

東海大學行政管理暨政策學系第三部門碩士在職專班

碩士論文

指導教授：林淑馨 教授

組織文化對社福型非營利組織專職人力管理之影響

研究生：吳惠珍

中華民國一〇一年元月

東海大學行政管理暨政策學系  
第三部門碩士在職專班

研究生

吳惠珍

碩士學位論文

題目：組織文化對社福型非營利組織專職人力管  
理之影響

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授：	林淑馨	101年1月9日
審查教授：	項靖	101年1月9日
審查教授：	李翠萍	101年1月9日
所長：	利玉弘	101年1月9日

中華民國一〇一年元月

## 致 謝

提筆寫此文時，在研究所需經歷的功課皆已完成。還記得口試通過當天所寫下的心得：「今天真是值得紀念的日子：論文口試通過。開心而平靜…」，開心的是：在將近一千個日子裡，我下決心要紮實地把基礎功夫練好，讓它成為自己日後能夠自助助人的實力，如今我真的做到了！平靜的是：看到盡心竭力的努力成果能得到審查委員們的認可。

思及這段過程，心中充滿感恩，想要感謝的人很多，首先，要謝謝我親愛的指導教授林淑馨老師，從入學後只要她有開課我就會選修，老師治學嚴謹為我樹立作研究的榜樣，亦師亦友的關係在需要耐力與毅力的論文撰寫過程中，老師的提點、分享與鼓勵都給我許多幫助。還有曾經授課的老師們，對於他們個個身懷絕技，我真是欣羨不已，因此上課時成了發問最多的人，感謝老師們不吝賜教也樂於分享武功祕笈，我已經記錄在自己的筆記本，常常拿出來提醒與勉勵自己。

其次，要感謝我最可愛的家人，常常幫我加油打氣、說笑話逗我開心，先生細心地在我快喝完咖啡前，總會抽空將我最愛的莊園咖啡補齊，發現好吃的手工麻糬會讓我眉開眼笑，就三不五時供應，女兒貼心地分擔每天晚餐後的洗碗及整理廚房工作。

另外，我要謝謝願意接受訪談的五位基金會主管，感謝他們在繁忙的工作中撥冗分享實務經驗，也讓我有機會更多認識受訪單位，在談話過程中，我彷彿身歷其境又回到熟悉的社福型非營利組織及其工作環境與運作機制，同為社會工作「老戰友」的感受油然而生…

20歲生日那一天的心願：「要從事對人的生命有意義的事」，經過許多年的實務經歷並再到研究所裡將學理部份補強，希冀透過理論與實務的結合，轉化為更札實的功力可以繼續地幫助更多人，我想這個契機已經開啟，也將持續下去。

吳惠珍

於東海大學社會科學院

2012.01.14

## 摘要

在現今知識日新月異且社會問題複雜的世代，社福型非營利組織面臨多元的需求及繁複的工作，提供服務的專職人員所承載責任壓力與危機處理的問題瞬息萬變，若建構足可展現社福型非營利組織特質的組織文化與配搭機制，有助於組織成員適應組織環境，進而在受賦職務發展才能，將使組織維持內部穩定與適應外在社會環境。

本文旨在探討組織文化對於社福型非營利組織專職人力管理之影響，瞭解社福型非營利組織的組織文化特徵，以及組織文化的差異對於社福型非營利組織專職人力管理造成不同的認知與作法，期能提供相關組織參酌。本研究藉由相關文獻回顧及深度訪談，透過組織文化分析要素：組織使命傳遞途徑、主管的管理方式、組織成員互動與關係及各要素之特徵強弱程度歸納分析訪談所得實證資料。

研究發現，社福型非營利組織之組織文化類型包括開放型組織文化、自主型組織文化、創新型組織文化與支持型組織文化等四種。其次，社福型非營利組織使命傳遞途徑，主要透過專職人力管理制度與相關活動，為呈現組織文化之重要基礎，再者，主管的管理方式傳遞組織文化且對專職人員管理產生直接影響，最後，組織成員互動凝聚共識與團隊精神並呈現專職人員管理之效果。

關鍵詞：組織文化、社福型非營利組織、專職人力管理

## **Abstract**

In the generation of knowledge ever-changing and complex social problems, social welfare nonprofit organizations faced with multiple demands and complexity of works, the responsibility of full time staff carrying pressure and rapidly changing crisis management, if constructed to be sufficient to show the social welfare organization's characteristic of organizational culture and the pairing mechanism will be helpful to full time staffs adapt to the organization and empower them development ability, and enable the organizations to internal integration and external adaptation.

Thus, this paper attempts to explore the impact of organizational culture on full time staff management of social welfare nonprofit organizations, to understanding the organizational culture characteristics of social welfare nonprofit organizations as well as their differences between full time staff management of social welfare nonprofit organizations caused by the different cognitive and practices for similar organizations reference. The research methods involved literatures review and qualitative interviews. There are three analysis elements of organizational culture: organizational mission disseminate way, bureau chief's behaviour, full time staff's interaction and it's based on the strength of the degree of the three elements characteristics and empirical data.

Research findings have indicated that organizational culture type of social welfare nonprofit organizations include: open organizational culture, autonomous organizational culture, creative organizational culture, supportive organizational culture. Then, the social welfare nonprofit organizational mission disseminate way, primarily through full time staff management system and displayed an important basis for organizational culture, bureau chief's behaviour pass the organizational culture and impact on full time staff management directly. Finally, full time staff's interaction concentrate consensus and esprit for display the effect of full time personnel management.

Key words : organizational culture, social welfare nonprofit organizations, full time staff management

# 目 錄

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的與問題 .....	3
第三節 研究範圍與對象 .....	4
第四節 研究方法與限制.....	11
第五節 研究流程與章節安排.....	14
<b>第二章 文獻回顧與理論探討</b> .....	<b>16</b>
第一節 相關文獻回顧.....	16
第二節 組織文化與人力資源管理.....	25
第三節 社福型非營利組織的組織文化與專職人力管理.....	46
第四節 研究架構.....	56
<b>第三章 社福型非營利組織之現況與個案介紹</b> .....	<b>60</b>
第一節 社福型非營利組織之現況.....	60
第二節 本研究個案介紹.....	61
<b>第四章 社福型非營利組織的組織文化對專職人力管理影響</b> .....	<b>73</b>
<b>之實證分析</b>	
第一節 社福型非營利組織的組織文化 .....	74
第二節 社福型非營利組織專職人力管理之實務作法 .....	88
第三節 小結 .....	99
<b>第五章 結論與建議</b> .....	<b>109</b>
第一節 研究發現.....	109
第二節 研究建議.....	118
第三節 後續研究建議.....	121

參考文獻.....	123
附錄一 訪談大綱 .....	133
附錄二 訪談逐字稿 .....	134

## 圖目錄

圖 1-1：本研究流程圖 .....	14
圖 2-1：組織成員共享意義體系之七特質程度圖 .....	49
圖 2-2：研究架構圖 .....	59
圖 3-1：龍眼林基金會組織架構圖 .....	63
圖 3-2：老五老基金會組織架構圖 .....	65
圖 3-3：弘道老人福利基金會組織架構圖 .....	68
圖 3-4：台灣兒童暨家庭扶助基金會組織架構圖 .....	70



## 表目錄

表 1-1：本研究範圍之社福型非營利組織 .....	4-6
表 1-2：符合本研究條件之社福型非營利組織 .....	7-8
表 1-3：本研究對象 .....	9
表 1-4：本研究個案 .....	10
表 2-1：組織文化類型特徵一覽表 .....	51
表 3-1：水源地基金會之服務項目 .....	62
表 3-2：龍眼林基金會之服務項目 .....	64
表 3-3：老五老基金會各中心服務項目 .....	66
表 3-4：弘道老人福利基金會之服務項目 .....	68-69
表 3-5：台灣兒童暨家庭扶助基金會之服務項目 .....	71
表 4-1：本研究訪談對象之相關資訊 .....	73
表 4-2：社福型非營利組織之組織文化類型特徵表 .....	102
表 4-3：不同類型組織文化之專職人力管理特徵 .....	105
表 5-1：組織文化差異對社福型非營利組織主管之管理方式影響	113-114

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

### 壹、研究背景

在現今多元且複雜的社會環境裡，各類型組織置身於多變且不確定的環境因素，為適應外在環境的變化以及尋求內部的穩定發展，不啻組織的規模大小，皆需採行各樣手法，俾維持組織經營運作與延續生存。通常，組織裡的管理策略與措施，若考量個人、團體、組織的需求且作適度調整，可藉形塑組織所期待的員工行為模式（林鈺琴、謝瑜玲，2007：2），而任何一項新管理制度的推動，都將牽涉到組織文化的變革（吳淑鈴、溫金豐，2002：23），申言之，組織的文化產生變化，將會帶動組織的成員、團體以及組織自身的改變，使組織呈現不同的樣貌。

多數人都有在組織中扮演不同角色，以及承擔伴隨角色而來的工作任務與處理各類事務的經驗，或許都曾發現，要瞭解和判讀在組織生活中的觀察與體驗，竟有著令人驚訝的複雜度與困難（E. H. Schein 著，陳千玉譯，1996：3）。如在一部門的同儕間，彼此就工作方式與進度的看法，幾經會議討論卻仍無共識；身為上司，苦口婆心地教導部屬，欲協助其提昇工作績效，卻換來對方冷漠的回應；實施相同內容的在職訓練，但發現在不同單位或個別成員身上產生迥然不同的果效。此等事件俯拾皆是，經常發生在我們生活周邊，或親身經歷或時有聽聞。學者 E. H. Schein（轉引自陳千玉譯，1996：4-5）認為，組織文化的概念有助於解釋前述現象，若能理解組織文化的動力內涵，則對於組織或群體間相關人事物產生的差異或難以改變的狀況，將可有較深的理解。

由此看來，組織文化如同一隻看不見的手，推動著組織中的各系統與工作運籌帷幄，好比一張綿密建構的網，在組織中影響成員個人或團體以及組織與成員間之互動和關係，扮演連結、倡議、價值維護等的角色，傳遞屬於組織自身的使命、價值觀、規範。

非營利組織所從事活動和行為需與組織的使命願景鑲嵌。一般而言，提供社會服務的社福型非營利組織具有助人的價值觀，推想得知，這類非營利組織的組

織文化將應呈現熱忱與活力的形貌，然而，在現今知識日新月異且社會問題複雜與困難的世代，社福型非營利組織面臨繁複的工作與需求，社會福利服務工作者所承載的壓力、責任以及危機處理的問題瞬息萬變，基於此，為維持組織朝向既定目標發展，同時需就人力資源多所著墨，方不致偏離機構的使命。

## 貳、研究動機

藉由先前相關文獻檢整，作者發現有關組織文化的研究，探討主題多集中在組織文化對於組織行為各面向，如領導行為、員工工作滿足度、員工工作態度、組織承諾等所產生的影響，或就組織文化對於組織效能、組織變革過程之關聯進行討論。

在研究對象方面，涵擴公部門、企業（以下稱營利組織）、非營利組織等不同部門，其中，以營利組織為研究對象者居多且內容較為豐盈，相對於近年來在非營利組織方面的研究卻少見著墨，如：車龍淵（2001）探討非營利組織中員工工作動機、薪酬滿足、組織文化對組織承諾影響；吳美連（2003）以財團法人製藥工業技術發展中心為例，探討員工對於組織文化及領導型態認知與其工作態度之關聯；魏百延（2006）以有申請政府多元就業開發方案之非營利組織為例，討論非營利組織組織文化對勞資關係之影響。

綜上所述可知，有關非營利組織的研究多以個案分析為主，泰半聚焦在組織文化對於非營利組織之管理實務相關的影響；在研究方法方面，多採用量化方式，以問卷調查取得資料後進行分析。

依此觀之，作者認為，首先，基於非營利組織彈性、創新的特質，若以質性研究方法或可更貼近管理者自身的體驗，透過他們的觀察與分享，較能清晰具體地呈現其樣貌，也可作為目前研究之補充；其次，爰於作者在非營利組織近二十年實務工作，從事新進社工員與行政人員之在職訓練以及志工人力管理等相關經驗，體認非營利組織需建構足可展現自身特質的組織文化與配搭機制，俾招募遴選適合的人員後，得以提供組織成員磨合並作為新進人員瞭解組織文化之依據，俾使成員在此社會化歷程中適應組織環境，進而在所受賦職務領域發展才能，不啻強化員工自身能力亦賦權予服務對象，且有助於組織在社會環境中生存與發展。

## 第二節 研究目的與問題

### 壹、研究目的

如前所述，有關組織文化在非營利組織方面的研究，討論內容多以個案分析為主，並非聚焦在專職人力管理方面，且亦少以社福型非營利組織為研究對象，另外，在現今多元複雜的社會環境中，如同其他類型組織，社福型非營利組織對於自身的生存與發展逐漸開始關注。基於前述研究背景與動機之關心，將本研究目的歸納為：

在學術方面，作者檢閱相關參考文獻發現，有關組織文化對於專職人力管理的研究泰半以營利組織居多，然而，以非營利組織為研究對象，藉由組織文化的觀點介紹或討論專職人力管理的相關研究卻較少著墨，而以社福型非營利組織為研究對象更是付之闕如。因此，期能透過本研究來充實社福型非營利組織從組織文化探討專職人力管理之相關研究。

在實務方面，透過本研究的實證資料，瞭解目前在社福型非營利組織，組織文化對於專職人力管理之影響，並透過相關理論與實證資料之分析結果，以作為相關組織之參考。

### 貳、研究問題

#### 一、主要研究問題：

組織文化對於社福型非營利組織專職人力管理之影響為何？

#### 二、細項研究問題：

(一) 社福型非營利組織的組織文化有哪些特徵？

(二) 組織文化的差異，對於社福型非營利組織專職人力管理，會造成哪些不同的認知與作法？

### 第三節 研究範圍與對象

#### 壹、研究範圍

本研究定義之「非營利組織」(Non-profit Organization)，係指不以營利為目的，且具有法人資格的民間正式組織，所得盈餘不得分配予組織成員，該用途需鑲嵌於符合機構使命之相關活動或作為。承前所述，本研究認為之「社福型非營利組織」，即在成立宗旨、組織使命或以實際提供社會福利服務之非營利組織；且以登記於內政部之財團法人社會福利慈善基金會<sup>1</sup>，或依直轄市、縣(市)政府標準設置之區域性社福型非營利組織，以及收錄於《台灣三百家主要基金會名錄·2005年版》以及《台灣600家基金會網路名錄》<sup>2</sup>之社福型非營利組織為主。彙整如下表 1-1。

表 1-1：本研究範圍之社福型非營利組織

名 稱	專職人力 <sup>3</sup> (人)	營運時間 <sup>4</sup>
善立文教慈愛基金會	3	17
平安社會福利慈善事業基金會	12	16
中華文化社會福利事業基金會	4	27
富邦慈善基金會	10	21
台灣世界展望會	502	47
創世社會福利基金會	160	23
陽光社會福利基金會	106	29
光智社會事業基金會	5	28
中國信託慈善基金會	3	7

<sup>1</sup>內政部網站，[http://sowffd.moi.gov.tw/CharityFunds/charity\\_developingStatus.do](http://sowffd.moi.gov.tw/CharityFunds/charity_developingStatus.do)，檢閱日期：2010/03/06。

<sup>2</sup>2008年版，<http://www.npo.org.tw/upload/2010Foundation.pdf>，檢閱日期：2010/03/06。

<sup>3</sup>資料來源：《台灣三百家主要基金會名錄·2005年版》，臺北：財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會所介紹之社福型非營利組織網站。

<sup>4</sup>截至本研究時間 2011 年。

表 1-1：本研究範圍之社福型非營利組織（續）

名稱	專職人力(人)	營運時間
新光人壽慈善基金會	3	28
伊甸社會福利基金會	947	29
善牧社會福利基金會	137	17
麥當勞叔叔之家兒童慈善基金會	1	14
國泰人壽慈善基金會	4	31
賽珍珠基金會	6	14
切膚之愛社會福利慈善事業基金會	未提供資料	6
台灣基督教福利會	2	45
基督教都市人工作群社會福利事業基金會	5	22
勵馨社會福利事業基金會	133	23
中華啓能基金會	0	29
中華文化社會福利事業基金會	4	30
台灣兒童暨家庭扶助基金會	1200	61
惠明盲人福利會	35	52
法鼓山社會福利慈善事業基金會	15	10
雙福社會福利慈善事業基金會	未提供資料	8
天主教曉明社會福利基金會	22	10
維他露社會福利慈善事業基金會	未提供資料	20
利河伯社會福利基金會	4	13
瑪利亞社會福利基金會	179	23
心路社會福利基金會	261	24
樹河社會福利基金會	35	22
向上社會福利基金會	90	36
喜憨兒社會福利基金會	161	16
良顯堂社會福利基金會	14	11
博愛社會福利慈善事業基金會	5	29
慶美社會福利慈善事業基金會	10	12
天主教中華聖母社會福利慈善事業基金會	未提供資料	6
佛光山慈悲社會福利基金會	未提供資料	22
靖娟兒童安全文教基金會	12	18
博幼社會福利基金會	15	9

表 1-1：本研究範圍之社福型非營利組織（續）

名 稱	專職人力（人）	營運時間
天主教失智老人社會福利基金會	未提供資料	21
婦女救援社會福利事業基金會	14	23
慈濟慈善事業基金會	1062	31
門諾社會福利慈善事業基金會	87	14
第一社會福利基金會	224	14
弘道老人福利基金會	115	16
老五老基金會	42	14
兒童福利聯盟文教基金會	73	20
龍眼林社會福利慈善事業基金會	30	5
慈光社會福利慈善事業基金會	20	8
星星兒社會福利基金會	23	20
一粒麥子社會福利慈善事業基金會	未提供資料	9
萬海航運社會福利慈善事業基金會	2	8
水源地文教基金會	13	13
張秀菊社會福利慈善事業基金會	12	17

資料來源：作者自行整理。

## 貳、研究對象

本研究主要在探討組織文化對於社福型非營利組織專職人力管理的影響，採取能提供資訊豐富的個案為深度研究對象，首先，依據前述研究範圍呈現的財團法人社福型非營利組織的組織規模、營運時間等資料來作篩選。

其次，考量組織文化的形成如同文化或團體的形成，需有一段時間與歷程以及固定成員，透過共用的經驗和共同的學習產生共有的信念、思考、價值觀（陳千玉譯，1996：15、53）。因之，將研究對象的營運時間、專職人力的規模列入考量，經由文獻檢閱得知，雖仍無法確知適合社福型非營利組織的專職人力規模之選定標準，但基於前述考量，作者初步將組織年齡在5年以內且專職人力在10人（含）以下的組織排除，如表1-2所示。

表 1-2：符合本研究條件之社福型非營利組織

名 稱	專職人力（人）	營運時間
張秀菊社會福利慈善事業基金會	12	17
龍眼林社會福利慈善事業基金會	30	5
賽珍珠基金會	6	14
水源地文教基金會	13	13
慶美社會福利慈善事業基金會	10	12
富邦慈善基金會	10	21
平安社會福利慈善事業基金會	12	16
靖娟兒童安全文教基金會	12	18
良顯堂社會福利基金會	14	11
婦女救援社會福利事業基金會	14	23
博幼社會福利基金會	15	9
法鼓山社會福利慈善事業基金會	15	10
慈光社會福利慈善事業基金會	20	8
天主教曉明社會福利基金會	22	10
星星兒社會福利基金會	23	20
弘道老人福利基金會	115	16



表 1-2：符合本研究條件之社福型非營利組織（續）

名 稱	專職人力（人）	營運時間
惠明盲人福利會	35	52
老五老基金會	42	14
兒童福利聯盟文教基金會	73	20
門諾社會福利慈善事業基金會	87	14
向上社會福利基金會	90	36
陽光社會福利基金會	106	29
勵馨社會福利事業基金會	133	23
善牧社會福利基金會	137	17
創世社會福利基金會	160	23
喜憨兒社會福利基金會	161	16
瑪利亞社會福利基金會	179	23
第一社會福利基金會	224	14
心路社會福利基金會	261	24
台灣世界展望會	502	47
台灣兒童暨家庭扶助基金會	1200	61
伊甸社會福利基金會	947	29
慈濟慈善事業基金會	1062	31

資料來源：作者自行整理

依據本研究目的之一在於瞭解社福型非營利組織，不同類型的組織文化對於專職人力管理影響之差異。基於前述整理並考量組織文化會受到組織規模的影響，因此作者將符合本研究條件之研究對象分為小型、中型、大型、超大型四類：小型人數為 1-30 人、中型人數為 31-150 人、大型人數為 151-500 人、超大型人數則在 500 人以上，經邀約而願意接受訪談者即成為本研究個案。如下表 1-3 及表 1-4 所示：

表 1-3：本研究對象

組織規模	名稱	專職人力 (人)	營運時間
小型 (1-30 人)	富邦慈善基金會	10	21
	水源地文教基金會	13	13
	龍眼林社會福利慈善事業基金會	30	5
	張秀菊社會福利慈善事業基金會	12	17
中型 (31-150 人)	惠明盲人福利會	35	52
	老五老基金會	42	14
	弘道老人基金會	115	16
	向上社會福利基金會	90	36
	善牧社會福利基金會	137	17
大型 (151-500 人)	喜憨兒社會福利基金會	161	16
	瑪利亞社會福利基金會	179	23
	創世社會福利基金會	160	23
	心路社會福利基金會	261	24
超大型 (500 人以上)	台灣世界展望會	502	47
	台灣兒童暨家庭扶助基金會	1200	61
	伊甸社會福利基金會	947	29
	慈濟慈善事業基金會	1062	31

資料來源：作者自行整理

依據上表 1-3，同意接受本研究訪談之社福型非營利組織共有五家，即為本研究個案，如下表 1-4：

表 1-4：本研究個案

組織規模	名稱	專職人力 (人)	營運時間
小型 (1-30 人)	水源地文教基金會	13	13
	龍眼林社會福利慈善事業基金會	30	5
中型 (31-150 人)	老五老基金會	42	14
	弘道老人基金會	115	16
超大型 (500 人以上)	台灣兒童暨家庭扶助基金會	1200	61

資料來源：作者自行整理

## 第四節 研究方法與限制

### 壹、研究方法

質性研究係透過研究者本身，在自然的社會情境下，採用多種資料蒐集方法，經過整理、歸納與分析，對社會現象進行整體探究，透過與研究對象互動，就其行為和意義獲得理性解釋之活動（陳向明，2002：15）。就組織文化的相關研究而言，由於偏重詮釋理解途徑，可以深度訪談、文獻分析等質的研究方法，探究組織中的意義脈絡與深層假定（陳慧芬，1998：14）。

本研究在於探討社福型非營利組織中的社會現象，欲瞭解組織文化對於社福型非營利組織專職人力管理所產生的影響，因此在自然的社會情境下，與研究對象互動並蒐集相關資料，俾進行深入瞭解與討論，若以質性研究方法或較能貼近受訪者自身的體驗，透過他們的觀察與分享，較能清晰具體地呈現其樣貌。因之，本研究考量以質性研究作為本研究之主要方法。以下說明本研究方法：

#### 一、文獻分析法

知識與研究是累積起來的，透過社群的集體努力而成。文獻研究包含文獻回顧與文獻分析，前者重點係對於研究主題相關的資料蒐集和閱讀並作系統的整理，可作為日後研究參考；後者則經廣泛資料蒐集和閱讀後，建構適合研究主題的理論架構，並據以解說相關背景（W. Lawrence Neuman 著，朱柔若譯，2002：174-175；林淑馨，2010：126）。

因此，本研究透過國內外相關非營利組織人力資源管理之研究文獻，如期刊學報、專書、大專院校博碩士論文以及網絡資料等檢整，安排在「第二章 文獻回顧與理論探討」梳理與組織文化、人力資源管理等相關議題之理論，以瞭解目前已有之研究現況，並整理出研究架構。

#### 二、深度訪談法

「訪談」為研究者「尋訪」、「訪問」和研究主題相關的被研究者，與其進行面對面「交談」和「詢問」，或透過電話等溝通工具，與被研究者進行之對談，

從被研究者那裡蒐集第一手資料的一種研究方法。此類談話是有特定目的和一定規則之研究談話。訪談本身就是一種語言事件，反應的是一種特定的社會現實。由於社會科學研究涉及到人的理念、意義建構和語言表達，因此，「訪談」便成為社會科學研究中一個十分有用的研究方法（林淑馨，2010：220；陳向明，2002：221-222、225）。

在本研究中，作者藉由訪談社福型非營利組織之主管，從受訪者的親身觀察與實務經驗所提供之資料，瞭解組織文化對專職人力管理所可能產生之影響，用以彌補相關參考文獻及理論不足之處。

## 貳、研究限制

本研究藉由相關文獻整理、次級資料回顧以及個案訪談，透過不同面向期能較為客觀地呈現組織文化對於社福型非營利組織在專職人力管理方面之影響。現階段，基於非營利組織相關研究之數量、與訪談者經驗等因素，因此有下列幾項限制：

### 一、資料蒐集的限制

透過國內外文獻檢閱，作者發現有關組織文化對於非營利組織專職人力管理的研究資料較少，因此，雖已就目前相關論述儘可能地歸納整理，但或許在藉由文獻分析來回答本研究問題時，仍有無法周延之處。

### 二、訪談對象之限制

本研究對象的組織結構多由總會與全省各分區組成，鮮少單一據點，由於散佈各區或偏鄉，難以實際進行全部訪談，為克服此限制，作者考量總會通常是推動非營利組織業務的樞紐，因此，以現任職於總會的主管為主要受訪者。或許所得資料仍較偏於受訪者所在區域，但由於其職務須掌握全會各區狀況，因此能提供較豐富的資料，彌補無法逐一深度訪談所有分區之限制。

## 第五節 研究流程與章節安排

### 壹、研究流程

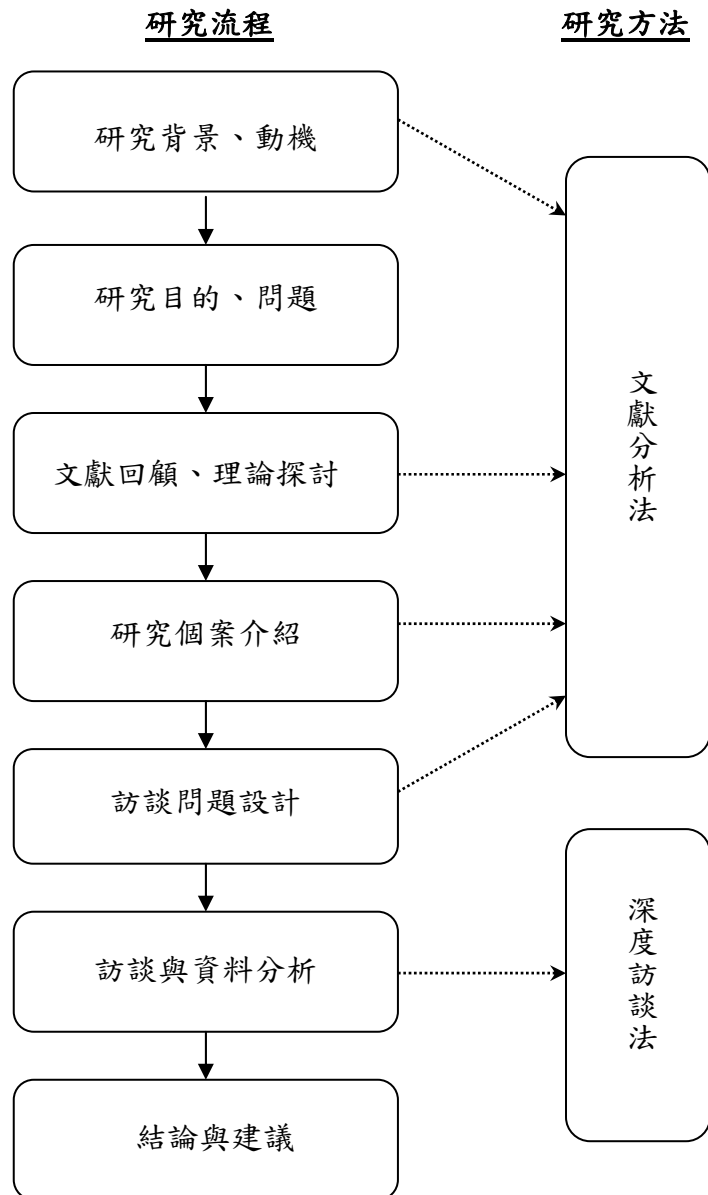


圖 1-1：本研究流程圖

資料來源：作者自 。

## 貳、章節安排

本研究的構成共有五章，簡述各章內容如下：

**第一章「緒論」**：主要陳述本研究背景與動機的緣起，其次，描述研究目的與問題，再者，將研究範圍與對象以及研究的方法和限制、流程加以說明，最後，介紹本研究的章節鋪陳與內容安排。

**第二章「文獻回顧與理論基礎」**：本章主要針對研究主題進行文獻的回顧以及理論基礎的討論。首先，檢整非營利組織人力資源管理、組織文化與人力資源管理之相關文獻，其次，在後續各節分別探討組織文化與人力資源管理、社福型非營利組織的組織文化與人力資源管理之有關的理論基礎。最後，依據前述討論歸納整理出本研究架構。

**第三章「社福型非營利組織之現況與個案介紹」**：在本章中，先對於研究個案的選取作相關說明，並就訪談對象作逐一介紹。

**第四章「社福型非營利組織的組織文化對專職人力管理影響之實證分析」**：本章主要內容為實證的分析，依據採取之研究方法，如相關文獻回顧與分析法梳理目前相關研究討論，並將透過訪談法所得實證資料進行整理分析，藉著研究個案瞭解社福型非營利組織的組織文化類型、現行社福型非營利組織人力資源管理之模式，並在最後一小節就組織文化對於社福型非營利組織專職人力管理之影響作實証分析。

**第五章「結論與建議」**：在本研究的最終章，作者依據前述各章的分析整理，發現社福型非營利組織的組織文化之功能對於社福型非營利組織專職人力管理之影響，藉由文獻回顧、理論探討與實證分析的對話，梳理個案所代表之意涵，提出本研究的結果與發現，以及對後續研究提出相關建議。



## 第二章 文獻回顧與理論基礎

### 第一節 相關文獻回顧

藉由國內外相關文獻回顧，作者瞭解目前有關非營利組織的研究有多面向與概況。由於本研究的主題為組織文化對社福型非營利組織專職人力管理之影響，作者透過非營利組織人力資源管理、組織文化與人力資源管理之相關文獻回顧與理論探討，整理得知與本研究相關之研究現況，進而將本研究與先前相關研究之關聯性作進一步的瞭解與區別，以呈現出本研究之重要性。

#### 壹、非營利組織人力資源管理

「人力資源」在非營利組織運作中，扮演重要的執行角色，以促使組織達成組織的使命、落實社會服務的理念與承諾、組織績效以及開發其他物力、財力等資源，非營利組織的人力資源如同產生電源的發電器，具推動組織運籌帷幄關鍵性的影響力量（鄭淑芬，2003：174-175）。一般而言，人們參與非營利組織成為工作者之一，係基於個人的服務動機並且受感與認同組織使命，而專職人員或志工所扮演的角色，擔負的責任以及提供服務的性質不相同。透過文獻檢閱可知在非營利組織人力資源的研究範疇，部分論者就人力資源管理的架構，探討非營利組織的人力管理；其次，泰半的研究將非營利組織的人力資源區分為專職人員與志工，分別探討此兩類工作者的人力管理及其工作內涵；再者，少數單就非營利組織董事會、執行長在治理過程中的角色探討之實證研究。將相關的文獻回顧分述如下：

##### 一、非營利組織人力資源管理的相關文獻

在探討非營利組織人力資源管理架構之國外文獻中，學者 Ridder H. and A. McCandless (2010) 認為，人力資源管理在提升非營組織達成最佳管理效能之經營運作中，扮演著十分重要的角色。透過組織的管理策略取向以及人力資源管理所採行的取向，如動機取向、價值取向、行政管理取向與策略取向，使兩者相得益彰，如在人力資源管理採行高動機取向時，則配搭較低的策略管理取向等，研究發現，由於人力資源管理有助於提升組織經營運作的效能，因此，組織可依不

同的需求取向，來配搭、建構適合組織自身所需的人力資源管理的模式，促進組織產生最 效能，達成組織使命。

國內學者孫煒（2004）以策略管理的觀點討論非營利組織應如何結合人力資源管理的策略與實務。由於非營利組織的人力資源結構包括董事會、專職人員、志工，儘管董事會為組織的高層決策，事實上，董事會成員仍為不支薪的志工。此研究結果認為，非營利組織的專職員工及志工人力皆為組織的重要資源，能依據組織內部資源條件以及外部環境因素，擬訂適合的人力資源管理之策略目標，將有助於提升非營利組織的營運效能，並以此來回應捐助者及社會大眾的支持。

其次，陸宛蘋（2009）認為，由於非營利組織工作（者） 注慈善性、志願性大於 用關係，且在九0年代後期勞基法擴大適用範圍，基此，非營利組織的 用關係與人力資源管理開始受到重視。由於「人」為非營利組織的核心資源，需有策略地規劃人力資源的管理架構並落實於管理實務，如招募、遴選、培訓、離職等過程，俾維持員工對組織使命認同，能夠持續其服務的熱忱，並展現組織的績效。

再者，陳金貴（1994）表示，美國的非營利組織之人力資源架構由董事會、支薪工作者與不支薪工作者（即志工）所組織，董事會成員亦為志工。該研究將非營利組織之工作者區分為支薪（paid work）與不支薪者（unpaid work），前者包含專職人員及短期工作者，短期工作者並非組織的專職工作人員，工作任務與工作時間以短暫地、階段性為主，因此包含不同型態的工作者，如契約工作者、臨時工作者、兼職者、計件計時工作者等。研究發現，早期志工為非營利組織重要人力且備受重視，晚近由於非營利組織專業化、技術化及事業化 勢，專職人員受重視程度與日 增。此外，在非營利組織的實務工作中所存在的工作士氣、薪資福利、流動率工作壓力等問題皆需藉由組織人力資源管理制度規劃來解決。

綜上所述，可知「人」為非營利組織的核心資源，由於非營利組織目的事業之性質多與社會服務或公眾福 相關，這些服務的輸送需要藉助人力方可推展與完成。由此看來，非營利組織的工作者為組織事務的重要推動者，透過他們遞送服務，也藉此向社會大眾彰顯組織自身的形象與信譽。此外，隨著時間 遞與社會變遷，非營利組織的業務已 專業化、技術化。因之，有策略地規劃非營利組織的人力資源與運用，有其重要性、必然性與社會性。透過人力資源管理的制度設計，來為組織 得適合的工作者，以兼顧組織效能與個人發展。

## 二、非營利組織的專職人員管理

學者 Anheier H. K. (2005) 認為，非營利組織所提供的服務較具複雜性與專業性，屬於勞力密集的產業，因之，需要將工作與人力劃分為不同形式，方足以完成組織內各型態工作項目之服務目標。該研究發現，非營利組織將工作與人力分類的複數成因，如提供服務的項目十分多元，包含健康、社會服務、文化、政策倡議、國際人道救援等，且輸送服務的地理區域並非單一定點，從都會延伸至鄉 等。為能有效區分工作型態並完成服務目標，非營利組織將工作類型分為支薪的工作與非支薪的工作，因著工作性質 注不同類型的工作人力，如支薪員工 (paid staff) 和非支薪志工 (unpaid staff)。其中，支薪員工可分為專職人員 (full-time staff)、兼職人員 (part-time staff)，兼職人員依工作性質分為暫時工作者 (temporary work)、自由行工作者 (self-employment)。專職人員與兼職工作者分擔不同的工作項目與責任。專職人員與組織有相當程度的密切關係，主要處理較重要、固定的與制度性之工作，而兼職工作者通常與組織的關係短暫，完成委託任務後，雙方關係即告結束。此兩類型的工作者各自完成組織賦予工作任務，協助組織達成繁複的服務目標。

其次，在黃木添、王明仁 (1999) 以兒童暨家庭扶助基金會<sup>5</sup>的人力資源架構為例，分別探討董事會、專職人員、志工三部份，各自 有不同的角色任務與功能。其將專職人員認為是支薪員工，且以社會工作員居多，主要提供組織的專業服務等工作，需具備服務的熱誠、專業知能以及對組織使命的認同。期待專職人員能夠提供高品質服務，因此採取七種評估指標來進行專職人力管理。

另外，鄭淑芬 (2003) 指出，人力資源在非營利組織中扮演如同推動力、發電機的角色，為組織執行任務與提供服務的動能，因此，藉由合宜的人力資源管理制度設計，可鼓勵專職人員與志工透過參與組織的活動與訓練，使其在獲得心理滿足、個人成長同時，藉此凝聚對組織及團隊的共識，提升服務效能，進而達成組織各項目標。在本文論述專職人員部分，其認為專職人員承擔組織核心的、基礎的工作之際，亦須直接面對組織所產生的各項問題，因之，對於專職人力的管理應著重在激勵士氣，並提供其能夠解決實務面臨問題之所需資源及能力。

---

<sup>5</sup>原稱為「中華兒童福利基金會」，自 1985 年改稱為「財團法人兒童暨家庭扶助基金會」，資料來源：財團法人兒童暨家庭扶助基金會網站：[http://www.ccf.org.tw/index\\_1.php](http://www.ccf.org.tw/index_1.php)，檢閱日期：2011/05/31。

再者，官有垣、呂朝賢、鄭清霞（2008、2009）探討台灣地區非營利組織的就業人口特質分佈時發現，由於台灣地區的經濟結構轉變，現今發展以服務業為經濟活動的重點，而非營利組織的數量及服務種類增多，可提供部分服務活動，因而促成非營利組織就業人口機會。該研究指出如下：首先，就性別而言，以女性居多，泰半分佈在管理與執行業務層級，男性仍在決策體系佔有優勢；其次，在薪資與福利方面，非營利組織的薪資水準相較於其他部門（如政府或營利組織）偏低，雖然有時候以「偏低的薪資」作為非營利組織篩選適合員工的工具，但研究者們認為，非營利組織的領導層級應重視專業工作與薪資福利相 的問題。再者，由於非營利組織多從事專業性質的工作，因此，專職人員的教育水準與職務相 的比例，較其他部門明顯且高。

最後，李佩靜（2003）、張君怡（2009）對於社福型非營利組織的專職人員管理之研究，皆從非營利組織的人力資源架構，來討論專職人力管理的內容。研究結果顯示，李佩靜（2003）發現，受訪基金會的組織規模不一，部分組織的人力資源管理已制度化，也有些組織尚在規劃修正階段，但都對專職人力管理抱持重視的態度，而且基金會人力資源管理之規劃進行程度及規模，與執行長對於人力資源的態度與著重點有很大的關聯性。在張君怡（2009）的研究指出，不同規模的組織其人力資源管理內涵所著重之面向有些許差異，但在吸引員工進入組織的 因，各員工規模的組織歸納得知有：組織使命、薪資福利、組織文化的氛圍等。

由前述可知，專職人力資源管理受到管理者的態度與注重面向之影響。不同規模的組織在吸引員工進入組織的 因，歸納有：組織使命、薪資福利、組織文化，即對於組織使命與組織文化的認同，常為專職人員加入組織的重要因素。此外，非營利組織提供社會服務的專職工作者，以社會工作員居多，組織期待這些人力具有服務的熱誠、專業知能以及對組織使命的認同等特質。由於專職人員須經常為組織面對及處理沉困難問題，對其管理應著重在激勵士氣，並提供其能夠解決實務面臨問題之所需資源及能力，方能協助專職人員完成工作，而組織達成使命目標。

### 三、非營利組織的志工人力管理

在非營利組織志工人力管理方面，曾 光（1997）討論志工的組織承諾與機構人力資源管理策略，在其研究中指出，志工來自社會不同階層， 有各自才能，

可成為組織的人力資源之一，參與志願服務者雖各有自身的動機，但不以獲取實質利益為主，多為組織使命所吸引並期待從志願服務的經驗中獲得自我成長、自我實現以及社會暨人際關係連結等。在現今服務專業化的勢下，志工人力管理也開始系統化，因此，先行瞭解志工的工作滿足與對組織承諾，方能視組織情況擬定志工人力管理的策略，如招募、工作設計、培訓、組織文化、福利等。依不同的管理取向，在實務上呈現不同的管理重點，如強調志工參與的管理模式，則會分派志工較複雜或難度較高的任務，使其在工作中可以有較高自主性與成就感，且將偏重於志工的在職訓練及管理制度化。相對於志工參與模式，著重吸引的管理模式，多賦予志工較簡單且操作性的工作，或許志工的工作成就感或滿足度不如前述管理模式高，但志工可獲得較親密的人際互動與社會關係連結。

其次，陳定銘（1999）和陳政智（1999）從人力資源管理觀點探討非營利組織的志工管理，前者在志工招募與甄選較多著墨，後者以人力資源管理的整個過程觀點來討論。陳定銘（1999）以Maslow「需求層級理論」來瞭解志工參與服務的動機。研究結果顯示，志工在利他、使命感下藉由志願服務行動來達成自我實現，在不支薪（雖不支領固定薪津，但可能領取車馬補助費或誤餐費）的情況下，注自己的時間及心力參與組織的服務。合宜的志工人選將為組織帶來助力，因之，在招募甄選時，組織需透過有效地管道，如網絡、媒體宣傳等途徑來尋找及吸引適合組織的志工人才。由於非營利組織提供服務種類多元化的發展勢，志工的服務項目已向專業化，組織需透過志工人力管理機制來解決實務工作所遇困境，並培育與維持志工，提升其服務效能為組織獲益。另外，陳政智（1999）的研究指出，志工並非免費的人力，其未支領固定薪津，雖可能領取若干車馬補助或誤餐費，事實上，延用志工仍需注一定程度的管理成本。因此，透過的優勢觀點來設計志工人力管理制度，將可協助志工管理者較易在每個階段掌握工作重點，一方面使得志工能夠維持參與活動與服務動機以及需求獲得滿足，另方面兼顧組織目標之發展，增進服務對象受益。

再者，部分碩士論文多以個案為例研究志工人力資源管理，如羅清寶（2000）以高雄市生命線志工為例；黃振愷（2008）以救國團大專服務員為例；陳介緯（2009）以荒野保護協會推廣講師委員會為例。在前項實証研究可發現，在這些不同類型的非營利組織服務的志工，皆扮演提供專業服務的角色，可知志工人力資源管理對於志工的專業服務能力與服務品質將有重要的影響。

羅清寶(2000)的研究指出,生命線志工在招募遴選階段,即慎選符合一定資格條件者成為志工候選人,經歷指定時數的訓練課程並甄試後,合格者方可成為接線服務志工,擔任志工期間仍需參加固定時數教育訓練並實習。黃振愷(2008)的研究結果顯示,青年志工具具有年輕人的活力熱情,儘管生命歷練或服務經驗不若年長者純熟,但透過教育訓練、志工督導與諮詢機制,仍可協助青年志工展現服務特質,此外,績效評估制度的建立將對其提升服務效能有所助益。陳介緯(2009)的研究亦認為,志工培訓制度能夠強化志工們持續投入服務的意願。

歸納前言得知,非營利組織的志工由於受使命吸引,而願意注個人的熱忱、使命感、慈善心來參與組織並提供服務,儘管志工不支薪但也並非組織的免費人力,事實上,延與運用志工人力仍需注一定程度的管理成本,如專職人力、教育訓練成本、相關經費(車馬補助費、誤餐費等),而非營利組織提供服務的種類逐漸多元化,相對地在志工人力管理方面亦需制度化,可透過志工人力管理制度的規劃設計來落實,俾管理者能掌握工作重點,協助志工獲得自我實現同時兼顧組織目標達成。

## 貳、組織文化與人力資源管理

若觀察以組織文化與人力資源管理為主題的研究,可發現泰半論述多從與人力資源管理相關的部份面向切入,如不同面向的組織行為與組織文化的關聯性,且多以量化方法進行實証研究。研究對象涵擴公部門、營利組織、非營利組織等,其中,以營利組織為研究對象者居多且內容較為豐富,相對而言,非營利組織在此方面的研究則顯得較少。但不論以營利組織或非營利組織為對象,通常為伴隨著個案分析的實証研究。在本小節,歸納整理與本研究相關之內容如下:

### 一、以營利組織為研究對象的相關論述

對於營利組織的組織文化與領導(主管)者之行為討論方面,如學者Schein(1992、1996)歸納出組織文化的意涵、功能、產生因素,在其實証研究指出,組織領導(主管)者需察組織內、外環境之動脈,並可憑藉組織文化來瞭解與影響組織成員的行為以及組織經營效能,俾達成組織內部穩定與對外在多變環境之適應。Schein以營利組織為研究對象,進行多項實証研究,相較於其他就組織文化對於各組織行為的相關研究,較具周延性且為多數學者與研究者認可與

考。吳萬益、林文寶（2002）的實證結果顯示，在高科技或金融業方面，當組織文化呈現「嚴格監督」的樣態，主管行為以「作業察覺」為主，如此將對於增進組織成員學習有較好效果，這與一般認為應採較寬鬆或員工自我要求的管理哲學能夠促進員工自動自發學習有所不同。此外，蘇國楨、陳榮德（2003）從服務業著眼，研究發現服務業的主管為達組織目標，宜同時關注「近情、合理、依法」的管理模式，同時須視實際狀況作彈性調整，但仍以較柔性的手法，採取所謂近人情的領導來塑造有利達成目標的組織文化。

其次，在吳淑鈴、溫金豐（2002）的研究發現，1950年代後，競爭的型態十年一變，造成管理範疇的轉移。昔日，人力資源管理強調「人」為組織的核心，如今，在知識經濟時代，「知識」為組織的重要資源與競爭力的憑證，而「人」為知識的運用者，因之，人與知識皆為現今營利組織提昇競爭力的核心資源。由於人力資源管理的工作係為組織招募、遴選、培訓人力資源，透過管理實務可在營利組織中形塑適合知識管理模式的組織文化，其中，「經驗分享的」、「鼓勵學習」、「信賴與合作」、「創新與支持」等形態的組織文化有助於知識管理的推展。

再者，林鈺琴、謝瑜玲（2007）的實証研究指出，營利組織能造就成就，將人力資源作適妥的配置是為重要的契機。「人」為組織的重要資源，若要將人力資源為組織發揮更大的價值，需在選才、用才、育才、留才等各面向進行有系統地規劃安排，益管理實務能夠顧及組織成員個人與團體並組織目標，若藉由「承諾型人力資源管理」模式而發展出「集體人員取向」的組織文化，將有助於組織成員在獲得適度的授權時，感受到被信任，而在其個人工作表現與其他成員互動、參與團隊合作與相互扶持等方面，都可展現較好的成效。

如前所述，營利組織為迎戰十年一變的競爭型態，已開始呈現管理範疇的轉移。不視「人」為組織的重要資源，亦將「知識」的力量納入，憑藉各組織不同的組織文化特色，將人力資源管理的模式推動於管理實務各層面，以行厚組織人力資源與謀求組織利益最大化之目的。

## 二、以非營利組織為研究對象的相關論述

在以非營利組織為研究對象的論述中，首先，黃麗虹（1999）以圖書館人力資源管理制度之規劃為例，認為人力資源管理是組織的重要課題，因此，在設計制度之前，可從組織文化的觀點瞭解自身的組織文化，將有助於問題解決，再進

行規劃以符合組織需求。透過 Schein (1996) 組織文化觀點來探討圖書館的組織文化。該研究指出，可由幾個面向來瞭解圖書館組織文化之意涵，如在「組織與環境的關係」方面，需瞭解圖書館的主要任務或基本功能為何？就「決策的基礎」而言，圖書館在做決定時，主要根據何種精神等。由於組織文化的的研究或解讀常被視為干預、評估組織的缺失指標，因此需領導者(主管)同意方能進行，並由人力資源管理相關任務小組研擬。較為特別的是，相較於多數討論人力資源管理制度規劃的論述，多由人力資源管理的內容著手，該研究不是直接提出解決方案，而認為圖書館在研擬正式制度之前，應先透過組織行為的面向來瞭解自身組織文化，方能評估規劃適妥的人力資源管理機制。

其次，車龍淵(2001)從社會服務、文化休閒、健康、教育與研究、宗教等類型非營利組織隨機抽樣來探討非營利組織。該文表示，由於員工多為使命吸引而加入組織成為提供服務的一員，然而低薪酬制卻為非營利組織的人力資源管理一項憂。研究發現，提供員工較高的薪酬滿足並採行「齊頭並進」式的組織文化，將可維持員工對組織的認同、工作投入並繼續留任。因之，在人力資源管理的實務措施，除了選擇認同組織使命或核心價值的員工之外，對於薪資福利制度之設計，須在符合員工需求及組織經營效益之間取得平衡。

再者，薛亞敏(2003)以財團法人製藥工業技術發展中心為例，研究對象係由專業人員組成，以研發為主要業務的非營利組織。在實証研究發現，組織文化、領導型態對於組織成員的工作滿足度與組織承諾有明顯的關係，其中，領導層級以溫和體 的態度對待部屬或其他員工，在組織的人際互動關係建立 範，逐漸形成組織文化，對於員工的工作滿足提升有明顯的效果。資深長者及新進人員的配置與管理，如透過適妥的人力資源管理措施，可使雙方在組織中找到自身定位並增進彼此的磨合，進而在共同合作之際為組織 造 績，達成組織與成員之雙 果效。

整體而言，以非營利組織為研究對象的論述，有認為可從組織文化觀點的幾個面向先行瞭解自身組織文化特色，再規劃合乎組織的人力資源管理制度，此外，提供能夠滿足員工的薪酬制度，且主管階層以身作則示範尊重人價值的態度對待部屬，將促進組織成員彼此間的互動及合作關係，並可維持員工對組織的認同，若此，對於人力資源管理及員工投入工作的成效皆有相關與助益。



## 參、小結

綜合上述文獻整理，不論營利組織或非營利組織皆視「人」為組織的重要資源，需透過人力資源管理制度經營運用。現今社會環境變遷快速，社會需求複雜且多元，不營利組織，連非營利組織也需為面臨多變的競爭型態，開始呈現管理範疇的轉移。由於非營利組織之目的事業多與社會服務以及公眾福祉相關，這些服務的輸送需藉助人力來推動，專職工作者即為組織事務的重要推動者，透過他們遞送服務，也藉此向社會大眾彰顯組織自身的形象與信譽。隨著社會問題與需求的繁複，非營利組織不只服務種類逐漸多元化，也開始出現專業化、技術化的趨勢，要求提供服務者需受過一定程度的專業訓練，因之，專職人力受重視程度與日俱增，相對地在專職人力管理方面亦需制度化。非營利組織的所有活動需與自身使命或核心價值相關，認同組織使命與組織文化，常為專職人員加入組織的重要因素，組織在選才時多半留意其是否具有服務的熱誠、專業知能以及對組織使命的認同。其次，由於專職人員必須經常為組織面對及處理各種困難問題，因之，管理應著重在激勵士氣，並提供其能夠解決問題所需之資源與技術。再者，主管以身作則示範對待部屬或其他員工的態度，將影響組織成員間的互動與合作關係以及成員對於組織的認同與工作的投入。如此來看，對於組織使命的認同與組織文化的瞭解，在組織與專職人才之間的媒和具有相當程度的影響，而主管對於員工的態度或管理型態，也成為形塑員工建立人際與工作關係以及對組織和工作委身的契機。

## 第二節 組織文化與人力資源管理

組織在推行管理方案時，首需注意「文化的變革」，透過適當的管理制度，塑造出適合組織某類管理的文化，同時也不可忽略其他相關影響因素，如高階主管的支持、組織成員的個人特質等（吳淑鈴、溫金豐，2002：24）。由此看來，組織中的管理制度與組織文化關係密切，亦需其他相關要素的配合。

### 壹、組織文化

#### 一、組織文化的定義

組織文化的研究脈絡可知，組織文化的概念由文化人類學的觀點產生，相關論述自1980-1990年代發展，至今累積的成果多肯定組織文化的本質與其在組織中所扮演的角色功能（陳慧芬，1998：2；劉兆明、黃子玲、陳千玉，1995：3；江岷欽，1993：140；李美華，2006：40-41）。這些論述多從「文化」的概念來觀察組織文化，論者認為，組織雖置身在廣泛的文化體系，但組織文化強調的重點是在組織中所培育出來的社會文化特質，而與「文化」相關的解釋都會聚焦在「群體中共用或共同持有的特定事物」，如組織成員間互動的行為規則、正式規範、遊戲規則（意指「我們在此處的做事方式」）、團體氣氛、說話方式及語意、共用的意義、環境中的擺設、成員的穿著等（Schein 著，陳千玉譯，1996：8-9；江岷欽，1993：139-140）。

組織行為研究者也認為，組織中有文化的存在，對於組織所代表的意涵有二：一是文化存在於組織中，如同文化存在於社會中，其二則指組織文化可作為觀察和思考組織行為的一種方式，換言之，組織文化可視為一組理論，用以解釋和預測組織或其成員在不同情境下如何採取行動（黃麗虹，2001：21）。因之，作者認為可將「組織文化」視為鑲嵌於「組織」中的「文化」組合，藉此形塑與展現該組織的特質與組織成員間的團體動力、互動形態。將組織文化之相關意涵，如定義、功能、類型，分別說明如下：

關於「組織文化」一詞的定義，文獻中對其描述相當多，著重面向與意義也十分多元，陳慧芬（1998）認為組織文化一抽象名詞，各家意見紛不在於「組織」，而是在「文化」的概念，不啻從功能、構成要素、傳遞手法、集體傾向、

意識方面著眼。組織文化代表成員共同持有的基本假定、價值觀和行為準則，提供組織內部穩定及對外環境適應，並藉著在組織的生活經驗 移默化傳承給組織成員。

其次，呂育誠（1998）將組織文化視為組織變革時的重要憑藉，其認為組織文化為組織的基礎結構，可用來作為觀察組織的動態與多元特質之依據，也是組織成員的價值與行動的參考來源，當管理者推動改革時需同時兼顧組織文化之正負面的影響。

再者，Robbins（轉引自 Robbins, S. P. 原著，黃家齊編譯，2011：16-5-16-8）提出七個項目「創新與 險、要求精密、注重結果、重視人員感受、強調團隊、積極進取、強調穩定」作為檢視組織文化的指標，認為可從這些項目來瞭解組織成員間在各面向所共同抱持的意義體系，且不同組織在各類項的表現有別於其他組織，因此，可藉此些項目辨識出該組織的組織文化特徵。還有部份實證研究，如 美 （2001），吳淑鈴、溫金豐（2002），蔣景清（2002），吳美連（2003），郭昱瑩（2005）對於組織文化的解釋多與前述類似。

另外，楊明恭、郭政源（2000）認為，組織文化的形成因素相當複雜，可經由外在環境影響及組織成員努力來共同塑造。其將組織文化定義為：組織成員所共同抱持的意義體系，使組織有別於其他組織。成功的組織必有豐富的組織文化，員工對於組織使命有具體的認識，且建立組織共識，經由認同及社會化過程形成組織的共同意識。

最後，Schein（1996、1990、1986）將組織文化的定義為「在組織或團體中發展出來，經由社會化過程，使得組織成員習得且共同持有的理念、價值觀與意義體系，引導著組織成員的行為反應，成為其行為規範，這些都將提供組織在內部統整的穩定與面對外在環境的適應能力。任何群體若有固定成員以及共享的學習歷史，將能夠發展出自身的組織文化，相對而言，若一個群體中的成員和領導者有很高的離職率，或是缺少共同面對的挑戰事件，將不易形成共同持有的價值觀。」

綜上所述，組織文化可視為在組織中，由組織成員所形成的共同價值觀、意義體系，引導成員思考與行動。這些價值觀與意義體系需經過一段時間凝聚形成，可能受到外在環境影響或藉助某些方式在組織內部塑造。儘管組織文化一詞較

為抽象，由於涉及組織使命、成員間的價值理念、互動關係與工作行為，因此，可從主管的管理型態、成員互動關係、工作態度與工作行為等幾個面向來瞭解，作為觀察及預測組織行為的依據。

