

# 目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與研究動機.....	1
第二節 研究目的與研究問題.....	4
第三節 研究範圍與研究對象.....	5
第四節 研究方法與研究限制.....	10
第五節 研究流程與章節安排.....	13
第二章 文獻檢閱與理論探討 .....	15
第一節 相關文獻檢閱.....	15
第二節 非營利組織的相關概念 .....	22
第三節 社福類非營利組織概述 .....	28
第四節 非營利組織的人力資源管理.....	30
第五節 非營利組織的人力資源架構.....	36
第六節 非營利組織的職工管理 .....	41
第七節 研究架構 .....	57
第三章 我國社福類非營利組織概述 .....	61
第一節 我國社福類非營利組織的發展與類型 .....	61
第二節 社福類非營利組織的意涵 .....	64
第三節 研究對象與個案介紹 .....	65

<b>第四章 社福類非營利組織職工管理之實證分析 .....</b>	<b>73</b>
<b>第一節 社福類非營利組織職工之確保管理 .....</b>	<b>75</b>
<b>第二節 社福類非營利組織職工之開發管理 .....</b>	<b>80</b>
<b>第三節 社福類非營利組織職工之績效管理 .....</b>	<b>85</b>
<b>第四節 社福類非營利組織職工之報償管理 .....</b>	<b>89</b>
<b>第五節 社福類非營利組織職工之維持管理 .....</b>	<b>91</b>
<b>第六節 社福類非營利組織職工管理之困境 .....</b>	<b>98</b>
<b>第七節 社福類非營利組織職工對基金會管理之看法 .....</b>	<b>103</b>
<b>第八節 小結 .....</b>	<b>116</b>
<b>第五章 結論與建議 .....</b>	<b>121</b>
<b>第一節 研究發現 .....</b>	<b>122</b>
<b>第二節 研究建議 .....</b>	<b>138</b>
<b>第三節 後續研究建議 .....</b>	<b>141</b>
<b>參考文獻 .....</b>	<b>143</b>

附錄一 訪談大綱（職工管理者） .....	151
附錄二 訪談大綱（資深職工） .....	153
附錄三 訪談逐字稿（一） .....	154
附錄四 訪談逐字稿（二） .....	164
附錄五 訪談逐字稿（三） .....	172
附錄六 訪談逐字稿（四） .....	178
附錄七 訪談逐字稿（五） .....	182
附錄八 訪談逐字稿（六） .....	191
附錄九 訪談逐字稿（七） .....	195
附錄十 訪談逐字稿（八） .....	203
附錄十一 訪談逐字稿（九） .....	206
附錄十二 訪談逐字稿（十） .....	216
附錄十三 訪談逐字稿（十一） .....	222
附錄十四 訪談逐字稿（十二） .....	230
附錄十五 訪談逐字稿（十三） .....	234
附錄十六 訪談逐字稿（十四） .....	247
附錄十七 訪談逐字稿（十五） .....	250
附錄十八 訪談逐字稿（十六） .....	257

## 表目錄

表 1-1 內政部所屬暨收錄於三百大基金會名錄之社福類非營利組織 .....	5
表 1-2 符合本研究條件之基金會 .....	7
表 1-3 本研之研究對象 .....	9
表 2-1 人事管理與人力資源管理之比較 .....	31
表 3-1 本研究之研究對象 .....	66
表 3-2 本研究之訪談對象 .....	66
表 4-1 本研究之訪談對象 .....	74
表 5-1 職工招募徵選之比較 .....	133
表 5-2 職工教育訓練之比較 .....	134
表 5-3 職工績效評估之比較 .....	135
表 5-4 職工激勵報償之比較 .....	136
表 5-5 職工維持之比較 .....	137

## 圖目錄

圖 1-1 本研究流程圖 .....	13
圖 2-1 本研究架構 .....	59

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與研究動機

### 壹、研究背景

社會福利的推行始於十七世紀英國伊莉莎白女王所通過的濟貧法，由此開始了政府對於貧窮人口的照顧責任，歐美各國社會福利的提供也於二次世界大戰後明顯的擴張。爾後，由於自一九七〇年代以來，福利國家的觀念過度的擴張，致使現代民主國家人民對於社會福利的要求越來越多，國家社會福利政策的持續擴大以及對於公共服務的過度要求，造成了政府財政負擔的日益增加，再者，由於能源危機引起全球經濟不景氣政府不得不緊縮各項公共支出，遂形成了福利國家的危機（welfare state in crisis）；同時面臨了政府失靈以及市場失靈的事實，加上政府的官僚體系的行政效率不彰，無法及時做出反應，以至於在面對人民多樣性的公共需求時，在施政上面臨困難。

早期美國是承襲英國伊莉莎白濟貧法的方式提供社會福利，是以拍賣、監控或是以院內以及院外救助的方式來降低貧窮率。直到八〇年代的雷根政府，主張聯邦政府應將社會福利提供的責任下放以其及逐漸的退出在社會福利提供中所扮演的角色，於是形成所謂新聯邦主義的社會福利政策，亦即強調政策下放經費由各州自籌與主導政策的方向（Dinitt,2000:53）。在此種浪潮之下，開始出現反對國家政府過度干預，由市場機制的自由運作來提供社會福利的思維，政府亦發覺只依賴政府的力量是無法滿足民眾的需求，應將提供公共服務的權力下放到民間，必須引進民間的力量來達成政府無法為人民提供的服務，強調的是由民間組織來承接社會福利相關業務的規劃與執行，以改進由政府提供社會福利的缺失。

在我國，最早的社會福利是藉由地方廟宇等地方慈善團體來提供，至四〇年代後，政府為因應社會發展的需要，因此開始設立官方的慈善機構，此時，我國的社會福利的輸送是由政府主導。國民政府遷台之後，國際性的非營利機構開始在我國設立分支機構，是為我國社福類非營利組織的開端，但此時，仍是以移植國外的社會福利為主要的福利遞送形式（邱瑜僅，2009：321）。而受到我國在一九七一年退出聯合國之影響，來自國際的援助頓時減少，政府遂負擔起提供社會福利的責任，於是開啟了一連串社會福利政策的修正，至八〇年代我國已頒訂多

項社會福利相關法案<sup>1</sup>（古允文，1988：124），顯示出政府對於社會福利逐漸的重視，此外，亦開始將大量的資源投入社會福利領域。

而我國社福類非營利組織於一九八三年政府頒訂「加強民間力量推展社會福利實施計畫」後開始逐漸的發展，該條文中明定政府對於民間團體推動社會福利的補獎勵辦法，因而促使了民間團體將心力投注於社會福利領域（林淑馨，2008：348；官有垣，2000：83~83）。爾後，由於解嚴之後對民間團體的限制鬆綁，在加以社會環境的轉變以及價值的多元化，民眾對於社會福利的需求日益增加，政府已無力負荷與回應，加上官僚體系受限於各種法規，使得公務人員會產生目標錯置，忽略了政府行政的存在目的是為了服務人民，也無法及時的滿足人民的需求，提供適時的公共服務，因此影響了人民對於政府的信任，單憑政府的能力已無法滿足民眾的需求，面對政府能力的不足，人們意識到藉由整合民間的力量在效率以及對於社會需求的反應能力都會比政府來的更好<sup>2</sup>，因此，九〇年代初期，各種不以營利為目的的社會公益團體以及各類的基金會便蓬勃的發展（許世雨，1999：155~156；孫本初，2001：257~258）。提供人民福利的責任便不再全然是政府的職責，由民間力量所組成的非營利組織亦加入了提供服務的行列。

## 貳、研究動機

藉由以上的情形可知，非營利組織大量興起的主要原因是由於民眾日益多元的社會福利需求，致使政府在福利的輸送已不堪負荷，無法即時的回應人民的需要，因此其主要的目的即是在於補充政府福利服務輸送上的有限能力，由此可知，此類團體興起的主要目的及任務多是以福利服務的輸送為主。

而至二〇〇二年為止，我國財團法人初估約有 6239 個組織，其中公益性質但不包含特殊類財團法人者約為 2925 家。且在眾多以公益為目的而立的非營利組織裡，又以社福類基金會的數量成長最為快速（邱瑜謹，2006：307），而根據內政部統計至二〇〇七年五月為止，社福類基金會總數已達 608 個單位，其中由內政部許可設立之全國性社福類基金會為 158 家<sup>3</sup>。另外，雖然我國各類基金會的人力規模呈現大小差距極端化的情形，最小人力規模之基金會人力總數為 1

<sup>1</sup> 一九八〇年即公布了「老人福利法」、「社會救助法」與「殘障福利法」三項福利法案。

<sup>2</sup> 內政部社會司網頁([http://sowffd.moi.gov.tw/CharityFunds/charity\\_developingStatus.do](http://sowffd.moi.gov.tw/CharityFunds/charity_developingStatus.do),檢閱日期：2008/11/21)。

<sup>3</sup> 內政部社會司網頁([http://sowffd.moi.gov.tw/CharityFunds/charity\\_developingStatus.do](http://sowffd.moi.gov.tw/CharityFunds/charity_developingStatus.do),檢閱日期：2008/11/21)

人，但仍不乏有超過千人以上之超大型基金會，但大致上而言，聘用專職人力仍為我國基金會主要的人力資源運作模式(蕭新煌，2006：11；財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會，2005)。

由於社福類非營利組織以服務為目的，因此在福利輸送的過程中，需要大量人力的投入，且根據邱瑜謹(2006)針對「2002年基金會普查」中所調查之59家社福類基金會所作之分析，其總人力為2052人，平均人數為34.8人，其也指出這種人力規模為總體基金會<sup>4</sup>的三倍。由此可見，社福類基金會的從業人員是比其他類型的基金會規模要來的龐大。

除了上述以外，在任何一个組織當中，人員皆是組織最重要的資產，組織人員的流動關係到組織的運作，高流動率的人員將對組織造成許多的不便，亦會提高組織的運作成本，然而，非營利組織的存在是基於對社會需求的使命，而非以利潤為其目標，其為社會提供服務是靠人員來執行，特別是社福類非營利組織是一以公益為使命的財團法人組織，其主要功能是提供社會福利服務，特徵之一為高度的勞力密集，組織中的人員是組織的核心，各項業務的運作皆需仰賴組織中的人員來執行，一個組織必須要有人才能將其他資源做出有效的分配，而相較於其他組織而言，人力資源對非營利組織來說更是一項最寶貴的資產(孫煒，2004：122)。繼而，因為社福類非營利組織服務對象的性質往往為弱勢群體，組織人員必須付出許多心力與勞力，但其薪資待遇可能又不若一般的企業組織，因此，人員的維持便是社福類非營利組織面對的最大困難，所以如何確保讓優秀的人才願意留在組織中為組織服務乃是非營利組織管理者必需正視的重要課題。

基於上述，筆者認為社福類非營利組織職工是組織的核心，組織中各項業務的運作以及維持皆需要仰賴組織裡的職工，因此對於組織中人力如何做出妥適的安排以及運用對於組織的管理來說，實為值得探討的問題。再者，社福類非營利組織在專職人力的運用上是較其他類型非營利組織來的龐大，因此以社福類非營利組織作為探討專職人力之對象，應更能對專職人力在非營利組織裡的運用做較全面性的瞭解。

---

<sup>4</sup> 「2002年基金會普查」之總體基金會人力規模之平均數為11.4人

## 第二節 研究目的與研究問題

### 壹、研究目的

基於上述之研究動機，筆者冀希透過實證瞭解招募、教育訓練、績效評估、激勵報償以及人員維持五個人力資源管理功能面向，運用在社福類非營利組織職工管理之情形，以對其做通盤性之瞭解；再者，基於此類型非營利組織是以服務為目的，因此職工往往需付出大量心力，然而卻未必能得到等值之回饋，導致在人員維持方面較為不易，因此，筆者欲更進一步瞭解影響職工留任因素，並探討社福類非營利組織在職工管理上所面臨之困境。另一方面，本研究將研究對象分為四種不同職工規模，藉由對不同人力規模之社福類非營利組織做探討，以期了解在不同人力規模的社福類非營利組織中，職工管理之情形是否存在差異性。最後，筆者期望根據本研究結果，進而發覺社福類非營利組織職工管理之方式，並作為相關類型組織在職工管理上之借鏡。

另一方面，有鑑於筆者檢視先行文獻後，發現現階段針對非營利組織人力資源管理之相關文獻多集中於對志工人力的探討，針對職工之著墨相對而言是較少的，因此，筆者亦希望透過本研究補充相關領域之不足。

### 貳、研究問題

#### 一、主要研究問題

社福類非營利組織職工管理之方式為何？

#### 二、細目研究問題

(一) 社福類非營組織職工管理之現況為何？

1. 社福類非營利組織招募職工之情形為何？
2. 社福類非營利組織如何對職工進行教育訓練？
3. 社福類非營利組織如何對職工進行績效評估？
4. 社福類非營利組織如何給予職工激勵報償？
5. 社福類非營利組織職工維持之情形為何？

- (二) 影響社福類非營組織職工留任之因素為何？
- (三) 社福類非營利組織在職工管理上所面臨之困境為何？
- (四) 不同職工規模之社福類非營利組織在職工管理上之差異為何？

### 第三節 研究範圍與研究對象

#### 壹、研究範圍

本研究將非營利組織定義為不以營利為目並以服務大眾為使命的公益團體，其本身是具有正式且合法地位的民間組織，其從事營利活動之盈餘必須是用以維持組織之生存且從事公益為目的。台灣的非營利組織有許多種類型，本研究是針對社會福利類非營利組織做探討，以內政部許可之 158 家全國性社福類基金會<sup>5</sup>，並且檢視其中收錄於「三百大基金會名錄」(2005)之社福類基金會為本研究之研究範圍，並將整理資料彙整如下：

表 1-1 內政部所屬暨收錄於三百大基金會名錄之社福類非營利組織

基金會名稱	職工人數 <sup>6</sup>	成立時間 <sup>7</sup>
佛教慈濟慈善事業基金會	1062	28
台灣兒童暨家庭扶助基金會	666	13
富邦慈善基金會	10	20
陳趙樹公益慈善基金會	1	21
創世社會福利基金會	160	20
國泰人壽慈善基金會	4	28
萬海航運社會福利慈善事業基金會	2	5
許鈞基金會	0	33
樹河社會福利基金會	35	19

<sup>5</sup> [http://sowffd.moi.gov.tw/CharityFunds/charity\\_developingStatus.do](http://sowffd.moi.gov.tw/CharityFunds/charity_developingStatus.do)，檢閱日期：2008/11/21。

<sup>6</sup> 根據二〇〇五年版「三百大基金會名錄」記載。

<sup>7</sup> 本研究截至 2008 年為止。

豐匙慈善公益基金會	0	13
永大社會福利基金會	4	17
伊甸社會福利基金會	947	16
台灣世界展望會	502	44
法鼓山社會福利慈善事業基金會	15	7
新光人壽慈善基金會	3	25
中華文化社會福利事業基金會	4	27
陳德成社會福利基金會	3	14
心路社會福利基金會	261	21
瑪利亞社會福利基金會	179	20
湧蓮慈善基金會	0	12
天主教善牧社會福利基金會	137	14
中華啟能基金會	0	26
維他露社會福利慈善事業基金會	no data	17
張榮發慈善基金會	4	12
台灣基督教福利會	2	42
聖仁慈善救濟基金會	2	15
育成社會福利基金會	169	14
許加紀念基金會	2	17
基督教都市人工作群社會福利事業基金會	5	19
慈暉社會福利基金會	1	27
中國信託慈善基金會	3	4
天主教曉明社會福利基金會	22	7
世界宗教博物館發展基金會	5	14
平安社會福利慈善事業基金會	12	13

利河伯社會福利基金會	4	10
林瑄琪先生紀念基金會	4	19
門諾社會福利慈善事業基金會	87	11
第一社會福利基金會	224	11
麥當勞叔叔之家兒童慈善基金會	1	11
勵馨社會福利事業基金會	133	20

資料來源：筆者整理

## 貳、研究對象

本研究主要是針對社福類非營利組織的職工管理加以探討，因此，若職工規模過小則在職工管理上將難以制度化，且在筆者檢閱文獻後發現，現行文獻皆未對非營利組織之人力較適規模訂出一定之標準。是以，筆者在研究對象之選取上，自行剔除 5 人以下(包含 5 人)職工人數過少之基金會，表 1-2 為篩選後符合本研究條件之基金會：

表 1-2 符合本研究條件之基金會

基金會名稱	職工人數	成立時間
佛教慈濟慈善事業基金會	1062	28
台灣兒童暨家庭扶助基金會	666	13
富邦慈善基金會	10	20
創世社會福利基金會	160	20
樹河社會福利基金會	35	19
伊甸社會福利基金會	947	16
台灣世界展望會	502	44
法鼓山社會福利慈善事業基金會	15	7
心路社會福利基金會	261	21
瑪利亞社會福利基金會	179	20
天主教善牧社會福利基金會	137	14

育成社會福利基金會	169	14
天主教曉明社會福利基金會	22	7
平安社會福利慈善事業基金會	12	13
門諾社會福利慈善事業基金會	87	11
第一社會福利基金會	224	11
勵馨社會福利事業基金會	133	20

資料來源：筆者整理

基於本研究之目的之一為探討在不同職工規模之社福類非營利組織之間，其職工管理之方式是否會存在差異性，因此筆者自行將符合本研究條件之基金會歸類為四個規模，分別為 25 人以下的小型基金會，26~150 人的中型基金會，151~500 人的大型基金會，以及 501 人以上的超大型基金會，整理出下表 1-3 為本研究之研究對象：

表 1-3 本研之研究對象

組織規模	基金會名稱	職工人數	成立時間
25 人以下 (小型基金會)	富邦慈善基金會	10	20
	平安社會福利慈善事業基金會	12	13
	法鼓山社會福利慈善事業基金會	15	7
	天主教曉明社會福利基金會	22	7
26~150 人 (中型基金會)	樹河社會福利基金會	35	19
	門諾社會福利慈善事業基金會	87	11
	勵馨社會福利事業基金會	133	20
	天主教善牧社會福利基金會	137	14
151~500 人 (大型基金會)	創世社會福利基金會	160	20
	育成社會福利基金會	169	14
	瑪利亞社會福利基金會	179	20
	第一社會福利基金會	224	11
	心路社會福利基金會	261	21
501 人以上 (超大型基金會)	台灣世界展望會	502	44
	台灣兒童暨家庭扶助基金會	666	13
	伊甸社會福利基金會	947	16
	佛教慈濟慈善事業基金會	1062	28

資料來源：筆者整理

## 第四節 研究方法與研究限制

本研究是透過人力資源管理之確保、開發、績效、報償以及維持五個功能面向作為探討社福類非營利組織職工管理的面向，以瞭解其運用在社福類非營利組織之實際情形，是以，基於本研究目的，筆者欲採用質的研究中文獻分析及深度訪談兩種研究方法，以下分別敘述之：

### 壹、研究方法

#### 一、文獻分析法

文獻分析是對前人之研究作回顧，文獻回顧是基於知識是建立在既有的知識之上，加以發展及累積起來的，並假設知識是由學習他人的成果為出發，建立起自己的研究(W.Lawrence Neuman 著，朱柔若譯，2002：174)。

本研究先藉由檢視國內非營利組織人力資源管理之相關期刊、論文、專書及非營利組織相關網站等，透過其中了解非營利組織目前相關研究的狀況以及組織相關的介紹，在本研究第二章，筆者藉由文獻探討非營利組織以及人力資源管理之意涵，並探討人力資源管理在非營利組織中扮演的角色，透過文獻之分析中發掘國內探討非營利組織人力資源管理方面之相關文獻，多是著墨於志工的管理，對於職工方面之探討卻相對缺乏，而筆者也藉由文獻了解非營利組織人力資源的功能以及其理論，以建構本研究的五個面向，並發展出本研究問題。

#### 二、深度訪談法

訪談是一種研究性的交談，是研究者通過口頭談話的方式從被研究者身上蒐集第一手資料的一種研究方法，其是具有十分明確的目之性的交談(陳向明，2006：221)。

本研究是以社福類非營利組織做為研究之對象，筆者先以文獻分析國內相關非營利組織人力資源管理之研究，瞭解人力資源相關理論並發展出本研究問題，並依據本研究用來分析職工管理之確保、開發、績效、報償以及維持五個功能面向發展出訪談問題。接者，基於本研究問題之性質，本研究期望透過對社福類非營利組織之職工管理者進行深入之訪談，以瞭解類非營利組織職工管理的現況，探究影響職工留任的因素，並對社福類非營利組織在職工管理上所面臨的困境做一探討。此外，有鑑於管理者所言可能是管理的理想型態，因此，筆者冀希

透過對資深職工的訪談以瞭解期間是否存在差異，亦藉此補充管理者之意見。

在本研究中所訪談之資深職工，筆者並無指定必須在基金會任職之時間，而是在與職工管理者接洽之過程中，請職工管理者推薦其認為在組織中有一定之資歷且足以回答本研究問題者作為訪談對象。

## **貳、研究限制**

### **一、研究對象之限制**

本研究個案之篩選是依據內政部全國性社福類基金會為母體，並檢視其中收錄於「三百大基金會名錄」之社福類基金會為研究範圍，再從中選取研究對象，其餘未被收錄於名錄當中之社福類基金會則未考量在內，此乃為本研究之限制。

其次，本研究對象為社福類非營利組織，然而，各個社福類非營利組織可能會因為其組織宗旨以及宗教背景，造成成立目的不同，而筆者在選取訪談對象之過程中，並無考量其是否確實提供實質的社會福利服務，因而造成研究結果歸納之困難。

最後，因為本研究在資深職工之選取上，是請職工管理者推薦為主，因此礙於受訪者受訪意願以及時間之配合等因素，造成部份受訪者年資在與組織成立年限相比之下顯得資淺，此亦為本研究之限制。

### **二、訪談真實性之限制**

本研究以職工管理者以及資深職工為訪談對象，但管理者可能礙於組織形象，在問題回答上可能會有所隱藏，且不會完整呈現。而在資深職工方面，可能受到主觀感受之影響，所以對於問題的回答可能有所偏頗，以致使訪談結果真實性有疑慮。

### **三、研究對象分類上之限制**

在本研究中，筆者在對研究對象做分類時，因為不能明確指出組織成立年限與其在職工管理上之做法是否存在差異，因而並未將組織成立年限作為考量因素，只從組織人力規模做分類；再者，筆者檢視非營利組織人力資源管理之相關文獻，發覺在組織人力規模上並無一標準分類模式，因此，筆者逕自依本研究之需要，就符合本研究條件之基金會分成四個人力規模等級，此為本研究之限制三。

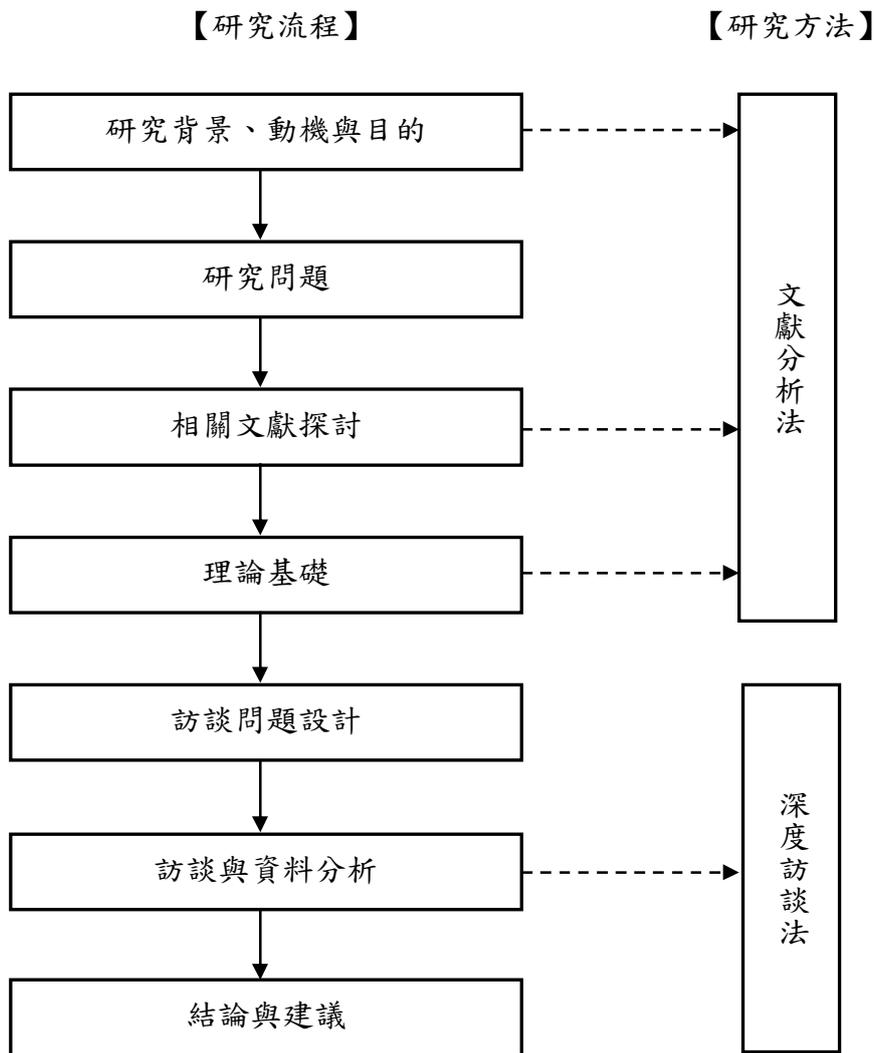
#### 四、研究方法的限制

本研究為質性研究，採取深度訪談之方式進行資料之蒐集，因此僅能就受訪者所表達之意見進行資料之分析。然而，基於本研究問題之一在於探討社福類非營利組織職工規模對於職工管理模式的影响，因此就各組織未提及之意見部份，因筆者之訪談為開放式之問答，會造成部份受訪者在意見表達上之闕漏，筆者無法判斷組織是否採取該作法抑或在問題回答上有所遺漏，因此，僅能就其所表達之意見做歸納整理，無法推論其他組織所採取之管理方式是否確實未被該組織所採用，因此亦造成比較上之困難。

## 第五節 研究流程與章節安排

### 壹、研究流程

本研究是針對社福類非營利組織在職工的人力資源管理情形做一探討，以期瞭解非營利組織人力資源管理功能運用在社福類非營利組織職工管理之現況，並進一步的探討影響職工留任之因素，以及社福類非營利組織在職工管理上所面臨之困境。歸納本研究之研究流程如下圖 1-1 所示：



說明：——▶為流程；----▶為採用之研究方法。

圖 1-1 本研究流程圖

資料來源：筆者自繪

## 貳、章節安排

為能詳細瞭解社福類非營利組織職工管理之模式，筆者將本研究整體架構分為五章，各章節主要內容分述如下：

第一章為「緒論」部份，主要針對研究背景、動機、目的做一闡述，藉以說明筆者選取本研究主題之原因；其次，界定本研究欲探討之問題並詳述研究對象與範圍之選取；再者，對本研究所採用之研究方法以及可能遭遇之限制做一說明；最後，則是本研究流程以及各章節的安排。

在第二章「文獻檢閱與理論探討」部份，首先，筆者檢視「社福類非營利組織」及「非營利組織人力資源管理」之相關文獻，以探討先行文獻之貢獻以及不足之處；繼而，闡述非營利組織之概況，並檢視人力資源管理等相關概念，進而建構本研究架構並作為本研究分析之基礎。

而在第三章「我國社福類非營利組織概述」中，筆者先對我國社福類非營利組織之發展與類型做一概述，接著便針對本研究之各個訪談對象分別做簡單介紹，以對本研究訪談個案做概略之瞭解。

第四章為「社福類非營利組織職工管理之實證分析」，在本節中，筆者將依據本研究問題之脈絡，將訪談所得資料做一彙整，進而分析社福類非營利組織職工管理之現況，影響職工留任因素以及在管理中所面臨之困境。並於最末節部份，將職工管理者以及資深職工之意見做一統整為第四章之小結。

最後，在第五章「結論與建議」部份，筆者將結合實務發現與理論做一對照，進一步的整理與分析，提出本研究之研究發現，並據此提出研究建議，希冀能提供社福類非營利組織較完整的職工管理方式。最後，將針對未來可行之研究方向提出後續研究建議，以供後續研究者參考。

## 第二章 文獻檢閱與理論探討

### 第一節 相關文獻檢閱

在本節中，筆者先針對國內先行研究者對於社福類非營利組織以及非營利組織的人力資源管理所做的研究做一檢視，以了解國內目前相關領域的研究概況，以作為選取本研究主題之參考。以下筆者分別就社福類非營利組織以及非營利組織人力資源管理相關研究做一概述。

#### 壹、社福類非營利組織之相關文獻

筆者檢視國內對社福類非營利組織之相關研究，發現國內在此領域之研究大致上是聚焦於募款、經營管理、資源取得以及績效評估上，以下分別敘述之：

##### 一、募款方面

曾芳瑩(1992)、陳依伶(2002)、張淑鈴(2002)及黃世偉(2006)分別以捐款人行為、關係行銷以及捐款人的忠誠度探討社福類非營利組織募款。曾芳瑩以行銷的角度為出發點，證實了在我國捐助人市場區隔的可能性，其指出市場的區隔會造成對特定慈善基金會捐款的偏好；陳依伶在其研究中則是探討捐款人的特質、動機、行為以及後續捐款態度之間的關係；而在張淑鈴及黃世偉的研究中皆提及到的是「提升顧客忠誠度」，但張淑鈴從關係行銷的觀點出發，認為提昇顧客的忠誠度是關係行銷的主要目的，由於時代的轉變將捐款人做出區隔的關係行銷以取代了傳統的大眾行銷，在其研究中發現社福類基金會對於捐款人運用關係行銷的主要目的是增加捐款人的認同度、與捐款人保持密切關係及增加捐款的來源與穩定度；然而，黃世偉則是從組織對捐款者的「服務品質」以及捐款者對組織的「品牌形象」來探討其對捐款者忠誠度的影響，最終的研究結果也顯示出以上的因素與捐款者忠誠度的關係確實呈現出正相關。

##### 二、經營管理方面

吳芝嫻(2001)將焦點著重於企業捐資型社福類基金會的董事會治理行為，而其研究結果則包含了透過資料的蒐集，檢視美國此類型基金會的經驗以及啟示，認為基金會必須要與時俱進、合作而非單打獨鬥、具備突破與創新的勇氣以及董事會必須要扮演積極的角色，並透過訪談資料獲得台灣此類型基金會的

董事會治理行為。其研究結果顯示，台灣此類型基金會可分為董事長決策的董事長主導、董事長授權執行長處理會務的執行長主導以及以董事會為主要決策單位的董事會主導三種模式。

陸宛蘋(2006)突破以往對基金會的治理探討多是著眼於董事長或董事會與執行長的範疇，以企業「公司治理」的原則，將其作跨界的類比來探討台灣非營利組織的治理原則，其研究發現指出基金會的治理是不該受到規模限制的，責信的對象亦擴及了不特定的大眾，因此在透過治理原則共識利害關係人所重視的責信與企業是相似的。

張培新(2001)透過對辦理身心障礙社會福利基金會的研究，分析此類型基金會的董事會功能與運作、人力資源管理、財務管理以及公共關係的實際情況。其研究結果發現董事會的治理型態是以執行長為主的居多；在人力資源管理上，存在於專職人員的問題是招募不易、人員流動率高、工作視野與生涯期待的衝突、工作傳承問題、服務績效評量的標準基準的建構與工作觀念的調整等等，另外，在志工管理方面的問題則是工時無法配合、品質不易控制、志工自我意識強、流動率高以專業性的不足；在財務管理方面則整合出合理的收入結構、風險的評估、資金的籌措情況與財務透明化都是財務規劃的有效手段，開發小額定期捐款、發票捐募、明確的組織宗旨、奠定良好的形象皆是穩定社會捐款的來源的可行途徑，而組織文化的塑造、收支清楚、成本標準化與率定節流措施等都是成本控制的具體措施；最後，在公共關係方面，媒體公關工具有待開發，機構亦必須對於捐款人的經營與開發需以予重視，在政府委託上所面臨的問題則包含了法令的限制、缺乏對等關係、委託的不確定性以及應加強與企業、非營利組織尖的合作與互動關係。

### 三、資源取得

李貞宜(2002)認為資源連結不應是單一組織努力、規劃與執行即能成功，更重要的應為相互連結的機構雙方間互動進行的狀況，亦即雙方是否具有可提供資源分享的共識。因而，其以「社會資本」為焦點，探討非營利組織與資源之間連結與互動的過程。陳怡平(2000)則是從非營利組織與政府部門的互動來探討非營利組織從政府獲得資源或執行合作方案以及接受獎勵與補助的同時，是否會使非營利組織偏離其組織原始的目標以及宗旨，並探討兩者間的互動關係。

#### **四、績效評估**

鄭家銘(1996)、張保隆、黃旭男、沈佩蒂(1997)從績效方面來探討社福類非營利組織，鄭家銘認為志願組織有其實質存在的功能，但另一方面，其也面臨了績效難以衡量的困境，因此政府必須要承擔起政策說服、規劃、目標設定、監督標準的擬定以及執行、評估及導向等責任，志願組織也須在績效管理上加以努力，協助行政決策、改善服務品質等。

張保隆等則認為績效評估是管理控制的必要程序，由於我國社會福利機構以及政府對社會福利機構補助的增加，因此所屬主管機關需建立一套健全的管理制度以有效的使用社會資源，而管理制度的建立則首重組織的績效以對其作評估，其研究結果顯示，社福機構的運作包含了投入轉換的過程以及產出，機構所需之人力、資金、設備及其他社會資源為其投入的項目。而在轉換的程序則可分為會務、財務、業務三方面，會務方面包含了董事會的組成、改選及召開、組織架構及人力狀況以及年度工作計劃；財務方面則包含了基金及獲得捐款的情形、經費運用的程序以及基金與財產的管理；在業務方面則有對目的事業所投入的資源、基金會推動業務的成效、推動業務的工作計劃、工作記錄、成果評估等過程以及推動業務之作業組織。

#### **貳、非營利組織人力資源管理相關研究之文獻**

筆者檢視非營利組織人力資源管理相關文獻，大致上可從非營利組織人力資源的整體架構以及分別針對人力資源架構三者四方面作探討，也就是說檢視國內非營利組織人力資源管理相關文獻除了分別對董事會、職工與志工三方面作探討外，另也有文獻是同時針對這三者著墨的，因此，筆者從此四方面分別做出以下的整理：

##### **一、董事會、職工及志工方面**

黃木添、王明仁(1999)所探討的非營利組織人力資源的管理是將非營利組織的人力資源結構分成董事會、職工及志工三個方面來探討，分別簡述董事會的發展歷史及角色功能，並強調職工的高品質服務，分別從七個評估指標來探討其個案職工的管理及探討在其個案之下的各志工團隊各自負責之事項，在該文章最後也特別介紹了其個案中的職工在各時期所扮演的角色。黃皇凱(1997)的研究以高雄市文教基金會為研究對象，透過訪談與參與式觀察，就該個案人

力資源管理作探討及比較分析，並且依董事會、職員、及志工三種組織成員來分別探討人力資源管理的四項功能，即任用、訓練與發展管理、報酬管理及績效評估管理，作為其研究的觀念性架構。鄭淑芬(2003)探討非營利組織如何運用人力及生涯管理，幫助組織中的志工及職工透過參與組織各項活動及訓練，達成個人成長及心理需求的滿足，並分別針對職工及志工來討論其發展及組織的使命，並以職工的問題、其與志工的問題、外在環境的問題來探討組織中職工管理所面臨的問題，以人力資源規劃、招募志工、甄選志工、新進志工指導與環境介紹、志工培訓與發展、志工績效評估、志工的生涯發展以及志工與職工間的關係等方面來探討非營利組織中的志工管理。孫煒(2004)認為職工與志工的人力資源是為非營利組織寶貴的資產，值得非營利組織注意，其根據策略管理的觀點，認為應將重心放在結合策略規劃與管理實務以作為非營利組織人力資源管理的核心概念，並根據策略性人力資源規劃的工作分析，組織的管理者應了解組織中職工與志工所具備的知識、技能、能力與其他特徵，根據組織內外條件因素判斷兩者之差距，並以非營利組織人力資源策略管理的各項環節：策略性人力資源規劃、確保管理、開發管理、績效管理、報償管理、維持管理以及組織績效之主要意涵逐一討論。

## 二、董事會方面

謝儒賢(1999)與官有垣(1998)皆探董事會在社福類非營利組織中的功能、角色與職責，兩篇文章主旨皆在探討董事會的職務以及運作，除此之外謝儒賢另外還探討了董事會與執行長之間的相關議題。謝儒賢一文是將董事會的角色及功能做一概要性的敘述，在其文中將董事會的運作模式分為：執行長為主的董事會、主席為主的董事會、權力分散的董事會、權利分享的董事會以及無權力的董事會五種，並且提及董事會的職責為確保機構使命的實現、充裕機構的營運經費、提升機構的公共形象、選擇與評估執行長、支持與尊重董事成員和工作人員、評估方案品質與機構績效以及評估董事會的績效。

官有垣乃認為從規範面以及法理面來探究，非營利組織的董事會之監督管理與組成運作。在官有垣的研究中發現組織年齡較輕的基金會，董事成員參與機構的各種活動之頻率較高，不僅積極涉入組織發展的決策事項，也參與處理行政事務，而在我國社福類基金會的董事會人員組成是以男性為主，並且是由一群受過高等教育人士的組合，董事會從事的職業分佈是以商業為最多，而董事會的角色功能則以行政管理、決策制度、經費募集與維繫與界域的拓展，董事會最需

加強的角色功能則包含了尋找財源參與募款工作、提昇機構的公共形象、作為機構與外界溝通的橋樑、決定機構的長程計畫以及明定機構的任務。

### 三、職工管理方面

在盧偉斯與黃新福(1994)針對台北市政府登記有案之社福類基金會所做的非營利組織管理之研究，其中部分的研究是對職工的人力資源管理與發展做探討。其研究結果顯示台北市社福類基金會人事遴選主要標準是相關工作經驗、個人的興趣和熱誠、專業教育訓練背景以及行政管理能力，而在職工的薪資上顯示，基金會無法藉由較高薪來吸引具有管理長才的人來主持會務，基金會全職員工的薪資水準是較營利組織或政府機關來的低，而企業型基金會員工大致上由營利事業的職員兼任，且大部份的經理人認為現階段基金會的條件是無法以較完善的薪資福利就業保障制度來留住人才。邱瑜瑾(2006a)在其文章中則是指出了台灣基金會的職工的結構特質以及性別結構，文中依據調查結果顯示聘用專職人力仍是台灣基金會人力資源的主要運作模式。

分析李佩靜(2003)的研究發現，其論述焦點著重於瞭解與社會福利相關的社福慈善、文教及醫療衛生基金會職工人力資源管理的現況，包括策略、工作分析、規劃、招募徵選、引導與訓練、職業生涯管理、績效評估、薪資計畫、獎勵福利、勞動條件等要項以及瞭解這三大類基金會對於職工人力資源管理的策略、做法與期望。其研究結果顯示，基金會會依據其年度計畫、年度目標、設定好工作內容之後，配合上工作人員的專業能力、服務品質以及工作效率等考量，規劃好人力需求，並且對招募的人才進行多重因素的評估；在招募上基金會多是以網路以及登報的途徑，難以吸收外部專業的人才進入組織則是其在招募上會遇到的困難；引導訓練則是指派專人帶領新進人員，對於職工的生涯管理則多數亦在進行中；績效評估則多會以主管評估、二層級制以及 360 度互評的方式來進行；薪資計畫則多是採取單一薪水至以及薪點制，學經歷以及是否任主管職也會影響薪資高低；除了勞健保制度外，通常還會有團體保險，員工旅遊、在職進修以及三節獎金也是普遍存基金會的，有些基金會則會健康檢查跟工作輪調的部份。

### 四、志工管理方面

陳政智(1999)探討的是非營利組織中的志工管理，其是從志工人力資源的規劃、招募與甄選、新進志工的指標、訓練與發展、績效評估制度、獎勵與激

勵措施、懲處與終止關係的程序等七個面向來探討非營利組織的志工管理。盧俊澄(2001)針對非營利組織策略性志工管理的層面做分析，提出一個志工管理策略的模式，該模式的架構組成分別為組織使命、內部組織文化、外部志工市場、志工管理策略與志工管理作業，並以慈濟功德會做個案研究，來驗證此模式。羅清寶(2001)以高雄市生命線志工為研究對象，認為志工的素質和其是否能充分發揮心理輔導功能、提升組織效能，以及幫助求助者有密切的關係，該研究探討志工人力資源管理對志工素質與服務品質的影響以及個人基本特質的不同在志工人力資源管理及志工素質的差異性，並以人力資源管理中的確保、開發、報償管理以及維持管理對於使命感以及專業服務能力的影響來探討之，期望透過人力資源管理的運作，以提升志工人力素質。

陳怡君(2005)針對環保類非營利組織的志工管理做研究，其認為志工為推動非營利組織蓬勃發展的原動力，在環保類非營利組織中也具有為數眾多的解說志工參與其中，然而在國內許多環保類非營利組織中存在著志工管理的困境，所以其研究以志願服務與人力資源管理為理論基礎，分別針對環保類非營利組織志工之招募甄選、教育訓練、績效考核、激勵維持等四大面向做深入的探討與分析，以發掘環保類非營利組織中，志工管理的實際作法以及其所面臨之困境，並建構非營利組織志工人力資源管理架構來協助非營利組織能有效的管理志工。最後依其研究發現提出建議，其認為環保類非營利組織應強化志工招募的前制策略規劃並且應該以漸進的策略培訓志工，亦可針對專案計畫培訓並儲備短期服務性質的志工，再者，需因應時代需要以及協助志工多元化發展，應積極的培訓新興課題之師資或向外擴充師資來源，組織並且應該要思考如何有效評估志工的方法，接著是落實並精緻化服務對象營繕制度，最後，環保類非營利組織應該持續深耕與發展區域化的志工管理。

盧偉斯與黃新福(1994)文中提及志工的運用模式，其發現北市社福基金會運用志工的頻率不高，志工人力主要運用在支援機構的各項活動計劃獲派給特別的工作任務，亦有用來分擔會內的日常行政事務，但很少用來擔負較專業的個案輔導或協談。邱瑜瑾(2006a)則是針對志工性別、身份、年齡與教育程度、志工的督導與招募以及志工服務內容與津貼作為主要的分析焦點，其研究結果顯示基金會的志工女性多於男性，上班族多於學生，年齡上則是以41~65居多，其次是26~40歲，再教育程度上則是以大專程度為主，其次才是高中職；在志工的督導方面，超過半數基金會會指派專職人員負責督導志工從事志願服務，然而，亦有四成四的基金會並未有專人督導志工；最後，在志工招募的管道上，以透過人

脈關係居多，其次是透過活動，此兩種方式被組織廣泛的使用，二成五以上的基金會會採用會訊刊物以其學校社團的管道招募志工，而最少被採用的管道則是DM、海報、媒體報導以及網路。

## 參、小結

由上述文獻可知，在現階段針對社福類非營利組織的研究大部分是對募款、經營管理、資源取得、績效評估以及人力資源管理方面，而其中又以對募款的研究為最大宗，筆者認為這是由非營利組織的不以營利為目的的特性，使得其在經費的來源上與民間企業有著極大的差異，因而非營利組織的經費來源必須仰賴民眾或企業的捐款，因此，研究者便紛紛對如何行銷組織以獲得財源、捐款人的行為等進行探究。

而另一方面，目前非營利組織人力資源管理方面相關研究則顯示出，對志工管理的研究則較董事會以及職工多出許多，筆者推論這是由於董事會與職工在一般企業的企業也是存在的，因此姑且不論其實際的工作性質與薪資制度來說，這樣的編制在非營利組織與一般企業裡並無兩樣，但是，志工制度卻是非營利組織裡有別於一般企業的一大特色，志工制度不存在一般企業裡，但對於非營利組織來說卻是非常重要的環，非營利組織大量運用志工，甚至部份非營利組織只單靠志工來運作，然而，志工不領薪且完全是出自於自願性的付出，因此，筆者認為是因為其特殊的編制，因而引起研究者的興趣，使得在對非營利組織人力資源這一塊的研究便以志工為主。

現階段針對董事會的研究較多的是對董事會的功能以及運作上的探討，而現階段對職工管理之研究則是將焦點放在遴選、薪資以及人力的結構組成。而其中針對職工管理研究較為深入的則為李佩靜一文，其焦點在於瞭解社福慈善、文教及醫療衛生基金會職工管理中的策略、工作分析、規劃、招募徵選、引導與訓練、職業生涯管理、績效評估、薪資計畫、獎勵福利、勞動條件等，並瞭解此三大類非營利組織對職工人力資源管理的策略、做法與期望。而本研究以社福類非營利組織作為研究對象並以人力資源管理五大功能面向來探討職工的管理，有別於李佩靜一文，筆者將探討影響社福類非營利組織人員留任之因素，且進一步比較組織規模是否在對職工管理上會造差異。

## 第二節 非營利組織的相關概念

### 壹、非營利組織的興起

非營利組織是介於政府與私人營利企業間的組織，事實上，在各種不同文化的社會中，各類型非營利組織存在的時間已頗為久遠，但因為規模、影響力較小而並未引起太多的注意，直到八〇年代福利國家過度擴張的結果，導致政府不堪負荷龐大的財政壓力，因而形成了福利國家的危機，加上政府官僚型態導致成效不彰，無法及時回應人民多元化的需求，至此政府意識到其不再是唯一的服務提供者，透過與私部門的合作，更能適切的提供民眾與社會多元需求，再者，全球化浪潮的衝擊下，使得許多國內議題衍生為國際的議題，使得地方與國際型非營利組織接軌，期望共同解決問題(黃世鑫等，1989：1；許世雨，1995：62；馮燕，2005：2；林淑馨，2008：4)。

根據美國著名學者 Salamon 的分析，非營利組織之所以在這段期間快速的擴張，主要可以歸因於社會福利國家的危機(the crisis of welfare state)、發展的危機(the crisis of development)、環境危機(the crisis of environment)和社會主義的危機(the crisis of socialism)等「四大危機」以及中產階級的革命(the bourgeois) 與通訊設施的革命(the communications revolution)「兩大革命」(Salamon, 1995：255~261；林淑馨，2008：4~8)。

首先，就「四大危機中」而言，二次大戰後，歐美各國的社會福利迅速的擴張，但在七〇年代之後由於面臨能源的危機引發全球性的經濟不景氣，導致政府財政面臨困難，於是必須緊縮各項公共支出，造成了福利國家的危機，於是非營利組織在此時適時的出現，基於其財源的自主以及彈性的服務，於是成為政府之外的另一個服務提供來源；再者，七〇年代的石油危機以及八〇年代初期的經濟衰退，不僅對已開發國家造成影響，其亦對第三世界的未開發國家造成一片陰霾，國家整體經濟呈現衰退的趨勢，直到九〇年代更為惡化，然而，國家的科層體制導致決策過程的冗長，對於民眾的需求無法及時的回應，許多人認為藉由「參與者發展途徑」來推動經濟發展，其效率會較政府來的好，而此種途徑通常藉由非營利組織執行，於是促成非營利組織的興起；接著，開發中國家為了生存對環境造成破壞以求經濟的發展，以及已開發國家對資源的毫無節制的濫用造成了全球環境的惡化，為了解決此問題，人民認為僅靠政府的力量難以解決此問題，於是嘗試靠人們的力量來挽救生態環境，此亦造成非營利組織興起的因素之一；最

後，共產制度的瓦解亦是造成非營利組織大量興起的因素，七〇年代的經濟衰退使得許多社會主義國家正視到共產制度並未能兼顧社會正義與經濟的富裕，齊頭式的平等只會造成社會生產的消極，於是，開始導入市場機制以挽救國家的經濟，人們亦體會到在享受經濟成果的同時非營利組織亦可以滿足其需求，亦可以自由的表達人民的意志，間接的也促使了公民社會的形成。

「兩大革命」亦促使非營利組織在此時大量的興起，六〇到七〇年代的經濟發展造就了一群中產階級的領導者，對於其自我意識的抬頭，造就了各種非營利組織的大量成長，以滿足其所需的多元服務；接著在七〇至九〇年代，由於各項資訊設備的發明以及普及，破除了許多的障礙使得資訊的傳達變的更為快速，加上該時期教育的普及以及知識的擴張，使得溝通更為容易，且也更容易動員，於是促成了非營利組織的大量興起。

然而在我國，自一九八七年解嚴之後，隨著社會環境的轉變以及多元化的價值觀，人民自我意識的提高，民眾對於社會福利的需求日益增加，然而官僚體系受限於法規的限制，對於人民的需求無法及時的提供適當的公共服務，亦影響人了民對於政府的信任，政府也在此時意識到光憑政府的力量無法提供多元的服務滿足人民的需求，藉由民間的力量組成非營利組織更能對於民眾的需要提供適切的服務，接著一九九二年「人民團體法」的修正，其中已不再對人民團體的成立、宗旨以及數量上有所限制，基於以上，於是我國自九〇年代以來，各種型態的非營利組織遂蓬勃的發展。

## 貳、非營利組織的定義

非營利組織因其多樣性，在用詞上也會有許多的差異，常見的代表非營利組織的相關概念有非營利部門(nonprofit sector)、慈善部門(charitable sector)、免稅部門(tax-exempt sector)、獨立部門(independent sector)、志願部門(voluntary sector)、非政府組織(non-government organization)、第三部門(the third sector)等等 (Salamon&Anheier, 1997: 12; Salamon, 1992: 5; 馮燕 2005: 4~5; 陳怡君, 2006: 17), 歐洲學者認為這些組織介於私部門與公部門間，因此以第三部門稱之，較容易辨認和了解，而美國學者則傾向於使用非營利組織一詞 (陳金貴, 1996: 104)，縱使對於非營利組織沒有一個統一的說法，但其所要表達的皆是非營利組織某個面向的特性以及功能，仍可以從其中的定義中發現這些詞彙所代表的概念皆是類似的，因而在本文中，筆者為求一致性以及避免混淆，皆以「非營利組織」一詞稱之。

一般提及非營利組織的定義，最為人所熟知亦最常被引用的是學者 Salamon (1992:3~7)所提出的定義，其認為非營利組織的構成必須包含以下六項特質：(一) 正式化(formal)：其必須具有某種程度的制度化，及其必須是在政府有立案的團體，有正式的組織章程，但一些非正式或暫時性的人員結合，並非屬非營利組織之範疇；(二) 私人性質(private)：指非營利組織不隸屬於政府部門，但並非代表其不能接受政府的特定支持，而主要之關鍵在於其基本的結構上必須是屬於私人的；(三) 非營利性質(nonprofit distributing)：其不得從事盈餘之分配，其營利的收入必須用在從事組織的任務以及使命之上並且用以維持組織之生存，這是非營利組織與一般企業之最大差異；(四) 自主管理(self-governing)：非營利組織不受外在團體或政府之控制，其有能力控制以及管理組織；(五) 自願性(voluntary)：指非營利組織在行動與管理事務上，具有某種程度的自願參與性，但此並非意味組織的全部收入皆來自自願的捐贈或大多數員工必須是志工；(六) 公共利益導向(philanthropic)：非營利組織成立之目的必須是為了公共目的的服務，並提供公共財。

總結以上六項像特徵，非營利組織必須是一個民間團體正式在政府立案之組織，並且不得從事盈餘的非配其存在必須是為了公共的目的，非營利組織是一個自主的團體並是出自於自願服務的精神，但在非營利組織中，其與一般企業有很一個明顯的差異在於非營利組織的使命感，因此學者 Wolf (1999:21)歸納出非營利組織以下的特質作為其定義，分別為：(一) 有服務大眾的宗旨以及對公共服務的使命；(二) 不以營利為目的的組織結構；(三) 其經營必須排除私人利益或者財務的獲得；(四) 其經營得享有政府免稅的優惠；(五) 提供捐助人抵稅的合法地位；(六) 須是合法的組織，接受相關法令的管理。

除了上述外國學者對非營利組織的定義之外，我國亦有學者對非營利組織的定義進行整理。學者江明修、陳定銘將非營利組織定義為一個非政府、非商業性以及獨立的部門，並以公益服務為主的組織，且必須符合公共行政中所強調的「公共性」的特質，亦即具有公共服務的使命與積極促進社會福祉，不以營利為目標的民間公益組織(陳定銘，2005：156)；學者官有垣(2000：80)則認為，非營利組織是一種以公共利益為目的，具有民間私人性質且獨立運作的正式組織結構，享有稅法上的優惠，然而必須在政府部門法律所規範的權力之下運作，運用大眾捐款、自我生產的所得，以及政府部門的補助款，以遞送組織宗旨所規定的服務，使社會上多數人得到幫助。學者陳金貴(1996：105)亦提出看法，其定義非營利組織為具有正式結構的民間組織，是由許多志願人員所組成的自我管理團體，其

組織存在的目的是為公共利益服務，而非為自身成員謀利。再者，學者孫本初(1994：1)認為，非營利組設立之目的非在獲取財務上之利潤，且其盈餘不得分配給其成員或其他私人，並具有獨立、公正民間性質之組織或團體。

綜合以上，國內外學者對非營利組織的定義發現，國內學者對非營利組織的定義多是延伸國外學者的定義而來，彼此間並無明顯之差異性。因此，本研究將根據 Salamon 以及 Wolf 的定義，將非營利組織定義為不以營利為目並以服務大眾為使命的公益團體，其本身是具有正式且合法地位的民間組織，其組織從事營利活動之盈餘必須是用以維持其組織之生存並且用以從事公益為目的。

### 參、非營利組織的基礎理論

非營利組織因其所涉及的範圍廣，在各學科領域的學者均各自提出許多不同的見解，大致上可以從「政治經濟」以及「社會」兩大面向來探討(江明修、曾冠球，2002：3~5；林淑馨，2008：4~8)。

以政治經濟面向而言，可以從市場失靈、政府失靈以及第三者政府理論來探討。事實上，從經濟學的角度來看，市場交易是無法完全依賴著新古典經濟學者所主張的是可以完全任由市場機制的，因為市場結構本身的缺陷會造成公共財、外部性、自然獨占以及資訊不對稱的現象，此即形成所謂的「市場失靈」，然而，非營利組織是不以盈餘作為分配的，並可提升對民眾的服務，此為非營利組織出現之原因；再者，政府失靈的出現則是因為，雖然市場機制有助於幫助經濟效率的極大化，但未必凡是可抵達成公平與正義，因此必須仰賴政府的功能以及角色作補救，然而，由於投票的吊詭、官僚體制的供給問題、代議政府的問題以及分權政府的問題，在加上而政府失靈則是基於民眾對政府提供服務的需求日益增加，但政府的負荷已經超債以致無法滿足民眾的需求，此時營利組織的出現正好彌補了政府能力有限的問題；最後，以第三者政府的角度而言，由於對市場失靈以及政府失靈的解釋力持懷疑的態度，Lester M. Salamon(1995:41~43)提出此理論，其認為由於非營利組織所提供的服務較為多元、創新與彈性的做法，較易取得人民的信任，相較於以市場失靈以及政府失靈的角度認為非營利組織不過是殘補式(essidual)的角色，第三者政府則主張非營利組織是優先的角色，然而，非營利組織本身也能出現「志願失靈」的問題，此時就必須要依靠政府來解決。

接著，可以從志願服務理論、社群主義理論來探討其「社會面向」。從志願服務的角度而言，非營利組織的出現是基於志願主義的精神，其積極的投注於社會福利等活動，動力並非來自金錢的報酬，而是出於其自由意志與奉獻的精神，抱持回饋社會的觀念將自身的能力貢獻於社會；P. Drucker(余佩珊譯，1998)則是從社群主義的角度來看，希望藉由利他主義的引導之下建立團體內成員間的信賴關係，培養其社群意識，在此觀念之下反對利己主義以及個人主義，其也反對市場機制成為分配公共財的手段，並認為在此條件之下，公共財的分配不會侵犯個人的自由，也不必事事仰賴政府的干預(江明修，2002：3)。

因此，綜上所述，以政治經濟面向來看，對於由政府亦或非營利組織提供公共服務，不能斷言應該要由哪一方提供服務，非營利組織與政府之間其實是存在者一種互補的功能，政府可以為財源收入不穩定非營利組織經費上的幫助，而非營利組織則可以彌補政府的效率不彰以及提供較多元的服務；社會面向則是認為非營利興起是基於人們發自內心的意願而採取的行動，並且反對以自我為中心的個人以及利己主義。

## 肆、非營利組織的角色功能

近年來，非營利組織在各方面所扮演的角色以及其所發揮的功能日益受到矚目，非營利組織的興起是為了彌補政府以及私人企業所提供的服務無法滿足人民各種的需求，因此，非營利組織可以避免政府失靈，延伸政府的服務以解決社會問題，雖然非營利組織不具備政府的公權力也沒有企業的影響力要來的大，但其卻是可以促進社會公平的管道。學者Kramer(1987:173~251; Anheier,2005:174~175)提出非營利組織具有以下四功能角色，分述如下：

### 一、先鋒的角色 (The vanguard role or service pioneer)

因非營利組織具有彈性、自發性以及代表性，並且可以透過自身參與的實際經驗，察覺問題的根源，因此其相較於其他組織能較敏感的發掘社會變遷下的需求，並且進一步的改善服務品質或根據需求提出新的因應策略，並且適時的將某些新的責任傳遞給有關當局，此即為非營利組織開拓與創新的角色功能。

## 二、改進以及倡導的角色(The improver role and advocate)

非營利組織藉由在社會各層面中的實際參與，可以體認到許多亟待改善的事情，並且會從其所運用在服務的經驗所得到的訊息，透過輿論或是遊說方式的具體行動，促成社會態度的改變，並提倡相關法令政策的修訂，因此，非營利組織常藉由「影響立法與政策」、「促使政府改善服務的提供」、「獲取政府資金的補助」以及「為案主爭取特殊利益」等手段，發揮其改革與倡導的社會功能角色。

## 三、價值維護的角色(The value guardian role and volunteerism)

非營利組織機於本身的組織宗旨，透過實際的運作將其理念落實，藉此激勵民眾關懷並參與社會事務，提供人民人格教育以及再社會化的機會，推展希望達成的社會價值予民眾，此有助於各種正面價值的維護。

## 四、服務提供角色(The service provider role)

非營利組織的存在主要原因之一是為了提供民眾多元的服務，其提供特定的服務給特定的對象，以彌補政府資源的有限，而無法滿足民眾對於福利項目小眾化多元的需求，藉由非營利組織服務的提供可以確保弱勢族群的人權，得到全面性的照顧。

國內學者亦對非營利組織的角色功能有所著墨，官有垣、謝錄宜以及李宜興(2003：41)將非營利組織的角色功能分成五個方面來探討：(一) 直接的服務提供者，大致上而言，絕大多數的非營利組織皆扮演了直接提供服務的角色，而其中又以提供社會服務為主要項目的社會福利暨慈善基金會為最多；(二) 互助的角色，參與非營利組織的組織成員通常是由生活上具有具有共同經驗的人們所組成，這些成員會藉由分享彼此的生活經驗，以達到自助以及助人的目的；(三) 政策倡導者：此類型的非營利組織機構本身通常不提供直接的服務，而是將其焦點專注於監督與倡導政府各項政策的落實以及立法的工作；(四) 資源統合者：此類型的非營利組織多是從事資源蒐集、整理以及研究發展的工作，以成為各種不同活動需求的「智庫」；(五) 中介者：作為中介者角色的非營利組織，其本身不從事直接提供服務的工作，而是蒐集各種資源，並將其分配以及轉介到有需要的人或機構的手中。

綜上所述，非營利組織呈現相當多元性的樣貌，各類型的非營利組織有所著重的焦點，分別具備著不同的功能，並且在其領域中扮演積極角色，以因應社

會快速的變動。然而亦有許多非營利組織是同時具備了許多的功能以及角色的，本研究以社會福利暨慈善類非營利組織為研究對象，雖然此類型的非營利組織最重要的功能是服務的直接提供，然而其亦具備了開拓與創新、改革與倡導、價值維護以及擴大社會參與的功能，因此在探討各非營利組織所扮演的功能角色時，必須從許多不同的面向來探究以對非營利組織作全面性的了解。

### 第三節 社福類非營利組織概述

由第三部門提供社會福利可稱之為社會福利的私有化。從社會福利形成的歷史而言，由民間提供社會福利是早於由國家提供社會福利的，十九世紀時宗教神職人員為了滿足人民的需求已設立了一些社會福利機構，直到第二次世界大戰後全球性的經濟大恐慌，民間已不足以應付失業以及貧窮的問題，因而提供社會福利的重心便由民間慈善組織轉移至以國家為主，此時各國政府扮演積極的角色直接提供服務，福利國家才開始蓬勃發展，使得政府在提供社會福利的角色上大量的擴張。直到一九七〇年代後，由於出現了能源危機引起全球性的經濟衰退，使得國家不得不減少公共支出，加上保守主義的抬頭粉碎了福利國家的共識，此時變出現了福利國家危機；再者，自一九八〇年代初期以來受到新右派以及福利多元主義的影響，政府在社會福利的供給上有重大的轉變（張英陣，1995：150~152；江亮演、應福國，2005：55~56），新右派繼承的是自由放任學派的看法，強調的是個人主義的價值，提倡自由市場，認為政府的干預是缺乏效率且會妨礙個人自由，社會秩序要能順暢運作必需依賴不受干預的市場機制才有可能達成，以主張小政府強調政府的干預應降到最低的程度，對新右派而言私人志願部門才是解決人類服務問題的最佳手段，其認為政府仍然是可以提供社會福利的，但必須降到最低的程度；而福利多元主義雖然強調政府仍是重要的福利資源，但其主張在福利服務上面，政府不是最優勢的角色亦不會是唯一可提供服務的工具，所以其主張提昇私有部門在提供福利服務上的角色，而不是取代政府的角色。

於是一九八〇的英國在柴契爾政府的主政之下，大舉推動社會福利事業的民營化（江亮演、應福國，2005：54），而在美國，雷根政府則是非常重視人民的權利以及運用個人會自願性組織來回應社區問題，雷根政府認為應將公共議題交由地區性的非營利組織來處理（張英陣，1995：151）。

我國的社會福利發展在八〇年代亦受到西方社會福利私有化思潮的影響，因政府資源的不足，遂鼓勵民間大量的參與興辦福利事業，為推動社會福利的私有化，政府也頒訂了許多民間推動社會福利的政策鼓勵民間的參與（江亮演、應福國，2005：55）。

在我國社會福利慈善事業多是以基金會的型態存在的，基金會係公益性財團法人，其成立宗旨不僅是在解決社會問題，增進民眾的福祉，且積極弘揚人們美好、互愛、慈善等崇高理想，其成立的動機是起源於取之於社會用之餘社會的觀念。近年來由於民眾對社會福利服務的需求日益增加，政府意識到單是憑政府提供社會福利服務是有限的，很難滿足民眾在福利上之各種需求，所以必須結合民間的力量與資源共同提供福利服務，而成立財團法人基金會即是民眾主動參與投入服務的管道之一。

社會福利基金會是依法登記之財團法人組織，其組織目標、資金來源、服務對象均有獨特的性質，雖然其與一般的營利組織都是將投入的資源轉換成商品或服務，以達到組織的目標，非營利組織基於其是以公益為其本質，致使社會福利基金會特性是一個不以營利為目的的公益財團法人，資金來自於整體社會以及其事業的收入，組織目的是一種將資源重新分配到弱勢者手中的過程，而其人力則是來自於專業人員以及志工的投入。

## 第四節 非營利組織的人力資源管理

在本節中，筆者將介紹本研究之主要重心非營利組織的人力資源管理之相關概念。首先，筆者先針對傳統的人事管理以及現代人力資源管理作一簡單之比較，第二部份則整理國內外學者對人力資源管理的定義，最後則對人力資源管理策略做一介紹。

### 壹、人事管理與人力資源管理的意義

早期的管理學將對於人的管理稱之為「人事管理 (personal management)」，雖然人事管理亦有人力開發的作用，但其在作法上是較屬於壓榨式的，對於人們較缺乏創造力的鼓勵以及培養，其是一種較消極的管理方式，因而到了 1980 年代，先進國家於紛紛將企業管理中的人事政策由消極的「人事管理」轉變為積極的「人力資源管理」，人力資源管理雖仍具有傳統人事管理的影子，但管理方式更加的人性化，其將人視為一切作為的根本。簡單來說人力資源管理是指組織內部有效的應用人力，以便達成組織的目標與策略，相較於人事管理，人力資源管理較具備回應環境變遷的長期規劃、自我控制的心理契約、成員高度信任的控制系統、重視員工發展的彈性管理並且將人力資源管理的功能整合在組織決策中，以達成人力效用極大化的目標，所以學者陳金貴說人力資源管理是延伸了傳統人事管理的功能，亦及人力資源管理較人事管理更為動態，是一種結合多重科學的理論與實務而形成的一種行動取向的學科（孫煒：2004：123；陳金貴：1994：12-13；傅篤誠，2002：162~163）。國內學者吳復新（1996：51）就人力資源管理與傳統的人事管理做出以下的區別：

一、人事管理是作業取向的，強調的是人事管理本身功能的發揮，人力資源管理是策略取向，強調人力資源管理在組織整體經營中所應有的配合。

二、人事管理以組織為主，目的在於使成員在組織中運作，達成組織的目標；而人力資源管理則是以成員為主，把組織成員當成是一種資源加以管理，使其能發揮淺能。

三、人事管理著重的是控制，所以大多是依組織的章程行事；而人力資源管理強調的則是彈性，重視的是變革管理以及人性管理，所以是一五支的利益及員工的需求來彈性處理。

四、人事管理是屬於反應式的管理模式，重視當前問題的解決以及交辦事項的執行，而人力資源管理是屬於預警式的管理模式，著重於防患未然以及協助組織整體的健全，確保長期目標的達成。

學者鄭淑芬(2003：175)亦將人事管理與人力資源管理作一比較，以表 2-1 簡單的說明了人力資於管理與人事管理的差異：

表 2-1 人事管理與人力資源管理之比較

比較項目	人事管理	人力資源管理
導向	成果	過程
勞資關係	從屬的、對立的	平等的、和諧的
組織	分散式的	整合式的
對象	勞工單方	勞資雙方
價值觀	視員工為成本負擔	視員工為有價值的資源
角色	例行的、記載的	變化的、挑戰的
重點	績效評估	人力發展
活動	靜態的	動態的

資料來源：鄭淑芬，2003：175

由上表以及學者吳復新對人力資源管理與人事管理的整理可知，在傳統的人事管理上重視的是勞工單方的表現，勞工必須依照管理者的期待來行事，並且管理者所要求的是勞工的產出結果，所從事的是例行性的維持工作，將員工視為生產工具，所以在此觀念下員工便成為組織所要負擔的成本，整體而言其過程是屬於較靜態的，亦及傳統的人事管理所重視的是強烈的功能取向，著重的是與員工有關的功能，但是在人力資源的觀點下並非如此認為。

近年來由於社會文化的改變，員工的自我意識逐漸高漲，因此管理模式也逐漸的轉向勞資雙方的互動及協調(鄭淑芬，2003：175)，學者陳金貴(1994：14)在其著作中提到人力資源管理認為所有的人事功能皆是相關的，每個功能都會互相影響，而這些功能管理的情形會影響組織達成目標的能力，並且其認為人力資源的規劃應該緊密的協調組織策略和相關的人事功能。因此，由上述可知人力資源管理重視的是組織的員工，將員工視為組織寶貴的資產，員工與管理者

的關係是平等的，重視組織人員的人力發展激發員工的潛能幫助個人的成長，將組織目標與個人目標結合，如此能使員工在達成自我目標的同時也能達成組織的目標，讓員工更願意為組織而努力。

## 貳、人力資源管理的定義

非營利組織主要的特徵就是高度的勞力密集(Sharon M. Oster 著，孫碧霞等譯，2001：85)，當一個組織成立之後，其最重要的資源就是人，組織的成功或失敗都關乎到人的因素，所以一個組織對於人員的安排、分配是首要的任務，為了避免將不適任的人放在不適當的位置上，就必須要對組織中的人力進行管理與長期的規劃，而這也突顯出人力資源管理在組織裡的重要性，然而人力資源管理的意涵相當廣泛，因此目前尚未有統一的解釋，國內外學者根據其角度加以詮釋並提出各種不同的看法，筆者整理如下：

### 一、國外學者之定義

Armstrong(1992:13)、Robbins&Coulter(1999:378)定義人力資源管理是藉由結合組織目標以及個人對成長與發展的期待，使得組織的表現能逐漸的邁向顛峰狀態。用策略性和一致性的途徑來管理組織最有價值的財產，也就是在那裡工作的員工，在適當的時機安排適當的人到適當的職位，使人員的運用最有效率及效能，並且協助組織目標的實現。

A. W. Sherman(引自陳金貴，1994：13)與 Cenzo&Robbins(2002:127)認為人力資源管理是由組織人力資源的晉用(staffing)、培訓與發展(traning and development)、激勵與維持(maintenance)所組成的過程，也就是人力資源管理是負責組織人員的招募、甄選、訓練及報償功能的活動，以達成個人和組織的目標，人力資源的存在是與組織的整體策略有著密不可分的關係，因此又可稱為策略性人力資源管理。

Milkovich&Boudreau(1991:2)視人力資源管理為一系列有關員工雇用的決策，影響了員工和組織的效率。French(1998:4)認為人力資管理是有關組織中相關人員管理的哲學、政策、程序以及實務。

Byars&Rue(1991:6)認為人力資源管理是包含為了提供和協調組織的人力資源而設計的活動。R. W. Monday 與 R. S. Schuler 認為人力資源管理是經由各種技術、方法與管理的功能來促使人力資源做有效的運用，以有效的運用人力資源來

達成組織目標的活動(引自林淑馨，2008：137)。

## 二、國內學者之定義

吳美連及林俊毅(2001：5~6)定義人力資源管理是涵蓋了組織經營所需的人力的取得與協調，重視的是人力資源的持續性管理，以專業、積極以及主動的態度並且富前瞻性以及整體性的觀點，將傳統的人事職務擴大，並從以往控制員工的觀點，轉變成組織員工能夠參與人力資源的規劃、取得、運用以及發展的策略性與操作性管理。吳復新(1996：41)認為所謂人力資源及組織依據其內外環境及員工的事業生涯發展，對外來短期人力資源的需求作有系統且持續性的分析之過程。

何永福、楊國安(1993：4~5)以及黃英忠等人(1998：5)表示人力資源管理是組織管理中與人力資源有關的一切事務，是組織內人力資源的管理，亦即，人力資源管理指的是有效的運用組織中的人力資源，對於人力資源的取得、運用和維護等一切管理的過程與活動，以達成個人、組織以及社會的利益或目標。

黃英忠(1993：19)、何明成(2003：8)認為所謂人力資源管理是針對組織內部成員所進行之吸引、培養、激勵和維持高績效員工等活動而做的管理。亦即，所謂的人力資源管理是將組織內所有人的資源(human resources)做最適當之確保(acquisition)、開發(development)、維持(maintenance)與活用(utilization)，為以上之作為而規劃以及執行的過程皆屬之，亦即以科學方法使企業的人與事做最適切的配合，發揮做有效的人力運用，促進企業的發展，以做到「人與事配合，事得其人，人盡其才」。

整理上述各學者對人力資源管理之定義，筆者認為人力資源管理是組織藉由結合組織以及個人目標，使兩者間更為協調以利組織目標的達成，而組織也在目標達成的過程中提供給組織人員協助幫助人員的自我成長以及使人員的運用達到最大的效能的一種過程。

## 參、非營利組織的人力資源管理功能

非營利組織所從事的社會服務工作是一種屬於勞力密集的產業，人力是非營利組織中除了資本以外最重要的資產，組織的成功與否都關乎到人的因素，所以對於人員的安排、分配是首要的任務，為了避免將不適任的人放在不適當的位置上，就必須要對組織中的人力進行管理與長期的規劃，人力資源是否妥善運用並加以開發，是評價非營利組織管理良窳的重要指標（孫本初等，1994：20），這也突顯出了人力資源管理在非營利組織裡的重要性。

人力資源的管理是將組織員工視為最重要的資源，並且有規劃的加以運用，組織藉由結合組織以及個人目標，使兩者間更為協調，也在目標達成的過程中提供給組織人員協助員工的自我成長，而其最主要的目的是使組織中的人力達到最有效的利用，使組織的運作有效率，以達成組織以及組織人員自我目標的實現。筆者整理國內學者所提出之看法，歸納出非營利組織人力資源管理功能上大致可分成五個面向來探討，分別是確保管理、開發管理、績效管理、報償管理以及維持管理，以下分別介紹之（孫煒，2004：129；陳金貴，1994：14~15；黃英忠，1993：11~12）：

