

東海大學行政管理暨政策學系第三部門碩士在職專班

碩士論文

指導教授：林淑馨 博士

社福型非營利組織型塑理想性組織文化之探討

--從支持型和創新型的角度觀察

研究生：陳宥綦 撰

中華民國一〇五年元月

東海大學行政管理暨政策學系
第三部門碩士在職專班

研究生

陳宥蓁

碩士學位論文

題目：社福型非營利組織型塑理想性組織文化之探討
——從支持型和創新型的角度觀察

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授：	林淑馨	105年1月12日
審查教授：	凍社政	105年1月12日
審查教授：	項靖	105年1月12日
所長：	曹俊孟	105年1月12日

中華民國一〇五年一月

誌 謝

做研究很辛苦，但的確也很吸引人。「組織文化」是我感興趣的主題，因此在閱讀與研究的過程中，雖然在工作與求學之間倍感壓力，但是知識之門一扇一扇開啟的喜悅，自然的吸引著我往前走。這一個階段的目標終於完成了！感謝我的指導教授林淑馨老師一路嚴寬得宜的教導與關心，在我研究之初不得其門而入時，老師的敦促沒有鬆懈，而在我略得要領時，也往往給予我適時關心和鼓勵。老師嚴謹的治學態度以及對時間的珍視讓我受益良多，她的精闢指導更是帶領我走對方向及走完這條研究之路的重要舵手。

除了林老師，在此還要特別感謝所有接受我訪談的受訪者，在繁忙的工作之餘，撥冗親切地與我分享豐富的實務經驗，幫助我的論文能夠順利完成。同時，對於同樣在社福機構服務的我而言，他/她們對服務對象的用心關懷以及助人的高度熱忱，是我所敬佩也期望能見賢思齊的典範。此外，亦十分感謝我所服務的機構鼓勵員工在職進修，以及我的主管們和同事的支持，尤其感謝鄭基慧前主任不吝提供他的家人的優質論文供我拜讀、元杉主任與我分享他的訪談經驗與技巧，以及沂洛常在我電腦操作出現問題時，教我如何解決。還有我親愛的家人—爸爸、媽媽、妹妹、弟弟、弟妹、姪女和姪子—這段日子在生活上的關心、照顧和協助，讓我能更專注於論文的寫作。

最後，感謝愛我的天父一直與我同在！

陳宥蓁
2016年春

中文摘要

本研究以領導論與學習互動論為主要觀點，探討社福型非營利組織理想性組織文化之型塑。基於組織文化是組織成員在解決內、外部問題時，所學得並加以傳承的有效方法之共享基本假定，本研究從支持型和創新型的角度觀察，探究社福型非營利組織之組織文化型塑作法，以及其有益於解決組織內外部問題之理想性組織文化類型，據以提出實證分析與建議，供提供社會福利服務之非營利組織參考。

研究者首先說明組織文化之關鍵性影響，並進行組織文化之相關文獻檢閱。其後採取質性研究的深度訪談法，依組織成立年數之短、中、長期區分，以立意抽樣方法選取 2014 年度獲衛生福利部基金會評鑑優等之九個運作型社會福利非營利組織進行訪談，以蒐集受訪組織型塑理想性支持型與創新型組織文化之實務經驗。

本研究發現社福型非營利組織型塑支持型組織文化之實務作法有決策性與示範性之領導作為以及概念性與操作性之互動學習二種，而型塑創新型組織文化之實務作法則包括軟硬體兼顧之組織發展、多元化資源連結、社區化服務導向、精緻化服務導向以及社會企業經營五種。此外，亦發現社福型非營利組織呈現支持型與創新型並存，但偏重支持型之理想性組織文化的現象。

關鍵字：組織文化、非營利組織、社會福利、文化型塑

Abstract

The research investigates the creation of ideal organizational culture in nonprofit social welfare organizations mainly from the viewpoint of leadership theory and learning interactionism. On the basis that organizational culture is a pattern of shared basic assumptions, which has worked well, learned by a group as it solved its internal and external problems and to be passed on to others, the research explores the ways of creating organizational culture in nonprofit social welfare organizations, observing from supportive and innovative viewpoints, and the types of ideal organizational culture benefiting problem solving internally and externally. Accordingly an empirical analysis and research suggestions are made as a reference for nonprofit organizations providing social welfare services.

The researcher firstly explains the crucial influence of organizational culture and reviews the literature related to organizational culture. Then, the researcher adopts in-depth interviews within the realm of qualitative research and selects nine operating nonprofit social welfare organizations by the years of organization divided into short-term, medium-term and long-term using purposive sampling method, which were classified as excellent foundation in 2014 by the Ministry of Health and Welfare, for conducting interviews in order to collect their practical experiences of creating ideal supportive and innovative organizational cultures.

According to the research findings, in nonprofit social welfare organizations, there are two practices of creating supportive organizational culture, including decision-making and exemplary leadership behaviors as well as conceptual and operational learning interactions, and five practices of creating innovative organizational culture, including organization development of organizational structure and function, diversified resource linkages, community-oriented services, refined services and social enterprise management. In addition, the type of ideal organizational culture in nonprofit social welfare organizations is both supportive and innovative but showing strong tendency to supportive type.

Keyword: organizational culture, nonprofit organization, social welfare, creation of culture

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.....	3
第三節 研究範圍與對象.....	4
第四節 研究方法與限制.....	6
第五節 研究流程.....	8
第二章 文獻回顧與理論基礎.....	11
第一節 先行文獻回顧.....	11
第二節 非營利組織.....	18
第三節 組織文化.....	22
第四節 社福型非營利組織之組織文化.....	45
第五節 研究架構.....	55
第三章 社福型非營利組織之現況與個案介紹.....	59
第一節 社福型非營利組織之現況.....	59
第二節 本研究個案介紹.....	61
第四章 社福型非營利組織型塑理想性組織文化之訪談分析	81
第一節 型塑支持型組織文化之實務作法.....	81
第二節 型塑創新型組織文化之實務作法.....	99
第三節 小結.....	109
第五章 結論與建議.....	119
第一節 研究發現.....	119
第二節 研究建議.....	125
第三節 後續研究建議.....	127
參考文獻.....	129
附錄.....	135
附錄一 訪談大綱.....	135
附錄二 訪談同意書.....	136
附錄三 訪談逐字稿.....	137

圖 次

圖 1-1：研究流程圖.....	9
圖 2-1：組織文化與品質管理技術之關係理論模式.....	15
圖 2-2：組織文化的形成.....	38
圖 2-3：研究架構圖.....	57
圖 3-1：善慧恩社會福利基金會組織架構圖.....	62
圖 3-2：漢慈公益基金會組織架構圖.....	64
圖 3-3-1：至善社會福利基金會組織架構樹狀圖.....	65
圖 3-3-2：至善社會福利基金會組織架構圓形圖.....	66
圖 3-4：弘道老人福利基金會組織架構圖.....	69
圖 3-5：瑪利亞社會福利基金會組織架構圖.....	70
圖 3-6：心路社會福利基金會組織架構圖.....	72
圖 3-7：基督教惠明盲人福利會組織架構圖.....	74
圖 3-8：基督教芥菜種會組織架構圖.....	76
圖 3-9：台灣兒童暨家庭扶助基金會組織架構圖.....	78

表 次

表 5-1：社福型非營利組織之理想性組織文化類型分析.....	124
---------------------------------	-----

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

文化是一種抽象的概念，但卻因文化具有強烈的影響力，而在社會和組織中形成一股力量。若無法瞭解這股力量的運作，則將身受其害 (Schein, 2010: 7)。對於輸送社會福利服務的非營利組織而言，洞悉自身組織文化的型塑機制，進而採取切合組織使命與宗旨之方向性與策略性管理，將有助於組織在資源有限的環境中，更具效能地執行及推展各項服務與目標，朝向永續經營。

Schein (2010: 18) 認為組織文化是：「群體在解決其外在適應 (external adaptation) 與內部整合 (internal integration) 的問題時，學得的一組共享的基本假定，因為它們運作的很好，而被視為有效，因此傳授給新成員，做為當遇到這些問題時，如何去知覺、思考及感覺的正確方法。」基於組織文化是組織全體共同抱持及傳承的價值、信念和態度，同時反應在組織成員的外顯行為，因此，仰賴大量人力提供服務的社福型非營利組織是否能型塑出理想性之組織文化，關係著組織能否持續在變遷的大環境中，順利解決內外部的新問題與挑戰。

組織文化的研究源自於人類學 (Ostroff, Kinicki, & Muhammad, 2013: 646)，從文化的角度來檢視組織則始於 1930 年代 (Ostroff et al., 2013: 643)。由於 1980 年代經濟全球化開始盛行，加速了國際競爭，企業雖獲得更多機遇，卻同時面臨前所未有的挑戰。因此，在過去廿年間，各國許多組織為提升組織效能而進行全面品質管理、規模縮減及組織改造等變革，然而大多數結果均成效不彰，甚至每下愈況，其後根據針對一百多個組織所進行之實證研究，發現最常歸咎的失敗原因是忽視組織文化 (Cameron & Quinn, 2011: 11-13; Gambi, Cecilio, & Carpinetti, 2013: 334)。許多企業希望變革與創新能夠促進組織的成長，殊不知文化在創新的過程中扮演著關鍵的角色 (Turró, Urbano, & Peris-Ortiz, 2013: 1)。若組織的基本價值不變，所執行的變革將只停留在表面且無法持久 (Cameron & Quinn, 2011: 13)。1980 年代初期，商業組織存在文化特質的觀念開始形成 (Smircich, 1983: 339)，及至末期，組織文化在企業界已廣為人知，且在管理文獻中成為熱門的研究議題 (Ostroff et al., 2013: 643)，並發展為管理科學的重要分支。

在國內面臨多年經濟不佳的情況下，社福型非營利組織為了謀求生存和發展，莫不卯足全力積極爭取各項社會資源。然而，非營利組織的存在不以利潤為目標，而是以使命為導向，而使命乃是自組織的文化與價值所反映出之組織角色與責任。因此，社福型非營利組織在關切組織所擁有的有形資源時，更應重視組織所形成之組織文化此一無形資源。在高齡化及社會福利需求漸增的趨勢下，社福型非營利組織所擔負之服務輸送角色也更形舉足輕重（林淑馨，2008：341）。而且，社福型非營利組織最重要的資產是人，組織中每一位工作人員的內隱價值及其外顯行為，可匯聚成組織的核心競爭力。由此可知，組織文化與社福型非營利組織存在密切的關係。

儘管有關非營利組織與組織文化之議題，已分別累積多年的豐富研究成果，然而有關社福型非營利組織之理想性組織文化型塑的相關研究及文獻尚不多見，故本研究期望能深入瞭解組織文化之重要理論，並探究組織文化之實務現象，將抽象的組織文化概念與其所展現之具象組織行為相連結，一窺理想性組織文化的發展過程，供有興趣的非營利組織實務上之參考。

貳、研究動機

非營利組織的角色與功能除了能夠穩定社會的服務提供及價值維護之外，也具備促進社會進步的改革與倡導以及開拓與創新之角色與功能（林淑馨，2008：19-20）。為求對社會的實質助益與正面影響極大化，社福型非營利組織亦必須敏銳察覺社會脈動以及服務對象的需求變遷，俾利組織的發展方向及實務運作與時俱進。然而，全球化之後的社會環境各層面變動，相對顯得快速且難以預測。因此，許多非營利組織在國際關係、社會型態與大眾需求的多元轉變下，無不亟思預見未來趨勢，以尋求組織內外部行動與策略之創新發展，避免因安於現狀而瞬間落於時代潮流之後。過去，組織要進行重大變革得面臨許多令人擔憂的不確定性；現在，組織若是維持不變，恐怕必須面對的不確定性更令人恐懼（Cameron & Quinn, 2011: 1）。

然而，根據研究者任職於社福型非營利組織廿多年之觀察，發現社福型非營利組織之服務品質與規模發展，彼此間存在著顯著落差；有些新成立之社福型非營利組織，長年維持小型組織經營且推行原有服務，而有些則能夠在數年間呈現傑出之服務成效，甚至迅速拓展服務據點，成為全國性的組織，且能夠不斷推出創新服務方案，深受社會大眾與政府之肯定而形成口碑；以及有些社福型非營利組織雖歷經 2008 年全球經濟大衰退，仍然屹立不搖，整體募款未受明顯影響，而有些組織卻是長期為募款窘境與人員流動率高，導致服務不易推展所苦。為探究社福型非營利組織相對於營利組織而言，基於其工作性質，普遍屬於薪少事多

之條件下，組織能夠克服內外部種種問題與困境，促使組織成員積極投入並帶動組織成長進步之根本因素，研究者期望瞭解社福型非營利組織如何形成有益組織發展之組織文化？組織文化的形成與組織中的哪些因素有關聯？以及組織文化形成的機制為何？以進一步透析社福型非營利組織型塑理想性組織文化之作法，供有關之實務界參考，此為研究動機之一。

再者，組織文化是抽象的，然而它在組織中所產生的影響卻是具體的。組織全體一致共享之組織文化價值與信念，可形成組織的競爭優勢，促使組織永續經營。但在長期的組織發展過程中，組織文化並非是靜態的存在，而是呈動態的內涵消長，可加以控制、管理與改變（吳萬益、林志成、傅貞夙，2006：40）。因此，如果組織的政策或計畫與組織文化出現不相容的現象，則可能出現政策不受支持、計畫執行不力、員工不易留任、甚至目標無法達成等阻礙與束縛組織發展之具體事實。為助益社福型非營利組織將前述負面影響減至最低，研究者期盼能瞭解同樣以提供社會福利服務助人為工作性質之非營利組織中，發展運作良好之標竿組織究竟存在何種類型之組織文化？以提供社福型非營利組織之實務參考，藉以喚起或強化社福型非營利組織對自身組織文化樣貌之意識，進而加以檢視與管理，此為本研究動機之二。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

一、實務目的

非營利組織的蓬勃發展代表民眾積極參與公共事務的社會文化，是公民素質提升以及民主化的象徵。1987 年政府解嚴之後，國內社會團體數量漸增且多元化，自九二一地震後，社會團體更如雨後春筍般設立。根據內政部之統計¹，社會服務及公益慈善團體在 1999 年底計有 4,727 家（全國性 607 家及地域性 4,120 家），及至 2014 年 6 月底增至 13,288 家（含全國性 2,554 家及地域性 10,734 家），將近 15 年間大幅成長 181%。這股龐大的社會力量如能充分發揮作用，將有助於縮小社會資源分配不均的不平等現象，創造更公平、自主和發展的社會環境。

因此，本研究探討社福型非營利組織之理想性組織文化之類型與實務型塑作法，增進組織成員有意識地認知身處的組織文化，以及瞭解組織文化的脈絡與具

¹ 參見內政部統計年報之「中央政府所轄人民團體」及「地方政府所轄人民團體」（<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>，檢閱日期：2014 年 11 月 3 日）。

體影響，俾利組織內不同層面的溝通和各種組織學習、發展及變革的規劃與執行，藉以強化社福型非營利組織之運作成效、影響與貢獻。同時，期望本研究之實證結果能供實務界參考，提升社福型非營利組織對理想性組織文化的重視，協助組織在持續因應內部及外部問題時，同時檢視及考量組織文化，更清楚預見可能之衝突，預設解決之道，順利完成各項因應策略。

二、學術目的

目前組織文化相關之學術文獻多數聚焦於探討企業之組織文化與績效、創新、組織學習或領導效能等組織變項之關聯，與社福型非營利組織之組織文化有關的研究文獻則較為少見，故期望本研究結果能在此一學術區塊有所補充與加強，協助社福型非營利組織之理想性組織文化研究漸趨完整。

貳、研究問題

綜上所述，本研究擬探討之問題歸納如下：

一、主要研究問題

社福型非營利組織如何型塑理想性組織文化？

二、次要研究問題

- (一) 社福型非營利組織型塑理想性組織文化之實務作法為何？
- (二) 社福型非營利組織之理想性組織文化類型為何？

第三節 研究範圍與對象

壹、研究範圍

本研究以國內社會福利型非營利組織為研究範圍。我國非營利組織之設立與規範的法源乃依據「民法」，其中明訂成立社團法人及財團法人之相關規定。有關非營利組織之定義，尚無統一說法，較為國內研究者廣為認同及引用者包括：Salmon 指出非營利組織具有正式的組織 (formal)、私人性質 (private)、非營利且不得分配盈餘 (non-profit-distributing)、自主管理 (self-governing)、志願性質 (voluntary)、及公益屬性 (philanthropic) 六項特質，以及 Wolf 認為非營利組織具

備公共服務的使命、為非營利或慈善機構、經營結構需排除私人利益或財物之獲得、享有合法免除政府稅收的優惠、捐助者或贊助者的捐款得列入免（減）稅範圍、為政府立案之合法組織，且接受相關法令規章規範管轄（林淑馨，2011：5-6）。爰此，我國的非營利組織為強調公共性使命和公益性功能之社團法人及財團法人（蕭新煌、官有垣、陸宛蘋，2009：424）。

再者，具公益法人性質之非營利組織的類型依「國際非營利組織分類標準」可分為：1、教育學術；2、醫療；3、社會福利；4、文化休閒；5、職業團體；6、住宅開發；7、國際事務；8、公民倡議；9、環境保護；10、慈善；11、宗教；12、其他（林淑馨，2008：342）。隨著國內人口結構高齡化及少子女化現象加劇，導致相關服務需求以及社會服務及公益慈善團體亦快速增加，為探究服務弱勢群體之非營利組織型塑理想性組織文化的樣貌，故以「衛生福利部審查社會福利業務財團法人設立許可及監督要點²」核准設立之國內社福型非營利組織為本研究之範圍。此範圍乃除法律另有規定外，以推動社會福利相關業務為目的，從事婦女福利、兒童及少年福利、身心障礙福利、老人福利、家庭支持、社會救助、社會工作、志願服務、家庭暴力防治、性侵害防治、性騷擾防治業務或其他有關社會福利業務等服務之財團法人。

貳、研究對象

根據衛生福利部³統計處之「101 社會福利服務概況調查⁴」結果分析，2011年底社會福利服務機構共有 2,052 家，主要以老人福利機構、身心障礙福利機構、兒童及少年福利服務機構、及婦女福利服務機構為主，其開業時間明顯集中於 1991 年以後；以 2001 至 2006 年者占 32.2% 最多，其次為 1991 至 2000 年占 28.3%，2007 至 2011 年則占 26.4%。前述以弱勢群體為服務對象，提供專業社會工作福利服務方案之運作型財團法人社福型非營利機構，為本研究之研究對象。

² 參見衛生福利部衛生福利法規檢索系統

(<http://mohwlaw.mohw.gov.tw/Chi/FLAW/FLAWQRY02.asp?keyword=%BD%C3%A5%CD%BA%D6%A7Q%B3%A1%BCf%ACd%AA%C0%B7%7C%BA%D6%A7Q%B7%7E%B0%C8%B0%5D%B9%CE%AAk%A4H%B3%5D%A5%DF%B3%5C%A5i%A4CE%BA%CA%B7%FE%ADn%C2I>，檢閱日期：2014 年 11 月 15 日)。

³ 為配合行政院組織改造，《老人福利法》、《身心障礙者權益保障法》、《兒童及少年福利與權益保障法》、《兒童及少年性交易防制條例》、《家庭暴力防治法》、《性侵害犯罪防治法》、《性騷擾防治法》、《社會救助法》、《罕見疾病防治及藥物法》、《癌症防治法》等各該規定原列屬「內政部」之權責事項，自 2013 年 7 月 23 日起改由「衛生福利部」管轄。參見行政院公報第 019 卷第 137 期綜合行政篇之公告及送達

(<http://repat.sfaa.gov.tw/files/%E5%AE%8C%E6%95%B4%E8%A1%A8%E5%96%AE.pdf>，檢閱日期：2014 年 11 月 15 日)。

⁴ 參見「100 年社會福利服務機構概況調查」結果摘要分析，

http://www.mohw.gov.tw/cht/DOS/Statistic.aspx?f_list_no=312&fod_list_no=4709，檢閱日期：2014 年 11 月 15 日)。

第四節 研究方法與限制

壹、研究方法

研究方法應該根據具體的研究問題與研究目的而定 (陳向明, 2002: 124)。由於本研究旨在探究組織文化與組織現象之因果關係, 藉由描述組織文化的目的及其動態形成過程, 來理解組織文化對組織發展的潛在影響。此影響在組織中為非正式且非結構化之歷程與關聯, 研究者須在研究對象之機構中進行自然場域的觀察及訪問, 以期實地參照及切實瞭解組織成員已內化之核心價值、信念與態度所形成之基本假定。因此, 在社會科學領域的實證主義 (positivism)、詮釋社會科學 (interpretive social science)、與批判社會科學 (critical social science) 三大研究取向中, 本研究屬於詮釋社會科學, 目的是在發展對社會生活的瞭解, 以及發現在自然狀況下的人們如何建構意義 (朱柔若 譯, 2000: 135), 而非強調人類一切事物都可以科學方法觀察之實證主義, 抑或透過辯證達到意識層面真實的批判社會科學 (林淑馨, 2010: 105)。故本研究適用質性研究方法。以下說明本研究方法:

一、文獻分析法

研究是許多研究者相互分享研究成果並共同追求知識的集體努力, 在此過程中, 今日的研究往往是建立在昨日研究的基礎上 (朱柔若 譯, 2000: 174)。藉由文獻的回顧, 研究者可瞭解該研究領域的主要研究議題、研究方向、研究現況以及研究成果與不足, 從而選擇可行的研究方法, 並釐清研究問題的價值與呈現出自身研究的重要性和差異性, 與先行研究有所區隔 (轉引自林淑馨, 2010: 136)。針對某一研究主題完成有系統的文獻回顧之後, 研究者也必須就其研究的主題概念、相關理論進行具整體性且有系統、有秩序的資料蒐集、整理、解釋與批判性的分析, 來瞭解研究的背景、理論和實際現況, 並據以建構適合自身研究主題的理論架構 (林淑馨, 2010: 136、148-149)。

為探究本研究之研究問題的回答, 研究者首先透過檢閱與組織文化相關之國內外學術期刊論文及專書、碩博士論文、政府及非營利組織相關網站, 廣泛熟悉及深入瞭解與本研究主題有關之既有研究面向與結果, 以確定與先行研究有所區隔之研究方向, 並建構出適合本研究之理論架構。之後再經由持續多方蒐集資料和閱讀, 整理與社福型非營利組織及組織文化型塑相關之概念和理論, 進行論述與分析, 以期對社福型非營利組織之理想性組織文化的類型、內涵與形成機制能深入認識與瞭解, 進而在此研究領域上有所延伸, 完成有信度的研究。

二、深度訪談法

訪談研究法乃是研究者尋訪和研究主題相關的被研究者，並且透過當面或電話等溝通工具，與其交談和詢問的一種研究方法，強調透過與被研究者之言語交談，瞭解其想法、觀點與深層的看法，藉以蒐集第一手資料（林淑馨，2010：220）。在結構式、半結構式及無結構式訪談類型中，本研究採用半結構式訪談，以透過具一定控制作用但相對開放的訪談大綱，讓訪談對象能積極參與並清楚表達其對提問的主觀理解與看法。由於本研究須自訪談對象的陳述觀點探索其蘊含的意義，以理解其所述經驗的本質，故選擇能提供受訪者更多表達空間之深度訪談法做為研究方法。因此，本研究將根據研究問題，將之具體化並擬訂一份訪談提綱，藉由面對面訪談社福型非營利組織之管理階層組織成員，獲得其對該組織真實情境中組織文化型塑過程的看法及觀點，以與相關文獻與理論交叉驗證，並進行實證分析。

貳、研究限制

本研究因研究主題之文獻範圍、研究者之學術養成以及研究之時間與人力等因素，而形成支持理論、資料蒐集方法以及研究對象質量三個層面之研究限制，茲分述如下：

一、支持理論之限制

國內外針對非營利組織或企業組織文化之相關研究，均累積多年的豐富文獻與理論，然而有關社福型非營利組織或以非營利組織為主體之組織文化相關研究則為數相對較少，因此亦限制了本研究整理歸納之支持理論的周延性。此外，本研究旨在探討社福型非營利組織理想性組織文化之型塑議題，其動態塑形的過程中，關乎組織成員心理層面與行為層面微妙轉變之機制，然而受限於研究者對於心理學與行為學相關理論基礎訓練薄弱，以致本研究之研究分析與論述可能未臻全面與充分，影響研究之廣度與深度。

二、資料蒐集方法之限制

基於時間之限制，本研究使用橫斷性研究⁵ (cross-sectional studies)，而未能採取縱貫性研究⁶ (longitudinal study) 之方法進行資料蒐集。有關組織文化型塑

⁵ 橫斷性研究 (cross-sectional study) 意指在同一段時間內，觀察或實驗比較同一個年齡層或不同年齡層的受試者之心理或生理發展狀況，其後常被應用於社會科學。其優點在於能夠較快速且全面地瞭解特定事件或群體的特徵、現象與各層面的狀況，亦能進行比較。但因為只針對同一時期進行研究，缺乏長時間的資料，因此其缺點在於難以深入探討問題或現象的原因與趨勢 (<http://terms.naer.edu.tw/detail/1678832/>，檢閱日期：2016年3月11日)。

⁶ 縱貫性研究 (longitudinal study)，或稱長期性研究，係對一群研究對象進行長時間觀察或蒐集資料的研究方式，主要為探討研究對象在不同時期的演變，目前已越來越普遍用於測量變化及解釋因果等研究 (<http://terms.naer.edu.tw/detail/1678734/>，檢閱日期：2016年3月11日)。

之探討，需要觀察與瞭解研究對象心理認知層面的價值、信念與態度，及其在長期蘊釀後，經由行為所顯現出來的現象，以探究有關變項的因果關係。本研究因時間考量而選取具代表性的社福型非營利組織為樣本，進行一次性之資料蒐集，因此無可避免地產生「一次橫斷性研究」缺乏動態 (lack of dynamics) 情境考察的先天限制 (吳齊殷、張明宜、陳怡蓓，2008：5)。

三、研究對象質量之限制

本研究鑑於探討社福型非營利組織型塑「理想性」組織文化之主題，故而自2014 年度衛生福利部之基金會評鑑結果獲優等之組織中，選取九個社福型非營利組織為研究個案，訪談每個組織中一至二位管理階層之組織成員，以研究運作良好之組織的實務經驗。然而在人力有限之考量下，本研究之研究對象未能納入更多獲評鑑優等之組織，且未能涵蓋組織中各階層之組織成員，可能因研究對象的數量與性質之限制，而形成較主觀之研究結果。

第五節 研究流程

本研究之研究流程分為七個步驟，包括研究背景與動機、研究目的與問題、文獻分析與理論探討、研究個案介紹、訪談問題設計、實證研究與分析以及結論建議。研究者首先依欲深入研究之主題，參考相關文獻，根據所瞭解之研究背景，發現值得探討之現象，進而產生研究動機，其後確立本研究之研究目的，並據以提出為達到研究目的須充分回答之研究問題。其次，研究者蒐集、檢閱並整理與研究主題有關之文獻與理論，歸納並發展出與研究題目和欲探討的研究問題有關之研究架構。爾後，研究者依本研究所需之條件選取研究個案，介紹其基本概況，並擬訂訪談問題，藉以蒐集相關實務經驗現況。然後，研究者將訪談所得之資料加以整理、歸納及分析。最後，根據訪談分析之結果，對照前述之理論，提出本研究之研究發現作為研究結論，再依據研究結論提出相關之研究建議。本研究之研究流程整理如圖 1-1 所示：

【研究流程】

【研究方法】

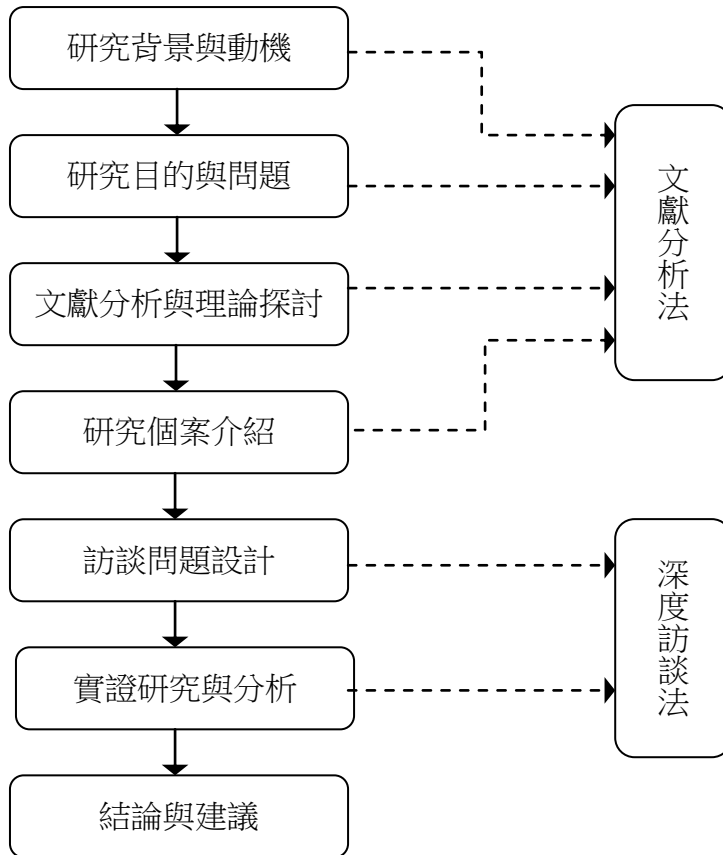


圖 1-1：研究流程圖

資料來源：研究者自繪。

第二章 文獻回顧與理論基礎

根據前述之研究主題與研究問題，本章回顧國內外相關文獻，藉以瞭解先行研究的理論、方法與成果。本研究主題為「社福型非營利組織型塑理想性組織文化之探討—從支持型和創新型的角度觀察」，故文獻回顧首先綜觀公、私部門與非營利組織之組織文化相關研究，接續探討非營利組織、組織文化，以及社福型非營利組織之理想性組織文化相關理論，最後歸納出本研究之論點，提出研究架構。

第一節 先行文獻回顧

就理論層面之跨域治理角度而言，其主要行為者為第一部門、第二部門與第三部門 (李柏諭，2010：35)，故本節之文獻回顧以包含公、私部門之組織文化文獻，以及非營利組織組織文化文獻來劃分，進行文獻檢閱，瞭解相關領域之現有研究，進而界定本研究之研究範圍與主題。

壹、組織文化文獻檢閱

一、公部門組織文化文獻檢閱

關於公部門之組織文化相關文獻並不多，其中較多研究者探討公部門歷經民營化之組織文化變革與影響，並發現民營化會促使公部門形成不同的組織文化，以及組織文化會影響員工的工作態度。林淑馨 (2001) 從組織變革之角度探討日本電信事業的民營化之研究中，以日本電信公社民營化為例，檢證民營化前後包括組織構造、組織文化及管理手法的組織變革，並從公共性和企業性的角度，探討民營化對其提供之服務所帶來的影響。該研究結果顯示，民營化所帶來最明顯的組織變革包括：精簡組織結構和強調分權、形成企業性重視的組織文化、及導入新的管理方式，並因而促使組織的企業性得以發揮。

林弦逸 (1999) 則在其探討組織變革中之人力資源策略的研究中認為，國營事業在市場自由化與貿易國際化的潮流下，面臨嚴峻的市場競爭壓力，因此亟需因應外在經營環境的變遷，並配合調整內部的經營策略與目標，藉由人力資源策略的支持，進行組織變革，創造組織新的深層結構以取代原有的深層結構，以維持 Tushman 與 O'Reilly III 所提之關鍵任務、正式組織安排、人員及文化四種建構的「組織一致性」，俾利組織變革產生效果。

此外，黃英忠與吳融枚 (2001) 在其針對企業文化對員工工作態度的影響之研究，選取同樣面臨民營化變革的臺灣省菸酒公賣局以及中華電信公司二家公營事業的行銷人員為對象，研究結果發現，企業文化會影響員工的工作態度，公賣局和中華電信的企業文化在「結果導向」、「專業性」、「嚴密控制」、以及「實務性」上有顯著的差異，而且公賣局員工的組織承諾顯著地較中華電信為高。

其次，公部門不同的組織文化類型對於員工滿意度會有所差異。林萬和 (2001) 在其有關組織文化類型與員工滿意度關係之研究中，以經濟部水利署北區水資源局為對象，探討支持型與官僚型二種組織文化與員工滿意度之關聯性，研究結果顯示組織文化類型對員工滿意度有所差異，支持型的組織文化對員工滿意度顯著優於官僚型的組織文化，組織文化在不同的部門之間對員工的滿意度顯著差異，然而在性別、年齡、年資之不同個人屬性之間，組織文化類型對員工滿意度並無顯著的差異。

而劉世彥 (2006) 在其針對領導型態、組織文化、工作滿足與組織承諾關聯性之研究中，探討國軍主財人員對於領導型態、組織文化、工作滿足與組織承諾的認知情形，以及前述四項構面影響之關係。研究發現領導型態對組織文化有顯著影響，組織文化對工作滿足有顯著影響，以及領導型態透過組織文化及工作滿足對組織承諾有顯著影響。

另外，公務人員組織文化會影響組織信任，進而影響組織內的知識分享意願。黃銘廷 (2004) 在其針對公務人員知識分享意願、組織信任與組織文化之關係研究中，以抽樣之 1,000 名台灣公務人員為對象，進行問卷調查，實證研究發現，公務人員組織信任能有效預測其知識分享意願，而公務機關組織文化也能有效預測公務人員組織信任，故要提升知識分享意願需要建立公務人員組織信任，要建立公務人員組織信任需要型塑良好公務機關組織文化。易言之，組織信任受組織文化影響；「支持型文化」、「創新型文化」與「科層型文化」皆有利於組織信任，但支持型文化能具較大的影響力，因為「支持型文化」因素具備開放、和諧、互助合作、重視關係、安全感、支持、公平的特質，該研究證實在人際互動頻繁，且維持正向關係（開放、和諧、合作）的組織文化中，組織成員彼此間容易形成信任的情感，對組織也較有向心力，能為組織著想與努力，繼而提升制度信任與雙邊信任⁷。

除了上述文獻之外，亦有以台北市政府為研究對象，指出理性文化與科層文化為其主要特質。曾慶昌 (1999) 在探討台北市政府組織文化與組織效能之研究

⁷ 從信任者與被信任者的角度觀察，組織信任可區分為以對主管信任為主的「雙邊信任」(dyadic trust) 以及對整體組織管理政策產生之信任為主的「制度信任」(institution trust) (轉引自黃銘廷，2004：147)。該原文將 dyadic trust 譯為偶體信任，本文由研究者改譯為雙邊信任。

中，一方面以競爭價值的架構來分析台北市政府所呈現出的文化特質與效能表現，發現在競爭價值途徑下的理性型、科層型、共識型、發展型四種組織文化類型中，台北市政府各機關的組織文化總體而言，主要呈現出理性文化與科層文化的特質，反映在其行政運作上。另一方面則是探究人口統計變項對組織文化與組織效能的影響，以及組織文化與效能二者間的關係，研究結果發現會影響到對組織文化與組織效能之認知的人口統計變項主要為：年齡、教育程度、服務年資、機關層級與機關類型。

二、私部門組織文化文獻檢閱

相較於公部門之組織文化文獻，探討私部門與組織文化相關之文獻不僅數量較多，研究的面向也更為多元，其中多數研究主要聚焦於探究組織文化與績效、組織學習、產品創新、或領導效能間之影響與關係，少數研究則關注組織文化與組織承諾、公民行為、或企業社會責任之關聯。前述文獻之研究結果顯示，組織文化直接或間接對於攸關組織成長及永續發展之諸多重要面向，有顯著影響。

(一)組織文化與績效

許多國外學者的研究結果顯示企業文化具有增強績效之功能，如 Deal 與 Kennedy 認為強勢文化是造成企業良好績效的主要原因；Kotter 與 Heskett 發現組織文化對企業長期績效具有顯著影響，也是決定企業成功與否的重要因素之一；另外，Barney、Donnelly、Schein 也都持類似看法（轉引自林尚平、紀春華，2000：283），足見組織文化能夠直接影響一個組織長期的績效，進而奠定組織成功的基石。然而，組織亦須型塑出適合自身之組織文化，才能有效提升組織之績效與促進組織之永續發展。例如 Denison (1984: 6) 研究企業文化與績效之關係，結果根據其投資報酬與其他財務指標指出，具有參與式文化之企業，平均投資報酬率 (return on investment, ROI) 是較不具效率文化之企業的二倍，顯示組織之文化與行為二者在短期的組織績效與長期的組織生存方面，均密切相關。Fiorelli 和 Feller 亦認為一個績效良好組織的特性，係在於「建立特有的組織文化」，俾能鼓勵員工重視並符合內在顧客與外在顧客的需求（轉引自呂育誠，1998：68）。

此外，國內亦有多位學者之研究顯示，不同類型的組織文化對於組織績效會產生差異性。蔡明田與余明助 (2000) 在其針對企業文化、組織生涯管理與組織績效之關係研究中，研究結果顯示不同企業文化類型之高科技產業，在組織生涯管理與人力資源績效上均有顯著差異，且企業具創新型文化時最重視組織生涯管理，故能有效提升人力資源績效。吳萬益、林志成與傅貞夙 (2006) 在其針對領導型態與組織文化對組織承諾與組織績效影響之研究中，則以台灣不同國籍製藥廠為探討對象，研究領導型態與組織文化對組織承諾與組織績效之影響，發現組織文化之應用愈好，對於組織承諾與平衡計分卡之財務、顧客、內部流程、學習成長四項構面的組織績效提升愈有助益，且有顯著正向的影響。然而，官僚型組

織文化對組織承諾與組織績效則有顯著負向的影響。

從組織管理績效的角度來觀察，林妙雀 (2005：55) 在其針對企業之智慧資本與分享組織文化對組織管理績效影響之實證研究中，探討智慧資本有效結合分享組織文化之中介變數，對於組織管理績效之影響，結果發現愈重視分享組織文化之企業對於管理績效愈具有直接效果，而且擁有豐富智慧資本之企業如能透過注重流程、關心員工、共享價值、開放信任、社會化協調與啟發激勵等分享組織文化之居間運作，對於管理績效提升之間接效果愈大。

再者，組織文化除了對組織績效直接產生影響外，亦能透過組織的人力資源管理、品質管理與工作動機等多元層面的中介變數，間接影響組織績效。Mossholder (1996) 說明組織文化居於人力資源管理因素中的核心地位，會影響個人對於工作滿足等方面的表現態度。當個人的需求和組織文化一致時，會增加員工的滿足感，引發員工為工作努力而提升績效，例如高自主性的員工，只要在強調酬賞的組織文化中，會有較高的滿足感 (轉引自紀信光、余秋慧、陳佳雯，2008：70)。

鑑於文獻探討認為許多公司採用品質管理作為改善績效的策略之一，Gambi et al. (2013) 在針對組織文化與品質管理技術之關係理論模式實證研究結果顯示，品質管理與公司績效呈正相關，且在為數不少之失敗和未能持續的品質管理計畫中，其關鍵影響因素以組織文化最為常見。因此，Gambi 等人的研究根據相應具支持性的文化特色，將品質管理技術分成四組，提出一套理論模式 (參見圖 2-1)，說明這些組織文化與品質管理技術之關係。該研究因此建議公司應視其文化特色來選擇採行何種品質管理技術，而非一體適用放諸四海皆準。其研究結果強調在推動品質管理相關措施時，將組織文化納入考量十分重要。

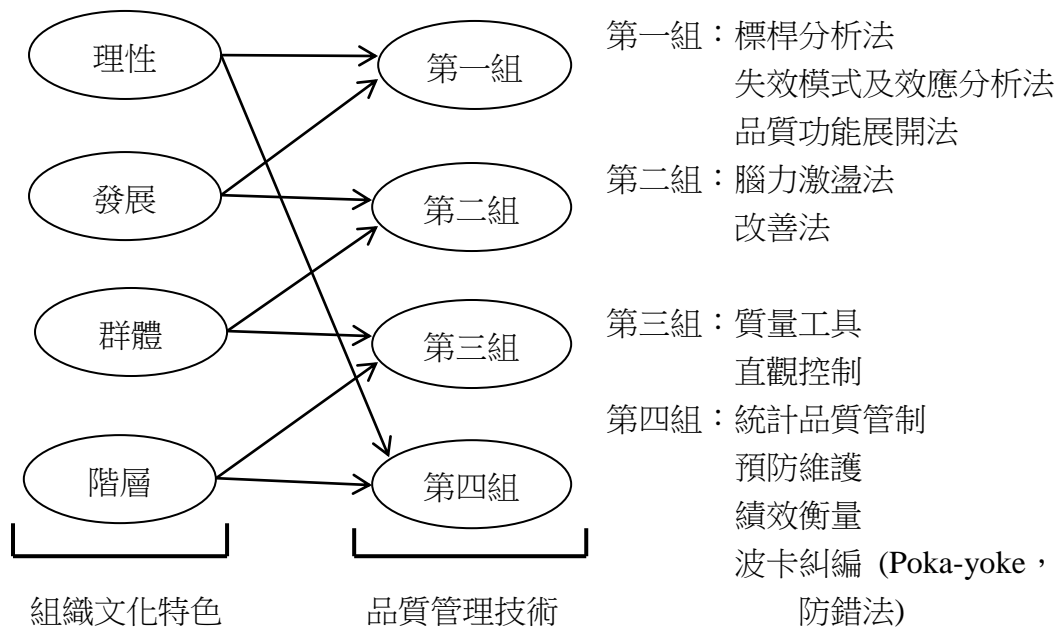


圖 2-1：組織文化與品質管理技術之關係理論模式
資料來源：Gambi et al. (2013: 337)

此外，房美玉 (2002：69) 針對台灣高科技產業中的半導體產業，探討其組織文化與員工工作動機間的交互作用對工作績效與工作滿意度的影響，結果發現強調創新文化的組織，其內在工作動機與工作績效成正向關係，但在創新文化較低的組織中，外在工作動機與工作績效有正向關連。

(二) 組織文化與組織學習

組織文化被認為是有效知識管理及組織學習最重要的影響因素。企業的文化決定了公司的價值、信仰及工作系統，並能鼓勵學習、知識創造與分享 (轉引自廖述賢、吳啟絹、胡大謙、樂慧嵐，2008：2)。吳萬益與林文寶 (2002) 有關主管行為特性、組織文化、組織學習方式與經營績效關係之研究中，針對金融業與高科技產業作比較，以問卷調查與資料分析的實證結果指出，組織文化的「嚴格監督」因素對於建立學習型組織的影響是正向且顯著。

此外，林子荻、王思峰、陳禹辰 (2004) 以 Schein 的文化構面模式，針對一家代表性個案公司，探討知識分享的議題，結果發現雖然公司高階主管全力支持、設置知識分享獎勵制度、並建置知識分享之技術平台，組織成員分享知識的意願仍因為四個深層文化基本假定而受到抑制，致使知識分享的結果不符理想。這四個假定分別為：重視正式化 (formalization)，事事要求記錄；強調個人主義，以個人成就敘獎升遷；信賴保健類型激勵因子刺激員工外在動機的效果；傾向於相信 X 理論，藉由組織控制程序來避免員工偏差行為。

(三) 組織文化與產品創新

在 Abdullah et al. (2014) 針對馬來西亞南部的中小企業進行組織文化與產品創新關係之研究中，提到近期研究指出中小企業一系列有關創新的結構、外部及內部決定因素，而在這些決定因素當中，組織文化據稱影響更為顯著。Abdullah 等人期望瞭解資源有限的中小企業，在哪些組織文化面向更能激發產品創新，其研究結果發現組織文化四個面向⁸中有三個（使命、一致、及參與面向）與產品創新有顯著關係。此發現證實了中小企業聚焦於這些面向來建立具競爭力的組織文化之重要性。

洪春吉與王秋葳 (2011: 34) 在其有關組織文化與價值創新之關係的實證比較研究中，研究結果發現金融業、營造業、建築業之組織文化對價值創新有顯著影響。

(四) 組織文化與領導效能

Selznick (1957) 曾說「一個組織的形成是以其能否達成價值承諾為標準，價值即決策者對於組織的本質，獨特的目標、方法、角色等所做的選擇。因此，一個機構的領導者在本質上，應該是促進價值以及保護價值的專家。當領導者只關注在純粹生存問題，是領導最大的失敗。組織的生存實在是端賴於價值的維持與認同」(轉引自林家五、彭玉樹、熊欣華、林裘緒，2004: 94)。

Berson、Oreg 與 Dvir (2008) 研究發現執行長 (CEO) 的自我導向價值 (self-directive value) 與創新文化有正向相關，安全導向價值與官僚文化有正向相關，慈善導向價值與支持文化有正向相關 (Ostroff et al., 2013: 649)。

Madu (2012) 在其探討組織文化作為競爭優勢驅力之研究中，依 Schein 所主張的五個主要領導模式機制⁹，討論據以運用於建立有益道德與倫理行為的文化。該研究結論認為組織的領導者須要面臨如何建立組織成就的種種議題，而組織文化特別是領導者維持績效、樹立組織的倫理道德觀念、及維持競爭優勢的重要元素。

蘇國楨與陳榮德 (2003) 在其有關服務業主管領導行為、組織文化和領導效能之研究中，針對我國服務業，依據「中國式領導」之內涵，探討親、君、師三種領導行為、組織文化和領導效能之關聯性，研究結果發現「作之親」、「作之君」領導行為透過「支持性文化」、「科層性文化」、「創新性文化」三種組織文化，對

⁸ 為 Denison 根據廣泛研究所提出四個具競爭力的組織文化之主要特質：參與、一致、適應、及使命。

⁹ Schein 所主張的五個主要領導模式機制為：一、領導者定期關注、監測與管控的是什麼；二、領導者如何因應關鍵事件與組織危機；三、領導者如何分配資源、獎勵與職位；四、有意的角色示範、教導與訓練；五、領導者如何招募新員、選才、晉用與解雇。

「成員滿意度」達正向間接效果，表示服務業主管宜透過作之親、作之君領導行為，塑造有利於企業發展的多元組織文化，以間接提升領導效能。然而「作之師」領導對塑造組織文化呈負向影響，亦即服務業主管塑造組織文化時，宜審慎考慮作之師之負向效果。

此外，Robbins (1993：608) 認為文化可提高組織承諾，並增進組織成員行為的一致性。林鈺琴與謝瑜玲 (2007) 從人力資源發展的角度來觀察組織文化對組織公民行為之影響，發現集體人員取向文化有助於發揮組織統合的功能，正向影響組織公益及輔佐主管之行為，使組織成員的組織公民行為表現程度較高。洪春吉與蔡佩君 (2012) 根據實證結果發現金融產業與生技產業之組織文化對企業社會責任均有顯著影響。

貳、非營利組織組織文化相關文獻

多年來國外多位研究者所進行之組織相關實證研究均顯示，組織之社會環境有諸多層面，例如組織文化 (亦即共享的行為準則與期待) 與組織氣候 (亦即工作環境對於員工幸福感的心理影響)，對種種情境和成效而言，是工作環境中有關員工績效與行為的兩個最重要的面向。這些研究指出組織能夠藉由發展特定的、策略性聚焦的組織文化與氣候，鼓勵組織成員表現出期待的行為以及助益組織成功，來改善組織的效能。上述研究也認為兒童福利的行政人員及社會工作人員可能可以藉由改變兒童福利工作環境的文化和氣候，來改善兒少的受助效益 (Williams & Glisson, 2014: 757-758)。

再者，Williams 與 Gilsson (2014) 以美國 73 個兒童福利組織中 2,380 名兒少 (一歲半至十八歲之兒童及青少年) 之全國性樣本，進行一項有關兒童福利組織組織文化、氣候與兒少受助效益理論檢驗之研究，研究結果呼應先前 2003 年美國審計總署 (U.S. General Accounting Office) 報告之發現，指出在兒童福利組織中的兒童，可藉由改善兒童福利機構的組織文化與氣候，來改善其受助效益。美國國家機關能透過人才甄選、機關政策及組織干預計畫，來影響兒童福利機構中所發展的組織文化與氣候之類型。該國近期為發展改善兒童福利暨兒少心理衛生組織之組織策略的工作，亦支持這些類型的干預，可為文化、氣候、員工流動、服務品質、以及兒少受助效益等方面帶來正面影響。

此外，Yücel、Karataş 與 Aydın (2013) 根據土耳其烏沙克市 (Uşak) 的教師對校長的認知，研究校長層級的領導角色與組織文化之間的關係，發現教師並不會將校長的領導角色與人性導向或工作導向區分開來，同時教師對校長的認知是根據整體印象，而且認為人性導向及工作導向的領導者都是較理想的校長人選。

該研究亦發現學校的主導文化類型是類似家庭型組織之氏族文化 (clan culture)。

國內有關非營利組織之組織文化相關文獻顯示，組織文化對於組織績效、專職人力管理、領導者轉化學習、組織的變遷、組織的募款有顯著影響。從專職人力為對象來觀察，紀信光、余秋慧與陳佳雯 (2008：79) 在其有關非營利組織的轉換型領導、組織文化與員工工作滿足對組織績效影響之研究中，探討轉換型領導、組織文化與工作滿足對社福慈善組織之組織績效的影響，研究結果顯示轉換型領導、組織文化、工作滿足分別與組織績效有顯著正相關，且組織文化對工作滿足和組織績效均有顯著影響。此外，吳惠珍 (2012：109) 在研究組織文化對社福型非營利組織專職人力管理之影響的研究結果中發現，社福型非營利組織以追求社會福祉為主要宗旨，但由於各組織的使命與核心價值、主管的管理方式以及成員間互動有所差異，而呈現各自組織文化類型之特徵，並為專職人員管理制度與實施之依據，影響組織在選擇與塑造符合組織期待之人才以及主管的言行表述和管理準則，俾透過專職人員經由助人實務工作來展現組織的使命價值。

再者，林曉君與蕭大正 (2009) 在其探討領導者轉化學習歷程之研究中，以非營利組織「慈濟基金會」為個案研究對象，探究領導人參與組織的轉化學習歷程、內涵與影響因素，獲致結論之一為組織文化能呈現支持轉化學習之氛圍是領導者轉化學習的要件；領導者轉化學習之歷程均呈現個人內在意義及價值觀層面的轉變，其中「反省階段」及「自我整合階段」是對組織認同與承諾的重要關鍵階段，此階段更需要來自於組織文化層面的支持與鼓勵。

其次，邱瑜瑾與官有垣 (2000：169-170) 在其觀察台灣一個私立福利機構的組織變遷之研究中，以政治經濟觀為主要分析觀點，兼採取歷史與組織分析，以個案研究方式，探討一個台灣民間社會福利機構的組織變遷，並由巨觀層次與微觀層次解釋該機構各個時期的變遷。在微觀層次上，以組織政治為分析焦點，發現該機構之董事會權力結構、領導者角色，以及組織文化脈絡等因素，對組織的變遷深具影響力。

鄭怡世 (1999：280) 在其探討台灣非營利組織與企業組織合作募款模式之研究中，研究結果認為組織文化是民間福利服務輸送型非營利組織與企業組織合作募款活動的基礎；雙方的組織文化對於募款活動之合作認知越成熟、越穩定，則決策者與執行者便有越清楚的脈絡可依循，合作過程也就可能越愉快。

第二節 非營利組織

壹、非營利組織的定義

有關非營利組織一詞的解釋，各方說法眾多，至今尚未有統一的定義。根據不同的觀察角度，非營利組織雖然有免稅部門 (tax-exempt sector)、獨立部門 (independent sector)、志願部門 (voluntary sector)、慈善部門 (charitable sector)、非政府組織 (non-governmental organization)、與第三部門 (the third sector) 等相似名詞，但事實上卻是指稱同一類型的組織 (林淑馨，2011：9-11)。在諸多非營利組織的相關解釋當中，以學者 Salamon 及 Wolf 的說法最具代表性 (林淑馨，2011：11)，茲分別簡述於下：

Salamon 認為非營利組織的構成包含下列六項特性：

一、正式 (formal) 組織

指非營利組織必須有制度化，例如有正式的組織章程、定期的會議、會員幹部、規劃運作過程等。

二、民間的 (private) 組織

意指非營利組織在基本結構上必須是屬於民間性質；非隸屬政府部門，也非由政府部門所掌理。

三、不從事盈餘分配 (non-profit-distributing)

非營利組織可以獲取利益，然而所獲取之利潤必須投入於組織的基本使命任務，而非分配給組織持有者或工作人員。此為非營利組織與企業部門最大之不同。

四、自主管理 (self-governing)

非營利組織具有控制管理自身業務活動的能力，不受政府部門或贊助企業部門之外部力量的左右。

五、從事自願服務 (voluntary)

非營利組織在行動與事務管理上，某種程度具有義務性與自動自發性的志工參與。

六、公益的屬性 (philanthropic)

非營利組織的成立或活動目標，必須是為了公共利益而服務，而非為特定私人牟利，否則將會喪失非營利組織的最終目的。

此外，Wolf 的說法在非營利組織研究領域亦常被引用。他認為非營利組織的特徵包括：公益使命、正式合法的組織、接受相關法令規章的管理、不以營利為目的、組織經營結構必須是不以獲取私利的、組織享有政府稅賦上的優惠、捐贈給該機構的捐款可享受稅賦優惠。

綜上所述，非營利組織的特性除明顯具有公益使命之外，亦是具有不以營利為目的、雖受政府部門法律所規範但能獨立運作、不分配盈餘、享有稅法優惠、及民間性質之正式組織或團體。

貳、非營利組織的類型

根據學者蕭新煌 (1998：13) 之區分，我國的非營利組織可概分為二大類：一類是以會員為主的協會或社團組織，另一類則是以基金為基礎，致力於公益慈善事業的基金會 (foundations)。

在認識我國非營利組織的分類時，必須從法律的角度來觀察其對於國內非營利組織之規範。我國政府部門針對國內非營利組織之現行規範以「民法」與「人民團體法」為主，僅簡述其區分方式如下 (林淑馨，2008：54-57)：

一、依《民法》區分

《民法》第一編「總則」¹⁰將法人分為社團與財團兩大類，社團法人包括營利性社團法人以及非營利性社團法人。營利性社團法人如公司、商號，非營利性社團法人則可分為中間性社團法人 (如同鄉會、同學會) 與公益社團法人。財團法人可分成一般性社團法人 (如基金會)、特別社團法人 (如依「私立學校法」設立的私立學校、依「醫療法」設立的醫療機構)、政府捐資成立的財團法人 (如海峽交流基金會、中華經濟研究院等)、以及宗教法人。本研究之研究對象「社福型非營利組織」即屬於一般性社團法人。

二、依《人民團體法》區分

《人民團體法》第四條¹¹將人民團體分為以下三種：

(一) 職業團體

¹⁰ 參見全國法規資料庫 (<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=B0000001>，檢閱日期：2015年5月3日)。

¹¹ 參見內政部人民團體全球資訊網

(<http://cois.moi.gov.tw/moiweb/Web/frmForm.aspx?FunID=13b2a3484e66c05e>，檢閱日期：2015年5月3日)。

係以協調同業關係，增進共同利益，促進社會經濟建設為目的，由同一行業之單位、團體或同一職業之從業人員組成之團體。內政部再將其區分為工商業團體及自由職業團體二類（鄭怡世，1999：12）。

（二）社會團體

係以推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的，由個人或團體組成之團體。內政部將其細分為學術文化團體、醫療衛生團體、宗教團體、體育團體、社會服務及慈善團體、國際團體、經濟業務團體、宗親會、同鄉會、同學校友會、及其他公益團體。本研究之研究對象「社福型非營利組織」即屬於社會團體中之社會服務及慈善團體。

（三）政治團體

係以共同民主政治為理念、協助形成國民的政治意志，並促進國民以政治參與為目的，由中華民國國民組成之團體，亦即一般所謂的「政黨」。

參、非營利組織的角色功能

非營利組織興起於廿世紀末，各國民間力量為彌補政府與企業服務提供的不足，而發揮在地行動的能力，以因應環境變遷所面臨之公共需求。各個非營利組織之間，雖然存在關注議題與服務對象的不同，但 Kramer (1981) 根據非營利組織的特質、目標和實際運作功效，歸納出以下四種角色功能（轉引自林淑馨，2008：19-20）：

一、價值維護

非營利組織透過實際運作以激勵民眾對社會事務的關懷，提供社會人才培育的場域，有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

二、改革與倡導

非營利組織由於服務深入社會各層面，易於洞察社會脈動，因此能夠根據實務經驗發現問題、展開社會輿論與遊說、及促成公眾態度的改變，進而達成政策或法規的制定與修正。

三、服務提供

非營利組織的出現彌補了政府資源的限制；其彈性、自發性、以及對社會公眾需求的敏銳回應，得以在政府無法充分保障到社會中的所有人民時，提供多元服務滿足特定民眾。

四、開拓與創新

非營利組織因較富有彈性，故對於社會公眾的需求與新興議題亦較能敏銳感知，進而發展策略並規劃執行。

第三節 組織文化

壹、組織文化之概念

一、組織文化之定義

組織文化的概念在文獻中曾以多種觀點加以定義，至今尚未有統一的說法 (Madu, 2012: 2)。雖然學者間的立論觀點不同，但大都以內涵和展現方式加以闡釋 (吳萬益、林文寶，2002：73)。組織文化的概念存在著許多不同的意義與內涵，部分原因是由於文化研究者來自社會學、人類學及心理學不同領域，因此使用不同的認識論和研究方法來檢視組織文化 (Ostroff et al., 2013: 646)。Cameron (2004: 3) 則認為組織文化的二大研究領域基礎在於社會學 (例如：組織具有文化) 與人類學 (例如：組織即是文化) 二方面。這二個領域各自發展出兩種不同的研究途徑，分別是功能研究途徑 (functional approach) (例如：文化出自於集體行為) 及符號語言研究途徑 (semiotic approach) (例如：文化存在於個人的詮釋與認知)；功能研究途徑認為研究者及管理者能夠辨別各種組織文化之間的不同、能夠改變文化、以及能夠完全根據經驗來測量文化，而符號語言的研究觀點則認為組織中存在的，除了文化之外別無他物，當組織成員不論何時遇到任何組織現象時，該員即經歷了組織文化。以下僅以組織文化的意涵與展現方式來說明組織文化的定義：

(一) 組織文化之意涵

在國內外有許多學者均以無形、內隱的意涵對組織文化的定義提出看法，其釋義角度大致可分為動態觀點與靜態觀點；動態觀點認為組織文化乃由組織成員持續學習根據集體累積之經驗內化而成，而靜態觀點則認為組織文化即是組織中所存在的價值、信念及行為準則。因此以下根據前述 Cameron 所提之功能研究途徑與符號語言研究途徑來區分並說明組織文化的概念：

1、動態之功能研究途徑

在諸多組織文化的不同定義當中，Schein 所提出之以下解釋咸認為最具綜合性，並與 Robbins 和 Wallach 等多位研究者 (Schein, 1992；廖述賢等人，2008：3；謝明哲、李瑞興，2009：148、149；薛雅文、賴志峰，2013：25) 對組織文

化之主要詮釋不謀而合：

群體在解決其外在適應 (external adaptation) 與內部整合 (internal integration) 的問題時，學得的一組共享的基本假定，因為它們運作的很好，而被視為有效，因此傳授給新成員，做為當遇到這些問題時，如何去知覺、思考及感覺的正確方法 (Schein, 2010: 18)。

由此觀之，組織文化是隨時在我們周圍的動態現象，經由我們與他人的互動不斷地制定與創造 (Schein, 2004: 1)。

2、靜態之符號語言研究途徑

不同於功能研究途徑對組織文化的定義在於強調其形成的動態過程，Gardner、Lahiry、田尾雅夫、許士軍等多位學者 (彭德中 譯，1990：23；Lahiry, 1994: 50；賴振昌，1998：17；林淑馨，2001：71；Cameron, 2008: 5；梁榮輝、陳建壕，2005：109；吳萬益等人，2006：40；謝明哲、李瑞興，2009：149；岑淑筱、林佳穎，2010：28) 認為組織文化的意涵乃指存在於組織成員中共有且共享的價值觀、信念與行為準則。它是一套引導及約束行為的結構、常規、準則與規範 (Schein, 1992: 8-9; Schein, 2004: 1)，可供識別一個組織與其他組織之不同 (Denison, 1984: 5；陳慧芬，1987：5；岑淑筱、林佳穎，2010：28；Madu, 2012: 2)。

(二) 組織文化之展現方式

除了從無形的意涵來瞭解組織文化一詞之外，亦可自可見的外顯形式具體理解組織文化。Schein 概要描述了組織文化的樣貌為「我們在這裡做事的方法」、「我們公司的慣例 (rite) 與儀式 (rituals)」、「公司氣候」、「獎賞制度」、「我們的基本價值」等 (Madu, 2012: 2)。廣泛言之，即是我們處理周遭事務的方法 (黃宏義，1983：10)。此外，組織文化所隱含的價值或信念也會藉由軼事、常規、故事、傳奇、與專用的語言等象徵性的手段顯現出來 (Smircich, 1983: 344)。

再者，Schein (1992: 8-10) 認為與文化有關的言論通常都強調一個關鍵層面，亦即在團體中的某些事情是「共享」或「共有」的觀念。從這個意涵來看文化相關的明顯現象，可將現象區分為以下十種類別：

- 1、**組織成員互動時可見之行為規則**：意指在各式各樣的情境中，種種習俗和傳統，以及組織成員使用的語言和儀式。
- 2、**團體規範**：在工作團體中，各種隱含的標準與價值，例如霍桑實驗中之電話總機配線工人「拿一天酬勞做一天工作」的特定規範。
- 3、**信奉的價值**：團體宣稱將努力達成之明確的公布原則和價值，如：「產品品質」或「價格領先 (price leadership)」。此外，使命亦會影響非營利組織執行社會福利的理念、價值觀、組織文化與人員的工作流動 (蕭新煌等人，2009：333)。
- 4、**正式的哲學觀**：通用的政策和意識型態原則，引導著團體面對股東、員工、

顧客及其他利益關係人 (stakeholders) 的行為表現。

- 5、**遊戲規則**：在組織中生存的隱含規則，亦即新進成員必須學會被接納成為組織一員的竅門，以及在組織裡成員做事的方式。
- 6、**組織氣氛**：團體經由其環境配置以及組織成員對彼此、顧客或外人之互動所傳遞出來的感覺。
- 7、**深植的技術**：團體成員完成特定任務時所展現的特定職能，以及使某些事情不需記載下來卻可代代相傳的能力。
- 8、**思考習慣、心理模式、和語言典範**：引導團體成員的感知、思想和語言之共享的認知架構，並在新進成員的早期社會化過程中教授給他們。
- 9、**共享的意義**：團體成員彼此互動時所建立之自然而然的理解。
- 10、**基本隱喻或整合的象徵**：團體成員發展出來以表現自我特色的觀念、情感和形象，團體成員不一定有意識到其價值，但它們卻透過團體的建築物、辦公室配置及其他人工製品具體的呈現出來。這個層次的文化如對照團體成員認知或評價上的反應，則能反映出他們的情感與審美反應。

二、組織文化之特性

不少探討關於組織文化之研究常將組織文化與組織氣候 (organizational climate) 相提並論，甚至混用，然而兩者的概念其實並不相同。氣候指較短暫的個人態度、情感和知覺，是較為明顯可見的組織屬性，能快速且顯著地改變，而文化是組織一種持久、不易改變且核心的特色，屬於組織中隱含且看不見的面向 (Cameron, 2008: 5)。

許多組織文化相關論述都同意文化是組織的社會所建構出來的屬性，它的作用如同「社會黏著劑 (social glue)」，將整個組織凝聚在一起 (Smircich, 1983: 344; Cameron, 2008: 5)。此外，Robbins (1993: 602) 認為一般普遍接受組織文化乃意指組織成員所抱持的一套共享的意義系統，而這一套共享的意義系統是組織所重視，也是掌握該組織之文化本質的一組關鍵特性。此組特性共有十種，茲分述如下：

- (一) **成員認同**：組織成員認同整體組織而非其工作類型或專業領域的程度。
- (二) **重視群體**：組織的工作內容以群組而非以個人來規劃的程度。
- (三) **以人為本**：管理決策考量在組織人員身上所產生的果效之程度。
- (四) **單位整合**：鼓勵組織中的單位彼此配合、互助的程度。
- (五) **控制**：使用規則與監督來監控員工行為的程度。
- (六) **風險容忍**：鼓勵組織成員敢作敢為、發揮創意及甘冒風險的程度。
- (七) **獎賞標準**：加薪與升遷等獎賞是根據員工表現，而非年資、徇私或其他與員工表現無關之因素的程度。
- (八) **衝突容忍**：鼓勵組織成員公開表達衝突與公開批評的程度。
- (九) **手段-目的 (means-ends) 取向**：管理乃關注於結果而非達成這些結果的技

術與過程的程度。

(十) **關注開放系統 (open-system)**：組織監視及回應外部環境變化的程度。

針對以上十種特性來評量一個組織，即可瞭解該組織的文化全貌。此全貌亦成為成員對組織所感受到的共有理解、在這裡事情是如何做的及成員應有的行為方式之基礎。

三、組織文化之類型

Cameron 與 Ettington (1988) 根據文獻檢閱發現組織文化有超過廿種面向，包括內外部焦點、速度、冒險性、參與、透明度、權利差距、男性特質、個人主義等，其中最主要及常見的模式面向為文化強度（文化的動力或卓越性）、文化適合度（組織中某部分的文化與組織中另一部分的文化一致的程度）與文化類型（組織反映出的某特定類型之文化），同時發現組織的效能與該文化的類型之關聯比該文化的適合度或強度更為密切 (Cameron, 2004: 5-6)。

Schein 認為基本假定掌控著組織成員對於組織文化的瞭解及改變 (Hatch, 1993: 659)。如果一個人沒有解讀出團體可能運作之基本假定的類型，則無法得知如何對人工製品正確的解析，或對於團體所提出清晰的價值觀有多少信任¹²。換句話說，一個文化的本質，展現在基本潛在假定的類型，而一旦一個人瞭解這些層次，則能夠很輕易地瞭解其他更表層的層次，並且能夠適當地處理他們（轉引自許嘉政等人，2010：29）。

Wallach (1983) 依「組織之氣氛」與「工作環境」二大構面，將組織文化區分為以下三大類（轉引自吳萬益等人，2006：40-41）：

(一) **官僚型 (bureaucratic)** 文化：具相當明確的組織層級與權責劃分，且其工作性質也多已標準化與固定化，是屬於層級式的組織類型，此類文化常建構於控制與權力基礎上。

(二) **支持型 (supportive)** 文化：重視人際關係，組織對員工採取支持、信任、鼓勵、公平與開放的態度，工作環境相當和諧與溫暖且可給予員工安全之感受，此類型文化具有高度互助、互信、合作之精神。

¹² Schein (2010: 23-32) 說明文化現象可被觀察者看見的程度，主要可分為人工製品 (observable artifacts)、信奉的信念和價值觀 (espoused beliefs and values)、基本潛在假定 (basic underlying assumptions) 等三個層次。人工製品指接觸一個不同文化的新團體時，所看見、聽見與感受到的所有現象，包括建築、語言、技術和產品、藝術創造、風格 (穿著、談話、情緒表現)、團體的早期故事 (myths)、公布的價值 (values)、儀式 (rituals) 及禮儀 (ceremonies)；信奉的信念和價值觀意指所有的團體學習最終都反映某個人原始的信念和價值，亦即他/她認為「事情應該如何」，與「事情是如何」有所差別，此信念與價值因具有道德規範的功能，可引導團體成員如何處理某些關鍵情形，以及訓練新成員如何表現行為，因此是意識得到並可明白表達出來的；基本潛在假定則指源自直覺或價值觀的假設，若能重複順利解決問題，則將逐漸被視為事實，並產生共識及形成基本潛在假定。

(三) **創新型 (innovative) 文化**：尊重組織成員的獨特性，重視成員具挑戰性與創新性思考的能力，其工作也較具鼓勵性、創造性和風險性，容許成員冒險創造，以面對多變且激烈競爭的環境。

張本文 (2011：6) 對於組織文化的分類看法與 Wallach 相同，並將組織文化區分成支持文化、層級文化、創新文化三個層面，茲分述如下：

- (一) **支持文化**：是指具有信任、安全感、公正、融洽、鼓勵、關係導向 (relationships-oriented) 以及合作的組織。具有支持型組織文化的學校，其成員較注重人際間的坦誠與溫情的表現，人際間的互動較為頻繁與熱絡。
- (二) **層級文化**：是指層級式的組織，具有明確的階級層次、清楚的責任及授權，工作為系統化及固定化的特色。強調內部的穩定，正式化的法規條例是促成組織成員行為的重要因素。
- (三) **創新文化**：強調不斷創新以追求績效，重視挑戰性甚於穩定性，成員多具有旺盛的企圖心，工作氣氛是充滿活力，且常鼓勵並激發成員去思考工作上可能面臨的問題。

Cameron (1985) 則以「企業對環境的重視程度」為內向或外向，以及「企業內部管理方式」為彈性或控制這兩個構面，將組織文化分成四種類型如下 (轉引自岑淑筱、林佳穎，2010：28)，較前述兩位研究者的分類方法增加效率型之組織文化：

- (一) **官僚型**：建立在控制與權力上，不傾向做具有風險的改革；
- (二) **支持型**：其為開放、和諧、充滿高度信任與支持，重視團隊合作精神；
- (三) **創新型**：追求高風險與重大變革的挑戰，重視員工的創新與挑戰性；
- (四) **效率型**：重視工作效率、成本控制與績效目標的達成，可以接受高度風險與極大的變革。

此外，競值架構 (competing values framework) 在評估及概述組織的主導文化方面，因為有助於組織成員個人找出存在於組織中的潛在文化動力，所以已獲證明是一個十分有用的架構 (Cameron, 2008: 6)。因此，Cameron 修正其組織文化分類理論，說明根據競值架構可識別組織中的四種不同文化 (Cameron, 2008: 7) 如下：

- (一) **氏族文化**：組織是一個友善的工作場所，成員十分樂於分享自我，有如大家庭與好朋友。領導者就像是導師、教練、甚至是家長的角色。組織藉由忠誠、傳統與合作凝聚在一起，成員的組織歸屬感很高。同時，組織重視高內聚力及士氣，強調個人發展的長期利益。組織依據內部氣候以及對員工的關懷來定義成功，鼓勵團隊合作、參與及共識。
- (二) **靈活組織結構文化**：組織是一個動態、創業型、及有創造力的工作場所，其成員願意為組織冒險，且視有效的領導為有願景、創新及願意承擔風險。

組織的凝聚力來自於致力追求試驗與創新，重視居於新的知識、產品與服務之尖端地位，認為隨時準備好接受變動與新挑戰十分重要，且長期強調快速成長以及獲得新資源。成功對組織而言意味著生產出獨特及新穎的產品與服務。

- (三) **市場文化**：組織是一個目標導向 (results-oriented) 的工作場所。領導者是企圖心很強的生產者、指導者與競爭者，態度強硬且要求很高。組織的凝聚力在於致力獲勝，其長期關注的是競爭行動以及遠大目標的達成，對於成功的定義是依據市場占有率與滲透率而定，而其成功的標準是超越競爭、股價上揚、以及位居市場領導地位。
- (四) **官僚文化**：組織是一個形式化及結構化的工作場所。成員的行事依程序與明確的過程來管理。組織認為有效的領導者是一位好的統籌者、組織者、以及有效率的專家，且維持組織順暢運作是一件相當重要的事情，因此長期重視穩定性、可預測性及效率，並依靠形式規則與政策將組織凝聚在一起。

Danison (1995) 則依「策略重點」與「回應環境的方式」，將組織文化分成四種類型 (轉引自梁榮輝、陳建壕，2005：111)：

- (一) **適應型/企業家文化**：此類組織政策性注意外部環境，透過彈性與改變來達成顧客需求，並鼓勵組織發現環境的變化，以創新來回應之。
- (二) **氏族文化**：組織重視且照顧員工，讓員工對組織有承諾感，願意參與投入，使組織得以在競爭且多變的市場中迅速反應。
- (三) **任務文化**：此種組織不須經常做出變化，策略重點在注重外部顧客，組織的目標是銷售額成長、利潤或市場佔有率的增加等。
- (四) **官僚文化**：指在一個穩定的環境中，企業內部有一致的政策與規章，重視高度的整合和效率。

日本學者河野豐弘 (1992) 以「組織活力」及「領導者」兩構面，將組織文化歸納為五種類型 (轉引自梁榮輝、陳建壕，2005：110-111)：

- (一) **活力型文化**：此類型組織喜好挑戰，上下溝通良好，員工責任感強。
- (二) **獨裁活力型文化**：此種類型多發生在組織之草創時期，領導者具革新取向。
- (三) **官僚型文化**：組織有過度謹慎的傾向，政府機關及歷史悠久的大型企業多屬之。
- (四) **僵化型文化**：在此種組織中，員工只做習慣性、既有的行為。
- (五) **獨裁僵化型文化**：此類型是由獨裁者所造成的僵化文化。由於獨裁者之決策不符合環境需要，組織成員喪失士氣，故行為模式極為僵化。

Jehn 和 Bezrukova (2004) 將組織文化從「工作群組背景」的角度分為兩種文化取向類型 (轉引自林鈺琴、謝瑜玲，2007：3-4)：

- (一) **集體人員取向文化**：集體文化的要素是分享標準操作程序、強力擁有的價值和集體行為模式的標準。此種組織文化有如一個社會控制系統，能藉由增加多樣性的正面觀點和現存報酬機制，成功的管理多樣性績效的影響。集體主義文化強調合作、社交性、移情、相互倚賴和好的人際關係。
- (二) **個體競爭取向文化**：個體主義文化強調自我取向、競爭、獨特、自主、獨立成就。相對於集體成就的個體成就，能使集體成員去追求他們之間最大的不同，以提升他們自己的形象。這樣的文化取向人員具多樣性背景，對整體組織和群體中的個人有效功能，會產生有害壓力的差異，以自我形象為唯一配置，也可能造成在競爭文化背景下，會抑制小組成員實際共同合作的機會。因此，不同的組織文化對組織會有不同的影響結果。

上述研究者除河野豐弘單純自組織內部整合之角度進行組織文化之分類外，其餘研究者均以組織之立場，兼顧組織外部適應及內部整合之角度提出分類。Cameron 除認為組織文化之類型分類應包含官僚、支持及創新型之外，較 Wallach 及張本文多提出效率型，而 Danison 在強調創新之企業家文化、提供支持之氏族文化以及官僚文化之外，亦提出目標取向之任務文化。Jehn 與 Bezrukova 則以工作群組大小來區分集體或個體取向之文化。綜合前述學者之論述，較多學者認同組織存在官僚、支持與創新型之組織文化類型。

然而，針對組織類型的價值，Schein 認為組織類型簡化了思考，並提供面對組織真相，必須將錯綜複雜的事物進行區分時之有用分類。組織類型的缺點在於組織類型藉由貿然地把我們聚焦於幾個面向上，而限制了我們的觀點以及我們在更多面向之中去發現複雜樣式的能力，同時它們並未顯現某一特定組織強烈感受到的是什麼。如果我們試著比較很多不同組織的話，類型是很有幫助的，但如果是試著要去瞭解某一特定組織的話，它可能沒幫助（轉引自許嘉政等人，2010：149，142）。

四、組織文化的功能

依據 Alvesson 與 Berg 的觀察¹³，現行的組織文化研究大多集中在功能主義與詮釋主義的研究上，激進的人本主義與結構主義則較少；而在功能主義與詮釋主義的研究中，又以功能主義為主流（轉引自郭建志，2003：89），故概述與組織文化之功能相關的理論於下。

從組織成員的角度來看，組織文化因為能夠減少不明確而具有價值；易言之，組織文化能讓成員清楚事情該如何做以及什麼事情是重要的。文化在組織中可發

¹³ Alvesson 與 Berg (1992) 借用社會科學與組織理論的典範概念，依據共識-衝突 (consensus-conflict) 及客觀-主觀 (objectivism-subjectivism) 兩個向度，描繪出四種組織文化的研究典範：功能主義 (functionalism)、詮釋主義 (interpretative paradigm)、激進人本主義 (radical humanism)、及激進結構主義 (radical structuralism) 等（轉引自郭建志，2003：89）。

揮以下多種功能 (Robbins, 1993: 608) :

- (一) 文化具備界定範圍之角色，意即建立一個組織與另一個組織之區別；
- (二) 文化傳達認同感給組織成員；
- (三) 文化較個人私利更容易使組織成員對某事產生高度承諾；
- (四) 文化能提高社會穩定性，因為它是一種社會凝聚力 (social glue)，藉由文化提供組織成員應該說什麼與做什麼的適當標準，使組織團結在一起；
- (五) 文化具有意義建構與控制之機制，可引導及型塑組織成員的態度與行為。

陳慧芬 (1998: 16-17) 亦綜合多位學者的論點，析述組織文化的具體功能有以下七點：

(一) 組織文化促進系統的穩定

組織文化是團體共有的價值與意義體系，可作為社會系統的黏膠，提升成員的向心力，促進組織的團結穩定，一致面對並解決內外環境問題的挑戰，使組織免於分崩離析、動盪不安，也減低組織成員在不確定狀況之中產生的焦慮，確保基本的安全感與保障。

(二) 組織文化提供意義的理解

組織文化原即為一種意義理解的架構，其提供成員知覺、思考的合宜模式，對組織事件尋求共同的解釋，以降低模糊與焦慮，並採行一致的態度與解決策略，化解組織的危機。此種意義建構、理解的共同性，亦即組織統整並凝聚與成員彼此溝通的重要基礎。

(三) 組織文化增進成員的認同

組織文化使成員瞭解組織的歷史傳統、精神、目標，揭發成員在組織中工作的意義。組織文化也反映成員認知、情感的共識，滿足成員親密與隸屬的需求，這種個人與組織一體的感覺，增進成員對組織的認同感，也奠定成員與組織休戚與共的使命感。O'Reilly 與 Chatman (1986) 也認為當個人認同組織時，會以身為組織之一員為榮，而產生個人的價值觀與組織價值觀漸趨一致的現象 (轉引自吳萬益等人，2006: 42)。

(四) 組織文化劃定組織的界限

組織文化使組織呈現某種獨特的氣象與氛圍，與其他組織有別。組織文化不但形成區分內外的疆界，也劃定角色的界限。成員經久浸淫濡染於組織文化中，能瞭解組織中各種狀況蘊含的意義，也展現該組織成員特有的氣質，不同於其他局外人。

(五) 組織文化作為控制的機制

組織文化可作為導引與塑造成員行為的有意義手段。組織文化提供成員言行與思想的合宜標準，成員也接收到組織所賦予之角色期望訊息，合於規範者較易續存於組織中，反之，可能遭到有形無形的排斥，及至被淘汰。因此組織文化具有偵察與減少成員言行越軌的控制功能。

(六) 組織文化激發成員的投注

組織文化是一種內化的規範力量，成員信奉的價值、不自覺的深層假定，都可能驅策成員對組織生存發展的相關事務投注心力。共有共享的組織文化也使成員與組織相互連結，此種歸屬感與認同感的滿足，能增進成員對團體價值與管理哲學的投注，使成員願意不計個人利害，對組織作忠誠的奉獻。

(七) 組織文化提升組織的表現

組織文化是否能提升組織的效能、效率，已受到不少研究者的肯定，但仍有待更多研究的驗證，基本上，其關係應視組織文化與組織目標契合的程度而定。不過，組織文化若能發揮前述功能，應是提升組織效能的有利因素，至少組織文化與組織生產力或人員工作表現存在密切關係，已無庸置疑。人們對於透過組織文化的影響力以提升組織表現的質與量，寄以殷望，組織文化研究的風潮，足可證之。

Cameron (2004: 11) 認為幾乎所有的組織隨著時間的經過，都會經歷挑戰以及適應改變，因而形成某種主導價值、假定與優先順序，進而發展出一些特定類型的組織文化。這些主導文化有助於組織在因應快速變動的環境時，維持一致性、穩定性、適應性與彈性。

