

論 文 名 稱：非營利組織經營管理之研究—以辦理身心障礙福利服務之全國性社會福利基金會為例

校 所 組 別：南華大學非營利事業管理研究所

畢業時間及提要別：八十九學年度第二學期碩士學位論文

研 究 生：張 培 新

指 導 教 授：施 教 裕 博士

論文內容提要：

鑒於身心障礙者的早期療育、就醫、就業、養護等需求，日益迫切，實有賴民間非營利組織的共同推動，而辦理身心障礙福利服務之社福基金會的力量，不容忽視，其服務、運作及經營管理之情形，亦為社會大眾所關注；因而，為提昇其服務成效，強化內部管理，以增進社會服務之功能，有必要對現行身心障礙社福基金會的決策功能、人力資源、財務管理與公共關係等經營管理之核心課題，作一整體性與重點性的實證研究。準此，本研究選定五家辦理身心障礙福利服務之全國性社福基金會為研究對象，透過「文獻分析」、「深度訪談」、「參與觀察」等途徑，嘗試從「董事會功能」、「人力資源」、「財務管理」與「公共關係」等理論與實務運作層面，實施個案比較分析，以探求其內蘊豐富的深層意涵。經歸納分析，主要的研究發現如下：

第一、在董事會的功能與運作上：

本研究個案的董事會之治理型態，以執行長為主的居多，究其原因包括機構創設背景、執行長的專業能力、董事會投入的心力與決策模式等交互影響；在強化董事會的角色功能方面，董事成員的教育訓練、不適任董事的法令規範與董事會的自我評估等作為上，均亟待加強。

第二、在人力資源管理上：

專職人員管理的現存問題包括：召募不易、專職人員流動率高、工作視野和生涯期待的衝突、工作傳承的問題、服務績效評估基準的建構與工作觀念的調整等；而志工管理的問題包括：工時無法配合、品質難以控制、自我意識強、流動率高及專業不足等。

第三、在財務管理上：

經研究發現，合理的財務收入結構、財務風險的評估、資金籌措情形與財務透明化等，均是妥善財務規劃的有效手段；而開發小額定期捐款、發票捐募、明確的組織宗旨與奠定良好的形象，均是穩定社會捐款來源的可行途徑；成本控制的具體措施，則包括：組織文化的塑造、收支清楚、成本標準化與律定節流措施等。

第四、在公共關係上：

在媒體公關工具的使用上，仍有亟待拓展的空間，其強度與密度宜再加強；機構定期刊物發行數量與捐款收入成正比，顯示機構對於捐款人平時的經營與開發應予重視；而在接受政府委託所面臨的問題，包括法令諸多限制、缺乏夥伴的對等關係及委託的不確定性等；另應加強與企業、非營利組織間的合作、互動關係。

目 錄

第一章 緒 論	6
第一節 研究緣起及問題背景	6
第二節 研究目的	9
第三節 名詞界定	9
第二章 文獻探討	12
第一節 非營利組織的基本理論	12
第二節 基金會的董事會功能與運作	23
第三節 基金會的人力資源管理	28
第四節 基金會的財務管理	34
第五節 基金會的公共關係	40
第三章 研究設計	46
第一節 概念性架構	46
第二節 研究方法	47
第三節 研究流程	51
第四節 個案描述	52
第四章 董事會的功能與運作分析	68
第一節 董事會的概況	68
第二節 董事會的治理型態	70
第三節 董事會與執行長間的互動關係	72
第四節 強化董事會的角色功能	74
第五章 人力資源分析	78
第一節 專職人員的管理與發展	78
第二節 志工的組織與運用	91
第六章 財務管理分析	98
第一節 財源籌措與運用	98
第二節 財務規劃與預算	107
第三節 資產管理與成本控制	112

第七章 公共關係分析	118
第一節 與媒體關係	118
第二節 與政府關係	125
第三節 與企業、非營利組織關係	133
第八章 結論與建議	140
第一節 研究結果摘述	140
第二節 研究建議	147
第三節 研究限制	150
參考文獻	152
附錄一：國內非營利組織經營管理相關研究一覽表	160
附錄二：訪談大綱	167
附錄三：訪談記錄	169

圖 次

圖 2-1	我國法人種類	15
圖 3-1	本研究概念性架構圖	46
圖 3-2	本研究流程圖	52
圖 3-3	陽光社會福利基金會之組織圖	54
圖 3-4	伊甸社會福利基金會之組織圖	57
圖 3-5	創世社會福利基金會之組織圖	60
圖 3-6	心路社會福利基金會之組織圖	63
圖 3-7	第一社會福利基金會之組織圖	66

表 次

表 1-1	台灣基金會類別	11
表 2-1	非營利組織與政府部門、私人部門之性質差異	13
表 2-2	NPO 董事會自我評估量表	28
表 2-3	NPO 執行長績效評估表	31
表 2-4	非營利組織與營利組織財務管理比較	35
表 3-1	本研究選取的研究對象一覽表	48
表 3-2	深度訪談受訪對象一覽表	49
表 3-3	研究個案概況一覽表	53
表 4-1	基金會捐助章程有關董事會運作的規範	68
表 4-2	89 年度董事會運作狀況比較表	69
表 4-3	董事長狀況比較表	69
表 4-4	基金會捐助章程有關常務董事運作的規範	72
表 5-1	人力資源分析	78
表 5-2	專職人員狀況比較表	79
表 5-3	執行長狀況比較表	80
表 5-4	志工運用狀況比較表	91
表 6-1	財務管理分析	98
表 6-2	88 年度經費來源狀況比較表	99
表 6-3	88 年度經費支出情形比較表	106
表 6-4	88 年度經費收支狀況比較表	106
表 7-1	公共關係分析	118
表 7-2	89 年度公關運用情形比較表	119
表 7-3	機構公關人員設置情形比較表	119
表 7-4	機構 89 年度媒體公關工具使用情形	121
表 7-5	機構主要刊物發行狀況一覽表	122
表 7-6	機構刊物發行份數與 88 年度捐款收入比較表	124
表 7-7	機構 89 年度接受政府委託合作情形比較表	125
表 7-8	機構對公共政策的期望與需求	129
表 7-9	B 基金會擔任政府諮詢委員會成員一覽表	132
表 7-10	89 年度與企業合作狀況比較表	133
表 7-11	B 基金會與企業合作、互動模式及實際作法分析表	134
表 7-12	機構與其他非營利組織合作互動方式比較表	136

第一章 緒論

第一節 研究緣起及問題背景

台灣地區近年來隨著政治的民主化與快速的經濟發展，非營利組織如雨後春筍般地急遽成長，其活動包括社會服務、政策倡導、教育文化、醫療衛生及宗教等多項範疇，對國家社會之影響至鉅。非營利組織的重要性，在現代社會中已充分顯現。依據內政部統計資料（內政部統計處，1989、2000a）顯示，1988年台灣地區全國性的學術文化團體、醫療衛生團體、宗教團體、體育團體、社會服務及慈善團體、國際團體、經濟業務團體、宗親、同鄉、校友、婦女會及其他社會團體，計有822個，而截至1999年，數目則大幅提高到3279個，十年間增長了將近四倍，其中以宗教團體、社會服務及慈善團體，成長最為快速，此種現象隨著社會的發展，而逐漸增加。除了社會團體的蓬勃發展之外，公益性財團法人基金會的迅速成長亦是台灣社會「結社革命」的另一顯著特徵。蔡政文等人（1982）以1980年為研究基準發現，設置於台北、台中、台南及高雄地區的基金會約有230家，而依據喜馬拉雅研究發展基金會在1997年版登錄之基金會，共計1595家，但江明修（1999）的研究指出，若加上主管機關及當地地方法院未提供資料，或者基金會資料蒐集工作截止後新成立基金會等因素，則估計台灣立案基金會總數超過四千家，二十年間成長了十七倍餘。以美國為例，已正式註冊獲免稅地位的非營利組織而言，已達75萬家之多，它們在1996年之業務支出高達4330億美元，這一規模可列名全世界國家經濟前12名以內，超過澳洲、印度、墨西哥和荷蘭。如果再將不必付費的志工活動計算在內的話，則可再增加800億到1千億美元（許士軍，1999）。另杜拉克（周文祥等譯，1998）指出，非營利組織已成為當今美國社會的最大雇主，以每週在非營利組織工作3小時的志工而言，多達9000萬人，亦即每兩個成人中就有一人參與非營利組織工作，且這種趨勢仍在成長之中，據預測，10年之內，三分之二的美國成人（1億2千萬人），將自我要求成為每週工作5小時的非營利組織的志工。

近40年來，台灣經濟發展在民間與政府的努力建設下，已累積相當財富，並刻正邁向現代化國家之林。然而，正當經濟高度繁榮、社會日趨富裕之際，舉凡貧困、兒童、老人、身心障礙等弱勢群體，依然亟須社會安全制度及社會福利服務，以照顧其基本生活。雖然，近年來政府在社會福

利經費之支出迭有增加，至 2000 年已達 3669 億元，占政府國庫支出 16.42%（內政部社會司，2000a），但社會福利的推展仍有賴於政府與民間的攜手合作，因而財團法人社會福利慈善事業基金會（以下簡稱社福基金會）乃扮演極為重要的角色。社福基金會成立的使命在於解決社會問題，增進民眾福祉，弘揚人類美好、互愛、慈善的崇高理想。依據內政部 2000 年統計臺閩地區社福基金會共計 421 家，其主管機關大多分佈在各縣市計 174 家，佔 41.4%，屬台北市管轄者有 107 家，占 25.5%，內政部管轄之全國性社會福利基金會 89 家，占 21.2%，隸屬台灣省政府管轄者則有 29 家，占 6.9%，高雄市管轄者計 21 家，占 5%。與喜瑪拉雅研究發展基金會 1997 年出版「基金會在台灣」一書中登錄之社會福利基金會 302 家相比較，增加 119 家，成長率高達 39%。另依據內政部 1997 年「臺閩地區社會福利機構概況調查報告」，全國的社福基金會於當年的目的事業經費支出，高達 180 億 4965 萬元（內政部統計處，1998），可見社福基金會就經濟面而言，貢獻可觀。

就身心障礙者的福利服務而言，截至 1999 年底止台灣地區身心障礙者總計為 64 萬 8852 人，其中肢障占 43.3%，聽障或平衡機能障礙者占 10.7%，智障占 10.5%，其餘的包括視障、精神障礙、自閉症等（內政部統計處，2000a）。近年來，由於環境、遺傳、工作傷害、人口老化等因素影響，台灣地區身心障礙人口平均每年約有 0.2% 至 0.3% 成長，政府為加強推展身心障礙者福利，每年均專列身心障礙者福利經費，且占社會福利經費 50% 以上，近 10 年來政府用在身心障礙者福利經費亦逾 400 餘億元（內政部社會司，2000b），然而，包括身心障礙者的早期療育、就醫、就業、養護等的需求，日益迫切，仍有賴民間非營利組織的推動，而辦理身心障礙福利服務之社福基金會的力量，則不容忽視，其服務、運作及經營管理之情形，亦為社會大眾所關注。

社福基金會乃依法登記之非營利財團法人，其組織目標、資金來源、服務對象均有其獨有之特性，是一種具有強烈性使命感的自發性非營利組織，而其成員又多為自願性的「志工」，且其缺少了傳統企業組織的利潤動機與績效標準，因此其管理模式無論在目標的訂定、人力資源、財務管理與經營績效之評估等都與傳統企業管理模式大異其趣。杜拉克（余佩珊譯，1994）指出非營利組織比任何組織更需要管理概念，因為它們不像傳統企業有所謂的底線（bottom line），因而更需要運用管理之道，以利組織能專心一致執行策略及實現使命宗旨。事實上，非營利組織的效能和效率已關係整個社會及其成員之福祉和生活品質甚大，在這個情況下，如何加強其管理效能，提昇工作績效，進而發揮其社會福利功能，貫徹使命目標，實

不能等閒視之。

黃秉德（1998）研究台灣非營利組織的經營管理特色，發現組織內部存在許多「治理」的問題，包括管理鬆散、人員流動率高、不重視制度及程序、人治色彩濃厚、缺乏策略規劃能力、專業化程度低、決策不民主等。而非營利組織在「公民社會」的期待下，必須先從自我健全做起，在檢核非營利組織的運作績效時，組織的決策功能、人力資源、財務管理及公共關係的拓展已成為經營管理的核心議題。因而，為提昇社福基金會之服務成效，強化內部管理，以增進社會服務的功能，有必要對現行社福基金會的董事會功能、人力資源、財務管理與公共關係，作一全盤性討論，以整體瞭解基金會現行困難之處，與如何善加輔導，使其更臻周全。

近年來，具有公益目的的非營利組織相關議題的研究在台灣已受到學術界與實務界的重視，而有關非營利組織經營管理的課題，研究的旨趣涵蓋經營管理（孫本初，1994；楊岱容，1998；司徒達賢，1999；黃新福，1999）、組織運作（蘇信如，1985；王永慈，1987；白省三，1996）、人力資源（陳金貴，1994；楊錦蓁，1994；黃皇凱，1997）、財務管理（林妙雀、楊建民，1991；杜榮瑞、薛明玲，1993；李金桐，1994）、財團法人監督（楊崇森，1981；陳惠馨，1995）、基金會研究（蔡政文，1982；蕭新煌，1992）、市場行銷（沈經洪，1995；劉俊英，1995；鄭政家，1998）、公共關係（潘文文，1994；徐木蘭，1998；陳怡平，2000）、民間團體參與社會福利服務（陳靜芬，1990；林春助，1993）等。然而，這些研究的內容均偏重特定或個別主題，並未能深入發現基金會決策功能、人力資源、財務管理與公共關係的整體運作及互動情形，且目前有關探討身心障礙之社福基金會經營管理的相關文獻及個案之分析比較，付諸闕如，有待作一整體性與重點性的實證研究。

陽光、伊甸、創世、心路、第一等五家社福基金會，係以辦理身心障礙福利服務之全國性社福基金會，成立時間均在 14 年以上，主要的服務對象涵蓋顏面傷殘、身心障礙、植物人與智障者，且組織規模較大，組織運作各具特色，其在經營管理上具有之外顯和蘊含的豐富性意涵，深具研究的價值，亟待透過個案的比較分析，以獲得豐富而有意義的資料，進而提供社福基金會經營管理之借鑑。

第二節 研究目的

有鑒於社福基金會之個數日益增加，其所提供之服務日益增長，惟因非營利組織容易發生管理欠當的問題，諸如未依設立宗旨活動、缺乏利潤衡量標準、組織結構不健全、人力與經費匱乏、缺乏活動規劃能力與忽視界域拓展等，其中又以組織決策、人力資源、財務管理及公共關係的課題最值重視，且直接影響服務的成效，因而，如何加強其管理效能，提昇服務品質，實在是不容忽視的課題。

基於以上所述，可綜合歸納本研究的主要目的為：

- 一、探討身心障礙型社福基金會之董事會功能、人力資源、財務管理及公共關係的運用及實作情形。
- 二、探討身心障礙型社福基金會經營管理之特色及所遭遇的問題和困難，並實施個案比較分析。
- 三、彙整提昇社福基金會運作功能及改善當前窒礙因素的對策與看法。
- 四、歸納研究結論與建議，提供社福基金會及本研究個案精進經營管理之參考。

第三節 名詞界定

壹、非營利組織

本研究之非營利組織係指以從事非營利之目的事業，其淨盈餘不得分配予其成員或特定人，享有免稅優待，而具有獨立、公益、民間性質之正式組織或團體，其運用大眾捐款、目的事業生產所得，以及政府部門的補助經費，以謀求公眾利益之提昇，造福社會。

貳、管理

管理就是一種程序，藉以整合組織中之各部門，發揮綜效（synergy），而邁向組織的目的或目標。就管理的功能層面而言，管理的工作亦即先有規劃，其次根據規劃的結果加以執行，最後將規劃與執行的績效加以控制，而採取修正規劃或修正執行之行動（王士峰，1999）。本研究之管理乃藉由探討組織的決策功能、人力資源、財務管理與公共關係等，以瞭解組織的實際運作情形。

參、基金會

基金會的產生乃基於社會需要，並隨著社會發展而有所演變。財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會（1997）以基金會的地位與運作定義如下：基金會是透過基金的組合，引導社會財富運用於公益慈善事業的法律與社會的非營利機構，其組織定位為財團法人之一種。根據上述定義，引申說明如下：

一、基金會是一個非營利機構：現代社會架構，由於非營利機構的興起，而銳變為政府部門、商業部門和第三部門；第三部門又稱為非營利部門，基金會是非營利部門重要的一環，因此它是一個非營利機構。

二、基金會是一個社會機構：非營利組織獻身於促進社會的健全發展，又稱為社會部門（social sector），因此基金會是一個社會機構。

三、基金會是一個法律機構：依據民法規定，設立基金會須向主管機關提出申請，經核准後必須向所在地法院辦理法人登記，取得法人資格，因此基金會是一個法律機構。

四、基金會引導財富運用於公益目的：現代基金會的功能擴展至更寬廣的公益領域，舉凡學術研究、科技發展、醫療保健、環境保護、天然資源保育，以及提昇藝術、音樂、體育水準等，皆可成為基金會推動公益的工作。

綜合喜瑪拉雅研究發展基金會出版之「基金會在台灣」（1997）與「台灣三〇〇家主要基金會名錄」（1999），台灣基金會依目標類型區分為文化教育（包括一般性、獎學助學、體育運動、音樂藝術、國際文化交流）、社福慈善、醫療衛生、環境保護、經濟發展及其他（包括新聞、交通與觀光、財政金融、法務、農業發展、兩岸事務...）等六類（詳如表 1-1）。而本研究係以辦理身心障礙福利服務之全國性社會福利基金會為研究對象。

表 1-1 台灣基金會類別

項次	基金會類別
一	文化教育類（包括一般性、獎學助學、體育運動、音樂藝術、國際文化交流）
二	社福慈善類
三	醫療衛生類
四	環境保護類
五	經濟發展類
六	其他類（包括新聞、交通與觀光、財務金融、法務、農業發展、兩岸事務..等）

資料來源 修改自喜瑪拉雅研究發展基金會，1999。

第二章 文獻探討

非營利組織管理的研究，始於 1977 年美國耶魯大學的非營利組織方案計畫 (the Program on NPOs at Yale University)，以及其他學術中心的相關研究 (江明修，1995)。二十多年來，美國許多大學及研究機構已將非營利組織管理的課程列入企業管理 (MBA) 與公共行政 (MPA) 的內容裡，且不斷擴大至社會科學其他學門中。近年來，國內有關非營利組織經營管理的相關研究，正方興未艾，惟研究的內容大多侷限於特定或個別主題 (詳如附錄一)，有關基金會的組織治理、人力資源、財務管理與公共關係等經營管理核心課題之整體面的探討，亟待建立。因此，本章除探討非營利組織的基本理論與管理問題外，並就基金會的董事會功能、人力資源、財務管理與公共關係等理論與實務層面，嘗試研擬基金會的經營管理之道。

第一節 非營利組織的基本理論

壹、非營利組織的界定與類型

一、非營利組織的界定

有關「非營利組織」(non-profit organizations) 的界定有許多不同的看法，依據 Wolf (1999) 的觀點，非營利組織必須具備有公共服務的使命，且在政府的法律規範下立案，並接受政府法令的管理與監督，對組織本身而言，必須排除私人利益或財務的獲得，其經營得享有免稅的優待及法律上的特別地位，且捐助或贊助者的捐款得列入免(減)稅的範圍。Hansmann (1980) 則認為依循法令設立之非營利組織，最大特徵在於禁止將淨盈餘分配給控制該組織之個人，諸如成員、職員、董事或受託人等，非營利組織並不禁止賺取利潤，只是禁止分配利潤，且淨盈餘之運用，必須合乎該組織設立之目的事業。Salamon (1992) 則具體指出非營利組織六大特徵：

(一) 正式組織：它必須具備某種程度的制度化，而非臨時或非正式的民眾集合體，同時亦須獲得政府法律的合法承認，具有法人團體的資格，

能以組織名義訂定契約和保管財務。

(二) 民間組織：它必須與政府組織有所區隔，既不屬於政府部門，亦不應由政府官員充任董事會成員，但此並不意味非營利組織就不能接受政府的財源或政府官員絕對不能成為董事；最主要的關鍵因素在於非營利組織的基本結構必須是民間組織。

(三) 利潤不能分配：組織本身可以生產利潤，但必須將組織的利潤運用在機構宗旨限定的任務上，再者，組織內部的工作人員不能分配利潤，這和營利組織運作的情形有很大的不同。

(四) 自我治理：非營利組織必須能夠自我管理，組織本身要有內部管理的程序及章程，除受政府相關法令的約束外，不受外在團體的控制。

(五) 志願人員的參與：非營利組織應有某種程度的志願人員參與機構活動，特別是由志願人員所組成具有領導與治理性質的董事會。

(六) 公共利益屬性：非營利組織所提供的服務應具有公共利益的性質，並以服務公眾為職志。

呂東英（1977）定義非營利組織係專以從事非營利目的事業，不以無目的累積結餘，不給予原創立人、組織成員或特定人特殊利益而成立的公益社團及財團法人，或依法成立辦理政府指辦事項之組織或團體。黃世鑫、宋秀玲（1989）則從運作目的、財源籌措方式、盈餘分配與否來說明非營利組織、政府部門與私人部門的性質差異，如表 2-1 所示。

綜合以上國內外學者對於非營利組織的界定，非營利組織的內涵可歸納為：以從事非營利之目的事業，其淨盈餘不得分配予其成員或特定人，享有免稅優待，而具有獨立、公益、民間性質之正式組織或團體，其運用大眾捐款、目的事業生產所得，以及政府部門的補助經費，以謀求公眾利益之提昇，造福社會。

表 2-1 非營利組織與政府部門、私人部門之性質差異

性質 部門別	運作之目的	財源籌措方式	盈餘分配與否
政府部門	非營利：謀求社會福利或團體利益	1.強制性：主要係以賦稅收入來支應政府支出 2.不具有對價關係	不以追求剩餘為目的
非營利組織	非營利：謀求社會福利或團體利益	1.自願性：主要來自私人之捐贈 - 公益 2.具有明顯的對價關係 - 互益	不分配盈餘：必須將保留盈餘用於未來目的事業的生產
私人部門	營利	1.自願性：私人支付價格來交換財貨與勞務 2.具有明顯的個別對價關係	分配盈餘

資料來源：黃世鑫、宋秀玲，1989：5

二、非營利組織的類型

與企業或政府相較，非營利組織最大特色在於其類型眾多而複雜，可說是包羅萬象，形形色色，甚難一概而論。一般而言，非營利組織實際涵蓋了：鄰里組織（neighborhood organizations）、社區組織（community organization）、慈善機構（philanthropic organizations）、志願性組織（voluntary organization）、獨立部門（independent sector）、第三部門（the third sector）、以及公益性團體、宗教團體、私立學校、民間研究機構、私立醫院、基金會等組織（Hodgkinson，1989；Young，1993）。依據「國際非營利組織分類標準」（the International Classification of Nonprofit Organizations，ICNPO），則認為共有十二個大類別可納入非營利組織的範圍，包括：教育與學術研究、醫療、社會服務、文化與休閒、工商團體和專業組織、住宅與開發、國際事務、公民倡議議題、環保、慈善、宗教及其他，細目則更涵蓋一百多種組織分類（Salamon and Anheier，1997；王世榕，1997；顧忠華，2000）。另就其事業目的之不同，又可區分為兩大類型：（一）公益類（public benefit）組織；（二）互益類（mutual benefit）組織。前者係以提供公共服務為目的之非營利組織，包括慈善事業、教育文化機構、科技研究組織、私立基金會、社會福利機構、宗教團體及政治團體；後者係以提供

會員間互益目的之非營利組織，包括社交俱樂部、消費合作社、互助會及類似組織、工會、商會及職業團體等（許世雨，1995）。

就我國而言，按民法總則規定，法人可分為公法人與私法人，前者指涉有公權力的政府機關，後者包含營利與非營利機構或團體。私法人又可分為「社團法人」及「財團法人」，社團法人包括營利性社團法人（如公司、商號）以及非營利性社團法人，後者又可分為「中間性社團法人」（如同鄉會、同學會）及「公益社團法人」。財團法人則有一般性財團法人（如基金會）、特殊性的財團法人（如依「私立學校法」設立的私立學校、依「醫療法」設立的醫療機構，以及政府捐資成立的財團法人，如海峽交流基金會、中華經濟研究院、資訊工業策進會等），以及宗教法人。（如圖 2-1）依據官有垣（2000a）從法律規範面的研究，所謂台灣的非營利組織是指，依民法、人民團體法、各種特別法規及相關宗教法規所設立的「非營利社團法人」、「一般性財團法人基金會」、「依各種特別法規所設立的財團法人」（不包括政府捐資成立的財團法人）、「宗教社團法人」，且向法院辦理登記完成，享有稅法優惠的組織稱之，另外也包括依據「寺廟監督條例」規定登記為寺廟者。此定義排除了政府組織、中間性社團法人、非法人社團、政黨、政府捐資成立的財團法人、神壇、禪寺、地方教會等組織。此種分類標準，較能符合非營利組織之涵義與特質所在。

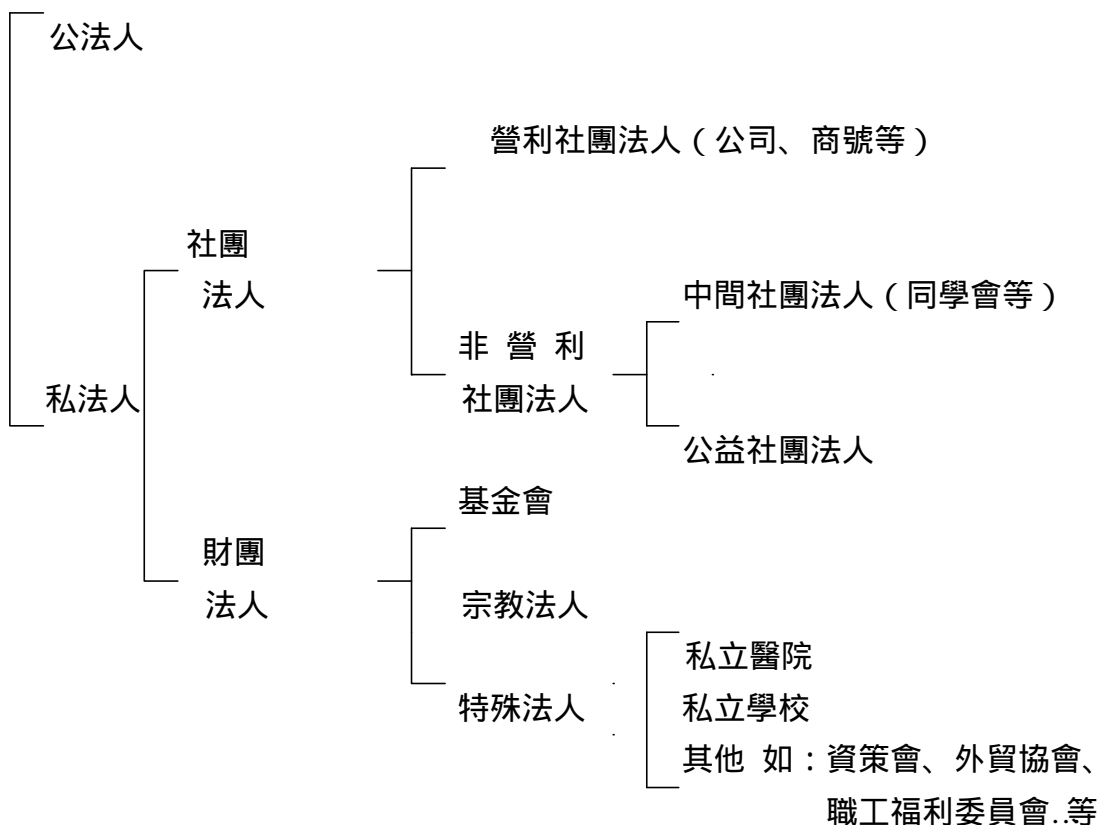


圖 2-1 我國法人種類

資料來源：喜瑪拉雅文教基金會，1997：3。

貳、非營利組織的理論基礎與角色功能

一、非營利組織的理論基礎

研究非營利組織產生之理論基礎，概為市場失靈理論、政府失靈理論、第三者政府理論、消費者控制理論，以及利他主義理論等五種，茲分述如下：

（一）市場失靈（market failure）理論

Hansman（1980）提出「契約失效」（contract failure）理論，來解釋非營利組織產生之原因。此種契約失效理論類似私人部門之「市場失靈」現象，使得私有市場機能運作受到限制。在市場上，由於生產者與消費者之間發生了「資訊不對稱」（information asymmetry）的情況，消費者沒有充分的訊息及專業知識，來判斷所購買之財貨或勞務的數量或品質，而就生產者而言，因係以追求利潤為主要目的，可能會產生收取過高費用或提供低劣品質之財貨或勞務的誘因，在此情況下，市場自由競爭的機能因而無法運作，造成所謂「契約失效」的問題。非營利組織因具有「不分配盈餘」的特性，不以追求利潤為目的，即使消費者在無法評斷服務品質及數量時，亦能信賴，提供額外的保護，具有補充市場法則之功能。

（二）政府失靈（government failure）理論

由於市場失靈，政府與非營利組織是最好的選擇，但是政府也有失靈的可能。「政府失靈」通常係因政府需依法行政，又過於強調科層，所以講究代表性（representation）與公平（equity），對於特殊性的、實驗性的、或開創性的民間需求，無法提供，或是缺乏反應（responsiveness）的能力（Douglas, 1987），此時非營利組織的彈性與活力，則可以彌補政府的失靈。

（三）第三者政府理論（the third party government theory）

市場失靈、政府失靈理論，均將非營利組織存在的原因，視為「殘補

式」(residual)的功能，亦即為彌補其他部門的缺失而發展出來的。Salamon (1987) 卻認為這樣並不能解釋非營利組織存在的現象，因此，他提出「第三者政府」的理論。第三者政府理論認為，非營利組織在服務的提供上並非處於次要的角色，而是具有一種優勢的機制 (preferred mechanism)，藉以提供集體財 (collective goods) 與服務。針對政府行動的轉變和多樣性，在公共服務的輸送上，必須仰賴非政府的機構，即政府透過代理人來運作。第三者政府的產生，係源於調和人民對公共服務的渴望，但又懼怕政府權力過度擴張，而企圖透過第三者政府來增進政府提供公共服務的角色與功能，使政府的權力無法恣意擴張。

(四) 消費者控制理論 (the consumer control theory)

某些非營利組織的形成，不是為了因應契約失效而產生，而是為了讓消費者可以直接控制他們所購買的財貨與服務，例如一些互益型的非營利組織即是此類 (官有垣、王仕圖，2000)。Hansmann 認為互益型的非營利組織，主要具有兩種型態：第一類以提供會員財貨消費為主，例如消費合作社；第二類則是以收取會費提供服務為主，如一般社交聯誼性俱樂部、同鄉會或各種職業團體等。基本上，這種非營利組織均具有「排他性的社會俱樂部」(exclusive social clubs) 的特質。事實上，這類組織的形成，主要的動機還是基於經濟方面的理由，因為它可以排除他人使用財貨的利益，故這類由消費者直接控制的組織，最適合用以解釋非營利社會俱樂部的形成原因 (官有垣、王仕圖，2000)。

(五) 利他主義 (altruism) 理論

Collard (1978) 認為經濟體系中，人類行為除自利 (self-interest) 因素之外，尚有非自利 (non-selfish) 動機。當此種非自利心發揮於外部之利他行為時，乃有慈善救濟活動之產生。傳統之利己 (egotistical) 理論，假設每個人效用函數，僅限於自己的消費情況。而利他主義則強調每個人效用大小，不僅決定於自己的消費量，亦受他人消費量所影響。亦即每個人之效用函數，除了是其自身所得或財富函數外，也是他人所得或財富函數。基於效用相互依存 (utility interdependency) 的情況下，個人可能從事自願性慈善捐贈，並且藉著所得重分配及移轉方式，以達到最適所得分配狀態。(楊建民，1989)

二、非營利組織的角色功能

在眾多非營利組織的角色功能之論述中，最常被提及的是 Kramer 從

非營利組織的特質、目標和對社會的影響中，歸納出非營利組織在現代國家的五種角色與功能：(Kramer, 1981; 蘇信如, 1985; 王永慈, 1987; 孫本初, 1994)

(一) 開拓與創新的角色功能

因為具有彈性、功能自發性和民主代表性的特質，非營利組織對於社會之需求較為敏銳，常能憑藉多樣化的人才，發展出因應的策略，付諸規劃與執行，並從實際行動中，試驗出合宜的工作目標與方法，引領社會革新。

(二) 改革與倡導的角色功能

非營利組織往往從社會各層面的實際參與中，洞察社會之脈動和需要，並運用服務經驗展開輿論和遊說，促成社會態度之改變，並引發政策及法規的制定或修正，扮演整個社會體系與政府組織的監督者與批評者的角色。

(三) 價值維護的角色功能

非營利組織透過運作，可有系統地激勵民眾對社會的關心、參與，並成為社會菁英和領袖的培育場所，提供社會大眾人格教育與再社會化的機會，而有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

(四) 服務提供的角色功能

當政府礙於資源與價值優先順序的限制，而無法充分踐履其保障服務功能時，非營利組織多種類、多樣化的服務輸送，恰能彌補此種差距，相對地也提供服務對象較廣泛的選擇機會，以發揮尊重民意之本質。

(五) 社會教育的角色功能

非營利組織透過刊物出版、舉辦活動、專業訓練課程、研討會、圖書設施及提供諮詢等方式，負起傳遞各種資訊的責任，藉以提供新的觀念，促使大眾（包括決策者在內）注意和瞭解社會問題，並間接影響政府政策的制定。

另就經濟效益的層面觀察，非營利組織亦具備三項主要功能：一為成本效益的考量，其次為輔助政府支出，另一為促進會員集體利益。茲分析說明如下：(黃世鑫, 宋秀玲, 1989; 鄭清霞, 1993)

(一) 成本效益的考量

非營利組織因運作具彈性、資源得來不易等特質，同樣一個方案若交由其來執行，其效率高、成本低，並可以提高福利市場的競爭性。

(二) 輔助政府支出的功能

非營利組織與政府的活動具有替代性，故非營利組織具有減少政府支出、減輕國民賦稅負擔的功能，此乃因非營利組織財源係來自自願捐贈，政府支出的財源主要來自一般租稅，若非營利組織的公益活動增加而替代政府支出，則因非營利組織財源的特性，故不會對投資、儲蓄、工作等意願有不良影響，政府支出減少，國民賦稅負擔率降低，亦將減少課稅所形成的扭曲，故增加非營利組織的公益性支出應比增加政府支出來得有效率；其次，當政府所提供的勞務無法滿足大眾需求時，非營利組織所提供的集體性財貨即有輔助政府支出的功能。

(三) 促進會員集體的利益

互益型非營利組織設立之主要目的，是為了解決市場價格失靈、降低交易成本等問題，此類組織所提供的財貨僅限於會員使用，故其主要功能即為追求會員的集體利益。

由於非營利組織具有上述多種功能，且因其基於自願性動機所為的工作效率較政府為高，因而政府鼓勵非營利組織的設立，而採行各項減免稅或直接補助的措施，自有其理論依據。

參、非營利組織的特性與管理問題

有關非營利組織特性的論述，依照學者(Anthony and Herzlinger , 1975 ; 許士軍 , 2000) 的歸納，提出以下七項：

- 一、缺乏利潤衡量標準；
- 二、屬於服務性組織；
- 三、市場作用較小；
- 四、專業人員 (professionals) 居於主要地位；
- 五、所有權無明顯歸屬；
- 六、政治色彩較濃厚；
- 七、傳統上缺乏良好之管理控制。

雖然以上特點並非同時適用於所有之非營利組織，惟非營利組織衍生

之管理問題卻和以上所列特性有關，這些特性所具有管理上的涵義，分述如下：

一、利潤標準

在一般營利事業中，利潤乃衡量一機構之效率及效能之主要標準，並用於比較和評估機構之經營和管理績效。惟非營利組織，其目的不在營利，且甚多非營利機構（如宗教組織、文化團體等），其成果亦無法以貨幣數額表現，因而，在缺乏單一衡量標準狀況下，難以評估其經營績效。

二、服務性質

多數非營利組織之產出，屬於無形之服務，而非具體產品。由於無形服務具有難以衡量、無法儲存、品質不易控制種種特性，亦帶來許多管理上的困難問題。

三、市場作用

在營利機構中，其經營和管理主要受市場之指引和支配，惟許多非營利組織，究竟提供什麼服務，並非取決於市場需要，而是基於領導者個人之判斷。在缺乏市場作用或壓力下，非營利組織的管理者，一般傾向於由自己決定工作的優先順序，同時，集中精力投諸於爭取更多的預算或資源方面，因而影響服務品質。

四、專業人員影響力

多數非營利組織之主要工作人員，屬於所謂「專業人員」，例如醫生、教師、科學家、牧師、專門技術人員之類。他們往往有自己一套的價值觀念和行為方式，諸如：重視個人聲譽成就、獨立工作而非「合作完成任務」、從事本身專業而非管理工作、組織昇遷以專業標準為主及容易忽視管理等，因而，種種管理問題必將隨之產生，使得這類機構的管理，較一般營利機構更為困難。

五、權責基礎

在企業組織中，其最後權責屬於股東或投資人，惟在非營利組織中，實際捐贈基金或經費之個人或機構，不能干預或選擇所捐贈之機構之人事或業務，且董事會之組成亦不同於企業組織。在這種情況下，一個非營利組織的經營究竟向誰負責，按照什麼標準，都較營利事業為含混不清，這自然增加其管理上的困難。

六、政治性

許多非營利機構具有濃厚之政治氣氛，深受社會上各種政治性或社會性團體之注意和壓力，致使管理者必須將這些政治性壓力或因素納入考慮，處置不當，可能危及本身的發展和生存。這種現象，亦不免滲入機構之內部組織中，在於缺乏明確之指揮系統和決策標準（如利潤）狀況下，內部業務之進行，常亦有賴政治性運用和合作，以及技巧的折衷磋商。雖然在營利組織中也同樣存在有這種成份，但相較之下，不如非營利組織之濃厚。

七、管理控制之微弱

傳統上，非營利機構一向不重視管理控制，甚至排斥這種想法，認為管理控制乃屬於營利組織之特殊問題，與非營利組織的本質不相符合。以會計制度而言，多數非營利組織所有者，均甚簡陋，其目的僅為記載財產及收支款項，以資備忘和查考之用，並不能提供管理者經營或管理上所需要之資訊，例如成本分析之類。至於預算，亦徒具形式，或無一定之預算制度，或取決於管理者個人判斷，無法達到管理控制之目的。事實上，非營利組織同樣需要有效之管理控制，甚至其需要程度超過營利組織。惟非營利組織傳統上缺乏這種觀念，且若干發展自營利組織之控制方法及技術，並無法直接應用於許多非營利組織，因此造成管理上的一大問題。

由於非營利組織所具有之以上種種特性，使其與營利組織顯然不同。因此，基於營利組織背景所發展的一般管理方法及技術，應用於非營利組織時，自然會發生若干困難。且隨著社會快速的轉型發展，在肆應內外環境的變遷與公眾期望的日益加深之下，非營利組織亦面臨了嚴峻的壓力與挑戰。歸根究底，非營利組織普遍存在下列經營管理的問題(許士軍，2000；梁偉康，1997)：

一、目標之訂定問題：非營利組織既為公益性質，則組織自不以營利為目的，因而缺乏像利潤這樣具體而單一的標準，可資應用於訂定目標。絕大多數的非營利組織，其目標是多重的，而且是無形的，要將這種目的轉換為一定時間內所應達成的具體目標時，能否發展客觀而具體之衡量標準，即構成一項重要問題。非營利組織在這方面顯得特別困難。

二、組織權責系統問題：權責關係及其系統乃是決定一組織結構之主要成份，缺乏一種良好而清晰的權責系統，則一組織之不能發生作用，幾可斷言。對於一些非營利組織來說，往往由於其構成份子複雜，外界影響

力量之眾多，政府管理監督的法令不周延，以及政治因素之干擾，使得組織內並不存在有清晰而明確的權責關係，

三、成本衡量及控制問題：多數非營利組織對於成本衡量及其控制問題，都不加重視。一方面，由於非營利組織自認目的崇高，並非追求利潤，若斤斤計較成本，可能影響組織的精神及服務品質；另一方面，其經費來源屬於預算、基金或捐贈之類，不像營利機構要靠減低成本支出，因此瞭解與控制成本與否，並不致影響其財務收入與生存。在這些情況下，種種發展於營利事業的成本會計觀念及方法，較未曾運用於非營利組織上。這樣一來，使得非營利組織從事各種活動之真實成本，也難以正確估計，因而無法有效控制。

四、財政短絀和資源匱乏問題：社會資源並非無限的，在眾多其他服務機構競爭下，非營利組織可能出現財務短絀和缺乏足夠的資源推行各項服務；加上服務成本不斷高漲，管理者必須採取一系列有效的措施，並募集所需的費用。惟如何對各種服務作一明智的抉擇和如何籌募所需的經費？這都是不易解決的問題。

五、工作人員之激勵問題：在營利組織中，發展各種激勵方法，主要為金錢獎酬及昇遷，惟在非營利組織中，由於所提供的無形服務，缺乏利潤績效之衡量標準，且社會服務的品質亦難以評估，因而要如何評定績效，給予工作人員財務獎酬，甚感困難；另非營利組織的內部結構並沒有強烈昇遷意味，且薪資待遇較低。在這些限制之下，對工作人員而言，顯然缺乏激勵作用。

六、服務績效評量上的困難：許多因素影響到評量非營利組織服務績效的過程，包括服務目標的多重及複雜化，不易建立簡易的績效標準；服務技術的不可決定性，無法建立精確的測量；服務效益難以量化；評量結果常是模稜兩可，淪為解釋上的問題，而造成監督及責信上的困難。

以上所列舉的非營利組織之幾個管理問題，乃是較為明顯者，事實上將不限於此。近年來有關非營利組織管理的研究受到重視，其研究主題亦環繞著這些課題，惟迄今並無妥善或令人滿意之解決辦法，此一現象正突顯非營利組織之特性及管理涵義與營利組織相異，所衍生的管理問題，實值得學界深入探討以提出可行之道。

第二節 基金會的董事會功能與運作

基金會設有董事會，為組織的決策單位，主要工作是議決組織的年度計畫、發展方案、經費分配，並監督組織的運作，其人選來自於競選、遴聘或指派，董事會功能可否發揮是影響組織生存與茁壯的一個重要因素。因而，董事會的有效運作與管理，成為非營利組織經營管理的關鍵課題。

依據官有垣（1998）的研究指出，管理系統理論的學者認為，非營利組織的董事會擁有下列六項基本的功能：

一、決定組織的任務與目的：董事會的一個重要功能是清楚地界定組織賴以維繫的核心任務、組織要成就的主要目標為何，以及訂定運作的程序，並定時檢討組織的規程及方案的內容是否與組織的基本目標相容。

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

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

四、募款：董事會成員或直接捐助經費給組織，或致力於尋找財源，不然就是為組織建立良好的社會資源網絡，使組織有充裕的經費來開辦活動。

五、甄選與解聘行政主管：董事會應定期評鑑行政主管的工作績效，以了解其長處和弱點，作為續聘與否的依據。

六、作為與社區溝通聯繫的橋樑：董事需代表組織與外界建立良好的溝通管道，儘力提昇組織的公眾形象，並為組織宣揚及辯護。

歸納而言，非營利組織的董事會負有對內監督管理，決定組織的核心工作任務，以及對外尋找資源並拓展組織界域（boundary spanning）的責任，通常是組織內的最高權力階層，負責整個組織運作的動向。然而，就非營利組織的實際治理運作而言，權力的行使可能依據董事會與執行長的權力分配關係或董事成員對論題的處理態度，進而產生下列五種類型，其治理型態的內涵詳述於下（Murray, Bradshaw & Wolpin, 1992）：

一、執行長為主的董事會 (CEO-Dominated Board) : 在此類型的治理型態中，董事僅是象徵性的傀儡，而無實質的影響力，實際的決策大權往往落於專業的執行長手中。執行長以專業的知識、成功的管理經驗及與受薪幕僚的直接接觸，享有極大的影響力和受到信任。董事會則因成員極為忙碌或無專業知能，通常在組織的方案規劃和預算編列上行象徵性的核可並全盤接收，少有積極的參與或表示意見。

二、董事長 (主席) 為主的董事會 (Chair-Dominated Board) : 董事長 (董事會主席) 依其獨特的魅力與親和力，因而能強烈的影響其他的董事成員。組織的計畫及行事程序大多以其個人的意向為依歸，加上有執行長的充任得力副手，董事長便能充分主導整個組織的運作。

三、權力分散的董事會 (Fragmented Power Board) : 衝突是此類型董事會的一大特徵，董事成員分別具有不同的理念與意識型態，且各自代表著不同團體的利益，如不同的顧客群、弱勢團體、捐助人等。故董事會的會議傾向於激烈爭論，很難達成一致的結論，亦因組織的分化，策略性的規劃不易採行。對重要決定的政治手腕運用及熱衷於權力的競爭，都是董事們共通的行為。

四、權力分享的董事會 (Power-Sharing Board) : 此類型的董事會是一種強調權力分享，並積極尋求共識的治理模式，亦是規範觀點下的理想決策模式。其最大的特徵為：決策權為大家所共享，並在民主平等的原則下進行議程的討論與參與，強調從團體協商中尋求共識，較不重視正式的職位名銜與固定的委員會組織。遇有重大問題時，傾向以臨時性的組織會商解決。從另一種角度看，這種董事會由於太過強調決策共識的達成，因而很難有較大的變革或推行新的服務方案。

五、無權力的董事會 (Powerless Board) : 毫無目標及充滿不確定性是此類型董事會的主要特徵。董事不清楚自己的角色與職責，且漠不關心，由於缺乏強有力的領導，董事會的行事都依循往例，整個董事會呈現冷漠和無目標的氣氛，各種會議欠缺準備、規劃，無法定案，上下間的溝通亦感困難。

針對董事會治理型態的討論，有些學者認為「時間」是影響組織治理行為轉變的重要因素，不容忽視，因而提出了生命週期模型 (Life-Cycle Model)

的假設 (Dart, Bradshaw, Murray and Wolpin, 1996 ; 引自官有垣, 2001), 他們認為非營利組織中的董事會其發展歷程與人類成長的過程極為相似, 從出生、青少年、成年到老年期, 董事會亦隨著時間的演進及組織的發展由青澀步向成熟然後衰老。非營利組織董事會的生命週期可分為三個階段: 志願者組成的董事會 (organizing board of volunteers) 志願者治理的董事會 (volunteer governing board) 及制度化 (募款) 的董事會 (Institutional (fundraising) board), 分述如下:

一、第一階段—志願者組成的董事會: 在組織剛形成時期, 董事會有兩種模式, 第一個模式是「跟隨領導」(leader-following) 的董事會, 此種董事會在組織初始扮演的是支持掌舵者的角色, 亦即在面對一位強勢的創辦人兼行政主管下, 董事會只是在體現「啦啦隊」及非任務取向的角色而已; 另外則是「領導組織創建」的董事會, 組織是由一群人創建而來, 董事會成員通常是基於使命或熱情而組成, 且董事成員亦是組織的志願服務者。這兩種模式的董事會共有的特質是同質性高、對使命有所承諾、成員對事務的看法頗趨一致, 且是規模不大的非正式結構, 但最後都會邁入第二階段。

二、第二階段—志願者治理的董事會: 此一階段, 董事會的特質轉變為具有治理的功能、規劃、監督經費的使用, 以及強調組織的責信。董事會的組織結構也更加正式化, 而常設委員會亦開始設置。這個階段, 董事會成員不再扮演直接參與運作的角色 (即志工與行政主管的職位), 規模更大, 成員亦趨多元, 募款的角色也益形加重。

三、第三階段—制度化 (募款) 的董事會: 董事會的組織擴大, 且具多元性, 董事會成員因聘自重要的社區部門及社會團體而彰顯其多樣性。在此階段, 董事會下設的委員會成為董事成員工作的重心, 尤其著重在募款及其他外部性活動上。然而, 因董事會的規模過於龐大, 且不易掌控, 致使主導權旁落於執行長或是常務委員會上。

從以上董事會的基本功能與治理型態的討論過程中發現, 非營利組織董事會的角色功能之發揮, 卻往往出現基本的顯性功能與實際功能上有相當大的落差, 此一現象的形成, 依據學者 (官有垣, 1998) 的研究, 主要的理由包括:

一、董事成員對董事會的權責不瞭解或刻意忽略：董事成員有可能因不瞭解董事會有何法定或不成文職權規定而無法克盡其職；有的則認為董事長或執行長已執行所有主要的功能，自己無須過問；另外也有董事成員認定自身應扮演的只是「儀式性的順從」(ceremonial conformity) 功能或是橡皮圖章的角色。

二、組織的內部特質：影響機構董事會角色行為的組織特質變數包括組織規模、組織年齡，以及組織的專業化程度。在組織規模方面，愈是規模大的非營利組織，其董事會的功能運作愈偏向於「決策制訂」，而較少涉入內部行政管理的細節；在組織年齡方面，年輕的機構，其董事會成員對於組織功能的定位與方案的規劃較有可能發揮實質的影響力；而在組織的專業化程度方面，組織的專業意識型態愈盛行，董事會的角色功能則愈趨弱化。

三、董事會與執行長互動關係的良窳：組織的董事會功能能否發揮，實有賴與執行長間互相信任和有效溝通。

四、董事會成員的組成：董事人選是如何決定的，會深刻影響機構董事會功能的發揮。譬如，一個由多數企業人士組成的社福機構董事會，其與強調社會工作專業的行政人員在互動上，必然容易在經營理念上發生摩擦。

如何加強非營利組織董事會本身的角色功能呢？首先，必須規劃「董事會職能發展」的長程計畫，並建立如下的共識：(一) 董事會的發展是一種長久持續的過程，而非偶一為之的情事；(二) 董事長與行政主管雙方都有義務為董事會的發展盡心盡力；(三) 董事本身願意投下時間與精力在董事會的發展上；(四) 行政主管應改變心態，無須擔心董事積極的參與組織的活動而搶了其光彩(官有垣，1998)。在實際行動上，基金會應採取下列作為：

一、董事成員的訓練與教育：為協助新進董事早日進入狀況，一個正式的導向訓練(orientation)的安排是必要的，使其了解組織狀況、相關法規、董事會功能和董事的職責，並提供有關組織的相關資料與重要訊息。而董事成員的持續教育亦須重視，透過資料的閱讀、機構觀摩、專家演講、研討會，以增進董事們的專業知識，並鼓勵其參加機構舉辦的各項活動或方案服務，藉著活動的參與瞭解組織運作實況。

二、組織章程適時修訂：有關董事任期的明文限制、董事的遴聘及不適任董事的處理等事項，在基金會的組織章程裏應隨環境的變遷與發展而適時地更新與修訂，以符合機構的實際需要，並確能發揮董事會的職責功能。