### 一、確保管理（acquisition management）

人力資源的確保管理是持續分配員工到職位的過程，其為人力資源管理中最先進行的機能，包括吸引人員進入組織，此為達成組織目標，網羅合適人才之過程。非營利組織具有較高的理想性，民眾投入非營利組織是依據其理念，在投入後對於組織也有較高的期待，所以非營利組織在人力資源日益減少但期望卻日益高漲的趨勢之下，要如何吸引適合的潛在人員進入組織，而此人員必須是夠資格的人，再從夠資格的候選人中選出最佳的人選。在此階段主要的內容為判斷現有人力的適當與否；進行人力的規畫以補充所需的人力；分析勞動市場以預測人力需求，以及為了使優秀人才進入組織，必須具備妥適的選拔計畫並做好人盡其才的職務分配。

### 二、開發管理（development management）

非營利組織在快速的發展中，經由教育組織中的個人或團體工作所呈現的複雜性呈現出較一致的行為，組織也會經由開發與訓練組織中的人力資源以提升人員的素質以因應快速的技術與環境的變遷，因此非營利組織更需設計出適

當的教育與訓練體系以加強組織人員的專業知識增進員工的能力，提升人力資源的品質，並藉此培養員工的生涯發展，亦即開發所確保之人力的能力，以提高組織效率的一種過程，此階段包含了分析員工教育訓練的必要性、計畫內容以及欲實施的對象、方法以及評估有效的方案；績效考核的方法與程序；為提高組織士氣對員工做有紀律的管理；訂定健全的人事異動制度。

### **三、績效管理 (performance management)**

績效評估是持續評估個人或團體對組織之貢獻，並向相關人員溝通評估結果的過程，但在非營利組織中往往缺乏利潤作為評估績效的指標，所以更應該加強績效的管理，目標的達成即是非營利組織的績效，所以組織應該為成員設定目標並且設計一套評定組織成員執行工作的績效標準，藉由此標準來決定接下來的訓練，並且可以作為人員晉升、獎勵以及獎懲之依據。

### **四、報償管理 (compensation management)**

報償對組織人員的士氣以及工作表現而言是很重要的，非營利組織普遍而言，人員的流動率較高，這可能是與非營利組織相較於一般企業而言其薪資報償是較低的有關，報酬管理的功能是用來決定員工之薪資，以及其應有的福利，亦即根據現有人力資源對組織的貢獻度，公正的提供激勵的一種過程，所以非營利組織應設計適當報償水平來提振組織人員的士氣以將低流動率，此階段的工作為是設定適合的薪資標準及建立一套健全的薪資制度；做好各項福利措施，包含了經濟面、設施以及各項娛樂的措施等；確保員工之身心健康，讓員工在舒適的環境條件下工作。

### **五、維持管理 (maintenance management)**

成功運作的非營利組織必須結合職工的積極性與志工的動力，管理者必須使兩者有效的合作，給予員工保障、平等的對待以及申訴管道，並提昇管理單位和員工間的和諧關係，以維持組織之氣氛，因此非營利組織應設計出一套領導成員的方式，以維持成員與決策核心的協調關係，在此階段必須提供有效的和諧人際關係的方法；分析人員離職原因並有效的加以預防自動的離職，並對於離職及退休人員予以有效的運用以及妥適的照顧，以建立其對組織的歸屬感；採取最適合之制度以維持勞資關係的和諧。

綜合以上所述，確保管理所探討的即是組織運用人員的策略，而在開發管理上闡述的是對組織人員的再教育，而在績效管理與報償管理方面，談的則是以人員的績效給予其適當的回饋，而在維持管理方面所談的是組織中人員的和諧關係。非營利組織的人力資源管理是從員工的招募作為開端，經歷一連串教育訓練、績效評估、報償管理，到人員維持的過程，找到適合組織的人才並設法將人才留在組之中，將影響到組織運作的成功與否。筆者認為，在人力資源管理中如何留住適合的人使其繼續為組織工作是一個重要的課題，而要留的住人才往往與是否提供適當的報酬有關，此便涉及到績效的評估，所以報償與績效往往是一體兩面的，報酬的給予是以績效的好壞作為前提的，但非營利組織是以服務弱勢人群為主要目的，無法以利潤作為衡量的標準，因此績效評估的依據是什麼亦是一個難題。

## 第五節 非營利組織的人力資源架構

一般的營利組織中只有支薪的人員，而在非營利組織中則可以分為支薪的職工及不支薪的志工，亦即所謂的職工及志工。非營利組織因為其不以營利為目的的特性，收入多來自於社會大眾與企業的捐贈以及政府的補助，所以財源是較有限的，組織中通常只有少數的職工，其餘必須要引進大量的志工從事公益事業，而在非營利組織中除了職工與志工外，尚有負責制定政策的董事會(陳定銘，1999：128；陳金貴，1994：171；司徒達賢，1999：180)，因此非營利組織中與人力資源相關者包含了：董事會、職工及志工三種，其中董事會通常亦是由自願性的人員來擔任組成，如同志工一樣其是屬於不支薪的，所以以薪資報酬的角度來看，董事會是屬於志工的一環，因而有些學者將董事會納入志工的範圍一併討論(陸宛蘋，2000：206)。但筆者認為，董事會及志工在非營利組織中扮演的角色及功能有很大的差異性，故在本研究中將兩者分開討論。以下分別簡述非營利組織中的三種人力的角色與功能。

## 壹、董事會

董事會與董事此兩個名詞很容易被混用，董事會是由許多董事所組成的團體，而董事乃為其中的人員，因此談及其職責時，兩者應分開討論以釐清兩者的角色。簡單來說，董事會的職責即是負責組織所做的每件事(Houle,1989:89)。在此，筆者整理學者對非營利組織董事會功能的看法，大致上可以歸納為以下(官有垣，2000：237~238；陳金貴，1994：56~61)：

### 一、決定組織的任務與目的

董事會最基本的職責便是清楚的界定組織的核心任務、組織要成就的主要目標，以及訂定組織的運作程序，並檢討組織規章以及方案內容與組織目標是否相，必須定期檢查其正確性、合適性以及有效性，若需作修改，則需適時徵詢相關人員之意見而非董事會完全擁有主控權。對於一個適合的任務和目的的敘述，必須是組織規劃，董事會和職員一起做決策的，並且必須是志工和資源使用的優先順序的重要引導，使董事會各項工作能逐步的執行。

### 二、確定有效的組織規劃

董事必須參與組織的年度方案設計，決定長程計劃的走向，並督導方案的發展與執行，董事會的基本角色是確定目前計畫中的方案和服務與組織敘述的任務和目的一致，對有限的資源以及無限的需求，董事會必須決定其優先順序。但是，董事會不應期待義務的董事全職處理方案，既然聘有專職行政人員，財務以及管理上的事務就應由其分享處理，行政人員承擔了主要的執行工作，因為董事們必須將其重心投注在組織的整體運作與發展。

### 三、有效的管理資源

董事會成員直接捐助經費給組織或致力於尋找財源，或者為組織建立良好的社會資源網絡，使組織有充裕的經費來源，並且董事會需審核與批准預算，以執行適當的財務管制措施。董事會最大的公信力是來自保護其累積的財產和確保當前的收入，使其受到適當的管理。

### 四、徵選與解聘行政主管

董事會具有最後的人事決定權，組織領導品質的好壞關乎到是否選任優秀

的行政主管，董事會也應定期的評鑑行政主管的工作績效，以作為續聘與否的依據。要求行政主管在工作上的表現是董事會的職責，並且其有責任提供使行政主管成功的環境，在徵選職工前董事會必須先確立組織任務以及目的，已確定人員之合適性。

## **五、加強組織的公共印象**

董事會是組織對外代表，需代表組織與外界建立良好的溝通管道，提高組織的公眾形象並未組織宣揚及辯護。因此可能的捐款來源都希望組織能有完整公開的計畫，以確保其良好的公共印象，董事會必須負起此公關角色以符合社會期待，必須清楚的說明組織的成就及對公共事務的貢獻，並解釋其捐獻、補助金以及其他收入如何分配使用。

## **六、支持行政主管和評估其表現**

董事會對其所聘任的行政主管應予以支持，雖然此職責通常由董事會主席執行，但其仍屬於董事會的職責，對於正式以及非正式的工作評估表現，董事會及行政主管應同意其目的以及程序，以便有共同認知的評估指標。

## **七、提供訴願法庭的服務**

一個有效率的管理和治理的組織，通常不會讓董事會裁決人事議題，但當行政主管的判斷遭遇挑戰時，此時行政主管會將爭議事件送交董事會，請董事會裁決。

## **八、評估董事會自身表現**

每隔一短期間，董事和其行政人員會檢視董事會的工作是否切合其職責，其過程包含董事會的組成、董事會的選拔過程、組織或結構以及全面的表現。

簡單來說，對組織而言董事會是組織任務和目標的決定者，其決定了組織的方向以及制定一套有效的組織規劃，並且確保適合的資源進入組織且有效的管理資源。再者，董事會通常為組織的對外代表，其必須擔負起公關的角色，定期的對外界報告組織的工作績效以及適時的與外界溝通，皆可以加強民眾對於該組織的公共印象；對於組織內的人員而言，董事會決定了行政主管的人選，並且評估其工作表現，裁決組織中發生的人事議題。

## 貳、職工

早期的非營利組織在其運作過程中，專職的支薪人員是受到忽視的，但近年來由於非營組織成長的速度太快以及太複雜，已經無法由兼職人員處理，因此，專業管理已成為一種必然的趨勢(Drucker,1989:90)。

在非營利組織中，幫助董事會執行任務的人員通常稱為職員(Staff)，但由於非營利組織的種類繁多，其多樣性以及特殊性亦會使職員有著不同的功能，因而給予不同的頭銜，在各組織裡亦有許多不同的職稱，即便在職稱上有所不同，但在其功能上卻是相同的(陳金貴，1994：108)，因而必須辨識其職責以避免混淆。

非營利組織支薪的人員基本上包含了執行長以及職員兩種身份，前者為高級行政人員，其職責為協助董事會處理事務，後者是泛指一般的行政人員，雖然其工作性質有所差別，但在人事管理方面仍然有許多相同之處(陳金貴，1994：107)。

The Staff 泛稱職員，一般指的是基層人員，是由一群擔任組織基層職工作的人所組成(Houle,1989:85)，所謂的職工即是支薪的人員，在非營利組織中職工是實際在運作的人員，其通常提供第一線的服務，雖然對職工而言在非營利組織工作是其收入的來源以及謀生的方法，但相較於一般營利組織，非營利組織所支付職工的薪資相對而言是較低的，因此在這種條件之下，職工願意到非營利組織工作通常是對組織的使命有相當的認同，並且以服務人群作為自我期許的工作人員；The Executive 稱為行政人員，通常指的是職工群中職位最高者，亦即所謂的主管，其給予職工方向，著力於工作、規劃以及組織的未來，其權威可能來自於其專業、身分，亦可能是來自於其人格與能力；The Chief Executive Officer，稱為執行長簡稱為 CEO，是董事會延攬來實現董事會政策的人，通常是單一一個人擔任此職位，其對組織的效率、職工士氣、工作環境品質的建立以及組織對外形象的建立，必須負最重要的責任，是整個組織中職工的最高上司，執行長必須對組織的業務向董事會全權負責(Houle,1989:85；Wolf,1990:101；陳金貴，1994：108；司徒達賢，1999：180)。

大體而言，職工負責組織內的核心管理工作，所涉及的工作：首先，是具有核心性的，所謂的核心性是指這些工作在組織中屬於基礎工作，將組織使命轉換為具體行動方向的重要階段，因此需要長期任職的人員來負責；再者是整體性的，因為這些工作在決策時必須考慮組織的整體，也就是說，組織運作的一致性

與協調性；另外是傳承性的，因為組織在工作的各年度間，需要有高度的延續性，不宜變化太大，並且在做法尚須有某種程度的組織記憶來確保營運的順暢；最後，職工所涉及的工作是制度化的，所謂的制度化，非意味著流程的明確規定而已，這些工作的作用在規劃組織各單位如何進行規劃，以及確保組織的控制制度能落實進行，因此唯有長期任職的人員負責(司徒達賢，1999：188)。

### 參、志工

Volunteering 通常稱為志願工作，其是參與者個人所評價的幫助行動，而非直接針對實質好處或接受他人的命令及壓力(Van Til,1988:6)。從較寬廣的角度而言，志願工作是任何非強迫性的幫助行動，此行動並非為了獲取財物，亦非壓力或命令的作為。

志工即是指不支薪的人員，所謂志工指的是以負責的態度，而非以金錢的利益來呈現個人所從事的服務行為，強調的是自由意志的內涵及助人的社會責任（黃木添、黃明仁，1999：107）。提供社會服務的機構需要大量的人員來提供服務，志工的參與是非營利組織最大的動力來源，非營利組織基於其組織的特性，財源通常較不充裕而無法雇用大量的職工，所以大多數的非營利組織都會運用志工提供服務以解決人員缺乏的問題，若是沒有志工的投入有許多非營利組織可能面臨業務無法推動的情形。

志工加入組織使命感是其精神支柱以及犧牲奉獻的泉源（陳定銘，2007：278），從提供服務的工作中得到成就感也是志工加入組織的動機之一，而非營利組織能吸引志工的加入，是因為其提供了兩項可以滿足志工需求的誘因：非營利組織明確的使命以及自我實現的機會，非營利組織的志工加入組織是因為其認同該組織之理念，者使得志工在為組織工作的同時也是在為自己的理想而工作，提供服務的同時也能達成自我的實現，而使其不在乎時間的投入（李聲吼，2001：29~30）。而在面對越來越多的志工人口，現今有許多的非營利組織遂成立專責的志工部門來管理志工事務，讓志工人力可以達到更有效的運用。

由此看來，雖然在非營利組織中，董事會為權力的中樞，董事會通常扮演的是幕後決策以及為組織謀求最大資源的角色，而職工及志工則扮演了負責執行的角色，上層的決策固然會對組織產生重大的影響，但在實際執行上，組織能否順利的運行，則必須仰賴執行者職工及志工的 effort，然而，縱使志工的投入是非營利組織不可缺少的，因此職工的良窳則會影響到整個組織的運作，仍然是影

響組織成功的關鍵，因而了解職工在組織中的功能以及組織對於職工之管理不但有助於組織的運作且有其必要性。在本研究中，主要核心便是探討非營利組織的職工管理，就上述所提及，職工應包含了執行長、行政人員以及一般職工，但基於本研究主旨，執行長因為可能是由董事會直接延聘之人員，且主要是對董事會負責，執行董事會所交付之職責，負責整體政策的執行，但在實際的運作上是交由執行長以下的行政人員以及一般職工來執行，因而執行長乃被排除在本研究之範圍之外，而將焦點放在行政人員以及一般職工。

## 第六節 非營利組織的職工管理

職工指的是支薪的工作人員，是負責組織實際運作的行政人員以及基層員工，其提供第一線的各種服務，以及提供助人和自我成長的服務(李聲吼，2001：30)。在非營利組織中的職工，通常以服務人群為自我的期許，是非營利組織中重要的支柱，但在許多非營利組織裡，礙於現資源的現實考量，任用職工與否則仍在評估階段，依照陳金貴(1994：106)學者的看法，其認為任用職工的有以下優缺點：

就任用職工的優點來說，職工的「有效率」是其第一個好處，組織財務報告的保存以及會議紀錄等繁瑣的行政事務，由專業人員來處理會比較有條理；再者，是職工的「負責任」，許多非營利組織對於請求者的回應不夠及時，職工便可專門處理這樣的事務；另一方面則是職工的「貢獻」，職員們對於組織的要求，較能以專業的方法來完成。就任用職工的缺點而言，其最容易被提到的便是「費用的支出」，許多非營利組織是缺乏資金資源的，在這樣的情況之下，便無法將資金多花在人事費用之上；接著便是職工「缺乏彈性」，當組織雇用的是與組織活動相關專長的職員，也會限制組織其他新的活動的開發；最後即是職工較容易對組織「帶有危險性」，也就是說較有能力的職員可能會以自己的想法來處理組織的目標，甚至可能接收董事會的工作。因此，若是在一個有效率且制度完善的非營利組織裡，支薪的職工可以被視為有能力的專業人員，可以設計以及管理自己的工作，並有效效的協調組織裡的志工，然而，若是在一個管理機制不完善以及缺效率的非營利組織裡，職工管理自己的技術以及能力會是受到質疑的，就以上看來，是否任用職工，便要考量到非營利組織本身的需求而定。

非營利組織的主要特性之一是高度的勞力密集(labor intensity)，在一九八七年，慈善類非營利組織的所有經費支出中，44%是用於支付人員的勞動薪資(Sharon M. Oster 著，孫碧霞等譯，2005：85)，因而單就人數上看來，人力經費的支出仍是佔了多數基金會支出的大宗，因此人力資的管理對於非營利組織來說，應是一個重要的議題。非營利組織不若一般營利組織，其沒有明確的擁有權勢，因而職工及志工 便是重要的所有權人，其對組織的資源具有強烈以及合法的要求，亦是最有影響力的組織成員之一；再者，由於非營利組織所製造的財務以及服務，通常很難以執行例行任務的方式來完成，以致於很需要有專業技術的人員來從事。因此，由於非營利組織勞力密集的特質，缺乏明確的擁有者(ownership)以及生產複雜的財物以及服務，人力資源管理因而顯得重要(Sharon M. Oster 著，孫碧霞等譯，2005：85)。以下筆者將分別對非營利組織人力資管理的五個面向，分別是確保管理、開發管理、績效管理以及人維持作深入的探討。

## 壹、職工的確保管理

人力資源的確保管理是持續分配員工到職位的過程，其為人力資源管理中最先進行的機能，包括吸引人員進入組織，此為達成組織目標，網羅合適人才之過程(孫煒，2004：129；陳金貴，1994：14~15；黃英忠，1993：11~12)。因此任何組織的職員徵選過程對組織的功能以及目標的達成都會產生重大的影響，然而非營利組織因為其目標是基於價值而非經濟，所以其徵選會有別於一般營利組織，因此對組織的職員有著最高的工作要求。在此，筆者即以工作分析與工作設計、人力資源規劃以及人員的招募與甄選(黃新福等，2006：133~142；陳金貴，1994：120~125)來說明職工的確保管理。

### 一、工作分析與工作設計

組織必須擬定一份工作分析，並依照分析出來的結果撰寫工作說明及規範，以作為其他人力資源管理活動的依據；而工作設計則是強調如何運用管理理論以進行員工工作或職務的設計與安排。

「工作分析(job analysis)」是以系統化的方式來蒐集、分析特定職位的工作內容、工作方法與職責等相關資訊，供作組織設計及人力資源管理活動的參考(張緯良，2003：98)。也就是說，其是一種有系統的搜集、分析有關工作的資訊，並就「工作內容(即是職責與行為)」、「工作系絡(即是環境的要求)」以及「工作條件(即是知識、技能或能力)」予以清楚描述的途徑與過程(吳復新，

1996：65)。工作分析是一切人力資源管理活動的基礎，其所產生的工作說明書以及工作規範將會成為非營利組織在進行人員招募與徵選時的主要參考依據。除此之外，工作分析亦可成為人員敘薪或績效考核實的依據，也可作為將來人員教育訓練與生涯發展的準則。

工作分析會產生「工作說明書(job description)」以及「工作規範(job specification)」，工作說明書是陳述某一工作的任職者實際做了什麼、如何作以及在什麼條件下工作的書面文件，詳細的記載該職位的工作內容、工作方法、應承擔的責任以及所需的知識與技能等資料。

## 二、人力資源規劃

所謂「人力資源規劃(human resource planning)」是指依據組織成長與發展的需要，在長期的基礎上估算組織未來各時點所需人力的質與量，並發展出各種可行方案來滿足組織對人力的需求(張緯良，2003：128)，更具體的來說，即人力資源規劃是組織依據其內外環境及員工的事業生涯發展，對未來長期人力資源的需求做一種有系統且持續的分析與規劃的過程(吳復新，1996：41)。簡言之，人力資源規劃是因應組織未來的發展與環境需求的需要，來決定組織人力需求，並透過各種管道來滿足此項人力需求的程序，其主要目的在於減低用人成本、合理分配人力、適應組織發展以及滿足員工需求(黃英忠等，2001：44)。

## 三、招募與徵選

### (一) 招募

招募是組織為了因應人力之需求，設法吸引一批有能力又有意願的求職者前來應徵的過程(黃英忠等，2001：88；吳復新，1996：86)。招募的方法以及管道皆會影響非營利組織能否找到適任的人才，因此方法必須要多元化，一般而言可以將招募的方法區分為內部招募與外部招募兩大類，而這兩大類當中又分別有許多的招募方式，以下分別簡述之(黃英忠等，2001；吳復新，1996；張緯良，2003；張善智，2003)：

## **1、內部招募**

### **(1) 人事資料庫與置換圖**

透過昔日人事檔案的建立來尋找適合的人選，目前可藉由電腦技術的協助建立電腦化資料系統，又可稱為「人力資源管理資訊系統(Human Resource Management Information, HRMS)」

### **(2) 工作告示**

將職缺訊息公佈在組織出版的刊物、公告欄或機構內部的網站中，讓員工知悉，並規定在某一期限內前來登記，以參加徵選。

### **(3) 員工推薦**

由員工推薦其親朋好友前來應徵，根據研究顯示出，由此種管道進入組織之新進員工，其平均品質是較佳的。

## **2、外部招募**

### **(1) 行政院就業輔導機構或職業訓練機構**

大致上如行政院青年輔導委員會(青輔會)、行政院勞工委員會職業訓練局(職訓局)所屬的各地區就業服務中心等等。

### **(2) 人力仲介公司**

目前國內人力仲介公司可分為兩種型態，一為基層人力的介紹，而另一種為提供專業人才或中高級管理人才，此類又稱「獵人頭」公司。前者的應徵者繳費給仲介公司，後者則是由仲介公司向人力需求之公司收取費用，當事人則不必支付。

### **(3) 校園徵才**

許多公司會在畢業季來臨前到各大專院校參加就業博覽會，透過型錄的發放與人員的解說，以吸引學生的注意，而此種做法較可以網羅到資質好且無工作經驗的人才，使其訓練不受以往工作經驗的干擾。許多非營利組織亦會透過平日社團的參與以提早延攬適任人才。

#### **(4)毛遂自薦**

毛遂自薦(walk-in)是由求職者自行投履歷表至機構，而根據研究顯示，此類勇於自薦者，其企圖心較強且對於自季的生涯發展較有規劃，因此，非營利組織接到此類求職者的信函時，可考慮先安排徵選，因其可能對組織具有高度的認同感。

#### **(5)媒體廣告**

此為最常被使用的方式，刊登廣告求才的媒體大致上有報紙、廣播電台、電視、期刊、雜誌、看板、夾報及電腦網路等等，但無論運用何種媒體，廣告的製作必須要講求吸引力(Attention)：廣告要能吸引求職者的注意；興趣(Interest)：內容要能讓人感到興趣；慾望(Desire)：要令人產生急於求職的念頭；行動(Action)：促使求職者立刻採取行動，也就是說要講求 AIDA 的效果。

### **(二) 徵選**

徵選代表兩種意涵，一方面是求職者基於受僱人的立場，選擇其欲加入的組織，以便獲致個人目標；在另一方面，是基於雇主的地位遴選其所擬聘用的人才，以便達成組織的目標，但大致上來說求職者被組織選的情況遠多於其擇組織的機會(吳復新，1996：94；黃英忠等，2001：94)。職員徵選的過程可以分成幾個階段來說明(陳金貴，1994：122~125)：

#### **1、成立遴選委員會**

遴選委員會(Search Committee)通常是由董事們組成，但也可包括職員或是其他組織的專業人員，委員會由董事任命成立後，必須就組織的情況以及候選人的基本條件達成共識，作為依循的標準，並確認其職責以及權限，並且對於委員會的工作期間長度，應於何時完成工作，都是在委員會成立之前就必須有清楚的界定。

#### **2、徵募候選人員**

委員會成立後接著就是徵募候選人員，徵募的方式如同上述有許多管道及方式，組織須依其需要選擇是當的管道。

### 3、審查候選人員

應徵者最常使用的方式便是履歷表，對於候選人是否有足夠的相關經驗，履歷表便是一個重要的參考，經過初步的資格審查，淘汰不符合資格的人選，最後留下符合資格的幾位候選人接續下最後階段的面談。

### 4、面談候選人員

面談是決定人選的關鍵，必須經過一套良好的設計，基本上要讓每位候選人皆有相同的機會、合適的時間安排、合理的面談方式、適當的面談內容以及客觀的評分方法。藉由面談更進一步了解候選人真正的企圖，驗證候選人的經驗以及資格，並讓候選人知道其可能的責任及其對工作的反應。

上述所提及對於確管理各個面向的作法，大致上為企業普遍採用的方式，然而將其套用在非營利組織是否合適？筆者以為，或許在招募徵選人員的標準上會因為非營利組織重視價值而非經濟的特質而有所差異，然而在管道與程序上，筆者認為應是相去不遠的，因而嘗試將其放進來討論。

## 貳、職工的開發管理

非營利組織在快速的發展中，經由教育組織中的個人或團體工作所呈現的複雜性呈現出較一致的行為，組織也會經由開發與訓練組織中的人力資源以提升人員的素質以因應快速的技術與環境的變遷，因此非營利組織更需設計出適當的教育與訓練體系以加強組織人員的專業知識增進員工的能力，提升人力資源的品質，並藉此培養員工的生涯發展。

### 一、訓練與發展

廣義的訓練是指組織為了將來執行業務的需要而對於組織成員所進行知識與技能的再學習及心理重建；狹義的訓練則是指為了確保員工具備執行業務的能力，為了員工目前的工作需要提供員工所需的各種基本技能及知識，亦即「技術訓練」。員工訓練是一種特定技藝或態度行為的模型，其目標在於員工目前的工作，以「即訓即用」達到實際運作的目的；而員工發展則以預訂或未來的工作為目標，著重理論知識的教導，以培養員工的思考、學習以及自我成長能力為目的(吳美蓮等，1999：165~166)。

教育訓練的目的在於累積技術、培養人才、補充能力之不足、流暢溝通以及促進合作(黃英忠等, 2001: 140), 一般而言, 組織對於職員的訓練大致上可以分成以下三類(陳金貴: 126~128):

### **(一) 職員導引訓練**

當一個新進人員進到組織時, 其需要調適的過程學習工作場所的新價值和新規範, 此為社會化的過程(陳金貴, 1994: 126)。其必須接受訓練以適應新的環境, 而組織為了使幫助進人員適應, 必須發展員工導向訓練(orientation), 告知其職責、組織目標、認識組織環境以及了解組織各項規定, 並增加員工個人間的接觸以及認識該組織的組織氣候及價值。

### **(二) 職員的一般訓練**

職員進到組織一段時間後, 因為環境的變遷、新技術或者是組織新任務的出現, 使得職員們必須再接受訓練以因應變化。訓練的方式通常為: 派員到學校上課, 學習管理理論及方法來協助組織改進效率; 工作輪替, 使員工熟悉不同的工作以及學習不同的工作技能; 聘請專家安排訓練課程或接受訓練工作的諮詢; 派員到訓練機構參加長期或短期講習。

### **(三) 職員的成人學習模式**

非營利組織常需面臨各種不同情況的挑戰, 因此必須不斷的學習以及成長, 組織必須對員工建立員工發展(employee development)的觀念, 讓員工能對未來的工作預做學習, 以培養較好的工作能力。

縱上所述, 筆者認為所謂的職員導引訓練談便是吸進人員的訓練, 而在一般訓練的部份則是涉及職工的在職訓練部份, 是針對其在工作上所遭遇的問題, 而給予其專業上的訓練, 最後, 在職員的成人學習模式裡, 讓職工對於還未遭遇的問題預先作準備, 並讓員工對未來有所憧憬, 筆者認為, 此部份涉及的是職工的職涯管理, 也是培養員工對未來預先作規劃。

## 參、職工的績效管理

績效管理為目前企業界管理的趨勢，其目的是希望可以建立團隊與個人對想達成的目標以及如何達成目標取得共識，進而採取有效的人員管理方式以提升目標達成的可能性(黃一峰、何慧卿，2003：174)。

績效評估(performance appraisal)，又稱為考績，係指依據某些績效標準，針對個人現在或過去的績效進行評量的一種過程(黃新福等，2006：145)，評估最大的目標即是確定組織是否在最有效率下瞭解其目標，但因為目標會隨著時間和環境的變化，所以必須要檢驗組織存在的目的，而組織中的董事和行政人員也必須定期檢驗其對組織目標的實行情形，而這樣的評估對於人員薪資的調整也有莫大的影響力。Dessler 指出，績效考核過程包含三大要項：首先是設定供作標準；第二是依據前述標準評量員工實際績效表現；最後一步則是，將考核結果回饋給員工，已達成激勵員工或改進工作缺失的目標。而評估的目的首先則是作為相關人力資源活動的依據；再者是做為員工強化或改善的依據；接著則是做為員工生涯管理的參考；最後便是發揮管理功能以及提昇組織績效(黃新福等，2006：145)。

在一般的非營利組織中，職員每年都會接受其主管的績效評估，主管會對部屬詢問一連串問題，像是工作說明、工作表現、工作滿足感以及監督的滿足感等等，透過問題的詢問，主管可以從中了解部屬的實際作為，並且主管會針對職員的回答與以讚美或指出其優缺點，並提出其看法，同時與部屬討論接下來的工作目標，當雙方達成協議後，交由執行長同意後，此文件即成為該職員的考績，並列入人事紀錄裡，並可作為調薪的依據。然而，績效管理往往需要績效評估作為輔助，學者黃一峰、何慧卿(2003：179)表示，認為對於致志工績效之評估應包含督導者評估、自我評量、同伴評量、服務對象評估、以及團體或委員會評估，筆者認為其所提及之面向與企業界常採用的「360度績效評估制度」大致上是相同的，並且其是將此評估制度用於志工體制中，筆者認為亦應該可以嘗試用於職工的評估上。「360度績效評估制度」是一種多元的評估方式，透過不同的評估者以進行全方位的評估，其中包含了透過員工本身、上司、同事以及從顧客的角度來進行評估，如此可以釐清不同角色對於被評估者的不同期望。360度績效評估制度常以以下幾種方式進行績效的評估，筆者並加以嘗試描述運用在非營利組織職工之可能性：

## 一、自我評估

讓員工針對自己對於工作期間的績效表現，或者根據績效表現來評估其能力以及淺能，並根據用來設定未來的目標。非營利組織職工針對自我在特定期間的表現以及工作績效，自我給分，以作為主管評估的參考。

## 二、同儕評估

藉由同事之間的相互評估方式，來達成績效評估的目的。由同部門之各個員工或者此部門對另一個部門針對業務的合作以及接觸過程及合作的成效對彼此做評估，如此可以讓彼此了解在業務合作中哪些地封是需要改進的。

## 三、部屬評估

讓員工對管理者做評估，亦稱為「向上回饋」。在部屬的評估方面，讓非營利組織的職工對齊上一級主管作滿意度的評估，筆者認為，在非營利組織裡，管理者的管理風格是影響人員維持的重要因素，因而有必要對職工作主管滿意度之調查。

## 四、客戶評估

由於服務的接受者最能直接體會工作人員的表現和態度，因此可藉由克會來進行評量。在非營利組織裡，接受服務的對象稱為「案主」，案主與其家屬是服務接的接受者，對於服務的品質以及滿意度能有最直接的感受，通常案主為較弱勢的群體，筆者認為適時的讓案主對服務提供者做評估，將可以更精進無論是服務提供的專業以及品質。

## 五、督導者評估

由管理者進行評估的工作。在任何一个組織中，對於績效的評估督導者這一環是不可缺少的，在非營利組織中更是不可或缺的，非營利組織的員工通常代有使命感在組織理服務，因此主管的評估若是正向的則對職工來說具有某種程度上的激勵作用，若是負面的評價，也可讓職工了解其需改進與加強的地方。

## 六、團體或委員評估

由相關的工作團體或組織的其他分會共同進行評估，透過不同層級的評估，可以提高評估結果的信度。非營利組織設有董事會機制，董事會負責組織的決策事務，因為績效的評估可能會涉及獎金以及薪資的幅度，因此，筆者認為有必要讓董事會對組織員工進行績效的評估；另一方面，非營利組織可能接受政府委託辦理福利事項，因此，筆者認為委託單位也應可以適時的對受託組織作績效的評估，以確定資源是否確實用在需要的地方，以及評估之後合作的可能性。

綜合以上所述，對於「360 度績效評估制度」運用於非營利組織職工上的敘述，純屬筆者提出之看法，然而，實際運用在社福類非營利組織職工的管理上，則有待筆者實證研究後再加以分析其可行性。

## 肆、職工的報償管理

Armstrong & Murlis 認為報償管理是策略、政策和系統的發展和執行過程，經由得到和保有符合需要的員工並增進其動機以及承諾，以達成組織的目標(陳金貴，1994：112)。報償管理涉及的包含了金錢與非金錢上的報酬，這也可以解釋成內在動機與外在動機，內在動機的是來自於自我所產生的因素，其影響了人們呈現特定的行為，其是以挑戰、責任、影響決策、成就感、認知、技術發展、和生涯機會等來滿足個人的需求。而外在需求則是關於組織做了什麼以激勵員工，這包含了薪資、讚揚、晉升以及處罰等。相較之下，外在動機的效果是立即的，但通常不會維持太久，然而，內在動機是出自於個人心理，因而有著較長遠的影響。報償管理對於非營利組織員工的激勵而言，有著相當的影響，以下便分別從薪資福利的報酬以及內在動機來加以說明。

### 一、職員的薪資與福利

多數非營利組織的薪資是較一般私人部門低，但其所承擔的責任可能是要比私人企業來的大(Werther & Berman,2001:108)，但當談及非營利組織職員的薪資以及福利時常會產生爭議，許多爭論是支持維持低薪，因為非營利組織的財費的籌措以及資源相對而言是不穩定以及有限的，因此若要付給職員高薪，則可能導致非營利組織的財政困窘，但在另一方面，亦有人是為了在非營利組織中工作而願意犧牲財務上的收入(陳金貴，1994：113)。諸承明等學者(1998：102~103)提出從薪資給付的基礎來看，應包含四大理論要素：

### **(一) 保健基礎**

其所指的是員工所能接受的最低薪資，主要考量為最低生活水準之所需，除了最低生活需求之外，保健基礎尚包含與其他組織薪資比較之外部公平性問題。

### **(二) 職務基礎**

依據其所任職務評價的結果來決定職務的相對價值，一般來說，職位、責任、工作條件、工作技能等皆會影響計酬的因素，在此強調的是同工同酬的內部公平性問題。

### **(三) 績效基礎**

其反應的是員工所表現出來的績效成果，相同職位者若其績效不同，則應給予不同的薪資待遇，職務與績效兩者的綜合可視為員工對組織貢獻的程度，而這裡所牽涉的是期望理論，亦即員工若想得到較高的薪資則必須付出相對的努力以展現個人的績效，並透過績效的評估取得應得的獎勵。

### **(四) 技能基礎**

相同職位的員工若其所擁有的技術與能力不同，則應支付不同薪資，以技能為基礎的薪資設計，不但可以鼓勵員工自我進修以提升技能，更有利於組織競爭力的維持。

綜合以上所述，薪資的給付首先必須是可以滿足職工的最低生活需求，且讓職工在與其他相類似組織人員作薪資比較時，不至於差距過大。接著是根據每個職工的職位與其所必須承擔的責任，而給予不同的待遇。繼而，在根據績效基礎之下，組織對職工的薪資的給付必須評估其績效成果，不同績效的職工則應給予不同的薪資標準。最後，組織必須根據職工的工作能力以及職工具備的技術作為薪資給付的考量，如此亦會促使職工在自我能力上的更精進。

## 二、內在動機

非營利組織的活動主要是靠慈善和志工的人力，因此在邏輯上而言，人們會期望支薪的職員比企業界和公部門的職員有較高程度的自我犧牲以及非金錢的動機(Young,1990:53)。進入非營利組織工作最有利的動機便是，在非營組織工作通常被視為有較高的水準或較好的名聲，因此能吸引有能力者以較低的薪資任職，但非營利組織又要如何能夠長期提供內在動機的利益來彌補較低的薪資，這對於非營利組織員工的管理有很大的影響，因此對於組織中職員的內在動機方面予以多加注意，將有助於非營利組織職員的激勵(陳金貴，1994：117)。J. P. Gelatt 在其著作 *Managing Nonprofit Organization in the 21<sup>st</sup> Century*(周怡君譯，2001：218~220)中提出了職員的激勵方法，概述如下：

### (一) 建立信任的氣氛

組織必須允許或是鼓勵員工開放的表達意見，對於自身缺點必須誠實以對，董事多與職員接觸、相處以了解彼此的想法，才能對彼此有更多的信任。

### (二) 專注傾聽

傾聽職員說話時必須放下手邊的工作，以使許多方案或政策形成前、問題剛發生時能讓主管與部屬充分交換意見，接受部屬所給予的訊息以避免疏忽所造成的不良後果。

### (三) 願意問困難的問題

部屬必須願意說出組織的優缺點，而非營利組織的主管應多了解部屬的實際感受，以便塑造提高士氣的氣氛，因而主管必須要能接受聽到不喜歡的消息。

### (四) 鼓勵職員參與建立士氣的過程

組織內制度適時的改變可以刺激工作的士氣，但若這些改變能在事前先徵詢部屬、了解其想法，那麼所提出的改變計畫才能受到員工的歡迎，同時這也表示對員工意見的重視，因此對於提高士氣是有助益的。

## **(五) 溝通**

溝通包含的是董事會與職員、執行長與職員、董事會與執行長以及職員之間各種層級上下、平行以及交叉的溝通，良好的溝通可以避免許多的誤解，對事務的處理有一致的共識，便能順利的執行組織的目標，使職員產生高度的工作滿足感，對員工的士氣自然是有幫助的。

## **(六) 維持公平以及支持的氣氛**

組織中的人員會傾向於將自己的貢獻和報酬的對比來與組織中的其他職員做比較，其一致的想法便是要求公平的對待，不公平的處理事務會大大的影響人員的士氣，另外，主管對於各項活動的參與，可以顯示出其對員工的重視與關心，亦能帶給員工莫大的鼓勵。

就以上各項做法看來，非營利組織必須提供組織員工內在需求相當的滿足感，因而才能彌補其在薪資上的缺憾，員工是組織最重要的資產，因而善待員工、關心員工才能維持組織的和諧氣氛，亦有助於組織目標的達成。

## **伍、職工的維持管理**

### **一、滿足需求**

Maslow 在人類需求理論中提出人有各種不同的心理需求層次，從基本的生理需求、安全需求，一直到較高層次的社會需求、自尊需求與自我實現的需求，追求各種層次的滿足及為人們行為背後的驅動力(高寶華，2006：220)。然而，職工在非營利組織工作，以此份收入來獲得其基本的生活需要，首先便是滿足了其生理以及安全兩種需求，而當這兩種需求皆滿足之後，職工亦會進一步的需要社會需求，而後逐步的往上升以致最後的自我實現層次。

對職工而言，提供其基本安全環境，至少滿足其 Maslow 人類需求理論中的生理、安全、社會的需求，才能讓適任的職工願意留下來。若其基本的生理需求、安全需求未能被滿足，那麼就應設法從相關方面著手，以提升職工的安全感；若是其社會需求未能被滿足，則必須給予更多的關懷，以創造更多互動的機會；然而若問題是在自尊需求上，就應該給予更多的尊重與決策的自主性；若是在最高層次的自我實現方面有所欠缺，那麼就應該有更多的分權以及提高職工在決策上的參與程度，以讓其發揮更大影響力(高寶華，2006：220)。

由上述可知，滿足職工的基本需求是讓適任人才留下來的首要關鍵，讓職工的最基本生活無虞，那麼其才可能為組織付出，若連基本需求都無法被滿足，當其基本生活受威脅時，那麼要留住人才便是違論了。

## 二、培養專業

因為資訊科技的發達，使得整體社會無論是在各方面上的變動都非常的迅速，為了因應社會的需求，各種與社會相關聯的活動也因應而生並且需要不斷的做調整以適應環境的迅速變遷，因此，在非營利組織裡為了跟上社會的脈動，也必須重視職工的生涯規劃，此作法不僅能使員工成長，亦能提升組織的整體能力，因此，組織必須在固定的期間提撥一定的經費以供員工再教育以及進修，更要確保每一位職工皆能有進修教育的機會，以培養及提升其專業能力素養，如此亦能為組織帶來更大的效率。

## 三、管理風格

管理者的管理風格會影響整個組織的風氣，亦是影響組織人員留任或離職的重要因素之一，因而有必要了解不同的管理風格所帶來可能的影響，以下即介紹不同管理風格的型態：

學者傅篤誠(2002：188~189)認為，非營利組織的領導者幾乎都屬於魅力型的領導者，雖然魅力領導的主要來源幾乎都屬於宗教式的熱誠，但不管是宗教型或非宗教的非營利組織皆呈現此一趨勢。宗教團體領導者的魅力是來自於其對教義的闡揚有獨到之處，信徒認同其信念，亦連帶的信任其對其他生活上的見解，因此能完全無條件的尊奉其指示與領導；然而在非宗教型的非營利組織裡，領導人的魅力則是源自於對領導者所提出的組織使命的認同，而這些使命通常具有某種程度的理想性、無私性以及公益性，其對組織無私的奉獻得到大眾的認同，因而產生了對領導者的尊敬，因而聽從其領導。

Douglas M. McGregas(1960:33~49)提出了將員工本質的觀點與管理觀點做對比的 X 理論和 Y 理論，分別是植基於以下的理論：

### **X 理論假設：**

1. 懶惰是人類的天性，因此典型的員工與生俱來就不喜歡工作，並儘可能的逃避工作。
2. 平均而言，大多數的人皆是對自身的需求較感興趣，而不是對工作組織的需求感興趣。
3. 因為員工天生傾向逃避困難的工作，因此管理者的責任便是逼迫員工、激發員工、處罰員工、獎勵員工、控制員工、勸導員工以及指導員工。
4. 管理是透過人硬及其他資源的使用，負責監督工作的完成。

### **Y 理論假設：**

1. 工作不全然是為多數人所逃避的，並且工作可能是生活中自然令人嚮往的一部份。
2. 若能賦予機會，則多數人是勇於接受挑戰和責任的。
3. 控制和處罰不是達成組織目標的唯一方法，若被交付工作者對工作有信心，那麼就不需要外在的控制。
4. 為了創造組織目標與個人目標調和的環境，了解如何激勵員工是管理的任務。

由以上的假設可看出，X 理論的管理者是居於組織的中心位置，若無管理者的存在，則組織將無從著手達成目標；而 Y 理論則將 Maslow 的研究以及其他有關動機的研究納入，認知到人類的需求是有層次的，由最基本的需求開始，慢慢的進展到最後的自我實現階段，因此在 Y 理論中，員工與管理者的色是有重複的(Gelatt 著，張譽騰等譯，2006：220~231)。

然而，在真實的情況裡，並非所有員工皆是怠惰的，但也不代表所有的員工皆會追求高層次自我實現的目標，因此，必須要認清的是，在現實生活裡 X 理論與 Y 理論只是管理的兩個極端，不能以此一概而論。

Robert (1977:16~21)等人則提出了管理四象限，管理四象限是循著兩條線來看待管理的行為，這兩條軸線分別為對其他人的控制以及對其他人的照顧，而控制軸的兩端則是「支配」和「柔順」，因此，控制的程度描述一位管理者負責承擔、運用控制權和指導任務的程度；第二條軸線則是用來檢視管理者和其

他的人關係，兩個端點則分別是「敵意」和「溫情」，因而，根據上述兩條軸線可以劃分出管理的四象限，管理者便可能是其中一個類型：

### 1. 支配-敵意型

此類型的主管屬於會讓員工心存害怕的，如同 X 理論所提及的，此類型的管理者人認為嚴密控制是不二法門，管理者會片面的作下決定，因為管理者是以本身最知道需要什麼及如何完成為決策的前提，毫無商量的空間。

### 2. 柔順-敵意型

在此象限的管理者害怕表明自己的立場，「支配-敵意」型的管理者會直接告訴員工要如何完成工作，然而「柔順-敵意」型的主管則會躲掉任何可能的溝通，並會以從前使用過的方式來確保其安全。

### 3. 柔順-溫情型

此類型的主管是屬於極端實踐人情關係的，其認為與員工的相處比制訂方向更為重要，組織的管理者與員工有許多的互動，但真正的溝通是少之又少，但未了提昇士氣，此類型的管理者只在乎避免衝突。

### 4. 支配-溫情型

在「支配-溫情」的管理類型裡，主管會要求員工工作計劃並下決定，因此，員工的需求及興趣是與組織的目標相互連結的，此為一種參與式的管理。

由上述看來，似乎「支配-溫情」的管理類型較能平衡管理者與員工之間的關係，在此種管理型態中隱含的是全然的控制權，但是在信任的條件之下，管理者將控制權與部屬分享，並假定員工想要參與計畫和決策，能參與這些過程的員工會表現的較好。

根據上述，管理四象限將管理風格分為四個類型來探討，並且其分析型態的描述中，亦隱含了 X 理論與 Y 理論的管理型態，但又不像 X 理論與 Y 理論只位在兩個極端點，因此本研究將採取 Robert 等人提出的管理四象限，用以分析非營利組織管理者的管理風格。

## 第七節 研究架構

綜合對文獻與理論之整理，筆者將人力資源管理策略中的五大面項：確保管理、開發管理、績效管理、報償管理與維持管理作為本研究之主軸，探討社福類非營利組織在每個策略中主要使用的管理策略為何，從招募、徵選的確保管理為開端，進而對進入組織的人員提供教育與訓練的開發管理，接著評估組織人員的績效以作為接下來報償管理的根據，最後便是探討社福類非營利組織對職工的維持管理，亦即如何使優秀的員工繼續留在組織為組織工作，並試圖探討理論中所提及的滿足職工需求、培養職工專業、管理者的管理風格以及給予員工的報償是否確實對人員的維持造成一定之影響。

首先，在確保管理的面向，工作分析、工作設計與人力資源規劃是組織對人事的一套規劃，組織將根據其所訂定的標準作為人員聘用的準則，此為人員招募與徵選的前提，而在本研究中所要探討的，是組織在人力資源管理各面向中所採取的實際作為，因而，在本研究中將只選取招募與徵選，探討組織在人員的招募上所採取的管道以及人員徵選的方式及標準。

次之，在開發管理的面向裡，主要探討的便是人員進入組織後，組織必須對新進人員進行工作相關的各種訓練，並且為了提昇組織人員的自我能力以及因應環境變遷的挑戰，亦必需適時的提供組織內部員工接受再教育的機會，所以組織在面臨新進與資深不同階段的員工，會針對其需求給予不同的職業訓練與進修機會，因此開發管理主要內涵便是人員的訓練與教育，筆者將探討組織在此面向中提供了組織人員什麼樣的訓練與教育方式。

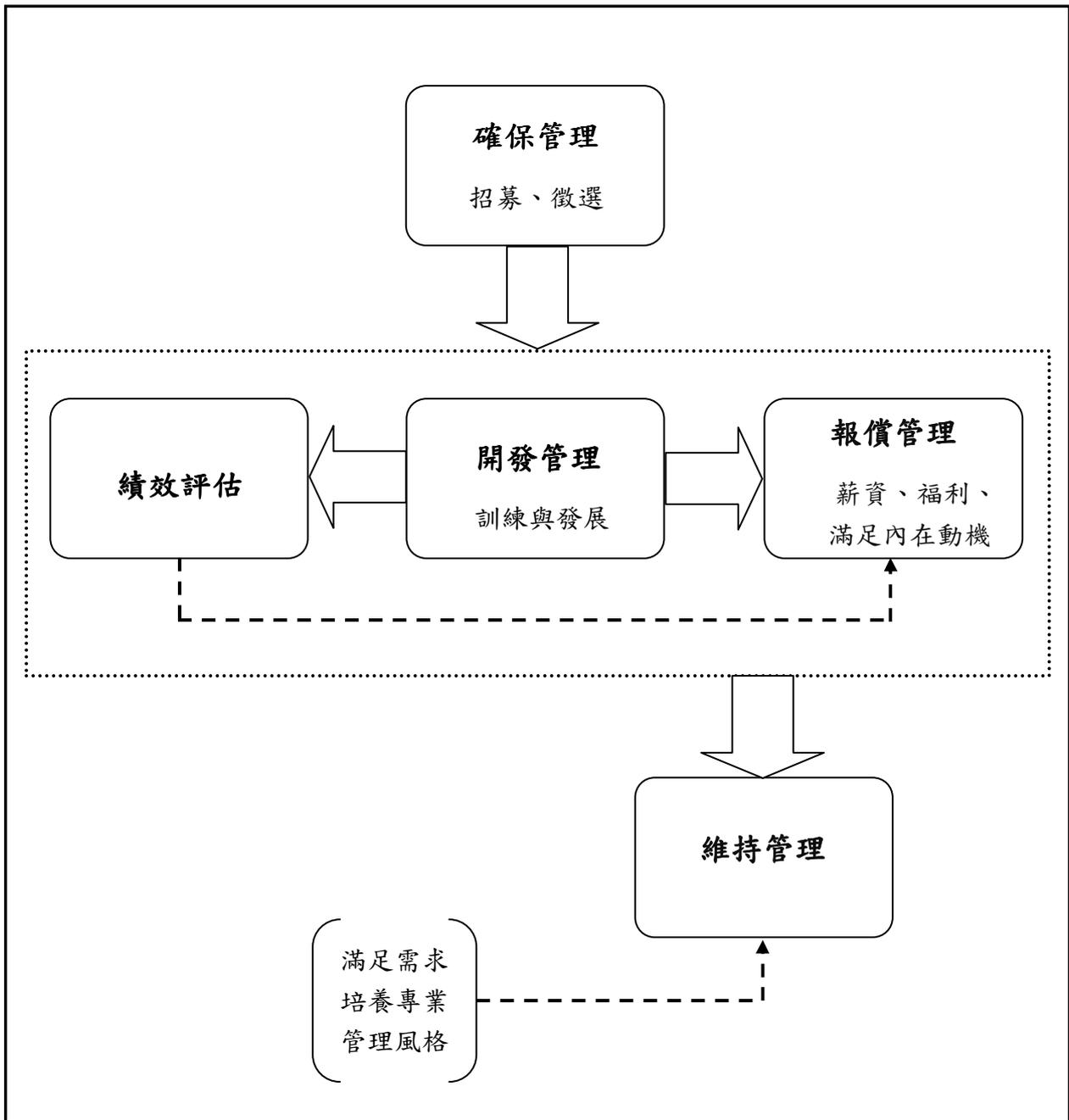
接著，縱使已有文獻針對非營利組織績效管理加以著墨，亦有不少學者針對績效評估提出看法，然而目前仍難有一套標準的績效評估模式可依循，因而，本研究嘗試引進企業界所採取的「360度績效評估」制度，其評估的面向包含了自我評估、同儕評估、部屬評估、客戶評估、督導者評估以及團體或委員會評估，筆者嘗試探討這些面向運用在非營利組織的情形，以及探討其應用在非營利組織的是否合適性。

繼而，在探討報償管理面向時，薪資與福利是最基本會被探討的，不單只是在非營利組織中，亦是一般組織所會面臨的問題，筆者在此將探討組織對於人員薪資給付以及福利給予的依據，是否誠如理論所言乃根據保健、職務、績效以及技能作為考量的基礎。然而，有別於一般組織，人員進入非營利組織通常有其一

定的理想以及使命，薪資與福利未必是最重要的因素，人員加入組織的動機應予以考量在內，滿足其內在動機可能比薪資及福利上的激勵更為重要，因此在本研究中除了探討非營利組織在滿足人員最基本的薪資與福利上的報償外，是否亦會考量以及採取何種方式來滿足職工的內在動機以激勵其士氣。

最後，在職工的維持管理方面，筆者欲探討的是影響人員留任的因素，而不若以上各面向是探討在各個管理策略中所採取的依據以及方法，在此面向中，筆者欲證實前述之理論，亦即滿足職工需求、培養職工專業以及領導者的管理風格是否確實會影響職工留在組織的意願，因此筆者欲從此三個面向來探討影響非營利組織人員留任的因素。

因此，根據以上之步驟，筆者嘗試從中分析各組織間相似之處以期歸納整理出社福類非營利組織職工管理的作法，因而根據以上所述，建構出圖 2-1 為本研究之研究架構：



說明：☞代表流程；- ->代表影響；⋯表同時進行。

圖 2-1 本研究架構

資料來源：筆者自繪



## 第三章 我國社福類非營利組織概述

### 第一節 我國社福類非營利組織的發展與類型

#### 壹、我國社福類非營利組織之發展

##### 一、政府主導社會福利服務時期

我國在四〇年代時期仍處於普遍貧困的生活狀態，因此廟宇、地方慈善會以及功德會等民間團體擔任貧苦無依者的救濟管道，此為我國早期福利遞送之型態。在四〇至五〇年代期間，我國本土型民間非營利組織仍然不發達，當時成立的慈善機構也是為了因應政策與社會發展需求而成立之官方組織，例如一九四八年成立的「台灣省立台中市兒童育幼院」是為我國第一間官辦育幼院，同年台南市也成立了「台灣省婦女教養所」(邱瑜瑾，2009：321)。由此可知，在此時期，福利服務主要是由公部門提供。

##### 二、社福類非營利組織萌芽時期

自五〇年代國民政府遷台後直至六〇年代初期，我國經歷了第一階段的經濟發展。一九五〇年中國兒童基金會<sup>8</sup>(China's Children Fund，簡稱 CCF)香港分會於台灣成立第一所家庭式育幼院—光音育幼院，收容照顧家庭遭逢變故的貧困失親兒童，此為我國首次出現較完整提供社會福利的非營利組織。六〇年代初期，我國非營利組織仍是以「移植性」之社會服務組織為主，直至六〇年代後期，開始朝著「外援組織在地化」以及「本土化」方向發展(邱瑜瑾，2009：321)，而此時 CCF 也正式在我國成立了分會，此外，台灣世界展望會<sup>9</sup>也在一九六四年於我國成立。

一九六五年政府將經濟政策由「進口替代」轉換成「出口替代」，經濟起飛逐漸改善了人民生活水平。在一九七〇年以前，我國的社會福利政策主要是以救濟貧窮和災難救援為主，將焦點著重於保障構成社會安定與經濟成長的軍、公、教以及勞工階級等。然而，在七〇年代，受到我國退出聯合國之影響，來自美國之援助因而銳減，政府必須負擔起提供福利服務之責任，於是間接促成了一連串社會福利政策的修正。一九七三年我國公佈了「兒童福利法」，其為我國

<sup>8</sup> [http://www.ccf.org.tw/index\\_1.php](http://www.ccf.org.tw/index_1.php)，檢閱日期：2009/03/31

<sup>9</sup> <http://www.worldvision.org.tw/wtfriend/old/wtfriend.htm> 檢閱日期：2009/03/31

的第一個純消費法案，直至八〇年代，陸續頒訂了「社會救助法」、「殘障福利法」以及「老人福利法」等福利三法(林淑馨 2008：348；古允文，1988：124；江亮演等，2000)。在此時，受到國內民主風氣以及政治影響，民間團體可以發揮的功能仍受到限制。

### 三、社福類非營利組蓬勃發展時期

然而隨著民主的開放以及民間力量掘起，八〇年代開始，因為民間組織有較多與民眾互動的機會，較能了解民眾之需求，因而社福類非營利組織漸漸涉入相關法案之提出及修訂。從我國迅速的頒訂上述福利三法來看，意味著政府對於社會福利的日益重視。從一九八〇年內政部全國社會福利預算為三百八十億元，隔年即提升至五百二十億元，由此可看出政府將資源大量投入社會福利的領域。接著，政府於一九八三年頒布了「加強民間力量推展社會福利實施計劃」，明文指出政府對民間團體推動社會福利工作之獎勵與補助，亦促使社福類非營利組織蓬勃發展(林淑馨，2008：348；官有垣，2000：83~84)。八〇年代末期，由於解嚴後政治情勢的改變，對人民團體之限制放寬，使得社會福利團體數量激增，加上民眾需求日益多元化，政府無法完全的回應與負荷，於是以委託、公設民營或民營化之方式，將福利服務委託給民間，一九八五年當時的「財團法人台北市第一兒童發展文教基金會」<sup>10</sup>接受台北市政府委託，成立了「博愛兒童發展中心」，成為我國第一個公設民營之社會福利機構，也因政府將提供社會福利之權力下放到民間，造就了社福類非營利組織的擴張。此時，我國非營利組織之發展已日趨成熟，且已有能力援助他國，CCF於一九八五年不再接受國外扶助，成為自立自主的兒童福利機構，並於一九八七年開始國外兒童之認養。不僅如此，國內其他如台灣世界展望會、慈濟基金會以及伊甸基金會也開始了國際援助行動，我國非營利組織開始將其觸角由國內向國際延伸(邱瑜瑾，2009：322)。同時，經濟高度成長以及政治之開放亦使得此時各類型基金會大量興起，而在各類型的基金會當中，與社會大眾息息相關的「社福類基金會」之數量亦快速成長，因此八〇年代末至九〇年代堪稱是我國非營利組織蓬勃發展的黃金時代(林淑馨，2008：349~351；馮俊傑，2003：54；邱瑜瑾，2006b：307)。

<sup>10</sup> 於一九九七年六月在內政部立案為「財團法人第一社會福利基金會」成為全國性基金會；<http://www.diyi.org.tw/Default.aspx>，檢閱日期：2009/03/31。

#### 四、政府與非營利組織社會福利服務合產時期

九〇年代後，民眾對於社會福利的需求日益增加及多元化，為了因應此現象，社會福利的民營化腳步亦隨之加快，政府因而不再是社會福利的主要提供者。而由於社會環境變遷，社福類非營利組織之角色也從單純慈善事業活動，進而關懷某些社會議題（蕭新煌，2005：110），漸漸的涉入社會福利議題的倡導與改革。此時，政府大量採取與非營利組織合作生產福利服務之模式，以業務外包、委託經營及獎勵的方式，鼓勵社福類非營利組織參與社會福利輸送（馮俊傑，2003：54）。

隨著公民意識的抬頭以及社會大眾對於各種福利需求，非營利組織發展至今，服務對象也更加的小眾與多元化。再者，近年來因為社會環境的變遷，我國的新移民也有日漸增多趨勢，因此無論是外籍配偶或者是外籍勞工皆成為非營利組織福利服務之關注對象。

#### 貳、我國社福類團體之類型

國內的社會福利機構可以區分為財團法人、社團法人及非社團法人<sup>11</sup>三種類別，上述機構皆為一般所稱之非營利組織。財團法人與社團法人之差異在於，社團法人是以會員為基礎，其成立必須有三十人以上發起，並經由人民團體之主管機關核准立案後得依法向其管轄區之地方法院辦理法人登記；而財團法人則是以財產為成立的基礎，其得以以一人之捐助即成立（謝儒賢，1999：73~74）。

社福類基金會是依法登記之財團法人組織，其組織目標、資金來源、服務對象均有其獨特性質，雖然與一般營利組織一樣都是將投入的資源轉換成商品或服務，以達到組織目標，但是基於其是以公益為本質，致使社福類基金會之管理有別於一般營利組織，其特性如下（張保隆等，1997：147~148）：一、社福類基金會是公益性財團法人，組織不以營利為目的；二、社福類基金會的財源是來自於社會大眾、企業捐贈、政府補助以及其事業之收入，所以組織績效是各方面所關切的；三、社福類基金會除需專業人員的投入外，志願服務人員在其中也扮演了重要角色，組織的正式化及集權化程度是很低的；四、社福類基金會是透過再分配的過程，提供服務以達到資源平均之目的，其主要服務對象為

---

<sup>11</sup> 非社團法人即是不具法資格

較弱勢者，服務品質涉及個人主觀的認知，所以組織績效不易以客觀指標來衡量。

基於以上所述，社福類非營利組織是一個不以營利為目的之公益財團法人，財源來自於整體社會以及其事業收入。筆者認為，社福類非營利組織與其他類型非營利組織最大之差異即在於組織目的是一種將資源重新分配到弱勢者手中的過程，也因為資源重分配目的，使組織在資源轉換過程中必須要大量人力投入，因而相較於其他類型非營利組織而言，社福類非營利組織對於人力之需求是更大的，而人力的主要來源則是來自於職工以及志工的投入。

## 第二節 社福類非營利組織的意涵

我國社福類非營利組織類型及數量相當多元，一般而言，社福類基金會的分類是以服務提供對象作為組織類型之區分，亦有以議題或特定標的予以分類的，但大致上，身份別是區分社福類非營利組織最主要之依據(林淑馨，2008：344)。

對於「慈善事業」之界定標準，隨著時代變化已從早期最主要的四類活動<sup>12</sup>擴展到社會照顧、衛生醫療服務、解決失業問題、改善種族與民族關係、環境保護等領域。近年來，非營利組織在社會上所發揮之功能日益受到重視，然而組織為了準確落實其理念及為了提升服務品質，加上各類型非營利組織的多樣化，使得組織分工越來越細，因此，必須藉由組織間相互合作以形成提供服務之網絡，於是這些慈善組織由傳統的濟貧服務，發展至今於是與現在社會所需求之社會福利服務連結在一起，遂形成了「社福類基金會」(陳林，2004：71；邱瑜瑾，2006b：311)。

然而，因為社會需求日益增加，因此社福類非營利組織除了筆者在第二章第二節所提之五大功能之外，更可以從組織消極功能面以及積極功能面兩個面向來探討社福類非營利組織的功能(邱瑜瑾，2006b：311)：從消極功能面向而言，即是協助社會弱勢族群及受害者，此類型基金會通常不主張對外募款，一般是由私人成立永久基金會，運用永久基金投資的孳息來運作，其常是以經費贊助弱勢家庭為主；再者，從積極功能面向而言，即是提供改變人與社區的服務，所以，

---

<sup>12</sup> 對於「慈善事業」的界定標準，英國最早採用 1891 年大法官麥克納藤的判定，慈善事業主要是指四類活動，即是救災扶貧、弘揚宗教信仰、促進教育發展以及對社會有益的活動(邱瑜瑾，2006：310)。

此類型基金會除了擔任傳統慈善服務功能之外，更需積極投入於更廣大的社區中擔任促進社區發展之工作。

在基金會的角色上，Kearns（康淑華譯，2003：128）認為基金會長久以來扮演的是仲裁者、調停者、治療者以及弱勢族群倡導者的之角色；Peter Drucker（1990）更是提出非營利組織重要功能之一是凝聚一種新的「有意義的公民中心」，以激發公民的責任感，塑造公民社會並促進社會進步。因此，對於社福類基金會來說，其可成為促進者的角色以成為塑造公民社會之主要途徑，提供民眾教育訓練機會，亦促成各式各樣的社會活動，增進公民社會的聯結機制，以創造出一群具有公共關懷的群體。

### 第三節 研究對象與個案介紹

#### 壹、研究對象的選取

我國的非營利組織有多樣類型，本研究是以內政部許可之 158 家全國性社會福利基金會，並收錄於「三百大基金會名錄」（2005）之社福類基金會為本研究之研究範圍，進而篩選出四十家基金會。

又因本研究主要為針對社福類非營利組織職工管理之探討，若職工規模過小則在職工管理上將難以制度化，且在筆者檢閱文獻後發現，現行文獻皆沒有對非營利組織人力的較適規模訂出一定之標準。是以，筆者在研究對象的選取上，自行先剔除職工人數在 5 人以下(包含 5 人)過少之基金會，而選出十七間基金會。

最後，有鑑於本研究目的之一在於探討不同職工規模之社福類非營利組織，其職工管理模式是否會受職工規模之影響，因此筆者自行將符合本研究條件之基金會歸類為四個規模，分別為 25 人以下的小型基金會，26~150 人的中型基金會，151~500 人的大型基金會，以及 501 人以上的超大型基金會。綜合以上的敘述，筆者將篩選結果呈現於表 3-1：

表 3-1 本研究之研究對象

職工人數	基金會名稱
25 人以下 (小型基金會)	富邦慈善基金會、平安社會福利慈善事業基金會 法鼓山社會福利慈善事業基金會、天主教曉明社會福利基金會
26~150 人 (中型基金會)	樹河社會福利基金會、門諾社會福利慈善事業基金會 勵馨社會福利事業基金會、天主教善牧社會福利基金會
151~500 人 (大型基金會)	育成社會福利基金會、瑪利亞社會福利基金會 第一社會福利基金會、心路社會福利基金會
501 人以上 (超大型基金會)	台灣世界展望會、台灣兒童暨家庭扶助基金會 伊甸社會福利基金會、佛教慈濟慈善事業基金會

資料來源：筆者整理

根據本研究目的之一，在於比較組織規模對於職工管理之差異，因而筆者從上述四個人力級距中各取兩間作為訪談對象。然而，在筆者實際接洽上述基金會，有鑑於部份基金會表示不方便受訪，因此筆者採取立意抽樣之方式並徵詢基金會之同意，因而選取表 3-2 之基金會作為本研究的訪談對象：

表 3-2 本研究之訪談對象

職工人數	基金會名稱
25 人以下 (小型基金會)	法鼓山社會福利慈善事業基金會、天主教曉明社會福利基金會
26~150 人 (中型基金會)	門諾社會福利慈善事業基金會、勵馨社會福利事業基金會
151~500 人 (大型基金會)	第一社會福利基金會、心路社會福利基金會
501 人以上 (超大型基金會)	台灣兒童暨家庭扶助基金會、伊甸社會福利基金會

資料來源：筆者整理

## 貳、訪談對象介紹

以下，筆者將分別對各個基金會作簡單之介紹，內容包含基金會之起源，成立過程中所經歷之轉變，及基金會提供的主要服務，最後則是透過實際訪談得出基金會實際職工人數。

### 一、法鼓山社會福利慈善事業基金會<sup>13</sup>

法鼓山自一九五六年在聖嚴法師之師父東初老人時期開始，即秉持著佛陀慈悲濟世的精神，於北投創辦「中華佛教文化館」，以物資與金錢等對北投及鄰近地區做固定的救濟貧困事業，亦長期投入台北榮總之貧病關懷及慰訪，隨著東初老人圓寂，一九七七年由聖嚴法師繼續從事冬令救濟工作。一九八二年四月，隨著農禪寺信眾增加，逐漸擴大社會之關懷層面，於是在福慧念佛會中設立福田組，也將關懷對象擴大至台北縣市之慈善收容機構。一九九六年由於需要關懷以及慰問的對象日益眾多，因此聖嚴法師指示將北投「中華佛教文化館」冬令慰問與念佛會福田組之關懷工作合而為一，以「知福惜福，廣種福田」為原則的福田會於是開始運作。

隨後更為了因應社會之變遷及考量逐步全面推動社會慈善救濟，於一九九九年九月初籌設法鼓山社會福利慈善事業基金會，隨著後來九二一大地震發生，為了提供深入而即時的災民服務，法鼓山在災區成立了四個「安心服務站」，九二一震災也促使法鼓山更積極向主管機關辦理申請程序，於是在二〇〇一年元月獲准成立法鼓山社會福利慈善事業基金會，以擴大關懷層面並以弱勢關懷、發放貧困學生獎助學金、災難緊急救援為主要工作項目，並將為了因應九二一震災後心靈重建而成立的「安心服務站」納入其慈善基金會中運作。

目前法鼓山社會福利慈善事業基金會主要服務包含了低收入戶之慰問與救助、老人、殘障、婦幼等弱勢團體與個人以及社會清寒住戶及其他傷病、急難、變故之慰問與救助、國內外災害救助、配合民間相關機構處理之慈善公益事項、舉辦或贊助上述事項之人才培訓以及其他有關公益慈善事業。目前基金會專職人數約四百人<sup>14</sup>。

<sup>13</sup> <http://charity.ddm.org.tw/main/default.aspx>，檢閱日期：2009/04/11；財團法人法鼓山社會福利慈善事業基金會，2008，《感恩與分享~走過二〇〇八》。

<sup>14</sup> 此數據是根據筆者實際訪談之結果，然因與「三百大基金會名錄」提供之數據相差太大，因此筆者訪談後致電詢問該受訪者，其表示因為該組織名下之基金會有數個，因此其回答的職工人數為全部基金會之加總，而非單指社福類基金會之職工，因此，所得之資料亦為整體基金會之情

## 二、天主教曉明社會福利基金會<sup>15</sup>

天主教聖母聖心修女會鑒於台灣社會急速邁向高齡化現象，於一九九四年開展了銀髮族服務之事工。爾後，為了使社會福利服務工作更臻完善，修女們統整原有的相關社會福利服務工作，於二〇〇一年由天主教聖母聖心修女會秉持著「發揚基督精神，凝聚大眾愛心，關懷弱勢族群，營造人間天堂」之理念，成立了「財團法人天主教曉明社會福利基金會」以擴大服務範圍，其主要是以銀髮族為主要服務對象，並承辦政府委託之公益服務，包含了九二一重建工作且與社區同步關心高齡化社會的脈動，結合社區的力量，開拓多元化、社區化及人性化之服務網絡使長者可以享受快樂的晚年。

目前天主教曉明社會福利基金會之主要服務內容在於老人教育、老人諮詢服務、居家服務、日間照顧服務、居家護理服務、台中市第二婦女福利服務中心以及曉明身心障礙者社區日間照顧中心。目前基金會專職人數約二十餘人。

## 三、門諾社會福利慈善事業基金會<sup>16</sup>

門諾社會福利慈善事業基金會源自於門諾醫院，門諾醫院則源自海外宣教士來到花蓮從事巡迴醫療開始，歷經五十餘載，其效法耶穌基督博愛精神，以愛心關懷照顧弱勢族群，以實際行動為偏遠地區居民提供社區醫療、衛生、保健等相關照顧服務，為落實全人關懷之使命。門諾醫院於一九九七年五月捐助成立「財團法人門諾會葡萄藤社會福利慈善事業基金會」，並於一九九八年接受花蓮縣政府委託辦理「花蓮縣身心障礙福利服務中心」。由於地處花蓮，隨著人口老化時代來臨與年輕人口外移工作、尋求發展之故，留下許多獨居老人，因此門諾亦致力於解決日益增多的老年族群問題，進而為老人提供一個養生、安養、養護之環境，使老人能在晚年過著有完善醫療照顧、有尊嚴的生活。一九九九年三月，基金會辦理變更機構名稱為「財團法人門諾社會福利慈善事業基金會」。

門諾社會福利慈善事業基金會至今已陸續提供之服務包括重障養護、守護連線、早期療育、復健水療、老人送餐、社區日托、居家服務，及復康巴士等

---

況，而其亦表示，在該基金會是將所有職工統一管理，而非由各個基金會自行管理。其社會福利慈善事業基金會總會部份職工數為十九人。

<sup>15</sup> <http://www.lkk.org.tw/fnd/index.html>，檢閱日期：2009/04/11

<sup>16</sup> <http://www.mf.org.tw/>，檢閱日期：2009/04/11

社會照顧服務及資源轉介與身障諮詢服務。基金會目前專職人員約一百二十位，兼職八位。

#### 四、勵馨社會福利事業基金會<sup>17</sup>

由於未成年少女被販賣為雛妓的事件層出不窮，社會上關懷雛妓之聲浪此起彼落，我國於八〇年代展開雛妓救援行動，政府一方面推動正風專案，一方面鼓勵民間成立中途之家。一九八三年美籍宣教士高愛琪女士受中華女性宣教士聯盟邀請，於收容被迫從娼不幸少女的台北廣慈博愛院擔任英文義工教師，由於接觸這些受害少女，使其興起成立少女中途之家的想法，於是一九八八年二月成立第一所少女中途之家「勵馨園（The Garden of Hope）」，同年五月，秉持著鼓「勵」與溫「馨」的「勵馨社會福利事業基金會（The Garden of Hope Foundation）」成立。

勵馨基金會由中途之家開始運作，長期關注於雛妓問題，認為這已嚴重迫害兒童人權，乃提出「讓台灣不再有雛妓」之口號，深覺要根絕雛妓必須要從問題根源著手，因此開始進行議題倡導，一九九三年起推動《兒童及少年性交易防制條例》<sup>18</sup>，在短短兩年之內於一九九五年八月由立法院通過執行，創下民間推動社會公益法案歷時最短之紀錄。至今日勵馨仍致力於消弭性侵害、性別剝削、家庭暴力以及保護婦女與兒童，使其免於傷害。目前基金會專職人員約為兩百二十位。

#### 五、第一社會福利基金會<sup>19</sup>

一九八〇年，當時台灣的啟智教育仍處於未發展階段，重度智障及多重障礙者仍然被政府之政令及社會大眾的偏見排斥在社會正運作制度外，完全沒有受教育及就業之機會，許多父母面對心智障礙的孩子而感到徬徨無助，此時張