Smircich (1983) 整合組織文化為四個功能面，除了前述學者曾提及之給予員工組織認同感以及增加社會的穩定性之外，亦認為組織文化具有提高員工的團隊責任以及促進員工對周遭狀況的了解之功能。而 Schein (1985) 則提出三項組織文化的功能：(一) 組織文化可解決外部環境適應的問題；(二) 組織文化可解決組織內部整合的問題；(三) 組織文化可減輕個人的焦慮。Schein (2010) 認為如果員工質疑基本假定的真實性、正確性及合法性將會產生焦慮與防衛，因為基本假定清楚指引員工在不同情境中應重視什麼、如何在情緒上反應、以及如何採取行動，因此可提供安全感 (Ostroff et al., 2013: 648)。

Griffin 認為組織文化是幫助組織成員了解組織存在的意義，明白組織如何運作，而其實組織文化也是讓外界瞭解組織的運作與知曉組織考量的一套價值觀、信念、行為、習慣與態度，這些組織文化與價值觀也會影響組織內部訊息傳遞的方式，進而影響與修正成員的偏離行為 (轉引自岑淑筱、林佳穎，2010：28)。因此文化不僅達到提供當前穩定、意義與可預測性功能，也是團體過去有效決策

運作的結果 (許嘉政等人, 2010: 80)。

郭建志 (2003: 86) 亦整理多位學者對於組織文化之功能的看法, 包括 Smircich 認為組織文化可作為組織意義化 (sense-making) 的工具, 能用以型塑及引領成員表現出組織所期待的態度與行為, 促使成員對企業價值或管理哲學產生承諾; Schein 認為組織文化具有外在適應 (external adaptation) 與內部統合 (internal integration) 的功能, 用來解決組織運作與生存的基本問題; Fiol 認為組織文化可做為組織競爭優勢的來源; Denison 認為組織文化的意識型態與規範統合功能, 可提升組織的可預測性; Kotter 與 Heskett 認為組織文化可以提供組織所需之結構與控制, 用以取代正式的科層組織, 避免組織喪失創造力與革新性。

Van Maanen、Kunda 與 Schein 等多位學者均認為文化是一種社會控制的機制, 藉由這些特定的方式, 文化能在此基礎上, 明確地操控引領成員們去知覺、思考和感覺 (轉引自許嘉政等人, 2010: 16)。

前述之組織文化之得以展現降低成員的不確定性、提升組織的穩定性、以及傳達認同感與承諾感給組織成員等功能, 乃由於組織文化同時具有典範 (paradigm) 與目標一致 (goal congruence) 二種功能之故。Wilkins 與 Ouchi (1983) 認為組織文化具有典範與目標一致之功能, 其中典範有助於成員在訊息理解與處理能力不足的情境下, 藉由決策類別、常規及樣版的提供, 以集體利益做為決策的基礎。此外, 在相互有限理性 (bounded rationality) 的溝通情境下, 特別是情境存有高度複雜度與不確定性時, 典範可提供共同的架構、語言及參考物, 允許成員對於不熟悉的問題, 以同質的假設來進行決策; 因此, 在此情境下, 成員具有一致的知覺, 他們為了集體的利益, 會限制自己的自利行為, 導致合作行為的產生, 並且可以忍受短期的不公平對待。組織藉由組織文化典範與目標一致之功能, 可降低複雜度與成員的不確定性感, 提升組織系統的穩定性, 做為組織溝通的有力媒介, 為組織成員傳達認同感與承諾感 (轉引自郭建志, 2003: 85-86)。

此外, 組織文化是描述及分析組織現象的基礎, 也是關於瞭解組織的心理現象。文化是集體的資產, 受到組織事件與人造物品所產生的象徵性詮釋影響, 且根據象徵性的意義以及有關核心價值、信念、潛在的意識形態與假設之共享意義, 反映出更深層的現象, 有助於說明已發生之事情為何會發生 (Ostroff et al., 2013: 643-644)。

然而, 陳慧芬 (1998: 17-18) 同時也認為組織文化亦可能產生負向影響, 發揮反功能, 例如: 促進組織穩定與安全的組織文化, 在面臨外在環境變遷時, 可能形成一種安於現狀的慣性或惰性, 阻礙有利組織未來發展的變革; 組織文化 (例如固守傳統) 與組織目標 (例如高科技的技術品質創新) 方向互逆, 則反而妨

害組織的發展與目標的達成；再者，組織文化促進成員對組織團體的認同，但也可能使成員產生依賴情結，造成在面對困境時，形成集體退化與逃避的情緒狀態；此外，組織文化對角色界限的劃定，以及對成員思想行為的規範與控制，也可能降低新觀念與新特質的刺激和交流，減少組織進步革新與發展突破的機會。

綜上所述，組織文化在具備典範與目標一致之功能的基礎下，一方面，組織成員得以進一步發展對組織的認同與承諾、對組織周遭狀況意義之建構以及對個人行為的控制。另一方面，組織整體得以藉以界定組織之範圍、提高組織之穩定性與效能、解決外部適應與內部統合之問題、以及詮釋組織內的各種現象。反之，倘若組織之文化典範與目標方向不同，則可能產生反功能而阻礙組織之發展。

五、組織文化的要素

Deal 與 Kennedy 在查考有關組織的文獻，以瞭解何者是構成強有力文化的較佳因素、何者初步決定公司的文化類型，以及文化如何在公司的日常營運中產生作用之後，認為文化的要素包括企業環境、價值觀、英雄、典禮與儀式以及文化網 (黃宏義 譯，1983：22-24)：

(一) 企業環境

每家公司由於產品、競爭者、顧客、技術、政府關係和其他條件不同，而在市場上面臨不同的狀況。為了在市場上獲得成功，每家公司必須有效地執行各種活動；在某些市場指的是推銷，某些則是發明、成本管理等。簡言之，公司的營運環境決定一個成功企業的必備條件；企業環境乃塑造企業文化的最重要因素。

(二) 價值觀

價值觀是企業文化的基石，它提供員工一致的方向及日常行為的方針；實際上，大部份公司之所以能成功，乃在於員工能夠分辨、接受及執行組織的價值觀。公司擁有的共有價值觀決定了公司的基本特徵，使其與眾不同。再者，價值觀是全公司上下 (不單指高級主管) 心目中的真理，這種齊一的意識，使得共有價值觀深具成效 (黃宏義 譯，1983：31、33-34)。

(三) 英雄

假如價值觀是文化的靈魂，英雄則是價值觀的化身及組織力量的縮影。一家新公司若任命一位發明家主管擔任董事長，則說明了發明是這家新公司的首要之務，而公司所表揚的優秀員工，指出是其他員工該學習的英雄，公司獲升遷者或創辦人本身的成功例子，則指出可以何種方式達到成功，而這樣的英雄成功事實與模式，可加強文化的基本價值觀 (黃宏義 譯，1983：53、55-57)。

(四) 典禮與儀式

典禮和儀式說明了「我們做事的方法」，因此具有最明顯的作用和最普遍的影響。Bocock 將儀式 (ritual) 定義為「在社會情境中，使用身體的動作與姿勢符號來清楚表達意義。」 (Pettigrew, 1979: 575-576)。在工作上的各種儀式包括招募、僱用、解僱、獎賞、會議形式、文書風格、演說形態及主持退休餐會的方式等，而典禮不論是文化上的盛典，或者是表揚具特殊成就之員工的單純事件，公司藉著它們來讚美英雄、傳奇和神聖的象徵性事件；儀式像習慣一樣，平凡且被視為理所當然，而典禮則被認為非比尋常，經過妥善的安排，典禮能將價值觀、信念及英雄長存在員工心目中。缺乏典禮或儀式，重要的價值觀則毫無影響力 (黃宏義 譯，1983：84、88-89)。

(五)文化網路

身處在強有力文化中的每一位員工，除了有一正式的職責之外，也都有另一種非正式的職責，例如：間諜、傳教士、說故事者、派系及耳語傳播者，此一職責讓員工在組織正式的層級中，再形成一個不同的隱密階層，構成了所謂的「文化網路」(Cultural Network)。這種網路實際上是組織內溝通的主要方式，它不僅向員工傳達消息，而且也向員工解釋消息的意義和重要性，例如：最高主管正式聲明某員工因另有高就而辭職，但文化網路傳出非正式的事實是因為該員連續三年未達成銷售目標。這種網路深具效用，能增強組織的基本信念、藉著傳播英雄的事蹟及成就，來提升英雄的象徵地位、設立新環境以適應變化以及為最高主管提供良好的影響力結構 (黃宏義 譯，1983：117-118)。網路傳遞價值觀和信念，不僅維繫著文化的活力，並使各部門、各階層的員工有共同的文化 (黃宏義 譯，1983：135)。

河野豐弘認為企業文化的決定性因素為經營理念、工作的內容、組織結構與人事制度；經營理念會影響從業人員的價值觀，同時賦予思考方向，工作的課題會決定個人的想法與行為模式，而個人的態度大多會受組織結構與人事制度所限制 (轉引自彭德中 譯，1990：83-84)。

除此之外，Agbenyiga (2011: 1771) 認為文件檢閱 (document review) 是兒童福利機構實務上的指導方針之一，包括使命、願景、核心價值、年度策略計畫及服務執行報告等。綜合這些文件資料可描述組織的目的、目標與信念、以及有助於決定構成文化的元素。因此，這些文件可用來探究及找出與組織文化有關的面向，亦即在機構中指導員工日常活動的規範、價值與信念。

貳、組織文化的型塑

看待文化不應依個人的道德觀作判斷；文化沒有好壞之分，它只是存在而已

(Robbins, 1993: 608)。組織文化亦然；它存在於組織之中，對外形成與其他組織間之差異性，對內照應與組織目標之一致性，因此組織文化可據以衡量適合組織與否，而不適給予優劣之判斷。

根據組織文化相關論述觀之，組織文化是否易於型塑、改變或管理，尚無定論。有論述認為組織文化的形成不但受到組織歷史傳統與長期組織經驗累積的影響，且成員的基本假定乃根深蒂固、鮮受質疑的深層架構，不易塑造或改變，至於是否能被管理，仍多所爭議（轉引自陳慧芬，1998：13）。另一方面，亦有論述支持組織文化並非一靜態結構而是動態過程，是可透過組織內部管理者加以控制、管理與改變的（轉引自吳萬益等人，2006：40）。Schein 亦認為組織文化是可加以改變的，並建議文化變革並非直接從舊典範變化到新典範，而是在其轉折歷程中應依循一個重要的指導原則：不要直接對抗文化、也不要只將焦點著眼於消除「文化阻力」，而是要訴求與強化更高階的「文化助力」，來削弱「文化阻力」。因為直接對抗或改變基本假設，是件非常不容易的事，畢竟文化之所以為文化，就是因為過去的種種經驗皆驗證它們的有效性（轉引自林于荻等人，2004：83-84）。Denison (1984: 17) 更建議組織文化（不論內隱或外顯）的管理應成為組織永續經營策略之重要因素。

當文化從組織的層面或組織中群體的層面來觀察，文化如何被創造、深植、進展和利用，以及如何約束、穩定、與提供架構和意義給群體成員，都將顯而易見 (Schein, 2004: 1)。以下依組織層面與群體層面分別論述組織文化之型塑：

一、組織層面

要瞭解組織文化，必須瞭解文化的起源。Schein (2010) 描述基本上文化有三個來源：(一) 組織創辦人的信念、價值與假定；(二) 組織進展過程中，團體成員的學習經驗；(三) 新的成員及領導者所引入之新信念、價值與假定（轉引自 Ostroff et al., 2013: 649）。

林家五等人 (2004：93-95) 進而根據相關文獻，將企業文化形成的原因區分為領導論觀點與學習互動論的觀點來探討；領導論觀點認為創辦人是組織中重要歷史事件背後的主要發動者，領導者的信念與價值都會成為企業文化的基礎，他們能夠塑造出特有的企業文化。學習互動論則認為領導論的觀點忽略了組織成員對文化形成的重要性，因此修正領導論觀點的看法，認為組織文化是由許多次級文化共同建構而成的，而次文化的形成是經由成員間彼此相互學習或互動而來。

(一) 領導論觀點

Schein (1992: 5) 認為組織文化是一個複雜的團體學習過程所產生的結果，有一部分受到領導者行為的影響；其中領導最明確的功能是文化的形成與管理，

有時甚至是破壞。在領導者協助團體解決問題時，即可能形成組織文化的假定。當領導者最初提出問題的解決方法時，此一解決方法的價值必定會先遭受質疑、爭論與挑戰。然而 Schein (1985: 16) 進一步說明「如果這個解決方法可行，同時團體對於此次成功具有共享的感知，則此項解決方法的價值將逐漸啟動一個認知轉化 (cognitive transformation) 的過程而成為信念，最終形成假定。如果發生了此認知轉化——這種轉化僅在所提出之方法持續有用的情況下才會發生，即意味著廣義上這方法是正確的，且必然反映出一個準確的實像——團體成員將傾向遺忘原先的不確定及其衍生針對該價值的爭論與反對。」簡言之，只要組織成員同意其創辦人及領導者的價值、信念及假定引導組織持續成功，組織成員從中所學到的價值、信念及假定即會被視為理所當然，因此也被視為是正確的 (Madu, 2012: 3)。

許多研究均支持領導論觀點之組織文化型塑。Schein (2004: 1) 定義組織文化是「隨時在我們周圍的動態現象，經由我們與他人的互動不斷地制定與創造，並透過領導行為來塑形，同時也是一套引導及約束行為的結構、常規、準則與規範」，並提出六種主要的文化嵌入機制，為領導者教導其組織成員如何根據組織自身有意識及無意識的堅定信念來感知、思考、感覺及行為。此六種嵌入機制為：. 領導者定期關注、監測與管控的是什麼；領導者如何因應關鍵事件與組織危機；領導者如何分配資源；有意的角色示範、教導與訓練；領導者如何分配獎勵與職位；以及領導者如何招募新員、選才、晉用與解雇。以下分述此六種文化嵌入機制之內涵 (Schein, 2010: 236)：

1、 領導者定期關注、監測與管控的是什麼

對某些事情給予系統性的關注，是傳遞領導者的信念最有效的方法，尤其在領導者的行為完全一致的情況下更是如此；亦即重要的是關注行為的一致性，而非關注的強度 (Schein, 2010: 237)。領導者的關注行為可包含對不服從者的懲罰和對遵循者的獎勵 (Madu, 2012: 4)。如此，領導者一致性及賞罰分明的行為能夠激勵組織成員關注相同方向的事情，而其系統性的關注則可持續強化其欲傳達之信念，達到文化嵌入的最大效果。許多學者認為領導者可能因為沒有察覺到自己的矛盾或情緒問題，而傳遞出相互不一致的訊息，導致不同程度的文化衝突和組織病象 (Schein, 2010: 242)。如果領導者關注太多事情，或者是關注的模式不一致，下屬將會根據其他信號或自身的經驗來決定什麼才是真正重要的事，如此將會造成組織的假定更為分歧以及更多次文化的產生 (Schein, 2010: 243)。

2、 領導者如何因應關鍵事件與組織危機

當組織面臨危機時，領導者與其他人處理危機的方式即顯示出重要的潛在假定，以及建立新的規範、價值與工作流程；危機在文化形成與傳遞的過程中相當重要，因為在面臨危機的期間，高度的情緒參與將會增加學習強度，激發新的學

習 (Schein, 2010: 243)。

3、 領導者如何分配資源

領導者如何編列預算顯示出領導者的假定和信念，而領導者的信念影響其目標選擇、完成目標的手段以及使用的管理方法，因此在決策時具有標準依據與約束之功能 (Schein, 2010: 245)。

4、 有意的角色示範、教導與訓練

組織的創辦人和新的領導者一般似乎都知道，他們自身的行為對於傳遞假定和價值給組織成員具有重大影響，尤其是對新進人員而言，亦即創辦人和領導者透過教導、示範、修正與訓練，能夠改變下屬的整個心態 (Schein, 2010: 246-247)。

5、 領導者如何分配獎勵與職位

組織成員從自身的升遷經驗、績效考核、以及與上司的交談中，學習到組織重視的是什麼及為何而懲處，因此如果創辦人和領導者要確保組織成員能夠學習到他們的價值觀與假定，則必須建立一套與這些假定一致的獎勵、升遷、與位階制度。Madu (2012: 1) 也認為領導者的責任之一在於形成與維持能夠獎賞及鼓勵集體力量的組織特性，而組織文化是讓組織維持績效、競爭優勢以及成為偉大組織的重要因素；不少組織之所以道德淪喪實乃因為許多領導者雖然承認文化是創造並維持績效的一個強而有力工具，但卻少有領導者真正去關注它。然而，大多數的組織信奉多種價值觀，其中有些在本質上相互矛盾，此時組織的新成員僅能藉由觀察實際的升遷情形與績效評估，來釐清組織據以運作的潛在假定為何 (Schein, 2010: 247-249)。

6、 領導者如何招募新員、選才、晉用與解雇

領導者的假定得以嵌入組織成員心中並永存不朽，最微妙卻也最強而有力的方式是選擇新成員的過程。此一文化嵌入機制之微妙在於大多數的組織並不會意識到它的運作。透過獲得升遷與未獲升遷的員工、提前退休、以及遭到解雇或被安排到一個較不重要的職位等員工，基本假定可被進一步強化 (Schein, 2010: 249)。Schneider 和 Reichers 也將組織文化的形成認為是一個吸引、選擇及減員的過程；新成員一開始受到創始人的價值與目標吸引，進入組織，然後受到初期管理階層根據新進人員是否具備與創始人一致的價值，進行選擇，如果新進人員不適合組織則離職。此為一創造同質性以及容許文化共同感形成之過程。然而，文化共同觀點的形成也需要將各種互動轉換為意義建構過程的模式 (Ostroff et al., 2013: 660)。

當領導者自身的信念、價值觀和假定均一致時，上述嵌入機制彼此會相互作

用，趨於彼此強化。然而，如果嵌入機制彼此衝突，這些矛盾與不一致也會傳遞出去，並成為組織文化的一部分，或是成為次文化及反主流文化的基礎。此外，制度與程序可將「關注」的過程正式化，因此能夠強化領導者真正關心哪些事情之訊息。當組織漸趨穩定發展，新領導者成為文化變革的媒介之可能性也隨之降低。管理者必須確認這六種主要的文化嵌入機制都使用到，且機制之間彼此具一致性 (Schein, 2010: 250, 253, 257 & 258)。

創辦人及策略領導者被認為應該扮演建築師的角色，建立組織的文化，同時也負責結合策略目標和文化，以創造最大的組織績效，因此各管理階層的領導者所表現出的工作模範與可見行為，均會傳達出核心的文化假定與價值 (Ostroff et al., 2013: 666)。以組織發展的歷史脈絡而言，研究者與實務者之間均存有一個清楚的共識，即認為一個新組織的創辦人在文化的形成扮演著關鍵角色，而隨著時間的推移，通常是領導者在如何維持及改變文化方面，發揮重要的影響力 (Ostroff et al., 2013: 649)。

影響文化形成的因素有哪些？文化形成之後，什麼能夠加強及維持這些因素？機構的創辦人傳統上對於組織的早期文化具有較重要的影響，他們對於組織應該是什麼樣貌能描繪出一個願景。新組織常有的小規模特色，更便於創辦人在所有組織成員身上灌輸他們的願景 (Robbins, 1993: 609-610)。文化一旦形成，選才措施、高階主管的作為、以及社會化的方法，在維持文化方面均扮演著特別重要的角色：

1、選才措施

選用新人的過程，除了找到具備工作所需之知識、技術、能力的人才之外，更重要的是在合格的應徵者中，決策者會剔除掉可能破壞組織核心價值的人，從而選出最合適組織的人，以維持組織的文化。

2、高階主管的作為

高階主管透過自身的言行表現，可建立規範，影響到整個組織，包括：某些風險是否值得承擔、主管應授予下屬多少權力、如何在工作場所穿著合宜、以及哪些作為能在加薪、晉升和其他獎勵獲得回報等。

3、社會化

新進成員很可能不會照著組織現有的信念和習慣來行事，因此組織會想要幫助新進成員適應其文化，此適應過程即稱為社會化，而最關鍵的社會化階段是在剛進入組織的時候 (Robbins, 1993: 611-612)。Robbins 將上述文化形成的過程以流程圖呈現如圖 2-2：

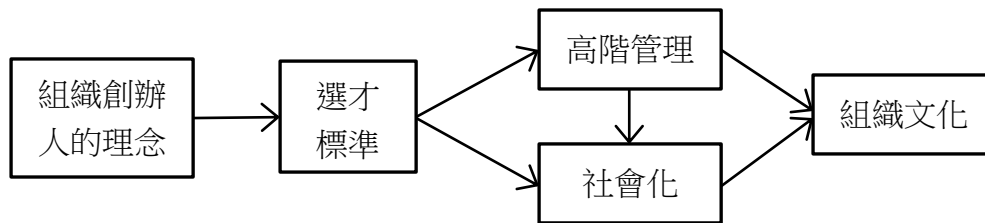


圖 2-2：組織文化的形成

資料來源：Robbins, 1993: 614。

林家五等人 (2004：94) 認為一般主張領導者是形成組織文化之主要因素的學者，大多是基於下列三個共同的假設來進行研究：

- 1、組織文化為組織成員所共享，它能表現出一個完全一致的圖像 (picture)。由於創辦人和其他成員享有共同的想法，該共識和一致性將支配一切。
- 2、創辦人即使不是完全控制，也會審慎地引導共識產生的過程，創辦人被描繪成一個文化的創造者。
- 3、組織共識即可視為創造者的個人價值和偏好的反應結果。

Robbins (1987) 針對領導者的行為與文化的關係提出以下之看法 (轉引自胡蘭沁、黃建皓，2007：149)：

- 1、領導者的接替：新的領導階層之行為模式會產生新的文化價值觀，並可因應組織新的挑戰。
- 2、危機產生：組織產生危機時，更應由領導者改變組織，建立新的價值體系與態度，使組織能不斷創新與因應競爭。
- 3、領導者建立文化的溝通管道：不因組織規模之大小或文化的強弱，領導者能有效傳達組織的信念、價值觀。
- 4、高階領導階層：高階領導階層應樹立正確的角色典範，創造新的儀式、現象取代舊的規範，重新設計社會化程序及新的一致性價值觀。
- 5、注入活力：組織文化之改變過程冗長，領導者必須持續不斷對文化注入新的活力，期待新文化能帶來組織新的氣象。

(二)學習互動論觀點

Argyris 與 Schon 提出一個理論，認為組織的學習乃透過一群依據一套共享模式來行動的個別行為者而發生，而 March 與 Olsen 提出之組織學習模式進一步區別個人與組織的行為，指出個人行為是基於個人的某些信念，這些行為反過來形成組織的行為，產生某種環境反應，當此環境反應影響了個人信念，即完成一個循環 (Kim, 1993: 41)。因此，學習的結果將導致知識、信念及行為的改變，並可強化組織創新與成長的能力 (轉引自廖興中、史美強，2000：238)。

再者，Kinicki 綜合 Carver 和 Scheier 的自我調整理論 (self-regulation theory)

以及 Allport 的事件結構理論 (event-structure theory)，說明領導者與單位成員之間的互動，隨著時間的推移，如何在新成立的工作單位中產生價值、信念和假定之共識。他們的基本主張為文化形成是一個學習的過程，乃基於單位成員的觀察學習 (或稱替代學習) (vicarious learning) 以及體驗學習 (experiential learning) 的副產品而獲得，這些學習來自於領導者和單位成員無數次的互動，進而產生意義的建構 (Ostroff et al., 2013: 646, 660)。Bass 和 Avolio、Keith 和 Frese、以及 Schein 的研究結果同樣認為單位層級的學習是文化形成的基礎 (Ostroff et al., 2013: 660)。

Schein (1985: 202, 190-191) 則認為在強化規範 (norms) 以建立理所當然的假定 (assumptions) 之過程中，牽涉到二種基本的學習機制，一種是正面的問題解決，以處理外部生存的問題，另一種是避免焦慮，以處理內部整合的問題；亦即在處理焦慮時，所投入之具有基本假定特色之努力，將會形成組織文化。

Schein (2010) 認為組織文化乃組織為解決內外部問題，所學得及傳授之共享的有效方法，因此組織文化的形成涉及組織成員個體與集體之學習模式 (Kim, 1993: 41)。Kim (1993: 42) 強調有效的組織學習需要在概念學習與操作學習之間取得平衡，並指出組織學習端視個體如何改善其心智模式，彰顯這些心智模式對於發展新的共享心智模式至關重要。

此外，Robbins (1993: 608) 認為「文化是難以捉摸、無形、隱含且理所當然的。然而，每個組織都會發展一套核心的假定理解，以及管理工作場所日常行為的隱含規則.....新進組織成員必須學習該規則，才能被接納為完備的組織成員。高階主管或第一線的員工若違反規則，將導致普遍的不滿和嚴格的懲罰。遵守規則成為獎勵與升遷的主要依據。」

不同的文化能以次文化的形式存在於不同的組織分析層次，而共享的意義及感知是組織層次文化或單位層次文化的基礎 (Ostroff et al., 2013: 658)。雖然根據學習互動論觀點，組織文化乃由許多次級文化共同建構而成，但是組織若缺乏主流文化 (dominant culture)，僅存在許多次文化，以組織文化為自變項的價值，將因什麼是適當與不當之行為，無統一的詮釋而大幅降低 (Robbins, 1993: 606)。如此，在時間的累積下，一個組織中各部門所學習到的次文化 (例如：行銷人員、銷售人員、研發人員等) 可能差異越大，此時應如何溝通或防範溝通衝突？為了讓行銷人員和銷售人員更有效率地合作，所需要的不只是適當的報酬和獎勵制度，而是必須發展出共通語言與共同分享經驗 (轉引自許嘉政等人, 2010: 207-208)。

二、群體層面

Schein 認為沒有團體可能就沒有文化，沒有共同假定，則我們所研究的一些

小規模文化，只是人群的集合，不是團體（轉引自許嘉政等人，2010：63）。組織無法透過制度完整的規範集體的價值觀，但可透過集體成員將內隱的層次（如：儀式、符號、習俗、隱喻）擴大成集體的行為模式及準則而外顯（林鈺琴、謝瑜玲，2007：10）。從內隱的層次到外顯的行為模式及準則之間，Frost 和 Morgan 認為透過釋意過程（sense-making process），組織成員能夠發展出一套共享的理解，幫助他們架構出未來的行動。Louis 也指出，新進成員會搜尋特殊情境的詮釋基模與文化的基層假定，來協助釋意的進行，並以之因應變動或不同的組織環境。釋意過程是接合意識型態與文化形式之間的橋樑，甚至是維持它們存在的機制。文化的形式可以將意識型態加以濃縮，並且讓意識型態變得更加真實與具體（轉引自林家五等人，2004：96）。

同時，釋意過程將會影響個人的認知，進而攸關組織文化的形成。林家五等人（2004：91）由個人層次認知的角度出發，探討認知基模在文化價值觀形成過程中的影響，其研究結果顯示，個體與群體的認知基模對組織文化的形成具有舉足輕重的地位，組織成員用來理解環境、工作、與企業運作的認知基模可以區分為四類，「自我認知」、「組織印象認知」、「工作認知」與「環境脈絡認知」，其中，自我認知基模是最重要也影響最深遠的因素。

Robbins (1993: 615-618) 認為文化藉由多種形式傳達給組織成員，其中最有效的形式是故事、儀式 (rituals)、物質表徵 (material symbols) 及語言。

(一) 故事

於組織創辦人、打破規則、白手起家由窮致富、裁員、人事調動、對過往錯誤的反應、及組織的因應。這類故事在許多組織中流傳，將組織的現在與過去連結起來，也為現行的作法提供說明與合理性。

(二) 儀式

為表達及加強組織的重要價值、最重要的目標、哪些成員是重要人物、及哪些成員可以被取代之重複性連續活動。

(三) 物質表徵

辦公室的規模、設計與設備，以及主管的交通工具、福利與服裝等物質表徵，均對組織成員傳達出誰是重要人物、高階主管期望的平等程度、以及適當行為的類型（例如：風險承擔、保守、獨裁、共同參與、個人主義及愛交際）。

(四) 語言

組織隨著時間的推移，常創造出獨特的術語，來形容與業務有關的設備、辦公室、重要人員、廠商、顧客、或產品。許多組織及組織中的單位，使用語言做

為識別同一文化或次文化成員的方法。組織成員經由學習該語言，表明他們接受該文化並且藉以幫助保存該文化。

組織文化的樣貌除可在解決內外部問題的過程中學習、傳承而成形之外，亦可透過文化變革來塑造出更適應未來的組織文化。Lundberg 指出許多組織發展的論述中都提及「有計畫、有系統的改变組織的文化、系統和行為的過程」(轉引自林家五等人, 2004: 94)。因此, 在理論上組織文化是可以被管理與改變的。然而改變組織文化不是一件容易達成的目標, 不僅僅因為文化大都難以得知, 同時也因為文化一旦建立起來, 其共享的詮釋、價值與模式便難以更改。然而, 如果組織期望改變其文化, 組織成員仍可透過實行一套步驟, 將組織的文化從當前的狀態移轉成未來更好的狀態。這些步驟乃根據多位學者針對組織文化變革所描述之成功的改變措施, 它們能引發個人與組織在程序、交談、語言、符號與價值方面的改變; 雖然各個方面無法獨自確保可引發文化變革, 然而當它們結合起來, 則能創造一股改變組織基本文化的巨大動力。這七個文化變革過程的步驟簡述如下 (Cameron, 2008: 13-21) :

(一) 澄清意義

改變文化的第一個步驟是澄清「改變組織的文化」是什麼意思以及不是什麼意思。組織移轉成某種特別的文化類型不表示其他的文化類型就應該放棄或忽視, 而是表示某些因素必須特別強調以使文化變革能夠成功。當要決定改變組織文化是什麼意思與不是什麼意思之時, 以下幾個問題可能要解決—如果要將文化移轉至更好的狀態, 必須強調哪些特質? 哪些特性應該主導新文化? 在文化變革的過程中, 哪些特質應該減少或放棄? 哪些特性應該保存下來? 現有的文化類型有什麼是會持續具有重要性, 即便未來要重視的是另一種文化類型? 最重要的平衡是什麼? 因此, 找出改變組織文化是什麼意思與不是什麼意思, 有助於組織思考哪些特質應該保存以及哪些特質應該改變。

(二) 呈現故事

能夠表現新文化的重要價值、期望導向與行為原則, 透過故事來傳達, 較其他方式更為清楚。因此 Martin 認為透過故事來傳達組織文化是最佳的方式 (Cameron, 2004: 8)。當述說過去事件的故事成為典範實務、頂尖績效和高度成就的實例, 組織成員內心將會產生追求的動機, 同時也明白組織文化的改變將會達到什麼結果, 並確認實例所要闡明的核心價值。故事裡的元素說明了整個組織所努力的未來文化目標是什麼。

(三) 決定策略計畫

策略計畫包含應啟動、停止和強化的活動。這些活動是為了造成重大變革並使之產生文化改變所設計出來的行動, 例如: 組織需要哪些新資源? 哪些程

序與制度須要制定或修訂，以支持變革計畫？組織的核心競爭力如何能善用及增強，使文化變革產生永續的競爭優勢？大多數的組織要停止活動，會比啟動活動困難得多，因此找出什麼是組織不再依循的，是個困難但卻很重要的步驟。

(四) 彰顯小進展

小進展的經驗法則¹⁴ (the rule of thumb) 是找出容易改變的事情，並改變它，然後加以宣布。如此重複此一經驗法則，小進展將能在期望的方向產生動力且抑制阻力，同時製造從眾效應 (bandwagon effect) 吸引其他支持者參與。當組織成員看到某件事情正在改變，即使此事的規模很小，仍會傳達出一種前進與進步的感覺，而這樣的感覺將促進成員支持更大與更根本的變革。簡言之，公布小進展是產生動力的主力。

(五) 適切的度量、量具與重要進度設定

決定成功的關鍵指標、衡量什麼、如何衡量以及哪些進度何時應給予關注，是組織文化改變過程的重要一環。像組織文化一樣軟性且無形的改變目標，如果疏於具體衡量其成就與進度，將是改變過程的一大缺失。因此，如同評估成效需要期程一樣，文化改變的過程也需要建立一套資料蒐集制度。然而，衡量的制度不在於多，想要找到適切的度量、量具與重要進度設定，須要依據與決策、資源分配、改變組織文化的重要控制因素與指標是否相關聯，以及參與文化改變過程的成員是否瞭解此衡量制度來尋找。

(六) 溝通與象徵

組織在文化改變的過程中遭遇抗拒是必然會發生的情形，因為不僅個人的基本工作方式會有所改變、熟悉的工作領域會有所變動，組織的基本面向也會變化。因此，文化改變過程的溝通是妥善處理抗拒以及使成員對組織產生承諾的重要方法。說明為何文化變革對組織是必要且有益，可能是對組織產生承諾最至關重要的步驟。此外，將關鍵意見領袖組成支持者聯盟，包含受到改變影響最多的組織成員，並在改變的過程中賦予其執行任務，亦有助於減少抗拒。而定期分享盡可能充分且大量的資訊，有助於成員面對模稜兩可或半信半疑的情形時，抑制自行編造訊息的傾向。其他如針對謠言提供事實訊息、針對計畫提供回饋、以及舉行公開活動分享更新訊息等，均是形成支持的方法。然而，文化變革最重要的措施之一是改變象徵。象徵是新狀態的視覺表現，因此辨識出表示新未來的象徵是改變文化的重要步驟，例如：新商標、新組織架構、新活動、新章程等，都可給予組織一個新的詮釋和支持改變的號召力。

¹⁴ 根據韋氏線上詞典(Merriam-Webster online dictionary)之解釋，經驗法則 (the rule of thumb) 意為基於經驗與常識之程序法則。(參見 <http://www.merriam-webster.com/dictionary/rule%20of%20thumb>，檢閱日期：2015年2月25日)。

(七) 發展領導力

任何組織變革都需要領導者、倡導者與承擔者。領導者必須有意識且持續指引文化改變的過程，其中有兩項重點必須要做到，一是文化改變過程中的每一個面向（例如：每一項策略計畫、每一個溝通過程等）都需要一位能夠承擔順利執行的倡導者或某位組織成員，因為有特定的組織成員被指派承擔該項計畫，才能充分落實當責（accountability），如果承擔者是一群人，則有助於確保廣泛的參與及對組織的承諾。另一是不僅當前的領導者必須倡導文化變革，一群未來的領導者也必須在文化變革到位時，為帶領這個組織做好準備。未來期望的文化所應具備的新的領導競爭力必須具體說明，同時清楚表明當前領導能力與未來領導能力必備條件之差異。

此外，呂育誠（1998：76-77）認為促成組織文化實質改變的策略有以下二種方式：

(一) 階段式的轉化

組織文化的變革非短期間內一蹴可及，而是要透過長期的轉化，並在不同期間內排除不同的困難或阻礙。Mallak 與 Kurstedt, Jr. 兩人認為改變組織文化是一種社會化的過程，此一過程主要包含行為引導（behavior lead）、內化（internalization），以及負面干預（intervention）三個因素。

(二) 典則式的規範

管理者在綜合考量變革目標、所處環境以及可用資源等組織相關因素後，規劃出一套適用於全體成員的「倫理典則」（code of ethics），或是行動方針，使其逐漸成為共有的組織文化。只要全體員工共同認可，並不斷實踐這些典則，則不僅既有的組織文化得以重塑，組織變革的目標亦水到渠成。

參、組織文化的影響

管理者若欲在組織變革的過程中，考量或運用組織文化的影響，除了必須先界定本身對組織文化所抱持的認知之外，更必須思考特定組織文化的意義，其與組織變革間存有何種關係，如此方能針對問題重心採取適當的回應方法。在組織變革中，若以客體觀點來檢視組織文化，組織文化僅是一個過程或中介，作用在協助管理者達成特定目標；若以主體觀點來檢視組織文化，則組織文化就是組織變革的目標，也是管理者所應關切的問題本身（呂育誠，1998：73、75）。

一、組織文化的正面影響

(一) 維繫發展一致性的價值觀

林鈺琴與謝瑜玲 (2007: 10) 認為在集體的情境中其實存在著集體基本價值元素 (如: 象徵物、儀式、傳說、組織認知符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等) 的動態作用, 人們經由彼此的互動不斷的重新定義及建構集體共享的意義, 凝聚成員間的共同信念, 並藉由集體中的符號化過程, 使一致性的價值觀得以維繫發展, 集體的意識便在這樣的互動中激發、暈染及傳播。因此, 集體人員取向文化的組織中, 強調集體的價值, 傾向集中於社會系統, 講求集體成員規範的統合和謀求共同的福利, 即使需犧牲自己的利益, 也會允許集體的利益超越個體 (Wagner & Moch, 1986)。組織成員在這樣的情境薰陶下, 能夠激發主動執行彌補角色定義不足之角色要求外的行為 (例如: 宣揚組織的優點、愛護組織的形象)。並且願意恪守本分主動輔佐管理者, 減少管理者花費在處理瑣碎之管理問題的時間, 致力於增進組織績效目標的達成。

(二) 促進組織和諧

Brooks 認為組織文化構成組織的根本或「下層結構」(infrastructure), 任何組織的運作過程, 均可能由於文化與其他組織因素間的互動, 而產生和諧 (harmony)、創新 (innovation)、控制 (control)、行動 (action) 等四種力量 (轉引自呂育誠, 1998: 73)。Hupfeld III (1994: 43) 在一項組織重組的研究中亦指出, 組織進行人員精簡策略所可能產生的負面效應, 可藉由強大而團結的組織文化塑造, 來減輕人員的抗拒心態 (轉引自呂育誠, 1998: 74)。此與 Brooks 認為組織文化能產生和諧的力量不謀而合。林鈺琴與謝瑜玲 (2007: 10) 同樣認為當組織傾向集體人員取向文化, 組織會以協調合作的機制, 型塑組織的行動方向與共同願景。

二、組織文化的負面影響

(一) 防衛機制

Allcorn (1995: 74) 認為組織文化亦可以解釋為組織成員對於組織事物的一種「心理防衛」(psychological defenses), 即當組織出現某種變動, 而可能在人員心中造成焦慮的壓力時, 組織文化便成為人員共同抗拒變革的防衛機制 (轉引自呂育誠, 1998: 72)。

(二) 限制思想行為

陳慧芬 (1998) 認為組織文化可能對組織有以下之負面影響: 1、組織刻板的文化可能減少組織的進步發展, 導致組織的目標和方向不一致; 2、組織文化可能使組織成員產生依賴心, 在面對挫折與困難時產生集體逃避的情緒, 或陷入不切實際的樂觀心態; 3、組織文化劃清角色界線可能造成限制思想行為的規範與控制, 可能降低新觀念的刺激和交流, 阻礙組織的變革與創新 (轉引自林鈺琴、

謝瑜玲，2007：4)。組織是由許多各自擁有專精知識領域的人才所組成，如果成員只是循著自己的專業各行其事，不能讓組織的價值觀超越個體，組織就會渙散難以發揮效用（林鈺琴、謝瑜玲，2007：11）。

綜合上述，雖然多位學者根據不同的情境和角度，對組織文化的定義有所差異，然而可歸納其精義為，組織文化是組織在面對外部環境的調適及內部的整合過程中，成員所學得並加以傳承的一套有效的基本假定，其亦為組織成員共同抱持之價值與信念的意義系統及行為準則。因此，隨著組織內外部環境的變化，組織文化是一個團體學習過程所產生的動態結果。此團體學習過程一部分受到領導者的言行影響，一部分經由組織成員彼此的互動不斷地制定與創造。組織成員據此集體累積之經驗所內化而成之意義系統與準則，引導個體與團體內心的價值觀與想法，以及據之外顯的行為和態度，而形成組織文化。

第四節 社福型非營利組織之組織文化

壹、社福型非營利組織的概念

一、社會福利之意涵

我國社會福利政策¹⁵係基於憲法保障國民基本人權之精神，而於 2009 年立法院通過，並由總統簽署批准「經濟社會文化權利國際公約」及「公民與政治權利國際公約」兩項聯合國人權公約，更促進我國社會福利發展與國際接軌，謀求建立符合時代趨勢與民眾需要之社會福利體系。其消極目的在於去除社會的不公，幫助社會弱勢，以保障所有國民之基本生活與家庭之幸福和諧；而積極之目的更在彰顯社會互助團結之價值，縮減貧富差距，讓每一個世代都有公平發展的機會，經濟成長的果實能為全民所共享。

英文社會工作辭典將社會福利界定為「一種國家的方案、給付，及服務體系，用來協助人民滿足其社會、經濟、教育與健康需求，此乃社會維持的基礎。」(轉引自林萬億，2010：3)。Romanyshyn 與 Romanyshyn 進一步分析說明社會福利包含供給與過程，關心的是社會問題的干預與預防、發展人力資源、及改善生活品質。社會福利包含提供個人與家庭所需的社會服務，同時也有效強化或修正社會制度。社會福利的運作有助於維繫社會體系及順應社會環境的變遷。(轉引自

¹⁵ 參見社會福利政策綱領

(http://www.mohw.gov.tw/cht/DOSAASW/DM1_P.aspx?f_list_no=580&fod_list_no=817&doc_no=1632，檢閱日期：2015 年 7 月 5 日)。

張英陣、潘中道、許雅惠、陳玲萍 譯，2011：20)。

社會服務既是勞力密集 (labor intensive)，也是密集工技 (intensive technology) 工作 (林萬億，2010：28)。社會福利服務方案的各個領域，幾乎等同於社會工作專業的實施領域。更確切的說，在性質上，社會福利是一種理想和政策，社會工作是一種方法和技術；社會福利的實現，有賴於社會工作專業方法和技術的實施，而社會工作實施的最終目的，則在達成社會福利的理想和政策 (林勝義，2001：10)。因此，社會工作是執行社會福利最主要的專業，也因此社會工作的發展與社會福利有著不可分割的關係 (葉至誠，2002：72)，同時社會工作專業的主要任務是與失去公民權及被壓迫者一起改善生活。社會工作不是運用病理學的字眼來標籤化服務對象，而是以充權為基礎，著重於人的優勢並促進個人與社會的能力 (張英陣等人 譯，2011：33，21)。

此外，Popple 與 Leighninger 將社會福利政策區分為三個層次 (轉引自林萬億，2010：5)：

(一) 宏觀層次政策 (macrolevel policy)

指提供服務與給付的基本架構，含立法、管制與準則建立。通常發生在公私部門的上層。例如，美國的社會安全法案和臺灣的社會福利政策綱領、大溫暖社會福利計畫、長期照顧十年計畫、國民年金法、身心障礙者權益保障法等。實務上是屬社會政策與立法的層次。

(二) 中觀層次政策 (mezzolevel policy)

指行政層次的政策，以利組織產生直接與規律的運作。例如，社會局 (處) 或社會福利機構的組織分工、督導體系、人事招募、新進員工訓練、員工工作規則建立、財務政策、方案設計與評鑑等。實務上是屬社會福利行政，或社會工作管理的層次。

(三) 微觀層次政策 (microlevel policy)

指社會工作人員轉譯其組織的宏觀層次與中觀層次的政策到服務使用者身上，包括社會工作人員作為一個基層科層人員 (street-level bureaucrats) 或第一線 (front-line) 服務人員，所進行的自由裁量與採取符合機構行為規範的個別行動。亦即，每位社會工作人員依其專業自主評估案主需求、核定案主資格、規劃服務方案、執行既定的政策之過程。社會工作人員執行社會福利政策時，並非依樣畫葫蘆，也必須發現執行障礙、自我評鑑執行效果、回饋人民意見到決策層，甚至建議新的行政管理、倡導新的政策與立法。實務上是屬社會工作實務的層次。

二、社福型非營利組織之演進

歐洲與美國 19 世紀中葉發源於城市的慈善組織會社 (COS)、中國傳統的仕紳慈善行為，其服務提供的出發點是慈善 (charity) 與利他 (altruistic) 的行為。提供的項目包括物資、現金、收容照顧、情感支持等。這種模式的社會服務提供隨著工業化腳步，由教義與道德為主的宗教或民間互助團體 (mutual assistance groups) 的社會服務提供，轉型為非營利 (non-profit making) 或志願 (voluntary) 組織型態的社會服務提供，實踐利他主義 (altruism) 與志願主義 (voluntarism) 的慈善精神。當代福利國家的大部分民間社會福利組織都是這種精神下轉型的產物 (林萬億，2010：7)。

貳、社福型非營利組織之組織文化特性

一、成員認同

社福型非營利組織之公益使命是其核心價值之所在，組織根據其使命來凝聚與引導組織成員 (蕭新煌等人，2009：77；黃秉德，2007；余佩珊 譯，2004：44；陳政智，2002：34、40)，因而形成組織成員認同整體組織之組織文化特性。社福型非營利組織之服務對象主要為經濟弱勢之兒童、少年、身心障礙者、老人、婦女、原住民、婚姻移民家庭、單親家庭等¹⁶，不同的組織因服務之群體對象不同，服務需求自然也有所差異，故所提供之服務具區別化。獨特性乃非營利部門成立時的特殊宗旨，是非營利組織之所以能立足於國內社會，並且與其他非營利行為者不同之處 (李柏諭，2015：77)，因此非營利組織跟營利企業一樣，都必須做區分產品特色的工作 (余佩珊 譯，2004：129)。如此，在滿足不同服務對象需求的過程中，組織亦產生不同的服務價值，進而形成專屬於該組織之信念與使命。

人們加入非營利組織，是因為他們與組織的理念相通；他們需要藉組織來落實並盡一份社會公民的責任 (余佩珊 譯，1994：241)。此外，從員工的角度觀之，相較於營利組織，非營利組織的薪資通常是較低的，在這種條件下，員工願意到非營利組織工作，一般是對組織的使命有相當的認同，才能持續為非營利組織效力 (林淑馨，2008：144)。因此，此一具有獨特性與差異性的明確使命，乃成為吸引社福型非營利組織之專職人員與志工認同並投身組織之決定性因素。

二、重視群體

在全球化、少子女化、人口老化、家庭功能解組等趨勢衝擊下，臺灣近年來面對失業問題、貧窮導致舉家自殺事件、兒少與婦女的人身安全問題、身心障礙者的權益保障議題、老人安養與長期照顧需求等等，各種社會福利需求多元而殷

¹⁶ 參見衛生福利部社會救助及社工司之「社會福利政策綱領」 (http://www.mohw.gov.tw/cht/DOSAASW/DM1_P.aspx?f_list_no=580&fod_list_no=817&doc_no=1632，檢閱日期：2015 年 7 月 5 日)。

切 (劉淑瓊, 2011: 462), 為因應新興服務需求, 服務方案因而更為多元紛呈。而社會福利機構的服務人員為機構環境的核心 (謝秀芬, 2010: 363), 諸多服務方案的完成有賴多位社會工作人員各司其職、密切溝通討論及互助合作, 方能幫助服務對象預防和解決社會問題、恢復並增強社會功能、以及在個人及其社會環境間, 獲致最佳的交互適應 (葉至誠, 2002: 52), 以提升服務方案之執行成效。

因此, 社福型非營利組織之工作內容通常根據群組來規劃, 例如以兒童及少年為服務對象之社福型非營利組織, 基於組織提供貧困兒少經濟扶助、受虐兒童倡導與安置等服務, 而將工作依不同性質之內容劃分為經扶組、兒保組與寄養組等群組。

三、以人為本

在社福型非營利組織中, 絕大多數之管理決策均須考量在組織人員身上所產生的果效。社會福利服務機構是人力密集的組織, 主要依賴員工之能力 (知識和技巧) 以提供高素質服務給予服務對象, 故員工可說是組織最重要的資產 (梁偉康, 1990: 133)。再者, 社會福利服務組織的人員配置型態是由許多不同層級的專業工作人員、準專業工作人員, 以及志工所組成, 目的是為了要輸送各項方案和服務, 因而根據工作人員的專業能力、教育程度以及經驗, 而將其配置在不同的工作崗位 (張英陣等人 譯, 2011: 123), 由於組織使命融入日常之決策中 (蕭新煌等人, 2009: 333), 因此管理決策對於組織成員會產生直接的影響與果效。

此外, 社福型非營利組織的主管基於組織對員工關懷的價值觀, 在推行組織制度規範及做例行決策時, 多半重視員工的觀點與感受。同時, 主管的管理方式傳遞組織文化且對專職人員管理產生直接影響。亦即, 社福型非營利組織的使命主要透過專職人力管理制度與相關活動來傳遞, 為呈現組織文化之重要基礎 (吳惠珍, 2012: 109、111、112)。例如, 社會福利服務中的督導是社會工作行政管理體系中重要的工作, 既是領導管理, 也是教學相長以人為本的過程 (簡春安等人, 2002: 78)。

四、單位整合

社福型非營利組織由於多數缺乏財務資源且人力不穩定, 因此為將有限之財力、物力與人力資源的成效極大化, 必須鼓勵組織中的單位彼此配合、互助與支援, 以達到充分分工合作、有效彈性整合之運作, 使福利服務產生最大效益, 同時強化組織之競爭力。事實上, 社會問題的產生很少是單一因素, 社會工作人員並非全能者, 所以分工是社會工作助人過程中的重要特質, 分工不是指工作過程階段化的切割, 而是不同專長的工作員 (或其他領域的專家) 共同來解決同一個案主或一個問題的全部, 團隊工作 (team work) 是社會工作的一個特徵 (葉至誠, 2002: 53)。因此, 整合組織中的分工單位, 於服務提供過程中產生最佳綜效,

是社福型非營利組織之組織文化特性之一。

五、開放系統 (open-system)

社福型非營利組織身處在一個快速變動且高度不確定的環境中，必須隨時觀察存在外在環境的機會與威脅等變動，藉以檢視自身之優勢與劣勢，並在不背離組織使命的前提下，據以調整組織運作的政策與方向，以回應或適應外部環境的變化。近年來，隨著物質環境的變化、科技的進步，以及政治和社會環境的轉變，社會工作者需隨時因應環境變遷及人群發展的改變，提供適當的資源給需要的人。例如過去十年來，遊民、家庭暴力、兒童虐待、AIDS 患者和跨國婚姻的增加等，成為主要的社會問題，因此需要有相關的社會資源來支持個人及家庭，增加有關的服務方案、服務機構，甚至增加新法規都是非常必要的 (謝秀芬，2010：368)。同時，社會福利服務不再由專業的供給者來支配，而是以回應服務使用者真正的需求來提供服務 (陳政智，2002：25)。

同時，隨時關注外部有關組織之發展，以利引用資源進行跨組織合作，是社福型非營利組織在人力、物力與財力有限的環境下，順利達成預期服務成果的有效方法。組織間有效性的互動協調、合作和協同關係，常是為了需要強化個人、家庭及所處的環境。組織的協同合作 (collaboration) 代表服務協調的一面，是集合了每一個機構的優勢、知識和專長以得到共同努力的成果，勝於單一機構的單打獨鬥 (謝秀芬，2010：367)。況且，解決社會問題經常不是案主或社會工作體系單獨來處理，其最基本的自助單位是案主與其環境自助系統，所以社區資源的發掘與運用是社會工作主要特徵之一，社會工作人員必須熟悉社區資源的所在，而且善於激發與協調，使之產生自助人助的功效 (葉至誠，2002：53)。

參、社福型非營利組織之理想性組織文化類型

一、支持型文化

目前台灣地區的社會問題內涵，隨社會型態的轉換亦有所變化，仍極需運用社會工作人才來加以解決 (簡春安等人，2002：46)，而社會工作人員的善用則有賴督導制度 (李田樹 譯，1999：252) 作用的有效發揮。在督導制度中的督導者 (supervisor) 通常由組織中受過良好訓練，具備專業知識、技巧、修為、經驗的工作人員擔任，而接受督導訓練的被督導者 (supervisee) 則包括資淺或新進的社會工作者、社會工作實習學生、非專業的志願服務人員。社會工作督導主要是透過督導者與被督導者互動，增進社會工作者專業成熟度，紓解工作壓力及挫折，保障案主權益並提昇福利服務品質，維持與發展社會工作的服務素質與專業體系，是社會工作專業化過程中重要的一環，亦是社會工作管理上不可或缺的機制 (簡春安等人，2002：1；葉至誠，2002：54)。因此，督導是一項行政、教育

和支持的過程 (謝秀芬, 2010: 422; 萬育維、賴資雯, 1996: 310), 其主要內涵與功能如下 (林勝義, 2001: 107-108):

(一)行政性督導

督導者係依據行政上的需要, 參酌被督導者的專長、能力和興趣, 來分配適當的案量, 並提供行政上的指導, 包括如何簽辦公文、如何填寫工作報表、與如何安排相關會議等, 有時甚至扮演調解者或緩衝者的角色, 促使被督導者去適應機構的組織結構。

(二)教育性督導

教育督導者的主要目的在協助被督導者增進專業知識、改進工作技巧和專業態度, 甚至強化其助人的動機和價值觀。

(三)支持性督導

支持性督導的主要目的在提高社會工作人員的士氣, 協助被督導者肯定自我, 在被督導者產生挫折感時, 由督導者給予情緒上的支持, 以協助其克服焦慮, 繼續服務。

在實務領域, 上述三種督導工作密不可分; 在實施行政性督導與教育性督導時, 必須運用支持性的技巧, 與被督導者建立良好的關係, 從而增進社會工作督導的效果。此一督導制度即展現出社福型非營利組織之理想性支持型文化特色。

二、創新型文化

為能順應社會環境與社會福利需求的變遷, 社福型非營利組織必須積極構思變革與創新, 才能維持組織之永續生存與發展。尤其社會福利服務也逐漸市場化, 惟有創新才有競爭力, 運用創新才能為組織帶來新的機會 (陳政智, 2002: 51-52)。近年來台灣非營利組織致力於福利領域之創新發展, 以建立組織的服務特色, 其主要之創新服務包括以下四種類型 (蕭新煌等人, 2009: 329-330):

(一) 組織形式的創新

意即創設新形式的服務組織或將大型機構轉型為社區化、小型機構發展。例如: 強調不以營利為主要目的、改善社員勞動生產條件、增進社員福利與教育機會、以及促進參與公共事務之機會的「勞動合作社」日益增加, 包括「台北市暹宸照顧服務勞動合作社」、「有限責任台灣全人照顧服務勞動合作社」及「高雄縣日新照顧服務勞動合作社」等。

此外, 80 年代以來, 社會福利民營化的趨勢, 使非營利組織作為社會服務

的提供者的角色備受重視，而社福型非營利組織之網際網路活動¹⁷遂創造出一種新形式的組織，有助於外界了解實體組織之責信 (accountability) 的樣態以及組織所扮演之倡導 (advocacy) 角色。現今社福型非營利組織對於網際網路的普遍應用，例如許多組織的網站管理及 facebook、twitter 等虛擬社群經營，似乎形塑了另一個「影子組織」，與實體組織相互牽連、互相影響，也突破了傳統所定義之第三部門對於「正式組織」的要求 (韓意慈，2013：58-59、69)。

(二) 服務策略之創新

此類型之創新包括行政管理制改革、人力資源策略、以及家庭的支持策略。在面對服務對象多元的需求以及經濟環境的壓力下，社會福利組織的角色不得不重新定位，開始引用創新的理念來運作，包括採用新管理主義的去集中化、解除管制、充權及企業精神的策略措施，來提昇組織的效率 (陳政智，2002：25)。

故而，社福型非營利組織必須運用創新能力規劃新的制度與服務，以達成組織公共利益的使命，其實踐策略帶來的變革讓社會福利服務領域開始步入公私協力的時代 (陳政智，2002：21)。例如：在非營利組織與政府合作所興起的「福利服務派遣人力模式」下，台中市「幸福家庭協會」承接台中市政府的「台中市生活危機處遇服務勞務委託案」，「幸福家庭協會」成為派遣單位，方案任務是擔負起人員招募、人事行政管理、訓練與督導、績效評估等責任。

近年來，隨著全球化的趨勢及網路與資訊科技的快速發展，資訊運用也在社會福利組織的福利服務輸送上扮演著不可或缺的角色。社會福利組織應用電腦科技可增加「工作效率」、輔助「社工專業介入」、「責信制度」更健全、提升「社工研究品質」、擴展「社工專業服務」等 (林于雯，2005：126、128)，例如，為協助公益團體善用資訊科技於提升人群服務的能量，2002 年中華社會福利聯合勸募協會、惠普科技、台北市政府以及喜馬拉雅研究發展基金會共同合作成立了「公益數位村」¹⁸ (李德純，2004：18)，其服務宗旨為提升公益團體運用資訊科技的能力，藉以改善組織效能，提升服務品質，增強解決社會問題的能力。

(三) 開發資源的策略

指資源連結方式的創新性。非營利組織所從事的事業，本身就是政府與市場部門所無法提供的，所以從社會的觀點，非營利事業就是社會創新，在政府與企業之外、另一種滿足社會需求的模式。政府施政不及與缺乏投資意願的社會需求

¹⁷ 此處網際網路活動 (internet, the net) 意指：包含電子郵件 (email)、網站 (World Wide Web)、電子公佈欄 (如 bbs, blog)、網路討論空間 (如 discussion groups, forum, board) 及交友網站 (facebook, twitter) 等在內的數位溝通方式，人們不限於透過電腦、也可能透過數位手機等裝置參與這些活動，以網際網路 (internet) 統稱這些在虛擬空間中進行的溝通與組織 (韓意慈，2013：59)。

2015 年 8 月 16 日)。

之處，即需要非營利事業的模式，有創意地將社會資源做有效的結合與運用（黃秉德，2007）。例如，Miley 等人認為綜融式（generalist）的社會工作者了解個人與集體問題會相互影響，因此使他們和社會、社區、鄰里、複雜組織、正式團體、家庭及個人等體系合作，以促成改變（張英陣等人 譯，2011：8）。

(四) 專業服務的研發

此項創新指專業服務的研究、應用與推廣。除了前述社會福利專業服務的研究與發展之外，亦有社福型非營利組織進行出版刊物、輔具的研發等推廣，例如：心路基金會研發「支持強度量表」（Supports Intensity Scale，簡稱 SIS）供運用於身心障礙者服務，並將之推廣到其他身心障礙者福利機構。

肆、社福型非營利組織之組織文化功能

本研究以微觀之角度來檢視社福型非營利組織之組織文化功能，而非以宏觀之角度來觀察；亦即以組織內部（以組織為觀察單位），而非以組織外部（以組織在社會中能夠發揮之功能）為觀察單位。以下敘述社福型非營利組織之組織文化功能：

一、促進系統的穩定

社福型非營利組織之組織文化能指引成員該說什麼與做什麼之適當標準，在成員擁有共同的價值與意義體系之情況下，使組織團結一致、免於焦慮且趨於穩定。美國在 1980 年 7 月 1 日開始實施社會工作人員倫理守則，該守則提供了對工作人員的保護、對案主權益的保障、對專業發展的責任，以及社會福利之增進等價值的具體原則如下（葉至誠，2002：65-67）：

(一) 社會工作人員應有的行為與態度

- 1、品格：社會工作者應維持一種被視為社會工作身分與資格應有的高度個人行為標準。
- 2、資格與專業發展：社工人員應努力維持精練的專業實施及發揮專業功能。
- 3、服務：社工人員應將在社會工作專業的服務職責，視為首要目標。
- 4、正直：社工人員的行為應符合職業道德和公正的最高準則。
- 5、學術與研究：社工人員從事研究時，需依循學術上慣例的指導。

(二) 社會工作人員對案主的道德責任

- 1、案主利益至上：社工人員的首要責任便是對案主負責。
- 2、案主的權利及特權：社工人員應致力於培養案主最高度的自我抉擇能力。
- 3、保密與隱私：社工人員應尊重案主的隱私權，且對於在專業服務過程中所獲得的資料應予保密。

4、費用：當決定費用時，社工人員應確定此一決定是公平、合理且相稱於所提供的服務，同時也要考慮到案主的負擔能力。

(三) 社會工作人員對同僚的道德責任

- 1、尊重、公正、禮貌：社工人員應以尊重、禮貌和信心對待同僚。
- 2、對待同僚的案主：社工人員應本著專業謹慎的態度，與同僚的案主接觸。

(四) 社會工作人員對雇主和服務機構的道德責任

對機構的信約：社工人員應信守對機構的允諾。

(五) 社會工作人員對社會工作專業的專業責任

- 1、維持專業的整合：社工人員應遵守並增進專業的價值、倫理、知識及任務。
- 2、社區服務：社工人員應將社會工作的專業服務擴及於一般大眾。
- 3、知識的發展：社工人員在專業實務上，應負起認定、發展與充分應用知識的責任。

(六) 社會工作人員對於社會的道德責任

增進一般的福祉：社工人員應增進社會的一般福祉。

上述社會工作人員倫理守則能引導社福型非營利組織之社工人員的言行，使組織的運作趨於一致與穩定。

二、提供意義的理解

基於組織使命之意義與內涵，社福型非營利組織之組織文化能夠針對組織事件提供成員所能共同理解之意義，降低意義詮釋之模糊空間，使成員對該事件抱持一致之認知與態度。例如：許多社會福利服務方案鼓勵服務對象貢獻自己的時間與能力，參與服務方案之完成，反而不是由組織投入全部所需之資源與人力來完成方案，其目的在於藉由服務對象的參與，協助其建構應具備之特定能力，而非組織所提供之服務不足之故。陳政智 (2002：24) 也認為公共服務領域有別於企業，因此社會福利服務開始關注一些在公共服務領域而言是重要的部分，如品質，但此時即非常強調服務對象的參與 (葉至誠，2002：53)，所以品質的界定要以服務對象的觀點與價值為依據。

又如，對於服務對象為何需要接受幫助之認知，社福型非營利組織之組織文化亦能夠正視其與社會環境關聯之根本原因，而不致僅以服務對象個人因素來瞭解問題起因。正如社會工作優勢觀點對於「問題」的界定，並不是將其視為個人的病症或失能，而是將問題界定為是服務對象本身的需求與環境資源之間產生分配錯誤或不均衡的情況，以及完全未發現自己可能具有解決目前狀態的資源或潛

能 (謝秀芬, 2010: 84; 葉至誠, 2002: 53)。如此, 當社福型非營利組織成員對於特定組織事件之意義理解具一致性, 即可凝聚組織成員對解決策略之共識, 化解組織的問題或危機。

三、增進成員的認同

許多研究者與實務者均一致認為新成立之組織的創辦人, 在文化形成的過程中扮演著關鍵的角色 (Ostroff et al., 2013: 649), 其後, 非營利組織的領導人必須致力於使命與核心價值的認同管理, 包括對外的理念行銷與對內的理念傳承 (黃秉德, 2007), 後者在組織發展的過程中使使命與核心價值成為全體組織成員共同的認知、情感、信念與價值, 進而形成各別成員對組織之認同。例如: 財團法人中華民國佛教慈濟慈善事業基金會的組織成員常自稱「慈濟人」; 財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會的組織成員樂於自稱「家扶人」; 以及財團法人弘道老人福利基金會的組織成員習於自稱「弘道人」等。

四、劃定組織的界限

基於服務對象、服務需求之不同, 社福型非營利組織據以形成組織文化之價值、信念與行為準則亦各有差別。例如: 協助受暴婦女之社福組織的工作人員所具備之細膩與感性, 明顯不同於協助老人之社福組織的工作人員所具備之熱絡與親切。因此不同的社福型非營利組織組織文化所呈現出之獨特組織氛圍, 可在各個組織之間劃分出清楚之界限。

五、作為控制的機制

社福型非營利組織之組織文化能夠導引及規範組織成員的行為與思想。為了保證社會工作專業的一致性, 以及服務的功效, 社福型非營利組織發展一套共同的倫理守則, 解決衝突, 引導行動是必然的趨勢。社會工作倫理對於社福型非營利組織中各級各類人員的職責、職權和義務等明訂有相關規範, 經過該規範的建立不僅有助於專業人員的界定、遴用、培訓、服務、業務等, 同時也保障了受助者的權益, 並提昇該組織的專業屬性與成員的認同感。社會工作倫理是社會工作依據其哲學信念與價值取向, 發展而得的一套倫理實施原則, 以做為引導和限制助人活動的依據 (葉至誠, 2002: 64-65)。例如: 以兒童福利機構為例, 組織以兒童最佳利益為考量之組織文化, 倘若面臨高額捐助與兒童權益相互衝突之情況, 組織成員之判斷與決策將在組織文化的引導與影響之下, 選擇無損兒童權益之作法行之。

六、激發成員的投注

社福型非營利組織以案主的福利為出發點 (葉至誠, 2002: 54-55), 在社會上有著良善和公益之形象, 且具利他精神, 因此其組織文化容易激發組織成員不計個人利害, 投入完全的心力與時間於所執行之服務方案與活動。社會福利機構

存在的合法性已普遍獲得認同，沒有人質疑社會福利機構所做的事情之重要性，也認可社會福利機構著重於利他主義與人道關懷的目標（陳政智，2002：46）。

而以落實社會福利的社會工作專業而言，社會工作專業擁有一些共同的價值，他們對人抱持正向積極的態度，表現對他人真誠的關懷，同時利他主義與無私促使社會工作成為相當的他人導向（張英陣等人 譯，2011：4）。再者，社會工作者的工作是幫助人們滿足他們的需求、改善環境和發展他們的潛能，因此社會工作的職務是增進個人的福祉（陳香君等人 譯，2011：5）。

此外，社會工作非以營利為目的，社會工作的職業生涯與其他行業不盡然一致，社會工作講求服務精神，社會工作人員的滿足在於助人事業的實現以及人類安和樂利的生活狀態。社會工作成果不是任何單一社會工作員所獨享，社會工作制度亦不為任何社團所利用而不利於案主或社會工作專業的本身。所以，社會工作最終的目標是人民的利益與社會的發展（葉至誠，2002：54-55）。前述社福型非營利組織利他與助人之精神，即能驅策組織成員投注心力於組織生存發展的相關事務上。

第五節 研究架構

根據第三節與第四節相關文獻與理論之歸納，組織文化研究除了關注組織文化形成後所展現之特性、類型與功能等影響面向之外，亦深入探討組織文化形成前藉以醞釀成形的關鍵要素與技巧。其中型塑組織文化之要素攸關組織是否能構成適合組織之文化類型，進而發揮該類型組織文化的特性與功能，助益組織解決其外在適應與內部整合的問題，達成組織之目標與使命。鑑於本研究欲探討之研究主題與研究問題，本文從第四節的文獻理論所歸納出的社福型非營利組織之理想性支持型與創新型文化要素面向，探究實務上社福型非營利組織運用哪些要素型塑出何種類型之組織文化，並據以建立本研究之研究架構。

壹、社福型非營利組織理想性支持型組織文化之要素

社會工作人員是社福型非營利組織推展公共服務的主要人力資源，而在社會福利組織中，不論在實務的經驗傳遞上，或是理論轉化為實施的技巧上，社會工作必須建立督導制度，由合格的督導員對社會工作員進行個別督導與團體督導¹⁹

¹⁹個別督導應包含社工督導對社工員之情緒支持、行政指導與專業知能之教育等三項；團體督導應以提昇社會工作人員之專業知能、增進社工團隊關係為目的。參見「104年社會工作專業制度考核指標及評分標準表」（http://www.sfaa.gov.tw/SFAA/File/Attach/3099/File_3940.docx，檢閱日

工作，以增進其專業成熟度，並維持與發展社會工作的服務素質與專業體系（葉至誠，2002：54）。因此，督導制度可謂社福型非營利組織運作之專業特色。

督導是一項行政、教育和支持的過程（謝秀芬，2010：422）。督導具有行政功能，因此是一完成並維持組織的控制與責信（Accountability）的過程（簡春安等人，2002：28-29）。再者，督導是一教育的過程，亦即將社會工作實務中的知識，從有訓練和有經驗者傳遞給沒有訓練和沒有經驗的社會工作者。同時，督導在社工人員產生工作壓力時，協助其紓解壓力並給予肯定、鼓勵，使受督導者提升信心、工作動機與士氣以及潛能的發展，因此亦為一支持的過程（沙依仁，2004：362）。

綜上所述，行政性督導在業務執行之流程與規則方面給予被督導者指導支持；教育性督導亦在專業知能方面提供教育支持；而支持性督導則在情緒層面進行心理支持。社福型非營利組織透過長期針對主要人力資源實施督導制度，將影響組織形成支持性的組織文化。因此，本研究根據前述文獻與理論，歸納出屬於行政性督導之行政流程與行政適應、屬於教育性督導之專業知能與專業價值、以及屬於支持性督導之員工激勵與情緒支持六項社福型非營利組織理想性支持型組織文化要素，作為實證分析指標，探討社福型非營利組織透過何種支持型組織文化要素型塑其理想性支持型組織文化。

貳、社福型非營利組織理想性創新型組織文化之要素

社福型非營利組織必須時時關注社會結構與環境的變化，才能隨之調整運作策略，適時連結社會資源網絡，提升專業服務，使助人工作發揮最大效益。這當中的策略調整、資源開發連結及專業提升均有賴組織不斷謀求創新，才能在有限資源的競爭環境中，獲得足夠的人力、物力與財力資源，因應服務需求的轉變，推展適切的專業服務，達到實現組織之公益使命的目的。

根據前述文獻，近年來國內非營利組織致力於福利服務領域之創新發展主要在於組織形式、服務策略、資源開發、專業服務四個面向。首先，由於政府推動社會福利社區化²⁰，推展社區福利機構小型化、社區化，促使資源有效利用，因而帶動社福型非營利組織在組織形式上的轉變與創新。其次，鑑於社會福利服務對象與服務需求漸趨多元化，政府為能節省成本以及增進服務效率而興起與民間

期：2015年9月21日）。

²⁰ 政府推動社會福利社區化，增進有組織、有計畫的福利輸送，強化家庭及社區功能，結合社會福利體系與社區發展工作，整合社區內、外資源，建立社區福利服務網絡，以確保福利服務落實於基層。參見衛生福利部社會救助及社工司之「社區發展工作推動現況」（http://www.mohw.gov.tw/cht/DOSAASW/DM1_P.aspx?f_list_no=113&fod_list_no=728&doc_no=1478，檢閱日期：2015年9月21日）。

合作之公私協力，遂促使社福型非營利組織在服務策略上提出新的技巧途徑、資源和做事方法來改善公共服務的品質（林淑馨，2011：28）。再者，資源匱乏已成為台灣近年來大多數非營利組織成長與發展的限制，究其原因可歸因於政府無力充分補助、企業自顧不暇、社會捐款萎縮以及非營利組織不擅於開發資源等因素，故而社會企業與公益創投成為非營利組織具備自立更生與永續經營條件和能力之主流思想（林吉郎，2003：121-123）。社福型非營利組織之資源需求尤甚於其他類型之非營利組織，因此構思有效的資源開發新策略，更是組織生存與發展的重要課題。另一方面，社福型非營利組織由於能敏感體驗到社會服務之需求，隨時評估專業服務方案對於案主之適切性與成效，而較易於發現案主的新需求，進而開創相應之專業服務方案。

承上所述，社福型非營利組織為適應外在環境所進行之組織形式、服務策略、資源開發、專業服務等創新方法，將在方法奏效之情況下，在組織中成為共享之學習經驗與基本假定，形成創新型組織文化。故本研究將組織形式、服務策略、資源開發、專業服務四種類型之創新服務，列為社福型非營利組織創新型組織文化要素，作為探究實務上社福型非營利組織運用何種要素來型塑理想性創新型組織文化之分析指標。根據本節所述，本研究之研究架構整理成圖 2-3 所示：

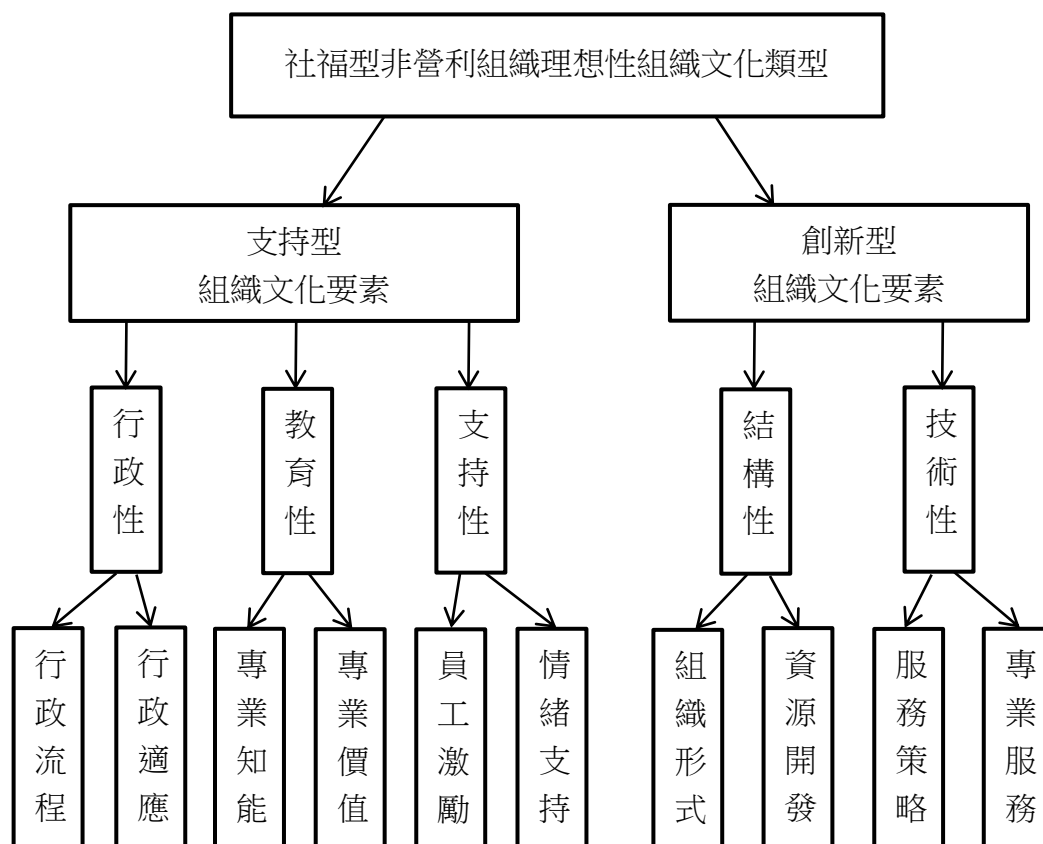


圖 2-3：研究架構圖
資料來源：研究者自繪

第三章 社福型非營利組織之現況與個案介紹

第一節 社福型非營利組織之現況

壹、社福型非營利機構之數量

台灣的社會福利非營利機構歷年來在各類社會團體中均為數量最多的類別。根據衛生福利部之統計資料²¹顯示，自 1980 年政府同時統計全國「中央政府所轄人民團體」與「地方政府所轄人民團體」之各類社會團體的數量開始，「社會服務及公益慈善團體」的數量即獨占鰲頭至今。雖然「社會服務及公益慈善團體」在各類社會團體總數中所佔之比例自 1980 年的六成多 (62.40%) 逐漸下降至 2014 年的三成 (30.65%)，但是其數量卻自 1980 年的 2,471 個持續增加至 2014 年的 13,578 個，此 11,107 個團體之增幅遠多於其他社會團體類別；其中明顯可見「社會服務及公益慈善團體」之全國數量自 1987 年政府解嚴之 4,016 個至 1999 年九二一大地震之 4,727 個，13 年間微幅增加 711 個，而自九二一大地震之後，即如雨後春筍般逐年顯著成長至 2014 年的 13,578 個，15 年間大量增加 8,851 個。「社會服務及公益慈善團體」的成長，雖因政府在九〇年代無論是在社會福利的經費編列、方案數量的擴充，以及社福相關法令的制定與修訂，都有實質的成長與進步，但隨著台灣民眾的社會福利需求與日俱增，一種基於人民自我意識而發起組織「非營利性質」團體來因應社會的實際需要，以及與政府福利機構合作一起遞送福利服務等現象，亦應運而生且日益普遍 (官有垣，2000：86)。

貳、社福型非營利機構之類別

根據衛生福利部統計處²²之「100 年社會福利服務機構概況調查實施計畫」，我國社會福利服務機構別主要包括兒童及少年、婦女、老人及身心障礙福利服務機構：

²¹ 參見衛生福利部統計處內政統計年報之「中央政府所轄人民團體」與「地方政府所轄人民團體」之統計資料 (<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>，檢閱日期：2015 年 11 月 10 日)。其中「中央政府所轄人民團體」列出自 1977 年起之統計資料，「地方政府所轄人民團體」則列出自 1980 年起之統計資料。

²² 參見衛生福利部統計處「101 社會福利服務概況調查」實施計畫之「100 年社會福利服務機構概況調查實施計畫」，(http://www.mohw.gov.tw/cht/DOS/Statistic.aspx?f_list_no=312&fod_list_no=4709，檢閱日期：2015 年 11 月 11 日)。

一、兒童及少年福利服務機構（單位）

含安置及教養機構、早期療育機構、心理輔導及家庭諮詢機構、兒童及少年福利服務中心等²³。

二、婦女福利服務機構（單位）

含婦女中途之家、庇護中心、婦女福利服務中心、單親家庭福利服務中心等。

三、老人福利服務機構（單位）

含老人長期照護機構、老人養護機構、老人安養機構、老人福利服務中心、老人文康中心（具有專用場所及專用人力，不論服務業務為單一項目或多元項目的單位）、居家服務、老人日照中心（含失智老人日照中心）、其他老人福利機構（含老人之家）等²⁴。

四、身心障礙福利服務機構（單位）

含住宿機構、日間服務機構、身心障礙福利服務中心等（不含已納入其他行業之庇護工場）。

五、其他福利服務機構（單位）

不屬於上述四類之綜合性或其他社會福利服務機構。

參、社福型非營利組織之特色與挑戰

就台灣非營利部門的方案或服務來看，不論是組織宗旨或是方案類別，皆顯示出「社會福利」與「教育」為大多數非營利組織之成立目的。自二次世界大戰後迄今的第三部門歷史演進，歷經了威權管制期、民間力量勃興期以及多元發展期，目前各類型非營利組織集體呈現出組織年齡輕、規模小而美、運作屬地色彩濃厚、社會服務功能強等特色（官有垣、杜承嶸，2011：75、78）。

然而，即便是較具規模的社會服務團體與非營利部門，近六成的組織面臨資金或財務資源取得挑戰，臺灣的社會團體普遍面臨財力與人力不足的窘境，進而表現在會員流失、志工不足與專業人才欠缺（呂建德、李淑容、王舒芸、陳昭榮，2014：53）。根據官有垣、杜承嶸（2011：76）對台灣福利服務類非營利組織在經營上所面臨之挑戰與困境進行調查，結果發現首要問題為「財務」（65.9%），包括財務的募集、維繫與利用；其次為「社會大眾對機構的認識不足」（53.5%），

²³ 該調查對象不包括收出養服務機構，亦不包括托育機構，如托兒所、課後托育中心等，因其已列入行政院主計總處 100 年工商及服務業普查之地方普查組織之調查對象。

²⁴ 該調查對象不包括榮民之家，因其已由行政院國軍退除役官兵輔導委員會統計處負責專案分工辦理。

此外為「志工招募管理與維繫」(46.5%)。如就組織屬性來觀察，亦有超過半數的社團法人組織面臨「專兼職人力不足」(46.5%)之考驗。

第二節 本研究個案介紹

由於本研究旨在探討社福型非營利組織如何型塑理想性組織文化，因此以提供社會福利服務之非營利組織為研究對象母群體，再採用非機率抽樣之立意抽樣²⁵方法選取研究對象。首先，基於組織文化是組織在解決內外問題的過程中，成員所學得並加以傳承的一套有效的的基本假定，因此研究者根據衛生福利部²⁶之2014年度接受基金會評鑑之267個機構，篩選出獲得優等之87個組織，以初步選出在會務、業務及財務實際運作情況表現優良之社會福利慈善事業基金會。然後，再依據其是否實際提供社會福利服務之判準，汰除純粹屬贊助型或捐贈型²⁷基金會，進一步選出41個運作型²⁸之社會福利非營利組織。