三、董事會的自我評估：許多學者曾嘗試對董事會的評估提出各種方法（陳金貴，1994），他們提供了行動的理想準則，期待董事會的條件等，也建議要注意許多事情，譬如尋求更有能力的領袖，重組董事會的結構和增加會議次數。然而在實際的情形中，大多數的董事很少直接注意他們自己的表現，也很少花時間去反應他們執行職責的情況，更不願意尋求外力來評估他們的表現。甚而，一些缺乏影響決策結果的董事，便失去參與動機逐漸淡出團體，再加上個人事務的繁忙，也無暇去多瞭解會務，這些人員於是成為象徵性的集體決策成員，未能發揮其真正的功能。在面對新的變遷形勢下，組織如果讓這種情形持續下去，將會是最大的資源浪費和損失。因此，董事會的評估雖然不易進行，但是董事成員的自我評估方式，應可採行。董事會成員宜自我提議，進行年度的意見調查，以便瞭解董事會在過去一年裡的表現。意見調查進行的方式是，首先設計出一個簡短的自我評估量表（如表 2-2），由董事成員對他所熟知的董事會先行評估，依據實際情形決定所得的結果屬於五等評比的那個部分，接著由執行長及其他經常與董事會有接觸的職員評估，然後將雙方的評估結果做一比較，並在董事會議裡進行討論，據此為董事會擬定工作目標的參考。這種自我評估的方式，可以刺激董事成員對工作表現的反應和討論，提供他們有機會去分享他們對改進工作的認知、關心和建議，而真正的產生有益的結果。

表 2-2 NPO 董事會自我評估量表

評 估 項 目	非常滿意	滿意	普通	不滿意	非常不滿意
1.能充分瞭解組織的宗旨與目的，並能將其轉化到方案的推動上。					
2.對於組織的發展，具有願景與策略。					
3.非常清楚組織目前有那些方案與服務。					
4.定期監督與評估執行長的工作表現。					
5.確實對組織的財務做好監督的工作，包括預算的審核。					
6.曾提出募款策略，並有實質的成效。					
7.對於董事會成員的募款工作，會內訂有一清楚的政策方針，以規範董事的責任。					
8.能全盤考慮組織、案主及顧客的立場，以扮演組織與社區溝通的親善大使。					
9.能充分瞭解志工在組織裡所扮演的角色，以及組織的志工管理哲學。					
10.能夠體會並尊重董事會與行政部門之間不同的角色與功能。					
11.目前董事會的組成有適當數量的專家參與，而且成員的多元性也足夠使其成為一個有效的治理實體。					
12.董事成員能有效地被分派入董事會的各項活動，參與之，並履行各項應盡的責任。					

資料來源：Masaoka，2000；轉引自官有垣，2000b。

第三節 基金會的人力資源管理

台灣地區財團法人基金會通常由執行長帶領職員執行董事會之各項決策或推動服務、活動；此外，有些組織設有志工團體，支援各項事務。因而，在討論基金會的人力資源管理時，應以職員及志工兩者為主要對象。

壹、專職人員的管理與發展

職員及執行長在基金會中屬於支薪之員工。在基金會中，協助董事會執行任務之人員，通常稱為職員（staff），其是由一群擔任組織基層工作的人員所組成的，但是由於非營利組織之特殊性與多樣性，許多組織因為職員之特性不同而給予不同之職稱，各組織之職稱雖有不同，功能卻是相同的。至於執行長則是職員群中職位最高者，也就是所謂的行政主管，簡稱CEO（the chief executive officer），乃為董事會延聘來實現基金會政策之人，其主要的職責計有：（一）瞭解組織內外的環境；（二）對董事會提供所需的政策指引及相關的領導協助；（三）建立並維持有效的溝通體系；（四）教育董事，並釐清董事與受薪職員間的權責問題；（五）維持財務的控制；（六）鼓勵並支持董事投入工作；（七）策略地管理組織的活動（Smith, Bucklin & Associates, 1994；Ingram, 1993）。執行長在基金會中，通常只設一位，其對於組織效率、職員士氣、工作環境品質及社區中組織形象之建立需負最重要之責（Wolf, 1990），故執行長個人之才能對組織之成敗，具有決定性的影響因素。且又因其與董事會具有密切的互動關係，彼此間所衍生複雜糾結的情形，因而亦有人以「奇異的圈環與纏繞的層級關係」稱之（Middleton, 1987）。

面對環境的快速變遷，非營利組織在回應社會各界對其組織績效及服務品質提高的要求，必須調整以往的作法，尤其在以人力為最大資產的基金會組織中，透過人力資源的有效運用，以策略性的考量，吸引優秀人才，培養並激勵員工，使其能發揮最大潛能，達成組織預期的目標。茲將其可行性的作法，探討分述如下：

一、職員的召募：職員召募是人力資源管理的首要工作，找到合適、積極、具有工作熱忱的員工，無異是基金會成功運作的要件。適當的召募程序中，除了根據職位需求、按照工作的內容性質研擬人力需求計畫外，設定求才的具體標準以為甄試面談的依據更是其中要點。一般社會服務機構遴選人事的標準不外：相關的知識和技能、先前的工作經驗和特殊訓練、個人工作的穩定性程度與興趣偏好、溝通技巧、事業前程目標，最後就全面的印象概觀（梁偉康，1997），選出適當人選。而召募工作不應只是由負責人事的人員來承擔，應該是由組織中與此人選有關的人員共同參與，用最客觀的角度取才。

二、職員的訓練：員工的訓練與培育是基金會主管重要的「管理工作」(management task)之一，因員工的訓練與培育對機構而言可以提高服務品質、鞏固機構的聲譽、擴展服務對象、吸收儲備人才並足以增加人力資源之運用彈性；對員工而言，則可以豐富個人工作知識與技巧、提高工作滿足感、促進員工對機構的歸屬感，以增加機構之人事穩定性(梁偉康，1997)。培訓活動必須針對組織的任務及需求，設定人員的核心能力，再依此規劃訓練及發展的方案，其方式可以包括自行辦理、外部集訓、學校進修或是自行進修，甚至以訪問觀摩的方式進行(陳金貴，2000)。務必使職員都能透過在職訓練，不斷的提昇本職學能，以應付新的工作要求。

三、職員的報酬管理：依據美國1992年至1993年的非營利年鑑(nonprofit almanac)的統計資料顯示：非營利部門的平均薪資低於企業和政府部門(Hodgkinson, and others, 1992)，雖然薪資的滿意度不見得與人才吸引力、人員留任率和績效表現絕對相關，但適當的薪資和福利對職員而言是非常重要的誘因，因而基金會的薪資政策仍需考慮人力資源運用的經濟效益、薪資結構的公平性及提供休假、保險、退休金等福利保障，以留任人才(孫本初，1994)。另外，員工心理層面的考量應予重視，例如尊重員工的隱私、提供參與決策的機會、充分的授權、適時的獎勵、合理的規範、公平的升遷及溫馨關懷的工作氣氛等，都是促成職員願意在強大的工作壓力下，維繫工作持續性的內在激勵方法(陳金貴，2000)。

四、職員的績效考核：為使工作能有績效，員工考評不可缺少，除了當作獎懲的依據外，最重要的是檢視員工的工作適任度，作為調整工作或是需要接受訓練的考量，人員考核的結果對職員具有規範作用。非營利組織較常運用的績效考核辦法包括(梁偉康，1997；孫本初，1994)：

(一)目標管理：主管在年度開始即與員工根據機構年度計畫共同擬定個人工作目標和任務內容，期間由員工自行管理進度和檢討改善，主管則從旁協助解決問題，俟年度結束復依據預定之目標共同議定考績等第。

(二)結果管理：強調以具體的工作成果做為年終績效考評的標準，使個人可以依其工作內容做彈性的設計，並可避免不必要的考評爭執。

(三)關鍵事件紀錄：為求考評公正客觀，可採用關鍵事件紀錄法用以補充目標管理或結果管理的不足。由員工自行臚列一年來的重要貢獻，特別是有關具體事件的成敗影響程度，另一方面主管也可以個別的服務計畫做段落，記載重要的事件供考評參酌之用。

至於執行長方面，因其執行董事會的決策，實現組織的目標，因此董事會應對執行長進行績效考評。有關評估的方式，First (1985) 提出對執行長三種能力的評估，分別是技術能力、運作能力和發展能力；Gelatt (1992) 則發展出一套評估標準，包括管理技巧能力、領導、組織能力、溝通能力、人際品質、專業知識、募款技巧及掌握影響組織的趨勢和議題等；而 Wilber 等人 (1994) 依據執行長的職責建立績效評估表 (如表 2-3)，可作為評估執行長工作績效的參考。

表 2-3 NPO 執行長績效評估表

評 估 要 項	持續性	經常性	偶而	缺乏
1.瞭解機構：內外在環境				
2.對董事會提供政策的指引或引導				
3.建立與維持有效的溝通系統				
4.教育董事成員有關董事會的角色與責任				
5.維持財務的監督				
6.鼓勵與支持志工融入機構				
7.策略性管理整體機構的相關事項				

資料來源：Wilbur, 1994.

前述職員與執行長的績效評估有其各自的特色，但是沒有任何單獨、完美的公式或評估工具可進行準確的員工績效考評，因為員工工作的表現應以全面性的觀察，運用多方面的評估途徑，才能避免個人主觀、片面的缺點，使評估工作順利進行。

貳、志工的組織與運用

志工 (volunteer) 是指任何人士，在公共 (public) 或志願團體內，不接受報酬 (remuneration) 而貢獻其服務及參與各項社會福利活動者 (社會工作辭典, 1983)，亦即具備下列基本的「身分要素」：他們是依自由意願做選擇；不計錢財物質之酬賞；以具體的行動參與、投入；其所做所為係配合社會所需要 (蘇信如, 1985)。在非營利組織提供社會福利服務輸送過程中，志工是不可或缺的人力資源，有些機構甚至極為依賴志工的協助，若沒有志工的投入，恐怕就無法推動業務。惟許多志工領導者論及志工管

理的經驗，志工的流失率高是共同的困擾，許多志工不願意持續深入的投注於一個機構，這種短期志工的趨勢，固然與社會環境變遷有關，但是志工領導者無法掌握變遷的趨勢，減低了志工投入的意願，亦是不可忽視的重要因素（張英陣，1997）。

事實上，在非營利組織中，志工領導是高難度的課題，志工參與服務，對組織使命有一定的認同與期望，且對組織目標有其本身價值觀念的介入，因之管理不易，另志工水準參差不齊，難以用一致的方式領導，且因志工不支薪，領導者所能掌握的工具較少，這些因素都與志工領導有關（司徒達賢，1999）。如何維繫志工，有效的經營志工的相關事務，招募到適當素質的志工，施予訓練和激勵，使其工作能順利推展，同時也讓志工在自我奉獻中獲得自我肯定和實現理想的滿足，則是非營利組織領導者重要的管理課題。因此，建立正確運用志工的基本理念，有助於志願服務的成效提昇。茲說明如下：（潘中道，1997；曾騰光，1997）

一、由於志工服務時間具有機動性及非絕對持續性，因此機構必須審慎評估志工參與的服務工作內涵及服務目標，並在不影響志工之「自願性」及考量其複雜動機後，篩選出符合機構之適當人選，且透過周密的制度設計，妥善運用人力，以有效發揮整體功能。否則，未經適當組織運作的志工，充其量只不過是孤立、零星、偶發式的奉獻而已，反而造成機構管理的困擾。

二、志工參與服務工作並非以經濟因素作為考量，但並不表示機構不能提供津貼獎勵志工參與服務，津貼的有無及多寡並非判斷是否為志願服務的單一標準，機構自當衡量其組織特性、運用志工之政策、工作內容及價值觀來做綜合考量。

三、由於志工服務的機動性、自主性及非絕對持續性，機構經常提供較庶務性、較不涉及法律責任的工作交與志工處理，但並不表示志工無法處理專業事務或志工本身不具專業能力，亦並非志工所從事之工作不需制度化。

四、志願服務工作的終極目標乃在使受服務的對象得到最好的服務，因此機構所有之措施及志工本身之認知需達成此一致之目標及共識。經過適當組織訓練之志工，確能促使機構拓展服務層面，提高工作士氣，減輕機構工作人員之壓力，增加機構與民眾之互動，提昇機構服務之可近性

(accessibility), 進而完成組織目標。

五、目前在推動志願工作管理上，最突出的趨勢則是「專業化」，對志工之管理，有一套完善的制度，諸如：設計與定義志願工作，撰寫工作說明，甄試和面談志工，並實施教育訓練、督導、評估和獎勵志工等，更能激勵志工之服務意願，且有效塑造機構良好之專業化形象。

基於上述運用志工的基本理念，基金會對於志工人力的有效組織與運用，必須遵循以下的步驟與要領：

一、召募與甄選：機構召募志工，首先必須依據需求評估與工作說明，擬定「召募計畫」或簡章，其內涵不外乎包括召募的目的、資格的限制、服務的方式、內容、地點及相關事項，載明清楚，以激發參與意願；其次是宣傳，可經由機構志工之人際網絡推薦或邀請參與，並透過媒體的宣傳或海報、DM 的製作傳送資訊，以確保在召募階段找到合適及足夠的人選。依據行政院主計處「88 年台灣地區社會發展趨勢調查」(2000) 的研究指出，參與志工的途徑，由組織內成員介紹者所佔比例最高，其他管道包括親友介紹、宣傳單、海報、新聞媒體或報章雜誌等。而面談是志工篩選的重要過程，其目的在瞭解志工的資格是否符合，參與的動機是否純正，他們的需求與期待機構能否滿足。這是一個相互選擇的過程，機構與申請者都可在面談之後再做抉擇。

二、引導與安置：引導 (orientation) 是讓志工熟悉機構使命和功能的過程，使其瞭解他們的工作極具意義 (Jeanne, 1997)。當志工召募來之後，就應立即實施引導訓練，可透過研討會、講解、實地參觀或配合志工迎新說明會實施，這些過程使得志工感覺他們是被尊重的「局內人」。引導訓練之後，依工作性質、工作內容與志工興趣、專長與意願，分別妥適安排職務。

三、教育與訓練：志工的教育訓練是讓志工有足夠技術與知識以提供服務，也是讓志工在提供有品質的服務過程中，滿足自己的需求。志工的訓練可分階段進行，初級的認知訓練著重有關志工精神與倫理的教育，是奠定維繫志工的重要基礎，而後續的進階訓練，必須提供充分的知識與技能讓志工有效提供服務，因此，機構應依據志工服務需要擬定適當的教育訓練計畫，讓志工不斷有新的能源，這是維繫志工不可或缺的過程 (張英陣, 1997)。

四、組織與運作：訂定志工組織章程，培養志工團隊的領導人才，可以統合與健全志工組織運作，增強凝聚力。志工的編組要考慮機構的工作方式、工作性質、志工成員特性等，至於提供志工一個專屬空間、支持志工方案、志工定期聚會、組織通訊的建立，都是志工組織運作必須考慮的事項。

五、協調與合作：專職人員與志工是非營利組織的重要人力資源，兩者之間建立起合作的夥伴關係有助於組織使命的達成。許多研究指出，專職人員與志工關係與志工的工作滿意度有密切的關係（Mccurley, 1994），因此，機構應訓練專職人員能與志工協調合作，並鼓勵團隊合作與跨部門、跨計畫的交流活動，以培養協調合作的組織氣氛。

六、績效評估：多數的志工對於「評估」或「評鑑」都極為排斥，而不少機構也都「不敢」做志工績效評估，恐怕引起志工反感。事實上，應在教育訓練的過程中，讓志工瞭解績效評估的目的是在改善服務品質，使志工有機會檢討過去的服務成效，以作為精進工作的參考。評估的方式可包括主管的評估、工作夥伴的評估、自我的評估、被服務者的評分等，評估績優者予以適度獎勵及公開表揚，使志工有成就感，感受到被肯定，其所發揮正面的激勵功能，不容忽視。

志工與專職人員不但在僱用條件有所差異，其工作誘因及管理方式亦有不同，除了計畫性的運用外，特需加強人員、層級與組織間的連繫，有效益的志工方案有賴負協調連絡、輔導中介之責的志工管理者關注支持（Jeanne, 1997）。此外，志工維繫端賴小團體內的相互激勵，如何透過適時的績效回饋與鼓勵，分享決策參與權，讓他們有「我也是一份子」的感覺，應是志工人力運用的根本。

第四節 基金會的財務管理

基金會的財務管理係指如何有計劃地去控制和支配財務資源，並在經費來源的限制下能有效及經濟地運用資源，達成機構所制訂的目標（梁偉康, 1997）。非營利組織以服務為使命，而非追求股東財富最大化，社會責任是其基本的關注重點，因此重視組織的穩定及長期發展；在績效的評估標準上，非營利組織難以成本效益分析，且資金來源與所提供的服務並非

絕對關連，其作業預算缺乏彈性，管理重點在於有限預算的使用（cost containment approach），因而在財務管理上，與營利機構明顯不同（如表 2-4）。

表 2-4 非營利組織與營利組織財務管理比較

特徵分類	營利組織	非營利組織
1.目的	報酬率最大化	提供服務
2.績效評估標準	(1) 易於做成本效益比較 (2) 有績效的衡量比較基礎	(1) 不易做成本效益分析 (2) 沒有單一的績效衡量比較基礎
3.投入與產出關係	(1) 產出就是收入，投入就是費用；產出與投入關係相互配合 (2) 容許依產品別、服務地區別進行評估	(1) 資金的來源與其所提供的服務分開處理 (2) 僅有少數事項投入與產出關係配合良好
4.財務需求	容許短期預算數字的變更	對短期營業預算變更缺乏彈性
5.管理重點	做最佳決策賺錢	有限資源的妥善利用

資料來源：Ziebell & Don, 1991

為因應社會的變遷、募款的競爭，以及政府法令與監督的強化，基金會應以建立一個財務健全的機構，作為其財務管理的目標。Brinckerhoff (1995) 認為財務健全的非營利組織必須具備下列條件：(一) 未來七至十年中，組織的收入大於支出；(二) 至少有 90 天的現金準備；(三) 年收入至少 5% 來自原始捐贈產生的收益；(四) 適度的財務槓桿 (financial leverage)；(五) 有非傳統性、非政府撥款的收入，亦即企業經營收入。Shim 等人 (Shim & Siegel, 1997) 則指出，非營利組織財務管理的責任包括：(一) 訂定最適的基金金額，俾能配合組織的發展；(二) 有效的將募得的基金使用在資產投資上；(三) 儘量降低成本，控制風險；(四) 將營運資金（現金、存貨及應收款）管理得當；(五) 做好組織整體的財務規劃及預算工作；(六) 協助募款工作；(七) 減少過度的成本耗用。簡言之，基金會的主要財務管理目標包括了財源籌措、財務規劃與預算、資產管理及成本控制等諸項課題，因此針對上述要點進行詳細的說明。

壹、財源籌措

資本或是可供支用的基金額度是基金會最重要的運作資源，因而，財源籌措乃成為機構經營策略的主要項目。一般而言，非營利組織財源籌措的主要方式有（Wolf，1990；Greenfield，1993；孫本初，1994）：

一、向服務對象收取必要的費用。一般包括個別計畫活動所需成本的分攤，在社會服務工作市場化的趨勢下，消費者付費是社會資源公平分配的基本條件，然而所謂的公益事業其主要標的即在協助無力負擔金錢支出的需求團體，故此法或許不切實際。

二、個人捐獻。私人或針對特定之非營利組織慨與捐輸，可分為指定特別使用目的之捐款和未指定用途之捐款兩種，後者的運用對機構而言較具彈性，可以用來支應機構固定的人事行政開銷。個人捐款以小額金錢為主，但其持續性與不限定使用的便利性應是非營利組織的重要財源，機構可加強掌握個人捐款做為年度預算收入的主要基礎。

三、公開募款。機構可以藉特定的社會事件吸引公眾的捐獻，或主動規劃舉辦募款活動，來吸引潛在的捐助者。

四、大額款項之贊助。一是尋求大型企業的巨款捐輸，二是尋求政府有關部門的計畫經費補助。想要獲得企業捐款必須提供相對的誘因，如提高企業形象和知名度、捐款之使用將嘉惠企業所屬員工或捐款活動可以連帶幫助企業產品進行促銷等。

五、尋求社區服務團體的贊助。社會服務機構與社區具有歷史規模較大且財力充沛的服務團體（如地區獅子會、扶輪社、青商會等）應保持良好的聯繫關係，在共同社會服務理念下，可以透過活動計畫向這些團體主動尋求贊助。

六、孳息。運用機構成立的基金或具有之資產，作一些安全性的投資，此項經費來源的多寡必須依據組織基金的數量及財務操作能力而定。

為利機構的永續經營，基金會的籌款計畫必須講求行銷的概念，並發展與潛在捐贈者的關係。專家建議幾個重要的募款策略可供參考（孫本初，

1994):

- 一、先做市場調查，掌握近鄰地區或特定人口的潛在捐助者名單。
- 二、再就範圍較廣的名單考慮區隔不同性質、不同能力、不同可能性的捐助市場，並進而設定主要與次要捐款人口。
- 三、就捐款人口的特性設計募款策略，設法提供捐款誘因，滿足其捐款的可能動機。
- 四、檢查募款對象是否與其他募款團體相互重疊，避免造成捐款動機疲乏的負面效果。
- 五、細部規劃可供運用的募款方式。
- 六、著手進行密切的聯繫接觸。

事實上，募款活動除籌募資金外，亦可塑造組織良好的形象，對外推廣訴求；並藉由與民間團體、私人企業、政府單位的合作，而建立良好的公共關係。

貳、財務規劃與預算

良好的財務管理需要預作財務規劃，財務規劃對非營利組織是否能達成其使命至關重要。有良好的規劃，並據以執行，能夠避免突如其來的財務問題，也就是達到財務穩定。Blazek (1996) 認為非營利組織財務規劃的重點在於：要有明確的營運計劃；節約經費，以累積資源；確定決策權的歸屬，以釐清責任；遵循成功企業的財務規劃與資訊揭露。因此他為非營利組織的財務規劃設計了全面性的檢查表，共分八大類，包括：(一) 組織的目標與運作程序；(二) 監聽的機制；(三) 短期與長期預算編製；(四) 績效評估；(五) 附限制條件捐贈者意願配合的情形；(六) 審慎投資者法則 (prudent-investor rules) 的實行；(七) 風險管理；(八) 財務資訊的公開揭露。

財務規劃的核心任務在於預算工作，預算在非營利組織的主要角色是導引財務資源的分配，亦即在有限的財務資源下，透過計畫性的收支控制與安排來達成機構預定的目標；基金會做好預算的程序包括三個步驟：預算編製 (budget preparation)、預算比較 (budget comparison) 及預算差異的處理 (reaction to variances)。茲分述如下 (黃德舜, 1998):

一、預算編製：預算是根據非營利組織的政策及長短期計畫而來；長期計畫上，非營利組織必須思考其未來 5-10 年對社會貢獻所要努力的目標；短期計畫上，則必須建立其基本的薪資、員工僱用、服務項目及資本支出等政策，依據這些政策才能將之規劃為未來年的財務預算數字。預算編製的內容主要是未來一年的資產負債表、作業表（即損益表）及現金預算表；預估資產負債表在說明未來一年的資本結構及資產變化情形，作業表在說明未來一年收入及費用金額，現金預算表在說明未來一年現金餘額的變化；在編列收入預算時，需特別考慮募款收入及其他收入。

二、預算比較：係指將實際的數字與預算數字進行比較，通常編製預算會逐月列示各項會計科目金額，因此，預算比較就可以逐月比較，例如收入與費用實際發生數額與預算數字進行比較，這樣就可以達到逐月控制預算的目的。

三、預算差異的處理：經過預算比較後會發現實際發生數據與預算數據有所差異，此時就要檢討差異發生的原因，若是有重大差異的存在，則要一併檢討機構原先訂定的各項經營策略、政策或推廣的活動是否正確；不論是有利（favorable）差異或不利差異（unfavorable variance），只要差異金額太大，皆應對原定的策略、政策或活動進行檢討，因為差異的發生代表原先規劃的計畫有誤或執行過程出現了重大錯誤，檢討的結果可作為下次預算的更正參考，亦可以立即採取行動更正。因此，財務規劃及預算是非營利組織重要的控制工具。

參、資產管理

如何運用機構的營運基金、原始基金以及年度節餘從事投資，即所謂的資產管理（asset management），亦是非營利組織財務管理的重要課題，不當的資產管理可能產生龐大的損失，因此，Plunkett（1995）提議非營利組織董事會在設定投資政策時，必須考慮三個目標：（一）建立切合實際的投資報酬預期值；（二）設計風險測度值，以確定可以接受的風險水準；（三）估計未來的流動性（liquidity），並以之作為承擔風險的指標。另外，投資政策的擬定亦須將下列參數（parameters）列入考量：（一）投資目標；（二）投資期間；（三）資產配置與風險分散的極限；（四）要求的報酬率；（五）要求的流動性；（六）支出的原則；（七）須簽訂的契約；（八）社會所給的限制。為了達到以上投資管理目標，美國的法律有特別立法規定，美國允

許基金會投資股票、債券，但必須按照「普同審慎投資者法」(Uniform Prudent Investor Act)，此法的精神是在於確保基金會是在操作審慎穩健、風險合理的「投資」，而非「投機」，並要求基金會董事必須為此投資負責（李禮孟，1997）。

在台灣，依據行政院財政部八十三年十二月三十日修訂之「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準第二條第五款」規定：其基金及各項收入，除零用金外，均存放於金融機構或購買公債、庫券、可轉讓之銀行定期存單、銀行承兌匯票、銀行或票券金融公司保證發行之商業本票、公營專業銀行之金融債券或國內證券投資信託公司發行之受益憑證及經依法核准公開發行上市之第一類股票、公司債者，但由營利事業捐助之基金，得部分投資該捐贈事業之股票，其比例由財政部定之。此款似予非營利組織建構金融投資組合的依據，但其中並未明文規定董事對機構投資所應負的責任，因而，基金會若要永續經營又要兼顧基金發展，則不得不慎選投資工具及恪遵投資管理原則。

肆、成本控制

非營利組織因沒有明確的利潤目標，組織成員的績效是以服務績效而非財務績效衡量，因此，對財務管理而言，能將成本控制得當，就是成本節省，亦就是其主要的財務績效。對非營利組織而言，產生成本與費用的對象，一為資本支出，另一為費用支出；非營利組織常因工作人員缺乏成本控制觀念，致使支出浪費，形成無效率及無效能的管理。要做好成本控制，須有幾項措施配合（黃德舜，1998）：

一、建立開源節流的組織文化：訓練員工養成節流的習慣，並積極規劃各項開源（籌募財源）措施，且節流需以預算控制為前導，務使有限資源受到充分運用。

二、成本效益原則：任何貨品或機器設備採購、或修繕工程等，皆應有一套的比價程序，在一定品質的規格下尋求成本最低的供應商；由於非營利組織常有人情壓力，致使這方面的成本控制不易進行。

三、設立成本責任中心制度：最好的方式是每個員工依其年度的工作任務，估計其業務內容的費用預算，每個部門及員工皆有「會計數字」的

責任；例如員工的薪資即是其基本的成本，要提醒員工其產生的績效是否超過其獲得的薪資；每個員工若都有「成本會計數字」的責任觀念，則可以很容易做到成本控制的功能。

四、建立任務編組的措施：非營利組織每年度皆有其任務或服務目標，若能將這些目標落實為行動方案，並由單位內成員專人負責或實施任務編組，能依照進度達成任務目標，即是相對地做好了成本控制工作。

第五節 基金會的公共關係

公共關係（public relations）在非營利組織具有重要的管理功能，其主要的精神乃藉由「將組織的政策及行動與公眾利益結合，以爭取大眾對組織的瞭解與接受」（Koltler, 1991）；以推廣理念為主的非營利組織，限於非營利和產品無形化的特質，公關策略的運用，對提昇其專業形象、傳達組織理念與爭取大眾支持上，扮演著舉足輕重的角色。為瞭解公共關係在非營利組織的運用，茲就非營利組織之公關目標、公關標的與公關策略等三個面向予以探討說明。

壹、公關目標

任何一個非營利組織之成立背景及使命皆不相同，故其公關目標自然互異，組織應依據本身之任務來制定公關目標（張在山，1994）；而非營利組織中推展公共關係之組織型態，其規模大小、成員多寡以及工作繁簡等，乃視該組織公關目標之大小與範圍而有所不同（王德馨、俞成業，1990），設立一專業之公關單位，負責公關活動之規劃、執行及評估，以協助組織達成公關目標，是非營利組織拓展良好的對外關係之必要條件。惟公關之運作，必須講求客觀性、多樣性及專業性等要領，並獲管理階層之重視與支持，始能發揮公關功能。依據學者的觀點（袁白玉，1992；潘文文，1994；林雅莉，1998），大致而言，非營利組織之公關目標有下列各點：

- 一、讓社會大眾瞭解該組織之宗旨活動。
- 二、為組織與其服務方案增強活力，或重新發展與定位。
- 三、建立社會大眾對該組織的信心與信賴。

- 四、誘導民眾利用該組織所提供之服務。
- 五、說明該組織對社會之目標、活動、政策及成就等。
- 六、介紹組織的新活動或服務方案。
- 七、與媒體建立良好關係。
- 八、拓展新目標市場或潛在目標市場。
- 九、爭取社會對該組織及其計畫之支持。
- 十、協助基金募集活動及爭取政府補助，以籌募機構經費。
- 十一、爭取立法對該組織措施之支持。
- 十二、推展對內公關：加強與董事會連繫；改善職員關係；召募並訓練、激勵志工。

事實上，非營利組織之各項公關目標是密切關連的，例如建立組織之良好形象，能為資金籌募營造有利之環境與條件；而與媒體保持良好之互動關係，對組織之各種活動訊息之傳遞，亦有助益，且因而獲得社會大眾之支持。

貳、公關標的

非營利組織公共關係標的大致區分為內部公眾與外部公眾（潘文文，1994）。內部公眾包括董事會、執行長及職員、志工，外部公眾係指媒體關係、政府機關、企業界與社會大眾。有關內部公眾已於前項人力資源中闡述，以下僅就外部公眾方面探討說明。

一、媒體關係：媒體力量是讓社會大眾認識與知曉組織，以及吸引各種資源最直接有效之方法，透過媒體管道，能適時的將組織之活動訊息廣為宣傳，並獲得公眾的響應與支持，故與媒體保持良好的互動關係，有助於組織活動之順利推展。而在與媒體的互動過程中，應掌握面對媒體之原則與要領，並妥善運用，以獲得配合與支持。

二、政府機關：政府以政策、法令、規章來管理監督非營利組織，對於非營利組織業務活動的推展產生廣泛的影響，同時，依據 Salamon(1985) 的研究指出，大多數非營利組織依賴政府的獎助金和輸送服務的契約，因此非營利組織在不同的程度上使用政府資源來促進公共利益，彼此維繫著緊密關係，故與政府機關保持良好的關係亦是相當重要的。惟在爭取政府機關支持的溝通過程中，確定主要溝通對象、尋找合適的溝通管道、提出

具有強烈吸引力之計畫及遵照行政體系之作業方式等原則，必須掌握，方能收事半功倍之效。

三、企業界：近年來台灣的企業界在公益活動的參與方面，逐漸朝向系統性、長期性，以及樂於與非營利組織建立夥伴關係，共同推動公益活動。企業界可以運用組織整體的力量來支持慈善公益活動，除了經費的捐助外，亦可以提供非營利組織內部管理的資訊與技術，並鼓勵公司的全職員工直接投入公益事業的志工活動。因此，企業界是非營利組織重要的外部資源，而在尋求合作的過程中，建立長期的互信與承諾關係是強化企業社會責任與非營利組織合作關係的不二法門。

四、社會大眾：社會大眾為非營利組織最主要之標的，可概分為組織之捐贈者與受助者；前者係因信賴非營利組織之信念或宗旨，而捐款給該組織，成為組織經費之重要來源，是以加強對捐贈者之公共關係，則為非營利組織所應加以重視者；而後者則為社會福利類非營利組織主要的服務對象，亦需注意公共關係之維繫。

參、公關活動策略

針對非營利組織之公關目標與標的，基金會在擬定公關策略前必須先考量諸多因素，包括公眾的態度、專家的意見、內部職員的共識、專業的能力及活動的方式等，俾使公關活動發揮預期的效果。至於基金會常用的公關活動策略則包括以下數種（Wilcox, Ault, and Agee, 1992；潘文文，1995；徐木蘭，1998；陳怡平，2000）：

一、開發組織識別系統：基金會的組織識別系統係將組織之經營理念、使命，運用整體傳達系統，特別是視覺設計，傳達給組織周圍的關係者，以塑造良好之組織形象，使其對組織產生一致之認同感與價值觀，進而爭取社會大眾及服務對象之信賴與肯定。組織識別系統的基本要素包括組織名稱、名牌標誌、象徵圖案、宣傳標語及口號、制服等，其具有激勵士氣，提昇服務品質及組織形象之功用，亦是組織完善，制度健全之表徵。組織識別系統開發實施後，應與各項工作共同運作，始能發揮具體的功效，並依社會的變遷、服務對象的需求、內部的成長，不斷的檢討修正，以永保生命力，創造卓越的形象。

二、運用大眾傳播媒體：傳播媒體本身的特質讓非營利組織活動訊息的傳遞及宣傳的影響力加速和無遠弗屆，並且有推波助瀾的功用。基金會若能妥善運用傳播媒體，對方案的宣傳、理念宣導、資金的籌募與社會教育等，均有正面的意義。在大眾傳播媒介中，與公共關係運用最為密切的媒體則有報紙、廣播、電視、雜誌與網路，應依其特性，予以利用，以增進其效果。另機構本身出版之刊物，可針對選定的大眾進行編寫，深入報導組織活動訊息、經費運用狀況、服務方案之推展與捐款徵信等，並直接寄送特定對象，對凝聚捐助者之向心及爭取社會大眾之支持，效果不容忽視。

三、製造公關事件 (event)：公關事件的製造可以達到強化宣傳的效果以及預期的公關目標，一般而言，公關事件的產生是自發的，並且是有計劃、有目的的溝通互動行為，而且這些公關事件每次都有一個明確的主題與環繞此一主題的特殊活動方式。基金會製造公關事件的策略種類繁多，常用的為機構開放參訪活動、週年紀念、開幕儀式或頒獎儀式、聯誼活動、義賣會、募款活動與廣告宣傳等。公關事件計畫的擬定，可依個案之性質、組織之要求以及個人之經驗而有所不同，並掌握「活動環境評估」、「確定活動目標」、「公關對象的界定」、「活動計畫」、「宣傳計畫」、「預算」、「效果評估」之計畫架構，妥善規劃完成。

四、持續政府互動合作：在福利多元化的趨勢中，政府與民間非營利機構之間，將是既競爭又合作、既依賴又自主的關係。政府將財務輸送到非營利組織的方式包括：獎勵補助、委託外包與公設民營。對機構而言，接受政府的補助或委託，可以增加資金穩定度與機構的公信力及聲望，同時亦維持來自政府、社會、機構內部的正面要求與壓力，促使機構的營運與日進步。當然，機構如果接受政府委託量過多、依賴過深，則可能產生科層化、專業化及自主性喪失的問題，因而適度的思量與設計，持續與政府保持互動、合作的關係，將有利於機構的營運與拓展。

五、建立與企業的夥伴關係：企業贊助非營利組織普遍認為是回饋社會，但實際上，企業之所以會贊助非營利組織的活動是因為贊助對企業本身有好處，贊助其實是企業的一種投資方式。依據學者的研究（陳以亨，2000），企業贊助行為可區分為三個階段：事前規劃、事中宣傳與執行、事後的結果評估，非營利組織需要針對企業三個階段的需求設計願意且能夠配合整個贊助活動的企劃案。非營利組織應主動提出需要贊助的要求，讓更多的企業瞭解其需要幫助，並需培養公關人員，除了能夠自行設計贊助

企劃案外，且加強本身的宣傳活動。最後在評估工作方面，非營利組織可以從服務對象獲得相關資訊，加以整理後向企業反應，事前的詳盡企劃也需要事後評估報告的輔助，讓企業看到投入成本的最大效益。非營利組織對企業的贊助，必須試著從依賴的角色轉變為互蒙其利的地位，建立企業與非營利組織良好的互動不僅單方面要求企業對贊助活動的重視，而非營利組織本身的努力亦是不可缺乏的重要元素。

第三章 研究設計

本章將針對本研究之概念性架構予以陳述，並探討研究方法，包括研究對象之選取、資料蒐集的方法、資料分析及研究的信度和效度；最後則說明本論文的研究流程及實施靜態性的個案描述。

第一節 概念性架構

本研究之概念性架構來自 Herman 和 Heimovics (1991) 以非營利組織和環境互動的觀點，將非營利組織界定為一個開放系統的組織。在非營利組織的開放系統中，輸入包括財務資源、職員、志工、捐贈者、服務個案、市場狀況、支持性機構、有效組織的重要概念與政府決策及適法程度等；輸入組織後的生產過程是以董事會、人力資源、財務管理與公共關係的有效運作來轉換這些未加工的原料；產出則是創造出來的方案和責任。依此系統架構，非營利組織經營管理的功能是在組織體系的环境條件下，為達成目標作有系統，且有效地轉變輸入要素的一種過程。本文的研究主題置於轉換過程中經營管理層面的探討，本研究之概念性架構如圖 3-1 所示。

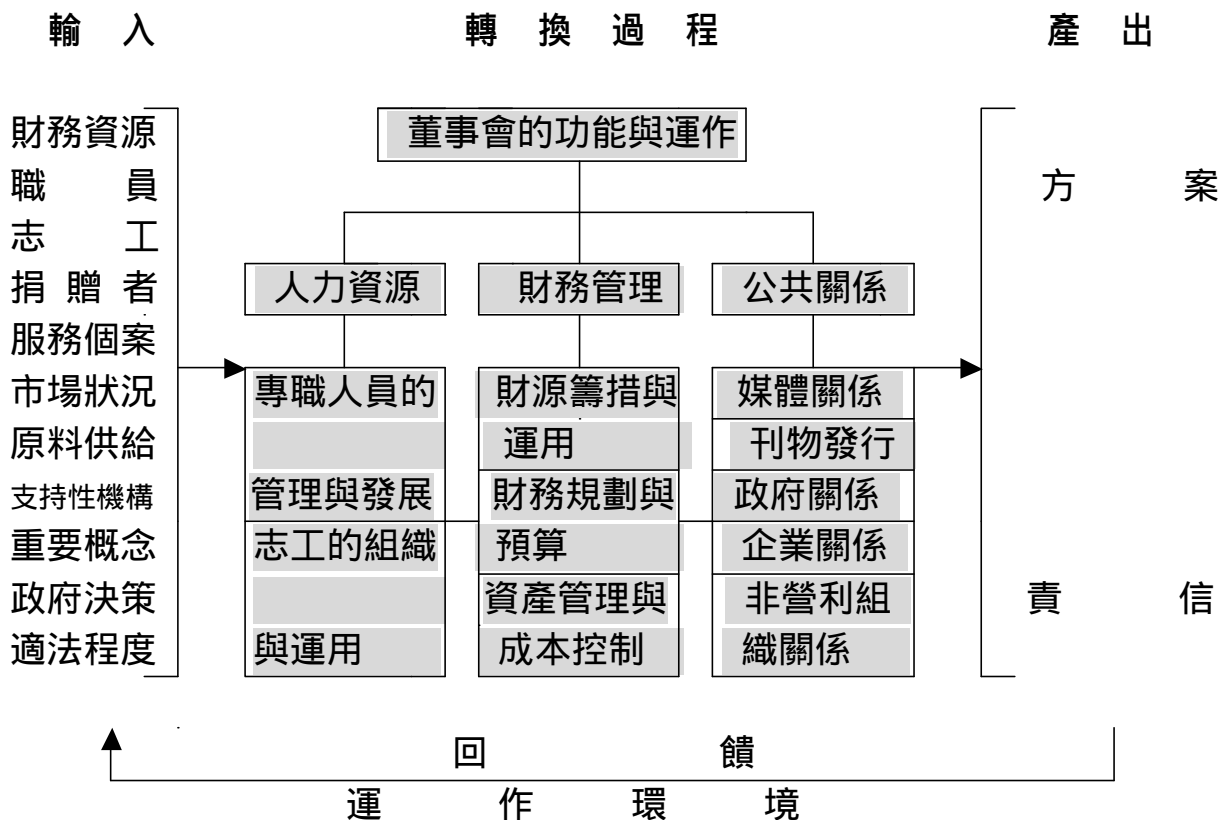


圖 3-1 本研究概念性架構圖

第二節 研究方法

本研究以「質化研究」(qualitative research)的方法，進行資料之蒐集與分析。「質化研究」典型上是針對少數人和個案，蒐集詳盡且豐富的資料，以增進研究者對研究個案和情境的瞭解，旨在探索、開發與意義的尋求，而非強調量化研究的驗證假設、找出因果關係與建立普遍推論的通則。相對於量化研究以數字呈現統計結果，質化研究乃以文字敘述來表達事實；是以，研究者為了瞭解事物的情境(context)與意義(meaning)，採取參與觀察(participant observation)或深度訪談(depth interview)等研究方法，讓自身融入研究對象的自然情境中，去心領神會研究對象的生活世界，以掌握研究對象的行為，或其行動之外顯的和蘊含的意義(manifest and latent meaning)(王文科，1990)。本研究主在探討非營利組織經營管理之相關議題，並就基金會之董事會功能、人力資源、財務管理與公共關係等四個面向，作為進一步分析的重點，亦屬於一種探索性的個案研究，期望透過對研究個案的深層觀察、情境描述與深度訪談，獲得豐富而有意義的資料。因而，質化研究的方法使研究者能在儘可能貼近真實的情況下，進行深入的探討，而使研究者能呈現真實事件的全貌及意義，故本研究選擇以質化研究的方法深入探究。茲將研究對象的選取、資料蒐集的方法、資料分析及研究的信度和效度分別說明如下：

壹、研究對象的選取

本研究以辦理身心障礙福利服務之社會福利基金會為研究的對象。由於從事身心障礙福利服務之基金會涵蓋的範圍極廣，其組織規模、專業程度亦不相同，惟受限於時間、經費和人力等因素，在研究對象的選取方面，係採取立意抽樣(purposeful sampling)的方式進行。立意抽樣之邏輯和效力，在於選擇豐富資訊之個案作深度的研究，而這些個案中含有大量對研究目的至關重要的資訊與內容(吳芝儀、李奉儒，1995)。另研究個案的選取則是採用立意抽樣中的同質性樣本，亦即選擇一些同性質的個案，期能對這些特殊的組群做深入的研究。基於上述的原則，本研究選定五個具有

特色、組織規模較大、活動力強、組織運作健全及社會影響層面大之全國性身心障礙型社會福利基金會為個案研究的對象，且研究者為這五家基金會之定期捐助者，基於關心會務運作，在取得基金會同意後，研究者即展開本項研究。本研究選取的研究對象詳如表 3-1。

表 3-1 本研究選取的研究對象一覽表

機 構 屬 性	主 要 服 務 對 象	機 構 名 稱
財 團 法 人	顏面傷殘者	陽光社會福利基金會
財 團 法 人	身心障礙者	伊甸社會福利基金會
財 團 法 人	清寒植物人	創世社會福利基金會
財 團 法 人	身心障礙者	心路社會福利基金會
財 團 法 人	中重度智障者	第一社會福利基金會

貳、資料蒐集的方法

一、文獻分析

本研究之文獻分析主要分為兩個層面。首先，針對非營利組織之相關理論、文獻，探討非營利組織之界定、類型、理論基礎及功能；其次，再就基金會經營管理之角度，分析基金會之董事會功能、人力資源、財務管理與公共關係等課題。

本研究蒐集的文獻來源包括：(一)中、西文書籍、期刊文章、論文、研究報告及報紙資訊；(二)研究個案的內部檔案 (archives)，譬如機構出版的年報、刊物與文件；(三)在政府出版品方面，則參考我國有關財團法人之法律規章，以及行政院研考會、內政部、財政部已發表之有關非營利組織監督管理的專論、研究報告與文件。

二、深度訪談

「深度訪談」乃為質化研究中，蒐集資料的一種方法，期望經由在實際的場域對話中，瞭解研究對象的生活世界，發現研究對象的觀點，蒐集特定的爭論問題或事件訊息，包括研究對象的經驗、意見、感受和知識等直接引述 (歐用生，1989)，並進一步探求資料或訊息本身所反映的一些事

實真相。本研究欲探求基金會的經營管理，因此，必須經由進入研究個案的自然情境，與機構的主要負責人進行深度訪談，冀望在面對面的對話過程中，深入瞭解組織的實際運作情形，以及其經營管理所累積的經驗、意見和態度，並就其所陳述的事件中，探求出具分析意義的資料。

深度訪談的類型包括：非正式對話訪談（the informal conversational interview）、訪談導引法（the interview guide approach），及標準化開放式訪談（the standardized open-ended interview）（王文科，1990）。本研究採取「訪談導引法」，由於訪談係事先擬定主題，以一種自然地問話，引領受訪者交談，故不若「非正式對話訪談」之鬆散，且研究者於訪談過程，自行決定問題順序及用字遣詞，甚至亦可臨場提出更進一步的問題，以符合訪談情境，使訪談內容更具關連性及自然性，以避免「標準化開放式訪談」流於窄化及缺乏彈性之缺失。本研究的訪談對象為機構的重要關鍵人物，亦即基金會實際負責推動會務或最瞭解業務現況的專職人員，如執行長（秘書長）、副執行長（副秘書長）、行政組長、公關專員等（如附表 3-2），為避免受訪基金會的困擾，在本文的訪談與分析資料中，機構名稱從略，而以英文字母 A 至 E 依序稱之。至於訪談大綱（詳如附錄二），則依上述之原則，做為問項設計之依據。

表 3-2 深度訪談受訪對象一覽表

機 構 名 稱	受 訪 對 象	代 碼	訪 談 時 間
A 社會福利基金會	執行長	a	2-5-2001
B 社會福利基金會	執行長	b	2-9-2001
C 社會福利基金會	副秘書長	c	2-19-2001
	公關專員	d	2-2-2001
D 社會福利基金會	副執行長	e	2-16-2001
E 社會福利基金會	秘書長	f	2-12-2001
	行政組長	g	2-12-2001

三、參與觀察

參與觀察是田野調查（field research）的一種特殊形式，在其中研究者實際參與所研究的事件，而成為行動者。參與觀察者在研究的互動情境中，扮演不同的角色，主要是根據所參與的程度而決定（李美華等譯，1998）。本研究之參與觀察是在自然的情境之下，藉由兩種方式進行：一種為以觀

察者的身分，直接觀察包括對研究情境及其人際互動的觀察，並配合深度訪談同時進行；另一種為以參與者的身分觀察，例如參與專職人員及志工的一般性談話、以捐助者角色與研究個案互動或參與機構舉辦的活動等方式，來發掘較具真實性的資料，以彌補文獻分析與深度訪談之不足。

本研究研究者之觀察自 2000 年 3 月開始，與研究個案進行接觸、參訪、互動與瞭解。在每次的觀察當下或結束時，以現場筆記或回溯的方式撰寫現場記錄，儘量減少被觀察者的自我防衛。而現場記錄所涵蓋的觀察內容主要有兩類：一為於研究現場觀察到的人們、行動、事件和談話等描述性資料；二為研究者主觀想法、推測、情緒、偏差等的反省。

參、資料分析

資料分析，是一長期思辯的過程，包括不斷反覆地閱讀已蒐集到的訪談資料，以及隨時交叉檢閱相關的文件與現場資料。質化資料分析是整個研究的核心，質化研究的困難是要從大量的資料中尋找「意義」的所在；要從眾多的發現中確定意義的「模型」；並從資料的整個內容中建立起發現的「架構」。因而，質化資料的分析需要研究者發揮自己的判斷力和創造力，在每個階段都有賴於研究者的技巧、訓練、洞察力、分析能力和風格（簡春安、鄒平儀，1999）。

在本研究中，經由文獻蒐集、深度訪談、參與觀察的進行，蒐集到大量的資料。資料分析乃是先將所有訪談過程之錄音帶及觀察文件等資料，先做逐字稿整理，再以個案為單位，以逐字稿做逐行分析之編碼（coding）。編碼是發展和提煉資料的一種系統化方式，是根據概念的類別來做資料的組合與分類（黃瑞琴，1991）。所以本研究就是逐行地檢視逐字稿內容，將其編碼成簡短的摘要文字，以說明這整段受訪者談話的主要內容，以及研究者所看到受訪者談話的主要意義。在將所有編碼完成後，經不斷的討論，將這些編碼的結果，分成許多主要的類別與次要的類別，以及比較其中的異同。經過不斷的修正與討論，將概念範疇化（徐宗國，1997），分為「董事會功能與運作」、「人力資源」、「財務管理」，以及「公共關係」四大部份。每一部份再依其內容分類為許多副範疇，並不斷比較修正，最後細分出每一範疇的性質，並加以命名；命名的過程包括從文獻中尋找已有的概念，或是自訂較貼切的名稱（徐宗國，1997），最後賦予每一範疇意義之詮釋。

肆、研究的信度和效度

學者致力於發展質化研究的信度 (reliability) 和效度 (validity), Padgett (1998) 提到增進質化研究的信效度的方法有六種：延長參與 (prolonged involvement) 三角測量 同儕詢問支持 成員確認 負向個案的分析 (negative case analysis) 檢查考驗。Guba 及 Lincoln (1989) 則提出四個指標作為解決質化研究嚴謹度的問題：可靠性 (dependability)、可移轉性 (transferability) 有效性 (credibility) 與確認性 (confirmability)。可靠性旨在評估研究結果的一致性 (consistency), 與「信度」相當；可移轉性係指研究結果的可應用性 (applicability), 與「外部效度」(external validity) 或「可類推性」(generalizability) 相當；有效性旨在評估研究結果的真實價值 (truth value), 與「內部效度」(internal validity) 相當；確認性則強調研究發現的中立性 (neutrality), 與「客觀性」(objectivity) 相當。依此指標，在本研究的信度方面，研究者將訪談逐字稿做多次閱讀，並反覆聽取錄音帶之內容，以檢核其符合程度，另將逐字稿與資料分析初稿親自送予受訪者，請其修改及補充，力求與實際情況相符，以提高其信度。在效度方面，本研究依據「三角交叉檢視法」(triangulation)，使用文獻分析、深度訪談及參與觀察等多元方法來蒐集資料，除對研究情境脈絡作一完整的描述外，並予以相互檢核印證；另每次訪談以近兩個小時的時間完成，在時間拉長，受訪資料會重覆出現、相互對照的情況下，也增加了準確性。此外，研究者亦不斷反省自己的想法和感覺，以去除偏見，並多方尋求否定的證據，力求真實地呈現研究主題、對象的原貌。所有譯碼、分類、概念化的過程，亦經由指導教授與研究者不斷的核對、討論與修正，以增進分析的嚴謹度。

