

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩士論文

身心障礙福利機構內部創業模式與策略之研究

-以嘉義縣聖心教養院為例

A Study of Internal Entrepreneurship Model and Strategy
in Social Services Organization: The Case of Sacred
Heart Home in Chiayi County

研究生：吳 敏 華

指導教授：涂 瑞 德 博士

中華民國 一〇一 年 五 月 十一日

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

身心障礙福利機構內部創業模式與策略之研究
-以嘉義聖心教養院為例

研究生：吳 敏 華

經考試合格特此證明

口試委員：張 英 陣
涂 瑞 德
傅 亨 誠

指導教授：涂 瑞 德

系主任(所長)：鄭 文 輝

口試日期：中華民國 101 年 5 月 11 日

謝 辭

時光荏苒！來到南華大學就讀碩士專班轉眼已快二年了，在這段不算短的歲月裡，個人學到許多的專業知識，並增長不少智慧。就學期間雖然辛苦，但生活上感到特別的充實，白天忙於工作上的事情，晚上回到家就趕著寫報告及論文，星期六到校上課時，除可聽到老師的專業見解與知識外，又可以和一群同學彼此分享與交流，這一切美好的回憶，都值得我細細品味！

學位得以完成，首先要感謝我的指導教授涂瑞德老師，因他的耐心帶領與指導，使剛開始不知如何寫論文的我，逐步慢慢完成這本著作，另工作上有疑惑不解的地方，經與老師討論後，總能獲得不同層面的思考觀念與答案，他真得是一位亦師亦友的優秀教師。另感謝論文口考主委傅篤誠及張英陣兩位教授的辛勞及費心指導，使我獲益良多。

這本論文的完成還要感謝鍾安住主教、郭正利神父，因他們的支持與鼓勵，並同意我在研究計劃上使用機構內部的資料，且接受訪談，亦特別感謝雅琪，對於文書排版功力不佳的我，給予許多的幫助，還有怡伶、二妹珠綺、滿修女、劉院長及已菟對我論文的協助，好友金蓮、景翔、順彥、淑貞、…等一群同學的互相加油與打氣，更感謝一直默默支持我的所有好同事們，因你/妳們全心的投入在工作上，使我在學期間得以安心的學習，最後感謝天主，讓我擁有這麼好的師長、朋友與家人，終於完成這個階段的任務！

敏華 謹誌於 2012/05/23

摘要

本研究旨在探討身心障礙福利機構內部創業模式與策略，母機構如何創辦一個新事業單位採用的創業模式與策略，藉以獲得政府及社會各界重要資源，以完成創建新事業的計劃，來達成組織的使命與目標。研究對象為位於嘉義縣東石鄉的聖心教養院，其創辦敏道家園的歷程，本研究使用兩種資料證據的來源，包括半結構式訪談、非營利組織本身提供的檔案文件(提供創辦敏道家園的歷史資料、組織架構圖、方案計劃、公文、董事會資料、網頁...)等。

主要的研究發現包括：一、內部創業模式與歷程分為需求評估階段、籌備階段、建設期及創立期等四個階段。二、內部創業策略制定過程分為層級及主要活動兩方面，層級包含有籌備小組團隊領導者、董事會管理及政府部門，主要活動包含定義、推動、策略性情境及結構性情境。三、身心障礙福利機構與企業內部創業模式之相同性包括：1.創業資金之提供，皆有母機構籌資支付。2.創業團隊有內部高階主管及各專才參與。3.創業領導者或發起人為母機構精神領袖，具有強烈的使命與組織文化信念。4.重視人力的培訓與養成。5.創業流程相同。身心障礙福利機構與企業內部創業模式之差異性包括：1.資金來源不同，企業由母集團全額籌資提供，而身心障礙福利機構則由政府補助及社會捐助，資金來源不易掌握。2.發展歷程採用模式均不同，身心障礙福利機構新創事業歷程之內外條件尚需考量政府法規之要求，而企業則較依自身發展業務需求為考量，限制較少。3.身心障礙福利機構籌設新機構目的以社會性需求服務為創立要件，企業則著重市場需求性為創業要件。4.新創事業之建築工程與開辦設備採購原則，身心障礙福利機構若接受政府補助者，需受政府採購法規範，企業因為自身資金的籌資，較不受規範。5.新事業單位之營運，企業大多採用多品牌集團化策略，身心障礙福利機構則不一定採用此模式，目前仍以單一品牌集權化策略較多。

關鍵字：身心障礙福利機構、內部創業、創業模式、策略定位

Abstract

The purpose of this study is to investigate the internal entrepreneurship model and strategy within the social services organization, like how the parent institution start a new business unit, using the business model and strategy in order to get the important resources of the government and the community so as to complete the plan to create a new business and achieve the mission and goals of the organization. The study aimed at the process how the Sacred Heart Orphanage, located in Chiayi, found the Francis home. This study uses two data sources including semi-structured interviews, the archive from the non-profit organizations, such as the historical data about setting up Francis, organization chart, the program plan, document, information of the Board, website and so on.

The main findings are mentioned as following. First, the internal entrepreneurship model and process is divided into four stages- the needs assessment phase, the preparatory phase and the construction period and the creation period. Second, the entrepreneurial strategy-making process is sorted into the level and major activities. The level includes the preparatory group of team leaders, the Board and government departments. The main activities contain definitions, the promotion of the strategic situation and the structural situation. Next, the social services organizations and the enterprise business have some similarities on the internal entrepreneurship models. Both of their funds are raised by the parent institution. Entrepreneurial teams, internal executives and professionals are deeply involved. Entrepreneurial Leaders or sponsors who are the spiritual leaders own beliefs and senses of a strong responsibility and organizational culture. The manpower training and development are emphasized. The entrepreneurial processes are the same.

There are also some differences on the internal entrepreneurship models adopted by the social services organizations and the enterprise business. The fund fully financed by the parent institution while that of social services organizations come from government subsidies and social contributions. The source of funds is not easy to be under control. Then, the different models of the development process are applied. For the newly created social services organizations, internal and external conditions of the development path still have to be affected by the requirements of government regulations. However, the enterprisers just need to bear their own development business needs in mind, which has less restriction. Third, social services organizations set up the new organization to meet the social needs while the purpose of private enterprises focuses more on the market demand. Next, when social services organizations receive government subsidies, the principles for the new construction and the equipment procurement, is subject to the norms of the Government Procurement Law. The

enterprises' use of their own funds is unregulated. Last, the operation of new enterprise institutions are multi-brand group strategy. Social services organizations may not apply this mode, but still use the single-brand centralization strategy more.

Keyword: Social services organization, internal venture, entrepreneur model, strategic positioning

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	3
第三節 研究目的與研究問題	6
第二章 文獻探討	8
第一節 創業精神的意涵	8
第二節 內部創業及創業程序模式	12
第三節 內部創業相關之理論	16
第四節 內部創業模式、策略定位與實證研究	20
第三章 研究方法	35
第一節 研究對象	35
第二節 資料蒐集方法	40
第三節 資料分析方法	44
第四節 質性資料品質的標準	45
第五節 研究倫理與限制	47
第四章 研究結果與討論	48
第一節 聖心教養院的策略規劃程序與 SWOT 分析	48
第二節 聖心教養院內部創業階段	57
第三節 聖心教養院內部創業之策略制定過程	98
第四節 身心障礙福利機構與企業內部創業模式之比較	110
第五章 結論與建議	125
第一節 結論	125
第二節 管理與政策意涵	128
第三節 研究限制與後續研究建議	134
參考書目	136
附錄一 圖文資料引用同意書	139
附錄二 訪談同意書	140
附錄三 訪談大綱	141
附錄四 訪談逐字稿	142

表目次

表 1-1	學前、學齡階段占智能障礙者與多障比率表	1
表 1-2	第 7 次全國身心障礙福利機構住宿機構評鑑優等名單	4
表 2-1	創業精神的定義	10
表 2-2	企業三種創業途徑使用方法	23
表 2-3	SWOT 分析中常見的項目	25
表 2-4	個案公司關鍵成功因素整理	33
表 3-1	聖心教養院簡介	36
表 3-2	聖心教養院創辦敏道家園簡介	37
表 3-3	本次引用聖心教養院歷史檔案資料清冊	40
表 3-4	研究訪談對象與時間表	43
表 3-4	訪談引述範例表	46
表 4-1	聖心教養院 SWOT 分析	50
表 4-2	聖心教養院 SWOT 分析	51
表 4-3	聖心教養院 SWOT 分析	53
表 4-4	聖心教養院 SWOT 分析	54
表 4-5	嘉義縣成人重殘者人口統計表	59
表 4-6	嘉義縣身心障礙機構收容服務表	60
表 4-7	聖心教養院[敏道家園] 建築配置表	71
表 4-8	敏道家園土地費用概算表	72
表 4-9	敏道家園建築費用概算表	73
表 4-10	敏道家園總經費概算表	74
表 4-11	敏道家園教養規劃方向	75
表 4-12	敏道家園教養規劃方向	77
表 4-13	敏道家園未來人力配置表	78
表 4-14	財團法人嘉義教區附設單位方式立案說明	93
表 4-15	敏道家園創業歷程的關鍵事件(重要決策)：2000 至 2010 年	98
表 4-16	新創事業組織結構	111
表 4-17	聖心教養院與伊甸基金會服務內容比較表	114
表 4-18	單一品牌與多品牌優劣勢比較表	115
表 4-19	聖心教養院與敏道家園服務內容說明	117
表 4-20	聖心教養院與宏碁集團創業流程比較表	118
表 5-1	個案機構關鍵成功因素整理	126

圖目次

圖 2-1	創業策略光譜	14
圖 2-2	Greenberger 與 Sexton 新創事業決策模式	14
圖 2-3	新創事業創立模式	15
圖 2-4	新創事業成長模式	16
圖 2-5	柏格曼公司內部創業行為之策略制定過程模	21
圖 2-6	四種創業模式	23
圖 2-7	宏碁內部創業流程	30
圖 3-1	聖心教養院組織圖	39
圖 4-1	策略制定架構流程	48
圖 4-2	聖心教養院創業歷程與模式	49
圖 4-3	需求評估階段	57
圖 4-4	創業團隊組織架構	65
圖 4-5	籌備階段	66
圖 4-6	建設階段	84
圖 4-7	敏道家園組織圖	90
圖 4-8	創立期	92
圖 4-9	敏道家園組織圖	96
圖 4-10	聖心教養院內部創業行為之策略制定模型	104
圖 4-11	聖心教養院內部創業行為之歷程	105
圖 4-12	聖心教養院內部創業行為之策略制定過程	106
圖 4-13	聖心教養院創業模式	110
圖 4-14	聖心教養院內部創業流程	118

第一章 緒論

本章第一節說明研究背景；第二節說明研究動機；第三節敘述研究目的與研究問題。

第一節 研究背景

隨著台灣經濟的發展，身障人口數不因醫療與科技日新月異的進步而日漸遞減，相反的卻有逐年成長的趨勢，依據內政部 2010 年底統計處報告，領有身心障礙手冊者計有 107 萬 6,293 人，身心障礙人口占總人口之比率為 4.65%，較 2009 年底增加 0.49%；較 2009 年底微增 0.01% (內政部統計處 100 年第七週內政統計通報)。

表 1-1 2010 年底學前、學齡階段占智能障礙者與多障比率表

比率 \ 年齡層	0 至未滿 12 歲之兒童	12 至未滿 18 歲之少年
占智能障礙者比率	32.67%	42.41%
占多重障礙者比率	17.21%	15.99%

資料來源：內政部統計處 100 年第七週內政統計通報，研究者整理

由上表統計數中我們可以發現智能障礙及多重障礙者人數眾，且逐年成長。近十年隨著身障機構的紛紛設立，機構由 1999 年 144 家，至今 (2010 年底) 成長為 276 家，增加 132 家，其成長率高達 91.67% 之多，機構成長數雖多，但設置地點仍偏向都會地區，對於非都會地區及偏遠地區，身障機構的設立及成長數，仍顯不足與緩慢，特別是全國身障機構規模小與數量少的雲嘉地區即面臨機構供給不足問題，綜觀近十餘年以來，嘉義縣設立身心障礙機構共有八家，提供住宿者七家；雲林縣三家，提供住宿者僅一家；嘉義市五家，提供住宿者僅二家。上述地區之身心障礙機構大部份多為小型單位，所能提供的服務數仍有所限制 (服務人數以 20~40 人)，以嘉義縣為例，2011 年 3 月底身心障礙人口數為 37,830 人，其中智能障礙者 3,545 人、多重障礙者 3,406 人及自閉症者 98 人，目前安置在縣外機構者 217 人 (含各類障礙者)，縣內安置 781 人 (含各類障礙及身障老人) (嘉義縣政府(100)p：1、16-21)。另在身障法規訂定條列中與未來世界潮流趨勢，身心障礙者之服務提供處，鼓勵以在地化為主，希望他們能留在當地社區中，

去獲得各項需求服務，故未來地區性身心障礙機構的需求數，應以配合身心障礙者需求被服務人數及類別而成立不同類別之服務機構，方能符合身心障礙朋友真正的需求。從上述中我們可知目前雲嘉兩縣身心障礙機構數量明顯不足，仍有部份住宿或日間服務之身障需求者，未能獲得教養或職訓之服務。

一個組織能提供什麼樣的服務呢？它所提供的服務有何特色呢？是否符合社會真正需求？敏道家園源於創辦人蒲敏道神父之遺願而創立，最初設立目的為提供成人智能障礙或多重障礙重度與極重度者（成人重殘）一個終身的溫馨家園，以解決身心障礙家庭及社會問題，但經實際調查與訪談後，發現雲嘉地區許多智能障礙輕度、中度或自閉者（功能性尚佳），自啟智學校畢業後，因無法立即轉銜至庇護工場或其他就業支持體系，故整日閒置家中無所事事，亦因缺乏人際互動的刺激，而變得更加退縮與內斂，另有些則是終日在外游蕩，家長無力管教，在外界的誘惑下，終淪為犯罪工具，爰此因素，聖心基於社會使命調整敏道家園服務的對象，擴增服務智能障礙、自閉與多重障礙輕度與中度者。敏道家園源於「聖心教養院」，初始規劃肇因於檢測合格而等待入院者眾多及院內服務對象老化後何去何從，故設立時以擴增分院方式辦理。在籌設敏道家園的過程中，對原本財力有限的聖心教養院而言，首先遇到的問題是機構的設置地點、其所需的土地面積、土地提供者、服務人數、所需建築房舍的面積、整個興建計畫需籌設多少經費、經費來源...等一連串的問題需待被逐一解決！創辦人蒲敏道神父於百歲生日發願希望興建一所「成人重殘養護中心(敏道家園)」，一位外國神父關心台灣弱勢族群中處於邊緣化之重殘者，他的大愛引起政府、政治人物、社會大眾及媒體等關注，在有心人士的奔波協助下逐一解決上述困境。該機構在籌設期間所採用的策略為何？在面對外部環境因素時是如何掌握機會之利基點？Timmons（2004）論述有能力的管理團隊與具備高潛力的機會時，將自然能吸引投資者或認同者，進而取得需要的資源（引自梁奕忠 2009：11）。社會需求、社會結構與規模、盈餘等特徵作為「好機會」的判斷依據，而好的創業團隊需有一位優秀的創業領導者，這位領導者需具備正直、可靠與誠實的個性、既是參與者和引導者的角色、專業能力、可吸引其他重要關鍵成員、能建立具有創業精神文

化與組織、能迅速地從逆境中走出來。故創造力、領導力與溝通能力可縮小資源與機會之間的差距，資源亦受到外部力量的影響，機會則具有模糊性。創業者主要任務在於負責「成功的等式 (the success equation)」(引自梁奕忠 2009：24)。

非營利組織面對遭社會排擠的弱勢族群如身心障礙者，亦期始能透過庇護性或支持性就業來創造他們的就業機會，使其更多參與社會事務及提升自身尊嚴。故聖心在敏道家園規劃階段不得不去思考機構與身障者日後如何自給自足？如何協助身心障礙者就業？如何運用其自身交通便利、園區寬廣、近文教學區與縣治所在的優勢條件去發展產業，以維持收支平衡狀況！上述總總陳述強調機構面對社會實際需求時，在政府失靈及市場失靈的情況下，具有社會服務使命的非營利組織，可結合政府、民間及第三部門的資源，創辦新事業單位，以減緩社會問題的發生。

第二節 研究動機

研究者在聖心教養院及敏道家園工作已十九年多，服務期間看到政府部門為提升機構專業品質，因應未來潮流趨勢，逐步修正法規，期望在整體教養環境能朝向實用、安全、保健、專業及發展等原則為主，以人性化、正常化及一般性的生活模式為機構作息之安排。目前全省身心障礙福利機構有276家，97年度身障機構評鑑結果：優等56家、甲等94家、乙等65家、丙丁等47家，由評鑑結果中可知日間服務機構35.95%、全日型住宿服務10.95%、夜間住宿服務50%、福利服務中心17.86%（內政部社會司2011.5），各占不同服務類別之優等單位比例均不一，從表1-1優等機構名單中可知全日型住宿單位10.95%能獲得優等且規模在中大型組織者，實屬不易！

表1-2 第7次全國身心障礙福利機構住宿機構評鑑優等名單

編號	等第	受評機構名稱	主管機關	規模
3-22	優	財團法人育成社會福利基金會附設臺北市私立育成和平發展中心	台北市	小型組
G-01	優	財團法人彰化縣私立慈生仁愛院	彰化縣	中型組
B-03	優	財團法人蘭智社會福利基金會附設私立蘭陽智能發展學苑	宜蘭縣	中型組
3-20	優	臺北市政府社會局委託財團法人心路社會福利基金會辦理臺北市金龍發展中心	台北市	小型組
K-08	優	財團法人台南縣私立康寧教養院	台南縣	中型組
B-01	優	財團法人宜蘭縣私立慕光盲人重建中心	宜蘭縣	小型組
3-45	優	臺北市政府社會局委託財團法人第一社會福利基金會辦理崇愛發展中心	台北市	中型組
H-01	優	財團法人南投縣私立德安啟智教養院	南投縣	小型組
3-06	優	臺北市政府社會局委託臺北市智障者家長協會辦理臺北市弘愛服務中心	台北市	中型組
C-09	優	財團法人桃園縣私立真善美啟能發展中心	桃園縣	中型組
2-12	優	內政部台南教養院	內政部	大型組
2-10	優	內政部南投啟智教養院	內政部	大型組
J-01	優	財團法人天主教會嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院	嘉義縣	中型組
3-09	優	臺北市政府社會局委託財團法人育成社會福利基金會辦理臺北市鵬程啟能中心	台北市	中型組
G-05	優	財團法人彰化縣私立基督教喜樂保育院	彰化縣	大型組

資料來源：內政部社會司身心障礙機構評鑑網頁（2011.5）

從上述內政部統計處資料得知，在台灣成人重殘人數眾多，但能為其服務的身障機構卻僧多粥少，故政府部門對缺乏身障機構設立服務之縣市(特別是多重障礙重度以上者)，特別積極鼓勵優等單位能再成立新事業單位，以自身具有的專業度與地方基礎根基，由母機構衍生一個分機構或新事業單位，以提供服務有急迫性需求者，爰解決社會及家庭問題。因應政策需求，加上聖心是政府所評定為「優等」的身障機構，也是一所天主教會機構，長年來以教會大愛精神服務重殘朋友，風評頗佳，故在2001年聖心教養院提出擴建一所新分院時，獲得政府單位全力支持與協助。2008年1月30日政府修正身心障礙福利機構設立及人員配置標準，法條中明訂每一身障機構服務人數不得超過200人，基於此因，敏道家園需與聖心教養院切割而獨立立案，此一切割案所面臨的困難多，一者建築物及設備設施申請內政部補助其補助對象為聖心教養院；而非敏道家園，二來所有的募款活動與募款收入皆以聖心教養院為主，在面對此獨立立案的困境，法人組織—董事會(嘉義教區)如何決策與支持敏道家園獨立立案？根據嘉義縣政府委託國立中正大學社會福利學系調查「96年度嘉義縣身心障礙者生活需求調查」報告中指出，希望受雇的身心障礙者失業者有高達96.85%，希望政府能推動支持性就業，95.05%希望提供就業資訊，74.32%提供就業媒合(包含網路)，61.71%提供職業訓練，19.82%推動庇護性就業(引自鄭清霞、呂朝賢、張簡儷詩(2007:48-49))。基於地區性的身心障礙朋友需求及社會使命，敏道家園服務對象由原本的成人重殘住宿服務，調整為心智障礙及多重障礙者，放寬服務對象為其障礙等級在輕度以上者皆可，除了維持原先成人重殘服務外，另外增加提供對心智障礙(含自閉症)輕、中度者的服務。聖心教養院在創辦敏道家園的歷程中，經歷身心障礙機構、建築技術規則及公共建物無障礙設施標準不斷修正，促成該組織需不斷檢視及修正敏道家園硬體設施的設置以符合身障者真正的需求，在面臨籌備期間長達十年之情形下，研究者好奇的是該單位如何因應政府、社會捐款人的詢問或疑問，在整個籌備完成前，其歷經的不同階段與發展模式為何。

從策略管理的觀點，在一個組織裡，其創業精神和績效之間的關係，是會影響組織內部的發展，故應將組織所面臨內外部環境的情境因素列入探討。聖心教養院服務的理

念是植基於耶穌基督博愛精神-「凡你們為最小中一個所做的，就便是為我做」(聖經馬竇福音25:31-46)，爰創辦人蒲敏道神父所言「那裡有需要就往那裡去」做別人不做的，敏道家園於97年12月開始服務，99年2月獨立立案，與聖心教養院正式切割，目前服務的對象仍以聖心原有個案為主，這些身障家庭大部份均為低收入及經濟邊緣戶，其所需的幫助是持續的，另檢測合格等待入院接受服務的身心障礙者亦不在少數，協助嘉義地區提供外展服務以幫助需要者，亦是聖心教養院服務範圍之一。本研究運用設計學派基本理論模型，以了解影響組織內部創業歷程之內、外部環境因素等，從分析探討中了解優劣勢、機會與威脅的因素為何，其策略的形成有那些影響因素，本文希冀藉由循著聖心教養院創辦敏道家園發展的軌跡，就其過去的創業歷程來進行探討，故採用單一的個案研究，本計劃探討之研究成效，將可提供身心障礙福利機構內部創業模式與策略之參考。

第三節 研究目的與研究問題

當今國內的身心障礙福利機構因自身所擁有的資源與能力皆不相同，故在相同的產業環境中，其所面臨的經營問題與困難亦不同，如何提供身心障礙朋友更多元化的專業服務，以達到個別化支持服務，確是現今的服務趨勢與目標，身心障礙機構如何運用原有資源及核心能力，衍生另一新事業機構之研究較少，故本研究提出整體性的架構，藉由實際個案的探討，從實務面的觀點分析組織在創業過程中，配合政府政策與社會需求，運用合宜的經營管理與策略，來取得所需的各項創業資源等，以了解創業的本質與過程。基此，本研究目的陳述如下：

- (一) 探討聖心教養院創辦敏道家園創業歷程之內、外部影響因素。
- (二) 探討非營利組織內部創業模式與其成功的關鍵因素。

基於上述的目的，本研究所探討的問題分述如下：

- (一) 身心障礙福利機構內部創業的模式與歷程為何？
- (二) 身心障礙福利機構內部創業之策略制定過程為何？
- (三) 身心障礙福利機構與企業內部創業之模式有何相同與不同之處？

第二章 文獻探討

本章第一節說明創業精神的意涵；第二節說明內部創業及創業程序模式；第三節敘述內部創業相關之組織理論；第四節敘述內部創業模式、策略定位與實證研究。

第一節 創業精神的意涵

壹、創業精神的定義

創業精神(entrepreneurship)是指在創業者的主觀裡，那些具有開創性的思想、觀念、個性、意志、作風和品質等。這個概念源於十八世紀，但定義一直不斷演化，有些經濟學家認為，創業者(entrepreneur)是指在有盈利機會的情況下自願承擔風險創業的人。另一些經濟學家則強調，創業者是一個推銷自己新產品的創新者。亦有部份經濟學家指出，創業者是那種將有市場需求卻尚無供應的新產品和新工藝開發出來的人。20世紀的經濟學家約瑟夫·熊彼特(Joseph Schumpeter, 1883-1950)認為將創業精神看作是一種“創造性的破壞”力量(引自MBA智庫文檔)，其作用於實現社會資源的新組合，包含五種活動，第一種為推出新產品，第二種為推出新的製造方法，第三種開拓新的市場，第四種取得新的供應來源，第五種發展新的產業組織(引自何瑾瑜 2005:4)。創業者採用“新組合”使原有產業遭到淘汰，舊有的經營模式被新的、更佳的模式所摧毀。管理學專家彼得·德魯克(Peter Drucker)將此理念更往前推進，稱創業者是主動尋求變化、對變化作出反應並將變化視為機會的人。現今大多數經濟學家都認為，創業精神是在各類社會中刺激經濟成長和創造就業機會的一個必要因素。另創業精神的主要含義亦為創新，創業者通過创新的手段，將資源更有效地被運用，為市場創造出新的價值。另創業精神是一種能夠持續創新成長的生命力，可區分為個體的創業精神及組織的創業精神。所謂個體的創業精神，指的是以個人力量，在個人願景引導下從事創新活動，併進而創造一個新機構；而組織的創業精神則指在已存在的一個組織內部，以群體力量追求共同願景，從事組織創新活動，進而創造組織的新面貌或另一個子公司。創業精神被認為是一種創新精神，在學術上多將其認定是開創新事業(Low & MacMillan,1998:141)，並

將焦點放在創業機會的發現、評估及利用 (Shane & Venkataraman,2000。引自高明瑞、蔡依倫 (2009: 114)。

社會創業者在創業的過程中應勇往直前，不畏艱難，其具備五種性格及特徵，為創業精神下最好之定義：

- (一) 激情 (Passion)：如維京集團 (Virgin Group) 創始人理查德·布蘭森 (Richard Branson)，從他創建公司的強烈欲望中可知其激情的定義，創建於 1970 年的維京集團目前名下有 200 家以上，其業務範圍很廣，含娛樂業、行動電話、旅遊及飯店等。
- (二) 積極性 (Positivity)：如亞馬遜 (Amazon.com) 創始人傑夫·貝索斯 (Jeff Bezos) 非常清楚積極思考的能量。貝索斯把一家很小的互聯網創業公司，發展成全球最大書店。1990 年代末互聯網公司紛紛倒閉，在緊要關頭貝索斯挺身而出，向外界表達了樂觀和信心，帶領亞馬遜不斷壯大，出售從圖書到衣服、玩具等各種商品。今亞馬遜年度營收已超過百億美元。
- (三) 適應性 (Adaptability)：具備適應能力是企業家應具備的最重要特質之一。如 Google 創辦人謝爾蓋·布林 (Sergey Brin) 和 拉里·佩奇 (Larry Page)，他們不僅對變化及時反應，還引領發展方向。
- (四) 領導力 (Leadership)：優秀的領導者需具有很強的個人魅力和感召力，有道德感，且在組織裡樹立誠信原則的意願；他也可能是個熱心人，具有團隊協作精神。如 玫琳凱·艾施女士 (Mary Kay Ash) 以具有強大驅動力和富於靈感的領導風格聞名。
- (五) 雄心壯志 (Ambition)：如 20 歲時，戴比·菲爾茲 (Debbi Fields) 幾乎一無所有。1977 年，菲爾茲開設了自己第一家店 (Mrs. Field's) 儘管很多人認為她僅靠賣甜餅無法將業務維持下去。但菲爾茲的果斷決定和雄心壯志使得小小甜餅店變成一家大公司，600 多個銷售點及 10 個國家。

Carson (1998) 指出從過去文獻可歸納六項特點：(引自黃秀珊 2003: 23)

- (一) 承擔風險：組織必需承擔風險，以求組織成長或增加競爭力。
- (二) 機會主義：尋找組織未來生存和盈餘的機會。
- (三) 創新：以創新來產生和競爭者的差異。
- (四) 適應性和變革導向：組織需具有彈性，必需能回應和預測環境的變動。另為達永續經營，變革自是無法避免。
- (五) 願景：需要規畫組織未來的發展方向。
- (六) 個人主義者：這些組織中的創業者經常思考與他們組織有關的議題，因他們視為個人使命的事業精神。

從過去文獻中摘錄對組織創業精神的定義，其如表 2-1 說明如下：

表 2-1 創業精神的定義（依年代排序）

作者與年代	組織創業精神的定義
Burgelman (1983b,p1349)	是一個過程，在此過程中，廠商透過內部發展從事多角化活動，這些多角化活動需要新的資源組合，以便將公司的活動擴展到領域不相關或低度相關的事業上及當前的能力範圍與相符合的多種機會上。
Jennings and Lumpkin (1989,p489)	藉由新產品或新市場的開發之擴大公司的經營範圍。
Guth and Ginsberg (1990,p.5)	包含兩種現象與過程：(1) 現存公司內新事業的誕生，如內部創新或創業。(2) 藉由組織所建立的關鍵理念的更新進行組織轉型，如策略更新。
Schendel (1990,p.2)	一個經營中的企業內誕生一個新事業，一個成長停滯、需要復甦的事業的轉型。
Covin and Slevin (1991,p.7)	透過內部產生新的資源組合擴展公司的能力範圍，以及符合機會集合的需要。

Hornsby(1993,p.29)	被公司用來強化員工的創新能力，同時也透過新事業的開創提高公司整體的成功。
Zahra (1993,p.321)	一個組織更新的過程，有兩個不同但卻相關的構面：創新與創業、策略更新。
Zahra (1995,p.227 ; 1996,p.175)	是公司創新、革新與創業努力的總合。創新包括開創與推出產品、生產程序與組織系統。革新是指透過改變事業的範疇或競爭方法活化公司的運作，也指建立或取得新能力，然後有創意地運作，為股東增加價值。創業是指公司藉由擴展到現有或新市場，進入新的事業。
Sharma and Chrisman (1999,p18)	是一個過程，在此過程中，與現有組織相關的個人或一群人開創一個新的組織或在現有組織內發起組織再造或革新。
Wolcott and Lippitz (2007,p.75)	是一個過程，在這過程中，現有公司的團隊洞察、培育、發起與管理一個有別於母公司的新事業，並且運用母公司的資產、市場地位、能力或其他資源。

資料來源：引自梁奕忠（2009：13）

貳、社會創業（social entrepreneurship）

Mair and Marti（2006）定義社會創業（social entrepreneurship）是一種程序，此程序包含創新性的使用與組合資源，用以解決社會需求及追求機會觸發社會變革，Dess（2001）定義社會創業認為，社會創業家在社會部門扮演變革的代理角色（引自胡哲生、張子揚 2009:94），其使命是創造與維持社會價值（social value），追求達成使命的新機會，結合持續的創新、適應與學習的過程，不受限於現有資源，有強烈的責任感去創造成果（引自高明瑞、蔡依倫 2009:111）。Peredo and Mclean（2006）對社會創業概念之特性認為：個人或一群人從事（1）運用卓越方法與組合來創造社會價值；（2）認知與利用機會創造社會價值；（3）運用創新；（4）願意接受及容忍風險；（5）同時無畏於現有資源

的限制。Zaha et al. (2009) 認為社會創業是發現、定義及利用機會的行動與程序，經由新創事業或現有組織採用創新的態度強化社會財富，故應考慮社會價值與經濟價值。社會創業目的是要創造與維持社會總財富，包含經濟價值與社會價值的考量，社會價值包括就業、環保、節能、脫貧、人權、弱勢照顧與疾病醫療等價值創造。(引自胡哲生、陳志遠 2009) 從改革觀點看社會創業，強調社會面向是創業家針對某個社會問題提出創業的模式，用來解決該問題，最後促成社會的轉變。此種積極性意義的「利他(altruistic)」動機被認為是社會創業的特點(eg.,Tan,Williams & Tan,2005)，但 Mair and Marti (2006) 並不認同此觀點，認為一般創業是「利己」動機驅使，社會創業是「利他」動機驅使這種二分法。若以手段目的論，社會創業以「開創一個新機構」作為手段，主要在解決社會問題，其手段就是一個重要因素，藉由手段到目的之創業歷程，達成社會變遷目的。社會創業強調機會的存在，亦是集體行動的促成。(Sin & Lee,2009。引自高明瑞、蔡依倫,2009)

第二節 內部創業及創業程序模式

壹、內部創業定義

內部創業是組織成長與業務多元化的途徑，唯靠不斷地創新，用新產品或服務顯示組織活力，透過策略改變定位，給予舊產品或服務新生命，方可使組織掌握市場機會及適應外在環境，以創造組織永續經營。Dollinger (2003) 研究中對內部創業的定義：企業內部發展而成立的新事業單位，利用企業現有的資源，以生產各種產品與服務，讓公司的員工擁有發起提案與實踐新創意的機會。未來企業致勝的關鍵在於能否不斷的創新，而內部創業可培養創新及創業精神的成員，以因應外在環境變遷與挑戰，並帶領組織邁向轉型升級之路，新產品致勝 (Winning at New Products) 一書中提到：「持續地推出新產品與服務，最能提高企業成功的機會。」(引自官至亮、林三偉 2009：3)。

Dollinger (2003) 認為內部創業的流程可分為五個階段：1.發掘機會；內部創業機

會主要來自於組織內的作業流程或組織外的關係網路，亦或利用意外事件來發掘新創意。2.建立業務關聯：建立新事業機會與內部業務的關係。內部創業家須在官僚體系內發展各種關係，以利獲得支援創新專案所需資源。3.爭取資源：尋找實體、技術、財務、組織、人力及聲譽等資源，這些資源需是稀少、有價值、難以模仿且不可替代的策略性優勢。4.專案執行：先評估產業環境，制定適合的營運戰略與戰術，再建立內部新事業與外部資源的連結，包括引進外部人才與技術，並與外部企業進行策略聯盟。新事業需有願景目標，採有利自主發展的策略，建立評估績效。5.事業完成：內部新事業可能被拆解，或因持續獲利而繼續經營，亦可能自母公司分割出去，而成為一家完全獨立自主的新公司（引自官至亮、林三偉 2009：3-4）。內部創業是指組織中的創業者如何將創業理念變成實際的行動，組織內部創業家不同於一般的創業家，他需將創業理念及願景帶給組織中所有的同仁，必需與其他人共事、獲得支持、建立團隊的技巧與彈性（劉橫智，1999；引自何瑾瑜，2005）。Dess 在其近作非營利組織企業化（*Enterprising Nonprofits: A Toolkit for social Entrepreneurs*）指出社會創業家應具備有五項特徵：（引自蘇國禎 2005:90-91）

- （一）擬定可以創造社會價值的使命與目標。
- （二）尋求創業機會以實踐社會公益使命。
- （三）不斷創新，學習與調適。
- （四）創造與槓桿使用有限資源。
- （五）展現對利益關係人（Stakeholders）及成果要求的責信度。

Robert（1985）則以組織參與程度的高低編排創業策略光譜，以陳述組織從事新事業的發展策略。透過內部創業方案，在組織內部管理程序中，組織參與的程度愈高，則所有權的程度愈高，反之，資金用在外部安排之創業機構，所有權掌控程度愈低，故組織投入愈少。

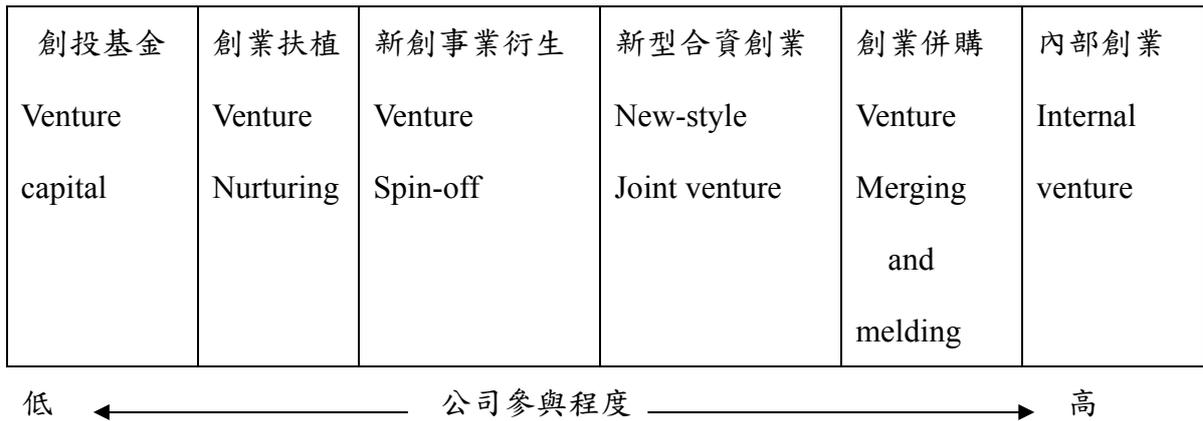


圖 2-1 創業策略光譜

資料來源：Robert (1980) 引自何瑾瑜 2005:7

故內部創業定義為「為組織內部事業的興起，並延伸服務範圍或擴充事業部門，由機構負責人或執行長創業構想而來，或是機構同仁的創見，其內部創業的經營管理，由主管親自領導或指派內部專責人員負責，並建立內部專業團隊共同執行，即可視為內部創業」。

貳、創業程序模式

創業程序模式分類為新創事業決策模式、新創事業創立模式與新創事業成長模式等類別。

一、新創事業決策模式

Greenberger 與 Sexton (1998) 認為創業決策是由一些因素交合作用而成，這些因素有：人格特質、情境變數、自我知覺能力、社會支持、關鍵事件（如圖 2-2 所示）。

