

第一章 緒論

一九七〇年代，爆發全球性之經濟危機，在衝突下福利國家過度擴張結果，除承擔龐大且日益高升的福利支出問題外，主要在於因福利規模的擴大、福利行政體系的相應擴增，造成之福利資源浪費，使得政府財政預算赤字與債務不堪負荷，政府部門漸漸退去了福利提供者的角色。此外，行政官僚體系、行政組織的僵化與功能不彰，政府越來越不能因應及滿足人民的需求，遂引發政府失靈 (government failure) 之社會公益缺口。政府在面對負擔日漸增加的壓力下，民間非營利組織遂成為一個解決困境的出路，加上非營利組織的數量不斷成長，所關注的焦點也日趨多元，近年來已發展成為公部門和私部門之外，可鼎足而立的第三部門。其對民主社會的推動、促進人民的福祉皆產生相當的影響。因之，無論是社會、政府對非營利組織的發展，也日益重視。

自 1990 年代，世界各國公益團體的運作蓬勃發展，也深入人民的生活中，再加上各國政府財政日益緊縮，而公共服務的提供，卻日益增加。面對這樣的雙重困境，非營利組織的角色與發展，適時替政府部門提供服務與聯結資源，而以台灣的現況而言，也反映出這種現象，中央政府的歲出總額不斷增加，且年度的舉債數額，占歲出總額比例，日趨增高，隨著赤字的增加，政府的財政調度能力，遂陷入捉襟見肘的窘境。然而，公私協力模式對於福利服務的供給，是否真

是解決的良方？本研究以非營利組織理論出發，輔以經驗性的實證分析，希冀藉此闡明非營利組織資源整合之經驗。

目前國內非營利組織的發展及社會力的充分展現，組織的規模擴大與服務範圍寬廣，均受到政府部門、企業團體及社會大眾的重視。非營利組織的功能與影響力不限服務的對象，也影響擴及到整個社會大眾，甚至社會公共議題、國家政策。因之，非營利組織的使命，是一種社會承諾，是一種向善的變遷，是一種公平正義的社會體現；也是一種個人與個人、個人與環境和平共存的境界。¹然而自從非營利組織的蓬勃發展，政府部門的壓力，也與日遽增，非營利組織近年成長速度快速，在資源有限，眾多競爭者的情況下，政府亦面臨財政壓力，對非營利組織的補助遂逐年遞減。因之，非營利組織必須面臨轉型或者尋求替代性的資源。

美國管理學大師-彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）認為非營利組織是二十世紀的潮流並將扮演重要的角色，甚至認為未來社會上的重要領袖人物，都來自非營利組織，因為非營利組織的服務經驗具有多元整合的能力，能夠將社會大眾之事結合或者反應於政府部門，更會運用創新的管理方式解決社會問題，所以提升組織知能以及學習更有效之管理模式，是使非營利組織，提供更好的服務發展之所趨，非營利、非政府組織在二十世紀晚期快

¹ 馮燕，〈導論：非營利組織之定義、功能與發展〉，收錄蕭新煌主編《非營利部門組織與運作》。臺北：巨流，民 89，頁 1-3。

速的成長，非政府組織整合民間的資源，結合志工力量，以靈活的組織，有效的方式，在人權、環保、兩性平權、國際開發、人道救援、安全等議題及國際事務中，正扮演日益重要的角色。

第一節 研究背景與動機

近年來隨著整體大環境的發展，政府機關(公部門)及營利事業單位(私部門)已無法在不斷變化的社會情勢中，滿足所有民眾的需求；另外，公部門社福機能效率不彰有待提升，公部門大而無當的規模，與其服務效率未必成正比，這似乎是各國普遍的現象。公部門壟斷多數社會資源，消耗大多數的社福資源，其成果卻未必符合社會期待。各國多有削減政府支出，以及縮小公部門規模呼聲。針對各議題之非營利組織，如慈善、公益、社會福利、文化、教育等公益團體遂紛紛成立，近年更是蓬勃發展。1980年代中期以後，台灣快速民主化，人民社會福利意識也覺醒，政府在面臨行政人員成長受限，而各類福利案主或倡導團體，又頻頻施壓的情況下，善用民間組織的人力資源和構想，成為解決社會福利經費與人力不足的最佳選擇。²舉凡社會福利機構的公設民營模式，社會福利方案委託或補助民間團體，及在此狀況下被引入福利供給的思維中。在這股民間力量中，非營利組織是最受矚目，其中與社會福

²林萬億，〈臺灣社會福利民營化的回顧與展望〉，東海大學主辦「臺灣社會福利民營化的發展歷程回顧與展望」學術研討會，民97，頁1-16。

利有關的非營利組織，也最具體的表現就如：慈濟、世界展望會、中華兒童福利基金會等組織，在近年來相關福利上的表現，更受到台灣社會的高度肯定。³

雖然各領域的非營利組織不斷的崛起，但是它不是萬靈丹，非營利組織的發展是進化或退化，皆視其能否掌握其服務對象，社區財源等需求與時代脈絡而論。⁴非營利組織整合民間的資源，結合志工的力量，以靈活的組織，有效的方式，在社會服務等議題與工作及公共事務中，扮演日益重要的角色。因之，當由政府部門獨自扮演福利供給角色，不被民眾期待以及無法滿足案主需求時，鼓勵民間團體與政府部門結合參與福利供給、推動政策，取得合法性的地位與共識的基礎上，共同促進民眾獲得最大福祉。⁵非營利組織的發展於公共服務上，具有取代、替代、或補充政府部門的服務功能；非營利組織從規劃到決策執行上，具有充分的自主性，不受政府部門的支配。也因為非營利組織與人們共處於同一個政治、社會環境下，其所提供的服務適當性較高、更能貼近人們的生活。根據台中市政府社會處官方網站所提供的資料顯示，台中市政府至 2008 年 12 月底立案之各類性質之非營利組織，計有 820 家，此數據說明台中市社會福利需求量大，且需

³ 呂朝賢，〈非營利組織與政府的關係〉，《台灣社會福利學刊》，第 2 期，民 90.10.25，頁 39-77。

⁴ 孫張良，〈福利服務輸送系統中 NPO 的定位與可能性-日本 NALC 為例〉，朝揚大學主辦「如何建立福利服務輸送之有效管理機制」學術研討會，民 97，頁 22-29。

⁵ 王秀燕，〈社會福利民營化對於福利資源的供給與分配之影響-從政府的法制、財源以及民間合作關係等面向探討〉，東海大學主辦「臺灣社會福利民營化的發展歷程回顧與展望」學術研討會，民 97，頁 111-114。

求種類多而繁雜。因之，在相對的再提供服務供給面上，由台中市各類型非營利組織提供多元服務，以因應環境的需求和滿足業主之需求，已是勢在必行。

官有垣（2000：131）認為近年來，台灣地區隨著政治的民主化與快速的經濟發展，非營利機構的數量正急遽成長。無論是宗教性社團、文教、慈善、學術研究，以及財政經濟與政治民意等基金會或服務機構均已紛紛設立，對一個即將邁入已開發國家之林的我國而言，這是一極為可喜的現象。⁶然而，就非營利組織發展來看，多數非營利組織常面臨資源不足的情況，需要與其他機構共同合作，或者仰賴政府部門補助以及少數企業、個人的資金捐助。⁷因此，非營利組織與政府部門及企業部門之間，形成社會資源相互依存的社會網絡系統，在非營利組織得到社會資源的同時，組織的自主性運作與發展，也會隨著其他組織的影響。當非營利組織長期仰賴外界資源介入的依賴關係，組織無形中也會失去自主性的困境，影響組織服務的對象權益以及服務方案的品質。

根據 Salamon(1995)的論述，非營利組織依賴政府部門的資源挹注，政府成為非營利組織的經費來源對象，與政府間的關係

⁶官有垣，〈台灣非營利組織的決策與領導〉，收錄於蕭新煌主編《非營利部門組織與運作》。台北：巨流，民89，頁131。

⁷蕭新煌，〈台灣非營利組織的現況與特色〉，收錄於蕭新煌主編《非營利部門組織與運作》。台北：巨流，民89，頁117。

強弱，必定會影響非營利組織的自主性發展。此外，值得關注深思的是非營利組織，如果接受政府部門過多的經費資源，是否容易淪為政府部門的附屬機構，非營利組織是否會失去組織的自主性。近年來許多的服務方案，改採公辦民營的風氣盛行，非營利組織與政府部門之間關係好壞，必會影響非營利組織的發展。

本研究希望藉此探討我國本土非營利組織在進行社會福利服務方案的提供上的歷程，以及所面臨的挑戰與因應之道，分析我國未來非營利組織，在面臨福利資源的抉擇時的問題與解決之道，以及對未來我國福利政策與非營利組織提出可能發展之取向。

第二節 研究問題與目的

因此本研究的主題可能有下列研究問題：

- 一、非營利組織的資源整合運用策略？
- 二、面對社會福利服務方案困境時，非營利組織所採用的因應之道？
- 三、非營利組織與政府的夥伴關係如何？

茲為基於上列問題，研究目的包括：

- 一、瞭解我國本土非營利組織推行照顧服務產業政策發展過程。
- 二、深入研究與分析特殊本土非營利組織的困境與因應之道。
- 三、為我國整體福利產業化政策與福利產業化方向提出建議。

本研究目的，主要能夠以現有的理論與先進國家的概念為基礎，在於分析我國非營利組織，在推行福利產業化的同時，對於傳統非營利組織概念上的衝擊，因而造成非營利組織新的內、外困境，促使非營利組織在因應新的困境之時，有哪些實際上的做法可供參考。本研究在研究非營利組織，在汲汲營營尋求政府部門及企業所提供的資源協助的同時，藉由分析社團法人台灣省廣亮慈善會提供社會服務情況，如何透過資源整合的策略推行社會服務？在實行社會公益又要能夠自行籌措財源，要如何能維持該非營利組織的自主性？這些都是本研究在分析研究對象後希望能得到的答案。

第三節 研究設計

本研究之過程，主要是因為近年來國內外整體政經情勢與結構轉變中，有鑑於政府失靈現象的產生及民營化風潮興起、公民意識抬頭等因素衝擊之下，非營利組織的服務經驗具有多元整合的能力，更能夠有效的結合社會資源，無論是與企業部門、社會大眾及政府部門的關係，都能運用創新、彈性的管理方式解決社會問題，是使企業部門、社會大眾、廣亮慈善會與政府部門，共同提供關懷戶更好的服務發展作為。

本研究針對社團法人廣亮慈善會運用資源，推動社會服務方案，與政府部門間互動過程及對服務的案主影響，並就現行的非營利組織

發展模式分析，作深入探討。本研究資料來源包括：來自政策網絡、社會福利政策等研究領域的相關專書，學術期刊論文、官方文件、網站資訊、質性訪談紀錄及實地觀察紀錄等，類屬質性研究。

壹、研究方法

在社會工作研究法上，系將研究方法分質性研究與量化二類研究，質性研究與量化研究本質上以及對事務的假設上都有差異（簡春安, 2002：12）⁸由於社會的實體複雜且多元化，所以單一的研究方法必有其限制，量化研究與質化研究是社會科學研究中普遍採用的二種研究類型，且各有其長處及限制，但是質性研究與量化研究同樣重視信度、效度。要研究一個新社會現象或對複雜的社會現象，加以瞭解，以便為建立理論做為研究之用。這時適合採質性研究方法（趙碧華等，2000：410）。⁹可以用來探討有關個人團體以及組織的現象，適用於對於描述性資料有深入的研究需要（徐宗國，1997：21）。¹⁰不過研究者仍要以研究主題與研究目的，去考量適合的自己研究方法。

社團法人台灣省廣亮慈善會會對於策略規劃運用及相關研究，尚在探索階段，其內涵涉及許多個別經驗、專業判斷等。因之，採用質性研究方法，期望針對組織方面進行初步探索。本研究資料的收集，

⁸ 簡春安，《質性與研究》。台北：韋伯，民 91。

⁹ 趙碧華、朱美珍編譯，Allen Rubin·Earl Babbie 著《研究方法-社會工作暨人文科學領域的運用》。台北：學富文化，民 89，頁 410

¹⁰ 徐宗國譯，《質性研究概論》。Anselm Strauss and Juliet Corbin 《*Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*》。台北：巨流，民 86，頁 21。

主要以既存的相關檔案資料 (archive data) 為主，質性訪談為輔，以補充文獻資料、檔案資料之收集不足或不易取得書面資料部分。

一、次級資料分析法

對次級資料的應用，係以既存的資料再作進一步的分析。藉著不同時期蒐集到的資料分析，在行政部門蒐集的資料方面透過臺中市政府業務承辦的案件加以整理、社團業務工作報告書等公文案件。為瞭解研究個案廣亮慈善會成立以來的工作內涵，乃特別針對協會重要文件，如年度工作計畫、組織章程、組織專刊，網路資訊方面，則是參考政府機關法令規章及數據統計資料，藉以紀錄政策的推行緣由、沿革，從而進行與研究架構及相關研究問題探討與比較分析。

二、質性訪談法

本研究欲瞭解整個組織經營過程，採取質性訪談方式，希望透過訪談資料接近研究對象，取得深入訪談資料。因之，將採行質的研究之半結構式訪談方式，進行資料收集。當本研究的研究方法採取個案研究，在決定研究對象之時，所使用的是立意抽樣法 (purposive sampling)。本研究主題，在具有社會事業精神的民間組織條件之下，選取「社團法人台灣省廣亮慈善會」作為研究對象。本研究將以半結構式的訪談大綱訪問受訪者，在研究單位中以立意抽樣的方式，選取有研究價值的受訪者，訪談對象包括：機構理事長、總幹事以及參與之相關人員。個案訪談時間集中在四月中至五月中，訪談時間平均為一至二個小時左右。採取面對面訪問法，研究者事先設計好非結構式

問卷，透過面對面問卷訪談收集資料，從中找出共同面向與組織特殊性，好處是同時兼具深度與結構性。此外，幫助本研究理論文獻之探討外，藉由內部組織之實務運作經驗，思考並加以整合運用。

貳、研究架構

本研究架構係從文獻探討對社會福利政策，非營利組織功能資源整合，透過政府統計報告及研究者實地參與；再則以觀察廣亮慈善會與政府、友會互動關係中，發現慈善會執行情況，存在許多問題確實有討論之需要，據以進行本研究的焦點探究。如圖 1-1。

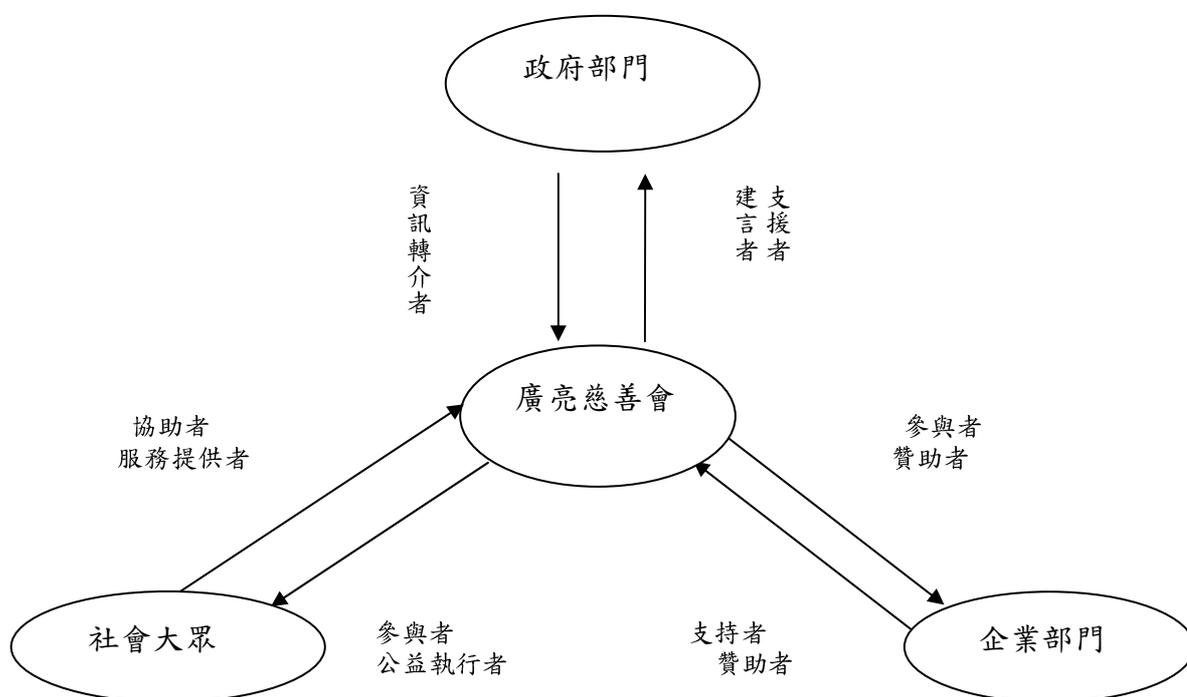


圖 1-1 研究架構

資料來源：本研究自繪

本研究之過程，主要是因為近年來國內外整體政經情勢與結構轉變中，有鑑於政府失靈現象的產生及民營化風潮興起、公民意識抬頭等因素衝擊之下，非營利組織的服務經驗具有多元整合的能力，更能夠有效的結合社會資源，無論是與企業部門、社會大眾及政府部門的關係，都能運用創新、彈性的管理方式解決社會問題，是使企業部門、社會大眾、廣亮慈善會與政府部門，共同提供關懷戶更好的服務發展作為。

叁、研究對象的選擇

由於國內基金會或社團種類繁多，規模及經營績效參差不齊，實難從全面性的探究中深入了解，故本研究將對象限定在與人民生活關係密切、服務項目較特殊且主要服務貧戶為研究對象，為深入瞭解。本研究所選取之研究對象是廣亮慈善會，其組織成立宗旨為秉持「老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼」以及「助人為快樂之本」。主要目的，在於積水成淵，集腋成裘，及時援救在社會上孤苦急難者為主要服務方向，並以社區中孤苦貧病、急難鄉親為首要服務對象。瞭解研究主題的實際情況，提供研究者更進一步的資料。

一、研究對象的描述

(一) 訪談對象

樣本選取則採目的性抽樣，選擇能夠提供特別訊息的個案，且能

適合研究目的個案 4 人訪談，再以研究目的與研究問題之需要將對象區分為三類訪談對象：

1. 廣亮慈善會。皆為廣亮慈善會核心幹部，包含：理事長、總幹事。
2. 政府部門輔導社團業務工作的社政人員，藉社政人員的角度、經驗以及其接觸協會的經驗，瞭解與政府互動的情形。
3. 為廣亮慈善會合作密切之友會，透過雙方協力的經驗，瞭解廣亮慈善會資源整合的情形？

(二) 訪談人數

本研究在協會成員的訪談人數方面，包含理事長、總幹事共2人；在政府部門包含臺中市政府社會處代表1人；友會代表1人，總共4位。針對受訪者資料，基於保密的原則，訪談對象的基本資料不對外公開說明，僅以符號表示之，如表1-1。

表1-1 本研究訪談對象整理

單位	受訪者代號	身分別/職稱	訪談時間	訪談地點
台中市政府	A1	科長	98.02.24	台中市政府社會處
廣亮慈善會	B1	理事長	98.03.07	議員服務處
廣亮慈善會	C1	總幹事	98.04.12	廣亮慈善會館
和風慈善會	D1	會長	98.04.21	議員服務處

資料來源：本研究自製。

肆、研究訪談的進行

與訪談對象確定到訪時間之後，預先將訪談大綱交受訪對象，讓受訪者能事先了解訪談之目的與方式。原則是面對面方式進行言語訪談，向受訪者解釋訪問的需求與訪談大綱內容及所需時間約 60~90 分鐘，若受訪者不易安排面訪時間，則採取電話方式，訪問前徵得受訪者同意，以錄音方式或記錄訪談內容；若受訪者不同意錄音，則現場以紙筆記錄，並在訪談結束儘速整理訪談內容。

伍、資料處理及分析

質性研究的資料收集與資料分析同時間進行，由於訪談過程中，受訪者可能針對某些事情和現象主觀性的描述。因此，資料非常龐雜，須經由整理分析編碼及歸類等過程，才能變為有意義的可用資料，其主要的程序分述如下：

一、資料整合

訪談過程中以錄音方式蒐集對話，儘量以原音原意呈現，再反覆檢視逐字稿資料的內容，將重要的句子標記，列出資料中所呈現的主題或概念，並以適當的名詞命名，將個別概念資料於以整合，選取代表性的句子做為例證，並加註個人的看法與見解加以解釋。

二、資料分析

將資料進行分析的步驟為：1. 有系統認真的通讀資料。2. 按照以設立的編碼系統為資料設碼。3. 對資料進行歸類。¹¹

三、資料編碼：

為使訪談後所得資料較容易歸納分析，於訪談後即行編碼登錄，如表 1-2。基於學術倫理及研究者時程所限採用以下編碼：第一碼為受訪者姓名代碼，採保密方式以英文字母 A~D（大寫）表示；第二碼為受訪者對第幾個問題的回答，以阿拉伯數字 1~5 表示，第三項為頁數，以阿拉伯數字 1~5 表示，以上是研究者欲探討資料資料分析及處理的三個步驟。

表 1-2 訪談引述範例表

代號	訪談概念	逐字稿內容摘錄
C1	廣亮慈善會跟其他的慈善會協力的關係？	<p>三、請問你們和其他的慈善會資源整合的策略情形如何？</p> <p>受訪者：廣亮慈善會辦活動的時候，除了我們的會員志工幹部們的參與協助外，很多大型的活動也會希望有別的民間團體來參與活動，一起協助才能順利的進行，首先我們會以電話照會友會，詢問有支援貧困案件或支援大型活動的協助，這幾年以來我們較有互動的友會有和風、春暉、善立等慈善會，每年我們廣亮慈善會辦理大型活動都是和上述協會充分配合，例如去年度的（97）園遊會、會員幹部改選交接，會員聯誼活動等，這些友會都會全力跟我們配合全心協助我們，所以說互動很好。另外彰化關懷志願服務協會，也與我們有良好的互動，該會的任務及工作項目著重居家服務、老人關懷、照護獨居老人的生活起居服務，而我們與該會配合購置病床、硬體設備等部份供該會使用。</p>
	資源運用：【C1-3-2】	C1（受訪者）、1（提項）、1（頁數）

資料來源：本研究。

¹¹ 陳向明，《社會科學質的研究》。台北：五南，民 91，頁 124-125。

第四節 研究限制

本研究囿於人力、時間及客觀條件無法兼顧的情況下，其可能引起的研究限制說明如下：

壹、本研究主要的限制有：

一、在研究選樣上的限制：

研究者因曾擔任廣亮慈善會會長負責協會業務，研究對象則利於工作之便，而以廣亮慈善會為研究對象。又廣亮慈善會長期在中部地區大量投入經費推展慈善服務工作，執行資源連結工作過程是其他非營利組織無法比較的。因此；未能再多取其他非營利組織做比較。又因時間與人力之限制，研究對象僅以廣亮慈善會理事長、執行幹部、友會代表、政府代表取樣，可能限制研究結果的多元性與多面向。

二、研究者角色的限制：

研究者因擔任民意代表，亦為廣亮慈善會第12屆理事長，雖然不再直接參與內部決策，仍與幹部及會員熟稔，與受訪者談話上彼此有所顧忌及語多保留，雖然研究者並未再擔任該會要職，對於廣亮慈善會在方案執行過程已產生既定刻板印象，在研究上出現盲點與限制。

三、研究方法設計上的限制：

研究資料的蒐集雖有多元方法，但在資料的呈現上，則以質性訪談方法所呈現為主，其餘則為相輔佐。針對「社團法人台灣省廣亮慈

善會」執行資源連結過程中進行探究，其研究結果雖不盡適合推論至其他非營利組織，但是做為觀察單一非營利組織資源連結工作能獲得研究結論；但對相關非營利組織仍具有相當參考價值並值得學習借鏡。

貳、質化研究的缺失，本研究訪談過程中亦呈現數點說明如下：

一、缺乏全面性資料：

礙於人力、時間限制，無法對每各成員或幹部訪談。雖然針對協會重要幹部訪談，但受訪者畢竟是協會的少數，無法代表廣亮慈善會的心聲與意見。因此，訪談所呈現的資料難免有失偏頗，本研究已盡力收集最真實、最豐富的資料，力求降低這類資料代表性不足的問題。

二、訪談資料的信度問題：

針對貧戶發放急難救助金的執行者做訪談時，雖然能比較理解該從事慈善活動的背景及動機、過程與其所面臨的困難，及與政府部門之間的互動關係。無法完全掌握訪談資料的精確度與可信度。只要涉及利益關係、或者碰觸到價值澄清等敏感問題，受訪者回答問題時會有較多保留或者避重就輕的情形。

三、受訪者會做「選擇性」的回答：

在訪談過程中，也會遇到部分受訪者對於自己喜歡的話題，就滔滔不絕的講個沒完，訪問到與政府部門關係，會針對某項不滿意的事件重複抱怨，這是在訪談過程中出現的一個特殊的情況。

第二章 文獻探討

第一節 非營利組織的理論基礎

一般討論非營利組織之基礎理論，根據許世雨（2000：156）表示非營利組織的發展從經濟、政治、社會學的觀點來看，包括市場失靈理論，政府失靈理論，第三政府理論、志願主義等，茲就以下作簡要探討。¹²

一、市場失靈論

市場失靈是源自市場價格機制無法正常運作致使社會資源未能有效配置的現象，由於存在市場體系中的公共財、外部性、獨占以及資訊不對稱等因素使得價格機制無法運作，在此情形之下市場競爭並不能提供市場機能充分運作的法則，亦造成契約失效的問題。民眾也認為非營利組織的規模不如政府機構般龐雜，且經費運用不會浪費在行政上，因此，選擇將金錢捐給有效率的民間組織，由非營利組織來滿足大眾的需求。