## 二、組織文化的功能

組織文化扮演著相當重要的角色，從其定義可知組織文化的功能在於維繫組織成員的安全與歸屬感以及工作投入，並且組織的內部穩定及對外環境適應，如學者陳慧芬（1998：16-18）提出組織文化的七項功能：促進系統的穩定、提供意義的理解、增進成員的認同、劃定組織的界線、作為控制的機制、激發成員的投注、提昇組織的表現。其次，Robbins（轉引自 Robbins, S. P. 原著，黃家齊編譯，2011：16-8~6-9）認為組織文化的功能在於：清組織間的界線、在組織成員間傳遞認同感、使成員學習將組織大局放在個人利益之前、提高社會系統的穩定性、清疑與控制機制。再者，Wilkins and Ouchi（轉引自郭建志，2003：85-86）認為組織文化具有範（paradigm）與目標一致（goal congruence）兩種功能。藉此兩種功能，組織可用來降低複雜度和成員的不確定感，提昇組織系統的穩定，作為組織溝通的有力媒介，為組織成員傳達認同感與承諾感。最後，Schein（陳千玉譯，1996：3-96；Schein，1992：52-68）從組織問題解決的觀點，來說明組織文化的主要功能，認為所有的群體，無論規模大小，都要處理兩個問題：1、在其身處多變的環境中，求得生存、成長以及適應；2、內部整合以達到每天的功能和適應能力。

此外，就組織文化的正向功能，郭政源、楊明恭（2000：50）、杜秀君（2006：18-20）的研究提出五點看法：組織區別、角色認同、行為認同、組織穩定、引導行為。而 Robbins（轉引自 Robbins, S. P. 原著，黃家齊編譯，2011：16-9~16-10）則提出組織文化的負向影響：1、員工多樣化：新進員工的背景有別於原來多數成員時，為順應環境，同化於原先成員之共享事物，各類成員獨特的差異性減少。2、組織變革的障礙：當外在環境快速且持續改變時，組織固有的組織文化可能不再合適。換言之，組織原有共享價值體系，將與欲提升組織效能的價值體系相格。外在環境穩定時，員工行為的一致性是助力，但環境變動時卻成為負擔，使得組織難以因應環境變動。

基於前述的討論，作者認為組織文化的功能，可歸納從組織內部及外在環境兩方面來瞭解：

(一) 就組織內部來看：對組織成員而言，組織文化提供對事務 有共同意義的理解和溝通途徑，藉以降低複雜度與成員的不確定感。就組織而言，組織文化形成的規範或控制機制，可作為成員行為參考的準則。因此，組織文化的功能在於增進與傳達組織成員彼此間以及對組織的認同感與承諾感，發揮平衡與穩定組織內部的作用，塑造成員共同的價值觀與言行表述，並影響服務成效。

(二) 對外在環境適應：由於組織文化能夠營造自身獨有的特徵與成員的特質，有別於其它組織而形成組織的特色以及組織間區辨之依據。另外，組織文化可作為組織面對與適應多變的外在環境之評估依據，衡量環境的變化對組織生存的影響，組織視發展的需求，將原先共享的價值與意義體系作適度調整以維持自身的經營運作。

由此看來，組織文化的功能，就組織內部而言，其為組織成員的言行參考與準則以及組織的規範機制，對於外在環境方面，組織文化呈現組織特色，可作為區辨組織的指標，當組織面臨快速變化的外在環境，組織文化提供組織適應環境的評估依據。基此，組織文化對組織內外環境之功能相得益彰，將有助益組織的經營與發展。

### 三、組織文化的類型

每個組織基於不同的歷史傳統、人員關係及內外環境問題， 育出不同於其他組織的文化，因此，每個組織文化具有其獨特的風貌(陳慧芬，1998：15)。Halpin認為，誠如每個人都具有自身的人格(personality)特質，組織文化就如同為每個組織的「人格」，彰顯與其他組織不同之特徵(Halpin，1966：133)。易言之，每個人的人格可以顯示出自己的獨特性，一個組織的特徵也可從其組織文化來辨別。國內外學者歸納出不同組織文化的類型，提供組織來瞭解自身組織文化之特色，俾具體運用在管理等實務，將組織文化類型說明如下：

首先，Deal & Kennedy (轉引自黃宏義譯，1985：147-173；江玲譯，1984：167-195)認為對一個組織的文化產生最大的影響力即為組織所處的環境，組織文化具體反映出如何才能在該環境中生存，如果某類型的組織文化使得組織維持生存且發展順利，則該組織文化將會延續，兩位學者以組織發展的角度在實證研究歸納四種組織文化類型，如：

### (一) 硬文化 (The tough-guy culture)

這類組織文化泰半是新的文化，重視速度而非持久力，可以用「強」來形容，在此文化中生存者必須繼續保持強的態度，因其他成員會伺機攻擊。在這屬於個人主義的世界，需要經常冒險，採取的行動不論錯或對，很快就得到回饋。

### (二) 努力工作/盡其享樂文化 (The work hard/play hard culture)

玩樂與工作並重是這類型組織文化的規則，成員喜歡採取低風險，快速回饋的方式來得到成功，為了得到成功，這種文化會鼓勵員工用高的標準去做好風險度低的工作，強調團隊共同的成就，主要價值觀集中在顧客與其需求滿足上。這也是屬於一種行動派的文化，但通常在遇到挫折或困難時，常以短期觀點來看待問題，由於文化特質訴求精力充沛，故常吸引尋找機會證明自己的年輕人，但容易失去年長者的珍貴經驗。

### (三) 長期投注文化 (The bet-your-company culture)

這是一種風險極高但回饋卻慢的文化環境，通常組織所投注的不是眼前的事業，而是整個公司的未來，通常做決策時包含的投注與風險極大，卻要幾年後才能知道輸贏（是否得值得付出如此代價）。在這類型的組織文化中，決策十分重要且制訂方式由上往下，因而營造出謹慎的氣氛，主要的儀式為業務會議，開會的地位須依照階級排列，發言人都是高階層者。

### (四) 過程文化 (The process culture)

這是一個很少或完全沒有回饋且低風險的環境，組織成員難以衡量自己所做的事情與工作果效，由於此種缺乏回饋的現象，成員只能努力將全副精力放在「如何做」，而不是「做什麼」。在這類的文化裡，人們容易產生小題大作的心態，如將一件瑣碎事情當作一件公文的主題，不厭其煩地描述，凡事都靠公文往來。主要的價值觀在於技術的完美，力求過程和細節都準確無誤。

其次，Wallach（轉引自陳威琦，2006：20；孫逸婷，2006：24-25；楊金龍，2002：17）依據組織內成員互動情形、組織氣氛、工作環境，將組織文化分為三類：

#### (一) 科層文化(Bureaucratic culture)

這類的組織通常偏重層級節制，此類型組織文化的特徵在作決策或處理事務

的態度較為嚴謹且注重權力導向。組織將結構與權責劃分地十分明確，工作性質大多已標準化與固定化，組織事務多建立在控制與權力的基礎上，一般而言，此類型組織較為成熟穩定且行事謹慎。

## (二) 創新文化(Innovative culture)

組織所面臨的競爭環境較為多元且複雜，由於工作充滿創造性與風險性，相對地也較重視組織成員的獨特性、創新性以及接受挑戰的程度，在這類型的組織文化裡，容許組織成員多方嘗試與冒險。

## (三) 支持文化(Supportive culture)

此類型組織文化提供員工開放、和諧、溫暖、友善的環境。組織對待成員有高度的支持與信任並且鼓勵與開放的態度，在實際作為上較重視成員的參與、團隊精神與人際關係，成員間顯出高度合作的精神。

再者，學者 Halpin (1966:174-181) 依據管理型態、工作態度、成員關係等面向，將組織文化分為六種類型，分述如下：

### (一) 開放型組織文化 (The open culture)

團體或組織間充滿活力，領導者（或主管）明確地指示組織目標且持續地以真誠與容易辨識的行為讓組織成員清楚瞭解。因之，組織成員享受並十分融入組織中，與他人一同工作，積極關注工作狀況並主動克服各樣困難，以身為組織一份子為榮。在這類型文化的組織裡，領導者（或主管）無需一再對成員強調交出工作成果或監督其舉止行為，因為組織成員清楚目標與規範，且在實際付努力下能確實如期完工。

### (二) 自主型組織文化 (The autonomous culture)

這類型組織文化的特徵是「充份的自由」，領導者（或主管）給予組織成員足夠的空間（自由度）讓他們在組織或團體中透過與他人互動，來探索及尋獲滿足自身社會需求的方式。同時，領導者（或主管）建立足以為組織成員依循的程序與規則，好讓成員清楚目標且有效地進行工作，不需細微地督促或要求組織成員頻頻回報。主管設想周到地試著去滿足所有成員的社會需求。

### (三) 控制型組織文化 (The controlled culture)

過度的工作取向而忽視成員的社會需求，是這類型組織文化的主要特徵。由

於需因應來自完成工作的壓力，使得每個人都全力地投入工作，成員努力且專注在工作方面，雖然不易見到抱怨、怠工或違反主管的規定，但組織成員間卻鮮少時間和其他人建立友好的社會關係，因之，彼此的情誼顯得淡薄。由此看來，此類型文化的組織在乎的是成員按照規定方式如期完成工作而忽略其社會需求，「強調/重視工作的成果」也為組織的重要目標，主管關心的是組織成員將工作完成且必須按照他的方法來作。

#### (四) 親密型組織文化 (The familiar culture)

顧名思義，在這類型的組織文化裡，組織成員間互動所持態度舉止呈現「友善的」樣態，且高度傾向於滿足社會需求，並未凡事積極地按照程序與規則，儘管，組織成員們仍朝向工作目標努力。由於成員們都在「忙著」試著告訴別人應該如何做，以致於「規則」在引導組織成員行為上，發揮些微的力量，且對於成員例行工作的內容幾乎無法設限與要求，反而造成組織成員間彼此疏離，導致工作無法展現效率。在這個視每位成員為其中一份子的快樂大家庭裡，人際關係親密，泰半成員能夠在與他人互動的社會關係獲得滿足，組織也顯得活力充沛，然就工作成效而言，由於沒有人展開全力，也沒有一定規則作為依據標準，因此，組織成員對於工作成果所表現的態度是：至少完成任務即可，無需評估與建議。

#### (五) 權威型組織文化 (The paternal culture)

這是一種屬於權威型的組織文化，儘管無效，組織或主管卻仍試圖以規則來掌控組織成員並滿足他們的社會需求。若就社會關係（人際互動）來看，組織成員並未充分地協調與同工，事實上，他們總是單顧自己的事。另外，在「親的認知與作法是最好的」權威觀點下，主管總是要求成員須即時讓他知道每件事細節，不斷地強調每件必須做的事，並且自行修改或制定一些規則，而未讓組織成員參與其中，如同家庭成員被要求須對親的權威馬首是瞻。因之，組織成員及所有事務運作皆以組織的主管或領導者為中心。

#### (六) 封閉型組織文化 (The closed culture)

「疏離且鮮少真誠」為此類組織文化的特徵。組織或主管無法有效地影響成員行為也沒有為其謀福利，組織成員間不易一起合作完成工作目標，使得團體成就極其微。儘管組織成員在工作成就感與社會需求方面可能得到些許滿足，但較特別的是，成員仍會從與其他成員建立友好關係來獲得彌補。組織或主管重視「結果」且常強調成員應該辛勤地工作，並為此建立多項規則條例，但這些規範都顯得獨斷與專制。



綜觀上述的組織文化類型，不脫離以組織發展、組織氣氛、管理型態、組織成員互動、工作態度等面向來觀察與瞭解組織文化，儘管這些觀點普遍受到重視，但並非表示哪一個組織只適用或 存有某一類型的組織文化。事實上，組織置身在瞬息萬變的社會環境中，可能在不同發展階段或為適應外在環境與維持內部穩定，一個組織或許同時 有不只一種類型的組織文化。本研究主要探討組織文化對社福型非營利組織專職人力管理之影響，由於專職人員常為組織面對與處理各類社會服務實務與難題，對於組織使命的認同與組織文化的瞭解，將會對其在提供服務時產生相當程度的影響，而主管對於員工的態度或管理行為，也可能形塑員工間建立人際互動與工作關係以及對組織和工作委身的契機。

## 貳、人力資源管理

「人」之所以為「資源」，除個人學有所長之外，由於人具有統合物力、財力的能力，使得人力資源較一般資源更具價值，因之，「人」本身即為資源，透過在整合其他資源，且能創造更高的價值（曾 光，1997：38）。組織的核心價值、服務提供等皆需憑藉「人」來展現及輸送，組織若能將人力資源做較 的安排與運用，將為組織帶來豐 的成果。

### 一、人力資源管理之意涵

#### （一）人力資源管理的定義

人力資源管理著重的是組織中人的面向，不論是公部門或私部門，組織是由人所構成的，獲得其服務、發展其技能、激勵其較高的績效，以及確信其持續對組織的承諾，皆為達成組織目標所必要的活動（黃源協，2008：224）。因之，將組織中「人」的資源作適當安排與規劃，方可轉換此資源成為組織運作經營的能量和動力。有關「人力資源管理」一詞，將國內外學者的界定說明如下：

首先，國外學者Pynes（2009：3）認為，人力資源管理 一經過設計的，在組織內的正式系統，為確保員工的知識、技 能、能力及其他特徵，能夠達成組織的目標，其所關注的層面包括：招募、遴選、訓練與發展、福利、評估、員工升遷。由於現今組織面臨多重環境的影響因素與挑戰，如經濟、社會、法 律、文化等方面，因之，人力資源管理體系需能 觀察社會脈動，俾調整及發展出能夠適應環境的管理策略，以維持組織的穩定與生存。

其次，Rousseau & Wade-Benzzone、Sims（轉引自黃家齊 2003：489）表示，人力資源活動影響員工在組織中的行為，同時也是員工瞭解與組織間雇用關係的主要憑藉機制。如甄選面談時，面談者對於組織狀況的描述，對員工所提供的訓練項目，績效評估面談時，主管的評論意見，還有薪資福利等，都傳達著一些訊息，即組織期望員工有何種表現，而員工期待可能從組織獲得哪些報酬。

再者，國內部分學者黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔（2007：6）認為，人力資源管理 組織將內部的人力作有效的配置與運用，並納入相關的環境因素的考量，有規劃地設計招募、遴選、培訓等管理制度與活動之安排，期協助寶貴的人力資源能夠發揮效能，俾達成組織的目標與使命。

歸納前述對「人力資源管理」一詞的解釋可知：人力資源管理係組織中經過理性規劃的制度，主要活動內容為招募、遴選、訓練與發展以及維持組織的人才，且可作為組織與其成員間訊息交流的管道， 益組織面臨外在環境的挑戰時，能憑藉組織內部人力資源發揮的影響力，有效地完成工作任務與組織目標。

## （二）人力資源管理的涵蓋範圍

依據人力資源管理的相關論述以及美國人力資源管理學會（The Society of Human Resource Management）所提出，人力資源管理活動係由幾方面組成，內容如下（黃源協，2008，225-254；林永吉，2007：17-19；黃良志等，2007：18；吳淑鈴、溫金豐，2002：30-34；張培新，2001：29-31）：

### 1、招募遴選（選才）

招募遴選為確認有合乎組織各層級短期與長期目標之可用人才的正式過程，包括工作分析與設計、人力資源需求規劃、招募與甄選等。組織中有許多不同職位，為使組織適得其才，適人而任，通常透過公開招募或其他管道，尋求與遴選組織需要的人才，並安排其擔任與之能力相符的職務。簡言之，選才工作即組織為吸收所需要的人才，以達成組織目標所從事的活動流程（李佩靜，2003：28）。

在過去的研究發現，薪資福利、人力資源管理制度、組織文化等因素，均會影響組織對人才的吸引力，這些由組織主動透露的訊息，可作為求職者判讀的資訊，在引起求職者興趣的 多因素中，訓練扮演重要的角色，其他尚有成長機會、薪資、工作地點、符合個人興趣、工作內容的挑戰性等（蔡維奇、黃嘉雄、顏麗真，2008：2-4）。此外，學者Eyerman（轉引自Akingbola K.，2004：462）認

為契約性、臨時性、兼職性以及輪班等較具彈性的工作，將使得組織與成員間無法建立較穩定的、標準的工作保障，對於吸引及留任員工將會有較負面影響。另外，為兼顧客觀與符合需求的角度選取人才，招募工作不 只由負責人事的組織成員進行，尚需加入組織中與該職位人選有關的成員共同參與，方易獲得與該職務相 的人才。

## 2、訓練與發展（育才）

Pynes（2009：309）認為訓練（training）的目標在於協助組織成員學習新的工作技能、改善績效以及修正他們的工作態度與工作行為。訓練與發展計畫即在嘗試改變組織成員的技能、知識與行為，協助組織成員學習工作相關事宜，使其能夠勝任職務。

另有論者表示，教育訓練主要目的是為組織累積技術、培育人才、促進合作，不論採何種方法，最好的訓練是提供專職人員成功完成工作所需的技 和態度。一般而言，訓練的方式多以職前引導、服務訓練、在職訓練三階段進行，而Fisher & Cole（轉引自羅清寶，2000：22-25）以學習角度提出五種學習活動方式，重點包含：

（1）從組織中學習：透過接觸組織的過程以及參加組織的教育訓練，成員可進一步認識組織。

（2）從特定工作中學習：讓組織成員有機會以自身的知識、技能，去從事特定的工作，為使其有額外準備的需求，視成員的狀況與工作需求，補充正式或非正式的相關訓練。

（3）從變遷和轉換中學習：組織成員與管理者通常總是設法將社會服務方案平穩地完成，但事實上，仍會有各種變化發生，這些突發狀況可能只需執行者增加些許效率或改變方案的力量，如透過處理變遷的知能與態度的教導與傳遞，將有助於組織成員適應在變遷中的新角色任務，以維持其工作動機和承諾。

（4）從增加職責學習：組織成員可從組織所增加的職責來學習。如組織評估成員的經驗和 力，賦予更多任務或職責，或培育其成為未來的領導接班人，爰此，組織選擇 在的領導者並為其提供一套計劃，使其習得未來擔任該角色所需具備的知識與技能。

（5）為個人成長和豐富化而學習：在此處的訓練設計主要受益人是組織成員，相關發展訓練計畫，如設計成長方案來協助成員自我實現，內容以增加執行方案的專業知能並其他專業人士的經驗分享為主。

由此看來，訓練與發展對組織成員個人而言，可不斷地提升自身的本職學能，因應工作的變化及新的工作需求；對組織而言，可藉由員工 獻的技能及服成效，達成組織目標。因之，從長遠的眼光來看，對於兼顧員工及組織的發展具雙之益。

### 3、激勵措施（用才）

Robbins（轉引自 Robbins, S. P. 原著，黃家齊編譯，2011：6-5、7-26—7-27）認為，在組織中提到激勵（motivation），通常是指組織為提升成員達到組織目標而付出的過程，此過程有強度、方向與持續性。在組織中激勵員工的要素有五：

（1）承認員工個人差異性：管理者透過對組織成員需求的瞭解，來協助組織將工作設計的內容與成員需求相結合，藉工作來激勵組織成員發揮 能。

（2）運用目標與回饋：組織賦予成員有明確具體的目標，使成員能夠從所獲得回饋得知目前所努力達成的目標之進展程度。

（3）讓成員參與可能影響他們的決策：當組織成員對於與自身相關的決策提供 獻或參與決策，如工作目標、選擇福利配套項目、處理工作品質問題等，將使他們 有參與和歸屬感，對於激發成員的工作滿足、生產力提升皆有助益。

（4）連結報酬與績效：成員所得報酬應以績效為條件，組織需協助其知覺績效與報酬之間有清楚的連結，俾維持組織成員對工作能維持一定程度的投入與努力。

（5）檢視制度的公平性：當組織使成員能瞭解所獲得報酬與其在工作的投入及產生績效是相符的，將會增加激勵的強度，促使成員繼續為組織效力。

簡言之，組織可透過對員工差異性的瞭解，提供其參與決策的機會，在目標與回饋和報酬與績效之間皆能取得「付出與獲償」的平衡，方能夠激勵組織成員持續地朝明確的方向努力前進，對於經常需面臨不確定或突發狀況的社會服務工作者，為維持其對組織使命的認同能夠持續落實在提供服務的行動，激勵要素是經常必要的。

另外，黃源協（2008：249）認為，激勵是由外在的 激引起，人們被激勵而產生更多的工作意願並付 行動完成某項工作，因此，組織為促使員工願意努力完成目標，泰半藉由報酬（reward）來激勵員工。一般而言，組織的報酬包括內在及外在報酬，前者如工作本身即為報酬的來源-以工作為樂為榮，進而產生滿足感、歸屬感，後者如實值的薪資、晉升和福利等。

事實上，員工加入組織賺取報酬，組織以報酬作為吸引員工的重要基礎，任何報酬制度的設計與實施都離不開三個目的：(1) 吸引高品質的人力資源；(2) 留住優秀的現職員工；(3) 激勵員工更加賣力，以達成組織目標。研究發現，個人對報酬的期待是影響員工離職或轉任的重要因素（何、黃源協，2005：250），因此，適當的薪資和福利對員工而言是重要的因與激勵，但仍需同時考量員工的心理層面。

#### 4、維持（留才）

留才階段強調對組織成員福利與權益的照顧，著重提供適宜的工作條件、環境、酬償、績效評估等機制，藉以維護與增進成員對組織的認同，進而繼續留在組織。因而多就人際關係、紀管理、員工福利方案、建立安全暨健康的工作環境等方面擬定具體的作法（林水吉，2007：19；黃源協，2008：225）。就此而言，組織透過各樣制度、規範、福利等來維持與組織成員的關係，由於成員在組織有自身的職務，因此藉由績效評估來檢視。

一般而言，績效評估結果可作為管理者作出升遷、加薪與否、調職、革職等決定之依據，也回饋給組織成員，使其瞭解組織對他們的評價，而評估的準則將對組織成員行為有相當大的影響。常見的評估準則包括個人工作成果、工作行為與個人特質（Robbins, S. P. 原著，黃家齊譯，2011：16-15~16-16）。有關保障組織成員的福利與權益之相關制度設計與活動若能周延，將使得成員認為繼續留在組織有足夠的安全感，能專心致力於工作任務與組織目標的達成。

綜上所述，當組織將人力視作資源，認為其是組織的資產之一，與此相關的管理活動，可能是爭優勢的重要來源，然而從人力資源管理的措施達成的爭優勢，將比其他方法所造的優勢可長久維持，也因不容易被觀察與知，而不易被模複製（李佩靜，2003：30）。人力資源管理即為組織中的人力資源作有策略的規劃，相關策略須與組織的成立宗旨與目標鑲嵌。因之，有計畫性的人力資源運用與活動，可發展出創新與彈性的組織文化，協助改善組織的績效、達成組織的使命目標。

### 參、組織文化與人力資源管理之關聯

依據國內外學者的論述，組織在擬定人力資源管理的策略與措施時，首要需將組織文化納入考量，組織文化的形成要素包括組織的設立宗旨、組織所處的

環境地位，如面臨同行競爭，並經由組織成員之間的互動產生出來且共用的一些與組織相關的價值觀和信念（曾光，1997：39-40）。

另外，學者Robbins（轉引自Robbins, S. P. 原著，黃家齊編譯，2011：16-12、16-16）認為，組織文化最早根源於創辦人的理念，此理念將強地影響雇用員工的準則。當組織文化一旦建立後不會憑空消失，凡屬組織內部成員，都會受其化（江岷欽，1993：132）。組織將採行各項實務方法促使成員有一些相同的經歷來維護其文化，其中甄選實務、高階管理層級的措施以及社會化的過程皆為維護組織文化的重要因素，而組織創始人的經營理念與使命願景是組織文化的重要緣起，為組織注入精神象徵且透過實質的管理措施來運作，特別是藉由人力資源管理活動與領導層級，如（高階）主管們的力量，以及在組織裡的各種社會化作用，對組織成員產生移默化影響（S. P. Robbins 原著，黃家齊編譯，2011：16-17；郭昱瑩，2005：25）。

現代組織在推動各項管理工作時，組織文化可產生幾方面影響，如：組織成員間共用的價值觀與期望，形成組織成員順服的壓力以及塑造成員行為的功能。對管理工作而言，兼具正面及負面的影響，因之，隨著推動管理或變革的策略與方法，需同時考量組織文化可能存在的正負面影響（呂育誠，1998：72）。申言之，前述說法顯出組織文化在一個組織中對於管理實務的重要性，點出管理者若能理解與運用組織文化的內涵，將可藉其動力來推展實際管理活動。

從相關的研究可判斷，由於組織文化關乎「文化」的概念，亦即在組織中的群體或成員之間所共用或有的特定事務，因之，組織文化可說是與「人」有密切的關係，在眾人聚集的組織裡，憑藉制度規章及維護紀律並透過管理實務推展經營理念、價值觀，以進行組織目的。由此可知，組織各管理制度和實務與組織文化的關係綿密，Bowen（轉引自江美伶，2009：59）也認為，組織可透過人力資源管理活動的實施，影響員工的價值觀、態度與行為，由此看來，對於組織寶貴的資源之一「人力資源」的管理與組織文化將不可分割，就組織文化與人力資源管理的關聯可由幾個面向來瞭解：

首先，在組織文化與招募遴選員工方面，伴隨著社會環境變遷、組織型態的改變，許多組織從實務中瞭解正式的管理制度雖好仍非萬全，足以提供組織晉用合適的人才、留住員工或讓員工發揮所長並以組織為榮。因之，現今人力資源管理的範圍開始轉移，如在招募與甄選員工時，除提出優厚的福利制度外，還要

標榜組織文化以及創辦人、領導者的經營哲學（黃麗虹，1999：2）。Rynes（轉引自蔡維奇等，2008：3）認為，招募活動的主要功能在於為組織吸引優秀的人才加入，若組織在招募人才過程中，能傳遞出組織的經營運作理念，以及求職者重視且與未來工作密切相關的訊息，將可降低求職者對未來工作或組織的不確定性。對於組織遴選人才而言，透過資訊的公開傳達組織持有的價值觀、理念，亦可做為初步篩選適合人材的憑藉，即尋找、吸引、篩選出組織認為合適的認同者加入。

其次，組織文化與管理層級方面，Schein（1992：5）表示，組織中的文化與領導很難單獨、各自被理解，領導或管理者唯一真正重要的作為就是文化的創造與管理，而瞭解和 文化是領導者與眾不同的才能。Sergiovanni（轉引自蘇國楨、陳榮德，2003：66）認為，組織文化源於領導或管理者對於新價值的創造與傳遞，當其透過自己的行為表達某些價值時，會引起部屬的強烈反應，相對地，組織文化也影響領導者或管理的行為。一般而言，組織成員的行事泰半需經上級主管的許可方有所依，若有管理層級同意與支援則易於事務推展。事實上，管理層級通常是組織成員的學習對象或組織制度的推行者，透過管理層級與部屬間的互動，一方面傳承組織的價值觀與理念，另一方面則為組織成員瞭解組織對自身觀點的媒介。此外，在薛亞敏（2002：67、71）的實證研究也發現，組織文化反映組織的經營理念，影響員工的工作態度，在領導風格屬於溫和且體員工的研發組織裡，「工作」被視為「人」的智慧與努力結晶，對人價值的尊重已內化為組織成員效尤的榜樣，影響著組織成員的認知，逐漸形成該組織的組織文化。

再者，組織文化與教育訓練，當新進員工一進入組織即開始經歷社會化，此為組織培養員工習得推展工作的本職學能與塑造組織成員之必經過程，最常使用的途徑即透過教育訓練來進行。安排組織的經營理念、經營目標，使其有計劃地在最短的時間內熟悉與認同組織文化，除課程方式之外，亦可由經驗豐富或資深者帶領新進者，透過組織成員間的教導，使組織內的意義體系、知識及組織文化更深入地被傳遞（張肅婷，2002：42）。當員工實際遇到工作上的問題或 時，開始發現自身對工作的期待與現實環境有所差距，然而藉由教育訓練的過程，員工 磨出適應組織生活與因應困難的方法，相對地，組織也逐漸塑造符合要求的成員。只要員工還在組織的一天，組織將持續地每位成員進行社會化，其中有些方式或許較不明顯，但此持續性的社會化行動對維持組織文化 具 貢獻（Robbins, S. P. 著，黃家齊編譯，2011：16-14）。組織透過教育訓練的課程與措施，協助成

員在不斷地練習、瞭解、熟悉與自身工作相關的知識、技能與工作態度同時，組織文化已開始深入其心，透過認知的理解轉化為實際行動。

最後，有關組織文化與激勵與維持方面組織成員的工作感受是展現工作行為的重要成因，有時當組織因制度設計無法完美無缺，成員常會在與組織相互期望之下，為達成組織目標不計報酬、超越角色，表現出協助同事、輔主管、參與組織公益、為任務獻的行為來彌補制度設計的不足（林鈺琴、謝瑜玲，2007：11）。另外，當組織成員處於強調廣泛訓練與行為導向績效評估的環境下，感到被組織重視與關心時，也有可能表現出更多的服務行為與對組織的向心力（江美伶，2009：81）。

綜上所述，組織文化與人力資源管理難以分割，由於人力資源管理活動為組織向所有成員傳遞組織使命與組織文化的重要途徑，常被成員解讀為組織對於成員識、認同與酬償的一種表現，以及組織對於成員個別化(personalized)的承諾與期待，相對使得組織成員在工作行為與態度與對同儕、服務對象的互動受到相當的影響（江美伶，2009：59）。透過人力資源管理實務措施，將組織中重要的「人力」資源連結起來，從選人才開始，管理層級憑藉組織文化推展各項活動，傳遞組織的價值觀、經營理念給成員，在彼此磨合的過程裡，協助組織成員凝聚共同意識與歸屬感。在眾人聚集的組織裡，不同組織的成員所共同抱持的意義體系，呈現出各自獨特的組織文化，而有別於其他組織，由此而言，組織文化使得人力資源管理之各項活動展現組織自身的特色，引導成員持共同的價值體系，付行動來達成組織目標。

### **、社福型非營利組織專職人力的特色與管理**

Dennis R. Young（轉引自孫煒，2004：122）認為，根據非營利組織管理的研究發展，人力資源管理、董事會治理與財務資源的發展應為非營利組織管理的三大主流，其中人力資源管理是一切管理的核心，係因「人」才能調動其他資源以作出最有效率的資源運用及管理。

非營利組織的專職人力管理，基本上與營利組織的人力資源管理並無本質上的差異，但由於非營利組織在規模、資金來源、服務對象方面的限制，其職工管理亦有其特性（孫煒，2004：130）。簡言之，儘管非營利組織可採借營利組織人力資源管理的技術，事實上，非營利組織所求的目標與相關活動及管理措施皆



需與自身的組織使命鑲嵌，而人力資源管理活動依據組織的使命擬定策略，因之，非營利組織隨著組織使命、關注對象與組織文化，將呈現自身的管理特色，如同發電器產生電源推動組織運作與發展自身的獨特性。

## 一、社福型非營利組織專職人力的特色

社福型非營利組織係以提供社會福利服務為主之非營利組織，社會服務方案往往是勞力密集的行業，也是「知識產業」的工作，組織的預算中有一大部份花在員工薪資、服務輸送的給付以及支持性的人力，因之，一個社福型非營利組織是否能夠提供優質的服務視機構主管如何善用其實貴的人力資源，來滿足組織與服務對象立即或長期性的需求（黃源協，2008：224；邱瑜瑾，2009：335）。基於此，可由以下幾個面向來看社福型非營利組織專職人力的特色：

首先，從工作動機來看，根據部份學者的實證研究，如 Ridder H. and A. McCandless（2010：130）認為，相較於在營利組織的工作者，非營利組織的專職人員在個人的人格特質、價值觀、動機、職能價值取向等方面不甚相同，如非營利組織服務的專職工作者，除因工作獲取外在實際酬勞，內在酬償因素對其十分重要，視助人服務為工作本身，且認為這是得到報酬的重要來源，非營利組織的專職人員通常支薪不高，甚至願意在某些方面接受無金錢的酬(non-monetary reward)。另外，司徒達賢（轉引自羅清寶，2002：16）表示，非營利組織的專職人員除認同組織使命外，還將工作視為一份收入來源與謀生的方法。此外，在就業人口部分，就性別而言，以女性居多且分佈於管理與執行業務層級，但男性仍在決策體系佔有優勢，由於從事以專業性質為主的工作，專職人員的教育與職務相 的比例，較其他部門明顯且高（官有垣等，2008：53、55）。

其次，就工作角色而言，儘管在社福型非營利組織中，有志工可和專職人員彼此替代或互補，但兩者的參與動機、心理需求層次、角色功能以及專業知識等方面多有不同。一般而言，專職人員承擔組織中較核心的、整體性的、傳承性以及制度化的工作（孫煒，2004：130；陳金貴，1994：105）。由於社福非營利組織所提供的社會服務具無形性、易 性、變化性、不可分割等特質<sup>6</sup>，需由專職

---

<sup>6</sup>非營利組織所提供的「產品」為「服務」，組織人員為主要提供者且影響服務品質。此「產品」的特性為：(1)無形性：服務是無形的，無法如一般實體的商品，可於購買前看及觸摸；(2)易 性：服務無法 存，在需求穩定時服務的易 性不致發生問題，然面臨需求發生較大的變化時，提供服務者就得去解決較多的問題；(3)變化性：服務提供者、服務的時間及地點等因素，皆會造成服務變化性很大，可由建立標準化作業流程、投資於優秀的人力資源甄選遴選及培訓、建立

人員提供服務輸送，而有專業知能的專職人力，通常被視為確保服務品質的較人選。

再者，從人力運用來看，依據官有垣（2008：51-52）的研究顯示，從330家受訪單位得知，八成一的社福型非營利組織專職人力在三人以下，至於組織的兼職人力，五人以下的組織佔七成八，認為台灣社福型非營利組織在專職人力運用上是相當精簡的，臨時性工作存在的機會高，組織有時限於財力或目的事業特性，由志工負責活動或兼職人員值執行業務。在邱瑜瑾（2009：326）的實證研究發現，社福型非營利組織雇用的平均人數大約為35人，然社會福利服務是人力密集的公益事業，人力規模需求較為大，但不同組織間的員工人數差異仍大，可見部份社福型非營利組織已朝向大型化、全國性、科層化的發展勢。

如前所述，社福型非營利組織在提供社會福利服務輸送時，需藉助一群受過相關專業訓練的工作者來完成組織的目標，通常是以專職人力為主要工作者，泰半具備一定程度的專業能力或資格，承擔組織核心的工作，通常，可從這些工作者身上看到「非求利潤取向」、「利他」、「助人」等特質，而認同組織的使命與價值理念是他們投入社福型非營利組織工作的重要動機，甚至願意視此工作為謀生的方法。由此看來，對於社福型非營利組織的專職人力管理，需瞭解與珍視這些工作者的加入動機、服務意願以及專業能力，依據組織使命策劃能夠延續員工助人工作的意願與能力之管理機制。

## 二、社福型非營利組織的專職人力管理

社福型非營利組織的人力主要由行政人員、專業人員、志工組成，對於社福型非營利組織而言，人力資源管理係指對這些人力的晉用、培訓、激勵和維持等活動（黃源協，2008：224）。所謂專職人力即指支薪的全職工作人員，亦即實際運作的行政人員與基層的專業工作者，他們通常提供第一線的服務，急難救助、緊急救援、教導學習，或提供各項助人及自我成長的服務（黃木添、王明仁，1999：106）。

---

瞭解服務對象滿意程度的作業系統等提供解決之道；(4)不可分割性：服務的生產與消費同時發生，即提供服務與服務來源密不可分，提供者與服務對象的互動為此類服務一大特色，基於此，提供服務者在輸送服務的過程中，提供者所表現出的專業程度將影響服務的品質（林淑馨，2008：171-173；陳定銘，2003：226-227）。

前述行政或專業人員為組織中支薪的專職人力，在人力資源管理活動有其特性，專職人員承擔著組織較繁複且機要性工作。近年來，因非營利組織專業性、技術化、事業化等要求，組織需注資金聘請專業人員來執行相關業務，使得專職人力資源管理有受到重視的勢（陳金貴，1994：105；陸宛蘋，2000：206），因之，在招募、遴選、培訓人力資源方面，愈來愈為社福型非營利組織重視。就此而言，社福型非營利組織的專職人力管理可依人力資源管理的內涵來瞭解：

### （一）招募遴選（選才）

此為組織「選才」的工作，即「要雇用誰當員工？」目的在於將個人特性，如經驗、能力，與工作職務需求做適切配搭（Robbins, S. P. 原著，黃家齊編譯，2011：17-4）。依一般組織選才時所採取的招募遴選方式，確定工作內容設計後，透過各方管道尋找、吸引人才，如校園博覽會、大學院校相關系所、曾在組織擔任實習生之名單、人力行網絡、相關人士推等，藉由篩選工具，如申請資料、面談、筆試、背景調查、各類測驗等，在通過篩選的合格者中挑選組織所需要的人才。一般而言，在此階段社福型非營利組織選才的作法，與其他類型組織的人力資源管理所採取活動並無太大差異。然而，較特別的是，由於社福型非營利組織經常有機會受託成為大學院校相關系所之在學生的實習場域，因之，在實習生接受學習專業之督導期間，組織中的管理者（通常是社工督導）常藉此機會觀察該實習生是否能夠成為未來可能邀請加入組織的成員。

### （二）訓練與發展（育才）

能幹的員工無法永遠能幹，他們的技術可能會退化，甚至過時，總是要不斷地學習新技能，正因如此，多數較具規模的組織願意每年注相當經費從事正式訓練，維持員工核心能力，以確保組織的爭力（Robbins, S. P. 原著，黃家齊編譯，2011：17-11）。邱瑜瑾（2009：336）也認為，組織要維持活力與創意，需要有系統地規劃員工進修制度。此外，Taylor & Vigars（轉引自黃源協，2008：239）表示，員工是組織最重要的資產，優秀的員工是社會服務組織實現其使命與目標的基礎，因此，組織基於當前及未來的需要而培訓員工。

Whiteley et al. & Kettner（轉引自黃源協，2008：236）認為，在社會服務的機構裡，人力資源培訓的主要活動有二：一為員工訓練，即提供一種知識性或可建立技能的活動，為改善組織成員的工作表現而設計，進而使成員的工作更具效率和效能；另一為員工發展，指的是設計來增進成員個別化和專業成長的學習經驗，俾增進教與學雙方的技術和能力，進而協助組織成員更具自信，但發展

課程不一定和目前的工作有直接的關聯性。

其次，學者孫煒（2004：130-131）認為，非營利組織對員工的教育訓練，係開發非營利組織的人力資源，是非營利組織適應環境變化、提升成員素質的重要環節，尤其非營利組織在快速發展中，必須要不斷地進行能力建設，不但增強自身能力，也必須增強服務對象的能力，方可在社會中求的生存與發展。而在蔡維奇等人（2008：4-5）研究也發現，在組織中提供訓練之目的，透過改變成員的知識、技能和能力，增加個體的人力資本，以利提昇組織整體績效並競爭優勢。

再者，官有垣、鄭清霞（2009：209）在實證研究指出，「參加教育訓練的補助」為非營利組織的職工福利之一，若想留住員工需要提供此項目，有助於延人才並增進其工作成就感與服務品質。

由於在社福型非營利組織的專職人員必須經常因應社會環境快速變化及所帶來的效應、問題以及對服務對象造成的影響，都將使得待解決的問題變得複雜與困難，而社福型非營利組織專職人員多半從事以專業性質為主的工作，負責組織核心的業務，因之，可藉由實務的操作和學習的過程，作為訓練的方法之一，透過「從做中學」與「學而後作」的不斷循環，提升社會福利服務的專職人員有能力因應繁複的工作與需求，並所承載的壓力、責任以及處理瞬息萬變的危機與問題。

### （三）激勵措施（用才）

在官有垣（2008：78-79）的實證研究發現，有關非營利組織員工的薪資相較於其他部門（如政府或營利組織）偏低，儘管有時「偏低的薪資」為組織篩選適合員工的工具，但非營利組織的領導層級應重視專業工作與薪資福利相關的問題。

另外，邱瑜瑾（2009：335）認為，合理的薪資制度與薪資結構，是留住人才的重要因素。這部份與Robbins（Robbins, S. P. 原著，黃家齊編譯，2011：6-5、7-26-7~27）的論述相近，認為儘管薪資並非使工作滿意的主要因素，但它能激勵工作者，而組織經常低估薪資在留住優秀人才上的重要性，在2006年的一項研究發現，有45%員工認為薪資是流失優秀人才關鍵要素，但優秀人才中卻有71%指出那就是主因。

論功 獎在社福型非營利組織並不易呈現，因而，組織有時會以非財務或象徵性的方法影響員工行為，這種酬償的方法具高度主觀性，其重要性也可能因人而異。因之，酬償若能考慮員工個人感受，較能產生激勵作用，也需兼顧組織需求，如此，非金錢的獎勵方式可協助強化員工是一位 家的觀念，進而促發其自我價值的正面觀感，鼓勵其繼續維持較 的績效，若此，將 造組織與員工個人雙 （黃源協，2008：251-252）。

#### （四）維持（留才）

專業人員的高流動率是社福型非營利組織常面臨的問題。由於工作環境的關係，非營利組織服務的員工經常性面臨三高三低問題，如高工作量負、高壓力、高流動率，以及低報酬、低成就、低士氣，這樣的問題若非加以改善則將影響組織延 人才並維持績效優秀的員工，也將影響到組織的管理與永續經營（王明仁、黃木添，1999：106-107；陳金貴，1994：93）。

張君怡（2009）的研究發現指出，社福型非營利組織人員流動率在組織間差異 大，若要維持或提升員工的留任意願，可配搭激勵報酬機制，採行管理者對職工的信任、薪資保障、完整的培訓、加強在地性的專業人員比例。

學者孫煒（2004：133）提出，在非營利組織中，留住現有成員往往比發展新成員容易些，且管理者對於專職人員的心理感受與物質報償均應重視不可偏廢，而管理者的管理方式影響現有成員對於決策核心的滿意程度，也影響成員的流動率。

由此觀之，社福型非營利組織維持及留住人才，關注組織成員的福利與權益時，或可將績效考評所著重的面向與執行方式，不偏廢質與量的考量，一方面讓成員能對於組織的使命與目標有清楚的 圖，另一方面可將對前述的瞭解落實於工作努力與成果上， 其獲得工作的滿足感，又更有動力 注努力。

從相關文獻整理可知，由於社福型非營利組織的專職人員多從事以助人為主的專業工作，儘管從助人工作獲得成就與滿足感。事實上，這也是其收入及謀生的方式，因之，組織要激勵與維持能夠繼續為組織 造 績的專職人員留任，需透過有系統的人力資源管理規劃，如對於組織成員的訓練與發展以及合理的報酬等皆不能偏廢。透過有形的和無形的方式維護及提升專職人員的本職學能，將可維持組織的活力並展現組織的創意及服務品質。在現今社會問題複雜與困難的環

境，社會福利服務工作者所承載的壓力、責任以及危機處理的問題瞬息萬變，專職人員更需有能夠獨當一面的專業工作能力與工作態度，方足以因應與承擔。而這將有賴於社福型非營利組織的管理層級，能夠善用寶貴的專職人力資源，來滿足組織與服務對象的需求，提供有品質的社會服務。

### 第三節 社福型非營利組織的組織文化與專職人力管理

#### 壹、社福型非營利組織

從七〇年代以來，非營利組織在 多不同領域，如社會福利、慈善、文化、教育、醫療、環境保護等，直接或間接參與社會服務供給，扮演重要角色，日益受到肯定及重視，亦在公共服務與議題的倡導，均發揮一定的影響作用，非營利組織的影響力已成為社會中第三股力量，且為社會大眾所認可(王 圖、官有垣、李宜興，2009：14；劉麗 ，2004：5；呂朝賢，2001：40)。相關論述對於非營利組織有許多稱謂，不論是第三部門(Third Sector)、慈善部門(Charitable sector)、免 部門(Tax-exempt sector)或志願部門(Voluntary sector)等，由不同面向來描 ，其主要特色在於非 求利潤極大化為導向而以公共福 為目的之組織，隨著組織使命關注的議題或服務對象，構成不同類型的非營利組織。

其中，以提供社會福利服務輸送為主要目標者可稱為社福型非營利組織，透過集結社會中的慈善力量，提供弱勢族群直接或間接的幫助與服務。就此而言，社福型非營利組織的主要社會功能，在於提供與其目的相關之服務，相較於其他類型的非營利組織，組織型態上有其特性，如社福型非營利組織為提供服務，其成員多具有一定專業能力，人力規模較為 大等( ，2004：46)。此外，作者認為，若進一步從社福型非營利組織的服務對象與角色功能來看，或許更能瞭解社福型非營利組織的特性。

#### 一、以服務對象而言

台灣社福型非營利組織的服務對象種類多元且數量可觀，通常以案主或服務提供的對象，來作為種類區 之依據，其中最常見的服務對象係以兒童、青少年、老人、身心障 者等為主，亦有以議題或特定標的予以分類，如家 、性 害、 、 物人、 見 病等，總體而言，「身份別」為辨識社福型非營利組織服務標的最主要的依據(林淑馨，2008：344)。

此外，邱瑜瑾(2009：325)在其對台灣「社會福利暨慈善型」基金會實證研究發現，目前社福型非營利組織的主要服務對象依序以「急難救助與低收入戶」、「老人」、「兒童與青少年」、「身心障 」四種對象為最多，四者合計大約 服

務對象的七成左右。

另外，在官有垣（2010：5）的實證研究發現，台灣社福型非營利組織的服務類別，約有六成七（66.8%）的受訪組織主要提供的服務類別為「身心障福利」，其次有三成（30.5%）為「社區服務」，其餘依序為「老年福利服務」（29.2%）、「家庭福利服務」（28.3%）與「兒童福利服務」（26.5%）。值得注意的是，面對近年來外籍勞工和外籍配偶日漸增多的趨勢，也有一成二（11.9%）的社福型非營利組織針對此類對象提供服務，再者，提供「休閒、樂與聯誼」服務的組織近二成二（22%），也反映出臺灣地區的社福型非營利組織開始重視提供一般民眾（非弱勢團體）的生活休閒育樂。

依前所述，社福型非營利組織泰半仍以改善弱勢族群生活為主要目標，且以傳遞和提供社會福利為策略的服務型非營利組織（孫煒，2009：50），且隨著近年來人口遷移及社會環境等因素，也開始逐漸關注對於新移民及一般民眾的生活福。

## 二、從角色功能的推展歷程來看

隨著政經與社會環境的發展，我國社會福利服務供給也逐漸擴張範圍且多元化，社福型非營利組織為提供社會福利服務的重要機制。部份學者認為，社福型非營利組織的角色功能與社會福利需求、社會環境的變遷有密切關係，簡述如下（林萬億，2006：130-131；邱瑜瑾，2009：324-326；呂朝賢、郭，2003：3；黃慶，2000：297-298；張英陣，1995：154-155；官有垣、杜承嶸，2011：66-68）：

首先，1940~1960年代的社會福利主要提供者為政府，福利服務輸送尚未建立專業制度，社福型非營利組織仍為傳統救濟服務的提供者，雙方各自提供不同面向的社會福利服務輸送。

其次，在1961~1980年代，各項社會福利政策立法積極通過，如兒童福利法（1973）、老人福利法（1980）、障福利法（1980）、社會救助法（1980）、少年福利法（1989），使得社福型非營利組織正式取得提供社福服務的合法性與正當性，扮演政府提供社會福利服務輸送之補充者角色，部份較大型的社福型非營利組織開始擴充服務範圍，建立本土化、在地化的社區照顧服務。此時期的社福型



非營利組織更積極參與社會事務，體認到許多待改善的事情，運用實際服務經驗，透過遊說等方式，促成社會關注（Anheier，2005：174），由此處可以看出其扮演著改進及倡導的角色。

再者，1981~2000 年代，社福型非營利組織 入另一個階段。 1987 年解嚴，台灣社會的政治與經濟環境 向自由開放，各類型非營利組織的數量及種類 發展。社福型非營利組織在 1999 年九二一地震後的 災與復建過程展現優 的供給能力。社福型非營利組織基於組織的自發性與結構的彈性，易於 察社會脈動而儘速回應與處理社會問題，稱職地扮演著先 的角色（Anheier，2005：174）。

最後，從 2001 年代迄今，隨著環境變遷，社會需求快速增加，社福型非營利組織提供社會服務項目多元化，增加外籍配偶、外籍勞工、家庭 力、性 害、特殊境遇婦女家庭扶助等，在政府供給能量不足，服務輸送與案主需求 不得延 的狀況下，社會福利服務民營化 使社福型非營利組織成為社會福利服務供給的主要支 。由此看來，不論在任何發展階段，「提供服務」都是社福型非營利組織重要的功能角色。究其原因，社福型非營利組織為「服務型組織」，在直接提供服務予需求者或分擔政府輸送服務，皆可傳遞其社會關懷的價值與理念，因此，「價值維護」 社福型非營利組織另一個角色，將所關注的組織使命，憑藉實務運作和活動推展至社會各層面，鼓勵民眾社會關懷及參與，藉此維護社會各項正面的價值（Anheier，2005：174-175；張君怡，2009：27）。

根據前述的討論，社福型非營利組織為提供社會關懷的服務型組織，在社會瞬息變化、民眾問題與需求益 繁複的環境中，扮演服務提供者、補充者、價值維護與倡議者等 多角色，成為提供社會服務的重要支 ，且為能順利提供相關服務輸送，其成員多具有一定的專業能力。由此看來，從事社會服務的社福型非營利組織為人力密集的事業，也是「知識產業」（邱瑜瑾，2009：335）。因之，持續發展相關專業知能及實務技 ，以因應社會環境變遷所 生的挑戰，將成為社福型非營利組織自身內部穩定及適應外在環境的重要課題。

## 貳、社福型非營利組織的組織文化

社福型非營利組織處在變動的社會環境中，隨著時間 遞，透過不同的社會活動展現各種樣態，如傳統濟弱扶傾的服務提供者、政府供給社會福利服務輸送

的補充者、社會問題的改進與倡導者、重大災害之緊急救援先、社會價值的維護者以及社會福利服務多元化的主要支 等等。

現代的組織無法在 的環境中運作，若要適應組織內、外在環境且持續有效地運作，需將所處的環境考量在內，有學者認為提供社會服務的組織要能夠隨時回應和適應變遷中的社會、立法、經濟與政治所帶來之影響力，這些因素已牽涉到社會服務工作專業如何回應及持續發展其知識、價值和實務技，以面對社會結構所 生出的新角色和挑戰（黃源協，2008：128-129）。以下作者嘗試就 Robbins、Halpin 及 Wallach 的組織文化觀點來分析社福型非營利組織的組織文化：

首先，Robbins (S. P. Robbins 原著，黃家齊編譯，2011：16-5-16-8) 認為，組織文化就是組織成員所共同抱持的意義體系，使得組織不同於其他組織。若加觀察發現，此共同意義體系 組織所重視的一組重要特質，每個特質都存在由低到高的連續向度，他將該組特質歸納出七個面向作為瞭解一個組織文化的圖像，如下：

- 1、創新與 險：鼓勵員工創新、 險的程度。
- 2、要求精密：要求員工精確分析、注重細節的程度。
- 3、注重結果：管理層級注重結果，而非過程的程度。
- 4、重視人員感受：管理者做決策時，會考慮決策對組織成員影響的程度。
- 5、強調團隊：工作活動設計與組成，以團隊而非個人為主的程度。
- 6、積極進取：希望員工積極且具 爭力，而非好相處好說話的程度。
- 7、強調穩定：組織強調要維持現狀，而非成長的程度。

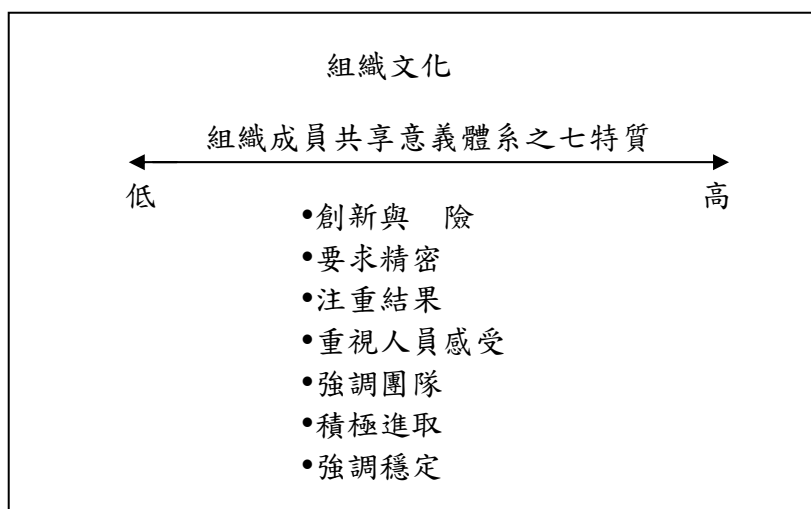


圖 2-1：組織成員共享意義體系之七特質程度圖

資料來源：作者 自 Robbins，1993：602-603

若由前述的幾項特質來 社福型非營利組織的組織文化，可發現：(1) 由於社福型非營利組織貼近社會脈動較瞭解社區居民的需求，通常在社會問題的解決、特定對象或弱勢者的生活改善以及重大災害之 災與重建等方面，扮演著倡議、先 之角色，具體展現較高程度的「創新與 險」樣態。(2) 社會需求複雜且多元，需要較 大的人力規模方能提供社會服務輸送，可知社福型非營利組織為人力密集的公益服務事業（邱瑜瑾，2009：335），因之，「強調團隊」的程度 高。(3) 社會服務在現今社會問題繁複且困難的世代，在社福民營化與專業證照制度的推行，以及資源 少 爭多等情況下，使得社福型非營利組織對於服務的提供方式從傳統救濟的慈善義行漸 專業化、制度化、機構化，「要求精密」也更加「積極進取」，且愈來愈以「注重結果」為取向。(4) 若回到社福型非營利組織的本質來思考，在創立宗旨、組織使命裡，皆傳達出對苦難中的「人」濟弱扶傾的服務理念，不論是受助者或服務提供者，「重視人員感受」的精神，一直延續在社福型非營利組織。

其次，Halpin（1966：150-154）的實證研究發現，依據主管（領導者）行為、團隊特徵（組織成員行為）等面向來觀察組織文化，可歸納成六種不同類型的組織文化。在主管行為方面，可從冷漠或 離（aloofness）、強調工作成果（production emphasis）、建立信任（trust）、關懷（consideration）等四個指標來瞭解主管的行為意涵；在團隊特徵（組織成員行為）方面，可由脫離/未準備好投入工作（disengagement）、障 /造成困擾的例行事物（hindrance）、團隊精神（esprit）、親近的同儕關係（intimacy）等來觀察成員的行為表述。

Halpin（1966：135-136）認為，儘管前述八個特徵足以描 組織文的輪 ，但其中最重要的是建立信任（trust）和團隊精神（esprit），藉此可瞭解組織文化開放或 的程度。建立信任為主管行為之一，其身負推動組織運作任務，通常，如果主管不 行嚴密的管理教條，相對地能以身作則，在務實地努力工作之榜樣中，即使其未對成員訴 言詞之要求，但已經引發成員們的動機並產生好感。另外，團隊精神通常與士氣（morale）相提並論，當組織成員認為社會需求獲得滿足後，同時就能主動投入工作努力並享受他們所得的成就感。以下將組織文化的六種類型以及觀察面向與參考指標彙整為表 2-1。

表 2-1：組織文化類型特徵一覽表

類型/特徵	團體的特徵（組織成員行為）				主管行為			
	未準備好 投入工作	障	團隊精神	親近關係	離	強調 工作結果	建立信任	關懷
開放型	低	低	高	高	低	低	高	高
自主型	低	低	高	高	偏高	低	稍高	偏高
控制型	低	高	低	偏低	偏高	高	偏低	低
親密型	高	低	偏低	高	低	低	偏低	高
權型	高	低	低	低	偏低	高	偏低	偏低
型	高	高	低	低	高	高	低	低

