

## 書摘

# 非營利組織資源開發與整合

## —— 理論與實踐 ——

林吉郎博士

南華大學非營利事業管理研究所副教授

資源匱乏，有心無力，業已成為近年來台灣地區絕大多數非營利組織成長與發展的限制與宿命。資源匱乏，既導因於政府無力充分補助、企業自顧不暇、社會捐款萎縮等因素；也可能因為非營利組織本身絀於開發、整合與善用資源所致。有心無力，關鍵在於熱情有餘，條件不足，生存已經夠吃力，尋求發展更是遙不可及。據此，非營利組織能力的培養(capacity-building)與提升，從而有效開發、整合與應用各種資源，殆可謂關係當前台灣地區非營利組織生存與發展的重要課題。

此一有關非營利組織生存發展的議題，乃南華大學非營利事業管理研究所師生備極關注的面向之一。筆者自從三年前任職該所，投身於非營利組織領域的教學與研究，講授非營利組織的策略管理、危機管理與國際化策略等課程之後，深刻體會當前台灣地區非營利組織的發展策略，重點理應置於資源開發、整合與應用一端。根本之道則在於提升治理與管理能力，廣結善緣，進而期能自立更生，永續經營。本書之作，實係基於前述認知，而決定將近年陸續於研討會與期刊所發表的相關論文集冊出版，藉以拋磚引玉，獲得關心非營利事業發展的前輩與師友的迴響與指教。

本書內容共分為五大章節，其目錄及內容摘要如下：

## 目錄

導論

第一章 非營利組織資源整合與運用：台灣個案的分析

第二章 公益創投—非營利部門資源開發與創新管理的新途徑

第三章 公益創投與社會企業：價值創造途徑的分析

第四章 草根型非營利組織的資源開發與整合：以社寮文教基金會與政府關係為例

第五章 台灣宗教型非營利組織的資源開發與應用：以佛教慈濟基金會的國際化策略為例

結論

## 內容摘要

解嚴後，台灣地區「結社革命」應運而生，非營利組織快速成長，且多元發展，服務功能相對擴大，對國家社會發展影響深遠，其重要性，已充分彰顯，有目共睹。政府與企業積極尋求與非營利組織建立關係，以落實資源的整合與應用，乃大勢所趨。然而就三方合作經驗觀察，因政府機關、企業機構、非營利組織的組織屬性、台灣現有的法律規範，以及資源有限，使得三方的合夥關係，呈現多元發展，或聯盟合作、或衝突競爭，不一而足。對非營利組織而言，在非營利組織間，或同時與企業、政府、社區建立整合性的資源網絡體系，發揮乘數組合效果（synergy effect），創造價值，當為必要的策略思考。國內的資源整合經驗中，包括「統一超商」、「社寮文教基金會」、「伊甸基金會」，以及「環台醫療策略聯盟」等，雖然整合模式有別，卻各具特色與功能，對其他有意尋求資源整合的非營利組織來說，深具啟發意義。就一般觀察，有效整合的條件之一，在於善用媒體與公關工具，致力社會行銷。因此，利用公關途徑廣結善緣，甚至從事危機溝通與傳播，將是不可忽視的溝通力量（communication power）。伴隨全球化與資訊革命時代來臨，台灣非營利組織過去常忽略的應變途徑，如危機管理、資源開發、志工教育訓練、服務產品設計研發、行銷資訊、知識管理等，今後將是組織賴以生存和發展，以及得以成功整合各種資源的必需的條件，也是創造更高價值的重大課題。特別在危機管理方面，不論危機的發生係導因於外在環境的天災人禍，或是衝突所造成的內部分裂、重要領導人發生變故、經費來源斷絕、競爭對手崛起，甚至組織參與政府部門的災變管理等，組織成員都應具備高度危機意識、未雨綢繆、積極應變，掌握潛在危險，事先預防，或將危機消弭於無形，即使發生猶能臨危不亂，按部就班，妥善因應，而事後能記取教訓，避免重複，皆是非營利組織趨吉避凶的不二法門。

公益創投（venture philanthropy），儼然成為當前西方世界非營利組織運用企業創投與管理經驗，根本調整組織與財務管理策略；改善組織體質；提升競爭力、經營效率與效能，以裨益組織自立更生與永續經營條件與能力具備的主流思想，甚或典範（paradigm）。儘管此一途徑業已經數年實踐，但仍有極大討論空間。「非營利事業暨自

