

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：陳秋政博士

「正勤愛心協會」之運作經驗與
啟發——標竿學習的分析觀點

碩士班研究生：王譽潤

中華民國一〇二年六月二十日

謝誌

以一個小學、國中時期都必須申請清寒獎助學金，以及半工半讀才能完成高職學業的我，能夠踏入東海大學公共事務碩士在職專班就讀，而且還能夠順利完成此篇論文，真是無比的感恩啊！回想過往要感謝的人真的太多了。

首先，要感謝我的指導老師陳秋政博士，感謝老師忍受我的愚鈍，總是不厭其煩的指導我。尤其是在我遇到瓶頸而急躁時，總是耐著性子，抽絲剝繭的引導我理出頭緒；更在我想放棄時，幫我加油打氣，鼓勵我堅持下去，才能夠讓我順利完成碩士論文。也感謝二位口試委員魯俊孟教授、李宗勳教授，提供我寶貴的意見，讓這份論文可以更完整、更充實。

參加新生座談會時，學校不僅鉅細靡遺指導我們入學後的相關事宜；魯俊孟主任更是鞭辟入裡、深入簡出的幫我們新生做論文選題的指導。當時學校的用心、細心，就讓我備感溫馨。而這兩年下來，不論是哪一門課程，所有的老師都是非常的專業，而且傾囊相授，讓我受益良多，真是感謝。

感謝所有同班的同學，和你們一起上課感覺很愉快，尤其是岱鈴、憶菁兩位共戰的夥伴，有你們的催促和加油，讓我的論文不至於停滯不前；感謝明宗、琮渝在我缺乏資料時提供我書籍；在學習的路上有你們真好。

感謝同事，瑋琳不僅鼓勵我繼續深造，還提供我很多寶貴的經驗；佳華、凱鈺、玉鳳、葉姐總是不時的鼓勵我，尤其是凱鈺在電腦方面幫我解決不少困難。也感謝師聿在英文方面對我的幫助。

感謝正勤愛心協會所有的成員，不僅讓我參加您們的會議，更主動提供我訪談名單，也感謝兩位捐贈者和受助者接受我的訪談。因為有您們的鼎力相助，我才能夠順利完成這份論文，真是感恩！

當然也感謝先生！感謝他的「三不政策」---不支持、不鼓勵、不反對。讓我能夠在婚後，還可以陸續到大學、研究所進修，彌補年輕時無法求學的遺憾。也感謝兒女分擔家務，讓我無後顧之憂順利完成學業。

一份論文的完成，是眾人力量的集結，然而要感謝的人真的太多了，無法一一陳述，只能在此衷心的感謝您們，感謝再感謝！

摘要

臺灣推動社區發展的背景始於 1965 年間，早期深受聯合國政策影響、後期則引入日本社區營造概念。社區發展旨在推動居民主動參與公共事務、凝聚情感，達成共同意識，提升社區人文、環境與生活的品質。但社區組織的發展鮮少以標竿管理思維，反省當前政策與實務的發展。

爰本研究透過文獻探討法 (Literature Review)、深度訪談法 (In-depth Interview) 等研究方法，歸納相關研究成果、提出研究建議。內容含括標竿學習、非營利組織相關文獻與理論。在深度訪談成果分析部分，則輔以「正勤愛心協會」的相關文件資料、檔案記錄等資料分析成果。為求對研究個案進行深切的分析，本研究依據「服務願景、幹部領導、財務授能與內控機制、資訊科技、人力資源、組織行銷」等 6 面向，來探討「正勤愛心協會」的運作方式與服務經驗。

研究發現正勤愛心協會，在上述 6 個面向，雖然僅有「服務願景、幹部領導」兩個面向符合了標竿學習；「財務授能與內控機制、資訊科技、人力資源、組織行銷」等 4 個面向未能符合標竿學習，不過「正勤愛心協會」為了實踐願景，仍然運用了不同的方式，持續的在學習，不斷的在改善，其精神和理念仍然是值得其他非營利組織參考的。

關鍵詞：社區發展、社區組織、非營利組織、標竿學習

Abstract

Taiwan's community development movement began in 1965. Its early stages were largely influenced by the policies of the United Nations while the latter stages were influenced by Japanese concepts of community building. "Community development" refers to promoting community members to take initiative in participating in community affairs, uniting mindsets and emotions, and advancing community culture, environment, and quality of life. However, rarely do communities use benchmarking for assessing development, nor do they compare policies to actual growth.

This research uses Literature Reviews, In-depth Interviews, and the like to categorize similar research results and bring forth research suggestions. It contains benchmark learning and literature and theories for not-for-profit organizations. In-depth interview analyses are based on the documents, files, and records of Zheng-Qin Charity. In order to research each case thoroughly, this research uses six components to discuss Zheng-Qin Charity's operation procedures and service experiences: service vision, administrative leadership, financial power and internal control, information technology, human resources, and marketing.

Research finds that Zheng-Qin Charity only measures up to two of the benchmarking – vision and administrative leadership – while falling short in the areas of financial power and internal control, information technology, human resources, and marketing. However, Zheng-Qin Charity, in trying to fulfill its vision, uses different methods to continue learning and is constantly changing and improving. Its spirit and beliefs are worthy examples for other not-for-profit organizations to observe.

Key words: community development, community organization, not-for-profit organization, Benchmarking

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	4
第三節 研究範圍、方法與限制.....	5
第二章 相關文獻分析與研究架構建立.....	9
第一節 標竿學習相關理論分析.....	9
第二節 社區型非營利組織相關研究分析.....	24
第三節 分析架構建立與說明.....	50
第三章 個案介紹與研究設計.....	55
第一節 「正勤愛心協會」的介紹.....	55
第二節 研究設計.....	58
第四章 深度訪談分析.....	67
第一節 服務願景與幹部領導.....	67
第二節 財務授能與內控機制、資訊科技.....	79
第三節 人力資源與組織行銷.....	93
第五章 結論.....	103
第一節 研究發現.....	103
第二節 研究建議.....	106
參考文獻	111
附錄 1：「組織成員」深度訪談逐字稿.....	119
附錄 2：「受助者、捐贈者」深度訪談逐字稿.....	147
附錄 3：「正勤愛心協會」組織章程.....	153

表 目 次

表 2-1：非營利組織之相關研究.....	45
表 3-1：「正勤愛心協會」組織成員受訪者編碼及代表性說明.....	60
表 3-2：受助者、捐贈者受訪者編碼及代表性說明.....	61
表 3-3：「正勤愛心協會」組織成員訪談時間表.....	63
表 3-4：受助、捐贈受訪者訪談時間表.....	63
表 4-1：訪談資料引述之編碼原則範例.....	67
表 4-2：正勤愛心協會 2008~2012 年度(歲入、歲出、結餘)統計對照表.....	80



圖目次

圖 2-1：標竿學習的發展.....	11
圖 2-2：標竿學習的定義選項圖.....	14
圖 2-3：標竿學習的五階段流程（學習輪）.....	18
圖 2-4：標竿學習示意圖.....	18
圖 2-5：研究架構圖.....	54
圖 3-1：「正勤愛心協會」組織架構圖.....	56



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

在研讀非營利組織相關議題及其部門發展趨勢之際，常常納悶著面對社會議題越來越多元，越來越複雜的狀況下，政府部門都無法有效的因應多方湧現的問題與需求，那麼非營利組織到底是如何有辦法協助政府解決公共問題的。當時在課堂上討論了很多非營利組織如何獨立完成，或和政府公私協力解決社會問題的個案，也討論很多非營利組織對於社區發展的貢獻，但是由於討論的個案並不是研究者所熟悉的生活圈裡，所以研究者並無法感同身受。後來由於必須繳交一份期末報告，讓研究者想起了多年前（2003年），曾經資助研究者服務學校一個小朋友的「正勤愛心協會」。於是上網查詢並留言告知想要訪問其組織，隔天馬上收到其回應，並歡迎我去做訪問。

當時（2003年）研究者任教的一年級新生，經過健康檢查後，發現其中有四位小朋友心臟有問題，有一位是屬於後天感染的川崎症心臟病。另外三位則是屬於有猝死可能的先天性心臟病，其中一位是馬凡氏症，另兩位則是血管環。這四位當中有一位是繳不起學費的一個小女生，當然全家也都沒有繳交健保費用，因此父母根本不敢帶她去做進一步的檢查。

研究者將該生的情形往上提報給學校校長，校長將其名單提報給某慈善團體，然而該慈善團體派員訪視後，回報說由於該生父母親均還年輕，並非沒有工作能力，尤其是其父親幾乎每天喝酒度日，依該組織資助審查條件而決定不給予任何救濟或補助。後來在隔年（2004年）校長透過學校家長委員的介紹，向「正勤愛心協會」提出申請補助。

當時由研究者將該生的情形以書面報告詳加記載後，由校長陪同研究者到家長委員家，和「正勤愛心協會」的兩位訪視員會談，訪視員初步了解狀況後，接著又到該生家裡訪視其父母，並訪問該生家的附近鄰居，希望能夠透過多方的訪視，了解到該生家裡的實際家庭狀況。經訪視後，發現到該生的父母親雖然都還很年輕，但是其父親因長期酗酒的關係，以致於酒精中毒根本無法工作，而其母親因未曾讀過書，且智力有一點低弱，再加上眼睛有一眼已幾近全盲，根本也無法上班。當下決定專案處理，幫助該生全

家繳交健保費用¹，以利該生醫療就診，但是又怕補助款項會被其父母親挪做他用，因此將補助款項捐贈至本校專款專用。「正勤愛心協會」的補助從該生一年級開始，一直補助到該生四年級開完刀後，回診確認其血管環的情形已完全解除，才停止對其補助。該生目前自食其力半工半讀就讀高商，而且非常樂觀進取，更懂得感恩，常常傳簡訊問候研究者及其他教過他的學校同仁。換言之，規模較小、重視在地社區服務的非營利組織，在整體公益事業的推展上，應當可以扮演相當關鍵的角色。但如何讓小型非營利組織得以運作無礙、建立專業形象，提供永續的在地社區服務，這點便是引發本文決定研究「正勤愛心協會」的重要背景之一。

回想當時研究者用電話聯絡前述研究規劃時，「正勤愛心協會」的盧前理事長很熱情的邀約，告知剛好當周的星期四，他們要開一個月一次的訪視會報，歡迎研究者前去參加，順便在會後參加他們的聚餐。本來研究者還有所顧慮，不好意思答應，不過盧前理事長再三邀請，說「正勤愛心協會」是一個公開、公正的非營利組織，任何的事情都是攤在陽光下的不怕別人檢視，而且該餐會的費用是由盧前理事長一人支出，絕不會用到捐款人的愛心，請研究者不必有所顧慮，所以研究者就依約前往。

在與會當中，研究者深深感覺到「正勤愛心協會」的成員，每一個都非常的樂觀、幽默、熱誠。而他們對每一個個案，都能夠以客觀的角度審慎的討論，是否給予資助、資助的額度、資助的期限，一一在會中決議，一點也不馬虎，在嚴謹當中，卻又能彈性的調整。另外在討論 2013 年 1 月 4 日的冬令救濟尚欠缺的款項時，與會的理事中，就有好幾個馬上拿起手機來打電話，透過自己的人脈，竟然馬上募到了兩、三萬元。效率之快讓我為之驚嘆。尤其在會報後的餐會中，與同桌的會員聊天，發現他們有的人，自己生活並不寬裕，但是抱持著人飢己飢、人溺己溺的一份心，大家有錢出錢，有力出力，就是想要為自己家鄉的人盡一分心力。讓我不得不敬佩「正勤愛心協會」組織成員的毅力、韌性、愛心，以及無私的奉獻。

臺灣從 1949 年開始實施戒嚴，於 1987 年才解除了長達 39 年的戒嚴。雖然（憲法）第十四條規定：「人民有集會及結社之自由」，然而在戒嚴時期，人民集會、結社的自由是受到限制的，在當時有關結社自由的法律規範為〈非常時期人民團體組織法〉，該法

¹ 依據全民健康保險法，「第九條第一類至第三類及第六類被保險人之眷屬，規定如下：（一）被保險人之配偶，且無職業者。（二）被保險人之直系血親尊親屬，且無職業者。（三）被保險人二親等內直系血親卑親屬未滿二十歲且無職業，或年滿二十歲無謀生能力或仍在學就讀且無職業者。」因此要幫該生投保全民健康保險，就必須依附在其父母的名下，不得單獨投保，故必須全家都投保。

對於人民團體之組織採取許可制，使政府得直接監控人民團體；另外尚有集會遊行的規範的〈臺灣省戒嚴時期防止非法集會、結社、遊行、請願、罷課、罷工、罷市、罷業等規定實施辦法〉。由於非常法制和戒嚴法制的雙重箝制，戒嚴時期臺灣人民集會結社的自由受到政府完全的控制。然而在研究者訪問的過程中，發現「正勤愛心協會」竟然是在 1982 年尚在戒嚴的時期，就已經成立的一個組織團體名為「正勤社」，雖然當時並未能完成依法立案，但是一點都不會影響到該組織的運作。

1987 解嚴以後，解除了人民集會及結社自由的限制，臺灣的民眾才有了結社的自由。加上臺灣民主政治的進步、經濟水準的提高，使得公民意識的覺醒，民眾想參與公共事務的慾望也日益加深。因此一個個以服務為目的，不追求營利，而且不同於政府組織以及私人企業的非營利組織，如雨後春筍的蓬勃發展。「正勤社」也在此一潮流下於 1992 年正式向臺中縣政府申請立案，名為「臺中縣大甲正勤愛心協會」。在社區裡朝著組織所成立的宗旨和任務繼續奮鬥。

此次的訪問，讓研究者對於「正勤愛心協會」有了粗淺的認識，也引發了研究者對這個成立了 31 年的非營利組織產生了更大的好奇心，「正勤愛心協會」到底是如何在社區裡運作並發揮其組織功能的？「正勤愛心協會」對於社區又有多少的助益呢？社區裡的居民對於「正勤愛心協會」又是如何看待的？是以，研究者想更深入的了解「正勤愛心協會」這個社區型的非營利組織。

雖然目前並未曾有人針對「正勤愛心協會」做過任何的研究，然而基於下述幾點原因，本文決定以「正勤愛心協會」作為研究對象。原因內容包括：一、「正勤愛心協會」有 31 年的悠久歷史；二、「正勤愛心協會」是在地化、社區化，且小而美的複合式非營利組織，符合社區的需求；三、「正勤愛心協會」的財務公開、公正，非常透明化；四、「正勤愛心協會」曾經受到臺中市市政府的肯定，獲頒贈了「濟弱扶傾」的獎牌。因此基於以上的幾個理由，研究者覺得「正勤愛心協會」是一個值得研究者一探究竟的組織，所以將「正勤愛心協會」作為本研究的研究案例。希望了解「正勤愛心協會」的運作情形與經驗，並透過標竿學習的理論來審視「正勤愛心協會」，以建構社區型非營利組織和社區互動的理想模型。以供其他非營利組織參考。

第二節 研究目的與問題

社區發展是第二次世界大戰以後，聯合國所倡導推行的世界性運動，也是一項以社區為基礎的社會福利政策，希望社區居民在政府部門的支持下，以自己的力量，改善社區的經濟、社會與文化。臺灣在此運動下，於 1965 年由行政院頒布「民生主義現階段社會政策」，明訂以「社區發展」推行社會福利措施，1968 年又訂頒「社區發展工作綱要」，以為執行社區發展工作的依據。之後，因應社會環境變遷及政府組織調整，工作綱要幾經調整。但是，最令人矚目的，是 1994 年文建會提出「社區總體營造政策」，倡導「由下而上、社區自主、居民參與、永續經營」的理念，開展了社區發展工作的新紀元（蔣玉嬋，2004：241）。

「社區總體營造為一種全面性、整體性的社區規劃與社區經營的過程，以社區共同體及社區意識為前提，透過社區民眾參與，凝聚社區共識，經由社區自主能力，使得生活空間美化，生活品質提昇，也使文化產業、經濟再行復甦，並讓原有的地景、地貌煥然一新，進而促使社區活力的再現」（文建會，1994；引自吳綱立，2007：23）。

不管是社區發展也好，還是社區總體營造也好，都是希望能夠以社區為主，藉著社區居民自發性的、主動積極的，參與公共事務，凝聚社區居民的情感，進而達到社區共同的意識，以提升社區人文、環境與生活的品質。通常要集結民眾的力量，共同規劃社區的事務，都會以結社或是組織的形式來加以運作。因此社區發展要能夠順利，社區組織是一雙非常重要的推手，因為社區組織由居民組成，才能夠真正的了解社區的需求，社區組織除了協助解決社區的問題，更能夠影響社區居民，讓居民更認識社區，進一步的願意為社區付出一己之力。不管是正式的或是非正式的組織，社區組織都是為了維持社區的運作而發展出來的。尤其是社區型的非營利組織對於社區的發展，有著其舉足輕重的地位。就誠如徐世榮(1999：9)所言，非營利組織以追求社會公益為職志，關懷社會中特殊或弱勢的團體，及參與特定的議題。在社區營造的過程之中，往往可見非營利組織的參與，他們或是主導或是協助社區內的活動，一方面向地方社區伸出援手，形塑運動的價值觀；另一方面則有可能接受政府的邀請，參與政治體系的運作，藉此表達地方社區及民間社會在公共政策方面的主張，因此，非營利組織似乎是介於政府及社區之間的重要橋樑，對社區的營造也產生重大的影響。

那麼社區型非營利組織在參與社區工作時，其應該扮演哪些角色與功能，藉此贏得社區居民的肯定。基於以上動機，本研究的目的乃是歸納「正勤愛心協會」的運作制度與服務經驗，是否值得分享推廣？本研究以標竿學習作為檢驗標準，運用深度訪談資料分析正勤愛心協會是否符合標竿學習組織的標準？如果其運作及發展經驗足堪成為學習標竿，那本文便提出仿效推廣建議？如果不是，便提出改善建議？藉此說明社區型非營利組織得以永續運作的特點與改善建議。為達前述，本研究在文獻分析的基礎之上，運用深度訪談方法詢問「社團法人臺中市大甲正勤愛心協會」（以下簡稱「正勤愛心協會」）的組織成員、捐助者、受助者，藉由內容分析方法歸納受訪者參與組織運作的心得與經驗。具體的研究問題條列如下：

- 一、何謂標竿學習？社區型 NPO 的角色與功能為何？
- 二、有別於大型非營利組織運作實務的完善程度，以「社團法人臺中市大甲正勤愛心協會」為例，此類在地、小型的社區非營利組織，在標竿學習及社區型非營利組織角色、功能的檢驗下，試問研究個案為實踐組織設立使命、宗旨與服務項目過程，如何逐步建置運作制度？
- 三、研究個案的運作經驗是否堪稱標竿，是否足堪相似 NPO 作為學習對象？有哪些應當改善的實務？

第三節 研究範圍、方法與限制

壹、研究範圍與方法

本研究以服務於大甲區、外埔區和大安區的社區型非營利組織，「社團法人臺中市大甲正勤愛心協會」為研究範圍；亦即排除其他社區型的非營利組織。希望能夠透過標竿學習的理論來省視該組織為求達到其使命價值的運作方式，及其之所以能夠獲得社區大眾的支持與肯定，並且得到社會資源上的補助，運用有限之資源，發揮最大之成效，達到永續服務的經驗。

依據本研究欲探討之研究目的與問題，本研究採取質化的文獻探討法(Literature Review)、深度訪談法等研究方法，歸納整理出結論。除了將標竿學習，以及非營利組

織的相關概念與研究等，相關文獻與理論加以探討外，並透過深度訪談，對研究個案的相關人員做訪談，並輔以「正勤愛心協會」的相關文件資料、檔案記錄等資料之蒐集，以求對研究個案有更深入的了解及探討。茲將各研究方法詳述如下：

一、文獻分析法

文獻的回顧不僅可以使研究者更了解該領域的相關知識，並且能夠使研究者藉由相關的文獻的閱讀，釐清其與本研究的相關性與差異之處（林淑馨，2010：136）。透過文獻的分析，不但可以向他人學習其所研究的相關成果，更可以刺激研究者一些新的觀念，用來建構本論文研究理論、架構。

承上所述，本研究的第二章相關文獻分析與研究架構建立，其內容包括標竿學習相關理論分析、相關實務研究分析，以及分析架構建立與說明。文獻檢閱中蒐集的相關研究文獻包含標竿學習理論、社區、社區發展及非營利組織等理論，而資料來源包含學者專家所著作的書籍、研究報告與文章；以及期刊論文和網際網路等資料。藉著前人的研究貢獻，確定「正勤愛心協會」的運作的經驗與啟發的議題未與前人的研究重複，且深入了解標竿學習理論的策略，以作為本研究的主軸，建立本研究的架構。蒐集的二手文獻包括：「正勤愛心協會」歷屆的會員大會手冊、簡介、工作報告、徵信錄，以及其網頁和活動照片…等，由於「正勤愛心協會」並未有固定的辦公會址²，所以經過多次的遷移，很多資料都不見了，雖然有資深會員鼎力相助提供資料，但仍不免有所遺漏。

二、深度訪談

訪談研究法，可以透過與研究主題有關的人士的對話了解受訪者的觀點與深層的看法，從而得到第一手的資料，這是其他研究法所缺乏的，因此訪談研究法被視為是質性研究中重要的研究方法之一（林淑馨，2010：220）。深度訪談可以深入發現受訪者內心真正的想法以及一些潛在的重要因素，為了全盤性的掌握相關訊息，了解問題的真實性，必須透過訪談了解受訪者對各項問題的觀點，然後才能進一步的作分析。所以針對瞭解研究議題之相關對象，採用質化研究的深度訪談法比較容易釐清隱性與核心的問題所在（黃進能，2008：43）。

² 由於正勤愛心協會所設立的會址，是正勤愛心協會的常務委員家，鑒於該常務委員年事已高，所以不宜繼續在其家中打擾，因此正勤愛心協會的辦公地點，會隨著理事長的更換而變更地點。

而為了能有效地取得研究所需的資料，因此本研究採取立意取樣來選取訪談對象，並以半結構式訪談方式來進行訪談，讓受訪者能夠自由發揮回應問題，以求深入了解「正勤愛心協會」制度的運作與服務經驗。在訪談前，先取得受訪者的同意進行錄音，事後並寫成逐字稿來進行資料的整理與分析。同時方便重覆的聆聽以免有遺漏或誤解而影響分析。

本研究者訪問了七位「正勤愛心協會」的成員和一位受扶助者，兩位捐贈者，並以編號 A1-A7 和 B1-B3 來進行編碼。在「正勤愛心協會」的成員中，選取的受訪者為協會前理事長(A1)、理事(A2)、理事(A3)、總務組長(A4)、志工(A5)、常務監事(A6)、出納兼幹事(A7)、受扶助者(B1)、捐贈者(B2)、捐贈者(B3)。相關受訪人代表性及訪談提綱，謹於研究設計章節詳述。

貳、研究限制

整體來說，本研究的限制可分為以下幾點：

一、研究範圍的限制

由於非營利組織的類型眾多，其所涉及的領域非常廣，從藝術、慈善、教育、政治、宗教、學術、環保等等，因此各類型的組織的宗旨會有所不同，服務的面向也會有所差異。由於本研究僅針對服務於大甲、大安、外埔三區的社區型非營利組織做探討，就其在社區內籌措社會資源，推動社會福利工作、社會服務等運作方式和經驗加以研究，所以無法適用於所有的非營利組織。

二、研究方法的限制

基於研究主題的需要，本研究採用質性研究中深度訪談法來做為了解「正勤愛心協會」的運作實務，及受扶助者的感受的方法，希望藉由與受訪者的對談，以彌補文獻之不足，但是礙於在訪談過程中進行錄音，可能導致訪談對象在回答問題的無法輕鬆自在的回答，因而會影響訪談的內容。另外相關文件、檔案記錄等資料因有所疏漏，因此對於研究結果難免會有所影響。



第二章 相關文獻分析與研究架構建立

本章內容包括第一節、標竿學習法相關理論分析。第二節、社區型非營利組織相關研究分析。藉由文獻探討的方式，除了說明「標竿學習」之理論及內涵，以作為本研究理論基礎外。更輔以非營利組織的相關概念與研究，以便更了解社區型非營利組織在社區的角色與功能。

第一節 標竿學習相關理論分析

本節內容將對標竿學習的起源與核心價值，做清楚的介紹。然後界定標竿學習的意涵與類型，以釐清何謂標竿學習。接著針對標竿學習的功能與流程作詳盡的闡述，最後提出相關研究的歸納，以便強化本研究的理論基礎。

壹、標竿學習的起源和核心價值

一、標竿學習的起源

標竿學習是近幾十年來管理界的新寵，旨在取人之長，補己之短，俾利迎頭趕上，協助企業贏在新的競爭起點。重視流程、全面品質管理、持續學習、不斷改進，為其核心構念；其對組織績效與個人成長，都具有許多功效，是組織變革的利器(蔡祈賢，2011：1)。而所謂標竿(Benchmark)最早是指工匠或測量員在測量時做為參考點的標記，後來漸漸衍生為衡量的基準或參考點。自從美國全錄公司(Xerox)於70年代末期開始倡導此觀念後，「Benchmark」就成為「優異典範」的代名詞，亦即所謂的「標竿」(林嘉玲，1995：103)。而依據韋氏字典(Webster's Ninth new Collegiate Dictionary)的定義：「可以被測量的參考點」或「可視為標準之物」(Fitzenz, 1993: 26)。後來管理學引用了標竿這個詞，用來比喻效率表現的中心點，也就是顧客價值和生產力，亦即代表利用良好的典範做為參考點來評估某些層面的表現(胡瑋珊譯，2002：6)。

美國全錄公司(Xerox Corporation)最早提倡標竿管理的做法，該公司成立於 1960 年代，從他們製造出全世界第一臺普通紙影印機後，席捲了全世界的市場，連公司名稱都成為影印機的代名詞，被認為是當時是最穩健，獲利能力最強的公司之一。透過美國全錄、英國蘭克全錄(Rank Xerox)、日本富士全錄(Fuji Xerox)三大集團體系的營運，全錄發展成一個龐大的快速企業支配了整個影印機市場。但在 1970 年代中期，全錄公司受到日本競爭者的影響，業績下滑到只剩下百分之十三，無論美國全錄公司如何努力都毫無起色；直到全錄總裁柯恩斯(David T. Kearns)赴日本參加富士全錄公司 20 週年慶，發現富士全錄以全面品質控制(Total Quality Control, TQC)進行公司的品質管理，不但使業績蒸蒸日上，更榮獲品質獎項中最高榮譽的戴明獎(Deming Prize)。因此決心全面效法日本富士全錄公司，進行全面品質改善計畫，這就是全錄公司標竿學習的開始(呂錦珍譯，1996：5-9)。

而對於標竿管理的起源眾說紛紜，孫本初(2005：215-216)整理目前文獻認為大約可以將其歸類為以下三種說法：

(一) 側重於品質改進的說法

這種說法標竿學習置於以品質為主題的系絡中來加以探討，與全面品質管理(Total Quality Management, TQM)的理念有高度的相關，主要是因為品質改善的論點就是持續不斷的改善、顧客滿意度的提升與員工的參與，而標竿學習是達成前述三者有效的工具之一。因此在設計標竿學習方案時，應將重點放於品質改善，縮小與「最佳實務」間的標竿落差。

(二) 側重於分析工具的說法

Andersen 與 Pettersen(1996: 8)認標竿學習為分析技術的一種延伸。1960 年代較著重於財務分析，焦點置於比較不同年度的績效結果。1970 年代開始注重策略的運用及策略性的思考，比較的重點以高於同業的平均水準而自滿，1980 年代全錄公司開始引用標竿學習。將比較的對象轉為最強勁的對手，這種比較將更多的焦點置於運作績效的測量之上。後來發展成「流程標竿學習」(Process Benchmarking)，前述標竿學習的演進過程如圖 2-1 示。

(三) 源自於策略性規劃的說法

Boxwell(1994: 2)認為標竿學習廣為管理者所接受，可從策略性規劃(Strategic Planning)的發展史談起。策略性規劃在 1960 年代發展，1970 年代達到巔峰，

1980 年代的全面品質運動的興起，促使策略性規劃潮流與品質運動結合。孫本初(2005：216)指出，持此說法的學者認為，策略性規劃下一階段的演進便是標竿學習。至 1980 年代初期，很多公司將其視為競爭利器。此種說法認定標竿學習具策略性規劃的特色，甚至標竿學習彌補了策略性規劃的缺陷。

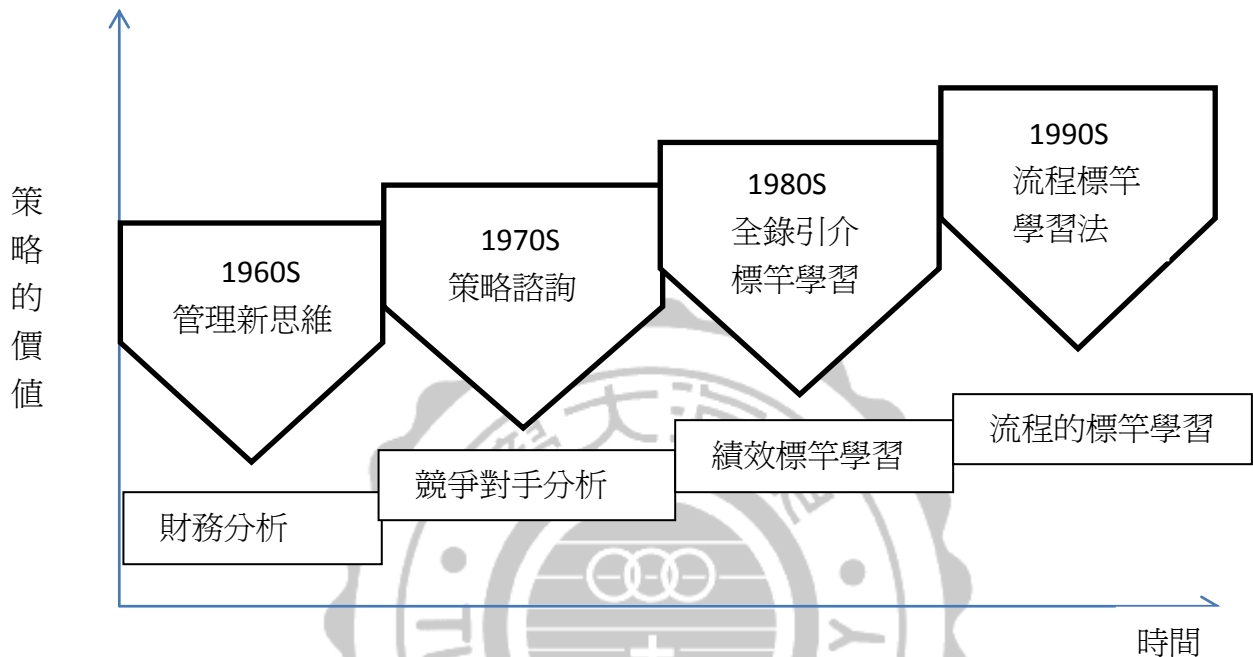


圖 2- 1：標竿學習的發展

資料來源： *The Benchmarking Handbook: Step-by-step Instructions* (p.8), Andersen, Bjørn & Pettersen, PerGaute, 1996, London: Chapman & Hall.

二、標竿學習的核心價值

研究指出，標竿學習的核心價值應該有下列三個面向，即「全面品質觀」、「流程觀」、「學習觀」，三者之間相輔相成，同時彌補了標竿學習可能存在的缺陷（孫本初，2005：221-223）。茲就其內涵摘要說明如下：

（一）全面品質觀

此論點源於「全面品質管理」(TQM)的啟發，TQM 所宣稱之基本理念，係由傳統「生產者價值取向」到目前的「顧客導向的價值感受」的品質界定，而「標竿學習」的「全面品質觀」定位於「達成顧客全面性的滿意」，與流程觀及學習觀，同為標竿學習的基本原則。

（二）流程觀

標竿學習在運作上相當重視「流程」，標竿學習的流程觀所涵蓋的除了標竿學習對象的營運流程，同時注重本身的流程管理。實行時指涉「流程再造」(Process Reengineering)與「流程管理」(Process Management)兩大範疇。流程再造係一種重新設計的系統策略。流程管理其主要目的在協助組織達成其管理目標，以及與標竿學習相互補足管理上的盲點與缺失。

(三) 學習觀

主要包含向他人學習及自我學習兩種學習精神。所謂向他人學習，即向最佳實務 (Best Practice) 學習。至自我學習，則是指標竿學習的自我超越。目的在使組織透過學習，能凌駕於競爭的對手之上，成為其他組織的學習標竿。

貳、標竿學習的意涵與類型

一、標竿學習的意涵

標竿學習(Benchmarking)一詞有許多不同的譯名，例如：「企業標竿」、「競爭基準」、「基準設定」、「標竿制度」、「標竿分析」、「標竿管理」等 (孫筱娟, 1999: 30)。美國生產力與品質中心(American Productivity and Quality Center, APQC)認為，標竿學習是一項有系統、持續性的評估過程，透過不斷地將組織流程與全球企業領導者相較，以獲得協助改善營運績效的資訊 (顏漏有, 1997: 18)。

Andersen 與 Pettersen(1996: 4)則對標竿學習下了操作型定義為:標竿學習是一種過程，藉由一家公司不斷地測量與比較另一家公司的流程，以使組織從比較中獲取認同，並得到協助執行改善方案的資訊。Bendell 等人(1993: 7)指出，標竿學習是一種尋求改善的心態及其改善的流程，自然而然演進的。此外，Karlof 等人認為標竿學習依據最佳實踐(best practice)獲良好典範所產生的指引力量，並進一步與關鍵指標接觸、進行對話，學習對方知識；且以客觀角度來觀察自己的工作或業務進行方式，然後在進行修改以獲取改善組織績效之資訊 (胡瑋珊, 2002: 91)。

孫本初(2005: 218)則認為標竿學習注重「流程」，其中標竿學習計劃本身的流程，以及組織運作的流程。注重「學習」，任何形式的學習均可，而且講究「持續的改善」。是一種系統化與結構化的活動，這個活動必須有「參考點」，亦即標竿對象，而此對象又必須是最佳的。

林水波，李長晏(2003：8)則將標竿學習歸納出七個基本的內涵：

- (一) 標竿學習，是一種整合流程導向與結果導向的管理工具，目的是在獲取流程改造和績效成果之資訊。
- (二) 標竿學習可作為有系統且持續性組織評估工具，並根據評估結果提供組織需要改善的領域與標竿學習效果兩方面的資訊。
- (三) 標竿學習講究一種持續性改善的過程，透過與標竿對象或最佳實踐的組織進行持續性的觀摩學習，射準組織流程或績效上之缺失提出改進之道。
- (四) 標竿學習乃強調良好典範或足為楷模(exemplary practices)的重要性，並針對那在某些活動、功能、流程、及政策等績效上有「卓越表現」、「出類拔萃」(business excellence)之組織進行持續性的接觸和對話，建立標竿學習的夥伴，以吸取或學習其卓越的知識與作為。
- (五) 標竿學習特別注重學習素質，不同於標竿管理僅注重比較，而本項學習的核心旨趣是一種知識轉移(knowledge transfer)或政策移轉(policy transferring)的概念，所學習或轉移的知識不僅是顯性知識，更著重於難以言語傳授的默會知識。
- (六) 標竿學習事一種心智模式的改善，鼓勵員工全面參與開發，並對自己的工作或業務進行反思，同時透過民主對話的方式廣泛的吸取某領域絕佳的做法與經驗。
- (七) 標竿學習之重要基石是，改善組織營運之績效，進行創造公共價值。

而一般來說，對於標竿學習的定義，較被為接受的是 M. J. Spendolini 的定義，因為 Spendolini 鑒於目前對標竿學習已有多種定義，採用了一種實證的方式來下定義，他選定了 57 家公司，作為研究調查的目標，蒐集了 49 種的標竿學習的定義之後，然後整理出如圖 2-2 的標竿學習的定義選項圖。

Spendolini 所列出的這個標竿學習的定義選項表，可以從每一個方框選出一個或一個以上的項目，就能創造出更完整的定義，另外他在某些方框裡留有空白，留給讀者根據自己的標竿學習經驗，在方框裡加字或詞，看看是否合宜(呂錦珍 譯，1996：22-25)。

綜合以上所述，可以知道標竿學習，是一種為了改善自我組織，而尋找另一個被視為最佳組織的組織，然後持續不斷的以系統化的流程來評估自我績效與最佳組織績效的差異。並藉由引進最佳標竿的典範及流程，以提昇自我績效。

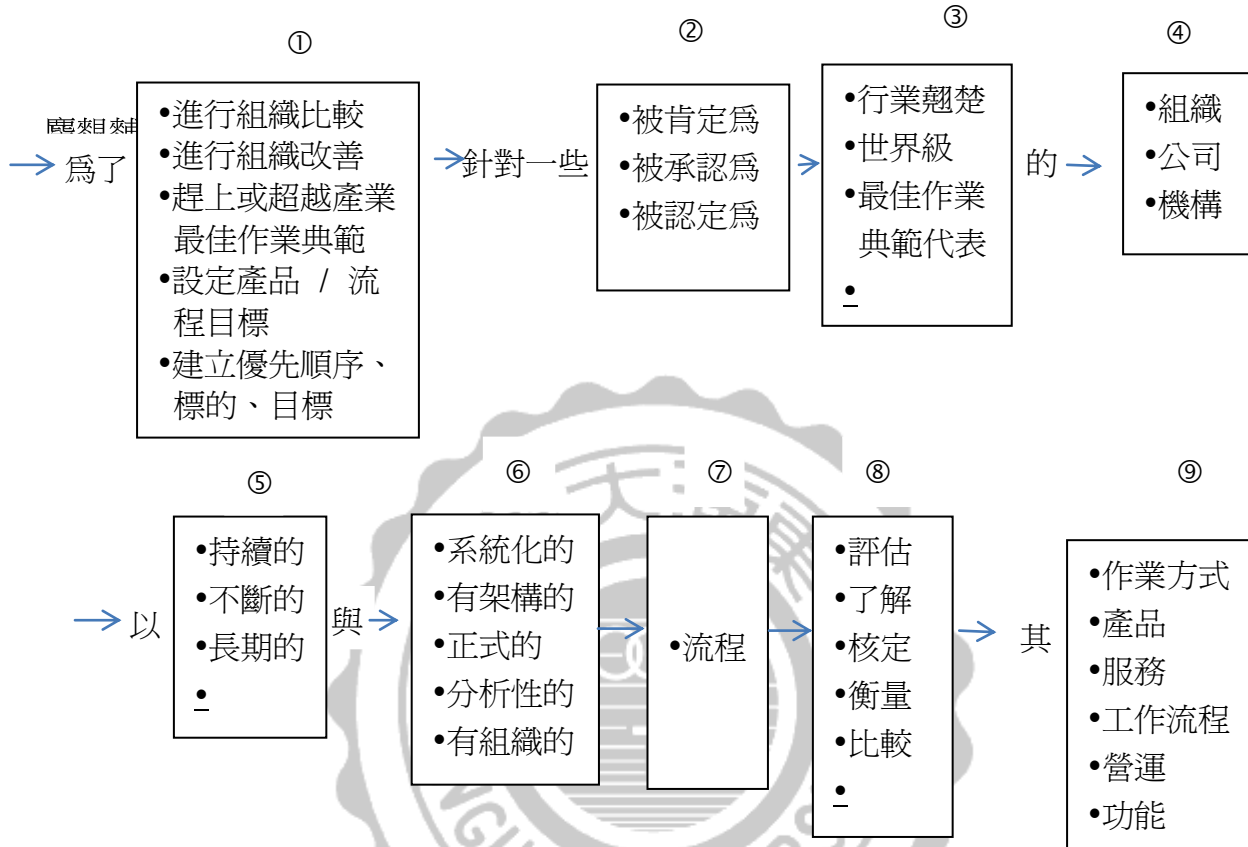


圖 2-2：標竿學習的定義選項圖

資料來源：標竿學習-向企業典範借鏡 (Michael J. Spendolini 原著)(頁 24)。呂錦珍譯，1996，臺北市：天下文化出版。

二、標竿學習的類型

標竿管理(Benchmarking)是一種漸進式的組織變革策略，意指組織為了突破現狀並追求持續進步，而針對其他績效卓越或表現最佳的組織--也就是所謂的「標竿」(Benchmark)所進行的一連串學習活動。標竿學習可分為好幾種類型，依其「標的」(target)或是「目標」(goals)而有不同，不過其基本流程還是相同的 (呂錦珍譯，1996：31)。

Andersen & Petterson 提出依比較標的分類，標竿學習可以分成以下三種(Andersen & Petterson, 1996: 5-7)：

(一) 績效標竿(Performance Benchmarking)：是針對績效測量做比較，以決定一個機

關組織的良善標準為何。

- (二) 流程標竿(Process Benchmarking)：是針對企業流程之執行方法與實務的比較，目的是為了學習最佳實務，以改善自己本身的流程。
- (三) 策略標竿(Strategic Benchmarking)：是與其他機關組織從事策略選擇與處置的比較，目的是為了蒐集資訊，以改善自己本身的策略規劃與處理。

Spendolini 則提出依比較的對象，標竿學習可以列出以下三種主要的類型（呂錦珍譯，1996：31-38）。

- (一) 內部的標竿學習(Internal Benchmarking)：同一個組織中進行內部作業方式的比較，出自己組織裡最佳內部作業典範，開始進行標竿學習。鼓勵資訊分享、內部溝通、攜手解決問題。
- (二) 競爭的標竿學習(Competitive Benchmarking)：是找出競爭對手的產品、流程及經營成果的特定資訊，然後再與自己組織組織的類似資訊做比較。由於競爭對手和自己組織中有類似的點，因此從競爭對手哪裡學到的，可以找出值得吸收或改善的地方，然後運用於自己的組織。
- (三) 功能/通用的標竿學習(Functional/Generic Benchmarking)：功能標竿學習的對象可能是直接競爭對手，也可能不是。是從一些已經在特定領域樹立起卓越聲譽的組織中，找出最佳作業典範，對其卓越的作業方式進行分析，來進行標竿學習。另一個用來描述這類標竿學習活動的術語，就是通用(Generic)，這個字含有「沒有品牌」的意思，正符合這種類型的標竿學習的觀念，他是把注意力集中在優異的工作流程上，而不是集中在某個特定的組織或是特定產業的最佳經營典範上。