資料來源：作者整理 自 Halpin, 1966：135-136、150-154。

從上表 2-1 可見，每個類型的組織文化，在組織成員與主管的行為有不同程度的表現而呈現自身的特徵，如在開放型組織文化，團隊成員表現出較高的士氣，彼此關係較親近與互助，主管以身作則來建立信任關係、推動團隊工作，整體而言，這類團隊或組織較具活力，組織成員能安身於此氛圍並積極投入工作，願意學習與克服困難與，並以身為組織一份子為榮。相對在型組織文化，團隊成員的士氣顯得低落，主管也未積極建立信任但強調工作成果的要求，在嚴格的管理下，無法促使組織成員一起造團隊工作成就。

如同個人皆有自身的特質，組織也因有的組織文化而展現不同樣貌。若從 Halpin 觀察組織文化的視野來看社福型非營利組織的組織文化，可發現較偏向開放型組織文化及自主型組織文化：(1) 首先，以開放型組織文化特徵而言，通常，社福型非營利組織的專職人員多數都有提供社會服務之工作任務，當主管清楚示組織目標，員工可透過完成自己的工作任務或與團隊成員共同達成組織目標。此外，由於提供社會服務需連結多項的社會資源，無法靠單一組織因應服務對象所有需求與解決問題，因此，主管以身作則對外擴展社會關係，與其它不同部門或組織互動，建立社會資源連結，組織成員增加對主管的信任時，也願意在遇到工作難題時想方設法來解決。(2) 就自主型組織文化的特徵來看，社會服務工作者在實際工作場域裡，經常有即時狀況或服務對象的需求要處理，工作者得當機立斷解除困境。另外，提供社會服務的工作員與服務對象的互動以及工作進行，係建立在專業關係的基礎上，而這份關係無法由他人取代，須由工作員本人為之。由此看來，主管依據組織使命衡酌，在合理的前提下賦予專職人員自由量權與發揮空間，未要求細遺隨時回報，同時建立足以為組織成員參考、依的工作價值與規範，成員能在有清楚目標與規則的環境裡提供社會服務。

再者，Wallach（轉引自陳威琦，2006：20；孫逸婷，2006：24-25；楊金龍，2002：17）依據組織內成員互動情形、組織氣氛、工作環境，將組織文化分為科層文化、創新文化以及支持文化等三類。若以社福型非營利組織的特性與角色功能來看，依據 Wallach 的論點，社福型非營利組織的組織文化較偏向創新文化與支持文化，分述如後：(1) 就創新文化的特徵而言，社福型非營利組織面臨社會環境變遷快速，社會問題與需求多元且複雜，使得社會服務工作充滿創造性、挑戰及風險。因此，依賴組織成員的獨特性、創新性以及接受挑戰的意願與程度，來嘗試與 險，透過跨領域的學習，不設限於單一服務對象之背景、需求，提供具有創意且能符合案主及因應環境需要的社會服務。(2) 在支持文化的特徵方面，提供助人服務為社福型非營利組織之重要使命，一般而言，從環境空間即呈現樂意接待人的氛圍，也提供成員開放、和諧、溫暖的工作環境，對成員有較高的信任，重視實質的參與、投入工作並獲得成效，勝於形式上的 。因此，當主管協助成員瞭解組織目標後，由成員自己安排工作時間並清楚掌握整個流程，工作過程中有問題隨時提出討論。成員在行為表現上，顯出願意與同儕合作，且較有勇氣去面對現實的困難並設法克服。

組織文化是學習的產物，最後會反 出團體在適應與學習上的努力，因之組織文化不只有提供在目前的穩定、意義與預測的功能，它也是過去光榮史 的結果（Schein，1992：122）。不同的社福型非營利組織各自具有特殊的組織使命，依此來區分服務對象、服務項目及相關活動，在瞬息萬變的社會環境中回應社會需求、解決社會問題與維護社會關懷價值。隨著組織身處的環境因素影響，社福型非營利組織逐漸從傳統的慈善義行 向專業化、制度化，組織內部的成員也面臨社會服務專業的價值理念與提供方法之共識塑造。在現今世代，社福型非營利組織如同其他組織需善用有限資源，基於關注社會需要與提供社會服務的使命，採取專業、效率的手法付 關懷行動予服務對象，因此，組織成員與團體如何在適應與學習上共同努力，可藉由組織文化的功能來形塑成員間言行共享的價值觀與意義體系，俾維持 求社會福 、尊重人價值的理念且落實於助人行動，達成組織的目標。

### 參、社福型非營利組織的組織文化與專職人力管理的關聯

組織文化對於組織成員的見解和行為表述予以直接的影響，同時間接地影響組織所展現的服務成果和績效（林淑馨，2006：158-159）。人力資源管理實務可強化組織文化，運用甄選過程、績效評估準則、訓練與發展規劃等，使組織成員

熟悉、融合組織文化，支援組織文化的成員會得到獎賞，挑戰或質疑文化者則被懲罰，可知組織的人力資源管理制度，對員工的態度及行為有很大的影響力(Robbins, S. P. 原著，黃家齊編譯，2011：16-12、17-27)。透過前述的分析，可發現社福型非營利組織的組織文化較偏向開放型、自主型、創新的、支持等四類型組織文化，作者接續從這些組織文化的特徵，透過甄選實務、訓練與發展、酬償維持、管理層級等四面向，來探討社福型非營利組織的組織文化與專職人力管理的關係，如下：

首先，在甄選實務方面：透過甄選的過程擇選出那些「味道對的」員工(Robbins, S. P. 原著，黃家齊編譯，2011：16-15)，使組織擁有正面性、獨特性、不可模倣、不可被替代的資源，以增進與維持組織的競爭優勢，成員個人與工作的契合可說是「任用」的前提(林嘉洽，2007：207)。對社福型非營利組織而言，專職人力所擁有的專業知能與技術並個人特質，可說是組織中無法被模倣或替代的正向資源，若在甄選的活動中，選擇認同組織使命、符合組織期待的人才加入，對個人來說，較易與工作契合並展現服務熱忱與果效，對組織而言，可縮減塑造成員的成本。在實際作法上，依據社福型非營利組織之不同型態的組織文化，可發現在招募遴選員工時有各自著重的部份，如偏屬開放型組織文化的機構，十分明確地顯示組織使命與目標，而屬於自主型與創新型組織文化的單位較偏好具有願意學習態度且主動完成自己工作之特質者。事實上，組織中共享的價值觀與行事依據已為組織過甄選的範圍與對象，而大學院校的相關系所與組織曾經督導的實習生，多成為較佳的選擇對象，究其原因，一方面這些對象業經數年的學校教育養成，已具備初步的相關專業知識，另一方面實習生透過親身體驗實務工作，至少瞭解自身對於社會服務與組織所懷抱的理想，並曾經在實習過程中面對憧憬與實際的落差，相對於組織管理者，這是個選才的不錯機會與途徑，藉由實習督導觀察，可將適應組織文化的實習生列為未來延攬人才重要參考，如此一來，組織與個人在選擇對方時，將可縮減彼此摸索與磨合的歷程，多了份實際與理性的斟酌。

其次，從訓練與發展來看：新員工進入組織後，即展開適應組織文化的過程，訓練活動是最常被採用的方式。組織必須將這個「外來者」塑造成符合自己想要的「標準員工」，只要員工還在組織中，組織將持續對每個員工進行社會化，換言之，給予成員定期或不定期的教育訓練(Robbins, S. P. 原著，黃家齊編譯，2011：17-14)。此外，Martin & Powers (轉引自陳千玉譯，1996：256)認為，隨著組織或團體的發展與歷史的累積，有些事物被編入相關事件或領導者行為的故事

裡。任何形式的故事，如 言、傳奇甚或神話，對於新人皆有增強瞭解與教導的作用，這些關於組織來源的事，透過各項正式與非正式的訓練或活動，如課程、講習、閱讀、實務演練等持續傳遞給成員，對組織成員進行價值觀的、思考的、技能的、人際關係等方面塑造，一方面改善與提升成員個人的知識、技能與工作態度，另一方面逐漸塑造出符合組織期待的員工。社福型非營利組織在社會上扮演著提供服務、濟弱扶傾的角色，工作者在專業知能與助人意願方面皆不能偏廢。因此，具創新文化特徵的社福單位規劃訓練與發展將偏重在促使員工有效因應外在環境變化及所遇挑戰之能力，而自主型文化的單位通常對於員工自行探索且選擇符合工作需求之訓練予以支持，在較偏於支持型文化特徵的組織，較重視員工受訓後轉換於工作效能的程度來調整及規劃。透過不同組織文化對於培訓及發展員工的理念，社福型非營利組織持續培養成員在專業知識與技能、悉社會脈動與解決問題的能力，俾協助組織成員在實務工作中 輕就熟，傳遞社會關懷、重視人價值的組織文化樣貌，來完成組織服務的宗旨。

再者，就酬償維持而言：通常，社福型非營利組織的專職人員，基於對組織使命的認同而加入，且視該工作為謀生的主要方式。專職人員以其能力、體力等投入組織從事各類生產行為，期待獲取工作報酬，一般而言，組織以對個人考核的依據來評量回饋給員工的獎懲（林嘉洽，2007：207-208）。晚近，由於服務專業化制度化取向，更加強調服務品質、數量與立即可見的成效。然而，社福型非營利組織的組織文化具有「重視人的價值及其感受」的精神，其中，「人」應包括服務對象、提供服務輸送的專職人員與組織的其他成員。事實上，泰半社會服務的工作成效無法在短期內測量，有些甚至是服務對象的內在感受或個人改變，無從得知或看見，相對於組織外在環境 速變化，社會需求及問題的突發性與困難度有增無減，專職人員必須為組織直接面對這些嚴 的考驗。因之，社福組織的組織文化可為成員 造一個共同學習與努力的場域、共享的價值理念與行動準則。依據不同單位的組織文化特徵各有著重部分，如開放、自主、支持的文化都重視提供成員友善的工作環境，創新與自主型的組織賦予員工在工作有較多創造、發展及學習的機會與空間，開放型文化則提供員工明確的遊戲規則，使得員工表現勇於嘗試、表達及負責的工作態度， 有支持型文化特徵的單位提供員工在團隊中獲得歸屬感及工作意義價值。由此看來，社福型非營利組織可憑藉自身組織文化的特色訴 於各項激勵、酬償、合理的考核指標等制度設計，顯出其重視專職人員之價值理念，以維持專職人員助人的熱忱與對組織的委身，完成組織濟弱扶傾的社會服務任務。

最後，在管理層級方面：管理層級對組織文化有相當大的影響力，透過言行表述，管理者所建立的規範將會貫穿整個組織，如招募遴選、拔、對關鍵事件與危機的反應方式、資源分配之依、可見標準、允諾員工的自由、量權、穿著方式、升遷或獎勵等各方面（陳千玉譯，1996：235；S. P. Robbins 原著，黃家齊編譯 2011：16-13）。此外，Kunda（陳千玉譯，1996：234、255）認為，管理者所用來表述言行與價值觀的機制，有些是有意識且費心安排的，有些則不然，甚至可能非其所意圖的。不論如何，組織文化深嵌於組織的各機制中，具有清楚理念與風格的管理者經常選擇將其風格展現在明顯易見的事務，如訪客一進門可看到擺設、接待方式或成員的互動，這些常是組織所深持的意義體系的具體反，而這一切的運籌帷幄皆需由領導者或主管的積極作為、正式或非正式允諾。一般而言，社福型非營利組織的組織文化如同其他組織，透過主管的示範與作為可以具體地使員工瞭解，在開放型文化的組織裡，主管明確地示組織目標，且持續地、真誠地以容易辨識的行為讓組織成員清楚瞭解。在自主型組織文化特徵的單位，主管建立足以為組織成員依的工作程序與規則後，不致一再地對成員強調交出工作成果、監督言行或要求隨時細遺回報進度。偏向創新組織文化的機構裡，主管容許成員多方嘗試與險，支持文化型態的主管則多對員工持高度支持與信任並鼓勵和開放的態度。

由此觀之，組織的各項管理機制可作為傳承組織文化的憑藉，若管理者掌控得宜將可帶來增強作用。因此，管理者需對組織成員釋出清楚且一致的訊息，方能凝聚成員共識，產生共同的努力的行動。組織文化的功能在於使組織求生存與外在環境適應以及內部管理，而人力資源的策略是組織在求目標時，為了適應內外環境的變化，用以解決人力資源相關問題的決策（林逸，1999：85）。因之，可藉助人力資源管理活動與組織文化兩者產生相成的效能，來達成組織使命。在社福型非營利組織中，專職人力資源如同推動行的引，組織文化好似啟動引的料，無論是迎接環境多元且複雜的爭而需不斷創新、挑戰的創新文化，或提供友善工作環境使組織內部穩定後求發展的開放型組織，亦或使團隊成員凝聚歸屬感及共享工作價值的支持型組織，以及偏重持守組織品牌形象的科層文化型組織，在社福型非營利組織各自的組織文化樣態裡，呈現專職人力管理傾向賦予員工較多自主性，或以組織既定制度規章引導成員，當兩者相作用有助於社福型非營利組織在時代變遷中，成為組織穩定的力量來因應外在的瞬息萬變與考驗，透過專業的方法與密集的人力來協助社會中的特定對象與弱勢族群，成為社會服務的重要支，同時完成濟弱扶傾的組織使命。



## 第四節 研究架構

依據本研究之動機與目的，文獻及理論之歸納整理，作者嘗試以組織文化的觀點來探討對於社福型非營利組織專職人力管理之影響。以下說明本研究分析指標之間關係和指標內之項目。

首先，就分析指標間之關係而言：依據理論整理得知，組織文化源自於創辦人的價值理念即組織使命，為組織成員間共享的價值觀與言行表述之依據。組織依 的價值理念會影響甄選員工的標準，透過主管之管理模式、社會化過程等傳遞與延續給每一位在組織的員工。簡言之，組織文化為人力資源管理措施之準則，藉此選擇適合組織的員工並持續塑造已加入的組織成員，能夠符合組織的期待與理想。由於組織文化功能在於維持組織內部管理之穩定並適應外在變動環境，透過人力資源管理措施，可使組織在 求目標時，有策略地因應人力資源相關事宜，俾使每位組織成員協助組織達成目標。其次，從分析指標內之項目來看：

### 壹、組織文化

相關理論顯示，組織所處的外在社會環境、組織使命的傳遞途徑、組織內成員互動情形、主管的管理型態等，皆可能影響組織文化的發展與呈現樣態。由於組織文化的形成根源於組織創辦人的理念，而組織使命的傳遞途徑若能清晰且一致性將能使成員明白組織文化的來源並且促進成員間互動而產生對共同事務的共識，凝聚組織成員力量完成組織使命，因此將「組織使命傳遞途徑」列為分析指標。此外，多數理論指出組織文化與管理者的關係，認為組織文化與領導無法單獨分開理解，由於主管的管理型態可以 造、傳遞與示範組織文化之內涵，主管的行為有效地形塑組織文化，因此將「主管的管理型態」列入分析指標。再者，當人們造訪一個組織時，從該組織成員的言行模式通常能很快地辨識組織的特色，由於組織文化為成員共同學習所累積的結果，促進組織成員團結，引導成員內在假設與外顯行為，並展現於組織成員之工作行為與工作態度，而社會福利服務工作係勞力密集產業皆由團隊工作來執行任務，因之，團隊成員的互動與關係將影響工作成效以及組織文化樣態， 將「組織成員互動」列為分析指標項目。至於外在社會環境的測量需納入時間及其他因素考量，不在本研究範圍內，而未放入分析指標。根據前述說明，本研究對於組織文化的瞭解，從「組織使命的傳遞途徑」、「主管的管理型態」與「組織內成員互動」三項指標來進行，並藉由實證

訪談資料來瞭解目前受訪社福型非營利組織的組織文化類型。

## 貳、社福型非營利組織組織文化類型

從相關理論整理得知，如同每個人的人格顯示自己的獨特性，組織文化展現組織特有的現象而有別於其他組織，為每個組織劃定界線，因此可由組織文化來區辨組織的特徵。多數文獻皆指出由於適應外在環境所產生的組織文化型態通常會續存於該組織，另外，組織使命的傳遞、主管的管理模式、組織成員間的互動會形構成出不同類型的組織文化。其中，兩位學者 Halpin 及 Wallachn 所提探討組織文化類型的觀點較常被引用，認為可依據組織成員互動情形、工作環境、管理型態、工作態度、成員關係等作為辨識各組織文化特徵之指標。

在檢閱先前文獻與理論及訪談資料歸納整理，作者依據分析要素所呈現特徵之強弱程度得知，受訪社福型非營利組織的組織文化類型較偏向屬於開放型、自主型、創新型、支持型等四類型組織文化，而在此處的討論重點為透過實證資料來探討社福型非營利組織組織文化類型之差異對於專職人力管理在認知及作法方面之有何不同，因此將前述四類型組織文化作為本研究討論之依據。

## 參、社福型非營利組織專職人力管理

依據相關理論顯示，組織文化所傳遞的理念多半已深植於組織成員的內在思考模式，管理者也傾向選擇與現有成員的風格、價值理念較合得來的員工。組織經常採取各項措施來維護與傳遞組織文化，如透過管理行為對於專職人力的選聘、社會化與酬償維持等過程，皆在塑造符合組織期待的員工以完成組織目標，由此可知，組織文化與專職人力之管理模式間有相當程度的關聯。

社福型非營利組織專職人力管理內涵與一般組織的人力資源管理雖不相甚遠，然而社福型非營利組織之核心信念在於提供社會福利服務，因此，在推動專職人力管理工作時需與之契合，憑賴組織文化之功能，運用組織成員間共享的信念、價值觀與期待，形成組織成員順從的社會力量，藉以塑造成員能夠展現承擔社會服務工作輸送的專業與因應問題之能力，協助組織達成使命目標。根據相關文獻與理論指出，人力資源管理措施為組織傳遞組織使命與組織文化的途徑，與處理組織內部人力資源管理相關事宜，如從招募遴選開始，選擇認同組織使命且較具參與社福型非營利組織之工作特質者，方不易與原有的組織成員相

次，訓練與發展是每一位在組織繼續留任的員工皆會經歷的社會化過程，使員工長期受使命與核心價值之移默化成為自身的言行依據；再者，透過酬償維持機制，激勵經常為組織面對複雜且多元社會問題與需求之專職人員，俾提升成員對組織的承諾與工作認同，進益社會服務工作之效果，達成組織目標與穩定組織發展。本研究係透過組織文化的觀點探討對於社福型非營利組織專職人力管理之影響，因此，根據組織文化的理論基礎，透過實證訪談資料，從招募遴選、訓練與發展、酬償維持等面向，來觀察組織文化對於社福型非營利組織專職人力管理在實務作法之影響。最後，依據前述討論，作者提出本研究之架構，如下圖 2-3。

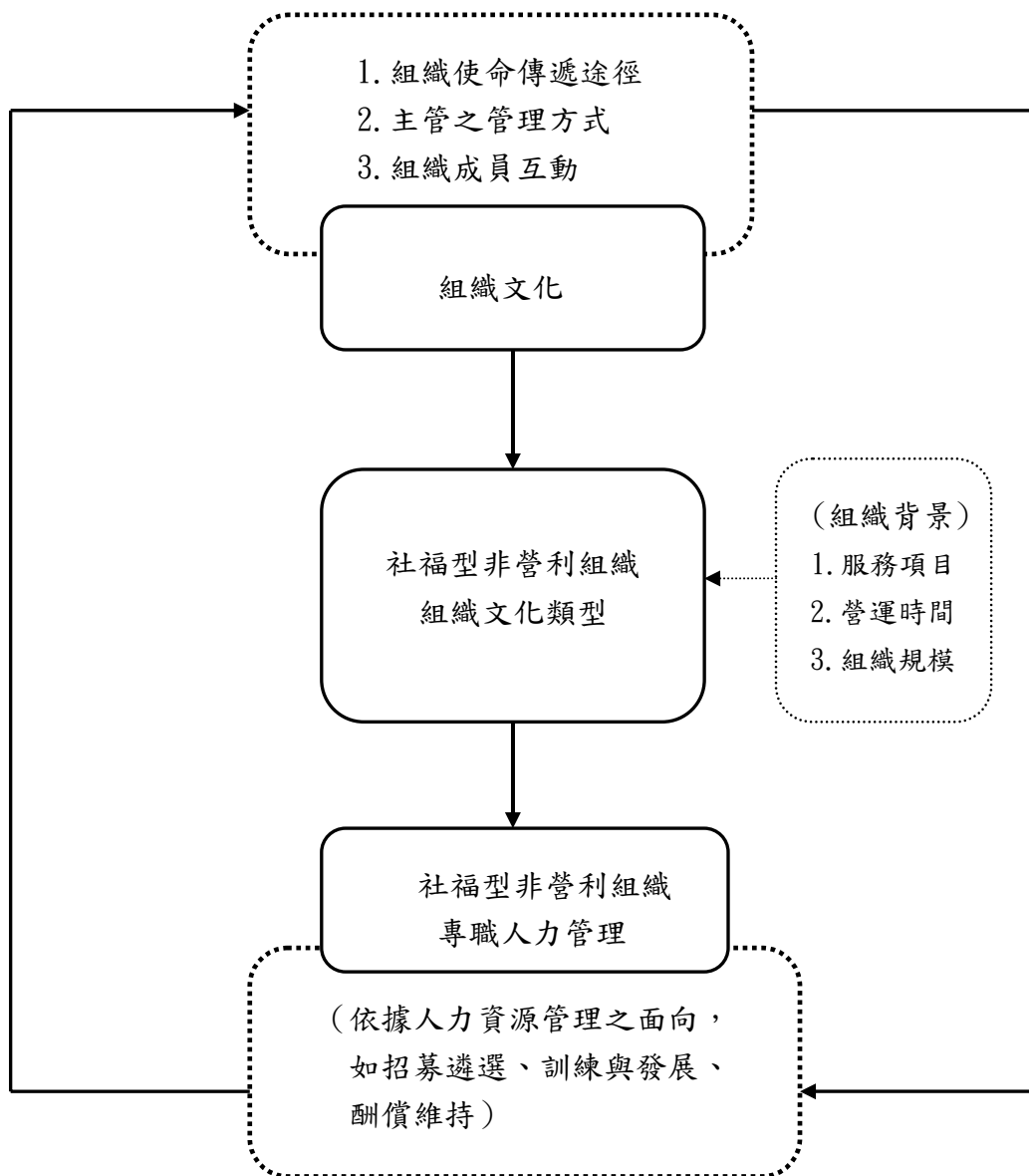


圖 2-2：研究架構圖

資料來源：作者自

### 第三章 社福型非營利組織之現況與個案介紹

#### 第一節 社福型非營利組織之現況

由於非營利組織的使命 明組織自身的主要功能、促發組織成員或捐贈者的行為動機以及對於組織服務過程的評估 (Oster, 1995: 22)。組織的相關活動皆依使命而來，可以用為辨識組織的特徵，事實上，當人們想要對一個非營利組織瞭解時，泰半從其組織的成立宗旨、目的事業、服務項目等幾方面來著手。

一般而言，社福型非營利組織以財團法人基金會型態較為常見，由於台灣的社福型非營利組織的服務對象種類多元且數量可觀，因之，通常以其提供服務對象的類別來細分 (林淑馨, 2008: 343-344)。通常，社福型非營利組織被視為提供慈善事業與社會服務的非營利性機構。

隨著時代、環境的變遷，對於「慈善事業」一詞的理解已逐漸改變，從早期最主要的活動，如救災扶 危、宏揚宗教信仰、促進教育發展、對社會有益的事，現今已擴展其範 疇至社會 (區) 照顧、解決失業問題、醫療衛生服務、改善種族與民族問題、環境保護等方面。可知，傳統的慈善濟 助服務，歷經時間遞 延，已開始與現今社會繁瑣與多元的社會福利服務相連結 (邱瑜瑾, 2006: 311-312; 張君怡, 2009: 64)， 形成社福型非營利組織在現代社會中所面臨之概況。

若從實證資料來瞭解，聯合勸募協會<sup>7</sup>在 2010 年的服務成果表示，藉由協助 457 家社會福利機構，將有 590 件助人方案持續在台灣各地推行，提供服務的對象，依數量與金額 注多 排序，包括：身心障 礙、家庭、青少年、老人、社區居民、兒童、組織專業、婦女、原住民、受 害人、藥 癮者、遊民、勞工等 13 大類別。透過前述的服務情況描 述，可 見社福型非營利組織在現今社會生活裡，實際遇到的需求與問題以及提供服務的樣態。另外，學者 Hafford\_ Letchfield (轉引自黃源協, 2008: 128) 認為，提供社會服務的組織，需能隨著社經環境所帶來的影響，發展組織自身的能力以回應社會環境中的新角色與挑戰。這些都將對社福型非營利組織的服務項目、活動方式、經營管理等不同面向帶來新的影響。

<sup>7</sup>全名為「中華社會福利聯合勸募協會」，係一 介組織及專責募款的機構，透過集結社會資源，統籌分配給需要的社福團體，使其得以專心推展服務計畫，而社會大眾也可免於重複募款的幹 擾。資料來源：<http://www.unitedway.org.tw/aboutus/vision.aspx>，檢閱日期：2011/09/20。

## 第二節 本研究個案介紹

承接本文第一章第三節所述，作者以立意取樣的方式選取符合本研究旨趣的對象。首先，從財團法人主管機關網站獲取樣本，篩選出本研究範圍「社福型非營利組織」，即成立宗旨、組織目標與服務項目以提供社會福利相關服務為主之非營利組織。其次，依照研究對象的組織規模、營運時間選出研究對象，再者，從研究對象中，按組織使命、組織規模及營運時間選出本研究個案，即為後續要介紹之訪談對象。

根據不同規模及營運時間之社福型非營利組織，分為小、中、大、超大型組織，欲探討組織文化的差異對於社福型非營利組織專職人力管理在認知及作法之影響。在後續就訪談對象之介紹項目，依序按照組織的成立緣起、組織使命與目標、組織架構、服務項目、專職人力、年度活動（重要、例行或經常性）等內容進行，俾對本研究個案有一系統的瞭解。

### 壹、水源地文教基金會

#### 一、成立緣起

有感於解嚴後的臺灣社會充滿了一股 揚的生命力，經濟成長帶來豐 的物質享受，相對在社會價值的關懷卻仍有待著墨，因此，本著對鄉土人文的關懷與對這片土地的回饋，在 1998 年 5 月，一個在地的、鄉土的「水源地文教基金會」登記成立。

#### 二、組織使命與目標

「土地是我們的母親，水源使土地的生命成長、 。我們取之大地，也要記得回饋大地，為我們日漸流失的土地資源療傷止 ，為我們的心 改革注入清流」為該基金會成立的宗旨。依據組織使命，提供社會福利服務、弱勢族群關懷、以及社會教育與文化之活動、培育種 志工等。

#### 三、服務項目

基金會提供社會服務、弱勢族群關懷以及文教宣導等規劃性工作，透過社會工作及資源連結過程，階段性承辦青輔會中部青年志工中心、原民會台中和平鄉原住民家庭暨婦女服務中心，提供服務於台中太平市頭 社區、原住民松鶴部落

、及台中市北區水源地社區。

表 3-1：水源地基金會之服務項目

服務項目	服務內容	服務據點/區域
弱勢族群社會服務工作	諮詢服務、個案管理與轉介、家庭社會工作、婦女社會工作、推展原住民志願服務、建立部落資源網絡、急難救助等	台中和平鄉原住民家庭暨婦女服務中心
	弱勢家庭兒童課後照顧	台中市北區水源地社區
老人關懷訪視	在社區關懷據點訪視社區老人	台中市北區水源地社區 台中縣太平頭 社區
青年參與志願服務	透過擔任青輔會「台中市青年志工中心」平台，推廣青年人以實際成為志工行動參與及關懷社會	台中地區
社區文化產業	推展對於台中水源地社區以及太平市之文化產業認識	台中水源地社區 太平市深度旅遊服務中心
文教宣導、研習培訓	終身教育學習列車、區文史導覽	台中水源地社區

資料來源：作者整理自水源地基金會網站

(<http://www.youngwater.org.tw/page1.aspx?no=227239>，檢閱日期：2011/10/24)

#### 四、專職人力

目前基金會之專職人員共有 13 位，為該組織推展前述服務內容之主要工作人力。專職人員包括社工、行政人員，其中以社工人員居多。

#### 五、年度活動（重要、例行或經常性）

常態性的活動多為課程、會議、方案活動之類型呈現，如偏遠小學課輔營、親子體驗營、社區生態體驗營、青年志工訓練課程與聯繫會議等。

## 貳、龍眼林社會福利慈善事業基金會

### 一、成立緣起

這是一個從 災後重建而開始的「感恩惜福」理念轉化為建立具體的基金會之行動，十多年前 921 地震造成中寮鄉的 害，位於其中的龍眼林社區在重建過程中， 受多方的關懷與協助，使社區居民感到社會溫暖，也體會到社區工作之重要性，因之，先在北中寮成立社團法人龍眼林福利協會，致力於社區照顧服務與產業發展，後在 2006 年正式完成「龍眼林社會福利慈善事業基金會」立案，並延伸在中彰投地區提供弱勢關懷服務。

### 二、組織使命與目標

「龍眼林」 持「感恩惜福、樂善共助」之成立宗旨，以推動社會福利慈善事業為目的，視「扶老助幼、照顧弱勢，共同營造愛的社區與祥和社會」為任務。

### 三、組織架構圖

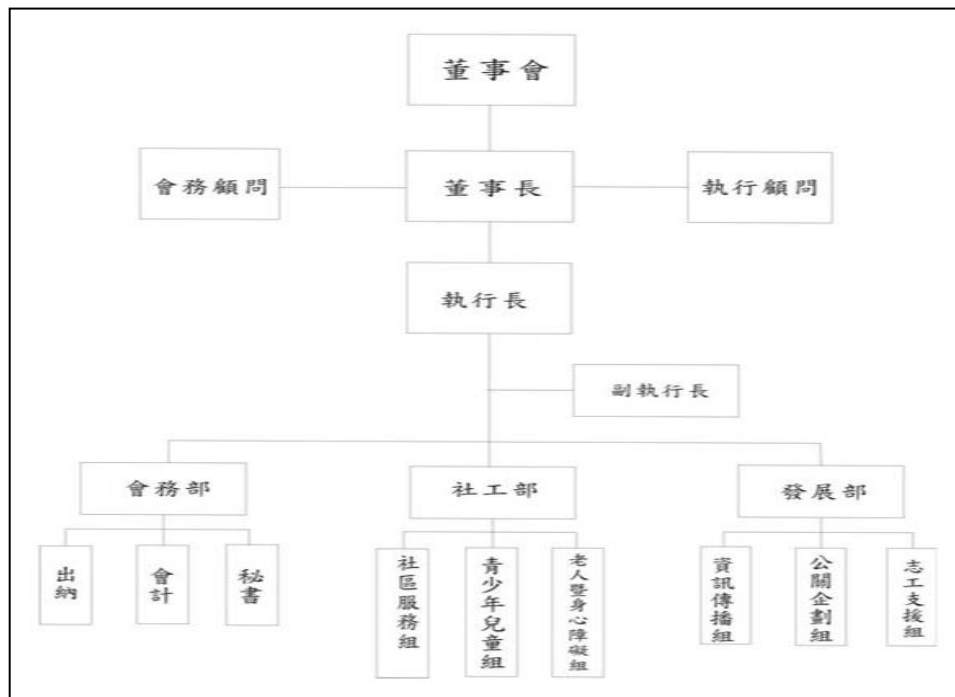


圖 3-1：龍眼林基金會組織架構圖

資料來源：龍眼林基金會網站

(<http://www.lon.org.tw/Foundation2.asp?t=Foundation>，檢閱日期：2011/10/21)



#### 四、服務項目

目前，主要服務有三大類項：兒童暨青少年福利服務、老人暨身心障 者服務、家庭與社區服務。各項服務內容如下表 3-2：

表 3-2：龍眼林基金會之服務項目

服務項目	服務內容	服務地區
兒童暨青少年福利服務	兒童、青少年監護歸屬調查	台中地區、彰化、南投
	高風險家庭關懷與輔導	台中地區
	中途輟學、失 家或 犯兒童少年外展服務	台中地區
	收出養訪視調查	台中地區、彰化、南投
	失學、助學輔導	台中地區、彰化
老人暨身心障 者服務	失能老人暨身心障 者臨時暨短期托育	子、大雅、神岡、里
	失能老人暨身心障 者居家服務	子、大雅、神岡、里
	老人暨身心障 者送餐服務	大里、 峰、太平、日
家庭與社區服務	社區調查與危機家庭輔導計畫	台中地區
	弱家庭生活扶助與輔導、急難救助	台中地區、彰化
	尚青（初入街頭， 無助者） 街友照顧與中途之家（籌備中）	台中市

資料來源：作者整理自龍眼林基金會網站  
 (<http://www.lon.org.tw/fuwu1.asp?t=fuwu>，檢閱日期：2011/10/ 21)

#### 五、專職人力

目前專職人員共有 30 位，包含行政人員、社工人員。其中，從事社工服務的專職人員泰半為社工相關科系（所）畢業，為該基金會提供社會服務輸送工作的主要人力，員額的編制依據服務項目來分組，不同組別的辦公室就近置於服務據點區域，未在集中在同一 域。

#### 六、年度活動（重要、例行或經常性）

有關社工專業之方案或團體活動，多半為服務對象舉辦。就基金會專職人員而言，每月定期的員工會議為重要事宜佈達及工作協調等，此外，每年亦有全會

員工之共識營、尾牙以及不定期的員工餐 或共同活動等。

## 參、老五老基金會

### 一、成立緣起

老五老基金會成立於1997年，基於老 老以及人之老之理想，期能發揚人類自助互助之美德，營造安和樂利之高齡化社會，倡導五老生活及互助觀念的實。

### 二、組織使命與目標

「愈老活得愈好」、「社區可以提供溫馨互助的照顧網絡」是該會兩大組織使命。依據組織使命，透過五個理念來推展服務，即倡導人於老年時若有『五『老』』，就能有品質與尊嚴的晚年生活，這「五『老』」包括：

- 1、稱心的「老身」即健康的身體；
- 2、安心的「老本」即適當的財富；
- 3、放心的「老居」即無障 的生活環境；
- 4、知心的「老伴」即和諧的家庭生活；
- 5、歡心的「老友」即豐富的人際關係。

透過口 點出老五老基金會關注社區老人之日常居家生活與身心健康維護。

### 三、組織架構圖

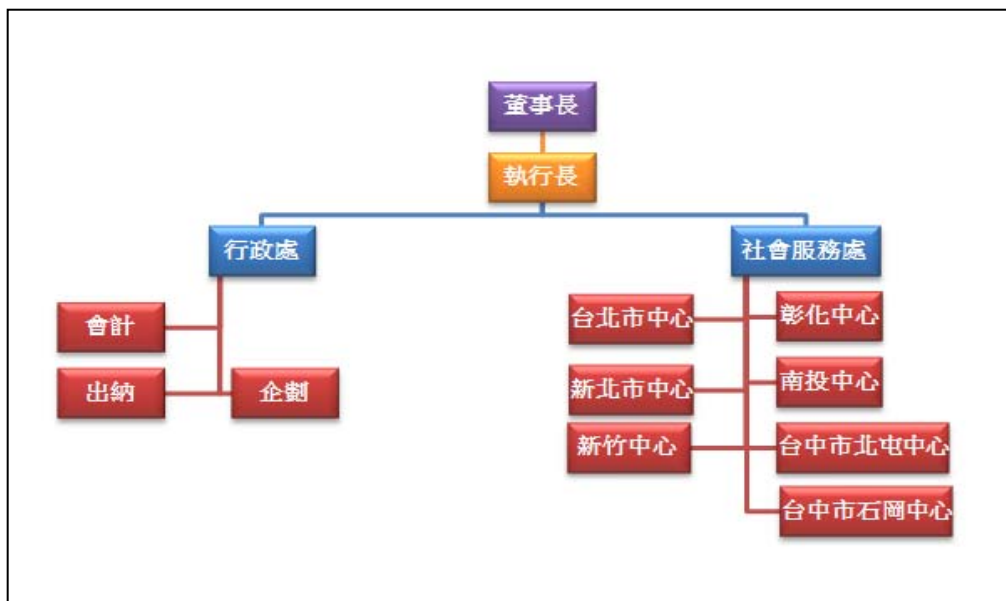


圖 3-2：老五老基金會組織架構圖

資料來源：老五老基金會網站

(<http://www.ofo.org.tw/modules/tadnews/page.php?nsn=282>，檢閱日期：2011/10/21)

四、服務項目

基金會之主要服務對象為社區老人，如獨居、失能、中低收入戶以及未符政府補助的邊緣老人，服務方式與內容藉由居家服務員、志工、社工遞送，提供居家服務溫馨送餐、日間照顧、老人關懷、電話問安、保健服務、福利諮詢、老五老健康站、家庭托顧等服務。服務區域涵擴全省七個區域：新北市、臺北市、新、台中石崗、台中北屯、彰化、南投等，如下表 3-3。

表 3-3：老五老基金會各中心服務項目

中心	獨居老人			失能老人				健康老人				服務地區
	送餐服務	關懷訪視	電話問安	居家服務	日間照顧	家庭托顧	交通接送	健康站	長青學苑	老人福利諮詢	其它	
新北市中心	●	●	●	●				●		●		汐止區、深坑區、石碇區、金山區、萬里區
台北市中心		●	●					●	●	●		台北市北投區
新竹中心					●			●		●		新竹市
台中市北屯中心		●	●	●		●		●		●		台中市北屯區
台中市石岡中心	●	●	●	●				●		●	保護追蹤	石岡區、新社區、東勢區、和平區、寶原區
彰化中心	●	●	●	●	●					●		鹿港鎮、福興鄉、和美鎮、線西鄉及伸港鄉
南投中心	●	●	●	●						●		埔里鎮、國姓鄉、魚池鄉及仁愛鄉
備註	含邊緣戶				失智型及溫和型			合據點及社區保健				

資料來源：老五老基金會網站

(<http://www.ofo.org.tw/modules/tadnews/page.php?nsn=285>，檢閱日期：2011/10/21)

五、專職人力

全會之專職工作人員共計 42 位，包括企劃、會計、社工人員、護理師、照顧

服務員等，其中以從事社工服務者居多，分佈於各中心，提供基金會之社會服務予當地社區老人。

#### 六、年度活動（重要、例行或經常性）

在各中心辦理的活動以服務方案活動為主，總會每年皆有例行舉辦的固定活動，如一、二月份適逢春節，「年節關懷老人活動」在除夕夜送年菜給獨居老人，為該會動員人力最多的年度活動之一，以去年（2010年）的除夕活動為例，當天動員全會職工與志工約七、八百人力。其次，三、四月份的「老人體驗營」，係該會大力推動的活動項目，鼓勵參與民眾及會內員工透過各項活動設計和道具，親身體驗當老人的滋味，藉由感同身受的意涵，珍惜與年長者的互動與相處。另外，四~六月期間視況辦理攝影展「攝耆」、「迴攝影展」。再者，暑假期間的重要活動為「祖孫夏令營」強調能「一對一」祖孫參與（例：一位阿公帶一位孫）。最後，十月到年底期間有「耆耆獎」高齡志工選拔。

### 、弘道老人福利基金會

#### 一、成立緣起

弘道老人福利基金會的成立宗旨為聯合眾人用愛心關懷老人，「弘道」意指弘揚孝道。該會描寫老人心情的一段話：

「如果，每天可以不必種在電視機前面，多好！  
如果，午餐晚餐能有暖呼呼的餐吃，多好！  
如果，地震風時子女記得電話關心，多好！  
如果，有人能幫雙跑不動的我拿藥，多好！  
如果，老人夢想有人幫忙加油與實現，多好！」

根據2010年行政院經建會最新預估，台灣老年人口將於2017年達14%，進入高齡社會；2025年達20%，進入超高齡社會。感受到巨大的人口結構改變，深知老人的事不能等。弘道創會執行長與兩位醫院院長發起認同捐助，在1995年弘道老人福利基金會成立於台中市，因應高齡社會速來臨，擴大服務而於2010年改制為全國性基金會。

#### 二、組織使命與目標

持三大核心價值：「弘揚孝道」、「社區照顧」、「不老夢想」，期讓全國的老人們得到更多的照顧、關懷並得以重現生命價值。

### 三、組織架構圖

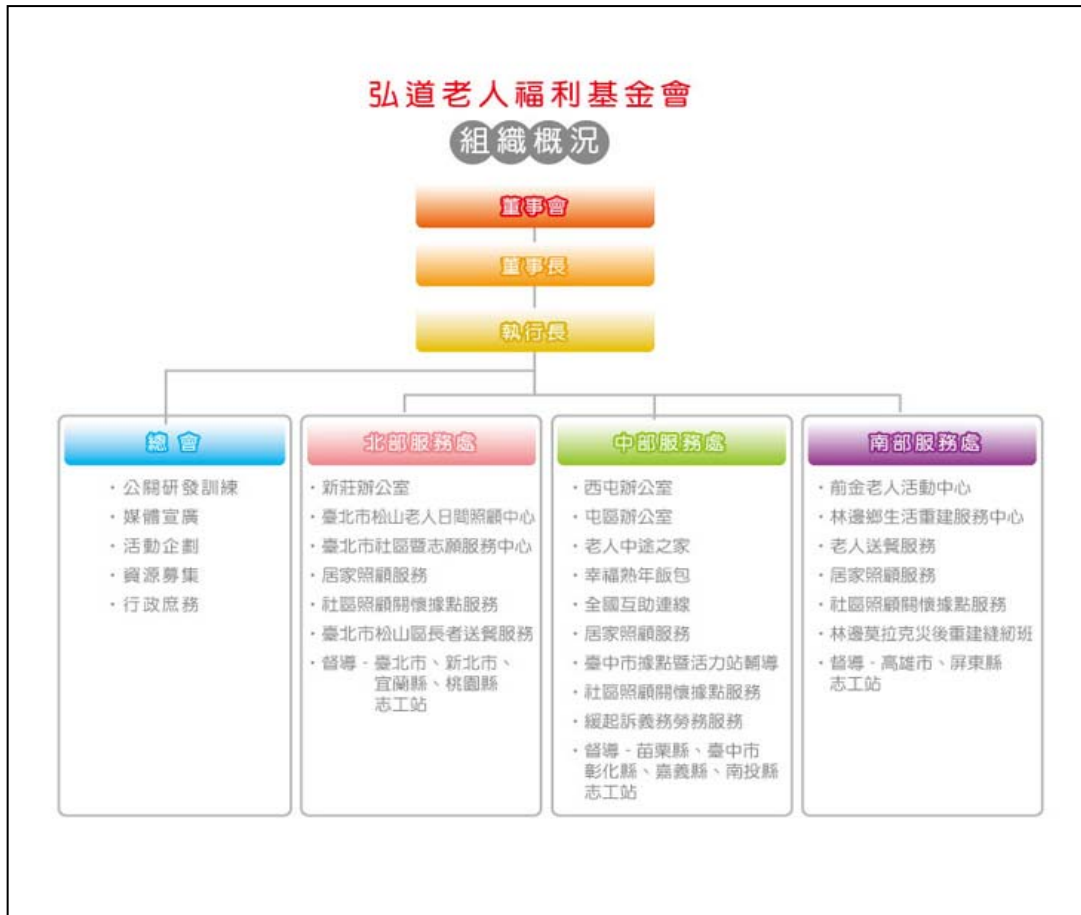


圖 3-3：弘道老人福利基金會組織架構圖

資料來源弘道老人福利基金會網站

([http://www.hondao.org.tw/about.php?i\\_category=34&i\\_id=37](http://www.hondao.org.tw/about.php?i_category=34&i_id=37)，檢閱日期：2011/10/22)

### 四、服務項目

基金會的相關服務依據三大核心價值規劃與推展，如下表 3-4：

表 3-4：弘道老人福利基金會之服務項目

服務之核心價值	意涵	內容
弘揚孝道	聯合眾人用愛心關懷老人，弘揚孝道	全國三代同堂孝親家庭表揚、阿公阿嬤節、全國現代優質孝行 畫比賽、即時 CALL 安心 CALL、 祖心身活-高齡者生活體驗營

表 3-4：弘道老人福利基金會之服務項目（續）

服務之核心價值	意涵	內容
社區照顧	透過「時間 行」概念在社區裡 連人們且彼此幫忙。社區居民透過自己的勞務或知識，提供他人解答或幫助，先存下服務社區的時間，當他們有需要提領的時間亦可提領出來，換取自己需要的服務	居家服務、日間照顧、社區照顧關懷據點、 有 /體能/復健運動班、老人營養方案、老人中途之家（短期收容因 病或意外而失去自我生活能力，需要緊急安置的老人）、成人監護、 起訴義務勞務、國際工作營、老人活動中心
不老夢想	創造長輩的社會參與機會，社區的交流平台並活化社區，讓社會看見阿公阿嬤參與社區活動的生命光 和感動	不老騎士、全國阿公阿嬤健康活力 Show、弘道 球賽、弘道 橋牌賽
<p>●服務據點：在全省共設置北、中、南部三個服務處，各服務處在服務據點皆設置辦公室。</p>		

資料來源：作者整理自弘道老人福利基金會網站

([http://www.hondao.org.tw/service.php?i\\_category=13](http://www.hondao.org.tw/service.php?i_category=13)，檢閱日期：2011/10/22)

### 五、專職人力

目前專職人員約 115 位，職務類型包括行政、企劃、廣宣、社工、護理、照顧服務等，專職工作團隊之成員的平均年齡為 31 歲，其中較特別的是，從事社工服務者並未設限須為社工系畢業，而是依據服務對象及職務需求，藉助適合的專業背景工作者提供創意服務，落實該會「在地扶老，有你真好」的理念。

### 六、年度活動（重要、例行或經常性）

依據服務項目，每年定期辦理方案服務活動，主要受益者為服務對象，在全會員工方面，每年舉行大型活動、共識營。較為特別的是，今年（2011 年）經過員工們商議結果，將本年度大型活動與共識營合併舉辦，即藉由「台北小巨蛋 2011 全國阿公阿嬤健康活力秀—全國總決賽」，全體員工共同致力籌劃、擔任現場工作人員等，一方面凝聚共識，另一方面完成工作任務。

## 伍、台灣兒童暨家庭扶助基金會

### 一、成立緣起

1937年，在中國華北一個小鎮上，傳教士卡維特·克拉克博士(J. Calvitt Clarke)正思索著如何為戰亂中的苦難災民盡些心力時，發現在路旁的一具女嬰，她重傷的嬰孩，聽到微弱的嬰孩哭聲，卡維特將這奄奄一息的小生命緊急送醫救治後抱回家照顧。自此，救助傷殘、孤兒和流離失所的兒童成為這位傳教師的首要任務，他的家變成一所兒童院，此為家扶基金會兒童扶助工作的起點。家扶基金會是一個關懷弱勢兒童及其家庭的國際性非營利組織，從早期接受國外資助，到1985年成為自給自足的兒童福利機構並更名為「台灣兒童暨家庭扶助基金會」(簡稱家扶基金會，TFCF)成為自給自足的兒童福利機構。

### 二、組織使命與目標

家扶基金會秉持著「及時的幫助、溫暖的關懷、基督的愛心、社工的專業」之服務精神，提供弱勢兒童、少年及家庭之協助服務。

### 三、組織架構圖

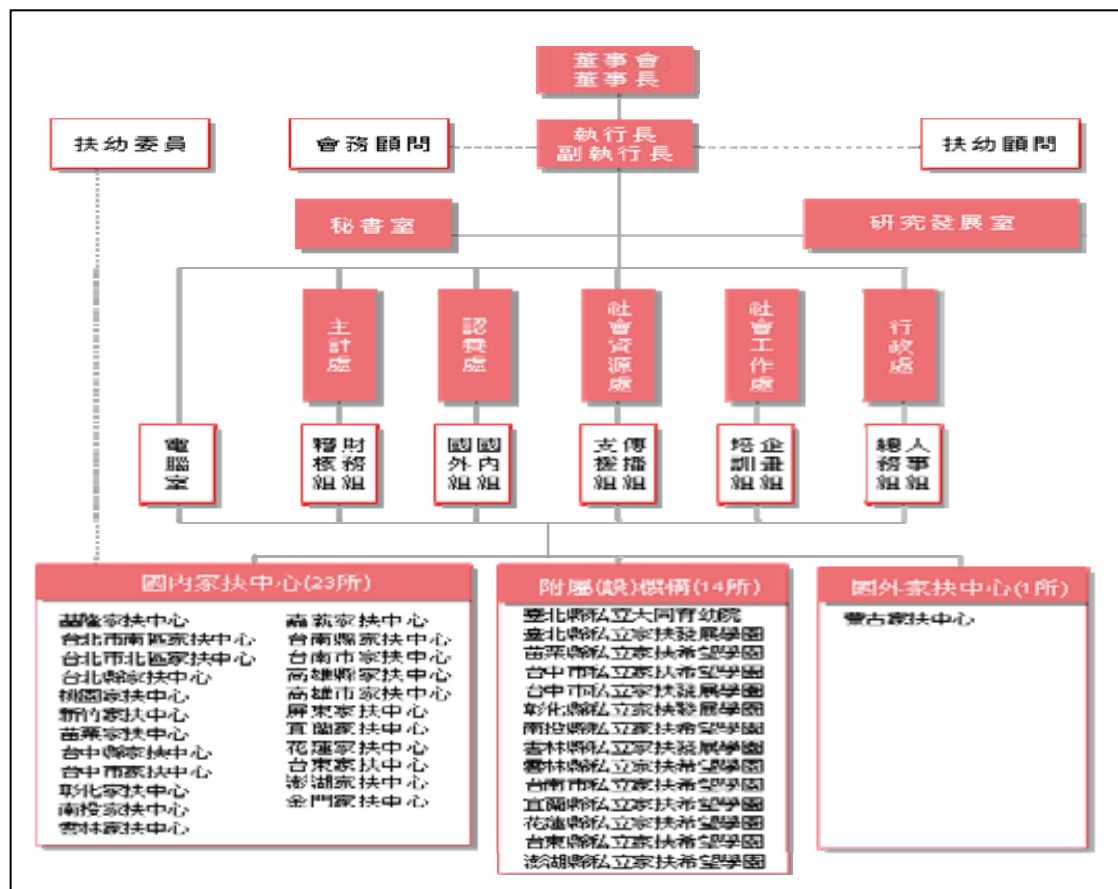


圖 3-4：台灣兒童暨家庭扶助基金會組織架構圖

資料來源：台灣兒童暨家庭扶助基金會網站

(<http://www.ccf.org.tw/01about/03.htm>，檢閱日期：2011/10/22)

#### 四、服務項目

基金會之服務據點、服務型態與對象以及服務內容，歸納如下表 3-5：

表 3-5：台灣兒童暨家庭扶助基金會之服務項目

服務據點	服務型態/對象	服務內容
<ul style="list-style-type: none"> <li>●全國：</li> <li>23 個家扶中心</li> <li>29 個服務處</li> <li>14 所附屬機構－希望學園(受、不、非行兒少安置所)</li> <li>●國外：</li> <li>家扶中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●模式：從單純的經濟扶助轉向專業性的社會工作</li> <li>●對象： 困家庭的兒童生活扶助、保護受 及有特殊需求的兒童</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>困兒童及少年家庭扶助</li> <li>兒童少年保護</li> <li>兒童少年家庭寄養</li> <li>中途輟學學生輔導</li> <li>家庭托育服務</li> <li>發展 兒童</li> <li>早期療育</li> <li>高風險家庭關懷</li> <li>懷輔導處遇</li> <li>不 兒童少年安置</li> </ul>

資料來源：作者整理自台灣兒童暨家庭扶助基金會網站

(<http://www.ccf.org.tw/02service/00.htm>，檢閱日期：2011/10/22)

#### 五、專職人力

從家扶基金會2010年報<sup>8</sup>得知，在2010年度共有1,170名員工，分佈在全國各縣市家扶中心，以下分為幾個面來看：

- 1、性別：女性員工有925人，佔員工總數的79.1%；男性員工有245人，佔20.9%。
- 2、人力組成：
  - (1) 基金會提供多項專業服務，如 困弱勢家庭兒童扶助及受 兒童保護服務、包括家庭寄養、發展 兒童早期療育、不 兒童少年安置…等，故投入直接服務的社工專業人力即有772人，約佔66.0%。
  - (2) 教保專業人力有98人，約佔8.4%。
  - (3) 分科專業人力（行銷、公關、財務、人資、研發等）則有55人，約

<sup>8</sup> 資料來源：<http://www.ccf.org.tw/img/05/2010/108.pdf>，檢閱日期：2011/10/22。



佔4.7%。

(4)其他行政人員(會計、出納、事務員、廚工等)有245人,約佔20.9%。

從前述資料得知,社工專業人力之數量,佔該基金會專職人力比例最高,此結果顯示,在專職人員當中,以社會工作者人數最多。

### 3、專業職能：

(1) 社工取得證照：至2010年底,已有171人取得社工師執照,1人 有心理師執照,佔社工員總數的23.5%。

(2) 學歷：高中職畢業及以下者之人數為81人,佔6.9%；專科畢業人數為117人,佔10.0%；大學畢業人數為866人,佔74.0%；碩士畢業人數為106人,佔9.1%。

(3) 在職進修：目前有將近50名員工於國內各大學進修碩、博士學位。

### 六、年度活動(重要、例行或經常性)

整體而言,基金會每年固定或經常性活動以專案服務方案活動為主軸。在針對專職人力方面的活動,較具特色的是員工培訓<sup>9</sup>之相關活動,如職前訓練、行政人員訓練、基本訓練、方案訓練、督導訓練、主管會議與訓練、專題、國外訓練及國際研討會等。在2010年較為特別的有二：一項為重新啟動已中斷2年的美國紐約大學專題訓練,共有25位員工參加為期3週112小時的訓練課程,並在當地實務機構交流,另一項為台灣IBM公司公益服務提供的合作單位,提供該會28名專員「專案管理訓練」。

---

<sup>9</sup>資料來源：家扶基金會 2010 年報,網站：<http://www.ccf.org.tw/img/05/2010/106.pdf>,檢閱日期：2011/10/24。

## 第四章 社福型非營利組織的組織文化對專職人力管理 影響之實證分析

本章的主要內容係作者透過與社福型非營利組織的主管們深度訪談並歸納整理分析之實證資料，藉此瞭解在社福型非營利組織中，組織文化對專職人力管理之實務作法。

本研究以組織文化觀點探討對社福型非營利組織專職人力管理之影響，因此在第一節的內容依據組織文化之分析指標，如組織使命傳遞途徑、主管的管理方式、組織成員互動關係等三方面之訪談內容，歸納整理出受訪社福型非營利組織的組織文化。由於組織文化為成員共享的價值與理念，且對於專職人力管理策略的認知與作法產生影響，而透過人力資源的管理行為也將傳遞與維護組織文化的核心價值。在第二節中，作者根據人力資源管理的觀察面向，如招募遴選、訓練與發展、酬償維持等之訪談內容，歸納整理得知受訪社福型非營利組織的專職人力管理實務作法。最後，在第三節裡，將前述二節的內容作一整理，以透過實證分析以瞭解組織文化對於社福型非營利組織專職人力管理之影響。

以下作者整理本研究訪談對象之相關資訊，包括受訪單位名稱及代、受訪者職稱、訪談日期暨時間，如下表 4-1：

表 4-1：本研究訪談對象之相關資訊

代	受訪單位名稱	受訪者職稱	訪談日期
A01	老五老基金會	主任	2011/08/29
A02	台灣兒童暨家庭扶助 扶助基金會	處長	2011/09/01
A03	水源地文教基金會	督導	2011/09/06
A04	龍眼林社會福利 慈善事業基金會	主任	2011/09/15
A05	弘道老人福利基金會	執行長	2011/09/29

資料來源：作者自行整理

## 第一節 社福型非營利組織的組織文化

組織文化源起於組織使命，為組織成員之共享價值觀。在本節中，主要透過訪談實證內容之整理得知受訪社福型非營利組織的組織文化特徵，從觀察組織文化的幾個面向，如組織使命的傳遞途徑、主管的管理方式、員工互動與關係等進行瞭解。以下將受訪機構之組織文化內涵整理說明：