第三節 研究流程

本研究將研究流程分為七個程序。首先確立研究範圍與目的，並對相關文獻進行探討，以奠定理論基礎，進而發展出本研究的概念性架構，據以進行深度訪談、參與觀察與蒐集文獻資料；完成個案資料彙整後，實施資料分析，最後歸納研究發現，並提出結論與建議。研究流程如圖 3-2 所示：

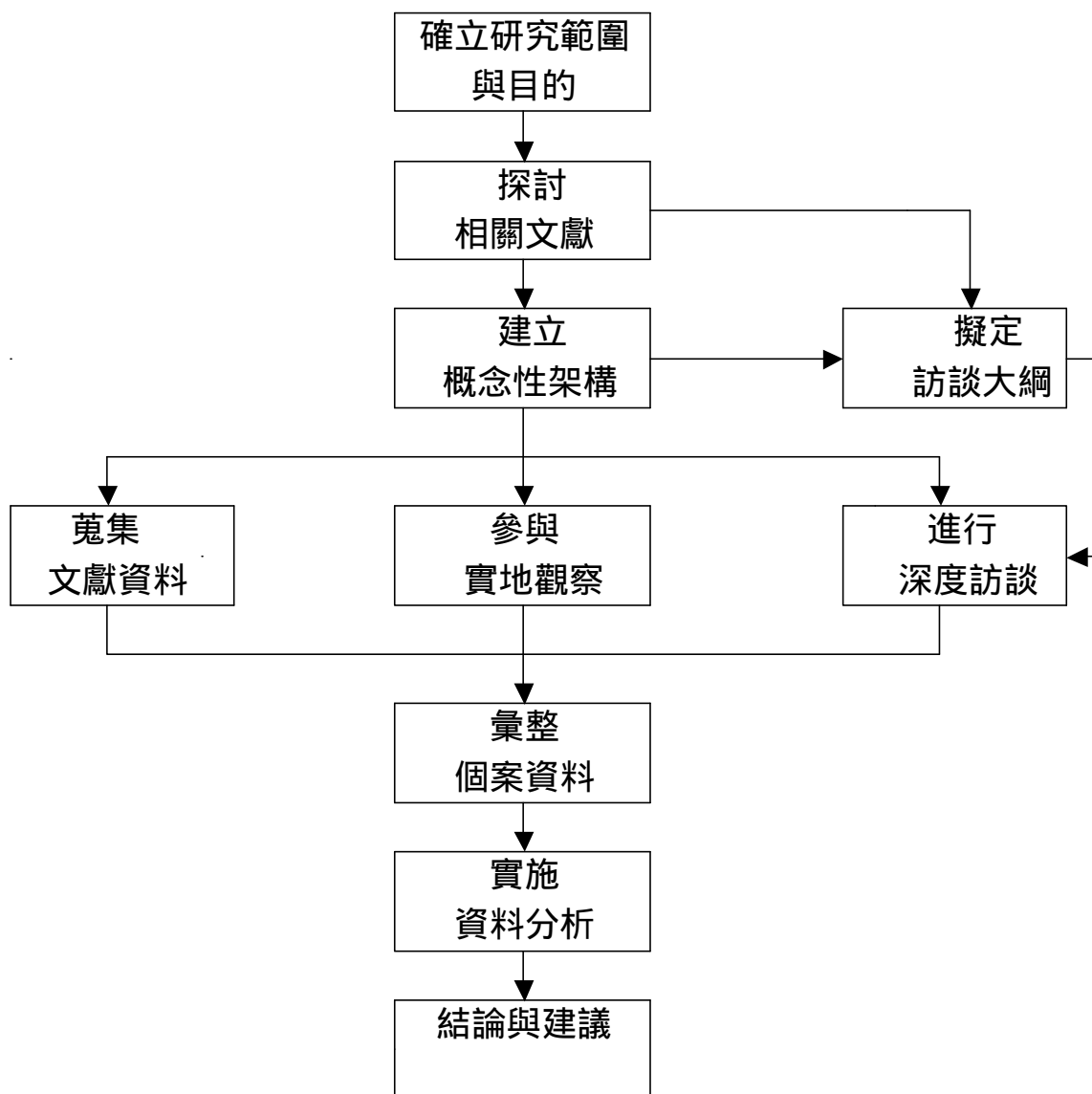


圖 3-2 本研究流程圖

第四節 個案描述

本節將針對研究個案之五個身心障礙型社會福利基金會，包括「陽光社會福利基金會」、「伊甸社會福利基金會」、「創世社會福利基金會」、「心路社會福利基金會」及「第一社會福利基金會」之組織緣起、成立宗旨、組織架構、服務項目與經營管理的問題等予以說明，並以表 3-3 作概括性的比較，來呈現研究者所蒐集之個案資料。

表 3-3 研究個案概況一覽表

基金會名稱	組織年齡	登記主管機關	成立宗旨	主要服務項目	附設機構
陽光社會福利基金會	20年 70.12.	內政部 (78年由文教改為社福基金會)	協助顏面損傷及燒傷朋友，走過傷後艱辛且漫長的重建路程	經濟補助、生理復建、心理輔導、就學、就業輔導、短期安置、庇護職場、社教宣導	6
伊甸社會福利基金會	19年 71.12.	內政部 (83年由地方改為全國性)	創造一個屬於身心障礙朋友的「伊甸園」	早期療育 職業重建 老人長期照護	25
創世社會福利基金會	15年 75.11.	內政部 (83年由地方改為全國性)	辦理清寒植物人、老人及街友的社會服務工作	安養照顧 街友服務	16
心路社會福利基金會	14年 76.12.	內政部 (88年由文教改為社福)	推廣特殊教育及保障心智障礙者的權益	早期療育、日間照顧、生活及就業訓練、輔導	12
第一社會福利基金會	21年 69.8.	內政部 (86年由地方改為全國性)	推廣特殊教育及保障心智障礙者的權益	早期療育、生活訓練、職業訓練、職業輔導	7

資料來源 本研究整理

壹、陽光社會福利基金會

一、組織緣起

1981年12月18日國際殘障年尾聲之際，台北基督教勵友中心等10個社會服務團體，發起陽光慈善行動。繼而在李文小姐所領導的籌備委員會合力推動下，成立了國內第一個專門為顏面傷殘同胞，謀福利爭取權益的基金會-財團法人陽光文教基金會。1988年12月20日，為了擴展服務範圍，申請變更主管機關為中央管轄，並向內政部申請立案。1989年9月22日正式更名為「財團法人陽光社會福利基金會」。

二、成立宗旨

陽光社會福利基金會的成立宗旨為：一是協助顏面傷殘者及灼燙傷者，解決就醫、復建、就學、就養、就業、心理及社會適應等問題；二是加強社教宣導；三是其他有關身心障礙社會福利事項。

三、組織架構

目前陽光社會福利基金會下設社工部 宣廣部 財務部 重建中心(1992年6月) 兒童中心(1989年7月) 洗車中心(1992年12月) 及陽光庇護商店(1996年3月)，除了台北總會外，尚有南區中心(1996年8月) 中區中心(1990年10月) 基金會的專職人員計136員，並於1992年2月成立「陽光志願服務團」，目前志工人數約120員。組織架構如圖3-3所示。

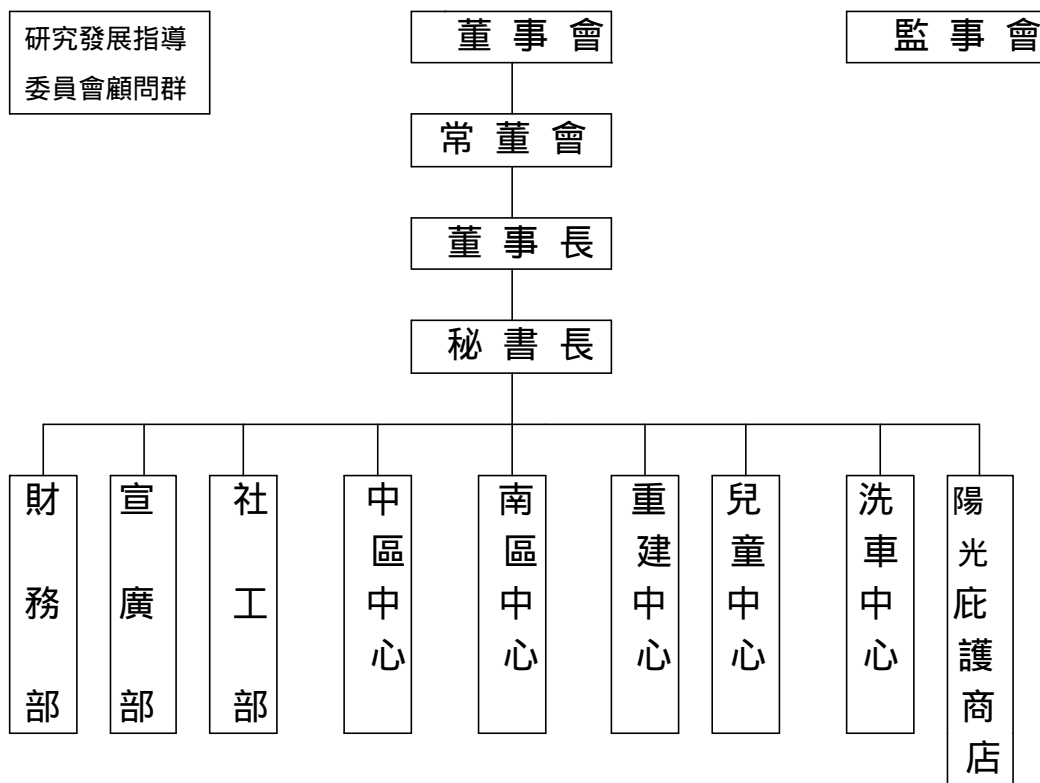


圖 3-3 陽光社會福利基金會之組織圖

四、服務項目

陽光社會福利基金會整合社工、復建、心理等專業人員，以團隊合作的方式，全方位協助顏面損傷和燒傷朋友，88 年度服務經費支出計 4931 萬餘元。具體的服務項目包括：

- (一) 經濟補助 - 為使傷友無後顧之憂，全力投入身心重建，提供醫療、復建、輔具、生活及交通等方面的經濟補助。
- (二) 生理復建 - 為避免因燒傷疤痕後遺症而造成永久性肢體功能障礙，重建中心提供治療師專業治療，並藉傷友團體的相互支持，促使傷友及早康復。
- (三) 心理輔導 - 運用個別諮商與音樂、寫作、讀書等團體活動，以及家屬經驗分享座談會，協助傷友重建自信。
- (四) 就學輔導 - 舉辦各類學校宣導活動、座談會及定期頒發獎助學金，以協助傷童就學適應並鼓勵其努力向學。
- (五) 就業輔導 - 提供就業資訊，協助就業適應，使傷友儘早自力更生，回歸社會。
- (六) 短期安置 - 兒童中心提供家庭功能受損或資源取得不易之傷童短期住宿，並給予醫療、復建、生活與課業之協助與訓練；另成人方面提供需持續復建的傷友臨時或短期住宿及生活自理訓練。
- (七) 庇護職場 - 開發或設置多功能庇護職場，藉著良好的經營管理，提供身心障礙者就業及職業訓練機會。
- (八) 社教宣導 - 舉辦預防燒傷與緊急處理的各項宣導活動，以減低意外事件的發生，並辦理關懷及接納傷殘朋友的宣導活動。

五、經營管理的相關問題

鑒於基金會服務傷友的特殊服務領域，專業的自主性非常高，因而對於專職人員的績效評估，諸如：復健做得好或不好？社會工作服務品質夠不夠？本身的創新程度和個案的滿意情況如何？當這些服務的基準未能明確的建構，則服務的品質較難控制。其次，專職人員基於生涯規劃和視野拓展，在做了二年、三年，工作穩定之後，覺得可以做一些更新的、深遠的，因而人員的流動率相對增高。在志工招募方面，缺乏時間比較充裕的志工，如家庭主婦、退休志工，這是機構在志工經營上必須努力的課題。

貳、伊甸社會福利基金會

一、組織緣起

1982年，輪椅作家劉俠與一群愛主的基督徒，創立了伊甸基金會。創立初期，服務對象大多數是中、輕度成年身心障礙者，而後，因著社會宣導及身心障礙權益爭取的成功，中輕度身心障礙者已逐漸被政府及民間重視及接納。因此1994年以後，伊甸開始推展中、重度身心障礙者個案管理的服務模式，服務的年齡層也邁向較少機構服務的身心障礙幼兒及高齡者。此外，為使服務走向社區化，伊甸在1994年由台北市立案的伊甸殘障福利基金會變更為全國性的伊甸社會福利基金會，並積極設立北、中、南三處13個縣市的服務中心及中重度身心障礙庇護工場、職能復建中心、早期療育中心等單位，更於1991年將台灣延伸至馬來西亞，於檳城設立伊甸殘障服務中心，期以身心靈全人化的關懷及行動，幫助身心障礙者走出生命的樊籠，重建生命的伊甸園。

二、成立宗旨

以舉辦社會福利為目的，發揮耶穌基督愛人並服務人群的心，視實際需要及財務狀況，為身心障礙者、老人、兒童、青少年、婦女、原住民、無家可歸者等，開辦社會福利事項。

三、組織架構

伊甸社會福利基金會的組織架構為因應社會環境的變遷而多次調整，目前基金會下設二室、五處，包括：經營管理室、稽核室、資源發展處、雙福發展處、總會服務處、中區服務處及南區服務處。另依實際需要，編組相關的功能性委員會及專案小組，如愛心委員會、輔具研發委員會、早療發展委員會、退休金監督暨福利委員會、E化專案等。各事業體系的發展愈趨完備，專職員工目前已達470人以上，其中含近三成的身心障礙員工，另編組志願服務團，志工人數約400人。組織架構如圖3-4所示。

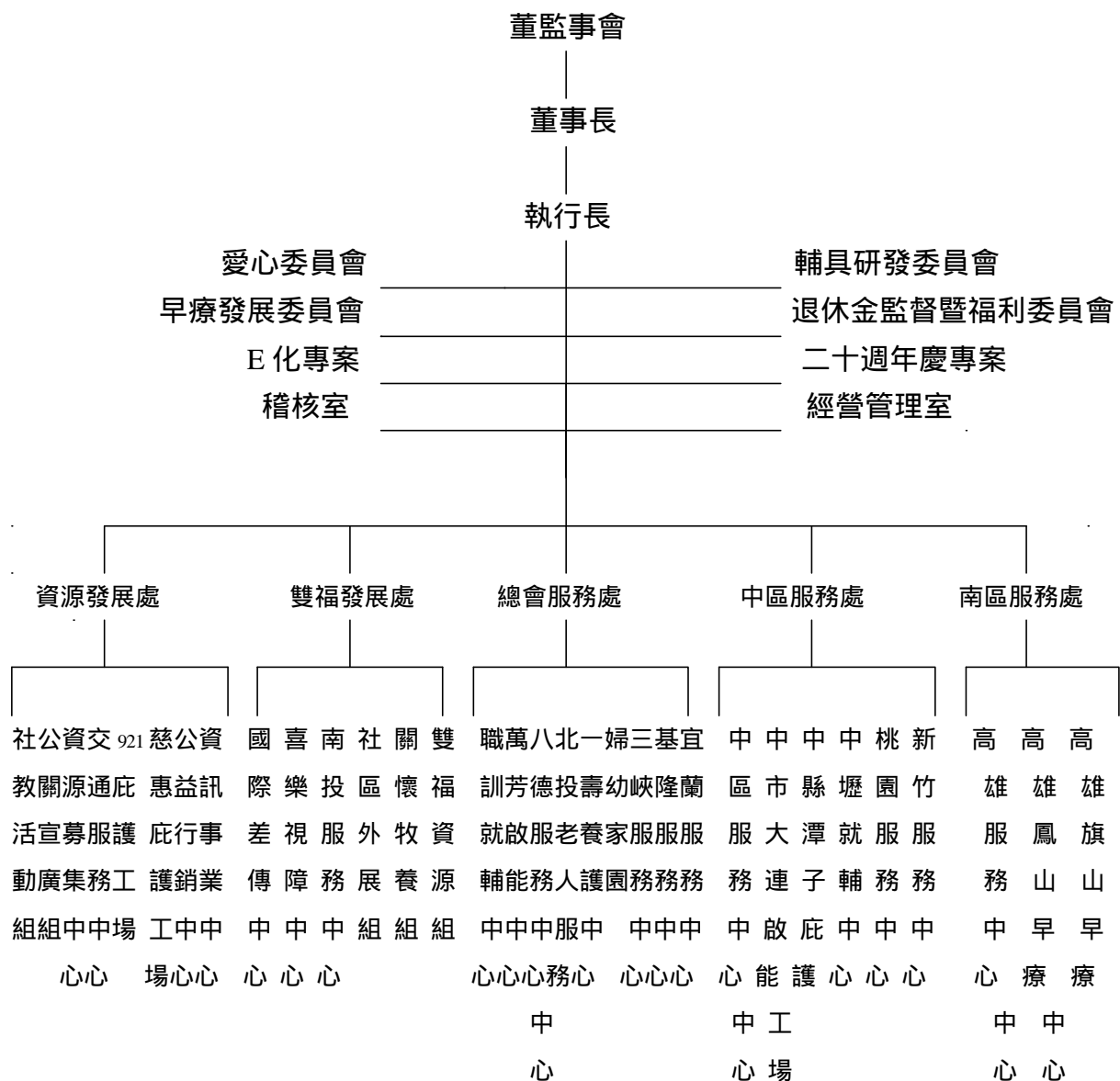


圖 3-4 伊甸社會福利基金會之組織圖

四、服務項目

伊甸社會福利基金會本著「服務弱勢、見證基督、推動雙福、領人歸主」的組織使命，發展遲緩兒的早期療育、身心障礙者的就業輔導、重度殘友的安養照顧、獨居老人的居家服務，使其展現全新的生命力。88 年度服務經費支出達 3 億 1304 萬元以上。具體的服務內容包括：

（一）為發展遲緩兒的服務

為了不讓遲緩兒因家庭經濟而耽誤了早期療育的黃金時機，伊甸提供了「0~6歲發展遲緩兒家庭社區服務方案」，包括：建立早期通報系統、社會資源聯結、專業團隊聯合評估、臨時托育、居家照顧、親職講座、經濟補助、權益爭取、入學轉銜、在宅服務，並設立早期療育中心，提供發展遲緩兒童特教及復建服務等。自1994年以來，已服務了四萬人次的發展遲緩兒童家庭。

（二）為成年身心障礙者的服務

成年身心障礙者的服務以職業重建為主，針對個案需求，進行評估，協助個別化的轉銜安置，並提供心理社會復建、職業輔導、中途職場服務、職業訓練、就業輔導、庇護安置及重殘養護的服務。服務範圍從台北地區，延伸到桃園、新竹、台中、宜蘭、高雄、基隆、馬來西亞。服務方式更強調尊重個別差異、回歸社區、科技應用等現代服務理念。

（三）為老人服務

伊甸自1996年起，投入「老人及長期照護」的福利服務規劃，針對有獨立生活能力的老人，舉辦「休閒活動」、開辦「老人大學」；針對需要協助生活照顧的老人，推出「居家照顧」服務，並鼓勵民眾成為服務園丁，走向居住安養的社區模式。目前，伊甸刻正規劃成立老人養護中心，以提供老人一個安詳舒適的晚年生活。

（四）伸展國際服務

伊甸馬來西亞分會成立於1991年，服務對象不限年齡，除聽語障、視障朋友需提供轉介外，對於其他身心障礙者皆盡所能提供服務。目前在當地已設立兒童保育院、電腦職訓班、才藝教室，並提供就業服務、輔具及諮商服務等。另伊甸自1997年起積極推動「愛無國界~支持全球反地雷」活動，並於1998年7月正式成為國際反地雷組織（ICBL）的台灣代表，截至1999年5月，伊甸已送出1697台輪椅給布雷數最多的阿富汗、柬埔寨、約旦等國。

五、經營管理的相關問題

伊甸基金會檢討機構經營管理的問題，並規劃朝向 e 化、國際化、志工化、集團化與分權化的轉型方向努力，包括：

（一）e 化：機構多元化的組織型態，需要透過網路整合資訊，提昇管理效率，並提供各類遠距服務、網路社工及福音服務。

（二）國際化：鑒於經濟不景氣，伊甸基金會計劃走向國際化，以開拓更多的資源及服務空間，以實現組織使命。

（三）志工化：將近 500 名專職人員的人事費用相當可觀，應有效結合志工的參與，服務能量才能擴大，因而，如何改變所屬機構主管未能運用志工的觀念，朝向志工化，是伊甸基金會必須努力的方向。

（四）集團化及分權化：伊甸基金會接受政府委託的一壽重殘養護中心與台北市身心障礙者小型冷氣公車，服務績效成長 50%，因而，當機構集團化後，應走向分權化，讓有能力、成熟的單位自主，將使成本減低，效率提高。

參、創世社會福利基金會

一、組織緣起

1986 年 11 月，創辦人曹慶先生憑著一股毅力，跑遍全省各地，以沿門托鉢的方式，集資設置「台北市私立創世清寒植物人安養院」，並於 1988 年 6 月成立「財團法人台北市私立創世社會福利事業基金會」。之後，為照顧全省各地植物人，復於 1994 年 2 月申請變更登記為全國性之「財團法人創世社會福利基金會」。

二、成立宗旨

創世基金會自成立以來秉持惻隱之理念，維護人道、尊重生命的精神，關心社會上為人所忽視的族群，結合社會善心人士，以聚沙成塔方式，辦理清寒植物人、老人及街友的社會服務工作。

三、組織架構

創世社會福利基金會下設研究發展考核部、秘書室、公共關係部、社

會工作部、社會工作教育中心、雜誌社，除於 1986 年 11 月成立清寒植物人台北安養總院外，另先後成立台中(1990 年 2 月) 新竹(1994 年 10 月) 台南(1995 年 11 月) 板橋(1998 年 3 月) 嘉義(1999 年 8 月) 桃園(2000 年 1 月) 苗栗(2000 年 5 月) 鳳山(申請立案中) 等八所分院，以及雲林、高雄分會與愛心天使站、街友平安站、老人益智保健中心、失智老人之家、獨居老人電話問安中心等。基金會的專職人員計 182 員，且編組義工隊，義工人數約 1747 員。組織架構如圖 3-5 所示。

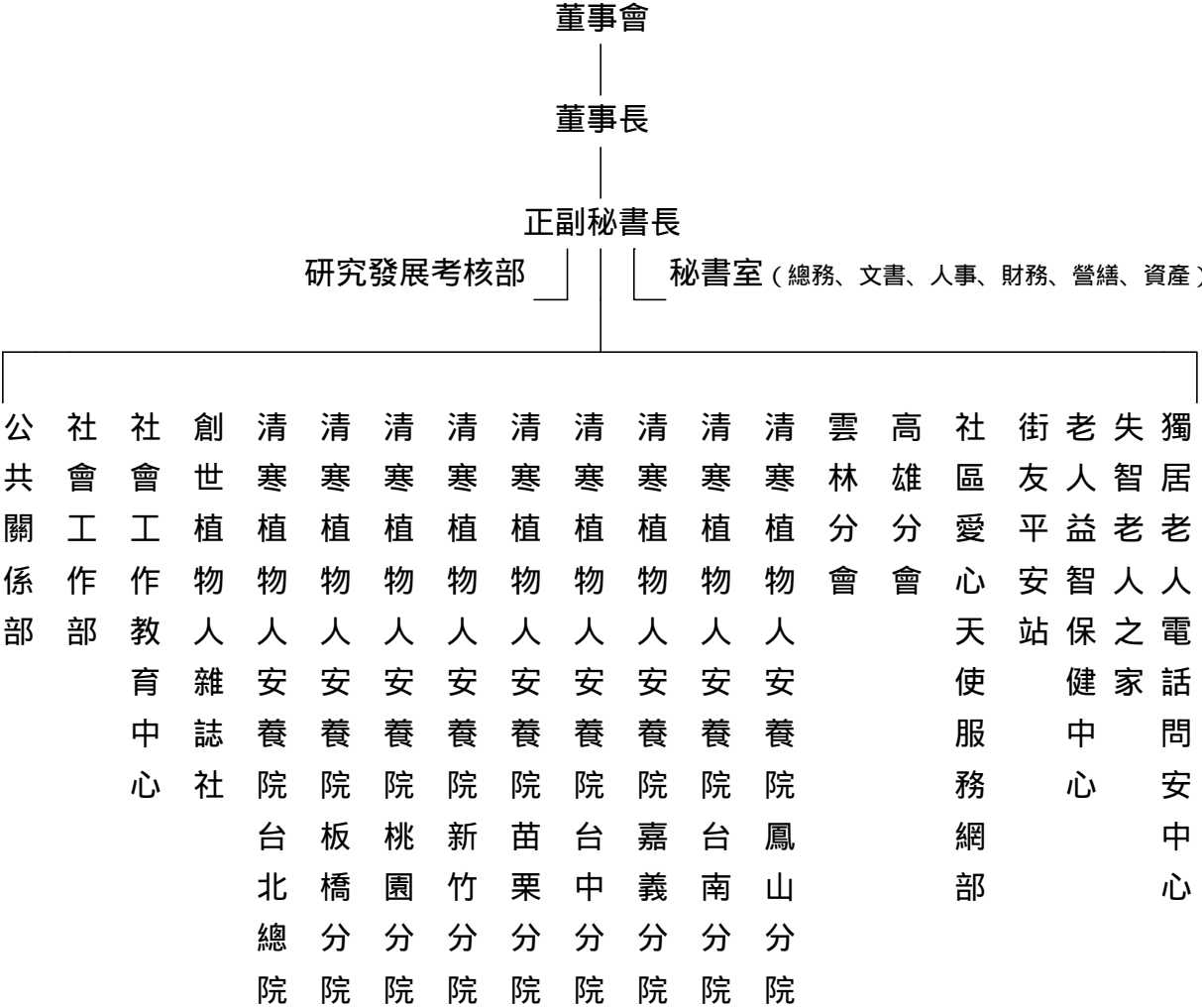


圖 3-5 創世社會福利基金會之組織圖

四、服務項目

創世社會福利基金會的服務項目為「三到底」，亦即殘到底 - 安養清寒植物人、老到底 - 安養清寒失智老人、窮到底 - 救助街友(遊民)。88 年度計安養清寒植物人(含失智老人)168 位、獨居老人電話問安 2 萬 6499 人

次、服務街友 7 萬 351 人次，服務經費達 2 億 3992 萬元。

（一）安養清寒植物人

創世基金會秉持「救一位植物人，就是救一個家庭」的理念，陸續在全省各地設院服務，只要是領有植物人或重度以上痴症之身心障礙手冊、中低收入戶證明、無法定傳染病的病人，即可申請入院，完全免費服務。清寒植物人安養院之專業護理人員採二十四小時三班制輪值，每隔二小時為病人翻身一次進行叩背拍痰、更換褥墊，隔天洗一次澡，以維持清潔，避免褥瘡產生，每四小時餵食或灌食。安養院不作醫療行為，病人若有緊急狀況，院方立即聯絡送醫治療。

（二）老人服務

1. 獨居老人問安電話

為使獨居老人獲得關懷、防範意外事故的發生，於 1989 年 5 月起成立獨居老人問安服務，於每日下午二時至五時，由義工定時主動向獨居老人電話問安（不限地區，全省皆可申請），給予老人精神上的安慰，若連續三通電話無人接聽，即以電話通知其親友或鄰居，促其前往訪視，以防範意外發生，並撫慰長者寂寞心靈。

2. 失智老人之家

創世基金會於 1995 年 12 月成立失智老人安養之家，提供小型化、社區化、家庭式的專業照顧，凡是六十五歲以上的老人，領有癡症手冊，無法定傳染病，且生活不能自理的低收入戶老人，可以申請免費入院安養，一般家庭則是按成本分攤，目前亦提供日托照顧，讓老人有與家人相處的機會，也解決小家庭照顧人力之不足。

3. 老人益智保健中心

目前創世基金會內設有老人益智保健中心，提供如血壓計、跑步機等保健器材及益智遊戲器具，增加動腦機會及老人間的社交聯誼，藉正當的休閒活動，以延緩老化的發生，

（三）街友（遊民）服務

創世基金會自 1991 年開始針對台北萬華地區的遊民（街友）展開服務工作，於萬華大理街設立「街友平安站」，除提供街友防饑、防寒、就醫等日常生活服務外，並進行過渡性的協助工作，包括工作介紹、庇護工廠、心理諮商與輔導、救助申請及親友協尋等。

五、經營管理的相關問題

當創世基金會的組織規模愈來愈龐大時，相對的專職人員和護理人員都要增加，而要召募到志趣相當又具有愛心、能力，且能長期服務的工作夥伴並不容易，年輕的員工較不穩定，想進修、出國，或到企業集團，整體而言，專職人員並不充裕，同樣的人事要做愈來愈多的事情，工作負荷相對加重。其次，創世基金會自成立以來，除少部份由政府補助外，90% 以上均來自於社會大眾的不定期小額捐款，因而增加了財務預算的不確定性，且與社會的互動及服務成本亦相對提高。此外，面臨的問題是機構成立一個處所之後，首先遭遇住戶的質疑和反對，最近高雄分院與住戶的關係就面臨了決裂，搬離出去，住戶的溝通顯然是創世基金會必須正視且妥善處理的問題。

肆、心路社會福利基金會

一、組織緣起

1987 年 12 月一群身心障礙者家長籌組設立「心路文教基金會」，成立時主要的服務對象為智障者、腦性麻痺、自閉症患者及其家長，希望結合家長與專業工作者的力量，為身心障礙者及其家長提供服務，以增進他們的生活、教育及工作的品質與機會。1999 年 5 月申請變更登記為「財團法人心路社會福利基金會」。

二、成立宗旨

心路社會福利基金會以推廣特殊教育及保障心智障礙者的權益為宗旨，推動立法或修改相關法令，倡導身心障礙者之適當權益，以提昇其福祉；另倡導並推動人性化、正常化、專業化、社區化，以家庭為基礎之整體性

福利服務，增進身心障礙者之生活品質；提供身心障礙者及其家人教育、復健、居住、休閒、社區參與、職業訓練與輔導等服務；培訓專業人員，開創並整合社區資源；印行各類宣導手冊及出版刊物，促使社會大眾認知啟智教育之重要，並接納心智障礙者。

三、組織架構

心路社會福利基金會附設行政中心（財務管理部、行政管理部、公共事務部）、成人服務資源中心、社區家園（1990年8月）、心愛兒童發展中心（1991年3月）、心路兒童發展中心（1993年3月）、洗車中心（1996年1月）、寬寬洗衣坊（1997年9月）、萬芳發展中心（1998年10月）、南區服務處（1994年）、高雄臨時照護中心（1998年12月）、左營啟能中心（1999年7月）與專業支援團隊（1995年）等機構，專職人員計150員，並編組志願服務隊，志工人數約120人。組織架構如圖3-6所示。

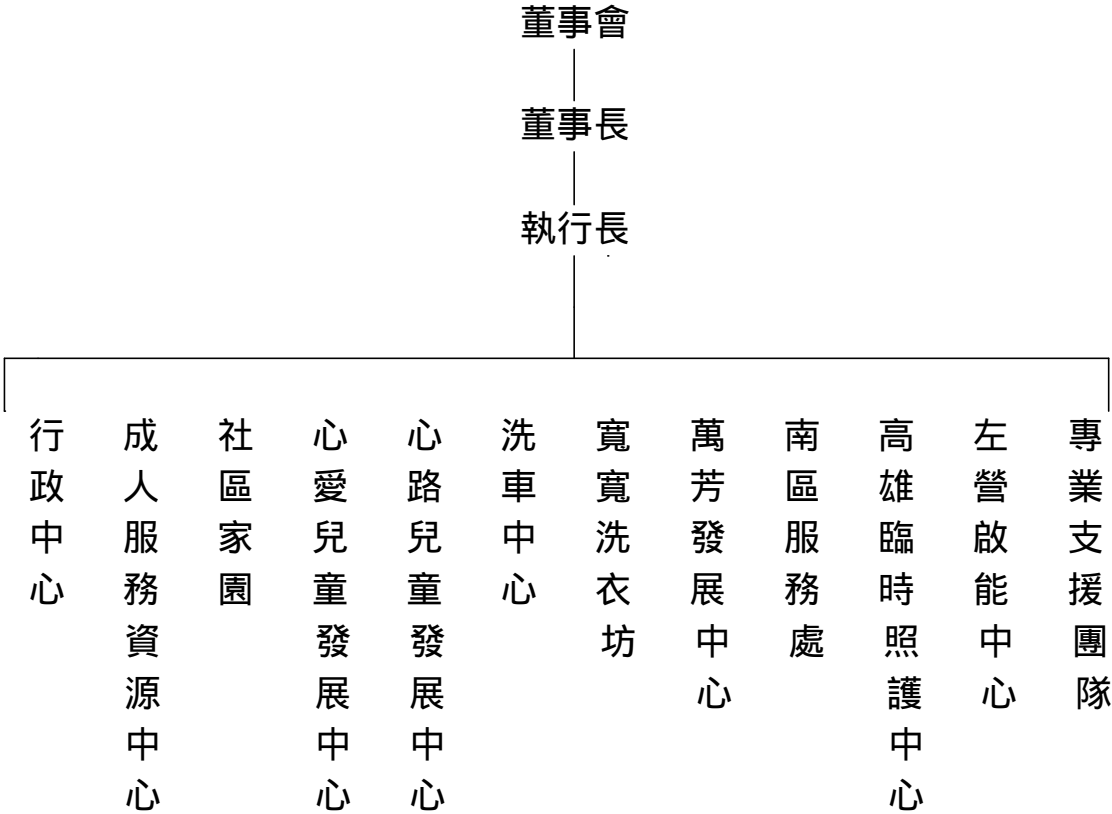


圖 3-6 心路社會福利基金會之組織圖

四、服務項目

心路社會福利基金會以尊重、接納、融合、專業、創新的服務理念，透過早期療育服務、成人服務及專業團隊外展服務，來成就身心障礙者最大的可能；88 年度服務經費支出計 1 億 806 萬元，具體的服務內容包括：

（一）早期療育服務

心路的早療服務結合特殊教育、專業治療及社工專業組成的早療團隊，為發展障礙幼兒及家長提供專業整合的發展性課程。88 年度服務早療個案 284 人，總服務人次 24752 人。

（二）成人服務

心路成人服務包括提供就業訓練、就業安置、輔導就業，並對程度較嚴重或無法獨立就業者給予日間訓練及住宿服務。88 年度服務個案 362 人，總服務人次 21374 人。

（三）專業團隊外展服務

專業團隊由物理治療師、職能治療師、語言治療師、心理師、社工師、特教老師等所組成，透過外展性的服務，由專業團隊支援偏遠地區的社福機構，以彌補其專業不足的缺憾；88 年度心路的外展服務計服務個案 483 人，總服務人次 2024 人。

五、經營管理的相關問題

專職人員的流動率高，所以在工作銜接過程上會有一些斷層，很多機構過去的歷史文化、背景資料，一些新的工作人員並不完全瞭解；其次，機構資深幹部的工作觀念和現在新進人員有很大的不同，彼此都必須調整。此外，經濟不景氣使得社會捐款大幅滑落，因而，如何開發潛在的捐款人，對心路基金會而言是較大的挑戰。

伍、第一社會福利基金會

一、組織緣起

為推廣特殊教育及保障心智障礙者權益，於 1981 年 8 月經向台北市政府教育局立案，成立「財團法人台北市第一兒童發展文教基金會」，鑒於基金會近年來服務範圍擴及全省，為因應實際需要，於 1997 年經內政部核准更名為「財團法人第一社會福利基金會」，成為全國性之組織。

二、成立宗旨

第一社會福利基金會秉持「尊重生命、專業服務」的信念，希望與心智障礙者及家長們共同成長，並致力於特殊教育的紮根工作。其宗旨包括：設立永久性心智障礙者發展中心，以提供早期療育、生活訓練、職業訓練、職業輔導等服務；提供身心障礙者諮詢服務及輔具器具展示、資源轉介、運用服務；推廣社會教育，提供有關社會福利專業諮詢及新知引介；培訓社會福利專業人員及提供大專相關科系學生實習之場所。

三、組織架構

第一社會福利基金會設秘書長一人，承董事會決議，推動會務發展。下轄行政部（含行政組、推廣組、社工組、研究發展組）與訓練部（含職業訓練組、教學組、復健組），另附設七個發展中心，包括：第一兒童發展中心（1980 年 8 月）、博愛兒童發展中心（1985 年 3 月）、中和兒童發展中心（1989 年 8 月）、崇愛發展中心（1992 年 10 月）、恆愛發展中心（1997 年 9 月）、愛智發展中心（1999 年 8 月）與復康輔具資源服務中心等，目前學生有 600 位，專職人員計 230 員。組織架構如圖 3-7 所示。

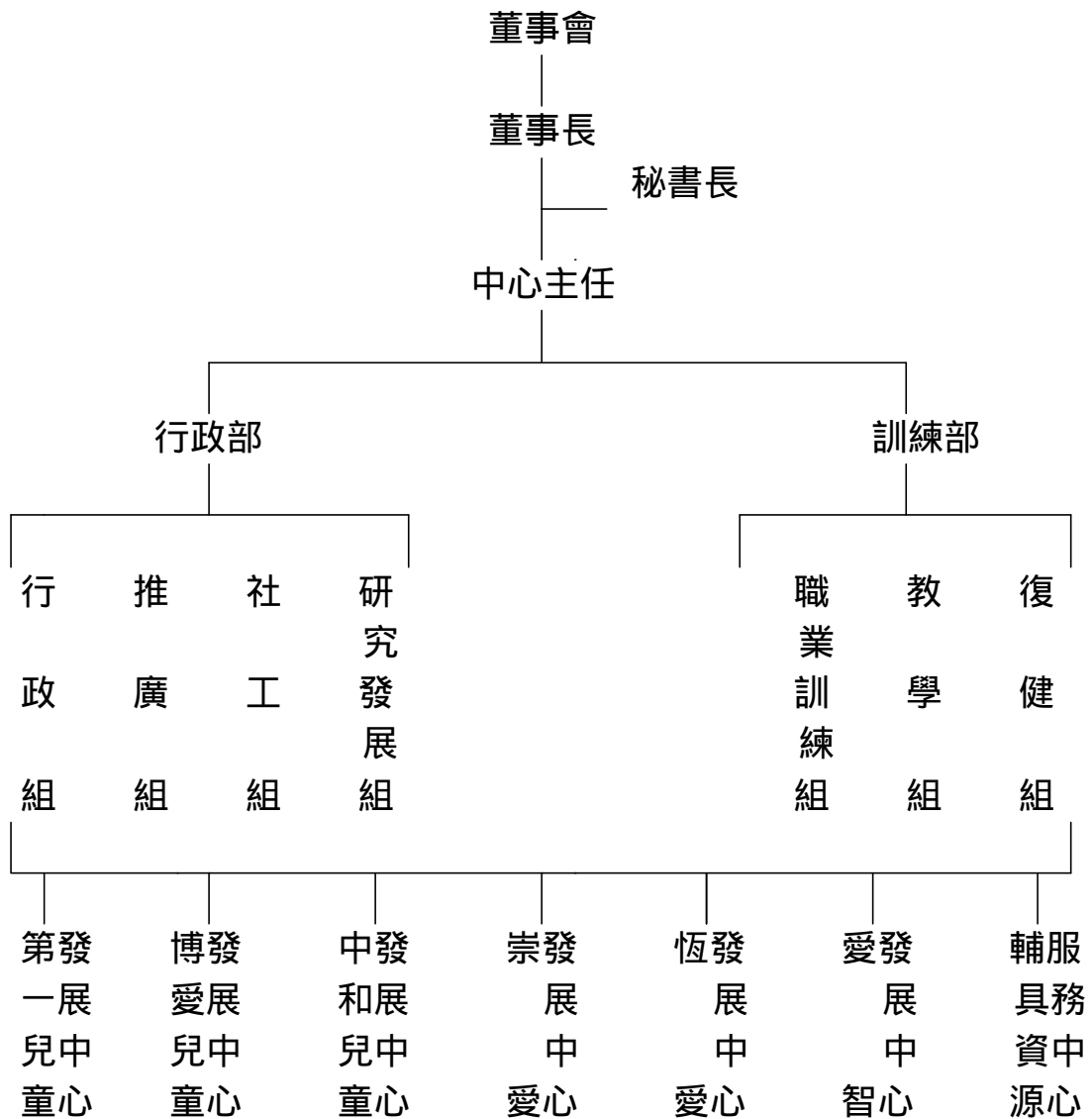


圖 3-7 第一社會福利基金會之組織圖

四、服務項目

第一社會福利基金會以專業的服務，提供智能障礙、多重障礙、自閉症等兒童、青少年的日間訓練、早期療育、職業輔導、住宿訓練，並提供殘障諮詢、輔具資源服務；88 年度服務經費支出計 1 億 2080 萬元，具體的服務內容包括：

- (一) 早期療育 - 服務 4 歲以下發展遲緩與領有身心障礙手冊之嬰兒。
- (二) 日托學前組 - 服務 3 歲至 6 歲幼兒，領有發展遲緩診斷證明或身

心障礙手冊者。

- (三) 啟智班 - 服務 6 歲至 12 歲多重障礙兒無法行動者。
- (四) 職前組或生活訓練組 - 服務 15 歲以上獨立生活功能及認知能力低弱者。
- (五) 職業訓練組 - 服務 15 歲至 40 歲已具備基本自我照顧能力的心智障礙青年。
- (六) 支持性就業輔導組 - 服務接受過職業訓練及職業輔導評量 18 歲以上青年。
- (七) 輔具資源服務 - 服務身心障礙者與其家庭，並提供輔具展示、諮詢、研發、推廣等服務。
- (八) 諮詢服務 - 服務心智障礙者或有其他特殊需求之家庭及幼教、特教、社福、復健界工作人員。

五、經營管理的相關問題

第一基金會年度經費以政府的補助為主，近年來政府在社會福利的補助減縮下，房舍設備的補助辦法亦有所改變，因而對該基金會的服務經費造成嚴重的影響。近期因中和兒童發展中心房舍老舊，未能通過消防安檢，必須尋覓新校舍及計畫搬遷，因此基金會正面臨購買房舍需自籌款 3700 萬元的壓力，目前為因應變化，該基金會已著手進行募款計劃，並擬定了四個方向：(一) 放置發票箱-發動家長及員工捐贈發票；(二) 轉移捐款對象-呼籲家長的親友們在平時既訂的捐款預算上將捐款轉移至第一基金會；(三) 尋求各方志工幫助宣導事宜-透過藝人、美工、文宣、電子廣告、媒體等；(四) 尋求企業界的合作，以共同建立社會責任的良好形象。另外，在媒體公關運用方面亦是機構的弱點，多年來，基金會並未積極的從事公關宣導，因此一般社會大眾對於機構非常陌生，公關人才的培育及文宣運用是第一基金會未來必須強化的工作重點。

第四章 董事會的功能與運作分析

本章的內容分別從董事會的概況、治理型態、互動關係與角色功能等層面探討基金會之董事會的功能與運作狀況。

第一節 董事會的概況

董事會是基金會組織中的最高決策中心，負有對內監督管理，決定組織的核心工作任務，以及對外尋找資源並拓展組織界域的責任，其功能能否發揮是影響組織生存與茁壯的一個重要因素。本研究的五家基金會組織章程中規範（如表 4-1）董事會人數介於 7 - 13 人之間，董事的任期均為 3 年，且連選得連任，董事長的任期除 A 基金會 3 年，且連選得連任外，其餘均無規定；至於董事會年度開會次數，A、C、E 基金會規定至少是 2 次，B、D 基金會則要求至少是 4 次。觀察五家基金會 89 年度董事會運作的概況（如表 4-2），董事人數均能如同捐助章程所規範，董事的職業分佈，則以企業界、學界、社會工作者與醫師居多，其中 D 基金會的董事成員 11 人，均為身心障礙者的家長，有關董事會的開會情形，C、E 基金會 89 年度開會 3 次，D 基金會 6 次，A、B 基金會 8 次。

表 4-1：基金會捐助章程有關董事會運作的規範

基金會	董事人數	董事任期	董事連任限制	董事長任期	董事長連任限制	董事會開會次數
A 基金會	13 人	3 年	連選得連任	3 年	連選得連任	年度至少 2 次
B 基金會	9 人	3 年	連選得連任	無規定	無規定	年度至少 4 次
C 基金會	7 人	3 年	連選得連任	無規定	無規定	年度至少 2 次
D 基金會	11 人	3 年	連選得連任	無規定	無規定	年度至少 4 次
E 基金會	11 人	3 年	連選得連任	無規定	無規定	年度至少 2 次

表 4-2：89 年度董事會運作狀況比較表

人 數 背 景	機 構	A 基 金 會	B 基 金 會	C 基 金 會	D 基 金 會	E 基 金 會	小 計
		企 業 界	4	2	0	5	3
學 界	0	2	3	0	4	9	
社 會 工 作	4	1	3	2	0	10	
醫 師	3	3	0	0	1	7	
家 庭 主 婦	0	0	1	3	1	5	
民 意 代 表	0	0	0	1	2	3	
傳 播 界	2	0	0	0	0	2	
宗 教 界	0	1	0	0	0	1	
合 計 人 數	13	9	7	11	11	平均人數	
						10	
年 度 開 會 次 數	8	8	3	6	3	平均次數	
						6	

本研究的五家基金會董事長（如表 4-3），除 D 基金會外，餘均為男性擔任，兩位是大學教授、其餘分別是廣播公司總經理、公職退休（基金會創始者）及國大代表（智障者家長），均具備了相當的專業素養及使命感。任職時間除 A 基金會 3 年、B 基金會 4 年外，其餘均為 10 年以上。尤以 C、E 基金會自成立以來，均未更換。

表 4-3：董事長狀況比較表

基 金 會	職 稱	性 別	專 業 背 景	任 職 時 間
A 基金會	董事長	男	台灣廣播公司總經理	3 年
B 基金會	董事長	男	政大企管所教授	4 年
C 基金會	董事長	男	公職退休	15 年
D 基金會	董事長	女	國大代表	10 年
E 基金會	董事長	男	大學教授	19 年

按內政部法令規定，財團法人董事會之名額，不得少於 5 人，除宗教

財團法人不得超過 31 人外，均不得超過 19 人（內政部，1996）。本研究的五家基金會董事會人數均符合規定，反映出法令對董事會人數規範的事實。有關基金會董事以企業界、學界、社會工作者與醫師居多的現象，顯示出身心障礙型的社福基金會在面對外在環境的不確定與專業化的要求之下，必須仰賴外界資源的支持，包括資金、專業、醫療及理念等，尤其是身心障礙型社福基金會服務對象的特殊屬性，對於學術界、社會工作者與醫師等專業資源的倚賴甚深。D 基金會的董事成員均為身心障礙者家長，對於基金會具有強烈的歸屬感及使命感，此一現象，突顯該基金會的董事會尚屬於 NPO 董事會生命週期的第一階段-「志願者組成的董事會」，其董事成員係由一群創建者而來，基於使命或熱情而組成。另觀察 A、B 基金會的董事會開會次數較多，研判與其快速擴展的服務項目及接受政府委託案件的增多有關，以此來指導並解決機構發展和面臨的問題。而基金會的董事長以男性居多的現象，說明在身心障礙型之社會福利基金會中的決策階層，仍以男性佔絕對優勢。至於基金會董事長的任期，現行政府法令並無明文限制，惟久任一職，是否會影響基金會會務的創新與發展，深值探討。

第二節 董事會的治理型態

經訪談及觀察瞭解，五家基金會的董事會之治理型態，包括董事長為主的治理型態、執行長為主的治理型態與權力分享的董事會治理型態等。

壹、董事長為主的董事會

C 基金會董事長係創立元老，並兼任執行長，積極投入會務運作，全般指導、掌握狀況，屬於以董事長為主的董事會治理型態。

「我想我們的執行長是董事長兼執行長，所以我們也是董事長為主，也是執行長為主，雖然名義上沒有這樣講，但是事實上就是以董事長為主的一個基金會。」(c1¹)

貳、執行長為主的董事會

¹ 括弧內英文字為受訪者之代碼，數字代表取材文字在訪談文字稿之段落序號。

B 基金會會有階段性的情況，早期係採董事長制，全時間投入會務，目前因董事長並非全職，而改採執行長制。

「我們基金會會有階段性的情況，早期××和我當董事長的時候，我們採取的是董事長制，..然後到了現任的董事長，因為不是全職的，所以就改為執行長制。」(b1)

D 基金會在開創初期以董事長之決策為主，目前因會務推動上軌道，且建立運作機制，而轉型為以執行長為主的董事會治理型態。

「開創初期以董事長之決策為主，當會務推動上軌道，機制建立之後，慢慢轉型以執行長為主的董事會運作方式，..。」(e1)

E 基金會的執行長具特殊教育之專業素養，亦為創立者，熟悉會務運作，且因基金會之業務以訓練學生為主，屬於既定的工作，經研究者的觀察，基金會的運作亦是以執行長為主的董事會治理型態。

「原則上我們每年會將工作的內容、業務報告、業務計畫於董事會中提出報告，平時有任何比較大的決策，我們都會在董事會中開會決定，因為我們的業務比較單純，就是訓練學生，屬於既定的工作，在我們每年的年度業務計畫中都有非常清楚的說明，所以我們就是按照業務計畫來做。」(f1)

參、權力分享的董事會

A 基金會傾向權力分享的董事會之治理型態，在機構服務方案的事先規劃階段，由執行部門負責，而進入決策評估時，則會徵詢董事會的意見，執行部門和董事會共同參與方案的完成。

「傾向於權力分享的董事會，在基金會裡，有其一定的決策模式，舉個例來說，像一些重大的議題，就我們最近在規劃中區和南區，甚至說我們捷運站中新的事業體系或新的服務方案，在整個事先的作業和籌備階段，幾乎都是由執行部門在做，但是進入到整個最後關鍵的決策評估時，執行部門一定會將案子送到董事會，去徵詢董事會的想法。..如果我們辦了一個案子，常董會和董事會都覺得不可行，執行部門也不可能去執行。」(a1)

就本研究的五家基金會而言，在董事會的實際治理運作上，有上述三

種治理型態，且以執行長為主的基金會較多，究其原因則包括創設背景、執行長的專業能力、董事會投入的心力與決策模式等交互影響，而董事長在會務穩定、機制建立之後，轉型為以執行長為主的治理型態，成為研究個案中的普遍現象，此一事實，正符合學者有關 NPO 董事會的生命週期三階段之假設，即第三階段—制度化（募款）的董事會，在此階段，因董事會規模擴大且不易掌控，而使主導權落於執行長上，亦突顯執行長以其專業能力、管理經驗與行政幕僚直接接觸的關係，而在機構中擁有較大的影響能力。至於權力分散的董事會及無權力的董事會的治理型態，在研究中則未發現，顯示五家基金會的董事會運作尚能發揮正面的功能。有關 C 基金會董事長（創辦人）兼任執行長，對於會務的運作與角色功能之發揮是否會受影響，或宜另聘執行長專責經營，均有待進一步觀察。