參、標竿學習的功能與流程

一、標竿學習的功能

張長桂(2002：19-22)認為標竿學習法不僅是一項「技術」與「工具」，也是一種強而有力的管理概念，和變革的推動者。不僅可以促進組織個體行為的改變，同時也改變了企業組織的管理方式，讓各組織逐漸以顧客及流程為管理焦點。他整理相關文獻提出標竿學習的功能，敘述如下：

- (一) 提高生產力與績效：標竿學習法可以引領機關組織在思維及運作上有所突破，

他引進其他競爭對手的運作過程和成功經驗，同時使得自我組織有新的機會適應環境變遷，以提高生產力與績效(Elmuti & Kathawala, 1997; Camp, 1989；引自張長桂，2002：19)。

- (二) 促進機關組織之間的學習：「透過標竿學習法的運用，可以引領組織挑戰傳統，不斷地向最佳組織虛心學習，以縮短與最佳組織的績效差距。機關組織之間透過彼此的「比較」與「學習」，不僅能提昇組織績效，也較能敦促機關組織之間的學習。
- (三) 敦促組織持續改進：「持續的改進」(continuous improvement)是標竿學習法所強調的重點之一。其主張不斷地「比較」與「學習」他人，才能在強勢的競爭中獲得生存。
- (四) 滿足顧客需求：將品質管理發揮到極致，以滿足顧客的需求，是標竿學習一再強調的重點。尤其透過流程的變革與創新，提高產品、服務的水準，且提昇組織績效，以滿足顧客的需求(劉祥得，2001；轉引自張長桂，2002：20)。
- (五) 協助目標設立：標竿學習是透過外部的比較與評量。由於組織內部的目標訂定過程，常是爭議不休的，各機關組織為了自我組織的利益，常會對所設立的改革目標採取敵視的態度。而標竿學習是將外部的環境與壓力納入改革的過程中，讓內部員工瞭解改革的迫切性與必要性，則『一致對外』的改革文化極易形成。因此，標竿學習法的確可以協助行政改革者設定適當的改革目標(劉祥得，2001；轉引自張長桂，2002：21)。
- (六) 維持競爭力：標竿學習法將重心置於產品與服務的競爭上，其不僅發覺與評量競爭對手的優勢，同時將這些「最高標竿」作為機關迎頭趕上的目標。標竿學習認為挑戰傳統的運作思維，並由外引進新觀念及運作實務經驗，以建立新的策略及計畫，則易維持機關組織的競爭力。
- (七) 改變組織文化：長期使用標竿學習，將促使機關持續不斷地學習，而當組織結構、管理與運作都開始改變時，組織文化(organization culture)亦將隨之變遷。當績效提昇、顧客滿足、維持競爭力、持續改進普遍成為組織的一部分，也成為管理者和所有成員的信仰時，任何的改革與創新都是指日可待的(劉祥得，2001；轉引自張長桂，2002：21)。
- (八) 改進工作流程：流程學習是標竿學習法所強調的重心之一，其協助組織界定

最佳效率的生產流程。組織的改造必須將重點置於流程上，如此才能生產出所希望的產品與服務。以流程為取向的標竿學習法是透過不斷的學習與調整的過程，協助改進工作流程，進而生產出預期的結果。

二、標竿學習的流程

Spendolini (呂錦珍 譯, 1996: 72) 認為標竿學習有五階段的標竿學習流程模型(如圖 2-3 所示), 該模型為一個環狀, 因為其是循環再生的概念, 所謂循環再生(Recycle), 是指持續的推動標竿學習的流程, 把他當作一種企業經營方式而力求不斷的改善。而環繞圓圈的箭頭即代表標竿學習流程是積極的、流動的、持續不斷的改善。

Andersen 與 Pettersen 則提出「標竿學習輪(The benchmarking wheel)」的概念, 該學習輪與圖 2-3 所繪 Spendolini 的五階段標竿學習流程模型雷同, 依序為 1、規劃(Plan); 2、探究(Search); 3、觀察(Observe); 4、分析(Analysis); 5、適用(Adapt)及循環(Recycle)等五個流程, 其概念同樣是一個循環, 基本內容包含:

- (一) 選擇與證明何種流程是值得學習與做為標竿的。
- (二) 確認哪一個組織在執行這樣的流程時表現的最為突出。
- (三) 觀察與分析所要學習的標竿夥伴如何執行他們的流程。
- (四) 分析組織本身與標竿之間, 造成績效落差(Performance Gaps)的原因為何。
- (五) 基於以上分析來進行組織本身的改善。

提出上述標竿學習輪的流程步驟之後, Andersen 與 Pettersen(1996: 14)更進一步提出觀念的釐清時序設定的概念。完整運作流程的設計固然重要, 但每個步驟所需的時間並非等量齊觀的(如圖 2-4 所示)。因為標竿學習計畫所遷涉的不只是組織內部的問題, 還有一些可能無法掌控的因素, 如資訊的取得、標竿學習的對象等。因此每一個步驟所需的時間, 必須視規劃內容的難易度。及其資源的應用等等會有所不同。

當然標竿學習除了以上的五項步驟外, 組織在改革行動之後, 標竿學習的活動不應該就此結束, 還必須加入最後的評估工作, 不只要針對此次標竿學習的過程進行檢討評估之外, 還應該加以審視標竿學習之後的學習成果, 看看是否已經達到預期效果, 如此才算是一個完整的標竿學習程序。

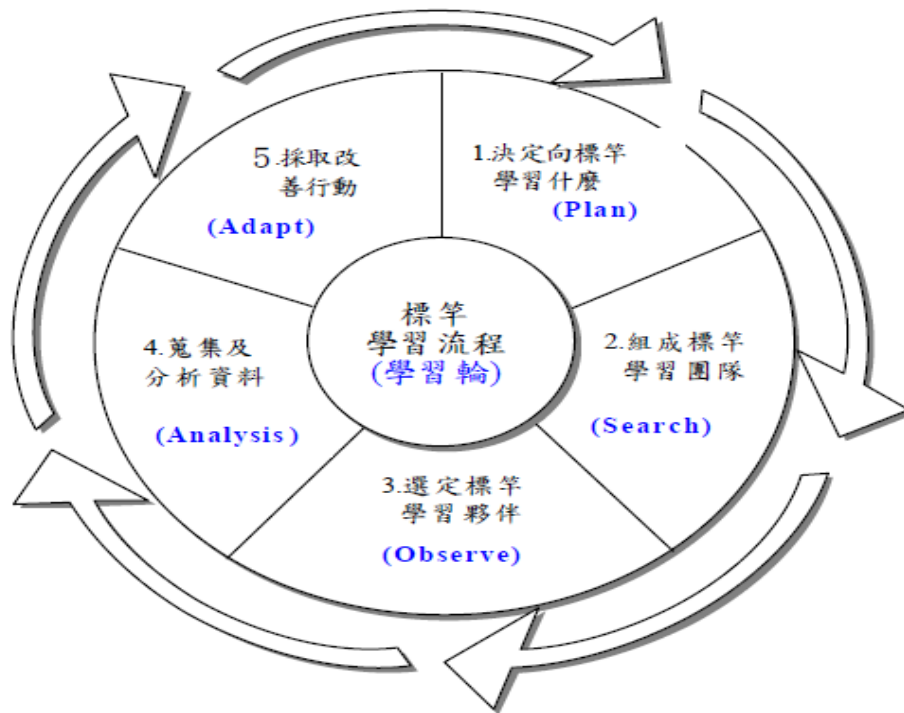


圖 2-3：標竿學習的五階段流程（學習輪）

資料來源：標竿學習-向企業典範借鏡 (Michael J. Spendolini 原著)(頁 72)，呂錦珍譯，1996，臺北市：天下文化出版；*The Benchmarking Handbook: Step-by-step Instructions* (p.14), Andersen, Bjørn & Pettersen, PerGaute, 1996, London: Chapman & Hall.

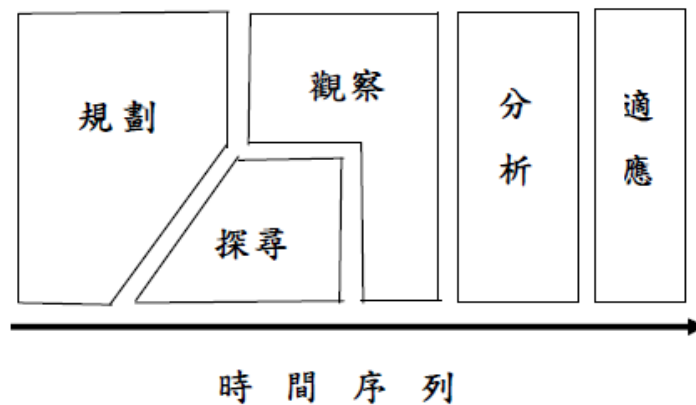


圖 2-4：標竿學習示意圖

資料來源：《*The Benchmarking Handbook: Step-by-step Instructions*》(p.15), Andersen, Bjørn & Pettersen, PerGaute, 1996, London: Chapman & Hall.

四、標竿學習的相關研究

標竿學習長久以來受到公部門、私部門組織的重視，藉以提升組織的效能及競爭力，也有不少學者做了相關的研究。研究者就最近幾年來的相關文獻作一回顧，茲彙整如下：

(一) 運用在公部門

王維德(2005)於〈標竿學習法在我國公部門之運用--行政院勞委會職業訓練局改革機關業務之個案研究〉中，透過文獻分析與深度訪談的方式，探討職訓局如何運用標竿學習法改革機關業務，以及改革機關業務過程中所遭遇的困難與解決方法，並歸納職訓局運用標竿學習法成功改革機關業務之原因，以作為其他行政機關運用標竿學習法改革機關業務之參考。王維德研究後指出職訓局運用標竿學習法成功改革機關業務之關鍵因素，包括：首長支持、目標明確、依法行政、用人正確，以及運用標竿學習法。他提出對於公部門運用標竿學習法從事改革工作的建議，包括：採用強迫性標竿學習法推行改革工作、建立標竿學習資料庫、建立完善的標竿學習獎勵制度，以及與民間企業建立標竿學習夥伴關係等。

許群英(2004)於〈標竿學習法應用於地方政府機關之績效評估：以左營區公所推動員工參與建議制度為例〉中，延續了張長桂在 2002 年所作的研究〈標竿學習法應用於地方政府之個案探討〉，探討「標竿學習法」應用在地方政府機關之可行性與其績效評估，為求研究結果周延與實用客觀，除蒐集並綜覽國內外有關「標竿學習法」之相關文獻研究，加以探討標竿學習法之內涵及應用；其次，探究世界各先進國家地方政府採行標竿學習法之成功經驗，以及績效分析的相關理論，作為我國地方政府引用標竿學習法之借鏡。而其研究發現：1.機關首長的支持是標竿學習法成功推動的關鍵因素。2.左營區公所導入標竿學習法有助於行政業務推動。3.機關組織導入標竿學習運用在業務推動上有好的績效。

而張長桂(2002)的研究〈標竿學習法應用於地方政府之個案探討〉，藉由系統介紹「標竿學習法」之內容及其應用程序，並探討先進國家推動標竿學習的成功經驗，進而將「標竿學習法」實際應用於地方政府機關推動「公務人員參

與及建議制度實施計畫」，並以高雄市左營區公所實際應用案例。其研究結果發現：1.領導者的支持和員工的認同與配合是成功的關鍵。2.新制度的推動常引發員工的排斥。3.標竿學習團隊之工作態度影響標竿學習計畫之推動至鉅。4.計畫推動需要標竿學習夥伴的支持。5.應用多元途徑以激發員工參與意願。6.問卷結果顯示瞭解與同意、願意參與程度顯著相關。

劉祥得(2003)於〈地方公共服務績效比較評量之探討—標竿學習策略的觀點〉的研究中，認為透過標竿學習而執行的績效比較，能有效提昇組織績效，且達成組織學習、持續改進、顧客滿足、目標設立、維持競爭優勢、改變組織文化、改進工作流程等目標，這些面向皆與績效提昇密切相連。因此在研究中提出以「標竿學習」，來探討地方服務績效的改進，激勵地方政府機關持續改進，滿足縣市居民需求。標竿學習途徑可以提供地方政府績效比較的方法與基礎，有系統地蒐集各地方行政績效資料，透過詳實的分析與監測，規劃並執行學習最高標竿計畫，以全面提升地方服務品質。

林水波、李長晏（2003）於〈標竿學習與地方治理能力〉明確的指出標竿學習是一種績效管理的有效工具。研究中他先從「當前的地方治理環境的困境」談起的，並論述地方治理為何需要標竿學習的原由。然後從過程導向標竿學習、結果導向標竿學習、持續改進、及績效評估四面向，融合效率、團隊學習、良好典範、以及廣泛參與等，重新建構標竿學習理論，以發揮標竿學習的力量，期對提升地方治理有幫助。並據此設計出『標竿學習的執行過程與步驟』，以增進地方治理能力。不過他也指出標竿學習並非萬能丹，也不是解決問題的唯一方式，但卻是績效改進上強而有力的武器。

（二）運用在教育

郭昭佑、張雅婷(2003)於〈標竿學習應用於高等教育機構之個案研究啓示〉中，明確的指出近年來高等教育機構間的競爭愈趨激烈，在此競爭環境下，大學都努力讓自身變得更好、更優秀，大學要運用策略管理保有持續創新動力，提升自我競爭力，標竿學習正是可以達成這些目標的關鍵要素。然後他們澳洲昆士蘭大學為案例，發現從昆士蘭科技大學的標竿學習方案中，可以知道大學在當今國際化的趨勢下，已然無法固步自封，對於不同國界或不同學校的發展

應有進一步的認識，且為確保大學引領學術及社會進步的角色，以符應社會大眾對大學的期待，大學自身更應打開大門，走向世界，在釐清自身問題或了解最新發展後，應進行系統性的標竿學習，以時時更新，維繫大學的角色與功能。

陳啓榮(2010)於〈標竿管理在學校經營之應用〉，則先探討標竿管理，並嘗試將標竿學習應用於學校經營上面。並提出應用在學校經營上的策略。如下所述：1.選定標竿對象來學習；2.組成學校標竿管理團隊；3.實施學校策略聯盟；4.進行學校特性分析；5.統整學校資源；6.建立學習型學校。強調學校經營者如肯學習標竿管理的精神來應用於學校經營上，相信標竿管理的功效一定能夠提高學校效能與效率。

王保進(2006)於〈標竿取向的高等教育評鑑標準設計之研究〉中，參酌先進國家之實務，以資訊學門為對象，建構標竿取向之評鑑標準。根據研究結果，其提出 1.主要國家高等教育評鑑標準之設計，逐漸採取強調系統化與統整性之「評鑑標竿」取向。2.參照主要國家評鑑實務以及問卷調查結果，本研究建構之資訊學門評鑑標竿，共包括教育目標、課程結構與內容、教學與評量、行政支援與服務、軟硬體設備與經費、學門研究生產力、及學生學習表現等 7 個向度共 50 個標準。這 50 個標準根據系統化與統整性原則，共可分為 12 個評鑑標竿。3.我國資訊學門之評鑑標竿既有良好之效度與信度，並符合國際潮流，是為一套具可行性之評鑑工具。

王光明、吳明隆(2005)於〈標竿管理與其在學校行政上之應用〉中，也很明確的指出，標竿管理雖然引自於企業界，但是該項活動的內涵及一些作法也很適用於企業界以外的組，包括了教育場域。標竿管理主要是倡導組織應吸取他人的長處來改進自己的缺失，並強調這個活動應是循環不已的，正因為其循環不已，所以組織才得以不斷進步，成為一學習型組織。而教育團體本就應該是一個不斷學習、不斷改進的團體，這也正符合了標竿管理的理念。因此學校組織若能妥善運用標竿學習，必能使整個行政與教學更有效能。

(三) 運用在私部門

林庚龍(2010)於〈以標竿學習推動組織變革之個案研究〉中，以 A 公司中的 AP 事業部門為研究對象，AP 事業部於工廠建造完成初期投產時並不順

利，經營上處於虧損狀態。後來延攬國內同產業的某國營企業退休員工擔任操作顧問，並提供改善建議。歷經一年的邊生產邊改善的時光後，事業部轉虧為盈。因此開始思索未來的策略，就組成了事業部的標竿學習團隊，開始在國際同業間尋找可供學習及可提供協助的對象進行標竿學習。其研究發現 1.引進同產業做標竿學習，可給予組織一個學習及努力的明確方向，並可以刺激改善、成長；亦減少組織自行摸索時間。但學習的範圍及速度宜適度調整，以免展開範圍過大，既有人力無法負荷。2.組織成員對變革後新型態組織的各部門職掌是否可明確訂定、成員是否具執行新任職務的能力較為重視，亦希望於活動時能建立適當的溝通管道，讓下情得以上傳。3.受限於活動推行的時間以及作業人力的不足，所以活動成果未如預期，但因活動仍持續推行中，變革方向明確，且組織成員對組織的向心力夠、態度積極。相信假以時日，必可達成擬與國際一流大廠並駕齊驅之目標。

蔡明達、鄭嬪云(2004)於〈健身產業之標竿管理〉中，研究健身產業實行標竿管理的方法與實行後的效益，他們認為在競爭激烈的健身產業中，各大運動俱樂部欲維持服務品質與留住會員，標竿管理計畫的主動執行更見其重要性。而研究發現標竿管理提供健身業者一個不斷改進的目標，更幫助他學習達到目標的方法，進而使產業服務績效持續改善並邁向卓越。

謝承運(2004)於〈半導體產業成本管理改進之研究—作業基礎成本制與標竿學習法之應用〉中，探討以半導體產業為個案，探討其如何結合作業基礎成本制及標竿學習法以改善成本管理，並驗證其效果。其為了深入了解半導體產業的營運特性、成本管理政策、所處的競爭環境等，除了進行實地觀察，還閱讀個案公司的書面資料、電子資料檔、相關人士訪談等活動來了解個案公司的背景資料，製造政策生產流程、成本控制和相關流程，並實地參與個案公司「成本資訊標竿學習平臺」專案運作，再輔以文件資料完成本研究。研究發現個案應用標竿學習在成本管理上及製造流程上，進而達成：1.快速找到成本控管的最佳典範供學習並改善成本管理，2.找到成本發生異常的地方供管理者改善成本管理。

陳佐銘(2000)〈企業實行標竿管理以提升營運績效之研究—以長谷建設公司為例〉以長谷建設公司作為研究對象進行個案研究，因為個案公司認為「好

品質造就好口碑」，希望以合理低廉的價格提供顧客好品質感受因此在 1996 年導入「五年工作計畫」，並在組織內推行品管圈(QCC)與全面品質管理(TQM)等等的品質管理工具。也實行了一系列的方案來降低成本，並將節省下來的成本回饋給顧客。在成功的達到了高品質、低價格這兩項目標後，個案公司繼續將提供顧客卓越的服務品質作為下一個努力的方向。為了達成這個目標，個案公司在專家的協助下，開始著手推動標竿管理(benchmarking)。希冀藉由標竿管理這項管理工具來提升顧客服務品質，滿足顧客更高的期望。研究中針對個案公司一長谷建設推動標竿管理的整個過程分為以下八個步驟來介紹：1.決定標竿管理主題。2.組成標竿管理團隊。3.檢討現行的作業流程。4.選定最佳作業典範。5.蒐集並分析資訊。6.分析目前績效與期望績效間的差距。7.實際採取變革行動。8.評估績效並進行回饋。

其研究結果發現，公司在檢討內部的作業流程是非常關鍵的步驟，如果能夠確切的找出問題的根源，那後續改善的工作進行起來才有意義。另外標竿管理計畫需要公司內部各部門人員的支援，還必須走出公司，到外界進行交流。對於標竿管理團隊的成員來說，卻承擔了滿沈重的壓力。這時成員們溝通協調就非常的重要，因此標竿管理團隊需要密集的开會。從頻繁的討論中，找出需要修正的部分，來迅速調整後續的實行方向。而原本在選定標竿企業時，擔心遭到競爭對手的拒絕，沒想到卻出乎意料的順利，很多的標竿企業都表示願意與個案公司進行當面的訪談與資訊分享。後來與標竿管理夥伴進行參訪也都獲得許多寶貴的資訊，這讓標竿管理團隊對於日後在個案公司中持續推動標竿管理充滿信心。

另外，林公孚(2005)在〈標竿學習--一項有效的管理工具〉中，指出標竿學習是將別人的技術、運作、管理或服務的過程，加以調查、分析、比較及改善，作為改善自己績效的一種做法，使用方法簡單，易知易行，無怪乎問世以來，歷經二十餘年，仍盛行不衰。

由以上的文獻回顧可以知道，標竿學習以流程改造為核心，透過高層支持、人員訓練、學習，並配合相關資源，成功地進行標竿學習，藉此提升組織績效與改進組織文化。因此不管是在公部門、私部門或教育單位透過標竿學習，不僅改善了組織的績效、

改變組織文化，追求組織卓越，更可以持續改善以強化本身的競爭優勢。這當中當然也包括了非營利組織，因為非營利組織如果能夠透過標竿學習之建置與運作，讓全體員工瞭解組織之願景、經營策略與目標，激發員工潛能成爲一個卓越的非營利組織，才能滿足社會民眾對非營利組織的期許，然後在眾多的非營利組織中脫穎而出，獲得社會大眾的支持和肯定。

標竿學習法因爲具有不斷改善、持續學習、強調品質與顧客，以及重視評估結果與診斷問題等特性，因此在進行標竿學習時，必須先了解自己組織本身的不足，確立要向標竿學習什麼；然後組成標竿學習的團隊，並確認標竿學習的夥伴後，先進行資料的蒐集與分析，再來就是採取改善的行動，這個模式是持續不斷的改善再改善，。此外，領導者亦可以運用標竿學習使組織成爲「學習型組織」，以加強組織成員的創造力與解決問題的能力。

第二節 社區型非營利組織相關研究分析

由於社區可以藉著社區組織整合功能，與凝聚社區居民間的共識，再透過非營利組織的操作，社區問題可以獲得抒解，社區需求可以獲得滿足，而社區的行動力也適足以獲得展現，顯見非營利組織與社區部門有著密不可分的關係。因此在本節將探討非營利組織的相關研究，蒐集相關文獻，歸納、整理社區、社區組織與社區發展的過程與非營利組織角色功能。並透過相關文獻中找出未來研究方向。

壹、社區、社區組織與社區發展

一、社區

「社區」(Community)一詞是源自西方社會的產物，涵蓋著社群及共同體的概念，對我國來說近似於耳熟能詳的聚落或是庄頭（林淑馨，2011：229）。不過由於受到國家政策以及和社會環境的影響，臺灣也開始普遍使用「社區」一詞，在翻譯上亦稱之爲「社群」。

社區是人們在家庭以外獲取基本與實質經驗的領域，可以讓一個人學習與實踐如何

成爲社會人的地方。除此以外也可視爲一種價值、規範和道德的系統，足以對其成員在一個特定的群體中產生認同感。其實「社區」包含了顯性與隱性的差別，因其不僅只針對地理區域範圍而言，更應該是奠基於地方鄰里關係上的人際網絡（陳欽春，2000：186；羅中鋒，2006：18）。社區是個人與社會最緊密的連結，也是參與社會公共事務最基礎的環境（林淑馨，2011：229）。

社區通常被視爲日常生活的常態條件，具有道德、倫理、負責的本質，是深植於人們心中的特質。在社會學傳統中，探究“社區”就是探究其所構成的權威及權力，而之所以區分成“古典”及“當代”社會學的標準，其實就在於對“社區”所持態度的差異，因爲社會學對探究“社區”抱持著不連貫的分析態度，才會將社會學傳統區分爲“古典”及“當代”兩個不連貫的階段。早年，對社區的討論，主要集中於社區／社會的二分，以及不同的社會秩序類型（翟本瑞，2011：4）。

而依據 1999 年我國內政部頒定的「社區發展工作綱要」第二條規定，其所稱的社區，係指經鄉（鎮、市、區）社區發展主管機關劃定，供爲依法設立社區發展協會，推動社區發展工作之組織與活動區域。社區發展係社區居民基於共同需要，循自動與互助精神，配合政府行政支援、技術指導，有效運用各種資源，從事綜合建設，以改進社區居民生活品質³。

文化建設委員會對社區的界定，也提出了以下幾點：（一）居住空間的範圍：村落、公寓、街區、聚落、鄉鎮、城市；區域、縣市、國家。（二）社群的對象：居民主體（包括兒童、青少年、女性、主婦與老人），認同、共識、共同體。（三）社區生命的要素：自然、產業、設施、空間、活動與居民。（四）社區是文化的總體表現，用文化來營造社區和地方。因此，舉凡一定區域內的人民，在心理層面和行爲態度上具有認同感、願意共同努力實現共同願景的一群人（許文欽，2005：24；楊坤芳，2004：13）。

徐震認爲(1980：37-38)社區必須具有以下五項要素：（一）居民：居民是社區的第一個要素。要了解一個社區，必然先了解其居民。（二）地區：社區的地理要素包括社區的自然形勢、天然資源、公共設施及交通、建築等。（三）共同的關係：社區的關係以共同的需要、共同的利益、共同的問題及共同的目標等爲重要因素。（四）社區的組織：社區居民必然有代表其若干共同關係的社會組織。此種組織可能是正式的或非正式

³ 全國法規資料庫（1999 年）。社區發展工作綱要。2013 年 3 月 14 日，取自 <http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=D0050077>

的，以為其解決共同問題，達成共同目標的通道。(五)社區的意識：社區的意識指居住於某一社區的人對於這個社區有一種心理上的認同，亦即所謂的同屬感。

蔡宏進(2000：9-12)綜合各學派對於社區之定義，認為社區具有以下四個重要的社會性質：(一)包括人口、地域及社會關係的社會實體；(二)係一社會組織單位；(三)係一社會體系；(四)安係一心理文化單位。

不過從 1975 年起，對社區的質問有了轉變，開始集中在認同、新的社會運動、社區的封固性、欠缺社區的墮落性等議題，關注重心也從規訓的社會轉移成新的控制範域(翟本瑞，2011：4)。

尤其是近年來，隨著資訊社會崛起，人們在網際網路中建立許多「虛擬社區」。諸如 Rheingold 及 Turkle 等學者，都視虛擬社區如同傳統社會學討論「社區」時相同的觀念(翟本瑞，2011：1)。董時叡也指出隨著資訊傳播科技的突飛猛進和網際網路的旋風式流行，資訊化或數位化策略已隱然成了發展的另一重要方向，不僅縮短了都市和鄉村間的空間距離，更隱然在物質世界外另外創造了一個網路虛擬空間(Cyberspace)。在這實質上不存在的空間中都市和鄉村的界線是模糊，甚至是與地理區域無關的，而且由於功能的不同，亦呈現出眾多不同風貌的虛擬社區(virtual community)。此一虛擬社區與真實社區(real community)的同時並存(董時叡，1998：35)。

綜合以上所述，可知道社區指的可以是以下幾種：

- (一) 社區是在一特定的區域內，及住在此一特定區域內的人具有共同的關係，共同的社會互動，而且對這個區域有所認同，並願意為這個區域的發展共同努力的。
- (二) 社區是一個人群，具有若干共同的利益或需要，彼此需要支援。
- (三) 社區是一個議題，具大家共同關心的問題或需要，大家自動自發的。
- (四) 社區是指一群具有共識的社會單位，亦即有共同的社區意識。
- (五) 社區是可以超越空間的社會網絡，人們因對某一事物的發展有興趣而形成一團體組織，共同分享其功能或利益。

而本研究中所稱的社區，則是採用傳統的界定，指的是一群住在特定區域內的居民，因為彼此具有共同的關係，對身處的地區產生利害相關的情感或認同，透過互動而自然形成的地區性組織。

二、社區組織

(一) 社區組織的起源

社區組織是社會工作的方法之一，是由歐美國家的濟貧制度改革演變而來（徐震 2004，23），德國在 1788 年的「漢堡制」(Hamburg System)、1852 年的「愛伯福制」(Elberfeld System)都是在實施濟貧改革教育，而且相當成功的把農村剩餘的人口轉變為都市中的生產力量。是社會工作中「社區組織」的起源（徐震，2004：23；詹秀員，2009：27）。而英、美兩國的「慈善協會組織」(Charity Organization Society)運動與「社區睦鄰組織運動」(Social Settlement Movement)，如「湯恩比館」(Toynbee Hall)、「赫爾館」(Hull House)社區服務模式，更是讓社區組織一詞成為社會工作與社會福利界的通用術語（徐震，2004：23；陳蓓倫，2006：11）。在當時社區組織的產生，除了解除社會的問題，也讓社區組織的重要性和功能性開始受到重視和肯定，也因此成為聯合國推動社區發展時的重要工具（陳姿月，2010：24）。

在臺灣，社區組織可以分成以下五個階段（曾旭正，2007：28-44）：

- 1.第一階段：傳統聚落。是由同姓或通鄉移民所組成，亦即是以血緣或是地緣關係所形成的，是一種自發性的，而非來自政府的制約，是臺灣最早的社區營造組織。
- 2.第二階段：保甲。臺灣在日治時代，村里為了配合警察制的嚴密監控設立了保甲，此時的社區中心組織，已由自發性轉變成國家介入，進行有效的由上而下的控制。
- 3.第三階段：社區理事會。戰後的社區發展，形式上以延續日治時代的方式為主，也是以由上而下的觀念掌控行政最小單位的村里。直到 1960 年代中，在聯合國專家協助下，將社區發展的概念引進臺灣。不過在 1960、70 年代戒嚴時期，社區發展政策的推動，仍是政府由上而下的主導。由公部門選定社區，組成社區理事會。並由政府補助其推動公部門所訂定的事務。此時社區發展協會成為地方爭取公共建設的管道。有關社區發展的過程將於下一個小節作介紹。
- 4.第四階段：自救會、地方文史工作室、社區聯誼會或社區協進會。以環境危

機激起的社區運動為主，其社區組織以目的做為區隔。此時社區組織是依社區的需求來擬訂組織的宗旨，不再由政府由上而下的控制。其可以分成兩大類，第一類是因有「危機」感而產生的社區運動，又分成兩方面：一是面臨「生存危機」而產生的「社區自救」運動。二是面對「認同危機」所產生的「社區保存」運動。此類社區組織多以文史工作室型態出現。第二類是為「改善環境」而產生的社區運動，是由於「對生活環境品質不滿」而產生的，大部分是都市的新興社區，少部分是農村的聚落。此種社區運動多數是直接和村里長辦公室或是社區發展協會結合，少數才成立「社區聯誼會」或是「社區協進會」。

5.第五階段：社區運動催生的新社區。延續上一個階段的社區組織，其中由於「生存危機」會危及每一個人，所以動員會比較快速，參與的居民也最多。「認同危機」和「對生活環境品質不滿」的動員較為薄弱。

由中外的社區組織的起源，我們可以知道社區組織是為了解決社區的問題而發展出來的。尤其是臺灣的社區組織的演變，有其時空的背景與需要，而社區組織也隨著組織的目標的不同，有多元化的現象。從最早的因血緣或地緣關係所形成的宗親會或同鄉會，到由政府由上而下的社區組織，再轉變為社區居民對於現況的不滿或覺知，而自發性的組成。不管是哪一個階段，都是為了希望能夠彌補當時社會變動而引起的社會問題與急遽變動。幫助居民來解決困難的。

（二）社區組織的意涵

社區組織的起源是來自於西方為改善窮人生活條件而引起(陳秀琴, 2009: 10)。不過，現代社會日益複雜且多元，而社區的需求也日漸分歧擴大，因此各種不同的社區組織也共存於當代社會，並且在社區領域上發揮互補合作的功能，持續在服務社區的需求(吳建昇, 2005: 28)。

社區組織是社區居民結合的實體，成員為自願組成，其會員、活動、位置均以社區為基地，而不同的社區組織各具有不同的功能。但總而言之，社區組織的形成，對於社區生活的維繫與演進具有相當的重要性，另一方面，也適足以代表社區居民的意向，和社區所面臨的挑戰(吳建昇, 2005: 29)。

社區居民爲了維持社區運作而發展出社會關係系統。而這個系統有他的功能目標，而且會因爲這個目標聚集人員，發展出組織成員間相互關係網絡，於組織內形成不同的社會地位；組織也會協調成員，進行各種活動來達成組織之目標。想要達成社區發展核心目標的主要方法，就是擴大社區居民參與社區組織，以及強化社區組織的功能（陶蕃瀛，1994：6-7）。

學者 Ross 認爲社區組織是在一地理區域內、功能性團體內，經過策畫和整合的過程，經由此過程去認定其需要的目標，並設定這些需要與目標之信心與意識，再尋求內外資源，採取有關行動來達成目標與需求之滿足，這種做法可以拓展與發展該社區之合作態度與行爲（姚克明、王慧娣譯，1990：32-38）。社區組織可說是社區居民結合的過程或結合的實體（蔡宏進，1996：135）。當居民對現況同樣有不滿足的感受時，會產生相同的理念和態度，也就會透過社區組織的整合與居民的聚集，以求達成共同的目標（陳姿月，2010：24）。

社區居民可以透過自主發起社區組織，將社區居民的力量結合，當面臨共同問題時，社區居民會採取比較主動積極的態度，尋求解決問題的途徑，在此過程中，社區居民對地方決策會產生一些影響（李靜如，2006：11）。社區組織也能夠幫助人們克服獨立面對問題的孤立感和無助感，藉由民主組織的建立，可以使個人的力量產生聚集或加乘的效果（陳秀琴，2009：10）。社區組織的類型相當多元，不過大致上可以分爲以下三類（李易駿，2008：56-57）：

- 1.正式組織與非正式組織：正式組織指政府機構立案、法人身分組織，如公司行號、機構、人民團體的社團；非正式組織則未政府依法立案，不具法人身分，如愛心媽媽、圖書館志工、文史工作室等。
- 2.單一特定任務宗旨組織與綜合性任務組織：單一特定任務宗旨組織是有特定活動與任務主題，如巡守隊、文史工作室、環保隊等；綜合性任務組織則不標舉特定的任務取向，視社區及組織成員的情況和特性彈性發展，如社區發展協會、愛心志工隊等。
- 3.自利互助組織與服務利他組織：自利互助組織是指以社團與合作性組織爲代表，如障礙者團體、農會、合作社、工會、商會等，主要基於自助互利的目

標而組成運作；服務利他組織則包括社區中的慈善會、志願團體、慈善組織等。

綜合以上所述，不管是哪一類型的社區組織，都是一個集結社區民眾力量，並協調與聯繫社區民眾的團體；社區組織可以順應社區的需要，整合並充分利用社會的資源，提升社區居民的生活品質，也是社區民眾共同解決問題的方法與過程。本研究的個案--「正勤愛心協會」，即是由社區居民自主所組成的團體，希望透過民眾力量的結合和參與行動，運用社區內外的資源，來幫助社區居民服務利他的慈善團體。

三、社區發展

(一) 社區發展的起源

「社區發展」與「社區組織」服務的對象都是社區居民，工作目標也都是為了改善社區生活，工作方式也都是由下而上的自治方式，可是在起源上十分不同，社區組織與社會福利相結合，走的是專業化；社區發展與地方建設相結合，是以普遍化、生活化與變遷導向的路線（徐震，2004：25）。

社區發展是第二次世界大戰以後，聯合國所倡導推行的世界性運動，也是一項以社區為基礎的社會福利政策，希望社區居民在政府部門的支持下，以自己的力量，改善社區的經濟、社會與文化（蔣玉嬋，2004：241）。

臺灣，大約從 1960 年代開始推動社區發展工作，不過由於時空環境的變遷，政府對於社區發展的重點和方向，常常有所變動，以資因應環境所需（林勝義，2004：52）。

在 1955~57 年臺灣還是個農業社會，政府全力推行「三七五減租」、「耕者有其田」等政策，並在臺北之木柵、桃園之龍潭、宜蘭之礁溪三地區試行「基層民生建設」工作，希望改善農民生活。其中「基層民主建設」是由國民黨地方縣市黨部協助地方熱心公益人士組成基層建設委員會，自行推動社區中之農業生產、公共衛生與社會福利等工作。因當時民主派人士之批評，因此臺灣省政府乃建議中央將「基層民生建設」工作改由臺灣省政府自行主辦。

後來聯合國亞洲暨遠東地區經委會(U.N. Economic Commission for Asia and Far East, ECAFE)派其社區發展顧問張鴻鈞來臺灣推展社區發展工作(徐震, 2004: 25)。於是張鴻鈞將社區發展的概念引進臺灣, 並協助籌備臺北市社區發展實驗計畫。」1965年, 張鴻鈞教授協助政府草擬「民生主義社會政策綱領」, 而將「社區發展」納入社會政策綱領七個工作項目之一(莫藜藜, 2004: 42-45)。而在實際的推動策略上, 所謂的「社區發展」乃是將原有的「基層民生建設」與「國民義務勞動」二種制度予以合併, 改以「社區發展」稱之(鄭怡世, 2006: 141)。社區發展乃成為正式的國家政策(莫藜藜, 2004: 46)。

內政部於1968年頒行「社區發展工作綱要」, 作為推動的社區發展的法制架構, 臺灣省政府並擬定「臺灣省社區發展八年計畫」(後來為因應1972年發生的石油危機而改為十年計畫), 以落實推行。預計在八年(十年)內完成全省4893個(十年計畫中將社區範圍改為配合村里, 而改為3890個)社區的基礎工程建設, 再依次推動生產福利建設、精神倫理建設等三大建設。社區發展工作乃成為一種常態性的施政計畫(李易駿, 2011: 419)。其後於1983年改為「社區發展工作綱領」, 有效運用各種資源, 從事綜合建設。最後, 在1991年進一步修訂「社區發展工作綱要」, 賦予「社區發展協會」法律依據。此時將社區發展的運作, 由傳統的社會運動, 轉變為人民團體的模式, 引發社區組織方式與社區發展內涵大幅度的改變(張峻豪, 2010: 7)。

1990年代後, 臺灣的各項大建設先後次第完成, 而進入工業社會, 同時, 社區發展工作亦隨之進入都市型態之社區福利模式。1996年時內政部核定「推動社會福利社區化實施要點」, 將「社會福利體系」與「社區發展工作」相互結合, 以整合社區之內外資源而建立社區的服務網路, 並以「有效照顧社區內之兒童、少年、婦女、老人、殘障及低收入者之福利」為目的(蕭玉煌, 1998。引自徐震, 2004: 26)。臺灣的社區發展由「三大建設」逐漸轉為「福利社區化」, 使臺灣的「社區發展」一詞, 演變成已非聯合國「社區發展」的原意, 而是歐美國家早期的濟貧工作, 以動員社區的內外資源為社區中的弱勢群體服務而已。亦即只是採用聯合國「社區發展」之「名」, 而行歐美國家「社區組織」之「實」(徐震, 2004: 26)。

另外在 1995 年左右，行政院文建會將「社區總體營造」的理念，從日本引進臺灣以來，對於社區發展也造成某種程度的衝擊（林勝義，2004：52）。社區總體營造是爲了因應社會變遷所推出的一種整合性文化政策，希望以社區共同體的存在和意識作爲前提和目標，藉著社區居民積極參與地方公共事務，凝聚社區共識，並經由社區的自主能力，建立屬於自己地方的文化特色（陳其南，1995；引自廖俊松，2006：83）。其理念在於激發社區的自主性與自發性，透過社區參與的民主方式，凝聚利害與共的社區意識，具體策略則是藉由知識的教育、社造經驗的觀摩學習、人力的培訓、組織的動員、以及專業的協力等方法，計畫性地喚醒社區居民在地意識的覺醒，激發住民關懷社區公共事務的意願與熱情（廖俊松，2006：83）。

「社區總體營造」一詞的提出，雖然是基於對過去社區政策的反省，認爲民眾對於公共事務的參與認知仍是處於「被動員」的階段；民政系統的社區政策仍集中在硬體設施的建設（文化環境基金會，1999：16）。然而，他所稟持的，其實仍然延續著社區發展以改善社區生活環境品質爲目標的精神旨趣（蔣玉嬋，2009：306）。

其實不管是社區組織也好，社區發展也好，甚至是社區營造也好，他們的服務的對象都是社區中的居民，也都將改善社區居民的生活作爲他們的目標，更希望能夠由社區居民自發性的由下而上的一種工作方式。所以在本質上他們其實是一樣的。

（二）社區發展的意涵

社區發展(Community Development)一詞，依照聯合國的定義，是指人民自動自發靠自己努力，政府則以技術或其他服務促進社區發揮自動、自助與互助，兩者聯合努力積極，去改善社區的經濟、社會、文化環境，納入國家生活之中，俾對國家的進步，克盡其最大的貢獻（徐震，1985：28）。

依據我國內政部所訂定的「社區發展工作綱要」則指出「社區發展係社區居民基於共同需要循自動互助精神，配合政府行政支援、技術指導，有效

運用各種資源，從事綜合建設，以改進社區居民生活品質」⁴。

陶蕃瀛(1994：21-22)認為社區發展是一個地區的人們聚集在一起，一同認識自己的社區、規劃社區前景、擬定行動計畫，並且一起執行計畫的組織工作過程。

社區發展是一種組織與教育的行動過程。而在此過程當中，社區工作者可以協助居民組織起來，共同參與行動。發現社區共同的需要，並協調社區各界的力量，運用社區內外的資源，以自助的行動計畫等步驟，來達成解決社區共同問題，發展社區合作精神，提高居民生活素質與促進國家整體建設目標（徐震，1980：165）。

社區發展是在社區中造人與造產的組織動員過程。所謂的造人是要提昇居民參與社區事務的能力及意願。所謂的造產是要改善社區環境，創造產業資源，使社區具足活力與生機，居民可以快樂富足的在社區中生活（蔣玉嬋，2004：243）。