### 壹、組織使命的傳遞途徑

#### 一、在甄選新員工之面談過程傳遞組織使命

關於組織如何吸引與選擇「自己想要的員工」，有受訪組織的主管表示，在一開始選擇工作夥伴時就會將組織的使命清楚地告訴對方，一方面藉此瞭解應徵者對於組織使命的認同程度，另一方面在甄選過程中，會透過接觸欲加入組織者之機會傳遞組織使命，藉以對組織有興趣者之認同。

「通常我們在面試的時候，都會先問他們瞭不瞭解基金會在做什麼？一方面我們要篩人，也要讓他瞭解我們，然後告訴他們我們基金會的一些工作內容…」(A03)

「…成立一個基金會的很重要的一個用意也是希望做些回饋，所以我們一開始、一進來都會有、至少到目前為止都是這樣告訴別人，包括告訴我們自己的員工，就是說我們是一個當初拿了人家很多恩惠的社區，現在呢、我們稍微有點能力，最重要的是我們希望能在這塊能夠繼續做點事情…」(A04)

#### 二、調查員工瞭解狀況並藉由教育訓練強化成員對使命之認同

部分受訪者表示，從新員工加入後，就開始採取不同階段的教育訓練，使新進員工對於使命的理解與認同更加深刻；亦有組織透過會內的調查先初步評估組織成員對於組織使命的認知概況，接續再規劃安排適合的訓練方式與內容強化組織成員的認同。

「組織使命喔…這麼大的一個組織…中間就是有一些人員的消長嘛，有些人離開、有些人進來…我們要去傳遞這個我們所謂的組織文化也好啦，就是說像我們常講說我們『\*\*』精神，我想可能主要是透過幾個途徑，在我們這邊來講，就第一個…透過那個教育訓練，那『\*\*』的教育訓練應

該算是蠻有制度的啦，就是說從人員一進來我們就有所謂的職前訓練…較大的重點，就是說去傳遞組織是怎麼開始、然後組織的一些比較精神層次的東西，然後守則啦、然後宗旨啦，或說那些什麼我們認為『\*\*』人應該有的態度，然後一種社工的精神…」(A02)

「…我們幾年前有做過一個調查、我們自己會內，就說：為什麼要來『\*\*』？其實很多人、有七成的同事是因為跟老人有一些特別的相處經驗，特別是跟自己的阿公阿嬤，所以都會覺得、可能是跟阿公阿嬤感情特別好，所以他們會覺得做老人社會福利很有興趣這樣，我們覺得還蠻高比例的同事是這樣進來的，那另外一方面，是我們…的訓練，還有就是後來我們有不少同事是實習生，就在實習後就繼續留下來工作，這個部份也是一個、或說是當志工，欸當志工跟實習生的不少，其實我們現在可能有蠻多都是之前有參與過『\*\*』的活動的，沒有真正統計啦，不過我想四五成說不定真的。」(A05)

### **三、透過實務工作使組織成員親身體會使命之內涵**

有組織認為透過直接主管在實務工作中帶領組織成員，可以具體地示範、增強組織成員對組織使命的瞭解並可凝聚共識，成員歷經參與組織事務和實務工作後更能領會與內化使命的內涵，受訪者認為此做法具有實質意義與效果。

「…各中心慢慢穩定後，各中心開始有督導，我們開始有個很強的共識，再由督導去傳達給他們帶的社工員、跟他們建立凝聚，我覺得督導是我們很重要的人力資源，因為督導對這個組織很有共識的話，他下面帶的社工員就很容易被感染…」(A01)

「在進來的時候，就接觸我們很多的業務，因為我們基金會接了滿多的方案，那他可能要每個方案都要接觸，慢慢的在工作的過程裡面討論哪，或者工作會議方面去讓他瞭解。」(A03)

「…用口頭、教育訓練方式談的，但是其實我們鼓勵有很多會務的學習，特別像是我們行政部門…」(A05)

### **四、正式的制度規範為所有組織成員 行**

相較於其他受訪組織，規模較大的社福組織會採取正式制度途徑來確保組織使命與組織文化傳承的一致性。

「…因為我想組織很大喔，因為有 50 個辦公室，那必須用一套比較制度化的東西去確保，去確

保那種工作規範有去被傳遞，而不是說會隨著不同的主管的帶領模式，會有不同的方式。」(A02)

## 五、主管在開會時 示與強調使命

在組織內部的會議裡，主管主持會議時，透過不斷地溝通協調來凝聚共識，亦即以直接 釋的方式來對成員 示與強調組織使命與核心價值。

「…現在我們一直在制度的建構，過程裏面，而且也是我們的督導、我們的主管團隊在一起去建構的嘛，所以我覺得在那建構的過程裏面，我們也是在作共識凝聚，因為我們是共同討論出來的，不是我主任說的算還是執行長說了算，而是在各中心的督導一起回來，那我們一起共同討論出來的行政制度啊，怎麼樣的一個流程是夠好的，因為這是現階段一個還蠻重要的部份。」(A01)

「…開會呀！我們開會的時候執行長最愛說…啊其實工作手冊上也有，不過其實手冊很少有人去看啦，一般還是執行長開會的時候比較會強調。」(A04)

## 六、主管透過日常非正式的談話傳達組織的使命與核心價值

受訪組織的主管歷經與組織共生共榮的過程，對於組織使命與目標以及未來方向有更清晰的 圖，將自身的經歷在日常談話中告訴員工。

「…啊我算是雜唸型的，啊所以我都會跟、同事大概都知道，平常我就會閒聊…我有跟他們講過…在思考這件事情…幫這個基金會打算它的未來，開始願意相信說這個基金會是有未來的，那最重要的是要有我們這群人…」(A04)

## 貳、主管的管理方式

### 一、透過與員工的溝通途徑

從受訪者的經驗顯示，在主管與員工之間的溝通內容，泰半以如何凝聚團隊共識、順利完成工作目標為主，採取的途徑包括：正式、定期的方式，如定期的會議、個別督導、工作會報；其次，在實務工作過程中，針對實際發生的問題與工作情境進行較具體的溝通與討論；再者，也透過非正式的日常談話與員工溝通。整體而言，受訪者與員工之溝通，兼重正式與非正式的管道，較為特別的是，透過實務工作及問題情境即時溝通討論，尋找解決問題方案。

## **(一) 定期會議、工作會報或個別督導**

通常在團隊中的定期會議、工作會報與個別督導，為受訪組織之主管與員工間例行性且正式的溝通方式。

「因為我們會有定期的會議，每個月至少一次督導會議，也有類似主管會議這樣，因為在這個會議裏面就是…一直在建構，我們現在 40 幾個社工，一定要很多的規範，因為每個人標準和想法都不一樣，不是你講好就好，我跟你講好的，別人是怎麼想的？所以變成那個制度是最重要的，現在我們一直在制度的建構過程…是我們的督導、主管團隊在一起…在過程裏面，我們也是在作共識凝聚，因為我們是共同討論出來的，不是我主任說的算還是執行長說了算，而是在各中心的督導一起回來，那我們一起共同討論…怎麼樣的一個流程是夠好的…這是現階段一個還蠻重要的部份…我們非常非常重視團隊…」(A01)

「個督是需要的…再來就是工作會報，就是在開會的時候，覺得有些不 ok 的地方提出來，然後再來就是在方案討論時…」(A03)

「我開會會去談，我習慣會有一個、我會在整個會議裏面，我們大家都知道那是個正式的場合，一旦我在會議裏面宣佈的事情，就幾乎是一個我非常重視而且正式的決定。」(A04)

## **(二) 藉由共同檢視工作進度與問題，使溝通內容與方式更具體且聚焦**

受訪者表示，經常會在成員籌備活動或推動社會服務工作過程中，就員工主動提出或受訪主管發現的相關問題進行溝通、協調，經由討論交換意見並獲得共識，一方面可以協助員工「在做中學」，另一方面亦可促使組織所提供的服務工作與方案活動能夠順利進行。另外，也有受訪者運用教導孩子的道理與方法，透過當下情境，把握即時溝通機會。

「…其實我們的工作喔，都已經很常態化了…制度化了…不用說特別要去教什麼，我是花比較多時間去瞭解就是他們在工作上…陪伴他們去檢視工作…如何去把、那因為我們在總會嘛，那我們有各地中心彙整的經驗在我們這邊，一個專員他是不是可以去整理這些中心的經驗，然後把那個好的經驗內化整理，然後來跟另外的中心分享…看到他們不足的，然後看到他可以去協助的部份…」(A02)

「…透過活動去執行工作，然後工作進行討論的時候，然後像有時會提出來，如果有同事說我有一些狀況、一些問題…」(A03)

「透過機會教育是很好的方式…有時後藉力使力會是我比較常用的方式…有一些態度的東西，當下需要指正我也會講…跟帶小朋友一樣…」(A05)

### **(三) 透過非正式的談話**

受訪者表示，建立夥伴情誼與日常生活聊天也是非正式溝通的方式之一。

「…我的督導他們都是我的夥伴，對，所以我們在一起的部份我們並沒有很強的層級的關係的那個感覺，我們就像朋友我們就是夥伴，然後只是好像你現在遇到困難找我討論，這樣的感覺，而不是你要向你的上司報告現在發生什麼狀況了，所以其實我的督導都什麼事情都會比較跟我說然後一起討論…」(A01)

「…當然絕對不是說好像我是在會議裡決定，私底下我還是會有很多的協調…所以我都跟、同事大概都知道，平常我就會閒聊…」(A04)

## **二、對員工的工作態度和工作行為要求方面**

受訪主管多認為員工的工作態度十分重要，因此對於員工之工作態度和工作行為皆需要求，通常採用的方式包括：告知工作目標、提醒員工自 並賦予個別督導、選擇適當且有效的時機要求員工調整。

### **(一) 告知工作目標並使其學習負責的工作態度**

受訪者認為，需賦予提供社會服務的專職工作者獨立運作的學習機會，因此，在清楚告知員工工作目標後，要求其能夠對自己的工作流程清楚掌握，表現負責的工作態度。

「我們通常就有一個目標嘛，對不對，他們都很清楚，我想我的任務就是告訴他們目標是什麼…我覺得社工其實也是人、本來就是一個個體，我們都一直很期待社工要有獨立思考，那你就要讓他有這個環境，他會去觀前顧後，用「觀前顧後」來形容比較貼切，不能讓他只是像工廠的一個工人，只會固定做這件事情，我是比較傾向就是說這個業務從案子派進來來到案子 close 掉，整個流程他必須很清楚。」(A04)

「…我覺得我們可以思考就是你必須要把這些可以做到完、啊這個意義要做出來，這個頭先就是希望我們同事要不斷能去、就他要能夠去思考這個價值，那他會思考這個價值的時候，就很多事

情就會很感動。」(A05)

## (二) 提醒員工自 並賦予較高自主性

受訪者認為，員工需能清楚掌握並如期完成自身負責的工作，展現負責的工作態度同時能呈現不錯的工作成果，相對地主管就能放心地賦予較高的自主性。

「我很少去壓迫我們底下的人，連他們上班時間都是自己去決定的，我的領導風格，我覺得我一直逼著你在這裡，可是你的心不在這裡，那沒有用，我情願你、你今天要打訪視記錄，你在辦公室打訪視記錄、在家也是打訪視記錄，如果你告訴我你在家可以打好，那好 OK 你在家裡打好了，對不對，因為我要看的是你這個訪視記錄，你是用心去打的，我不會在意這個。」(A04)

「…你只要自己可負責這個方案，自己找到錢，而且只要不違背「\*\*\*」的宗旨，不違背機構的名聲，只要是為機構好的，你覺得你想做那你就去做，那其實通常我們都會採支持的角度，因為我覺得，哇，督導還是中心都想自己開創新的方案去做，為什麼不要支持他呢？」(A01)

## (三) 主動瞭解員工狀況並告知遊戲規則

有受訪者表示，與員工的互動方式，通常是自己主動去接近員工，因此對於員工的工作或個人狀況有較多瞭解，有助於彼此坦誠相待，且在清楚地告知員工管理方面的規範與期待時員工較能接受。

「我通常在辦公室，我跟我的員工相處，我都比較是走動式的，我不會說坐在我的位子、我的辦公室，等他們來請教你、請示你，我是花比較多的時間都在他們的工作區，然後去瞭解他們現在的工作…」(A02)

「…我們不可在上班時間有很大比例的時間在做一些私事，當然這是不好的，我的意思是說很要緊的事情，然後他不去處理他就會分神…我都寧可給你一小時換你一整天…我會相信就說…員工跟我的信任關係是比較好的，因為他知道我是可以講出來的、不用偷偷摸摸然後不用提心吊膽，那獲得允許就理所當然，說不定獲得一小時，半小時就辦好…那如果我覺得不合適，我也會坦承跟他說…我相信大部分的人他是會吃這一套的人，如果你是這樣的善意管理，他一定會善意回應…」(A02)

「…我覺得我們在這樣的工作場域裡面喔，是不需要一副喔，天威難測的感覺啦，那實在沒那必



要，而且我真的是覺得說像我們主管都是從社工上來的啦…」(A02)

#### **(四) 藉由「機會教育」要求員工調整**

「視況處理、機而為」是部分受訪者傾向用的方式，其認為藉由「機會教育」是實用的方法，但需拿得宜才會達到效果。

「會，因為我覺得這是工作共識，原則上，你看我們的空間，還蠻開放的，如果同事間有一些問題的話我們會交流，那如果覺得不ok的話會找他們個督，就是一起去做個別談。會比較想要瞭解工作狀況，就看到的部份關心他狀況，然後透過個督方式去做。」(A03)

「透過機會教育是很好的方式…有時後藉力使力會是我比較常用的方式，有一些態度的東西，當下需要指正我也會講…跟帶小朋友一樣，你怎麼去融入他、先同理融入他再找適當的機會去說他不要這樣做，比較重要。所以我覺得這個部份，比較會藉著一些例子做一些分享。我覺得要講人家的話，就要有用就講到位，那種功力跟火候都是要練習。」(A05)

#### **(五) 對於無法配合組織規定的員工，通常依機構規定視實際狀況進行相關處理，若仍未見改善，則會請其離職。**

1、受訪者認為，對於工作態度與工作行為無法或不願配合組織規定之員工，所採取的因應措施皆是依照組織規章處理。

「我們會有一個觀察期，也盡可能的去提供一些方式讓他們去成長，可是他如果沒有辦法就換成調整職務…因為這個不能太鄉愿，覺得說沒有人會去做黑臉的時候，其實那個影響的是團隊…但是我們也一再相信說每個人的價值，因為我覺得在NPO裡大多還是比較溫暖，所以有時候這個比較下不了手，啊但是我覺得一切還是以團隊為考量，就說做一個比較均衡的處理。」(A05)

「那你碰到那種白目的喔，那你就是要管理他嘛，要不然你說一個主管，手下管很多人的時候，哪有這麼大的心力，又要做自己的工作又要去管理這麼多人，對不對？我相信一個辦公室裡面，真正需要你去管理只有少數，大部分的人都是在一個常規裡去工作的，尤其在我們社工這個領域，我們的工作是比較強調公益的…正義的…沒有必要去總是用一種防弊的態度在上班…那太辛苦了…」(A02)

「還是有這個輔導，當然不適任這個問題喔，可能會牽涉到主管自己本身，可能管理也比較有瑕

疵啦，你也不能說來自員工單方面的問題，有時候是相處問題，不過當然，就是說一個管理的文化面來講，主管是比較佔優勢啦，所以我們現在會比較小心去處理這種問題，會有這個說像人事部門的介入，我們會把這個處理的時間拖得長一點…若發生比較爭執的問題的時候，我們會有輔導的機制，另外就是我們有人事委員會，就是來討論一些覺得必須用多元標準來考量的事情…」(A02)

2、如經過持續地觀察輔導等協助機制仍未見改善，為維護團隊能夠持續正常地運作，即使在重視關懷價值的社福組織裡，還是會請其離職。

「…其實最容易看出來的就是他無法融入團隊，對，那還有就是他態度，還有就是對這個工作的專業度沒有概念，其實是有的喔…其實我們會給他們時間成長，一定會的、學習時間，可是感覺好像…教了還是教不會，這樣的人我會覺得他不適合，真的。」(A01)

「每一個進來的社工我都跟他說，之前不是你的問題，我比較在意的問題是你沒有心，你如果對這個業務、社會工作都沒有熱情了，那我情願你不要待在這裡了。如果你有熱情你也覺得不錯，可以學，我都說心態對了大概就對一半，剩下的東西只是微調而已啦。」(A04)

「…我們有三個月的試用期，啊我們覺得不適任的我們還是會請他離開啦，老實說，因為不離開的話，我覺得對雙方都不好啦，因為不只是對我們不好，而且對他來說也不公平…」(A01)

### 三、主管作例行決策時，通常考量之因素與方法

在受訪者的實際經驗裡，通常作例行決策時，考量之因素與運用的方法需同時顧及複數層面，可約略分為如下幾方面：

#### (一) 預告並觀察員工的反應後再決定

受訪者表示，會先將待決定的事項與內容告訴員工，聽取員工的意見及初探成員的反應，再視況評估是否需作調整或直接公佈決策的結果。

「我通常都會先告知大家啦，就說會先告訴大家，就說現在有個什麼事情，然後先看大家的反應，啊如果有意見他們會說，我的經驗這樣，就說我習慣詢問，他們習慣有反應，就算他們沒有意見，他們也會表示說那就你決定就好，那我們就是會比較放心…」(A02)

#### (二) 以組織的制度規範為依據，仍將對成員個人的關注納入考量

有受訪者認為，例行的決定通常依據組織的制度為主，特例才需討論，顧及社福組織的助人價值，作決定時致力於維持規範與關懷員工間取得平衡。

「決定喔，其實因為我覺得愈上層就愈會以機構的全面去做考量啦…我覺得需要被討論的通常是特例，那其實有時後我會希望回歸到制度裡面…早期…人少的時後…個案處理…慢慢的人變多…個案處理的次數要減少…如果我們有制訂的部分，那就先會依照制度走，那其實社工本來就是非常人性化喔…覺得制度就是慢慢去堅持啊…我覺得那是不容易的事…我們常常就是說，在那 1 跟 1.2 之間還有很多的 1.1、1.2、1.3，那我們常常也會退一步…」(A01)

### (三) 將決策內容約分為團隊與會務兩部分來思考與整合

受訪者根據自身的經驗表示，與團隊相關的決策多半以「態度」考量為重，亦即決策的結果是否能將公益團體之助人本質與樣態展現出來，而在會務方面，則回歸組織的核心價值來思考，並且期待在決策過程中，組織成員能夠學會做價值思考及判斷。

「呃…決策喔考量，如果說是、我稍微分一下，如果說是團隊的決策、會務的決策，不管分大小事的話，如果分這兩個話，我比較覺得、就說、嗯，在團隊上我自己還是比較看重態度啦…另外一個是會務的發展…其實我覺得公益團體是一個…平臺或橋樑，所以像我們很多的會務的發展、其實、有人常會來跟我要人事規則，我就給他，就是會覺得說沒關係啊…基本上我覺得都會公開欸，當然我覺得不同組織呈現不一樣，但…就以『\*\*』的屬性為例，因為它是一個公益團體，那我覺得就回歸嘛、你要回歸說你存在的價值是在、譬如說就是在助人，這樣很多東西就希望推廣…」(A05)

「…就說一定要去瞭解價值，啊我覺得他們都可以判斷，啊所以「\*\*」的決策不是說一定是主管在作，而是說什麼…對我們服務對象最好的，那都會作為決策的重要關鍵，當然，大家都模稜兩可各有好壞優缺時，主管總是要做最後一個定奪嘛，總是還要有人作決定，那當然主管必須做決定，可是那個過程其實不是一個說由位階高的主管來做決策，我希望大家在這裡做的決策都經過價值觀來判斷、來思考。」(A05)

### (四) 經與成員公開討論取得共識後方作決定

依據受訪者表示，會跟團隊成員共同協商，不論是沒有明確的決策或已有案者，都會經過一起討論來獲得初步想法，在取得共識後才定案。

「…我的督導他們都是我的夥伴…我們是一起的一樣的，那有問題的時後我們共同討論，那你找我的時候我未必能幫你解決問題，可是至少有個人是可以共同討論的，然後可以一起做個簡單的決策，甚至是我們還是沒辦法做決策，那我們在一起找執行長討論在作決策…」(A01)

「…大家一起來討論，你給我個意見，你對這個表格有意見，你告訴我怎麼做比較好，讓大家來討論來決定…我會提出來討論，我一定都已經有我自己的想法了，才會提出來討論，但是我不會馬上說：『欸、這表格改一下嗎？』我很少，我都說：「欸這個表格遇到問題了，那我得建議是這樣，那你們覺得呢？」(A04)

### **(五) 依據職權作決策**

有受訪者表示，在影響會務方面的重大決策都由會長做決定，通常可由受訪者作決策的內容為活動策劃與執行工作項目。另有受訪者認為，主管職級本就被賦予做決定、承擔事情的責任。

「嗯…其實還不見得，因為我的社會經驗沒有很夠，所以很多東西都要請教我們會長。通常我會有這樣一個決定的時候，都是在辦活動的時候當下狀態的決定，至於就是說工作、其他比較具有嚴重影響性的決定是由會長。」(A03)

「…但是有些事情喔…其實這也是信念吧…其實有些事情它是必須要有某一個層級去做那個決定，就說大家會認為說，你這個層級你就去做決定，你不要再來問我了，而且這個本來就是你要負責的事情，你就去負這個責任吧，這有些事情是這樣，但我還是會告知有些什麼事情，就會說我覺得是怎麼樣、我的決定是怎麼樣，總之我是覺得說，那個做決定喔，主管是一定要做決定的啦，我都覺得說主管多領一些錢喔，不是讓你要多做什麼事情喔，就是要來買你做決定、負責任，就買你負責任這件事，所以你就做你負責任這件事吧，啊你做錯了決定你就負起責來吧，你做好了決定榮耀你就先享，這就職場啦…」(A02)

## **、組織成員互動與關係**

### **一、組織經常性活動提升員工對組織的向心力與工作學習**

一般而言，受訪組織經常性活動可分為兩類型：一種為方案活動，即透過各項服務方案活動輸送組織所提供的社會服務，這類型活動通常由社工人員主責；另一種為會內之年度大型活動，通常由全會成員共舉。這兩類皆為組織經常性、固定性之活動。受訪者表示，組織經常性活動對於員工的向心力、工作學習

之影響如下：

### **(一) 彰顯組織成員之團隊合作**

首先，藉由舉辦活動推動及擴展組織提供的服務，其次，實際完成任務需要團隊成員來分工合作，在過程中，成員有機會深刻體會需憑藉團隊的力量，凝聚共識。

「我們一些經常的活動，除了自己工作業務，就是方案性的經常業務會有固定的活動，那我們每年都有一個大型的志工活動，那個大型的活動就是要全部的 worker 一起來出席，然後那時候，最能夠彰顯團隊合作的一個目的。」(A03)

### **(二) 不同部門員工親身體會跨部門之工作，連結成員間工作經驗，促進彼此溝通協調與共識**

跨部門員工為完成共同的活動目標需聚集討論，藉此可增加不同部門員工認識與工作經驗交流，透過共同完成一件工作或活動籌劃建立成員對團隊與組織的歸屬感與同儕情誼，並增進部門間的理解，有助於日後溝通協調與工作配搭。

「…其實總會辦的活動我們都會希望其他中心會來支援，因為每個中心排一兩個人來支援的時候，他們彼此…他們來幫忙，這雖然是重點，可是我們更希望他們得到的是學習，更重要的是情感聯繫…」(A01)

「…他是行政、會計，可是他也可以參加譬如像阿公活力秀的辦理，或者他們也去八八水災…就讓他們實際上有親自的參與，像我們上禮拜大裏剛好國際工作營結束，三、四位同事也就跑去大裏那邊參與，像不老棒球，非主責的同事也都會去，透過自己親自參與，會瞭解說欸我們推這些的意義，因為我們覺得行政部門有時候、沒讓他們去參與第一線的時候，有時候同事、團隊溝通會有落差，可是參加以後很多討論就很容易。這是我們這兩三年來比較、我們是鼓勵，那特別今年有特別鼓勵…我們會有交通費補助…啊一方面是同事自己很愛，呵呵呵，就他們自己都會提啦，啊我們也樂見其成。」(A05)

### **(三) 凝聚全體員工之向心力與員工個人的學習收穫**

針對全體員工所舉辦之年度（一年舉辦一次）大型活動，全會員工聚集在一

起，透過討論、共識、分享、激勵，藉由共同的主題與實際的操作來凝聚成員共享的學習與經驗，不但可增加成員個人的學習收穫，而且在分享討論中，對於使命與目標還能有清晰的認知。

「像我們這次就去小巨蛋啊…因為那天本來就需要幾百位元志工，啊我們的同事優先當志工，到臺北去辦這個活動…九成都要，都說好，都在問他們什麼時候可以排到工作…當初共識營，所謂的共識就是，透過一起去完成小巨蛋這個任務我覺得是最好的實作方式，就不是請人家來什麼帶團體啊或課程，就直接一個很活生生的任務。實我覺得大家是覺得很有意義啦。」(A05)

「我們今年辦了一個共識營，啊我們每年基本上都有一個類似的活動，今年叫共識營，就是大家一起共識，我們就去辦了一個兩天的活動，尾牙是一定會吃的嘛。其實就是我們的激勵…我們的執行長…他會把願景告訴大家…」(A04)

「…其實我們企劃組只有兩個人，可是他們很需要各中心的幫忙，他們擔心說各中心會覺得我自己工作量這麼大了還要來幫你，可是其實慢慢地，在這兩年，我們也彼此互相學習，讓他們很願意來協助總會的活動，過程的原因的並不只是賺到一天的補休，而是他在這個過程裡面，可以看到組織的活力跟他自己的學習…」(A01)

「…隊輔很重要，他們必須告訴成員要這樣做、會遇到什麼樣的事情…會有個後會，讓隊輔看到當天整天發生的狀況然後做改善，我們不作檢討，我們做的是分享還有其他人的回應，還有在這裡面的學習到底是什麼，而且總會也慢慢提提升辦活動的品質，所以其實他們也覺得來參加活動是可以學習很多東西，而且可和其他中心夥伴一起工作…」(A01)

## 二、員工常採用增進彼此凝聚力和提升工作效率之方法

受訪者表示，常會用如下方式來提升工作效率、增進同儕情誼：

### (一) 分享工作經驗與心得並在工作之餘餐

有位受訪者表示，團隊成員不定期地利用下班後或到外地辦活動之餘餐，離開每天的例行工作環境，透過較輕鬆方式增進同事間情誼也交換工作心得。

「這個部份喔，就是彼此同事之間的情誼，我們會聊天哪，有時候會去聚餐，這是私下的部份…大家共用工作環境…上禮拜我們去鹿港辦活動兩天的，就趁著空檔去逛夜市，類似的，就是透過工作中的閒暇時間，再不然，就是慶生會也是一種…」(A03)

## (二) 遇到問題或事務繁多時，互相支持以營造正向的工作氛圍來促進工作效率

受訪者表示，由於組織的服務方案活動多元且頻繁，成員在忙 同時仍需維持一定程度的工作品質，因而發展出一些有趣的方式為自己與同伴紓壓並在工作時獲得樂趣。

「…我們的工作環境絕對不比人家差，因為我們至少整個工作環境是快樂的，你看，大家工作起來是快樂的…能夠互相支持的就這個，我們最常做的就是有人被氣得要死的時候，旁邊的人就幫他出氣、一起說說、心裡就好過一點、說真的。」(A04)

「…紓壓管道喔，每個中心都不同欸…像這個中心的話，他們有很多的社工都很愛大叫啊，他們有時候就講話很大聲哪，笑得很大聲哪，叫得很大聲哪，這樣喊一喊，然後心情就可以很好…然後有時後評鑑完後，督導就帶他們去吃吃飯哪…他們之間也會自己發起…還有像○○中心，他們中午休息一個小時，還可以一起去逛菜市場，順便吃午餐…買很多東西回來…分享一下又可以開始工作了。」(A01)

「…現在是進入、晚上啊都燈火通明就一直在加班，可是我自己昨天在開車回去的時候，就蠻感動的，因為很多壓力在，但是大家都是談笑風生、虧來虧去的，就也是一直工作，還樂在其中…」(A05)

### 三、組織成員有困難時會互相幫助與常採用的方式

從受訪者的共同經驗顯示，幾乎所有受訪組織的團隊成員都會在實務工作中互相學習，而在完成自己分內工作時會彼此幫忙。另外，當成員在面對現實環境的困難與限制感到 時，主管以實際行動來協助他們找出可行的方案且建立團隊成員互助的模式。

#### (一) 透過互相學習與觀摩，在遇到工作 時彼此切磋並找出解決方案

受訪者表示，在團隊成員遇到待處理的工作問題，通常會彼此切磋觀摩、討論可行的解決方案，也會在完成自己的工作後協助其他成員。

「大部分其實是做中學，就邊做邊學，那個其實是最直接的一個幫助，對他們在提醒上，那另外一個是我覺得是團隊的成員、我們會互相學習，那因為團隊的成員很多、我們會辦很多的方案，

會有很多的交流分享，那他們在這個過程，他們看到喔、他可以這樣、他可以那樣，那在作這件事情的時候會有很多思考…討論其實還蠻密切的，他們自己都會、因為我自己在辦公室的時間很短，大概一個禮拜一、兩天吧，就到處跑這樣，啊所以其實他們自己都會有一些討論。」(A05)

「因為我們有這樣的一個空間（指訪談地方，一進門走道左方的兩張併桌），可以在這裡坐一些海報或瑣碎的…有些人會覺得說我的事情目前忙完了，會來幫忙…」(A03)

## **(二) 透過團隊成員相互支持，共同面對現實環境的困難與限制**

依據受訪者表示，因應每年度的機構評鑑使得成員在業務量及身心面臨大壓力，但可藉此學習面對現實環境的問題，並透過團隊成員為共同的目標努力，展現團隊精神因應組織外在的挑戰。

「我們最近才評鑑完…現在整個大環境就是這個樣子。那我們能改變什麼？也不行說實在的，我只有一直安慰他們哪…我都告訴他們，我們現在就像玩了一場遊戲，選擇一場叢林遊戲來玩，今天這場遊戲是你選擇來玩的，你也可以選擇不玩，那既然我們選擇來玩，對不起，它就是有這場遊戲的規則，你必須知道這個遊戲規則，不然你就是 game over，可是它是不是代表整個人生？它是不是代表整個社會？它只代表這個領域的遊戲規則就是這個樣子，那一旦你抽離了，換到另外一個遊戲，它也許又有另外一個遊戲規則在那裡……我們是一個 team、既然是一個 team，就要做出樣子出來，今天你有狀況我挺你，明天他有狀況…我們要去支援他…」(A04)

「嗯，其實就是以現在的評鑑來說吧，我們現在是評鑑的大月…不過，我覺得這也是一個難得、這是一個大家蠻好的團隊的文化，就是大家可以互相幫忙，那我覺得每個人在團隊裡都有自己的…各自有各自的優點…他們會去互相督促：『欸，你那個做好了沒？啊我這個做好了，要不要我幫你做些什麼？』我覺得這其實是很好的，大家會看到彼此需要被幫忙的部份…那當你工作比較快完成時，也比較樂意去幫忙別人，我覺得這是在我們團隊裡這一點我還蠻喜歡的啦…」(A01)



## 第二節 社福型非營利組織專職人力管理之實務作法

根據文獻與理論整理得知，組織在擬定人力資源管理制度時需將組織文化考量在內，由於組織文化為組織中引導與規範成員的力量，對於專職人力管理策略的認知與作法產生影響，而透過人力資源的管理行為也傳遞與維護組織文化的核心價值。本研究以組織文化的觀點來探討對社福型非營利組織專職人力管理之影響。在本節中，希望得知受訪社福型非營利組織專職人力管理之實務作法，因此，根據人力資源管理的幾個面向觀察，如招募遴選、訓練與發展、酬償維持等方面，以下說明受訪機構之專職人力管理整理內容：

### 壹、在招募遴選方面

受訪者表示組織在選才時，對於新進員工之個人特質，普遍認為「態度」最重要，其他如活潑、主動、樂觀、獨立思考能力、有工作或社團經驗、願與人合作等都會納入考量。其次，對於應徵者「是否為社工相關科系」，有兩位受訪者認為不需受此限制，應回到助人服務的初來檢視，另外有一位受訪者認為必須是社工相關科系。再者，有部分應徵者曾為組織的實習生與志工，或曾參與組織舉辦的活動。最後，也有受訪單位的甄選過程是依照一套流程按部就班進行。

#### 一、「願意學習與負責的態度」是最重要的考量條件

受訪者各在自身所屬組織裡擔任中高階主管，根據自身的經驗所累積之觀點，普遍對於新進員工的「態度」重視程度最高。

「其實，態度很重要，但是我覺得態度在面試的時後不容易看到，對，那可能進來的時後再慢慢看吧…比較喜歡活潑一點的特質…其實常在辦活動的時後，工作人員出去被看到的時後…喔~怎麼high 咖這麼多喔！…在服務老人的領域裡面，常常會被認為是一個比較…病厭厭的，相反的，我覺得其實是需要更活潑、更有活力的人來作這個工作…」(A01)

「…其實最容易看出來的，就是他無法融入團隊，對，那還有就是他態度，還有就是對這個工作的專業度沒有概念，其實是有的喔…」(A01)

「…對我來講，你是什麼樣的背景、什麼樣的在學成績，我其實到沒有特別的在意，可是就是態

度，就是面試的態度…態度的觀察就是一個關鍵…有時候我們面試的時間會拉長，有活動會請你來幫忙，再確認一下，是不是我們要找的人…」(A05)

「…重要的是說你的態度、你願意學啊…」(A05)

「特質喔，主動、態度積極，我看重的就是這兩樣…重點是…如果你今天心態對了，那很多事情，很多個案會擺不平嗎？…你會想辦法去找答案，因為你的心很想要去、你在態度上也很想解決這件事情…給你一個方向、一個建議，然後你就可以去迎刃而解了嘛，你會自己去解決問題。」(A04)

## **二、透過實習或活動曾接觸組織者，已有彼此認識與共識的基礎**

依據受訪者表示，有部分應徵者曾擔任組織的實習生、志工，或曾參與組織舉辦的活動，應徵者及選才單位雙方已有初步的認識與瞭解作為選擇的基礎。

「我們有不少同事是實習生，就在實習後就繼續留下來工作…或說是當志工，欸當志工跟實習生的不少，其實我們現在…有蠻多都是之前有參與過『\*\*』的活動的…四、五成說不定真的。」(A05)

## **三、願意與人合作者也為考量的對象**

有受訪者表示，為組織選才時，會尋找願意與現有團隊成員合作，能夠融入組織生活者，較不傾向與只憑自身才幹而單打獨鬥者共識。

「…還有一個部份，我們比較強調的是團隊，我不會去選擇一個能力很強的人進來單打獨鬥，因為我覺得那他是辛苦的，而且團隊也是辛苦的，我會情願選一個中庸的能力的人，可是他是可以跟人家合作的人，他不是能幹的但是不能合作的人，那督導帶起來也會很累…」(A01)

「…沒有跟別人一起工作的經驗，來這邊，你會怎麼知道去如何…就是會沒有一個概念…他會協助其他人，因為我們不希望說你今天來這裡，只做這個工作，其他事的都不瞭解，就是說你在這裡、都要瞭解。那我們最期待的就是進來的人，你對活動都很熟悉，對方案的期待就是說你要能夠和其他人配搭。」(A03)

## **四、對應徵者的資格要求：有受訪者表示組織未設限須為社工相關科系背景者，但也另有受訪者表示，需具社工相關科系背景。**

依據未設限應徵者資格之受訪者表示，在其實務經驗中發現，「願意學習與負責的態度」可以帶來有效的改變，而專業能力的培養事實上可在實務工作中累積，因此應徵者若已具備該職務所需的專長（業）更。另一位受訪者認為，必須社工相關科系，這或許與該組織的業務以承接政府委外社會福利服務方案為主，需要成員具備符合規定的資格有關。

「…我都說你的專業，說實在的，如果不是現在的規定告訴我，要求我們一定要有社工相關科系的，我完全不在乎你有沒有相關科系畢業…當然，它會是一個加分的作用啦，可是問題是，一個新人進來…一個社工系的進來了，我還是得從頭教啊…」(A04)

「…那專業，其實我自己本身有一點跨領域，反正就是學一點，所以我對於你是不是相關科系不是很 care…其實我們現在總會啊，純社工畢業的只有兩個，總會大概有二十多位左右，呵呵，其他也有體育背景的，因為我們有做很多老人健處，還有企管的、還有餐旅的、還有休閒保健科系的。」(A05)

「我還是要先回歸我要辦什麼樣的方案是有意義的，那再去找適當的資源，那另一個我會去說服，像聯勸他早期都是用社工，啊後來我們有用護理的，就是說服成功…像我們由聯勸補助的人員有休保系的、體育系的、還有媒體宣廣的，就是以這個方案的屬性，我用這樣子的背景的人，沒有問題。」(A05)

「因為我覺得實務、專業喔時間花下去就有啦，我覺得專業那種在實務累積是快的，那重要的是說你的態度你願意學啊，而且我有時候發現，那純社工上來喔，受限度很大欸…我覺得反而這樣沒有受過社工訓練的他不會有框架欸，他就會說喔對啊對啊，這是我要服務的對象啊。至少他們在適應上不會覺得，喔，這個對我來講太寬了太跨領域了，…就認為說反正我要服務的對象就是老人，啊我接觸到的、我不懂就去問啊，就是這麼簡單而已。」(A05)

「樂觀，要有自己的想法，然後社工相關科系，特別會去注意過去的社團經驗，這個經驗很重要，你沒有跟別人一起工作的經驗，來這邊，你會怎麼知道去如何…就是會沒有一個概念…」(A03)

## **五、依照組織設計的甄選制度按步就班地進行，選擇符合常態者**

受訪者認為，由於組織徵聘員工制度已經過規劃，只要依照組織的既定程序，在符合資格的應徵者中作篩選即可。

「其實我們講特質喔，講得很容易，然後真的我們就會那麼厲害？！就看到一個人，啊以前都不認識，然後就給他面談十五分鐘、叫他自我介紹，然後你就看到他特質？…在我們這邊就是甄選過程也是有一套流程啦…有心理學上一個學理上的支持，就說有些人在一些特殊，比較不是個人可以掌控的情境時，他會比較流露出他真實的那一面，因為他那時候比較會沒有心力去掩飾啊…在常態中的吧…我覺得我們台灣社工教育的品質還不錯吧，當然有這個學校錄取高分低分之分啦，不過…在這種科系出來的，假設他給我們看的成績都正常的…基本上應該相信說，他在求學的過程都還算正常的…也不需要去應徵的時候去當一個調查員…就相信這些求職者呈現的一些資料。」(A02)

## **貳、在訓練與發展方面**

受訪者認為教育訓練提供組織成員，特別是新進人員，在第一天報到時就開始有系統地認識組織，並由後續在職訓練提昇成員工作所需之本職學能。依據受訪者表示，專職人員的教育訓練內容與方式係根據組織目標與工作需求來進行規劃，通常包括兩個面向，即組織整體的以及各區因地制宜，推行方式可分為：會內自行籌辦或參加外訓（其他組織辦理之訓練）。內容包括：實務工作研討、專業知能訓練、專業工作者成長團體等。

### **一、由專責部門負責規劃及辦理教育訓練相關業務**

依據受訪者表示，組織有專責部門，每年定期規劃員工教育訓練，根據參訓者之回饋問卷，彙整相關意見作為調整與改善之參考依據。

「我們的社工處裡面有個培訓組…專門辦教育訓練的…會根據需求…就是訓練完以後，我們都有回饋表…針對這次的教育訓練…每一個學員…都會填這個表，所以對我們員工來講，他來參加過一次訓練後，他就知道說…訓練結束後的半小時或一小時，我就是要填這個東西…如果有什麼意見，他就會在這個時候填給我們，然後我們的專員以後都會蒐集…會分析…做成一個報告，交給他們的主任然後給處長看，我們會根據這些做調整…」(A02)

「剛講的訓練是總會的…那地方也是辦訓練…我們人這麼多，那個訓練…對他們來講是不夠的，所以我們會從總會編經費，去補助單位在他們自己地方上去辦各種訓練…」(A02)

### **二、從實務工作中磨練與累積專業知識與技能**

受訪者表示，由於實務單位所面臨的狀況，通常十分多元且需即時處理，員工加入組織即需儘早適應及熟悉相關業務，因此，透過直接督導帶領、參閱操作手冊、跨領域的嘗試與學習是最實際訓練方式。

「教育訓練...我們新進的人的訓練就是我們直接督導帶，因為剛進來什麼都不懂，所以由督導帶，先看操作手冊、paper 看完後，督導就帶著你去跑或者由社工帶著你去訪視，這是新人的部份...那我們自己兒少組的部份也會辦...針對我們專業性的東西...」(A04)

「我們現在因為我們在推的是說、第一個，我們現在有個結構性的改變，就是我們不會爲了接政府方案只做政府方案，我們也不會爲了政府的一百萬而只做一百萬，我們通常都做超過，因為我希望以政府方案爲基礎，但是我希望要作到助人徹底或做到更大的一個助人效益...就會跨領域的學習，就透過方案計畫讓他們在實務上多點的嘗試啦...」(A05)

### **三、組織訓練要求員工參加，也讓員工選擇參加適合的外訓**

受訪者表示，由組織辦理的教育訓練，會請與課程主題相關之專家學者或資深工作者授課或帶領，規定員工至少需參加某些類項，也會鼓勵員工或提供部分經費補助，讓其選擇參加適合的外訓。

「因為我們有太多的方案、服務項目...我們接了很多研討會、對外辦理、都鼓勵他們參與，我們自己會內也會辦相關的訓練，每個主責方案，像我們三、四月是大量的培訓月，就會內的培訓，就是不同的方案都會有一個集中訓練、接著就是整個年度的特會，所以不同的進行、平常的課程都會規定他們去聽聽。我們大概一年有三千塊的補助，如果你需要去參加訓練...我們會鼓勵」(A05)

「第一天報到的時候就做職前訓練，在這裡（總會）一整天，那之後就是中心的在職訓練，那就跟著中心辦的或是外面，因為其實像我們有很多外訓的機會，那外訓的機會，他（員工）還沒去過，是適合他現在的狀況的，我們就會讓他去，那我自己也有內部的教育訓練，不過就比較不會針對他個人，使對大家的、普遍性的...」(A01)

「目前來說，我們還是針對我們專業性的東西，比如說我們監調（指監護權調查）我們就找一些跟這個部份有關的，像高風險我們就排一些家庭處遇這相關的東西，可能我們用上的一些東西，我們請老師來上...」(A04)

#### **四、教育訓練內容與每月工作會報合併舉辦**

有受訪者表示，組織無法特別撥出經費預算辦理會內訓練，較固定的訓練方式安排在每月工作會報後進行，由資深員工分享工作方法或藉由當時進行籌備的方案計畫，提出具體事宜或問題，大家共同討論並提出解決對策。

「我們沒有另外開一個教育訓練，因為我們人都不會一批一批來，都是一個一個來，其實每個人都有自己的工作，通常都是說先請他碰一個工作，讓他慢慢的自己去覺得適不適任…我們教育訓練一個月一次，就工作會報結束後一個小時進行，會內的，有一些會…比如說剛來的人，有時後透過會內同事間的分享…我覺得我們沒有那麼多時間，另外然後去找經費再去找講員，大家都有方案在進行、有成果要呈現…彼此交流…所以我們都還蠻珍惜工作會報的時間。」(A03)

#### **五、關注專業工作者所承載的工作壓力**

依據受訪主管所述，訓練課程並非愈多愈好，需要能夠轉換成為員工的工作。另外，注意到社工的壓力值偏高，已開始計畫安排合適的方法來協助其紓解。

「這一兩年去反思，開了這些課他們到底吸收了多少？那對他們來說實際用工作上又多少？…去思考這一塊「怎麼轉換」…就是我們現在調整要做的事情…愈來愈重視我們的教育訓練…目的並不是辦愈多課程愈好…而是在於這些課程他們吸收了多少、得到了多少？回到工作上有沒有效？這些是我們開始比較想要去呈現和驗證的…」(A01)

「…我目前是有在規劃新的…因為我發現我們社工的壓力值好像愈來愈高，因為業務的關係，所以最近是在想上一些類似訓練的課程…藝術治療…我的出發點不是要讓他們學什麼藝術治療，我希望呢讓他們有一個紓壓的機會，因為我覺得他們的 loading、壓力都太大了…」(A04)

#### **、在酬償維持方面**

##### **一、激勵酬償部分**

依據受訪者提出所屬組織激勵員工的方法，主要可分為：一、與其他制度相結合的激勵方式，二、融入組織生活的獎勵或鼓舞員工士氣。分述如下：

##### **(一) 將激勵措施與其他制度相結合**

受訪者指出，對於員工的激勵與部分制度相結合，如在考核制度方面，有清楚的獎懲指標供參考，即員工若有較佳表現，則在其考核表上得到主管寫的鼓勵評語、記功嘉獎或實質的服務獎金。其次，在訓練與發展方面，辦理激勵相關課程或工作，讓員工透過自我覺察與再次發現從事助人工作的意義和自身扮演的角色功能。此外辦理不定期國外研習交流。

「…很多種吧，一個就剛講的那個考核，考核其實有一些激勵作用啦，他表現好一點就在考核上面給他寫一些鼓勵的評語啦，當然平常我們會給一些鼓勵啦，但是平常、畢竟它是平常，考核這件事是比較特別嘛…另外…就是記功嘉獎啦…就這一類的。」(A02)

「…那個獎勵的部份…我們有那個…獎懲標準，就說你辦活動可以邀請到總統…可能就可以記到比較大的功…有很清楚的指標，各種元素…我們是有類似像…規範性的、指標性的東西，所以員工他在舉辦活動的時候他都會知道，那如果他要爭取一個獎勵的話，就要朝這個方向去努力啊。」(A02)

「這會回到教育訓練，我剛說我們愈來愈重視教育訓練…所以這一、兩年裏面，我們的教育訓練都是用激勵的方式，也是請老師來上課…比較不是上知識的課程，像去年就辦「激勵營」…透過課程讓我們重新思考自己對工作的…意義啦跟定位…更深入反思的部份，去探討生命的意義，而且是帶到工作上…因為生活和工作是不可分開的…是大家現在關心的，而且是做助人的工作，那是更重要的。」(A01)

「那另外還有一個就是優等記嘉獎之類的，有一些…是鼓勵，像到日本研修、國外參訪，我們有申請到一些經費，就讓…不同部門去…交流觀摩，不過這兩年沒辦法去、這兩年很忙…在很多的獎勵裡面…像十年服務的獎金，有一些是年資的，但是還有一些獎勵…不要說資歷到就有的，他還是要有一些表現。」(A05)

## (二) 融入組織生活的獎勵來鼓舞員工士氣

依據受訪者表示，在組織生活以實際行動表達對員工的關懷，主要目的在於慰勞員工，營造辦公室氣氛，如在活動或繁忙的工作告一段落時，努力工作者即有獎。這些慰勞式的獎勵，通常以組織提供之可行性且成員取得之便利性為主，如飲料或聚餐。

「嗯，激勵的部分喔，我覺得其實你談到激勵喔，那就會談到福利的東西，就是因為你說要怎麼

激勵他？其實我覺得也很有限，我比較、還蠻重視這整個辦公室的氣氛，因為我覺得氣氛蠻重要的。如果氣氛不對了，那感覺會、有時候你會覺得有說不出來的感覺，你就會覺得那種壓力好像蠻重，辦公室的氣氛就會因為個案的問題也好或者社工本身的問題也好，都會有一些影響。其實我都去看…都會固定、比如說我會覺得好像、大家很久沒有一起聚個會吃個飯，或者是唱個歌之類，那我就會去“揪”（台語，即邀請、發起）這件事情。」（A04）

「通常都是在工作最忙要結束的時候，會拿用剩下的一點經費吃點東西，其他像是慶生啦…在我們機構，就是說如果你能夠待到一個年數的話，那機構就會在你服務到某一個年資的時候會加薪…」（A03）

「喔我們今年還有一個蠻受歡迎的獎勵，有一個叫 easy ending，有兩種，第一個活動結束完後、如果是小案，活動完後三十塊錢一杯飲料，事前申請，就是你預估這活動十個人幫忙，那要飲料就一個人三十塊，那一個是比較大的案子，就是兩百塊的餐費、聚餐，也是事前申請…哇今年申請得也很多，大家因為活動都很多大小方案，甚至會計部門，我也鼓勵他們，像他們一年兩次的會計師查帳，查帳結束完以後，就他們組長就去申請，申請完以後就去聚餐，有一點放鬆啦，這個我是覺得還蠻有用的。」（A05）

「…以前我們有試過方案結束後，就做獎勵，可是後來發現就來不及，方案結束後你要去寫（成果報告）…他的主管阿再去提報獎懲哪，通常…很忙阿就都沒有辦法去做…方案作完接著要做評核，當下那個獎勵都簽不出來，覺得他很辛苦做得很好，可是就總是之前案件都幾乎 zero…後來就想過反正就是一種慰勞，就用 easy ending 就用飲料跟聚餐…」（A05）

### （三）固定公開表揚

有受訪者提到，組織每年固定於會內及會外公開表揚優秀員工以 鼓勵。通常會內的表揚，需先提名人選，經投票得出結果後，在會內公開表揚得獎者。

「有固定表揚，我們兩年會辦一次表揚，用票選的方式，就是優秀的工作人員表揚…是內部的表揚…我們自己的居服員、社工員的表揚…。對外的，有機會我們都會提報，像社工專協啊，或是縣市政府的…」（A01）

「…我們會先推派人選，因為有名額限制嘛，那在這些名額限制裡面，大家…因為彼此中心也是會有互動啊…然後就投票…從這個制度就可以看出他人緣好不好了，老實說啦，對不對？因為不是單一，不是主管說了算，是大家投票的，如果他的人緣掛了就…那會有基本條件啦，比如說年



資啊、考評分數啦，但通常都不會很嚴啦。」(A01)

## 二、維持與留住人才

依據受訪者表示，組織維持與留住人才所提供 因， 分述如下：

### (一) 組織 有較完整的制度設計，可提供員工職涯規劃

受訪者表示，組織的歷史較久且人力資源管理的制度設計較完善，能符合社會環境變動做調整，並以優於政府的法令來訂定，可提供員工加入組織即可做較長遠的職涯規劃的工作環境。

「如果客觀的…的角度來看，一個就是說..我們的薪資待遇…不一定是最好的…在這個行業裡面，它還算是優的…管理制度的設計…比較脈絡清楚的…組織歷史夠悠久…角色很鮮明…social image 是比較好的…制度很完整…教育訓練…考核制度…人事管理規則…你就知道說我的生涯，如果進到這個組織…是可以從一進來就做一個生涯的規劃…制度…在原來的制度裡面去調整…會跟著社會環境的變化，去做些調整…這個組織是有歷史的組織，它所定的規矩都是優於政府的法令，基本上都是跟政府的法令是一樣，但是如果原有的辦法是優於政府所公布的法令，我們就不改就讓它留著。」(A02)

### (二) 員工 有較多的發揮與學習機會、團隊士氣較高，因而提高員工對組織的承諾

受訪者認為，營造較 的工作環境氛圍，或在工作內容規劃與時間安排等賦予員工較高的自主性，並持續地使員工清楚知道願景及應努力的方向，都將提高員工對組織承諾因而更投入工作。

「…我覺得這邊發揮空間比較算是蠻大的啦…我們簽呈的東西是很少…主責方案就是有蠻大的發揮空間，不用說什麼都要上簽呈什麼都要主管確認…學習成長其實應該是很多元的…會裡面其實是算是有願景的…都有一個主力，有一些一直創新的挑戰，讓我們同事維持一股活力跟戰鬥力…我們已經做了很多好玩的事…」(A05)

「我來這邊七年…轉眼七年、好快…因為我前任執行長…在我考上博班那年，他打電話問我說：要不要來工作？結果那天我剛好收到錄取通知單，我說：不好意思，我要去讀書。結果沒想到兩

年後，他跟我說：你應該讀完了吧？就是應該課修完了啦，我說：對。他說：你要不要來工作？…那我的興趣還是在實務，那因為『\*\*』的總部是在台中…因為老人團體之前沒那麼多，最近比較多，就覺得有個職務，也是做老人的，對老人很有興趣…」(A05)

「…離開之前單位我去唸研究所…然後期間一直對社區工作蠻有興趣，待過三個單位…都待在小協會…要找一個比較穩定一點、可以稍微待久一點的單位…」(A04)

「…在以前我們真的純粹只是靠這個氣氛，在這邊工作很快樂，薪水不高但是也不低，就兩萬五六左右，說高不高說低不低，但是這邊的工作很辛苦，早上睡過頭了、起床太晚了、但是沒有關係，主任不會生氣，你只要晚點下班就好了，類似像這樣…眼前我覺得…希望我們能夠保有這一塊，我希望再畫給他們一塊未來，就說在『\*\*\*』還是有願景的，即使你跟著『\*\*\*』作一輩子也是有可能的…至少我們要開始勇敢去做這個夢吧…嘗試去努力…福利好、工作氣氛又好，那相對的，對他們來說待在這個組織的動力就愈強…我也覺得有一個部份蠻重要的就是每一個社工的個別性的問題…就是每個人有不同的特質…慢慢找到這些成員的特質，讓他們能夠真正做想要做的事，也是他們留下來另一個重要的動力因素啦」(A04)

### **(三) 員工在團隊中有歸屬感，並體會工作的價值意義且獲得工作成就感，都將為組織留住人才**

受訪者表示，在組織裡遇見能夠共事的夥伴並 屬一個工作團隊，都會使得員工願意繼續留下來。此外，透過工作機會與其他機構互動建立資源網絡，或得知服務對象受益情況，使員工體會助人工作的價值意義，皆是激勵其繼續留任的因素。

「我們最近剛好有蠻多同事結婚而離開…就這些結婚而離開的給我們的感覺來說，為什麼他們想留在「\*\*\*」？…他們很喜歡在「\*\*\*」這樣的一個文化，那大家工作人員是一起、一起做事的，我們是一個團隊，這是在繼續留下來，還有很想繼續留下來，但是不得不離開的人身上，我看到的，他們給我們回應的部份。」(A01)

「服務 11 年了…其實很妙的也是，在這個過程裡…也經過很多的事件，可是我覺得唯一不變的是同事之間的情感，我覺得那個凝聚力是強的，可能早期我們一起經過很多風風雨雨，有革命情感…我覺得那是大家一個共同的理念吧、想要撐下去…，可能是因為，當時我們一起努力的同伴，年紀都差不多而且還算年輕，我們這些留下來的都對機構的使命都很強的…」(A01)

「在我們機構，就是說如果你能夠待到一個年數的話，那機構就會在你服務到某一個年資的時候會加薪…早期基金會流動率蠻高的，最近這三四年還蠻穩定的，可能是基金會有個福氣開始找到適合的人，大家在工作夥伴中…這也是很重要的。」(A03)

「…我覺得我做的是有意義的事情，會愈看愈深入，一個方案也好、一個機構也好，或者再跟同事相處的時候。你會跟外面的機構有一些連結，我覺得是還蠻開心的，當你看到那些被我們服務的對象有被幫助到…」(A03)

### 第三節 小結

本節從訪談結果與研究架構的分析要素，依受訪機構組織文化特徵與類型以及對於社福型非營利組織專職人力管理之影響為內容之順序，並結合相關文獻與理論之歸納來整理分析作為小結，分述如下：

#### 壹、社福型非營利組織之組織文化特徵

##### 一、組織使命的傳遞途徑 示成員共享的價值觀

從訪談內容的整理得知，受訪組織從接觸新員工階段即傳遞組織使命予員工時，透過不同層面的組織生態與各類傳遞途徑，使成員在組織生活的每一日，經歷組織決策者計畫性地安排，在長時間受到移默化的影響，將組織的使命與核心價值內化為自身的價值觀與言行準則。受訪社福型非營利組織傳遞使命所採用的途徑如下：