接著，研究者依組織之成立年數期間將前述41個機構區分為短期、中期與長期三類。區分方法乃根據衛生福利部之社會福利慈善事業基金會基本資料²⁹查詢此41個機構之許可日期，以統計該機構之成立年數，並依一至十年、十一年至卅九年、及四十年以上三種成立年數區間之標準，將之歸類為短期、中期與長期之組織。其後，自此三類組織中，邀請同意接受訪談之機構成為本研究之研究個案。

以下將依短期、中期與長期之順序介紹九個研究個案的成立年數、宗旨與使命、組織架構、服務項目、財務概況與正職員工人數，以對研究個案形成組織文化之相關背景因素，提供基本之認識與瞭解。

²⁵ 立意抽樣 (purposive sampling) 是一種在特殊情況下被接受的抽樣種類，它使用專家的判斷來選擇個案，或者是以心中特定的目的來選擇個案，常用在探索性研究或田野研究，適用於下列三種情況：第一，研究者使用它來選擇特別能提供訊息的獨特個案；第二，研究者可能使用它來選取很難以接近、屬性特殊的母群體中的成員；以及第三，當研究者想要確認特殊個案類型，以便進行深入探究 (朱柔若 譯，2000：387)。

²⁶ 參見「衛生福利部社會及家庭署全國性財團法人社會福利慈善事業基金會」之「基金會評鑑」(<https://sowffd.sfaa.gov.tw/WebSite/Evaluation.aspx?menuid=!!oQqFKo7ZPU%3d>，2015年10月2日)。

²⁷ 「捐贈型」意指：以捐款給其他民間機構或政府單位，協助其實施社會福利服務為主的型態 (官有垣，2000：89)。

²⁸ 「運作型」意指：基金會本身有專職人員策劃並直接遞送社會福利服務為主的型態 (官有垣，2000：89)。

²⁹ 參見「衛生福利部社會及家庭署全國性財團法人社會福利慈善事業基金會」之「基金會查詢」(<https://sowffd.sfaa.gov.tw/WebSite/Foundation/list.aspx>，檢閱日期：2015年10月2日)。

壹、短期基金會（成立年數一至十年）

一、善慧恩社會慈善基金會

（一）成立年數

該基金會獲政府有關單位許可之日期為 2011 年 2 月³⁰，成立年數將近 5 年。

（二）宗旨與使命

「良善為本、智慧為行、感恩為念」是善慧恩社會慈善基金會成立的宗旨³¹，也是服務其中的社會工作者之使命；他們懷抱著熱誠，集思努力建構一個善的平台，以深度關懷與實質扶持，用專業與愛心守護弱勢族群，使彼此生命受惠，讓社會資源發揮最大的效益。

（三）組織架構

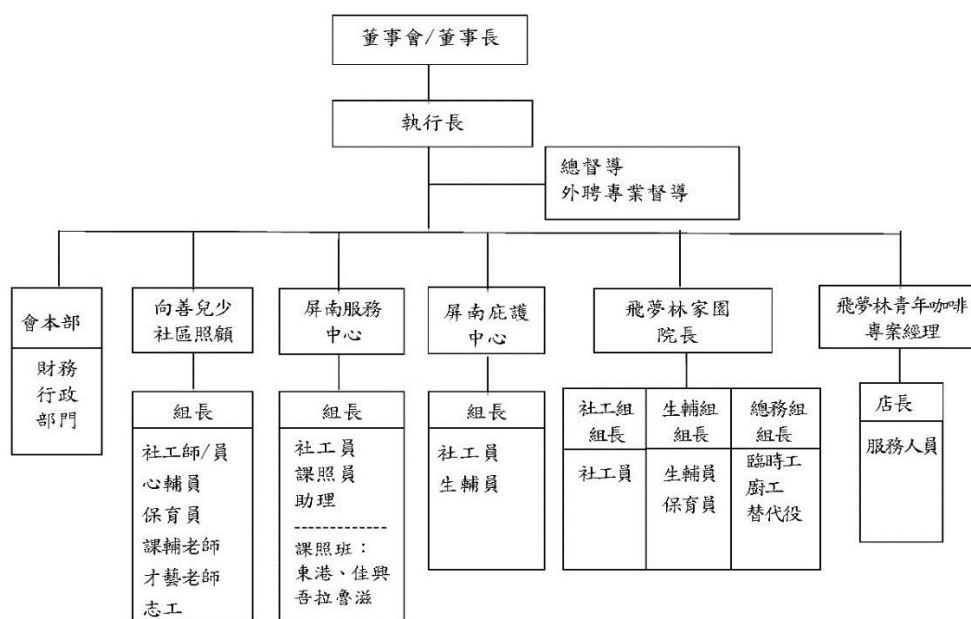


圖 3-1：善慧恩社會福利基金會

資料來源：善慧恩社會福利基金會官網

(http://www.gwg.org.tw/OnePage_1.aspx?id=62，檢閱日期：2015 年 11 月 14 日)

³⁰ 參見「衛生福利部社會及家庭署全國性財團法人社會福利慈善事業基金會」之「基金會查詢」(<https://sowffd.sfaa.gov.tw/WebSite/Foundation/list.aspx>，檢閱日期：2015 年 11 月 11 日)。

³¹ 參見善慧恩社會慈善基金會官網 (http://www.gwg.org.tw/OnePage_1.aspx?id=48，2015 年 11 月 14 日)。

(四) 服務項目³²

1、兒童及少年福利服務

- (1) 安置輔導：個案管理、助學扶助、生活照顧、社工/諮商輔導、就學/課業輔導、才藝培養、醫療保健、家庭支持等。
- (2) 社區關懷：個案管理、課後照顧、助學扶助、家庭支持等。

2、婦女與家庭福利服務

家暴婦幼緊急庇護、家庭社會工作、親職教育、成長團體、就業輔導、會談諮詢等。

3、教育訓練

政府委訓，承辦課後人員培訓班 (15 學分)、生活輔導及保育人員訓練 (25 學分)、社家署委託研究 (安置機構院生受教權益探討)、社家署補助辦理 (兒少安置教養機構跨領域合作) 實務研討會等。

4、社會企業 (實驗商店)

青少年就業培力及配合辦理各項青少年活動。

(五) 員工人數

正職員工總數為 32 名³³ (2015 年底統計)。

二、漢慈公益基金會

(一) 成立年數

該基金會獲政府有關單位許可之日期為 2009 年 1 月³⁴，成立年數將近 7 年。

(二) 宗旨與使命

漢慈公益基金會的宗旨與願景³⁵為「恢復家庭功能」；透過認出被忽略的、保護脆弱的、服務受苦的服務對象，幫助他們發展自己的潛能並追求他們自己的願望。以社會公益互助為平台，提供替代性、補充性、支持性家庭關懷服務措施，協助自立取代救濟，使其恢復家庭功能。

³² 參見善慧恩社會福利基金會官網 (http://www.gwg.org.tw/OnePage_1.aspx?id=67，檢閱日期：2015 年 11 月 14 日)。

³³ 善慧恩社會福利基金會提供。

³⁴ 參見「衛生福利部社會及家庭署全國性財團法人社會福利慈善事業基金會」之「基金會查詢」(<https://sowffd.sfaa.gov.tw/WebSite/Foundation/list.aspx>，檢閱日期：2015 年 11 月 11 日)。

³⁵ 參見漢慈公益基金會官網 (<http://www.hfoundation.org.tw/About/default.asp?Btfiysx=>，檢閱日期：2015 年 11 月 14 日)。

(三) 組織架構

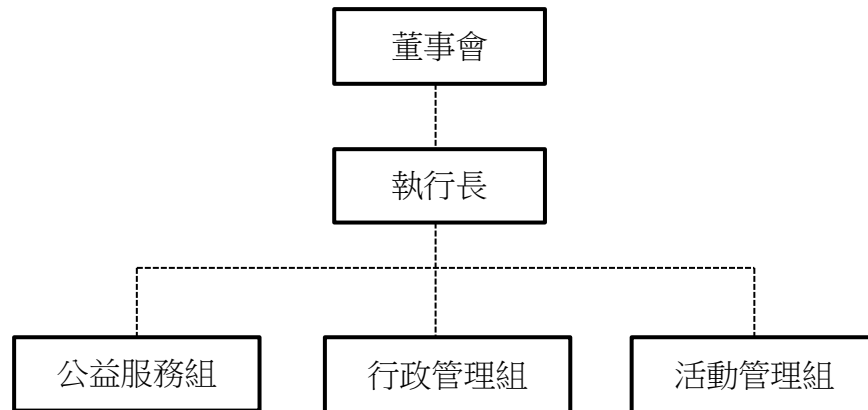


圖 3-2：漢慈公益基金會

資料來源：漢慈公益基金會官網

(<http://www.hfoundation.org.tw/About/default.asp?Btfiysx=>，檢閱日期：2015年11月14日)。

(四) 服務項目³⁶

1、兒童及少年服務

提供鄰近學校「高關懷家庭－兒少課後陪讀計劃」，提供免費課業輔導、品格教育與家庭關懷。

2、家庭支持服務

提供「漢慈高關懷家庭計畫」服務個別性家庭不同的需求，實施五年處遇計畫，協助家庭恢復經濟、情感、教育、生育及社會等五大功能。

3、專業人員服務

包括提供社工實習以及輔導與諮商實習二項。

4、資源服務

長期資援人安基金會新竹平安站、精神健康基金會、失親兒福利基金會、新竹市智障福利協進會以及博幼社會福利基金會，以協助其發展。

(五) 員工人數

正職員工總數為 13 名³⁷ (2015 年底統計)。

³⁶ 參見漢慈公益基金會官網 (<http://www.hfoundation.org.tw/Services/>，檢閱日期：2015年11月14日)。

三、至善社會福利基金會

(一) 成立年數

該基金會獲政府有關單位許可之日期為 2007 年 6 月³⁸，成立年數為 8 年多。

(二) 宗旨與使命³⁹

基於尊重多元文化與愛心無國界之理念，匯集民間力量，協助弱勢地區之發展，以達到世界大同之至善境界。

(三) 組織架構

至善社會福利基金會之傳統組織結構樹狀圖（如圖 3-3-1），強調決策權力高低位置。該基金會之組織結構圓形圖（如圖 3-3-2）則強調各部門功能，以服務對象為核心，中圈為負責各直接服務的工作站，外圈為各項間接服務功能的單位，負責連結與社會大眾之內外關係，以彰顯組織崇尚平權尊重，和從事組織與個人培力工作之特性。

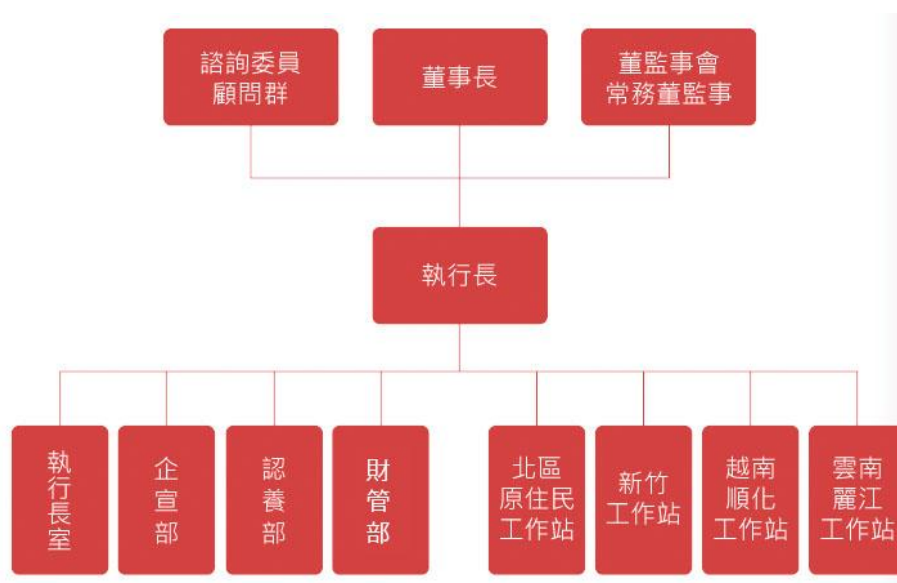


圖 3-3-1：至善社會福利基金會組織架構樹狀圖

資料來源：至善社會福利基金會官網 (<http://www.zhi-shan.org/organize>，檢閱日期：2015 年 11 月 14 日)。

³⁷ 漢慈公益基金會提供。

³⁸ 參見「衛生福利部社會及家庭署全國性財團法人社會福利慈善事業基金會」之「基金會查詢」(<https://sowffd.sfaa.gov.tw/WebSite/Foundation/list.aspx>，檢閱日期：2015 年 11 月 11 日)。

³⁹ 參見至善社會福利基金會官網 (<http://www.zhi-shan.org/missions>，檢閱日期：2015 年 11 月 14 日)。

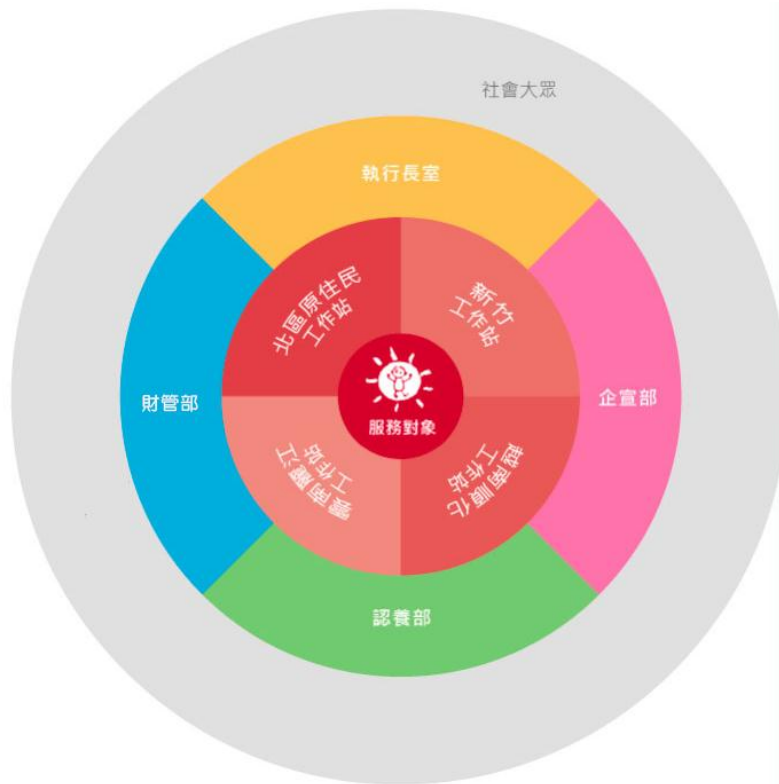


圖 3-3-2：至善社會福利基金會組織架構圓形圖

資料來源：至善社會福利基金會官網 (<http://www.zhi-shan.org/organize>，檢閱日期：2015 年 11 月 14 日)。

(四) 服務項目⁴⁰

1、台灣計畫

(1) 陪你長大

該項計畫之服務對象為新竹縣尖石鄉孩童與青少年，以及高雄與屏東地區原住民部落孩童與青少年，服務內容包括幼兒照顧中心、國小支持教學、學生才能培育計畫、尖石國中夜間多元課輔與中輟預防、原住民青少年培力計畫、高雄屏東地區部落孩童課業輔導。

(2) 貧童助學

為原住民貧童助學計畫，該項計畫之服務對象為新竹縣尖石鄉孩童與青少年，以及新竹縣尖石鄉後山之四所國小及附幼學生，服務內容包括提供四所國小活動與物資補助、發放高中職學生獎助學金、高中生關懷服務、以及鼓勵輔導高中職

⁴⁰ 參見至善社會福利基金會官網 (<http://www.zhi-shan.org/missions>，檢閱日期：2015 年 11 月 14 日)。

學生升大學、考取專業證照等。

(3) 原鄉活泉

原鄉活泉計畫服務對象為新竹尖石、宜蘭寒溪的原鄉部落青年、老人、弱勢家庭與學童，服務內容包括新竹縣尖石鄉數位網夢計畫，以及宜蘭縣大同鄉寒溪村照顧計畫。

(4) 都原照顧

都市原住民照顧發展計畫服務對象為新北市五股地區、汐止花東新村之都市原住民兒童與青少年伯特利⁴¹兒童及青少年照顧，以及汐止花東新村⁴²照顧。

2、雲南計畫

此項屬於貧童助學之「女童助學計畫」服務對象為雲南省麗江市古城區、寧蒗縣、永勝縣、玉龍縣裡就讀中學、高中及大學之學生，以女性為主，以及少數情況特殊之男性，服務內容包括協助麗江弱勢孩童就學，提供認養孩童助學金、升學獎金、文具用品等。

3、越南計畫

(1) 幼兒照顧

該項計畫之服務對象為越南中部順化省與廣治省 20 所幼照中心 3 至 5 歲之孩童，服務內容包括協助改善當地幼兒教育硬體設施、提供幼兒營養午餐與營養補給品、每年定期舉辦兩次健康檢查服務與治療服務等。

(2) 貧童助學

該項計畫之服務對象為越南中部地區（順化、廣治、廣平、何靜及義安省）就讀國小、國中、高中及大學，具求學意願、家庭經濟狀況不佳之孩童，服務內容包括定期發放助學金與升學獎金；針對國小到高中生發放在校所需之文具用品、雨衣、制服布料等及舉辦二年一次的夏令營活動；針對兒童之家孩童發放助養金及辦理定期健康檢查與營養補助；以及定期追蹤孩童學習和生活情況，進行家訪。

⁴¹ 「伯特利」為至善社會福利基金會在新北市五股地區創立的一個以原住民互助的傳統文化為基礎的兒童照顧據點 (<http://www.zhi-shan.org/duyuan>，檢閱日期：2015 年 11 月 15 日)。

⁴² 「花東新村」是臺北縣汐止鎮白匏湖段國有土地內之阿美族原住民聚居住所。自 1980 年 7 月間起迄 1996 年 6 月底止，陸續有來自「花」蓮、臺「東」等地區的原住民到此謀生。他們相繼搭建木板房屋，當地稱為「花東新村」(<http://www.zhi-shan.org/duyuan>，檢閱日期：2015 年 11 月 15 日)。

(3) 醫療矯治

醫療矯治計畫之服務對象為於越南中部順化、廣治、廣平與何靜四省之家境貧困、身體或四肢因先天或後天意外造成功能異常之病童，服務內容包括協助孩童進行手術治療及安排術後復健、協助安排醫生至四省進行篩選、提供醫療相關之交通補助和生活津貼、以及出院後提供營養補充品和生活用品。

(五) 員工人數

正職員工總數為 76 名⁴³ (2015 年底統計)。

貳、中期基金會 (成立年數十一年至卅九年)

一、弘道老人福利基金會

(一) 成立年數

該基金會獲政府有關單位許可之日期為 1996 年 1 月⁴⁴，成立年數將近 20 年。

(二) 宗旨與使命

秉持「聯合眾人、用愛心關懷老人」的宗旨以及弘揚孝道、社區照顧、不老夢想三大理念，讓全國的老人得到更多的照顧、關懷並得以重現生命價值⁴⁵。

(三) 組織架構

⁴³ 至善社會福利基金會提供。

⁴⁴ 參見「衛生福利部社會及家庭署全國性財團法人社會福利慈善事業基金會」之「基金會查詢」(<https://sowffd.sfaa.gov.tw/WebSite/Foundation/list.aspx>，檢閱日期：2015 年 11 月 11 日)。

⁴⁵ 參見弘道老人福利基金會官網 (<http://www.hondao.org.tw/index.php>，檢閱日期：2016 年 1 月 4 日)。

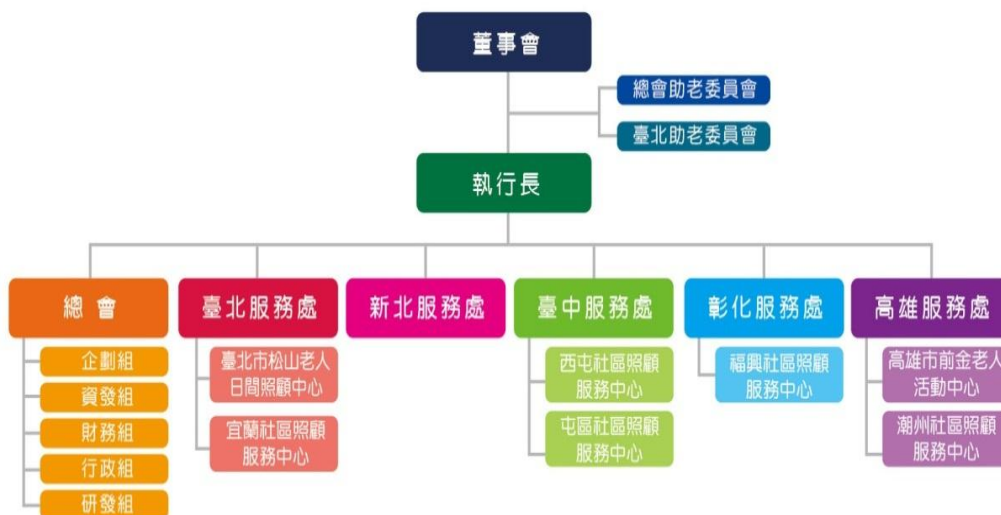


圖 3-4：弘道老人福利基金會組織架構圖

資料來源：弘道老人福利基金會官網

(http://www.hondao.org.tw/article.php?article_cid=34&article_id=37，2015 年 11 月 15 日)。

(四)服務項目⁴⁶

1、「弘揚孝道」方案

深信孝順的家庭，能凝聚家人情感，因而推動此方案，促進代間互動，期待養成尊老、敬老、愛老的心。

2、「社區照顧」方案

由於發現獨居弱勢的老人有志工關懷可免社會遺憾，社區老人有健促活動參加可延緩老化，因此推動此方案，落實老人居家照顧、擴大專業服務範圍，讓老人得以溫馨健康在地老化。

3、「不老夢想」方案

為推動活躍老化並改變社會大眾對老人的刻板印象，創新舉辦此方案，創造不老舞台、捲動銀髮活力，讓老人不再只是被照顧者，而是能展現生命價值的活躍老人，再創銀髮生命價值！

(五)員工人數

正職員工總數為 423 名⁴⁷ (2015 年底統計)。

⁴⁶ 參見弘道老人福利基金會官網 (http://www.hondao.org.tw/article.php?article_cid=3，檢閱日期：2016 年 1 月 4 日)。

二、瑪利亞社會福利基金會

(一) 成立年數

該基金會獲政府有關單位許可之日期為 1988 年 11 月⁴⁸，成立年數為 27 年。

(二) 宗旨與使命

以「愛永不止息」的精神服務障礙者以及傳播天主愛的福音為使命，並以建立障礙多元服務的中心、成為生命教育實踐的場所、開啟障礙機構服務的典範和形成社會大愛共融的空間為願景⁴⁹。

(三) 組織架構

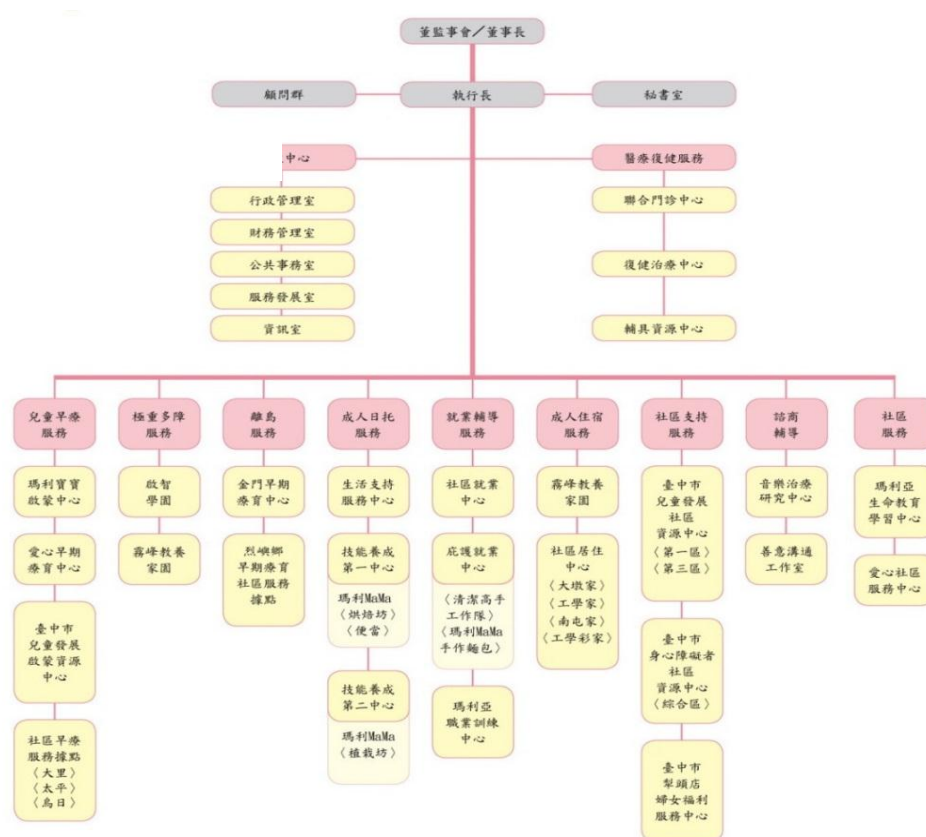


圖 3-5：瑪利亞社會福利基金會組織架構圖

資料來源：瑪利亞社會福利基金會官網

(http://www.maria.org.tw/index.php?incfn=org_project.php，檢閱日期：2016 年 1 月 4 日)。

⁴⁷ 弘道老人福利基金會提供。

⁴⁸ 參見「衛生福利部社會及家庭署全國性財團法人社會福利慈善事業基金會」之「基金會查詢」(<https://sowffd.sfaa.gov.tw/WebSite/Foundation/list.aspx>，檢閱日期：2015 年 11 月 11 日)。

⁴⁹ 參見瑪利亞社會福利基金會官網 (http://www.maria.org.tw/index.php?incfn=inc_cause.htm#a003，檢閱日期：2016 年 1 月 4 日)。

(四)服務項目⁵⁰

提供重度、多重重度或極重度身心障礙者極重多障服務、幼兒服務、成人服務、醫療復健、就業訓練與輔導、個管與社區服務與離島服務。

(五)員工人數

正職員工總數為 365 名⁵¹ (2015 年底統計)。

三、心路社會福利基金會

(一)成立年數

該基金會獲政府有關單位許可之日期為 1987 年 11 月⁵²，成立年數為 28 年。

(二)宗旨與使命

其服務理念包含下列四項⁵³：

1、尊重個人

我們尊重所有的服務對象、工作夥伴以及關心支持我們的個人與群體。

2、正直良善

我們信守誠實、正義、良善、寬容的行為準則，建立個人與組織良好的聲譽。

3、熱忱關懷

我們願意以積極、樂觀、溫暖、正向的態度來對待他人與完成工作。

4、追求卓越

我們承諾透過不斷的實踐、學習與創新，追求持續的工作改善與組織成長。

(三)組織架構

⁵⁰ 參見瑪利亞社會福利基金會官網 (http://www.maria.org.tw/index.php?incfn=org_project.php，檢閱日期：2016 年 1 月 4 日)。

⁵¹ 瑪利亞社會福利基金會提供。

⁵² 參見「衛生福利部社會及家庭署全國性財團法人社會福利慈善事業基金會」之「基金會查詢」(<https://sowffd.sfaa.gov.tw/WebSite/Foundation/list.aspx>，檢閱日期：2015 年 11 月 11 日)。

⁵³ 參見心路社會福利基金會官網 (<http://web.syinlu.org.tw/aboutus/index/service-concept-and-organizati>，檢閱日期：2016 年 1 月 4 日)。

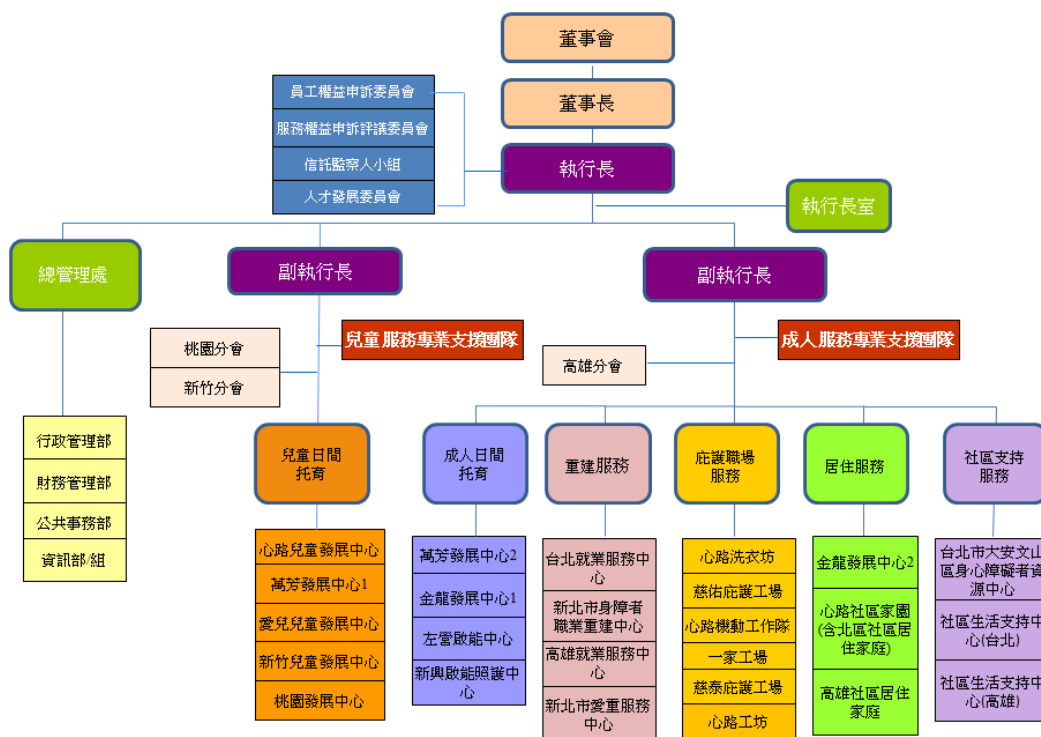


圖 3-6：心路社會福利基金會組織架構圖

資料來源：心路社會福利基金會官網

(<http://web.syinlu.org.tw/aboutus/index/service-concept-and-organizati>，2016 年 1 月 4 日)。

(四)服務項目⁵⁴

1、兒童服務

以含括復健、特教、社工、幼教的專業團隊，為發展遲緩及障礙兒童提供療育服務，並依兒童和家庭的需求，以日托、時段、到宅、幼托園所輔導、下鄉等多元模式進行。

2、成人服務

提供 15 歲以上智能及發展障礙者在工作、學習、交友、休閒、居住、健康、社會參與、權益等各個生活層面的教育、訓練與支持，協助其與一般成人一樣，在社會上擁有尊嚴、有選擇的自立生活。

3、就業服務

⁵⁴參見心路社會福利基金會官網

(<http://web.syinlu.org.tw/aboutus/index/service-concept-and-organizati>，檢閱日期：2016 年 1 月 4 日)。

提供年滿 15 歲至 64 歲有就業意願的身心障礙者職前準備服務、職業輔導評量服務、社區化就業服務、穩定就業適應輔導以及職業重建個案管理服務。

4、專業人員服務

提供身心障礙福利機構及其專業人員以及社工、教保、復健等相關科系師生身心障礙福利機構教保人員培訓、身心障礙福利機構輔導、早期療育專業研習、身心障礙服務新知研發與推廣及相關科系學生實習。此外，該基金會亦出版身心障礙服務新知專業書籍。

5、幼兒發展檢測

提供 0-6 歲學齡前幼兒的關鍵發展期檢測，協助遲緩幼兒及早接受療育。

(五)員工人數

正職員工總數為 400 名⁵⁵ (2015 年底統計)。

參、長期基金會 (成立年數四十年以上)

一、基督教惠明盲人福利會

(一)成立年數

該基金會獲政府有關單位許可之日期為 1966 年 11 月⁵⁶，成立年數為 49 年。

(二)宗旨與使命

該基金會之願景為讓視多重障者有安定的生活，享受有尊嚴的生命；有機會貢獻微薄的心力，促使社區生活更加美好；喚醒社會大眾發揮愛心，來關懷在弱勢中最弱勢的視障人士、並達到社區融合與生命教育之目的⁵⁷。

(三)組織架構

⁵⁵ 心路社會福利基金會提供。

⁵⁶ 參見「衛生福利部社會及家庭署全國性財團法人社會福利慈善事業基金會」之「基金會查詢」(<https://sowffd.sfaa.gov.tw/WebSite/Foundation/list.aspx>，檢閱日期：2015 年 11 月 11 日)。

⁵⁷ 參見基督教惠明盲人福利會官網 (http://www.hueiming.org/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=30#04，檢閱日期：2016 年 1 月 4 日)。

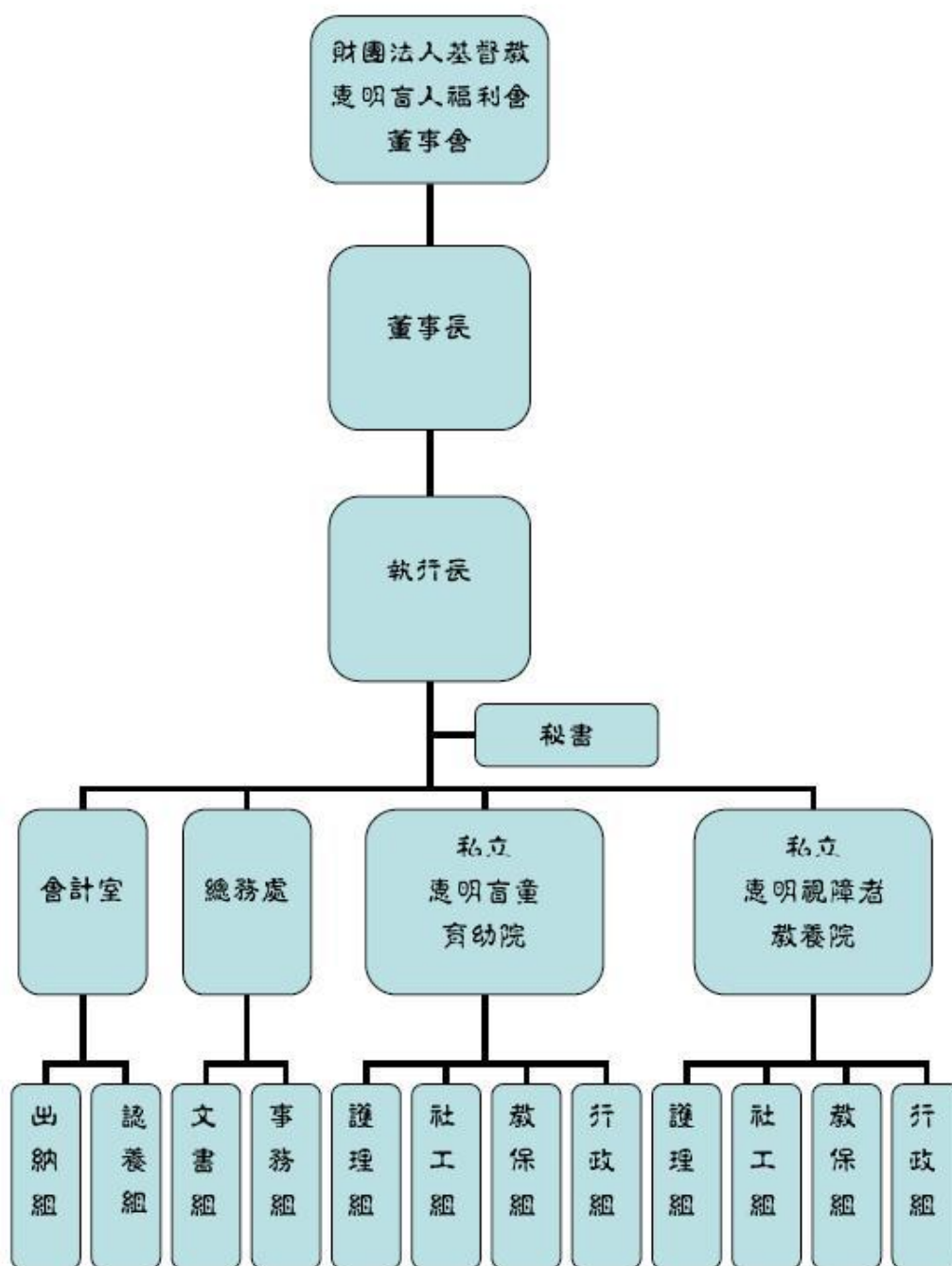


圖 3-7：基督教惠明盲人福利會組織架構圖

資料來源：基督教惠明盲人福利會官網

(http://www.hueiming.org/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=28，2016年1月4日)。

(四) 服務項目⁵⁸

1、 惠明盲童育幼院

提供視覺障礙及視多重障礙兒童完整的國民義務教育與生活訓練，以培養並提升其獨立生活的能力。

2、 惠明視障者教養院

提供視多重障礙成人收容教養、生活自理能力訓導、工作技能陶冶、心靈陶冶、心理諮商、電話諮詢、休閒生活、社區適應與融合等服務。

(五) 員工人數

正職員工總數為 130 名⁵⁹ (2015 年底統計)。

二、 基督教芥菜種會

(一) 成立年數

該基金會獲政府有關單位許可之日期為 1962 年 4 月⁶⁰，成立年數將近 54 年。

(二) 宗旨與使命

該基金會之組織異象⁶¹ (vision) 為：芥菜種子比百種都小，但長大後連鳥都可宿在它枝下 (摘自聖經)，而其組織使命 (mission) 為：以芥菜種的信心與希望，健全兒童青少年發展，建立社區支持網絡，讓慈愛與公益永流⁶²。

(三) 組織架構

⁵⁸ 參見基督教惠明盲人福利會官網

(http://www.hueiming.org/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=28，檢閱日期：2016 年 1 月 4 日)。

⁵⁹ 基督教惠明盲人福利會提供。

⁶⁰ 參見「衛生福利部社會及家庭署全國性財團法人社會福利慈善事業基金會」之「基金會查詢」(<https://sowffd.sfaa.gov.tw/WebSite/Foundation/list.aspx>，檢閱日期：2015 年 11 月 11 日)。

⁶¹ 此處之 vision 中文通常翻譯為「願景」，然而因為基督教信仰為基督教芥菜種會之核心價值，故該會將 vision 中譯為「異象」，研究者基於尊重該會之信仰而保留該會原來的中譯。

⁶² 參見基督教芥菜種會官網 (<http://www.mustard.org.tw/tab/522>，檢閱日期：2016 年 1 月 4 日)。

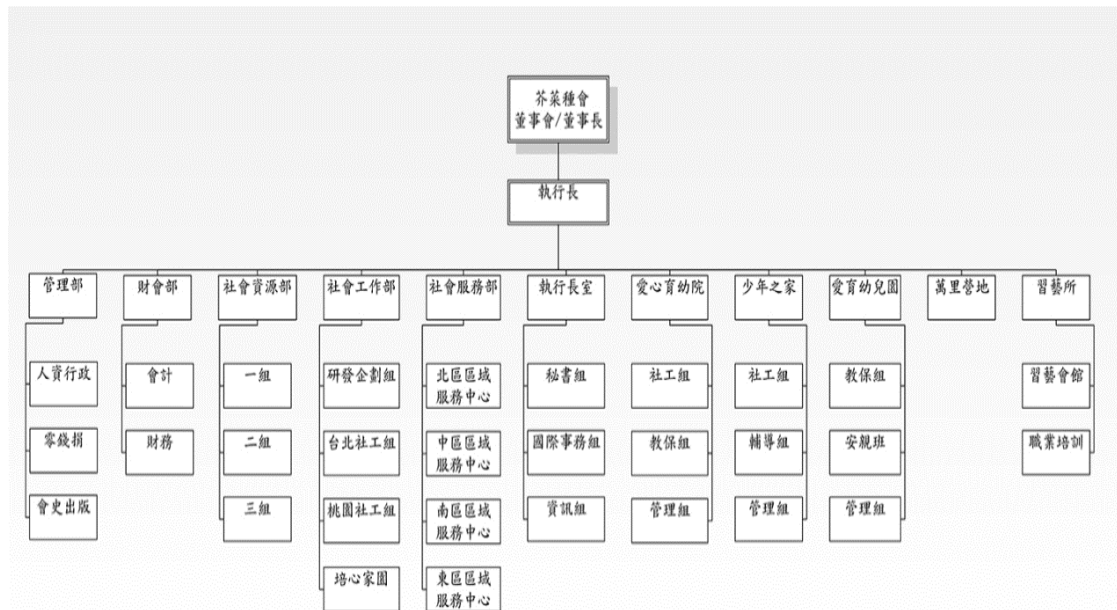


圖 3-8：基督教芥菜種會組織架構圖

資料來源：基督教芥菜種會官網 (<http://www.mustard.org.tw/tab/526>，2016 年 1 月 4 日)。

(四)服務項目⁶³

1、兒少安置機構

包括愛心育幼院、少年之家、培心家園與團體家庭等服務。

3、社區兒少家庭服務

以「兒少為本、家庭為核心、社區為基礎」的服務概念，透過認養的方式，協助全國各社區弱勢貧困家庭的兒童渡過困難，提供經濟與資源的資助，讓孩子可以穩定生活與就學；並設立社區服務據點，及時、就近地給予關懷支持、重建家庭功能及全人身心靈健全發展等服務。

3、社區老人關懷

該基金會之老人社區工作於 100 年度成立，是為延續創辦人孫理蓮女士之「找到需要幫助的人，給予需要的幫助」的精神，結合在地資源，於花蓮北埔成立日間活動站、長青學苑、訪視關懷，期望透過健康促進活動及定期關懷輸送，滿足老人身心靈多面向需求，營造良好且適合老人居住的社區環境，提升老人與社區互動的機會，促進老人與社區參與。

⁶³ 參見基督教芥菜種會官網 (<http://www.mustard.org.tw/tab/532>，檢閱日期：2016 年 1 月 4 日)。

4、國外貧童認養

該基金會在印度及柬埔寨地區認養當地貧童，期望以不分國界之愛，溫暖每顆弱勢族群的心，造福更多兒童與少年。

(五)員工人數

正職員工總數為 120 名⁶⁴ (2015 年底統計)。

三、台灣兒童暨家庭扶助基金會

(一)成立年數

該基金會獲政府有關單位許可之日期為 1954 年 12 月⁶⁵，成立年數為 61 年。

(二)宗旨與使命

該基金會是一個關懷弱勢兒童及其家庭的國際性非營利組織，從早期接受國外資助，到成為自給自足的兒童福利機構，始終秉持為弱勢兒童、少年及家庭服務的願景及使命。同時，以「及時的幫助、溫暖的關懷、基督的愛心、社工的專業」之服務精神為兒童謀福利⁶⁶。

(三)組織架構

⁶⁴ 基督教芥菜種會提供。

⁶⁵ 參見「衛生福利部社會及家庭署全國性財團法人社會福利慈善事業基金會」之「基金會查詢」(<https://sowffd.sfaa.gov.tw/WebSite/Foundation/list.aspx>，檢閱日期：2015 年 11 月 11 日)。

⁶⁶ 參見台灣兒童暨家庭扶助基金會官網 (<http://www.ccf.org.tw/?action=about>，檢閱日期：2016 年 1 月 4 日)。

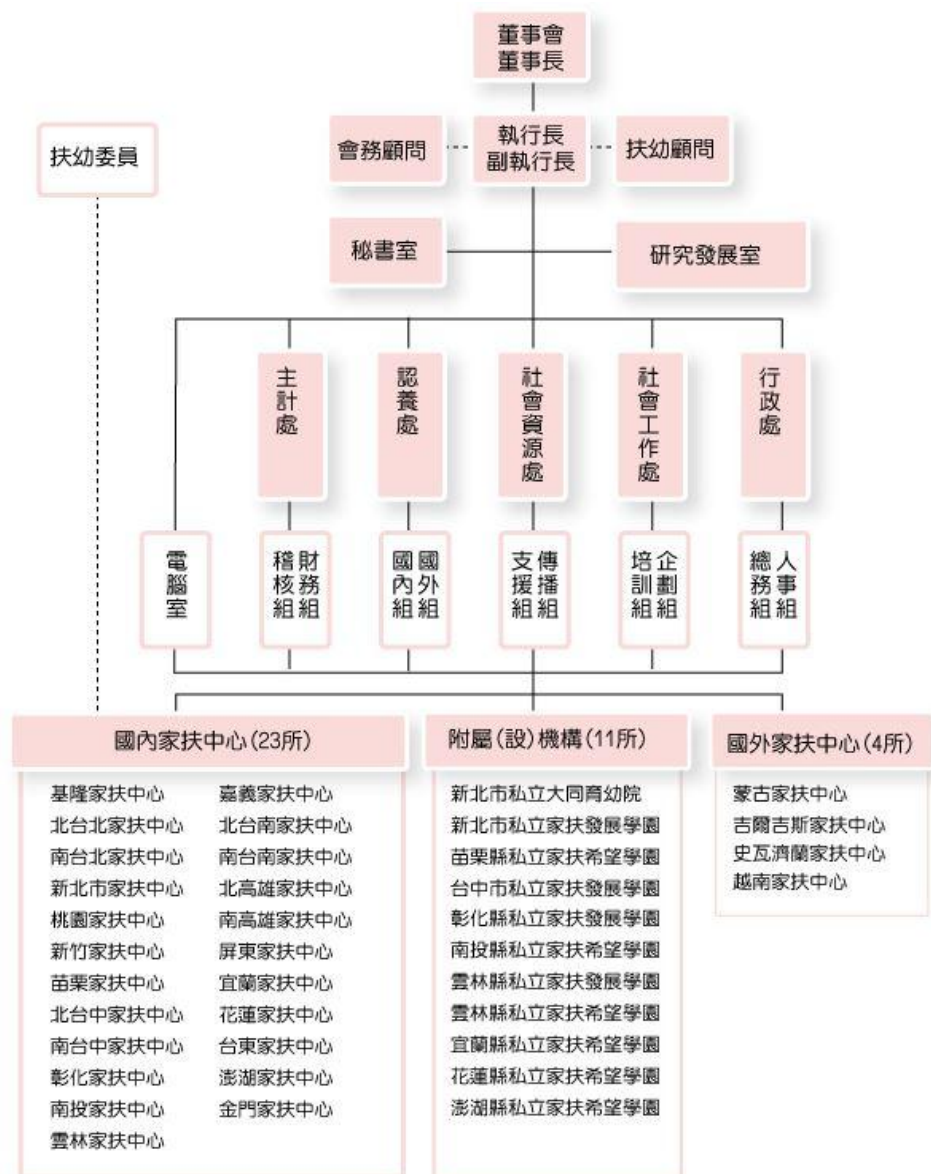


圖 3-9：台灣兒童暨家庭扶助基金會組織架構圖

資料來源：台灣兒童暨家庭扶助基金會官網

(http://www.ccf.org.tw/?action=about_organizational&did=2，2016年01月04日)。

(四) 服務項目⁶⁷

1、國內服務

(1) 經濟弱勢兒童少年服務

⁶⁷參見台灣兒童暨家庭扶助基金會官網

(http://www.ccf.org.tw/?action=ourservices_domestic&class_id=11，檢閱日期：2016年1月4日)。

可區分為「維持基本生活」、「提供機會、發展潛能」以及「脫貧能力建構」三大方向。「維持基本生活 (濟貧)」以保障兒童及其家庭基本生活需求為主，主要服務包含認養制度、健康維持服務以及學齡前教育與托育津貼。「提供機會、發展潛能 (扶貧)」為提供兒童發展機會，並培育未來脫貧的潛能，相關服務包括獎助學金、才藝培育方案、課業輔導方案以及學習提升方案。「脫貧能力建構 (脫貧)」為協助接受扶助的家庭與青年建構脫貧能力，相關服務包括幼兒啟蒙方案、菁英培植計畫、青年自立協力計畫、青年自立釣竿方案、家長生涯發展方案、信扶專案。

(2) 兒童少年保護服務

包含緊急保護安置服務、家庭處遇服務及長期追蹤輔導服務、生活照顧服務、醫療協助服務、心理創傷復原服務、親職教育服務、到宅家庭輔導服務 (用愛包圍 Wraparound 服務)、諮詢與法律服務以及預防宣導教育服務。

(3) 兒童少年家庭寄養服務

包含為兒童少年及其親生家庭和寄養家庭提供的服務。為兒童少年提供的服務項目包括訪談輔導、轉學與就學安排及適應協助、個別或團體諮商輔導、醫療協助、營養改善、早期療育、課業輔導、育樂活動、戶籍登記、親生家庭維繫服務等；為兒童少年之親生家庭提供的服務項目包括家庭訪視、經濟補助、定期進行個別諮商會談、家庭生活教育、團體輔導、醫療協助、法律協助及家務員服務等；為兒童少年之寄養家庭提供的服務項目包括親職教育、壓力紓解、兒童青少年問題的處理、提升寄養父母之效能等訓練，以及親子旅遊和露營等聯誼及育樂活動，並舉辦表揚活動。

(4) 早期療育服務

包含日間托育、時段療育及到宅療育等療育服務；個別化家庭服務計畫、家庭支持服務及轉銜輔導等社工專業服務；以及發展篩檢與早療宣導等預防宣導工作。

(5) 高風險家庭關懷服務

包含 Wraparound (用愛包圍，與你同在)、心理創傷復原服務、電話會談、家庭訪視、家庭技能訓練、諮商輔導服務、經濟補助或急難救助、轉介服務、課業輔導以及兒童保護初級預防服務。

(6) 機構安置服務

提供學業與就業輔導以及適時關懷等生活照顧服務、心理諮商之心理創傷復原服務，以及培育自力生活能力、自立生活準備及自立生活適應等自立生活服務。

(7) 兒少議題倡導

包括倡導凝聚家庭幸福、提醒父母關心子女暑假生活、引導兒童少年正確使用網路、健全性侵害防治體制、提出《兒少福利政策白皮書》等維護兒童少年權利之議題。

(8) 創新服務研發

以社會企業理念為基礎，開發「家扶愛心小舖⁶⁸」服務模式，提供扶助家庭成員技能培育及實際職場學習，並透過小舖工坊的設立，創造貧困家庭就業機會。此外，亦協助參與計畫的成員透過技能與實際經營經驗，獲得穩定工作，或進行微型創業、組成互助團體而達到生計自立，以及提供通路給予貧困家庭，使他們的產品獲得銷售機會。

2、 國外服務

該基金會透過與 ChildFund Alliance 合作之國外貧童間接認養服務，以及該基金會之國外直接服務據點，提供 37 個國家的貧童及社區居民營養、醫療保健、教育協助、就業訓練等服務，協助兒童的家庭改善住家環境、增加家庭收入，並長期且計劃性地改善當地社區的建設與功能。該基金會於蒙古、吉爾吉斯、史瓦濟蘭、中國、越南與柬埔寨等國家提供直接認養服務⁶⁹。

3、 重大急難救援服務

包括日本 311 地震與南亞海嘯等國際急難捐助，以及八八水災救災服務。

(五) 員工人數

正職員工總數為 1,501 名⁷⁰ (2015 年底統計)。

上述九個社福型非營利組織研究個案於訪談逐字稿中，基於「匿名性」的研究倫理原則，隨機選擇英文字母 A 至 I 為組織代號，受訪者 (共 11 名) 則依組織代號 A 至 I 之順序，依序以 P1 至 P11 編碼，而訪談者統一編碼為 R。

⁶⁸ 台灣兒童暨家庭扶助基金會說明此名稱已更名為「家扶幸福小舖」。

⁶⁹ 國外貧童間接認養服務指該基金會與 ChildFund Alliance 合作之亞、美、非洲之 33 國貧童認養服務，而蒙古、吉爾吉斯、史瓦濟蘭、越南與柬埔寨等國家為該基金會外派工作人員在當地設立服務據點，提供直接認養服務，唯中國乃僅透過當地非營利組織提供直接認養服務。(資料來源：家扶基金會提供)

⁷⁰ 台灣兒童暨家庭扶助基金會提供。

第四章 社福型非營利組織型塑理想性

組織文化之訪談分析

第一節 型塑支持型組織文化之實務作法

壹、行政性支持型組織文化之型塑

一、從行政流程面向型塑支持型組織文化的實務

組織之行政流程為工作人員執行業務之規範與原則，因此工作人員必須熟悉組織內部之相關規定，在業務處理的過程，才能與其他人員順利配合並融入組織之整體運作機制中。經歸納受訪者所屬組織之經驗，社福型非營利組織協助新進人員認識及瞭解行政流程的方法，主要為提供教育訓練、由管理階層或行政相關人員親自說明、以及請員工自行查閱相關資料。多數社福型非營利組織同時採取前述二種以上之方法，支持新進人員在短期內熟悉組織之行政流程。

(一)新進人員行政流程教育訓練

多數受訪之社福型非營利組織經由舉辦教育訓練，向所有新進人員介紹組織之行政相關規定與辦法、教導行政流程之相關認知，以及說明行政實務處理流程等整體性及系統性之行政流程教育。由於行政流程是新進人員開始工作的基本必備知識，受訪組織均相當重視，甚至有一個組織認為有必要在新進人員進入機構的第一天，立即進行行政流程之教育課程，以利其後續之業務處理。

「啊那當然我們在新同工訓練就是……各部門都會介紹……，讓他能夠按部就班的配合著我們會裡面的這樣的工作（指行政規定等人事管理辦法）。」

(A13)

「……我們新進人員進來……基金會的行政人員有一個資深的……那個管理的人員，他就會幫他們先欸……上兩個小時的行政的整個流程……一進來哦！那天來報到他就兩個小時，就幫他們上。……所以我們的報到不是 1 號就是 16 號。」(D8、D9)

「……只要是新進員工都要參加我們的這個教育訓練。那在教育訓練主要就是在講行政的事情，……它要告訴我們○○(G 組織名稱)的捐款人怎麼捐款？然後他要怎麼樣來跟○○(G 組織名稱)請款？」(G22)

(二)由管理階層或行政相關人員說明

有關行政流程的學習，多數受訪組織在新進人員的教育訓練之後，仍會由主任、組長、督導、或行政相關人員，在實務中教導新進人員如何依照組織之規定處理行政業務，以確保新進人員熟悉正確之行政流程規範。亦有一受訪組織將新進人員的行政流程學習區分為兩階段；先由行政相關人員帶領並解說具共通性之行政實務流程，之後再由新進人員所屬單位之管理階層帶領認識該單位之行政流程，以在短期間內培養新進人員具備行政業務處理之能力。

「行政組長就會跟他講，然後流程怎麼跑，……組長會再教他一次。對！」
(C151)

「然後譬如說行政作業的會計啊……然後公文收發的啊，郵寄包裹這些……行政流程都會由我（指主任）跟行政組長會帶著，……」(C139)

「目前新進人員進來的時候，……各個當時的人事夥伴，都會先帶領新進人員去做……熟悉我們目前主要的行政作業會是什麼？就是譬如說不管你是請款啦！然後請假啊！……當他們回歸到各個單位跟各個組裡面的時候，他們組的督導……組的督導也會去關心這個部份。」(F5)

(三)員工自行查閱相關資料

除了口頭與實例教導行政流程之外，有些受訪組織亦提供書面或電子化之相關文件或資料，供新進人員查閱屬於共通性之行政流程相關規定。

「我們有一個人事管理辦法，我們都會讓新進員工利用時間去把這個人事管理辦法做必要的瀏覽。哪一些是機構很重要的行政規定……我們都很清楚！」
(A13)

「所以我們那些 SOP (Standard Operation Procedure，標準作業流程) 其實都是放在我們的雲端辦公室……他就可以去看我們所有的那個操作流程、操作規範……然後我們甚至於表單的怎麼填寫的作業流程，……」(H25)

二、從行政適應面向型塑支持型組織文化的實務

新進人員通常需要先了解組織的行政環境，以利業務之溝通與進行。同時，由於接觸之業務均為新的人、事、物，因此面臨新的組織文化適應與相對較多的行政問題。為了協助新進人員快速且有效融入組織環境，受訪之社福型非營利組織多數透過正式的教育訓練、導師制度、帶領新進人員巡迴參觀並認識各部門，以及非正式的由員工主動適時給予關照和協助，來增進新進人員對組織行政環境之適應。

(一)新進人員行政業務教育訓練

多數受訪組織會為所有新進人員舉辦教育訓練，有系統地介紹組織的歷史與各部門業務等行政概況，以期新進人員在短時間內，能夠對組織之行政環境具備整體性的認識，進而能夠快速融入並適應組織之行政運作。

「……只要是新進員工都要參加我們的這個教育訓練。那在教育訓練主要就是在講行政的事情，……還有怎麼認識我們的研發部門、認識我們的募款部門？就是要認識……因為我們總會目前就是這幾個部門在這個地方。……一天的教育訓練這樣子，大概六個小時啦！」(G22)

(二)導師制度

社福型非營利組織普遍存在導師制度，以隨時協助工作人員因應與解決包含行政適應方面的個別化問題。因此，受訪組織在實務上均有特定之「導師」角色來輔導新進人員適應行政環境；其中大多數是透過正式的督導制度，由督導職位之工作人員擔任「導師」，但亦有少數組織尚未形成正式的督導制度，而安排特定資深人員來擔任「導師」帶領新進人員。

「……當然我們有很好的這樣的導師的制度啦喔！……包括……上班時間、工作量的問題，所以我們都會做……這樣的陪伴……啊指導、同理、啊督導的這種角色。」(A5)

「……然後我們會有一個……樓層會有一個教保老師會負責帶他。對！……一到三個月這個時間，……」(C94)

「那通常這個教練就是會在（新進人員進來）大概一個月的時候，透過師徒制的方式，那我們有那個……工作說明書，……那通常是基礎的一些的服務職能……或者是一些行政要求。」(E6)

「我們對於新進人員也會安排一位資深工作人員給他六個月的督導。」(I11)

(三)巡迴參觀認識各部門

針對組織內部的行政適應，除了教育訓練的口頭介紹與解說以及特定導師的輔導與協助之外，亦有受訪組織會帶領新進人員實地參觀各部門，同時做新進人員自我介紹。如此不僅能夠協助新進人員更具體瞭解行政環境，也能增進組織成員對新進人員的認識與接納，間接提升新進人員對於整體行政環境的良好適應。

「從他新進可能就會帶著他到各處室去認識，基本的環境認識，然後○○ (C

組織名稱) 的成立、來由、簡介我(指主任)也都會講。」(C139)

「.....譬如說我們會有新人的介紹,就是讓他去認識整個.....包括他在行政面該怎麼順手跟熟悉。」(F12)

(四)員工主動適時關照與協助

除了正式之教育訓練、導師制度、參觀各部門等行政適應安排之外,多數受訪社福型非營利組織的員工,也會不分部門、非正式的隨時關心新進人員及同理其需求,視新進人員猶如家庭成員一般,給予行政運作與處理上的提醒或協助。

「.....所以其實大家都知道剛來都很緊張,連我也是,所以其實大家都會互相提醒他,譬如說,欸!.....等一下要開內部研習喔!.....然後我們的行政的部份,.....也會告訴他說,孩子的一些補助款有什麼問題啊!然後他要放什麼資料在孩子的包包.....」(C147)

「就是當別的部門有新進員工來的話,我們其實也都會互相照顧這樣,對對!然後是.....把他當成是他進入一個大家庭這樣子。」(G35)

貳、教育性支持型組織文化之型塑

一、從專業知能面向型塑支持型組織文化的實務

社會福利服務機構是人力密集的組織,主要依賴員工之能力(知識和技巧)以提供高素質服務給予服務對象,故員工可說是組織最重要的資產(梁偉康,1990:133)。因此,員工的專業能力關係著組織所提供之服務方案的品質與成效,亦即深度影響組織透過輸送社會福利服務所能達成之公益使命的程度。基於此,受訪之社會福利機構普遍高度重視員工之專業知能提升,並透過內部與外部各類專業訓練課程、督導制度、員工之專業證照或學歷取得、讀書會以及調整組織之人事結構,提供員工培訓機會等管道,並持續培養員工的專業能力,以期提供更切合服務對象需求之專業服務。

(一)專業培訓

根據受訪組織之實際作法,社福型非營利組織多數除了提供員工內部培訓之外,亦十分積極連結外部之專業培訓相關資源。少數組織亦有員工在接受外部訓練之後,藉由轉訓,將所學的知識與技能傳授給內部其他員工。

1、內部培訓

所有受訪組織均會舉辦內部訓練來建立並提升員工的專業能力。內部訓練的

對象包含新進員工、在職員工與主管，訓練者多為主任、組長與督導等管理階層，而其訓練模式則包含邀請內、外部（含國外）專業人員或專家前來授課、直接在服務現場進行實務之示範操作與經驗教導、定期之個督與團督、以及少數組織提供員工赴國外受訓之機會。有些受訪組織因附屬單位涉及不同的專業能力，因此培訓區分為組織整體及各單位之不同課程。有些受訪組織則依職務別及專業類別之不同來規劃員工的訓練課程。其中在職訓練多為定期舉辦，組織整體之訓練則多數固定每年一次或二次。上述各種內部訓練使員工能夠持續吸收國內外之專業新知與職能，提升專業能力。有一受訪組織甚至在國外專業人士授課之後，除落實於實際服務之外，並反饋實務運用情形之影片給講師，獲得修正之指導，而能進一步提升培訓成效。

此外，有一受訪組織在每年的年底，對全部專業人員進行個人化的職能需求調查，並發展出各別專業人員的職能培訓地圖，據以為各別專業人員集中安排次年度之培訓課程。此項職能培訓地圖依職位與年資的差別，有其不同之職能需求，因此在專業能力的建構過程，具有明確的方向與進度。

「……我們經常會辦很多訓練啦……專題訓練，或者新進員工訓練，啊或者……或者是國外訓練……我覺得是多元性的這樣的訓練……」(A6)

「其實我們辦理很多的課程啦，喔！……那所以也分職務別，然後有主管的課程，然後有社工的課程，有生輔員的課程。」(B12)

「然後有幾天就會請外面的……外面的講師來上……大家就會過來上這一堂課。然後平常的專業在職訓練就各個機構自己辦。」(D11)

「……我會聘請外面的督導……譬如我們最近那個……極重多障的這個部份，我們就會請德國……德國一個新的教學方式那一個……然後我們也會……教完以後，我們把它弄成 DVD 或是拍成那個影像，然後跟那些講師、那些教授分享。……他們就會跟我們指導，嘿！」(D48、D49)

「……平常的在職訓練哦，就會在現場。……就是以各個單位的需求為主的專業。他可能行政的，他們就會以行政的面為主，會計就以會計面。」(D92)

「那通常在每一個中心啊，……那原則上呢……每一到兩個月一次的個督，就是組長，或是主任對組長，那這個都是會的！那團督原則上也是一個月一到兩次，……」(E19)

「……譬如說我們覺得有八項專業職能是重要的，那……我們就會依著這個，

發展專業人員的職能培訓地圖。.....那全部的專業人員，包括新進人員進來，那體系就會辦這樣的訓練.....那我們每一年底，對全部專業人員做需求調查，那做為.....次年的一個專業人員培訓的一個課程。.....那不同的職位它職能的需求不一樣，那.....也許年資也是在考量裡面。」(E26、E28)

2、外部培訓

受訪組織除了全數重視內部培訓之外，亦普遍積極鼓勵員工參與政府或其他非營利組織之訓練課程、研討會或研習。因此，多數受訪組織之員工可根據本身之專業職能需求，向組織提出參加外部訓練之申請，有些受訪組織則由組織或主管依員工之職能需求缺口進行指派。此外，有些課程乃為配合政府專業職能之要求所必須完成之培訓。前述政府或非營利組織舉辦的外部訓練大部分均是免費，可節省組織之培訓經費，加上政府所舉辦的部分訓練課程，可核發給學員合格證照，因此受訪組織或其主管均十分支持員工參加，多數亦給予公假鼓勵員工參訓。即便是少數外部訓練需要支付費用，有些受訪組織在考量與員工之專業相關或對工作有助益之前提下，仍願意提供每年二到三千元補助進修之費用，鼓勵員工進行自主訓練，以提升組織專業人力之素質。

「那公部門辦那種三個月的受訓課程，那種初級、中級跟進階的那種.....它會因為牽扯到是不是能拿到合格的證照，譬如說是.....」(C168)

「或甚至像○○（國內一個專責募款機構的名稱）、○○（一個由企業捐助之基金會名稱）都是我們長期的合作夥伴。那他們在每年也都會有相關的成長或者是專業性的課程.....只要是這些單位有.....欸規劃，我們也都會去參與。」(F17)

「.....因為照顧服務確實是比較需要專業性很高的工作.....甚至我們有跟機構合作，他需要到機構裡面去實習一段時間.....」(F133)

「.....但是很多（外部）課程都是免費的嘛！對不對？像我們上了一些什麼財務課程，很多都是不用錢的.....然後上班時間我們也都會讓員工去請公假去上課.....比如說政府部門辦的，或是一些NPO辦的，對！」(G50、G51、G53、G54)

「.....其實我們基金會有提供夥伴就是一年，可能有.....三仟塊的那個算是教育.....自己自主學習的一個經費，.....」(F18)

3、內部轉訓

部分受訪組織之員工在接受外部訓練課程之後，願意主動投入時間與心力，

將可供組織參與、運用之所學與心得，整理並傳授、分享給其他的內部員工，以延伸受訓之效益。

「……他回來會做一個內部的轉訓。」(C166)

「……員工很主動的積極做了(外部訓練課程)PPT回來跟所有員工分享，我覺得這件事情在一些企業或機構是不容易做的！因為他必須要再花自己的時間去把PPT做完，然後第二個是……員工在報告自己的PPT的時候，有一個特質，他會去思考在台下(的同仁)跟他的連結、跟這個PPT的關係，他會稍微提示一下員工他學到什麼？」(G57)

(二)督導制度

相較於受訪組織在內部與外部集中相同專業性質人員共同舉辦之訓練，督導制度為屬於部門個別化之教導訓練。大多數受訪組織設有督導制度，督導者通常由主任或督導等管理階層，或是具資深實務經驗之同儕擔任，根據各部門之專業性質，負責定期進行團督與個督，提供該部門員工專業服務知能之相關指導與訓練。

「……那回到各部門，就回到工作教導，那部門都會有部門的主管，就看他負責的業務是什麼……我們在督導的制度這件事情上，就現在以我們……基金會的發展規模……基本上在督導那個是用……工作(由)主任兼任……」(G23、G26)

「他們有一個團督，社工都……每個月一次團督……」(D50)

「有，有個別的督導。」(D52)

(三)取得專業證照或學歷

有些受訪組織積極鼓勵與協助員工取得專業證照和學歷，甚至透過補助相關費用來激勵員工取得正式認證之專業技能肯定，以提升員工個人之專業能力以及組織整體之人力素質。有一受訪組織之員工取得社工師證照的比例已將近40%，顯示員工之專業能力提升與獲正式認可已達良好成效。

「……○○(A組織名稱)的(員工具有)社工師證照的比率，都已經將近四十個百分點了，算是蠻高的。我們不斷的在鼓勵……每個社工人員務必拿到一個(社工師)證照……」(A14)

「那包含我們也有證照的課程，我們其實現在總會補助我們的同工(指同事)

就是可以去取得證照。這證照包含就是像我們有生輔員的核心課程，拿到生輔員的證照……另外就是我們也支持（補助）我們的工作人員去取得正式的學歷。」(B12)

「……我們也鼓勵員工他自己再回到學校進修……一樣可以來這邊申請他們的……在職進修的一個費用，那費用還蠻高的。」(H27)

(四) 讀書會

有些受訪組織藉由舉辦讀書會，提倡並鼓勵員工吸取新知，提升專業能力。特別是在高層主管（例如：執行長）的重視、親自參與以及積極提倡之下，容易形成閱讀風氣，甚至帶動各個部門和不同職別之間，依各自之專業屬性，建立讀書會的學習模式，隨時接觸與時俱進之專業訊息。

「……像我（指執行長）就有帶主管的讀書會……我們一級主管，我們就自己一個讀書會……每個部門……社資、研發、國際事務、社工，大家都在辦讀書會啊！對！」(B18、B19)

「他（指執行長）很……是提倡大家辦讀書會……」(G17)

「讀書會就是（可以吸收）一些新的觀念啊，你知道嗎？可能在社工的部份啊……一些制度啊什麼，他們就會用讀書會的方式（來獲取新知）。」(D54)

(五) 調整人事結構

有一受訪組織透過調整會計人員之人事結構，使得會計人員能夠獲得向上層主管學習以及升遷的機會；該組織將附屬機構每單位原配置一名會計人員之規則，調整為各附屬機構之會計人員全數隸屬於同一單位（即總會），然而總會的會計人員事實上須前往負責區域內之附屬機構服務單位的業務。如此，原本孤軍作戰的會計人員，即可在重新編製到總會後，獲得相同專業領域之主管的教導機會，以培植實務上的專業能力，而會計作業處理之品質落差也得以改善、趨於一致水準。

「但是當……如果會計都是屬於總會底下（指進行客服式的組織設計與調整），它會有的（指獲得專業的培訓跟專業的發展），就他的主管就是財務……財會背景的。」(B31)

二、從專業價值面向型塑支持型組織文化的實務

受訪組織所重視之專業價值與理念多以「利他」為出發點，提出品德、責信、關懷、陪伴、尊重、友愛、互助、溝通、安全、健康、犧牲奉獻、服務生命、滿

足服務對象真正的需求等價值與信念。其次，部分受訪組織同時以「服務品質」為考量，重視專業、創新、團隊與效能等能夠不斷精進專業服務品質之價值。

「○○ (A 組織名稱) 的員工.....核心價值是這五個.....品德、關懷、專業、創新、效能。」(A11)

「.....所以○○ (D 組織名稱) 有一句話.....『服務生命是一件快樂的事』.....」(D27)

「.....我不是只有提供長輩 (指服務對象) 他身體上的照顧,其他的層面,我也可以透過不同的服務方案 (來滿足長輩的需求).....那在長期照顧的部份,呢我們希望大家的是更彈性、更多元的提供服務,不會只是被過去政府在長期照顧服務模式裡面的這些既定的規範去限制住了.....」(F29)

「.....我們覺得『友愛』對我們這個 (組織) 是很重要的東西,所以每個新進員工進來都要講一篇友愛的故事.....」(G3)

「.....我們的服務理念嘛,那就包括.....尊重個人、追求卓越,然後熱忱關懷.....還有一個正直良善,就是這四個這樣。」(E1)

「你們怎麼有辦法讓那個原住民的家戶.....戒酒?然後我們說其實陪伴很重要啦!」(H21)

「.....所有的夥伴你一定要有強烈利他的這種核心價值,.....」(I2)

經歸納受訪組織之實務經驗,多數透過經常性之內部訓練及會議、主管重視、與組織之服務或活動連結、宗教信仰、正式文件、以及選用具備相同價值與理念之新進人員等作法,接觸多數員工或容易建立觀念之新進人員,藉以型塑及深植組織之專業價值與信念。

(一)內部訓練及會議

多數受訪組織透過定期的新進人員訓練、團督、會議、各職別之專業訓練、及組織全員訓練等管道,傳遞組織之核心價值與信念,同時說明如何將價值、理念與實務相結合。而組織之專業價值通常由執行長、主任、督導等管理階層,負責在各自主導的訓練與會議中宣示及闡明。有些受訪組織為避免組織之專業價值傳遞落於嚴肅之教條宣導,會採行較生活化及較輕鬆、簡易、自然之方式,例如:故事、影片、分組討論等,融入專業價值與理念,使之在潛移默化中容易理解、內化與深化。

「.....我們會做很多的這樣的培訓、督導啊！.....來提醒各位同工（指員工）在核心價值怎麼去落實！」(A11)

「.....我們先看我們的新進人員的在職訓練這一個.....職前訓練好了。職前訓練是我剛才講，那個○○（D組織名稱）的沿革跟○○（D組織名稱）的經營理念，那裡面董事長跟執行長就會講了，.....」(D25)

「但是執行長他會用潛移默化的過程，喔比如說他.....到地方工作站開會，他就會用一個故事開頭.....然後最後，他會針對所有的同事說願景，會提示應該要把友愛或者是.....他其實會有意無意的就放進來，.....」(G62、G63)

「對，也會有一些宣示這樣，就是對服務的一些（理念）宣示或什麼的。」(E43)

「原則上這個（指傳遞服務理念）都是嗯.....組長和主任都要做的事。.....這種東西.....用（來）上課根本沒人在聽啦！就是變成說在團督裡面，先講個簡單的個案故事，就盡量融入的方式，可能.....它可能不是特別一個主題就是叫做理念.....然後或是在.....團督的.....一開始，然後也許放個影片，.....」(E44)

(二)主管重視

多數受訪組織之董事會、執行長、與主任等管理階層均極為重視組織專業價值與理念之傳遞，其方式包括適時檢視組織核心價值、即時給予員工正向回饋、以及於日常服務執行過程中重複強調。有受訪組織之董事會會與資深主管及員工共同檢視及討論組織之專業核心價值，再賦予專業價值更切合組織未來發展之新義。有些受訪組織之高階主管（例如：執行長），平時即強調並期待員工能將專業信念落實於行為當中，因此當員工在行為或態度上實踐組織專業價值與信念時，即立刻給予肯定回饋，以形成正向之群體激勵作用。此外，有些受訪組織之主管平日即經由服務過程不斷重複強調專業理念，如此隨時將專業價值與實務結合，則容易在員工心中型塑出清楚、明確的概念。

「.....其實當他做.....他這麼做的時候我們就讚美他.....我就會去正向的去回饋他.....去崇尚這樣的一個好的品格，這樣的一個好的行為。然後不斷的，組織每一個人就會去往這個方向來努力。」(B18)

「.....我們平常就會讓老師知道說，我們在意的服務對象的是什麼？以安

全跟健康為主。一定要安全，然後健康！.....你一直在那邊重複，每次都是重複這樣講.....」(D26)

「那執行長其實很強調.....彼此溝通透過友愛的方式來進行.....」(G5)

「.....服務理念呢包括.....董事會和○○ (E 組織名稱) 比較資深的主管和同仁，然後重新有再做一個討論和詮釋。」(E1)

(三)連結組織之服務或活動

有些受訪組織會明確地將專業價值與組織所進行的服務或活動相連結，包括教育性的活動、年度正式活動及服務方案等。例如有一受訪組織之高層主管會將讀書會之閱讀心得與組織核心理念連結，並傳達給全體組織成員，再將重要之年度活動以組織核心理念來訂名（例如：友愛日），並舉辦以該理念為主題之系列活動，藉以聚焦加深組織成員對於該理念之理解和印象。此外，亦有受訪組織將組織核心價值落實於服務方案推展中，以彰顯組織理念之具體貫徹執行。

「我對執行長的概念是他很喜歡讀書，讀完書之後啊他就會有一個點子，然後他會循著友愛的那個.....的那個中心的思想下去，他會把它連起來，然後希望把它傳達給大家。」(G47)

「.....每一年我們都會有一個『友愛日』的講座，那『友愛日』裡面重要的是，我們會謝謝5年、10年、15年、20年的捐款人。那同時我們會辦理全國的友愛徵文比賽，針對國小跟社會組，就透過那個友愛精神.....就透過這個方式下去（傳遞理念）。」(G5)

「有一些新的方案，比如說協力農園，啊我就覺得說從.....先從友愛人，然後我們現在就要友愛土地.....然後支持一個部落種植有機蔬菜。」(G63)

「.....他（指執行長）會說我很支持這個（服務方案），因為這個符合○○ (G 組織名稱) 友愛的精神。」(G63)

(四)宗教信仰

少數受訪組織由於信奉宗教，因此其專業服務價值與信念亦以宗教信仰為依歸，可謂透過信仰來型塑組織之核心價值與理念。基於此，組織成員在執行服務或做決策時，莫不以信仰中的教導作為行事與判斷之準則。

「其實信仰在○○ (B 組織名稱) 是一個非常重要的.....呢是我們所有行事的準則，那也是我們如果遇到任何要做決策的時候，我們會回到信仰裡

面去思考、去探尋，……」(B2)

「……因為○○(C 組織名稱)有一點宗教色彩……基督教的色彩，所以他們會按照聖經上的要求……，耶穌有說一段話，祂說做在我最小的弟兄身上就是做在我身上。」(C1)

(五)透過正式文件傳達組織理念

有些受訪組織亦透過員工手冊與年度計畫等電子化正式文件，傳達組織之專業價值和理念，供員工隨時查閱，以將組織的價值和理念融入日常之工作與服務的執行面。

「……健康、安全的這一個部份是我們平常年度計畫就會……就會放下去的。」(D28)

「然後他進來，然後就是會拿到那個員工手冊嘛！不過大部分各中心已經把它電子化了……那個資料夾上面就可以……就可以看到(服務理念)了嘛！」(E45)

「所以我們那些 SOP (Standard Operation Procedure, 標準作業流程) 其實都是放在我們的雲端辦公室……他就可以去看……我們的服務宗旨……」(H25)

(六)選用具備相同價值與理念之新進人員

根據部分受訪組織之經驗，在招募新進人員時，該員是否具有與組織相同之價值與理念，為必要的專業能力之外，一項重要的選用決定因素。主要因為具備相同價值與理念的新進人員，較可能順利執行其特殊之專業服務。再者，即便是應徵者的專業能力符合組織的條件，若是其價值觀和理念與組織差異過大，亦不易長久留任。

「……我們在面試的時候，我都會談得很清楚，○○(D 組織名稱)為什麼……我們不是以愛心為那個哦……為核心哦……你要有耐心！耐心傾聽服務對象的任何反應。我們的服務對象有可能都不會講話，他只是一個眼神而已，可能一個肢體(動作)而已，一個表情而已哦！你如果有耐心的話，你就願意……還有一個，你願意學習。」(D27)

「譬如說我們選教練或什麼，那是我們認為比較重要的原因，就是他專業一定要有……可是他還是要符合……就我剛提到的 soft skill 或是○○(E 組織名稱)的組織和文化的……是不是尊重個人嘛！然後是不是正直良善，然

後.....熱忱關懷，然後追求卓越.....這幾項。」(E34)

(七)員工分享

有些受訪組織之員工會透過內部的社群網站(例如:FB)或電子化的溝通管道(例如:email)，以非正式的方式在同儕之間分享組織之服務價值、理念等相關訊息。

「各中心的做法應該.....我覺得大同小異啦!像我們自己中心是有FB，那.....那有FB不是對外的。那當然在FB裡面就是.....同仁也會分享，不一定要主管，分享一些有關服務價值的一些東西。」(E43)

「.....它可能不是特別一個主題就是叫做理念，或是在FB裡面做分享，或是在email裡面做分享，(這些是)我比較常看到的.....」(E44)

(八)透過正式約定傳達組織價值

有一受訪組織每年與每一位員工簽訂正式之專業價值相關文件(例如:倫理同意書)，內容載明服務的倫理、理念和價值，透過雙方正式的約定以及每年重新檢閱組織的倫理、理念和價值，將組織價值深植於員工心中。

「然後再來就是我們會簽那個倫理.....倫理同意書，就○○(E 組織名稱)的倫理同意書。.....那裡面就有強調你服務個案要怎麼樣.....那進來的每個同仁都要簽.....那個是每一年都要簽一次!.....那你自己再去review這樣，...那倫理同意書是比較象徵性的代表說，你的服務理念和價值的東西這樣，.....」(E45、E46)