社區發展強調在地居民以民主自治精神的共同參與，運用自組團隊，經由溝通協調與教育的過程，在政府與專家協助指導下，有效運用社區內外資源與自助互助的力量解決社區問題，提升居民生活環境、生產經濟及精神文化品質（詹秀員，2001：17）。

薛文郎（1987：38-51）則強調社區發展，必須是社會有此需要為前提，由下而上的發展過程、全體居民的參與、自力更生，透過相互合作的途徑進行才能達成、發展目標的設定及達成目標的步驟與方法是經民主程序多數人決議、注重組織與公民教育的過程。白秀雄（1992：270）則指出社區發展「是一種過程，即由人民以自己的努力，與政府當局的配合一致，去改善社區的經濟、社會、文化環境。在此過程中，包括兩種基本要素：1.是由人民自己參加自己創造，以努力改進其生活水準。2.是由政府以技術協助或其他服務，助其發揮更有效的自覺、自發與自治。」

綜合以上所述，可以知道社區發展是一種社區居民為了解決社區共同的問題，而自立自主共同參與，用來提升全體居民生活品質的行動過程。

⁴ 全國法規資料庫（1999年）。社區發展工作綱要。2013年3月14日，取自 <http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=D0050077>

貳、非營利組織

社區居民必然有代表其若干關係的社會組織，此種組織可能是正式的或非正式的，以解決共同問題，達成共同目標的管道（徐震，1980：38）。而社區組織在社區發展中扮演重要的角色，也是推動社區發展的核心（陳秀琴，2009：11）。

其中，不以營利為目的的「非營利組織」，包括：各種公益團體、學術研究組織、醫院、各種類型的基金會等，多為草根性團體、民間組織而成，大部分是為了某一單一目的而成立，他的活動內容有高度自主性，而且可以自訂內部管理的程序及章程，除了必需接受政府相關法令的約束外，不受外在團體的控制，組織層級通常較少或甚至全無層級節制體系。尤其非營利組織都具有高度彈性的特性，能迅速做出決策，並能因應環境而做適當改變（楊純蓉，2006：5）。因此，綜觀今日臺灣經營社區的眾多組織中，社區型非營利組織可以說是最為活躍的一種（吳建昇，2005：12）。

一、非營利組織的概況

（一）非營利組織的興起背景

1970 年代到 80 年代，世界各國非營利組織(Non-profit Organizations, NPO) 的數量開始激增，活動的內容也開始多樣化。根據 Salamon 的分析其主要原因是四大危機、兩大革命的出現（Salamon, 1995；引自林淑馨，2011：8-10）。

1. 四大危機

（1）福利國家危機(The Crisis of Welfare State)

歐美國家為了解決社會問題、實現社會正義、協助人民享有美滿生活，從 1940 年代逐漸介入社會福利，到 1960 年代達到高峰，但隨著時間和全球政經情勢的發展，福利國家出現下列四項危機：

第一、1970 年代初期的石油危機，使得經濟成長大幅減緩。人們認為社會福利的支出會排擠個人對生產資本、設備的投資；第二、多數人認為，政府已經超載並變得過度專業化與官僚化，以致於政府無法再負荷日益增加的任務；第三、實施福利國家的結果，導致政府所需提供的服務增加，而這些服務所需的費用已經超過人民所願意負擔的範圍；第四、福利國家的作法削弱人民的進取心，增強人民的依賴心態，這對促

進經濟發展帶來負面的想法。

因此福利國家的政府開始逐步縮減福利支出，到了 1980 年代初期，非營利組織與家庭部門開始受到重視。

(2) 發展危機(The Crisis of Development)

非洲地區、西亞以及中南美洲等地的發展中國家，在石油危機之後經濟呈現衰退的現象。若要推動經濟發展，必須藉由「參與途徑」其效率會比政府有效。因為政府的科層體制是一種由上而下的層級節制，若要通過層層的關卡來推動經濟發展常常是緩不濟急的。而此參與途徑多是透過非營利組織加以執行，因此間接促成了非營利組織的發展。

(3) 環境危機(The Crisis of Environment)

促進非營利組織發展的原因是全球的環境惡化。其主要原因一方面是開發中國家為了促進經濟發展，不得已破壞環境。另一方面則是先進國家過度濫用資源所致。因此人民試圖以自己的力量來挽救生態環境，刺激當地非營利組織的快速產生。

(4) 社會主義危機(The Crisis of Socialism)

另一個造成非營利組織興起的原因是共產制度的瓦解。1970 年代中期的經濟衰退，使得許多社會主義國家認清，共產制度並未如想像中的能夠兼顧社會正義與經濟富裕，為了維持其統治的正當性，許多國家開始引進市場導向的機制，試圖挽救國家經濟。此行為除了提升國家經濟外，也促成了「公民社會」(civil society)的發展。人民在享受經濟成果的同時，也體驗到非營利組織可以需求滿足，並提供一個不受限制的意見表達管道。因此有學者認為，非營利組織的快速發展，主要是人民對於政府與制度的不信任所致。

2、兩大革命

(1) 通訊設施革命(The Communications Revolution)

1970 年代到 1980 年代間，由於電腦的問世，光纖網路的普及，通訊衛星的廣布，使得人類相互通訊大幅進步，使得人民容易彼此溝通，並進行意見交流與凝聚組織，促進非營利組織的快速成長。

(2) 中產階級革命(The Bourgeois Revolution)

1960 年代到 1970 年代初期，全球經濟快速成長。造就了經濟上的中產階級。而這些中產階級在各地對於非營利組織的發展均扮演重要的決定性角色。因此中產階級促進了非營利組織的成長。

至於我國非營利組織的興起，則要追溯到 1987 年時代，由於戒嚴令的解除與政治民主化的推動，社會環境得以多元發展，民間社會力始得綻放，在憲法恢復人民結社權的保障下，民間團體如雨後春筍般漸次成立。其中特別是非營利組織，因為社會的多元發展，民眾需求日增，在公私部門之外，非營利組織肩負起主動提供服務、積極建設健全社會的責任，從社會福利、文化教育、醫療保健、環境保護、乃至於公共政策，非營利組織都扮演著重要的角色，形成所謂的「第三部門」(the third sector)，為社會注入一股清新的力量（王詩慧，2001：1；魏大統，2003：29）。

（二）非營利組織的意涵

在美國，非營利組織指的是符合 1954 年的國家稅法(the 1954 Internal Revenue Code, IRC)501(c)為公共利益工作而給予免稅鼓勵的團體，其中包括教育、宗教等（鄭怡世、張英陣，2001：4）。而非營利組織也簡稱為 NPO，關於非營利組織一詞之定義，有不同的類似名詞或等同名詞，呈現相當多元化的發展現象，如慈善部門(charitable sector)、志願部門(voluntary sector)、獨立部門(independent sector)、第三部門(the third sector)、影子政府(shadow state)等相似名詞。若以字面上來解釋，非營利組織是為不以追求利潤為目的，而進行從事公益活動的民間法人組織（柯智騰，2012：14）。因此其所提供的服務或產品，雖然可以收取合宜的費用，藉以維持其組織的運營，然而其組織的收入盈餘，是不可以分配給組織內的任何一個人，更不能進入私人的帳戶的。

關於非營利組織的定義，各個學者們依其觀察的面向不同，各自有不同的表示方式及解釋，根據 Salamon(1992)的定義，非營利組織的構成應具備有下列六項特點（轉引自林淑馨，2011：5-6；魏大統，2003：32；高寶華，2008：10）。：

1.正式的組織(formal)：他必須具備某種程度的制度化，而非臨時或非正式的

民眾 集合體，同時亦須獲得政府法律的合法承認，具有正式的組織章程、定期的會議以及規劃運作過程。

- 2.私人性質(private)：他必須與政府組織有所區隔，既不屬於政府部門，亦不由政府官員所掌理。但此並不意味非營利組織就不能接受政府的財源或政府官員絕對不能成為董事；最主要的關鍵因素在於非營利組織的基本結構必須是民間組織。
- 3.非營利且不得分配盈餘(non-profit-distributing)：組織本身可以生產利潤，但必須將組織的利潤運用在機構宗旨限定的任務上，再者，組織內部工作人員不能分配利潤，這和營利組織運作的情形有很大的不同。
- 4.自主管理(self-governing)：非營利組織必須能夠自我管理，組織本身要有內部管理的程序及章程，除受政府相關法令的約束外，不受外在團體的控制。
- 5.志願性質(voluntary)：非營利組織應有某種程度的志願人員參與機構活動，特別是由志願人員所組成的具有領導與治理性質的董事會。
- 6.公益屬性(philanthropic)：非營利組織所提供的服務應具有公共利益性質，並以服務公眾為職志。

另外，知名學者 Wolf(1999：21)歸納認為非營利組織至少具有如下的特性：

- 1.具備公共服務的使命。
- 2.必須是正式合法的組織，接受相關法令規章管理。
- 3.必須是個不以營利為目的的組織。
- 4.該組織之經營結構必須是不以獲取私利為訴求。
- 5.該組織享有政府稅賦上的優惠。
- 6.捐贈給該機構的捐款可享受稅賦優惠。

國內學者江明修(1994)將非營利組織定義為：具備法人資格，以公共服務為使命，享有免稅優待，不以營利為目的。組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性質之組織（轉引自韓德仙，2002：9）。

梁斐文(2005：208)對非營利組織一詞下一定義：所謂非營利組織者是指

「具有公眾利益目標，不以營利為目的的民間組織，所從事的行為均需符合公義原則，且在各自組織機構宗旨之下，考量本身的資源特徵，作不同的服務，並就其整個機構之功能及作業，作成對內（自行運作）或對外（外包他作）之粗細分工與統合管理。因組織行為而衍生之盈餘不得分配給組織之任一成員，需將剩餘之盈餘用於組織未來工作上。」

綜合以上的定義可以知道，非營利組織是一個由社會公眾捐助且獨立自主的團體，通常以理監事會或董事會的方式，來做自我的管理；非營利組織也是合法的公益性組織。其組織的成員，董事（或理監事）、正職人員、志工人員以及所有會員，會以組織的宗旨和任務為導向，辦理各種的公益活動。

二、非營利組織角色與功能

關於非營利組織所扮演的角色功能，國內多引用美國學者 Kramer 的論述。有以幾種（林淑馨，2008：49-51）：

（一）開拓與創新的角色功能

非營利組織常可根據或透過組織本身實際參與的行動經驗，來察覺到相關問題之根源，進一步就其所關注之焦點予以突破，以改善增進服務品質或提出新的策略等，即為開拓與創新的角色功能。

（二）改革與倡導的社會功能

非營利組織常透過社會各層面之實際參與和服務中，洞察到社會脈動之核心，並形成輿論或遊說之具體行動，促成社會態度的改變，並倡導相關政策及法規之制訂或修正，扮演社會體系與政府間之監督者與批評者功能。

（三）價值維護的角色功能

非營利組織透過實際之運作以激勵民眾對社會事務的關懷，有助於各種正面價值觀之維護，甚或被期待去保護或推展某些社會價值。

（四）服務提供的角色功能

非營利組織可以彌補政府資源有限，無法充份保障社會中的所有民眾，並提供多元之服務之缺陷，尤其在社會服務、教育文化與醫療衛生等項目上皆發揮極大的功能。

（五）社會教育的角色功能

社會教育的角色功能實為前面四項的總和，透過議題倡導或付諸輿論傳媒等方式，促成社會改革，使推廣建立的價值概念能深入大眾的心裡，藉以教育並喚醒大眾對於特定議題之重視。

由於非營利組織的類型眾多，雖然可能只專注在單一或少數角色功能的扮演，但基本上除了服務提供的角色功能之外，無論在開拓與創新、改革與倡導，抑或價值維護、社會教育等面向上也都同時具有積極正面之功能。

另外，有學者指出非營利組織在社區可發揮的角色功能有三個（馮燕，2000：22-23；官有恒、李宜興，2002：89）：

（一）社會力的展現

在社區裡，各種非營利組織結合起來，可形成一股力量，產生輻射散溢的效果：1、使發展中的社會更蓬勃均衡；2、提供社區裡遭遇挫折與困頓的人，一個適當溝通方式的管道；3、給予社區成員安撫與支持，因而具有穩定個人情緒的作用。

（二）社區的整合

非營利組織在社區裡可凝聚社區成員共同的理想與需求，最後形成共識而產生互助的力量，以成就共同的目標。而由於非營利組織之間的成員重疊性高，無形中加速了社會的流動，打破封閉社會原有社會階級的界線，促成了社會開放與交流。

（三）實踐人類最高層次需求的目標

非營利組織為個人開闢了更多自我實踐的管道，使個人有機會發揮自己的潛能，實現理想，而感受充沛的成就感。

從以上所述，我們可以知道透過社區非營利組織，除了可以給予社區居民一些幫助外，更可以輔導他們參與社區事務、活動，自立自強，然後能成為社區的支持者、工作實踐者。進而達到肯定自我、實踐自我發揮個人的潛能。

三、非營利組織與標竿學習

由於臺灣的非營利組織在不斷發展的情況之下，必然會如同企業組織一樣面臨競爭者的挑戰。因此，非營利組織如何彰顯其組織的使命價值，以獲得社會大眾的支持與肯定，並且得到社會資源上的補助，運用有限之資源，發揮最大之成效，達到永續服務，便成為每一個非營利組織眾所矚目的焦點議題。

影響非營利組織發展的因素很多，其中願景和使命關係組織的定位與發展方向，對於非營利組織，願景就宛如是「夢想」，給予組織無限的希望，也是組織的動力。使成員因共同的願景，創造出彼此一體、休戚與共的歸屬感。而當願景擬定好之後，要將其轉化為組織的使命，使命是組織的價值系統，也是組織的長期目標及長期承諾，使命對於非營利組織的發展與運作，是不可或缺的基本要素（林淑馨，2011：11）。

至於非營利組織的形成與貢獻，除了時代環境的影響，及因應社會需求外，創辦群的理想與遠景，更可能是促成組織成立的關鍵因素，所以領導者或領導群的特質與共識、領導的態度與方法，會影響組織的運作績效，因此領導者的行為，對於組織的影響力，不可以小看他（高寶華，2008：210）。

非營利組織是否能夠永續經營，其財務的狀況對於非營利組織也相當的重要，而一個健全的財務控制，其包含了現金流量的控制、資本結構的平衡與財務槓桿的維持。在非營利組織中，財務的控制可分為預算控制與績效評估兩方面，因此在做活動規劃時，必須考慮到現金的流量，資金的平均分配，並做預算執行的檢查，以最少的成本做最多的事，達到最高的績效（傅篤誠，2006：193-200）。

由於在 921 地震後，臺灣的非營利組織蓬勃的發展，面對競爭的外在社會環境，資源有限性的影響下，要如何維持組織的優勢或提升自我的競爭實力，並獲得更多民眾的支持。行銷的方式就顯得非常的重要（林淑馨，2011：148）。而行銷可以幫助非營利組織達到以下功用：（一）改變人們的行為；（二）獲得顧客較高的滿意度；（三）提升競爭力；（四）爭取資源；（五）調適市場競爭的壓力；（六）倡導績效評估的能力；（七）提高教育的需求；符合分眾社會的形成（高寶華，2008：96）。

非營利組織的從業人員可以分為兩類：職工與志工。而一般來講職工的工作量大、工時長、薪水低，因此流動率很高。因此要如何能夠留住優秀的專業職工，顯得相當重要了。另外志工是非營利組織人力需求的主要來源。組織可以透過組織機制積極安排職工、志工人員參加培訓，培養其專業素養，不但可以激勵其服務的心，也能提升其服務

的技能（高寶華，2008：220-221）。

近年來，非營利組織蓬勃發展，造成非營利組織在經營上的困境，許多非營利組織爲了讓組織能在充足的資源後盾下，實踐公益使命，甚而能永續經營，不得不在經營模式上做若干的轉型，否則，很難在競爭激烈的經營環境中生存，更遑論實踐組織的使命與宗旨。而在講求速度與效率的今日，「資訊化」的虛擬優勢，自然是組織強化經營能力的重要條件之一。非營利組織除了應順應環境改變經營心態與模式，也應盡速浸入資訊時代的潮流中，加緊腳步進行組織資訊化的變革。只有及早進入資訊的場域，才能及早享受「虛擬世界」的迅速與便利，掌握「環境瞬息萬變」的應變優勢。與企業和政府相比，儘管非營利組織擁有的資源要少許多，資訊化的過程勢必更加倍艱難，但對於非營利組織的經營而言，資訊化已經不可抗拒的趨勢，也是必須具備的能力之一（王振軒、趙忠傑，2006：32-33）。

而 Peter C. Brinckerhoff 也曾指出一個成功的非營利組織具有以下共通的特徵（轉引自江明修審訂，2004：38-350）：

- （一）可實現的使命：使命宣言是組織存在的合法理由，因此非營利組織首要的法則就是使命，並且需要遵守使命。組織需要一個可以激勵、合理、獲得支持、隨時更新，以及能滿足各種需求的使命。而且使命可以當成是一個管理工具(management tool)、一項口號(rallying cry)、一種員工的動力(staff motivator)、一個徵募志工(volunteer recruiter)以及募款的途徑。
- （二）企業化的董事會：組織需要一群從事管理的志工，追求組織與社區相互銜接的使命，透過所得到的資訊、經驗、成功的管理特徵和支持，以便做快速和有效地決定關鍵政策。而一個企業化的董事會有以下幾點特性：1.瞭解組織使命與行動，使組織的顧客獲得長期與專業服務。2.政策制定者以及權力制衡者。3.依賴執行長推動事務，並每年至少評鑑執行長一次。4.需招募新董事來填補缺額，因應組織的改變。5.選任合適的高級主管，指派適任的委員會成員。6.公開支持組織。
- （三）強有力並且受過良好教育的員工：成功的非營利組織基本要件之一，就是要培養並留住優秀的員工，使他們知道組織的使命是什麼，也知道組織正在從事那些努力，而且能夠管理組織所有的資源，以達成目標。

- (四) 了解電子化與科技的能力：非營利組織可以透過資訊化，宣傳有關組織的所有事務，不僅可以提供資訊給員工、董事及支持者；更可以招募員工，甚至進行募款活動。因此了解電子化與擁有科技的能力，可以使非營利組織更快、更好並且低成本的完成更多的使命。
- (五) 社會企業家：願意承擔風險完成使命的組織，會不斷地嘗試並且一再地嘗試，檢視不同的市場需求，同時提供不同的服務，以維護他們的使命，而不是建立官僚組織、延續過去的作法。而社會企業創新精神的核心就是良好的管理，好的管理者不只會注重自己的名聲，也是終身學習者，會嘗試去體驗新的事務，以新的方法服務民眾，並試著使組織達到卓越的境界。
- (六) 重視行銷：在非營利組織裡，每個人每天做的每一件事情就是行銷。包括電話接聽、員工穿著、垃圾清理、草坪整理的方式、資料的列印品質、董事會擁有的專業知識，以及所有如何提供服務的事項，都是追求使命的行銷機會。而行銷的市場有 3 類，分別是：1.買方市場，指的是給錢的人，包含政府、捐助者、付費使用者等等。2.服務市場(service markets)，亦即服務的對象。3.組織內部市(internal markets)，指的是員工和志工。
- (七) 財務授能：財政自主的能力可讓組織對使命產生影響力，並且不需要等待他人的協助。而財務授能的非營利組織有以下 8 個特徵，1.組織在最近 7~10 年間，收入比支出還要多。2.組織至少要擁有 90 天的營運預備金。3.組織可從捐款得到至少 5%的年度營運收入。4.組織擁有非傳統、非政府捐助的收入來源，亦即事業收入。5.組織廣泛地分享他的財務資訊，以及具有實際由下而上所制定的預算(bottom-up budgeting)。6.組織適當的財務槓桿。借貸與資產間的平衡，使許多非營利組織得以更快地實踐使命。7.組織藉由建立與使用能迅速回應使命的預備金，直接支持使命。8.組織有足夠的財務彈性，以符合傳遞服務模式的改變。
- (八) 具有組織未來發展方向的願景：一個好的而且具有明確流程與文字說明的策略性計畫，可以幫組織保持彈性，並將重點放在重要的事物上，也可以避免在沒有效果、毫無結果或過時的服務上浪費資源，並且使員工與董事會了解服務的現實環境。
- (九) 一套嚴格的控管機制：包括人士、財務、營運、品質控制與維護管理的政策。

要確定員工與董事會的每一個人都了解此項政策，而且都知道他們的責任與職權是什麼。一套好的控管機制能使組織自在地完成使命，而不需要瞻前顧後。

由以上的論述，我們可以知道服務願景、幹部領導、組織行銷、人力資源的應用、財務授能、資訊科技的運用等等，是影響非營利組織是否能夠成功的幾個重要因素。而非營利組織為何需要透過標竿學習，來持續改善組織服務品質，提昇績效，成爲一個卓越的非營利組織，進而改善與提升社會環境和文化！可以從表 2-1 所列的研究成果來看。茲將之分述如下：

林靜宜(2012)的研究中指出社區類非營利組織，除了社區本身的自然、人文資源豐富，相當重要外，還要加上有長遠眼光的領導人積極的推動並動員社區的居民，才可能培養社區自主及居民參與的精神。擁有魅力與號召的能力、親身投入參與的工作、與民同心的領導者，長期下來便容易凝聚社區的力量，對於政府不當或忽略社區公益的事務會多加監督並提出建言，有利公民社會理想的建立。

邱顯貴(2010)研究中透過問卷調查與統計分析方面，以五個主要活動爲營運的核心構面，共萃取出非營利組織的績效的潛在因素，分別爲（一）在使命計劃與策略方面：資源控管、成員素養、資金募集、組織架構、人力發展、目標達成與領導、高層支持；（二）在個案管理方面：內部管理機制、受信賴的關係；（三）在資源鏈結方面：結構整合程度、合作成效；（四）在活動舉辦方面：創新與互動成效、一般行政成效；（五）在服務提供方面：外部關係維繫與信心建立、專業服務與效率。

林曉君、蕭大正(2009)在研究中則提出非營利組織領導者之領導力來源不以領導者權力爲基礎，而是將承擔與服務作爲領導和學習的開始。而落實平等觀於組織運作中，能激勵領導者自我修煉達到引領團隊的行動力。另外組織領導者在信念的提升與培養上，對組織使命之承擔有重要的影響。領導者轉化學習之歷程必須不斷的自我覺察和批判反省，在自我調適能力提升下能產生源源不斷的行動力及使命承擔力。其過程可能是反覆掙扎的，也可能是漸進累積的，個體必須在團體互動中去追尋和探索驗證，而能更加堅定信念。

黃德舜(2007)研究提出大多數的非營利組織或非政府組織的經費來源，皆是捐款人捐助或是政府補助款，財務資訊的揭露或透明化是對捐款人或輔助單位負責的表徵；或許臺灣各非營利組織仍未達重視財務管理的階段（限於經費及人才），但這是非營利事

業管理是否進步的指標之一，也是未來必須往前邁進的工具。

王振軒、趙忠傑(2006)透過文獻分析，指出非營利組織因為市場愈趨競爭的現象、公益經營環境的觀念改變，及贊助者的行為習慣的改變等等，迫使非營利組織，不得不轉型、變革，特別是在經營型態的轉換，以及許多現代新式技術、科技的運用，都是非營利組織成功經營必須具備條件。非營利組織可以能在公益、不營利的前提下，以管理資訊技術，提升本身的經營能力，讓組織能在轉型、劇變的時代中，繼續實踐使命、服務公益。

張德永(2005)透過文獻分析，指出非營利組織在推動和經營方面，需要考慮的管理重點有：人力資源發展、協商溝通的能力、組織發展與變遷、資訊、財務系統之建立、募款之技能、策略性規劃、行銷的運用、公共關係的開展等。

陳金貴(2005)的研究則指出非營利組織具有很大的彈性運作空間，使得非營利組織透過內部組織，可以得到培育社會資本的效果。文中指出非營利組織內部活動產生社會資本的途徑有以下 6 點，(一) 董事會的信託；(二) 會員的參與及教育；(三) 捐贈者的誘因；(四) 志工本身的特質；(五) 職員的關懷態度；(六) 非營利組織運作的特性。非營利組織外展產生的社會資本的途徑則有以下 4 點，分別是：(一) 爭取與分享政府的資源種；(二) 企業的有效結合；(三) 社會服務活動的推動；(四) 社區的參與與催動。

陳定銘(2003)則指出非營利組織的服務為了達到滿足顧客需求，應該因應資訊科技時代，善用網路等工具，使服務能夠準確、即時的到達顧客手中是其行銷的重點所在，行銷的策略包含電子商務的應用、資訊廣告的運用、公益網站的設立、非營利組織的產業化、使用者付費、非營利組織向第三者收費等。另外也認為企業與 NPO 合作的公益行銷策略，可以創造企業與社會雙贏的局面。

吳培儷、陸宛蘋(2002)的研究則指出非營利組織最需要的是財務資源與人力資源，但是臺灣非營利組織的管理營運問題最多的也是「財務問題」中的「財源籌措」。其次為「人力資源管理」問題中的「在職訓練與員工流動」。有些組織有財源卻不會善加運用，用人卻因沒有管理知能而浪費人力，留不住人才。另外在研究中也發現大部份組織認為使命(宗旨)有問題是在於使命過於擴大與抽象不易瞭解、使命很少檢討與討論、使命理想過高不易落實。但事實上組織並不重視使命的檢核，甚至大部份組織不認為使命會有何問題。

表 2-1：非營利組織之相關研究

作者 年代	研究題目	研究方法	研究發現
林靜宜 2012	社區類非營利組織 社會參與對居民服 務品質影響之研究- 以臺中市社區為例	文獻分析 個案研究 深入訪談	<p>(一) 社區類非營利組織能漸漸擺脫了政府的掌控，有理想的高階領導者、有較自由的空間可發揮，能了解居民之所需並依居民的特質，引發該地居民參與社會事務的動機。</p> <p>(二) 社區類非營利組織的領導者能夠展現魅力與號召的能力、親身投入參與的工作、與民同心，長期下來便容易凝聚社區的力量，對於政府不當或忽略社區公益的事務會多加監督並提出建言，有利公民社會理想的建立。</p> <p>(三) 社區類非營利組織與政府相互配合下，想要從社區去培養公民的精神，進而達到公民社會的理想變不是件難事。</p>
邱顯貴 2010	非營利組織營運參 考模式和關鍵因 素：以臺灣為例	內容分析 問卷調查	<p>非營利組織營運績效的潛在因素，分別為：</p> <p>(一) 使命計劃與策略方面：資源控管、成員素養、資金募集、組織架構、人力發展、目標達成與領導、高層支持；</p> <p>(二) 在個案管理方面：內部管理機制、受信賴的關係；</p> <p>(三) 在資源鏈結方面：結構整合程度、合作成效；</p> <p>(四) 在活動舉辦方面：創新與互動成效、一般行政成效；</p> <p>(五) 在服務提供方面：外部關係維繫與信心建立、專業服務與效率。</p>
林曉君	領導者轉化學習歷	參與觀察	<p>(一) 慈濟領導者之轉化學習與「同心圓」</p>

表 2-1(續)

<p>蕭大正 2009</p>	<p>程初探：非營利組織 個案研究</p>	<p>深度訪談</p>	<p>運作的組織脈絡有關。慈濟創辦人證嚴法師在志工體系運作上的漸進式變革具有教化層次的意義，形同一種領導過程的轉換，就是透過有形的運作方式，逐漸轉換到提升人的內在修為。</p> <p>(二) 組織領導者在信念的提升與培養上，對組織使命之承擔有重要的影響，因此「對使命與願景的信念」及「對自我的信念」等層面是轉化學習歷程之最大助力，當組織信念逐漸增長到一定程度時，對組織的認同也會有具體展現。</p> <p>(三) 慈濟基金會之人才培育因善用「典範人物」之個人學習歷程分享，組織支持轉化學習之整體氛圍可作為相關非營利組織之參考。</p> <p>(四) 轉化的形式必須透過領導者不斷的自我覺察和批判反省，在自我調適能力提升下能產生源源不斷的行動力及使命承擔力。</p> <p>(五) 從「觸發階段」、「探索與反省階段」、「自我整合」階段，其過程可能是反覆掙扎的，也可能是漸進累積的，個體必須在團體互動中去追尋和探索驗證，而能更加堅定信念。</p>
<p>黃德舜 2007</p>	<p>非營利組織財務資訊透明化的管理意</p>	<p>文獻分析</p>	<p>(一) 臺灣非營利組織會計科目雜亂，沒有一致性的共識，各行其事，故在財</p>

表 2-1(續)

	<p>涵：兩個個案比較分析</p>		<p>務分析上難以取得比較衡量的基準。</p> <p>(二) 非營利組織資訊透明化的方向是正確的，但公開的方式應有取捨。</p> <p>(三) 非營利組織會計人員懂得基金會計及應計會計是為財務資訊透明化之基石，是故，強化非營利組織會計專業訓練，編好財務報表，才能進一步強化非營利組織財務管理功能。</p>
<p>王振軒 趙忠傑 2006</p>	<p>非營利組織的資訊化能力建構</p>	<p>文獻分析</p>	<p>研究認為資訊化能將非營利組織的經營價值擴張，不過非營利組織由於財力的問題、領導人觀念的問題等等，使得組織在「資訊化」的實踐上，仍然存有很多的問題。最後提出幾點有關非營利組織在「資訊化」能力建構上的檢視性觀點，供欲朝此一方向努力的非營利組織參考：</p> <p>(一)「資訊化」可以有效地協助非營利組織扁平化，即使專案活動量快速增加或志工人數爆發性成長，也能夠有效地運用「資訊化」平臺達到良好的溝通品質。</p> <p>(二) 透過「資訊化」的平臺可以有效地累積活動經驗、資源、意見，協助所有的志工專業化的養成與經驗傳遞，並可以有效地抑止因為人事與志工流動所產生的困擾。</p> <p>(三) CEO 的領導意識：非營利組織的領導人必須對於「資訊化」有清楚的了解，並能接受電子化作業方式所帶</p>

表 2-1(續)

			<p>來的衝擊與尋求突破的方法，如提昇原人力工作內容，由事務性轉換為管理分析性或活動專業能力的培養。</p> <p>(四) 組織結構的與時俱進：非營利組織要能有效地評估並引進「資訊化」人才，以協助非營利組織推動「資訊化」與志工使用「資訊化」的訓練課程。</p> <p>(五) 組織應揚棄傳統包袱，敞開心胸、廣納百川，加速與科技、資源結合的腳步：在「資訊化」的過程中需要形成許多新的合夥關係，類似產業界中「供應鏈」的效應，政府、企業、學校、非營利組織、志工團體都必須要投入「資訊化」的事前規劃並達成最有效的資源配置，這樣才能充分的發揮「資訊化」的極大化效益。</p>
<p>張德永 2005</p>	<p>非營利組織的特性、功能與發展趨勢</p>	<p>文獻分析</p>	<p>(一) 非營利組織強調員工對自己的工作職責和範圍要清楚，依專長分派相關工作，建立分工合作團隊。開發員工的潛力，並吸引和留住人才。</p> <p>(二) 領導的關鍵而是使命。領導者首先要為所屬的組織制訂出本身的使命。而使命必須具備三項條件：1.注意本身的優勢和表現；2.時時注意外界的機會和需要；3.確認自己的信念。</p> <p>(三) 建立必要的資訊系統，以為組織思考和策略行動的依據。</p> <p>(四) 非營利組織需要擬訂「基金發展策</p>

表 2-1(續)

			<p>略」，而籌款策略的目的就是要讓非營利機構可以順利地實現自己的使命。其次，理事會或董事會要將非營利組織的財務管制好，確保資源的應用與募款制度相配合。建立與大眾間的持續關懷。</p> <p>(五) 利用 SWOT 的原理進行分析，以瞭解組織內部的優點(Strength)、缺點(Weakness)，以及組織外部的機會(Opportunity)和威脅(Threat)。至於行銷，應該注重研究市場、區隔市場、鎖定你想要服務的目標市場、做好自己的市場定位，並創造出與需求相契合的服務。</p> <p>(六) 非營利組織有太多重要的公共關係，董事、員工、義工、社區民眾、捐助人士、政府機關和舊有捐助者都是擁護群，需要和他們建立雙向的好關係。非營利組織的董事會應該是管理者、贊助者和親善大使。</p>
陳金貴 2005	非營利組織與社會資本	文獻分析	非營利組織越來越重要的角色，過去關心非營利組織的發展者大都著重於非營利組織的經營管理，而忽略其對社會影響的層面，如引進社會資本觀念，可以協助研究者與觀察者以不同的角度，去深入探討非營利組織真正發生其影響力的原因。
陳定銘 2003	非營利組織行銷管理之研究	文獻分析	(一) 非營利組織所提供的服務是否能滿足顧客需求，並因應資訊科技時代，善用網路等工具，使服務能夠準確、即時的到達顧客手中，將是其行銷的重點所在。

表 2-1(續)

			<p>(二) 企業與 NPO 合作的公益行銷策略，可以創造企業與社會雙贏的局面。</p> <p>(三) 行銷的綜合性策略，包括：電子商務的應用、資訊廣告的運用、公益網站的設立、非營利組織的產業化、使用者付費、非營利組織向第三者收費等策略。</p>
吳培儷 陸宛蘋 2002	臺灣非營利部門之現況與組織運作分析	文獻分析 問卷調查	非營利組織在臺灣正逢轉型期，從單純的慈善施予演進到競爭與市場階段，組織蓬勃發展至今已必須面對自謀生路的問題，因此必須更重視自身健全的管理，加強工作人員及經理人的專業化，全力謀求本身事業的永續經營。

資料來源：研究者整理

以上的文獻中不同的研究者分別指出了非營利組織爲了實現使命達成服務願景所需要的要件，林靜宜、林筱君、蕭大正他們的研究都指出非營利組織領導者的重要性；邱顯貴則認爲資源的控管、人力成員的培養、領導的支持是非營利組織的營運核心；黃德舜則指出非營利組織是否進步的指標，是在於其財務的管理是否公開、透明化；王振軒、趙忠傑的研究則指出非營利組織資訊化的重要性；張德永則透過文獻分析後，強調了人力資源、財務、資訊、行銷的重要性；陳金貴也在文中指出了會員、志工、職工的重要；陳定銘則提到了資訊科技化和行銷的重要性；吳培儷、陸宛蘋則指出非營利組織最需要的是財務資源與人力資源。綜合以上所述，研究者將其歸納出：服務願景、幹部領導、組織行銷、人力資源的應用、財務授能、資訊科技的運用等方面，來作爲本研究中所要探討、了解「正勤愛心協會」的運作是否符合一個成功的非營利組織的面向。

第三節 分析架構建立與說明

透過上述標竿學習理論，可以知道一個組織要能有效提昇組織績效、顧客滿足、維

持競爭優勢，實踐願景以達成使命；需要透過學習以求不斷的改善，而此流程是持續循環的。透過相關文獻探討後，研究者歸納出以下幾個面向來討論「正勤愛心協會」：

一、服務願景：對於非營利組織而言，願景就宛如是「夢想」，給予組織無限的希望（林淑馨，2011：11）。願景是對未來的一個規劃，組織高層所擬定的願景必須要清晰明瞭，使組織全體成員都知道組織所要達到的理想和努力的方向，而且這個願景必須是可以實現的，不可以好高騖遠不確實際。願景擬定好後，必須將其轉化為組織的使命，也就是組織的長期目標和長期的承諾（高寶華，2008：103）。因此透過願景的規劃可以帶領組織朝向使命的完成，更可以讓領導者有管理的依據，也是組織行銷的工具。

二、幹部領導：在非營利組織中，從領導者本身對於組織興革的功能認知角度來檢討，領導功能需兼顧以下幾個特質：（一）是領導而非管理(Lead But Not Manage)，領導者應專注在部屬工作情緒的支持、適時的獎勵與回饋、協助解決問題，使工作人員以工作上的成就為傲。並能掌握各部門、各單位間的協同互依關係，指明各項工作程序與重點，且檢討、簡化工作流程。（二）以自己為革新的發動者，從自身做起，領導者須以身作則，掌握現狀；廣納意見，知道哪些是員工最需要改變的；設定目標，確立組織應改革之處並予以說明。（三）點出變革的焦點和需求，包括：面對不同結構性問題時要把握時機，因應環境變革；面臨轉型困境時，須壯士斷腕，即知即行；組織行事風格、價值信念或服務目標有所更動時，須重塑組織文化的特色。（四）不但要看結果還要重視過程，領導者不可以因經營績效的壓力，而只重視結果不重視過程，須特別注意培養部屬對組織改造的正確認識，並適時地出面澄清傳言與誤解。（五）創造變革環境，任何組織的變革都會引起成員不安全感，領導者須適時地化解障礙，從感情上給予肯定、從實益上說明互利結果，更透過討論、開放參與誘導部屬自動改革（孫本初，2005：284-285）。

三、財務授能與內控機制：財務授能有 8 個特徵（一）組織在最近 7~10 年間，收入比支出還要多，這樣才能夠繼續提供高品質的服務。（二）組織至少要擁有 90 天的營運預備金，在計息帳戶(interest-bearing account)中有充裕的預備金，可以減少高階主管的管理壓力，減少組織人員流動，提昇員工與董事會的工作士氣。（三）組織可從捐款得到至少 5%的年度營運收入，組織必須要能夠創造非營利捐款，而且要有一筆至少佔年度總收入 5%的捐款，這筆收入必須是來自於捐款活動的收益。之所以

要這樣的原因包括：創造了非營利捐款，就可以從那些會不斷捐款的人身上，吸引大筆基金；非營利組織需要不必靠遊說、懇求而來的穩定的收入，而且不要滿足於5%的捐款就停下來，因為那是最低限度；非營利的捐款能夠提供財務上的貢獻，而不是只維持目前的營運狀態。(四) 組織擁有非傳統、非政府捐助的收入來源，亦即事業收入。這樣可以減少組織對於政府的依賴，並預防社會捐贈資源減少時，組織可以自籌財源來維持服務的品質和穩定。(五) 組織廣泛地分享他的財務資訊，以及具有實際由下而上所制定的預算(bottom-up budgeting)，讓員工了解組織的財務運作狀況，而且讓員工實際參與預算的制定，因為員工（那些最接近提供服務的人）了解他們真正的需求是什麼，經費要如何使用才能得到最高效率，以及如何監控出最佳的結果。(六) 組織適當的財務槓桿。財務槓桿被定義為借貸與資產間的平衡，使許多非營利組織得以更快地實踐使命。雖然他並不適用於任何組織，而且也不適用於任何情況，不過除非組織已經有獲利，否則除了短期借貸外，永遠不要借錢。(七) 組織藉由建立與使用能迅速回應使命的預備金，直接支持使命。(八) 組織有足夠的財務彈性，以符合傳遞服務模式的改變。財務彈性意味著經由信用快速地獲得現金，或是找出更多的租賃方法，以及擁有更少的負債；或者是擁有超過 90 天的營運預備金（江明修，2004：246-288）。

四、資訊科技：資訊能力的運用，包括行銷、募款、知識管理、資訊整合與議題倡導等五大方向。分述如下，(一) 行銷：1. 網路行銷，不但快速、方便，且具「無遠弗屆」的行銷優勢。非營利組織，網路行銷較注重的是公益活動或服務的資訊，社會大眾不必再到組織或活動現場，只要透過電腦螢幕即可從事公益。2. 公益電子郵件行銷，成功的電子郵件行銷，必須知道誰是組織的目標市場(Who)，須要什麼行銷內容(What)及何時推出行銷專(When)這是電子郵件行銷的三個 W，電子郵件的行銷方式，可讓非營利組織輕鬆的從組織本身資料庫或外部寄入捐款人或服務對象的資料，來建立每一個關係單位的基本構面(Customer Profile)，並運用電子郵件模組中複雜的目標市場搜尋功能，找出廣大公益市場的差異性，再投以正確的行銷內容。(二) 募款，網路募款是利用網路之便，在相關網頁的設計上，設計不同的網頁情境，讓各類的捐款人享有更多的訊息接收面向。這樣不僅可以節省時間，更可以吸引使用網路的年輕人加入公益的行列。(三) 知識管理(Knowledge Management)組織在進行知識管理時，必須先建立一個組織的知識系統，透過這個系統，組織的知識管理活動

才可以藉由這樣一個系統化的平臺，順利的運作。而組織管理的運作，有助於組織所需的無形資源（包括工作經驗、活動資訊、專業知識），進行蒐證、歸類、儲存、擴散以及創新，再這樣一個過程中，知識的管理活動達到了幫助組織成長的功能。而形成組織知識管理系統的五項主要活動，包括知識取得、知識流通、知識創造、知識蓄積與知識擴散等。（四）議題倡導能力運用－資訊「政策網絡」的形成，強化非營利組織議題倡導功能。電子化倡導是一種低成本、高效率的溝通工具，可用來公佈和分享研究成果，提醒大眾關注和迅速回應有關組織重視且欲提醒社會公眾的「重要議題」。（五）資源整合，透過傳統的資源手冊，雖可收集相關的服務訊息，但藉助於電腦化的服務資訊管理系統，可更快速搜尋，立即更新，找出可供運用的服務資源。在現階段，社會工作人員若能善用網路，除可瀏覽已架設網站的相關公益機構，收集最新的公益資訊，亦可透過其他非營利組織的資訊中心網站，求取諮詢或實質的協助。因此若能善用網路，無形中，已掌握了較為完整的服務資源（王振軒、趙忠傑，2006：43-48）。

五、人力資源：非營利組織的經營管理在面對競爭和環境變局，人員工作的性質將更趨專業化，組織除重視使命的提昇之外，也應該重視人力資源的培育。而在非營利組織中專職人員、志工、以及董監事都是重要的人力資源。非營利組織強調的是每一個員工對自己的工作職責和範圍非常清楚，並且依據自己的專長被分派相關工作，也知道如何與人合作，建立工作團隊。非營利組織平時要懂得開發員工的潛力，培養他們獨當一面的勇氣。而決定非營利組織成敗的最終關鍵，乃在其吸引和留住人才的能力上（張德永，2005：14-15）。