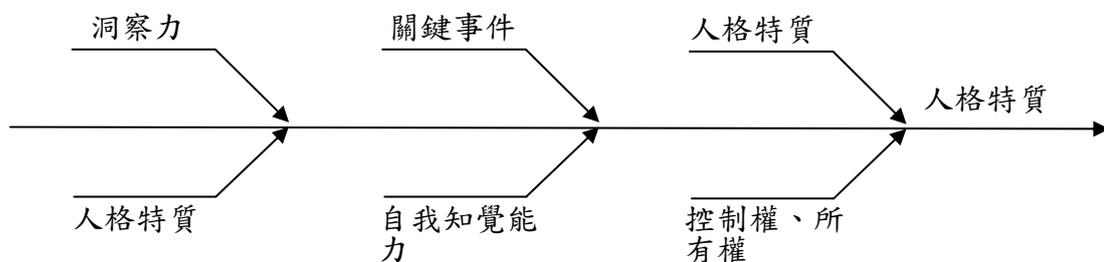


圖 2-2 Greenberger 與 Sexton 新創事業決策模式

資料來源：吳松齡 2010.10.p199

二、 新創事業創立模式

從圖 2-3 新創事業創立模式中可知創業階段分為四個階段，其如下說明：

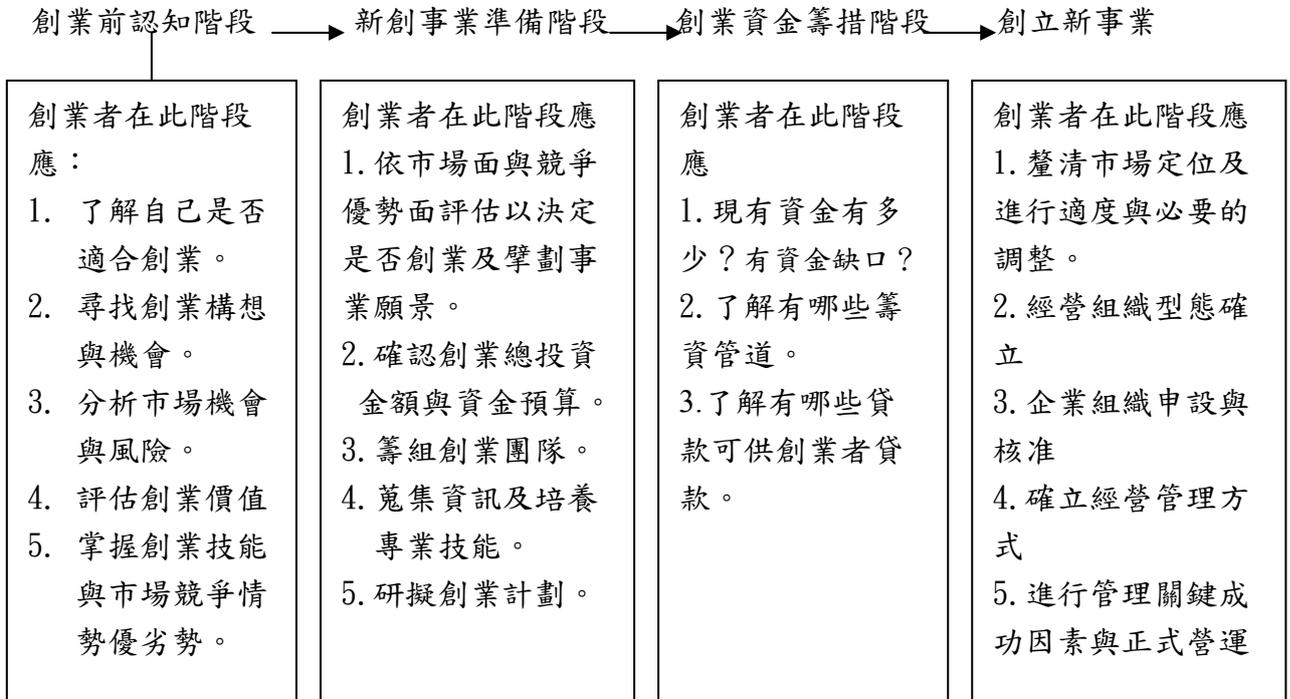


圖 2-3 新創事業創立模式

資料來源：吳松齡 2010.10.p200

三、新創事業成長模式

從圖 2-4 新創事業成長模式中可知創業成長階段分為四個階段，其如下說明：

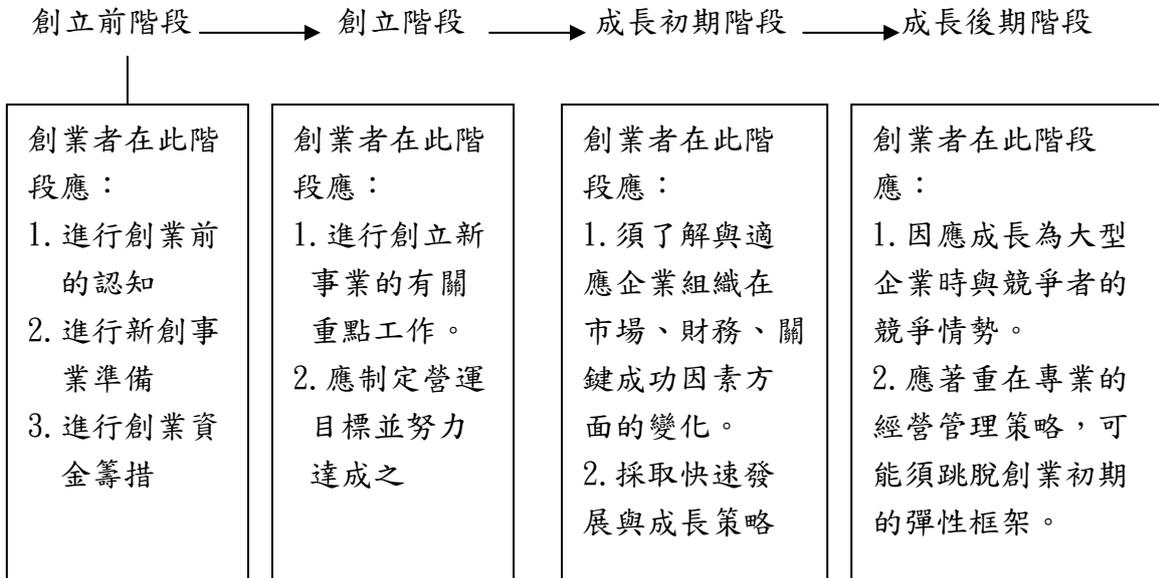


圖 2-4 新創事業成長模式

資料來源：吳松齡 2010.10.p200

第三節 內部創業相關之理論

內部創業是一種多構面的概念，跨越多個學科領域，故許多理論都可應用在內部創業現象，以下將針對認知理論、社會網絡理論、資源基礎理論及制度理論等，探討它們對於創業研究的影響與應用方向，其中認知理論主要用於個人層次的分析，而社會網絡理論可以用於連結總體與個體層次的分析（Kilduff and Tsai,2003），資源基礎理論則以組織層次為主，制度理論以探討總體層次的影響。

針對各個理論論述如下。

壹、認知理論（Cognitive Theory）

認知理論著重在為什麼有些人能發現機會？有些人會去開創新事業？又為什麼有些人能創業成功？研究者探討創業家的資訊認知差異對創業活動的影響，Mitchell et al.,

(2002) 將創業認知 (entrepreneurial cognition) 定義為「人們用以評估、判斷及決定有關於市場機會、新事業開發及成長的知識結構」。Shane (2003) 認為認知的特徵，如主觀性、自信心、直覺力等，都會影響人們如何思考與決策。創業家在資源有限及面臨環境的不確定性下，需要有一套能克服認知偏誤的有效思考模式，以增加對機會判斷的能力。故創業家如何經由環境來發掘創業機會，將與其內在的認知過程高度相關。

認知理論可用以連結創業家認知與創業環境、創業行為間的關係，加強研究者思考創業心理層面的議題 (Mitchell, et al., 2002)。Busenitz et al., (2003) 認為藉由認知理論探索創業家如何利用外在環境變化來知覺創業機會及特定資訊發展新事業。Baron (2006) 強調創業機會的辨識是一種型態認知的過程，其整合經驗知識、創業警覺性與主動搜尋等要素，指研究創業家在進行機會辨識過程時，如何受創業家認知模式的影響。認知心理學可為創業研究提供豐富的理論基礎，使研究人員能更深入層次分析創業家與創業團隊發現機會的心路歷程。(Krueger,2003：引自劉常勇、謝如梅(2006：18-19；官志亮、林三偉,2009：7)。

貳、社會網絡理論 (Social Network Theory)

Kristiansen (2004) 指出社會網絡是由核心行動者 (actors) 與其他熟識者間的正式與非正式連結所構成的。網路就是點與點間連線所構成的結構，所謂點可為個人、團隊或組織 (Borgatti and Foster,2003)。Greve and Salaff (2003) 研究創業過程中創業家的社會網絡活動，以四個國家的實證資料進行分析，結果指出在創業的第一階段「構想產生」，創業家不會大量與網絡成員討論構想及發展關係；到第二階段「規劃」就會開始擴充網絡數量與活動，在此時網絡的發展與維持上花費許多時間；第三階段「建立企業」則會降低社會網絡成員數量，趨於核心及重要成員的維持。Dollinger (2003) 將社會網絡關係分為「個人網絡」與「延伸網絡」，前者是指創業家直接接觸的人際網絡，包含家人、老師、朋友、關係密切的同事及其他相關人，而後者是指組織對組織的正式關係，創業家可由投資夥伴、顧客、經理人、供應商及其他利益關係人間跨越疆界的活動，以

發展這些網絡。Johannisson (2000) 探討創業成長與社會網絡關係，指出三種社會網絡關係的類型，第一種類型為資訊網絡 (information networks)；第二種類型交換網絡 (exchange networks)；第三種為影響力網絡 (influence of networks)，此三種網絡相互依賴，其中資訊網絡可為交換與影響力網絡鋪路。社會網絡在創業研究已逐步受重視，但在細節的網絡內涵及構面間的因果關係亦有些模糊 (Elfring & Hulsink, 2003；引自劉常勇、謝如梅 (2006：19-20；官志亮、林三偉, 2009：8)。

參、資源基礎理論 (Resource-Based Theory)

資源基礎論是將一家企業視為是實體資產、無形資產及能力的組合，任何一種競爭優勢，都可歸功於企業擁有某種有價值的資源，故可瞭解產業組織與競爭優勢的關係。Barney (1986) 強調廠商可藉由本身資源能力的累積，形成長期持續競爭優勢。故企業必須具備有價值的策略性資源，才能擁有競爭優勢，Barney (1991) 提出有價值、罕有、不可模仿、不可替代等四種資源的特徵，以用於辨識策略性資源。對創業家而言，擁有策略性資源方可打敗競爭者，且需能夠長期維持競爭優勢。

Brush Greene and Hart (2001) 指出創業公司應建構的資源包括實體、財務、人力、技術、社會與組織資源等六類，且需藉有資源的組合運用形成組織能耐與核心競爭力。Alvarez and Busenitz (2001) 結合資源基礎理論與創業議題，建立適合解釋創業行為的新理論，「異質性 (heterogeneity)」是創業與資源基礎理論之共通點，但理論著眼於資源的異質性，創業則傾向於探討資源價值信念 (beliefs) 之異質性。

創業活動賦予資源一種新能力，強調創業活動中資源異質性是機會發現之核心，故該理論有助於解釋創業者之資源轉換過程 (Alvarez and Barney (2002))。

(引自官志亮、林三偉, 2009：8-9、劉常勇、謝如梅 2006：21)

肆、制度理論 (Institutional Theory)

制度的形成是透過參與者不斷互動所創造的共同行為準則，組織亦受到此結構的規範，這是一個由物質所組成的物理或有形環境外，還有一個更重要的環境，就是由認知、

觀念、文化、習俗、制度、社會價值觀等因素所構成的制度環境(institutional environments)。制度理論指出制度主要有三大項目，第一項是文化—認知(cultural-cognitive)相關的制度項目，如社會價值觀、習俗、象徵代表等；第二項是規範類(normative)的制度項目，如作業標準、專業倫理守則等；第三項是法規類(regulative)的制度項目，如法律、政府行政命令等。因此制度理論強調機構的組織型態與運作方式皆是受到制度環境的影響（莊正民、朱文儀、黃延聰，2001）。組織來自外部大環境的主要來源是政府的法規、命令、政策及專業團體的規範，如身障福利機構的機構評鑑、身心障礙福利相關配合辦法。此外，還有文化及社會的影響，比如台灣社會忌諱提到死亡，因此台灣大多數的醫院都沒有「四樓」；還有，社會力對組織的影響也愈來愈大，比如消費者意識、環保觀念、人權觀念(對勞工權益及病人權益有顯著的影響)等。組織內部也是制度要素的重要來源，每一家身心障礙機構都有自己的規章制度，更有自己的價值觀與組織文化，這些都會對組織成員的行為有所影響。

制度理論強調的正當性與合法性機制，對創業過程的影響很大。陳東升（1992）指出組織的永續生存與成就皆受正當性及合法性的影響，若能建立足夠的合法性，就能保障資源的取得，減少外在威脅的機會。Aldrich & Fiol（1994）指出新興產業中，新創事業常常面臨合法性的限制與問題。合法性分為兩種類型，第一類為認知性，指新事業概念知識的擴散，經由競爭者、配銷商、大學等來達到新概念的創造。第二類為社會政治性，是指在規則與標準之下的新事業，方能得到利益關係人的接納。

創業是驅動創新與促進經濟發展的力量，新事業是鑲嵌在國家的制度之下，故其結構將影響組織的創新活動與策略方向。從制度理論的觀點，可探討政治、經濟、社會等因素與新創事業間的互動與影響（引自劉常勇、謝如梅 2006：22-23）。

第四節 內部創業模式、策略定位與實證研究

Haugh's (2007) 建議 NPO 事業投資模式 (model of nonprofit venture creation) 包含六步驟：1. 確認機會；2. 理念陳述；3. 起始構想；4. 吸引利益關係人加入；5. 深耕市場機會；6. 與關係人的溝通。此模式重視社會需求面及積極鼓勵社會人士發現創業機會。Guclu, Dees & Anderson (2002) 認為社會創業分為兩階段工作，第一是發願 (generating promising ideas)，第二階段是發展獲利機會 (developing promising ideas into attractive opportunities)；在第一階段時，社會創業觀念會隨創業者個人 (社會) 經驗才會體認到社會需求 (social needs)，並協助解決社會各式問題，運用其社會資產 (social assets)，推動社會變革的新觀念，方能重視社會需求與均衡思維解決的能力。第二階段則重視將心願轉為社會價值的實踐，設計標準作業模式與經營策略。張永昇 (1993) 將企業內部創業活動依主導機構可分三種類型：1. 機構主導的創業活動：組織以推動新事業活動為主體，包括購併、技術授權、創業投資、自行開發及合資等，此皆基於高階主管的策略性思考。2. 由機構內部創業單位所推動的創業活動，如新事業部的設立、創業投資基金在機構內部設立創業投資單位、創設子公司等。3. 機構配合員工自行創業活動的安排，如提供創業輔導基金、母機構以控股的方式加以控制、員工自創新事業等 (引自官志亮、林三偉, 2009: 3)，以下將針對內部創業的策略制定過程模型、不同內部創業模式及二個內部創業成功案例分析。

壹、內部創業行為之策略制定過程模型

從伯格曼公司內部創業行為的策略制定過程模型如表 2-5 所示可知該公司的創業策略模式，其說明如下：

■ 主要活動		核心過程		重疊過程	
		定義	推動	策略性情境	結構性情境
層 級	公司管理	監控	援權	合理化 篩選	結構
	新事業發展 管理	輔導管理	策略性建構	描述	談判
	團隊領導者 創新事業管 理者	技術與 需求聯結	策略性 強行推動	嚴格把關 蒐集想法 虛晃一招	質疑

圖 2-5 柏格曼公司內部創業行為之策略制定過程模型

資料來源：林金榜(2011：267)

有關內部創業行為，約瑟夫·鮑爾發覺，資源配置過程遠比大多數企業經理人所得的更複雜，那是一種延伸到組織中的許多層級，及延續相當長一段期間的研究、協商、說服和抉擇的過程。整體的結論是策略性的計畫提案，最先源自科層組織的深層中，受到那些尋求預算編製程序授權的中間主管支持或推動。鮑爾-柏格曼的策略制定過程模型提出那是一種「多樣、並存、環環相扣及相繼發生的管理活動」，橫跨三個層級，涉及四項次要過程，兩項是環環相扣、由下而上「定義」和「推動」核心過程，兩項是部份重疊的「結構性情境確定」和「策略性情境確定」的共同過程。由表 2-5 中顯示柏格曼在這個模型中的觀點如下描述：

定義是一種認知的過程，其中技術性和市場的力量，初始未能清晰界定，就傳入組織中，策略性的計劃提案主要由對技術具有特定知識，並接近市場的第一線經理人所發展出來。推動是一種廣泛的社會政治過程，經由這種過程，使這些策略性的計劃提案，能一再受到第一線經理人的支持，並得到中間階層經理人的採納和安排，以作為組織生涯的賭注。高階管理階層可藉由建立結構性情境，諸如組織構造、資訊和評量系統及獎懲制度等，對這些活動發揮重大的影響力，以反映出公司的目標，藉此巧妙操控下層經理人決策和採取行動的情境。這些策略性計劃提案的發展，將導致整體策略的觀念提升或改變，因而隨時間而確定策略性情境。(引自林金榜 2011：266)

貳、不同內部創業模式

一、四種創業模式

母公司在管理的直接控制下維持企業創業精神的二個主要方式：第一種組織方式是由母公司直接主導並授權於該創業團隊或組織。第二種是資源的權力：整個專門的公司提供資金池的資金或納入公司的業務單位預算下。以下將以矩陣表列方式說明四種主要模式：機會主義者、倡導者、推動者及生產者。

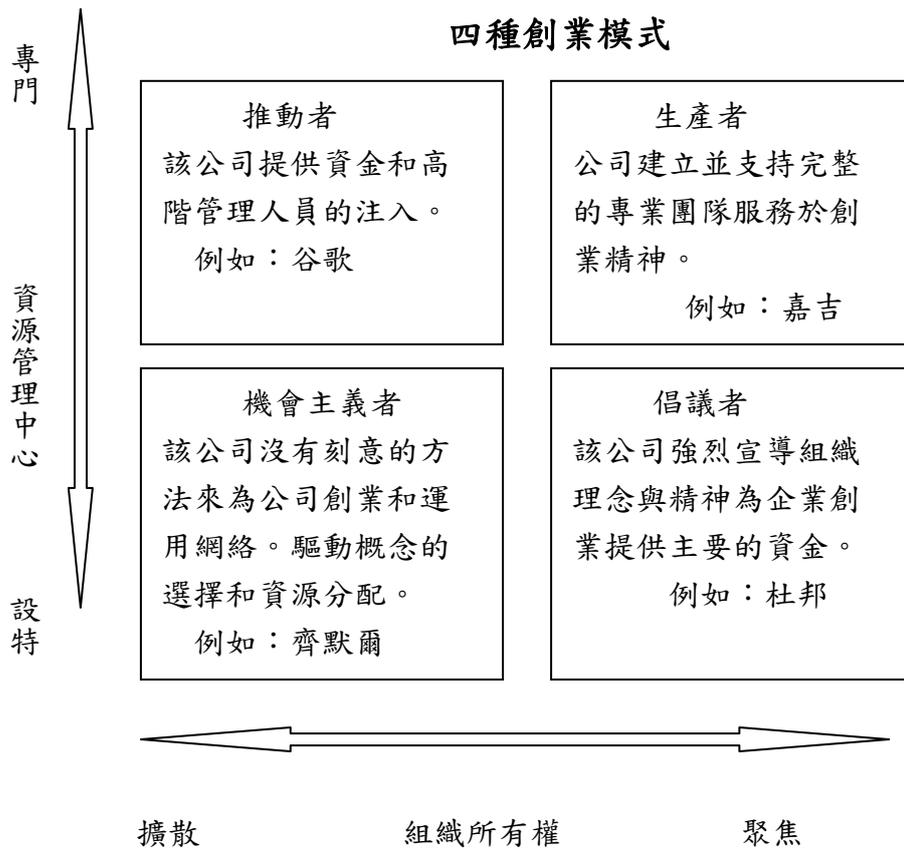


圖 2-6 四種創業模式

資料來源：Wolcott & Lippitz (2007 : 77)

二、企業三種創業途徑的使用方法

對公司創業精神在機會主義的模型下，公司創業精神的進行(如果它做)基於"努力"使公司成功的優勢項目可獲得內部創業支持的可能性，亦經常創造衍生新的事業公司。在 enabler(使能器)，倡議者和生產商塑造的企業創業精神能有效地被處理，僅是以不同的方式來呈現。

表 2-2 企業三種創業途徑使用方法

	Enabler Model 使能器模型	Advocate Model 倡議型模型	Producer Model 生產者模型
策略目標	促進企業家精神的員工和團隊	重振或轉換經營單位，支持企業團隊	利用橫切或破壞性的機會
基本功能	提供獨立的資金和高階管	傳福音，教練和促進	提供全方位服務的公

	理人員了解未來的商界領袖的新思維。	業務單位尋找新的機會。	司創業人選、經費、指導者、縮放和重返社會的新的經營理念。
輸入	專用資金，行政參與，招聘和人力資源的發展	連接企業已退休良好的主管與員工業務指導教練和一個CEO的認可。	連接良好的企業老領導，配備專職且顯著的工作人員和獨立的經費。
產出	經過驗證的概念，但一般公司內部的策略架構（注：程序的啟用有助於促進文化變革）	新的企業比較接近商業單位或顯赫部門流程的效率。	自我維持或潛在的破壞性和顛覆性的新業務，可能會或可能不適合任何現有的業務部門。
成功因素	<ul style="list-style-type: none"> * 文化創新 * 結構靈活的團隊追求項目 * 定義執行參與里程碑 * 有效溝通的選擇程序和標準 	<ul style="list-style-type: none"> * 專業建設新的業務。 * 顯著促進團隊的能力。 * 技能在建立聯盟及內部和外部網絡。 * 高級行政知名度和支持。 	<ul style="list-style-type: none"> * 尊敬的領導顯著內部決策的權威 * 專業的建設新的業務。 * 明確重視企業創業行政業務獎勵
典型的挑戰	<ul style="list-style-type: none"> * 高階主管帶人寬恕 * 保持連貫性和紀律方面的企業品牌 * 尋找和滿足公司成功的項目（即，確保啟用進程不會成為”黑洞”的想法） 	<ul style="list-style-type: none"> * 克服業務單位周邊-長期壓力。 * 尋找”企業建設者”中誰是高階主管，傳統上執行更多的回報比創新。 	<ul style="list-style-type: none"> * 重返成功的項目進入核心。 * 領導繼承。 * 缺乏商業單位的支持。

資料來源：Wolcott & Lippitz (2007 : 79)

參、內部創業模式與策略定位

一、SWOT 分析

SWOT 分析結合了優勢 (strength)、劣勢 (weakness)、機會 (opportunity)、威脅 (threat)，以評估組織策略位置的有力工具。組織在形成策略時，應結合環境中的機會及組織自己的優勢，同時要避免讓組織的劣勢過度暴露在環境及所選的策略中。SWOT 可協助企業確認出組織本身所缺乏的能力，並設法向外獲取優勢或降低弱勢帶來的影響，這些需要結合產業層次的關鍵成功要素 (key success factor, KSF) 分析。產業層次的關鍵因素，是指在特定產業中成功經營所必須具備的要素。SWOT 分析之後的策略制訂原則如下：

- 一、組織應該以自己的優勢為基礎，進入那些能讓自己的優勢有所發揮的環境機會。
- 二、如在某市場中出現威脅，而企業本身的弱勢又會暴露在這個威脅之下時，企業便應考慮退出這個市場，或改善自己的弱勢。
- 三、SWOT 分析最好能夠結好關鍵成功要素的分析。

在 SWOT 分析中，一般常見的優勢、劣勢、機會及威脅如下表

表 2-3 SWOT 分析中常見的項目

優勢	劣勢
核心技能	缺乏策略方向
適度的財務條件	過時的廠房
良好的消費者印象	資訊系統不良
高市場佔有率	控制系統不良
高生產力	缺乏財務支援
高品質的產品服務	缺乏管理技能
低生產成本	內部權力紛爭
優良的研發能力	行銷技巧不佳
高度創新	無法取得原物料
好的高階管理團隊	缺乏通路

企業專有的技術 可接觸到通路 政治保護 其他	高成本結構 產品品質不佳 其他
機會 可以進入新市場/區隔 多角化進入相關活動 垂直整合 高成長的市場前景 輸出至國外市場 競爭者太弱 政府契約 自由化 其他	威脅 新出現的低成本競爭者 發生技術取代 市場成長太慢 新出現的法律要求 消費者/供應商的高議價力 不利的人口結構改變 市場衰退造成的不利影響 消費者需求處於改變之中 其他

資料來源：方至民、鍾憲瑞（2009：45）

SWOT 的分析限制：1.某項企業內部條件到底是優勢或是劣勢，往往會因情勢而異；
 2.某一項環境變化到底是機會還是威脅，往往也會因為時點的不同及企業的因應方式而有差異。故優勢不等於劣勢，看企業/機構因應方式，機會不等於威脅，因應方式的不同而可能提高競爭力，危機就是轉機（方至民、鍾憲瑞 2009：45-46）。

二、策略選擇

一個組織需了解環境、資源、歷史等方面的背景架構後，便能對單位的策略、目標與願景，作出更明確的決定，其分述如下：（塔辛曼等 2009:59-63）

（一）策略：事業單位的策略，所要界定的問題有：本身處於哪一個產業？打算如何競爭？主要鎖定哪些顧客？透過組織領導者的決定，策略才能加以落實；領導者針對單位內部的競爭條件所作的決定，就是策略的具體呈現。組織須衡量單位所面對的機會與威脅，

及所處具有的長處與弱勢後，會在以下幾方面作出策略決定：1.提供的產品或服務。2.目標市場或顧客。3.科技選擇。4.競爭時機。

(二)目標：事業單位的目標策略乃是企業界定將要如何競爭；並找出一套可測量的短程標準與標的來評估績效表現。故組織不只須清楚了解產品、市場、科技及時機，也須界定出評估績效表現的各項目標或標準。這些目標包括有 1.利潤與成長率。2.市場占有率。3.顧客滿意度。4.新產品開發。5.周期循環時間。

(三)願景：組織建立願景主要有二方面，第一要界定組織的總體目的，第二要找尋組織存在的理由，以使成員樂意為組織奮鬥，願景反應出事業單位的渴望，好的願景是以「情」打動人心。故在擬訂具有競爭力的願景時，以下原則相當有用，首先，願景宣言應簡潔有力、切合要旨。第二，它應兼具吸引力與挑戰性；同時也必須是奮鬥的終極目標。第三，它必須合乎實際，不是童子軍守則。

三、策略定位

從波特的研究中可以衍生出三種策略定位：

(一)目標市場與顧客

企業可選定某一特定事業作為定位基礎，並以目標市場與顧客的定位方式延伸至通路，即哪些通路有助於接觸到特定消費者的角度，來思考企業的策略定位，例如信用卡發卡銀行可以設定女性消費者發行信用卡，也可以與特定機構，例如百貨公司、大型企業：台塑加油站等發行聯名卡，企業可以將相關的管道組織起來，構成獨特的定位。

Philip Kotler在行銷管理學一書中指出，評估不同的市場區隔後，公司有五種目標市場選擇的型態：(一)單一區隔集中化；(二)選擇性專業化；(三)產品專業化；(四)市場專業化；(五)整個市場涵蓋 (方世榮，2000：329-330)。

(二)產品線特性與範疇

企業可以選擇有限的產品服務範疇作為策略定位，Porter指出企業可採行集中策略，將經營重心放在某個或某些特定區隔市場，針對這些區隔市場集中全力，建立市場

地位。企業專精於某些特定的市場區隔或產品線，可以使企業有清楚的市場定位，有利於顧客、其它關係人(如銀行、投資者)及員工對企業專業形象的認知。對內而言，主要的優點在於員工很清楚企業的主要市場，在策略性決策、資源分配等，可能的衝突會較低，向心力會較高。

(三)所提供的獨特價值及顧客購買動機

根據金偉燦 (W. ChanKim) 及莫伯尼(Kim and Mauborgne)的見解，組織可以提供顧客六種有價值的獨特性，包括(1)提高顧客的生產力；(2)提供顧客功能單純的產品；(3)提供顧客購買及使用上的便利；(4)降低顧客的風險；(5)提供顧客樂趣及形象；(6)合乎環保 (方至民、鍾憲瑞 2009：137-142)。

2005 年藍海策略 (Blue Ocean Strategy) (黃秀媛，2005) 一書中指出組織若想在產業結構內競爭，對全部競爭者來說，這是一種零和的遊戲。惟透過價值的重塑和創新，在不影響組織經營成本的情形下，讓客戶能得到最大的價值，方可找出屬於自己的藍海市場。在市場行銷策略上，均以顧客的喜好而成為產品或服務的行銷導向，但在非營利組織卻不能只是配合服務對象的喜好而提供服務的內涵，有時需考量其自身實際的需求。如一位重殘者為避免其肢體退化，必需定期提供復健治療，但在治療的過程中，服務對象因需被拉筋、練走與站立等不是很舒服的動作，服務對象往往不太願意作復健，但基於健康問題亦需配合，但對全部服務對象所能提供的服務深度至何種層面，亦是機構需思考。故非營利組織在設定各項服務內涵時，除需配合機構願景外，亦應考慮自身提供的服務是否超過組織所能負荷的範圍。故組織應以自身所擁有的資源與能力，來規劃服務內涵。

肆、內部創業之實證個案研究

一、宏碁集團內部創業模式

1976年施振榮創辦Acer時，資本額新台幣100萬元，員工11人，主要以貿易及產品設計為主。1981年宏碁成立第一家轉投資事業至今已擁有多家上市公司的國際企業集團。該公司從代工、自創品牌到聞名國際，1996年被亞洲商業月刊評選為亞洲十大最受推崇企業之一，其成功的策略與組織的靈活度是Acer創造出特有的內部創業模式，而成為全球化成功的企業，且成為台灣企業的典範之一。宏碁的企業文化是建立在「人性本善、平實務本、貢獻智慧與顧客為尊」四大核心主軸。在內部專業深化以「不留一手的師傅」觀念，期望主管能盡心栽培部屬，並強調公司永續經營之理念，故每個員工必需有棒次交接的精神。宏碁亦建立分散與授權管理基礎的組織文化，鼓勵各單位主管按自己的想法去創造差異性及特殊性，讓員工能實現對組織的企圖心，創造一個合乎人性的企業體系。宏碁是台灣第一家率先採用員工入股政策，鼓勵內部創業，建立自創品牌及研發的重視等，在「利益共同體」下，公司不僅可留住人才，亦能滿足員工挑戰困難的企圖心，並追求名利。

(一)內部創業模式

宏碁的內部創業模式是由該組織栽培出來的專業人才所創辦成立的新公司，創辦初期其所需的資本額相當龐大，籌措不易，故公司的資金全由總公司出資，等到第一次增資時，再由員工加入投資的行列，即員工入股。內部創業的初步即由總公司的總經理與副總經理組成創業團隊，召集會議決定是否成立新公司。這個團隊需相當了解組織內在人才，且說服他們參與計劃，除此之外，該團隊亦需廣納各方意見，任何有助於實現理念達成之建議，皆應接受，此尚包括網路意見。藉此可將各不同位置的人才結合起來，提高組織的彈性。子公司成立時總公司會發揮在社會上領導級廠商的地位，提供所需資金、公司制度、軟硬體系統、人脈網絡的建構與拓展、人才培訓與移轉、市場發展與公司信譽的實質協助。其內部創業流程說明如圖2-7。

宏碁內部創業流程

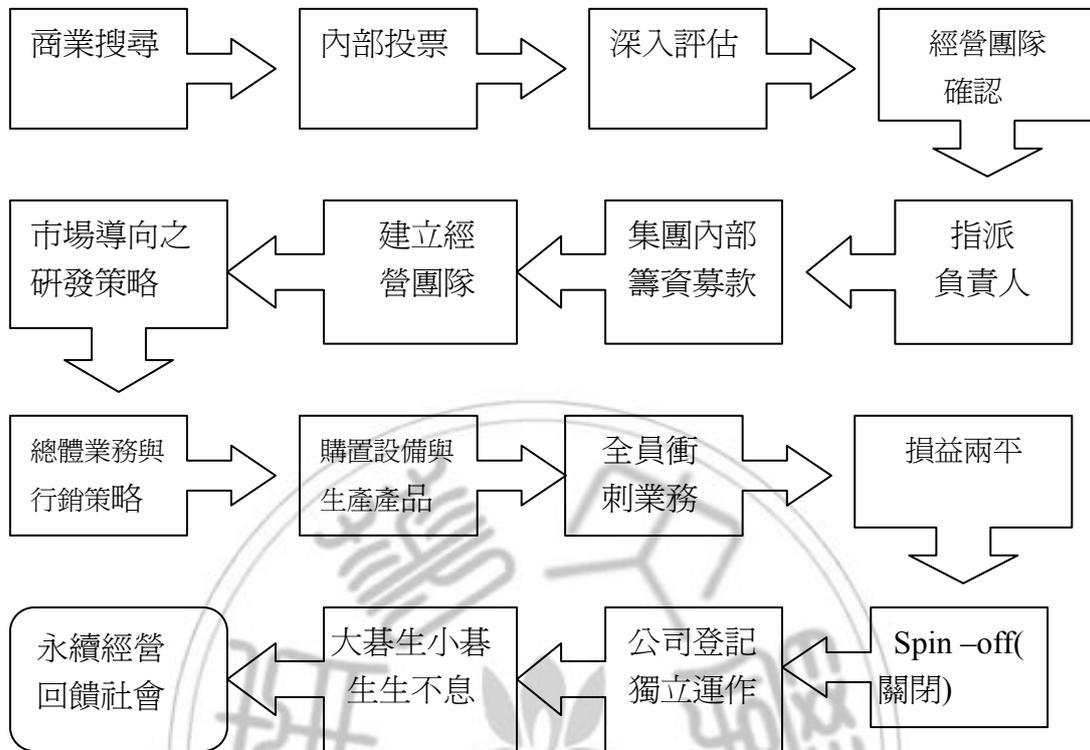


圖 2-7 宏碁內部創業流程

資料來源：邱英雄 創業這條路 2001.03.28 引自蕭志同等（2001：11）

以宏碁集團內的建碁為例，該公司為能創造員工的舞台，鼓勵以內部創業的方式推動，如電子商務、網路、通路及零組件等事業，並在組織內成立各種「子集團」，像網站方面，就由網路部門自行開發 Aopen 網站的經營模式，待營運成功有獨立需要時，集團會為該部門開放營運的舞台，給予專業經理人創業的寬廣空間，激勵員工為自己的事業打拼。建碁長期持續人才培訓計劃及養成，得以將技術傳承交接。內部創業模式需著重在內外部分析和組織技巧，並區隔企業現有之產品與客戶，去發掘成長的機會，界定新的競爭領域，以維持具有彈性及穩定的營運程序。對組織來說，在運用此模式時，須評估風險的程度，並依優先順序來做決定，將潛在的利益轉化為實質利益所做的調整幅度，以達成組織對市場的「承諾」表現，此包含顧客滿意及顧客對價值的認知程度。

(二)宏碁內部創業特性

宏碁集團內部創業模式在業界中最為成功，且成為台灣典範之一。蕭志同、金必煌、邱英雄、楊千（2001）研究宏碁內部創業特性的結果具有以下幾種機制：

- 1.經營團隊的組成。
- 2.對內部創業的員工與經營團隊充分授權。
- 3.給予專業經理人寬廣的創業空間。
- 4.採員工認股制度。
- 5.持續培訓具有創業才能的人。

宏碁經營團隊由母集團的董事長與子集團的總經理所組成，各子集團的團隊則由子集團的總經理與子公司的總經理組成，以此類推下去，經營團隊的組成將有助於公司營運方向是朝著集團整體願景而發展。母集團雖充分授權給子集團及旗下子公司，但各子公司或子集團做內部創業時，需向董事會提出詳細的資料，董事會審查同意後，才會提撥資金給子集團或子公司。上述機制建立了宏碁集團內部創業的形成，其具有幾項基本規劃方向：

- 1.以核心能力或主力產品為主軸。
- 2.結合核心能力與市場機會的競爭優勢導向。
- 3.以工作團隊為規劃的軸心。
- 4.內部創業策略的搭配。
- 5.分階段實施分階段，逐期檢討成效。

(三)宏碁內部創業特色

- 1.以集團的角度：採用「共同演化」的概念，可使集團的合作網脈靈活調整，透過此機制主管方能善用那些有利達成綜效的新契機及去除不利的變數。
- 2.以領導人的角度：集團領導人參與經營團隊，可掌控子集團或子公司的決策與營運狀況，避免過度授權。
- 3.以經營團隊的角度：成為經營團隊者對集團就賦有一定的使命感，除需承擔組織興盛與衰退責任外，對任何決策絕不可輕意。集團或公司團隊皆有高階經理人參與，在會

議或討論中，任何集團或公司得把自己情況提出來相互討論，藉由彼此自由交換意見，了解各集團或公司在做什麼及需要合作的項目，使各集團得以成長。

4.以管理組織的角度：該集團採「充分授權」給員工，相對的經營團隊需提出詳細的計劃、未來損益等評估資料徵得董事會同意後，方可實行。當內部創業確立後，母集團會提撥全部資金給內部創業經理人，直到第一次增值後才由員工認股。若該計劃董事會反對，則整個計劃便宣告失敗。

(四)內部創業關鍵成功因素

宏碁在內部創業上付出許多的努力，方達成現在的成功地位，其關鍵因素有：

- 1.總集團經營人才的派任。
- 2.經營團隊的形成。
- 3.資金的支援。
- 4.子公司創立的時機與公司地點的選定。
- 5.總公司文化的傳承，包含堅持人性本善、注重倫理與道德觀念等。
- 6.人才的培訓與新進員工的共識。
- 7.良好的溝通管道。

(引自蕭志同等 2001：7-13)

二、弘運科技公司內部創業經營策略

弘運科技原屬台灣電信集團項下台灣固網與台灣大哥大的專業電信工務團隊。經母公司策略投資，在 2000 年 11 月開始獨立營運作業，2002 年集團合併泛亞電信後，又再併入其工程部門，現今是台灣最具規模的專業電信工程公司，主要業務以電信系統整體之設計、建置與維運為主。該公司為台灣電信集團項下之公司，其資本額為新台幣 60 億元，由台灣固網及台灣大哥大出資成立。該公司秉持「專業、服務、用心」之經營理念，以服務為本的出發點，以創造良好的電信環境。該公司於全省各地段設有維運機房，且自行研發及整合相關維運軟體，對網路監控與即時維運之服務提供確