參、支持性支持型組織文化之型塑

一、從員工激勵面向型塑支持型組織文化的實務

根據研究顯示，台灣平均每一名社工需服務3,000名台灣民眾，是美國的六倍，香港的三倍，社工人力比例明顯較其他先進國家或地區偏低，此現象使台灣基層社工經常面臨高案量、高工時及高壓力的困境⁷¹。因此，所有受訪組織均高度重視給予員工適當激勵，並同時採行多種激勵方法，包括口頭肯定與鼓勵、實質獎勵、推薦參加外部單位表揚、充分授權參與、尋找工作中的價值、推動同儕支持和選用具備組織價值之新進人員，藉以在高壓力的工作環境中，給予員工足

⁷¹ 參見台北市社工師公會 (<http://www.tpcsw.org.tw/news/index/0/243>，檢閱日期：2015年12月20日)。

夠的支持。

(一)口頭肯定與鼓勵

所有受訪組織均會明顯給予員工精神上的口頭肯定與鼓勵，尤其是在員工有良好的工作表現，或對於工作能夠提出改善建議或意見時，會於公開場合給予高度肯定。而高層或一般主管普遍會於平日經常性的對員工表達感謝與肯定。另外，主管或員工平時彼此間亦會透過 line、skype 等通訊軟體，即時傳達對員工的讚賞、肯定或鼓勵。

「……他提出了他想要怎麼改善他的工作的具體建議……那我就說，其實我覺得我們開會最重要就是這件事情。」(B23)

「……尤其我們董事長是很謙虛的人。他每次都跟我們講，你們做得真的非常好！我很感謝你們！……因為你們這麼用心，我們的孩子才一直都很進步啊……」(D68)

「我覺得口頭肯定很多，蠻多的！」(F68)

「以○○(E 組織名稱)的管理者來看，那應該都了解那個口頭的讚賞和肯定是重要的，那可能包括當面的、或是 email 的、或者用 line 的、或是 FB 的……」(E64)

(二)實質獎勵

所有受訪組織在員工工作表現良好時亦都有提供實質獎勵。實質獎勵主要以年度考核為主，而員工之考核結果多與晉等或晉級或晉薪、考核獎金、升遷等有對應關係。其次多數受訪組織亦設有敘獎之制度。再者，有些受訪組織提供低額之團體獎金，以鼓勵團隊合作，然而有些受訪組織則因經費之考量，未形成以金錢獎勵員工特殊事件表現良好的模式。此外，由高層或一般主管私人贊助員工聚餐、茶點等慰勞，則是存在於多數受訪組織中的非正式獎勵模式。

「……只要他有具體事蹟，其實很多我們就是……就是在(年度)考核上給他好一點的等第。那他就可以拿到比較好的個人獎金，以及就是他有可能會有升……就是升遷，加上加薪這個部份。」(B25)

「……這個絕對會有！嘉獎啊、記功啊、大功啊……什麼都有。」(D75)

「大眾捐款啦！那所以我們每一個組別只會斟酌……可能一年當中一到兩個大活動，就統一在這個活動一起申請(獎勵金)，那它的費用不會很高，

也不會很頻繁。」(F58)

「其實○○ (B 組織名稱) 還沒有獎懲辦法。那所以.....呃我們就會看那個.....一些狀況，例如說 (大活動結束了) 我們 (指主管) 就會請大家吃飯啦！」(B25)

(三)推薦參加外部單位表揚

有些受訪組織會關注政府與其他外部單位之獎勵活動，並推薦組織內部合適之員工參加。有受訪組織表示，無論員工最後是否有獲獎，在組織推薦當時，對員工即是一種肯定。

「.....譬如說外單位的一些表.....獎勵表揚，我們會評核是.....選擇適合的夥伴去提供 (受獎機會)。」(F44)

(四)充分授權參與

有些受訪組織授予員工在制度與服務方案的決定權，亦即給予員工有較大的參與空間，偏重由下而上的決策方式，將組織型塑成一個自由開放的系統，讓員工能夠更獨立自主的充分發揮才能，也激勵員工更加投入工作，同時彌補社福型非營利組織相較於企業的福利激勵不足之處。

「其實應該說○○ (G 組織名稱) 的.....對員工的福利來說，沒有說是最好的，但是其實它是穩定的，對！.....就是你在這裡其實你可以有很多的發揮，所以我覺得也是因為這樣的關係，所以大家會蠻喜歡留在這地方。對！」(G97)

(五)尋找工作中的價值

有一受訪組織透過協助員工找出工作中的價值與意義，及其所產生的感動來鼓舞員工的士氣。

「那.....有一年我們強調的就是，我們怎麼讓自己找到自己在工作中的感動。所以我們就是會邀請.....譬如說我們自己的家裡的.....家人來分享說，我們來○○ (F 組織名稱) 工作之後，他覺得我們有什麼不一樣？」(F27)

(六)推動同儕支持

除了組織及其管理階層所給予的激勵之外，有一受訪組織亦推動同儕彼此間的支持，鼓勵員工撥出部分時間協助同儕的工作，藉以驅動員工在團隊合作的過程中，更致力於工作的投入與目標的達成。

「因為每年的（指全會的共識營）主題會不一樣，像有一年我們其實強調的是大家怎麼多撥一些自己工作之餘的一些時間，去支持其他夥伴，我們那年……運用……九十五趴（95%）的自己……在自己的工作上，那怎麼運用自己……剩下五趴（5%）的工作時間去支持其他夥伴、去協助其他夥伴？……就是團隊合作！」(F26、F27)

(七)選用具備組織價值之新進人員

有些受訪組織根據其人事招募、任用之經驗，認為選用具備與組織相同價值與理念之新進人員，能夠透過本身既有的價值觀產生自我激勵，俾利組織在進行員工激勵的過程事半功倍。

「那其他的那個激勵的方案，因為 NPO 其實……沒有辦法跟一般……營利單位比，因為它就直接（給）bonus 嘛！那 NPO 大概就是……它的本質還是（需要選用）你今天想做服務的、想做助人工作的，然後你的熱忱和價值……那如果找對了人，那因為……這一種價值和熱忱它會（產生）自我激勵。」(E61)

二、從情緒支持面向型塑支持型組織文化的實務

根據研究顯示，94%的社工員表示面對現在工作感受到壓力，87.5%覺得社工員有情緒調適問題（汪淑媛，2008），而受訪的社福型非營利組織亦均相當關心員工的情緒問題，且透過多種管道協助員工紓解情緒，包括管理階層的關心和員工彼此間的關懷，以及提供紓壓訓練、專業諮商、宗教支持及待用咖啡等。受訪組織在前述管道中，以使用管理階層的關心為主，管理階層平時在工作中，隨時關懷員工的情緒，甚至立即協助解決引發情緒之相關問題。其次是多數受訪組織之員工平時亦透過彼此關心，紓解部分的情緒問題。此外，有些受訪組織也提供預防性及專業性之情緒輔導措施，例如：舉辦情緒管理與壓力紓解課程；透過組織內部的心理輔導專業人士或連結外部專業諮商單位，協助處理較複雜之情緒與壓力問題；藉由神職人員以禱告等宗教方式給予員工心靈上的關懷與支持；以及運用外界捐助資源設立待用咖啡，協助員工紓緩工作壓力與情緒。

(一)管理階層關心

根據受訪組織的經驗，其董事長、執行長、主任、或督導等管理階層，平時均會主動提醒員工維持工作與生活的平衡，關心其身心狀況、工作中或生活上之困境處理、工作場所的人際關係融合情形等，以適時協助員工排除情緒困擾、緩解負面情緒，並增進面對壓力之因應與調適能力，是員工工作上最主要的情緒支持力量。

「因為你在 line 裡面就會看到他們在那邊跟（服務對象的）家長……還要處

理他們的事情。我說，欸！已經快 10 點還在談這個問題？.....我要講的就是說，我有在關心家長，.....我更關心的是老師（指教保員），對！」(D26)

「你們好！謝謝你們哦！啊.....你們要小心哦！現在.....天氣現在比較涼哦，.....不要著涼了！我們董事長就會這樣，像個.....像個媽媽一樣，呵呵呵呵！他是.....他是很關心員工的。」(D70)

「視進度來做（個督或團督），那甚至是有些夥伴他在工作過程當中，可能就是有一點卡關啦！或者是真的是.....好像處理不來的時候，我們（指督導）也會再找時間跟夥伴約，就是跟他一對一聊一工作的狀況、需要幫忙的地方這樣子。」(F89)

(二)員工彼此關懷

除了管理階層對員工的關心之外，所有受訪組織之員工在平常的互動、交談中亦會主動隨時彼此關懷，協助同儕釋放與疏導情緒，回復到平穩、理性的良好工作狀態。

「.....如果有員工遇到這樣子狀況（指壓力或挫折）或困難的時候，其實.....大家其實都會關心。」(G107)

「因為他的那個挫折或什麼，也許在平常的言談或聊天當中，就已經被處理了這樣。」(E73)

(三)紓壓訓練

多數受訪組織會為員工安排情緒管理與紓壓訓練之正式的課程，協助員工增進自我情緒的認知與管理，達到預防及調適工作壓力的效果。

「.....會裡面也.....編了一些自主訓練的經費，讓每個中心、團體同工（指員工）也可依組別的去做一個紓壓的訓練。」(A20)

「我覺得我們很多教育訓練也都跟這個.....就是怎麼樣去處理這個壓力跟挫折.....也是有關係的。」(G112)

(四)專業諮商

有些受訪組織在面臨員工較複雜或嚴重之情緒、壓力問題時，會透過內部的心理師或社工師等專業人員，或是連結外部專業諮商單位並補助相關費用，協助員工有效處理與解決心理層面的問題。

「.....那如果碰到狀況比較（嚴）重的，那當然我們還有一個心理輔導，我們現在有一個開辦的心創服務啊！我們有心理師、社工師來跟他一對一的這樣的特別會談。」(A19)

「EAP (Employee Assistance Program) 就是員工協助方案，那我們現在目前有兩個，一個就是我們跟呂旭立基金會嘛！.....，你可以匿名的去.....如果你有一些心理諮商的一些議題.....跟工作有關的，.....，然後你可以直接去做那個一對一的面談諮商，.....不過我們應該會提供大概.....應該六次（諮商費用），啊之後就是要自己付費的。」(E57、E59)

(五)宗教

受訪組織中有將近半數在內部傳承著特定宗教信仰，其中有兩個組織具體安排機構性的宗教活動或團體，提供組織成員情緒與心理上的支持。此外，這些組織的員工平常也會透過禱告，給予同儕心理上的慰藉與穩定的力量。

「啊○○ (C 組織名稱) 也很特別，就是因為有基督教的色彩，其實大家都會一起禱告。那可能在禱告的過程，是一種心理的支持啦！」(C59)

「.....這裡每.....一個月會有兩次牧師會來這裡講一些生活上的，算是講聖經的教導了。.....我們並沒有強制硬性工作人員要去聽這些，哦但是譬如說當他有需要的時候，他可能去找牧師去聊一聊，紓解他的心理壓力。那牧師聽完，可能牧師也會給他一些建議，帶他一起禱告。」(C61、C62)

「.....禮拜一我們會在基金會.....我們有一個牧靈小組⁷²，牧靈就是專門做關懷啦！喔！這個都是自己員工的.....本身裡面的關懷啦！」(D11)

(六)待用咖啡

除了透過組織內部的經費與人力資源，提供成員心理與情緒上的支持之外，有一受訪組織亦運用外界捐助資源，給予員工紓緩情緒與壓力的機會。此組織在自行經營的社會企業（青年咖啡館）中，接受顧客指定捐款預付該咖啡館的員工與主管之待用咖啡費用，藉由外界資源給予具服務對象身份的員工情緒支持。

「他們都會有待用咖啡（指外界指定捐款預付 I 組織的青年咖啡館員工及主管之待用咖啡）。可以來這裡免費享用他的咖啡。如果他真的需要喘口氣，.....」(I52)

⁷² 牧靈小組由 D 組織之二名正職員工組成，在工作與生活層面協助關懷 D 組織之全部員工。（參見 D 組織訪談逐字稿 D12、D13、D14 與 D16。）

第二節 型塑創新型組織文化之實務作法

壹、結構性創新型組織文化之型塑

一、從組織形式面向型塑創新型組織文化的實務

隨著外部環境的變遷與內部機制的演變，社福型非營利組織為了落實組織之使命與維持服務品質，需要檢視組織未來發展之多元面向，並思考相應的組織策略規劃，以適時進行必要之組織調整，滿足服務對象的新需求。根據受訪組織近年來的經驗，將近半數組織基於服務的需求，或覺察到原來的組織設計已經（或即將）對組織發展產生阻礙，而透過擴大組織規模與新增組織功能，來進行組織結構的創新發展，以因應內外部環境的變動，讓組織持續順利運作及提供適切的服務。

(一)擴大組織規模

根據受訪組織之組織發展經驗，發現社福型非營利組織之服務有朝向社區化之趨勢。接近半數之受訪組織或考量服務對象的近便性，或基於組織使命的實踐，例如：「哪裡有需要，○○（指組織名稱）就在那裡！」，在最近幾年持續拓展以社區為導向的服務據點，包括服務處、家庭服務中心、社區居住中心、庇護工場、生活重建服務中心、發展中心、及辦公室等，在組織的規模面向走向擴大發展的形式創新。

此外，少數受訪組織由於經費限制與採行精進服務深度之發展策略，未有擴展服務據點之計畫。

「……因為就近、在地、社區、多元的這樣的服務是離他們（服務對象）家最近，所以每個中心大概有兩個、三個，我們最多的中心甚至還有到四個服務處的據點！……我們今年就將近……就增加了五、六個服務處在開辦嘛！所以你看往後的這樣的方向是更明確！」(A23、A24)

「我們其實在……去年新增了那個○○鄉家庭服務中心……明年元月大概就會在信義……台北市信義南港那邊會增設一個辦公室。……所以在這幾年其實我們嗯不斷的在……就是開拓一些新的，就是一個新的服務，然後就是在那裡就會有一個新的工作站的成立。」(B34)

「最近幾年真的是不少啊！譬如說在……今年嘛！今年我們增加兩個單位啊，一個就是新北市有一個庇護工場，然後一個就是新北市有一個生活重建

服務中心這樣，.....那明年就是增加一家通路呢.....通路的一個發展中心，嘿！對！」(E146)

「那所以我們沒有要去開點的原因是因為呢.....○○ (C 機構名稱) 只單做視障跟視多障，不像一般的教養院收容的孩子，對！.....而且我們沒有收費的情況之下，其實我們不太有多的經費再去做額外的.....譬如說拓點.....」(C173)

「我覺得董事長他們那邊的想法是認為是說，他們目前.....倒是不希望這樣子做 (服務據點) 擴充，他 (們) 希望我們去做它的深度，把那個.....品質做出來，.....」(H45)

(二)新增組織功能

受訪組織中亦有近半數會檢視組織架構的功能，並評估其成效，然後再配合組織未來的發展，調整或增設組織架構功能。有一受訪組織為了將社工專業服務更適切的分工、強化組織之行銷能力以及為了因應未來的國際業務發展，而增設社工部門與國際事務部門，並將社會資源業務細分為兩個部門。甚至，也為了提升行政運作之有效性以及財務處理品質，而發展出會計人員「區域服務中心」的創新客服式組織功能。其次，有一受訪組織在經歷組織從協會轉型為基金會後，增設研究發展部門。再者，亦有一受訪組織為因應服務體系的多元發展，而將原本扁平化的組織結構轉變為金字塔型的組織結構，增設各體系之督導位階功能，以配合組織業務之平行與垂直的整合發展，建置一個效率更高的組織形式。

「.....就是另外成立了一個社工部門。那我現在又把社資部分成兩個部門.....餉那之後我會把國際事務也會獨立出來 (成為一個部門)，餉那另外就是.....從去年開始，我們推行一個叫做區域服務中心的概念，就是.....客服式的組織設計⁷³.....意思就是說，以前我們的會計是直接.....呢機構 (指 B 機構的附屬機構) 裡面，.....那我現在就把它變成是一個區域性的，.....」(B30)

「對，應該是有基金會之後才有的。研發部門.....協會那時候我記得是沒有的。」(G117)

「.....101年，然後組織做變革，那我剛剛講的那幾個體系，就是經過組織變革，.....，本來○○ (E 機構名稱) 是扁平化的單位.....本來○○ (E 機

⁷³ 客服式的組織設計指某員工隸屬在總會底下，由總會管理，但實際上須親自前往某區域內之各附屬機構服務並負責處理其相關業務，不同於某員工隸屬在某附屬機構底下，並負責處理該附屬機構之業務的組織設計。(參見 B 機構訪談逐字稿之 B31)。

構名稱) 就是執行長、副執行長，下面都是主任，就.....就沒有了，那後來就是.....執行長、副執行長下面就是設督導。那督導.....督導就是管每個體系，然後之後.....每個體系下面就有很多分支的中心這樣。對！那呢.....明年.....明年嗯還會再做一次組織的變革，因.....因為那個組織的變革是要經常.....還要被檢視嘛！」(E91、E93)

二、從資源開發面向型塑創新型組織文化的實務

社福型非營利組織為能順利推展福利服務方案，莫不積極建立、維繫與累積各界的資源連結，以穩定長期之人力、物力與財力捐助來源。因此，各類資源的獲得有賴組織之社會資本的開發與累積。

根據九個受訪組織的經驗，在非營利組織面臨日益競爭的環境下，除了運用傳統方式強調服務成果，自行向社會大眾籌募資源之外，近幾年均深入社會各界開發更多元的資源連結，包括企業界、非營利組織界、演藝界、教育界與政府界等，同時多數的受訪組織亦自行開發或強化社會企業 (social enterprise) 之經營，兼顧組織之公益與營利目的。此外，在資源連結逐漸增多的情形下，亦自然形成跨界引介資源給受訪組織的現象。

(一) 企業界資源

多數受訪組織在募款壓力下，均積極尋求與各型企業合作募款之機會。有受訪組織發揮創意，與企業合作開發便利性之捐款管道 (例如：超商的 ibon 捐款)，或結合企業內部活動，舉辦「員工家庭親子日」，安排員工至受訪組織參觀，同時進行生命教育。更有受訪組織策略性地針對具有社會責任之企業提供計畫書，透過雙方合作，不僅組織可獲得更佳之行銷宣傳與募款成效，同時企業也能夠體現促進社會利益之責，達到互惠雙贏的合作目的。

「.....資源有限的情況下，大家必須要透過你的創意.....你看最近我們在.....也到 seven 去申請 ibon 的這樣的捐款 (管道).....方便性！但我們也經常在做.....跟企業合作方案嘛！.....不管大大小小的企業啊！」(A27)

「.....最近幾年就會.....慢慢跟一些企業.....自己本身有時候的社會責任感比較重的企業，它可能會來說我跟你們一起辦個活動，來為○○ (C 機構名稱) 募款，譬如說去年有辦了 2015 迎光○○ (C 機構名稱) 的路跑活動，三千多個人來。」(C16)

「.....我們大家其實也都會去呢.....收集相關的國內可能.....它會很注重在做.....企業社會責任的這樣子的單位，去跟它們試著 (提計畫書).....」(F116)

(二)非營利組織資源

有些受訪之社福型非營利組織透過與國內外其他非營利組織之連結，開發服務合作、專業人力與經費之資源以及吸取專業服務技能，包括有一受訪組織與教會合作，拓展社區服務工作的範圍；亦有一受訪組織向非營利組織申請專業師資，提升服務品質；有一個受訪組織以其專業服務之成果，向捐贈型非營利組織申請服務方案之補助款，獲得經費來源；另外有一受訪組織向國外傑出的非營利組織學習專業服務技能，達見賢思齊之效。然而在非營利組織數量逐年增加的競爭環境下，受訪組織亦表示，經由向捐贈型非營利組織申請款項以取得資源之模式，因評選標準漸趨嚴格，因此資源取得更具挑戰性。

「那這其實對我們來講都是.....在這四年的時間我們所開創的，那像我剛才講的，是用我們.....跟教會合作的這些社區服務，我們從原本兩間教會發展到現在已經三百多間教會，跟我們合作社區工作。」(B54)

「那這幾年我們大概就會跟.....一樣在做視障服務的相關單位去做一些資源的連結，.....譬如說跟中華民國定向行動學會申請定向老師來教孩子上定向課程。那這是一個在這幾年比較大的一個轉變。」(C24)

「.....那個（指捐贈型基金會之補助款）很難拿的原因是因為，它現在已經快跟政府一樣，就是它有嚴格的評選，和嚴格的成效評估的機制這樣，對！啊我們還是用第一名的成績拿到那個早療的那個補助款的。」(E109)

「我們在國外方面，也跟香港○○會（香港社福機構）合作開發偏差行為學生輔導技巧、德國主幹學校技職學習。」(I36)

(三)演藝界資源

近年來多數受訪組織均極力邀請知名藝人協助代言，以開發募款資源。由於知名藝人之動向容易吸引社會大眾之關注，因此透過其代言，可連帶提高社會大眾對該社福型非營利組織之印象，同時有助於建立社會大眾對該組織之信任感。有一受訪組織表示，其邀請知名藝人代言之管道乃透過合作之企業居中連結才順利達成。

「.....當然我們最近也在走藝人（代言）的路線.....」(A27)

「最近幾年才有（指邀請藝人參與活動）。所以我們.....啊其實藉助這些.....啊藝人或者是知名人士.....比較能夠比較快一點讓人注意到。那其實透過他們.....不認識我們的也比較容易就是.....嗯說建立那個信任感。」(B41、B43)

「可是 Ella (知名藝人) 其實也是因為透過那個企業的合作案啦！由企業那端去做連結進來的。」(F122)

(四)教育界資源

有些受訪組織連結學校之人力資源，進行行銷宣傳、募款以及服務品質提升。有一受訪組織透過與大學之傳播設計相關科系合作，製作宣傳影片置於網路，增加網路宣傳的露出機會。再者，亦有一受訪組織將慣常的校園年度單純募款活動，發揮創意，善用社會普遍關心之議題，透過實際行動教育年輕一代認識公益的實質內涵，不僅達到宣傳及募款的效果，同時亦賦予此項活動深具社會教育意義之附加價值。此外，有一受訪組織與大學相關科系合作進行研究，以發展創新服務及關注服務對象之權益。

「.....那或者是也有各大學，.....譬如說有一些類似像廣告系的，或者是設計系的孩子，他們可能來跟我們的孩子互動，那拍了一個小小的短片去做研究，那做完研究，它可能也會放在網路上一直的去播放。對！然後讓更多人認識我們，.....」(C16)

「.....其實像我們已經做了第十年的小學生公益行動的這個部份.....以前是我們直接說，幾年級來做.....做那個小學生的公益行動。像這幾年我們開始做什麼？.....不是只有說捐錢給○○(D 機構名稱)才叫公益，不是！你可能到人家那種老人的地方，你幫他們做掃地.....然後淨灘.....為了保護那些動物.....就是讓.....更小的孩子知道說.....何謂公益！後來他就會在課堂上，發現他.....特殊孩子的時候，(去思考)他要如何幫他？.....這樣才可以教導到我們的下一代，嘿！」(D85、D86)

「跟學術界.....我們有跟大學社會工作學系合作研究案，像是安置機構院生受教權益的研究案、研討會、服務績效評估、服務創新方案這些。」(I36)

(五)政府界資源

除了第二及第三部門之資源連結之外，少數受訪組織亦開發第一部門之資源連結，進行募款行銷與服務合作。有一受訪組織近年來開始透過公部門連結政府之全國性管道，大幅提高宣傳與募款效益。另有一受訪組織保持彈性、創新的態度與理念，與社政、教育、司法及警政等政府相關單位，維持跨系統與跨專業之整合合作，以提供更周全的服務。

「那重陽節本來我們自己辦活動會有.....可能一千名的人員一起來參加，但是(去年)我們跟社家署合作，我們有全國響應，全國響應就高達兩千人

了，……甚至主場的活動超過三千……三千位民眾，它其實人數、效益都會比較大……」(F155)

「……例如……○○家園 (I 機構之附屬機構名稱) 是一般安置機構，但卻是全國首創的社政、教育合作案，……」(I6)

「○○ (I機構名稱) 的運作一直以來都保持彈性，我們會跟相關社福單位、社福團體一些友會策略聯盟，也會和社政、教育、司法、警政一些單位跨系統合作，……」(I28)

(六)社會企業經營

多數受訪組織均朝向開發或強化社會企業之經營，來兼顧服務使命之實踐以及組織長期之經費需求。少數受訪組織雖已長期經營社會企業，然而近年來才致力於營利模式之管理。另外，有一受訪組織運用公私協力模式發展社會企業，以協助青年創新及培力。

「其實○○ (B 機構名稱) 做社會企業很久了啦！……但是過去其實它不是那麼以……有一些用營利的管理的方式來思考，也沒有去做什麼宣傳。對！但這幾年我們就是……呢希望能夠朝向……有營運能力的，齁！這樣的一個想法來做一些工作的規劃跟……呢去不斷的改善那裡面的品質這樣子。」(B46、B47)

「我們有試著要做社會企業這樣，……因為我們有很多家庇護工廠，對不對？然後庇護工廠依照法規啊……就是社會企業！」(E128)

「……去年其實我們有嚐試去走那個社會企業的部份，因為我們要解決社會……那個我們這邊家戶它失業的問題，……」(H43)

「還有○○青年咖啡 (咖啡館)，是我們透過公私協力模式在做的社會企業。」(I49)

貳、技術性創新型組織文化之型塑

一、從服務策略面向型塑創新型組織文化的實務

社福型非營利組織主要透過福利服務的提供來達成組織之使命，因此，對社福型非營利組織而言，所採行的服務方向與服務資源分配等策略，攸關組織長遠的發展。

所有受訪組織均體認到配合環境變遷所產生之需求來提供服務甚為重要，因此在最近幾年當中，根據受訪組織所觀察到的需求，在服務方向上創新推行了電子化 (electronic) 或稱 e 化、家庭化、社區化、培植社區單位以及人力多元化等策略，以因應大環境之科技發展以及服務在地化、精緻化的趨勢，確保組織未來長期的競爭優勢。

(一)服務電子化

在科技日新月異的大環境下，所有受訪組織均深刻感受到服務技術與時俱進的必要性，並紛紛在行政面向創意發展節省人力與行政時間之電腦作業系統，以及在直接服務面向亟思提升工作的效率與便利性、超越地理限制擴大服務範圍及增加服務人數、提升個案服務時效性等資訊科技運用。受訪組織表示，在增設多種行政與服務作業系統、雲端作業系統、e 化個案服務設備之後，明顯感受到工作效能的提升，同時帶來多項附加價值，包括更容易進行服務資料分析與服務策略之調整、能夠透過網路與更多外部資源交流服務策略與特殊服務問題的解決辦法、以及可投入更多時間提供品質更精緻之服務等。

「因為要節省人力嘛！那我們有很多系統，……我們最近有大量的提升電腦室（開發系統）的功能嘛！就包括早期的這種文件，就是用書寫的，現在我們凡事都上系統。上系統以後，可以把這個資料做有效的整理、分析，提供往後在做服務策略上的調整。」(A32)

「我把很多的資料放雲端之後，那可能我人雖然在外面，可是我臨時有什麼事情要處理的時候，能透過 line、透過 gmail，然後我的辦公室的工作人員他們就可以去處理。那當然我覺得在個案服務就是說，我們院童的一些相關的管理資料上，去年開始我們逐漸在走向 e 化……也都是走雲端網路的系統，所以……馬上就可以知道……這個孩子的現況是什麼……」(C45、C46)

「那社工可能第一個，他在跟家庭的……家庭訪視跟家庭教育這一塊，可能就比較多時間去做。對！啊第二個是說……這個時間節省了之後，反而也透過很多網路的東西，啊就跟很多的單位去做一些資源連結……透過雲端去處理有一些孩子的特殊情況。」(C50、C51)

「……我們也希望說 e 化以後……有一些偏鄉……偏鄉的那些早療的學生可以做遠端的那些教學……」(D34)

「……我們其實在很早……就用雲端系統幫助我們的那個辦公室的雲端系統的部份，所有的……最基本的那個出勤的一個考核部份，我們完全是做線上系統去申請……」(H4)

「……一種就是我們現在善用智慧手機的群組……還有……在電腦的雲端系統……當他服務的個案他有問題的時候，他就可以丟上去。……他的第一線的主管……就可以直接解決。」(I7)

(二)服務家庭化

基於家庭的功能健全與否往往直接影響服務對象改善需求之環境，少數受訪組織將服務調整或設定為以家庭為單位，致力於協助服務對象恢復健全的家庭功能，以期更有效地滿足服務需求。少數受訪組織在協助服務對象時，同時藉由提供健全家庭功能之服務方案，計畫性且系統性地建構家庭的能力，以恢復家庭的功能，進而使服務效益發揮加成效果且長久持續。有一受訪組織更擬定個別化之家庭服務計畫，並設定協助家庭恢復功能之目標年限，提供品質細緻且效率高的服務方案。

「因為○○(A 組織名稱)服務的對象是家庭跟小孩，……它是一個完整的……叫做系統性的工作……家庭系統工作。……所以怎麼樣去把小孩的這樣的出發點、軸心，慢慢擴大到整個家庭的……功能的健全，這也是一種服務型態的轉變。」(A25、A26)

「我們的業務最主要的直接服務就是要恢復家庭功能。……所以我們要做的是服務整個家庭。……所以我們期待就是說我們能不能做到一條龍的一個服務，……它只要家庭功能恢復了，它將來不需要靠外面的資源，……它這個家庭就可以站起來了。」(H7)

「……因為我們每一個家戶，其實我們也有仿照像那個身障的家庭一樣做那個 IFSP (Individualized Family Service Plan，個別化家庭服務計畫)，每一個家庭它都有個別性的一個家庭服務計畫，……所以我們為每一個家戶其實都有設定一個五年期的一個計畫。」(H18、H19)

(三)服務社區化

多數受訪組織在服務的過程中均逐漸意識到服務需要朝向社區化發展。基於服務對象接受服務的近便性、連續性、多元化與整合性，這些受訪組織近年來以社區為基礎，除了擴增社區型之服務據點之外，亦在服務方案的組成採行社區化之策略發展方向，同時著重社區整體功能的建構與整合，以滿足服務對象更高層次之需求。

「……我們希望就整個這個社區，……它是融合預防跟長照都在裡面的……我們不會再分成預防照顧跟長期照顧……同樣它都叫社區照顧……來做區域性的發展，所以在服務的呢……組成會改變。」(F92)

「……我覺得這個策略現在是……是比較清晰的，就是說我們一直把孩子、家庭、學校分開來，那社區會不見……三根柱子會不見，那可能這個團體的經濟就會（無法發展起來）……（將孩子、家庭、學校連結在一起）社區就出現了……」(G150)

「因為那個身心障礙權利公約適應法，已經在……去年通過了嘛！啊裡面有提到就是……社區化，然後……人權的原則這樣。」(E147)

(四)培植社區單位

少數受訪組織採取培植社區的在地單位與民間團體之服務策略，作為組織發展之方向。這些受訪組織以協力之模式與社區在地單位合作，透過支持與補助其服務計畫以及提供許多外部資源連結，協助建構社區在地單位直接提供服務的能力，進而輔導這些單位自立。有一受訪組織甚至將社區培力的成功經驗複製到其他社區，協助數個此類社區結合成聯盟，規劃未來成為獨立之協會。另一受訪組織則期望能夠培植在地「小而美」的公益型組織。此外，有一受訪組織透過傳授成功之服務方案（例如：課輔班）經營經驗，協助其他組織複製提供相同的服務方案。

「……我們希望……能夠鼓勵教會，成為那個社區的守望者。其實教會裡面就（有）很多元的人才……但很重要的是我們如何帶他們看見這個社區的需要？……那他們這當中需要什麼樣的訓練？……需要哪些資源？是我們可以……一起成為夥伴，然後一起攜手來努力。」(B58、B59)

「可如果社區它培力得夠好，這個社區它可以輔導其他社區，所以我可能一、兩個工作人員可以輔導更多的社區。……這幾個社區他們串連成一個聯盟……它就是我們長期培力（的）某一個單位……未來可能他們（指聯盟）就籌組成立一個協會。那我們可以轉為去輔導更多的社區……這是我們的未來的目標。」(F97、F98、F100)

「……還有支持友好組織方案的推動，……就是我們有支持……一些外部單位……計畫的推動，我們有補助他們經費。……我們從直接服務跨界到間接服務，我們從原來都自己做服務到我們支持別人做服務。……對在地的組織是希望它成立自己的單位，所以它要自立。……他（指執行長）希望能夠培養在地「小而美」的公益型組織……」(G117、G118)

「……目前已經有三、四個基金會、協會其實都照我們這個方式，都是這樣成立了（課輔班）。對！」(H46)

(五)人力多元化

有些受訪組織近幾年採取人力多元化以及員工素質提升之服務策略，以能夠更全面、更完整地滿足服務對象的多元需求，並提供更好的服務品質。有一受訪組織表示，該組織除了任用政府要求之各種基本專業人員以外，為能提升服務成效，亦增聘多元的專業人力，提供更細緻及專業的服務。此外，另一受訪組織根據細心觀察服務對象的需求，而創新運用跨領域人才之服務策略，突破該領域傳統之服務框架，將服務之效能與價值提升至更高的層次。

「那當然他（指執行長）對育幼院這邊的工作人員的學經歷的要求當然會提升啦！.....那育幼院的教保老師其實都是合格的，也就是經過衛福部的課程受訓.....」(C88)

「像這幾年專業人員就陸陸續續都有進來.....衛福部.....政府部門要求的基本人員.....社工、跟教保、跟行政之外，譬如說營養師、復健師、職能治療師這些，都是.....這一、兩年內（增加的）.....以前都是一般的普通教育老師，現在是增加了特殊教育老師。」(C157、C159)

「所以其實我們在籌組過程當中，就有看到了一個很重要的地方是，我們的員工的背景如果是比較跨領域的話，那其實在服務的過程當中，很多專業就會進來.....我們發展出來的服務方案會更多元.....」(F4)

二、從專業服務面向型塑創新型組織文化的實務

社福型非營利組織主要透過提供專業服務促進弱勢群體之福祉，來達成其公益的使命。因此，社福型非營利組織在面臨社會快速發展、社會結構與環境隨之變化的過程中，需要不斷嘗試創新的服務方案，才能滿足社會變遷所衍生的多元服務需求。根據受訪組織之經驗，多數傾向平時即會持續微幅改善服務，以精進專業服務品質及提升服務成效。然而，有少數受訪組織根據長期的服務經驗，發展出有效的服務對象能力建構（empower）與服務需求滿足層次提升之服務方案，使服務執行發揮更大的果效。

(一)能力建構服務方案

有些受訪組織在長期提供以現金與實物補助為主之助貧服務後，近幾年來以服務對象的能力建構為導向，陸續依服務對象之成長階段及其家庭需求，推行兒童啟力、少年展力、青年構力以及家長培力等連續性服務方案，以確保服務對象之能力能充分培養、發展，建立脫貧自立的實力。

「其實我們做了那麼久的這種貧窮的議題，我們當然希望能夠脫貧.....我們在兒童有一些啟力（服務方案）啊、在家長有培力（服務方案）啊、在青年

有構力（服務方案）啊、少年有展力（服務方案）啊！」(A35)

「……然後有些是需要做一些那個培力議題的……我們就可以幫他們處理這一塊。」(H7)

(二)提升服務需求滿足層次之服務方案

有一受訪組織同樣在長期的老人生活照顧與經濟補貼之服務過程中，發現服務對象也有其他包括生理、心理及社會參與等方面的需求。因此，該受訪組織根據馬斯洛的需求理論，發展出許多協助服務對象達到自我實現之創新服務方案，在專業服務面向突破原本只是照顧型機構的框架。

「我覺得我們在服務上的那個很重要的幾個概念就是，一個是馬斯洛（指馬斯洛的需求層次理論），一個就是那個叫做……在地老化！……所以我們會有很多的服務方案因應產生……其實為什麼……我們會有不老夢想（指相關服務方案），其實就是希望長輩他達到自己的自我實現，不會說我在銀髮生活之後，好像我的人生價值就只有這樣子！……我覺得這個是我們很重要的一個目標，最終目標啦！」(F30)

第三節 小結

壹、社福型非營利組織型塑理想性支持型組織文化之實務作法

一、行政性支持型組織文化之型塑

根據訪談資料歸納整理結果，受訪之社福型非營利組織在行政性組織文化之型塑作法，包括安排新進人員透過概念認知學習與透過操作實務學習組織之行政流程作業和增進行政適應。在行政適應之支持性作法尚可區分為透過導師制度之實務教導增進行政適應、透過雙向互動之部門巡迴認識行政環境，以及透過組織成員非正式之適時關照與協助熟悉行政文化。

(一) 行政流程面向

1、新進人員透過概念認知學習行政流程

受訪組織在新進人員進入組織後，經由提供教育訓練課程以及書面或電子化之相關資料，傳遞給新進人員行政規範之概念與認知，協助其清楚瞭解工作上之行政處理步驟、順序與重要性。因此，在新進人員面對不熟悉的新環境要著手進

行各項工作時，給予支持與安全之感受。

2、新進人員透過操作實務學習行政流程

除了概念上之基本共通行政流程認知的學習外，受訪組織亦透過主任、組長、督導等管理階層或資深行政相關人員，在平常工作時以實務操作示範教導新進人員行政作業流程，協助其結合行政流程之概念，提升正確學習之成效，同時傳遞出組織成員互助之精神。

(二) 行政適應面向

1、新進人員透過概念認知增進行政適應

多數受訪組織會舉辦新進人員集體教育訓練，有系統地介紹組織之歷史沿革以及組織架構中各部門與單位之行政業務與功能，協助新進人員對組織之背景具備基本之整體概況認識，並能夠明確定位自己在組織中的位置與角色，促進新進人員對組織產生歸屬感。

2、新進人員透過操作實務學習增進行政適應

(1) 透過導師制度之實務教導增進行政適應

雖然受訪組織大多數正式設有督導制度，少數尚未形成此制度，然而整體而言，在實務上普遍實行導師制度，由特定之管理階層工作人員或專業資深人員擔任督導或導師，隨機適時指導與協助組織成員因應及解決個別性之行政適應問題，幫助成員逐漸更深度地全面融入、適應組織的行政環境。

(2) 透過雙向互動之部門巡迴認識行政環境

有些受訪組織會帶領新進人員實地前往各部門進行自我介紹，並認識各部門之業務概況與工作夥伴，在雙向互動中加深新進人員對行政環境之認識，以及組織成員對新進人員之印象與接納，促進新進人員對組織內部人際關係之連結、組織整體行政環境之良好適應以及對組織之認同感。

(3) 透過組織成員非正式之適時關照與協助熟悉行政文化

除了組織之正式制度與安排外，受訪組織之成員也會不分部門、非正式地主動關注新進人員之行政適應情形與需求，更為彈性、及時地給予新進人員意見與協助，傳達給新進人員組織成員不分彼此之具體支持、溫暖關懷與相互鼓勵的氛圍與感知，對新進人員產生社會化之影響。

綜合上述，受訪之社福型非營利組織透過概念認知學習與操作實務學習，協助新進人員與其他一般組織成員熟悉行政作業流程及適應行政環境；組織依序在

新進人員具備行政規範之概念後，再輔以相關實務操作教導，可協助新進人員達到有效且正確之學習，真正融入團隊之行政運作模式。同時在新進人員產生認同感與歸屬感的過程中，傳遞出互助、融洽、關懷與鼓勵之支持性組織價值與信念。

二、教育性支持型組織文化之型塑

受訪組織在專業知能面向透過專業培訓與調整人事結構，以及在專業價值面向透過管理階層經正式與非正式管道、連結組織之服務方案與活動、宗教信仰、正式文件以及員工之非正式管道等作法，傳遞「利他」之專業價值來型塑支持型組織文化。其中專業知能面向之專業培訓又可區分為透過內部區別化培訓以及外部個別化培訓，來提升組織成員之專業知能。

(一) 專業知能面向

1、專業培訓

(1) 透過內部區別化培訓提升專業知能

受訪組織普遍經由內部之各類專業培訓、團督與個督、轉訓與讀書會等管道，長期性地持續建構組織成員之專業知能。前述專業培訓除個人化的個督之外，皆依培訓之功能，以集體性之組織整體或依部門單位、職務別或專業類別來區分，定期或不定期舉辦，持續不斷地協助組織成員交流學習專業知能，藉以優化專業服務之品質與效能。組織透過以集體性為主之各類培訓，支持成員團體合作、共同學習成長，可激發成員一致之向心力與凝聚力，促進組織的穩定團結。

(2) 透過外部個別化培訓提升專業知能

除了內部之各類專業培訓，受訪組織也積極鼓勵成員參與政府、非營利組織，甚至營利單位之外部培訓，包括專業訓練、研討會、研習、自主訓練以及專業證照或學歷之取得。外部培訓多由組織依成員之職能需求缺口進行指派，或由組織成員依個人需求提出申請。由於政府及非營利組織所舉辦之培訓大部分為免費，且政府所舉辦之部分培訓可核發給學員合格證照，因此組織多數給予公假鼓勵參與。至於由營利單位所舉辦的培訓參與則為少數，其由組織進行需求評估後，針對有需求者提供外訓補助費用。組織透過支持、鼓勵成員向外吸收專業新知，不僅有助於提升成員設計與創新服務方案之能力，亦傳達出組織對成員採取開放、信任之態度與理念。

2、透過調整人事結構提升專業知能

有一受訪組織透過調整組織之人事結構來提升特定專業人員之專業知能。該組織將單獨於組織各附屬機構作業之會計人員整編隸屬於總會之同一單位，此一人事結構之調整使會計人員在專業實務上有向上學習與升遷之機會，同時也能大

幅提高會計人員對組織之歸屬感與向心力，建立組織公平關懷、體恤員工之價值與理念。

(二) 專業價值面向

1、 由管理階層透過正式與非正式管道傳遞「利他」之專業價值

受訪組織經由執行長、主任、組長、督導等管理階層，各自透過經常性之內部訓練、團督與會議等組織成員集體聚集之正式管道，以及透過正式會議檢視組織之核心價值，或是透過平常在工作過程中的重複強調以及給予成員正向回饋之非正式管道，傳遞組織之「利他」核心價值與信念，以建立支持性之組織文化。

2、 透過連結組織之服務、活動與文件彰顯組織專業價值

有些受訪組織將組織之專業價值與專業服務或活動相連結，以彰顯組織之「利他」核心價值具體落實於實務之服務與活動中，包括教育性的讀書會活動、重要之年度活動與服務方案、新進人員招募之選用標準以及正式文件之闡明，以一致性地深化支持性組織文化。

3、 透過宗教信仰來型塑組織專業價值

少數受訪組織基於組織之宗教信仰，因此其專業核心價值亦依循宗教信仰之價值與理念，並落實於組織之決策與服務執行過程，展現宗教「利他」之信念與行為，形成組織之支持文化。

4、 員工透過非正式管道分享組織專業價值

有些受訪組織之成員透過內部電子化之 FB 社群網站、email 等管道，以生活化且融入日常服務活動之方式分享組織之「利他」服務價值與理念，傳遞組織之支持文化。

綜合上述，組織透過內外部之專業培訓學習、調整人事結構以增加見習機會、管理階層之教化、組織重要行動之連結、組織之宗教信仰以及員工分享，來型塑教育性之支持型組織文化。組織成員經由前述作法之團體學習或互動交流學習，可感受到組織之栽培與支持，並深植組織「利他」之專業核心價值，而集體形成共享共有之支持性組織文化。

三、支持性支持型組織文化之型塑

受訪組織在員工激勵面向透過精神上、實質上、授權式以及選用具備組織相同價值之新進人員等激勵作法，以及在情緒支持面向透過管理階層與基層成員之關懷、專業管道之輔導以及宗教之力量等支持作法，傳遞給組織成員關懷、互信、互助之行為互動模式，而型塑出支持性之支持型組織文化。

(一) 員工激勵面向

1、 透過精神上的激勵

受訪組織透過管理階層或成員彼此間之鼓勵、尋找工作中的價值、推動同儕互助以及推薦參加外部單位之獎勵或表揚活動，給予組織成員精神上的激勵。管理階層或組織成員對表現良好之成員表達肯定與鼓勵之溝通管道包括當面或 line 與 skype 等通訊軟體。此外，主管在推薦成員參加政府或其他外部單位之獎勵或表揚活動時，不論結果是否獲獎，即是一種精神上的激勵。前述之精神上的激勵作法傳遞相互關懷與鼓勵、溫暖支持、互助合作之團體互動模式，而型塑出支持性組織文化。

2、 透過實質上的激勵

受訪組織主要透過與晉薪、考核獎金和升遷等有對應關係之年度考核，其次為透過敘獎、低額團體獎金與管理階層私人慰勞，給予組織成員實質上的激勵。唯有些受訪組織基於經費考量而未設立組織以金錢獎勵特殊事件良好表現之模式。然而，整體而言，受訪組織透過前述之實質激勵，傳遞出組織對成員的肯定、鼓勵和關懷，因而形成支持性之組織文化。

3、 透過授權式的激勵

有些受訪組織透過授權成員參與決策，建立由下而上之自由、開放的組織環境，鼓勵成員充分發揮才能並且更積極投入工作，因而形成互信、鼓勵與開放之支持性組織文化。

4、 透過選用具備組織相同價值之新進人員

有些受訪組織透過選用抱持與組織相同價值之新進人員，藉由新進人員在組織中產生融洽與和諧之氛圍，型塑組織之支持文化。

(二) 情緒支持面向

1、 透過管理階層與基層成員之關懷

受訪組織透過管理階層與基層成員平日適時對組織成員表達關懷，給予情緒上的支持。其中以管理階層隨時關心成員的身心狀況，並及時協助有效排解情緒困擾之相關問題，增進其因應與調適壓力之能力，為組織成員最主要之情緒支持管道。藉此，管理階層與基層成員傳達出彼此關懷、同理、互信、互助之行為模式，而形成支持性之組織文化。

2、 透過專業管道之輔導

受訪組織經由安排情緒管理知能課程以及專業諮商，提供組織成員預防性及

專業性之情緒輔導措施，協助成員增進自我情緒之認知與管理，達到預防壓力之效果以及解決較嚴重之情緒與壓力問題。因此，組織在專業工作範圍之外，傳遞出對成員人性化的溫暖與關懷，使成員對組織產生更高的認同感，而形成支持性的組織文化。

3、透過宗教之力量

將近半數之受訪組織基於組織之宗教信仰，透過安排組織性的宗教活動或團體，協助紓解成員的情緒與心理壓力，藉此給予組織成員心靈上的慰藉和穩定力量，而深植組織之支持文化。

整體而言，受訪組織以精神表達為主、實質具體措施為輔之作法，給予組織成員激勵與情緒上之支持，進而型塑支持性之支持型組織文化。組織成員透過管理者與其他成員的關懷、同理與互助，感知及學習到在組織中集體成員如何做事之行為常模，因而能認同、內化，進而外顯傳承相同的行為，形成支持性之支持型組織文化。

貳、社福型非營利組織型塑理想性創新型組織文化之實務作法

一、結構性創新型組織文化之型塑

受訪組織在組織形式面向透過擴大組織規模、新增組織功能之突破性作法，以及在資源開發面向透過與企業合作、與非營利組織連結、邀請知名藝人代言、與學校合作、與政府合作以及經營社會企業等富創意之作法，傳遞出組織突破框架、接受挑戰之信念，因而形成結構性之創新型組織文化。

(一) 組織形式面向

1、透過擴大組織規模之挑戰性

有些受訪組織透過增加服務據點及克服在形式上擴大組織規模之種種挑戰，形成組織形式上之創新文化。這些組織基於為了服務更多社會弱勢群體之外部需求，而進行組織形式之擴大調整，以配合組織未來之發展並發揚組織使命。然而此項企圖心需要克服高額經費與人力資源之多種挑戰。因此，在組織順利完成擴增服務據點之任務後，能夠強化組織之創新文化。唯少數受訪組織因考量經費限制與採行精進服務深度之發展策略，而未朝向擴大組織形式來發展。

2、透過新增組織功能之突破性

近半數之受訪組織透過定期關注與檢視組織架構所能發揮之功效，調整或增設組織架構之功能，突破原有之組織結構框架，以因應組織未來業務之發展，來

型塑組織形式上之創新文化。這些組織調整或增設組織架構乃是為了配合組織未來發展所規劃之部門增設與分工，以及行政運作之順暢與服務品質之提升。因此，當組織克服內部人員之整合、協調與適應等問題與挑戰，使新的組織架構之運作機制發揮效果，突破性之創新文化即隨之成形。

(二) 資源開發面向

1、 透過與企業合作

受訪組織透過爭取與企業合作，進行行銷宣傳與募款、開發便利性之捐款管道或結合企業內部活動，為組織開發資源。由於與企業之合作通常需要組織提出創意計畫案，因此能夠促進組織之創新文化的形成。

2、 透過與非營利組織連結

有些受訪組織透過與其他非營利組織之連結，開發服務合作、專業人力以及經費等資源，突破服務輸送之模式以及服務方案經費申請日益競爭之市場，形成創新之組織文化。

3、 透過知名藝人代言

近年來，多數受訪組織均積極邀請知名藝人代言組織之重要活動，透過藝人受到媒體與社會大眾之高度關注，不僅有利於開發不同領域募款資源，同時亦能提升組織之能見度與知名度。因此，此一新型態之募款方式助益組織創新文化之形成。

4、 透過與學校合作

有些受訪組織與大學之相關科系合作，製作宣傳影片進行網路宣傳，或與小學合作舉辦創意之公益募款活動，進行有意義且影響深遠之公益教育，因而形成極富創意之創新組織文化。

5、 透過與政府合作

有一受訪組織開發公部門之資源連結，透過政府之全國性網絡宣傳活動，大幅提高行銷與募款之效益。其跳脫非營利組織與政府之典型協力模式，即政府提供經費由非營利組織負責實際之服務輸送，而以宣傳管道作為合作途徑型塑出組織之創新文化。

6、 透過社會企業經營

為求突破非營利組織環境之競爭以及資源匱乏之困境，多數受訪組織均朝向開發或強化社會企業之經營，以兼顧組織使命之實踐以及組織經費之長期需求。然而，社會企業之營利管理模式對社福型非營利組織而言，可謂全新之學習與挑

戰。因此，順利經營社會企業能夠建立與深植組織之創新文化。

綜上所述，受訪組織透過組織硬體與軟體之擴增，多元化之資源連結以及服務經營之變革，來型塑結構性之創新型組織文化。組織為了解決內外部的問題，勇於求變地啟動多種新模式，傳遞出組織富於彈性，以及能夠超越原有框架運用新思維謀求組織之發展，因此在充滿新挑戰的共同學習過程中，形成更能適應未來環境之結構性創新型組織文化。

二、技術性創新型組織文化之型塑

受訪組織在服務策略面向透過服務電子化、服務家庭化、服務社區化、培植社區單位以及人力多元化等增進效率與效能的作法，以及在專業服務面向透過提供能力建構服務方案與更高層次需求之服務方案之提升服務品質的作法，傳遞出組織追求卓越之價值與理念，因而形成技術性之創新型組織文化。

(一) 服務策略面向

1、 透過服務電子化

隨著科技的進步，所有受訪組織均紛紛透過服務 e 化，在行政業務方面開發節省人力與行政時間之電腦作業系統，以及在直接服務方面運用資訊科技提升服務的時效性與便利性，及擴大服務之地理範圍及增加服務人數。同時，亦能兼具更容易進行服務策略調整、外部資源連結、服務精緻化等附加價值，因而形成技術上之創新組織文化。

2、 透過服務家庭化

鑑於家庭功能健全與提升服務成效存在著密切的關聯，少數受訪組織之服務對象不再局限於個體，而在長期服務效益的考量下，朝向以家庭為服務對象之單位，為服務對象（不論個體或家庭）的問題建構一個治本的友善環境。受訪組織從巨視觀點思考服務的需求與規劃，兼顧個體服務對象以外之相關家庭功能重建，不見「頭痛醫頭、腳痛醫腳」的窠臼，因此能夠型塑出技術性之創新型組織文化。

3、 透過服務社區化

基於服務對象接受服務之近便性、連續性、多元化與整體性之策略考量，多數受訪組織均朝向服務社區化之模式發展，同時著重社區整體功能之建構與整合，以提供更完善之服務。由於執行社區化之服務模式需要改變服務方案之設計與組成，因此有助於形成技術上之創新型組織文化。

4、 透過培植社區單位

少數受訪組織採取培植社區的在地單位與民間團體之服務策略，並以協力之

模式與其合作，作為組織發展之方向。這些組織透過提供經費補助與外部資源連結，協助在地單位建構獨力營運能力，在協力與合作之技術層面實為一革新之方式，因而組織能夠形成技術性之創新型組織文化。

5、 透過人力多元化

有些受訪組織採取人力多元化以及員工素質提升之服務策略，以期更全面、更完整地滿足服務對象之多元需求，提供更優質之服務。其選用多元化與跨領域之專業人才所匯集之新思維，協助組織突破傳統之服務框架，提升服務效能與價值，因而形成技術上之創新型組織文化。

(二) 專業服務面向

1、 透過能力建構服務方案

有一受訪組織近年來以服務對象能力建構為導向，透過提供符合成長各階段需求之連續性服務方案，以保障服務對象各個成長階段之完整培力，達到有效脫貧。此項能力建構之專業服務方案有別於過去長期以現金與實物補助之救濟性服務，因而能夠型塑出技術上之創新型組織文化。

2、 透過提供更高層次需求之服務方案

有一受訪組織根據馬斯洛的需求理論，發展出協助服務對象達到自我實現之創新服務方案，突破傳統照顧型機構的服務模式框架，更細緻地提供生理、心理及社會參與等方面之專業服務，因而強化組織在技術面向之創新文化。

總結上述，受訪組織透過專業服務之科技化、家庭化、社區化、精緻化以及專業人力多元化，來型塑技術性之創新型組織文化。由於社福型非營利組織主要透過專業服務之輸送來達成組織之宗旨與使命，因此組織順應外部環境之趨勢以及服務對象之新需求，以開放、彈性、樂於學習新事物之態度，持續進行多面向專業服務之品質與效能精進，因此能夠隨時調整組織發展之方向與時俱進，型塑出技術性之創新型組織文化。

第五章 結論與建議

本研究的主要目的，在探究社福型非營利組織型塑理想性組織文化之實務作法，以及社福型非營利組織之理想性組織文化類型，並期盼此研究之研究發現能提供國內社福型非營利組織，在組織發展的過程中，型塑其理想性組織文化之實務方向參考，亦供有志於相同領域進行研究者參酌。研究者以 2014 年度獲衛生福利部之基金會評鑑結果優等之九個運作型社會福利慈善事業基金會為個案，從支持型組織文化與創新型組織文化兩個面向，探討其型塑理想性組織文化之具體作法，並與前述組織文化之相關文獻與理論對照比較，總結歸納成本章第一節之研究發現，以回應本研究之研究問題。第二節則針對社福型非營利組織未來之組織文化型塑提出建議。最後第三節根據本研究之研究限制，提供後續相同領域研究者進一步研究之研究方向建議。

第一節 研究發現

組織文化是組織在因應內外部環境問題的動態過程中，成員所內化學得並自然而然傳遞出去之無形價值與信念。雖然組織文化存在於隱而未現的價值觀與理念當中，但是社福型非營利組織若能型塑出一個符合組織使命與目標之理想性組織文化，則能夠具體影響組織內部政策與服務之執行成效，引導組織持續進步、永續發展。本節經由整理分析訪談結果及結合組織文化相關文獻理論，提出決策性與示範性之領導作為、概念性與操作性之學習互動之型塑理想性支持型組織文化之實務作法；軟硬體兼顧之組織發展、多元化資源與人力連結、社區化服務導向、精緻化服務導向和社會企業經營之型塑理想性創新型組織文化的實務作法；以及國內社福型非營利組織呈現支持型與創新型並存，但偏重支持型之理想性組織文化現象等研究發現。

壹、社福型非營利組織型塑理想性支持型組織文化

一、決策性與示範性之領導作為

社福型非營利組織之董事長、執行長、各級主管與督導對於各自所管轄範圍之單位均負有領導責任。這些領導者為達成組織所賦予之目標與使命，必須在人事任用、服務規劃、管理方法、考核獎懲等管理層面做決策，而領導者的各項決策可能有意識或無意識地傳達出自身的價值觀與信念，並直接關係到組織成員的工作執行與個人利益，因此能夠直接影響組織成員重視或關注哪些事情之認知，

達到傳遞組織價值與理念以型塑組織文化之最大效果。此外，領導者為組織中之指標性人物，因此與組織成員互動之言行往往倍受矚目，亦對成員產生角色示範之深刻印象，有效傳遞出明言或隱含之價值與信念，進而型塑出組織之文化。根據訪談資料之歸納，受訪組織之領導者不論在管理決策或言行示範均呈現一致性之理想性支持型組織文化，亦有助於發揮綜效效應，強化支持型組織文化之成形。承上所述，可印證前述文獻之領導論，亦即如 Schein 所持之觀點，領導者的行為對組織文化的形成與管理能夠產生部分影響，同時在組織文化的動態蘊釀過程中，領導行為為發揮塑形作用之重要機制。

(一)領導者之決策作法

由前述訪談分析得知，受訪之社福型非營利組織的領導者透過多種管理決策來傳遞支持型之組織文化，包括將支持性之專業價值與組織之服務方案和活動相連結、選用具備相同價值與理念之新進人員、透過考核與實質獎勵來激勵組織成員、以及授權組織成員更大之決策參與空間等，以導引與鼓勵組織成員關注決策下所展現之價值與理念，型塑出組織之理想性支持型組織文化。

(二)領導者之宣示與表達

受訪之社福型非營利組織的領導者亦透過訓練與會議等正式管道以及日常互動之非正式管道，以常態性之宣示或機會性之情感激勵言行，經由自身作為的有意示範，向組織成員傳遞「利他」之專業價值，改變成員的心態並直接影響其行為，型塑出理想性支持型組織文化。

二、概念性與操作性之學習互動

除了領導者的決策與言行能夠部分影響組織文化的形成之外，組織成員透過學習互動亦可直接改變組織成員的自我認知，型塑出組織的文化。社福型非營利組織提供成員各類集體或個體之專業培訓或輔導訓練等概念認知學習，以及導師制度與員工彼此協助等操作互動學習，在專業知識與實務操作之間取得互補與平衡。組織在這些定期集體與隨機個別的學習互動過程中，一方面建構出組織成員共享之彼此關懷、彼此互助學習而成長的意義與感知，另一方面幫助成員培養專業能力，順利執行工作而避免不克勝任之焦慮產生，如此，雖然組織無法在制度上完整規範組織之價值理念，但是藉由個體成員在心智上形成共有認知模式之外顯行為，能夠型塑出支持性之組織文化。換言之，社福型非營利組織透過專業培訓、導師制度與員工彼此協助型塑出支持型組織文化之訪談分析結果，呼應了前述文獻中之學習互動論，亦即 Kinicki 綜合幾位學者所提出之主張以及 Kim 所持之觀點，認為文化是在組織成員的觀察與體驗學習以及概念與操作學習之過程中形成。同時，亦如 Frost 和 Morgan 所言，組織文化的生成是群體學習透過意義建構或釋意的過程，發展出共享的理解與意識形態，進而架構出組織群體的行動脈絡，型塑出組織的文化。

(一)專業培訓之學習

受訪之社福型非營利組織透過舉辦內訓、讀書會、團督、個督、情緒管理訓練、內部轉訓，以及鼓勵組織成員參加外訓和取得專業證照與學歷等各項專業培訓，提供成員專業知能之概念學習，導致組織個體之知識、信念及行為改變並趨於集體共有之一致性，而使互助學習之支持型組織文化成形。

(二)導師制度之實作教導

受訪組織在提供概念性學習之餘，同時也透過導師制度為主之操作性典範學習以及觀察與體驗學習，傳授組織成員與其工作直接相關之職能，協助成員在工作完成之過程，降低不確定性、提高穩定性，同時更加瞭解其專業工作之價值與意義，而形成對組織之歸屬感與認同感，提升成員的向心力與凝聚力，故能促進穩定團結之支持型組織文化的型塑。

(三)員工互動間之社會化

受訪之社福型非營利組織以導師制度為主流之操作性學習管道，然而也同時普遍存在員工之間志願性的教導互助行為，包括協助同儕工作上的問題處理與解決，以及透過非正式之口頭或內部即時通訊管道互相鼓勵、感謝與肯定，在各盡職守之餘，亦經由成員的認同與模仿學習，扮演彼此關照、協助與鼓勵之助人角色，產生社會化之內化影響，因而展現相同之支持行為而形成組織的文化。

貳、社福型非營利組織型塑理想性創新型組織文化

一、軟硬體兼顧之組織發展

根據訪談分析結果，受訪之社福型非營利組織因覺察到組織發展所面臨的阻礙，基於服務的需求與組織使命的實踐，進行增設社區化硬體服務據點以擴大組織規模，以及調增組織架構與引進科技等軟體措施以新增組織功能，藉以型塑結構性與技術性之創新組織文化。對社福型非營利組織而言，設立新的服務據點能夠嘉惠更多弱勢群體、落實公益使命，但也意味著需要投入更多經費與人力資源，因此在社福型非營利組織普遍面臨財力與人力限制之困境下，可謂一極具挑戰性之作為。因此，當組織做出增設據點之決策時，即傳遞出組織不墨守現狀、勇於面對挑戰與克服困難，以及在競爭的社福型非營利組織環境中，積極創新以謀求組織未來發展之訊息。一旦組織新設立之服務據點順利運作，則組織即型塑出創新型之組織文化。另一方面，在變動組織架構與運用科技以新增軟體功能之層面上，組織的目的雖在於追求組織運作之效率和效能，然而成員卻必須適應在工作環境與慣常工作方法上所造成的改變，故在新增功能有效發揮之情況下，組織能夠型塑出具開放、彈性意涵之創新型組織文化。

易言之，此訪談分析結果顯示，社福型非營利組織透過增設社區化之服務據點與組織架構之功能，進行組織規模轉型以及組織架構變革，以建立創新的組織文化，印證了前述文獻中蕭新煌等學者所提出之觀點，亦即社會福利組織致力於機構社區化與組織革新之組織形式的創新發展。此外，社福型非營利組織普遍運用資訊科技進行服務 e 化，則印證了林于雯與蕭新煌等學者提出社會福利組織積極進行福利服務輸送與行政管理之服務策略創新的觀點。

二、多元化資源連結

為求組織之服務方案能順利推行，受訪之社福型非營利組織均不遺餘力地連結與開發多元資源，包括企業、政府、非營利組織、藝人、學校等，以在傳統自行向社會大眾募集資源之外，發揮資源連結創意，增加組織之經費來源。受訪之社福型非營利組織透過企業的經費贊助、政府的全國性宣傳管道、非營利組織的專業人力、藝人的群眾吸引力以及學校的專門人才，建構組織之社會資本⁷⁴，厚實各類資源來源之基礎。由於組織與前述連結對象之合作模式通常不會墨守成規，因此亦需要組織富變化與新意之參與及配合，以期長久維繫已連結之資源。如此，亦促使組織型塑出創新型組織文化。此外，有些受訪之社福型非營利組織透過選用多元化專業人力，甚至跨領域人才，突破組織傳統之服務框架，同時提升人力素質以及服務的效能與價值，亦為組織建立富創意性之創新組織文化。

綜上所述，前述文獻中黃秉德與蕭新煌等學者所持之觀點，即社會福利組織致力於開發資源的策略創新，將各方社會資源有效連結與運用，切合了本研究社福型非營利組織在實務上不斷積極連結與開發多元資源，以型塑創新型組織文化之研究發現。

三、社區化服務導向

社福型非營利組織基於服務供給方式之需要，或有些組織受到特定服務對象類別之相關法定規範，而有朝向社區化服務以及培植社區單位之創新策略。Chandler (1962:13) 將策略定義為「企業基本長期目標與目的的決定，以及為了達成這些目標所必須採取的行動方向與資源分配」。長期以來，社福型非營利組織在各界資源網絡尚未能緊密連結之環境下，多以機構化之形式提供服務。然而隨著政府社會福利社區化⁷⁵之提倡，近年來社福型非營利組織亦逐漸將福利服務輸送轉型為社區化模式，取其可近性與方便性之優勢，同時鼓勵社區在地組織與

⁷⁴ Coleman 認為社會資本應從其功能面向來下定義；社會資本並非單一實體 (entity)，而是多種實體的集合，這些實體具有兩種共同要素：(一) 它們都具備某種社會結構面向；(二) 它們都可在此社會結構中促使參與者 (不論是個人或企業參與者) 付諸某種行動。同時，社會資本的價值可呈現在經濟性與非經濟性的多種成果中 (Coleman, 1988: 98, 100)。

⁷⁵ 參見衛生福利部社會救助及社工司之「社區發展工作推動現況」

(http://www.mohw.gov.tw/cht/DOSAASW/DM1_P.aspx?f_list_no=113&fod_list_no=728&doc_no=1478，檢閱日期：2015 年 12 月 30 日)

居民參與服務，並積極培力在地組織獨力經營，以運用社區的資源和力量，提供服務對象更具多元性與整合性之周全、精緻服務。因此，去機構化之服務輸送形式變革在社福型非營利組織中形成創新之組織文化。此一服務社區化之訪談分析結果，呼應了前述文獻中蕭新煌等學者所提出之人力資源面向的服務策略創新之觀點。

四、精緻化服務導向

根據本研究之訪談分析結果，發現少數社福型非營利組織之專業服務，已從金錢與物資之暫時性物質救濟為主的方式，朝向質化之永續性能力建構以及生命品質提升的形式。有別於過往強調服務目的為滿足受助對象之基本溫飽，少數社福型非營利組織更重視服務能連貫性地給予服務對象各個成長階段的培力，以及系統性地重建服務對象所屬之家庭功能，助其有效脫貧，或根據人性需求理論⁷⁶透過創新服務方案的推行，協助服務對象達到自我實現，突破照顧型機構之服務框架。從改善社會問題之角度而言，社福型非營利組織不再為了解決問題的表象，提供制式化服務，而是更深入地探究問題的本質內涵，思考根本解決之道，並設計更具區別性且有效性的精緻服務，因而型塑出創新之組織文化。此一服務精緻化的研究發現，照應了前述文獻中蕭新煌等學者所提出之社會福利組織致力於專業服務的研究、應用與推廣創新之觀點。

五、社會企業經營

不論國內外，非營利組織受到外在環境變遷的影響，均面臨著資源匱乏的衝擊，自行開發營利的管道，延續組織的生命，將會是所有非營利組織未來無法避免的趨勢（陳金貴，2002：39）。社福型非營利組織為求組織之永續經營，多數朝向或嘗試「社會企業⁷⁷」之企業化經營，一方面可藉由服務對象之參與，擴大發揮服務之成效，另一方面亦可為組織增加收入，以支持組織之營運與服務輸送成本。然而，對於社福型非營利組織投入一個跨界之營利經營模式，不論在經營的思考模式或實務營運的 know-how（訣竅），均是全新的挑戰與學習。同時，亦需要面臨社會大眾對組織使命認同產生衝擊之風險。因此，當社福型非營利組織克服前述挑戰與風險，順利經營其社會企業時，將會轉化組織成員的認知與信念，型塑出創新的組織文化。此一社福型非營利組織朝向社會企業發展之趨勢的訪談

⁷⁶ 指馬斯洛 (Maslow) 於 1943 年首次提出之需求層次理論；馬斯洛認為每個人天生都有某些基本需求，由下而上包括生理需求、安全感需求、愛與歸屬需求、尊重需求以及自我實現需求，當低一層的需求獲得滿足時，高一層的需求會立即出現，形成一個向上發展的需求階層架構（楊依璇，2009：1）。

⁷⁷ 所謂「社會企業」是指解決特定社會問題為核心目標的創新企業組織，透過一般商業營運而非捐贈的模式在市場機制中自給自足。其不僅可以增加就業機會，亦可達到社會公益的目的，以平衡社會發展。參見經濟部之「社會企業行動方案 (103-105 年)」

(<http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/26/716149/8d8b6be7-0e21-4a37-9c72-871e28b325d2.pdf>，檢閱日期：2015 年 12 月 30 日)。

分析結果，符合前述文獻中蕭新煌等學者所提之社會福利組織積極籌謀開發資源的策略創新之觀點。

參、支持型與創新型並存，但偏重支持型之社福型非營利組織理想性組織文化

根據本研究之訪談分析結果，社福型非營利組織全數相當重視對組織成員之支持，然而多數僅進行部分發展面向之創新，因此研究發現社福型非營利組織呈現支持型與創新型並存但偏重支持型之理想性組織文化。本研究之訪談結果顯示，社福型非營利組織在行政性之行政流程與行政適應面向、教育性之專業知能與專業價值面向，以及支持性之員工激勵與情緒支持面向，均有具體支持性作法來協助及支持組織成員，然而，在結構性之組織形式與資源開發面向以及技術性之服務策略與專業服務面向，大多數組織僅進行部分之具體創新性作法來促進組織之發展。研究者將訪談結果整理如以下圖表 5-1。表中「○」表示該組織有進行相關作法，以一分計算；「△」則表示該組織未進行相關作法，以零分計算。

表 5-1：社福型非營利組織之理想性組織文化類型分析

受訪組織代號			A	B	C	D	E	F	G	H	I	合計
支持型 組織文 化要素	行政性	行政流程	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
		行政適應	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
	教育性	專業知能	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
		專業價值	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
	支持性	員工激勵	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
		情緒支持	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
創新型 組織文 化要素	結構性	組織形式	○	○	△	○	○	△	○	△	○	6
		資源開發	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
	技術性	服務策略	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9
		專業服務	○	△	△	△	△	○	△	△	△	4

資料來源：研究者自行整理。

綜上所述，不論社福型非營利組織本身是否有意識到組織文化的存在，隨著領導者之決策與言行示範、組織成員之概念與實務操作的學習經驗累積，以及成員平常互動之社會化過程，組織的文化即不斷在傳遞、成形與塑造，特別是當領導者帶領組織成員推展富挑戰性的服務行動時，由於受到高度關注，增強了示範與學習強度，亦能啟動組織文化之型塑。研究亦發現社福型非營利組織之教育性

支持型組織文化的型塑作法，在提升成員之專業知能與堅定成員之專業價值的同時，亦培養了成員創新思考與執行的能力。因此，理想性支持型與創新型兩種組織文化實有密切之關聯。唯受訪之社福型非營利組織少數囿於組織經費考量及採行精進服務深度之發展策略，未能廣泛嘗試創新構想，而形成社福型非營利組織呈現支持型與創新型並存，但偏重支持型之理想性組織文化。據此，如何突破經費限制，將創新理念與策略付諸行動，促進社會福利服務之推展，實為社福型非營利組織未來的重要課題。

第二節 研究建議

根據本研究之實證資料與研究發現顯示，社福型非營利組織呈現支持型與創新型並存，但偏重支持型之理想性組織文化，究其原因除了少數組織之發展策略為強調服務深度而非服務廣度之外，主要礙於經費限制，致使少數組織對於拓展新服務據點之組織結構性發展裹足不前，以及僅少數組織嘗試在技術層面推展創新之專業服務。研究者據此現象，從跨界合作降低成本之思考角度切入，提出建立社福組織專業資訊網絡平台和具社會責任之企業交流平台，以及善用政府之社區閒置空間拓展服務等建議，供社福型非營利組織強化創新型組織文化、提升組織服務效能與促進組織發展之參考。

壹、建立社福組織專業資訊網絡平台

在捐款漸減而競爭日增的環境下，社福型非營利組織若能摒棄競爭之意識型態，轉為跨組織間的密切合作，也許是一個降低成本但能獲取豐富專業資訊的可行方法。根據研究發現，組織成員專業知能之廣泛吸收直接助益成員創新之思維與執行能力的提升，因此間接促進組織創新文化的形成。然而，根據受訪組織之經驗，礙於組織經費考量，僅有少數組織在實務上推行創新的專業服務，致使創新文化未能在社福型非營利組織中更加凸顯地型塑出來。這也意味著在環境快速變遷、服務需求日益多元複雜的情境下，多方吸取其他組織之成功的創新專業服務經驗，持續提升服務之實質效益，是值得社福型非營利組織重視之課題。

社福型非營利組織之間若能透過科技建置專業資訊交流網絡平台，可在低成本之付出經營下，協助社福型非營利組織分享成功之創新經驗以及進行專業服務上的溝通討論，期待社福型非營利組織獨力難以解決之問題，能透過匯集多數組織之多元專業經驗，啟發出創新的有效解決模式。除此之外，更期待各個組織在跟隨環境多變的服務發展過程，能縮短各自摸索嘗試的時間及降低成本，更具效

率與成效地提供優質服務，在社福組織間亦型塑共享共有、互惠互助之創新型與支持型的理想性組織聯盟文化。

貳、建立具社會責任之企業交流平台

社福型非營利組織之捐款來源大都仰賴社會大眾、企業與政府。其中因近年來中央政府財政拮据，一向仰賴中央財源支應的地方政府財政更是普遍雪上加霜⁷⁸。因此，社福型非營利組織除了主要依靠社會大眾志願性的慈善捐助外，即是積極尋求與企業之合作以取得所需之經費資源與協助，來推展專業與創新之服務。然而，社福型非營利組織因各自所運用之社會關係網絡不同，而在企業資源連結上有難易之區別。同時，不論連結之難易程度，均是組織各自投入人力與時間進行資料蒐集、逐家企業投遞服務方案計畫書，以爭取合作之機會。有鑑於此，倘社福型非營利組織間能建立一個與具有社會責任之企業互動交流的平台，則不僅社福型非營利組織可在平台上獲得國內富社會責任之企業的整合性資訊、露出組織服務計畫之概況與募款需求，針對重要的利益關係人 (stakeholder) 提高組織之可見性，甚至可能連結到長期協力的企業夥伴。同時，亦方便熱心於實踐社會責任之企業選擇合作目標付諸行動，加速社會各層面需求的滿足與社會資源的公平分配。如此，社福型非營利組織即可透過一便利且互利之合作關係整合管道，獲得具社會責任之企業的支持，落實組織之創意服務計畫構想，深化創新性之組織文化。

參、善用政府之社區閒置空間拓展服務

針對少數組織因組織經費限制而未能將拓展新服務據點之理想具體實行之現象，則建議採取與政府合作之模式，透過政府選擇社區中合適之閒置空間，應可大幅降低組織增設新服務據點所需之成本，同時可協助地方政府活化社區的閒置空間，形成地方政府與社福型非營利組織雙方互惠，最終加上社區居民三方受益之三贏合作。因此，社福型非營利組織經由合作而非募集鉅額捐款之策略，來落實組織之創新發展計畫的可行性將可顯著提高，進而進一步強化組織創新文化之形成。

綜上，發展與外部合作之多元策略與能力，將是社福型非營利組織永續經營之重要參考方向。傳統上，社福型非營利組織大多投注相當多的人力與心力於籌

⁷⁸ 參見財團法人國家政策研究基金會國政研究報告之「地方政府運用土地增闢財源的策略與作法」一文 (<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/FM/091/FM-R-091-044.htm>，檢閱日期：2016年1月1日)。

募捐款，以支應服務執行與行政運作等方面之必要經費。然而，面對多年來經濟成長持續趨緩、非營利組織競爭愈烈的大環境，社福型非營利組織似乎有必要調整資源之運用策略，與政府、企業及其他社福型非營利組織合作，減少組織間重複性之人力與時間成本支出，同時換取更豐富之資源共享、連結與協力運用之機會，為組織之創新發展開闢新思路，也共同為國內建構更完善、有效的社會福利環境。

第三節 後續研究建議

本研究基於人力與時間之限制，僅著力於社福型非營利組織之理想性組織文化實務型塑作法及組織文化類型之探究，故建議對於此研究主題有興趣之後續研究者，參酌以下之研究建議方向，逐漸使學術界與實務界對此主題建構出更完整的認識與瞭解。

壹、以組織生命週期之不同階段研究

考量社福型非營利組織在其所處之初創期 (the birth stage)、成長期 (the growth stage)、成熟期 (the maturity stage) 以及重生期 (the revival stage) 等不同之生命週期階段⁷⁹，因組織之年齡、規模、員工人數等因素之差異，以及階段性目標規劃之不同，可能面臨不同的內外部問題，領導者因而可能因勢制宜採取不同的領導作為。同時組織成員之互動學習模式，亦可能隨著生命週期階段的演進，對組織之熟悉程度加深而有所改變，故建議進一步研究不同階段的組織之組織文化樣貌。

貳、針對同質性服務對象之組織研究

基於不同服務對象之社福型非營利組織的專業服務亦存在不同的屬性與特色，因此，提供特定服務對象類別之社福組織所型塑出之組織文化，其服務內涵與組織文化特色之關聯，為一值得深入探討之領域。

⁷⁹ 參見 Juha-Pekka Kallunki 與 Hanna Silvola 所撰寫之 The effect of organizational life cycle stage on the use of activity-based costing 一文第 6 至 7 頁 (https://www.researchgate.net/publication/222681238_The_Effect_of_Organizational_Life_Cycle_Stage_on_the_Use_of_Activity-Based_Costing，檢閱日期：2016 年 1 月 1 日)。

參、從組織一般成員之角度研究

根據本研究之文獻理論顯示，組織文化之型塑與領導者之行為以及組織成員之學習互動存在著密切之關聯。由於本研究從管理階層之受訪者角度來探究社福型非營利組織之理想性組織文化類型與型塑作法，因此建議未來的研究者能從組織成員的相對角度，來研究社福型非營利組織之理想性組織文化樣貌，以利研究上之比較，期能在學術與實務上更完整、均衡地瞭解理想性組織文化之型塑過程與結果。

肆、以提供跨國服務之組織研究

由於不少社福型非營利組織之服務範圍均從國內延伸至國外發展中國家，在跨國之組織成員間傳遞與型塑組織文化，勢必面臨更多挑戰與作法之調整因應。此外，在不同國家所招募之當地組織成員，亦存在著各國獨特之文化屬性，如何克服異國文化之適應，順利傳遞母國組織之文化，成為需要積極關切的一大課題。因此亦十分值得未來深入探討此一新領域之組織文化型塑樣貌，俾利社福型非營利組織之國際化服務。

參考文獻

壹、中文部分

一、專書

- 江玲 (譯) (1984) 。**塑造企業文化：企業傑出的動力** (Terrence E. Deal 與 Allan A. Kennedy 原著) 。台北市：經濟與生活。
- 朱柔若 (譯) (2000) 。**社會研究方法--質化與量化取向** (W. Lawrence Neuman 原著) 。台北市：揚智。
- 李田樹 譯 (1999) 。**杜拉克 經理人的專業與挑戰** (Peter F. Drucker 原著) 。台北市：天下遠見。
- 李德純 (2004) 。**社工管理運用資訊網路科技之趨勢** 。南投縣：內政部社會福利工作人員研習中心。
- 余佩珊 譯 (2004) 。**彼得·杜拉克：使命與領導—向非營利組織學習管理之道** (Peter F. Drucker 原著) 。台北市：遠流。
- 林淑馨 (2008) 。**非營利組織管理** 。台北市：三民。
- 林淑馨 (2010) 。**質性研究：理論與實務** 。台北市：巨流。
- 林淑馨 (2011) 。**非營利組織概論** 。高雄市：巨流。
- 林淑馨 (2013) 。**檢證：民營化、公私協力與 PEI** 。高雄市：巨流。
- 林勝義 (2001) 。**社會工作概論** 。台北市：五南。
- 林萬億 (2010) 。**社會福利** 。台北市：五南。
- 陳向明 (2002) 。**社會科學質的研究** 。台北市：五南。
- 陳香君等人 (譯) (2011) 。**社會工作理論導論** 。台北市：五南。
- 許嘉政、林榮俊、李宗鴻、陳煜清、陳學賢、徐欽祥、陳郁汝、盧玉琴、林玲吟、王宏彰 (譯) (2010) 。**組織文化與領導** (第二版) (Edgar H. Schein 原著) 。台北市：五南。
- 張英陣、潘中道、許雅惠、陳玲萍 (譯) (2011) 。**社會工作概論** (Brenda DuBois 與 Karla Krogsrud Miley 原著) 。台北市：雙葉書廊。
- 黃宏義 (譯) (1983) 。**企業文化** (Terrence E. Deal 與 Allan A. Kennedy 原著) 。台北市：長河。
- 彭德中 (譯) (1990) 。**改造企化：如何使企業展現活力** (河野豐弘 原著) 。台北市：遠流。
- 葉至誠 (2002) 。**社會福利服務** 。台北市：揚智文化。
- 謝秀芬 (2010) 。**社會個案工作：理論與技巧** 。台北市：雙葉書廊。
- 簡春安等人 (2002) 。**社會工作督導實施方式之理論與實務** 。台中市：家扶基金會。

蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (編) (2009) 。**非營利部門：組織與運作** (第二版) 。
台北市：巨流。

二、期刊論文

- 朱愛群 (2014) 。我國地方治理發展的新趨勢。**研習論壇月刊**，**158**，33-49。
- 呂育誠 (1998) 。論組織文化在組織變革過程中的定位與管理者的因應策略。**中國行政評論**，**8(1)**，65-84。
- 李柏諭 (2010) 。實效社區治理模式的重組與實踐：以社區大學為例。**東吳政治學報**，**28(1)**，33-87。
- 李柏諭 (2015) 。伊甸基金會推動產業化的跨部門協力模式。**文官制度季刊**，**7(2)**，47-88。
- 岑淑筱、林佳穎 (2010) 。組織文化、管理者人格特質與領導型態關係之研究——以觀光產業為例。**島嶼觀光研究**，**3(2)**，26-50。
- 汪淑媛、蘇怡如 (2010) 。社工督導功能期待與實踐落差研究——比較督導與被督導者之觀點：以公部門家暴防治社工為例。**台灣社會工作學刊**，**9**，41-84。
- 吳萬益、林文寶 (2002) 。主管行為特性、組織文化、組織學習方式與經營績效關係之研究。**輔仁管理評論**，**9(1)**，71-93。
- 吳萬益、林志成、傅貞夙 (2006) 。領導型態與組織文化對組織承諾與組織績效影響之研究——以台灣不同國籍製藥廠為例。**企業管理學報**，**71**，35-76。
- 吳齊殷、張明宜、陳怡蓓 (2008) 。尋找機制與過程：長期追蹤研究的功用。**量化研究學刊**，**2(1)**，1-26。
- 官有垣 (2000) 。非營利組織在台灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範。**中國行政評論**，**10(1)**，75-110。
- 官有垣、杜承嶸 (2011) 。臺灣非營利部門自 1950 年代迄今的發展特質、轉型與挑戰。**社區發展季刊**，**133**，65-80。
- 房美玉 (2002) 。台灣半導體產業之組織文化對於內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關連性的影響。**管理評論**，**21(3)**，69-96。
- 林于荻、王思峰、陳禹辰 (2004) 。知識分享之障礙：以 Schein 的組織文化理論架構為基礎的探索性個案研究。**東吳經濟商學學報**，**47**，59-90。
- 林吉郎 (2003) 。非營利組織資源開發與整合——理論與實踐。**非營利組織管理學刊**，**2**，121-124。
- 林妙雀 (2005) 。企業之智慧資本與分享組織文化對組織管理績效影響之實證研究。**管理評論**，**24(1)**，55-81。
- 林尚平、紀春華 (2000) 。企業購併運作與企業文化及人力資源管理之關聯性研究。**臺大管理論叢**，**11(1)**，263-301。
- 林弦逸 (1999) 。組織變革中人力資源策略之探討——以國營事業民營化變革為例。**就業與訓練**，**17(6)**，84-91。
- 林家五、彭玉樹、熊欣華、林裘緒 (2004) 。企業文化形成機制：從認知基模到

- 共享價值觀的形成。人力資源管理學報，4(3)，91-115。
- 林淑馨 (2001)。從「組織變革」來探討日本電信事業的民營化—兼論公共性和企業性的調和。公營事業評論，2(4)，63-93。
- 林鈺琴、謝瑜玲 (2007)。策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究。人文暨社會科學期刊，3(1)，1-15。
- 林萬億、吳秉慧 (2011)。後五都時代臺灣的社會福利服務發展。社區發展季刊，134，4-22。
- 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。
- 邱瑜瑾、官有垣 (2000)。台灣一個私立福利機構的組織變遷：政治經濟觀點的分析。思與言，38(2)，169-219。
- 洪春吉、王秋葳 (2011)。組織文化與價值創新之關係—以金融業、營造業、建築業實證比較。臺灣銀行季刊，62(3)，20-45。
- 洪春吉、蔡佩君 (2012)。組織文化與企業社會責任之關係—以金融產業、生技產業實證比較。臺灣銀行季刊，63(1)，70-99。
- 胡蘭沁、黃建皓 (2007)。校長領導、組織文化、知識管理與學校效能關係之探討—研究文獻的回顧。學校行政雙月刊，50，145-166。
- 郭建志 (2003)。組織文化研究之回顧與前瞻。應用心理研究，20，83-114。
- 梁榮輝、陳建壕 (2005)。領導型態、組織文化與激勵制度對工作滿足之實證研究。績效與策略研究，2(1)，103-155。
- 陳金貴 (2002)。非營利組織社會企業化經營探討。新世紀智庫論壇，19，39-51。
- 陳慧芬 (1998)。組織文化的意義與功能。台中師院學報，12，1-22。
- 張本文 (2011)。校長服務領導、組織文化與創新經營效能關係之研究。學校行政雙月刊，74，1-23。
- 黃英忠、吳融枚 (2001)。企業文化對員工工作態度的影響—以面臨民營化變革之公營事業為例。臺灣銀行季刊，52(2)，200-217。
- 黃彥超 (2013)。一所國立高中的校長領導與學校組織文化之探究。學校行政雙月刊，87，1-29。
- 萬育維、賴資雯 (1996)。專業認同與工作滿意之間的關係探討—以從事兒童保護社會工作人員為例。東吳社會工作學報，2，305-332。
- 劉淑瓊 (2011)。理想與現實：論臺灣社會服務契約委託的變遷及課題。社區發展季刊，133，462-478。
- 廖述賢、吳啟絹、胡大謙、樂蕙嵐 (2008)。組織文化、知識取得、組織學習與組織創新關聯性之研究。人力資源管理學報，8(4)，1-29。
- 廖興中、史美強 (2000)。論官僚組織在後現代社會中的困境與轉型。中國行政評論，10(1)，215-249。
- 蔡明田、余明助 (2000)。企業文化、組織生涯管理與組織績效之關係研究—以台灣高科技產業為例。管理評論，19(3)，51-75。

- 謝明哲、李瑞興 (2009) 。組織文化、組織承諾、主管領導型態與員工工作態度間之關係—以台灣糖業公司為例。 **稻江學報**，3(3)，145-172。
- 薛雅文、賴志峰 (2013) 。國民小學分布式領導與學校組織文化之關係研究。 **學校行政雙月刊**，86，20-42。
- 韓意慈 (2013) 。網際網路時代的非營利組織研究—實證研究的文獻檢視。 **資訊社會研究**，24，56-73。
- 蘇國楨、陳榮德 (2003) 。服務業主管領導行為、組織文化和領導效能之研究。 **人力資源管理學報**，3(4)，65-91。

三、學位論文

- 吳惠珍 (2011) 。組織文化對社福型非營利組織專職人力管理之影響。東海大學行政管理暨政策學系碩士論文，未出版，台中市。
- 林萬和 (2001) 。組織文化類型與員工滿意度關係之研究—以北區水資源局為例。中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 陳志榮 (2003) 。警察機關運用志願服務人力之研究-以苗栗縣警察局義勇警察為例。台北大學公共行政暨政策學系碩士論文，未出版，台北市。
- 曾慶昌 (1999) 。台北市政府組織文化與組織效能之探討—競爭價值的觀點。政治大學公共行政學系碩士論文，未出版，台北市。
- 楊依璇 (2009) 。Maslow 需求層次改變歷程之研究。臺灣師範大學教育心理與輔導研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 劉世彥 (2006) 。領導型態、組織文化、工作滿足與組織承諾關聯性之研究—以國防主財單位為例。國防大學國防財務資源管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 劉倩蘋 (2014) 。兒童及少年安置機構社會工作人員與生活輔導員合作經驗之研究。靜宜大學社會工作與兒童少年福利學系碩士論文，未出版，台中市。
- 鄭怡世 (1999) 。台灣非營利組織與企業組織合作募款模式之探討—以民間福利服務輸送型組織為例。東吳大學社會工作學系碩士論文，未出版，台北市。

四、研究計畫

- 呂建德、李淑容、王舒芸、陳昭榮 (2014) 。我國社會福利服務提供方式之研究。國家發展委員會委託之研究報告 (編號：NDC-DSD-102-015)。臺北市：國家發展委員會。
- 汪淑媛 (2008) 。社會工作職業風險因應策略與保護因子研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告 (編號：NSC 98-2412-H-260 -047 -MY2)。臺北市：行政院國家科學委員會。

五、網路資料

- 黃秉德 (2007) 。非營利事業的人生大夢。2015年7月5日，取自：

http://npo-emba.blogspot.tw/2007/08/blog-post_13.html ◦

肆、英文部分

一、專書

- Cameron, Kim S. (2008). A process for changing organizational culture, In Thomas G. Cummings (Ed.), *Handbook of Organizational Development* (pp. 429-445). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
(參見 <http://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/83281> , 檢閱日期：2016年1月23日)
- Cameron, Kim S., & Robert E. Quinn (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3rd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Ostroff, Cheri, Angelo J. Kinicki, & Rabiah S. Muhammad (2013). Organizational culture and climate. In Irving B. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology* (2nd Ed.) (pp. 643-676). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior* (6th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

二、期刊論文

- Agbenyiga, D. L. (2011). Organizational culture influence on service delivery: A mixed methods design in a child welfare setting, *Children and Youth Services Review, 33*, 1767-1778.
- Coleman, James S. (1988: 98). Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology, 94* (supplement), 95-120.
- Denison, D. R. (1984). Bring corporate culture to the cottom Line, *Organizational Dynamics, 13* (2), 5-22.
- Gambi, Lillian do Nascimento, Mateus Cecilio, & Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti (2013). A theoretical model of the relationship between organizational culture and quality management techniques, *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 81*, 334-339.