六、組織的行銷：非營利組織行銷的方式非常多元，行銷的策略可以包括：（一）電子商務的應用，指的是透過電視購物與服務，或經由網際網路(internet)的電子購物與服務，透過直接與顧客接觸或設立「資訊服務專線」，提供顧客所需的服務。（二）資訊廣告的運用，非營利組織與企業合作的公益行銷（透過媒體的行銷方法），即是資訊廣告的應用，更是其提升知名度，有效落實組織使命的策略與方法。（三）公益網站的設立，非營利組織可以透過網站的設立，作為與民眾溝通的橋樑，並採用電子公佈欄和電子郵件方式，有效的將公益活動訊息轉達給民眾。網際網路可以說是非營利組織最常使用的資訊運用。（四）非營利組織的產業化，最近愈來愈多的非營利組織，開始向企業學習，以爭取額外的收入；有的則透過附屬單位的產業化以挹

注非營利組織，解決非營利組織財源困窘的狀況。(五) 使用者付費，非營利組織向受益人收取服務成本，而組織的服務所帶來的利益是否值得，由受益人自行判斷。例如：會員制的非營利組織即是一例，會員必須繳交會費，才能享受服務。(六) 非營利組織向第三者收費，向第三者，大都是對該受益團體或非營利組織的使命，有既得利益的政府機關和企業（陳定銘，2003：230）。

不論使用的是那一種行銷方法，都是一種向別人提出說明與說服的過程，也就是以不同的訴求提供不同的資訊，以表達出組織的誠意，來獲得對方的情感認同。故檢視其在組織行銷上的運作也是有必要的。

研究者將依據以上標竿學習理論，及歸納出來的服務願景、幹部領導、財務授能與內控機制、資訊科技、人力資源以及組織的行銷等 6 面向，來分析本研究個案—「正勤愛心協會」，了解其為了實踐願景是否不斷的在學習，不斷的在改善。而歸納出如下之研究架構：



圖 2-5：研究架構圖

資料來源：研究者自繪

第三章 個案介紹與研究設計

第一節 「正勤愛心協會」的介紹

壹、起源

「正勤愛心協會」的成立，主要是基於對社會回饋的心理，在 1982 年，由當時任大甲地政事務所人（二）⁵的林○○先生發起「愛心會」。當時有 15 名同事響應，每位成員都是利用勤務之餘主動發掘服務對象、調查、訪問開始幫助急難的人。後來基於社會工作是無條件的犧牲奉獻，其心宜「正」不偏，以發揮人類潛在的德性，其行宜「勤」不怠，願將熱血化爲春風，溫暖人間不幸者，乃於 1983 年將愛心會正式定名爲「正勤社」⁶，社會各界亦紛紛加入「正勤社」的行列，不過由於當時是戒嚴時期，每一個鄉鎮只能有一個社團組織，故並未立案。

1985 年適逢大甲鎮婦女會正積極推展大甲鎮愛心服務工作，爲了結合更大的力量乃合併組織正式定名爲「大甲愛心服務隊（正勤社）」。1987 年起由杜○○小姐擔任大甲愛心服務隊正勤社的隊長，她熱心參與積極奔走，不斷訓練幹部培養新秀，會務蒸蒸日上。後來在 1988 年時經由第一次會員大會決議更改名稱爲「大甲正勤愛心服務隊」⁷。

1992 年在杜○○老師的協助下，才正式在縣政府立案，由梁○○先生擔任第一任理事長，正式立案名爲「臺中縣大甲正勤愛心協會」。後來在 2004 年，由陳○○理事長在司法單位立案爲「社團法人臺中縣大甲正勤愛心協會」。第九、十屆理事長由盧○○女士擔任，因應臺中縣市合併更名爲「社團法人臺中市大甲正勤愛心協會」。目前第十一屆理事長由蔡○○女士擔任。另外該會也於 2010 年向臺中縣政府登記成立「大甲正勤愛心協會」志工隊，加入臺中縣志願服務祥和計畫，收編爲臺中縣志願服務第二區 123

⁵ 在臺灣的戒嚴時期，「人事室第二辦公室」直屬法務部調查局，簡稱做「人二」，主要是負責機關保防、安全維護、政風工作、政風法令宣導。

⁶ 其實是在 1982 年即開始幫助一位阿婆，而在 1983 年將愛心會定名爲「正勤社」。正勤社簡介（1985：2）。

⁷ 大甲正勤愛心服務隊 77 年度上半年工作報告（1988：1）。

小隊⁸。

貳、組織的結構

組織的結構是組織最重要的一部分，圖 3-1 為「正勤愛心協會」的組織結構圖⁹，該會除了有非常嚴謹的組織章程（見附錄 3）外，以會員（會員代表）大會為最高權力機構；理事會為執行機構，設有理事 15 人，並由理事就常務理事中選舉一人為理事長。理事長對內總理會務，對外代表本會，並擔任會員（會員代表）大會、理事會主席。監事會為監察機構，設有監事 5 人。

除此之外，還設有秘書長 1 人統籌協會的事務，其下設有出納兼幹事一員；設有總務 1 人綜理協會內的大小事務，其下有會計 1 人負責協會所有收入支出之管理、審核、記帳。並設有志工隊 30 人、訪視組 10 人。

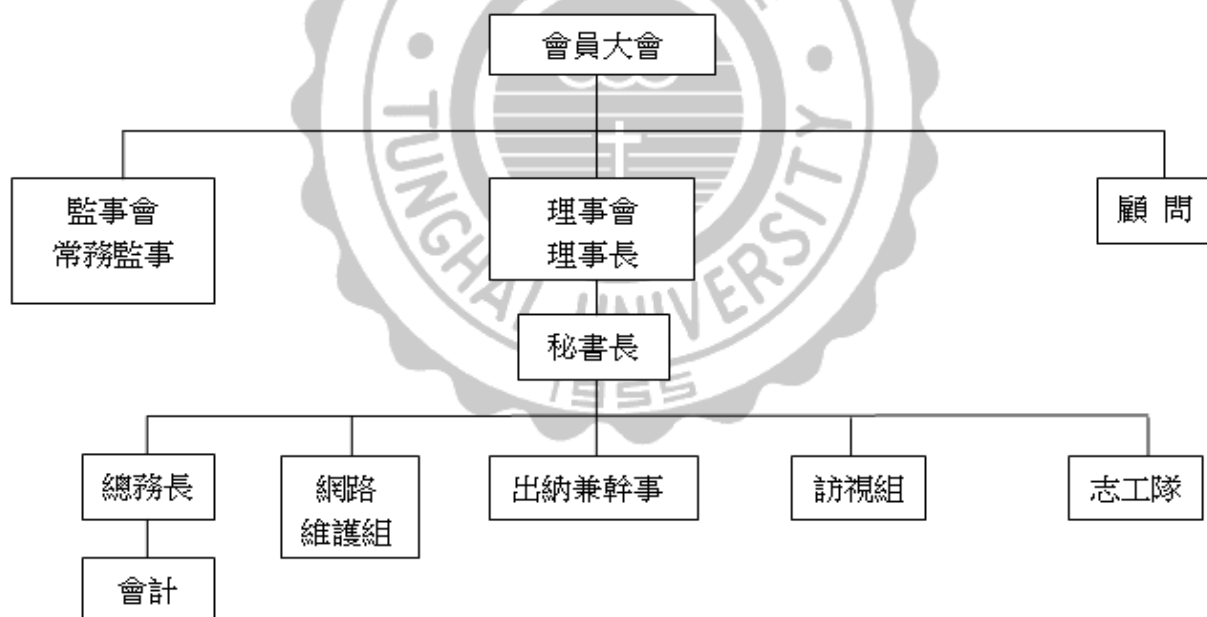


圖 3-1：「正勤愛心協會」組織架構圖

資料來源：社團法人臺中市大甲正勤愛心協會，2013。

⁸ 社團法人臺中縣大甲正勤愛心協會（2013）。協會沿革簡介，2013 年 4 月 29 日，取自：
<http://www.dgc.org.tw/main/About.aspx>。

⁹ 社團法人臺中市大甲正勤愛心協會（2013）。協會組織，2013 年 4 月 29 日，取自：
<http://www.dgc.org.tw/main/Organization.aspx>

參、服務的現況

「正勤愛心協會」，本著愛鄉愛民的精神，希望幫助在大甲、大安、外埔的民眾，其成立的宗旨有以下幾點：一、發揚人類博愛、互助精神。二、提倡社會福利，促進國家安全。三、關懷疾苦扶弱濟困。四、以愛心服務社會人群。五、增進會員互助友好關係。因著以上的宗旨，訂定其任務如下：一、籌措社會資源，推動社會福利工作。二、辦理有關社會急難救助。三、協助政府辦理社會福利服務及政令宣導。四、協助政府或社團委託辦理有關社會服務事項。五、舉辦會員聯誼及各項文康活動。六、協助其他相關社會服務之推動。以下介紹其服務現況：

- (一) 服務的區域和對象：「正勤愛心協會」的服務範圍為臺中市的大甲區、大安區、外埔區三個區域的居民為主，所以是個標準社區型的協會，由在地人服務在地人的宗旨，達到溫馨、踏實的關懷。其案源是由民意代表、鄰里長、會員、醫院社工、學校具函推薦、還有因特殊狀況達不到政府補助標準，而由市政府社會處社工，或心衛中心或其他愛心協會轉介。
- (二) 服務經費來源：「正勤愛心協會」的善款來源除了由會員每年繳交會費、樂捐、認養個案家庭和利息收入外，還有一些愛心人士不定期樂捐，以及一些企業團體公益贊助。而這些會員、愛心人士和企業團體大部分都是大甲區、大安區、外埔區三個區域善心人士，因此「正勤愛心協會」是一個標準的社區型的協會。而全部的善款所得及使用狀況，每年會公佈於會員大會，並公布在該會的網站。
- (三) 服務的內容及方式：
 1. 個案長期生活扶助：協會接獲各界轉介個案資料，先派訪視員確實訪視並經開會討論後，決定是否發放，以每月 3,000 元連續補助六個月逐月發放或提供中餐或視個案實際狀況，改以其他更恰當的方式給予補助。
 2. 清寒學生助學金補助：由慈善晚會協會會員及賓客所捐助教育基金，專款專用。每學期由大甲區、大安區、外埔區各高、中、小學學校推薦學生。
 3. 冬令救助：在每年元月（即農曆年前）辦理。救助對象是由大甲區、大安區、外埔區公所、里長推薦及本會所濟助的個案。
 4. 中元普渡物資發放：每年中元節發放，對象是協會濟助個案。
- (四) 運作方式：「正勤愛心協會」會員（會員代表）大會，分定期與臨時會議兩種，由理事長召集之。定期會議每年召開一次；臨時會議於理事會認為必要，或經會員（會員代表）五分之一以上之請求，或監事會函請召集時召開之。在會員

大會中，會由理事長提議說明本年度預定要做的工作計畫表，並審議該年度的預算表，以及當年度所要做的工作項目，例如發放救濟物資的時間、辦理愛心活動的時間，以及教育基金發放的時間等等事項，均會在會議中決議。理事會、監事會則每三個月召開一次會議；訪視會報則每個月開一次會，主要是在訪視員訪問案主後提出報告，提供最正確、最公正、最客觀的訊息給予與理監事知曉，然後透過與會的訪視員、理監事討論、判斷，並在會中決議是否給予案主救濟，及救濟時間、救濟金額。另外「正勤愛心協會」成立了志工隊，加入臺中縣志願服務祥和計畫，定期訪視關懷弱勢家庭、發放生活補助金、物資，協助辦理會員大會，參與臺中市政府及友會往來各項會議、會員參訪教養院、育幼院、自強活動、捐血活動、對弱勢婦女提供創業訓練，支援各項活動等。並鼓勵志工不定期參加各種研習活動，祈使「正勤愛心協會」會務能力更加強，能幫助更多弱勢家庭，以達到社會祥和目的。

第二節 研究設計

對於研究方法的選擇必須視研究問題需求而定，由於質性研究比較適合在微觀層面對個別事務進行細緻、動態的描述與分析，且對於特殊現象進行探討，以求發現問題或提出新的解釋問題的視角（林淑馨，2010：21）。而且質性深度訪談採用半結構式或非結構式的訪談方法，可以讓受訪者說出他們主觀感受（高淑清，2008：116）。；因此可以藉由研究者與受訪者針對同一議題所進行的深入對話，來瞭解受訪者的想法，從而蒐集第一手資料（林淑馨，2010：220）。而本研究目的在希望了解，有別於大型非營利組織運作實務的完善程度，以「社團法人臺中市大甲正勤愛心協會」為例，此類在地、小型的社區非營利組織，在標竿學習及社區型非營利組織角色、功能的檢驗下，試問研究個案為實踐組織設立使命、宗旨與服務項目過程，如何逐步建置運作制度？因此本研究採取質性研究的深度訪談來蒐集資料。以下分別針對本研究相關受訪人代表性及訪談提綱做說明：

壹、研究對象的選擇

在確定本研究要採用深度訪談的研究方法後，接著更為重要的就是要作「研究對象的選取」，由於本研究需要對「正勤愛心協會」之運作經驗要有一個深入且充分的瞭解，因此必須考慮樣本與研究問題之間的關係密切性，因此本研究採取立意抽樣(purposive sampling)的方法，選取「正勤愛心協會」的菁英作為訪談對象，以便能聚焦於研究的主題，然後從中獲取最佳的資訊。

本研究者訪問七位「正勤愛心協會」的成員，並以 A1-A7 來行編碼。所選取的受訪者分別為「正勤愛心協會」前理事長(A1)，其擔任了 5 年的秘書長，協助陳前理事長「正勤愛心協會」的會務實際運作，且又擔任了兩屆的理事長，於今年（2013 年）剛卸任，長期居於領導的位置，對於會務非常的熟悉；理事(A2)，陳先生其本身家境並不優渥，但是參加「正勤愛心協會」已有 24 年的資歷，長期擔任訪視員的工作，最接近受扶助者，能夠確實了解受扶助者的需要；理事(A3)，詹先生脊椎有傷痛無法久坐，但是仍然積極的投入訪視員的工作，愛心不落人後，實際參與家訪，能夠確實了解受扶助者的需要；總務組長(A4)總攬「正勤愛心協會」辦活動時的各項雜務，了解其活動的運作；常務監事(A5)，洪先生是常務監事，負責督導「正勤愛心協會」會務運作，且是「正勤愛心協會」網站的管理人，對於網路的行銷非常清楚；志工(A6)夫妻兩人分別前後擔任理事長，尤其是經過第二次的危機，非常了解「正勤愛心協會」力挽狂瀾的過程；出納兼幹事(A7)除了對財務狀況非常了解外，對於文書工作也非常熟稔，且積極的推動志工的相關研習。原本的訪談規劃，僅預設在組織的成員中的訪談對象，因為擔心會有一致性的看法，所以特別去挑選了捐贈者和受助者，因為他們的思考角度會和實際運作的組織成員的角度不一樣，原本希望多訪問幾個受助者，但是受助者因為自尊心的問題，僅有一位受助者同意接受電訪，因此僅訪問了一位受助者，而捐贈者則訪問了兩位，分別以 B1-B3 來編碼，所選取的受訪者分別為受扶助者(B1)，學校老師先幫其孩子提報學生獎助學金，然後「正勤愛心協會」訪視員主動家訪後，成為生活扶助者；捐贈者(B2)，原本有參加「正勤愛心協會」的運作，後來因為事業繁忙，無法兼顧退居幕後，不僅長期支助「正勤愛心協會」，更會呼朋引伴來捐贈物資、款項；捐贈者(B3)，經朋友介紹「正勤愛心協會」後，並未馬上捐款，而是了解「正勤愛心協會」的實際運作方式後，才加入會員捐贈款項。茲將 10 位受訪者的基本資料及其代表性說明分述於表 3-1、表 3-2：

表 3-1：「正勤愛心協會」組織成員受訪者編碼及代表性說明

受訪者編碼	姓氏	受訪對象 職稱	代表性說明	本職
A1	盧女士	前理事長	參加「正勤愛心協會」有 9 年，曾擔任秘書長 5 年，理事長 4 年。	代書
A2	陳先生	理事、 訪視員	參加「正勤愛心協會」有 24 年，擔任理事兼訪視員，實際參與個案訪視工作。	戶政所服務員
A3	詹先生	理事、 訪視員	參加「正勤愛心協會」有 7 年，擔任理事兼訪視員，實際參與個案訪視工作。	退休教師
A4	楊先生	訪視員、 總務組長	參加「正勤愛心協會」有 9 年，擔任總務組長兼訪視員，實際參與個案訪視工作。	商務退休
A5	洪先生	常務監事	參加「正勤愛心協會」有 8 年。擔任常務監事、訪視員、志工以及網站管理員。	退休教師
A6	陳先生	志工	參加「正勤愛心協會」有 15 年，曾擔任理事長 6 年	經商
A7	廖女士	出納兼 幹事	參加「正勤愛心協會」有 7 年，擔任出納幹事，實際參與財務管理、會內收發文，志工祥和小隊執行。有領取少許津貼，是「正勤愛心協會」唯一能算「正職」的人員。	出納幹事

資料來源：研究者整理

表 3-2：受助者、捐贈者受訪者編碼及代表性說明

受訪者編碼	姓氏	代表性說明	本職
B1	黃女士	受助戶，先生體弱多病，有 6 個小孩要扶養，最大的讀國中，最小的尚未就學，正勤先是給予獎助學金，然後經訪視後給予生活救助金。	家庭主婦
B2	李女士	捐款給「正勤愛心協會」已經有 30 年。	經商
B3	洪先生	捐款給「正勤愛心協會」大約 4 年多。	經商

資料來源：研究者整理

貳、訪談提綱內容

由於本研究以半結構式訪談方式來進行訪談，希望讓受訪者能夠自由發揮回應問題，以求深入了解「正勤愛心協會」制度的運作與服務經驗。但是未免訪問脫離主題，因此先擬好訪談提綱，以提醒研究者在進行訪問時的方向與重點，但在實際進行訪問時並非依訪談提綱的固定順序，會依訪談時的情境而調整順序，不清楚之處會再加以追問以便瞭解模糊之處和掌握訪談節奏。而由於訪談對象之不同，故分成兩份不同的訪談提綱，一份為「正勤愛心協會」組織成員之訪談提綱，另一份為受助者、捐贈者之訪談提綱，提綱內容分述如下：

一、「正勤愛心協會」組織成員之訪談提綱

- (一) 請問「正勤愛心協會」的服務願景，歷經不同的階段，是如何不斷改善而凝聚共識的？
- (二) 請您說明「正勤愛心協會」幹部間互動的實務經驗（例如：理監事的選舉、各組織間的互動）？在「幹部領導」過程曾經發生過什麼問題？如何解決？
- (三) 從財務自主的標準來看，請問「正勤愛心協會」設有哪些內控機制？主要財務來源為何？整體組織財務運作管理是否皆能符合下列「財務授能」判斷標準？
 1. 標準一：組織在最近 7~10 年間，收入比支出還要多。
 2. 標準二：組織至少要擁有 90 天的營運預備金。

3.標準三：組織可從捐款得到至少 5%的年度營運收入。

4.標準四：組織擁有非傳統、非政府捐助的收入來源，亦即事業收入。

5.標準五：組織廣泛地分享他的財務資訊，以及具有實際由下而上所制定的預算(bottom-up budgeting)。

6.標準六：組織適當的財務槓桿。借貸與資產間的平衡，使許多非營利組織得以更快地實踐使命。

7.標準七：組織藉由建立與使用能迅速回應使命的預備金，直接支持使命。

8.標準八：組織有足夠的財務彈性，以符合傳遞服務模式的改變。

(四) 請問「正勤愛心協會」是否運用資訊科技來幫助組織，進行各項的文書管理，如財務報表、行事曆、文書建檔、會議紀錄、行銷等等？

(五) 請問「正勤愛心協會」如何招募志工、訪視員，如何培訓他們？

(六) 請問「正勤愛心協會」是否有行銷組織的經驗？如果有，效果如何？未來是否考慮其他的行銷方式？

二、受助者、捐贈者之訪談提綱

(一) 請問您是如何知道「正勤愛心協會」的？您對於他們組織的行銷有何看法？

(二) 您知道他們有哪些服務嗎？

(三) 就您知道他們的財務是如何控管的嗎？如果您是捐贈者，為何您會選擇捐贈「正勤愛心協會」，而不捐贈其他單位？

(四) 就您所知他們的人員是如何訓練的？又或者您對和他們的人員接洽時，對他們有何評價？

(五) 正勤有他的專屬網頁，您是否曾經上網去瀏覽？

參、訪談時間及地點說明

一、錄音設備

在進行質的研究深度訪談時，要在訪談前就做好預備工作，以便進行有效的訪談，因此研究者除了事先準備好訪談提綱外，爲了不造成訪談資料的疏漏，會事先準備好錄音設備，而且在訪談進行前，會先徵求受訪者的同意，再進行錄音。以方便研究者事後

整理、分析資料時，能夠反覆地聆聽。

二、訪談時間和地點

本研究總計邀請十位受訪者，包括「正勤愛心協會」的前理事長、兩位理事、總務組長、志工、常務監事、出納兼幹事，共七位「正勤愛心協會」組織成員，另外一位受助者、兩位捐贈者。詳細的訪談時間如表 3-3、3-4：

表 3-3：「正勤愛心協會」組織成員訪談時間表

受訪者編碼	受訪者	訪談日期	訪談時間	訪談地點
A1	盧女士	2013 年 4 月 27 日	20：00-21：00	「正勤愛心協會」聯絡處
A2	陳先生	2013 年 5 月 4 日	14：00-15：00	陳先生住宅
A3	詹先生	2013 年 5 月 6 日	19：00-20：00	「正勤愛心協會」聯絡處
A4	楊先生	2013 年 5 月 6 日	20：00-21：00	「正勤愛心協會」聯絡處
A5	洪先生	2013 年 5 月 9 日	19：00-20：00	「正勤愛心協會」聯絡處
A6	陳先生	2013 年 5 月 9 日	20：00-21：00	「正勤愛心協會」聯絡處
A7	廖女士	2013 年 5 月 4 日	14：00-15：30	研究者服務學校一甲教室

資料來源：研究者整理

表 3-4：受助、捐贈受訪者訪談時間表

受訪者編碼	受訪者	訪談日期	訪談時間	訪談地點
B1	黃女士	2013 年 5 月 6 日	20：00-21：00	電訪
B2	李女士	2013 年 5 月 16 日	16：00-16：30	李女士經商辦公處
B3	洪先生	2013 年 5 月 16 日	17：00-17：30	洪先生經商店面

資料來源：研究者整理

肆、研究的信度與效度

質性研究的結果其信度、效度與客觀性，常常受到量化研究者的質疑，那麼質性研

究到底要如何才能確保研究品質呢？Lincoln & Guba 提出可信性(trustworthiness)的四個標準來取代量化研究中的信度及效度。包括用可信賴性(credibility)來代表內在效度、用可轉換性(transferability)來取代外在效度、用可靠性(dependability)來代表研究的內在信度，並用可確認性來取代客觀性（高淑清，2008：70）。本研究依據此一標準，作為本研究信效度的判斷。分述如下：

一、可信賴性

在質性研究中，研究者本身就是研究工具，研究者曾於東海大學公共事務碩士在職專班，修習質性研究的相關專業課程，熟知半結構深度訪談應有的專業知能與藝術；且在進行訪談前，多次參與本研究個案的訪視會報，與受訪者建立良好關係，使受訪者能暢所欲言，因此可增加本研究的可信賴性。

二、可轉換性

所謂的轉換性是指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效的做轉換成文字敘述，並加以進行深厚描述（高淑清，2008：73）。而這些資料必須具有普及化的特性，且能將研究結果應用於研究情境之外，用以了解具有相同經驗者的感受。在本研究中以「正勤愛心協會」為研究個案，在原始資料所描述的情感與經驗，研究者謹慎的將資料的脈絡、意圖、意義與行動轉換成文字資料。以供其他研究者做類似的研究參考，因此本研究仍具有可轉換性。

三、可靠性

可靠性指的是資料的穩定性、一致性和可預測的程度，因此如何取得可靠的資料，是研究過程中運用資料收集策略的重點，研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性。本研究在研究的過程中，研究者除了詳述每一個研究步驟和細節，個案的完整背景外，並在資料分析中輔以訪談紀錄的重要字句以求可靠性。

四、可確認性

可確認性是指研究的中立性、客觀性。研究者在本研究過程中參考了許多相關文獻，增加自己對研究的了解，更隨時檢證、核對所收集的資料，而且對於訪談內容也反覆地

加以確認，不加入自己的看法和意見，以維持其正確性和客觀性。





第四章 深度訪談分析

爲了回答研究目的和問題，研究過程依據第三章第二節的研究設計訪談了十位受訪者，並將訪談內容作一個整理，以尋求作爲相關資料佐證之論述。因此必須將訪談資料謄寫成逐字稿，並依據逐字稿之文本資料進行內容分析。

而研究者在進行資料分析之前，先將訪談資料逐字稿予以編碼，本研究訪談十位「正勤社」利害關係人，由於受訪者包括協會理監事、受助者及捐助者，因此受訪題目略有不同，故將訪談提綱區分爲二，內含公用題目及專用題目，前述訪談逐字稿請詳見附錄 1、附錄 2。就訪談資料引述之編碼原則而言，詳見表 4-1 所述範例。

表 4-1：訪談資料引述之編碼原則範例

引述文本	後來組織越來越大，才開始思考未來的路怎麼走：如何透過規劃、流程的建立、事務的規則化讓會務能夠順利進行。這當中我們也參訪了許多慈善團體、愛心機構，參考別人的作法，然後透過理監事開會決議，才制訂服務願景和使命（附錄 1-A1-1-2）。
編碼說明	對照「附錄 1-A1-1-2」的編碼，其意義依序是「附錄 1」表示該段文本來自附錄 2；「A1」代表受訪者編碼；「1」代表引述內容係針對第 1 道提問的回答；「2」代表引述文字出現在受訪者回答第 1 道提問的第 2 段逐字稿。

資料來源：研究者整理

於下依序訪談提綱架構，分從「服務願景與幹部領導、資訊科技、財務授能與內控機制、人力資源與組織行銷」等標竿學習的重要構面，分析受訪者的意見，以進一步探討「正勤愛心協會」的運作經驗與標竿學習理論定義的相近程度。

第一節 服務願景與幹部領導

一個非營利組織的服務宗旨、使命願景，是否夠明確且確實可行，往往會影響其組

織的運作方向；而在實際運作時，領導者的態度與方法，及其領導風格，如能讓組織成員清清楚楚地了解到未來發展的方向，則有助於組織成員配合參與，並實現服務願景，因此服務願景和幹部領導兩者之間的關係有如「魚幫水，水幫魚」一般。

而「正勤愛心協會」能夠從一個僅有十幾個成員的小小「正勤社」，到目前將近有400多個會員的「社團法人臺中市大甲「正勤愛心協會」，爲了實踐願景，其服務宗旨的設立及其幹部領導的風格，到底是如何持續的學習，並不斷的改善？是否符合了標竿學習的流程步驟？研究者就本研究的訪談結果，分述如下：

壹、服務願景的建立

一個非營利組織，有其存在的重要目的，這一個目的也就是其使命、願景；而這個使命或願景，要能夠讓社會大眾認同，才能吸引更多的人加入，而且要明確可行，才能指引組織的運作方向。讓領導有依據，讓組織成員能夠凝聚向心力，這樣才有助於非營利組織順利的運作，進而實踐其服務願景。而「正勤愛心協會」爲了能夠擬定一個完善的服務願景與使命，讓領導者有一個領導、管理的依據，更讓組織全體成員知道，組織所要達到的理想和努力的方向。是經過了一番的努力與學習，才建立了屬於自己組織的服務宗旨與推動使命的目標。

一、感受自己的不足

古德云「勿以善小而不爲，勿以惡小而爲之」，是勸人好事要從小事做起，積小成大，也可成大事；壞事也要從小事開始防範，否則積少成多，也會壞大事。如果每個人都能從小善做起，小善積多了就能成爲有利於天下的大善。「正勤愛心協會」的前身「正勤社」，就是一個由小善做起的小團體，當時民眾服務站的員工，發現有一個阿婆貧困潦倒，沒人照顧很可憐；大家在閒聊中，覺得自己應該可以做些什麼事，因此就集結了地政事務所和民眾服務站的幾個員工，一人捐出一點點錢，來幫助那個阿婆。僅是因爲自己的一份慈悲心、惻隱之心，盡自己的一點點心力，對一個可憐的阿婆伸出援手如此而已，並沒有其他的想法。

……剛開始是因為有一個住在民眾服務站附近的阿婆很可憐，所

以地政事務所和民眾服務站的員工大約是 13 個人，就一起集資救助那個阿婆。所以我就加入救助的行列（附錄 2-B2-1-1）。

由於當時並非有很遠大的理想，宏大的願景，僅是由於在領頭羊林先生的號召之下¹⁰，大家有志一同的，盡自己一點棉薄之力一起來救助人。所以剛開始時，並非有組織的成立，更沒有所謂的使命、願景。因此「正勤愛心協會」剛開始時，並沒有一個運作的模式或規範，只要是看到需要救助的人就給予救助，並沒有很嚴謹的訪查或是服務，僅是憑藉著一份想幫助人的善心去做事。後來因為口耳相傳所以參加的人變多了，因此才成立了「正勤社」。

由林○○先生發起，和地政事務所的幾個同事，每個人樂捐一點點自己的薪水幫助困苦的人，所以沒有組織，也沒有所謂的使命或願景之類的規劃。（附錄 1-A1-1-1）。

本來只是為了那個阿婆嗎！然後他們的人越來越多了，就成立「正勤社」，開始擴大救濟的人和範圍（附錄 2-B2-2-1）。

「正勤愛心協會」並非在一開始就設立了服務宗旨，其服務宗旨的設立經歷過了兩次的改革。第一次是組織開始有了一點點規模後，在 1985 年時，因為組織由「正勤社」變革成「大甲愛心服務隊（正勤社）」，才開始思考組織應該如何的運作？會務應該如何進行？發現組織沒有一個目標來指引組織的運作方向和方式，因此開始思考應該要有設立一個服務方向和目標，才有了設立組織章程的想法，進而確立服務的宗旨。

大家只是存著一份善心，對於有急難狀況的人發放金額給予補助，並沒有所謂的服務宗旨，也沒有訪視個案的行動、居家服務都沒有。純粹是著重在救助而已，後來在 1985 年正式定名為「大甲愛心服務隊（正勤社）」時，才開始制定服務宗旨。（附錄 1-A2-1-1）。

¹⁰ 領頭羊在此比喻為領導者，群羊會充滿信任的、心甘情願的跟在領頭羊之後向前走。而領頭羊發揮牠的領導作用主要是靠道德、信任和聲望。

後來非營利組織陸續的增加，組織跟組織之間的互動變多了，大家會互相交流、觀摩，彼此累積經驗逐步改進；再加上社會的變遷，經濟的不景氣，個案的數量增加了，個案家庭的狀況也多元化了；而組織擴大了，會員人數增加了，爲了擴展會務，因此在1992年正式在縣政府立案，名爲「臺中縣大甲正勤愛心協會」，因此依人團法之規定，第二次作組織的變革，因此重新思考組織的運作方向，並建立一個比較周全的組織章程和服務的宗旨，確立以後要推動的任務之實施方向。

因為過去「正勤社」並沒有向縣政府、政府機構來登記，正式成爲合法的社團，到了梁○○董事長，就是我們第一屆理事長，他那個時候，才正式把這個單位向臺中縣政府申請成立一個合法的，由縣政府認可的社會福利機構，因此我們那時候就應該要有宗旨、要有服務的目的，我們才把他發展成服務這三鄉鎮，有了合法的社團就要有組織、有一個運作、有一個財務的規劃，然後我們就是這樣一屆一屆的慢慢的這樣子傳承下來（附錄 1-A6-1-3）。

二、學習過程和改善

萬事起頭難，服務的願景想要無中生有，是一種很困難的挑戰，在這兩次的改革中，「正勤愛心協會」除了參訪其他的非營利組織，觀摩他們的優點外，還舉辦了相關的研習。「正勤愛心協會」改革的學習過程中，在「大甲愛心服務隊（正勤社）」時期，所組成的學習團隊是由隊長帶領其他幹部們所組成的；而「臺中縣大甲正勤愛心協會」時期，則因爲理監事們實際參與會務的運作，因此便由理監事們組成學習團隊。不過「正勤愛心協會」當時的學習對象並不是僅選擇單一的標竿對象，而是選擇多個其他類似的相關團體來進行觀摩，不僅去觀摩他們運作方式，並且互相切磋工作技巧，吸收專業知能。

後來組織越來越大，才開始思考未來的路怎麼走：如何透過規劃、流程的建立、事務的規則化讓會務能夠順利進行。這當中我們也參訪了許多慈善團體、愛心機構，參考別人的作法，然後透過理監事開會決議，才制訂服務願景和使命（附錄 1-A1-1-2）。

「正勤愛心協會」除了觀摩其他的慈善團體外，更在每一次的工作研討會中，邀請臺中縣政府社會科的相關人員蒞臨指導，針對慈善團體如何吸收會員、宣傳、甄選志願服務人員、研習訓練、服務轉介、急難救助的個案處理方式作一系列的講演，做為「正勤愛心協會」未來發展的指針參考方向¹¹。

經過幾次的觀摩的資料蒐集和相關業務講演後，所有的理監事們（幹部們）就積極的來進行組織的變革，他們經過一連串的开會、討論，以及審慎的評估，做出決議建立服務的宗旨，讓組織有一個依據的方向。第一次的改革，服務願景是以「發揚愛心、溫暖社會、盡己所能，協助服務急難需要幫助的人」為宗旨。第二次的修訂確立了目前的服務願景，是以「發揚人類博愛、互助精神；提倡社會福利，促進國家安全；關懷疾苦扶弱濟困；以愛心服務社會人群；增進會員互助友好關係。」為服務宗旨，做為組織會務運作的方針。

這些願景是歷經多年的運作下，慢慢累積經驗，然後理監事們也有去參觀別的愛心團體，再透過理監事討論而形成的。其實「正勤愛心協會」最主要的就是希望做到引出社會善的正面循環，今天個案有困難，接受「正勤愛心協會」的幫助。他日你有能力的時候，願意伸出雙手「拉拔」需要幫助的人。這樣我們的社會才會越來越和諧（附錄 1-A3-1-1）

不管服務宗旨如何修改，「正勤愛心協會」從以前到現在，「善」的理念都沒變，都是以「愛」作為出發點。希望自己付出一些時間、一點金錢去幫助、關懷那些弱勢的人，讓他們知道社會還是有溫暖的，還是有人關心他的，讓他們有勇氣在困境中站起來，不至於放棄自我。更希望拋磚引玉，讓更多有能力的人來幫助那些需要幫助的人；更希望那些受助的人，將來有餘力時，也能夠回饋社會。達到一個善的循環與善的傳承，讓我們的社會越來越和諧，越來越美好。

貳、幹部領導的風格

¹¹ 大甲愛心服務隊正勤社 1987 年年度工作報告，2-3。

「正勤愛心協會」之所以能夠經營了 31 年還屹立不搖，捐款源源不絕，經費越來越充裕，除了跟「正勤愛心協會」的組織健全，章程規定詳細，選舉理監事的過程合於規定外，實在跟其領導者及實際工作的幹部們無私奉獻的態度有關。

理監事的選舉，依協會章程而運作，各組織間的互動由秘書長總其成，有較重大的活動時，則召開理監事開會決定。所以一切都依規定來做（附錄 1-A5-5-1）。

一、理事長的產生和組織氣氛

非營利組織中的理事長，代表會員大會，帶領組織成員進行會務的推動，因此理事長的良莠與否，對於組織的影響很大。「正勤愛心協會」在現任理事長即將卸任之前，他們會預先尋覓適合的人選，提供給理監事們參考、討論，然後再透過正式的會議作最後的決議。很難能可貴的是，「正勤愛心協會」的組織成員中雖然有不同的政黨，不一樣的宗教信仰，卻能夠彼此互相尊重，在互信互助的情形下分工合作，從來不影響會務的運作。

我們的組織章程有很明確的規定理事就是十五人，監事是五人，由會員（會員代表）大會選舉之，所以基本上沒什麼問題。另外我們主要就是理事長在領導我們，而理事長要卸任之前，也會觀察誰比較適合接任下一任的理事長，提出供大家參考。而且我們不會有任何的政治色彩、宗教色彩（附錄 1-A7-2--1）。

綜觀「正勤愛心協會」歷任的領導者，從正勤社時期的林先生，是「人二」的主任；「大甲愛心服務隊（正勤社）」的隊長杜小姐是民眾服務站職員；1992 年正式立案為「臺中縣大甲正勤社愛心協會」之後，歷任的理事長，不是董事長，就是校長，或是舞蹈老師，不然就是有參加獅子會的經驗的人。這些人都是社會上的菁英，有著豐富的社會經驗，以及人脈關係，他們有足夠的領導經驗，他們運用自己專長，善用自己的人脈，因此在領導「正勤愛心協會」的運作上，真的是非常的駕輕就熟。也因此在他們的領導下，組織業務蒸蒸日上。

由於實際參與運作的組織成員們，有很多大甲調解委員會的委員，退休主任或老師，或是公務員。他們每一個人都是抱持著無私的精神，並沒有人存著想要藉「正勤愛心協會」來獲得任何不當利益的想法，每個人都是出錢又出力，付出自己的時間，奉獻自己的心力，只為了做好服務社會的工作。尤其是由於大家有著助人的共同理念，因此「正勤愛心協會」的組織裡大家都能夠互相尊重，有事大家一起來，缺錢大家一起捐，雖然有分各個不同的單位，然而各組之間都能夠互相支援，互相幫忙，凝聚著有如大家庭般的情感。因此領導者不太需要花太多的心力在部屬的身上，就能很清楚的掌握各個單位。

……我們會裡有很多都是調解委員會的啦、教育人員、老師啦、地政啦、代書啦！還有各個社團的成員啦，比如說王○○校長、王○○校長，他們就會介紹很多的老師啊！王○○、陳○○他們是社團的，社團的這些幹部、志工就也會進來了（附錄 1-A3-5-1）。

在我們的組織裡，並沒有誰上誰下的關係，有的是互重互諒的體貼，在組織內雖然有單位的不同，但是大家都是平行並重的，各組之間並無大小之分，是互相支持互相支援的。我們的會員雖然不多，大約都僅有 400 多人，但是大家因為一份互助互愛的精神，凝聚成猶如大家庭般的情誼，每次辦活動時，有錢的出錢有力的出力，特別是在募款不足的時候，會員都會自掏腰包補齊差額。而且大家都是無給職的，都是存著一份奉獻的心來做事，期盼讓有需要幫助的人得到最好的資助。所以根本不會有什麼衝突（附錄 1-A1-2-1）。

更難得的是就連捐款給「正勤愛心協會」的民意代表，也從來不會因此要求「正勤愛心協會」幫他廣為宣傳。而捐款給「正勤愛心協會」的廠商、企業界，也從來沒有要求「正勤愛心協會」要買他們的產品。因此「正勤愛心協會」在組織的運作上，不受任何人的牽制，因此從來也沒發生過任何的糾紛，或是難以解決的問題。

我們沒有利益的牽扯所以不會有爭執，重點在這裡啦！一些協會

裡面假設牽涉到錢，有人不清楚把錢放到口袋裡，沒有做好就會出現利益的私心出來，就是說可能想從這裡面得到一些利處，那就會有爭執。比如說我今天來這裡不只是想做訪視員，還想做生意來推銷我的東西、我要做生意，那就問題出來了，但是我們目前沒有啦！都是奉獻而已，想趁機會要來做生意的沒有，包括企業界捐錢給我們，也從來沒有人會跟我們講說要去買他們的東西，真的沒有（附錄 1-A5-5-3）。

二、危機中領導組織變革

「正勤愛心協會」成立了 31 年之久，然而其運作並非一直是一帆風順的，「正勤愛心協會」曾經遭遇了兩次的危機，然而卻又都是絕處逢生，將危機化作好時機。透過優秀的領導者改變了運作的方向，讓「正勤愛心協會」不僅沒有因為困境而無法運作，反而是讓會務蒸蒸日上，在善款不斷湧進的情況下，幫助了更多的需要幫助人。

「正勤愛心協會」第一次發生危機是在剛成立不久，1986 年那一年，由於幹部培育不易因此缺乏幹部，以及捐款的人不多，造成經費的短缺，產生了營運的困難。幸好在隔年，當時擔任「大甲愛心服務隊（正勤社）」隊長的杜小姐，熱心參與積極奔走，爲了要訓練幹部積極培育新秀，因此招募隊員組成學習團隊，然後邀請政府相關業務的承辦人員，來指導學習團隊非營利組織的經營與管理的相關策略，並積極調整組織的運作方式，才讓「大甲愛心服務隊（正勤社）」起死回生。

杜小姐不僅無私的奉獻，更成功的扮演了「火車頭」的角色，從自身做起，廣納意見進行改革，由自己做爲革新的發動者，能夠重視組織成員的成長，而且懂得善用、結合政府的資源來培育人才，重塑組織文化。因此不僅將「正勤愛心協會」從困境中解脫，更爲「正勤愛心協會」奠定了相當穩固的基礎。

1986 年那一年曾面臨工作幹部缺乏及經費短缺的困境，1987 年 8 月重新調整工作內容，藉以幫助更多不幸的人，也讓本社茁壯。當時爲了健全服務組織，有舉行研討會，請社會科的股長來指導，指導我們如何吸收會員、宣傳、甄選志願服務人員、研習訓練、服務轉介等作一系列講演。藉此作為我們未來發展的指針（附錄 1-A2-1-2）。

而「正勤愛心協會」的第二次危機，發生在已向縣政府申請立案為「臺中縣大甲正勤愛心協會」之後，當時「正勤愛心協會」之所以發生危機，並非是領導者的失能，而是因為領導者的病逝，不過「正勤愛心協會」能夠適時的推舉，具有「桃李滿天下」的王校長做為理事長，繼續領導大家，王校長也能夠發揮他的「治校」長處，並運用人脈將組織擴大；並且知人善用、內舉不避親的引進了具有經營舞蹈社團經驗的王老師，和有參與獅子會經驗的陳先生夫妻倆。