實達成，以有效地提升排除障礙之效率，亦降低顧客的維護成本，該公司在內部創業之關鍵成功因素如下說明。

表 2-4 個案公司關鍵成功因素整理

因素型態	必要性因素	強勢性因素
分析層次	擁有此因素未必有競爭優勢，因競爭者可能也擁有。但缺少此因素將導致嚴重結果	企業所擅長的能力，能為企業帶來持續性的競爭優勢，特別是「未來」的競爭優勢
總體面	<ol style="list-style-type: none"> 1. 掌握電信自由化的契機 2. 趕上電信網路多元化的潮流 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成為各大型工程及公共建設最主要的電信工程協力廠商
產業面	<ol style="list-style-type: none"> 1. 集團大股東大筆轉投資競爭對手，取得產業協調者地位 2. 與競爭對手保持良好的競合關係，避免價格上的惡性競爭 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 母公司集團在產業內的地位 2. 掌握電信工程產業寡佔特性及大者恆大的先佔優勢
企業面	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創業時正確的經營方向、策略規劃、良好的創業團隊組合 2. 累積豐富的電信經驗及領域知識 3. 完整的技術專業團隊 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 母公司集團能提供優勢的豐沛資源 2. 具有自己的核心技術、核心產品及國際化能力 3. 優秀的人力資源管理，關鍵性技術人員及重要營業人員流動性低 4. 業界最高品質及效率的工程管理能力 5. 顧客滿意度高，讓顧客成為最佳展業人員

資料來源：引自唐人璠（2003：96）企業多角化內部創業經營策略之研究

唐人璠（2003）研究企業內部創業應具備條件如下：

- (一) 擁有核心競爭力：組織本身應具有明確的核心能力（產品），能有別於不同行業或同業，且具獨特性，以能提供專案性服務的能力、跨系統整合能力。
- (二) 外部能提供一定程度的市場量：新事業獨立營運後，需能面對市場開放之競爭環境，本身除繼承原母公司業務外，尚需介入外部市場，公司必須具有足夠的市場容納量。
- (三) 完成部門於母公司的基本需求任務：完成所屬母集團的基礎工程建設使命，使產能不會全部投入於母公司及集團內。
- (四) 母公司的充分支援：母公司可承諾員工年資轉換的保障、提供資金來源、技術資源、供應商網路、經營人才、客戶轉移、企業品牌知名度..等。
- (五) 明確的經營策略：對公司所欲提供的產品及服務、技術能力領域、經營的地理範圍、未來發展定位及其他策略方面之議題，規劃長、中、短期政策，並能與母公司的經營策略相結合。
- (六) 內部具有創業潛力的領導人：內部創業領導人需具有遠見及行動導向，有奉獻的精神，為追求成功，而不計較眼前的犧牲，亦需有創意及解決問題的能力，對整體經營及不確定因素提具體可行方案。另對組織文化、運作流程、整個目標要相當了解，並能掌握人脈及協調各項資源。
- (七) 建立完整的創業團隊：在集團內部或母公司中選擇需要的人才，組成創業團隊。新事業開創過程中，尚需要具決策影響力的高層領導人做為支持者，以獲取所需資源，以排除創業過成中的阻力，使創業團隊能安全渡過創業初期各項障礙。
- (八) 創業團隊需要績效考核：團隊被賦予支配與運用母公司或集團資源的權力，同時亦應被設定績效檢核點，以對其成果負責任。

（引自唐人璠（2003：97-98）

第三章 研究方法

本章共分為五小節，包括研究對象、資料蒐集方法、資料分析方法、資料的品質與研究倫理。研究對象以嘉義縣東石鄉身心障礙福利機構—聖心教養院創辦敏道家園為研究場域，透過描述來了解該組織內部創業的歷程階段及發展模式；資料蒐集方法則說明如何利用深度訪談及次級資料來蒐集研究資料；資料分析方法則述說如何做兩種資料的整合；質性資料品質的標準部份則說明如何遵循信度與效度的原則；研究倫理方面則說明如何透過研究者的自覺以及對於訪談對象隱私的保護來做討論。

第一節 研究對象

研究者本身在聖心教養院任職，發現本院創辦敏道家園整個創業過程充滿各種挑戰、困難、機會與資源整合等，在經歷約十年的籌備創業過程，如何使一個新機構從無到有的成立？聖心教養院創辦敏道家園的發展模式、服務內容和服務對象等為何？以下就研究對象簡介、創辦敏道家園新事業機構的描述，摘錄如表 3-1、3-2 及圖 3-1 組織圖的介紹。

聖心教養院由瑞士籍蒲敏道神父有感於嘉義沿海地區缺乏身心障礙福利服務單位基於耶穌博愛的精神，以 89 歲高齡之際創立，於民國 77 年 11 月經由嘉義縣政府核准立案，民國 79 年 9 月開始重殘教養住宿服務，民國 82 年底收滿最大住宿服務量 100 床。院方本著「哪裡有需要就往哪裡去」之服務精神，積極配合政府社會福利政策需求，於民國 91 年 9 月在朴子市開辦早期療育日托與時段療育服務；民國 93 年 4 月協助承接雲林縣斗六市早期療育中心日間療育服務；民國 94 年 4 月開辦成人日托職前訓練服務；民國 96 年陸續開辦外展性服務方案計劃；民國 90 年至 99 年 2 月創辦敏道家園；並於民國 99 年 2 月 1 日輔導其獨立立案，民國 99 年至 100 年 7 月底聖心院區重新規畫與整修，這期間全院師生遷移至敏道家園，民國 100 年 8 月份內部裝修完成後，全院遷回聖心院區，其服務對象經兩單位評估後，聖心及敏道服務對象、內容如下：

壹、聖心機構內之服務

表 3-1 聖心教養院簡介

服務對象	服務類型	服務內容	立案人數
35 歲以上重度、極重度智能或多重障礙者	全日住宿	復健、拍化痰、日常生活健康維護、生活自理訓練、休閒活動、人際溝通、社會技能、居家生活、休閒生活、社區生活、實用學科及工作人格等。	70
15 歲以上身心障礙者	成人日托	人際溝通、社會技能、居家生活、休閒生活、社區生活、實用學科、工作人格及作業活動(清潔班、園藝班、洗車班)。	30
6 歲以下發展遲緩或身心障礙兒童	早療日托 時段	個別及團體教學、醫療復健、認知與溝通等發展訓練、融合教育、家庭支持服務。	20 25

資料來源：聖心教養院提供 2011.08

貳、聖心外展性服務方案計劃

一、社區獨立居住：

提供功能較佳的心智障礙成人日托學員居家式住宿服務，每家 6 人。

二、嘉義縣身心障礙者臨時照顧暨短期托育服務：提供身心障礙家庭照顧者之喘息服務。

三、中高齡智障者家庭準備與家庭支持計畫：

提供社區智障者家庭訪視、親職教育、資源連結等服務，預計服務 50 戶；60 人。

四、嘉義縣身心障礙者保護通報處理及追蹤輔導：

由嘉義縣政府委辦，提供身心障礙者保護通報後之追蹤輔導，預計服務 20 位個案，目前服務 11 位個案(個案來源：法院裁定保護個案，需由嘉義縣政府通報轉介方可接案)。

五、嘉義縣發展遲緩東石療育社區服務據點：

提供嘉義縣東石鄉發展遲緩兒童時段療育服務，101 年度預計服務 8 人。

參、聖心創辦敏道家園簡介

表 3-2 聖心教養院創辦敏道家園簡介

服務宗旨	發展歷程	核定服務人數	服務對象	服務內容
以耶穌愛人的精神，維護人性尊嚴的態度，提供身心障礙朋友身、心、靈及社會性服務，使其享有豐富的生活。	<p>1.91 年 10 月與台糖公司簽訂土地買賣合約。</p> <p>2.92 年 5 月嘉義縣政府同意「敏道家園」興辦事業計畫籌設許可。</p> <p>3.94 年 11 月嘉義縣政府核准變更「敏道家園開發計畫」</p> <p>4.95 年 11 月「新建工程」正式開工。</p>	200 人/ 全日型住宿服務	<p>(1)18 歲以上智障、多重障礙及自閉症者。</p> <p>(2)重度、極重度智能障礙及多重障礙者。</p>	<p>養護組</p> <p>個別化服務計劃、生活自理、人際溝通、休閒生活、社區生活、衛教課程、復健服務、口腔保健、營養諮詢、拍化痰、抽痰及三管照護</p> <p>技陶組</p> <p>個別化服務計劃、生活自理獨立訓練居家生活、社會參與作業活動、休閒生活基本學科、靈修活動</p> <p>生活陶冶組</p>

	<p>5. 97年1月31日 敏道家園建築 工程完工。</p> <p>6. 97年5月至9月 採購各項設備設 施及佈置</p> <p>7. 97年12月 敏道家園取得營 運許可</p> <p>8. 98年2月開幕典 禮</p> <p>9. 99年2月取得獨 立立案</p>		<p>個別化服務計劃 生活自理訓練、人際 溝通、實用學科、兩 性教育、健康維護、 簡易工作陶冶、社會 技能、就學支持。</p> <p><u>家庭服務</u> 家庭支持、親職教育 福利諮詢。</p>
--	--	--	---

資料來源：研究者整理

肆、聖心教養院組織圖

財團法人天主教嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院組織圖

100年5月13日第九屆第十次董事會議修正通過

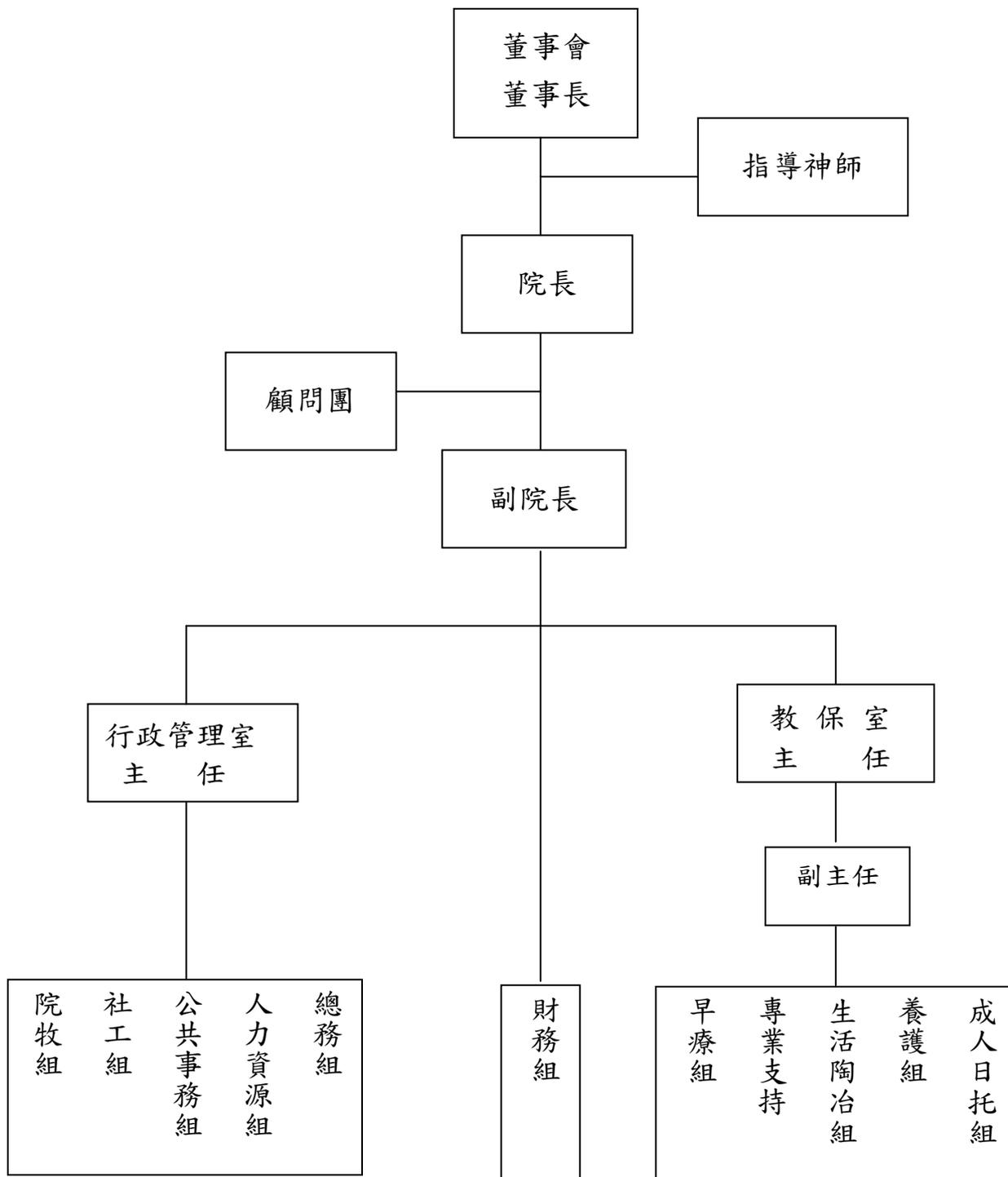


圖 3-1 聖心教養院組織圖

資料來源：聖心教養院提供，2011年8月。

第二節 資料蒐集方法

本研究係針對財團法人天主教會嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院創辦敏道家園創業的發展模式與策略制定過程為主，主要以研究機構所提供的檔案文件，進行次級資料分析外，並針對資料不足部份進行相關業務執行人員的訪談，以獲得資料的完整性。爰將資料蒐集方法說明如下：

壹、次級資料分析法

次級資料分析 (secondary analysis) 是研究者將另一位研究者蒐集並整理過的資料重新分析的一種研究形式。其主要優點是進行原始調查便宜、快速，可從一流專家的工作分析中獲得好處，容易擴大後設分析的可能性，讓研究者將一些過去針對一特定主題所做的研究結合起來。其缺點主要的問題是一再發生的效度問題。研究者為某個特定目的而蒐集的資料，無法保證這些資料符合研究者的研究旨趣。在次級資料來源方面，Bogdan & iklen(1998)提出三種主要類型供參考，分別為(1)私人文件(2)官方文件(3)流行文化文件(高淑清，2008：144-145)。本研究採用第二種類型。身心障礙機構內部創業歷程之籌設過程、可能面臨問題與設立後未來組織發展方向等問題，透過現有期刊論文、專書及相關網站之文獻檢閱與整理，對身心障礙福利機構內部創業的模式與策略狀況做初步的瞭解。另針對個案組織之歷史檔案及籌備營運計劃等相關資料，如聖心教養院創業歷程相關資料與會議記錄、發展現況、年度計劃、方案計劃書、計劃執行報告書、該組織之出版品、期刊、網站等，初步了解個案組織的面貌，透過次級分析工作，提供對個案分析的方向，以下就聖心教養院檔案資料納入本研究計劃參考項目如下表。

表 3-3 本次引用聖心教養院歷史檔案資料清冊

參考檔案資料	資料期間	備註
聖心教養院籌備重殘中心工作手冊	2002/04—11月	書(含法規、人力、教養、補助、建物面積等)
成人重殘行事曆	2000/06—2010/2月	卷宗

成人重殘資料蒐集、評估(含問卷)	2000/11—2008/7 月	卷宗及電腦檔案
敏道家園預定進度表/各階段作業流程	2002/7—2009/12	卷宗及電腦檔案
聖心教養院擴建敏道家園董事會記錄	2000/3—2009/12	卷宗
敏道家園募款計劃書	2000/3—2010/12	卷宗及電腦檔案
敏道家園新建工程補助計劃案等相關資料	2003/9—2008/3	卷宗及電腦檔案(含變更案、簽約、規範...)
籌備建物工程相關會議等相關資料	2005/1—2008/12	卷宗及電腦檔案(含招標案)
敏道家園設備設施補助計劃案等相關資料	2007/8—2008/12	卷宗及電腦檔案(含變更案、簽約、規範...)
設備設施相關會議等資料	2006/1—2008/12	卷宗及電腦檔案(含招標案)
多元就業開發方案計劃等相關資料	2003/6—2008/12	卷宗及電腦檔案
成人重殘公文	2000/6—2010/2	卷宗
成人重殘籌備會議(含創委會)	2002/4—2009/2	卷宗及電腦檔案
組織章程、組織圖、年度計畫、業務報告	2002/3—2009/12	卷宗及電腦檔案
成人重殘業務報告	2003/1—2008/12	電腦檔案
敏道家園土地開發計畫案(含變更案)	2003/ --2006/3	冊及卷宗
敏道家園興辦事業計畫書	2002/3—2005/9	卷宗(含變更計畫案)
敏道家園專案簽呈	2002/3—2009/12	卷宗
專家學者諮詢會議	2003/1—2008/12	卷宗及電腦檔案
聖心期刊、網站	2005/1—2012/5	

資料來源：研究者整理

貳、深度訪談法

深度訪談視為一種會話及社會互動，其目的在取得正確的資訊與瞭解訪談對象對真實世界的看法、態度與感受。學者 Taylor 和 Bogdan 定義為「研究者和資訊提供者重複的面對面接觸 (encounter)，以瞭解資訊提供者以自己的話對自己的生活、經驗或情境所表達的觀點」，John Johnson 則詮釋深度訪談意味著尋求「深度」的訊息和理解，其有下列不同層面的意義 (王仕圖、吳慧敏，2005：98-99，引自林淑馨 2010：228-229)

- (一) 深度理解是指真實生活的成員或參與者在每日的活動、事、地等所持有的理解與看法。訪談者應尋求和其他成員或參與者有相同層次的知識與理解，如訪談者本身當時不是或不曾是該成員或參與者，應以深度訪談的方式理解參與者行動的意義。
- (二) 深度理解的意義是要超越普通常識的解釋及對其他文化形式的理解。對這些文化經驗從普通常識的感受、解釋或理解開始，但目標是在探索潛藏在表層觀點下所蘊含的意義，以理解該經驗的本質。
- (三) 深度理解可以揭露出個人普通常識的假設、作法和談論方式，部分是出自自己的興趣及個人對其理解的方式。

常見的訪談方式可分為三種類型：(1)結構性訪談；(2)半結構性訪談；(3)非結構性訪談。一般而言，深度訪談法多採用半結構或無結構的訪談方式，讓受訪者有較大的彈性空間說出自己對生活經驗的主觀感受。故研究者需將自身的經驗與預設知識框架置於一旁，以引發受訪者表達出自身認為最重要的生活經驗 (高淑清，2008：116)，本研究採用半結構性訪談方式，訪談大綱如附錄二。

一、抽樣與樣本

本研究選擇聖心教養院創辦敏道家園作為「單一個案研究」，除研究者本身長期觀察外，依據 Yin (1994) 選擇單一個案的原因尚可能包含該個案是測試一個成熟理論的關鍵因素；亦屬獨特或極端個案，為揭發顯露個案，可揭露特殊的現象，作為未來研究的開場，另運用單一個案設計，並以嵌入式的動態能力三要素：流程、定位、路徑分析聖心教養院創辦敏道家園之發展。另訪談對象採用立意取樣，立意抽樣常用在探索性或田野研究，適用於三種情況：第一，研究者使用它來選擇特別能提供訊息的獨特個案。

第二，研究者可使用立意抽樣來選取很難接近、屬性特殊的母群中的成員。第三，當研究者想確認特殊個案類型以便深入研究（朱柔若,2000）。由本研究屬於探索階段，且雲嘉地區以母機構創辦另一獨立身障單位者極少，故以立意抽樣選取適合之樣本。取樣的原則是依據能提供與研究問題相關且參與內部創業歷程的人為挑選原則，期藉此找到關鍵的主要資訊提供者，以獲得豐富資訊或研究母體內的知識，以進行完整、深入的資料收集（黃惠雯等，2003：83）。

本研究者自 100 年 12 月開始接觸訪談對象，直接徵詢訪談者初步意願，並將訪談內容大綱告知，同意者安排訪談時間與地點。原則每位訪談者訪談時間大致為 60~90 分鐘，主要訪談開始前之重點說明：一為尊重受訪者自由決擇與尊重隱私權，由其決定是否將自身資料公開或保密，二為訪談內容資料所得，將會遵守研究倫理，僅用於研究論文分析與學術著作發表用，三為研究完成後，當提供研究成果之書面報告敬贈研究機構及負責人。訪談時並非按照訪談大綱逐項發問，而是以半結構式的方式引導受訪者談論相關問題，即受訪者的回答並不會受到選項的限制，可以就本身想要回應的問題回答去作選擇，原則上每位受訪者訪談一次。訪談時間表如表 3-3。

表 3-4 研究訪談對象與時間表

代號	受訪對象	訪談日期
A 1	聖心教養院董事	2012/02/05
A 2	敏道家園院長	2012/03/06
B 1	嘉義縣政府社會處主辦人	2012/02/14

資料來源：研究者整理

二、訪談的程序與技巧

(一)訪談前的準備工作

- 1.選定訪談對象：即組織中的關鍵參與者或決策者，指具有特殊見識的人，通常是資訊的最佳來源者。故訪談對象選取是否得當，對研究成敗會產生很大的影響，故研究者需與訪談對象建立信任的關係。
- 2.確定訪談時間與地點：訪談時間的多寡與訪談的長度與內容，而有所不同，一般

而言訪談時間不宜過長或過短，以一到兩小時為宜。訪談地點以受訪者的方便為主，地點以感到輕鬆、安全、自在，可以較無拘束地發表意見。

3.建立訪談關係：訪談者除需具有專業性與超然性外，需讓受訪者感受到輕鬆友善，並尊重對方是否願意接受訪問及對不願意公開個人資料的受訪者，保證絕不洩漏。此外訪談者亦應說明交談規則、自願原則和錄音等問題。

4.設計訪談提綱：訪談綱要設計的良好與否，將直接關係研究目的是否能夠順利達成（王雲東，2007：259）。訪談問題應簡要具體、明白易懂、具可操作性、且題目不宜過多。主要仍期望獲得手訪者對該主題或事件更多深入的描述。

(二)進入訪談

此階段訪談者的重點應放在創造一個正面的氣氛及適當的提出問題（Jane Ritchie & Jane Lewis 主編，籃毓仁譯，2008：154），本研究以半結構式的方式引導受訪者談論相關問題，若受訪者不瞭解時，就必須在訪談記錄中記下這件事。

(三)訪談記錄

訪談目地就是要取得資料，而資料是由訪問者記錄而來。故訪談記錄目的在於詳實記錄受訪者所表達的一字一句，並藉由內容分析找出研究問題的答案。

(四)結束訪談後的後製工作

研究者會在訪談後進行轉錄，趁著印象最深的時候，聽著錄音檔進行文字轉錄，盡量逐字轉錄，還原實況。質性研究的資料通常是以文本(text)內容呈現，亦指任何具有書寫形式的文件或敘說資料(高淑清，2008：147)皆會納入。(林淑馨,2010：237-245)

第三節 資料分析方法

本研究使用次級資料分析及深度訪談法，為獲得更深入的研究資料，每次訪談會尋求受訪者同意錄音並作筆記記錄，訪談後立即記錄所得資料，並將錄音轉成逐字稿，從

逐字稿中取得與研究相關的重要資訊，並作成摘要與編碼，說明受訪者談話的主要內容及其意義的詮釋。另逐字稿完成後將交由受訪者確認，無誤後即逐步以質性分析方法整理之，論文完成初稿後，再請受訪者確認撰寫內容是否有誤或遺漏等，其具體步驟如下（陳向明，2002：375-391）：

1. 閱讀原始資料：將排除個人預設，察覺自己對資料的理解與反應外，亦要在資料中尋找意義，探討資料內部的主次要事件，及其彼此之間的關係。
2. 登錄：將收集的資料打散，並賦予概念及意義。
3. 尋找研究參與者經常使用的，用以表達其世界觀方式的概念，並加以澄清。

第四節 質性資料品質的標準

質性研究的信度和效度問題最不容易被接受與認同，潘淑滿（2003）認為有效的研究，是指研究過程中，研究者運用精確的測量工具來收集資料 (valid studies)，故身為研究者在研究的過程中，需不斷的思慮要如何做，才能確保研究結果是客觀與精確的。本研究以 Lincoln & Guba(1999)所提四種標準：可信賴性、可轉換性、可靠性以及可確認性來替代量化研究中的內在效度、外在效度、信度及客觀性，並加上高淑清(2004)提出的「解釋有效性」來取代顯著性。

一、可信賴性(credibility)：

本研究在資料蒐集的方式上，包括了訪談、參與觀察以及次級資料的分析。研究者本身親自參與該計畫的擬訂和執行，故在訪談與資料的真實性上是可信賴的。楊培珊(2000：119)指研究資料是否具備真實價值(truth value)，能充分反映出研究所欲探究的現實之豐富面貌。本研究在收集資料時，將盡可能收集整個創業歷程的所有資料，以利完整性。在訪談對象上，以組織的關鍵決策者或實施者為主要對象；在訪談時，為避免收集到的資料是不完整或是錯誤的，在訪談過程中採會採用全程錄音方式，來協助研究者在訪談時能收集到較完整的資料。

二、可轉換性(transferability)：

指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效地轉換成文字敘述並加以進行厚實的描述(高淑清，2008：73)。研究者在完成每一位受訪者訪談後，會將謄寫好的訪談逐字稿交由受訪者來做確認，無誤後即逐步以質性分析方法整理之，論文完成初稿後，再請受訪者確認撰寫內容是否有誤或遺漏，期待透過一來一往的確認過程，來達到精確描述的目的地。

三、可靠性(dependability)：

可靠性是指個人經驗的重要性和唯一性，能獲得研究團隊的稽核，並達到互為主體的同意，如何取得可靠的資料與獲致可靠的分析結果，皆是研究者在可靠性把關上所面臨的考驗(高淑清，2008：73)。研究者長期參與觀察及第一手資料的獲得皆無問題，故在本研究的可靠性部份很高。

四、可確認性(confirmability)：

除研究者以外的他人，也可以檢查分析的結果是否是原始資料所支持的，並可評估是否有研究者的偏見，以及研究者的分析深度(楊培珊，2000：120)。所以訪談所得的文本資料按照訪談對象編成代碼，編碼範例如下：

表 3-5 訪談引述範例表

代號	概念	逐字稿內容摘錄	
A1	籌備 階段	Q1：請問因應敏道家園擴展後所需的人力，在籌備階段董事會如何因應？	第一行 第二行
		A1：董事會指示聖心教養院院長應把握時程...	

資料來源：研究者整理

五、解釋有效性(interpretive validation)：

研究者在詮釋的過程中，必須持續不斷地加深對現象背後意義的理解，時時反省並推敲琢磨所解釋的內涵，使得研究結果更具有效性(Jackson & Patton,1992) (高淑清，2008：75-76)。為達到有效性的目的，研究者會針對不同的主題訪問不同的受訪者，在完成所有訪問後，即進行資料的初步分析，並寫下初步的省思與理解，之後再逐一進行細部的分析，也就是部分—整體—部分的詮釋過程，透過循環的歷程將有助於研究者瞭解資料的真正意義。

第五節 研究倫理與限制

一、 研究倫理

告知後同意、保密、資料以整體呈現等是研究倫理的要件，故除徵得受訪者自願參與外，並充份告知其權利、研究目的與內容、研究步驟、需要多久時間、資料的保密措施、可能的風險與收穫等，當被研究者已經充分被告知參與研究的相關之訊息，並決定參與研究時，就必須簽署一份書面同意書(潘淑滿，2003：374-375，引自林淑馨 2010：429-430)。對研究對象身分資料是否保密，尊重受訪者自由決擇與尊重隱私權，由其決定是否將自身資料公開或保密，使受訪者知道其有權利可隨時要求退出。若受訪者對研究結果有興趣，將在研究結束後提供研究成果報告資料給受訪者。在研究資料的運用上，研究發現將保持中立客觀，如實地完整呈現，並正確報導研究結果，對受訪者不可有任何直接及間接傷害之情事。

二、 研究限制

身心障礙福利機構內部創業由母機構衍生創立新機構，對此方面論述的國內文獻不多，要清楚掌握其內涵及機制，並不容易，仍有許多限制。另研究者長期參與研究個案之營運管理，雖可獲得較深入之資訊，但可能受主觀意識之影響。另本研究採用立意取樣的方式，可能會有失偏頗的爭議，需時時檢視訪談資料的收集或分析是否受此影響，並儘可能避免，又本研究屬個案研究，只是初步探討，推論上將受到限制。

第四章 研究結果與討論

本章共分成四節：第一節提出影響身心障礙福利機構策略規劃程序與SWOT分析；第二節針對身心障礙福利機構內部創業模式為何；第三節從內部創業之策略制定過程作探討；第四節則針對內部創業模式、策略定位與實證研究作探討。

第一節 聖心教養院的策略規劃程序與 SWOT 分析

本研究探討身心障礙福利機構聖心教養院創辦敏道家園整個創園歷程，針對 2000 年 3 月～2010 年 2 月之創園階段，深入探討內、外在環境影響因素等，其流程說明如下：

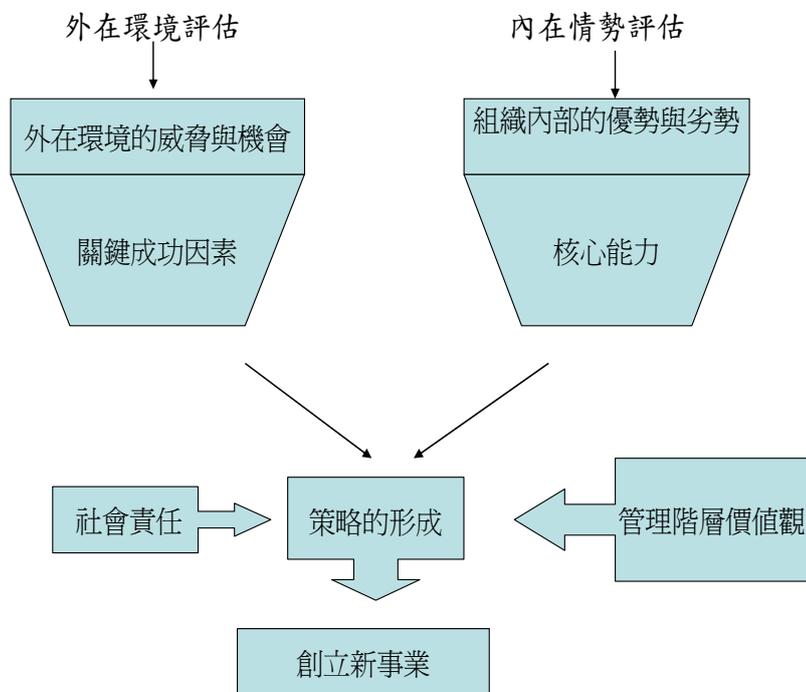


圖4-1 策略制定架構流程

資料來源：修改自林金榜(2011:58)

11

聖心教養院創辦敏道家園之籌備期間達十年之久，即從該機構有構思要創辦「成人重殘養護中心」開始至該新機構獨立立案為止，其創辦流程分為幾個階段陳述如下表：

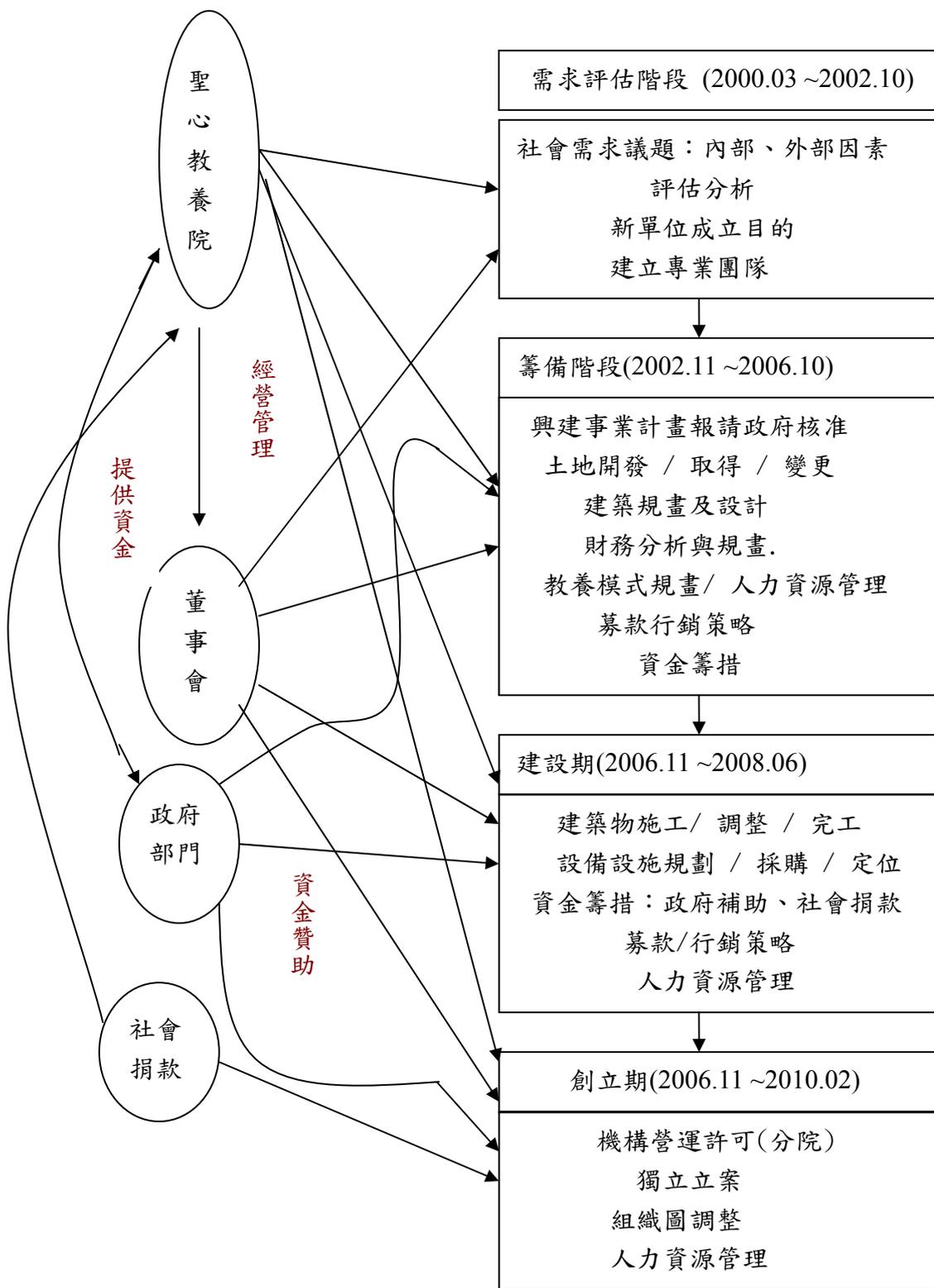


圖 4-2 聖心教養院創業歷程與模式

資料來源：研究者整理

壹、需求評估階段(2000.3~2002.10) SWOT 分析：

聖心教養院自創辦人蒲敏道神父於百歲生日發願後，即積極展開內外部評估因素的探討，茲以下列兩方面進行分析：

- 一、內部組織診斷—分析組織的優劣勢
- 二、外部環境掃描—評估環境機會與威脅

表 4-1 聖心教養院 SWOT 分析

內部組織診斷	外部環境掃描
<p>優 勢 (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> * 有魅力型領導人- 蒲敏道神父 (精神指標) * 優質的教養環境營造”家”的感覺 * 具有專業照護、愛心的修女團體、工作團隊及醫護經驗背景的菲籍同仁 * 家長對機構的信任 * 聖心略具知名度與能見度 * 結合教區資源的引進 * 機構評鑑「優等」的加持 	<p>機 會 (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> * 服務需求：檢測合格等待入院者多 * 雲嘉地區身心障礙住宿機構數與服務量不足，供不應求，尚有發展空間 * 嘉義縣多項社會福利工作尚未實施如身障綜合福利中心，以提供就業、就養、就學等。 * 高失業率時代，有利院方延攬專業人員來院服務。 * 與公部門關係佳 * 具有知名度，利於行銷、社會資源募集 * 不景氣的環境，有利於組織的再造，人員的進修
<p>劣 勢 (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> * 教養空間規畫部份缺乏無障礙設施及個案隱私空間。 	<p>威 脅 (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> * 政府法規的修訂 * 過度依賴政府補助及社會捐款

<ul style="list-style-type: none"> * 缺乏明確的中長程規劃及策略 * 關鍵知識或技術不足 (專業服務.行政管理.行銷或創新的知識) * 權責架構不明確(組織架構.工作職掌.董事會功能) * 人事與薪資福利未健全(如任免.升遷.考評.薪資.福利.休假.教育訓練.人才培訓) * 組織成員對環境變遷的敏銳度不夠 * 組織文化中較弱的負向情緒-謠言 	<ul style="list-style-type: none"> * 相似的服務未來將增加(如長庚 3 年後將設老人養生村設 2200 床長照服務)需增加市場競爭力。 * 社會福利使用者對機構的服務品質日益要求專業化及人性化。 * 變動的環境，社會資源不易有效掌握
---	---

資料來源：研究者整理

從上述分析中我們得知聖心教養院在敏道家園需求評估階段之優劣勢與機會威脅等因素，綜述之，聖心教養院在該階段時期，其教養服務已滿十年，除自身重殘服務之核心專業能力外，亦因創辦人蒲敏道神父屬於魅力型領導人，故引起政府、企業、社團、社會人士及媒體等關注，另籌設之新機構，確實符合社會需求之服務，使該單位在需求評估分析上，獲得政府部門相關資料與資訊的提供，使其評估之決策更加正確。

貳、籌備階段(2002.11 ~2006.10) SWOT 分析：

聖心經由第一階段的需求評估初步確定服務對象、內容、地點、建築面積與模式... 等等，在第二階段的籌備期間，該院的優劣勢與機會威脅如下表分析：

表 4-2 聖心教養院 SWOT 分析

內部組織診斷	外部環境掃描
優 勢 (Strengths)	機 會 (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> * 有魅力型領導人- 蒲敏道神父 (精神指標)。 	<ul style="list-style-type: none"> * 服務需求：輕度智障、自閉症等肢體功能較佳者，期望啟智學校畢業/成人