- Hatch, Mary Jo, (1993). The dynamics of organizational culture, *The Academy of Management Review*, **18**(4), 657-693.
- Kerr, Jeffrey & John W. Slocum, Jr. (1985). Linking reward systems and organizational cultures, *Working Papers*, **121**, 1-24.
- Kim, Daniel H. (1993). The link between individual and organizational learning, *Sloan Management Review*, **35**(1), 37-50.
- Lahiry, Sugato (1994). Building commitment through organizational culture, *Training & Development*, *April*, 50-52.
- Madu, Coniface C. (2012). Organization culture as driver of competitive advantage, *Journal of Academic and Business Ethics*, **5**, 1-9.
- Pettigrew, Andrew M. (1979). On studying organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, **24**(4), 570-581.
- Smircich, Linda (1983). Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, **28** (3), 339-358.
- Turró, Andreu, David Urbano, & Marta Peris-Ortiz (2013). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship, *Technological Forecasting & Social Change*, 1-10.
- Williams, Nathaniel J. & Charles Glisson (2014). Testing a theory of organizational culture, climate and youth outcomes in child welfare systems: A United States national study, *Child Abuse & Neglect*, **38**, 757-767.
- Yücel, Cemil, Ebru Karataş, & Yakup Aydın (2013). The relationship between the level of principals' leadership roles and organizational culture, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, **93**, 415-419.

【附錄一】

訪談大綱

社福型非營利組織型塑理想性組織文化之探討

--從支持型和創新型的角度觀察

您好！本研究論文以「社福型非營利組織型塑理想性組織文化之探討--從支持型和創新型的角度觀察」為題，由於國內社會福利服務機構之組織文化相關研究不多，因此您寶貴的經驗分享，將使此研究更具有實務價值。本研究採不具名方式，所得資料僅作為研究用途。研究結果之論文報告將與 貴機構分享。如蒙您同意受訪，對本研究及國內社會福利服務機構型塑組織文化之瞭解，都將有莫大的助益。 敬祝

平安、順利

東海大學行政管理暨政策學系第三部門碩士在職專班
指導教授 林淑馨教授
研究生 陳 宥 蓁 (手機：09XX-XXX 957) 敬上

- 一、請問貴會重視的組織文化為何？（例如：行政業務順暢運作、專業教育的提升、工作與情感的支持、組織結構發展的創新、服務技術的創新等）
- 二、新進人員在行政作業上遇到問題時，貴會如何協助其熟悉與適應行政作業？
- 三、貴會透過哪些方法提升工作人員的專業知識與技能？
- 四、貴會如何建立員工專業的價值觀？
- 五、貴會有哪些肯定及獎勵員工工作表現的作法？
- 六、員工在工作上如遭遇壓力或挫折，貴會如何協助員工克服？
- 七、貴會曾進行過何種組織形式的改變，以利推展服務方案？（例如：新形式的服務組織、機構社區化或小型化等）
- 八、貴會近年在資源連結方面，有哪些新的開發？
- 九、貴會近年來的服務，有運用哪些新的策略？（例如：行政管理制度、人力資源策略等）
- 十、貴會近年來有提供哪些創新的專業服務？

【附錄二】

訪談同意書

本人_____ (以下簡稱受訪者) 為協助陳宥蓁 (以下簡稱研究者) 進行「社福型非營利組織型塑理想性組織文化之探討--從支持型和創新的角度觀察」之碩士論文，同意接受深度訪談。為保障受訪者之隱私及權益，茲與研究者簽訂訪談同意書。有關訪談同意書之內容如下：

- 一、為保障受訪者的自願性與權益，研究者在訪談進行前，會先將本研究之研究性質與目的、研究進行的步驟、彼此的權利義務等，以口頭或書面方式向受訪者說明，並在確認受訪者之受訪意願後，才會開始約定時間和進行訪談。
- 二、研究者訪談受訪者的次數大約 1-2 次，每次約 1-2 小時，在訪談過程中，受訪者隨時有退出研究訪談之權利；若遇到不想回答的問題，受訪者有權利保留或拒絕回答；訪談後如有補充性問題，得經受訪者之同意進行之。
- 三、訪談內容僅供本論文及學術研究之用，未經受訪者同意，研究者絕不對外洩露有關受訪者提供之訪談資料。在整理資料、分析與呈現的過程中，研究者也會秉持「匿名性」的倫理原則，受訪者之真實姓名或任何可辨識身份之資料，除非經過受訪者同意之外，也決不會從本論文資料中得知。
- 四、為避免遺漏任何在訪談過程中的重要資料，研究者在訪談過程中，會以全程錄音的方式收集資料，資料整理分析完畢後，研究者會將錄音檔案及訪談逐字稿，視實際運用狀況作妥善整理與保存，絕不外洩。
- 五、在研究進行過程中，受訪者若對研究或訪談過程有任何疑惑或建議，皆可提出和研究者共同討論和解決。
- 六、研究者連絡方式詳載於訪談同意書所附之名片上。

受訪者簽名：_____

研究者簽名：_____

簽署日期：_____

【附錄三】

訪談逐字稿

受訪組織代號：A

受訪者職稱：副執行長

訪談時間：2015年10月12日上午9:10 – 10:05

訪談地點：會議室

R：副執行長好！

P1：好！

R：請問您在基金會的年資有多久？

P1：喔……我大概從六十九年六月份進到○○(A 組織名稱)，目前大概是三十五年多啦！那也是一個從最基層的社工、社工督導、主管，到……最近兩、三年到總會來，一路過來當然有很多的這樣的學習。(A1)

R：請問副執行長，您覺得基金會最重視的組織文化是什麼？

P1：呃，其實如果要我回答……當然我們要的組織文化是一種倫理，還有一個我們會裡面的核心價值。那當然○○(A 組織名稱)基金會屬……底下有分屬在各縣市有二十三個○○(A 組織名稱)中心。這是一個啊……任何國內非營利組織來講，是一個算是組織很完整的(組織)。那主要完整當然是……也是延續整個啊從美國來的這套系統。啊，董事會、董事長，啊還有董事會還有聘執行長、副執行長、有六個處，還有很多這樣的各部門，那還有各地的○○(A 組織名稱)中心。所以在組織文化裡面我們當然首當其衝，務必要依……按照組織文化的部門，行政工作的程序去認真的執行，有它的延續性，有它的這樣的周延性，這是啊放眼看那麼多的這種單位，我們是真的是最嚴謹的一個組織文化的。(A2)

R：那副執行長覺得說基金會最重視的一個價值或信念是什麼？

P1：哦……其實我們……我們很簡單的，第一個方面在助人機構而且受之很多社會各界的捐款，我們品德第一……品德，還有關懷、專業，還有創新、效能！所以你看品德不好，在任何的單位就沒有競爭力，就會被社會所唾棄、不信任！那當然關懷……助人的機構當然要(有)一份悲天憫人的心嘛！要關懷啊……同理心。那專業當然是一個……一個啊社會工作的一個很重要的一個依據。在很多助人的工作不是只有「心」，你必須要配合整個這種專業的……這樣的訓練，你才可以把這份助人的工作做得更好。那創新啊……你一成不

變的這樣的服務工作，恐怕你時間.....過一段期間以後，你會被社會所淘汰。因為整個社會在變，社會在轉，那這些受助者的需求，還有你機構的能力，能夠去提供的，這樣供需的問題，恐怕也需要，啊要有一些創意的這樣的服務，才可以讓這個機構啊.....能夠做有效的延續傳統。那當然效能，現在不只有公部門，連民間部門那種效能，一天可以做好，你沒有理由拖過第二天！一個人可以做好，你不用兩個人，因為你錢.....把錢用在刀口上。這是我們一個很重要的核心價值。那組織文化倫理，現在很多.....社會亂象很多，所以我覺得人跟人的相處是一個尊重、是一個信任，所以○○(A 組織名稱)中心延續了這麼多的這種組織文化，每一環節都是環環相扣。(A3)

R：是！副執行長請問這樣子的一個價值跟理念，是怎麼來的？

P1：其實○○(A 組織名稱)一群.....一群專業的社工，啊我們一直在想，到底幫助的過程裡面，什麼叫態度，什麼叫真啦？你施跟受是不一樣的，施就是給人家，給人家的給的對，給的夠，給的好是很重要的。那受的要受的有尊嚴，受的有自信，受的有被同理。所以我就.....我常常講說，這份的工作就在把助人的工作能夠得到助人的喜悅，包括社會上很多認養人啊、捐款人、我們社工，但是你看有助人的喜悅以外，還有.....有被助者的尊嚴！所以我覺得那一種.....那一種拿捏是○○(A 組織名稱)最.....長期以來一直很堅持的這種這種信念。我們一再啊一再去跟同工做溝通、做交流，也做訓練，希望能夠給的夠，給的真，讓這些受助者.....需要的人可以得到社會上大眾的關愛，他能夠.....啊能夠發掘他的潛力，能夠給他一個相當的這種這種機會，讓他能夠脫貧、能夠自立。(A4)

R：是！請問副執行長，在新進人員進來的時候，貴會會提供他什麼樣的一個行政啊.....支持，幫助他熟悉適應這樣的行政工作？

P1：是！其實在這新進人員.....當然我們有很好的這樣的導師的制度啦喔！陪伴他，能夠輔導他，因為的確新人到一個機構來，恐怕.....雖然在學校有一些學有專精，到底(工作上需要)有很多的社會歷練、社會經驗，還有什麼社會的這種這種脈動，他一下子可能在適應上啊.....沒有那麼容易！他有時候包括時間.....上班時間、工作量的問題，所以我們都會做一套的.....這樣的陪伴.....啊指導、同理、啊督導的這種角色。所以我覺得.....應該訓練是.....督導的陪伴是很有效的.....幫助的一種過程，應該他們在別的.....別的單位不見得有那麼那麼好的(督導制度)。我們也提供了很多目前在大專院校念的社工相關科系的學生，寒暑假到我們○○(A 組織名稱)中心來實習，這是一個很好的進階啊！這是可以把他提升為在.....在等他碰到新的狀況的時候，他就可以比較沒有那麼擔心。(A5)

R：那請問貴基金會算是歷史悠久、人力也是十分多，那在行政方面的順暢與否

對基金會的業務會有什麼樣的影響？

P1：喔……當然行政工作直接談到效率嘛！行政工作直接談到信任，被人信任嘛！那當然我們在這一方面的要求算很嚴格的，啊包括我們經常會辦很多訓練啦……專題訓練，或者新進員工訓練，啊或者……或者是國外訓練，啊或者是外部的這樣的研討會。我覺得是多元性的這樣的訓練，讓一個員工啊在工作之餘，可以多方學習，那也可以藉這個機會交流，所以我覺得對員工的栽培是……○○(A 組織名稱)基金會是不遺餘力的。(A6)

R：副執行長剛剛提到行政跟責信會有相關，可以請呢副執行長再多說明責信這部份？

P1：呢責信大概是……一向是每個社福機構啊被要求的，因為啊……因為錢嘛！每一個……我總始終相信每一個人……捐款人他的錢是也是得來不易啦！勳！那你不能跟巨富那種對象來比較。每個人……其實我們認養人，從國外(指從早期台灣兒童接受國外的認養人認養)到現在(指由台灣的認養人來認養兒童)，我們認養人不都是有錢人欸！很多人會講，喔！你一定要很有錢，所以大富翁才可以那麼有餘力……才做愛心的工作。我們認養人很多是○○(A 組織名稱)幫助(過)的孩子，我們認養人很多都是啊……攤販啦！喔……我們認養人很多都是小市民，市井小民。那小……擺個小店家在做的，啊飲料店啦！或者是啊甚至於有……有人在做資源回收的。所以你看，這些來自社會各階層的錢來得不容易，他肯一個月花一仟塊，甚至於更多的這樣的錢來幫助需要幫助的對象，你看你責信當然要讓這些人信得過，把我辛苦賺的錢一塊錢當三塊錢用。我們常常講，啊有時候我們在受理人家的捐款，一個……一個老太太，最近我在農會演講，農會演講講到一半，我們當然會有一些工作介紹嘛！我們也做了很多竹筒認養啊！我們在募發票啊！啊結果中場休息就一個大概七十歲左右的阿嬤級的，就偷偷跟我叫過來，主任主任你來。她就我的手，用她的手放在我的手掌(副執行長伸出左手，將他的右手放進左手掌中)，她還跟我講，你不要嫌少，這是我辛苦(賺)來的錢。那我當然很感動啊！後來我就……那你不要現在看，因為她大概認為錢不多嘛！你等一下再看。所以當我慢慢的一個手指一個手指頭撥開的時候，我竟然發現裡面是五十塊的銅板。我覺得這個媽媽……這個阿嬤的五十塊銅板，就勝過一些大富的人的一萬、兩萬。所以你看這樣的小額捐款對○○(A 組織名稱)中心的信賴，當然引發了我們每個同工……當然要把五塊錢、五十塊錢，當成一佰五十塊錢來用啊！這是我們(的)責信。所以不管它是五十塊、十塊或兩塊，那我們回去馬上開了○○(A 組織名稱)的捐款收據，啊告訴這個捐款人，我們這筆錢是用在哪個地方的。譬如說我們甚至我們都有……我們每一年的年報，我們甚至於跟我們每一年的這種會計師查核帳目，會公佈在我們網站。這叫做很重要的責信！(A7)

R：是！責信對於募款真的是十分重要，對於社會大眾的信任，是！

P1：當然當然！當然！

R：再請問副執行長，基金會主要的人力是社工人員，那啊為了能提供服務，基金會會提供這樣的專業人員哪方面的專業知識跟技能來提升？

P1：其實從早期我進來到現在又有很大的改變，我印象很深刻，我們早期進來只有初階、中階、高階，國外階(訓練)，所以它那是新進來一年就開始訓練了，然後.....然後不斷的這樣的.....這樣的進階上來。那現在因為整個社會多元的發展，還有很多創新方案的這樣的開發，所以讓很多同工就可以能從新進、還有專題、還有研討、還有.....還有地區性的這樣的訓練，林林總總，所以就是我們光一年的對.....對同工的這樣的.....這樣的培訓的經費，大概在一仟到兩仟萬(元)上下。就是顯示這個機構對員工的這種教育、訓練是不遺餘力在推動。那其實教育訓練在推動直接嘉惠到很多.....包括在服務的成效啊！在責信也都相當的.....是佔有相當高的比率.....比重性，是很重要的。那○○(A 組織名稱)到現在一直在做！(A8)

R：副執行長能夠說明一下，這樣子的一個專業知識能力的提升，可以在服務的層面呢.....哪方面可以看得到？

P1：是！其實我們曾經做.....對會計人員去做會計法餉！還有做帳的這種實務操作，還有最容易是人跟人接觸的禮儀啊！那我就.....我常常會講說人不可貌相啊！而且我們第一線的這些會計人員都在.....坐在樓下，那很多包括求助的.....需要幫助的這樣.....這些媽媽、阿嬤、爸爸到○○(A 組織名稱)中心來，他一定是也.....服裝談不上很華麗嘛！甚至於穿著拖鞋就來。那你怎麼去接觸這樣的對象，你是講說，請問汝賣沖煞？(台語：請問你要做什麼？)還是講說，媽媽、媽媽，來來來！汝關那行！媽媽，汝會當.....我會當甲汝做啥米服務？(台語：媽媽、媽媽，來來來！您慢慢走！媽媽，您可以.....我可以幫您做什麼樣的服務？)你不要小看這樣簡單的對話，你簡單的對話就表示這個機構對這個員工他內在.....內在、外在的訓練是紮實不紮實！你看很多人.....尤其當手伸.....手心向上的時候，那種心情是難過的啦！他到一個機構他最怕被拒絕啊！何況他到這個機構之前，他搞不好已經被很多助人機構.....被拒絕掉了，他們的心是擔心的！所以你怎麼去給熱情，而且恰到好處，這樣的訓練學校也學不到，這樣的訓練或許家裡面家庭教育會養成，但是恐怕也不是那麼完整。所以○○(A 組織名稱)中心對於不一樣的這樣.....職位的這些同工，就會做不一樣的訓練。所以說從這個訓練做角色扮演，啊我覺得整個感覺是很好的這樣.....這樣的互動嘛！那讓每個到中心來申請的(受扶助對象)是很窩心的，到每個中心來捐款的人，你看，我講，汝坐一下喔，我甲汝開一下喔.....我收據隨開賀汝，來，汝先飲一杯水咧！哇！多謝汝咧！(台語：您坐一下喔！我來幫您開個.....我馬上開收據給您。那您先喝杯水。

哇！非常謝謝您！)你看！當一個同工在做行政工作的這種處理，另外一個同工可能在對這樣.....這位先生啊做參與愛心給予很高很高的這種稱許，他(們)是搭配組合的。那你說這種不訓練，現在的草莓族他哪有可能會？那我也不敢說現在每個年輕朋友都像我講的這麼好，也不可能！所以必須要透過訓練、必須要透過陪伴、必須要透過觀察，我就讓這些個同工能夠完整性的.....能夠呈現、展現熱忱、貼心、關懷、服務的一面，齣！(A9)

R：是！那在社工人員的部份，他從.....剛剛副執行長提到，呃貴基金會各階段的一個訓練，那他隨著這樣子的訓練經驗、學習累積，呃.....他在服務上面是不是也可以看到哪一些更熟悉的(服務經驗運用)？

P1：是！是！當然，因為現在的服務方向已經很多種，從早期純粹是貧窮服務關懷，到現在已經有兒童保護虐待預防、有寄養安置、有這個高風險的這樣的處理個案，所以我覺得.....那整個林林總總的這種類別、特性不一樣。所以你說對一個非自願性的兒童保護的個案，施虐者是可能是他的爸爸，那當然是心理很不舒服的，這本來是我家的事，幹嘛你○○(A 組織名稱)中心要介入？啊你社工人員到底結婚了沒有？你到底有沒有養過小孩？你到底懂不懂教養的這種難處？那.....一問可能就目瞪口呆了！那的確我還沒有結婚呢！的確我還沒有小孩啊！但是你在.....你這樣的專業上權威來自於哪裡？來自於必須要透過專業訓練！專.....這樣的權威感來自哪裡？來自彼此同工內部這樣的交流、個案分享的經驗啊！那你林林總總，這一些學校學不到的，所以.....常常很多人講，○○(A 組織名稱)基金會是一個社會工作方向的.....服務方向的一個最實務的機構！就這樣來的。我們每天在接觸，每天在跟這些對象來做服務.....那你看，你的訓練怎麼會不紮實。所以責信、跟專業、跟實務它是一體的。(A10)

R：是！那請問貴基金會會怎樣去建立員工他專業的價值觀？

P1：是！我常常.....一開始就講，○○(A 組織名稱)的員工.....同工核心價值是這五個.....品德、關懷、專業、創新、效能。那你看講的很容易啊！哇！大家倒背如流啊！但是你看你有沒有落實在你的工作？這很重要的！所以你看我們有很好的這些.....啊再加上我剛剛講的培訓啊！有督導啊！有個組內.....經扶組、兒保組、寄養組，很多很多組別。那最重要當然是一種.....一種啊考核啦！我就.....我們在整個記錄上的這種批閱，我們在整個活動上的這樣的規劃跟辦理，啊總是有一個很好的這種考核機制。當我們覺得員工已經在這一方向.....已經有走偏了，我們會透過個督.....個別督導，或者團督來做一個必要的這樣的溝通交流。啊，究是講(台語：就是說).....不要把這樣的.....這樣的問題嚴重到.....日積月累到很嚴重，一發不可收拾。這我覺得那可能.....就可能傷害到案主、或傷害到機構，或傷害到社會認養人。所以我想我們會做很多的這樣的培訓、督導啊！還有實務工作考核來提醒各

位同工(指員工)在核心價值怎麼去落實！因為坦白講，你說這樣的機構核心價值才五個，多不多？一個也不多！這五個價值本來就是一個機構.....每一個人(指員工)，他必須要有的這種內涵跟他的競爭力嘛！那你要競爭，你要讓人家看得見，你這機構是可以是信任你、可以重用你，那這種東西你必須要不斷不斷的自我鞭策、自我提醒。(A11)

R：那請問大概平常是誰會去提醒這樣子的一個專業價值？

P1：是！當然它有組別.....組別的這種區隔嘛！當然組別它裡面有資深社工，那.....有督導，再有主管。所以我覺得這樣才能.....這樣的.....彼此的這種提點啦、叮嚀啊、觀察啊、陪伴啊、指導啊、考核啊，我覺得基本上同工出軌的這樣的機會，就會大大的降低啦！當然在很多工作上的表現報告，我們會有經常的這樣子.....這樣的互動。所以其實坦白講這幾年下來啊.....已經沒有發現所謂的這個侵佔公款啊！或者是捲款逃走啊！就沒有這樣的社會很多企業的.....發現的這種惡質文化就沒有了。這也是.....當然我們也不是因為沒有就很放心，就我們本來天天在做，時常在做的這樣的課題。(A12)

R：所以就是.....基金會的人員很多，那想必新進人員也是多的.....

P1：對！

R：那在這樣子的觀念，呃.....你們在新進人員一進來的時候，就會提醒嗎？那除了口頭提醒，還有其它的管道會讓他去特別牢記這樣子的一個價值觀念嗎？

P1：問得很好！我們有一個人事管理辦法，我們都會讓新進員工利用時間去把這個人事管理辦法做必要的瀏覽。哪一些是機構很重要的行政規定，哪一些是每個員工進到這個機構，他應該有的福利照顧，我們都很清楚！啊那當然我們在新同工訓練就是.....各部門都會介紹，比方講行政處，我們在人事部份啊，在我們的福利部份啊，啊比方講認養處，你就必須要配合認養人相應.....相關的工作。那不斷的提點！我覺得這是一個對新進同工密集的這樣的規範，讓他能夠按部就班的配合著我們會裡面的這樣的工作(指行政規定等人事管理辦法)。那我不敢講.....其實你要問的這樣的反面就是說，那副執行長你跟我講，那這麼好的這種的訓練，啊福利好像也還不錯，那到底會裡的這種流動率高不高？那我常常講說，社會嘛！人嘛！郎是係地.....社會上第咧叮噹地(台語：人是死的.....社會上在動的)，他的想法、他的概念、他的價值觀不見得完全都會被機構框住啦！人往高處爬嘛！那一定的！所以我們.....不過我坦白講，在相關的社福機構，我們算低的啦！我們每一年大概異動率(人事流動率)大概.....平均都壓在九個 percent (9%) 左右，那算是不高的啦！那當然人事穩定.....當然也可以代表說這個機構照顧面是夠的，那人事穩定，機構面照顧夠，那相對我們服務的價值或者成效是相對是提升的。(A13)

R：那請問副執行長，基金會的歷史也很久，那想必經歷了歷任的執行長，請問在執行長這部份，他對於專業的價值觀會不會有什麼樣的強調？

P1：是！是！其實專業的價值肯定是務必要要求的，因為○○(A 組織名稱).....啊助人機構、慈善工作，○○(A 組織名稱)不是在做.....相當程度在做慈善，不過我們慈善不是施捨、不是救濟喔！救濟是眼光比較短淺，厚汝就了(台語：給你就好了)！但是你看○○(A 組織名稱)會聘了那麼多社工.....社工專業人員，就是就透過專業的服務，讓這樣的助人工作能夠.....內涵提升、品質提升，對人的信任就有相當相當的幫助的，是每個歷任執行長都很強調這個！何況最近.....大概七、八年來政府強調證照制度嘛！所以以前沒有所謂的社工師證照，現在也有了。你看我們現在全國相關的社福機構，○○(A 組織名稱)的(員工具有)社工師證照的比率，都已經將近四十個百分點了，算是蠻高的。我們不斷的在鼓勵、在要求、在期待每個社工人員務必拿到一個(社工師)證照，證照 *qualify* 本來就是很重要的這種證明嘛！我既然入這一行，我經過國家的考試，驗證我有能力在這一工作，我想每一年都會有相當多的人.....同工考上社工師證照，可是.....我們是這科系，我們也繼續推動。不管以前.....以前都已經很強調了，現在更強調專業.....專業化了！(A14)

R：那請問貴會平常是怎麼樣去肯定跟鼓勵員工有比較好的工作表現？

P1：是是！其實我們剛剛講，在○○(A 組織名稱)有一個統一範本叫「員工管理辦法」，它裡面有很多很多層面，當然這(有)一項就是獎勵嘛、肯定。那肯定、獎勵當然有口頭上的啊，有實質上的啊！那今天年輕朋友那麼多，也不太希望聽到他們口頭，啊！你很棒啊！你好棒啊！這當然，我們有口頭的、有敘獎的、嘉獎的，當然有晉升的、有推薦當儲備主管.....那正向的。當然如果.....一味的這樣的不好.....一向不好，或者是啊嚴格(嚴重)觸犯了會裡面的這樣的規定，那當然有懲罰性的.....申誡啊、記過啊、大過啊、或者考績優等、甲等、乙等、丙等、丁等。我們有一套的這樣的人事管理辦法來框住同工，那也不是框啦，來提醒同工。好的當然被獎勵，不好當然被懲罰，不是很嚴謹的啦！我們有一個人事委員會，那員工還有一個申訴委員會，那我們.....最後才仲裁的。所以都很民主性這樣的處理，這是我們很自豪的！(A15)

R：是！那副執行長覺得說，基金會這樣子的一個獎勵辦法是大部份的同工都可以接受？

P1：原則上啦！原則上.....其實當然他被懲罰，當然心裡不舒服啊！我們可想而知，所以我們才講說他可以申訴，在人事委員會討論過以後，啊一個月內他可以提申訴，申訴的人申訴委員會就不是指的是我們(會本部)這邊喔！有在地方的同工代表，是抽.....電腦選的代表來聽一聽，那第一個代表客觀嘛！

你不只有面對執行長、副執行長、這些處長，(也)有地方中心的同工來聽聽看來評評理，到底○○(A 組織名稱)基金會人事委員會.....到底對應同工這樣的事件的處理，是過頭了，還是怎麼樣？所以我覺得啊，也相當給同工有一個申訴的這種管道。那因為.....的確也.....○○(A 組織名稱)也沒有常常在處分同工啦！如果.....當然○○(A 組織名稱)超過很.....超高比率九成九以上都是安分守己，兢兢業業在做這份工作的。(A16)

R：是！就請問剛剛副執行長提到也有申誡、也有獎勵，那以基金會來說獎勵跟申誡的比例的件數.....

P1：對！當然不是很多啦！因為我們強調 teamwork，我們強調○○(A 組織名稱)的工作活動都是一個團體、一個小組性的，大家強調個人英雄主義的機率不太高。但是比方講，如果這個人他因為負責主責這個很大很大的活動，他廣結善緣，他有很好的這種效益，那主管看了這個同工，因為他的統籌帷幄(得當)，所以特別提到他個人敘獎，也有過這樣的現象，也有過這樣的案例啊！那通常.....要不然就是以團體獎金嘛！那唯一跟企業不同的就是說，我們不能夠立即給這個表現那麼好的同工，給他五萬、給他十萬！因為.....為什麼？因為錢都來自捐款人，我們不能把捐款人的錢亂發嘛！這是一個○○(A 組織名稱)到目前為止.....往後也一樣.....謹守這個分寸跟原則。(A17)

R：是！那在獎勵的 case 跟懲誡的 case 比例大約是.....

P1：喔，那當然獎勵多了！少說也超過.....十個獎勵案裡面找不到一個懲誡案嘛！所以說我們同工多奉公守法。他也曉得在這個機構是一個愛心的機構一個助人的機構那當然是他與有榮焉啊！他就有榮譽感啊！(A18)

R：是！那請問副執行長，如果員工他在工作上遭遇一些壓力啊、挫折啊，那基金會是怎麼樣協助員工來克服？

P1：問得很好，我說我覺得在一個組織文化不只有正向，當然有一些同工因為適應不良，會產生一些壓力、挫折。坦白講，助人工作、社會工作目前在社會的這種多元發展，沒有壓力、沒有挫折.....騙人！包括我也有。我是怕活動募款募不到(經費)。我在當督導在輔導同工(時)，(如果)同工屢勸不聽，那都是挫折、都是壓力啊！那所以你.....我們會.....當然會進行會談，督導來談、資深同工對新進同工談、主管對組長談。那談了以後怎麼辦，當然，小事情那就簡單，好！那安撫安撫.....給他一個正向的這樣的工作方式，那就 ok 了！那如果碰到狀況比較(嚴重)的，那當然我們還有一個心理輔導，我們現在有一個開辦的心創服務啊！我們有心理師、社工師來跟他一對一的這樣的特別會談。其實對我們同工在各個會談上，我們都會機動給(予)相當大的這種精神上的贊助，那也不用花什麼錢，重點是我們不要讓他生氣到日落啦，疑惑到日落。究是講(台語：就是說)，他今天的疑惑.....他今天去家訪碰到

很多不愉快的，那回來，頂多是明天以後找督導去把這樣的問題能夠處理掉啊！要不然他懸在那邊，他答案也不清不楚，那可能天天(心情)沈重.....沈重，那不悶出病才怪呢！那家長也會很擔心.....那怎麼突然工作做得那麼辛苦？所以你看，啊敏銳的觀察、透過需要的這種陪伴、啊必要的這種會談，再加上專業的心創服務，就可以有效的去幫碰到壓力、挫折的同工做有效的疏導。但我們也常常講，每個同工都應該培養在工作之餘的興趣，喜歡唱歌啊、喜歡彈吉他、喜歡運動啊、喜歡慢跑啊、喜歡打球啊、喜歡逛街啊、Shopping啊、喜歡喝咖啡，我都 ok！我覺得應該這樣才可以有效的能夠去.....對他的這種很煩雜的工作、很重的工作壓力的這種工作，能夠有效的去疏導。這是個人的、機構的、還有我們站在幹部的三個方向，大概有這麼多元嘛！那你看，那這麼多元的情況(如果)還不能夠輔導，那顯然是心理是有病，那就就醫了！那當然如果.....你會在家訪、在工作過程有重傷害、車禍啦，或者怎麼樣，那當然我們機構也必須要全心全意照顧啊！我覺得機構對每個同工.....因為每個同工都是○○(A 組織名稱)的重要的財產.....重要資產，是很重要的喔！(A19)

R：是！那剛剛聽副執行長有提到說，同工也可能會逛街啊、shopping，所以他在克服一些情緒壓力上面，是在工作以外的時間也有這樣的管道來紓解壓力嗎？

P1：對！當然，因為我們現在人權第一嘛！所以在每週的工時上，我們完全是依照政府的這樣勞動法來處理嘛！那我剛剛漏了講，其實會裡面也會有一些.....編了一些自主訓練的經費，讓每個中心、團體同工(指員工)也可依組別的去做一個紓壓的訓練。我們也有紓壓操啊，也有談心友的這樣紓壓，很多種！我覺得同工.....現在同工創意很多嘛！那當然是那像.....如果在訓練上，當然就是用有訓練時間的課程。那要不然就必須要他用下班時間去做，你必要的這種第二專長的這種訓練，插花啦、或者是烘焙啊、運動啊，這總不能上班時間讓你做這個東西嘛！訓練歸訓練，私下歸私下。所以林林總總有這麼多的有助於紓壓的這種課程，所以我覺得同工看起來是還好。(A20)

R：就是.....就副執行長的了解，就是說.....同工是在下班之餘，同工之間彼此主動的一個互動、協助紓解壓力，是不是也有這方面的.....

P1：對！對！據我了解當然是有啦！因為年輕朋友唱唱歌啊！有時候騎騎腳踏車啊！所以說對於機構是完全充分的信任跟尊重。我們也看過(員工)有這樣的小的這種團體，去做有益於身心(的)登山健行，我們樂見，樂見！我們也積極鼓勵啦！那有的中心更好，他們把這樣整體.....就能夠團體氛圍做的更佳！他們整體在禮拜天就相約去爬山，那爬山完聚個餐，我覺得這很好！那當然取決於督導主管他的管理方式，我們都樂見！(A21)

R：再請問副執行長，啊基金會曾經有做過什麼樣的組織形式的改變，來幫助推展服務方案？

P1：其實就服務方案當然有啦！因為那當然.....你是談組織性的方案，還是服務方案？

R：組.....

P1：你談服務方案嘛！喔！

R：組織形式上面的改變。

P1：對！好！服務方案當然是.....我常常講說因為○○(A 組織名稱)今年六十五年，我們有(出版)一本《愛的○○--翻轉○○萬個生命》的這樣的感動故事。你服務方案就不能一成不變，以六十五年前的服務是一種.....純粹是這種蠶吐絲的普及式的這種關心.....你錢不夠我給你錢。那現在恐怕不是這樣，錢那.....我可能天天等社會的這種補助，那會不會造成過大的這種社會福利糜爛(浮爛)，所以他爬不起來，他不清楚他的潛力。所以我們現在已經慢慢在做很多這樣的規劃，到社區去開發，開發原來.....啊有人不清楚有這麼多助人機構，不敢出來的，原來社區是可以有一些生命力的，可以透過鄰里支持系統，能夠去彼此做一個很好的那種.....有辦法去建立的，我們也在做。那我們也開始增加服務處因為一個中心可能在當地縣政府所在地，那可能轄區有好幾十個鄉鎮啊，鞭長莫及！那麼遠的地方怎麼曉得有○○(A 組織名稱)在那裡有一個服務處？我們開始到社區，到一個社區活動中心，透過一個社區發展協會，把這樣的工作宣導。宣導可以做好事、宣導有困難可以勇敢的走出來。這是有一種多元性的發展，那以前很多虐待兒童，動不動就打得頭破血流，因為我們現在也去學校做宣導影片，原來你們(應該)怎麼去自保，原來應該怎麼去做規劃.....合理的管道、正確的管道去尋求更.....生命確保安全的這種情況下，來維持一個家庭正常功能？所以你看，社區型的改變是○○(A 組織名稱)最大的挑戰、最大的改變！那結合整個學校也是一個不可少的這種方向。所以○○(A 組織名稱)的服務形態是因為整個社會脈動的轉變，從基本的這種家庭、到學校、到社區、到活動中心，這是必見的這樣的過程。那你看，你○○(A 組織名稱)未來要延續第二個六十五年，當然也必須要及早去發現去看見未來，所以我們也在跟著時代的脈動在做處理。當然也配合整個政府的法令啊，政府的政策，來給一個弱勢、低收入戶家庭的不一樣的這樣的看見。(A22)

R：副執行長，請問您剛剛提到○○(A 組織名稱)為了就近來提供案家服務，所以設了服務處，那請問呢.....貴基金會目前有多少個服務處？

P1：是！我們現在有二十三個○○(A 組織名稱)中心喔！最起碼有超過三十個服務處了.....三十個服務處，所以我覺得啊.....而且服務處不斷在增加，因為就近、在地、社區、多元的這樣的服務是離他們(服務對象)家最近，所以每個中心大概有兩個、三個，我們最多的中心甚至還有到四個服務處的據點！

所以你看就能夠提供方便性、在地性嘛！所以我覺得這不可免，但○○(A 組織名稱)也面臨到很大的挑戰.....設立愈多服務處當然它在人力成本上相對增加嘛！所以這也是需要不斷去開發資源、廣結善緣的一個很重要的課題！(A23)

R：那這麼多的服務處，副執行長可以看到在○○(A 組織名稱)的服務上面，產生了什麼樣的影響或效益？

P1：是！第一個，它當然是提供很多社工系相關學生就業的機會嘛！第二個當然提供很多在地化的關心啦！以前你看每個主中心跟服務處，它有可能單趟就超過二十五公里、三十公里。你讓這些年邁的阿公、阿嬤，或者是家境困難弱勢的，你還要舟車勞頓到一個主中心來申請這樣的補助，那於心不忍！所以我常常講服務處就提供在地(服務)、更方便啦！所以我覺得是有很大的幫助。你看社工員到服務處上班，就近去發掘在牆角下哭泣的很多弱勢家庭，那多方便！你說你看他為了要領你這個一點點金錢的補助，他還要請計程車、還要騎機車，那有的人就不見得會來嘛！而且人家又在地結合當地的資源，(要吸引受助對象前來中心)也會有很大很大的不容易。所以服務處(的開拓)已經是既定的方向，而且我們今年就將近.....就增加了五、六個服務處在開辦嘛！所以你看往後的這樣的方向是更明確！那這也.....一向的在貫徹整個○○(A 組織名稱)就近服務，哪裡有需要，○○(A 組織名稱)就在那裡(的理念)！(A24)

R：是！那這樣子的就近服務，服務處的拓點呢.....是不是也幫助○○(A 組織名稱)服務的對象(人數)是提升啊.....增加？

P1：是！當然是.....顯然是正向提升、增加啦！不過現在台灣也面臨到少子化的狀況。因為○○(A 組織名稱)服務的對象是家庭跟小孩，那如果.....當少子化的狀況衝擊一來的時候，那○○(A 組織名稱)的服務要不要轉型？這也是我們常常在想.....一定的勢必碰到的衝擊，包括○○(訪問者的職稱)你是(負責)認養處，你也清楚在認養的配對上有出現這樣的困難。那當然主要也是因為.....啊相關的單位、社福機構也多嘛！也同樣在做這樣的認養的這種幫助。其實我們常常講說，機構愈多不是壞，是好事！那重點怎麼樣去幫助該幫助的對象是重要的！因為政府的資源有限，民間的力量是無窮，怎麼具有這樣的結合，怎麼去有效的.....不會造成這些福利依賴的種種這種負面印象？恐怕也是我們在很多工作.....這種隱形的挑戰嘛！所以說(這是)我們要努力的方向。那到底.....這些孩子到底需不需要幫助？幫助什麼叫多？什麼叫夠？那恐怕這個問題是相當專業，也需要再這個.....再探討的。有的人你再.....就算給他太多、很多，他也不夠，有的人會認為說，老師我夠了，我孩子也都大了，讓.....把這份機會讓給後面有申請、有需要的人。你要.....基本上這個助人的工作，基本上是一種感動的服務啦！你一來一往就可以看

到什麼叫真啦，什麼叫善，什麼叫美！所以你看，像我們工作這麼久的這些資深同工，我們會感受到認養人的愛啊！還有受扶助家庭的勇敢啊！還有整個社會大眾的接納啊！還有他的脫貧啊！他的自立啊！他反過來成為○○(A 組織名稱)的捐款人。那這樣的愛的循環不斷的在我們心目中這樣的迴盪，這是一個.....才會支撐我們把這個工作做得更好的一個最大的原動力！(A25)

R：是！副執行長剛剛提到社會上少子化的現象，那不知道這樣的現象會不會影響到基金會未來服務處拓點的規劃？

P1：呢.....其實當然會有啦！但是你看○○(A 組織名稱)的工作除了既定的服務貧窮(救助)以外，那當然說不定.....其實○○(A 組織名稱)它是一個完整的.....叫做系統性的工作.....家庭系統工作。你看，(我們的服務)從小孩、到青少年、到壯年.....到爸爸媽媽、(到)阿公阿嬤，你看！還有現在的新住民，它是一個整體性的！所以怎麼樣去把小孩的這樣的出發點、軸心，慢慢擴大到整個家庭的建.....功能的健全，這也是一種服務型態的轉變。所以當然量可能會減少，但是你服務的項目因為整個多元社會的發展，你可以從小孩慢慢延伸到整個家庭，這也是我們可以想的這種方向。(A26)

R：是！那.....基金會提供了這麼多的服務，請問基金會最近幾年在資源的連結上面有哪些新的開發？

P1：是！呢.....的確在資源連結是每個單位是很大的頭痛的問題，因為餅就這麼大喔！那你看台灣.....○○(一個台灣很大的社福組織)又那麼大，那麼台灣.....○○(A 組織名稱)還算很感恩的，因為○○(A 組織名稱)畢竟會被定位在數二、數三這樣很大的社福機構嘛！那你看，資源有限的情況下，大家必須要透過你的創意.....所以我常常講說，你看最近我們在.....也到 seven 去申請 ibon 的這樣的捐款(管道).....方便性！但我們也經常在做.....跟企業合作方案嘛！包括大.....不管大大小小的企業啊！把.....包括偏鄉、包括這個媽媽的就業等等。當然我們最近也在走藝人(代言)的路線，因為藝人他們形象清新啊！他(有)公眾人物的魅力啦！那當然影響.....會影響很多的這種粉絲群的這樣的參與。那當然，其實這些林林總總到底有它的實踐的.....這種實踐.....時效。到底什麼叫新鮮？到底什麼叫過氣？這個人已經過氣或怎麼樣？你看！最近我們今年也跟○○○(國內一位相當知名的男藝人)來合作，他也代.....(擔任)我們這個代言人啊！你看！他也「掏掏口袋零錢、幫幫孩子童年」。你看！一下子這樣的轉.....其實你可以看，不一樣的社福機構，不一樣的藝人展現。那一窩蜂的辦好不好，當然好！我希望鼓動.....鼓勵大家多來做善事。但相對的.....這就被切割掉了。所以我常常講說，我本身對社會資源就很有興趣，我常常講說，我不寄望大錢，我寄望小錢嘛！所以我常常講，現在也很多很多社福機構也在走的方向，叫做啊零錢傳愛嘛！零錢

捐啦！事實上你不用(募)大筆的錢啦，因為大家景氣苦哈哈，大家口袋都很深！啊你要讓他掏給你一萬塊、掏給你伍仟塊，不容易嘛！但你掏個銅板，當.....零錢做做好事，願意嘛！你看！很多公園.....大的這種風景區，很多藝人表演、街頭藝人表演、打賞箱，你看！你投一仟塊你就不多見，一佰、五十、十塊的比比皆是！所以你看每個項目、每個行業都這樣啦！你不能.....你唯有今天的小錢，(才會帶來)明天的大錢。你沒有今天的小錢，哪來明天的大錢？所以零錢傳愛是我一向.....在十幾年前就積極鼓動的一種募款策略。那○○(A 組織名稱)當然每一年總經費將近五十億，那你零錢捐要捐到什麼時候？但是你今天不做，明天就後悔！不嫌少，一塊、十塊都不嫌少！唯有點點滴滴把這個口碑做出來。你看！去年.....上一任小英總統選舉不是用三隻小豬嗎？她光銅板就堆了好幾億。我們也辦了很多活動，就百萬銅板山，銅板哪裡不好用！對○○(A 組織名稱)來講，銅板才是不能放棄的一種募款.....募款的活動！(A27)

R：所以副執行長的意思就是說，○○(A 組織名稱)的呢.....資源連結其實以個人為主.....個人的小額捐款為主，但是最近幾年也增加了跟企業藝人的合作？

P1：是是！對對對！其實企業合作當然是長年都在做了，但是企業也會斷啦！企業它也會有不一樣的新朋友啊！那我們也跟學校有很好的合作，學校合作有兩種，其實資源不單單只有錢，人也是資源。○○(A 組織名稱)先有人、有錢，才可以讓你的工作能力可以足夠，你的經費也可以足夠啊！那當然談起來可能要談整天啦！因為資源涉及層面太廣，包括政府也是一個資源、民意代表也是一個資源、販夫走卒也是你的資源、市井小民更是你的資源！一個都不能斷！所以我們常講廣結、廣結(善緣)就是這樣！(A28)

R：所以○○(A 組織名稱)這幾年的資源連結募集算是足夠、穩定？

P1：算是穩定啦！就穩定.....那我們也有很多感動跟感恩嘛！(該組織上午 15 分鐘的休息提醒音樂響起)其實比起很多小的這種社福機構.....單位，當然是它們年年在度小月啊！那○○(A 組織名稱)當然也還穩定，還可以提供需要的這種服務，這是我們很感動的.....謝謝的！(A29)

R：呃.....請問○○(A 組織名稱)最近幾年在提供服務方面有那些新的策略？

P1：好！它有它的這樣的挑戰。那首先我也講的，我們當然不斷的掌握社會脈動，社會脈動在哪裡，○○(A 組織名稱)的服務就在那裡。○○(A 組織名稱).....民間的單位絕對不能夠一頭熱，你要做什麼就做什麼，社會大環境是很重要的！那當然比方現在勞動力的這種.....一些苛刻、重視人權，那○○(A 組織名稱)當然必須要因應，但因應當然問題就來了，(人事)成本啊就很高了！當然在服務面我們當然做了很多的這種工作上的盤點，早期做了很多林林總總

的東西，在有限的人力範圍下，我們要做整體的盤點，什麼服務才是我們最主要的？什麼服務我們可以做資料的.....所以我們做了相當的這種工作上、服務上的盤點。當然我們(在近年進行工作盤點後)也推出我們一向的這種活動主軸，就是貧窮跟兒童，這兩項的主軸是一成不變的。我們是關心貧窮議題，我們是終結兒虐問題，這兩項你看都是有兒童啊！那貧窮它是以兒童為軸心發展到整個家庭。兒虐問題層出不窮，年年的兒虐案件都超過兩萬件，動輒這個皮肉傷.....輕則皮肉傷，重則就是.....就死掉都有。所以○○(A 組織名稱)的兩大主軸.....貧窮議題跟這個兒童保護的問題，這是我們一向不變的這樣的策略。當然啊這樣的策略當然有不一樣的服務方式嘛！那當然以服務方式，談起來就有相當多的這種專業服務，那可能也不是三言兩語可以講的完。那顯然這兩項主軸是不變的，策略只有在活動細節上去做調整，主軸方向是沒有變.....貧窮跟兒保，○○(A 組織名稱)主打的兩大工作上的這種規劃。(A30)

R：呃.....那副執行長提到○○(A 組織名稱)的兩大策略是貧窮跟兒保，那在提供這兩方面的服務方案上面，基金會在人力上面會有更多元、不同的專業人力來參與嗎？

P1：當然，其實○○(A 組織名稱)有一千.....將近一千五百位員工，(當中)就有將近一千兩百位是社工背景.....社工背景你看佔了將近七、八成左右。那顯然○○(A 組織名稱)中心很重視直接服務這一面。那直接服務因為你要去做第一線的這種社工，就非得有這樣的背景去做，你人不夠怎麼做服務？那我們背後有將近一萬名的義工啦！義工只不過是配合整個專業社工去做必要的行政上、人力上的支援。我覺得啊.....對(受助對象)的服務需要，我們(希望提供的服務)是零缺口的。當這個家庭.....這個社會有需要，○○(A 組織名稱)義不容辭把足夠的人力投入到足夠的服務。所以服務零缺口是很重要的。那對於這些孩子的種種經費上的需要，服務經費也是沒有上限，譬如說我們絕對願意投入(資源在).....給孩子創造未來、給孩子更好的機會(的相關服務)，這是○○(A 組織名稱)服務的本質。(A31)

R：是！那○○(A 組織名稱)在提供服務上面啊.....在專業知識的一個累積上面有什麼樣的作法.....最近幾年？

P1：是！對！因為要節省人力嘛！那我們有很多系統，系統.....我們最近有大量的提升電腦室(開發系統)的功能嘛！就包括早期的這種文件，就是用書寫的，現在我們凡事都上系統。上系統以後，可以把這個資料做有效的整理、分析，提供往後在做服務策略上的調整。當然系統也不是這麼容易嘛！你看一個六十五年的這種機構.....所以也.....電腦室真的是不斷的增加人.....增加人，不管是委辦，不管自辦，經常在做這樣的調整修改。不過大概主要的系統，包括兒保、經扶系統，包括認養系統，都已經開始在做測試、做上線，所以

預計大概不出兩年，○○(A 組織名稱)的很多服務溝通就可以系統化。那 e 化以後有沒有好處？當然有好處！第一個，有效可以節省很多同工的這樣的.....在書寫上的這樣的工作壓力嘛！第二個，對於整個○○(A 組織名稱)服務的過程、數據，都可以做有效的保存，更進一步做必要的分析，來提供明年度在制定相關的服務政策的一個參考。(A32)

R：是！是！所以○○(A 組織名稱)也是透過 e 化來提升這個效能跟效率？

P1：當然當然當然！這一兩三年是很強調 e 化的重要。(A33)

R：是！那請問呢.....在這個逐漸 e 化的過程，是不是每一位同工都能夠適應、熟悉？

P1：其實我當然.....同工電腦能力有他的這樣的好壞高低嘛！其實本來就是這樣，但是我們會透過不斷的訓練啦！所以有的同工都還有額外的去跟巨匠合作，去做必要的專業上的提升。我相信現在因為工作嘛！就是這是一個必備的這樣子的技能，也必須要不斷去提升你自己的專業能力，才會有更多的競爭力。(A34)

R：是是！最後一個問題，請問副執行長基金會最近幾年有提供哪些創新的專業服務？

P1：其實我們做了那麼久的這種貧窮的議題，我們當然希望能夠脫貧。那脫貧談何容易，貧窮本來就是全世界各個國家普遍存在的問題。所以我們將近十年前就開始做資產累積的這樣的規劃，我們在兒童有一些啟力(服務方案)啊、在家長有培力(服務方案)啊、在青年有構力(服務方案)啊、少年有展力(服務方案)啊！你看我們有這麼多.....給予這樣的這樣的增權的這個訓練，花了.....的確花了很多錢。過去媽媽總是時間到了，就會來領這個生活教育金嘛！有些媽媽她為了她的往後更好的這種生活品質提升，她來參加我們的展力.....它叫培力，來培訓她的第二專長，烘焙也好，刺繡也好，還有手工也好。那慢慢的將近.....資料有將近一百位家長接受這樣的訓練。因為我們久和的愛心.....幸福小鋪，都有我們媽媽呈現的作品.....在花蓮、在宜蘭、在南台南(A 組織的各地中心)，也都跟企業.....○○企業(一家贊助 A 組織的企業)他們去做很多的這種桔子工坊啊、在做茶點啊、做麵包啊！你看他們不敢說她們做的很精緻，不過是好的開始。青年展力也是一樣啊！以前孩子總是領助學金啊，現在沒有.....他們開始規劃、開始訓練、開始去理財訓練啊、這個生涯規劃啊、這個自我的財務的這種分析的結構的訓練啊！因為最近我們送了一批(受扶助對象的)國外精英的訓練.....有時候.....我們大專學生送九個、十個到我們吉爾吉斯國家(A 組織的扶助地區)受.....不一樣的看見啊！我就希望給孩子機會、給孩子更.....更大的這種.....這樣的開拓啊！所以○○(A 組織名稱)是.....最近轉型轉的很快，但相對的是孩子的爭氣的表現也

讓○○(A 組織名稱)為孩子看見未來。我們希望不斷的翻轉，翻轉不是只有靠錢，翻轉是靠很多的才藝培訓，翻轉是靠很多的陪伴，讓孩子能夠.....潛力可以被看見，然後跟他增權。所以我們預期.....預計在將來，你看○○(A 組織名稱)的孩子，各個不敢說頂有.....頂高的成就，(但)相信他們一定會成為社會上很有用的人！(A35)

R：是！副執行長剛剛提到的培力、展力愛心小舖，主要是指○○(A 組織名稱)在經濟扶助以外，提供給受助對象一個能力的.....更多元能力的建構？

P1：對！對！因為我們.....我必須要跟○○(訪問者的名字)講的是，你看○○(A 組織名稱)對社會議題的倡導也不遺餘力，包括兒少貧窮資料庫啊、包括我們希望能夠把每一年的四月二十八號訂為兒保日啊！這種.....這些林林總總，我們都是.....都希望能夠站在時代的先行者，能夠去為政府提供更好的諫言，也為民間單位去有效的整合，能夠站在整個○○(A 組織名稱)的使命，去做必要的參與。(A36)

R：是是！那請問副執行長就是說，○○(A 組織名稱)提供的這一些能力建構(服務方案)主要的目的是什麼？

P1：提升他的競爭力、發掘他的潛力、給了(受助對象)機會。因為○○(A 組織名稱)的孩子本來就是生長在弱勢(的家庭)，機會本來就比較小的，所以○○(A 組織名稱)透過這樣的種種的這種活動的配合，那社工人員的陪伴、觀察、安排活動，慢慢他就可以看到，欸！原來這樣的孩子只不過缺少平台、缺少舞台啊！他有的是能力啊！臥虎藏龍！你看我們每一年在辦的這樣的兒童這種啟力的這樣的成果展，和秀出他們的才藝！幾乎讓很多貴賓、很多捐款人眼睛為之一亮啊！青年構力.....他們對社會時事的反應、他們能夠去規劃、去分別主持這樣的論壇。這哪有可能？○○(A 組織名稱)的孩子本來就.....如果沒有這個機會給他，他可能會被社會排除的。你看他們都一一展現出來(他們的才能)。那這也是○○(A 組織名稱)有效的結合社會資源，共同來幫孩子達到.....提升他們，不斷的建構他們競爭力。所以你看談到這邊我有很多的感動，○○(A 組織名稱).....我本身.....六十五年成立，我(在 A 組織服務了)三十五年，run 了將近一半了.....一半多一點，因為這過程.....你看，看的很多.....認養人偉大的愛心，看了很多社會(上)這些教授、學者、專家不斷的給○○(A 組織名稱)很多的提點，大家加起來林林總總才有這麼一點小小的成就。我們當然不敢自滿，我們當然會繼續努力，繼續能夠利用另外第二個六十五年翻轉超過百萬個弱勢的生命！(A37)

R：是！今天非常謝謝副執行長撥出寶貴的時間接受訪談，謝謝您！

P1：謝謝！謝謝！謝謝！

受訪組織代號：B
受訪者職稱：執行長
訪談時間：2015年10月15日下午2:00 – 3:18
訪談地點：會議室

R：執行長你好！請問妳在基金會的年資有幾年？

P2：五年半。

R：五年半，那請問妳認為基金會重視的組織文化是什麼？

P2：呃.....我覺得我們的.....其實○○(B 組織名稱)的核心價值就是我們傳承我們那個創辦人.....她說以助人的方式侍奉神，那我覺得這是○○(B 組織名稱)的核心價值，組織的核心價值也是每一個人.....在○○(B 組織名稱)所服侍的每一個人，我們對上帝的一個信仰的告白。那也就是說明為什麼我們會在這個地方.....的呃一個原因喔。但是這個核心價值我希望它能夠被具體的落實，能夠被擴大，就是說不止是對.....用助人的方式針對我們的對象上面擴大，就是說不只是我們的服務對象，包含就是我們.....呃像我們做營地啊！這些服務裡面我們會面對顧客.....購買我們的服務的人，像我們現在也有做中秋月餅嘛！餉這些的。那另外我們的捐款人，我們的志工，還有每一位在我們身邊的同事，或者是只是跟我們很短暫接觸的人。那我們都能夠用有一個服侍的熱忱跟心腸來對待他們。那我覺得這個真的能夠去傳遞上帝愛人的心意，在.....展現在無時無刻每一個.....呃就是在每一個我們跟人的接觸點上。(B1)

R：所以基金會的組織文化其實它是有帶一點宗教的背景？

P2：對！對！其實信仰在○○(B 組織名稱)是一個非常重要的.....呃是我們所有行事的準則，那也是我們如果遇到任何要做決策的時候，我們會回到信仰裡面去思考、去探尋，就是那個答案是什麼？所以我常常想的是說，如果耶穌遇到這樣的事情，耶穌會怎麼做決定？餉那有時候我們在禱告裡面，我們就會浮現了一個故事聖經的故事或者是一句話，欸！好像就是上帝在跟我們講喔！那有時候透過這樣的一些領受，再去跟我們的主管或者是同工(指同事)分享的時候，當你看見他們也似乎得到了那個答案，就知道是對的。所以我想.....呃信仰對這個組織來講，是一個我們最核心的價值。對！所以我們說我們用助人的方式侍奉神嘛！餉那其實它(指B 組織)就是一直在實踐這個信仰。(B2)

R：可以請您稍微介紹一下你們的創辦人，當初創辦這個基金會的一個原由嗎？

P2：恩.....○○○(創辦人姓名)她就是美國來到台灣的宣教士嘛！那我想她的資

料可以在我們的網路上我們都有滿詳細的(介紹)，然後這兩本書(B 組織出版的書籍)也有喔！嗯.....那她其實就是看到台灣人，那時候在戰後三十.....三十六年左右，然後當她再次回到台灣他其實民國.....1927 年，對不起！1927 年.....她 1927 年來到台灣，那時候是日本人的時代，日本人統治的時代，然後後來因為整個大戰，日本人就把所有的外國人趕出台灣，所以他們就被趕走了，然後到日本戰敗退出台灣的時候，他們是第一批.....○○○(創辦人姓名)跟○○○(創辦人的先生姓名)牧師是第一批回到台灣的宣教士。那所以其實她對台灣是一個.....已經是一個很熟悉，他們現在也葬在台灣，他們死後就葬在台灣神學院，有一個.....兩個人的墓就放在那個地方。那○○○(創辦人的先生姓名)牧師，就是她的先生，是○○(神學院名稱)的院長。那他們也是讓台灣就是有一個二十世紀的一個所謂的.....呃那個叫.....奇蹟啦！二十世紀的基督教的奇蹟就在台灣發生。全台灣的原住民部落百分之九十以上都是信奉基督教。(B3)

R：是因為他們傳教的結果？

P2：其實對！是是是！對！所以這是非常有.....是一個.....他們與神同工(指共事)一個最好的一個.....就是那個見證，所看見.....就是上帝透過他們祝福台灣，其實原住民是台灣.....可以說是在當時是最弱勢的族群。對！那所以○師母(創辦人)那時候看見台灣的需要，她就以○○(B 組織名稱)為名，這個○○(一種種子名稱)就像說.....她說○○種子(一種種子名稱)比百種都小，但長大後連鳥都可以豎在它的枝上，所以它象徵的是每一個孩子，每一個我們所幫助的生命，包含那時候她看見的原住民、她看見的這些生病的人，或者是烏腳病患、還是漢生病患。齣！每一個在平地裡面，每一個在孤苦裡面的孤兒、在街上流浪的少年，當她看見他們就像那個不起眼的種子，但是當我們願意去灌溉它，有一天它就會長成像大樹一樣。那也就像說，其實每一個我們所.....我們的善心，它就像是一個小小的種子，其實它可能只是很小，也不怎麼可以拿出來說的，但是我們願意去把這個善心真正去具體落實的時候，它有可能就會像是一顆大樹，就像恩.....○○(B 組織名稱)當初○師母(創辦人)可能從開始照顧一個小孩、兩個小孩到自己家裡，然後到後面她做這麼多的事情，從她一.....本來一個月只寄出五十封的認養信，到後來是上萬封的認養信到美國跟加拿大，讓那邊的教會的捐款人能夠捐款來支持、幫助台灣那時候.....就是美援的時代，我們在.....就是吃那個麵粉的時代，那時代其實○師母(創辦人)就是一個很多.....接受美軍軍援，就是一些物資，只是都是.....透過她這邊她簽名，齣然後才能夠去發放或者是透過○○(B 組織名稱)去發放.....這樣的一個時代。(B4)

R：那請問你們目前的同工(指同事).....呃是信仰基督教的比例大約是多少？

P2：我們大概超過 70%是基督徒的。對！(B5)

R：所以這個是從你們晉用新進人員的時候，大概就會有一個了解，然後有一些篩選？

P2：對！就是說.....基本上就是我們會期待我們第一線的服務人員，像是我們在育幼院照顧孩子的老師們喔！生輔員、保育員，然後我們做教會的社工，夠盡量就是.....我們會希望他是基督徒。但是我們也不會覺得要全部是基督徒，所以有些像我們的社工或者是.....呃我們的.....我們做.....就是像我們行政人員還有像是我們行銷的人員，其實很多也不是基督徒。對！夠但我們覺得在這當中我們可以彼此學習。夠那其實我們的差異就在那個只是認不認識這位神而已，其他的我覺得沒有太大的差別。(B6)

R：是！那啊請問在你們新進人員進來的時候，他如果在行政作業上面遇到一些問題那基金會是怎麼樣來幫助他們熟悉跟適應這個行政的作業？

P2：嗯.....如果他遇到一些困難的話，基本上我們比較像是師徒制的這種方式但是.....不是很有結構的做。所以我們現在也在擬訂那個新進人員的所謂的培訓的辦法，就是說我們有一個共同的課程，還有單位個別的課程。然後我們現在也在陸續要把它建制就是影音化，夠讓我們講過一次不用講第二遍，就把它錄起來，所以我們.....呃接下來我們會建制教育訓練系統，然後很清楚的就是說.....每個機構所.....就是新進人員要了解的東西，在不同的職務，他要知道什麼？那他都會有部份的東西或共通性的，他都可以在.....呃這個系統裡面自己去讀、自己去看。那另外一個就是說，個別性的話，就是說比較是實務的操作，我們就都會請我們的原.....舊同工(指同事)，夠就是比較資深的帶領比較資淺的、新進的，能夠給他們一些實務操作的示範，夠來協助他們這樣子。對！(B7)

R：那執行長剛剛提到的.....啊比較資深的同工(指同事)帶領比較新的同工(指同事)，這是屬於督導制度的一部份嗎？

P2：嗯.....對！就是說.....其實就是因為我們的人力也不是很多，那有時候一個職缺.....呃就是比較就是說.....就是在那個部門裡面，例如說他.....我們部門有小組長，有組長啦！或者是說.....就是比較資深的人，那他就會在開始，就是先帶著他做，夠比較像這樣子！那督導的話就是.....啊我們的督導如果是.....他，因為我們的職務裡面就是直接就有一個督導的職份嘛！就是有.....就他的職稱就叫督導。那.....啊他的職責就是在管理他那個部門，大概是這樣子。對！但是我們其實.....如果新進人員的協助有時候不一定要到主管，其實是有時候就是同階的同工(指同事)，然後彼此協助。那比較具體就是說.....比較明顯的就是說，我們在做照顧孩子這件事情上，像我們的生輔跟保育員，我們在一開始他進來照顧孩子，因為他可能很陌生，對這孩子也不熟悉，他也不知道他到底要從哪裡下手？夠那我們就會有一個資深的先

陪伴他，呃.....我們看每個人的需要，從一個禮拜到一個月都有可能，所以就是同時在線上工作的就會有兩個人，一個資深的然後一個新進的。然後讓他，他可以看見資深的人怎麼做，然後慢慢的他放手給那個新進的人做。然後他.....所以資深的會去觀察新進的，他的一個整個的狀態，再去做決定什麼時候他可以放手讓他自己來進行。(B8)

R:所以在這個可能一個月.....一個禮拜到一個月當中的期間，這個新進的人員，行政啦.....或者任何工作的方法，任何問題都可以詢問？

P2:對！對！沒錯！沒錯！那所以我們其實在.....以我們愛心育幼院(來說)，我們就是在我們人力足夠的時候.....之前，就是因為現在人力比較不足，就我們人力足夠的時候，其實我們就有一個專職的這樣的人，然後其實不止是新進人員，其實包含就是他如果在工作上他遇到困難了，他有時候就是.....也許身體比較不舒服的時候，還是說就是他那時候可能就是他遇到孩子教養上的問題，有些孩子故意挑戰他，他就是在照顧上比較辛苦，那這時候我們就會有一個比較資深的人一進去，兩個老師在那裡坐鎮，齁！那個孩子也會比較乖一點，齁！然後就是也可以幫忙分擔他的重擔。就是有時候一個人要照顧.....照顧十到十二個小孩，跟你兩個人分擔一下。嘿！那他就會覺得比較(有)精神，度過他那個比較疲憊，齁或者是.....就是身心俱疲的一個過程的時候，其實很快他就會重新再.....可以再開始獨立作業。(B9)

R:所以就是基金會在行政的支持上面，其實並不僅限於新進人員，任何年資、任何同工(指同事)有任何問題，隨時就會有一個資深、有相關經驗的人來支援？

P2:是！對！對！(B10)

R:那，啊.....請問基金會主要的人力，專業人力是那方面的人力？

P2:其實我覺得我們的.....其實我覺得每一個職務都有他的專業。常常我們在社福單位好像覺得就是只有社工專業，可是不是喔！其實我覺得我們每一個部門都在發展它的專業。齁那剛才講的是社工嘛！其實社工裡面，其實我們還分成就是我們在做安置服務的社工.....安置機構的社工跟我們做社區工作的社工不同。所以其實我們在培養我們做社區工作的社工，他們要.....因為社區工作其實在台灣還是現在才剛開始發展，所以怎麼去發展這塊.....對這個社區工作的認識，其實是我們後續要(加強)培養的專業。齁那在.....在募款的部份，行銷也是一種專業，編輯、採編，甚至影像處理都是一個專業，廣告購買也是一個專業，齁所以我們社資也在培養同工(指同事)這個部份的專業。那像以我們管理部來講，人資，其實人力資源管理也是很專業的，對勞動法規的認識，齁！然後對於整個.....像說薪資制度.....薪級制度的設計，其實我們的.....我們也在培養同工(指同事)這個部份的專業。所以我想無論

他們在那一個職務上，我們都在培養他們的專業。(B11)

R：那基金會有透過哪些方法，來協助這些專業人員能夠提升他們專業的知能跟技巧？

P2：其實我們辦理很多的課程啦，喔！這個課程就是包含.....就是說他們可以去外面外訓的.....派訓。然後或者是說我們自辦課程，夠這些我們都有做。那所以也分職務別，然後有主管的課程，然後有社工的課程，有生輔員的課程。夠！那他們外訓如果說我們人力比較少的，例如說財會人員，人力本來就不多嘛！就是四個左右，那這四個人可能就沒有辦法為他們在機構內辦課程，那我們就會派訓。那包含我們也有證照的課程，我們其實現在總會補助我們的同工(指同事)就是可以去取得證照。這證照包含就是像我們有生輔員的核心課程，拿到生輔員的證照，社工學分班，哦然後這個.....主管核心課程，擔任主管的，我們自己培育人啦！就所以這些費用包含.....還有我們的一些營地，像說他們要拿廚師證照，夠！丙級廚師証證啦！夠還有就是什麼.....啊飯店管理人員那些的，這些其實我們還有.....烘焙！烘焙的證照，這些我們都有補助同工(指同事)去就是證照的一些.....呢費用，另外就是我們也支持(補助)我們的工作人員去取得正式的學歷。所以這個部份我們也有一個就是.....就是同工(指同事)進修取得正式學歷的一個補助辦法。(B12)

R：那剛剛執行長提到的就是你們有外訓跟內部的訓練，那這樣子的訓練是已經在基金會的一個制度裡面嗎？譬如說是定期舉辦。

P2：對！(B13)

R：那.....啊請問基金會怎麼樣去建立這些專業人員的一個價值觀，他的信念、他的價值？

P2：其實我這個就會比較是共通的，就是.....呢這就是我在提出是說像我跟大家在溝通就是.....呢當然我們在講剛才講核心價值嘛！那個核心價值是知道那為什麼我在這裡服侍？我服侍的核心.....應該就是說我到底那個最內在的.....重要的那個嗯.....動力，是從那裡來的？是來自於神的呼召，所以我在這裡服侍？那就算說他不是基督徒，它就像是一個.....他有他的天命。這裡是不是一個能夠讓他.....呢他認不認同這個組織的使命？他是不是在這裡工作能夠發揮？是他有熱情要做的事情？這裡可不可以發揮他的專業？這裡是不是他值得一輩子可以投注的地方？夠那這個就是他的天命！不管他是不是基督徒，我們都希望他在這裡能夠做他喜愛做的事情。他可以回應這個世界的需求，而且回應他的天賦，然後呢.....甚至別人會喜愛他的服務，對！(B14)

R：那請問基金會在什麼樣的一個.....場合或管道，會讓你們的同仁也知道這樣

子的一個信念？

P2：這個其實我在.....像我們因為我們是半年辦一次那個新進人員的，就是一起合起來的訓練，跨機構全會性的，那它就會在總會這邊，然後我們就會有一些就是再做一次(訓練).....有一些比較重要的一些.....大家的分享啦！像包含就是執行長講話啦！那我就會在那個時間跟大家分享這個.....這樣子的.....這樣的一個信念。那.....呢我們在.....因為我們每一年也有那個共識營.....主管共識營。那我在主管共識營也會去強調這個部份。(B15)

R：也是由您執行長來強調嗎？

P2：沒錯！(B16)

R：是！那.....除了口頭之外.....呢就是基金會也會在書面上呈現這樣子的一個理念價值嗎？

P2：就是我們之前比較在書面上會去呈現，就是我們的使命跟意象，那意象其實.....呢在英文的翻譯叫 vision，其實大家可能會把它看成願景。可是在基督教裡面，我們可能把它翻譯成意象喔！那這個意象呢.....就是說上帝讓我們看見一個未來的圖像是什麼？那透過這個圖像，我們好像看見一個神要我們去做的事情，它也是一個目標，但它是一個圖像。齁！那所以我們比較多在講我們的使命跟我們的 mission 跟 vision。但我大概.....因為這樣的一些我們一直在談的組織文化或者是我們給○○(B 組織的英文名稱)一個新的定義喔！講一下就是說○○(B 組織的中文名稱)叫○○(B 組織的英文名稱)嘛！那我希望用一個很簡單的概念，要跟大家分享是.....我們個人.....剛剛我們講的是一個群體，一個整體性的一種.....呢希望能夠創造的一種氛圍。可是回到每一個人，齁一個組織的目標跟方向嘛！跟那我們回到個人，個人怎麼做呢？落實在我每一個人的每一天的行動裡面、思維裡面就是說○○(B 組織的英文名稱)，M○○就是 M 開頭嘛！S○○就是 S 開頭，所以 M 開頭我給它一個叫 more，我願意多做一點，我做的更好一點，就是 more，更好！更多！這一次比上一次更好！齁！所以我每一次都在求進步，而且我不計較，我願意多做一點。那我覺得這個其實就是在回應我們的組織文化，就是願意犧牲的，是願意有一種犧牲奉獻的精神，而且是一個服侍的.....服侍的理念價值。那這個 S○○的呢.....S 呢.....就是 Self-awareness，就是一種自覺自省，其實我覺得每一個人都要回到自己能夠去反省自己，就像說如果我現在做了執行長，做了一個錯的決定，但我能不能示範一個我願意認錯的文化？因為我回去反省以後？我可能我就可以跟人說，啊！對不起！我可能講話太衝動，還是我當時的態度不是很好，或者是說，欸！我覺得我那個決定可能沒有考慮到什麼。我們能夠創造一種是一個願意認錯的文化，但是我們組織是一個能夠容忍同工(指同事)犯錯的一個環境，為什麼我們要容忍同工(指同事)犯錯？因為我們要求他要創新、要冒險啊！所以我們一定要讓他能夠犯錯，所以我

們每一個個人我們需要自覺跟自省，是因為我們隨時要跟上帝同在。我唯有隨時都保持一個好像我內心裡面有一個.....一雙眼睛，我的眼睛不是只是往外看，因為我往外看是看別人，可是當我往內看的時候，我是看到我自己。我去看到說為什麼我會說這一句話？為什麼我會這樣反應？為什麼我會這樣想？夠那我真正裡面我要面對的是我自己，但是當.....尤其是當我面對我自己的時候，其實這個過程其實就好像說，在我們信仰裡面就是我們好像在跟聖靈對話，我們好像就在跟神對話一樣，讓.....好像.....好像在禱告一樣，然後呢.....那個心就在跟我們講話，其實這很像那個 Collins 她寫了一本她就說《第八個習慣》。第八個習慣是什麼？其實就是回到你內在，你那個第八個習慣就是不斷的回到內在，你去跟你的心去對話的那個習慣，所以我說的這個習慣就是一個不斷在行動中默觀，也在默觀中行動的一種習慣。我在每一個動作裡面，我是不是隨時保持一個不斷的能夠去.....呃省察，是一個反思的一種習慣，然後去內觀到我內在的一個狀態，並且我去做出改變。(B17)

R：那請問執行長，妳怎麼能夠知道說妳的同仁(指同事)他在實際的.....呃行為上面，是不是有多做一點？能夠就是說.....他能夠時時的去自覺自省？

P2：我覺得其實這個非常容易可以看見耶！我就會看見說，其實當他做.....他這麼做的時候我們就讚美他，他就知道這是對的方向，其實就跟教孩子一樣，他做的好的時候，其實你就讚美他。那如果他沒做到別人做到，我就讚美別人給他看。那他其實就會知道說，這是一個.....這原來是我們希望.....我們希望看見這樣的.....呃工作態度或者是一個工作的表現。那大家都會往那個方向去做。其實我覺得.....其實每一個人都會有一個追求更好的一種很自然的企圖心。但我們如何去鼓勵他，讓他覺得這是被期許的，那他就會繼續做下去，然後還有就是說，其實像.....以自省啦！自覺！其實我.....我覺得就是說，像我們也有讀書會，像我(指執行長)就有帶主管的讀書會.....我們一級主管，我們就自己一個讀書會。那我就會發現說.....大家就會提一些說.....欸！他.....你就會發現說，其實他有這樣的一種.....他就有自我反省的這個.....呃，他就舉了一個例子，然後我就會去正向的去回饋他說，我真的覺得這是你一個非常好的一個品格！因為他常常就是很謙虛，然後他會去.....呃自己就是常常會去反省自己。那我覺得我們就是要不斷的去.....好像有一點是 promote 喔！去崇尚這樣的一個好的品格，這樣的一個好的行為。然後不斷的，組織每一個人就會去往這個方向來努力。(B18)

R：那除了妳會帶領妳的主管有一個讀書會之外，那主管也會帶他的組員有類似的聚會？

P2：我們很多讀書會。對！每個部門.....社資、研發、國際事務、社工，大家都在辦讀書會啊！對！(B19)

R：所以就是主管透過讀書會這樣一個活動，他也會把這樣子的一個信念傳遞給組員？

P2：他們有沒有傳遞我就不太清楚了。對！那至少我傳遞給他們嘛！對！然後我也透過一些我直接參與他們的會議，或者是說我們培訓的時候，或者某些事件的時候，還是.....我會不斷的再.....就是去執行這個部份。對！那.....(B20)

R：妳會去強調？

P2：會去強調！我會去強調！對！因為我並不是只有跟一級主管接觸啦！因為我也會去參加他們一些.....喔機構全員的會議.....啊或者是部門的會議，那在這個，或者是說有一些事件的處理的時候，其實我們都要.....其實我們都會在這樣的一個價值裡面去面對這些事情。(B21)

R：所以在全員會議裡面，妳會有機會觀察到.....啊組員他們在這一方面是不是有在行為上面展現出這樣子的一個價值？

P2：沒錯！對！對！所以像我才剛參加我們一個機構的全員會議，我就記得就是第一個是.....我就鼓勵有一個同工(指同事)，他就具體提出了.....因為大家都報告，那個 PPT 簡報檔都做的很漂亮，那我就告訴他們說，其實他們不用把.....因為我知道是因為我要去，所以他們就把簡報檔做的很漂亮。我說其實整個會議很重要是在溝通。(B22)

R：溝通。

P2：那我看見某一個人，我就讚許某一個人，他提出了他想要怎麼改善他的工作的具體建議。然後，他對組織提出了一些意見。那我就說，其實我覺得我們開會最重要就是這件事情。所以.....呃其實在這當中就是說，我們要去鼓勵的是一個願意創新、願意不斷的改善挑戰自己的一種組織文化。但我們如何去避免這個組織只是做一些表面功夫但沒有效能？對！所以我覺得其實在任何時刻，如果一個.....一個領導者應該是不斷的去不斷的強調，不斷的展現，在每一個事件上去讓同工(指同事)認同，所以它是一個潛移默化的一個過程。(B23)

R：是！那請問執行長，假如說有同工(指同事)他的行為跟這樣子的信念是不相符合的，那妳會有什麼樣的一個回應？

P2：我覺得我們每一個人都在學習啊！其實呢我這邊寫說○○(B 組織名稱)的組織文化是一個建立願意犧牲、彼此信任合一、喜樂服侍、勇於冒險創新，有效能的組織文化齣！那以我自己.....我可能有時候也沒辦法很喜樂，因為就是很累，或者是說.....就不小心，或者是遇到不愉快的事情、很挫折的事情，可能就真的.....那一時刻我也沒有辦法讓.....可能別人也看到我不是很喜樂。

那或者是說有時候我也可能對某一個主管也不是能夠完全的信任他。因為他的什麼的，可是我是不是也.....所以我從我自己的例子，我好像可以去體會或者是體諒每一個人都走在這一條路上，就是我們還在努力，其實這是一個無止境要努力的道路。那.....嗯我要說.....是說，其實當如果有人他沒有做到，那我只會用這個來勉勵他。然後我也會分享我自己學習的經驗，這個歷程，然後我相信他也可以做得到。對！但是當然就是說如果.....我們會給同工機會，就是我們的員工如果說譬如說他的考績不好，夠然後他工作態度表現也不是很好，例如說他可能會推辭工作，他可能會拖延，夠他也可能做出來就是答應你了，夠但是他卻忘記了，夠那或者是.....甚至是.....就是他不懂但他假裝懂，所以他其實就真的就不會做喔！好！但是我們透過後.....很多的協助，我們不斷的給機會之後，我們發現其實也應該要有個止損點。所以基本上以我自己的觀察就是.....我大概這樣的印象，我們都會給同工(指同事)大概.....呃一年到兩年的機會，其實時間是很長的。但這當中不是給他.....其實是一段就是說.....其實是會還是繼續要求他，然後給予他協助或者是給予他訓練，或者是轉換他的工作，讓他到一個他適合的職務上。但是如果經歷了一兩年的努力，還是沒有辦法看到他的成長喔，那我覺得那時候其實他自己也知道，他可能沒有辦法繼續待在這個組織裡面。夠因為我們的組織其實不斷的在發展中，那過去當然也有一些老同工(指同事)，但是其實說不是很多位喔！就是說他們其實沒有辦法跟上我們.....呃創新或者是一個變革的這個腳步，但我們也給他時間，所以大概經歷個兩年，一兩年的時間，他後來他就覺得說.....呃可能他就不適合在這裡工作，大概是這樣的一個情況。(B24)

R: 那請問執行長在.....呃基金會的同工(指同事)，他們如果說表現不錯的時候，大概基金會是透過什麼樣的方法來肯定跟獎勵他們？

P2: 呃.....我們.....我們基本上是.....我們比較沒有什麼.....太有一些獎懲辦法啦！其實○○(B 組織名稱)還沒有獎懲辦法。那所以.....呃我們就會看那個.....一些狀況，例如說(大活動結束了)我們(指主管)就會請大家吃飯啦！主管請大家吃飯，這是一個比較簡單的方式，就是一個大活動結束了，或者是一個.....欸！還滿有效果的、一次(性)的這種宣傳，還不錯的話，那我們就會請幾個主要核心的，就是跟這個專案有關的人，由主管請他去吃飯。那我們會給部門獎金，讓他們部門自己去聚餐，就是說他可以請.....就是說我們給他一個部門獎金，他可以請全會的人吃飯.....呃喝飲料，讓他有一點經費可以使用，然後呢！他們部門可以自己去聚餐，夠！這是會用的方式，例如說我們之前也有那個.....像我們評鑑，譬如說機構評鑑優等，然後呢，就大家一起獎勵一下，夠類似這樣。但是我們這個都是比較是屬於即時的、呃小小的獎勵啦！但我們比較.....就是我們比較重要就是說，我們每年會有一個考績，績效考核，夠那落實在績效考核就是，只要他有具體事蹟，其實很多

我們就是.....就是在(年度)考核上給他好一點的等第。那他就可以拿到比較好的個人獎金,以及就是他有可能會有升.....就是升遷,加上加薪這個部份。但是這個都是.....我們都是用年度來.....我們都是年度來評估,比較少是在.....喔就是在一個就是說.....一個他.....一個好的表現是.....這種 event 事件上之後,就立即給他一個獎勵、加薪或是什麼,我們比較不會做這種事情。對!(B25)

R: 那可以請問執行長就是說,這麼多年來你們還不算說有具體的獎勵制度,但是你們的同仁們他們都可以接受嗎?