其實我們在陳○○當理事長的時候，整個組織差一點散掉，因為陳○○是在任內過世，整個組織的運作幾乎是停擺啦！後來是在王○○時代透過他的人脈關係，會員才又逐漸增加，然後在王○○、陳○○的時代才又開始整頓起來，那時候就比較活躍（附錄 1-A4-1-1）。

之前曾經差一點散掉，是因為他的組織沒有做好，後來是王○○校長就找○○國中一些資深的老師當小組長，由這些組長負責去找小組的成員，所以○○國中有很多都是以前的基本會員，這樣運作下來，人數就增加了，那因為這些都是他的學生，王校長的學生很多啦，在運作上就開始進入一個比較有組織的模式（附錄 1-A5-6-2）。

而他們夫妻兩人一前一後的接任了理事長的職位，由於王老師本身經營舞蹈教室及舞蹈社團，陳先生則經營商務，且實際參加過獅子會的會務運作，因此兩個人運用了自己經營社團與經商的技巧，在經費有限的狀況下，排除萬難，屏除雜音，積極地推展會務，辦理活動，將「正勤愛心協會」的知名度打開來。因此在王先生、王老師及其丈夫陳先生的努力之下，會員人數節節高升，捐款也不斷湧進。因此再一次成功的力挽狂瀾，將「正勤愛心協會」在搖搖欲墜的局面下，挽救起來並締造了佳績。

像我們一開始，在我太太接任理事長的時候，我們那時候定期存款才五十萬，活期就有四十幾萬，加起來才九十幾萬而已。事實上那五十萬定存，我們也不敢去動他，因為那是創會理事長個人捐的五十萬，等於是放在那邊生利息。我們都沒有動用它，但是我們很認真的在做，我們辦活動是需要經費的，去幫助需要幫助的人也需要動用到經費，可是我們從我太

太那時候就一直辦活動。雖然外界有人就批評說你們這樣子辦那麼多愛心活動，把錢花光了怎麼辦？當然會有些人持反對的意見，或懷疑的態度來看我們。好像我們都不懂得愛惜一切，把這些錢花掉了以後怎麼辦？可是我跟我太太是認為說，一個慈善團體你越不動，人家就越不知道有你這個慈善團體；人家要捐款的話，人家也會覺得你這個慈善團體都沒有在做事情；大家對你沒有信心，他們寧可把錢捐到別的地方，也不捐給我們這個小團體。因為他們以為我們都沒有在做事情，所以我們那時候就想說，沒問題就做，做了再說（附錄 1-A6-2-4）！

三、未來要走的路

「正勤愛心協會」目前的服務，包括慰問貧苦老人、貧困戶、訪視受助戶、發放救濟品、辦理愛心及捐血活動急難救助、長期接濟、頒贈獎學金、補助註冊費等等，尤其是對受助戶的關懷不遺餘力，不僅長期支助他們，逢年過節時也會適時的獻出愛心關懷他們。

……他們不只提供獎助學金給我小孩，還來我家裡訪視，你看像我先生身體不好，我又因為小孩子小，沒辦法出去工作，他們就也補助我們生活救助金，幫我們度過難關。冬令救濟的時候也送來很多東西，像米啊、油啊！像現在母親節快到了，他們就送了一個蛋糕來給我們，我們全家都很開心，也很感恩（附錄 2-B1-2-1）。

由於「正勤愛心協會」幫助的都是大甲、大安、外埔三個區的人，因此讓這三個區的居民都很認同他們，不僅受助戶感到很窩心、很溫暖。連捐贈者都對他們讚譽有加，平常捐贈金錢，冬令救濟時，還會呼朋引伴地，幫「正勤愛心協會」募集物資。

只要是冬令救濟，我在邀約朋友捐款的時候都很快。我覺得我大甲人真的很有愛心，電話一打錢就進來了，而且他們救助的人都是在我們這

四鄉鎮—大甲啦、外埔、大安、日南¹²。我從開始參加一直到現在大約有30年了，從來沒斷過，剛剛出去的那位太太也是會員，他也是參加很久了，其實就我認識的人，只要參加了都會一直持續，所以大家很贊同「正勤愛心協會」啦（附錄 2-B2-2-3）！

「正勤愛心協會」歷經兩次了危機，雖然都能化險為夷，在風雨飄搖再次站起來，然而這也讓這些領導幹部開始思考未來要如何能夠持續走下去，如果都是等大家退休後再來做，或是都是社會上的菁英來做，這樣不但容易青黃不接造成斷層，更無法真正做到善的循環、善的傳承，因此「正勤愛心協會」除了繼續運用教育基金專款專用，頒發獎助學金給國小、國中、高中的學子外，也開始研擬計畫，希望未來能夠幫助社區內的學子，補助他從高中到大學的學費，讓他們安心就學，栽培他們也能成為「正勤愛心協會」的一份子，將來也能夠回饋社區，為社區盡一分自己的力量。

因此我們有在討論、規劃要培育青年，因為總不能只有我們這些老的在做，這樣以後會有斷層，就不能永續經營了。我們計畫補助社區內的弱勢學生從高中、大學一路栽培他們，讓他們也成為我們的一份子，為社區培育更多有愛心的青年，以後能來當我們的志工回饋社會（附錄 1-A1-1-4）。

雖然目前這個計畫，尚未實施，然而已經有受助戶的女兒長大，而且懂得感恩，主動參與，協助發放會員大會通知函，並在冬令救濟時來當義工幫忙發放物品。因此「正勤愛心協會」所播種出去的善的種子，已經開始在發芽茁壯了。

在我們的想法，我們是播種愛的種子，在這個小孩的身上，我們當然不期望，他現在給我們回報，或是將來給我們回報。但是我們幫助他，希望是這個小孩子將來他有能力，當然他不一定要有很大的成就，他只要有能力就可以去幫助別人；這就是我們播種愛的種子的理念（附錄 1-A6-6-3）。

¹² 其實是大甲、大安、外埔三鄉鎮，日南里是屬於大甲鎮的一個里，目前三鄉鎮已升格為三個區。

參、小結

一個組織之所以實施標竿學習，主要是希望透過向他人學習，然後能改善自己的組織，達成顧客的滿意，並實現利害關係人的期待。而一個卓越的非營利組織，需要有一個明確的，而且能實現的使命和願景，而規劃這個使命和願景，需要有一個優秀的領導者，來帶領大家、引導大家。

透過願景的規畫可以帶領組織朝向使命的完成，更可以讓領導者有管理的依據，也是組織行銷的工具。「正勤愛心協會」走過 31 個年頭，服務的願景從無到有，再從簡單到更完備。「正勤愛心協會」的改革是從了解自己組織本身的不足後，才決定要向其他相類似的非營利組織（競爭標竿）及政府相關機關（功能標竿）進行學習服務的方針；然後由幹部們（理監事們）組成學習的團隊，對多個競爭標竿進行觀摩、蒐集資料訊息，且同時進行功能標竿的講習活動，然後採取自身組織的改善行動。他們爲了追求組織願景的完善，透過標竿學習，進行持續的學習，不斷的尋求改善，才擬定清晰明瞭且可供實現的服務願景。

在標竿學習的幹部領導中，優秀的領導者，要能創建願景，才能引導組織成員一起來參與、策畫組織活動；他必須是一個協調者、整合者隨時掌握部屬的情緒及工作內容；還要是能夠成爲一個革新者，面對危機時必須壯士斷腕，帶領員工積極的求改革；更要是專業的角色，培養部屬對組織改造的正確性。而「正勤愛心協會」在他們遭遇兩次的危機時，都是領導者臨危不亂，調整運作方式，才讓「正勤愛心協會」得以延續下來。

不過「正勤愛心協會」有關幹部領導的標竿學習，僅在第一次發生危機時，領導者杜小姐，積極招募隊員組成學習團隊，然後邀請政府相關業務的承辦人員，來指導這些學習成員有關非營利組織經營和管理的策略，並積極調整組織的運作方式。杜小姐的做法符合了功能標竿學習原則，因爲承辦人員他對非營利組織的相關業務，有一定的認識和了解，因此可以從他身上學到最佳作業典範。

而第二次的發生危機，雖然透過優秀的領導者，引進了各個不同層面的會員，善用內部會議的時間，互相討論、互相學習，也讓組織不斷的改善，然後更茁壯更成長。不過其過程並不是進行了標竿學習的方式。

第二節 財務授能與內控機制、資訊科技

非營利組織雖然不像營利事業一樣，以獲得利益為重點，然而為了要提供服務，組織的營運基金仍然需要成長，因此還是要有金錢的來源，才能運用這些錢作為服務的籌碼。因此財務能夠獨立與自主--亦即財務授能的概念，對非營利組織是非常重要的原因。不過要能夠獲得社會大眾的肯定與認同，進而得到他們的資源或捐款，就要看非營利組織的財務內控機制是否做得夠嚴謹，夠讓人信任。

而資訊科技的日新月異，近幾年來網際網路的盛行，加速了資訊社會的來臨，而處理資訊科技的主要工具是電腦，因此將電腦定位為資訊科技的主要媒體也不為過。運用電腦來進行行銷、募款、知識管理、資訊整合與議題倡導等，不僅可以減少時間的付出，更可以降低成本支出，因此非營利組織如果能夠善用資訊科技，不僅可以提高效率和減少支出，更可以透過網路增加自己的知名度。

「正勤愛心協會」為了實踐願景，其財務授能與內控機制是怎樣的呢？在資訊科技方面的運用有是如何？分述如下。

壹、財務授能與內控機制

一、財務授能的標準特徵

要了解「正勤愛心協會」的財務授能，必須先分析其是否符合了財務授能的 8 個特徵，研究者從表 4-2 中¹³和訪談的內容，來分析其各項的標準是否符合：

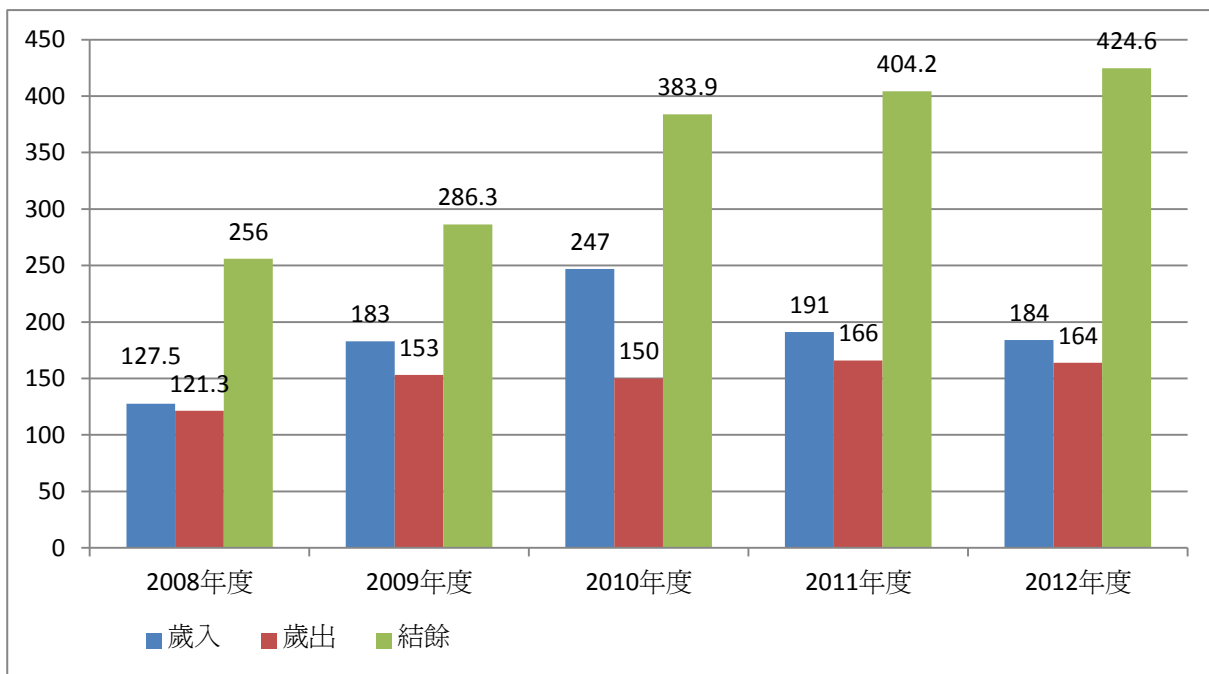
- (一) 標準一：組織在最近 7~10 年間，收入比支出還要多。雖然表 4-1 僅呈現 5 年內的資料，但是由其結餘中，仍然看得出其在 2008 年前的收支中是有結餘的，因此其收入是比支出還要多的。
- (二) 標準二：組織至少要擁有 90 天的營運預備金。在表 4-1 中可以發現「正勤愛心協會」這五年來的平均支出大約 150 萬元，這樣算來一個月大約需要 12.5 萬元的支出，若以 90 天的營運預備金來算，「正勤愛心協會」需要準備三個月

¹³資料來源是由「正勤愛心協會」的總務組長楊清池先生，依據其會員大會手冊所編製的，由於會址變遷的緣故，2007 年以前的資料有一些缺漏無法連貫，因此僅編制 2008 年至 2012 年的資料。而所採取的金額以萬元計算，萬元以下的金額未列入。

37.5 萬的預備金。而「正勤愛心協會」有一筆 50 萬元的定存，就是拿來當作預備金的，因此其擁有足夠的營運預備金。

像我們一開始，在我太太接任理事長的時候，我們那時候定期存款才 50 萬，活期就有 40 幾萬，加起來才 90 幾萬而已。事實上那 50 萬定存，我們也不敢去動他，因為那是創會理事長個人捐的五十萬，等於是放在那邊生利息。我們都沒有動用它（附錄 1-A6-2-4）。

表 4-2：正勤愛心協會 2008~2012 年度(歲入、歲出、結餘)統計對照表



資料來源：楊清池，2013。

(單位：萬元)

(三) 標準三：組織可從捐款得到至少 5% 的年度營運收入。我國非營利組織主要的經費來源，有政府的補助、社會的捐款、或自行提供服務所獲取的收入及基金的孳息等¹⁴，在色拉蒙(L. M. Salamon)對二十二國的調查中，發現非營利部門的收入很少來自私人的慈善捐款（11%），最主要的經費來自代辦費和其他商業性收入（49%）以及政府支援（40%）（Salamon & Others, 1999: 24，轉引自陳金

¹⁴蔡生當，非營利組織。2013 年 7 月 7 日取自 www.ea.sinica.edu.tw/intro/tpeng/NPO.doc

貴，2002：1)。因此，非營利組織運作上所需經費、人事安排、實體設備等資源對政府有相當高程度的依賴性¹⁵。然而「正勤愛心協會」對於政府的依賴卻幾近於零，因為「正勤愛心協會」並不向政府申請各項的企劃案補助；而由於其是社團法人的身分，因此除了有少數的利息收入和其他收入外，還有會員會費的收入及會員捐款。其餘的經費來源大部分是來自社會大眾和企業界的捐款。

像早期我們還偶而會向政府申請補助，現在根本不需要，因為捐贈人對我們的肯定、信任，常常只要一通電話，錢就進來了，我們根本不需要為錢煩惱（附錄 1-A1-3-4）。

我們財務來源很多啦，比如會員的會費、個人捐贈、企業捐贈等等都有。我們會在每一次的會員大會做財務報告，擬定年度工作計劃、報告及預算、決算。監事也會審核年度預算。另外也會上網公告捐款名單和個案補助明細，收支情形也均有上網公告（附錄 1-A7-3-1）。

（四）標準四：組織擁有非傳統、非政府捐助的收入來源，亦即事業收入。非營利組織發展公共事業已成為一種趨勢，雖然開創事業話可以增加收入，減少對政府補助以及外界捐款的依賴，但是同時也代表著風險的存在。早期「正勤愛心協會」曾經運用義賣來增加經費的來源，但是義賣時所要動用的人員眾多，然而收益卻不如預期，所以後來就不再舉辦義賣了。而且由於「正勤愛心協會」所有的成員僅有幹事是職工，其餘的都是志工，因此在缺乏專業管理人才，和財源充足的狀況下，「正勤愛心協會」並不打算冒險開創事業收入。

我們不需要事業收入，你看我們那一次要辦冬令救濟錢不夠，不是一、兩通電話錢就進來了嗎？早期我們也曾經義賣過，但是不符人力成本啦！另外早期我們還偶而會向政府申請補助，現在根本不需要，因為捐贈人對我們的肯定、信任，常常只要一通電話，錢

¹⁵同註 14

就進來了，我們根本不需要為錢煩惱（附錄 1-A1-3-4）。

（五）標準五：組織廣泛地分享他的財務資訊，以及具有實際由下而上所制定的預算（bottom-up budgeting）。「正勤愛心協會」不僅會將財務資訊詳載於會員大會手冊上，更會主動寄給捐贈人以方便徵信，更會公布在其網站上，所以「正勤愛心協會」在廣泛地分享其財務資訊這方面做得還不錯。「正勤愛心協會」預算的制定方式是由下而上，由唯一的職工出納兼幹事根據上一年度實際支出和收入來衡量，亦即衡量了去年受助的需求和捐款的情形，然後才制定出來的，制定出來後會先給常務監事審視及理監事們審查，然後在會員大會時由理事長提案審查決議的。

我們所有的財務都是由幹事兼出納做，除了像年度預算、財務報表、捐款明細等等，也都會在會員大會、理監事會議展現給大家，還會回報給捐款人知道，更會公布在網站以供徵信。尤其我們除了幹事有拿一點點薪水，其他的全部都是出錢又出力，從來不會想說要申請什麼車馬補助啦、電話補助啦，都沒有啦！我們這團真的很好啦！今年的話我們也將記帳的工作和文書的工作分開，大家分工合作，這樣才能把事情做得更好（附錄 1-A4-3-1）。

（六）標準六：組織適當的財務槓桿。借貸與資產間的平衡，使許多非營利組織得以更快地實踐使命。由於「正勤愛心協會」幾乎都是志工，且並無理財方面的人才，因此不願意冒險去借貸，靠負債來擴大服務、蓋辦公室或是購買設備。所以在此標準下是不符合的。

我們不想冒險去做事業的投資，因為這畢竟是大家的錢，我們也不會去借錢來營運啦！你說買辦公室，這又會多出花費，像現在在理事長的家辦公，水電費都都可以省下來啊！這 8 個財務標準，我們沒有事業收入和借貸外，其他的標準我們都符合啦（附錄 1-A4-3-2）。

(七) 標準七：組織藉由建立與使用能迅速回應使命的預備金，直接支持使命。

從標準二可以知道「正勤愛心協會」擁有足夠的營運預備金，而且在表 4-1 中可以發現其目前的財務結餘大約有 424 多萬元，而每年的支出大約僅需要 150 萬元，因此其擁有可以迅速回應使命的金額。

(八) 標準八：組織有足夠的財務彈性，以符合傳遞服務模式的改變。「正勤愛心協會」除了擁有足夠的營運預備金外，由於社會大眾對「正勤愛心協會」的信任，因此當他們需要捐款時，社會大眾都會樂意捐款的。

他們的財務都很公開、公正，沒什麼問題啦！你看我都捐了 30 幾年了，像現在我也有捐慈濟，那些師兄師姐都跟我說，你不要再捐正勤啦，我就說不行，因為這個正勤是小小的組織，雖然他小小的喔，可是冬令救濟的物資卻是中部東西最多的，像以前縣政府都會來拍照，他們都說你們大甲的貧戶怎麼有這麼多東西可以領，現在連市政府也是這麼說，真的都要感謝那些人，每次打電話去邀朋友捐贈，從來沒有人會拒絕的，每年東西都是有增無減的，所以我也不可以斷的啦（附錄 2-B2-3-1）。

綜合以上所述，可以了解「正勤愛心協會」在財務授能的標準中，除了標準四和標準六不符合外，其他財物授能的標準都能夠符合。

二、內控的機制

一個非營利組織，要有獨立自主的財務，才能夠有良好的服務品質；而獨立自主的財務，來自於社會大眾的信任；而社會大眾的信任，來自於組織有嚴謹的財務內控機制。茲將「正勤愛心協會」對於財務的內控機制方式敘述如下：

(一) 謹慎的財務管理

「正勤愛心協會」的財務來源，除了會員的會費外，財務來源包括個人捐贈、企業捐贈等等，由於捐贈者對「正勤愛心協會」都很信任，所以不僅捐款

源源不絕，持續增加；還會有捐款者全家總動員，或者呼朋引伴互相邀約形成一個團體，主動聯合來捐贈。再加上「正勤愛心協會」並不向政府申請補助，不須太多的繁文縟節，也不避受限於太多的規定，因此在財務的運用上並不會受限制，所以「正勤愛心協會」有很大的空間和彈性去服務需要幫助的人。

任何一個會光要靠會費來維持很難，但是我們會員大部分都是除了交會費外，都會再捐款，你看像這些會員，其實就是一家子，他們想到就會捐錢，像這個、這個，都是額外會再捐款，像冬令救濟的時候，大家也都會再捐物資、捐錢。你看像這個，他們是一個 Team，都是這個在發起的，都是他在調配的，每年冬令救濟都是捐很多物資。像捐糖啦，米啦等等，而且他都是捐一百三十份，我們會再請義工按照我們救濟戶的人數去調配物資，像我們這一次是發放一百五十份，不夠的我們會再去想辦法。他都跟他的兒女、媳婦講，如果他走了，一定要頂下來，這個 Team 不能散。另外這些都是大甲的老師，還有這些，真的是越來越多，像這個我們都不必去找，他們都是每年十二月份，就會主動來找我們捐。……（附錄 1-A7-3-6）！

正因為捐款人的信任，讓「正勤愛心協會」更珍惜捐贈人的愛心，所以他們對於財務的管理非常的謹慎，除了將定存單、存摺和印章分別由不同的人保管外，每一筆支出都必須有憑證，才能夠核銷，而且由於大家都存著善心來做事，所有的成員都品行優良值得信任，從來不曾發生過偽造文書來領取善款的事。

我們銀行的印章跟簿子是不同的人保管，現任理事長保管簿子和定存單，前任理事長保管印章，這樣子分開保管也比較安全，郵局和銀行都有帳號，這些也都有印在會員大會的手冊上，這樣人家要捐款比較知道（附錄 1-A6-3-2）。

而我們的訪視員訪視回來，我們這邊會由理監事核可後，就可以支出善款，然後準備回條、現金拿去給個案簽收，然後回條再拿回來銷帳。基本上我們的訪視員，大家都很認真在做，品行也都很好，所以我們都沒有發生過自己去刻印章來盜領善款的，我們「正勤愛心協會」都沒有，雖然這種事情，根據我個人的了解，在別的慈善團體，有發生過這種事啦！但是在正勤從沒有發生過（附錄 1-A6-3-2）。

由於「正勤愛心協會」非常珍惜捐款人的每一分每一毫，因此每一個年度一定會先擬定工作計畫，並編列預算。他們的對於每一筆費用，都是經過審慎的評估、思考、討論，必須先在訪視會報中所有的訪視員達成共識後，才會在理監事會議中提出提案，並經過超過半數的理監事同意，才能夠實施。而每一筆費用支出時，都必須經過一定的程序申請、核章，才能夠支出。像最近因為經濟不景氣，因此考慮將學生的獎助學金從 1200 元提高到 1500 元時，也是要透過如此嚴謹的運作方式，理監事們開會同意後，才決定實施的。

每個月由幹事製作收支傳票，秘書長核章，再由常務監事審核，最後交由理事長核章，尤其是支出的項目，須由理事長核章才可以支出，不過如果是急難救助可以先支出再核章。當年度的預算也會在會員大會說出來，年度結束之前，也把今年度收支做一個報告。因為我們現在比較有一個模式了，所以我們的整個預算和實際支出不會差很多，預算能夠估得很準確，因為我們沒有其他的支出，我們最單純的就是對個案，然後就是急難救助和教育基金，教育基金也是專款專用，每一學期都是固定的，還有就是職員的就是廖小姐的薪資，那個也是固定的（附錄 1-A5-3-1）。

我們的個案今年度會有多少未知數，有可能因為景氣的關係，或許地區性的怎麼樣的問題，然後會增加比較多，所以我們的預算會隨著個案的增減，我們募來的經費都夠支出這些，會請

理監事來審核。我們光是要將教育基金從 1200 調到 1500，也都是要經過思考、討論很久，因為提升容易，萬一錢不夠怎麼辦！加薪容易，要降薪誰要讓你降。所以是先在訪視會報中，經過一番討論後，然後再提報理監事會議的時候，經由理監事開會決議，私底下任何人都沒有權利做這種協定，而且理監事一定要過半（附錄 1-A3-3-1）。

雖然「正勤愛心協會」爲了慰勞辛苦的志工、訪視員們，偶而會辦理自強活動之類的活動，但是這些車資常常會有會員主動資助，所以並不會動用到協會裡的捐款；尤其當因爲會務需要或者是理事長交接而辦理餐敘時，所有的費用均是由理事長自行處理，也絕對不會勻支捐款人的善款。而「正勤愛心協會」的成員，僅出納兼幹事一個人，是有象徵性的 8000 元的薪資補助，其餘的都是出錢又出力的志工，尤其是訪視員出去訪視的所有車資、聯絡費用都是訪視員自行吸收，從來沒有人會想要請領車馬補助費之類的。

僅有兩年一次為了慰勞會裡辛苦的訪視員、幹部，而辦的自強活動會由協會的會員會費裡補助一些車資，不過常常也會有自願提供全部車資的會員，所以也很少會去用到會裡的會費。如果因會務需要或理事長交接而辦理聚餐，所有費用均由理事長個人支出，絕對不會用到善心人士的捐款。我們所有的幹部，除了出納兼幹事有象徵性的薪水 8000 元外，其他所有人員均為無給職的工作人員，包括所有訪視員出去訪視的所有車資、聯絡費用（電話費），都是訪視員自行吸收（附錄 1-A1-3-2）。

「正勤愛心協會」，這麼多年的運作下來，雖然需要幫助的對象越來越多，支出也越來越多，不過由於「正勤愛心協會」的收入也是節節高升，因此一個年度下來總是出現盈餘的。而由於捐贈者百分百的信任，更讓「正勤愛心協會」，覺得應該讓這些捐款達到最大的效用，讓需要幫助的人，得到更好的照顧，因此「正勤愛心協會」不僅很少有行政事務的花費，就連聘請幹事的錢，都是前

理事長向自己家族成員募款而來的，不敢動用到其他捐贈人的善心。

這麼多年以來，我們從來沒有透支過，沒有說錢不夠的，都是有盈餘，支出不斷增加，收入不斷增加，財務的來源越來越廣，財務的累積也不斷的在增加。我們沒有太多的行政事務的花費，所有的錢都是花在該花的地方。「正勤愛心協會」會受到肯定，就是我們把大部分的捐款，用在實際上需要幫助的人身上。像我們以前也沒有幹事，所有的行政文書都是秘書長在做，是最近幾年才有請幹事的。而請幹事的錢也是盧理事長，特地去募的款，其實就是他家族裡海外的成員捐的一筆款項，專門來支應幹事的薪水，不會增加會裡的負擔，才會這麼做。所以財務報表，都沒有人事支出（附錄 1-A3-3-2）。

不過由於他們的帳目很單純，支出的部分最主要的都是給予受助戶的金額和獎助學金的發放，因此原本的會計和出納，都是由廖小姐負責，然而最近她們也覺得這樣不太好，因此從今年（2013）的三月後，廖小姐則持續出納兼幹事的工作，而另外找一個蔡小姐來擔任無給職的會計工作，以求更嚴謹的管理其財務。

我們會計和出納都是我啦！沒有分開，因為我們這麼小，大家又都不支薪，你要怎麼去分，而且我們財務也那麼複雜，帳也很單純，歷年來又都是這樣子做，所以就都是我，不過這一任蔡理事長就有想要把帳和文書工作分開，所以我的帳就記到三月份，以後會計會請別人來做，但是一些文書工作、公文處理和一些雜務都還是我在弄。等於所以把工作分擔出去，不然我包括跑縣府開會啊！也全部都是我一個人在做……（附錄 1-A7-3-2）。

（二）財務公開、主動回報

「正勤愛心協會」之所以能夠讓社會大眾認同、肯定，而持續不斷的捐

款，除了因為他們有一個嚴謹的內控機制外，其實跟他們的財務的透明化、公開化有關，他們將錢交給受助者時，會讓受助戶簽收，然後再拿回去跟出納銷帳；每年的捐款明細和受助明細都會製作成報表，然後和每一年度的財務結算報表一起寄給捐款人，向其回報善款的用處。因此捐款人對他們是完全的信任，完全的肯定。所以有人一捐款就長達了 30 年之久。

我是不知道啦！不過每一次他們送救助金過來的時候，都會有一張單據讓我簽名，我想應該是他們報帳要用的。我是接受他們幫助的，不過如果我以後有能力，我也會選擇捐給他們，因為他們真的是有在做事（附錄 2-B1-3-1）。

他們的財務都很公開、公正，沒什麼問題啦！你看我都捐了 30 幾年了，像現在我也有捐慈濟，那些師兄師姐都跟我說，你不要再捐「正勤愛心協會」啦，我就說不行，因為這個「正勤愛心協會」是小小的組織，雖然他小小的喔，可是冬令救濟的物資卻是中部東西最多的，像以前縣政府都會來拍照，他們都說你們大甲的貧戶怎麼有這麼多東西可以領，現在連市政府也是這麼說，真的都要感謝那些人，每次打電話去邀朋友捐贈，從來沒有人會拒絕的，每年東西都是有增無減的，所以我也不可以斷的啦（附錄 2-B2-3-1）。

他們的財務報表都會讓我們看，有回報啦，而且大部分的支出都是用在需要的人身上，僅有一點點是花在郵電費啦、影印費，一些必要的開銷。他們的訊息很公開啦！……（附錄 2-B3-3-1）

「正勤愛心協會」除了將財務報表、捐贈明細、補助明細等詳細印製在會員大會手冊分送給會員外，也會將所有財務狀況上網公告以茲徵信。當然為了保護受助者，受助者的名單上是不會公布全名。

做網站就是要徵信，大家隨時可以進去看資料知道、了解，不

是會員的話進去看，ㄟ，這個網站不錯，有心的人就可以做捐獻的動作，甚至加入我們的工作（附錄 1-A5-6-6）。

由於「正勤愛心協會」財務能夠做到公開化、透明化，所以長久以來，受到社會大眾的肯定，在費用有所不足時，往往只要打幾通電話，錢馬上能夠補足，甚至還會有剩餘，也因此讓「正勤愛心協會」不必時時爲了捐款不夠而傷腦筋。

貳、資訊科技

有關「正勤愛心協會」在資訊科技的方面，可以由其是如何學習運用電腦？及其是否借助電腦充分運用到行銷、募款、知識管理、資訊整合與議題倡導等五大方向，來加以省視。

一、學習運用電腦的過程

在早期「正勤愛心協會」並未使用電腦來處理文書資料，只有會員大會手冊，會委託廠商來打字印刷，以求其工整、精美。然而隨著時代的進步，他們也開始運用電腦來處理文書資料，尤其是會員名單之建檔、補助個案名單建立，以及各項財務報表、行事曆等等。他們的幹事本來是財務長，僅是做流水帳之處理，而文書的方面一直是歷任秘書長協助處理，後來幹事接下了幹事兼出納的重責大任，不僅要做財務工作，各項文書工作，包括和市府的各項文書往來都由其包辦處理。

剛開始我們的處理文書都是用手寫，會員大會手冊就交給廠商打字印刷，比較沒有使用電腦來建檔、管理，所以留下來的舊資料大部份手寫建檔的比較多。不過後來，我們聘請了一個幹事兼出納，承辦文書、財務等工作，因此所有的財務報表、行事曆、文書建檔、會議紀錄也都開始以電腦來操作。本來幹事文書管理的能力比較弱，我就慢慢教他，他慢慢學習，現在已經都處理得很好了（附錄 1-A1-4-1）。

然而幹事在電腦的應用方面，並非本來就很得心應手，而是他努力不懈地學，認爲

既然大家信任他，他就應該把他做到最好，因此在做中學，也在錯中學；而前理事長也不吝於指導當其後盾，因此目前幹事在電腦的運用上已經游刃有餘。

早期我們的文書是盧前理事長在當秘書長的時候他兼著做，然後他們的何小姐會幫她一些忙。我一開始是從記帳開始，我比較接文書大約是 2011 年的下半年開始，因為我本身也不是社工，我也不會啊，啊就一直學一直學啊！我真的不會（附錄 1-A7-4-1）。

雖然「正勤愛心協會」已經使用電腦來做文書工作、財務報表等各項工作，然而在工商社會中，時間就是金錢，冗長的文字敘述，對於忙碌的人，根本沒辦法好好的仔細審查、觀看，因此「正勤愛心協會」，也開始思索要如何讓服務的對象，能夠在最短的時間，了解、清楚「正勤愛心協會」的財務狀況，所以「正勤愛心協會」開始利用電腦來製作財務統計圖，要讓看到這些資料的人能夠一目了然，不需花費太多時間去思索，就可以知道他們的財務運作狀況。

我們剛開始我們都是用手寫紀錄，會員大會的手冊才會拿去給廠商影印，不過現在我們所有的資料，就全部都電腦化了，像我現在也試著在將歷年來的財務報表用電腦做成統計圖，讓大家可以從這些統計圖，了解到我們歷年來財務的成長。這是我們以前沒做過的（附錄 1-A4-4-1）。

另外，「正勤愛心協會」，也架設了自己專屬的網站，這個網站是由常務監事洪先生和一家電腦科技公司一起合作建置的。由於洪先生是學校的主任退休，因此其本身在電腦上的使用，原本就已經非常的駕輕就熟，而洪先生和電腦公司負責人又是姻親關係，所以在網站的管理、運用上可以隨時得到適當的資源和幫助。

像架設網站就是我先有這個構想，然後請我妹婿幫我設計的，因為他在開電腦公司，他有軟體有專門的設計程式，他是在高雄喔！他就一個空間給我們，管理的話很簡單啦，就我自己來管理啦！因為電腦我學

得比較久，所以我不怕他，我就來處理這樣啦！我們網站要放些什麼東西，也是有經過內部討論，因為做網站就是要徵信，大家隨時可以進去看資料知道、了解，不是會員的話進去看，ㄟ，這個網站不錯，有心的人就可以做捐獻的動作，甚至加入我們的工作（附錄 1-A5-6-6）。

二、資訊能力的運用

（一）行銷：

- 1.網路行銷，非營利組織透過網路行銷，既快速又方便，更可以節省成本，而「正勤愛心協會」所架設的網站，內容非常的豐富齊全，包括了協會的歷史沿革，服務的項目、服務的據點、財務狀況的各項報表、入會申請書、各項的活動訊息等等內容，都清楚的向社會大眾公開協會的運作內容。也會將協會辦理各項活動時所拍攝的照片公布於網站上。讓「正勤愛心協會」服務的對象，能夠知道「正勤愛心協會」是怎樣性質的組織、服務的事項有哪些、捐款的方式等等。吸引更多的社會大眾來加入「正勤愛心協會」的服務行列或捐贈，因此「正勤愛心協會」財務才能夠源源不絕、持續增加。

我們現在的文書管理都全面電腦化了，而且協會也已經架設全球網站，廖小姐會把一些相關資料用電子郵件和我互傳，我會把這些資料公布到網站去。不過考慮會員年齡層和垃圾郵件的問題，並未對外使用電子郵件。藉由網站介紹本會的運作模式，網站的內容包括：認識我們、協會組織、服務介紹、最新消息、捐款名單、活動剪影、會議紀錄、訪客留言、公益贊助、友站資源、組織章程、入會申請書。目前總點閱人數超過 55880 人¹⁶（附錄 1-A5-4-1）。

- 2.公益電子郵件行銷：由於考慮到協會的會員，都是屬於比較高的年齡層，再加

¹⁶網站瀏覽的時間計算到 102 年 5 月 6 日為止。

上擔心會湧入太多的垃圾信件，造成管理的困難，因此「正勤愛心協會」並未廣泛的使用電子郵件來做行銷的動作，在電子郵件的運用僅運用於組織內部的互通。

我們現在的文書管理都全面電腦化了，而且協會也已經架設全球網站，廖小姐會把一些相關資料用電子郵件和我互傳，我會把這些資料公布到網站去。不過考慮會員年齡層和垃圾郵件的問題，並未對外使用電子郵件。藉由網站介紹本會的運作模式，網站的內容包括：認識我們、協會組織、服務介紹、最新消息、捐款名單、活動剪影、會議紀錄、訪客留言、公益贊助、友站資源、組織章程、入會申請書。目前總點閱人數超過 55880 人¹⁷（附錄 1-A5-4-1）。

（二）募款：「正勤愛心協會」在網頁上，詳列了連絡電話，郵政劃撥帳號、劃撥戶名，以及可供 ATM 轉帳的銀行帳號、戶名，也成功的吸引使用網路的年輕人加入公益的行列。

另外我們有網站，所以有很多人是透過網站知道我們的，像去年元旦就有企業團體主動打電話捐款（附錄 1-A3-6-2）。

（三）知識管理：目前「正勤愛心協會」並未建置屬於自己組織的知識管理的系統化平臺，而是運用臺北市政府資訊處為滿足選訓、教育及學習需求，以學習資源整合、共用、共享角度，協同臺北市政府公務人員訓練處自 2010 年起，所見規劃與建置的整合性共通學習平臺-臺北 e 大，來進行線上學習。

像基礎教育的話，現在很方便，臺北 e 學網就可以上了，我就鼓勵，你不要去現場枯坐一天、兩天的話，你就自己在家

¹⁷網站瀏覽的時間計算到 102 年 5 月 6 日為止。

裡上網，再做一做題目就通過測驗就可以過了，自己再印證書，……（附錄 1-A7-5-3）。

（四）議題倡導能力運用：電子化倡導是一種低成本、高效率的溝通工具，「正勤愛心協會」的網站上，有公布其服務理念，分享其運作的情形，並建置了「訪客留言板」，可供訪客留言，以利社會大眾迅速的回應。

（五）資源整合：在「正勤愛心協會」的網站上，有建置了「友站資源」，可以隨時連結到想瀏覽的網站，搜尋可供運用的服務資源。

參、小結

雖然「正勤愛心協會」在財務授能方面的 8 個標準中，並不是百分百的符合，但是由於內控機制嚴謹，獲得社會大眾的肯定和信任，所以在財務的運用上是完全的獨立自主。不過其財務的內控機制方式，並不是透過標竿學習而來，而是組織內部成員的自我要求，想要善用捐款人的每一分每一毫，所發展出來的管理機制。

在資訊化的時代，科技產品已經從奢侈品轉變為必備的工具，當然科技對於非營利組織也有影響，「正勤愛心協會」在電腦方面的學習，幹事是一邊做一邊學，由前理事長和幹事兩人互相切磋，攜手解決問題。也不是透過標竿學習而來。

不過「正勤愛心協會」不僅利用電腦來處理組織裡的各項文書管理，包括財務報表、資料建檔等功能，更妥善的運用網際網路達到行銷、募款、議題倡導和資源整合的最佳效果，也是值得學習的。

第三節 人力資源與組織行銷

一個從事社會服務的非營利組織，由於需要很多的人力，因此其人力資源是否有經過培訓並妥善運用，對於組織的影響很大；而良好的行銷不僅可以讓組織提升競爭力，也可以幫組織爭取更多的資源，讓捐助者願意繼續捐錢，讓受助者得到較好的照顧，也

可以吸引有同樣理念的人來加入組織。而在這個知識爆炸的時代，爲了要讓組織持續具有競爭力，那麼組織內的成員，必須要持續不斷的學習，而且依組織的需要尋求特定的學習，以求改善組織運作，讓組織受到更多社會大眾的肯定與支持。

在非營利組織越來越多的狀況下，爲了使社會大眾能夠認識、了解「正勤愛心協會」，願意繼續捐款給「正勤愛心協會」，因此「正勤愛心協會」積極的培育人才，並改變行銷方式，以期夠符合社會大眾的期待。

壹、人力資源

「正勤愛心協會」在「正勤社」的時期，並沒有所謂的人員培訓，是一直到「大甲愛心服務隊（正勤社）」時期，因爲遇到了經費短缺、人才缺乏的困境，組織亟欲突破，因此才開始安排一連串的演講來培訓人才。

當時是爲了讓已經產生危機的「大甲愛心服務隊（正勤社）」能夠起死回生。隊長的杜小姐重視組織成員的成長，而且懂得善用、結合政府的資源，帶領一群人組成學習的團隊，邀請政府承辦相關業務的人員進行功能標竿學習，來指導學習團隊非營利組織的經營與管理的相關策略，使學習成員可以從他身上學到最佳作業典範。

當時爲了健全服務組織，有舉行研討會，請社會科的股長來指導，指導我們如何吸收會員、宣傳、甄選志願服務人員、研習訓練、服務轉介等作一系列講演。藉此作爲我們未來發展的指針（附錄 1-A2-1-2）。

後來因爲社會變遷快速，非營利組織所需要的專業知能多元化，加上相關部門已開放許多的學習管道，因此爲了培養且留住優秀的工作人員，「正勤愛心協會」的成員們會互相留意有關志工受訓的各項研習訊息，然後督促尚未參加相關受訓的成員趕快去參加。而這些受訓內容包括基礎訓練、特殊訓練、成長訓練，他們不僅要參加受訓，最重要的是必須要取得證書。