立更生團隊」(NESsT)舉辦「國際公益創投研討會」,旨在結合產官學界探討「公益創投」的意義、實踐成效與限制。即使經驗有別,與會人士大多持正面看法,尤其以美國經驗而論,似乎更因「公益創投」落實強化基金會與NPO關係,使NPO得以提升管理效能,創造價值,善用補助款項造福社會,從而肯定「公益創投」的意義所在。然而,由於台灣NPO的發展情況與美國不同,固然「公益創投」的非營利組織新的理財模式深具啓發意義,但究竟在實踐上能否發生「脫胎換骨」效用,仍有待觀察。我國NPO既有的運作模式,大抵與「公益創投」精神若合符節。但不論如何,這是一個值得認真深究的課題。

非營利組織的蓬勃發展,社會需求超越了社會資源的成長速度,非營利組織開始面對一個頗具規模的競爭性的市場,加上經濟不景氣與政府政策的改變(福利預算減縮,利率下降等),使非營利組織陷入財務日漸緊縮,與民眾對公共事務與社會服務需求日增的雙重困境。因此如何改善組織體質、調整組織與財務的管理策略、加強經營效率與效益、強化組織提升競爭力,以發展自立更生與永續經營的條件與能力,成爲非營利組織的重大課題。公益創投與社會企業雖是新名詞,但嚴格來說並不是完全新的概念。分析社會企業與公益創投事業管理模式、經營方法與服務輸送可發現,其主要精神與做法,在於資源的運用,價值的創造與策略管理的經營,對於非營利組織管理與資源開發有其正面的意義。本文亦就價值創造的部分加以探討,發現公益創投其中一項主要的投資模式—投資於有社會目的的社會企業,在這樣的一個投資過程,不只是單一的營利行爲,同時也創造了一個結合組織使命的社會價值與經濟價值的循環與價值鏈。

本文分別從兩個頗具資源開發與整合意義的經典性個案,分析非營利組織如何在社會資源有限的情形下,積極拓展公共關係,有效達成資源開發,亦且透過各種可能途徑,謀求整合,創造價值。其一是草根性的非營利組織,即南投縣竹山鎮社寮里紫南宮提供基金創立的社寮文教基金會;第二個個案即爲財團法人中華民國佛教慈濟慈善事業基金會。

個案一的南投縣竹山鎮社寮里紫南宮提供基金創立的社寮文教基金會是一個傳統農村草根型非營利組織,在紫南宮的贊助下,結合宗教文化與政府社區總體營造政策,推動社區關懷、人文探索以及鄉土文化藝術活動,對社區環境的改善、美化生活空間、激發公民意識、草根文化的重建、以及居民素質的提昇,有效降低政府施政成本,提高服務效能,普遍獲得各級政府肯定與表揚。本章乃透過社寮文教基金會與政府關係建立互動案例,藉由草根型非營利組織透過產、官、學界知識、經驗傳授與互動,以及利用

社區資源，與地方社團推展策略聯盟，來彌補各自之限制，共同發揮服務效能，有效解決人力與資源不足之窘境，建立資源共生的互動模式。目前台灣農村草根型非營利組織要永續經營，應以社區總體營造為主軸，來推動鄉土文化藝術，並結合地方政府，創造合作關係。在地方上，應轉化傳統思維，加強策略聯盟，積極開拓資源，構建資訊網絡平台，進而協助推展地方文化觀光產業，建設具特色，有人文氣息的富麗新農村。

個案二，「財團法人中華民國佛教慈濟慈善事業基金會」在傳教與濟世使命上，其四大志業八大腳印的實踐，濟世救人，成效卓著，業已成為我國深受世人矚目的非政府組織(NGO)之一，亦可謂 NGO 國際化的典型。慈濟功德會由本土而國際的發展歷程，儘管平凡務實，筆路藍縷，卻影響深遠，尤具啟發意義。本章依據慈濟基金會國際化的三大途徑：國際救援計畫、骨髓捐贈與設立海外分會的經驗，包括理念、原則、援助模式與過程等，抽繹出其獨特的發展脈絡與模式，進而提出 NPO/NGO 邁向國際化時應有的策略思考。研究發現，慈濟所以能在國際化發展中獲致卓越成效，其關鍵因素在於：

- (一) 慈濟組織魅力型領導人的特質、理念、指導乃首要之舉。
- (二) 志願參與者對組織使命的認同以及對領導者的服膺。
- (三) 國際化的途徑：國際救援計畫、骨髓捐贈與設立海外分會等的多元發展。
- (四) 國際化策略模式的選擇，包括：直接、委託、聯合、策略聯盟、設立海外據點整合資源等，皆相當程度能夠發生綜效(synergy)。
- (五) 國際救援原則與程序的發展與確立。
- (六) 機構本身的指揮體系所具備的彈性與調適能力。