（一）實務工作：透過組織中的督導角色發揮及實務工作的接觸，使得員工能夠親身體會使命的價值，並如何轉化為實際的社會服務與助人行動。

（二）正式與非正式場合的溝通和談話途徑：這部份較著重於主管的教育功能，通常主管定期在固定與正式的會議倡導和強調組織的使命與成效來激勵成員。經由非正式談話，主管將自身與組織的歷程和流傳於組織的事分享給員工，在輕鬆的氛圍及有趣的故事中，引發成員對組織使命更多的專注與認同。

（三）甄試新員工的面談：在甄選新員工的面談機會，將組織使命傳遞給對組織有興趣者，並篩選認同使命之應徵者。

（四）教育訓練：透過職前及在職訓練的實施，以及運用問卷調查的資料整理，瞭解員工對於使命與核心價值的認知概況，在不同階段教育訓練過程中提供適宜的主題強化成員對使命的認同。

（五）正式的制度規範：依據使命內涵制訂組織的正式制度規範，頒佈後為所有成員行。

如前所述，社福型非營利組織藉由傳遞組織使命的各類途徑 示與增強組織成員之共享價值觀，凝聚成員間共識，由此看來，組織使命的傳遞途徑為呈現組織文化之重要基礎，所採行的管道多元且主要透過人力資源管理的制度與策略來

進行，並從制度的運用中可發現主管扮演重要的角色功能。

## 二、主管的管理方式示範與形塑組織文化

依訪談內容整理顯示，社福型非營利組織的主管帶領成員致力於組織目標，不但需兼顧對成員的關懷，採取「近情、合理、依法」的管理行為，同時也將組織的核心信念示範給員工瞭解，透過主管的言行逐漸形塑團隊成員的價值觀與行為標準。通常主管的管理方式有下列幾項，分述如下：

(一) 透過與員工之溝通途徑：正式與非正式的管道為社福組織的主管經常採取的溝通途徑，如定期的會議與工作會報或個別督導、與員工共同檢視工作進度和解決問題方案以及日常非正式的談話等。正式的溝通途徑具有宣示意涵，組織的重要事務藉此宣佈，而非正式的聊天，重點在於建立夥伴情誼、關懷員工，主管在比較輕鬆的氛圍與員工互動與建立關係。

(二) 對員工的工作態度與工作行為之要求：社福型非營利組織從事社會服務，組織成員代表組織提供服務輸送，在工作態度與行為皆被視為組織核心信念的傳遞者，因此主管要求員工需謹言慎行以及維護團隊紀，通常會採用以下幾種方式：

1、透過口述教導員工，如告知工作目標、提醒員工自、主動瞭解員工狀況並告知遊戲規則。

2、使員工從實務工作中學習負責的工作態度並賦予員工較高自主性。

3、藉由「機會教育」要求員工調整。

4、無法配合組織規定的員工，依據規定視實況處理，若仍未見其改善則請其離職。

(三) 作例行決策之考量因素與方法：社福組織的主管在作例行決策時，通常需做多元的考量，使決定的過程及結果能夠與組織的核心價值契合，並兼顧對成員的關懷以及符合組織規範，考量的面向如下：

1、尊重團隊成員的感受與觀點

2、依據組織的正式制度規範為主，同時兼顧對成員的關懷

3、將決策內容約分為團隊與會務兩部份進行思考與決策

由此可知，社福型非營利組織主管的管理方式，示社福組織重視人價值的組織文化，以組織的使命與核心價值為基礎，在符合組織規範同時考量對成員的關懷，因此主管在與員工溝通、對員工的工作行為與態度之要求以及作例行決策

等管理行為，對於人情、合理與依照組織規定等皆無法偏廢並形塑組織成員之共享價值理念。

### 三、組織成員互動與關係凝聚共識

根據受訪資料顯示，組織成員透過互動與關係建立可凝聚團隊的共識，而前述的方式可歸納出幾個面向來看，分述如下：

(一) 組織經常性活動提升員工對組織的向心力與工作學習：經常性活動約分為「方案活動」與「年度活動」兩種型態，前者為組織提供服務輸送的型態，由受過專業訓練的社工人員主責，後者如共識營、員工旅遊、年度表揚會等，參與者為組織全體員工。透過團隊合作籌辦組織經常性活動對成員所產生的影響如：

- 1、意識到自己是組織的一份子，需與他人分工合作方能達成組織目標。
- 2、為共同的活動與目標聚集討論並一起工作，凝聚成員的共識與向心力。
- 3、成員獲得個人的學習如：工作技能與經驗交流、自我突破與成長。
- 4、跨部門之工作體驗，可擴展員工的視野，降低彼此的不確定感，有助於不同部門間溝通協調。

(二) 員工運用增進凝聚力和提昇工作效率之方法：透過同儕間的支持力量，發展出有趣的社交活動，也嘗試從工作中找出價值意義和樂趣，如分享工作經驗與心得、工作之餘餐、遇到問題或事務繁多時，互相支持並營造正向的工作氛圍來促進工作效率。

(三) 組織成員在困難時互相幫助的常用方式：透過經驗交流或實際行動支援，如在實務工作遇到問題或時，藉由相關事務討論切磋、觀摩學習、互相督促。

依此而言，組織經常性活動使得組織成員可以暫時跳脫日常微視的框架，重新檢視自己的工作內涵及方式，且在參加活動過程中與他人互動與合作，建立彼此互動能量，逐漸形成組織成員間的默契與共識，發展出有趣的社交活動，從工作中找出價值意義與樂趣，並獲得社交的滿足與工作成就感。

### 貳、社福型非營利組織之組織文化類型

從訪談內容、文獻與理論的整理並組織文化特徵分析要素，歸納得知本研究受訪社福型非營利組織偏向屬於四種組織文化類型，即開放型、自主型、創新型、

支持型組織文化。作者依據組織文化分析要素之細項所呈現特徵的強弱程度說明如下表 4-1，並於表中依特徵的強弱程度，分別以不同符號表示，如：強「□」，中「□」，弱「△」。

表 4-2：社福型非營利組織之組織文化類型特徵表

分析要素/組織文化類型		開放型	自主型	創新型	支持型	
組織使命的傳遞途徑 (增進成員共享的價值觀)	實務工作					
	正式與非正式場合的溝通和談話途徑		□			
	甄試新員工的面談	□	△	□	△	
	教育訓練	△		△	□	
	正式的制度規範	△		△	△	
主管的管理方式 (示範與形塑組織文化)	透過與員工之溝通途徑	正式的	□		□	□
		非正式的		□		
	對員工的工作態度與工作行為之要求	口述教導		□	□	
		實務工作				
		機會教育	□	△		△
	作例行決策之考量因素與方法	尊重團隊成員的感受與觀點	□	□	□	
		規範為主且兼顧對成員關懷				□
約分為團隊與會務思考決策		△	△		△	
組織成員互動與關係 (凝聚共識)	組織經常性活動提升員工對組織的向心力與工作學習	□		□		
	員工經常增進凝聚力和提昇工作效率		□			
	困難時常會互相幫助		□	□		

資料來源：作者整理自訪談資料

從上表 4-1 來看，受訪社福組織所偏屬的四種類型組織文化，可從各自主要特徵來區辨，作者試分析論述如下：

### 一、開放型組織文化

在此類型組織文化的社福組織，最大的特色在於組織成員能夠開誠佈公地討論問題並提出解決方案。組織使命的傳遞途徑多半透過實務工作、正式與非正式

場合的溝通和談話途徑，使員工從事務工作中體會使命的價值理念，並藉由主管領導與教育之角色功能來教導和分享以協助成員明白與認同使命。其次，主管之行事原則維持相當程度的穩定與一致性，在告知員工使命與目標後，仍會經常進行非正式的溝通，但未再強調成員即時回報或監督其舉止，對於員工的工作態度與行為要求主要透過口述教導並讓成員從實務工作中學習負責，至於進行例行決策時則以組織正式規範為主但兼顧對成員關懷，因此成員對主管有較高的信任。再者，組織成員對於社會服務目標與自身任務有較清晰的認知，同儕間發展出增進彼此凝聚力和提昇工作效率的方式，遇困難與 時亦會相互扶持，因之，成員較願意融入組織生活，團隊也顯得充滿活力，有較高的團隊士氣。

## 二、自主型組織文化

這類型組織文化的特徵在於組織通常已有完善的制度規章，主管賦予成員較充份的自由去探索與瞭解組織事務，成員可從參與組織的團體與同儕互動獲得社會關係滿足，從具體工作指標與規則也易獲取解決問題的資源。在組織使命傳遞途徑的部份，主要藉由正式的制度規範並從教育訓練及實務工作等途徑強化組織成員對使命的認同。其次，主管的管理方式偏向正式的溝通並建立足以為組織成員依 的規則後未多加干預，而賦予成員較高的自主性，讓其在實務工作中 磨，如有受訪者協助員工瞭解組織提供服務的工作指標後，即讓員工運用所 有的自由 量權而未多加干預，後續 要求成員如期完成工作並思考提供服務的價值，至於細節部份則由員工自行安排，遇到問題會與員工討論並運用合適的資源解決。再者，組織成員彼此探索與建立關係，透過互動來滿足自身社會關係的需求也獲得工作所需資源，藉以達成工作目標，如在實際提供社會服務的場域裡，工作人員常需即時滿足服務對象的需求或處理危機，此時會透過同儕間的支持與協助，同時依據工作指標來完成任務。

## 三、創新型組織文化

通常由於組織面臨的 爭環境較多元且複雜，組織提供的社會服務工作充滿創新、挑戰與風險，相對地重視成員的獨特性、創意與願意接受挑戰的態度。傳遞組織使命的主要途徑為透過甄試新員工的面談、實務工作以及正式與非正式場合的溝通與談話管道。其次，主管的管理方式重視「機會教育」、非正式溝通並允許組織成員多元地嘗試與創新，主管也分享自身經歷的事務與新觀點予員工，如有受訪者告知員工，在提供方案服務時需掌握社福組織的助人本質，將社會服



務的價值理念轉換為符合案主需求的實質行動，方能在瞬息萬變的環境中持續服務的創新。此外，在組織成員互動與關係方面，通常透過實務工作的經驗交流或共同完成組織經常性活動，使成員在過程中互相觀摩、增廣見聞與建立共識，增進彼此的凝聚力、對組織的向心力以及自身的工作學習，因此團隊士氣顯得高。

#### 四、支持型組織文化

在傾向支持型組織文化的社福組織，提供員工開放、和諧、溫暖、友善的工作環境，組織對於成員有較高的支持與信任且多半透過實際作為來表達，如注重成員參與會務、凝聚團隊精神與建立和諧人際關係等。在組織使命的傳承途徑以正式與非正式場合的溝通和談話途徑並讓組織成員藉由實務工作親身體會瞭解。其次，在主管的管理方式，主要採取具體行動協助組織成員，透過與員工之非制式溝通途徑、口述教導、實務工作等，如有受訪者經常主動到員工的工作區域關注與瞭解其工作狀況和進度，或當員工遇到困難時與其一起面對，即使暫時無法排除難題，但主管的具體行動已讓成員感受到支持與鼓勵。另外例行決定時則尊重團隊成員的感受與觀點。再者，組織成員互動關係營造出較高的團隊士氣，成員在充滿活力的工作環境可由同儕關係獲得社會需求滿足，且在遇到問題時較易得到其他成員的支持與協助並從中發現樂趣及工作成就，通常成員在完成各自的工作之際，付出額外時間來協助其他成員。

總體而言，從受訪社福組織呈現的四種組織文化類型來看，儘管不同類型組織文化有自身主要特徵，然而「實務工作」成為組織使命傳遞途徑、主管的管理方式以及成員間互動凝聚等所共同經營的事務，換言之，在實務工作的過程裡，組織成員藉由核心信念傳遞、溝通協調、經驗交流來凝聚共識，並透過適當的管理機制將組織提供社會服務的使命價值轉換為具體的助人工作。因之，社福型非營利組織的組織文化特徵可促使成員處理事務找出更有效的因應與解決方式，將組織所倡導的社會關懷理念有系統地傳遞給每一位組織成員，進而展現於組織的服務成效。

#### 參、不同類型組織文化對於社福型非營利組織的專職人力管理之影響

由前文得知，受訪社福型非營利組織涵蓋四類型組織文化，如同個人具有多面向人格特質，每個組織所呈現的組織文化類型也具有複數特色，在本研究中為使討論聚焦仍依不同類型組織文化之主要特徵來探討對於社福型非營利組織專

職人力管理之影響，作者歸納整理於表 4-2，並於表中依不同類型組織文化之專職人力管理特徵的強弱程度，分別以不同符號表示，如：強「 $\square$ 」，中「 $\square$ 」，弱「 $\triangle$ 」。

表 4-3：不同類型組織文化之專職人力管理特徵

專職人力管理實務作法/組織文化類型		開放型	自主型	創新型	支持型
招募遴選	願意學習與負責的態度是最重要的考量條件				
	透過實習或活動曾接觸組織者，已具彼此認識基礎	$\triangle$	$\triangle$	$\square$	$\triangle$
	對應徵者的資格要求：設限須社工相關科系背景		$\triangle$		$\square$
	未設限社工相關科系背景				
依組織甄選制度按步就班進行，選擇符合常態者	$\triangle$		$\triangle$	$\triangle$	
訓練與發展	專責部門負責規劃及辦理相關業務	$\triangle$		$\triangle$	$\triangle$
	從實務工作中磨練與累積專業知識與技能				
	組織訓練要求員工參加，也讓員工選擇參加適合外訓		$\square$		
	教育訓練內容與每月工作會報合併舉辦	$\triangle$	$\triangle$	$\triangle$	$\square$
	關注專業工作者所承擔的工作壓力	$\square$	$\square$	$\square$	
酬償維持	激勵措施與其他制度結合			$\square$	$\square$
	融入組織生活的獎勵來鼓舞員工士氣		$\square$		
	固定公開表揚	$\square$	$\square$	$\square$	
	組織 有完整制度設計，可提供員工職涯規劃	$\square$		$\square$	$\square$
	員工 有較多發揮與學習，對組織較高承諾，團隊士氣較高		$\square$		$\square$
	員工在團隊有歸屬感，並體會工作意義且獲得成就感	$\square$		$\square$	

資料來源：作者整理自訪談資料

## 一、開放型組織文化專職人力管理特徵之影響

(一) 在徵選人才時：注重應徵者是否具備「願意學習與負責的態度」是最重要的考量條件，而未限制須為社工相關科系專業背景者。

(二) 對員工的訓練與發展：主要讓員工從「實務工作中磨練與累積專業知

識與技能」以及「組織訓練要求員工參加，也讓員工選擇參加適合外訓」兩方面進行。換言之，透過實務工作的過程讓員工 磨助人的技 及累積經驗，從中發 自我限制與調整可行方式，並藉由組織內外的訓練機會充實自身專業知能，且轉化為提供社會服務的力量。

(三) 對於員工的酬償維持：通常主管的管理方式賦予員工在工作 有較多自由發揮與學習，提升員工對於組織有較高的承諾，也呈現較高的團隊士氣。另外，透過融入組織生活的獎勵來鼓舞員工士氣，使成員在表現出合宜的言行與較 的工作成效時獲得即時的回饋與增強。

(四) 重視員工間的溝通互動：由於在此類型文化的組織中對專職人員的管理採信任取向，因此容許員工將組織事務或工作問題經由坦誠佈公的溝通討論，達成共識與擬定解決方案。

(五) 兼顧正式規範與員工觀感：當主管做例行或與員工相關之決策，依據組織正式規範同時也關注員工觀點與感受，通常先進行非正式溝通再佈達。

## 二、自主型組織文化專職人力管理特徵之影響

(一) 在徵選人才時：通常依據組織既有的甄選制度設計按步就班進行，選擇符合常態者，但仍會優先考量具有「願意學習與負責的態度」者。

(二) 員工的訓練與發展：由專責部門負責規劃及辦理組織內部教育訓練之相關業務，通常這類的單位 屬在組織總會的社會工作服務部門，依據組織的服務目標設計符合專業工作者需求的訓練課程。另外，使員工透過在「實務工作中磨練與累積專業知識與技能」也為此類型文化的社福組織強調對於員工訓練與發展的方針。

(三) 有關員工的酬償維持：組織 有各方面較完整的制度設計，如薪資、升遷、訓練發展、績效考核等，而激勵員工的措施與前述制度連結，提供成員在安排適宜的工作環境中，能夠作較長遠的職涯規劃與穩定發展。由於成員確知組織給予獎勵與評估的指標，因此有明確的努力方向及與同儕合作的依據，因此在團隊互動關係獲得歸屬感同時體會工作意義並享受成就感。

(四) 重視正式的管道與規範也關注成員：在主管對於專職人員的管理方面，為維持組織事務運作順 多以組織正式的常規為主要依據，進行溝通協調或佈達，如例行會議、工作會報各類記錄與報表等，但基於社福組織關注人的價值，仍會透過非正式的談話或在作決策前對員工表達關懷。

### 三、創新型組織文化專職人力管理特徵之影響

(一)在徵選人才時：「願意學習與負責的態度」是最重要且優先考量的條件，至於應徵者的專業背景未設限須為社工相關科系，反而鼓勵多元的專業領域人才加入組織，為組織提供創新的社會服務。

(二)對員工的訓練與發展：著重員工能夠「從實務工作中磨練與累積專業知識與技能」，因此鼓勵彼此經驗交流、互相觀摩切磋，透過與同儕間互動以激發服務方案構思及執行的創意。此外，「組織辦理的內部訓練要求員工參加，也讓員工選擇參加適合外訓」，藉由不同組織辦理的專業知能可擴展員工的視野，如有受訪者表示，組織每年為員工個人規劃三千元的教育訓練經費預算，讓員工選擇符合工作所需的研習機會充實專業知能，員工也開始有規劃地安排學習課程來提升服務品質。

(三)員工的酬償維持方面：透過「融入組織生活的獎勵來鼓舞員工士氣」且讓「員工有較多發揮與學習」為此類型文化的社福組織激勵員工常用的方式，使員工在組織中有較充分的機會發揮工作創意並充實學習的經驗以獲得工作成就感與自我成長，而組織藉由實質的獎勵措施，如提撥經費予員工去換取自己選擇的酬，將可提升員工對組織有較高的承諾，為組織留住人才。

(四)允許員工多元化：由於組織面臨的外在環境多元且複雜，所提供的社會服務充滿挑戰與創新，因而容許組織成員創新與嘗試，相對而言，組織較能夠包容不同專業背景的員工，藉助不同領域的專業來達成組織的服務成效。

### 四、支持型組織文化專職人力管理特徵之影響

(一)在徵選人才時：具有「願意學習與負責的態度」且能夠融入團隊與其他成員合作者，方可成為組織遴選人才時考慮的對象。

(二)對員工的訓練與發展：主要由實務工作、組織內外部訓練以及關注成員發展等三方面進行，如讓員工從實務工作過程磨專業知能及累積服務經驗，並要求員工參加組織辦理的內部訓練且讓員工選擇參加適合外訓，較為特別的是「關注專業工作者所承載的工作壓力」，通常社福組織的專職人員以提供專業助人工作者居多，而這類型人力代表組織提供社會服務，經常面對瞬息萬變社會問題與服務對象複雜的問題成因及需求，因而在具有高度支持關懷的支持型文化的社福組織裡，特別注重協助員工處理工作所承載的壓力，能將壓力轉化為工作的助力。

(三) 員工的酬償維持方面：組織重視員工能在團隊中獲得歸屬感，與同儕建立彼此合作的人際互動進而享受工作成就感，因此透過公開表揚績優員工或融入組織生活的獎勵來鼓舞員工，營造較高的團隊士氣，使員工在組織的團隊中確認自身的定位並能持續對組織有所貢獻。

(四) 尊重員工的觀點與感受：主管對於專職人員的管理多半尊重其觀點與感受，也較多採用非正式的溝通與口述教導，然而當組織規模逐漸增大時，則考量以組織的正式規範為主要依據，從與員工互動關係中表達關懷與瞭解其想法，以凝聚對成員的共識。

綜上所述，由於組織文化係組織成員不斷學習所累積的結果，從組織生活的各層面影響每一位成員的思考與言行表述，並形成組織各項管理機制的依據。在社福型非營利組織裡的管理活動皆需與使命的核心價值相契合，從前文描述可知不同類型的組織文化對於專職人員的管理措施，在認知與作法方面各有自身主要特徵使得管理行為著重部分有所差異。另外，組織文化的特徵影響專職人力管理制度的設計以及主管對於專職人員的管理方式，如開放型的社福組織注重組織成員透過公開討論凝聚共識來達到服務成效，自主型文化的社福組織多半已有較完整的制度設計，通常要求成員常規以維持組織運作，而創新型文化的社福組織鼓勵不同專業背景成員為組織提供創新的社會服務，支持型文化的社福組織則強調組織成員彼此合作的重要性，藉由各活動與管理行為來協助成員融入團隊並與他人合作。由於社福型非營利組織主要提供專業的助人服務，且以專職人員代表組織遞送服務，因此組織文化對於專職人員管理之影響將透過其實務工作之態度與行為表現出來並間接展現於個人與團隊的服務成效。

## 第五章 結論與建議

本研究目的在探討組織文化對於社福型非營利組織專職人力管理之影響。透過檢閱組織文化和人力資源管理相關文獻與理論，歸納整理適合之研究架構並訪談內容整理分析來回應本研究問題。在本研究最後第五章，作者總結前述各章節之歸納分析並藉由理論與訪談實證互相應對，彙整成為本研究發現並提供研究建議作為相關單位參酌，其次，針對本研究的發現與未能深入探討之部份，提供後續研究者相關建議。

### 第一節 研究發現

本節內容為作者透過理論與訪談對話之整理分析發現，儘管社福型非營利組織以求社會福為主要宗旨，但由於各組織的使命與核心價值、主管的管理方式以及成員間互動有所差異而呈現各自組織文化類型之特徵，並為專職人員管理制度與實施之依據，影響組織在選擇與塑造符合組織期待的人才以及主管的言行表述和管理準則，俾透過專職人員經由助人實務工作來展現組織的使命價值，以下試分述說明：

#### 壹、社福型非營利組織使命傳遞途徑，主要透過專職人力管理制度與相關活動，為呈現組織文化之重要基礎

依據相關理論顯示，組織文化源自於創始人的經營理念與價值觀，為組織注入精神象徵並透過各項管理措施呈現與維持，其中特別藉由專職人力管理活動來進行，基於此，組織的核心信念將會影響員工的雇用與管理之標準。從上一章的受訪實證分析可發現，社福型非營利組織較常採取傳遞組織使命的途徑多半透過專職人力管理的制度與相關活動，如：

##### 一、甄選新員工之面談 示組織核心信念並選擇適合的認同者

通常社福型非營利組織對於有興趣或可能加入組織的的應徵者宣揚組織的使命與核心價值，多半視經由面談接觸的對象為在性員工，透過面談獲知對方是否瞭解及認同組織的經營理念而直接影響選才的標準，進而為組織遴選與組織文化契合的員工。

## 二、透過訓練與發展使員工之認知與行為符合組織倡導的價值理念

無論是職前與在職訓練或員工的發展規劃都是維持組織文化的重要管道。新員工從加入社福型非營利組織後即需接受為期一或兩天的職前訓練，透過密集課程及團體動力對於在組織裡待人處事的「遊戲規則」、價值理念和流傳事有更清晰的瞭解，而員工在組織中每日的社會化歷程也由後續與社會服務相關的實務工作及在職訓練持續進行。受訪社福型非營利組織較常採取訓練與發展員工的方式，有下列幾項：

- (一) 由專責部門規劃與辦理相關業務
- (二) 組織內部辦理的訓練要求員工參加，也讓員工選擇參加合適的外訓
- (三) 讓員工從實務工作中磨練與累積社會服務的經驗和能力
- (四) 合併每月例行的工作會報舉行
- (五) 關懷及改善專業工作者承擔的工作壓力

由此可知，社福型非營利組織透過實務工作、工作會報、組織內外部訓練以及關注員工的工作壓力等管道，強化員工對組織倡導的價值體系在認知層面認同並逐漸形成共同的規範與控制機制，此外藉由工作討論共擬解決問題方法來凝聚共識，並透過員工發展規劃改善專職人員承擔的工作壓力，以降低成員間的不確定性而增進員工對同儕與組織的認同和承諾。其中以第(三)項為受訪社福型非營利組織皆著重的方式，基於此，員工在實際提供社會服務的過程中，依據組織的使命與核心價值思考「為何」如此做，並在實務經驗中學習「如何」去做，透過訓練與發展的內容使員工的認知與行為改變，並轉化為符合組織核心價值的社會服務。

整體而言，社福型非營利組織的專職人力管理內涵與一般人力資源管理不相甚遠，主要依 組織的經營理念擬訂管理制度與安排相關活動。社福組織的專職人員多半為專業助人工作者，主要承擔組織核心業務，也為組織面對與處理繁複多元的社會問題以及服務對象的需求。受訪社福型非營利組織的專職人力管理制度與實務作法，皆強調在招募遴選人才時，為組織選擇「願意學習與負責的態度」者為優先重要考量，而訓練與發展員工規劃也注重「從實務工作磨練與學習」，著重員工能將所受組織內外部專業知能訓練轉化為工作能量，再者，酬償維持措施則傾向透過「組織日常生活中的即時獎」，如舉辦大型活動後給予參與籌備工作人員，或「與其他制度相結合」，如績效達某程度並累積數年者可參加國外研習營，以及使員工在組織有較多的發揮與學習機會，並在團隊中獲得歸屬

感。由前述可知，社福型非營利組織 求關懷社會福利與助人的價值理念，深於專職人員管理制度的設計與相關活動，從選才開始即尋找認同組織核心理念且願意助人者，並透過訓練與發展規劃強化員工提供社會服務的助力，藉由酬償維持機制使員工從較多的發揮與學習，以及對組織的歸屬感等提高對組織的承諾與工作的投入。作者認為，或許由於社福型非營利組織的業務繁瑣，且對於社會問題與服務對象需求的回應處理皆不容停，因而重視員工對使命的認同且積極的助人工作態度與行為，基於此，社福型非營利組織藉由前述的作法，將抽象的組織使命與關懷社會的價值理念具體展現而形成對專職人員管理之共識與管理行為準則。

## 貳、主管的管理方式傳遞組織文化且對專職人員管理產生直接影響

依據理論所示，組織文化與管理行為無法分開被理解，主管最重要的作為之一便是傳遞與維護組織文化，通常藉由自身的言行表達價值理念來引起員工的行為反應。由於在組織中，員工行事多半需經上級主管的允諾方有依可，事實上管理層級不但是組織制度的推行者也是員工模範學習的對象，透過管理層級與部屬間的互動傳承組織的核心信念，員工也可藉此瞭解組織對自身的觀點。

從受訪實證分析可知，社福型非營利組織主管的管理方式在展現組織文化特徵過程中扮演重要的角色功能且對專職人員管理產生直接影響，透過主管的言詞、文字與行為來傳遞、教導和示範予員工，形成員工順從與效忠的壓力以塑造其行為。目前在社福型非營利組織擔任主管者多半具備社會福利工作相關專業背景或從基層被拔升為管理職級者，對於社會福利服務內容有一定程度的瞭解或具有豐富的實務經驗，由於在社福型非營利組織重視助人的價值，主管在關注員工的同時仍需協助員工達到組織目標及展現服務成效。基於此，社福型非營利組織的主管在管理方式所著重的項目相較於一般組織有所不同，而不同組織文化特徵使得主管對專職人員的管理方式在認知與作法上也有所差異，以下分述之：

### 一、社福型非營利組織主管之管理方式著重員工之工作態度與行為、溝通及實務工作磨練

#### (一) 期許員工的工作態度及工作行為與組織的核心價值契合

通常社福型非營利組織的服務與管理活動須與使命契合，而這些活動皆由專



職人員主責，基於此，專職人員不但代表組織遞送服務給對象，同時也扮演組織形象的代言者，組織提供的社會福利服務為專業助人工作，其內涵關乎服務對象的基本生存維持與社會資源共享之福，由於服務為組織無形性產品，必須透過專職人員相稱之言行態度與服務模式將組織的助人理念傳遞，因之，社福型非營利組織的主管通常需在顧及符合組織使命的前提下，考量受助對象的益處、捐助者的社會觀感以及組織的服務資源和組織文化的特徵等多元層面，進而要求員工的工作態度與行為契合組織的核心價值。

## **(二) 使員工從實務工作過程磨練與學習**

一般而言，社福型非營利組織的專職人員若能使專業知識與技能運用得宜以促進社會服務工作順利進行，通常需要工作者維持願意學習的態度與在實務工作磨「從做中學習」之歷程，在服務提供者與對象之互動關係中，以組織的服務設計為媒介，專職人員透過專業工作知能將組織的使命價值觀轉化為具體的服務並達成組織的目標與成效。基於此，社福型非營利組織的主管不論是賦予員工較多探索的機會、較高的自主性安排工作計劃，或依據組織固定的工作流程按步就班進行並針對實際運作困難共商對策，還是鼓勵員工採取多元途徑與創新方式來提供服務等，主管在協助與教導員工根據組織倡導的價值理念執行工作，其中以直接督導者（如社工督導）與員工的關係最為密切，藉由口述教導、以身作則等方式傳遞與示範組織共享的意義體系，而在不同類型的組織文化的社福型非營利組織裡，主管對員工的管理方式各有自身的特徵，但最重的目標都是讓員工能夠從實務工作中磨練與學習如何使提供與組織使命契合的服務，並達成個人及團隊之服務成效。

## **(三) 主管重視員工的觀點感受，在正式制度規範施行與作例行決策時，強調溝通協調**

在訪談實證資料可發現，社福型非營利組織的主管基於組織對人關懷的價值觀，在推行組織制度規範與作例行決策時，多半重視員工的觀點與感受，因此會強調與員工之間的溝通協調，而通常併用正式與非正式的管道，如：例行會議、個別會談、電子郵件（e-mail）以及日常談話等，其中以口述教導、機會教育為主管經常採用之方法。就此而言，社福型非營利組織的主管在管理行為方面，表現出較願意花時間與員工面對面溝通說明，在互動的過程中，主管將組織的正式規定講解予員工明白，並從員工的反饋來瞭解與彙整員工的觀點及感受，依此作

為制度推行的措施或作決策之參酌，基於此，在正式制度規範施行與作例行決策時可降低複雜度與員工的不確定感以凝聚成員間的共識，亦使員工感受到組織與主管的重視，增加員工的參與意願提昇團隊士氣。

## 二、組織文化差異塑造社福型非營利組織主管之管理特徵，並影響專職人員之言行表述

通常社福型非營利組織的主管透過前述管理方式傳遞組織文化傳遞給員工，也藉由日常的言行表述與員工的互動關係維護組織的核心價值，依據訪談實證資料顯示，受訪社福型非營利組織呈現出不同組織文化的特徵，因而對主管的管理方式產生不一樣的作法也影響專職人員的言行表述，作者整理如下表 5-1。

表 5-1：組織文化差異對社福型非營利組織主管之管理方式影響

組織文化類型	主管的管理方式特徵之影響	
開放型	對員工之工作態度與行為要求	1、行事原則維持相當程度的穩定與一致性，且以身作則在團隊中建立較高信任 2、多以口述方式教導與要求，但未強調員工需凡事即時回報或監督其言行 3、使員工透過實務工作之過程體會與學習
	使員工從實務工作磨練與學習	員工瞭解使命與目標後，可自行安排工作計劃，遇到問題透過公開討論共商對策，擬定解決方案
	推行制度與作例行決策時溝通協調	偏向優先且較多運用非正式的溝通管道
自主型	對員工之工作態度與行為期許	1、賦予員工較多自由探索機會，未細遺地要求處理方式與內容 2、使員工依據組織的制度規範與工作指標運作 3、讓員工在實務工作中歷練與習得符合組織期待的態度與行為
	使員工從實務工作磨練與學習	讓員工從組織已有的具體工作指標和流程，按部就班如期完成並從中累積學習經驗
	推行制度與作例行決策時溝通協調	依據組織正式規範為主兼顧員工的觀點與感受
創新型	對員工之工作態度與行為期許	1、允許員工創新 險並服務方式多元化 2、強調從實務工作磨練符合組織期待的工作態度與行為 3、多以口述方式教導與機會教育
	使員工從實務工作磨練與學習	標準及方法未予設限，但以展現組織的核心價值與助人本質為創新工作的基礎
	推行制度與作例行決策時溝通協調	偏向優先且較多運用非正式的溝通管道

表 5-1：組織文化差異對社福型非營利組織主管之管理方式影響（續）

組織文化類型	主管的管理方式特徵之影響	
支持型	對員工之工作態度與行為期許	1、強調員工需能融入團隊生活且與他人合作 2、直接透過口述方式教導員工 3、使員工透過實務工作之過程學習符合組織期待的表現
	使員工從實務工作磨練與學習	使員工從團隊合作中習得困難時相扶持，體會助人同時獲得支持可順利遞送服務遞送
	推行制度與作例行決策時溝通協調	偏向尊重員工的觀點與感受

資料來源：作者整理自訪談實證資料。

從上表 5-1 可知組織文化差異對社福型非營利組織主管之管理方式影響，說明如下：

#### （一）開放型文化之社福型非營利組織主管，允許員工透過坦誠佈公地討論組織事務與共擬問題解決方案

通常主管之行事原則維持相當程度的穩定與一致性，在告知員工使命與目標後，仍持續以易辨識的行為及口述教導讓員工瞭解工作相關的要求標準，因此主管在團隊建立員工對其較高的信任度。此外，這類型文化的主管於交辦工作後，未一再強調成員需隨時回報工作進度或以防弊心態來監督員工的言行舉止，提供員工在適宜的工作環境中按照組織的規定與目標提供社會服務，對於組織事務或工作相關問題允許員工透過公開討論凝聚共識並提出解決方案。如有受訪者經常透過公開的會議及非正式談話，向員工說明對於工作態度與行為之要，並以身作則建立團隊的信任，此外也將員工所需面對的共同事務如工作記錄格式，經由團隊成員公開討論並取得共識方公佈採用。

#### （二）自主型文化之社福型非營利組織主管，賦予員工較高自主性可透過組織既有工作指標掌握工作內容

這類型文化的社福型非營利組織通常已具有較完整的制度設計以及提供服務的工作指標和程序，因此主管的管理方式偏向賦予員工較高的自主性，在建立或口述教導足以為員工依的工作處理原則後，即讓員工按照組織的規範自行安排工作計畫按進度達成目標，而未細遺地督促或要求組織成員頻頻回報工作現況，基於此，員工有較高的自主性及發揮空間，也因此享有較多的工作成就

感，如有受訪者協助員工瞭解組織所提供的服務內容並要求如期完成工作，即賦予員工較高自主性依據組織的服務設計暨工作指標自行安排細節，遇到問題方共商對策運用資源解決。

### **(三) 創新型文化之社福型非營利組織主管，未設限員工專業背景依單一標準且鼓勵員工創新嘗試使服務提供方式多元化**

一般而言，創新型文化之社福型非營利組織的主管為使組織能夠因應外在瞬息萬變的社會環境並維持組織提供創新的社會福利服務，通常未將專職人員任用資格設限單一標準，而用多元專業背景且願意跨領域學習者，允許員工創新並提供多元化服務方式，這使得員工在獲得鼓勵後積極地觀摩學習並勇於嘗試以創新的方式提供社會服務。如有受訪者採用不同專業背景的員工並成功說服與得到不同單位之認同與補助，亦積極鼓勵行政部門員工參與社會服務方案活動並擔任工作者協助主責員工，藉此促進不同部門員工之間交流與增進互動經驗，整合跨部門溝通協調可近相同的目標與凝聚共識。

### **(四) 支持型文化之社福型非營利組織主管，強調團隊合作的重要並透過實質行動建立團隊工作之共識**

通常主管強調凝聚團隊合作、建立和諧的人際關係以及成員向心力的重要性，且以具體行動來倡導，如有受訪者透過例行活動使各地方中心派員參與籌劃及擔任執行者，或藉由定期主管會議聚集各地區主管及員工代表，在互動與討論的過程中建立團隊共識。基於此，在支持型文化的社福型非營利組織，主管通常提供員工較高的支持與信任，在推動組織的正式制度與作例行決定時，較偏向尊重團隊成員的觀點與感受，使員工可在團隊中獲得歸屬感而對組織有較高承諾。

綜上所述，社福型非營利組織主管的管理方式，示組織關懷人的價值觀，以組織的使命與核心信念為基礎，透過自身的言行表達直接影響員工的行為反應。通常主管推行組織正式制度、進行管理活動或作決策時，依據組織規範也需考量員工觀點及感受，基於此，社福型非營利組織的主管在與員工溝通、對員工的工作行為與態度之要求等管理行為，需就情理法三方面酌，在人情部分表達對員工的關懷，在言行表述及決策內容需符合理，而相關管理作為皆需與組織所倡導的核心價值契合，任一方面皆無法偏廢。由於多數的社福型非營利組織不似超大型非營利組織規模有編制專責人力資源管理單位，部分主管（特別是在分

區服務據點的督導者或總會中階以上主管)通常需承擔專業服務成效與兼顧行政工作及專職人力管理之責，因此社福型非營利組織的主管扮演示範、傳遞組織文化的角色功能，從其言談方式、管理行為、處理組織事務、相關資源分配或對關鍵事務的反應等皆可辨識深於組織的核心價值，對於員工在組織裡所表現的言行舉止及服務成效皆具直接影響力。

### 參、組織成員互動凝聚共識與團隊精神並呈現專職人員管理之效果

依據理論顯示，通常人們造訪一個組織時，從該組織成員的言行表述與彼此互動關係，能很快地辨識組織的特色。組織文化為組織內部成員經一段時間互動與學習所形成的共享價值與意義體系，引導成員思考行為方式並凝聚組織成員團結，且使組織展現自身的特徵。社福型非營利組織為服務型組織，提供社會福利服務輸送，此類工作形式需要密集的人力，因此多藉由團隊工作方能順利遞送服務，基於此，組織成員的互動關係將塑造團隊精神，而當成員認為自身的社會需求獲得滿足後，更能主動投入工作努力並享受從工作所得之成就感。

從訪談實證資料可知，社福型非營利組織透過組織經常性活動或組織事務來強化專職人員對於組織的認同與向心力，事實上，這些活動可視為組織成員需參與的共同事務，藉此過程促進成員間交流機會並凝聚共識來達成活動目標，這些活動或事務的項目有：

- 一、方案服務活動：此類活動為組織遞送社會服務的重要方式之一，通常由專職社工人員主責，社福型非營利組織的服務成效主要藉由方案服務暨相關活動展現。
- 二、年度活動：以全體組織成員為主要對象，內容包括共識營、員工旅遊、年終尾牙等，通常一年舉辦一次以凝聚與酬償員工為主要目的。
- 三、其他事務：除前述之外的組織事務，如組織為因應主管機關年度評鑑，通常各部門員工在評鑑前期需細遺進行各樣準備工作。

前述組織例行活動與相關事務，無論何種類型皆無法由單一組織成員獨立完成，因此組織成員間的互動關係成為是否推動順利的重要因素。依據訪談內容可見，社福型非營利組織的成員在共同面對方案服務活動之籌劃工作或準備機構評鑑資料時，運用有趣的社交活動、透過經驗交流、彼此提醒與協助以及營造正向的工作氛圍等方法，來增加成員間的凝聚力並提昇工作效率且在同儕遇到困難時互相支援，這些互動經驗使得成員從中體會與獲得：

- 一、在團隊尋獲歸屬感：成員可意識到自己是組織的一分子，且需要與他人

合作方能順利完成任務。

- 二、建立共識：組織成員透過多次共同學習經驗形成共享的價值觀。
- 三、增進跨部門成員間溝通協調：透過跨部門的合作使成員有機會與不同專業背景者在完成共同任務之過程中，學習溝通協調並充實自身的經驗。
- 四、團隊精神營造：在同儕關係中獲得社會需求滿足，同時願意主動努力工作並享受從工作而來得成就。

由此看來，社福型非營利組織的成員通常在他人有困難時，較願意提供對方關懷與協助，且由於方案服務活動需要藉由團隊工作方式來推動，因而成員間互動的機會較頻繁，常需就共同事務進行溝通協調以獲得共識來擬定事情處理原則或解決問題方法。基於此，組織成員經由共同學習而形成的共享價值理念，可減彼此的不確定感且維持團隊的穩定，因此，通常社福型非營利組織的成員間所營造的團隊精神普遍偏高，這或許可說是由於社福型非營利組織助人的價值觀與團隊工作所凝聚的成員共識而形塑組織成員的言行表述。由於組織文化是學習的產物，將反應於團體在適應與學習方面的努力與成果，透過組織文化與專職人力管理制度契合來影響組織成員間互動關係、言行表現方式、團隊精神且將由對專職人員管理之效果展現於個人與團隊的服務成效。

## 第二節 研究建議

在本節中，作者透過理論與訪談實證分析相互應對所得之研究發現，歸納整理出相關研究建議，期能提供相關組織藉由組織文化的觀點來探討專職人力管理之參考。

### 壹、社福型非營利組織專職人力管理制度的設計應參酌各組織的組織文化功能運用

組織成員共同學習的經驗累積形塑組織文化，具有解決問題和促進成員團結的功能，若使組織能適應環境生存，組織文化方會流傳延續。作者根據受訪社福型非營利組織所展現之組織文化樣態，發現組織文化類型之差異，反應在人力資源管理各有影響，如在瞬息萬變的社會環境，開放型組織文化形塑一個多元觀點交流的工作環境，允許成員公開討論問題與解決方案，凝聚成員共識與默契，使得工作成效與團隊成員關係增加超出預期的效果；支持型組織文化強調團隊合作與人際關係，對於成員選擇與培育皆重視能與他人合作；創新型組織文化則培育成員能夠成為獨當一面因應挑戰提供創新的社會服務的工作者；自主型組織文化基於既定完整的制度與規範設計，主管賦予員工較高的自主性與自由 量權來安排與執行工作計劃，提供認真負責且具有專才的員工能獲得充分發展才能機會。作者認為，或許由於受訪社福型非營利組織的規模不一且所面臨之發展階段任務不同，而各組織主管之人格特質與管理風格各具特色，皆影響組織成員建立互動的關係與一起工作的方式。基於此，社福型非營利組織可運用自身組織文化的特徵與功能，選擇與塑造符合組織期待的成員，並且透過訓練制度設計提供成員持續學習以提升從事社會服務所需之專業知能，將此累積成為成員間共享的價值、信念、期望，並形成順從的壓力與行為依據，使得人力管理制度與組織文化相契合，俾組織的專職人力資源能夠有效地配置以 行組織達成社會福利服務輸送目的。

### 、社福型非營利組織主管之管理方式需與組織的核心信念契合，並憑藉組織文化功能凝聚員工之共識以達成組織目標

從組織文化觀點探討社福型非營利組織專職人力管理，可發現主管的管理方式對於組織成員互動關係、組織文化傳遞與示範有舉足輕重的地位，進而可影

響員工的工作態度與工作行為以及服務成效。社福型非營利組織的使命願景與核心價值觀憑藉組織文化透過遴選人才的面談、實務工作、教育訓練、正式制度與規範等各類傳遞途徑，曉予每一位組織成員，通常先由主管開始再由其帶領與教導員工，事實上在使命價值的傳遞途徑已開始形塑組織成員間所共享的意義體系，因此主管的角色功能具有承先啟後之意涵。

從相關文獻與理論可知，社福型非營利組織的專職人員係基於對組織使命認同且個人特質、動機取向以及價值理念等方面較具有助人服務的熱忱與使命感，因而加入組織從事社會服務工作且視此為維生的方式。因之，社福非營利組織的主管需從自身開始對於組織置身多元且快速變遷的社會環境、組織的使命與目標以及組織文化特徵有清楚的認知，方可將抽象的價值體系透過具體的言行表述與管理活動來引導員工朝組織目標前進。基於此，主管與員工之間即會產生互動，通常在彼此的互動關係中，即使主管要求員工之工作態度與行為以及服務成效時，仍強調關懷與重視員工之觀點與感受，但主管與一般員工由於職級因素並非對等的層級關係，然而團隊員工們的觀點與感受亦會透過其言行反饋予主管。因之，社福型非營利組織主管的管理方式，若能增進成員間彼此對組織共同事務經由共同學習而有共享的意義體系，或許可減少組織運作過程中的負面影響，如主管與員工在互動、溝通時產生的不安、焦慮、忌導導致在專職人力管理之認知與作法方面以致不易維持組織內部的平衡。依據訪談資料顯示，受訪者皆看重賦予員工尊重、支持與在完成工作時的自由量權，且藉由具體行為傳達給員工瞭解，使員工可依組織所倡導的價值理念並效主管的榜樣，因而能採取較積極主動的態度工作，為受助對象提供品質較的社會服務。

由於社會環境瞬息萬變，社福型非營利組織的主管需察組織內外環境脈動，俾瞭解在現今社會環境因素影響下，社會福利服務要如何回應多元的社會問題與服務需求以及員工需要哪些專業知能方足以因應，且在管理方式需與組織倡導的核心價值觀契合，並憑藉組織文化功能來凝聚員工共識，以展現服務成效及達成組織目標。

### **參、社福型非營利組織可善用組織文化透過訓練與發展規劃，塑造專職人員之認知與行為展現符合組織期待的服務成效**

組織文化透過對員工的訓練與發展規劃來傳遞且為塑造員工的重要方式，從員工加入組織第一天即開始移默化地影響個人，只要員工繼續留任，組織對其



社會化歷程就會每日持續不間斷，為要塑造其成為符合組織期待的員工，完成組織的使命與目標。從受訪資料可知，社福型非營利組織對員工的訓練發展方式多半注重「知與行」合一，亦即協助員工充實社會服務相關專業知識與技術同時也必須學會透過專業的助人方法與行為提供社會服務，因此結合專業「知」能及由實務工作「從做中學」來達成組織目標。事實上，由於組織內外環境的變遷、員工個人因素或異動以及服務區域不同，都將使得組織成員對於服務對象需求的判讀與服務遞送相關認知與方式有所差異，基於此，若能使員工瞭解自身的組織文化特徵則可協助個人以及成員間在互動與合作時有效地處理組織事務。通常社福型非營利組織需透過提供密集的人力來提供服務，因此從塑造員工個人的認知與行為開始，逐漸凝聚團隊共享的價值觀與建立共識將有助於組織推動社會服務及其成效。

從受訪資料可知，有的社福型非營利組織採取工作會報方式，主管授權資深員工分享工作經驗來教導新進者，亦有受訪者表示，組織為員工個人每年安排經費預算鼓勵其選擇符合目前工作需求的訓練，此外，有受訪者認為訓練課程不宜過多，必須清楚員工對在職訓練之需求且需關注員工所承擔的工作壓力，協助員工從訓練所得成果轉化為工作助力。如前所言，組織採取不同訓練與發展措施來強化員工的表現能符合組織期待，無論是藉由資深員工的示範、組織付出經費鼓勵員工學習以及針對員工實際需求安排適合課程等，置身在組織社會化的過程中，員工已逐漸受組織文化的形塑而透過認知以及工作態度與行為表現出來。

在現今知識日新月異且社會問題複雜的世代，社福型非營利組織的專職人員承擔的責任與需處理的問題繁複且多元，因之，可妥善運用組織對員工的訓練與規劃，以增強專職人員提供服務時之因應能力，同時可凝聚組織成員共享價值體系，以維持組織內部穩定發展並促使成員團結對外提供服務，協助組織達成預期的目標。

### 第三節 後續研究建議

作者依據研究心得、研究發現並就未能深入探討部分，提供後續研究者相關建議供參酌。

#### 壹、增加基層員工為訪談對象

本研究之受訪對象皆為社福型非營利組織總會的中高階主管，因此所蒐集的訪談資料較著重在主管的管理方式，以及就受訪者對於組織成員互動關係之觀察與瞭解，並未針對其他基層員工直接進行訪談。基於此，為能充實組織文化分析要素之一「組織成員互動與關係」的相關實證資料內容，可直接根據組織成員的親身經驗與觀點蒐集資料以進行具體的瞭解。因此，作者建議後續之研究可以增加組織成員如基層員工為訪談對象，換言之，可將訪談對象包含主管、基層員工，如此可從受訪者直接蒐集與其相關的第一手資料，另外，可進一不將受訪主管與基層員工的說法做互相對照，以增加實證資料的周延性，或許也可提供社福型非營利組織主管瞭解當其透過管理行為傳遞使命與組織文化時，是否確實為員工接收以及產生效果為何，藉此作為管理者作為管理方式運用與調整之參酌。

#### 貳、可進一步探討組織文化對於社福型非營利組織不同部門專職人員管理之差異與影響

社福型非營利組織專職人員多半以提供社會福利服務工作者為主要人力，探討專職人力管理之相關論述也多聚焦在社會社工作相關專業人員。但社會服務輸送仍需組織其他成員間接協助，然而不同部門成員之專業背景差異，經常致使組織成員間對於社會服務使命的認知與提供服務的方法迥異，因此，可增加不同部門之專職人員，如行政人員、研發人員等為研究對象，將不同部門之組織成員的互動與關係做進一步瞭解，此外，就主管對於前述不同部門之專職人員的工作態度與工作行為要求是否不同，透過組織文化的觀點探討社福型非營利組織不同部門專職人員管理之差異與影響，而此差異是否能促進組織中不同部門專業背景的工作者能相輔相成且更有效地達成組織目標。

## 參、透過問卷調查瞭解更多成員對組織文化之觀點

由於組織文化涉及組織整體成員的意識形態與價值觀，因此可廣泛地蒐集受訪社福型非營利組織的多數組織成員觀點，但通常社福型非營利組織的服務據點較為分散，若透過逐一訪談將受時間及區域等因素限制，基於此，作者建議可藉由問卷調查方式為輔助，而問卷的匿名性也較易使填寫者更坦然地表達自身觀點，且全面地瞭解受訪社福型非營利組織成員的價值理念。因此，研究者可商請受訪社福型非營利組織總會的主管，允許並協助研究者透過指定途徑分發問卷到各服務據點，後續再由研究者自行回收整理分析。

## 參考文獻

### 壹、中文部份

#### 一、專書

- 江岷欽 (1993)。組織分析。台北：五南。
- 江玲 譯 (1984)。塑造企業文化 (五版) (Terrence E. Deal, Kent D. Peterson. 原著)。台北：經濟與生活。
- 司徒賢達 (1999)。非營利組織的經營管理，台北：天下遠見。
- 林萬億 (2006)。台灣的社會福利：歷史經驗與制度分析。台北：五南。
- 林水波 (1999)。組織理論。台北：智勝。
- 林淑馨 (2007)。非營利組織：現況、制度與政府之互動。台北：巨流。
- 林淑馨 (2008)。非營利組織管理。台北：巨流。
- 林淑馨 (2010)。質性研究：理論與實務。台北：巨流。
- 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。
- 官有垣、鄭清霞 (2009)。台灣非營利組織的就業。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (編)，非營利部門：組織與運作 (修訂二版)。台北：巨流。
- 呂朝賢、鄭清霞 (2009)。非營利組織與志願服務。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (編)，非營利部門：組織與運作 (修訂二版)。台北：巨流。
- 邱瑜瑾 (2009)。非營利組織與社會福利服務。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (編)，非營利部門：組織與運作 (修訂二版)。台北：巨流。
- 邱瑜瑾 (2006)。台灣的社會福利暨慈善基金會。載於蕭新煌、江明修 (編)，基金會再台灣結構與類型。台北：巨流。
- 陸宛蘋 (2009)。非營利組織管理。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (編)，非營利部門：組織與運作 (修訂二版)，台北：巨流。
- 陸宛蘋、陳侶漣 (2008)。非營利組織人才培訓方案評估—以行政院青輔會 2004 年北區非營利組織人才培訓為例。載於官有垣、陸宛蘋、陳錦棠 (編)，非營利組織評估：理論與實務，台北：紅葉。
- 張潤書 (2009)。行政學。台北：三民。

- 陳金貴 (1994)。美國非營利組織的人力資源管理。台北：瑞興。
- 黃源協 (2008)。社會工作管理 (二版)。台北：雙葉。
- 喜馬拉雅基金會 編 (2005)。台灣三百家主要基金會名錄 (2005年版)。台北：喜馬拉雅基金會。
- 蕭新煌、江明修、官有垣 (2006)。基金會在台灣：結構與類型。台北：巨流。
- 陳千玉 譯 (1996)。組織文化與領導 (二版) (Edgar H. Schein 原著)。台北：五南。
- 黃家齊編譯 (2011)。組織行為學 (十三版) (Stephen P. Robbins 原著)。台北：華泰。
- 黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔 (2007)。人力資源管理：理論與實務。台北：華泰文化。
- 黃宏義 譯 (1985)。企業文化 (三版) (Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy 合著)。台北：長河。

## 二、期刊論文

- 王順民 (1999)。非營利組織及其相關議題的討論—兼論台灣地區非營利組織的構造意義。社區發展季刊，第85期，頁36-61。
- 王美華、唐資文、曾秋蘭 (2007)。公部門組織文化、員工工作滿足、全面品質管理與服務品質滿意度之研究。品質學報，第14卷第1期，頁1-15。
- 江行全、陳啟光 (2002)。建構顧客導向服務文化的觀念與作法。研考雙月刊，第26卷第5期，頁93-101。
- 江明修、鄭勝分 (2004)。從政府與第三部門互動的觀點析探台灣社會資本之內涵及其發展策略。理論與政策，第17卷第3期，頁37-58。
- 江明修 (1996)。非營利組織領導行為之研究。人事管理，第33卷第10期，頁4-13。
- 江美伶 (2009)。組織支持與市場導向人力資源管理活動對服務導向組織公民行為的影響。東吳經濟商學學報，第64期，頁57-92。
- 呂育誠 (1998)。論組織文化在組織變革過程中的定位與管理者的因應策略。中國行政評論，第8卷第1期，頁65-84。

- 李美華 (2006)。電視媒體之組織文化與永續發展策略之探討。**傳播與管理研究**，第 5 卷第 2 期，頁 37-72。
- 李朱慧 (2008)。以人格特質與組織文化探討高科技產業內知識分享與組織績效之研究。**致遠管理論叢**，第 3 卷第 1 期，頁 18-37。
- 何照義、陳永明 (2002)。員工屬性與工作價值觀對公營事業民營化組織變革態度之個案研究。**東吳經濟商學報**，第 37 期，頁 1-36。
- 林淑馨 (2006)。民營化與組織變革：日本國鐵的個案分析。**政治科學論叢**，第 27 期，頁 147-184。
- 林弦逸 (1999)。組織變革中人力資源策略之探討—以國營事業民營化變革為例。**企業訊練實務**，第 17 卷第 6 期，頁 84-91。
- 林月雲、吳孟玲 (2002)。主管管理才能對員工滿意度之影響—以某非營利機構為例。**輔仁管理評論**，第 9 卷第 2 期，頁 35-58。
- 林永吉 (2007)。彈性用人制度之檢討與展望：政策價值衝突的分析。**公共行政學報**，第 23 期，頁 1-37。
- 林鈺琴、謝瑜玲 (2007)。策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究。**人文暨社會科學期刊**，第 3 卷第 1 期，頁 1-15。
- 林嘉洽 (2007)。臺灣企業因應知識經濟時代探討人力資源管理對臺灣母公司組織承諾之影響—以臺商臺籍與陸籍員工為對象。**稻江學報**，第 2 卷第 1 期，頁 202-221。
- 官有垣 (2002a)。第三部門的研究：經濟學觀點與部門互動理論的檢視。**台灣社會福利學刊**，第 3 期，頁 1-28。
- 官有垣 (2002b)。非營利組織在臺灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範。**中國行政評論**，第 10 卷第 1 期，頁 75-110。
- 官有垣 (2002c)。基金會治理功能之研究：以台灣地方企業捐資型社會福利與慈善基金會為案例。**公共行政學報**，第 7 期，頁 63-97。
- 官有垣 (2008)。台灣南部民間社會組織的自主、創導、與對社會的影響：社團法人與財團法人之比較。**社區發展季刊**，第 122 期，6-28。
- 官有垣、呂朝賢、鄭清霞 (2008)。台灣第三部門的就業：2005 年調查研究資料的分析。**台大社會工作學刊**，第 16 期，頁 45-86。
- 官有垣、杜承燦、康峰菁 (2009)。非營利組織執行長的薪酬探討：以台灣社會