二. 政府失靈論

政府失靈係指政府為解決市場失靈所產生的各種問題，乃採取各式各樣的政策工具與干預行動，以補救市場失靈的缺失，在經濟理論上，政府可以修正許多市場機能的缺失，但政府的干預不一定能成功，由於政府在制度上結構上有許多先天的缺陷，因此，無法充分達到預定

¹² 許世雨，〈非營利組織與公共行政〉，收錄於江明修主編《第三部門-經營策略與社會參與》。台北：智勝文化，民 89 頁，155-190。

的目的，而造成政府失靈的狀況。此時非營利機構的彈性與活力，可以彌補政府的失靈。

三、第三者政府理論

「政府失靈」及「市場失靈」二種說法都是將非營利組織存在的原因視為「殘餘式」(residual)的功能亦是為因需彌補其他部門的不足而發展出來的。然而Salamon說過市場失靈與政府失靈理論均無法解釋非營利組織存在的原因，而提出第三政府理論，其認為政府在實際的服務輸送上，是透過各種管道轉交非營利組織及私人機構來傳送服務，其功能在彌補市場與政府部門的缺失，這種政府依賴非營利機構遞送公共服務的方式常被稱為第三者政府。所謂第三者政府乃指政府再公共服務的輸送上，必須依賴許多非政府的機構來運作，意味政府把經費提供與服務遞送的角色做某種誠度的分開，人民可獲得公共服務的照顧，而政府規模又不至於繼續擴大。第三部門是傳統政府及市場部門之外的一個重要機制。

四. 志願主義

志願主義之意涵亦同於志願服務，除了包括自發性、草根性的公民參與，亦為政府輸送財貨與服務之重要途徑，廣義的來說還包含民間社群與政府間進行合作的生產原動力，志願主義係信奉者內心意願在不記酬勞下，從事助人利他活動稱之。由於其志願選擇以達成社會需求的行動，其所展現的責任遠超過個人，因此，志願主義是指個人或是團體依其自由意志或興趣，本著協助他人改善社會的意指，而不

求私人財力與報酬的一種社會理念與行動。

壹、非營利組織的意涵

非營利組織有許多類似的用詞，用於描述目前廣被使用的非營利組織。所謂「非營利組織」(nonprofit organization，簡稱NPO)，指的是「不以營利為目的的組織」。這組織雖然不以營利為目的，卻不是所有服務或產品都是無償免費提供的，只是非營利組織不以利潤為組織營運的目標，即便是有盈餘，非營利組織也會回饋給其他有利組織宗旨的運作或擴充內部組織，而不會直接將盈餘分配於組織的成員、負責人或任何某一私人的帳戶(馮燕，2000：4)。¹³由以上的概念，可以發現非營利組織是有公共特性的組織，其獨立於部門之外，與一般民間私人商業組織目的追求盈餘分配給股東的特色不同。因之，衍生出不少的相關名詞及意涵。

一般而言，當我們提到非營利組織時，實際上涵蓋非政府組織(nongovernmental organization，簡稱NGO)，又稱第三部門(the third sector)，非營利部門(the nonprofit sector)，慈善部門(charitable sector)、社團部門(associational sector)、協會(association)、基金會(foundations)、宗教組織(faith-based organization)等。然而，雖然名稱、概念與涉及的領域各自不同，對於非營利組織的特質是大致相同的，也

¹³馮 燕，〈導論：非營利組織之定義、功能與發展〉，收錄蕭新煌主編《非營利部門組織與運作》。臺北：巨流，民89，頁4。

各自代表組織的一個面向，但也忽略了其他面向。¹⁴

陳金貴(1996：100)指出一般人所接受的名詞「非營利組織」，此名詞源自於美國國內稅制(Internal Revenue Code, IRC)的法條，對那些為公共利益而工作的團體給予免稅的鼓勵，這些團體通稱非營利組織。¹⁵

江明修(1998：18)說明非營利組織可界定為「具備法人資格，以公共服務為目的，民間獨立性質之組織，而具有公共服務使命，積極促進社會福祉，不以營利為目的，且具有正式結構之民間公益組織」。¹⁶該組織的支出受制於稅法規定，不得分配盈餘，包括由政府、企業或民間人士所組成的機構。

陸宛蘋(1999：30)指出非營利組織，並不是「不營利的組織」，¹⁷有人解釋為「不以營利為目的的組織」，也並不完全對，比較適當的定義為「不以營利分配為目的的組織」；也就是說這種組織的存在目的，並不在賺取利潤，而在於實現一個「公益的使命」(the mission with public interest)，為了組織的發展及永續經營。因之，此種組織也可以營運，有收入甚至有盈餘，但這些盈餘並不像一般營利事業，將它分紅給每位股東和利益相關人，而是將盈餘轉回組織的公益目的事業，繼續做為實現公益使命的各項費用。

¹⁴ 黃源協，《社會工作管理》。台北：揚志文化，民 88，頁 335。

¹⁵ 陳金貴，〈美國非營利組織的研究〉，《美歐月刊》，第 11 期，第 6 卷，民 85，頁 100-119。

¹⁶ 江明修，〈非營利組織與公共服務：公民社會協助政府再造之道〉，《人事行政》，第 123 期，民 87，頁 18-23。

¹⁷ 陸宛蘋，〈非營利組織之定義與角色〉，《社區發展季刊》，第 85 期，民 88，頁 30-35。

綜合上述對非營利組織的定義，研究者試將「非營利組織」界定為：具備「法人」(legal person)資格，不以營利為目的，而以公共利益為服務目的，組織的盈餘不分配給內部成員，組織享有免稅優待，並具有獨立性之組織。本研究界定非營利組織的定義，為「以公共利益為目的之民間團體，或社團法人，或財團法人。」

貳、非營利組織的特徵

萬育維(1996:113)表示在眾多的非營利組織中，以社會服務機構的非營利組織數目最多，大約佔總數的40%。¹⁸非營利社會服務機構主旨是在協助家庭與個人解決社會、經濟、生理、心理的問題。這些服務內容包括：日間照顧、兒童領養、家庭諮商、在宅服務、職業訓練職業輔導與安置、急難救助、藥物、酗酒處遇、社區改善等，非營利組織一直積極的扮演著社會福利提供者。

一般探討研究有關非營利組織學者之著作文獻，大多引用學者Wolf(1990)所歸納的非營利組織五項特質與Salamon所提出的非營利組織之六大特徵作為定義之基礎，茲分述如下：

一、非營利組織的特色

(一) 學者Wolf(1990)所歸納非營利組織的五項特質為：

1. 有服務大眾的宗旨。
2. 不以營利為目的的組織結構。
3. 有一個不致讓任何人利己營私的管理制度。

¹⁸ 萬育維，《社會福利服務-理論與實踐》。台北：三民，民85，頁113。

4. 本身具有合法免稅的地位。
5. 具有可提供捐助人減（免）稅的合法地位。

（二）學者Salamon（1992）指出：非營利組織具有六大特徵：¹⁹

1. 正式的組織：其具有某種程度的制度化，並取得政府法令的合法承認，而具備法人團體之資格者。
2. 具有民間私人性質：其基本架構必需為民間私人性質的組織，既不屬於政府的部門，亦不應由政府官員擔任董事會成員。
3. 利潤不得分配：組織本身雖可追求利潤，但須將利潤運用在機構使命有關的特定任務上，組織成員不能分配利潤。
4. 能夠自我治理：非營利組織要能夠自我管理，自己的活動，組織本身要有內部治理程序，不受外在團體之掌控。
5. 志願人員之參與：指非營利組織應有某種程度的志願人員參與機構活動，特別是由志願人員所組成具有領導與治理性質的董事會。
6. 公共利益的屬性：非營利組織提供的服務具有公共利益的性質，並以服務公眾為職志。

（三）黃源協指出：非營利組織可能因其所依據的基礎，產生相當複雜的定義，它可經由法律、經濟、功能性、結構-操作發展成為特色。這些特色，包括：²⁰

¹⁹ Salamon, L.M. (1992) *America's Nonprofit Sector: A Primer*. New York: Foundation Center.

²⁰ 同註 14，黃源協。

1. 有組織的：非營利組織需要有某種程度的組織，有某些制度的實體，即在某些國家會有正式的組織章程。
2. 民間的：非營利組織與政府是區隔的，它不是政府組織的一部分，但不意謂非營利組織不能接受政府的支持，或是政府官員不能擔任組織的董事；最主要關鍵在於非營利組織在基本的結構上必須是民間組織。
3. 非營利的分配：非營利組織不是為本身的組織產生利潤，要將利潤使用在機構的基本任務，而不是分配給組織內部的財源提供者或員工，這是非營利組織與私人企業最大不同之處。
4. 自己治理：非營利組織能獨立監控自己的活動，非營利組織有內部一套的治理及監督的程序，不接受外在團體的控制及管理。
5. 志願性的團體：非營利組織包括：某程度的志願參與機構活動的導引或事務的管理，特別是志願人員組成的董事會。

此說明非營利組織一方面被視為私有的，因其不具有政府的公權力；另一方面又被視為公共的，因其以提供公共服務與反應公共利益，而非個人利益為目標。

參、非營利組織的角色與功能

非營利組織因具有不以營利為目的的特性，且非營利組織時常

關注地方所發生的議題以及幫助地方公民，可以補足地方政府因為資源有限而無法達到施政目標。例如「嘉邑行善團」由何明德在1970年與志同道合的嘉義鄉親們從事造橋鋪路，救濟貧苦的善行，自1971年6月，以各界捐款興建第一座橋梁開始，到1998年2月底，共完成了二百二十座橋梁，而受惠的窮鄉僻壤同胞，北自南投、南抵台南縣，許多同胞均同霑恩澤。²¹

一、非營利組織的角色

(一) 蕭新煌將非營利組織的社會角色分成兩種：²²

1. 積極的手段：做的事是提醒、諮詢和監督有可稱為監督型角色或是諮詢監督角色。
2. 消極的角色：主要展現在制衡、挑戰、批判角色。

這些角色並非彼此相互排斥的，有些非營利組織只採一種手段角色，有些則是兩種角色並用。

(二) 馮燕依據Krame (1987) 的分析，從大多述非營利組織的特質、目標和實際功效中，歸納出四種角色功能：²³

1. 開拓與創新的角色功能：非營利組織因具有組織彈性、功能性自發性、民主代表性，非營利組織對社會大眾需求較為敏銳，常能挾多樣化之人才，發展出應時之策略，並規劃執行從實際行動中驗證理想，引領社會革新。
2. 維護價值的角色功能：非營利組織透過實際運作系統以激勵

²¹ 歐信宏，〈台灣府際關係的互動建構方向〉，收錄歐信宏主編《地方政府與政治專題》，台中，民97。

²² 同註7，蕭新煌。

²³ 同註13，馮燕。

民眾對社會事務的關懷、參與提供社會菁英和領袖的培育場所，觸發一般民眾之人格提升與生活範疇，均有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

3. 改革與倡導的社會功能價值角色：非營利組織從社會各層面、角落的參與和實踐中，洞察社會脈動之核心並運用服務經驗展開輿論和遊說，具體促成社會態度之改變，引發政策與法規的制定與修正，擔負整個社會體系與政府組織的監督與批評。

(三) 王振軒(2003)將非營利組織，從國際及全球化宏觀切入，引述非營利組織(非政府組織)所扮演的角色如下列六項：²⁴

1. 確認全球化下人類所面臨的問題與挑戰。
2. 倡導引領國際社會新的價值觀與規範。
3. 建構國際聯盟以因應國際社會所面臨的挑戰。
4. 改變國際觀點則以回應新的需求。
5. 提出跨國衝突與紛歧的解決方案。
6. 監督或執行重要公共議題的資源分配。

(四) 非營利組織志工的角色

志願服務人員(簡稱志工)，是指任何人士在公共或志願服務團體內部不接受報酬，但貢獻其服務及參與各項社會福利活動，其角色分別為直接服務、間接服務、政策訂定、倡導角色。

²⁴ 王振軒，《非政府組織概論》。台中：必中出版社，民92，頁48-51。

（五）志工管理及運用

非營利組織的志工管理，是一件挑戰的工作，志工是非營利組織的最大動力來源，通常將志工當做不用錢的義務工作人員，事實上不支薪，不足以涵蓋志工的特色，志工應該是負社會責任的態度不是以金錢及利益的關心來衡量所選擇的行動，此種態度遠超過個人基本的義務。非營利組織對志工採取的管理方法，可以透過志工招募、志工訓練、志工的績效評估等方法來謀求改進，可以讓志工充分發揮能力，達成組織的目標。

二、非營利組織的功能

（一）馮燕依據Milofsky（1979）從各種社區組織與發展的研究中整理出非營利組織的五項功能：²⁵

1. 社區層次的非營利組織有助於界定社區「界限」，以及發掘（boundaries），社區問題。
2. 非營利組織在社區的運作中，可促進鄰里關係，促進居民間的關係。
3. 在封閉的社會中，非營利組織的重複性和多元性，有助於階級間的互動，可避免社會結構中的孤立或敵意；尤其可提供另一種社會流動的進階石，藉由組織參與帶來的訓練經驗和聲望，創造另一批社會領袖。
4. 在互助型的非營利組織形成時，即是集合眾力、將個人問題帶入公共層次討論，此組織可產生緩衝社會衝突的功能。
5. 多元開放的社會中，異質性高的非營利組織，因應小群個

²⁵ 同註 23，馮燕。

別需求而產生；同質性高的組織，則可以達成凝聚共識或整合的效果。

(二) 蕭新煌指出：為充分評估各類部門非營利組織在臺灣的社會功能，可以以下列三項面向來勾勒非營利組織：²⁶

1. 非營利組織提供政府應該提供的服務：非營利組織直接或間接提供了政府應該提供的服務，或是支援民眾要求政府改革。台灣的有些非營利組織會針對某些特定團體來服務，例如世界展望會提供原住民兒童服務、伊甸基金會提供身心障礙者服務、清寒子女等。1980年代以後出現的非營利組織，通常會超越直接的慈善服務工作，轉而設定自己的目標。針對新的社會議題與人權問題為訴求，也直接參與社會改革運動、希望喚醒社會大眾意識，創造更美好的台灣社會，例如中華兒童福利基金會(CCF)、殘障聯盟等團體。
2. 不同的非營利組織所運用的策略：有些會針對個人或團體直接的支援，具有「社會服務的功能」；有些是直接挑戰現有的政策，要求改革，具有「倡導性的角色」；有些則以其「諮詢功能」，對改革要求提供更具體的建議內容和方案，例如國內兒童福利聯盟基金會。
3. 從私人民間組織與政府在社會政治變遷史的互動來評估非營利組織：許多組織所做的工作，實際上就是捕捉政府的社會福利服務功能。因之，這些非營利組織的政治色彩或多或少都帶有保守的性格，其他新興的組織，則是社會政治轉型

²⁶ 同註 21，蕭新煌。

的產物，他們比較關心新出現的社會議題。他們的設立就是為回應社會之所需，往往這些非營利組織，也就視自己為未來社會變遷的代言人。

(三) 司徒達賢 (1999)，提出「CORPS」理論，²⁷指出：「非營利組織是結合社會上的人力、財力與物力等多項資源，經由某些有組織的活動，創造出某些有價值的服務，以服務社會中的某一些人；即是所謂的「CORPS」模式。這五個字母分別代表是：

1. C: clients，服務之對象：非營利組織在使命的指引下，都有各自的目標市場；亦即服務對象；也就是組織服務的需求者。
2. O: operations，價值之業務運作，含規劃與組織。根據組織的使命，需要規劃一個組織行動，為組織的各種服務對象，設計不同的服務活動，以符合需求者的需求。
3. R: resources，財力與物力資源：含資源提供者，非營利組織需要財力與物力資源的支持才能提供服務，而這些資源可能是由社會大眾提供；也可能是由某一團體支持，無論資源來源為何，非營利組織的存在都必須使資源不虞匱乏。
4. P: participants，參與者：含專職人員與志工，參與非營利組織活動人員，主要包括：職工與志工兩種，職工是屬於組織內受薪的正式員工，協助組織運作；志工為不支薪的非正式員工，志工基於對組織使命或理念的認同，而參與服務。
5. S: services，所創造或提供之服務：透過組織運作工具價

²⁷ 司徒達賢，《非營利組織的經營管理》，台北：天下文化遠見出版社，民88。

值的活動內容，非營利組織的目的是創造與提供必要的服務給需要的對象。而此更是組織使命的具體表現。

這「CORPS」五種因素相互運作，以倒三角型之方式表示組合模式，說明非營利組織最主要是為服務對象，以提供適切的服務如圖2-1。

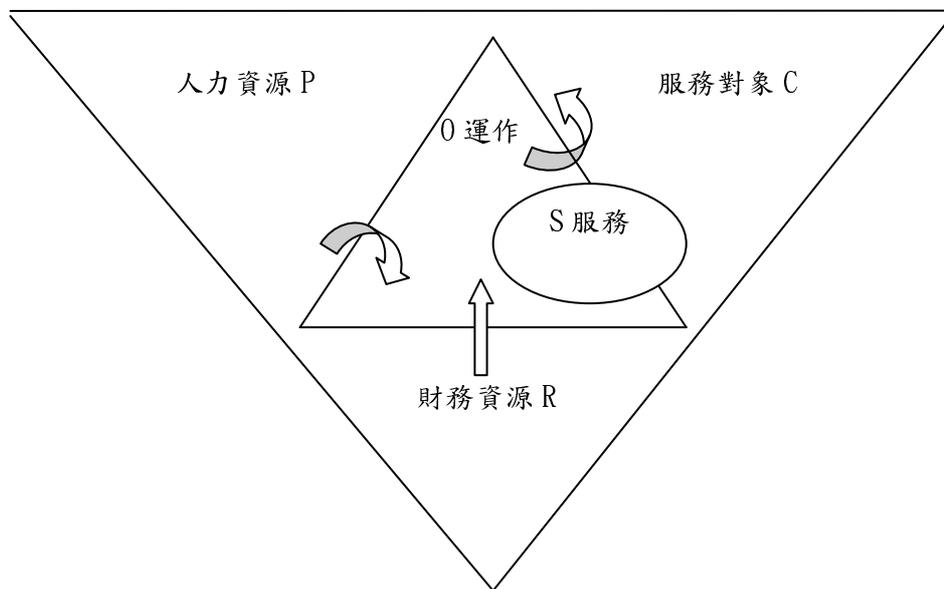


圖2-1 非營利組織之CORPS模式的基本運作圖

資料來源：司徒達賢，1999。

CORPS模式的基本運作程序，其實即是所有非營利組織的經營策略運作程序。非營利組織在經營策略選擇上有幾個可能的基本方向：第一是維持現狀，追求效率；第二是強調業務範圍的集中；第三是追求所提供服務的創新與差異化；第四是各種形式的組織成長。但這些策略方向間並不絕然互斥，反而常有同時並存的現象。非營利組織擴充至營

利部門時，可能發現，管理這些事業需要異於原來核心業務的策略及架構，同時要維持商業部門所需的架構和另一個事業所需的架構是很困難的。另一方面，非營利組織的特色之一就是不論個人或方案的績效評估都不易大規模地進行（即缺乏績效的市場衡量）。

在公民社會所孕育強大社會力影響下，透過非營利組織來提供公共服務，可以避免私有化可能造成的負面效應，一方面實踐公共行政的公益性；另一方面透過政府與民間資源整合，提升整體公共生產力與民眾福祉。不論這些非營利組織之間有著不同的動機目標與策略。就整體而言，目前台灣新興多元的非營利部門，自1980至今已過了二十年的社會參與幅度大幅擴張，政府與社會應該可以發現對於非營利組織創造新的社會關懷領域、提供服務給需要的個人與團體，以及擴大社會參與的方法與管道，甚而推動台灣現代化所扮演的角色，都給於高度的肯定，民眾樂於支持非營利組織的發展。

肆、我國非營利組織的發展階段

台灣非營利組織的發展，在一九七〇年代以前由於政治制度的封閉，社會風氣的保守，以及政治等多重因素所影響，多數的非營利組織或是政府授意所成立，主要以政令宣導或代表政府表達對婦女、老人、兒童、身心障礙者的關懷，或是地方仕紳慈善行之延伸。一九八〇年代以後，台灣經濟起飛，人民生活品質提升，由弱勢者或社會上的有識之士，起而組成的非營利組織開始

大量產生。而社會風氣的開放，與政治的自由化，更促使挑戰政府政策的組織，在一九八五年代以後迄今，許多的非營利組織有如雨後春筍般紛紛成立且呈現多元化發展。

非營利組織的生命週期可分為四大階段，分別是：

(一) 開創期：

此階段的主要特色為人力少，但個個工作士氣高昂、動機強烈、衝進十足，對領導者的依賴程度較高，多採非正式溝通，組織呈扁平式。本階段運作時間短則兩年，長則五至十年。

(二) 過渡期：

組織面臨內部衝突，此時期最容易人員流失。若經董事會改組，組織目標更迭，原本重視內部規劃工作，轉移到外部關係建立，組織開創性工作漸少，甚而出現行政作業不敷因應之窘境。

(三) 正式期：

此時期又稱為穩定期或科層化期，本階段的特色在於組織運作已趨向制度化，工作人員專業性高，成員皆可獨當一面發回其專業，而重要的任務工作在於維持財務穩定、建立制度、加強部門間的協調。

(四) 更新期：

組織面臨僵化，所有工作成為制式化，不易招募新成員，組織必須小心失去原本的宗旨目標。

伍、非營利組織的資源連結

近年來，各非營利組織均重視應加強彼此之間的聯繫與互動關係，許多組織也開始朝資源連結或資源共享的方向發展。台灣非營利組織努力拓展其視野，並將活動擴及到國外以外的社會，除和國際組織交流外，越來越多的慈善資源，經由非營利組織流向大陸，其主要的內容包含賑災活動、文化藝術與學術的互訪和交流。目前組織已建立聯盟關係，除互相協調辦理活動的時間，分享資源與資訊外，也聯合向政府政策施壓。不論是否為具體事件或無形的思維，只要在組織間可經由互換的過程，互補不足，各取所需進而達成各組織認務使命者包含人力、物力、財力、知識力、共識、資訊等都可稱為資源。

呂寶靜指出；資源是非營利組織達成使命不可或缺的重要成分。不僅要努力爭取資源，如何有效的管理與運用資源更是重要的任務與挑戰。除了內部資源的管理與運用之外，外部資源網絡的經營，以及組織服務範圍的擴充，也是組織的重要任務，包括建立公共關係、進行社區教育及倡導、合作、結盟、建立夥伴關係及形成資源網絡等。²⁸然而資源整合的工作，固然有其必要的背景，但是遇到錯誤的整合反而增加組織的困擾，甚至造成無可彌補的損失。

²⁸ 呂寶靜，〈老人福利服務〉收錄呂寶靜主編《社會工作與台灣社會》。台北：巨流，民 89，頁 178。

邱瑜瑾（2000）表示對於非營利組織管理者應有以下的認知：²⁹

- （一）資源整合應當從資源結合彼此核心專長的角度進行，而重點應考量彼此的互補性、延伸性，雙方要能夠達成借力使力的功能，不能只是為了整合而整合，或者為了短期利益而結合，否則其結果可能會使組織失去自己核心專長的競爭優勢。
- （二）資源整合最重要的是抱持著雙贏的心態進行，使結盟者能夠清楚其扮演的角色，願意將彼此的資源共享。
- （三）資源整合應從提高顧客滿意度的角度去考量，換句話說資源整合的最重要目的之一，就是為達成非營利組織的使命及宗旨，結合各界不同資源，以對顧客提供最滿意的服務品質。
- （四）由於國內社會福利多元化，使得政府部門、非營利企業、社區、家庭等各部門都可以做為福利的提供者，形成一個「資源網絡」的形式，有效的匯集社會資源。因此；如何凸顯非營利組織的功能並且在服務工作占有重要的角色，是非營組織重要的課題。

隨著非營利組織的數量增加，與政府資源投入觀念的轉變，近年來強調的是非營利組織要能夠具備自主意識與力量，強調由下而上的組織意識，也就是非營利組織必須能夠對本身的需求進行評估與反

²⁹ 邱瑜瑾，〈非營利組織的資源網絡與應用〉，收錄蕭新煌主編《非營利部門組織與運作》。臺北：巨流，民 89，頁 341。

省，同時透過計畫方案的方式呈現其行動策略，再經由政府委託專業人士的審查機制，才能獲取公部門所提供的資源。³⁰因此，過去非營利組織可以不費任何心力即可取得公部門資源的時代已經過去，目前非營利組織必須能夠以更為積極的態度，展現社區本身的活力與服務績效，才能使社區持續的接受各類資源之投入。

第二節 非營利組織的類型

非營利組織的範圍是相當廣泛且朝向多元性質的，非營利組織規模大小，可能來自龐大的醫院、慈善基金會，到最小的法人團體的門市中心。包括：跨國的救濟組織，國內「紅十字會」、「海基會」、「慈濟基金會」、「基督教世界展望會」；也可能是單一目的組織，例如「董氏基金會」、「更生會」、「彭婉如婦女基金會」，或者以俱樂部產生的組織，例如「獅子會」、「扶輪社」等。

壹、臺灣非營利組織的類型

自 1990 年代以後，根據內政部 1997 年的資料統計，台灣的非營利組織，以基金會形式的財團法人，有 1,595 組，有 75% 以上的基金會是 1980 年代以後才成立的。值得注意的是 1980 年代以後有越來越多的企業基金會相繼成立，而這些企業基金會在非

³⁰王仕圖，〈非營利組織資源動員與整合：以社區發展協會為例〉，《台灣社會福利學刊》，第5卷，第2期，民98年2月，頁103-137。

營利部門的重要性，彰顯出私人部門、商業團體在新的民間社會有更多的參與投入與回饋，而且更關心社會大眾事物。國內除少數的基金會外，絕大多數的基金會都是自行營運基金會(operating foundation)，而非經費捐助基金會(grant-making foundation)；也因為這項特質，台灣的基金會跟一般所定義的非營利組織團體很難區分，只以法律規範的差別而已，而不是在本質上的區分。根據喜馬拉雅研究發展基金會(1997)出版的《基金會在台灣》中，將其調查後登錄的 1,595 家基金會，大致分成爲「文化教育」、「社會慈善」、「環境保護」、「醫療保健」、「經濟事務」，和「其他」等六類。根據馮燕所提出的概念，將目前台灣的非營利組之區分爲「社團組織」與「基金會」兩大類：³¹