---

<sup>17</sup> 伊慶春，2008，〈雛妓救援是未竟志業〉，《勵馨雜誌》，80:7~8；梁望惠，2008，〈愛與希望中，走過20年〉，《勵馨雜誌》，80：4~6；蘇希宗，2008，〈走過二十年，勵馨甘願繼續「搖果樹」〉，《勵馨雜誌》，79：4~5；高愛琪，2008，〈勵馨的緣起〉，《勵馨雜誌》，79：6~7；白秀雄，2008，〈向勵馨人致敬〉，《勵馨雜誌》，79:8；紀惠容，2008，勵馨二十年，感恩不盡〉，《勵馨雜誌》，77:2。<http://www.goh.org.tw/main.asp>，線上檢閱日期：2009年05月05日；勵馨社會福利事業基金會，2008，《薪火二十愛與希望》。

<sup>18</sup> 最初稱為「雛妓防治法」

<sup>19</sup> <http://www.diyi.org.tw/Default.aspx>，檢閱日期：2009/04/11；財團法人第一社會福利基金會，2005，《天天添愛~二十五週年紀念特刊》。

培士女士與同樣在國外專攻特殊教育服務過重度心智障礙者的賴美智女士共同意識到此領域亟待開發，因而結合了亦是學特殊教育的曹愛蘭女士，因著「每一個生命都是平等的，心智障礙的孩子應得到該有的尊重和受教育的機會」這樣一個單純的意念，於一九八〇年九月在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」，帶著「讓身心障礙者在熱忱專業的服務中，獲得尊重與成長，促進社會的平等融合」之使命，將所學的特殊教育知能，貫徹應用於教育訓練重度心智障礙的孩子。一九八五年基金會接受台北市政府委託成立全國第一個公設民營社福機構「博愛兒童發展中心」，並於一九九七年六月在內政部立案為「財團法人第一社會福利基金會」成為全國性基金會，以擴大服務範疇，包含了智障、自閉症、腦性麻痺、多重障礙及各類嚴重行為障礙問題人士。

第一社會福利基金會目前主要服務內容包含兒童服務之早期療癒、融合教育、復健服務、巡迴輔導、課後輔導，並且提供輔具服務以及家庭服務與包含了生活訓練、職業重建服務、居住服務、復健服務、身心調適服務之成人服務。目前基金會專職人員約為兩百七十位。

## 六、心路社會福利基金會<sup>20</sup>

七〇年代，智障、唐氏症、腦性麻痺、自閉症等名詞對一般人來說，仍然非常陌生，因此當時心智障礙者家庭面對著社會的不瞭解以及就學、托育、醫療及就業資源的缺乏。然而，為了孩子生存的尊嚴與權利，一群智障者的家長開始組織交流，從「心路雙月刊」創刊開始，凝聚家長力量，終於在一九八七年成立了「心路文教基金會」，沒有財團支持，只憑藉著父母對孩子的愛，基金會秉持著「提供全方位的服務、促進有機會的環境，成就智能及發展障礙者最大可能」，並希望結合家長與專業工作者之力量，為智能及發展障礙者及其家人提供服務，並成為國內第一個由智能障礙孩子家長自立發起而創立之基金會，並於一九九八年更名為財團法人心路社會福利基金會。

心路社會福利基金會秉持著尊重個人、正直良善、熱忱關懷以及追求卓越之理念，目前提供的服務包含發展障礙高危險群兒童之早期介入、提供發展障礙兒童專業療育以及智能及發展障礙成人日托、居住與安養服務，並促進智能及發展障礙成人社會參與、終身學習及工作與就業，提供智能及發展障礙成人

---

<sup>20</sup> <http://web.syinlu.org.tw/>，檢閱日期：2009/04/11

職業重建服務，建構智能及發展障礙者個人及家庭支持網絡，智能及發展障礙專業人養成及服務推廣與研發以及權益之宣導與倡議。目前基金會專職人員約為三百三十位。

## 七、台灣兒童暨家庭扶助基金會<sup>21</sup>

一九三七年，一位在中國華北的外國傳教士 J.Calivitt clarke 將救助傷患、饑餓和流離失所的孤兒成為其首要任務，因此傳教士住所成了一所孤兒院，此為家扶基金會兒童扶助工作之濫觴。一九三八年，美國多位教會人士深受其義行感動，因而於美國維吉尼亞州里奇蒙市創立「中國兒童基金會」(China's Children Fund，簡稱 CCF)以救助中日戰爭流離失所的中國孤兒，並同時在中國廣東省創辦了第一所正式的育幼院，之後陸續在中國大陸各地開辦了四十二所育幼院，照顧無以數計孤苦兒童。

一九五〇年八月，CCF 香港分會於台灣成立第一所家庭式育幼院--光音育幼院，收容照顧家庭遭逢變故的貧困失親兒童，CCF 正式開始在台灣服務。一九六四年，為了因台灣社會之轉型，育幼院已不敷使用，加上 CCF 認為讓這些孩子在自己家庭中成長要比收容方式來的更好，因此陸續在台灣各地成立家庭扶助中心，推展兒童暨家庭福利服務工作。隨著我國經濟逐漸成長，CCF 於一九八五年不再接受國外扶助，成為自立自主之兒童福利機構。一九九九年，更名為「中華兒童暨家庭扶助基金會(Chinese Fund for Children and Families/Taiwan，CCF/Taiwan)」，簡稱「家扶基金會」，並擴大推展各項服務。最後於二〇〇二年加入家扶國際聯盟(ChildFund International)擴大援助國外貧童接軌國際地球村，並更名為「台灣兒童暨家庭扶助基金會(Taiwan Fund for Children and Families)」，簡稱「台灣家扶基金會(CCF/Taiwan)」。目前台灣兒童暨家庭扶助基金會專職人員約為一千零二十人。

---

<sup>21</sup> [http://www.ccf.org.tw/index\\_1.php](http://www.ccf.org.tw/index_1.php)，檢閱日期：2009/04/11

## 八、伊甸社會福利基金會<sup>22</sup>

已故輪椅作家劉俠女士，因著上帝之呼召及一顆愛身心障礙者的心，捐出多年稿費，和六位志同道合的朋友，於一九八二年十二月一日創辦了屬於身心障礙朋友的伊甸園—「伊甸基金會」。伊甸秉持「服務弱勢、見證基督、推動雙福、領人歸主」之理念，提供身心障礙朋友各項社會福利服務，並傳達基督救贖的訊息，落實福利與福音並重之使命。基金會於一九九六年起開始投入「老人及長期照護」福利服務規劃。爾後，隨著社會結構轉變、外籍配偶數日益增加，遂於二〇〇二年八月成立外籍配偶服務專線以及開辦「新移民服務」，提供外籍配偶及其家人服務。

伊甸社會福利基金會發展至今，在我國共有二十個縣市六十五個服務據點提供區域化的身心障礙福利服務，並且將伊甸經驗傳承至馬來西亞，於一九九一年與二〇〇〇年分別於檳城與吉隆坡成立海外分會。至今其服務範圍包括了為發展遲緩兒儲蓄希望、為成年身心障礙者重建自信、為金齡老人安養天年、伸展國際雙福觸角、提供外籍配偶全人關懷。伊甸社會福利基金會從創會時僅有兩位半職人員，至今專職人員以達一千四百多位，且其中近四成為身心障礙者。

---

<sup>22</sup> <http://www.eden.org.tw/>，檢閱日期：2009/04/11

## 第四章 社福類非營利組織職工管理之實證分析

本章主要是透過對職工管理者以及資深職工進行深度訪談之訪談內容進行實證分析，藉以探討社福類非營利組織在職工管理各個面向上之作法，以及資深職工對於管理各個面向的看法，並彙整職工管理者與資深職工之意見作一對照與相互補充，因此，在本章筆者將以七節來呈現訪談內容之實證分析：首先，分別從「確保管理」、「開發管理」、「報償管理」、「績效管理」以及「人員維持」五大面向來探討社福類非營利組織在各個面向之作法；第六節則是分析社福類非營利組織在職工管理上所遭遇之困境；此外，在本研究中，筆者冀希透過對資深職工進行訪談以補充職工管理者之意見，因此在第七節部份，筆者將職工之意見作一整理與分析；最後，在小結部份筆者將前述七節作一整理，並將職工管理者與資深職工之意見作一彙整。本研究的訪談對象表列如下表 4-1，其中包含了受訪機構以及受訪者代號並交待筆者進行訪談的時間，本章即以下列受訪者陳述之意見進行實證分析。

表 4-1 本研究之訪談對象

組織規模	受訪機構 (成立年限 <sup>23</sup> ;職工數 <sup>24</sup> )	受訪者 代號	受訪者職稱 (職工年資)	訪談時間
25 人以下 小型 基金會	法鼓山社會福利 慈善事業基金會 (7 年; 約 400 人 <sup>25</sup> )	M1	人資處主任	2009 / 03 / 25
		E1	高級專員 <sup>26</sup> (10 年)	2009 / 03 / 25
	天主教曉明 社會福利基金會 (7 年; 約 20 人)	M2	修女	2009 / 04 / 30
		E2	主任 (7 年)	2009 / 04 / 24
26~150 人 中型 基金會	門諾社會福利 慈善事業基金會 (11 年; 128 人)	M3	執行長	2009 / 03 / 11
		E3	人力資源管理師 (9 年)	2009 / 03 / 11
	勵馨社會福利 事業基金會 (20 年; 220 人)	M4	人資督導	2009 / 03 / 20
		E4	研究專員 (11 年)	2009 / 03 / 20
151~500 人 大型 基金會	第一社會福利 基金會 (11 年; 約 270 人)	M5	行政主任	2009 / 04 / 21
		E5	專員 <sup>27</sup> (21 年)	2009 / 04 / 21
	心路社會福利 基金會 (21 年; 約 330 人)	M6	行政管理部專員	2009 / 03 / 20
		E6	研究專員 (2 年)	2009 / 03 / 20
501 人以上 超大型 基金會	台灣兒童暨家庭 扶助基金會 (13 年; 約 1020 人)	M7	人事組專員	2009 / 03 / 27
		E7	事務員 <sup>28</sup> (20 年)	2009 / 03 / 27
	伊甸社會福利 基金會 (16 年; 約 1400 人)	M8	人事室主任	2009 / 04 / 02
		E8	專員 (6 年)	2009 / 04 / 02

資料來源：筆者整理

<sup>23</sup> 此部份組織成立該年，計算至二〇〇九年為止，未將成立月份列入考慮。

<sup>24</sup> 此部份之職工人數是根據筆者實際訪談之結果。

<sup>25</sup> 參見註 14。

<sup>26</sup> 由於該機構所屬基金會有數個，各基金會成立時間皆不同，且在職工之管理上皆由總會統一管理，因此在職工管理者推薦資深職工時，並無特別對選取任職於社福類基金會之職工，因此造成職工年資較組織成立年限要久。

<sup>27</sup> 由於該基金會一九八〇年立案於台北市政府教育局，並於一九九七年更改立案於內政部，成為全國性基金會，上表之組織成立年限為登記為全國性基金會算起，因而造成職工年資較組織成立年限要久。

<sup>28</sup> 由於該基金會於一九八五年在我國即成為獨立自主之兒童福利機構，至二〇〇二年更名為目前之名稱，因此上表組織成立年限自更名後算起，因而造成職工年資較組織成立年限要久。

## 第一節 社福類非營利組織職工之確保管理

### 壹、社福類非營利組織吸引人員之誘因

基金會的宗教信仰、服務內容以及組織宗旨、使命是主要吸引人員進入組織之因素，職場環境、符合政府法規、薪資及工作保障也會成為誘因，另一方面，基金會表示對於社會新鮮人來說，第一份任職機構的知名度會增加其往後再找其他工作時之錄取率，因此，基金會的知名度亦會成為吸引人員進入組織之誘因。

「...我們請的這些專業人員他所做的是他專業的事情，所以他能夠學以致用，...另外是我們的機構...還蠻溫馨的，...我們是一個教會機構...有教會的使命...任務跟宗旨...，那另外...薪資來講應該還是中等以上...」(M2)

「...我想會吸引他來的部份，我想有的是信仰的部份...，那另外是他可能比較喜歡老人跟身心障礙者這樣領域的直接照護工作」(M3)

「...○○是在就是婦女或少年服務方面是比較全方位的，對就是我們又有做直接服務，然後又有做間接倡議的部份，那可能就一般婦女組織來講比較○○就是兩者兼顧。」(M4)

「對我們的使命要認同，他就認同這樣一個一個公益的這樣的使命，那一個就是我們基金會的整個文化，文化給他們的感受...」(M5)

「一般的學生，或者是剛畢業...在選擇第一個工作的時候，他會先以大的知名度的來選，...也許他之後跳槽或幹麼...，他會增加下一次工作的錄取機會，其實有蠻多職工都是因為這個原因...」(M6-1)

「我們的勞健保，我們所有都是依照那個勞資法裡面去做的，對他們來講工作保障是對他們來講是蠻大的誘因。」(M6-2)

「...一般的起薪...在社工界來說算是還不錯的啦，所以它可能在薪資上具有一定的優勢，那另外就是它的歷史悠久嘛...，那當然它的內部的員工福利其實做的還不錯...」(M7)

「那能夠吸引應該是我想是我們基金會，我們的宗旨...服務的宗旨才會吸引...」(M8)

### 貳、招募管道

#### 一、內部招募

基金會表示有職缺時，通常會讓組織內部職工有轉調機會，讓職工有嘗試新挑戰之機會，另一方面是因為組織內部職工可能因為其個人因素而有調往其他服務據點之需要，因此，基金會在情況許可下，會允許內部職工轉調；再

者，當基金會有新服務據點成立時，需要對組織作業熟識之職工帶領新進人員，因此，也會因為新據點成立而讓內部職工轉調。

「...某一個部門有一個缺的話，我們也會做整體的內調...我們也希望我們的培養我們的員工就是說，每個部門你都去涉略，這樣後來他才能夠去做管理職的工作...」(M2)

「某種程度我們還是會看內部其實有沒有同工想跨領域或者是說想要嘗試新的挑戰...，我們會盡量先從內部開始，就讓每個同工有不同的管道機會...」(M3)

「我們有時候也會內部招募，就是看有沒有人想要做那個職務的轉調。」(M4)

「...就是一般來講如果員工他要請調，他是可以提出來請調的，那如果雙方面兩邊的主管都願意接受那就可以...，另外就是說如果我們要成立一個新的中心的時候...勢必要一些舊的人、資深的人去帶新的人，所以就等於會徵召一些從中心的一些資深的人過來...」(M5)

「一塊是可能職工它可能因為她嫁人了，她因為什麼關係她可能工作地點需要...，那她可能就會事先請調說到時候新竹有缺，那她是不是可以優先...，第二個部份就是主管跟主管之間，可能早療體系或者是成人體系，他覺得這個員工不錯，那當我們的新的東西要成立或者是有職缺的時候，他可能就說那你這個人可不可以轉到我這裡來，所以內部會有分這兩種。」(M6)

「假設在那個單位主管他是想要從內部找人的話，我們就不會出去到外面這一塊，我們就會掛在員工內部網站這一塊，...那有些人它就想輪調...他就趕快來申請...」(M7)

「假設說內部有缺的時候，那我們希望是以內部的同工作轉調或平移為原則...，那而且他畢竟對○○比較熟悉，所以假設說現有的同工去遞補那個位置會比較適合」(M8)

有基金會表示當內部有職缺時，不排除做內部轉調，但不會特別對內部做招募，因為服務據點可能位於偏遠地區，因此交通的不便會增加轉調之困難，而且，基金會內部轉調，可能因為解決了該據點招募人員之問題，但卻造成另一個服務據點之困擾，使得其他據點需要對外招募；另一方面，主要是因為專業性的問題，內部現有成員可能無法滿足該職缺專業之需求，且內部轉調對組織來說可能是一種內耗。

「...那如果說有一些職工沒有特別的話，倒是可以做轉調，所以我們這邊也不排除單位轉調...內調，但是大部分還是從外面找來為主。」(M1-1)

「...那說讓他們調過來，第一個交通沒有辦法解決，第二個部份就是他就要再找人，那對你來講你需求的人你解決了，可是你的問題沒有了，但是造成別人的問題」(M1-2)

「...那一方面我們考慮到是這樣子，另一方面也是考慮到專業的問題啦，所以大部分我們不排除可是大部分還是從外面找。」(M1-3)

「...比較急就是他來應徵就要工作，那如果你在用內部或幹麼，那其實你把人員一直調來調去...本身對基金會來講也是一種內耗啦，對。」(M6)

職缺的招募若是純粹只針對組織內部，基金會會透過組織內部的網路系統做內部的公告或者是以電子郵件之方式發送內部招募訊息給職工。

「如果純粹消息只有○○基金會的內部的話，我們一樣就是確認他的資格條件之後在內部...有一個內部的網路系統，那我們就是會內部公告」(M3)

「可能會有公告的方式，那就透e-mail或者是我們有一個內部網路的一個平台。」(M4)

「...我們會內會有一個我們的網路平台 EIP，那我們會請部門主管提出你的職缺就 po 在網路上讓同工知道這些訊息，對，那大概一兩週左右看看有沒有同工去瞭解說他需要那個職缺，如果沒有的話那他才會從外部去找人。」(M8)

## 二、外部招募

基金會因為經費以及招募的人員多為社工背景，所以對組織外部招募的主要管道會透過免費性質的招募網站進行招募，像是社工專協、全國就業網、政府就輔網站以及一些專業團體協會網站，但是現階段基金會也開始嘗試用人力銀行的方式來招募人員。

「我們絕大部分還是從 104，還是從網路來找。」(M1)

「我們透過那個社工專協...公益網...」(M2)

「...內外的人都可以參加的話，那就是 104、專業團體協會或包括我剛剛說的內部的網路系統都會運用上」(M3)

「主要都是透過一些比較免費性質的招募網站，譬如說像社工專線阿，然後全國就業 e 網阿，還有 104 欸。」(M4)

「透過各個就業服務的網站，就是公立的政府部門的一些就輔網站還有學校，然後還有就是比如說社工人員的這個協會齣，...情況好像不是很好，我們就會上 104 人力銀行去，因為 104 他們一年給我們三個月的免費...」(M5)

「另外一個就是外部，...可能像104、1111或者是其他跟學校合作或什麼這個部份。」(M6)

「...外招當然就掛網站...，因為我們基金會自己有人力資源網，那當然有去什麼公益NPO那個網站去做廣告啦，...有開始嘗試用104去徵才這樣子，那效果還在評估中...」(M7)

「...那外部徵才的話我們也是透過所謂的 104 力銀行，跟一些社工的網站去做求才。」(M8)

基金會表示，若是透過校園招募，則通常是因為基金會配合相關科系學生的實習，部份實習生可能會在實習結束後繼續留在組織成為專職人員，而較少是透過直接到校以就業博覽會之方式進行招募。

「嗯～比較沒有說爲了招募去做這樣子的一個事情，可是因爲我們○○每年都有收實習生，...會透過實習的過程去觀察學生...，我們也有幾個員工他是屬於那個實習...，後來轉成○○的員工。」(M4)

「校園徵才的話，我們比較少去做這一塊耶，對。」(M6-1)

「應該校園徵才，我覺得我們比較會跟校園配合現階段可能就是他們來實習，他們會主動跟我們說可不可以讓他們學生來實習，那有時候其實實習還不錯，也許他畢業之後他就會直接過來，對。」(M6-2)

### 參、徵選程序

基金會有職位工作說明書，有人力需求之單位會先根據組織預算結構，檢視是否有人員編列，再根據說明書規定，針對該職務必須具備之條件、能力、技能以及符合政府對該職位的規定等提出需求，通常各個單位會將人力需求提報給總會負責人事之單位，由總會統一對外釋出招募訊息，總會會先過濾基本履歷的資格條件，基本條件符合後，再將符合資格者轉給各個需求單位，有些基金會可能執行專業相關筆試，另外，部份基金會可能會因為服務的性質，擔心錄取了有能力但不適任之人員，因而會採取「試做」的制度，由試做單位相關人員予以評量，試做通過之後，再由各個單位主管或相關主管自行進行面試，而目前基金會決定用人的權力上都是下放給各單位主管，即使部份基金會在決定錄用後會徵求總會之意見，但總會表示多會予以尊重，因此在面試通過之後，若單位主管決定任用後便通報總會，總會才會開始聘用程序。

「先初步篩選...那看他這個學經歷然後專業的部份...合適的我們在找他來徵試。」(M2-1)

「那面試的話我們就有我以外，我是主管以外然後還有相關的業務的主管一起來...最後總決定是我...」(M2-2)

「...先設定資格條件，基本的履歷表資格條件不符原則上就不考慮...大概會預留三到五位...參加現場的面試，那有的專業類別面試之前會考試會筆試，那筆試過後會直接由...相關的直接主管或者是最高主管...一同做面試，...再會一起討論比較合適的人選...」(M3)

「...總會人資這邊會先進行履歷的初步篩選，然後把符合客觀條件的資格履歷就是轉給我們的單位主管，那由他們進行面談interview等等的...」(M4)

「需要用人的單位他會提出來他的需求，...填一個...人力的像需求的一個單子，然後他們自己的主管簽字然後秘書長簽字認可以後，...就會給...負責人事的...去處理這些招募的事情，然後招募進來的資料他就直接給各個用人單位的主管...自己去篩選...面談...」(M5-1)

「...會三天給他在不同的班級讓他去嘗試，然後我們班上的導師會給他打分數，那之後再跟主管面談...我們幾乎所有的工作都有這樣的一個機制啦，就是他來試作三天。」(M5-2)

「...他們有送過來這邊，形式上是有，但是其實我們沒有參與太多的意見，就是尊重他們這樣。」(M5-3)

「...工作說明書下面，就是他上半段式他整個職務的內容，那下半段就是他需要的一些技能，...我們會要求主管是用這個職位的工作說明書來找人，...」(M6-1)

「...如果他們有一個職缺的話，...我們會先從年度預算，他會有編列人員，...要招聘人員他就要寫一個招募申請表，...送到我們這裡...這邊有一個人事我們負責 po 到那個人力網站去，那面談的話是他們自己面談，...上面刊登的信箱或者是聯絡人都是他們單位的主管，那主管自行面談完...確定要任用...會通報給我們，我們就會幫他加勞健保...」(M6-2)

「徵選的程序喔，好，我們公告完之後...整理資料，然後把合格的送到各個中心，...然後各中心去決定他們什麼時候要考試...由中心來通知他們什麼時候來考試，那考完他們決定了人選以後，...我們開始要跑整個任用的公文，...我們會尊重...各中心的主管，他們要用的人是誰，...」(M7)

「...招募其實已經是回歸到業務主管自己去處理，那人資這邊是不處理招募...」(M8)

## 第二節 社福類非營利組織職工之開發管理

### 壹、教育訓練階段

#### 一、職前訓練

新進人員職前訓練通常是對基金會的認識，包含了對內部資源、行政作業程序、組織願景之認識，然後接著是與其相關的服務基礎技能訓練，基金會會有試用期規定，新進人員必須要在試用期間完成新人訓練，訓練之後也會有成果驗收機制。

「...那職前的部份會有三大區塊，一個是大○○的瞭解，那一個是○○基金會本身，那一個是他要服務的單位比較實務面的一些細節...」(M3)

「新進員工進來的時候我們有一個新人訓練的計畫，那就是我們分幾個 part 包括...認識○○，然後認識內部資源，還有認識...一些行政作業流程，還有我們的服務議題跟他的基礎技能，那每一個 part 我們都有一些成果驗收的機制，那他要在試用期間把它完成，對，那作為試用期的評估的一個評估的指標，然後另外我們每一季會舉辦...一次的新人訓練，就是把這一季的新人找來總會一起做訓練，對，然後就會讓他們對○○的一個組織沿革，我們的願景，我們的性別意識的觀念，再給他們加強...」(M4)

「職前訓練...有真的這樣上課的話有兩天十六個小時的職前訓練，然後其實他在他的工作崗位上有試用三個月...」(M5)

「總會這邊我們比較會做的是新同工教育訓練，那我們希望讓同工認識所謂的○○，然後認識總會這邊，知道這邊的行政體系...」(M8)

#### 二、在職訓練

##### (一) 一般人員的訓練課程

基金會針對各類專業人員有不同的在職訓練規劃，基金會本身所提供的是全體職工必須要瞭解之基本課程；各個單位會針對該單位本身需具備之專業技能設計訓練課程，且有督導機制來提昇人員的專業。除此之外，基金會也提供了進階課程，針對職工年資等條件，規劃其必須接受之教育訓練課程，以紮根加強職工專業技能，進而有能力指導後進人員。而基金會也會在一定的期間舉辦全體職工訓練，針對願景以及透過各種活動讓職工彼此進行溝通、交誼聯誼等；另外，有基金會是以學習地圖之方式讓職工瞭解其所缺乏的部份，職工透過此軟體，可以登錄其認為需再加強的專業，當組織開課時，系統就會通知該

人員參與課程。

「...目前像今年我們在推的是學習系統，...裡面每個人都有學習地圖，那你去看看你缺了哪塊...，我們有這個課程的話那系統就會通知你去上課...」(M1)

「基金會本身對於各類專業人員其實都有規劃...，所屬單位本身自己會規畫他這個單位本身該有的專業知能的部份，...基金會本身有個教育督導，他會規範比較全院性同工都必須要瞭解的一些基本課程然後讓大家來上...，...我們今年度開始要做的是進階制度...，那進階就是每一年他可能因為他的工作年資等等，那他的每一年需要接受一些教育課程...，重點就是在扎根跟加強他的專業技能跟以後甚至可以去督導、指導別人的能力...」(M3)

「那另外我們也是每兩年會舉辦一次全體員工的教育訓練，那針對就是○○的願景的部份，透過各種活動再去跟員工進行溝通然後彼此交誼聯誼，那另外在專業方面的話就是，我們都有很～督導機制，不管是內部督導、團督、各督還是我們有時候會透過外部督導的一個機制來提昇社工人員在專業工作上的提昇...」(M4)

「在職訓練這一塊...，我們有一個聯合在職訓練，就針對所有的可能是教保員去做這樣的訓練，...那當然這是一個比較聯合性的，那當然每一個機構...，那就是他們自己安排，他們會有讀書會，然後也會有專業訓練，然後有會有一些像什麼消保安全之類的...」(M6)

「那如果是說同工的專業能力目前是由各個的單位主管去安排...」(M8)

## (二) 主管階級的訓練課程

基金會也會針對主管設計教育訓練課程，透主管會議方式進行，並且聘請講師針對主管的管理及專業方面進行訓練。

「...那再來比如說主管有主管的訓練這樣...」(M5)

「那我們總部這邊的話也會辦中高階主管教育訓練，可能就組長、主任，然後還有我們的組長有每兩個月會有一次的組長會議，組長會議裡面我們也會請講師，就會上一些我們比較需要的管理課程或是專業課程，對，類似像這樣子。」(M6)

「總會這邊還會辦一些管理的課程，一些主管的課程，一些人員的專業...」(M8)

## 三、職涯訓練

在職工的職涯訓練方面，少數基金會表示會在每一到兩年間，針對全體職工舉辦與專業服務較不相關但職工卻共同關心之議題安排教育訓練課程。這類課程主要是為了促進職工向心力、激勵職工以及增進職工的個人成長而設計的。

「你說兩年一次的那個嗎？...對，就是那兩天比較是嗯～大課嗯～就是會規劃比較是屬於

可能是大家共同關心的一些議題，比較跟專業服務可能沒有那麼直接的關係。」(M4)

「那除了專業訓練之外我們每一年也會有排這個屬於員工的這種比較屬於激勵呀、成長，個人的成長阿、激勵...，一個是我們會有每年有一天的話是所有員工集合在一起的等於是促進向心力的活動，但其實他也是一個有請人來演講，等於是比較激勵我們的服務熱誠心...激勵向心力這一方面...那另外就是我們的剛剛講那八十小時的在職訓練裡面一定會排了一些屬於個人的一些陶冶啦，或是說怎麼講～個人的成長方面的課程...」(M5)

## 貳、教育訓練形式

### 一、內訓

基金會提供之教育訓練形式通常會涉及到經濟規模考量，內訓通常是針對一般性課程，像是新進人員訓練、人際溝通等全體職工都需具備的能力或是參與人數到達一定規模時則會以內訓方式辦理，若訓練課程是與組織內部相關的，則以內部講師之方式進行，若課程所需師資是內部無法提供，則基金會會以外聘講師的方式進行課程，另外亦有針對所有基金會主管而設計的管理課程；最後，基金會也會以內辦研習會之方式提供人員教育訓練機會，以解決因基金會地理位置而造成的交通問題，讓職工不致於每次都要舟車勞頓參加外訓。

「依據需求如果我們這個沒有經濟規模的話，通常他們一些比較一般性的管理或者是專業課程認為足夠了我們會內辦...」(M1-1)

「內訓的部份一定是以一般性的，譬如說大家對於你需要人際溝通...」(M1-2)

「那我們會視情況可能會有一些由我們主動開辦的研習會，專題的研習會，讓基金會同工不一定每一次都要跑到西部、北部...那可以比較就近就接受到目前全台灣比較專業的一些趨勢跟資訊...」(M3)

「我們現在講的這個全部都是內訓，就是我們自己辦然後能請講師來講，也可能是我們自己的人來講課，這是內訓...」(M5)

「內訓的部份我們可能像比方說新同工教育訓練，這一定是內訓...，那新同工訓練裡面我們當然是會有內聘講師跟外聘講師，那如果講內部的規章我們就是請各個單位的主管去說，那辦些活動或者裡面的一些東西我們就是外聘的講師來講一兩堂這樣子，那我們還辦過一些內訓的課，比方說嗯～管理的課程高階的管理課程，那我們就會請一些外部的講師來幫我們上課，對。」(M8)

## 二、外訓

外訓方面，基金會表示，若是基金會內各個單位業務以及職工專業上之需求，但這些需求只是針對少數人而非基金會多數人必須瞭解的，因此基金會可能礙於經費而無法開設成一班，考量外訓的方式可能較符合經濟效益，那麼基金會會以外訓方式讓職工到外面接受相關的訓練；另一方面，通常基金會會編列職工外訓之預算，所以當職工認為其有需求並且徵得主管同意，即可到外部參加教育訓練課程；再者，政府以及其他單位可能開設與基金會業務相關課程，因此當主管認為開設這些課程是職工須具備的，那麼基金會也可能會派員參與外部的訓練，或是安排機構參訪，基金會甚至可能為了針對其服務提供之需要而派員到國外受訓。

「那如果是只有少數的，單位的一個特別的業務需要，或者是他的一個專業，我們都會鼓勵他到外面去」(M1)

「我們每年都有編說欸～每個員工的外部教育訓練的預算，那就是單位在額度之內他遴選有需要的同工或者是有需要的課程可能到西部到北部去上課，...也有可能安排機構參訪...」(M3)

「因為其實社工的訓練還蠻多的，有時候想其他單位或政府單位他們也都會辦，那就是如果那個課程是...主管評估是符合員工需要，那員工也覺得他想上，他就可以去外面去受課...然後主管也要同意。」(M4)

「那派出去受訓我們有會看外面其他機構他辦的課程或是政府辦的課程，那我們覺得說我們可以適合我們去上，我們也會派人去做這個外部的培訓，甚至我們還有派出國去的，就是說如果我們有一個新的教學的方法需要去學習...」(M5)

「比較多是針對行政職，專業的社工訓練我們一定自己辦，因為人數太多了，...爲了我去找兩個講師來，那兩個講師多貴阿，...所以就變成我去參加外面的訓練，...大概...教育訓練的成本考量啦...」(M7)

「外訓的話可能是比較針對那個職位的專業的課程，...比方說人資的專業不是我們○○基金會所有人都要知道的，所以可能沒有辦法開成一班，所以我們就是人資的專業課程就是自己去外部上一些人資協會開的課程...」(M8)

## 參、教育訓練時數

多數基金會會規定職工必須接受之教育訓練時數，除了在上班時間所接受的教育訓練外，基金會會另外規定職工在非上班時間必須自行額外接受既定自行教育訓練時數。

「內部訓練的部份就是我剛剛講的，我們就是每個人有一些必要有的教育時數，那就他所開的課程他去則他時間上可以安排的，他就去上...也跟他工作有關的他就去上...」(M3)

「我們是有規定員工每年要有十八個小時非上班時間的在職訓練，可是其實我們的員工訓練大部分都超過這樣的時數，這是指非上班~就可能是利用假日阿或者是晚上的時間他自己去進修，那其它的部份就更多了」(M4)

「...每個月有一個禮拜六有半天的在職訓練...，一年有十個月有這樣的訓練，所以就四十個小時的在職訓練，然後另外就是每個月有兩個週間的下午...，四點到六點...，然後乘於十個月，也是四十個小時。」(M5)

「...是我們有一些是政府機構所規定的上的工作時數...上課時數，對他們會依照那個規定那個辦法去做個人的進修，對。」(M8)

### 第三節 社福類非營利組織職工之績效管理

#### 壹、績效評估之依據

績效考核評量表會涉及組織預算結構、整體部門目標以及個人三個部份，並且根據職別不同評核指標會有所差異，通常是依據該職別必須著重之處設計評核指標，包含了專業服務、行政效能、團隊合作、教育訓練等方面，並且會根據計畫及目標完成度來予以評估，但績效考核指標有部份仍會是共同項目像是工作態度等方面；另外，基金會也針對職工做普遍工作分析，希望能將評估指標與職工實際工作目標進行結合。

「...看你年度的一個計畫你完成的情形，...譬如說很簡單你負責的如果是一個募款單位的話，那你當然還是募款你達成了多少，...年度的工作目標你完成了多少，...」(M1)

「考核內容第一個工作的認識、工作的態度、工作的績效、人際關係、學習成長這幾個項目來做考核...」(M2)

「多數來說我們都是季考核...由各中心主管自行設計說這個中心的這類人員他可能比較需要加強跟留意的東西，那他可能就設計成所謂的評核指標，...有一兩個單位...屬於比較加強型~就是月考核的方式，...」(M3)

「...現行的是每一個職務都有一個考核表，那上面有各項的指標，包括他的專業的服務...行政的效能...團隊合作...教育訓練的專業方面等等，...針對每一個職務我們都有設計不同的指標，...去年我們也把我們的員工~做普遍員工的工作分析，那我們今年希望可以把那個評估的指標可以進行修整，就是讓它跟實際的工作目標是在多一些的結合。」(M4)

「每一年有對員工作一次的績效評估...，那我們就是有一個評估的表，針對不同的員工，有不同的他的評分項目，有一個是共同的項目，...比如說他的工作態度的，那另外一個不同的是針對他的各個專業的，他需要具備...」(M5)

「我們有針對一些像管理職、專業職、行政職去設計那個考績考核表...職別的不同，裡面的評核內容會不一樣。」(M6)

「...有一張考核表，...分成三塊啦，一個是行政處理啦，一個就是專業上的處理，一個就是他的工作態度，然後去做考核...」(M7)

「考核辦法裡面的那個考核的內容...也是分三個部份來看，一個是預算結構，一個是整體的部門目標，那第三個才是個人的部份，對，那就分這三個部份來打分數進行考評那個評估」(M8)

基金會亦嘗試引進企業界績效評估之作法，依據各個職位設計人才規格表，再依據部門績效、個人績效設計出績效卡，另一部份則保留原有的績效評估指標，像是人格、工作態度等面向，但基金會表示，此評估方式仍在修訂階段未實施。

「...我們去年請了一位人力資源方面的顧問，他來指導我們做比較像企業的做法，...每一個職位先做出他的人才規格表，然後就依據這個...先有部門，那個部門的績效卡，再發展到個人的績效卡...就每一個人他我們要他達到的績效都指標都出來，那當然另外還有一部分是屬於...人格啦、工作態度啦那一部份，那這個是因為今年才改的，我們也還在作業中，還沒公佈，就是我們從去年做，現在是差不多做好在做一些修訂啦，那也還沒有真的去實施，」(M5)

## 貳、評估的主導權

### 一、自評

基金會職工的績效評估通常包含了自評與他評部份，自評部份是由職工對自我表現打分數，而此部份成績通常是作為主管對職工評核之參考，若自評與主管評核結果兩方差距太大，主管則會約談職工，以瞭解雙方認知差異。

「...那考核的話，分自評跟初評跟複評，先自評嘛...」(M2)

「自評參考一方面就是說，如果我們覺得他跟主管打的差距有落差，我們就會跟他談阿，然後會針對那一部份做一些澄清阿、說明阿這樣子。」(M5-2)

「...各部門主管自己做，我們的評估都有他自評的部份，有自評有他評，那他評的大概都有兩個主管啦，一個是直接的，一個是更上一級的主管，大概差不多是這個樣子。」(M5-1)

「我們是先給員工自己評分，然後...就是由督導來做他的初評，然後最後由單位主任做複評...」(M7)

### 二、他評

在主管評分方面，通常是採取單位主管評核或者二層級主管評估制度，也就是說，由該職工之直屬主管以及更上一層主管來評估。另一方面，少數基金會職工可以對其主管進行滿意度評估，而評估之結果，則是作為更上一層主管對該主管評估的參考。

「...初評的話就是當地的主管、督導來做那個初評，最後我這邊在做複評。」(M2)

「...我們的評估分數是由主管，員工的分數是由主管打嘛，可是擔任主管我們每個員工也會對主管有一個評核，對，作為主管的主管打分數的一個參考，對。」(M4)

「評估的話就是回歸到每一個機構的主任、組長他們實際去做評估。」(M6)

「在我們所有的行政簽核制度裡面我們都是二層級主管簽，兩個主管簽，對，就是直屬主管跟上一級主管簽核考核。」(M8)

### 三、同儕與案主評估

部份基金會有案主滿意度調查，案主可以對提供服務的人員進行滿意度評估，除了在直接服務部份有案主滿意度之外，基金會亦考慮將捐款人等客戶滿意度加以考慮；有基金會表示，考慮將部門間、同儕間的評估導入爾後的進績效評估，也就是在業務間有相互往來關係的部門可以對彼此作滿意度評估。最後，基金會表示董事會通常不會參與組織的運作，因此不會有董事會評估。

「...我們現在改的夠是有一個滿意度調查，裡面有一個指向是滿意度調查，那可能就是員工會打到分數，...不是上下層級的，而是平的...」(M5-1)

「...有家長的滿意度調查，...對他們老師來講...中心來講，他有一個滿度的調查，就是那是他的客戶嘛，那對我們來講我們的客戶就是我們就是跟我們相關的這些單位，那如果說對我們負責募款的人來說那就是款人，所以可能會抽一些捐款人做滿意度調查。」(M5-2)

「...那舊的是沒有，那家長滿意度調查是有的，那像這個客戶的滿意度是沒有的。」(M5-3)

「應該是說案主評估那個部份的話，我們會呈現在問卷滿意度調查表，就是我們會給家長，是滿意度調查，這是每一個機構都會做的。」(M6)

「...我自己現在是傾向於可以做一個辦公室內部的360的評量，...不只讓你的上面的人去看，就讓你左右兩邊的同事看看你作的好不好，但實際操作非常之複雜，...一切還在思考跟討論的階段...」(M7)

## 參、績效評估之獎懲

### 一、獎勵方面

多數基金會表示績效評估結果仍是以獎勵的成份居多且通常會牽涉到考核獎金的部份，獎金多寡與其績效等第有關，然而基金會表示組織的年度營運情形會影響獎金發給，在有餘綽之情形下才会有獎金發放，但部份獎金來源是來自於政府補助勞政系統年終獎金的部份。有基金會表示，會將政府補助的一點五個月年終獎金拿來作為年終考核獎勵；而績效評估的結果也會牽涉到調薪的

部份，此外，績效考核結果較佳者，較有調薪機會且調薪的幅度也會較大；另一方面，與績效考核結果較相關的便是升遷，當組織有職缺時，績效考核結果較佳之人員，會有較多升遷機會，且基金會會根據職工以往績效評核結果，將其列入擔任主管職資格的考慮。

「...績效比較好的就是在做年度調薪的時候...有機會調薪或者調薪的幅度比較高一點...但是...這個部份的金額都不會太龐大，...如果考績比較好的話如果有一些職缺，晉升的職缺的話，那當然晉升的管道會比別人快，...擔任主管的機會就會比別人要多一些...」(M1)

「...評核完的結果基本上會跟...大概百分之五的比例的獎金會有聯動關係...」(M3)

「當年度的財務狀況還OK話，會評估是不是給員工一個考核獎金，那考核獎金就會依照考核的分數去進行分配，可是金額其實都不是太多啦，...薪資的調整也會依據考核。」(M4)

「就是優等的我們在年終有獎金嘛，那如果說甲等~乙等的話他的年終獎金也會比較少阿，就是會在獎金上會有些差別啦。」(M5)

「勞政系統是補助十三個月...其中有一點五是年終獎金的部份，所以我們其實這一塊也都是來自於政府的補助，只是我們會把這一點五個月拿來當做是年終考核的獎勵...」(M6)

「...晉薪，還有是否可以升官的部份...」(M7)

「以獎為優先啦...，可是有沒有獎金可以發放就按照基金會當年的餘綽去看...」(M8)

## 二、懲處方面

雖然績效考核不佳結果可能牽涉到薪資的調降或解職，但多數的基金會表示，通常不會因為考核不佳而給予懲處，基金會平時即有一套規範，因此當人員在工作中有明顯的違規以及不適任之情形時，通常會在當下就處理，而不會等到年度考核時才予以懲處。

「...有規範就是說當你考績到什麼樣的地步...必須要不適任...必須要被解僱的，...如果是平常的話就表現都很不好...不一定要等到考核的時候再處理...，平常都可以處理...」(M1)

「獎懲跟績效其實...，真的有些事情發生不會真的等到績效考核的時候才處理...」(M3)

「可能薪資會調降...或者是解僱吧。」(M4)

「...如果說他根本就不適用的話，大概也不會等到...」(M5)

「我們的管理辦法裡面是有如果說你是考績在丙等，連續兩次是丙等，那可能就會面臨到資遣，那可能就會解職，對，那如果說你一次丁，那直接就解職，對，就類似像這樣子，我們會有分等第。」(M6)

「...沒有因為考績不好而作懲處...我們平常有做一些其他的考核...適時的主管就會...，看有沒有違反一些甚麼規定而去做懲處，那懲處的分數就是採記在考核裡面...」(M8)

## 第四節 社福類非營利組織職工之報償管理

### 壹、實質上的報償

就實質上的報償來說，由於基金會薪資浮動不如企業大，因此即使薪資的調整等等不如企業來得快，但相對在景氣不穩定的環境之下，確實能給職工相對穩定的薪資收入，讓職工可以安心工作。除了薪資、績效獎金、三節獎金以外，基金會也會考量到當整體基金會營運狀況較佳，有能力時亦會適時給予職工調薪機會，或是額外給予單筆一次性獎金。但皆非例行發放的，必須視情況而定。

「...勞工退修金...禮金阿，結婚禮金...生育津貼...喪葬津貼...三節的禮金...還有年終獎金...另外我們有外勤人員有外勤津貼」(M2)

「...還是盡量在如果說在整體的服務狀況還不錯的狀況下，maybe 四五年可能也許讓他們有一個調薪的機會，或者是說可以有也許有一筆很好的額外的獎金給他們，不過它變成是一個比較不定時的狀況。」(M3)

「...就人資這邊希望可以盡量滿足員工工作付出所應得的一些回饋，那當然就整個社福體系來講，它的薪資浮動沒有辦法像企業界可以那麼快的反應，它可能就是穩穩的這樣子，不是太多也不是太好，可是是一個~可以是員工一個收入穩定的基礎...」(M4)

「...就是在這邊我們基金會的財務是很穩定的，...雖然他錢不是很多，但至少他很穩定，可以很安心的工作...」(M5)

「...不外乎就是薪資、獎金...三節獎金，然後一些津貼，那另外就是考績獎金...」(M8)

### 貳、非實質上的報償

主管在職工完成任務時，會適時的給予職工正向肯定，主管會為職工提報記獎機制，讚美和表揚也是基金會常用來激勵職工的方式，以公開的方式讓基金會內部知道該職工對於組織之貢獻，亦會對資深職工進行表揚，並且會由各個單位推選優良、模範職工進行組織內部評選。另一方面，基金會也可能推薦人員參選優良專業人員等，以表示對其肯定；基金會在能力許可下也會提供職工聚餐、職工交誼活動等的經費，另外，基金會會舉辦職工旅遊，團體保險即

是基金會回饋給職工之福利。最後，基金會會針對組織宗旨而給予職工有別於其他基金會之福利，像是具有佛教信仰的基金會便給予職工修行假，以全薪的方式鼓勵職工到外部接觸佛法。而像是以身心障礙人士為服務對象之基金會，則提供有別於一般職工的體檢，針對身障職工給予較高規格的健康檢查，並提供身障職工房屋修繕服務。

「...除了一般的保險，我們這邊有團體保險，...也有員工的旅遊，對，但是預算都不高，...然後我們這邊有每年的話有員工的健康檢查...」(M1-1)

「除了...特別休假之外，...有一個修行假...是全薪的，...但是要你去修行才...」(M1-2)

「...勞健保...團體意外險.....服務員工滿十年、時五年、二十年的話我們致贈紀念品...還有員工旅遊、聯誼活動...都是全額補助...員工跟他的家屬在相關事業有一些優惠...」(M2)

「公開的肯定跟讚美...是我們比較有辦法做到的...我們有一些包括模範員工的評選或者是每一季的一些品格模範或者...對基金會來說有一些好的事蹟的，其實我們也會以給他嘉獎或者是小功，公開讓大家知道這是一個很好的楷模，所以有一些公開的方式或者是讓他們去參選，由基金會推薦他們去參選一些什麼優良服務人員、優良專業人員等等...」(M3)

「主管的一些正向肯定，有時候如果一些比較大型的案子，如果員工完成的話達成任務的話，我們也有一個獎勵的機制，就是主管可以上簽呈然後針對這些員工去進行獎勵的~獎勵就是我們會給嘉獎，然後可能會給一些很微薄的費用讓他們可以去...聚餐...那另外...有團體活動的補助辦法，...每個人每年都會有一筆金額不大的預算...幾個人成一團那他可以去進行交誼活動...」(M4)

「當然比較績優的一個老師、工作人員，我們也是比較有機會送他們出去接受訓練啦、出國的機會啦，...然後就是說升遷啦就是...」(M5)

「我們每年都會有風雲人物，就是我們每個機構他都會自己選出來自己內部最優秀的員工，那會有那個表揚，這是第二個部分，那第三個部份...我們基金會自己有，在季揚會上的部份，其實我們是有這樣子的福利的部份，對，算是一種回饋啦。」(M6)

「像去年我們有執行所謂的身障同工的體檢，...比較好一點的那種體檢...，我們還提供了...身障同工住的修繕，也是有員額的限制啦，也有經費的限制。」(M8-1)

「表揚就是在一些重大的活動裡的時候就會說可能頒發滿五年的或滿十年的一個同工...我們還有提供所謂的同工的教育訓練。」(M8-2)

## 第五節 社福類非營利組織職工之維持管理

### 壹、職工流動率

現階段基金會流動率最大約在百分之三十左右，而最低則在百分之三以下，顯示職工在各個基金會之流動率其實是有很大的差異。但部分受訪者卻認為基金會的流動率與企業相比反而是較低的。

「我們一般的流動率大概在二十到三十之間...」(M1)

「九十五年二十二...，九六年是十八...，九七年...到百分之十，...逐年在減少啦...」(M3)

「一年大概都二十幾吧，二十到二十五左右，...部門的差異也蠻大的，以間接服務的單位來講會比直接服務來的大，應該說有某些部門他的離職率是會特別高的，...那可能也跟他們的工作性質有關...」(M4)

「百分之十幾，不會超十五。」(M5)

「...我覺得我們的流動率並沒有企業來的大...像我們那種十年~五年以上的員工大概有一半左右吧，三到五年以上的員工大概已經超過我們基金會的一半，對，然後大概零到三年的，大概就像是三分之一左右，所以基本上我們的還算滿穩定的。」(M6)

「那個〇〇一個月通常...不會超過三個五個，...一年的流動率頂多...五十個，...流動率大概就在2%、3%而已...」(M7)

「如果說我們含定期同工...大概就是5%以下，那如果是講所謂的不定期同工<sup>29</sup>...剛剛看了一下好像是2%...不然我這樣跟你講百分之五以下就好...不要分那麼細。」(M8)

### 貳、滿足職工需求、培養職工專業與管理者風格對職工留任之影響

對於理論上所提及的滿足職工需求、培養職工專業與管理者風格對於職工之維持會有影響，受訪者表示同意這些因素是會對職工留任造成一定之影響。

「這個我的看法都沒錯阿...」(M1)

「...很多年來在這邊工作留下來的人，其實他們比較在意在這裡工作的感覺，所以勳領導者的管理風格是很重要的，...那個工作的滿足跟快樂那是沒辦法取代的...」(M5)

「嗯~當然是，而且管理者的風格確實也會非常影響。」(M4)

「我覺得是沒錯阿...對，然後在來的話那你覺得~我覺得主管的領導風格也很重要，這是

<sup>29</sup> 所謂定期與不定期同工，是依據勞基法裡的規定簽定期約或不定期約，所謂的定期約是因為基金會承接政府委託案，因此基金會會依據承接政府案子之期限，聘用定期約人員。

一個部份。」(M6)

「...這個部份其實我們也是很認同，所以...我們也就是著重在教育訓練加強部份嘛，然後另外的話...那個是就是管理的風格啦...」(M8)

(以上筆者問：請問您對於理論上所提及滿足職工需求、培養職工專業以及管理者的管理風格對於人員的留任會造成影響，您的看法為何？)

## 一、滿足職工需求

受訪者表示，因為基金會資源有限，因此通常給予職工之報償多傾向精神上的滿足以及內部的充實，因此基金會很重視職工在職場的訓練，另一方面，基金會認為當一個職工之自我期許以及生涯規劃可以跟組織脈動一致時，那麼職工自然會感到滿足。而從另一方面來看，因為許多社會福利基金會都帶有宗教信仰，因此可以滿足人員對於接觸以及瞭解宗教方面之需要；再者，縱使無法提供優渥的薪資，但受訪者認為以現階段經濟不景氣而言，基金會提供的薪資卻是相對穩定的，因此在薪資上大致也是可以滿足職工之需求。

「這個部份我們只能說滿足職工在精神方面的需求，對，物質方面的需求實在是沒有辦法，對，這個部份因為當你到這種單位來的時候你就必須要有認知啦，」(M1-1)

「...可以去滿足的話就是說你第一個你如果是佛教徒，那你到這邊來講的話第一個常常可以接受佛法...，第二個部份的話因為我們這邊會辦法會...那我們有這個修行假可以請，再來的話我們有這個禪七阿、佛七阿...你如果想要認識佛法，那其實是有機會的...」(M1-2)

「...以前薪資確實沒有企業高嘛，但是很多人的感覺是說...他覺得說我一個穩定的薪水我快樂的工作，他覺得其實他這樣子就夠了，那甚至在這兩年來，我們感覺我們薪水其實不比外面差，因為在企業不景氣的狀態下...我們不會說今年景氣不好把薪水就降下來了，...感覺是我們還比較穩定，所以員工大概也還算滿足啦...」(M5-1)

「我們覺得說如果他這個人他對自己的期許、自己的規劃跟生涯規劃跟自己的期許，能夠跟這個組織是脈動是一樣的時候，那他自然就願意...」(M5-2)

「...外部的需求其實身為社工人人都知道說，...薪資大概就是這樣子，那剩下的就是內部的充實，...我們只是加強同工的就是他的職場訓練啦...」(M8)

對於職工的需求，平時除了藉由同儕間相互關懷之外，主管通常會透過平時與人員的互動、聊天來瞭解。所以主管必須具有一定之觀察能力以及開放的心胸接納部屬提出之意見，並試圖掌握多數人的需求，進而檢視制度上人員是否受到了限制或者應該在哪些方面予以加強。另外，若是針對全體職工的需求，基金會則會透過對全體職工進行滿意度調查來得知。最後，針對有意見較不敢表達之職工，則會透過個別督導的過程中與部屬進行一對一面談。

「嗯～我覺得那種對於同工的瞭解其實在於平常的互動，所以一個主管其實要有一定程度的觀察能力，那當然某種程度也要有開放的心胸...那每一同工各自有的需求那你怎麼彙整出來其實是一個符合多數人，甚至是符合○○基金會的需求，這就是考驗一個主管本身在評核的能力，所以嗯～如果我們能夠掌握多數或者是特定專業族群裡面的需求狀態的話，那當然在制度上我們會先去瞭解是是不是本身在制度上有了一些規範、限制以至於他們沒有～以致他們想要迫切的變化，那或者是說在專業的訓練上我們也許自覺做的很好，可是他們覺得其實不夠，那那個不夠是在哪些方面，...我覺得我們就可以變成在制度上可以再去討論什麼樣的方法...」(M3)

「...可能就是透過聊天，就是私下～也不是說就是透過跟他的互動關係去瞭解，因為有時候～然後當然我們也曾經做過全面性員工滿意度的調查，然後那個也是一種方式，對，只是如果說比較個別性的話，可能還是要透過人跟人的關係。」(M4)

「...每個機構他們會有...個別督導，那他可能是兩個月一次或三個月一次，...在督導的過程，...依據你之前，...做的年度計畫或是什麼...一對一的面談，其實這個的時候可能有一些問題，職工比較內向或是比較什麼的，...也許在這個時候有時候他就會比較願意談，那還有一部分可能就是來自於同儕之間的那種關懷。」(M6)

## 二、培養職工專業

在培養職工專業方面，基金會仍是以加強人員之教育訓練為主，而學習地圖的規劃則是讓職工可以加強專業不足之處。

「我想我們教育訓練，我們大概也是這樣子，我們目前規劃這個學習地圖這也是一個，這個部份的話跟企業來講其實是嗯差異不大的...」(M1)

「以社工產業來看，你能不能提供一個很專業的訓練對他來講是很重要的，...我們爲了讓他做專業的事，我們就要提供他訓練來幫助他做這些事，所以如果這些東西銜接的好的話，你說他留下來的意願就會高一點這樣子。」(M7)

「所以不管在對同工的部份我們也是就是著重在教育訓練加強部份...」(M8)

### 三、管理者風格

因為職工多少是帶著使命來到基金會工作，因此管理者的管理風格會影響職工工作的感覺，主管若是能適時給予職工正向支持與鼓勵，願意為職工爭取福利，用誠心對待職工並且以身作則與職工亦師亦友的相處，則職工會較願意留在組織裡。但另一方面，主管過於重視人際互動，那麼也會引起部屬對於其公正性產生質疑；而若是主管不能適時給予職工支持或持度不夠之主管類型，該部門職工流動率確實也會較高。再者，管理者的領導風格不僅影響人員留任意願，也會影響組織向心力，因此，基金會也會特別加強主管的教育訓練部份。

「...我們是有制度在那裡，但是我們還是以採取比較...我們有沒有打鐘，沒有打卡...有的單位有彈性上班...，我們還是取有誠信的互信戶賴的原則，...每個人就是責任制嘛...」(M2)

「...管理者一個很重要的基本的東西應該是不能過於求和，...求和就會讓很多同工其實就有一些覺得不公平跟不公正的事情會發生...過於人際互動的主管可能某種程度需要特別留意啦。」(M3)

「...支持度比較不夠的不會給員工支持溫暖的，那樣特質的主管他的員工流動率確實會比較高，...在非營利組織的員工，...因為有一個使命感吧，那如果來這邊...情緒那一部份沒有被滿足的話，確實會比較想走，那相對的會給予比較正向的支持跟鼓勵的，員工會留的比較持久。」(M4)

「...在這邊工作留下來的人...比較在意在這裡工作的感覺，所以勳領導者的管理風格是很重要的...工作的滿足跟快樂那是沒辦法取代的，...管理者的管理態度是很重要，我們基金會的向心力很強...」(M5)

「...基本上我覺得○○的主管都還蠻為職工爭取福利上面的，不管是薪資還或者是什麼，其實或者是我們有獎懲嘛，其實他們還蠻願意去幫他們提報那個獎的這個部份。」(M6)

「...假設今天主管是可以溝通的，主管如果能接受這樣的意見，我想在相處上就會比較好一點啦...」(M7)

「...主管的管理其實在我們也認為是蠻重要的，所以每年在主管的部份我們也是有特別給他就是在教育訓練的部份特別的加強...，管理者必須具備什麼樣的條件阿，我個人是覺得管理者他應該是要可以誠心的對待同工，他可以以身作則，然後他可以亦師亦友的教導與鼓勵同工，然後設身處地的幫他想，這是比較好的管理者啦，這樣講會比較可以有同樣的服務的心去服務，對。」(M8)

## 伍、影響職工留任之其他因素

### 一、經濟需求、升遷與訓練

縱使無法給予太優渥的薪資水平，但基金會表示職工合理薪資必須要予以保障，滿足職工最基本之經濟需求。另一方面，基金會也必須要有適度升遷管道提供職工升遷機會。再者，職工也會在乎基金會所給予之培訓是否完整以及紮實。

「...我們還是得先關注他基本的...經濟需求啦，...合理的薪資是應該要保障的...那另外一個部份是嗯～有的人會在乎職位啦...，所以有的人會在乎還是需要有一些升遷的管道，那嗯～有的人會在意這個機構給他的培訓、栽培夠不夠完整跟扎實...」(M3)

### 二、工作成就與價值

讓職工共同參與組織規劃，適時讓職工的需求反應在年度計畫中，讓職工感受組織對自己的重視且認為在基金會工作是有價值的，若職工在此方面無法獲得滿足，則可能增加其求去之意願。另一方面，基金會會讓職工瞭解其對組織之付出，其中所隱含的意義及價值，讓職工改變其對成就感與價值之想法。

「...能不能讓這個同工在這個職分上有成就跟價值他其實很清楚他很在乎，所以如果沒有的話他就會尋求下一個職場環境」(M3-1)

「那我們基本上是很有彈性讓同工去參與規劃，那試著把他們的需要反應出來，然後在下一個年度去做一個合理的調整，...，那成就跟價值的部份有時候是嗯～當然取決於自己的認知啦，什麼才叫是有成就跟價值，另外一個部份是說我們怎麼透過很多的方法讓他知道說服務這樣的一個對象看似微小但其實對一個人、對一個社會、對一個群體有什麼樣子的無形的效應出現，我覺得這個可能是我們在不斷的一些互動過程、談話過程或教育過程中讓他們慢慢去改變他們對成就跟價值的那個想法的部份...」(M3-2)

### 三、使命感與對組織的認同

多數人員進入基金會工作是基於對組織宗旨、服務內容以及願景等的認同，並且抱持著使命感而來，因此，當一個職工對於基金會持續保持認同，就會願意繼續投入組織，為組織服務。

「...非營利組織...能夠留人的話大概就是你对這個機構的認同跟使命感...，那我們大概是希望我們是服務的，我們希望把佛法讓大家來接受，然後...去救災餉，或者是說去救濟，...那這樣的一個理念很多人是這個部份我們的願景是這樣，然後當然我們師父說我們蓋○○大學跟大學醫院...，那認同我們一起去投入...那大家認同了以後就是說我們把資源

放在這個地方...」(M1)

「我想是基金會宗旨吧，這個基金會它...在這個社會大眾裡面賦予它的宗旨，...那很多員工願意留下來是因為他看到自己的小朋友在長大，...他覺得我既然可以一面工作又可以一面進一點心力...」(M7)

「...同工會不會留...同工為什麼會來...為什麼還待...這麼多年，我覺得就是○○它本身的使命，它所作的服務是大家所認同的，那我想每個基金會都有...所要服務的對象。」(M8)

#### 四、人際互動與工作氛圍

由於在社會福利領域工作的性質差異性不大，因此組織氛圍便顯得重要，組織中同儕間以及與主管的互動是影響人員留任之重要因素。工作場域裡若不能提供尊重的文化，則會造成人員之異動。

「...另外一個部份就是就是我們剛剛提到的，跟主管的互動的這個部份，maybe在主管互動的過成當中沒有被尊重沒有參與，這也會是他一個異動的可能」(M3)

「嗯～我覺得可能工作團隊營造出一個比較正向的機構文化」(M4)

「我覺得說沒有耶，只是說可能說從上到下喔的那個態度都還算蠻尊重的啦，那我們的組織文化就這樣子阿」(M5)

「我覺得工作環境、人際、人跟人之間我覺得這是很大的因素耶，對阿」(M6-1)

「社工這個工作，...工作內容其實不會差異性太大，...我會覺得在社福界來講裡面的人就非常來的很重要，...做一樣的事情可是...周圍的工作氛圍對他來講是影響很大。」(M6-2)

#### 五、管理彈性

基金會管理的彈性，主要是讓職工有較多自主空間，並且給予職工管理上較多的方便，在職工提出請求時盡量不刁難職工。

「...另外可能主管在管理上面也是可以有多一點的彈性...像我們這邊就實施彈性上下班，...可能對於～給員工一些管理上面的方便，那其實員工的反應也都還OK啦。」(M4-1)

「...請假的規定，請假啦～基本上也都盡量...如果員工真的是就不會特別去刁，刁員工說很難請阿或是什麼的，...可能在一些出缺勤管理上怎樣讓員工覺得很方便。」(M4-2)

## 六、工作地點

人員是否願意留在組織中亦會受到基金會地理位置之影響。位於東部的基金會因為專業人員多數來自於外地，因此人員之異動常常是牽涉到職工返鄉的需求。而基金會也表示，近年來人員流動率有減緩之趨勢亦是因為基金會所擁有的當地專業人員越來越多，返鄉因素減少了，人員流動率也因此降低；除了地理位置之影響外，另一方面，若是基金會處於交通便利的地點，則人員之留任意願也會增加。

「有一個很大部份是我們剛剛講到的在地的專業人員越來越多，以至於以往很多是專業人員返鄉的這個部份的因素在減少，也是有。」(M3-1)

(筆者問：那就是剛剛執行長提到說歷年來○○基金會的流動率是越來越低，那基金會有沒有去探究說主要影響這個流動率逐年降低的因素是哪一些？)

「...我們的部份是一個比較特別的是因為我們在花蓮，那我們很多是外地來的專業人員，...所以通常外地來的人的異動的比例比較大的因素是必須要返鄉，那這個是已經完全不可抗拒的因素，除非他在這邊落地生根，要不然多數的人都是因為這樣的需要必須要回家，那這是○○裡面比較常看到的一個異動的原因之一...」(M3-2)

「...我覺得辦公室的環境也是，那指的環境可能比較是周遭的環境，就是說如果辦公地點是比較方便的，交通方便的地方，我覺得也會讓員工比較有意願留下來，」(M4)

## 第六節 社福類非營利組織職工管理之困境

### 壹、社福類非營利組織資源有限，難以在金錢上滿足職工

因為基金會不以營利為目的之性質，所能使用的工具有限，因此妥善運用與分配資源是基金會首要重視的，也因為資源的有限性，使得職工在金錢上之需求是較難滿足的。

「...在管理上面通常多多少少都還是跟成本有關啦，對，那在非營利組織的時候就是說你怎麼妥善運用、分配或者是運用這些資源或者是什麼，這是很重要的，因為都不是很多，...像我們還要做考核阿，但是考核完以後...不見得表現好的話就一定會有你預期的獎勵。」(M1-1)

「...在薪酬的部份，...這一塊很難去處理的是因為這一塊是屬於物質的，所以有一些如果你是因為待遇的關係而離開的話，我們大概沒有辦法，那當然也有很多人是因為待遇的關係他沒有辦法進來...，可是待遇沒辦法，對，那我們也只能感到很遺憾。」(M1-2)

「...我們是怎麼知道職工的需求...怎麼去滿足它，其實很難，因為每個人的需求其實不太一樣，有些人的需求可能在金錢，...眼前的你就要滿足他，...可是礙於基金會他根本不可能薪資那麼高，對，那所以我們也都是盡量在做調整...」(M8)

### 貳、職工之招募可能受到組織的地理位置與招募制度影響

招募之困難大致上可以從地理位置以及制度兩方面來探討。位於東部的基金會因為地理位置與大眾刻板印象之因素，較難吸引外來工作人口，另一方面，由於教育資源較為匱乏，因此，對於基金會專業人員之需求通常是供不應求。而招募的困難在制度方面來說，除了統一公佈招募的訊息外，基金會通常將人選之審核以及用人權力交給各部門主管自行決定，而聘用標準在各主管間沒有統一的評估指標，可能造成有能力但卻不一定適合組織的人進入基金會工作。

「...如果真要說起來，其實是招募的部份，...花蓮本身的專業的教育資源不多，...那再加上花蓮各個地方也都有這樣專業人員的需求，所以其實供不應求，那另外就是外縣市的人要花蓮第一個距離遠，第二的薪資不見得比外縣市好，那當然對花蓮的印象會是一個他很大的決定因素，...有時後會碰到家裏的因素，就是說家人本身不支持，所以在招募的過程裡面，尤其是專業人員這一塊的招募通常有時候...」(M3)

「...因為我們現在沒有訂的很清楚一些招募的評估指標，對，所以每主管他聘任的標準其實人資這邊還沒有辦法很明確的掌握，所以嗯～就是說要找什麼樣類型，什麼樣特質的人是適合○○的文化的，這個部份可能是我們之後還要去找，因為找一個可能他能力很好可

是他的一些特質不符合，反而容易造成一些機構跟他的傷害，所以這是我目前看到在招募上面的一個困難...」(M4)

### 參、教育訓練資源分配不均與投入的資源與績效間難以做連結

基金會是為服務弱勢族群之組織，因此在對於提供專業服務人員教育訓練資源之投入，相較於組織中其他提供間接服務的職工是較完善的；另一方面，要如何將教育訓練與工作績效作一連結，亦即投入的教育訓練資源是否可以得到相對之產出，基金會在這方面的評估較欠缺不足。

「然後另外在教育訓練方面，普遍的是看到社工人員的教育訓練可能是比較完善的，對，可是相對於可能我們有一些生輔員或者是間接服務人員的教育訓練規劃就比較薄弱，那這是我們目前看到的一個現況，還有教育訓練方面，他的訓練跟他的產出～工作績效的反應，對，怎麼去看出他受訓之後到底可以讓他的工作績效有多少的提昇，這樣的一個評量也是我們比較弱的...」(M4)

### 肆、對職工進行績效評估的合適性以及引進企業作法的可能性

組織對職工進行績效評估之合適性方面，因為職工進入組織多數抱持著使命感而來，相較於營利組織，在非營利組織工作的人員對於組織能夠提供之報償以及回饋較不在意，因此基金會在對職工作績效評估時，可能造成職工的負面反應。

「...通常是在績效考跟報償是比較...跟他的非營利的特性...是比較難去著力的啦，...績效考核來講的話對於這個非營利單位，尤其是宗教體可能會是一個比較困擾，...算是領薪水的人...他因為認同所以他投入這個機構，他對薪資也不要求，對福利也不要求，那可能我的工作能力就比較差一點，他會想說我不要求可是你為什麼要求我，對，所以在這個部份來講可能對非營利組織這一塊是一個比較難處理的地方...」(M1)

在績效評估指標方面，基金會認為仍有改善加強空間。目前基金會開始把績效管理的評估指標著重在個人工作項目與工作目標之達程度上，另一方面，基金會也開始評估導入企業績效評估指標的可能性。

「那績效管理方面...就是說跟員工的工作目標～實際的工作目標的達成率那個部份，因為我們現在的那個指標比較沒有那麼直接的對應到每個人的工作項目內容。」(M4-1)

「所以我們也有試著要進行一些例如說KPI指標。」(M4-2)

「我覺得最大的困難在績效評估啦，因為績效評估會決定一切啦，會決定接下來一切人力資源策略的發展啦，...只要弄的出讓大家信服的標準，那接下來的配套措施，...都會容易

處理啦...」(M7)

「...可能在績效管理方面啦，我們這一兩年有變更我們的績效管理辦法，哪你提到的阿會不會有互評，會不會有由下對上評，那這也是我們會加入去思考的部份。」(M8)

## 伍、不明確的職工報償管理標準

在給予職工獎懲標準上，基金會表示標準之訂定仍然不夠明確，亦即無很明確之標準規定職工在何種表現之下可以達到何種程度的獎勵或懲罰，基金會也期望透過成立專責小組規劃職工之激勵報償標準。

「激勵報償部份我們目前的就是我們的標準還訂的不夠的明確，就是說可能什麼樣的一個程度才符合被獎勵、被懲罰，然後怎樣的獎勵、怎樣的懲罰，那些比較細緻的標準是還沒有出來的，那我們現在就盡量在做一些過去的獎勵歸納整理，就是一個標準的部分，然後就是～像我們目前是規劃～我們希望今年可以成立人評會，然後由人評會去做這樣的一個規劃討論。」(M4)

## 陸、薪資結構可能使職工薪資調幅受限

受訪者表示現行之薪資結構可能會造成職工調薪幅度受到限制。因此，基金會必須要尋找其他資源來激勵滿足職工。

「...整個薪資結構吧，可是這個面向有點廣，...因為我們現在的薪資結構是依照～我們有一個薪點，...依照他的學歷、經歷然後找一個落點，那可能就會衍生～就是有一些人可能已經到達他職務的最高等級，他就沒有辦法在繼續～薪資沒有辦法在往上升，然後要怎樣在給予其他的獎勵，讓他可以在～就是可以再多滿足員工的需求，所以這一個部份～員工的維持，因為我覺得員工離開基本上我都還蠻正向去思考的，那其實也希望說那～員工離開是準備好～就是說他的心情他是...」(M4)

## 柒、缺乏專業人力管理者

### 一、行政人力之不足

受訪者表示，礙於行政支出必須控制在一定預算內，因此行政人力非常缺乏，一位職工可能要處理整個基金會之相關業務。雖然基金會嘗試成立研發團隊，但團隊裡每位職工都另有其負責之專職事務。受訪者表示特別是在人力資源培訓、管理方面之人才更是匱乏，縱使基金會有負責人事之專人，但由於必須處理的相關業務過於繁雜，所以無法將心力放在人力資源管理方面，特別是近幾年來由於社會環境之變遷，思考模式也跟著轉變，制度上應當跟著做出調

整，然而目前基金會在專業人力資源之專責人才上仍是缺乏的。

「...行政的人力這一方面用的人是非常的少啦，...基金會兩百七十個員工...，只是一個人事管理員，...所以他要做很多拉拉雜雜的事情，人事管理阿、員工保險阿，那其實他沒有辦法作人力資源的事情，...員工培訓...是由我們的專業總監...一個人在做...，...這幾年我們有...研發組一個團隊，...團隊大部分的人也還是兼其他的正職...那他們可能一方面是說培訓的課程...也出了很多的專業書籍...我們真的作人力資源這一部份是沒有什麼人力的...那我們的這些規定比如說我們有員工手冊...這些規定就是我們行政組，大概就是我行政主任在弄的，所以現在我們的感覺上是說不足啦，在人力資源這一塊，...以前是覺得也還可以...真的感覺到時代在變了，...很多思考的模式也要改變了，很多管理上的新制度要改...也還沒有找到一個專職的人力資源的人。」(M5)

## 二、基金會人力結構呈現斷層

根據受訪者表示，目前組織內部人力資源年齡結構相差甚大，已出現二十到三十歲之斷層，且因生長環境之不同職工對於工作的態度、想法皆有所差異，造成管理之困難，因此在缺乏專業的人力資源管理之下，要如何能作好人力資源之傳承以及制度的改變，對基金會來說是重要之課題；另一方面，由於基金會可能自成立以來領導人未經歷交接，因此，當領導者屆臨退休，且由於缺乏人力資源之培訓，基金會便面臨了交棒問題，因此基金會以成立會務小組之方式冀希能夠在領導人退休後接續承接起為組織作決策的任務。

「...在人力資源上...這三十年來我們的員工，...已經是現在老的員工跟年輕的員工已經差距到二十好幾歲差距三十多，...在觀念上，。生長的環境都已經不一樣了...所以那個工作的態度...都不一樣，所以在管理上...要開始有彈性，要去想到這些人的~年輕這一輩的想法是不一樣的，要去懂的這一部份，然後人力資源上我們的傳承上要怎麼做，有一些制度要怎麼改變，這一些東西都要去思考，然後我們現在其實蠻缺乏一個比較專業的人力資源的人員。」(M5-1)

「...希望我們在整個的管理制度上...決策的制度啦，能夠做的更好，因為以前是強人帶領嘛，...可是強人將來要退休，所以我們目前是有一個會務小組，就是幾個，六七個比較關鍵的人，很多事情這樣子來開會討論去做決策，那當然很多重要的東西還是要提到董事會啦，不過我們董事會一般是對我們很支持啦，就是說我們決策的這個運作要讓他更健全，因為以後沒有強人來領導的時候，很多事情該做不該做、要怎麼做的時候就要有這樣的一個決策的機制來做。」(M5-2)