第三節 董事會與執行長間的互動關係

受訪的五家基金會董事會與執行長之間的互動關係，據訪談瞭解，彼此能夠權責分明，互動的關係良好，尤以常董會因係專業分工，扮演諮詢、協商、評估的角色，平時與執行長的互動較為密切。經查各基金會之捐助章程（如表 4-4），除 C、E 基金會外，其餘三家基金會均設置常務董事，人數介於 3 - 5 人之間，開會次數僅 A 基金會律定每月一次外，其餘均未規定。89 年度常務董事會議實際召開情形：A 基金會 11 次、B 基金會 8 次、D 基金會 12 次。至於常務董事的主要職權為執行董事會決議、擬訂年度工作計劃及經費預、決算等。

表 4-4 基金會捐助章程有關常務董事運作的規範

基金會	常務董事人數	會議次數	89 年度開會次數	主要職權
A 基金會	3~5 人	每月一次	11 次	執行董事會決議、擬訂年度工作計畫及經費預、決算。
B 基金會	5 人	未律定	8 次	經董事會授權或交辦事項
C 基金會	未設置常務董事			
D 基金會	3~5 人	未律定	12 次	推選財務長與董事長
E 基金會	未設置常務董事			

壹、設置常務董事會的基金會

A 基金會的行政人員和常務董事會的互動密切，董事會實施專業分工，董事為行政人員事先徵詢的對象，且共同參與方案的評估。

「我們有一個常董會議，所以實際上和常董會的互動比較密切。基金會的董事會在專業上實施分工，碰到某一部份專業的時候，這些董事可能都是事先徵詢和參與的對象。..我們開始進入實際運作的評估，這個時候，董事和工作人員都會針對××的角色評估要不要做？最後才會正式進入常務董事和董事會，所以我們一個案子在董事會表決前，已與董事互動密切，而不是案子送入董事會才開始溝通。」(a2)

B 基金會的董事會、常務董事會與執行長之間實施分工授權制度，彼此權責分明，互動關係良好。

「我們是有分工授權的制度，譬如說章程裡面規定重大事項一定要有董事會的決議，另外常董會也有功能上的區隔，執行長又有權限上某種的限制，譬如說，我們在一百萬以上的簽核，就必須進入到常董會的副署，像追加預算、人事評議等都要進入常董會的過程。除了這些事務以外，大概就是由執行長負責，彼此權責分明，互動關係良好。」(b2)

D 基金會每月召開一次常務董事會議，常務董事與董事長之間經常保持聯繫，執行長若有重大事務議會及時和董事聯繫。

「我們每個月有一次的定期常董會，三個月一次的董事會，重要的決策會在董事會中討論。董事長至少一個禮拜會到基金會一次，常務董事與董事長之間經常會以傳真、電話聯繫，執行長若有重大事務亦會及時和董事會聯繫。」(e1)

觀察 D 基金會 89 年度召開 12 次的常務董事會議，且董事間的互動密切，突顯由身心障礙者家長組成的常務董事，基於使命或熱情而關心會務運作的事實。

貳、未設置常務董事會的基金會

C 基金會和 E 基金會與董事互動密切，並能共同參與方案計畫，彼此

關係良好。

「事實上，他們都在這邊，就是常常關心我們的工作，我們的互動是蠻頻繁的，譬如說，我們年度要購買資產，就是為了要拓建分院，我們在執行的時候，都是跟董事一起去進行的。」(c2)

「董事會通過我們的業務計畫，我們就會去做，董事都是很專業的，幾乎都支持我們所有的計劃，彼此互動的關係良好。」(f2)

事實上，董事會與執行長之間的關係是相當複雜矛盾的，主要的原因包括：執行長擁有較多組織的資訊，且係專職，因而較董事會成員專注組織事務；董事會成員無法深入瞭解所有機構的計畫及執行活動的困難所在，且其投入程度和專業知識亦有所不同，有賴執行長提供相關的訊息；董事會成員深受社會和政治結構的影響，而對方案的優先性有所取捨(Herman & Heimovics, 1991)。依據官有垣(1998)的研究，董事會與執行長互動關係的良窳，深深影響董事能否稱職地扮演好內部的角色，而非營利組織的董事會成員是否被行政人員有效「告知」工作內容，則往往左右董事的表現。本研究個案的 A、B、D 基金會，設置專業分工之常務董事，且定期開會，與執行長互動較為密切，執行長亦能發揮告知與徵詢的功能，除有助於董事會與執行部門之間的良好互動及會務推展外，並能促使董事會成員參與機構的活動，有利董事與行政人員共同成長。雖然目前「內政業務財團法人監督準則」並無明文規定基金會需設置常務董事，惟為利工作達成，各基金會應視會務狀況及機構特性審慎考量設置的必要性。

第四節 強化董事會的角色功能

為瞭解研究個案之五家基金會強化董事會的具體作為，分別從董事成員的訓練與教育、組織章程中不適任董事的規範與董事會的自我評估等面向觀察。

壹、董事成員的訓練與教育

在董事成員的訓練與教育方面，除 B 基金會曾在轉型為全國性基金會

時辦理過一次的董事研討會，另 D 基金會不定期辦理「高階主管工作營」外，其餘三家基金會均未對董事實施訓練與教育。此外，D 基金會每週發行「心路快訊」，讓董事瞭解重要訊息，及常務董事定期赴所轄各機構考察等作法，對強化董事會的角色功能，將發揮相當的效果。

「目前為止，我們的董事會大概只有在民國 84 年由台北市的基金會轉型為全國性基金會的時候，為了要尋找新的方向，那一屆的董事會有特別做了一次的研討會..。董事會的成員都是具有各方面的專業...，他們都有相當的水準，而且很忙，所以我們也就沒有再處理其他方面的活動，如教育訓練等情形。」(b3)

「我們會有不定期辦理主任和董事參與的『××高階主管工作營』，另外每週有『××快訊』，讓董事瞭解本週的重要訊息，比較特別的是在年度結束之前，大概在 10 月的時候，我們的常務董事會赴各機構瞭解業務推動狀況及討論下年度預算計劃，還有各機構的重要活動亦會邀請董事參加。」(e2)

董事成員教育訓練的方式是多元性的，D 基金會發行會訊及安排董事赴所屬機構訪問或參與活動，均可提供董事瞭解和參與組織的實際運作。因而，如何考量董事成員個人的工作因素與機構的任務調配，適時規劃董事的教育、訓練活動，是非營利組織的管理者必須重視的課題。

貳、不適任董事的處理

有關組織章程中，各基金會對於董事任期與遴聘均有明文的律定，惟對於不適任董事的處理，經查除 A、C、E 基金會僅在組織章程中載明：「凡因犯罪經法院判決六個月以上有期徒刑確定者，不得擔任本會董事、監察人及各種職務，現任董事、監察人或職員應予解除其職務，但過失犯不在此限」外，其餘包括「出席率」或「參與度」等，各基金會則均未能詳確的規範。

「至於董事任期的限制和遴聘，這些我們有清楚的規範，而且在每一次新舊交接的時候，都會經過提名過程，然後才會再補聘一些人..。在我的印象裡，我們章程中沒有不適任董事處理的規範。」(b3)

「我想都沒有，但是組織章程中對於不適任的董事處理有一些規定，就是說他有犯罪，不得擔任我們的董事，然後就必須解職。我們的董事幾乎每次都全員出席來開會，

非常積極的參與我們的會務，目前並沒有打算採取這些措施。」(c3)

「.組織章程中對於不適任董事的處理，目前也沒有律定。」(e2)

組織章程中有關董事的職責、聘任與相關運作的規定，應隨機構的發展而適度地修訂，尤其對於疏忽職責、漠不關心會務的不適任董事之處理，亦須予以有效規範，以發揮督促與激勵的作用。

參、董事會的自我評估

至於董事會的自我評估，五家基金會目前均尚未實施，但 A 基金會已就董事的「出席」與「參與率」方面，作為續聘與否的參考。

「去年，董事會針對董事的績效開始做討論，已注意到這個問題，在自我評估方面，他們先提出來所謂的『出席』和『參與率』，在去年董事會的聘任過程中已有初步的共識，董事會的出席如果未達某個標準，可能下次的董事會就不再續聘。」(a3)

「.董事會的自我評估，也沒有實施過。」(b3)

「我們倒沒有朝這方面去做，因為這種做法我覺得是應該由董事會自己來推動，像我們中心是屬於董事會的，我們不太可能去主動要求董事要做這些事情，董事會他們自己對於董事的聘請等，會有所討論，據我瞭解董事會並沒有做自我評估。」(f3)

在非營利組織董事會的實際運作過程中，董事們很少直接注意自己的表現，A 基金會規劃就「出席率」和「參與率」方面實施自我評估，對於督促董事成員關心和參與會務，具有正面的效用。依據學者的研究，加強非營利組織董事會的角色功能，主在於董事本身願意投下時間與精力在董事會的發展上，因而採取適度的教育訓練、不適任董事的規範與自我評估等措施，自有其必要性，經發現研究個案之五家基金會顯然在這些作為上亟待加強，而董事長與執行長雙方都有義務為董事會的發展盡心力，著手規劃基金會「董事會職能發展」的長程計畫是奠立基金會永續發展的根本要務。

第五章 人力資源分析

本章針對研究個案之人力資源的現況實施描述與分析，並依據研究架構，將內容區分為二大部份：專職人員的管理與發展、志工的組織與運用（如表 5-1），以下分別說明。

表 5-1 人力資源分析

專職人員的管理與發展	志工的組織與運用
<p>專職人員的概況</p> <p>專職人員的管理與運用</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.專職人員的遴選 2.專職人員的教育訓練 3.專職人員的薪資制度 4.專職人員的福利措施 5.專職人員的績效考核 6.專職人員的激勵措施 <p>專職人員管理的問題</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.招募不易 2.專職人員的流動率高 3.工作視野和生涯期待衝突 4.工作傳承的問題 5.服務績效評估基準的建構 6.工作觀念的調整 	<p>志工運用的概況</p> <p>志工管理遭遇的問題</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.工時無法配合 2.品質難以控制 3.自我意識強 4.志工流動率高 5.專業性不足 <p>志工的維繫與激勵措施</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.志工團的自主性 2.以服務宗旨吸引志工 3.決策志工 4.志工的活動參與 5.志工的評估表揚

第一節 專職人員的管理與發展

本節的內容分別從專職人員的概況、專職人員的管理運用及管理問題等層面探討基金會專職人員的管理與發展。

壹、專職人員的概況

本研究的五家基金會（如表 5-2）的專職人員以 B 基金會 471 人最多，其次為 E 基金會 230 人，而 A 基金會 136 人最為精簡。就專業背景而言，以 C、D 基金會具大專學歷人員佔 71% 最高。

表 5-2：專職人員狀況比較表

機 構	現員人數	專 業 背 景	百 分 比
A 基 金 會	136	碩士 1 大專 38 高中職以下 97	1% 28% 71%
B 基 金 會	471	碩士 7 大專 249 高中職以下 215	1% 53% 46%
C 基 金 會	182	碩士 2 大專 130 高中職以下 50	1% 71% 28%
D 基 金 會	150	碩士 3 大專 106 高中職以下 41	2% 71% 27%
E 基 金 會	230	碩士 4 大專 145 高中職以下 81	2% 63% 35%
合 計	1169	碩士 17 大專 668 高中職以下 484	1% 58% 41%

個案中五家基金會的執行長(如表 5-3)除 B 基金會外，均為女性擔任，另就專業背景而言，偏重於社工及特殊教育領域，欠缺管理專業人員；任職時間則以 E 基金會 19 年最長。另 C 基金會由董事長兼任執行長，直接帶領員工推展會務，並依職能分設兩位副秘書長，有別於一般基金會的組織運作。

表 5-3：執行長狀況比較表

基金會	職稱	性別	專業背景	任職時間
A 基金會	執行長	女	社工人員	5 年
B 基金會	執行長	男	文化兒福所碩士	4 年
C 基金會	副秘書長	女	傳播工作	3 年
	副秘書長	女	商業管理	3 年
D 基金會	執行長	女	社會工作	1 年
E 基金會	秘書長	女	特殊教育碩士	19 年
C 基金會由董事長兼任執行長，並依職能分設兩位副秘書長。				

B 基金會的專職人員達 471 人，與其事業體系的漸趨擴大有關，因而龐大的人事費用，對機構而言負擔甚重，惟經瞭解 B 基金會任用近三成的身心障礙員工，提供身心障礙者就業管道，另 A 基金會的庇護商店及洗車中心亦提供傷友就業機會（77 位身心障礙員工就業及 27 位工作訓練），這是身心障礙型基金會的特色。另就個案中五家基金會的執行長以女性居多，是否與身心障礙型社福基金會以服務弱勢團體，需具備較細膩、敏感的人格特質有關，有待進一步探討；至於執行長的專業背景，偏重社工及特教領域，應與機構服務對象與工作特質密切相關。

貳、專職人員的管理與運用

一、專職人員的遴選

經訪談瞭解，身心障礙型基金會對於專職人員的遴選，最重要的是使命感、組織力、分析力、責任感和愛心，並需具備大專以上的學歷及相關的科系與工作經驗，護理人員一定要有證照，並鼓勵社工人員考取社工師執照。另觀察 B 基金會將個人信仰亦列入遴選的考量因素，這是宗教型基金會的特色。

「像我們董事長講的，最重要的是使命感、組織力、分析力和愛心，這四點是最重要的，另外，我們的工作人員是專業，因為我們不管是護理、社工、行政或是公關，我們都要相關科系的，像護理人員，他一定要有證照，我們鼓勵這裡的社工人員去考社工師的執照，原則上希望我們基金會新進的人員是大學以上，相關科系，35 歲以下，至少有一年的工作經驗。」(c5)

「基本上一定是大專以上畢業，是不是相關科系？有經歷是最好，另外對於工作的使命感和責任感，這也是我們特別重視的。對於合適的人選，我們會要求 3~5 天的實習，先期瞭解機構的狀況後，再決定個人的意願。」(e4)

另依據本研究的調查結果，五家基金會人事遴選的主要標準依序為：1.相關的工作經驗 2.專業教育訓練背景 3.個人的興趣與熱忱 4.行政管理能力，顯示各基金會均重視員工的工作經驗與專業能力。事實上，基金會人事遴選的標準，宜按機構人力運用的種類而定，屬專案服務計畫者則須偏重其專業技能，若屬行政職務者則應取其管理經驗，不應一以概之，惟共同的理念與使命感是身心障礙型基金會的員工具備之特質，亦須列為共同的考量因素。

二、專職人員的教育訓練

本研究的五家基金會在員工的教育訓練方面，包括新進人員的教育訓練、在職訓練、主管儲備訓練等，概能編訂年度教育訓練計畫，且固定編列訓練經費及時數，實施的方式則多採專題講座、讀書會、自辦研習活動、個案討論、定期集中訓練、部外研習活動與訪問觀摩等。C 基金會另設立社工教育中心，專責員工教育訓練，且協助社福界的同仁，輔導參加社工師的證照考試。B 基金會執行長指出，現因週休二日、工時減少，有關教育訓練的時間安排相形緊縮，對機構而言，必須提出因應對策。

「我們有一套完整的辦法，包括從新進工作人員的教育訓練開始到在職訓練、主管儲備的訓練、每年整體的充電營、發電營，這種對組織發展、策略規劃以及對年度方向的教育訓練等，已行之多年，均按既定的流程進行。現在週休二日、工時減少，教育訓練的時間到底如何安排？」(b4)

「我們有一個社工教育中心，事實上也就是員工教育中心，它有定期的規劃一些課程，我們也有員工的在職進修辦法，譬如說，你在那個程級？有幾個時數？有多少公費？我們會定期辦一些課程，也有員工讀書會，成效蠻好的。社工教育中心，它除了訓練我們內部的工作同仁外，我們也都開一些班幫忙整個社福界的朋友，能夠來考取社工師執照，一年大概辦二次。」(c6)

「總括來說，包括職前訓練、在職訓練、外訓與專業督導。以高雄來講，和台北有許多做法並不相同，每個機構的屬性不同，但是各個機構都有一套教育訓練的方式...，以××、××來講，它們兩個都是學齡前的，所以它們自己會固定利用每隔週的週六上

一整天的啟智工作人員的在職訓練，但是以成人服務資源中心和高雄的南區服務處來講，我們都是以社工為主，一個月兩次，每個禮拜四固定有一個社工督導，來做社工方面的專業諮詢 ...，因為行政人員受訓的機會真的很少，都藉助於是外面的 ...，每個人每年有五千元訓練費用，但是可以視職位的情況來做調整。」(e5)

「我們是每個月有排一個禮拜六在職訓練一天，然後每個禮拜三的下午四點半到六點是老師的在職訓練，禮拜六的訓練，六個中心全部集中在一起，邀請外面的講師針對訓練方面的一些專業技能，還有就是針對員工本身個人的提昇成長；禮拜三的下午，一個半小時在各個中心由他們的組長帶領老師著重在如何改善施教的品質。」(g1)

經觀察 B 基金會的員工教育訓練制度甚為完備，由培訓組專責規劃，並律定人力資源培育發展藍圖與教育訓練願景，且排定授課時程管制實施，對員工培育及機構的發展助益甚大。C 基金會設立社工教育中心，並由專人負責，亦為教育訓練之一大特色。惟經研究發現，部份基金會由於工作負荷甚重，以致相對缺少進行教育訓練的時間，且未訂定教育訓練規章及律定固定教育時數，亟待改進。當然，課程師資的選任、授課內容的安排及學習效果的評鑑等均為教育訓練成功的關鍵因素，不容忽視。

三、專職人員的薪資制度

(一) A 基金會

A 基金會甫完成薪資計算基準，整個運作尚在評估階段。

「去年我們完成一個薪資計算基準，針對工作人員做屬於比較結構化的評定，讓整個薪資比較一致，因為剛實施不久，所以整個的操作還不是很成熟，薪資制度和聘用策略彼此存有微妙的關係，我們還在運作評估..」(a4)

(二) B 基金會

B 基金會因組織規模愈趨龐大，雖仍主動進行合理的薪資結構調整，惟在人事負擔相對沉重之下，較難達到理想的待遇。

「我們在調薪方面也會主動去進行合理的薪資結構調整，只是確實在人員愈來愈多，組織愈來愈龐大，人事負擔相對沉重之下，比較難達到理想，這是美中不足的地方 ...」(b5)

(三) C 基金會

C 基金會的薪資結構區分七個等級，並包括生活薪點、工作薪點、經歷薪點、主管薪點、技能薪點、學歷薪點、能力薪點，且根據公務人員調薪幅度、物價指數、財務能力，比照公務人員每年約調薪 3%~5%，員工薪資約三萬五千元，計有十四個月的年薪，是社福機構中薪資待遇較高的單位。

「我想在整個社福界，我們基金會的薪資和福利算是比較好的，在薪資部份，我們有區分幾個層級，從基層、正副組長、正副主任、正副秘書長等七個層級，我們的薪資就是按照點數算的，我們整個的薪資結構，包括生活薪點、工作薪點、經歷薪點、主管薪點、技能薪點、學歷薪點、能力薪點，我們根據公務人員調薪幅度、物價指數、財務能力，..我們希望我們的目標是和公務員一樣，所以每年大概都會調幅到 3%~5%，..平均工作人員大概有三萬五的薪水，我們有十四個月的年薪，..然後另外有一個『勤勞年終獎金』..」(c7)

(四) D 基金會

D 基金會強調年資，除一年增加 300 元外，尚有離職退休金、考績獎金，一年固定 13.5 個月薪水，一般而言，在社福機構中的薪資待遇屬於中上。

「就薪資來講，在所有的福利機構中我們算是中上，我們蠻強調年資，除一年增加 300 元外，還有離職退休金，另外一年固定大概是 13.5 個月薪水，我們還會有一個考績獎金，並律定各級獎勵標準，這個感覺還不錯..」(e6)

(五) E 基金會

E 基金會在員工手冊上明訂「薪資給付辦法」，按學歷、職位、資歷計算基本點數，惟因機構成立悠久，資深員工的退休金必須預做準備。

「我們都有制度，我們完全都有很明文的書面制度，很明確的訂在『員工手冊』上。在激勵員工士氣方面，總是希望福利在我們的經濟許可下能好一些，我們有一些不同嘉獎的方式，也有一些獎金的制度。我們資深的人愈來愈多，所以對我們基金會來說，這也是很大的負擔，我們一定要每年留很多的錢要做退休金，我們已經二十年了，很多

員工陸陸續續要開始退休，我們的退休制度在勞基法以前很早就訂定，所以我們總要為我們的員工退休預做準備。」(f5)

綜觀五家基金會均能擬定合理的薪資結構計算基準，並能主動進行調薪及考慮員工退休金的保障，對員工的留任具有相當的誘因。尤以 C 基金會能依據公務人員的薪資結構擬訂薪點，制度完備周全；D 基金會重視年資加給，鼓勵員工留任；E 基金會將薪資給付辦法明訂於員工手冊等作法均具特色。惟基金會的薪資制度仍須以機構的財務能力、募款狀況為重要考量因素，因而如何穩定及拓展財源，是基金會決策者必須重視的課題。

四、專職人員的福利措施

(一) 人性化

員工福利措施的良窳是奠立在人性化的基礎之上，以同理心來妥善規劃，滿足員工的需求。A 基金會的福利設計即重視人性化，對於員工額外付出的心血會有適度的回饋，另外在面對員工重大創傷或急難事件，亦有必要的給付，觀察其他四家基金會的福利措施，均能秉持此項原則。

「我們的福利措施非常的周延，我感覺上比一般的企業界較為完善。我們的福利設計上重視人性化，會考慮到員工所有的需求，首先在平常工作推行時，對工作人員額外付出的心血會有適度的回饋，其次在員工面對重大創傷或急難事件，可以針對他的家庭、個人實施基於僱主角色的給付。」(a4)

(二) 勞基法的保障

C、E 基金會指出，機構的福利措施都是按照勞基法，C 基金會成立員工關係促進協調會，有勞、健保及員工退休金，退休金採優惠的「賢能久任離職金」給付，E 基金會有寒暑假各兩個禮拜，及春假、一年的育嬰假，並明訂在「員工手冊」。

「我們的福利非常好，用勞基法保障員工，..我們也有一個員工關係促進協調會議，勞、健保當然有，我們員工的退休金，..它是提撥制的，相對提撥制-35：65，..我們希望將它當做一個『賢能久任離職金』，就是說你如果在這邊工作滿五年離職的話，你就可以領回自己 35%的部份，還有公家的 65%的部份，加上定存的利息..」(c7)

「我們的福利措施都按照勞基法，是跟著勞基法走的，但是我們的假比勞基法還要多，還有寒暑假，各兩個禮拜，還有春假及一年的育嬰假，在『員工手冊』中均有明文的规定。」(g2)

(三) 津貼補助

在福利津貼補助方面相當周延，能多方面考慮員工的需求，這些福利措施包括急難救助、三節獎金、婚喪喜慶、教育、生育、重大疾病補助及自強活動津貼等，C 基金會並成立員工伙食團，以嘉惠員工。

「至於福利措施方面，本來也都有三節獎金、紅白帖禮金、同工旅遊，至少都有一些小小的補助，讓員工以部門的方式增加情誼，放鬆工作的壓力；其他在員工子女津貼方面，我們原先殘障的員工子女與單親員工子女津貼，比一般子女的津貼來得多，一般的子女是每月二千元，殘障和單親的是五千元，這是過去我們××還沒有實施勞基法的時候，特別對員工的福利，現在勞基法實施以後，已修改成全部二千元。」(b5)

「另外我們婚喪喜慶、重大疾病、教育、生育等都有很好的補助..。特別是在生育的補助上面，我們董事長希望我們的員工在這裡就是能夠待上一輩子，所以他非常關心員工在這裡，很鼓勵大家在這邊結婚生子，所以你如果有生小孩的話，奶粉補助、尿片補助可以補助 18 個月，然後教育補助，從你的小孩上托兒所開始，托兒所、國小、國中、高中、大學都可以有補助。像我們大學以上，一個學期是一萬八的補助，包括我們的員工他們如果再去進修的話，也都有補助。我們基金會還有一個特色就是，我們有一個員工伙食團，大家輪流煮飯，我們的餐廳就在七樓，大概有三十幾個同仁參加，一餐一個人的餐費是五十元，三十個人也有一千五百元的菜錢，我們可以吃得很豐盛，我們規定是要煮四個菜一個湯，二素二葷，還要有水果，吃得很好..」(c7)

「比較特殊的是我們員工的喜慶喪葬都有一些補貼，還有蠻人性化的是我們年底尾牙的時候，每個董事都會提供禮物，讓所有的員工都摸到好獎品，且都是一千元以上，尾牙的場所一定是挖空心思的為員工設想，另外我們每人一年還有五千元自強活動的津貼，還有政府機構評鑑績優獎金全由得獎機構當作員工福利運用，不必繳回心路。這些都是激勵士氣的方法。」(e6)

五家基金會本著人性化的理念，重視員工的福利措施，能多方面考量員工的需求，制度周延完善。觀察 C、E 基金會能按照勞基法保障員工，且 C 基金會對於員工婚喪喜慶、重大疾病、教育、生育補助及伙食等，建立較完備的制度執行，對提振員工士氣，有相當大的助益。良好的福利制度

之施行，得以凝聚員工的向心力與提昇工作誘因，五家基金會在這方面的努力，深值肯定。

五、專職人員的績效考核

非營利組織較常運用的績效考核辦法包括目標管理、結果管理與關鍵事件記錄，訪談五家基金會均屬於這三種方式的綜合運用，例如 B 基金會對於政府的評鑑、獎勵列為個人加分的紀錄，就是關鍵事件考核的運用；C 基金會特別注重員工出勤的記錄，並將它列為考績獎金核發的重要參據，是著重在結果考核部份；D 基金會的目標管理在於每月的工作管制考核，年中、年底亦有一套具體作法。

「我們對於專職人員的績效考核包括目標管理、結果管理與關鍵事件紀錄等綜合運用，像關鍵事件，譬如說會有一些獎懲，像政府對我們會有一些評鑑、獎勵，這時候就是他們部門為他個人加分的紀錄。至於目標管理我們比較在預算方面會做考核，過去只有個人的考績，現在開始將團體的考績佔有一定的比例，未來會逐漸的加重。」(b7)

「我們是目標管理、結果管理與關鍵事件紀錄的綜合運用，不過我們比較注重出勤的記錄，董事長辦公室有掛了個牌子-『守時是事業的靈魂』，出勤記錄比較差的話，他就不能參加年度的考核，譬如你的事假超過 14 天、病假超過 30 天、全年你的遲到次數超過 30 次，就不能參加考核，也就沒有考績獎金，我們都有很具體的管理，業務追蹤考核。」(c9)

「我們是目標管理、結果管理與關鍵事件記錄等綜合運用，我們在年底的時候要寫計劃書，上呈通過後，我每個月讓我的工作人員針對目標擬定工作步驟，月底只要交一張報告針對月初的工作計劃完成了那些工作？那個地方沒做到再和他討論。年中、年底亦有一套具體作法考核。」(e8)

至於執行長的績效考核方面，經訪談瞭解，除 B 基金會的董事會係採初核（董事長）與覆核（常務董事）的方式實施執行長的工作績效評估外，其餘四家基金會概以年度的業務報告與執行成果來檢視執行長的工作績效，並未律定詳確的評估指標作為考核的依據。

「董事會對執行長的評估應該是看年度整個基金會的成果評估報告，我們三個月就做一次服務的報告，董事會從每一季的服務成果報告去檢視執行長的工作績效，到目前為止，還沒有比較屬於個人的評估，而是從整個團隊的服務成效去看。」(a7)

「一般來說，本會是採取兩級制的概念在運作，就是說我們的人事一向是初核與覆核，像我的考評就是董事長是我直接的初核，再上一級就是常董，所以我的覆核分數會有來自於另外的四個常董，當然如果扣掉董事長是重複的，還有三個常董的分數會進來做平均分數。」(b8)

「董事會有對董事長（執行長）評估，他們比較針對大項，像說年度的預算編列、年度的決算執行情形等來做評估，他們也會提出很具體的意見，對於董事長主要是看成績單，我來創世七年了，我們每年的成績單都非常的亮麗，各方面都有成長..。」(c10)

「這個部分會比較弱，董事會開會時會有業務報告與執行狀況，另外通常是在年底的時候看工作報告、收支平衡，及詢問執行長對各中心相關狀況的瞭解程度，來實施績效考評，而對於執行長實際工作績效的評估指標就沒有詳確律定出來。」(e9)

「董事會到現在都還沒有，大概我們的董事會是蠻客氣的，對我們蠻信任的，其實我們中心就是我和賴主任，我們兩個負責，他們對我們蠻信任的。」(f8)

事實上，績效考核與激勵管理同為組織內部管理的一體兩面，惟因非營利組織以社會服務為使命的相關活動，講求品質的指標和服務對象的感受能力，不易建立簡易的績效標準，因而在員工的績效考核上相形困難。觀察組織規模較大之 B 基金會，該會區分兩階段的考核，第一階段考核個人績效，以同工個人為對象，第二階段考核團體績效，以部門為對象，並詳訂作業流程，透過自評、初評、複評、約談等階段，且講求目標管理、結果管理與關鍵事件記錄之綜合運用，以力求考評公正客觀，執行長亦納入考評的對象，制度完備周全。鑒於執行長為機構運籌帷幄的樞紐，其工作績效良窳攸關基金會的發展，宜參酌 B 基金會考評辦法，建立執行長績效考核制度，以奠定公正客觀的考核機制。

六、專職人員的激勵措施

有關專職人員的激勵措施，除了績效考核、福利制度、獎懲運用等作為外，非營利組織特應重視員工心理與精神層面的考量，受訪的 A 基金會以「我們是一個以服務傷友為最大宗旨的服務團體」自我期許，來彌補不是屬於精神領袖型的領導風格，任何服務以檢視是否符合個案的需求為要求，進而激勵員工提昇服務品質。

「我們會不斷的去創造一個想法，就是我們是一個以服務傷友為最大宗旨的服務團體，因為在××非營利組織，它比較少有所謂的精神領袖，它不像很多重要團體的創辦人有其崇高的地位，××走了20多年，在開始創辦的時候，並沒有一個固定的創辦人，他是一個集體的，所以在××裡面，鼓勵工作人員讓他們清楚，這個服務團體本身對傷友的意義，很多的服務當它有爭議的時候，我們會回來看個案為主題，去檢視你的工作，是不是符合個案的需求？能不能做更好的服務？用這個方式來彌補我們不是屬於精神領袖型的領導風格，也比較不會有爭議。」(a5)

B 基金會是宗教性的非營利組織，特別著重信仰的力量，藉由早會、晨更，實施心理輔導與建設，並安排團體動力的課程來互動及開放員工問題溝通的管道，以產生情緒支持的效果。

「我們除了有目標管理、考績、獎懲等人事制度外，還有很特別的是我們有信仰，每天早晨大概都有半小時的早會、晨更，對於員工的心理輔導、精神喊話、心理建設，幾乎平時都在做，然後會有不同的內容，像唱歌、團體動力的課程來互動，產生情緒支持的效果，另外我們也隨時開放給員工有什麼樣的問題可以溝通，所以在整個士氣方面，大概是沒有什麼太大的障礙。..」(b5)

在員工激勵方面，物質的報償並非唯一的誘因，對於具有社會服務理想的身心障礙型基金會，若能藉由「使命」與「信仰」等力量的激勵，常能促使員工維繫高度的工作持續力，因而，重視員工的精神激勵，是一股不可忽視的動力來源。

參、專職人員管理的問題

訪談五家基金會發現，專職人員管理的現存問題包括：召募不易、專職人員流動率高、工作視野和生涯期待的衝突、工作傳承的問題、服務績效評估基準的建構與工作觀念的調整等。

一、召募不易

C 基金會指出，機構愈來愈龐大，要召募到具有志趣、愛心、能力，且能長期服務的員工並不容易，且目前的工作夥伴穩定性不夠，因而整個機構的人員不足，工作負擔相對加重。

「每一年蓋一座分院是我們的理想與目標，然而我們卻發現，當機構愈來愈龐大時，相對的行政人員、專職人員和護理人員都要增加，現在招募上有一個很重要的問題就是，要找到志趣相當又具有愛心、能力，且能長期服務的人並不容易，其實到這裏來之後，每個人都會經過一段時間的適應，現在的工作夥伴都很年輕，較不穩定，想進修、想出國，或想到企業財團，因而人員整個來說並不充裕，同樣的人事要做愈來愈多的事情，這是我們現在面臨到的問題。」(d1)

二、專職人員的流動率高

D 基金會指出，公關和社工部門的流動率偏高，主要原因為工作壓力大、升遷管道有限，且薪資待遇低。B 基金會近二、三年員工流動率亦高，原因未深入探討，目前由各部門自行管控，B 基金會執行長認為單位多，每個主管各有自己的領導風格，很難有效干預。

「公事部門和社工的流動率則比較高，原因主要是工作壓力比較大，且升遷管道有限，另外一點是公事部門做企劃在外面很容易找到工作，待遇也不錯，可是在我們這裏都是按一般的起薪，一個月可能只拿到二萬多元，最多才三萬多元，與外界的差距很大，而我們對公事部門的要求也很高，自己本身要有點能力及資源，如何去聯合資源？這些都是問題，因而流動率偏高。」(e3)

「在最近的二、三年，員工流動率高是普遍的現象，至於原因還未深入的去探討，現在我們的人事部門只有兩個工作人員，..只能做基本的人事行政工作，勞健保、異動、薪資等，員工的流動只能夠給各部門自己去管控，現在單位又多，每個主管各有自己的領導風格，這種事情是很難去做很有效的干預的..。」(b6)

三、工作視野和生涯期待的衝突

A 基金會的工作人員因服務領域非常的專精，認為這個行業做久了，應該出去多學一些事情，期待一個新的視野，因而工作環境和生涯期待相衝突，往往就遇到了瓶頸。

「就整體而言，因為基金會本身的服務它應該算是次專科，..在這樣的領域裡面，工作人員精而不廣，非常的專精，..希望是培養這個領域的專家，這時候工作人員的視野和他的生涯期待可能會有所衝突，現在比較新的工作人員，他們所期待的是一個視野，認為在這個行業做久了，我應該出去看一看，多學一些東西，所以很多的工作人員到了二年、三年會離開，他覺得在這個行業他學夠了，..因為做了二年、三年的工作人

員，他剛開始覺得穩定了，可以做一些更新的、深遠的，因而他自己也就遇到了瓶頸，他不希望一輩子都栽在這個環境中。」(a6)

四、工作傳承的問題

鑒於員工流動率高，因而在工作的銜接過程中會有一些斷層，機構過去的文化、背景等資料，無法傳續下去，造成 D 基金會管理上的困擾。

「因為流動率蠻高的，所以在銜接過程上會有一些斷層，很多過去的歷史文化、背景資料，一些新的工作人員不是那麼的熟悉，這是我們現在蠻大的困擾。」(e7)

五、服務績效評估基準的建構

非營利組織的績效評估目前尚未發展成客觀的監督方式，有關服務品質、創新程度和個案滿意度等服務基準，無法有效建構，因而影響服務品質的控制及績效的評估，這是各基金會對專業人員管理上共同面臨的難題。

「我們對服務的績效評估目前還未發展成客觀的監督方式，..到底我的復健做得好或不好？我的社會工作服務品質夠不夠？本身的創新程度和個案的滿意情況如何？當這些服務的基準還沒有很清楚被建構出來的時候，很難個別做服務品質的控制，所以我們在推行提昇服務品質，但是服務本身的績效評估就遇到瓶頸，這是對專業人員管理上比較大的困難。」(a6)

六、工作觀念的調整

D 基金會成立十餘年來，資深幹部的一些工作觀念和現在的新進人員有很大的不同，彼此都需要調適配合。

「..x x 已經成立十幾年了，以往那批幹部大概都已經四、五十歲了，而那時候的一些工作觀念和現在的新進人員有很大的不同，彼此都需要做調整。」(e7)

上述基金會專職人員管理的問題，乃基於非營利組織的特性所衍生而來，事實上，近年來有關非營利組織管理的研究主題亦環繞著這些課題，惟迄今並無妥善或令人滿意的解決方法，然而，基金會必須就人員召募、教育訓練、薪資福利、績效評估及員工激勵等層面作整體考量，掌握要領，妥善研擬可行之道，以完善專職人員的管理與發展。

第二節 志工的組織與運用

本節的內容分別從志工運用的概況、志工管理遭遇的問題及志工的維繫與激勵措施等層面探討基金會志工的組織與運用。

壹、志工運用的概況

招募志工是基金會為達到補救專職人力不足最常用的方式。經觀察除 E 基金會未實施志工編組外，其餘四家基金會，分別組成志願服務團、義工隊、志願服務隊等組織，據以運作。志工人數以 C 基金會 1747 人最多，B 基金會 400 人居次，而以 E 基金會僅 72 人最少。從訪談中瞭解志工對基金會而言，仍以固定的行政支援為主，很少用來擔任較專業的個案輔導或直接服務。志工編組狀況如表 5-4。

表 5-4：志工運用狀況比較表

基金會	志工編組	志工人數	志工服務項目
A 基金會	志願服務團	約 120 人	行政支援、傷友聯誼 追蹤關懷、兒童服務 社教宣導、傷友家訪
B 基金會	志願服務團	約 400 人	行政支援、課業輔導 社教服務、義剪服務
C 基金會	義工隊	約 1747 人	行政庶務、病房服務 老人服務、義賣活動 發票募集
D 基金會	志願服務隊	約 120 人	協助餵食、臨托 行政服務 支援義賣、園遊會
E 基金會	未實施編組	約 72 人	協助教學活動 社區適應活動 專案活動支援

經訪談瞭解，本研究的五家基金會志工招募的主要管道為：組織成員

的介紹或親友介紹，再次為基金會的會訊或新聞媒體及宣傳單、海報及各大公益網站等，並透過研討會、講解、參觀及迎新說明會等方式實施新進志工的引導訓練。

至於志工的教育訓練方面，受訪的五家基金會均能由專人負責，並區分階段實施。以 B 基金會為例，志工訓練內容區分基礎訓練、進階訓練與專業訓練，基礎訓練是針對每位志工所做的訓練，包括認識機構的訓練、服務項目、理念等；進階訓練是針對志工對幹部所做的訓練，包括溝通與人際關係、領導與管理技巧等；專業訓練的對象是全體志工，主要是針對服務時所需的一些專業技能及活動技巧等。A 基金會經甄試合格的志工，亦需經共同課程、專業訓練及實習等三個階段，為期四至六個月，訓練期間曠課時數達訓練時數十分之一以上，或請假時數超過授課時數四分之一者，不予錄用；實習期間請假超過三次者，應延長實習一個月。實習期滿考核合格後，正式聘用並頒發聘書，服務滿三個月頒給志願服務證。C 基金會的志工訓練除自辦志工認知課程、成長課程外，並選派志工隊幹部參與「志工學苑」(由中華民國志願服務協會與台北市志願服務協會共同設立)課程訓練。

有關志工的運用成效，經訪談發現有些基金會能充分運用志工力量，加以組織，並施以訓練，從事個案服務，如 A 基金會採志工自治管理，嚴格的引導訓練，並透過傷友志工直接服務個案；C 基金會的志工凝聚力甚高，志工人數最多，志工組長的精心規劃活動(志工旅遊、聯誼、慶生會、幹部會議、志工團員大會)與全力投入是關鍵因素。而 E 基金會鑒於機構性質係以專業的訓練為主，致使志工在訓練的過程當中，能夠介入的不多，因而目前志工人數僅 72 人。事實上，據本研究的觀察，E 基金會的志工運用仍有極大空間，應妥善志工編組，並責由專職人員督導，加強教育訓練，審慎投入心力完成，必有助於組織的工作推展及使命實現。

貳、志工管理遭遇的問題

訪談五家基金會發現，志工管理所遭遇的問題包括：工時無法配合、品質難以控制、自我意識強、流動率高及專業不足等。

一、工時無法配合

A 基金會的志工以上班族和學生居多，白天各有工作和學業，無法完全配合機構的工作需要調配，只有假日和晚上，其他時間志工人力甚感缺乏，因而，對於家庭主婦、退休志工的需求較高。反觀 E 基金會的志工就不是學生，而以家庭主婦為主，能以固定的時間配合會務工作。

「基金會成立一個志願服務團，在志工的經營上，比較常的部分是以志服團的方式來做為志工的凝聚，所以志服團本身已經很有它的結構，包括志工績效的考核等。目前較感困難的是工時無法配合，這可能與志工的結構有關，現在的志工大部分是上班族和學生，在工時方面我們比較缺乏那種不上班，時間比較充裕的志工，如家庭主婦、退休志工。只有假日和晚上，其他時候的志工我們就很缺乏。」(a8)

「..我們的志工管理上還好，因為我們的志工大概都不是學生，不會有太大的流動，都是家庭主婦，因為她必須配合你白天的時間，所以上班的人沒辦法，學生也不行，都是家庭主婦，她都願意固定的時間幫忙這個班級，蠻固定的。」(g6)

二、品質難以控制

B 基金會以專業服務為導向，服務性的工作著重在教育訓練和督導考核，惟在志工的召募、訓練、管理和運用上，各部門的主管認為志工的品質很難控制，因而並不熱衷於志工的運用，致使人事成本的負荷增加。

「..現在我們的服務單位分散在台灣 13 個縣市，且服務性的工作又必須要有一些相當的教育訓練和督導、考核，因為我們的專業服務導向，使得我們要對義工召募，然後再訓練到相當程度以後，再去做它的管理、運用，感覺上好像我們主管們不太喜歡去管義工，覺得義工品質很難控制，但是我也告訴他們必須要改變，朝向志工化，如果繼續專職下去，我們的人事成本也負荷不了。」(b9)

三、自我意識強

C 基金會志工的的特色是資深、熱心、固定，且以家庭主婦居多，惟因過度投入心力，自我意識較強，甚而干預會務；B 基金會志工團的少數幹部，亦曾因和機構的理念不符，而發生管理失控的情形，甚至形成機構對外的另一個窗口。

「他們很熱心，但他們通常自我意識比較強，我想我們 × × 最特殊的部份是我們的志工都是待了十幾年，有的都比我們資深，他們是非常固定的，他們就是等於天天來，

八點來，五點半走，而且持續很多年，比我們專職人員還要熱心，從很遠的地方來，比較固定的這些，年紀比較大，都是一些媽媽，也有一些公務人員利用中午休息時間他們也願意來做義工，我們有很多的行政義工可以做，包括我們雜誌的裝訂、協助我們做捐款收據、也幫我們打電腦，還有大量的發票義工。所謂自我意識比較強，是說他們可能會對我們的會務會干預，會常常提供他們的意見。」(c11)

「..其實十幾年前，我們曾經有過志工團的團長等模式，本來也是希望他們能夠自我的管理和團體動力的方式產生，但是發現少數幹部如果和我們的精神有出入的話，反而很難管理，難免有些人會有失控的情形，形成××在外面的另一個窗口，不容易管控。」(b10)

四、志工流動率高

D 基金會近期志工流失很多，且招募不易，經分析原因可能和機構間彼此競爭志工人力資源，及受經濟景氣的影響有關，另外有些志工對於工作認知有差距，因而無法滿足需求。B 基金會亦指出，學生志工的流動率相當高，只能以專案、任務編組的方式擔任短期性的志工。

「..至於志工管理的問題，首先是招募不易，可能和組織愈來愈多及景氣有關，最近志工流失很多，有的志工忽然間失業、公司搬遷等，另外有些對工作認知有差距，希望在這邊能找到聊天的對象，在××則無法滿足他這個期望。」(e10)

「..至於學生的流動率相當高，我們變成只有在一些大型活動的時候，我們會用一些專案式的、任務編組的方式去找各個大專院校、高中，甚至有時候會找國中生，跟他們的老師談或是社團請他們來幫忙支援我們一些活動，比如說園遊會、街頭義賣等，屬於短期性的..」(b10)

五、專業性不足

E 基金會的會務重點在專業訓練，訓練過程中，志工因專業性不足，能介入的不多，仍以擔任行政志工為主。

「..我自己覺得我們志工的運用，真的用得還不夠多，可能是性質的關係，因為我們以前很少辦很多的活動、宣導這些方面，大概都著重在訓練，在訓練的過程當中，志工能夠介入的不多，他們能夠幫忙的不多，現在因為他們要開始辦很多的活動，那當然就要找很多的志工，因為我們的訓練幾乎都要很專業的訓練，志工進來他根本沒辦法接

手，最多中午餵飯及辦一些繁雜的事情等。」(f9)

歸納上述志工管理的問題，包括志工徵募、訓練與維繫等，其他諸如無法完全依照管理辦法辦理獎懲、志工對個別任務的排拒等，均是志工管理所遭遇的困難。事實上，就志願服務本身而言，志工運用不當所衍生的問題，必須由機構來承擔，甚至將傷害服務個案及影響方案的達成，因而，志工的組織、訓練及連續性的督導與激勵，自有其必要性，不容忽視。

參、志工的維繫與激勵措施

如何維繫與激勵志工？經訪談五家基金會歸納具體作法包括：志工團的自主性、以服務宗旨吸引志工、董事與志工相整合、志工的活動參與及志工的評估表揚等。

一、志工團的自主性

A 基金會年度擬訂志願服務團的發展計畫，並編列經費提供志工服務，包括較大的比例是用來支持志願服務團本身的凝聚，如訓練、慶生、生活營、小型聯誼等，由志工自己去經營自己的團隊，因而志服團的人數雖然不多，但是志工的參與度和實際的服務成效良好。

「志工督導在年度計畫編列非常清楚的志願服務團的發展計畫，他們的自主性很高，從志工服務的經費可以分析出來，有一部份的經費是提供給志工服務用的，就是他們在服務裡面所產生的費用，但是另外一部份較大比例的是用來支持志願服務團本身團體的凝聚，包括訓練、慶生、生活營、小型聯誼，我們在編列經費，由志工督導，甚至由志工他們自己本身去經營自己的團隊，用這樣的方式來凝聚，因此，我們志服團的人數並不多，北中南才一百多個人，平均一個志服團的人數才幾十個人而已，所以我們會覺得比較『小而美』，志工的參與度和實際的服務運作都比較好。」(a9)

惟重視志工團自主性的前提，必須要求志工履行應盡的義務，包括遵守倫理守則之規定、遵守機構訂定之規章、參與教育訓練等，以確保志願服務工作之品質與紀律。

二、以服務宗旨吸引志工

C 基金會指出，機構的服務宗旨是吸引志工最有利的因素，再加上志工督導及志工隊長的引導協助，激勵志工全力付出，不求回報。

「當然就是我們這個基金會的服務宗旨感動他們、吸引他們，另外就是我們有專人在做這樣的工作，我們義工組有一位小姐她就是在做這樣的工作，另外我們非常的幸運，我們的義工隊隊長他真的是非常的熱心，只要××有事，一定請假、掏腰包，在所不惜，他也蠻專業的，對老人問安方面特別有心得。..我想真正吸引義工的是在於這個基金會的本身，頂多就是吃一個便當，有的連一杯水都不喝，完全的義務投入。」(c12)

三、決策志工

C 基金會的董事均來自於機構的志工，因長期在基金會服務、付出，因而董事長邀請他們加入董事，董事對於志工的整合發揮了相當的作用。

「..甚至我們××的董事都是來自於我們的義工，他們可能長期在這邊服務，三年、五年，我們董事長真的看到他們這樣子的投入，所以邀請他們做我們的董事，我們的董事在義工的整合上面，有特別的費心。..」(c12)

四、志工的活動參與

D 基金會每月發行志工團團訊，報導機構的重要活動、訊息，並提供彼此心得，另經常配合機構活動，邀請志工參與，每年並辦理一次志工旅遊。

「我們每個月有志工團團訊，提供彼此心得，其次我們會經常配合機構辦理一些活動，邀請志工參與，體驗其在活動中的貢獻，每年並辦一次志工旅遊。」(e11)

五、志工的評估表揚

在志工的績效評估方面，D 基金會設計志工評估表，針對志工服務的態度、時數、組織的認同等實施考核，選出年度績優志工予以獎勵。E 基金會亦在年終的家長會上給予績優志工表揚，並邀請他們參加年終員工聚餐及發放紀念品。

「..針對志工的績效評估，我們有志工的評估表，針對志工服務的態度、時數、組織的認同等實施考核，然後會選出年度的各項績優志工給予獎勵。」(e10)

另觀察 B 基金會在志工的維繫與激勵方面，該會與老五老基金會合作，實施志工人力時間銀行服務時數的登錄，凡為 B 基金會的志工即擁有一本由老五老基金會所認定的人力時間銀行存摺，只要有服務的志工，即可在存摺上登錄服務的時數，將來若有需要，則可提領時數，亦是有效激勵志工的方式之一。依據內政部 2001 年 1 月 20 日頒定的「志願服務法」，其中第五章「促進志願服務之措施」，包括：為志工辦理意外保險、補助交通、誤餐及特殊保險等經費、核發服務績效證明書、志願服務榮譽卡、績優志工優先服相關兵役替代役等作法，均是維繫與激勵志工的有效措施。

根據學者的研究顯示，國內志工參與和持續志願服務工作之動機複雜性增加，且受個人因素、情境因素和二者互動關係之影響(曾華源，1999)，因而機構在志工人力資源管理上，必須重視志工動機之激發，持續意願之增強，如何在志工有較高自主性的情形下，使其在自我奉獻中獲得自我認可和實現理想的滿足，則是非營利組織重要的管理課題。因此，對於志工之管理，除本研究發現的志工維繫與激勵之諸項具體作為外，其他諸如志工管理制度的訂定、招募甄選、工作分派、教育訓練與督導等，均是提昇志工服務品質的重要途徑。

第六章 財務管理分析

本章針對研究個案之財務管理的現況實施描述與分析，並依據研究架構，將內容區分為三大部份：財源籌措與運用、財務規劃與預算、資產管理與成本控制（如表 6-1），以下分別說明。

表 6-1 財務管理分析

財源籌措與運用	財務規劃與預算	資產管理與成本控制
財務來源 1. 捐款收入 2. 政府補助 3. 商業收入 主要財務來源對機構運作的影響 1. 以捐款為主要財務來源 2. 以政府補助為主要財務來源 經費運用	財務規劃 1. 合理的財務收入結構 2. 財務風險的評估 3. 資金籌措情形 4. 財務透明化 預算編列 1. 零基預算法 2. 方案預算法 3. 漸增預算法 4. 權變預算法 預算控制	資產管理 成本控制 1. 組織文化的塑造 2. 收支清楚 3. 成本標準化 4. 律定節流措施

第一節 財源籌措與運用

本節的內容分別從經費來源、主要財務來源對機構運作的影響、經費運用等層面探討基金會之財源籌措與運用狀況。

壹、經費來源

有關五家基金會 88 年度的經費收入，以 B 基金會 3 億 4507 萬元最高，C 基金會 2 億 5577 萬元居次，E 基金會 1 億 2267 萬元再次，D 基金會 1 億 1190 萬元居第四，而以 A 基金會 5543 萬元最低（如表 6-2）。經費來源以