- (一) 社團組織：社團組織是一種以參與的會員為集合的協會或社團，因為這種組織獨立於政府部門外，所以有人稱之為非政府組織。
- (二) 基金會：基金會的組織則是以財富金錢為結合，將基金用於公益活動之公共事務上。

目前在我國的法規中並無「非營利組織」這種專有名詞，而是以「法人」作為這兩種組織的分類方式，例如在民法當中已設立的基礎不同，可區分爲由「人」集合的「社團法人」；也可以是由「金錢財產」所集合的「財團法人」。而社團法人當中又區分爲商業營利為目的的「營利法人」，以及以公益活動為目的的「非營

³¹ 同註 23，馮燕。

利法人」。因此，國內所謂的非營利組織的分類，目前在法律上是以非營利法人及財團法人作為指稱，如表2-1。「社團」係依「人民團體法」所成立的各種協會、同鄉會等組織；而「財團法人」的組織，則按其目的事業經主管機關許可設立，乃有私立學校、私立醫院、教堂及育幼、安老等社會福利機構、各種類型之基金會等。依民法總則規定，台灣地區屬於非營利組織的團體，可以再分公法人與私法人，前者指涉有公權力的機關，後者則包含營利與非營利機構或團體。

表2-1 社團法人與財團法人之比較

	社團法人	財團法人
成立基礎	人；有社員	財產；無社員
設立方式	兩個以上自然人或法人共同發起	一個自然人或法人或遺囑即可捐助一筆財產而設立
種類與性質	營利-依特別法（公司法） 公益-主管機關許可設立後，始得向法院登記為法人	公益-主管機關許可設立後，始得向法院登記為法人
內部組織	社員大會為最高決策機關但平日會務則由會員推選出來的代理機關（理事會）代為處理	由管理人依捐助章程做管理財產之決策與執行
組織及章程之變更	均由社員大會決議	捐助設立者訂定捐助章程若有不周時得聲請法院為必要處分
解散事由	共同事由： 1. 違反設立許可條件，主管機關撤銷之。 2. 破產（董事向法院聲請之）。 3. 其目的或行為違反法律或公序良俗，法院得因主管機關或檢察官或利害關係人之請求而宣告解散。	因情勢變更至目的不能達到時，主管機關得斟酌捐助人之意思，變更其目的、組織，或解散之。
	得由社員決議隨時解散；或社團事務未依章程進行，法院得因主管機關或檢察官或利害關係人之請求而宣告解散。	

資料來源：參考馮燕，2000:79。

無論是社團法人或者是財團法人，這兩類都屬於非營利組織的團體，團體受到法規的限制，由民法對法人的種種規定，可以規整我國非營利組織的法規體系，如圖2-2。

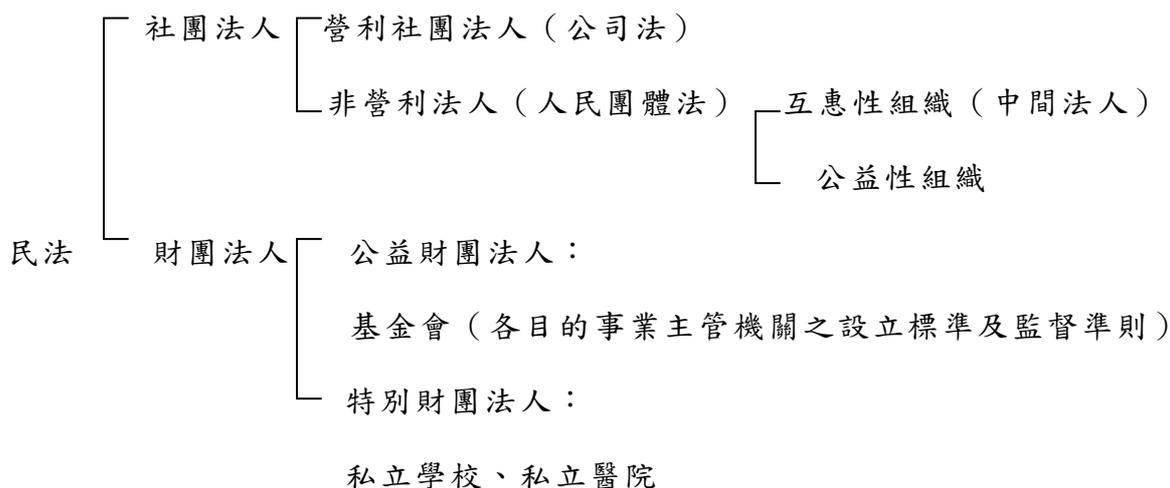


圖2-2 我國民法傳統體系下非營利組織的法制

資料來源：參考馮燕，2000：80。

根據馮燕指出：非營利組織在設立時，皆要有一個明確的組織管理機構，非營利組織既然為「組織」，就具有結構的組織存在，其內部管理組織便是董事會或理事會。³²非營利組織與營利組織最大不同，在於大多數合法設立的非營利組織，皆標榜「公共」的使命和「公益」的功能，以吸收和運用社會資源，是一個「公共財」的生產者；該非營利組織旨在發揮公共使命，以擴展公共領域，並凝聚民間互助的能量，以強化台灣民主的基礎及紮根力量。非營利組織可補充政府部門的部分功能，而非營利組織崇高的理

³² 同上註，頁80。

想，如人權、和平、環保及慈善，是公共精神的高度發揮。組織定位上，非營利組織無論以財團法人、社團法人、非法人團體或未登記形式，皆屬民間的結社；非營利組織之「自主性」，能對民間及政府進行有效的監督與輔助的力量。

貳、非營利組織的發展與轉型

非營利組織蓬勃發展是社會力展現，也代表著社會的多元與開放，也成為先進國家民主與社會價值的守護者。一九八〇年代以後，台灣的非營利組織成長速度非常快，就品質而言，非營利組織也變的非常多元化與多樣化。許多團體都是針對新的社會政治變化情勢需求而設立的，例如；社會運動組織、智庫的基金會等。

蕭新煌將國內的非營利組織的發展與變遷，歸納了以下脈絡來探討：³³

一、短期有利的政治因素

許多一九八〇年代所謂「地下」民間社團，都是不同社會運動與異議團體的自發性組織，以便對威權政體施壓。1987年代解嚴後，掃除了集會結社與言論自由的政治障礙，許多非營利部門如雨後春筍般地在民間社會中成立，不僅成長的現象被承認、合法化，而且也被視為健全民間社會發展的重要機制。

二、長期社經發展的背景

³³ 同註 22，蕭新煌。

許多社會經濟因素，教育的普及，強化並且喚醒社會的意識，經濟發展所累積的富裕，讓人民不再只限追求基本的溫飽，而可以更加注意社會與政治的改革；另外知識分子在許多的社會改革運動中扮演非常重要的角色，成為促進因子與轉化媒介。

三、草根性的服務型態

早期非營利組織地方慈善會、宗親會、協會、促進會等社團名義為多，而以錢為主體的基金會組織型態，則多屬於政府資助的產業發展基金會，或以大型企業財團的節稅工具等。³⁴。無論是何種組織型態，其服務的內涵，除早期以政府政令宣導居多外，不同弱勢族群，如：原住民、殘障者、老人、兒童、婦女等，也紛紛向組織尋求支助，為自我族群的權益倡議、爭取。

長期以來，非營利組織一直與社會大眾維持服務提供者和支持者的相互依存關係，儘管如此，每個組織的發展模式、類型不同、服務提供的內涵、方式與支持的行動模式，也有所不同；但這也是非營利組織存在的基本價值。一個組織如果失去社會大眾的支持與肯定，或者無法對社會大眾提供服務，也就失去公益組織的基本要件。深入本土非營利組織成長迅速的原因，除了政治民主化衍生的政治力解放與人民團體法的修訂，從1960年代以來累積的經濟發展實力外，是台灣社會結社興起的重要制度性要件。其次是台灣人民對於宗教信仰的高度接納與熱衷參與宗教事

³⁴ 蕭新煌、孫志慧，〈台灣非營利部門的未來〉，收錄於蕭新煌主編《非營利部門的未來》。台北：巨流，民89，頁483。

務，並且民間團體與政府機構合作，一起遞送福利服務的現象已愈來愈普遍。

參、非營利組織發展面臨的挑戰

我國非營利組織的發展，從一九八〇年代國內經濟起飛產生許多社會問題，單靠政府部門的機制，以及財源資源已無法獨力負擔，需要仰賴民間組織介入；另一方面非營利組織代表的是社會，而非政府。因此，非營利組織在國際社會上有很大彈性的活動空間，而這些也是政府部門無法做到的。非營利組織隨著外在的環境變遷，例如：政府的分權、去機構化、公共支出的縮減、市場的競爭、社會問題日趨嚴重等；事實上傳統的非營利組織在福利服務所扮演的角色，也產生重大的變化。

蕭新煌復認為臺灣非營利部門之發展正面臨下列幾項議題：³⁵

一、財政來源的不穩定

長期以來，大部分台灣的非營利部門，其財政來源多為社會大眾的捐贈或是企業的捐款，只有少數是來自政府的補貼。然而對許多NPO來說，大眾捐款通常不穩定、也不足，而且國內公共捐款並未制度化，非營利組織無法只接受單一的財政來源。目前，國內捐款人多傾向於宗教性的捐款；尤其是知名的宗教家所領導的組織團體。現存就出現財力大小不一的階層化狀況。

³⁵ 同註 33，蕭新煌。

二、組織管理的專業化

目前國內的非營利組織，缺乏專業人員管理組織的運作與規劃未來的發展；反過來說，人力資源的不穩定性、加上組織沒有一套制度，用以提昇管理人員的素質及增進專業化的程度，是當前國內非營利組織所面臨的大問題。

三、組織內部的改革

國內的民間社團與基金會，必須發展出適當「自律與自我規範（self-discipline and self-regulation）」，在組織的自主性（autonomy）與可持續性（sustainability）間取得平衡。如此才能在未來主導社會的變遷，影響政府的施政措施。例如，組織的領導模式必須更民主化，設立理事會或董事會，必須更有效率，而且還有明確的任期制，除要避免組織的停滯發展外，還須設法促進組織的革新。因此，以發展的重點策略而言，基金會的董事會或社團組織的理事會，都必須發展並且提高其組織本身的責任感，設置社會的監督機制。

肆、非營利組織因應之道

黃源協指出非營利組織在遭遇到前述的困境與問題時，如何找尋得因應方式以來取得平衡。一般而言，非營利組織的未來發展，可採取以下的發展方向以及因應策略，包括：³⁶

一、廣闢各種財源管道

³⁶ 同註 14，黃源協，頁 455。

非營利組織欲減少對政府部門的依賴，其組織應闢各種財源管道，開發募款的方式，而取信於捐款人，建立財務徵信制度。為應付組織資源短缺問題，必需要經由團體間的聯繫或者網絡的建立，除可藉此加強合作外，甚至可以分享資源，目前大家已能體認網絡建立與合作的重要性。

二、訂定組織明確的公益宗旨

一個好的非營利組織宗旨，通常應具備有公益使命的負擔，並且廣泛到能包括組織所有想要從事的活動或者服務的對象，能夠明確指出組織發展的方向和評估指標。

三、建立與政府的夥伴關係

夥伴關係應建立於雙方信賴上，政府不應該一方面靠非營利組織擔任供給之角色：一方面又懷疑及限制其服務的能力與方式。在契約文化中，與政府間會因制度、補助額度、立法等影響，產生壓力；與其他機構之間亦存在著競爭的緊張關係。消彌這些壓力可運用正式與非正式管道，以有限的資源，建立共同目標，朝向資源整合、共同分工合作的發展，形成一個良性社會網絡。

四、建立公信力與責信度

非營利組織具有服務社會大眾的公益使命，同時又是依賴社會大眾的捐輸營運，並享有「社會公器」的免稅地位。公信力可以說是非營利組織最重要的資產；如同榮譽是一個人的第二生

命，公信力亦非非營利組織的維生要素。

五、鼓勵民眾支持公共利益與慈善活動

台灣民眾相當肯定民間社會的興起與慈善活動的勃興，支持由社運界推動的各類社會改革運動，像是消費者運動，也支持代表社會弱勢團體的活動，像是殘障者運動。這些經過媒體多年的報導聚焦曝光率增多，民眾也能心領神會、發揮同情心。

六、資源整合

資源整合為策略聯盟或者協力關係最重要的訴求，資源整合能將公部門及企業界的資源結合及互補，資源整合能將各個部門所擁有的不同資源，快速的整合，發揮最大效果相乘的特質。資源整合似乎已經成為非營利組織因應、管理變化的一帖良方。

李禮孟（2000：179）認為非營利組織，可藉由策略規劃借助不少營利企業策略規劃，所發展出來的觀念與工具「例如SWOT分析」來發展組織；³⁷非營利組織「使命為先」、「非以營利為目的」的特性使得營利企業與非營利組織的策略規劃兩個明顯的差別。第一是非營利組織更重視使命、傳承與價值，因而「使命」在意涵與程序中皆扮演極關鍵的角色。第二是非營利組織面對較複雜的「利害關係」：案主或員工、董事等，對組織都有不同的利害關係，表現在各自不同的需求與想法中，因此，非營利組織在進行

³⁷李禮孟，〈非營利組織的策略規劃〉，收錄於蕭新煌主編《臺灣非營利部門的未來》。台北：巨流，民89，頁179。

策略規劃時，更需要擴大參與的程度，讓不同的聲音都能被聽到或考慮到。

從有關非營利組織發展背景、組織型態以及發展現況，黃源協將臺灣非營利組織在未來的發展上，有以下三個趨向：³⁸

一、社區化

慈善會是長久以來便存在於台灣各鄉鎮市區的地方化服務公益團體，近年來生活型態朝向社區化；再加上政府近年推動社區改造、社會福利社區化等，並配合各地方實施多項公辦民營的社會福利措施，更促使各非營利組織的活動、服務方式走向社區化，例如鹿港文教基金會、新港文教基金會等，服務範圍以鄉鎮附近為主，帶動社區文化繁榮，提供鄉親服務，成功落實社會福利在地化，成果斐然。這些組織不再侷限於都會型進行大型活動，而是進行社區扎根的工作。這樣的變化有助於不同型態的非營利組織專業化與分工化的發展。

二、資訊化

由於資訊的發展，目前臺灣的許多非營利組織都已擁有自己的網站，運用網站對外勸募經費、傳播組織之議題與訊息、人力資源的募集、各類活動文宣的推廣，不過仍有部分非營利組織沒有足夠的能力和財力進行資訊化。因此，在行銷的部份需要更多的關注與推動。

³⁸同註 36，黃源協。

三、全球化

交通發達，資訊傳播快速，世界各地雖然發展程度不一，但已愈來愈於相近，在世界各國也都有不同的非營利組織，開始關心存在於共同區域或全球性的共同議題。

四、聯盟化

非營利組織在1980年代以前，多數習慣於自行運作和單打獨鬥。然而此自行運作或單打獨鬥的情況在1980年代以後，面臨社會問題趨於複雜，政治也大福而快速的變革。因此，非營利組織之間乃結合同類型和關心同議題的組織共同爭取權益，推廣觀念為必要的發展趨勢。跨組織和跨專業的服務網絡，除透過雙方合作、協調、及非營利組織團隊的投入外，亦可以聯盟或策略聯盟的方式為之。社會福利組織間透過結盟的方式，形成專業的服務網絡，藉由個結盟組織的專業分工，使服務流程更加順暢。³⁹

實務上，非營利組織與民間企業或其他非營利組織的聯盟關係，運作處理上確實有一定程度的困難，但若是合作成功，雙方都能嘗到甜美的果實，大眾也一同受惠。雖然民間企業一心想提升公眾形象，創造利益，非營利組織則致力於募款，但雙方同樣關注被人漠視的社會問題。公益行銷活動雖說是一種方式，但也是為改進大眾生活而做的努力。⁴⁰展望未來，非營利組織在臺灣仍

³⁹鄭怡世，〈從組織間關係的觀點談社會福利組織跨組織/跨專業服務網絡的建構〉，《社區發展季刊》，第107期，民93，頁413-425。

⁴⁰張茂芸譯，赫茲林格等著，《非營利組織》。天下文化：民89，頁136。

將會持續成長及蓬勃發展，過去二十年，台灣非營利組織的發展經驗，是台灣民主化過程中的一大動力，未來的非營利組織將進一步超越國界，在國際間大放異彩；雖然，目前國內大多數非營利組織仍停留在參與國際交流和參與研討活動的內涵，對進一步實質的國際合作還是十分陌生且機會剩少，不過面對全球化所帶來的挑戰，將是台灣的非營利組織努力克服的目標。

第三節 政府與非營利組織的協力關係

在全球化趨勢、知識經濟潮流及資訊科技環境的快速變遷下，組織（無論是公部門、私部門或介於公私組織間），彼此是處於一個既複雜而又綿密的社會環境網絡體系中。然而，組織間在面對各種問題，如：環境資源有限、對跨領域議題的待解決，希冀相互整合達成目標，或期望參與決策瞭解過程等種種情況下，都顯示出多重組織間合作的必要性、合作的利益以及合作的優勢重要性。因而，近來組織彼此也逐漸跨過既有疆界形成一股建立夥伴關係的優勢風潮。⁴¹

行政院 2004 年 2 月 13 日修正頒行的「社會福利政策綱領」其中推行原則之一即揭示「公司夥伴關係：公部門應保障人民基本生存、健康、尊嚴之各項福利；民間能夠提供服務，政府應鼓勵民間協力合

⁴¹李長晏，〈組件地方策略性夥伴之合作機制〉，收錄陳陽德、紀俊臣主編《地方民主與治理-陳陽德教授榮退紀念論文集》。臺北：時英出版社，民 96.6.16，頁 499-532。

作，以公私夥伴關係提供完善的服務。」，在 2002 年 5 月 17.18 日假公務人力發展中心內政部（2002）主辦「全國社會福利會議」與會人員普獲共識，其中：議題二「社會福利資源之有效運用及財源籌措」。第十八項：「社會福利服務民營化的重點不在於省錢，政府應基於夥伴關係，重視民間團體的專業、多元、可近性，使得福利輸送服務能真正符合使用者的需求。」，政府應與民間團體建立長期彼此的信任關係，在地位平等的前提下，建立真正的夥伴關係。⁴²

「公私協力」(public-private partnership) 是第三部門與公共服務的重要方式，其目的不僅是將民間「創業精神」及「成本效益分析」之企業精神，導入政府的服務功能；更重要的是邀請民間團體，在基於「公民參與」的精神和共同承擔公共責任的自覺下，以公益為前提，與政府部門共同從事公共事務執行和公共建設工作，而公私協力不是一個結果，而是一個進行式的運動。⁴³因此，國內目前推動的政府業務委託民間參與經營，其所引進「公部門與私部門」兩者融合的新關係，不只對政府部門帶來衝擊和極深遠的影響；尤其是將私領域的管理制度帶向一個「公私協力」的遠景。

許多的非營利團體在提供公共服務和決策上的能力，提供許多國家簽約外包和公私合作的方式，已經成為公共服務和決策重要的一部

⁴²社區發展，〈全國社會福利會議特刊-新世紀社會福利願景〉，內政部社區發展雜誌社印行，民 91.8.30 頁，142-152。

⁴³ 李宗勳，《政府業務委外經營的理論與實務》。台北：智勝，民 91，頁 192。

分。因此，政府體制在變遷之中，必須將責任轉移，把原先由國家獨自承擔的責任轉移給私人部門或民間團體，各個組織為達到其目的，彼此必須相互交換資源，協商共同目標；交換資源的結果，不僅由各參與者的資源來決定，而且也由交換的環境所決定。⁴⁴

在民營化風潮的影響下，政府為借重各種民間非營利組織的力量或資源，發展更多的社會服務內容或方案，政府與非營利組織間的關係，已不再像以前一樣，是一種互相制衡或監督的關係，也是一種結盟的關係與責任替代的關係。政府不能只以監督管理的態度面對民間非營利組織，而民間非營利組織也不能一昧的只以依賴或要求的態度，期待政府的協助或關心。若從公共服務角度來看非營利組織；非營利組織除推動傳統的慈善福利、健康體育、文化教育、醫療保健、社會救助等服務工作之外，時至今日非營利組織也產生許多新興的公共服務功能，例如：發展公共政策、監督政府政策、提供參與公共精神的空間與機會等。因之，建立政府部門與民間部門協力（夥伴）關係而言，非營利組織的重要性並不亞於公部門或者營利企業。有關政府部門與非營利組織之間關係的模式及其論點，學者呂朝賢等整理國內相關文獻，如表 2-2。

⁴⁴ 孫本初、鍾京佑，〈從地方政府到地方治理：網絡治理之分析〉，收錄於陳陽德、紀俊臣主編《地方民主與治理-陳陽德教授榮退紀念論文集》。時英，民 96.6.16，頁 367-390。

表2-2 國內學者研究之非營利組織與政府的關係類型

研究者	關係	論點
詹火生 (1992)	形成六種關係	依服務提供與經費來源兩個指標，由政府或非營利組織單獨提供或共同提供形成六種關係
鄭讚源 (1997)	既競爭又合作 既依賴又自主	有些層面是競爭(如同契約的協商)，有些層面是合作(如資源與服務的提供)。市場、政府、非營利組織都會失靈需相互依賴，截長補短；又政府法令管制不周延，機構可依賴又自主。
劉淑瓊 (1997)	依賴與對抗	政府→NPOs：經費、資訊、政治支持、立法 NPOs：服務、資訊、政治支持 志願組織的回應性與特殊性形成對抗
呂朝賢 (2001)	合作、互補、敵對、契約、補充五種關係	依目的、規範、資源、供給四種互動領域互動程度的高低來劃分

資料來源：呂朝賢、潘福財(2002:12)。

依據呂朝賢(2003:26)形塑非營利組織要與政府部門建立「合作關係」(Cooperation)，須建立在目的、規範、資源、三種互動領域互動才可能達成。Salamon(1999)認為政府與非營利組織的夥伴關係特色，就是政府與非營利組織合作解決社會問題，由政府出資，非營利組織做服務輸送的工作；而Najam(2000)則將合作關係的定義，為非營利組織與政府有相同政策目的，並用同樣的手段來達到目的。⁴⁵

⁴⁵ 呂朝賢，〈非營利組織與政府的關係〉，《台灣社會福利學刊》，第一卷，第二期，民92，頁46。

壹、形成夥伴關係的成因

李長晏認為：近來興起策略性伙伴關係的主要原因，大略可以歸納有以下四類：⁴⁶

一、資源互賴化

各類組織為因應不斷變化的環境變遷而產生各種形式的組織型態，由於彼此即處於有限環境中，進而使得組織衍生出一種以結盟、協力的方式達成彼此相互依賴資源的有效運用，組織間的互動關係仍不脫離競爭與合作兩原則，這種基於彼此需要資源相互依賴的聯結關係成為組織間夥伴關係發展的一項重要因素。

二、功能整合化

鑒於地方政府組織急欲整合日趨分裂的組織問題，因此；加強整合功能分化的現象，構築地方組織間夥伴關係，使得每一位行為者間彼此處於相互依存的網絡關係。

三、議題跨域化

在面對不同領域其複雜棘手，而難以處理的議題下，反映出組織與組織、部門與部門間彼此應建立夥伴關係聯繫的重要性，並經由不同的資源提供者與有關利益團體在資源的相互運用下，解決許多跨領域管理的問題。

⁴⁶ 同註 41，李長晏。

四、決策公開化

策略性夥伴關係的形成，也是為了使地方上決策過程更加地公開化的一種策略，因為許多利益團體與社群組織，希望能藉由夥伴關係此角色的介入，而發展出更多的聲音，來影響與他們息息相關的決策。

另外林淑馨(2008：9)從政府與非營利組織從「財務」與「服務」的實際提供者來區分，政府與非營利組織的協力關係：⁴⁷

一、政府主導模式

政府在社會福利領域中，同時是主要經費的提供者與實際服務的提供者。政府以租稅系統來提供資金，並以政府人力來提供服務。在這種情況下，非營利組織僅能就政府尚未介入的領域提供服務。

二、第三部門主導模式

非營利組織既是經費的提供者，同時也提供服務。換言之，政府幾乎完全不介入社會福利領域。此種情形主要是出現在某些因為意識型態或宗教觀念而強烈反對政府介入福利服務的國家，或是在社會福利觀念尚未被大多數民眾所接受的國家。

三、雙方合作模式

即政府認為社會福利為自身責任，但若由自身提供服務，則會發生許多缺失，如效率不彰、反應速度慢等問題，因此，尋求與非營利

⁴⁷ 林淑馨，〈日本政府組織與從事國際援助之互動關係〉，東海大學主辦「第三部門與公共政策」學術研討會，民97，頁9。

組織合作，由政府出資，然後委託非營利組織代為提供實際的服務，是一種有計畫分工、合作的模式。

四、從「目標」與「手段」政府與非營利組織的互動關係

- (一) 政府與非營利組織兩者用相似的手段追求相似的目標。
- (二) 政府與非營利組織兩者用相似的手段追求不相同的目標。
- (三) 政府與非營利組織兩者追求相似的目標，但偏好用其不同手段來達成目標。
- (四) 政府與非營利組織兩者偏好使用不同的手段，且追求的是不同的目標。