### 三、管理者的能力問題

受訪者表示，在管理上面臨較大之難題便是管理者的管理能力問題。社福基金會因為其主要目的是提供服務，因此，基金會的專職人員通常是以教保人員、社工人員等專業人員為主，通常強調的也是這些人員的專業。在另一方面，基金會的管理者通常是從基層做起，而非一開始就接受管理之訓練，因此當其升到主管之職位後，即便其可能在原來領域是很專業的，但可能因為非管理出身，一旦升上管理職後卻面臨不知道該如何管理部屬之困境。因此，基金會必須加強主管之培訓，讓其足以有能力當一個領導者；另外，基金會通常強調職工的服務專業背景以及從基層升起，但卻忽略了部份行政職務之專業可能不是其能力所能應付，因此，基金會嘗試引進企業專才，也可以為組織帶來創新有別於基金會既有之觀念，亦讓組織在行政運作顯得更有效率。

「...原來...財務組我們就只有會計、出納，...去年才開始有一個組長，...他就是從民間企業當過財務經理這樣過來，...他的整個觀念就不一樣，那我們覺得很好，所以可能我們過去比較少從那個企業過來的人才啦，可能將來有一些真的是，因為現在管理上可能我們也是要~我們有一些事情也是學習企業的管理方法，所以我們這幾年都有請一些顧問，不管是財務方面的顧問阿、人力資源方面的顧問阿，一直來跟我們這些主管上課。」(M5-1)

「...人力資源方面...我們的培訓上缺少了這個管理方面，...等於說我們現在比如說一個主任退休，那你要接上來的人，那我們就會覺得說有點難，可能是我們一路來太把專業為重...缺少去訓練管理的這一部份，...」(M5-2)

「...我覺得比較困難是主管的管理上面...，社福很多都會面臨這樣的問題，就是我們的主管其實一定是從基層升上來的，...這就會產生一個問題，就是基層上來都是專業背景出生，...所以他對專業這一塊他是完全 OK 沒有問題，...一旦從服務層面你跳到...專業層面跳上來做主管層的時候，...管理上就會很大的問題，因為他本來就不是管理出生的...，所以我覺得我們面臨比較大的問題可能就是我們在培訓主管的這一塊...。」(M6)

「那第二個就是說我們一些主管，我們也是要加強他的管理能力，那畢竟我們社福機構我們主管大概就是從個社會工作人員，專業的人員所提拔起來的，所以在管理的部份我們是不斷的在加強他的裝備，讓他可以當一個管理者也可以做一個社會工作人員...」(M8)

## 第七節 社福類非營利組織職工對基金會管理之看法

### 壹、職工進入基金會之管道及誘因

#### 一、影響職工進入基金會之因素

部份組織在成立新的機構後，組織人員可能因為新成立機構業務上之需要，而被轉調到新的單位；而機構之精神、使命、知名度、服務對象、領導人聲望、基金會的工作環境較為單純以及組織呈現較溫暖的氣氛等都會吸引人員進入基金會。另一方面，在基金會工作最直接之感受便是看到受助者的成長。

「應該是工作需求，然後可以跟基金會一起參與創立的工作...就被網羅在這個平台。」(E2)

「...那時候人數很少，這邊的人資業務都是○○醫院代辦，後來人數漸漸多的時候覺他們得需要專門的人力資源管理師，所以我就調過來了。」(E3-1)

「花蓮的話就業機會就是正式工作就是並不多，或者是中小型以上的企業不多...所以我們就會覺得如果能到大型機構的話會比較穩定。」(E3-2)

「...因為熟悉嘛，然後第二個可能是...對於他們的領導人有...就是說聲望會有一點憧憬，...我覺得因為熟悉度跟所謂的領導人的那個部份。」(E4)

「工作環境比較單純...，我覺得蠻單純的蠻好的那適合我們來工讀...」(E5)

「第一個誘因就是因為他是直接服務的單位，你看的到的就是這些小朋友的成長，那另外一個就是組織文化，組織文化這邊其實蠻強調人本的...」(E6)

「...其實社會工作它很多的起源是來自於基督教...雖然不是基督徒，可是...他的精神你會覺得說可能會比較接近啦...」(E8)

#### 二、職工進入基金會之管道

根據訪談結果顯示，職工進入基金會主要是透過人力銀行之管道，另外親友的引薦以及機構間的轉任也是常見之管道，另外亦有透過實習期間對組織產生認同因而繼續留在基金會之職工，至於透過報紙管道進入基金會者則較少。

「一個是因為朋友介紹一個則是應徵廣告，...我們就是說針對專職的這一塊我們也會透過報紙廣告進行招募新人的工作。」(E1)

「...透過教會體系，以及原來工作的轉任的部份進來的...」(E2)

「...是親友介紹的，因為我親戚在醫院當秘書，然後它知道有這個缺就叫我來考試。」(E3)

「之前有...一些業務上的合作，...原本就認識一些長官，...有認識的人引薦進來。」(E4)

「實習進來的...覺得小朋友還蠻可愛的我就下來了。」(E5)

「...透過 104 徵才的部份。」(E6)

「報紙。」(E7)

「好像是104吧，如果我沒記錯的話。」(E8)

## 貳、基金會給予職工之教育訓練

### 一、職工之教育訓練階段

#### (一) 職前訓練

基金會針對新人的職前訓練，首先會讓新進人員對整體基金會進行基礎的瞭解，此部份可能包含認識基金會之服務宗旨、內容、精神、歷史沿革等，接著是讓職工對基金會內部各個單位作初步接觸，不僅讓職工瞭解各個單位負責之業務，另一方面也讓職工可藉此瞭解基金會的發展脈絡，最後才是回到與其工作相關崗位，接受單位針對其必需具備的專業所給予的訓練。因此，大致上來說基金會給予新人的職前訓練，是從基金會大環境的認識再到工作相關之專業訓練。

「進入組織之後會有一個基礎的導向訓練，會讓所有新員工瞭解組織的一些發展，甚至於各個單位的組織的服務內容，就幫助新的員工能夠在很快的狀況之下，不但能夠瞭解自己單位，更能夠瞭解整個基金會的發展，這是前面的部份...」(E2)

「教育訓練有分三個類別，第一個就是○○基金會內部的訓練，...會發給員工一個檢核表，請他去各單位完成，...再來...有一個職前訓練會教導我們○○的精神、歷史、文化跟兩邊機構有關聯的一些單位...，再者就是回到工作崗位上...單位專業的訓練...就是會有三種職前訓練。」(E3)

#### (二) 在職訓練

在職訓練的提供通常是針對職工工作專業上之需要而予以提供，受訪職工表示，基金會每年每位職工都會編列一筆外部的教育訓練費用或者規定每位職工一年最多可以接受外訓之次數。基金會通常不會直接為職工安排教育訓練，而是讓職工可以針對其工作上之需求安排認為適合接受的課程，若是外訓費用超出基金會編列之預算，但主管評估認為該課程確實是職工所必須具備之技能，

亦會同意職工接受該訓練。此外，亦有受訪職工表示，就一般擔任行政職之職工而言，參加外訓的機會相對於提供直接服務的職工是較少的，提供直接服務之職工因為其工作涉及直接的個案服務工作，必須在專業上不斷精進與加強，因此造成其接受外訓機會相對而言是較多的。

「...自己單位專業的話...每年有編每人的預算...不高...大概兩千五百...如果你超過這個外訓費用，如果課程主管覺得很合適，你也可以去上課，...我們一般行政的外訓機會會比較少一點，...專業人員...外訓機會是比較非常多的...他們的專業是需要一直在加強。」(E3)

「很多的訓練...你幾乎你想要受到什麼樣的訓練是你自己可以安排的，包括我們社工裡面就非常注重個案管理的一些實務的訓練，對，包括會談技巧、心理諮商的一些訓練...」(E4)

「...對於自我專業能力提昇的部份...組織給我們比較大的彈性，我們可以...去找有什麼樣的課是比較適合我們的...，然後基金會是一年有三千塊的預算一個人...可以去上外面的課，然後...是要寫一個心得報告是可以回饋給組織的，」(E6)

「...工作相關的為主...基本上都以工作相關為主啦，我們有教育訓練管理辦法。」(E8-1)

「...有一個訓練管理辦法，那我們自己辦的就是內訓的，那外訓的話基本上主管會看你的工作相關，有規範的一些就說原則上你一年可以派多少次，」(E8-2)

基金會除了補助上述職工針對其專業所參與之外訓課程外，另一方面，基金會也會鼓勵職工針對工作專業上做短期進修或鼓勵職工再接受學校正統教育以進行學歷之提昇，基金會也會提供相對之補助以及人力的支援。

「...那外部訓練其實分成兩種，一種是說正規訓練，正規課程的學歷的部份，你可以~非常鼓勵我們的員工再做一個正規學歷的提昇，那甚至是在專業上面的一些短期訓練，這個部份其實組織都會提供相對應的一個不論是補助或是在資源的~人力資源上面都有很多的支持。」(E2)

在基金會提供職工的內部教育訓練方面，受訪職工表示基金會會在一定期間為職工安排內訓，可能是每月的，亦有可能是年度安排的，而這些教育訓練之主題是與職工工作密切相關的，目的在於提昇、調整職工專業能力，而在這些教育訓練中，基金會會設定必須參與之對象，其較屬於強制性的，因此職工若不克參與便需提出請假之聲請；另外，職工的教育訓練課程也可能是由政府主辦，基金會也可能派員參與此類教育訓練，另外，部份基金會會採取校外實習或者優良機構參訪之方式為職工進行教育訓練。

「...進入在工作職場之後，...每個月都會安排一次在職訓練課程...主題會緊扣著我們社會工作的一些基本的一些架構...實務工作上的一些知能，會讓我們在實務工作上不斷的被調

整、提昇，甚至於會緊扣我們的基金會的發展的脈絡」(E2-1)

「...在職訓練應該就算是內部訓練，...是年度就會排定，甚至在主管會議經過討論看哪一些適合員工們參與，所以...組織內的全部的成員都會參與這樣子的在職訓練...」(E2-2)

「...在這邊有很多專業的在職訓練，或者校外的實習、觀摩很多，...政府也會辦一些教保人員的什麼初級班、進階班，然後基金會本身會安排到...做的比較好的機構或者國小特教班去觀摩去學習，...禮拜六都會排在職訓練那就會請外面老師來講課...」(E5)

「...內訓的話就是我們辦理的單位它就會辦理對象阿，阿它會上簽呈跑一定的行政流程這樣，那如果不來參加可能就要請假等等之類的。」(E8)

另一方面，部份基金會僅針對管理階層主動為其安排教育訓練，亦即基金會在主管層級之教育訓練規劃是較完善的，透過定期之會議，主管間訊息的相互交流討可能發覺在管理上不足之處，並導入新的管理機制。

「...組織直接安排的部份其實是沒有，組織反而是對於主任每個月有一次，現在是我目前在規劃的所謂主任月會，它對於主任跟組長級的其實他的規劃比較完整，它每個月至少會給它一次的一個所謂業務交流之後可能會有一些新制的導入阿一些訓練的部份。」(E6)

### (三) 生涯規劃

基金會鼓勵職工在學歷或相關專業領域再進修並做第二職涯之發展，如此，不但職工可以滿足自我充實之需求，另一方面，職工能力的精進也為基金會帶來全面性之提昇。

「...基金會其實也會非常鼓勵員工工作自己的進修，不論是專業學歷上提昇或者是相關專業的，其實就基金會而言都是非常...鼓勵員工再做...第二職涯的一個發展，可以讓我們將基金會的不論是方案或者是發展的部份能夠全面性的做一些提昇。」(E2)

## 二、教育訓練方式

除了內部與外部訓練之形式外，教育訓練進行之方式可算是多元的，其中可能包含了參加研討會、工作小組、工作坊以及營隊等方式，亦可能是以講師講課之方式進行。另一方面，基金會亦希望職工對於服務對象有更多認識，因此，可能設計體驗課程，讓職工能體認與感受服務對象在各方面的不便，進而更能以同理心去對待服務的個案。

「可能是研討會或者是一些外部專業的訓練，...都會提供給適當的員工去做參與。」(E2-1)

「或者是工作坊或是一個營隊的方式都有可能。」(E2-2)

「外聘，...我們會聘這個主題學有專精的，...專家學者或者其實都在組織在這一塊的在職訓練都非常重視，所以在師資的遴聘以及在課程主題的擬定上都是相當審慎的。」(E2-3)

「...請講師，...就查帳的會計師事務所來教我們一些...比較觀念性的拉。」(E7)

「...一般都是教師講嘛然後小組討論...看每個課程的型態...有的也有workshop...也有體驗...就是說你去體驗那個無障礙走的那個...體驗一下身障著的那個感受這樣子。」(E8)

### 三、教育訓練對職工之影響

受訪職工表示，基金會提供之教育訓練，除了可以解決工作所遇之困境、精進工作能力以及擴大視野外，從教育訓練的過程中可與其他相關機構相互切磋交流及學習效法。更重要的是，可以在彼此各自擁有的資源下做結合以及訊息之分享使資源極大化，同時亦為社福領域提供更優質的服務。而由於長時間投入在個案的服務可能會陷入盲點，因此職工藉由與外界之交流可以觸發其對工作有新的想法，透過教育訓練認識來自相關領域不同機構的人，不僅可以增加人脈也可以更瞭解社福領域目前之趨勢進展。

「...邊做再邊學習...看看外面的機構做到什麼程度，...可不可以效法...精進這樣子，...我們的主管...他對我們的教育訓練都很注重，那我們出去外訓回來都還要寫心得...」(E3)

「整個的工作上面是有很大的幫助阿，另外也是擴大自己的視野，」(E4)

「比較多一點學習，...如果說有些專業訓練的話可以多學習說怎麼樣去帶一些特殊的小朋友，這樣子小朋友的特色...你要怎麼樣你在言語上或者你在教導上要怎麼樣的動作。」(E5)

「說對於工作的精進...我們還是希望說你怎麼樣去作一個資源連結東西，...NPO就是貴在說合作...訊息的分享也是一種合作，然後第二個當然是在自我的部份的話，一個是跟NPO同樣的人才在交流嘛，那第二個是所謂的新知的一個多吸收的部分。」(E6)

「第一個就是會提升對組織的向心力然後也會提深對組織的認同感然後第三個就是其實也透過不同的活動然後增進專職對組織文化的興趣的啟發，啟發他對組織文化的興趣。」(E1)

「工作上比較順利一點...然後訓練當中...會就工作上遇到的困難直接解決這樣子。」(E7)

「...瞭解一些新知，...外訓的部份...也瞭解一些趨勢，...觸發你一些不同的想法，因為你如果一直在線上，...可能會陷入盲點...有時候...你也會去聽聽別的機構人家怎麼做...你也可以去認識一下別的機構的人，那可能對整個社福界你會比較瞭解這個樣子。」(E8)

## 參、基金會對職工之績效評估

### 一、職工績效評估之作法

職工之績效評估分別在各部門、職別有不同的評估項目，通常是針對其工作表現做考核。但部份基金會個別職工的績效考核指標亦包含所屬部門之財務狀況，因此部門財務狀況便會影響其內部職工之考核結果，亦即個別職工的績效與部門績效會是聯動的關係。受訪者也表示，基金會之職工績效評估指標早期是以描述性為主，但近期開始導入企業概念將職工績效予以量化，也開始引進企業評估指標像是KPI<sup>30</sup>等，針對職工之績效可以有更明確之評核指標，但此方式仍屬於引進階段，還未有正式考核結果出現。

「事實上每年基金會還是會有作考核，對同工的一個考核，那以往就是說每年兩次，那這考核的指標...最主要的事針對你的工作的表現跟工作的情況...」(E4)

「...有評估表...，你行政人員用的是什麼評估表，老師用的是什麼評估表，主任的評估表，完全不同...」(E5)

「...我們09年也才要再導入KPI...還在摸索...那目前有的績效的部份是一年會有兩次的考核...也有考核的一個評分表...同樣你的主管會給你一些建議跟需要改進的地方...」(E6)

「...以前都比較是那種描述性的...，比如說個人甚麼什麼什麼，...這兩年有在改，...一些量化的東西，包括...部門的收支、財務指標也會放進來評...把企業的一些量化的東西或者是財務的指標都在修...不是說全會都共用一套績效考核，...是看他的性質，你是幕僚單位，你是服務單位，你是募款單位，...們也有做那個自營的東西，我們有庇護工廠，那就是說你的屬性不同，那你的績效考核的辦法，辦法一樣但你考核的項度就會不一樣...」(E8)

除了一般人事考評之外，在各個方案實行時，基金會亦會透過各層級主管會議，針對各方案進行討論交流，透過此種方式讓各部門在執行方案時可以受到其他部門之監督。

「最基礎的所謂的人事考評，這是在基本的態度或出缺勤上面...在實行各個方案的時候...會透過每個月一次主管會議...顧問會議...董事會的方式進行基金會內部的一個績效的一個考評...會讓我們個單位的方案都會在一個基本的水平上是受到監督的。」(E2-1)

「互評的...人事考評來說是沒有...在討論跟監督上其實是有有一個督導的功能在...」(E2-2)

---

<sup>30</sup> Key Performance Indication 關鍵績效指標

亦有受訪者表示，基金會對於職工之考評方式並非依據職工到任時間，分別對各職工做績效考核。因為基金會之財務用作績效獎金的部份，是有一定之比例，所以基金會必須限制各等第人數最高上限，因此，基金會統一在一個時間點做整體職工之考評，所以各職工的績效可能是與他人比較之下的結果。

「...之前的績效考核其實...就是說你滿年，...例如說我是三月來的，那我明年三月我就會被評估加績點...，可是這兩三年來他有變化，就是從基金會從財務上去作考核，大家統一評估，...變成是說有...可能單位就只能有40%的人得到優...」（E5-1）

「例如說我們有好幾個單位，...那例如說我們基金會，例如說這個行政組有二十個人，二十你可能就二四八，你就不能有八個超過。」（E5-2）

## 二、對職工績效考核之權力

職工之績效通常包含自評以及複評兩個部份。自評的部份是由職工對自己的工作表現做出評分，然後再由主管對職工考評，通常職工自評部份是作為直屬主管考核之參考，若是職工自評部份與主管之認知差異甚大，主管便會請職工說明其自身的想法。另外，若績效評估是二層級制，則當直屬主管評量過後，會再將評量結果送往更上一層主管，由該主管做最後之定奪。

「由你的直屬主管去作評估...」（E4）

「...這邊的話都是由行政主任評估，那別的中心就是由主任評估。」（E5）

「...應該是每一個職位都有考核，包括執行長都有被董事長考核，所以是每個職位都有考核到，都有適合那個職位的考核，比方說主任就是執行長考核，那執行長就是董事長考核，那我的部門直屬是執行長，所以我是職執行長考核。」（E6）

「我們是初評，初評是不佔分數，就是說你自己先打，那主管再跟你作績效考核面談，那它幫你打，然後打了之後再往上送，我們都是二層級制，原則上都是二層級制嘛，那你自己打只是讓主管瞭解說你自己的想法是什麼這樣子。」（E8）

## 三、績效評估的獎懲

### （一）獎勵方面

據受訪者表示，當考核結果較佳時，基金會會發放績效獎金，但部份基金會獎金之發放必須是要根據組織年度營運情形而定，當組織能力許可時會提撥部份比例作為績效獎金，因此績效獎金可能不是例行發放，且績效評估之等第會影響績效獎金多寡，且除了獎金外，考績較佳日後升遷也會較為容易。此外，另

一種獎勵方式便是對職工公開的表揚。

「...非營利組織其實不會有那麼多的利潤，那所以...可能在適當的時候基金會這邊，董事會...如果覺得有較為合適的一些獎金的時候才會做，但是...不是每一年都會做...」(E2-1)

「獎金或者是公開的一些表揚的方式。」(E2-2)

「...我們有一種獎金叫做績效獎金，...每一季發一次，...看你三個月來的表現...比如說我的參考值是五千塊，那主管就有權力在這五千塊的上下的做波動的~就是看他績效表現給他作增加或減少，那除了績效考核...年度考核來看就會有獎金。」(E3)

「...我們會優的、甲的...甲的就是一個月的年終獎金，那大部分都是甲的這樣子，那乙的話就是會半個月的年終獎金這樣子。」(E5)

「...考核...它連動到的部份...就只有連動到所謂的年終獎金跟績效獎金的部份。」(E6-1)

「...獎金的部份照理說是連動到...職位進階...表現優異的話你可以升等升級的...」(E6-2)

「阿，就是優等的話一年兩千塊這樣子。」(E7)

「...年度有盈餘有績效獎金，...年度結餘...可能多少的百分比拿來做績效獎金...」(E8)

## (二) 懲處方面

根據訪談結果顯示，雖然工作規則裡會明定考績在何種程度下必須被解職，但基金會之所以進行績效評核，主要仍是傾向於用來鼓勵職工而非因為其績效評核結果不佳而給予懲罰。因此，對於績效較差者通常也僅是給予較小幅度之績效獎金，且會影響到未來升遷的機會。另一方面，主管會對考核較差之職工進行面談，以瞭解造成績效考核不佳之因素且予以提醒與督導，亦非對其進行懲罰。

「...年底的時候，單位主管會進行面談，那會針對工作做一些討論，...基金會這邊會有執行董事，可能會做一些面談討論，...我覺得不是把它當作是懲罰，應該是說希望在不足的部份做一些督導跟提醒，那希望新的一年能夠有更好的好的一個表現。」(E2)

「還不至於到懲處，就是完全用那個獎勵來~就是給你獎金...，就是每一個人都會有他的參考值，你領高或領低就自己會知道在主管的眼裡是怎麼樣。」(E3)

「就是評定上比較不好的話可能會影響到他的考績獎金...也會影響到升遷。」(E7)

「...工作規則裡面有寫到如果考績到丁等是要革職這樣...」(E8)

另有受訪者表示，因為基金會缺乏一套像是企業KPI如此明確的分別針對部門以及個人績效之評估指標，因此對於職工適任與否或如何訂出汰弱留強機制便是一個難題。

「...這是NPO...一個很...主要的問題，...在於說你在部門沒有KPI然後個人沒有KPI的話，你要談適任不適任都很難...汰弱留強都很難...」(E6)

## 肆、績效評估對職工之影響

### 一、金錢之報償對職工不會造成太大影響，其更在意主管的肯定

因為績效評估結果通常是以獎金之方式呈現，但受訪者表示金錢上的鼓勵對職工來說沒有太大之影響，因為其本身是願意做、願意投入在此領域，自然不會在意可以從中得到何種回饋。對於基金會所做之績效評估，職工多是抱持著肯定的想法，認為績效評估可以帶來組織正向的運作以及資源之運用發揮最大效益。另一方面，職工來說可以評估其在主管眼中與自我期待是否存在落差，因此，比起金錢的獎勵，職工更在意的是獎金背後主管對自己的肯定。

「...是正向的影響，...透過團體不同的人的檢測，讓我們知道說其實怎麼樣子在有限的資源之下能夠發揮到最大的效益...，我們非常期待說有這樣子的一個機制，因為這樣子整個組織才可以正向的，或是很健康的運作。」(E2)

「...跟自己自認為的工作表現不符合的時候，當然就是會心情會不好這樣子，當然就是比較高的時候，就會覺得自己有被主管認同，被主管看到自己的努力...」(E3)

「...就我個人而言，...所謂的薪資的那個部份...之前我還真的沒有考慮到...，因為我覺得...你本身對工作的投入，你可能不知道後來會帶來什麼，反正你就是那本身就是你的你自己願意做的、願意投入的。」(E4)

「...就金錢上來說，是沒有很大的影響，...那在實際上的話，在精神上是有鼓勵...」(E7)

「...可以去檢測自己的一個想法跟上面的期待...落差到底有多大...」(E8)

### 二、績效評估之排擠效應可能使職工感到不公平

另有受訪者表示，因為基金會之績效評估制度是在統一時間點對基金會全體職工作評估，而非根據職工到任滿期之時間作為基準點。再者，因為基金會績效獎金的支出必須控制在一定百分比之內，因此產生排擠效應，即使職工之表現的與往常無異，但可能會因為資源的有限，必須將機會讓給他人，因此，亦造成職工心理上之影響產生不公平的感覺。

「...不見得是說你真的做的很好，有時後會覺得說大家都做的很好，把機會讓給別人，像以前...那個制度的話，我每年三月我可能做的好主管就會給我優，可能我連續好幾年都得優，但是現在...你可能兩三年三四年才能得一次優，...我覺得有點不公平啦，因為他可能要控制在於說這個今年加...獎金分配的方式，你可能就是有多少比例的獎金，其實我是覺得這樣子對...可能我們是習慣了，做了十幾年習慣了這種考核的模式，那會覺得說這樣的考核的模式有點不太那個...畢竟你會覺得說我也很認真阿可是今年就輪不到我。」(E5)

## 肆、基金會給予職工之報償激勵

### 一、實質報償

獎金是基金會給予職工在金錢報償部份最常用之方式，通常包含績效獎金及給予資深職工獎金的部份，但在職工為組織事務付出相當的時間、心力後，主管亦會為職工爭取應有的獎金，組織也會適時給予職工調薪，但因調薪會造成基金會成本之增加，因此，基金會可能會以發放獎金之方式給職工一次薪。

「...比較規律在發的激勵金就是...績效獎金，...但是當我們遇到重大的事情，比如評鑑，...必須要忙很久的業務，...結束以後，主管就會幫我們爭取一個叫做評鑑獎金，...還有一些~比如說...變相的調薪，但是因為大環境的不允許，所以我們就會發一次獎金，就叫做互助激勵獎金，...因為調薪會讓機構的成本增加嘛，所以我們就發一次薪。」(E3)

「...金錢上的話就是說每年薪資會調漲，...確實後來也算是一個誘因...」(E4)

「...還是在於金額方面，例如他可能績優的人每年年底的時候年終獎金加八千塊，...我們還有就是資深的員工有一些獎金可以來鼓勵資深員工，例如說十年的就有兩萬五的那旅遊獎金...但是要看你的績效...」(E5)

### 二、非實質報償

基金會給予職工非實質的報償通常在於口頭上的鼓勵、讚美以及記功等形式，或透過團體之相互鼓舞。另一方面，基金會亦會推派優秀工作人員參與組織榮譽頭銜之遴選。

「...口頭或者是透過一個團體互動的鼓舞...」(E2)

「其實有一些看不到的部份就是會推薦你去參選一些~比如說優良護理人員、優良社工或模範員工，或者...當每月的品格介紹的時候推薦你去得這些獎。」(E3)

「...記功阿、記嘉獎阿...」(E8)

基金會可能因為其宗教背景而給予特別的報償，例如：組織因為其基督教之背景而有所謂的安息年，不僅針對符合年資之職工進行表揚，同時也給予職工再進修之機會，且會給予以當的補助。

「...基督教有一個特別的那個叫做安息年，...針對七年、十四年、二十一年的同工會做表揚，...如果說七年的話他可以申請所謂的安息年，...你可以在職進修這樣子，...」(E8-1)

「可以申請留職半薪...，但是就是說你去攻讀學位.....或者是說有一些長期進修的補助這樣子，但是這個都是要～算是比較個案的提報這樣子，對。」(E8-2)

受訪者表示，看到受助個案的成長對職工來說是一種激勵，除此之外，職工認為基金會給予之報償是提供了完善的學習環境，透過討論以及年度計畫等方式，讓職工適度參與組織核心事務，且展現其創意及理想，同時也提供組織成員良好的溝通平台；另一方面，職工的資歷帶給職工工作的自由度、自在度以及累積其在社福領域之聲望，組織亦針對職工工作長才方面給予支持，並賦予較多彈性及自主權，讓職工在其專業上有較多發揮之空間。

「...基金會提供了一個非常完善的一個學習的環境，...讓我們的理想或者是熱情得以展現...，不論是透過月會或是透過共同的討論...一些年度計畫，...可以讓很多的夥伴在這裡發揮他的創意，同時受到很大的鼓舞，...是一個很好的一個溝通的平台。」(E2)

「...因為資歷的累積而增加了你在這裡工作的一個自由度跟所謂的自在度，...也累積了你一點的聲望跟所謂的你在這個業界的名聲，...自己去累積的一個成果，...才是針對自己最大的激勵啦，...作直接服務的工作最大的激勵當然就是你可以協助個案...」(E4)

「...組織給你比較多的彈性跟舞台去發揮，那我一直都有當○○的講師，那組織也一直願意說支持我再繼續去中南部作一些分享，包括行銷○○的部份，...我是很珍惜這樣的機會是可以去跟中南部的 NPO 的一個夥伴作分享...，...另外的能力是在於寫稿，...它就需要比較多的時間跟空間...，那○○來講也蠻支持同仁來作這個部份，所以比較多是談到非金錢上的激勵...會視你的工作長才的部份給你比較多的彈性跟比較多的彈性的空間跟上班的一個彈性的部份。」(E6)

### 三、激勵報償對職工之影響

職工通常不會對基金會能給予的金錢報償部份抱持太大的期待，且通常會將基金會給予之無形的鼓勵提升至精神的鼓勵層面。對於基金會給予的報償，職工多持正面不會肯定。但另一方面，因為基金會對於職工進行績效評估可能牽涉到獎金的報償，然而在資源有限情況下，可能會設定評比等第之人數比例，因此即使職工歷年來表現呈現一致性，但因為此種制度，可能會讓部份職工權益

受損，因此會有不甚公平的情形產生。

「非物質上面或精神上的鼓勵可以分成兩種，…有與人相處的影響還有我在處理事情上的影響，…文化面的部份就是其實是你本身也可以透過接觸到佛教的一些文化來做個人心靈上或精神上的巧思…」(E1)

「…非營利組織…不太能期待組織提供…非常有激勵效果的一個酬金制度，…在很欠缺的同時我們就覺得其實有時候無形的鼓勵對我們而言也不錯，…自己要把它提昇成另外一個精神層面的一個鼓勵…不要有過大的期待會來…」(E2)

「…其實很多人工作態度都是一致性的，他不會說我今年表現比較好我明年就怎樣，…他的工作態度就是這個樣子，那如果說你爲了這樣子考核，就覺得有點不太公平，…作法就是說統一評估…」(E5)

#### 四、影響職工留任因素

在此領域工作除了與職工所學相關之外，對基金會事務的熟悉度會讓職工習慣在同樣一個環境之下工作，且組織所給予的自由讓職工在工作上有更多自主空間；另一方面，基金會之服務使命讓職工認為其所從事之工作是有意義的，且職工可從服務對象看到工作之價值，服務對象的成長是職工工作背後之驅動力；領導人的精神、態度與生活理念等，也會成為職工為組織貢獻心力之動力來源。

「…基金會的認真以及它的服務的理念，…想要爲老人…婦女…服務的動力，…即便是在金錢上面不是那麼豐腴的狀況…會願意在這個地方跟他們一起努力，…修女們的精神…態度跟生活的理念，…會深深地影響我們…想要一起來貢獻一份心力的的一個動力。」(E2)

「…在這裡你找到了你想要的東西，因爲事實上 NGO 的空間以及自由度相較於營利單位應該是比較大的。」(E4)

「…因爲作熟悉了，很多事情都是…不需要主管交待什麼…我們都知道我們什麼時候該做什麼事…一個工作熟悉的程度會讓你…就會很習慣…」(E5)

「…在服務的對象上看到我工作的價值…來到了NPO以後你會發覺那個前面那個一是你自己創造的，後面那個零你甚至可以在服務對象裡面可以看得到，…你會覺得說你的工作是有意義的，…有它背後很重要的驅動力…」(E6)

「我覺得可能我自己的所學有很大的相關吧，哈哈。」(E8)

非營利組織工作環境相較於企業而言是較單純的，也因為其主要工作在於服務弱勢，不如一般企業汲汲營營於利益，因此較無所謂的業績壓力；另外，組織會重視職工存在的價值以及職工之專才，且以人為本的組織文化讓職工可感受其工作是受到尊重且具有意義，組織呈現的氛圍以及工作環境通常也是較正向的。

「...還蠻喜歡這種非營利組織的環境，它的工作環境是真的比較單純...大家的互動也都比較人性這樣子。」(E5-1)

「...環境...比較沒有勾心鬥角的那種利益的問題...可能也是沒有什麼業績壓力...」(E5-2)

「...那組織的文化當然也是很重要，...一個很人本的組織文化會看重的是員工的一個價值、員工的專才的話，那這樣的組織文化也是讓員工願意再投入...」(E6)

「可以留這麼久應該也是說覺得工作上的那種意義還蠻大的...一般社會上都是報導黑暗面...在基金會是可以看到光明面的比較多...」(E7)

在工作保障部份，受訪者表示若是以經濟景氣而言，平時相較於企業，基金會的薪資是較低的，但在經濟不景氣時，由於基金會提供了相對穩定的薪資保障，且在其他福利與制度上皆會遵循法規，因此在此類型組織工作確實較有保障。另一方面，職工若是基金會所處位置之居民，則會增強其留在組織的意願。

「...除了○○這一個機構在花蓮還算是一個大的公司行號~大的財團法人的，...它有很多的文化、制度或什麼，...能提供的福利、制度甚至薪水我覺得都在花蓮算是不錯的，所以會讓~然後又尤其是我是花蓮人，然後其實跟我自己的特性、個性有關...」(E3-1)

「...我們所有的福利制度都不會影響~比如說法歸規定，或者是違反勞基法或者是什麼的，甚至...薪水，在外縣市或者是在營利事業單位來說會覺得少一點，可是在整個花蓮來說...能進到這個機構已經算是非常好的。」(E3-2)

「...上班時間...比較正常，...兼顧家庭的話就都照顧的到；...景氣好...當然是薪水不高，但景不好...相對的就是會有工作穩定、待遇還中等...」(E7)

## 第八節 小結

### 壹、職工之招募管道與徵選程序

#### 一、職工之招募管道

職工之招募管道大致上可分為內部招募與外部招募兩種。當組織認為職缺由現有內部人才可以滿足，即會以輪調之方式，讓內部職工進行工作的轉調；組織對外部做招募的部份，由於經費限制以及招募對象多為具社工背景者，招募通常會以相關專業免費性質網站為主，另外，近年來組織亦希望吸引多元人才加入，因此人力銀行也成為主要招募管道之一。除了上述主要的招募管道外，亦有職工是透過親友引薦，以及透過實習管道進入組織，而由實證也可看出，越資深的職工，越可能是透過報章廣告管道而來。

#### 二、職工之徵選程序

單位主管會依據職務需求向負責招募的單位提出職缺需要，由招募單位統一對外發佈消息、篩選履歷，再由各單位主管自行決定最後人選。

### 貳、職工之教育訓練

在教育訓練部份，當新人進入組織後，組織會引導新進人員對組織做一全面性之瞭解，並進行基礎專業訓練。在工作一段時間後，為了因應工作需要，組織會提供在職訓練，以加強精進職工專業，且由於牽涉到成本考量，組織在評估經濟效益後會分別採取內訓以及外訓之方式進行教育訓練。

經由實證得知，組織較少提供職涯方面的訓練，但部份組織會針對全體職工設計與專業較不相關之課程以促進組織向心力，同時，組織也會鼓勵職工再提升學歷或進行短期進修，並給予適度的補助。

另外根據訪談顯示，職工對於組織所提供之教育訓練皆抱持著肯定的態度，其認為不僅可以在專業上更精進，亦可以透過教育訓練與相關人士交流以掌握社福界之脈動。

## 參、職工之績效評估

### 一、績效評估作法

社福類非營利組織皆會對職工進行績效評估，組織會針對職別設計出不同評估項目，其中的指標可能涉及組織預算結構、整體部門目標以及個人部份，因此職工之績效與部門績效是連動的。然而，根據實證發現目前社福類非營利組織績效評估的指標仍顯得不夠完善以及明確，因此部份組織正評估引進企業作法，期望設計一套較為精確的評估指標。

另外，部份組織受限於必須將績效獎金控制在一定比例之內，因此，規定各等第人數之最高上限，因而產生排擠效應，職工之績效可能是與他人比較之結果，無法確實反應出其工作表現。

### 二、績效評估主導權

由實證可知，現行評估制度多是由職工自評後再由主管複評，職工自評部份通常是作為主管評核之依據，藉此也可瞭解職工與主管兩者間對於工作表現的認知是否具有差異。此外，部份組織表示會讓部屬對主管做滿意度評估，但亦是作為更高層主管評核之依據。由此可知，社福類非營利組織對職工進行績效評估仍屬於主管主導之模式。有鑑於此，部份組織嘗試引進企業所採用的 360 績效評估，冀希讓績效評估模式更為多元客觀。

### 三、績效評估之獎懲

社福類非營利組織對職工進行績效評估之評核結果通常是作為組織發放績效獎金的依據，考核等第牽涉獎金多寡，而績效獎金的來源則是政府對年終獎金之補助或視組織的年度盈餘而定。除了績效獎金之外，績效評估結果可能影響日後職工的升遷機會，主管會視其過往績效表現予以評估其升遷之可能性。至於針對職工因績效不佳而給予懲處方面，根據實證發現，除了年度績效考核之外，組織平時即有監督機制，因此當職工出現不適任之情況，平時即會予以懲處，因此年度的績效評估通常是用來獎勵職工之機制，懲處是較少有的，但探究其原因亦可能是因為評估指標不夠明確，因而難以進行職工的淘汰機制。

對於績效評估，職工多抱持肯定態度，認為除了可以從中瞭解主管對其評價外，更可使組織正面的成長，然而績效評估若產生了上述的排擠效應，亦會引發不公平之聲浪。

#### **肆、職工之激勵報償**

社福類非營利組織給予職工之報償大致上可從實質與非實質兩方面探討，實質牽涉的通常是金錢部份，組織提供穩定薪資滿足職工最低生活需求，也會適時發放獎金回饋職工。然而，社福類非營利組織可用來激勵職工的實質資源有限，因此會較常以非實質之方式回饋職工，其中主管的正向肯定對職工而言是很重要的，可藉此讓職工瞭解主管對其之重視。而組織在能力許可下，會適時的提撥經費供組織成員進行交誼活動。此外，較特別的是，組織的宗旨以及宗教背景等，都會影響組織激勵報償之提供方式。

除了上述激勵報償之方式外，個案的成長以及提供完善的學習環境、適時讓職工參與組織核心事務、提供職工良好的溝通平台，且給予職工管理上的自主權、讓職工在專業上有較多發空間等，皆是組織激勵職工之方式。

另外，職工對組織所給予的報償多持正面肯定的態度，但不會期待組織在金錢上的回饋，而是將其視為精神層面之鼓勵。

#### **伍、職工人力之維持**

社福類非營利組織職工的流動率在各個組織間有很大的差異，最低約為2%，最高約為30%，而從實證中顯示，職工流動率最低的皆為超大型基金會，其餘則無法觀察出職工規模與職工流動率之間的關係。

根據實證結果可以發現，在影響職工人力維持的三個主要因素，滿足職工需求、培養職工專業以及管理者風格方面，對於職工的需求，主管會透過平日互動予以瞭解，在社福類非營利組織裡，除了提供相對穩定的薪資外，能滿足職工的通常為精神方面之需求。在培養職工之專業部份，組織會透過提供各種教育訓練課程來加強職工在專業方面的能力，讓職工在其專業上有所成長。最後，主管必須是能給予職工適度的支持以及願意為職工爭取福利，如此不僅會讓職工願意為組織付出，亦會凝聚組織向心力。

## 陸、影響職工留任之其他因素

根據訪談結果顯示，除了上述滿足職工需求、培養職工專業以及管理者的管理風格會對職工之維持造成影響外，其餘的影響因素大致上可以歸納如下：首先是合理的薪資保障、適度的升遷管道以及完整紮實的培訓機會；其次是適時讓職工參與組織事務之規劃，滿足職工的成就感以及肯定職工在組織的價值；繼而保持職工對組織使命以及宗旨持續的認同；再者，則是提供良好的人際互動、溫暖的組織氛圍以及營造尊重的組織文化；此外，彈性的管理制度亦可給予職工較多的自主空間以及方便；最後，地理位置以及交通便利性亦是影響職工是否願意留在組織的影響因素。

## 柒、社福類非營利組織職工管理之困境

### 一、組織地理位置造成吸引人才的困難，用人權力的下放導致徵選標準不一致

根據實證發現，組織地理位置會造成招募的困難。位處東部的組織，因為當地缺乏相關專業人才培育之院校，加上其本身若無相關教育以及培訓機構等資源，則必須仰賴外地專業人才，然而，由於大眾對東部的刻板印象以及交通問題，卻又難以吸引外地人才進入，因此造成招募之困難。其次，因為招募職工的最終用人權力在於單位主管，所以徵選標準在各主管間無一致的標準，因此其任用的人是否確實適合組織實值得商榷。

### 二、教育訓練資源分配不均，以及如何將投入的教育訓練資源與績效做連結

社福類非營利組織主要為提供弱勢服務之機構，組織主要的人力即是提供第一線服務的人員。由於工作之需要，必須不斷地加強專業上之技能，因此組織在第一線服務人員身上投入的教育訓練資源，相較於提供間接服務的行政人員是較多的。根據實證亦發現，因為績效評估指標仍不明確，因此組織難以評估投入之教育訓練資源是否確實反應在績效成果。

### 三、績效評估指標未能確實對應個人工作項目，引進企業作法結果有待評估

績效評估根據不同職別會有不同評估項目，但僅是針對職別而非針對個人工作項目，因此績效評估之結果未必能確實反應出個人工作目標達成率，為了讓績效評估指標能更確實的對應到每位職工之工作內容以及工作目標，組織嘗試引進企業採用的評估方式，但合適性仍在評估當中。

#### **四、組織行政人力不足，亦缺乏專業管理人才**

由於行政人力支出必須控制在一定比例內，因此社福類非營利組織的行政人力佔組織總體人力之比例極低，造成行政人員業務負擔過大。此外，管理者的管理能力則是組織面臨的另一個問題，由於多數管理者是由基層升起，缺乏管理專業背景，對於管理缺乏了解因而造成管理能力的不足。

## 第五章 結論與建議

我國於八〇年代頒訂了「社會救助法」、「殘障福利法」以及「老人福利法」等福利三法，足見政府對於社會福利之重視，開始將大量的資源投入社會福利的領域，而於一九八三年頒布的「加強民間力量推展社會福利實施計劃」中更明確的訂定民間團體推動社會福利工作，政府對其獎勵與補助辦法；再者，由於政治情勢在解嚴後有著重大轉變，其中對人民團體之限制亦逐漸放寬，我國社會福利相關非營利組織於是迅速發展。

由於社福類非營利組織主要是一個服務弱勢之機構，專業服務的提供需要大量人力投入，因此在專職人力之運用是較其他類型非營利組織來的龐大，如何管理組織的人力資源對社福類非營利組織來說是首要重視之問題。是以，本研究首先藉由檢視學者所提的非營利組織人力資源管理功能，並彙整出「確保管理」、「開發管理」、「績效管理」、「報償管理」以及「維持管理」作為本研究主要探討的五大面向，然而學者對於各面向之詳細作法少有著墨，且部份引進企業人力資源管理概念，究竟是否完全適用於社福類非營利組織，實值得更進一步之探討。因此，在本研究中筆者嘗試整理相關理論來瞭解社福類非營組織的職工管理，並探討其運用在社福類非營利組織的可能性。

本研究分別根據上述五大面向針對社福類非營利組織職工之管理者以及資深職工進行訪談，並藉由整理兩者意見做交互的分析，不僅探討社福類非營利組織職工管理在各面向之作法，亦嘗試彙整管理者與職工之意見，檢視其中是否存在差異。

在本研究最後，筆者將總結前述之章節歸納為本研究之結論。在本章第一節部份，筆者將第四章實際訪談與第二章理論部份做一對照比較，藉由實證與理論之對話歸納出本研究之研究發現；而在第二節當中，再針對研究發現部份，提出筆者之看法與建議；最後，筆者將針對本研究在執行過程中所發現具有研究可能性之議題提出後續研究建議，以提供對此領域感興趣之後續研究者進一步探討的方向。

## 第一節 研究發現

在本節中，筆者將藉由實證與理論對話，並根據本研究細目研究問題之脈絡整理本研究發現，首先是在職工的「確保管理」、「開發管理」、「績效管理」、「報償管理」以及「維持管理」五個面向之作法；其次，除了理論上所提及可能影響職工留任之因素外，其他可能影響因素為何；再者，社福類非營利組織在職工管理上所面臨之困境為何；最後，檢視不同職工規模的社福類非營利組織在職工管理上受否具有差異。以下分別說明之：

### 壹、社福類非營利組織職工管理之現況分析

#### 一、職工之招募徵選部份

##### (一) 社福類非營利組織職工之招募管道以網路為大宗

先行理論指出，組織對外招募職工會透過行政院就業輔導機構或職業機構、人力仲介公司、透過校園舉辦就業博覽會、自我推薦以及媒體廣告等管道。而根據本研究顯示，社福類非營利組織在對外招募時確實會先透過政府就輔網站及一些專業團體等免費性質之網站。此外，人力銀行亦是目前主要徵募管道之一。筆者亦發現，在管理者表達之意見中，透過報紙進入組織的管道是未被提及的，然而在針對資深職工進行訪談後，卻有職工表示其是經由報紙之管道進入組織。

分析上述之情形，社福類非營利組織在財源不充裕的情況下，基於經費考量在招募時會以免費性質之招募管道為主。此外，基於其招募對象通常為具有社工等專業背景之人士，因此透過相關專業網站較能網羅相關領域之人才。另一方面，在於組織行政職等非提供直接服務之職缺部份，社福類非營利組織期望能延攬多元化人才，因此運用人力銀行之方式招募以避免僅透過專業網站而導致人才專業背景受到侷限。

##### (二) 各單位主管會依據工作說明書提出職缺需求，由負責人事單位統一招募，但徵選與最後用人決定權在於各單位主管

根據理論分析指出，職工徵選過程應先由組織內部成員組成遴選委員會制定一套徵選標準以便著手進行招募工作，將基本履歷資料做初步篩選之後，留下符合資格者進行最後階段面談。但在本研究中卻發現，在組織招募職工前確

實會依據職務說明及需求提出職缺，但卻沒有一個組織的職工徵選是由遴選委員會來進行，組織雖會統一對外釋出職缺訊息以及初步履歷之篩選，然而通常為人事單位負責此業務，亦非專責委員會，然而其任務僅止於此，篩選履歷後便將面談的責任交由各單位主管負責，且最終用人決定權通常僅在單位主管手中。

而筆者分析上述情形發現，多數社福類非營利組織因為分支機構分散各地，由單一專責單位負責職工之招募有其困難，且組織認為各單位主管應對該單位的職務需求有最清楚的掌握，因此基於方便性及專業性之考量，因而將用人權力下放，由各單位主管自行決定。

## **二、影響社福類非營利組織選擇內外部教育訓練方式之主要因素是培訓成本**

根據理論表示，組織給予職工之教育訓練大致上是新進人員的引導訓練，為了讓職工能在工作上更精進而提供的一般訓練，以及為了讓職工對未來可能面臨之工作預做學習所給予的職涯訓練。而在本研究中顯示，社福類非營利組織在新進職工進入組織後，會讓所有新進人員對組織做全面性瞭解，之後再根據職務不同，分別給予基礎專業訓練，當職工進入組織一段時間後，組織會針對職工專業予以再加強，解決職工在工作上遭遇之困難及更精進其工作能力，雖然在本研究中提及，組織仍會提供補助給予職工在其學歷上做提昇，然而相較於職前訓練與在職的一般訓練，職涯訓練部份是較少有的。

此外，透過本研究，筆者發現先行理論未提及教育訓練提供之方式與成本考量相關，換言之，當教育訓練是多數人必須參與時，組織會以內訓方式進行，若只是少數相關人員必須接受之訓練，那麼組織必須考慮到經濟效益問題，由組織為少數人特地提供訓練課程對組織來說成本過於龐大，因此，組織會以補助之方式讓職工到外部受訓。

## **三、職工之績效評估部份**

### **(一) 績效評估是根據職工之工作表現，評估方式為職工自評後由主管複評**

先行理論指出，績效評估必須先設定一套評估標準，接著依據此標準評量員工實際績效表現，並將評估結果回饋給員工，以激勵員工或作為改進之目標。從本研究中顯示，組織是根據績效考核辦法，針對職工的工作表現與工作達程度進行績效評估，並根據評估結果予以獎勵職工或進行懲處，因此大致上

符合理論所述。

而根據 360 度績效評估理論指出，績效評估之方式應包含：讓職工對自我工作表現做評分的自我評估，同事間的同儕評估，讓部屬對主管評量的部屬評估，由案主對服務提供者做案主評估，由管理者對部屬進行督導者評估以及由相關工作團體與組織其他分會共同進行團體或委員評估。在分析本研究個案後發現，目前社福類非營利組織採取之評估模式，主要是先由職工自評然後再由主管對部屬評估，即使有個案者表示會讓部屬對主管以及讓案主對服務提供者做滿意度評估，但此種評估模式仍不普遍存在於社福類非營利組織中。

由於部屬受主管監督，主管對於部屬的工作表現能有定一程度之瞭解，因此較能以部屬工作達程度作為評估之依據，然而在部屬對主管評估方面，若要針對主管工作績效予以評估，以現行由上到下的管理制度上來說有其一定之限制，因為部屬難以掌握主管的工作情況。筆者認為，即使部屬難以對主管的工作績效有明確瞭解，但應可嘗試從滿意度之角度予以評估，讓部屬對主管的管理方式、態度等做滿意度評估，透過此評估方式，亦可讓部屬適時表達其對主管之意見。

另一方面，社福類非營利組織的服務對象以弱勢群體為主，然而接受服務的個案其中之差異性，會造成服務提供者在心力及時間上付出程度上的差異，當案主對服務提供者做績效評估時，可能會由於其自身條件因素而有失客觀，使得案主對服務提供者評估上有一定之困難度。是以，若案主對服務提供者的評估項目是建立在個案情況改善上，確實對服務提供者有失公平。是故，筆者認為，個案對服務提供者的評估可以服務滿意度方式進行，讓個案可以適時表達其對服務提供者之觀感，另一方面，也可讓組織瞭解該職工在直接服務提供的領域適任與否。

## **(二) 社福類非營利組織通常以績效獎金做為職工績效評估的獎勵**

根據上述，組織必須將績效評估結果回饋職工，以用來激勵職工或讓其瞭解必須改進之目標。在本研究中顯示，多數社福類非營利組織在績效評估後會依據績效等第發給績效獎金，印證理論上需將績效評估結果回饋給職工之說法。

然而，在獎金來源部份，有個案表示其績效獎金是將政府補助之年終獎金以績效獎金名義發給，因而其績效獎金是從政府補助而來，筆者認為此部份較不受爭議；但多數社福類非營利組織職工績效獎金的發給必須視組織年度盈餘

而定，因此縱使不是每年例行性發放，但其獎金來源是組織盈餘。筆者認為此種情形令人產生質疑，根據非營利組織定義之一，組織盈餘是不能用來從事盈餘分配之概念是相違背的，但定義中也提及非營利組織營利的收入必須用以維持組織之生存，因此，績效獎金的發給究竟是屬於盈餘分配或者是用來激勵職工以維持組織營運，此部份著實令筆者感到矛盾。

#### **四、職工之激勵報償部份**

##### **(一)薪資足以滿足職工最低生活所需，且組織會根據職務別以及績效給付薪資**

根據薪資給付基礎理論指出，薪資給付包含了四個理論要素。首先是基於保健基礎，薪資給付必須考量職工最低生活水準之需要，以及與其他組織薪資比較的外部公平性；再者，需根據職務基礎給付薪資，亦即，薪資給付必須考量職位、職責、工作條件、工作技能等，強調同工同酬之內部公平性；其次，職工的薪資必須依據績效基礎，若職位相同但績效不同，那麼應給予不同薪資待遇；最後，職工之薪資給付必須是依據技能基礎，換言之，相同職位的職工，若其擁有不同技術與能力，則應支付不同薪資。

本研究分析個案後發現，縱使社福類非營利組織無法提供職工優渥的薪資條件，然而因為薪資浮動不大，因此薪資也是相對較穩定，除了給予職工薪資最低保障外，受訪者均表示其薪資水平與同領域其他組織相比相去不遠。另外根據實證結果顯示，組織確實是根據職工之學經歷與職別訂定薪資給付標準，因此每個職位都有一定之薪資給付標準點，且組織會適時的給予職工調薪機會，績效較佳的職工有較多調薪機會，調薪幅度也較大。

根據上述可知，社福類非營利組織在薪資給付標準上，大致上符合理論所述是根據保健基礎、職務基礎以及績效基礎，然而理論所指薪資給付必須根據技能基礎之部份，從本研究中則無法得知是否確實如此。

##### **(二)除了基本的主管正向肯定、公開表揚及補助職工進行交誼活動等較普遍存在之激勵報償外，組織性質亦會影響激勵報償之提供**

理論指出，報償管理涉及了金錢與非金錢上之報償，組織會以薪資、讚揚、晉升等方式激勵職工。根據本研究結果，主管的正向肯定是激勵職工之重要因素，職工可藉此知道其為組織之付出是受到重視的，而公開表揚也是組織常用來激勵職工的方式。另外，組織亦會透過補助的方式，鼓勵職工間進行各

種交流。

除此之外，筆者根據實證另有較特別的發現，即組織性質會影響其採取之激勵報償方式，而這些所謂的性質可能是組織之宗教背景以及組織服務宗旨等。舉例而言，佛教背景之組織會提供職工修行假，職工可以利用上班時間，以領全薪的方式到外部接觸佛法相關課程；另外提供身障服務之組織，則會特別針對身障職工健康檢查部份作加強，也會針對身障職工提供居家修繕服務。

## **五、社福類非營利組織人力維持之情形**

### **(一) 社福類非營利組織人員流動率約在 2%~30% 左右，各組織間差異甚大**

根據實際結果顯示，在本研究個案中最小人員流動率為 2% 到 3%，最大流動率約為 30%，而部份組織則沒有明確針對職工流動率進行統計，依此數據看來，人員流動率在組織間存在很大差異。此外各組織還表示其職工流動率與企業相比是較低的，然而本研究缺乏企業部份之統計資料，因此無法進一步印證其所述是否為真。但從分析組織背景可發現，職工規模屬於本研究中超大型基金會者，流動率是最小的，然而其餘三種人力規模之組織，筆者則無法推論職工規模與人員流動率間的關係。

### **(二) 提供相對穩定薪資外，社福類非營利組織多是滿足職工在精神上之需求**

根據 Maslow 需求層級理論指出，人有各種心理需求層次，從基本的生理需求、安全需求、社會需求，再到更高層次之自尊需求與自我實現需求。從研究中顯示，社福類非營利組織無論是在調薪幅度、薪資浮動以及獎金上皆無法與企業界比擬，但其提供穩定的薪資是足以讓職工安心工作以及得到基本生活需求之保障。此外，組織不僅提供溫暖的組織氛圍更強調尊重的文化，讓職工可以隨時感受到組織成員間相互的關懷及尊重。再者，社福類非營利組織財源來自於社會大眾捐款，資源上相對較缺乏，以致於能用來激勵職工的之金錢部份是有限的，能滿足職工的部份通常在於其精神層面以及內在心靈的豐富，因此組織對於職工教育訓練方面相當重視。最後，根據個案表示，當職工自我期許以及生涯規劃與組織脈動一致時，職工的需求便會滿足，由於當兩者一致時，職工在為組織付出之同時，亦是逐步實現自我理想，因此職工的需求亦可得到滿足。

因此，由上述可知，社福類非營利組織對於職工需求之滿足，首先是在薪資的方面，滿足了職工生理與安全之基本需求，其次是組織的文化則滿足了職工的社會需求以及自尊需求，最後，運用教育訓練加強職工的專業，以提昇其精神及心理層面，使職工的使命與組織脈動一致，用以滿足職工的自我實現需求。

### **(三) 社福類非營利組織大致上是透過教育訓練之方式來培養職工專業**

根據理論指出，非營利組織必須重視職工之生涯規劃，組織必須在固定期間提撥一定經費供職工再教育以及進修，如此不僅能使職工成長亦能提昇組織整體能力。而根據本研究實證得知，社福類非營利組織皆會提供職工新人職前訓練以及專業之在職訓練，另有少部份會以補助之方式，鼓勵職工對於學歷及專業再進行短期進修，因此，可以看出目前社福類非營利組織大致上符合理論所述，是以提供教育訓練之方式培養職工專業。

### **(四) 管理者若是能給予職工支持信任，則職工留任意願會增加**

根據理論顯示，屬於「支配-溫情」型管理風格之管理者，其管理型態隱含的是全然控制，但必須是建立在信任的基礎上，主管會將控制權與部屬分享，並假定若是讓職工參與組織計畫和決策，則職工會有較好表現。而根據本研究實證亦發現，社福類非營利組織的管理者要能適時給予職工正向鼓勵與支持、為職工爭取福利等，則職工留在組織之意願會較高。換言之，主管若能給予職工較多的支持則職工會較願意留任。

## **貳、影響社福類非營利組織職工留任之其他因素**

根據理論指出滿足員工需求、培養職工專業以及管理者風格會影響職工留任意願，藉由本研究筆者印證了上述理論實際用於社福類非營利組織之情況。然而，除了上述三個影響職工留任之因素外，根據實證研究顯示影響職工留任意願可能還有以下幾個因素：

### **一、除了合理薪資保障外，必須有適當升遷管道以及完整之培訓**

根據研究結果顯示，職工對於自我成長是很重視的，會在乎組織提供之教育訓練是否完善，因此除了以合理薪資保障職工最基本的經濟需求外，完善的訓練體制與適度升遷管道是必須的。

誠如前文所述，社福類非營利組織可用於激勵職工的資源有限，且進入此類型組織工作者或多或少是帶著使命感、服務大眾的心態，對於組織能給予的回饋不會抱持太多期望，其重視的反而是對自我之期許，無論是專業上或精神層面皆期望能有所提昇。因此，適當升遷管道能讓職工有向上一層挑戰之機會，而完善的教育訓練制度則滿足了職工精神層面以及專業方面之需求。

## **二、重視職工在組織工作的成就感與價值，保持職工對組織之認同**

根據前述理論對職工之描述表示，非營利組織支付職工的薪資相較於一般營利組織是較低的，在此種條件下，職工願意到非營利組織工作，通常是對組織使命有相當之認同，並以服務人群作為自我期許。在本研究分析後發現，組織適時授權職工參與組織事務及願景規劃，讓職工的需求能適度反應在組織未來的計畫中，藉此讓職工瞭解組織對其重視，另一方面，服務人群的使命感是職工持續付出之動力來源，透過個案的成長使職工體認到其工作是具有價值及意義的。不僅如此，藉由讓職工參與組織規劃也可讓職工掌握組織脈動，且組織之計畫若適時的反映出職工需求，那麼也會讓職工對組織持續保持認同。

## **三、組織彈性的管理，給予職工適度自主空間**

筆者認為，在社會福利領域裡，因為主要是為弱勢提供服務之機構，多數職工皆是社工員，在各組織裡工作，性質通常差異不大，因此組織氣氛便會影響職工對於進入組織的選擇，當職工進入組織後，與同儕及與主管之互動亦是如此，組織間無論各層級皆必須要給予適當的尊重，營造尊重之文化，再者，職工在此類組織工作常是需要付出大量心力，因此一個溫暖的工作環境可以帶給員工心理上的支持。而除了上述，社福類非營利組織最寶貴的資產便是組織中的職工，因此組織採取彈性管理方式，適度給予職工工作上之自主空間，如此，亦能讓職工感受組織對其專業的信任及尊重。

## **四、加強在地專業人員比例亦會降低職工流動率**

根據李佩靜(2003)的研究指出，社會工作人才的招募會因工作地點而無法找到合適之人才，然而在其文章中並無分析造成此現象之原因為何。而經由本研究顯示，職工的留任意願確實會受到組織地理位置影響。若分析其可能的因素發現，組織所處地理區域對職工留任之影響因素不僅與交通便利性相關亦牽涉到專業人才充足與否。以本研究個案而言，因為組織位處東部，而在該地域相

關科系的缺乏造成在地專業人員不足，因此必須仰賴外地專業人才的投入，然而這會牽涉到職工的返鄉需求，因此也造成職工流動頻繁。

### **參、社福類非營利組織職工管理面臨之困境**

此部份為社福類非營利組織在職管理上所面臨之困境，是筆者根據本研究問題所作之延伸，在前述理論未提及，因此筆者根據本研究實證分析後，彙整出以下發現並予以推論形成之原因與可能造成之問題。

#### **一、用人權力在於各單位主管，可能造成職工合適性之問題**

根據實證結果顯示，社福類非營利組織在職工招募的部份，即使招募消息是由組織統一發佈，初步履歷也是由人事單位篩選，然而，在徵選的最終用人權力則是交由各單位主管決定。可能造成任用標準不一致，因而導致人員合適性之問題。

筆者認為，在社福類非營利組織工作，特別是擔任第一線服務者，其服務對象通常是屬於較特殊較弱勢之個案，職工必須投入大量時間及精神，然而其所付出的並非立即可以反應在個案身上，個案的成長可能是非常緩慢的，擔任此種工作者，必須具備某種程度之耐心，對組織而言，縱然專業能力是重要的，但組織更重視職工的個人特質適合組織與否。但以現行招募制度來說，單位主管有最終用人決定權且組織並無規範何種特質之人員是屬於合適的，各主管各有其主觀認知，產生不一致的用人標準，因此，可能產生能力好卻不適合組織的人進入組織工作之情形。

#### **二、績效評估指標不明確、評估模式欠缺周延以及教育訓練資源之投入與績效產出的關聯性難以評估**

分析研究結果顯示，現階段多數社福類非營利組織之績效評估的指標仍是較模糊的，縱使評估指標可能包含了部門與個人部份，但在個人的部份通常是針對該職位而非個人工作內容與目標，因而績效評估結果無法確實反應個人工作目標之達成率。在評估模式部份，多數社福類非營利組織僅由職工自評後再由管理者對部屬做評估。

有學者指出，社福類非營利組織主要服務對象為較弱勢者，服務品質涉及個人主觀認知，所以績效不容易以客觀指標來衡量，基於上述，在績效不易以

客觀指標衡量的情形下，此種評估方式欠缺周延，筆者以為在此類型的組織管理工作，不僅是其工作表現，在團隊合作、人際互動等皆是組織所重視的，單以主管之角度對部屬的工作表現做評估，無法確實反映職工在組織裡的整體表現。

### **三、社福類非營利組織在行政人力上普遍不足，管理者之管理能力亦須再加強。**

根據研究結果指出，社福類非營利組織在行政人力上較為缺乏，在組織財務不充裕之情況下，組織必須控制行政人力支出，使得各行政單位內部職工員額編制皆不高，以致從事行政職之職工工作極為繁雜，必須同時延攬多項事務，造成業務負擔過大。然而，社福類非營利組織之本質是服務，必須將多數經費用於服務提供，因此行政人力的缺乏是無可避免之問題，在無法增加人力之情況下，筆者認為僅能從教育訓練方面著手，加強人員專業以提昇工作效率。

在管理者部份，根據研究顯示，社福類非營利組織重視組織內部人才，當組織內部有管理缺時，會傾向讓組織內部職工有升遷機會，而非從外部徵募，然而從此種管道升遷而來之主管，可能是該單位專業人士，卻從未接受過管理訓練，而另一方面，由於此類組織過於強調職工的社會工作背景，因此各單位部門主管皆可能由社會工作專業人員擔任，對於管理經驗較不熟悉，或對其管理任職部門之業務無所適從。簡言之，社福類非營利組織管理階層多從基層擢升，而非來自於管理背景之人士，因而可能造成管理能力的不足。然而，在行政人力不足之情況下，管理職若能力不足，則造成組織在管理上更大的負擔。

### **肆、人力資源管理功能在企業與社福類非營利組織之差異**

在本研究第二章第六節「非營利組織的職工管理」部份，礙於學者針對非營利組織人力資源管理各功能面向詳細之作法著墨不多，因此，筆者將部份企業人力資源管理之作法運用於非營利組織之職工管理。有鑑於此，筆者認為有必要將引用自企業之人力資源管理之部份與本研究之實證結果做一比較分析，以瞭解這些做法運用在企業與社福類非營利組織之異同。

### **(一) 企業與社福類非營利組織皆依據工作說明書招募人員**

張緯良(2003:98)及黃英忠等(2001:44)指出一般組織在招募前，組織必須擬定一份工作分析以進行員工工作或職務之設計與安排，工作分析會產生工作說明書以及工作規範，內容包含職位的工作內容、工作方法、需承擔之責任、所需知識及技能等，且會有一套人力資源規劃，亦即依據組織之需要決定組織人力需求。根據本研究顯示，社福類非營利組織在招募職工前會先考量組織對於人員編制的預算結構，再根據工作說明書之規定，針對招募之職務所需具備之條件及能力等提出職缺需求。因此，由上述可知，對於人員招募之依據，在企業與社福類非營利組織大致是呈現出較一致的作法。

### **(二) 企業與社福類非營利組織皆會從內外部進行招募，但企業招募管道較多元**

前述理論指出，一般企業之人員招募可分為內部招募與外部招募。內部招募有透過昔日人事檔案以建立「人力資源管理資訊系統」，或將招募訊息公佈在組織內部刊物、公告欄或內部網站中做「工作告示」以及透過員工推薦親友應徵；外部招募的管道則有，行政院就業輔導或職業訓練機構、人力仲介公司，校園徵才、毛遂自薦以及媒體廣告。根據本研究顯示，社福類非營利組織在對組織內部做招募時，是以內部網站以及電子郵件之方式公佈；在外部招募部份，則多是透過政府就業網站、相關專業網站、專業團體協會、人力銀行、實習以及親友引薦等方式。

由上述可知，企業與社福類非營利組織所採取之相同管道，在內部招募方面，皆會以組織內部網路公告；而在外部招募部份，則有政府就業輔導機構以及人力仲介公司以及毛遂自薦，筆者認為即便社福類非營利組織未提及毛遂自薦方式，但在職工透過人力銀行投履歷至組織之過程中，即包含了職工對自我的推薦。而在親友引薦之部份，企業認為此為內部招募方式，但根據本研究受訪者表示，即使是透過親友之引薦通常也只是告知組織之徵募訊息，有意願者仍必須經過一般外部招募之程序進行徵選，因此筆者將其歸於外部招募之管道。另外，根據實證顯示，社福類非營利組織之職工可能是藉由實習管道進入，但組織不會刻意進行企業所採取的校園就業博覽會之方式以及透過媒體廣告徵募職工。分析上述之情形，筆者認為對社福類非營利組織而言，舉辦校園就業博覽會以及透過媒體廣告之方式徵募職工，其必須花費龐大的招募成本，然而此類型組織之財源通常較不充裕，因此，採取此種招募管道會造成組織財政之負擔。

### **(三) 企業採取 360 度績效評估方式，社福類非營利組織通常是職工自評與主管對部屬評估**

根據前述理論可知，企業界常採用之「360 度績效評估」，評估方式包含了自我評估、同儕評估、部屬評估、客戶評估、督導者評估以及團體或委員會評估。而根據本研究可知，社福類非營利組織通常先讓職工對自我表現評分，再由直屬主管對職工評估，少部份組織會讓部屬對主管評估以及做案主對服務提供者之評估。

由上述可知，社福類非營利組織職工的評估模式不如企業多元。筆者認為，社福類非營利組織目的在於服務弱勢，因而不若企業有明確的業績作為考核依據，因此在績效評估指標的設定以及評估模式之採用皆有許多考量，因此除了自我評估以及主管針對部屬的工作達成率做績效評估之外，其餘評估模式仍不普遍被採用。

## 伍、職工規模對於職工管理模式之差異

基於本研究問題之一在於探討社福類非營利組織職工規模對於職工管理方式的影響，因此，筆者將各職工管理者之意見整理如以下各表，藉由表格之整理歸納，以下將就各部份做簡單說明比較。

### 一、招募徵選部份

表 5-1 職工招募徵選之比較

	小型基金會	中型基金會	大型基金會	超大型基金會
誘因	組織氣氛、使命、任務、宗旨、薪資	信仰、服務對象	使命、組織文化、組織知名度、	薪資、福利、組織知名度
內部招募	組織會做整體的內部調動	職工可提出內調、內部網路系統、電子郵件	職工可提出請調、主管提出請調職工	職工可提出請調、內部網路系統
外部招募	104、社工專協、公益網	104、專業團體協會、全國就業e網、實習	104、1111、政府就業輔導網站	104、公益網、社工網站、組織人力資源網
徵選程序	相關業務主管共同討論，最終用人權在於最高人事主管	各單位提人力需求，基本履歷篩選後，單位主管或最高主管自行面談決定任用人	各單位提人力需求，基本履歷篩選後，單位主管自行面談決定任用	各單位提人力需求，基本履歷篩選後，單位主管自行面談決定任用

資料來源：筆者整理

由上表可知，在組織吸引職工進入組織之誘因部份，各職工規模組織大致上歸納有組織使命、薪資福利、組織文化氛圍等。在中型基金會所提及的信仰部份，筆者認為信仰是與其組織之宗教背景而非與組織職工規模相關。較特別的是，大型與超大型基金會皆提及了組織知名度是吸引職工之因素。

而在招募管道部份，各職工規模組織大致上皆提供內部轉調的機會，且多是以組織內部網路系統告知組織成員招募之訊息。在外部招募的部份，四個規模組織皆提到會採取人力銀行之管道招募，另外，社工專業相關網站、政府就

業網站大致上普遍的被採用。而其中較特別的是，超大型基金會有所屬之人力資源網，因此亦會透過此專屬網站做招募。

最後，在徵選程序部份，中型、大型以及超大型職工規模組織大致上皆由各單位主管提出人力需求，組織在基本履歷篩選之後，大型及超大型組織會將用人權力下放單位主管，中型組織則可能是由單位主管或最高主管決定任用。而小型組織則是相關主管與最高主管共同討論後由最高主管決定任用。由上述可知，中小型組織之最高主管較可能涉入職工徵選之過程。

## 二、教育訓練部份

表 5-2 職工教育訓練之比較

	小型基金會	中型基金會	大型基金會	超大型基金會
教育訓練階段	職前訓練 在職訓練	職前訓練 在職訓練	職前訓練 在職訓練 (主管訓練) 職涯訓練	職前訓練 在職訓練 (主管訓練) 職涯訓練
教育訓練形式	依照經濟規模提供內部訓練或補助職工參與外部訓練	組織會提供內部訓練，亦編列外部訓練費用，職工可視其需要接受外部訓練	組織會提供內部訓練，亦會外派職工接受外訓	多數人必須參與之訓練則組織以內辦方式進行，特定職位之專業以及少數人參與之訓練則補助職工接受外訓

資料來源：筆者整理

在教育訓練提供部份，四個職工規模之組織皆提供了職前以及在職訓練。但由上表可以發現，大型與超大型基金會除了職前與在職訓練外，較可能提供職涯訓練，且在在職訓練的部份亦會特別針對主管設計主管訓練課程。

而在教育訓練之提供形式部份，各組織表示會提供職工內外訓課程。小型以及超大型基金會皆提及會視參與課程之人數而決定以內訓或外訓之方式進行教育訓練課程。

### 三、績效評估部份

表 5-3 職工績效評估之比較

	小型基金會	中型基金會	大型基金會	超大型基金會
<b>績效評估依據</b>	工作目標達成度、工作認識、工作態度、人際關係、學習成長	針對各職務有不同指標，另有專業服務、行政效能、團隊合作等面向之評估	針對各職務有不同指標，亦有工作態度等面向之評估	組織預算結構整體、部門目標以及個人行政處理、專業處理、工作態度等面向評估
<b>評估主導權</b>	職工自評、直屬主管初評最高主管複評	主管評估、部屬對主管評估以作為更上一層主管評估之參考	職工自評作為直屬主管評估之參考、更上一層主管評估、案主滿意度評估	職工自評作為直屬主管評估之參考、更上一層主管評估
<b>績效評估獎懲</b>	與薪資調整及晉升機會相關，績效結果與懲罰較無直接關係	與績效獎金及薪資調整相關，績效結果與懲罰較無直接關係	與績效獎金及晉升機會相關，績效結果與懲罰較無直接關係	與績效獎金及晉升機會相關，績效結果與懲罰較無直接關係

資料來源：筆者整理

績效評估之依據部份，中型及大型組織針對不同職務評估指標亦有所差異。在小型組織部份，除了對於工作目標的達程度做評估外，大致上是針對職工在工作態度、人際互動等方面之評估；另外，行政效能與專業處理能力是中型及超大型組織所重視的。此外，由上表可知，超大型組織職工的績效是與組織預算結構及部門目標有關，因此，績效結果是與其所屬單位連動的。

評估主導權方面，除了中型組織未提及自評外，其餘三個職工規模組織在績效評估時會先讓職工自評，且皆為二層級主管評估，而其中自評結果多作為主管複評之參考。而在中型基金會部份則提到組織讓部屬對主管評估，但亦是作為更高主管評估之參考，因此大致上各規模組織仍是以主管評估為主要之模式。另外，大型組織則表示會讓案主對服務提供者進行滿意度評估。