招募的方式會採用公告招募及會員介紹入會的方式。而志工必須接受訓練，如基礎訓練、特殊訓練、成長訓練，而且要取得證書。像我

們這邊的婦女館有辦理訓練，文昌國小也有辦理訓練，我們都會幫忙收集訊息，要還沒參加的趕快去參加（附錄 1-A2-5-1）。

尤其是幹事更是恪盡職守的，留意研習訊息，看哪一個人尚未參加哪一種研習，然後鼓勵其去參加，因此到目前為止，大部分的人都已經取得相關證書；而且幹事會幫忙每個人登錄志工時數，也會留意誰符合了志工榮譽卡、績優志工的獎項，然後幫其申報。其實「正勤愛心協會」的每一個人，並不在意這些獎項，他們總認為實際上有在做事情，能夠確實幫助到需要幫助的人，那才是最重要的，至於那些敘獎對他們而言，他們並不在意，也覺得根本不重要。但是幹事認為這些大家做得這麼辛苦，又是出錢又是出力的，如果能得到這些獎項，對他們來說也是一種肯定，一種鼓勵，因此主動積極地幫大家做這些事。目前「正勤愛心協會」的志工們已有許多人拿到了榮譽卡，今年（2013 年）更有兩位已經獲得績優志工獎。

從我手上開始，大約 2010 年時，我們就加入志工祥和小組，那時候還是臺中縣的時期，加入祥和小組後，志工就要登錄時數，志工研習就更頻繁，那些研習如果沒去參加，你不能參加祥和小組，一些資料志工的資料就不能登錄到內政部去，所以我就一直催，一直催那些沒有參加志工研習的人，趕快去參加，所以我們現在大部分的人，都已經有參加過基礎訓練、特殊訓練、成長訓練（附錄 1-A7-5-1）。

其實我們早期沒有參加祥和小組前，大家也都是在做志工的工作，只是沒有成立之前，沒有向縣、市政府那邊呈報我們在做些什麼，人家只知道有我們「正勤愛心協會」這樣一個愛心協會，但是沒有加入志工隊對我們這些志工就沒辦法做時數的登錄，等於沒有辦法給人家一個肯定啦！所以我現在幫他們申請績優志工，像國家公園和一些風景區就可以免費參觀。其實我們裡面的所有的志工大家都不會 care 啦，但是越不 care，我們就應該越幫他（附錄 1-A7-5-4）。

而訪視員的選擇是非常審慎的，必須是已經受過志工訓練的人員才有資格參加，在

選擇訪視員之前，「正勤愛心協會」會先觀察、評估志工的特質、個性是否適合擔當訪視員，然後再徵求其意願。訪視員的訓練則採取師徒制和實務實習制雙軌進行，先由資深訪視員帶領新進訪視員，實際到受助戶家進行訪視，學習訪視的各種技巧和方式，最主要是要學習資深訪視員要如何在「不傷害案主自尊心」的情形下，了解案主真正的需求。

至於訪視員一定要是志工，訪視員的培訓會讓他先跟著資深訪視員做實習隨同訪視，求得經驗、訪視技巧。像我剛加入時也什麼都不懂，秘書長就說「不懂沒關係，你跟著我去訪視吸收經驗，你就知道訪視的技巧，什麼該問什麼不該問。所以我就一路參加到現在（附錄 1-A2-5-2）。

「正勤愛心協會」每個月會開一次訪視會報，會中大家會將訪視個案的情形提出來報告，然後透過討論決議是否給予個案補助，當然在討論中，也直接的在交流每一組訪視員的技巧、方法，讓新進的訪視員又有一次學習的機會。

而在選擇訪視員時，會由資深訪視員先觀察誰的特質比較適合擔任，然後徵詢其意願，再由資深的帶資淺的一起到個案家訪視，學習如何面對訪視案主，如何在「不傷害案主自尊心」的狀況下，了解案主真正的需要。而且會透過一個月一次的訪視會報，彼此不斷的討論、溝通、交換意見，來彼此磨練。我們目前比較欠缺的是女的訪視員，因為有一些特殊案例常常會需要女性的訪視員（附錄 1-A1-5-2）。

貳、組織行銷

「正勤愛心協會」早期也沒有真正的行銷方式，有的只是朋友之間在茶餘飯後閒聊時，談到「正勤社」的助人的行為，而認同的且具有善心的人就會加入了。因此早期的行銷方式可說是會員透過自己的網絡關係，一個拉一個，一個介紹一個，抱持著希望好朋友一起來做善事的想法，然後就苦口婆心的好言鼓勵，一起來加入「正勤愛心協會」，因此加入「正勤愛心協會」的人，基本上大家原本就已經是互相非常熟識的好朋友，也因此做起事來，更能夠互相幫忙，不會計較誰做的多誰做得少。

大部分都是好朋友互相介紹啦，我就認識他，他就退休了，就好言相勸：「來啦作伙啦什麼什麼的」，大部分都是這樣子，或說：「我們是做好事，來啦來做善事，有空的話就進來這個會。」然後他可以找到泡茶的地方。我舉例就是我們現在的志工隊長黃○○，他是○○機械當課長，前兩年退休，之前我就跟他講，退休要做什麼？不然來「正勤愛心協會」嘛！他就說「正勤愛心協會」在做什麼？就跟他講講講，好喔！後來他就加入了，加入一年之後，就聘請他當志工隊長，他也欣然接受，所以我們都是相識的，我認識你，你認識我，剛好這個會需要人手，可以的話，歡迎加入這個會（附錄 1-A4-5-1）。

在傳統農業社會的時期，社區居民人情味濃厚，因此這種行銷的方式，尚能夠因應當時的時空背景，然而以目前繁忙的工商業時期，這種的方式卻是較缺乏效率和成效的。尤其以往那種為善不欲人知的想法，在面臨越來越多的非營利組織的競爭環境下，早已不合時宜；為了能夠提升本身的吸引力和競爭力，獲得社會大眾的支持和肯定，「正勤愛心協會」也開始透過各種積極的方式來做行銷。

「正勤愛心協會」不僅維持傳統的「友情攻勢」，另外，由於會員中有很多人都不只是參加「正勤愛心協會」而已，都還會參加其他的組織，因此「正勤愛心協會」也會順應此一趨勢，與社會上的一些非營利組織結合，一起資源共享，共同來辦理一些活動，除了擴展「正勤愛心協會」的人際網絡、資源，更透過活動來打響「正勤愛心協會」的名氣。

而正勤的會員中的成員，大部分都是社區裡的菁英分子，有醫生、代書、老師、公務人員、保險人員等，也有自營業者及自由業者。其中有的還在職，有的已退休，另外成員除了參加「正勤愛心協會」，也都還會參加其他的社團組織，比如立英獅子會、國際獅子會、青商會、健康協會等等，他們都會幫助「正勤愛心協會」建立網絡、資源，我們有時候也會和他們一起辦活動，來讓大家認識正勤（附錄 1-A1-6-3）。

而由於發現很多廠商使用運用寄送廣告信函的方式，似乎可以達到不錯的效果，因

此也採用寄送信函的方式，不僅寄會員大會的通知函跟手冊給所有會員，在辦理任何的活動時，比如捐血活動、參訪活動等等也會以通知信函寄給所有會員，讓他們知道「正勤愛心協會」，目前正在做些什麼事，希望他們能夠來共襄盛舉。

我們目前的行銷方式，有一些是看到別人這樣做，我們就想「這樣做效果應該也不錯喔，比如說我們看到別人在發廣告單時，我們就想我們也可以這樣做，結果效果真的還不錯。有的是透過會員想到，然後討論後決定要這麼做的比如我們的網站就是常務監事提出來說要架設網站，大家也覺得很好，就做了（附錄 1-A4-6-1）。

我們現在最大的行銷，就是一直發信函，「正勤愛心協會」的公文或是要辦什麼活動，就廣為寄給會員知道，讓會員知道這個會確實有在做事，而且都是很正向的，每一次辦活動的收支也都會公布，每年的財務報告在會員大會也都會明明白白公布，或是在網站公布，那些資料都是一樣的。所以會員都相當肯定我們（附錄 1-A4-6-2）。

不僅對目前的會員寄送信函，更對所有曾經捐贈金錢或物資給「正勤愛心協會」的人造冊，然後寄送信函給他們，原本大家也會有所疑慮，認為這樣做是否會浪費了善款，後來事實證明，「正勤愛心協會」不但沒有浪費了捐款人的愛心，反而是喚起了那些原本是會員，後來因故未繼續捐款的那些人的善心，然後繼續來捐款，順利的達到了行銷的策略。目前「正勤愛心協會」每一次寄送信函的數量，已經從以往的 300 多封左右，增加到 900 多封了。

我們有用寄信的啦！剛開始的時候用郵寄，本來大家會討論說有的沒有交會費的，這樣子寄過去，是不是一次就要賠 3 元，可是實際上不是這樣，因為你這樣寄，兩年、三年有的已經脫隊的，本來沒交就沒了嘛，啊你把這些資料寄過去過，他會想說我還是會員呢！就會自動的劃撥進來，還是委託人家拿來。所以這個方法還是有他的功效在。當然一方面是為了經費希望能夠更財源廣進一點，另外一方面也把這個善的

力量在推出去。所以我想這個方式是不錯的方式，不管他有沒有交會費，我們都把他當會員的方式（附錄 1-A3-6-1）。

我剛開始在寄信的時候，我們那時候也沒有幹事，都是我一個人一邊看電視一邊摺，大約 300 左右，300 封大概要花掉兩個晚上，不過那很沒有效率啦！那現在已經 800 多了，才四年的時間喔！郵寄的數量從 300 到現在已經快到 900 封了，成長了三倍（附錄 1-A4-6-3）。

「正勤愛心協會」常常會辦理一些參訪活動，因為參加的成員每一次都是不同的，因此透過參訪的過程，不僅關懷了參訪的對象，更透過參訪活動可以讓參加的成員，更認識、更了解「正勤愛心協會」到底是在做些什麼事！當然也成功的行銷了自己。

另外一些經常性的活動也是在廣告，像我們這次去臺南，去的成員和以往的都不一樣，每一次去參訪這些育幼院啦、啟能中心等等，每一次參加成員都不同，不會這一群人，下次也是這一群人，你這次把他用假日，就是會不一樣的人（附錄 1-A4-6-4）。

而由於常務監事洪先生，對於電腦的運用非常的熟練，深知網路的無遠弗屆，再加上其姻親經營電腦公司，可以有資源上的協助，因此提議為「正勤愛心協會」架設公益網站，經過內部討論後獲得贊同，所以再透過開會決定網站所要建置的內容，因此「正勤愛心協會」目前有一個內容非常完備的公益網站，可以供社會大眾瀏覽。因此有許多人都是瀏覽了網站後，主動打電話來捐款的。

雖然我們服務的範圍只有大甲、大安、外埔小地方啦，但是並不是只有這幾個地方的人在看，所以這就是行銷嘛！沒有這個網站，人家不知道你啊，所以我就建議做網站。在陳○○理事長的時期就有在講了，講兩年後才設立起來，因為網站要放什麼東西，這過程要不斷的討論、構思（附錄 1-A5-6-7）。

另外我們有網站，所以有很多人是透過網站知道我們的，像去年元旦就有企業團體主動打電話捐款。……（附錄 1-A3-6-2）。

另外，以往「正勤愛心協會」發放獎助學金時，都是發公文到學校，請學校提報名單，然後將款項送至學校給小朋友，後來前任理事長提議，將發放的方式改變成上、下學期不同的做法，在下學期時發放的方式，依照舊的模式來發放，而上學期的時候，因為適逢 928 教師節，大甲區的孔子廟都會舉辦祭孔大典，所以他們就配合祭孔大典的典禮來發放獎助學金，並請學校派代表到孔子廟來領取，還邀請大甲區區長來頒發獎助學金。而由於是由區長親自來頒發，所以傳播媒體就會爭相來報導，當然也成功的幫「正勤愛心協會」做了免費的宣傳。幾年下來，透過媒體的力量，「正勤愛心協會」的知名度，也越來越響亮了，因此「正勤愛心協會」成功地透過資訊廣告的運用達到行銷的效果。

還有教育基金的發放在孔廟，這樣幾年之後，報紙主動幫我們介紹、推銷出去，這個點子很好用，以前我們的教育基金都是我們送到個案那邊，到學校那裏去，這樣子就只有我們和學校知道，現在就在教師節那天，我們有上學期和下學期，其中上學期配合孔廟，就在那一邊，配合教師節在那邊發放，因為發放邀請區長、各學校代表到那裏去，所以媒體會報導，媒體的力量還是很大，所以這幾年比較多人知道，這是盧理事長想到的，這比我們寄信，效果更大（附錄 1-A3-6-2）。

雖然「正勤愛心協會」的會員人數，每年都會有所消長，然而基本上都尚能夠維持在 400 人以上，不過每當「正勤愛心協會」舉辦教育基金的募款時，會員的人數往往會倍數增加，捐款也都是非常踴躍。可見社會大眾，對於教育學子這一個區塊，是非常重視的。

我們都是會員們在互相相信的狀態下，會員透過自己的網絡，一個拉一個的加入協會，為著共同的理念幫助需要幫助的人。「正勤愛心

協會」會員人數每年不一定，常常會有所變動，不過通常都能夠維持在四百多人以上，如果有辦理教育基金募款時，人數會倍數增加，常常會超過八百多人（附錄 1-A1-6-1）。

參、小結

「正勤愛心協會」早期對人員的培訓和行銷，並沒有一個規則。現在由於需要的專業知能多樣化，因此「正勤愛心協會」不但會互相留意研習訊息，更會互相督促大家去參加志工研習，包括基礎訓練、專長訓練、特殊訓練。除此之外也透過師徒制、實習制的方式，及會議討論的方式來進行訪視員訓練。而在行銷方面，更是透過內部討論，大家集思廣益地，不斷的嘗試用不同的行銷方式。目前「正勤愛心協會」採取了多元化的行銷管道，不僅延續傳統的好朋友之間的邀約，還運用寄送信函的方式、辦活動行銷、網路的行銷、更技巧性地運用了媒體的力量。成功的達到了持續的學習和不斷的改善的目標，不過其變革的過程是運用政府的相關資源來做人員的培訓，內部成員腦力激盪產生好點子來做行銷，並非透過標竿學習來達成的。



第五章 結論

本研究主要是希望了解「正勤愛心協會」的運作情形與經驗，並透過標竿學習的理論來審視「正勤愛心協會」，如果其運作及發展經驗足堪成爲學習標竿，那本文便提出仿效推廣建議？如果不是，便提出改善建議？藉此說明社區型非營利組織得以永續運作的特點與改善建議。因此根據第四章訪談資料分析後，本章論述共分兩個部分，第一節爲研究發現，主要是針對訪談資料分析後和標竿學習理論的審視結果；第二節是研究建議，針對「正勤愛心協會」、其他非營利組織給予具體建議；也對未來相關研究提出建議。

第一節 研究發現

由於標竿學習具有不斷改善、持續學習、強調品質與顧客，以及重視評估結果與診斷問題的特性，因此組織之所以要推動標竿學習，主要是因爲自己有所不足或缺失，希望透過學習卓越組織的作法，並了解差異，以便於訂定目標，不斷的改善與改造措施，持續改良產品、服務及營運流程，終極目標在於提升組織競爭力。

研究者透過上述章節探討分析，針對訪談資料分析後和標竿學習理論的審視結果形成結論如下：

壹、服務願景與幹部領導省視結果

一個組織之所以實施標竿學習，主要是希望透過向他人學習，然後能改善自己的組織，達成顧客的滿意，並實現利害關係人的期待。而一個卓越的非營利組織，需要有一個明確的，而且能實現的使命和願景，而規劃這個使命和願景，需要有一個優秀的領導者，來帶領大家、引導大家。

透過願景的規畫可以帶領組織朝向使命的完成，更可以讓領導者有管理的依據，也是組織行銷的工具。「正勤愛心協會」，從「正勤社」的成立，一直到現在的「社團法人臺中市大甲正勤愛心協會」，走過了 31 個年頭，原本只是存著一份幫助人的善心，並不

會想到要達到多偉大的服務使命和願景。然而由於組織越來越大，會員越來越多，才開始思考當時組織的運作方式，沒有一個依據，以後該如何持續運作，會務到底要如何進行，因此有了第一次服務宗旨的設定；後來又因為領導者病逝，造成群龍無首，使組織運作幾近停擺，才又有了第二次的改革。

「正勤愛心協會」爲了追求組織願景的完善，所進行的改革，是清楚的了解了組織本身的缺點以後，然後思考要如何的改進，以提升組織的競爭能力，然後決定採取標竿學習，要向其他的非營利組織來進行學習，還主動邀請政府相關機關的承辦人員，來爲組織的成員指導相關的專業課程。「正勤愛心協會」是由幹部們（理監事們）組成學習的團隊不斷的進行觀摩、蒐集資料、訊息，然後再透過內部的討論、溝通、協調，不斷的尋求改善，才擬定清晰明瞭且可供實現的服務願景。因此他們的做法符合了不僅符合了競爭標竿學習、功能標竿學習也符合了內部標竿學習。

一個優秀的領導者，要能創建願景，引導組織成員一起努力完成使命，「正勤愛心協會」在推舉領導者時，唯才適用，內舉不避親，因此推選出來的理事長，都是佼佼者，在遇到困難時，都能夠臨危不亂，適時的調整組織的運作方式，才讓「正勤愛心協會」得以延續下來。尤其是在第一次的危機處理上，其領導者懂得運用政府的資源來進行功能標竿學習，不僅積極的招募隊員，然後組成學習團隊，還主動的邀請政府承辦相關業務的人員，來指導組織成員們有關於非營利組織的經營和管理的策略，藉以訓練幹部，然後積極的調整了組織的運作方式。

而雖然在第二次危機的處理上，其過程並不是進行了標竿學習的方式，但其優秀的領導者，不僅引進了各個不同組織不同層面的會員，然後舉辦參訪活動，參觀其他社福的團體，一方面透過活動凝聚會員的感情，另一方面表達自己的關懷，更重要的是希望透過參訪活動，能夠學習其他社福團體的優點。也善用了內部會議的時間，透過內部開會的過程中，讓大家腦力激盪互相討論、互相學習。像訪視會報就是「正勤愛心協會」一個很重要的學習過程；因此不管其是否運用了標竿學習的方式，其組織還是有做到持續的學習，然後不斷的改善，所以也讓組織更茁壯更成長。

貳、財務授能與內控機制、資訊科技省視結果

「正勤愛心協會」在財務來源很廣，不僅來自會員，也來自個人、企業捐贈，再加

上他們不向政府申請補助，因此在財務授能方面是完全獨立自主。雖然「正勤愛心協會」在財務授能方面的 8 個標準中，僅符合了 6 個標準，並不是百分百的符合，但是由於其有一個嚴謹的內控機制，不但妥善管理好所有的善款，更讓這些善款得到最好的運用，真正的用在需要幫助的人身上，一分一毫都不會浪費，更能夠將財務狀況公布在網站，並主動回報給捐贈人知曉。因此能夠獲得社會大眾的肯定和信任，然後財源滾滾源源不絕。不過其財務的內控機制，並不是透過標竿學習而來，而是組織內部成員存著善的理念，想要善用捐款人的每一分每一毫，所發展出來的管理機制。

在資訊科技的運用上，「正勤愛心協會」在電腦方面的學習，幹事是一邊做一邊學，由前理事長和幹事兩人互相切磋，攜手解決問題。另外，為了讓服務的對象，能夠很快速的就看得懂財務報表，因此也運用電腦來製作財務統計圖，讓拿到這些資料的人能夠一目了然。

不過「正勤愛心協會」不僅利用電腦來處理組織裡的各項文書管理，包括財務報表、資料建檔等功能，更妥善的運用網際網路，將相關文書資料、活動訊息登錄在網站上，讓他們服務的對象，能夠知道、了解「正勤愛心協會」。而達到行銷、議題倡導和資源整合的最佳效果。因此雖然其資訊科技的學習過程，也不是透過標竿學習而來，但是仍然達到了不斷改善的效果，所以是值得其他非營利組織學習的。

參、人力資源與組織行銷省視結果

「正勤愛心協會」早期，對人員的培訓和行銷並不是那麼的注重，而且沒有一個規則。然而為了因應社會的變遷，以及非營利組織如雨後春筍般的建立，「正勤愛心協會」不得不改變運作的方式，才能夠吸引更多的人才且獲得社會大眾的支持。

由於現在需要的專業知能多樣化，因此「正勤愛心協會」不但會留意政府、機關團體所舉辦的研習訊息，而且會互相督促成員去參加，更會主動幫志工登錄時數，以便志工能夠得到各種不同獎項的鼓勵。而這些研習對「正勤愛心協會」這種社福團體，不僅可以提升「正勤愛心協會」服務的能力，讓「正勤愛心協會」的顧客得到滿意。更可以蒐集資訊，借以改善自己本身的策略規劃。除此之外也透過師徒制、實習制的方式，及會議討論的方式來進行訪視員訓練。

而在行銷方面，更是透過內部討論，大家集思廣益地，不斷的嘗試用不同的行銷方

式。目前「正勤愛心協會」採取了多元化的行銷管道，不僅延續傳統的好朋友之間的邀約，還運用寄送信函的方式、辦活動行銷、網路的行銷、更技巧性地運用了媒體的力量。成功的達到了持續的學習和不斷的改善的目標，不過其變革的過程是運用政府的相關資源來做人員的培訓，內部成員腦力激盪產生好點子來做行銷，並非透過標竿學習來達成的。

肆、總結

「正勤愛心協會」爲了實踐願景，在服務願景的建立與幹部領導風格、資訊科技的運用、財務授能與內控機制、人力資源與組織行銷等方面，不但持續的學習，改變其營運作的流程，希望能夠不斷的改善，讓顧客能夠達到全面性的滿意。

不過「正勤愛心協會」的學習過程中，僅服務願景的建立與幹部領導風格，是符合了標竿學習的理念，其餘的資訊科技的運用、財務授能與內控機制、人力資源與組織行銷等方面，都是自己獨樹一幟的不同學習方式。雖然如此，「正勤愛心協會」服務願景的建立與幹部領導風格、資訊科技的運用、財務授能與內控機制、人力資源與組織行銷等方面，卻也確實的達到了不斷改善的目的。

第二節 研究建議

從上節的說明可知，雖然「正勤愛心協會」服務願景的建立與幹部領導風格、資訊科技的運用、財務授能與內控機制、人力資源與組織行銷等方面，僅有服務願景的建立與幹部領導風格是符合標竿學習的，不過「正勤愛心協會」，仍然透過其他不同的方式持續的在學習、不斷的在改善，希望能夠實踐其願景。因此「正勤愛心協會」仍然是值得其他類似性質的社區型非營利組織模仿，然而他們並非完全沒有缺點的，因此本節針對「正勤愛心協會」、其他非營利組織給予具體建議；也對未來相關研究提出建議。建議於下。

壹、對「正勤愛心協會」的建議

研究者在研究的過程中，發現「正勤愛心協會」雖然不是完全的一個標竿學習的團體，但是其組織成員全力付出的、無私的奉獻，非常值得學習。然而他們仍是有需要改善的地方，因此研究者提出以下建議：

一、可以規劃事業收入、投資或置產

「正勤愛心協會」考量到沒有專業理財人員，因此所有的收入幾乎都是來自捐款，並沒有其他的事業或是投資的收入。然而面對非營利組織蓬勃發展的今日，同質性或同類型的組織也逐漸增加的狀況下，經濟繁榮資源豐富時，「正勤愛心協會」捐贈來源可能無虞，然而如果遇到經濟不景氣資源短少時，難免會因為捐贈減少，造成營運上的困難。因此如果能夠規劃從事事業或投資的收入，當社會大眾的捐贈的資源減少時，能夠藉由自籌的財源來維持服務品質。至於專業的理財人才，如果組織裡有是最好，如果沒有，其實也可以利用社會上的專業人士，來幫忙進行規劃從事企業化或是做投資。

另外，「正勤愛心協會」雖然設有一個固定的會址，然而聯絡處、辦事處並沒有固定，而是隨著理事長的更換，而有所變動。但是聯絡處、辦事處設在理事長的家，當會員和會員之間要多交流、多聯誼時，總是會有所不方便，畢竟理事長家需要有人在，才能夠運用其空間。因此如果能夠積極的置產，讓會所固定下來，有了一個固定的會所後，會員和會員之間的互動時有一個去處，這樣不僅有助於會務的聯繫，也可以使會員聯絡感情，增加會員的凝聚力，對組織的向心力。所以研究者建議「正勤愛心協會」能夠及早設立一個固定的聯絡處、辦事處，最好是會址也能夠同一個處所，以免捐款者無所適從。如果無法置產的話，也可以考慮運用租賃的方式。

二、善用公益電子郵件行銷

雖然「正勤愛心協會」，已經運用了資訊科技，但在電子郵件的運用上比較保守，尚未全面運用，雖然考慮到會員們大都是高年齡層，但是其實仍然有許多企業捐贈團體，而針對這些企業捐贈團體，如果能夠善用電子商務郵件來行銷，說不定還能增加企業團體捐贈的意願，增加組織的收入。所以研究者建議「正勤愛心協會」，能夠多運用電子郵件行銷。

貳、對其他非營利組織的建議

雖然「正勤愛心協會」在服務願景的設定與幹部領導風格、資訊科技的運用、財務授能與內控機制、人力資源與組織行銷等方面，不是全部都是標竿學習，不過其持續的學習，不斷的改善的精神，也可以作為其他組織的參考。因此研究者對其他類似的非營利組織有以下幾點建議：

一、檢視服務願景、推選優秀領導

「正勤愛心協會」之所以能成功改革，最主要是「正勤愛心協會」懂得推舉優秀領導者，然後帶領著組織成員檢視組織的服務願景，然後加以學習，加以改革。

因此非營利組織的領導者之推選，除了需要用人唯德外，也要能夠用人唯才。不過非營利組織是公益團體，因此在推選領導者時，「品德」的高尚要視為最重要的。

而一個優秀的領導者，可以創建願景，改造組織溝通、決策及解決問題的的系統和方法。所以領導者必須帶領組織成員，常常檢視評估，自己組織的服務願景，在快速變遷的社會中，是否有修訂的必要，如果已經不符合時代潮流，就要進行新的規劃。如果規劃後，無法運用標竿學習的方式來進行學習，也應該運用其他的學習方式來進行改革。

二、全面性資訊化、財務獨立內控

「正勤愛心協會」除了擁有獨立自主的財務和一個非常嚴謹的內控機制外。最重要的是能夠善用資訊科技，不僅利用電腦來處理組織裡的各項文書管理、財務報表、資料建檔等功能，更妥善的運用網際網路達到行銷、募款、議題倡導和資源整合的最佳效果，也是值得學習的。

因此非營利組織，應該善用資訊科技，相關資料可以透過網際網路，公開給社會大眾瀏覽，特別是財務報表一定要公正、公開以便徵信。這樣就能吸引更多的資金、更多的捐贈，以便組織運用來完成服務願景。發現組織本身在財務規劃和資訊化的運用，比較缺乏時，可以找相關的專業機構，運用標竿學習的方式來進行學習，如果沒辦法進行標竿學習，也應該運用其他的方式來學習。

三、持續培育人才行銷多元化

「正勤愛心協會」之所以能夠在社區中打開知名度，主要是其持續的在培育新的人才，以及他們在行銷上，採用了多元管道的行銷，特別是「正勤愛心協會」懂得運用政府辦的活動，讓媒體主動報導他們的組織，成功打響知名度。

因此非營利組織，應該多培育新秀，以便傳承組織的理念，而在行銷方式，可以仿效「正勤愛心協會」多元的方式進行，讓各個不同層面的人能夠認識組織、了解組織。尤其是要能夠妥善的運用媒體的力量。如果能夠運用標竿學習的方式來進行人才培育，學習行銷方式效果會更好，如果沒辦法進行標竿學習，也應該運用其他的方式來進行。

參、對後續研究建議

由於本研究的研究個案，在之前並無同一個案的相關研究可供參考，因此在研究上恐未能周全的探討與研究，再加上本研究採用質的研究方法並做深度訪談，爲了顧及受助者的尊嚴，並未能夠廣爲訪談受助者，無法得知大部分受助者的感受。因此未來後續相關研究者，爲了能夠更了解受助者對於非營利組織的看法，可以採取問卷調查法，針對受助者對社區型非營利組織，服務的滿意度做相關研究；以供社區型非營利組織，調整其服務工作內容和方式。



參考文獻

一、專書

- 文建會（1999）。**臺灣社區總體營造的軌跡**。臺北市：行政院文化建設委員會。
- 王尹（2009）。**管理學經典題型解析（下）**。臺灣：高點教育出版集團。
- 白秀雄（1992）。**社會工作**。臺北：三民。
- 江明修審訂（2004）。**非營利標竿管理（初版）**（Peter C. Brinckerhoff 原著）。臺北：智勝文化。
- 李易駿（2008）。**當代社區工作：計畫與發展實務（二版）**。臺北：雙葉。
- 林淑馨（2010）。**質性研究理論與實務（初版）**。臺北：巨流。
- 林淑馨（2011）。**非營利組織概論（初版）**。高雄：巨流圖書股份有限公司。
- 孫本初（2005）。**公共管理（四版）**。臺北：智勝文化。
- 徐震（1980）。**社區與社區發展（初版）**。臺北：正中書局股份有限公司。
- 徐震（1985）。**社區發展：方法與研究**。臺北：中國文化大學出版社。
- 高淑清（2008）。**質性研究的 18 堂課：首航初探之旅（初版）**。高雄市：麗文文化
- 高寶華（2008）。**非營利組織經營策略與管理（二版一刷）**。臺北：華立圖書股份有限公司。
- 陶蕃瀛（1994）。**社區組織與社區發展實務**。臺北：五南。
- 傅篤誠（2006）。**非營利組織事業管理—議題導向與管理策略（初版二刷）**。臺北：新文京開發出版有限公司。
- 曾旭正（2007）。**臺灣的社區營造**。臺灣：遠足文化事業股份有限公司。
- 馮燕（2000）。**非營利組織的定義、功能與發展**。收錄於蕭新煌主編，**非營利組織部門：組織與運作**（頁 1-42）。臺北：巨流。
- 蔡宏進（2000）。**社區原理（增訂新版）**。臺北：三民書局。
- 薛文郎（1987）。**我國社區發展的理論與實際（初版）**。臺北：曉園出版社有限公司。
- 羅中鋒（2006）。**社區桃花源的新願景**。臺北：內政部出版。

二、期刊

- 王仕圖 (2007)。社區型非營利組織動員與整合—以社區發展協會為例。**臺灣社會福利學刊**，5 (2)，103-137。
- 王振軒、趙忠傑 (2006)。非營利組織的資訊化能力建構。**非營利組織管理學刊**，(4)，27-52。
- 王光明、吳明隆 (2005)。標竿管理與其在學校行政上之應用。**學校行政雙月刊**，40，135-159。
- 王保進 (2006)。標竿取向的高等教育評鑑標準設計之研究。**教育研究月刊**，135，9-32
- 吳培儷、陸宛蘋 (2002)。臺灣非營利部門之現況與組織運作分析。**康寧學報**，4，159-211。
- 吳綱立 (2007)。永續社區理念之社區營造評估體系建構之研究：以臺南縣市社區營造。**住宅學報**，16 (1)，21-55。
- 李易駿 (2011)。我國社區發展工作的沿革與發展。**社區發展季刊**，133，417-429。
- 官有恒、李宜興，(2002)。地方民間組織與政府在社區營造的夥伴關係：以嘉義新港文教基金會推動淨港計畫為例。**研考雙月刊**，26 (3)，87-99。
- 林公孚 (2005)。標竿學習--一項有效的管理工具。**品質月刊**，41 (1)，55-57。
- 林水波、李長晏 (2003)。標竿學習與地方治理能力。**中國地方自治**，56 (5)，4-32。
- 林淑馨 (2008)。社福型非營利組織與政府在服務輸送互動上之困境分析。**社區發展季刊**，122，47-61。
- 林吉郎、楊賢惠 (2005) 臺灣社區產業發展中非營利組織角色的研究—以新故鄉文教基金會輔導桃米社區為例。**通識教育學報**，7，42-73。
- 林勝義 (2004)。從社區評鑑探討臺灣社區發展的走向。**社區發展季刊**，107，52-63。
- 林嘉玲 (1995)。向高標準學習挑戰的手法—標竿研究 (Benchmarking)。**工業簡訊**，25 (7)，103-107。
- 林曉君、蕭大正 (2009)。領導者轉化學習歷程初探—非營利組織個案研究。**經營管理學刊**，(1)，1-23。
- 邱顯貴 (2010)。非營利組織營運參考模式和關鍵因素：以臺灣為例。**中華管理評論國際評論**，13 (2)，1-23。
- 孫筱娟 (1999)。標竿學習及其應用於圖書館之探討。**國立臺灣師範大學圖書館期刊組**，3 (4)，29-41。

- 徐世榮 (1999)。新社會運動、非營利組織、與社區意識的興起。中國行政，66，1-20。
- 徐震 (2004)。臺灣社區發展與社區營造的異同—論社區工作中微視與鉅視面的兩條路線。社區發展季刊，107，22-32。
- 張德永 (2005)。非營利組織的特性、功能與發展趨勢。T&D 飛訊，36，頁 5-9。
- 梁斐文 (2005)。宗教型非營利組織行銷策略研究—以慈濟功德會為例。社區發展季刊，112，206-216。
- 莫藜藜 (2003)。張鴻鈞先生與臺灣的社區發展工作。社區發展季刊，107，42-52。
- 郭昭佑、張雅婷 (2013)。標竿學習應用於高等教育機構之個案研究啓示。臺灣教育評論月刊，2 (2)，112-121。
- 陳定銘 (2003)。非營利組織行銷管理之研究。社區發展季刊，102，218-241。
- 陳啓榮 (2010)。標竿管理在學校經營之應用。教育理論與實踐學刊，22，109-132。
- 陳欽春 (2000)。社區主義在當代治理模式中的定位與展望。中國行政評論，10 (1)，183-215。
- 黃德舜 (2007)。非營利組織財務資訊透明化的管理意涵——兩個個案比較分析。非政府組織學刊，(3)，29-46。
- 楊賢惠 (2008)。以社會資本論述社區型非營利組織的運作與發展。非政府組織學刊，4，63-80。
- 葉珈楠 (2006) 社區發展協會功能與問題之實證研究：以新竹市為例。中華人文社會學報，5。86-118。
- 董時叡 (1998)。網路虛擬社區在永續鄉村發展中的角色與衝擊，農業推廣學報，14，35-67。
- 廖俊松 (2006)。非營利組織與福利社區營造：龍眼林社區之經驗分析。環境與藝術，4，81-94。
- 翟本瑞 (2011)。從社區、虛擬社區到社會網絡網站：社會理論的變遷。資訊社會研究，1，1-31。
- 劉祥得 (2003)。地方公共服務績效比較評量之探討—標竿學習策略的觀點。玄奘管理學報，1 (1)，1-38。
- 蔡明達、鄭嬪云 (2004)。健身產業之標竿管理。大專體育，93，101-107。
- 蔡宏進 (1996)。社區發展中對社區組織的運用。社區發展季刊，75，135-143。

- 蔡祈賢（2011）。標竿學習及其在政府部門的實施。**T&D 飛訊**，129，1-25。
- 蔣玉嬋（2004）。地方文化產業營造與社區發展。**社區發展季刊**，107，241-252。
- 蔣玉嬋（2009）。以社區節慶促進社區發展之探討。**社區發展季刊**，127，304-317。
- 鄭怡世、張英陣（2001）。非營利組織與企業組織合作募款模式之探討-以民間福利輸送型組織為例。**東吳社會工作學報**，7，1-36。
- 顏漏有（1997）。企業標竿管理：觀念與執行實務。**能力雜誌**，19（9），18-21。

三、研討會論文

- 張峻豪（2010）。**社區意識與基層民主：臺灣社區發展的路徑依賴研究**。「能知的公民？民主的理想與實際」學術研討會，中國政治學會主辦。
- 陳金貴（2002）。「**非營利組織社會企業化經營之探討**」。社會企業化—非營利組織發展之新趨向研討會。台北：救國團總團部社會服務處，財團法人青年服務事業文教基金會。
- 陳金貴（2005）。**非營利組織與社會資本**。公共行政與社會資本圓桌論壇（四），臺北：國立臺北大學公共行政暨政策學系。

四、學位論文

- 王珮如（2005）。**影響社區組織領導人參與健康社區計畫之相關因素探討—以臺南市為例**。國立成功大學公共衛生研究所碩士論文。未出版，臺南。
- 王詩慧（2001）。**非營利組織公共關係運作之研究--以醫療類基金會為例**。國立政治大學公共行政學系碩士學位論文。未出版，臺北。
- 王維德（2005）。**標竿學習法在我國公部門之運用--行政院勞委會職業訓練局改革機關業務之個案研究**。國立臺灣大學政治學系研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 江美儀（2012）。**非營利組織經營策略與行銷策略探討-以救國團為例**。世新大學傳播管理學研究所（含碩專班）碩士學位論文。未出版，臺北。
- 吳建昇（2005）。**探討社區型非營利組織與社區之互動—以新港文教基金會為例**。國立中正大學社會福利研究所碩士學位論文。未出版，嘉義。
- 呂仁煒（2008）。**非營利組織績效評鑑之研究-以我國全國性社福基金會評鑑制度為例**。國立東華大學公共行政研究所碩士學位論文。未出版，花蓮。
- 呂文皓（2003）。**社區發展中非營利組織其角色與功能之研究—以船仔頭文教基金會為**

- 例。南華大學非營利事業管理研究所。未出版，嘉義。
- 李靜如（2006）。彰化縣社區組織女性領導者組織領導角色學習歷程之研究。國立中正大學成人及繼續教育所碩士論文。未出版，嘉義。
- 林庚龍（2010）。以標竿學習推動組織變革之個案研究。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。未出版，嘉義。
- 林靜宜（2012）。社區類非營利組織社會參與對居民服務品質影響之研究-以臺中市社區為例。東海大學行政管理暨政策學系碩士學位論文。未出版，臺中。
- 邱兆臺（2012）。社區組織社會資本的建構與累積—以臺北市奇岩社區發展協會為例。東海大學行政管理暨政策學系碩士學位論文。未出版，臺中。
- 邱榮忻（2011）。非營利組織之服務品質、經營績效與捐款忠誠度研究—以華嚴啓能中心為例。育達商業科技大學行銷與流通管理所博士學位論文。未出版，苗栗。
- 柯智騰（2012）。非營利組織導入社團管理公司服務之可行性研究—以國際扶輪 3520 地區為例。文藻外語學院國際事業暨文化交流研究所碩士學位論文。未出版，高雄。
- 張長桂（2002）。標竿學習法應用於地方政府之個案探討。國立中山大學公共事務管理研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
- 許文欽（2005）。草根型非營利組織策略聯盟之研究—以社寮文教基金會為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士學位論文。未出版，嘉義。
- 陳佐銘（2000）。企業實行標竿管理以提升營運績效之研究—以長谷建設公司為例。國立中山大學企業管理學系碩士論文。未出版，高雄。
- 陳秀琴（2009）。嘉義縣社區組織領導者領導歷程之轉化學習研究。國立中正大學成人及繼續教育學系碩士論文。未出版，嘉義。
- 陳姿月（2010）。社會資本與社區組織／社區發展：以苗栗縣南庄鄉東河社區發展協會為例。國立東華大學社會發展學系碩士學位論文。未出版，花蓮。
- 黃進能（2008）。社區發展工作評鑑制度」之研究：以臺北市社區發展協會為例。世新大學行政管理學系碩士學位論文。未出版，臺北。
- 楊坤芳（2004）。南投縣水里鄉上安社區居民休閒運動需求及阻礙因素之研究。雲林科技大學休閒運動研究所碩士學位論文。未出版，雲林。
- 詹秀員（2001）。社區領袖與社區發展功能之研究。東海大學社會工作學系碩士論文。未出版，臺中。

- 鄭怡世 (2005)。臺灣社會工作發展的歷史分析。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系博士論文。未出版，南投。
- 謝承運 (2004)。半導體產業成本管理改進之研究—作業基礎成本制與標竿學習法之應用。淡江大學管理科學研究所企業經營碩士在職專班碩士學位論文。未出版，臺北。
- 韓德仙 (2002)。非營利組織績效指標適當性之研究--以教育事務基金會為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士學位論文。未出版，嘉義。
- 魏大統 (2003)。非營利組織與政府部門協力創造就業之初步分析—以勞委會「永續就業工程計劃」為例。國立政治大學勞工研究所碩士學位論文。未出版，臺北。

五、譯著

- 呂錦珍 (譯) (1996)。標竿學習-向企業典範借鏡 (Michael J. Spendolini 原著)。臺北市：天下文化出版。
- 姚克明、王慧娣 (譯) (1990)。社區組織的理論與實際。(Ross, Murray G.原著)，臺北：臺灣省公共衛生研究所。
- 胡瑋珊 (譯) (2002)。標竿學習—向企業典範取經 (Benqt Karlof, Kurt Lundgren and Marie Edinfeldt Froment 著)。臺北：三民書局。

六、網路

- 中小企業品質管理提升計畫 (2011)。品質辭典:何謂標竿學習，2013年2月4日，取自：
<http://smeq.moeasmea.gov.tw/moeasmea/wSite/ct?xItem=5748&ctNode=987&mp=00601>
- 全國法規資料庫 (1999年)。社區發展工作綱要。2013年3月14日，取自
<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=D0050077>
- 社團法人臺中縣大甲正勤愛心協會 (2013)。協會沿革簡介，2013年4月29日，取自：
<http://www.dgc.org.tw/main/About.aspx>
- 社團法人臺中縣大甲正勤愛心協會 (2013)。協會組織，2013年4月29日，取自：
<http://www.dgc.org.tw/main/Organization.aspx>
- 湯堯 (2004)。標竿管理簡介，2013年2月14日，取自：www.tsu.edu.tw/~rmd/961003Benchmarking.ppt
- 蔡生當。非營利組織，2013年7月7日取自 www.ea.sinica.edu.tw/intro/tpeng/NPO.doc

七、其他

正勤社（1985）**正勤社簡介**正勤社工作報告（1988）。

社團法人臺中縣大甲正勤愛心協會（2011）。**社團法人臺中縣大甲正勤愛心協會第十屆第一次會員大會大會手冊**。

饒周梅（1987）。**大甲愛心服務隊正勤社 76 年年度工作報告**。大甲愛心服務隊正勤社。

饒周梅（1988）。**大甲正勤愛心服務隊 77 年度上半年工作報告**。大甲正勤愛心服務隊。

八、外文

Andersen, Bjørn & Pettersen, PerGaute (1996). *The Benchmarking Handbook: Step-by-step Instructions*. London: Chapman & Hall.