貳、夥伴關係的特徵

劉坤億（2005：4）表示：與政府間所發展出的夥伴關係，具有以下三項特徵：⁴⁸

一、夥伴關係是一種動態的合作關係。

夥伴關係的建立必然會涉及合作雙方或多方之間所存在的資源依賴關係，亦即，政府間是藉由夥伴關係的建立，以達到資源優勢的共享和資源劣勢的互補。

二、夥伴關係是一種彈性的合作關係。

⁴⁸劉坤億，〈臺灣地方政府間發展夥伴關係之制度障礙與機會〉，佛光人文社會學院公共事務學系主辦「第四屆地方發展策略研討會」學術研討會，民94。

政府間發展夥伴關係是為了超越現行法制的限制和行政區域的界限，共同制定出新的互動結構，以強化本身對環境變遷的調適能力。

三，發展夥伴關係的過程是一種策略運用的歷程。

合作的雙方或多方，任何一方的行動必須考量另一方或其他各方的反應；亦即，策略性之夥伴關係建立的成敗關鍵，在於合作的任何一方是否能夠從中獲得利益。因此，我們不能忽略夥伴關係中的交易成本問題；簡單的說，只要有任何一方認為交易成本高於建立夥伴關係的效益，則雙方合作關係就無法成立，縱使成立也可能隨時破局。最後，形成策略性夥伴關係的各地方政府，彼此間必須能夠共享利益及分擔責任。

參、影響夥伴關係的成敗關鍵

鄭讚源（1997：79）表示：社會福利在民營化的過程中政府與非營利組織之間的關係，是一種既競爭又合作、暨依賴又自主的關係。⁴⁹另一方面；政府機關與非營利組織之間的關係，雖然是合作與競爭關係、自主與依賴、彼此之間相互矛盾、對立的狀態，也常因為政府機關的主政者與民間非營利組織主事者的心態，而呈現雙方關係不穩定的現象，甚至有可能因為政府部門與民間非營利組織在互動過程中的一些摩擦，而激化彼此之間的衝突與矛盾。⁵⁰

⁴⁹ 鄭讚源，〈既競爭又合作暨依賴有自主：社會福利民營化過程中政府與非營利組織之角色與定位〉，《社區發展季刊》，第80期，民86，頁79-87。

⁵⁰ 黃慶讚，〈從社會福利的發展看非營利機構與政府之互動關係〉，收錄於蕭新煌主編《臺灣非營利部門的未來》。台北：巨流，民89，頁292-312。

無論是傳統的或是契約化產物下的非營利組織，在雙方福利服務輸送的情境下，非營利組織與政府部門的關係，最常被外界形容為「夥伴關係」(partnerships)，強調非營利組織與政府部門兩者相互間的關係是和諧的；然而這種維繫於契約所營造的關係，常會使非營利組織面臨兩難的局面，為了維持與政府的合作契約及爭取經費資源下，非營利組織往往會喪失組織的自主性，甚至犧牲案主的既有利益。

一、夥伴關係面臨的難題：

黃源協認為，政府與非營利組織夥伴關係面臨的難題包括：⁵¹

(一) 財源不確定性

政府民營化政策即是提供非營利組織更多財源機會，特別針對財政危機的組織，不失為一良機及扶植。不過契約式的運作方式，容易造成法定財源充滿著不確定性。當非營利組織擁有越來越多的政府經費，捐款人會認為組織財源充裕。因之，轉而將錢捐給其他缺乏資源的機構。經費雖然是一個組織生存的現實條件，但非營利組織如何衡量金錢的價值，也是降低組織受財源影響程度的思路之一。

(二) 契約與慈善使命之間

政府通常扮演著主導性角色，對所服務的內涵有所規定，將限制了非營利組織，對服務案主與服務內涵的選擇。一個組織最初始的使命，即是那些被國家安全網所遺落的弱勢人口

⁵¹ 同註 38，黃源協，頁 341。

群之提供服務。茲因與政府契約關係的原因，在組織的使命與契約間，組織的生存可能容易屈服於法定規範下。在此所產生的困境是，組織應該以爭取補助確保組織生存，或者以道德立場為前提，確保少數被忽略的案主權益，而行使其獨特的任務，這些都將成為日後與政府間的關係形成影響分子。

（三）契約與自主性間

政府部門以監管限制方式或組織對政府財源之依賴，取得契約中的主導關係。這種現象對非營利組織而言，會產生對組織本身「獨立性」與「自主性」的地位造成威脅。

（四）走向市場化趨勢

在一種強制性競標的環境裡，非營利組織必須建立何種角色，或盲從於潮流而走向市場化，組織角色之發展，可能受阻。因之，組織應確認組織之目標，組織本身的條件，避免自我設限而產生的衝突。

二、影響夥伴關係的成敗關鍵

李長晏認為參與者組織因素，是影響組織伙伴關係合作的因素，原因可歸納下列七項：⁵²

（一）成員的權力關係：當成員間的權力不對等，容易導致夥伴合作的失敗。

⁵² 同註 46，李長晏。

- (二) 成員的文化：組織間的夥伴合作往往是經由許多不同的成員所組成。
- (三) 成員的承諾與毅力：對於夥伴合作的組織，成員間擁有彼此的承諾與持續運作的毅力，也是導致關係成敗的最重要關鍵因素。
- (四) 成員間的利害關係與目的：政府與非政府組織以及其他公民社會組織，其不同組織不同行為者皆有其各自不同的議程或欲得到的目的，而形成政策的多元性。
- (五) 成員間的信任程度：由於成員背景差異大而組織中成員彼此的信任程度變成為左右夥伴協力成功與否的關鍵因素，因之，政府與非政府組織以及其他公民社會組織，彼此的關係建立也長處於不穩定的合作狀態。
- (六) 組織的型態：夥伴組織應具有高度的制式化，必須擁有一套標準化的作業程序，如此將有助於較佳的領導、監督與課責。
- (七) 組織的自主性程度：非營利組織彼此的自主性高低可能夥伴合作的成敗，當彼此各具有高度的自主性時，若組織成員對價值或問題的認定有異議時，則會影響到合作的關係。

肆、建立公私部門協力關係

近年由於政府因「精省政府員額」與「結合民間資源」兩個基軸並陸續公布政府採購法、促進民間參與公共建設法等，加強行政業務委託民間團體辦理之基礎。隨著國內社會福利的發展不論中央或地方均相當嚴重地受人力及籌措財源的壓力，面對民間新興服務需求不斷的殷切，社會福利預算不斷攀升，以致政府在執行社會福利套案，面臨捉襟見肘或者社會福利資源錯置與浪費的情形。在此困難度下，民間團體已成為我國社會福利發展過程中重要角色，政府以行政業務委託民間團體共同推展社會福利服務。此一新的策略，更大大制約了社會福利服務輸送各種可能模式的選擇與最符合資源有效運用及人民利益的組合方式。

洪健胤（2008：143）指出：公私部門所關注的焦點均為同樣的方案、服務項目、案主，以及目標成果。因此，建構有效的服務輸送體系應是雙方的共識，並且遵守下列四項原則，才能有效解決問題並達到相成的效果。⁵³

- （一）對等原則：公部門與私部門雙方關係不是上下關係，雙方應為平等關係。

- （二）目的共有原則：公部門與私部門能瞭解合夥的目的，並於與確認。

⁵³洪健胤，〈公部門合作模式織有效管理機制-以台中市家扶中心為例〉，朝陽大學主辦「如合建立福利服務輸送之有效管理機制」學術研討會，民97，143。

(三) 自主性尊重原則：私部門較能彈性解決問題，公部門應能尊重。

(四) 相互理解原則：雙方能充分了解對方的特質，屬性與優缺點（私部門-彈性、資源多；公部門-僵化、擁有公權力），雙方互動傾向於互補、合作、互惠的「整合關係」。

政府與非營利組織大多處於強大的壓力之下，希望能以更少的資源來做更多的事。因此，為使有限的資源發揮最大的效益，合作以及在兩個或更多組織間訂定的合作協議，提供一個極為可行的方法，讓組織在不一定需要增加資源的前提下，達成更多的目標；另一方面，政府與非營利組織也在強烈政治力的促使下，與他們性質相近的組織建立合作而非競爭的關係。從上述不同層面的協力關係及非營利組織所面臨的難處中，研究者開始思索，在中部地區針對一般民眾因發生急難事由的申請案子中，政府部門與非營利組織兩者間究竟是如何提供服務以滿足個案，以及雙方如何有合作的考量點。然而，在政府部門與非營利組織雙方合作的過程中，彼此對於合作關係的認知與期待，合作關係的建立與經營，雙方合作的關係是否達到夥伴關係的理想境界，亦或是雙方會發生緊張或衝突的情況。因此，政府部門與非營利組織為求達成縱效與資源有效的運用，雙方應建立適當的夥伴關係協力機制，共同發展互惠互助的合作策略。

第三章 社團法人台灣省廣亮慈善會的 服務機能

廣亮慈善會之精神標誌，代表著廣亮慈善會的歷史意義與未來願景。「蠟燭」象徵廣亮慈善會之熱心及愛心的意像，代表著燃燒自己，照亮別人精神；「黃色梅花框」象徵希望，表達廣亮慈善會全體會員及幹部要犧牲奉獻，堅忍不拔，互相關懷照應的團結精神；「十七道光芒」表示廣亮慈善會於1987年創會時，係由十七位會友共同發起，亦希望愛心能普及社會，擴及到全體大眾，更彰顯出廣亮慈善會生命力的延伸象徵，呈現廣亮慈善會的未來願景為「一個關懷弱勢、健康活力、而富有歷史意義的新生命」，廣亮慈善會標誌圖，如圖 3-1。



圖 3-1：廣亮慈善會標誌

資料來源：社團法人台灣省廣亮慈善會，<http://www.24852256.org.tw/>，98.4月取得。

第一節 組織發展歷程

社團法人台灣省廣亮慈善會 1987 年 1 月 23 日，由江瑞芳等 17 名社會賢達共同發起，並向省政府部申請設立，廣亮慈善會秉持著「老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼」及「助人為快樂之本」的宗旨，從事社會關懷、照顧弱勢群體的工作，由於廣亮慈善會於中部地區從事社會福利關懷工作。長期耕耘與無私的付出，漸漸影響許多社會人士，紛紛加入廣亮慈善會社會工作，會員達八千人廣亮慈善會的公共事務就在齊心齊力下運行，也深獲社會大眾的迴響與肯定。

廣亮慈善會發展多年後，有感於會員數倍增，財務需要專業規劃，並且所要推動的慈善工作更繁雜，經核心幹部多次規劃討論後，決議成立基金會以更有效率的制度與組織，協同廣亮慈善會服務宗旨並發揚光大。1999 年成立「財團法人廣亮社會福利慈善事業基金會」並由研究者擔任第一屆董事長。2009 年，由廖啟勳接任廣亮慈善會第二十屆廣亮慈善會理事長。廣亮慈善會組織結構係以為會員大會為最高權利機構，下設理事會、監事會，慈善會的公共事務就在全體幹部的齊心齊力下運行。除了理事會、監事會外，地方仕紳及熱心公益人士，擔任廣亮慈善會顧問，提供廣亮慈善會相關資源之挹注，下設四個主要的工作團隊，分別是研發組、活動組、組訓組、總務組四組，協助慈善會推動會務，茲以會員數眾多年度活動頻繁，另設七個委員會，分別為清寒認養委員會、收費服務委員會、審查教育委員會、紀律仲裁委員會、資深幹部聯誼會、婦聯工作聯誼會、交通指揮維安隊，協

助提供居民社會關懷、藝文休閒、資訊交流、才藝學習及展現志願服務精神的功能。廣亮慈善會組織架構，如圖 3-2。

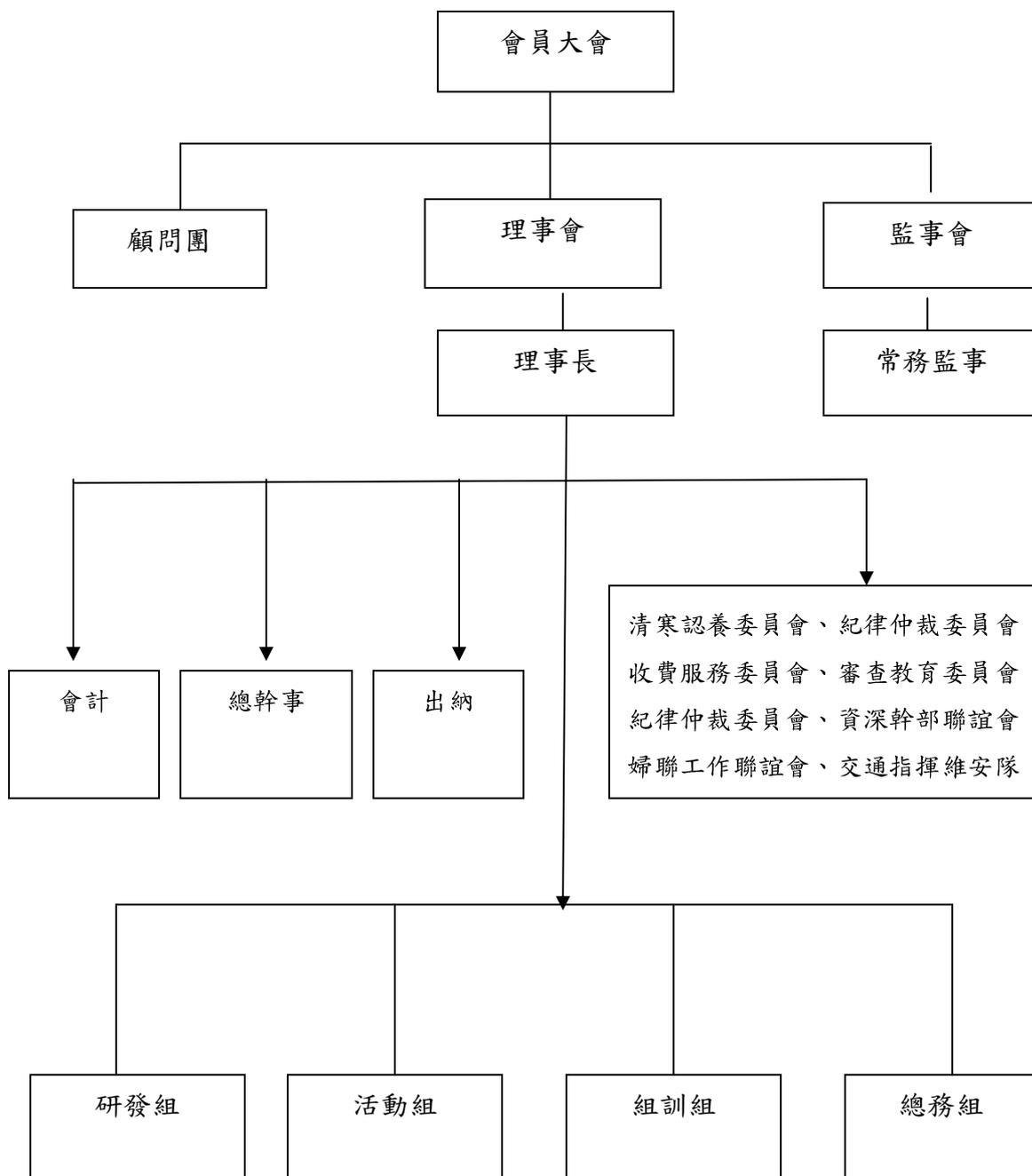


圖 3-2 廣亮慈善會組織架構

資料來源：社團法人台灣省廣亮慈善會 2007 年、20 周年紀念特刊。

有鑑於廣亮慈善會多年在中部地區推展社會福利服務活動，吸引的會員人數眾多，其基本會員人數達八千人、贊助會員人數約一萬人，每年逢召開廣亮慈善會內部事務會務及年度會員聯繫感情活動，皆仰賴要有一處廣大的室內空間及場地。因此，在經廣亮慈善會幹部、全體會員及各界善心人士積極籌款奔走努力下，廣亮慈善會且於1997年期間，經向台中縣政府完成土地購買程序以建設會館，並於1999年於現址台中縣大里市勝利二路140號，成立「廣亮會館」，爾後其幹部成員再也不用每逢辦理活動或召開會議，都要勞心勞力向各處借用場所，其會員也不必再忍受風吹日曬的煩惱，廣亮會館平時也開放提供給周遭民眾做為活動、閱讀書報的公共場所及社會弱勢團體辦理活動的最佳場地。

廣亮會館的成立，期能提供更迅速、可及性的軟硬體設，以開放給社會人士使用。自創會以來，廣亮慈善會的幹部及志工，多年來在社會上的每個角落默默付出與關懷，並陪伴無數個悲傷需協助的家庭，走過創痛的歷程，迎向新希望的未來，廣亮慈善會遂適時建立中部地區行善會之行善的標竿。

第二節 組織推展社會服務工作

依據社團法人台灣省廣亮慈善會 2007 年度工作計畫書，廣亮慈善會推動社會福利服務工作重點，係以福利社區化為目標，關懷救濟弱勢民

眾，推動藝文活動，輔教清寒家庭兒童，培育慈善會專業人才為重點計畫。為社會福利慈善事業發展奠立基礎，所辦理之各項工作活動，主要如下：如表 3-1。

表 3-1 社團法人台灣省廣亮慈善會 96 年工作計畫

工作項目	執行內容	備註
社會救助	急難案件的協助處理 發放弱勢民眾慰助金 清寒獎助學金	定期辦理每年端午、中秋、冬令時節，給予貧戶的物資捐助
婦幼福利	婦聯會工作隊 母親節慶祝活動 親子相見歡活動	以婦女的專業辦理成長知能相關活動
幼兒及青少年福利	弱勢幼童課後輔導 認養清寒兒童	十三區幹部暨婦聯隊執行
人才培育	志工人力招募規劃 志工專業培訓課程 婦聯會工作隊	建立協會人才銀行規劃
精神倫理活動	各項藝文活動 廣亮慈善會專刊通訊錄 愛心捐血活動 各項體育競技活動	將民俗藝文及歲時祭儀傳承給大眾
社區夥伴共同推動社會福利工作	各項慈善活動	透過合作關係，創造雙贏多元面向
協會成長活動	機構參訪、學習	參訪各機構團體

資料來源：本研究自行整理。

廣亮慈善會自 1987 年由江瑞發等 17 名熱心人士共同發起，從事社會關懷、照顧弱勢戶的服務工作至今，其推動的過程及服務的精神與嘉義縣何明德帶領之「嘉邑行善團」從事造橋鋪路，救濟貧苦的善行，其服務精神，兩者都同樣是為許多的窮鄉僻壤的弱勢戶同胞，提供最適的服務內容，其服務內容如圖 3-3。



圖 3-3 廣亮慈善會服務成果

資料來源：社團法人台灣省廣亮慈善會 2007 年、20 周年紀念特刊。

第三節 廣亮慈善會之資源網絡

非營利組織間網絡的建立，有助於整合社區種既存的服務資源，促進各種類型服務供給者相互聯繫、協調、交換資訊與資源，並進而建立互助支持的網絡。⁵⁴廣亮慈善會社會福利工作的推動，係充分運用各項資源之結合及協會會員的共識，形成一個綿密的據點支持網絡；也因為這些資源的介入與支持，服務的範圍及對象，已經包含其他鄰近縣市（臺中市、臺中縣、南投縣、彰化縣）的居民。因此，也越來越多人支持廣亮慈善會的服務方案。廣亮慈善會資源運用如圖 3-4。

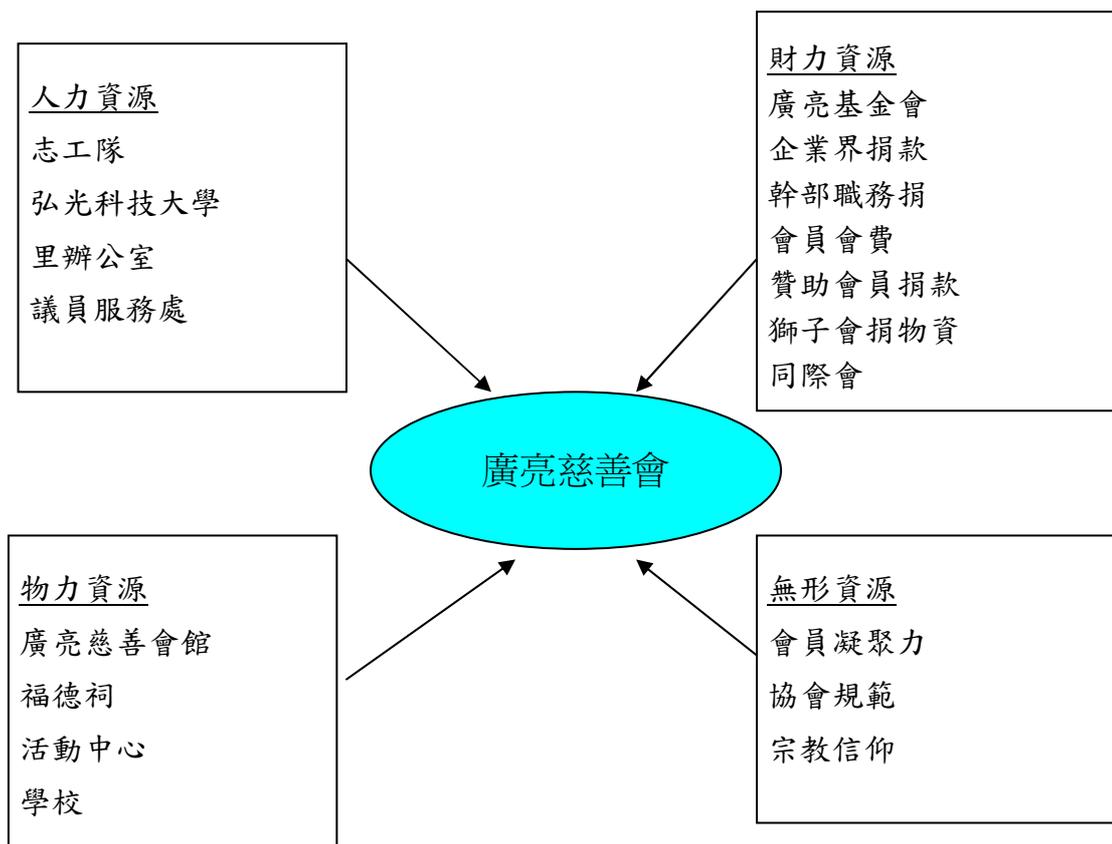


圖 3-4：廣亮慈善會資源網絡圖
資料來源：廣亮慈善會97年專刊。

⁵⁴ 同註 29，邱瑜瑾。

壹、物力資源

廣亮慈善會運用社區內國小教室或者利用各分會附近社區活動中心及建構於大里市之廣亮慈善會的會館，提供社區居民電腦研習、書報閱覽、卡拉 OK 歡唱，暑期學生課輔班及民眾資訊及意見交流的場所，結合辦公設備、室內場地，透過聘請教師及專家學者之專業教學經驗；廣亮慈善會的志工媽媽耐心教導，讓貧戶家庭子女可以透過校外的課輔活動，增強其課業能力，而社區民眾亦可經參與的機會，以欣賞廣亮慈善會舉辦之各項藝文活動及參與成長課程。

貳、財力資源

廣亮慈善會成立至今已二十餘年，長年經各界善心人士的捐款，使廣亮慈善會的資金堪稱豐盈，並得以能充分運用其資金執行各項福利套案，讓基金真正落實到照顧社會各階層的每一位需求者，所謂取之於善心人士、用之於貧困人士，廣亮慈善會 2007-2008 年經費收支，如 4-2。

一、收入部份：

1. 基金利息：新台幣一千萬孳息。
2. 會員會費：常年會費、永久會員會費。
3. 捐款收入：企業、個人等捐款。
4. 其他收入：聯合勸募補助等。

二、支出部份：

廣亮慈善會年度工作計畫，主要是辦理各項社會福利活動、執行藝文活動、輔導服務費用、購置冬令救助物資、發放急難救助金與醫療補助金、捐助貧困家庭青少年及學童獎助學金、支用志願服務費用、行政業務費用（人事、事務費用），另外購置大型的救護車及捐血車捐贈予民間團體使用，其 2007-2008 年財務收支表，如 3-2。

表 3-2 廣亮慈善會 2007-2008 年財務收支表

單位：元

年度	收入預算數	支出預算數	收入決算數	支出決算數
96	15,810,000	13,110,000	17,206,258	17,061,400
97	15,810,000	13,110,000	24,978,035	21,661,754
98	15,190,000	15,190,000		

資料來源：廣亮慈善會 20076-98 年核銷資料。

叁、人力資源

志工就是志願工作者，乃一群不求物質金錢報酬，自願奉獻時間和能力以參與各種慈善工作的社會成員，透過社會的服務，一方面提供非營利組織人力資源，以及志工自我發展和成長的機會；一方面也彌補政府經費和能力的限制，並將分散的社會資源匯集填補社會福利體系的空隙。利坤明（2002：32）志工的角色在非營利機構所能做的事情非常多，大多數人都認為志願服務人員的角色有直接服務的助人者角色、行動角色、關懷角色、潤滑角色、轉介角色、向非營利機構建言的角色、配合機構政策提供服務角色，做社會大眾的示範角色與經驗傳承的角色。⁵⁵

在人力資源的運用上廣亮慈善會成立的祥和志工隊，主要為擔任急難救助案件審查之執行人員、活動推動的工作人員。志工的服務個案的技巧與專業素養，均符合政府部門要求與符合「志願服務法」的規範，要求接受基礎訓練、進階訓練與特殊訓練。因此廣亮慈善的志工成員的素質有相當的水平且大多抱持著高度熱切服務的新。因此，廣亮慈善會所屬的志工團隊成為志工貢獻心力的重要管道，也是國家資源投入志工支持系統的合作夥伴。

肆、慈善工作服務量

⁵⁵ 利坤明，〈志願服務推動之探討-以台中市志工為例〉，東海大學碩士在職專班，碩士論文，民 91，頁 32。

廣亮慈善會於臺中縣市、南投縣、彰化縣（13區）從事社會服務工作之內容大致相同，主要提供服務內容係以社區孤苦老人關懷訪視、貧戶家庭經濟協助、認輔貧戶子女的教輔、關懷戶子女獎助學金捐助、冬令救濟物資發放等服務。依據廣亮慈善會年度統計資料（2008），2008年平均每月提供40個案，35人次以上之家庭提供訪視服務、每月發放高關懷戶學子的獎助學金發放，每月新台幣1,000元，個案120人次以上之電話問安、服務諮詢或轉介服務、提供社區老人使用休閒設施設備，每月辦理2場次才藝課程學習及文康休閒等活動，如表3-3。