中型、大型以及超大型基金會皆表示績效的評估會牽涉績效獎金發給，小型與中型基金會則表示績效評估會影響調薪幅度，而除了中型組織外，其餘規

模組織皆表示績效評估會影響職工之晉升。另外，由上表可知，四個規模組織之績效評估結果通常是以獎勵為主，與懲處較於直接關係。

#### 四、報償管理部份

表 5-4 職工激勵報償之比較

	小型基金會	中型基金會	大型基金會	超大型基金會
<b>實質報償</b>	退修金、 禮金、津貼、 年終獎金	薪資、獎金	薪資	薪資、獎金
<b>非實質報償</b>	團體保險、 員工健檢、 特殊假期	主管正向肯定、 公開讚美肯定、 記獎、優良服務人員 遴選、補助交誼活動	優秀員工表揚	針對特定職工 給予特別之福利

資料來源：筆者整理

在實質報償部份、中型以上組織皆提及的為薪資部份。另外，除了大型基金會之外，各規模組織皆提到獎金部份，小型組織則提及其提供給職工非實質之報償部份包含了各種津貼。

非實質報償方面，分析中型以上組織所表達之各項意見，可歸納為公開肯定職工之表現。另外，小型及中型組織在非實質上的報償部份則分別表示有團體保險、員工健檢及補助職工間的交誼活動。最後，較特別的是，小型基金會表示會提供職工特殊假期，超大型組織則表示會特別針對特定職工給予特別的福利，但分析組織背景後發現，影響上述之因素為組織的宗教背景及服務宗旨，而非與組織規模相關。

## 五、職工維持部份

表 5-5 職工維持之比較

	小型基金會	中型基金會	大型基金會	超大型基金會
職工流動率	20%~30%	10%~25%	15%左右	2%~5%
滿足職工需求	滿足職工精神上之需求、接觸宗教之需求	N/A	穩定的薪資、職工自我期許與組織脈動一致則職工感到滿足	加強職工職訓練
培養職工專業	透過教育訓練培養職工專業	N/A	N/A	透過教育訓練培養職工專業
管理者風格	彈性管理、互信戶賴	給予職工正向支持與鼓勵	為職工爭取福利	主管必須是能溝通、誠心對待職工、設身處地為職工著想、以身作則、給予職工鼓勵

資料來源：筆者整理

由上表可知，超大型組織職工流動率是最低的。其餘三種職工規模組織若以各組織規模最高流動率而言，大致上呈現職工規模越小則職工流動率越高的趨勢，但若以整體來看，則筆者無法推論流動率與職工規模之關係。

而在滿足職工需求、培養職工專業以及管理者風格對於職工維持之影響方面，在第四章經由分析可知，各受訪者皆表示同意上述是影響職工留任之重要因素。對於各面向之作法，首先在滿足職工需求部份，除了中型組織未提其作法外，其餘三種規模組織之意見則無法歸納出一致之作法；在培養職工專業部份，中型及大型基金會未表示其看法，但小型與超大型職工規模組織則表示其會透過教育訓練的提供來培養職工之專業；最後，在管理者風格部份，中型與超大型組織共同之處皆強調主管必須要能給予職工鼓勵，而大型組織則表示主管必須要能為職工爭取福利，小型組織則認為主管的彈性管理以及對職工之信賴是影響職工留任之因素。

## 六、職工規模對社福類非營利組織職工管理所採取之方式影響不大

經由以上各部份之敘述可以發現，即使部份作法在各組織間難以歸納出一致之意見，但大致上各職工規模組織之職工管理，所採取的方式同質性是很高的，職工規模似乎不會造成職工管理方式上太大之差異。換言之，從實證研究結果發現，無論是小型、中型、大型與超大型職工規模之社福類非營利組織，其在職工的招募、教育訓練、績效評估、激勵報償以及人員維持各方面，所採用之管理模式差異性不大。但另一方面，藉由以上之整理筆者卻發現，職工規模並非唯一可能造成職工管理差異之因素，組織的宗教背景及組織的宗旨皆可能對職工管理產生部份之影響。

## 第二節 研究建議

在本節部份，筆者根據上述的發現，針對目前存在於社福類非營利組織職工管理上之問題，提出以下的研究建議：

### 壹、成立遴選委員會徵選職工

在職工的招募部份，從研究結果發現，社福類非營利組織將用人的權力下放到各個單位，由主管自行決定，然而此種方式可能造成用人標準不一，用的人適任與否沒有一套統一的標準，透過理論上所提及的遴選委員會應能降低此種情形的發生。

在職工遴選的過程中，單位主管對於各個職缺所需具備的資格條件應是最能掌握的，因此單位主管的參與絕對是必要的，但無可避免的，僅讓單一主管決定任用人選，難免在人員對於組織之合適性方面考量較不周全。是以，筆者認為透過遴選委員會應能讓人員合適性的問題有較一致的標準。然而，在委員會成員方面，社福類非營利組織礙於行政人力上的缺乏，且在前述章節筆者曾提及，各社福類非營利組織沒有一個統一招募徵選之單位，可能是由於其服務機構分散在各地，因此由統一專責單位負責人員之招募有一定之困難度。因此，筆者認為遴選委員會不必然是一個常設組織，其可以是在職工招募時機動性的由總會各個單位主管組成，在基本履歷篩選過後，應先由委員會評估適合組織之人選，將評選出來的人再交由各個單位主管決定最終人選，亦即，職工之徵選是透

過兩階段之面試，先由總會選出適任人選，在交由各地方單位主管做最後之定奪。如此，首先可以確保該職工是經過各高層同意是適合組織的之外，也可避免單位主管任用欲透過關係進入組織之人士。

## 貳、建立人才資料庫以利招募在地專業人才

根據實證結果顯示，社福類非營利組織可能因為組織所在地理位置相對缺乏相關專業人才培育的機構，因此仰賴大量外地專業人員，然而，亦造成職工流動率偏高之情況。

基於上述，筆者認為，組織應可嘗試與此相關科系之大專院校合作，試圖從這些培訓專業人才之機構得到在地專業人員之資訊，亦即，組織應嘗試請各個院校提供在該相關科系就讀與組織所在地相符之學生資訊，以建立人才資料庫，便於網羅在地專業人員，如此降低了職工返鄉需求，亦增加了在地人員的就業機會，所以，建立人才資料庫應為可行之方式。

## 參、引進多元評估模式

根據筆者實證發現，雖然社福類非營利組織皆會對職工進行績效評估，但以現階段而言，評估指標仍然不夠明確，部份評估方式仍是以描述性方式進行。對此筆者認為，描述性之評估方式要如何確實指出在何種程度之下是得到何種績效等第，會產生模糊之標準，因此有必要引進量化評估指標，讓評估結果可以更明確。

然而，量化評估指標並非僅是針對職工工作的產出，滿意度評估亦為一種量化評估方式。因此除了主管對部屬之工作情況能有較多之掌握，因而可以針對其工作達程度進行評估外，筆者認為此類組織對於團隊合作、人際互動等皆很重視，所以有必要讓同儕之間就業務上之往來以及平日之互動部份進行評估。此外，管理者風格對於此類型組織而言，是影響職工留任之重要因素，因而有必要讓部屬對主管進行評估。就上述兩個部份而言，同儕之間以及部屬對於主管是很難以工作達成程度來進行評估的，因此可以同儕間互動之滿意度以及部屬對主管之滿意度評估方式進行。

另外，個案是社福類非營利組織服務提供之接受者，其對於服務品質等方面能有最深刻之感受，因而有必要讓案主及其家屬對服務提供者做評估。然而，因為服務對象之特殊性，個案間存在很大的差異性，若以服務個案數以及個案成

長幅度來評估服務提供者之績效，可能會產生公平性之問題。因此，亦可以滿意度調查之方式，讓案主針對服務提供者的服務態度、效率等方面做滿意度評量。如此，可以適時的讓服務提供者感受到個案對其服務做出回應，正面的回應會為職工帶來持續付出之動力，另一方面，若為負面之回應，組織則可藉此進一步瞭解問題所在。然而必須特別注意，讓案主對服務提供者做滿意度之評估有其一定之限制，並非適用所有社福類非營利組織，必須考量案主是否有評估之能力，再者，若是讓家屬評估，則其必須是平時即會參與個案成長之家屬，如此，評估之結果也能較為客觀公正。

#### **肆、績效等第應確實反應職工的工作表現，而非與他人比較之結果**

社福類非營利組織財源來自社會大眾捐款，其組織盈餘不得用來做私人分配，因此組織可運用以鼓勵職工之績效獎金便非常有限，因此，部份組織會限制績效等第最高人數上限，以控制可以領取績效獎金之人數，但這會造成職工績效等第之排擠效應。換言之，每位職工即使工作表現與往常無異，然而卻因為人數的限制，必須將機會釋出，因而導致其績效等第權益受損。筆者認為此種績效評估的方式存在瑕疵，績效評估主要目的是為了評核職工在工作上之表現而非與他人做比較，而此種作法很明顯是比較之下的結果，其不僅只是牽涉績效獎金方面，在升遷以及調薪幅度上績效等第皆列為參考項目，因此亦可能影響到職工未來的升遷以及調薪。

#### **伍、加強管理者之管理能力並適度引進管理人才**

根據研究結果顯示，由於社福類非營利組織過於著重職工的職務專業能力以及冀希保護職工升遷機會，在此因素下，可能導致管理者領導能力不足之問題。在此種類型組織裡，組織考量外聘專業管理人員可能對於被管理者產生不良觀感以及認為一般企業管理方式不適合用於非營利組織。再者，基於讓組織內部人員有升遷管道及機會，因此組織重視擔任主管一職是必須從基層人員升遷而來。然而，這些人員可能有很好的專業能力卻沒有受過正統管理訓練，因此對於擔任管理一職可能感到無所適從，而由於多數社福類非營利組織職工出身於社工及教保等專業，這些職工是此類型非營利組織的主力，因而許多主管是由社工專業背景的職工擔任，即便是行政職亦是如此，可能因此造成主管在該職位上的專業不如具備行政工作專業之部屬，造成管理者能力不足。是故筆者認為，社福類非營利組織應加強管理者在管理上之能力，若管理者透過升遷而

來，那麼組織應在其到任前給予其應有的管理訓練以勝任工作上的需要；另一方面，適度的運用管理專業人才有其必要性，引進企業管理的經驗未必不適合用在社福類非營利組織，管理者的能力可能影響組織的運作，因而合適的人才比強調升遷制度更為重要，合適的管理者才能將資源做最妥適的分配。

### **第三節 後續研究建議**

#### **壹、擴大研究對象--對社福類非營利組織做全面性普查**

本研究主要是採取質性研究方法，透過對職工管理者以及資深職工進行訪談以深入瞭解本研究主題，因此著重的是訪談內容之深度，然而僅透過部份社福類非營利組織，難以將研究結果做廣泛性推論，且以開放式問題所搜集之訪談資料，可造成歸納上之困難，因此，筆者認為後續研究者可採用量化方式對整體社福類非營利組織做全面性普查，透過量化的方式，除了可以發現社福類非營利組織在職工管理上的普遍情形外，亦可看出在各個管理面向之間的關聯性。

#### **貳、比較宗教背景對社福類非營利組織人力資源管理的影響**

在本研究中，筆者所選取之訪談對象皆是有宗教背景之組織，根據研究實證過程中發現，組織的宗教背景與其在服務提供以及人力架構上會有所差異，在筆者的研究對象上，多數組織之管理職皆是支薪專職人員，然而在筆者的個案當中卻也發現因為組織宗教背景使得該組織部份管理者為不支薪之專職人員。再者，該組織也表示，其雖為社福類非營利組織但宗教的宣揚才是其主要目的，因此在教育訓練課程方面亦呈現許多與宗教相關之課程，基於以上，筆者認為應可以從組織的宗教性來探討在不同宗教背景或者有無宗教背景之下，社福類非營利組織無論是在人力資源的配置以及實質服務的提供上產生何種差異。

#### **參、從組織氣候的觀點來探討社福類非營利組織的人力資源管理**

根據研究分析顯示組織所呈現的氣氛與職工留任意願有密切關連，而在社福類非營利組織中，人力資源是很重要的資產，因此工作氛圍、人際互動在在影響著職工留任意願與否，而組織氣候之觀點便是在探討組織成員的行為、互動以及管理者風格，因此筆者認為以組織氣候之觀點可更進一步釐清影響社福類非營利組織人員維持因素。



## 參考文獻

### 中文文獻：

#### 專書：

- 司徒達賢，1999，《非營利組織的經營管理》，台北：天下文化。
- 朱柔若譯，2000，W.Lawrence Neuman 著，《社會研究方法：質化與量化取向》，台北：揚智。
- 何明成審定，Bowin Harvey 著，2003，《人力資源管理》，台北：智勝。
- 何永福、楊國安，1993，《人力資源管理策略》，台北：三民。
- 吳復新編著，1996，《人力資源管理》，台北：空中大學。
- 吳美連、林俊毅，2002，《人力資源管理理論與實務》，台北：智勝。
- 周怡君譯，James P. Gelatt 著〈人力資源管理：建立優質工作團隊〉，收錄於蕭新煌導讀《世紀曙光--非營利事業管理》，台北：五觀藝術。
- 林淑馨，2008，《非營利組織管理》，台北：三民。
- 官有垣編，2000，《非營利組織與社會福利--台灣本土的個案分析》，台北：亞太。
- 高寶華，2006，非營利組織經營策略與管理，台北：華立。
- 孫本初，2001，《公共管理》，台北：智勝。
- 孫碧霞、廖秋芬、董國光譯，2001，Sharon M. Oster 著，《非營利組織策略管理：附案例說明》，台北：洪葉。
- 康淑華、方凱宏譯，Kevin P. Kearns 著，2003，《帶領公益部門邁向成功之路:公共與非營利組織的策略規劃指南》。台北：財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會。
- 財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會，2005，《臺灣 300 家主要基金會名錄》，台北：喜瑪拉雅研究發展基金會。
- 張紹勳，2004，《研究方法》，台中：滄海。
- 張緯良，2003，《人力資源管理》，台北：雙葉。

陳向明著，2006，《社會科學質的研究》，台北：五南。

陳定銘，2007，《非營利組織、政府與社會企業-理論與實踐》，台北：智勝

陳林，2004，《非營利組織法人治理》，台北：洪葉。

陳金貴，1994，《美國非營利組織的人力資源管理》，台北：瑞興。

傅篤誠，2002，《非營利事業管理--議題導向與管理策略》，台北：新京文。

黃新福、盧偉斯，2006，《非營利組織與管理》，台北：國立空中大學。

黃英忠，1993，《現代人力資源管理》，台北：華泰。

黃英忠、曹國雄、黃同釗、張火燦、王秉鈞，1998，《人力資源管理》，台北：華泰。

#### **專書論文：**

邱瑜謹，2006a，〈台灣基金會的組織架構、人力資源與業務方案〉，收錄於蕭新煌、江明修、官有垣主編《基金會在台灣結構與類型》，台北：巨流。

邱瑜謹，2006b，〈台灣的社會福利暨慈善基金會〉，收錄於蕭新煌、江明修、官有垣主編《基金會在台灣結構與類型》，台北：巨流。

邱瑜瑾，2009，〈非營利組織與社會福利服務〉，收錄於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編《非營利部門：組織與運作》，台北：巨流。

馮燕，2005，〈導論：非營利組織之定義、功能與發展〉，收錄於蕭新煌主編《非營利部門：組織與運作》，台北：巨流。

黃一峰、何慧卿，2003，〈志工之績效管理〉，收錄於江明修主編《志工管理》，台北：智勝。

蕭新煌，2006，〈台灣的基金會現況與未來發展趨勢〉，收錄於蕭新煌、江明修、官有垣主編《基金會在台灣結構與類型》，台北：巨流。

#### **期刊：**

孫煒，2004，〈非營利組織人力資源策略管理之體系建構〉，《中國行政評論》，13(3)：119-138。

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(1): 1~49。

官有垣，2000，〈非營利組織在台灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範〉，《中國行政評論》，10(1)：75~110。

張保隆、黃旭男、沈佩蒂，1997，〈台灣地區社會福利慈善事業基金會之績效評估〉，《管理與系統》，4(1):145~160。

張英陣，1995，〈第三部門與社會福利政策分析〉，《社區發展季刊》，70：144~157。

李聲吼，2001，〈非營利組織領導者人力運用與開發策略之探討〉，《研習論壇管理與實務》，3：27~40。

江亮演、應福國，2005，〈社會福利與公設民營化制度之探討〉，《社區發展季刊》，108:54~71。

許世雨，1995，〈非營利部門與公共政策〉，《中國行政》，18：61~85。

諸承明、戚樹誠，李長貴，1998，〈我國大型企業薪資設計現況及其成效之研究：以「薪資設計四要素模式」為分析架構〉，《輔仁管理評論》，5(1)：97~116。

謝儒賢，1999，〈董事會在社會福利機構中的運作與職責〉，《社區發展季刊》，85:71-82。

鄭淑芬，2003，〈非營利組織的人力資源管理策略〉，《高苑學報》，9：167~186。

陳定銘，1999，〈非營利組織志工招募與徵選的探討〉，《社區發展季刊》，85：128~141。

陳政智，1999，〈非營利組織中志願工作者之管理：從人力資源管理觀點〉，《社區發展季刊》，85：117~127。

陳金貴，1996，〈美國非營利組織的研究〉，《美歐月刊》，11(6)：100~119。

陸宛蘋，1999，〈非營利組織之定義與角色〉，《社區發展季刊》，85：30~35。

黃木添、王明仁，1999，〈非營利組織人力資源的管理與專職人員角色與定位—以中華兒童福利基金會為例〉，《社區發展季刊》，85：105-116。

## 學位論文：

李佩靜，2003，《社會福利相關基金會專職人員人力資源管理之研究》，東海大學社會工作學系碩士論文。

李貞宜，2002，《從社會資本觀點探討非營利組織資源連結過程之研究--以「財團法人伊甸社會福利基金會附設中區服務中心」為例》，東海大學社會工作學系碩士論文。

吳芝嫻，2001，《企業捐資型社會福利基金會治理行為之初探--以美國及台灣為例》，國立中正大學社會福利系碩士論文。

張培新，2001，《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》，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

張巧宜，2007，《我國環保類非營利組織與政府互動關係之研--以「非核家園」為例》，東海大學公共行政學系碩士論文。

張淑鈴，2002，《社會福利基金會捐款人關係行銷應用之研究》，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

陳依伶，2002，《民間社會福利機構捐款人捐款行為探討--以某社會福利基金會為例》，暨南國際大學/社會政策與社會工作學系碩士論文。

陳怡君，2006，《環保類非營利組織的志工管理》，東海大學公共行政學系碩士論文。

陸宛蘋，2006，《台灣非營利組織治理原則之探討--以社會福利基金會為例》，國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文。

馮俊傑，2004，《以非營利組織之觀點探討其與政府間互動關係--以社會福利財團法人為例》，東海大學公共行政學系碩士論文。

黃世偉，2006，《非營利組織捐款者忠誠度之分析研究--以某社會福利基金會兒童服務方案為例》，輔仁大學社會工作學系碩士論文。

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》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

曾芳瑩，1992，《臺灣地區社會福利基金會捐助人行為與市場區隔之研究》，國

立中央大學企業管理研究所碩士論文。

鄭家銘，1996，《志願組織參與公益福利服務績效評估之研究-陽光社會福利基金會之個案分析》，文化大學政治學研究所碩士論文。

盧俊澄，2001，《非營利組織策略性志工管理模式之研究--以慈濟功德會為例》，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

羅清寶，2001，《非營利組織人力資源管理之研究--以高雄市生命線志工為例》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

#### **專題報告：**

孫本初、盧偉斯、黃新福，1994，《非營利性組織管理之研究--以台北市登記有案之社會福利慈善事業基金會為對象》，台北市政府研究發展考核委員會委託。  
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》，財政部賦稅改革委員會 編印。

#### **基金會刊物：**

財團法人第一社會福利基金會，2005，《天天添愛--二十五週年紀念特刊》，台北：財團法人第一社會福利基金會。

財團法人法鼓山社會福利慈善事業基金會，2008，《感恩與分享--走過二〇〇八》，台北：財團法人法鼓山社會福利慈善事業基金會。

財團法人勵馨社會福利事業基金會，2008，《薪火二十愛與希望》，台北：財團法人勵馨社會福利事業基金會。

#### **網路資料：**

內政部社會司社政年報：<http://sowf.moi.gov.tw/17/94/index.htm>。

內政部社會社會福利類非營利組織：  
[http://sowffd.moi.gov.tw/CharityFunds/charity\\_dev](http://sowffd.moi.gov.tw/CharityFunds/charity_dev)。

天主教曉明社會福利基金會：<http://www.lkk.org.tw/fnd/index.html>。

心路社會福利基金會：<http://web.syinlu.org.tw/>。

台灣世界展望會：<http://www.worldvision.org.tw/wvtfriend/old/wvtfriend.htm>。

台灣兒童暨家庭扶助基金會：[http://www.ccf.org.tw/index\\_1.php](http://www.ccf.org.tw/index_1.php)。

伊甸社會福利基金會：<http://www.eden.org.tw/>。

法鼓山慈善基金會：<http://charity.ddm.org.tw/main/default.aspx>。

門諾基金會：<http://www.mf.org.tw/>。

第一社會福利基金會：<http://www.diyi.org.tw/Default.aspx>。

勵馨社會福利事業基金會：<http://www.goh.org.tw/main.asp>。

#### 外文文獻：

Armstrong, M. 1992. *Human Resource Management: Strategy & Action*. London: Kogan.

Byars, L. L. & L. W. Rue. 1991. *Human resource management, 3<sup>rd</sup> ed.* Homewood, IL: R. D. Irwin, Inc.

De Cenzo, D. A., & S. T. Robbins. 2002. *Human resource management*. New York : John Wiley & Sons.

DiNitto, D. M. 2000. *Social Welfare: Politics and Public Policy*. Boston: Allyn and Bacon.

Drucker, P. 1990. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. New York: Harper Collins Publishers.

McGregas, D. M. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.

French, W. L. 1998. *Human resources management*. Boston :Houghton Mifflin Co.

Houle, C. O. 1989. *Governing Board: Their nature and nature*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Kramer, R. M. 1981. *Voluntary agencies in the welfare state*. Berkeley :University of California Press.

Lefton, R. E., V. R. Buzzotta, M. Sherberg & D. L. Karraker. 1977. *Effective Motivation through Performance Appraisal*. New York: John Wiley & Sons.

- McGregas, D. M. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Milkovich, G. T. & J. W. Boudreau. 1991. *Human Resource Management, 6<sup>th</sup> ed.* Homewood, IL: Irwin.
- Robbins, S. P. & M. Coulter. 2007. *Management*. Upper Saddle River, NJ :Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & M. Coulter. 1999. *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Salamon, L. M. & H. K. Anheier. 1997. *Defining the nonprofit sector-A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University press.
- Salamon, L. M. 1992. *America's Nonprofit Sector: a prime*. New York: The Foundation Press.
- Salamon, L. M. 1995. *Partners in public service: government-nonprofit relations in the modern welfare*. London: The Johns Hopkins Press.
- Van Ti, J. 1988. *Mapping the third sector: Voluntarism in a changing social economy*. New York: Foundation Center.
- Werther, Jr., W. B. & E. M. Berman, 2001, *Third Sector Management: The Art of Managing Nonprofit Organization*. Washington D. C.: Georgetown University Press.
- Wolf, T. 1999. *Managing A Nonprofit Organization in The Twenty-First Centry*. New York: Prentice Hall Press.



## 附錄一 訪談大綱（職工管理者）

一、請問貴基金會目前有多少職工？

二、確保管理方面

（一）請問貴基金會提供了哪些誘因以吸引職工加入組織？

（二）請問貴基金會在招募職工時是否會分別針對組織內部以及組織外部進行招募，分別又是以何種方式對組織內部以及外部進行職工的招募？

（三）請問貴基金會是依據何種標準來作為錄取職工以及徵選的過程為何？

三、開發管理方面

（一）請問貴基金會提供職工哪些階段的教育訓練？以及提供給職工的教育訓練又有哪些？

（二）是否會給予各個職工不同類型的教育訓練類型？若是，那麼依據何種標準給予職工不同教育訓練類型？

四、績效管理方面

（一）請問貴基金會是否對員工進行績效評估並且是以什麼作為職工績效評估的依據？是由誰來進行評估以及從哪些面向來進行評估？

（二）是否會針對績效的評量結果給予職工獎勵或懲處？

五、報償管理方面

（一）貴基金會提供了哪些報償方式來激勵職工以回饋其對組織的貢獻？其中是否包含了金錢以及非金錢上的報償？如果是，那麼分別又是哪些？

（二）是依據什麼標準給予職工金錢以及非金錢上的報償？

## 六、維持管理方面

(一) 請問歷年來貴基金會職工的流動率大致上如何？

(二) 根據文獻指出，滿足職工的需求、培養職工的專業以及管理者的管理風格可能會影響職工的留在組織的意願，請問貴基金會的看法如何？

(三) 若如文獻上所述，那麼貴基金會如何得知職工的需求以及如何滿足職工的需求？提供了哪些方式來培養職工的專業？以及，在管理者的管理風格上，貴基金會認為管理者必須具備什麼樣的條件以及什麼樣的管理風格會使職工更願意繼續留在組織裡工作？

(四) 除了上述所提及的影響職工留任因素外，貴基金會認為還有哪些因素是會響職工留任的意願？

七、請問貴基金會在以上各個管理面向的運作過程中遭遇了哪些問題？在哪一個面向上所遇到的困難最大？貴基金會又是如何解決在管理上所遇到的難題？

## 附錄二 訪談大綱（資深職工）

一、請問您在貴基金會工作多久了？

二、確保管理方面

（一）請問您是透過何種徵才管道進入貴組織？

（二）請問貴基金會提供了哪些誘因引發了您進入組織的動機？

三、開發管理方面

請問貴基金會提供了您什麼樣的教育訓練機會？是針對您目前的工作內容還是工作內容之外的進修？這些教育訓練的機會帶給您什麼樣的影響？

四、績效管理方面

貴基金會是否會針對您的績效給予您獎懲？帶給您什麼樣的影響？

五、報償管理方面

請問貴基金會提供了哪些獎勵的措施給您，是否包含了金錢以及非金錢上的激勵方式，分別為何？帶給您什麼樣的影響？

六、維持管理方面

請問您認為，什麼是影響您持續留在貴基金會的主要因素？

### 附錄三 訪談逐字稿（一）

受訪者代號：M1

訪談時間：2009 / 03 / 25 2:20pm~3:02pm

訪談地點：台北

紀錄：張君怡

主任我想先請問一下貴基金會目前有多少的專職人員？

我們分成三類，法師不支薪，員工支薪，義工不支薪，對，那所以我不曉得你職工部份的話～你這邊的話，如果以支薪的來作為員工的話，我們支薪的員工大概有四百人。

支薪的有四百人。

管理職的話法師跟部分的職工，高階的話～我們○○○的話高階的都是法師，我們的話我們已經算是最職工裡面的最高階了，我們就是處級主管就是沒有了，就是處級主管我們就是最大處級主管，處級主管往上面走，甚至有一些處級的主管都已經是法師了，對。

所以在你們本身的專職的裡面就是包含法師跟支薪員工的這一塊。

你說專職的？管理。。。

專職，就是即使是第一線也是。。。

大部分都是員工，法師比較少，因為我們法師全部都只有一百多位不到兩百位，對。

那就是反正總支薪的大約就是四百位左右。

對。

那貴基金會覺得是你們有什麼優勢，應該說是有什麼誘因會吸引這些人員進入○○○工作？

大部分的誘因應該是對組織的認同，其實就以非營利機構來講，大部分都是這些機構的願景來吸引人家投入，不管是義工也好，或者是專職也好，大部分都有某種程度的～雖然說是支領薪水，但是他大概都有一些某一些程度上是受這樣的一個願景來吸引的，因為非營利機構跟營利機構不同，他的福利待遇都比較差一些，那依照職位的部份，基層可能差一點，那中層到高層那差很多，對，那你捨棄了那個部份，會到這個地方來多多少少都要對機構的願景有一些認同，嗯～你可能投入在這個地方，對。

在你們在做招募的這個部份，是會對內部也會同時對外部進行，就是組織的內部跟組織的外部進行招募嗎？

內部的話你應該是說是，你所指的是內部的轉調嘛。

**嗯，對，內部的轉調。**

內部轉調我們有會，但是大部分還是偏向於外部的部份，我們將來有職缺的話原則上嗯～我們以外部的為主，那外部的話～內部是因為是這樣子嗯～我想應該甚至還可以分成兩個部份來看，那我們先部談義工的部份喔，義工的話通常是因為他想做他就來做，他能做他就來做，他有時間他就來做，那除了這一塊以外，我們這邊還有兩塊，就是所謂的領新的，我們叫做專職，我們的員工就專職，另外一塊就是法師，那法師的部份的話～他們定期會輪調，定其他他們是採輪調的，那那一塊的話我們也不談，那以職工來講的話，通常他會找～我們說這個單位他會找我們的專職，會找專職的話，大部分都是因為有專業的需求，那當然這個專業的需求嗯～從內部來講，有時候不見得能找得到，那如果說有一些職工沒有特別的話，倒是可以做轉調，所以我們這邊也不排除單位轉調～就內調，但是大部分還是從外面找來為主。

**那如果說是內部轉調的話，所以你們是如何讓你們組織內部的員工知道說現在哪個地方有缺，那可以以內部的就是輪調的方式過來？**

通常一般來講我們不會特地的說把這個訊息公告，因為我們現在譬如說我們這邊的話很多可是我們其實～我們最大的四百人裡面絕大部分都在這個地方，除了這個地方～因為我們這邊是我們的行政中心跟文化中心跟出版部，那另外一個部份第二大的在我們的金山，再來其他的分佈在全省，那分佈在全省的寺院，每一個寺院只有一兩個人，那說讓他們調故來，第一個交通沒有辦法解決，第二個部份就是他就要再找人，那對你來講你需求的人你解決了可是你的問題沒有了但是造成別人的問題，所以我們通常是說除非我們～我們這邊講的就是因緣，那因緣到了，譬如說他覺得他這個地方有一個職缺需求那他那邊的話剛好這個職缺的部份的話他的業務比較少，這樣的話剛好可以做一些安排，不然極少的话是我需要人我就從其他第方去找人，找到一個人以後我就沒問題了，然後讓他去傷腦經，比較少，對，那一方面我們考慮到是這樣子，另一方面也是考慮到專業的問題啦，所以大部分我們部排除可是大部分還是從外面找。

**那如果說像外部招募這一塊來說，那再基金會大部分是以哪一些管道來招募？**

我們絕大部分還是從一〇四，還是從網路來找。

**其實因為〇〇〇算是一個比較特別，他算是宗教組織，那貴基金會會不會透過跟學校合作的方式來進行招募？**

我們有會有工讀生可是比較～我們不太會這樣子，對，因為嗯～我說過就是說其實非營利組織我們要找的是其實就是願者上鈎，因為你必須要任同這個組織的～第一你必須要認同這個組織，第案部份你要能夠接受組織的這個文化，因為非營利跟營利組織其實不太一樣，你除了認同以外的話你還要能接受他的文化，很多人是認同這個組織可是他沒有辦法接受這個文化，那你就沒有

辦法再繼續在這邊服務，很多認同你的宗教理念，可是你進來之後的話你要適應他的非營利的機構的文化，這個其實還是不同的，這是還是有差異的。

**所以其實還是以人力銀行這一塊。**

我們不會特別招募，因為另外一個狀況我們不太像一般的企業說我們一次會招募很多個，不可能，我們通常的話第一個每個職缺的話很可能就是一個兩個，那我們這邊也不是生產單位嘛，我們又沒有說增加一調昇產線增加一個單位，對阿，然後增加一個募款，不可能嘛，對，那我們當然也不可能投了太多的人力去那個地方去做宣揚阿，我們宣揚也要有目的對不對。

**那我想知道說在○○○整個招募的程序大致上是怎麼樣？**

我們這邊會跟一般的企業一樣，你一定要有人需求，也就是說當你這個單位譬如說A單位有人員離開了，那你A單位就要提出人力的需求、人力的申請，那人力申請準了那我們就進行招募，對，那招募有這些資料，然後這個需求單位那開始進行一些面試，然後到時候擇優錄取，對，然後再來就核准後報到。

**所以是各個單位部門自己去做嗎？**

嗯~各個部門~不是，他把需求送到人力資員單位，由人力資源單位統一招募，然後人力資源~如果你需要人裡資源單位的話，譬如幫你過濾資料，那當然我們這邊就會服務，那如果你有特別的需求譬如說你要求所有的資料就到你那個地方去，那我們也都會配合，我們會依據這個運用單位的需求。

**所以依照各個單位的不同…**

你如果需要你要自你要自己去面談，那我們就直接把資料轉給你，那如果你要我們幫你過濾資料，那我們就幫你過濾，那你如果需要我們幫你協助面談，那我們就幫你面談，對。

**那會有什麼一些比較特別的限制嗎？或者是特定的資格？**

特定的資格阿，我想我們是一個宗教團體，所已就是你必須要~我說的你必須要認同這個文化很重要，因為你到這邊來的話你一定會說哎呀這個君怡師姊，那你必須要這樣子的稱呼，然後再這個地方的話還有一些是有關佛學的課程，那我們希望你有機會能夠去上，那如果你對這些課程你很排斥，我想你再這個地方工作你不會很舒服、不會很愉快，對，所以先決條件上面你必須要對這樣的組織文化~不能說你一定要接受，但起碼你不能排斥，這是一個特有的文化，對，因為你常常有可能會接觸到就是一些佛學的、佛法的東西，對。

**所以其實是本身人員他自己不排斥，所以也沒特地說你一定要是佛教徒阿…**

有些單位會要求啦，有些單位會要求希望他是皈依的，皈依佛法，那要看~當然這種的話就更難找了，對，就比較難了，因為佛教徒~我們通常會問人家你不是佛教徒，他就說他是佛教徒，可是皈依了沒有，沒有皈依。

**那就是第二個部份是在，我想知道貴基金會提供哪些教育訓練階段，那我所謂**

**的階段是可能會有新進人訓練、在職訓練，那可能會有員工的生涯規劃這一些階段，那我知道說貴基金會是提供了哪一些的階段？**

我們有新進人員訓練，我們新進人員訓練我們現在的話都已經做了網路課程，就是說嗯～你可以自行上網去閱讀，對，然後在網路上面測試，對，那所以新進人員～我們在其實在去年以前我們都是用實際課程，那我們現在在推動就是網路課程，因為他不限於在某一個時間，或者是地域性的關係，所以你隨時都可以去上內部的網路去閱讀，我們有一個～就已經錄製了這個線上的課程。

**所以現在就只有網路課程…**

不是只有啦，我說我們新進人員是有網路課程，我們現在在推的是這個部份，對，然後我們這邊的話也有專業課程，就是說一些管理的部份或者是專業的部份，那嗯～依據需求如果我們這個沒有經濟規模的話，通常他們一些比較一般性的管理或者是專業課程認為足夠了我們會內辦，那如果是只有少數的，單位的一個特別的業務需要，或者是他的一個專業，我們都會鼓勵他到外面去，外面的接受外訓而不是用內訓的，然後我們這邊的話我們也有一些專題講座，對。

**所以其實內訓跟外訓這部份是依據經濟規模…**

其實應該是說你有多少人嘛，如果你有三個人那你要不要辦內訓？你辦個內訓那講師一共我們花了投注了二十個人力在這邊，結果只為了三個人在辦，那這個部份我們會說你如果三個人是不是參加外面的會比較好一點，不然我們還要幫你找講師就不得了了，我想這個是應該要評估啦，那通常所以我們說內訓的部份一定是以一般性的，譬如說大家對於你需要人際溝通，我們昨天才辦了兩梯次，昨天跟上禮拜，人際溝通，那這個是大家可能有一致性的都有這個需求，那當然我們究辦了兩梯次，每一梯次大概三十個人，對，那當然這個就內訓比較合適，那如果我今天就是說談媒體的製作，那我想大概只有我們影視組的三個人會來，那請問一下你怎麼辦內訓，第一個你辦內訓以後你去哪裡找講師，可能找兩三個講師然後兩三個人對兩三個人來上課，那你覺得這個划得來嗎，成本划不來嘛，你還不如三個人道外面去看什麼類似的課程你就去上吧，我想今天你負責一個教育訓練你一定要有一個成本的觀念，所以我們會用這樣的方式去進行。

**所以是如果職員都必須的一個基本的能力就是以內訓的方式。**

對，就是說你應該具備基本的，包括說有一些佛學的課程我們都會開，對，我們開了以後也希望你可以來參加，然後我們也有階段性的這樣子。

**那有沒有規定比如說員工他必須一年或多久一定要接受多少時數的教育訓練？**

我們目前的話是有歸定但沒有強烈的要求，對，因為就以這個中覺團體來講，我們的OO是一定會有，那我們也比較不會像營利機構說你沒有上過～一年

沒有上三十五小時所以我就把你fire掉，對。

**所以有規定但是不強制。**

我們通常都會希望～我們希望你具備這些能力，對，那我們現在目前像今年我們在推的是學習系統，對，那學習系統裡面每個人都有學習地圖，那你去看看你缺了哪塊，然後有的話只要有你缺的部份，我們有這個課程的話那系統就會通知你去上課，我們在下半年這個系統就會上線了。

**那接著在績效的部份，那績效管理這一塊我只談績效評估，那我想知道其實在一般的企業是可以以業績作為一個績效的指標，那因為非營利組織不以營利為目的的特性嘛，我想知道說在貴基金會沒有對工作所謂的績效評估，那…**

我們做考核。

**做考核，那是以什麼作為考核的依據？**

我們現在目前正在做把～正在做績效導向，以往的話其實是理念導向，對，以往的話像這種團體的考核的話大概都是以理念導向，就是你對這個團體的認同程度，對，來作為你績效的考核，你認不認同，但是你現在我想營利跟非營利機構的差異阿，很多這些大師都說營利機構阿他的長處阿是他有一個阿對績效很清楚、目標很清楚，然後成本很清楚，然後非營利的部份呢是願景很清楚，對，他適用願景來吸引人，當然很多大師就說如果這兩個部份能結和那是最好的，對，可是這個結合上面其實是很大的一個工作，很難的有具體的怎樣去連結，尤其是非營利團體，對。

**那如果說以一個績效導向的話那這個績效試看哪一個部份？**

你績效導向就要看就是譬如說看你年度的一個計畫你完成的情形，雖然我們沒有所謂的數字～我們不見得沒有數字，也有一些有數字喔，只是我們不是用欸～我們有有一些單位是用金額喔，譬如說很簡單你負責的如果是一個募款單位的話，那你當然還是募款你達成了多少，這還是有～還是有他的一個所謂的達程度阿，對，那你工作的有時後也是一樣的，你譬如說年度的工作目標你完成了多少，對，也其實是可以做某一些轉換啦，那因為在非營利機構來講的話，以往可能比較不太像～當然欸～應該怎麼講是說當整個譬如說完全你開始碰到了一個世界整個全面的世界不景氣，那你會發現說不是只有光這個營利機構受到影響，這個非營利組織也受到影響，那你就必須要怎麼樣把你的這些資源怎麼樣去利用達到最大的效果，對，那這個其實也還是要經過一個績效的評斷。

**所以其實各個部門有不同的～應該是說他的工作一個目標。。。**

一個工作計畫、一個工作目標。

**所已就是依據他們各個單位的。。。**

當然，當然主部份也是依據這樣來評量，對，譬如說我下面有六個人，那

你每一個人的話你到底工作完成的情形，那我當然還是第一個我會按照工作的完成性情形，然後再來的話我可能會依據你的工作態度，對，那你對於這個組織的認同啦，你的團隊的一個合作啦，或者是你的一些這些專業能力的部份來做評估阿，慢慢

**那就是如果這樣一個績效考核出來了，那會不會針對這個績效給予員工任何的懲處？**

我們這邊是有規範就是說當你考績到什麼樣的地步的時候，那你是必須要不適任，是必須要被解僱的，對，應該不是懲處就是說～懲處阿、獎懲阿是針對某一個事件來做獎懲，對，那這於說你如果是平常的話就表現都很不好，對，那照理講也不一定要等到考核的時候再處理，對，平常都可以處理，對，那考核的話如果你考績是到了該處理的時候，人資大概如果看到這種考績那人資單位就會要求主管來處理，對，這個部份我們是有規範的。

**那如果說績效比較好的是有甚麼樣的獎勵嗎？**

我們以往是這樣子阿，就是說通常績效比較好的就是在做年度調薪的時候那你當比較有機會，就是說你調薪的幅度稍微～你有機會調薪或者調薪的幅度比較高一點點，對，但是就以非營利組織來講，這個部份的金額都不會太龐大，對，然後再來的話就是，你如果考績比較好的話如果有一些職缺，晉升的職缺的話，那當然晉升的管道會比別人快，或者是一些嗯～一些擔任主管的機會就會比別人要多一些，我們通常要晉升的時候，我們也都需要看你的過往表現。

**那就是在績效的部份，那比較好他可能會調薪嘛，那升遷機會會比較多，那如果是比較差的他會...**

那就沒有調薪啦。

**他不會調薪可是會被減薪嗎？**

也不會，對，因為你不知道不能夠隨便減薪嗎，這是勞動條件的副項，你這個勞動條件改變了這個之後的話，這個就會被人家申訴耶，會被人家告的耶。

**喔，所以在基金會不是用所謂的像是...**

你減～你不可能那麼隨便的去減人家薪水阿。

**沒有～可能剛剛就是敘述錯誤，就是說貴基金會不是以績效獎金的這個...**

我們沒有績效獎金。

**喔，沒有所謂的績效獎金，就只有調薪這樣子...**

我們沒有績效獎金，對我們沒有績效獎金，我從來沒有～剛剛沒有跟你提過績效獎金，我們這邊沒有績效獎金的，因為像這種機構我們從來不提獎金的，對，我們沒有什麼好獎勵，因為我們所謂的～我們所有的資源是來自於大

眾對你的認同，然後賦予你一些任務，我們不可能把他拿來自肥阿。

嗯，那我們知道就是很多人進到基金會工作，很多都是因為使命感，是因為認同組織的關係，那課能在於薪水這一方面他可能就沒有這麼的在乎，那我想知道說貴基金會是提供什麼樣的獎勵來回饋這些員工對於組織的一個付出？

你能不能舉一個例子？

就是可能在福利方面有…

你是要講福利嗎？

嗯～金錢我們剛剛提到可能是會…

我們基金會金錢一般來講我們非常不太願意用金錢，我們極度不願意用金錢，尤其是佛教團體，級不願意用金錢，對。

所以其實在獎勵、激勵這一部份是不用實質，就是都用一些非實質上的。。。。

對，都盡量不談到所謂物質的部份，對，但當然在～不是說都不用啦，就盡量並免用物質尤其是金錢，對，那我們這邊的福利～我們這邊的話當然也有一些就是說嗯～除了一般的保險，我們這邊有團體保險，然後我們這邊也有員工的旅遊，對，但是預算都不高，對，預算都不多，然後我們這邊有每年的話有員工的健康檢查，對。

所以其實都是以福利這個方面來…

因為我們沒有所謂的獎金，對，我們這邊的話不可能拿大眾的捐款做為獎金。

那會有想是什麼年度…

年終獎金？

不是，優秀的員工的一個就比如說是表揚或者是評選嗎？

目前沒有。

就是以團保阿、員工旅遊這一方面…

我們盡量就是福利的部份，當然我們的福利嗯～特殊性的話很少啦，特殊性很少，我們這邊唯一的話大概特殊性我們就是你～我們會給每個人每年有修行假。

修行假？

就是除了你這個特別休假之外的話，你有一個修行假，譬如說你要去打禪七啦，那你每年的話就是你新進人員你有五天，那以後的話每年有三天，這個部份的話就是不扣薪的，就是全新的，就是修行假，但是要你去修行才有，對，譬如說你如果去打一個佛七啦，去打一個禪七啦這個部份有，那或者是像我們參加法會啦，這個部份有，但是如果沒有參加那就沒有，就棄權就對了。

所以就第一年有五天，那往後每年有三天這樣子。

對對對，那主管的話是每年都有五天，可是我來了沒有用過啦，因為這個也要看你用的到用不到，對。

那接著是關於維持這一方面，因為就像我們所知道的，在社福團體裡面他可能薪資都不如一般的企業嘛，那人才的維持可能就比較不是那麼的容易，那我知道貴基金會大致上是多少？

我們一般的流動率大概在二十到三十之間，年流動率二十到三十。

所以一直以來就大概是這個數字？

大概都在這個範圍之內，對，那如果以這樣來看的話跟～大概不會比一般的營利機構要來的高啦，因為如果你百分之二十到三十，也就是每個月月動率的話大概是百分之二上下，這個流動率的話大概還好，那嗯～當然也以現階段來講會比較低一點，對，當然～另外一方面的話你剛剛講的是說，我們比較～我們沒有所謂的物質留人的那種資源啦，我們大概都是～因為能夠留的話帶大概都是你認同的話就留，對阿，那如果你在這個部份的話有其他誘因的話，那我們大概沒有辦法做一個給予，對阿。

那就是因為根據理論上面來講的話是說滿足了職工的需求、培養了職工的專業和管理者的管理風格這些可能比較會是影響職工願不願意留在組織工作的因素，那想請問您的看法是如何？

這個我的看法都沒錯阿，這個是理論性是這樣子。

那想知道說你們有這樣做嗎？因為想說滿足員工的需求，因為外顯得需求可能比較容易看的到，但是一些。。。

我想這個部份喔，我們都瞭解理論上，可是這個部份在作法上的話尤其是非營利組織，你滿足員工的需求，你要看你有一個多少的資源在手上，你有多少籌碼，對，今天你在營利組織的時候那就比較多的籌碼，對，因為我很簡單，我要做一百億的生意我給你一億，然後你想辦法去做一百億，我給以一億的獎酬，那你當然有一些資源，我們這邊的話你如果要做一百億，那大家的話沒有資源就是你也要想辦法給我，對，所以這個部份的話這在非營利組織來講的話，你說滿足職工的需求阿，這個部份我們只能說滿足職工在精神方面的需求，對，物質方面的需求實在是沒有辦法，對，這個部份因為當你到這種單位來的時候你就必須要有認知啦，所以這是沒有辦法滿足的，在物質的部份。

那如果說精神上的需求，那其實這是比較抽象的嘛，那你們要怎麼去了。。。

那你可以去滿足的話就是說你第一個你如果是佛教徒，那你到這邊來講的話第一個常常可以接受佛法，當然這個部份是沒有問題的，第二個部份的話因為我們這邊會辦法會你可能想要參加，對不對，那我們有這個修行假給以請，再來的話我們有這個禪七阿、佛七阿你都可以去打，對不對，你只要工作上面這個部份可以有一個交代，這個部份就是我們有這樣的一個方式，就是你接觸

到很多的學習，對阿，因為我們這邊有很多的寺院，那每個寺院他辦的都不太一樣，對阿，時間也不太一樣，你就可以去選擇，那甚至我們在至個地方我們自己也會辦一些就是這個佛學的基本課程，那就是說你如果想要認識佛法，那其實是有機會的，對。

**那就是培養職工專業這一塊應該就是以我們剛剛的教育訓練。。。。**

我想我們教育訓練，我們大概也是這樣子，我們目前規劃這個學習地圖這也是一個，這個部份的話跟企業來講其實是嗯差異不大的，對。

**那如果以管理者的管理風格上面來看的話，貴基金會會不會發現哪一些特質的管理者，他們的流動率會不會特別的高或特別的低？**

這個比較難說，這邊我想比較難說的原因是因為我們的管理者的類別有好多種，對，我們這邊管理者的話，我們也有一些是所謂的義工，比較少，但是也有一些義工是管理者，對，那這個部份的話有一部分的話是義工，然後大部份的話都是法師跟所謂的專職跟我們這些主管，那這個法師的部份就是屬於輪調的，所以這個部份～當然我覺得這個是可以認同的，因為管理者的管理風格一定會影響這個部屬對機構的對他工作的認同，對，但是我覺得這個部份我很難去跟你具體地說，對。

**那除了上述所提得這些因素以外，那您有沒有覺得說在這裡你們有認為有哪些特別的因素是會影響他們的留職意願的嗎？**

我想說非營利組織的話，我們能夠留人的話大概就是對這個機構的認同跟使命感，這個部份是非營利機構的特性，也就是營利機構他所沒有的，對，因為營利機構給你的就是我們年度的營業目標是多少，對，那我們大概是希望我們是服務的，我們希望把佛法讓大家來接受，然後我們有一些的話是比如說去救災餉，或者是說去救濟，或者說是一些救濟，對，那這樣的一個理念很多人是這個部份我們的願景是這樣，然後當然我們師父說我們蓋OO大學跟大學醫院，然後地方這個學院他是跟一般大學是不同的，對，那認同我們一起去投入，對，那是有這樣的一個願景，但是這個大學不是說大家投入以後這個大學會賺錢的，他可能是賠錢的，對阿，應該是賠錢的，那大家認同了以後就是說我們把資源放在這個地方，我們培養更優秀的人才出來，做這種非營利的工作，非營利的管理的工作，對，所以我想這一塊的話是所謂的非營利組織的他其實他的一個優勢在這裡，對。

**那我想知道說在剛談的五個大面向，從招募、教育訓練、績效的評估、報償的管理跟維持管理這些方面，你們在運作的過程中有遇到哪一些的困難？那哪一方面的困難又是特別大？**

管理上面，其實在管理上面通常多多少少都還是跟成本有關啦，對，那在非營利組織的時候就是說你怎麼妥善運用、分配或者是運用這些資源或者是什麼，這是很重要的，因為都不是很多，對，但是還是要做啦，就像我們還要做

考核阿，但是考核完以後，當然考核是一定要做的，可是不見得表現好的話就一定會有你預期的獎勵。

**所以在這五個面向所遭遇的困難是會。。。。**

你說哪幾個面向？

**嗯～招募然後教育訓練、績效評估、報償跟人員維持。**

我覺得是通常是在績效考跟報償是比較～比較～就是說跟他的非營利的特性阿是有，是比較難去著力的啦，比較難著力的啦，因為績效的部份來講，就是說～尤其是通常我們一些宗教團體都不太願意去做一些批評，對，或者是作否定，對，但是在做考核的時候可能必須還是要做這些的部份，那像我們這邊已經有很多的這個法師是擔任中高階的主管，它比較困擾這件事，他也會碰到這樣子的問題啦，所以績效考核來講的話對於這個非營利單位，尤其是宗教體可能會是一個比較困擾，OK，那尤其很多的就算是領薪水的人，我們這邊專職的員工來講，他會認為說他是來～他因為認同所以他投入這個機構，他對薪資也不要求，對福利也不要求，那可能我的工作能力就比較差一點，他會想說我不要求可是你為什麼要求我，對，所以在這個部份來講可能對非營利組織這一塊是一個比較難處理的地方，實務上面常常碰到這樣子，對，然後在薪酬的分，當然這一塊是更～這一塊很難去處理的是因為這一塊是屬於物質的，所以有一些如果你是因為待遇的關係而離開的話，我們大概沒有辦法，那當然也有很多人是因為待遇的關係他沒有辦法進來，我們覺得很好他也很想進來，可是待遇沒辦法，對，那我們也只能感到很遺憾。

**其實在於績效跟報償方面是一個比較棘手的。**

嗯。

**那～主任～不好意思耽誤了您這麼多的時間，那我的訪大致上是到這邊，那就是謝謝主任。**

## 附錄四 訪談逐字稿（二）

受訪者代號：E1

訪談時間：2009/03/25 3:15pm~3:51pm

訪談地點：台北

紀錄：張君怡

我想請問一下說師兄您在這個法山工作大概有多久了？

喔！其實我是在民國八十九年一月十號進來，所以在今年的一月十號是滿九年將近快要到十年，不過還有一段還有幾個月到十年。

那所以是在，因為我知道法說鼓山他成立的基金會是有兩個嘛，一個是法鼓山基金會一個是他是寫法鼓山慈善基金會這一塊，所以您是在，因為我看那個慈善基金會這一塊，它是民國九十年才成立的，所以您等於是在這個基金會成立之前就在這裡工作了？

對～我甚至可以更你講慈善基金會它的前身，〈笑〉，因為其實如果以基金會而言法鼓山基金會是一個統稱，舉如說所有的法鼓山基金會包括文教基金會、佛教基金會，我們全部都把它納在我們法鼓山基金會裡面，包括說其實類似像慈善基金會它也算是法鼓山基金會裡面的一部份，我們的基金會很多不是只有這兩個，但是如果說你講到跟社福類直接相關的話，主要的業務都是慈善基金會在推動，那慈善基金會它的前身其實是兩個會吧！我們副法總會下面有好幾個會堂，那其實是它的兩個會堂合併而成的，比如說是福田會、那另外一個就是安親服務團，那福田會呢就名稱而言就這個字意而言其實你可以很親楚的知道就是說，我們佛教團講種福田嘛，所以基本上來講所謂的以往的福田會它本身就是針對慰訪關懷還有急難救助或者是緊急救援就是這兩類的工作為主體。在去做，所以叫做福田會；那安親服務團是針對不知道不曉得你知不知道那個921集集大震，安親服務團是因為集集大震那個時候為了要救助當時的災民法鼓山所臨時成立的一個會堂，當時其實安親服務團他們是開始直接因為那個事件而成立了之後呢，他們在很短的時間之內就籌募了人力和資源直接到災區去工作，那經過了好幾年的運作之後然後因為福田會和安親服務團其實他們只是隸屬於法鼓山的副法總會，他們並不是一個在政府機關具有註冊或登記的一個具有實質上的一個社福運作團體。那其實法鼓山也考慮到他有這個必要這個需要，所以在合適的適當時間他把福田會和安親服務團整合合併在政府機關註冊，然後成立現在所謂的慈善基金會。

副法大會？

護法總會，保護的護，護法總會他其實是一個就是說對一個像法鼓山這樣一個組織而言這樣一個道場，其實它能夠成就這個道場的運作並不是只有單存的居士，單純的因該怎麼講單純的聖壇法師或者是單純的一些人力，但是絕大

部分的力量都來自於外部的信眾，那信眾他們會透過護法總會來奉獻他們人力或者物力或者是財力，那他們的人力所組合的各個會團那那些會團的總和就叫做護法總會。譬如說像福田會，我剛有解釋到就是主要是針對弱勢團體然後做慰訪的關環和緊急救助，然後像唸佛會就是推廣唸佛共修的一個會團，像禪坐會就是推廣禪修，法鼓山最有名的產品就是禪修，就是推廣禪修的一個會團。就是在護法總會下有個各不同的會團。

**所以慈善基金會這一塊就是福田會和安親服務團這兩個部分去組成的？〈對〉那其實也是因為集集大震的因緣際會之下就是.....**

對對！因該講說安親服務團是因為那樣的因緣而成立的，但是慈善基金會則是法鼓山針對覺得說，不管是基於什麼樣的因緣在運作其實最好是你的運做這個團體是具有政府機關的認可或者是相關在那邊有所謂的註冊比較具有公信力，所以才把一個比較類似於會團屬性的一個團體讓他變成正式的基金會運作。

**那我想請問您當時是有透過怎樣的管道進入法鼓山工作的？**

其實當初會進入法鼓山工作主要是兩個因緣，一個是因為朋友介紹一個則是應徵廣告，其實雖然像我們像這樣一個團體，剛好我是在人資單位做事，像我們就是說針對專職的這一塊我們也會透過報紙廣告進行招募新人的工作。

**所以您當年除了朋友介紹以外是自己看報紙廣告的方式進來這裡？**

對，因為剛好有看到這樣子。

**那現在還有以報紙的方式招募嗎？因為剛剛主任是說現在大部分是透過104，所以現再報紙這一塊因該就沒有了？**

對

**那當時就除了應徵廣告和朋友介紹以外那您怎麼會想到入這樣一個，因為其實它是一個滿大的宗教團體就算一個宗教組織？**

其實在我進來的時候還沒有大到像現在這樣。〈嗯〉法鼓山是這幾年因該講說這五、六年迅速發展起來的，在之前算它也算是大，但也不至於大到現在這樣。

**所以不是因為它的信仰或什麼吸引你進來這邊？**

其實在非營利組織工作的一個特性，如果沒有一個特殊的誘因那你很難做得長久，畢竟非營利組織跟一般營利事業不一樣，它本身在配額這個部分在薪資這個部份會跟營利事業比較不能夠競爭，對，那我當初為什麼會進來法鼓山最主要的原因其實吸引我的地方主要有三個部份，第一，合諧和相互關懷的人際關係：就是我剛開始進來的時候，其實我以前在營利事業待過而且不只一家，我進來之後可以感覺到同事之間的互動關係和以前營利事業組織互動關係有很明顯的差異。那讓我覺得很舒服所以後來我進來法鼓山之後就繼續待

下來。那另外還有個就是組織文化，因為畢竟營利事業的組織文化不管怎樣大部分都會強調不管它是講的是創新還是責任還是什麼什麼...但是它背後一個內控的因素一定會有競爭這兩個字在裡面，那其實在我們講說宗教的道場組織裡面他雖然並不是說沒有所謂的競爭，但是就是說你可以感受到最主要的其實它的組織文化的來源不是競爭，而是比較傾向於文化面的東西，那組織文化這個部份因為它能夠吸引我，所以也會讓我進來。還有一個就是跟營利事業比起來，營利事業常常因為業務的運作關係然後包括人員的異動或者是工作的調整或者很多的方面公司會以營利為前提，因此很多的東西想調整就馬上就直接調整，可是在這著組織而言道場組織的特性就是它的工作穩定性相對比較高，除非有必要不然的話就是說，你在工作你在你的崗位上然後你就可以就是說比較可以一直奉獻你自己，而不會說臨時因為組織有所需求馬上就會做很大幅度的調整。

### **那我想知道說法鼓山有沒有提供您怎樣的訓練的機會？**

教育訓練的機會其實法鼓山講到這個部份，因為法鼓山跟其他的道場比起來師父在，我說的師父就是指聖嚴師父，師父他在提到法鼓山道場和其它道場最大的差異是什麼？最大的差異就是教育，所以我們的道場是很重視教育的，然後在針對專職，有領薪水有受薪的這些人上面我們也呈現不同面向的教育方式，譬如說他會有各式各樣的教育關懷，我這邊可能要解釋一下我們比較少稱教育訓練我們稱教育關懷，因為師父曾經有開示任何一種教育如果是以訓練的方式達的話對那個人而言只是讓他學習一項技能從不會到會，可是如果說有關懷的這個部份放進來的話，那你不只關懷到他的技術層面而且包括他心靈的層面也都會關照到，這樣這他也比較能安住在那個團體裡面。所以我們通常較教育關懷比較少叫教育訓練。除非是純技術性的東西，那我們在教育關懷這個部分我們有幾種不同的類型，針對專職的這個部份那這個可能會跟一般企業比較不太一樣的地方，第一個就是大家都會有的新進人員教育訓練或者是屬於OJT跟個人工作崗位有關或者是專業相關的這是第一類的，就是比較OJT就是在職訓練相關的部份；那第二類的部份我們有所謂的通識管理課程，通識管理課程主要是針對你的工作崗位，這個跟一般的OJT比較有所差別的就是因為我們不同的專職他有時工作會涉及其他的層面，所以說他在受到這種通識管理課程的時候比較不會因為他的職位而受到影響。然後第三個就是佛學課程，這個可能就一般營利組織比較不會，對對對，而且佛學課程也是我們比較重視的課程。為什麼呢？甚至我們跟OJT課程一樣佛學課程會利用專職上班的時間來辦，因為我們會希望說，既然你在道場裡面工作，那我們是佛教的道場，那其實我們會希望說在這邊工作的人就算他，我們在應徵新人的時候不會考慮到他我們不會有宗教色彩，也就市說不管你是沒有信仰或者你是其他宗教信仰的仁，只要你的能力符合而且你對這樣的文化工作有熱愛我們都歡迎你進來，但是其實我們也會希望你進來以後接觸我們這樣的團體，你會慢慢的被我們這樣的組織文化所吸引，所以我們的類別就會特別安排佛學課程，其實另外有一

種，就是說在安排這樣的課程的時候也會有一種想法就是說，當工作人員開始接受佛學課程的時候其實當他開始慢慢去學這個東西，他一定就會認同我們的組織，相對的他的離職率就會降，這也是它背後的另一個想法啦！但是其實我們會希望吸引工作人員接觸佛學，因未必竟佛教道場，佛教組織總是會認為自己的文化背景是好的，那我們的佛學課程不不是強制性的，像OJT的課程就是在職訓練它是帶有強制性然後管理通識課程他有時候針對不同族群或者不同能力或者他所接觸到的範圍，有時候也會有一點點的強制性，但是佛學課程是沒有強制性的，就是自由報名參加。

**那我想請問一下剛剛有提到通識課程跟那個OJT的部份，OJT是部份是專職那通識課程這一方面是針對工作崗位，那這兩個是有什麼差異？**

你是說哪一個？

**就是剛剛OJT您提到他是一個專職的訓練。**

OJT他的意思就是on just training，就是在職工作訓練就說那個課程跟他工作上所需要用到的專業技術有關。

**那您剛剛有提到的通識管理課程，也是針對工作崗位納我就不太清楚這兩個的差異？**

其實有的時候，我們的那個就是說OJT的課程會受限於某些部門，就是它會依照他個人工作的部門或者你所屬的工作去做區隔，可是管理通識，既然它稱為通識也就是所謂的通識就是你在這個道場裡面或組織裡面所該具備基本理念的課程，那就是公共性的課程就不會受限於你服務的單位。

**所以他不是針對一個工作崗位而是一般的教育這樣子？**

對

**那請問~**

我們還有第四類，第四類就更特殊了，第四類就比較牽涉修行相關的關懷活動，舉個例子來講譬如說像就說我現在正在規劃的初級禪訓班，像我們在不同的分院我們也有推所謂的禪修，初級禪訓班那個是對一般信眾在推的，那我們針對自己的專職我們也會安排這樣的課程，畢竟禪修士法鼓山的寶所以我們也希望在這邊工作的人有那個因緣能接觸這個法寶，所以我們自己本身也會開。然後不只是我們內部推初級禪訓班我們也歡迎我們這邊的工作的專職去參加禪七或者任何的禪修活動，我不知道師姐你對禪修有沒有一個簡單的認識？

**其實比較沒有接觸到這一種，我只知道那個要花滿多時間的，因為之前我有一個學姐從德國回來那他也是特地去台中上禪修的課程，我只知道他一天花12個小時都在那邊。**

像禪修在法鼓山他已經把禪修便成系列成長的課程，然後它其實可以把它

放做心靈成長的課程，然後這種課程我們為了鼓勵專職參加我們甚至，尤其是新進法鼓山的人，像我們還有一種很特別的假叫做修行假，然後這種修行假試舉個例子來講，我剛進法鼓山第一年在法鼓山他會有五天的修行假，這就像一般的例假日一樣，帶薪休假，就是說我去參加禪七，如果說我的條件符合參加禪七的話，該好扣掉禮拜六禮拜天這五天剛好可以讓我去參加依次禪七，第一年有五天的修行假，第二年就沒有那麼多天！就是為了鼓勵專職去融入這個道場的文化，因為當你融入這個道場的文化，你對這個道場的認同度高的話自然而然你就不會離開這個道場。當然最主要的原因是我們能夠給專職的薪水，就是物質上的真的不多，畢竟是非營利組織所以我們只好在其他地方盡量豐富專職的生活。

**那我想知道說這些教育訓練帶給您就是有怎麼樣的影響？**

影響是不是，影響就是其實我剛剛也有提到的，第一個就是會提升對組織的向心力然後也會提深對組織的認同感然後第三個就是其實也透過不同的活動然後增進專職對組織文化的興趣的啟發，啟發他對組織文化的興趣。因為畢竟我們是非營利組織，非營利組織的話我們所有的費用都是來自十方信眾的捐款捐獻，因此在教育訓練這個部份，像我們也會有安排內訓和外訓，內訓就是我們內部自己辦的課程，外訓就是像有些像OJT在職專業的能力如果說我們組織自己辦的化第一沒錢第二請外面的老師也要錢，所以我們就會讓專職到外面上課。那個就叫做外訓，可是雖然我們有開放外訓的管道但是其實專職申請外訓的機率並不高，畢竟最主要的考量也是因為我們這邊的費用，專職的薪水也是來自十方信眾的捐款的原因，因為外訓的比例低而且外訓的狀況低所以我們盡量來豐富我們自己的內訓。

**那我想請問一下基金會是不是會針對您做一些績效評估這一方面？**

績效評估其實，這該怎麼講因該說道場跟一般的營利事業比起來其實我個人可以感覺到也很大明顯的差別，就是畢竟我以前在營利事業待過，那怎麼講就是說，一方面道場來自於十方信眾的捐獻另外一方面是有關於我們師父曾經有個開示就是鼓勵專職菩薩甚至法師都是一樣要快手快腳慢用錢。所以說我們組織員工對於就是說怎麼講在這個部份就會比較謹慎，那因此在我們這個部份而言績勵的部份就純粹你剛才講到的激勵地的部份或者是績效所給於的獎懲的這個部份，物質面的東西明顯的就會比較少，少很多，那主要組織會不斷的思考而且嘗試透過非物質和精神面上面的鼓勵，

**那我想知道非物質鼓勵是哪一些？**

非物質，非物質上面或精神上面的鼓勵可以分成兩種，第一種，首先我先講我的這個部份啦！就說對我個人的影響，有與人相處的影響還有我在處理事情上的影響，那在與人相處上的影響舉個例子來講從關懷的個部份其實跟一般營利事業比較不一樣的就是，我們對任何的單位都有輔導師的設置，那輔導師的設置當你在工作上或生活上遇到不如意的事情或是有什麼樣的想法的時候

輔導師會來關懷你，你可以直接去找他她會來關懷你，那這就是輔導師的功能，那如果你把這樣的東西放在一般的社會來講的話，其實那就有一點類似所謂的心理師或心理輔導師，那這個部份就是道場比較特殊的地方當你在家庭生活上遇到困難或者工作上有什麼不如意都可以從輔導師那邊得到關懷，甚至同儕跟同儕之間因為不太像營利事業會惡性競爭，所以同儕之間也會給你一些鼓勵，跟一些關懷，這是從關懷面的部份。那還有從文化面的部份，文化面的部份就是其實是你本身也可以透過接觸到佛教的一些文化來做個人心靈上或精神上的巧思，但是其實這個部份對我的影響可能比較大但是對一些新進的專職除非他本身有所謂的佛教信仰，有宗教信仰，那句我的觀察對某些人不見得像我這麼大，因為很多人來這邊的話可能是因為單純為了工作，那有的人是對佛教有一份信仰所以進來，那有的人以前有大大多數的人之所以會留下來是因為師父，他們是景仰師父所以才進法鼓山，這個其實都是包括文化面或者是精神面的影響，那其實就是非物質面法鼓山還會有許多活動都會歡迎專職來參加，這個部份老實講只對佛教徒有用。就是譬如說我們有很多的拜善法會、或者是觀音法會我們會有許多屬於佛教專屬的活動，專職其實因為你在這邊工作你就很容易的去接觸到那些活動，也很方便去參加那些活動，譬如像八關誡齋等等。那但是如果說你本身不是佛教徒的話那些活動對你的吸引就不大，所以我們才會希望來這邊工作我們會透過佛學課程或修行課程來吸引，當你能夠融入這個組織裡面以後，你就會發現組織提供許多寶貝給你，然後你就會慢慢學習就是說很多的東西其實人的生活不一訂都是需要靠物質面來支撐你的生活，有時候可以透過非物質面來支撐你的生活，然後非物質面的部份組織就會不斷的提供一些好的資源或者是好的東西給你，那當然譬如我們自己也會有自己的出版社，然後也有賣自己的一些書，那如果你是專職的話你也可以享受到一些折扣，大概就這樣。

**就是福利的這個部份，這個的應該說是基金會提供給員工的激勵報酬的一個部份，那這個已經牽扯到我們報償管理的這個部份，那如果說以績效這一快來講，那績效的評估，因該說它評估績效的好或不好會牽涉到獎懲這方面嗎？**

因該怎麼說，獎懲這個部分因為是道場所以說我們的獎懲對專職，績效跟獎懲的這個部分我們一直努力把它連結在一起，但是目前為止並沒有百分之百的連結，也就是說除非你犯了很大的錯誤要不然的話我們幾乎都不懲，這是道場的特色啦，因為如果說像很多營利事業你只要犯一點點小錯，馬上就懲的話那就會想說我進道場做什麼，道場跟外面營利組織有什麼樣的差別，然後所以說在懲的這個部份而言，除非你犯下譬如說我們有一些一定會被懲的規定，譬如說管財會的人偷錢或這怎麼樣，那就一定會懲，但是幾乎因為當你成為這裡面的專職大部份你會工作到某一個崗位的你心裡面會有一些信仰在了，因為你有信仰在所以很多的懲是備而不用，就是怎麼講，因為一方面進來的人本身已經先過濾了，就好像之前那個曾經有依次外訓的時候在上人力資源管理的課，然後講師在問就是說那時候還沒有像現在所謂的金融風暴，所以那時候很多的

企業，我們在課堂上討論就討論到企業如何降低自己的離職率，還有就是新進人員的開發，因為新進人員的開發很多的企業它們往往面試進來之後他們就要花很大的錢去過濾，過濾這些人那這些人進來後又要花一大筆錢去訓練他們，那等到他們成為在職員工以後呢他們又有很多薪資的因素或者其他因素離職，就會變成說公司花在從招募新人、到訓練新人、到離職新人的風險就會是一大筆的錢，可是問題是我們相對道場在這邊就可以省很多的錢。為什麼？第一個就是大家會考慮到要到道場去工作，我如果沒有那個信仰我最好不要去，然後還有大家會想要到非營利組織去工作薪水一定會不高，就是說那種精神上的限制就會先幫你過濾掉很多的人，所以企業要花很多的錢去過濾可是道場不用花很多的錢，這種精神的條件就會先幫你過濾了，相對的就是懲的這個部份，位你會進來的人心裡面一定就會先有一些認同或者是你會知道我到道場裡面去工作我不能做一些不好的事，要不然的話我可能天打雷劈或是什麼樣之類的，就是說自己會有些心理作用，所以我們懲的部份很多都是備而不用。當然也因為組織對懲的部份因為畢竟是道場所以會很寬容。然後我們先講懲再講獎，因為懲其實沒有什麼需要所以獎的部份老實講也沒有什麼獎，這是實在話，舉個例子來講像一般企業，一般營利事業會有什麼業績獎金，或者什麼獎我們通通都沒有，再加上我們這邊的起薪跟營利事業比起來少，那我們也會不斷的讓專職了解到就是說其實因為我剛才提到好幾次了我們這裡運作的費用都是來自於信眾的捐款，所以相對的專職就會有一個底就是說我們這邊的薪水跟外面相同工作比起來不會很高，所以當然也就不會有什麼獎。那我們會有獎的部分儘量設計在非物質或者是精神方面的東西，譬如說你真的表現很好的時候我們會利用慶生會然後請你的主管或是你的法師到台上去說某某人因為上次表現很好，我們請他上台，然後他上台大家就給他鼓掌，給他精神上的鼓勵。〈就是以口頭上的獎勵的方式〉對我們比較會傾向精神面的或非物質面的獎勵。

**那我想知道說您在基金會工作也快十五年了那想請問是什麼因素會讓您依職持續待在這個組織裡面？**

恩，因該講說是第一個組織的特色活動，像我們護法總會有一個義工團，那義工團主要招募義工像法鼓山有很多的活動，都是由義工在支撐的。譬如說像我們的祈福會議大典像之前的開山大典，然後很多的活動我們都會有很多的義工團來參與，那因為我本身對義工也很有興趣，所以慢慢就是身為法鼓山的專職有時候又可以參加法鼓山的活動，那種感覺就很特殊，那這是第一個原因。那第二個原因其實就是，在法鼓山工作這一段期間，我也慢慢有了佛教信仰，那當你產生了宗教信仰以後，其實會增強你在你的工作崗位上的穩定性。

**所以您也是進到這個組織之後才成為佛教徒的？**

對！因該講說我之前也算是佛教徒，但是我進來之後才發現說法鼓山是講所謂正信的佛教，正信的佛教跟一般民間的佛教有很大的不一樣，那以前我對佛教，舉個例子來講，像民間的佛教像我媽就是民間的佛教的信仰，就會有所

謂的燒紙錢、燒香拜拜類似像這樣的，但是正信的佛教是不會有這些的，所以我以前只能算是親佛教信仰，因該說我能夠認同佛教但是不算是有這方面信仰的人。但是我進來工作了以後包括參與了法鼓山的活動了解了師父所謂的正信的佛教，慢慢的其實他才開始形成我對於所謂的正信佛教的宗教信仰。

**真的很謝謝您今天接受我的訪談，很不好意思耽誤您這麼多時間，謝謝！**

## 附錄五 訪談逐字稿 (三)

受訪者代號：M2

訪談時間：2009 / 04 / 30 10:40am~11:17am

訪談地點：台中

紀錄：張君怡

-----  
我想知道目前貴基金會確切的專職人員是幾位？

二十個。

那我想請問一下您覺得貴基金會有哪些優勢會吸引人員想進到這裡來工作？

我在想說因為我們齣，主要我們試作社會服務工作，所以我們都是請的事專業的，就是社工背景的專業人員，那所以我們請的這些專業人員他所做的是他專業的事情，所以他能夠學以致用，這個是我想，這是其中之一啦，那另外是我們的機構也不事態小啦，那也不是說很龐大，也還蠻溫新的，另外我們是一個教會機構，我們是天主較產生的一個基金會，所以是一個教會～較會有教會的使命，跟教會的任務跟宗旨，所以應該也是有這一方面的，對我們認同的他才能購加入到我們這樣個一個團體，那另外當然～我們的薪資～核心的話是有顧慮到他們專業的加給，所以薪資來講應該還是中等以上，這個應該也是又因之一啦。

所以您覺得第一個部份是在專業上...