- 福利相關類型的基金會為例。**公共行政學報**，第30期，頁63-130。
- 官有垣、杜承嶸（2011）。台灣非營利部門自1950年代迄今的發展特質、轉型與挑戰。**社區發展季刊**，第133期，頁65-80。
- 吳萬益、林文寶（2002）。主管行為特性、組織文化、組織學習方式與經營績效關係之研究。**輔仁管理評論**，第9卷第1期，頁71-94。
- 吳淑鈴、溫金豐（2002）。知識管理下的組織文化與人力資源管理措施之研究。**產業論壇**，第3卷第2期，頁20-44。
- 張肅婷（2002）。員工工作態度與組織文化、領導行為、工作滿族及組織承諾間之關係研究。**弘光學報**，第40期，頁35-43。
- 孫煒（2004）。非營利組織人力資源管理之體系建構。**中國行政評論**，第13卷第3期，頁118-138。
- 孫煒（2002）。非營利組的管理教育與訓練。**行政暨政策學報**。第35期，頁103-135。
- 孫煒（2006）。非營利組織績效評量的問題與對策。**政治科學論叢**，第28期，頁163-202。
- 郭建志（2003）。組織文化研究的回顧與前瞻。**應用心理研究**，第20期，頁83-114。
- 郭昱瑩（2005）。組織執行文化之建構：由績效管理談起。**研考雙月刊**，第13卷29期，頁17-28。
- 黃家齊（2003）。人力資源管理活動、雇用關係與員工反應之關聯性研究—心理契約觀點。**管理學報**，第20卷第3期，頁483-514。
- 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**，第85期，頁126-116。
- 黃英忠、杜佩蘭、張肇松（2003）。組織氣候與組織承諾關係之研究—以高雄市公辦民營及市立醫院為例。**中國行政評論**，第12卷第3期，頁27-60。
- 黃英忠、吳融枚（2000）。企業文化對員工工作態度的影響—以面臨民營化變革之公營事業為例。**中國行政評論**，第12卷第3期，頁27-60。
- 楊明恭、郭政源（2000）。企業文化與員工教育訓練的關係探討。**就業與訓練**。第18卷第5期，頁49-52。
- 陳慧芬（1998）。組織文化的意義與功能。**台中師院學報**，第12期，頁1-22。

- 陳定銘 (1999)。非營利組織志工招募與甄選的探討。**社區發展季刊**，第 85 期，頁 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**，第 85 期，頁 117-127。
- 陳惠芳、陳怡菁 (2006)。工作特性變動與心理賦權對組織承諾之影響研究—以民營化中之公營事業為例。**人力資源管理學報**，第 6 卷第 2 期，頁 49-69。
- 郭建志 (2002)。組織文化研究之回顧與前瞻。**應用心理研究**，第 20 期，頁 83-114。
- 蔣德煊、廖淑芬、戴晉煬 (2002)。企業人力合理化與人力資源規劃策略對組織績效影響之探討。**人力資源管理學報**，第 2 卷第 2 期，頁 81-97。
- 鄭淑芬 (2003)。非營利組織的人力資源管理策略。**高苑學報**，第 9 期，頁 167-186。
- 蘇國楨、陳榮德 (2003)。服務業主管領導行為、組織文化和領導效能之研究。**人力資源管理學報**，第 3 卷第 4 期，頁 65-91。
- 蔡維奇、黃嘉雄、顏麗真 (2008)。人力資源管理制度及其組合對組織人才吸引力之影響。**台大管理論叢**，第 19 卷第 1 期，頁 1-28。
- 蔡秀涓 (2002)。政府部門人力資本理論與應用。**東吳政治學報**，第 14 期，頁 135-166。
- 楊美華 (1996)。圖書館人力資源發展。**臺北市立圖書館館訊**，第 13 卷第 3 期，頁 17-30。
- 劉兆明、黃子玲、陳千玉 (1995)。企業文化的解讀與分析—以三個大型民營企業為例。**中華心理學刊**，第 37 卷第 2 期，頁 123-147。
- 繆敏志 (2002)。環境不確定性與組織文化類型、強度、均衡性及群集關係之研究。**企業管理學報**，第 55 期，頁 81-111。
- 繆敏志、林少龍 (2003)。企業外在環境與組織變項對組織文化影響之研究。**文大商管學報**，第 8 卷第 2 期，頁 1-24。

### 三、學位論文

- 杜秀君 (2006)。法院的組織文化對政策執行力影響之研究。逢甲大學公共政策研究所碩士論文，未出版，台中。
- 林惠玲 (2004)。組織文化與組織效能關係之研究\_以臺東原住民地區基層行政機



- 關為例。東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 林明洲（2003）。公部門志願服務人力資源管運用之探討—以國史館臺灣文獻館為例。東海大學行政管理暨政策學系研究所碩士論文，未出版，台中。
- 林鈺玲（1994）。組織文化與生涯發展系統關係之研究。政治大學公共行政學系碩士論文，未出版，台北。
- 李佩靜（2003）。社會福利基金會專職人員人力資源管理之研究。東海大學社會工作系研究所碩士論文，未出版，台中。
- 吳美連（2003）。非營利組織之組織文化及領導型態認知與其工作態度關聯性之探討—以財團法人製藥工業技術發展中心為例。中原大學企管研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 吳志男（2003）。組織文化、組織氣候與組織公民行為之研究。中原大學心理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 吳燄修（1987）。組織文化之研究—理論與應用之探討。政治大學公共行政學系碩士論文，未出版，台北。
- 張君怡（2009）。社福類非營利組織職工管理之研究。東海大學行政管理暨政策學系研究所碩士論文，未出版，台中。
- 孫逸婷（2006）。組織文化與訓練成效相關性之研究。東吳大學政治系研究所碩士論文，未出版，台北。
- 孫淑芬（2001）。工作動機對工作滿意、個人績效及組織公民行為的影響—探索組織文化的干擾效果。中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 車龍淵（2001）。非營利組織中員工工作動機、薪酬滿足、組織文化對組織承諾影響之研究。淡江大學管理科學系研究所碩士論文，未出版，台北。
- 葉建鑫（2008）。老人長期照顧機構人力資源管理措施與專業人力之留任意願關係探討。長庚大學醫務管理學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 陳介緯（2009）。非營利組織之志工人力資源管理研究—以荒野保護協會推廣講師委員會為例。師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 陳威琦（2006）。組織文化的類型及其對員工向上影響之影響。中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄。
- 陳千玉（1993）。組織文化之探究與解讀：以一家大型民營企業為例。政治大學

- 心理系碩士論文，未出版，台北。
- 許榮宗（2007）。非營利組織人力資源管理與組織變革相關性研究—以「財團法人台灣省私立仁愛之家為」為例。中山大學傳播管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 黃振愷（2008）。非營利組織青年志工管理之探討—以救國團大專服務員為例。台北大學公共行政暨政策學系研究所碩士論文，未出版，台北。
- 黃媚楨（2008）。社工員支薪制度勞動條件與工作滿足對組織承諾影響之研究—以台中縣市為例。暨南國際大學社會政策與社會工作研究所碩士論文，未出版，南投。
- 黃麗虹（2001）。網際網絡應用對大學圖書館組織文化之影響：以五所大學圖書館為例。台灣大學圖書館學系研究所博士論文，未出版，台北。
- 黃良杰（2005）。組織文化塑造之研究—以誠品書店為例。中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班論文，未出版，高雄。
- 蔣景清（2002）。組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以C工廠為例。中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 薛亞敏（2003）。非營利組織之組織文化及領導型態認知與其工作態度關聯性之探討—以財團法人製藥工業技術發展中心為例。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文，未出版，台南。
- 劉士毅（1999）。醫院組織文化之探討：以一家醫學中心為例。中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 羅清寶（2000）。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。中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 魏百延（2006）。非營利組織組織文化對勞資關係之影響—以參與多元就業開發方案之組織為對象。政治大學勞工研究所研究所碩士論文，未出版，台北。
- 蕭琮琦（2003）。非營利組織核心能力之研究—以台灣兒童暨家庭扶助基金會為例。東海大學社會工作研究所碩士論文，未出版，台中。

## 貳、英文部分

### 一、英文專書

- Gary S. B. (1964) . *Human Capital:A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education*. New York:National Bureau of Economic Research Press.
- Schein, Edgar H. (1992) . *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed) . San Francisco : Jossey-Bass.
- Halpin, A. W. (1966) . *Theory and Research in Administration*. New York: Macmillan.
- Anheier, Helmut K. (2005) . *Nonprofit Organizations : Theory, Management, Policy*. London and New York : Routledge Press.
- Hoy, W. and Miskel, C. (1982). *Educational Administration: Theory, Research, And Practice* (2<sup>nd</sup> ed) . N. Y. : Random House.
- Pynes , J. E. (2009) . *Human Resources Management For Public and Nonprofit Organizations* (3<sup>rd</sup> ed) . San Francisco:Jossey Bass.
- Pearce, John A. and Robinson Richard B. (1988) . *Formulation and implementation of competitive strategy* (3<sup>rd</sup> ed) . Homewood.
- Pearce, John A. and Robinson Richard B. (2009) . *Formulation, implementation, and control of competitive strategy*. New York:McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (6<sup>nd</sup> ed) . Englewood Cliffs, N. J. :Prentice Hall.
- Deal, Terrence E. and Peterson Kent D. (1999) . *Shaping school culture : the heart of leadership* . San Francisco : Jossey-Bass.
- Deal, Terrence E. and Kennedy, Allan A. (2000) . *The new corporate cultures : revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. London.

## 二、英文期刊

- Akingbola K. (2004) . Staffing, Retention, and Government Funding (A case study) . *Nonprofit Management & Leadership*, 14 (4) : 453-465.
- Almond S. and J. Kendal (2000) . Taking the employees' perspective seriously

- : An Initial United Kingdom cross-sectoral comparison. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (2): 205-231.
- Schein, Edgar H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Schein, Edgar H. (1993). Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture. *Journal of Counseling & Development*, 71 (6): 703-708.
- Schein, Edgar H. (1986). What You Need to Know About Organizational Culture. *Training & Development Journal*, 40 (1): 30-34.
- Laura L. (2006). "Work in the Nonprofit Sector", *In The Non profit Sector : A Research Handbook*, eds. W. W. Powell & R. Steinberg. New Haven: Yale University Press.
- Ridder H. and A. McCandless. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations An Analytical Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39 (1): 124-141.

### 參、網絡資料

- 中華社會福利聯合勸募協會，<http://www.unitedway.org.tw/outcome/report2.aspx>，檢閱日期：2011/09/20。
- 水源地文教基金會，<http://www.youngwater.org.tw/page1.aspx?no=227245>，檢閱日期：2011/08/18。
- 內政部社會司社政年報網站，<http://sowf.moi.gov.tw/17/97/index.htm>，檢閱日期：2011/7/26。
- 內政部統計月報-全國人民團體，<http://sowf.moi.gov.tw/stat/month/m3-06.xls>，檢閱日期：2011/7/26。
- 內政部統計年報-中央政府所轄人民團體，<http://sowf.moi.gov.tw/year/y04-01.xls>，檢閱日期：2011/7/26。
- 內政部統計年報-地方政府所轄人民團體，<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/y04-02.xls>，檢閱日期：2011/7/26。
- 內政部社會司年報，<http://sowf.moi.gov.tw/17/98/index.htm>，檢閱日期：2011/8/1。

內政部社會司社會福利慈善基金會，<http://sowffd.moi.gov.tw/CharityFunds/charitydevelopingStatus.do>，檢閱日期：2011/8/1。

老五老基金會網站，<http://www.ofo.org.tw/modules/tadnews/page.php?nsn=282>，  
檢閱日期：2011/08/17。

台灣兒童暨家庭扶助基金會，<http://www.ccf.org.tw/05publication/04.htm>，檢閱日期：2011/08/17。

弘道老人福利基金會，<http://www.hondao.org.tw/>，檢閱日期：2011/08/18。

龍眼林社會福利慈善基金會，<http://www.lon.org.tw/index.asp>，檢閱日期：2011/08/18。

## 附件一 訪談大綱

### 一、組織文化

(一) 服務動機：請問您服務多久？吸引您加入的因素為何(如：機構形象、員工福利、組織使命、工作職務、服務項目…)呢？

(二) 組織使命傳遞途徑：

1、請問貴會的願景使命以哪些方式傳遞給員工？(如：甄選聘任的過程、教育訓練、定期會議、工作會報…)

2、請問貴會的經常性活動有哪些？對於員工的向心力、工作學習有何影響？

(三) 主管的管理方式：

1、請問您平時和員工溝通的方式為何？

2、請問貴單位的員工績效是如何訂定？

3、請問您認為常常要求員工的工作行為與工作態度重要嗎？

4、請問您會如何協助員工達成工作目標？

5、請問您在作例行性的決策上，通常會考量哪些因素？不同因素會帶來哪些方法？

(四) 組織成員互動

1、請問您單位的員工用什麼方式來增進凝聚力和提升工作效率？

2、請問您單位的員工有困難時如何互相幫助？

### 二、專職人力管理

(一) 招募遴選：請問貴會期待的新進員工要具備哪些個人特質？

(二) 教育訓練：請問貴會提供專職員工的教育訓練內容和方式大概有哪些？規劃的依據是什麼？

(三) 酬償維持：

1、請問貴會通常是在什麼情況下來激勵員工，實施的標準是什麼呢？

2、請問貴會對專職員工的績效評估，有哪些面向？由誰及如何進行？是否評估結果予以員工獎懲？

3、請問貴會目前的專職員工流動情況大概如何？

4、請問貴會有哪些因素會影響員工留任的意願？

## 附件二 訪談逐字稿

受訪單位代號：A01

受訪者職稱：主任

訪談時間：2011/08/29，AM. 09:00-09:58

訪談地點：A01 辦公室

---

**請問您在這裡服務多久了呢？吸引您加入的因素是什麼？**

服務 11 年了，也沒去過很多地方，在大學期間我有待過\*\*協會、公部門，然後大學畢業就來這邊，之前說的小型協會真的很小型，就只有我跟學姐兩個人，那時我大三、大四就開始工作，那個過程真的很辛苦，其實並不是怕工作辛苦而是感覺不到那個組織的感覺，很多事情是沒有辦法做決定或沒辦法突破的…嗯…

**包括直接服務還有…**

對，要去承接方案還要去申請錢，對，那個過程中…其實小協會是真的很辛苦的…

**什麼都要自己來？**

對，什麼都要自己來，募款也要，對對對對，嗯，可是，到頭來…你是很沒有名氣的，很少人會捐錢給你，那做多的是說變成自己要很努力去接政府方案，可是我覺得那也是很不容易的，因為你的資源力是很弱的，對，所以那是小型協會，其實那是因為我先去參加社團然後就留下來工作，那後來我去實習，去了公部門，也是因為實習接觸到公部門…實習結束後就留下來工作一直到我畢業，因為想在大學畢業後回台中工作，然後「\*\*\*」，也是我十暑假實習的地方，當時也是很小的單位，當時才三個人…。

**什麼原因讓你持守一直留下來？**

其實很妙的也是，在這個過程裡也經過很多風風雨雨，嗯，也經過很多的事件，可是我覺得唯一不變的是同事之間的情感，我覺得那個凝聚力是強的，可能早期我們一起經過很多風風雨雨，有革命情感，像○○○剛進來時覺得說我們有很強的革命情感，他沒有辦法進來我們這個情感裡面，所以兩年後就離開了。那段時間的情感的培養，一直持續堅守著…即使遇到一個很大的事件，但我們還是一直堅守下來、堅持撐下去，後來慢慢的，呃，因為九二一地震的關係承接政府委託案，也擴大了我們所有工作人事，因為不然我剛進來的時候也，嗯，大概也不過三、四名工作人員，可是每個重建中心就有三、四個社工的補助，那我們界接了兩個生活重建中心，所以基金會的整個擴增是在那

個階段，對，擴增上來之後之後，慢慢、慢慢地 有政府的補助，但是也是還是很辛苦，可是你待過實務界你也知道○○縣的錢（補助款）總是欠個一年半兩年都是有可能的，所以我們那時候也都很苦，喔，甚至還領過半薪的日子，呵~對。

**好像很多外在的因素，可是您剛提到同儕之間的情誼…**

對對對

**那個情誼是什麼方式…**

就是，我覺得那是大家一個共同的理念吧、想要撐下去，經過那事件之後留下來的，到現在只剩我和（現在的）執行長是經歷那個事件的，其他的人陸陸續續的離開，不是一下子離開，而是想說等新的執行長進來，等基金會穩定後才離開，可是後來新的執行長○○○來了，大家以為說好像有個頭可以穩定了，可是那卻是一個離職潮，大家紛紛出走了。這是個很妙的情況，反而是在基金會最危急時大家留下來，經歷過危機後卻離開了。可能是因為，當時我們一起努力的同伴，年紀都差不多而且還算年輕，我們這些留下來的都對機構的使命都很強的，老實說…

**聽起來有很多因素的影響，那後來人，他們沒有經歷過這段，機構是用哪些方法傳遞願景使命給這些員工呢？**

後來，各中心慢慢穩定後，各中心開始有督導，我們開始有個很強的共識，再由督導去傳達給他們帶的社工員、跟他們建立凝聚，我覺得督導是我們很重要的人力資源，因為督導對這個組織很有共識的話，他下面帶的社工員就很容易被感染，對我來說，督導是我的團隊，因為我是主任不會直接接觸（帶領）社工員，督導的團隊是社工，我不會跨越界線去請我們社工員做什麼事。有時候也會啦，比如像有新方案（開始）的時候，我就會和督導一起去跑，看如何協助社工員進行。那比較久或是比較固定的方案，我就會交給督導自己去帶就可以了，除非有特別不一樣，不然，我們那個層級都還是要讓他們去慢慢建構出來的…

**讓各有一個比較清楚的發展空間？**

對對對

**通常您會用什麼方式和他們溝通？**

因為我們會有定期的會議，每個月至少一次督導會議，對，也有類似主管會議這樣，那，因為在這個會議裏面就是，因為在這幾年內我們一直在建構，並不是像「※※」啊這種很資深的團體，老實說我們是一個很新的團體，其實明年才 15 年，15 年算很年輕



欸，老實說真的，因為其實扣掉早幾年的草創期，然後才真正的步入開始的階段，那其實扣一扣就算是 10 年才是真正走到正軌，草創期很多東西是沒有的，兩個人你要說設立什麼制度？才兩個人，大家說好就好了，對吧，不用這麼多的規範，可是我們現在 40 幾個社工，一定要很多的規範，因為每個人標準和想法都不一樣，不是你講好就好，我跟你講好的，別人是怎麼想的？所以變成那個制度是最重要的，所以變成現在我們一直在制度的建構，過程裏面，而且也是我們的督導、我們的主管團隊在一起去建構的嘛，所以我覺得在那建構的過程裏面，我們也是在作共識凝聚，因為我們是共同討論出來的，不是我主任說的算還是執行長說了算，而是在各中心的督導一起回來，那我們一起共同討論出來的行政制度啊，怎麼樣的一個流程是夠好的，因為這是現階段一個還蠻重要的部份。

### **好像蠻看重一起開會的…**

對對對對，我覺得這是在我們這裏還蠻好的部份，我們一直強調我們是團隊的機構哦，對，我們非常非常重視團隊，那，我重視我的團隊，我的團隊重視他的團隊，那其實是互相扣在一起的，我們並不會分離，我們是扣在一起的，那，我們每一季，我們之前還每個月可是因為人數愈來愈多了，就是所有的社工各縣市的喔，就社工都回來一起開會，以前是每個月一次，就是群區共識會，可是現在人太多我們就改成一季一次。其實總會辦的活動我們都會希望其它中心會來支援，因為每個中心排一兩個人來支援的時候，他們彼此…他們來幫忙，這雖然是重點，可是我們更希望他們得到的是學習更重要的是情感聯繫…

### **帶資訊回去…**

對，帶資訊回去，因為其實我們現在也有小組會議，就是服務方案小組像是居服小組啊、社區小組、志工小組，那就主責這個方案的各中心的這個承辦人員來開這個小組（會議），那為這個小組、方案做些情感支持也好、制度的、手冊訂定的啊都好

### **大家一起…**

對，大家一起，這樣。

**有個問題請教，因為我們都有經驗，開會時，每個人都不同背景，那萬一有意見不合或衝突時，當下會怎麼處理？**

可是我覺得還好欸，因為我們是以社工為主啦，我們跨領域的只有護理，可護理的人數非常少，我們目前才三、四個而已，不到十分之一，然後他們也慢慢被我們同化，我們都覺得啊你怎麼會這樣自我介紹？一個護理師喔，呵呵，出去家訪時介我紹都說我是社工喔，哈哈哈哈哈，啊我就說你職稱明明是叫護理師，為什麼你說是社工？哈哈哈哈哈，

那就覺得，好像在這裡出去的時候職稱都要說社工一樣，我就說，齁~你可不可以回到你自己的，呵呵，正式職稱叫護理師，呵呵，護理師並不會低於社工，呵呵呵，這是很有趣的啦，所以我覺得那個是還好。可是，想法，比如像我們在制定手冊時的想法不一，那是一定會有的，不過我覺得其實大家都是可以拿出來，不過如過真的在僵持不下就表決也 OK 啊，就是我覺得他可以去說服其他人為什麼你覺得要要這樣，對，那意見不一樣的時候，我覺得還不錯，就是你可以去講…

**有一些的討論，可能就是大家互相公開的討論…**

對對對對…

**那在工作上，每個人都有自己的工作，請問怎麼去訂他們的績效？**

怎麼去訂喔，嗯~ 績效喔，其實這是我們目前比較弱的，老實說是真的，因為其實我們現在有期中考評跟其末考評，中間跟年底，其實期中的考評就比較簡單一點，只是去檢視一下目前自己的工作狀態，那，其實我覺得績效比較沒有放在個人，除了考評啦，考評一定是個人的，對，可是如果是方案，那我們是放在團隊裡的，比如說現在的居服個案量是要衝到幾案？那是團隊的事情不是你個人的事情，就是這個中心的共同問題，對，比如說我們現在要開幾個點，這是大家的問題，不是你個人的問題，對，所以其實比如說像這種比較有數字化的績效這種東西很明確可以讓我們共同討論一起去因應跟開點啦。

**聽起來，在績效部份在這個團隊裡，主任會找督導督導會找社工？**

對對對對…嗯…我們是這樣跑的，通常其實我們中心督導的決定權算很大，他只要這個中心，其實我覺得這也是在「\*\*\*」很好的一個部分，其實我們的彈性很大，對。

**彈性很大是指他的決定權，還是說…**

決定權也有，那另外一個就是你想做的事情，其實有些機構比較保守，就是說你想做的事情，很多會被上面的人擋下來了，可是就我們來說，你只要自己可負責這個方案自己找到錢，而且只要不違背「\*\*\*」的宗旨不違背機構的名聲只要是為機構好的，你覺得你想做那你就去做，那其實通常我們都會採支持的角度，因為我覺得，哇，督導還是中心都想自己開創新的方案去做，為什麼不要支持他呢？對對對，所以就是在這邊我們的發展空間算大，其實我們的董事會也算不會很侷限我們，所以其實我們想做什麼我們跟他們報告，他們也都會同意啦，所以在這邊彈性大是指自己想做的事可以發揮的空間其實是很大的。

**也就是所以這個人如果承諾要做，願意負責到底，發展的空間自己可以去伸縮**

對對對對

**請問如果就在工作上的行為或工作上的態度，您會不會覺得常常要求他(員工)滿重要的？**

嗯…其實老實說我已經比較少接觸社工員，直接去督導社工員啦，那我覺得還是有些新進的社工員還是會需要，嗯，變成就是跟督導在討論後知道社工員狀態，對…

**您看到後跟督導說，還是督導自己跟您說？**

督導會自己跟我討論，對，因為那是他最直接的社工員，如果他自己覺得有困擾兩難的時候，對…

**督導主動來找您討論，不會擔心說：欸我跟你討論，主任會懷疑我這督導的能力？**

不會哪，呵呵，因為我是比較採開放式跟…跟…民主嗎…。因為應該是說我是比較不會去強迫，就是說…嗯…對，就是說因為我不是很嚴格的人，我的督導他們都是我的夥伴，對，所以我們在一起的部份我們並沒有很強的層級的關係的那個感覺，我們就像朋友我們就是伙伴，然後只是好像你現在遇到困難找我討論，這樣的感覺，而不是你要向你的上司報告現在發生什麼狀況了，所以其實我的督導都什麼事情都會比較跟我說然後一起討論，因為其實我的督導們，他們的年紀年資也並沒有比我淺跟少，都是跟我差不多的，那我會當比他們上一層只是因為我待在基金會久他們一點點這樣而已，對，所以其實我讓他們的感覺是：我們是一起的一樣的，那有問題的時後我們共同討論，那你找我的時候我未必能幫你解決問題，可是至少有個人是可以共同討論的，然後可以一起做個簡單的決策，甚至是我們還是沒辦法做決策，那我們在一起找執行長討論在作決策，所以其實比較少說害怕擔心而不跟我說，對，那通常不說的大概原因都是他們覺得自己可以做處理。

**有個信任在…**

對對對對，我覺得那是我們彼此之間真的還蠻信任彼此的，對我啦，說我的團隊，嗯。

**通常我們知道主管會做很多決定，不曉得您在例行的決定上會考量哪些因素？**

決定喔，其實因為我覺得愈上層就愈會以機構的全面去做考量啦…我覺得需要被討論的通常是特例，那其實有時後我會希望回歸到制度裡面，其實在早期我們人少的時後我們都是個案處理，員工也是個案處理，可是慢慢的慢慢的人變多了，我覺得那個個案處理的次數要減少，對對對，我們應該要制定制度，我們應該要跟著制度去走，對，不然我覺得變成擬制定制度都沒有用，因為你還是在個案處理，那我覺得其實會依如果我們有制訂的部分，那就先會依照制度走，那其實社工本來就是非常人性化喔，所以在第

一線的社工很多都會提出、為什麼會提出這個問題就是覺得好像他看到了，覺得這個人很好，可是我們不應該這樣，他只是犯了一個什麼錯之類的，所以其實就是會回歸到，我覺得制度就是慢慢去堅持啊，建立之後去堅持，我覺得那是不容易的事，就我們來說，因為我們不像公部門依法行事那麼嚴格，說1就是1，不能1.1，可是我們常常就是說，在那1跟1.2之間還有很多的1.1、1.2、1.3，那我們常常也會退一步，讓對方也不要這麼的受傷，就是…嗯阿，不容易啦，對。

**您剛有提到在您的職位上您的角度比較是從機構，那剛的例子中是個人 好向角度、職位不同…**

對對對，看得會不一樣，對

**那如果在工作上或個人有遇到困難，同仁之間會怎麼的互相幫忙？**

嗯，其實就是以現在的評鑑來說吧，我們現在是評鑑的大月，嗯~喔，真的是這個這麼多督導都快被操死了、真的太可憐了，因為我們光一個居服就要評三次，因為有身障然後我們又接兩區，然後老人一次身障一次依區各一次，所以真的是齣…，不過，我覺得這也是一個難得、這是一個大家蠻好的團隊的文化，就是大家可以互相幫忙，那我覺得每個人在團隊裡都有自己的…優點啦，大家並不是有同樣的優點，而是各自有各自的優點，有人比較康樂組啦，哈哈，有人比較行政組啦，呵呵，就是行政特質比較強的，然後有人就是玩樂性質比較強的，就可以帶動團隊比較開心的氣氛，所以我覺得像現在尤其在評鑑時期，他們會去互相督促：欸，你那個做好了沒？啊我這個做好了，要不要我幫你做些什麼？我覺得這其實是恨好的，大家會看到彼此需要被幫忙的部份。

那當你工作比較快完成時，也比較樂意去幫忙別人，我覺得這是在我們團隊裡這一點我還蠻喜歡的啦，對，其實從以前帶社工的時後，就一直強調說，我當社工督導的時後，就會一直強調得是說，我希望在我的團隊中，不只是要完成自己的工作，可是更要去看到別人得需要，然後怎麼去幫他。我覺得當有這樣的概念跟作法的時後，對整個團隊是好的。

**那他們之間是透過什麼樣的方式有凝聚力？剛提到的工作方式，這會不會是其中一種？還是有其它方式來提高士氣？比如在工作累啦、或想提昇工作效能**

紆壓管道喔，每個中心都不同欸，譬如像這個中心的話，他們有很多的社工都很愛大叫啊，呵呵呵，那真的是吵死了，呵呵，開玩笑的啦，他們有時候就講話很大聲哪，笑得很大聲哪，叫得很大聲哪，連人家在整條街都可以聽到的那種，呵呵呵，他們就這樣喊一喊然後心情就可以很好，哈哈，然後有時後評鑑完後督導就帶他們去吃吃飯哪，呃，他們之間也會自己發起說我們中秋節也來烤肉啊之類的，我們其實本來就有員工旅

遊、尾牙，這是正式的，那大家會有非正式的，就像鹿港（中心）他們很特別，他們中午休息一個小時，還可以一起去逛菜市場順便吃午餐，哈哈，只能說實在是太厲害了，那他們開車去短短的半小時還是可以買很多東西回來，還買衣服啦裙子啦之類的，哈哈，開心的回來、分享一下又可以開始工作了。

**聽起來，是不是在招募人的時後會有一些選擇，會希望用什麼樣個人特質的人？**

因為其實態度很重要，但是我覺得態度在面試的時後不容易看到，對，那可能進來的時後再慢慢看吧，因為我們有三個月的試用期，啊我們覺得不適任的我們還是會請他離開啦，老實說，因為不離開的話，我覺得對雙方都不好啦，因為不只是對我們不好，而且對他來說也不公平。那..對基金會來說...嗯，就我來說，因為現在面試權都在督導身上，所以相對也要看自己督導的喜好是不一樣的，老實說，呵呵，那其實對我來說，我們比較喜歡活潑一點的特質啦，因為其實，你在服務老人的領域裡面，常常會被認為是一個比較死氣沉沉的領域、灰暗嘛，可是我們其實常在辦活動的時後，工作人員出去被看到的時後，喔~怎麼跟他們想像的不一樣？！因為他們覺得好像就應該是一群婦女一群媽媽然後，呵呵，然後沒什麼活力的來服務一群老人的感覺，可是出去的時後，沒想到，喔~怎麼 high 咖這麼多喔！一群很年輕的社工然後在服務老人，這是我們出去時常被講到的。我很喜歡這種感覺喔，就是我覺得老人就是一直被看為死氣沉沉、病厭厭的，相反的我覺得其實是需要更活潑更有活力的一些年輕人來作這個工作...

**像陽光這樣...**

對！對對對對（點頭）我覺得那是很重要的，那還有一個部份我們比較強調的是團隊，我不會去選擇一個能力很強的人進來單打獨鬥，因為我覺得那他是辛苦的，而且團隊也是辛苦的，我會情願選一個中庸的能力的人，可是他是可以跟人家合作的人，他不是能幹的但是不能合作的人，那督導帶起來也會很累，對

**您剛才提到說，經過試用期如果覺得不合適也請他離開，什麼樣情況下會覺得不合適？**

嗯~其實最容易看出來的就是他無法融入團隊，對，那還有就是他態度，還有就是對這個工作的專業度沒有概念，其實是有的喔，其實他是一個大學畢業，就社工系四年，可是投入這個職場，欸，感覺講什麼他都聽不懂，三個月過後了還是沒有成長，其實我們會給他們時間成長，一定會的、學習時間，可是感覺好像...教了還是教不會，這樣的人我會覺得他不適合，真的。

**那通常他們進來後會不會開始就訓練，階段性的訓練？**

有，我們有~第一天報到的時後就做職前訓練，在這裡（總會）一整天，那之後就

是中心的在職訓練，那就跟著中心辦的或是外面，因為其實像我們有很多外訓的機會，那外訓的機會，他（員工）還沒去過，是適合他現在的狀況的，我們就會讓他去，那我自己也有內部的教育訓練，不過就比較不會針對他個人，使對大家的、普遍性的。

**通常有特別規劃的，或說是有負責規劃的人嗎？還是由各中心督導自己去規劃？**

各中心規劃，沒有特別去規劃，呵呵。

**是根據需求？自去找到的方式？**

對對對對，這是我們努力中，呵呵，不容易啦，哦，什麼事情都要個別規劃啦，我們也很清楚，就像我們能承接申請那個職訓局人力資源提升計畫，那其實他很強調 TTQS 但其實那是很不容易的部份，不過就邏輯觀念來說感覺它是一個可以操作的方式啦，可是我們只能努力啦，不過我們也慢慢地在朝向這個努力，其實在那個過程裡可以看到，欸應該去做需求調查啊，開的這些課是真的員工想上的課嗎？對阿，那你有證據嗎？呵呵，他可能是希望你能做一個有證據的書面調查之類的，呵呵，其實我覺得也是很合理啦，那比如說上完課這些學員真的有收穫嗎？嗯~所以這可能是我們需要好好思考的，而且是我這一年…因為其實教育訓練我也負責蠻多的，那我覺得尤其這一兩年，尤其從 TTQS 開始可以去反思，開了這些課他們到底吸收了多少？那對他們來說實際用工作上又多少？這樣的上課模式、他們的吸收力又有多少？這真的很重要，所以我覺得…到底怎麼樣的…請老師來講課就夠嗎？好像不是這麼一回事喔，好像老師上完了聽完了就這樣而已，然後回到自己工作上那些東西怎麼…嗯

**怎麼轉換…**

對！怎麼轉換！好像也沒有喔，所以慢慢的我們也開始去思考這一塊「怎麼轉換」，那老師來上課很重要，那上完課之後呢？就是我們現在在調整要做的事情，所以其實我們愈來愈重視我們的教育訓練了，那個教育訓練的目的並不是辦愈多課程愈好，不是這樣，而是在於這些課程他們吸收了多少、得到了多少？回到工作上有沒有效？這些是我們開始比較想要去呈現和驗證的，這很重要可是我覺得目前還沒有很大的…方式啦、固定的方式。

**當人愈多制度慢慢起來，我們知道助人者在工作時通常會經歷到 depression 或需要被激勵的時候，通常機構怎麼來激勵員工？用機構的角度**

其實，這會回到教育訓練，我剛說我們愈來愈重視教育訓練，那到底得到了什麼？所以這一、兩年裏面，我們的教育訓練都是用激勵的方式，也是請老師來上課，可是比較不是上知識的課程，像去年就辦「激勵營」，今年辦的是重新去看到自己生命的價值，

我們的馬來西亞姐妹會，它是一個作教育的，創辦人一直在企業推動生命的議題，很妙喔…20多年來和企業的關係很好，因為他看到了要和企業作朋友，要先站在他們的角度去看，然後先告訴企業老闆怎麼印可以管好員工怎麼樣可以更賺錢，現在慢慢地他已經可以跟這些企業講生命了，他很厲害的就是很多志工都是企業的老闆，那我們有一套老人生活體驗營，他們就把這套帶回馬來西亞，然後自己製作教具來推廣，然後來當志工的都是那些老闆，呵呵，很妙。我們今年請創辦人過來跟我們分享，透過課程讓我們重新思考自己對工作的…意義啦跟定位，我覺得那是蠻重要的，就是就你自己的生命來看待這個工作，它是什麼意義？這是課程中讓我們更深入反思的部份，去探討生命的意義，而且是帶到工作上…

**聽起來，是貼近自己還有跟工作的關係…**

對對對，是有關的，因為生活和工作是不可分開的，而且那是大家現在關心的，而且是做助人的工作，那是更重要的。

**有沒有其他方式，譬如公開儀式…**

表揚，算嘛，對，有有有固定表揚，我們兩年會辦一次表揚，用票選的方式，就是優秀的工作人員表揚。

**票選是…？**

因為我們是內部的表揚，內部的我們兩年會辦一次，我們自己的居服員、社工員的表揚，對外的，有機會我們都會提報，像社工專協啊，或是縣市政府的那個我們都會提報。

**你們投票是社工自己投？**

因為我們不希望執行長主任或督導社工所有人知道，我們希望你這個團隊是有可以拿這個獎的。

**所以每當這個時間到了…**

對，我們會先推派人選，因為有名額限制嘛，那在這些名額限制裡面，大家…因為彼此中心也是會有互動啊…然後就投票

**表揚，通常考量…怎麼樣的人會…績效也是一個考量嗎？**

對，績效是考量，其實從這個制度就可以看出他人緣好不好了，老實說啦，對不對？因為不是單一，不是主管說了算，是大家投票的，如果他的人緣掛了就…那會有基本條

件啦，比如說年資啊、考評分數啦，但通常都不會很嚴啦。

**說到考評，通常我們績效考評是用什麼樣方式進行？**

嗯，我們今年期中的是用那個職能分析，就是依照個人職能去做分析，瞭不瞭解這些事情是你該做的？還是別人該做？還是你覺得都是別人該做你不用做？

這樣就可以去看到你的工作內容，那還有就是你對這項工作的能力到哪裡？譬如你做行政核銷，你覺得他很重要對你來說-你在這個假設裡面，你給自己其他分數 10 分，可是你可能行政能力比較沒概念，你可能給自己 5 或 6 分，那你還差 5 分，那個過程是你怎麼樣去達到的，還有就是督導怎樣協助你盡量達到，這是其中考核部份。

**每年一年的 7 月？**

對

**每一次的考評項目都不同？**

都一樣，期中考評都是以職能為主，期末的會有大方向，幾格層面人際溝通層面、中心團隊的層面、你的方案行政能力，就是會分幾個層面來考評。

**是自己先寫一寫，然後再跟主管評估？**

對，我們有自評跟主管評，那自評完之後主管會個督、個督完之後主管評。

**期中的比較適職能評估，期末的就是多方面的**

對對對

**最後想請教您，目前「\*\*\*」的員工流動率如何？**

嗯…有比較穩定一點，可是我覺得在偏遠地區的流動率還是很高，比如說我們在台中的北屯和石崗，北屯的就很穩定，可是石崗的就很大，可是他們是同一個督導，所以還是…比較鄉下地區、偏遠地區，人比較難找，留住人的那個還是有差啦，這是我們一直在找到底有什麼方式，是可以讓人是願意留下來的。不過，對我們來說，我們有自己的面試經驗法則啦，這是我們自己的想法啦，不是很想要用應屆畢業生，並不是因為帶人帶得太累，或是他們什麼都不會，這並不是我們考慮的或介意，可是我們很介意的就是，如果這是他第一個工作，他通常兩年或三年就離開了，因為他會覺得我還年輕，我還看得不夠多，他離開的理由一定不是覺得「\*\*\*」而是想再去其他地方看看…有很多憧憬和想去實現的事情，「穩定性」，對我們來說不想用應屆畢業生就只是這個原因而已。

其實我們會覺得說，你有過工作經驗不是老人方面的也 OK，反而不是的會更好，因



為你是有社會工作歷練過的，你知道這個社會長什麼樣子，呵呵，然後，你待在這邊就會覺得「\*\*\*」是蠻好的，因為你有比較過了，可是剛畢業就來到「\*\*\*」，他不曉得這社會長什麼樣子，他會覺得欸就是這個樣子而已嗎？喔，那個「嗎？」呵呵，就帶了很大的疑問就離開了，去尋找另一個社會到底漲什麼樣？呵呵呵，很有趣的，呵呵呵。

**那如果反過來說，您覺得機構有什麼因素會留下同工繼續留任呢？**

其實喔，因為我們最近剛好有蠻多同事結婚而離開，其實就這些結婚而離開的給我們的感覺來說，為什麼他們想留在「\*\*\*」？甚至一個剛嫁去澳門的，她還跟執行長講可不可以去澳門開個分會？啊嫁去嘉義的說，嘉義可不可以開個分會？就是我覺得他們很喜歡在「\*\*\*」這樣的一個文化，那大家工作人員是一起、一起做事的，我們是一個團隊，這是在繼續留下來，還有很想繼續留下來但是不得不離開的人身上我看到的，他們給我們回應的部份。

**真是很寶貴，從訪談中我也跟著你一路走來到現在…**

呵呵呵，對阿，這一路來也有辛苦

**主任，如果用一句話來形容您現在待在「\*\*\*」的心情，您會怎麼形容？**

喔，好難喔，因為我覺得現在喔，因為現在是一個比較穩定期嘛，可是對未來卻還是一個很大的不確定期，因為「\*\*\*」終究還是在成長，那~「\*\*\*」也跟著台灣的老人政策在走，其實台灣的老人政策是有很多是非常不穩定的，比如說照護保險要推了、比如說衛政跟社政要合併，對我們來說都是影響，我覺得是一個很有遠景的組織啦，老實講，我們有很好的團隊、我們有共同的夢想、我們有共同的目標去做，我覺得那是很棒的。

**謝謝您今天給我這麼寶貴的時間和說明**

不會不會，不知道還有沒有沒提到的？

**差不多了，謝謝，嗯，主任，我想請教一下，看到很多海報好像活動還蠻多的…**

對，其實還好，啊因為那些都是總會的，其實各中心會自己辦活動都比較小型，那總會辦的都比較一系列的我們的例行的，像我們一年的固定的就是，一、二月就是過年期間，我們在小年夜有送年菜，這是我們一個動員最強、各中心的配合度要最高，因為送年菜一定要各中心送，總會沒有個案啊，可是是總會在統籌，去找資源、找志工，因為我們很需要大量的一日志工，還有需要大量的車子，因為早期的是志工去送的然後騎摩托車，可是我們的年菜非常大一份，總共五菜一湯，所以一個環保袋裝滿滿的，這是

送給獨居老人，因為我們希望他們過年也可以像我們一樣過年吃到年菜，所以每年這一天光動員的人力包括志工跟我們的員工就有七、八百人。

再來是三、四月時候辦老人一日體驗營，這也是我們大力推的活動，接受自由報名來體驗當老人，我覺得那個過程對我們來說，對工作人員來說，去參與也是一個學習，對民眾來參與，那更是一個更大的人生不同的體驗，對，那其實來參與過的回應也都不錯。

然後，再來走到…四~六月，看有沒有辦攝影展，不會每年都辦，像去年有辦今年就沒辦，再來就是暑假了，我們就有祖孫夏令營，今年第二年，那標榜的就是一定要一對一，比如一個阿公只能帶一個孫子，如果沒辦法一對一的話，那個活動帶不起來，主要重點是為促進祖孫的感情，呵呵，也規定家長不能跟…因為祖孫很多是沒住在一起的，就是因為這樣我們更要辦，透過這個兩天一夜的夏令營看到成效是非常好的，看到孩子的改變哪，有一個早上我們會讓孩子去送餐或是跟我們日照健康站老人一起活動，像今年有一個孩子送餐的時候，看到獨居老人後他立刻就哭了，他很難想像為什麼這個阿公眼睛看不見還一個人獨自住，都沒人照顧，他以後會好好照顧(自己的)阿公。這真是很棒的回饋。

再來是十月的耆耆獎高齡志工選拔，兩百多人取二十人，得獎率十分之一，呵呵，得獎率實在很低，因為其實辦這個活動經費得來實在很不容易的。

### **這些活動對員工的向心力、還有工作學習有什麼影響…**

其實我們企劃組只有兩個人，可是他們很需要各中心的幫忙，他們擔心說各中心會覺得我自己工作量這麼大了還要來幫你，可是其實慢慢地，在這兩年，我們也彼此互相學習，讓他們很願意來協助總會的活動，過程的原因的是不是賺到一天的補休，而是他在這個過程裡面，可以看到組織的活力跟他自己的學習，就像他們來當祖孫體驗營的隊輔、來當老人體驗營的隊輔，因為我們對輔很重要，他們必須告訴成員要這樣做、會遇到什麼樣的事情… 會有個後會，讓隊輔看到當天整天發生的狀況然後做檢討，我們不作檢討，我們做的是分享還有其他人的回應，還有在這裡面的學習到底是什麼，而且總會也慢慢提提升辦活動的品質，所以其實他們也覺得來參加活動是可以學習很多東西，而且可和其他中心夥伴一起工作…

### **交流…**

對，因為我們平常不會一起工作，都在各自中心，其實他們還蠻樂意參與一起協助

總會的活動，當我們做到，欸~請他們來幫忙始可以開心的、沒有抱怨的還可以把工作完成，就總會自己的角色來說，對內，那是成功的。

**謝謝主任，今天這麼寶貴的時間跟我這麼多分享…**

呵呵呵… 不客氣。

受訪單位代號：A02

受訪者職稱：處長

訪談時間：2011/09/01，AM. 14:45-15:50

訪談地點：A02 會議室

---

**謝謝處長特別撥出時間，想請問處長在這裡服務多久呢？**

欸，再幾天就滿 28 年了

**好像您也擔任過好多單位的帶領者…**

欸，剛開始就社工嘛、在桃園當社工，然後就當地方的主任、十年，然後就調總會企劃主任，然後就社資處負責募款的處長，然後就到社工處也五年，然後最近才調到新成立的研發處，呵呵。

**目前研發處大概多少人？**

目前研發處比較少，因為是新成立的單位，連我大概五個人。但這五個人就分兩邊，因為研發的工作可能就議題倡導之類的，可能比較適合在台北發展，所以我的人有兩組，一組在這邊一組在台北。所以工作就要兩邊跑。

**是，請問目前「\*\*\*」有沒有一千人？**

「\*\*\*」已經超過一千二了

**那這樣，如何將組織的使命傳遞給大家呢？**

組織使命喔，呵呵，欸我覺得這是很大的課題啦，的確是說，這麼大的一個組織，1200 人哪、喔，就是說當然他一直增加，中間就是有一些人員的消長嘛，有些人離開、有些人進來，所以就是這個進出量是蠻大的，不是一天兩百人這樣子的，我們要去傳遞這個我們所謂的組織文化也好啦，就是說像我們常講說我們「\*\*」精神，我想可能主要是透過幾個途徑，在我們這邊來講，就第一個我們就是，透過那個教育訓練，那「\*\*」的教育訓練應該算是蠻有制度的啦，就是說從人員一進來我們就有所謂的職前訓練，所謂的職前訓練一年有三個梯次，那大概就是舉辦的這段期間，剛進來的、沒有受過訓練的，那他就會被邀請接受第一次的這個新人的職前訓練，那職前訓練，我們比較大的重點，就是說去傳遞組織是怎麼開始、然後組織的一些比較精神層次的東西，然後守則啦、然後宗旨啦，或說那些什麼我們認為「\*\*」人應該有的態度，然後一種社工的精神，然後中間還會傳遞禮節，呵呵呵，呵呵，如何回答電話、如何跟人家相處啊什麼的，呵呵，就是一些禮節的課，然後像文書傳遞…

### **把禮節的課程排進去？**

對，我們真的有上禮節的課，還教如何寫公文，然後那個公文傳遞的系統，那因為我們都已經 e 化了嘛，所以在這個 e 化的過程裡面，還是會包含一些組織的東西在裡面。那，再來就是說一階的訓練，然後第二年就二階，第三年就三階，第四年之後我們就是專題，就進階的部份我們就是專題，那前面的比較基礎訓練，可能就是比較工作方法，比如說我們的經濟扶助的個案，要怎麼去做？

那有一些像手冊啦、表格要怎麼使用，那當然他們已經在平常自己的工作裡面他們都已經被指導，但是在總會這邊，作訓練我們是把他再一次的齊一化喔這樣子，所以換句話說，我們也是透過這個很正式的系統來講，我們是透過教育訓練的方式去傳遞統一的信念，這是在我們總會的角色啦，那其實在地方來講，他們也是有他們的方式，就是說我們也有規範員工報到的時候，他有一個報到的程序，比如說他報到要寫報到單、報到單要怎麼遞送、從地方如何地送到總會的管理系統來。

另外就是，他們報到的第一天他們要做什麼？比如說他們要寫報到單、他們要閱讀我們的管理手冊，然後主管或督導必須對他們做一些引領的，呃，一些動作，所以像他們這些等於都是說在規範裡面，所以每個員工報到後，不管他是在哪一個中心，他們有機會跟他的同學在不同的單位報到的話，他們會發現第一天的經驗幾乎都是一樣的，因為我想組織很大喔，因為有 50 個辦公室，那必須用一套比較制度化的東西去確保，去確保那種工作規範有去被傳遞，而不是說會隨著不同的主管的帶領模式，會有不同的方式。

### **第一階好像是比較在瞭解遊戲規則、做事方法，那對於專業的部份比較在後面嗎？**

是一起的，因為我們的教育訓練是天數是比較長，大概有時是三天、有時四天，大概基本上是這樣，就說他是來這邊好幾天的，所以我們在課程裡面，是不會只有組織文化啦什麼教條式的教導，它還有那個工作規範啦、工作的方法或工作的要求的那個教育訓練過程，所以就是說在前面一點，我們是會比較基礎的東西，比如說個案紀錄要怎麼寫，那個格式，現在是都電腦化啦，那在以前我們是用那書面的時候，我們都會規範就說你那個紀錄最上面要放什麼，什麼表格要放最上面，那什麼東西要按順序，所以這種最基礎的東西，然後就是那個工作的方法，所以他是並進的。

### **那這些的設計他的依據是什麼？**

這個是一直修正的，呵呵，也不是說哪個人規定啦，就是我們每個方案都有工作手冊嘛，然後就是在工作手冊裡，當然就說我們很久之前就有那個工作手冊的規定，那像

我，以前我還在社工處的時候，我就有花一整年的時間，把每一本手冊都做修訂，然後有的工作是當時還沒制定手冊，我們就在那一年把手冊制定出來。

所以換句話說就說，因為我們要去做教育訓練要有一個比較齊步的東西的時候，你還是要有比較結構的東西，那手冊是屬於一個結構的部份，那個版本會跟著現階段，像我們現在都是個案管理、那個紀錄的管理 e 化了，那以前可能紙本的話，想到就把它調一調，反正就公佈一個新版本就是了，可是現在 e 化就不能這麼隨意，因為你每動一個表格，對系統上的每個表格都要能對應，那就不是每個人都可以去做，那必須有電腦的技術，所以就是說，要先都想好不是說這麼輕易的就去做變動，那所以我們在這個手冊上面，它是一個要推展的要緊的東西，那這個手冊隨時會去做必要的變動，就好比說我們不是最近社會救助法修訂，它會牽動說我們如何去篩選我們要去幫忙的對象，那不是篩選的標準各方面都會變動，表格內容就會要動，所以就會因著這樣的社會制度而變動，可能我們藉要去修我們的一些工作的規範，那相對的手冊就要跟著動。

#### **這些好像是我們工作上的參考，那員工的績效怎麼樣去訂？**

績效要怎麼訂，呵，就是當然就說一樣就從制度來看的話，一般的組織也一定會年度考核嘛，那個表的裡面的項目就很重要啦，像有的可能他就寫的很 general 啊，像有的他就很重複啦，可能你一個好表現就有好多項目得到好的分數，那有的可能一個不好的表現，在幾個表格項目就得到不好的表現，所以這個東西就是在我們的組織裡面，經常在討論哪個考核的指標，像現在業界也是在用一些什麼 KPI 啦，反正就是用什麼各種的那種考核技術，我們都是會去參考的，但是也要根據不同的職種，比如說你主管，評主管的、評督導的、跟評比較資深的社工，評行政人員，有些是一樣的比如說對組織的忠誠度、那個常規，像這個大家都要曉得，但是大家負責的工作項目不一樣啊，所以裡面要有一些那個考核項目來描述，但是很重要的事情是說，表格這種東西是死的，一定它會執行很多年，另外一個很重要的事情就是，這各負責考核的人你怎麼去使用這個表格，而不是說那個人被考核純粹就用這個表格，而是說你考核的人如何用這樣的一個寫死在那邊的東西那你怎麼去評估他，就是說這句話描述你怎麼去評估他？欸你看評核這個甲同工，你說欸他表現很好，為什麼說很好，你必須要有一個所以然。

#### **是有分期中、期末，還是一年就一次？**

就 6 月底會一次、12 月底一次。兩次再合起來。

#### **內容不同嗎？**

一樣。對，那我們員工都會拿到他被考核的，它不是個秘密啦，就說我們的考核是

員工先、我們都已經線上作業了，員工先上去做自評，那自評完以後，它的程序就要跑到他的直接主管，那像我是處長，我就是算是間接主管，我就會先看到我部門裡面的主任給他專員所做的考核，他考核完以後，才會到我們系統，然後我再根據自評、再根據主管的評分、我再考量，所以它還是有個機制在那邊。

**那，會有再個別談？比如說社工跟督導、督導跟主任、主任跟處長？**

理想上當然要做到這樣啦，實在是因為我們人太多了啦，實在沒辦法每一個環節都做得那麼細膩啦，但是我是覺得啦，考核的東西它是管理的一個項目啦，當然有比較細膩的作法是比較好，但是相對的它是曠日廢時，尤其像我們那麼大一個組織，那我們有的中心喔，他管的四、五十人哪是常態啦，那有更多有到七、八十人，他如果要做這個程序，他可能要花一個月都做不完，所以那是一個常態啦，我倒是覺得這東西它是一個眾數法則，就說一般的員工，譬如說他有四十個員工，一個單位，一般來講，一定會有幾個特別突出嘛，那這個大家都公認也沒話講，然後一般都表現比較正常，然後就會有幾個調皮搗蛋的，那你要在考核上給他做區辨的時候，欸可能就三、五個特別不好，人家都到甲等，他就是拿到乙等甚至丙等，那這個就是要異常管理，那優等的不用特別管，那就是那個帶頭的嘛，那特別落後的掉隊的、那就是考核打出來後，那就是你剛講的這個。

**那會不會有獎懲？**

獎懲跟考核比較是分開的東西，當然就是這樣啦，我們有記功嘉獎，那你到了考核的時候總分計分，記小功加三分，相對被記警告被記小過就會被扣分，這是有關係的，但是如果就記功嘉獎這件事情在評斷的時候，考核這個它不會同時在考量，一定會根據就是說，譬如你現在辦一個活動特別成功、很多人來，然後就是說見報率很高，然後如果它是一個募款活動，募到很多款就表現很好，就是給他記一個嘉獎，那是針對這件事情，嘉獎會給他放著，放到半年或年底的時候，我們在做考核的時候，再根據本年度的嘉獎就給他加一分，他有一個警告就給他扣一分。

**那好像會有工作績效，就一定會有要求他工作表現，那通常，處長您會用什麼方式跟您的員工溝通？**

呵呵呵，其實我們的工作喔，都已經很常態化了，像是說我們在地方中心當主任，那無非就是說我們負責那些方案，要如何去開案，開案完以後工作的期程，有那個時效的要求，有那個報告要呈現，這些都全部已經制度化了，所以那個也不用說特別要去教什麼，像我在總會的時候，我在社資處的時候負責募款，那我們所負責的工作，就是負責提出募款企劃案的提案，那就內部討論，然後有企業找我們或者我們主動去找企業，

或者我們要去辦一個公眾的募款，那這個就是哪會以一個很常態的工作模式在那邊，那你誰到了社資處這邊，他會知道怎麼走，那像我在社工處，我們就是作方案的嘛，那管理我們就是，如何去 check 中心的工作，譬如他方案計畫書有沒有交過來？時間到了有沒有把活動舉辦完？舉辦完了有沒有如期的把活動報告書把它完成出來，這個東西我們都已經有常態化，那社工處負責的專員的工作他所做的管理，或說他所需要去協助各中心、去輔導要線上輔導或要現場？或者說他辦活動的時候，我們要如何去陪伴他？

其實就是到了這個工作環境的時候，他就自然而然的融入這個方式，所以我倒是覺得說喔，我在這邊比較說喔，比較特別的同工之外，大部分的其實，我的經驗是不用很特別費心喔，在這個好像說去把他帶領迷途羔羊這種感覺，好像說我比較少碰到這個，我是花比較多時間去了解就是他們在工作上，他如何去跟中心、陪伴他們去檢視工作，如何去把、那因為我們在總會嘛，那我們有各地中心彙整的經驗在我們這邊，那一個專員他是不是可以去整理這些中心的經驗，然後把那個好的經驗內化整理，然後來跟另外的中心分享，然後他可以看到他們不足的，然後看到他可以去協助的部份，我可能這樣工作上我是花比較多心力去照顧這個。