表3-3 廣亮慈善會97年度服務統計表

活動	關懷訪視	獎助學金	急難救助金	健康促進活動
個案數	40人	20人	400人	300人
人次	35人次	120人次	4880人次	2880人次

資料來源：廣亮慈善會2008年度核銷資料。

從上所述廣亮慈善會推動慈善工作時，在服務提供方面，從志工的積極參與人才培育課程所形成能量，提供貧戶關懷訪視、發放急難

救助金、獎助學金、藝文活動活動。廣亮慈善也會運用社區外的資源包含學校、友會共同協力企圖營造福利社區化。無論如何，自 1987 年由幾位善心人士成立的慈善會服務照顧社區中的弱勢戶，多年來廣亮慈善會積極推動的慈善理念帶領全體會員，俾共同推動社會再造的成績有目共睹。

第四章 研究訪談結果分析

第一節 廣亮慈善會資源整合模式

廣亮慈善會於1987年成立至今已二十餘年，廣亮慈善會從最初的關懷社區貧戶，發放急難救助金，推廣至服務貧戶家庭子女認輔制度，到推廣社區藝文活動等活動。由於近年政府鼓吹福利社區化，該慈善會就積極建構資源網絡，運用資源網絡服務社區中的關懷戶。目前該慈善會的核心幹部，都是社區中熱中推動慈善活動的人士，他們對自己成長的地區非常的關心，對該組織的任務目標也高度的認同。願意投注心力進行社區關懷，以扶持弱勢戶生活品質為職志。有關該慈善會在資源動員方面可以分成三方面來探討：

一、首先可以從領導者動員各項資源進行討論。

二、從下列兩項服務的推動：捐血活動及發放急難慰助金，探討廣亮慈善會在資源的整合上，如何構築與實現慈善服務的理想。

三、從友會的資源共享探討資源整合的運用。

在有限資源之下，慈善會不管在人力資源動員或是財務資源的取得，都能有效進行整合，完全展現出廣亮慈善會領導者在資源動員的能力。受訪者C1表示，廣亮慈善會志工很多人都是身兼數職，至於在

社區外的資源，除運用政府的資源外，也充分運用社區中資源已形成社會網絡，包含學校、里辦公處、議員服務處等資源共同參與貧戶照顧的行列。運用廣亮慈善會館既存物力資源，提供民眾參與活動的場所及社會工作的服務據點，受訪者C1表示，該慈善會每年在人文藝術活動的推廣、照顧弱勢戶的活動很多，更需要仰賴志工的人力資源。因之，對志工人才的訓練、均投注相當多的資源。

舉例來說；有會員或者志工發現或者其他社團轉介一個急難救助的個案，我們的志工和幹部就要馬上去這個家庭了解他的問題，看是需要急難救助金、還是解決一較困難的問題(法律)諮詢、心理諮商，還是需要關心、陪伴的需要，種種都是要根據幹部和志工的 effort 付出觀察的，他們回來各區會就會馬上來處理了，這個時效是很重要的，所以說一個幹部的養成培訓都是從基礎訓練的，我們認為一定要這樣做」。(B1-4-2)

因為本會的志工高達 1 千多人，有接受公部門基礎和特殊訓練課程的志工也有好幾百人，平常在發現社區中有需要接受服務的人，這些志工就是第一個去現場服務的人，當大型活動的辦裡，所要準備的工作很繁雜，透過志工的熱情的參與是本會多年來順利推動慈善活動最重要的動力，(C1-1-3)

第四章廣亮慈善會的介紹，可以瞭解到廣亮慈善會成立二十三年以來，所服務的項目成長速度相當快，所服務的內也非常多元，目前推動業務涵蓋範圍相當廣泛，在推動弱勢戶照顧的過程中，有效運用各種資源是社會工作的重要方法與過程之一。針對社區資源的整合與運用，受訪者A1與C1均表示，非營利組織的專業人才戰占有重要的地位，透過人力資源的整合並加強社區共識，始能達成弱勢戶照顧的

目標，廣亮慈善會外資源運用的情形如下：

非營利組織的志工人力，是一個組織非常重要的人力資源，一個社團要推動社會公益活動長長久久且要有制度性的推展會務，就必須仰賴志工的資源，運用志工的團體，除依據志願服務法，提供給志工基礎及特殊之訓練外，另可依組織的目標，規劃進階的課程。」（A1-4-1）

每一個幹部或志工如果沒有多年的參與付出，很難將廣亮慈善會的會務稿的一清二楚的，就因為我們目前的會員數高達一萬多人，又分散在中部各區裏面，然後我廣亮慈善會的基金又很多，所以說這個志工的功能就很重要了，她們必須要全程參與活動工作，所以廣亮慈善會多年來一直是這樣遵守的。」（C1-2-1）

廣亮慈善會運用非營利組織整合的能力，將慈善會以外具有可近性之資源，連結擴大運用，正如同受訪者 B1、C1 表示，該慈善會的自助模式不僅可以整合協會內的各種社會資源，而且進一步可以連結和借重其他非營利組織的社會資源，加以整合，建構最大的服務網絡。

說實在的，我們成立很久了（23 年），我們廣亮慈善會每一次辦公益活動，大部分都是自己籌備、自己辦理推動，跟我們關係比較密切，也常常互相往來，像是和風、春風、協成、同心、光明、星光、普門慈善會，一貫道、三寶讀書會、台中市職業公會、上立文教基金會、YMCA、YWCA 等等，上述民間團體及慈善會都會主動轉介個案到本會，我們也會主動不時邀請她們給我們一些建議，（B1-3-1）

這幾年以來我們較有互動的友會有和風、春暉、立善等慈善會，每年我們廣亮慈善會辦理大型活動，例如去年度的（97）園遊會、會員幹部改選交接，會員聯誼活動等，這些有會都會全力跟我們配合全心協助我們，所以說互動很好。另外，彰化關懷志願服務協會，也與我們有良好的互動，該會的任務及工作項目著重居家服務、老人關懷、照護獨居老人的生活起居服務，而我們與該會配合購置病床、硬體設備等部份供該會使用。(C1-3-2)

林萬億（2008：3）指出，非營利資源有潛在的，未被開發的；也有實存的，已被募集的。⁵⁶資源不只是被發掘，也要被用；不只是被用，也要善用；不只是善用，也要滋養，也就只開發出一大堆資源，卻不用它，資源會冷卻、萎縮、或自然耗損、折舊、浪費掉。從社區服務工作角度來看，因服務對象的問題日趨複雜，為滿足服務對象的需求，少有單一的機構或管道可提供充分的服務，而必須從多個機構或多方面的資源予以協助。

儘管資源開發及資源運用整合十分重要，不過由於實際上接受服務者，散居在社區各個角落，組織的工作人員也散居在各處。因此，如何使一個非營利組織真正具備和發揮應有的福利服務功能，就必需要仰賴政府部門的協助，不論是提供人力資源以輔導協會業務，提供務力資源去補助組織經費及提供辦公設備或活動場地等資源。這些政府部門的資源，對非營利組織而言，有了政府部門提供這些資源，非營利組織推動各項福利服務工作，必能事半功倍；也是建立雙方夥伴

⁵⁶林萬億，〈臺灣社會福利民營化的回顧與展望〉，東海大學主辦「臺灣社會福利民營化的發展歷程回顧與展望」學術研討會，民 97，頁 3。

關係的最佳證明。如受訪者 A1 表示，以台中市政府的立場是：為志願服務人員開設專業課程及成長課程，透過辦理參訪、觀摩或課程活動可以有經驗分享的機會、意見交流之平台，這些都是讓非營利組織可以成長茁壯，甚而轉型的契機，如此資源體系的建立才會更完美。

非營利組織的志工人力，是一個組織非常重要的人力資源，一個非營利組織要推動社會公益活動，長長久久且要有制度性的推展會務，就必須仰賴志工的資源，運用志工的團體，除依據志願服務法，提供給志工基礎及特殊之訓練外，另可依組織的目標，規劃進階的課程。（A1-3-1）

為充分運用社區既存資源，廣亮慈善會充分利用會館等既存空間及設備作為服務據點，並運用經費購置充實會館內部的設施設備。非營利組織資源的運用與整合，受訪者認為非營利組織可以運用的資源非常有限，除非是結合非營利組織以外的資源，因為廣亮慈善會內部的資源就是人才可以充分利用，透過人力的整合並加強共識，始能達成社區照顧的目標，誠如B1所言，成立志工隊它可以直接滿足服務個案的需求。

剛剛我已經說過了，我們成立那麼多年了，從一開始我們幾個人講好，就約一約互相分工合作，到後來做的，照顧貧困的人很多，所以有越來越多的善心人士參加，捐錢，社會上也越來越多的人士需要被幫助的，所以當初我們立案以後都有分配任務，分好幾個工作小組，例如志工隊，每各工作小組的成員都會因為自己的專業、時間來服務啦，（B1-1-1）

資源整合為策略聯盟或者協力關係最重要的訴求，能將各個部門所擁有的不同資源，快速的整合，發揮最大效果相乘的特質。然而資源整合的工作，固然有其必要的背景，但是遇到錯誤的整合反而增加組織的困擾，甚至造成無可彌補的損失。在這個基礎上可以邀請相關專業人才共同參與活動或共同辦理活動，可以獲得較多數人的參與，且有助於分工，活動也會容易成功，慈善會以外的資源連結與運用、互相配合，可讓慈善會資源獲得乘數效果，廣亮慈善會執行方案可更為順利。受訪者 B1、C1 認為，社區推動社區發展業務工作，站在公部門的立場會提供非營利組織資源，這包含經費補助或者開設教育訓練課程及專業諮詢輔導。

我們每次辦活動都會邀請政府部門的長官或代表來給我們加油打氣，我們遇到問題，也會請教業務部門的主管啦！像有時我們辦藝文活動或者要開一些給志工或者幹部成長的課程，我們也會邀請政府部門的長官給我們上課，他們比較專業啦，(B1-3-1)

本會就不會特別說要辦什麼活動要跟縣政府、市政府或者內政部來申請經費的，不過我們都會邀請政府單位的長官給我們指導及建議。(C1-3-1)

非營利組織的資源開發與運用是社會區工作的重點之一，社區工作一定要鼓勵發掘社區內外的可用資源；尤其是當非營利組織內部資源不充足時，要能不斷開發並運用非營利組織外在的資源。因此，社區工作的範圍並不是侷限在非營利組織內部裡，社區工作範圍，還包括與外界的溝通聯繫與資源的運用。例如；透過運用附近學校的資源，可以協調學校運用專業的師資、新穎的設備，以提供慈善會辦理研習活動、語言

教學或者課業輔導課程等，也可以幫忙學校掌握學生的校外生活與家庭狀況，提供學校輔佐參考的資料。

第二節 廣亮慈善會夥伴關係

所謂互動關係著重於非營利組織中的合作、競爭、衝突與解組的行為關係，在此關係中涉及了組織對組織、組織與人及人與人之間在整個非營利組織行動中的發展過程。因此，非營利組織與政府間的關係發展相當重要。雙方合作相互協調、資源充足、社區福利工作就可順利。政府角色定位為倡導而實施福利社區化理念是最重要的關鍵因素，為了促進地方和諧並落實基層服務，政府鼓勵非營利組織參與社會工作計畫。因之，在輔導的過程中，政府的配合及支持亦甚為重要。

壹、與政府部門的夥伴關係

以政府的角度和立場而言，非營利組織無論是從經濟政治及社會的觀點來看，均可以肯定其應有的獨特性角色和功能，且由由雙方都有密不可分的關係，固往往非營利組織被視為政府不可或缺的重要夥伴。⁵⁷本研究從相關人員對政府部門的論點，發現不管是理事長、協會幹部，其辦理活動都會遵守配合內政部或縣市政府的法令規章；也會配合政府的政令宣導，將政府擬推動的政策，發展良好的互動關係，

⁵⁷施教裕，〈民間福利機構團體與政府在公設民營中之關係討論〉，收錄於中華民國社區營造學會編印《社會福利社區化論文集》。台北：民87.12，頁173。

除部分因觀念及立場不同的外，受訪的B1、C1表示：與政府部門關係融洽配合，也對政府部門給予肯定。

我們遇到問題，也會請教業務部門的主管啦！像有時我們辦藝文活動或者要開一些給志工或者幹部成長的課程，我們也會邀請政府部門的長官給我們上課，他們比較專業啦。(B1-3-1)

我們和友會常常密切的配合各項活動啊！，因為我們相當關心社區的一切人事物，我們也會主動配合政府辦的每一個活動，才可以從中學習經驗。
(C1-3-3)

政府部門的規劃，在整個社區照顧服務網絡的建構與發展有著很重要的角色，各種資源因為有事前規劃、經費編列以及監督才能建立與運作，然而現階段社區照顧相關行政規劃上，或是在與其他專業人員的合作所面臨的幾項問題；以廣亮慈善會來說：志願服務人員主要負責的事很多，要服務社區的案主、要設計規劃活動、要資源開發、要辦理年度活動及做好橫向網絡聯繫等事情，廣亮慈善會的志工人員是無法專責；尤其是以和政府部門申請資源補助時，不清楚法規的限制、申請經費的流程等的行政文書工作，最為這些非營利組織之志願服務人員煩惱。

非營利組織服務工作者與政府間的互動關係，大多會配合政府的指導，並將非營利組織與政府部門的關係視為一體關係，對非營利組織以外活動的參與，也相當的積極及配合，此種長期性互動、互惠關

係；最後也會為廣亮慈善會引進各類資源。非營利組織是否接受政府的委託，或向政府單位申請經費補助，主要考量的有下列三項：

1. 必須能夠符合非營利組織本身的宗旨。

這幾年政府所提出的福利需求和措施，像是針對貧戶的馬上關懷急難救助金就很好啦，我們協會很贊成這個福利措施，很符合我們協會的服務宗旨。有機會的話是可以和政府來合作一起這個措施，因為我們本來就有在做這個方案了。

(B1-3-4)

若以廣亮慈善會多年來年所辦理的各項福利服務活動的成果及數據，台中市政府有一天都要主動委託你們，透過你們豐富的經驗、充足的資源來協助推動公益活動呢！（A1-4）

進一步來說：「廣亮慈善會」，因為「老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼」，有明確的組織使命與任務目標，讓與外界建立資源整合，實佔有極佳優勢，無形中累積廣亮慈善會本身的社會資本，透過它讓資源拓展過程更有利。

2. 機構是否有能力承接。

本會執行活動能力稍嫌薄弱，多年來缺乏創新，有些是因為我們的會長任期是一年一任，有可能他提出一個方案，因為他要卸任了就不執行了，然後為我們志工和幹部因為會長剛接會長那一陣子，大家會比較有心參與，不過在於新任會長都已經選出來了，也不敢介入太多，而且倉卒執行的效果也不好。（C1-4-1）

因為我們的規模不是很大，我們都是透過會員的繳會費和捐獻，來做慈善運作的，沒有接受政府補助或委辦計劃。（D1-3）

非營利組織進行方案推展主要目的，是希望滿足其服務者之需求達成組織之使命，亦即獲得各界資源的協助。然而，由於社會資源有限，組織之間在相互競爭資源的壓力下，容易落入短視近利去獲取資源，而未考量到是否真為組織或者為案主群之需要。

3. 維持與政府間的關係。

我們每次辦活動都會邀請政府部門的長官或代表來給我們加油打氣，我們遇到問題，也會請教業務部門的主管啦！像有時我們辦藝文活動或者要開一些給志工或者幹部成長的課程，我們也會邀請政府部門的長官給我們上課，他們比較專業啦，所以說說方的關係應該還不錯啦！（C1-4-2）

惟值得注意的是，非營利組織也反映出目前在資源部份的互動上，仍存在著以下問題：

1. 存在著溝通不良的情況，造成慈善會不信任或不願向公部門申請經費或者接受政府的委託案，導致慈善會推動社會工作的過程，缺乏公部門協力的經驗，政府在資源編列上導致重複幾個民間機構提供服務，容易形成資源重置與浪費。

廣亮基金會在推動慈善工作具有多年經驗，且有完善的基礎，但部份以推動的方案，例如：（認養清寒兒童、清寒獎助學金），卻未被專業團體或公部門運用，

甚為可惜，再者多年來未建立專業社工服務，多由熱心的會員或志工主動參與，造成無法承接專業服務。(A1-5-1)

公部門我是認為他們對社團的監督過於嚴苛，對社團的要求很多，我們畢竟不是專業的人，協會也缺乏這些專業的人才，對於一些與公部門公文往來、申請程序、作業流程太繁瑣，所要準備的工作很多，舉例來說；我們辦園遊會都會專款專用，但是一些申請的補助項目，以及作業的程序、流程如能簡化活動應該會更順利推動，所以說這也是我們協會多年來不太願意跟公部門申請經費辦活動的最大問題所在。(B1-3-2)

2. 機構不清楚資源申請規定。另外行政程序繁瑣及法規限制，曾經因為不熟悉相關規定，而在補助款上出一點小狀況。雖然此一機構並非全國性的大型機構，但也頗具規模，若此類組織尚有規定搞不清楚的狀況，則對於資訊取用更為不易的小型機構而言，似乎更難免也會有相同的情況發生，此一部分是政府值得加以注意的部分。

我們之前也曾申請過公益彩券的盈餘，社會團體對於這些申請也很灰心，因為這邊已經繳(自行代墊)了，但是半年後、一年後才拿的到那一筆補助，所以執行上有一點慢。我們那一年補助一個社工員的經費和我們現在的電腦設備，人請都已經請了，結果那一筆錢下來的速度太慢了，程序很繁瑣，所以說很不想跟政府合作。(C1-3-1)

3. 相關的專業知識或實務經驗的傳遞。非營利組織在專業知識及法規素養普遍都欠缺經驗，政府應擔任直接扮演資訊提供者的角色給非營利組織。

我們都會鼓勵志工要常常接受新的知識、觀念及服務技巧，有機會就去參與培訓的課程，對志工本身、對本會、對受服務者、對社會都有好處，我還是覺得政府還可以開一些課程是教我們怎麼寫計畫書啦，辦活動申請經費或者經費核銷的課程啦，因為這些都是我們目前志工最弱的一項工作耶。(C1-1-3)

非營利組織所要面對的問題很多，包括：缺乏意識、缺乏專業人員等；學者黃源協也指出，社會工作服務方案，如果在欠缺周詳理性的規劃，會顯得不確定與不穩定，進而導致「由下而上」與「由上而下」的兩難困境；⁵⁸另外要喚起居民的參與慈善活動，也並非是一件容易的事。不過近些年來隨著社會工作意識的逐漸覺醒，居民參與社區公共事務的機會大增；藉由非營利組織資源整合的模式，繼續推動福利社區化的具體措施。

非營利組織與政府如果處於競爭、相互猜忌的局面，最後會兩敗俱傷；若是處於合作的狀態，最後可以創造政府、非營利組織、服務使用者三贏的局面。此外，藉由政策的倡導，以連結各界資源，共同推動社會慈善工作，是需要付諸行動與需要投資的，唯有政府積極的輔導非營利組織，邁向永續發展的目標，讓更多的人可以感受到社會人士的溫暖、提升其生活品質，⁵⁹始為本來非營利組織最大的自我期許所在。

⁵⁸黃源協，〈從社會政策到社會工作-社會福利體系的挑戰與回應〉，《社區發展季刊》，第98期，民91.7，頁28-29。

⁵⁹邱孟玲，〈老人社區照顧-以台中縣太平市光隆社區發展協會為例〉，東海大學碩士在職專班，碩士論文，民98，頁212。

貳、廣亮慈善會與友會的協力關係

國內當前在服務模式整合程度較低，且福利供給資源較不足的條件下，非營利組織要建立統合的服務模式並不容易。事實上，資源網絡的建構是以非營利組織基礎，強調整合性的服務，必需要其他部門的資源支持，才能解決非營利組織資源不足問題。從廣亮慈善會經常性自行辦理活動方案，例如；大型園遊會，捐血活動、捐贈公益團體救護車輛、各類福利權益宣導講座及藝文活動，也配合政府的政令宣導福利社區化的觀念，以及協助公共政策的推動，可以驗證廣亮慈善會社福工作都與福利服務有關，因為非營利組織惟有透過資源網絡，社會福利服務的提供才會更有效。另外，與第三部門協力的過程中，由於是透過人民自行整合知識、經驗、機構的財力與人力所組成的組織。因此，在效率上與社會需求的結合方面，都可能做的比政府更好更有效率，所以說：政府部門如能借重非營組織的優勢與之作密切的資源整合，效果將更能相得益彰。不過受訪A1、B1、D1也表示，非營利組織的資源運用與整合的工作，需要有專業及經驗豐富的人力投入，這些皆不是廣亮慈善會所能單獨應付的。

在公部門推動福利服務而言，對於大型災害及邊緣戶的協助，就需藉由民間組織的力量共同推動。(A1-1-3)

政府部門應該協助社團多倡導這種觀念(互相扶持協助關心身邊人)，才能將福利馬上運用在每一個人的身上，也才能吸引更多的人加入慈善活動，有錢出錢有力出力。(B1-6)

以現在來說，做社會福利服務的工作單單靠一個社團來推動，其實他的效益可能會很有限，或者慈善會所投入的資源發生有重覆或浪費之嫌、或不足之虞。(D1-5-4)

非營利組織彼此在合作或聯繫的過程中，有合作愉快的經驗，同時也難免會遇到不愉快的場面。先了解其原因並達成共識，再透過雙方溝通協調的方式，將彼此間的摩擦或傷害減至最低，才能夠共同繼續做好社會慈善照顧工作。從受訪者B1訪談得知，廣亮慈善會很會運用民間團體之提供的資源，來辦理相關服務工作。這種自助互助的情形，政府部門也樂觀其成。不過社會工作者其實很期待更多資源的進入社區，並且由政府部門、民間團體、社區共同協力的模式，共同推動社會工作。

說實在的我們成立很久了（23年），我們廣亮慈善會每一次辦公益活動大部分都是自己籌備、自己辦理推動，我們可以自己辦就自己辦！（B1-5-1）

現在這個社會都在講究異業聯盟及推廣夥伴關係的策略與概念，我是建議啦！如果我們可以能夠納入更多的資源，加入廣亮慈善會的體系形成一個綿密的網絡，相信做好事將是事半功倍的。(C1-5-2)

遇到多重的社會問題亟需協助時，除了單靠協會給於經濟補助外，我們還能通政府部門，或者將個案轉介到其他的協會，到最後這個家庭有可能因為多方的介入而得到妥適照顧。(D1-5-4)

透過資源整合的策略，能夠創造雙贏的效果，無論是運用人力、財

力、物力等的資源，建立一個完整的整合救助的體制，案主將是最大的受惠者。資源整合的範圍越廣、運用愈深，期效益會更好。只有在資源整合上發揮「合作」、「協調」、「通力合作」的效果，則成功更具有適當的代表性。

有越來越多的善心人士參加，捐錢，社會上也越來越多的人士需要被幫助的，所以當初我們立案以後都有分配任務，分好幾個工作小組，每個工作小組的成員都會因為自己的專業、時間來服務啦，這樣需要幫助者比較快的到服務。(B1-4-1)

很多大型的活動也會希望有別的民間團體來參與活動，一起協助才能順利的進行，首先我們會以電話照會友會，詢問有支援貧困案件或支援大型活動的協助，這幾年以來我們較有互動的友會有和風、春暉、立善等慈善會，每年我們廣亮慈善會辦理大型活動都會同上述協會充分配合；另外，彰化關懷志願服務協會，也與我們有良好的互動。該會的任務及工作項目著重居家服務、老人關懷、照護獨居老人的生活起居服務，而我們與該會配合購置病床、硬體設備等等部份供該會使用。(C1-3-2)

第三節 廣亮慈善活動成效現況分析

壹、廣亮慈善會的資源動員

廣亮慈善會成立於1987年，就台灣的非營利組織成立時間而言，是比較早成立者，當時由幾位社區的善心人士，有感於社會中需要幫

助的弱勢者太多，因而從事社會關懷、照顧弱勢群體的工作。由於廣亮慈善會於中部地區從事社會福利的關懷工作，長期耕耘與無私的付出，漸漸影響許多社會人士，紛紛加入廣亮慈善會社會工作，近年來由於大環境的影響下，該協會基於此現象引發了許多社會問題，該協會積極從事照顧弱勢戶的經濟扶持。除對社區中的弱勢戶對貧困家庭的兒童及青少年問題的關懷外，該協會也在社區人文資料的建立、教育與人才的培育、促進社會祥和以及建立安全福利營造方面均投注相當多的資源。

（一）組織結構

從廣亮組織架構的分析，可以瞭解廣亮慈善會自 1987 年成立以來，發展的時間相當長，但是服務項目的成長速度沒有太大的變化，目前推動的業務涵蓋範圍。包括；清寒認養委員會、收費服務委員會、審查教育委員會、紀律仲裁委員會、資深幹部聯誼會、婦聯工作聯誼會、交通指揮維安隊。廣亮慈善會成立的背景因素，主要是協助弱勢戶的生活品質外，慈善委員會也針對兒童、青少年能有無憂無慮的求學環境，設立獎助學金的制度，希望學童的成績可以達到標準。學童課輔制度，是因應社會家庭結構的快速轉型，許多單親家庭、外籍配偶家庭及隔代教養家庭等產生的子女教育問題，因而結合鄰近弘光科技大學資源，建立學童的課輔伴讀的機制，也讓家長參與課業輔導。