Bendell, T., Boulter, L. & Kelly, J. (1993). *Benchmarking for Competitive Advantage*. London: Financial Times Pitman Publishing.

Fitzenz, Jac (1993). *Benchmarking Staff Performance: How Staff Department Can Enhance Their Value to the Customer*. San Francisco, CA. : Jossey-Bass Publishers.

Wolf, T. (1999). *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. New York: Simon & Schuster.



附錄 1：「組織成員」深度訪談逐字稿

一、A1 受訪紀錄

1、請問「正勤愛心協會」的服務願景，歷經不同的階段，是如何不斷改善而凝聚共識的？

A1 答：「正勤愛心協會」的前身是正勤社，由林○○典葵先生發起，和地政事務所的幾個同事，每個人樂捐一點點自己的薪水幫助困苦的人，所以並沒有所謂的使命或願景之類的規劃。

後來組織越來越大，才開始思考未來的路怎麼走：如何透過規劃、流程的建立、事務的規則化讓會務能夠順利進行。這當中我們也參訪了許多慈善團體、愛心機構，參考別人的作法，然後透過理監事開會決議，才制訂服務願景和使命。在「大甲愛心服務隊（正勤社）」的時代，是以「發揚愛心、溫暖社會、盡己所能，協助服務急難需要幫助的人」為宗旨。而目前的服務宗旨是「發揚人類博愛、互助精神；提倡社會福利，促進國家安全；關懷疾苦扶弱濟困；以愛心服務社會人群；增進會員互助友好關係」。

不過不管怎麼訂，我們都是希望傳達一個善的理念，我們幫助那些弱勢團體，扶助他們能夠獨立自主，希望將來他們有餘力時，也能夠回饋社會，讓我們的社會越來越美好，達到一個善的循環。像現在已經有我們扶助長大的兩個孩子，目前也都懷著感恩的心，很樂意的回來擔任我們的志工。

因此我們有在討論、規劃要培育青年，因為總不能只有我們這些老的在做，這樣以後會有斷層，就不能永續經營了。我們計畫補助社區內的弱勢學生從高中、大學一路栽培他們，讓他們也成為我們的一份子，為社區培育更多有愛心的青年，以後能來當我們的志工回饋社會。

2、請您說明「正勤愛心協會」幹部間互動的實務經驗（例如：理監事的選舉、各組織間的互動）？在「幹部領導」過程曾經發生過什麼問題？如何解決？

A1 答：在我們的組織裡，並沒有誰上誰下的關係，有的是互重互諒的體貼，在組織內雖然有單位的不同，但是大家都是平行並重的，各組之間並無大小之分，是互相支持互相支援的。我們的會員雖然不多，大約都僅有 400 多人，但是大家因為

一份互助互愛的精神，凝聚成猶如大家庭的般的情誼，每次辦活動時，有錢的出錢有力的出力，特別是在募款不足的時候，會員都會自掏腰包補齊差額。而且大家都是無給職的，都是存著一份奉獻的心來做事，期盼讓有需要幫助的人得到最好的資助。所以根本不會有什麼衝突。

3、從財務自主的標準來看，請問「正勤愛心協會」設有哪些內控機制？主要財務來源為何？整體組織財務運作管理是否皆能符合下列「財務授能」判斷標準？

- (1) 標準一：組織在最近 7~10 年間，收入比支出還要多。
- (2) 標準二：組織至少要擁有 90 天的營運預備金。
- (3) 標準三：組織可從捐款得到至少 5% 的年度營運收入。
- (4) 標準四：組織擁有非傳統、非政府捐助的收入來源，亦即事業收入。
- (5) 標準五：組織廣泛地分享他的財務資訊，以及具有實際由下而上所制定的預算 (bottom-up budgeting)。
- (6) 標準六：組織適當的財務槓桿。借貸與資產間的平衡，使許多非營利組織得以更快地實踐使命。
- (7) 標準七：組織藉由建立與使用能迅速回應使命的預備金，直接支持使命。
- (8) 標準八：組織有足夠的財務彈性，以符合傳遞服務模式的改變。

A1 答：我們的財務除了依據規定由監事來審核年度預算外。我們的收入、支出也都會做成報表，然後在每一次的會員大會上做財務報告，並擬定年度工作計劃、報告及預算、決算。另外也會上網公告。像捐款名單和個案補助明細，收支情形在我們網站都可以看得到。而且為了達到每一筆的愛心捐款，能夠發揮最大的運用，每一分每一毫都運用在需要被幫助的案主上，會計和出納都會精準的掌握每一筆支出費用。

僅有兩年一次為了慰勞會裡辛苦的訪視員、幹部，而辦的自強活動會由協會的會員會費裡補助一些車資，不過常常也會有自願提供全部車資的會員，所以也很少會去用到會裡的會費。如果因會務需要或理事長交接而辦理聚餐，所有費用均由理事長個人支出，絕對不會用到善心人士的捐款。我們所有的幹部，除了出納兼幹事有象徵性的薪水 8000 元外，其他所有人員均為無給職的工作人員，包括所有訪視員出去訪視的所有車資、聯絡費用（電話費），都是訪視員自行吸收。

當我們接到民意代表、鄰里長、會員、醫院志工、學校等，甚或社會處社工所提報的案主後，會派訪視員訪視案主及其里、鄰長和鄰居。也會將訪視的結果以書面資料提報，然後經由每個月一次訪視會報中決議是否給予案主救濟。而其救濟是一個月給予 3000 元，持續 6 個月，6 個月後會再另派訪視員進行訪視，以確認是否需要再繼續救助。絕對不會浪費捐款人的一分一毫。

至於財務授能的八個標準，除了的 4 項我們不符合外，其餘的應該都符合啦。我們不需要事業收入，你看我們那一次要辦冬令救濟錢不夠，不是一、兩通電話錢就進來了嗎？早期我們也曾經義賣過，但是不符人力成本啦！另外早期我們還偶而會向政府申請補助，現在根本不需要，因為捐贈人對我們的肯定、信任，常常只要一通電話，錢就進來了，我們根本不需要為錢煩惱。不過像第六項，因為我們的資產只有現金和存款，沒有其他的投資或房屋設備等資產，然後我們也沒有借貸，所以這樣算符合嗎？

4、請問「正勤愛心協會」是否運用資訊科技來幫助組織，進行各項的文書管理，如財務報表、行事曆、文書建檔、會議紀錄、行銷等等？

A1 答：剛開始我們的處理文書都是用手寫，會員大會手冊就交給廠商打字印刷，比較沒有使用電腦來建檔、管理，所以留下來的舊資料大部份手寫建檔的比較多。不過後來，我們聘請了一個幹事兼出納，承辦文書、財務等工作，因此所有的財務報表、行事曆、文書建檔、會議紀錄也就都開始以電腦來操作。本來幹事文書管理的能力比較弱，我就慢慢教他，他慢慢學習，現在已經都處理得很好了。

另外本來我們的財務只有記流水帳，外帳的部分則由會計師幫我們做，後來我們都有做完整的財務報表、捐款明細、個案補助明細，而且年初也都會做年度預算表。

行銷方面我們設有專門的網站，除了請易利華科技有限公司為我們做網站設計外，我們還有專門的網路維護管理人。而且也都把相關的資訊上網供大家瀏覽。

5、請問「正勤愛心協會」如何招募志工、訪視員，如何培訓他們？

A1 答：因為要請老師來幫志工、訪視員上課，需要一些經費，可是我們覺得這樣會浪費捐款人的愛心。所以我們的志工都是參加政府或機關團體辦的一些基礎培訓及針對社會救助的特殊專長培訓。

而在選擇訪視員時，會由資深訪視員先觀察誰的特質比較適合擔任，然後徵

詢其意願，再由資深的帶資淺的一起到個案家訪視，學習如何面對訪視案主，如何在不傷害案主自尊心的狀況下，了解案主真正的需要。而且會透過一個月一次的訪視會報，彼此不斷的討論、溝通、交換意見，來彼此磨練。我們目前比較欠缺的是女的訪視員，因為有一些特殊案例常常會需要女性的訪視員。

志工隊在協會有辦活動時會全員出動支援，人數大約有 30 幾人，其中還包含了 10 位的訪視員，亦即訪視員一定要是志工，但是志工並不一定是訪視員。訪視組則是最辛苦的一組，需定期、不定期的到案主家訪視，更要側訪案主的鄰居、鄰里長，以便了解案主實際的情形，然後在每個月固定的訪視會報中，提供最正確、最公正、最客觀的訊息給予與理監事知曉，透過會中決議是否給予案主救濟，及救濟時間、救濟金額。

「正勤愛心協會」裡的所有幹部，除了出納兼幹事有象徵性的薪水 8000 元外，其他所有人員均為無給職的工作人員，包括所有訪視員出去訪視的所有車資、聯絡費用（電話費），都是訪視員自行吸收，所以如果不是很認同協會理念的人，是做不下去的。

6、請問「正勤愛心協會」是否有行銷組織的經驗？如果有，效果如何？未來是否考慮其他的行銷方式？

A1 答：我們都是會員們在互相相信的狀態下，會員透過自己的網絡，一個拉一個的加入協會，為著共同的理念幫助需要幫助的人。「正勤愛心協會」會員人數每年不一定，常常會有所變動，不過通常都能夠維持在 400 以上，如果有辦理教育基金募款時，人數會倍數增加，常常會超過 800 多人。

每一位會員須繳常年會費新臺幣貳佰元整，每年至少要捐款新臺幣壹仟元整。而以前也有像慈濟功德會一樣，有專人向會員收費，但是後來大家都不好意思開口收費，後來就變成了自由樂捐了。

而正勤的會員中的成員，大部分都是社區裡的菁英分子，有醫生、代書、老師、公務人員、保險人員等，也有自營業者及自由業者。其中有的還在職，有的已退休，另外成員除了參加「正勤愛心協會」，也都還會參加其他的社團組織，比如立英獅子會、國際獅子會、青商會、健康協會等等，他們都會幫助正勤建立網絡、資源。

二、A2 受訪記錄

1、請問「正勤愛心協會」的服務願景，歷經不同的階段，是如何不斷改善而凝聚共識的？

A2 答：早期（正勤社時期）大家只是存著一份善心，對於有急難狀況的人發放金額給予補助，並沒有所謂的服務宗旨，也沒有訪視個案的行動、居家服務都沒有。純粹是著重在救助而已。後來在 1985 年正式定名為「大甲愛心服務隊（正勤社）」時，才開始制定服務宗旨。

1986 年那一年曾面臨工作幹部缺乏及經費短缺的困境，1987 年 8 月重新調整工作內容，藉以幫助更多不幸的人，也讓本社茁壯。當時為了健全服務組織，有舉行研討會，請社會科的股長來指導，指導我們如何吸收會員、宣傳、甄選志願服務人員、研習訓練、服務轉介等作一系列講演。藉此作為我們未來發展的指針。

後來隨著社會的變化，個案狀況也多元化，加上愛心協會、慈善社團陸續的增加，因此會跟會之間互相觀摩其運作方式，你參觀我的，我參觀你的，彼此累積經驗逐步改進。81 年正式向縣政府立案就修訂服務宗旨。依服務宗旨以愛心服務有需要的個案，並成立教育基金專款專用、喪葬補助會等等，也會適時地轉介個案給友會共同支援給予救助。

2、請您說明「正勤愛心協會」幹部間互動的實務經驗（例如：理監事的選舉、各組織間的互動）？在「幹部領導」過程曾經發生過什麼問題？如何解決？

A2 答：理監事的產生會從會員中徵詢有意願者，然後提名並經過會員大會進行選舉而產生，原本有討論到擔任理監事的人是否要規定必須繳交多一點的款項，後來參考別的社團的做法，認為如此一來可能會引申一些弊端，因此就作罷。理監事會每三個月開會一次，除了做會務的討論外，還會關心彼此的近況，所以互動非常良好。

訪視會報則每個月開一次，會中會討論個案的輕重、發放補助金的方式，訪視紀錄會列為密件，不得對外公布。會中會討論個案是如何訪視的，好的、壞的都會提出來報告。當個案資訊不足時會請里長、里幹事、附近鄰居提供。

3、從財務自主的標準來看，請問「正勤愛心協會」設有哪些內控機制？主要財務來源為何？整體組織財務運作管理是否皆能符合下列「財務授能」判斷標準？

- (1) 標準一：組織在最近 7~10 年間，收入比支出還要多。
- (2) 標準二：組織至少要擁有 90 天的營運預備金。
- (3) 標準三：組織可從捐款得到至少 5% 的年度營運收入。
- (4) 標準四：組織擁有非傳統、非政府捐助的收入來源，亦即事業收入。
- (5) 標準五：組織廣泛地分享他的財務資訊，以及具有實際由下而上所制定的預算 (bottom-up budgeting)。
- (6) 標準六：組織適當的財務槓桿。借貸與資產間的平衡，使許多非營利組織得以更快地實踐使命。
- (7) 標準七：組織藉由建立與使用能迅速回應使命的預備金，直接支持使命。
- (8) 標準八：組織有足夠的財務彈性，以符合傳遞服務模式的改變。

A2 答：由於我主要是從事訪視的工作，對於協會的財務狀況，並不在於我的專長裡，可能請問廖幹事會比較清楚。

4、請問「正勤愛心協會」是否運用資訊科技來幫助組織，進行各項的文書管理，如財務報表、行事曆、文書建檔、會議紀錄、行銷等等？

A2 答：各項的文書管理，像財務報表、行事曆、文書建檔、會議紀錄等等，目前有專屬的幹事負擔利用電腦做文書的製作、管理。另外行銷的話有電腦設計員會製作網頁，將會務運作公布，隨時可供大家上網參閱。

5、請問「正勤愛心協會」如何招募志工、訪視員，如何培訓他們？

A2 答：招募的方式會採用公告招募及會員介紹入會的方式。而志工必須接受訓練，如基礎訓練、特殊訓練、成長訓練，而且要取得證書。像我們這邊的婦女館有辦理訓練，文昌國小也有辦理訓練，我們都會幫忙收集訊息，要還沒參加的趕快去參加。另外每年有二次的會員、幹部的自強活動旅遊，均會互相討論交換經驗、訊息。

至於訪視員一定要是志工，訪視員的培訓會讓他先跟著資深訪視員做實習隨同訪視，求得經驗、訪視技巧。像我剛加入時也什麼都不懂，秘書長就說不懂沒關係，你跟著我去訪視吸收經驗，你就知道訪視的技巧，什麼該問什麼不該問。所以我就一路參加到現在。

6、請問「正勤愛心協會」是否有行銷組織的經驗？如果有，效果如何？未來是否考慮其他的行銷方式？

A2 答：我們會透過會員一個介紹一個入會來參加，所以會員人數變動很大。行銷的話有電腦設計員會製作網頁，將會務運作公布，隨時可供大家上網參閱。另外還會透過單獨舉辦，或是和其他慈善團體合作辦理活動（如捐血活動、義剪等等），來增加協會的知名度。

三、A3 訪談內容：

1、請問「正勤愛心協會」的服務願景，歷經不同的階段，是如何不斷改善而凝聚共識的？

A3 答：這些願景是歷經多年的運作下，慢慢累積經驗，然後理監事們也有去參觀別的愛心團體，再透過理監事討論而形成的。其實「正勤愛心協會」最主要的就是希望做到引出社會善的正面循環，今天個案有困難，接受「正勤愛心協會」的幫助。他日你有能力的時候，願意伸出雙手「拉拔」需要幫助的人。這樣我們的社會才會越來越和諧。

2、請您說明「正勤愛心協會」幹部間互動的實務經驗（例如：理監事的選舉、各組織間的互動）？在「幹部領導」過程曾經發生過什麼問題？如何解決？

A3 答：其實我們都不會有什麼衝突或問題，不過就是在選志工隊隊長的時候，會比較困難，因為大家最擔心的最主要，還是市府那邊要開會，因為他要統合大家做事，那一段時間裡面，我又不一定可以參加，如果我是隊長的話，這又是我的職責所在，沒辦法去的話怎麼辦！

其實照道理說一些機關團體的志工，像學校有志工服務隊，像醫院、像衛生所那一種機關團體所招募的志工，和我們這種自主性愛心團體，這樣子的應該要有所區隔啦，像我們這種小型的志工團體的話，要一個專職的社工真的有困難，但是義務性質的來做，要做到不被退場機制趕出去的真的是比較困難啦！因為募來的錢最主要就是要幫助人家的，把他花在行政上面，花太多的話又好像把他弄擰了。

3、從財務自主的標準來看，請問「正勤愛心協會」設有哪些內控機制？主要財務來源為何？整體組織財務運作管理是否皆能符合下列「財務授能」判斷標準？

（1）標準一：組織在最近 7~10 年間，收入比支出還要多。

（2）標準二：組織至少要擁有 90 天的營運預備金。

- (3) 標準三：組織可從捐款得到至少 5%的年度營運收入。
- (4) 標準四：組織擁有非傳統、非政府捐助的收入來源，亦即事業收入。
- (5) 標準五：組織廣泛地分享他的財務資訊，以及具有實際由下而上所制定的預算（bottom-up budgeting）。
- (6) 標準六：組織適當的財務槓桿。借貸與資產間的平衡，使許多非營利組織得以更快地實踐使命。
- (7) 標準七：組織藉由建立與使用能迅速回應使命的預備金，直接支持使命。
- (8) 標準八：組織有足夠的財務彈性，以符合傳遞服務模式的改變。

A3 答：我們的個案今年度會有多少未知數，有可能因為景氣的關係，或許地區性的怎麼樣的問題，然後會增加比較多，所以我們的預算會隨著個案的增減，會請理監事來審核。我們光是要將教育基金從 1200 調到 1500，也都是要經過思考、討論很久，因為提升容易，萬一錢不夠怎麼辦！加薪容易，要降薪誰要讓你降。所以是先訪視會報中，經過一番討論後，然後再提報理監事會議的時候，經由理監事開會決議，私底下任何人都沒有權利做這種協定，而且理監事一定要過半。

這麼多年以來，我們從來沒有透支過，沒有說錢不夠的，都是有盈餘，支出不斷增加，收入不斷增加，財務的來源越來越廣，財務的累積也不斷的在增加。我們沒有太多的行政事務的花費，所有的錢都是花在該花的地方。「正勤愛心協會」會受到肯定，就是我們把大部分的捐款，用在實際上需要幫助的人身上。像我們以前也沒有幹事，所有的行政文書都是秘書長在做，是最近幾年才有請幹事的。而請幹事的錢也是盧理事長，特地去募的款，其實就是他家族裡海外的成員捐的一筆款項，專門來支應幹事的薪水，不會增加會裡的負擔，才會這麼做。所以財務報表，都沒有人事支出。

「正勤愛心協會」很在地性，他能夠發展到多大的規模我們也不知道，因為目前在做的這些人，在做這些事，會怎麼走也不知道，因為我們是逐步走到這裡修正到這裡，還是一直在修正，不是說這樣子就很完美啦！

4、請問「正勤愛心協會」是否運用資訊科技來幫助組織，進行各項的文書管理，如財務報表、行事曆、文書建檔、會議紀錄、行銷等等？

A3 答：我們現在所有的文書管理，都由幹事使用電腦來製作，所以沒什麼問題啦！

5、請問「正勤愛心協會」如何招募志工、訪視員，如何培訓他們？

A3 答：我們都是朋友互相介紹的，不然就是會員的子弟長大也成爲會員，像我就是盧理事長介紹我，我就來參加了。我們會裡有很多都是調解委員會的啦、教育人員、老師啦、地政啦、代書啦！還有各個社團的成員啦，比如說王○○校長、王○○校長，他們就會介紹很多的老師啊！王○○、陳○○他們是社團的，社團的這些幹部、志工就也會進來了。

我們會參加志工的研習，另外就是老帶新，就是資深的訪視員帶領新的訪視員，做一個傳承交接，實際以實務等於是實習的這樣子來做訓練。

6、請問「正勤愛心協會」是否有行銷組織的經驗？如果有，效果如何？未來是否考慮其他的行銷方式？

A3 答：我們有用寄信的啦！剛開始的時候用郵寄，本來大家會討論說有的沒有交會費的，這樣子寄過去，是不是一次就要賠 3 元，可是實際上不是這樣，因爲你這樣寄，兩年、三年有的已經脫隊的，本來沒交就沒了嘛，啊你把這些資料寄過去過，他會想說我還是會員呢！就會自動的劃撥進來，還是委託人家拿來。所以這個方法還是有他的功效在。當然一方面是爲了經費希望能夠更財源廣進一點，另外一方面也把這個善的力量在推出去。所以我想這個方式是不錯的方式，不管他有沒有交會費，我們都把他當會員的方式。

另外我們有網站，所以有很多人是透過網站知道我們的，像去年元旦就有企業團體主動打電話捐款。還有教育基金的發放在孔廟，這樣幾年之後，報紙主動幫我們介紹、推銷出去，這個點子很好用，以前我們的教育基金都是我們送到個案那邊，到學校那裏去，這樣子就只有我們和學校知道，現在就在教師節那天，我們有上學期和下學期，其中上學期配合孔廟，就在那一邊，配合教師節在那邊發放，因爲發放邀請區長、各學校代表到那裏去，所以媒體會報導，媒體的力量還是很大，所以這幾年比較多人知道，這是盧理事長想到的，這比我們寄信，效果更大。

四、A4 訪談內容：

1、請問「正勤愛心協會」的服務願景，歷經不同的階段，是如何不斷改善而凝聚共識的？

A4 答：其實我們在陳○○當理事長的時候，整個組織差一點散掉，因爲陳○○是在

任內過世，整個組織的運作幾乎是停擺啦！後來是在王○○時代透過他的人脈關係，會員才又逐漸增加，然後在王○○、陳○○的時代才又開始整頓起來，那時候就比較活躍。我們有參觀其他的友會，再將原來的服務宗旨，透過我們理監事討論，達成共識然後建立現在的服務宗旨。其實主要就是希望達到善的傳承啦！所以我們現在也有在培育年輕人，像現在就有受助戶的小孩，會回來當我們的志工。

2、請您說明「正勤愛心協會」幹部間互動的實務經驗（例如：理監事的選舉、各組織間的互動）？在「幹部領導」過程曾經發生過什麼問題？如何解決？

A4 答：我們大家都很合作，說實在的啦，進來參加「正勤愛心協會」，我們協會大家來都是很自發性的，沒有什麼問題啦！不過比較麻煩的是，一旦社會局哪邊來的公文，都是有一點半被迫接受的，因為我們有參加了，就要接受政府的規範，勢必要派人過去，不然的話祥和志工隊就要被取消掉，可是被取消掉，往往就會影響協會這邊，志工這一部分的延續性、發展性，這個是最主要要擔心的。

因為一個會要做大，規模要擴大勢必要組織啦各方面要健全，要健全的話，就是要有人手和社會局這邊不斷的聯繫，反正他們的那個行政公文下來，我們就是要如擬照辦，就是這樣子，這一點就是協會這邊比較欠缺的，因為大家也都不是這方面的專才，都是志願性的，反正我來做就好了，其他我也不在意什麼獎、什麼時數什麼的都不重要。

但是站在協會的立場來講，要長久運作還是必須要做，所以才會請一個幹事來。我們的幹事算半專職啦，就專門來處理這些事的。要不然如果沒有幹事的話，可能啦！我們祥和志工隊大概很早就被 Fire 掉了。大家也無所謂啦，反正「正勤愛心協會」就是在地性的社團，就是做在地的的工作，也從來沒有跟社會局要過經費，都是自己沒錢就來募，沒有錢就趕快去招募，不會刻意想要得到市長獎，那個都不會，就是被迫式的要去市政府社會局這邊，一定要去跟他們合作，不然就會被解散，接手的人就會怕說責任在我這裡，如果要倒的話，不要在我身上倒，大家都會有這種心態，所以就是這種因素就會慢慢、慢慢地推動。協會也是傾向說不論如何一定要把他導正，以後真的規模做大就會比較上手。

爲了這個幹事，那因為理事長是有任期的，協會的運作是持續不斷地在運作，那這當中理事長和理事長的交接，會有一些行政事務各方面交接上的空窗期，所

以勢必要請一個專任的或是兼職的幹事，爲了這部分前理事長又去募一些基金，才敢請幹事，而且是象徵像的補助，又不是一個月 2K、3K 的那一種，連 1K 都不到，你看還要特地去募款才敢用，我們的會真的是坎坷艱辛啦！

當然錢還是有進入會裡，不過就是有人持續的捐這筆費用或一次捐多少來支應這一部分，大概是有這筆款項後才敢請一位幹事，不然的話理事長和理事長間的交接，有時候後任的不知道前任的協會運作，卸任的又覺得我已經卸任不好干預事情，這樣有一個幹事的話，整個會務的運作比較能夠有一個銜接，我們的會務也會比較延續得下去啦。

3、從財務自主的標準來看，請問「正勤愛心協會」設有哪些內控機制？主要財務來源爲何？整體組織財務運作管理是否皆能符合下列「財務授能」判斷標準？

- (1) 標準一：組織在最近 7~10 年間，收入比支出還要多。
- (2) 標準二：組織至少要擁有 90 天的營運預備金。
- (3) 標準三：組織可從捐款得到至少 5% 的年度營運收入。
- (4) 標準四：組織擁有非傳統、非政府捐助的收入來源，亦即事業收入。
- (5) 標準五：組織廣泛地分享他的財務資訊，以及具有實際由下而上所制定的預算 (bottom-up budgeting)。
- (6) 標準六：組織適當的財務槓桿。借貸與資產間的平衡，使許多非營利組織得以更快地實踐使命。
- (7) 標準七：組織藉由建立與使用能迅速回應使命的預備金，直接支持使命。
- (8) 標準八：組織有足夠的財務彈性，以符合傳遞服務模式的改變。

A4 答：我們所有的財務都是由幹事兼出納做，除了像年度預算、財務報表、捐款明細等等，也都會在會員大會、理監事會議展現給大家，還會回報給捐款人知道，更會公布在網站以供徵信。尤其我們除了幹事有拿一點點薪水，其他的全部都是出錢又出力，從來不會想說要申請什麼車馬補助啦、電話補助啦，都沒有啦！我們這團真的很好啦！今年的話我們也將記帳的工作和文書的工作分開，大家分工合作，這樣才能把事情做得更好。

我們不想冒險去做事業的投資，因爲這畢竟是大家的錢，我們也不會去借錢來營運啦！你說買辦公室，這又會多出花費，像現在在理事長的家辦公，水電費都可以省下來啊！這 8 個財務標準，我們沒有事業收入，不過我們也沒有借貸，其

他的標準我們都符合啦。

4、請問「正勤愛心協會」是否運用資訊科技來幫助組織，進行各項的文書管理，如財務報表、行事曆、文書建檔、會議紀錄、行銷等等？

A4 答：我們剛開始我們都是用手寫紀錄，會員大會的手冊才會拿去給廠商影印，不過現在我們所有的資料，就全部都電腦化了，像我現在也試著在將歷年來的財務報表用電腦做成統計圖，讓大家可以從這些統計圖，了解到我們歷年來財務的成長。這是我們以前沒做過的。

5、請問「正勤愛心協會」如何招募志工、訪視員，如何培訓他們？

A4 答：大部分都是好朋友互相介紹啦，我就認識他，他就退休了，就好言相勸：「來啦作伙啦什麼什麼的」，大部分都是這樣子，或說：「我們是做好事，來啦來做善事，有空的話就進來這個會。」然後他可以找到泡茶的地方。我舉例就是我們現在的志工隊長黃○○，他是誠岱機械當課長，前兩年退休，之前我就跟他講，退休要做什麼？不然來正勤愛心協會勤嘛！他就說「正勤愛心協會」在做什麼？就跟他講講講，「好喔！」後來他就加入了，加入一年之後，就聘請他當志工隊長，他也欣然接受，所以我們都是相識的，我認識你，你認識我，剛好這個會需要人手，可以的話，歡迎加入這個會。

我們都是志工、訪視員都是會員啦，我們有參加祥和小組，會員先去參加基礎訓練，然後再參加特殊訓練和專長訓練。訪視員的話會先觀察，哪一個志工的個性、特質適合當訪視員，然後再以實習的方式，由資深者帶領學習訪視的技巧，比如口語的表達、問話的方式、環境的察覺等等。以會協助臺中聯繫會一年三次，當然我們也會幫忙登錄志工時數，獎勵這些志工，像去年我們就有兩個得到臺中市的志工績優獎。

6、請問「正勤愛心協會」是否有行銷組織的經驗？如果有，效果如何？未來是否考慮其他的行銷方式？

A4 答：我們目前的行銷方式，有一些是看到別人這樣做，我們就想「這樣做效果應該也不錯喔，比如說我們看到別人在發廣告單時，我們就想我們也可以這樣做，結果效果真的還不錯。有的是透過會員想到，然後討論後決定要這麼做的。比如我們的網站就是常務監事提出來說要架設網站，大家也覺得很好，就做了。

我們現在最大的行銷，就是一直發信函，「正勤愛心協會」的公文或是要辦什

麼活動，就廣為寄給會員知道，讓會員知道這個會確實有在做事，而且都是很正向的，每一次辦活動的收支也都會公布，每年的財務報告在會員大會也都會明明白白公布，或是在網站公布，那些資料都是一樣的。所以會員都相當肯定我們。

我剛開始在寄信的時候，我們那時候也沒有幹事，都是我一個人一邊看電視一邊摺，大約 300 左右，300 封大概要花掉兩個晚上，不過那很沒有效率啦！那現在已經 800 多了，才四年的時間喔！郵寄的數量從 300 到現在已經快到 900 封了，成長了三倍。

我們會發公文給學校，提供學生獎助學金，也順便推銷我們自己。另外我們有網站，是由易利華公司幫我們架設的，不過他也是半做半相送的，常常又把錢回來。我們從盧理事長開始就架設網站了，現在有四年了。因為我們的財務在網站上都有公布，所以增設網站就有很多慕名而來捐款的。這主要是我們這個會有錢，就是有這些錢，這是大家都知道的，不會怕人家知道，有些是有錢又怕人家知道。

另外一些經常性的活動也是在廣告，像我們這次去臺南，去的成員和以往的都不一樣，每一次去參訪這些育幼院啦、啓能中心等等，每一次參加成員都不同，不會這一群人，下次也是這一群人，你這次把他用假日，就是會不一樣的人。

五、A5 訪談內容：

1、請問「正勤愛心協會」的服務願景，歷經不同的階段，是如何不斷改善而凝聚共識的？

A5 答：服務願景是經由歷屆理事長與會員考量社會需求而凝聚的共識，大約於陳○○和王○○擔任理事長期間成型的。我個人很清楚這個服務願景，事實上簡單的說就是只有一個回饋社會而已啦！我們退休了，有很多的時間，那以前在學校是服務國家教育，那你現在退休了，就有多餘的時間服務社會啊！因為也真的有很多人需要我們的幫助，我們就利用一點時間，去幫忙弱勢團體。這個是最重要，如果你來幫忙這些弱勢的，就可以減少這些弱勢的產生的問題啦，以後我們的子孫受到這個地方的牽制也會比較少啦！有飯大家吃，大家會過得比較快樂一點。

2、請您說明「正勤愛心協會」幹部間互動的實務經驗（例如：理監事的選舉、各組織間的互動）？在「幹部領導」過程曾經發生過什麼問題？如何解決？

A5 答：理監事的選舉，依協會章程而運作，各組織間的互動由秘書長總其成，有較

重大的活動時，則召開理監事開會決定。所以一切都依規定來做。

我們沒有什麼難解決的事情，我們每個月最重要的會議就是做訪視會報，以往的訪視會報是沒有一定的時間，盧理事長接任後覺得應該大家要有共同的聚會時間，這種固定的聚會大約實施有三、四年了。在這裡面除了討論訪視的會報之外，由於大家都是理事，可能也會討論將來要進行的一些事務，要怎麼做，討論之後會形成一些議案，這些議案還放在每三個月一次理監事會議來做討論表決，這樣就把他解決掉了；通常不會有爭執，不會有爭執啦！

我們沒有利益的牽扯所以不會有爭執，重點在這裡啦！一些協會裡面假設牽涉到錢，有人不清楚把錢放到口袋裡，沒有做好就會出現利益的私心出來，就是說可能想從這裡面得到一些利處，那就會有爭執。比如說我今天來這裡不只是想做訪視員，還想做生意來推銷我的東西、我要做生意，那就問題出來了，但是我們目前沒有啦！都是奉獻而已，想趁機會要來做生意的沒有，包括企業界捐錢給我們，也從來沒有人會跟我們講說要去買他們的東西，真的沒有。

3、從財務自主的標準來看，請問「正勤愛心協會」設有哪些內控機制？主要財務來源為何？整體組織財務運作管理是否皆能符合下列「財務授能」判斷標準？

- (1) 標準一：組織在最近 7~10 年間，收入比支出還要多。
- (2) 標準二：組織至少要擁有 90 天的營運預備金。
- (3) 標準三：組織可從捐款得到至少 5% 的年度營運收入。
- (4) 標準四：組織擁有非傳統、非政府捐助的收入來源，亦即事業收入。
- (5) 標準五：組織廣泛地分享他的財務資訊，以及具有實際由下而上所制定的預算 (bottom-up budgeting)。
- (6) 標準六：組織適當的財務槓桿。借貸與資產間的平衡，使許多非營利組織得以更快地實踐使命。
- (7) 標準七：組織藉由建立與使用能迅速回應使命的預備金，直接支持使命。
- (8) 標準八：組織有足夠的財務彈性，以符合傳遞服務模式的改變。

A5 答：每個月由幹事製作收支傳票，秘書長核章，再由常務監事審核，最後交由理事長核章，尤其是支出的項目，須由理事長核章才可以支出，不過如果是急難救助可以先支出再核章。當年度的預算也會在會員大會說出來，年度結束之前，也把今年度收支做一個報告。因為我們現在比較有一個模式了，所以我們的整個預

算和實際支出不會差很多，預算能夠估得很準確，因為我們沒有其他的支出，我們最單純的就是對個案，然後就是急難救助和教育基金，教育基金也是專款專用，每一學期都是固定的，還有就是職員的就是廖小姐的薪資，那個也是固定的。

其實我們的財務很獨立自主啦！我們又不跟政府請款，因為跟政府申請補助，要寫企劃案，那個很囉唆，要有一個專門做文書，還要有一個做實務的工作，尤其如果要評鑑的話，要準備的資料要很多，我們不想浪費那麼多錢請人來應付這些，倒不如將這些錢用來多救濟一些人，尤其是採購法的規定 50%的話政府又介入，我們想做什麼都要受限，划不來啦！

我們經費的來源除了會員的會費外，每個會員每年至少要捐 1000 元，另外還有一些利息的收入和其他收入，最重要的收入來源都是來自於社會大眾的捐款，和企業捐贈。至於事業收入，因為我們每一年的捐款那麼多，哪需要這個。我們的財務都有公告，就是做多少就表現多少啦！這樣才能夠得到人家的信任，一個收入多少支出又不符合的話，人家一看就很清楚，現在的人又不是傻子。

4、請問「正勤愛心協會」是否運用資訊科技來幫助組織，進行各項的文書管理，如財務報表、行事曆、文書建檔、會議紀錄、行銷等等？

A5 答：我們現在的文書管理都全面電腦化了，而且協會也已經架設全球網站，廖小姐會把一些相關資料用電子郵件和我互傳，我會把這些資料公布到網站去。不過考慮會員年齡層和垃圾郵件的問題，並未對外使用電子郵件。藉由網站介紹本會的運作模式，網站的內容包括：認識我們、協會組織、服務介紹、最新消息、捐款名單、活動剪影、會議紀錄、訪客留言、公益贊助、友站資源、組織章程、入會申請書。目前總點閱人數超過 55880 人（到 2013 年 5 月 6 日為止）。

5、請問「正勤愛心協會」如何招募志工、訪視員，如何培訓他們？

A5 答：志工和訪視員的招募並沒有依定的模式，大多是經由會員介紹。擔任志工的人，協會會協助他參加志工訓練取得志工證書。訪視員的訓練則採師徒制，先由較有經驗的訪視員帶領，了解訪視技巧之後再單飛，不過協會建議訪視員進行訪視時，最好能結伴至少兩個人一起行動，避免危險。

我一退休的那一個暑假就開始受訓了，那時候學校就說有一個志工受訓的機會，我就去竹林國小，參加基本跟輔導專業，後來參加警察志工，也有警察志工

登記，更生人保護協會也一年都有一次的研習，所以我的研習時數很多，但是我實際登錄的是登錄在警察派出所，後來這邊的時數不承認，因為我沒去受社工特殊訓練，大約在兩年前，就去受訓過了。我現在手冊都滿了，沒有空間了。所有的貼滿了，我還有一張榮譽卡。

6、請問「正勤愛心協會」是否有行銷組織的經驗？如果有，效果如何？未來是否考慮其他的行銷方式？

A5 答：我從學校退休以後，陳○○就帶我進入「正勤愛心協會」，因為那時候我和他都是更生人保護協會的人，更生人保護協會也是他帶我進去的，同時他就跟我講說他有在「正勤愛心協會」，所以他就帶我進來了。我就先從訪視員開始做起，訪視員剛開始是由陳○○跟陳○○，兩個帶一個去做家訪，大約一年的時間，我才開始和陳○○兩個人一起做訪視。所以我一退休就加入了。

之前曾經差一點散掉，是因為他的組織沒有做好，後來是王○○校長就找○○國中一些資深的老師當小組長，由這些組長負責去找小組的成員，所以○○國中有很多都是以前的基本會員，這樣運作下來，人數就增加了，那因為這些都是他的學生，王校長的學生很多啦，在運作上就開始進入一個比較有組織的模式。

王校長結束後，就是王○○，王○○老師要叫王校長堂叔啦！她也是學生啦，她接了以後，就開始很活躍了，因為她有很多社團啦！她的關係來講也比較廣，她就把「正勤愛心協會」和社會上一些團體結合在一起。包括她也參加，像 921 的時候，有一個廣緣慈善會，剛開始不是廣緣，那時候有一個特殊的狀況是 921，有很多慈善團體出來，大家都各自做各的，後來徐○○，就是那個立法委員，他就出來號召，把臺中縣的愛心團體整合，那時候整合得很大，把大家物資共享，統一來運作，那個名字好像是叫 921 聯合慈善會的樣子，不過 921 後，會員就慢慢流失，後來就變成廣緣慈善會，也是整合臺中縣的豐原啦！神岡、東勢等等，不過現在會員大約剩下 10 個。廣緣的會員就是各個協會，每個協會派五個代表，王○○那時候就參加了。一直到現在「正勤愛心協會」還是他的會員，他們要開理監事會議的時候，我們也是要派員參加。「正勤愛心協會」就是這樣從王○○、還有她先生陳○○，再來盧○○這樣慢慢發展起來的。這樣發展開來，才有現在這樣的規模。

那我們現在的行銷分兩方面：

對外行銷

- ①利用網站公開協會運作內容，達到行銷目的。
- ②與地方社團合作，辦理各項活動，達到行銷目的。
- ③與臺中市愛心團體聯合，辦理各項活動，達到行銷目的。
- ④接辦政府委託活動，達到行銷目的。

對內行銷

- ①將活動或救助成果以書面通知會員或捐款人。
- ②不定期辦理會員聯誼，以增加會員向心力。

之所以要對內行銷，就是我們當行政的，就是要對會員負責，會員把錢交給我們，你幫他處理這些的時候，你要給他一個回饋，你要讓知道他交的錢有沒有用有價值嗎，有充分被用到，就是有價值，那他就會有幫助到別人的感覺，有感覺到啊，如果沒感覺到怎麼要再來。像我們要辦聯誼參觀，也都會寄通知給會員，讓他們知道，鼓勵他們來參加。

像架設網站就是我先有這個構想，然後請我妹婿幫我設計的，因為他在開電腦公司，他有軟體有專門的設計程式，他是在高雄喔！他就一個空間給我們，管理的話很簡單啦，就我自己來管理啦！因為電腦我學得比較久，所以我不怕他，我就來處理這樣啦！我們網站要放些什麼東西，也是有經過內部討論，因為做網站就是要徵信，大家隨時可以進去看資料知道、了解，不是會員的話進去看，ㄟ，這個網站不錯，有心的人就可以做捐獻的動作，甚至加入我們的工作。

雖然我們服務的範圍只有大甲、大安、外埔小地方啦，但是並不是只有這幾個地方的人在看，所以這就是行銷嘛！沒有這個網站，人家不知道你啊，所以我就建議做網站。在陳○○理事長的時期就有在講了，講兩年後才設立起來，因為網站要放什麼東西，這過程要不斷的討論、構思。

而且我們透過這些行銷方式，本會會員人數持續增加中，捐款也不斷增加，所協助的個案也增加很多。

六、A6 訪談內容：

- 1、請問「正勤愛心協會」的服務願景，歷經不同的階段，是如何不斷改善而凝聚共識的？

A6 答：這個主要是因為我們的會員人數多了，人才也就多了，然後我們的制度建立了，我們有更多的經費，可以做更多的事情。因此我們不斷的把我們「正勤愛心協會」服務的對象、範圍擴大到目前這種規模，這個是一步一步來的，也不是說一下子就做到很大的轉變。

過去「正勤社」，他只是個地政事務所裡一些員工自動自發發起的，來幫助社會上需要幫助的人，那時候他們只是一些公家機關的員工，在他們主任的帶領之下、發起之下，大家每個月把薪水的一部分捐出來的，所以他們可以協助的範圍有限，他們沒有一個固定的會址，或者是他們也沒有來自社會各階層的一些捐款。因此他們能做的範圍是有限的，可是他們的愛心從以前到現在是沒有變的，我們現在服務的範圍已經達到了三鄉鎮，我們財務方面呢！因為吸收來自社會各界，包括個人、企業、公司行號捐款，因此我們有能力做服務社會更多的需要助的人。我們的財務建立了、我們的制度健全了，我們的人才越來越多，我們有會館之後，我們再來可以做更多的工作。