「捐款收入」佔的比例最高，達四成八（48.1%）；其次將近三成（30%）為「政府補助」；第三位則是「服務收入」（11.3%）；其餘的經費來源均不到一成，按順序為「其他收入」（4.1%）、「義賣收入」（4%）、「基金孳息」（2.5%）。若以個案觀察，A、C、D基金會以捐款收入為主要經費來源，B、E基金會則以政府補助所佔比例最高。

表 6-2：88 年度經費來源狀況比較表

（單位：萬元）

機 構	捐款收入	基金孳息	政府補助	義賣收入	服務收入	其他收入	合 計
A 基金會	3116 56.2%	371 6.7%	728 13.1%	175 3.2%	654 11.8%	499 9%	5543 100%
B 基金會	12767 37%	併入其 他收入	13256 38.4%	2557 7.4%	4448 12.9%	1479 4.3%	34507 100%
C 基金會	21549 84.2%	682 2.7%	2315 9.1%	539 2.1%	0	492 1.9%	25577 100%
D 基金會	4796 42.9%	393 3.5%	3721 33.3%	292 2.6%	1882 16.7%	106 1%	11190 100%
E 基金會	620 5%	758 6.2%	6716 54.7%	0	3052 24.8%	1121 9.3%	12267 100%
合 計 (百分比)	42848 48.1%	2204 2.5%	26736 30%	3563 4%	10036 11.3%	3697 4.1%	89084 100%

一、捐款收入

在捐款收入方面，A 基金會 3116 萬元（56.2%）、B 基金會 1 億 2767 萬元（37%）、C 基金會 2 億 1549 萬元（84.2%）、D 基金會 4796 萬元（42.9%）、E 基金會 620 萬元（5%），總計捐款收入 4 億 2848 萬元，佔總收入 48.1%，為機構最主要的經費來源。

觀察 C 基金會的捐款收入最高，將近年度經費八成五的比例。經訪談瞭解，該基金會採取積極的募款策略，除劃分責任區域指定專人負責外，並重視發票捐贈，以 88 年為例，募集發票 1142 萬 9498 張，兌獎金額 1363 萬 8800 元，平均一張發票兌換 1.2 元；89 年則加速成長，募集發票 2019 萬 3044 張，兌獎金額 2557 萬 7800 元，平均一張發票兌換 1.3 元。C 基金會會在火車站、機場、商店、美容院等處所廣設發票箱，全省將近 50 位專職

人員從事發票勸募，並按行政區來劃分責任區，每一區域並有「植愛園長」擔任志工，協助回收當區發票及支援辦理各項活動，僅以台北市而言，發票回收點計 350 處。C 基金會的副秘書長指出：

「我們為什麼會受到這麼大的支持，我想是來自於我們董事長...，他採取一個作法，就是『順手送炭』，..然後從順手送炭，推演到這個發票，發票你自己不一定會中獎，你沒有額外的付出，你把這個機會給植物人，他就推動這樣子的觀念，其實現在真是非常的驚人，火車站、機場、商店、美容院，你看到有商店的地方就是有我們的發票箱，另外我們也和教育局合作，中學生我們和他們合作保腦宣導，有這樣子接觸的機會，學生來我們這邊也做義工也捐發票給我們，我想這個部分是不容忽視的。我們全省有將近五十個專職人員在做這個工作，並按行政區來劃分責任區，然後每一個區域都有『植愛園長』，就是這個區域有一個義工，就以台北市而言，我們去回收的點有 350 處，還不包括他們主動彙整寄來的。」(c14)

有關發票捐贈開發的情形，B 基金會執行長指出，鑒於 C 基金會的積極發展發票捐募，其他團體在競爭上相形困難，經查 B 基金會 88 年共募集 40 萬 5261 張發票，兌獎金額 90 萬 8400 元。

「有很多開源的方式都是我們先想的，別的團體則是後來居上，譬如 x x 基金會在志工與宣廣方面確有獨到的地方，相對的植物人受到大眾第一眼的印象，同情心是非常具體的，再加上積極的去發展發票的捐募，當他們很努力，且社會大眾對他們的印象愈清晰、深刻的時候，其他團體要和他競爭，就不是那麼容易了。我們還是有某種程度的發票勸募，但是在成長性上面就沒有 x x 那麼好。」(b12)

D 基金會的副執行長認為募集發票所費的人力很多，但是可將發票點視為一個通路，置放一些機構的會訊，雖然發票中獎率不高，但若能引進其他資源，亦值得去做。E 基金會則僅在各中心放發票箱，目前只有 20 個回收點。

「發票的錢實在不多，數量雖然很大，但是很累的就是因為發票的點要佈的很多，回收所費的人力要很多，在高雄就有二十幾個點，必須靠志工去幫我們收，我不覺得它是主力，但是我們藉著希望發票點算是一個通路，就是我們會把 x x 的一些會訊等放在上面，這個發票的的通路是不錯的，也許發票中獎率不多，但能引進其他資源多的話，就值得做。」(e13)

「我們在各中心放發票箱，發通知給各家長，可以把發票帶到學校來，還有就是請

所有的員工和家長，那個地方可以放發票箱的，我們大概放了二十個，還是很少。」(g9)

發票募集確是機構重要的經費來源之一，亦是拓展資源的有效方式，惟必須事先妥善的規劃，包括募集點的選擇、回收的方式、專職人員的投入與志工的配合等，所需運用的人力、時間，亦須考量機構的能力範圍。C 基金會積極發展發票捐募，且績效逐年成長，是一個成功的案例，其作法可提供其他基金會參考。

鑒於不固定之社會大眾小額捐款的不穩定性，近年來基金會發展出的「贊助會友」以轉帳繳納固定贊助款之募款方式，顯然較為吸引捐款人，有利基金會的籌款與營運。如 A 基金會的「陽光愛心伙伴」、「小陽光認養人」、B 基金會的「愛心園丁」、「遲緩兒家庭認養」及 D 基金會的「愛心股東」、「愛心守護神」等。以 B 基金會為例，88 年「愛心園丁」捐款總額 6377 萬 6642 元，其中定期捐款 2650 萬 4295 元，佔 42%，據該基金會評估，「愛心園丁」(固定捐款)制度產生下列影響：

- (一) 與捐款人維持良好關係，增加認同感。
- (二) 定期捐款制度的建立，在遇到重大社會突發事件時亦能保有基本捐款收入，不會造成立即性財務危機。
- (三) 目前使用轉帳捐款的比例約佔定期捐款總額的八成五，對捐款的掌控性較強。
- (四) 轉帳捐款的便利性，提高捐款人意願及持續性。
- (五) 個人捐款多係小額捐款，持續性較高。
- (六) 九二一大地震後定期捐款停捐人數與之前相較並沒有明顯增加，表示定期捐款人對機構的忠誠度與穩定性頗高。

另觀察 C 基金會長期發起佛燈會點燈活動，為親友祈福，每盞燈一千元上下隨喜，燈款全數捐贈基金會安養清寒植物人及痴呆老人，亦收到相當的成效。佛燈會是由一群虔誠的佛家弟子組成，全年點燈名稱包括：新年納福燈、慈悲觀音燈、清明報恩燈、慈母點慈燈、祈福智慧燈、父親懷恩燈、情人眷屬燈、中原超薦燈、消災藥石燈、無量光明燈與延壽慶生燈等。此種結合佛教由慈悲心所導發之「布施」、「福田」、「報恩」等思想的小額定期募款活動，確實獲得社會大眾支持。

探討 C 基金會的社會大眾捐款比例最高的原因，除機構並不仰賴政府補助，且採取積極的募款策略之外，經研判與該基金會的服務對象係以植

物人為主，較容易激發社會大眾的同情心與增強具體的印象有關。

二、政府補助

在政府補助方面，包括獎勵補助、外包契約與公設民營三大部份，其中 A 基金會 728 萬元 (13.1%)、B 基金會 1 億 3256 萬元 (38.4%)、C 基金會 2315 萬元 (9.1%)、D 基金會 3721 萬元 (33.3%)、E 基金會 6716 萬元 (54.7%)，總計政府補助 2 億 6736 萬元，佔總收入 30%，僅次於捐款收入。

觀察 B 基金會政府的補助經費最高，亦是該機構最主要的經費來源，經訪談瞭解，B 基金會採取全國性發展的策略，其方案規劃的能力與專業品質獲得各地方縣市政府的信任，因而方案委託或公設民營的案件日增，無形中財務結構亦顯示政府的比重逐年在增加。

「這幾年因為我們在全國性發展的策略上，無形中一方面是各地方縣市政府，他們也對我們 × × 有所信任，所以當我們進到一些新的縣市去的時候，該縣市政府當地還沒有其他像台北這麼多優秀的社福團體的時候，難免對我們 × × 也會有一些委託等情形，所以我們加總起來，大概就對我們自己的財務結構上顯示出政府補助的比重逐年在增加..」(b11)

三、商業性收入

受訪的五家基金會透過商品販售 (義賣) 與服務 (或勞務) 提供的商業性財務收入，亦是重要的經費來源。如 A 基金會的洗車中心和捷運販售店的附屬事業收入 654 萬元 (11.8%)、義賣收入 175 萬元 (3.16%)；B 基金會義賣收入 2557 萬元 (7.4%)、銷貨收入 4448 萬元 (12.9%)；C 基金會聖誕卡、賀年卡、萬用卡、生日卡與桌曆等的義賣收入 539 萬元 (2.1%)；D 基金會義賣收入 292 萬元 (2.6%)、服務收入 (含洗車中心、洗衣坊) 1882 萬元 (16.7%)；E 基金會服務收入 3052 萬元 (24.8%)。經統計結果，義賣與服務等商業性收入計 1 億 3599 萬元，平均佔機構收入的 15.3%，僅次於捐款收入與政府補助，亦是機構重要的經費來源之一。

經訪談瞭解，五家基金會從事商業行為的動機包括：彌補機構收入之不足、取得經費的自主性、開發組織財務資源支持服務工作與提供案主就業服務等，惟因基金會基於非營利的本質，從事商業的行為，會不會產生收益以外的問題？另有關營運的實績、盈虧、優勢、限制與營運管理制度

的評估等，均是非營利組織管理者值得關注的議題，有待進一步研究。

積極開拓經費來源是穩定機構財務狀況的指導方針，發票捐募的開發、定期捐款者的經營與義賣、服務收入等均是籌措經費的有效途徑。惟基於機構財務穩定性的考量，擬訂合理的財務結構是機構永續發展的堅實基礎。觀察 E 基金會年度捐款收入僅 620 萬元，佔收入來源不到一成(5%)，其仰賴政府補助比例達五成以上(54.7%)及服務收入將近二成五(24.8%)，均為個案五家基金會中最高。為利機構的發展，組織的決策者必須妥採募款策略，多元化的發展，有效的募款活動，除能募集資金外，亦能塑造機構良好的形象，並對外推廣訴求，這是非營利組織的領導者必須重視的課題。

貳、主要財務來源對機構運作的影響

一、以捐款為主要財務來源

A 基金會 88 年度有 56.2% 是捐款收入，符合機構自訂的財務結構要求，該基金會的執行長指出，如果社會捐款的比例大幅昇高，與社會的互動及服務成本亦相對提高，並必須增加人力配合募款活動，機構的風格就不一樣。因此，A 基金會雖然主要的財務來源是捐款，但是比例不會太高。

「..如果說 80% 的社會捐款，我們和社會的互動要很高，佔的服務成本相對提高，要有很多的人去募款，必須配合很多有募款效益的活動，整個基金會的風格就不一樣。... 也就是說，我們還是大部分的比例去用捐款，但是不要太高..」(a10)

小額捐款是 C 基金會主要的財務來源，儘管高居 84.2%，但是 C 基金會的副秘書長認為，該機構不是靠特定的人士或集團來支持，而是社會大眾的小額捐款，縱使在經濟不景氣的時候，所受到的影響有限，該基金會的服務宗旨明確，即幫助最老的、最窮的、最殘的，較容易喚起社會大眾的支持。

「小額捐款是我們主要的財務來源，在這方面是我們特別放心的，因為我們基金會的根基就是來自於基層大眾，就是我們董事長講的『聚沙成塔』的方式，我們更不是靠特定的人士或是特定的集團來支持我們，所以即便在這樣子不景氣的狀況中，我們這個部份受到的影響也算是很微小的，即便在不景氣的時候，我想愛心沒有不景氣呀！兩

百、五百、一千塊的這些捐款通通都沒有中斷。我們的服務宗旨非常的明確，即便在怎麼不景氣的時候，最老的、最窮的、最殘的，大家還是願意想要去幫助他們，而且他們就是平常來贊助基金會的金額不是非常的大，所以即便在不景氣時對捐款人來講他的影響也不大，所以他可以繼續來支持。」(c13)

D 基金會主要的財務來源是捐款，但在九二一之後，捐款大幅的下落，再加上經濟不景氣，因而，如何開發潛在的捐款人，成為機構面臨的壓力與挑戰。

「捐款是我們財務的主要來源，機構自成立以來，幾乎都不太願意說把主力放在政府補助上，為什麼呢？因為我們會覺得說政府的補助讓我們感覺到會受到限制很多，而且萬一政府的補助款縮水，我們是不是就難以存續？所以我們就不願意加重在政府補助這方面的壓力，對於社會捐款，比較擔憂的就是說，因為以往我們都是固定的，所以會覺得壓力不那麼大，但從九二一後發現說，因為有一些捐款的人他可能是因為這樣的原因，他去捐那邊就不捐到這邊來了，因而大幅的下落，再加上經濟不景氣，所以這兩年對我們的壓力是說我們要怎樣去開發潛在的捐款人，對我們會是比較大的挑戰。」(e12)

以社會大眾的小額捐款為機構的主要財務來源，必須考量的因素包括：捐款所佔經費的比例、捐款的持續性與穩定度、組織的服務宗旨與形象、社會經濟環境的變化等，因此，擬訂合理的財務結構、開發小額定期捐款、明確的組織服務宗旨與奠定良好的形象，均是穩定社會捐款來源的可行途徑，當然，基金會董事成員對募款計畫的投入與建立資源網絡，亦是機構財務籌措能力的有效保障。

二、以政府補助為主要財務來源

B 基金會接受政府委託的案件日增，88 年度政府補助的經費佔 38.4%，為機構主要的財務來源，且比重逐年在增加，B 基金會的執行長表示，鑒於政府財政分配上的不確定性，機構必須自我警惕，謹慎因應，以減少對政府的依賴。

「..我們自己的財務結構上顯示出政府補助的比重逐年在增加，我們有自我的警惕，也要小心，尤其新政府上台之後，也開始發現政府的財政也有它的問題，所以像我們去年在做今年預算的時候，我們就有一些危機意識的教育，告訴各個主管可能有三年的社福黑暗期，本來主計處產生一些這種設算制度的衝擊，就是說原來內政部對各種身

心障礙服務的所謂專款專用，直接補助給民間團體的方式，現在通通補助給地方首長，由地方首長去分配，這種方式也可能造成我們原先習慣的這種財務運作產生一些變化，所以我們有向主管們提醒，要小心這方面的問題。相對的這幾年開始不景氣，然後又發生九二一地震，可以說一路下來，民間的捐款也開始下降，所以如果我們主觀上想要減少政府的依賴，可是客觀上也有它的困難，總體來講，只能夠盡人事聽天命了！」(b11)

E 基金會的政府補助經費佔 54.7%，為機構最主要的財務來源，鑒於中央與地方經費的調整變化，促使該機構擔憂政府若減少補助比例，將會造成直接的影響。因此，E 基金會秘書長指出，機構現在開始著手募款。

「.如果政府減少支出，當然對我們就會有直接的影響，面臨這樣的狀況，所以我們現在開始募款，二十年了，我們才開始募款。」(f10)

「在經費上政府補助的比例比較高，89 年還沒有太大的變動，今年也還好，91 年就會有一些變化，中央與地方經費的調整變化，確實讓我們會有一些擔憂。」(g8)

「我們目前先推很簡單的發票，然後再呼籲家長，我們不希望自己額外的增加負擔來捐款，我們只希望他傳遞我們的消息，就像我們有一個家長說他的外婆每年都捐很多的錢給 x x，當家長聽說我們中心開始要募款了，他就跟外婆說請優先幫助我們，所以我們現在只是想把這些資源讓我們的家長及同事去傳遞說，我們知道有人有這善款的預算，所以外婆就把四十萬捐給我們，因為我們有急需。」(f11)

對機構而言，接受政府的補助或委託，固然可以增加資金穩定度與機構的公信力及聲望，同時亦維持來自政府、社會、機構內部的正面要求與壓力，促使機構的營運與日進步，惟機構如果接受政府經費補助過多、依賴過深，則可能產生科層化、專業化及自主性喪失的問題，甚而在政府財政分配發生問題時，無法及時因應，增加機構財務運用的不確定性，因而適度的思量與設計，保持與政府適當的合作關係，將有利於社福基金會的營運與拓展。

參、經費運用

就個案五家基金會 88 年度經費支出情形(如表 6-3)，以 B 基金會 3 億 1304 萬元最高，C 基金會 2 億 3991 萬元次之，E 基金會 1 億 2080 萬元再次，D 基金會 1 億 806 萬元居第四，而以 A 基金會 4931 萬元最低。若以支

出項目區分，以業務費（直接服務支出）佔 42.6%最高，人事費 41%次之，事務費（行政事務支出）12.1%再次，雜支費 4.3%最少。就人事費所佔支出之比例觀察，以 E 基金會佔 80%最高，D 基金會 61%次之，A 基金會 53.1%再次，B 基金會 34.7%居第四，以 C 基金會 18%最低。再以業務費所佔支出之比例觀察，以 C 基金會佔 68%最高，B 基金會 42.1%次之，A 基金會 32.2%再次，D 基金會 23.3%居第四，E 基金會 14.9%最少。

綜合五家基金會年度經費收支狀況（如表 6-4），均呈現結餘，以 A 基金會佔收入 11%及 B 基金會 9.3%比例較高。

表 6-3：88 年度經費支出情形比較表

（單位：萬元）

機 構	人 事 費	業 務 費	事 務 費	雜 支 費	合 計
A 基 金 會	2616 53.1%	1586 32.2%	590 12%	139 2.7%	4931 100%
B 基 金 會	10859 34.7%	13177 42.1%	6415 20.5%	853 2.7%	31304 100%
C 基 金 會	4307 18%	16298 68%	1042 4.2%	2344 9.8%	23991 100%
D 基 金 會	6571 61%	2528 23.3%	1509 14%	198 1.7%	10806 100%
E 基 金 會	9694 80%	1812 14.9%	473 3.9%	101 1.2%	12080 100%
合 計 (百分比)	34047 41%	35401 42.6%	10029 12.1%	3635 4.3%	83112 100%

表 6-4：88 年度經費收支狀況比較表

（單位：萬元）

機 構	年 度 收 入	年 度 支 出	收 支 餘 絀	佔收入比例
A 基 金 會	5543	4931	612	11%
B 基 金 會	34507	31304	3203	9.3%
C 基 金 會	25577	23991	1586	6.2%
D 基 金 會	11190	10806	384	3.4%
E 基 金 會	12267	12080	187	1.5%
合 計	89084	83112	5972	6.7%

觀察五家基金會經費支出情形，均能運用於目的事業，符合組織設立宗旨，C 基金會業務費達 1 億 6298 萬元，經查大部支用於安養清寒植物人及失智老人，且與其近年來迅速擴增分院與服務面有關。至於基金會年度結餘款比例偏高的狀況，顯示經費未能充分運用，宜加強內部管控和財務規劃制度，避免浪費資源，以符捐款者意旨。

第二節 財務規劃與預算

壹、財務規劃

財務規劃是良好財務管理的基礎，亦能達到財務穩定的目標。本項內容分別就合理的財務收入結構、財務風險的評估、資金籌措情形與財務透明化等方面說明。

一、合理的財務收入結構

A 基金會依據機構未來三年的願景，規劃合理的財務收入結構，包括捐款收入 55%、政府及民間單位補助 25%、自營收入 20%，並據以做為募款的標準。這個財務結構是考量機構對政府的依賴程度、社會大眾捐款的參與度及結合基金會的風格而定。

「我們自己先設定一個財務收入的結構，用這個財務收入的結構做為我們募款的標準，我們年度計畫抓得蠻準的，如我們明年需要五千萬，我們是採用平衡預算的方式，五千萬裡面，我們希望基金會的財務結構大概有 55% 是捐款收入，為什麼會訂 55%？是因為我們自己會考慮到，從收入的觀點來看，可以觀察基金會的風格和結構，我們自己會訂，我們到底要對政府的依賴有多少？到底對一般的捐款參與到那裡？..如果對政府的依賴很高，那你就必須做政府目前想做的事，這就牽涉到對收入結構的評估與未來一、二年的服務走向。所以我們會訂出來一個比較屬於我們自己想要的...，我們也會訂出與政府的金額，也會訂自己的自營體系，如果你訂得很高，你會覺得你就是全力賺錢，對服務就會有所衝突。」(a10)

合理的財務收入結構是穩定機構財務來源的有效途徑，亦是良好的財務規劃之必備條件。非營利組織的管理者對於機構的財務來源必須考量機

構的使命、對政府的依賴程度、捐款者的互動參與情形、自營收入與基金孳息等，俾能配合組織整體發展，降低財務風險。A 基金會準確的財務收入結構，兼具彈性與自主性，並能結合機構的風格與未來發展，確有其獨到之處，值得其他非營利組織學習。

二、財務風險的評估

在財務風險的評估方面，A 基金會執行長認為機構尚未達到精準的地步，檢討原因在於機構的財務投資保守及較結構性的財務規劃，因而降低對風險的觀念。

「我們比較弱的部分是在財務風險的評估方面，目前還沒辦法做到非常的精準，一來是我們的財務投資比較保守，二來整個基金會是屬於比較有結構性的財務規劃，所以有時候我們會降低對風險的觀念，因為我們本身不是屬於暴起暴落，或是很擺動的財務規劃，所以很多東西都是按步就班的在推行，這也是我們本身覺得要更進步的地方。」
(a11)

B 基金會的執行長指出，機構較多的收支是來自政府，因政府的補助變數較大，風險亦相對增高。

「..我們有些部門，像服務部門，比較多的收支是來自政府，這個部份就比較有一些變數，因政府的補助有時候有，有時候沒有。另外相對的有時候是會增加出來，在原本的預算中沒有想到的，有些單位突然間增加許多政府的委託案出來，也有這種現象。」
(b15)

鑒於非營利組織可能面臨財務短縮、經濟不景氣、捐款驟降、同行競爭、拓展服務或突發事件及政府補助停止等，因而非營利組織的管理者必須隨時掌握機構的財務狀況，建立財務風險評估制度，以成功地因應不確定的因素。機構財務風險的評估可透過精確的財務分析、良好的成本控制與投資管理、財務稽核等方式，將使風險減至最低。

三、資金籌措情形

B 基金會執行長指出，良好的財務規劃首要條件在於資金充裕，然後再依預算收支平衡的概念處理，這是該機構希望達到的理想。

「老實講要能規劃財務，除非是有一個很好的資金先是很充裕的，這也是我們過去到現在一直希望能夠有的一個理想。我們希望能籌措好一年的存糧，然後再去做事先的支出規劃，但這不是一件很容易的事情。我們這幾年，勉強的譬如說過去三年我們台中啟能大樓是我們自己買地、自己籌錢蓋的，都沒有向政府要補助，也可以說是在預算中做的財務規劃，未來一年我們又準備在高雄買一個房子，因為到現在為止我們在高雄都是租的和公設民營的房子，都沒有自己的一個比較安定的基礎，所以今年有規劃二千萬元要買二百坪的服務場所，類似這樣的方向，其他大概都是用年度預算收支平衡的概念去處理，很難說很理想的財務規劃。」(b13)

四、財務透明化

財務資訊的公開揭露是財務規劃的重點，經訪談五家基金會，在財務透明化的具體措施上，包括財務稽核、會計師簽證、開立正式收據及公開的財務報告等，A 基金會特別重視捐款人的服務參與，邀請捐款人參與機構的服務和活動，並將服務徵信列為工作重點，另觀察該基金會每年寄送捐款人年度服務報告，亦是重視服務徵信的作法。

「在財務透明化部分，我們除了有完整的財務稽核、會計師簽證、開立正式的收據及公開的財務報告外，其實我們還有捐款人的服務參與，我們已經開始邀請捐款人參與我們的服務和活動，如我們在中區辦理獎助學金頒獎，就邀請捐款人列席，其他像社會教育宣導、社區性的服務，也請捐款人參與。捐款人認為財務不是單指是錢，而是服務，所以在服務的徵信上，我們也將其列為重點。」(a12)

B 基金會的捐款名錄上網公佈，並完成整年度的捐款扣繳憑單，以利捐款人報稅，且可節省每月郵寄捐款名錄或收據的成本。另該機構在月訊中適時公佈服務成果，強調服務的重要及持續性，藉以維持捐款人的忠誠度。

「捐款名錄現在已上網公佈，也開始做整年的捐款扣繳憑單，以方便捐款人報稅的習慣，及節省每月郵寄捐款人收據的成本。」(b14)

C 基金會的財務公開，並選擇最具公信力的會計師簽證，捐款名錄因數量龐大，未能刊登，但有完整的捐款系統可供查詢。

「我們基金會就是號稱四大公開-人事、財務、業務、意見公開，所有的資料就是任何人隨時都可以來查詢，從 84 年開始，我們就由會計師來簽證，我們選擇的會計師

是最具有公信力的...，我們一定有開立正式收據、公開的財務報告，捐款的名錄因為太多了，所以我們沒有刊登出來，可是我們整個捐款系統非常的清楚。」(c16)

D 基金會每半年寄送捐款人服務成果報告及捐款名錄，並定期邀請捐款人參觀服務機構與活動，使其瞭解智障者家庭的困難及需要協助之處。

「..每半年會寄服務成果報告及捐款名錄，另外從去年開始定期邀請捐款人參觀服務機構與活動，讓捐款人瞭解××心智障礙者家庭的一些困難及他平時的一些幫忙。其他像會計師簽證、申報主管單位等，我們都按照規定去做。」(e15)

財務透明化是機構「責信度」(accountability)的具體展現，依據學者(馮燕，2000)的詮釋，責信度就是一個組織具有願意讓社會大眾仔細檢驗其所有作為的坦誠，亦即要求組織公開所有相關資料，或定期做公開報告，如財務報告、業務報告、績效評估報告..等，因而，責信度的概念亦有以「透明度」(transparency)稱之。考量非營利組織的責信度，將機構的財務透明化，有助於組織整體公信力的發展。檢視受訪的五家基金會均重視機構的財務透明化，正符合組織宗旨及社會承諾，代表機構的負責性、誠信度及整體信譽。在財務透明化的具體措施中，A、D 基金會邀請捐款人參與機構的服務和活動，並定期寄送服務成果報告的作法，對提昇組織責信度與公信力，助益甚大。事實上，主管機關對機構實施的服務評鑑，其結果亦能客觀呈現服務的品質，有效強化機構的公信力，應予重視。

貳、預算編列

一、預算編列的方式

受訪五家基金會預算編列的主要方式分別為零基預算法、方案預算法、漸增預算法及權變預算法。

(一) 零基預算法

A、B 基金會採零基預算，亦即不受過去開支經驗影響的預算法，每項預算都是從零開始。

「我們採的是零基預算，每年並沒有一筆足夠的資金，完全回歸到當年如果各部門

有什麼樣的需要，就編列當年的預算，包括收入的部門，或有一些活動方案，他們以收支併列的方式去做預算..」(b15)

(二) 方案預算法

D 基金會採方案預算法，亦即機構根據個別的方案活動項目編列預算。

「我們是依據年度預定方案來編列預算，譬如說，我高雄原來只有一個機構，所以我的預算可能很少，可能是兩三百萬就夠了，可是第二年就增加一個機構，相對的就增加許多具體的服務方案，可能就提高為五百萬了，所以我就依據這個來做調整。」(e16)

(三) 漸增預算法

E 基金會採取漸近遞增預算法，亦即以上年度實際支出的項目與額度為基礎略作調整。

「延續上一年度收支實況略作調整，我們的訓練蠻固定的。」(f14)

至於 C 基金會則採取權變預算，亦即機構先行預估審定年度可能的預算收入，復根據可靠收入基礎來彈性調整方案的優先順序。

綜合上述五種預算編列方式，E 基金會的漸增預算法屬於比較保守的預算方式，易使決策者因循過去的經驗模式，而欠缺開創力與整體的服務效果。D 基金會的方案預算法雖課以機構管理者明確的責任，易突顯年度工作重點與獲致目標共識，惟欠缺對財源積極開拓的構想。C 基金會的權變預算法適於財務狀況不穩定的機構，可隨時調整，彈性較大。A、B 基金會的零基預算強調方案的有效性，較能鼓勵機構內的創新構想，擺脫因循保守的作法。本研究以為社會福利基金會預算編列仍以零基預算法為宜。

二、預算控制

C 基金會年度預算經由董事會審核，並根據每個科目設計預算控制表，採取「高編低用」的原則，亦即預算就每個科目打七折來管理，達成率能達九成。

「..預算透過董事會在十一月的時候就來審核，一月一日來實施，根據每個科目，

我們都有做預算控制表，我們是採『高編低用』，我們在起初的時候，預算就每個科目都打七折來管理，我們各種收入其實都蠻穩的，都有固定的型態，達成率幾乎都能達九成。」(c15)

D 基金會依據過去幾年的財務報告、收入支出分析來完成預算分配，力求收支平衡，並保留一筆預備金（約五百萬元），來因應突發狀況。

「我們大概在十月份的時候要做明年度的年度計劃，我們的財務會根據過去幾年的財務報告、收入支出來做分析及預算分配，當收入不如預期時，就必須做支出方面的調整，原則上希望收入和支出都是能夠在控制之內。。譬如說以今年 90 年度來講，我們就會把 86、87、88、89 這幾年全部都去做分析，然後分析出來，做今年預算的時候，我們就會完成這樣的財務報表，原則上希望在原來的上下，我們會有一筆預備金，約五百萬左右的提撥，這部分是說當某一項服務沒有獲得政府的補助或預期的時候，這個錢就可以拿進來撥。」(e14)

事實上，預算可以逐月比較，以達到逐月控制預算的目的，並藉由預算的比較發現預算差異，進而採取行動更正，這是機構預算控制的有效手段。至於 C 基金會的「高編低用」的預算管理原則，易形成未能充分運用資源，甚而造成資源浪費的缺失，同樣地，D 基金會在機構經費並不充裕的狀況下，提撥預備金五百萬元，是否會影響服務方案的品質，有待商榷。

第三節 資產管理與成本控制

壹、資產管理

非營利組織財務管理的目標是尋求穩定與永續經營，其資產管理必須掌握安全（低風險）、投資報酬率（提供利益）與增值等三個原則。受訪的五家基金會主要資金以銀行定存為主，少數資金投資海內外基金、股票、公債等。經觀察 A 基金會的資金以銀行孳息為主，並提撥小額資金投資國內基金，投資政策以保守、穩定、安全為原則。該基金會國內基金投資由董事五人成立投資小組，規劃投資標的及風險評估等，87 年度 7 月起投資一千萬元，迄 88 年 12 月之年報酬率為 25.61%，89 年 12 月之年報酬率則降為-23.18%。A 基金會執行長指出，因屬於長期性的投資，就不會有短期

較高波動的風險。

「在國內基金的投資部分，我們採取定額制，就是說我們考慮整個基金會的資產，我們提撥一小額的基金做長期的投資。因為是做長期的投資，也就不會有短期較高的風險波動。」(a13)

B 基金會鑒於定期存款利率大幅滑落，為妥善開源節流，透過具財務金融方面背景的董事介紹，與專業理財顧問互動，目前除銀行定存約 280 萬元外，另購買海內外基金約 5700 萬元、第一類股票約 1300 萬元。該基金會執行長指出，機構投資多元化，但設有停損點與獲利點，以掌握風險。

「這兩三年來，定期存款利率大幅滑落以後，我們必須要做妥善的開源節流，再加上這幾年，我們也看到政府的四大基金也做示範性的股票操作，過去我們很保守的只是做定期存款的方式，董監事會就開始有投資理財這方面的一些思考，然後也刻意去尋找有財務金融方面背景的新董事，他會介紹認識的專業理財顧問和我們互動，我們有買一些股票、基金、外幣存款、公債，幾乎可以說是蠻多元化的，我們有定停損點與獲利點，以掌握風險。」(b16)

C 基金會的資產投資單純，只有臺灣銀行定存，目前正研究購買公債。

「資產投資很單純，就是台灣銀行存款，不過我們董事長有叫我去研究買公債。」(c17)

D 基金會除定存孳息外，尚購買少數的政府公債，投資政策保守。

「我們除銀行定存孳息外，還購買少數的政府公債，投資策略非常保守。」(e17)

E 基金會投資少數的海內外基金，但由於時機不對，目前仍為虧損狀態

「我們有一點投資在基金，但是我們的時機不對，所以到現在還沒有回升。」(f15)

非營利組織的投資政策必須考慮確定可以接受的風險水準與未來資金的流動性，並講求資產配置與風險分散的原則，若投資海內外基金或股票，則宜以長期投資為主，避免短期「投機」操作，否則市場波動的風險將由機構承擔，甚而影響組織的正常運作。因而，非營利組織的董事會在擬定投資政策時，不可以「獲利」為最大目的，唯有審慎、穩健、安全的投資

原則，方能確保組織的永續經營。

貳、成本控制

對非營利組織的財務管理而言，成本控制得當，就是主要的財務績效。本項內容分別從組織文化的塑造、收支清楚、成本標準化與律定節流措施等方面說明。

一、組織文化的塑造

A 基金會的成本控制從機構的文化做起，並與直接服務人員溝通，以養成工作人員節約的觀念。

「成本的控制從機構的文化做起。××的工作人員已經很節省了，第一個是文化的塑造，基金會本身在與直接服務人員溝通，就說明每一筆錢都要很省著用，工作人員在使用經費時，就會去做評估，設法節約，如辦理獎助學金頒獎，工作人員為節省經費，就去找學校的禮堂，這是文化造成的影響..」(a14)

C 基金會的組織文化講求節儉，該機構目前的財產總額達 5 億 3077 萬元，比較機構改制為全國性基金會時（1994 年）基金總額 3679 萬元，七年間成長達十四倍餘，顯示機構開源節流，積極從事目的事業的組織文化。

「..其實我們的文化是很節儉的，就以當初三千萬元的創設基金而言，我們基金會現在的財產總額已經累計有五億多的基金，包括許多的植物人安養院等，我們的董事長希望植物人的服務是永續經營的，所以他現在就為未來的服務奠下厚實的基礎。」(c18)

建立開源節流的組織文化是做好成本控制的首要作為，非營利組織的員工在機構使命感的驅使下，透過主管的溝通、說明，較易建立共體時艱的節流文化，A、C 基金會強調組織文化的塑造，是養成員工節約習慣的有效途徑。

二、收支清楚

A 基金會節省成本的方式之一，就是收支非常清楚，每一筆服務成本都計算得非常精細，包括政府補助款和社會大眾的實物捐助，亦視為成本，

妥善評估運用。在預算執行方面，經費申請時必須檢附方案計劃表、經費預算表及年度預算控制表，經費核銷時另加附方案執行評估報告及預算結算表，嚴格管制預算執行工作。

「..第二個節省成本的方式，就是我們的收支非常清楚，我們會將任何一分錢，包括政府的補助款，亦列入服務的成本，每一筆服務成本都算得非常精細，如我們收領到社會大眾的實物捐助，會將它視為成本，妥善評估運用，就不會浪費資源。」(a14)

D 基金會針對方案建立專案計劃表，工作人員針對經費預算及經費來源妥善控算，機構並運用請款、零用金及損益表的方式實施成本控制。

「譬如說這個方案，我們會建立專案計劃表，工作人員針對經費預算及經費來源妥善控算，另外在零用金方面，我們通常是五千元以下，工作人員依實際的需要可以去請購，零用金我們是一個星期做賬一次。總而言之，成本控制的方式，第一是請款，第二是零用金，第三是損益表。」(e18)

三、成本標準化

B 基金會執行長指出機構正努力朝向成本標準化，以力求服務標準化、作業標準化，同時亦在尋求以組織再造的方式實施專業部門間跨區域單一主管的合併整合。

「..我們有在努力去做成本標準化，成本標準化的前置作業一定要服務標準化、作業標準化。目前內部有遭遇一些困難，專業部門之間有時候對一個專業的定義、看法有一些出入，所以標準化的努力還要一段時間。也在尋求組織再造的方式來處理，原來的組織型態如果在整合的當中有困難的話，很可能就會用改變的方式直接做整合，讓原來散在不同區域的專業部門會做跨區域單一主管的這種合併方式，我們稱為『集團化』，譬如說『早期療育』這個單位，中區、南區、北區都有，由於我們是採區域主管制，雖然是相同的早療，可是各有各不同的做法，所以現在我們準備將『早療』抽離成為一個綜合的部門，這樣他們就會去尋求一致的共識，這需要有一段時間。組織愈來愈大且多元，就要看用什麼方式來簡化它。」(b17)

C 基金會以服務主體的安養成本實施成本控制，亦即幾個病人需要配上幾個照護人員。在這方面，E 基金會則以多重障礙學生與老師的比例來實施成本控制。

「一個人都要當做三個人用，成本部份我們比較需要控制的是我們服務的主體，就是我們植物人安養院的部份，這個部份的安養成本，就是說幾個病人配上幾個照護人員，30個植物人在同一個時段裡面，就是有一位護士、一位護佐、一位護理長，三個人力在照顧，這個部份也都有控制..」(c18)

「所謂成本，最大的就是人事費，我們訓練學生有一定的比例，譬如說，小的孩子、困難的孩子、多重障礙的孩子也許是1比2.5，程度好一點的孩子也許是1比6或1比7，都是看不同學生的年齡和程度，我們在人事的經費上，人員的聘用就是以這個比例來控制，其他的方式就是按照預算。」(f16)

四、律定節流措施

B 基金會律定節流守則，並不定期於各種訓練及集會場所加強宣導，透過同仁之間相互提醒、督促，進而達到成本控制的目的。茲將該會節流守則節錄如下：

- (一) 辦公室空調開放時間 AM0900-PM1700，並選擇合適之風量，避免溫度過低浪費電力。
- (二) 儘量避免加班，以節省水、電費額外支出。
- (三) 養成隨手關燈、關水的習慣。
- (四) 電話使用長話短說。
- (五) 私借本會電話、影印機或其他公共用品，請據實付費。
- (六) 影印時請選擇合適之紙張，紙張並請重覆使用。
- (七) 廢棄紙張請整平收集，可回收資源集中處理勿丟於垃圾桶。
- (八) 使用資源請學習並使用最經濟快速的方法。
- (九) 接待外賓請使用萬芳學員製作之陶瓷杯，不另買免洗杯使用。
- (十) 採購或維修時確實執行三家估價之程序。

綜合上述五家基金會成本控制的具體措施，可以強化員工成本控制的觀念，建立開源節流的組織文化，進而養成節約的習性，避免支出浪費，形成無效率及無效能的管理。其他諸如講求成本效益原則與建立員工成本責任制度等，都是成本控制的有效手段。做為一個非營利組織的管理者，唯有成本控制得當，才能進而做好財務管理，實現機構使命，善盡社會責任。

第七章 公共關係分析

本章針對研究個案之公共關係運用情形實施描述與分析，並依據研究架構，將內容區分為四大部份：與媒體關係、與政府關係、與企業關係、與非營利組織關係（如表 7-1），以下分別說明。

表 7-1 公共關係分析

與媒體關係	與政府關係	與企業關係	與非營利組織關係
<p>媒體運用</p> <p>刊物發行</p> <p>1. 建立溝通橋樑</p> <p>2. 採多元運用方式</p> <p>3. 特定時段增加發行量</p> <p>4. 實施問卷調查</p>	<p>與政府合作</p> <p>1. 法令諸多限制</p> <p>2. 缺乏夥伴的對等關係</p> <p>3. 委託的不確定性</p> <p>與政府溝通</p> <p>1. 對公共政策的期望與需求</p> <p>2. 透過聯盟性組織</p> <p>3. 建立倡議過程</p> <p>4. 行文方式</p> <p>5. 參與政府相關會議</p>	<p>1. 方案認購</p> <p>2. 就業服務</p> <p>3. 預防宣導贊助</p> <p>4. 銀行愛心卡</p> <p>5. 出版刊物贊助</p> <p>6. 企業優惠卡</p> <p>7. 合辦園遊會</p> <p>8. 贊助義賣</p>	<p>1. 經費補助申請</p> <p>2. 活動的相互支援</p> <p>3. 定期聚會交流工作經驗</p> <p>4. 共同舉辦活動</p> <p>5. 組成行動聯盟</p> <p>6. 專業服務轉介</p>

第一節 與媒體關係

壹、媒體運用

如何將基金會設立宗旨、措施與績效公諸於世，藉以提昇組織形象，進而傳達理念，是社會福利基金會公關的策略目標。（徐木蘭，1998）根據訪談瞭解（如表 7-2），本研究的五家基金會隨著網際網路日漸普及，均已自設有網站及使用電子郵件，尤以 B、D 基金會另發行電子報最為精進。在出版品方面，五家基金會均定期出版月刊、雙月刊或季刊，並不定期出版專刊，以宣揚機構理念，擴散影響力。在其他的公關工具方面，以 89

年為例，「發佈新聞稿」、「媒體邀訪」、「媒體來訪」、「與名人合作」等四項，五家基金會皆有運用，是較常使用的公關工具；而「召開記者會」、「大型公關活動」，除 C 基金會外，其他四家基金會亦常使用；在與媒體合作方面，除 C、E 基金會外，其他基金會亦有進行；另運用電視公益廣告來宣揚機構理念或活動方面，除 E 基金會外，亦為各基金會所運用。A、B、D 基金會另發行宣傳錄影帶及錄音帶等視聽資料，做法最為積極。

表 7-2：89 年度公關運用情形比較表

機 構 公 關 運 用 構	網際網路			出 版 品				其 他 公 關 工 具 使 用							
	使 用 電 子 郵 件	自 設 網 站	發 行 電 子 報	出 版 月 刊 雙 月 刊	定 期 出 版 季 刊	不 定 期 出 版 專 刊	宣 傳 視 聽 資 料	發 佈 新 聞 稿	召 開 記 者 會	大 型 公 關 活 動	媒 體 合 作	媒 體 邀 訪	媒 體 來 訪	電 視 公 益 廣 告	與 名 人 合 作
A 基金會															
B 基金會															
C 基金會															
D 基金會															
E 基金會															
「 」表示曾運用之公關工具															

在專職公關人員的運用上，以 D 基金會設置 7 人最多，B 基金會 5 人居次，其餘依序為 A 基金會 3 人、C 基金會 2 人、E 基金會 1 人，平均每機構設置 3.5 人。（如表 7-3）

表 7-3：機構公關人員設置情形比較表

機 構 公 關 人 員 數	A 基金會	B 基金會	C 基金會	D 基金會	E 基金會	合 計	平 均
	3	5	2	7	1	18	3.5

在媒體運用的成效方面，B 基金會的執行長指出，機構的創辦人就是媒體人物，因而重視媒體的互動已是機構的文化，在成立初期，公關採兼職方式，現因機構已具規模，採專業分工，設有公關部門與公關人員。B 基金會執行長認為，媒體已成為機構外部的監督力量，可以促使機構提昇服務的水準。

「過去是為善不欲人知，現在是我們要把服務做好，一方面要讓更多人知道我們，也成為我們外部的監督，但是相對的也要讓更多的人知道，才會來使用我們。所以媒體的公關就是在這樣的一個方向下運作，加上從開始創會的時候，我們創辦人××本身就是一個媒體人物，所以我們這個基金會好像就很習慣的知道如何去處理和媒體的互動，這是我們的文化，在過去人少的時候，我們還是有人兼著做公關，並不是就一定要人多才可以做公關，現在因為是專業分工，我們就有一個專門的公關部門，可是現在也只有五個公關人員。」(b18)

C 基金會遇有重大的事情會發佈新聞稿讓社會大眾知道，機構與媒體的關係良好，該基金會的副秘書長指出，機構能有當今的規模與成果，媒體的運用居於關鍵的因素。

「我們是有發新聞稿，重大的事情我們覺得有應該讓社會大眾知道的事情我們會發新聞稿，然後我們跟媒體的關係還蠻好的，他們會來搶新聞，有時候他們還抱怨我們為什麼不給他獨家，××能夠有今天，其實媒體幫了很大的忙，這也是我們董事長的遠見，他從很多年前就知道要如何的透過媒體來幫助基金會，所以我們和媒體的關係很好。」(c19)

D 基金會活動訊息發布和報社有密切的互動，對於突發的一些有關智障的問題媒體會主動向機構詢問看法。

「當我們在活動的訊息發布的時候，和報社都會有蠻好的密切互動，對於突發的一些社會有關智障的問題他們主動的第一個會打到××，詢問我們的看法，甚至邀請我們去談，所以覺得第一個我們的專業受到肯定，第二個就是說他們也知道我們在這方面可能有權威性及一些代表性，在這部分我覺得是蠻好的，我們跟媒體記者非常的熟悉。」(e20)

E 基金會的秘書長指出，機構成立二十年來，因覺得是一個訓練機構，且缺乏公關人才，所以很少從事宣導的工作，現因面臨募款的壓力，必須開始重視公關的運用。

「我們用的很少，這是我們二十年來最失敗的一點，我們很少宣導，最近我們才開始有一些的個案，其他的我們宣導的很少。那時候我們就覺得說一方面我們也沒有這種公關的人才，一方面公關的人才也要花錢，我們覺得反正我們是一個訓練機構，我們就訓練孩子就好了，所以寧願把人力放在孩子和老師的比例上，覺得不需要去宣導，現在就發覺可能要募款的話，一定要開始宣導。」(f17)

觀察五家基金會的媒體公關運用與編組，已略具規模，亦發揮了相當的成效，值得肯定。惟在公關工具的使用上，仍有亟待拓展的空間，經訪談瞭解，以 89 年為例，A 基金會僅辦一次大型的公關活動，B 基金會與媒體的合作亦僅一次，C 基金會未曾召開記者會、辦理大型的公關活動及與媒體合作，D 基金會未運用電視公益廣告及與媒體合作，E 基金會全年度僅發佈 7 則新聞稿、召開 2 次記者會，並未運用電視公益廣告等(如表 7-4)，均顯示五家基金會在媒體公關運用的強度與密度上宜再加強。另 E 基金會的專職公關人員僅設一人，在機構面臨募款的壓力之下，是否需要強化公關人員的編組與任務訓練，以發揮預期的效果，這是值得機構重視的課題。總之，基金會若能妥善運用傳播媒體，保持良好的互動關係，對機構方案宣傳、理念宣導與喚起社會大眾的支持等，均有正面的作用。

表 7-4：機構 89 年度媒體公關工具使用情形

次數 \ 機構 公關工具	A 基金會	B 基金會	C 基金會	D 基金會	E 基金會	合計
發佈新聞稿	14	46	46	19	7	113
召開記者會	6	17	0	9	2	25
大型公關活動	1	17	0	5	2	20
媒體合作	19	1	0	2	0	20
媒體邀訪	62	54	46	80	5	167
媒體來訪	53	68	319	75	5	445
電視公益廣告	2 (支)	2 (支)	812 (次)	0	0	816
與名人合作	3	46	4	6	2	55

貳、刊物發行

受訪的五家基金會均定期對捐款人、服務個案寄送機構發行的刊物，主要刊物之發行數量以 C 基金會 12 萬份（月刊）最多，B 基金會 3 萬 5 千份（月刊）居次，D 基金會 1 萬 6 千份（雙月刊）再次，A 基金會 1 萬份（季刊）第四，而以 E 基金會 4 千份（季刊）份數最少。（如表 7-5）印製經費除 A 基金會由企業贊助外，其餘刊物均自行籌措。

表 7-5：機構主要刊物發行狀況一覽表

機 構	刊物名稱	發行對象	性質	份數	型態	印刷	刊物內容	頁數
A 基金會	× × 福利雜誌	捐款人 傷友醫院	季刊	1 萬	雜誌	彩色	預防宣導 服務狀況 捐款徵信 募款訊息	32
B 基金會	× × 園月刊	捐款人 服務個案	月刊	3.5 萬	雜誌	黑白	活動宣廣 服務成果 專題報導	8
	遲緩兒專刊	捐款人 服務個案	半年刊	5 萬	報紙	黑白	服務成果 社工心得	4
C 基金會	× × 植物人雜誌	捐款人 社會大眾	月刊	12 萬	報紙	單色	服務狀況 募款訊息	2
D 基金會	× × 簡訊	捐款人 服務個案	雙月刊	1.6 萬	報紙	黑白	服務狀況	4
	PSN 專刊	早療老師 及家長	季刊	2 千	雜誌	彩色	教育性	80
E 基金會	× × 簡訊	捐款人 個案家長	季刊	4 千	報紙	黑白	活動報導 教育主題	4
	輔具之友	相關機構	半年刊	2 千	雜誌	黑白	輔具研發	--

一、建立溝通橋樑

有關刊物發行的成效，A 基金會執行長認為藉由刊物可以建立與捐款人與一些潛在個案的溝通橋樑，一般而言，以個案和醫院的寄送成效較佳。

「就個案和醫院而言，刊物的寄送成效是很好的，因為很多服務可以藉此與個案保持連繫，在醫院裡，可以建立與一些潛在個案的溝通橋樑。在捐款人部分，我們曾經做

過問卷，回收的情況不盡理想，我們將它當成與捐款人之間的橋樑。」(a15)

二、採多元運用方式

B 基金會考量刊物寄送的成本，目前已開始發行電子報，採取多元運用的方式，而在刊物內容的編排上，亦做成本和效益的平衡考量。

「我想這是傳統還沒有 e 化的時代，一個大家所習慣性採行和捐款人及福利使用者之間保持一種消息流通的管道，當然它有起碼的一個效果，至於說現在我們會開始轉到網路上面去發布一些消息，所以這方面我是覺得它應該是一種多元運用的方式比較好，訊息是愈多愈好，只是說成本也要相對的考量，要找什麼樣的方式是比較好的，像我們月刊也是曾經加頁過，然後又縮水，也就是會因應整個內外部的情境，還有一個因素是我們各區的消息、活動很多，我們統一一個機關報，當然分配起來的版面會比較少，所以這也是曾經被各區要求以後有增版，但還是儘量折衷，就是類似全國版的概念，譬如說一萬份，但是地方版還是只剩下二、三千份，我們還是會做這種成本和效益的平衡。」(b19)

C 基金會發行月刊，每份成本 1.7 元，負擔甚大，目前已和三家網站合作，轉載雜誌資料，以節省成本。

「..兩頁的刊物其實對 x x 的負擔已經很重，我們要發 37 萬份出去，每寄一份就是 1.7 元，這是一筆不小的開銷，現在我們和『麥格辛』等三家網站合作，定期提供雜誌資料轉載到他們的網站上，我們自己的網站上也有放，有些讀者會打電話來，說他在網站上可閱讀到資料，不必再寄，這就可以省下一筆錢下來。」(d2)