**您這樣談，讓我想說，會不會是一進來的教育訓練很快就可以進入狀況？**

其實也沒那麼神啦，呵呵呵，我覺得也不是，那有一本書「教育巫師」那他就是在講到教育訓練，企業裡面教育訓練的功能，那我到不認為說教育訓練有那種類似巫師的神奇力量，因為他是一個統整性的傳遞過程沒有錯，不過，運用之妙還是存乎一心啦，那每個人的管理模式一定是很不一樣，那有的主管管理他就是言出必行，要不然就是比較那種威嚴式的管理方式，啊我自己是比較那種不喜歡，啊因為我覺得我們在社工的領域裡面，其實社工的一個基本精神啊，就是說比較用正向去思考嘛，然後就相信說跟我們一起工作的夥伴，他或許說年資不同，那經驗不同，可是基本上，每個人都是成熟的個體，我都相信每個人如果願意去觀察、去學習，每個人到了那個時後，他都會達到他應有的水準，這是我一直在管理上的信念。

所以平常我通常在辦公室，我跟我的員工相處，我都比較是走動式的，我不會說坐在我的位子、我的辦公室，等他們來請教你、請示你，我是花比較多的時間都在他們的工作區，然後去了解他們現在的工作。

**那會不會、欸有人上網被你看到？**

呵呵呵、哈哈，那當然這也是一個效果吧，我是沒有特意要去防這個啦，但是或許他就會知道，欸我們主管他是會走動的，萬一他有什麼私事要處理什麼的，他就比較不



會那麼理所當然把時間放在這個上面，不過我也覺得我是不是都是上班時間一定百分之百不能處理所謂的私事，我的哲學是這種，是說如果今天有一件事情一直放在心上，他不去處理，或許說這是私事，他就會一直心不專心對不對，那你何妨、那就讓他花半小時、一小時去弄嘛，對不對，你如果說花他半小時、一小時可以讓他整天專心，那你何必跟他計較？你跟他計較那個，說不定，他就是整天心神不寧，他的工作績效反而是不好的，對不對？

那另外就是說，如果我們在管理上一直有這樣的態度，當然啦，我們不可在上班時間有很大比例的時間在做一些私事，當然這是不好的，我的意思是說這是很要緊的事情，然後他不去處理他就會分神，然後在我來講，我都寧可、我給你一小時換你一整天。

然後另外，我會相信就說，我這樣做就是說，員工跟我的信任關係是比較好的，因為他知道我是、今天我可以提出要求，我可以告知、我不用偷偷摸摸然後不用提心吊膽，那我獲得允許我就理所當然，說不定我獲得一小時，我半小時就可以辦好，我是可以講出來的，那如果我覺得不合適，我也會坦承跟他說，你要不要這個事先放著，那有一件很急的事情很需要你趕快去完成，等你都弄好了，你再去弄你自己的，那這是我認為這是一個比較坦承的。

啊當然也有人會說這樣管理太寬鬆啦怎樣，人家那個可能會作亂啦什麼的，我還是回到那邊，我相信大部分的人他是會吃這一套的人，如果你是這樣的善意管理，他一定會善意回應，那你碰到那種白目的喔，那你就是要管理他嘛，要不然你說一個主管，手下管很多人的時候，哪有這麼大的心力，又要做自己的工作又要去管理這麼多人，對不對？我相信一個辦公室裡面，真正需要你去管理只有少數，大部分的人都是在一個常規裡去工作的，尤其在我們社工這個領域，喔我們是比較我們的工作是比較強調公益的、比較強調正義的，而且其實在學校社工教育裡面，都有灌輸這個行業的人員一個比較正向的工作態度，所以我是相信大家是受過這個教育的，又到這個領域來工作，你是沒有必要去、總是用一種防弊的態度在上班，我覺得如果這樣在我的哲學裡面我的那個管理太辛苦了，因為你永遠都把你的心力放在少數異常的導引上面可能這樣是比較妥善的啦。

**聽起來，好像對工作行為和態度，比較不會每天都盯著管…**

對阿（點頭）

**通常，主管會遇到很多事情需要做決策，請問比較例行性的決策，您會採行什麼樣的考**

**量因素？**

我通常都會先告知大家啦，就說會先告訴大家，就說現在有個什麼事情，然後先看大家的反應，啊如果有意見他們會說，我的經驗這樣，就說我習慣詢問，他們習慣有反應，就算他們沒有意見，他們也會表示說那就你決定就好，那我們就是會比較放心，但是有些事情喔，當然這聽起來比較民主，但我不認為民主就一定比較最好的部份，其實這也是信念吧，其實有些事情它是必須要有某一個層級去做那個決定，就說大家會認為說，你這個層級你就去做決定，你不要再來問我了，而且這個本來就是你要負責的事情，你就去負這個責任吧，這有些事情是這樣，但我還是會告知有些什麼事情，就會說我覺得是怎麼樣、我的決定是怎麼樣，總之我是覺得說，那個做決定喔，主管是一定要做出決定的啦，我都覺得說主管多領一些錢喔，不是讓你要多做什麼事情喔，就是要來買你做決定、負責任，就買你負責任這件事，所以你就做你負責任這件事吧，啊你做錯了決定你就負起責來吧，你做好了決定榮耀你就先享，這就職場啦，呵呵呵。

**聽起來，處長您這邊好像跟同工比較開放，讓他們知道…**

對、

**我讓你知道…**

對，我覺得我們在這樣的工作場域裡面喔，是不需要一副喔，天威難測的感覺啦，那實在沒那必要，而且我真的是覺得說像我們主管都是從社工上來的啦

**基層…**

對啊，像我就當了八年的社工，然後地方主管十年，我前面十八年都在地方啊，都是直接接觸等於是做直接服務啊，那我今天在當主管的時候，如果我表現得一副很龜毛，然後一副那種很喔好像莫測高深，我都在想說我們的員工會不會覺得說：你這傢伙待員工這種方式，那你對個案又是怎麼樣？你對你的案家真的是做到那種陪伴啦、關懷啦、那種 empowerment 啦，真的？你可以做到這樣嗎？你那種一副那種龜毛樣，恐怕你是在，呵呵，恐怕被你幫助的那些 client 是很倒楣的…

**呵呵呵…**

我覺得那是一致的吧？

**通常、呵呵…**

對啊，你對你的 client 你是關心的，那你當主管的時候，對不對，你應該是要 support 跟你工作的這些人，也是要關心的嘛，對不對，那你管理的時候很龜毛很專制什麼，人家一定不相信說以前你對你的 client 是喔多麼有愛心、多麼的有同理心吧，我覺得應該是這樣的吧，這樣人格才會是…才會是不分裂的吧？！呵呵呵，對吧、才是統整的啊。

呵呵…對啦，社工領域應該是這樣，但是您也知道每個人來自不同背景…

對啦，我是相信每個人的處世哲學不一樣，一定就是會影響他的那種管理模式的啦。

那會不會說在選新人的時候，會不會考量他有什麼個人特質才讓他進來？

當然會啊，當然會。

那希望他們有什麼特質？

其實我們講特質喔，講得很容易，然後真的我們就會那麼厲害？！就看到一個人，啊以前都不認識，然後就給他面談十五分鐘、叫他自我介紹，然後你就看到他特質？其實這個是也蠻、我其實是也不很敢確認啦，但是其實是因為，面談過程就是這樣，其實就是在我們這邊就是甄選過程也是有一套流程啦，不過流程再怎做也難脫那麼面談的過程啦，所以，我們真的是會去觀察所謂的那個特質，那當然有些特質是很明顯的，譬如說他進來跟你講話，他就是很敢講，那就比較能夠判斷說他要不是自信、要不就是很驕傲，對不對，那有的他就是那種很誠懇，他就是那種肢體語言也好、表達也好，他就是很誠懇，譬如你問他問題，他就答一答，他就說喔，好像這個不曉得這樣講妥不妥當之類，有的他就是硬拗阿什麼，其實不禁就有些人格特質什麼的就流露出來了，那我想這些東西也有心理學上一個學理上的支持，就說有些人在一些特殊比較不是個人可以掌控的情境時，他會比較流露出他真實的那一面，因為他那時候比較會沒有心力去掩飾啊，所以會比較流露出來，那當然對於比較熟練的應徵者來講，或許他有會做角色扮演，就是、有時就是接受你眼睛所能看得到的東西啊。

聽起來，是選比較「正常一點的」還是說…

在常態中的吧，因為其實像我們、我是覺得我們台灣社工教育的品質還不錯吧，都是當然有這個學校錄取高分低分之分啦，不過就說他是在這種科系出來的，假設他給我們看的成績都正常的，我們都基本上應該相信說，他在求學的過程都還算正常的在求學，我們也不需要去應徵的時候去當一個調查員，去調查這個應徵者，就相信這些求職者呈現的一些資料。

那會說應屆畢業生比較不採用嗎？

還不至於，其實有時候反而會覺得說，會不會他要進到這個團體，他要去調適改變反而會比較慢一點？所以這個考量就不一定，不一定說應屆好或比較不好。

剛才提到教育訓練的部份，這好像是「\*\*\*」很大的特色…

對。

### **是有專門的部門在經營規劃？**

就我們的社工處裡面有個培訓組，那組就是專門辦教育訓練的，所以他們會根據需求，像我們教育訓練就是訓練完以後，我們都有回饋表，那回饋表就是針對這次的教育訓練，譬如說住的安排、吃的安排、時間的安排，那課程主題的安排，還有個別講師的表現，然後還有一些欸就是比較結構面的東西，就是你有什麼意見？那每一個學員，他來參加訓練他都會填這個表，所以對我們員工來講，他來參加過一次訓練後，他就知道說我下次來訓練，訓練結束後的半小時或一小時，我就是要填這個東西，所以他如果有什麼意見，他就會在這個時候填給我們，然後我們的專員以後都會蒐集，然後就會分析，然後做成一個報告，交給他們的主任然後給處長看，我們會根據這些做調整，譬如說有老師上課上的不好，那可能我們之前會覺得這個老師很好，那或許我們就會再安排，那如果連續都是說反應不好我們就要再換，或者說有些主題，設計得不好…

### **這個訓練是說總會這邊規劃然後各中心派員來？**

我們的訓練、我剛講的訓練是總會的，所以我們所有員工每年至少會有一次回到這邊來接受訓，那地方也是辦訓練，就是我們總會這邊、因為一年五十幾個禮拜嘛，我們人這麼多，那個訓練是不夠的、對他們來講是不夠的，所以我們會從總會編經費，去補助單位在他們自己地方上去辦各種訓練，那我剛講的都是屬於總會這邊的。

### **另外一個講到激勵的部份，通常在什麼樣情況下會激勵員工？**

很多種吧，一個就剛講的那個考核，考核其實有一些激勵作用啦，他表現好一點就在考核上面給他寫一些鼓勵的評語啦，當然平常我們會給一些鼓勵啦，但是平常、畢竟它是平常，考核這件事是比較特別嘛，就半年然後最後一次，就總共兩次，是一個決定今年的考核，那覺得要改善的我們會在上面寫，覺得要鼓勵我們就在上面鼓勵。另外就是我剛才講的那個獎懲的東西，就是記功也好啦、嘉獎啦，就這一類的。

### **那會有那些面向來考核？**

如果是考核的話，就是年度考核的部份，當然，剛講的那個考核表，那個它有工作精神的部份，有那個工作能力的部份，然後有一些特殊表現的部份，那另外還有主管觀察的部份，這是那個考核的東西。

啊另外那個獎勵的部份就是，我們有那個比較就是獎懲標準，就說你辦活動可以邀請到總統，你可能就可以記到比較大的功，你可能請到縣長來參加，請到什麼 VIP 的人物來這樣子，那這個就會變成考核的績效，或是說你現在你是負責比較募款性的活動，那你現在募到一百萬跟募到兩百萬，你會得到不同的獎勵嘛，所以，我們是有類似像這

樣子規範性的東西、指標性的東西，所以員工他在舉辦活動的時候他都會知道，那如果他也要爭取一個獎勵的話，就要朝這個方向去努力啊。

### **有很清楚看得見的指標…**

對，有有很清楚的指標，各種元素，譬如說有多少人來參加，比如說你沒請到總統沒關係啊，你辦這個活動你宣傳得宜，你的活動有五千人參加，那我們還是會表揚。

### **那如果說有沒有不適任的，還是會請他離開嗎？**

有，還是有這個輔導，對當然不適任這個問題喔，可能會牽涉到主管自己本身，可能管理也比較有瑕疵啦，你也不能說來自員工單方面的問題，有時候是相處問題，不過當然，就是說一個管理的文化面來講，主管是比較佔優勢啦，所以我們現在會比較小心去處理這種問題，會有這個說像人事部門的介入，我們會把這個處理的時間拖得長一點，那或者是說我們有那個輔導的機制，我們有那個就是若發生比較爭執的問題的時候，我們會有輔導的機制，另外就是我們有人事委員會，就是來討論一些覺得必須用多元標準來考量的事情，譬如說像有一些獎懲，我們都會送到人事委員會去來逐一的討論，在討論過程裡面，大家就會說欸像這樣的一個表現曾經怎麼樣的來獎勵或懲罰，那、那樣的一個的曾經難道是一陳不變的嗎？可不可能時代不一樣、條件不一樣，那以前曾經怎麼，說不定那次的決定是不好的決定，所以就有很多很多的討論。

### **所以進來的時候，也是一層一層的那個過程，如果要請他離開，也不是隨便就說我主任叫你，督導你處理…**

不行、不行，你一定要有一些、而且我們現在勞基法也很保護員工，那我們裡面有人事委員會嘛，還有那申訴委員會，就說你如果在人事委員會裡面你被判決記過，你覺得不滿你可以申訴，那申訴委員會他就不會是同一組人了，那當然我們的組織是比較大嘛，就可以不同的人去扮演不同的角色，可能比較小型的機構比較沒辦法，因為就那幾個人。

### **最後一個問題，處長，請教您，您覺得在「\*\*」有什麼因素，會讓員工繼續留任？**

因素喔，嗯，我不曉得我講得是不是每個人的東西啦喔，但是如果客觀的一點的角度來看，一個就是說當然我們的薪資待遇，不一定是最好的，但是相較起來還算是在前面，就是在這個行業裡面，它還算是優的啦，這可能是一個。

另外在管理制度的設計上面，它是比較脈絡清楚的，因為這個東西還是會有口碑嘛，譬如說我是這個學校畢業、我在這邊工作，那別人要進來的時候，可能會請教學長

姐啊，這個機構怎麼啊，對不對，像這個東西還是會有口碑的，這是在管理上你有一個很清楚的制度，而不是那種你感覺到那種工作環境很不安定、不安全，所謂的不安全，就是說所謂的對與錯沒有一定的標準，那這樣當然就是以一個員工來講，他是很難去 follow 這個東西。

另外就說，這個它組織歷史夠悠久，當然就是說每個組織都有好的壞的一面，但是就因為它歷史夠悠久，他就比較會去判斷嘛，就好像我們今天去買一個飲料嘛，就黑松汽水到底好不好？那一定很多人就覺喝黑松很懷舊很有味道，有的人就說，哎呀我寧願喝新的飲料，大家有不同的判斷，但是因為它久了，它就明確，它的角色很鮮明，就說這個組織到底一般來講，它到底算是好還是不好？缺點難免，但到底還算是比較好一點，比較覺得有信賴感，就說會有一點那種 social image 是比較好的那種感覺。

另外我在想說，跟剛講的差不多啊，我們制度很完整，我們前面談到很多什麼教育訓練啦、什麼這一類的東西，你就知道說我的生涯，如果進到這個組織，進到「\*\*」是可以從一進來就做一個生涯的規劃，譬如說欸我們對員工有一個就是你滿三年的時候，你可以到香港去接受一個國外的兩個禮拜的訓練，你工作滿五年的時候，你可能有機會獲得那個到美國的紐約，現階段是在美國紐約，好像也是兩個禮拜的在職訓練，那個獲得的意思就說，你到那個年資就符合那個訓練，但是可能那個梯次人多，你要等明年或後年，基本上你年資到那裡就可以。

然後呢，我們的考核制度也很清楚啊，比如說表現很好，連續表現優等兩年，那滿三年的時候你可以升資深啊，那升到資深的時候繼續表現很好，滿五年然後連續兩年優等，你就有機會因為這是有名額限制，你就可能當督導，它整個那個制度就是告訴你很清楚，就是告訴你很清楚，因為一進來的時候第一天就要讓你讀人事管理規則就講得很清楚。你一年有多少假、你工作多少年可以有多少假，那你的薪資進來是多少？你做幾年以後你會調到多少？會增加幾點？然後你當資深社工加多少？就是非常明確，那你一進來就接觸到這種制度，那你很有規劃力、對你的人生很有規劃力，我就可以規畫說欸我希望我七年之後，至少可以做到督導你就可以朝這條路來規劃努力，那你就知道說當我到七年之後我可以得到多少薪資？然後這個組織會給我多少休假？這個條件都寫很清楚，所以我想著個東西或許制度分明是一個很重要的因素。

### **這個制度是有從外面聘請所謂的企業或專家…**

沒有、都是、因為機構 61 年了喔，最剛開始那個制度怎麼來現在不可考了啦，總之我們就是在原來的制度裡面去調整，譬如說有那種勞工保護頒定的時候，我們就要跟著改，我記得我們女同工生產假是 40 天，40 天是從你生產開始那個什麼禮拜天啦國定

假全部都算進去，後來有比較明確的法令才改成工作天，就類似像這樣它會跟著社會環境的變化，去做些調整，那現在有一些陪產假啦育嬰假啦，我們以前沒有的都要加進去，以前退休金的制度政府規範沒有很明確嘛，那現在勞工制度 6%帶著走的制度，當然在我們的員工辦法裡面，它就要放進去。

反正，這個組織是有歷史的組織，它所定的規矩都是優於政府的法令，基本上都是跟政府的法令是一樣，但是如果原有的辦法是優於政府所公布的法令，我們就不改就讓它留著。大概就是這些因素，讓員工一旦進到這個組織，他會願意久任，所以我們的流動率都比較低。

**如果用一句話來形容，處長，您會覺得「\*\*\*」的組織文化是什麼樣的一個…**

因為這個組織最早是傳教士在台灣設立的嘛，那雖然現在我們已經不像早期那樣一定要是基督徒才能到這邊，但是他的確是傳承那種基督教文化裡面那種，與人為善的文化精神，它其實已經貫穿在整個組織的文化裡面，不管你是什麼佛教徒或什麼，一進來人家就會告訴你說，我們這個組織是這個、一定是以基督愛人精神來…，所以要我用一句話來描述，我大概會說喔，這個組織它就是一個以愛信仰的作為基礎的一個組織吧。

**謝謝您今天給我這麼寶貴的時間接受訪談，謝謝，呵呵**

不客氣，呵呵。

受訪單位代號：A03

受訪者職稱：督導

訪談時間：2011/09/06，AM. 10:00-10:45

訪談地點：A03 辦公室

---

**我想先請問督導您在這裡服務有多久了？**

嗯，多久了，我服務了大概有…我從 91 年開始來工作，92 年離開，93 年來所以大概有快八年吧。

**什麼原因會認你在基金會繼續留下來？**

因為我是○○○○系的，是社工相關科系的，其實在唸這個科系的時候不會排斥作助人的工作，加上當初在基金會的工作、青年志工這一塊，在業務上還滿上手的所以就一直做下來。

**那有做社福像是家婦中心…**

對，家婦中心、在和平

**那有青年志工、青輔會的…**

對

**還有深度旅遊…**

對、太平的深度旅遊中心

**聽起來是三個方向在發展？**

因為我們基金會起初是在作社造工作，因為就是九二一地震，然後我們有三個社造工作站，一個就是在松鶴、就是在和平那邊，還有一個在太平，那另外一個就是在我們這邊水源社區，這三個區那後來就是因為方案的關係加上有些風災的變遷，所以那個社造的站就沒有了。

那其實我們在作社造的時候，也發覺到當地社區的一些社會問題，所以也是一個機緣，因為有需求所以去承接政府的方案，像家婦中心那剛好都是用當地的原住民，對那這些婦女都是當地的原住民，那因為我們長期在、以松鶴、和平鄉來說，那個資源還有那個關係…我們執行長就在那裡。

**喔，執行長在那裡坐鎮？**

嗯~對！所以就是說發展成這樣的…



那現在大概基金會有多少專職人員？

現在這邊有 9 個、和平有 3 個、然後太平有 1 個。可是我們通常都算這邊的話就是 10 個。

通常你們跟人家說基金會的人會說有幾呢？

嗯，像我們有一些方案會用到輔導就業的人，這個…

嗯，那個可能就不算專任的人

嗯，也是

家婦中心的不算基金會的人嗎？

他算，可是他們算那邊的，就不在這邊上班

你們這裡沒有說欸總會，然後那邊是中心？

他那邊不算是一個分會啊

只能算是接 case、委外的？

對、對對

可是他們也算你們基金會的人力？

對、也算。

就有社工、督導、還有行政人員

還有會計

然後都在一起？

對啊，現在講話（正在接電話者）的就是我們會計。

呵呵，那通常員工、像是社工一進來，會用什麼方式讓他知道機構的組織使命？

通常我們在面試的時候，都會先問他們瞭不瞭解基金會在作什麼？一方面我們要篩人，也要讓他瞭解我們，然後告訴他們我們基金會的一些工作內容，對，然後差不多就是這樣，然後在進來的時候，就接觸我們很多的業務，因為我們基金會接了滿多的方案，那他可能要每個方案都要接觸，慢慢的在工作的過程裡面討論哪，或者工作會議方面去

讓他瞭解。

**那有沒有說基金會經常性的活動，對於他們的向心力或工作學習會不會有幫助或影響？**

會，我們一些經常的活動，除了自己工作業務，就是方案性的經常業務會有固定的活動，那我們每年都有一個大型的志工活動，那個大型的活動就是要全部的 worker 一起來出席，然後那時候，最能夠彰顯團隊合作的一個目的。

**每年？**

對、對，那、那個是機構要的。

**是什麼樣的性質？**

喔~他那活動就是…然後聚集到一個地方你要誓師，然後有一個表演、有一個聯盟的活動，那每場參加的都有一千人，所以要全部的人都要一起做。

**所以，你們是台中地區的籌辦人？**

對，因為我們籌辦青輔會的志工，那我們就會一起行動，意思就是說我們會透過活動業務一起採取行動之外分工，然後例行性的部份，我們都會開會嘛，例行性的會議，我們就會提到這個部份。

**就是不斷的討論？然後去執行工作…**

透過活動去執行工作，然後工作進行討論的時候，然後向有時會提出來，如果有同事說我有一些狀況、一些問題。再來我們有一個還不錯的是，我們會有慶生會，那這個慶生會，還蠻能夠能凝聚大家…那這個方式還不錯，你會發現在我們這邊的同事，他若沒有特別的意外

**你們是多久聚一次？**

一個月，慢慢變成是一種形式，我們都會去期待，呵呵呵。

**因為來這裡就是要工作，講到工作，你們通常怎麼去訂員工的績效？**

因為我們基金會沒有刻意去訂績效…因為架構就是、行政的一個部份沒有說…通常都是會長他在評估的

**是根據書面資料考核嗎？**

我們有那個表，通常是根據那個考核表

**那如果，這個績效如果沒有很明確，他們怎麼知道我今天做得 ok 不 ok？**

原則上沒有很刻意作績效表，因為平常就在工作表上，其實大家都看得見，我們會長會彙整後看…這樣的一個表單，老實說我們沒有每年都做，老實說有試過用這個東西，做可以做，可是做出來之後你想要的獎勵或辦法，不一定能夠做，所以就是說還是還沒辦法固定去做的。

**這裡大部分都是社工，有沒有很明確的個案處理，或者說他們知道那個標準在哪裡？**

通常原則上我們接的方案都會有表格，我們都會討論，或者說有問題了我們就一起來看。

**那個表格很多喔**

對，就是因為這樣我們依據行政表格（指方案表格）能夠很確實知道已經完成的，因為每個方案都有自己的表格…

**不能統一…**

對，頂多就是用我們基金會的檢討單

**聽起來你們多是在承接方案，基金會有沒有自己本身的核心業務？若就社工這一部份來說…**

機構本身的核心業務，對於社工這一塊…教育訓練，因為那是會內的，扣掉這個外，沒有所謂的核心業務，都是接方案去推我們要做的事情，這樣經費才能維持。

**所以你們現在沒有募款？**

目前我們這塊比較弱，我們還沒有發展出來募款、公關…

**說到工作就會有些要求，通常你會不會覺常常要求工作行為或態度上很重要？**

會，因為我覺得這是工作共識，原則上，妳看我們的空間，還蠻開放的，如果同事間有一些問題的話我們會交流，那如果覺得不 ok 的話會找他們個督，就是一起去做個別談。會比較想要瞭解工作狀況，就看到的部份關心他狀況，然後透過個督方式去做。

**所以，督導您通常跟他們溝通的方式是用個督的？還是有其它方式？**

個督是需要的…再來就是工作會報，就是在開會的時候覺得有些不 ok 的地方提出來，然後再來就是在方案討論時。

通常是用這些方式跟他們做溝通？

對。

那我想請問這邊好像看到是你在帶？

對，裡面辦公室還有一位，是我們董事長，他每天來這邊

董事長是沒有支薪的嗎？

對，沒有。

等於是他在這邊坐鎮？

對（點頭）

那你們執行長在那邊（家婦中心）？

對

那你們有主任嗎？

沒有

這邊就是董事長、然後就是你？

對

好像平均年齡都蠻年輕的樣子？二、三十歲？

對，差不多

那這樣聽起來你做決策的機會很高，很多事情你要做決策…

嗯…其實還不見得，因為我得社會經驗沒有很夠，所以很多東西都要請教我們會長。

那還是會有一些事情會到你這裡先做決定，你通常會考量哪些因素？

通常我會有這樣一個決定的時候，都是在辦活動的時候當下狀態的決定，至於就是說工作、其它比較具有嚴重影響性的決定是由會長。

會內業務是由會長做決策？

對

啊有一些工作執行的部份、一些「眉角」就是由你來決定？

對對對對，因為我們的業務裡面沒有比較說是向外面的一些單位，有不同單位、還有那麼明確…

剛有提到，招募新人的時候，希望他能對基金會有些認識，請問你們會希望怎麼樣特質

**的人加入？**

樂觀，要有自己的想法，然後社工相關科系，特別會去注意過去的社團經驗，這個經驗很重要，你沒有跟別人一起工作的經驗，來這邊，你會怎麼知道去如何…就是會沒有一個概念…

**社團或者是工作經驗都可以嗎？**

對

**那來就是可以很快上手？**

嗯…不一定，也是要教，因為每一個機構都有自己的文化、格局都不一樣，那要怎麼去配合…

**有給他們有教育訓練嗎？**

我們沒有另外開一個教育訓練，因為我們人都不會一批一批來，都是一個一個來，其實每個人都有自己的工作，通常都是說先請他碰一個工作，讓他慢慢的自己去覺得適不適用，因為他需要自己要碰過東西，因為我們這邊的工作太多了…

**可是他通常是會是(遞補)一個缺額，比如說課後照顧的缺額，那有沒有可能說他的本職在這裡？**

對，可是他不會單只作著個啊，他會做其他的。

**他要或可以幫其他人？**

對，他會協助其他人，因為我們不希望說你今天來這裡，只做這個工作，其他事的不瞭解，就是說你在這裡、都要瞭解。那我們最期待的就是進來的人，你對活動都很熟悉，對方案的期待就是說你要能夠和其他人配搭。

**那這樣他會不會弄不清楚自己的本職？**

我們會跟他說清楚你自己要有主要的方向，其他的業務，有空你可以去協助，對，我們辦公室的電話沒有分機，如果你接到電話是其他人的活動，如果你可以大概知道狀況就可以大概說一下。

**那聽起來就好像一個團隊，你要怎把它控管…？**

對，因他完全都不瞭解。

**你可幫別人忙，但是你自己的工作還是要把它做完？**

對。

**我有一個問題，如果有抵觸，今天有一個活動與我的這個本職，兩個都很重要，有抵觸他怎麼辦？**

我們在分配工作的時候，不會把很重要的都放在一起。在開會的時候，工作會報的時候，你可以拿出來大家交流，那也不用很刻意的去…所以其實我們的資訊是很公開的，就像我們這裡（指著前方的牆壁）有一個大白板，我們會把活動都寫在上面，那如果接到諮詢的電話，馬上就可以知道不用轉給負責的人可以簡單先解決掉。

**那我們在這個團隊裡，通常大家怎麼彼此之間提升士氣或凝聚力？**

這個部份喔就是彼此同事之間的情誼，我們會聊天哪，有時候會去聚餐，這是私下的部份。同事間我們都還大家共享工作環境…去外面工作，有些需要過夜，像是上禮拜我們去鹿港辦活動兩天的，那我們就趁著空檔時間去逛夜市，類似的，就是透過工作中的閒暇時間，再不然就是慶生會也是一種，然後在工作…應該是說工作的時候就很認真的工作，其他的時間機構不會很嚴格的規定，只要把事情完成就可以了。

**那如果有困難的時候，會互相討論或幫忙嗎？怎麼做？**

會，因為我們有這樣的一個空間（指訪談地方，一進門的兩張併桌），可以在這裡坐一些海報或瑣碎的…有些人會覺得說我的事情目前忙完了會來幫忙…

**剛剛有提到教育訓練，我們有沒有自己的教育訓練或者說用什麼方式？**

我們教育訓練一個月一次，就工作會報結束後一個小時進行，會內的，有一些會…比如說剛來的人，有時後透過會內同事間的分享，他會提到方案的一些作法想法或架構。

**主要是透過會內自己同仁分享工作的執行方式？**

對，因為我覺得我們沒有那麼多時間，另外然後去找經費再去找講員，大家都有方案在進行、有成果要呈現…彼此交流…所以我們都還蠻珍惜工作會報的時間。

**那如果說像外面辦的一些訓練，外訓，會去參加嗎？**

如果方案規定要去參加的話，會，其實有些方案本身就有規劃要讓執行的社工去參加訓練。我們也不用刻意再去做。

**通常機構用什麼方式激勵員工？**

通常都是在工作最忙要結束的時候，會拿用剩下的一點經費吃點東西，其他像是慶生啦。

**有沒有公開表揚？**

我們沒有在作這個欸。

**就是在生活裡融入…**

對，就像剛講的方式…因為我也不是專職作督導只是因為待比較久，我還有其他方案要執行。

**最後要再講到一個問題就是員工留任，剛提到績效考核，目前沒有每年固定，通常會一年幾次？**

這塊喔，要跟你強調的是，其實在 NPO 的人力流動還蠻大的，我不曉得你知不知道這塊？…在我們機構，就是說如果你能夠待到一個年數的話，那機構就會在你服務到某一個年資的時候會加薪，我不知道算不算激勵？

**某一個年資是指大概多久？**

大概三年。每三年一個 range，至少三年，一位在這邊可以有超過六年的不多。

**所以流動率…？**

早期基金會流動率蠻高的，最近這三四年還蠻穩定的，可能是基金會有個福氣開始找到適合的人，大家在工作夥伴中…這也是很重要的。

**所以，你八年了，其他同工…？**

大概都三、四年，也有一年的…昨天一個剛進來。

**那績效考核在書面上…？**

書面的部分沒有每年打，之前有試過幾記，然後我個人認為沒有後續的動作。

**後續動作是指？**

就是績效打完後應該要有一些…

**獎懲？**

對！可是沒有啦…因為當時在考核的階段機構還沒有這個…所以當時是應該算做

測試，那之後有啦，但是因為事關每個人，每個員工不同，有的方案本身有、有的方案沒有，這個會影響他們的方案…但只是一個參考，沒有獎懲。

### **有哪些面向？**

像工作完成、工作態度、行政的、人際關係的部份包含在工作認知裡。

### **督導，你會跟他們打考核嗎？**

我們都用自評的欸，自評之後我會彙集起來，大概會看過，再跟會長報告。

### **會長會再跟同工討論嗎？**

這塊不會，因為目前會長他不會涉獵到這塊，他就是底下的人 ok，他就是說我這一塊工作是不是可以做到慢慢去落實？目前的狀態是還 ok。

### **如果用一句話來形容你在基金會的心得感想…**

百感交錯、樂在其中。

### **百感交錯是指什麼？**

就是在工作中有很多的起起落落啊，或者你在工作中都會聽到有不同的意見。

### **那樂在其中呢？**

我自己會還滿享受在當下的工作，因為我覺得我做的是有意義的事情，會愈看愈深入，一個方案也好、一個機構也好，或者再跟同事相處的時候。你會跟外面的機構有一些連結，我覺得是還蠻開心的，當你看到那些被我們服務的對象有被幫助到。呵呵，這是我的想法。

### **今天非常謝謝您撥出寶貴的時間跟我分享。**

不客氣。



受訪單位代號：A04

受訪者職稱：主任

訪談時間：2011/09/15，AM. 10:30-11:55

訪談地點：A04 會議室

---

**請問主任，您是在什麼時候來的呢？**

我們「\*\*\*」(民) 95 年成立，96 年開始正式運作，我 96 年底來這裡。

**啊那，是這裡得元老呢！**

嗯~算啦，算元老。不過我也沒多老所以不自稱「元老」呵呵。

**呵呵，四、五年了，請問什麼原因會吸引您來這邊？**

呃，離開之前單位我去唸研究所…然後期間一直對社區工作蠻有興趣，待過三個單位…都待在小協會…要找一個比較穩定一點、可以稍微待久一點的單位…

在求才廣告看到「\*\*\*」(受訪 NPO) 在徵人，朋友跟我講，我說他們執行長我認識，那時我剛好在東勢，因為小單位，執行方案的規模都很小，連薪水都要自己想辦法去找，那時候想這樣也不是辦法，後來就決定寄履歷，執行長就跟我面談，然後把我找進來。我剛進來的時候只有六個人，那時候辦公室還在用執行長自己的房子。但是我們現在人已經、我們還有兒少組、老身組，加起來 30 個人，現在啦。我們還有另外一個辦公室。

**你們還有不同的辦公室？**

對，我們現在有四個辦公室…現在只有老生組跟兒少組，只是兒少組有很多業務，像監護權調查、有作高風險、有作中輟的輔導，業務比較稍微多一點。

**通常，大家來的時候您會怎麼讓他們知道機構的使命？**

喔，那是○○○(指第一任執行長)提的…其實這個『◆◆◆』(指組織成立宗旨)變成我們的 slogan…當初我們在「XX」(指受訪者與第一任執行長共同待過的一超大型社福 NPO) 的時候，到現在他們還保留核心信念這個東西，儘管這個核心信念有些修正，可是，至少他們還是覺得核心信念是蠻重要的。其實我覺得○○○當初來在帶領時，他也蠻重視的，這是他自己喊出來的口號『◆◆◆』，我們也跟著喊好幾年，○○○做了幾年，到第一屆的董事會結束。

我不否認，我們算新的單位，其實我們一直在找一個定位，我倒是覺得說就是，雖然○○○喊這樣一個口號出來，當下會聽覺得說好像…可是慢慢地、我們其實自己也在試、這樣的一個宗旨到底適不適合我們？至少我會覺說眼前現在基金會開始在走一個方

向，開始試著要找一個可以長期走的一條路，那我們為什麼會出來，我想就是這句話比較合適吧『◆◆◆』，其實都很明顯，這樣大家就知道我們為什麼要出來。因為我們當初是在中寮那邊，那很多外界的資源，不管公部門也好或者民間單位也好，一起來投入很多的資源，到目前都還是。

那我們才有這樣的機會重建，讓社區的人看到不一樣的東西，那當初在面臨方案執行結束，其實也面臨了轉型的壓力，其實也在思考說，那我們要怎麼辦？組織要怎麼繼續才能走下去？所以才會想說那我們成立一個基金會，那當然成立一個基金會的很重要的一個用意也是希望做些回饋，所以我們一進來都會有、至少到目前為止都是這樣告訴別人，包括告訴我們自己的員工，就是說我們是一個當初拿了人家很多恩惠的社區，現在呢、我們稍微有點能力，最重要的是我們希望能在這塊能夠繼續做點事情，我覺得這是蠻重要的所以才會繼續做。

#### **請問是用怎麼樣的方式讓員工知道？**

開會呀！我們開會的時候執行長最愛說....啊其實工作手冊上也有，不過其實手冊很少有人去看啦，一般還是執行長開會的時候比較會強調。

#### **我剛進來的時候，有看到這邊有鎖門（大門），是有什麼特別用意嗎？**

喔，這個所門是這樣的，因為我們現在兒少組都在這邊，我們做的業務都是稍微比較敏感一點的，因為我們做監護權調查，你要去做調查嘛，那原告被告你都要去瞭解，之後必須針對兩造瞭解的狀況要寫一個評估的報告，然後回到法院那邊去讓法官做一個參考，以目前來說法官很多在判斷的部份，基本上還是會依照我們的報告建議。

#### **是台中市政府委託案？**

對。那便成說我們就發現，有一些家長就比較稍微不理性，有時候他們會直接來這裡，我是覺得啦，當然我們不是說都不讓人家進來還是怎樣，但至少得有一個管控在那邊，不要好像什麼人都可以讓他進來，因為這樣好像對社工來說好像一點安全感都沒有，所以那時候我才會跟我們執行長提議說，我覺得還是要這樣子，雖然辛苦一點麻煩一點但是覺得至少對社工來說、至少可以說進來的人是誰我們都知道，我們曾經有一次、那時沒有門禁的時後，因為我們外面是公共空間（指各組辦公室之外，也是訪談地點），平常大家辦公都在裡面（指各組的辦公室），一來案家就殺進去了，當然那時是沒怎樣，可是就覺得我們的安全、如果他手上拿的是危險物品那不是糟糕嗎？！所以才會覺得說應該要搞一個這樣的東西。

**那這邊有常辦活動嗎？在我們...**

會呀！我們活動、這邊（指訪談地方）只能辦小型活動，你看這個空間頂多只能容納二十幾個人吧。

**整個基金會有沒有什麼例性的？比如說每年必辦啦**

你說活動，那會議算不算？

**如果例行就算**

對啊，我們會議就很多啊，我們每個月都固定的會議嘛，對，那我們各組還有各組的會議。

**各組組長嗎？還是都是您在帶？**

呃，我們目前會分的很細，基金會開一次，那我兒少組、我是兒少組的主任，所以我會帶著兒少組再開一次會，開這次會是我要掌握兒少組的業務嘛，那他們各組比如說監護權組，各組都自己開，還有高風險自己開，然後還有就是課程嘛，我們會固定找外督啊，還有個案研討，基本上這些大概都會在這裡。然後，另外還有一個、我們有一個協會在這裡（指訪談者身後的一個辦公室）...

**這個是你們的嗎？還是...**

你說跟我們沒關係也不盡然啦，這個協會是我們執行長，因為我們現任的執行長是彰化那邊過來的，那他在彰化那時候，彰化有個新移民協會，他們這個協會的人本身都是新移民喔，工作人員、理事長，因為大家都是新移民所以對於在這裡的整個組織運作比較沒概念，可是他們去跟政府要錢很容易，那時候就去跟移民署、縣政府啊要經費去執行方案，方案就開開心的執行了，可是他們不懂得合銷，他們不知道要核銷這件事情，結果時間到了，縣府的人說：「啊欸核銷單據啊、你成果咧？」他們一聽，啊？！傻眼！「為什麼要作成果？！啊怎麼辦？！」縣府就跳腳...因為我們執行長在彰化那邊人脈不錯，然後、所以縣府就找他談，請他去幫忙，好聽一點就一起去協助啦，難聽一點就是去整頓啦。

就是裡面看能不能幫忙把一點制度建立起來，後來那個理事長就在彰化成立一個全國性的協會，後來就是在台中這邊，所以他就說在台中看我們能不能幫她找會址啊、找一個辦公的地方啊，因為一個新協會又沒有錢什麼都沒有，我們執行長就說那不然這樣我們撥一個辦公室先借他們用，等他們規模再大一點，看要不要再去租辦公室還是怎麼樣。因為他們在我們這邊有公共空間，他們要上課啊，這裡都可以一起用。對、也還好，

我們這邊的空間設計規劃，中間是適合公共空間。

**他們的業務跟你們會不會有關、比如說轉案啦？**

比較少啦、“卡究啦”（台語）。因為他們畢竟才剛開始，但是還是啊，像我還是掛他們的社工督導，就是外聘的督導。不過，畢竟我投入的程度沒有很多啦，說實在的、那唔時間啦！價幾欸康饋攏顧沒去（台語，即自己的工作都顧不來了）。

**主任穩紮穩打實力派**

唔啦（台語），就顧不來啦真的顧不來啦，所以我我他們的這個、也很心虛阿，就偶爾跟他們開開會、聊聊我的想法而已，大家就這樣而已我其實沒有介入很多。所以就…

**這樣聽起來，你們的工作也抓得很緊，我自己做過社工十幾年，知道每天真的就像在打仗…那、不知道在這裡，通常你們怎麼去訂那個績效？**

績效喔，欸真的很現實欸，我們這個單位的績效完全都以縣府評鑑的標準，你評鑑好績效就好，評鑑不好績效就不好，我們接的是政府的案子，那他每年來一次評鑑。

**目前所有的嗎？**

幾乎啦、幾乎都有

**有沒有說你們自己的基金會主軸？比如說我就是募款做這個…不只是接委託案子**

“啊推共金匯來源喔”？（台語，即你說經費來源喔？）有啊、可是不多。所以我們、其實○○○在的時候就在做了，可是一直沒有做起來，可是畢竟我們不是「XX」啦，「XX」只要扛著他們的“扛棒”（台語，即招牌）跳出來說：「我們要募款」，就一堆人要捐錢，我們沒有啊，不信你拿著「\*\*\*」“扛棒”出去看有沒有人理你？

但是我們也試著要做，那為什麼我一直在跟瑞發老師那邊保持聯繫，是一個很重要的因素，他在談社會事業那這一塊我很有興趣，因為我一直覺得說，以目前我們台灣非營利組織，在經費這塊來看，態度作法相對都是保守的，就一直靠募款，可是你知道我最近就一直在看「##」（一中介組織，主要功能為募款）好像快不行了，我覺得「##」就是一個指標，它募得好就表示大家的經濟狀況還算OK，可是如果你「##」募不好，就表示正個大環境一定就是掉下來的，那你還要再期待說啊用過去的邏輯思維啊我就是要靠捐款來活，我覺得那就是都有點不妥，因為現在是一個變動的年代，所以我們開始在做規劃，可能明年就針對這個部份會試著想要開始去、當然我必須強調這是一個嘗試，常是想要開始去發展我們自己的經費籌措的事項，當然募款可能只是一部份，還有比方說做生利（台語，即做生意）啊，那當然那都是嘗試性的，像現在我們有一個街

友的案子，我們在火車站那邊擺了一個攤位賣東西…

**餅乾嗎？那是你們的喔**

對啊，叫什麼小舖

**在現在 7-11 的對面這塊？**

對啊，小小的攤位

**很大诶**

那很大喔？不會、我覺得還小

**賣很多餅乾…原來是你們、好聰明喔**

那也是市府幫忙的啦，他們一直想解決街友的問題啦

**你們現在還是叫尚青嗎？還是街友？**

我們不會叫他們街友，叫什麼都 OK 啦，他們自己也很清楚啦，對啊，那教街友還好聽哩，以前還叫遊民哩，我們方案上寫很好聽啊，我們寫什麼「都市遊俠」。但現在也是一個嘗試，從 9/9 開始，因為之前一直沒有賣得很好，後來覺得、但我覺得這也是一個嘗試，因為推從來唔軋郎去做生利，唔哉一些眉角（台語，即從來沒做過生意不知其道），那我覺得這個東西其實需要慢慢去嘗試，後來發現，會在那裡買伴手禮的人真的不多尤其你在 7-11 旁邊。

**不過、我以一個遊客來看，我會想去看，因為看起來蠻高檔的**

不管怎麼走，反正它就是一個策略，就是一個想要朝這個方向去發展去做，因為希望能找一條的路出來，當然我們不知道會走得怎麼樣，也不敢說一定會走的很好，因為以現在的情況真的有點難度，如果你要以自籌經費的前提下，你勢必得這麼做。我也一直在跟大家說，現在基金會看起來好像還挺有規模的，但是咱話豆斗豆（台語，即說倒就倒），因為政府案子不給你什麼都沒有了，這個都是很現實的問題，所以那我會覺得說、我一直都有這種危機感，所以我一直也很想說看能不能這個部份有怎麼樣的改善。因為我們最近也在我們執行長談這一塊，把、希望能對我們的預算裡面我們自籌的比例拉高，九一（即 91%），我們很可憐，“溫幾當預算武高祥擺政府哩”（台語，即我們一年預算裡有九成經費都來自政府案）這是要怎麼玩？如果五五還好，倒了一半還有一半，頂多規模縮小而已。

**可這募款壓力都會在你這邊嗎？還是大家都有一個共識會一起做？**

我想啦，其實這一步一步來，之前○○○就跟大家因為這個搞得不愉快，其實我從來不諱言啦，○○○看到問題所以他很早想投入這一塊，也找了一些人想要幫忙做這一塊，可是比較，可是比較大的衝突點就是說，他太急了，然後他很急變成說我們社工部門完

全沒有辦法感受到他的焦慮，那變成說你做夥做都唔同心

（台語，意即一起工作就不會同心），就不會配合你...事後我這樣回想過來，○○○其實在當下一直想突破這個問題，因為他看到這一群人、如果有一天政府案全部收手不給「\*\*\*」，你還能幹嘛？

### **目前都是社工嗎？沒有企劃...**

之前有，比照「XX」發展部有公關有行銷，那時發展部也有5、6個人吧，之前啦，可是你知道嗎，唔同心（台語，即不同心）不只是我們，他底下那些公關都嘛唔同心（台語，即也都不同心）他們沒辦法體會、他們以為做公關就是、他們不知道自己正在做開創的工作，很多草創的過程裡面，薪水不穩定是一定的，對不對？然後我覺得也是很多困難、問題沒辦法解決，那個當下，○○○也是搞得...那時候剛好第一屆董事會結束了嘛，他也有點灰心所以就覺得他就不要再待下去...對，那你說他錯了嗎？那其實他看到問題、他看到方向，他覺得就應該往這個方向走才對，其實我們也不否認，到現在我們也不否認這個方法是對，可是問題是要怎麼去達到這個目標？

### **一些手法、一些過程上的，可能需要一些共識去凝聚出來，真的不容易**

對，那...不知道，也許之後再說吧，那我們現在試著比較保守、比較謹慎一點，我們現在做就是這樣。有過去的經驗，那我們盡量在這方面謹慎一點，我們盡量多一點溝通，我們每踩一步都盡量多跟大家提起、盡量告訴大家說我們為什麼現在做這件事情，我想大家是能理解的啦，我相信大家也能理解，今天我們錢募得愈多對大家是好的，大家都更有安全感，不會覺得說我們基金會要靠政府部門怎樣，你政府部門不是不好，他也是我們一個主要客戶群對不對，可是問題是說，政府的不安定性太高，而且受他牽制，你如果都依賴他的津貼，就是被他掐著脖子走，他要你往東你就只能往東，一點機構的自主性全部沒了，這是比較現實的一個問題，我們一直想要改善這個問題，人家「※※」（指一起大型社福NPO）可以拍桌說：我不接了！我們不可以、呵呵、對不對，我們還是目屎激欸（台語，即含著眼淚、心酸），還是要接、對不對，不然那你怎麼辦？然後回來再彼此打氣，也只能這樣、對不對，啊既然你看到困境了，總是會想要突破嘛，但是我們知道好像感覺有點難，但是總是得試試看吧、你還是得嘗試看看吧。其實我們現在這個執行長在這個地方就比較保守，當然不是說不作，而是比較謹慎，我們踩的每一步、花得每一筆錢，都希望能花在刀口上。

### **聽起來您跟他們（指員工）的溝通會比較多，通常您用什麼方式跟他們溝通？**

你所謂方式是？

### **直接想到就去講、還是開會…**

我開會會去談，我習慣會有一個、我會在整個會議裏面，我們大家都知道那是個正式的場合，一旦我在會議裏面宣佈的事情，就幾乎是一個我非常重視而且正式的決定。比如說某某人你現在調到哪裡去，這是在會議裏面布達，當然絕對不是說好像我是在會議裡決定，私底下我還是會有很多的協調。

### **他同意才會在會議中…**

對對對對對，什麼東西我都是先運作，比如說很多事情，像我們最近也就是會有人員異動嘛，啊我就說“啊謀拵都來作伊欵康饋厚某”（台語，即你就來作他的工作好嗎）？談好了、確定了、人員什麼時候要離開、都會提，會宣布表示我們決定了。

### **或者，可能您自己有一些想法想讓他們理解，您會在會議上溝通嗎？還是…**

會、會都會，啊我算是雜念型的，啊所以我都會跟、同事大概都知道，平常我就會閒聊，因為之前我覺得、我慢慢的、我有跟他們講過，我從來沒有想過我要在「\*\*\*」待很久，因為我根本不敢想，可是我最近慢慢在思考這件事情，最近開始在想在這個基金會，幫這個基金會打算它的未來，開始願意相信說這個基金會是有未來的，那最重要的是要有我們這群人，在這個過程我一直在思考這件事情，那就是開會我也講，至少我覺得他們會感受到，因為就是、至少我們從一開始，你看我們接政府的案子，我們也沒有很好，因為你必須要有週轉的問題，政府又不是馬上就給你的，對不對，像我們現在做居家服務一個光要週轉的金額就要兩百萬欵，如果政府錢沒撥給你，對不起，你就是要自己去週轉那兩百萬去發給那些居服員。我們為這個週轉問題真的是傷盡腦筋哪，所以也是因為這個樣子…有時候連大家下個月薪水在哪裡都不曉得哩、不太敢確定。

### **那會有說這個月沒（薪水）有或少發？或發多少百分比？**

喔、我們 97 年的時候非常頻繁，但絕對不會不給，但是一定會 delay，因為那時候縣府給錢的速度非常不穩定，所以那時候就一直這樣子，那其實到 98 年下半年然後 99 年就沒有了，其實我覺得也是、後來我們在策略上也稍微調整嘛，比說說經費一撥下來我們就一定以薪資為優先，其他的能拖我們還是盡量拖，薪資先確定再說，後來有稍微、為了這件事情，我們有稍微調整一下策略，欵、有，有比較好，那後來市府他們的經費上就比較好，加上我們執行長整個操作下來，我們就、欵，比較少…

### **那這樣會影響流動嗎？**

會呀，真的會，說不會是騙人的，我很少去壓迫我們底下的人，連他們上班時間都是自己去決的，我的領導風格，我覺得我一直逼著你在這裡，可是你的心不在這裡，那

沒有用，我情願你、你今天要打訪視記錄，你在辦公室打訪視記錄、在家也是打訪視記錄，如果你告訴我你在家可以打好，那好 OK 你在家裡打好了，對不對，因為我要看的是你這個訪視記錄，你是用心去打的，我不會在意這個。

**除了這個、因為我們有工作要求，對於他們的工作態度和行為您怎麼去要求他們？**

我們通常就有一個目標嘛，對不對，他們都很清楚，我想我的任務就是告訴他們目標是什麼，比如說我今天就設定，你今天作監調這個的案子，你的目標是一個月 25、假設，那一個月 25 就是你的目標，你一個月將做 25 個案子 close 掉，它有期限的壓力嘛，這個期限也不是我訂的，那我也告訴你了，那這個案子你跑回來了，可是不是你跑回來了就算了，因為還必須我們看過還必須我們修改，所以你必須預留時間，那時間怎麼樣那你自己去切磋。因為我覺得社工其實也是人、本來就是一個個體，我們都一直很期待社工要有獨立思考，那你就讓他有這個環境，他會去觀前顧後，用「觀前顧後」來形容比較貼切，不能讓他只是像工廠的一個工人，只會固定做這件事情，我是比較傾向就是說這個業務從案子派進來到案子 close 掉，這個流程他必須很清楚。

**所以他可能要從頭到尾要自己負責要去想…**

對對，那也許你只是負責其中一部份，改報告這件事情是主任我，可是我還是很希望你能清楚這個流程，你才會知道說喔我在做這件事的同時，我報告還要給督導、主任看，那我對主任督導的了解，他可能需要一天或半天的時間來看我的這個報告，OK，所以我就要量時間。對不對。

**啊如果有人沒辦法這樣，甚至怎麼教他也寫不來怎麼辦？**

這個部份我有遇過，我覺得、第一，我覺得這樣的人畢竟不多，那我之前有曾經遇過一、二個，就像你講的這樣子。

**你很認真教他，可是他就也不好好學…遇到這樣的人（員工）你們會怎麼處理？**

我們會跟他談，會很明確的跟他談。

**如果還是沒變呢？**

就走啊，因為我覺得我都告訴他，每一個進來的社工我都跟他說，之前不是你的問題，我比較在意的問題是你沒有心，你如果對這個業務、社會工作都沒有熱情了，那我情願你不要待在這裡了。如果你有熱情你也覺得不錯，可以學，我都說心態對了大概就對一半，剩下的東西只是微調而已啦。



那他們知道自己的指標、剛才您有提到依據政府的評鑑，可是像有些社工的記錄格式，你們有屬於自己內部的嗎？

對，因為我想過去在「XX」的經驗，我真的覺得有差，因為「XX」老是喜歡弄一堆表格告訴你這怎樣，我非常討厭這樣子的東西，所以我後來我的作法九是說，我也覺得固定的表格有它的好處，對，可是我稍微修改作法就是說，我不會自己去訂，今天這個格式我只是擬一個草案出來，大家一起來討論，你給我個意見，你對這個表格有意見，你告訴我怎麼做比較好，讓大家來討論來決定：這個表格就這樣定了，好不好？像我們最近也是在換監調的表格，但因為監調這個表格牽涉到法院，所以就比較複雜，那像高風險的表格，欸我覺得這個表格有問題，我就提出來大家討論：「我覺得這個表格這樣寫有問題喔，你們認不認同這樣的看法？你們覺得呢？這個問題在表格裡呈現不出來怎麼辦？」我會提出來討論，我一定都已經有我自己的想法了，才會提出來討論，但是我不會馬上說：「欸這表格改一下嗎？」我很少，我都說：「欸這個表格遇到問題了，那我得建議是這樣，那你們覺得呢？」

**是，聽起來那個表格它是個活的表格**

對對，那大家也可來說：欸，主任我覺得這個表格有問題喔，好，那來、有必要我們就修正。

**會不會變成你們自己有表格，然後政府案也有，這樣就變成要寫兩個？**

目前來說就是說，因為縣市合併關係，他沒不會“給量給”（台語，即多此一舉）。呵呵，所以今年在表格上不會要求我們，依照我們的。就都還好啦，依照過去的合作模式，他們沒有加太多的意見啦。不過我知道老生組他們就比較囉哩八唆的，可是那也沒有辦法，就是看業務的承辦人員吧。目前來說我們是蠻好的，我們的訪視記錄啊什麼紀錄，他們都蠻尊重我們的，自己發展成什麼樣的格式，他們都能接受。

**另外，主任，我想請問有關我們基金會專職人力這塊，通常你們找新人，會期待他們有**  
**哪些特質？**

特質喔，主動、態度積極，我看重的就是這兩樣。我都說你的專業，說實在的如果不是現在的規定告訴我，要求我們一定要有社工相關科系的，我完全不在乎你有沒有相關科系畢業，對，當然，它會是一個加分的作用啦，可是問題是，一個新人進來，說實在的一個社工系的進來了，我還得從頭教啊，不是嘛、都一樣的，我都覺得我們社工在學校唸四年沒有特別了不起，重點是什麼，如果你今天心態對了，那很多事情很多個案會擺不平嗎？你會一直想辦法試圖去、為什麼我會解決不了？為什麼我會卡在這裡？