P2: 那這個待會兒可以問他們。(笑聲)我覺得這個倒是可以問他們覺得他們自己覺得這樣 OK 嗎?

R: 但是就是說,在這幾年當中會不會有人跟您反應說.....呃譬如說,我這次募款募得不錯啊!是不是可以有一個什麼樣的獎勵?

P2: 沒有耶!沒有人來跟我講這個。對!(B26)

R: 就是說,以您剛剛提到的,可能你們就是會即時的給予獎金,然後可能大家一起慶祝,那以這樣子的方式看起來大家覺得是滿意的?

P2: 對啊!他們還滿開心的。所以我們的獎(指小額獎金獎勵).....我們比較輕鬆啦!對!然後希望是.....就是大家比較團隊式的,我們比較少做個人獎勵!對!比較強調團隊,因為其實在這裡工作都是團隊工作。(B27)

R: 那另外如果說,你們的同仁在工作上有遇到一些壓力跟挫折,可能基金會會怎麼樣協助他們來克服或紓解?

P2: Ok! 我覺得這個部份就是.....呃首先我想就是一定是主管的關心嘛!那像.....呃大概我們也要看這個同工(指同事)在他過去的表現是如何,也會決定我們要給他的支持到多少,其實這個是有蠻大的.....彈性的。例如說我們有那種工作三十年的同工(指同事),夠那他可能就是.....也因為其實他是.....因為在照顧孩子的時候,孩子讓他受傷了,夠例如說手肘拉傷,夠手臂啊這裡(指著手臂),然後他要去復健,雖然外表上看的.....可是他就是覺得不舒服,其實對他的生活還沒有造成不便的影響,但是呢.....他因為這樣子他其實身心覺得疲憊。那他就想要離職,那這時候呢.....我們就會去.....除了院長關心以外,那我也會去關心他,院長跟我講,我就會主動再去關心他。那我覺得他其實.....我覺得同工(指同事)會感受到的是他會覺得組織是重視我的,夠!這是第一個我想我們問候跟傾聽他的需要,這是很重要的,夠!然後再來就是說我們.....如果我們的人力許可,我們會讓他去休息,讓他去放假,然後休養,然後再回來這個崗位。但是,並不是每一個人我們都可以這樣做,如果原本這個同工(指同事)他可能就不是一個非常認真、盡職,

表現也可能不是很好，但他這時候又有很多的狀況，那我們可能就要看如何輔導他、激勵他，還是.....就是讓他離開，我覺得這其實.....有時候讓一個人離開，也不見得是就是表示是一個負面的行動，齁！而是協助他找到他自己真正的天命，我剛才說天命.....他真正有熱情，也是他有專業，而且他認同那個使命，能夠成為他一生投入的這樣的一個位子，在什麼地方？也許他在這裡沒有辦法激發他的熱情，所做的事情就不是他想做的。對！所以.....呃我覺得我們需要讓同工(指同事)去找到.....就是他自己到底他的.....他去找他到他自己，我覺得就是說當.....如果他真的遇到這些困難，有時候是因為他迷失了，他喪失了他起初來到這個組織的熱情。那我們需要先跟他談一談。對！那有時候他可能是需要換位子，所以其實我們會接受幫同工(指同事)調整職務。有時候他就是有一個職務太.....他已經在那個職務疲乏了，他可能需要調動一下。那就是說透過職務調動有時候也可以讓人活起來這也是我們看見很真實的案例。對！所以其實我覺得在組織裡面我有聽到一個聲音啦，他們說他們會覺得這個組織是不放棄任何一個人。對！就是我們其實不斷的給機會，但是給機會不代表說他就可以是被.....他就可以是不用展現出他自己盡責，就他不用做自己該做的事，不是的！我們是給機會並且同時要求，你該做的事情你還是要做到。對！然後但是呢.....我們給機會！(B28)

R: 這是很棒的方式！那除了.....就是說同工(指同事)他有一個壓力問題的時候，主管會主動提供一個支持、協助之外，員工之間彼此他們也會有什麼樣的方式來彼此協助嗎？

P2: 我覺得其實我們同工的關係蠻好，其實這一點我覺得也可以問一下待會兒我們的同工(指同事)，就是他們同儕之間，他看見他們的之間彼此怎麼支持？對！我覺得這個可以問他們一下。但我看見他們真的情感很好。就是.....妳知道有些人齁，他有更好的工作機會，但他捨不得離開是因為這裡的同事。對！對！(B29)

R: 那請問基金會最近幾年曾經有做過一個組織形式的改變嗎？

P2: 其實有啊！我們.....呃其實我們組織是不斷在調整中喔！像說，像我們.....剛才我講就是我們的社工部，原本其實我們在社福部裡面，政府的一些方案也在社福部。那我們把部份政府委託的方案拿出來，就是另外成立了一個社工部門。那我現在又把社資部分分成兩個部門，那最主要是要讓傳播還有會史.....這是做我們社區一些宣傳，能夠更專注的在做這個部份，所以就社資部有兩個部門這樣子。齁那之後我會把國際事務也會獨立出來(成為一個部門)，齁那另外就是我們其實在今年.....從去年開始，我們推行一個叫做區域服務中心的概念，就是客服式的服務，客服式的組織設計，這個客服式的意思就是說，以前我們的會計是直接.....呃機構(指B組織的附屬機構)裡面，例如說少年之家就有一個會計，然後愛心育幼院有一個會計。那其他的比較

小的部門就全部都是總會在做。那我現在就把它變成是一個區域性的，例如說東區就一個東區會計，他就不是只是一個機構的，他整個做東區區域性的，然後呢.....北區，然後一個是全會性的，總會這邊的這樣子。(B30)

R：妳指的是說在東區、北區各個區域設立一個服務據點嗎？

P2：不是不是！就是說.....就是以我說客服式的服務組織就是說.....

R：顧客服務？

P2：客服就是.....對！顧客服務的那個客服，客服式的組織設計，它講的就是說這個人其實是隸屬於在總會底下，但是總會的這個人事實上又要去服務單位的業務。那我們以前的會計.....會計呢.....是直接隸屬在那個機構底下的，就是各分附屬機構，他們有自己的會計。但這個其實造成了就是說.....呢第一個，會計的品質很難掌握，然後再來就是.....其實他們沒有辦法獲得專業的培訓跟專業的發展。因為一個單位最多就是一個會計，他還能夠往那裡去發展？他還能夠成為資深會計？再成為會計主管？還是財務主管？沒有辦法！但是當.....如果會計都是屬於總會底下(指進行客服式的組織設計與調整)，它會有的(指獲得專業的培訓跟專業的發展)，就他的主管就是財務.....財會背景的。但是如果他在機構的時候，他的主管都是非財會背景，所以他的主管其實沒有辦法協助他在專業上的提升。然後也造成我們在所謂的這些.....呢財會的一些.....呢作業的處理上的品質常常會有落差。可是當如果說他的主管，總會的財會部不是他的直屬主管的時候，他會選擇聽誰的？誰打我考績嘛！打我考績的人是我的主管，我為什麼要聽你財會部門主任的意見，對不對？所以其實因為過去的一些困難，還有就是我們要.....制度要落實的時候，我們有一些新的財會制度要落實的時候，其實也造成一些其實不是那麼好去.....他們能夠完全的去.....去執行。於是我就是在今年，我從去年下半年開始，我就開始 announce，我其實從去年的元月，我就開始宣傳這樣的一個架構，然後一直到下半年剛好有一個機會，就是有會計離職，我就直接把那個會計就直接就納入到總會底下，然後今年元月.....而且這樣的制度經過那個董事長的同意，我就直接在今年元月就開始全部.....把會計人員全部納入到總會財會部底下，由財會部的主任來指揮監督。齁那但是呢.....他們每天像說.....以我們北區會計(來說)他一個禮拜他要去愛心(B 組織所屬安置機構)兩天，他要去培心(B 組織所屬安置機構)一天，這就是客服式，就是說，我雖然我的.....就是我的隸屬.....我的管理是在總會，可是我的人要到你單位去服務，這叫客服式的組織設計。對！(B31)

R：看起來這個是讓員工有更多的晉升管道，那另外一方面就是說妳提到的一個財務的品質也可以提升。

P2：對！

R：那可以請執行長說明一下.....啊為什麼基金會會這麼重視財務的品質？

P2：其實我重視所有的東西，也沒有只重視財務，但我要說是說.....嗯我覺得是.....我覺得比較重視的是說，第一個當然我們工作都要做好嘛！對不對？齣然後再來是其實組織要不斷的提升要改善！那，我會去思考挪開所有會阻礙發展跟創新改善的障礙物。如果過去的那個組織設計是阻礙發展的一個障礙，那我們就要思考如何透過調整組織，讓這個組織可以繼續發展。它跟工作品質有關係，對！其實○○(B 組織名稱)在財務責任沒有任何問題，但是在講的是說，例如說我的.....呃就是我的整個.....我是不是能夠做好財務的控管？例如說我今年編了預算，以前我就發現說我們編預算編完了就沒事了，因為大家就覺得說反正我錢不要花超過就好。可是不是啊！我必須預算的時候，我都有有一些計劃，那我.....我在使用錢的時候，我們有沒有回到那個計劃？那會計有沒有做這件事情？例如說我們跟政府的方案也是，政府補助了我一百萬，我到底花了多少錢？我自己搞不搞得清楚？我覺得這件事很重要，也許我花了一百五十萬耶！可是我真正核銷我還是拿一百萬去核銷啊！因為它只接受我一百萬，可是我們知道這件事嗎？可能最知道的是社工，但是社工會不會講？他不會講啊！因為他不小心就花了多了五十萬。我這是舉例啦！但我們現在.....我希望能夠做到的是真正一個.....有效能的管理。對！就是預算跟執行，齣要能夠真正的去被像說.....我們每個月在做整個的財報的這個檢討的時候，那我要看見你在哪個項目上你超支了？然後以及就是說，他們要做.....能夠做財務成本分析，譬如說我照顧一個孩子，我到底一個機構的成本是多少？我有沒有做成本的管理？我專案的經費管理。那過去其實我們.....嗯可能就是說我們就是把帳做好了，我把該做的事情都做完了，我也可以結算我可以什麼.....然後該核銷的反正你就可以拿去核銷，可是這當中到底發生了什麼事？我可能不一定真的很清楚，但我現在就要他們都很清楚。對！我們都應該很清楚，主管要很清楚所以他的部門主管、他的機構主管要很清楚！那我也要幫助我們在執行的同工(指同事)很清楚，透過這樣的這些.....嗯就是會計的人他們做出來的這些資料，幫助你去了解說，啊！原來我不該花什麼錢！原來我哪些錢可以花，可是我卻沒有去花。然後我還要把錢再退回去原本的機構裡面去。對！我是不是真的做好了財務管理這件事情？對！(B32)

R：所以妳認為財務的支用跟服務品質是不是也有關係？

P2：當然啊！非常有關係！

R：換一句話說 就是說妳在財務上比較嚴謹的控管，其實是為了提升服務品質？

P2：對！對！而且我覺得其實我們每一個捐款，不管是政府補助或是來自捐款的，其實我們要非常謹慎的用每一分錢。那我真的知道我的錢用在那裡？對！而

不是只是覺得說看到需要就去花，然後當然最後結果是.....但是最後我知不知道它一個整體的狀況是什麼？我可能不是很清楚。因為我只知道我單次花的錢。對！但我現在希望他們不止要點、線、面他們都要清楚。對！然後未來當他在做整個的預算的時候，他也很知道他應該.....下一次他做預算的時候，他要怎麼調整會更好？然後每一個主管在簽一筆，就是說他在同意一個錢要去花的時候，他也會知道，這個動作代表的意義是什麼？在整體的財務結構的意義是什麼？對！(B33)

R：那再請問執行長在啊.....基金會的各個據點的.....各個服務據點裡面，這幾年有一些新的、比較多元的據點嗯.....來設立嗎？

P2：有啊！我們其實在.....我們是去年的.....去年新增了那個○○鄉家庭服務中心，去年元月，喔！但是真正那裡的辦公室設立起來是五月份，去年五月份。齁那我們明年的.....明年元月，今年年底，明年元月大概就會在信義.....台北市信義南港那邊會增設一個辦公室。那我們在前一年就是.....應該是今年是 104 嘛齁！104.....103，我們應該 102 年設立了台中的辦公室，然後 101 年設立了高雄的辦公室。對！所以在這幾年其實我們嗯不斷的在.....就是開拓一些新的，就是一個新的服務，然後就是在那裡就會有一個新的工作站的成立。(B34)

R：所以.....就基金會這樣子開拓一個新的據點，大概主要的目標是什麼？

P2：其實我們未來就是.....要走向社區的服務。那如何能夠在.....更接近那個社區，提供一個即時的，然後是屬於他們當地的需要的，這個是為什麼我們要去設立這些據點的原因。(B35)

R：那.....再請問基金會在資源連結的部份，有那些新的開發嗎？不管人力啊！或者是經費的資源。

P2：嗯.....啊其實資源，其實我們主要的資源還是來自社會大眾的捐款。(B36)

R：是屬於個人比較多？或是企業比較多？

P2：個人的！企業其實沒有很多。當然就是說.....也有幾個企業啦！但是其實那個捐款都不是.....有時候只是一些資源的連結，但是嗯.....捐款的部份我覺得還是沒有很大的成長，但是一般的個人捐款就是比較多。(B37)

R：請問個人捐款跟企業的捐款，比例上大約是多少？

P2：這個我們沒有統計。

R：但是是個人比較多？

P2：因為有些個人捐款他也是用企業的名稱。對！那有些其實企業的捐款.....就

是說其實現在總會真的企業捐款比較少，跟我過去的經驗比較起來，我覺得它真的比較少。(B38)

R：呃.....那我在貴會網站上有看到藝人為基金會來做宣傳。

P2：對！

R：就是基金會在跟藝人的連結.....呃或者是募集捐款方面，大概有什麼樣的一個新的發展？

P2：我覺得那就是一個.....去就.....反正就勇敢去邀請就可以了。對！基本上我們跟這些藝人都沒有太深的.....之前有太深的一些關係。(B39)

R：那之前.....

P2：都是因為這一次.....就是這樣的活動嘛！然後我們就去做邀請，然後.....呃就感謝神！有很好的回應跟結果這樣子。(B40)

R：那邀請藝人來參與你們的活動是.....呃很久之前就有？或者是最近幾年才有？

P2：最近幾年才有(指邀請藝人參與活動)。(B41)

R：是！所以最近幾年持續都有邀請？

P2：對！(B42)

R：那.....

P2：就是想要用比較快的速度讓社會看見我們啊！對！因為其實○○(B 組織名稱)的知名度不是很高，所以我們.....啊其實藉助這些.....啊藝人或者是知名人士，他們的肖像，比較能夠比較快一點讓人注意到。那其實透過他們大家也會.....不認識我們的也比較容易就是.....嗯說建立那個信任感。(B43)

R：那來自政府的資源呢？

P2：我們的財務的狀況，我們大概百分之二十是來自政府的資源，百分之十是來自我們的服務的付費收入，譬如說我們的幼兒園，呃然後還有像是說我們的烘焙廚房，還有那個住宿的一些那個住宿的收入這樣子，百分之十。那我們百分之七十是來自那個.....就是我們的那個(指一般社會大眾)捐款。(B44)

R：一般社會大眾(的捐款)？

P2：對！

R：那請問剛剛執行長提到的烘焙.....啊育兒園這一類是屬於社會企業？

P2：對！是屬於社會企業。(B45)

R：那請問基金會社會企業是從什麼時候開始來啊.....推展？

P2：其實○○(B 組織名稱)做社會企業很久了啦！幼兒園就已經經營快應該有三十年的時間。對！然後之前也有做老人養護中心也做了二十年，那現在是.....(B46)

R：老人.....

P2：老人養護！養護中心！但我們現在兩個養護中心都關門了。對！那之前它的幼兒園跟托兒所最多有三個，現在剩一個嘛！餵那烘焙是我們這幾年才做的，然後加上營地的話，其實營地的服務我們應該也有.....因為那個營地已經五十年了。對！但是過去其實它不是那麼以.....有一些用營利的管理的方式來思考，也沒有去做什麼宣傳。對！但這幾年我們就是把一些.....呃希望能夠朝向有一個就是說它是能夠有營運能力的，餵！這樣的一個想法來做一些工作的規劃跟.....呃去不斷的改善那裡面的品質這樣子。那還有就是習藝所.....習藝所那邊也就是增加.....就是增加一個點喔！過去那邊就是也是.....它並不是主要在做提供這些住宿或者是場地的。那我們現在就把空間重新整理，然後成為.....希望能夠成為一個專業的這樣的一個提供活動空間，餵或者是一些活動服務的地點這樣子。(B47)

R：那請問執行長在最近幾年的服務上面.....啊基金會有那些新的策略？譬如說在行政上面。

P2：好！我們其實做很多 e 化的工作啦！其實像我們現在我們那個個管系統啦！人資的系統啦！我們現在還導入了那個.....像說倉儲就做我們的物資管理系統啦！然後我們整個的會計，像請.....採購我們也資訊化，就是直接就是 e 化來做一些申請，然後還有資產管理系統啦！然後像我們的捐款，我們比較早期就是已經都是，像會計系統跟捐款系統、認養系統，其實我們 e 化的東西蠻多的，就是其實一直在不斷的.....希望能夠建立就是更有效的工作的這種模式啦！(B48)

R：是！那請問剛剛執行長提到的這麼多系統都是最近幾年才開始.....啊建立的嗎？

P2：就是.....啊除了會計，會計系統應該是比較早開始的.....最早。那後來就有人資系統，那我們現在，其實人資系統我們今年換了一個新的系統，就是說過去可能他已經用了.....應該有用了七、八年吧！然後今年我們就換了另外一套系統這樣子。那其他剛才講的都是最近。(B49)

R：基金會 e 化的速度也算很快。對！那這樣，就是操作的這個員工，他在適應

也都能夠配合嗎？

P2：我們就是大家努力啦！以人資系統我看現在應該沒什麼問題啦！那我們現在比較多就是.....因為有一些其實我們比較將就一點，就是說把現在套裝做一些簡單的.....就是說再加一點表格，自製客製化的表格。可是它相對不是.....相對於那種完整全部客製化的那種系統，量身訂做的那麼好用，所以大家在使用(指新系統)上呢.....會有一些困難。那其實我們就是會去看大家使用的情況，然後再做加強的訓練。然後還有就是說在他實際運作的時候，我們就是不斷的教導啦！對！就是說這次做錯了，就下次，然後或者是說再告訴他，然後讓他去學習或更正這樣子。對！那我覺得現在應該就是說我們也給大家時間，也不會是說，喔！一下子就是很嚴厲的去要求或者是有指責，不會！其實在這過程裡面只要，就最重要就是說大家願意用。齁！然後我們就定期的檢視，檢視的時候其實大家就有壓力了啦！大家就知道！然後一段時間之後，就是我就會一個 **deadline** 要他們全部上上去。那我們就會去做稽核。對！所以我們會有稽核制度出來，就是說其實這樣的一個系統很重要是我們也信任大家，然後讓主管自己有一定的隔絕權限。他們就各自就大家就.....等於是各自都能夠自我管理。對不對！但是自我管理以後就是說很重要是那我會去做稽核，不是我啦！我會有稽核的人去做稽核這樣子。(B50)

R：那啊.....請問執行長就是這麼多的系統，相信是可以提升基金會的一個行政的效率跟正確性，那是不是其中有一部份的系統，是可以在提供的服務方案上面有些幫助的？

P2：當然啊！像個管系統、認養系統它都是在服務面上，都是直接是運用在服務的層面上，然後其實我們的物資管理系統也是，我們的物資管理系統因為我們.....大家捐贈進來的東西我們可以再轉運出去。所以這些東西就是說，我們透過很快的效率的轉發，就是說只要是跟我們已經建立長期轉運的這些.....等於是我們轉運出去的這些.....(B51)

R：受贈單位？

P2：受贈單位！我們就直接系統就直接轉過去。嘿！它也是一個服務.....可以去提高我們服務效能的這樣的一個工具。(B52)

R：那最後一個問題喔！就是執行長剛剛一直是蠻強調希望基金會能夠持續的創新，那請問最近幾年基金會在專業服務上面有哪些創新的服務？

P2：啊.....我覺得其實我們.....就是說在.....其實創新喔，比較看就是說它除了服務創新，它可能是流程創新，它可能只在工作方法的不斷的改善，也是一種創新。那我們從服務面來看好了，就是說，其實我剛才講到就是，我們以台北.....像我們承接(政府)那個信義跟南港的家庭處遇方案，那其實是一個我們過去沒有做過的事情。(B53)

R：是承接政府的？

P2：政府的！家處(指家庭處遇)的這個計劃。然後另外是我們做承接桃園○○鄉的這個部份，然後還有我們承接新北市○○家園就是一個緊短(指緊急短期安置)，因為我們都做中長的(指中長期安置)，我們沒有做過緊短，所以這對我們來講也是一個新的嘗試。那○○鄉家庭服務中心其實也很不容易！它其實是從孩子一出生到人進棺材，所有的都要服務。兒少老殘全部都要顧，因為只要是那個○○鄉所有的事情，它全部要做。所以其實這也是一個.....對我們來講是一個.....啊也是一個挑戰，那再來就是我們花蓮，我們那邊也承接政府(指返迫服務).....就是離院後.....離開安置機構，包含寄養，離開以後的第一年法定追蹤，我們承接那個部份。那.....那個的話，過去我們在第一年的時候，先做的是一個區，就是中南區，那個時候就是原本承接的單位不做，然後政府希望我們.....就是花蓮縣政府希望我們幫忙。那我們就先做了那.....那後來呢！就是它希望我們做全縣，所以我們現在就是做全.....整個花蓮縣的返迫服務(指針對花蓮縣全縣已返家之安置個案進行追蹤之服務)。那這其實對我們來講都是.....在這四年的時間我們所開創的，那像我剛才講的，是用我們做.....跟教會合作的這些社區服務，我們從原本兩間教會發展到現在已經三百多間教會，跟我們合作社區工作。對！其實這些，其實○○(B 組織名稱)我覺得我們一直在.....啊不斷的創新能夠去.....往我們在講那個社區，社區工作在邁進。對！(B54)

R：從剛剛執行長提到的，就是說基金會承接政府的一些方案，應該在專業上面是更多元的，就是員工可以累積的一些專業經驗是更多元，所以是.....啊您剛剛也提到說基金會未來的方向是社區化.....(B55)

P2：對！

R：所以是不是由於基金會有看見社區的需求？

P2：應該是說其實我們.....啊我覺得現在其實社會服務工作都是愈做愈精緻啦！細緻化喔！那.....其實我們.....我也看見就是說，過去我們很多就是說一個.....一套方案一個模式.....一個服務模式，我們希望套用在不同人的身上，可是我們也看見我們過去的服務模式是不是已經真的改善了這些需要者的生活？其實我們看見可能更多數的，其實是他們沒有脫離他們原本的生活模式。他的經濟或者是.....他們的.....也許一種生活模式，還是在舊有的那個模式裡面不斷的在循環，所以呢！其實更多人還是.....就是他還是要到都市來工作。然後他的孩子因為在都市養不起，他就再把孩子送回他的老家，所以隔代教養的問題是更嚴重的，離婚的問題、單親的問題是更嚴重的。當我們少子化，其實我們沒有看見我們的兒少問題是減少的，家暴問題是更嚴重。對！那.....如果是這樣，到底我們要怎麼解決？用新的思維跟新的方法來面對現

在這個社會的問題？或者是我們長久無法解決的社會問題跟需要，不要說問題說需要好了？對！所以其實我們看見是說，每一個社區有它不一樣的需求，有一些其實它就是全部都是老年人口，外移的非常嚴重，那有一些社區其實它有很高比例的這個.....外籍配偶的問題.....耑現象！外籍配偶！然後他們那邊可能有一些他們特殊的需求。那有一些其實就是真的是非常的貧窮，失業的問題或者就是自殺的問題，甚至有那種就是.....啊吸毒的問題。所以其實每個社區要面對的是不一樣的，但是我們過去都嘗試什麼？每個機構就是我就.....我依靠制度我一個什麼計劃，好像什麼.....我不曉得，就是反正就一種方案，方案下去，以後就看欸！誰誰要來做這樣子。但我其實是嘗試在想，因為現在其實非常多元的在發展，無論我們在講社會企業、我們在講產業.....產業發展，還是我們用著所謂的社區營造，我們福利社區化這些，耑或者甚至學校教育，更多元的教育的模式，其實我們可能可以解決去.....去面對、回應這個社區。其實每一個.....我們說家庭是社會最小的單位，那社區就是一個再大一點，比家庭再大一點的這樣的一個單位，然後再來才是一個縣，然後再來才是.....我們的整個國家。對！所以其實我們去看的是說，我們要再更細緻的，然後能夠更客製化的去回應啊.....一個社區它們所展現出來那個需要是什麼？(B56)

R：所以就是因著這樣子的客製化，執行長妳覺得就是專業服務要不斷的創新，才能夠這樣子？

P2：對！而且它不一定.....它應該不能只限於在社會工作專業上，它可能要包含各式各樣的.....一些專業能力，剛剛我講社區營造，或者是從教育，或者是從啊.....這個甚至志工服務啦！或者是健康的.....健康的這個議題，還是從啊.....或是從產業這塊去思考，那我覺得它才真的能夠去全面的去.....回應那個社區或者是去復興那個社區。(B57)

R：那以執行長這樣子的概念，就是可能未來會需要社工以外更多元的專業人力。那這樣子的人力，妳會怎麼樣去匯集他們？

P2：嗯.....就看我們想到那裡？看到什麼？耑然後我們現在其實比較多是跟社.....教會一起做。那所以我們其實是希望我們能夠成為.....我們希望我們能夠鼓勵教會，成為那個社區的守望者。(B58)

R：所以是志工的人力？

P2：其實教會裡面就(有)很多元的人才，其實教會裡面的組成，像會有很多都已經是.....他們也有是.....他們本身也都有一份職業，他有他自己的專業，但很重要的是我們如何帶他們看見這個社區的需要？或者是他看見的需要，如何我們可以幫助他找到一個 solution？好！然後我們可以如何陪伴他們一起做？那他們這當中需要什麼樣的訓練？然後當去做這些服務的時候，需要哪

些資源？是我們可以一起來跟他們一起成為夥伴，然後一起攜手來努力。
(B59)

R：聽起來是個不錯的辦法！。

P2：真的嗎？

R：是！

P2：(笑聲)蠻多.....是一條不容易的路啦！

R：教會確實人才是不少！

P2：對！而且大家如果真的有在.....就是在信仰的教導裡面，其實這是神要我們做的事情。對！(B60)

R：好！今天非常謝謝執行長百忙之中撥空接受我的訪談，謝謝妳！

P2：不會！

受訪組織代號：C
受訪者職稱：主任 (服務年資九年)
訪談時間：2015 年 10 月 9 日下午 3:20 – 5:37
訪談地點：主任辦公室

R：○主任妳好！那謝謝妳今天撥空接受我的訪談。那可以請問您在這裡服務年資幾年了？

P3：我在這裡服務九年。

R：九年了。

P3：對！

R：那也蠻長的，那請問妳就是妳認為○○(C 組織名稱)它的這個比較重視的一個組織文化可能是哪一些方面？

P3：組織文化應該是它的工作跟情感這一個部份的支持，因為○○(C 組織名稱)有一點宗教色彩.....基督教的色彩，所以他們會按照聖經上的要求就是說聖經上有說，耶穌有說一段話，祂說做在我最小的弟兄身上就是做在我身上。那最小的弟兄，祂會指的是比較弱勢的意思，所以○○(C 組織名稱)它在工作上它要求的，應該也不是說要求，就是希望我們員工達到是一種.....就是對我們的服務的孩子能夠百分之百的支持，跟竭盡全力去照顧這群孩子、教養這群孩子。對，所以其實在組織文化裡頭，它重視的反而是很多情感的支持這一塊，就是包括我們跟服務對象.....我們服務的孩子院童，很像一家人的那種情感是還蠻深的。那工作人員也是。(C1)

R：所以工作人員彼此之間其實就是那種支持的感覺也是很明顯？

P3：對！很像一家人，就是譬如說這個工作人員家裡有事，那大家可能就會發起募捐為這個工作人員家庭，譬如說遭逢變故的，或者是說這個工作人員家庭有什麼狀況，那大家就會互相幫忙去分擔他的一些部份的工作，或是說看能用什麼樣的方式去幫助這個工作人員。(C2)

R：是！那可以請問你們在這裡工作人員大約有幾個人？

P3：育幼院這邊目前含替代役的人員大概有六十二個。對！(C3)

R：所以可以說你們六十二個彼此之間都非常的熟悉？

P3：非常熟悉。對！下了班以後，私底下的互動也真的很好。(C4)

R：譬如說你們下班之後會有什麼樣的互動？

P3：譬如說下班之後工作人員可能就會相約去逛夜市，或者是去吃飯也好，或者

是去逛街也好，那甚至有時候也會工作人員會相約出去玩。那有時候相約出去玩的時候，他們也會因為我們有些孩子是屬於無父無母的孤兒，那像週末的時間譬如說工作人員相約出去玩的時候，可能也就會帶著孩子一起去。對！
(C5)

R：那妳覺得說○○(C 組織名稱)在.....就是同事之間彼此的支持很明顯之外，你們在這個業務的發展或是其他方面，你會覺得說也是有哪一些方面可能也是還蠻重視的？

P3：因為發展，其實因為全省有三百多家身心障礙福利機構。(C6)

R：是！

P3：然後○○(C 組織名稱)是唯一一家不會跟家長收費的機構。(C7)

R：是！

P3：一般都是政府補助加上家長的自付額自己要負擔的，譬如說一個孩子政府補助最高是兩萬塊。(C8)

R：是！

P3：那當政府只補助一萬五千塊給機構的時候，剩下的伍仟塊就是家長要自己付。(C9)

R：是！

P3：但是○○(C 組織名稱)從來沒有去跟家長收這一塊自付額，也就是因為我們大部份的家庭 94.7%是單親跟低收入戶。所以他們的經濟上的困難是很沈重的。那如果要跟他收費.....跟家長收費，他就會覺得我的孩子看不到又智能障礙，就不用去受義務教育，就放在家裡就好了，他們沒有去想是一、二十年後這群孩子就會變成是社會大眾必須要負擔的。(C10)

R：是！

P3：對！當他生活自理都不會的時候，照顧上的成本又更增加。那我們本來就沒有要跟家長收費，因為當初○○(C 組織名稱)的成立，也是一個基督徒.....一個美國人的基督徒他的遺產說要幫助的，所以後來我們都沒有收費。(C11)

R：是！

P3：那可能在這個部份我想募款應該是很像○○(C 組織名稱)全部員工的一個角色，就是全員皆公關，就是我們也期待來的人也都認識○○(C 組織名稱)，然後跟我們的孩子有很好的互動，然後跟孩子有很好的.....鼓勵我們的孩子，然後讓他知道.....讓孩子知道雖然他是在這裡接受照顧，但是還是有很

多人的關心，所以鼓勵孩子用比較正向積極的態度去做學習。所以○○(C 組織名稱)的孩子一方面很活潑，那一方面在業務的部份，我想募款這個應該會是基本上大家的工作，也是一種熱忱。對！(C12)

R：所以你們○○(C 組織名稱)的這個同仁會去募款，是從這個有史以來都是這樣子嗎？

P3：對！不管他是訪客進來，或者是有人是透過很多的網路或者是很多的報導認識我們，那有可能是打電話來。對對對！然後我們每個人都會去介紹○○(C 組織名稱)讓他知道，然後當譬如說.....他會問我們說我們有沒有需要什麼樣的物資，所以我們也會跟他講，然後甚至我們可以.....基本上每一個人都會跟來認識○○(C 組織名稱)(的人)介紹○○(C 組織名稱)，之後那他的問題，譬如說.....他問我們有什麼需求，我們也會請他協助我們去認養我們的院童，可以做認養。(C13)

R：是！

P3：一個月是伍佰塊，很像○○(國內一家社福組織)的認養的一個工作一樣。(C14)

R：是！

P3：對！因為我們本身就沒有說.....所以其實我們大部份的育幼院募款來的金額，大部份都是用在孩子的身上，所以你會看到我們辦公室有很多的櫃子或者是東西、辦公物品，基本上是二手的，大部份都是人家捐的。對對對！包括妳現在看到的這一些都是二手的。(C15)

R：喔.....這樣子。所以你們募款的方式就一直是延用這樣的方式嗎？就是說同.....就是同事之間可能有機會.....有外賓來訪，然後就去募這樣子。

P3：對！那當然也會，最近幾年就會.....譬如說辦一個.....慢慢跟一些企業，他們有一些社會責任，對自己本身.....企業自己本身有時候的社會責任感比較重的企業，它可能會來說我跟你們一起辦個活動，來為○○(C 組織名稱)募款，譬如說去年有辦了 2015 迎光○○(C 組織名稱)的路跑活動，三千多個人來。那他們路跑的費用扣掉一些相關的費用成本之後，所得就是捐給○○(C 組織名稱)。好，那我們孩子也去路跑，就是有陪跑者，視障陪跑者跟著我們孩子一起去路跑，哦那或者是也有各大學，他們可能.....譬如說有一些類似像廣告系的，或者是設計系的孩子，他們可能來跟我們的孩子互動，那拍了一個小小的短片去做研究，那做完研究，它可能也會放在網路上一直的去播放。對！然後讓更多人認識我們。那企業的部份，譬如說有一些企業它可能來認識之後，每一年就辦一個活動，譬如說他們企業的員工家庭親子日，就員工帶著他們的孩子來跟我們的孩子一起互動、活動，很像生命.....生命教育一樣。那他每一年固定來，他每一年也會在他們的公司內部為了.....譬如

說我們需要有大設.....設施設備去做宣傳跟去做募款。(C16)

R：是！那是不是也有其他，主動知道○○(C 組織名稱)然後他們也會就是主動劃撥進來捐款這樣子。

P3：嗯！會！(C17)

R：也會？

P3：嗯！譬如說他們可能聽人家介紹或從網路上去認識我們之後，他們也會打電話來，然後我們就會把相關的資料讓他們知道或繼續給他們，譬如說像我們週六、日員工值班的時候，就會有遇到這樣的事情。好！那我們可能就寄相關的資料給他，就都會有啦！那其實○○(C 組織名稱)最大的經費來源應該是社會大眾的認養跟捐助。那.....嗯.....一些企業他們.....譬如說來支持○○(C 組織名稱)這一個，應該是這一、兩年比較明顯。對對對！(C18)

R：那像.....嗯.....所以你們是因為就是說，可能在服務上面也需要比較多一點的這個經費來運用，所以你們的募款方式就是也比較多元一點？

P3：會喔！除了跟一般的外面的公司企業它們一起辦活動為○○(C 組織名稱)募款之外，那第二個就是像我剛剛講的，我們比較沒有像一般機構，就是說會比較不開放自己機構本身，就是我們反而週末六、日的時間都會去開放我們訪客來訪的時間，所以六、日反而是我們訪客來訪很多。那平時就會很多的小學生、國中生，他們(來)做生命教育的課程。那他們就會來，那他們有機會就會來互動，那有機會來互動認識我們的孩子，他們可能就這個班級全班，然後去做我們孩子的認養人，哦就是說小學生他們可能就一個班級大概是二十八個人或二十五個人，那一個月每個人都存十塊。(C19)

R：喔.....這對小孩子也是很好的一個教育！

P3：對！那他.....那我們這邊也會把孩子的學習狀況，把他寄去給相關的認養人，那當然孩子看不到，都是教保老師或者特教老師去代筆。那他的學習，那我會把照片放上去，那他看到他的學習就會讓他知道說，哦原來我每個月認養費用，孩子他在這一季.....這三個月做了什麼？學習什麼？那有一些孩子他是可以自己打點字的。(C20)

R：是！

P3：對！我們就請他自己打點字，然後老師就翻逐字稿，所以其實翻逐字稿對於老師來說會比較辛苦，是因為孩子打點字就很多的都是口語化的形容。(C21)

R：是！

P3：對！就不會像我們寫信一樣，他很多的口語化，但是我們也就並沒有刻意說

去做修正，因為那個就是孩子自己本身的表達，所以我們就沒有再去修飾。那這些可以打點字的孩子他們就自己寫.....就是寫感謝信去謝謝他們認養人。對！(C22)

R：是！那像你們募到的這些款項，譬如說以最近幾年來講，你們可能在給小孩子的一個幫助服務上面，有哪些是比較新的或者是說你們做的更多的嗎？

P3：比較新的或做的更多的部份應該是說.....早期的○○(C 組織名稱)比較封閉。(C23)

R：是！

P3：對！跟外界接觸比較少，其實到現在還很多人不了解、不認識○○(C 組織名稱)，甚至不知道○○(C 組織名稱)。那這幾年我們大概就會跟有一些在做.....一樣在做視障服務的相關單位去做一些資源的連結，哦，譬如我剛剛說的定向課程，哦因為早期我們院內只有兩個定向老師，但是要服務一百多個孩子，服務量很大。那.....啊我們可能就是由外面的一些做視障服務的團體，然後譬如說跟中華民國定向行動學會申請定向老師來教孩子上定向課程。那這是一個在這幾年比較大的一個轉變。然後另外一個就是我們也跟外界的一些譬如說孩子看不到，但是他們智能正常，也可以跟外面的學習，像最近也很熱門的那個什麼 3D 列印。(C24)

R：是！

P3：所以我們也希望孩子他透過一些講解、透過一些實際觸摸的操作喔，他也會發現說原來外面的孩子學的是不一樣，那慢慢他也就會去了解很多事情。那了解很多事情他有興趣去學的時候，那當然孩子自己會主動講，那我們就會去針對他的狀況或者是針對孩子的學習能力去做個別課程的調整。然後這幾年也會因為申請到一些經費的贊助，所以我們有一些孩子.....嗯更多的孩子，也不是一些，更多孩子會朝音樂的發展譬如說我們一些孩子在學大提琴、小提琴。(C25)

R：是！

P3：對！那這些透過企業它們的熱心的贊助或資源的連結，有一些老師是義務來教的，哦那孩子.....他們這些孩子經過這些樂器的教導之後，有些大孩子可以去考街頭藝人。然後再幫助他們做相關的生活自理的課程的訓練，譬如說做了街頭藝人，他應該要怎麼去考照，然後包括街頭藝人他自己有收入，怎麼去規劃他的收入的應用。(C26)

R：是！

P3：從這些課程，然後讓他能夠趨向更獨立。早期○○(C 組織名稱)真的只是把

孩子當做就是因為覺得他們的能力有限。(C27)

R：是！

P3：所以只會覺得說把他們的生活自理教好，讓孩子能夠表達他自己食、衣、住、行上面的需求.....簡單的需求，就可以。可是這幾年比較多會期待他們跟外面的孩子是一樣的，所以我們的孩子也上游泳課，然後也上田徑課。那也有音樂的部份，然後甚至跟外面的連結，包括我剛剛講的定向。那另外一個就是還有一個部份就是有關.....嗯.....比較多會是在嗯.....資源連結比較多會是在很多生活上的體驗的部份，譬如說我們的孩子也會去接受一般外面的節目的邀請，他們會去衝浪。(C28)

R：去.....衝浪？

P3：衝浪，然後去坐滑翔翼。

R：是！

P3：對！哦那我們可能看得到會很緊張，看了會怕，那他們看不到可能不會緊張。

R：是！

P3：那還有一個部份也就是說在剛剛講的音樂的部份的學習上。對！孩子的(眼睛)看不到，所以專注度都是透過聽力來，所以他們對音樂的喜愛跟那種專注是比一般的孩子要多。那我們可能也就跟外面的一般的音樂教室去做結合，外面音樂教室那一方面也做生命教育的融合，一方面也就是外面的音樂老師他來教授我們的孩子，然後我們的孩子也有機會回饋。那所以回饋有可能是小孩子已經學了鋼琴，學了大提琴會的，那他就主動去教年紀小的，然後也透過他的學習去鼓勵.....外面一般孩子.....都在學音樂的孩子。(C29)

R：那像你們這一些職務喔！就是你們對小孩子的教導，○○(C 組織名稱)有.....就是說設定一個目標，就是說.....我們希望把孩子教到什麼樣的程度？

P3：會！我們會去想、會去設定甚至就是說，因為我是身心障礙服務機構，然後當然我們最大的願望就是期待他生活上的獨立，就是吃飯啊什麼，食、衣、住、行這個他可以自己來。那其實最大的.....行動會是我們孩子的問題。那我們都會希望至少他對基本的定向他是有的，然後方位感他是有的。(C30)

R：是！

P3：對對對！然後這個是在視多重障礙的孩子他的生活獨立上，但畢竟我們收的孩子還有合併肢體障礙的。(C31)

R：是！

P3：那我們就會希望在肢體障礙的孩子上面至少他的溝通是 OK 的喔！(外面傳來孩子談話聲) 譬如說我們能夠訓練坐輪椅的孩子，他要去洗手間他可以自

己表達，甚至當我們讓他到洗手間之後.....對對對，他可以有透過上肢的訓練復健，他可以自行移動，就是離開輪椅，然後上廁所。那這個是 OK 的，我們有部份的孩子可以做到這些，所以他其實回到家了之後，這個就.....一般的家庭不會像育幼院的空間這麼大，然後所以至少他熟悉家裡的空間之後，他可以自己處理自己的大小便，哦那這個是一般視多障的孩子。那我剛剛說了我們還有一些程度比較好的，就是希望他未來有找到工作。(C32)

R：是！

P3：對！那當然我們都一開始不會去希望說.....都不會去設定，也不會去想說他工作一定要有多少收入，就是我們期待的是說，找到一個公司是願意接納我們這種視障的孩子或是視多障的孩子。那他有些.....有部份的工作是適合這個孩子做，那，那個公司或企業團體它能夠支持，哦譬如說我們有孩子是視障，但是他會修電腦，所以他就會利用他.....嗯.....他還在念書，但他會利用他寒暑假的時間去一些電腦維修的公司，對，去打工，哦或者是說他可能就會跟.....在同學之間就會說，他會修電腦有需要可以找他。那當然同學可能他就不會去收太多錢，頂多就是一個零件更新的費用，但是譬如說他在一般維修電腦公司維修的部份他可能是算.....哦維修一台電腦多少錢喔！

(C33)

R：是！

P3：或這樣子賺一點他的零用錢，那小孩子他就像.....我們有孩子是在一般的公司當工程師，雖然他眼睛看不到，但是他透過盲用的轉換器，他可以了解程式上說什麼問題，然後操作上怎麼.....機器怎麼操作這些去修改它的程式。對！那所以其實○○(C 組織名稱)的孩子，唯一的共同點是視障，但是他們的生活自理或我們對他的期待、要求會有一些不一樣。是，像智能好，智能正常的孩子，程度好的孩子，我們就期待鼓勵他會跟一般人一樣有正常的工作。那目前這個部份，大部份的孩子，就這幾年我們鼓勵孩子認真的念書，甚至就是找了一些志工的老師來陪伴、加強他們的課業，所以有好幾個孩子，這幾年○○(C 組織名稱)的孩子能夠上大學的孩子還蠻多的。那上了大學他們畢業就是.....譬如我剛剛講的有人去工作，那也有人去當老師，然後另外一部份介於智能正常的孩子跟智能障礙的孩子當中，有一群臨界點的孩子，那他們大部份都還有類自閉的問題.....自閉症的問題。所以他們這一塊的孩子大概都會鼓勵他們朝街頭藝人的方向。對！就是他們對於學音樂是一個很喜歡，然後對他們來說他們也樂此不疲，譬如說他們會學爵士鼓啊！鋼琴啊！小提琴、長笛這些樂器。那我們就跟他的家人取得共識，看是不是他往音樂方面.....音樂這個部份去尋找出路，那可能當街頭藝人，譬如說我們有孩子已經去當街頭藝人，那他就在休息站，譬如說台中就有一個清水休息站。那國道三號的南投的民間休息站，那他就去演出。對！那演出，街頭藝人的演

出當然就是會有.....一些會有人就是會打賞、奉獻給他的，那他會知道那個收入是他的。那我剛剛也有分享就是透過我們的教導他可以了解，因為他今天做街頭藝人的薪水，應該是說收到的捐款，有多少？奉獻有多少？那他就會去扣掉說那他坐車坐到休息站哦.....(C34)

R：是！

P3：的費用車錢有多少？然後要不要吃飯？扣掉便當錢剩下的錢，就是他今天實際上所賺的收入，所得收入。那這一部份的孩子，他們可能沒有辦法像智能正常的孩子說去念高中、念大學，哦但是他可能往這個部份去發展的時候。對！他是開心、他是快樂的。那剩下視多重障礙就我剛剛說的，他們有合併聽障、智能障礙或肢體障礙的孩子，當然我們就會希望他的口語溝通是沒有問題的，然後如果他也是聽障，當然就沒有口語表達，那就像我剛剛跟你說的，就是希望透過這種溝通卡，他可以跟外界做一個溝通。那當他需要幫助的時候，其實台灣人也很熱情，台灣人比較不會去拒絕像我們這樣的孩子，哦○○(C 組織名稱)在○○(C 組織所在地名)已經五十六、七年。(C35)

R：是！

P3：啊！我們孩子週末出去菜市場逛街。

R：是！

P3：○○(C 組織所在地名)的市場攤販對我們的孩子接納都還不錯。那我們的孩子坐公車去台中市、去秋紅谷，其實基本上有些人看到我們的孩子又坐輪椅的，然後或者是說走路比較不方便的，他們都還願意幫忙。那公車司機也很熱心，看到我們的孩子坐車，他停下來他還會下車去幫我們的孩子、工作人員推輪椅上車。(C36)

R：喔.....這樣很好！

P3：對對對！那這些孩子他可能沒有辦法像那些出去念書、找到正職的工作，或者是像做街頭藝人，因為他們可能對音階、對音符，學幾個那個學習上.....樂器的學習上可能沒有辦法，但他至少會達到某一個程度的獨立，甚至有一些孩子回到家，哦我剛剛有說我們大部份都是單親。(C37)

R：單親？

P3：對！他可以回家自己用電鍋煮飯.....煮他跟媽媽的飯，煮他跟爸爸的飯，然後他至少可以幫忙洗衣服、曬衣服。(C38)

R：是！

P3：對！那他也有可能.....就是好一點，他可能就是做手工藝。

R：是！

P3：對！去賺一些零用錢這樣子。

R：對！所以您剛剛說的就是說，像附近的這個市場，可能這些居民也都很接納就是○○(C 組織名稱)的孩子嘛！那所以你覺得這是說，一開始就是他們就能接納還是說是透過可能.....

P3：其實一開始不太能接納我們的孩子。(C39)

R：是！

P3：因為我們的孩子五官很明顯，眼睛的部份是凹陷的。

R：喔.....是。

P3：對！我舉一個例子，這附近的幼稚園的孩子看到我們的孩子出去散步，會被我們的孩子嚇到，因為他會覺得怎麼眼睛是凹陷，然後看不到眼球？那我們有一些孩子是天生就是嗯.....小眼症的，或是他有可能因為水晶體視網膜這些剝離，水晶體沒有辦法使用，整個就是退化，然後到整個就是眼珠都是白色的，哦那白化這個狀況有些孩子會怕。那一開始我們○○(C 組織名稱)我說早期也很封閉，是因為我們不是要跟外面的人沒有互動，是因為早期有一些孩子會自己走出去，所以那我們擔心孩子的安全，所以其實大門是常常關著的。那到.....我們也是到後來，慢慢我們開放○○(C 組織名稱)，然後有機會常常帶著孩子出去，然後常常鼓勵孩子聽到有人在問候你們，要跟外面的人說早安。對！所以這附近的人慢慢就會去接納我們。譬如說像對面的○○(公司名稱)他們中元普渡好了，那他可能會有拜拜，那可能拜拜會預備一些零食、點心，那他可能除了給員工之外，他不見得.....他就可能會把大部份的零食送來給我們，因為他就在我們的對面。那我們就帶著孩子去跟他們說謝謝！那一開始他也不知道怎麼跟我們孩子互動，可是我們的孩子很熱情，那他們(會)說，謝謝您送我們餅乾！啊然後有空來○○(C 組織名稱)看看我(們)！或者是說，啊謝謝他們，就是跟他(們)說那我(我們)唱一首歌謝謝你們。其實這也不是我們教孩子，就是慢慢孩子會感受到有人關心，所以孩子用他會的方式去跟人家道謝。那所以慢慢這邊的(居民)就變得認識○○(C 組織名稱)，然後也慢慢接納我們的孩子。(C40)

R：所以就是你們也有一些作法，讓小孩子也是慢慢融入這附近的環境？

P3：對對對！(C41)

R：那像妳剛剛有提到就是說，有一些小孩子他甚至能夠自己修電腦，那這個他去.....譬如說他去打工的一個電腦公司，他是怎麼樣找到這樣一個工作呢？

P3：像他們出去念大學的孩子，因為○○(C 組織名稱)沒有大學制嘛，齁.....

R：對！

P3：他們出去念大學，他們會請學生事務組，那或者是學生輔導組的助教，幫忙詢問，然後現在也有 line，哦很方便，那他們可能加入很多的 line 之後，就請大家幫忙宣傳，啊很多人其實也很樂意。那其實○○(C 組織名稱)的孩子很活潑，出去的時候很容易跟人家互動，然後甚至於很樂意去幫忙，在他們的想法裡頭，他會覺得小時候他在○○(C 組織名稱)長大接受很多人的照顧。
(C42)

R：是！

P3：對！那他有機會他就要回饋，所以其實這個也是想說他們有來這裡，我們不斷的在教導的就是說，孩子六歲來到○○(C 組織名稱)，然後我們都會跟他說，今天所吃的點心、今天所吃的蛋糕，甚至你今天所穿的新衣服，都是愛心人士或是那一個善心公司捐的，哦那我們都會跟他講說，要感謝上帝為你預備、感謝這些人了解你的需要，然後說我們也會跟他講，那當你長大你有能力幫助人家的時候，你也需要去幫助、回饋人家。那孩子不見得當下可以理解，但是隨著時間.....因為他們從六歲住到二十二歲，隨著時間慢慢理解的時候，那些像智能正常的孩子，他理解以後，他就會知道他需要回饋，對！有時候我們有孩子暑假去夏令營當志工，去幫哦夏令營的團隊彈琴，他不需要看譜啊！所以他需要的音樂，他只要讓他聽過，或是讓他知道是那一首歌的歌名，哦那他可能拿著手杖，台北因為捷運很方便.....(C43)

R：是！

P3：坐捷運然後再走到那裡，大概他知道，不知道他就開口問人家一下，齁然後他就去教會幫人家夏令營彈琴，免費的。那有可能就是一整天的夏令營活動，一個禮拜五天都是整天活動。那他就在教會吃飯。對！那他也不會說.....他也不會覺得說教會一定要給他車馬費，不會！因為他就覺得他在這裡受過人家幫助，所以他那個部份也就是他自己也感覺說.....他自己去當義工幫人家也很好。(C44)

R：是！那像你們收了這些需要幫助的孩子，那在這個行政業務上面，你們會就是說會有一些新的一個作法嗎？

P3：譬如說？

R：像妳(們)的行政，譬如說你們可能有一些小孩子的資料啊.....行政管理方面啊.....是就是說，最近的幾年有沒有一些新的不同的作法？或者是說像在行政方面的人事？那人事方面可能他如果說要因應小朋友的需求，你們會不會

有一些訓練啊.....之類的？

P3：會啊！像盲生，我們基本上視障生在學習上，他用的軟體的系統，譬如說早期的導盲鼠的一個系統，到現在改成 MEDA 的這種溝通軟體系統，我們就是去做適時的更新，然後會做相關的連結.....就是請外面的單位的人來教我們的孩子使用這些新的軟體.....溝通軟體系統。那孩子在使用的时候，他也會去將他們的使用的方便性，或是容不容易了解性，或是針對他們本身就是盲人，啊所以怎麼去調整那個內容，去反應給那個教的單位。譬如說我們今年七、八月有開了初期班跟進階班，讓我們的孩子跟透過外面的老師來上課，去最新了解視障的人事溝通的一個軟體系統。對！那這個部份可能幫助孩子去了解外面的情況，然後另外一個就是我們藉這個方式去更新我們的設備。那如果妳說的行政業務，目前因為其實○○(C 組織名稱)的工作量還蠻大的，目前正逐漸在走向雲端的系統。(C45)

R：雲端系統？

P3：對！那把一些雲端系統就是把一些，哦例行的行政的業務啊，我們就把它放到雲端，然後有一些東西可能會透過智慧型手機，就包括 line，或者是包括智慧型手機，會知道說現在有什麼狀況在 line 的一個相關系統的群組裡頭，知道有什麼狀況，然後 mail 進來的一些相關系統，然後連結到雲端，所以其實在比較忙的時候，反而這樣子的一個處理，對我們的工作業務.....工作量確實有比較小，改善很多！我把很多的資料放雲端之後，那可能我人雖然在外面，可是我臨時有什麼事情要處理的時候，能透過 line、透過 gmail，然後我的辦公室的工作人員他們就可以去處理。那當然我覺得在個案服務就是說，我們院童的一些相關的管理資料上，去年開始我們逐漸在走向 e 化，那就請人家寫程式軟體，早期○○(C 組織名稱)沒有 e 化，那可能這個是.....最近其實很多身心障礙機構很早應該就 e 化了啦！那只是說○○(C 組織名稱)是一個早期很保守，到現在慢慢在成長的過程當中，改變的過程當中，資料也確實到這一、兩年才 e 化，或許妳可能會覺得很慢，可是透過 e 化，包括孩子的相關的資料，我們也都是走雲端網路的系統，所以有些東西是可以.....馬上就可以知道，透過帳號密碼設定之後，然後就可以知道這個孩子的現況是什麼，然後有什麼樣的問題，然後包括就醫也是，有時候我們有孩子有癲癇的部份。(C46)

R：是！

P3：或者是說他有精神疾病的部份，精神疾患這個部份也都是透過系統上的.....e 化的系統，然後不用再去那做那種記事，什麼時候要去回診啊什麼什麼就不用，就回來看診的資料全部都進去，那時間到電腦就會提醒。對！那這個可能是在行政上，這幾年工作人員的電腦能力是要逐漸被要求起來，才有辦法去銜接這一塊 e 化之後雲端網路的系統的一些操作。(C47)

R：所以這個變成你們在照顧小孩子，譬如說在醫療方面，就真的是更有系統，更不會有疏漏？

P3：另外一個就是說，因為我們的孩子，這一樓大概是辦公，那樓上的二、三、四、五樓，他們目前.....未來的 e 化的狀況，也可能會讓樓下的行政人員比較清楚知道，樓上教保老師他們在教孩子的狀況，譬如說他可能透過 e 化的系統，也會知道他的教學目標，那現在這一週或是說這一個月預定要進行到哪裡，那我從網路上會知道他的學習計劃，那我就會.....去到現場去督導的時候，就會知道這個孩子的狀況。那早期○○(C 組織名稱)很特別是○○(C 組織名稱)都會用紙本的方式。(C48)

R：是！

P3：對！可能那些資料計劃一大疊出來，那我們去現場督導的時候，可能就帶著一大疊資料。所以○○(C 組織名稱)算.....動作比較慢一點。(C49)

R：所以就是有這樣子的一個 e 化改變，啊妳覺得跟以前書面紙本比較大的差異有哪些方面？

P3：至少行政作業的時間節省很多！(主任辦公室的電話鈴聲響起)那當然相對就是可以再去做其他事情的時間就多出來。那.....以我們○○(C 組織名稱)的孩子是來自全省，社工就反而比較多的時間去做家訪，做家庭親子教育這一塊。哦以前的行政作業就會卡在要回到這裡的電腦，那你就是要帶著筆記型電腦到處跑，現在這個變成雲端之後就很方便，而且大部份的人都是使用智慧型手機。(C50)

R：對！

P3：那社工可能第一個，他在跟家庭的.....家庭訪視跟家庭教育這一塊，可能就比較多時間去做。對！啊第二個是說.....這個時間節省了之後，反而也透過很多網路的東西，啊就跟很多的單位去做一些資源連結，我剛剛講就是說視障者家長協會或○○自閉症基金會，○○基金會這些，跟他們請教有關類似像高功能自閉症的孩子，他(們)的教學的策略是什麼，那當然也是透過雲端去處理有一些孩子的特殊情況。那當然這個我覺得相對上社工的部份會是這樣，那教保的部份當然他就會覺得說，他登入到系統的資料不會不見。那他就可以很放心去做他其他事情。那我們當然早期用很多時間去做資料的備份，其實那是不妥的，效率真的很低的，現在就變成是說，他到雲端資料系統 key 進去的東西不會不見之後，其實他也會透過系統去了解這個孩子這幾年的學習狀況，那教學的計劃需不需要去做修正，反而這個教學的品質是更精緻。那當然護理師，護理人員因為我們護理人員有四個，對！營養師也會透過系統去更了解孩子的健康狀況。(C51)

R：請問妳剛剛提到高功能的孩子，什麼是高功能的孩子？

P3：高功能是指說他可能有智能障礙，但是他經過後天的教導跟學習，他會跟我們一般人一樣，譬如說他可以自己打理他所有的事情，吃飯、洗澡這一類的，然後他會自己表達他的喜歡、他想要做什麼，譬如我們有孩子會跟我說，過年快到了，他想要去百貨公司買新衣服可不可以？哦那我們一般智能障礙孩子可能不會去想到要去百貨公司買新衣服。(C52)

R：是！

P3：那他可能是經過後天的教導，那他也知道過年要穿新衣服，那他可能會去做連結的部份就是，好，百貨公司會賣好看、很漂亮的衣服。對！那這個可能是他去需求表達的。那再來就是他，他會去幫忙其他的人。對！那他的功能，我用功能來說，就是說第一個，他雖然已經看不到，可能沒有辦法像一般的孩子出去念書，可是他所有的生活的東西是 OK！然後第二個對於教保老師或特教老師在交代他要學習的事情、功課上面，他自己記得很清楚，時間到他會自己去做。然後第三個就是說，他可能回家之後，熟悉他的家庭環境，就像我剛剛跟妳說回家他會去煮飯、洗衣服，然後甚至會處理垃圾，然後甚至他會記下他們家垃圾車來的時間，可能就手上拿了就出去倒垃圾再回來。那這種孩子基本上當然他的關注度就會比較.....所謂關注度就是說，我們工作人員對他的關注度可能會相較於那種常常會癲癇發作、有情緒障礙、會自殺、會把自己.....傷害自己的孩子來說，他們是相對讓工作人員比較放心的一群嘛！那當然相對他的學習的形態就會很多元。譬如說他會跟你表達他想要去聽音樂會，餵怎麼去購票？那他也會跟你表達他想要去墾丁。那當然他也会跟妳表達他想要去逛夜市，餵或者是他也会跟你表達，我今天特別想念我的媽媽，我可不可以去打電話？所以我們的宿舍門口旁邊就有一個公用電話，有投幣式、有插卡，因為插卡我們孩子看不到餘額多少，他會請工作人員幫忙看，但是投幣式的他會分辨一塊，五塊，十塊的。然後那他會知道說快到了，所以電話會嘟嘟嘟的響。(C53)

R：對！

P3：他就知道他要再投幣，這些孩子他所學的，會根據他的生活需求去衍生出很多。

R：對！

P3：然後可是我們智能極重度的，真的障礙極重度的孩子，甚至沒有口語能力的孩子，他不會想要這個，他的生理需求衍生出來的就很簡單，肚子餓要吃飯就給我飯，衣服弄髒了要洗澡，晚上那個要.....睡覺。那他的表達可能就是沒有口語，他可能會用某一些動作讓你知道。譬如說沒有口語表達(能力的)，他跟你說他想要睡覺的時候，他可能透過我們後天的教學，他就會跟你比他想要(雙手合十擺在臉頰旁)，或肚子餓他可能會跟你比我要吃(雙手比

吃飯的動作)。對！所以我所謂高功能的孩子，大概就是他可以規劃他自己的時間啊，然後他想學習的東西啊，哦那身心障礙機構一般都會講的是個別化的服務計劃，所以個別化的服務計劃對他來說，那就(是)他的個別化服務計劃。所以其實我們反而很多時候會因為每個孩子的個別化服務計劃不一樣，然後我們的工作人員會比較辛苦，因為我們一個工作人員會帶到四個小朋友，照顧四個孩子。那如果四個孩子都是需求不一樣，他就會很辛苦，因為他要去想這個孩子的教學方式，那這個孩子的.....要用什麼樣的方式。
(C54)

R：對！

P3：對！那我們有一些孩子，像這種孩子，他們的學音樂都是他們喜歡的，(主任辦公室的電話鈴聲響)，他就會說他想要學什麼、他想要學什麼？(C55)

R：那剛剛妳提到說可能一個社工人員他可能要帶四個孩子？

P3：教保老師。

R：喔！教保老師。

P3：然後我們的社工人員會依照衛福部的人力配置就是一比五十，所以一個社工人員他大概會分.....大概他負責五十個院童的狀況，然後譬如說.....我剛剛說的家庭訪視這一塊，都是社工在跑。那因為我們也有收到保護個案的孩子，所以可能額外他的保護個案的部份，可能他要去做一些心理的評估，然後心理的晤談。對！因為身心障礙機構它的社工人員的比例就是一比五十。對！那○○(C 組織名稱)因為沒有跟家長收費，所以其實我們第一個就是說，我們工作人員的人力配置，基本上會考量人事成本，大部份的募款來的費用都會放在孩子的使用上面，反而是人事成本，其實也不是只有我們機構啦！大部份的機構應該也都會時要去壓低機構的人事成本，只是說.....
(C56)

R：對！

P3：我目前是用一比五十，所以一個社工人員大概會去處理五十個院童的狀況。那當然處理院童的狀況也包含他的家庭，那些.....所以我們大部份都是單親，或低收入戶，其實有一些家庭的狀況真的是還需要額外去幫他們做一些資源連結。(C57)

R：是！那像這樣子聽起來工作量是蠻大的喔！那就是說像妳這樣社工人員或教保人員，平常在工作上面是不是也會遇到一些困難啊，或者是有一些情緒啊，那你們會怎麼樣來協助他克服？

P3：像社工人員應該會比較辛苦，就是(案童的)父母親可能礙於經濟壓力吧，可

能就會搞失蹤啊，還有或者是譬如說，他服務的院童會有一些偏差行為。(C58)

R：是！

P3：這個可能他們都會，那可能有些孩子他在偏差行為上，他可能在處理的過程，可能不是處理一次、兩次、三次，甚至很多次，啊其實都會有挫折！啊○○(C 組織名稱)也很特別，就是因為有基督教的色彩，其實大家都會一起禱告。那可能在禱告的過程，是一種心理的支持啦！第二個就是說.....可能也會跟學校的老師，然後特教老師，當然也會去尋找外面的相關資源去討論。然後譬如說我們有一些孩子有一些特殊的心理問題，因為他看不到，那相對孩子的安全感或是一種.....對於依附感會比較重，那他可能有一些心理上的問題，延伸出來很可能是他的外在行為表現，這些可能社工在處理的過程，可能要處理很多次的時候，那他就挫折。那這個就會變成是說，我們可能就會跟其他的工作人員、教保老師或特教老師，甚至外面的一些諮商輔導中心的人.....心理師，去討論一些處遇的方式、處理的方式。然後當然工作人員(遇到)挫折，我們可能就是，其他的社工人員他們也會很可愛，就是會主動暫時去幫他分擔掉一些比較急的事情，就是說當他在處理這個很棘手的個案或很棘手的家庭的時候，就他的其他的工作突然間要進來的時候。(C59)

R：對！

P3：人的瞬間壓力又更大的時候，有的社工人員他們就會把他這一塊暫時分掉，讓他去專心處理他的個案。(C60)

R：喔.....這樣子.....

P3：那教保人員一樣，因為像這裡是基督教，所以像這裡每個禮拜一個月會有兩次牧師會來這裡講一些生活上的，算是講聖經的教導了。(C61)

R：是！

P3：對！就是有一些工作人員他可能壓力很大的時候他就會去聽這些，他.....我們並沒有強制硬性工作人員要去聽這些，哦但是譬如說當他有需要的時候，他可能去找牧師去聊一聊，紓解他的心理壓力。那牧師聽完，可能牧師也會給他一些建議，帶他一起禱告。哦那譬如說當他的孩子也有情緒障礙起來的時候，譬如說去攻擊其他孩子，哦當然他旁邊其他的教保老師會跟著他一起去幫忙。(C62)

R：是！

P3：那我剛剛說的高功能的孩子，他有感受到說有些孩子的情緒障礙出現的時候，他也很可愛喔！他會幫忙牽年紀比較小的弟弟、妹妹可能到別的地方，避免說那個孩子的攻擊行為去傷到其他人。就是孩子的貼心啦！那孩子也感

受到教保人員壓力的時候，他會跟你說耶穌愛你啊！我也愛你！我唱歌給你聽，你不要生氣，你不要難過、不要失望，孩子也會透過.....這個○○(C 組織名稱)的孩子也很搭心(台語：貼心)，就是也會跟你講這個。那其實教保人員他們在這個區塊上，其實譬如說當他教導孩子有情緒來的時候.....
(C63)

R：是！

P3：然後那宿舍是用兩兩.....兩間、兩間寢室相對的方式去設計，所以譬如說 A 跟 B，A 寢室跟 B 寢室是對門。那 A 寢室的教保老師有情緒的時候，他會去到 B 寢室跟他說，可以幫我看一下我的孩子？我去抒發、緩解一下我的情緒。那因為對門是最近的距離，所以另外一個教保老師就會去幫他照顧他的孩子，讓他的情緒可以稍微緩一下，因為其實在大人一直在忍耐，或是一直沒有處理他的情緒，那個就會變成一直累積、累積，到後來還是會爆發。那我們.....我也不瞞您說，我們也有工作人員因為情緒失控會去兇孩子。但是那個就可能事後我們就是要去檢討，為什麼他會去兇孩子？然後第二個是因為他的情緒出來的時候，他沒有處理好。(C64)

R：是！

P3：那跟他一起配搭的一些教保老師，可能在知道他開始有情緒的時候，大家就會主動去協調，譬如說讓他生氣的那個孩子.....院童，可能暫時就會讓其他教保老師帶著，然後等他情緒回復了，再回來繼續他的教學。對！其實所以我才會說○○(C 組織名稱)很像一家人，是，比較多時候會是利用這種互相幫忙的方式。對！(C65)

R：是！聽起來你們支持的管道是蠻多的喔！也會請牧師.....然後大家隨時機動的也都會全體的一起協助，那甚至妳說住房的對門.....