喔，第一個部份應該是在使命跟那個...

使命跟宗旨...

喔，對對對，因為這是我們的～我們是一個教會機構嘛，就是愛～傳播愛去那個～就是～傳波愛的使命阿，為我們對弱小弟服務的使命，傳揚基督的愛，我在想這應該是第一個，然後再來就是專業，應該是這樣子，再來就是待遇的部份。

那當貴組織在招募員工的時候，是不是會對內跟對外，那所謂的對內可能適用通工作輪調的方式，就是讓員工知道現在有職缺，看有沒有人想要轉職阿？

有，我們可能也不大啦，那我們分的就是己個大的方向啦，一個就是長青大學嘛～教育方面，就是老人方面跟婦女方面嘛，那老人方面的話，就是長青大學這個部憤世比較屬於較訓練的這個部份，那在老讓部份就是居家服務嘛，那居家服務就是老人專業的居加的服務，那老人裡面還有包括老朋友專線，那是淑於那個心理諮詢的這個領域嘛，那婦女就是只有～我們有兩個婦女中心嘛，所以對婦女也是個案的管理阿，個案的服務嘛，所以大概就分成這樣子，

那當然也會啦，也會譬如說這一個部門～某一個部門有一個缺的話，我們也會做整體的內調，所以我們也不會說你分就是在這個，我們也希望我們的培養我們的員工就是說，每個部門你都去色略，這樣後來他才能夠去做管理直的工作，所以這個是會，然後當然一定譬如說我缺一個，也許這個是從其他地方調來，那其他地方就需要在招聘新的人，就是這樣。

**那若是以內物輪調的方式，那您怎麼讓員工知道有職缺的消息？**

嗯～我們平常的話，因為我們小阿，這個馬上就會知道哪個～阿如果說有興趣的話譬如說我們老朋友專線阿，有一個缺話，那他們當中有人有興趣他們就去表達意願阿，那表達意願我們就可以考核看看合適不合是阿。

**那如果是以外朝的方式，那您...**

這個外朝的話我就跟您確認說我朝的對象是什麼，條件式什麼，餉，譬如說我們自己內部橋好了以後，譬如說我現在～之前我們老朋友有一個缺，那我們就是居家服務有夥伴願意到這個來，那他來以後我們那邊就朝居家服務，所以對外我們救護確認說，我們要朝居家服務的那個社工。

**那是透過什麼樣的管道去招募？**

我們透過那個社工專協，（阿範，我們阿個徵募的時候是透過社工專協，還有什麼？A：喜瑪拉雅那個資訊公益網的那個），喔，公益網，（社工專協，他算什麼？A：網站，兩個都是網站）

**所以大概就是透過網路的部份。**

從這裡面才能找到專業的社工背景的。

**那沒有說項像是跟學校的社工系...**

有，我們有跟學校的，可是學校大概都沒什麼那個，對。

**那如果說是以跟學校合作的話那是怎麼樣的一個方式？**

我們有請校友阿，請這邊的校友回去阿，就是跟他裡面的系辦聯繫阿，看有沒有合適的，我們也是盡量去放這個訊息啦。

**可是效果沒那麼好嘛，對不對？**

對對對。

**所以你們這邊是有所謂跟校園合作的部份。那我想知道說在你們在招募的程序上大致上是怎麼樣？**

我們第一個履歷一堆，我們會先初步篩選～這個人條件合不合們的，譬如說這一次我們是要居家服務，那看他這個學經歷然後專業的部份，阿有的根本就不是這個社工系畢業的，或者是不相干的，那我們會先剔除嘛，然後也要看

他的學經歷啦，先出部篩選啦，篩選到合適的我們在找他來徵試。

**所以就是做履歷的篩選之後，那進來之後的面試事由各個…**

我們面試是這樣，來的話我們在電腦上面先做有一些題目先在電腦上面回答，先做電腦的操作，電腦能力的使用，然後也回答一些題目，設計一些題目他用電腦，等於是筆試啦，但是適用電腦回答，那另外的話就是我們有面是，口試、面試，那面試的話我們就有我以外，我是主管以外然後還有相關的業務的主管一起來，那每次大概三個、四個一起來面試。

**那這樣徵選出來之後事由誰來決定任用？**

我們會一起討論，他們會有一個分數，那我們會一起討論，討論然後最後總決定是我，但是我們會一起討論。

**接著是在績效管理的部份，那我想知道說你們是依據什麼對職工做評估還有是誰來評估？**

我們是有一個績效考核辦法，那考核的話就是針對幾個部份啦，考核裡面就有一個工作表現跟特殊貢獻的事項，考核內容第一個工作的認識、工作的態度、工作的績效、人際關係、學習成長這幾個項目來做考核，那考核的話，分自評跟初評跟複評，先自評嘛，那初評的話就是當地的主管、督導來做那個初評，最後我這邊再做複評。

**那都是主管對員工的考評嗎？還是說有員工對主管的滿意度或是什麼的？**

嗯～沒有耶。

**所以在貴基金會都是以上對下二層級制的。**

對阿，下對上不需要阿，因為我們平常管道很暢通嘛，我們每個月有月會，在月會裡面就是，月會的話就是各單位做報告，各單位做工作的報告，這種的話不是例行性的報告，而是心得的分享，著重在經驗的分享，而不是那種很例行的那種，我們不希望是這樣，然後再來就是做下個月的工作報告，那所以譬如說我們下個月有什麼研討會有什麼，讓別的單位也能夠知道，那所以我們基金會不大嘛，但我們有分幾個部份嘛，我們有分那個長青組、婦女組跟老朋友專線組跟長照組，就是分這幾組，那每一組都提出報告，那報告完了以後伍們有一個交流的時間，剛剛講的報告不只是報告這個月的工作心得經驗，也報告下個月要做些什麼預告，那這樣我們就知道說他們下個月可能有個研討要參加什麼的，然後我們有交叉分組討論，我們有可以針對我們工作的內榮獲是對基金會的建議等等都可以在這裡提出來，那最後我在做一個回應，做一個總結，那當中我們也有請顧問來對我們的報告做一些指導，所以應該算是很多元多項的啦，而不是只是像說，沒有那種考評說我來考評你，沒有，但是者個考評就像是說剛剛講的嘛，有自評、初評、有複評嘛。

**所以可能管道很暢通有意見就先講了，那想請問說會不會針對考核出來的結果**

**給於員工懲處阿獎勵這個部份？**

我們是有定這個辦法，但是原則上得都是獎勵啦，員額上都是獎勵啦，那因為我們如果說不行的話那應該說是平常都就要做一些規勸處理的，而不是說到最後考評的時候才去做糾正，對。

**那我想知道說這獎勵的話～就是針對績效這部份的獎勵的話大概是有哪一些方式？**

我們有那個～最重要是核心的，核心體系啦，就是提敘嘛，就是敘獎的那個敘阿，提敘的一個標準啦，這是占一個蠻重要的一個。

**所以他主要的一個作法，應該說他績效主要會影響到的是他提敘的部份，那還有其他部份嗎？**

大概是這樣，因為我們的福利餉，不管說你是不是新進人員，大概都一起都一樣。

**那接著是在報償管理的方面，應該說是一個福利跟激勵方面的，我想知道你們是怎麼去回饋這些員工他們對組織的付出？**

你在別的基金會會有這樣子的嗎？因為我們不是營利機構阿，如果是營利機構的話就會說做你賺多少錢我複你多少工阿…

**我這邊指的表較像是提供員工福力的這個部份。**

那我就跟你講說我們員工的福利是普遍性的，當然勞健保是一定的啦、團體意外險啦餉，那個勞工退修金現在已經都有了嘛，然後還有那個禮金阿，結婚禮金阿，還有生育津貼阿，還有喪葬津貼阿，還有那個三結的禮金，對，還有年終獎金，年終獎金我們都還是保留到一點五個月啦，並沒有說因為經濟不景氣我們就打折啦，然後我們服務員工滿十年、時五年、二十年的話我們致贈紀念品阿，還有員工旅遊，聯誼活動嘛，我們這個都是全額補助嘛，那另外我們有外勤人員有外勤津貼，他要去訪視個案的人，因為我們的單位並不全部都是在總會這邊，向我們居家服務就是在外面嘛，那辦公室也在外面嘛，我們婦女中心辦公室也都在外面，那他們都要去訪視個案，所以有外勤津貼嘛，然後還有我們如果沒有外勤金皆的話，我們有午餐補助，然後還有就是員工跟他的家屬在相關事業有一些優惠，就是譬如說我們員工旅遊的時候，那我們家屬有一些優惠，阿員工都是免費的。

**所以等於是聯員工的家屬都有照顧到這樣子，那接著是在維持管理的部份，我想知道貴基金會歷年來在職員的流動率大概是多少？**

嗯～因為是怎麼講，以過去如我在這裡是六年餉，因為社福的員工真的是動率比較大，譬如像結婚，我們有好多是因為結婚，那她已經沒辦法。孩子都生了一定要那個，那也是捨不得他有是就離開了。那另外就是說該開始畢業，那實習是在我們這邊，然後大概畢業兩三年以後，他的老家不在這裡，那他後

來想想他還是要回老家去，大概有這些狀況。那少數的話就是他的興趣不符，也有這樣子的。

**那你們有計算過大概的流動率是多少嗎？**

這很難講，最近是有比較大的那個，就是同時發生，那之前的話他有一段時間就很穩定，我們還算是穩定的，但以一般社福機構是非常高，因為社工員縮然說他是在做他專業的，可是做社工員說要賺大錢是沒有啦，可是做社工的話也不是說一個月才兩萬多，我們其實都不只這些啦，穩定但是說你要發財的話不是說我努力就發財這樣子，大致上流動率就是平平啦。

**那可能根據理論上來說滿足職工需求、培養職工專業跟管理者的管理風格都是影響職工留任的重要原因，那我想知道說您的看法是怎麼樣，那針對這三點你們又是怎麼做？**

剛才講的就是說的一個，他一定是～剛剛講的培養職工專業嘛，所以我們他做的就是他的專業嘛，他所學的就是跟他所服務的～就是用到他所服務的，這是他的社工專業嘛，這個是，然後另外就是組織的一個氣氛嘛，組織的氛圍阿是一個愛的團體阿，是一個關懷的團體阿，是一個那個就是嗯，就是一個有使命的團體阿，可以看到未來的阿，不會說今天做明天不做的這樣子嘛，可以看到未來這是一個蠻重要的嘛，然後一個就是說專業上面，剛剛講的就是，滿足職工需求，就是說他他喜歡這個工作，他喜歡老人，向我們就很喜歡老人，他就是喜歡，那向我們有一個護理長，他之前就是在我們的護理之家，後來結束以後他離開，可是後來我們還是把他請回來做社會服務的工作，因為他很喜歡做老人之間的服務工作，所以跟他的興趣性向還是要搭配啦。

**其實也等於是滿足了他們一個…**

專業。

**老人的一個專業上面。**

對。

**那管理的風格，就是向您剛剛說得就是組織的氛圍嗎？還是說？**

對，因為我自己在管理上面，因為我們是有制度在那裡，但是我們還是以採取比較不是，我們有沒有打鐘，沒有打卡，沒有，那我們甚至有的單位有彈性上班。向我們婦女中心星期依舊休假，星期六上班，那居家服務的化，有的單位需要星期六服務的，那我們就輪班，所以我們也不會去～我們還是取有誠信的互信戶賴的原則，我自己啦，因為也不大嘛，那有時候就是家搬到很晚，第二天造上晚一點點來我也不會去care他這個部份，那每個人就是責任制嘛，但是我們還是有個制度、規範在那邊，我們還是有管理辦法在那邊，對。

那除了剛剛提到的三個因素以外，那您覺得說還有哪些因素是會影響到他

們願不願意留下來的因素？

一個就是說考公職，因為公職的話還比較有保障，這是一個，我們最近有大概之前比較少，最近有兩個，可是他到公職去也是約雇，他在公職比較能偷雞摸狗，這個是會有這個，要不然一般平常的話都是一些個人因素啦，興趣性向啦、結婚啦、回老家阿。

**就是比較沒有說像是在組織裡面的關係，大部分都是因為他個人的因素比較多。那最後我想瞭解在剛剛提到的舞蹈管理面向，在這邊大致上是遇到什麼比較困難的部份？**

基本上都覺得還好，那就是去年有一段時間，因為我們機構不大，譬如說我們居家服務七八個人，那一個單位乘三四個人，那有一個狀況就是說有兩個人他要去進修，有醫藥回家，一個要結婚，那就說四個人差不多在同一個時間走，那這個的話就是說因為我們機構不大，小型，你如果說大的話就馬上找到人，較調一下嘛，那我們不大單位人又不多，那同時要去進修，反正就是這些原因啦，前後同時離職的話，對我來講這是比較困難，那當我還是會有派主管，那我們裡面還是會流動嘛，不能說這裡沒人就斷掉這樣，所以也會職務的論調，雖然在管理方法上都差不多，只是說專業的部份他就必須再去進修。

**所以因為組織編制不大，所以同時有人流動的時候會比較麻煩啦。**

對對對，一個單位同時，不是同時啦，短時間之內啦。

**所以大致上就這個部份是比較困難一點的，那我的問題大致上世道這邊，那真的謝謝您能接受我的訪談，謝謝。**



## 附錄六 訪談逐字稿（四）

受訪者代號：E2

訪談時間：2009 / 04 / 24 3:45pm~4:05pm

訪談地點：台中

紀錄：張君怡

-----  
那主任我們現在可以開始了嗎？

好。

先請問您在這邊工作有多久的時間了？

嗯～在基金會十六年。

十六年。那請問當時是透過什麼樣的徵才管道進到這邊來工作？

因為在早期基金會～我是等於是跟著基金會創立之初就進入，所以當時並沒有透過那麼完全公開的狀況之下，我是在籌備階段就進來，所以我是透過教會體系，以及原來工作的轉任的部份進來的，所以可能在這條管道上跟組織內的其他成員會有一些些不一樣。

所以工作轉恁地意思是說，您是...

本來是在學校體系。

喔，本來是在學校裡面來這邊的。

也是～應該也是說因應基金會的有另外一個轉型上的發展，所以才做一些轉任的通工作。

我想知道說是說他們的需求上，所以您過來，還是說您當時就覺得說來到這個基金會？因為您剛剛說您本來是在OO女中那邊嘛。

應該是工作需求，然後可以跟基金會一起參與創立的工作，所以就被網羅在這個平台。

所以您比較特別的是說，您不是本來是不再這個基金會，而是本來就從裡面來的，那有談的上說就是這邊的什麼優勢阿，因為可能您也沒有說後來也沒有道別的地方去一直都在這，那您覺得說是不是在這裡工作您覺得說有什麼優勢，有什麼這邊會吸引你的？

應該反過來回答是說，如果可以在這邊擔任十五年以上的工作，那表示說這裡一定是在這份工作上看了不一樣的使命跟價值，那同時也看到基金會在發展上面的一些不一樣的服務面向，所以會吸引我在個領域吳斷的投身。

我想請問年在這邊十六年以來，那基金會有沒有提供您什麼樣的教育訓練，因為尼是從學校這邊過來，者其實也算是您的全新的工作嘛，可能跟那邊是不太一樣的，那從理論上看來會有所謂的新人職前訓練、在職訓練跟有些可能會有

### **什麼員工的生涯規劃這一類的課程？**

其實基金會提供的是進入組織之後會有一個基礎的導向訓練，會讓所有新員工瞭解組織的一些發展，甚至於各個單位的組織的服務內容，就幫助新的原功能夠在很快的狀況之下，不但能夠瞭解自己單位，更能夠瞭解整個基金會的發展，這是前面的部份，那進入在工作職場之後，其實我們每個月都會安排一次在職訓練課程，那他這樣子的主題會緊扣著我們社會工做的一些基本的一些架構，甚至是實務工作上的一些知能，會讓我們在實務工作上不斷的被調整、提昇，甚至於會緊扣我們的基金會的發展的脈絡，那緊接著其實也會～基金會其實也會非常鼓勵員工工作自己的進修，不論是專業學歷上提昇或者是相關專業的，其實就基金會而言都是非常鼓勵的一個立場，鼓勵員工再做～甚至是一個第二職涯的一個發展，可以讓我們將基金會的不論是方案或者是發展的部份能夠全面性的做一些提昇。

**您說可能在個人進修這一方面是～就是您覺得說您需要什麼要的，是您可以自己去外面接受一些訓練這樣嗎？**

嗯。

**那我想知道基礎課程導向訓跟所謂的每個月的在職訓練，那基金穢史以什麼樣的方式來提供您訓練的機會，可能是有沒有所謂的內訓跟外訓的機會？**

應該是～嗯～其實在職訓練應該就算是內部訓練，那是其實是年度就會排定，甚至在主管會議經過討論看哪一些適合員工們參與，所以事實上組織內的全部的成員都會參與這樣子的在職訓練，那外部訓練其實分成兩種，一種是說正規訓練，正規課程的學歷的部份，你可以～非常鼓勵我們的員工再做一個正規學歷的提昇，那甚至是再專業上面的一些短期訓練，這個部份其實組織都會提供相對應的一個不混是補助或是在資源的～人力資源上面都有很多的支持。

**那所以您說正規的話就是在正規學歷的提昇，那非正規的話就是...**

可能是研討會或者是一些外部專業的訓練，其實都會提供給適當的員工去做參與。

**這樣是內部的教育訓練它是以講師的方式嗎？**

嗯，或者是工作坊或是一個營隊的方式都有可能。

**那就是講師的話就是...**

外聘，就是我們會聘這個主題學有專精的，不論是專家學者或者其實都在組織在這一塊的在職訓練都非常重視，所以在師資的遴聘以及在課程主題的擬定上都是相當審慎的。

**接著是在績效管理的方面，那他是一個企業的概念，那其實我們所知很多基金會也有在做這一方面的，因為其實公部門也在做，大家都在做，要在企業實施因為他有利潤有業績，那我想知道說基金會會不會對你們做所謂的績效評估？**

**那如果有的話，它又要以什麼作為一個去評估你的績效的指標？**

嗯～有幾個面向，一個就是最基礎的所謂的人事考評，這是在基本的態度或出勤上面其實就有一個基本的面向，那其實另外在實行各個方案的時候，方案的本身其實都會需要有一些具體的成效出來，那我們會透過每個月一次主管會議，或者是顧問會議，或者是董事會的方式進行基金會內部的一個績效的一個考評的部份，經過討論，經過不斷的檢驗，會讓我們個單位的方案都會在一個基本的水平上是受到監督的。

**所以其實在貴基金會是由董事會方面來做一個評核？不是說各個層級的主管？**

我們一樣有每個月一次的行政主管會議，那我們會針對執行的各個階段去做討論以及做檢驗，那因為有各個單位都在，所以會有相互的一個督導的機制會在這一個主管會議的評台會呈現。

**所以其實各個部門之間他有沒有像是互評的一個部份？**

嗯，互評的～如果是以人事考評來說是沒有，但是在討論跟監督上其實是有督導的功能在，因為我們是透過討論相互提供不一樣的意見，就是等於是主管之間的一個互相討論跟創意就是一個團隊討論的概念。

**基金會會不會針對比如說你們的一個績效的考核出來的結果去給予你們獎懲的部份？**

會，因為是非營利組織其實不會有那麼多的利潤，那所以在嗯～可能在適當的時候基金會這邊，董事會這邊如果覺得有叫為合適的一些獎金的時候才會做，但是這個並不是每一年都會做，有可能數年才會舉行一次，不過這個人是考評是每一年都會有。

**就是考評有，但是這個嗯～像他的獎勵制度就是只有獎金嗎？**

獎金或者是公開的一些表揚的方式。

**那獎金不是說每年都有，若能要看基金會的整個的一個營運情形。那如譬說績效比較不好的會不會受到什麼樣的一個懲罰？**

應該是會在年底的時候，單位主管會進行面談，那會針對工作做一些討論，那緊接著會有這基金會這邊會有執行董事，可能會做一些面談討論，那其實這樣子的績效的～我覺得不是把它當作是懲罰，應該是說希望在不足的部份做一些督導跟提醒，那希望新的一年能夠有更好的好的一個表現。

**那您覺得說基金會這樣對您做一個績效評估，會帶給您什麼樣的影響？**

我覺得是正向的影響，因為我覺得還是要透過團體不同的人的檢測，讓我們知道說其實怎麼子在有限的資源之下能夠發揮到最大的效益的這件事情，應該是可以被組織拿來檢測，所以對我們而言，我們非常期待說有這樣子的一個機制，因為這樣子整個組織才可以正向的，或是很健康的運作。

提昇。

也比較長久。

那在於報償管理的這一方面，可能想您是一開始就進到這邊來工作嘛，那可能很多人進來這種社會福利的基金會阿，因為它可能跟外面的企業比起來，當然薪資不能像外面說調昇這麼多阿，那可能很多人事帶著使命感進到這種機構來為民服務，那我想知道說基金會會提供你們什麼樣的一個回饋報償的機制來激勵你們在工作上更付出？

嗯～應該是說基金會提供了一個非常完善的一個學習的環境，那在這個學習的環境裡面讓我們的理想或者是熱情得以展現，那至於其實在很多的時侯，不論是透過月會或是透過共同的討論，或者是一些年度計畫，其使都可以讓很多的夥伴在這裡發揮他的創意，同時受到很大的鼓舞，因為那個夢想也許就在下一年就變成真的，那對很多成員而言，其實是一個很好的一個溝通的平台。那當然在非營利組織上面你說有什麼具體的金錢上的一個報酬，這個的確對我們而言是比較不多見的。

嗯～大概就都是在於一個非實質上的鼓勵比較多。

可能是口頭或者是透過一個團體互動的鼓舞，對。

那您覺得說它提供給您這一些的回饋阿，您覺得說給你們的感覺是什麼？

嗯～這有一點難回答齣，哈哈，因為我們所在的就是一個非營利組織，其實我們似乎其實有不太能期待組織提供我們一個非常完整的，或者是非常有激勵效果的一個酬金制度，但是好像～這樣子的獎勵對我們而言似乎又有其一定的影響，所以我們常常就是～應該說知足常樂，在很欠缺的同時我們就覺得其實有時候無形的鼓勵對我們而言也不錯，哈哈，對～似乎在非營利組織好像不能夠有太多這一方面的期待，似乎你就自己要把它提昇成另外一個精神層面的一個鼓勵，特別這又是一個宗教性的基金會，所以事實上是～可能還是不要有過大的期待會來的踏實點，（笑）。

那接著是在最後一個方面，您在這裡也待這麼久了，那我想知道是什麼讓您～就是會～主要會讓您一直想要持續待在這個組織工作，您覺得說什麼事影響您的最大層面？

應該是我看到基金會的認真以及它的服務的理念，因為我看到一個基金會它這麼認真想要位老人，或者婦女這一快有那麼多的一個想要去服務的動力，而且他們那麼認真，所以會讓我在即便是在金錢上面不是那麼豐腴的狀況之下，其實你會願意在這個地方跟他們一起努力，那特別是修女們的精神，會讓我看到一個不一樣的一個態度跟生活的理念，那這個東西其實會深深地影響我們嗯～想要一起來貢獻一份心力的一個動力。

那～主任，我的問題大概是到這邊，那就是不好意思耽誤您的寶貴時間，謝謝您。

## 附錄七 訪談逐字稿（五）

受訪者代號：M3

訪談時間：2009 / 03 / 11 2:00pm~2:35pm

訪談地點：花蓮

紀錄：張君怡

-----  
(執行長問)就由你問嗎？

對，我們就用問答的方式來進行。

所以應該是不會逐條嘛。

應該是，就是若還有一些問題的話我可能就會再追問。

好。那我就你問我在回答囉！

現在可以開始了嗎？

可以阿可以阿。

我想先請問一下貴基金會現在專職人員方面大約是有幾位的？

專職同工～阿～糟糕。

對，專職同工。

因為我們～對不起阿～最進剛進很多新人。專職應該目前到一百二十吧。

一百二十位左右。

應該是，可能等會兒人資會比較清楚，一百二十啦，至少一百二十，專職一百二十，那兼職的部份應該是有八位。

兼職的就是可能他們在這邊，他們是本身有...

沒有，其實是我們聘用他的方式是時薪制，但是其實他工時還是～其實會快將進一個全時間的人的工時，指是薪資的給法的方式適用時薪，所以我們也把他定義為兼職。

喔，所以也把他定義為兼職的，就是有點像是現在政府的擴大內需那種，以日計薪以時計薪那種嘛。

以時計薪，但是他是我們正式編制。

喔，也是正式編制的人員。接下來是想請問說貴基金會你們的吸引人才進來，你們基金會的優勢是在哪一些，也就是你們提供了什麼誘因去吸引這些人才進入你們的組織。

嗯～如果是這個人之前有去稍微瞭解過OO或者是瞭解OO在花蓮～就是基金會的部份，因為我們另外有醫院嘛，在OO的事工的話我想會吸引他來的部份，我想有的是信仰的部份，他可能是基督徒，那對這樣的信仰能夠認同，那

另外是他可能比較喜歡老人跟身心障礙者降樣領域的直接照護工作，那我們本身裡面都是專業人員在，不像有些團體或是基金會他可能是志工的方式，所以如果對門諾有一些瞭解的人而來的話基本上這兩個部份跑不掉，就是服務的內  
容跟信仰的部份。那如果適之前都不認識OO，那來了被我們入取了留下來的這  
樣，很大的一個部份是這個環境本身的氛圍吧，這當然要時間啦，不過這氛  
圍本身是一個暖的職場環境，這個部份是大家的回應啦，所以～那在加上說其  
實我們應該算是在專業人員的教育訓練上比較嚴謹，包括該有的督導制度，或  
者是該有的教育訓練些的一些管道、方式等等，我想這個部份我們的規劃較密  
集，那對一些對自我期許比較高的人來說他會希望留在這樣的領域繼續擴充，  
所以大概會有這樣的類型。

**那像就是基金會在招募員工時候有分為說先是做內部招募然後外部招募嗎，還是就只有說就是釋出訊息這樣？**

我瞭解你～我們會看職業類別，對，那當然會是～某種程度我們還是會看  
內部其實有沒有同工想跨領域或者是說想要嘗試新的挑戰，那如果我們覺得基  
本上本質上這個人其實可以嘗試的，我們會盡量先從內部開始，就讓每個同工  
有不同的管道機會，那如果我們初步看起來包括雙方的主管可能覺得還有在在  
在外面尋找的空間，那我們就會把這個職缺釋放到～對外，但是內部同工一樣就  
是以公平競爭的方式，所以就會有兩種方式。

**那我想問以對內跟對外分別是以什麼樣的方式，就是來進行招募這樣子？**

你說管道嗎？還是指？

對，管道，內部的話他們怎麼得知說哪個部門就是可能有缺，或者是想要一些  
輪調什麼的，那對外又是以什麼管道？

如果純粹消息只有OO基金會的內部的話，我們一樣就是確認他的資格條件  
之後再內部～我們有一個內部的網路系統，那我們就是會內部公告，對，那如  
果說他本身是一個內外的人都可以參加的話，那就是一〇四、專業團體協會或  
包括我剛剛說的內部的網路系統都會運用上，對。

**所以現在貴基金會目前是只有以人力銀行的方式在招募～對外招募？**

大宗使用，而且應該說效果最好的，其實我們是淘汰過好多之後留下來就  
是人力銀行的部份。

**所以，貴基金會目前就是有人力銀行的部份為最大宗的方式。**

要看～其實要看職業類別啦，如果有一些比較屬於第一線業務的話，其實  
我們的院內～因為～這樣好了OO除了基金會還有一個醫院，那其實院內系統是  
這兩個機構都可以知道訊息的，所以有時候散佈出去之後，他們的可能親朋好  
友或者是本身在OO醫院工作的本身他就有興趣想來，嗯，所以不一定都是一〇  
四的來源，對。

**所以就是貴基金會是以何種的標準這個人可以不可以錄取，那就是整個徵選的過程、流程大概是怎麼一回事？**

程序上喔，當然我們會先設定資格條件，基本的履歷表資格條件不符原則上就不考慮嘛，尤其直接服務比較看中實務經驗，那我們會盡量大概每一個職稱類別～如果真的很多人的話大概會預留三到五位的人可以參加現場的面試，那有的專業類別面試之前會考試會筆試，那比試過後會直接由主管，我們是做一次面試，所以相關的直接主管或者是最高主管那我們就會一同做面試，那面試完之後我們再會一起討論比較合適的人選，那當然還是會回到我們一開始所提得資格跟這個職務本身所需要的一些特質跟能力一併考慮。

**那接著是關於教育訓練的方面，那我想要知道說貴基金會是提供哪些階段的可能是新人的職前訓練，那可能工作一段時間之後會有再進修的機會讓他更精進自己的工作，可能後來也會有對同工的生涯規劃什麼的，那在貴基金會有一些階段的教育訓練階段？**

嗯～我們會有職前，就是新進人員進來之後，那職前的部份會有三大區塊，一個是大OO的瞭解，那一個是OO基金會本身，那一個是他要服務的單位比較實務面的一些細節，所以他在職前裡面要同時面臨這三個，那職前過了適用期過了之後我們才會比較正式的有一些教育時數的參與，那我們會～基金會本身對於各類專業人員其實都有規劃他每～就是一年度要接受的教育訓練時數，那所以我們開課的頻率或者是類型就會很多元，那所屬單位本身自己會規畫他這個單為本身該有的專業知能的部份，那基金會本身有個教育督導，他會規範比較全院性同工都必需要瞭解的一些基本課程然後讓大家來上，那我們會事情況可能會有一些由我們主動開辦的研習會，專題的研習會，讓基金會同工不一定每一次都要跑西部、北部，那可以比較就近就接受到目前全台灣比較專業的一些趨勢跟資訊，大概會有這些方式，那目前我們今年度開始要做的是進階制度，因為我們主要是作直接個案服務，所以這一類服務人員叫個管人員，個管人原我們開始會有所為的進階，那進階就是每一年他可能因為他的工作年資等等，那他的每一年需要接受一些教育課程，然後會有所謂的四階的方式一直上去，重點就是在扎根跟加強他的專業技能跟以後甚至可以去督導、指導別人的能力，這個會比較是一個完整的你剛剛提到的所謂的有點升級的那種系統。

**那剛剛執行長可能有提到說有用可能有上課的方式或者試開一些研習會的方式，那就是都是內部的嗎，還是說會有比如說到外面去上課，或者是去外面接受一些教育訓練的機會。**

一定會有，我們每年都有編說～每個員工的外部教育訓練的預算，那就是單位在額度之內他遴選有需要的同工或者是有需要的課程可能到西部到北部去上課，都有可能，那甚至也有可能安排機構參訪，兩天一夜、三天兩夜都有可能。

**所以在基金會裡面不是說每個員工他接受的員工他接受的教育訓練都是一樣的，就可能是有會因為...**

會因為他的工作屬性，他的職務本身，因為有的是第一線服務人員，有的是專業技術人員，他所受的訓練一定就會不同，那所以有一些基礎課程是大家共通的，可是一些課程是因為比如說他可能是做居家服務的，他就會在居家服務這個領域裡面碰到的一些專業需求就會加強，那有的是做送餐的就不一樣，那送餐員跟社工訓練的東西也會不同，所以我們的教育系統其實是蠻複雜的，那但是相對就是像我剛剛提到的對於很多進來的人他就是，有的人還蠻喜歡的就是可以學的東西很多，後又可以去外縣市參訪，又可以去參加一些研習會，嗯。

**所以其實在每個員工身上都是有一定的預算是提供給他做教育訓練的嗎？**

外訓的部份，外訓的部份有，那內部訓練的部份就是我剛剛講的，我們就是每個人有一些必要有的教育時數，那就他所開的課程他去則他時間上可以安排的，他就去上，阿也跟他工作有關的他就去上，所以內訓跟外訓我們都會兼顧應該這樣說。

**那接著就是績效評估的方面，我想知道說貴基金會是不是會對員工進行所謂的...因為我們知道業界都會有所謂的績效評估，然後可能是用他的業績，那因為其實我覺得非營利組織他本身的屬性就比較特別，他是以服務大眾為使命嘛，那所以想請問貴基金會沒有對員工做所為的績效評估，那又是怎麼進行評估？**

好，可能要先解釋，績效部的部份我們會做，但是他一個員工，一個比如說平均一個月的薪資的比重不高，那應該是說我們還是希望每個人的工作不要都只著眼於績效這件事情，那所以那個比例大概會只有百分之五在他的平均薪資結構裡面，其實不高，那怎麼進行，有的會用～多數來說我們都是季考核，就是一季會評核一次，那會由各中心主管自行設計說這個中心的這類人員他可能比較需要加強跟留意的東西，那他可能就設計成所謂的評核指標，然後一季來評核一次，那有些～有一兩個單位比較特殊，他數屬於比較加強型～就是月考核的方式，那所以他就是一樣依照他的屬性規劃然後每個月評核，那評核完的結果基本上會跟我剛剛講的大概百分之五的比例的獎金會有聯動關係，多少還是會鼓勵優秀的員工這樣子。

**那就是剛剛執行長提到說是由主管來評估嘛，那是在貴基金會裡面就是只有由主管來評估嗎，還是說會有就是像說同儕，有點像是效法企業的三百六十度管理，那我想知道說在貴基金會會有這樣的方式嗎？**

成效會有限啦，因為我想畢竟大家都在同一個領域工作，人數也不多，所以其實打下來的客觀性有限啦。

**剛剛有提到說會～其實在他們的薪資比例裡面是佔很低的，那如果說他們績效**

**評估的結果是比較好的或比較差的，如果說除了薪資以外有沒有其他的獎懲方式？**

獎懲跟績效其實是另外一個狀況啦，因為如果真的有事情發生不會真的等到績效考核的時候才處理，所以基金會本身有我們自己的獎懲的制度跟規範，那原則上就是我們盡量做到就是真正的讓這些規範是可行的，而不是讓同工覺得反正壞了規矩也沒有什麼影響，對，我們是盡量真的有實質用，但是當中他當然會有一些彈性考慮啦，那績效部份我們純然就是只有做工作上、目標上以及態度上的一些評核，那我們剛剛提到的是短時間的，那其實我們有年度考核，年度考核的部份我們在去年開始也嘗試跟我們的年終獎金的這個部份有一些聯動關係，那個比例其實也不少，所以我想～應該我們主要的用意還是讓每一個同工知道說，還是會有人在乎你的工作表現，那額度的高低我想是其次，對。

**因為很多人可能是基於使命、報復理想進基金會工作，那我想知道貴基金會是提供什麼樣的報償給這些同工來回饋他們？**

有形無形的嗎？我想～公開的肯定跟讚美我想是我們比較有辦法做到的啦，那應該也是說其實我覺得也是一個人最需要的啦，被公開的肯定啦，那～所以其實我們有一些包括模範員工的評選或者是每一季的一些品格模範或者事項我剛剛講的～對基金會來說有一些好的事蹟的，其實我們也會以給他嘉獎或者是小功，公開讓大家知道這是一個很好的楷模，所以有一些公開的方式或者是讓他們去參選，由基金會推薦他們去參選一些什麼優良服務人員、優良專業人員等等，我想這都是他們很介意的東西啦，那至於有形的，金錢的部份，嗯～可能君怡應該也知道能夠運用的工具有限啦，那所以我們還是盡量在如果說在整體的服務狀況還不錯的狀況下，maybe四五年可能也許讓他們有一個調薪的機會，或者是說可以有也許有一筆很好的額外的獎金給他們，不過它變成是一個比較不定時的狀況。

**所以大部分上都是以非～都是以無形的那個部份比較多。最後一個議題是關於非營利組織人員的流動，我首先想要知道說依照貴基金會歷年來，這樣看下來流動率大致上是如何？**

給你數字嗎？

嗯～大約。

可以阿。逐年減少啦，九十五年二十二，剛好我們最近整理，九六年是十八，那去年九七年更少，到百分之十，所以大概是逐年在減少啦，那我個人還是比較傾向其實要有適度的流動啦，我想這你應該也清楚，那嗯～大概有異動的狀況是這樣。

**那根據在文獻上我這樣看下來，其實在基金會裡面如果滿足職工的需求、然後培養職工的專業跟管理者的管理風格是會影響到人員留任的意願，那想請教一**

**下貴基金會對於這三點的看法是如何？**

你是指說～怎麼滿足。。。。

**應該是說就是你們要麼去知道說員工他自己的需求是什麼，因為他可能有些只是他的理想報復，他的使命感，所以他可能沒有表現出來，那貴基金會要怎麼得知，然後要怎麼去針對他的這一點去滿足這位同工？**

嗯～我覺得那種對於同工的瞭解其實在於平常的互動，所以一個主管其實要有一定程度的觀察能力，那當然某種程度也要有開放的心胸，那我覺得這很重要，那基本這兩個條件之後，我想一個同工～因為每個人都不同，那每一同工各自有的需求那你怎麼彙整出來其實是一個符合多數人，」甚至是符合OO基金會的需求，這就是考驗一個主管本身在評核的能力，所以嗯～如果我們能夠掌握多數或者是特定專業族群裡面的需求狀態的話，那當然在制度上我們會先去瞭解是是不是本身 在制度上有了一些規範、限制以至於他們沒有～以致他們想要迫切的變化，那或者是說在專業的訓練上我們也許自覺做的很好，可是他們覺得其實不夠，那那個不夠是在哪些方面，那比如說是提供他們能夠到學校進修嗎？還是什麼方式？那我覺得我們就可以變成在制度上可以再去討論什麼樣的方法，那嗯～最～我想～因為你這裡面的問題很多～我想關鍵點應該還是在最後那一句話，就是員工怎麼願意留下來，是嗎？

**對。**

怎麼願意留下來嗎？基本上我們還是得先關注他基本的～基本的經濟需求啦，我想任何一個單位應該都一樣，所以合理maybe我們沒有辦法很好，但合理的薪資是應該要保障的，那再來是我們的方式是這樣，所有要進來之前的員工，其實我覺得我們都有很明確的讓他們知道，在這個地方工作有一些要基本符合的一些規範，那也讓他知道薪資環境也許沒有辦法如外界每年有這麼好的調整或很優渥，甚至maybe升遷管道就是停在這樣的環境，所以我覺得先告至在前很重要啦，然後再去讓他們自己審慎評估到底要不要進來，就算他被面試通知錄取，他還是有權利去評估選擇到底要不要來到我這個地方，那進來之後就表示他對我們所提得那些白紙黑字或者事先告知的事情，他其實有一定程度的接受，那我想另外進來之後就是他跟主管的互動，其實職場就是這樣，跟主管互動其實是一個蠻重要的去留的因素啦，那同工的部份其實影響勵其實還算小，所以基金會在主管這個部份其實我們會比較多所留意啦，就是如果某一個單位有一些比較不正常的人員異動出現，或者是一些狀況出現，其實我們會不管是正式的或非正式的方式，就會從不同管道去關心跟瞭解，maybe有時候主管他可能需要適時的提醒。

**那貴基金會有發現哪一種管理模式的～就是主管的風格是比較就是異動會比較大的，會是可能人員的流動率反而會變得很小？**

哈哈，每一種風格各有優缺啦，我只能這樣說啦，不過應該基本上來說一個不同層級的管理者一個很重要的基本的東西應該是不能過於求和，因為

你求和就會讓很多同工其實就有一些覺得不公平跟不公正的事情會發生，那這常常～至少啦～在我們這個環境裡面有時候就是比較多的互動衝突就是這個，可能主管太心軟、太好所以以至於他讓制度或者是歸舉形同虛設，以至於他讓很多的聲音變成沒有聲音，嗯對，所以我想這個應該是～過於人際互動的主管可能某種程度需要特別留意啦。

**那上述所說的還有可能執行長所說得滿足他們的經濟需求之外，那貴基金會沒有說...**

很難滿足，哈哈，只能提供他們基本的需求，很難滿足。

**哈哈，提供基本的需求。那除了這些以外，你們有覺得說應該是有哪一些因素會是影響到他們的留任...**

就依我們的現況嗎？

**可以依你們的狀況或者你們覺得應該要怎麼做。**

如果是基金會的部份，我們的部份是一個比較特別的是因為我們在花蓮，那我們很多是外地來的專業人員，我剛剛有講過我們的區塊裡面有第一線跟專業人員兩個比例構成，那專業人員很多是外地才有這樣的科系跟訓練然後來到花蓮，所以通常外地來的人的異動的比例比較大的因素是必須要返鄉，那這個是已經完全不可抗拒的因素，除非他在這邊落地生根，要不然多數的人都是因為這樣的需要必須要回家，那這是OO裡面比較常看到的一個異動的原因之一啦，那如果說總歸來看一個組織人員異動的考慮，當然第一個薪資部份我想就不再談，那你能不能讓這個同工在這個職分上有成就跟價值他其實很清楚他很在乎，所以如果沒有的話他就會尋求系壓個職場環境，對，那另外一個部份就是就是我們剛剛提到的，跟主管的互動的這個部份，maybe在主管護動的過成當中沒有被尊重沒有參與，這也會是他一個異動的可能，那薪資還是會有啦，對，那另外一個部份是嗯～有的人會在乎職位啦，我是說廣泛來說，所以有的人會在乎還是需要有一些升遷的管道，那嗯～有的人會在意這個機構給他的培訓、栽培夠不夠完整跟扎實，大概這五大部份吧。

**是有價值然後他的返鄉需求，然後跟主管的互動升遷以及他的教育訓練嘛，那就是基本上這五個應該都是你們認為應該會有這一些，那也都盡量的～應該是說可以去滿足他們在這些的需求，那是返鄉的這個因素是貴基金會做什麼樣的努力，讓這個因素可以變得小一點嗎？**

嗯～如果是剛歸責花蓮的那個位置因素的部份，唉～困難度真的比較大，因為那就是那個家庭問題，那如果是我們剛剛提到比較廣泛性的幾個因素的話，嗯～教育訓練部份我們剛剛談過了，那我們基本上是很有彈性讓同工去參與規劃，那試著把他們的需要反應出來，然後在下個年度去做一個合理的調整，但是只能說～其實不管什麼方式啦，我覺得一定多還是會有人覺得不夠、不足，你說百分之百滿足不容易，那經濟的部份我剛剛提到了很有限，但是

我們盡量努力，所以其實我們也會讓同工知道機構整體的營運狀況其實也許不是那麼的優質，但是我們努力的那個部份盡量還是讓同工知道我們還是有在嘗試，那成就跟價值的部份有時候是嗯～當然取決於自己的認知啦，什麼才叫是有成就跟價值，另外一個部份是說我們怎麼透過很多的方法讓他知道說服務這樣的一個對象看似微小但其實對一個人、對一個社會、對一個群體有什麼樣子的無形的效應出現，我覺得這個可能是我們在不斷的一些互動過程、談話過程或教育過程中讓他們慢慢去改變他們對成就跟價值的那個想法的部份，那主管的部份就像我們剛剛講到的就是主管的特質，我們有十五個主管，十五種特質，那我只能盡量從旁去提醒跟觀察，只能這樣做，要不然我也會變成過度介入，對。

**那就是剛剛執行長提到說歷年來OO基金會的流動率是越來越低，那基金會有沒有去探究說主要影響這個流動率逐年降低的因素是哪一些？**

有一個很大部份是我們剛剛講到的在地的專業人員越來越多，以至於以往很多是專業人員返鄉的這個部份的因素在減少，也是有。

**最後一個問題是想請問貴基金會在以上各個～就是有五大面向，關於嗯～招募的部份，然後教育訓練然後績效評估，還有就是回饋給職工報償管理這部份以及人員維持的這方面，就是在這五大面向裡面在哪個階段其實是遭遇的困難是最大？**

招募的困難比較大。

**招募的困難比較大。**

阿不對～對不起，哈哈，我是要說哪一個困難比較大，對不起喔，所以你是說有招募。

**對，就是在各個面向遭遇了哪些困難，那這幾個裡面哪一個遭遇的困難又是比較難去解決的。**

嗯～如果真要說起來，其實是招募的部份，確實～因為我們～就是花蓮本身的專業的教育資源不多，比如說社工、復健、護理那有這樣的學校其實就慈濟，那但是訓練的學生人數或者是這樣的人願意在投入這樣的職場，其實比例越來越少，那再加上花蓮各個地方也都有這樣專業人員的需求，所以其實供不應求，那另外就是外縣市的人要花蓮第一個距離遠，第二的薪資不見得比外縣市好，那當然對花蓮的印象會是一個他很大的決定因素，就想君怡來花蓮，應該說你來沒來花蓮之前的印象是偏遠、不方便，可能沒那麼方便，那當然有時後會碰到家裏的因素，就是說家人本身不支持，所以在招募的過程裡面，尤其是專業人員這一塊的招募通常有時候，我們最高紀錄要找一個治療師等了一年多，一年，至少一年，那治療師對我們這個類型的服務機構來說其實非常重要，所以很多事工某種程度人員會很吃重，那當然他的開發幅度也會變得比較小，嗯。

所以就是其實招募是...

專業人員的招募。

喔，專業人員的招募這一部份是比較困難的。

對。

那這對我來講這還蠻特別的，因為依照我之前的訪談這樣看來其實就在招募這部份可能就是...

在哪些縣市，哈哈？

台北，有一些在台中。

有一些地理位置的問題。

那我的問題大致上是這樣子，真的很不好意思耽誤了您寶貴的時間。

好，沒關係，都有問到您的問題了嗎？

對，好，那執行長，真的很麻煩您。

不會不會，因為自己也做過研究生所以也要知道要互相幫忙。

給我的幫助很大，真的謝謝您。

## 附錄八 訪談逐字稿（六）

受訪者代號：E3

訪談時間：2009 / 03 / 11 2:45pm~3:04pm

訪談地點：花蓮

紀錄者：張君怡

---

**第一個問題想要請問您在基金會工作多的時間有多長了？**

嗯，如果說是基金會的話，我是八十九年四月一日進來OO基金會的，但我是在八十七年的九二一就已經到OO醫院了，所以我是OO醫院的人資部調過來的，對，那去年剛領了十年服務獎，兩個機構加起來十年。

**那請問您當初是透過哪一種方式進入組織，因為像早路還不發達的時候可能是登報，或是說您是用什麼樣的資訊然後進來這裡？**

十年前進來的時候是親友介紹的，因為我親戚在醫院當秘書，然後它知道有這個缺就叫我來考試。

喔，所以是透過親友。

對，就是我嬸嬸。

**所以就進到OO醫院那邊。**

然後再到基金會，是因為這邊的那時候人數很少，這邊的人資業務都是OO醫院代辦，後來人數漸漸多的時候覺他們得需要專門的人力資源管理師，所以我就調過來了。

**那當初您是因為親戚的關係來到基金會工作，那基金會本身有沒有什麼因素是吸引你的，就是除了親戚以外的因素讓妳想要來這個基金會工作？**

嗯，第一個其實就是因為花蓮其實地很大但外移的人口很多，然後在花蓮的話就業機會就是正式工作就是並不多，或者是中小型以上的企業不多，所以如果到能到OO這麼～因為那時候已經也五六百人的機構了，所以我們就會覺得如果能到大型機構的話會比較穩定。

**那就是在您這樣子進到基金會工作，我想請問您基金會有提供什麼樣的教育訓練，不管是在您進來之前、或者是進來一段時間之後或者是進來這麼久之後，那在這些年來基金會是提供了您什麼樣的教育訓練資源？**

我們的教育訓練有分三個類別，第一個就是OO基金會內部的訓練，然後我們會發給員工一個檢核表，請他去各單位完成，就是自己去找輔導員，表列有數十位，然後再來就是一個～因為我們是跟OO大機構有相關的，所以我們有一個職前訓練會教導我們OO的精神、歷史、文化跟兩邊機構有關聯的一些單位，這個就要花到一天的職前訓練，再者就是回到工作崗位上就是會有我們的～

～之前在醫院的話就是會有人資部主任就是訓練我們嘛，就是單位專業的訓練這樣子，就是會有三種職前訓練。

**那您剛剛提到的第一個是～什麼表，那個是～**

職前訓練檢核表，那個是我們每個人報到的時候會給它一個表，比如說君怡今天來我們就給妳一個表，上面有我們的各個單位跟妳比較～嗯～新人一開始就要知道的，比如財務的收據阿要怎麼填、假如人家要問捐款的話要怎麼回答、然後消防或者是到總務的時候要知道有一些器材的請購會採買，就是會列一張表跟妳比較有關的讓妳去跑流程，妳就會上面有表列的輔導員就會讓妳知道說哪些是你要去找的人，然後他們會幫妳講解我們列的那些項目，然後在翻過來的另外一面就是我們有九個業務中心，就要妳去九個業務中心一一跟他們主管會談，這是單位內的。

**那大部分都是針對您的工作內容，還是說會不會比如說提供您個人在生涯規劃上的一些教育訓練的機會？**

個人生涯規劃的話，我剛說的那個就是單位～機構～門諾基金會的訓練，那如果是自己單位專業的話，我們是每年有編每人的預算，對～是不高，一個人大概兩千五百的外訓的外的費用，當然如果你超過這個外訓費用，如果課程主管覺得很合適，你也可以去上課，那你說我們那個外訓機會是嗎？我們一般行政的外訓機會會比較少一點，但是在這這的專業人員比如說像社工跟護理人員這一類專業背景的人，他們的外訓機會是比較非常多的，因為他們的專業是需要一職在加強。

**那您覺得說基金會提供您這些教育訓練的機會，帶給您什麼樣的影響？**

當然就是邊做再邊學習，在看看外面的機構做到什麼程度，自己的機構可不可以效法或者是進這樣子，當然是有一定的影響，而且我們的主管～剛剛跟你訪談的那個就是我的直屬主管，因為我們人力資源管理師是直接給執行長管的，然後他對我們的教育訓練都很注重，那我們出去外訓回來都還要寫心得，心得都還要參加比賽，就是單位內的比賽，然後如果有中獎，一季選一篇嘛，還有五百塊的獎金這樣子。

**那基金會會不會對你們作一些績效的評估？因為我們所知一般企業都會有所謂的～嗯可能是根據他們的業績，可是基金會因為它性質的關係，所以我想知道說那基金會是怎麼對裡面的同工作績效部份的評估？**

績效部份的話就是我們有一種獎金叫做績效獎金，然後每一季發一次，然後一季發一次就是看你三個月來的表現，那一季就是一月、四月、七月跟十月各發一次，比如四月就發前面一、二、三個月的表現，那主管就會～當我發給主管他的績效考核表的時候，主管就會去想這一個同工他這三個越來的表現是怎樣，那比如說我的參考值是五千塊，那主管就有權力在這五千塊的上下的做波動的～就是看他績效表現給他作增加或減少，那除了績效考核～季績效考核

的話，就是年度考核來看就會有獎金。

**那如果說績效比較不好的時候基金會會有懲處嗎？**

還不至於到懲處，就是完全用那個獎勵來～就是給你獎金，因為自己有一個參考值嘛，我們績效獎金是比如薪水乘於百分之多少，比如我領三萬塊薪水，我績效參考值是百分之零點零五，然後一季比如就是四千五～打比方，那我就會知道我自己的參考值是四千五，如果我領的比四千五比較高，我就會知道我這一季的表現是被主管所讚賞的，所以他給我超過四千五，如果我領的比較低，我就會知道這一季我有表現不好的地方，可能需要加強，就是每一個人都會有他的參考值，你領高或領低就自己會知道在主管的眼裡是怎麼樣。

**那這筆獎金是每個人都有的。**

對，每個人都有的。

**喔，就是每一季每個人都會有這一筆獎金，只是說一個參考值的高低這樣子。那您認為說這樣子的方式，就是以績效獎金的方式，會不會帶給您什麼樣的影響？**

會耶！就是當然領的比較低的時候，然後跟自己自認為的工作表現不符合的時候，當然就是會心情會不好這樣子，當然就是比較高的時候，就會覺得自己有被主管認同，被主管看到自己的努力，所以就是對於一個人比較直接的鼓勵或懲罰，比較在機構比較看得出來就是績效獎金這個部份，每季都可以，但是我們績效獎金並不是每個人都固定很高，那當然固定薪水少的人他就比較少，那他比較少的話，主管作波動的時候可能就只有幾百塊的差別，那有些人可能不在乎這個話他就可能對他沒什麼影響，那所以績效獎金我覺得有一個部份可能就是個人認同的部份，像我就會覺得我今天比某某人領的少，那我是不是比他表現的不好，雖然我們的職位都只有一個一個人這樣子，可是有的時候會覺得主管核的最後的結果會影響到我們自己下一季應該要注意的表現。

**那除了績效獎金方面，那基金會提供什麼樣的一些～比如說報償方式阿，給你們獎勵或激勵你們？**

嗯～我們比較規律在發的激勵金就是剛剛說的績效獎金，然後但是當我們遇到重大的事情，比如評鑑，因為評鑑一來大家一忙可能就是一年、半年，就是必須要忙很久的業務，就是行政單位的準備，當我們評鑑結果結束以後，主管就會幫我們爭取一個叫做評鑑獎金，然後還有一些～比如說我們想要～那叫什麼～變相的調薪，但是因為大環境的不允許，所以我們就會發一次獎金，就叫做互助激勵獎金，比如我們想要～有一年我們領～前年我就是領了互助激勵獎金，因為調薪會讓機構的成本增加嘛，所以我們就發一次薪。

**那除了金錢這個部份以外，還有其他方式嗎？**

激勵的部份嗎？其實有一些看不到的部份就是會推薦你去參選一些～比如說優良護理人員、優良社工或模範員工，或者是品格～當每月的品格介紹的時

候推薦你去得這些獎。

**就是用一些無形的獎勵。**

對那個都是得獎後要接受表揚的，但是他比較沒有獎勵金，是一個榮耀的部份。

**那如果說～比說是參加外訓的課程，它會因為你的～就是它會成為一種就是主管你的福利嗎？還是說其實是看個人的～因為你有這個需求所以你去，或者是因為你表現的好所以讓你有訓練的機會？**

外訓是我們每年每人都有編列預算，一人一年是兩千五最少，然後主管是四千塊的年度教育訓練費用，那你要不要動用這兩千五有兩個方式，第一就是主管覺得有好的課程他就推派你去，第二，你也可以自己上網去找跟你業務有相關的你就提出申請，他不是你在工作機會表現好就給你去的一個福利，他應該算是每個人都有的權利去上課，因為都已經編列預算了，只是你有沒有機會去用到那筆費用就要看你自已是不是～怎麼說呢，是不是上進，你很喜歡去外訓，你的主管是不是還看到你欠缺的，或者是你自己也覺得哪個部份也還要在加強，那其實教育訓練費用在我們機構是很重視的，不管是內訓或者是外訓，那外訓就是我剛剛說的教育訓練的費用，那內訓的部份我們機構有規定每一個人一年都要上足夠的在職教育時數才能～隔年考核才能升等或者是通過，比如我們規定你要有選修四堂課、必修三堂課還要上感染控制的課，那因為我們是基督教的機構所以我們還要有參加動員月會的、藝文活動的還有專業課程的，這樣一規定下來每一個人也多多少少要到達幾乎二十到三十堂課的學分，所以我就說我們的內外訓都還蠻不錯的。

**所以在教育訓練這一塊○○很重視。那最後一個問題是，像您在貴基金會有十年了，那您認為說這個基金會為什麼會讓您想要在這個基金會一直待？**

好，因為我還想說我要從這邊退休，第一個就是除了○○這一個機構在花蓮還算是一個大的公司行號～大的財團法人的，然後他所有的～就是它有很多的文化、制度或什麼，文化也是很悠久的也有六十一年了，雖然基金會只有十一年，就是它整個能提供的福利、制度甚至薪水我覺得都在花蓮算是不錯的，所以會讓～然後又尤其是我是花蓮人，然後其實跟我自己的特性、個性有關，我會覺得在這邊工作已經是很好了，所以就不會在想要找別的工作，這也是我的第二個工作，我就已經做了十一年，今年要第十一年了。

**所以您也打算在這邊一直做做到退休這樣子。**

對，就是我們所有的福利制度都不會影響～比如說法歸規定，或者是違反勞基法或者是什麼的，甚至你剛剛說的薪水，在外縣市或者是在營利事業單位來說會覺得少一點，可是在整個花蓮來說，一個大學畢業能進到這個機構已經算是非常好的。

**那我的問題大致上是到這邊，不好意思耽誤您的時間，謝謝您。**

## 附錄九 訪談逐字稿（七）

受訪者代號：M4

訪談時間：2009 / 03 / 20 10:05am~10:46pm

訪談地點：台北

紀錄：張君怡

-----  
那我們現在可以開始了嗎？

可以阿。

我想先請問一下貴基金會現在有多少專職人員的部份？

現在有兩百二十多~二十~大概兩百二十多位。

兩百二十多位。

那其中大概有十位是屬於多元就業婦女的部份。

那十位是多元就業婦女就是算是在專職的嘛，還是說兼職？

他們屬於專職，可是他們的工作類型跟OO的正常體系的服務比較不一樣，他們就是協助我們，嗯~他們是OO申請勞委會的一個方案，然後申請那個串珠，不是串珠是琉璃珠，所以嗯~勞保的人數大概兩百多，可是如果說就OO的正常服務來講，應該是兩百一十幾。

兩百一十幾，所以其實這十位做琉璃的事實上就是OO的產業化的一個部份的工作。

對對對。

那我想請問一下就是在貴基金會你們主要是提供哪些誘因而吸引就是人員進入你們組織，可能就是像你們有什麼優勢條件你們覺得？

嗯~我覺得OO是在就是婦女或少年服務方面是比較全方位的，對就是我們又有做直接服務，然後又有做間接倡議的部份，那可能就一般婦女組織來講比較OO就是兩者兼顧。

那就是載你們做招募得這一個部份的時候，你們會不會針對組織跟內部跟組織外部，還是說就只有真對組織外部在做招募？

我們有時候有會內部招募，就是看有沒有人想要做那個職務的轉調。

那如果說是內部招募的話，那你們通常是以什麼樣的方式讓員工知道說，那可能內部有職缺什麼的？

可能會有公告的方式，那就透過E-mail或者是我們有一個內部網路的一個平台。

**那如果是外部的話是透過哪一些？**

目前主要都是透過一些比較免費性質的招募網站，譬如說像社工專線阿，然後全國就業e網阿，還有一〇四四。

**那會有比如說像是去學校延攬一些或者說是跟學校進行一個合作，那再貴基金會嗎？**

嗯～比較沒有說為了招募去做這樣子的一個事情，可是因為我們OO每年都有收實習生，社工的實習生，那我們有時候也會透過實習的過程去觀察學生，那如果學生表現好的話，我們也有幾個員工他是屬於那個實習～本來在OO實習，後來專成OO的員工。

**所以在這邊實習的大部分都是社工員。**

嗯，社工系。

**那貴基金會當有人員進來應徵的時候，那你們的程序上大致上是如何？**

我們徵選喔，我們目前總會人資這邊會先進行履歷的初步篩選，然後把符合客觀條件的資格履歷就是轉給我們的單位主管，那由他們進行面談interview等等的，可是這一塊我們自己覺得還不是很～做的很好，其實我們也有在考慮再調整。

**那有什麼比較限制，像是有什麼學歷阿什麼上面的限制？**

嗯～譬如說，因為我們大部分的職務都是社工員，所以社工員的話基本上都還是會要求社工相關科系的人員或是有這樣經驗的。

**那接著是開發管理部份，就是教育訓練的部份，我想請問一下在貴基金會是提供哪些階段的教育訓練，因為從理論那邊得知說可能會有新進人員的訓練，然後可能會有在職人員的訓練，可能接著會有員工的一些可能他的生涯規劃的一些訓練，那我想知道說在貴基金會是提供有哪些階段？是這一些嗎？還是說以們有其他的？**

嗯～我們目前新人訓練的話是例行都會做，那有一嗯～新進員工進來的時候我們有一個新人訓練的計畫，那就是我們分幾個part包括是說嗯～認識勵馨，然後認識內部資源，還有認識嗯～我們的一些行政作業流程，還有我們的服務議題跟他的基礎技能，那每一個part我們都有一些成果驗收的機制，那他要在適用期間把他完成，對，那作為試用期的評估的一個評估的指標，然後另外我們每一季會舉辦嗯～一次的新人訓練，就是把這一季的新人找來總會一起做訓

練，對，然後就會讓他們對OO的一個組織沿革，我們的願景，我們的性別意識的觀念，再給他們加強，那另外我們也會針對OO的～因為OO這幾年我們在性別充權方面是很看重的，那因為我們希望我們的員工都可以有性別的性別意識在，然後進而去把他落實，所以我們這幾年每年都有針對員工去進行嗯～初階的性別意識，或者進階的性別意識的一個訓練，那另外我們也是每兩年會舉辦一次全體員工的教育訓練，那針對就是OO的願景的部份，透過各種活動再去跟員工進行溝通然後彼此交誼聯誼，那另外在專業方面的話就是，我們都有很～督導機制，不管是內部督導、團督、各督還是我們有時候會透過外部督導的一個機制來提昇社工人員在專業工作上的提昇，那我們前一兩年是有討論到說社工人訓練分級，對，那目前也～就是初步的規劃有出來，那在測試當中。

**那我想請問一下說，像你們對員工進行教育訓練的話是說～您剛剛有提到兩年一次會針對全體員工，所以他們其實他們接受的教育訓練都是相同的嗎？**

你說兩年一次的那個嗎？兩年一次那個，對，就是那兩天比較是嗯～大課嗯～就是會規劃比較是屬於可能是大家共同關心的一些議題，比較跟專業服務可能沒有那麼直接的關係。

**那如果說是專業服務的話那是...**

在各～就是他們各～我們分區處，他們會自己去規劃。

**所以也是就每個人是針對他的專業不同然後去給予他教育訓練？**

對。

**那我想請問一下就是當你們在提供他們教育訓練的時候，你們都是組織的內部訓練還是說有像...**

也有外訓。

**那如果說是外訓的有哪一些的方式？**

外訓～因為其實社工的訓練還蠻多的，有時候想其他單位或政府單位他們也都會辦，那就是如果那個課程是符合～主管評估是符合員工需要，那員工也覺得他想上，他就可以去外面去受課。

**所以員工如果他有意願的話他就可以去還是...**

然後主管也要同意。

**所以基金會沒有說一定的比如說一定的時數，就是比如說他一年當中他要接受多少的。。。**

我們是有規定員工每年要有時八個小時非上班時間的在職訓練，可是其實

我們的員工訓練大部分都超過這樣的時數，這是指非上班～就可能是利用假日阿或者是晚上的時間他自己去進修，那其它的部份就更多了。

那再接著是績效管理的部份，那我想知道在貴基金會沒有對職工作所謂的績效評估，因為我們知道在企業界會以業績作為一個評估的指標，可是在非營利組織的性質不一樣，因為他不是以利潤作為依據嘛，所以我想瞭解的是在貴基金會你們有沒有在做？

有，我們每年大還是會針對員工去做績效考核，對。

那就是你們是以什麼最為他們的績效評估的指標？

我們現在每一個～我們現行的事每一個職務都有一個考核表，那上面有各項的指標，包括他的專業的服務，他的行政的效能，他的團隊合作，那他做教育訓練的專業方面等等，我們有列了～針對每一個職務我們都有設計不同的指標，那對～我們～因為去年我們也把我們的員工～做普遍員工的工作分析，那我們今年希望可以把那個評估的指標可以進行修整，就是讓它跟實際的工作目標是可以在多一些的結合。

那是由誰來進行評估？

主管。

都是由主管？

對。

沒有說像是，就是可能一個評估的委員會或是什麼，就是比如也沒有同儕之間的相互評估嗎？

嗯～我們的評估分數是由主管，員工的分數是由主管打嘛，可是擔任主管我們每個員工也會對主管有一個評核，對，作為主管的主管打分數的一個參考，對。

所以是可能是職工...