<ul style="list-style-type: none"> * 優質的教養環境營造”家”的感覺 * 具有專業照護、愛心的修女團體、工作團隊及醫護經驗背景的菲籍同仁 * 家長對機構的信任 * 聖心具知名度與能見度 * 結合教區資源的引進 * 機構評鑑「優等」的加持 * 政府部門的積極協助 	<p>可入住，提供職業訓練/庇護就業</p> <ul style="list-style-type: none"> * 雲嘉地區身心障礙住宿機構數與服務量不足，供不應求，尚有發展空間 * 嘉義縣多項社會福利工作尚未實施如身障綜合福利中心，以提供就業、就養、就學等。 * 結合勞委會多元就業開發方案，有利院方延攬工作人員來院服務。 * 具知名度，利於行銷、社會資源募集 * 不景氣的環境，有利於組織的再造，人員的進修
<p style="text-align: center;">劣 勢 (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> * 因應未來趨勢與法規，調整與修正教養空間規畫、無障礙設施及消防設施設備，致建築成本增加。 * 機構處於偏遠地區，專業人才的聘請不易。 * 關鍵知識或技術不足 (專業服務.行政管理.行銷或創新的知識) * 因應未來人力需求及專業提升，員工教育訓練成本高。 * 人事與薪資福利未健全(如任免.升遷.薪資.休假.) * 組織成員對環境變遷的敏銳度不夠 * 組織文化中較弱的負向情緒-謠言 	<p style="text-align: center;">威 脅 (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> * 政府法規的修訂 * 過度依賴政府補助及社會捐款 * 相似的服務未來將增加(如長庚 3 年後將設老人養生村設 2200 床長照服務、嘉義縣五家身障機構取得立案許可)需增加市場競爭力。 * 社會福利使用者對機構的服務品質日益要求專業化。 * 變動的環境，社會資源不易有效掌握 * 土地開發案作業繁瑣且涉及的專業面廣泛，進度恐延宕影響社會捐款者對機構之信賴。

資料來源：研究者整理

從上述分析中我們得知聖心教養院在敏道家園籌備階段已購得台糖土地，惟因該地用途為農牧用地非建地，依非都市土地使用規則，需辦理土地開發計畫案，而該開發案所涉及的面向繁多且複雜，雖此該院於此期間向勞委會申請多元就業方案計畫，尋求人力補助與聘用，除培訓未來人力需求外，亦先行開發該地種植花木，以陸續規劃與執行敏道家園景觀設施，以期望該家園能早日完成。

參、建設期(2006.11 ~ 2008.06) SWOT 分析：

聖心由第二階段籌備期的內外部分析，該院針對問題逐步調整組織架構、服務內容、空間規劃、建築面積...等等，在第三階段的建設期間，該院的優劣勢與機會威脅如下表分析：

表 4-3 聖心教養院 SWOT 分析

內部組織診斷	外部環境掃描
<p>優 勢 (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> * 有魅力型領導人- 蒲敏道神父 (精神指標)。 * 優質的教養環境營造”家”的感覺 * 具有專業照護、愛心的修女團體、工作團隊及醫護經驗背景的菲籍同仁 * 家長對機構的信任與期許 * 聖心具知名度與能見度，有利大型活動的舉辦，取得社會大眾的認同 * 資金來源的支持度尚佳：教區相關單位借貸支持 * 機構評鑑「優等」的加持 * 政府部門的積極協助 	<p>機 會 (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> * 服務需求多元化：增加收容輕度智障、自閉症等肢體功能較佳者，提供職業訓練/庇護就業 * 雲嘉地區身心障礙住宿機構數與服務量不足，供不應求，尚有發展空間 * 結合勞委會多元就業開發方案，有利院方延攬工作人員來院服務，並增加員工的篩選性及政府補助教育訓練費。 * 機構具知名度，利於行銷、社會資源募集 * 不景氣的環境，有利於組織的再造，人員的進修
<p>劣 勢 (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> * 政府法規的修訂，調整與修改建物設 	<p>威 脅 (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> * 政府法規修訂的變動性，造成建物公共

施與設備，增加建築成本。 * 機構處於偏遠地區，專業人才的聘請不易。 * 關鍵知識或技術不足 * 因應未來人力需求及專業提升，員工教育訓練成本高。 * 人事與薪資福利未健全(如任免.升遷.休假.) * 組織成員對環境變遷的敏銳度不夠 * 組織文化中較弱的負向情緒-謠言	設施的修改與調整，延長施工進度。 * 過度依賴政府補助及社會捐款 * 相似的服務未來將增加如長庚老人養生村可能設置長照服務、嘉義縣六家身障機構取得立案許可，需不斷提升市場競爭力。 * 社會福利使用者對機構的服務品質日益要求專業化。 * 變動的環境，社會資源不易有效掌握
--	--

資料來源：研究者整理

從上述分析中我們得知聖心教養院在敏道家園建設期之優劣勢與機會威脅等因素，其因素中除上述各階段說明外，此階段主以建築工程、設備設施、人力資源管理及專業服務多元化需求外，針對教養規劃需求，加強直接服務人員專業技能的養成，另資金的來源與各項工程支付，成為該期間重要工作。

肆、創立期(2008.07~2009.02)SWOT 分析

聖心在第四階段創立期面臨新機構申請營運許可外，對於身心障礙福利機構法規的修訂，該院針對新事業單位是否獨立立案問題及獨立後各項問題...等，在此階段分析該院的優劣勢與機會威脅如下表分析：

表 4-4 聖心教養院 SWOT 分析

內部組織診斷	外部環境掃描
優勢(Strengths) * 有魅力型創辦領導人—故蒲神父(精神指標)	機會(Opportunities) * 高失業率時代，有利院方延攬專業人員來院服務。

<ul style="list-style-type: none"> * 優質的教保環境—塑造「家」的感覺。 * 具有專業、愛心的修女、工作團隊及菲律賓同仁。 * 評鑑優等的加持。 * 服務品質的強化優於他機構 * 機構附近大專院校多、實習機會多、志工培養與員工篩選佳 * 環境、設備、設施地點佳可提供學習、關懷之旅 * 以宗教精神來關懷作為考量重點，提供弱小弟兄優質服務。(強調服務別人不要服務的個案) 	<ul style="list-style-type: none"> * 目前提供重度及極重度住宿型機構類型有限，尚有發展的空間（與競爭者所服務類型有極明顯區隔）。 * 與公部門關係尚佳。 * 持續引進專家、學者提供專業輔導。 * 宗教精神支撐提供服務品質穩定，認同度與信任度佳 * 機構獨立立案後，有利於組織的再造，及員工士氣的凝聚與團結。 * 法規的修訂，機構獨立設置，政府補助款將可增加。
<p style="text-align: center;">劣 勢(Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> * 缺乏明確的中長程規劃及策略 * 關鍵知識或技術不足（專業服務、行銷或創新的知識） * 權責架構不明確（董事會功能） * 組織成員對環境變遷的敏銳度不夠 * 宗教因素考量，無法以績效評比權衡 * 地處偏遠地區，聘請教保直接服務人員不易，引進菲籍員工十多位，無法協助解決情緒障礙院生問題與教學計劃等書面撰寫。 * 聘請教保直接服務資質佳或具專業之 	<p style="text-align: center;">威 脅(Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> * 相似的服務機構增加，加深市場競爭（長期照護服務機構、縣內計有八家立案教養機構） * 社會福利使用者對機構的服務品質日益要求專業 * 變動的環境，知名度不足，社會資源不易有效掌握及募集 * 經濟不景氣，家長自付額無法如期繳交，積欠費用遞增。 * 需求者更多元，所提供服務類別更多元，成本遞增。

<p>人員少，故教育訓練成本高。</p> <p>* 社會大眾或捐款者不易區辨聖心與敏道獨立設置的原因，依捐款習性短時間內不易募得社會資源</p>	<p>* 政府社會福利政策因政治、選舉考量詭譎多變模糊，補助無法依實際個案需求考量補助，重症者無法獲得合理補助，支出不斷遞增。</p> <p>* 機構設備、設施優於其他機構，造成批判與支持度下滑</p> <p>* 獨立立案後機構知名度低，社會募款不易，恐嚴重影響財務收支。</p>
--	--

資料來源：研究者整理

從上述分析中我們得知聖心教養院在敏道家園創立期之優劣勢與機會威脅等因素，其因素中除上述說明外，此階段主以機構獨立立案為主要探討主題，其包括組織圖的調整、人力資源管理—招募、培訓與人力分配及專業服務多元化之教養規劃，外部則面對品牌知名度的問題、志工來源、募款來源與困難、資金的分配等決策層面的問題處理與解決，成為該期間重要工作。

第二節 聖心教養院內部創業階段

壹、需求評估階段：2000年03月至2002年10月止

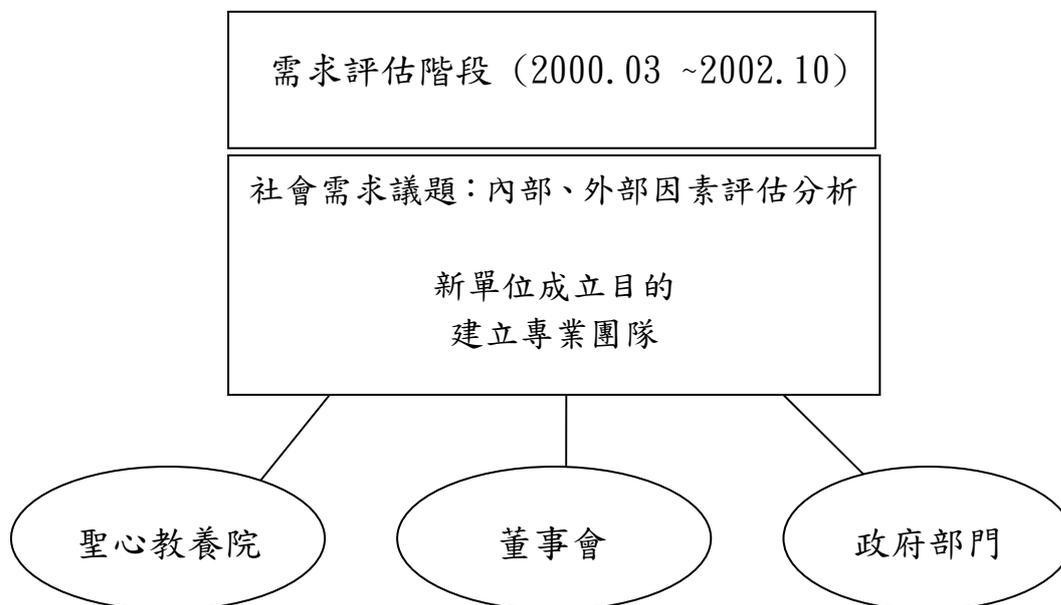


圖 4-3 需求評估階段

資料來源：研究者整理

一、社會需求議題探討

(一) 內部評估分析

1. 服務需求評估：

- a. 檢測合格等待服務者多：聖心教養院於 1990 年 9 月開始收容住宿服務開始，於 1993 年 7 月即收滿最大收容量 100 床，1994 年 7 月因身心障礙家庭功能失能致有急迫性需求服務個案二位入住(嘉義縣政府社會處的請托)，致使服務量達到 102 人，截至 2000 年 7 月底止檢測合格等待入院接受住宿服務者達 60 餘。
- b. 機構服務困境評估：聖心服務過程中面對服務對象逐漸老化的問題，當時有 5~6 位服務使用者年齡已達 40 歲以上，最高齡 57 歲，患有高血壓、糖尿病等老人病症，面對機構設備及專業(中高齡教養)不足等現況。

2. 空間評估：聖心建物於民國 78 年完成，建物面積 3,131.3 平方公尺，服務量 102

人，平均每位服務使用者可使用面積為 21.23 平方公尺，每間寢室面積約為 137.7 平方公尺，每間住宿 25 人，平均每位服務使用者寢室住宿空間面積為 5.5 平方公尺。該院因服務對象為重殘或重癱者，故個案乘坐之輪椅大部份為大型特殊輪椅，原設計部份門寬寬度不足，致個案進出不便（如浴廁），另無障礙設施與消防設備等有部份較不符合現今規定標準。

- 3.機構服務品質評估：聖心在重殘養護服務之品質，獲得社會人士及政府部門之認同與肯定，該院於 82 年榮獲台灣地區殘障福利機構評鑑為績優單位，民國 90 年榮獲第五次台灣地區社會福利機構評鑑為『優等』。特別是該機構有充滿愛心與熱情且 24 小時進駐的嘉爾默羅傳教修女會之修女們、工作團隊與具有醫護背景和經驗的菲律賓同仁，提供教保直接服務工作，再搭配社會醫療資源的使用如聖馬爾定醫院每週二復健巡診，每週四復健師至聖心幫服務使用者作復健治療...等資源介入，以提升該院照護品質。
- 4.董事會的支持：該機構隸屬於財團法人天主教會嘉義教區之附設單位，教區本著教會福傳的大愛精神與理念「做別人不作的事」，即社會上有迫切需求的社會性服務工作無人願意做時，教會全力支持與協助，特別是服務邊緣弱勢朋友，故「成人重殘養護中心」的籌設，該院董事會(天主教區)同意與全力支持，依據 90 年 12 月 14 日教區第七屆第十八次董事會會議通過決定購買台糖公司土地四〇、八八三平方公尺，用來興辦成人重殘分院，並於 91 年 3 月 21 日董事會指示規畫該土地之利用，可規畫幾期階段性進度，以讓該地充份運用。此對日後募款活動、資金的來源及政策決定時，均有重大的影響。
- 5.人力資源評估：聖心自開始提供服務迄今，除法規要求配置人數外，尚無多餘儲備人力，至 91 年 6 月底員工總計 58 人，行政人力(含社工)17 人，教保人力 41 人(採二班制)，特別是在主管的養成方面，一直未能有計畫性的培訓。而現場直接服務人力方面，因本籍員工聘請不易，故夜間工作大多為菲籍員工與修女擔任，日間教保服務人員能在機構任職達一定年資者，以當地人為主，故在教保員任用上，很難

挑選專業相關科系畢業者進入機構，如特教系、護理系，致單位在人力培訓上，需投入許多時間與經費，在培養員工專業知能，平均每月每位員工至少需八小時研習，新進員工在職訓練至少需 32 小時以上。

6.財務評估：聖心初期收容服務時，資本門可申請內政部全額補助，經常門—養護服務費(教保員全部及行政人員 5 人上限)可申請內政部補助約佔人事費 30%，依據 91 年度內政部補助作業要點規定如下：

a.建築費：新建機構每間補助收容服務床數 200 床為上限，每床補助 16.5 平方公尺，每平方公尺之補助款，依建築結構之不同材質而有異，一般以鋼筋混凝土構造為主，其每平方公尺補助 14,000 元(1~3F)。

b.設備費：新設養護住宿型機構設備費每人(床)15 萬，最高補助 3,000 萬元，其項目為：室內外綠化、廚衛設備、辦公設備、電腦設備、通訊設備、視聽設備、監視設備、訓練設備、醫療復健設備。

c.每申請案除自籌款外，內政部補助私立身心障礙福利機構，最高補助百分之七十。土地購置原則不補助，由機構自籌之。

故聖心籌建「成人重殘養護中心--敏道家園」可從內政部申請上述資本門補助。

d.財務支出：土地購置費(含添土及地上物補償費)、土地開發費、建築物設計費及建造費用、設備費...等，預估經費一億五仟萬元。

(二) 外部環境評估分析

1.社會需求評估：

(1)嘉義縣需求評估：身障機構數/需求服務量：依據嘉義縣政府協助聖心重殘養護中心工作報告，就嘉義縣成人重殘就養需求評估提出說明如下：

a.嘉義縣成人重殘者人口統計表（資料期間：至 91 年 6 月）

表 4-5 嘉義縣成人重殘者人口統計表

項 目	人 口 數
-----	-------

身心障礙者總數	28,164 人
18 歲以上身心障礙人口數	26,747 人
18 歲以上重殘人口數	7,780 人
18 歲以上智障人口數	2,019 人
18 歲以上多重障礙人口數	3,004 人

資料來源：聖心教養院提供

b. 嘉義縣身心障礙機構（含未立案）收容服務表

表 4-6 嘉義縣身心障礙機構收容服務表

機構名稱	收容量（人）	收容對象	備註
聖心教養院	100	智障與多重障礙重 度、極重度	已立案
一心教養院	40	智障中度以上	未立案
嘉惠教養院	37		未立案
嘉義教養院	22		未立案
惠群教養院	8		未立案
仲埔教養院	20		未立案
合計	127		未立案機構仍在輔 導立案中
聖心教養院籌設成 人重殘養護中心 （分院）	200	智障與多重障礙之 重度、極重度者	未來將籌設機構
總計	327		

資料來源：聖心教養院提供

c. 嘉義縣已立案之老人福利機構 16 家，可提供 836 床；未立案之老人福利機構 12

家，可提供 808 床，合計可提供養護床數 1644 床（含未立案與將籌設機構）。

d.綜合以上統計表，嘉義縣 18 歲以上重度身心障礙者計 7,780 人，以居家在宅者居多，其中超過半數無法獨立自我照顧，居住在各式公私立教養機構者僅占百分之三·三（資料來源：90 年嘉義縣身心障礙者生活需求調查），尚有多數身心障礙者急適當之機構予以安置。

(2)全省需求評估：

a.依據內政部統計處公佈資料至 2001 年度領有身心障礙手冊者計 754,084 人，每年平均依 6.05%之成長數大幅增加（統計年度 1992 年—2001 年）約七萬人，其中多殘障礙者計有 74,467 人每年依 4.05%之數成長，智能障礙者計有 76,609 人依 3.66%成長，肢體障礙者計有 323,542 人，每年依 5.67%增加（肢體障礙者占各類別中達 42.91%最多）。

b.同業收容情形：全省立案之身心障礙機構計有 189 家，計收容服務院生約為 11,412 人（預計收容量 15,000 人空床位約 4000 床但均集中在北部）

（資料日期：90 年 12 月 31 日）

(3) 主要關係人意見：對成人重殘-敏道家園設立之期許

a.內政部中部辦公室：聖心成立至今以服務重度、極重度身心障礙者為主，提供之服務完善，讓院生有家及愛的感覺，希望能儘快完成創辦人蒲神父之心願，只要聖心取得土地，建築補助方面提出申請，將配合儘速核准之。

b.社會局：

Ⓛ嘉義縣身心障礙者計有 2 萬多人，其中以年滿 18 歲以上之成年人占大多數，聖心目前已滿床且暫不收容成年人，因此一些未立案機構解散之院生及急需安置之個案暫安排於台南縣長泰及心德教養院兩家機構，現今在家等候安置之成人身心障礙者很多，待聖心成人重殘機構完成後，可再收容一部份身心障礙者。

Ⓜ凡立案以收容老人為主之機構，其收容對象需年滿 65 歲以上方符合政府補助標準，另大部份護理之家收費太高，身心障礙者家庭大多選擇身心障礙機構安置。

⑤現今嘉義縣沿海地區獨居老人很多，目前僅有嘉基居家服務員提供服務其可提供之服務量有限。

⑥嘉義縣政府多項社會福利工作尚未實施，如未設身心障礙綜合福利服務中心，以提供縣內身心障礙者之就養、就醫、就學、就業等四個層面的需要，在訪談嘉義縣政府主辦人時，其表示：

我們考量身心障礙朋友與其家庭的需求及身障福利資源分配的原則，當年政府部門評估後發現嘉義地區並未設有一間成人重殘機構，基於地區的實際需求性，所以政府部門積極輔導聖心教養院成立「成人重殘養護中心-敏道家園」，且聖心的教養專業品質獲得大家的認同與肯定，這是有目共睹的。(B1)

2. 社會資源方面：

(1) 定期資源維繫與擴展：民國 89 年起聖心透過辦理各項成人重殘募款/宣導活動，積極對外媒體宣傳與行銷，使院方的名聲在雲嘉地區及北部稍有知名度，因而在經濟景氣低迷情形下，仍能維持一定的捐款金額。該院 2000 年 6 月至 2002 年 6 月宣傳重點以「成人重殘養護中心——一個外國百歲老神父心願」為行銷募款主軸，頗引起社會大眾的注目及關心，社會人士指定捐款者不在少數，故自 2000 年舉辦大型活動宣傳後，捐款筆數 2000 年成長 31.91%，2001 年成長 5.8%。由此可知活動宣傳的重要性。

(2) 聖心創辦人蒲敏道神父(精神領袖)已得社會各界之認同，不論政府、社團、企業及社會人士都認同蒲神父關懷身心障礙者之大愛精神，如 90 年度台北捷運地下站有善心人士為該院成人重殘宣傳--設立廣告刊版，據了解該地點之廣告費用二星期需高達一百萬元。另雲、嘉幼教學會發起班級認捐撲滿活動、愛心蛋糕、社團活動結餘捐該院成人重殘基金..等各項活動，訪談中機構籌備期負責之院長表述：

聖心屬於教會機構，一直秉持教會福傳精神及服務理念來照顧身心障礙朋友，在教養品質上一一直被肯定，再加上創辦人蒲敏道神父的服務精神「做別人不做的」，

且是一個百歲外國老神父呼籲筹建「成人重殘養護中心」，變成社會性倡導之議題，且成人重殘服務於雲嘉地區確有其急迫性之社會需求，故本身的議題性，引起政府、媒體的關注及報導。(A2)

3.社區評估：該院針對未來將設立成人重殘養護中心周邊資源進行評估，該園區基地位置距離嘉義縣政府縣治之所在地相當近，距縣府約 500 公尺，該基地面臨三所大學校地，附近有長庚醫院及相關公部門，距離八二快速道路交流道不到五十公尺，交通便利性佳，對服務對象意外事故或急救時，可在短時間內獲得醫療資源之使用，另周圍學校、機關林立，對未來機構志工的來源較多元性。另未來考慮設置餐廳、宿舍、愛心商店...等等，朝向多元化服務為規畫方向，以自給自足作為機構考量之設計。

二、新單位成立目的

(一)機構使命及教會精神：聖心教養院位於嘉義縣東石鄉，在民國 2002 年時該組織為嘉義縣惟一立案之身心障礙福利機構，因自身為天主教會附設單位，故在機構的服務理念上，堅持教會福音的精神去服務弱勢族群，特別是社會上有迫切需求的社會服務工作，故從法人(嘉義教區)的組織章程中明訂成立目的「舉行天主教儀式、宣揚天主教教義及辦理社會公益慈善事業」，可清楚了解教會的精神與宗旨。而從聖心教養院的使命：以耶穌基督愛人的精神，維護人性尊嚴的態度，提供身心障礙者身、心、靈及其社會性服務，使其獲得優質的生活，該單位的服務宗旨及使命仍源於法人之服務理念，故機構整體服務精神特別重視使命，該院內部員工中，修女及神父扮演引領教會服務理念融入機構之角色，隨時觀察機構的服務精神是否有所偏頗，故聖心服務身心障礙者十餘年來，獲得政府及社會人士的肯定與認同。爰當聖心內部服務空間、設施設備及服務床位等無法滿足提供身障家庭照顧需求服務時，董事會支持機構在新建一處分院，以解決雲嘉地區身心障礙住宿機構不足之困境。

(二)社會需求性：

- 1.身心障礙者數逐年成長趨勢：依據內政部統計處 2001 年度公告數據，身心障礙者每年平均依 6.05%之成長數，多殘障礙者每年成長 4.05%，智能障礙者成長 3.66%，肢體障礙者每年依 5.67%成長。
- 2.雲嘉地區身心障礙機構不足：雲嘉地區身心障礙人口數 77,648 人，18 歲以上重度者 67,561 人，依 2001 年度嘉義縣身心障礙者生活需求調查中可知超過半數無法獨立自我照顧，居住在各式公私立教養機構者僅占 3.3%。嘉義縣身障機構立案者僅聖心教養院一家，其餘五家機構尚未立案（輔導立案中），合計 127 床；雲林縣住宿機構僅雲林教養院提供 200 床，嘉義市無住宿機構。2002 年 2 月底雲嘉地區安養住宿機構 24 家提供 1210 床，護理之家 12 家提供 859 床。從上述資料中可知雲嘉地區身心障礙住宿機構不足，特別是 65 歲以下身障機構，因安養機構以服務 65 歲以上身心障礙老人為主。
- 3.檢測合格等待入院接受服務者多：截至 2002 年 10 月底止，聖心教養院檢測合格等待入住者約有 60 餘位，等待者來自全省各縣市之智能障礙、多重障礙重度與極重度者，該院自 1993 年底即收滿最大服務量 100 床。

三、建立專業團隊

聖心教養院董事會於 2000 年 3 月核定設立「發展基金-成人重殘」專戶，即決策籌建一處分院，2001 年 12 月創辦人蒲敏道神父百歲生日慶祝活動中發願「興建成人重殘養護中心-敏道家園」，2002 年透過政府部門的介入與協商，台糖公司開始與院方接洽，聖心基於成人重殘業務日漸繁多，需有專責人員專案處理，故於 2002 年 4 月起增設籌備處，並成立「成人重殘籌備小組」之專業團隊，該團隊內部參與人員有聖心教養院院長、教保主任、行政主任、籌備主任、社工組長及替代役役男（社工專業背景）等共 6 人為基本成員，其各組長或員工視每次籌備會議議題之需求性，邀請相關專業同仁加入探討，而外部專業人士的聘請，以不同相關專業領域的學者專家與實務經歷

者為主，其專業領域有社福機構、政府部門、學術部門、身心障礙者團體、醫療部門、特教部門及建築等方面。據劉院長陳述 2003 年 1 月起原「成人重殘籌備小組」更改為「創新服務委員會」，並擴大內部成員加入委員會。

我們在籌備期間先後成立籌備小組、創新服務委員會及主管專業團隊，每個階段均有其需求性，例如有政府問題時，就由籌備處負責人員處理，媒體問題或文宣推廣由資發室負責，教養規劃由教保室負責，財務資金方面則由院長我負責，像遇到資金不足時我會立即向董事會報告，即各有專責的人員負責處理各項問題，若遇到突發事件時，我們會立即召開緊急會議協商，即所謂的危機處理團隊。(A2)

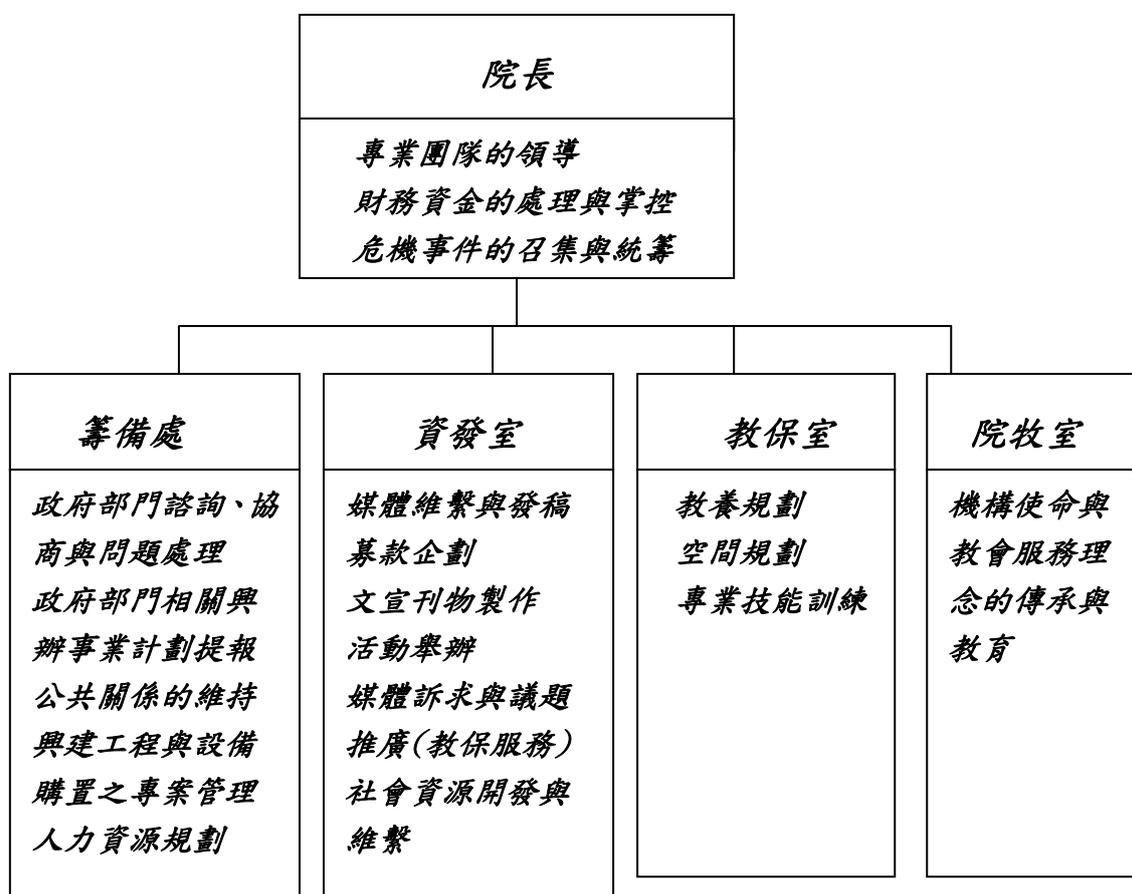


圖 4-4 創業團隊組織架構

資料來源：研究者整理

小結：在需求評估階段，組織需針對內、外部可能的影響因素，蒐集各項資料、資訊並整理、篩選與分析，而內部的評估，則以組織的現況與各項執行能力為分析的依據，以

釐清及確認社會的實際需求性、組織的專業核心能力、知名度、人力、財力、政府政策及補助與組織將面臨的困難與限制．．．等作為新創事業評估之要素，以確定組織是否有能力足以創辦一個新機構。

貳、籌備階段：2002 年 11 月至 2006 年 10 月止

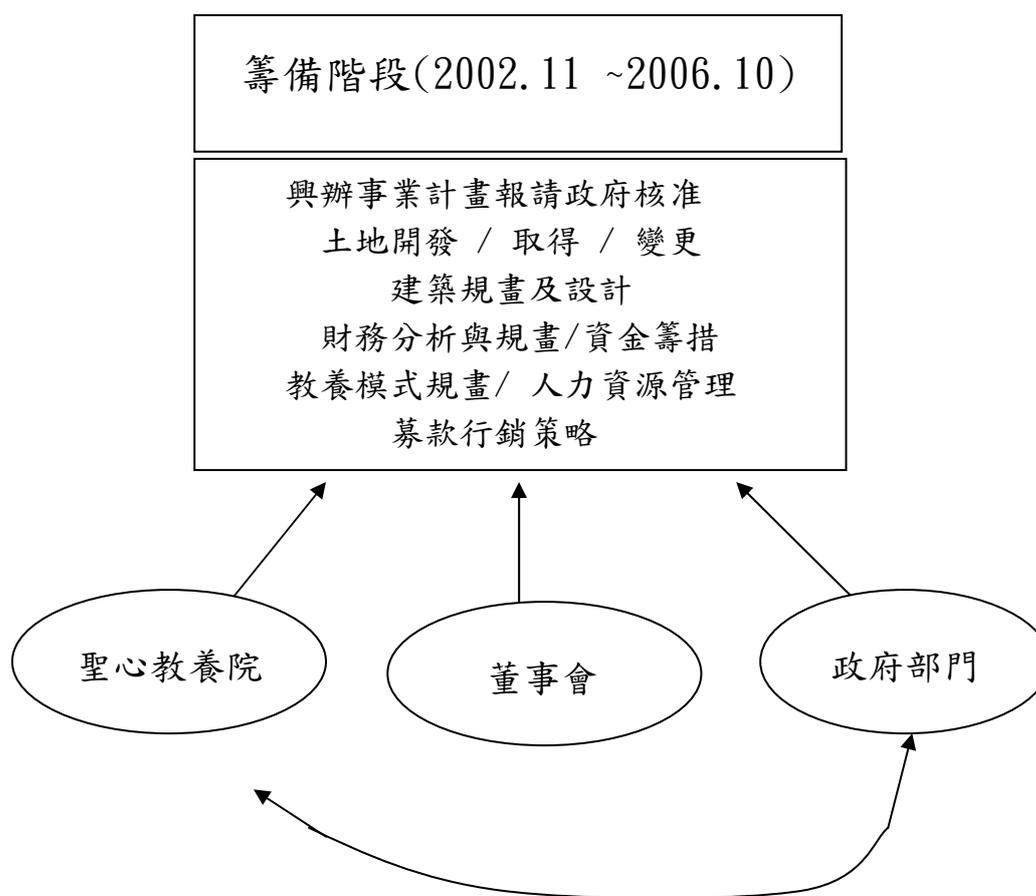


圖 4-5 籌備階段

資料來源：研究者整理

一、興辦事業計畫報請政府核准籌設

依據內政部 88 年 6 月頒訂身心障礙福利服務機構設立及獎助辦法第六條規定，籌設身心障礙福利服務機構者，其用地未能符合土地使用分區管制規定時，應檢具第四條第一項規定之文件，由當地主管機關會同相關機關依規定審查合格後，准予籌

設。敏道家園之土地用地在嘉義縣政府、內政部及政界有力人士(陳總統水扁、行政院長張俊雄、內政部長張博雅、立委...)的關心與協助下，於 91 年 10 月與台糖公司簽訂土地買賣合約書，同月亦取得財政部財產國有局同意讓售小棟椰 143-145 地號之土地，惟因上述土地屬於非都市土地之農牧用地，依土地使用分區變更之規定，申請開發為其他特定目的事業使用之土地達二公頃以上者，應變更為特定專用區。爰此院方於 92 年 5 月 16 日向嘉義縣政府申請「敏道家園」興辦事業計畫籌設許可，整體教養服務規畫分為二期，第一期以服務「成人重殘」200 人為主，第二期服務暫以青少年中途之家或育幼院或長期照顧 60 人為主，同年 5 月 30 日嘉義縣政府各相關部門現場會勘「敏道家園」，同年 6 月 30 日嘉義縣政府核准同意敏道家園之籌設。縣府主辦人針對此案之立場表達：

政府對民間機構是夥伴關係，所以在敏道家園籌備期間，政府扮演著支持、輔導及督導的角色，我們積極的協助機構解決各項問題，期盼敏道家園儘早完成。(B1)

二、土地開發 / 取得 / 變更

(一) 土地開發：敏道家園土地使用地目類別為農牧用地，依據非都市土地使用管制規則第一章總則第三條、第三章土地使用分區變更第十一條七項及第十三條規定，其土地需依據非都市土地開發審議作業規範相關規定辦理，開發之土地需保留保育區，其面積不得小於扣除不可開發區面積後之剩餘基地面積之百分之三十。且保育區內不得劃設建築基地。另因該地為農牧用地，依規變更改用途後，需繳交開發影響費及農業回饋金等。爰此敏道家園之土地開發專案經董事會核准同意後，委託專業開發顧問公司及建築師辦理此業務，惟該筆土地需完整將全區使用用途與配置情形作一規劃，且需針對區域計畫保育水土及自然資源、景觀及環境等土地利用方針涉水土保持法令規定應檢附水土保持規劃書者及涉環境影響評估法令規定應檢附書圖者，故該開發方案除院方專業團隊外，尚有建築師、開發顧問公司、董事長等參與討論及因應地

目變更第一階段需求，發函諮詢 21 個相關單位，確認該地是否有法規或特定需求之用途，初步確認無涉及後，院方依土地開發作業規範要求規定與資料文件作成定案，並提報嘉義縣政府審查。

- (二) 取得開發許可：該土地開發方案面積因未達 10 公頃以上，故內政部營建署授權地方政府成立專責審議小組審核土地開發案，其審議小組成員除縣政府各相關局局長外，尚需專家學者納入此編制。敏道家園之土地開發案為縣內第一次初辦之案件，尚無案例可遵循辦理之範例，基於敏道家園成立之迫切性，嘉義縣政府指定地政局專案處理，除立即遴選各相關專業委員外，並配合院方提送資料時程，積極處理及安排審查會議，惟開發作業繁瑣且涉及的專業面廣泛，在專責審議小組會議召開審查前，主辦局室尚需敬會各相關局室專業意見，於會議前蒐集統整府內建議或需修正地方，會議後尚有府外專家學者建議，上述建議修正後，需再召開第二次專責審查會議，待委員們確認及審核同意並公告一個月後(即無再修正或另外建議事項)，方可核發開發許可，故院方於 92 年 7 月提報敏道家園整體開發計畫書及申請書；同年 10 月及 11 月分別召開「敏道家園」整體開發計畫案專責審議小組第一次、第二次會議，93 年 1 月嘉義縣政府核定「敏道家園整體開發計畫」開發案許可。93 年 7 月取得雜項執照；同月 15 日嘉義縣政府去函「敏道家園」申請農業用地變更為非農業使用之回饋金為新台幣 1,015,251 元需繳交至行政院農委會農業回饋金專戶及繳交開發影響費新台幣 425,250 元(縣府減收 50%)。同年 10 月取得「敏道家園」雜項工程使用執照。同年 11 月嘉義縣政府同意「敏道家園」土地變更編定為特定目的事業及國土保安用地。12 月敏道家園進行土地分割及進行已變更土地登記簿謄本等資料，辦理台糖公司、國有財產局土地買賣事宜等手續。12 月 20 日支付土地尾款 32,144,000 元，94 年 2 月取得承購台糖公司四筆土地之所有權。3 月支付財政部國有財產局土地款項 2,238,984 元，5 月取得承購財政部國有財產局 10

筆土地之所有權，總承購土地面積 43,035.44 平方公尺。

(三) 變更計畫：

1. 變更土地開發計畫：94 年 6 月底提報台灣省建築師公會「敏道家園新建工程」建築執照申請審查，同年 8 月初審查至嘉義縣政府時，發現院方所提建照申請案，其建物面積及配置與主管機關核准籌設計畫及開發計畫不符，爰要求院方提報變更興辦事業計畫及開發計畫案，其流程仍比照新開發計畫案模式辦理，故院方於 8 月中旬提報嘉義縣政府社會處申請「敏道家園」變更興辦事業計畫核准變更籌設；9 月中旬取得核准，9 月下旬召開「敏道家園開發計畫」，變更開發計畫書專責審議小組第三次會議，同年 11 月召開審議小組第四次會議，當日通過審議許可。同年 12 月申請「敏道家園開發計畫」案用地變更編定將滯洪池編定為水利用地，95 年 1 月辦理土地編定及分割事宜。

2. 變更政府補助計畫：95 年 5 月底因應原申請內政部補助「敏道家園-新建工程」計劃案，因建物面積及配置與原核定不符，故院方提報嘉義縣政府層轉內政部核准同意；同年 7 月院方出席說明變更計畫；8 月內政部核准變更計畫案。針對進度展延部份縣府承辦人表述：