對不對？你會一天到晚想這個問題，然後你會想辦法去找答案，因為你的心很想要去、你在態度上也很想解決這件事情，那我們能作的頂多就是給你一個方向、一個建議然後你就可以去迎刃而解了嘛，你會自己去解決問題。這個東西我覺得是比較難的，那你有專業，對、沒錯，你很夠，可是我都“尬遮凍作係公務仁圓欸康饋啊”、“唉叻、買啊啦、賣購來欸啦”（台語，即做這份工作當作公務員一樣心態，對工作的態度是多一事不如少一事）

**呵呵呵**

站在管理的角度，我就覺得不好用，不是嘛

**那在 interview 怎麼去發現這兩個特質？**

說實在很難欸、我都會覺得很難，我都會去問一些情境式問題，

**讓他去描述…**

對，比如說我會問：如果有一天，你覺你快陣亡了，然後你會怎麼做？類似像這樣的問題。然後，有一天你遇到一個案家怎麼樣…你會怎麼做？其實從這邊大概就知道，第一，你可以知道大概他的反應能力夠不夠？第二，你大概也知道他處理事情的態度是什麼？那另外就是，在談的過程裡，我都盡量告知，我從來不會把我們基金會講得很好，因為我們真的沒有很好，我在面試的過程當中，與其你到時候後悔：「哎呀、這個基金會跟我當初想/講得不一樣！」，我不如先把我們現在的狀況告訴你，告訴那些來面試的人說，我們基金會喔，財務狀況沒有比「XX」、「※※」（兩個超大型社福 NPO）好，如果你希望有穩定的收入，你還不如去「XX」、去「※※」，可是呢我們的工作環境絕對不比人家差，因為我們至少整個工作環境是快樂的，你看，大家工作起來是快樂的，你不會覺得在這個辦公室裡很…

**自主性比較高**

對、基本上該要完成的工作你完成，剩下的時間你自己決定，我不會說怎麼樣，那我也告訴他們，你如果說今天決定要翹班，你一定要跟我說：主任，我要翹班。你千萬不要跟我說：主任，我要去家訪，然後你說你要去家訪，結果你沒有去家訪然後你翹班了，那萬一你“出歹己”（台語，即發生事故）了我怎麼辦？

**此時，突然停頓，因為有一位同仁(有禮地)前來問受訪主任中午要不要一起替他訂便當，主任暫停並回答她。訪談者笑說：我以為她要來跟你說她下午要翹班。呵呵。**

他們都知道啦，所以我就跟他們說：請你一定要告訴我！你翹班、沒什麼大不，就翹

班咩，工作沒完成、因為我們畢竟不是工廠、不是公務人員，對不對，我覺得這比較不嚴重，最重要的是你事情能不能夠完成嘛，對不對，如果你事情能夠完成、他們常跟我說：主任，我下午要先回去，我說：好，啊“捱待己作要沒”？（台語，即你事情、工作做完沒），好，如果你告訴我作完了，或者你告訴我不急、沒事了，那你就回去吧。我覺得這種彈性還是有嘛。

### **有算那種請假、休假嗎？**

我們還是會有，他們自己要求的，原本我們想說責任制，責任制就根本不需要有什麼打卡啊、都不需要啊。

### **有沒有說欸我在這裡做幾年就有休假…**

我們還是有，我們這個現在要刷卡進來，只要你一刷就有紀錄，啊我們的會務人員每天抓你第一筆和最後一筆，就是你什麼時候進來、什麼時候離開。

### **你們有會計嗎？**

有，我們有秘書，專門在做這種事。

### **秘書兼會計？**

（點頭），對、秘書兼會計。

### **那有沒有什麼教育訓練？目前，在基金會？**

有啊。

### **有一個固定的內容和方式嗎？**

嗯，教育訓練我想就是，我們新進的人的訓練就是我們直接督導帶，因為剛進來什麼都不懂，所以由督導帶，先看操作手冊、paper 看完後，督導就帶著你去跑或者由社工帶著你去訪視，這是新人的部份。那我們自己兒少組的部份也會辦，對，目前來說，我們還是針對我們專業性的東西，比如說我們監調我們就找一些跟這個部份有關的、向高風險我們就排一些家庭處遇這相關的東西，可能我們用的上的一些東西，我們請老師來上，那我目前是有在規劃新的、因為我發現我們好像、雖然我們是新的單位，可是我發現我們社工的壓力值好像愈來愈高，因為業務的關係，所以最近是在想上一些類似訓練的課程，最近有跟那個、前陣子因為有一位實習生的老師來、東海的老師，她叫王秀容，不曉得你知不知道？

**(點頭) 嗯、我知道。**

她在做藝術治療，我跟她聊好久，我就問她說：「老師，你覺得社工來做藝術治療好不好？」她就說：「好啊！我說：我的出發點不是要讓他們學什麼藝術治療，我希望呢讓他們有一個紓壓的機會，因為我覺得他們的 loading、壓力都太大了。」她說：「可以啊、她覺得蠻好的啊！」

**有時候、我們知道在 NPO 的工作者，就如您剛才說 loading 都很重，通常在什麼情況下，會激勵他們？用基金會的名義或由主管？**

嗯，激勵的部分喔，我覺得其實你談到激勵喔，那就會談到福利的東西，就是因為你說要怎麼激勵他？其實我覺得也很有限，我比較、還蠻重視這整個辦公室的氣氛，因為我覺得氣氛蠻重要的如果氣氛不對了，那感覺會、有時候你會覺得有說不出來的感覺，你就會覺得那種壓力好像蠻重，辦公室的氣氛就會因為個案的問題也好或者社工本身的問題也好，都會有一些影響。其實我都會去看，那我都會固定、比如說我會覺得好像、大家很久沒有一起聚個會吃個飯，或者是唱個歌之類，那我就會去“揪”（台語，即邀請、發起）這件事情。

**是這裡、還是不同的辦公室一起？**

這裡、因為我的責任範圍就在兒少組這個 team。

**那其他辦公室他們有另外的負責人？**

對，“窒管沒丟啦”（台語，即管不到、不在權責範圍）。

**那有基金會本身年度的聚會嗎？**

會啊有，我們今年辦了一個共識營，啊我們每年基本上都有一個類似的活動，今年叫共識營，就是大家一起共識，我們就去辦了一個兩天的活動，尾牙是一定會吃的嘛。其實就是我們的激勵、比較直接的方式是、我們的執行長現在比較常用的是他會把願景告訴大家，就像我會開始告訴大家：「欸，我們開始可以對『\*\*\*』有一個夢想、有一個寄託」、「\*\*\*」也許不再只是一個過渡的單位它或許是可以比較長期待在這邊的單位，他的穩定是需要大家一起努力的，那我們開始會在、會議裏面說我們今年設定的目標是我們要有盈餘，這些盈餘之後呢、就會讓大家來能夠有比較好的福利，我們今年做到了，欸那種「做到了」就任大家的感覺會不一樣。

**一方面有目標、一方面也知道這個目標跟自己有關係、然後又做到了**

對對、我是覺得、當然我們執行長去年正式接手，他剛來的時候說一切都先穩定，

所以他暫時先沒有任何的變動。然後他後來開始、因為你可以想像我們有很多問題欸，當初、現在看起來好像好一點，但是我們之前處理蠻多的，之前發展部留下來的問題我們費了不少時間處理，這些人基本上他們的心不是在「\*\*\*」，那可是都在用「\*\*\*」的資源、當初沒有時間去處理，執行長也放了一陣子到今年年初正式處理這個問題。

**他們這些人都離開了嗎？**

對、對、對。

**所以現在穩定中再發展？**

（點頭）對，我現在就是、所以我們現在就真的會比較謹慎啦，那我覺得我們現在的執行長、曾經在彰化幫一個協會募款，用三年募四千萬、結果不到兩年的完成了、呵呵呵呵。他是說對他來說、如果要他硬生四千萬太難了，可是他覺得募款、如果說有一個不錯的…當時聽說他們要蓋一個\*\*家園嘛，這個目標非常明確而且規劃都蠻仔細的，那你去跟人家募款其實並不難只要你找對方法，然後他這麼一講，就真的達到三年募四千萬的目標了。他就跟那個單位說我已經幫你完成任務了，對方還要留他…那在去年執行長接任的時候，他跟我說，也許很多狀況都不是很好，但是給他一點時間讓他來處理，他覺得說大家繼續努力，他會設法運作，如果有盈餘的話除了還債的部份，那會優先對我們的福利優先考慮。結果、果然我們今年是我進「\*\*\*」第一次發獎金、第一次欸，變得說大家更、我覺得我們執行長一旦開出來的承諾，他都會設法想要去完成，這件事情都會讓大家更加去思考，即便他們沒有講出來，你看得出來，他們會覺得說我們基金會是慢慢穩定了、從會裏面的大小事情。

**主任，聽您剛剛提到這些事情，我在想，您會不會覺得欸可能在這裡可以有一個比較永續發展的方向？**

對啊！

**您看到危機變成轉機…**

我其實就是覺得說、呃，我一直看到一個問題就是，我覺得我是一個已經慢慢步入中年的人，對社會工作我稍微有點經驗，那我認真的想過，有那個地方可以像「\*\*\*」給我一個舞台？不論如何這個舞台是可以去發揮去做的…所以我會覺得說，真的眼前來說，找到一個我覺得說自己可以真正發揮的舞台，這是很重要的，好我願意花點時間，不論它理想或不理想，我願意花點時間來改進我們的舞台、把它變大一點，這東西也和領導者本身的格局有關。基本上，我們執行長他從來不把我這個主任當作是下屬，他會跟我說我們是 partner，所以他在領導方式上、至少我們的風格有點相近，比較喜歡用

民主的方式去告訴大家願景在哪裡，然後我們就朝著這個方向努力，願意來的你就來、不願意來的我們也不會勉強你、但是希望大家在一個合諧的大方向一起努力。

**主任，請教最後一個問題，在此之前有一個小問題，您剛提到績效評鑑那塊，您們有沒有分期中、期末，或比較制式的績效評估 foam？**

我們之前有試著要發展，就是像「XX」那樣期中、期末，可是我們後來是沒有，我們目前就是以方案管理方式，每個方案都會有一個預期的成果，比如說像監護權都會有一個預期的，當然案件量我們沒辦法控制，可是像一些訓練啦、相關的會議、活動，這些都是你能夠掌握的，你必須要在這個年之內去完成。

**它有白紙黑字寫下什麼什麼…？**

有在年度方案計劃裡寫出要完成的內容、目標。

**所以他就得跟著這個計畫成長？**

（點頭）對對。啊對我們來說我比較好處理，我跟市府談的時候、我只要把這個計畫拿給他就好，他問我啊你年度計畫哩？我跟他說我年度計畫就是這些東西，你評鑑來、我績效、也是依據這些東西。

**就等於一次處理掉方案評鑑和考核？**

對對對對。

**那、他考核「好」會因此有…**

不會！呵呵呵…

**那「不好」有沒有「懲」跟著？**

呵呵呵、不好就沒有案子做。現實吧？！呵呵

**瞭解。**

所以我一直在說、我們最近才評鑑完，整個評鑑的制度基本上是非常…不是否定評鑑這件事的價值，而是這樣的執行方式非常怪。當然公部門有自己的立場，現在評鑑最常用的模式就是，他們去找一學校的老師當委員來機構評鑑，然後機構準備一大堆的 papper、像我們現在也在準備，然後委員就翻翻翻、然後欸就說…委員如果對你印象好一點他就會說很多好話、分數稍為高一點，那如果委員對你是有成見的，那對不起、那分數就稍微低一點甚至你可能就因為這樣你就不及格，它就是權力的東西鑲在裡面…會

更了解現在食物的狀況嗎？…會用一些專業的語言講一些你聽不懂的東西，裡面可能包含的可能是一些比較高階的東西，這些東西也許對我們來說可能是比較難理解的比較不普遍的，然後就說這就是專業所以要聽，可是我常跟社工員說，他們就可以代表做這個事情的專業嗎？以居家服務來說好了，沒有吧。

我都說比方說我們在做生意吧，這項產品的服務做得好不好，通常不二法只有一件事情怎麼做？我們是只有去問消費者，問使用者，你用的狀況怎麼樣？“啊唔推嘎窒瞎幾磊滿意度調查後謀？”（台語，即不然請你幫我們填個滿意度調查好嗎？）我直接問，對不對，誰來決定你這個滿意度使用高不高？是你這個使用者對不對？！哪怕現在政治這塊，他們都要用民調來決定對不對，因為他們認為票是老百姓的選票，那我們就用民調，我們不管它裡面弄了多少操弄在裡面，可是至少它還是設計了一個制度，對不對、叫作民意嘛，用民調來決定來作東作西，可是我們的評鑑竟然沒有，我們的評鑑竟然是委員說了算，這些委員都是在學校裡面的，我不敢說他們完全不參與實務的，可是畢竟跟實務還是有一段距離這是你不可否認的嘛，對不對，可是沒有辦法他們就是比你伶牙俐齒、你比會講啊、講得很多聽不懂的啊，結果欸就這樣，整個制度就是這樣子，他們說你好你就好，說你不好你就不好，可是也沒辦法改變、現在整個大環境就是這個樣子。那我們能改變什麼，也不行說實在的，我只有一直安慰他們哪，評鑑，我都告訴他們，我們現在就像玩了一場遊戲，選擇一場叢林遊戲來玩，今天這常遊戲是你選擇來玩的，你也可以選擇不玩，那既然我們選擇來玩，對不起，它就是有這場遊戲的規則，你必須知道這個遊戲規則，不然你就是 game over，可是它是不是代表整個人生？它是不是代表整個社會？它只代表這個領域的遊戲規則就是這個樣子，那一旦你抽離了，換到另外一個遊戲，它也許又有另外一個遊戲規則在那裡，我是試圖告訴他們，我們現在跟公部門的互動狀況不代表絕對，現在也有很多老師試圖要去改革、去倡導、試圖去改善這個部份，至少我看的是這樣子。評鑑好就這個樣子、也不會因此啊多給你五十萬，對不對。

**主任，最後一個問題，您覺得我們「\*\*\*」有什麼因素會吸引同仁繼續留在這裡工作？**

我覺得啊，在以前我們真的純粹只是靠這個氣氛，在這邊工作很快樂，薪水不高但是也不低，就兩萬五六左右，說高不高說低不低，但是這邊的工作很辛苦，早上睡過頭了、起床太晚了、但是沒有關係主任不會生氣，你只要晚點下班就好了，類似像這樣。甚至你今天不開心，只要沒有重大的事情，你都可以選擇安排你自己天的行程，我們很少去 care 這個，哪怕他的業務出狀況，我們都還是比較溫柔的去介入，我們也很少去…當初我們都是靠這個氣氛，就是靠訴他說我們是一個 team、既然是一個 team，就要做出樣子出來，今天你有狀況我挺你，明天他有狀況，我們要去支援他。那時候是這樣子，當然有人不能認同，我也必須強調說有些人沒辦法認同，沒辦法認同的人他們會走，但

是即使走我相信、我們是友善，我們也沒有衝突，只是你不認同這樣的、因為你沒有安全感、他就離開，沒關係你離開就離開，如果是因為我的理由你大可告訴我原因，如我不是因為我，你也大可把問題告訴我。因為我覺得我們已經夠苦悶的，做這些事情薪水已經不高了、又一天到晚被人唸被人罵被人嫌，對不對那你幹嘛，我覺得我們唯一能夠互相支持的就這個，我們最常做的就是有人被氣得要死的時候，旁邊的人就幫他出氣、一起說說、心裡就好過一點、說真的。

眼前我覺得、我們慢慢、我希望我們能夠保有這一塊，我希望再畫給他們一塊未來，就說在「\*\*\*」還是有願景的，即使你跟著「\*\*\*」作一輩子也是有可能的，當然我不知道我能不能作得到、可是我覺得至少我們要開始勇敢去做這個夢吧，至少我在跟執行長開始在說，我們是得開始這樣子嘗試去努力吧，我覺得那或許這是個美夢吧，那我們執行長說了，只要我們有盈餘、整個經營上 OK，那福利一定是排優先的，對他們來說就更開心了，因為這裡福利好、工作氣氛又好，那相對的對他們來說待在這個組織的動力就愈強，我覺得慢慢、是希望可以慢慢的改。

但其實我也覺得有一個部份蠻重要的，我慢慢發現蠻重要的，就是每一個社工的個別性的問題、我最近開始發現，就是每個人有不同的特質，我有兩個督導，完全不同風格，一個督導做得很快樂，一個督導壓力好大，他不喜歡管人他喜歡自己去完成目標，你要問他 OK、他專業的部份他可以給你幫忙、沒問題，可是不喜歡開會交代這個那個、他不喜歡帶頭衝，另外一個他好開心他覺得做這事情他好喜歡，我覺得其實慢慢找到這些成員的特質，讓他們能夠真正做想要做的事，也是他們留下來另一個重要的動力因素啦。

**主任，今天很謝謝您跟我分享你們這整個過程和成長，呵呵**

呵呵，還好啦。



受訪單位代號：A05

受訪者職稱：執行長

訪談時間：2011/09/29，PM. 03:00-04:07

訪談地點：A05 執行長辦公室

---

**剛剛好像在外面的時候，聽接待我的同仁說，現在好像會內有 100 多人喔？**

專職的人、對，115（人）吧。我們大概十個辦公室。因為會齡 16 年，從 84 年到現在。

**想請問執行長您大概是什麼時候到這裡？**

我來這邊七年…轉眼、呵呵、七年好快。

**是什麼樣的元素會讓您來這裡？**

嗯，我大學時候其實是讀○○合經、是商學院，後還我有考上○○社福所，所以讀完兩年之後，就做兩年，在做一陣子後又回去繼續去讀博班，因為我是一般生所以我兩年課修完了，因為我前任執行長、其實他是在我考上博班那年，他打電話問我說：要不要來工作？結果那天我剛好收到錄取通知單，我說：不好意思，我要去讀書。結果沒想到兩年後，他跟我說你應該讀完了吧？就是應該課修完了啦，我說：對。他說：你要不要來工作？因為我自己本身、就說再去進修博班不是想走教職、教學啦，只是說實務工作做一陣子、沉澱一下回去，那我的興趣還是在實務，那因為「\*\*」（指本次受訪基金會簡稱）的總部是在台中，啊我其實是一個填志願總來沒有離開過中部的人，就業啊、在學啊、研究所，就說中南部，以中部地區為主。因為老人團體之前沒那麼多，最近比較多，就覺得有個職務，也是做老人的，就對老人很有興趣，就想說就剛好，就來試試看所以就來了。

**一待七年…呵呵**

呵呵、對啊對啊，一待七年、好快。

**我看了上回同仁給我的 DM，核心價值有三個圓，我一直在想這個排法有沒有一個特別的想法？**

是有一些特別的考量沒錯，一方面是「\*\*」弘揚孝道、這是一個家庭的改變，但是現在因為小家庭、不太能太期待小家庭就解決老人照顧的問題，所以這個社區照顧就變得很重要，但是這個也不能忘，不能把照顧都丟給社區、政府，就說家庭的親情很重要，但是一定要社區照顧的參與結合，那但是老人除了要孝順他要照顧之外，其實更樂觀的生命價值展現，所以在這兩塊作好基礎後就往上，去推動他們人生還是要有目標，不是

被照顧的安適妥善而已，而是讓他們還是會有目標可以一步一步的、就是都可以再去圓夢啊或者再去做他想做的事。所以跟 Maslow 的概念類似，就從基礎的需求一直上去。

### **不曉得我們機構用什麼方式，讓員工們知道機構的核心價值？**

一方面、欸我們曾經幾年前有做過一個調查、我們自己會內，就說：為什麼要來『\*\*』？其實很多人、有七成的同事是因為跟老人有一些特別的相處經驗，特別是跟自己的阿公阿嬤，所以都會覺得、可能是跟阿公阿嬤感情特別好，所以他們會覺得做老人社會福利很有興趣這樣，我們覺得還蠻高比例的同事是這樣進來的，那另外一方面，是我們去自己、當然是我們之前的訓練，還有就是後來我們有不少同事是實習生，就在實習後就繼續留下來工作，這個部份也是一個呢、或說是當志工，欸當志工跟實習生的不少，其實我們現在可能有蠻多都是之前有參與過「\*\*」的活動的，沒有真正統計啦，不過我想四五成說不定真的。

### **就說來「\*\*」工作之前透過活動互相有些瞭解**

對對對對，就說他之前也有參與過我們的活動，啊大概知道這個團體我們的發展，可能那個經驗都不錯，所以他們都願意、後續我們有需要的時候、就是我們徵人的時候，他們會投履歷。

### **我們機構可能是督導帶（實習生）可能是 worker 帶，會看欸帶過這個人還不錯**

對對對對對對，我也覺得這是一個很好的人才培育方式，啊我們其實、那當然進來不可能就只做這三塊，因為項目很多，所以、我們當然用口頭、教育訓練方式談的，但是其實我們鼓勵有很多會務的學習，特別像是我們行政部門，像○○、就是剛剛跟你聊天的那位，她、他們其實沒有做過第一線服務，可是像我們每年都有會務學習單，他們可以去參加國際工作營，就他們可以一年排個一、二次直接去參加不同會務的活動。

### **社工的（活動）？**

對，他是行政、會計，可是他可能可以參加譬如像阿公活力秀的辦理，或者他們也去八八水災，或者、就讓他們實際上有親自的參與，像我們上禮拜大里剛好國際工作營結束，三、四位同事也就跑去大里那邊參與，像不老棒球，非主責的同事也都會去，透過自己親自參與，會瞭解說欸我們推這些的意義，因為我們覺得行政部門有時候、沒讓他們去參與第一線的時候，有時候同事、團隊溝通會有落差，可是參加以後很多討論就很容易。

### **那這個是我們機構要求嗎？還是他們自願？**

這是我們這兩三年來比較、我們是鼓勵，那特別今年有特別鼓勵，那你其實到譬如說中部到林邊，我們會有交通費補助、就有鼓勵，啊一方面是同事自己很愛，呵呵呵，就他們自己都會提啦，啊我們也樂見其成，像我們這次就去小巨蛋啊，就不惜重資，所謂不惜重資就是說，其實當初小巨蛋的活動如果能辦在禮拜六日、因為是公益檔期所以他沒有給我們選時間，是禮拜二，那如果禮拜六日的話、當初我們還有一個規劃就是，我們一年會有一個共識營、就活力營，全會會在一起，我們共識營本來是說如果辦在禮拜六，那禮拜六日的話大部分的人都休假的，就問過同事就說大家都當志工、也不能簽加班了，因為那天本來就需要幾百位志工，啊我們的同事優先當志工，到台北去辦這個活動、好不好？

九成都要，都說好，都在問他們什麼時候可以排到工作、就是去小巨蛋，他們想一起去，可是在禮拜二，要留守啊，可是就發現大家都好想去、都問說隨便排個位子給他也可以，後來我們就用一個方式，就說只要工作調配的來、辦公室有人留守，全部來也沒關係，但是現在就是去小巨蛋會很辛苦，我們禮拜一五點出發，禮拜二也是一大早就出發工作時間很長，到了晚上很晚還要搭遊覽車回台中，可是大家還是樂此不疲、就覺得該有個機會一起去、見證一次我們去小巨蛋，這個部份倒是我們同事都還蠻積極、自動自發的。

讓那麼多同事從中南部出發，交通費啊會從裡面支出，啊因為經費有限所以住宿在地上，就那種陪伴椅，因為在花住宿費花費會很高，他們也都OK啊，可是後來聽說中華電信有一個員工宿舍，如果申請到一個人兩百塊，可能就換那個地方住了。同事本來說不要啦、不然去小巨蛋打地鋪帶睡袋去，結果後來半夜也要錢，那個租金比我們的住宿還要貴、呵呵呵，可是你就知道到同事實在很願意，他們怕花錢、也不怕辛苦，就想說要去那邊。

### **這是我們在實務單位看到很溫暖可愛的地方，呵呵**

對啊對對對，其實我覺得大家是覺得很有意義啦，現在是進入、晚上啊都燈火通明就一直在加班，可是我自己昨天在開車回去的時候，就蠻感動的，因為很多壓力在但是大家都是談笑風生、虧來虧去的，就也是一直工作，還樂在其中。

### **好像透過一些活動共識凝聚**

對對、所以當初共識營，所謂的共識就是，透過一起去完成小巨蛋這個任務我覺得是最好的實作方式，就不是請人家來什麼帶團體啊或課程，就直接一個很活生生的任務。

**請問共識營都是自己規劃還是外聘顧問呢？**

大部分都我們自己規劃，今年因為沒有搭上嘛、我們會在高雄辦運動會，呵呵呵。

**執行長、我們知道在 NPO 有很多的工作，在工作上會有要求，請問在員工的績效怎麼去訂定？**

績效喔，我們其實一年有兩次評核，六月底跟十二月，這個部份就是我們講比較有客觀處理的評量，一方面以方案的主責的工作成效做一個考量，考核表就分為兩部份一個是專業面一個是行管（行政管理）面。專業的話其實是可能不同組不同的方案就不同設定，那個設定是他們自己訂的，設定之後分數怎麼分，那到主管確定，至於行管的部份，就是那是全會一致的指標，可能是偏團隊的一些處理的一些原則，那他處的好不好、有沒有禮貌啊、創新的想法啊、或者團隊的同工的一些概念、回復三原則等等，這五十分是全會的指標是一樣的。用那個去整體評量這樣，我們比較不會說一個活動來好多人、你的成效就很高，當然這個會是一個被肯定的方式，但是相對的你的團隊很弱那也不行哪，你就只是把自己的事情辦好，可是你的團隊上互動有問題，對我們來講這是犯大忌，就說在這邊是強調團隊的。

**那如果說團隊中有些人可能就比較跟不上，還是說怎麼教都學不會，這樣會如何處理？**

呃、我們會有一個觀察期，也盡可能的去提供一些方式讓他們去成長，可是他如果沒有辦法就換成調整職務，就說他可能是社工員變成社工助理，我們其實有這種降調處理，甚至其實降調到社工督導甚至被降調到社工員，其實也有，那另外一個就說有人真的是說在工作角色部份，可能不是學不會的問題，而是意願與態度不 ok，其實我們也有資遣的，我進到會裡、其實被資遣的員工有兩位，至於我們還是會去做一些、因為這個不能太鄉愿，覺得說沒有人會去做黑臉的時候其實那個影響的是團隊。

但是我們也一再相信說每個人的價值，每個人都盡可能說，像我們有一個同事就從總會一直、轉到服務處、就努力啦、從會計出納就後來行政助理，甚至行政助理還是做不好就照顧服務員，去當服務員又跟長輩吵架，又、到最後沒辦法啦、就是屢勸不聽，很多不是他不會，是他態度、太僵固了，所以最後沒辦法、他、資遣，所以這種、我覺得在我們主管角色裡還是要面對處理啦，當然也不是隨便說不要這個人、也是不行的，但是就是說、因為我覺得在 NPO 裡大多還是比較溫暖，所以有時候這個比較下不了手，啊但是我覺得一切還是以團隊為考量，就說做一個比較均衡的處理。

**這樣看起來主管、很多事情不管大中小、很多事情上要做很多決定，通常在一些比較例行上的決定，您的考量會有哪些因素？**

呃…決策喔考量，如果說是、我稍微分一下，如果說是團隊的決策、會務的決策，不管分大小事的話，如果分這兩個話，我比較覺得、就說、嗯，在團隊上我自己還是比較看重態度啦，我比較不是以能力為主，就是說能力很好我覺得很棒，但是只要是態度…，像我舉個例子來說好了，因為我們這邊清潔是要大家一起掃的，北中南都是這樣，那可是我們就有同事就是、他能力很好、作得很好喔，可是後來發現他不掃廁所，輪到他掃廁所他就隨便掃啊呼攏呼攏過，幾次跟他講可是他改正意願不高，啊可是因為他能力很好，我們曾經有主任說叫要升他為督導，啊我跟他說，督導當然專業很重要，可是他如果對團隊成員的支持力很弱，像打掃就是一個很具體可以評估的事情，你看連打掃他也沒有去考量說團隊整個想法是什麼，我覺得說大家都互相幫忙，就他、未來他怎麼帶他的 member？他怎麼給予適當的支持或協助？就是這樣可能會做不太起來，後來就評估了一段時間，欸我就說你，不是說要升他當督導嘛，後來我們那主任也跟我說他發現他對人的那種支持、就是他獨來獨往不太跟人家互動，啊所以譬如說團隊的事情其實他不清楚，就覺得他掌握得不好，就是他可以做他單獨的事情可以做得很好，可是他跟團隊、這個就變得說、你其實從你要不要掃廁所這個動作來延伸、就會知道其實真的會有差。所以他可以是一個可能是在我們在團隊中比較能夠帶領的一個角色上，我覺得那會是我們比較考量的的一個重點的，啊所以像他的態度在決策上，我們考量他的態度重於他的專業這樣，那同事帶不起來、你就做專業角色就好，有的人哪、阿我覺得這也勉強不來。

另外一個是會務的發展，自己會覺得，其實我覺得公益團體是一個、我自己會覺得他是一個平台或橋樑，所以像我們很多的會務的發展、其實、有人常會來跟我要人事規則，我就給他，就是會覺得說沒關係啊，而且我們這邊的財務，如果說有研究生要研究財務，我傳票可以給你看，但是你不要帶走，因為怕會遺失，就說我們可以 open 給你看哪，就是我覺得第一它公開責任很重要，那另外一個是說，我覺得你不用怕別人學，因為特別自己也有某一些創新的東西，我就在想說、就會遇到很多說那你可不可以把操作手冊給我？同事就會很掙扎啦，就說啊辛辛苦苦做的這些東西啊你要給人家？而且我還跟他們說你不要給人家 PDF 檔就 Word 檔給人家就好了，呵呵呵。

### 好特別喔…

對啊，我就覺得說既然我們都已經成立公益團體就是要做推廣嘛，那你為什麼、當然我自己會瞭解那個、人的掙扎，就是說欸你、像上次我們也是說遇到評鑑的東西，我們好不容易弄好，啊人家來我們就分享給人家，就出去的時候人家評鑑的分數比我們高，其實他就照抄我們的，我的同事就會有點氣憤嘛，就說怎麼會這樣？！可是我就跟他們說這沒什麼不好啊，如果人家看到你的東西馬上就學到，讓別人讓評鑑委員覺得

欸他們做得更好，我覺得這也讓人覺得說這也是人家的努力啊，那我們的東西本來就是為個案、為服務的對象，我們的東西把它拿去如果可以讓服務的對象更好，其實就是、因為這沒有什麼利害關係啦，我覺得不是像商場那麼的獨斷說、因為特別我自己又學過商的，就說…

### 商業機密…

對！它沒有那個產品、就說銷售那麼大的影響，既然大家都是公益團體、是為了要服務，那我覺得說人家抄你的東西、人家覺得可能會更好，那我們自己的東西可能有那樣的理念，可是可能我們做的不夠踏實，或許人家就發揚光大、那也沒什麼不好。

### 執行長、那您有沒有什麼底線？

基本上我覺得都會公開欸，當然我覺得不同組織呈現不一樣，但是畢竟、就以「\*\*」的屬性為例，因為它是一個公益團體，那我覺得就回歸嘛、你要回歸說你存在的價值是在、譬如說就是在助人，這樣很多東西就希望推廣，就高齡、台灣很多老人這一塊，大家很多事情都在擔憂，有那麼多擔憂，為什麼你不要去 open？去讓更多人去、啊像我們之前有跟大陸都有一些交流，就發現說喔原來大陸的山寨文化是這麼猖狂，真的，可是那時候就有很多的、就是大陸那邊會給我一些衝擊跟想法，就他們會不斷地跟我們要東西，那你就會想說那要不要給他？我就想說那不給他、就給他有什麼關係？

因為他就是去幫助人啦，我不敢說每個組織啦，像商業組織就有他們的考量，我就不覺得一定就要像這樣的作法，因為這樣可能是沒有辦法生存的，可是我覺得我們這種東西，像高齡這種事情我們都覺得大家有那麼大的擔憂，我都覺得當我們振振有詞跟人家說這樣很危急，人口老化速度這麼快，可是當你有機會去分享的時候你又不不要，呵呵，這個我覺得是有一些矛盾存在拉，啊又加上大家、公益團體是公開責信的、對。

不過我們有一個事情倒是很努力，就是我們的財務，我們都不拿空白單據核銷，就是我們其實沒花完就退給政府，政府單位都覺得我們很煩，呵呵，因為就退給他們他們很麻煩，啊因為這是一個台灣的惡性結構，這種核銷制度，可是我也是後來來到「\*\*」，自己重新再思考，我覺得不要讓我的會計部門他們蓋章有壓力，我覺得做公益為什麼要做得那麼的辛苦？那就為什麼要做得這麼有壓力啦，這真的是我們台灣的一個制度的問題，可是呢你從國務機要費到現在，其實那種東西就是說大家都這樣作，好像沒什麼不行，因為好像都是政府害的，可是我自己也會覺得說其實我們還是可以做自己啊，雖然說政府還是什麼社會體制，它就是受限這麼多，那我如果不去這樣、我能理解對很多單位，不拿空白單據核銷那其實沒辦法生存，可是後來我就覺得、其實就是自己去找方法

走，讓我們團隊都是坦蕩蕩的，所以這些事情是我們花了幾年的功夫去把這個事情做到，就還蠻開心的。

### **聽起來、就把一個力氣調在一個方向上大家一起去…**

就那個方向，對，就我覺得不要太隨波逐流，可是我覺得也剛好我在執行長這個角色啦，這個發揮的空間比較大，因為我們的董事會都很授權，所以就是那個方向、不然有時候都錢都退出去了那怎麼辦？它又不補人事費它又不補什麼那我怎麼生存？這是很實際的生存的壓力，所以要花一點時間，幾年時間，所以現在就說我們做到了，當然啦做到要有一些努力啦，就說計畫書要寫得精準啦，我覺得有很多是計畫書寫得不精準、經費寫的編列不切實、要核銷很困擾，就事前都沒有考慮清楚等等啦，就有一些方法讓自己…

### **那會不會相對地在一些你們自己本質上的一些專業或工作的事情讓他們…**

應該是這樣說、我希望、那天我們有個新進員工訓練、有個分享，我就說你們如果告訴我說這件事情為什麼要這樣作、那為什麼要這樣講？那你告訴我說因為主任這樣講、因為執行長這樣說，跟你講、我聽了我一定非常傷心，因為你那個為何這樣作的原因，是由長官主管告訴你，是因著主管的想法，你必須要告訴我因為這樣作對志工比較好、因為這樣作對個案比較好，你要告訴我是因為這樣，你不能告訴我是因為、或說啊以前就這樣做啊、就是慣例，就說一定要去瞭解價值，啊我覺得他們都可以判斷，啊所以「\*\*」的決策不是說一定是主管在作，而是說什麼東西是對長輩最好，對我們服務對象最好的，那都會作為決策的重要關鍵，當然大家都模稜兩可各有好壞優缺主管總是要做最後一個定奪嘛，總是還要有人作決定，那當然主管必須做決定，可是那個過程其實不是一個說由位階高的主管來做決策，我希望大家在這裡做的決策都經過價值觀來判斷、來思考。

### **知道到底是為什麼？**

對，上次幼稚園就有一個說要請我們去擺攤，要把那天的捐贈給我們、這樣，就是園遊會的收入，那他說要請我們有一些老人的表演節目去這樣子，啊我們同事就派一個健康操的我們有一個隊伍要去表演，啊因為是幼稚園，啊我就說其實幼稚園他們有沒有什麼期待、一方面是捐贈給老人嘛，那一方面，就說有啊，讓小朋友認識阿公阿嬤啊，就是可以增加代間互動教育，我說如果是這樣不能排健康操去啊，因為健康操很多是年輕人在跳，就是我們有一個方案是設計為老人的健康操，可是如果是年輕人在那邊，中年的志工一起跳，我說小朋友沒有辦法感受到阿公阿嬤，你應該要換那個我們有一個活力秀，就是要比賽、每個單位，就是來參賽的一個社區、請他們去表演，就是小朋友可

以看到阿公阿嬤，喔他們裝得這麼可愛這樣，對不對，我們的長輩很活潑，我說那個才有代間教育啊，他就跟我說，就當初考量我們活動實在太多了，要動用一個社區過來，工程比較大，所以想說有派去就好了，我說你既然做你就做到完，你不要說有派隊伍去就好了，後來我就問他說你要派哪支隊伍？他就說啊有晉級總決賽的隊伍不錯啊，當然是不錯啊，可是選他們的意義不大，因為他們已經很明星了，就進入總決賽又即將到台北小巨蛋，他們已經非常忙錄了，一方面練習一方面各地邀約不斷，我說你要邀你就邀人家沒有晉級的，讓他們有展現的機會嘛，我都說安排上這不是我的決定，我希望大家去學會這不是一個很簡單、人家邀請我們、啊其實捐款一萬多塊、儘管不是太大的一個捐款，可是人家是一個幼稚園，希望有個代間互動，所以我說、當然我說在財務上要考慮說至少也他的捐款能夠超過我們付的車錢什麼，不會因為如果倒虧、我覺得這個也在財務上是說不過去，但是如果你能 cover 我覺得我們可以思考就是你必須要把這些可以做到完、啊這個意義要做出來，這個頭先就是希望我們同事要不斷能去就他要能夠去思考這個價值，那他會思考這個價值的時候，就很多事情就會很感動。

其實那個感動有時候自己都有時候是很意外的，因為大概就是知道他們在作，但是就是看報紙、喔~哇！呵呵呵，像我們那天有一個高鐵那個阿嬤圓夢，你有看到電視報導嗎？那個童養媳的阿嬤，九十幾歲，就問她有沒有夢想，她就說：唔啦，那欸老啊那唔（台語，即：沒有欸，都那麼老了怎麼會有？）

### **呵呵、對不老騎士印象較深刻…**

喔對，之類的，就是鼓勵伊些很平凡的人，但是我們願意傾聽她/他，願意相向他的能力，啊你就去做這件事…啊因為困難重重嘛，當初我也自己想說，答應他們就一定做到，我也只是想說默默作完，可是因為剛好我們就拍紀錄片，可是後續效果還、就一直迴響到現在，可是當初也不是為這些迴響去做這些事的，啊所以我覺得這個價值、思考能力的訓練是很重要的，在我們這邊其實倒是會花很多時間在這個人才培育上面。

### **會放在很多方面去進行這一塊？**

大部分其實是做中學，就邊做邊學，那個其實是最直接的一個幫助，對他們在提醒上，那另外一個是我覺得是團隊的員、我們會互相學習，那因為團隊的成員很多、我們會辦很多的方案，會有很多的交流分享，那他們在這個過程他們看到喔他可以這樣、他可以那樣，那在作這件事情的時候會有很多思考。

### **那他們也會互相討論嗎？**

對、會。其實還蠻密切的，他們自己都會、因為我自己在辦公室的時間很短，大概



一個禮拜一兩天吧，就到處跑這樣，啊所以其實他們自己都會有一些討論。

### **聽起來，執行長都會透過剛好有機會跟他們溝通**

對，透過機會教育是很好的方式。

### **除這個之外，您還會用哪些方式跟員工們溝通？**

呃，有時後藉力使力會是我比較常用的方式，有一些態度的東西，當下需要指正我也會講，可是我也會看因為我覺得現在年輕世代、跟我們那時候會有些落差，那我自己覺得有些東西不適合當下講，但就是說要去找一個比較適當的氛圍，譬如說現在都在用 MSN 還有 facebook，心情不好就啪啦啪啦就是有時候、而且我覺得現在的年輕人不太在意、就說他可以狂罵別人是無所謂的，啊有時候我同事有很生氣，就他可能攻擊主管，就跟他不可以這樣子、用這些字眼，因為這些、你的 MSN 可能有你的其他互動單位的都會看到，不是只有組織內部的人看到，這樣會讓他們對我們的組織有誤解，就這樣去糾正他，那後來他就說：你憑什麼管我？！可是我就跟他說：你其實不應該當下管他。因為你知道其實他後來就說去換了 MSN，就原有的公務 MSN 被 miss 了，就你看不到，只是把距離在拉深，你只是說彼此的距離在拉開，我說像這樣的事情其實是要等時機的，就是因為當下氣是有他當下的道理在，就說可能工作不順心什麼的，也不至於到無理取鬧，可是他有他排解的方式，你只能讓他寫個\*\*會覺得以後自己看到會覺，欸我怎麼當初會寫這個，這他以後也不想寫，因為他會覺得他連寫都不想寫，你不是去禁止他寫，我覺得有些東西、我覺得這種教導的方式要調整，就說我覺得這個同事很熱心，他想要去指正他，那可是我覺得方法要對，因為那種修身養性的東西，不是你當下或找來談一談就好了，而是你要怎去讓他透過一些同儕的互動、或是一些比較有效的方法去處理，不要只是這種，因為這樣只是會拉開彼此的距離，跟帶小朋友一樣，你怎麼去融入他、先同理容入他再去適當的機會去說他不會這樣做，比較重要。所以我覺得這個部份，比較會藉著一些例子做一些分享。我覺得要講人家的話，就要有用就講到位。那種功力跟火候都是要練習。

### **那這樣、我們對於新進的人員有沒有想說會希望什麼樣特質的人進來？**

當然對我們來講，講態度的觀察就是一個關鍵，那專業，其實我自己本身有一點跨領域，反正就是學一點，所以我對於你是不是相關科系不是很 care，啊有一次我同事跟我講我才發現，欸你為什麼那個學校成績 60 幾你也在面試？啊我也沒在看分數，其實我不太、但我找人的方式不代表我所有主管的方式，因為我覺得每個主管都可以有自己的團隊帶領模式，我覺得這沒有一致性，對我來講你是什麼樣的背景、什麼樣的在學成績，我其實到沒有特別的在意，可是就是態度，就是面試的態度，有時候我們面試的時

間會拉長，有活動會請你來幫忙，再確認一下是不是我們要找的人。其實我們現在總會啊，純社工畢業的只有兩個，總會大概有二十多位左右，呵呵，其他也有體育背景的，因為我們有做很多老人健處，還有企管的、還有餐旅的、還有休閒保健科系的。

### **有個問題我想請問，因為我們有些時候會接政府案，他們會要求要社工相關科系**

我知道，嗯、現在一方面我們沒有太要去為了這個東西，去發展我們的人力啦，我還是要先回歸我要辦什麼樣的方案是有意義的，那再去找適當的資源，那另一個我會去說服，像聯勸他早期都是用社工，啊後來我們有用護理的，就是說服成功這樣，他覺得這個方案是可以由護理人員的，再來我們也說服他，就是體育學院的作健處，他們的體力肌力耐力都比我們社工強欸，為什麼這個專業背景不行？其實我會試著去說服他們。啊都還蠻成功的，像我們由聯勸補助的人員有休保系的、體育系的、還有媒體宣廣的，就是以這個方案的屬性，我用這樣子的背景的人，沒有問題。

因為我覺得實務專業喔時間花下去就有啦，我覺得專業那種在實務累積是快的，那重要的是說你的態度你願意學啊，而且我有時候發現，那純社工上來喔，受程度很大欸，會說為什麼我還要去募款？為什麼我不是去做個案呢？我還要募款？像有時候還說老人、我還要跨身障，說做老人為什麼我還要跨到身障？就是那個我們的專業訓練有時後太過於說，你像有的社工我們又做早療又做老人，他會說妳們怎麼跨這樣厲害？可是喔如果一個企管一個商學院的，或是體育學院的，他們都說欸那你社工這個不是都學過了？！那為什麼你跨一下這樣不行？我都沒有學過我都、啊我只要服務我這個方案、像我個活力秀就是，身障、失能長輩還有健康長輩我們都要辦哪，都要鼓勵他出來啊，我覺得反而這樣沒有受過社工訓練的他不會有框架欸，他就會說喔對啊對啊，這是我服務得對象啊。

其實我坦白講，在實務界我碰到純社工畢業的，你跟他講就是光社工領域的跨對象的部份，他就會跟你說，那個我欸這樣好像跨太多了，作方案他就跟你說欸這個還要募款好像不行欸，呵呵，就那個訓練的那個，就變成我要去改變他，跟他說你就以個案以方案以全人全家為概念。啊我說如果你對身障不熟可以在學嘛，像我們很多常照現在延伸到身障個案去，啊你對健照不熟、對個案不熟，你就去學嘛對不對，但是他們有時候。在初期的時候，會有一些想法，比說欸為什麼我還要去募款？可是我其他科系的不會。

**那他們因為本身學的是另外一塊，可是就是服務對象，人的這一塊他可能自己就會去學、再去加強摸索？**

對對對對，至少他們在適應上不會覺得，喔，這個對我來講太寬了太跨領域了，但

是一般的，就認為說反正我要服務的對象就是老人，啊我接觸到的我不懂就去問啊，就是這麼簡單而已。可是純社工上來的就好像覺得，欸你分工好像分太多給我了，或者是說我的對象群好像太多樣了，就開始會覺得說呃，哪個很專業那個要另外一個學習我們才能做喔，呵呵呵。

可是你做一個全人的，像我們有一個阿嬤鄰居，連署要她搬離，因為她現在還有一個中輟的孫女，她一天擔心非行少年回來家裡，就是亂得整個社區很複雜，我同事就跟我說啊我又不處理青少年的事，可是你不處理青少年的問題，你怎麼去根本的解決這個長輩被迫要搬離的事實，對不對？可是他說我們在作老人欸、我們沒有在作青少年欸。

### **啊這個要怎麼切割？或者轉介**

對啊，當然轉介也是會，可是有時後實務的資源也沒那麼豐富，那你要不標嘗試一下去解決這個青少年的問題？可是我這個非常正統的社工畢業的同事就會來跟我說：這不是我們要做的事，就是以專業的思考來說，他可以做到什麼樣的程度，可是我覺得說，在實務界你怎麼可能說，喔這麼剛剛好說、喔我切老人你切青少年，各個單位大家都配合得很好、大家共同來解決這個問題，你就常常遇不到，啊遇不到的時候你要不要試著當下去解決你遇到的問題？呵呵，啊這個我有時後覺得，當社工相關科系的老師找我去談的時候，我都會跟他們說，我不知道那個訓練到底出了什麼問題？可是那真的是太明顯的差異了，我非相關科系的同事在這邊，他們幾乎是一來，欸遇到什麼、去，遇到什麼、去。

### **是，難怪您會強調說態度、然後那個價值觀**

對啊！我覺得要作嘛，你就必須要徹底。

### **他們也知道自己的主軸還是在這裡？**

當然啊，我也不會突然我們「\*\*」去接個早療，我不會嘛。我總是我的個案、他家庭遇到這個問題，那你要不要試著去發展自己的能力，幫助他們，因為坐在當下嘛，我們總是有一點社工專業可以多一點思考、多一點資源去協助這個家庭。

### **因為好像社會狀況在改變、社會問題愈來愈複雜，所以那個問題不能夠切割**

對對。

### **那這樣的話，我們有沒有什麼訓練可以幫助我們社工員？**

我們現在因為我們在推的是說、第一個，我們現在有個結構性的改變，就是我們不

會為了接政府方案只做政府方案，我們也不會為了政府的一百萬而只做一百萬，我們通常都做超過，因為我希望以政府方案為基礎，但是我希望要作到助人徹底或做到更大的一個助人效益，我就會、像是居服的個案我們就會鼓勵結合所謂的復健運動班，因為居服有很多失能的長輩，那因為通常我們服務員去家裡服務長輩，可能就將個案哪時數啊可能就這樣一個服務的方案，可是現在我們現在辦這個復健運動班，鼓勵失能長輩出來做運動，那像這個政府其實不會替我們補助錢，那就是我會希望說欸不是只有照顧他一生，我會希望他能夠走出來，那甚至去提升他生命的功能，讓那個照顧可以更減輕那個負擔，那長輩的生活品質也會比較好，所以這個我們就會再加上去，這個就會做得很多，就是希望以這個居服為基礎再去做很多發展這樣，這個是我們大概在、所以他主責居服的話，他就會遇到這個健處，因為復健運動班就會跟治療師有合作，他就會跨領域的學習，就透過方案計畫讓他們在實務上多點的嘗試啦。

### **透過他們自己的服務方案資源、訓練**

對，啊另外就是說做這個還需要募款，他就不是一個只是要把預算執行完畢的。

### **社工需要自己募款？**

不一定完全由他募款，但是就是說他們就比較要有連結資源的機會，那需求就會比較出來了，我可能比如說兩萬塊的募款、呃沒有錢買器材，就是他怎麼去連結資源，塑造他們比較是多角色功能。

### **就是這個案和方案管理者**

對對，但是他們就比較不是單單居服、我只要媒和居服員去案家，我希望它是多元的，啊這樣去訓練他們在、實際上操作就讓他們去練習啦。要練習，我覺得還是實作比較重要，用講的沒什麼…

### **不曉得我們機構內獎勵的方式，就是通常在什麼情況下會獎勵？**

喔我們今年還有一個蠻受歡迎的獎勵，有一個叫 easy ending，有兩種，第一個活動結束完後、如果是小案，活動完後三十塊錢一杯飲料，事前申請，就是你預估這活動十個人幫忙，那要飲料就一個人三十塊，那一個是比較大的案子，就是兩百塊的餐費、聚餐，也是事前申請，這是一個比較是慰勞的，那以前我們有試過這方案結束後，就做獎勵，可是後來發現就來不及，方案結束後你要去寫、譬如說他的方案收尾到什麼程度、他的主管阿再去提報獎懲哪，通常主管也很忙阿就都沒有辦法去做，啊還要做考評，這個方案作完接著要做評核，當下那個獎勵都簽不出來，覺得他很辛苦做得很好，可是就總是之前案件都幾乎 zero、沒有，後來就想過反正就是一種慰勞，就用 easy ending 就用飲料跟餐，哇今年申請得也很多，大機因為活動都很多大小方案，甚至會計部門，我

也鼓勵他們，像他們一年兩次的會計師查帳，查帳結束完以後，就他們組長就去申請，申請完以後就去聚餐，有一點放鬆啦，這個我是覺得還蠻有用的。

那另外還有一個就是優等記嘉獎之類的，有一些獎勵、不一定是獎勵但是是說是鼓勵，像我們有一些到日本研修的同事，他到國外參訪，我們有申請到一些經費，就讓不同、甚至會計部門我們也讓他們跟著去照顧服務員的交流觀摩，不過這兩年沒辦法去、這兩年很忙。

### **這樣大家不都搶著要去、有沒有什麼依據？**

依據喲，呃當然是由方案主責相關，還有就是各單位的代表，再很多的獎勵裡面，還有、像十年服務的獎金，有一些是年資的，但是還有一些獎勵也盡量不要用年資，不要說資歷到就有的，他還是要有一些表現。

### **剛剛好像有提到績效考評會一年兩次、有會跟主管一起評嗎？**

自評、主管評，但是自評不採用，因為自評每個人的基準點不一樣，會不公平，最後我們由主管評。

### **那之後有沒有有一個獎懲跟著？**

有有有，我們的調薪是依據這個的，我們的調薪大概就是七十分以上，其實都可以調薪，只是調的比例不一樣，你愈多分調的比例愈高，最多有的人可以一年調到一千多塊。我們調薪算是還蠻高幅度的，如果他表現好的話。其實因為有的就是幾百塊、幾百塊這樣子，我們也就是如果中上的話，像是你可以拿到八十到八十五分，就可以拿到六百塊，八十五分到九十的話就八百，九十以上一千多。

### **還蠻激勵人的、呵呵**

呵，對啊，可能起薪不像「◎◎」(指某超大型社福 NPO) 那麼好，我們起薪就兩萬九，聯勸一般的標準，但是之後就的加薪，另外我希望沒有科系的差異啦，早期只有社工可以這樣子調，現在我是說不同背景也可以有一樣的調增。

### **那如果學歷有沒有影響？**

呃，研究所加三千，還是有這個差異，不過那是基本的。

### **市場行情？**

對對對對。

**那最後一個問題想請問，您覺得我們會內什麼樣的元素會吸引員工繼續留下來？**

其實問他們會比我講得還準喔，啊我自己看是比較、我覺得這邊發揮空間比較算是蠻大的啦，比如說一方面除了主管會寫簽呈喔，我們簽呈的東西是很少，就說行政的規範和層級、要層層過確認喔，在我們目前大約一百一十多的人數上喔，其實我們很少、基本上他們主責方案就是有蠻大的發揮空間，不用說什麼都要上簽呈什麼都要主管確認，所以我覺得那個發揮性蠻大的。

那另外一個就是說，他們的學習成長其實應該是很多元的，就說他們可能可以在這邊一方面相關老人的服務的學習，有日照、有居服、有據點哪，他可以有找他興趣的但是也有可能募款、有活動企劃，就是可以很多元的，像是我們有一個同事，他很喜歡作資訊系統，這個是我覺得有點挖到寶，有很多人、你要怎麼去界定那個欄位、啊居然有興趣欸，他也不是社工系的，啊他做得很好，他竟然能去理解社工的語言之後去跟工程師對話。

再來就是說，我覺得會裡面其實是算是有願景的啦、對他們來講就是說，我不是只是承辦政府方案，我們每年就不老騎士、活力秀到今年挑戰小巨蛋，就說會裏面好像都有一個主力，有一些一直創新的挑戰，讓我們同事維持一股活力跟戰鬥力，就一直覺得、因為當初問要不要接小巨蛋，其實年輕人說接小巨蛋很好玩，我說接到工作量要翻四倍喔，借到這是一個責任喔、這不是一個好玩，可是我看他們拼了命在作，真的是把它當責任在看、把它當一個榮譽在看，我覺得這是一個、在這邊或許會讓他們、啊像我剛才講的說我也會試試讓全會參與，不是只有主責，就是全會的同事，大概這次會有趣到一百以上就同事，有從屏東啊高雄啦，全部都、當然北部最多啦因為地點在台北，大概到下禮拜二前，我說電話大概接不完了。

**對啊、上回一進來就開始跟我介紹，已經充滿小巨蛋氣氛了，呵呵呵**

呵呵呵、欸啊。我們有很多喔，我們已經做了很多好玩的事，我們已經做了很多顆蛋，我們的感謝狀哪，就是立體的小巨蛋造型，都是自己同事手工做的，很可愛。

**這樣聽起來同事的流動率應該不高？**

也不能說低啦，譬如說有來沒有辦法撐到一年，比如說前半年要離開就是會離開，這邊是還蠻吵的，如果說能留下一年大概就穩定了，啊我們有一個有趣的現象是，如果他工作過，來到我們會裡、再離職的機率不高，就他們會蠻認定這邊的，就他們有不同的工作經驗來這裡以後，那種投入度就很高。啊有些年輕人就會想我再看看、我再看看，我覺得工作就是緣分，團隊是緣分，有時候我就覺得說心留不住、人留住是沒有意義的，

但是我們離職後回流的機率還蠻高的，好幾個同事、就是這幾年離開，他就是去出國遊學一下或是換個工作，最後又是回來這邊，這個對我們來講也是一種肯定啦，其實對我們來講人才訓練就可以少掉很多、那穩定度又很高。所以剛開始遇到有人又要離職，好辛苦喲，又要重新帶重新帶，後來我覺得就是放寬心啦，唉真的他後來就會再回來找我們，你就會覺得還蠻開心的。

**謝謝您，不曉得…再最後一個問題，我們會內的訓練課程，通常是接著那個方案去外面受訓嗎？還是自己會規劃？**

因為我們有太多的方案、服務項目，所以我們基本的、每年的活力營共識營是全會的，因為我們接了很多研討會、對外辦理、都鼓勵他們參與，我們自己會內也會辦相關的訓練，每個主責方案，像我們三、四月是大量的培訓月，就會內的培訓，就是不同的方案都會有一個集中訓練、接著就是整個年度的特會，所以不同的進行、平常的課程都會規定他們去聽聽。我們大概一年有三千塊的補助，如果你需要去參加訓練，每一年的額度啦。

**那自己、可以先為自己安排嗎？**

當然啦、因為你要先知道它整年度的課程，因為有很多都斷斷續續來，也不一定說年初就說我要上什麼課，其實不太容易，當然如果他看到訊息，他要去我們會鼓勵，如果需要繳費就一年度最多可以給他三千塊這樣。

**真不錯欸、呵呵**

呵呵呵。

**謝謝執行長今天給我時間**

呵呵、謝謝你、不會啦。