因研究者曾擔任社團法人台灣省廣亮慈善會第十二屆理事長暨財團法人廣亮社會福利基金會第一屆董事長職務發現，廣亮慈善會在近

二年（96-97）辦理社會服務工作中，遭受若干些限制與困境；這些問題又直接影響廣亮慈善會推動的績效。在資源服務整合的文獻中歸納發現，良好的內部組織工作分工、資訊的流通、彼此的討論、形成服務上的共識，相互的資源以及團隊合作，是促進資源網絡的重要因素。從訪談中所蒐集的資料可以發現，現階段從社會慈善活動的各種專業人員，在提供相關資源服務時所面臨的問題十分廣泛，有些問題存在於政府部門裡或專業領域內；有些問題則存在於互動與合作之間的看法、做法，而所面臨的這些問題卻可能是阻礙資源網絡運用的因素，也大大影響了服務品質的原因。

（二）資源動員模式

廣亮慈善會目前的核心幹部都是參與協會多年的幹部，他們對自己協會非常的認同。因此，願意投注心力進行慈善活動的耕耘。有關協會在資源動員方面，首先可以從領導者動員各項資源進行討論；其次從兩項服務的推動：急難救助個案的協助，探討廣亮慈善會在資源的整合上，如何構築與實現服務的理想。受訪者表示在有限資源之下，慈善會不管在人力資源動員或是財務資源的取得，都要能有效的進行整合，才能展現出社區領導者在資源動員的能力。

當初我們立案以後都有分配任務，分好幾個工作小組，每各工作小組的成員都會因為自己的專業、時間來服務啦，一般人要參加會員，我們有審查委員來評估、審查，以後可以擔任活動的幹部，參加各活動的內容，再來就是可以擔任各區的主任或者理監事，及常務理事，再來就是理事長了，當然這些過程會經過很多年無私的付出以及貢獻，每一個會員也會看他的工作表現，服務的熱情。

(B1-4-1)

有會員或者志工發現或者其他社團轉介一個急難救助的個案，我們的志工和幹部就要馬上去這個家庭了解他的問題，看是需要急難救助金、還是解決一些較困難的問題(法律)，還是需要關心、陪伴的需要，種種都是要根據幹部和志工的 effort 付出觀察的，他們回來各區就會馬上來處理了，這個時效是很重要的。

(B1-4-2)

本會的幹部與志工都是義務性質、機動性很高，當某一區有需要服務的人，當地區域的志工或者是幹部接獲通知，一定能夠馬上去處理的。(C1-1-3)

建立及整合鄰近社區進行志工培訓及協助工作，一方面能提供非營利組織人力資源，以及提供志工自我發展和成長的機會；一方面也彌補了政府經費和能力的限制。廣亮慈善會在資源整合及動員上另一個成功的方案，透過於中部地區各地的核心幹部作為基礎，由點到面向鄰近每個社區擴散，此舉不但要能夠發掘、轉介、引進外部資源，而且必須運用社區既有的人際網絡，以說服更多的居民願意參與該服務行動方案。

貳、廣亮慈善會與公部門待建立關係

近幾年政府對福利社區化的重視提高之下，未來可能持續增加非營利組織對政府的依賴度。但是目前政府在資源的提供上已經不再是齊頭式平等的做法，非營利組織要有所作為，必須能夠針對非營利組織本身的需求有所瞭解，同時要有方案規劃的能力，才能取得政府的資

源。社會福利工作的推動與實施有一定的行政作業程序，此一模式也是作為政府部門參考的指標，不過高度行政作業規範，造成缺乏文書及專業人才的廣亮慈善會，面臨是否與政府部門成為夥伴關係的最大難題。一個活動方案執行須符合政府訂定之服務目標值，繁瑣的核銷作業規範，常使非營利機構的志工人員感到吃不消，誠如受訪者 B1、C1 所言行政作業的流程繁雜，占據志工人員的時間心力太多，增加志工幹部的業務量，有可能直接影響服務者與個案的權益。

…對社團的監督過於嚴苛，對社團的要求很多，我們畢竟不是專業的人，協會也缺乏這些專業的人才，對於一些與公部門公文往來、申請程序、作業流程很繁瑣，所要準備的工作很多，舉例來說我們辦園遊會都會專款專用，但是一些申請的項目，以及作業的程序流程如能簡化活動應該會更順利推動，所以說這也是我們協會多年來不太願意跟公部門申請經費辦活動的最大問題所在。(B1-3-2)

因為要和公部門合作一些大型的活動時，我們都知道有一套的行政程序，還必須被一些法令限制，種種的因素可能會耽誤到執行活動的進度，所以本會就不會特別說要辦什麼活動要跟縣政府、市政府或者內政部來申請經費的。(C1-3-1)

為符合公部門所規定的服務目標值，在缺乏與社團聯繫溝通管道與輔導的機制，使得協會長期處於缺乏專業人士的管理，從計畫的申請撰寫、年度核銷到年度評鑑，非營利組織都必須配合內政部規定處理各項文書作業。這對非營利組織而言的專門人才並不容易、服務工作的分工也不可能是專職，而且人才普遍是現在每個非營利組織最主要的難題。誠如受訪者 A1、C1、D1 表示，雖然政府近年有為非營利組織進行人才培育的課程安排，也教導非營利組織撰寫計畫書的技巧能

力、填報核銷作業及參與年度評鑑工作等，但並非全部的非營利組織都有參與課程，再加以部分非營利組織的志工社經地位不同。因此，非營利組織普遍缺乏人才能夠專職處理文書作業。

志願服務人力必須要多參與或接受各各領域的課程，現階段公部門要委託方案給民間團體，我們會要求更專業，起碼要受過志工的基礎訓練、進階訓練才可以，因此、市政府會不定期針對對志工開設專業進階的課程，以增進志工的服務效能。（A1-5-1）

目前我們廣亮的志工都有接受政府的輔導，接受正規的教育訓練及增加工作服務技巧，不過協會對志工的工作規劃主要為對申請急難救助個案的資格，來進行審查，還有就是去個案家中做了解給他們關心及慰問的服務，另外在辦大活動的時候，志工們也會分工合作做好份內的事，不過我認為志工還需要有讓他們發揮的空間，（C1-5-1）

大部份協會加入志工的行列，都是家庭主婦，年紀都是 40 歲以上，學歷也不說很高，雖然說目前有很多的訓練課程讓他們參加，可是如果沒有好好規劃運用的話，很快的所學習的技術和知識就會忘記了，所以大家還是會把志工普遍用在辦活動時第一線的工作人員，我認為是很可惜啦，還有就是缺乏各行業的人加入社團的志工，像是上班族、學生、退休的公務人員啦！（D1-4-1）

政府部門原先希望藉由非營利組織的力量，來替代、補充或支持逐漸增加的社會福利需求，在現階段恐怕是遇到一些問題且無法達成的。單靠非營利組織的資源是無法乘載及滿足弱勢戶的需求，就個案轉介服務體系而言，仍是需要公部門與非營利組織間跨專業的整合模式，此一整合資源的機制，才能對弱勢戶家庭需求者提供各類型的服

務，如此一來，才有可能達到結合非營利組織資源及志願服務人力之計畫目標。

參、廣亮慈善會推展社會福利工作所面對的問題

非營利組織為維持機構合法性，及維持與政府機關的友好關係，期以順利替組織爭取到經費財源的補助。在會務運作依法必須接受政府機關的指導與監督，在專業規範的期許下，非營利組織可能會遭遇內部與外界的責難和干預，因此，非營利組織無法過度主張自主性，甚至有時不得不遷就或順從制度。⁶⁰根據受訪者 B1、C1、D1 表示，雖然廣亮慈善會沒有接受政府的委託方案，也未向政府部門申請經費補助，僅依據廣亮慈善會年度計畫來執行活動方案，尚且能達成協會的服務目標，不過廣亮慈善會依舊面臨操作的瓶頸，包括：

（一）人力不足。

慈善會仰賴有心的志工義務服務，難免有人力更迭、流失的狀況，慈善會志工並沒有接受嚴謹的護理、社福專業訓練給予更足夠的服務。從前面訪問資料整理呈現，可以發現廣亮慈善會志工的功能有限，無法推動社會福利專案。

志工都是義務性質，志工來來去去沒有固定及強迫，大家所接受的專業訓練無法有效的應用，還有就是志工普遍年紀都偏大，學歷不足，又以女性為主，在服務個案及參與活動、專業服務及行政文書的技巧都比不上年輕人，長期對協會

⁶⁰ 同註 57，施教裕。

推動慈善活動會遇到問題。(B1-5-3)

對一個非營利機構而言，志工所扮演的角色主要為：

1. 輔助者：志願服務的主要功能就是他能彌補非營利組業務之不足，而收輔助未及之功效。志工人員不論其背景為何？所參與的服務項目為何？其所做所為應配合機構的服務計畫與相關規定。
2. 轉介者：志工面對需求者，志工可以立刻馬上將資源整合或資源提供甚而資源轉介的服務，協助機構完成任務，滿足需求者。

此外，志願服務工作的成效，在於非營利組織如何去有效運用及管理志工，同時在提供服務的時間安排上是否符合方案的要求，志工的專業及涵養在面對各式各樣的受服務者，是否可以從容應付。志工服務運用單位隊志工的運用，會直接影響到整體的服務品質，所謂「運用之妙，存乎一心」，也由於志工服務的品質往往會直接影響受服務者的權益。因此，如同受訪者 C1、D1 表示，成立志工隊，規劃一系列成長課程及專業訓練，始能提升志工的服務成效，因為訓練的良窳，影響到志工將來服務的品質，特別是志願服務工作屬於低度管理、高度自主性質的工作。

這幾年來我們的志工有很多位表現優異都接受政府單位的表揚，成為楷模。的課程，對志工本身、對本會、對受服務者、對社會都有好處。(C1-1-3)

大家還是會把志工普遍用在辦活動時第一線的工作人員，我認為是很可惜啦，還有就是缺乏各行業的人加入社團的志工，應該要招募更多領域的志工，對

協會才有幫助，像是上班族、學生、退休的公務人員啦！（D1-5-1）

（二）資源的不足。

廣亮慈善會雖然具備其優勢，但在活動方案設計、專業服務能力、資源整合、資源豐富性等向都有待加強；尤其台灣環境行銷的業務已是非營利組織目前最重要的課題。許多非營利組織透過包裝、募款、代言人、參與公共服務來行銷，以增加知名度，其效果會直接影響民眾的好感與參與度。因廣亮慈善會無行銷的機制及概念，多年來一直無法增加或引進跨領域的資源。

廣亮慈善會本身的知名度就不夠，在行銷文宣上是不足的，雖然在中部地區是很有名沒錯，可是我們希望我們的知名度能夠更上一層樓，廣亮服務的對象很多、服務的項目內容也很多，可以說所做的成果不會比大家耳熟能詳的基金會(慈濟、佛光山)還少，而且我們服務的對象不會侷限於會員信徒，或者是限制中部地區，所以說如果有機會，將我們的知名度推銷到更上一層樓，相信會號召更多愛心人士的參與一起做好事。（B1-5-2）

廣亮慈善會的文宣和知名度很弱，雖然說在中部地區大家都知道廣亮的名聲，也有很多人參與，看我們的會員數就知道超過一萬人，如果有專業的人可以好好規劃、行銷我們廣亮的知名度，相信會有更多的人認同本會，加入本會，最後行銷推廣到全國，現在已經是資訊的時代，要做好事也要推銷自己是最好的，當然這種目標是我們近期努力的動力。（C1-4-3）

廣亮多年來都是靠自己的能力去募款，靠自己的人力去辦活動，靠自己的名聲吸引更多善心人士參與投入，不過現在這個社會都在講究異業聯盟及推廣夥伴

關係的策略與概念，我是建議啦！如果我們可以能夠納入更多的資源，加入廣亮慈善會的體系形成一個綿密的網絡，相信做好事將是事半功倍的。(C1-5-2)

非營利組織本身的資源不可能完全由自己供給，或單靠組織自己來推動執行，且對非營利組織不是長久之計，與政府部門連結資源或與民間非營利組織聯盟做資源分享，已是發展趨勢。因此，非營利組織對外的資源連結，成為廣亮慈善會必須正視的問題，如何對外引進相關資源也為廣亮慈善會非常重要的問題。

(三) 缺乏管理制度。

非營利組織領導模式還是著重少數的菁英份子，但是此一運作方式，尚得仰賴非營利組織領導者及幹部能夠建立豐富的資源連結網絡，才能為非營利組織社區引進相關資源。同時非營利組織必須獲得會員及捐款大眾的認同，如此才能有效動員或連結相關的資源，而此一前提，即在於社會資本之連結。廣亮慈善會其重要的領導分子從基礎會員、志工、幹部到理監事及擔任協會理事長，其參與慈善會的年資都歷史悠久。慈善會組織作為社會福利方案提供的代理機制，領導者的專業或領導能力是影響慈善會長期在推動服務工作的重要因素。

領導者要能夠正視組織內部的問題、達成組織的目標及滿足個案的需求，才能有效地針對問題及需求擬訂有效的行動策略，該會在會務推動上，提供許多人學習領導的機會，包括各任會長、各分區主任、各活動執行長等，在訓練領導統御、培養領袖人才方面，都有極正面之效益。但是廣亮慈善會所形成的服務團隊之組成不具多元性，團隊的

動力強度則相對薄弱。

我們的會長任期是一年一任，常發生一些問題是現任的會長提出一些創新或者想變更現行的方案計劃，有可能上任後他提出的方案，尚未執行，任期到了就要卸任，所以協會多年來就會面臨到一種困境，會長全程決定前後開始規劃執行，可能到下個會長他要卸任了，所以這邊的會長任期會有點短，執行面來講就會較匆促，也比較困難。(B1-5-2)

執行活動能力稍嫌薄弱，多年來缺乏創新，有些是因為我們的會長任期是一年一任，有可能他提出一個方案，因為他要卸任了就不執行了，然後為我們志工幹部因為會長剛接會長那一陣子，大家會比較有心參與，不過在於新任會長都已經選出來了，也不敢介入太多，而且倉卒執行的效果也不好，所以說廣亮協會的志工幹部們要好好思考這個問題，其實有很多很好的想法或者建議，到最後都會因為任期的問題不了了之。(C1-4-1)

從最上層的會長到理監事、志工到會員，每一個角色都是很重要，一個協會就像是一個金字塔，最基層的人越多協會就會壯大也就越穩固，協會才有機會往上發展，換句話說擔任最上層的人所要擔負的責任就很大，他（會長）要帶領一個協會（開會、募款啦）、要管理這麼多的人，要推動這麼多的事務，所以說必須仰賴中間的幹部們一起協助，才能順利的推動活動，我想這些問題應該發生在每一個協會內部吧！（D1-4-2）

理事長是組織裡核心靈魂人物，每一位志工或者幹部是組織裡重要的服務工作者，所以應常常舉辦聯誼活動及召開工作人員聯繫會報，以增進志工人員及幹部之間彼此的互動關係。為營造廣亮慈善會服務經驗傳承共享，領導者可運用學習型組織來推動，進而建構知識

管理的目標；其次是志工人員與各區幹部要與組織所聘請之專業人員密切配合，發揮經驗傳承、資源共享相輔相成的功效，內部要訂定一套廣亮慈善會工作人員賞罰分明的管理制度，以做為改善服務品質的依據。

第五章 結論

本研究經過文件分析及檔案紀錄閱讀與參與觀察之方法，針對非營利組織資源整合方案作探討，並以社團法人台灣省廣亮慈善會作為研究個案，了解廣亮慈善會推動社會福利工作的歷程及理念，資源分享與協力的策略，是值得深入研究和探討。

第一節 研究發現

本研究經過個案分析與質化研究及訪談結果，得出下列發現：

壹、非營利組織資源之整合

從廣亮慈善會辦理關懷戶急難救助金分析，除組織文化的考量外，政府推廣營造福利社區化的企圖以及組織領導者與核心幹部的信念，都是影響協會繼續執行社會慈善工作的關鍵性因素。從受訪者之訪談中發現：

- 一、廣亮慈善會的領導者及幹部對於照顧弱勢戶的服務、會員互動間的經驗研討，及與友會長期合作扶持的夥伴關係，有著相當大的投入及參與。
- 二、由於服務宗旨的理想信念關係，廣亮慈善會不必仰賴公部門的資源，透過與友會長期合作，廣亮慈善會仍能夠連結政府部門以外

的資源，

為社會上的弱勢戶提供服務，促使服務工作更能讓民眾認同。

三、鼓勵會員共同參與志工服務的行列，從基層的志願服務。於中部13分區的審查委員及志願服務工作學習，到擔任協會幹部，甚至可以擔任理監事及理事長。此一深耕協會傳承經驗的文化，更激發了志工幹部的參與，產生成就及責任感。

貳、與其他營利組織非關係密切

從廣亮慈善會推動社會工作的過程來看，其各項活動大都能自行規劃辦理，遇有大型活動更能邀請友會的志工人員大力協助與參與。從訪談廣亮慈善會會長表示：廣亮慈善會與廣亮基金會、和風、春暉…一直以來互動非常好，每回廣亮慈善會辦理的年度相關活動，友會們都能配合得很好，無論是出人、出力、借場地設備等，而友會們只要透過電話聯繫，友會的理事長們，每次他們都能親自參與，並動員志工人員參與。尤其是廣亮基金會與廣亮慈善會的關係更是密切，因為廣亮慈善會卸任的理事長，隔年就要擔任廣亮基金會的董事長，是最能掌握廣亮慈善會的福利需求及推展社會福利工作訊息的人選。因此，這些友會人力資源的投入，犧牲奉獻的精神與熱誠，更是我們廣亮慈善會亟欲學習及超越的對象。

叁、缺乏公部門的資源分配

- 一、廣亮慈善會雖然不依賴政府的經費補助，不過因為近年大環境的改變，以往可以向企業募到大筆的資金外，隨著經濟不景氣，每個人民對金錢錙銖必較的情形下，廣亮慈善會的財源顯得不夠。
- 二、廣亮慈善會在推動慈善工作 雖具有多年經驗，但以推動的方案(例如認養清寒兒童、清寒獎助學金)，卻未被專業團體或公部門運用，現階段公部門要委託方案給民間團體，要求更專業謹慎，協會如能透過參與政府舉辦的機構評鑑，或者機構參訪、觀摩的方式去檢視評估組織的優勢 (strengths)、劣勢 (weakness)、機會 (opportunities) 與威脅 (threats)；在執行組織的工作計畫，透過結合公部門行政指導，並運用社工專業人才，推動社會福利專案，將使廣亮慈善會由慈善的角色，轉型提升專業服務的非營利組織並擴大服務領域。

肆、非營利組織對慈善事業的自我期許

從研究發現，有愈來愈多的非營利組織是期待能夠自己扮演社會福利服務提供者的角色，因為政府推行福利社區化的概念，使許多非營利組織學習到幫助人的技巧和概念；也間接培養在地的服務人力，在尋求最在地的服務過程中，未來除應付政府部門繁瑣的行政作業外，非營利組織已能儲備獨自承辦服務工作的能量，並有信心提供關懷戶良好的服務品質；非營利組織對供給的角色和功能，已轉為積極並將之視為非營利組織的發展使命。

第二節 研究建議

在本研究中，研究者探討不同類型之資源整合模式，並訪談服務提供者與協力夥伴者之意見，期望能瞭解非營利組織執行社會服務工作的方式。為實現「老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼」及「助人為快樂之本」的理想，這些建議有些是研究者服務經驗反省所得；有些來自於本研究訪談發現之意；亦有來自於過去之研究文獻整理，期望能對廣亮慈善會之改善有所助益。

壹、運用非營利組織整合跨領域資源

訪談發現並非每一個人對各組織工作性質瞭解，非營利組織核心人士可運用組織，辦理社區型的小規模活動，加強對公共事務問題的研究及對慈善工作的探討，藉此鼓勵民眾參與社會工作事務。當政府部門的資源無法取得的時候，非營利組織要不斷的學習及參與各項的輔導課程，以增強組織內部的能量；當民間資源豐富，卻無法整合時，社區組織應加以發掘並動員民眾資源，善加利用，於整合過程中即可促進民眾參與，改善社會問題。一般來說，台灣民眾都相當肯定慈善活動勃興，藉由人際的互動可以是吸引更多有志一同的工作夥伴和資源，甚至可建立一種最穩固、最長久的夥伴關係。

貳、非營利組之宜聘任專業管理人才

廣亮慈善會如要加強與政府部門、媒體、社福單位及非營利組織

等對外關係，應儘速建立專業經理人才的管理制度，宜聘任多名專業人才，負責募款、公關行銷、議題倡導策略規劃等工作，開發與維繫志工人力資源，以達廣亮慈善會最大效果，提升的服務績效。就非營利組織而言，志工也同樣扮演捐助者的角色，其不但捐款，更貢獻心力與時間給基金會。但是，這些志工與非營利組織間往往是一種「只求義務履行，但少人事規範」的連結關係。因此，常發生流失的問題，對此，非營利組織亦可對志工進行關係行銷，以維繫志工，方能獲得志工規模所帶來的效果。在運用志工時，更應考量本身的真正需求，以決定志工人數及特質，方能使志工成為基金會的生力軍，而非負擔。在維繫志工方面，一般志工在乎的較不是有形的利益，而是無形的鼓勵與肯定。因此，應適時給予志工正面關懷，對其表達感謝與接納。針對廣亮慈善會志工隊重整與成長部分建議：

- 一、提供服務品質，增加專業能力，組織內與政府部門都不定期舉辦教育訓練，志工平時應自我充實，以維持服務的專業品質，以免提供不正確的訊息給民眾。
- 二、培養扎根於社區的領導人才，目前廣亮慈善會的領導幹部都必須先擔任每一管理階層的幹部，雖然可以累積實務經驗，不過大多志願服務人員將此視為一跳板，當志工人員投入後卻沒有發揮其專長，培養志工人才，容易造成人力抽離後，志工隊便會產生停滯不前的狀態。而未能發揮志願服務的精神。

- 三、 評估人力與財力，拓展服務項目，志工的服務品質及志工隊運作都穩定後，可評估志工隊的人力與財力，以拓展新的服務項目，例如：老人社區照顧、托老服務、獨居老人送餐等服務，不但能服務更多的社區居民，也能將志工隊經過專業訓練的志工，對社區有更多的奉獻。
- 四、 志工服務再分工，廣亮慈善會志工隊因為參予的人大多是中老年人，對於文書處理及資料彙整有困難，組織運作必須要訓練一批有興趣且有能力志工，協助將志工的服務成果、個案檔案管理及成果記錄下來，讓每一位會員都能清楚志工隊的服務成果，建立志工人員溝通服務管道及提供附加價值等活動。

叁、宜善用大眾傳播媒體行銷

黃俊英（2005：8）表示自1970年代以來，國內有越來越多的非營利性組織，諸如教會、學校、醫院、軍隊、政府機關、公益團體、政黨等先後採用行銷的觀念和技術，裨能更有效的達成組織的使命與目標。⁶¹非營利組織可以透過「服務行銷」(service marketing)、「人物行銷」(person marketing)、「地方行銷」(place marketing)、「理念行銷」(idea marketing)、「組織行銷」(organization marketing)，五類型進行行銷手段。整體來看，目前非營利組織之行銷觀念仍很薄弱，認為只要將本身服務做好、善意回應捐助者即可，市場導向程度不高，這方面仍有很大的改進空間。隨著大眾傳播管道日益發達，傳

⁶¹ 黃俊英，《行銷學的世界》。臺北：天下文化，民94，頁8。

媒的力量無遠弗屆，全球任何角落所發生的事情，可以透過傳播媒體將資訊傳達到每個角落。因此，非營利組織意識到利用公共關係的重要性，大眾傳播媒體已是目前最直接、最普及的大眾傳播工具，效果也是最受肯定的。無論是透過名人代言、電視、電台、廣播、報紙等的行銷，非營利組織可以依據組織的性質、經費的預算，透過上述的傳媒倡導慈善福利工作，使非營利組織本身所倡導的社會議題或關懷弱勢戶受到大眾矚目。現今網際網路不但是一個交流頻繁的溝通管道甚至是交易媒介，未來使用網路募款，將可能成為非營利組織尋找新捐助來源的方式之一；更甚者還能與國內外其他非營利組織交流、互動，吸取他人經驗，提升本身的經營績效與競爭力。因此，若將組織之資訊活動與需求公佈在網路上，更能縮短與捐助者之距離、提高接觸程度，進而提升與捐助者之關係，甚至能獲得更多有心人的支持與幫助。行銷不只能幫助營利性企業的營運與發展，行銷也能促進公共部門和非營利組織的效能與效率，幫助公部門和非營利組織分析和瞭解，其服務對象和資源提供者的需要和決策過程，設計有效的服務策略與行動方案，達成非營利組織使命與目標。⁶²另一方面也能滿足其資源提供者的要求，願意繼續提供各項人力、物力及財力資源，以維持非營利組織的營運與發展，並增進他們的服務效能和效率。

肆、宜資源分享與整合，建立聯盟夥伴

在社會資源有限情況下，隨著非營利組織的數量逐漸增加，各非營利組織的競爭勢必會增強，再加上未來非營利組織的經營會走向差

⁶² 同上註。

異化，強調本身的獨特性。因此，不管是同性質或是不同性質的非營利組織可以分享與整合彼此資源，建立夥伴聯盟關係，以提升彼此競爭力，如分享經營管理經驗，整合共有的服務項目與設備等。如此，資源經由整合後，更能突顯出非營利組織的專業性，而獲得捐助者的信任與支持。事實上，國內自90年代初以來，許多社團與非營利組織便開始建立起非正式的網絡；有關社會福利的社團與非營利組織已經建立起聯盟關係，除了互相協調辦活動的時間、分享資訊與資源外，還聯合起來對政策施壓（蕭新煌，2000：117）。由這些現象可以得知非營利組織間的聯盟與網絡發展，將是不可避免的趨勢。

伍、宜建立協力輔導機制

由於國內福利資源生態環境較為特殊，即公私社會福利供給相當不足或缺乏，社會福利網絡及輸送體系亦未完全建立，政府案於本身組織編制及人事員額的限制而難以擴展，對部分福利設施之管理必須仰賴或假藉民間的非營利組織參與和支援。因此，政府部門要加強培植民間團體的服務能力，建立福利網絡及服務輸送體系。⁶³