政府當然是支持同意院方展延，因敏道家園籌備期間所遇到的問題，並不是機構能掌控的問題，大部份是因法規的修改與頒定，致新建房舍需再調整與修正，此一建物空間變動，機構除進度延宕外，亦需提報本府層轉內政部變更補助計劃案，經核准同意後方可執行，故當聖心教養院提報敏道家園相關資料或計劃時，嘉義縣政府都會儘速協助審核並同意，以期盼能早日完成提供服務。(B1)

三、建築規畫及設計

(一) 初步規畫及設計：院方於 2003 年 1 月起開始邀請建築師討論「成人重殘養護中心-敏道家園」建築風格、院方需求床數、法規要求標準條件、服務對象等(根據

興辦事業計畫內容)，擬定初步建築平面配置及需求面積數量，2003年4月因應土地開發計畫所需，再聘請專業開發公司一起規劃全區建物配置圖、建物使用面積，院方因經費考量，將全區建物規畫為第一期及第二期，第一期建物規劃有行政服務棟、職業訓練及庇護工作區、教養服務棟、住宿家園、員工住宿、多功能活動中心及公用設備棟等，建物樓地板面積為12,204.77平方公尺，第二期規畫有行政管理棟、多功能活動中心、服務棟、公用設備棟等，規畫建物樓地板面積為13,138.56平方公尺，全園區規畫服務人數，第一期200人，第二期60人。

(二) 調整建物規畫及設計：2003年10月創新服務委員會第13次會議決議調整服務對象為(1)15歲以上成人重殘：80人(2)15歲以下重殘：50人(3)庇護工場-職訓15歲以上：70人(4)臨時及短期照顧。2003年12月院方人員前往美國、加拿大參訪兩國身心障礙福利機構建物空間規畫、配置、設備設施位置後，於2004年1月創委會第14次會議，即請該案負責設計之建築師一同參與討論，將原定案之建築規畫作一大幅調整與修正，此次修改範圍很大，針對未來職訓服務使用者居住寢室，規畫每樓兩區，每區8人，每區4間寢室，以8人為一家，每層樓2個單位(家)計16人，敏道家園總規畫住宿人數200床，維持不變，惟因服務對象調整，另建議增加或修正部份如下：

a. 庇護商店一棟(樓地板面積782.48平方公尺，樓層二樓)。

b. 各棟之間廊與廊需連接，以遮雨遮日用。

c. 邊界退縮十米興建天然圍籬(利用植物栽種)，並規畫為綠色隧道，以提供服務使用者及當地居民休閒使用(如騎腳踏車或散步)。

d. 增加隔離室(保護室)及恢復室，以提供情緒障礙及生病或住院返院之服務使用者使用。

e. 二樓再增加學齡用啟智教室，以供院生上課使用。

院方因應時代趨勢、未來潮流及日後法規可能變動等因素考量下，重新調整與修正

建築物配置與建物面積數量，惟規畫後因經費龐大，遂將建築物規畫增略第一期第二區，將多功能活動中心及員工宿舍，再分出來，調整後第一期第一區建物樓地板面積為 11,011.05 平方公尺，第一期第二區建物樓地板面積為 3,249.39 平方公尺，第二期維持原規畫。院方之後陸續討論與調整建物配置與面積，於 95 年 5 月方全部定案，其建物面積為 11,000.45 平方公尺，以提供全日型住宿 200 人之身心障礙者使用，此次探討仍針對敏道家園第一期建築物為主。其建築配置如下表：

表 4-7 聖心教養院[敏道家園] 建築配置表

項目	空間配置面積	備註
一、樓地板面積		
1 F	4,716.9 m ²	含職訓棟及設備棟
2 F	4,010.13 m ²	
3 F	1,983.51 m ²	
R F	289.91 m ²	
	小計 11,000.45 m ²	
二、服務量		
行政管理區	1,039.02 m ²	含辦公、會議
活動及展示區	469.27 m ²	蒲神父紀念館、中廊
庶務區	411.87 m ²	廚房、餐廳
復健治療區	734.97 m ²	含 OT 及 PT 室等
教學區	431.06 m ²	視廳、美勞及電腦室
職訓區	1,200.35 m ²	作業活動、教室等
院生住宿區		
教養組	1,955.22 m ²	養護、成人重殘住宿
生活技能組	2,288.07 m ²	

員工宿舍	978.64 m ²	
其他(含設備,電氣室)	1,491.98 m ²	
合計	11,000.45 m ²	

資料來源：研究者整理

四、財務分析與規畫

(一) 敏道家園土地經費分析

聖心教養院承購台灣糖業股份有限公司及財政部國有財產局位於嘉義縣朴子市大樟榔段樟榔小段 142 地號等五筆土地，因該地使用地目類別為農牧用地，且土地面積達 4.3 公頃，故需提報申請非都市土地開發計畫，取得開發許可後，再進行地目變更、土地分割、買賣及產權移轉等程序，其過程繁鎖且所需支付費用項目多，其項目如下表：

表 4-8 敏道家園土地費用概算表

支 付 項 目	經 費	說 明
土 地	46,140,000 元	台糖公司
土 地	2,253,000 元	國有財產局
土地開發費用/規費	7,070,000 元	含行政規費、開發影響費、農業回饋金、開發公司處理費、地質鑽測費、買賣、財產移轉等行政規費等
合 計	55,463,000 元	

資料來源：研究者整理

(二) 建築費用分析

敏道家園建築規畫經多次討論、調整、變更至定案，歷經數年之久，其建築物樓地板總面積為 11,000.45 平方公尺，其建築相關費用如下表：

表 4-9 敏道家園建築費用概算表

支 付 項 目	經 費	說 明
建築設計/監造	7,250,000 元	設計費.工程監督.綠建築候選申請及協助政府補助案.建造及使用執照
建築費用	213,700,000 元	房舍興建(土木/水電/空調/弱電設備..).整地.填土等等
合 計	220,950,000 元	

資料來源：研究者整理

(三) 開辦設施設備費用分析

敏道家園建築施工進度達 10%時，院方即開始積極討論及規畫各項設備設施，以最高服務量 200 床需求設備為主，推估內政部補助經費及院方自籌款，估算結果所需開辦設備設施經費為 43,000,000 元。

(四) 景觀費用分析

敏道家園全區土地面積 4.3 公頃，因土地開發案要求全區 30%作為保育綠地，故該園配合教養及作業活動需求，與未來社區或社會人士能進入敏道家園，並達到服務對象與社會人士融合交流目標，爰運用保育綠地區規畫「生態休閒農場」並結合實習商店及餐廳，作為提供功能佳之服務使用者技藝陶冶場所，經整體景觀設計推估費用約為新台幣一千二百多萬元，園方因經費不足，故董事會核定：「敏道家園」景觀工程設計案，因規劃下區「生態教學園區」與全園區綠化，面積達 2 公頃，工

程預算經費頗多，故支付設計費、設計執行由院方人員(含多元人員)，植栽樹木(苗)向林務局、農業局及嘉大索取，不足再自行購買，院方無法施作部份，再請景觀公司施工，預定 10 年完成，以逐年分擔經費減輕壓力，並對外募款。

(五) 敏道家園財務分析表 (截至 95 年 10 月)

表 4-10 敏道家園總經費概算表

支 付 項 目	經 費	說 明
土 地 購 置 費 用	55,463,000 元	土地、土地開發費用等
房 舍 建 築 費 用	225,525,000 元	設計費、土木建築及建築設備等
開辦設施設備費用	43,000,000 元	各項營運用設備
景 觀 費 用	3,700,000 元	支付設計費、植栽自行施作及向政府部門索取樹木、分十年施工與減輕財務壓力、對外募集資源(本計劃案本期支付數)
合 計	327,688,000 元	

資料來源：研究者整理

五、教養模式規畫

聖心當初教養規畫成人重殘養護中心--敏道家園時，單純以服務成人重殘 200 人為主，後經需求調查及家長期望下，再調整服務對象，院方原期望早療是否亦遷至敏道家園，或保留原地或搬至朴子市中心另一教會地方等等評估因素，以下將該園在教養規畫歷程中，以表列方式，陳現如下：

(一) 教養規畫：91 年 12 月

表 4-11 敏道家園教養規劃方向

組 別	收容對象	性 質	預定收容 人數	服務條件	離/退院條件
早 療 組 (山線)	0—6 歲	日 托	20 位	2.不限類別 3.夜間住宿(地點:重 殘中心) *94 年研議擴大招生 對象(山線)	1.過世 2.達收容年齡 6 足歲 上限轉院 3.家長自行帶回 4.已不符合本院收容 條件(見院生契約 書)
教 養 組	7—18 歲	住 宿	30 位(男 生 15 位、 女生 15 位)	1.極重度智障及多重 障礙 2.不能接受生活自理 訓練 3.不能接受職前訓練 4.需拍化痰及復健服 務 5.接受基本認知教學	1.過世 2.家長自行帶回 3.轉院 4.已不符合本院收容 條件(見院生契約 書)
養 護 組	18 歲以上	住 宿	50 位(男 生 25 位、 女生 25 位)	1.極重度智障及多重 障礙 2.不能接受生活自理 訓練 3.不能接受職前訓練 4.需拍化痰及復健服 務 5.不限類別	1.過世 2.家長自行帶回 3.轉院 4.已不符合本院收容 條件(見院生契約 書)

潛能組	7—18 歲	住宿	30 位(男生 15 位、女生 15 位)	1. 重度以上智障及多重障礙 2. 能接受生活自理訓練 3. 能接受認知教學及職前訓練 4. 復健服務	1. 過世 2. 家長自行帶回 3. 轉院 4. 已不符合本院收容條件 (見院生契約書)
生活技能組	18 歲以上	住宿	60 位(男生 30 位、女生 30 位)	1. 重度以上智障及多重障礙 2. 能接受生活自理訓練 3. 能接受職前訓練	1. 過世 2. 獨立自足 3. 家長自行帶回 4. 轉院 5. 已不符合本院收容條件
家庭服務組		住宿	30 位	1. 本院院生家長且需為身心障礙者 2. 需具備生活自理能力 3. 能接受職前訓練 4. 低收入戶	1. 過世 2. 獨立自足 3. 家長自行帶回 4. 轉院 5. 已不符合本院收容條件
小計		住宿 日托	200 位 20 位		

資料來源：聖心教養院提供

(二) 教養規畫調整：93 年 10 月

表 4-12 敏道家園教養規劃方向

組別	收容年齡	性質	預定收容人數	收容條件	服務內容
成人重殘組	15 歲以上	住宿	80 位	重度、極重度之身心障礙者	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個別服務計劃，依個別需要給予 2. 適當服務，提供潔靜的環境 3. 醫療復健服務 4. 行為介入計劃 5. 認知、肢體、人際溝通、社交、休閒、靈修活動 6. 生活自理、健康、安全訓練 7. 24 小時的專業護理人員全程照顧服務
養護組	15 歲以下	住宿	50 位	重度、極重度之身心障礙者	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個別服務計劃，依個別需要給予 2. 適當服務，提供舒適的環境 3. 醫療照護、拍痰化痰、職能治療、物理治療 4. 學齡教學、音樂、手工藝課、感官刺激 5. 潛能發展訓練、生活自理訓練 6. 休閒娛樂、社區適應、社交互動、靈修活動 7. 24 小時專業護理人員全程照顧 8. 行為介入計劃

職業訓練組	15歲以上	住宿	70位	1.不限類別 2.支援發展 遲緩個案在 職業、生活 獨立自主、 社會結合三 個範圍裡面 達到高的生 活品質	1.成人教育-功能性發展--加強生活自理、人際溝通、社會互動、休閒能力 2.行為介入計劃 3.職前訓練--園藝班、資源收回班、家禽班、餐飲班 4.庇護工廠 5.轉銜社區家園 6.休閒娛樂、靈修活動
居家服務				臨時及短期照顧	
小計		住宿	200位		

資料來源：聖心教養院提供

六、人力資源管理

敏道家園在人力規畫上，主要依據身心障礙福利服務機構設施及人員配置標準規定設置相關工作人員，除法規要求配置規定比例外，對於未規定者，院方考量教養整體運作因素，以維持一定專業服務水準為人力配置原則，其配置如下：

表 4-13 敏道家園未來人力配置表

組別	職稱	人 / 師生比例	備註
院長		1	
教保室	教保主任	1	
醫療組 (員工：9人)	組長	1	
	護理人員	5/1：40	未來比例，目前1:15
	復健人員	3/1：50	未規定比例人數
15歲以下重殘養護 (院生50人)	組長	1	評鑑標準(含組長)督導
	督導	1	與員工比例1:20

(員工：22人)	教保員	7/1：8 3/1：15	比例1：3-1：8（日） 比例1：5-1：15（夜）
	生活服務員	7/1：8 3/1：15	比例1：3-1：8（日） 比例1：5-1：15（夜）
15歲以上重殘養護 組（院生80人） （員工：33人）	組長	1	評鑑標準(含組長)督導 與員工比例1:20
	督導	1	
	教保員	10/1：8 6/1：15	比例1：3-1：8（日） 比例1：5-1：15（夜）
	生活服務員	10/1：8 5/1：15	比例1：3-1：8（日） 比例1：5-1：15（夜）
18歲以上職訓組（院 生70名） （員工：30人）	組長	1	評鑑標準(含組長)督導 與員工比例1:20
	督導	1	
	教保員	10/1：8 4/1：15	比例1：3-1：8（日） 比例1：5-1：15（夜）
	生活服務員	10/1：8 4/1：15	比例1：3-1：8（日） 比例1：5-1：15（夜）
社工組 （5人）	組長	1	
	社工員	4/1：50	比例1：50
行政室 （19人）	主任	1	
	人力資源組長	1	
	人事	1	含組長
	財務組長	1	財務、行政(規定設置)
	會計	1	規定設置
	出納	1	規定設置

	財務助理	1	
	總務組長	1	
	採購、資管	2	規定設置
	庶務	5	清潔、洗衣、植栽
	司機	2	日托、就醫及社區活動
	廚工	2	
公共關係室 (4人)	主任	1	
	組長	1	
	活動員	1	
	公關員	1	
宗輔室 (2人)	宗輔神師	1	董事兼任，不支薪
	宗輔人員	1	
	合計	126	

資料來源：聖心教養院提供

對於敏道家園成立後該組織需求的人力數推估約 126 人，針對人力發展管理方面，該單位負責督導之郭董事表達：

董事會指示院長應積極培育儲備人才，以因應敏道家園興建完成後，人力需求的銜接才不會有業務無法運作問題。(1) 在組織圖方面，請院方參考社福機構優等單位及規模健全單位，以規畫符合敏道家園需求之組織架構，了解組織實際運作所需人力數。(2) 在人力需求及培訓方面：a. 募款人力：因應敏道家園籌備期間及營運後所需經費，募款人才的聘用及培養是相當重要的，有優秀的募款人員將可為機構積極開發資源外，亦可維繫原有資源，為組織維持一定的募款來源。b. 工程監工人力：因應敏道家園施工期間所需，該園興建面積達 11,000.45 平方公尺，工程採購依政府規定需採用公開招標方式，且以最低標得標，董事會最擔憂工程品質問題，若有懂建築工程方面的相關專業人才加

入，在施工期間就可確保其品質，且敏道家園建築規模大，機構營運後有許多的維護項目需有專業人員去做。c. 教保人力：因應興建完成後，直接服務人員的大量需求，特別指示院方需儘速聘請，儘早訓練，以完成基本的教保專業能力，以因應服務使用者入住後的各項問題，特別是重癱養護之個案，隨時都可能有急救方面的問題，現場人員的專業性很重要 (A1)。

七、募款行銷策略

聖心教養院為完成創辦人故蒲敏道神父遺願「成人重殘養護中心—敏道家園」，以幫助家有成人重殘之家庭，特別是社會上邊緣之弱勢家庭，使其降低經濟與家庭問題，該家園籌設服務人數 200 床，預估總經費 316,000,000 元，扣除內政部補助預估 109,000,000 元、院方歷年結餘 36,475,000 元，故仍需對社會大眾勸募捐款 170,525,000 元。因所需籌募經費龐大，故院方採取的行銷募款策略如下：

(一) 結合企業/社團募款策略

- 1.活動的辦理：(1)門市募款活動：92 年 1-3 月與統一超商 7-11 公司合辦「結合在地的力量為「礙」實現夢想發起「一個銅板、一份愛心」於雲嘉南區各門市店頭進行零錢募款活動，共募得 200 多萬元。(2)仁愛踐行/園遊會活動：92 年 3 月 29 日舉辦「為礙逗陣行」募款活動，結合天主教嘉義教區雲嘉縣市各相關機構、學校、幼教園所等單位；政府部門、社團、基金會...等參與活動，院方首次運用天主教嘉義教區資源進入，並充份結合當地資源，引起各界的關注，將「成人重殘-敏道家園」的需求性及迫切性議題推到最高點。(3)音樂會：93 年 5 月院方首次結合台南 JUST JAZZ 樂團聯合於嘉義市遠東百貨公司表演與義賣活動；同年 6 月結合地區朴子國小、曉明幼稚園、正心中學舉辦「天使傳愛音樂會」活動，院方以不同的活動方式辦理募款。(4)跳蚤市場義賣活動：94 年 12 月嘉義地區安泰人壽為聖心「成人重殘-敏道家園」於朴子藝術公園舉辦「讓愛傳出去跳蚤市場慈善義賣活動」，首次由地區性保險公司為該籌建經費而發起。

- 2.定期的資源維繫：院方採用活動的舉辦方法，親訪邀請相關機構/社團/政府參與活動的維繫方式，並不斷發訊「成人重殘」設置的重要性及完成一位外國老神父的遺願，取得社會大眾認同。
- (二) 結合嘉義縣市幼教體系募款策略：89年12月起與幼教體系先後辦理小額撲滿募款活動、配合節日義賣活動如母親節蛋糕義賣、園遊會/踩街活動/幼兒塗鴉著色比賽活動等。
- (三) 媒體行銷策略：院方配合各項活動的舉辦、關鍵事件如重要人物或團體到訪、捐贈、院內節日慶祝等創造社會需求議題的報導，引起媒體的興趣與關注，其運用方法有：廣播電台行銷、電視公益廣告行銷、巴士平面行銷、平面媒體行銷及網路行銷等方法。
- (四) 關鍵事件/人物：院方為達成創辦人蒲敏道神父心願成立「成人重殘—敏道家園」，自89年12月百歲生日後陸續推動各項活動，如「百歲生日慶祝活動」、總統頒贈「紫色大綬景星勳章」、教宗頒授「金十字勳章」、獲頒總統「褒揚令」、追思音樂會、...等活動的舉辦或媒體專訪等，院方因有魅力型創辦人蒲敏道神父，而引起社會各界的關注，特別是政治人物的介入與關心、天主教會體系的運用與資源進入，此亦透過關鍵人物的穿針引線，使機構逐步認識相關重要人物或藝人等。故關鍵人物的推薦，對身心障礙機構的行銷募款是很重要的策略之一。籌備期召集人劉院長針對其募款行銷策略提出如下看法：

整個籌備期間，除需維持原來機構的募款經費需求，以穩定內部專業品質外，尚需籌募敏道家園興建經費，我們採用的募款方式有：

- 1. 延續推動後援會及認養費，以穩定服務品質，提升社會各界對機構的認同。*
- 2. 增加媒體曝光率，以提升知名度*
- 3. 年度募款策略：(1)定期募款活動的舉辦(2)提報募款計劃書給各慈善基金會，主動爭取合作募款計劃。*
- 4. 郵件募款策略：運用院方每兩月發行之雙月刊，並隨刊物夾帶發票信封、郵政劃撥單、定期儲蓄金融機構/信用卡授權書..等，以提供募款多元管道。*
- 5.*

資產募款策略：推動「敘道家園一磚一瓦房舍認捐計劃」，獲得企業、社團、學校及個人等指定房舍認捐。6. 特殊事件募款策略：藉由創辦人魅力型的精神領導者及修女們大愛的服務精神，透過個人專訪、事蹟表揚等以獲得媒體、刊物及報章雜誌的報導，以引起社會大眾的關懷與支持 (A2)。

小結：在籌備階段該組織面臨土地開發問題，因機構與政府部門對法規解讀不同，且執行流程雙方均不熟稔，且對該機構而言此方面的法規是不熟悉，故土地開發案亦造成進度之延宕。另此階段機構亦面對建物規畫、教養規畫、身障機構設立法規、募款行銷、資金需求與來源、團隊合作等，透過內部機制、政府及社會各界的支持、協助、推廣與贊助等方解決各項問題。

參、建設期：2006.11 ~2008.09

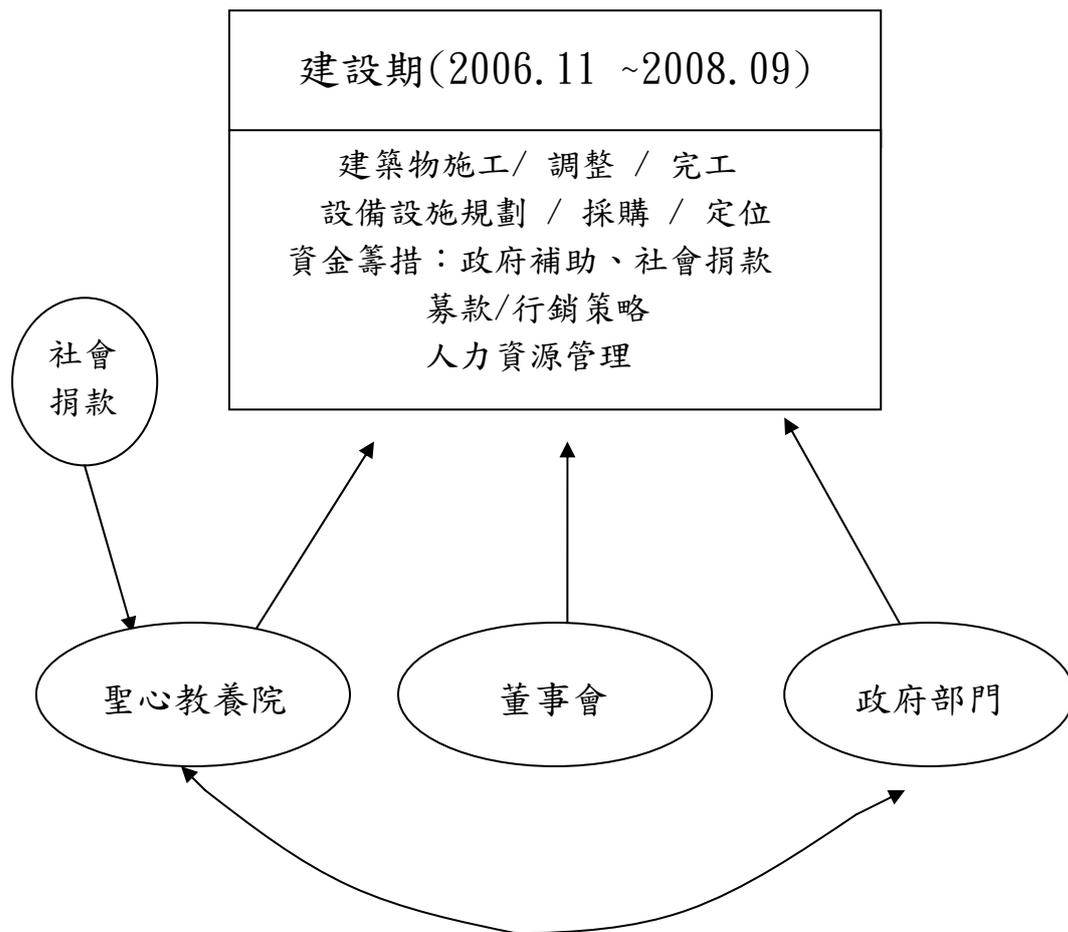


圖 4-6 建設階段

資料來源：研究者整理

一、建築物施工/ 調整 / 完工

(一)施工前：

1. 94 年 11 月 18 日院方提報台灣省建築師公會「敏道家園新建工程」建築執照申請審查，當日通過審核，案件移至嘉義縣政府複審，惟縣府審核時告知：敏道家園開發計畫書中提到”需取得綠建築候選”方可領取建照執照，基於此因院方在 94 年 11 月底向財團法人中華建築中心申請「敏道家園—新建工程」綠建築候選證書，95 年 3 月 22 日取得內政部頒發「敏道家園-新建工程」候選綠建築證書，同年 6 月取得建照執照。依據社會福利補助作業要點之規定，縣府主辦人在訪談中提到：

當機構提出申請內政部補助建造金額逾新臺幣一千萬元，應檢送專家學者諮詢、規

劃之會議資料，補助計畫書應於封面以文字標明：本案同意確依行政院核定之綠建築推動方案辦理，於申請建造執照前，依規定先行取得候選綠建築證書，並於工程完竣取得使用執照後六個月內，依規定完成申請綠建築標章並報內政部備查 (B1)

2.94 年 11 月起院方針對敏道家園建物施工圖開始與董事會指定之嘉義教區建築委員會討論相關細部施工事項，至 95 年 8 月 15 日方完成全部審核事宜，總計召開八次審圖會議，同月 22 日召開董事會核准通過「敏道家園-新建工程」招標文件、圖說、預算等，同月 24 日辦理公開招標--土木工程公開閱覽七日，9 月 6 日工程公開上網招標，9 月 26 日土木工程標出，建築設備工程流標，10 月 30 日建築設備工程正式標出，工期 420 日曆天。

(二) 施工期：95 年 11 月 15 日敏道家園正式開工，院方董事會指示：為加強新建工程施工品質及進度能如期完成，除指派教區專任工程監工人員 1 人外，並請院方每月至少定期召開工程會議一次，有需求時則隨時召開，另會議記錄需陳報董事會備案，若有特殊情形（重大工程變更）或追加經費龐大(超過 100 萬元以上)時，則需召開董事會。院方總共召開 45 次工程會議、協調會議 21 次。在建築施工期間院方董事會相當重視此擴建計畫案，其郭董事在訪談中提到：

董事會為支持機構管理，籌備期間除配合機構需要召開定期及臨時董事會議，以解決其問題。另為協助敏道家園興建工程順利進行，從建築工程開始規畫到工程公開招標，到施工，到驗收等階段（含設備設施計劃），董事會指派我及教區經建委員會工程審核小組成員參與院方每個月固定召開的工程會議，雖到後來因工程及設備問題較多(整合問題)，變成每週必需開會一次，我們仍全程參與會議，這都是董事會積極支持機構的具體行動 (A1)。

(三) 建物調整與完工：2007 年 1 月院方從政府部門獲知 2008 年 1 月身心障礙福利機構設立許可及管理辦法將大幅修改及 97 年 4 月將頒定建築物無障礙設施設計規範，院方考量未來機構申請營運許可及機構評鑑時，可能面臨的困難與問

題，院方經評估分析後，逐於 8 月份陳報董事會決策建築空間配置(如寢室面積調整)、消防設施設備、無障礙設施設備等大幅調整或修改，以符合 2008 年度最新法規標準，爰上述因素，逐展延工期 60 天，並增加建築經費。對此變更案院方於 8 月底向嘉義縣政府提報「敏道家園新建工程」變更計劃，函請層轉內政部同意變更計劃，該案於 11 月下旬取得變更核准。該建物土木建築、建築設備及空調設備工程等於同年 3 月下旬完工，4 月 7 日起開始陸續辦理工程初驗，6 月起辦理工程複驗，7 月起開始陸續辦理各項工程結案，並申請建物使用執照。

二、設備設施規劃 / 採購 / 定位

(一) 規劃期：96 年 7 月 24 日院方針對敏道家園開辦設備設施召開第一次規畫討論會議，除院方專業團隊外，並邀請具有機構設備設施規畫實務經驗與醫療專業背景的專家學者參與討論，除此之外院方尚至多家身心障礙機構參觀與取經。院方除各組室針對其需求討論、確定、提報設備清冊，供專業團隊於會議上討論外，並按內政部補助作業要點規定於 96 年 10 月 5 日召開「敏道家園開辦設備設施」專家學者諮詢會議，院方針對諮詢會議建議事項修正後，隨即提報嘉義縣政府審核同意後，並請其層轉內政部核准補助，該案於同年 12 月底獲得內政部補助。院方針對開辦設備設施會議共召開六次。

(二) 採購及定位：

1. 公開招標作業：97 年 3 月起院方開始規劃「敏道家園開辦設施設備」之公開招標作業準備，同年 4 月上旬於行政院公共工程委員會採購網站辦理公開招標登錄事宜，並發文邀請嘉義縣政府參與開標監督，該招標案至 5 月 6 日第二次開標，方將三個標案全部標出，院方除上網辦理決標公告外，並請得標場商於 5 月 9 日來院協商相關簽約及設備設施與工程現場配合、退出與進場機制等，並每二週定期召開協商會議，總共召開 15 次協商會議。

2.採購、驗收與定位：5月20日於各得標場商辦理簽約完成後，即進入採購或設施施作期，合約期程120日曆天。因總採購數量龐大，故院方將設備設施分為三次進貨，並要求廠商於進貨前，需先提報進貨材料送審單，經院方審核同意後方可進貨，以確認各項設備的品質與合適性等，97年9月23日起開始陸續辦理開辦設備設施初驗事宜，同年10月辦理驗收事宜，同年11月5日起開始與院方辦理各項設備設施點交事宜，當月底院方各項設備大部份定位完成。

三、資金籌措：政府補助、社會捐款及機構借貸。

敏道家園因屬身心障礙福利機構，依據內政部社會福利補助作業要點規定，可申請建築物及開辦設備設施等補助經費，其整體收支來源，如下說明：

(一) 經費概算：敏道家園截至97年11月總經費概算為新台幣三九二、三二四、〇一一元整(含土地、建造及營運基金等經費)。院方至此階段其所需支出的經費已大致定案，劉院長對此表達：

敏道家園因籌建200床之服務量，故在空間規劃及建物設施上均需符合97年1月頒訂修正之身障機構標準設立外，尚需考量成人重癱者乘座特製大型輪椅迴轉空間需求，所以本家園興建使用面積為11,000.45平方公尺，從土地購置、土地開發、建物興建及設備設施購置等，總經費達三億九千多萬元。(A2)

2007年上旬院方接到身障機構設立標準修訂草案時，因工程已發包施工，所有的變更調整或增加項目均需要再追加經費，且發包內未有的工程單價，需重新議價，在當時建材物價飆漲的情況下，造成院方沈重的財務負擔。

(二) 經費來源：院方面對沈重的財務負擔下，地方政府的協助介入如何，縣府主辦人在訪談中提及相關政府補助措施及機構需配合事項：

當年聖心申請補助時，依據93年內政部推展社會福利補助作業要點規定如下

(1) 資本門補助：1. 身心障礙福利機構建築物及設施設備：補助原則：A. 新建補助，日間服務機構每床以六點六平方公尺、住宿機構每床以十六點五平方公尺計算，

合計最高補助二百床，超過部分不予補助，未達三千三百平方公尺者，按實際面積核算。補助項目及標準：1. 建築費：參照中央政府總預算編製作業手冊所編列標準辦理，惟申請資本支出經費至少應編列百分之三十以上之自籌款。2. 開辦設施設備費：住宿型機構每床最高補助新臺幣十五萬元，最高補助二百床。補助項目以辦理身心障礙教養機構業務必要之設施設備為限。

(2) 嘉義縣政府補助：依據嘉義縣政府辦理身心障礙福利機構及團體經費補助作業要點，一般身障機構每年最高補助 12 萬元為限；嘉義縣政府雖然財源窘困，但為支持、關懷敏道家園的設立，落實照顧身心障礙者的良善美意，特別專案補助敏道家園開辦設備設施新臺幣 50 萬元。

(3) 補助經費資本支出逾新臺幣一千萬元之案件，受補助單位應將自籌款全數存入直轄市、縣(市)政府所設專戶保管，內政部補助款撥至縣政府專戶；由縣政府依工程進度及合約分期撥付，撥付時應按決標金額依受補助單位核銷應自籌經費比例及內政部補助經費比例支付。(

B1)

針對上述政府補助要點及條件，劉院長提到聖心教養院興建新院舍需從政府部門、社會捐款取得資金其訪述如下：

我們從內政部獲得補助約一億元左右，歷年自籌基金約三千多萬元，其他不足經費約二億六千多萬元均需向外募款 (A2)

聖心教養院籌措敏道家園資金來源推估如下：

1. 自行籌措基金：由歷年結餘項下提撥新台幣三六、四七五、二八四元。
2. 政府補助：內政部申請補助新台幣一〇一、七〇二、二〇〇元。
3. 借貸資金：由法人出面向天主教會嘉義教區機構借款新台幣三〇、〇〇〇、〇〇〇元。
4. 社會捐助：91~97 年社會大眾勸募及捐款計新台幣一七一、六四六、五二七元。
5. 尚不足需籌措募款經費新台幣五二、五〇〇、〇〇〇元整。

院方不足經費中包含營運設立時，需自籌營運基金 24,000,000 元，非屬建造費

用，故實際資本門經費尚需籌募不足經費為 28,500,000 元。面對新房舍即將完成而資金不足的情況下，其董事會是如何幫助機構呢？在訪問中郭董事就此部份回應：

機構服務對象為弱勢朋友，資金來源都取之於社會，敏道家園興建經費除向政府申請必要補助外，亦需向社會各界募款，以完成興建計畫，若募款不足造成資金缺口時，董事會會協助解決此問題，決不會讓興建工程延宕或停辦，而無法完成，後來整個興建工程確實經費不足 3,000 萬元，董事會協助解決了，敏道家園方得以順利完工與啟用 (A1)。

四、募款/行銷策略

- (一) 結合企業/社團募款策略：1.房舍認捐：95 年 10 月敏道家園動土典禮後，院方開始推行房舍認捐計畫，陸續有行善堂、學校、企業、基金會...等指定認捐。2.音樂會/舞台劇：95 年 11 月起有萬海航運慈善基金會辦理「聖彼得堡愛樂團」演奏會；吳念真導演執「人間條件三」義演；梁茜雯小提琴音樂會舉行，以為籌設敏道家園建造經費。3.植樹活動、中華電信黃金門號公益義賣捐贈會。
- (二) 結合嘉義縣市幼教體系募款策略：1..紅包袋義賣 2.「塗鴉聖心幼兒情」著色比賽、「讓愛傳出去聯合踩街活動」。
- (三) 公益健行活動：97 年 10 月院方與嘉義縣議會合辦「有愛無礙逗陣行」活動，並將健行活動募得款項捐給院方。
- (四) 義賣、學校體系募款活動：如春茶義賣捐贈活動、冬茶特等獎茶葉義賣；宏仁女中舉辦「飢餓體驗營」；松梅國小發起撲滿、勸募發票、跳蚤市場活動；興嘉國小舉辦捐款活動等，作為敏道家園建造經費。
- (五) 自辦活動：95 年 12 月起舉辦「環保耶誕-聖心變妝派對歌舞秀」-「環保台灣-愛護地球」活動；96 年 7 月為蒲敏道神父逝世五週年舉辦追思音樂會於朴子天主堂。
- (六) 電視公益廣告：95 年 9 月名導演吳念真協助拍攝第三支公益廣告，由立法院王院長金平、萬海航運慈善基金會董事長陳柏廷為募款代言人，同年 10 月於立法院舉行敏道家園募款記者會，透過政治企業名人及名導演的媒體人脈關係，除平面

媒體、廣播電台及電視台等採訪與拍攝外，並引起社會大眾的關注與贊助。

五、人力資源管理

因應敏道家園未來營運所需，其組織架構重新調整與修正，以朝向獨立立案模式規畫，其組織圖如下：

財團法人天主教嘉義教區附設嘉義縣私立敏道家園組織圖

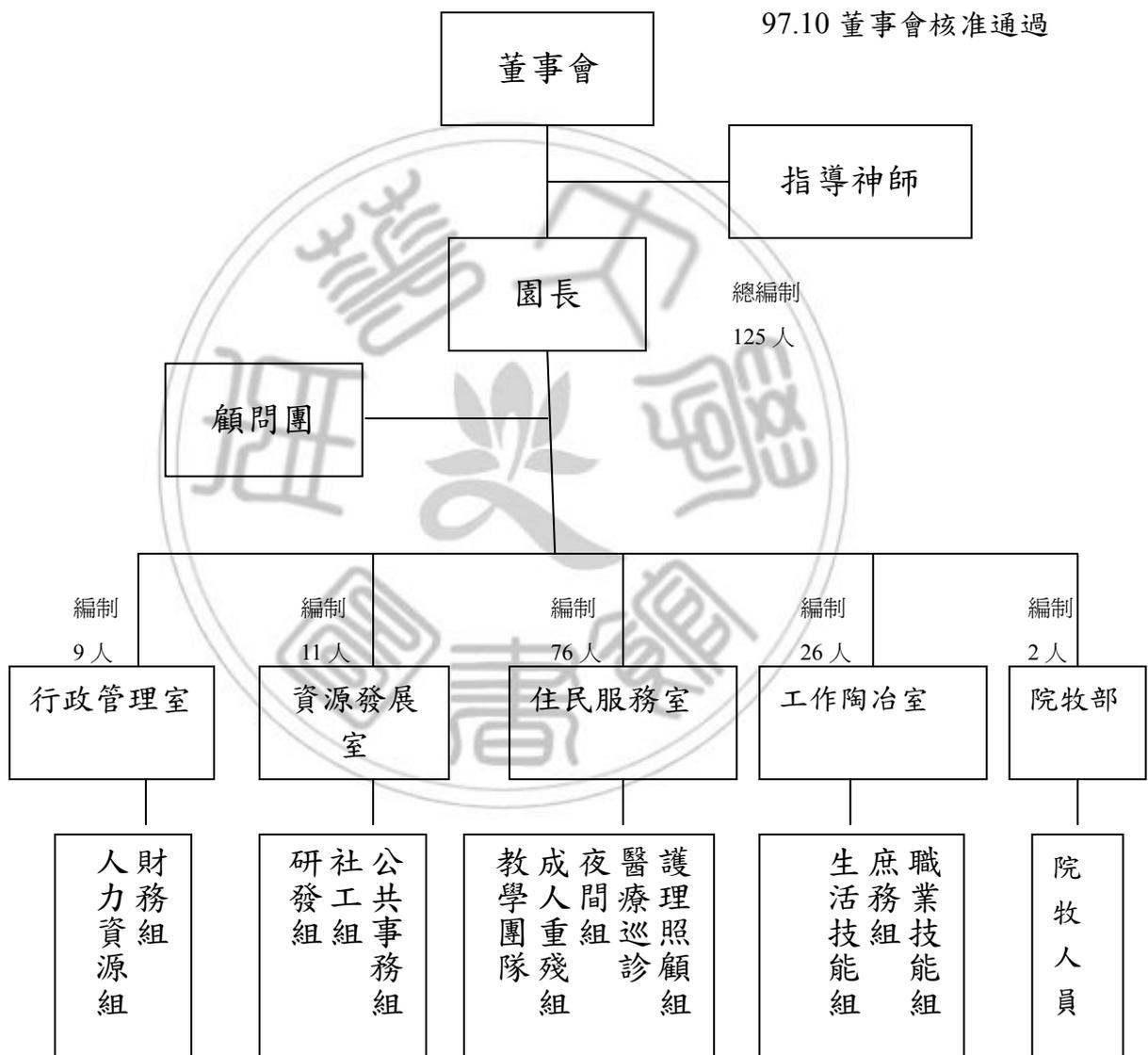


圖 4-7 敏道家園組織圖

資料來源：聖心教養院提供；研究者整理

敏道家園 97 年 10 月組織架構如上表所述，其人力編制 125 人，以服務 200 位服務

使用者時為最大人力配置數。當政府部門來函要敏道家園朝向獨立立案時，其內部員工反應如何，面對籌備期間如此長的情形下，機構如何因應？對此劉院長表示：

整個籌備期間不算短，難免有部分同仁會有感到疑惑或信心不夠，所以為凝聚員工共識，除透過教育訓練課程，取得員工對蒲敏道神父遺願之認同外，亦定期於會議上報告敏道家園現況與進度，若遇內部有質疑時如有人力嗎？有足夠的資金嗎？即立刻召集會議，透過籌備小組立即回應，隨時掌握問題，立即解決。(A2)