D 基金會在 88 年起發行電子報，報導機構相關重要的訊息，發行的對象有一萬餘份，可以節省郵寄的費用，且效果不錯，惟 D 基金會的副執行長指出，仍有許多捐款人反映，平常並不看電子報，因而目前還是另外發行刊物簡訊。

「電子報是在 87 年年底開始在籌設，真正開始呈現是在 88 年，先要知道電子報的對象，然後才要知道電子報要做到什麼樣的程度，才不會被社會大眾覺得是垃圾的東西，所以先有規劃說我們有那些專欄，到目前還是高雄在操作，現在電子報的客戶約有一萬餘份，它的編排製作都是我們公事部門的員工，蠻難的，因為第一個你要有這樣文字的敏感度，耗費的人力時間比較多，但卻可減少一筆郵寄的費用，我覺得電子報的效果還不錯，我們會把相關重要的訊息都會放在電子報上，但是很多人仍向我們反映，他

們不看電子報，所以目前還是另外發行××簡訊的書面刊物。」(e19)

三、特定時段增加發行量

C 基金會每年在特定的時段每月發行 37 萬 5 千份，平常是每月 12 萬份，發行的對象都是定期的捐款人，通常刊物寄出兩三天之內，就獲得熱烈回應，捐款劃撥單大量匯入。

「每年在特定的時段雜誌會發 37 萬 5 千份，常態的時候都是 12 萬份，所謂特定的時段像卡片義賣季節、母親節點燈活動等月份...，通常我們發出去以後，大概兩三天之內，就會熱烈回應，電話不斷，捐款劃撥單大量湧進..」(d2)

四、實施問卷調查

E 基金會除定期寄送機構簡訊外，最近將針對「輔具之友」雜誌，實施問卷調查，藉以瞭解回應的狀況。

「我們主要的捐款人或其他的相关機構，我們都會發簡訊出去，我們並沒有評估執行的效果如何？最近我們有一個『輔具之友』的雜誌，最近這一期我們要問卷，因為這個雜誌免費送給他們三年，我們希望他們能夠訂閱，也藉以瞭解回應的狀況。」(f18)

依據訪談瞭解，各基金會咸認為定期對捐款人、服務個案寄送刊物，對提昇機構形象及募款效果助益甚大，若以 88 年為例，經觀察定期刊物發行數量與基金會年度捐款收入成正比（如附表 7-6），顯示機構對於捐款人平時的經營與開發應予重視，亦突顯刊物發行的重要性。事實上，C 基金會積極透過機構刊物拓展捐助對象，顯示其仰賴小額捐款的普遍性與依賴性；而 E 基金會發行刊物僅四千份，亦與其依賴政府補助有關。

表 7-6：機構刊物發行份數與 88 年度捐款收入比較表

機 構	C 基金會	B 基金會	D 基金會	A 基金會	E 基金會
刊物數量 (份)	120,000	35,000	16,000	10,000	4,000
捐款收入 (萬元)	21,549	12,767	4,796	3,116	620

惟考量寄送成本，機構可研究發行電子報，或與其他網站連結，以多元運用的方式，和捐款人保持溝通的管道，另機構需定期檢討寄送對象，汰除失聯訂戶，並積極開發潛在捐款人，以擴大成效。事實上，非營利組織對捐款人發行的內部刊物，具有報導機構活動訊息、經費運用狀況、服務方案之推展與捐款徵信等多項功能，對凝聚捐款人之向心、爭取社會大眾之支持與提昇組織的責信度等，效果不容忽視，因此，如何掌握要領，有效經營內部刊物及發行，是非營利組織的管理者必須重視的課題。

第二節 與政府關係

壹、與政府的合作

政府目前委託民間組織辦理社會福利服務的方式，主要分為兩類：1. 公設民營 - 係包括政府提供土地、建物及設施設備等，委託民間經營管理，提供服務；2. 委託服務 - 政府不提供土地及建物，僅委託民間提供服務。（陳武雄，1997）個案中五家基金會 89 年度接受政府委託案件（如表 7-7）計 184 件，包括「公設民營」13 件、「委託服務」171 件。就「公設民營」而言，以 B 基金會 8 件最多，E 基金會 4 件次之，D 基金會 1 件再次；「委託服務」則以 B 基金會 162 件最多，D 基金會 6 件次之，E 基金會 3 件、A 基金會 1 件再次，而 C 基金會全年度未接受政府任何委託案件。

表 7-7：機構 89 年度接受政府委託合作情形比較表

單位：件

機 構	公 設 民 營	委 託 服 務	合 計
A 基 金 會	0	1	1
B 基 金 會	8	162	170
C 基 金 會	0	0	0
D 基 金 會	1	6	7
E 基 金 會	4	3	7
合 計	13	171	184

有關接受政府委託所面臨的問題，經歸納個案五家基金會訪談資料，主要是法令諸多限制、缺乏夥伴的對等關係及委託的不確定性等，茲分別說明如下：

一、法令諸多限制

C 基金會以自主辦理安養清寒植物人及痴呆老人、遊民為原則，認為接受政府委託將受到法令諸多限制，機構缺乏自主性，因而以自給自足的方式經營目的事業，未接受政府委託案件。經訪談各基金會一致認為政府經費核銷的行政作業流程繁複，且承辦人員異動頻繁，影響機構正常運作。尤其自政府採購法實施以來，諸多法令限制，致使委託案件欠缺彈性。

「我們比較不考慮，因為它有很多的設限，而且我們的這三個服務也跟它們要委託的東西比較接不上來，董事長認為說這些經費就給需要的人去跟它要，我們能夠自給自足..」(c20)

二、缺乏夥伴的對等關係

B 基金會的執行長指出，政府在公設民營的政策上，缺乏夥伴關係的對等立場，合約書的保障都偏向政府，且委託經費不盡合理，未能標準化。致使部份機構因政府委託案件經費補助不足，仍需自行籌款，造成困難。但 B 基金會的執行長亦同時指出，經費不合理的問題，從另外的角度觀察，亦有它的難度，就如該基金會自己內部在早療中心的定義上就有困難，更何況對政府部門而言，每一個社會福利機構的成本結構都不一樣，有它實際的困難，但是仍要努力去追求，以達到這個理想。

「我覺得在政府公設民營的政策上，有時候他們比較沒有辦法站在一種夥伴關係的平等立場，我們常覺得合約書的保障都偏向政府，這種不平等的情形一直存在，這是相當需要改善的。在委託成本上面某些經費不盡合理的問題，這也是需要改善的，這個問題當然從另外的角度講有它的難度，因為像我們自己內部在早療中心的定義上面就有困難，更何況外部性的機構對政府來講，每一個機構的成本結構是不是都一樣？怎麼樣去讓它有一個標準化，我們講這也是一個外部性標準化的困難，但是我覺得應該要努力來追求，至少要去界定一些譬如像人事費。」(b20)

D 基金會副執行長認為政府未能維持一個公設民營單位的基本生活條件，委託的經費明顯不合理。

「..其次政府有一種心態，只給你一點錢，卻要你做很多事，其實基本上應該要維持一個公設民營單位基本的生活條件。」(e22)

三、委託的不確定性

D 基金會認為簽約期限與是否續約的不確定性，對機構的壓力很大，且條約的條文比較含糊，致使政府單位的主管或承辦人在異動之後的看法有所不同。

「以高雄地區而言，簽約期限與是否續約的不確定，對我們的壓力會很大，另外，我會感覺到像是在訂不平等條約，條約寫的比較含糊，且政府單位的局長、承辦人換了之後的看法都不一樣，所以我們就變得很累..」(e22)

事實上，政府與非營利組織之間的委託服務，是為了因應社會福利民營化所採取的一種策略，民營化雖可統合民間非營利組織的力量來進行社會福利的提供，並可彌補政府在財政及組織上的限制，但依據學者的研究，社會福利民營化並非萬靈丹，其仍具有一些隱憂，除本研究個案所呈現的問題，諸如法令的限制、缺乏夥伴的對等關係與委託的不確定性等之外，尚可能引發的缺失包括：(孫本初，1994；孫健忠，1989；柯三吉，1994)

一、喪失自主性：非營利組織為了爭取經費來源必須配合政府的方案要求，而在不確定、短期性及年度化的財務供給上，非營利組織往往會為了財源的爭取而犧牲了機構的自主色彩，因而 C 基金會不願意接受政府的委託服務，就是基於這個理由。

二、與社會福利服務的初衷相違：社會福利服務主要目標是要建立一個穩定、幸福、免於匱乏、互相關懷的社會，並能促進人際關係之和諧，因此，社會福利是依照人們的需要而非付費能力來提供服務。但推行民營化之後，社會福利服務的提供將透過市場機制來解決，服務會因計算成本、使用者付費能力而產生變化。此種強調市場供需的關係會更強化社會服務成為經濟附庸角色，使社會服務的意識和目標受到侵蝕。

三、利益團體的關說：政府的資助對社會福利機構而言，是相當重要的財源之一，民間社會福利機構為了要獲得政府的委託契約服務，有可能透過管道向政府進行關說，如此將會危害社會政策的公平性原則。

四、委託契約關係的不穩定性：有些受委託機構，可能由於種種因素，例如意願不高、熱誠不夠、服務品質不佳等因素，會有毀約或換約等情況發生，因而造成服務中斷、沒有持續性，導致服務對象的不便。

五、拒絕服從政府的規範：社會服務機構有其不同於政府部門的特性，可能會不習慣或無法調適與政府所訂定的契約義務責任，因而以各種方式

來拒絕服從政府的規範，諸如承擔義務、確立公開明朗化的財務制度。

以上的諸多缺失，是來自於政府部門與非營利組織兩方面所產生的問題，實可作為社會福利基金會接受政府委託服務的殷鑑。至於政府與社會福利機構如何協力推行福利服務民營化？事實上，政府在本身角色的扮演、受委託機構的選擇、明確的契約管理辦法、完善的作業程序及輔導辦法的訂定上均應審慎應對，其次，相關法令的過時與掣肘、主管單位人手的不足與委託成本的標準化等亦應改進，以增進政府與非營利組織間良好的互動關係；而民間福利機構亦應改變以往的經營觀念、充實自我專業上的知能、提昇服務能力等，都是可行的作法。

受訪個案 B 基金會因應政府近年來鼓勵民間機構參與社會福利服務，積極投入政府公設民營與委託服務，以拓展機構服務資源，與爭取社會認同，惟在與政府互動過程中，為維持機構的使命與自主性，該機構採取多項的因應策略：

一、參與政府相關諮詢委員會，擔任諮詢委員，儘可能在多元社會中自行開發議題，爭取社會認同，以期吸收資源壯大組織，保留自主空間，從事與組織的社會使命相一致的服務與活動。

二、透過定期、系統與公開的評鑑與監督，以評估並強化機構的原則與價值，包括該組織對人們及社區的承諾、回應能力、倡導辯護的能力等。

三、建立公設民營與委託服務之相關配套組合策略，擬定完善的管理制度與模式，並與政府保持良好之競合關係，以確保組織的自主性。

B 基金會在機構財務來源上亟需仰賴政府的補助，其為考量服務的自主性所採取的策略，確可提供其他社會福利機構參考，唯有專業的服務能力、管理能力及與政府良好的互動關係，才是福利服務民營化的成功關鍵。

貳、與政府溝通

針對公共政策的期望與需求，受訪的五家基金會透過聯盟性組織、建立倡導過程，或以行文方式及參加政府相關會議，來表達意見，和政府進行溝通。

一、對公共政策的期望與需求

對於公共政策的期望與需求，經歸納個案五家基金會訪談資料，主要在於身心障礙保護法的修訂、政府採購法的建議、身心障礙者的終身安養、修訂「身心障礙福利服務機構設施標準」及開放血管瘤與燒傷後整型的健保給付等，詳如表 7-8。

表 7-8：機構對公共政策的期望與需求

項次	對於公共政策的期望與需求	提議單位
一	身心障礙保護法的修訂	B 基金會
二	政府採購法的實施，應優先對弱勢族群的社會福利機構之產品做採購，並擬訂相關配套措施來運作。	B 基金會
三	政府的採購法很難推行，不僅耽誤時效，且不合時宜，就以購買房舍而言，必須上網徵求，且地點、無障礙環境、坪數等均必須符合需要的條件，致使延宕多年，一直無法找到合適的處所。	E 基金會
四	身心障礙者的終身安養問題，政府應及早籌謀因應，可研擬規劃一個人性化的「社區家園」，以滿足需求。	D 基金會
五	鑒於「身心障礙福利服務機構設施標準」中「大樓管理條例」規定，致使住戶反對設立「植物人安養中心」，造成機構困難，建議修法。	C 基金會
六	血管瘤、燒傷後續疤痕整型部分，建議開放全民健保給付。	A 基金會

二、透過聯盟性組織

對於社會福利的議題、身心障礙的議題，A、B 基金會與殘障聯盟、社會福利聯盟、老人福利聯盟等屬於聯盟性的組織，保持密切的關係，注意政府公共政策的妥善性，並透過這些倡議性的組織，適時表達意見。

「..如果是普遍性的問題，譬如社會福利的議題、身心障礙的議題，這部分我們會透過殘障聯盟或社會福利聯盟等屬於聯盟性的組織，專業在做倡議性的聯盟組織...」
(a16)

「在公共政策方面，我們一向也會和其他的身心障礙或老人機構，像殘障聯盟、老

人福利聯盟、社會福利聯盟之間保持密切的關係，來注意政府公共政策上面，該有什麼樣的妥善性，昨天晚上我們和殘障聯盟還在講怎麼樣來修身心障礙保護法，所以我們從民國 78 年第一次修法到現在，我們對公共政策是一直都有保持高度的關注，隨時在注意，像國民年金制度、全民健保制度、週休二日及現在的志願服務，然後像最近採購法的實施，我們也都覺得政府應該像國外優先對弱勢族群社會福利機構的產品做採購，但是好像都沒有真正配套措施來運作，這也是我們覺得應該要改善的地方。」(b21)

組織策略聯盟是增加對公共政策影響力的最有效途徑之一，所謂「聯盟」(coalition)係指不同的團體組織為促進其共同利益，而聚集在一起，從事長期或短期的合作或互動(江明修、梅高文，1999)，而組成聯盟的另一重要目的則是製造聲勢，擴大影響層面，讓政府感受到明顯的壓力來源，促使其制定出符合公益的公共政策。因而，身心障礙型基金會組成策略聯盟，並針對共同議題，透過聯盟性組織向政府表達意見，是有效的動員實務作法，亦是與政府溝通的有利後盾。

三、建立倡議過程

A 基金會針對機構的問題、屬於傷友特殊權益的問題或是福利服務的爭取，機構有一套倡議的過程，所採行的方式是先行實施社會教育的工作，透過活動、公聽會，讓社會瞭解這個問題，其次再展開政府遊說，包括行政部門和立法部門，最後進入修法的階段。

「針對××自己的問題、屬於傷友本身特殊權益的問題或是福利服務的爭取，我們就會有自己一套倡議的過程，一般採用的方式是先做社會教育的工作，透過活動、公聽會，讓社會瞭解這個問題，其次我們會展開相關的政府遊說，包括政府的執行部門和立法部門，第三個階段，我們開始去研擬如果要修正法令的話，就進入到修正法令的過程。」(a16)

B 基金會對於公共政策的意見除運用非正式的管道之外，亦會透過正式的請願、立法遊說及召開座談會、研討會等多種方式與政府溝通。

「譬如說我們當然會有正式和非正式...，有時候我們會用正式的請願方式，也會用立法遊說的方式，會開座談會、研討等很多種方式進行與政府的溝通。」(b22)

舉辦公聽會、座談會、請願、遊說及推廣理念等倡議性的活動，是最常為非營利組織採用與政府溝通的方式，透過倡議過程，可以彰顯出民間自

發的力量，並受到社會大眾與政府部門的注意與支持，當然，倡議的焦點必須符合全民的利益與福祉，較容易獲得民眾的認同。A 基金會採漸進式的倡議過程，建立與政府溝通的管道，對機構問題的解決與傷友權益的爭取，確實能提供一個可行而有效的途徑。

四、行文方式

C 基金會在與政府溝通方面，通常以行文的方式尋求解決，儘量以溫和的方式實施，不採取較激烈的抗議手段。D 基金會亦以書面資料的轉達，來提出機構的看法。

「在與政府溝通方面，通常是以行文的方式尋求問題解決，儘量以溫和的方式實施，不採取激烈的抗議手段。」(d4)

「..另外我們團體有聯誼會，也會做這樣的呼籲，聯合大家的一些想法，甚至以書面資料轉達，其他像社會宣導方面，也會透過許多的場合，提出我們的看法。」(e24)

有關 C 基金會與政府的溝通方式，從近期該會的高雄分院因居民長期抗議及高雄市政府限期遷出的壓力下，暫時遷往台南分院的事件中觀察，C 基金會十年來十多次申請立案合法化，礙於法令，屢遭駁回，惟該基金會並未採取積極的倡議手段，縱使被迫遷出，亦僅發表書面聲明，並期望高雄市政府給予弱勢團體更多協助。事實上，基於機構服務對象的特殊屬性，C 基金會應建立倡議管道，透過聯盟性組織、公聽會、研討會或政府遊說的方式，以修訂法令，且在倡議過程中，亦應積極展開住戶的溝通，避免住戶的抗議。在與住戶的溝通方面，C 基金會亦提出檢討：

「我們現在的問題是購買了一個處所之後，第一波就是碰到住戶的質疑，像鳳山分院正在裝璜，可是住戶已經開始在發問卷，『你贊成這樣的一個機構進來嗎？』，針對住戶的質疑，我們要做一些睦鄰的說明。像台南分院就做的很好，剛搬進來，就針對整個住戶召開了一個大型的說明會，住戶認同，以後才不會有那麼多的麻煩，高雄分院當初我們沒有這樣去做，最後就面臨了絕裂，搬了出去，這是我們在爭取住戶認同必須注意的地方。」(d3)

五、參與政府相關會議

E 基金會經常參加政府有關殘障福利、特殊教育的會議，共同參與政策

的討論與擬定，D 基金會亦在政府的會議中表達機構的意見。

「因為政府常常開很多會，關於殘障福利、特殊教育的事情，特別是殘障福利方面，很多的政策，以前他們也都邀請我們參加，一起來擬定..」(f20)

「..我們會參加政府相關的會議，並在會中表達我們的意見..」(e24)

事實上，擔任政府相關諮詢委員會成員，亦是與政府進行溝通的有效方式。B 基金會目前擔任政府相關部門之 15 個諮詢委員會委員(如表 7-9)，透過協商、評議、審核、輔導的過程，對身心障礙者權益的維護、爭取與公共政策的倡導上，均具有正面的作用。

表 7-9：B 基金會擔任政府諮詢委員會成員一覽表

屬性	委員會名稱	所屬部會
就業	「台北市身心障礙就業基金專戶管理委員會」第四屆委員	台北市勞工局
無障礙	「公共建築物行動不便者使用設施改善諮詢及審查小組」委員	高雄市政府工務局
鑑定	「高雄市身心障礙鑑定小組」委員	高雄市衛生局
就業	「88 年度高雄市殘障創業貸款審查委員會」委員	高雄市社會局
管理	「台閩地區身心障礙福利機構評鑑委員會」委員	內政部
早療	「發展遲緩兒童早療服務推動小組」委員	內政部
就業	「就業歧視評議委員會」委員	高雄市勞工局
就業	「87 年度推動身心障礙職務再設計暨諮詢服務計劃輔導」委員	職訓局
早療	早療服務	桃園縣政府
早療	早療服務	新竹市政府
就業	台中縣社區化就業服務輔導委員	台中縣政府
早療	台中縣早療推動委員	台中縣政府
管理	台中縣各項社會服務審查委員	台中縣政府
管理	台中市殘障福利中心委託民間經營審核委員	台中市政府
心理衛生	台中縣心理衛生委員	台中縣衛生局

資料來源：B 基金會提供

非營利組織介入公共政策的運作，已成為現代民主國家的普遍現象，由於其深入民間追求公益的特性，往往能將民眾實際的需求與建議，反映給政府並作為制定或執行公共政策的參考。事實上，依據學者（江明修、

梅高文，1999）的研究，非營利組織較常用來影響公共政策的方式包括：政策倡導、遊說、訴諸輿論、自力救濟、涉入競選活動、策略聯盟與合產協力等，而合產協力亦即是指非營利組織加入公共服務的產出過程，藉由公私協力及合夥關係的建立，使非營利組織與政府間維繫著相互依存的關係，進而產生良好的互動。基於以上的分析，個案研究之五家基金會可以運用多元的途徑，以正式、非正式的管道，與政府溝通，以促使政府對身心障礙政策需求的重視與落實，有助於弱勢團體權益的保障與需求的表達，進而促進社會正義。

第三節 與企業、非營利組織關係

壹、與企業關係

基金會與企業界的合作、互動關係，是拓展社會資源的一項極重要工作。從訪談中得知（如表 7-10），89 年度曾與企業界合作的方式包括方案認養、就業服務、預防宣導活動的贊助、銀行愛心卡、出版刊物贊助、企業優惠卡及合辦園遊會、義賣活動等。就個案中的五家基金會觀察，以 A、B 及 D 基金會與企業的互動、合作較為密切，而 C 基金會與企業僅合辦一些園遊會和贊助義賣，E 基金會亦僅有一些零星的代工與企業合作，彼此互動較少。

表 7-10：89 年度與企業合作狀況比較表

機 構	件數	方式	方案	就業	預防宣導	銀行	出版刊物	企業	合辦	贊助	其他
			認養	服務	贊助	愛心卡	贊助	優惠卡	園遊會	義賣	
A 基金會											
B 基金會											
C 基金會											
D 基金會											
E 基金會											
「 」表示與企業合作											

A 基金會配合服務來推動企業合作，該基金會在 88、89 年度與安麗公司合作的「給他機會，自力更生」的活動，即是以創造傷友短期就業機會，以製作環保袋及圍裙做為義賣品，再由企業義賣後，捐款給基金會，藉由企業的合作，不但創造了多次的「給身心障礙者公平就業機會」的媒體報導，並提供了 15 位傷友短期的就業機會，及 200 萬元的募款收入，這是一個企業合作成功的案例。

B 基金會與企業合作最為密切，企劃及活動力強，該基金會執行長指出，與企業長期的合作夥伴關係是機構自我努力的方向，惟亦需注意配合企業的考量、本位。

「一般來講，過去與企業只做一次合作就沒有的案子也蠻多的，不過慢慢我們也會跟幾個彼此合作蠻愉快的單位做比較長期的合作夥伴關係，這種情況也愈來愈多，這也是這幾年我們在資源發展這種專業部門上面、公關募款方面在自我努力的方向，但是企業也有它自己的考量、本位，怎麼樣能夠跟他們做配合，這個也是要注意的。」(b23)

經觀察 B 基金會與企業合作、互動的模式包括：金錢捐贈、實物贈與、通路合作（如放置發票箱及文宣資料、網站連結、廣告刊登與播放）、募款活動、企業志工及專業或服務資源的提供（如定期捐款自動轉帳）等。（如表 7-11）

表 7-11：B 基金會與企業合作、互動模式及實際作法分析表

合作模式	實際作法
金錢捐贈	定期捐款、不定期捐款（不指定用途的金錢捐贈與指定用途的金錢捐贈） 企業經費來源：編列預算、從盈餘中提撥、員工捐款
實物贈與	單純的產品捐贈、產品義賣所得捐贈、信用卡消費金額提撥捐贈、存款戶利息捐贈、電影首映會售票所得捐贈、提供場所舉辦活動、商品買賣交易
通路合作	放置募款箱或發票箱、DM 架放置文宣資料、張貼海報、網站連結、企業發行的文宣刊物上刊登廣告、第四台或廣播頻道播放公益廣告、電話捐款
募款活動	企業自行舉辦募款活動、與企業合作募款活動、舉辦園遊會義賣及募款

企業志工	企業內部員工為活動志工，協助活動的進行
專業活服務資源 的提供	定期捐款自動轉帳—郵局、銀行、信用卡

資料來源：B 基金會提供

惟在實際的合作過程中，據 B 基金會內部的檢討，亦發現存在一些特殊的現象：

一、欺騙：將活動冠上公益性質，並對外宣廣其所得比例多少作為捐贈，但是活動結束後，主辦單位卻以公司虧損倒閉為由，並未捐贈基金會。

二、未以公益為出發點：企業期盼藉基金會的「公信力」為活動背書，但有時目的並非真心以公益為出發，而是以企業利益為考量。

三、活動成效的影響：當企業期待藉「公益」包裝機構形象，若活動無法達到對方所預期的成效時(如曝光率)，將影響下一次合作意願，然而，活動的成敗存在太多的變數，並非人為可控制的。

四、企業主導性強：基金會若期待推動某項服務時，未必是該企業欲資助的活動項目。

從上述 B 基金會的檢討瞭解，企業贊助對象的選擇、詳盡的企劃書撰提與滿足企業的期待等，都是與企業合作的重要考量因素。近年來，台灣的企業機構逐漸重視企業的社會責任，並積極投入於公益慈善活動，由於經濟不景氣，企業贊助公益活動顯得更加審慎，傾向同時符合企業經營目標與滿足非營利組織需求的策略性慈善。而企業贊助非營利組織的方式也不再是傳統上金錢與物品的捐贈，尚包括企業的專業人力、時間與志工。(張英陣，1999)對非營利組織而言，如何慎選形象良好與知名度高的企業合作，使在合作過程中雙方均蒙其利，這是非營利組織管理者所面臨的挑戰。為避免 B 基金會在與企業合作過程中所產生的一些不愉快經驗，非營利組織如何學習正面看待企業贊助的合作關係，嘗試從企業的角度思考，讓企業更瞭解非營利組織與活動，透過公益活動的展現給予企業有價值的回饋，這些都是非營利組織增進企業贊助而需要投注心力的必要工作。

貳、與非營利組織關係

經訪談瞭解，五家基金會在與其他非營利組織的互動上，包括經費補助申請、活動的相互支援、專業服務的轉介、定期聚會交流工作經驗、共同舉辦活動及組成行動聯盟等。另 A 基金會與英國顏面損傷的服務協會 Changingfaces 定期訊息交換與心理叢書的翻譯，B 基金會還透過「國際反地雷組織」(ICBL) 與教會組織的管道與國外的非營利組織互動。(如表 7-12)

表 7-12：機構與其他非營利組織合作互動方式比較表

合作互動 機 構	經費補助 申請	活動的相 互支援	定期聚會 交流經驗	共同舉 辦活動	組成行 動聯盟	專業服務 的轉介	與國外非營 利組織互動
A 基金會							
B 基金會							
C 基金會							
D 基金會							
E 基金會							
「 」表示與其他非營利組織互動							

「與其他非營利組織的互動上，主要是在專業服務的轉介上，透過聯盟的組織就共同的議題倡議，包括殘障聯盟、社會福利聯盟、社工專協、物理治療師協會、燒傷協會、整形外科醫療學會，其次，在專業服務的需求上，如我們和各大醫院間的合作，這是針對個案的部分。」(a17)

「譬如說組成聯盟、共同舉辦活動、彼此交流工作經驗等，像經費補助申請也有，大部分向聯勸、獅子會、扶輪社之類的，請它們來贊助支持，像最近中國國民黨有一個身心障礙基金會也會有一些方案，諸如此類，還有國外的非營利組織之間的互動，我們這幾年也開始透過『國際反地雷組織』(ICBL)，在做一個管道，然後其他的也透過一些教會組織來運作，像我們的『喜樂合唱團』常出去歐美地區做演唱，也會到東南亞國家，不外是透過教會來安排一些行程，附帶做一些非營利組織的互動。」(b25)

「我們董事長的身上有一個牌子-『社福一家』，他的一個理念就是社福一家，社會福利大家是一家人，社福聯盟早期也是他推動的，現在我們好像有贊助一個工作人員一年的費用，另外董事長每年都會請他們喝春酒，請這些社福界的朋友。」(c23)

E 基金會與其他非營利組織的合作不多，較少與其他的機構舉辦活動，惟平常會與其他相關的機構保持聯絡。

「應該有一些，我們與很多機構的負責人都蠻熟的，但是真正在工作上合作的好像不多，因為我們各自訓練自己的孩子，我們比較少與其他的機構舉辦活動，因為我們自己一個機構已經太大了，我們舉辦一次活動上千人來參加的，所以太多了，我們學生都五、六百，加上家長、老師等，平常我們和台北市其他的相關機構聯絡的比較多。」
(f24)

就與其他非營利組織關係而言，為了資源共享、經驗傳承或擴大影響力，非營利組織間的合作與互動是值得推展的工作。受訪的五家基金會能透過定期聚會、交流工作經驗、活動間的相互支援，甚至共同舉辦活動、組成聯盟等，顯示基金會間已不再各自為政，惟經訪談發現，身心障礙型的基金會與其他類型的基金會間互動合作的機會不多，究其原因，概與其服務對象與關心議題有關。事實上，為拓展機構資源，基金會可與其他各類型基金會互動合作，擷取彼此經驗分享，厚植機構資源與專業能力，亟具有正面的激勵作用。

第八章 結論與建議

鑒於身心障礙者的早期療育、就醫、就業、養護等需求，日益迫切，實有賴民間非營利組織的共同推動，而辦理身心障礙福利服務之社會福利基金會的力量，不容忽視，其服務、運作及經營管理之情形，亦為社會大眾所關注；因而，為提昇其服務成效，強化內部管理，以增進社會服務之功能，有必要對現行身心障礙社會福利基金會的董事會功能、人力資源、財務管理與公共關係等經營管理之核心課題，作一整體性與重點性的實證研究。基此，本文將非營利組織界定為一開放性系統的組織，嘗試建構出概念性的研究架構，並藉深度訪談、參與觀察等研究方法，以個案研究取向，企圖探究機構經營管理的實作及互動情形，以尋求其內蘊豐富的結構性意涵。

循此，本論文第二章嘗試從文獻探討的角度，探究非營利組織的基本理論與管理問題，並就基金會的董事會功能、人力資源、財務管理與公共關係等理論與實務層面，企圖研擬基金會的經營管理模式；而第三章，針對本研究之概念性架構予以陳述，進而探討研究方法及律定研究流程，並透過靜態性的個案描述，以鋪陳其組織緣起、宗旨、結構、服務內容與經營管理的相關問題，以引領研究者在第四、五、六、七章中就董事會功能、人力資源、財務管理與公共關係等層面做更深入的個案比較分析，同時回顧與反思其在理論觀點上之檢證與意涵。

本章將循前述章節的論述，綜合歸納出本文的研究結果，同時亦將指陳本文在研究上的限制，及對研究個案與後續研究者的建議。

第一節 研究結果摘述

壹、董事會的功能與運作分析

從本研究個案之董事會運作概況觀察，董事人數均能如同捐助章程所規範，而就董事成員的職業分佈狀況言，顯示身心障礙的社會福利基金會在面對外在環境的不確定性與專業化的要求之下，必須仰賴外界資源的支

持，包括資金、專業、醫療及理念等；部份基金會開會次數較多，研判與其快速擴展的服務項目及接受政府委託案件的增多有關；而基金會的董事長以男性居多的現象，亦突顯身心障礙型之社會福利基金會中的決策階層，仍以男性佔絕對優勢；至於基金會董事長的任期，現行政府法令並無明文限制，惟為利機構會務的創新與發展，宜妥為規範。

其次，本研究個案的董事會之治理型態，包括董事長為主的治理型態、執行長為主的治理型態與權力分享的董事會治理型態等，且以執行長為主的基金會居多，究其原因則包括機構創設背景、執行長的專業能力、董事會投入的心力與決策模式等交互影響，而董事長在機構會務穩定、機制建立之後，轉型為以執行長為主的治理型態，成為研究個案中的普遍現象，此一事實，亦突顯執行長以其專業能力、管理經驗與行政幕僚直接接觸的關係，而在機構中擁有較大的影響力。至於權力分散的董事會及無權力的董事會的治理型態，在研究中則未發現，顯示五家基金會的董事會運作尚能發揮正面的功能。至於基金會董事長兼任執行長的現象，對於會務的運作與角色功能之發揮是否會受影響，有待進一步觀察。

有關董事會與執行長之間的互動關係，就本研究觀察，彼此能夠權責分明，互動的關係良好，尤以常董會因係專業分工，扮演諮詢、協商、評估的角色，除有助於董事會與執行部門之間的良好互動及會務推展外，並能促使董事會成員參與機構的活動，有利董事與行政人員共同成長。雖然目前「內政業務財團法人監督準則」並無明文規定基金會需設置常務董事，惟為利工作達成，各基金會應視會務狀況及機構特性審慎考量設置的必要性。

在強化董事會的角色功能方面，經研究發現，本研究個案之五家基金會顯然在董事成員的教育訓練、不適任董事的規範與董事會的自我評估等作為上，亟待加強，而董事長與執行長雙方都有義務為董事會的發展盡心力，著手規劃基金會「董事會職能發展」的長程計畫是奠立基金會永續發展的根本要務。

貳、人力資源分析

一、就專職人員的管理與發展而言

就基金會專職人員的特質觀察，任用身心障礙員工，提供身心障礙者就業機會，是身心障礙型基金會的特色；另就個案中五家基金會的執行長以女性居多，此與身心障礙型基金會以服務弱勢團體，需具備較細膩、敏感的人格特質有關，至於執行長的專業背景，偏重社工及特教領域，除與機構服務對象與工作性質有關外，亦顯現非營利組織的管理層級比一般組織缺乏管理專長的事實。

本研究發現，專職人員遴選的主要標準依序為：1.相關的工作經驗 2.專業教育訓練背景 3.個人的興趣與熱忱 4.行政管理能力，顯示各基金會均重視員工的工作經驗與專業能力。事實上，基金會人事遴選的標準，宜按機構人力運用的種類而定，屬專案服務計畫者須偏重其專業技能，若屬行政職務者則應取其管理經驗，不應一以概之，惟共同的理念與使命感是身心障礙型基金會的員工具備之特質，亦須列為共同的考量因素。在員工的教育訓練方面，包括新進人員的教育訓練、在職訓練、主管儲備訓練等，概能編訂年度教育訓練計畫，且固定編列訓練經費及時數，實施的方式則多採專題講座、讀書會、自辦研習活動、個案討論、定期集中訓練、部外研習活動與訪問觀摩等；惟亦發現，部份基金會由於工作負荷甚重，以致相對缺少進行教育訓練的時間，未能落實教育訓練之實施，亟待改進。

觀察五家基金會均能擬定合理的薪資結構計算基準，並能主動進行調薪及考慮員工退休金的保障，對員工的留任具有相當的誘因。惟基金會的薪資制度仍須以機構的財務能力、募款狀況為重要考量因素，因而如何穩定及拓展財源，是基金會決策者必須重視的課題。另五家基金會亦能本著人性化的理念，重視員工的福利措施，能多方面考量員工的需求，制度周延完善。良好的福利制度之施行，得以凝聚員工的向心力與提昇工作誘因，五家基金會在這方面的努力，深值肯定。

在員工的績效考核方面，五家基金會均採目標管理、結果管理與關鍵事件記錄的綜合運用，至於執行長的績效考核，除 B 基金會的董事會係採初核（董事長）與覆核（常務董事）的方式實施外，其餘四家基金會概以年度的業務報告與執行成果來檢視執行長的工作績效，並未律定詳確的評估指標作為考核的依據。鑒於執行長為機構運籌帷幄的樞紐，其工作績效良窳攸關基金會的發展，宜擬訂考評辦法，建立執行長績效考核制度，以奠定公正客觀的考核機制。有關專職人員的激勵措施，除了績效考核、福利制度、獎懲運用等作為外，非營利組織特應重視員工心理與精神層面的考量，若能藉由「使命」與「信仰」等力量的激勵，常能促使員工維繫高

度的工作持續力，因而，重視員工的精神激勵，是一股不可忽視的動力來源。

經本研究發現，專職人員管理的現存問題包括：召募不易、專職人員流動率高、工作視野和生涯期待的衝突、工作傳承的問題、服務績效評估基準的建構與工作觀念的調整等。而這些管理上的問題，乃基於非營利組織的特性所衍生而來，基金會必須就人員召募、教育訓練、薪資福利、績效評估及員工激勵等層面作整體考量，掌握要領，妥善研擬可行之道，以完善專職人員的管理與發展。

二、就志工的組織與運用而言

就本研究的觀察，志工對基金會而言，仍以固定的行政支援為主，很少用來擔任較專業的個案輔導或直接服務；志工召募的主要管道為：組織成員的介紹或親友介紹，再次為基金會的會訊或新聞媒體及宣傳單、海報及各大公益網站等，並透過研討會、講解、參觀及迎新說明會等方式實施新進志工的引導訓練；至於志工的教育訓練方面，均能由專人負責，並區分階段實施。

本研究發現，志工管理所遭遇的問題包括：工時無法配合、品質難以控制、自我意識強、流動率高及專業不足等，經探究原因，均與志工徵募、訓練與維繫等息息相關。如何維繫與激勵志工？經歸納具體作法包括：志工團的自主性、以服務宗旨吸引志工、決策志工、志工的活動參與及志工的評估表揚等；另配合政府「志願服務法」的實施，包括：為志工辦理意外保險、補助交通、誤餐及特殊保險等經費、核發服務績效證明書、志願服務榮譽卡等作法，亦是機構維繫與激勵志工的有效措施。

機構在志工管理上，必須重視志工動機之激發，持續意願之增強，如何在志工有較高自主性的情形下，使其在自我奉獻中獲得自我認可和實現理想的滿足，是非營利組織重要的管理課題。因此，對於志工之管理，除本研究發現的志工維繫與激勵之諸項具體作為外，其他諸如志工管理制度的訂定、召募甄選、工作分派、教育訓練與督導的落實等，均是提昇志工服務品質的重要途徑。

參、財務管理分析

一、就財務籌措與運用而言

本研究個案之經費來源以「捐款收入」佔的比例最高，達四成八（48.1%），其次為「政府補助」（30%）及「服務收入」（11.3%）；其餘的經費來源均不到一成，按順序為「其他收入」（4.1%）、「義賣收入」（4%）、「基金孳息」（2.5%）。

以社會大眾的捐款為機構的主要財務來源，必須考量的因素包括：捐款所佔經費的比例、捐款的持續性與穩定度、組織的服務宗旨與形象、社會經濟環境的變化等，因此，擬訂合理的財務結構、開發小額定期捐款及發票捐募、明確的組織服務宗旨與奠定良好的形象，均是穩定社會捐款來源的可行途徑，當然，基金會董事成員對募款計畫的投入與建立資源網絡，亦是機構財務籌措能力的有效保障。

對機構而言，接受政府的補助或委託，固然可以增加資金穩定度與機構的公信力及聲望，同時亦維持來自政府、社會、機構內部的正面要求與壓力，促使機構的營運與日進步，惟機構如果接受政府經費補助過多、依賴過深，則可能產生科層化、專業化及自主性喪失的問題，甚而在政府財政分配發生問題時，無法及時因應，增加機構財務運用的不確定性，因而適度的思量與設計，保持與政府適當的合作關係，將有利於社會福利基金會的營運與拓展。

觀察五家基金會經費支出情形，均能運用於目的事業，符合組織設立宗旨，至於基金會年度結餘款比例偏高的狀況，顯示經費未能充分運用，宜加強內部管控和財務規劃制度，避免浪費資源，以符捐款者意旨。

二、就財務規劃與預算而言

財務規劃是良好財務管理的基礎，亦能達到財務穩定的目標。經研究發現，合理的財務收入結構、財務風險的評估、資金籌措情形與財務透明化等，均是妥善財務規劃的有效手段；而財務透明化則是機構「責信度」的具體展現，有助於組織整體公信力的發展。檢視受訪的五家基金會均重視機構的財務透明化，在財務透明化的具體措施上，包括財務稽核、會計

師簽證、開立正式收據及公開的財務報告等，另重視捐款人的服務參與，邀請捐款人參與機構的服務和活動，及定期寄送捐款人年度服務報告的作法，對提昇組織責信度與公信力，助益甚大。事實上，主管機關對機構實施的服務評鑑，其結果亦能客觀呈現服務的品質，有效強化機構的公信力，應予重視。

經研究發現，受訪五家基金會預算編列的主要方式分別為零基預算法、方案預算法、漸增預算法及權變預算法。綜合上述五種預算編列方式，漸增預算法屬於比較保守的預算方式，易使決策者因循過去的經驗模式，而欠缺開創力與整體的服務效果；方案預算法雖課以機構管理者明確的責任，易突顯年度工作重點與獲致目標共識，惟欠缺對財源積極開拓的構想；權變預算法適於財務狀況不穩定的機構，可隨時調整，彈性較大；而零基預算法強調方案的有效性，較能鼓勵機構內的創新構想，擺脫因循保守的作法。本研究以為社會福利基金會預算編列仍以零基預算法為宜。

三、就資產管理與成本控制而言

經研究發現，受訪的五家基金會主要資金以銀行定存為主，少數資金投資海內外基金、股票、公債等。惟基於非營利組織的投資政策必須考慮確定可以接受的風險水準與未來資金的流動性，並講求資產配置與風險分散的原則，若投資海內外基金或股票，則宜以長期投資為主，避免短期「投機」操作，否則市場波動的風險將由機構承擔，甚而影響組織的正常運作。因而，非營利組織的董事會在擬定投資政策時，不可以「獲利」為最大目的，唯有審慎、穩健、安全的投資原則，方能確保組織的永續經營。

對非營利組織的財務管理而言，成本控制得當，就是主要的財務績效。綜合本研究之五家基金會成本控制的具體措施，包括：組織文化的塑造、收支清楚、成本標準化與律定節流措施等，確能強化員工成本控制的觀念，建立開源節流的組織文化，進而養成節約的習性，避免支出浪費，形成無效率及無效能的管理。其他諸如講求成本效益原則與建立員工成本責任制度等，亦是成本控制的有效手段。做為一個非營利組織的管理者，唯有成本控制得當，才能進而做好財務管理，實現機構使命，善盡社會責任。

肆、公共關係分析

一、就媒體關係而言

本研究的五家基金會隨著網際網路日漸普及，均已自設有網站及使用電子郵件，部份基金會另發行電子報最為精進；在媒體的公關運用方面，「發佈新聞稿」、「媒體邀訪」、「媒體來來訪」、「與名人合作」等四項，是較常使用的公關工具；其他如「召開記者會」、「大型公關活動」、「與媒體合作」、「運用電視公益廣告」等，亦為各基金會所運用。經研究發現，五家基金會的媒體公關運用與編組，已略具規模，亦發揮了相當的成效，值得肯定；惟在公關工具的使用上，仍有亟待拓展的空間，媒體運用的強度與密度宜再加強。另機構在面臨募款的壓力之下，是否需要強化公關人員的編組與任務訓練，以發揮預期的效果，這是值得機構重視的課題。基金會若能妥善運用傳播媒體，保持良好的互動關係，對機構方案宣傳、理念宣導與喚起社會大眾的支持等，均有正面的作用。

在出版品方面，五家基金會均定期出版月刊、雙月刊或季刊，並不定期出版專刊，以宣揚機構理念，擴散影響力。各基金會咸認為定期對捐款人、服務個案寄送刊物，對提昇機構形象及募款效果助益甚大，經研究發現，定期刊物發行數量與基金會年度捐款收入成正比，顯示機構對於捐款人平時的經營與開發應予重視，亦突顯刊物發行的重要性。惟考量寄送成本，機構可研究發行電子報，或與其他網站連結，以多元運用的方式，和捐款人保持溝通的管道，另機構需定期檢討寄送對象，汰除失聯訂戶，並積極開發潛在捐款人，以擴大成效。事實上，非營利組織對捐款人發行的內部刊物，具有報導機構活動訊息、經費運用狀況、服務方案之推展與捐款徵信等多項功能，對凝聚捐款人之向心、爭取社會大眾之支持與提昇組織的責信度等，效果不容忽視。

二、就政府關係而言

有關接受政府委託所面臨的問題，經研究發現，主要是法令諸多限制、缺乏夥伴的對等關係及委託的不確定性等，至於政府與社會福利機構如何協力推行福利服務民營化？事實上，政府在本身角色的扮演、受委託機構的選擇、明確的契約管理辦法、完善的作業程序及輔導辦法的訂定上均應審慎應對，其次，相關法令的過時與掣肘、主管單位人手的不足與委託成

本的標準化等亦應改進，以增進政府與非營利組織間良好的互動關係；而民間福利機構亦應改變以往的經營觀念、充實自我專業上的知能、提昇服務能力等，都是可行的作法。

針對公共政策的期望與需求，受訪的五家基金會透過聯盟性組織、建立倡議過程、以行文方式及參加政府相關會議或擔任相關諮詢委員會成員等多元的方式，來表達意見，和政府進行溝通，以促使政府對身心障礙政策需求的重視與落實，有助於弱勢團體權益的保障與需求的表達，進而促進社會正義。

三、就企業、非營利組織關係而言

研究發現，與企業界合作的方式包括方案認養、就業服務、預防宣導活動的贊助、銀行愛心卡、出版刊物贊助、企業優惠卡及合辦園遊會、義賣活動等，惟在合作的過程中，經基金會內部檢討，亦發現企業贊助存在著一些特殊的現象，諸如：欺騙、未以公益為出發點、易受活動成效影響及企業主導性強等，因此，企業贊助對象的選擇、詳盡的企劃書撰提與滿足企業的期待等，都是與企業合作的重要考量因素，另為避免在與企業合作過程中所產生的一些不愉快經驗，非營利組織如何學習正面看待企業贊助的合作關係，嘗試從企業的角度思考，讓企業更瞭解非營利組織與活動，透過公益活動的展現給予企業有價值的回饋，這些都是非營利組織增進企業贊助而需要投注心力的必要工作。

在與其他非營利組織的互動上，包括經費補助申請、活動的相互支援、專業服務的轉介、定期聚會交流工作經驗、共同舉辦活動及組成行動聯盟等；另部份基金會還透過國際組織或其他管道與國外的非營利組織互動，顯示基金會已重視機構間的資源分享、經驗交流與互動合作。

第二節 研究建議

壹、就研究個案而言

一、在董事會的功能與運作方面

董事會的有效運作與管理，除須強化董事成員的教育訓練、不適任董事的規範與董事會的自我評估外，並應重視與執行長之間的互動關係，而常董會的角色功能有助於董事會與執行部門之間的良好互動及會務發展，宜妥善規範運用。

二、在人力資源管理方面

專職人員的遴選應將共同的理念與使命感列為重要的考量因素，為激勵員工，除重視績效考核、薪資福利、獎懲運用等作為外，非營利組織特應重視無形的內在激勵，藉由「使命」與「自我肯定」等力量的驅動，以維繫員工高度的工作持續力與認同感；而執行長居於機構的關鍵角色，其工作作績效自應接受董事會的監督，宜建立執行長績效考核制度，促使基金會的運作朝向制度化與專業化；在志工的組織與運用方面，則必須遵循必要的步驟與要領，重視志工動機的激發及持續意願之增強，使其有「我也是一份子」的歸屬感。

三、在財務管理方面

基金會的主要財務管理目標包括財源籌措、財務規劃與預算、資產管理及成本控制等諸項課題，必須重視組織的穩定及長期發展，建立一個合理的財務收入結構，考量社會捐款、政府補助經費與其他收入的適當比例，並展現財務透明化的具體措施，以提昇組織的責信度與公信力，另採審慎、穩健、安全的投資原則，以長期投資為主，講求資產配置與風險分散，方能確保組織的永續經營；在有效成本控制的措施上，建立開源節流的組織文化，養成員工節約的習性，是做為一個非營利組織的管理者必須努力的課題。

四、在公共關係方面

積極拓展媒體公關運用，並強化公關人員的編組與任務訓練，以發揮預期的成效，爭取社會大眾的支持；在內部刊物的運用上，應重視捐款人的經營連繫與開發，除電子報的運用外，亦可與其他機構網站連結，以多元的方式，與捐款人保持良好的互動關係；而企業合作成功的關鍵，在於彼此的信任與雙贏，宜從企業的角度思考，主動接觸企業使其更瞭解機構的使命與活動，藉由愉快的合作經驗，奠定長久合作的基礎。另外基金會

間之整合、協調合作亦相當重要，以對現有資源做最大運用。

雖然基金會是一種自發性的非營利組織，有相當的自主性，自當忠於其宗旨，健全人事、財務與活動規劃，以加強組織的公信力與責信度，惟針對現階段基金會的各種管理問題，政府亦應提供適度的協助，例如對工作人員提供必要之訓練，培養管理與實務專才，提昇基金會經營管理能力；另著重對基金會經費補助、行政程序的支援、組織運作的輔導及租稅減免的協助等事項，使基金會得以因政府的善意輔導，而有更大更好的發揮。歷年來政府亦有表揚工作績效良好的基金會之措施，但往往流於形式。今後政府應該定期評估基金會的經營管理能力，以強化其活動能力。唯有如此，基金會才能真正達成促進社會發展的功能，及踐履服務社會大眾的公益使命。

貳、就後續研究而言

一、在身心障礙福利服務的研究議題方面

本研究以辦理身心障礙福利服務之全國性社會福利基金會為研究對象，來探討機構董事會功能、人力資源、財務管理與公共關係等經營管理的核心議題，基於研究對象係以照顧弱勢族群為組織宗旨，其福利服務的輸送體系，自有其發展的特色。鑒於台灣地區身心障礙福利服務機構，近年來為因應社會的實際需要，數量日益增多，依據內政部統計已逾 170 所，其營運的品質、管理的機制與功能的發揮，實為社會大眾所關注，因此，在重視身心障礙福利服務已為全民共識的今日，後續研究者可從地方型身心障礙福利服務機構，來探討其經營管理的整體運作情形，以及提出精進建議，此亦是研究者期藉本文來觸動社會關懷身心障礙者福利服務之處。再者，屬於倡議型的身心障礙福利服務之社團法人機構，長期投入身心障礙者權益爭取，亦具有相當豐富的研究內涵，是值得後續研究者開發的研究領域。

二、在經營管理的微視研究取向方面

事實上，在本研究的過程中，研究者亦深受研究主題涉及領域過廣所困擾，雖傾全力，卻仍無法深入詮釋研究個案之豐富性的內容意涵。因而，後續研究者可嘗試就董事會功能、人力資源、財務管理與公共關係之任一

課題，作一屬於微視面的深入個案分析，較能符合質化研究的特性，亦能發掘研究個案之真實性、豐富性的詮釋意涵。藉著更多不同議題的非營利組織管理之個案研究，將累積更有力的經驗詮釋與理論驗證，以提供學術界與實務界延續拓展非營利組織經營管理的研究領域與實務發展。

第三節 研究限制

壹、理論支持度的限制

儘管國內外的學者目前對於非營利組織相關議題之研究相當蓬勃，惟有關社會福利基金會經營管理的探討並不多見，所建構之非營利組織的管理理論亦相當貧乏，本研究較缺乏過去研究理論的支持，且經營管理之課題涉及層面甚廣，較難全盤考量所有的相關因素，在研究的深度上亦顯不足，故難免有欠周延之慮。