王順民（1999：254）指出政府外應加強業務委外或經費補助政策說明，及行政輔導機制、監督考核的工作，政府部門除了應加強輔導與管理外更應該在政府與民間部門的社會福利分工體系上的規劃與擘建上多所著力。⁶⁴具體而言，當非營利組織缺乏培力

⁶³ 同註 58，施教裕。

⁶⁴ 王順民，《社會福利服務-困境、轉折與展望》。臺北：亞太圖書，民 88，頁 254。

的機會，使非營利組織福利工作，面臨到限制與困難時，就是政府部門應建立對委託案或者補助案的專業督導與績效評估的制度，並對業務承辦人加強專業知識及管理技巧之訓練，以提升政府部門公務人員專業能力，開啟政府部門與非營利組織的溝通管道。即使民間非營利組織與政府之間互動關係，可能相當複雜和吊詭，既合作又自主、既依賴又對抗，也許此正是營造夥伴關係的機制和特質。

第三節 未來建議

本研究基於客觀條件之限制，仍有不周全之處，有待進一步改進之處，希望後續的研究者，可以再深入研究，因此提出以下幾點供後續研究者參考之用。

- 一、本研究調查對象僅限於廣亮慈善會及友會的幹部做訪問，因此本研究結果僅能有限推論，不宜擴大解釋，然而，和政府部門成為夥伴關係協助推動社會福利工作的概念已是趨勢。因此，建議未來研究者可以針對非營利組織的服務者，進行參與態度與生活滿意度之相關研究。
- 二、由於廣亮慈善會在資源整合過程中已在發展，因此，對於組織未來整合的結果仍是需要後人繼續去研究，雖然志願服務人員都抱

有高度的熱忱與助人的意識、並且協助廣亮慈善會的非營利組織也很多，卻缺乏整體的規劃整合與行銷，不過仍有很大的發揮能力及影響力。因此，未來研究若能持續的進行，將可以看到廣亮慈善會的能量，同時也能提供其他非營利組織甚至公部門做為未來資源整合的參考。

參考書目

壹、中文部份

一、書籍

王順民，《社會福利服務-困境、轉折與展望》。臺北：亞太，民 88。

王振軒，《非政府組織概論》。臺中：必中出版社，民 92。

李宗勳，《政府業務委外經營的理論與實務》。臺北：智勝，民 91。

李禮孟，〈非營利組織的策略規劃〉，收錄於蕭新煌主編《臺灣非營利部門的未來》。臺北：巨流，民 89。

李長晏，〈組件地方策略性夥伴之合作機制〉，收錄陳陽德、紀俊臣主編《地方民主與治理-陳陽德教授榮退紀念論文集》。臺北：時英出版社，民 96.6.16。

孫本初、鍾京佑，〈從地方政府到地方治理：網絡治理之分析〉，收錄予陳陽德、紀俊臣主編《地方民主與治理-陳陽德教授榮退紀念論文集》。臺北：時英，民 96.6.16。

司徒達賢，《非營利組織的經營管理》。臺北：天下文化遠見出版社，民 88。

呂寶靜，〈老人福利服務〉，收錄呂寶靜主編《社會工作與台灣社會》。臺北：巨流，民 89。

徐宗國譯，《質性研究概論》。Anselm Strauss and Juliet Corbin *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*》。臺北：巨流，民 86。

官有垣，〈台灣非營利組織的領導與決策〉，收錄於蕭新煌主編《非

- 營利部門組織與運作》。臺北： 巨流，民 89。
- 施教裕，〈民間福利機構團體與政府在公設民營中之關係討論〉，收錄於中華民國社區營造學會編印《社會福利社區化論文集》。臺北：民 87.12。
- 陳向明，《社會科學職的研究》。臺北：五南，民 91。
- 黃源協，《社會工作管理》。臺北：揚志文化，民 88。
- 黃慶讚，〈從社會福利的發展看非營利機構與政府之互動關係〉，收錄於蕭新煌主編《臺灣非營利部門的未來》。臺北： 巨流，民 89。
- 黃俊英，《行銷學的世界》。臺北：天下文化，民 94。
- 萬育維，《社會福利服務-理論與實踐》。臺北：三民，民 88。
- 馮 燕，〈導論：非營利組織之定義、功能與發展〉，收錄蕭新煌主編《非營利部門組織與運作》。臺北：巨流，民 89。
- 歐信宏，〈台灣府際關係的互動建構方向〉，收錄歐信宏主編《地方政府與政治專題》。臺中：民 97。
- 簡春安、鄒平儀，《社會工作研究法》。臺北：巨流，民 86。
- 趙碧華、朱美珍編譯，Allen Rubin · Earl Babbie 著，《研究方法-社會工作暨人文科學領域的運用》。臺北：學富，民 89。
- 蕭新煌，〈台灣非營利組織的現況與特色〉，收錄於蕭新煌主編《非營利部門組織與運作》。臺北： 巨流，民 89。
- _____、孫志慧，〈台灣非營利組織的現況與特色〉，收錄於蕭新煌主編《非營利部門的未來》。臺北：巨流，民 89。
- 張茂芸譯，赫茲林格等著，《非營利組織 Nonprofits-哈佛商業評論 Harvard Business Review》。臺北：天下文化，民 89。

二、期刊

- 王仕圖，〈非營利組織資源動員與整合：以社區發展協會為例〉，《台灣社會福利學刊》，第5卷，第2期，民98年2月，頁103-137。
- 江明修，〈非營利組織與公共服務：公民社會協助政府再造之道〉，《人事行政》，第123期，民87，頁18-23。
- 呂朝賢，〈非營利組織與政府的關係〉，《台灣社會福利學刊》，第1卷，第2期，民90.10.25，頁39-77。
- 黃源協，〈從社會政策到社會工作-社會福利體系的挑戰與回應〉，《社區發展季刊》，第98期，民91.7，頁28-29。
- 陸宛蘋，〈非營利組織之定義與角色〉，《社區發展季刊》，第85期，民88，頁30-35。
- 陳金貴，〈美國非營利組織的研究〉，《美歐月刊》，第11期，第6卷，民85，頁100-119。
- 廖俊松，〈非營利組織與福利社區化-龍眼林社區經驗之分析〉，《社區發展季刊》，第95期，民89，頁174。
- 鄭讚源，〈既競爭又合作暨依賴有自主：社會福利民營化過程中政府與非營利組織之角色與定位〉，《社區發展季刊》，第80期，民86，頁79-87。
- 鄭怡世，〈從組織間關係的觀點談社會福利組織跨組織/跨專業服務網絡的建構〉，《社區發展季刊》，第107期，民93，頁413-425。
- 全國社會福利會議特刊〈新世紀社會福利願景〉，內政部社區發展雜誌社印行，民91.8.30，頁142-152。

三、學術論文

王秀燕，〈社會福利民營化對於福利資源的供給與分配之影響-從政府的法制、財源以及民間合作關係等面向探討〉，東海大學主辦「臺灣社會福利民營化的發展歷程回顧與展望」學術研討會，民 97。

林淑馨，〈日本政府組織與從事國際援助之互動關係〉，東海大學主辦「第三部門與公共政策」學術研討會，民 97。

林萬億，〈臺灣社會福利民營化的回顧與展望〉，東海大學主辦「臺灣社會福利民營化的發展歷程回顧與展望」學術研討會，民 97。

洪健胤，〈公部門合作模式有效管理機制-以台中市家扶中心為例〉，朝陽大學主辦「如何建立福利服務輸送之有效管理機制」學術研討會，民 97。

孫張良，〈福利服務輸送系統中 NPO 的定位與可能性-日本 NALC 為例〉，朝陽大學主辦「如何建立福利服務輸送之有效管理機制」學術研討會，民 97。

劉坤億，〈臺灣地方政府間發展夥伴關係之制度障礙與機會〉，佛光人文社會學院公共事務學系主辦「第四屆地方發展策略研討會」學術研討會，民 94。

利坤明，〈志願服務推動之探討-以台中市志工為例〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班，民 91。

邱孟玲，〈老人社區照顧-以台中縣太平市光隆社區發展協會為例〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班，民 98。

四、文件

財團法人廣亮社會福利慈善事業基金會、社團法人台灣省廣亮慈善會
2007年、20周年紀念特刊。

財團法人廣亮社會福利慈善事業基金會、社團法人台灣省廣亮慈善會
22週年暨九十八年度理監事交接典禮特刊。

林萬億，〈2015年經濟發展願景第一階段三年衝刺計畫（2007-2009）
大溫暖社會福利套案〉，專案報告，民國95年9月20日，行政
院第3007次會議通過。

五、網絡

內政部統計處95年基金會。2009年4月25日取自內政部社會司老人福
利：<http://sowf.moi.gov.tw/04/07/1/1-12.htm>。

臺中縣政府。2009年4月25日取自 <http://www.taichung.gov.tw/>

臺中市政府。2009年4月25日取自 <http://www.tccg.gov.tw/sys/SM>

社團法人台灣省廣亮慈善會。2009年4月1日取自

<http://www.24852256.org.tw/index.php?module=faq&mn=1>

財團法人廣亮社會福利慈善事業基金會：2009年4月1日取自

<http://conliang.smartweb.tw/index.php?module=faq&mn=3&f=content&tid=605>

王順民，〈國政研究報告-社會福利服務困境〉，財團法人國家政策研
究基金會，<http://www.npf.org.tw/>民98年5月15日瀏覽。

貳、西文部份

Salamon, L.M. (1992) *America's Nonprofit Sector: A Primer*. New York: Foundation Center.

附 錄

附錄壹、廣亮慈善會任務與宗旨

廣亮慈善會宗旨：

台灣省廣亮慈善會成立於民國七十六年元月二十三日至今十九年，由於正派務實的耕耘，已深獲社會大眾的迴響與肯定，會員及會務皆迅速成長，目前會員遍及各行業，基本會員人數約七千人，平常贊助會員約一萬多人，本會皆秉持「老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼」及「助人為快樂之本」為宗旨，積水成淵，集腋成裘的精神，及時援救在社會上孤獨苦難者，讓溫暖與愛心充滿人間。

廣亮慈善會任務：

1. 每年端午、中秋、冬令給貧戶的物資救濟。
2. 贊助貧病孤苦無依，收入有限者。
3. 急難案件的協助處理。
4. 貧困案件的關懷救濟。
5. 弱勢團體及社會福利機構的贊助。
6. 清寒兒童的認養與輔助。
7. 清寒兒童的獎助學金。
8. 藝文活動的推動與教育。
9. 每年於暑假期間辦理捐血愛心活動。
10. .其他有意義的慈善活動與救助，本會禁止對外募捐。

附錄二、廣亮慈善會章程

第一章 總 則

第一條：本會名稱為社團法人台灣省廣亮慈善會（以下簡稱本會）。

第二條：本會為依法設立之社會慈善團體，非以營利為目的。且禁止對外募捐（特殊活動經理監事會議通過則不在此限），不得以本會名譽涉入政治、宗教或職業性團體的組織與活動。

第三條：本會秉持「老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼」及「助人為快本樂之本」為宗旨，積水成淵、集腋成裘的精神，及時援助社會上孤苦無依的急難者，溫暖與愛心充滿人間。

第四條：本會以台灣省行政區域為組織區域。

第五條：本會會址設於主管機關所在地區—台中縣大里市勝利二路 140 號，並得報經主管機關核准設置辦事處。

第六條：本會之任務如下：

- 一、急難救助
- 二、端午、中秋、冬令救濟。
- 三、贊助貧病孤苦無依收入有限者。
- 四、贊助其他社會福利機構。
- 五、認養清寒兒童。
- 六、其他有意義的慈善活動與救助。

第二章 會 員

凡具有熱心慈善事業，思想純正，且贊同本會宗旨、任務個人或機關團體，經會員介紹或自願加入本會為會員，須先填具入會申請書並繳納會費，經理事會審查通過並報主管機關備查，才能成為基本會員。

第七條：本會會員分下列三種：

一、基本會員：每個月參佰元，常年會費參仟陸佰元，並繳入會費壹仟元。

二、永久基本會員：凡一次繳交兩萬元者，並繳入會費壹仟元，此後免繳常年會費。

三、贊助會員：不定期，不定額贊助本會基金、活動、個案或實物者。

第八條：會員大違反法令、章程或不遵守會員代表大會決議時，得經理事會決議，予以警告或停權處分，其危害團體情節重大者，得經會員代表大會決議予以除名。

第九條：會員有下列情事之一者，視為出會：

一、連續二年未繳會費者。

二、經會員代表大會決議除名者。

第十條：會員得以書面並敘明理由向本會聲明退會，但應於三個月前以書面通知。

第十一條：會員經出會或退會，已繳納之各項費用不予退還。

第十二條：會員代表有表決權、選舉權、被選舉權與罷免權。

第十三條：會員有遵守章程、決議並維護本會組織與榮譽，及繳納會費之義務。

第三章 組織與職權

第十四條：本會以會員代表大會為最高權力機構；理事會為執行機構，並於會員代表大會閉會期間代行其職權；監事會為監察機構。

第十五條：會員代表由基本會員採無記名單記法選舉產生，其名額以 75 人為下限，以 101 人為上限，並得視會員增加情形按比例調整之，由理事會在每年會員代表大會召開前一個月辦理之。

第十六條：會員代表大會之職權如下：

一、訂定與變更章程。

二、選舉或罷免理事、監事。

三、議決常年會費及會員捐款之數額及方式。

四、議決年度工作計畫、報告及預算、決算。

五、議決會員及會員代表之除名處分。

六、議決財產之處分。

七、與會員權利義務有關之其他重大事項之議決。

第十七條：（一）本會置理事廿五人，監事七人，由會員代表選舉之，分別成立

理事會、監事會。選舉前項理事、監事時，同時選出候補理事七人，候補監事二人，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，以抽籤定之。

(二) 本屆理事會得推出下屆理事、監事候選人參考名單。

第十八條：理事會之職權如下：

- 一、議決會員代表大會之召開事項。
- 二、審定會員及會員代表之資格。
- 三、選舉或罷免常務理事、理事長。
- 四、議決理事、常務理事或理事長之辭職。
- 五、聘免工作人員。
- 六、擬定年度工作計畫、報告及預算、決算。
- 七、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。理事長對內綜理會務，對外代表本會，並擔任會員代表大會、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時，應指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：

- 一、監察理事會工作之執行。
- 二、審核年度預算、決算。
- 三、選舉或罷免常務監事。
- 四、議決監事或常務監事之辭職。
- 五、稽核本會人事及財務收支狀況、監察財產目錄。
- 六、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，及召開監事會議並擔任監事會主席。

第二十二條：理事、監事之任期一年，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計算。

第二十三條：理事、監事均為無給職。

第二十四條：理事、監事有下列情事之一者，應即解任：

- 一、喪失會員資格者。
- 二、因故辭職經理事會或監事會決議通過者。
- 三、被罷免或撤免者。
- 四、受停權處分期間逾任期二分之一者。

第二十五條：本會置總幹事一人，其他工作人員若干人，由理事長提名經理事會通過後聘任之，並報主管機關備查，解聘時亦同。

第二十六條：本會得聘給薪專職人員，經理監事通過後聘任（其職稱及工作性質另訂之）。惟本會選任職員，不得兼任工作人員。

第二十七條：本會設各種委員會、小組，其組織簡則由理事會擬定，經會員代表大會通過，報經主管機關核備後施行，變更時亦同。

第二十八條：本會得由理事會聘請名譽理事長一人，名譽理事、顧問各若干人，其聘期與理事、監事之任期同。

第四章 會議

第二十九條：會員代表大會分定期會議與臨時會議二種，由理事長召集，召集時應於十五日前以書面通知之。定期會議每年召開一次，臨時會議於理事會認為必要時經會員代表五分之一以上請求時召開之。

第三十條：會員代表不能親自出席會員代表大會時，得以書面委託其他會員代表代理，每一會員代表以代理一人為限。

第三十一條：會員（會員代表）大會之決議，以會員（會員代表）過半數之出席，出席人數較多數之同意行之。但下列事項之決議以出席人數三分之二以上同意行之。

- (1) 章程之訂定與變更。
- (2) 會員(會員代表)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。

本會辦理法人登記後，章程之變更以出席人數四分之三以同意或全體會員三分之二以上書面之同意行之。

第三十二條：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，出席人數過半數同意行之。

第三十三條：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。

第三十四條：本會應於召開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。會議記錄應於開會後十五日內函報主管機關備查。

第五章 經費及會計

第三十五條：本會經費來源如下：

- 一、常年會費。
- 二、公司團體或個人之贊助款。
- 三、會員捐款。
- 四、基金及其孳息。
- 五、其他收入。

第三十六條：本會會計年度自每年元月一日起至十二月三十一日止。

第三十七條：本會每年編造預（決）算報告，於每年終了之前（後）二個月內，經理事會審查，提會員代表大會通過，並報主管機關核備，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會員代表大會。

第三十八條：本會於解散後，剩餘財產歸屬所在地之地方自治團體或主管機關指定之機關團體所有。

第六章 附則

第三十九條：本章程未規定事項，悉依有關法令規定辦理。

第四十條：本會辦事細則，由理事會訂定之。

第四十一條：本會程經會員代表大會通過，報經主管機關核後施行，變更時亦同。

第四十二條：訂定及變更本會章程之會員（會員代表）大會年月日、屆次及主管

機關核備之年月日、文號如下。

本章程：中華民國 78 年 12 月 24 日	修定
中華民國 81 年 12 月 20 日	修定
中華民國 83 年 12 月 18 日	修定
中華民國 84 年 09 月 20 日	修定
中華民國 88 年 12 月 12 日	修定

附錄叁、訪談紀錄

代號：A1

性別：女性

身分：台中市政府社會處科長

訪談日期：97年2月24日

訪談地點：臺中市政府社會處會議室

一、請問就目前政府部門提供之社會福利概述？

答：目前政府部門具有公權力的角色，因此在福利服務的提供上面，強調依法行政的功能，為因應各種不同的福利法規(兒少福利法、老人福利法、身心障礙保障權益法社會救助法)等等之規範，以及各界弱勢個案有不同的需求，因此也針對個案提供的福利服務包含了津貼、緊急救援、安置處遇、諮商輔導等等多元服務。

二、請問政府部門目前社會福利資源(救助金)針對貧困、急難、身心障礙、弱勢、低收入戶、邊緣戶或者高關懷戶的主要服務項目為何？以台中市來說有哪些項目是委外給團體來協助推動辦理的。

答：政府針對弱勢個案所提供的相關服務，除依法可接受協助之個案外，仍有一部分個案會因為法令的限制，或特殊情形，無法得到公部門的資源。因此，針對這些的邊緣戶之協助就非常重要且需要即時去處遇的，透過結合非營利組織，提供急難救助或關懷訪視。再則，也由於公部門之人力、經費、時間的種種限制，無法照顧到大部分的弱勢群體，因此公部門必須仰賴私部門(非營利組織)的介入，結合民間團體的資源，提供部分方案的執行，以落實照顧到每一個需要幫助的人。同時透過非營利組織提供完整性的服務，以保護性個案為例，公部門依法提供緊急處遇後，在後續的安置、追蹤輔導就結合民間單位提供後續服務。以台中市政府社會處來說，除了有很多的經濟補助方案，編列在各區區公所外，民眾可直接向各區公所申請各項福利服務，目前在各福利類別均有委外辦理的方案，例如老人福利-設置社區關懷據點、居家服務、日間照顧、送餐服務；身心障礙福利-輔具服務、居家服務、個

案管理中心；婦幼福利-婦女中心、青少年福利服務中心、早療中心；社工處遇服務-寄養服務、兒少安置服務、皆有服務等等。在各項委託方案中，將考量非營利組織功能及是否聘用社工專業，以評估是否能提供專業服務。

三、針對非營利組織之志工培訓的計畫，台中市政府如何協助推動？

A：非營利力組織的志工人力，是一個組織非常重要的人力資源，一個社團要推動社會公益活動長長久久且要有制度性的推展會務，就必須仰賴志工的資源，運用志工的團體，除依據志願服務法，提供給志工基礎及特殊之訓練外，另可依組織的目標，規劃進階的課程。以廣亮為例，志願服務工作已運行許久將近 28 年之久，志願服務組織及人力規模應已臻完善，因此對於廣亮的志工的培訓，建議可朝向老人福利社區化的課程安排讓志工來參與學習，例如安排有關老人心理學、關懷訪視、居家護理的技巧、服務紀錄的撰寫等進階課程，讓所屬志工更為專業，而開此進階課程內容或講師也可以透過台中市政府的專業且有相關經驗的人擔任講師提供志工一些實務上的經驗分享。

四、就社團法人台灣省廣亮慈善會及財團法人廣亮慈善基金會這兩團體會，常年推動慈善救濟之公益活動，對公部門推展社會福利的業務有無互補、相乘的關係？

答：依我個人了解，廣亮在推動急難救助、物資募集及轉介，具有非常強的動員力，也一直積極配合公部門各項救助工作。在公部門推動福利服務而言，對於大型災害及邊緣戶的協助，就需藉由民間組織的力量共同推動。再則廣亮亦推動認養清寒兒童、清寒獎助學金或大型園遊會的活動，確實可以彌補政府資源有限的狀況。但廣亮是一大型的非營利組織，在會員及志工人數均眾多的狀況下，建議應對組織未來的發展與運作，有更明確的定位。當有更完善的組織後，目前來說民間團體都會主動向公部門爭取辦理各項活動或方案，若以廣亮慈善會多年來所辦理的各項福利服務活動的成果及數據，台中市政府有一天都要主動委託你們，透過你們豐富的經驗、充足的資源來協助推動公益活動呢！。

五、對廣亮慈善會目前積極努力朝向下一個二十年繼續推動慈善公益活動，你有何具體的建議？

答：由於台灣地區的福利制度規劃，仍是以家庭角色及功能為基礎，各項法律的制度或相關補助，仍以家庭連帶責任來評估，但是若以政策規劃的觀點，若要修法就需考量福利規劃與福利人口，以現有的福利制度而言，應加強福利輸送與有效性為宜。在未修法的現況下，廣亮慈善會常年推動公益的活動，無論是發放市民急難救助金、認養失依兒少、發放三節慰問金以及捐贈捐血車、救護車給社會大眾使用，種種表現遠超過一般民間團體的能力，也超越了公部門(單一部門)因一些限制無法提供的福利服務，因此，在廣亮慈善會有明確的服務宗旨及充足的人力、物力、財力資源下，我提供以下小小建議供參：

1. 廣亮慈善會之了解分析及建議方案

A：廣亮基金會在推動慈善工作具有多年經驗，且有完善的基礎，但部份以推動的方案(例如認養清寒兒童、清寒獎助學金)，卻未被專業團體或公部門運用，甚為可惜，再者多年來未建立專業社工服務，多由熱心的會員或志工主動參與，造成無法承接專業服務，基於以上現象，建議能將現有以推動的服務多加宣導，增加廣亮基金會的能見度，另外可運用社工專業人才，推動社會福利專案，將廣亮由慈善的角色轉型為專業服務的非營利組織。

B、志願服務人力必須要多參與或接受各各領域的課程，現階段公部門要委託方案給民間團體，我們會要求更專業，起碼要受過志工的基礎訓練、進階訓練才可以，因此市政府 會對志工開設專業課程，增進志工的服務效能。政府的立場是輔導非營利組織會運用志工來替組織做健診去作需求評估。

代號：B1

性別：男性

身分：社團法人台灣省廣亮慈善會第三屆理事長

財團法人廣亮社會福利慈善事業基金會第二、三屆董事長

訪談日期：98 年 5 月 7 日

訪談地點：臺中市曾朝榮議員服務處

一、請問廣亮慈善會成立的歷史背景？推動慈善活動的歷程？

答：當初 20 多年前（75）的社會福利不是很好、很缺乏，一般基層的居民、小工廠、中小企業以前大部分是家庭式工廠，要開業要達 5 人以上才能申請辦勞保，可是那各年代的工人幾乎沒有勞保，如果遇到職業傷害或者遇到困難，往往不會處理、生活就會很困難，很茫然，而且當時沒有全民健保，所以當時我們幾個好朋友就有錢出錢、有力出力，彼此以互助會的方式，互相幫助的情形下(招會)，去幫助有急難是由的人，我記的那時候好朋友繳 7500 元，其中 1500 元買一些文具啦，剩餘的錢就當作急難準備金給需要的人，然後就很多人也參加了這個有意義的工作，後來因為太多人參加和捐款，當時還發生了假慈善、真詐財彭昭陽的社會事件，所以大家討論認為要有一個制度，所以在民國 76 年就去登記立案了，民國 80 年我們還區分為東、西、南、北中五個區域，也服務到更多的民眾了，目前包含了豐原、南投、彰化等共 13 各分區了。

二、請問廣亮慈善會主要推動的服務項目有哪些？

答：從 75 年當時我們最主要的就是做慈善活動，像是急難救助金的發放，關懷慰問家屬，無力殮葬的家庭也會協同處理，不過後來因為 76 年立案以後有太多人加入廣亮，捐的錢也很多，所以大家就討論說可以多做其他更有意義的慈善活動，可以說這二十幾年來，廣亮慈善會所提供的服務包羅萬象。從個人的部分來說：主要以急難救助金、失依兒少扶養慰助金及認養扶養的機制，發放品學兼優的獎助學金。從家庭的部分：主要以單親家庭的經濟補助(跟家扶中心有合作)，對社會中的邊緣戶或者高關懷戶主要以每年三大傳統節日發放禮品、禮金(事前幹部會評估戶數及發

放的金額)。對廣亮慈善會的會員及幹部來說：我們也規劃一系列藝文團體邀請表演，提升我們會員的藝術氣質、邀請專家學者、中小企業、專業人員為我們講授一些家庭倫理、道德規範、健康講座等等。在社會團體公益部份，民國 94 年廣亮參加道路維修工程購置一台維修工程車共花費 200 多萬元，民國 95 年我們還買了一部捐血車(400 萬)，民國 97 年我們還購置三台救護車、每台 160 萬共 480 萬，贈送給台中縣豐原分隊。

三、請問廣亮慈善會和政府部門的互動關係如何？有申請過補助或者接受政府的委託的方案嗎？廣亮慈善會跟其他的慈善會協力關係如何？.