小結：在建設期除籌備階段需面對問題外，此階段以建築物及設備設施等工程之發包、施工、品質監督與驗收為主要重點工作，但這期間聖心遇到身障機構設立法規的修訂，致建物空間配置、消防設施設備及無障礙設施設備均需再調整與變動，造成機構進度延宕與建築經費的大幅增加。在募款行銷策略則著重在房舍捐贈之推動，在組織內部則著重管理制度的監控與各項辦法的落實，故組織面對此階段重點工作，除對外募款策略應一致性外，對內應著重員工共識的凝聚與團結合作，當內部有紛爭與共識動搖時，應透過內部領導者重溯機構使命與設立新機構理念，外部則聘請具有學經歷俱豐專家來院帶領，以釐清新事業設立目的與服務理念，以提升員工對機構的認同感及使命感。

肆、創立期：2008.10~2009.02

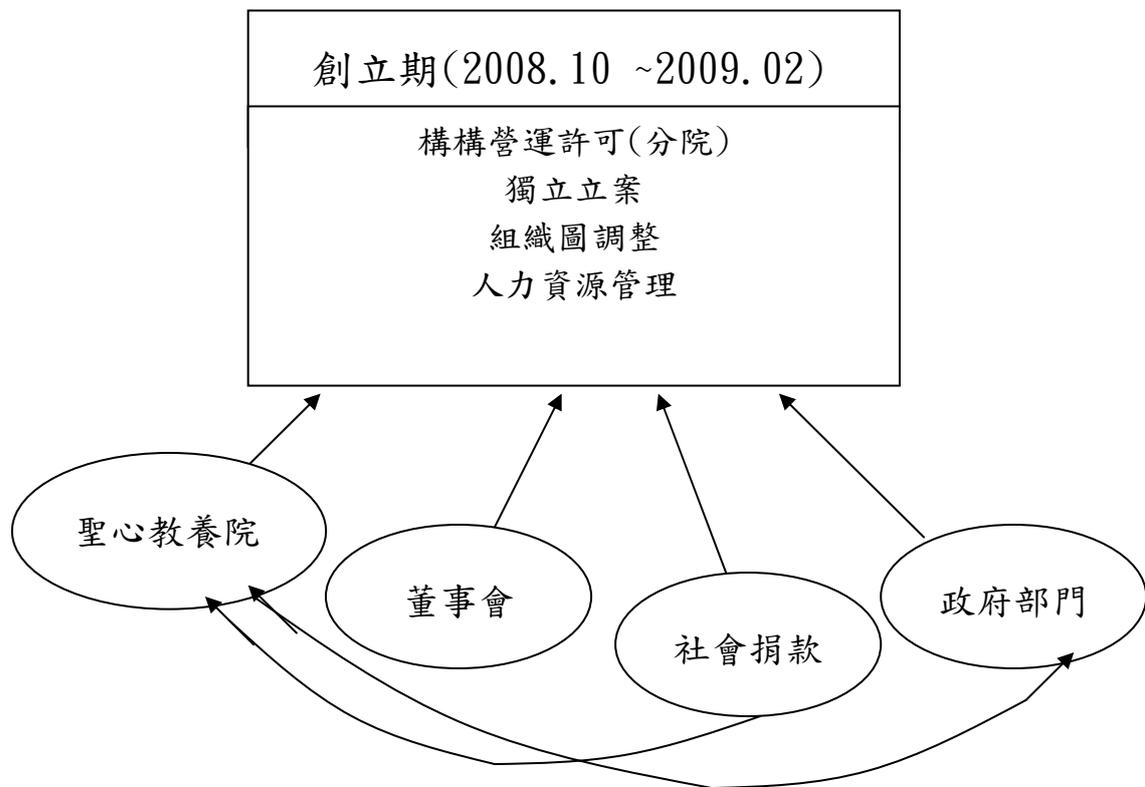


圖 4-8 創立期

資料來源：研究者整理

一、取得構構營運許可(分院)

97年7月4日「敏道家園」職訓棟第一張取得建築物使用執照，11月26日取得嘉義縣政府使用管理課核發敏道家園行政服務棟使用執照，11月28日院方陳報嘉義縣政府社會局申請敏道家園營運許可，12月25日嘉義縣政府核准敏道家園營運許可，12月27日港墘舊院區服務使用者遷移至敏道家園，98年2月12日辦理「敏道家園」土地及建物設定抵押等事宜，2月21日敏道家園落成啟用禮。

二、獨立立案

(一)獨立立案前評估：敏道家園92年底申請內政部建物補助時，是以母機構聖心教

養院依擴建分院的方式辦理，96 年度上旬內政部身心障礙福利機構設立許可及管理辦法草案出爐時，引起身障機構不小的聲浪，聖心教養院對未來即將修訂的法規，相當的擔憂，一來新法於 97 年 1 月實施時，敏道家園興建工程尚未完成，聖心雖已取得政府籌建許可，在法令不溯及既往原則下，因可依舊法規定辦理，但面對政府補助要點的修正、機構評鑑及時代趨勢-小型化、社區化及反對太大型機構的存在等因素下，院方對此提出評估分析，並供其董事會決策，其評估如下表：

表 4-14 財團法人嘉義教區附設單位方式立案說明

	敏道家園	聖心教養院	備註
立案方式	獨立(教區附設)	獨立(教區附設)	聖心維持原立案，敏道家園申請新的單位。
立案福利別	身心障礙	身心障礙	本院為身心障礙單位
財務劃分	1.教區提供 2400 萬營運基金作為新單位立案使用。 2.內政部補助敏道設備歸於敏道家園。	原透過聖心申請之建物及設備，因歸屬於同一法人，非附設單位(土地及建物登記為法人)	提報嘉義縣政府/內政部同意後方可執行
人員編製	原有聖心員工提報一組名單，申請立案。	維持原有組織架構(提報敏道人員需辦理勞健保退保及離職)	機構新立案僅需提報規定人員--負責人及各室相關人員。
新機構成立要件	1.社會局申請立案許可。 2.國稅局申請免納各項所得稅及統一編號等作業。 3.銀行申請開立帳戶 4.勞健保局申請新單位	1.本院維持原有系統運作。 2.針對評估結果之收容對象，重新規劃空間配置，並提變更計畫 3.申請內政部修建補助	1.董事會需決策那些員工編入敏道家園。 2.那些院生需先辦理退院轉至敏道家園(縣府合約簽定後即立案取得後)。

	加入並辦理員工投保事宜。 5.與各縣市政府簽訂托育養護合約。		3.聖心提報收容對象及收容量報縣府核准
獨立立案政府補助分析	<p>1.每年申請人事服務費之行政人員可多 5 人獲得補助，每年補助之人事費約增加 11%（每單位行政人員最多可申請 5 人），可解決目前本院行政人員超過補助人數問題。</p> <p>2.若敏道家園採用分院方式，再加上本院及早療院生人數計有 344 人，依 97 年度補助原則，每機構申請設備或修繕最高補助 200 床，且每 5 年補助乙次，若採獨立立案則各單位自行申請補助款，且不超過 200 床之限制。</p>		
獨立立案捐款分析	<p>1.可分散單位捐款數，避免外界認為捐款很多之疑慮。</p> <p>2.新成立後，可增加另一單位向民間社團尋求贊助之機會。</p> <p>3.新成立初期需透過季刊、信件及網頁宣傳，將原捐款人部份轉至敏道家園，以協助解決敏道家園初期財務透支之擔憂。</p>		
建議解決方式	<p>1. 目前與嘉義縣政府取得共識，對敏道家園採用教區附設方式表示認同，因符合 97 年 1 月 30 日新修訂身心障礙機構設立標準，但對內政部補助款部份，希望院方能與內政部協商解決。</p> <p>2. 待董事會同意後，院方將發函嘉義縣政府層轉內政部函釋其可行性，以因應敏道家園之立案及後續相關業務進行。</p>		

資料來源：聖心教養院提供

聖心教養院面對身心障礙福利機構設立標準的修訂，原以分院方式籌設的敏道家園面臨是否需獨立設置問題，對此縣府主辦人回應：

政府部門會考量服務目標的宗旨，在政府的立場仍會以政策及未來趨勢為主，以鼓勵機構朝向小型化、社區化及家庭化，爰敏道家園未來服務人數將達 200 床時，政府希

望兩單位能分開獨立設置(符合 97 年 1 月頒訂法規)，以提供更完善的照顧，對此我們提供相關法令的諮詢及行政協助。(B1)

(二) 獨立立案：97 年 7 月院方法人機構發文嘉義縣政府陳請函示「敏道家園」立案模式是否需採用教區附設方式獨立設置及聖心教養院原服務人數調整之可行性等，縣政府於同年 8 月層轉內政部函示，而同時間教區亦發函主管機關內政部民政司詢問，內政部於 9 月中旬去函法人教區表示：貴法人為配合政府推動社會福利政策，擴建多元身心障礙機構—聖心教養院敏道家園，請轉知該院先行辦理補助經費核銷後，再依本部 97 年 1 月 30 日內授中社字第 0970715332 號函令修正發布之「私立身心障礙福利機構設立許可及管理辦法」相關規定辦理。內政部社會司於 98 年 4 月 27 日答覆台南市政府詢問聖心教養院敏道家園分院之機構屬性疑義請釋案中亦函示：該園係於「私立身心障礙福利機構設立許可及管理辦法」修正發布(97 年 1 月 30 日)前核准籌設之案件，惟其設置完成乃於該辦法發布之後，且該辦法係自發布日施行，故其仍應依新法相關規定辦理。本部將案函請嘉義縣政府輔導該財團法人依現行規定辦理機構單獨立案事宜。故敏道家園獨立設置一案於 98 年 7 月經董事會通過核准後，院方於 10 月份提報嘉義縣政府申請獨立立案，於 99 年 2 月 1 日取得立案許可，敏道家園正式脫離聖心教養院，而開始獨立運作。

三、組織圖調整

敏道家園獨立立案相關文件資料提報董事會核准時，即已將該園組織圖再重新調整與修正，其架構如下圖：

財團法人天主教嘉義教區附設嘉義縣私立敏道家園組織圖

98.7 董事會核准通過

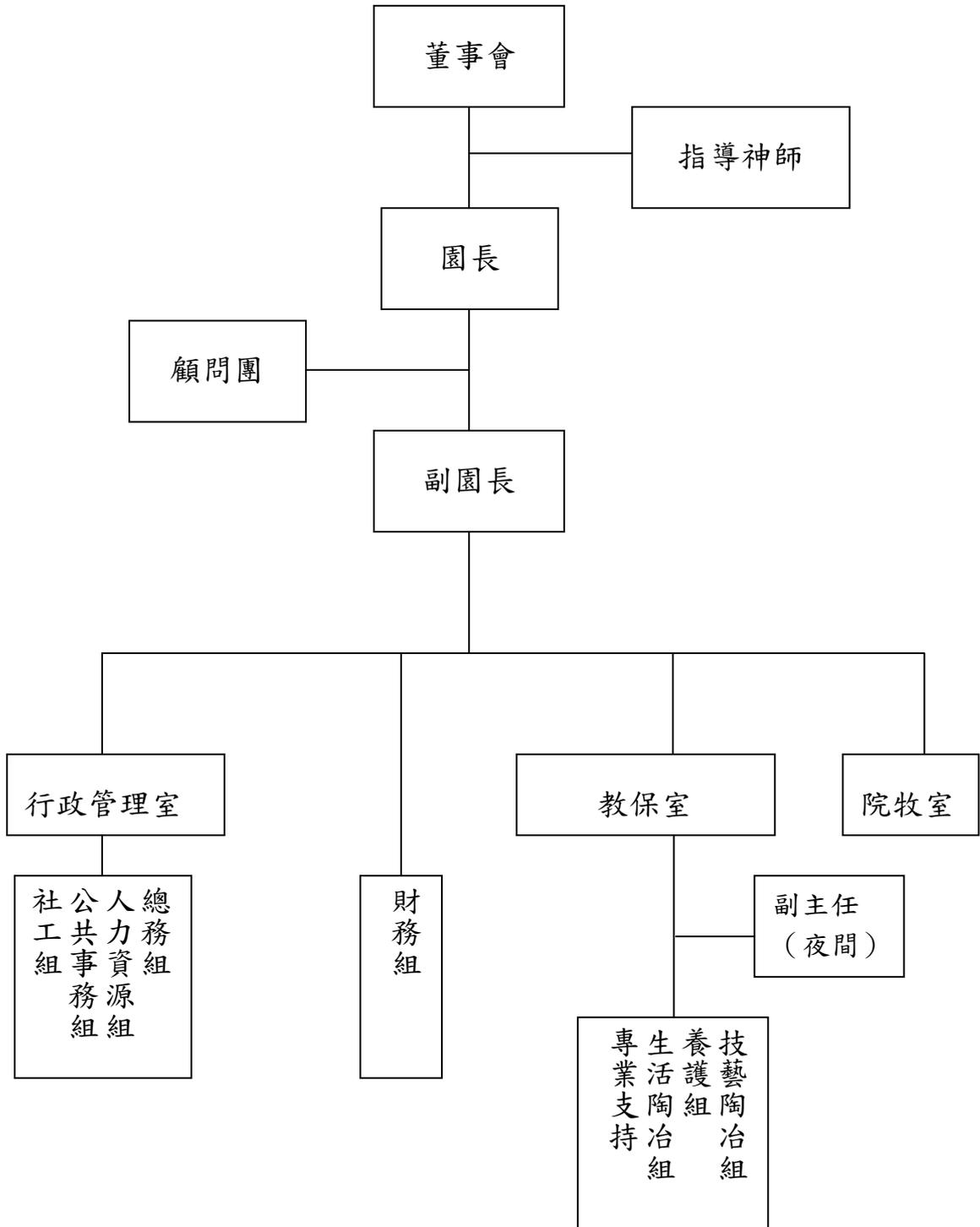


圖 4-9 敏道家園組織圖

資料來源：聖心教養院提供

四、人力資源管理

(一) 人力配置：敏道家園 98 年 7 月組織架構再調整與修正，以符合院方實際管理需求如上表所述，其人力編制 137 人，以服務 200 位服務使用者時為最大人力配置數。

(二) 人力培訓：

1. 主管養成計劃：院方因應敏道家園未來獨立運作時，其所需求的主管人員數將增加，故自籌備期開始即積極培養主管人員。對主管培養方面劉院長及郭董事各表達其想法與運作情形：

我們在主管養成計劃方面，自籌備期開始即積極培養主管人員，如 (1) 在主管凝聚共識方面，我們邀請外部專家來院指導，以達成共識完成目標，(2) 另組成危機小組，以培養訓練主管處理能力，(3) 員工及主管充份了解社會需求趨勢與脈動，以提升領導治理能力，另為不同主管彼此間能同理「以心體心」，於民國 98 年 9 月進行一級主管的職務大調整，除讓各部門主管了解不同職務的困難外，亦可因不同人選的調整，使該部門能突破以往的固定風格，增加創新或不同的想法。(A2)

董事會當然希望由內部員工晉升，比較不希望外部聘用(空降部隊)，除非內部沒有適當的人選。另高階主管需具備的條件：(1) 認同教會興辦社會福利事業的理念與精神。(2) 對教養院整體業務的運作熟悉，且具有社福相關專業之能力。(3) 具有高度的服務熱忱。(4) CEO 需具備高 EQ 及領導統禦的能力。(A1)

2. 員工在職訓練：針對未來服務使用者的服務人數將逐年陸續達到 200 人之服務量，院方每年平均辦理員工在職訓練達 8 小時以上(不含外訓)，另針對有潛力之教保員及主管外派研習或機構參觀實習等，以提升員工的專業能力。

(1) 提升專業深度：經驗傳承、讀書會。

(2) 新進員工在職訓練：新進員工職前訓練 32 小時、經驗傳承及機構使命與創辦人服務理念之教育。在員工培訓方面，劉院長提出院方的運作情形：

我們為因應未來人力的需求及主管人員的銜接，在職訓練採用策略有：

1. 專業養成方面：院方內部訂有員工教育訓練辦法，新進員工需有 32 小時的職前訓練外，主管及資深同仁負有專業技能養成的責任即所謂的經驗傳承，另內部定期每月辦理員工在職訓練，邀請相關專業老師來院授課，以培養其專業能力。
2. 正確工作態度的建立：正確的工作態度對一個機構品質的穩定是很重要的，技能不熟透過學習與經驗可逐步養成，但不好的態度是人格特質問題，會影響工作品質外，尚會影響別人，對機構影響很大，故機構服務理念和使命，是員工教育的重點。(A2)

小結：在創立期階段著重在組織品牌定位評估、經費核銷、申請營運許可等，從本方案中該新事業單位依法規因素及服務區隔性，爰採用獨立立案方式，在母機構聖心教養院全力的輔導與協助下，該新事業單位--敏道家園於 99 年 2 月 1 日獨立立案完成後，該新機構即能獨立運作。故母機構在輔導創立新單位時，除提供各項資源外，機構重要決策者、主管及各專業人員均需全力支援新事業的籌備業務，方可成功完成新機構的設立。

第三節 聖心教養院內部創業之策略制定過程

聖心教養院整體創業歷程中，其重要的決策為何？是否因有重要的關鍵事件或因素，引起社會大眾的關注及支持，下表將針對院方重要決策及事件，摘錄如下：

壹、內部創業歷程的關鍵事件

表 4-15 敏道家園創業歷程的關鍵事件(重要決策)：2000 至 2010 年

時間	關鍵事件
2000 年 3 月	1.機構創院 10 週年與中廣推出「迎向彩虹-預約一個美好明天」成人重殘募款。(表 28 → 1)

5 月	2.機構董事會核准成立「發展基金—成人重殘」設立專戶事項。(表 28 → 2)
2001 年 6 月	機構董事會通過「蒲敏道神父百歲生日慶祝活動」，慶祝方式：(表 28 → 8) 1.11/26 朴子國子辦理感恩彌撒。 2.12/2 嘉義市港坪運動公園辦理感恩活動，當日行政院長張俊雄、歌手梁弘志及張惠妹為蒲神父百歲生日暖壽及祝賀。
12 月	機構榮獲內政部第五次身心障礙福利服務機構評鑑「優等」(表 28 → 2)
2002 年 3 月	1.機構董事會核准增設「成人重殘養護中心」籌備處。(表 28 → 2)
7 月	2.機構創辦人故蒲敏道神父殯葬彌撒由單國璽樞機主教、劉主教主禮 張俊雄秘書長、內政部次長林中森、縣長等公祭、獲頒總統「褒揚令」
10 月	3.機構與台糖公司簽訂土地買賣合約書，先行支付三成地價款訂金，待土地變更完成後，再辦理土地過戶事宜。(表 28 → 3) 4.該土地用途為農牧用地且面積達 4.3 公頃，依據非都市土地使用管制規則，特定目的事業用地(特定專用區)面積達二公頃以上，機構需辦理非都市土地開發計劃案。(表 28 → 4、5) 5.機構向內政部申請「成人重殘養護中心」全國勸募計畫，並成立募款小組。(表 28 → 4 及 11)

	計劃」補助 8 人。(表 28 → 8)
2005 年 6 月 11 月	1.機構申請嘉義縣政府同意展延提撥「成人重殘養護分院發展基金」至民國 96 年。原申請 89 年至 94 年。(表 28 → 8) 2.嘉義縣政府核准通過「敏道家園變更土地開發計畫」乙案(表 28 → 9)
2006 年 7 月	1.機構辦理「敏道家園-新建工程」土木建築及建築設備等工程公開招標。(表 28 → 8) 2.«敏道家園»取得房屋所有權狀時，應將建物設定第一順位抵押權予內政部，設定金額 7,900 萬元。 3.«敏道家園-新建工程»補助經費要求自籌款部份，需提撥存入嘉義縣政府所設專戶，故因應資金不足支付工程款項，聖心向嘉義市天主教機構借款 3,000 萬元。(表 28 → 8)
2007 年 1 月 3 月	1.機構董事會核定：敏道家園新建工程定期召開工程會議，並將會議記錄提董事會核備，工程有變更及追加預算經費時，需提報簽呈送簽，重大工程變更及追加預算經費龐大時，則召開臨時董事會，相關負責人員需提報評估說明。(表 28 → 8) 2.董事會核准：聖心教養院未來規畫方向，東石院區：插管、15 歲以下智障或多重障礙重度、極重度，敏道家園：生活照顧 130 人(15 歲以下智障或多重障礙重度、極重度)生活重建 70 人，敏道家園採獨立立案或分院方式，請再提詳細評估。(表 28 → 9)

<p>8 月</p> <p>10 月</p> <p>11 月</p>	<p>3.機構提報內政部核准「敏道家園-新建工程」變更核定補助計畫案，調整行政空間、宿舍棟、職訓區二樓及教學訓練區。(表 28 ——→ 10、11)</p> <p>4.機構提報內政部補助「敏道家園開辦設備設施計畫」，12 月底核定補助 2750 萬元。(表 28 ——→ 11)</p> <p>5.通過「敏道家園」組織圖未來規畫方向。</p> <p>6.機構提報內政部核准「敏道家園-新建工程」變更核定補助計畫案，因應 97 年 1 月將實行新法規規定，重殘每間寢室不得超過 6 人，一般住宿機構每間寢室不得超過 4 人，每間寢室每人使用面積不得少於 7 平方公尺。(表 28 ——→ 9、10、12)</p> <p>7.機構董事會核定：「敏道家園-新建工程」景觀工程設計案，因規劃下區「生態教學園區」與全園區綠化，面積達 2 公頃，工程預算經費頗多，故支付設計費、設計執行由院方人員(含多元人員)，植栽樹木(苗)向林務局、農業局及嘉大索取，不足再自行購買，院方無法施作部份，再請景觀公司施工，預定 10 年完成，以逐年分擔經費支付減輕壓力，並對外募款。</p>
<p>2008 年 4 月</p> <p>12 月</p>	<p>1.董事會通過敏道家園採獨立設置，並由法人天主教會嘉義教區發函詢問政府部門，有關敏道家園獨立立案事項。(表 28 ——→ 10、12)</p> <p>政府回覆：待敏道家園補助經費核銷結案後，再依內政部 97 年 1 月 30 日修正發布之「私立身心障礙福利機構設立許可及管理辦法」相關規定辦理。(表 28 ——→ 13、14)</p> <p>2.董事會通過「聖心教養院-敏道家園」組織圖，增設副院長</p>

	<p>及教保副主任各一職，教保室因應服務對象擴增為輕中度者，增設技藝陶冶組。</p> <p>2.敏道家園以聖心教養院分院方式取得營運許可，聖心服務使用者及員工全部遷入。因補助經費尚未核銷結案，故先以分院方式辦理。(表 28 ——→ 14)</p>
2009 年 2 月 7 月	<p>1.敏道家園落成開幕啟用典禮。</p> <p>2.機構申請行政院勞工委員會 99 年度「多元就業開發方案計劃」補助 8 人，以因應未來人力所需及事前培訓、園藝植栽等。</p> <p>3.董事會核定：聖心教養院及敏道家園財產設備切割：各自土地及建築房舍，敏道家園：內政部補助開辦設施設備、98 年遷入敏道所購設備，聖心：原有設施設備，並將董事會記錄陳報嘉義縣政府核備。(表 28 ——→14)</p> <p>4.董事會核准敏道家園申請獨立立案計畫等資料文件，含院長人選、組織圖(含員工學經歷等資格要件)、員工薪資條件、財產目錄、年度經常費收支預算表等等。(表 28 ——→ 15)</p>
2010 年 2 月 1 日	<p>嘉義縣政府核准敏道家園獨立立案。(表 28 ——→ 15)</p>

資料來源：研究者整理

貳、策略制定圖

聖心教養院創辦敏道家園的策略制定模式、歷程及過程如圖 4-10、4-11 及 4-12 所示。

■ 主要活動		核心過程		重疊過程	
		定義	推動	策略性情境	結構性情境
層 級	政府部門	輔導管理	法規規定	描述 篩選	談判
	董事會管理	監控/決策	授權(援權)	合理化	結構
	團隊領導者 籌備小組	技術與 需求聯結	策略性 強行推動	嚴格把關 蒐集資訊 活動舉辦	質疑

圖 4-10 聖心教養院內部創業行為之策略制定模型

資料來源：修改自林金榜(2011：267)

聖心教養院內部創業行為之歷程如下圖 4-11 說明。

■ 主要活動		核心過程		重疊過程	
		定義	推動	策略性情境	結構性情境
層 級	政府部門	輔導管理 2000-2010	法規規定 2002-2010	描述 2002、2007 起	談判 2006-2010
	董事會管理	監控/決策 2000.03 起	授權(援權) 2000.03 起	合理化 2007-2010.02	結構 2008.12-2010.
	團隊領導者 籌備小組	技術與 需求聯結 2000-2010	策略性 強行推動 2000-2010	嚴格把關 蒐集資訊 活動舉辦 2000-2009	質疑 2005.6 起

圖 4-11 聖心教養院內部創業行為之歷程

資料來源：修改自 Burgelman(1996 : 197)

聖心教養院內部創業行為之策略制定過程如下圖 4-12 說明。

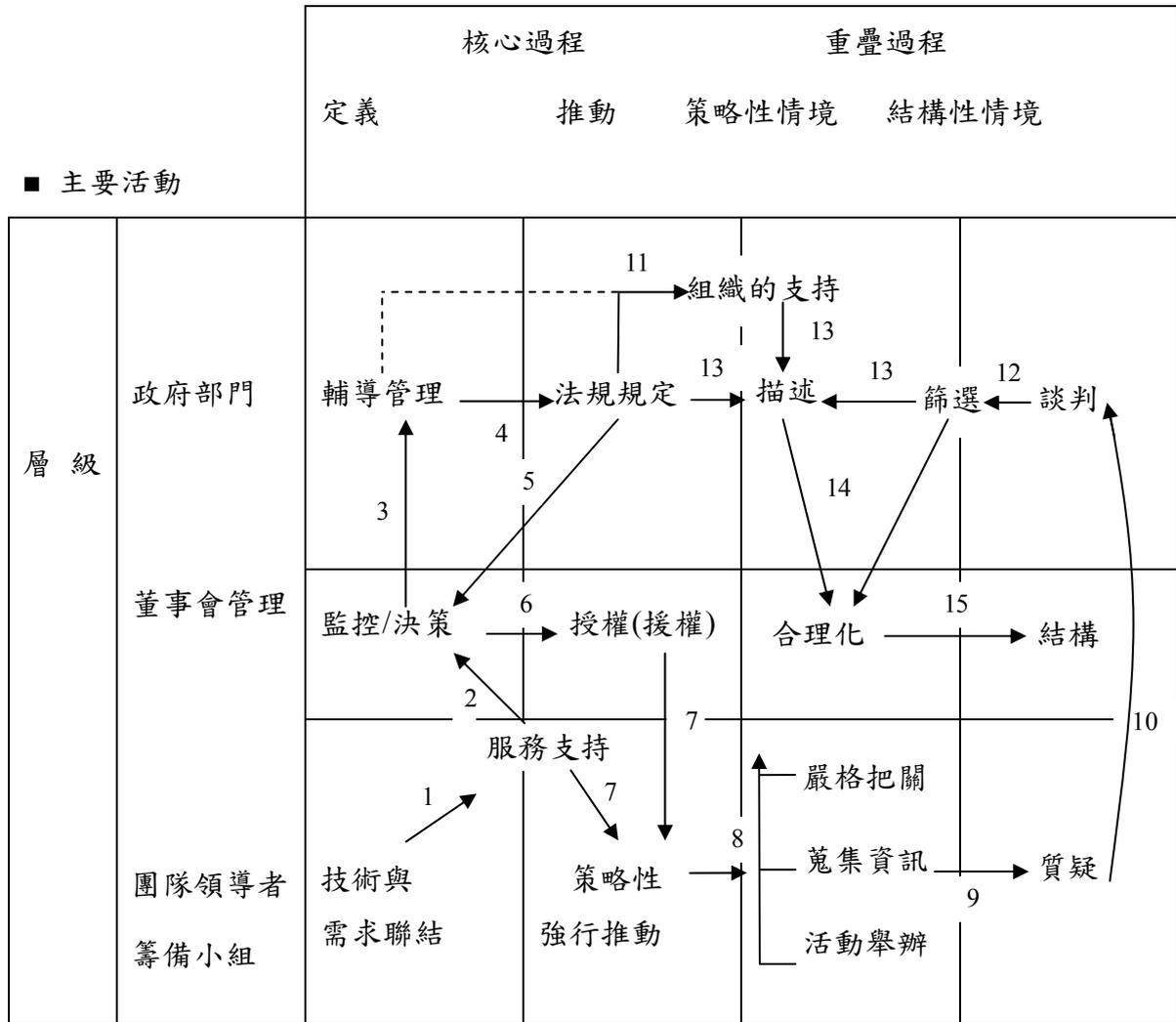


圖 4-12 聖心教養院內部創業行為之策略制定過程

資料來源：修改自 Burgelman(1996 : 198)

參、策略制定過程說明

一、2000年3月~2004年12月

聖心教養院服務十年時，發現社會上等待收容服務的成人重殘需求數很多，再加上自身服務的對象為重殘者(含重癱)，且已有十年的專業照顧技能(1)，故於創院 10 週年時與中廣合作推出「迎向彩虹-預約一個美好明天」成人重殘募款活動，院方首次跨出外界大力宣導成人重殘家庭的困難與問題，遂引起地方政府與社團的關注。2000 年 5 月機構董事會核准成立「發展基金—成人重殘」設立專戶 (2)，於同年 6 月提報嘉義縣政府申請核准 (3)，10 月取得同意 (4、5)，院方開始規畫「成人重殘」相關事項。2001 年 12 月機構榮獲內政部第五次身心障礙福利服務機構評鑑「優等」(2)，專業技能更加的獲得政府及社會各界的肯定，2002 年 3 月機構董事會核准增設「成人重殘養護中心」籌備處 (2)，以專責處理相關籌備工作，並成立籌備小組專業團隊。

2002 年 10 月機構與台糖公司簽訂土地買賣合約書，先行支付三成地價款訂金，待土地變更完成後，再辦理土地過戶等事宜 (3)，因該土地用途為農牧用地且面積達 4.3 公頃，依據非都市土地使用管制規則，特定目的事業用地(特定專用區)面積達二公頃以上，機構需辦理非都市土地開發計劃案 (4、5)，基此因素內政部社會司蕭司長於同年 11 月 18 日在嘉義縣政府召開成人重殘土地變更編定使用等相關籌建事宜會議，協調如何儘速協助本院土地變更開發案縮短期程，使成人重殘養護中心盡快成立(11)。因成人重殘之土地已確定，院方在同年 12 月向內政部申請「成人重殘養護中心」全國勸募計畫，並成立募款小組 (4、5、6、7 及 11)。2003 年 1-3 月機構與 7-11 雲嘉南門市募款合作，並辦理「為愛逗陣行」仁愛健行募款活動 (8)。

同年嘉義縣政府核准「成人重殘養護中心」興辦事業計劃案 (4 及 11)，以陳報土地開發計畫案，另因應機構未來服務需求數，董事會核准通過機構組織規程修訂，由原 200 床位數，調整最高收容床位數為 300 人 (6 及 7)，4 月 11 日縣府核准同意。同年 6 月院方為因應敏道家園龐大的經費需求及資金來源，特提報機構董事會核准通過：總經

費三億多元，扣除內政部可補助約一億元，其資金來源不足時，報請嘉義縣政府同意後，可向法人教會相關單位、銀行等辦理借貸款（6及7），同年12月機構因應未來業務需求及人力培訓等，董事會核准同意組織圖擴編增聘人力，由原編制64人修定為74人（7），同月獲得內政部核定補助「敏道家園-新建工程」建築物經費7900萬元，並規定機構應相對提撥自籌款50%，建物取得所有權時需設定房屋抵押權十年給內政部，機構自籌款需提撥至嘉義縣政府並設立專戶（5、8）。

二、2005年～2007年12月

嘉義縣政府原核准「成人重殘養護分院發展基金」至94年底，但因該計畫案尚未完成，故該機構於2005年6月提報展延成人重殘發展基金至民國96年底，同年8月取得同意（8），此乃基於院方申請建照執照時，嘉義縣政府審核建物結構、空間配置及面積數時，發現與土地開發案有些出入不同，而院方認為變動不大，應可不必辦理變更開發案（9），但再雙方溝通、法規描述、談論與篩選解讀下（10、12、13），政府認為只要與原核准不一樣，機構就需提報「敏道家園變更土地開發計畫」乙案，同年9月取得變更「敏道家園興辦事業計畫書」，12月底取得變更土地開發許可，2006年3月完成所有土地分割及編定事宜（14、15）。

2006年7月聖心董事會審查核准院方辦理「敏道家園-新建工程」土木建築及建築設備等工程公開招標案（8），並要求儘速依政府採購法辦理，以早日動土開工，另針對決標後院方需提撥補助經費相對自籌款50%存入縣府開設自籌專戶資金不足一案，經董事會出面協商，取得嘉義市天主教機構同意借款3,000萬元（8）。

2006年10月底機構完成工程開標作業後，2007年1月機構董事會核定：敏道家園新建工程應定期召開工程會議，並將會議記錄提董事會核備，工程有變更及追加預算經費時，需提報簽呈送簽，重大工程變更及追加預算經費龐大時，則需召開臨時董事會，相關負責人員需提報評估說明（7），工程期間院方定期每個月召開會議一次，有緊急事件時，則召開臨時工程會議（8）。同年3月董事會核准：聖心教養院及敏道家園未來規

畫方向，針對敏道家園採獨立立案或分院方式，請院方提詳細評估報告(9)。院方建築物因調整行政空間、宿舍棟、職訓區二樓及教學訓練區，與原申請內政部建物配置及面積數量不同，於同年8月下旬提報內政部核准「敏道家園-新建工程」變更核定補助計畫案(10、11)，11月5日嘉義縣政府函轉內政部同意。同年10月機構提報內政部補助「敏道家園開辦設備設施計畫」，12月底核定補助2750萬元(11)。11月24日院方因應97年1月將實行新法規規定，重殘每間寢室不得超過6人，一般住宿機構每間寢室不得超過4人，每間寢室每人使用面積不得少於7平方公尺，機構再提報內政部核准「敏道家園-新建工程」第三次變更核定補助計畫案(9、10、12)，隔年1月取得變更核定函。

三、2008年～2010年2月

2008年4月機構董事會根據院方提報評估資料，核准通過敏道家園採獨立設置方式，並由法人天主教會嘉義教區發函詢問政府部門，有關敏道家園獨立立案事項(10、12)，同年6月9日提出，內政部於9月11日正式來函回覆：待敏道家園補助經費核銷結案後，再依內政部97年1月30日修正發布之「私立身心障礙福利機構設立許可及管理辦法」相關規定辦理(13、14)。同年12月初院方董事會核准：敏道家園申請營運許可，暫依原計劃以聖心教養院分院方式辦理，取得許可後，聖心服務使用者及員工全部遷入(因補助經費尚未核銷結案)(14)，舊院區重新規劃及修繕，12月25日該園取得營運許可，27日正式遷入使用。

2009年7月機構董事會核定：聖心教養院及敏道家園財產設備切割，並將董事會記錄陳報嘉義縣政府核備(14)，另亦核准敏道家園申請獨立立案計畫等資料文件(15)，同年12月聖心教養院完成辦理各項工程及設備設施核銷案，2010年1月初提報申請敏道家園獨立設置，2月1日嘉義縣政府核准通過(15)。

第四節 身心障礙福利機構與企業內部創業模式之比較

壹、聖心教養院之創業模式

一、聖心教養院創業模式

依據 Wolcott & Lippitz(2007)指出企業創業的四種模式：機會主義者、倡議者、推動者及生產者等模式（如圖 2-6 說明），由聖心教養院創立敏道家園之模式中均含概四種模式中的一部份，其內容如下表所述。