一百八十度。

一百八十度，就是因為我知道企業界他們是採用所謂的三百六十度嘛，因為他們還有同儕之間的，還有外部顧問，在這邊是沒有的，就是主管評員工，那員工主管的分數是作為主管的主管的參考。

對。

那針對們績效評量的結果那會不會有什麼獎懲？

嗯～我們是如果～嗯～當年度的財務狀況還OK話，會評估是不是給員工一個考核獎金，那考核獎金就會依照考核的分數去進行分配，可是金額其實都不是太多啦，只是一個意思意思給員工的鼓勵，那另外我們薪資的調整也會依據考核。

**那如果說績效太差的會有處罰嗎？**

嗯～可能薪資會調降。

**喔，也是在薪資的部份。**

對，或者是解僱吧。

**就是太差還是會解僱。那因為其實很多人進到非營利組織工作是因為使命感嘛，那所以說就是基金會是提供哪一些報償來激勵他們，回饋他們對組織的付出？**

提供哪些報償喔～如果說以實質的部份，我覺得就人資這邊希望可以盡量滿足員工工作付出所應得的一些回饋，那當然就整個社福體系來講，他的薪資浮動沒有辦法像企業界可以那麼快的反應，她可能就是穩穩的這樣子，不是太多也不是太好，可是是一個～可以是員工一個收入穩定的基礎，然後另外嗯～講到激勵的部份，我覺得最主要是要讓員工服務的熱忱～一直保有服務的熱忱跟對機構服務使命的堅持，然後讓他們在工作上面有學習成長，對，就是有一些挑戰可是又不至於說讓他們壓力過大BURN OUT，可是這個也是我們一直都在努力的目標（笑）。

**那像金錢上面可能就是薪資嘛，那在非金錢上您剛剛說就可能要讓員工持續的保有他們的熱忱，那就是要怎麼做？**

嗯～我覺得可能工作團隊營造出一個比較正向的機構文化，然後另外可能主管在管理上面也是可以有多一點的彈性，對，譬如說像我們這邊就實施彈性上下班，對，就是可能對於～給員工一些管理上面的方便，那其實員工的反應也都還OK啦。

**那請問一下如果說你們給的報償阿，就是有金錢就是所謂實質上的嘛，那非金錢可能就是一些可能像是讚美或是說一些福利的方面，那你們會依據什麼樣的標準決定他所給予的獎勵？**

嗯～就金錢上薪資的部份其實在他到職的時候，我們就會針對他的學經歷去進行薪資的核定，然後每年會依據他的考核去進行薪資的調整，那所以這部份其實還蠻制式的，那員工也都瞭解這樣的一個遊戲規則，那職於說非金錢上面的話，嗯～怎麼去判斷喔，主管的話～主管的一些正向肯定，有時候如果一些比較大型的案子，如果員工完成的話達成任務的話，我們也有一個獎勵的

機制，就是主管可以上簽呈然後針對這些員工去進行獎勵的～獎勵就是我們會給嘉獎，然後可能會給一些很微薄的費用讓他們可以去～可能可以去聚餐，那去幹麼，對，那另外我們也會設計一些比較～譬如說我們有團體活動的補助辦法，對，那就是每個人每年都會有一筆金額不大的預算，對，今年又又又更少了，那可能我們員工就是他可以，只要幾個人成一團那他可以去進行交誼活動，可能是出遊阿，那也可能是什麼～貴婦spa之旅阿，那有時候可能就是什麼一系列的電影阿～可能女性影展的時候，大家一起去看去分享，可能就是類似這樣的一個活動，然後會比較重要是主管或是員工去營造那個辦公室的比較好的工作氣氛，這樣員工留下來的意願可能會比較高一點。

**接著是我想請問一下在貴基金會根據歷年來的經驗，流動率大致上是多少？**

OO的流動率一年大概都二十幾吧，二十到二十五左右，那基本上每一個部門的差異也蠻大的，以間接服務的單位來講會比直接服務來的大，應該說有某些部門他的離職率是會特別高的，可能說項是企劃部，可能就是真的是一個流動率比較頻繁的一個單位，那可能也跟他們的工作性質有關，那直接服務的部份大概～如果可以撐過兩三年基本上就會比較好一點。

**所以您所指的間接服務是...**

沒有跟個案接觸的，就譬如說是總會的這些處理財務阿、行政阿、人資阿、研發啦然後公關企劃這一類的。

**所以他們的流動率反而會比直接服務的還要高？**

也要看～企劃基本上是我們這邊離職率最高的。

那因為像我們根據文獻這樣子看來，可能是如果一個基金會滿足了員工的需求，那培養職工專業跟管理者的管理風格，這一些可能都會影響一個人願不願意留在組織工作的一個指標，那我想請問一下您的看法如何？

嗯～當然是，而且管理者的風格確實也會非常影響。

**那你們這樣子看下來，有什麼樣的管理者他的管理風格離職率是會特別的高？或者說是他那個部門的流動率反而會降低？**

主管的支持度如果比較不夠的或者是～支持度比較不夠的不會給員工支持溫暖的，那樣特質的主管他的員工流動率確實會比較高，因為就回應到～就講說其實在非營利組織的員工，基本上大部分都還是因為有一個使命感吧，那如果來這邊覺得就是沒有～情緒那一部份沒有被滿足的話，確實會比較想走，那相對的會給予比較正向的支持跟鼓勵的，員工會留的比較持久。

**那我想知道說就文獻所提滿足職工需求的這一部份，你們要怎麼去知道～因為他可能有些需求是淺在的而不是外顯得，那你們要怎麼去知道，然後去滿足他**

**這一部份？**

嗯～我個人啦，可能就是透過聊天，就是私下～也不是說就是透過跟他的互動關係去瞭解，因為有時候～然後當然我們也曾經做過全慢性員工滿意度的調查，然後那個也是一種方式，對，只是如果說比較個別的性的話，可能還是要透過人跟人的關係。

**那除了上述所提及的滿足需求阿、培養專業還有管理者的管理風格以外，那貴基金會讓為還有哪些因素是會影響，然後貴基金會這樣子做嗎？**

嗯～我覺得辦公室的環境也是，那指的環境可能比較是周遭的環境，就是說如果辦公地點是比較方便的，交通方便的地方，我覺得也會讓員工比較有意願留下來，除了這些之外啦，我個人認為可能這個也是一個，還有管理上的一個彈性。

**那在管理上的彈性這方面，除了您剛剛說彈性的上下班，那其他方面你們是怎麼做呢？**

我們目前就是說請假的規定，請假啦～基本上也都盡量讓員工，如果員工真的是就不會特別去刁，刁員工說很難請阿或是什麼的，對，就可能在一些出缺勤管理上怎樣讓員工覺得很方便。

**那我的最後一個問題是，就上面這五大面向，寄售招募、教育訓練、績效評估、激勵還有人維持這一方面，貴基金會你們覺得說在這五大面向裡面告遭遇了哪些困難，那一部份遇到的困難是最大的？**

嗯～在招募的部份，因為每一個主管的招募的～因為我們現在沒有定的很清楚一些招募的評估指標，對，所以每個組管他聘任的標準其實人資這邊還沒有辦法很明確的掌握，所以嗯～就是說要找什麼樣類型，什麼樣特質的人是適合OO的文化的，這個部份可能是我們之後還要去找，因為找一個可能他能力很好可是他的一些特質部符合，反而容易造成一些機構跟他的傷害，所以這是我目前悞到在招募上面的一個困難；然後另外在教育訓練方面，普遍的是看到社工人員的教育訓練可能是比較完善的，對，可是相對於可能我們有一些生輔員或者是間接服務人員的教育訓練規劃就比較薄弱，那這是我們目前看到的一個現況，還有教育訓練方面，他的訓練跟他的產出～工作績效的反應，對，怎麼去看出他受訓之後到底可以讓他的工作績效有多少的提昇，這樣的一個評量也是我們比較弱的；那績效管理方面就是稍早提到～工作～就是說跟員工的工作目標～實際的工作目標的達成率那個部份，因為我們現在的那個指標比較沒有那麼直接的對應到每個人的工作項目內容。

**所以他還是一個比較可能是跟組織的目標嗎？而不是跟員工的個人工作內容？**

對對，所以我們也有試著要進行一些例如說KPI指標。

**那接著是在激勵報償的部份。**

激勵報償部份我們目前的就是我們得標準還定的不夠的明確，就是說可能什麼樣的一個程度才符合被獎勵、被懲罰，然後怎樣的獎勵、怎樣的懲罰，那些比較細緻的標準是還沒有出來的，那我們現在就盡量在做一些過去的獎勵歸納整理，就是一個標準的部分，然後就是～像我們目前是規劃～我們希望今年可以成立人評會，然後由人評會去做這樣的一個規劃討論。

**所以如果未來有人評會的話，那就是職工的獎懲就是由他們來訂定。。。**

可是員工的績效還是主管。

**所以獎懲的部份就是由他們來訂。**

對，來評估～來訂定那個標準並評估。

**在人員的維持方面？**

我們一個部份是主管管理風格上面的再教育，然後另外就是嗯～怎個薪資結構吧，可是這個面向有點廣，對，因為其實我們也發～因為我們現在的薪資結構是依照嗯～我們有一個薪點，然後每一個人依照他的學歷、經歷然後找一個落點，那可能就會演身～就是有一些人可能已經到達他職務的最高等級，他就沒有辦法在繼續～薪資沒有辦法在往上升，然後要怎樣在給予其他的獎勵，讓他可以在～就是可以再多滿足員工的需求，所以這一個部份～員工的維持，因為我覺得員工離開基本上我都還蠻正向去思考的，那其實也希望說那嗯～員工離開是準備好～就是說他的心情他是準備好的一個狀況下很開心的離開OO的，而不是帶著受傷的心離開OO，那我覺得一個機構你不可能說員工永遠都不動，我覺得這樣子也～那個機構也是很～比較沒有活力，有時候可能也需要一些新的人來，有一些新的刺激，那當然可能對於不適任的員工，怎麼去提昇或是怎麼讓他～淘汰機制，我個人比較不傾向在NPO單位有這樣的一個機制啦，就是～就像我剛剛講，我希望員工是可以～即使離開OO也是快樂的離開，那留下來也是快樂的工作。

**那就您看來在這五大面哪一個所遭遇的困難是最大，應該說比較難去解決的？**

嗯～比較難去解決喔，我覺得每一個面向都很大耶，那每一個也都不太好解決，因為畢竟人的部份都需要很有技巧的，尤其人事制度你要調整真的是要很小心的，因為一個制度設計出來絕對不可能是面面俱到而且是滿足所有員工的，一定會有某一部份員工比較受益，某一部份可能他既有的權利會被剝奪，所以我覺得都不大容易。

**那基本上我的問題大概是到這邊，謝謝您接受我的訪談。**

## 附錄十 訪談逐字稿（八）

受訪者代號：E4

訪談日期：2009 / 03 / 20 10:55~11:08

訪談地點：台北

紀錄：張君怡

-----  
**首先，請問您在貴基金會工作多少年的時間了？**

應該已經邁入十一年了，那中間是有一些留職停薪啦、或者是移轉，怎麼講，就是有去支援其他 NGO 的部份。

**那您當時是透過哪些管道進入勵馨工作？**

我應該是說之前有跟勵馨有一些業務上的合作，所以原本就認識一些長官，那就等於是說有認識的人引薦進來。

**因為您說您之前是在別的～是在企業界工作嘛...**

我在社政，在台北市政府，嗯～那個台北市政府社會局，對，所以那一樣是說跟勵馨有合作的機會。

**那怎會會想要～因為以您之前在台北市政府工作應該也是公務員嗎？還是...**

約聘的。

**約聘的，那麼會想到到這邊，應該是說勵馨提供您什麼樣的誘因，是什麼樣的東西吸引妳到這個組織來工作？**

您是說當時還是後面留下來的動力？

當時。

一開始嗎？

**對，一開始。**

其實那時候因為自己認為不適合待在公家機構，所以會往 NGO 這邊去思考，那往 NGO 思考當初的確以勵馨基金會的所謂的一個～因為熟悉嘛，然後第二個可能是，那時候對於他們的領導人有一些些的～就是會有一些憧憬，對於他們的領導人的那種～就是說聲望會有一點憧憬，然後還有什麼～我覺得因為熟悉度跟所謂的領導人的那個部份。

**接著是關於教育訓練的方面，我想知道說貴基金會有提供您什麼樣的教育訓練機會嗎？**

其實還蠻多的耶，NGO 團體的訓練，不管是內部或外部都多元的，那像基金會最近也是包括性別的一個訓練、或是你自己在工作內容的一些相關的，那訓練真的非常多，我不曉得該怎麼跟妳解釋。

**所以是有針對你的工作？**

因為事實上有些訓練是都是我們自己可以安排的，對，其實妳剛剛只問了我進入組織動機，我不曉得～OK 最後才留在貴基金會的主要因素～OK，好。那我只想要提到說，其實因為很多的訓練是我們自己可以自主辦的，所以妳幾乎妳想要受到什麼樣的訓練是你自己可以安排的，包括我們社工裡面就非常注重個案管理的一些實務的訓練，對，包括會談技巧、心理諮商的一些訓練，我覺得我造其在做直接服務的時候機受到很多那樣的訓練。

**那您覺得說樣的訓練帶給您什麼樣的影響呢？**

當然是在整個的工作上面是有很大的幫助阿，另外也是擴大自己的視野，在訓練的部份，但我覺得再怎麼樣的訓練最重要的還是你自己的實務工作的經驗累積，那才是更大的～對自己更有幫助啦，我覺得就說訓練只是輔助的，不用期待訓練可以有多麼神效的進步。

**那接著是績效評估的方面，那我們知道企業都會有所謂的績效評估，那他們有利潤、有業績作為指標，那可是非營利組織它是非利潤取向的，那我想知道說在貴基金會會對您作績效評估嗎？那是以什麼作為評估的指標？**

嗯～事實上每年基金會還是會有作考核，對同工的一個考核，那以往就是說每年兩次，那這考核的指標我相信剛剛○○應該，如果你要的話應該是○○那邊給妳，那最主要的事針對你的工作的表現跟工作的情況，由你的直屬主管去作評估，那那一個考核的分數它能會影響到妳下個年度薪資的影響跟考績的部份，時事還是說會有一點點的實質上的效益啦。

**那如果說績效好的話在薪資上是會有...**

會有調昇。

**會有調昇一點，那如果說績效不好的話會有懲罰嗎？**

就是會調降阿。

**喔，所以也是在薪資的部份。**

對對對，這個部份妳剛剛跟人資談她應該會跟妳解釋吧，如果你有問到她的話。

**有，她大概也是跟我說只有在薪資的部份。那您覺得說對您作績效評估，您會有什麼樣的影響？**

其實我們社福在做績效考核的一個過程比較像是一個督導的過程，因為主要就是說主管可以跟妳討論你的工作表現、你的工作的狀況如何，那基本上就我個人而言，事實上背後帶來的一個所謂的薪資的那個部份，說實話之前我還真的沒有考慮到那個部份，我還真不知道有那樣的一個影響，因為我覺得之前，事實上妳本身對工作的投入，妳可能不知道後來會帶來什麼，反正妳就是那本身就是你的你自己願意做的、願意投入的。

那在報償管理的部份，因為很多人進非營利組織工作都是帶著使命感進來工作嘛，若拿它跟一般企業作比較的話可能就會想說他的薪資可能不如一般企業，那我想知道在基金會它是提供了您什麼樣的激勵措施，就是說提供了妳什麼樣報常來回饋妳對組織的付出？

所以是否包含了金錢跟非金錢上的？

對。

金錢上的話，什麼樣的獎勵措施喔，金錢上的話就是說每年薪資會調漲，那那個部份的確是後來也算是一個誘因嘛，那第二個部份是有什麼獎勵的措施喔，我覺得那些獎勵幾乎是自己給自己的會比較多啦，我覺得基金會很難有什麼，大基金會會有每五年、每十年會有一個什麼樣的一個，但那我都覺得吸引力不大，最重要的是說你在這個基金會裡面，其實這已經帶到第六題了，你在基金會裡面因為資歷的累積而增加了你在這裡工作的一個自由度跟所謂的自再度，對那也累積了妳一點的聲望跟所謂的你在這個業界的名聲，我覺得這個部份是你自己去累積的一個成果，那個部份才是針對自己最大的激勵啦，當然如果我們作直接服務的工作最大的激勵當然就是妳可以協助個案的一個協助。

那就剛剛您提到說就您而言，自由度、自在度跟聲望是您留在基金會比較主要的原因，那就我們從理論上來看，基金會滿足了職工的需求、培養了他們的專業以及管理者個管理風格都會影響到職工留任的意願，那您的看法呢？

是阿，對，那我所謂，所以你想問什麼，因為我覺得剛剛的，我剛剛表達的意思其實就跟妳所謂的那些理論是很像的，對，你在這裡妳找到了妳想要的東西，因為事實上 NGO 的空間以及自由度相較於營利單位應該是比較大的。

那您有覺得說哪一種主管的特質會比較影響到員工留下來的意願？

你說管理者的管理風格會不會影想到員工留下來的意願？

對，會不會影響妳留下來的意願？

我跟你說，我覺得領導人的領導風格是絕大部分 NGO 團體不願意離職的很主要的一個原因，但是對我個人而言，我覺得那個部份，因為我覺得我還蠻慶幸的，我在這裡十幾年來我遇到的主管，我的直屬喔，就純粹我的直屬主管基本上都是相當信任跟授權，我覺得這個部份所以讓我覺得我並沒有太遭受到上面的一些壓迫而導致我想離開的念頭，但是我必須得說明的確領導者的風格是 NGO 同工離開的一個很主要的因素。

那我的問題大致上是到這邊，謝謝您接受我的訪談。

## 附錄十一 訪談逐字稿（九）

受訪者代號：M5

訪談時間：2009 / 04 / 21 2:50pm~3:34pm

訪談地點：台北

紀錄：張君怡

主任，那我想先請問一下目前貴基金會有多少專職的人員？

我們大概有兩百七十位。

兩百七十位專職。

差不多兩百七十位左右。

那我想知道說貴基金會你們覺得說你們的優勢是什麼，就是會去吸引這些職工想要進到這邊來工作？

我覺得我們是一個非營利組織，所以我們會吸引來的人大概是～一個對我們的使命要認同，他就認同這樣一個一個公益的這樣的使命，那一個就是我們基金會的整個文化，文化給他們的感受，那大概我們進來的可能是比較屬於這兩方面。

就是大部份是因為讓同這邊的使命跟文化進到這邊來。那就是當貴基金會在招募人員的時候，你們會不會分別對內以及對外做招募？

會，對內不會說很，我們對內沒有說很明確，就是一般來講如果員工他要請調，他是可以提出來請調的，那如果雙方面兩邊的主管都願意接受那就可以，但是我們比較沒有對內說怎麼樣去招募啦，因為目前我們分了八個中心嘛，那因為大家的工作性質都是差不多的，大部分的人啦，大部分都是教保人員、老師跟社工大部分，所以我們只有說請調啦，那另外就是說如果我們要成立一個新的中心的時候，我們是勢必要一些舊的人、資深的人去帶新的人，所以就等於會徵召一些從中心的一些資深的人過來，就像我們目前你剛來可能有看到我們旁邊有一棟大樓剛蓋好的第一家園，米黃色的那棟。。。

我有看到。

那這樣子裡面就需要一些新的員工，那我們就會從其他的中心調一些資深的過來這樣子，那所以我們大部分的員工還是對外去招募啦，從外面去聘。

所以內部的話其實大部份是以員工自己去申請或說有新的中心成立需要有一些舊的人員去帶，才会有這樣子的。。。

對對對對對，我們會徵召。

所以一般來講你們有缺的時候其實是不會對內公佈嘛，直接對外。那我想知道

**說對外的話大概是透過什麼樣的方式，什麼樣的管道？**

我們現在會透過各個就業服務的網站，就是公立的政府部門的一些就輔網站還有學校，然後還有就是比如說社工人員的這個協會，那另外就是～我們可能會先在這上面，然後再來如果就是說情況好像不是很好，我們就會上一〇四人力銀行去，因為一〇四他們一年給我們三個月的免費，所以我們會比較捨不得一下子把他用掉，那如果比較多人需求的時候我們才會去用到那一個月，所以他給我們三個月嘛，所以我們大概先把在公立的免費的網站先徵召人，如果沒有不理想我們在上一〇四這樣子。

**那所以像你們說一〇四給你們三個月，他是只有給貴基金會嗎，還是說所有基金會都有？**

我想應該有。

**Q:那就是這樣子看來的話都是以網路招募的方式，那沒有其他的一些管道，沒有像是可能跟～因為有學校網站，但是有沒有說比如說是跟學校像是建教合作這樣子。**

沒有。

**都沒有，就是網站這樣子。**

對。

**那你們的大致上的一個從你們公佈消息到選材到你們確定進來的徵流程大致上是什麼？**

我們喔，需要用人的單位他會提出來他的需求，那他就會～我們會填一個那個他的人力的像需求的一個單子，然後他們自己的主管簽字然後秘書長簽字任可以後，那我們就會給我們只有一位在負責人事的～行政的，那他就去處理這些招募的事情，然後招募進來的資料他就直接給各個用人單位的主管，他自己去看自己去篩選，然後自己去面談，那我們～因為我們的大部分的工作是教保人工作，就比較特別，而且是這種智障的孩子，所以我們為了說，有很多人他認為他很有熱心啦，他很有心，他就說我可以我可以，但實際上他不一定可以，所以我們都會有三天的那個就是...

**試用...**

像義工，你就來試三天看看，比此都評估一下，因為我們現在要的都是幼保相關科系的人，就是按照政府的規定我們的教保人員都是要相關科系的，那其實他基本上基礎的東西是有的，那就是說他對這樣的孩子，他有沒有辦法接納，所以我們會三天給他在不同的班級讓他去嘗試，然後我們班上的導師會給他打分數，那之後再跟主管面談，很多人他其實來一天兩天他就打退堂鼓了，很多不是他想像，又是鼻涕又是口水他已經受不了了，對，所以我們是有先做三天這樣的機制啦，那如果不是教保員，我們幾乎所有的工作都有這樣的一個機制啦，就是他來試作三天。

所以其實提需求的話是由各單位開給總會，然後總會會公佈，但是公佈完然之後人員進來也是由各個中心去決他們的人選。

對，他自己挑。

所以到最後的決定權就是在各個中心。

對。

那到最後還需要在經過總會的同意嗎？還是說就。。。。

形式上是有，就是他們那個適用齣，來試作三天有寫打分的評語之後，他們有送過來這邊，形式上是有，但是其實我們沒有參與太多的意見，就是尊重他們這樣。

那接著是開發管理，這部份我談的是教育訓練，我想知道貴基金會是提供哪些教育訓練的機會，因為就理論上來說應該是會有新進人員訓練，然後在來是針對他工作上面的一些職訓練，最後可能會有什麼生涯規劃之類的，那我想知道說貴基金會是提供哪些階段？

我們齣，職前訓練齣～有真的這樣上課的話有兩天十六個小時的職前訓練，然後其實他在他的工作崗位上有試用三個月，那是用其其實也是會給他相關他該看的書啦什麼，給他的一些指導齣，都會有安排人來做，那另外就是我們的員工每一年有我們會有～每個月有一個禮拜六有半天的在職訓練，每個月有一個禮拜六的話齣就是等於四個小時，一個月四個小時，一年有十個月有這樣的訓練，所以就四十個小時的在職訓練，然後另外就是每個月有兩個週間的下午齣一個半小時的在職訓練，四點半到六點，就學生回去之後，所以每個月又等於又有在週間有三個小時，一個月有兩次嘛，一次一個半小時，喔～一次兩個小時，四點到六點，兩個小時乘於二次，一個月兩次就四小時，然後乘於十個月，也是四時個小時。

就也是十個月。

對對對，所以我們就等於一年有八十個小時的在職訓練，那我們這個在職訓練的話齣，一般來說大部分是針對他的專業服務方面訓練，因為我們很強調我們的服務是很專業的，所以我們會分類，比如說社工有社工的訓練，那教保人員有教保人員的訓練，那教保人員又有分資深的跟資淺的齣，他會去上不同的課，那再來比如說主管有主管的訓練這樣齣，那這總小時數各自都是這樣子。那除了專業訓練之外我們每一年也會有排這個屬於員工的這種比較屬於激勵呀、成長，個人的成長阿、激勵這一方面，一個是我們會有每年有一天的話是所有員工集合在一起的等於是促進向心力的活動，但其實他也是一個有請人來演講，等於是比較激勵我們的服務熱誠阿，激勵向心力這一方面就一天的活動，那另外就是我們的剛剛講那八十小時的在職訓練裡面一定會會排了一些屬於個人的一些陶冶啦，或是說怎麼講～個人的成長方面的課程...

也不一定完全是針對他的服務哪容。

喔，不是不是不一定。

**有些是針對他個人的成長的課程。**

對對對，也會有。

**那大概是以什麼樣的方式來做，就是可能有內訓跟外訓之類的嗎？**

我們現在講的這個全部都是內訓，就是我們自己辦然後能請講師來講，也可能是我們自己的人來講課，這是內訓，那外訓的話就是我們會派出去受訓，那派出去受訓我們有會看外面其他機構他辦的課程或是政府辦的課程，那我們覺得說我們可以適合我們去上，我們也會派人去做這個外部的培訓，甚至我們還有派出國去的，就是說如果我們有一個新的教學的方法需要去學習，那就會派人到國外去學。

**所以外訓是不包含在這八十個小時。**

不包含。

**他是另外的。**

我們沒有限制什麼時數，是看狀況。

**像你們外訓如果在哪一些人可以派出去外訓是根據什麼？**

我們通常～一個是說他現在的工作是在做這個，那我們希望他更精深，那他回來他還要能夠可以做一些指導，他可以做報告做一些指導大家，另外一個是說未來我們可能有一個這樣的發展的方向，未來有這樣的方向，那我們要先儲備這樣子的人，我們會讓覺得說有這樣潛力的我們讓他去上這樣子的課。

**接著是在績效管理的方面，績效管理早期是一個企業的概念，在企業要實施這個其實是很簡單的，他們有利潤有業績做為一個指標，那我知道說貴基金會是不是會隊員工作績效評估，那如果有又是以什麼樣的一個標準作為他們評估的一個依據？**

我們每年有對員工作一次的績效評估，那我們就是有一個評估的表，針對不同的員工，有不同的他的評分項目，有一個是共同的項目，共同的項目是所有的員工都一樣的，比如說他的工作態度的，那另外一個不同的是針對他的各個專業的，他需要具備，所以會有這兩部份的評估，然後我們分數出來整個中心去評比，可是這是我們原來的啦，可是今年我們才改，因為我們去年請了一位人力資源方面的顧問，他來指導我們做比較像企業的做法，就是我們每一個職位先做出他的人才規格表，然後就依據這個去發展出～先有部門，那個部門的績效卡，在發展到個人的績效卡，那等於說就蠻細的，就每一個人他我們要他達到的績效都指標都出來，那當然另外還有一部分是屬於也是剛剛我講的是屬於人格啦、工作態度啦那一部份，那這個是因為今年才改的，我們也還在作業中，還沒公佈，就是我們從去年做，現在是差不多做好在做一些修訂啦，那也還沒有真的去實施，那我相信真的～今年會去實施，今年真正

去實施的時候我相信會有很多問題出來，因為我覺得蠻複雜，因為企業在做他們會比較容易，他可能從他的產值對不對，從他的那個～那我們比較困難這一部份，所以這個還要去學習的。

**那其實新的評估指標裡面就有部份成績其實就是這個部門的成績會影響到他，會影響想到他的總成績嘛。**

對，會會會。

**所以這個還沒有真正的在實施。**

我們最近會把他弄好。

**那是由誰去做這樣的一個評估？**

我們主管，各個部門的主管，各部門主管自己做，我們的評估都有他自評的部份，有自評有他評，那他評的大概都有兩個主管啦，一個是直接的，一個是更上一級的主管，大概差不多是這個樣子。

**所以就是自評，他評是主管，他上級跟他上上級的，那如果說主管的，那這樣子說主管的他的績效是由誰，更上一層主管嗎？員工是不能對主管做考核的？**

我們員先的是不能，然後我們現在改的餉是有一個滿意度調查，裡面有一個指向是滿意度調查，那可能就是員工會打到分數，員工也不會打到分數而是平衡～怎麼講，不是上下層級的，而是平的。。。

**就是可能同儕之間。。。**

對對對，就是互相，或是說跨部門的，因為有協調了什麼，這中間可能有這個。。。

**所以新的其實變成還有同儕之間的評估。**

對對對，假設說我們行政中心，因為我們的工作都跟各個中心都有相關聯，我們等於是在替他們服務很多的事，所以在這滿意度調查上面，那個表的設計上面會給他們～直接很密切跟我們聯繫的那個人，他可以打一個分數，他對這個人他可以打分數餉這樣，但是～那我們之前原來的是沒有這樣子，就是主管在打這樣子，那他自評的部份呢分就是參考，我們不把他列進去，自評參考一方面就是說，如果我們覺得他跟主管打的差距有落差，我們就會跟他談阿，然後會針對那一部份做一些澄清阿、說明阿這樣子。

**那所以目前是這樣子，那可是會不會企業的觀念會不會他們會有所謂的客戶評估這種東西？那再這邊可能叫作案主嘛。**

對對對，我們有家長的滿意度調查，就說對他們老師來講，他們中心來講，他有一個滿度的調查，就是那是他的客戶嘛，那對我們來講我們的客戶就是我們就是跟我們相關的這些單位，那如果說對我們負責募款的人來說那就是款人，所以可能會抽一些君款人做滿意度調查。

有這一部份的。

有，就是現在新的在改的這個部份，那舊的是沒有，那家長滿意度調查是有的，那像這個客戶的滿意度是沒有的。

**那會有比如說在更高層以上像是董事會的評估嗎？**

我們沒有。我們董事會比較沒有參與我們平常的運作。

**那我想知道說貴基金會會不會針對評量出來的結果去做一個懲處或者是獎賞這樣？**

會阿，就是優等的我們在年終有獎金嘛，那如果說甲等～乙等的話他的年終獎金也會比較少阿，就是會在獎金上會有些差別啦。

**所以等於是年終獎金大家都有，只是多少的差別而已，那如果真的績效太差的會不會有什麼除了獎金之外的一些懲罰？**

其實我們在平常喔，如果有一些事情犯了一些缺失比較嚴重的就已經有警告了，那如果他有警告的話他年終評等的話一定是乙等的啦，那乙等他人家的年終獎金一個月他就只有半個月這樣，就是會有這樣的懲處，那其他～如果說他根本就不適用的話，大概也不會等到。。。

**那個時候。。。**

不會啦，其實平常就會處理了啦。

**再來是關於報償管理的方面，那其實像剛剛主任您說的，很多人進入基金會其實是因為認同使命這一方面的，那我們有知道在基金會工作可能不像在一般企業有那個高的薪資報償，那我想知道說你們要怎麼在除薪資這一塊，當然一定會有薪資的回饋嘛，那除了有薪資還有哪一些方面的激勵來報償回饋這些員工？**

我覺得齁，其實我們對員工的回饋齁，其實有一個我自己在這邊～因為獎金真的是比較難啦，你說獎金也是幾千塊也不是很多，那但是我們會給員工一個感覺，就是在這邊我們基金會的財務是很穩定的，所以他可以蠻安心的啦，他可以蠻安心的工作，雖然他錢不是很多，但至少他很穩定，可以很安心的工作，那另一方面就是說我們基金會的話對員工是很尊重的，就是說大家彼此之間感覺上是很尊重的，所以～我覺得這個也蠻～給他們的感覺也是比較不會說你在完全向錢看的企業的時，可能那個人事很不受尊重的，對，那我們這邊感覺上應該是還蠻受尊重的齁，那另外就是說因為他是一個位弱勢孩子來服務，其實也滿足了這些～就是我們工作人員，如果他的本性、人格上是覺得助人是一個快樂的事業的話，這也滿足了那一部份，就是你又覺得自己的工作很有意義在幫助人其實他還有薪水進來不是做義工齁，所以其實我們～我們長時間在這邊坐下來的員工大概心態上差不多是這個樣子，那當然我們的激勵也會就是口語上啦，比如說秘書長在開會的時候給大家一些激勵，對不起。。。

(中斷一分半鐘，主任電話中)

(主任問)剛剛是到這邊嘛。

**對，口頭激勵。那大致上就是口頭激勵的這一方面，還是說有提供他們什麼樣的一個福利？**

當然比較績優的一個老師、工作人員，我們也是比較有機會送他們出去接受訓練啦、出國的機會啦，也是比較會比較有啦，然後就是說升遷啦就是。。。

**這就是大致上給他們的回饋嘛。那接著是在人員維持的方面，我想知道在貴基金會就是歷年來流動率大概是多少？**

百分之十幾,不會超十五。

**就是根據文獻上指出，如果基金會滿足了職工的需求，那培養了他們的專業跟管理者的管理風格其實會影響的員工他願不願一流在組織的一個意願，那我想請教主任您的看法是怎麼樣？**

其實我覺得齣，我的經驗很多年來在這邊工作留下來的人，其實他們比較在意在這裡工作的感覺，所以齣領導者的管理風格是很重要的，有時候你說薪資高低，其實很多禳的感覺是說少一點就少一點阿，少一點我就省一點阿，可是那個工作的滿足跟快樂那是沒辦法取代的，我今天～你想想看我們工作的時間是站到我們生活中最大的部份，如果說你每天都是不快樂的，你每天回家睡都很難～都睡不著，所以那個工作的快樂的感覺很重要，對我這個～我們在這邊這部份我們的～我們管理者的管理態度很重要，我們基金會的向心力很強，然後像比如說我們這個行政辦公室，多年來我們的流動率簡直是沒有什麼流動率，真的沒有什麼流動率，那你能夠這樣子的話，就是說這些人他為什麼願意，他覺得他在這裡很快樂，那薪水～當然以前來說，以前薪資確實沒有企業高嘛，但是很多人的感覺是說，尤其仕女生因為他要顧到他的家庭，他覺得說我一個穩定的薪水我快樂的工作，他覺得其實他這樣子就夠了，那甚至在這兩年來，我們感覺我們薪水其實不比外面差，因為在器葉不景氣得狀態下，那我們那種波動～不穩定的情況的時候，我們不會說今年景氣不好把薪水就降下來了，也不會阿，所以反而我們的感覺是我們還比較穩定，所以員工大概也還算滿足啦，哈哈。

**那其實在這邊說滿足職工的需求這一方面阿，那我想知道說其實職工他的需求不總是外顯的，有些可能是內在，那你們要怎麼去瞭解說一個員工他的內在需求是甚麼，然後盡可能的去滿足他這一方面？**

其實我們沒有很刻意的去思考這個耶，就說你說怎麼去滿足，我們覺得說如果他這個人他對自己的期許、自己的規劃跟生涯規劃跟自己的期許，能夠跟這個組織是脈動是一樣的時候，那他自然就願意，那我們沒有很刻意的說去滿足員工，我覺得說沒有耶，只是說可能說從上到下喔的那個態度都還算蠻尊重

的啦，那我們的組織文化就這樣子阿，所以比較不會說你講話會罵人阿，或者是你高壓，比較沒有，大概這樣，我們沒有～可能，還有就是說我們的管理～我們最上面的管理者齣，因為一般～我們會跟別人不太一樣，一般基金會大概是那個董事會管了很多的事情，那我們是因為我們的創辦人齣，就是我們秘書長跟我們的專業總監，他們從差不多三十年前創辦的時候，他們倆創辦，他們投入這工作，然後董事是他們去找來的，所以董事都是支持他們的工作，那因為這兩位創辦人，他們把他們的時間、他們的精神都貢獻在這裡了，因為他們沒有私心，就是說很明顯的就是大家可以看到，他們就是這麼投入，而沒什麼私心，而且很尊重、珍惜這些員工，所以大家的那種感覺上就，就不會說很～反正我們的感覺就是說他們就是這樣，我們也是跟著～等於說很好的榜樣啦。

**那除了剛剛以上所提得可能是管理者的管理風格是一個很重要的因素嘛，那前面剛剛又提到說貴基金會是很尊重員工的，有滿足他們可能是幫助人的一個心這樣子，那您覺得說還有沒有哪一些因素是影響貴基金會人員願意留下來的一個很大的因素？**

我們除了～我們在這邊工作的人大概他也不能想說他要賺很多錢，也不能想說他要升到什麼職位，那～我覺得他們大該真的對這些孩子喔，老師們對這些孩子們是真的很有心，因為我發覺我們的老師他對這些學生，我發覺他們真的很愛他們，我覺得真的是我們人～員工的人格特質，他本身的人格特質。

**所以您覺得說他會不會留在一個～這種環境之下工作，其實是跟他本身的心態都是比重要的。那我想請問主任說我們剛剛探討的大概是五面向嘛，招募徵選、教育訓練、績效評估、激勵報償跟維持這五大面向，那我想知道說在貴基金會在這些面向中遇到了什麼困難，那有那一些困難覺得是面臨的最大困難是很難去解決的？**

我們現在齣的一個～感覺是說我們，因為過去等於說我們的秘書長，我們的專業總監，他們三十年來就帶著基金會走，所以大家也等於說跟著他們走，大家也習慣，可是漸漸他們現在年紀也大了，那秘書長都七十歲了，也就是說這個傳承的時候，等於說有一點他們放不下，我們也接不起來，也沒有那個膽量齣，哈哈，所以等於說我們也有一點這樣子的擔憂啦齣，有一點這樣子的擔憂，但是我們好像沒有培養出來接棒的領導人，他們兩個就等於是說～以前的領導人就是要很強阿，那現在就可能在這一方面，那另一方面上就是說在人力資源方面齣，雖然我們使一直齣在專業上培訓，可是我們現在檢討起來我們發現，我們的培訓上齣缺少了這個管理方面，就是～所以我們對～等於說我們現在比如說一個主任退休，那你要接上來的人，那我們就會覺得說有點難，可能是我們一路來太把專業為重，我比較缺少去訓練管理的這一部份，那這也是我們現在發現我們就是要去做一些調整，在我們的訓練上要做調整，那另外就是說，在人力資源上就是說過去齣，我們這三十年來我們的員工，我覺得現在已經是現在老的員工跟年輕的員工已經差距到二十好幾歲差距三十多，等於說

是媽媽跟女兒這麼大的斷層，這麼大的差距了，所以在觀念上，因為過去生長的环境都已經不一樣了，你現在五十歲以上的人過去生存的环境過來不一樣，所以那個工作的態度一樣，那新來七十幾年次的對不對，所以都不一樣，所以在管理上我們這些老的要開始有彈性，要去想到這些人的～年輕這一倍的想法是不一樣的，要去懂的這一部份，然後人力資源上我們的傳承上要怎麼做，有一些制度要怎麼改變，這一些東西都要去思考，然後我們現在其實蠻缺乏一個比較專業的人力資源的人員。

**那我想請問一下在貴基金會裡面的管理皆曾人員都是從基層這樣做起嗎？**

差不多。

**所以背景大概都是社工阿、教保這一方面，比較沒有說他本來的專業就是在人力管理這一方面是專業，然後進到這個基金會的？**

我們，我們在～行政的人力這一方面用的人是非常的少啦，就是我們是要控制行政的之除在百分之十以內嘛，那我們的基金會兩百七十個員工，我們的行政～我們的人事，只是一個人事管理員，他在負責是人事管理，所以他要做很多拉拉渣渣的事情，人事管理阿、員工保險阿，那其實他沒有辦法作人力資源的事情，那屬於員工培訓這一方面我們是由我們的專業總監，由我們專業總監他一個人在做，他歸話啦這些培訓，那麼現在這幾年我們有一個研發的團隊，研發組一個團隊，那這個團隊大部分的人也都還是有兼其他的正職，比如說他是某個中心的組長阿，或是說他是一個早療老師或什麼，然後他又兼研發組，那他們可能一方面是說培訓的課程上啦，或者是說我們也出了很多的專業書籍，他們會出這些專業的書籍出來，所以我們真的作人力資源這一部份是沒有什麼人力的，其實是沒有什麼人力的，那我們的這些規定比如說我們有員工手冊阿，這些員工管理阿這些規定就是我們行政組，大概就是我行政主任在弄的，所以現在我們的感覺上是說不足啦，在人力資源這一塊，那可能過去這麼多年來，我們以前是覺得也還可以，在管理上也都可以，可是現在真的感覺到時代在變了，很多事情很多思考的模式也要改變了，很多管理上的新制度要改，所以～所以我們會有這樣的感覺，但是就是也還沒又找到一個專職的人力資源的人。

**所以你們現在是有在對外面找人這方面的專才，還是說也是希望從基金會內部找？**

我們內部沒有這樣子的人才，對，我們必需從外面找，但是還沒找。

**所以其實也是希望可以引進一些專業的人力管理師這一種的。**

因為像我們現在在行政中心裡面，譬如說我們原來的財務，財務組，財務組我們就只有會計、出納，也沒有一個～去年才開始有一個組長，那這個組長他就是從民間企業當過財務經理這樣過來，那我們就覺得像這樣子他的整個觀念就不一樣，那我們覺得很好，所以可能我們過去比較少從那個企業過來的人

才啦，可能將來有一些真的是，因為現在管理上可能我們也是要～我們有一些事情也是學習企業的管理方法，所以我們這幾年都有請一些顧問，不管是財務方面的顧問阿、人力資源方面的顧問阿，一直來跟我們這些主管上課。

**只是說沒有一個正式的職位。**

對對對。

**所以其實在人力資源方面就是比較缺乏一個在管理方面的人才。**

對。

**那還有其他的嗎？還是說大致上是這樣子？**

其他就是說我們希望我們在整個的管理制度上能夠更～決策的制度啦，能夠做的更好，因為以前是強人帶領嘛，由於有兩個強人嘛，可是強人將來要退休，所以我們目前是有一個會務小組，就是幾個，六七個比較關鍵的人，很多事情這樣子來開會討論去做決策，那當然很多重要的東西還是要提到董事會啦，不過我們董事會一般是對我們很支持啦，就是說我們決策的這個運作勦要讓他更健全，因為以後沒有強人來領導的時候，很多事情該做不該做、要怎麼做的時候就要有這樣的一個決策的機制來做。

**那比較特殊是因為他領導人一直都沒有換過，所以現在課能才會面臨這樣的問題嘛。。**

對對對。

**那我的問提大致上就是到這邊這樣，主任那就是謝謝您，不好意思耽誤了您這麼多的時間。**

不會不會。

## 附錄十二 訪談逐字稿（十）

受訪者代號：E5

訪談日期：2009 / 04 / 21 3:40pm~4:02pm

訪談地點：台北

紀錄：張君怡

-----  
先請問您在這裡工作多少年了？

二十一年。

那您當時是透過什麼樣的管道進來的？

我是～因為我是學社會系的，那我是實習進來的，我剛開始是陪我同學來實習，那結果就這樣子就還蠻～覺小朋友還蠻可愛的我就下來了。

所以是實習然後就～實習完就留下來了。

因為就是怎麼說，其實也不算是實習，因為他也有工讀啦，那等於說我是夜間部的，那就是我同學有人要來實習有人要來工讀，那我們就來看看陪我同學來看。

那就一直在這裡了。

對對對。

那當時除了您說的是陪同學來，所以繼續留在這裡，那這邊有沒有什麼東西是吸引你的，就是會讓你覺得說...

我會覺得它的工作環境比較單純，像我們讀夜間部所以我們之前會在別的公司行號打工，就是工讀這樣子，但是我覺得那種商業的環境好像比較不適合我，我後來就覺得這邊的小朋友很可愛然後環境很好，大家就是稱呼老師阿，我覺得蠻單純的蠻好的那適合我們來工讀，我們對老闆也是什麼張老師賴老師的稱呼，就沒有說老闆的稱謂這樣子。

所以什麼層級都是老師。

對對對對對。最早的是兩位創辦的元老，那我們就是稱老師，因為他們在大學裡面也是講師這樣子。

那接著我想知道說這裡提供您什麼樣的教育訓練機會？因為我們從理論上會認為說應該是有新人的職前訓練，然後可能有針對您工作的專業訓練，再過來可能會有所謂的生涯規劃訓練什麼的，那我想知道在這裡...

其實你可能會需要訪問的是最龐大那部份的人口，就是教保人員，但我們行政部門比較特殊，但是如果我可以這樣講嗎，因為我也是從教保人員出來的，我剛開始使也是當老師後來才做行政，其實第一在這邊有很多專業的在職值訓練，或者校外的實習、觀摩很多，因為像我們有一些政府也會辦一些教保

人員的什麼初級班、進階班，然後基金會本身會安排到～就是做的比較好的機構或者國小特教班去觀摩去學習，所以這方面是然後我們就是也有在職訓練，禮拜六都會排在職訓練那就會請外面老師來講課，那這方面是很夠，那其他你如果說生涯那個可能就比較少。

**那您覺得說他提供您這樣子的教育訓練機會帶給您什麼樣的影響？**

嗯，當然會比較多一點學習，因為你本身都不是這種科班出生的，那如果今天你是一個教保人員的話，那你可能來自於不同的科系，像社工系阿什麼幼保系阿或者心理系阿都有，那如果說有些專業訓練的話可以多學習說怎麼樣去帶一些特殊的小朋友，這樣子小朋友的特色是怎樣，你要怎麼樣你在言語上或者你在教導上要怎麼樣的動作。

**以其實他背景不只是教保系的，不只是又保系的嘛。**

對對對，我們之前其實我們最早樣子的人員都沒有相關科系的限制，所以也有其管系的也有中文系的什麼都有，只要是大專畢業或高職畢業都可以來，是這兩年政府單位比較嚴格，所以要相關科系畢業的，事實上最早根本都不是相關科系的人。

**一開始也沒有這麼多人。**

對對對，就是大家都是進來之後才由資深的再帶資淺，然後在外面一些課程，或者安排在職訓練，就是你本身就沒有這種科班的訓練，你根本不知道怎麼去帶特殊的孩子。

**所以可以經由這樣子的一個交流互動去...**

對對對，其實可以學到還蠻多的。

**那我想知道說在這邊會不會對你們績效的一個考核評估？**

我們每年都會有績效考核，但是這幾年的方式比較。。。我們之前的績效考核其實這一直以來就是說你滿年，就是例如說我是三月來的，那我明年三月我就會被評估加績點這樣子，可是這兩三年來他有變化，就是從基金會從財務上去作考核，大家統一評估，那統一評估的話變成是說有。。。可能單位就只能有四十%的人得到優，百分之四十得到優，那變成這樣子的話會變成有一種比較像公務人員那種矮版的薪資例如。。。

**用輪的喔？**

有一點這種傾向，就是不見得是說你真的做的很好，有時後會覺得說大家都做的很好，把機會讓給別人，但是像以前我如果以前那個制度的話，我每年三月我可能做的好主管就會給我優，可能我連續好幾年都得優，但是系在不是，你可能兩三年三四年才能得一次優，那種感覺是有一點不公。。。其實我覺得有點不公平啦，因為他可能要控制在於說這個今年加。。。獎金分配的方式，你可能就是有多少比例的獎金，其實我是覺得這樣子對。。。可能我們是

習慣了，做了十幾年習慣了這種考核的模式，那會覺得說這樣的考核的模式有點不太那個。。。畢竟你會覺得說我也很認真阿可是今年就輪不到我。

**所以他等於是整體基金會得百分之四十。**

例如說我們有好幾個單位，基金會裡面可能就是你知道嘛，我們有愛智、博愛、恆愛，那可能一個單位就四十個人，那我們就會算比例，就是說博愛中心有四時個人，那我們就會四四十六，那只能有十六個人優等，你不能超過十六個人這樣子，那例如說我們基金會，例如說這個行政組有二十個人，二十你可能就二四八，你就不能有八個超過。

**所以他是以這樣的一個方式...**

對，一個單位一個單位這樣子。

**那他的評估的指標是什麼？**

他有評估表，他有一個評估表，你行政人員用的是什麼評估表，老師用的是什麼評估表，主任的評估表，完全不同，他有十幾種評估表。

**那像您的話是由誰去評估？**

我的話因為我是由行政主任評估，這邊的話都是由行政主任評估，那別的中心就是由主任評估。

**都是由上一級的主管對你們作評估嗎？**

對，我們沒有說員工互評。

**接著是在獎勵措施的方面，因為可能很多人會進基金會是基於使命感嘛，那我想知道基金會有提供一個什麼樣的激勵報償方式回饋你們對組織的付出？**

你是說績效方面是不是還是說哪一個方面的？

**就是說績效方面，不管說是在績效方面或是各方面的。**

喔，我們的話其實還是在於金額方面，例如他可能績優的人每年年底的時候年終獎金加八千塊，就是這樣子了，但是我們還有就是資深的員工有一些獎金可以來鼓勵資深員工，例如說十年的就有兩萬五的那旅遊獎金，十五年的話就有～

(中斷三分鐘，人事電話中)

**所以就是另外還有資深員工...**

對對對，就像二十年的話就也是有獎金，但是要看你的績效，例如說你連續三年績優你就有五萬，那如果你沒有連續三年績優你就是只有三萬塊，就是這樣子。

**可是如果說像您剛剛說得...**

對對對對對，像我以前每年都可以績優，可是就在我快要達二十年獎金的

時候制度就改了，我就變成拿不到了，就會損失頗大，哈哈，不過還好啦只是題外話，就是說我是覺得這樣子的會。。。

**變成是說一種排擠效益吧。**

而且我覺得對於每年～那種工作態度，其實很多人工作態度都是一致性的，他不會說我今年表現比較好我明年就怎樣，其實我覺得很多老師的表現都是很一致性，他的工作態度就是這個樣子，那如果說你為了這樣子考核，就覺得有點不太公平，我個人的感覺啦，不曉得別人的感覺是什麼，哈哈，就是聽說外面的作法都是這樣子，外面的作法就是說統一評估，不是說你滿一年才來評估，我們之前就是可能這個月我就把人篩選出來，在這兩百個員工裡面可能有十五個是三月來的，這十五個要評估，但現在統統是統一在十一月十二月的時候評估這樣子。

**除了講金以外還有哪一些的非實質的、非金錢上的報償？**

比較少。

**那我想問一下剛剛績效那邊，您說績效好會有獎金，那我想請問一下如果績效不好的話...**

也有阿，只是你就只有半個月的年終獎金。

**那他會不會有什麼樣的懲處？**

不會。例如說某個人他的失誤可能很多錯誤很多，或者他有很多屢勸不聽得時候的一些狀況，那主管可能就給他打乙等，我們會優的、甲的這樣，甲的就是一個月的年終獎金，那大部分都是甲的這樣子，那乙的的話就是會半個月的年終獎金這樣子。

**因為您剛剛就是說大致上獎金這個部份嘛，您也說因為有排擠效應會覺得說蠻不公平的，那除了這一方面以外，您覺得說他對於你們作一個績效的評估或者說他給你們這樣的一個報償，您有什麼樣的感覺？**

還好耶，我只是覺得既然做了就做吧，反正隨著它變，它怎麼變我們就怎麼～沒有什麼差別，或許我們也待久了也不會想要換工作吧，因為就覺得還蠻適應這邊的環境。

**那我們到最後一個問題了，我想知道是什麼樣的因素會促使您一直留在這裡工作？**

都有啦，就是第一個就是說還蠻喜歡這種飛營利組織的環境，它的工作環境是真的比較單純啦，然後比較沒有甚麼業績的壓力，那大家的互動也都比較人性這樣子。

**所以其實您是因為喜歡這裡的一個環境，所以想持續留在這裡工作。**

你所要～那個～就是～看法就是資深嘛，那我不曉得怎樣才算是資深，因為所謂資深可能就是年紀大了不好找工作，哈哈。

**不是不是，哈哈，是待的時間不是年紀。**

這樣子齣，因為想說資深其實現在也有個問題，可能現在也不好找工作，哈哈。

**哈哈。**

不過我們的流動率是蠻大的，我們一年有三四十個，那大概都是三七三八三九四十這個數字，就是流動率啦，就是我們每年離職的人員。

**可是大部分都是教保方面的，行政人員應該都還好吧。**

對對對，行政人員～因為行政人員比例少阿，我們只有十幾個行政人員，那教保員可能有一百多位，那其實會離職都是不滿三年的人會比較多啦，真正作三年以上的就比較...

**撐過三年就好了。**

對對對，哈哈，大概是這個樣子，因為前面大概會離職都是三年以內的人，哈哈。

**哈哈，對阿。那您覺得說這樣子的環境是因為他的什麼樣的一個氣氛，就是這裡所～嗯...**

提供什麼樣的...

**對，會讓您覺得說您喜歡這樣子的一個環境？**

我想是因為環境怎麼說，比較沒有勾心鬥角的那種利益的問題，然後沒有什麼～我在想可能也是沒有什麼業績壓力，然後因為作熟悉了，很多事情都是怎麼說～不需要主管交待什麼，很多事情我們都知道我們什麼時候該做什麼事就都很熟悉了，一個工作熟悉的程度會讓你很～可能我們比較保守啦，就會很習慣的說這蠻好。

**所以您剛剛也說其實你們提供的教育訓練也還算多嘛，所以其實您覺得它提供您的專業訓練方面是算足夠了。**

OK啦，以教保原來說是OK啦，但以行政人員來講可能是有些不足的地方，因為畢竟行政單～行政自己方面沒有什麼很多專業的可以去學習，但是如果外面有開課，像一些海棠基金會開什麼飛營利組織的訓練，我們組管會讓我們去，也會用公費支持我去，就是用公費支出，所以是OK的。

**那您覺得說這個組織可以提供給您會讓您覺得就是您可能淺在需要的東西，基金會能滿足嗎？**

例如怎麼樣～未來生涯規劃那些嗎？

**對，或者是說就可能是在工作上的滿足感啦，什麼的。**

還好啦。

**就還好，那就是像說主管的管理風格會不會影響到您願不願意留在這，還是說**

**其實沒什麼影響？**

沒什麼影響，因為可能我們作久了我們自己就是自我在處理，自主性很強，其實我們很簡單我們公文自己弄，自己處理自己蓋章，公文來他們只是批一下給誰，其實我們很多東西我們都不用呈上去然後在系來這樣子，就是很多都是自主性的。

**那我大致上問題是到這邊，請問能跟你拿張名片嗎？**

我來拿。

**謝謝！**

你有什麼問題可以mail給我。

**那如果我整理過後還有問題的話我可能在寫個MAIL問您。**

好阿，可以阿！

**好，那就不好意思耽誤您的時間了！**

## 附錄十三 訪談逐字稿（十一）

受訪者代號：M6

訪談時間：2009 / 03 / 20 2:30pm~2:56pm

訪談地點：台北

紀錄：張君怡

-----  
我們現在可以開始了嗎？

可以可以。

我想請問一下目前OO基金會是有多少職工的部份？

我們有三百多位，大概三百三十幾。

三百三十位就是專職的人員。

對，那我們的職工其實～因為現在那個法律的關係嘛，所以其實以前像我們那種庇護的員工，他其實現在已經變成我們正式職工的一部分。

就是庇護工廠那部份的人員嗎？

對，庇護性質工。

那接著是我的主要用來看職工管理的五大面向，第一個部份是確保管理，那再這一方面談的是組織的人員招募，那我想知道說貴基金會是提供了哪些誘因去吸引人員來你們的組織？你們覺得是哪些優勢條件呢？

其實我覺得～其實我有跟一些比較新進的員工，或者是我們以前有去參加一些研討會的話，那其實我覺得一般的學生，或者是剛畢業，或者是其實可能原本就是學社工系或教保科系那種，其實我發現大家在選擇第一個工作的時候，他會先以大的知名度的來選，第一個方面其實他也是覺得那是可以累積他的～也許他之後跳槽或幹麼，也許對他來講我在OO做過，那對其他比較小的機構來講，他會增加下一次工作的錄取機會，其實有蠻多職工都是因為這個原因，尤其是那種剛畢業的。

進大組織工作很有吸引力。

對。

所以您覺得說其實大部分會進到你們組織來工作是因為...

基本上是剛畢業的學生，這是個非常大的誘因，再加上在學校的時候他的老師可能就會說OO怎麼樣怎麼樣，或者是他們～因為他們都必需要實習，對，所以這個部份他們通常也會挑比較大的社福去實習。

那如果說這是針對剛畢業生，那如果說是那種跳槽，跳槽過來的...

其實跳槽他可能有一些剛畢業他去小的，可是小的其實坦白說我覺得說NPO有一些管理的部份，其實他不是那麼的完善，因為他可能是四五個人的

NPO，或者是十幾個人的那種，對對對，那其實他們有一些制度啦、健保或是什麼的話，其實沒有那麼完善，對，那其實像我們有一些已經原本就已經做過其它的，之後它再進來，那其實它會覺得我們的勞健保，我們所有都是依照那個勞資法裡面去做的，對他們來講工作保障是對他們來講是蠻大的誘因。

**那我想請問一下你們在招募人時候，有分組織內部跟組織外部嗎？**

喔，會阿，就是我們其實如果內部有相關人員，應該是說我們會讓員工去做請調的動作，對對，會，或者...

**所以是他們...**

或者是主～其實這分兩塊，一塊是可能職工它可能因為她嫁人了，她因為什麼關係她可能工作地點需要，因為像我們OO是台北、新竹、高雄都有，對，那她也許有時候她會自己說那她可能之後會嫁到新竹去，那她可能就會事先請調說到時候新竹有缺，那她是不是可以優先，這是第一個部份，那第二個部份就是主管跟主管之間，可能早療體系或者是成人體系，他覺得這個員工不錯，那當我們的新的東西要成立或者是有職缺的時候，他可能就說那你這個人可不可以轉到我這裡來，所以內部會有分這兩種。那當然另外一個就是外部，就是可能像一〇四、1111或者是其他跟學校合作或什麼這個部份。

**那像一〇四、1111可能就比較，就是用網路的方面嘛，那校園徵才的話你們是怎麼做？**

校園徵才的話，我們比較少去做這一塊耶，對。

**喔，所以這一塊是比較少的，有像是跟學校的體系合作嗎？**

應該校園徵才，我覺得我們比較會跟校園配合現階段可能就是他們來實習，他們會主動跟我們說可不可以讓他們學生來實習，那有時候其實實習還不錯，也許他畢業之後他就會直接過來，對。

**就是說您說組織內部的話就兩種嘛，一個是自己申請的，一個可能就是主管之間...**

可能互相推薦的。

**那有比如說是就是直接對工釋放出訊息說哪裡有缺嗎？**

基本上我們不會這樣子。

**所以有缺的時候其實你們也就是直接就是對外招...**

而且其實我們內部的穩定性還蠻～就是他已經穩定在這個工作，那她可能也沒有太大的需求說想要調到哪裡去，對，那所以說這個部份我們比較不會，而且有一些工作其實是很迫切需要，比較急就是他來應徵就要工作，那如果你在用內部或幹麼，那其實你把人員一直調來調去調來調去，本身對基金會來講也是一種內耗啦，對。

**那我想知道說你們是依據什麼樣的標準來作為他們錄取的一個錄取的標準？那另外就是程序上是怎麼樣？**

我們有工作說明書，對，那基本上我們會先希望主管他們是用工作說明書，因為工作說明書下面，就是他上半段式他整個職務的內容，那下半段就是他需要的一些技能，對，他的溝通協調性或者是說這個職務該需要的一些條件，我們都會在那上面，所以基本上我們會要球主管適用這個職位的工作說明書來找人，那當然他在寫那個招募申請單，因為我們要～我們會幫他po到網路上嘛，那我們也會看一下他設的一些條件式不是跟原本那個工作說明書或其實很多東西也是要跟政府的法令，因為他會有規定可能生活服務員必須要什麼什麼條件，基本上我們是以這兩大塊的條件，就是你一定要符合政府的要求，這個職務要有的證照阿或者是什麼，再來就是我們自己內部對這個職務的要求，就是工作說明書。

**大致上徵選的過程是？**

徵選的過程，他們會提，就是說如果他們有一個職缺的話，應該是說我們會先從年度預算，他會有編列人員，然後這個部份的時候，他當然要招聘人員他就要寫一個招募申請表，那招募申請表的話就是，他寫完之後就會送到我們這裡來，因為我們這邊有一個人事我們負責po到那個人力網站去，那面談的話是他們自己面談，所以說我們上面刊登的信箱或者是聯絡人都是他們單位的主管，那主管自行面談完之後，那如果他確認的他就會把至少兩個表單送過來，一個是面談紀錄表，一個是薪資核定單，對，會送過來這邊，然後大概還有一些相關什麼體檢表什麼之類的，那等到他確定要任用，那當然會通報給我們，我們就會幫他加勞健保，對，大概就是這樣。

**所以其實都是以各個部門的主管自己去面試、自己去任用。那接著是開發管理的部份，那這一部份我探討的是教育訓練，那我想知道說貴基金會是提供哪一些階段的教育訓練，因為在文獻上指出會有大概就是新進人員，再來就是在職訓練，那有些基金會可能會有所謂的職員生涯之類的，那我想知道那你們有提供了哪一些的階段？或者說是除了這一些以外還有哪一些？**

一定會有新人訓練，新人訓練然後再來就是在職訓練，在職訓練這一塊的話那其實我們，像我們早療系統，我們有一個聯合在職訓練，就針對所有的可能是教保員去做這樣的訓練，這是聯合在職訓練，那當然這是一個比較聯合性的，那當然每一個機構不管是成人或早療，那他們自己內部機構裡面可能每個禮拜，每個禮拜的每一天可能會有一道兩小時的什麼，那就是他們自己安排，他們會有讀書會，然後也會有專業訓練，然後有會有一些像什麼消保安全之類的，對，那我們總部這邊的話也會辦中高階主管教育訓練，可能就組長、主任，然後還有我們的組長有每兩個月會有一次的組長會議，組長會議裡面我們也會請講師，就會上一些我們比較需要的管理課程或是專業課程，對，類似像這樣子。

**那我想知道說項這些課程是怎麼進行，是內部的還是說外部的？**

應該是說我剛剛說的那一些都是屬於我們內部訓練的部份，那外部訓練的話，其實就是看各單位主管覺得這一個職工他的需求，、就是有沒有需要到派他到外面去，或使有時候政府他會辦一些外訓的課程，或者是其他一些專業，那他就會依照他們自己部門主管覺得那一位適合，其實就會派外訓，對。

**所以其實主管會針對個人他的需求派他去外訓。**

對對。

**所以說是給予每個職工他有不同的方式的訓練，不是說每個人都是一樣的？應該說依據的標準就是根據他的工作嘛。**

嗯，對，那有一個比較綜合的就是早療，早療聯合的在職訓練，那就是針對早療體系所有的教保員或是老師，對。

**再來是績效管理的這一方面，那因為在一般企業我們知道他可以用利業績為他績效的指標，非營利組織不以營利為目的，那他是以什麼做為你們評估一個員工他的績效的標準？**

我們有考核辦法，就是績效考核管理辦法，那其實我們有針對一些像管理職、專業職、行政職去設計那個考績考核表，對，那會因為這個職別的不同，裡面的評核內容會不一樣。

**所以是根據每個不同的職位，他的評量辦法是不一樣的。**

對，不過我們沒有分得很細，沒有教保員一張或者是什麼一張，就是行政職、管理職、專業職，對。

**那都是由誰在做這些評估？**

評估的或就是回歸到每一個機構的組任、組長他們實際去做評估。

**所以沒有像是說企業有逆為的三百六十度評估，就是同儕阿。。。**

沒有沒有，基本上NPO不會做的這麼複雜，而且NPO有一個跟企業不一樣的是企業很多東西你可以用量化，像業績，可是NPO比較不一樣的事很多的東西你不能做量化，因為你看這學生有沒有進步，你很難去把他量化出來，對。

**那他會不會有像是所謂的案主評估阿...**

應該是說案主評估那個部份的話，我們會呈現在問卷滿意度調查表，就是我們會給家長，是滿意度調查，這是每一個機構都會做的。

**那個就算是案主評估的部份，所以你們是有這一部份。**

對，那我們是用滿意度調查表去做，溝評估跟建議。

**那是整個基金會嗎？還是他個人？**

不是阿，應該是說一定是這個機構，或者是這個老師，因為他不可能對所有，所以這種東西醫定是你這個機構的家長對你這個機構，對你這個老師，對

你這個主管的滿意度。

**那我想知道評估出來的結果是會，你們會針對這個結果給職工獎懲嗎？**

應該是說，會阿，像五們的管理辦法裡面是有如果說你是考績在丙等，連續兩次是丙等，那可能就會面臨到資遣，那可能就會解職，對，那如果說你一次丁，那直接就解職，對，就類似像這樣子，我們會有分等第。

**那如果說是考績比較好的是有甚麼獎勵辦法？**

考績比較好的化武們會有年終獎金，對。

**所以也是就在...**

不過這年終獎金也是來自於政府的補助。

**就是在年終獎金的部份。**

對，因為他會做補助，每年是補助十三～像勞政系統是補助十三個月嘛，那其中有一點五是年終獎金的部份，所以我們其實這一塊也都是來自於政府的補助，只是我們會把這一點五個月拿來當做是年終考核的獎勵，對。

**所以其實在貴基金會你們是以考核的這個部份去決定說年終獎今要不要發？**

對，他給予的多少。

**接著是在報償管理的部份，因為我們知道說非營利組織的員工其實很人會進這裡工作，很多都不是因為金錢上的目的嘛，那可能是因為使命感，所以她可能也不是那麼的在乎金錢的部份，那我想知道說貴基金會是提供了哪一些激勵的方式來回饋他們對組織的付出？**

嗯～其實第一塊就是我們剛剛講的他的工作能力會呈現在他年度的考核裡面，那這個本身就是以績效好你考核好你可能拿的就會稍微好一點，這是第一個部份，那二個部份的話使是我們每年都會有風雲人物，就是我們每個機構他都會自己選出來自己內部最優秀的員工，那會有那個表揚，這是第二個部分，那第三個部份的話因為其實我們沒有像企業會有那個什麼～那個叫什麼～福委會，那所我們基金會自己有，在季揚會上的部份，其實我們是有這樣子的福利的部份，對，算是一種回饋啦。

**所以十至上可能就是年終獎金的部份。**

對，然後還有那個表揚。

**非實質上可能就是風雲人物的表揚，然後福利的部份。那是依據什麼樣的標準去給予說那她一該是領年中的或者是說...**

喔，這個就是我剛剛在講的嘛，就是你年終的話就是依你那個考核成績，第一個就是考核成績，那你表揚的話～年度表揚那種風雲人物，他就是機構自己會選出來，她可能是用投票的方式或者是什麼，就是每個機構他會評選出一個風雲人物就是他們單位今年度最佳的。

**所以這個是有各各部門自己去做，那方式是不一定的。**

不知道他們是怎麼推派出來，也許是主管主派或者是大家投票表決，或者是怎麼樣，反正他們可以自己運用自己的方式產生出來他們部門的一個代表人物。

**接著是在維持管理的部份，因為可能是非營利組織的～那當然有可能是因為薪資，有可能是因為升遷管道，那也有可能是因為員工他本身的一些生涯的、職涯的規劃，那我們會認為說是不是在非營利組織裡面，人員的流動率可能是會比一般的企業組織來的大，那五想知道說在貴基金會方面，歷年來人流動率大概是多少？**

我們的流動率其實，我決還好，我決如果跟企業比的話其實我覺得企業的流動率反而是比較大的，對。

**所以其實在這邊沒有...**

我覺得在這邊一定會有流動率，只是我覺得我們的流動率並沒有企業來的大，像我們資深員工，像我們那種十年～五年以上的員工大概有有一半左右吧，三到五年以上的員工大概已經超過我們基金會的一半，對，然後大概零到三年的，大概就像是三分之一左右，所以基本上我們的還算滿穩定的。

**就穩定性還蠻高的，那如果根據理論的話其實滿足了員工的需求、培養他們的專業跟管理者的管理風格，是會影響一個人才願不願意在組織的重要因素，那您的看法是怎麼樣？**

我覺得是沒錯阿，就是我決的就是你說來NPO的人員不為金錢嗎，其實我覺得某種程度還是有，只是她可能對那樣子的要求不像企業是那麼的斤斤計較或使怎麼樣，但是我覺得其實NPO的薪資那其實例如我們OO，其實還不是很差的，當然一定會有比我們更高的啦，可是我們應該也算是，我覺得啦應該也算是中等或中上了啦，就是不至於是給予太低的，那第二的話就像我剛剛說的，我們的勞～我們所有的管理都是依附著勞機法或者是其他的相關法令，像兩性平等阿或者是什麼，其實我們完群是照著法令在走的，我覺得某種程度像我們加班補休那完全都是按照那個法令在走，那我就覺得在這個工作保障對他們來講他們不會有一種被剝削的感覺，對，然後在來的話那你覺得～我覺得主管的領導風格也很重要，這是一個部份。

**那您有覺得說哪一種就是主管的領導風格，他的那個部門流動率是會套別高或特別低的？**

特別高或特別低～喔，我懂你的意思，就是～應該是～其實我覺得我們這邊的主管領導風格其實差距不會太大啦，基本上我覺得OO的主管都還蠻為職工爭取福利上面的，不管是薪資還或者是什麼，其實或者是我們有獎懲嘛，其實他們還蠻願意去幫他們提報那個獎的這個部份。

**所以是主管是一個比較支持員工行的主管。**

因為OO標榜的就是人本，不管是對學員或者是職工，我們都還蠻人本的。

**那有些職工他的需求可能不是這麼的外顯，可能她可能是一個淺在的需求，那我想知道你們要怎麼知道他的需求然後去滿足他這一塊？**

其實我們每個位阿，他們～我們除了辦年會做一次就是半年度的考核，這是針對總部我們會要求，那大家就是～我們一年會有兩次的那個績效，也就是評量你這一整年年終獎金的這兩個最主要的分數是來自於這兩個，那還有一個的話，就是每個機構他們會有像他們會有督導，個督～個別督導，去那她可能是兩個月一次或三個月一次，他們就會每一次在督導的過程，他們會會依據你之前，可能是前三個月做的年度計畫或是什麼，那他們都是一對一的面談，其實這個的時候可能有一些問題，職工比較內向或是比較什麼的，那可能主管就會說你是不是最近好像工作這個部份怎麼樣，那也許在這個時候有時候他就會比較願意談，那還有一部分可能就是來自於同儕之間的那種關懷。

**那以上這一些以外，那您覺得說來有什麼樣的因素是會使得員工比較願意留在組織裡面？**

我覺得，我覺得其實～我覺得工作環境、人際、人跟人之間我覺得這是很大的因素耶，對阿。

**就是人際關係。**

對，因為其實～我覺得社福界跟企業不一樣的是，你在企業你今天可以去應徵總機，去應徵行政去應徵什麼，可是通常社福就是你社工～你通常不管到哪一個地方去應徵的就是社工這個工作，所以其實他的工作內容其實不會差異性太大，所以我會覺得在社福界來講裡面的人就非常來的很重要，因為我做一樣的事情可是我覺得周圍的工作氛圍對他來講是影響很大。

**那在剛剛的這五個大面向就是招募阿、教育訓練到評估、然後激勵報償到人員維持這一方面，那在每一個方面大概是會不會遇到什麼樣困難的地方？**

比較困難～我覺得比較困難是主管的管理上面，因為其實～我覺得應該是NPO，應該是說社福很多都會面臨這樣的問題，就是我們的主管其實一定是從基層升上來的，因為社福其實～至少我們OO，你那種空降來的主管幾乎沒有，我們都是從基層上來，可是這就會產生一個問題，就是基層上來都是專業背景出身，我可能是社工出身，我可能是教保老師出身的，所以他對專業這一塊他是完群OK沒有問題，可是他一旦從服務層面你跳到，你從專業層面跳上來做主管層的時候，我覺得他那個管理上就會很大的問題，因為他本來就不是管理出生的，對，那他的管理方式其實像他對勞基法是完全不懂，基本上一定是這樣，就是管理的事，所以我覺得我們面臨比較大的問題可能就是我們在培訓主管的這一塊，對，是我們還要在更加努力的。

**所以說其實在貴基金會裡面比較高階的主管也都是社工的背景嗎？**

也不只是社工，那可能是教保老師阿，他一定是專業背景出身的。

**喔，他一定是從第一線做起。**

對，我們每一個機構的主管，其實都是專業背景出身的，我們沒有一個主管是空降，就是那種管理出身然後，對。

**那所以說其實你們在對外徵才的時候也不會直接比如說開出行政職這種的嗎？**

你說的行政職，應該是說我們不會管理職，因為管理職基本上都是從基層上來的，我們可能會先從老師、教保員、生活輔導員、就輔員這樣子，然後你舊生組長，或者是你先做副組長才組長，然後你才變副主任、主任這樣，我們不會對外招聘我要一個主任，我們不會這樣子。

**那說在你們基金會裡面的像是比較基層像是做行政職這一部份的人員，那他們是怎麼進到這個組織？**

當然他們也是應徵，他們是基本職一定是對外招生嘛，像我們不管是行政或者是教保員或是什麼，只要是基層，就是那種管～應該算是管理職跟專業職的人員我們都可以對外招聘，但是主管職、管理職就不會。

**所以其實你在這邊可能大家都是從基層做起，所以大家都是專業。**

對，所以我們晉升管道是比較不會受組是因為其實我們就算主管有缺，我們也不會從外面空降，我們一定是從內部培養，從內部裡找這樣。

**那我的問題就大致上是這樣，不好意思耽誤了您的時間，謝謝。**

## 附錄十四 訪談逐字稿（十二）

受訪者代號：E6心路職工

訪談時間：2009 / 03 / 20 2:00pm~2:22pm

訪談地點：台北

紀錄：張君怡

我想請問您當時從～您本來在OO，那您是經由什麼管道到OO基金會工作？

一樣都是透過104徵才的部份。

喔，也是用104，那您為什麼會想進到這邊工作，是這邊有提供什麼比較優勢的條件或者說誘因，吸引您到這邊工作？

主要是因為是組織的屬性，就是OO它是一個間接的單位，它其實就是不斷的跟募款的數字在賽跑，對～今年募到一億明年就要目到一億五，那當然其實它其中當然也有壓力，也有肯定的地方，但始終看不到服務對象的那個層面，那來到OO之後，第一個誘因就是因為他是直接服務的單位，你看的到的就是這些小朋友的成長，那另外一個就是組織文化，組織文化這邊其實蠻強調人本的，我也覺得還蠻喜歡的。

所以其實您也會比較想要直接作第一線的接洽這樣子。那接著是開發管理，這個面想我要看的是教育訓練的部份，那我想知道說在貴基金會有什麼樣的教育訓練，提供了您什麼樣的訓練機會？

新進人員訓練也有，對～然後在包括說我現在甚至是講師在幫新進人員上課，再來就是說對於自我專業能力提升的部份，反而是組織給我們比較大的彈性，我們可以自己上～嗯～自己去找有什麼樣的課是比較適合我們的，我們可以去上，然後基金會是一年有三千塊的預算一個人，你可以去上外面的課，然後同樣都是有一個報告，比如說你外部的課，它可能一個禮拜一週一次，那你後來還是要寫一個心得報告是可以回饋給組織的，那你說～嗯～組織直接安排的部份其實是沒有，組織反而是對於主任每個月有一次，現在是我目前在規劃的所謂主任月會，它對於組任跟組長級的其實他的歸比較完整，它每個月至少會給它一次的一個所謂業務交流之後可能會有一些新制的導入阿一些訓練的部份。

所以在於比較第一線員工的部份大部分都是自己會去接受外訓。

對。

那您覺得說這樣的教育訓練機會帶給您什麼樣的影響？

我想其實～兩個層面啦！一個就是說對於工作的精進來講的話就是，雖然是NPO組織，我們還是希望說你怎麼樣去作一個資源連結東西，因為NPO就是貴在說合作的部份，那另外就是訊息的分享也是一種合作，然後第二個當然是

在自我的部份的話，一個是跟NPO同樣的人才在交流嘛，那第二個是所謂的新知的一個多吸收的部分。

**那接著績效管理方面，因為非營利組織不是以營利為目的，那我想知道基金會是不是會對你們的～所謂的績效作一個評估，那個績效又是指什麼，應該說它的評估指標是什麼？**

嗯～這個部份其實我們09年也才要再導入KPI而已，所以OO還在摸索當中，那目前有的績效的部份是一年會有兩次的考核，那也有考核的一個評分表，對～同樣你的主管會給你一些建議跟需要改進的地方，那它連動到就是你的年終跟績效獎金的部份，它就只有在做這樣的連動。

**那是只有主管考核嗎？**

嗯～應該是每一個職位都有考核，包括執行長都有被董事長考核，所以是每個職位都有考核到，都有適合那個職位的考核，比方說主任就是執行長考核，那執行長就是董事長考核，那我的部門直屬是執行長，所以我是職執行長考核。

**就是由你的上一級主管來考核。**

對，那OO在考核的這一部份是還蠻完整的，可是它連動到的部份其實就只有連動到所謂的年終獎金跟績效獎金的部份。

**所以它會針對你的考核的部份去連動到你的獎金～你的績效獎金嘛！那如果說～就是只有在獎金的部份嗎？還有其他比如說如果不好的話，是不是會有其他的懲處方式？**

獎金，一個是說獎金的部份照理說是連動到就是說職位進階的部份，你如果表現優異的話你可以升等升級的，然後不不好的部份，懲的部份當然是包括說，你如果是～嗯～丙等乙等之類的，其實你就年終獎金非常低，這是一個嘛，那如果它有進一～其實這是NPO組織裡面一個很通～也不是說很通病就是主要的問題，不管是在OO或在OO來講都是在於說你在部門沒有KPI然後個人沒有KPI的話，你要談適任不適任都很難，你要談汰弱留強都很難，對因為其實人資無非就是一個胡蘿蔔一個是棒嘛，那胡蘿蔔不夠強棒子不夠硬，那其實這個是在每一個NPO組織都會有這樣一個問題。

**所以其實變成說要汰弱留強的話其實都要等KPI推了之後～**

KPI有真正導入了之後才能知道說部門的核心價值再哪裡、個人核心價值再哪裡，你有沒有達到，那以OO來講的話，它的績效獎金拉的比較高，它的績效獎金跟年終獎金是脫勾的，那那個的所謂的你能夠拿到的那個reward的部份會是差比較多，你從0.5個月到1.5個月，你說差距大不大，可是以OO來講差距並沒有那麼大，那能不能講我不方便，你可能要問一下待會問一下組長他能不能講說我們的range有多大。

**那我想請問一下就是像組織這樣子對你們作績效評估那會不會對你們有什麼影響？**

我想其實大部份主管給你的都會是比較希望你能夠改進、精進的部份，那這個其實如果是良心的建議的話大家都是會採納的。

**那再來是報償管理的部份，我覺得大部分的人會進非營利組織工作有部份是帶著使命感，我們如果拿它跟企業來比較薪資當然是不如一般的企業嘛，所以我想知道說貴基金會是怎樣的激勵報償方式來等於是回饋這些職工，報答他們對組織的付出？**

這個部份我比較難談一個general，我比較能談的是我個人的部份，因為我從00五年到00以來，在獎勵的部份就是組織給你比較多的彈性跟舞台去發揮，那我一直都有當00的講師，那組織也一直願意說支持我再繼續去中南部作一些分享，包括行銷00的部份，那這方面其實當然有組織的措施比方說你一半的稿費要會捐給組織，可是事實上我是很珍惜這樣的機會是可以去跟中南部的NPO的一個夥伴作分享的，那有些單位搞不好就不像00這麼開放是可以讓你這樣子作交流的，這是一個嘛，那第二個其實我另外的能力是在於寫稿，寫稿部份其實它就需要比較多的時間跟空間來作，那00來講也蠻支持同仁來作這個部份，所以比較多是談到非金錢上的激勵就是在於說會視你的工作長才的部份給你比較多的彈性跟比較多的彈性的空間跟上班的一個彈性的部份。

**那您覺得說它這樣的方式，您的感覺是怎麼樣？**

那就是說～嗯～這會是實踐我剛剛提到一點說NPO的可貴之處在於分享，有些單位其實它是很不願意把一些know how去跟別人講，可是00不是，00是一個很開放的單位。

**我那時候訪00主任的時候，他有說它喜歡員工之間其實是可以互相交流互相分享的心得的。那最後一個問題是在於人員的維持方面，我想知道您會留在基金會這種環境之下工作其實什麼原因是主要吸引你的，您覺得什麼是影響你留下來的主要因素？**

嗯～整個訪談大綱完了以後，這一題是讓我思考比較久的，那我回顧了一下我之前在進NPO之前的工作是在000做市場調查，然後近來NPO以後就整個一頭栽在NPO的工作裡面，我覺得其實是工作價值，我在服務的對象上看到我工作的價值，那在之前000的工作來講，我可能光專案的獎金就是幾十萬，光是工作獎金，可是事實上那個背後的那些零其實有時候是沒有意義的，因為你其實是早一點下班，早上下班晚上下班，其實那個時間是顛倒，在於說那個工作上面其實是它的意義上沒有那麼大，由於你就在跟數字為伍而已，可是來到了NPO以後你會發覺那個前面那個一是你自己創造的，後面那個零你甚至可以在服務對象裡面可以看得到，所以你會覺得說你的工作是有意義的，你所面對到的事情是有它背後很重要的驅動力是讓你在走，那組織的文化當然也是很重，如果是一個很人本的組織文化會看重的是員工的一個價值、員工的專才

的話，那這樣的組織文化也是讓員工願意再投入我們的。

**我的問題大致上就是到這邊，不好意思耽誤您這麼多的時間。**

那我在補充第三個好了，我們基金會有針對～因為我們有早療的嘛、有成人的，對他們來講我們都會安排一些比較專門的課程讓他們去受訓。

**就是第一線社工員的部份...**

第一線社工員他們會安排比方說工作坊，比如說你怎麼去照顧極重度的小朋友，我們就可能是三天或四天的極重度工作坊讓你去受訓，在服務單位的所謂的訓練機會的部份他們有自己一套規劃的方式，那跟總會行政人員的規劃又是不太一樣的，那詳細來講你可能可以請問一下OO，好不好。

**所以變成說他們是比較有內訓的部份嗎？**

內訓跟外訓都有，不過他就等於是說因為他們的KPI跟他們的工作內容其實是很明確的，我就是服務早聊的小朋友，現在有的是比方說我本來沒有那麼多重度的小朋友要服務，那後來是有一些重度小朋友進來以後，這些人就要精進他的一個專業的技能，他就要去受訓，大致上是這樣。

**好，那謝謝您，耽誤您的時間，真的很不好意思。**

## 附錄十五 訪談逐字稿 (十三)

受訪者代號：M7

訪談日期：2009 / 03 / 27 3:25pm~4:40pm

訪談地點：台中

紀錄：張君怡

先請問一下貴基金會目前有多專職的人員部份？

專職～嗯～算到今天為止大概是一千零二十個，四月一號左右會到一千零二十個，因為四月一號有一批新人要報到。

那請問您覺得○○有什麼樣的優勢會吸引這些員工想要進到這個基金會來工作？

他嗯～一般的起薪應該比一般的～在社工界來說算是還不錯的啦，所以他可能在心資上具有一定的優勢，那另外舅是他的歷史悠久嘛，因為OO中心明年就要六十週年了，所以六十幾年來它在台灣也打響了一定的名號，就是在社福界在兒保這一塊它其實也做的還不錯，所以可能還在吸引求職者上有一定的那個啦～有一定的吸引力，那當然它的內部的員工福利其實做的還不錯齣，可是這個可能進來之後才會知道，對。

那想請問○○在招募職工的時候，會分別對內部跟外部進行招募嗎？還是只有特定的一塊？

特定的一塊？

就是說有些組織可能會用內部輪調的部份...