答：(一) 說實在的我們成立很久了(23 年)我們廣亮慈善會每一次辦公益活動大部分都是自己籌備、自己辦理推動，不過需要用到公部門場地的部份，我們還是會按照規定向政府單位租借，有時候我們廣亮也會協同參加一些大型活動設攤推銷本會，像是捐血活動啦、園遊會啦，所以說和公部門的關係應該也很不錯！我們都有遵守團體的規定，還有就是我們廣亮的團體會員人數約 1 萬人，每一分區也有眾多的幹部、志工資金財源也非常的充足，因此，我們幾乎很少向公部門申請過經費來辦活動，是不需要啦！我們可以自己辦就自己辦！不過我們每次辦活動都會邀請政府部門的長官或代表來給我們加油打氣，我們遇到問題，也會請教業務部門的主管啦！像有時我們辦藝文活動或者要開一些給志工或者幹部成長的課程，我們也會邀請政府部門的長官給我們上課，他們比較專業啦，所以說雙方的關係應該還不錯啦！

(二) 不過對於公部門我是認為他們對社團的監督過於嚴苛，對社團的要求很多，我們畢竟不是專業的人，協會也缺乏這些專業的人才，對於一些與公部門公文往來、申請程序、作業流程太繁瑣，所要準備的工作很多，舉例來說我們辦園遊會都會專款專用，但是一些申請的項目，以及作業的程序流程如能簡化活動應該會更順利推動，所以說這也是我們協會多年來不太願意跟公部門申請經費辦活動的最大問題所在。

(三) 有很多的民間慈善團體反而跟我們的關係比較密切，也常常互相往來，像是

和風、春風、協成、同心、光明、星光、普門慈善會，一貫道、三寶讀書會、台中市職業公會、上立文教基金會、YWCA 等等，上述民間團體及慈善會都會主動轉介個案到本會，我們也會主動不時邀請她們給我們一些建議，本會中的幹部及會員也都是這些團體的會員，因此，有活動也會將本會的資源及訊息轉介到個案手中，大家彼此形成資源網絡，互相扶持，功能才會相乘。

(四) 這幾年政府所提出的福利需求和措施，像是針對貧戶的馬上關懷急難救助金就很好啦，我們協會很贊成這個福利措施，很符合我們協會的服務宗旨。有機會的話是可以和政府來合作這個措施，因為我們本來就有再做這個方案了。

四、廣亮慈善會成立時間超過二十年，請問貴會的會務(會務、財務)是如何推動？組織的成員又是以何種制度來管理運用？

答：(一) 剛剛我已經說過了我們成立那麼多年了，從一開始我們幾個人講好，就約一約互相分工合作，到後來做的，照顧貧困的人也會講我們的好話，所以有越來越多的善心人士參加，捐錢，社會上也越來越多的人士需要被幫助的，所以當初我們立案以後都有分配任務，分好幾個工作小組，每各工作小組的成員都會因為自己的專業、時間來服務啦，一般人要參加會員，我們有審查委員來評估、審查，以後可以擔任活動的幹部，參加各活動的內容，再來就是可以擔任各區的主任或者常務理事，再來就是理事長了，當然這些過程會經過很多年無私的付出以及貢獻，每一個會員也會看中他的工作表現，服務的熱情，這個在廣亮大家庭的辦事細節有規範的。

(二) 會員的志工的管理制度喔！舉例來說有會員或者志工發現或者其他社團轉介一個急難救助的個案，我們的志工和幹部就要馬上去這個家庭了解他的問題，看是需要急難救助金、還是解決一些較困難的問題(法律)，還是需要關心、陪伴的需要，種種都是要根據幹部和志工的努力付出觀察的，他們回來各區會就會馬上來處理了，這個時效是很重要的，所以說一個幹部的養成培訓都是從基礎訓練的，我們認為一定要這樣做，每一個幹部如果沒有經年的參與付出，很難將廣亮的會務稿的一清二楚的，就因為我們目前的會員數高達一萬多人，又分散在中部各區裏面，所

以說這個志工的功能就很重要了，她們必須要全程參與活動工作，然後我們廣亮的基金又很多，所以廣亮慈善會多年來一直是這樣遵守的。

五、廣亮慈善會是否繼續推動慈善活動，未來協會有能量辦理嗎？您有何具體建議？

答：(一) 老吾老以及人之老，幼兒又以及人之幼一直是我們廣亮慈善會的服務宗旨及努力的目標，只要我們的會員及幹部，從現在到以後在社會的每一個角落發現需要服務的對象和家庭，相信我們廣亮協會的每一個人都是無私的去協助和扶持的，而且廣亮協會的任務不只是把愛分享到個各角落，把關心分送到每一個家庭裡。廣亮目前也是民眾聯繫感情資訊交換參與活動的一個寄託的重要場所，廣亮協會在大里市建構一個三層樓的聯誼中心，只要是會員幹部開大型會議、參與課程講座都會在那裡舉辦，平時附近的鄉親們也會去那裡使用我們的辦公設備，因為那裡是開放的場所，每天都聚集很多的人，看看報、聊聊天、唱唱卡拉 OK，他的功能可以媲美公部門的活動中心了。

(二) 不過我們還是有很多需要改進和加強的，從幾點來說：

1.像是廣亮協會本身的知名度就不夠，在行銷文宣上是不足的，雖然在中部地區是很有名沒錯，可是我們希望我們的知名度能夠更上一層樓，廣亮服務的對象很多、服務的項目內容也很多，可以說所做的成果不會比大家耳熟能詳的的基金會(慈濟、佛光山)還少，而且我們服務的對象不會侷限於會員信徒，或者是限制台中市地區，所以說如果有機會，將我們的知名度推銷到更上一層樓，相信會號招更多愛心人士的參與一起做好事。

2.我們的會長任期是一年一任，常發生一些問題是現任的會長提出一些創新或者想變更現行的方案計劃，有可能上任後他提出的方案，尚未執行，任期到了就要卸任，所以協會多年來就會面臨到一種困境，會長全程決定前後開始規劃執行，可能到下個會長他要卸任了，所以這邊的會長任期會有點短，執行面來講就會較匆促，也比較困難。因此，會長大多維持現行的工作計畫，好順利接續推動會務，所以說無法突破現狀、沒有創新的思維，我希望有會長可以勇於創新、推出更好的想法和服務

的項目。

3.目前我們的幹部和志工，都有接受政府部門各種的教育訓練和參與各類的成長課程，來因應目前社會問題，不過因為志工都是義務性質，志工來來去去沒有固定及強迫，大家所接受的專業訓練無法有效的應用，還有就是志工普遍年紀都偏大，學歷不足，又以女性為主，在服務個案及參與活動、專業服務及行政文書的技巧都比不上年輕人，長期對協會推動慈善活動會遇到問題，所以說有機會，我們都會鼓勵志工去接受新的觀念，去學習新的服務技巧，也對外招募一些新血，希望有年輕人加入我們廣亮慈善會，這樣經驗才會傳承。

六、你對廣亮慈善會未來的展望是什麼？

答：我是覺得做慈善活動，政府部門應該協助社團多倡導這種觀念（互相扶持協助關心身邊人），才能將福利馬上運用在每一個人的身上，也才能吸引更多的人加入慈善活動，有錢出錢有力出力，社會才會更富裕更祥和啦！我相信廣亮慈善會在走過二十二年的過程，這當中有甘有苦，也有許多說不完的疑難雜症和問題，會員、幹部們大家來來去去，不過我永遠相信廣亮慈善會給大家的唯一信念，不會因為時代的改變，協會內部人事物的改變，而失去那重要的信念就是犧牲奉獻，堅忍不拔，互相關懷照應的團結精神，如同廣亮的標誌蠟燭一樣「永遠燃燒自己來照亮別人的精神」，而這個服務的精神，我相信廣亮慈善會會再創造下一個二十年。

代號：C1

性別：男性

身分：廣亮慈善會幹部

訪談日期：98 年 5 月 12 日

訪談地點：台灣省廣亮慈善會館

一、請你說明廣亮慈善會目前主要服務的項目有哪些內容？會員的動員情形及志工的運用是如何？

答：(一) 目前我們廣亮協會服務的項目很多，並且規劃到每一個月都有舉辦大型的活動，並且會針對廣亮的會員及社會大眾分別舉辦。

1.會員參與的部分：每年農曆年過新年時廣亮會員辦理新春團拜；在三月份時會辦理一年一度的會員聯誼大會，就是廣亮的全體會員的一個會員善心凝聚大活動。七月份剛好是學童放暑假，辦一個廣亮的溫馨庭親子活動，十月份辦愛心園遊會，這是我們廣亮每二年一次的大型的愛心活動，參加的人數大約 3、4 萬人，十二月份因為接近年底，那時候就準備籌備會員大會與年度交接。

2.服務社會大眾部分：從一月份冬令救濟活動；二月份捐血活動，四月份一系列藝文活動；五月份辦理發放清寒獎助學金；六月份端午濟貧愛心活動；八月份舉辦一個中部地區捐血愛心活動；九月時令是中秋節，又會有一個中秋濟貧愛心活動；十一月份辦心靈講座藝文活動，十二月份因為接近年底，舉辦冬令愛心活動，我們全年度每個月幾乎都有公益活動，也都持續不斷執行急難與貧困訪查服務工作。

(二) 目前我們的會員數二十幾年下來有增無減，平均每年會增加大約 400 人左右加入我們廣亮慈善會的會員，這還不包括一些贊助會員，平均每年也大約有近 400 人左右有認同本會宗旨的人成為贊助會員，所以說目前正式會員和贊助會員已經超過一萬人了，有一個問題是靠一般會員收入和平常孳息，本會的財務不夠用，靠一幹部會員的善心樂捐，才有辦法一年 1000 多萬的收入，尤其現在每月 300 元會費 400 多人的會員，也沒有辦法有 1000 多萬，現在利息又不高，景氣不好，我們盡量鼓勵會員參加永久會員，雖然收入永久會員每人兩萬，可是比較能夠收預算的一個固定項目。平常要辦理活動或者通知各類的重要訊息(要辦理活動、要開會員大會、

要會員提供資料等等)，我們都是先召開各區會的工作幹部會議，經幹部會議討論決議後，各個幹部回去後，就會用發通知函的方式通知，輔以電話通知每一個會員，盡量做到每一個會員都知道這項消息，例如每年度的會員聯誼是本會最大型的活動，經估算人數將超過上萬人，所以說前期要準備的工作事項就顯的非常重要。

(三) 志工的運用，因為本會的志工高達 1 千多人，有接受公部門基礎和特殊訓練課程的志工也有好幾百人，平常在發現社區中有需要接受服務的人，這些志工就是第一個去現場服務的人，當大型活動的辦裡，所要準備的工作很繁雜，透過志工的熱情的參與是本會多年來順利推動慈善活動最重要的動力，如果沒有這些志工的付出，本會可能會遇到很多的問題，本會的志工都是義務性質、機動性很高，當某一區有需要服務的人，當地區域的志工接獲通知，一定能夠馬上去處理的，這幾年來我們的志工有很多位表現優異都接受政府單位的表揚，成為楷模。我們都會鼓勵志工要常常接受新的知識、觀念及服務技巧，有機會就去參與培訓的課程，對志工本身、對本會、對受服務者、對社會都有好處，我還是覺得政府還可以開一些課程是教我們怎麼寫計畫書啦，辦活動申請經費或者經費核銷的課程啦，因為這些都是我們目前志工最入的一項工作耶。

二、請問廣亮慈善會主要推動的服務項目有哪些？

答：服務的項目喔，以發放急難救助金來說：平均一個月大約 40 多件，所以平均一年大約有 500-600 件，在救濟物資方面，每年大約要支出出的金額大約 1300 多萬，這個金額包括每三個月針對貧困家庭小孩的的認養獎助學金發放，每一個小孩每月 1000 元。每年計畫二至五場次的捐血活動及一場大型的愛心園遊活動，每年的三大節慶又分別辦理節慶活動贈送禮品至貧困家庭，像是中秋節送貧戶月餅禮盒、文旦水果等，我們也會在廣亮會館規劃一系列藝術饗宴供社區民眾、會員、志工、幹部等來欣賞參與。

三、請問廣亮慈善會辦理的各種活動或者課程有和政府部門申請經費嗎？廣亮慈善會跟其他的慈善會有協力的關係？

答：(一) 其實我們廣亮慈善會多年來，每年度從一月至十二月都有規劃活動，按照年度計畫來辦理，所以說本會都是自己籌備、自己推動、自行核銷比較多，因為要和公部門合作一些大型的活動時，我們都知道有一套的行政程序，還必須被一些法令限制，種種的因素可能會耽誤到執行活動的進度，所以本會就不會特別說要辦什麼活動要跟縣政府、市政府或者內政部來申請經費的，不過我們都會邀請政府單位的長官給我們指導及建議，畢竟我們協會仍是要遵守法令規章的，萬一有一天政府單位來稽核或者評鑑本會，如果沒有做好，絕對是無法對本會的會員、幹部、贊助者及社會大眾交代的，我們也會配合政府的活動，因為我們相當關心社區的一切人事物，才可以從中學習經驗。因此目前廣亮在人力、物力、財力都充足的情況下，是可單獨去執行我們的年度工作計畫的。和公部門的合作的經驗哦！是我覺得說他對我們一些真正有在做的這些，應該要有實質上的一些經費補助，經費補助也是最重要的一部份，因為我們之前也曾申請過公益彩券的盈餘，社會團體對於這些申請也很灰心，因為這邊已經繳(自行代墊)了，但是半年後、一年後才拿的到那一筆補助，所以執行上有一點慢。我們那一年補助一個社工員的經費和我們現在的電腦設備，人請都已經請了，結果那一筆錢下來的速度太慢了，程序很繁瑣所以很不想跟政府合作。

(二) 廣亮慈善會辦活動的時候，除了我們的會員志工幹部們的參與協助外，很多大型的活動也會希望有別的民間團體來參與活動，一起協助才能順利的進行，首先我們會以電話照會友會，詢問有支援貧困案件或支援大型活動的協助，這幾年以來我們較有互動的友會有和風、春暉、立善等慈善會，每年我們廣亮慈善會辦理大型活動都是會上述協會充分配合，例如去年度的(97)園遊會、會員幹部改選交接，會員聯誼活動等，這些有會都會全力跟我們配合全心協助我們，所以說互動很好。另外彰化關懷志願服務協會，也與我們有良好的互動，該會的任務及工作項目著重居家服務、老人關懷、照護獨居老人的生活起居服務，而我們與該會配合購置病床、硬體設備等部份供該會使用。

四、你認為廣亮慈善會目前面臨最大的困境是？

答：（一）執行活動能力稍嫌薄弱，多年來缺乏創新，有些是因為我們的會長任期是一年一任，有可能他提出一個方案，因為他要卸任了就不執行了，然後為我們志工和幹部因為會長剛接會長那一陣子，大家會比較有心參與，不過在於新任會長都已經選出來了，也不敢介入太多，而且倉卒執行的效果也不好，所以說廣亮協會的志工幹部們要好好思考這個問題，其實有很多很好的想法或者建議，到最後都會因為任期的問題不了了之。

（二）還有就是志工運用的部分，所有的幹部都是志工，他們也都有自己的工作自己的公司，所以沒有辦法全心全意把所有的工作都在廣亮慈善會這裏，他們總也要工作才可以，我是覺得會務人員也是有必要要增加，因為現在資訊爆炸的時代、很多廣告文宣要分工，整個包括文宣，每一個人負責一項，這樣比較，簡單這樣講，是他們一直沒把一些我們所做的傳達出去，還有本身大家都很客氣，大家都只有默默行善，有時候，這種文宣會覺得說不會很在意，強求說一定要上電視啦，廣告啦，也不見得說一定要讓大家報導。

（三）廣亮慈善會的文宣和知名度很弱，雖然說在中部地區大家都知道廣亮的名聲，也有很多人參與，看我們的會員數就知道超過一萬人，如果有專業的人可以好好規劃、行銷我們廣亮的知名度，相信會有更多的人認同本會，加入本會，最後行銷推廣到全國，現在已經是資訊的時代，要做好事也要會推銷自己是最好的，當然這種目標是我們近期努力的動力。

（四）這幾年經濟不景氣，很多各行各業都沒賺錢，甚至沒有工作，沒有工作就沒有收入，所以很多人都在忙碌的打拼位生活，以至於協會最近發現志工在參與活動的人員，有稍微減少了。還有就是會員繳會費的情況有部份是繳不出來的，當然原因很多啦！就是因為社會變成這樣，所以說目前中部地區也增加很多需要救助幫忙的個案，我們廣亮還是會盡全力提供協助的，至於募款的問題，協會的每一個幹部也會加油的。

五、你對廣亮慈善會的期許與建議？

- 答：（一）對志工的部分：目前我們廣亮的志工都有接受政府的輔導，接受正規的教育訓練及增加工作服務技巧，不過協會對志工的工作規劃主要為對申請急難救助個案的資格，來進行審查，還有就是去個案家中做了解給他們關心及慰問的服務，另外在辦大活動的時候，志工們也會分工合作做好份內的事，不過我認為志工還需要讓他們發揮的空間，我建議他們有機會要多吸收新的知識、新的觀念、新的服務技巧，多方面參與課程，還有就是要將這種精神要傳承下去，對外招募新的志工，尤其是學生，有學生志工的參與更能夠融入及運用現代創新的想法，像我們的網站資料，雖然是呈現的資料很多，可是內容卻不充足多元，可能無法吸引網路人的目光，因此透過年輕人的參與，也許可以將我們廣亮的知名度更上一層樓。
- （二）雖然廣亮多年來都是靠自己的能力去募款，靠自己的人力去辦活動，靠自己的名聲吸引更多善心人士參與投入，不過現在這個社會都在講究異業聯盟及推廣夥伴關係的策略與概念，我是建議啦！如果我們可以能夠納入更多的資源，加入廣亮慈善會的體系形成一個綿密的網絡，相信做好事將是事半功倍的。
- （三）對於會長任期一年一任的關係，常常影響活動執行的問題，相信大家都有這個想法，很想做好事，又礙於任期大家綁手綁腳的，結果是大家最後多維持現狀，沒無法突破這個困境，所以說我希望廣亮未來一定要正視這個問題，大家好好坐下來討論每年的工作計畫，如果遇到好的活動或者計劃方案如何能順利推展又不會影響新舊任會長的權利義務。

代號：D1

性別：男性

身分：和風慈善會輔導理事長

訪談日期：98年5月21日

訪談地點：臺中市曾朝榮議員服務處

一、請問貴會和廣亮慈善會的關係？互動合作概況如何？

答：(一) 我們兩會一向互動非常良好，像是我們的會員也是廣亮的永久會員，有的會員還擔任過幹部、擔任過志工的身分，還有我們和風慈善會有一些會員家中突然發生一些急難救助的問題，如果符合廣亮慈善會的協助的條件，我們也會將資料轉給廣亮，請他們幫忙，而且雙方大部分的會員都是居住在台中市啦，所以說從很多年前，我們就是很好的合作關係。

(二) 合作的關係大部分就是一起參加活動尤其是在辦理大型活動方面。向廣亮的會員很多，又分散在中部地區，要辦一廠大型活動，就需要很多的工作人員協助，所以說我們都會互相支援，無論是要人力的資源(義工)或者是要租借要動用到的器材，大家互相啦，像剛才我說的和風慈善會的幹部，如果發現社區中有需要幫忙的人，我們就會用打電話給那附近的志工(廣亮)，將個案的資料轉介請他們馬上給個案資源和協助，他們(廣亮)有活動的時候也不只是會拜託我們的人協助，也會邀請我們參與活動共襄盛舉，像是每年他們(廣亮)都會辦很多藝文的活動，我們的會員和幹部就會受邀一起前往欣賞。

二、你認為廣亮慈善會的多年所提供的工作內容及服務項目如何？

答：我知道廣亮在中部地區常常辦很多大型活動，像是冬令救濟、捐血活動、三大傳統節慶慰問貧戶、大型園遊會等活動，所以說在中部地區的人，大部分都知道這個協會，因為他們多年來做很多的好事，不過他們(廣亮)更把服務的重點放在社會上每一個貧困家庭或者孤苦無依的人或者單親家庭的經濟協助的人，因為這是直接的社會工作，所以說這麼多年來受到幫助的人很多，遍佈在各地區。

三、請問貴會有無接受政府補助或接受政府部門的委辦工作？

答：沒有呢！因為我們和風慈善會的組織比較傾向是宗教類的，當初我們協會成立是向市政府的民政局登記的，會成立和風就是社區中有些人認為成立協會，可以透過協會增加會員及鄰里鄉親的共識，彼此互相幫忙的想法，所以就成立和風慈善會。並沒有想到過要申請經費呢！因為我們的規模不是很大，我們都是透過會員的繳會費和捐獻，來做慈善運作的，沒有接受政府補助或委辦計劃。我認為政府應再多關心各慈善團體，不一定要經費補助，其他如行政資源的協助也很好！我發現其實有很多的社團都是自食其力的，也認為成立協會目的就有很多種，不見的都是需要政府的經費補助才能做事啦！而且做好事服務別人本來就是天經地義的事。雖然我們（和風）規模沒有這麼大、制度也沒有像他們(廣亮)那麼明顯，所以說政府應該不會找我們（和風）辦活動吧!如果說我們(和風)要辦活動通常第一個想到的就是和廣亮合作了，因為他們的志工比較有經驗，協會財源也很充足，當我們向他們申請協助的時候，大部分他們(廣亮)都很樂意幫忙的，簡單的說民間社團互相幫忙支援，可能會比較有效率，如果透過政府部門很有可能會被種種的因素限制住了。不過我們還是會需要政府部門多給我們關心指導！

四、你認為目前非營利組織（社團）所面臨的困境有哪些？

答：我個人認為目前社團普遍都會遇到一些問題：

- (一) 社團組織內部：在人力運用上沒有充分的運用，譬如說志工啦，大部份協會加入志工的行列，都是家庭主婦，年紀都是 40 歲以上，學歷也不說很高，雖然說目前有很多的訓練課程讓他們參加，可是如果沒有好好規劃運用的話，很快的所學習的技術和知識就會忘記了，所以大家還是會把志工普遍用在辦活動時第一線的工作人員，我認為是很可惜啦，還有就是缺乏各行業的人加入社團的志工，像是上班族、學生、退休的公務人員啦！
- (二) 社團會務推動：其實最重要的還是要有人得推動，人的資源是很重要，從最上層的會長到理監事、志工到會員，每一個角色都是很重要的，一個協會就像是一個金

字塔，最基層的人越多協會就會壯大也就越穩固，協會才有機會往上發展，換句話說擔任最上層的人所要擔負的責任就很大，他（會長）要帶領一個協會（開會、募款啦）、要管理這麼多的人，要推動這麼多的事務，所以說必須仰賴中間的幹部們一起協助，才能順利的推動活動，如果說每一個階段的人彼此有意見有私心，大家無法凝聚共識各做各的，很快協會會遇到問題，比方說會員不再參加會務(退會)、志工幹部不在參與活動，甚至說領導者如果沒有心在運作協會等，我想這些問題應該發生在每一個協會內部吧!

(三) 因為這幾年經濟非常不景氣很多人都失業以前我們常常說：人吃飽了有餘力回饋社會，才有能力為這個社會貢獻一些金錢，做一些好事，不過現今大家都忙著求生存，都自顧不暇了，實在是沒有多餘的能力再從自己的口袋掏錢來捐錢了，這幾年對外募款的越來越難了，協會的會員也不再按時繳交會費了，如果長期下來協會的財員，如果遇到問題，就很難再繼續服務大眾了。

五、你認為目前非營利組織（社團）未來的發展方向應該如何？

答：(一) 據我的觀察在台灣的社團目前普遍都存在著大者恆大的現象，像是慈濟基金會，因為是宗教的社團，信眾很多，所以說知名度很高，當然他們做很多的貢獻是值得我們佩服及尊敬，只是我認為台灣各社會階層都有更多的民眾是需要幫助的，如果先服助這些人讓我們的同胞生活過的更好的話，我相信台灣的社會會更祥和。還有就是有一些基金會要募款救在電視打廣告，很快國人就會把錢捐給這些大的社團，像我們協會這種默默在行善的社團所得到外界的資源及關注就相對的減少了。

(二) 當然一個協會要有一定的知名度必需要從很多的面向去考慮，像是志工運用的能力、專業的人行銷的策略與政府部門的關係、與友會的支持等等。因此我覺得如果有機會的話，協會可以透過觀摩、參訪及參加政府機構評鑑制度的機會，像其他的社團取經學習別人的長處，修正自己社團的缺點。

(三) 在來就是要會運用人力，要聘請專門的經理人才來管理協會，因為有專業的管理人才，才能帶領協會更上一層樓，協會領導人要學會將權力移轉給各部門的負

責人，其時權利義務是相對的，領導人千萬不要怕權力下放後會對自己不力，各專責人要有機會才能順利推動整個事務上。

(四) 要能夠做資源整合的工作，以現在來說，做社會福利服務的工作單單靠一個社團來推動，其實他的效益可能會很有限，或者協會所投入的資源發生有重覆或浪費之嫌、或不足之虞。舉例來說志工發現社區中有一個個案項協會申請救助，協會應該要能夠做全面的評估的工作，像是經濟補助、對於兒童、青少年教育的問題、老人居家服務的問題、或者家庭暴力的問題都有可能同時發生，遇到多重的社會問題亟需協助時，除了單靠協會給於經濟補助外，我們還能通報政府部門，或者將個案轉介到其他的協會，到最後這個家庭有可能因為多方的介入而得到妥適照顧。