貳、研究架構的限制

本研究採用非營利組織開放系統的理論架構，研究的重點主在輸入組織後轉換過程中執行面的探討，亦即有關董事會、人力資源、財務管理與公共關係等經營管理層面，其他諸如輸入、決策面及產出項，限於研究主題，並非本文的研究範圍。

參、研究個案代表性的限制

本研究由於人力及時間的限制，無法對所有的社會福利基金會進行探討，有關實證研究部分，僅對選定之辦理身心障礙福利服務之全國性社會福利基金會進行個案分析，其分析結果，只能針對這些個案作出解釋，如要普遍性的推論，則需擴大研究的樣本。

肆、研究方法運用上的限制

本文主要研究方法係以「深度訪談」為主，是屬於探索性的質化研究，研究者為深入瞭解事物的情境與意義，絕大部份研究資料需仰賴訪談結果，因而，訪談資料的質與量，將受到受訪對象層級、主觀意識、配合程度與訪談技巧等因素的影響，尤其是在與受訪者互動過程，部份受訪者對研究者保持相當的防衛意識，這也使得研究者難以由表面的觀察與訪談中獲得較真實的資料。

伍、研究者本身的限制

本研究從相關資料的蒐集、分析與個案比較，因受限於研究者本身在運用質化研究的技術上，仍屬初學者角色，對於訪談內容、訪談引導的技巧明顯不足，且在資料的分析上，因受研究者學術專業能力限制，使得在資料詮釋的豐富性及深入性上，可能會產生個人主觀的看法及研究深度不足的問題。

參考文獻

一、中文部分：

- 王士峰 (1999), 管理學。台北：文京圖書公司。
- 王文科編譯 (1990), 質的教育研究法。台北：師大書苑。
- 王永慈 (1987), 我國志願福利機構環境與角色之探討。台北：台灣大學社會學研究所碩士論文。
- 王世榕 (1997), 第三部門：美國亞洲協會與台灣。台北：亞太綜合研究院。
- 王德馨、俞成業 (1990), 公共關係。台北：三民書局。
- 內政部統計處 (1989), 各級人民團體調查報告。台北：內政部統計處。
- 內政部統計處 (1998), 民國 86 年台閩地區社會福利機構概況調查報告。台北：內政部統計處。
- 內政部統計處 (2000a), 中華民國 88 年內政統計年報。台北：內政部統計處。
- 內政部統計處 (2000b), 身心障礙者狀況分析。
<http://www.moi.gov.tw/w3/stat/topic/topic129.htm>
- 內政部社會司 (1999), 申請籌組全國性財團法人社會福利慈善事業基金會須知。<http://vo1.moi.gov.tw/sowf3w/14/01.htm>
- 內政部社會司 (2000a), 中央政府 78 至 89 年度社會福利歲出比較分析表。<http://vo1.moi.gov.tw/sowf3w/18/new18.htm>
- 內政部社會司 (2000b), 社政年報。<http://vol.moi.gov.tw/sowf3w/17/9.htm>
- 司徒達賢 (1999), 非營利組織的經營管理。台北：天下文化。
- 白省三 (1996), 我國都市發展中公益性團體組織及其運作模式之研究。台北：文化大學中山學術研究所博士論文。
- 行政院主計處 (2000), 88 年台灣地區社會發展趨勢調查暨社會參與延伸調查統計結果。<http://WW.dgbas.gov.tw>
- 江明修 (1995), 「非營利組織領導行為之研究」, 問題與研究, 34 卷 10 期, 頁 77-98。
- 江明修 (1997), 「領導型態與功能」, 收錄於非營利組織經營管理研修粹要。台北：洪建全基金會。
- 江明修、陳定銘 (1999), 「我國基金會之問題與健全之道」, 中國行政評論, 8 卷 3 期, 頁 23~72。
- 江明修、梅高文 (1999), 「非營利組織與公共政策」, 社區發展季刊, 85 期, 頁 6~12。

- 呂東英 (1977), 我國非營利組織免稅問題之研究。台北：政治大學財政研究所碩士論文。
- 余佩珊譯 (1994), 非營利機構的經營之道。台北：遠流出版公司。
- 李金桐 (1994), 我國非營利組織財務及賦稅管理問題之研究。台北：中華民國會計師公會全國聯合會委託研究。
- 李美華等譯 (1998), 社會科學研究方法。台北：時英出版社。
- 李禮孟 (1997), 「他山之石可以攻錯-美國基金會相關法規的幾項說明」, 政治大學非營利組織研究室舉辦系列演講文稿。
- 杜榮瑞、薛明玲 (1993), 「非營利組織之管理財務及稅務問題之研究」, 財稅研究, 25 卷 1 期, 頁 35-44。
- 社會工作辭典 (1983)。台北：社區發展中心。
- 官有垣 (1998), 「非營利組織的董事會角色與功能之研究：以全國性社會福利相關的基金會為例」, 國立中正大學學報, 9 卷 1 期, 頁 1~49。
- 官有垣 (2000a), 「非營利組織在台灣：社團法人與財團法人基金會之現況分析」, 兩岸第二屆公共事務跨世紀研討會論文。
- 官有垣 (2000b), 「非營利組織之領導與決策」, E 世代非營利組織管理論壇。台北：白茂榮社區教育基金會。
- 官有垣、王仕圖 (2000), 「非營利組織的相關理論」, 收錄自蕭新煌主編, 非營利部門組織與運作。台北：巨流圖書公司。
- 官有垣 (2001), 「內部治理與董事會的功能」, 收錄自世紀曙光—非營利組織經管理新途徑研討會。台北：台灣世界展望會、台灣亞洲基金會、喜馬拉雅基金會。
- 沈經洪 (1995), 非營利機構市場導向之研究。台北：政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 吳芝儀、李奉儒 (1995), 質的評鑑與研究。台北：桂冠圖書公司。
- 林妙雀、楊建民 (1991), 「我國非營利組織財務與稅務問題之現況分析及改進建議」, 財稅研究, 23 卷 2 期, 頁 75-97。
- 林春助 (1993), 台灣地區民間福利機構參與社會福利服務之研究。台北：中興大學公共政策研究所碩士論文。
- 林雅莉 (1998), 非營利組織募款之研究。台北：政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 周文祥、慕心譯, (1998), 巨變時代的管理。台北：中天出版社。
- 柯三吉 (1994), 台北市政府社會局委託式福利服務提供模式之研究：社會局與受託機構間互動關係的探討, 台北市政府社會局。
- 施教裕 (1997), 「民間福利機構團體因應民營化之現況、問題及策略」, 社區發展季刊 80 期, 頁 37~55。

- 徐木蘭 (1998),「非營利組織公關策略之研究」,民意研究季刊,204期,頁1~25。
- 徐宗國譯(1997),質性研究概論。台北:巨流圖書公司。
- 袁自玉(1992),公共關係。台北:前程企業管理公司。
- 高麗芬(1988),第三部門功能之界定與評估。台北:政治大學財政研究所碩士論文。
- 孫本初(1994),非營利組織管理之研究:以台北市政府登記有案之社會福利慈善事業基金會為對象。台北:台北市政府研究發展考核委員會。
- 孫健忠(1989),「福利基礎:供給來源的探討」,國立中興大學法商學報,23期,頁257-274。
- 梁偉康(1997),社會服務機構行政管理與實踐。香港:集賢社。
- 許士軍(2000),管理學。台北:三民書局。
- 許士軍(1999)「不可忽略的非營利組織」,收錄於司徒達賢,非營利組織的經營管理。台北:天下遠見。
- 許世雨(1992),非營利組織對公共行政之影響。台北:政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 曾華源(1999),「論我國志願部門健全發展之可行方向」,東海社會科學學報,18期,頁179-198。
- 曾騰光(1997),志願工作者的組織承諾與機構人力資源管理策略,社區發展季刊,78期,頁35-47。
- 張在山(1994),公共關係學。台北:五南圖書公司。
- 張英陣(1997),激勵措施與志願服務的持續,社區發展季刊,78期,頁54-64。
- 陸宛蘋、王金英(2000),「非營利組織的財務管理」,收錄自蕭新煌主編,非營利部門組織與運作。台北:巨流圖書公司。
- 喜馬拉雅研究發展基金會(1997),基金會在台灣。台北:中華徵信所。
- 喜馬拉雅研究發展基金會(1999),台灣300家主要基金會名錄。台北:喜馬拉雅基金會。
- 陳以亨(2000),「台灣企業贊助藝文現況研究報告」,收錄自「跨世紀國際藝文資訊交流研討會」論文集。台北:國家文化藝術基金會。
- 陳金貴(1994),美國非營利組織的人力資源管理。台北:瑞興圖書公司。
- 陳金貴(2000),「非營利組織之人力資源管理」,E世代非營利組織管理論壇。台北:白茂榮社區教育基金會。
- 陳怡平(2000),非營利組織與政府部門互動關係之研究-以社會福利慈善事業基金會為例。嘉義:中正大學政治研究所碩士論文。
- 陳惠馨(1995),財團法人監督問題之探討。台北:行政院研考會。

- 陳靜芬 (1990), 台北市民間組織參與社會福利服務之研究。台北：文化大學政治研究所碩士論文。
- 馮 燕 (2000), 「非營利組織的法律規範與架構」, 收錄自蕭新煌主編, 非營利部門組織與運作。台北：巨流圖書公司。
- 黃瑞琴 (1991), 質的教育研究方法。台北：心理出版社。
- 黃秉德 (1998), 「非營利組織經營管理理念 - 台灣經驗分析」, 收錄於非營利組織之經營管理與社會角色論文集。高雄：中山大學。
- 黃世鑫、宋秀玲 (1989), 我國非營利組織功能之界定與課稅問題之研究。台北：賦稅改革委員會。
- 黃皇凱 (1997), 非營利組織人力資源管理個案研究-以高雄市文教基金會為例。高雄：中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃新福 (1999), 非營利社福基金會治理活動之研究。台北：政治大學公共行政學系博士論文。
- 黃德舜 (1998), 「非營利事業財務分析」, 收錄自非營利事業管理研究所規劃研討會會議手冊。嘉義：南華管理學院。
- 楊岱容 (1998), 非營利組織管理之研究：以財團法人主婦聯盟環境保護基金會為例。台北：台灣師範大學家政教育研究所碩士論文。
- 楊崇森 (1981), 財團法人制度之探討。台北：行政院研考會。
- 楊建民 (1989), 我國非營利組織徵免稅問題與稅務資訊系統之研究。台北：財政部賦稅署。
- 楊錦綦 (1995), 非營利組織工作人員激勵力量之研究-以基金會為例。嘉義：中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 萬育維 (1992), 「福利政策規劃中的價值抉擇」, 社區發展季刊, 58 期。
- 葉大慧 (1984), 財團法人管理與監督之研究。台北：中興大學法律研究所碩士論文。
- 赫茲林格等著, 張茂芸譯 (2000), 非營利組織。台北：天下文化。
- 蔡政文 (1982), 變遷中台灣地區的基金會。台北：亞洲協會。
- 劉俊英 (1995), 非營利組織市場導向之個案研究-以兒童癌症、兒童燙傷、早產兒、及安寧照顧基金會為例。高雄：中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 潘文文 (1995), 非營利組織公共關係策略之研究-我國宗教型社會福利組織之個案分析。台北：中興大學公共政策研究所碩士論文。
- 潘中道 (1997), 志願服務人力的組織與運作, 社區發展季刊, 78 期, 頁 48-53。
- 鄭文義 (1989), 公益團體的設立與經營。台北：工商教育出版社。
- 鄭政宗 (1998), 非營利組織之社會行銷策略分析-以農業基金會為例。台

- 北：台灣大學農業推廣學研究所博士論文。
- 鄭清霞 (1993) , 自願性福利資源與稅式支出-以嘉義市財產稅為例。嘉義：中正大學社會福利研究所碩士論文。
- 鄭讚源 (1997) , 「既競爭又合作、既依賴又自主：社會福利民營化過程中政府與民間非營利組織之角色與定位」, 社區發展季刊, 80 期, 頁 79~87
- 歐用生 (1989) , 質的研究。台北：師大書苑。
- 簡春安、鄒平儀 (1999) , 社會工作研究法。台北：巨流圖書公司。
- 蕭新煌 (1992) , 我國文教基金會發展之研究。台北：行政院文化建設委員會委託。
- 蘇信如 (1985) , 志願服務組織運作之研究。台北：台灣大學社會學研究所碩士論文。
- 顧忠華 (2000) , 「台灣非營利組織的公共性與自主性」, 台灣社會學研究, 4 期, 頁 145-189。

二、英文部分：

- Anthony, R. N. and Herzlinger, Regina E. (1975) . Management Control in Nonprofit Organizations. Homewood , Ill. : Richard D. Irwin.
- Blazek, J. (1996) . Financial Planning for Nonprofit Organizations. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Brinckerhoff, P. (1995) . “The Keys to Financial Empowerment for Your Organization,” Nonprofit World, Vol. 13, No. 4, pp. 20-23.
- Collard, D. (1978) . “Altruism and Economy : A Study in Non-Selfish Economics”, New York : Oxford University Press. pp.16-17.
- Dart, R. ; Bradshaw, P. ; Murray, V. and Wolpin, J. (1996) . “Boards of Directors in Nonprofit Organizations-Do They Follow a Life-Cycle Model’ ’ Nonprofit Management & Leadership 6(4):367-379.
- Douglas, James (1987) . “Political Theories of Nonprofit Organization,” In Walter W. Powell (ed.) , The Nonprofit Sector : A Research Handbook. London : Yale University Press. pp.43-54.
- First, R. J. (1985) . Overseeing Organization Operation. In E. Anthes, J. Cronin & M. Jackson (ed.) . The Nonprofit Board Book. pp.103-123. Hampton, Arkansas : Independent Community Consultants. Inc.
- Gelatt, J. P. (1992) . Managing Nonprofit Organizations in the 21 st Century. Phoenix, Arizona : The Oryx Press.

- Greenfield, J. M. (1993) . “ Found-Raising Overview,” in Connor (ed) , pp.441-469.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989) . *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA : Sage.
- Hansmann, Henry B. (1980) . “ The Role of Nonprofit Enterprise, ” *The Yale Law Journal* 89 (5) : 835-901.
- Hasenfeld, Yeheskel. (1983) . *Human Service Organization*. Englewood Cliffs, N, J : Prentice-Hall , Inc.
- Herman, R. and Heimovics, R. D. (1991) . *Executive Leadership in Nonprofit Organizations : New Strategies for Shaping Executive-Board Dynamics*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Hodgkinson, V. A., Lyman, R. W., and Associates (1989) . *The Future of the Nonprofit Sector*. San Francisco:Jossey-Bass Publishers.
- Hodgkinson, V. A., Weitzmdn, M. S., Toppe, C. M, & Nopa, S. M. (1992) . *Nonprofit Almanac(1992-1993) : Dimensions of the Independent sector*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Ingram, R.T. (1993) . “Understanding Chief Executive and Board Chair Responsibilities.” In R.T. Ingram & Associates (eds) .*Governing Public Colleges and Universities: A Handbook for Trustees, Chief Executives, and other Campus Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.335-345.
- Jeanne, H. B. (1997) . *Volunteer Management*. In Tracy D. C. (ed) . *The Nonprofit Handbook: Management*, New York: John Wiley & Spns. Pp. 162-192.
- Kolter, P. & Andreasen A. (1991) . *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations (4th ed)* . Englewood Gliffs N. J.: Prentice-Hall.
- Kramer, R. M. (1981) . *Voluntary Agencies in the Welfare State*. California : University of California Press.
- Masaoka, J. (2000) . “ How Big should the Board Be ? ” Board Café, [http : //www.compasspoint.org/publications/board_café/bc2000_05.html](http://www.compasspoint.org/publications/board_café/bc2000_05.html).
- Mccurley, S.(1994) . *Recuriting and Retaining Volunteers*. In R. D. llerman and Associates. (eds) . *the Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership Management*. San Francisco: Jossey-Bass. Pp.511-534.
- Middleton, M.(1987) .“Nonprofit Boards of Directors : Beyond the Governance Function .” In W. W. Powell (ed) , *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. Yale University Press, pp.141-153.
- Murray, V., Bradshaw, P., & Wolpin, J. (1992) .“Power in and around Nonprofit

- Boards: A Neglected Dimension of Governance.” *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.3, No.2, pp.165-182.
- Padgett, D. K.(1998). *Qualitative Methods in Social Work Research*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Plunkett, B. (1995) . “ Investment Guidelines - Why You Need Them, How to Greate Them,” *Nonprofit World*, Vol. 13, No. 1, pp. 44-47.
- Salamon, Lester M. (1985) . *Partnes in Public Service: Forward a Theory of Government-Nonprofit Relations*. Washington, D. C.: Urban Institute Press.
- Salamon, Lester M. (1987) . “Of Market Failure , Voluntary Failure, and Third-Party Government : Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations the Modern Welfare State,” *Journal of Voluntary Action Research*, 16 : 29-49.
- Salamon, Lester M. (1992) . *America's Nonprofit Sector : A Primer*.New York : The Foundation Center.
- Salamon and Anheier(1997) . *Defining the Nonprofit Sector : A Cross-National Analysis*. NY : Manchester University Press.
- Shin, Jae K. and Siegel, Joel G. (1997) . *Financial Management for Nonprofits*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, Bucklin & Associates (1994) . *The Complete Guide to Nonprofit Management*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Wilbur, R. H., Finn, S. K., & Freeland, C. M. (1994) . *The Complete Guide to Nonprofit Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wilcox, D. L. , Adult, P. H. and Agee, W. K.(1992) . *Public Relation: Strategies and Tactics*. New York:Harper Collins.
- Wolf, T. (1990) . *Managing a Nonprofit organization*. New York : Prentice-Hall Press.
- Wolf, T. (1999) . *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. New York:Simon and Schuster Inc.
- Young, Dennis R., Hollister, Robert J., and Hodgkinson, Virginia A. (1993) . *Governing, Leading and Managing Nonprofit Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Ziebell, Mary T. and Don, T. DeCoster(1991) . *Management Control Systems in Nonprofit Organization*. San Diego:Harcourt Brace Jovanovich.

附錄一：國內非營利組織經營管理相關研究一覽表

研究者及年代	研究主題	研究對象	研究方法	研究發現
孫本初 1994	非營利性組織管理研究	台北市政府登記有案之社會福利慈善事業基金會	文獻探究與調查訪問	<ol style="list-style-type: none"> 1.基金會人事遴選主要標準首重相關工作經驗，專職員工的薪資水準較營利組織或政府機關為低。 2.財源籌措的主要困難依序為：欠缺妥善募款計畫、機構社會知名度不高、募款對象不確定。 3.規劃業務活動最常遭遇的困難分別是欠缺企劃專業人才、經費不足、服務對象需求很難掌握、服務方案很難取捨。
楊岱容 1998	非營利組織管理研究	財團法人主婦聯盟環境保護基金會	訪談法、參與觀察、文獻蒐集	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織的宗旨明確，號召力強，具有完善的財務管理制度、活動企劃方式、良好的公共關係等。 2.缺乏績效評估之健全制度、人力資源不足，需加強各委員會之橫向聯繫、澄清組織形象、開拓議題與開發人力資源等策略。
司徒達賢 1999	非營利組織經營管理	非營利組織	文獻探討與模式建構	「CORPS」模式亦即非營利組織的基本運作程序：結合人力資源（P）、財力資源與物力資源（R），經由某一些有組織的活動（O），創造某一些有價值的服務（S），以服務社會中的某一些人（C）。
黃新福 1999	非營利社福基金會治理活動研究	365 家社福基金會	文獻分析法 調查研究法	<ol style="list-style-type: none"> 1.就經費來源而言，大多數的基金會係以董事的捐款為主，不特定人士的樂捐，及既有基金的孳息等，則為輔助的財源。 2.組織規模、結構化程度、資金來源與開會頻率會影響基金會的治理活動。 3.教育程度、專業知能、服務年資及

				工作經驗會影響基金會的治理活動
蘇信如 1985	志願服務組織運作研究	三個醫院志願服務組織	文獻蒐集 訪問觀察 問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1.個人的特質確實與其對志願服務的認知及參與行為的許多面向相關。 2.志願服務組織所在的大環境會影響志願服務人員的感受與行為表現。 3.志願服務組織運作體制的良窳與內部的組織氣候、志願服務人員的參與行為息息相關，進而影響組織運作績效。
王永慈 1987	我國志願福利機構環境與角色探討	34 個社會福利機構	文獻蒐集 訪問法	<ol style="list-style-type: none"> 1.志願服務機構的財源主要是依賴外界捐助，而其徵信工作卻缺乏權責考量的理念與作法。 2.志願機構本身較嚴重的問題是財源不穩定、決策集中於少數人、規模小與專業化程度不高。 3.政府會與較具規模、專業性的機構建立關係，而其他邊際機構勢必要尋求自我發展，否則就得不到政府的經費；同時志願機構亦面臨競爭性的市場環境。
白省三 1996	我國都市發展中公益性團體組織及其運作模式研究	財團法人「公益性」之基金會	文獻探討 深度訪談 問卷調查 實地觀察	<ol style="list-style-type: none"> 1.董事會是最高決策機關，應瞭解和決定組織的任務和目標，在決策時做「篩選」的工作，以符合組織宗旨和目標， 2.義工是組織中最可貴的人力資源，在組織中擔任直接和間接的任務，亦承擔決策、諮詢和行政管理的職責。 3.組織透過領導、權力、決策、溝通、訓練、績效評估，得以順暢運作
陳金貴 1994	美國非營利組織的人力資源管理		文獻探討	<ol style="list-style-type: none"> 1.董事和志工都是不支薪的，因此在報酬管理上，必須用內在滿足，非財務的報酬來處理。 2.職員的專業性對於組織的工作有很大的助益，惟因薪水偏低，因而在精神上的報酬及激勵十分重要。

				3. 志工依職務在組織中擔任服務、管理、政策決策及倡導的角色，其權力和義務都應該受到關切和注意。
楊錦綦 1995	非營利組織工作人員激勵力量研究	160 家基金會 148 家一般企業	文獻探討 問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 影響基金會支薪員工的激勵力量中，外在激勵因素比內在激勵因素重要。 2. 與一般企業員工比較，非營利組織員工較重視該組織的福利制度與員工的教育訓練，而非薪資及獎金。 3. 在與主管相處良好、同事間溝通良好及組織形象的激勵措施上，基金會工作人員的工作滿足程度比一般企業高。
黃皇凱 1997	非營利組織人力資源管理研究	高雄市文教基金會	文獻探討 問卷調查 實地訪談	<ol style="list-style-type: none"> 1. 招募管道愈多，愈能獲致較佳的董事、職員及志工。在招募志工的管道中，以新聞媒體的方式最具效果。 2. 董事的職前引導訓練、職員的工作輪調與講習、志工的職前訓練與在職訓練有利組織發展管理。 3. 舉辦的活動愈多，董事的內在滿足感愈大；薪資愈高愈能吸引專才；提供志工多樣化的獎勵及活動愈具激勵作用。
林妙雀 楊建民 1991	我國非營利組織財務與稅務問題現況分析	689 家非營利組織	文獻分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 隨著國內非營利組織快速成長，各主管機關頗感力有未逮，復以各項監督管理法令和課稅規定之配合措施有欠週延，遂助長非營利組織規避或逃漏稅款情事頻頻發生。 2. 針對財務與稅務之缺失，應充實非營利組織之監督管理法令，確實掌握其課稅資料，並規劃非營利組織之結算申報書內容及建立稅務資訊系統等。

杜榮瑞 薛明玲 1993	非營利組織之 管理財務及稅 務問題研究		文獻分析	<p>1.政府應積極整合現行非營利組織之管理法令，制定有效之管理及申報制度，並嚴格取締未依法辦理登記或不務正業之非營利組織。</p> <p>2.非營利組織應向當地稅捐捐贈徵機關辦理稅籍登記，另統一制定其稅務申報及收據格式。</p>
李金桐 1994	我國非營利組 織財務及賦稅 管理問題		文獻探討 問卷調查	<p>1.會計制度的健全與財務報表的公開，是監督非營利組織活動的必要工具。</p> <p>2.在財務管理上，缺乏非營利組織適用的公認會計原則，現有的規章有關財務處理的規範過於簡略，且稅務管理資料無法有效勾稽，而非營利組織內部管理控制亦不佳。</p>
楊崇森 1981	財團法人制度 之探討		文件分析法	<p>在現行制度下，社會上不乏濫用財團法人之事例，往往有人對財團法人之財務加以操縱把持，或假設成立財團法人之名，而行逃漏稅之實；或少數政府機關，為避免人事及審計制度之拘束，及為安插原在政府中之人員，而成立財團法人，均有違財團法人成立之本意，為達促進公益的目的，如何針對現行制度之缺失加以改良，實為當務之急。</p>
陳惠馨 1995	財團法人監 督問題之探 討		法規分析 比較法學 法社會學	<p>1.現行各機關所訂定的財團法人監督規定，標準寬嚴不一，其規範對象主體界定模糊，給予欲設立財團法人者，得以選擇主管機關的空間。</p> <p>2.對於長期未從事捐助章程所載目的活動的財團法人，若不加以處理，可能發生法人人格被濫用的弊害</p>
蔡政文 1982	變遷中台灣地 區的基金會	230 家基金會	文獻探討 問卷調查	<p>1.基金會組織規模多數未上軌道，專業工作人員比例偏低，董事會</p>

				<p>成員以原捐助人或捐助公司組成，董事會對於基金會業務不十分熟悉，兼任工作人員不能傾全力經營業務，使基金會工作與功能大打折扣。</p> <p>2. 基金會基金主要來源是捐贈，投資收入、利息收入、營利收入等比例甚低。</p>
蕭新煌 1992	我國文教基金會發展之研究	309 家基金會	問卷調查	<p>1. 多數基金會在財力上、人力上都無法自給自足，而必須時時靠外在的社會資源，包括不定期的個人或企業捐助，辦活動以籌措日常經費，運用學者專家的專業知識，動員義工的人力來補固定人力之不足等。</p> <p>2. 基金會與別的基金會或是其他團體之間的互動不少，包括合辦活動、交換刊物、彼此聲援等，惟仍未臻制度化，多半是即興的合作而已。</p> <p>3. 多數基金會的組織都相當簡化，人力亦不足，尤其缺乏專業人才，因此，在開發社會資源，尋找會務新方向等，就往往碰到瓶頸。</p>
沈經洪 1995	非營利機構市場導向研究	十個非營利機構	文獻探討 實務訪談	<p>1. 非營利機構應採行市場導向。</p> <p>2. 非營利機構若要採行市場導向需從高階管理者能力的培養與心態的改變、強化組織內的互動、調整組織的制度等方面來著手。</p> <p>3. 非營利機構若要採行市場導向需注意理念或服務的顧客價值。</p>
劉俊英 1995	非營利組織市場導向研究	四個基金會	探索性研究	<p>1. 基金會缺乏一套健全的資訊系統，對捐款人的瞭解不足、欠缺市場區隔的能力。</p> <p>2. 由於缺乏管理領域的專業人員，因而對市場環境分析及目標市場研究與選擇方面的能力顯得比較薄弱。</p>

鄭政家 1998	非營利組織之 社會行銷策略 分析	二個農業基 金會	質化研究	<p>1. 農業基金會的捐助是經行政單位遊說農民團體，顯然較其他非營利組織有更充裕的基金，因而，捐助關係促使捐助者將基金會視為其轉投資之附屬單位，並安排眷屬至基金會，導致人員進用大都是關係取向而非專業取向。</p> <p>2. 農業基金會運用附屬通路策略，而非一般非營利組織則需自行拓展，因而，通路策略的擬定仍以工作人員為主，欠缺創新、多元發展。</p>
潘文文 1995	非營利組織公 共關係策略之 研究	二個宗教型 社福基金會	文獻研究 深度訪談	<p>1. 非營利組織之領導者對組織發展方之導引及績效成長，具有重大之影響。</p> <p>2. 非營利組織服務的對象以社會弱勢者居多，應將組織之服務理念、措施與績效公諸於世，藉以提昇專業形象並獲取社會大眾認同。</p> <p>3. 非營利組織中成員對組織宗旨均有相當之認同與共識，易於凝聚「同好學習」、「理念互動」之組織文化</p>
徐木蘭 楊君琦 劉仲矩 1998	非營利組織公 關策略研究	三個基金會	個案研究法	<p>「報紙與新聞稿」、「演講講座與會議」、「口耳相傳」、「組織識別系統」是非營利組織較常使用的公關工具；「創造社會大眾關注的議題」及「與名人聯盟或要求幫助」及「電話諮詢服務」則是董氏基金會較為特出的現象，而慈濟基金會由於會務較為龐大且專業，故需要有「顧問團」的幫忙。洪建全基金會較偏重於出版品與出版書。</p>
陳怡平 2000	非營利組織與 政府部門互動 關係之研究	168 個社福基 金會	問卷調查法	<p>1. 大部分的基金會可能基於規模太小或默默行善的原由，並不重視或不需要有規劃任何的公共關係策略</p> <p>2. 在財務狀況方面，多數的受訪基金會擁有足夠的財源來維持組織的存</p>

				<p>續與任務的執行，而當面臨財源上的困難時，主要原因是機構並無規劃募款活動。</p> <p>3.少數的基金會曾接受政府委託，且認為政府的補助只會影響服務方案的內容、設計及經費的運用。</p>
陳靜芬 1990	台北市民間組織參與社會福利服務研究		文獻分析法	<p>1.政府法規不夠完備，且單位間聯繫不足，無法全面配合協調，影響民間組織參與之興趣。</p> <p>2.民間組織本身財務、組織不健全，無法以穩定及充沛之經費及人力來辦理社會福利服務，且缺乏專業知識，影響服務品質。</p>
林春助 1993	台灣地區民間福利機構參與社會福利服務研究	71 個民間福利機構	文獻分析 問卷調查	<p>1.在政策、法令方面，政府在監督管理、稅捐減免及獎助等，皆有法令，惟在整個政策大方向的趨勢較不明顯，而民間機構對於法令則處於瞭解但卻消極的態度。</p> <p>2.民間機構傾向與政府合作，其人力、財力資源亦有所不足，仰賴政府部門的協助偏高。</p>

附錄二：訪談大綱

一、董事會

- (一) 貴機構董事會的編組狀況（人數、職業分布、任職時間）及年度開會的次數為何？
- (二) 貴機構董事會與執行長間的互動關係如何？董事會的運作屬於何種治理型態？（執行長為主的董事會、董事長為主的董事會、權力分散的董事會、權力分享的董事會或無權力的董事會）
- (三) 強化董事會的角色功能是基金會永續發展的關鍵課題，貴機構採取何種具體作為，以加強董事會的功能發揮？
 1. 有無實施董事成員的訓練與教育？如何進行？
 2. 從成立迄今，組織章程修訂過否？有無適時修訂相關配合事項？
 3. 董事會有無年度自我評估？如何自我評估？

二、人力資源

(一) 專職人員

1. 貴機構專職人員的現員人數與學歷背景為何？員工流動率如何？離職的主要因素為何？
2. 貴機構對專職人員是否有一套人力資源的管理與運用方式？
 - a. 人員遴選的主要標準為何？有無訂定不同職位的遴選標準？
 - b. 專職員工的教育訓練主要內容如何？如何實施？
 - c. 薪資政策與福利措施具體作法？如何激勵員工士氣？
 - d. 員工的績效考核如何進行？
3. 執行長執行董事會的決策，實現組織的目標，負有機構成敗之責任，貴機構執行長的專業背景與任職時間為何？董事會如何評估其工作績效？

(二) 志工

1. 貴機構志工編組、人數與服務項目為何？
2. 貴機構志工組織與運作的具體要領為何？
 - a. 志工的甄募與安置如何實施？
 - b. 志工教育訓練的方式與內容為何？
 - c. 志工有無實施績效評估？作法為何？
3. 貴機構在志工的管理上，較常遭遇的問題為何？如何加強志工的維繫與激勵措施？

三、財務管理

(一) 財源籌措與運用

1. 貴機構年度經費來源（金額及比例分配）為何？最主要的財務來源為何？其對機構運作的影響為何？（如偏重政府補助、企業或小額捐款的各自影響狀況）
2. 貴機構對於捐助對象，運用何種方式進行徵信工作？
3. 貴機構年度經費運用（金額及比例分配）狀況為何？

(二) 財務規劃與預算

1. 良好的財務管理需要預作財務規劃，請問貴機構是否有預作財務規劃？其要領為何？如何實施？
2. 財務規劃的核心任務在於預算工作，貴機構如何做好預算程序？

(三) 資產管理

貴機構如何運用機構的營運基金、原始基金從事投資？有無設定投資政策？實施的狀況如何？

(四) 成本控制

就財務管理而言，能將成本控制得當，就是成本節省，亦是主要的財務績效，貴機構如何做好成本控制？具體的配合措施為何？

四、公共關係

(一) 媒體關係

1. 貴機構是否設有專門處理公共關係與文宣部門或人員？
2. 貴機構如何運用大眾傳播媒體，來宣傳組織的活動訊息及理念？其他公關工具使用情形如何？
3. 貴機構有無定期發行刊物寄送捐款人及服務個案，執行情形如何？

(二) 政府關係

1. 貴機構是否有接受政府部門委託合作或公設民營情形？主要的內容為何？與政府合作面臨的問題為何？
2. 貴機構需向政府部門表達需求或意見時，經常採取那些方式進行溝通？

(三) 企業界

貴機構與企業界合作、互動情形與產生的問題為何？

(四) 其他

貴機構與其他非營利組織在活動、業務方面是否相互合作，其互動方式為何？

附錄三：訪談記錄

編碼代號：a

訪談單位：A 社會福利基金會

受訪對象：執行長

日期：2-5-2001

地點：A 基金會辦公室

訪員：張培新

1. 董事會的治理型態？

傾向於權力分享的董事會，在基金會裡，有其一定的決策模式，舉個例來說，像一些重大的議題，就我們最近在規劃中區和南區，甚至說我們捷運站中新的事業體系或新的服務方案，在整個事先的作業和籌備階段，幾乎都是由執行部門在做，但是進入到整個最後關鍵的決策評估時，執行部門一定會將案子送到董事會，去徵詢董事會的想法。他們提出來的意見可能也是執行部門所沒有思考過的不同想法和意見，這樣的案子也會在常董會和董事會通過了以後，才可能去執行。如果我們辦了一個案子，常董會和董事會都覺得不可行，執行部門也不可能去執行。

2. 董事會與執行長的互動關係：

我們有一個常董會議，所以實際上和常董會的互動比較密切。基金會的董事會在專業上實施分工，碰到某一部份專業的時候，這些董事可能都是事先徵詢和參與的對象。舉例來說，我們最近在做復健輔具的發展評估，這個工作很清楚的在董事會中有復健和醫療的相關董事，這些董事可能就是在這個評估的過程中非常主要的意見表達者，我們的工作人員會先跟這些董事做諮詢。從決策的過程來看，在方案發展和初步構想的時候，董事和執行的工作人員都有權利提出他的構想，當構想被提出來，第二個階段進行所謂的初步意見的資料蒐集部分，這時候董事會的成員因為可能都是各個專業的意見領袖，他們也可負擔某部分資料蒐集的工作，甚至我們會請董事幫忙去查一些資料，針對他的專業部分提供某些管道，這些都是很重要的。意見蒐集之後，我們開始進入實際運作的評估，這個時候，董事和工作人員都會針對××的角色評估要不要做？最後才會正式進入常務董事和董事會，所以我們一個案子在董事會表決前，已與董事互動密切，而不是案子送入董事會才開始溝通。

3. 強化董事會的角色功能：

目前對××來說，在強化董事會功能方面屬於結構式的服務比較少，××的董事會

還是比較屬於是會務參與的取向為主，董事會的功能是在會務的參與、重大的決策、執行部門的監督指導等。去年，董事會針對董事的績效開始做討論，已注意到這個問題，在自我評估方面，他們先提出來所謂的「出席」和「參與率」，在去年董事會的聘任過程中已有初步的共識，董事會的出席如果未達某個標準，可能下次的董事會就不再續聘。

4.員工薪資制度與福利措施：

去年我們完成一個薪資計算基準，針對工作人員做屬於比較結構化的評定，讓整個薪資比較一致，因為剛實施不久，所以整個的操作還不是很成熟，薪資制度和聘用策略彼此存有微妙的關係，我們還在運作評估，因為當一個薪資本身制度化了以後，薪資本身就不具有彈性，不具彈性的薪資仍未考慮個別差異的因素，這是我們仍需考量的地方。××的福利措施非常的周延，我感覺上比一般的企業界較為完善。××的福利設計上重視人性化，會考慮到員工所有的需求，首先在平常工作推行時，對工作人員額外付出的心血會有適度的回饋，其次在員工面對重大創傷或急難事件，可以針對他的家庭、個人實施基於僱主角色的給付。

5.如何激勵員工士氣？

我們會不斷的去創造一個想法，就是我們是一個以服務傷友為最大宗旨的服務團體，因為在××非營利組織，它比較少有所謂的精神領袖，它不像很多重要團體的創辦人有其崇高的地位，××走了20多年，在開始創辦的時候，並沒有一個固定的創辦人，他是一個集體的，所以在××裡面，鼓勵工作人員讓他們清楚，這個服務團體本身對傷友的意義，很多的服務當它有爭議的時候，我們會回來看個案為主題，去檢視你的工作，是不是符合個案的需求？能不能做更好的服務？用這個方式來彌補我們不是屬於精神領袖型的領導風格，也比較不會有爭議。

6.專職人員管理遭遇到的問題：

我們對服務的績效評估目前還未發展成客觀的監督方式，當然專業的自主性非常高，但是對於他的服務成效評估，比較模糊的時候，其實會造成中間許多的模糊地帶，這個部分是比較重要的。到底我的復健做得好或不好？我的社會工作服務品質夠不夠？本身的創新程度和個案的滿意情況如何？當這些服務的基準還沒有很清楚被建構出來的時候，很難個別做服務品質的控制，所以我們在推行提昇服務品質，但是服務本身的績效評估就遇到瓶頸，這是對專業人員管理上比較大的困難。其次，就整體而言，因為基金會本身的服務它應該算是次專科，這和××的特色有關，次專科是個醫學名詞，燒傷的服務非常冷僻、獨門，被取代性非常的低，在這樣的領域裡面，工作人員精而不廣，

非常的專精，而且對象的宗旨鎖的很緊，希望是培養這個領域的專家，這時候工作人員的視野和他的生涯期待可能會有所衝突，現在比較新的工作人員，他們所期待的是一個視野，認為在這個行業做久了，我應該出去看一看，多學一些東西，所以很多的工作人員到了二年、三年會離開，他覺得在這個行業他學夠了，這會遇到工作人員本身在服務的傳承、服務的品質更要求精進，因為做了二年、三年的工作人員，他剛開始覺得穩定了，可以做一些更新的、深遠的，因而他自己也就遇到了瓶頸，他不希望一輩子都栽在這個環境中。

7. 執行長的績效評估：

董事會對執行長的評估應該是看年度整個基金會的成果評估報告，我們三個月就做一次服務的報告，董事會從每一季的服務成果報告去檢視執行長的工作績效，到目前為止，還沒有比較屬於個人的評估，而是從整個團隊的服務成效去看。

8. 志工管理遭遇的問題：

基金會成立一個志願服務團，在志工的經營上，比較常的部分是以志服團的方式來做為志工的凝聚，所以志服團本身已經很有它的結構，包括志工績效的考核等。目前較感困難的是工時無法配合，這可能與志工的結構有關，現在的志工大部分是上班族和學生，在工時方面我們比較缺乏那種不上班，時間比較充裕的志工，如家庭主婦、退休志工。只有假日和晚上，其他時候的志工我們就很缺乏。

9. 志工的維繫與激勵措施：

志工督導在年度計畫編列非常清楚的志願服務團的發展計畫，他們的自主性很高，從志工服務的經費可以分析出來，有一部份的經費是提供給志工服務用的，就是他們在服務裡面所產生的費用，但是另外一部份較大比例的是用來支持志願服務團本身團體的凝聚，包括訓練、慶生、生活營、小型聯誼，我們在編列經費，由志工督導，甚至由志工他們自己本身去經營自己的團隊，用這樣的方式來凝聚，因此，我們志服團的人數並不多，北中南才一百多個人，平均一個志服團的人數才幾十個人而已，所以我們會覺得比較「小而美」，志工的參與度和實際的服務運作都比較好。

10. 主要財務來源對機構運作的影響為何？

我們自己先設定一個財務收入的結構，用這個財務收入的結構做為我們募款的標準，我們年度計畫抓得蠻準的，如我們明年需要五千萬，我們是採用平衡預算的方式，

五千萬裡面，我們希望基金會的財務結構大概有 55%是捐款收入，為什麼會訂 55%？是因為我們自己會考慮到，從收入的觀點來看，可以觀察基金會的風格和結構，我們自己會訂，我們到底要對政府的依賴有多少？到底對一般的捐款參與到那裡？因為如果說 80%的社會捐款，我們和社會的互動要很高，佔的服務成本相對提高，要有很多的人去募款，必須配合很多有募款效益的活動，整個基金會的風格就不一樣。如果對政府的依賴很高，那你就必須做政府目前想做的事，這就牽涉到對收入結構的評估與未來一、二年的服務走向。所以我們會訂出來一個比較屬於我們自己想要的，也就是說，我們還是大部分的比例去用捐款，但是不要太高，同時我們也會訂出與政府的金額，也會訂自己的自營體系，如果你訂得很高，你會覺得你就是全力賺錢，對服務就會有所衝突。

11.財務規劃：

我們比較弱的部分是在財務風險的評估方面，目前還沒辦法做到非常的精準，一來是我們的財務投資比較保守，二來整個基金會是屬於比較有結構性的財務規劃，所以有時候我們會降低對風險的觀念，因為我們本身不是屬於暴起暴落，或是很擺動的財務規劃，所以很多東西都是按步就班的在推行，這也是我們本身覺得要更進步的地方。

12.財務透明化：

在財務透明化部分，我們除了有完整的財務稽核、會計師簽證、開立正式的收據及公開的財務報告外，其實我們還有捐款人的服務參與，我們已經開始邀請捐款人參與我們的服務和活動，如我們在中區辦理獎助學金頒獎，就邀請捐款人列席，其他像社會教育宣導、社區性的服務，也請捐款人參與。捐款人認為財務不是單指是錢，而是服務，所以在服務的徵信上，我們也將其列為重點。

13.資產投資政策：

在國內基金的投資部分，我們採取定額制，就是說我們考慮整個基金會的資產，我們提撥一小額的基金做長期的投資。因為是做長期的投資，也就不會有短期較高的風險波動。

14.成本控制的具體配合措施：

成本的控制從機構的文化做起。××的工作人員已經很節省了，第一個是文化的塑造，基金會本身在與直接服務人員溝通，就說明每一筆錢都要很省著用，工作人員在使用經費時，就會去做評估，設法節約，如辦理獎助學金頒獎，工作人員為節省經費，就

去找學校的禮堂，這是文化造成的影響。第二個節省成本的方式，就是我們的收支非常清楚，我們會將任何一分錢，包括政府的補助款，亦列入服務的成本，每一筆服務成本都算得非常精細，如我們收領到社會大眾的實物捐助，會將它視為成本，妥善評估運用，就不會浪費資源。

15.定期發行刊物的執行成效如何？

就個案和醫院而言，刊物的寄送成效是很好的，因為很多服務可以藉此與個案保持連繫，在醫院裡，可以建立與一些潛在個案的溝通橋樑。在捐款人部分，我們曾經做過問卷，回收的情況不盡理想，我們將它當成與捐款人之間的橋樑。

16.如何與政府溝通？

我們會有兩個方式，如果是普遍性的問題，譬如社會福利的議題、身心障礙的議題，這部分我們會透過殘障聯盟或社會福利聯盟等屬於聯盟性的組織，專業在做倡議性的聯盟組織。另外，針對××自己的問題、屬於傷友本身特殊權益的問題或是福利服務的爭取，我們就會有自己一套倡議的過程，一般採用的方式是先做社會教育的工作，透過活動、公聽會，讓社會瞭解這個問題，其次我們會展開相關的政府遊說，包括政府的執行部門和立法部門，第三個階段，我們開始去研擬如果要修正法令的話，就進入到修正法令的過程。

17.與其他非營利組織合作互動方式為何？

與其他非營利組織的互動上，主要是在專業服務的轉介上，透過聯盟的組織就共同的議題倡議，包括殘障聯盟、社會福利聯盟、社工專協、物理治療師協會、燒傷協會、整形外科醫療學會，其次，在專業服務的需求上，如我們和各大醫院間的合作，這是針對個案的部分。

編碼代號：b
訪談單位：B 社會福利基金會
受訪對象：執行長

日期：2-9-2001
地點：B 基金會辦公室
訪員：張培新

1. 董事會治理型態：

我們××基金會有階段性的情況，早期××和我當董事長的時候，我們採取的是董事長制，××做了三任的董事長，我做了二任的董事長，現任的董事長因為不是專任的，當初我和××都是全時間在擔任，類似董事長兼執行長的概念，××的時候，我當她的秘書長，所以稱秘書長而不是執行長，因此你可以發現是一個董事長制的結構。然後到了現任的董事長，因為不是全職的，所以就改為執行長制。

2. 董事長與執行長間的互動關係如何？

我們是有分工授權的制度，譬如說章程裡面規定重大事項一定要有董事會的決議，另外常董會也有功能上的區隔，執行長又有權限上某種的限制，譬如說，我們在一百萬以上的簽核，就必須進入到常董會的副署，像追加預算、人事評議等都要進入常董會的過程。除了這些事務以外，大概就是由執行長負責，彼此權責分明，互動關係良好。

3. 強化董事會的角色功能的具體作為：

目前為止，我們的董事會大概只有在民國 84 年由台北市的基金會轉型為全國性基金會的時候，為了要尋找新的方向，那一屆的董事會有特別做了一次的研討會，其他大概都是由執行部門自己所做的計畫，因行之多年，所以董事會可能在主導性上比較少，大部分都是由各一、二級主管形成一些計劃案。董事會的成員都是具有各方面的專業，譬如說我們有三位醫師、二位管理顧問、二位財經方面專業者、二位牧師，他們都有相當的水準，而且很忙，所以我們也就沒有再處理其他方面的活動，如教育訓練等情形。至於董事任期的限制和遴聘，這些我們有清楚的規範，而且在每一次新舊交接的時候，都會經過提名過程，然後才會再補聘一些人。有關不適任董事的處理，這個問題好像沒有發生過不適任，反過來也是讓他自動辭職，很少去對他做很明文的處置。在我的印象裡，我們章程中沒有不適任董事處理的規範。董事會的自我評估，也沒有實施過。董事長本身是企管專家，他本來今年有說要聘一個董事長特別助理來強化董事間的互動，同時幫董事會做一些和外部的公共關係，目前還沒找到合適的人選。

4. 專職人員教育訓練的制度與實施方式：

我們有一套完整的辦法，包括從新進工作人員的教育訓練開始到在職訓練、主管儲備的訓練、每年整體的充電營、發電營，這種對組織發展、策略規劃以及對年度方向的教育訓練等，已行之多年，均按既定的流程進行。現在週休二日、工時減少，教育訓練的時間到底如何安排？以前曾經有過 12 天的教育訓練假，是涵蓋在屬於公假的範圍內，但是現在既然週休二日，就又將這 12 天取消，規定員工要用自己的假；然後也曾經有一些補助給員工做鼓勵，但是現在人員也多了，勞基法實施後，人事成本增加的相當高，所以這些補助也有一些縮水，但是如果屬於組織主動遴派人員去做教育訓練，這方面還是維持不變（如果我們認為某一個員工他應該去參加某一個研討會，甚至出國去接受教育訓練的話，這部分的公費與公假也是很清楚的，是不會縮水的。）

5. 員工薪資制度與福利措施具體作法與規定？如何激勵員工士氣？

我們除了有目標管理、考績、獎懲等人事制度外，還有很特別的是我們有信仰，每天早晨大概都有半小時的早會、晨更，對於員工的心理輔導、精神喊話、心理建設，幾乎平時都在做，然後會有不同的內容，像唱歌、團體動力的課程來互動，產生情緒支持的效果，另外我們也隨時開放給員工有什麼樣的問題可以溝通，所以在整個士氣方面，大概是沒有什麼太大的障礙。我們在調薪方面也會主動去進行合理的薪資結構調整，只是確實在人員愈來愈多，組織愈來愈龐大，人事負擔相對沉重之下，比較難達到理想，這是美中不足的地方。至於福利措施方面，本來也都有三節獎金、紅白帖禮金、同工旅遊，至少都有一些小小的補助，讓員工以部門的方式增加情誼，放鬆工作的壓力；其他在員工子女津貼方面，我們原先殘障的員工子女與單親員工子女津貼，比一般子女的津貼來得多，一般的子女是每月二千元，殘障和單親的是五千元，這是過去我們 × × 還沒有實施勞基法的時候，特別對員工的福利，現在勞基法實施以後，已修改成全部二千元。

6. 專職人員管理現存的問題？如何解決？

在最近的二、三年，員工流動率高是普遍的現象，至於原因還未深入的去探討，現在我們的人事部門只有兩個工作人員，這幾年我們除了在電腦化，也準備做分權化，總會的管理部門人員都在精簡，只能做基本的人事行政工作，勞健保、異動、薪資等，員工的流動只能夠給各部門自己去管控，現在單位又多，每個主管各有自己的領導風格，這種事情是很難去做很有效的干預的。人員多，最主要就是會覺得經費壓力沉重 ...，至於授權方面，我們本來就採取相當的授權制，剛提到的分權，就是說像公設民營這種運作讓它更末端化，本來它有很多核銷的業務都集中到總會財務管理室，現在準備讓他們自己的部門去做帳，以後總會只要加強稽核就可以。

7. 專業人員績效考核的方式：

我們對於專職人員的績效考核包括目標管理、結果管理與關鍵事件紀錄等綜合運用，像關鍵事件，譬如說會有一些獎懲，像政府對我們會有一些評鑑、獎勵，這時候就是他們部門為他個人加分的紀錄。至於目標管理我們比較在預算方面會做考核，過去只有個人的考績，現在開始將團體的考績佔有一定的比例，未來會逐漸的加重。

8. 董事會有無評估執行長的工作績效？如何實施？

一般來說，本會是採取兩級制的概念在運作，就是說我們的人事一向是初核與覆核，像我的考評就是董事長是我直接的初核，再上一級就是常董，所以我的覆核分數會有來自於另外的四個常董，當然如果扣掉董事長是重複的，還有三個常董的分數會進來做平均分數。

9. 志工管理遭遇的問題？

一方面是我們目前很難去做配合，因為我們組織分散，招進來的義工如果做一個窗口統籌的話，就要去配合各地方的需求，還要去分派等，這是愈來愈困難的。以前較集中式的就比較容易，所以現在正在尋求一個新而有效的方式有所轉變。現在我們的服務單位分散在台灣 13 個縣市，且服務性的工作又必須要有一些相當的教育訓練和督導、考核，因為我們的專業服務導向，使得我們要對義工招募，然後再訓練到相當程度以後，再去做它的管理、運用，感覺上好像我們主管們不太喜歡去管義工，覺得義工品質很難控制，但是我也告訴他們必須要改變，朝向志工化，如果繼續專職下去，我們的人事成本也負荷不了。