P3：對！

R：那請問住房對門這是你們這裡的一個制度嗎？就是說算是兩個、兩個一組，然後相互支持？

P3：對對對！當初在蓋這棟大樓就有考慮到說，孩子他有很多的狀況，當然這種孩子不可能沒有一些偏差行為，甚至我剛剛說，我們也有收過精障的孩子，他會有攻擊別人或傷害自己的行為。對！所以當初在蓋這棟大樓的時候，思考的模式就會期待是說彼此互相幫助，因為當你四個孩子有一個有問題的時候，或是兩個問題的時候，你忙不過來的時候，又沒有人的時候，其實是會讓孩子更容易因為情緒行為受傷。那因為根據衛福部的要求，每個房間都需要緊急求助鈴。所以我可能就按了緊急求助鈴對門的就會跑來了。但是那是很緊急，譬如說孩子癲癇發作倒下去的時候受傷，或是譬如說像有精神障礙

的孩子突然抓狂了，那他在抓狂的時候力氣都很大嘛！（C66）

R：對！

P3：那一個工作人員可能壓不住的時候，他就按了一個緊急按鈕就(會有人)來幫忙，那剩下的就是說，工作人員有情緒他們.....他可能就走去兩、三步就到了，就到對門去跟他說！幫我顧一下孩子，我去緩一下我的情緒。然後那我們有一些孩子，他也會有學習壓力啊！然後他當然也會有情緒、有鬧脾氣的時候。那我們在宿舍上，可能就會有一個情緒的抒發空間，讓孩子去抒發空間.....(C67)

R：對！

P3：去抒發情緒，工作人員也一樣。對對對！這就是當初在蓋這棟大樓的時候事先的規劃到，後來工作人員的安排就是這樣子。(C68)

R：所以妳自己會覺得這樣的一個支持的氣氛對工作有什麼樣的影響？

P3：工作人員其實還比較樂觀、比較.....也比較積極跟正向。譬如說他們討論到孩子的院童的一些狀況的時候，我看，早期我們不是這樣，在舊宿舍的時候是因為要輪班很多班。(C69)

R：對！

P3：啊！後來現在固定同一個一班時段之後，然後又因為這樣的方式，反而因為互相幫助，所以工作人員他們會很樂意分享！我的方式都怎麼樣，你要不要試試看？我的教學方式是怎麼樣，要不要試試看？那第二個因為我們也會常常有在職進修或內部研討會時間，所以大家也會去討論說，喔原來這個孩子最近有這個狀況，大家的想法是什麼？那當然社工，啊或是我們的護理師、職能治療師或營養師，大家就會一起討論。那大家討論完，可是我們營養師知道說這個孩子要增重，討論完他會去跟我們的廚房討論這個孩子的自助飲食，哦那增重完，孩子.....當然他因為增重體重過，當然他的健康沒有問題，他就會.....學習上就沒有問題。當然就不會出現那種常常學習到一半，就體力不支或者是有狀況出現的。那當然有相反的，也有減重的孩子，大家就會一起去討論那個方式，然後甚至就是結束之後，大家也會一起禱告，就為了那個孩子。其實就是這樣子的方式，對我們的工作人員來說，他們其實有很大的工作壓力，可是因為會彼此互相鼓勵，然後互相討論教學的方式，然後甚至就是行政人員，包括社工也包括我，或是像專業人員，譬如說護理師啊，營養師他們的一個會下去支援的時候，他會覺得說，啊不是只有他一個人辛苦，大家都很努力。所以他也會要更多要努力。(C70)

R：嗯！是是！

P3：對！會變成是這樣。那當然我覺得因為是這個模式之後，其實我們早期可能因為上班的時段很雜，然後我們其實週末也要輪值班，因為還有孩子在，齣所以早期不瞞您說，早期我們也確實流動率很高。那這幾年就非常.....相對很穩定。那當然除非就是說我們有工作人員是因為結婚嫁到別的地方去，必須要離職，然後到今年才有一個工作人員因為生了孩子，那孩子確實沒有公公、婆婆有辦法照顧，所以她就辦理育嬰的留職停薪。對！不然其實早期.....不然的話我們的工作流動率其實算低的。這幾年相較於以往低很多。對對對！（C71）

R：這樣子.....真好！對！那像你們這樣子就是說，其實大家都非常的努力嘛！而且您那個.....要真心的投入妳的工作。那像○○(C 組織名稱)會有一些員工獎勵的制度嗎？就是說平常○○(C 組織名稱)大概是透過.....就是說正式或非正式有哪一些是會肯定工作人員啊，或是獎勵工作人員的？。

P3：像我譬如說，這個工作人員真的表現得很不錯，我可能就在大家.....喔那種一致性的，譬如說院務會議裡頭，就會去公開的鼓勵，那當然工作人員就會覺得很開心，雖然只是口頭啦！可是我們也很像.....工作人員也會有記功啦！記嘉獎這些，哦然後甚至就是譬如說你服務滿十年或十五年、二十年的，那可能就會有加發獎金或獎牌這一些。那當然也會.....我們也會有工作考核獎金，哦我們那工作考核獎金其實對工作人員來說就是一種肯定啦！因為通常工作考核成績是根據你的工作考核表現，然後去核發的，哦那當然你工作表現很好，你就會有工作獎金。對！那對他們來說，就是一種實質的鼓勵，哦然後讓他們也覺得很願意去努力。那其實我的執行長，他是出身教育的啦！所以他不是社福，但是他對員工的福利，其實他就是基金會的執行長跟董事長，他們其實是很努力這幾年在改善○○(C 組織名稱)的福利。因為我剛剛說了，大部份的費用經費來源都是募款，所以早期我們的人事，然後薪水那些，其實福利是比較低的。但是這幾年(福利)改善的非常的多。所以工作人員.....他在這裡也工作很久的資深工作人員就會發現說，欸！薪水啊，或者是福利待遇就不一樣。譬如說○○(C 組織名稱)的勞退是提撥百分之七，然後之外還會有額外一個團保。那當然相對別的機構可能也會有這些福利，然後那只是說，那你額外多一個就是，其實身心障礙機構的員工是每兩年體檢一次.....健康檢查一次。那○○(C 組織名稱)是每一年。那每一年的健康檢查額外會有一些針對比較資深的工作人員提供了一些附加的健康檢查的部份。當然基本的檢查會依據政府的規定嘛！喔！那對比較資深的工作人員，我們就是額外多一些健康檢查的項目給他們，因為畢竟照顧孩子，我們自己本身的健康也很重要。對對對！然後也會有一些譬如說員工旅遊的部份，那我們一般的也有，只是在員工旅遊這個部份可能我們就會去，欸鼓勵一下，就是說大家都一起出來旅遊已經很開心，然後也會在那個當下去鼓勵員工說，哇！這個員工最近很不錯啊！然後教學成果很明顯這些的。那因為是全部都在，不管你

是不是教保老師、特教老師或是行政人員。對！對！（C72）

R：那像……那這樣你們有這些的一個獎勵啊……肯定的辦法是……妳覺得同事之間平常大家就會覺得說很滿意了，或者是說可能還有人會覺得說，也許還可以更好？

P3：會！因為我們有勞資會議，啊其實工作人員也會提出來，譬如說我們也曾經遇過超時的部份，因為超時的部份早期是沒有制度的時候，是沒有得補休、也沒有加班費，就是很早以前。○○(C 組織名稱)就是這幾年開始，是透過勞資會議也會去協調，然後也會有補休，啊然後甚至就是給加班費這些的福利。那這個也是其實我覺得人都會這樣，就是關於他自己福利的大家……有的工作人員都會很認真去爭取，我覺得這沒有什麼不好。（C73）

R：對！

P3：那他們有一些工作人員也會透過勞資會議去提案。對！那我基金會的執行長跟董事長他們也會很重視這一塊。對！（C74）

R：所以這一個我想嗯……就是說同工的滿意度對工作的這個鼓勵啊，獎勵的滿意，跟妳剛剛也有提到最近幾年的這個人事流動率其實降低很多。

P3：嗯……

R：那妳會覺得說跟○○(C 組織名稱)的這樣子的一個獎勵制度，也是有一點關係嗎？

P3：會耶！因為我舉一個我自己的例子來說，我九五年來薪水是兩萬三仟塊。（C75）

R：九五。

P3：可是在我來九五年那一年，我來的時候我在外面的薪水就已經快要四萬塊。嗯！所以我剛來的時候我也很不習慣、不適應，甚至就是我的經濟的壓力突然變大。但是這幾年我的薪水不止四萬塊。那相對比我還要資深的工作人員，他們領的薪水就很多。那我會覺得他們就會有感覺到說薪水的調整很明顯的，因為一調整看到薪水單就知道，然後工作考核獎金的調整，然後甚至就是說我剛剛講的，你做滿幾年都會有獎牌、獎勵這些，哦然後我們的佈告欄也會張貼大家都看得到。那這個其實對他們來說也是一種鼓勵。那譬如說我們員工的很簡單，可是每個月就會……譬如說十月份，就十月份的壽星慶生會，大家要幫他們唱歌。那我們也就可能，可能因為我自己也是念社工出身，可能就會設計一個小小的團體互動或遊戲。大家就會覺得那個氣氛很好，喔那大家就會覺得很開心，工作就是很快樂，那當然會覺得……就會變成是對他們來說，就會覺得很穩定這樣。像我在這裡工作超過十年以上的至少二十

個。(C76)

R：妳說你們工作人員一共有幾個？

P3：育幼院這邊有六十二個人。(C77)

R：六十二個。

P3：其實扣掉兩個替代役是六十個。(C78)

R：比例很高！

P3：但是超過二十年的就好幾個，然後甚至孩子從小學.....現在已經念大學畢業，還在這裡，哦那他的孩子可能放假的時間就來當志工，陪我們的孩子去外面散步或是幹嘛，對！那我們也有在這裡結婚，然後.....嗯到生小孩。就是這幾年很多都會都有這個狀況，就是說工作穩定了，然後早期我們是人來了之後，做沒多久就離職，現在是人進來，然後穩定性下來之後，有的就在這裡工作，認真穩定的工作，然後也有自己的家庭，也有自己的孩。對！(C79)

R：妳剛剛提到就是說像薪資跟獎勵的一個調整，這個是大約最近幾年的事情？

P3：從九八年以後，我們光是調薪就至少三、四次。(C80)

R：九八年之後到現在？

P3：應該就是說，應該是說九九年以後差不多五年的時間啦！九九、一百，1、2、3、4.....對！五、六年的時間，我們調薪就調了三、四次。那董事跟執行長他們很有心的原因是這樣，他知道我們工作人員的辛苦。(C81)

R：對！

P3：那我們從.....曾經行政院有做過人事.....就是公務人員調薪，所以之前有大概兩、三年前有一次。那一次調薪的時候並不是在我們預期內。但是那一次後來，董事長跟執行長還有董事們，他們就覺得說既然公務人員有調薪，代表就是外面生活環境其實是有跟著變動，那我們的工作人員也有自己的家庭、也有孩子。(C82)

R：對！

P3：消費也是要消費，也是要生活，所以那一次又調薪，所以其實這幾年下來大概有三、四次的調薪。對！然後嗯.....這個很明顯，因為一調薪之後，上個月的薪水跟這個月的薪水就差很多。那以前我們的底薪就是說，基本薪水的級距很小，譬如說你做滿一年，你的年資有多少？增加一年的年資，那薪水的.....底薪的薪水很像公務人員這樣幾級等、幾級等這樣的薪資級距，以前就很低，就兩、三百塊或是三、四百塊。那這幾年就從六百七十塊開始一直

往上增加。那當然以前面來的五年都可能做滿第一年，你的底薪就增加六百七十塊，五年以後你的底薪可能增加了就不止這些，喔所以工作來一、二十年的，跟我們這種工作來三、四年當然會有差，可是對他們來說那個感受上就很明顯。啊再來就是剛剛講的開會，早期沒有慶生會。(C83)

R：對！

P3：然後現在有慶生會，然後又有員工旅遊，然後也有一些活動，聚餐活動這些。

R：是妳說的.....這些都是這幾年才有的？

P3：對！所以我.....○○(訪談者職稱)您剛剛在說.....在訪問的時候，我才會跟妳說，我不知道我的答案能不能對妳有幫助，是因為其實○○(C 組織名稱)早期就是一個很封閉的單位。然後就是很單純，它的想法就是把這些孩子至少教會他們生活自理，讓孩子可以在這裡快樂的學，就是快樂的學習、健康的成長。(C84)

R：對！

P3：可是現在想的是孩子長大有沒有可能除了生活獨立以外，還有沒有可能是更好的，就是跟正常人一樣有自己的一份工作，不管薪水多寡，至少他可以有自尊，可以有自信的跟一般的孩子一樣在外面社會生活，然後在外面社會生活，他不用.....他不會.....他的生活自理是 ok，跟一般一樣，然後不用一直去麻煩別人到恩.....從我們早期工作人員教的東西很簡單，到跟外面的資源相關單位的資源連結，到 push 我們的孩子去做很多的學習這一些，可能都是這幾年應該是在.....對，九八年以後開始有很大的變動。對！那九八年是我現在這個執行長，就是因為這個執行長，他剛好上任，然後開始接手很多的事情去做一些的改革。那雖然我剛剛說他是教育出身，可能對社福沒有那麼多的熟悉。對！可是我覺得他.....應該說我的老闆是很用心在這一塊，他願意去學，不管他的年齡喔，甚至他很用心在這一塊，然後他會去傾聽員工的需要。(C85)

R：所以妳剛剛提到這一位新的執行長，他一上任之後可能的有.....想要有一些改革。那不知道他的.....就是說，他想改革的方向或者是說他的目標是什麼？

P3：因為他是學教育的，所以其實他的改革是從學校.....我們自己的學校那邊開始。至少他可能把一些相關需要的特教老師，他自己很認真的在增聘足額的特教老師，就是有符合相關資格、拿到特殊教育教師證的老師，來提升它的教學品質，然後去改變我們○○(C 組織名稱)需要的設施、設備。譬如說視障的孩子他可能需要點字機啊！然後甚至就是轉.....觸摸轉換器，就是把明眼人的東西轉換成點字讓他去觸摸。然後甚至我剛剛講的，鼓勵孩子去學，最近大家都很熱衷的那種 3D 的列印，甚至他也把一些.....找了相關資源去做，譬如說我們現在孩子還有殘餘視力的，他希望孩子能夠用他剩餘的視力好好

去看。所以他找了一個攝影團隊進來教我們的孩子拍照攝影，然後去做展覽。那我覺得他鼓勵孩子是生活要學習多元。那孩子很多的興趣是因為他這樣.....被他啟發起來。那他是從學校慢慢改革到育幼院。那為什麼要慢慢改革？是因為是孩子住的地方，那一旦變動很大的時候，其實我們有一些孩子本來就看不到的，你變動很大的時候孩子，當然沒有安全感。(C86)

R：對！

P3：所以他從學校慢慢改革到這裡的時候，至少他(C 組織的執行長)會看到我們大部份的孩子是因為早產身體不好，所以他.....有的人就說，啊你們營養師就是請一個兼任的就好了，他不要！他花很多的錢去請個營養師，去做到膳食督餐的管理，然後到孩子健康飲食的記錄的討論。所以我們營養師其實工作量很大的，可是孩子的健康是這幾年穩定很多，包括連去就醫的狀況也改善很多。那正因為我們也有孩子是長期吃一些癲癇或精神科藥物，那我們也有罕見疾病的孩子在特殊需求飲食上，當然他也可以請一個兼任的營養師，然後這個孩子的狀況很難講，他就開個菜單，然後我們再去試就好了。(C87)

R：對！

P3：那等到不行，下一次這個營養師再來巡的時候再去看，可是他不是，他就願意請一個專任的在這裡。那孩子的健康飲食一有問題，他馬上就處理，喔那他還是從那個最先的原則「健康」，快樂的學習、健康的成長，這個原先早期〇〇(C 組織名稱)的期待慢慢去延伸，他希望孩子的健康學習之外，是除了這些基本的學習，他希望孩子學的是比較多元。所以孩子沒有坐過高鐵，我們就努力去募款，帶孩子去坐高鐵。對！我(們)去坐高鐵的時候也很多人都覺得怎麼這麼多視障。那你可能覺得說，這是很簡單的一個學習，但是對我們的孩子來說，他回來的表達跟感受就不同。那當然他(指執行長)對育幼院這邊的工作人員的學經歷的要求當然會提升啦！就是要求會提升。那育幼院的教保老師其實都是合格的，也就是經過衛福部的課程受訓，基本上都是合格的。所以他來了之後他就第一個.....他是把我們的班固定，我們就不會有因為輪值班，所以(有)人員的流動。然後第二個就是嗯.....還.....工作人員的一些教導的一些模式，他也慢慢在改革，就是他就很期待是給孩子更正向，然後符合孩子年齡跟心理發展，也許他的智能十七歲的孩子，可能他的心智年齡可能只有十歲，可是他希望能把他當做一個十七歲的大孩子在尊重，所以他會要求我們要尊重這個孩子，然後可以跟孩子溝通.....可以不要打的，就會期待我們要去跟孩子溝通表達。那這跟早期的一般的身心障礙機構最大的不一樣是，一般的身心障礙機構不會依據孩子的現況去做一些評估、去決定他的教學。可是〇〇(C 組織名稱)不是，是我剛剛講的，那些高功能的孩子他有需求.....他想要上什麼課去表達的時候.....(C88)

R：對！

P3：對！我們是須要去調整我們的教學……有一部份的教學，然後去讓他(上)想要上的課程……就是他想要學習的東西，去融入到他的服務計劃。當然我們會去評估孩子的學習狀況啊！可是我們不是說，當孩子有提出來的時候覺得，哇！這麼麻煩，可是我們在這個……就是孩子有這個需求，好！我們就努力去試試看能不能達成孩子的需求，滿足他的需求。啊如果真得不行，我們也會鼓勵朝不同的方向去發展。譬如我們最近有一個孩子想要上手風琴，他已經考過街頭藝人，那他想要繼續上手風琴，因為他想要往街頭藝人這個工作去發展，所以他需要多一點的樂器的學習。那我們也幫他找了老師，後來老師有發現可能手風琴對他來說，沒有像吹奏的樂器，喔譬如說，葫蘆絲或是小提琴對他來說，手風琴的學習可能比較對他來說是複雜的，因為你要吹、又要拉、又要按鍵。(C89)

R：是！對！

P3：就是那個手風琴，那反而小提琴對他來說，這個聽的聲音……這個跟吹葫蘆絲這種按鍵的，對他來說更適合他，所以老師也會講，那我們就鼓勵孩子往小提琴跟葫蘆絲這個，這兩樣樂器的學習去發展。(C90)

R：所以……所以校長會覺得就是說，盡量不止是他生活能夠自理，而是他的各項的能力能夠盡量發揮一些潛能的發展這樣子？

P3：對！那甚至他也會覺得說，像這些東西都需要用到精細動作，所以他也請了一個資深的這個治療師進來。那這個資深治療師當然他就被要求會很多東西，包括自己自製的教具、自製的輔具。(C91)

R：對！

P3：甚至就是有一些孩子的精細度自我訓練都會找他，然後這個是執行長他願意花錢，因為一般都會覺得說，那就是用孩子的健保卡去醫院做復健就好了。當然也……尤其我們又離○○(醫院名稱)很近……○○醫院很近。那當然也有機構它本身就會請這些類似的專業，但是他們大概都是鐘點的。可是他請的人包括營養師這些專業人員，他都願意請。(C92)

R：不好意思，您剛剛說……

P3：語言。

R：喔！語……

P3：語言治療師……語矯師。

R：喔！語言……語矯師。

P3：對！語言治療師，那也有叫做口語……嗯！對不起！語言矯治老師。

R：語言矯治老師。

P3：對！語矯師。對！

R：那像譬如說，校長的期望感覺比較高，那你們聘用進來的這些正職的同仁，他會不會.....就是說他的能力提升上面，就是○○(C 組織名稱)有沒有什麼樣的提供他這個專業的知識啊、知能？

P3：有啊，一定有。以往來說，其實他就是上新進人員的受訓的相關課程，譬如說.....(C93)

R：新進人員。

P3：對！跟社工人員配搭的一些工作的訓練跟護理人員，然後跟特殊教育老師，然後我們會有一個.....樓層會有一個教保老師會負責帶他。對！等於一個月到三個月這個時間，一到三個月這個時間，然後會有一個工作人員負責帶他，然後會幫他怎麼去了解、觀察孩子，然後孩子有什麼特殊狀況？什麼情緒問題？怎麼去排除？對！然後包括他有一些記錄是要很清楚才能夠方便孩子的家長，或者是特殊教育的老師，或者是我們這些其他行政人員，知道說孩子有什麼狀況？社工怎麼去處理？齣這些也幾乎大家都會在前一到三個月，會有一個工作人員去帶他，然後讓他三個月過後，我們會去找他來談一談說，欸！你前三個月的工作狀況你覺得這個工作的情況如何。對對對！那通常前三個月應該會很慌是真的，因為我們的孩子雖然眼睛看不到，但是孩子會跑來跑去，而且我們孩子很活潑。工作人員一開始來，面臨最大的緊張跟慌張，應該是指他會轉個身我們小朋友就不見了。這個有可能就孩子去上廁所或是孩子跑回去寢室，或者是孩子跟其他孩子去體能室玩嘛！但是因為跟孩子跟你還沒有建立互動關係的時候，他可能不會告訴你。可是當你來了工作第一個禮拜後，他跟你建立關係，他會跟你說，我要去上廁所。那他會等你回應說，好！那你會不會去，你會去就自己去。因為我們寢室離廁所很近，所以孩子就是一個，譬如說走一段差不多 1-2 公尺這樣的距離(受訪者雙手比約 2 公尺)，就到從寢室門口到盥洗室就這樣，廁所就這樣子。所以孩子就會跟你講，他熟悉就會跟你講。對對對！那他當然這個事情，新進人員來前三個月會這樣(訓練)，然後我們固定每個禮拜四的下午都還會有在職訓練。然後在每一年的工作年度年底的時候，跟七月中、八月中，嗯，那個時候孩子會放兩週的省親假回去嘛！啊那兩週我們就會拿來做在職研習。那可能會請相關的專業人員進來講解，譬如說這幾年視障生他們有一些我剛剛講的最新的溝通軟體，然後或者是學習軟體，那我們就請老師來講，然後讓我們的教保老師知道說，喔！原來盲生他們，視障生現在學的東西有什麼。那他就可以去教我們的孩子，包括譬如說我們會請一些像衛生局要求我們要上感控的課程。(C94)

R：感控的.....

P3：感染。

R：感染控制？

P3：對！就譬如說因為我們是群聚機構.....

R：對！

P3：那譬如說你感染.....一個孩子你得了腸病毒，我們就馬上隔離，不然全部的孩子可能就被那.....傳染。

R：是！

P3：喔！那譬如說我們就會找榮總的醫生或護理師來講，發生這種狀況要怎麼去做處理？(C 組織外面有救護車經過的聲音)然後要通報啊！然後要做記錄啊！這一些，然後我們就會實際去演練。所謂實際演練就是說，他上完課我們護理師可能就會利用全棟廣播，就是說.....譬如說孩子就醫回來確定有誰是得到腸病毒。(C95)

R：是！

P3：那照顧他的工作人員，可能他的寢室整個都要消毒，然後他的.....剩下的三個孩子可能就要分別到別的寢室去，然後那間消毒就不能住。那這個的腸病毒的孩子就要進到隔離室去，然後社工跟護理師這邊就要開始做記錄，然後就通報衛生局。這些是機構基本很多的要求，那只是說那個SOP的流程可能，嗯，需要有醫院的人來講，然後讓工作人員了解說那個嚴重性是什麼。對！那我們也會請有關教定向的喔，譬如說有關教行為問題處理的.....老師或教授，來教這一個區塊。那當他的孩子有些問題出現的時候，我應該先觀察這些孩子的狀況是什麼？第二個根據記錄去了解他真正問題點是什麼，那才去決定孩子這個問題的方法或策略是什麼？對！(C96)

R：那像你們這個課程是怎麼樣來決定說，譬如說這個年度的每一週，或者妳說那兩個禮拜省親假的空檔，要安排什麼樣的課程？

P3：這個會在.....呃就是說年度計劃裡頭就會事先排好，譬如說，當然，因為我們機構是身心障礙的機構嘛！那衛福部.....衛生福利部社會家庭署.....(C97)

R：對！

P3：它會有一些基本的要求，機構應該要上什麼樣的課程。好！我舉一個例子，它最近有來一個文，要求我們去上燒燙傷的東西，因為是因應八仙塵爆，那你說機構有沒有可能發生塵爆？可能不會發生塵爆，但是有可能發生小燙傷的問題。(C98)

R：是！

P3：所以它就要我們去上，那我們就會請我們的保健組長去安排講員，這個是機

構它.....譬如說第一個是公部門來文要我們辦的，我們就會辦。(C99)

R：對！

P3：然後第二個就是每一年基本要上課的東西，衛福部就是.....我們會.....主管單位它已經定好的，我們每一年就會安排在.....譬如說分時段上，譬如說我們一個月大概會有兩次禮拜四的下午，會要上內部的研習課程，在職訓練課程，我們就會把這個既定的，就是公部門要求的課程，放到禮拜四的下午。那剩下譬如說年度的轉訓的，這個部份.....年度研習這個部份，譬如說我們去年請了美國柏金斯大學來講有關視多障孩子的教學策略。(C100)

R：是！

P3：那我們今年就講了有關情緒的部份，好像我們這個看不到、聽不到的孩子，他可能因為沒辦法跟我們溝通，他要的跟我們給他的是不同，當然他當然會.....他可能會生氣，齁那可能我們就去做有一些偏差行為的教學介入的一些研習。那這個可能就是在我們年度計劃訂下去的時候，就會去討論的，譬如說我們今年訂的是情緒行為的部份的處理，還有一個就是視障輔具的研習。那因為這幾年很多科技的發展尤其像對視障輔具的東西，就慢慢出來。那我們可能就會安排來上這樣的課，那這個可能是從講員，可能就是從公部門.....譬如說衛生福利部社會家庭署的資源中心、輔具中心找講員來上課。那另外一個就是譬如說我們也會去尋求一些特殊教育，對視障教育有專長的教授來上一些課程。那我們之前是認識說視障的孩子有哪些類型，所以我們就從中山大學找一個○○○(姓名)老師來介紹皮質盲跟全盲這些視障，然後他的眼睛的基本的生理構造的狀況是什麼，導致我們的孩子會視障嘛！為什麼早早會看不到，因為視神經沒有發育。啊這個從視障，然後到怎麼教視障孩子，譬如說最早我們是請中山大學的莊老師.....莊教授來講視障的形成、跟分類、跟因應、跟照顧方式，到我們前年請柏金斯.....美國柏金斯大學的教授，兩位美國教授來講.....針對我們這種視障跟視多障的孩子，怎麼去做教學.....生活自理教學？然後到今年還是在講行為介入到視障輔具。對！就是會根據年度的計劃。那他期待的是我們透過這些訓練，我們的教學品質會比較好。對！那通常這些研習課程，我們都會跟著學校特教老師，就是我們的安排，那學校特教老師會來一同參與。那也有可能是他們安排，我們一同參與，那研習的目標是跟著年度計劃訂的。對！然後就是提升工作人員他們的專業。對！那譬如說我剛剛給妳看，這是我們溝通板或簡單的手指語這個.....(C101)

R：對！

P3：我們在最早幾年也有請教授來教這些溝通模式。那一陣子大家就又要很認真去念，然後很認真去研究，然後也.....當然也從這個學習當中，研習當中去

了解，喔！原來我們有一些孩子的智能障礙程度比我們想像的要重，所以他連這個都沒有辦法。那我可能就要找其他的溝通模式跟他建立溝通模式，然後知道這個孩子的狀況，才能跟他建立互動關係，再進一步建立教學關係。
(C102)

R：對！

P3：這個是前幾年最.....大概一百年我們開始在學的，那因為之前的流動率比較高，那九九年以後到現在流動率低，那.....那時候九九年開始我們有一些新進的工作人員開始陸陸續續進來。(C103)

R：是！

P3：所以我就開始把我們的定期的研習，就是把它訂在跟視障很多相關的.....視多障很多相關的議題通通把它排進來，然後就大家一起上。對！(C104)

R：那就是說你們有這一些的.....這些研習或訓練課程，那你們會做相關的.....譬如說成效評估嗎？

P3：會！因為比方說每個月都會接受工作考核到年度考核。那工作考核會根據他的教學成效知道他的教學品質，那教學成效來說，譬如說教保老師可能會經過他的.....每一個樓層都有督導，教保舍監去評核他的教學狀況，然後到組長到我這邊，然後到執行長。那當然孩子有沒有進步，其實會根據他的一些記錄，就我剛剛講，早期我可能就要拿了十幾本(書面資料)去看孩子的學習狀況，現在整個系統化，我到樓上只要去開電腦看他的狀況，然後去對他現在學習的(內容)，我大概就知道說他.....孩子的進度。那當然他就會去做成效考核，甚至我們要做個案研討。對！個案討論就是說這個孩子最近在學什麼，然後怎麼去教.....他們教方式這樣子，孩子的吸收好不好，那換一個方式就是會去做個案研討。那你就會知道說負責教孩子的教保老師到底他有沒有用心。(C105)

R：是！所以依照妳就是從這樣雲端的資料看起來，那妳覺得這.....就是這些老師他上完課之後，那小孩子學習的成效也有比較好嗎？

P3：有！因為我們在我們學習是分上半年度跟下半年度，那譬如說這一整年孩子的學習成果完之後，會有做一份成果報告讓家長知道。(C106)

R：對。

P3：那我會把它燒成光碟，因為家長會從成果報告(瞭解).....那孩子會什麼？包括照片的佐證，那到譬如說這個年度快要結束，譬如說現在十月了，大概十一月我們就開始要預計孩子明年度要學的東西，大家就會討論，然後就會開始擬年度計劃。那年度計劃出來之後，那是我們最忙碌的階段，為什麼？因

為要過聖誕節，因為這裡是基督教的，然後又要開叫做會前會的東西。(C107)

R：對！

P3：開會前會就是指說在跟家長還有特殊教育老師開會之前，育幼院這邊的教學先有一個共識。齣所以教保老師跟社工跟專業人員要一起開會，那他們會去討論孩子的教學計劃，那譬如說他今年隨時狀況.....可能設的目標，實際上在執行上來說，其實本來在執行.....一邊執行就會是一邊修正，所以修正到年底的時候，你大概就會知道說，某一些學習孩子很困難，某一些學習孩子很 ok！就過了，所以到年底的時候，你就會討論他明年的學習的狀態的時候，其實就會講到他今年在某一些學習上面是有困難的。那困難點是什麼，那社工或者是營養師或職能治療師或復健師，甚至就是外面的相關的專業人員，譬如說我剛剛講的語矯老師這些.....(C108)

R：對！

P3：可以用什麼樣的方式去改善。那這個困難的教學的項目要不要繼續延續？還是說需要簡化？都會在那個會前會先討論出來。啊討論完之後，他才會去跟學校的老師、跟他白天的學習做配搭。那白天老師也發現說，對！他學習某一個區塊來說有困難。那我們就會共同說，那我們就把這個目標先簡化。然後他比較會的、比較有自信心、會的東西我們就繼續延伸，然後譬如說延伸可能是，齣學習的項目變寬或是說內容有加深，喔那這個可能討論完，然後就會讓家長知道。那家長他可能就會提供他的意見，譬如說我們有家長很可愛，他會跟我們說.....可不可以教我的孩子做飯？那我不可帶他洗米，然後放電鍋，我可能會先教他習慣摸米，習慣量杯，然後裡面加多少？應該要有多少杯的量杯的米下去煮。對！(C109)

R：對！

P3：那這個可能就是從這個開始去教。

R：對！

P3：那我們有些孩子因為智能障礙極重度，所以他量杯裝滿了，你要把它弄平這個動作是.....不會的。他沒有辦法理解為什麼要弄平，他只知道我量的米裝滿倒到鍋子裡頭就好了，然後去洗就好了，他沒有辦法去理解為什麼要弄平，因為他覺得滿滿的這樣他可以多吃。(C110)

R：喔.....是。

P3：對！所以在看他的工作教學裡頭，孩子實際上演練給你看是這樣的時候，你跟他說這樣，後來我們就用一個方式跟他說用尺把它弄平，為什麼？因為你倒到鍋子裡頭，如果沒有倒好，掉了就浪費，Ok！這個觀念他可以(接受)，

所以後來有成功，他就跨越那個門檻，就過了，然後之後就教他洗米，然後水要瀝乾，問題是盲人看不到啊！啊我就去買一個那個瀝水的，就是青菜洗完放在上面讓它瀝水那個，有洞。(C111)

R：對對！

P3：讓他倒到那邊，然後把米瀝乾之後，然後再加水。那剩下就是教他聽電鍋跳起來的聲音，然後多久才去取飯，那對於取飯，我們有一些智能障礙程度很嚴重的孩子，他可能連計時器或盲用手錶他.....不會分。那我們就只能跟他講，數，譬如說他會簡單的一到五十數數，我們就會跟他講，好！那就數一到五十，數十次，喔那我們就給他嗯.....十顆嗯.....譬如說十顆鈕釦。(C112)

R：是！

P3：數完一到五十然後就拿掉一顆，等到他拿完，電鍋的飯大概 ok，然後再教他帶手套去把飯拿出來。

R：喔.....嗯！

P3：他們智能障礙的孩子會用這種方式，可是相對在學煮飯來說，高功能的孩子他從頭到尾就教他一遍就好了。

R：就他的學習能力是跟正常的孩子一樣。對！

P3：對！然後唯一要教他可能比較深的、延伸的，就是說譬如說他煮一杯的米、煮兩杯的米，到可以延伸到說，欸！好！煮稀飯，用電鍋煮稀飯。

R：是！

P3：或者是延伸到嗯.....用電鍋煮鹹粥。對！那這些是程度比較好，功能比較好，那智能障礙的孩子程度很重的，他可能沒有辦法的時候，那我們就簡化，譬如說後來我們也有找那種.....嗯米箱駒，是那個要.....有一種是.....米箱一般都是掀蓋，然後用量杯量米的。那後來我們有發現外面，後來不知道為什麼沒有賣，所以它的米箱是轉的(以旋轉開關方式打開)，然後米是這樣漏的。

R：不好意思！妳說米箱是指.....

P3：放米的箱子。

R：喔.....是！

P3：然後轉開之後，它可能就會漏米出來。

R：是！

P3：然後我們就讓孩子去.....跟他說裝水，像喝水一樣的水杯滿，你就要把它關

掉，用這種方式的概念給他。那有一些孩子是你給他一支尺，他就可以把米撥好，自己盛米，盛一杯量杯的米去煮飯。可是有些孩子是連盛這個動作他也不會分的時候。對！就會是想辦法幫他克服這個。

R：這個真的.....孩子要學的真的是蠻多的喔！

P3：對對！要學很多。

R：你們也都要去想一些.....嗯能夠適合他們的方式來配合協助他們來學會這樣子？

P3：對啊！像這幾年○○(C 組織名稱)很特別就是，孩子是說為什麼他們沒有運動會？因為○○(C 組織名稱)沒有操場！那我們孩子出去活動的時候，常常去我們附近國小的操場散步，然後有運動會，有一次遇到運動會，那運動會我們沒有，他就說為什麼沒有，那我的老闆.....執行長，他後來就利用學校的校慶的時候，辦趣味競賽、辦運動會。那活動當然運動的項目可能就是有特別再去討論，讓孩子也感受到雖然○○(C 組織名稱)沒有操場，可是○○(C 組織名稱)有運動會。對！那這個是我們就是想說，孩子他想要的不過就是一個運動會，那我們能做什麼？就是.....對！那譬如說我們運動會完有員工拔河，孩子是當啦啦隊。因為孩子在運動會的時候，是員工帶著他或志工帶著他，我們會請志工來幫忙，然後我們有部份人就去當啦啦隊，當員工在拔河的時候，換他們來當啦啦隊。那孩子就會自然而然就覺得他跟我們沒什麼不一樣。對！我們好像跟他(們)也沒什麼不一樣，所以孩子其實是比較樂觀的。對對對！(C113)

R：就是你們是共同在做一個活動，做一件事情。

P3：這可能跟一般機構有一些些的不太一樣，我知道就我所知道，外面的一般身心障礙機構比較少會這種很像家庭式的生活。對對對！(C114)

R：所以像你們這樣子在幫助孩子的一個過程，就是你們服務的過程，你們會覺得一些專業的價值觀是什麼？

P3：專業的價值觀.....

R：就是說你們在提供服務的時候，你們心裡面會覺得說，有什麼樣的觀念可能是你在.....你要把這個服務做好的情況下，是蠻重要的一個概念？

P3：嗯.....譬如說我們在教孩子的時候，我們會用他跟.....盡可能讓他覺得他跟正常的孩子一樣。那我舉一個例子，我們有一個孩子是智能正常，但是他是視多障.....他有肢體障礙，他要坐輪椅，然後但是他有一隻手很方便可以控制剎車，只是一般我們有剎車比較矮，所以他坐的時候他去拉剎車的時候，他就必須要這樣子(手盡力往下伸)。後來我們幫他做輪椅的時候，我們就去

改變他那個剎車的手拉桿，把拉桿加長，所以他坐在輪椅上，他就可以自行去拉他的手剎車。然後可以幫他推輪椅的老師就很方便。那他也會覺得說，欸！他也可以控制他自己的輪椅，他不用再麻煩別人，對他來說是一種自信心(提升)，他沒有跟別人.....沒有什麼不同，為什麼？他手剎車他自己解開，別人推他的時候，他可以.....他的輪椅還是可以去坐公車，還是可以去購物。對！他要結帳的時候，他把手剎車拉上，他問結帳的時候多少錢？他自己用那一隻可以動的手，他的錢包就像腰包放在肚子這邊，他自己去分辨錢，或是拿悠遊卡去結帳。他不需要再透過我們，所以對我們來說，我們會期待的是他跟正常的孩子一樣，我們也用正常孩子的角度去看他們，只是說我們教他的時間、步驟或速度需要慢的。然後可能我們需要多給他們時間，然後陪他們慢慢走。(C115)

R：對！那就是說，如果你們有一些新進的.....欸老師進來，那你們有沒有曾經發生說，如果這個老師對孩子服務的過程有一些什麼情形，然後你們覺得說，欸.....這樣是不對的？

P3：譬如說妳說剛剛講的工作人員情緒失控會兇孩子。(C116)

R：A：這樣子.....(員工進來向受訪者報告事情) 喔！這樣子，那.....

P3：通常像這個狀況，其實第一次在處理之後，舍監在處理後，可能都會事後跟組長報告，組長會讓我知道，那通常我不會馬上去處理，因為我知道舍監已經講完了，啊妳再去講，他就有雙重的壓力或是你接收雙重的責備。(C117)

R：對！

P3：那我可能等到.....剛開始他有情緒又被講的時候，也許他還是有情緒，喔然後我可能隔個一天或兩天，再去跟他說。對！那也有.....我剛剛也有說，我們有做.....每個月都有做工作考核，舍監也會在上面寫到他這個月工作的狀況，那我會去那個.....去把他找來談話。(C118)

R：是！

P3：然後談完就好了，因為如果說你要因為這樣子對這個工作，你特別去盯這個工作人員，不是.....我覺得那個就很不 ok 啦！因為聖經上也說要彼此相愛，彼此包容，當然我不能說因為要彼此相愛.....所以彼此包容.....所以他做了什麼不恰當的方式，或是說他的工作上有狀況我就不處理，不是！而是說找他來談這個過程，了解他背後的原因，然後提醒他這個事情應該怎麼做，或是給他建議說.....欸怎麼處理，那工作上我會告訴他我還會再去評他這個工作的狀態，然後可能談完，我們都還會一起禱告。(C119)

R：所以……像譬如說有工作人員對小朋友的情緒有失控的時候，其實你們擔心的是可能對小朋友會造成什麼樣的影響？

P3：譬如說孩子會嚇到，然後有可能他不講話，在我還沒有來之前，我早期有聽過這裡比較資深的工作人員講過說，曾經有個工作人員因為兇孩子，那個孩子被……突然被嚇到，當然孩子他不知道今天他的行為造成工作人員情緒一上來……失控。(C120)

R：是！

P3：然後……那工作人員兇他之後，他大概……那個孩子大概有嚇到，所以大概有一天，就是隔天一整天，都沒有開口說話。對！那我知道早期的狀況就是沒有舍監的時候，都是院長自己處理，早期我們有院長，現在沒有院長，因為院長他們退休之後就沒有了。那這個是我知道，然後我們最近的……就最近這幾年育幼院的狀況來看，工作人員也有說講話比較大聲孩子嚇到的時候，其實討論完，事後工作人員會去跟孩子道歉，譬如說就跟他講說，啊！不好意思！剛剛發生什麼事情，然後我的情緒不好，然後可能兇了你，口氣比較兇，請你要原諒我，下次……就工作人員會跟孩子道歉。(C120)

R：喔……這樣。

P3：那孩子當然他……有些孩子他會講，他會說我不喜歡，因為我覺得不舒服，或者是孩子會講我會害怕，都會，但是我覺得……因為我們剛剛講的就是把孩子當正常的孩子看，我們應該尊重他嘛！(C121)

R：對！

P3：那今天兇了他，那工作情形不好，我覺得需要回去跟……我們都會跟別人說，啊！不好意思！我今天心情不太好，哩可能掃到我的風颳尾，咱攏ㄟ講，丟某？(台語：你可能掃到我的颱風尾，我們都會說，對不對？)(C122)

R：對！

P3：那工作人員非要這樣子。對！那我們的孩子大部份比較天真，他就會說，沒有關係！我原諒你！。那當然工作人員也會就是說，那我們可不可以一起禱告？或是說……孩子也會說，沒有關係！我原諒你。然後孩子會跟你說，好！就會跟工作人員說，好！不要難過，我抱抱你。當然他可能會覺得……我的意思是說，孩子可能當下沒有辦法去理解工作人員真正要跟他道歉的實質意義是什麼？雖然我們正常人都知道，可是孩子他會覺得姊姊來跟他道歉，所以剛剛的那個就過了，就是這樣的。那當然妳說孩子精神……有精神障礙或者情緒障礙的孩子性地牙起來(台語：脾氣發起來)會不會咬人？會喔！我這裡(指著自己的手臂)也被我孩子咬過啊！(C123)

R：喔.....哇！

P3：這麼大一個還在！

R：那.....嗯哼.....

P3：有的孩子他知道他咬我喔！他所以他隔天不太敢跟我講話，然後第二天他就來道歉，孩子也會。

R：是！

P3：那也不是只有我，譬如說被他打.....我們有情緒障礙的孩子，情緒一來就打工作人員，他不打孩子，他打工作人員，因為工作人員怕他自傷嘛！就去壓他嘛！一生氣他也是咬或是打我們工作人員，甚至我們工作人員眼鏡也被打到壞掉了，他都知道喔！孩子都知道，好！等到他冷靜過後，嘿他會去道歉。啊我們可以理解的是說，因為他本身就有這個疾患，他沒有辦法控制。(C124)

R：對！

P3：那服藥只能減緩他這種頻率，當然不是說因為他服藥了，所以他再打人就要再更嚴重.....就他要再去看醫生啊.....再去約束他，不是！而是說知道他脾氣起來，要了解的是說為什麼他脾氣又起來。那其實我們都不希望孩子再吃精神科或神經藥物這個部份愈吃愈重，所以其實我們也從來不太約束孩子，好像有一般機構，它其實孩子情緒一來就會約制，那我們基本上就讓他去比較空曠的地方，然後等到他整個情緒 calm down，那或者是去一些情緒抒發室，抒發完了。對！因為他脾氣來了，你又去約束他，你又去拉他，可能他當下情緒 down 了，可是也許他沒有發作完，我們也就是這樣，那所以有時候.....其實教學的過程當中，有時候會因為孩子的情緒.....講實話有時候要中斷很久，甚至一個小時、兩個小時都會要，這個時候可能我們的社工或是其他人員就會去幫助。那等到他情緒 down 了，我們工作人員再去問他為什麼他今天突然又想要打人，一定會有一些點是他被激怒.....孩子被激怒，像我們有孩子會.....曾經因為打人，然後咬人之後，結果就是因為早上吃到他不喜歡吃的饅頭.....(C125)

R：喔！因為這樣子他就不高興了？

P3：對！啊這種孩子就是他的智能狀況都是重度的，然後極重度，他比較沒辦法分辨，啊有可能是老師早上忘記他不喜歡吃饅頭，又給他饅頭，那他不會表達他(就)生氣。對！(C126)

R：那所以像孩子有這樣子的問題，齣那如果說像新進人員進來的時候，你們會跟他講說，可能有哪些事情最好是不要做，或者是說你做什麼樣的事情會比較好？

P3：這個都會講，對！我們都會在他進來的時候，他負責教的就是這個孩子，那

我們就會.....下一個教保人員、教保老師就會跟這個工作人員說，欸！這個孩子會有什麼樣的狀況，然後要避免，因為尤其是在你跟他建立互動關係的時候，這些都是要先避免，然後另外一個就是孩子的規範是什麼樣，所以你要謹守那個原則。齁，對！這都會在他來的時候、帶他的時候都會講。(C127)

R：所以你們.....我可以感受到你們對小孩子其實是很保護的，所以你們這裡有特別希望說.....提供孩子就是說.....○○(C 組織名稱)就是一個.....是一個什麼樣的環境嗎？就是說你們的一個目標？

P3：執行長期望的是說○○(C 組織名稱)就是他們第二個家。(C128)

R：嗯.....第二個家。

P3：因為我剛剛講說他們很多都是單親或低收入戶，那可能我們也曾經看過那個家不像家，就是他們的家庭就是很破舊，甚至就是我們都會擔心颱風來的時候，他們家都會被吹走的那一種。(C129)

R：是！

P3：甚至我們的孩子住在貨櫃屋，貨櫃屋。

R：嗯！是！

P3：然後有住在鐵皮屋，然後冬天.....那個.....很冷。對！那我們期待就是說，不管他的家庭怎麼樣，我都知道孩子再怎麼樣都會想要回自己的家，都會選擇自己的家。我覺得這是天性，可是執行長他會希望說，這群孩子.....其實孩子都還有生命潛能，然後他是希望○○(C 組織名稱)變成他們第二個家，是讓他們知道○○(C 組織名稱)這地方永遠是，就是希望他們在這裡能夠安心的接受教育，然後學習。對！所以執行長他比較期待的是孩子在這裡是很像.....我們就很像他的家人，讓他能夠安心。尤其是看不到的孩子他在跟一般人要建立信任關係，其實是很有一點難喔！因為當孩子他不是智能障礙，他是智能正常，孩子愈長愈大，也有那種孩子，他會認為我們的工作人員因為是看得到的，齁！(C130)

R：是！

P3：所以他有一些東西.....他可能會覺得說工作人員會不會把他拿走？或者是說他有珍貴.....譬如說我們有孩子喜歡聽的 CD，或者是有孩子他自己有喜歡的衣服，那他的智能是正常，那因為他看不到，那這些東西屬於他的，當然他就會有那種.....就像我們一樣啊！我會.....我們的身邊的貴重東西丟掉，我們也會很緊張，對他來說那些東西可能就是他的貴重東西。那他可能會覺得其它看不到的孩子不會拿，可是工作人員看得到齁，會不會是工作人員拿？他都會有.....孩子都會有這種想法。所以其實你在跟他建立一種信任的關係其實不是很容易喔！在跟視障的孩子建立這種.....關係不是很容易，所以其

實孩子久了，跟你這個人認識了解你，他相信你.....那個就是真的是相信你。那當他度過這段.....疑惑期吧，就是當他慢慢從小學四年級開始，慢慢認知到這些東西是他的，然後慢慢認知到說，照顧他的教保人員、教導他的教保人員跟特教老師都是看得到的，那他就可能覺得這些東西會不會被拿走？因為他知道其他孩子跟他一樣是看不到。那疑惑期過了就 ok！然後工作人員都會幫助他，欸.....今天人家送你的東西是什麼？然後在哪裡？然後就帶著他去摸，然後幫他做一個記號，然後他會知道啊今天人家送你.....就是說，認養人送他一台錄音機，讓他學鋼琴用的。那工作人員跟他講放在那裡，其實對這個來說我們工作人員要很謹慎，不要讓孩子誤會。這個是一開始來，就我們工作人員需要被要求的。那孩子.....(C131)

R：就是要跟孩子建立信任的關係？

P3：對！那另外一個就是說，在處理孩子的物品的部份要非常小心謹慎，就我剛剛講的，因為他們看不到，安全感是不容易建立，信任感不容易建立，所以譬如說他的東西帶回來，或是人家送的(東西)，工作人員怎麼處理？那工作人員會告訴他。譬如說人家送他一台錄音機可以上鋼琴課錄音用。那工作人員就說，放在你的衣櫃的第幾個抽屜，然後帶著他實際去摸一遍。對！那我們也看過孩子.....我們沒有出聲，看過孩子就是工作人員講完，他會聽聲音，等工作人員離開房間，然後再去摸一次。(C132)

R：確認一下？

P3：對！那他後來都知道那些東西根本都放在那邊，都不會不見的時候，他就對這個工作人員就會有信任。對！就是那個過程要比較久一點。(C133)

R：所以聽起來是這個信任感對於幫助孩子是蠻重要的。

P3：嗯！他們小時候來，很像把工作人員也當媽媽，因為我們六歲(的孩子就可以進來 C 組織)，一般六歲孩子還在家嘛！所以他就會.....怎麼講，他就會很多事情依賴工作人員，那比較大他的認知慢慢被建立了、被教導了，那甚至於老師也會教導他自己的東西裡面很多是愛心，也是送的，所以要愛惜不要弄丟，當然他也會覺得那是他的，所以當然就會有自己財產觀念的建立嘛！(C134)

R：對！

P3：那是好的，不是不好，相對也提醒我們工作人員在處理孩子的衣物啊，物品上面，都要很小心謹慎，因為那大部份都是人家的愛心，我們也不希望浪費人家的愛心，所以這個就是互相了，所謂互相就是孩子知道這是人家送他的，那他為什麼感恩，然後ㄟ秀溜(台語：愛惜)。啊我們工作人員也會能夠知道說這是人家的愛心，然後工作人員會去教導孩子要怎麼使用？然後要好好的

愛護，那這個就是一種互相。(C135)

R：所以這個聽起來就是說.....這個是實際你們的工作經驗，你們大概會覺得信任是很重要的！

P3：對！

R：你可以順利去提供孩子服務，去幫助孩子這樣子。那除了這個之外，就是說你們在你們的.....譬如說有沒有類似員工的手冊？或是裡面大概.....你們是會文字上面.....會敘述到說，你們對於在工作上面應該要有什麼樣的觀念？

P3：我們連服裝儀容都會有規定，譬如說因為大部份照顧教導的都是女性.....(C136)

R：是！

P3：所以不能穿低腰褲啊！那我們有些孩子因肢體障礙都要從輪椅抱上抱下，另因為智能障礙，那他很習慣跟你打招呼的時候，他可能是這樣(雙手抱住別人頸子的動作)，那如果你戴耳環或是戴項鍊，有可能都會刮到他。(C137)

R：對！

P3：所以這個也會講，所以像我沒有戴手錶。對！或譬如說處理孩子這些東西要很謹慎，包括有一些牽扯到金錢的東西都要很小心。對！啊其實這個一般機構也都會有，住宿型的啦！

R：對！那在.....就是說像你們新進人員.....就是另一方面的問題，新進人員進來的時候，你們在行政上面會協助他去做怎麼樣.....譬如說行政流程的作業，或者是去適應？

P3：會！組長都會帶著去認識、去了解，然後.....我的東西啊！好！(會議室外有工作人員從窗戶遞送郵件給主任)(C138)

R：就是說.....新進人員進來，在這個行政作業上面.....流程適應上面，你們大概是會怎麼樣教他？那大概會教哪一類？

P3：從他新進可能就會帶著他到各處室去認識，基本的環境認識，然後○○(C組織名稱)的成立、來由、簡介我(指主任)也都會講。怎麼來的、怎麼成立，然後現在的狀況，然後大部份的孩子組成比例，譬如說視多障的孩子有幾位？視障的孩子有幾位？這都會講，然後可能他來報到的時候可能就.....譬如說他因為要報到做健康檢查，所以他要健康檢查，我們的保健組長會去看，他譬如說他有健康問題，保健組長就會提醒他注意什麼？然後可能去到執行長那邊，跟執行長打一下招呼，就是跟我們的老闆打一下招呼，然後讓他認識我們的董事長是誰？然後譬如說行政作業的會計啊.....然後公文收發的啊，

郵寄包裹這些，為什麼？因為有些家長他需要一些資料，那你需要去寄信的時候，要去收發室寄信這些，行政流程都會由我(指主任)跟行政組長會帶著，那他會去跑，那當然可能一開始他沒有辦法記那麼多，那樓上值班站都會有一些相關的作業流程(指行政流程)的流程表讓他去看。(會議室外傳來一陣整理碗盤的聲音) (C139)

R：那你們會有一個規定說.....差不多會帶多久？

P3：新進的部份可能主要教學的部份大概會一到三個月，因為孩子的狀況是一直在變化，但是行政這個部份啊.....大概也差不多一個月吧！那他來，除了教學，會有樓層的教保老師帶他嘛！(C140)

R：對！

P3：那孩子的健康的部份跟護理人員跟營養師的配搭復健的部份，也會在頭一個月.....會教他。(C141)

R：那如果說.....之後他再有什麼樣的行政上面的問題的話，那他.....

P3：(任何時間員工在行政上面遇到問題時)他就來行政中心問行政組長。(C142)

R：譬如他隨時可以去.....(找)行政組長？

P3：對！或者是打分機下來，從樓上他們的工作樓層，譬如他是三樓的教保老師，那他有問題，他也可以從.....直接從樓上打分機下來詢問。對！(C143)

R：所以像你們這樣子的一個協助的話，就是新進人員在行政作業上面會.....還會有發生什麼樣的問題嗎？就是說.....他算是可以.....差不多多久就行政作業就都能夠適應進入狀況？

P3：一般大概就是三週。(C144)

R：三週？

P3：很快喔！

R：是啊！很快！

P3：因為其實這裡人很多，然後你說他要認識全部的人很難，可是譬如說.....我們會叫他看公告，有什麼消息來源從那裡看，然後他的舍監，譬如說他在三樓，三樓的舍監也會提醒他，然後其他教保人員也會提醒他。(C145)

R：他們是主動提醒他？

P3：嗯！就是其實這裡很像家人的原因就是這樣，大家都知道他是新來的，然後他可能.....你看嘛！一下這麼多孩子，然後又這麼多工作人員。(C146)

R：對！

P3：對！然後又有不同的處室要跑。

R：對！

P3：對！所以其實大家都知道剛來都很緊張，連我也是，所以其實大家都會互相提醒他，譬如說，欸！等一下要幹嘛，等一下要開內部研習喔！所以我們要去幾樓做什麼，你等一下跟著我們，然後等一下譬如說有家長的信件要寄的，他會跟他講，那我跟你說……等下去哪裡拿郵票去哪裡寄，就會帶著他，然後也會告訴他說，這個我們什麼時候處理就好了，對！然後我們的行政的部份，就是社工的部份也會告訴他說，孩子的一些補助款有什麼問題啊！然後他要放什麼資料在孩子的包包……讓孩子回家的時候社工也會講。然後譬如說行政組長禮拜五也會有一些特殊重大事情，在交班的時候也會講，因為我們是住宿型，所以白天的人員下班就變成晚上的人員上班嘛！（C147）

R：對！

P3：那晚上人員上班，白天孩子有什麼狀況……呢交班都會說，然後行政組長會講，然後有時候樓層都會有公佈欄，那譬如說有什麼事情，那當然緊急事情就是社工這邊馬上就會通知。所以……啊其實你說所有的行政作業流程，包括說他進來要上到一些我們這種孩子怎麼餵吃藥或是量體重？或是說他的健康上有什麼問題要特別留意？譬如說有一些罕見疾病的孩子，有些飲食是不能吃的。（C148）

R：對！

P3：這些他在第一週的時候護理、師營養師都會……第一週跟第二週都會去提醒他。（C149）

R：是！

P3：然後如果他的孩子……他剛來那孩子有情緒的時候，其他教保人員也會先幫他，對！（C150）

R：是！所以他就是……聽起來就是……大家其實也是除了固定帶他的人之外，每一個人也都是隨時機動的都會……啊看他有什麼需要，去協助、支持他的行政適應這部份？對！

P3：對對對！譬如說我們上班那車位都有車牌。

R：對！

P3：車位嘛！然後車位上面都有名牌，然後我們就會跟他講，你的車位牌子在哪邊，上面有你的名字，你可以去對一下，那這個就是你的停車格。然後他上

班.....正式上班的第一天，就會給他那個我們門口有一個小門有沒有，小門的鑰匙，然後上面組長都會寫好，就是寫○○(C 組織名稱)兩個字，就其實讓他知道這是○○(C 組織名稱)的鑰匙。嗯然後譬如說有些物品要採買，要請總務人員採買，要填什麼單？他第一次遇到的時候，行政組長就會告訴他怎麼寫，然後第二次他要採買如果他填錯單或是他不知道，他也可以直接再找行政組長。行政組長就會跟他講，然後流程怎麼跑，行政人員會再教他.....組長會再教他一次。對！那譬如說有關孩子教學要用的輔具或是什麼，他們需要告訴職能治療師或社工的，等於社工也會告訴他，喔他先就是填什麼單，然後給職能治療師或物理治療師評估以後，他是不是要去醫院做？還是要去哪裡申請？那社工會幫他跑流程，然後社工會告訴他說欸！那孩子的這個東西什麼時候來？還是什麼時候要去一趟醫院？對！(C151)

R：是！好！那還有最後一個問題喔！就是說像○○(C 組織名稱)發展這幾年來，那你們在這個.....呢就是組織的形式上面有沒有什麼樣的改變？

P3：組織喔.....嗯除了專業人力的增加，其實組織上應該是沒有太大的那種(改變).....○○(C 組織名稱)有三個單位，一個是學校、育幼院跟教養院。(C152)

R：學校、育幼院跟教養院。對！

P3：對！都在同一個基金會，育幼院跟教養院在同一個基金會，那這三個單位來說，基本上開董事會的時候都是一起，喔那組織架構其實就是學校有校長，育幼院有主任，教養院也是主任。那我們的上面.....基金會的上面執行.....就是決策是董事嘛！然後執行決策的是執行長。(C153)

R：對！

P3：這都沒有變動，那只是說在人力的專業要求上是這幾年有比較多的.....嗯提升。對！那另外一個就是.....嗯人數有比較.....工作人數有比較增加，因為這幾年有一些孩子有照顧上、教導上(的需求)，他是那種非常極重症的孩子的。(C154)

R：對！

P3：對！可能的人力的要求上就會比較多。(C155)

R：所以你們就是.....你們的會址就是固定都是在這裡，就沒有變動這樣？

P3：對對對！然後嗯.....執行長.....我們董事長、執行長是都沒有變動，都沒有換人，那妳說有特殊的.....比較沒有，只是說內部本身.....自己內部本身的人力是比較精緻，也就是說人力是有增加。那當然工作也比較多，就是有關在對外的活動跟募款，這幾年是比較多的。(C156)

R：妳剛剛提到人力的增加是.....嗯譬如說同樣是教保員，就是多了一些人？或

社工員多了一些人？還是說有不同的.....不同類型的工作人員？

P3：有！像這幾年專業人員就陸陸續續都有進來，譬如說除了教保跟社工以外喔.....十二名，衛福部.....政府部門要求的基本人員.....社工、跟教保、跟行政之外，譬如說營養師、復健師、職能治療師這些，都是這幾年這一、兩年內(增加的).....(C157)

R：才增加的。

P3：對！那除了教保跟護理人員增加之外，就是這些.....這一類的，那像口語.....語言矯治師或口語治療師這些，都是這一、兩年內(增加的)。(C158)

R：新增？

P3：對！然後另外一個部分的.....學校那邊就是特教老師啦！以前都是一般的普通教育老師，現在是增加了特殊教育老師。那我們的育幼院的這邊的專業人力，教保老師他們都已經上到進階的課程，就是去受訓的已經上到進階甚至是督導的課程的比例都很高。(C159)

R：是說，就他們專業的知識已經上到進階了？

P3：對！就是已經上到最上那一層或是第二層。

R：那妳剛剛提到的這些進階的課程，就是原先妳說的每個禮.....每個月兩.....嗯兩天的禮拜四跟這個.....

P3：沒有！他們的這種進階課程是指衛福部開的課程，政府公家開的部門.....課程。那，那個課程都會利用禮拜六、日去上課，大概要上三個月的時間。(C160)

R：所以除了你們內部自己的一個研習訓練，你們也會請就是外.....派他們到外面去學習？

P3：對！就是那個公的(部門).....對！對！(C161)

R：那到外面，你們除了衛福部還會參加什麼樣的研習？

P3：台中市政府。(C162)

R：台中市政府？

P3：對！或者是相關身心障礙機構的一些共同研習課程。對！

R：那它主要是哪一類的？像妳說台中.....

P3：譬如說像台中市政府社會局，它跟衛福部他們都會排的是一個教保老師的工作的訓練，包括實習，基礎的理論到實習，那你上到第二層的，它不僅是課程的深化，那實習的內容、工作的項目也不同。那第三層更多，包括它會上到管理，整個行政管理。對！那這些課程是這邊的教保老師要上的，然後有

一些身心障礙機構他們辦的一些研習，譬如說罕見疾病的照護，或者是自閉症，或者是像情緒行為，就是有情緒問題的孩子的心理的評估。那他可能.....一些身心障礙機構它們可能請一個講員來辦，那它可能發給台中市這附近的身心障礙機構，看他們要不要去上課，那台中市最常辦這些研習應該是○○基金會(台中市一家照顧身心障礙者的基金會)。(C163)

R：喔.....○○(前述台中市一家照顧身心障礙者的基金會名稱)。

P3：對！它常常辦一些有關這一方面的課程，包括身心障礙者權益的倡導，或者是身心障礙者老化的照顧。對！那當然他也會上一些有關工作人員的情緒抒壓的一些課程。對！(C164)

R：那你們這樣子一年下來就是說.....訓練或學習的時間其實也蠻豐富的？

P3：蠻多的，所以其實在機構內工作，像這種全日型的機構來說，其實工作量也蠻大。(C165)

R：那你們會去評估.....嗯就是說你們上的課程是不是都有效果這樣子？

P3：嗯.....評估比較明顯應該是公部門開的那種教保員的訓練課程，三個月的那種。對！因為它最直接就是你的實習如果沒有過，那你當然就不能取得教保老師的證照。對！然後一般像我剛剛說台中市社會局辦的一些課程，除非它是那種要連續四堂課的或連續三堂課的，不然其實單堂課，譬如說它可能一個下午或兩個小時的，譬如說三個小時或兩個小時，其實這些課程我們會去上的部份，評估的其實只是說，他回來會做一個內部的轉訓。譬如說你今天派我去上有關口腔按摩，口腔敏感的孩子怎麼去按摩這個，我回來轉訓，我可能就會跟工作人員一起分享說欸！我去上課的內容是講減低口腔敏感有什麼方式，麪然後用什麼樣方式，啊我就會選我自己的孩子其中的一個服務對象來，然後示範給我們工作人員看。那這個會去做一個評估，就是內部轉訓會去做一個評估，就是說工作人員到底有沒有去認真的上課。對對對對！(C166)

R：嗯！是！

P3：所以譬如說你嗯.....要請我去上這個課之前，我的組長可能就會跟我說欸！回來要轉訓，什麼時候轉訓。(C167)

R：Ok，是這樣！這樣是可以更發揮這個去研習的效果！

P3：對！那公部門辦那種三個月的受訓課程，那種初級、中級跟進階的那種.....它會因為牽扯到是不是能拿到合格的證照，譬如說是.....(C168)

R：妳說的三個月就是連續三個月的訓練？

P3：週六、日那種，對對對！就是衛福部開的那種。(C169)

R：週六、日然後連續三個月？

P3：對！那種包括至少要七十個小時的實習的。對對對！那這個它因為是公部門辦的，所以它審核就比較嚴格，然後它在這些課程，譬如說你的工作人員有請假，夠很頻繁或是你送出去的工作人員受訓的情況不理想.....(C170)

R：對！

P3：它下次有可能不會讓你機構派人了。(C171)

R：喔.....是！

P3：對！所以基本上本身公部門在辦.....衛福部在辦這種研習的時候，它自己本身就有做考核了。對！(C172)

R：這樣，謝謝！這樣對你們這個訓練就是蠻有.....就比較有一個概念的了解。對！那不好意思！剛剛妳提到你們的一個組織形式，這幾年來固定是.....固定是一樣的模式嘛！夠！那可以請問一下，就是需要幫助的孩子，你們有沒有覺得是比較多？那就是說你們沒有在擴張這個.....譬如說服務的據點，是你們覺得說目前這樣子的形式就很.....就 ok 了？

P3：其實育幼院這邊今年才開始有提供中途失明的視障者做生活重建的服務，然後應該是說九月份才開始，所以內部有很多的東西在調整。那所以我們沒有要去開點的原因是因為呢.....○○(C 組織名稱)只單做視障跟視多障，不像一般的教養院收容的孩子，對！所以其實在.....而且我們沒有收費的情況之下，其實我們不太有多的經費再去做額外的.....譬如說拓點，其實台中市政府確實也有講過我們怎麼不去拓點？(C173)

R：是！

P3：那但是拓點對我們來說會是一件工程很浩大，那另外一個就是，這幾年我們在做組織的精.....精緻化，這件事情對，應該是我們目前這幾年的目標，就是第一個提升專業能力，然後第二個就是孩子的學習多元的時候，學的東西比較多的時候，我們也在考慮的是這些孩子我們從小服務到大，從小教到大，孩子有沒有可能有其他的未來的生涯規劃？這個會是我們這幾年的重心。(C174)

R：是！

P3：對！那拓點這個可能.....我知道我的執行長，就是我們的執行長可能這幾年不會在這邊(發展)，因為他會覺得.....拓點再設立一個機構是很辛苦的事情。(C175)

R：是！

P3：但是欸.....今年有跟一個合作，就是台中市.....在台中市的西屯區那一段。
(C176)

R：是！

P3：未來有考慮要做一個服務中心.....欸身障服務中心。(C177)

R：是○○(C 組織名稱)跟它們合作？

P3：對！就是我們○○(C 組織名稱)跟.....就是等於一個企業它提供它的場地，然後讓我們提供服務，那未來有考量做視功能的評估，然後.....欸視障者的按摩，齁！然後也有一些譬如說，提供一個環境是去給身心障礙的人士去做一些表演的，譬如說，舉一個例子，譬如說像蕭煌奇，他是歌手.....(C178)

R：是！

P3：那可能會有一個場地是讓他有一個小型的演唱會，但是我們不是請蕭煌奇，而是譬如說，有類似像這樣的唱歌天賦的視障孩子，或是其他身心障礙的孩子。(C179)

R：是！

P3：他可以去那裡做一個小型的表演，然後讓更多人去認識身心障礙人士。對！那另外一個就是視障按摩嘛！因為台灣政府不知道什麼時候.....去年、前年就開放明眼人可以按摩從事按摩的職業。那這個危及視障人士他們的工作權嘛！(C180)

R：對！

P3：對！那當然這個可能就是，對相對於視障人士他們的按摩這個區塊的就業率當然就比較低。

R：對！

P3：那另外一個是提供有關於身心障礙的人士的一些服務.....資源服務，譬如說他想要了解他的孩子是.....呃罕見疾病的話，那我們可能就做相關的資源連結，他可以到服務中心去詢問。當然他也可以去社會局啦！只是說因為公部門他們一定比較忙，那我們提供的就是類似像一些的平台的一個方式讓家長.....對！然後這個是做比較大.....成人的啦！就是說像我剛剛講的表演啦！然後甚至於是說視功能的評估，很多人他不但知道說，我的孩子是視障沒有錯，但他們就是透過醫學去鑑定，去醫院眼科鑑定他眼睛(是不是)有問題，但是.....他眼睛還有沒有殘餘視力跟.....經過後天的學習，孩子到底有

沒有在用他的殘餘視力看物品做學習？這個可能需要透過我們的視功能去評估他.....譬如說，你說測出來他可能只是視野很小。(C181)

R：對！

P3：他可能看到只有這一塊，其他看不到。

R：對！

P3：那.....可能你要想辦法是讓他學習用剩下那一塊的視力去做學習，怎麼學習？那這個可能就是一種視功能的評估跟建議。對！

R：那.....你們會想到說跟那個外面的機構再合作，這部份是為什麼.....你們會想到有這樣子的合作？

P3：嗯.....其實是一個企業來邀請的，那這只是初步的構想。(C182)

R：是！

P3：對！那其實重心還是在我們的自己本身的機構內部跟學校。對！(C183)

R：那.....你們啊就是說，○○(C 組織名稱)這個意願(指跟外面的機構合作)還算高嗎？就是說有可能會實行嗎？

P3：往外拓展.....

R：就是說現在企業是來邀請嘛，那你們現在是慎重考慮中？

P3：其實.....我也不清楚.....對！還在考慮中，所以實際上是不是執行？跟執行的狀況怎麼樣？其實這個就變成是.....嗯董事跟執行長他們在還在討論。(C184)

R：還在評估？

P3：對！但是我知道的狀況就是說，確實有這樣的一個邀請。(C185)

R：是！

P3：提供一個這樣的服務。對！那只是說.....要不要去做，因為畢竟它提供場地跟設備，跟我們自己再去外面再去成立另外一個分院、機構也好.....那個負擔是不一樣。(C186)

R：對對！

P3：對！

R：所以你們也是因為說有社會企業這樣子的資源所以有考慮？

P3：對！當然我們也有請那個.....一定也會去想說我們能不能做？那能不能做，那是不是那個企業可以找別的單位？對！（C187）

R：所以你們就是說會再去發展其他的一個服務的話，主要考量也是經費？

P3：嗯！因為現在一般身心障礙機構的家長是有收費(有付費)。(C188)

R：對！

P3：我們是沒有的。對！而且我們不但沒有收費，現在.....因為我們大部份的孩子的家庭是都有狀況，所以有時候還要去協助他解決他的家庭問題，包括他的經濟問題。(C189)

R：好！那非常謝謝您！今天真的對○○(C 組織名稱)有真的很深入的了解喔！

P3：真的喔！

R：對對！非常謝謝！

P3：我覺得我好像沒講到什麼。

R：(笑聲)

P3：只是耽誤妳的時間吧！

R：不會不會！謝謝！

受訪組織代號：D
受訪者職稱：主任
訪談時間：2015年11月12日下午2:10 – 3:40
訪談地點：會議室

R：○主任您好，可以請問您在○○(D 組織名稱)的年資有幾年？

P4：我目前 18 年。

R：18 年！那請問您覺得○○(D 組織名稱)最重視的組織文化大概是哪些面向？

P4：我覺得在○○(D 組織名稱)整個的組織裡面的內容，它不管在專業，齁！在行政面，都有不同的.....它要重視的重點在那裡面。我們會.....嗯我的感覺啦，其實整體的組織的面向齁，讓我感覺很溫暖！我們今天發生事情齁，譬如說可能今天我來看.....欸老師可能對孩子.....因為特殊兒童有時候你在做復健啦、各方面啦，有時候他們的行為問題各方面，有可能會打老師哦。可是我們對老師的支持就是怎樣，我們都會跟老師講，當你已經發現這個孩子不大對的時候，你可能處理不了了，齁！你可以跟組長講你要馬上離開。因為當兩個人已經衝突的時候.....因為我們的服務對象都是成人哦，比我們高大，他會打我們哦，因為有些是行為問題的面向，他會打我們，我們都會跟他講，你可以離開現場。你就.....你就是說，你可以跟組長講說，我可不可以離開半個小時？我去喝個咖啡再回來？都 ok。因為我們就是怕.....因為這樣在衝突的時候哦，你有可能會跟孩子打起來。孩子在打人是不管的哦，我們老師曾經那個眼鏡啊，一大早來啊，那個孩子這樣一看他，就把他的眼鏡拿下來，咚！（受訪者兩手比著折斷眼鏡的動作）斷了！老師說，那我今天看什麼！？哈哈！你今天都不用看了。（笑聲）我們就開玩笑，你今天都不用看了，對不對？其實.....其實我的感覺，○○(D 組織名稱)讓我感覺，我本身是護理人員，我會來這邊是因為我覺得它不像醫院。醫院是很有制度面，要求的點啊或是什麼非常多。我在醫院也做管理，我是長庚體系的，可是我來這邊，我發現它是比較有人性的，它很溫暖！我們一個員工，有可能今天早上孩子生病了，就打個電話，欸主任，我孩子生病了。真的喔？發燒！那你趕快把孩子弄好，這邊我來處理。我們不會說你不進來先交班嗎，或是什麼？可是他要不要交班，我們的機制早就弄好了！這個.....這個他的.....他的.....我們都是 1 比 3 到 4 嘛！三個孩子到四個學生嘛！對不對？老師都是帶這樣。他會把他孩子要注意事項、要吃的藥，都會弄在他每一個孩子的.....的那個資料.....它的格子裡面。就是他平常要放書包啊，他的櫃子裡面，他都把它弄好了。可是當他突然間要請假，我們別人接他的時候，我們就去看他的櫃子，打開就看得到了。譬如說他注意事項啊、要吃藥啊，幾點要做什麼啊？啊平常要做什麼？他們都會寫在裡面。所以我們不怕孩子.....

老師突然間請假。所以讓我感覺今天.....欸像譬如我們啟智學園是全部都是極重多障的孩子，我可以聘請一半以上都是護理人員來當教保員。嘿，為什麼？他們就是看上我們整個的氛圍，他們很喜歡這種氛圍！所以.....欸當我們的制度這樣規定的時候，我們不是在制度裡管理人，我們是你.....看你，你是覺得這一個制度.....你覺得不 ok，對不對？有可能我們覺得不 ok。那改的人會是誰？譬如說行政好了，這是行政要公佈的制度，我們各個機構的行政都會一起來改這個制度。不是由我們主管來決定這個制度，不行！是他們執行者。所以我們有很多東西是從行政面他們自己制定出來，然後會在我們的主管會議，我們這些主管看過以後，喔 ok 了，執行長跟董事長覺得 ok，就 ok 了！(D1)

R：所以是有一點由下而上的？

P4：對！譬如說這個.....因為這個制度在管理.....在執行的時候是.....是我(指現場執行服務的人員)啊，對不對？那我只知道我要怎麼做啊！嘿！啊然後當我提出來的時候，各個機構的行政都會一起來.....來訂這一個(制度)。(D2)

R：比照修正？

P4：對！一起！大家一起訂。所以才會.....這一個制度就會適用於我們平常在做的。而不是由上面，譬如說有很多都是有一個行政中心的人在訂嘛！對不對？我們沒有。(D3)

R：主任你剛剛提到說老師，老師是指你們的正職人員嗎？

P4：對對，全部都是正職的。我們稱為教保員，家長都叫老師。

R：那你們正職人員全部的人數有幾位？

P4：目前正職的有兩百.....應該有兩百八。啊如果再加上兼職的話差不多三百四.....三百四，差不多有！所以其實這個.....我們全部都走勞保制度啦！所以當我在應徵人的時候，他們都說你們的整個的勞保啊什麼.....我說你(可以)很放心，你來報到的第一個小時就已經加保了。因為為了要保護你，也為了要保護我們機構。我們不會說因為這樣少一點錢啊，你少繳一點給勞保局或是什麼，我們不會！因為你這麼多人要管理啊。(D4)

R：你們這樣是全省幾個據點加起來？

P4：這.....我們總共四個單位。就是有一個是基金會，基金會不算機構嘛！你現在在的地方是基金會，就這樣，這一棟而已哦！後面有一個單位，是啟智學園，它是收極重多障的。然後因為它空間比較小，所以它用基金會的(空間)，我是屬於啟智學園的主管，然後它就用基金會的行政的啊、辦公室啊，然後我們開會啊，這個都基金會的。因為我後面太小了，所以整個後面全部都服

務對象在用，我們都不會用到。他們開會啊、行政啊都會在這一棟。然後還有一個，我們還有一個公辦民營的，○○市愛心家園。(D4)

R：是公辦民營的？

P4：對，那邊工作人員跟學生就非常多。個管啊、成人個管、早療個管，全部都在那裏。還有輔具.....輔具中心，然後成人.....成人的日托、烘焙、清潔工作隊，全部都在那邊。它愛心家園是號稱.....目前啦，目前是亞洲最.....東亞地區最大的殘服大樓。(D5)

R：最大的.....

P4：最大，它是最大的殘服大樓。

R：殘服大樓？

P4：對，就是公辦民營.....

R：殘障服務？

P4：對！殘障服務的大樓，它稱為愛心家園。它有一個是日托的，有一個福利服務中心，啊那邊就兩百多個啊.....兩百多個學生在那邊，平常！讓你瞭解，還有一個○○教養家園，一百多個，24 小時的。(D6)

R：一百多個學生？

P4：對，差不多一百二。然後還有一個○○早療中心。○○早療中心那邊目前是九十幾個學生在運作。因為我們那邊就是做通報個管、療癥，然後還有在宅巡輔(巡迴輔導)、小金門據點.....全部都有，全部包這樣。(D7)

R：那你們這樣子四個據點，那像有新進人員進來的時候啊，你們怎麼樣協助他在行政上面會.....會熟悉這個行政作業？

P4：對，我們新進人員進來，有行政.....這邊就是基金會嘛，基金會的行政人員有一個資深的行政那個.....那個管理的人員，他就會幫他們先欸.....上兩個小時的行政的整個流程.....○○(D 組織名稱)的整個行政，包括獎懲啊、請假辦法啊這些，他就上兩個小時。一進來哦！那天來報到他就兩個小時，就幫他們上。(D8)

R：立即上課？

P4：立即上，就兩個小時。啊因為.....所以我們的報到不是 1 號就是 16 號。可能.....有可能遇上 1 號是禮拜五哦，照常！不會因為說 1 號是禮拜五，那我上一天，你可能六、日就要放假了，我們照常！因為我們覺得如果你今天是有心來○○(D 組織名稱)的，你就會待下來了。不會因為這樣，我上一天，然後你偷機就兩天可以放假，然後禮拜一再來，我們.....我們不會想那個。所以我們就是 1 號跟 16 號報到。報到的時候就馬上上兩個小時的行政的。

那你也可以在現場問非常.....你就.....你要問任何問題他都可以問得很清楚！然後行政上過以後，我們每三個月會上一次，把全部的.....新進的(員工)，各機構哦！各單位，包括金門、早療的，全部都回來，上一天的課。那一天的課除了欸.....了解組織的沿革，然後還有一個我們服務.....服務的各種類型.....服務類型，還有我們的文化。執行長跟董事長都要上課哦，呵呵呵.....我們都要出去上課哦。(D9)

R：當講師？

P4：當講師哦。嘿啊！當然講師，當然的哦！意思是說每一堂課都要去哦！每三個月哦！因為他會把全部，譬如霧峰嘛、愛心嘛、啟智嘛，包括基金會的行政人員，齣！新進人員.....這三個月的，全部都集中，一起上一天的課。(D10)

R：你說每三個月，然後會持續多久？

P4：辦一次！啊.....沒有啊，每三個月辦一次啊！

R：所以即使很資深也是每三個月？

P4：沒有沒有，這個是針對新進人員。然後我們各單位的在職訓練.....各單位啊，各單位因為你收的服務對象不一樣，所以你專業的在職訓練的內容都不一樣！啊我們會排在什麼時候？我們有幾個點在排，就是說教學準備週的，我們有教學準備週，喔！一年有兩次的教學準備週。那準備週我們就會開始寫各別化教學目標。然後有幾天就會請外面的.....外面的講師來上，譬如說早療的.....譬如說我這邊有收早療的，你那邊也有早療，你就會回來上這個課。我們都會.....都會一起跟大家，e-mail 給各機構的主管，然後各機構的主管會把這些課程讓組長知道，然後組長他就會覺得欸.....這一堂課，譬如成人的，成人有一些要進階的課程，大家就會過來上這一堂課。然後平常的專業在職訓練就各個機構自己辦。各個機構.....因為學生走了.....4 點，我們就開始做在職訓練、個案研討，都是那時候。啊一個禮拜一到五，除了.....我們還會欸.....有一分享，就是禮拜一.....禮拜一我們會在基金會.....啊霧峰那邊也有一場齣，會有外面的.....外面的.....因為○○(D 組織名稱)那三個字你也知道我們是天主教嘛！可是我們的員工哦，天主教徒個位數，基督教徒比較多！嘿！可是他會.....我們有一個牧靈小組，牧靈就是專門做關懷啦！喔！這個都是自己員工的.....本身裡面的關懷啦！譬如說有可能員工生病啊、車禍啊或是什麼，牧靈小組就會代表我們去幫他做關懷這樣。這個牧靈小組還會規劃分享.....(請)外面的講師來幫我們做分享，啊這個都會在上班時間，就 4 點到 5 點做，嘿！(D11)

R：牧靈小組的成員也是你們的員工？

P4：員工、員工！他們就平常做.....他們就是員工。(D12)

R：這個小組有幾個人？

P4：目前有兩個。嘿！然後員工福利的.....我們員工本身有福利委員會的，又是另外的。我們自己員工還有一個福利委員會。(D13)

R：這這兩個牧靈小組的成員，他服務的對象是.....就是你剛剛講的四個據點的員工他都會去？

P4：都會，都會去！(D14)

R：那如果是在金門呢？他們會過去.....還是說.....

P4：目前，他們一年啦才過去一次而已，嘿！不過他規劃的課程、規劃的內容，他都會有 ppt 呀或什麼，他都會跟他們分享，金門的這一個部份。不然我們就會用視訊，譬如我們上課啊，他們也視訊在那邊聽，他們就覺得很好！因為你.....有時候你聘請的是外面的專業，他們分享的.....有時候他們分享，就像.....上次就有一個分享他去爬山哦，為什麼他要爬山？為什麼要爬這麼高的山？他在高山的時候他想法？或是什麼？就讓我們覺得欸！人家爬山有這樣的想法，我們爬山是什麼？很累！（笑聲）他問我們說，你爬山有什麼想法？很累.....因為爬得很累啊，對啊！我們就是這樣的想法。欸！它有不同的那個面向！那我們覺得.....其實我們規劃一些課程，不是說.....欸就是隨隨便便來上課，我們也是在激勵員工有不同的想法這樣，嘿.....嘿！（D15）

R：那像你們除了那個牧靈小組，就是說呢.....同工有一些問題，不管工作上或是生活上你們都可以去關懷.....