OK，這個它會分兩塊啦，一塊就是嗯～其實時我們招人有一定的流程跟程序，那一開始單位開缺上來我們就會問它你們要對外招還是要對內招，對，那對外招當然就掛網站阿，掛我們自己基金會的網站，因為我們基金會自己有人力資源網，那當然有去什麼公益NPO那個網站去做廣告啦，那個去那邊PO也有，那上個月有開始常適用一O四去徵才這樣子，那效果還在評估中，所以一O四不確定還會不會再繼續啦，會不會繼續跟一O四簽約是對，那～可是在這個東西之前，假設在那個單位主管他是想要從內部找人的話，我們就不會出去到外面這一塊，我們就會掛在員工內部網站這一塊，說可能類似宜蘭中心徵員歡迎大家輪調，那有些人它就想輪調，因為有一些像最近比較幾個案子是，像台中的有一個結婚了，他就想要從高雄調來台中，因為老婆在台中阿因為要結婚了，所以他想調，阿因為之前沒有缺也辦法讓他調，那現在他們現在有缺了他們就會開缺，他就趕快來申請，那內部也會有一定的招募喔，就是假設這個缺有五個人在徵，那就是這五個人讓單位～貴單位的主管，那個單位的主管他去挑他要用哪一個，也是會有這樣的考量，阿當然也會考量說這五個人裡面有人

只是閒著沒事幹的啦，想要換個工作單位阿，阿有些人是因為家庭的關係，有些人因為什麼他結婚阿，有些人因為家人生病要有人照顧等等的理由，考量他的理由，讓感覺最緊急的員工作優先啦，那不過這種機會比較少啦，因為基本上不會有人那麼喜歡流動啦，阿不過這種東西有內招跟外招其實都是有啦，對。

**所以說外招的方式大概是以一O四跟NPO的公益網站…**

nonono，大概會一O四我說是還在評估，因為一O四我記得是貳月中開始啟用，那目前也是啟用一個半月的樣子還是一個月，之前沒有用過一O四，那是因為有一個特殊的職缺啦，我們在我們自己的網站跟社工相關的網站找不到人，因為社工～假設你是念社工系的人，你就會知道社工找工作不會上一O四找，大部分不會上一O四找，大部分都是上什麼社工專協網阿，什麼台灣非營利組織求職網阿這些啦，那所以找到的人就是focus在社工，對，他的背景大概就是社工或社會福利等等的，那因為我們之前有研發是要找兩個專員，那他們不希望又是社工，他們希望有管理的、有大傳的、有新聞的，因為他們要做一些不一樣的社會議題的研究，所以他不希望又只是找到這些人，所以他就跟我們建議是不是有一些多元的其他的管道來找人啦，那我那時候就建議說那用一O四試試看，對，所以是為了那兩個職缺特定去一O四開了，跟一O四簽一個短約，然後當然有相對既然開了有得用，就把其他社工缺也都放進去這樣子，去試試看這樣的狀況好不好，那狀況其實還不錯啦，阿問題是收費貴了點，對於基金會來講在這一塊上還要考量經費到底值不值得這樣，因為以往基金會裡面我們自己為了招募自己去做自己的人力銀行，所以那個上網站去看我們有自己的人力銀行，對，那所以對一O四不見得會繼續用，可是最起碼自己的人力銀行還有其他的像我說過的非營利組織求職網，那些都會繼續的運作這樣子。

**所以就等於是還是以公益網跟你們所謂的自己的人力銀行為主。**

對對對。

**那除了網路這一塊以外，還有其他的管道嗎？**

喔，有，他們那個～不過這一塊就不是由總部來做handle的，他這一塊就會放到他們各個中心去，他們各各中心有時候在當地的那些比較local的小報紙阿，或者是那些就是像人家，那些是非常傳統的作法，反正就是路邊貼紙條的那一類的，那我們也是同意的，可是那些同意不是你們直接用而已，是變成是廣告，確實是把這個訊息公告去而已，然後跟他講說OO在徵人，那你還是要上OO的網站上來做這樣子，還是要來做我們線上的報名跟制式履歷的登入。

**所以他只是一個…**

那變成訊息的告知跟出去這樣，阿他們～我是知道有一些中心是有在做這樣子

的動作，他們可能會在他們當地的報紙阿或是那種～因為他們～因為各個中心其實在各個地方都跟當地的關係很好啦，而且他們有時候會放消息阿，或者就是在那個鄰里大會上有沒有工告那些之類的，那這是有的，對，阿只是說最終他要報名、考試、應徵然後要變成員工，他一定要從這邊進來，對，這樣子。

**終究是要透過網站的。**

終究是要透過我們的網站進來，阿為什麼我們就說阿以前人家會季那個紙本的resume你收不收，我們基本上部收，對，為什麼，因為其實從報名的那一刻起我們就已經在考你的電腦應用的能力了，你會不會用電腦，對，因為這個東西，因為這個很現實阿，你現在所有的paper都是用電腦send來send去對不對，對，所以假設你電腦都不會用，阿你叫我們進來在重新訓練，我想沒有一個基金會會有辦法做到說這種最基本的技能都還教，進來還要教你怎麼用outlook，對阿，等我交到好你就大概要走了這樣子，所以從～我們為什麼會很強調就是你可以寄e-mail給我，你可以寄紙本resume給我，但我不會受理，我還是會寫e-mail跟你講說請你上網登錄，因為你還是要～必須要從那一刻起，我們就會看說會操作的人我們才受理，不會操作電腦的人，那抱歉請你先學好電腦怎麼用，我們才會讓你成為員工，多半有些這樣子的考量啦，對，所以在這上面，包含你要上傳你的資料，有些人部知道怎麼上傳，沒關係你先去學怎麼上傳，對，所以這樣子。

**那你們的一個徵選的程序大致上是怎麼樣？**

徵選的程序喔，好，我們公告完之後，他上來，然後嗯～我們大概每個月的公告的時間不一定啦，可是最後最後的截止日都是在十二號，每個月的十二號我們會截止報名，就會關網站關職缺，然後開始整理資料，然後把合格的送到各個中心，那因為我們先篩過一次嘛，不合格的就挑掉了，那合格的送到各中心，然後各中心去決定他們什麼時候要考試，然後他們可能可以在～通常最晚最晚十五號之前我們就會把資料都會送出去，對，那我剛才說得那些日期都是可以往前，但是不能往後，我們可能比如我說十二號那個是deadline，有可能六號我們決的這一次考試的報名資格人數已經很多了，我們就關掉了，所以這個是只能網兜推不能往前推，最晚十二好到了我就關掉這樣，比如說有時個人我先看過，可能挑八個，有兩個不合格就拿掉，就不通知他考試了這樣，那另外八個就送去中心，由中心來通知他們什麼時後來考試，那考完他們決定了人選以後，他們最晚最晚二十三號左右要把資料送回來我們這邊，那我們開始要跑整個任用的公文，對，因為講白一點～應該是這麼說，他們要用誰當然我們會尊重單位主管～各中心的主管，他們要用的人事誰，因為他們在面試，他們在考試，所以他們知道誰合適誰不合適，所以有決定權但是他們送上來，我們可以提出一些不一樣的看法，例如為什麼你要用甲不用乙，乙明明就

很優秀，研究所畢業有社工師執照做過這麼完整個工作經歷，結果你不用，你要去用甲，對，我們就會去跟單位主管討論，他的關鍵點在哪，讓你用甲不用乙的關鍵點在哪，那其實會做這樣子的動作也開始要確保他只用他自己的人，對，因為以前主管有一些就會～當然也曾經發生過就她可能二姐的小還有沒有那一類的事情發生，那也為了要確保這樣的事情不再發生，所以開始會去針對履歷前三名～我們最起碼要求他們要送回來考試前三名的成績，這個考試假設有五個人～他叫十個人來考試，然後我們最起碼十份資料你沒有送回來沒關係，你最起碼要送回來前三個，可是這以往的默契他是十個人都會送回來，就是他渴得在怎麼爛還是會把他送回來由我們這邊來做定奪，那當然我們也指會去看大概前兩個或前三個，那去比較說他是不是～單位主管事不是真的挑出一個最適合他們用的人，對，我們為什麼說最適合，因為其實有時候最優秀的不見得是最適合用的，例如我今天開了一個助理缺，他就是行政助理，他薪水的range就是掉在兩萬二到兩萬五中間，結果你叫一個台大社工系的來坐在那邊，我們能期待他做多久阿，對不對，所以不可能，所以我們就會去說個助理缺不要去給我那個台大社工的吧，那你不可隨便用一個五專的就好，對，那可能他在員工流動率不會這麼快，就是不會一直在流，那所以這一塊就市我們會提出人資這一塊會去針對單位主管提出的人選做challenge，假設他的說法可以讓我們接受，我們就會去簽～開始跑所謂的任用流程，就是我們處長簽、副執行長簽，執行長做最後的定奪，職型長最後會簽准不准用，那準用我們才會通知基金會～通知地方說你簽上來的某甲，他已經准了，地方專戶才能通知那個人來上班，之前其實他是不能去任意通知誰說你被我們錄取了，他沒有這個權力，對，我們給他挑人的權力，可是沒有給他決定人選的權力這樣子，那大概整個的流程是這樣子。

**所以就是徵選部份其實事由各單位，那最終的決定權在總會這邊。**

對，最後簽訂用誰，其實總會有決定權，那當然這中間就是你要去協調我們的看法跟他們的看法，對，那～當然曾經發生過生爭議啦，我們就覺得這個人好，他就覺得那個人好，那最後吵了一架之後就那個～好吧，就兩個都用或是兩個都不用，重來，也有過這樣子啦，就是這一次徵就不算，重來，因為也過了那個任用的時程了，因為吵太久了，找不到一個共識，好吧，那最後就是那全部重來，那也有過就是阿不然兩個都用，阿剛好又兩個缺所以乾脆兩個都用，對，所以這個都會有發生過，對。

**那一個員工在這裡工作可能會有提供職前的訓練、在職訓練跟生涯規劃，這可能是我們從文獻上看來是這樣。**

是。

**那我想知道說在○○是提供哪一些階段的訓練？**

○○喔，○○你員工薪進來四個月之內他一定要參加一次所謂的新進人訓練，那之後就會針對他所負責的不一樣的工作，給予他不一樣的訓練，例如同樣是社工好了，就以社工他第一次參加訓練一定叫做新人訓練，新進員工什麼什麼教育訓練～我掉了他的全名，他參加的第一個教育訓練一定是這個，這個是每一個進來OO工作的人都一定會要參加的，那再來會針對他不一樣的工作，像你是做兒童保護專案的，你是做經濟輔助專案的，你是做還有什麼，嗯～志工，你是做志工領導專案的，然後就針對不一樣的，阿這個東西就會比較～就是要累積一點人，不可能為了你一個人去開一次訓練，因為我們開一次訓練所費真的是非常的貴，因為你知道OO基金位在全台灣有二十五個分會，二十個分會台北有兩個再加上一間幼稚園，他們所有的訓練都交給本會，公假公費還要給誤餐費，這個訓練都很貴，所以在這一塊訓練上會把他累積到一定的人數，在一次排，就是可能做兒保的人累積到了大概二十個到三十個全台灣啦，累積到了二三十個好那開一次兒保訓，然後所有的人叫來這樣做。

**那他們的訓練是以什麼樣的方式，就是像是講師還是還是實作這一方面的。**

都有，第一天～訓練一定是三天兩夜，我們的專業訓練，那一塊就變成所謂的專業訓練，而不是～新人訓是一般訓所以所有人都要參加，那專業訓的話就是看你負責什麼案子，那專業訓基本上齣沒有太大的意外話都是三天兩夜，都是三天兩夜，那第一天通常都是聽而已，就在聽老師上課，聽資深的員工講課那聽督導通主任之類等等的講課，那第二天就要做了，第二天就開始模擬狀態叫他們上去模擬第二天的早上，那第二天的下午有時候也是模擬，那有時後會是feedback(freeback??)就是會請參訓的學員來提出一些問題，那第三天也是大概是Q&A或者是實際的對話齣，當然你說作家暴的，當然你不可能說去找兩個家暴個案來說試試看不可能，所以我們救護可能就是變成你扮演家暴的，阿你扮演諮商的，然後你們兩個做模擬家暴的情景，你模擬心理諮商，然後你們兩個去做現場的演練，當然會是這樣子做啦，對那整個時間大概是三天兩夜啦，所以第一天大部份都是聽講，第二天地三天之後就會實際的操作，那你說操作有沒有可能操作到就像我說得直接把你送到第一線，目前真的是作不到啦，那變成是他也只能用模擬的狀態去想像說他如果遇到這樣的狀況，他要怎麼處理，然後由督導在旁邊看他處理的好或不好，那就大概是這樣啦。

**所以都是針對他的工作嗎？還是因為剛剛有提到說新進人員訓練算是一般的訓練，那還有其他的部份是屬於基金會全體員工都應該要上得課程嗎？**

當然有阿，就是例如新人訓嘛，例如基金會有時候會有一些所謂的基金會的精神，其實有點像是企業文化訓練，對，阿也會有這個，就是會有一些企業文化訓練之類的，那～不過通常這個東西比較少啦，必須要這麼講，因為一般訓～他有一些一般訓就是例如不分科齣，像我們的職稱叫專員，那針對所有專員，雖然我是做人力資源的方面的，我是人資專員，那我們裡鍊也有旬考試的

專員，那會計室有會計專員，對，那沒有～因為人資專員就整個辦公室兩個阿，對阿，那這兩個我不可能為了你就開一個訓嘛，對，變我們的訓就是到外面去參訓，送外面做外訓，我們去申請外訓，阿問題是會開訓，基金會開的訓叫做專員訓，那專員訓他可能就是講一些很general的一般性的東西，例如時間管理，例如職涯生活管理，例如身體健康要保重這樣子，這些比較不簽扯到專業訓練的部份的議題阿，對，阿還是會有類似像專員訓阿，像剛剛那小姐那大姐是事務員級，那就會有事務員級訓練，那也有助理級訓練阿，就是你來做助理最起碼你可能接電話～電話禮儀你要會，那他們就開一個～把所有做助理的叫來，因為助理你最起碼一定要會接電話，你說你不會打字你也要會接電話，對阿，因為時常會有人打電話來詢問，所以你可能就要至少你要懂電話禮儀，至少你要懂這些人家問說我均款要找誰，就是你要到捐款要找誰，這些業務上的東西，那這是general的東西，一般性你要懂其實會有這樣的部份，那你說嗯～那人力資源的～人力資源策略誰教你，這個東西就變成我到外面去學這樣子，對，是外訓的部份。

**所以外訓的部份其實有點像是針對這邊的行政職阿那種…**

比較多是針對行政職，專業的社工訓練我們一定自己辦，因為人數太多了，對阿基金會一千多人有八百多人是社工，大概八百人是社工所以自己辦反而成本就便宜阿，像我～他為了我去找兩個講師來，那兩個講師多貴阿，對不對，所以就變成我去參加外面的訓練，我們在做訓練上反而會比較便宜，大概就是成本考量啦，教育訓練的成本考量啦，對。

**那我想知道說就是基金會會不會規定員工他一年至少要接受多的教育訓練的時數？**

會會，應該是要這麼講，他規定你要階這個工作前你就一定要去參加這個訓練，那這個訓練有分～就以社工來講有分初級、中級跟進階，初級訓跟進階訓，最少最少沒有到三級也最少會有兩級，要看他們的規劃，那你在第一年內你基本上是一面做一面學，可是一面做～我所謂一面學的部份就是你要回來參加訓練，有可能是他一去～他已經接上手要開始工作是他還沒有去參訓，位參訓的那個累積的人數還沒有到，那他沒辦法開，他還是要先做，阿問題是會有督導，就變成是督導一對一的慢慢帶，阿因為現在一個督導要帶八個，對，至少要帶八個社工，所以那個督導也沒辦法帶得很熟，所以才會說好哪等我們累計一段時間之後就拉回來做一些訓練，對，所以最起碼他～假設他今天以兒童保護來看，他做兒保最起碼就要通過三階訓練在這個年度裡面，他都一定要通過，這樣子，對，會去～你說時數的話，嗯～好像我印象中是沒有在計算時間，阿因為他們跑不掉啦，因為搶排你從台北來，他把你拉下來還強迫住宿，你能去哪，你就是在這，因為你那個是要上班也要打卡的，對，你到時後來你八點這邊報到，因為這都公假公費嘛，到時候我們把資料送回去北部他就會知道你八點離開，正常來講那邊十二點要簽到，為什麼你下午五點才到，他就對

不起來了，對阿，所以這個部份是沒有去規定時數，是只有規定說你一定要參加這樣子，對。

### **所以這邊的訓練都是利用上班時間。**

對，都一定利用上班時間，我們沒有～我們六日出勤一定試辦活動，例如什麼公益勳島活動、記者會阿，對阿，像下禮拜吧，下下禮拜我們在勤美誠品有一個聽說五百要來阿缺工讀生缺至公缺的半死這樣，對阿，有沒有興趣，打電話叫社資處把你們兩個都拉進來，哈哈，對阿，就是六日出勤～我們基金會六日出勤，除非你今天負責的功績你負責家暴，然後去做現場訪問，這沒有辦法，他六日被抓到他一定要去，你沒辦法控制家暴的人逢六日不准打，不行，除了這一塊以外，我們不會要求員工六日才參加訓練，對，不會，就一定是～應該是這麼講啦，照默契啦齣基本上都是二三四啦，我們這樣辦久了都會有默契說二三四，禮拜揖讓他進辦公室，處理一些是交待完後事，阿不不不～交待完事情，然後禮拜二三四就來台中參加訓練，禮拜四回去，禮拜五回去看看這一個禮拜到底發生了什麼事，基本上我們的訓練一定都在二三四，對那除非他今天訓練很長，會延期，會延到說我可能要二三四五六齣，卡到六這樣，才有可能，六的話就變成是補假～補一天假給他，對，變成是這樣子，可是這狀況真的很少很少，我印象中好像只有一次，阿那一次不是為訓練很長，他是好像是因為二三四颱風天還是什麼的，對然後就只好往後延，對，因為那個卡訓卡得很緊啦，幾乎每個月都有在～每個禮拜那一陣子都在辦，所以他說不行，個禮拜一定要辦～一定要處理完這樣，駱號像就變成好吧，那就卡到禮拜六去，然後最後協議用～就那一天參訓的人員就用補假的方式多放一天假給他們，對。

### **那我想知道說一位會不會對質工作績效評估？**

有耶，我就負責績效阿！不過確實很難做，因為基金會沒有很清又簡單你賺多少錢就是你的績效，基金會沒有辦法說你負責十個個案你的績效就是十個人，因為有可能一個個案他搞了三天搞不好，有可能他三天就把他搞定了，因為每個人的嚴重程度不一樣，以基金會在這一快很難做到量化的標準，就變成是藥用向我們目前適用考核，我們有一張考核表，然後上面會有針對工作態度跟工作的專業技能，還有你的一些。。我要獎什麼，喔會分成三快啦，一個是行政處理啦，一個就是專業上得處裡，一個就是他的工作態度，然後去做考核，我們事先給員工自己評分，然後由他的督導，是他的小主管啦，我們目前就是由督導來做他的出評，然後最後由擔任主任做富評，然後出來的就是那個員工今年度的那個績效分數…如果出評跟主管評差異太大，那我們人資才會介入，那如果兩者差異不多那就這樣定下來，可是基金會現在面伶指標的問題，我一到時分我的指標是什麼，例如對於基金會是否劇中程度，到底八跟九分有什麼不一樣。。。然後我自己現在是請向於可以做一個辦公室內部的360的評量，我們就是不只讓你的上面的人去看，就讓你左右兩邊的同事看看擬作的好

不好，但實際操作非常之複雜，對，一切還在思考跟討論的階段，那針對案主目前是沒有的。

**那評估出來的結果除了根基校獎金有關以外，還跟什麼有關嗎？**

晉薪，還有是否可以升官的部份。

**那基金會是提供哪些紀曆報償來回饋職工的付出？**

我想齣，以○○來獎，他對於久任的員工很好啦，真的很好，就是他不管他在bonus或者在welfare都做的很好，那對於新進員工，因為你這些東西都拿不到，我們只能在綺薪上給你還不錯的～起薪啦齣，因為你一般大學畢業生來獎～以○○來大學畢業生一個越大蓋可以領三萬三，那他願意做這樣子，那位什麼給這麼高，因為我們不希望人一直在流動，所以我們寧願一開始挑人，我們真的很挑，一關一關這樣考進來，我們希望我們挑到的人可以留很久，當然不敢說很高，但社工他的薪水騎士試算不錯的啦，那你說在來的就是福利吧，福利還不錯阿，再來就是工作環境上還不錯這樣子，不像一般有些社工你去看過社工的辦公環境條件簡直是很遭這樣，那我們都有要求在做要把這些做好，那是否還有一些激勵的部份喔，那執行長他三不五時，用打電話到中心，他就當奧客著樣，那個人就很耐新的跟他獎阿，執行長就把他的名字留下來，把他們中心主任叫過來說這個員工非常好給一千塊，然後我執行長在富五百快，然後在寫一張感謝函，然會有這樣的狀況，但那是比較特須得案例啦，因為那是測試嘛，那確實○○基金會在～會永心理手段，打心理站得方式來留員工啦齣，對，會有啦，執行長～尤其是富執行長這兩位，非常不喜歡簽離職工文啦齣，我每次去簽離職公文都弄的好像我要離職一樣，所以她一職再跟我做出流人策略這樣子。我們大概也只能由獎金上，由心理上由執行長來簽，然後去凝聚基金會的共識、力量，那oo機位每年都有員工大會這樣，就像那個台塑有那個運動會，阿我們去年第一次辦，把全台的員工想辦法能釣得群都調來了，來個運動會，順便讓各個中心交流一下，去年第一次做，評估起來還不錯，所以金應該也會再辦，希望能把整個員工的流動率在降低一點。

**那界著就是在於可能很多非營利組織都會面臨的人才的留任問題，那我想知道說在貴基金會，歷年來的流動率大致上是多少？**

如果你要看整體是不高，但是如果你看有些單位互高到讓你嚇死，每個單位的差距很大，對，這個很明顯的就是單位主管的管理風格會讓現在年輕的那些小朋友，不是非常的能適應齣，那個家扶有一個這一段可不考以不要錄阿，這一段我出去就不承認講過了，哈哈～

**那就以星星什麼的來～哈哈～**

在某離島的，就離島不過就兩個嘛，某離島的中心那個人員流動率是百分之百阿，沒有一個員工可以撐過適用期滿，哈哈，你就知道那個主管有多糟糕，那主管最後請他退休，沒有給他fire就給他資深員工讓他優退，然後就換

一個人我們期待他會好一點，對，阿問題是你看同樣都在○○機構，同樣一套制度為什麼他百分之百，別人可能就二十年都不換，對，所以這就是主管的領島，對，阿你說要整體蘭看的話，其實並不高，台機電說5%，聯電說7%，鴻海更表示說10%，○○10%每年要流動一百個，那個○○一個月通常不會流動～流動的人數大概不會超過三個五個，不會，所以一年的流動率頂多～頂多來來回回五十個，你即便五十個人的話你一千個人你大概就是在5%而已，可是跟你講真的沒有超過五十個過，所以流動率大袋就在2%、3%而已，我就說我們執行長非常討厭千離職工文，只要拿離職工文給他千，弄的好像我要離職一樣，對阿，都問到武宗八代問出來，為什麼他走這樣，對阿，阿所以那個印象就很深刻，所以一個月遷一個就很了不起，一個月簽個兩很了不起了，一年大概簽個二三十個，大概2%、3%就已經算～就大概是這樣，還要看各單位，有可能那二三十個都在同一個單位，或者九世在那兩三個單位，那就很恐怖啦，為什麼你單位才二十個人，那你有時個人都在流動，那就真的很恐怖了。

**那這樣看來可能管理者嘅他的管理風格是一個很大的因素，那在貴金會看來是那一類型的管理者他的流動率會特別高或特別低？**

我覺得越老的越難溝通，因為○○目前的管理者，你要知道喔，目前各中心主任的年資最少最少最少的喔，就是澎湖那個要上任的那個他大概十二，其他大概有島三十幾年的啦，他三十幾年前就進○○工作了，從社工助理做到社工督導，一路都是社工社工社工，社工上去的，最後做到中心主任，所以他不知道怎麼管人，而且他社工的專業上他是很強的，對，可是他真的不知道怎麼管理也不懂得怎麼官人，所以導致他跟現在的小朋友在溝通時候，就很容易起衝突啦，那現在小朋友很帥有沒有，你一起衝突他明天就不來了，對阿，有可能也是因為社工這行業，假設你真的願意當社工，工作還蠻好找的啦，因為社工很缺阿，假設你今天試作金融業阿，你可能不敢走阿，你可能要半年後才找到工作，但社工不一樣阿，我可能今天離職，我下個禮拜就找到新的工作，對阿，只要他不太care薪水的問題，所以現在這一塊來講他們有的單位主管上，只要他不喜歡，他就不見了。向之前澎湖那一個，差沒在中庭前面放火而已，那個吵得很嚴重，他就是因為管理風格讓底下的員工不能接受。那你看貴本部幾個比較叮嚀的主管，就是我們有列管幾個主管，他們的背景都很向，就是都有一把年寄了，他們都還停留在二十年前我當社工的時候是怎麼做的，那樣子的思維去面兌現在二十年後這樣子的社工小朋友，所以他就不能接受阿，例如，社工穿短裙來上班，主管就快瘋了，他就會唸阿，社工就覺得這有什麼好唸的，他沒有辦法溝通，我們處長也是做三十五年了阿，可是他就很好溝通，我每次吐他槽，他都笑笑的說喔是這樣喔，因為他不懂，所以他說喔謝謝告訴我這一些，我們底下的人就會想說雖然有一個笨處長可是他能溝通，以上也不是我講的喔，一個主管他可不可以溝通我覺得是很重要的，就怕遇到那種又不能溝通他又堅持他自己一定對的那種主管，目前大概比較有問題的就是這一類的，所以在管理風格上，如說你要怎什麼樣的主管，好的我不知道

啦，不好的就一比較不能溝通啦，尤其是在社工的行業，他有的時候可能跟主管報告，主管想像起來沒又這麼嚴重阿，就叫他想辦法處理，阿就真的沒辦法處理阿，叫我處理，他不知道那個有多困難。假設今天主管是可以溝通的，主管如果能接受這樣的意見，我想在相處上就會比較好一點啦。

**所以在這邊主管都是從基層做上來的嗎？**

對。目前為一空降得是執行長，也不能說他空降啦，他只是做了很久然後離開到外面做執行長，之後才又外聘回來當執行長，所以其他一級二級主管以上的都一定是有一定年資才能坐上去。

**所以這邊都是社工的背景嗎？管理者的話？**

幾乎都是，我不趕說完全是，我們主計處處長他就是念會計的，其他的幾乎都是，連我們行政處處長都是社工背景上來的，

**那這樣不會造成在管理上…**

所以我就說可以溝通很重要，我們組長時常在問我勞動法是什麼，阿我時常在跟他講阿，講完他就喔喔喔，阿不然他他就會問我你的看法是什麼樣，因為他們確實不懂阿，他確實也說阿人資這塊我就不懂阿，阿你念這個的你在外面做這個的，阿人家怎麼做你介紹一下這樣子，假設我講出來他願意聽願意接受，那我認為最起碼他符合做一個主管的基本條件，他既然要別人獎意見，而且這意見也不是在虎爛他的，而且他也提不出更好的意見的時候，也許他考慮接受這樣子的意見，對。

**那除了說在管理者風格這一方面，那從理論上看來還有滿足職工需求跟培養職工專業是會影響他留任的意願，那我想請問貴基金會是怎麼做？**

其實這個部份我想不只是以基因會來看啦，大概在企業來獎也是一樣，企業HR最常被要求做滿意度調查有沒有，阿每次出來都很低，執行長就會說阿怎麼那麼低有沒有，然後我們就會問老闆說那你願不願意拿兩千萬出來分紅，他說不要太多了，阿所以就這麼低阿，你拿兩千萬來我保證明天分數就不會這麼低，其實這個東西是互相衝突的，阿基金會也是，基金會會層次會低一點，可是遇到的事情基本上是一樣的，例如我們最近在採任工作經驗上，就遇到一些問題，有人就說為什麼社工可以採任工作薪點，然後加薪，為什麼我當會計的不行，他們會去比較，員工一定會比較，那我們就要去解釋，因為基金會核心員工是社工，寄不敢說你是不重要的人，但是我們必須還是要有一些取捨在，對，那能接受的他就會留下來，他就會讓可基金會的宗旨，那他就會好，我留下來，雖然跟社工比差了一點點，可是在會計上好像差不多，可是在工作環境、員工福利上，我們是提供我敢說比一般企業好很多，我敢說你等下去看，沒有企業五點零壹分以打卡的啦，等下午點你去看，排一堆在等著打卡的，我來到基金會最不習慣的是不用加班，我以前在電子業是沒有下班時間的拉，睡在公司也是常有的事，我們基金會不要求員工加班，基金會只要求要把工作做

完，那這個做完的定義就是我會給你一個期限那你把它做完OK，那你願意今天加班把它做完，那往後的十天你要準時五點下班，我們不會有意見，我們在考核上也不會有意見，所以基本上在提供員工工作的氣氛跟工作環境上基金會可以～○○是做的不錯的，那你說薪資的部份，我剛剛一直提到我們沒有辦法說我們是第一名，可是我們起碼最起碼是75%上面，那至少要贏過80%的人嘛，那大概就是用這樣的方式想辦法去留員工啦，那有時候也會用心理招數啦，就是你看你跟基金會這麼久了，你願意看到基金會沒有你會倒嗎，把他弄得很重要這樣子，好那我留下來繼續賣命這樣子，那當然這通常成效通常不太好這樣（笑），可是每個金會都會遇到啦，留人上確實有困難，我們只能說我們盡力把能做的做好，例如我剛剛說得員工福利做到公平，不要說只是focus在那個十五年二十年以上的員工，那盡量把他公平一點，那再來就是工作的環境，把他弄好一點，工作的氣氛也弄好一點，同事之間，大姐做二十年也不會比我蔗作兩個月的還要那麼阿，對不對，那大改是這一啦。

**那你覺得說培養職工的這個部份會不繪影想到供留任的意願？**

當然會阿，尤其是社工，以社工產業來看，你能不能提供一個很專業的訓練對他來講是很重要的，因為假設說他今天去到一個基金會，結果他去我明明掛社工阿，我怎麼每天都在簡報紙，你看假設他每天都在處理這些東西阿，這些是匯款單，你剛剛提到那一塊一定會有，如果你叫一個社工每天都做這些事，我想他大概不到兩個月就離開了，因為他得不到成就感，那你今天我們為了讓他做專業的事，我們就要提供他訓練來幫助他做這些事，所以如果這些東西銜接的好的話，你說他留下來的意願就會高一點這樣子。

**那除了說每族他們的需求、培養職工專業管理者的管理風格以外，哪您覺得說在貴基金會人不能留任的最大因素是什麼？**

我想是基金會宗旨吧，這個基金會他的宗～他在這個社會大眾裡面賦予他的宗旨，讓這個員工他是不是願意，以○○來講究是小朋友嘛，那很多員工願意留下來世因為他看到自己的小朋友在長大，他看到那個沒有人幫助的小朋友沒有人幫助沒有人幫助他覺得很難過，他覺得我既然可以一面工作又可以一面盡一點心力，雖然這個心力雖然微不足道，可是他也是認為我也是有在參與這樣的事情，確實是又員工是這樣子的想法，當然這是不可否認地，但是我很必要承認那個東西是老員工，現在新員工不太吃這一套，因為社工不斷的教不要把工作跟生活混在一起否則你會很難過，所以現在新進的社工比較，把社工就當社工，社工就是工作這樣，所以這樣子的作法跟樣子的訴求是不是能在漸漸的讓員工會願意留下來，老實講我不能給你很明確的答覆，可是就以老員工來看確實是有這樣子的情形，對新員工的成效我個人目前的評估是不好。那你說還有沒有其他的，有啦客觀的就視線在外面經濟不景氣會怕所以就留下來這樣，有感受到這幾個月確實離職率有比較低啦這樣，那是不是因為景氣不好、工作不好找所以不管是跳槽的啦、負氣離開人員，客觀得來看確實離職的人有

比較少，那是不是因為這樣的因素我就不敢講，對。

**那我們剛剛有講到的各各面向那你們遇到最大的困難什麼，那你們又要怎麼去評估？**

我覺得最大的困難在績效評估啦，因為績效評估會決定一切啦，會決定皆下來一切人力資源策略的發展啦，你績效評估只要弄的出讓大家信服的標準，那接下來的配套措施，所謂的配套措施就是，好的人要給他多少的bonus，壞的人要怎麼處理他，其時你必須依據的就是我有一個很客觀的東西給你看，我今天要資淺你我要跟獎你這表現的不好他才能心服口服，我們才心安理得阿，所以大概績效考核做的好你底下的東西都會好啦，都會容易處理啦，你說到底優等的要給阿一點五個月還是一個月，基本上這是技術性的問題，只要去參考一下財務報表，一點五個月還負擔得起那就一點五個月吧，或者是要考慮到大眾的觀感那就一個月吧，那這是技術性的問題，我覺得那個就還好，整套作的好我覺得留人制度會一起上路，一個最糟糕的公司就是用金額在留人，他給你十萬我給你十二萬，這是最糟糕的是，所以你只要前面做的好，留人，我覺得不太需要，他就會留下來了，就像是誰會想離開台基店，即便是操的半死，他還是要留下來阿，因為你只要在這間公司好好表現，你有的是機會，所以我覺得前面那一塊做的好，整塊的人力資源制度就會做的好，人力資唯一可以切開來看的，大概你可以把招募切開，把教育訓練切開，那其他大概都會連在一起，阿連載一起的核心，我的經驗告訴我是績效管理啦，績效管理做的好其他就會比較好上路。

**所以這一塊是你們遇到比較大的困難，還沒有一套可以很客觀的衡量的指標…**

我想這不只是在○○啦，我儘這裡的時候，執行長告訴我說我什麼事都可以不用做，只要把績效考核在三年內做好、建立好，你要離開就走吧，他說我知道這裡留不住你這樣子，我進來之後我開始搜集全台灣基金會，大小基金會的績效考核得到的結果是，我可能，所以為什麼我同意你來就是因為，不知道是騙我還是怎樣，每一個都跟我說沒有，不然就是跟我說就亂做阿，我真的還沒看到說有一個非常有制度的，可以改良後值得一試的，我還沒有看到。那位什麼我不把以前在電子業的那一套拿來用，可是以前在電子業很簡單阿有賺錢阿，有利潤，有賺錢全部的人都會好阿，沒也賺錢我管你是誰全都坎阿，那人資就最慘阿，人家就會說阿擬人資賺了多少錢，我就會跟他說我們人資就是今年砍了多少人，厲害吧，那所以這東西很難做，那我目前也還在搜集，還在改建之中，希望你可以去幫我問問看。

**現在有些基金會是說有在做KPI…**

我有問過一些也是財團法人，那不是基金會啦就是像醫院，就法律定義他也是非營利組織阿，他也是掛財團法人阿，那你去難一下筆較大間的，他們的作法就比較不人性，但因為他們可以量化，一天看多少病人，一天服侍多少患者，但你仔細去看他們社工也沒有辦法完全的量化跟客觀性的指標出來，那剛剛提

的KPI，可是真的很難做啦…○○有在做KPI，那目前推出來的KPI是，目前只能做到單位KPI，還沒有辦法做到個人KPI，因為你KPI就是把所有的東西指標書面話，然後做出一個標準這樣子，那條列式下來這樣做標準，但我剛剛強調，同樣是個案，他可能一個個案要處理三天都處理不完，可以去質疑他效率怎麼這麼差，這個處理三天還裡不完，你不能這樣子阿，因為你不知道他到底嚴重到什麼程度，對，所以對於個人員工個人的指標，我覺得我頭髮越來越少，我每天都在想這件事，對阿，我真的想不出來，我目前還想不出來要怎麼去處理比較好，對阿，我不知道，如果我想的出來，我就不用在這裡，我就去教書就好了，這個還不錯啦，值得去試試這樣子，這一塊我確實覺得是基金的兆門啦，你只要這一塊做的好，我敢說後面的東西會一起上路，那目前你問我怎麼辦，我也不知道要怎麼辦，我也問過我的老師，每個都是人力資源管理大師，結果沒有一個人可以告訴我怎麼做，跟我講了一套，那講白了那一套我都會說了，那有一些老師給我一些比較中肯得建議，但你就會發現那一套不適用在非營利組織阿，因為他有跟企業不一樣的考量，基金會沒有這麼容易做，來的不是時候，我還沒想出辦法耶。

**那我的問題大概世道這邊，那真的很謝謝您可以接受我的訪談，謝謝您。**

## 附錄十六 訪談逐字稿（十四）

受訪者代號：E7

訪談日期：2009 / 03 / 27 3:10pm~3:19pm

訪談地點：台中

紀錄：張君怡

-----  
先請問您再貴基金會工作多少年的時間了？

快二十年。

請問一下您當年是透過什麼樣的管道進入家扶中心？

報紙。

那是家扶的哪一些因素讓您想到要進這一個組織？

那時候完全沒有這方面的概念，因為感覺就是本身是學會計的嘛，那這邊正好在徵會計，就這樣進來了，就是為了工作而工作。

所以沒有什麼事比較特別的因素？

沒有沒有，而且那時候家扶也不是很有名，好像生活中不會 touch 到這一塊，而且它本身沒有廣告阿。

那我想知道家扶在您在這裡工作這麼多年以來，有沒有提供您什麼樣的教育訓練機會？

嗯～我們的教育訓練就是比較屬於專業，比如說像是會計的，會計訓練這樣子。

都是針對您的職務？

對對對。

那是以內訓或是外訓的方式？

內訓。

那是請講師什麼的？

對，就是請講師，就是有計師事務所阿，就查帳的會計師事務所來教我們一些，就是一些比較觀念性的拉。

所以就是都針對工作內容嘛，沒有說是針對工作之外的嘛，像是可能家扶中心每個員工都應該要接受的？

沒有。

那您覺得說它這樣提供教育訓練的機會帶給您什麼影響？

就可能在在工作上比較順利一點吧，然後訓練當中就是會就工作上遇到的困

難直接解決這樣子。

接著是在績效管理著方面，在這個部份我談的只有績效評估，那我想知道基金會會不會對你們作績效評估？

會。

那是以什麼作為你們績效評估的指標？

嗯～平常的工作表現。

那有一套可以照著做的說明書嗎？還是說...

沒有，就純粹是主管對你的平常工作的表現這樣子。

那會不會針對妳績效評估的這個方面給妳一些獎勵或懲處的方面？

會阿，就是優等的話一年兩千塊這樣子。

所以就是以績效獎金的方式嘛...

對對對。

那除了績效獎金的部分還有什麼其他的嗎？

沒有。

那如果說績效比較不好的話會有什麼處罰？

就是評定上比較不好的話可能繪影想到他的考績獎金、升遷，也會影響到升遷。

那您覺得說基金會這樣子對你們作績效評估，帶給您心理上什麼樣的影響？

什麼影響喔～老實說就金錢上來說，是沒有很大的影響，因為一年才兩千塊嘛，那在實際上的話，在精神上是有鼓勵阿，金錢上面是沒甚大影響。

那依照您可以在基金會工作這麼久，以我們的認知會認為說在基金會工作的薪酬可能不是巷一般企業這麼好，所以很多人可能帶著使命感進到非營利組織來...

沒有，沒有這麼偉大。

哈哈，沒有這麼偉大喔，那我想知道說基金會平常有沒有提供你們什麼樣的就是一些獎勵阿、激勵的措施？

比較少。

比較少？是因為是在這一個職務上面嗎？還是說...

對。

那報償這一方面可能就比较少，那我們就直接談最後一個維持管理的方面。那您認為說是什麼原因可以讓您在這個組織工作這麼長的一段時間？

是要講比教好聽的、比較實際的還是...

都可以，我們到時候都是匿名的。

喔，繼續留在邊主要的原因當然就是，因為我們這邊的上班時間主要就是比較正常，那通常從出社會一直到現在可能已經成家立業，所以就兼顧家庭的話就都照顧的到；那如果以景氣來講的話，景氣好的時候在基金會上班當然是薪水不高，但景不好的時候相對的就是會有工作穩定、待遇還中等這樣子的條件啦。那留在基金會，其實可以留這麼久應該也是說覺得工作上的那種意義還蠻大的吧！可以看到人性上的～不要說～因為現在一般社會上都是報導黑暗面嘛，那在基金會是可以看到光明面的比較多，對阿。

**那您會不會覺得說可以留任這麼會不會有主管的因素？就可能是說主管的管理風格會對你們有什麼樣的影響嗎？**

基本上對我個人來講我覺得～我目前遇到的主管都算還不錯，那你說主管有沒有影響，那～有影響，但其實在基金會工作上它不是佔絕大部分。

**那我的問題大致上就是這個樣子，謝謝您。**

## 附錄十七 訪談逐字稿（十五）

受訪者代號：M8

訪談時間：2009 / 04 / 02 2:00pm~2:22pm

訪談地點：台北

紀錄：張君怡

我想請問一下目前貴基金會有多少的同工？

我們預算編制人力是一千七百，那現在實際已經一千四百多快到一千五了。

所以預算編制是一千七，但目前是一千四到一千五左右。

對。

請問您覺得說基金會這裡提供了哪一些誘因，應該說是你們有哪些優勢會吸引人員會希望或是願意進入組織工作？

我覺得應該是大家會覺得說先來○○○，那能夠吸引應該是我想是我們基金會，我們的宗旨，我們的服務的宗旨才會吸引所謂的社會工作人員專業人員進來，對。

所以您覺得說宗旨是你們最主要的一個誘因。那在你們招募人員的時後，你們會不會分別對組織內部跟組織外部進行招募？

會。

那分別是以什麼樣的方式來進行？

我們原則是希望是先做～就是假設說內部有缺的時候，那我們希望是以內部的同工作轉調或平移為原則，那者要原因是在於我們希望人才是適才適用，那而且他畢竟對伊甸比較熟悉，所以假設說現有的同工去遞補那個位置會比較適合，那因為也要考慮到說我們會內的服務的多元性，那跟我們服務的據點也比較多，所以一定是多多少少還～就是有些部份的職缺如果內部無法滿足的話，就是外部去徵才，那外部徵才的話我們也是透過所謂的一〇四人力銀行，跟一些社工的網站去做求才。

所以在基金會比較特別的是都是先內部看有沒有合適的人才，如果沒有的話才會對外去公佈一個徵才的訊息。那我想知道說你們這樣的一個徵才的程序大致上是怎麼樣。

嗯～我們會內會有一個我們的網路平台EIP，那我們會請部門主管提出你的職缺就PO在網路上讓同工知道這些訊息，對，那大概一兩週左右看看有沒有同工去瞭解說他需要那個職缺，如果沒有的話那他才會從外部去找人。

那如果有人來應徵之後，你們的一個～應該是說他從應徵到入取整個的過程大

**概是怎麼樣？**

因為目前～因為伊甸的點比較多全省都有，所以我們招募其實已經是回歸到業務主管自己去處理，那人資這邊是不處理招募的部份。

**喔，所以就是權利是給各個業務主管他們自己去。。。。**

對，用人的權力是給他們。

**喔，用人的權力是給他們。那如果就是～那就比如說消息的發佈是統一嗎，統一由這邊還是說也是由各機關？**

嗯，業務主管。

**也是由各機關業務主管。**

對，那我們只有對外的那個部份是統一由這邊做招募。

**那對外的部份統一做招募，但是招募進來一樣是由業務主管自己去決定人選決定僱用的人。**

對。

**那我想請問一下在貴基金會是提供哪一些階段的教育訓練，因為就我們從理論上看來大致上是會有職前訓練、在職訓練或者是有員工的生涯規劃這一個部份，那我是想知道說在這裡是提供哪一些的階段，哪一些階段的教育訓練機會？**

嗯～好～我想問一下剛剛O小姐有沒有回答到這一題，因為他回答的會比我貼切？

**有，他有回答到，因為我其實比較是要針對他個人，但是他有跟我說大概整個機構的...**

機構整個，因為目前他負責這一塊，所以他講的會比我貼切，就是分階段的話我們會以總會系統跟主管系～就單位系統分別去做同工的那個職場的訓練，那總會這邊我們比較會做的是新同工教育訓練，那我們希望讓同工認識所謂的伊甸，然後認識會這邊，知道這邊的行政體系，那他在第一線服務的時候才會～就是近距離的接觸啦，就是讓他認識伊甸，那我們會半新同工教育訓練，那接著會上一些～總會這邊還會辦一些管理的課程，一些主管的課程，一些人員的專業～有點算是管理的課程，那如果是說同工的專業能力目前是由各個的單位主管去安排，對，那他們每一個社工工作專業人員他按照他的職級，職及職稱都會有不一樣的所需要上的～就是我們有一些是政府機構所規定的上的工作實數～嗯～上課時數，對他們會依照那個規定那個辦法去做個人的進修，對。

**那大至上是以前什麼樣的方式來進行你們的課程，就是你們的教育訓練？**

嗯！總會這邊辦的話～嗯～你是說活動內容嗎？

**對，或者是說以們有沒有內訓，有沒有外訓，那分別又是什麼樣的方式？**

喔，如果是說要看課程啦，看那次排的課程是什麼，然後我們都會建議一些內外訓的老師名單來幫我們上，那內訓外訓包括欸～那訓外訓我們都有，那還有一個是～內訓的話也有內聘講師跟外聘講師也有，對，那我們是這樣交叉在上課的。

**喔，所以有內訓有外訓。**

有內訓有外訓，內訓有內部講師也有外部講師。

**那是什麼樣的情況是以內訓，什麼樣的情況是以外訓的方式？**

外訓的話可能是比較針對那個職位的專業的課程，那因為畢竟這個～比方說人資的專業不是我們OO基金會所有人都要知道的，所以可能沒有辦法開成一班，所以我們就是人資的專業課程就是自己去外部上一些人資協會開的課程，比方說會計他可能去外部上一些財務的課程這樣子，那如果假設說～欸～內訓的部份我們可能像比方說新同工教育訓練，這一定是內訓嘛，那新同通工練裡面我們當然是會有內聘講師跟外聘講師，那如果講內部的規章我們就是請各個單位的主管去說，那辦些活動或者裡面的一些東西我們就是外聘的講師來獎一兩堂這樣子，那我們還辦過一些內訓的課，比方說欸～管理的課程高階的管理課程，那我們就會請一些外部的講師來幫我們上課，對。

**那接著是在績效管理這一方面，那在這裡我只有談的是在績效評估，那我們其實知道說在企業他要做績效評估是非常容易的，他有利潤有業績作為指標，那我想知道說像OO這樣一個非營利組織怎麼去做，就是你們有沒有對員工工作所謂的績效評估，那依據又是什麼？**

有，我們也是有自己的那個績效評估，我們叫做考核辦法，那考核辦法裡面的那個考核的內容，我們也是分三個部份來看，一個是預算結構，一個是整體的部門目標，那第三個才是個人的部份，對，那就分這三個部份來打分數進行考評那個評估，對。

**那是由誰來評估？**

我們會內有欸～在我們所有的行政簽核制度裡面我們都是二層級主管簽，兩個主管簽，對，就是直屬主管跟上一級主管簽核考核。

**所以每一個層級其實它都是這樣做的，他沒有其他的像是部屬對主管的評估或是同儕之間的一個評估。**

欸～對，今年的還沒，我們有還在思考這個要放進去。

**就是效法企業的有點像是三百六十度這樣子。**

對對對。

**所以還沒開始做，但是...**

還沒開始做有在規劃。

在規劃中，那你們會不會針對職工他的機效評量結果去給予他一些懲處、獎勵這樣子。

我們比較是以獎為優先啦，就是發放獎金，可是有沒有獎金可以發放就按照基金會當年的餘綽去看，那懲的部份我們是到目前為止只是還沒有啦，沒有因為考績不好而作懲處，那可是我們平常有做一些其他的考核，這是比較大型的考核，那我獎其他的考核就是說一般公司的工作裡面可能都會制定一些獎懲，那適時的主管就會依照那樣子的表現，看有沒有違反一些甚麼規定而去做懲處，那懲處的分數就是採記在考核裡面，對。

所以那個比較少的那種評量他的考核成績最後也是會影想到最後的這個大的第三部份的個人的這個部份。

對對對。

所以其實他每個人的考核成績裡面都還會包含就是整個～就是也是會有什麼預算阿，然後有部門的成績在裡面。

對，部門那個可能就是部門年度的事工，就是工作，對，工作完成那樣子。

所以其實一個團體裡面是繪影想到每個人的成績。

應該是每個人都為了那個部門對不對，哈哈，達成那個部門的成績這樣，不能只看個人，因為以往我們這一套～這個辦法我們才用了第二次而已，那之前大概就是比較偏重在個人的～打分數嘛。五四三二一這樣打下去。

所以其實是比較以一個單位的單位目標。。。

整體目標來看。

整體目標去看個人的一個考核。那在報償管理的部分，可能跟一般企業比起來可能在基金會工作薪酬待遇可能不如一般的企業。。。

對。

那我想知道說基金會是提供什麼樣的一個激勵，什麼樣的一個報償就是讓～去回饋這些員工對組織的付出？

基金會這個～我講一下喔～我不知道我講的方向對不對啦，報償如果我們以金錢來講不外乎就是薪資、獎金，就是三節獎金，然後一些津貼，那另外就是考績獎金，對，這個是在金錢方面的嘛，那非金錢上面的報償～非金錢上面～

應該說是比較一些像是你們有提供什麼樣的可能是福利或是一個像是表揚制度或是之類的，比較非實務上面的東西？

這個我們～喔表揚也有啦，表揚就是在一些重大的活動裡的時候就會說可能頒發滿五年的或滿十年的一個同工，可是這不是一個辦法，沒有很明確，然後嗯～我今天其實一直在想這個問題，我們還有提供所謂的同工的教育訓練。

所以其實你們的教育訓練就是不只是很單純的提供給員工他這個職為他需要的一個能力，也會作為可能是一種回饋嗎，可能會有說比如是表現的比較好的或者是怎樣的同工才能去接受教育訓練這樣子，還是沒選，還是說這教育訓練其實是每個人都有均等的機會？

嗯，對，我們的教育是每一個人都有均等的機會，每個人都有，那特別的激勵的那個嗯～我們不是例行性，可是像這兩年是有要我們做一個社工員的激勵計畫，針對我們專業人員，對，那也不會是～喔，那如果是這樣講的話嗯～因為我們身障同工比較多，因為這個你剛剛講非金錢上的報酬，我們就真的不是所謂的主要的，所以我們會看年度的執行的狀況，像去年我們有執行所謂的身障同工的體檢，幫他們做一些體檢，那那個體檢項目就跟我們一般的三百五百的就不一樣，他們做的大概就是比較好一點的那種體檢，那到醫院的那種體檢，那還有一些是說我們還提供了同工一些他們住宅的修繕，身障同工住的修繕，也是有員額的限制啦，也有經費的限制。

所以就大概是在這一方面，就是對於身障同工這一方面的福利方面都會比較好。那接著就是在人員維持這一方面，我想要知道說貴基金會在歷年來，你們的流動率大致上是怎麼樣？

如果說我們含定期同工來看，大概就是5%以下，那如果是講所謂的不定期同工，我剛剛看了一下好像是2%，對，不然我這樣跟你講百分之五以下就好，我們就要分那麼細。

那我想要知道說什麼是定期什麼是不定期？

所謂的定期就是勞基法裡面有說我是跟你簽定期約或不定期約，那為什麼會簽到所謂定期約就是因為我們跟公部門簽的案子是一年一年在。

喔，就是政府委託外包的部份。

對，就是政府委託，那我們也只能找一個人，我們也沒辦法說我就簽所謂的不定期，因為我沒有辦法保證說我下個年度還有。

根據理論指出滿足了職工的需求、培養了職工的專業以及管理者的管理風格可能都是會影響一個員工願不願意留在組織的意願，那五想知道說貴基金會看法如何，就是說你們是怎麼在做這三個方面？

好，那這個部份其實我們也是很認同，所以不管在對同工的部份我們也就是著重在教育訓練加強部份嘛，然後另外的話嗯～其實有講一個～那個就是管理的風格啦，一個內部的文化其實確實也會有人才會不會留住的問題，那所以主管的管理其實在我們也認為是蠻重要的，所以每年在主管的部份我們也是有特別給他就是在教育訓練的部份特別的加強，那裡裡面有問一個，管理者必須具備什麼樣的條件阿，我個人是覺得管理者他應該是要可以誠心的對待同工，他可以以身作則，然後他可以亦師亦友的教導與鼓勵同工，然後設身處地的幫他想，這是比較好的管理者啦，這樣講會比較可以有同樣的服務的心去

服務，對。

**那我想知道說在滿足職工需求的這一個部份，因為其實很多需求，因為應該是說有些人進到機務工作世代著使命感來的，所以其實外顯得需求你看的到，但是我想要知道你們是怎麼去瞭解說一個職工他的內愛需求，然後去滿足他的內在需求，讓他更願意繼續留在組織裡面？**

好，剛剛講那個需求，外部的需求其實身為社工人人都知道說，如果你不管道哪一個機構薪資大概就是這樣子，那剩下的就是內部的充實，所以剛前面講嘛，我們怎麼會知道，其實這個是你很難講的定啦，我們只是加強同工的就是他的職場訓練啦，對。

**等於也是滿足他的專業。。。**

他的裝備。

**那除了我們剛剛提及的滿足需求、培養專業跟管理者的管理風格以外，那您覺得說你們有哪些主要的因素是會讓同工願意留下來的？**

這個我可能就是回到前面那個，整個問題我看完之後我覺得啦，公會不會留在OO，同工為什麼會來OO，為什麼還待在OO這麼多年，我覺得就是OO它本身的使命，它所作的服務是大家所認同的，那我想每個基金會都有每個基金會所要服務的對象。

**所以您是覺得說是在OO的使命跟OO提供的服務這個兩個方面是一個員工願不願意留下來的最大因素。那我們剛談的五大面向嘛，那我知道你們在各個面向大致上是遇到哪一些的困難，那又哪一個部份的困難是最大的，比較難去解決的？**

嗯～比較難解決的就是嗯～就是新人進來沒有問題，就是在維持管理的那個部份，那剛剛前面就問嘛，我們是怎之職工的需求，怎麼去滿足它，其實很難，因為每個人的需求其實不太一樣，有些人的需求可能在金錢，可能就是眼前的你就要滿足他，可是那個你要滿足他～可是礙於基金會他根本不可能薪資那麼高，對，那所以我們也都是盡量在做調整，那第二個就是說我們一些主管，我們也是要加強他的管理能力，那畢竟我們社福機構我們主管大概就是從個社會工作人員，專業的人員所提拔起來的，所以在管理的部份我們是不斷的在加強他的裝備，讓他可以當一個管理者也可以做一個社會工作人員，對。

**所以您覺得說其實在這些方面維持管理是。。。**

比較困難的。

**最困難的一個部份，那其它有什麼遇到哪一些困難嗎？**

你說在維持管理方面有沒有遇到什麼困難嗎？

**嗯～沒有，就是在其他的部份？**

其他的部份，喔～其他的部份現在就是那個所謂的，我想啦可能在績效管

理方面啦，我們這一兩年有變更我們的績效管理辦法，哪你提到的阿會不會有互評，會不會有由下對上評，那這也是我們會加入去思考的部份。

**我大致上我的問題是到這邊，謝謝您。那如果分析過後有問題方便再向您詢問嗎？**

那之後有什麼問題你再跟我們說。

**好，謝謝您。**

## 附錄十八 訪談逐字稿 (十六)

受訪者代號：E8

訪談時間：2009 / 04 / 02 2:15pm~2:37pm

訪談地點：台北

紀錄：張君怡

那我們就開始好了，首先想請問您在這邊工作多久了？

我到六月的話就滿六年，五年~到六月底是滿六年。

那您當時是透過哪個徵才管道進到這邊來？

好像是一〇四吧，如果我沒記錯的話。

喔，當時就是用一〇四的管道了。

對，我應該是有登那個~就是登履歷，然後他們有打電話給我這樣子。

喔，所以是他們自己找你的。

對，電話找我。

在當時~所以您沒有特定去要找那一類的機構上班，您就只是丟個履歷嗎？還是說其實...

沒有，因為在一〇四不是會登自己的履歷嗎，然後各行各業他都會來看阿，那你會設定你希望的是那一類，阿因為我本身就是從~我是社工系畢業的，所以我找的大概是非營利或者是企業也有啦，我也有在企業待過這樣子。

那因為像您說是基金會打電話找您進來，那就除了這樣子外，這邊有沒有吸引你進來的一個因素？

吸引我喔，因為我以前剛畢業就有去〇〇面試過，我剛畢業的時候，就是還沒有工作過，然後那時候就沒有錄取，那時候我在桃園，我在桃園然後~那時候就覺得說那時後為什麼會沒錄取，阿反正就~那時候剛畢業嘛，後來工作，然後他們在找我我就想說在來看看阿，然後因為我上一個工作在〇〇〇，然後因為社工~其實社會工作它很多的起源是來自於基督教，你瞭解我意嘛，那我本身雖然不是基督徒，可是就是說他的精神你會覺得說可能會比較接近啦，因為在〇〇〇大概待了一年，然後那時候覺得~因為那個氣氛很壓抑，我不是那麼喜歡這樣子，對。

對，就是其實在我這樣子訪下來我會發現，應該是說在從我樣本揭下來大概也知道就是以基督教跟天主教的是居多，比較大的好像也幾乎都是基督教的，那其實你進到一個組織你可以很明顯的感覺的到他們的宗教氣息其實沒有這麼濃厚，是真的是社會福利這一方面，所以我當時進到〇〇〇，其實它算是我訪的唯一的一個佛教組織，那其實你在整個談話，看他們的內容這樣看下來你會發現

**很大的差異。**

它就很講～它比較內～要求你自己的修行，這很多東西在我來看就比較壓抑，包括我當初去那邊是我是～去那等於邊算是空降，所以壓力很大那做了一年就覺得沒辦法，就可能覺得基本上他們還是以宗教為出發點，不是真的專業這一塊這樣子，那適應上、文化上可能～雖然我們是民間信仰很OK，但是可能跟自己本身的個性有關，因為自己本身就已經比較不是那種很活潑，那再加上精神壓力你就會覺得說更壓抑，所以我會覺的說可以到一個比較open的環境可能會對我比較適合，嗯。

**那請問在您進入這個組織之後，他們有提供什麼樣的教育訓練嗎？因為可能我們從理論上看會有職前...**

我們有新人訓練。

**有新人訓練。**

那我進來是進到算幕僚，我一進來不是在人資室，我是在企劃室，現在已經沒有這個單位了，那算是當前任～因為我們執行長在九十五年有換人，前任執行長的幕僚，其實我去參加各種研討會或訓練的機會比較多，那包括自己也辦一些訓練，辦高階主管的訓練，他們那時候～因為我們每一年的訓練其實～因為組織很大，所以其實它的訓練的課程很不一樣，對我們像我們有一些中心它就是擺專業的訓練擺政府的需求、要求，政府會要求你中心比如說你做居家服務，你做就業服務你就必須具備什麼資格，那這些中心的第一線的服務人員他就是會去受這樣的訓練，那如果以組織來講的話一定會有新人訓練，然後每年大概有一些主管的訓練，可是他沒有說很制式化的說整個訓練系統要求你哪個職級職務必須到什麼課程，沒有到這麼完整，不像一般企業它可能都訂的很完整，那我們基本上每年都會有議題性的、主管的一些訓練。

**所以其實它沒有規定一個員工一個月要接受多少的時數？**

我們是如果政府有規定我們就會符合政府的規定，因為政府有規定社福機構有的要九十六個小時，所以要多少個小時一年下來，政府有規定我們就是會符合政府的規定，可是我們有些部門不是～不在政府的規範嘛，就是我們自己發展的一些服務阿，或者是募款單位、公關什麼他們～政府就不會來限定，那就是差異性就比較大一點。

**就是機構也不會強迫說，就是機構本身它沒有自己的規定，但是會符合政府的規定個部份嗎？**

我們是這樣，我們現在是在總會嘛是不是，那我們有好幾個中心，我們全省有六十幾個據點，那我們每個據點～如果據點是屬於我們直接服務的，那它會有專業人員的訓練，就是政府會要求，那這些都會符合，可是我們有一些是算幕僚單位或捐款或什麼公關，這些單位基本上它都不是直接服務單位，他不叫機構，像這些都是機構面的很多立案的機構，很多直接服務單位都會立案

的機構，那這些沒有立案的不是屬於政府就是～沒有拿政府案子的，那這些就是由總會會去不定期的辦一些訓練，或是說他們自己的業務單為自己會去發展一些訓練，那目前就是說還沒有到很統整啦，對。

**那我想說當時的新人訓練它是怎麼進行的？**

我們那時候兩天，分兩天，分不同的然後就是在總會這邊辦理，那我們會借對面的場地這樣子。

**那我想知道它通常的教育訓練方式是以什麼樣的方式來進行，是...**

有阿，都有～我們一般都是教師講嘛然後小組討論阿，你要看每個課程的型態嘛，很多種，有的也有workshop，然後也又體驗，像我們最近在推無障礙環境對不對，所以我們就會有一個體驗的，就是說你去體驗那個無障礙走的那個～帶上眼罩有沒有，或者是就是會做這種體驗的一定會，新人訓練基本上就會先讓它體驗一下身障著的那個感受這樣子。

**喔，所以新人訓練都會有這一塊。**

對，都會排那個體驗的部份。

**那就是後來的～就是新人訓練之後的，那後來提供的這些教育訓練大概是～都是針對您的工作還是說有工作以外的？**

工作為主，跟你工作相關的為主，比如說我那時候在企劃室對不對，那一些新的議題或者是一些研討，那可能執行長就會派我們去瞭解，就是說身障的一些法規啦，或者一些倡導啦等等，就會去瞭解這樣，我們基本上都以工作相關為主啦，我們有教育訓練管理辦法。

**那是內訓還是外訓？**

內外都含，有一個訓練管理辦法，那我們自己辦的就是內訓的，那外訓的話基本上主管會看你的工作相關，有規範的一些就說原則上你一年可以派多少次，那如果說～怎麼講，內訓的話就是我們辦裡的單位它就會辦理對象阿，阿它會上簽呈跑一定的行政流程這樣，那如果不來參加可能就要請假等等之類的。

**那我想知道說它提供這些教育訓練對您來說有什麼樣的影響？**

就是你可以去瞭解一些新知，由其實外訓的部份，對，那也瞭解一些趨勢，有時後會觸發你一些不同的想法，因為你如果一直在線上，你可能會陷入盲點，因為有時候～而且你也會去聽聽別的機構人家怎麼做，那有時候你一也可以去認識一下別的機構的人，那可能對整個社福界你會比較瞭解這個樣子。

**接著是在績效管理這一面，這一方面～嗯～我知道在非營利組織應該算是，也算蠻...**

我們有做績效考核每年。

**它是以前一個什麼樣子指標下去做員工的考核？**

我們以前都比較是那種描述性的你知道嗎，比如說個人甚麼什麼什麼，那種描述性的，然後就打分數，自評、主管複評在上一層主管在複核這樣子，那我們這兩年有在改，會有一些量化的東西，包括部門的收支，部門的收支、財務指標也會放進來評，過去比較沒有放財務指標，那這兩年我們都在修，有把企業的一些量化的東西或者是財務的指標都在修啦，但是們不是說全會都共用一套績效考核，我們是看他的性質，你是幕僚單位，你是服務單位，你是募款單位，你是～因為我們也有做那個自營的東西，我們有庇護工廠，那就是說你的屬性不同，那你的績效考核的辦法，辦法一樣但你考核的項度就會不一樣，對。

**那您剛剛說道部門收支這一塊，那是以部門為單位嘛，那有以個人～對個人的一個考核，基金會沒有對個人...**

有阿，對阿，我的意思是說對個人的考核裡面，可是有部門的收支佔在你的個人考核項度裡面，因為我們是比較強調～因為每個人其實都跟你的部門有關這樣子，並不會～當然主管的話可能在這一方面要加重。

**那它的評分方式都是剛剛您說的自評、主管複評然後在上一層主管再評一次，那...**

我們是初評，初評是不佔分數，就是說你自己先打，那主管再跟你作績效考核面談，那它幫你打，然後打了之後再往上送，我們都是二層級制，原則上都是二層級制嘛，那你自己打只是讓主管瞭解說你自己的想法是什麼這樣子。

**那所以它就只有主管再考核員工的部份，沒有比如說...**

你是說三百六十度那種？

**對對對。**

目前沒有。

**喔，目前沒有，也沒有說個案對社工的一個～都沒有。**

應該...

**目前就只有主管評部屬這樣子。**

對對對。

**那它會不會針對你考核出來的績效對您做懲處？**

我們是如果年度有盈餘有績效獎金，如果有盈餘啦，如果前一個年度結餘然後可能多少的百分比拿來做績效獎金，就是看你的績效的等第，對，那當然我們的工作規則裡面有寫到如果考績到丁等是要革職這樣，對。

**所以到丁等是要革職，那還不到那個程度但也表現不好會有懲罰嗎？**

就是你的獎金～考績獎金的那個落差會有差。

**都是以績效獎金的部份來呈現績效的部份。**

但那個部份很少啦，所以差異並不是那麼明顯，哈哈，其實它比較算是一個榮譽屬性吧我想，不像你說企業它可能就你績效你隔年的續薪就會跟著調，我們目前這一塊還沒有。

**所以他不牽涉到你們薪資的部份，完全就是牽涉到關於績效獎金這一塊。**

當然會參考，但沒有直接落入制度，就是說主管它當然會參考，是它還沒有直接絡入制度這樣子。

**那您覺得說這樣子，組組織去對你們做績效評估，您的感覺是什麼？**

嗯～就變成說你有一個評核的標準啦，那當然也可以，自己也可以去檢測自己的一個想法跟上面的期待是不是那個落差到底有多大這樣，對阿。

**那接著是在報償管理的部份，就是除了您剛剛說績效獎金這部份，除了這一塊以外，基金會有沒有什麼樣的其他的獎勵措施嗎？是不是包含了實質跟非實質上的一些作法？**

獎勵的措施～我們有那個嘉獎阿、記功，對，這個對績效是可以加分的。

**也就是會對於績效這邊可以加分。**

對阿對阿，可是我們就是會有獎勵呀，不是啦，就是說怎麼講，它會有記功阿、記嘉獎阿，那像我們會內好像有辦過就是滿～就是他們基督教有一個特別的那個叫做安息年，就是七年，那我們針對七年、十四年、二十一年的同工會做表揚，嗯，那我們如果說七年的話他可以申請所謂的安息年，就是說你可以在職進修這樣子，然後～但是說他要提報要同意，對。

**那就是說部管你有沒有宗教信仰，你只要在這個組織工作第七年都可以，那是留職停薪還是一邊...**

可以申請留職辦薪之類的，但是就是說你去攻讀學位之類的，或者是說有一些長期進修的補助這樣子，但是這個都是要～算是比較個案的提報這樣子，對。

**所以就大概是嘉獎、記功跟在安息年這部份，那還有其他的激勵嗎？**

嗯～激勵喔，教育訓練算不算？我們剛剛有提到有長期進修的補助，那我知道有一些部門他們會有一些國外參訪，國外～就是說他算去交流吧，對。

**那項您剛剛提到那個教育訓練的部份，他會作為個人的獎勵嗎？**

作為個人獎勵～其實比較不算耶，你所謂的獎勵措施喔，我知道那個我們有一些機構，如股他是評鑑優等，那他會有一部分的獎金，嗯。

**所以也是機構...**

直接服務的，他被評鑑優等這樣子有發獎金的話，會有一部分會發給那個部門的從業人員，那但是我們幕僚，就是其他行政單位就沒有，就是給剛才跟

你講的這種，就是說那些單位有沒有，那他們如果評鑑優，那政府有獎金，那他們也可以發到一些這樣子。

**那最後一個問題是，是什麼原因會讓您持續想要待在○○這邊工作？**

我覺得可能我自己的所學有很大的相關吧，哈哈。

**可是您當時不是學那個～您說您是社工背景，可是現在在。。。。**

我現在在念的是技職所阿，那技職所跟裡面有部份是人力資源的部份，那因為～那社工，那我覺得在社工的環境裡面，你念社工你不見得是作直接服務才是在跟你所學相關阿，即便我在做行政系統什麼的，可是我還是必須要對社工這個部份有一些了解，那你才能成為他們的support的單位呀。

**所以您當時來這邊的時候本來是做企劃，那後來是～也不是因為您進修了技職所所以作人是這一部份...**

是那個～組織就變動嘛，組織會做一個～因為我們組織有時候會做調整，那因為我在企劃是的時候有辦一些訓練，後來我就調到人事做一些訓練，對對對，那我是先調到人事之後我就去考試，然後我就考進在職專班這樣子，那我本身就是對HR比較，就是蠻有興趣的，對，以前在工作經驗就是做社工跟訓練比較多，因為社工其實他有一部分就是跟人力資源相關，我不知道對不對～在我們以前阿就會學一些勞動法阿什麼的，就本來它就有一些相關，在我的觀念裡面啦，我認為是社工跟人力資源其實是有一些相關的。

**所以其實您留在這邊的主要目的其實也是因為跟你的所學，然後跟你自己的興趣有關係嘛，那就是因為我們可能從理論上看它可能會說，如果組織滿足了你的需求、組織培養你的專業或者是說管理者他的管理風格都會影響到一個職工願不願意留下，那您覺得說這些對您有沒有影響？**

當然也會有影響啦，對，那我覺得是都還好，就是說嗯～因為基本上這邊的出發點都會是說你會覺得說是ok的，因為在你自己的想法會是可以match的，那但是每主管的領導風格當然都不一樣，那像我們因為組織很大，那假設你覺得說你這個部門主管跟你的領導風格差異很大，那你可能覺得這樣子你沒辦法適應的話，那你可以轉調，

**喔，可以自己申請轉調。**

為我們有很多不同的部門嘛，那項我們求職求才我們會先做內部徵才，那假設如果你覺得你可能到那邊也許發展的更好怎麼樣，那基本上都是不同～跨部門的主管都會成全你這樣子的想法，所以我那時候也是調來這邊，也曾調到別的部門有又回到這個人事單位這樣子。

**那我大致上問題是到這邊，那如果之後有遇到任何問題方便再向您請教嗎？**

可以阿。

**不好意思耽誤了您這麼多的時間，謝謝您。**