因為過去「正勤社」並沒有向縣政府、政府機構來登記，正式成為合法的社團，到了梁○○董事長，就是我們第一屆理事長，他那個時候，才正式把這個單位向臺中縣政府申請成立一個合法的，由縣政府認可的社會福利機構，因此我們那時候就應該要有宗旨、要有服務的目的，我們才把他發展成服務這三鄉鎮，有了合法的社團就要有組織、有一個運作、有一個財務的規劃，然後我們就是這樣一屆一屆的慢慢的這樣子傳承下來。我們越做組織越健全，財務越健全，人才也越來越多。然後才向社會大眾吸收會員歡迎他們的加入。

後來在我任內，盧理事長擔任我的祕書長的時期，她協助我，我們才正式向法院申請登記為社團法人，這段期間我們不只是說在法人機構的登記方面成為社團法人，社團法人的登記就是讓這個團體更加的公開，更加的透明，而且接受法院的監督。法院就是讓我們登記，他要審核我們理監事的資格，審核各方面、我們的組織啦，都合乎規定他才會願意給我們認可成為社團法人。

社團法人的登記可以獲得社會大眾的更佳的肯定，更加的給我們認可。所以我們今天成為社團法人，我們的整個運作都是公平、公開的。很高興我們的財務現在也很健全，因為社會上對我們的有了信任，這當然也是我們努力的成果，我們接受愛心人士的捐款，我們等於是一個執行機構，我們讓很多有愛心的人，或

者機關團體，他們沒有時間去做這個工作，可是他們有愛心，他們就是把錢捐給我們，他們就是把他們的愛心交託給我們去替他們完成他們的愛心。

我們從社會各界比如民意機構、里長、地方社團或者是一些議員、民意代表，他們有時候發現有一些遭遇到困難的需要幫助的人，就透過他們很快的報到我們這邊來。我們這邊就很快的派出我們訪視人員，實際的去訪視，去了解這個個案真的需要幫助，他們需要的幫助是有多大，因為有一些幫助可能是很急的，然後需要很大金額的幫助，我們一個愛心社團可能力量不夠，我們會聯合其他的友會，給予共同的幫助，這是我們的理念。

2、請您說明「正勤愛心協會」幹部間互動的實務經驗（例如：理監事的選舉、各組織間的互動）？在「幹部領導」過程曾經發生過什麼問題？如何解決？

A6 答：其實都沒有啦，因為既然有心要來服務，那麼不見得每一件事情都能盡如人意，但是在我擔任理事長的時間，我是覺得「正勤愛心協會」這些會員也好，幹部也好，都很支持我，這一點我是非常感恩，那麼在每一次辦活動，我們都會設定一個目標，就是我們預計要達成勸募，就是我們要獲得多少的捐款，大部分我們都有達成，雖然說不是說達到那個百分之兩百這個目標，但是百分一百都有達到，那這個就是要很感恩啦！

這些志工也好、幹部也好。我從來沒有想說，萬一沒有達成了，我是不是要對其他生氣啦，我覺得不會，因為我覺得做善事就是要盡力而為啦！要做到怎麼樣才算合乎自己的理想，我想一定不要把自已的目標訂得太高，然後我們盡全力去做，然後很感恩的就是說，每一次的目標我們都能夠達成。

所以每一次會員大會的時候，我都會跟會員報告，我會跟會員說，這個做善事就好像家裡有一口井一樣，那我們家裡的這一口井，我們天天把他汲水出來使用，可是第二天早上再看這一口井，發現這個井水並沒有減少，他都會自動補回來。做善事就是這麼奇妙，為什麼呢？因為這個有一種愛心他是不會斷的，他就像活水一樣，我們雖然看不到他從哪裡來，可是我們有付出，有去做愛心，那我們需要的捐款他就自動會進來，這就是很奇妙的一件事。

像我們一開始，在我太太接任理事長的時候，我們那時候定期存款才五十萬，活期就有四十幾萬，加起來才九十幾萬而已。事實上那五十萬定存，我們也不敢去動它，因為那是創會理事長個人捐的五十萬，等於是放在那邊生利息。我們都

沒有動用他，但是我們很認真的在做，我們辦活動是需要經費的，去幫助需要幫助的人也需要動用到經費，可是我們從我太太那時候就一直辦活動。雖然外界有人就批評說你們這樣子辦那麼多愛心活動，把錢花光了怎麼辦？當然會有些人持反對的意見，或懷疑的態度來看我們。好像我們都不懂得愛惜一切，把這些錢花掉了以後怎麼辦？可是我跟我太太是認為說，一個慈善團體你越不動，人家就越不知道有你這個慈善團體；人家要捐款的話，人家也會覺得你這個慈善團體都沒有在做事情；大家對你沒有信心，他們寧可把錢捐到別的地方，也不捐給我們這個小團體。因為他們以為我們都沒有在做事情，所以我們那時候就想說，沒問題就做，做了再說！

結果我們做了之後，我們發覺就好像我講的，我們雖然辦了很多活動，比如說協助殘障的啦！或者辦一些照顧弱勢的活動拉，我們是有花錢出去，是沒錯喔！可是呢！社會上開始覺得，ㄟ，對我們有肯定了，反而樂捐就進來了，錢是有花出去了樂捐也進來了，我們的錢也沒有變少啊！反而越辦越旺。

反而因為我們有認真在做，社會上有愛心的人，就看我們真的有再做啊！因此他們就願意把錢捐給我們，這是他們有愛心，他們就願意透過我們的單位，當然我們的財務各方面是非常公開的；也是很透明的，大家都認真在做，全部都是無給職的，只有付出從來不會想說得到什麼好處，都沒有。因此大家放心的把錢交給我們，等於是委託我們去替他完成他的愛心啦！我們就這樣一路走來，財務也很健全。那很多人也願意加入我們的團體。也有很多個人機關、社團、企業、公司捐錢給我們，等於是願意委託我們做善事啦！

3、從財務自主的標準來看，請問「正勤愛心協會」設有哪些內控機制？主要財務來源為何？整體組織財務運作管理是否皆能符合下列「財務授能」判斷標準？

- (1) 標準一：組織在最近 7~10 年間，收入比支出還要多。
- (2) 標準二：組織至少要擁有 90 天的營運預備金。
- (3) 標準三：組織可從捐款得到至少 5% 的年度營運收入。
- (4) 標準四：組織擁有非傳統、非政府捐助的收入來源，亦即事業收入。
- (5) 標準五：組織廣泛地分享他的財務資訊，以及具有實際由下而上所制定的預算 (bottom-up budgeting)。
- (6) 標準六：組織適當的財務槓桿。借貸與資產間的平衡，使許多非營利組織得以

更快地實踐使命。

(7) 標準七：組織藉由建立與使用能迅速回應使命的預備金，直接支持使命。

(8) 標準八：組織有足夠的財務彈性，以符合傳遞服務模式的改變。

A6 答：我們銀行的印章跟簿子是不同的人保管，是現任理事長保管簿子和定存單，前任理事長保管印章，這樣子分開保管也比較安全，郵局和銀行都有帳號，這些也都有印在會員大會的手冊上，這樣人家要捐款比較知道。

而我們的訪視員訪視回來，我們這邊會由理監事核可後，就可以支出善款，然後準備回條、現金拿去給個案簽收，然後回條再拿回來銷帳。基本上我們的訪視員，大家都很認真在做，品行也都很好，所以我們都沒有發生過自己去刻印章來盜領善款的，我們「正勤愛心協會」都沒有，雖然這種事情，根據我個人的了解，在別的慈善團體，有發生過這種事啦！但是在「正勤愛心協會」從沒有發生過。

針對財務授能標準的話，標準一符合啦！至於要擁有 90 天的營運預備金，我們不是這樣的規定啦，我們是量入為出啦！你看從我太太那時候九十幾萬，到現在四百多萬，所以我們沒有這樣規定，但是我們原則上就是量入為出；比如說現在發生了比較大的災難，我們要幫助的人很多，可是我們也會盡量控制我們的支出，因為不可能我們一個小的慈善團體，可以把所有的急難救助全包起來，在我們後面還有很多慈善團體啊！因此我們能夠做的範圍可能比較多，但是我們也不會這樣子就把所有的錢全部支出，我們也要考慮永續經營繼續運作，我們真的所以要留一些盈餘、一些有預備金，不過不只是 90 天啦！

不過像我太太那時候沒錢，我們事情還是要照做啊，所以就不會去考慮到這一點，因為你不做社會大眾就不會捐錢給你，所以那時候根本沒辦法考慮到預備金的問題，「正勤愛心協會」過去很多人對我們不是很了解，就是因為我們活動太少，我們活動少，可能因為我們沒有多少錢辦活動，這個就是陷入兩難，有一派的人認為你不要再爛花錢了，哪有那麼多錢讓你花！可是站在主事者，你要去衡量去判斷，所以我和我太太就想我們在獅子會當個會長，一年都要花一百多萬了，我們哪會害怕沒有錢！做下去就是了，結果我們做對了，我們獲得社會上的肯定。

我們的營運收入幾乎都是來自捐贈的啦！這種事業收入我們沒有，而且我們也不需要，辦活動時需要錢，常常一通電話四、五萬元就進來了，像捐款給我們的

公司行號，他並不是每年固定捐款給我們，有時候是他公司有盈餘他就捐款，或者是我們有需要跟他講，他就會捐款給我們。最主要就是要人家相信、肯定啦。

組織廣泛地分享他的財務資訊，以及具有實際由下而上所制定的預算。我們符合啦，我們的財務都有公開啦。我們都會參考之前收入多少，看情形來制定。組織適當的財務槓桿。借貸與資產間的平衡？我們除了現金、存款外沒有其他資產也沒有借貸的問題。組織藉由建立與使用能迅速回應使命的預備金，直接支持使命。這個 OK 啦，可是我們要動用每一筆錢也是要理監事同意啊，開會通過才可以。組織有足夠的財務彈性，以符合傳遞服務模式的改變。也符合啦！

4、請問「正勤愛心協會」是否運用資訊科技來幫助組織，進行各項的文書管理，如財務報表、行事曆、文書建檔、會議紀錄、行銷等等？

A6 答：你可以去看我們的網站，這些全部都是電腦化了啊！

5、請問「正勤愛心協會」如何招募志工、訪視員，如何培訓他們？

A6 答：我和我太太會加入是，是因為王○○校長，那時候我們都同樣在大甲獅子會，另外王校長是我太太的叔叔，就因為這個原因，那時候王校長擔任理事長，他想多吸收一些會員來參加，他就跟我太太講，我太太就說兩個人都一起加入，是這個原因。基本上在這之前我都還不知道有「正勤愛心協會」這個團體，所以因為王校長我才加入這個團體。我們對志工、訪視員的招募和培訓都是一系列的，我當理事長的時候，剛好是盧理事長，他當秘書長，都是他在協助我，所以說你訪問盧理事長就 OK 了。

6、請問「正勤愛心協會」是否有行銷組織的經驗？如果有，效果如何？未來是否考慮其他的行銷方式？

A6 答：基本上，一個慈善團體不像說是商品要把自己包裝得很漂亮，我們不是這種想法，我們是說，我們是一個愛心協會，我們的財務有沒有公平、公正、公開，組織運作合乎法令的規定，再來我們在做社會服務的時候，有沒有實際在做、認真在做、效果如何，是否有達到我們預期的效果，這才是重點。

接下來就是說，我們的服務工作，得到社會各階的口碑，我們不自己去行銷或登廣告，自己推銷自己，我們是以我們的服務成績，來獲得社會的肯定跟口碑，像我們有去學校做一些社會服務幫助小孩子，發放教育基金。學校都給我們正面的肯定，因為我們不像一些人，把錢寄到學校，要學校發一發就好了，我們是派

人親自到學校去，每年兩次一個學期一次，在發放的過程裡頭，我們還特別顧慮到學生，除了說當面給他嘉許之外，還勉勵孩子要感恩，感恩學校老師、主任提報他能夠獲得獎學金。我們是讓孩子覺得他是獲得獎學金，這是一種獎勵一種肯定。最主要是要小孩子從小就要懂得感恩。

在我們的想法，我們是播種愛的種子，在這個小孩的身上，我們當然不期望，他現在給我們回報，或是將來給我們回報。但是我們幫助他，希望是這個小孩子將來他有能力，當然他不一定要有很大的成就，他只要有能力就可以去幫助別人；這就是我們播種愛的種子的理念。我們實實在在的做，從來不推銷自己不包裝自己，因為我們不當自己是商品，所以我們也談不上行銷組織的理念。因為我們不把自己當作商品，要靠包裝靠廣告，從來不這樣。這樣子你應該知道我們是怎樣在經營個慈善團體的。

七、A7 訪談內容：

1、請問「正勤愛心協會」的服務願景，歷經不同的階段，是如何不斷改善而凝聚共識的？A7 答：早期是地政事務所的人員發起，成立一個「正勤社」，後來組織慢慢擴大到一個規模成氣候了，礙於公職人員不宜介入組織財務，像在我之前的那一個會計，早期財務、文書啊就是在地政那邊做，後來人家就覺得不好，為了避免人家說，你是公職人員還來作「正勤愛心協會」的東西，後來才慢慢分出來，才將聯絡處設在光明路---陳大善人家，我們都叫他會寶，因為他們家又很寬，像冬令救濟我們也是在他那邊辦。然後才開始想到制定服務願景。

2、請您說明「正勤愛心協會」幹部間互動的實務經驗（例如：理監事的選舉、各組織間的互動）？在「幹部領導」過程曾經發生過什麼問題？如何解決？

A7 答：我們的組織章程有很明確的規定理事就是十五人，監事是五人，由會員（會員代表）大會選舉之，所以基本上沒什麼問題。另外我們主要就是理事長在領導我們，而理事長要卸任之前，也會觀察誰比較適合接任下一任的理事長，提出供大家參考。而且我們不會有任何的政治色彩、宗教色彩。

尤其除了我有領一點點津貼外，大家都是無給職，所以也都不會計較什麼，因此在我們會裡並沒有發生過任何的問題。因為我們有冬令救濟嘛！冬令救濟就難免剩下一些物資，為了避免這些物資過期，我們就會找一個育幼院或教養中心

去參訪，像我們這一次五月一日去臺南朝興啓能中心參訪，我們會裡也有捐一些錢，其他的人也會自己再捐一些物資，那一天東西那麼多，大家都很自動自發地就動員起來了，所以我們根本沒有領導不領導的問題。

我感覺啦！像我們一直都是在理事長那邊辦事、開會，所以我們也沒有房租、水電費的支出，我們的財務能夠增加就是我們不需要太多的額外支出，像我出去開會，車馬費也都是我自己出啊！像我們訪視員去訪問個案，我們也都沒有說要補貼車馬費，有時候他們都不只跑一次、兩次；大家都是自願的，所以我們不會有問題啦。

3、從財務自主的標準來看，請問「正勤愛心協會」設有哪些內控機制？主要財務來源為何？整體組織財務運作管理是否皆能符合下列「財務授能」判斷標準？

- (1) 標準一：組織在最近 7~10 年間，收入比支出還要多。
- (2) 標準二：組織至少要擁有 90 天的營運預備金。
- (3) 標準三：組織可從捐款得到至少 5% 的年度營運收入。
- (4) 標準四：組織擁有非傳統、非政府捐助的收入來源，亦即事業收入。
- (5) 標準五：組織廣泛地分享他的財務資訊，以及具有實際由下而上所制定的預算 (bottom-up budgeting)。
- (6) 標準六：組織適當的財務槓桿。借貸與資產間的平衡，使許多非營利組織得以更快地實踐使命。
- (7) 標準七：組織藉由建立與使用能迅速回應使命的預備金，直接支持使命。
- (8) 標準八：組織有足夠的財務彈性，以符合傳遞服務模式的改變。

A7 答：我們財務來源很多啦，比如會員的會費、個人捐贈、企業捐贈等等都有。我們會在每一次的會員大會做財務報告，擬定年度工作計劃、報告及預算、決算。監事也會審核年度預算。另外也會上網公告捐款名單和個案補助明細，收支情形也均有上網公告。

我們會計和出納都是我啦！沒有分開，因為我們這麼小，大家又都不支薪，你要怎麼去分，而且我們財務也那麼複雜，帳也很單純，歷年來又都是這樣子做，所以就都是我，不過這一任蔡理事長就有想要把帳和文書工作分開，所以我的帳就記到三月份，以後會計會請別人來做，但是一些文書工作、公文處理和一些雜務都還是我在弄。等於所以把工作分擔出去，不然我包括跑縣府開會啊！也全部

都是我一個人在做。一年縣府有兩次的裝備會報，然後社會局裡也會有什麼會、什麼會的，大部分都是我要去，偶而會請楊先生去。像最近我們要變更理事長的名字，我也是要跑地方法院變更。

你說每年收入比支出多，我們很難去認定，因為我們有做專款的募款，也就是專用的教育基金，我們 2007 年辦一次，這個是第二次（2010 年），提供國小三名學生，國中高中兩個，像這個一百四十幾萬，就夠我們用四、五年了，所以要說每年收入比支出多，很難去說因為這些錢是要分好幾年用的，只能說我們每年都有結餘。

我們都現金往來，我們不太需要什麼預備金，因為捐款的也是現金，付出去的也是現金，不過我們銀行一定都有存款就是了。我們沒有事業收入，另外我們現在也都沒有跟政府申請經費，只有早期在王明梅的時代，因為他比較會辦活動，所以有用辦活動的名義跟政府申請一點點補助。主要也是透過辦活動把「正勤愛心協會」的知名度打開。另外我們都會在網站公開我們的財務狀況，像五、一（五月一日）我們送愛心至臺南朝興啓能中心活動，回來後我們也馬上把經費收支明細公開上網。

人家給我們的肯定會越來越多，像我們教育基金一年發兩次，一次募款就可以用很多年。那就是因為我們都會跟捐款人回報。後來錢比較多了，我們就把補助的金額提高，我們會衡量錢的多寡，不會一下子就把錢花完。像現任理事長，說要再辦一次教育基金募款，我就跟他說不行，妳錢還那麼多，怎麼可以辦，這樣人家會說妳錢還那麼多，我為什麼要捐。我們募捐教育基金的錢一定是專款專用，不會跟我們的會費混在一起。

任何一個會光要靠會費來維持很難，但是我們會員大部分都是除了交會費外，都會再捐款，你看像這些會員，其實就是一家子，他們想到就會捐錢，像這個、這個¹⁸，都是額外會再捐款，像冬令救濟的時候，大家也都會再捐物資、捐錢。你看像這個¹⁹，他們是一個 Team，都是這個²⁰在發起的，都是他在調配的，每年冬令救濟都是捐很多物資。像捐糖啦，米啦等等，而且他都是捐一百三十份，

¹⁸廖小姐一一指著會員捐款明細上的名單給研究者看。

¹⁹廖小姐畫著會員捐款明細上的一個範圍給研究者看。

²⁰廖小姐指著會員捐款明細上的一個名字給研究者看。

我們會再請義工按照我們救濟戶的人數去調配物資，像我們這一次是發放一百五十份，不夠的我們會再去想辦法。他都跟他的兒女、媳婦講，如果他走了，一定要頂下來，這個 Team 不能散。另外這些都是大甲的老師，還有這些²¹，真的是越來越多，像這個我們都不必去找，他們都是每年十二月份，就會主動來找我們捐。我們沒有借貸與資產的問題。標準七跟 8 也都符合啦！

4、請問「正勤愛心協會」是否運用資訊科技來幫助組織，進行各項的文書管理，如財務報表、行事曆、文書建檔、會議紀錄、行銷等等？

A7 答：早期我們的文書是盧前理事長在當秘書長的時候他兼著做，然後他們的何小姐會幫她一些忙。我一開始是從記帳開始，我比較接文書大約是 100 年的下半年開始，因為我本身也不是社工，我也不會啊，啊就一直學一直學啊！我真的不會。

在我之前的那一個幹事，他和我同姓啦，他身體不好沒辦法負荷，後來就找我。因為我從年輕就一直在當志工，我一直有在學校當志工，現在也還在大甲國小當志工；那時候就說要找一個人來接，也不能隨便找一個人來，總要對會裡有一些了解、認識比較好做。比如說你要知道會裡的年度工作計劃、組織的運作，所以找我，我就接了。

不過一開始我是從做中學、從錯中學，因為我以前真的不會。只是說從對這個會的認同，和大家對我的信任，因為一般管錢是很重要的，但是大家也都不会說要查帳啊，什麼的。因為我在會議中都會起來報告財務狀況，我是覺得我是有憑有據根本不用怕什麼；這個是良心的東西，又不是我們自己家裡的錢，更是要更加的小心。

5、請問「正勤愛心協會」如何招募志工、訪視員，如何培訓他們？

A7 答：從我手上開始，大約 2010 年時，我們就加入志工祥和小隊，那時候還是臺中縣的時期，加入祥和小隊後，志工就要登錄時數，志工研習就更頻繁，那些研習如果沒去參加，你不能參加祥和小隊，一些資料志工的資料就不能登錄到內政部去，所以我就一直催，一直催那些沒有參加志工研習的人，趕快去參加，所以我們現在大部分的人，都已經有參加過基礎訓練、特殊訓練、成長訓練。

像我們現任的理事長，因為他是醫生，他真的很忙，不過他也有參加過基礎

²¹廖小姐一一指著會員捐款明細上的名單給研究者看。

訓練了，其他的還沒有，因為他很忙，而且這些研習有的要一天，甚至兩天，所以我就跟他說你有空告訴我，我再幫妳報。因為這種研習每一個小隊都只能有兩個名額，不要浪費這個名額，所以我都先報別人去參加。像七月份有研習，我就趕快幫沒有參加過的人報名。

像基礎教育的話，現在很方便，臺北 e 學網就可以上了，我就鼓勵，你不要去現場枯坐一天、兩天的話，你就自己在家裡上網，再做一做題目就通過測驗就可以過了，自己再印證書，特殊再看哪一個單位有辦再去上課。你也自己可以去上，就臺北 e 學網就可以了。上完基礎教育和特殊教育，才可以申請志工紀錄冊。有志工紀錄冊才會有志工登錄的時數。像我現在就是在忙幫「正勤愛心協會」的志工算一年 300 小時的時數，看誰符合誰不符合要報績優志工。

其實我們早期沒有參加祥和隊前，大家也都是在做志工的工作，只是沒有成立之前，沒有向縣、市政府那邊呈報我們在做些什麼，人家只知道有我們「正勤愛心協會」這樣一個愛心協會，但是沒有加入志工隊對我們這些志工就沒辦法做時數的登錄，等於沒有辦法給人家一個肯定啦！所以我現在幫他們申請績優志工，像國家公園和一些風景區就可以免費參觀。其實我們裡面的所有的志工大家都不會 care 啦，但是越不 care，我們就應該越幫他。

6、請問「正勤愛心協會」是否有行銷組織的經驗？如果有，效果如何？未來是否考慮其他的行銷方式？

A7 答：早期我們在做冬令救濟，陳金盛先生曾經捐了一、兩百雙的鞋子，他不是用他鞋店的名字喔！是用我們「正勤愛心協會」的名字，他說要一個盒子一個盒子寫，我就跟他說印跟貼紙貼就好了，他就說我很聰明，在更早期時，我還沒有參與行政的時候，一百五十六戶喔，一個人是一千五，再加上物資，加起來也好幾千塊了，就有受住戶說你們是慈濟還是公所，我們當時的理事長氣得要命，想說我們給他那麼多，還說我們是慈濟，後來我們印貼紙貼上去，人家就知道了。不然以前都是一直發一直發，都沒有適當的行銷。

現在我們就在冬令救濟前一天晚上來分 ABC 餐²²，物資和紅包都貼上「正勤愛心協會」。這兩、三年來就沒有人說妳們是慈濟還是公所了。盧理事長時，就

²²ABC 餐為「正勤愛心協會」在發放冬令救濟時，依救助戶人口數，分配物資數量的方式。

結合公所祭孔大典來發放我們的教育基金，第一學期就在孔廟那邊，請學校派代表來領取，第二學期就送到學校。這主要也是想增加我們的知名度。還有我們辦活動也會在婦女館辦，另外在 2009 年我們也成立了網站，很多資料、訊息我們也都會貼上去。這些都是我們的行銷。



附錄 2：「受助者、捐贈者」深度訪談逐字稿

一、B1 訪談內容

1、請問您是如何知道「正勤愛心協會」的？您對於他們組織的行銷有何看法？

B1 答：我是因為學校老師幫我小孩提報正勤的獎助學金，我才知道有這個團體，我覺得不錯啊，他們每年都會提供國小、國中、高中獎助學金，不只幫助到小孩，也有幫助他們的行銷。

2、您知道他們有哪些服務嗎？

B1 答：知道啊！因為他們不只提供獎助學金給我小孩，還來我家裡訪視，你看像我先生身體不好，我又因為小孩子小，沒辦法出去工作，他們就也補助我們生活救助金，幫我們度過難關。冬令救濟的時候也送來很多東西，像米啊、油啊！像現在母親節快到了，他們就送了一個蛋糕來給我們，我們全家都很開心，也很感恩。

3、就您知道他們的財務是如何控管的嗎？如果您是捐贈者，為何您會選擇捐贈正勤，而不捐贈其他單位？

B1 答：我是不知道啦！不過每一次他們送救助金過來的時候，都會有一帳單據讓我簽名，我想應該是他們報帳要用的。我是接受他們幫助的，不過如果我以後有能力，我也會選擇捐給他們，因為他們真的是有在做事。

4、就您所知他們的人員是如何訓練的？又或者您對和他們的人員接洽時，對他們有何評價？

B1 答：我是不知道他們是怎麼受訓的，可是可以感覺得出應該有受過很好訓練，因為他們每一次來都讓我感覺，很親切，雖然我是受助戶，可是他們不會讓我感覺他們是在施捨我一般，不會讓我有不愉快的感覺。

5、正勤有他的專屬網頁，您是否曾經上網去瀏覽？

B1 答：我不知道，因為他們不曾提過。

二、B2 訪談內容

1、請問您是如何知道「正勤愛心協會」的？您對於他們組織的行銷有何看法？

B2 答：他們剛成立一、兩年，我就知道了，那時候他們有一個杜○○小姐是藥劑師，我去跟她買藥的時候，聽她說起「正勤愛心協會」的故事，他們就像慈濟一樣，

先由一個小故事開始，剛開始是因為有一個住在民眾服務站附近的阿婆很可憐，所以地政事務所和民眾服務站的員工大約是十幾個人²³，就一起集資救助那個阿婆。所以我就加入救助的行列。他們的成員大部份都是朋友互相介紹的，所以會員和會員之間感情都還不錯。

2、您知道他們有哪些服務嗎？

B2 答：本來只是爲了那個阿婆嗎！然後她們的人越來越多了，就開始擴大救濟的人和範圍，我加入後本來也有參與「正勤愛心協會」的運作，可是我的工作真的很忙，所以就沒有參加實際的運作。記得那時候我剛開始參加沒多久大約一、兩年吧，我就建議杜小姐說我們也來做冬令救濟，我們就開始研擬冬令救濟的實行計畫，後來就開始做到現在。

雖然後來我沒有參加運作，可是我都會幫忙打電話邀約朋友來捐款，最近幾年才轉由我女兒打電話邀約。像冬令救濟我們家 16 個人也都有參加，不管大人還是小孩子我都要他們盡一點自己的心力，有的出米，有的出麵線，有的出糖，小孩子的錢都是用他們的壓歲錢出的，不可以由爸爸、媽媽幫忙出，我都跟我的孫子說你看有很多人很可憐沒飯吃，他們都說會好啊。

只要是冬令救濟，我在邀約朋友捐款的時候都很快。我覺得我大甲人真的很有愛心，電話一打錢就進來了，而且他們救助的人都是在我們這四鄉鎮一大甲啦、外埔、大安、日南²⁴。我從開始參加一直到現在大約有 30 年了，從來沒斷過，剛剛出去的那位太太也是會員，他也是參加很久了，其實就我認識的人，只要參加了都會一直持續，所以大家很贊同「正勤愛心協會」啦！

有一次我正在打電話聯絡朋友冬令救濟的事，剛好有一個廠商來，聽到我在講電話，就問我在說什麼事？我跟他講之後，他就馬上成爲會員了。每一次我幫忙邀約朋友參加冬令救濟後，我拿收據去給他們的時候，我都會買一個蛋糕去謝謝他們，因爲他們很有愛心。

正勤真的有在做啦，像之前有人跟我講有一個個案，我就請他們去看看，他們去看了以後，那個個案是先生過世，有三個孩子要扶養，公公、婆婆雖然有田地，可是卻無法去照顧他們，所以正勤那一次救助那一個，好像救助好幾年喔，

²³地政事務所和民眾服務站緊鄰在一起。

²⁴其實是大甲、大安、外埔三鄉鎮，日南里是屬於大甲鎮的一個里，目前三鄉鎮已升格爲三個區。

還幫忙她向社會局請，做一級貧戶，因為她那個個案是我的朋友跟我講的，最小的沒幾個月，其他的也都還沒讀書，雖然市政府的一級貧戶，但是她要帶小孩根本沒辦法去工作，所以真的不夠，正勤就救助她到她再嫁才停止，因為兩個人一起扶養那些小孩可以了，然後小孩子也比較大了，她可以出去工作了，這樣正勤也救助她好幾年喔！

3、就您知道他們的財務是如何控管的嗎？如果您是捐贈者，為何您會選擇捐贈正勤，而不捐贈其他單位？

B2 答：他們的財務都很公開、公正，沒什麼問題啦！你看我都捐了 30 幾年了，像現在我也有捐慈濟，那些師兄師姐都跟我說，你不要再捐正勤啦，我就說不行，因為這個正勤是小小的組織，雖然他小小的喔，可是冬令救濟的物資卻是中部東西最多的，像以前縣政府都會來拍照，他們都說你們大甲的貧戶怎麼有這麼多東西可以領，現在連市政府也是這麼說，真的都要感謝那些人，每次打電話去邀朋友捐贈，從來沒有人會拒絕的，每年東西都是有增無減的，所以我也不能斷的啦。

4、就您所知他們的人員是如何訓練的？又或者您對和他們的人員接洽時，對他們有何評價？

B2 答：早期曾經邀請社會科股長級人員來演講，來教組織要如何吸收會員、宣傳、選服務人員、研習訓練、服務轉介等等，也曾經邀請社工來對急難救助個案處理部分做講演，現在我就比較知道了。

我覺得他們的會計廖小姐不錯啦很認真做，他們這些都是義工制，像現在的理事長是太陽診所的蔡醫師，前一任的盧○○，在更早的陳○○和王○○，我都差不多知道她們在做什麼，因為每一個會的會長她在帶領這個會的趨向會比較不一樣，像之前王明梅當理事長的時候，因為他比較有辦活動，而且她是舞蹈老師，所以會員就比較多一點，盧○○理事長的時期，因為她是獅子會的，所以就另外又有很多和獅子會相關的人員參加，所以真的不錯啦！我偶而會去參加他們的聚會時，我就可以感受到他現在多了什麼樣的人，他是有在成長增加的。

5、正勤有他的專屬網頁，您是否曾經上網去瀏覽？

B2 答：正勤那個網頁，我們曾經上去，是我女兒和媳婦上不是我上，像上次我朋友說他要參加，我忘記電話，我就叫我女兒上網站去看，然後打電話跟他講，豔秋

就趕快來了，那個下午就來了。所以我女兒和媳婦有上那一個網頁去看。有一些訊息他們也都會跟我說。

三、B3 訪談內容

1、請問您是如何知道「正勤愛心協會」的？您對於他們組織的行銷有何看法？

B3 答：我是透過朋友跟我說，我才知道「正勤愛心協會」，不過我沒有一開始就捐款啦！我是先了解他們到底是在做什麼？了解他們的服務對象和服務宗旨之後，我才開始捐款。我大約捐了 4、5 年了。他們其實也沒有說花很多錢在做行銷，都是像我朋友一樣，都是會員跟朋友聊天時，順口提到然後就順便介紹，而且他們也不會說一直要你加入或捐款。

我是覺得他們的行銷都是靠口碑啦！慈善機構主要就他們服務的對象要能適當方向要對，這樣人家自然會給予肯定，像我做門市的服務，我也不靠廣告或包裝，也都是靠口碑，所以我覺得 OK 啦！

2、您知道他們有哪些服務嗎？

B3 答：我很清楚，也知道他們救濟的對象是那些，還有他們並不是由一、兩個人就決定救不救濟，都是經過一番討論，才確認個案的救濟方式。

3、就您知道他們的財務是如何控管的嗎？如果您是捐贈者，為何您會選擇捐贈正勤，而不捐贈其他單位？

B3 答：他們的財務報表都會讓我們看，有回報啦，而且大部分的支出都是用在需要的人身上，僅有一點點是花在郵電費啦、影印費，一些必要的開銷。他們的訊息很公開啦！不像大部分的慈善團體我們都是看不到他們的財務狀況的，所以我很信任也很給予他們肯定，是自願捐款給他們的，不像捐給某大團體是因為人情壓力。

4、就您所知他們的人員是如何訓練的？又或者您對和他們的人員接洽時，對他們有何評價？

B3 答：他們的人都很熱心，做什麼是都很互相幫忙，像五、一（五月一日）我參加他們的活動到臺南去，這次帶去的物資很多，一到那裏他們每一個人都很自動自發，不需要別人發號司令，就馬上動員起來，很迅速的就把物資處理得很好，真的很團結，而且也真的是訓練有素。

5、正勤有他的專屬網頁，您是否曾經上網去瀏覽？

B3 答：坦白講，我沒有上去過，因為他們都會主動回報一些訊息給我，我根本不需要上網去看。





附錄 3：「正勤愛心協會」組織章程

臺中市大甲正勤愛心協會章程

第一章 總則

第一條 會名稱定為「臺中市大甲正勤愛心協會」(以下簡稱本會)。

第二條 本會為依據人民團體法設立之社會團體，非以營利為目的。

第三條 本會的宗旨如下：

1. 發揚人類博愛、互助精神。
2. 提倡社會福利，促進國家安全。
3. 關懷疾苦扶弱濟困。
4. 以愛心服務社會人群。
5. 增進會員互助友好關係。

第四條 本會以臺中市行政區域為組織區域。

第五條 本會會址設於臺中市內所在地區。(臺中市大甲區新美里光明路 277 號)

第二章 任務

第六條 本會之任務如下：

1. 籌措社會資源，推動社會福利工作。
2. 辦理有關社會急難救助。
3. 協助政府辦理社會福利服務及政令宣導。
4. 協助政府或社團委託辦理有關社會服務事項。
5. 舉辦會員聯誼及各項文康活動。
6. 協助其他相關社會服務之推動。

第三章 會員

第七條 本會會員分下列二種：

1. 基本會員：凡贊同本會宗旨，填具入會申請書，經理事會通過，並繳納入會費後為基本會員。
2. 榮譽會員：凡對本會有特殊貢獻之個人或協助本會任務順利推展者，經理事會通過後，得聘請為榮譽會員。

第八條 凡有下列事情之一者，不得為本會會員。

1. 因犯罪判處有期徒刑確定，尚未執行或執行未畢者。但受緩刑宣告者，不在此限。
2. 受保安處分或感訓處分之裁判確定，尚未執行或執行未畢者。
3. 受破產之宣告，尚未復權者。
4. 受禁治產之宣告，尚未撤銷者。

第四章 會員之權利、義務及除名

第九條 本會會員應享之權利如下：

1. 發言權及表決權。
2. 選舉權、被選舉權及罷免權。
3. 參與本會所舉辦各種活動之權益。
4. 其他應享之權利。
(榮譽會員無表決權、選舉權、被選舉權及罷免權。)

第十條 本會會員應盡義務如下：

1. 遵守本會章程、有關規章及決議案。
2. 擔任本會所分配之職務。
3. 推展本會會務工作。
4. 繳納會費。
5. 出席本會應參加之各項會議及活動。

第十一條 本會會員如違反本會章程及決議，或有其他不法行為妨害本會名譽者，得經理事會決議，按其情節，分別予以勸告、警告、除名等處分，惟除名應經會員大會通過後行之，會員之退會或被開除會籍時，其既繳之會費，概不退還。

第十二條 會員有下列情事之一者，為出會：

1. 死亡。
2. 喪失會員資格。
3. 經會員大會決議除名者。

第十三條 會員得以書面，並敘明理由向本會聲明退會。

第十四條 本會會員連續兩年不繳納會費，喪失會員應享之權利。

第五章 組織及職權

第十五條 本會以會員(會員代表)大會為最高權力機構；理事會為執行機構並於會員(會員代表)大會閉會期間代行其職權；監事會為監察機構。

第十六條 會員(會員代表)大會之職權如下：

1. 訂定與變更章程。
2. 選舉或罷免理事、監事。
3. 議決入會費、常年會費、事業費及會員捐款之數額及方式。
4. 議決年度工作計劃、報告及預算、決算。
5. 議決會員(會員代表)之除名處分。
6. 議決財產之處分。
7. 議決團體之解散。
8. 與會員權利義務有關之其它重大事項之決議。

第十七條 本會置理事十五人、監事五人，由會員(會員代表)大會選舉之，分別成立理事會、監事會。選舉前項理事、監事時，同時選出候補理事五人，候補監事一人，遇理事、監事出缺時，依序遞補，以補足原任者餘留之任期為限。理事、監事、候補理事、候補監事之當選名次，依得票多寡為序，票數相同時，以抽籤決定。

第十八條 理事會之職權如下：

1. 議決會員(會員代表)大會之召開事項。
2. 審定會員(會員代表)之資格。
3. 選舉或罷免常務理事、理事長。
4. 議決理事、常務理事或理事長之辭職。
5. 聘免工作人員。
6. 擬定年度工作計劃、報告及預算、決算。
7. 其他應執行事項。

第十九條 理事會置常務理事五人，由理事互選之，並由理事就常務理事中選舉一人為理事長。理事長對內總理會務，對外代表本會，並擔任會員(會員代表)大會、理事會主席。理事長應視會務需要到會辦公，其因故不能執行職務者，應定常務理事一人代理之，不能指定時，由常務理事互推一人代理之。

第二十條 監事會之職權如下：

1. 監察理事會工作之執行。
2. 審核年度預算。
3. 選舉或罷免常務監事。
4. 議決監事或常務監事之辭職。
5. 其他應監察事項

第二十一條 監事會置常務監事一人，由監事互選之，監察日常會務，並擔任監事會主席。

第二十二條 理事、監事之任期二年，連選得連任。理事長之連任，以一次為限。理事、監事之任期自召開本屆第一次理事會之日起算。

第二十三條 理事、監事均為無給職。

第二十四條 理事、監事有下列事情之一者，應即解任：

1. 喪失會員（會員代表）資格者。
2. 因故辭職經理事會或監事會決議通過者。
3. 被罷免或撤免者。
4. 受停權處分期間逾任期二分之一者。

第二十五條 本會置秘書長一人，其他工作人員若干人，由理事長提名理事會會通過後聘認之，並報主管機關備查，解聘時亦同。

第二十六條 本會得由理事會聘請名譽理事長一人，名譽理事若干人，顧問若干人，其聘期與理事、監事之任期同。

第二十七條 本會理事、監事不得兼任本會會務工作人員。

第二十八條 本會得設各種委員、小組，其組織簡則由理事長擬定，報經主管機關核備後施行。

第六章 會議

第二十九條 本會（會員代表）會員大會，分定期與臨時會議兩種，由理事長召集之。定期會議每年召開一次；臨時會議於理事會認為必要，或經會員（會員代表）五分之一以上之請求，或監事會函請召集時召開之。

第三十條 會員（會員代表）大會決議，應有會員（會員代表）過半數出席，以出席人數過半數或較多數之同意行之。

1. 章程之訂定與變更。

2. 會員之除名。
3. 理事、監事之罷免。
4. 財產之處分。
5. 團體之解散。
6. 其他與會員權利義務有關之重大事項。

第三十一條 理事會每三個月召開一次，監事會每三個月召開一次，必要時得召開聯席會議或臨時會議。前項會議召集時除臨時會議外，應於七日前以書面通知，會議之決議，各以理事、監事過半數之出席，出席人數過半數或較多數之同意行之。

第三十二條 理事、監事應出席理事、監事會議。理事會、監事會不得委託出席；理事、監事連續二次無故缺席理事會、監事會者視同辭職。

第三十三條 本會應於召開會員（會員代表）大會十五日前，或召開理事會、監事會七日前將會議種類、時間、地點、連同會議程函報主管機關及目的事業主管機關備查。會議記錄應於閉會後三十日內函報主管機關備查。

第七章 經費及會計

第三十四條 本會經費來源如左：

1. 常年會費：每一位會員每年繳納新臺幣貳佰元整。
2. 事業費。
3. 會員捐款：每一位會員每年捐款至少新臺幣壹仟元整。
4. 委託受益。
5. 基金及其孳息。
6. 其他收入。

第三十五條 本會會計年度自每年一月一日起至十二月三十一日止。

第三十六條 本會每年編造預（決）算報告，於每年終了之前（後）兩個月內，經理事會審查，提會員（會員代表）大會通過，並報主管機關核備，會員（會員代表）大會因故未能及時召開時，應先報主管機關，事後提報大會追認，但決算報告應先送監事會審核，並將審核結果一併提報會員（會員代表）大會。

第三十七條 經由本會會費支付之救助、贈與的代金或實物，除章程有特別規定外，應以本會全銜具名贈助，不得以個人或本會職稱（如：理事長、理事、常務監事、秘書長）具名。

第三十八條 本會解散或撤銷時，所有剩餘財產應依法處理，不得以任何方式歸屬個人或私人企業所有，應歸屬所在地方自治團體，或經主管機關指定之機關團體所有。

第八章 附則

第三十九條 本會辦事細則，由理事會訂定之。

第四十條 本章程未規定事項，悉依有關法定規定辦理。

第四十一條 本章程經會員（會員代表）大會通過，報經主管機關核備後施行，變更亦同。

第四十二條 本會章程定於中華民國一〇一年二月十八日會員大會通過。

中 華 民 國 一 〇 一 年 二 月 十 八 日 修 訂