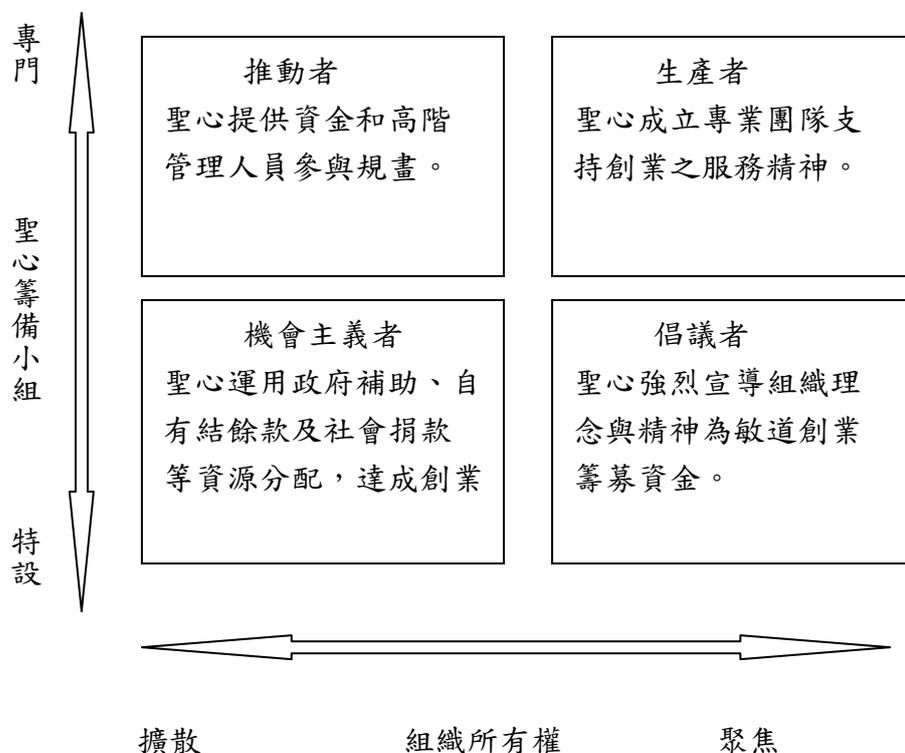


圖 4-13 聖心教養院創業模式

資料來源：修改自 Wolcott & Lippitz (2007 : 77)

從上述表中得知聖心教養院在創設敏道家園之籌備階段，含概四種模式之混合，在推動者模式中，可看到機構需提供資金，以支付敏道家園籌備期間所有費用，另為完成該創業計畫，機構之院長、主任均為籌備小組的必要成員，每次需參與籌備會議，提供專業知識及經驗等決策前重要資訊，以達成各項任務。在生產者模式中，聖心為達成目標，

於籌備初期即成立籌備小組之專業團隊，後因籌備業務繁多，為招攬更多相關業務成員加入，而將籌備小組更改為創新服務委員會，每次會議除原籌備小組成員出席外，亦針對每次會議不同議題，邀請組織及學者專家相關人員參與會議，提供不同面向的思考及決策建議。在機會主義者模式中，組織則運用自身社會福利機構基礎，依法可向政府部門申請資本門補助、歷年自有結餘款及發起社會捐款等，以籌募社會資源，達到資源分配的合理使用。在倡議者模式中，聖心在整個籌備期間，透過網路、媒體、活動舉辦...等，不斷宣導機構服務理念與創辦人蒲敏道神父精神，以善因行銷策略方法，籌募資金完成創業目標。

二、聖心教養院創業途徑的使用方法

聖心創業精神在四種模型混合下，機構創業精神的進行基於"努力"使組織成功的優勢項目可獲得內部創業支持的可能性，亦創造衍生新的機構。聖心創辦敏道家園為enabler(使能器)及倡議者塑造的創業精神被有效地處理，以不同的方式來陳現，以下將使能器模型及倡議型模型之內容與聖心教養院創立敏道家園的模型，作一比較。

表 4-16 新創事業組織結構

	Enabler Model 使能器模型	Advocate Model 倡議型模型	Enabler+Advocate Model(聖心) 混合式模型
策略目標	促進企業家精神的員工和團隊	重振或轉換經營單位，支持企業團隊	促進社會使命精神的員工和團隊，支持創立新機構的專業團隊。
基本功能	提供獨立的資金和高階管理人員了解未來的商界領袖的新思維。	傳福音，教練和促進業務單位尋找新的機會。	提供新創立機構資金和高階管理人員參與創業團隊，組織以傳福音精神、教練引導方

			式，促進團隊找到新的機會。
輸入	專用資金，行政參與，招聘和人力資源的發展	連接企業已退休良好的主管與員工業務指導教練和一個CEO的認可。	專用資金(政府補助、發展基金)，行政教保參與，招聘後資深主管和同仁帶領新人經驗傳承等人力資源的發展。
產出	經過驗證的概念，一般公司內部的策略架構(注：程序的啟用有助於促進文化變革)	新的企業比較接近商業單位或顯赫部門流程的效率。	新創立機構比一般機構更能提供優質服務而內部的策略架構可沿用母機構之制度與概念。
成功因素	<ul style="list-style-type: none"> * 文化創新 * 結構靈活的團隊追求項目 * 定義執行參與里程碑 * 有效溝通的選擇程序和標準 	<ul style="list-style-type: none"> * 專業建設新的業務。 * 顯著促進團隊的能力。 * 技能在建立聯盟及內部和外部網絡。 * 高級行政知名度和支持。 	<ul style="list-style-type: none"> * 組織文化 * 專業團隊運作新的事業。 * 有效溝通的選擇程序和標準 * 組織具有知名度和支持。 * 政府部門的輔導與支持 * 教會的服務理念
典型的挑	* 高階主管帶人寬	* 克服業務單位周	* 高階主管養成

戰	恕 * 保持連貫性和紀律方面的企業品牌 * 尋找和滿足公司成功的項目（即，確保啟用進程不會成為”黑洞”的想法）	邊-長期壓力。 * 尋找”企業建設者”中誰是高階主管，傳統上執行更多的回報比創新。	* 保持優質的專業服務。 * 資金來源的確定與穩固。 * 克服新創事業籌備期長衍生的問題與壓力。 * 直接服務人員招聘不易。
---	---	--	---

資料來源：修改自 Wolcott & Lippitz (2007 : 79)

貳、內部創業策略定位與選擇

從聖心教養院內部創業的策略定位與選擇可與另一非營利組織—伊甸基金會進行比較與分析，以了解非營利單位面對內部創業衍生另一新事業機構時，母機構面對新事業單位品牌問題，如何評估與處理，其分述如下：

一、伊甸基金會簡介

1982年12月1日由劉俠於台北市設立創辦身心障礙朋友的伊甸園—伊甸基金會，初創以成人身障者自立更生為主，服務對象以中輕度肢體障礙者為主，1989年起其服務跨越台北市籌措資金轉型為全國性社福基金會，1994年起改為向內政部立案之財團法人伊甸社會福利基金會，其組織人力發展由創辦時的二位半職人員至2009年7月已有1500多名工作者，其中近三成為身心障礙者，其服務據點，在台共有20縣市75個據點，其主要服務對象仍然以身心障礙者為核心對象，但除成人外，向下延伸兒童福利，往上延伸到老人福利，服務以朝向多角化及多元化服務，另該組織亦將其服務經驗傳到馬來西亞（1991）及吉隆坡（2000）並成立海外分會。伊甸秉持本土化基督教福音和福利並重的雙福使命宣言：「服務弱勢、見證基督、推動雙福、領人歸主」，並傳承創辦人劉俠

“除了愛我一無所有”之精神典範，依靠上帝積極創新開發運用三三三社會資源，投入在伊甸的捐助章程內清楚規範之設立宗旨目的事業。

2002年前伊甸基金會創立新事業，以朝向多品牌集團化之發展，2003年後董事會決議組織走向單品牌集權化之發展，至今尚未能証實何者對組織發展較佳。

二、與伊甸基金會服務內容比較

伊甸基金會與聖心教養院均屬於有宗教背景的身心障礙福利機構，但其服務對象、內容亦有所區別，以下就其服務內容提出說明與比較：

表 4-17 聖心教養院與伊甸基金會服務內容比較表

項 目	伊甸基金會	聖心教養院	比 較 說 明
服務對象	0-65 歲以上身心障礙者為核心對象	0-65 歲以上心智障礙者(含多重障礙)為核心對象，6~15 歲由敏道服務聖心不收，其餘均收容服務	伊甸服務對象包含全部的身心障礙者，聖心加敏道則含蓋全部心智障礙及多重障礙者。
服務區域	全省及國外(世界性)	嘉義縣：服務對象全省	伊甸於全省各縣市設立服務據點，採用基金會附設方式，各點以服務當地身障者為主，聖心及敏道設立於嘉義縣，服務對象則為全省，目前計有 16 縣市。
策 略	個別品牌發展改為單一品牌策略	單一品牌策略改為個別品牌發展策略	敏道原屬聖心教養院之分院後因法規因素規定，改為獨立立案之機構，與伊甸基金會恰好相反，依現況看來

			目前尚未顯現何者較佳，各有其優劣勢，需長期觀察。(財務、行銷及人力成本)
組織性質	宗教型非營利組織	宗教型非營利組織	伊甸與聖心同為宗教型組織性質，服務理念秉持創辦人教會福音精神與傳承，即以耶穌基督愛人精神，幫助身障者建立人性尊嚴。

資料來源：研究者整理

三、策略品牌定位比較

兩單位就其內部創業策略中的品牌策略之不同提出比較：

表 4-18 單一品牌與多品牌優劣勢比較表

項目 \ 機構名稱	單一品牌集權化 (伊甸基金會)	多品牌集團化 (聖心教養院)
優 勢	<ol style="list-style-type: none"> 1.申請及配合政府各項工作進行及推動，行政業務較單純，如公設民營、投標方案補助、籌設許可。 2.財務由總機構統籌收支預決算與分配。 3.組織圖雖龐大，但行政人員及主管配置可精簡人事的擴編可運用原有體系架構，增加必要之員工即可。 4.機構已具知名度，對外行銷募 	<ol style="list-style-type: none"> 1.權責歸屬及業務劃分明確，易釐清相關責任(如機構評鑑細則)。 2.避免日後申請政府補助款時受限條件。 3.分散機構捐款數，避免外界認為捐款很多之疑慮與誤判。 4.內部員工升遷管道機會多，可留住優秀人才。 5.管理較易掌控，易凝聚共識與服務品質，帶領員工朝向機構使命與目標。

	<p>款較容易。</p> <p>5.組織性質屬宗教型 NPO 具有明確的機構使命</p> <p>6.各機構員工調度協助較容易，一條鞭指揮系統。</p>	<p>6.增加機會尋求民間社團單位贊助，可避免僅補捐助一個機構之限制條件。</p>
劣 勢	<p>1.組織龐大易流於半官僚體制性的潛在危機。</p> <p>2.過渡依賴政府、社會資源的危機。</p> <p>3.員工升遷管道機會少，優秀人才流失機會高。</p> <p>4.財務收支龐大，若有財務危機時，易造成連鎖效應。</p> <p>5.政府補助條件的限制。</p> <p>6.權責歸屬不易明確劃分錯誤發生時，易相互推諉。</p>	<p>1. 組織性質屬宗教型 NPO 但需重新擬訂機構使命並加強行銷。</p> <p>2. 申請政府各項業務，行政業務繁瑣，門檻條件高與限制如籌建機構。</p> <p>3. 社會資源的排擠效應易造成資源的競爭與強奪危機。</p> <p>4. 新設立機構依規需編製獨立相關工作人員員工編制數較多。</p> <p>5. 新成立初期，機構知名度不足，專業度外界不知，故短期內恐影響各縣市政府收容合約之訂立。</p>

資料來源：研究者整理

註解：多品牌策略是指企業根據各目標市場的不同利益分別使用不同品牌的品牌決策策略，多品牌

策略在具體實施過程中又可劃分出個別品牌策略、分類品牌策略、企業名稱加個別品牌策略等三大類。個別品牌是指企業的不同產品分別採用不同的品牌。單一品牌是指企業所有目標市場，同質且完全用同一品牌涵蓋。(參閱MBA 智庫百科 <http://wiki.mbalib.com/zh-tw/>)

聖心教養院新創事業完成後，母機構即面對高階主管調升與中階主管派任或調整問題外，基金及財產分配、兩單位獨立運作後品牌與社會資源分配等問題，對高階主管、社會資源分配及管理等方面該院郭董事提出董事會想法：

敏道家園獨立立案後，董事會有些擔憂與考量(1)擔憂：敏道家園獨立立案後，董事會擔心兩機構間為搶社會資源，而互相比較、競爭、批評，造成機構不好的品質，而影響機構對外的形象。(2)考量：a. 服務對象的區分更加明確，機構間可作轉銜，達到教會服務理念：提供全人全程的專業服務。b. 未來兩機構性質相同，所以在員工制度、服務品質及資源共享等方面均可共用或相同，大家相互支援與合作，希望能達成兩院的平衡發展，以提供優質的服務。c. 董事會希望未來教區社福機構能一起合作，如活動整合、專業整合…等，統籌行政管理，以節省行政人力及成本，因為社會資有限。例如教育研習可以一起辦，除可節省經費、人力外，也可以避免資源浪費，結合後還可增加教育進修的管道與機會 (A1)

綜合上述品牌定位問題、分析與訪談陳述，我們了解聖心教養院針對敏道家園是否獨立設置一案，頗多爭議與困擾，該機構除因法規規定需採獨立設置外，由該組織的評估分析中，我們亦了解不管採用何種方式(分院或獨立)，各有其優劣勢，但在服務的區隔上，兩機構未來的服務對象將以年齡層、服務型態及類別作一區別，如下表說明：

表 4-19 聖心教養院與敏道家園服務內容說明

項 目	聖 心 教 養 院	敏 道 家 園
服務對象/年齡/ 服務型態/服務量	1. 0~6 歲早期療育/日托、時段/ 日托 20 人、時段 50 人 2. 18 歲以上智障或多障者/日 托/日托 30 人 3. 35 歲以上智障或多障者/全日 型住宿/住宿 70 人 4. 外展性服務/ 80 人	1. 18--35 歲智障、多重障礙及自 閉症者(輕中重度)/全日型住宿 /70 人 2. 5 歲以上極重度智障及多重障 礙者(重殘/癱)/全日型住宿/118 人 3. 庇護性就業/社區居住/12 人
服務區域	1. 住宿：全省 2. 日托：嘉義縣	1. 住宿：全省

資料來源：研究者整理

參、與宏基集團比較

聖心教養院創辦敏道家園的創業流程如圖 4-14 之步驟程序，其如下：

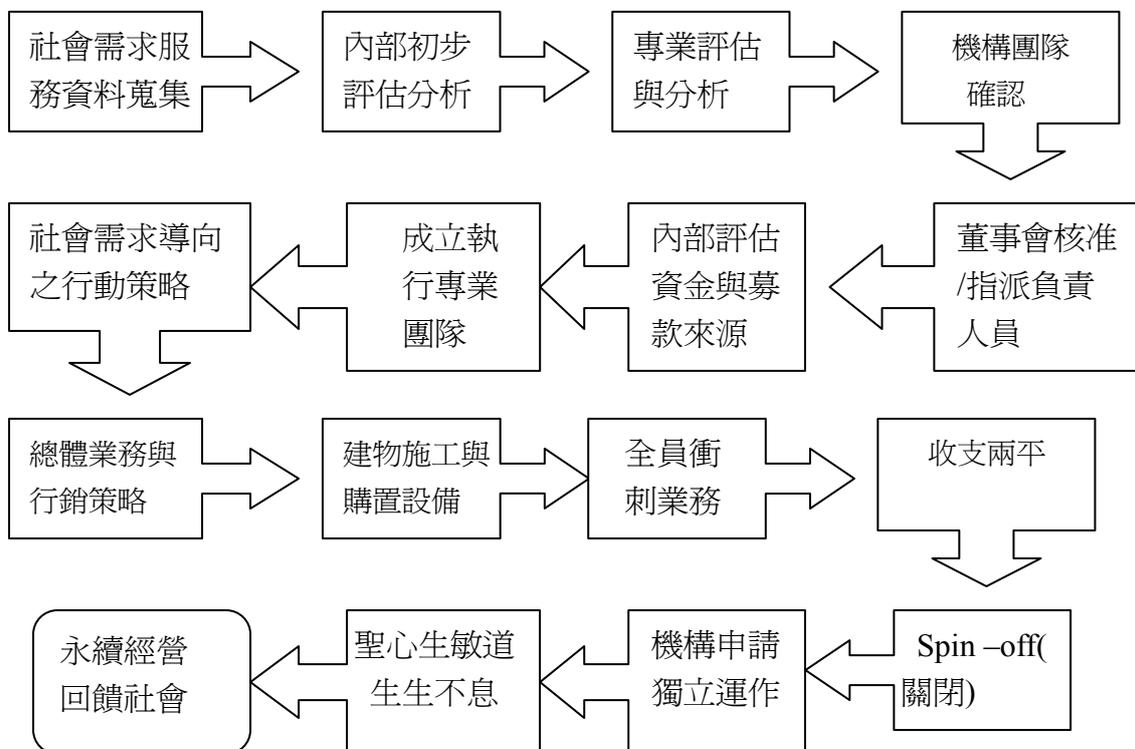


圖 4-14 聖心教養院內部創業流程

資料來源：修改自邱英雄(2001.03.28)

一、創業流程比較

從宏基的創業流程中我們知道營利單位的創業流程與非營利組織之流程，仍有不同的地方，其說明如下表：

表 4-20 聖心教養院與宏基集團創業流程比較表

宏基集團	聖心教養院	比較說明
1.商業搜尋	1.社會需求服務資料蒐集	宏基為營利單位故在此階段著重市場的需求性、同業產品類別生產力、創新產品研發..等之搜集，考量創業後公司可獲營利基準，而聖心

		創業則著重社會需求性之服務資料的蒐集以了解同業較不想做或不足的社會服務工作。
2.內部投票	2.內部初步評估 分析	由總公司的總經理與副總經理組成創業團隊，召集會議決定是否成立新公司，資料含概網路問卷等等，而聖心由院長及主任組成籌備小組，初步評估決定是否創立新分院，此階段兩組織模式相同。
3.深入評估	3.專業評估與分析	組織內部團隊初步決定開辦後，宏碁集團會再更深入評估其可行性，參與層及擴展至子公司各專才參與及未來將參與新公司經營內部人才等，而聖心內部初步決定後，會邀請外部專家學者參與評估，並經多次討論確定。故兩單位相異性不大，在此階段皆邀請相關專業人才參與評估，以確認營運方向。
4.經營團隊確認	4.機構團隊確認	組織經深入評估後確認開創新事業可創造商機或提供社會需求服務後，總公司即決定經營團隊人選，此階段兩單位均相同。
5.指派負責人	5.董事會核准/指派負責人員	組織決定後，宏碁集團會指派負責人，即由總公司內部專業人才中指派專人負責，並成立經營團隊，而聖心團隊決定後會再提董事會決策，決定實施，即增設籌備處，並指派專人負責，成立專業團隊，故兩單位皆同。
6.集團內部籌資 募款	6.內部評估資金 與募款來源	宏碁會為新事業的籌建，由總公司籌資金投入外，並納入組織年度預算下，以支持到新事業

		<p>的成立；聖心則評估內部有少結餘資金、政府補助及需籌募多少社會捐款，資金不足時應如何因應，方能完成新事業，故在此階段宏基輔導創立新事業其資金來源確定，由總公司提供，而聖心輔導創立新事業敏道家園，其資金來源不確定性高，特別是社會捐款方面，故企業與 NPO 創新事業資金獲得模式仍有差異性。</p>
7.建立經營團隊	7.成立執行專業團隊	<p>評估內部資金來源後，即需組織專業團隊，開始執行各項創業策略與計畫，進入執行期需各類專才人員，故兩單位此階段皆同。</p>
8.市場導向之研發策略	8.社會需求導向之行動策略	<p>企業著重在未來市場的開發與消費者需求、興趣等調查與研析，以研發各項市場導向需求之策略。而 NPO 此階段團隊仍需不斷的評估各項社會需求性的服務，以研擬各項行動策略與計畫。</p>
9.總體業務與行銷策略	9.總體業務與行銷策略	<p>此階段兩單位針對未來新事業營運計畫提出各項規畫明細內容，即營運的項目與如何將此營業項目行銷推廣，而 NPO 則需針對營運項目的意義性，透過行銷策略推廣讓社會大眾知道，以獲得支持、認同與肯定，進而捐款，以完成新事業設立目標。</p>
10.購置設備與生產產品	10.建物施工與購置設備/招生	<p>此階段宏基輔導創建之新事業已進入需採購各項生產器具與設備，以因應產品之生產與銷售，而敏道建物工程施工 80%即需開始針隊設</p>

		備設施辦理公開招標等採購業務，並為未來即將入住接受服務的新生開始作檢測與家訪等，以因應新事業開始營運。
11.全員衝刺業務	11. 全員衝刺業務	興建期及設備採購期間，組織需支付龐大的資金，故在此階段聖心全體員工需投入於經費的籌募外，新事業教養業務規畫的修正與模擬、人力專業的養成等等，需在此階段儘速完成，而宏碁新創事業其資金已準備，故經營團隊全員開始對外業務的推廣行銷外，並開始為公司品牌知名度的提升而努力。
12.收支兩平	12.收支兩平	籌建/備期間所需資金來源與總計畫經費之支出，取得平衡，即收入與支出平衡。
13. Spin –off(關閉)	13. Spin –off(關閉)	新創事業軟硬體完成後，開始獨立，逐漸脫離母機構，兩單位大致皆相同，但敏道初次申請時以分院方式辦理。
14.公司登記獨立運作	14.機構申請獨立運作	企業與 NPO 取得房舍使用權後，開始申請組織之獨立運作，企業向經濟部申請公司營業執照，而 NPO 向社會局申請營運許可，取得政府核准許可，即可正式營運，敏道家園因法規關係於補助經費核銷後，再申請獨立立案，故前後需二次作業。
15.大碁生小碁生 生不息	15. 聖心生敏道	宏碁集團屬於規模龐大之集團公司，故旗下子公司有多家，當有新業務或研發產品需求後，即衍生創立新事業，而聖心屬於社會福利事

		業，因社會需求，而創立敏道家園，目前僅一家，未來因法規因素，不可能再衍生第二家新事業機構。
16.永續經營回饋社會	16.永續經營 回饋社會	兩單位皆以永續經營為目標，其目的均在回饋社會，企業營運賺錢後，會回饋部份盈餘給社福單位，亦創造國民就業機會，而敏道家園則提供身障朋友服務地方，解決家庭及社會問題，若有結餘其不得分配，需再用於目地事業發展。

資料來源：研究者整理

肆、身心障礙福利機構與企業內部創業差異性比較

從身心障礙福利機構與企業組織輔導新創事業的過程中可知，身心障礙福利機構新創事業（機構）的(1)資金需仰賴社會捐款及政府補助為主要來源，而企業新創事業則由母公司全部籌資完成，(2)新創事業在身心障礙福利機構以社會性需求的服務為成立的目的，企業組織則以市場的消費者需求為導向，(3)籌建期間之專業團隊以內部高階主管與各專才為主，企業與身心障礙福利機構皆同，但企業組織新創事業籌備期之經營團隊，仍由內部選出一批人才組成，待新單位完成該團隊即為新事業經營團隊，而身心障礙福利機構因經費及人力問題，無法比照企業組織模式，大多以內部經營團隊為主，即此團隊成員除自身業務外，尚需兼任新單位籌備期間之業務分擔，機構在慢慢聘請新人，並加以培養。(4)新事業成立後，儘由內部優秀同仁擔任領導與管理者，若無適當人選在外聘，此點亦相符，惟企業組織籌備經營團隊領導人於公司成立後，即擔任領導者職務，而身心障礙福利機構未必是如此模式。(5)員工培訓方面，強調經驗傳承及教育訓練含機構使命與組織文化的認同...等此點亦相同，在專業技能養成方面，身心障礙福利機構亦會採取外派至同業優等機構實習，以養成其專業度，而企業組織皆於同業競

爭及核心能力之獨佔性，無法採用此種模式。(6) 新事業輔導行銷方面，身心障礙福利機構易造成社會資源排擠效應與社會人士混淆不清的問題，而企業組織因無社會捐助問題，故無此方面的困擾，但兩方仍須面對市場區隔的協調問題，(7) 在品牌方面，身心障礙福利機構是維持單一品牌集權化策略或採多品牌集團化策略對組織較佳，目前台灣並無具體成功的案例，但組織需評估自身的內外部優劣條件，選擇適合機構的策略，企業組織則偏向採用多品牌集團化的策略，以不斷擴大自身的經營範圍。(8) 創業領導人均有專業、熱忱及奉獻的精神與理念，企業組織領導人具有遠見與前瞻性的眼光，而身心障礙福利機構大部份較以專業團隊的運作為主。

根據洪世章、涂敏芬及林坤賢(2006.9:54)創業網路模式分析中將玉山精密公司的創業演變階段分為初期連結發展、網絡關係多元化及網絡關係層級化等三階段，每階段創業模式亦分為交換內容、治理機制及網路結構等面向，來涵釋新創事業發展歷程與模式。另依據侯嘉政、白如玲(2007.12:109-102)研究 SUPeralloy 及 FU 驗證洪世章與蔡碧鳳(2006)所提「機會辨識」、「資源取用」及「資產累積」之策略創業演化歷程，結果應證三者之相對關係，在策略創業的歷程發展中，機會辨識決定於先前企業內部策略資產的累積，以協助企業取得相關外部資產，以掌握新興市場，進而持續累積策略資產以影響下一階段機會辨識。故就上述其相同與差異作比較說明：

一、相同

- (一) 創業領導者或發起人皆為母機構創辦人(精神領袖)，具有強烈的組織使命感與投入精神，組織全體同仁擁有共同信念與文化。
- (二) 創業資金之提供，皆有母機構籌資支付。
- (三) 創業期均成立專業團隊(經營團隊)，有高階主管(含領導人)及各專才參與團隊。
- (四) 重視人力培訓，除專業知識獲取外，著重組織文化與經驗傳承。
- (五) 新創事業之創業流程相同，即由評估開始，創立完成為止，每個階段需執行的方向目標大致雷同。

二、差異性

- (一) 資金來源不同，企業創辦新事業由母集團全額籌資提供，而身心障礙福利機構則由政府補助及社會捐助，資金來源較無法掌握，不確定性高，亦可能因資金籌募不足，而無法完成。
- (二) 發展歷程採用模式均不同，非營利組織新創事業歷程之內外條件尚需考量政府法規之要求如無障礙設施、配置空間面積，而企業組織則較依自身發展業務需求為考量，政府法規之規範依設立營運標準遵守，限制較少。
- (三) 經營專業團隊即為新事業成立後之經營團隊，身心障礙福利機構籌備專業團隊則不一定成為新機構之經營團隊。
- (四) 身心障礙福利機構創立新機構目的以社會性需求服務為創立要件，企業組織則著重市場需求性為創業要件。
- (五) 新創事業之建築工程與開辦設備採購原則，身心障礙福利機構若接受政府補助者，需受政府採購法規範，較無彈性(目前均以最低標為原則)，企業組織因為自身資金的籌資，其採購彈性很大，可自行決定，較不受規範。
- (六) 新事業單位在申請營運許可時，企業組織大多採用多品牌集團化策略，非營利組織則不一定採用此模式，目前仍以單一品牌集權化策略較多。
- (七) 員工培訓在專業技能養成方面，身障機構會外派員工至同業優等機構實習，以養成其專業度，而企業皆於同業競爭及核心能力之獨佔性，較無法採用此模式。

第五章 結論與建議

有關於身心障礙福利機構內部創業模式與策略之研究的相關研究文獻探討有限。本章依照亨利·明茲伯格等(2006)基本學派理論的架構探討整合並結合了實務上的發現：第一節舉出本文實證上，關鍵的策略因素共有十一項發現；第二節提出管理意涵以供政府單位和提供身心障礙機構日後創業模式與策略服務的參考；第三節則針對研究限制以及給予後續研究者建議做說明。

第一節 結論

從本研究中我們發現身心障礙福利機構的創業模式與策略影響新事業成立與否的重要因素，在本案例四個階段歷程中，我們知道在需求評估階段，組織需要釐清及確認社會的實際需求性、組織的人力、財力、知名度、專業核心能力、政府政策及補助等作為新創事業評估之要素，確定組織的能力是否足以創辦一個新機構。在籌備階段組織需面對土地、建物規畫、政府法規、募款行銷、資金需求與來源、團隊合作等，透過內部機制、政府及社會各界的支持、協助、推廣與贊助等方能解決各項問題。在建設期除籌備階段需面對問題外，並著重在內部管理制度的監控與各項辦法的落實。在創立期著重在組織的品牌定位評估、經費核銷、申請營運許可等，從本案例中該新事業單位依法規因素爰需採用多品牌集團化策略，其母機構聖心教養院全力的輔導與協助，故敏道家園獨立立案後，很快的單位即能獨立運作。由上述聖心教養院創業成功的案例中，其成功的關鍵因素如表 5-1 整理，並陳述如下：

表 5-1 個案機構關鍵成功因素整理

因素型態	必要性因素	強勢性因素
分析層次	擁有此因素未必有競爭優勢，因競爭者可能也擁有。但缺少此因素將導致嚴重結果	組織所擅長的能力，能為機構帶來持續性的競爭優勢，特別是「未來」的競爭優勢
總體面	1.掌握社會福利政策的需求趨勢 2.提供教養多元化服務的潮流	1.成為重殘身心障礙機構優質照護單位，為同業學習對象。
產業面	1.機構董事會的全力支持、信任與團隊合作努力，獲得雲嘉地區同業的認同與支持 2.與競爭對手保持良好的競合關係，避免社會資源的惡性競爭	1.母機構在產業內的地位 2.掌握重殘產業寡佔特性及身障家長、政府部門專業認同與信任的先佔優勢
組織面	1.創業時正確的經營方向、策略規劃、良好的創業團隊組合 2.累積豐富的教養經驗及領域專業知識 3.最佳的專業團隊 4.具有教會精神的機構服務使命	1.母機構全面投入各項資源人力如行銷、經費、人力資源.. 2.具有自己的核心技術、核心服務及專業化能力 3.優秀的人力資源管理，關鍵性技術人員及重要主管人員流動性低 4.業界最高品質及效率的管理能力 5.家長滿意度高，獲得政府及社會各界的認同與贊助

資料來源：研究者整理

- (一) 機構需擁有核心能力：機構本身應具有明確的核心能力，以別於同業或不同照護產業，需具獨特性，以提供人性化、專業化及多元化服務的能力。
- (二) 提供之服務需符合社會需求面：新創事業機構獨立營運後，其服務對象必須是社會上有需求服務者，方能於機構設立後，儘速招收到服務對象，使機構運作得以順利上軌道，並因服務的供給，而解決身障家庭與社會問題。
- (三) 努力完成機構董事會交付的需求任務：NPO 創辦新事業機構除需獲得董事會的支持與協助外，重要是能完成董事會決議的各項計劃提案，如建築工程、設備規劃與採購工程、教養規畫及人力資源管理(培訓)與資金籌措等。
- (四) 母機構的全面支援：母機構除協助向董事會爭取同意承諾員工年資轉換的保障外，亦提供資金來源、技術資源、服務使用者名單、經營人才、政府部門相關業務處理、行銷活動..等全面性的領導與管理介入參與。
- (五) 內部具有創業潛力的領導人或發起人：內部創業領導人需具有遠見、機構使命及行動導向，為追求成功，不計較有奉獻的精神，亦需有創意及解決問題的能力，對組織文化、運作流程、整個目標及整體經營要相當了解，對不確定因素需能提具體可行方案，並能掌握人脈及協調各項資源。
- (六) 建立完整的創業團隊：由母機構領導人及一級主管與各專才所組成的創業團隊。新事業開創過程中，母機構決策層的高層領導人做為新事業籌備期間的領導者，即該團隊亦為母機構之經營團隊，故能獲取所需資源，以排除創業籌備過程中的阻力，使創業團隊能渡過創業籌備期間各項障礙與困難。
- (七) 政府部門的輔導與支持：新創社福事業從籌備初期開始即需向政府部門提報興辦事業計畫各項預定工作進度、內容與報表等資料文件，亦涉及的面向包含有法規、福利補助、機構設立要件等繁瑣問題均需政府部門全力輔導、諮詢、監督及審核同意各項提報文件，另企業社團贊助募款推薦之協助者與配合機構活動參與支持者等角色。
- (八) 掌握創立的時機點：新創事業的設立需配合社會性服務的實際需求方可成立，另

領導者的魅力公益形象、組織專業核心能力、機構使命與精神等均是政府和社會各界關注的焦點，此亦為行銷募款的最佳時機點。

- (九) 組織服務理念與使命等文化的傳承，包含服務使用者基本人權與生命尊重的賦予、個別化的專業服務、注重倫理與道德觀念等。
- (十) 主管的人才培訓與新進員工的專業養成：新創事業正式營運後需要各種不同專業的人才與主管，其需求人力不在少數，爰組織在人力資源管理方面是相當重要的課題，特別是領導者及主管的養成培訓，其影響機構未來發展面向及穩定性。另新進人員的招募、遴選、聘用至專業技能養成等人才準備，均是籌備階段需完成的工作，若未能於新機構營運前完成，將影響業務之運作。
- (十一) 良好的溝通平台管道：創辦期間專業團隊常需面對對內或對外的各項業務與問題，內部若未設立良好的溝通機制或平台，則在問題發生時，亦造成內部同仁的猜疑、比較或模糊問題焦點等。

第二節 管理與政策意涵

壹、新創事業之重要管理議題

母機構創辦新事業單位之成立要件與因素相當繁多，從本案例中我們可知新設立事業機構的完成，母機構需具備一定的基礎要件，特別是良好的專業團隊運作，方可完成創設目標，但在整個新創事業籌備期間，團隊的合作、默契與共識是影響整體運作的關鍵要素，若無良好的溝通平台機制，將造成內部的紊亂與不安，導致計劃的失敗，故可從以下幾點給予新創事業的團隊、組織、領導、衝突與品牌等面向具體建議。

一、創業團隊

身心障礙福利機構想再衍生另一新事業單位時，母機構內部即需成立創業團隊，此團隊模式的形成，可分為兩種：一種由內部經營團隊直接參與負責，第二種模式即由內部選出另一組經營創業團隊全權負責，母機構於重要決策會議時，再請高階主管或領導

者、各專才人員參與，屬於輔導式的帶領學習模式，本案例採由第一種模式運作，其雖可節省人事成本經費，增加員工機動性，使其人事效率效能發揮到最大功效，但就其人力養成的專業深度，明顯的無法達成，若採用第二種模式則創業團隊專責專工職務劃分清楚，權責明確，對於日後新機構的業務運作方向清晰了解，專業的養成度較易達成。

二、組織

創業團隊採用母機構內部經營團隊全權負責模式者，其母機構之組織架構下仍需設立籌備處，惟此處設立專責人員少，由本案例僅設一人(建設階段既取消該編制)，負責創辦新事業相關業務，其餘工作如募款行銷、活動舉辦..等則由內部其他部門負責，第二種模式，則籌備處屬於獨立運作的模式，籌備期各項業務的計劃與執行，由該團隊全權負責，人力配置依正式組織制度任用人員，母機構僅提供輔導與協助，故該團隊即為日後新事業單位之經營團隊，並歸屬於法人董事會項下之組織。第一種模式在機構經費來源不確定下，組織會採用之，以節省機構經費，增加員工的機動性與成長性，如本案例即採用此種模式。

三、領導

內部創業團隊的領導者是該團隊的領袖，其本身除兼負機構使命與組織文化的傳承責任，在籌備期間整體業務運作發生的問題與困難，領導者需突破困境解決，特別是在員工的帶領上，如何創造員工高仰士氣及凝聚共識，以提升團隊合作默契與工作績效，共同完成創業目標，實屬領導者必備條件。從本研究中我們得知其必備的條件與特質有下列幾點：

- (一) 認同或創造組織的理念與使命，帶領與營造全體同仁認同組織使命與文化。
- (二) 對組織整體業務的運作流程熟悉，且具有該產業相關專業之能力。
- (三) 具有高度的服務熱忱及犧牲奉獻的投入精神與態度。
- (四) 具備高 EQ、SQ 及領導統禦的能力。
- (五) 具有遠見、獨特的創意性及溝通協調能力。

四、衝突

組織在創業籌備期間所遇到的問題與困難繁多，組織內部員工難免有疑問、矛盾與爭執等衝突現況，從研究案例中可知機構創業面臨衝突問題不外乎有人力養成（含主管養成）、資金來源、品牌（單一或多品牌）、法規等問題，造成內外部的質疑，領導者所帶領的創業團隊除要能立即掌握問題外，並能清楚了解問題的解決方法。故當決策未定案前若內部士氣不穩定，有謠言時應立即召開會議說明，且對各項籌備進度與現況，定期透過會議說明，以讓機構所有員工了解籌備情形，另對外方面應透過組織網站、刊物、媒體及信件公開說明，適時澄清或解釋各項問題的原因，以避免員工或外部人士誤會認為機構進度延宕或資金使用不當等疑慮。

五、品牌

身心障礙福利機構內部創業新設立機構，是採用單一品牌或多品牌策略，從本案例中得知該機構是採分院或獨立單位，爭議頗多，該組織透過資料的蒐集、評估，給予決策建議外，並提報政府部門確認相關法規的規定及市場服務的區隔，最後採用獨立立案方式，但該新事業單位成立後，因屬母機構輔導設立，造成營運初期階段，外界對機構品牌的混淆不清，使社會捐款人無法辨認新事業單位是獨立機構，再加上兩單位共同經營與管理一段期間，使外界更加模糊焦點，何者為母機構，何者為新機構，並造成兩機構社會資源排擠效應等問題產生。故組織在決策後，即需謹慎處理避免兩單位共同合併管理與運作，造成外界混淆等不同層面的困擾。

貳、組織能力與執行

績優的組織單位必有優質的專業團隊，故組織在創辦新事業單位時，除需具備有良好的創業團隊外，組織的資金、人力及決策層的全力支持與參與，是完成創業目標的關鍵因素，故組織的執行力影響創業期程的進度良窳，其影響的因素不外乎以下幾點：

一、人力資源管理能力：組織針對新事業單位創業籌備期的人力配置安排，除考量組織自身原有業務運作外，針對日後新設立機構完成後員工的任用或調任，均需全盤考量。

(一)增加員工的機動性：創業期間組織內部可針對具有潛力的主管或專才人員納入團隊內，除原有業務執行並調降工作量外，增加籌備工作的業務，以累積實務經驗，讓內部參與團隊員工感到組織對其重視，此將影響其投入的深度，特別是在中高階主管的參與上，影響度更明顯。(二)跨部門的任務導向合作機制：針對籌備期間繁多的業務工作，組織可採用跨部門任務合作模式，將計劃目標以分配的方式，依各部門人員專才與優勢能力分配其任務目標，並透過創辦領導人召集會議，作合理任務說明與分配、執行模式等，故領導人應具有獨特之個人風格魅力與領導能力等，方能帶領創業團隊完成目標。