10. 貴機構如何加強志工的維繫與激勵措施？

譬如我們會給他們表揚，然後也會適當的跟他們做一點情感的交流等，這一部份大概都是義工媽媽們會去找一些認識的人繼續來加入，至於學生的流動率相當高，我們變成只有在一些大型活動的時候，我們會用一些專案式的、任務編組的方式去找各個大專院校、高中，甚至有時候會找國中生，跟他們的老師談或是社團請他們來幫忙支援我們一些活動，比如說園遊會、街頭義賣等，屬於短期性的，至於長期性的，我們已在努力，其實十幾年前，我們曾經有過志工團的團長等模式，本來也是希望他們能夠自我的管理和團體動力的方式產生，但是發現少數幹部如果和我們的精神有出入的話，反而很難管理，難免有些人會有失控的情形，形成 × × 在外面的另一個窗口，不容易管控。

11. 貴機構年度主要的財務來源對機構運作的影響為何？

這幾年因為我們在全國性發展的策略上，無形中一方面是各地方縣市政府，他們也對我們××有所信任，所以當我們進到一些新的縣市去的時候，該縣市政府當地還沒有其他像台北這麼多優秀的社福團體的時候，難免對我們××也會有一些委託等情形，所以我們加總起來，大概就對我們自己的財務結構上顯示出政府補助的比重逐年在增加，我們有自我的警惕，也要小心，尤其新政府上台之後，也開始發現政府的財政也有它的問題，所以像我們去年在做今年預算的時候，我們就有一些危機意識的教育，告訴各個主管可能有三年的社福黑暗期，本來主計處產生一些這種設算制度的衝擊，就是說原來內政部對各種身心障礙服務的所謂專款專用，直接補助給民間團體的方式，現在通通補助給地方首長，由地方首長去分配，這種方式也可能造成我們原先習慣的這種財務運作產生一些變化，所以我們有向主管們提醒，要小心這方面的問題。相對的這幾年開始不景氣，然後又發生九二一地震，可以說一路下來，民間的捐款也開始下降，所以如果我們主觀上想要減少政府的依賴，可是客觀上也有它的困難，總體來講，只能夠盡人事聽天命了！

12. 貴機構發票開發的狀況如何？

有很多開源的方式都是我們先想的，別的團體則是後來居上，譬如××基金會在志工與宣廣方面確有獨到的地方，相對的植物人受到大眾第一眼的印象，同情心是非常具體的，再加上積極的去發展發票的捐募，當他們很努力，且社會大眾對他們的印象愈清晰、深刻的時候，其他團體要和他競爭，就不是那麼容易了。我們還是有某種程度的發票勸募，但是在成長性上面就沒有創世那麼好。

13. 財務規劃：

老實講要能規劃財務，除非是有一個很好的資金先是很充裕的，這也是我們過去到現在一直希望能夠有的一個理想。我們希望能籌措好一年的存糧，然後再去做事先的支出規劃，但這不是一件很容易的事情。我們這幾年，勉強的譬如說過去三年我們台中啟能大樓是我們自己買地、自己籌錢蓋的，都沒有向政府要補助，也可以說是在預算中做的財務規劃，未來一年我們又準備在高雄買一個房子，因為到現在為止我們在高雄都是租的和公設民營的房子，都沒有自己的一個比較安定的基礎，所以今年有規劃二千萬元要買二百坪的服務場所，類似這樣的方向，其他大概都是用年度預算收支平衡的概念去處理，很難說很理想的財務規劃。

14.財務透明化：

捐款名錄現在已上網公佈，也開始做整年的捐款扣繳憑單，以方便捐款人報稅的習慣，及節省每月郵寄捐款人收據的成本。

15.預算編列方式：

我們採的是零基預算，每年並沒有一筆足夠的資金，完全回歸到當年如果各部門有什麼樣的需要，就編列當年的預算，包括收入的部門，或有一些活動方案，他們以收支併列的方式去做預算，因行之多年，所以我們有些部門，像服務部門，比較多的收支是來自政府，這個部份就比較有一些變數，因政府的補助有時候有，有時候沒有。另外相對的有時候是會增加出來，在原來的預算中沒有想到的，有些單位突然間增加許多政府的委託案出來，也有這種現象。

16.資產投資狀況：

這兩三年來，定期存款利率大幅滑落以後，我們必須要做妥善的開源節流，再加上這幾年，我們也看到政府的四大基金也做示範性的股票操作，過去我們很保守的只是做定期存款的方式，董監事會就開始有投資理財這方面的一些思考，然後也刻意去尋找有財務金融方面背景的新董事，他會介紹認識的專業理財顧問和我們互動，我們有買一些股票、基金、外幣存款、公債，幾乎可以說是蠻多元化的，我們有定停損點與獲利點，以掌握風險。

17.成本控制：

最基本的運作還是靠預算控制、目標管理，我們有在努力去做成本標準化，成本標準化的前置作業一定要服務標準化、作業標準化。目前內部有遭遇一些困難，專業部門之間有時候對一個專業的定義、看法有一些出入，所以標準化的努力還要一段時間。也在尋求組織再造的方式來處理，原來的組織型態如果在整合的當中有困難的話，很可能就會用改變的方式直接做整合，讓原來散在不同區域的專業部門會做跨區域單一主管的這種合併方式，我們稱為「集團化」，譬如說「早期療育」這個單位，中區、南區、北區都有，由於我們是採區域主管制，雖然是相同的早療，可是各有各不同的做法，所以現在我們準備將「早療」抽離成為一個綜合的部門，這樣他們就會去尋求一致的共識，這需要有一段時間。組織愈來愈大且多元，就要看用什麼方式來簡化它。

18.媒體公關運用：

過去是為善不欲人知，現在是我們要把服務做好，一方面要讓更多人知道我們，也成為我們外部的監督，但是相對的也要讓更多的人知道，才會來使用我們。所以媒體的公關就是在這樣的一個方向下運作，加上從開始創會的時候，我們創辦人劉俠本身就是一個媒體人物，所以我們這個基金會好像就很習慣的知道如何去處理和媒體的互動，這是我們的文化，在過去人少的時候，我們還是有人兼著做公關，並不是就一定要人多才可以做公關，現在因為是專業分工，我們就有一個專門的公關部門，可是現在也只有五個公關人員。

19. 定期發行刊物寄送捐款人及服務個案，執行成效如何？

我想這是傳統還沒有 e 化的時代，一個大家所習慣性採行和捐款人及福利使用者之間保持一種消息流通的管道，當然它有起碼的一個效果，至於說現在我們會開始轉到網路上面去發布一些消息，所以這方面我是覺得它應該是一種多元運用的方式比較好，訊息是愈多愈好，只是說成本也要相對的考量，要找什麼樣的方式是比較好的，像我們月刊也是曾經加頁過，然後又縮水，也就是會因應整個內外部的情境，還有一個因素是我們各區的消息、活動很多，我們統一一個機關報，當然分配起來的版面會比較少，所以這也是曾經被各區要求以後有增版，但還是儘量折衷，就是類似全國版的概念，譬如說一萬份，但是地方版還是只剩下二、三千份，我們還是會做這種成本和效益的平衡。

20. 接受政府委託主要面臨的問題為何？

我覺得在政府公設民營的政策上，有時候他們比較沒有辦法站在一種夥伴關係的平等立場，我們常覺得合約書的保障都偏向政府，這種不平等的情形一直存在，這是相當需要改善的。在委託成本上面某些經費不盡合理的問題，這也是需要改善的，這個問題當然從另外的角度講有它的難度，因為像我們自己內部在早療中心的定義上面就有困難，更何況外部性的機構對政府來講，每一個機構的成本結構是不是都一樣？怎麼樣去讓它有一個標準化，我們講這也是一個外部性標準化的困難，但是我覺得應該要努力來追求，至少要去界定一些譬如像人事費。

21. 對於公共政策的期望與需求：

在公共政策方面，我們一向也會和其他的身心障礙或老人機構，像殘障聯盟、老人福利聯盟、社會福利聯盟之間保持密切的關係，來注意政府公共政策上面，該有什麼樣的妥善性，昨天晚上我們和殘障聯盟還在講怎麼樣來修身心障礙保護法，所以我們從民國 78 年第一次修法到現在，我們對公共政策是一直都有保持高度的關注，隨時在注意，

像國民年金制度、全民健保制度、週休二日及現在的志願服務，然後像最近採購法的實施，我們也都覺得政府應該像國外優先對弱勢族群社會福利機構的產品做採購，但是好像都沒有真正配套措施來運作，這也是我們覺得應該要改善的地方。

22.與政府溝通的方式：

譬如說我們當然會有正式和非正式，像昨天我們在場的時候，就有政府的官員，我們一齊交換意見，有時候我們會用正式的請願方式，也會用立法遊說的方式，會開座談會、研討等很多種方式進行與政府的溝通。

23.與企業合作、互動的問題：

一般來講，過去與企業只做一次合作就沒有的案子也蠻多的，不過慢慢我們也會跟幾個彼此合作蠻愉快的單位做比較長期的合作夥伴關係，這種情況也愈來愈多，這也是這幾年我們在資源發展這種專業部門上面、公關募款方面在自我努力的方向，但是企業也有它自己的考量、本位，怎麼樣能夠跟他們做配合，這個也是要注意的。

24.與學界合作互動情形：

我們比較少主動透過正式的方式去找某一個科系、院所來做合作的方案，譬如說把一個研究案做委託等，這方面比較少，通常是個別性的接觸，像我們在直接服務方面有許多需要做督導工作-個案工作的督導，這方面我們會請一些社工系方面的學者來做督導、指導，我們也開一些教育訓練課程的時候，會請他們來當講師，偶而我們有一些政府委託的研究案、調查案，當然也會找學術界，但是大部分都是和公共政策有關的，因為我們自己也有研究發展部門，但是比較偏重直接服務層面，反過來，這方面學術界比較不在行，所以不太容易找到合作者。

25.與其他非營利組織合作互動的情形：

譬如說組成聯盟、共同舉辦活動、彼此交流工作經驗等，像經費補助申請也有，大部分向聯勸、獅子會、扶輪社之類的，請它們來贊助支持，像最近中國國民黨有一個身心障礙基金會也會有一些方案，諸如此類，還有國外的非營利組織之間的互動，我們這幾年也開始透過「國際反地雷組織」(ICBL)，在做一個管道，然後其他的也透過一些教會組織來運作，像我們的「喜樂合唱團」常出去歐美地區做演唱，也會到東南亞國家，不外是透過教會來安排一些行程，附帶做一些非營利組織的互動。

編碼代號：c
訪談單位：C 社會福利基金會
受訪對象；副秘書長

日期：2-19-2001
地點：C 基金會辦公室
訪員：張培新

1. 董事會的治理型態：

我想我們的執行長是董事長兼執行長，所以我們也是董事長為主，也是執行長為主，雖然名義上沒有這樣講，但是事實上就是以董事長為主的一個基金會，我們的董事成員有七位，他們都有直接的來介入我們的工作，其中一位負責財務，一位負責公關，其中的另外四位，負責社會服務部份，積極的投入，常在這邊進出，決策方面都是由董事會議來共同決策，然後董事長去執行。

2. 董事會與執行長的互動關係：

事實上，他們都在這邊，就是常常關心我們的工作，我們的互動是蠻頻繁的，譬如說，我們年度要購買資產，就是為了要拓建分院，我們在執行的時候，都是跟董事一起去進行的。

3. 強化董事會的功能方面，有無採取董事的訓練、章程中納入不適任董事處理及董事的自我評估等措施？

我想都沒有，但是組織章程中對於不適任的董事處理有一些規定，就是說他有犯罪，不得擔任我們的董事，然後就必須解職。我們的董事幾乎每次都全員出席來開會，非常積極的參與我們的會務，目前並沒有打算採取這些措施。

4. 專職員工流動狀況：

其實我們的薪資福利都蠻好的，員工流動的情形還好，前幾年比較差一點。

5. 專職人員遴選的主要標準：

像我們董事長講的，最重要的是使命感、組織力、分析力和愛心，這四點是最重要的，另外，我們要的工作人員是專業，因為我們不管是護理、社工、行政或是公關，我們都要相關科系的，像護理人員，他一定要有證照，我們鼓勵這裡的社工人員去考社工師的執照，原則上希望我們基金會新進的人員是大學以上，相關科系，35歲以下，至少

有一年的工作經驗。

6.專職人員教育訓練的制度與方式：

我們有一個社工教育中心，事實上也就是員工教育中心，它有定期的規劃一些課程，我們也有員工的在職進修辦法，譬如說，你在那個程級？有幾個時數？有多少公費？我們會定期辦一些課程，也有員工讀書會，成效蠻好的，兩個月讀一本書，然後全年的讀書計劃都會訂出來，讀書會大概是兩個半鐘頭，就是所有的同仁抽出十位出來，他來做讀書報告，每個人讀的書都不一樣，大家可以分享這十本書。社工教育中心，它除了訓練我們內部的工作同仁外，我們也都開一些班幫忙整個社福界的朋友，能夠來考取社工師執照，一年大概辦二次。

7.薪資與福利措施：

這一點是我們董事長最重視的，他常常強調「好馬吃好草」，我想在整個社福界，我們基金會的薪資和福利算是比較好的，在薪資部份，我們有區分幾個層級，從基層、正副組長、正副主任、正副秘書長等七個層級，我們的薪資就是按照點數算的，我們整個的薪資結構，包括生活薪點、工作薪點、經歷薪點、主管薪點、技能薪點、學歷薪點、能力薪點，我們根據公務人員調薪幅度、物價指數、財務能力，董事會都在討論就是說如何讓我們的員工薪資，我們希望我們的目標是和公務員一樣，所以每年大概都會調幅到 3%~5%，目前我們的薪點單價是 51 元，平均工作人員大概有三萬五的薪水，我們有十四個月的年薪，就是中秋、端午節半個月的獎金，過年一個月的獎金，然後另外有一個「勤勞年終獎金」，就是你一年都在職的話，你的工作有具體的績效，你就會得到你的薪資的一半，半個月然後再乘上你所得到的分數。我們的福利非常好，用勞基法保障員工，勞基法好像是在 86 年才開始，我們整個社福界就實施，可是我們基金會在 84 年開始就用這個勞基法來保障員工，我們也有一個員工關係促進協調會議，勞、健保當然有，我們員工的退休金，就是用勞基法的退休金，可是在勞基法還沒有實施以前，我們就用公務人員的退休辦法，來做我們的退休辦法，公務人員的退休金，它是提撥制的，相對提撥制-35：65，我們目前這個部分還是繼續保留，我們希望將它當做一個「賢能久任離職金」，就是說你如果在這邊工作滿五年離職的話，你就可以領回自己 35%的部份，還有公家的 65%的部份，加上定存的利息，另外員工福委會，一般營利事業的福委會它們的基金大部份是機構來提撥，因為我們是一個慈善機構，所以我們採取相對提撥制，我們提撥的金額也就比較高一點，像我們一個月個人提撥 1500 元的福利金，基金會也相對提撥，個人提撥一年就一萬八，你生日、過年可以領回 6000，中秋、端午領回 3000，就是一萬八，另外我們婚喪喜慶、重大疾病、教育、生育等都有很好的補助，特別是在生育的補助上面，我們董事長希望我們的員工在這裡就是能夠待上一輩子，所以他非常

關心員工在這裡，很鼓勵大家在這邊結婚生子，所以你如果有生小孩的話，奶粉補助、尿片補助可以補助 18 個月，然後教育補助，從你的小孩上托兒所開始，托兒所、國小、國中、高中、大學都可以有補助。像我們大學以上，一個學期是一萬八的補助，包括我們的員工他們如果再去進修的話，也都有補助。我們基金會還有一個特色就是，我們有一個員工伙食團，大家輪流煮飯，我們的餐廳就在七樓，大概有三十幾個同仁參加，一餐一個人的餐費是五十元，三十個人也有一千五百元的菜錢，我們可以吃得很豐盛，我們規定是要煮四個菜一個湯，二素二葷，還要有水果，吃得很好，我們都很愛我們的伙食團。其他在激勵士氣方面，就是我們有一個激勵辦法，像我們有個工作管理，你要訂你的年度計劃、年度目標，如果有達成的話，我們也會給你獎勵。

8.專職人員管理的問題：

我們基金會的特色就是我們員工就像家人一樣，各司其職，彼此協助，各個部門還搭配得蠻好的。

9.專職人員的績效考核：

我們是目標管理、結果管理與關鍵事件紀錄的綜合運用，不過我們比較注重出勤的記錄，董事長辦公室有掛了個牌子-「守時是事業的靈魂」，出勤記錄比較差的話，他就不能參加年度的考核，譬如你的事假超過 14 天、病假超過 30 天、全年你的遲到次數超過 30 次，就不能參加考核，也就沒有考績獎金，我們都有很具體的管理，業務追蹤考核。

10.董事會有無評估執行長的工作績效，如何實施？

董事會有對董事長（執行長）評估，他們比較針對大項，像說年度的預算編列、年度的決算執行情形等來做評估，他們也會提出很具體的意見，他們對於董事長主要是看成績單，我來 × × 七年了，我們每年的成績單都非常的亮麗，各方面都有成長。我們兩位副秘書長也一樣和同仁一起打考績，董事會沒有對我們特別的做評估。

11.志工管理遭遇的問題：

他們很熱心，但他們通常自我意識比較強，我想我們 × × 最特殊的部份是我們的志工都是待了十幾年，有的都比我們資深，他們是非常固定的，他們就是等於天天來，八點來，五點半走，而且持續很多年，比我們專職人員還要熱心，從很遠的地方來，比較固定的這些，年紀比較大，都是一些媽媽，也有一些公務人員利用中午休息時間他們

也願意來做義工，我們有很多的行政義工可以做，包括我們雜誌的裝訂、協助我們做捐款收據、也幫我們打電腦，還有大量的發票義工。所謂自我意識比較強，是說他們可能會對我們的會務會干預，會常常提供他們的意見

12. 志工的維繫與激勵措施：

當然就是我們這個基金會的服務宗旨感動他們、吸引他們，另外就是我們有專人在做這樣的工作，我們義工組有一位小姐她就是在做這樣的工作，另外我們非常的幸運，我們的義工隊隊長他真的是非常的熱心，只要××有事，一定請假、掏腰包，在所不惜，他也蠻專業的，對老人問安方面特別有心得，甚至我們××的董事都是來自於我們的義工，他們可能長期在這邊服務，三年、五年，我們董事長真的看到他們這樣子的投入，所以邀請他們做我們的董事，我們的董事在義工的整合上面，有特別的費心。我想真正吸引義工的是在於這個基金會的本身，頂多就是吃一個便當，有的連一杯水都不喝，完全的義務投入。

13. 主要財務來源對機構運作的影響：

小額捐款是我們主要的財務來源，在這方面是我們特別放心的，因為我們基金會的根基就是來自於基層大眾，就是我們董事長講的「聚沙成塔」的方式，我們更不是靠特定的人士或是特定的集團來支持我們，所以即便在這樣子不景氣的狀況中，我們這個部份受到的影響也算是很微小的，即便在不景氣的時候，我想愛心沒有不景氣呀！兩百、五百、一千塊的這些捐款通通都沒有中斷。我們的服務宗旨非常的明確，即便在怎麼不景氣的時候，最老的、最窮的、最殘的，大家還是願意想要去幫助他們，而且他們就是平常來贊助基金會的金額不是非常的大，所以即便在不景氣時對捐款人來講他的影響也不大，所以他可以繼續來支持。

14. 發票捐贈開發的情形：

我們為什麼會受到這麼大的支持，我想是來自於我們董事長他對於我們就是希望人家認同這個方式，他採取一個作法，就是「順手送炭」，我想這個觀念非常的重要，我們都知道「雪中送炭」，你要付出比較大的代價，可是你順手就可以送炭，然後從順手送炭，推演到這個發票，發票你自己不一定會中獎，你沒有額外的付出，你把這個機會給植物人，他就推動這樣子的觀念，其實現在真是非常的驚人，火車站、機場、商店、美容院，你看到有商店的地方就是有我們的發票箱，另外我們也和教育局合作，中學生我們和他們合作保腦宣導，有這樣子接觸的機會，學生來我們這邊也做義工也捐發票給我們，我想這個部分是不容忽視的。我們全省有將近五十個專職人員在做這個工作，並

按行政區來劃分責任區，然後每一個區域都有「植愛園長」，就是這個區域有一個義工，就以台北市而言，我們去回收的點有 350 處，還不包括他們主動彙整寄來的。

15.財務規劃：

其實我們的基金會非常的單純，因為我們董事長他很保守，但是我們從預算管理方面去做這個部分，預算每年在八、九月就要開始做預算，預算是從個人開始，個人-組-部，你來做年度的預算，我們平均每年都要成長 35%，預算透過董事會在十一月的時候就來審核，一月一日來實施，根據每個科目，我們都有做預算控制表，我們是採「高編低用」，我們在起初的時候，預算就每個科目都打七折來管理，我們各種收入其實都蠻穩的，都有固定的型態，達成率幾乎都能達九成。

16.財務透明化：

我們××基金會就是號稱四大公開-人事、財務、業務、意見公開，所有的資料就是任何人隨時都可以來查詢，從 84 年開始，我們就由會計師來簽證，我們選擇的會計師是最具有公信力的，以前是安侯，現在是眾信，我們一定有開立正式收據、公開的財務報告，捐款的名錄因為太多了，所以我們沒有刊登出來，可是我們整個捐款系統非常的清楚。

17.資產投資：

資產投資很單純，就是台灣銀行存款，不過我們董事長有叫我去研究買公債。

18.成本控制：

一個人都要當做三個人用，成本部份我們比較需要要控制的是我們服務的主體，就是我們植物人安養院的部份，這個部份的安養成本，就是說幾個病人配上幾個照護人員，30 個植物人在同一個時段裡面，就是有一位護士、一位護佐、一位護理長，三個人力在照顧，這個部份也都有控制，其他的就是根據我們的預算編列，其實我們的文化是很節儉的，就以當初三千萬元的創設基金而言，我們基金會現在的財產總額已經累計有五億多的基金，包括許多的植物人安養院等，我們的董事長希望植物人的服務是永續經營的，所以他現在就為未來的服務奠下厚實的基礎。

19.媒體運用狀況：

我們是有發新聞稿，重大的事情我們覺得有應該讓社會大眾知道的事情我們會發新聞稿，然後我們跟媒體的關係還蠻好的，他們會來搶新聞，有時候他們還抱怨我們為什麼不給他獨家，××能夠有今天，其實媒體幫了很大的忙，這也是我們董事長的遠見，他從很多年前就知道要如何的透過媒體來幫助基金會，所以我們和媒體的關係很好。

20.接受政府委託合作的情形：

我們比較不考慮，因為它有很多的設限，而且我們的這三個服務也跟它們要委託的東西比較接不上來，董事長認為說這些經費就給需要的人去跟它要，我們能夠自給自足，我們不去搶那個，我們董事長常常說：「有人做，我就不做；有人要，我就不去要」。

21.與企業合作互動的情形：

企業比較少，比較有辦一些園遊會和贊助義賣而已，比較沒有和特定的企業合作互動。

22.與學界合作互動的情形：

我們跟幾位老師，像台大的楊培珊老師、王玠老師、蕭新煌老師，每年我們都有研究案請蕭老師幫忙，我們有什麼重大的事情董事長也都特別去請教他，他是我們××早期的支持者之一，我想他對我們真的是很有貢獻，在大家都不看好這樣的服務的時候，是他來呼籲支持的。

23.與其他非營利組織合作互動的情形：

我們董事長的身上有一個牌子-「社福一家」，他的一個理念就是社福一家，社會福利大家是一家人，社福聯盟早期也是他推動的，現在我們好像有贊助一個工作人員一年的費用，另外董事長每年都會請他們喝春酒，請這些社福界的朋友。

編碼代號：d
訪談單位：C 社會福利基金會
受訪對象：公關專員

日期：2-2-2001
地點：C 基金會辦公室
訪員：張培新

1.專職人員的流動率：

每一年蓋一座分院是我們的理想與目標，然而我們卻發現，當機構愈來愈龐大時，相對的行政人員、專職人員和護理人員都要增加，現在召募上有一個很重要的問題就是，要找到志趣相當又具有愛心、能力，且能長期服務的人並不容易，其實到這裏來之後，每個人都會經過一段時間的適應，現在的工作夥伴都很年輕，較不穩定，想進修、想出國，或想到企業財團，因而人員整個來說並不充裕，同樣的人事要做愈來愈多的事情，這是我們現在面臨到的問題。

2.刊物發行的成效：

每年在特定的時段雜誌會發 37 萬 5 千份，常態的時候都是 12 萬份，所謂特定的時段像卡片義賣季節、母親節點燈活動等月份。發行的對象都是我們定期的捐款人，他們的心是認同××的。通常我們發出去以後，大概兩三天之內，就會熱烈回應，電話不斷，捐款劃撥單大量湧進。兩頁的刊物其實對××的負擔已經很重，我們要發 37 萬份出去，每寄一份就是 1.7 元，這是一筆不小的開銷。現在我們和「麥格辛」等三家網站合作，定期提供雜誌資料轉載到他們的網站上，我們自己的網站上也有放，有些讀者會打電話來，說他在網站上可閱讀到資料，不必再寄，這就可以省下一筆錢下來。

3.住戶溝通：

我們現在的問題是購買了一個處所之後，第一波就是碰到住戶的質疑，像鳳山分院正在裝璜，可是住戶已經開始在發問卷，「你贊成這樣的一個機構進來嗎？」，針對住戶的質疑，我們要做一些睦鄰的說明。像台南分院就做的很好，剛搬進來，就針對整個住戶召開了一個大型的說明會，住戶認同，以後才不會有那麼多的麻煩，高雄分院當初我們沒有這樣去做，最後就面臨了絕裂，搬了出去，這是我們在爭取住戶認同必須注意的地方。

4.與政府溝通：

在與政府溝通方面，通常是以行文的方式尋求問題解決，儘量以溫和的方式實施，

不採取激烈的抗議手段。

5.與企業合作：

我們和企業合作一定有一個原則，無論這個合作是誰提出來的，我們一定不是主辦單位，而是很單純的受贈單位，活動出去打的一定是企業的名字。

編碼代號：e
訪談單位：D 社會福利基金會
受訪對象：副執行長

日期：2-16-2001
地點：D 基金會南區服務處
訪員：張培新

1. 董事會治理的型態及董事會與執行長間的互動關係如何？

開創初期以董事長之決策為主，當會務推動上軌道，機制建立之後，慢慢轉型以執行長為主的董事會運作方式，目前基金會重要決策由董事會討論決定，平時會務由執行長負責，我們每個月有一次的定期常董會，三個月一次的董事會，重要的決策會在董事會中討論。董事長至少一個禮拜會到基金會一次，常務董事與董事長之間經常會以傳真、電話聯繫，執行長若有重大事務亦會及時和董事會聯繫。

2. 強化董事會功能的具體作為：

我們會有不定期辦理主任和董事參與的「××高階主管工作營」，另外每週有「××快訊」，讓董事瞭解本週的重要訊息，比較特別的是在年度結束之前，大概在 10 月的時候，我們的常務董事會赴各機構瞭解業務推動狀況及討論下年度預算計劃，還有各機構的重要活動亦會邀請董事參加。至於董事會的自我評估方面，我們基金會並沒有做，組織章程中對於不適任董事的處理，目前也沒有律定。

3. 專職人員的流動率及原因：

以特教老師而言，流動率不高，但是公事部門和社工的流動率則比較高，原因主要是工作壓力比較大，且升遷管道有限，另外一點是公事部門做企劃在外面很容易找到工作，待遇也不錯，可是在我們這裏都是按一般的起薪，一個月可能只拿到二萬多元，最多才三萬多元，與外界的差距很大，而我們對公事部門的要求也很高，自己本身要有點能力及資源，如何去聯合資源？這些都是問題，因而流動率偏高。

4. 專職人員遴選的主要標準：

基本上一定是大專以上畢業，是不是相關科系？有經歷是最好，另外對於工作的使命感和責任感，這也是我們特別重視的。對於合適的人選，我們會要求 3~5 天的實習，先期瞭解機構的狀況後，再決定個人的意願。

5. 專職人員教育訓練制度與方式？

總括來說，包括職前訓練、在職訓練、外訓與專業督導。以高雄來講，和台北有許多做法並不相同，每個機構的屬性不同，但是各個機構都有一套教育訓練的方式，××會簡單的律定要做什麼訓練？並沒有規定多少小時，它有一個指導，就是一定要做職前訓練、在職訓練，以××、××來講，它們兩個都是學齡前的，所以它們自己會固定利用每隔週的週六上一整天的啟智工作人員的在職訓練，但是以成人服務資源中心和高雄的南區服務處來講，我們都是以社工為主，一個月兩次，每個禮拜四固定有一個社工督導，來做社工方面的專業諮詢，對於行政部門的話，我們就比較少，因為行政人員受訓的機會真的很少，都藉助於是外面的，譬如說它會有什麼樣的訓練我們就派去，每個人每年有五千元的訓練費用，但是可以視職位的情況來做調整。

6.員工薪資制度與福利措施具體作法與規定？如何激勵員工士氣？

就薪資來講，在所有的福利機構中我們算是中上，我們蠻強調年資，除一年增加300元外，還有離職退休金，另外一年固定大概是13.5個月薪水，我們還會有一個考績獎金，並律定各級獎勵標準，這個感覺還不錯，另外逢年過節有獎金，雖然不多，但是差不多有兩千、三千，比較特殊的是我們員工的喜慶喪葬都有一些補貼，還有蠻人性化的是我們年底尾牙的時候，每個董事都會提供禮物，讓所有的員工都摸到好獎品，且都是一千元以上，尾牙的場所一定是挖空心思的為員工設想，另外我們每人一年還有五千元自強活動的津貼，還有政府機構評鑑績優獎金全由得獎機構當作員工福利運用，不必繳回××。這些都是激勵士氣的方法。

7.專職人員管理現存的問題？

因為流動率蠻高的，所以在銜接過程上會有一些斷層，很多過去的歷史文化、背景資料，一些新的工作人員不是那麼的熟悉，這是我們現在蠻大的困擾。其次，××已經成立十幾年了，以往那批幹部大概都已經四、五十歲了，而那時候的一些工作觀念和現在的新進人員有很大的不同，彼此都需要做調整。

8.專職人員的績效考核：

我們是目標管理、結果管理與關鍵事件記錄等綜合運用，我們在年底的時候要寫計劃書，上呈通過後，我每個月讓我的工作人員針對目標擬定工作步驟，月底只要交一張報告針對月初的工作計劃完成了那些工作？那個地方沒做到再和他討論。年中、年底亦有一套具體作法考核。

9.董事會有無評估執行長的工作績效？如何實施？

這個部分會比較弱，董事會開會時會有業務報告與執行狀況，另外通常是在年底的時候看工作報告、收支平衡，及詢問執行長對各中心相關狀況的瞭解程度，來實施績效考評，而對於執行長實際工作績效的評估指標就沒有詳確律定出來。

10.志工運用狀況及管理問題：

我們發行志工團團訊，已經有三年了，對於志工的引導，我們有辦研討會、講解、參觀、迎新，每年固定還會辦活動，這個活動就包括旅遊活動、新春團拜等，針對志工的績效評估，我們有志工的評估表，針對志工服務的態度、時數、組織的認同等實施考核，然後會選出年度的各項績優志工給予獎勵。至於志工管理的問題，首先是召募不易，可能和組織愈來愈多及景氣有關，最近志工流失很多，有的志工忽然間失業、公司搬遷等，另外有些對工作認知有差距，希望在這邊能找到聊天的對象，在心路則無法滿足他這個期望。

11.貴單位如何加強志工的維繫與激勵措施？

我們每個月有志工團團訊，提供彼此心得，其次我們會經常配合機構辦理一些活動，邀請志工參與，體驗其在活動中的貢獻，每年並辦一次志工旅遊。

12.機構年度主要的財務來源對機構運作的影響為何？

捐款是我們財務的主要來源，機構自成立以來，幾乎都不太願意說把主力放在政府補助上，為什麼呢？因為我們會覺得說政府的補助讓我們感覺到會受到限制很多，而且萬一政府的補助款縮水，我們是不是就難以存續？所以我們就不願意加重在政府補助這方面的壓力，對於社會捐款，比較擔憂的就是說，因為以往我們都是固定的，所以會覺得壓力不那麼大，但從九二一後發現說，因為有一些捐款的人他可能是因為這樣的原因，他去捐那邊就不捐到這邊來了，因而大幅的下落，再加上經濟不景氣，所以這兩年對我們的壓力是說我們要怎樣去開發潛在的捐款人，對我們會是比較大的挑戰。

13.發票捐贈開發的情形：

發票的錢實在不多，數量雖然很大，但是很累的就是因為發票的點要佈的很多，回收所費的人力要很多，在高雄就有二十幾個點，必須靠志工去幫我們收，我不覺得它是主力，但是我們藉著希望發票點算是一個通路，就是我們會把××的一些會訊等放在上

面，這個發票的的通路是不錯的，也許發票中獎率不多，但能引進其他資源多的話，就值得做。

14.財務規劃：

我們大概在十月份的時候要做明年度的年度計劃，我們的財務會根據過去幾年的財務報告、收入支出來做分析及預算分配，當收入不如預期時，就必須做支出方面的調整，原則上希望收入和支出都是能夠在控制之內。譬如說以今年 90 年度來講，我們就會把 86、87、88、89 這幾年全部都去做分析，然後分析出來，做今年預算的時候，我們就會完成這樣的財務報表，原則上希望在原來的上下，我們會有一筆預備金，約五百萬左右的提撥，這部分是說當某一項服務沒有獲得政府的補助或預期的時候，這個錢就可以拿進來撥。

15.財務透明化：

我們每個月每個中心都會接到中心的損益表，讓你知道這個月你這個中心的財務運用狀況，以預做控算，然後到了八月份，會再告訴你這半年來到目前為止是什麼情形，然後讓你就後面四個月趕快做調整，不要差距太大，所以通常我們的預算和決算，以高雄來講，大概都八十幾，都算不錯。對捐款來講，我們收到捐款，一定馬上就寄收據，並將他的名字登錄在我們的雙月刊上，他定期就會收到我們的雙月刊，然後每半年會寄服務成果報告及捐款名錄，另外從去年開始定期邀請捐款人參觀服務機構與活動，讓捐款人瞭解 × × 心智障礙者家庭的一些困難及他平時的一些幫忙。其他像會計師簽證、申報主管單位等，我們都按照規定去做。

16.預算編列的方式：

我們是依據年度預定方案來編列預算，譬如說，我高雄原來只有一個機構，所以我的預算可能很少，可能是兩三百萬就夠了，可是第二年就增加一個機構，相對的就增加許多具體的服務方案，可能就提高為五百萬了，所以我就依據這個來做調整。

17.資產投資狀況及投資政策：

我們除銀行定存孳息外，還購買少數的政府公債，投資策略非常保守。

18.成本控制：

譬如說這個方案，我們會建立專案計劃表，工作人員針對經費預算及經費來源妥善控算，另外在零用金方面，我們通常是五千元以下，工作人員依實際的需要可以去請購，零用金我們是一個星期做賬一次。總而言之，成本控制的方式，第一是請款，第二是零用金，第三是損益表。

19.發行電子報運用情形與執行成效：

電子報是在 87 年年底開始在籌設，真正開始呈現是在 88 年，先要知道電子報的對象，然後才要知道電子報要做到什麼樣的程度，才不會被社會大眾覺得是垃圾的東西，所以先有規劃說我們有那些專欄，到目前還是高雄在操作，現在電子報的客戶約有一萬餘份，它的編排製作都是我們公事部門的員工，蠻難的，因為第一個你要有這樣文字的敏感度，耗費的人力時間比較多，但卻可減少一筆郵寄的費用，我覺得電子報的效果還不錯，我們會把相關重要的訊息都會放在電子報上，但是很多人仍向我們反映，他們不看電子報，所以目前還是另外發行 × × 簡訊的書面刊物。

20.媒體公關運用情形與成效：

當我們在活動的訊息發布的時候，和報社都會有蠻好的密切互動，對於突發的一些社會有關智障的問題他們主動的第一個會打到 × ×，詢問我們的看法，甚至邀請我們去談，所以覺得第一個我們的專業受到肯定，第二個就是說他們也知道我們在這方面可能有權威性及一些代表性，在這部分我覺得是蠻好的，我們跟媒體記者非常的熟悉。

21.刊物發行的執行成效：

我覺得是有必要性的，假定我是一個捐款人的話，以我來講，我會很希望看到說你最近有些什麼活動？做一些什麼事情？但是它的困難點是在於說要看捐款人他的行為動機，是不是需要這份刊物？

22.接受政府委託主要面臨的問題：

以高雄地區而言，簽約期限與是否續約的不確定，對我們的壓力會很大，另外，我會感覺到像是在訂不平等條約，條約寫的比較含糊，且政府單位的局長、承辦人換了之後的看法都不一樣，所以我們就變得很累，其次政府有一種心態，只給你一點錢，卻要你做很多事，其實基本上應該要維持一個公設民營單位基本的生活條件。

23.對公共政策的期望與需求：

我覺得以目前來講，我看不到政府在殘障福利這個方面比較有系統的規劃和真正的落實在做，它可能某一個時段因為某一個人的某一個觀點而就去把大部分的補助款放在某一項的業務上面，但是沒有真正的去持續進行這個工作，甚至於針對這個工作做檢討改進，欠缺長遠的規劃。其次，沒有針對殘障者的一生，他的人口比例，然後去做真正的服務的年度階段的推出，因為殘障者每年都有一定比例的成長，針對年齡層，其需要度完全不同，有時政府的標準很高，但是實際在執行上是非常的困難，不切實際，舉例來說，以老人來講，其實老人的照護中心有一部份也可以是智障的，智障的老人中心和正常的老人中心要怎麼樣去規劃？甚至是可以結合的，可是政府卻沒有一個這樣的機制，然後對於機構來講，如果有心要去設立的話，就一大堆的法規，我們現在推廣的是小型化的機構，一個機構只有十幾個人，甚至於幾個人，它那有那麼多的成本去做所謂的空間的改建，政府拿一套標準來訂每一個機構是不公平的。

24.與政府溝通的方式：

我們會參加政府相關的會議，並在會中表達我們的意見，另外我們團體有聯誼會，也會做這樣的呼籲，聯合大家的一些想法，甚至以書面資料轉達，其他像社會宣導方面，也會透過許多的場合，提出我們的看法。

25.與企業合作互動情形：

比較少，這是我們目前一定要努力的部分，但是在就業服務方面，我們是蠻成功的，和企業合作的也比較多，像有一個清潔公司，它用了我們的孩子之後，發現我們孩子的能力很好，現在只要有缺，就是我們的孩子會過去，另外有一個洗衣店，我們介紹一個孩子過去工作，那洗衣店馬上就推出愛心券，只要來洗衣服，滿一千元，就捐出二百元給心路，其他類似的例子很多，所以透過就業服務，我們得到的回應很好。

26.與學界合作：

以前我們固定和東吳大學的周月清老師合作，在我們要推出一個新的服務方案，一定會先找她做評估，在高雄我們有一些諮詢顧問，就是特教界、社工界的教授，但並不是那麼的密切。

27.與其他非營利組織的互動情形：

我覺得這方面的困難點在那裡？從早期到現在，××主要幹部的風格是，我們在

討論事情的時候，通常不會以××的最大利益點為出發，我們都會想到國內目前的環境及針對身心障礙者長期的規劃上面，還有目前這個階段，我們該努力的方向，所以並不受其他以機構利益為考量的團體歡迎，另外，××的專業程度蠻整齊的，在某些方面的看法比較新、精進，會比其他團體先去談這些問題，所以相對的也會感到寂寞，再加上我們幹部的性子直爽，容易得罪人，這些都是我們的困難。

編碼代號：f
訪談單位：E 社會福利基金會
受訪對象：秘書長

日期：2-12-2001
地點：E 基金會辦公室
訪員：張培新

1. 董事會治理型態：

原則上我們每年會將工作的內容、業務報告、業務計畫於董事會中提出報告，平時有任何比較大的決策，我們都會在董事會中開會決定，因為我們的業務比較單純，就是訓練學生，屬於既定的工作，在我們每年的年度業務計畫中都有非常清楚的說明，所以我們就是按照業務計畫來做。

2. 貴機構董事會與執行長間的互動關係？

董事會就是通過我們的業務計畫，我們就會去做，董事都是很專業的，幾乎都支持我們所有的計劃，彼此互動的關係良好。

3. 強化董事會角色功能的具體作為？

我們倒沒有朝這方面去做，因為這種做法我覺得是應該由董事會自己來推動，像我們中心是屬於董事會的，我們不太可能去主動要求董事要做這些事情，董事會他們自己對於董事的聘請等，會有所討論，據我瞭解董事會並沒有做自我評估。

4. 專職人員的流動率：

就我的感覺還算不錯，比較穩定。

5. 員工薪資制度與福利措施具體作法與規定？如何激勵員工士氣？

我們都有制度，我們完全都有很明文的書面制度，很明確的訂在「員工手冊」上。在激勵員工士氣方面，總是希望福利在我們的經濟許可下能好一些，我們有一些不同嘉獎的方式，也有一些獎金的制度。我們資深的人愈來愈多，所以對我們基金會來說，這也是很大的負擔，我們一定要每年留很多的錢要做退休金，我們已經二十年了，很多員工陸陸續續要開始退休，我們的退休制度在勞基法以前很早就訂定，所以我們總要為我們的員工退休預做準備。

6.專職人員管理現存的問題？如何解決？

人當然是有問題，但是我們自己的感覺，愈將它明確化愈制度化，管理愈簡單，所以我們很多管理的東西，很多管理條例寫的很細很細，這樣子員工也知道知所進退，因為你講得很清楚了，你什麼事該做？什麼事你不該做？大家都能夠自律，所以我們人事上，一般來說，二百多個員工感覺上真正有問題的員工，一個月大概也不會發生二、三件事情。

7.專職人員績效考核方式：

新進員工有新進考核的表，固定的員工每年有固定考核的表，填了考核表以後，我們再和他們討論，討論他們的工作，考核表的內容包括工作、人際關係等。

8.董事會有無評估執行長的工作績效？

董事會到現在都還沒有，大概我們的董事會是蠻客氣的，對我們蠻信任的，其實我們中心就是我和賴主任，我們兩個負責，他們對我們蠻信任的。

9.貴單位如何加強志工的維繫與激勵措施？

我們目前在慢慢的推動、徵求，各個中心現在有社工，他們自己去徵募，我們有一些志工的辦法，我自己覺得我們社工的運用，真的用得還不夠多，可能是性質的關係，因為我們以前很少辦很多的活動、宣導這些方面，大概都著重在訓練，在訓練的過程當中，志工能夠介入的不多，他們能夠幫忙的不多，現在因為他們要開始辦很多的活動，那當然就要找很多的志工，因為我們的訓練幾乎都要很專業的訓練，志工進來他根本沒辦法接手，最多中午餵飯及辦一些繁雜的事情等。

10.貴機構年度主要的財務來源對機構運作的影響為何？

大概是政府的補助，如果政府減少支出，當然對我們就會有直接的影響，面臨這樣的狀況，所以我們現在開始募款，二十年了，我們才開始募款。

11.如何加強機構募款？

我們目前先推很簡單的發票，然後再呼籲家長，我們不希望自己額外的增加負擔來捐款，我們只希望他傳遞我們的消息，就像我們有一個家長說他的外婆每年都捐很多

的錢給「慈濟」，當家長聽說我們中心開始要募款了，他就跟外婆說請優先幫助「第一」，所以我們現在只是想把這些資源讓我們的家長及同事去傳遞說，我們知道有人有這善款的預算，所以外婆就把四十萬捐給我們，因為我們有急需。

12.財務規劃：

政府的補助是很明確的比例，家長的繳費其實也是蠻明確的，現在我們才剛開始募款，我們還沒想到有多大的比例。

13.財務透明化：

譬如說我們都有稅簽，就是我們超過一億，就要做稅簽，會計師會來整個查我們的賬，因為我們的會計、出納都是外面聘請來的工作人員，也不是我們的親戚、朋友，現在陸陸續續有一些捐款，我們都有徵信。

14.預算編列方式：

延續上一年度收支實況略作調整，我們的訓練蠻固定的。

15.資產投資狀況：

我們有一點投資在基金，但是我們的時機不對，所以到現在還沒有回升。

16.成本控制措施：

所謂成本，最大的就是人事費，我們訓練學生有一定的比例，譬如說，小的孩子、困難的孩子、多重障礙的孩子也許是1比2.5，程度好一點的孩子也許是1比6或1比7，都是看不同學生的年齡和程度，我們在人事的經費上，人員的聘用就是以這個比例來控制，其他的方式就是按照預算。

17.媒體公關運用情形：

我們用的很少，這是我們二十年來最失敗的一點，我們很少宣導，最近我們才開始有一些的個案，其他的我們宣導的很少。那時候我們就覺得說一方面我們也沒有這種公關的人才，一方面公關的人才也要花錢，我們覺得反正我們是一個訓練機構，我們就訓練孩子就好了，所以寧願把人力放在孩子和老師的比例上，覺得不需要去宣導，現在

就發覺可能要募款的話，一定要開始宣導。

18.發行刊物的執行成效？

我們主要的捐款人或其他的相关機構，我們都會發簡訊出去，我們並沒有評估執行的效果如何？最近我們有一個「輔具之友」的雜誌，最近這一期我們要問卷，因為這個雜誌免費送給他們三年，我們希望他們能夠訂閱，也藉以瞭解回應的狀況。

19.接受政府委託主要面臨的問題：

其實這麼多年來，我們都覺得問題不大，反正有問題我們會提出來，他們也很信任我們，我們和政府的合作感覺上大致沒有太大的問題。

20.對於公共政策的期望與需求：

因為政府常常開很多會，關於殘障福利、特殊教育的事情，特別是殘障福利方面，很多的政策，以前他們也都邀請我們參加，一起來擬定，我想政府和民間的期待永遠沒辦法完全媒合的，大致上來說，我們現在其實對他們最重要的就是政府的採購法，根本很難推行，因為你按照政府採購法去買東西，根本買不到你要的東西，而且時效也耽誤掉了，無法應急，所以非常不合用，就像我們中和現在買一棟房子給孩子用的，如果按照政府的採購法，你要上網去徵求，房子的地點和裡面無障礙的環境、外面周圍的環境、內部的坪數大小完全都是要按照我們需要的狀況，我去上網的話，我根本找不到我真正需要的東西，而且那樣一來就要好幾年，所以根本我沒辦法用政府採購法，逼得我們自己要出超過 50% 以上的費用，政府明明可以補助我們 60%，現在他一個方法是如果我們申請的不超過 50%，我就可以自己決定，所以目前我們只好是這樣子。

21.貴機構與政府部門表達需求或意見時，經常採取那些方式進行溝通？

剛開始二十多年前，我們是有常常召開記者招待會，有帶很多的團體一起要跟政府有很多的訴求，但是後來慢慢 × × 出來了、× × 出來了，還有殘障聯盟出來了，我覺得這些功能應該是它們去辦的，我們最主要的還是一個專業訓練的機構。

22.與企業合作互動情形：

應該不是很多，除了有一些小的代工，跟工廠合作，企業合作的狀況不多。

23.與學界合作互動情形：

蠻多的，我們常常跟一些大學一起做研究的專案，像台大、中原大學等經常和我們合作做專案，輔具、特殊教育、訓練孩子等都有。

24.與其他非營利組織合作互動情形：

應該有一些，我們與很多機構的負責人都蠻熟的，但是真正在工作上合作的好像不多，因為我們各自訓練自己的還子，我們比較少與其他的機構舉辦活動，因為我們自己一個機構已經太大了，我們舉辦一次活動上千人來參加的，所以太多了，我們學生都五、六百，加上家長、老師等，平常我們和台北市其他的相關機構聯絡的比較多。

編碼代號：g
訪談單位：E 社會福利基金會
受訪對象：行政組組長

日期：2-12-2001
地點：E 基金會辦公室
訪員：張培新

1.專職人員教育訓練的方式：

我們是每個月有排一個禮拜六在職訓練一天，然後每個禮拜三的下午四點半到六點是老師的在職訓練，禮拜六的訓練，六個中心全部集中在一起，邀請外面的講師針對訓練方面的一些專業技能，還有就是針對員工本身個人的提昇成長；禮拜三的下午，一個半小時在各個中心由他們的組長帶領老師著重在如何改善施教的品質。

2.員工的薪資制度與福利措施：

我們的福利措施都按照勞基法，是跟著勞基法走的，但是我們的假比勞基法還要多，還有寒暑假，各兩個禮拜，還有春假及一年的育嬰假，在「員工手冊」中均有明文的規定。

3.如何激勵員工的士氣？

我們每一年都有一個考績，考評的結果薪水會有所提昇，他的點數會增加，在管理上有任何問題都能夠馬上反映，不會有官僚作風。

4.專職人員管理的問題：

我們的架構是各個中心它有一個組長，組長之下就是各個班級，每一個班級有一個導師，導師之下有助教，管理上就是那個導師管助教，組長又管導師，所以管理上是蠻嚴密的。員工之間總是會有一些人的問題或是不服管理等，我們有一個員工人事評議委員會，就是員工對於處置不服，他可以申請到人事評議委員會，人事評議委員會是各個中心的兩個老師組成，是員工自己選出來的，共十二個人，這些人再來討論這個案子，由他們開會討論決定。

5.專職人員績效考核方式：

我們都有考核表，組長有組長的考核表，導師有導師的考核表，教保員有教保員的考核表，復健師有復健師的考核表，由組長和主任來填表，它有自評的部分，考核表有

自評及主管評，考評的方式偏向結果管理。

6.志工管理遭遇的問題：

志工等於是各個中心的社工員他們去辦，我們的志工管理上還好，因為我們的志工大概都不是學生，不會有太大的流動，都是家庭主婦，因為她必須配合你白天的時間，所以上班的人沒辦法，學生也不行，都是家庭主婦，她都願意固定的時間幫忙這個班級，蠻固定的。

7.志工的維繫與激勵措施：

我們是在年終的家長會上會給予表揚，年終員工聚餐的時候邀請他們，然後發一個紀念品。

8.政府補助對機構運作的影響：

在經費上政府補助的比例比較高，89年還沒有太大的變動，今年也還好，91年就會有一些變化，中央與地方經費的調整變化，確實讓我們會有一些擔憂。

9.發票捐贈開發情形：

我們在各中心放發票箱，發通知給各家長，可以把發票帶到學校來，還有就是請所有的員工和家長，那個地方可以放發票箱的，我們大概放了二十個，還是很少。

10.成本控制：

人事費是不能少的，老師和學生的比例也是不能少的，所以行政人員都很難去增加，其他設備費用我們是控制的很緊，儘量能用就用，能向人募到就募來，就不要買新的。