(三)人力養成：應針對有潛能的員工或主管給予積極培訓，除實務經驗的傳承外，並外派至優等機構或學校學習相關專業技能或領導管理等，以因應新事業單位完成後，人力銜接與專業技能應用等問題。

二、財務能力：身心障礙福利機構創辦新事業單位其應評估整個計畫案所需花費的經費為何，其資金來源為何，依本案例可知身障機構因為社福單位，故一部份經費可向政府申請補助，一部份機構自籌(運用歷年結餘)，不足經費部份則運用勸募計劃對社會大眾募款。另組織在規劃經費預算時，應考量籌備期程(會影響計劃調整與變更可能因素)及物價通膨等原因，以避免預算經費原初估編列與實際執行經費差異太大。本案例機構為教會附設單位，故在資金調度上若有問題時，教會將全力支援協助解決，爰有意創辦另一新事業單位的組織，背後應有全力作後盾的支援單位(如母組織)，特別是在資金的支援方面。

三、組織管理能力：機構有創辦新事業單位意願前，應仔細評估組織的管理制度是否健全，包含員工守則(人事管理相關辦法)、專業、財務管理及總務相關管理等辦法，若內部員工均會按此制度遵行，代表機構具有一定的規模與穩定度，在此前題下員工的成熟度與機構使命感均是完成新事業機構必備要件。

四、行銷募款能力：母機構需具備良好的品牌與知名度，上述兩項無形資產的創造與累積皆源自於組織的專業度、社會的需求性與特殊事件的議題創造，首先需得到政府及服務使用者家屬的肯定與信任，方能引起媒體的關注與報導，關鍵事件的話題性(議題)，

特別易影響媒體的興趣與注意，透過平面媒體、動態媒體及網路連結等宣傳方式，獲得社會各界的關心、認同與捐助，並逐步提升其知名度。

五、專業核心能力：母機構自身需具有專業的核心能力，其源自於機構的價值觀與使命，即組織成立的目的為何？服務理念與精神為何？優良的組織單位皆會依循使命去擬定各項目標與計劃並執行，努力達成組織所設定的專業目標，以創造組織的核心能力，使其影響內外部人士對機構專業度的肯定與信任，故不管非營利組織或營利組織，其自身專業核心能力亦是影響創業過程的重要關鍵因素之一。

參、策略發展與政策

身心障礙福利機構內部創業的歷程中，運用的策略與模式可從本研究案例--聖心教養院創辦敏道家園的發展過程中，得知其業務從開始至新機構營運，與公部門業務互動頻繁，故從案例中可知政府仍有許多的設限，以下針對政府方面提出具體建議：

一、政府補助要求採政府採購法方面：

(一) **資本門補助：**凡接受內政部資本門補助之社福單位凡超過一定金額補助者，需按政府採購法執行採購案，惟採購法中所提為考量工程或設備品質，機構可採「最有利標」辦理，惟截至今日政府仍規範機構需採用最低標，造成機構整個工程進行中，需耗費更多專業工程人員進駐，惟恐施工品質不佳造成日後使用問題，另身障機構設立標準除嚴格外，在規畫動線與使用上需考量的因素很多，無身障機構規畫之建築師很難全盤規畫出符合機構需求之房舍，故建築規畫階段到工程招標之採購資料文件龐大，需很多不同專業人才如水電技師、機電技師...等加入，而建築師作最後彙整，故在招標時小部份規範難免不清或有遺漏，此皆造成日後工程爭議，再加上機構自身對此方面專業不懂，常需花費更多經費聘請專人監工，故若能依採購法條文中所定，機構可採用最有利標處理工程或設備之採購，將可減輕施工或採購期間的監工問題，亦可維護工程或設備品質。

(二) **補助規範：**採購法第四條中規範接受補助之社福單位「補助未達公告金額以上且

補助未達半數以上，不受採購法規範」，但現今執行仍以行政命令為主，機構補助金額達公告金額以上，即被要求採用政府採購法，母法和子法或行政命令相抵時雖以母法為主，但機構仍擔憂許多層面問題，未能積極倡議。

二、政府法規：聖心教養院籌辦敏道家園期間長，期間歷經身障法規的多次修訂與頒布，促使新設機構在籌建期間需不斷調整與修改建物或設施，如消防、無障礙設施 ...等等，對於已發包的工程，機構施工中去修改或變更，均會大幅增加機構的工程經費，而機構考量申請立案及日後機構評鑑等多方因素，不得不作調整，此對以募款為主的身障機構而言，是一項沈重的負擔(經費)，故機構若取得籌備許可，即以當時的法規為設立標準，不應再溯及既往或使用行政命令，要求機構遵循，除可減輕機構負擔外，亦可避免期程進度延宕。另新設單位是採母機構附設方式或是獨立設置，應給予機構彈性的自主空間，本案例聖心自身既為教區附設單位，創辦敏道家園採用分院方式，後依法獨立設置採用教區附設方式，在未來屬於聖心之模式依現行法規將不可能再發生。

三、補助獎勵措施：針對績優單位擴建分院或衍生創辦新機構，政府在資本門補助(興建工程及開辦設備)方面，應加成或全額專案補助，對此亦可設立門檻補助條件，以資鼓勵優等機構在創辦新事業單位，以保障機構服務品質水準。

四、單一窗口作業模式：從機構開始籌設起至完成立案並開始營運止，雖提送單位為社會局，但因創辦事業計畫擴及法規面向較多，所以主辦之局室除按層級往上陳報同意外，跨局室部份，若仍按原規定方式辦理，則知會的局室愈多，計畫處理的進度也愈久，故若能設立單一窗口作業化，即由主辦單位全權負責，按該單位層級簽核外，相關業務知會僅以各局室主辦專業人員簽核意見為主，以避免知會各局室後，按各局室組織層級簽核，造成冗長的作業進度。

第三節 研究限制與後續研究建議

壹、研究對象的限制

本研究是以嘉義縣私立聖心教養院創辦敏道家園的歷史資料與關鍵決策者為訪談對象，筆者除參考院方檔案資料並重新整理於本研究內，另針對訪談者個人的實際經驗去分析組織創業策略與模式，並未針對創業團隊全部人員進行訪談，故在認知上恐有差異的地方，讓蒐集的資料可能無法擴及全面性，不過幸好筆者全程參與該項業務，且亦為執行者，整個資料檔案文件的準確性高，可做為分析的依據。

貳、研究架構上的限制

在研究架構上，本研究是以各階段歷程為主要關鍵因素去分析組織的策略程序與創業模式，是否就可涵蓋所有的策略方法，其實是需再更深入鑽研探討的。再者，聖心內部創業模式與策略，僅為單一個案的研究，仍有其受限條件，不能代表全部的身心障礙福利機構創業模式與策略。

參、研究過程的限制

身心障礙福利機構內部創辦新事業單位之策略過程的影響因素，經由本次實證研究得出，過往身心障礙福利機構對此方面的研究較少，因此在蒐集資料和概念指標擬定時，均以營利組織之大型企業內部創業為參考的依據，其創業模式與策略仍有不同的地方，或許會影響到部份因素的顯著性，也許仍有其他因素尚待被發現。例如本次研究以歷史資料為主，訪談為輔，較無法深入了解每個創業團隊成員在決策過程中的個別想法，另大部份董事並無實際運作的經驗與專業，大多尊重院方所提的建議而同意各項計畫，因此在策略面向亦有所限制，非百分之百的完全客觀。

肆、研究結果的限制

本研究是以嘉義縣東石鄉的聖心教養院創辦敏道家園為研究對象，所以在將研究的結論做擴及到身心障礙福利機構創業模式與策略，必須考量其適當性。因為每個機構創

業的實際情況(資金是否充沛、機構知名度…)、資源的來源與運用等均有所不同，故在推論時會有其限制。所以期待後續的研究者能在針對非營利組織創業模式與策略就其他不同類型的福利服務做出更多的創業模型，用來對照不同類型福利服務機構的創業模式與策略是否有所不同。

伍、對於後續研究者的建議

- 一、本研究是以嘉義縣東石鄉聖心教養院創辦敏道家園的創業歷程與策略模式為研究對象，故建議後續的研究者可以採用洪世章與蔡碧鳳(2006)所提之「機會辨識」、「資源取用」、「資產累積」等個案企業的創業演化模式，作為未來研究身心障礙福利機構創業模式與策略之研究，此將有助於辨別其他未待被發現的影響因素。
- 二、建議後續研究者可針對非營利組織內部創業成功的案例與本案例或其他案例作一比較，以了解 NPO 成功經驗與知識，是否能被複製與運用，以作未來研究之探討。
- 三、建議後續的研究者亦可針對內部創業策略中之品牌問題，作未來研究之探討，母機構創辦新事業單位是採用單一品牌集權化或多品牌集團化發展，目前尚未有明確結果知道何者較佳，此將有助於 NPO 組織釐清各項評估影響因素。
- 四、建議後續的研究者除了訪談關鍵決策者及取得身心障礙機構本身的資料檔案文件，還可以在未來的研究上再採用量化與質性併用的研究模式，本案採用單一個案研究仍有受限條件，故探討身心障礙福利機構或非營利組織福利業務等創業策略制定與模式，在研究各階段歷程模式中，可使用多種創業模式和採用更多不同的策略，此將可以提升研究結論的可靠性和正確性。

參考文獻：

壹、中文部份

一、專書

- 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北：天下遠見。
- 方至民、鍾憲瑞(2006)，策略管理：建立企業永續競爭力，台北：前程文化。
- 江明修審訂(2004)。B. A. Weisbrod 原著(2003a)，《非營利產業》。台北：智勝文化。
- 蕭新煌、官有垣與陸宛蘋主編(2009)。非營利部門：組織與運作(二版)。台北：巨流。
- 吳松齡(2010)。創新管理：精華版(二版)。台北：五南。
- 林淑馨(2010)。質性研究：理論與實務。台北：巨流。
- 高淑清(2008)，質性研究的18堂課—首航初探之旅，高雄：麗文文化。
- 陳向明(2002)社會科學質的研究。台北：五南。

二、期刊論文

- 高明瑞、蔡依倫(2009)，鑲嵌的社會創業歷程：制度革新觀點，創業管理研究 2009 年 12 月第四卷第四期，p. 107-134
- 胡哲生、張子揚(2009)，社會企業創業議題：社會創新與管理融入，創業管理研究 2009 年 12 月第四卷第四期，p. 85-105
- 胡哲生、陳志遠(2009)，社會企業本質、任務與發展，創業管理研究 2009 年 12 月第四卷第四期，p. 1-28
- 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙(2009)，社會企業經營模式之建構，創業管理研究 2009 年 12 月第四卷第四期，p. 57-83
- 邱顯貴(2010)，非營利組織營運參考模式和關鍵因素：以台灣為例，中華管理評論 2010 年 5 月第十三卷二期。
- 呂朝賢(2008)。社會企業與創業精神：意義與評論。國立政治大學社會學報，第 39 期，頁 81-117。
- 官志亮、林三偉(2009)。組織內部創業影響因素與組織績效之關連性研究。2009 金融創新與科際整合學術研討會，2009.7.11Hsinchu,Taiwan。
- 鄭清霞、呂朝賢、張簡儷詩(2007)嘉義縣 96 年度身心障礙者生活需求調查報告。嘉義縣政府委託中正大學社會福利系調查與編製，2007.12：頁 48~49。
- 嘉義縣 100 年度社會福利執行績效考核(2011.07)—身心障礙福利服務資料，頁 1、16-21。
- 莊正民、朱文儀、黃延聰(2001)。制度環境、任務環境、組織型態與協調機制---越南台商的實證研究。管理評論，20 卷 3 期：123~151。
- 陳東升(1992)。制度學派理論對正式組織的解析。台大法學院社會論叢，40 卷：1~23。
- 劉常勇、謝如梅(2006)。創業管理研究之回顧與展望：理論與模式探討。創新管理研究，1 卷 1 期：1~43。

- 蕭志同、金必煌、邱英雄、楊千（2001）。企業集團內部創業模式—以宏碁集團為例。資訊、科技與社會學報，創刊號：1-16
- 洪世章、蔡碧鳳（2006）。企業興業與成長：比較個案研究。中山管理評論，14卷1期：79~117。
- 蘇國禎（2005）。非營利事業產業化—以喜憨兒基金會為例。南華大學第五屆非營利事業管理研討會，p：90-91。
- 陳俊良（2009）。伊甸基金會雙福使命與資源策略的回顧與前瞻。社區發展季刊，126期：75~94。
- 吳敏華（2002）。聖心教養院籌備重殘中心工作手冊。
- 嘉義縣政府 91 年 11 月 18 日內政部召開協助聖心成人重殘會議工作報告。
- 侯嘉政、白如玲（2007）。企業策略創業程序之個案研究：動態能力理論，創業管理研究 2007 年 12 月，第二卷第四期：p89-112。
- 林坤賢、涂敏芬、洪世章（2006）。創業的網路模式分析。科技管理學刊，第十一卷第三期：p31-52。

三、學位論文

- 陳涼(2009)。非營利組織轉型社會企業之策略過程—以彰化縣喜樂小兒麻痺關懷協會為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 何瑾瑜(2005)。內部創業過程中創業夥伴間互動關係之探討。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 梁奕忠（2009）。整合的公司創業動態模型：以綠能科技為例。國立東華大學企業管理研究所博士論文，未出版，花蓮。
- 唐人璠（2003）。企業多角化內部創業經營策略之研究—以電信業工程部門為例。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 柯國華（2006）。企業成長策略之研究—以明碁集團為例。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 黃秀珊（2003）。台灣中小企業創業精神之研究。銘傳大學國際企業管理碩士論文。

四、譯著

- 林金榜譯（2011）。明茲伯格策略管理。(Henry Mintzberg、Joseph Lampel、Bruce Ahlstrand 原著)，台北：商周出版（二版）。
- 周旭華譯（2003）。勇於創新。(Michael L. Tushman、Charles A. O' Reilly 111 原著)，台北：天下遠見出版。
- 劉鶴群、林秀雲、陳麗欣、胡正申、黃韻如譯（2010）。社會科學研究方法。(Earl Rabbie 原著)，台北：新加坡商聖智學習。
- 黃秀媛（譯）（2005），藍海策略：開創無人競爭的全新市場(W. Chan Kim & Renee

Mauborgne 原著)，台北：天下遠見。

五、網路等電子化資料

內政部統計處 (2011)。身心障礙者人數統計。2011 年 3 月檢索自：http：

[//www.moi.gov.tw/stat/index.aspx](http://www.moi.gov.tw/stat/index.aspx)。

內政部社會司 (2011)，2011 年 5 月檢索自：

http://dpws.moi.gov.tw/commonch/home.jsp?menudata=DisbMenu&contlink=ap/law_view.jsp&dataserno=201012310037&mserno=200805220007&serno=200805220110 /

私立身心障礙福利機構設立許可及管理辦法。

內政部社會司 (2011)，2011 年 5 月檢索自：http：<http://www.sowf.moi.gov.tw/05/b/>身心障礙福利機構設施及人員配置標準。

內政部社會司 (2011)，2011 年 5 月檢索自：http：<http://www.sowf.moi.gov.tw/05/b/>優先採購身心障礙福利機構團體或庇護工場生產物品及服務辦法。

內政部社會司 (2011)，2011 年 5 月檢索自：<http://sowf.moi.gov.tw/05/new05.htm> 身心障礙機構評鑑。

MBA 智庫百科，2011 年 4 月檢索自：<http://wiki.mbalib.com/zh-tw>

MBA 智庫百科，2011 年 5 月檢索自：

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%88%9B%E4%B8%9A%E7%B2%BE%E7%A5%9E>

內政部營建署 (2011) 2011 年 11 月檢索自：

http://thchou.blogspot.com/2007/11/blog-post_9436.html 建築技術規則

<http://w3.cpami.gov.tw/law/law/lawe-2/b-rule.htm> 建築技術規則

內政部營建署 (2011) 2011 年 11 月檢索自：

http://www.cpami.gov.tw/chinese/index.php?option=com_content&view=article&id=10518&Itemid=57 建築物無障礙設施設計規範

貳、西文部分

Wolcott, R.C. & Lippitz, M.J. (Fall 2007). The Four Models of Corporate Entrepreneurship, *MIT Sloan management Review*, 49(1): 75-82.

Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing, *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 223 -244.

Burgelman, R.A. (1996). A Process Model of Strategic Business Exit, *Strategic Management Journal*, 17(S): 193-214.

附錄一

圖文資料引用同意書

貴組織您好

本人是南華大學非營利組織管理學系碩士專班研究生，為分析聖心教養院內部創業模式與策略的研究，進行「身心障礙福利機構內部創業模式與策略之研究—以嘉義縣私立聖心教養院為例」論文寫作。

茲因本研究生主要以 貴組織天主教會嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院創業模式與策略之研究為研究取材，需引用創辦人 蒲敏道神父及聖心教養院歷史軌跡與相關歷史資料、檔案文件及圖文等資料內容，故請惠予同意提供上述相關之資料。

特立此同意書為憑，其內容純為學術研究之用，並會完整註明資料出處。再次竭誠感謝 貴組織惠予同意及對本研究之協助。

特此申謝

組織簽核：財團法人天主教會嘉義教區附設嘉義縣私立聖心教養院

董事長：鍾子仁 



地 址：嘉義縣東石鄉港墘村 60 之 40 號

電 話：05-3795465

同意日期：100年 5月 1日

南華大學非營利事業管理學系碩士專班

研究生：吳敏華 敬上

附錄二

訪談同意書

敬愛的_____，您好：

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

研究者是南華大學非營利事業管理學系碩士在職專班的研究生，本研究主題為「身心障礙福利機構內部創業模式與策略之研究—以嘉義縣聖心教養院為例」。從內政部統計處 99 年 12 月報告數據中得知，智能障礙及多重障礙者人數逐年成長，而能提供適切性教養服務且符合個別化原則的身心障礙福利機構仍不足，故優質非營利組織可運用其自身知名度與專業度，創辦另一個新事業單位，以照顧社會上有需求之心智障礙者，減緩其家庭經濟與社會問題，達成機構使命。所以在整個創業歷程中，組織需尋找不同的社會及政府資源投入，提供創業程序協助、經費補助、活動的舉辦及需求評估等，藉由彼此不同的專業合作與資源的挹注，來提供這群社會上迫切需求服務之心智障礙朋友一個溫馨的家，期許他們能獲得「正常人」應有的基本權利及尊重。本研究的目的是探討身心障礙機構內部創業歷程，在面對不同階段的創業過程，影響組織的內、外部因素為何，藉由策略的制定過程與定位，開發新事業的成立，達成組織的使命與目標。

本研究程序擬進行一次的訪談，每次訪談時間預計進行60-90分鐘，為方便日後資料的分析和整理，訪談過程將進行全程錄音；而訪談地點的選擇則尊重您的意願，期待在安靜不受干擾的環境中進行。

在您接受訪談的過程中，若您有覺得不妥之處，您可以提出不想回答、想要中止或退出訪談的要求。另基於保密與尊重原則，您的基本資料及訪談內容將依個人意願公開或採匿名方式處理，以保障個人的隱私及權益。然因您不吝提供寶貴的資料與珍貴的意見，讓研究結果對於釐清身心障礙機構內部創業歷程有顯著的幫助，也使本研究能夠順利完成。研究者不勝感激，再此獻上最誠摯的謝意。

敬祝 身體健康 萬事如意

南華大學非營利事業管理學系碩士在職專班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：吳敏華敬上

茲同意參與此研究，並享有以上提及之權益保護

受訪者同意簽名：_____

日期：_____年_____月_____日

附錄三

訪談大綱

一、承辦單位董事會(郭董事)

- (一) 請問因應敏道家園擴展後所需的人力，在籌備階段董事會如何因應？
- (二) 機構興建完成後，高階主管的遴用採用何種方式？其具備的條件？
- (三) 敏道家園籌設期將近 10 年，董事會如何支持機構管理及資金上的問題？
- (四) 敏道家園獨立成為新的組織，董事會對新成立組織採用獨立立案方式，有何考量或顧慮？

二、承辦單位(敏道家園劉院長)

- (一) 敏道家園的籌建需要龐大的經費，請問 貴機構在募款行銷的策略有那些？
- (二) 因應機構未來的專業人力及主管需求，請問聖心當時如何因應？有何策略？
- (三) 敏道家園籌建期間長及經費龐大，當時機構是否考量一些風險(如資金取得問題？募款不足？…)？你如何處理？
- (四) 敏道家園籌備期間，內部員工信心不足或有疑惑時，你如何回應？

三、主管機關嘉義縣政府社會處(主辦人)

- (一) 聖心教養院擴建成人重殘養護中心—敏道家園政府的立場及想法如何？
- (二) 敏道家園籌建經費龐大，政府之補助方式、內容、金額比例？
- (三) 聖心申請敏道家園籌設時，是以擴建分院方式辦理，並取得政府籌設許可，97 年 1 月身心障礙福利機構設立辦法修訂，機構面臨獨立或分院方式設立，政府的立場為何？如何協助？
- (四) 敏道家園申請嘉義縣政府同意展延提撥「成人重殘養護分院發展基金」至民國 96 年(原申請 89 年至 94 年)，政府的立場為何？

附錄四

訪談逐字稿

Q1. 請問因應敏道家園擴展後所需的人力，在籌備階段董事會如何因應？

A1：董事會指示聖心教養院院長應把握時程，積極培育儲備人才，以因應敏道家園興建完成後，人力需求的銜接才不會有業務無法運作問題。在籌備期間董事會亦督促院方儘速培養員工的專業度，可分為幾項來說明：

(1)組織圖方面：請院方參考社福機構優等單位及規模健全單位，以規畫符合敏道家園需求之組織架構，了解組織實際運作所需人力數。

(2)人力需求及培訓方面：

a. 募款人力：因應敏道家園籌備期間及營運後所需經費，募款人才的聘用及培養是相當重要的，有優秀的募款人員將可為機構積極開發資源外，亦可維繫原有資源，為組織維持一定的募款來源。

b. 工程監工人力：因應敏道家園施工期間所需，該園興建面積達 11,000.45 平方公尺，工程採購依政府規定需採用公開招標方式，且以最低標得標，董事會最擔憂工程品質問題，若有懂建築工程方面的相關專業人才加入，在施工期間就可確保其品質，且敏道家園建築規模大，機構營運後有許多的維護項目需有專業人員去做。

c. 教保人力：因應興建完成後，直接服務人員的大量需求，特別指示院方需儘速聘請，儘早訓練，以完成基本的教保專業能力，以因應服務使用者入住後的各項問題，特別是重癱養護之個案，隨時都可能有急救方面的問題，現場人員的專業性很重要。

Q2. 機構興建完成後，高階主管的遴用採用何種方式？其具備的條件？

A1：董事會當然希望由內部員工晉升，比較不希望外部聘用(空降部隊)，除非內部沒有適當的人選。另高階主管需具備以下的條件：

- (1) 認同教會興辦社會福利事業的理念與精神。
- (2) 對教養院整體業務的運作熟悉，且具有社福相關專業之能力。
- (3) 具有高度的服務熱忱。
- (4) CEO 需具備高 EQ 及領導統禦的能力。

Q3. 敏道家園籌設期將近 10 年，董事會如何支持機構管理及資金上的問題？

A1：(1) 董事會為支持機構管理，籌備期間配合機構需要召開定期及臨時董事會議，以解決其問題。

(2) 為協助敏道家園興建工程順利進行，從建築工程開始規畫到工程公開招標（含標案書面審查與指導），到施工，到驗收等階段（含設備設施計劃），董事會指派我及教區經建委員會工程審核小組成員參與院方每個月固定召開的工程會議，雖到後來因工程及設備問題較多（整合問題），變成每週必需開會一次，我們仍全程參與會議，這都是董事會積極支持機構的具體行動。

(3) 機構服務對象為弱勢朋友，資金來源都取之於社會，敏道家園興建經費除向政府申請必要補助外，亦需向社會各界募款，以完成興建計畫，若募款不足造成資金缺口時，董事會會協助解決此問題，決不會讓興建工程延宕或停辦，而無法完成，後來整個興建工程確實經費不足 3,000 萬元，董事會協助解決了，敏道家園方得以順利完工與啟用。

Q4. 敏道家園獨立成為新的組織，董事會對新成立組織採用獨立立案方式，有何考量或顧慮？

A1：1. 擔憂：敏道家園獨立立案後，董事會擔心兩機構間為搶社會資源，而互相比較、競爭、批評，造成機構不好的品質，而影響機構對外的形象。

2. 考量：

a. 服務對象的區分更加明確，機構間可作轉銜，達到教會服務理念：提供全人全

程的專業服務。

- b. 未來兩機構性質相同，所以在員工制度、服務品質及資源共享等方面均可共用或相同，大家相互支援與合作，希望能達成兩院的平衡發展，以提供優質的服務。
- c. 董事會希望未來教區社福機構能一起合作，如活動整合、專業整合…等，統籌行政管理，以節省行政人力及成本，因為社會資有限。例如教育研習可以一起辦，除可節省經費、人力外，也可以避免資源浪費，結合後還可增加教育進修的管道與機會。

Q1. 敏道家園的籌建需要龐大的經費，請問 貴機構在募款行銷的策略有那些？

A2: 敏道家園因籌建 200 床之服務量，故在空間規劃及建物設施上均需符合 97 年 1 月頒訂修正之身障機構標準設立外，尚需考量成人重癱者乘座特製大型輪椅迴轉空間需求，所以本家園興建使用積為 11,000.45 平方公尺，從土地購置、土地開發、建物興建及設備設施購置等，總經費達三億九千多萬元。我們從內政部獲得補助約一億元左右，歷年自籌基金約三千多萬元，其他不足經費約二億六千多萬元均需向外募款，所以募款壓力對我而言真的很大，除需維持原來機構的募款經費需求，以穩定內部專業品質外，尚需籌募敏道家園興建經費，所以我必須不斷的思考要採用何種方式行銷，整個籌備期間，我們採用的募款方式如下：

1. 延續推動後援會及認養費，穩定服務品質，以提升社會各界對機構的認同。
2. 增加媒體曝光率，以提升知名度：聖心屬於教會機構，一直秉持教會福傳精神及服務理念來照顧身心障礙朋友，在教養品質上一直被認定，再加上創辦人蒲敏道神父的服務精神「做別人不做的」，且是一個百歲外國老神父呼籲籌建「成人重殘養護中心」，變成社會性倡導之議題，且成人重殘服務於雲嘉地區確有其急迫性之社會需求，故本身的議題性，逐引起政府、媒體的關注及報導。
3. 年度募款策略：(1)定期募款活動的舉辦，透過各種不同活動的辦理如園遊會、踩街活動、音樂會活動..等等，並連結教會資源及社團、企業、基金會及學校等參與活動。(2)提報募款計劃書給各慈善基金會，主動爭取合作募款計劃，如和 7-11 公司、萬海航運慈善基金會。
4. 郵件募款策略：運用院方每兩月發行之雙月刊，除院務登刊與徵信外，並隨刊物夾帶發票信封、郵政劃撥單、定期機金融機構/信用卡授權書..等，以提供募款多元管道。
5. 資產募款策略：推動「敏道家園一磚一瓦房舍認捐計劃」，獲得企業、社團、學校及個人..等指定認捐。
6. 特殊事件募款策略：藉由創辦人魅力型的精神領導者及修女們大愛的服務精神，透過個人專訪、事蹟表揚等以獲得媒體、刊物及報章雜誌的報導，以引起社會大眾的

關懷與支持。

Q2. 因應機構未來的專業人力及主管需求，請問聖心當時如何因應？有何策略？

A2：1. 專業養成方面：院方內部訂有員工教育訓練辦法，新進員工需有 32 小時的

職前訓練外，主管及資深同仁負有專業技能養成的責任即所謂的經驗傳，另內部定期每月辦理員工在職訓練，邀請相關專業老師來院授課，以培養其專業能力。

2. 正確工作態度的建立：正確的工作態度對一個機構品質的穩定是很重要的，技能不熟透過學習與經驗可逐步養成，但不好的態度是人格特質問題，會影響工作品質外，尚會影響別人，對機構影響很大。

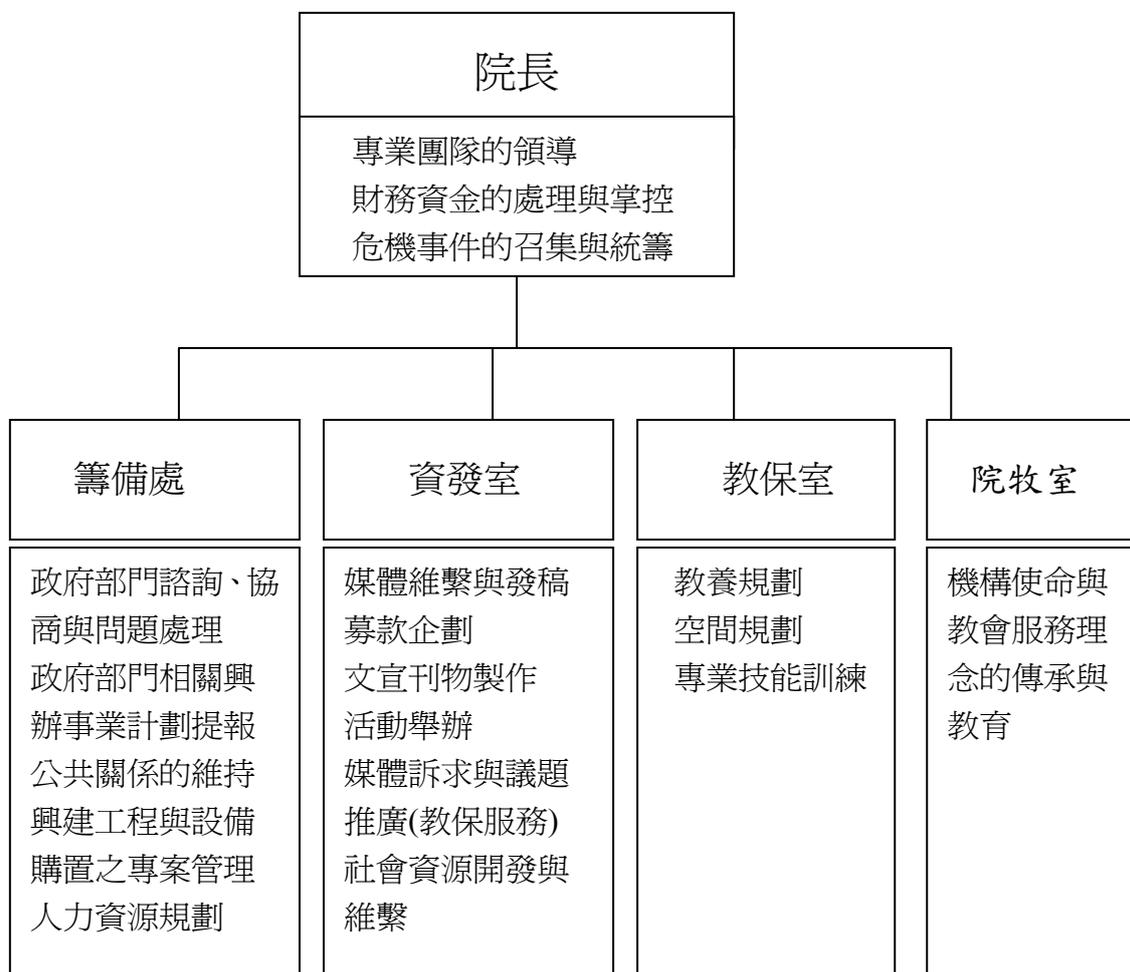
3. 主管養成計劃：自籌備期開始即積極培養主管人員，如（1）在主管凝聚共識方面，我們邀請外部專家來院指導，以達成共識完成目標，（2）另組成危機小組，以培養訓練主管處理能力，（3）員工及主管充份了解社會需求趨勢與脈動，以提升領導治理能力，另為不同主管彼此間能同理「以心體心」，於民國 98 年 9 月進行一級主管的職務大調整，除讓各部門主管了解

不同職務的困難外，亦可因不同人選的調整，使該部門能突破以往的固定風格，增加創新或不同的想法。

Q3. 敏道家園籌建期間長及經費龐大，當時機構是否考量一些風險(如資金取得問題？募款不足？…)？你如何處理？

A2：院方收容服務對象為極重度多重障礙者居多，其服務個案成本很高，每位個案成本本院方尚需對外籌募約 7,000~12,000 元不等，所以服務對象愈嚴重者其成本愈高，但因了解成人重殘的社會迫切需求性及創辦人蒲敏道神父的心願，所以董事會同意增設擴建「成人重殘養護中心」，以實現教會服務理念「做人家不願意去做的事」，所以董事會特別指示：機構除申請政府補助外，不足經費努力去募款，若資金仍不足時，教會願意借貸資金，已完成興建計劃。另我們在籌備期間先後成立籌備小組、創新服務委員會及主管專業團隊，每個階段均有其需求性，例如有政府問題時，就由籌備處負責人員處理，媒體問題或文宣推廣由資發室負責，教養規劃由教保室負責，財務資金方面則由我負責，像遇到資金不足時我會立即向董事會報告，即各有專責的人員負責處理各項問題，若遇到突發事件時，我們會

立即召開緊急會議協商，即所謂的危機處理團隊，我大約口述運作模式，你可以整理成圖表模式，因為妳也很清楚其過程，摘述陳現方式如下表



資料來源：研究者整理

Q4. 敏道家園籌備期間，內部員工信心不足或有疑惑時，你如何回應？

A2：整個籌備期間不算短，難免有部分同仁會有感到疑惑或信心不足，所以為凝聚員工共識，除透過教育訓練課程，取得員工對蒲敏道神父遺願之認同外，亦定期於會議上報告敏道家園現況與進度，若遇內部有質疑時如有人力嗎？有足夠的資金嗎？即立刻召集會議，透過籌備小組立即回應，隨時掌握問題，立即解決。

Q1. 聖心教養院擴建成人重殘養護中心—敏道家園政府的立場及想法如何？

B1: 1. 立場：我們考量身心障礙朋友與其家庭的需求及身障福利資源的分配的原則，當年政府部門評估後發現嘉義地區並未設有一間成人重殘機構，基於地區的實際需求性，所以政府部門積極輔導聖心教養院成立「成人重殘養護中心-敏道家園」，且聖心的教養專業品質獲得大家的認同與肯定，這是有目共睹的。

2. 想法：政府對民間機構是夥伴關係，所以在敏道家園籌備期間，政府扮演著支持、輔導及監督的角色，我們積極的協助機構解決各項問題，期盼敏道家園儘早完成。

Q2. 敏道家園籌建經費龐大，政府之補助方式、內容、金額比例？

B1：當年聖心申請補助時，依據 93 年內政部推展社會福利補助作業要點規定如下

(1) 資本門補助：1. 身心障礙福利機構建築物及設施設備：補助原則：A. 新建、改(增)建、修繕費補助，日間服務機構每床以六點六平方公尺、住宿機構每床以十六點五平方公尺計算，合計最高補助二百床，超過部分不予補助，未達三千三百平方公尺者，按實際面積核算。補助項目及標準：1. 建築費：參照中央政府總預算編製作業手冊所編列標準辦理，惟申請資本支出經費至少應編列百分之三十以上之自籌款。2. 開辦設施設備費：住宿型機構每床最高補助新臺幣十五萬元，最高補助二百床；非住宿型機構每床最高補助新臺幣十萬元，最高補助二百床。補助項目以辦理身心障礙教養機構業務必要之設施設備為限。

(2) 其他補助注意事項：

A. 依規定應編列自籌款案件，應附自籌款證明。

B. 土地權利證明文件（以自有土地為限。尚未取得土地所有權者，得檢附接受補助即移轉土地所有權於法人之切結書。），為非都市土地涉及變更編定者，應同時檢附變更編定使用同意書。

C. 申請補助建造或購置建物金額逾新臺幣一千萬元，應檢送專家學者諮詢、規劃之會議資料，申請補助計畫書並應於封面以文字標明：本案同意確依行政院核定之綠建築推動方案辦理，於申請建造執照前，依規定先行取得候選綠建築證書，並於工程完竣取得使用執照後六個月內，依規定完成申請綠建築標章並報內政部備查。

D. 財務處理：補助經費資本支出逾新臺幣一千萬元之案件，受補助單位應將自籌款全數存入直轄市、縣（市）政府所設專戶保管，內政部補助款撥至縣政府專戶；由縣政府依工程進度及合約分期撥付，撥付時應按決標金額依受補助單位核銷應自籌經費比例及內政部補助經費比例支付。

(3)嘉義縣政府：依據嘉義縣政府辦理身心障礙福利機構及團體經費補助作業要點，一般身障機構每年最高補助 12 萬元為限；嘉義縣政府雖然財源窘困，但為支持、關懷敏道家園的設立，落實照顧身心障礙者的良善美意，特別專案補助敏道家園開辦設備設施新臺幣 50 萬元。

Q3. 聖心申請敏道家園籌設時，是以擴建分院方式辦理，並取得政府籌設許可，97 年 1 月身心障礙福利機構設立辦法修訂，機構面臨獨立或分院方式設立，政府的立場為何？如何協助？

B1：1. 立場：政府部門會考量服務目標的宗旨，在政府的立場仍會以政策及未來趨勢為主，故鼓勵機構朝向小型化、社區化及家庭化，所以敏道家園未來服務人數將達 200 床時，政府希望兩單位能分開獨立設置(符合 97 年 1 月頒訂法規)，以提供更完善的照顧。

2. 協助：提供相關法令的諮詢及行政協助。

Q4. 敏道家園申請嘉義縣政府同意展延提撥「成人重殘養護分院發展基金」至民國 96 年(原申請 89 年至 94 年)，政府的立場為何？

B1：政府當然是支持同意展延，因敏道家園籌備期間所遇到的問題，並不是機構能掌控的問題，大部份是因法規的修改與頒定，如 97 年 1 月身心障礙福利機構設立辦法修訂及 4 月頒訂建築物無障礙設施設計規範等，致新建房舍需再調整與修正，此一建物空間變動，機構除施工延宕外，亦需提報本府層轉內政部變更補助計畫案，經核准同意後方可執行，故當聖心提報敏道家園相關資料或計畫時，政府都會儘速協助審核並同意，以期能早日完成提供服務。