P4：他都可以去關懷，嘿！（D16）

R：那你們除了牧靈小組之外，你們會有督導制度嗎？

P4：督導.....我們的督導制度是現場，教學的督導才有。(D17)

R：工作現場？

P4：工作現場。譬如社工，有一個社工的督導。嘿！然後教學的、各單位，他們都有自己的督導。啊一般督導的.....這個都是主管在做，嘿，就是組長。啊我們的組長都是跟著學生、跟著老師(指教保員)在現場。我們的組長沒有在坐辦公室的.....就是實務在操作。所以你有任何問題，譬如說有新進人員，當他在做的時候有問題，或是說比較資深的，發現這樣.....未來他想改成怎麼做，其實都可以下來做討論。啊如果組長可能解決不了的、處理不了的，我跟著他們一起，我都.....我可以在現場。甚至於我中午.....我有空我都餵飯，我幫忙餵飯。我為什麼要進去餵飯？而且我會找最不好餵的來餵，嘿，因為我們要瞭解我們服務對象在這一段時間，這個飲食、這個食物，還有他

的吞嚥，那個專業介入的，到底有沒有哪一方面可以再改？所以我們.....我們的督導、我們的老師，任何問題他們不會說.....甚至於我在餵飯的時候，我就問他們說，某某人啊，我昨天看他一直在哭，到底是什麼原因？我就會這樣問。那他們就會講出來，啊昨天是因為沒睡好，媽媽講說沒睡好。這表示說我已經知道這個孩子一直在哭，為什麼？我就會提出我的問題。啊那他們.....他就是已經.....你今天如果真的不知道你自己帶的孩子.....哪有可能不知道？他就會提出來，或是說，對啊！主任我也覺得很奇怪，他吃飯都.....最近不想吃ㄋㄟ！我說我前天在餵他的時候，他就不想吃了，是怎樣？是嘴.....牙齒嗎？還是嘴巴破掉？還是肚子不舒服？對不對？我們就會想這樣的問題。然後哦.....老師，對喔！那我要問問媽媽，最近為什麼沒.....吃飯不是很正常？然後老師就.....下課啊，學生走了，他就打電話問媽媽。原來他最近在清那個牙結石，他牙齒會痛，他不想吃。跟我們正常人也一樣啊！然後他們就問我說，啊他不想吃會不會.....會不會怎麼了？我說你牙齒痛會不會想吃？不想吃！一餐、兩餐不想吃沒關係啦！對不對？吃少也沒關係啊！為什麼一定要強迫他？他只是不會講說我不要吃而已，因為他不舒服嘛！嘿！我說那沒關係！那我們就找一些比較軟質的東西給他吃，對不對？也是營養都夠啊，可是你也可以改變他的食物內涵啊！嘿！所以我就是.....因為有在現場幫忙餵飯，在看他們的教學，有時候看到孩子怎麼樣，所以我才有這樣問題。他們在問我問題的時候，我才能馬上處理掉。我們一般.....○○(D 組織名稱)的主管.....○○(D 組織名稱)的.....欸我們執行長希望我們的主管是在現場的主管，而不是坐辦公室的主管，都不知道現場發生什麼事。(D18)

R：所以你們督導或主任就是會在現場也協助發現問題、解決問題，或者是說社工員、教保人員，他現場有什麼問題，他就隨時可以問？

P4：對對，都一起！所以家長有時候他們打電話來，社工不在，我都可以處理啊！就表示說你已經瞭解這個服務對象。啊如果說要申請，譬如要申請錢啦、要申請什麼，那不是我的專業，我就會說，那我再請社工跟你連絡。因為有些我們不是很熟的，我就不會講。可是如果對服務面、對教學的，我就會馬上處理掉，嘿！(D19)

R：這樣你們督導跟主管其實給社工員就蠻大的支持！就隨時都可以遞補他的工作！

P4：對，啊所以不會說人家打電話，我們社工不在，所以我沒辦法回答這個問題，我(們)不會！因為他們有時候接電話，(遇到)可是社工他去開會，那我們請我們的主任跟你講好不好？為什麼他們知道說，用這樣我可以處理這個問題？嘿！就是你如果平常已經對服務對象夠熟悉了，你可以處理一些問題，就不要給.....就像你講的，督導難道是要坐下來，那個開會才是督導嗎？不

見得，嘿！我們也有開會督導，就是個案研討，做什麼？就是開會的啊！有時候個案研討還需要外面的醫師、進來的專業，我們都會聘請進來，或行為問題的，都會聘請進來一起做，嘿！（D20）

R：那你們除了督導、主管這樣，就是隨時可以支持社工員是嗎？就是社工員或教保員之間.....彼此，他們有時候，就是也會熟悉彼此的工作內容嗎？

P4：可以！他們.....像我們的社工是怎樣呢，他會因應他的.....譬如說他.....因為家長可能有一些問題要諮詢他嘛，對不對？譬如說，有時候會問說，啊我輔具是當習ㄟ當申請啊？(台語：啊我輔具是什麼時候可以申請啊？)譬如我們來講這一個好了。所以我們社工針對他們各項.....譬如說我們老師是帶四個孩子，當我們老師帶這四個孩子有任何問題，他都會跟主管、跟社工下去做討論，然後讓社工知道家長有這樣的需求。啊所以像這樣的連結是不是非常好？那社工也知道說，哦！原來家長他有這樣的需求！或是說他有這樣的疑問，對不對？然後他再跟家長講的時候，就可以連結他的專業知識嘛！他就可以支持家長。那這樣的話，建構家長就會更加.....對社工，還有對我們老師，他會更加熟悉。還有一個，他會覺得我在這邊，我任何問題，我都可以處理掉。嘿！而不是說問社工，(得到的回答是)嘿老師ㄟ問題啦！(台語：那是老師的問題啦！)我沒辦法回答你，不會！所以我們.....我們社工平常他們也是.....也會到現場去看。還有一個，我們有一些孩子他是比較大的.....成人的，成人的話，我們希望是他們自己可以講出他們的那個，他可以找任.....誰來談談話。我們有一個服務對象就沒事就說，我要找○○.....因為我們的社工叫○○.....我要找○○。因為他有那個溝通卡，他就自己壓，我要找○○.....他不會講，可是他會這樣.....妹，他會有一個聲音，他會講妹，然後自己壓，他要找她談。我們老師就會說，你想找○○談，那可是.....好，那老師去.....幫你問問她，她這個禮拜什麼時候有空，嘿？然後她就會說她什麼時候有空，他就可以找她談。所以這個就是變成說，不是由我們來安排，我們的學生也可以提出他的需求，嘿！甚至於他找我談欸，我說好！那我要看看我什麼時候可以，我的時間可以的話，幾點到幾點嘿我是可以的。我們學生也會找我談(笑聲)！因為成人的部份齣，我們是走那個成人支持，支持他完成他的夢想，嘿！我們有一個孩子他很喜歡去參加社團，我們就會連結外面的.....愛心家園的社團，然後他就會自己啊.....自己叫復康巴士來載他，啊我們志工帶他去參加社團，嘿！他有時候會跟我們講說，他還想怎樣怎樣，然後.....然後當老師覺得.....因為你都一直在外面支持的話，你就沒有在裡面嘛！那個(接受服務的)量就會比較少嘛！因為他可能(因為是)成人，很想去外面嘛！然後我們就會跟他談.....跟他談說有些.....為什麼你沒辦法每天都出去，嘿？我知道你.....其實你(從)家裡來我們這邊，已經出來了，如果你今天都一直在外面跑，其實有一個風險性很大啦，對不對？然後還有一個，你就沒辦法在裡面再學其他的東西。因為以啟智學園來看，它全

部都(是)極重多障，它是每天都要做復健的。啊所以這個孩子就是在避開復健啦(笑聲)！他們很聰明，非常聰明！可是他也知道我們會去支持他。可是我們也.....也知道說適度的支持是 ok 的，可是當他已經.....已經在跟我們玩那個虛擬遊戲的時候，我們也要適度的.....也不要讓他覺得太.....我們是好像說拒絕他太多次，可是我們有我們的重點，我也會跟他談啊！其實來我這邊我希望你是怎樣的？啊為什麼我要這麼做？嘿！我的服務是包裹起來，是一個.....每一個人.....個別都不一樣的。甚至於他們就去社區啊，然後那天還跟我講說，他們去中.....欸去哪裡呀.....去中友百貨！我說我已經好像五、六年沒有去中友百貨了！他們還說現在有一個新的櫃呢！我說什麼叫新的櫃？好像國外進來的.....的櫃。我說我.....啊我都不知道！我說你們去那邊有買什麼東西嗎？其實不見得他要去買東西，他就去那邊，然後我們支持他去看一看，他就好高興了！在那邊老師就帶他們去美食街吃個午飯，然後再回來。這可能對他來講他可能，欸這一段時間，因為家長的支持都不會很夠，因為對他們來講，他們要出去，那個輪椅都很大台，成人的嘛！3、40 公斤！你看那個輪椅，他自己沒辦法站、沒辦法走路的，所以那個輪椅都很大。啊所以家長沒辦法，我們都要我們的公務車，那個後面輪椅可以上的，嘿才可以支持他們去。(D21)

R：他們這樣也比較能夠融入一些外面的生活。

P4：對，所以他們過得很好喔！老師說，主任，我們有一天要不要想一下我們的夢想？呵呵呵.....我說，可以！那我們開始來做那個 PCP(Person-Centered Planning，以個人為中心的計畫)，就是那個個別化的訪談好不好？他們說，不要！這樣你會把我的心裡都講出來，我會把我的心裡的話都講出來。我說，對！要講出來以後才有夢想啊！我才可以抓到你的夢想。就是老師啦，老師會覺得說，噢！孩子的生活品質真的非常好！甚至於欸.....我們來看，○○(D 組織名稱)有一個社區居住，我們的服務對象，他白天在日托，他晚上是到社區居住。就是六人一個(家)，那個在.....我們有四個家，○○(D 組織名稱)有四個社區居住的家，就是他們一次就住五個人到六個人。啊每一個人.....有的人是單獨一個房間，有的人是兩個人(一個房間)。那是他們自己選擇，可以自己選！啊菜單啊什麼，他們都會自己買菜。啊這個禮拜是誰煮？啊然後菜單自己規劃哦！他們晚上回去很忙耶！還要洗衣服啊，還要打掃啊，就像正常我們孩子.....我們回家一樣，嘿！啊他們也會去買菜。(D22)

R：這樣很好啊，就訓練他們獨立生活了。

P4：他們就是獨立生活。○○(D 組織名稱)總共有四個家，啊裡面都有老師在支持。啊有一個能力比較好的，現在就慢慢抽離掉了，老師抽離掉，讓他們獨立生活。啊可是他們白天.....白天有的人在.....已經在外面工作了，在黑貓宅急便啊，他們都自己坐公車，自己坐公車去，嘿！這個就是目前○○(D 組

織名稱)的社區居住，有四個家在進行。啊其實我們看到國外，他們社區居住沒有.....像○○(D 組織名稱)的是能力還好的，那個能力不好的，還是沒辦法。可是像我這次在日本，我看那個極重多障，他們真的是有ㄋㄟ，懸吊系統都有ㄋㄟ！就表示他們的能力是非常不好的。他們在社區居住裡面。(D23)

R：是說改善他們的一些肢體或生活能力的一些系統？

P4：沒有沒有！不是！就是懸吊就是.....他可能沒辦法自己走路，然後支持者，他裡面的支持者一、二十個ㄋㄟ，一個晚上就不同人ㄋㄟ。譬如要弄他去洗澡啊，一個人搬不動，都用懸吊的，用一個扶的，你有沒有看過那種(受訪者手比著懸吊物的形狀)？嘿.....然後整個弄好，然後這樣吊著讓他洗澡。洗完澡再過來換衣服啊什麼。他們在社區居住這麼嚴重的都有。只是我們台灣現在還沒有，沒辦法！沒辦法做到這樣。一般如果這麼嚴重會在機構，像霧峰啊，○○教養家園(D 組織之附設機構名稱)就有一層樓，三十欸.....五十幾個都是很嚴重的。就是沒辦法自己行走，洗澡啊什麼，都要支持的。(D24)

R：所以你們霧峰那個.....你們就是派.....也是雇人...雇員工來協助他們嗎？

P4：一樣啊！我們都一個老師帶四個學生，一樣啊。那邊有一百多個，一百多個學生啊。

R：那照顧這樣的學生就蠻辛苦的？

P4：對啊！那邊有.....員工有七十幾個耶！因為它三班制啊，嘿！它有三班制，24小時的。它員工七十幾個，對！啊所以其實都是不同啦，都是不同的！我們講到哪裡了？

R：那像員工在照顧你們的孩子這樣子，你們會.....

P4：老師，我們稱為教保員。

R：是，就是你們的老師在照顧這些孩子，或者是成人，你們會給他們一個什麼樣的信念或價值觀？你們平常.....平常會怎麼樣去持續的建立所有的員工有這樣子的一個信念跟價值觀嗎？

P4：來，我們先看我們的新進人員的在職訓練這一個.....職前訓練好了。職前訓練是我剛才講，那個○○(D 組織名稱)的沿革跟○○(D 組織名稱)的經營理念，那裡面董事長跟執行長就會講了，我們.....我們的沿革，○○(D 組織名稱)為什麼會有這樣？這整體怎麼來的？包括我們那個..... logo，聖母抱聖子那一個 logo，我們的聖母抱聖子那個 logo 是怎麼來的？齁！從這個開始講，包括我們的經營、我們的願景啊什麼，我們那時候就會談，那時候談了一次了。然後平常我們在裡面，我們在裡面的話，我們每個禮拜都有一次分享，

啊這個分享不是由我主管來主導，我們老師會輪，他們看到.....(D25)

R：是所有的員工一起聚在一起分享？

P4：沒有沒有，就是自己組上的，自己組上的自己分享。啊自己組上的，他可以分享他看到什麼東西。就是一個非常.....欸你要.....你要分享你覺得減肥的，或是什麼，我們都覺得 ok！啊在這個經營裡面，包括你平常.....我們平常就會讓老師(指教保員)知道說，我們在意服務對象的是什麼？以安全跟健康為主。一定要安全，然後健康！在後面你要為他做復健啊，對不對？你要做教學啊，統統都 ok，可是要先想好，服務對象要安全跟健康，底下才可以提供任何的.....。所以我們老師這樣，你一直在那邊重複，每次都是重複這樣講，包括我們吃飯啊，他.....他會看到.....不是我要求老師去做，而是我們一起下去做的話，他會覺得他們不孤單，嘿！所以你說那個價值，其實說真的啦，我.....我没看過(員工的實務作法)，你如何讓員工知道說你的工作價值到底是什麼？有時候還要我們跟員工講說，你們不要再弄了，晚上回去不要再跟家長 line 來 line 去，嘿啊，不需要！我都跟他們講說，不要！當你已經下班了，就是屬於你自己的生活。你不要一天到晚幫家長處理太多事情。我.....我在家長座談會，我都會跟家長講，當老師在上班的時候，他提供的這些內容，如果你覺得不足，有疑問，你甚至可以問我，嘿！而不要去打擾老師。所以老師會覺得怎樣？我就是.....我在上班的時候，我就趕快把我自己的工作做好，包括要跟家長連繫的啊，要做什麼？讓家長知道我們在做什麼？連絡簿要寫清楚。所以他們不會覺得這是.....這個是強迫性的。這好像是我每天要做的那種.....人家說事務工作啦，很 routine 的工作這樣而已。所以他們.....你說一直要跟他們講說，你要有愛心啊什麼，不會！有時候還要我跟他們講說，欸！你不要再弄了好不好？因為你在 line 裡面就會看到他們在那邊(服務對象的)跟家長.....還要處理他們的事情。我說，欸！已經快 10 點還在談這個問題？然後家長.....家長跳出來說，不好意思啦，主任，不好意思！是我啦，怎樣怎樣.....嘿啊！我要講的就是說，我有在關心家長，我有在關心.....我更關心的是老師(指教保員)，對！(D26)

R：那主任你有覺得說，為什麼你們的老師對工作是這麼有熱忱，甚至自己私人的時間都.....都願意投入這樣？

P4：我覺得有一點.....

R：是普遍的情形嗎？

P4：普遍都這樣耶！我覺得.....我覺得有一點是怎樣ㄋㄟ？當他們來○○(D 組織名稱)的時候.....我們在面試的時候，我都會談得很清楚，○○(D 組織名稱)為什麼.....我們不是以愛心為那個哦.....為核心哦，你不要說我很有愛心，不用！我覺得你不能要有(只有)愛心，你要有耐心！耐心傾聽服務對象的任何反應。我們的服務對象有可能都不會講話，他只是一個眼神而已，可

能一個肢體(動作)而已，一個表情而已哦！你如果有耐心的話，你就願意.....還有一個，你願意學習。你來這邊有可能.....因為我們的工作，我們的老師的組成不是特教ㄋㄟ！特教人員進不來我們單位，因為我們薪水沒有.....沒有學校的高，還有我們沒寒暑假(笑聲)，這個差很多！你沒寒暑假就贏不過人家了啊，對不對？他們就不願意進來。所以我這邊一定是幼保系、護理、心理系、社工這些.....組成的，還有治療的、治療體系的.....噢治療師，這樣整個組成。他們為什麼願意留下來？其實就.....就說以我的立場啦，我是護理人員的立場，我覺得醫院很僵化，可是在這邊我就.....我很好發揮，我可以提出我想做什麼，有可能是天馬行空哦！你知道我的意思？有可能是不行，可是當我在做的時候，我會覺得好快樂哦！因為服務對象給我的回應就.....很大！啊你在這邊.....你遇上的人.....我們是人嘛，所以○○(D 組織名稱)有一句話.....「服務生命是一件快樂的事」，就是我們的.....我們的一句很簡單的話，可是我每天就是服務生命嘛，對不對？可是看到服務對象我是覺得.....有時候我說，當我坐辦公室很無聊的時候，我就會跑去跟我們服務對象.....看一看、玩一玩，他們在上課，我是在旁邊看而已，我不會介入他們的課，嘿！他們老師也知道，我從不會.....我不會講說，你這樣上不對或是什麼，我從來不做任何評語。因為每一個老師他的養成教育不一樣，他的專業背景不一樣，他在教的時候都有所不一樣，可是我要扣住你在教學的時候.....的核心有沒有出來這樣而已。(D27)

R：那主任，像你剛剛說你們會重視那個安全、健康，或者是說你們剛剛的想法.....服務生命是一件快樂的事情，像這樣子的一個想法，除了說可能你們董事長，你們執行(長).....○醫師會提到之外，你們大概什麼樣的場合也會常聽到嗎？或什麼樣的書面資料也會寫到嗎？

P4：書面資料呢.....健康、安全的這一個部份是我們平常年度計畫就會.....就會放下去的。(D28)

R：每年的年度計畫？

P4：對！可是你健康、安全你要.....你要.....譬如說，我們來看，極重多障的健康安全跟他們愛心家園的健康安全，它的面向通通不一樣喔！我們來看愛心家園的健康安全，成人的這個部份好了，他們要關注他們老化，嘿！因為他們年紀愈來愈大，他們開始老化了，老化會有發生什麼情況？有可能原來行走.....原來走路都ok的，現在開始好像.....評估他走路為什麼會一直在偏？容易跌倒？就要注意是不是他輔具是不適合的？或是什麼？欸！他關注的就是這一個.....老化，或是說輔具的那個.....是不是要再改造？極重多障的就不一樣，他的健康安全包括吞嚥哦，他們有可能以前吃東西都ok，吃那個菜捲就ok，發現現在為什麼吃菜捲都容易噎到？他的吞嚥是不是有問題？是不是要.....我們就請我們那個欸.....復健醫師評估，評估以後是不是需要去

做吞嚥攝影？然後.....過來是不是他食物要再改造。譬如就是這樣小項。所以每一個單位它的健康、安全所掛勾的統統都不一樣，嘿！（D29）

R：就是說你們年度計畫裡面也會提到，但是.....

P4：都會！還會再.....啊然後你年度計畫裡面的內容，需不需要呢.....其他的專業來協助你？都可以提出來。我們年度計畫要非常精準，明年要做什麼？你甚至於可以規劃，譬如說那個骨密度，我們服務對象的骨密度都是.....都骨質疏鬆的，百分之九十二都骨質疏鬆，只有幾個正常而已哦！那你如何規劃這92個服務對象的飲食？還有他平常是不是要照(曬)太陽？然後還有一個，他的那個.....要不要承重？當沒辦法承重的時候，要用其他的方式。（D30）

R：所以主任像你們服務的對象，他每天這樣子的生活.....一些特殊的狀況你們是有記錄嗎？

P4：都有，都有！而且他們每一個.....我們每一個服務對象都有教學目標、長短程目標，還有學習目標。啊所以每天都會記錄啊，今天有沒有做什麼？可是他們記錄不用寫很多啦！他們可能勾一勾這樣而已.....今天有做什麼，因為不要給老師太多的那個行政壓力，真的！包括我們現在已經在做e化了，我們現在做e化要希望做到我們只要在一個平板，每一個老師都發一個平板，然後只要點一點，他今天有做什麼，然後電腦就直接處理，就不用你再.....你再幫它做處理。（D31）

R：你們這個e化是什麼時候開始的？

P4：e化可能明年會有一個單位先試行。因為我們是請○○大學的.....工程師在寫。（D32）

R：就是說已經規劃好了，啊是預計明年開始試行？

P4：對，有一個單位先做。啊然後它在做的時候，它就可以發現問題嘛！發現問題就開始改改改這樣，希望慢慢的.....兩年可能推到全部機構都用。（D33）

R：你們這一套e化的一個想法是從哪邊來的嗎？

P4：因為我們想.....我們第一個就是減輕那個一線人員的那些行政了嘛，對不對？然後還有一個，其實這有一個好處，我們每三年都要評鑑一次，你要看那個效益啊、那個效率啊、什麼幾次啊，你用這樣e化，其實它可以幫你統整一些事情。還有一個，我們的服務對象每天來都要量體溫，喔！量體溫啦，還有他的一些生命徵兆，就是量血壓啊，像霧峰啊，每天都要量。可是如果你用電腦偵測的.....就是e化，電腦偵測，你做完，譬如這個孩子你可能直接壓了，他全部做完以後，他就輸入到他的電腦裡面，輸入他的數據裡面，它就可以自己跑出來，嘿！什麼時候他的血壓.....或是什麼時候你要關注他

什麼東西？他的情況是怎麼樣？其實反而更好掌握啦，嘿！然後還有一個，我們也希望說e化以後那個什麼.....有一些偏鄉.....偏鄉的那些早療的學生可以做遠端的那些教學，因為你可以有一些.....有一些課程嘛，你就會抓在裡面，他們可以做遠端的教學。所以其實○○(D 組織名稱)希望說服務更多人，可是我們.....我們不像你們，你們全省都有嘛！可是○○(D 組織名稱)只有台中這樣而已，啊我們想做好我們的服務而已。我們都做服務這樣，希望把服務做紮實一點，嘿！才會有e化的這樣的想法。啊因為你在做的時候，你希望把服務做紮實一點，你.....你會喜.....欸可能需要很多的數據啊，或是說要很多行政作業啊，這樣會變成老師(指教保員)的工作會太多，對不對？啊如果你就是.....你平常工作的內容把它弄出來，然後由電腦幫你做結構的話，你就更好啊！(D34)

R：就節省很多人工、人力！

P4：對啊！就不需要了啊，對不對咧？我們是希望這樣，嘿！(D35)

R：那你們這個e化就是.....也是.....喔你剛剛說聘.....請○○大學來幫你們做？

P4：對對！

R：那他們就是義務來協助嗎？

P4：沒有沒有，我們是聘請他來。(D36)

R：聘請他來？

P4：對啊，寫程式啊，做什麼這樣。因為現在其實在雲端的教學已經都很普遍了，對不對？嘿！我們也希望說，把一些不必要的行政作業就放到雲端裡面去，由它來弄，可是我們做好我們的服務面這樣就好了。因為服務面還是不能雲端做啊(笑聲)！可是可以做雲端的教學連結這樣，嘿！看到這個服務對象的需求在哪裡？(D37)

R：那主任剛剛有幾個問題我想說再補充瞭解一下。你剛剛說你們每天那個扶助的對象，可能他的一些生活細節可能會登錄嘛，所以就是登錄之後，可能是會由督導或是主管來看，那所以你們每天看.....可能就是說，也會關注說他是不是有做到安全啊、健康這樣子的一個方向這樣？

P4：其實我們看好了，其實你說今天關注他健康與安全的這個部份，譬如這一個孩子需要減肥，他有可能每天都要做.....做跑步要幾下，或是說做一些伸展要多久？齁！這一個，那.....那老師每天他都會做那個.....那個行程性的登錄嘛，你就可以在裡面看到他的目前的內涵到底是怎樣？做怎樣了？所以你說督導的這個部份，我們也不會說每天.....因為有的你在現場就可以看得到了嘛，對不對？可是在行政作業的.....必要要寫的還是都會寫啊！我們不會

為了評鑑，然後再來做一套.....一套資料出來，我們沒有！我們評鑑的時候就把原來的資料整理，然後給委員看，這樣而已。(D38)

R：所以就是可能變成.....你們督導或主管在現場的時候可能.....隨時有看到可能應該留意安全、健康，你們就隨時提醒了？

P4：對對.....

R：所以就變成說，你們的員工對這個觀念幾乎是每天都會接觸到，就很深刻？

P4：對啊。嘿啊，對啊！譬如吃飯啊，連吃飯我們都注意，他的吃飯是不是要改啊要怎樣？所以他們也會覺得.....我如果在講這個問題，他們其他人就會在旁邊(想說)，那我的孩子是不是這樣 ok 啊？或是說他現在吃的東西，他咀嚼的能力愈來愈好了，語言治療師是不是沒注意到啊？可以跟語言治療師談一下，他們再評估一次，他的食物是不是要(改變成)更粗了？他是不是能力好了？其實都.....都 ok 啊！所以其實督導不是.....就是我講的，我們都是現場督導，我們不會.....喔看到東西不講話的！然後等一下就把你叫過來在旁邊那個.....沒有！那個誰現在站這樣不錯哦！他真的很好！欸，如果我們前面再放個什麼東西，他會不會.....他的上半身的力量會更大？他會自己用力？對，我們就會想到。我們看到，我們就會這樣講。他.....對對對.....然後趕快大家一起，我也可能一起哦，嘿啊！一起幫他弄喔！(D39)

R：就是隨時都有想法，然後隨時都可以測試這樣，隨時就改善？

P4：也不是測試.....就是當你.....老師有什麼想法也都可以做，也不是只有我們督導在弄，嘿！因為你這樣的話，你更開放性，老師就不會覺得嘸敢講(台語：不敢講)，啊係講喔(台語：或是說喔).....我不要，等一下會被罵！我們都不會，就馬上會.....會那個。(D40)

R：對，就是你們有想法你們就會做看看，那有效、有用我們就繼續做，甚至其他人也可以學習這樣？

P4：也可以學習，對！甚至於老師有新的想法，他們也會提出來。他們提出來的時候，我會說，嗯！我覺得不錯ㄟ！我們可不可以試看看？當開始做的時候，我考量的就是說.....就是我講的，健康安全要第一，嘿！安全一定要想到。可能今天他想幫他多加一個什麼東西，可是我的感覺.....我就會說不然你加看看。啊他在做的時候我就會在旁邊看啊，我們就會看.....欸可是如果加這個東西下去.....這個輔具下去，更限制他這個兩指的活動性的話，你要不要考慮這個輔具是只要用這後面，這兩指讓它空掉(受訪者比著自己的食指和中指)？欸治療師就會說好，那我們把這兩指弄掉，我們就會這樣。這樣也有督導的.....可是.....那個老師也有學習，然後治療師也看到，原來在專業面.....在做的時候，因為我們可能為了要讓服務對象到最後是可以自己拿著湯匙吃飯而已，可是他在練習的時候，如果你整個把他.....因為他張力比

較大，還是說他不願意握，那好，那我們把這兩個(手指)把它握起來，這兩個(手指)是可以動的，讓他自己還可以(動)，我們就會這樣討論。欸那治療師會覺得好哦，那我把這兩個(輔具的食指和中指部分)稍微把它弄空或是什麼，因為本來治療師就可以做輔具，他們就.....因為○○(D 組織名稱)的輔具.....我們有輔具中心啊有治療師，都會一起介入的。(D41)

R：那像你們說那個.....一些教保人員啊、治療師什麼，這些專業的老師，你們在最近幾年會.....會說因為有發現不一樣的需求，然後要聘請更多元的專業人士進來嗎？

P4：其實目前齣，目前.....這樣整個下來齣，欸我是覺得○○(D 組織名稱)的治療師的這一個團隊已經很成熟了！都.....都非常成熟了！我們不會說因應.....因應服務對象，因應說現在比較有新型的或是什麼.....因為你看，我們的治療師不只.....連音樂治療都進來了。音樂治療它每個禮拜都有一個.....個別療癒耶！有小團的，可能三個，然後他們這一個團隊可能的服務對象是用腳在弄樂器，嘿！有一個是用頭，有一個是可能用手這樣.....這樣撥(受訪者比著以右手腕撥樂器的動作)。我們會因應他的.....我們講他比較可以的，就是他的優勢下去做，而不會說，這一.....那個什麼，彈鋼琴就是一定要用手彈，不見得！他也可以用腳彈，也可以用手動啊，嘿，頭啊.....(D42)

R：你們音樂治療是.....蠻早之前就有？還是最近幾年才有？

P4：音樂治療以前就有了，啊這個音樂治療師進來以後又有不同的方向。以前我們是做小團體的，一班一班小團體可能七個、八個這樣。啊這個.....我們聘請這個治療師以後，他就以個別的，有的是一對一，啊有的是一對三這樣，嘿！然後到最後他們也可以表演ㄋㄟ！他們就組成一個表演。我們上次表演的時候.....那個週年慶表演，很多人都好感動！因為他們就是.....有一個服務對象他什麼都不行，可是他只有眼睛是 ok 的，嘿！還有頭.....稍微這樣(受訪者示範以頭向右微動)，我們就用這樣.....他的優勢是這樣，然後他壓.....他可以的音樂出來。(D43)

R：這個很不簡單！。

P4：對！就是依服務對象的.....我們看到他可以的.....可以的，然後我們去設計，以他可以的內容下去做。而不要去看他不行的地方，嘿！我們都是看服務對象可以。用這樣的想法，慢慢老師也會.....其實我們要型塑我們的文化的話，其實如果你一直.....一直在那邊講說，啊我們要怎麼做、怎麼做，你不如就是說你慢慢的.....欸！我發現他可以做什麼耶！慢慢的老師說，對！主任，他不只可以做什麼，他還可以做什麼！我說，對啊！那他更多可以做，嘿！用這樣來型塑他們的文化，我們都是這樣。甚至於有時候，我們.....我

們在講分享啊，我講說我們有分享，我都不講話，都是他們在講，重點啊、什麼，他們在講。他就說，主任你今天有沒有什麼(要講)?今天好不容易我可以休息!不用講話。就由他們講，呵呵呵.....啊其實也是提升他們的能力啊，對!而不是.....每次他們在分享那個，我都會說，我都不知道可以這麼做!他們會更.....更加自己就覺得，嗯我是可以的!其實就是我在.....我在push 他們。(D44)

R: 對啊，就激勵他們可以自己去想更多、去做更多.....

P4: 對，這樣就是放手啦!放手給他們做。可是在放手的過程，他們都知道，主任又要講安全，我說對!(笑聲)(D45)

R: 所以是你.....你常講安全、健康?

P4: 我常常在講安全、健康，然後他們就.....對，要安全、健康!所以他們已經被.....就是你不用.....我跟你講，你這樣不安全哦，沒有!老師都會注意說，嗯!我要這麼做的時候，要考量到安全、健康，對!要安全、健康那個面向就很多了啊，輔具啊.....在做的時候、輪椅在做的時候，你在做任何.....餵飯啊，都要想到啊，對不對?(D46)

R: 就是變成.....已經.....你常講的話就融入他的一個思考模式裡面?

P4: 對，然後他就是平常在執行面.....就這樣。(D47)

R: 那.....就是你們的工作人員有蠻多元的專業人士嘛，那像平常○○(D 組織名稱)會透過什麼樣的方式來提升他們的專業知識跟技能嗎?

P4: 我們的.....因為我們的工作人員有行政嘛，行政又有會計.....行政、會計各方面的專業嘛!其實在各方面的專業的這個部份，都是各個.....各個機構，譬如我們有教保.....教保最大宗，教保人員他的主管.....他的主管會因應我這邊的服務內涵不一樣，我這邊的在職訓練不一樣，我會聘請外面的督導，通通都不一樣。譬如會計的，他們就會聘請會計的，相關的.....會計的那些專業幫他們做督導，可能一.....兩個月一次的督導。然後還有，外面有一些什麼課他們也會出去(上課)，跟教保通通都一樣。我們也會聘請外面督導。譬如我們最近那個.....極重多障的這個部份，我們就會請德國.....德國一個新的教學方式那一個，他.....前年他就有來一次了。(D48)

R: 從德國過來?

P4: 從德國過來，然後那個日本的，去年就來兩個，不一樣的，一個動作法，然後一個是那個.....不同的教學內容。啊他們就會過來，嘿!幫我們開工作坊。啊所以各個面向其實通通都不一樣!啊我們會用這樣的支持，讓老師知道說別人的教學是這樣教，提升我們的能力。然後我們也會.....教完以後，我們

把它弄成 DVD 或是拍成那個影像，然後跟那些講師、那些教授分享。啊所以他們也會覺得.....欸！我們這邊執行的內涵，可以再多加什麼東西？他們就會跟我們指導，嘿！我們用這種方式。(D49)

R：所以它是有持續性的？

P4：持續性！有的會有國.....國內的，國內的督導。社工有社工的.....外面的支持，他們也會上課。他們有一個團督，社工都.....每個月一次團督，還有讀書會。(D50)

R：你說團督是從外面聘督導來做團督？

P4：對，他們就會全部的社工一起這樣。因為有廿幾個社工啊，○○(D 組織名稱)有廿幾個社工，就會一起。(D51)

R：你們自己內部會有個督嗎？

P4：有，有個別的督導。(D52)

R：就是你們自己內部做的？

P4：嗯，就是各個不同的專業。(D53)

R：那你們剛剛(說)團督一個月一次，個督有固定說多久一次嗎？

P4：他們欸.....目前個督的話，個督好像是依個別的需求.....我不知道，我就比較不清楚他們個督是怎麼弄，啊不過我知道團督都一次，還有一次的讀書會。讀書會就是(可以吸收)一些新的觀念啊，你知道嗎？可能在社工的部份啊.....一些制度啊什麼，他們就會用讀書會的方式(來獲取新知)。(D54)

R：那讀書會多久一次？

P4：讀書會好像也是一個月一次，他們就全部。他們就會提出問題。(D55)

R：那像你們說會聘請德國、日本的專.....專業人士來教這樣子，那像這一類的訓練是你們有看到需求，然後就去安排？還是說你們內部有一部份的.....這樣子的一個訓練也是固定的？譬如說每年一定有什麼樣的訓練？

P4：其實我們在年度計畫的時候，就會訂下來，就會跟報告喔，我們年度計畫不是那個.....我們年度計畫七月份開始寫，寫完以後喔，要跟.....要跟執行長，然後董事長(報告)，董事長或董監事的時候才知道(是否會通過)。執行長這邊通過喔，通過以後才在董監事那邊再(審核)一次。所以在執行長這一個如果不通過，你一年要花.....因為你不是計畫，連預算都要出來耶！你要花多少錢耶？因為你有可能會花多少錢，然後這個多少錢在花的時候，意義性大不大？還有，你三年計畫.....要如何做？你都會出來啊！啊當出來的時候，執

行長認為可以喔！那我們可不可以來聘請相關的專業.....國外的？因為這個就是有人跟我們推薦啊，那我們就把它提出來。啊如果執行長認為 ok，那我們隔年.....我們就會幾月份.....譬如我們在(擬)年度計畫，就會說幾月份要做什麼，幾月份要做什麼？然後可能剛開始是做工作坊啊，然後要影像分析啊，會拍攝啊，跟教授啊這邊做連結啊！用這樣的，然後最後還會成冊啊或是什麼，都要出來耶！不是說我隨便寫。而且這個在寫.....我們年度計畫不是我們主管寫，是我們底下提出他們要什麼東西？啊我們主管去連結專業資源。(D56)

R：所以你們這個.....像這樣子的訓練，不管說國內或國外，就是.....是.....嗯機動性的，還是說它是每年固定.....譬如說每年固定一定安排一次或兩次，或者是說有幾次什麼訓練？

P4：我跟你講齣，其實像我們國內的啦，我們國內的督導的話，我們都會以每個月一次.....國內的督導，都一個月一次。(D57)

R：訓練？

P4：嘿！一個月一次本來就夠了，專業啊！譬如說我教保，我現在成人在用 PCP (Person-Centered Planning，以個人為中心的計畫)跟 SIS(Supports Intensity Scale，支持強度量表)訪談啊！齣！POS(Personal Outcome Scale，評估個人生活品質狀態)啊！那一個月一次啊就 ok 了。他會看我們現在做得怎樣，o 不 ok？表單的連結看 o 不 ok 啊，對不對？我們想改成什麼樣？是不是可以啊？如果今天針對國外的，我們會用工作坊，工作坊就是開放各機構的教保員都可以過來上，嘿！會把這個訊息弄出去，因為國外過來工作坊很難得耶，對不對！我們不希望只有演講而已，除非今天你是開國際研討會，那演講那個沒問題，可是如果今天是開屬於比較專業性的，我們都會用工作坊。你要看到我們服務對象是怎樣，然後連結他的.....他教學各方面到底要怎麼做？就是用這種方式。啊你說一個月一次，大部份如果可以的話，國內全部都是一個月一次，嘿！那如果又要現場督導的話，那就另外再增加，嘿！也有現場督導的。所以督導也不一定說.....欸只有坐下來的督導，也有現場督導。(D58)

R:那國外邀請就.....不一定幾次？

P4:不一定，不一定！我們會看有沒有需求，嘿！不過我們上完課都會持續用.....有可能用視訊、有可能用影像，然後跟那邊的教授一直都有持續(回報成效)。所以那個教授說.....德國那個教授說，明年三月他還要來，他要看我們做得怎樣。因為他覺得.....他看過以後，他覺得我們進步很多，可是他沒有看到現場，又覺得.....他還是要來！呵呵呵.....我們說，好！你再來。因為大家也會害怕啊做得不好，你知道嗎？也會怕！因為我們只要方向.....我也會怕我們方向做錯啊！因為有可能人家教我們這麼做，可是我們都一直有跟他做

影像的那個連結，我們都有給他看，然後有跟他說我們為什麼這麼教，在教的過程有發生怎樣，我們都會寫。(D59)

R：那像.....你們的工作人員，如果他表現很好，那通常你們會怎麼樣正式或非正式的給他肯定或鼓勵嗎？

P4：我們現在.....譬如說教保員好了，一些資深教保員啊、社工啊、行政的，如果政府有在辦那個獎勵的喔，我們都會推.....推他們出去(參加)。啊得不得獎是另外一回事，可是當推的時候，你就會覺得為什麼機構願意推我？就表示說我在哪一方面有.....有肯定嗎，或是什麼？我們會用這種方式。啊還有，本來就.....我們都有.....考核嘛，考核，主管就可以幫他加分。譬如.....有可能這一段時間，我們發現某一個員工在各方面表現啊都非常優異啊，我們每半年考核，我們就會自己加分，嘿！主管就會跟他加分。我們考核是.....他自己自評哦，自評一次，然後.....組長再考核，然後主管再考核。所以最後的分數他自己再簽名，他會自己看到。啊所以他今天表現(如果)沒有那麼ok，他也會自己自審一次，對！可是當他表現不ok的時候，我們都會跟他講說，為什麼你會這樣？那下個月就要.....因為有的人.....可能，你不能保證每一個人都非常ok的，對不對？可是在考核的面向裡面，一定要有所落差嘛！為什麼別人會比你更好？你看到的是哪一個？他自己也會講哦，對噢！我好像是.....因為有的人個性不一樣啊！有的人就比較落漆(台語:做事很遜之意)啊，是不是？啊我是覺得都ok，可是他可以看到他自己.....在哪一方面比較不足？我甚至於.....我平常就會有一些課程啊，我就會讓他們平常出去上課。就一到五啊，比如外面有一些什麼課，我就會跟組長講說，排老師出去上，輪流出去上。(D60)

R：你是會針對他們需要加強的，然後你覺得他可能適合再去上這個課？

P4：對.....對.....對！啊然後我也會.....譬如說十個老師，我就培養一些人，就是專門攻哪一個行為問題的.....這個專門攻行為問題、這個專門攻輔具、這個專門攻吞嚥，這一組這樣。(D61)

R：所以你們給員工的訓練就是除了呢.....每個月固定都是跟.....譬如說國外的工作坊，你們也可以到外面去上課？

P4：還有我們自己內部。對對！到外面去上。我們○○(D 組織名稱)如果六、日出去上課，現在目前啦，如果六、日出去上課的話，你隔個禮拜都可以自己選一天放假，嘿！不是說喔你.....其實未來上課.....其實那個證照啊什麼都跟著你嘛，對不對？可是我們會想說，你一到五都在服務了，其實很累了啦，對不對？六、日還要出去上課，我都跟他們講，禮拜一就放假了，嘿啊！禮拜二再好好過來上課.....上班這樣。(D62)

R：那像到外面上課有說每個人都可以？然後有說每年有幾次機會嗎？

P4：有有，我們都有。因為.....因為他那個什麼.....所以我都會排不同人，嘿啊！到外面上課都不同人，因為你的報名費啊、交通啊，都是機構在付啊！都是我們○○(D 組織名稱)付的，所以我都會(安排)不同人出去。我不會把.....人家講的那個.....(D63)

R：不會集中在固定幾個人？

P4：不會不會！我都會分配。(D64)

R：所以就是讓大家都有機會？

P4：大家都有機會，啊他也會覺得提升他自己的能力。有時候他們會覺得說，主任又要上課了！他們還嫌課程太多咧！(D65)

R：他們這樣一年下來，一個人平均大概會上幾次課？

P4：噢！可能有時候.....他們還有教保員初級班、進階班在上，那個持續三個月咧，那個是衛福部辦的，嘿！那個就很累了。如果像他這樣.....有出去那個三個月，我就今年.....我就不會放在他身上，我會放在其他沒有(機會)的人去上課。如果這樣的課，這樣的.....大部份都 5、60 個小時都有耶，因為有時候兩天的課就 24 小時.....就那個了咧.....16 個小時了！(D66)

R：所以.....這基本上就是主管安排，那就是主管會平均的安排，讓每個人.....

P4：對，我們都平均，每一個人都可以。讓他們到外面上一些不同的課，不同的專業，啊也是讓他們的能力可以提升。我們都是抱著這樣的態度在做。(D67)

R：那剛剛提到那個肯定跟獎勵啊，譬如說你們主管或者是說.....會不會偶爾你們的執行長、董事長也會口頭肯定啊，就說，你這個活動辦得不錯啊？

P4：一定.....一定是口頭肯定的！我們董事長跟執行長，尤其我們董事長是很謙虛的人。他每次都跟我們講，你們做得真的非常好！我很感謝你們！都是你們在做，不是因為我在做，是你們在做！而且孩子.....因為你們這麼用心，我們的孩子才一直都很進步啊.....或是很安全這樣，嘿！董事長每次都很肯定，甚至於我在跟金門視訊，他每一年.....不是我們都會吃尾牙嗎？因為金門他們覺得他們太遠，他們都在金門自己吃，啊不然就是我過去跟他們一起吃尾牙。董事長就說今年齣，一月份他們要回來上課嘛，我們有一些課，他們一個禮拜哦，在我們這邊上不同的課，然後吃的、住的、跟交通，都由○○(D 組織名稱)付哦！然後董事長說，○○(受訪者的名字)你要跟我安排一下，那個.....我要晚上跟他們吃飯。結果我跟他們講說你們自己排，他們說，主任，又要跟董事長吃飯喔？因為董事長吃飯，他齣.....他會一直要問我們說，你在家怎樣啊？你家裡.....(笑聲)他們都很害怕董事長說，你怎麼還沒要結

婚？因為他們那邊七個，只有一個結婚了。齁！啊你什麼時候要結婚啊？他說董事長每次都問這個，比我媽還.....還麻煩！他就是關心他們！他就是想說，他們回來啊，因為他們沒有一起.....跟我們一起吃尾牙，他就要跟他們.....可是他們尾牙還是照常吃哦，他撥錢還是照常撥給他(們)，可是他(指D組織的董事長)還是私底下.....他還是要請他們(指員工)吃飯。他就說妳要安排一下哦！我說，你們自己安排哪一天哦！他們說，主任，又要跟董事長吃飯喔？我說，對！你看多好！然後有一個就說，哇！好好喔！我們又要免費吃一餐了，大餐！對啊，就是.....董事長他會覺得說.....他要感謝他們。(D68)

R：所以你們董事長常常有機會跟你們在一起碰面之類？

P4：每個禮拜一他都來基金會。(D69)

R：每個禮拜一，固定？

P4：對啊，他固定。然後下午在愛心門診，我們都遇上.....遇得到他啊！然後一、四在這邊，二、五在霧峰啊。然後平常.....像那個什麼.....欸他都坐公車來上班，他就從後面進來，然後老師就會看到他，董事長好！欸！你們好！謝謝你們哦！啊.....你們要小心哦！現在.....天氣現在比較涼哦，不要被.....不要著涼了！我們董事長就會這樣，像個.....像個媽媽一樣，呵呵呵呵！他是.....他是很關心員工的。然後每次.....有一個.....如果老師(指教保員)生孩子，他就說，啊.....要不要自己帶孩子？然後我們就說，董事長你又要叫她(請)育嬰假了，欸.....員工都找不到！他就說，可是自己帶孩子比較好。我說，對啊，以你的想法是自己帶孩子比較好！他是覺得說，自己帶的孩子齁，孩子在各方面成長啊，你.....比較能掌握，嘿！他就.....啊然後我們大家就開始驚甲馬害(台語：嚇得要命)，董事長啊內講就是叫殷愛(台語：董事長這麼講就是叫她們要).....叫他們要育嬰假，因為就找不到員工啊！你.....不是找不到員工，你要訓練一個專業的，真的不好訓練，要慢慢建構出來，嘿啊！啊至於有的.....有的人喜歡請育嬰假，我們都尊重她。兩年嘛，我們都ok，嘿！所以只要人家跟我講，要請育嬰假，我都說，好！因為董事長說要自己帶孩子！他們說，對！我說好，好好的帶！我們要帶.....我們要把孩子.....你既然生他就要養他，就是這一點。所以這一個.....你說我們的福利啊，包括我們員工啊是怎麼.....我是覺得在口頭獎勵真的不少，真的！連.....他每次都說.....他每次都.....我們每一個月.....每二.....每一個月兩次的主管會議 他都會一起.....一起參加嘛，他都.....每次開口都會講說，真的很謝謝你們！謝謝你們讓我們的服務對象齁，然後整個都非常好！啊就是因為你們的用心，你們這些主管的用心，才可以建構○○(D 組織名稱)的.....對外啊，人家對我們的肯定！他每次都講這一些，那我們都覺得.....董事長，阮嘸哈好啦！(台語：我們沒那麼好啦！)我們只是做好我們自己的

本份而已，嘿啊！所以他不吝.....不吝於那個啦，嘿！（D70）

R：那除了這樣子的口頭感謝.....真的會讓人覺得很溫馨啦！

P4：對，我是覺得這樣已經很好了！（D71）

R：那像如果說.....譬如說你們有什麼募款活動，或什麼活動辦得很好，會.....
○○(D 組織名稱)會說，有一個獎勵金，獎勵辦這個活動的員工這樣.....鼓勵一下這樣？

P4：沒有，我們只有.....譬如好了，我們不會說拿錢出來鼓勵員工，我們沒有這樣！可是我們會有怎樣呢？你可能這一個活動都辦完了，有一些主要的人員勳，然後這個承辦的這一個主管，就會用基金會的錢，請大家吃個飯，啊聊一聊。聊的時候是聊.....未來要改進的事項，哈哈.....啊也謝謝大家，然後未來可以再改進。啊可是我們如果評鑑.....對外評鑑有獎金的話，我們是全部分掉哦！沒給基金會，呵呵呵.....。我們都員工分掉耶！像我們這一次，每一個機構有的都分兩三千塊，個人ㄋㄟ！因為你就把獎金整個都分掉啊，嘿啊！基金會沒有拿半毛錢欸。（D72）

R：這是外部.....外部收到的獎金？

P4：對對對，都一定分掉。我們外部收到的獎金一定.....譬如說，有可能他們去參加.....學生啊，去參加啦啦隊比賽，如果有獎金也是，都給學生。（D73）

R：對，這是很好的獎勵。

P4：對啊，啊如果員工有參加什麼，譬如說我們機構評鑑啊.....我們都優等啊，那個獎金都分掉。（D74）

R：那你剛剛提到說，如果說內部，欸這個負責的人會拿基金會的錢，請大家一起吃飯，那這個錢(金額)是誰決定的？要拿多少錢出來一起吃飯？

P4：我跟你講勳，在年度計畫的時候，它辦這個活動，就會有經費。啊這個.....你說錢.....錢由誰決定？因為你辦這個活動，差不多到最後可能有多少，可能會花多少錢嘛，那個經費裡面，你都可以加進去你可能到最後要謝謝大家的這個(費用)。啊一般我們在感謝大家的這個錢，大部份都是董事他們捐的錢.....董事基金，嘿！我們員工吃飯啊，不會用到捐款人的錢.....我們不會用到捐款，我們都是(用)董事基金。因為董事他們都會捐錢，啊然後他們就會成立一個基金，這個基金可能在.....譬如說有其他的.....需不需要用這一筆.....不是.....不要用到捐款人的錢的，我們都會用這個董事基金。（D75）

R：所以你們不會動用基金會的錢來當獎勵金這樣？

P4：不會。（D76）

R：那這樣你們會有說記個嘉獎啊.....記功？

P4：有有，這個絕對會有！嘉獎啊、記功啊、大功啊，什麼都有。這個.....這個就會在年終獎金出現啊。因為你就會加.....你就會.....可能你表現太好了，表現非常好，就在年終獎金的時候，就會出現。(D77)

R：那您剛剛提到的那個呢.....自己的考核，考核是多久一次考核？

P4：我們半年考核一次，一年考核兩次。(D78)

R：那這兩次的考核會跟他下個年度的薪水會有關係嗎？

P4：有，因為你的考核如果你在很前面的話，優等嘛，你那個加薪就會跟乙等的不一樣啊。(D79)

R：就是下個年度每個月的加薪就不一樣？

P4：對啊，這個本來就是要用這樣，嘿啊！因為這樣才有公平性，嘿啊！沒有每個人都一樣的。就像我講的，有的人比較落漆(台語：做事很遜之意)，他也知道啊！如果我表現非常好，我跟落漆的人一樣，加的薪水一樣，我心裡也會不爽啊！我覺得在這一個錢的這個部份，我覺得一定要公平性，不然你到最後沒辦法做管理。他會覺得.....你們的制度非常不好，你也留不下好的員工。就是我講的這樣。(D80)

R：那嗯.....接下來還有一個就是.....在○○(D 組織名稱)最近幾年，你們的機構就是四個單位嘛，所以你們在組織形式上面，有沒有一些新的改變？

P4：我們現在就有做社區居住，除了四個單位以外，又有社區居住。(D81)

R：這是這幾年才開始的？

P4：對對對(是這幾年才開始的)，然後還有一個就是在大里、太平，還有烏日，都有社區據點，嘿！然後金門還做一個小金門.....小金門據點，烈嶼的小金門據點這樣。(D82)

R：也是類似社區居住的？

P4：也.....不是，那個據點的都是屬於早療的，社區居住這是屬於成人的。不一樣。(D83)

R：所以這些據點跟社區居住基本上是因應說有這個需求？

P4：對。因為就是你不用讓服務對象一定全部都來機構，來服務的地方做，你可以把我們的專業 copy 到附近，然後服務對象有需求的時候，直接在那邊，就可以尋求。我們會做小金門據點是因為，我們看到服務對象要來我們.....

我們的金門早療中心要花兩個小時，他們要坐船過來，嘿！要花兩個小時，回去也要兩個小時。我們覺得這樣不符合(效益)，讓那些欸.....家長，還有阿公、阿嬤在帶齣，我覺得太辛苦了！那時候我說，由我們的專業 copy 到他那邊，我們的專業就到那邊嘛，就是一些治療師啊，然後認知老師啊！齣！然後什麼時候過去，我們的學生就過來做療癒，這樣才對！用這樣的觀念，台灣也做了幾個不同的據點。(D84)

R：那另外在○○(D 組織名稱)一些資源連結這部份，你們有什麼樣新的開發嗎？

P4：欸.....其實像我們已經做了第十年的小學生公益行動的這個部份，○○媽媽(正式名稱：○○媽媽小學生公益行動)，我是覺得這一個部份，每一次在做不同的面向的。以前是我們直接說，幾年級來做.....做那個小學生的公益行動。像這幾年我們開始做什麼？你要做一些公益的，不是.....不是只有說捐錢給○○(D 組織名稱)才叫公益，不是！你可能到人家那種老人的地方，你幫他們做掃地.....家庭做掃地，其實也是公益啊，對不對？然後淨灘，那個海灘啊，很多那個.....很多垃圾嘛！為了保護那些動物，那些鯨魚啊什麼，你把那個海灘整個清潔，一個禮拜做一次啊，這個都是公益！就是讓.....讓一些小的孩子.....更小的孩子知道說，何謂公益，欸何謂公益！後來他就會在課堂上，發現他.....特殊孩子的時候，(去思考)他要如何幫他？就是用這樣的，我們都一直在做這樣的那個.....(D85)

R：所以聽起來你們這個算是人力資源的連結，然後你們也有一點向下紮根，向下教育的一個方向？

P4：對對，我們是做這一個。而不是說.....讓人家說，你們就做特殊的而已，沒有！這幾次的那個什麼.....小學生公益行動，我是覺得很有意義，愈來愈有意義！其實我們發現現在社會已經有一點亂象了嘛，可是如果可以的話，從愈小的孩子，讓他知道什麼叫溫暖，嘿！那個溫暖跟愛如何連結？其實是最有意義的！這樣才可以教導到我們的下一代，嘿！這幾年我們在資源連結的這一個部份，我是覺得做得還不錯，比較有看到方向。(D86)

R：那你們的募款呢？就是.....大概募款的方式跟一個形式，有沒有一些新的方式？

P4：其實一般.....我們的募款的内容跟一般的.....像辦活動啊，辦活動啦，然後有些就是固定會來我們這邊做捐款的，然後做互動的，嘿！然後做募款。其實我們都是以服務.....服務面來做募款為最多。啊你說有什麼新的.....我是覺得都還好，因為每一年都差不多這樣。人家也知道，像這幾年我們就是因為後面太小了，我們在做極重多障的大樓的興建募款，嘿！這一個是目前最新的。啊所以會做一些微電影讓人家瞭解極重多障.....它為什麼需要這樣。這一個就是最近有在做募款的.....連結的這個，比較新的。(D87)

R：你們在募款方面也會找藝人來.....

P4：會會會！我們.....今年的就是沈春華，嘿！還有一個茉莉二手書，茉莉二手書的。(D88)

R：你們找藝人是最近幾年，還是說.....

P4：一直都有，每一年都有，嘿！每一年這些藝人.....其實他們都是蠻用心的啦！沈春華.....我第一次看到欸.....我看過的藝人裡面，她是最專業的！她會 call 那個鏡頭ㄉㄟ，好好笑哦！她應該是非常專業一個人。不像那些.....譬如說○○○(一位知名藝人)啊，他們都搞不清楚阿ㄉㄟ(台語:這樣)，呵呵.....他們藝人可能比較搞不清楚，她那個.....因為她是專業主播，所以她非常清楚她在做什麼。(D89)

R：好，那個呢.....最後想補充問一下主任齣，就是你一開始有提到說，新進人員每三個月就會好像有一次.....

P4：我們每三個月會把全部的新進人員一起 call 過來在職訓練。所以有可能這一次就十幾個這樣，下一次就二十幾個。(D90)

R：那你所謂的新進人員是指一年內，他每三個月就接觸一次嗎？

P4：不是，他有的人可能是.....譬如說我們一月到三月嘛，我們會在三月辦，他可能是一月、二月份進來的，就新進人員那時候就會做。(D91)

R：喔.....他就參加三月份那一次？就參加一次？

P4：對對對，平常的在職訓練哦，就會在現場。就是我講的，就是以各個單位的需求為主的專業。他可能行政的，他們就會以行政的面為主，會計就以會計面。啊這個每三個月，一季齣為主的這個，就是這一季進來的一起上，那上的就是組織啦，就像我講的沿革啊，還有認識障礙類型，還有急救啊齣，這些全部都會在那時候全部上完。(D92)

R：好，ok。

P4：還有沒有哪邊沒問到？

R：這樣應該都有問到，對，謝謝主任！

P4：不會！不會！

受訪組織代號：E
受訪者職稱：主任
訪談時間：2015年11月24日下午3:20 – 6:00
訪談地點：會議室

R：賴主任你好，請問你在○○(E 組織名稱)的年資，欸.....到現在有幾年？

P5：欸.....民國 87 年進○○(E 組織名稱)，所以應該是.....民國 87 年 8 月，現在是 11 月所以，10...17 年又三個月了。

R：17 年。

P5：9、10、11.....對，就概算啦.....概算啦！應該 17 年又三個月。

R：是！

P5：對！

R：那.....那請問你覺得○○(E 組織名稱)比較重視的組織文化，大概是哪些面向？

P5：呃.....應該.....應該這樣子講就是呃.....我們的服務理念嘛，那就包括.....尊重個人嘛.....尊重個人，然後.....追求卓越，就四個服務裡面，尊重個人、追求卓越，然後熱忱關懷，然後.....你還會再那個嘛.....，尊重個人、還有追求卓越、熱忱關懷.....熱忱關懷，還有一個正直良善，就是這四個這樣。那因為這個.....這四個服務理念，早.....早期的○○(E 組織名稱)不.....不是這個，早期的○○(E 組織名稱)是尊重.....專業、融合、創新。那.....那早期的，然後那之後是.....服務理念呢包括.....董事會和○○(E 組織名稱)比較資深的主管和同仁，然後重新有再做一個討論和詮釋。所以這一個.....剛剛提到那四個啊，就是.....重新被詮釋過的，那可以比較代表○○(E 組織名稱)的專業的.....的服務理念的部分。那我覺得這個也是呃.....○○(E 組織名稱)的一個文化這樣。(E1)

R：可以請問你.....你說.....董事會重新再把它調整.....

P5：嘿！董事！我們董事有一起參與那個討論這樣。

R：嗯嗯，就差不多是幾年前的(事情)？

P5：就是嘿.....我想一下，那個時候討論這個東西有到陽明山上，應該是兩...兩天的一個，因為有時候我們會有一些主管的一些活動啦！叫做主管營，就是呃.....那個.....(E2)

R：露營的營？

P5：露營.....露營的那個營！然後在討論這個東西，然後應該是十.....年，應該

十二.....所以我大概概數啦！大概是十.....十二年前，應該差不多十二年，十二年前這樣，十到十二年前，再.....再討論過這樣。所以.....包括.....討論剛剛講的呢.....那個服務理念、還有願景、還有組織的任務，嘿！（E3）

R：所以參與討論的除了董事跟.....

P5：呃董事，然後執行長喔，然後.....副執行長，然後呢主管，大.....大概就是資深的主管或是主任這樣，對！然後做了一個討論，然後.....詮釋，然後.....裡面有包括呢.....有應.....應該是有找老師，老師來帶.....找一個領導者來帶。那有.....有一點發想這樣，就透過這個營隊嘛！這.....這個.....這個活動然後就是有些.....發想，發想然後再來就是做一些腦力激盪這樣，對！（E4）

R：嗯，那.....那時候是有啊.....因為說什麼樣的一個原因(才重新調整服務理念)，啊.....就是董事會想要說，大家一起來重新思考這個○○(E 組織名稱)的願景？

P5：呃其實像.....我們，就是○○(E 組織名稱)這樣一個單位哦，大概近幾年，大概近.....近五年，那大概每.....每一年都有那個主管的.....我們叫做.....叫做活力營啦！主管活力營！活力嘛.....那一定就是那個露營的營，主管活力營！那每年都有一年這樣。那它討論的就是.....那已經變例行了，討論是組織的那個中程計畫這樣。那.....嗯那個時候會討論這個東西，就是我們在.....早.....早些年，然後.....就陸陸續續有接受一些企業管理或是顧問公司的訓練，就是我.....我們的主管都接受這樣的訓練，那每一年都有.....接受企管公司的訓練。那呢.....所以.....包括我們現在的董事成員也有一些企管.....企管公司的，那.....不一樣的一個觀念和思維進來嘛！那.....那.....變成說有一些我.....我們要更清楚去.....確認說，我們的理念、然後願景和任務是什麼這樣。那因為.....董事會的一些成員.....成員那有.....有一些.....企業的一些背景，然後加上.....主管.....每一年就是接受這樣一些企管的一些訓練，那.....像早期.....早些年我們大概，主管大概花了兩到三年的時間，就看彼得杜拉克的書，那看了兩三本書，詳細的(書名)我忘了.....彼得杜拉克.....管理學大師這樣。那有找老師來帶，那也是企管公司的來帶，那...那...主要是這一些的啟發啦！那.....那變成說.....整個呢.....組織應該朝著比較創新的方向，或是比較朝.....朝著學習企業的一些精神，就是創新！那.....這個.....也讓我們知道說，一個非營利組織，那.....應該.....經歷了一些年嘛！它那個時候應該是.....○○(E 組織名稱)大概在十.....邁入第十.....剛剛提到是十二年前嘛！應該邁入某一個階段，應該是十.....十、十四、十五年嘛！那重新去.....做一個定位，那把一些理念和願景，然後重新把它講清楚這樣。那董事會.....原則上董事會和一些董事也是支持嘛！那讓一些.....資深的一些主管和主任一起進來做一些討論這樣。那從此之

後.....那個東西就很清楚，那之後就是.....我們就是規劃我剛提到的那個主管活力營，因為我們有清楚的願景啊！然後那.....那些活力營的一些中程計劃，就是依著那個願景.....叫我現在背願景其實我背不太出來(笑聲)，所以如果要，我等一下去拿，我等一下會提供一些書面資料給你。(E5)

R：好，謝謝！

P5：那.....對！大概就是.....當然.....智能障礙朋友，然後擁有美好的.....擁有美好的.....希望嘛！然後.....一些.....尊嚴，然後.....創造他們一些無限的可能這樣的，那是願景啦！詳細的我要再那個.....

R：嗯，好，謝謝！那.....

P5：其實我們官網都有。

R：ok！

P5：我們的官網，會講的比我還清楚這樣。

R：好好，謝謝！

P5：嘿，對！

R：那.....那請問主任，就是你們新進人員進來的時候，如果在行政業務上有.....有一些問題，你們通常會怎麼樣去協助他來熟悉跟適應行政作業？

P5：新進人員.....嗯，一般嗯.....新進.....因為嗯.....那要看我們的服務.....服務的部門，因為...○○(E 組織名稱)的那個服務部門現在分成.....五個體系這樣，就是從那個執行長下面嘛，那呢.....以我這個體系啦，就是叫.....職業重建服務體系，那下面就是有很多就業的那個部分這樣，像.....新北市職重中心嘛！這一個(指訪談地點)！然後我們台北就業中心、高雄就業中心這樣。那.....還有就是.....日.....日托的服務體系，就是呢.....譬如說我們的○○發展中心(E 組織之附屬單位)，然後○○發展中心(E 組織之附屬單位)，然後再來就是早療的服務體系，就是○○(E 組織名稱)兒童發展中心等等的，然後再來是.....有居住服務體系.....就是我們做社區居住的，還有我們的家園，然後再來是.....社區支持體系，也是.....我們承接台北市的身心障礙者資源中心，然後.....台北和高雄有兩個社區生活資源中心這樣。那每一個.....現在的運作是每一個體系啦，針對自己的新進人員，那有自己的培.....培訓的方式，因為裡面牽涉到不同的專業力這樣。所以.....剛剛.....主.....主任提到的，新進人員應該不(只)指是行政嘛！裡面有一些專.....專業人員嘛！那.....那每一個體系，以我.....我這個體系來講.....職業重建服務體系，那.....新進人員我們有所謂的教練，就譬.....譬如說.....新.....譬如說就業服務人，新進的就業服務進來，那就是讓就業服務教練來帶領，那有點像師徒制的概念這樣。那如果是新進的職管員就職管員的教練(帶領)，那.....那通常這個教練就是會在(新進人員進來)大概一個月的時候，透過師徒制的方式，那我們有那個工作手.....工作說明書，對教練的工作說明書，譬如說，

這個.....就服員進來，那這個教練要在一個月內，讓這個.....就服員.....就服教練要在一個月(內)讓這個就服員了解到什麼事？那通常是基礎的一些的服務職能，和一些操作的方法，和政府的一些合約規範，或者是一些行政要求。那.....教練完成這個工作之後，因為我們有督導，基本上我們○○(E 組織名稱)的每一個單位都有所謂的組長或督導嘛，那之後就是.....督導或組長的權責，那所以把教練和組長或督導的權責分開，那教練處理比較基礎的職能，和一些操作流程的事，那之後就是組長或督導的.....培訓這樣，大.....大概是這樣。那.....以.....職業重建體系是這樣子做，那其他的體系也是會朝著這個方式來發展。那.....包括.....剛剛提到的呢.....日.....日托體系，也許它的名稱不叫教練，不過它是用師徒制，譬如說教保員，日托體系它就很多教保員嘛！那它就是會.....透過師徒制，那譬如說，新進的教保員去，那也.....也許就是.....比較資深的教保員就會協同，協同去做一些.....帶領或者是一些指導這樣，那.....之後再回歸到一般的.....每一個機構，每一個.....譬如說剛提到○○發展中心(E 組織之附屬單位)，或者是.....我們另外一個○○發展中心(E 組織之附屬單位)，那它就有屬於自己的一個組長或者是督導嘛！那呢.....比較資深的教保員處理完比較基礎的事，那就是之後的一些.....比方說職涯的培訓啦，或是一些其他職能的提升，或者是有關管理的權責的部分，就是交給.....組長或督導這樣。(E6)

R：嗯。

P5：那大概概念是這樣。所以.....以我們這個專業.....來看，那大部分就是為了透過.....教練或是.....師徒制的方式，意思是它文書的那個東西啊，或是.....授課的那種方式啦！那.....會有！可是它並.....並不是我們慣用的，我們慣用的就是.....直接在職場上直接去帶領的方式，因為我.....我們工作有很多操作型的嘛！譬如說就業服務員，那你直接.....主要是我們要直接帶個案，以我們中心來講就是做就業輔導，那你的操作很重要！那以.....一些剛剛提到的○○發展中心(E 組織之附屬單位)或什麼，是日.....日間的機構，那教保員也是要實作這樣，包括他的一些 ADL(Activity of Daily Living Scale，日常生活力量表)生活自理的方面，或者是一些社區生活能力的部分。那這些都是實作這樣，所以.....實.....實務的一個帶領，那會變成很重要這樣。(E7)

R：嗯。

P5：對，那呢.....大概原則上是用這樣的方式。那剛剛提到就是我.....我們譬如說，一些書面化的一些資料，譬如說讓新進人員看嘛，或是上課，那也是會有，不過那個不是佔大部分，就是.....也許在初期進來的時候會跟他.....也許前三天會讓他看書面的資料，因為基本上.....我們的每一個專業職務啊.....那基金會在.....忘記幾年，大概在.....應該有十年啦！在十年前已經發展每個職務的工作說明書。意思就是你在就服員你要做什麼事？那我每一

個職務都有工作說明書，那包括主任都有。那透過這些工作說明書，然後讓那個新進人員了解，那之後再加上.....基本上嗯.....因為.....評鑑或者是什麼要求嘛！那每一個職位基本上也會有它的操作手冊。那以.....以我們就業服務或是職管(職業重建個案管理)來講，都有它的操作手冊，那這個(是).....書面資料的閱讀。那有一些單位也許在前三天會.....幫他上課，那種課可能不是集體式的，就是譬如說 20 分鐘、30 分鐘，然後排一下，譬如說有些基礎的一些概念這樣，譬.....譬如說，以就業服務來講，譬如說職場開發的概念，以教保員來講，譬如說社區適應的概念，像這樣那也.....也是會有一些安排，不過大部分就是用教練的方式來處理。(E8)

R：那.....那主任你剛剛提到教練，教練也是正職的員工嗎？

P5：呃他.....他應該不算，他是算被.....賦予的一個.....一個責任這樣，他是被...被賦予的。那因為它裡面大部分都是資深人員，可它並不是一個主管職，以.....以○○(E 組織名稱)基金會來看，不知道○○(訪談者職稱)有看過我們的組織架構嗎？(E9)

R：有！

P5：有嘛，齁！

R：有！

P5：那.....以我.....我們基金會的.....

R：我知道你們大概是.....

P5：我們跟○○(訪談者所任職之社福機構)應該不一樣，嘿！我.....我大概講就是.....我們大概就是，譬.....譬如說我.....我們現在大概有將近三十個部門嘛！那每一個部門都是什麼中心、什麼中心。那.....原則上它一定有主任，主任就(是)這個.....單位的最高主管嘛！然後再來就是組長，那我知道○○(訪談者所任職之社福機構)的.....組長不一定會有嘛！有些組長也許是.....我忘記那個叫什麼，也.....也許是.....(E10)

R：我.....我們大概就(稱作)督導。

P5：對對對！那.....那我們是主任，然後再來就是組長。

R：嗯嗯！

P5：然後再來就是.....在這.....主任和組長就是管理職，然後再來就是.....專業人員，就我們現在一線的專業人員，那有些.....像我們中心有些是組長，那.....那可是他也叫做督導，那所以.....所以嗯，組長和主任是管理職，可是組長和主任同時.....因為在我們專業服務下面，那呃.....同時要有督導的功能這樣，所以意思他是又是管理者，那又是.....專業的督導者。(E11)

R：嗯。

P5：那呃.....大概是這樣，那恩.....

R：剛剛說教練，他是正職.....正職員工嗎？

P5：所以.....所以那個教練就是呢，通常他...他會遴選那個比較資深的同仁嘛！譬如說資深的就.....可能譬如說他做十年以上，那我就賦予他這個呢.....怎麼講，賦予他這個責任，然後讓他去帶新進的人員，那.....那.....也許在薪等上面會給他加給，嘿！可是它不是管理職，對！我要說的就是它不是管理職，而且它不是正式的編制這樣。(E12)

R：嗯嗯！

P5：他不是。

R：他是師徒制裡面的老師這個角色？

P5：嗯，是是是！

R：嗯嗯！

P5：是！我不知道.....因為.....也許○○(訪談者所任職之社福機構)都是督導來帶新進的社工嘛！假設是這樣。

R：是！

P5：那.....那譬如說我們也許是資深的就服員來帶新進的就服員。(E13)

R：這樣！

P5：可是.....也要看譬如說你每個部門是不是有資深的。

R：嗯嗯！

P5：有沒有.....所以你譬如部門彈.....彈盡援絕，他不是新進的人，那你就.....他就沒有所謂的教練，或者是師徒制的那個資深的工作人員。

R：那這時候怎麼辦？可以從.....

P5：所以.....所以就回到本來.....組長的職責.....組長的職責，那他本來要有督導的功能嘛！他就要帶.....新進的同仁。(E14)

R：喔！

P5：對，反正大概組長的功能就這樣！那如.....如果他.....這個單位.....要看這個單位，如果它發展得很不錯，那.....就會有所謂的教練，啊像我.....我們.....舉我們中心為例，就是有一個就服專業教練、一個職管專業教練，那.....那個就服專業教練應該有五年以上的就服資歷，那職.....職管專業教練，他那個就有...十年以上的職業重建相關的資歷這樣。(E15)

R：喔，嗯嗯！

P5：那他來大概就是一、兩個月.....原則上就是一、兩個月內，然後把一些基礎的一些的.....職能和一些操作的一些.....文書作業的流程，或是表格一些東西，然後就是做一些傳授，還有些問題(解決)這樣，嘿！嘿！(E16)

R：那像剛剛你提到說.....教練大概會先.....指導一些基本的.....

P5：對對對！

R：之後可能會轉由組長跟督導來接手。

P5：對對對。

R：那.....那組長跟督導可能他們會協助的是哪一方面？

P5：嗯.....原則上就是嗯.....其實我們會去區隔，因為教練它不是管理職嘛！所以嗯.....一開始新進人員來，教練.....教練是在那個我們職重體系的一個專有.....專有名詞這樣，可是其他的可能不叫教練，他可能叫做.....資深的教保員。那.....那是職重體系.....我們發展出來的。那所以他處理的就是專業的事這樣，所以意.....意思就是，譬如說這個新進人員進來，他.....他的那個主管啊、還是組長、還是主任.....可是這個教練，譬如說就業服務.....專業教練，我.....就有一個工作說明書嘛！就有寫說在一個月內，讓新進的就服員.....然後.....了解譬如說基礎的就業服務的職能跟.....就業服務要操作的流程和表格，並且了解呢.....從事相關服務的一些行政規範和要求。(E17)

R：嗯嗯。

P5：所以他處理的都是專業的，可是他.....他的管理者還是組長，那在這一個月內他.....他可能不是密集式的哦！那可是在這一個月內，也許他透過.....教練透過他直接到.....我們就業服務工作常常去外面那個職場嘛！就是帶我們的身心障礙朋友去，然後推薦工作，然後直接做線上的輔導嘛！可能.....可以透過這樣的方式去，可是教練就是要在一個月內，然後安排時間，讓這個新進就服員了解。可是他的管理者還是組長。那.....教練只是處理專業職能的東西.....基礎的專業職能，可是組長還是對.....這個新進人員還是有督導的職責，意思是組長還是會.....譬如說每個月安排個督還.....還是有，那教練只處理非管理的，就是基礎職能的。然後.....我等一下拿一本那個就.....就業服務工作手冊給你看。(E18)

R：那主任你剛有提到那個.....組長跟督導可能還是會提供個督，那你們有也有團督嗎？那它有.....

P5：有！

R：有定期會舉辦個(督).....？

P5：有有有！那嗯.....其實我應該從基金會來講，還是從我的中心？從基金會嘛！

R：基金會！

P5：基金會嘛！那通常在每一個中心啊，儘.....儘管我們分成剛提的那.....那五大體系嘛！那每個體系下面有不同的分支的單位嘛！那原則上呢.....每一到兩個月一次的個督，就是組長，或是主任對組長，那這個都是會的！那團督

原則上也是一個月一到兩次，那因為每一個部門不一樣，像我們中心的這個部.....因管理幅度啦！那我們中心有兩個組長督導嘛！在基金會應該都可以叫組長，可是事實上呢.....對外的話，因為那個外面的單位都叫督導這樣，那我們基金會都叫組長，就.....就是專業人員的資格是叫督導，就是專業人員資格沒有.....沒有組長這個東西，可是基金會是叫組長，那.....那可是他們對外就是督導，我不知道○○(訪談者職稱)這樣可以理解嗎？(E19)

R：嗯，可以。

P5：對，就是專業人員的資格是叫督導這樣，那.....以我們中心.....那因為管理幅度什麼，有兩個組長或督導嘛！所以大概一個月會有一次個督，那呢.....一個月會有一次團督，那團督是針對他組內的，譬如說我們中心大概初步分成兩組，一個是就業服務組，一個是職業重建個案管理組，就是職管組這樣。那他們都會做.....團督和個督這樣，那這個呢.....在這個.....其他的部門或單位，應該也是會.....都是會這樣子做的，嘿！(E20)

R：ok！

P5：這跟社工的.....應該也蠻像的嘛！。

R：嗯嗯，對！

P5：我...我們，這我在.....我在提就是我們現在齣.....沒有那個社工體系對不對，就我剛提的那個社工體系。因為我們社工.....遠啊！都分布在不同的單位。以我們中心來講，沒.....沒有.....專業的那個職稱沒有社工員，因為我.....我們中心大概有三分之一是社工系的這樣。可是因為.....職業重建人員的選用辦法嘛！就沒有社工員這個職稱，可是他可能是社工系，可是他.....其他的單位，譬如說.....日托體系，譬如說我們○○發展中心(E 組織之附屬單位)或○○發展中心(E 組織之附屬單位)。那原則上一個機構會有一個社工員，那我們在另外一個社區支持體系下面的.....台北市，台北市的身心障礙者資源中心，那裡面大概有有八.....八個，應該有十個社工員這樣，他全部就是.....社工員這樣。那另外一個社區.....支持體系的一個部門叫.....社區生活支持中心嘛！裡面大概也有.....五個社工員。(E21)

R：嗯嗯！

P5：那那個就是.....社工員分布比較多的。那在一般典型的機構裡面，大概就是會有一個社工員，對！那社工的.....督導的方式啊，那基金會目前就是另外把呢.....你只要職位是社工的，就定期做團督。大概呢.....兩到三個月一次，對！所以○○(E 組織名稱)基金會另外對社工.....那兩到三個月拉一次做團督。然後.....個督，個督是讓社工個別提出聲請，可是新進社工員限定一年內要做個督.....每個月(做)。這樣○○(訪談者職稱)可以了解？(E22)

R：嗯，是是！

P5：就是我們盡量讓每個專業人員有不同的.....培訓和督導的方式。那社工員也是透過這樣的機制的。啊我現在是.....職重中心主任兼職業重建體系的督導這樣。對！所以.....我下面除了這個中心嘛！那再來是我們還有台北就業中心，然後和.....高雄就業中心，和有一個.....新北市愛重服務中心，在三重。那我就是兼.....兼那個督導，所以.....我就有那個管理的權責這樣。(E23)

R：嗯。

P5：就四.....四個單位，對！

R：那.....那所以像你們這樣子就是說，教練可能會在前一、兩個月提供基礎的訓練，然後之後就是有.....有.....那是有一個規則和規則的那個.....

P5：我應該拿那個東西給你啊！你可能會比較好寫論文。

R：嗯，哈哈！

P5：我先.....我先記下等一下要拿一些.....一些東西給你這樣。

R：好。

P5：我.....我去拿。(受訪者離開會議室去拿東西。)

R：那請問主任就是剛剛.....就是○○(E 組織名稱)透過教練提供第一、二個月的一個基礎輔導，然後之後再轉由組長或督導，固定提供這個個督跟團督。那.....那你們覺得這樣幾年下來的運作，就能夠幫助新進人員有一個在行政上的適應嗎？

P5：我是覺得應該還.....還 ok！主要還是你.....你的單位有沒有辦法.....因為我們的那個教練是要被遴選這樣，所以意思是我們有設定一些條件這樣，並.....並不是你年資夠就可以當那個教練這樣。所以那時候.....喔我們體系的各單位主管在討論啦，那就是有把它設定一些.....我們期待的教練的人選是怎麼樣？那.....那這個教練也有.....培訓儲備人才的概念，主要他同時有這...這種功能。然後也.....他教練.....教練有教練別人對不對？可是我們也教練這個教練，就是因為他開始要學著怎麼去帶.....帶人嘛！怎麼去跟別人做督導這樣，所以呢.....譬如說我們設定的教練，那除了年資，那他要符合我們覺得的.....哪幾項的.....專業的職能這樣，對！那嗯.....譬如說嗯.....他以就服專業教練，然後.....我們應該設定.....譬如說假設他有呢.....三年.....三年到五年以上的年資嘛！那再來就是他的績效，那因為就業服務滿講績效的嘛！那他績效怎麼樣？他的考核成績怎麼樣？這都是我們設定的。然後他的.....以○○(E 組織名稱)的組織的文化來看，就我剛剛.....提到的，他的人本，人本特質怎麼樣？然後再來就是他的團隊，團隊性怎麼樣？然後他的呢.....專業職能。就是除了績效.....除了績效以外，他的專.....專業力，就是他輔導的技能怎麼樣？實務上輔導個案的技能，對！就是大概這些東西。那我們遴選完出來之後，他教練別人，我們也教練他，那(他)同時是儲備人

才。(E24)

R：喔喔！

P5：那大概是這種概念啦！對啊，那賦權嘛！也許會有一些呢.....一些加給或加等.....薪等。因為我現在是○○(E 組織名稱)每一個專業人員啊！那就有所謂的.....薪等和薪給。也許○○(訪談者任職之社福機構)也有。那每一個專業人員我們就是有.....會落等和落給。那譬.....譬如說假設主任是.....假設 噁...十二職等幾級這樣，那我.....我們現在就是每一個專業人員有他自己的等和級。(E25)

R：喔！

P5：跟專業加給。

R：嗯嗯嗯！

P5：大.....大概是這樣，嘿！

R：喔，所以就是可以看得出來，你.....你們是透過一個條件去篩選出輔導.....

P5：是是是！

R：教練的人，所以大概帶出來的人.....

P5：是是！

R：你們覺得運作就很順暢這樣。

P5：至少在那個 soft skill 的部分會比較符合我們期待那樣，對！那不好意思，○○(訪談者職稱)，它(指訪談問題)到那個怎麼帶新進人員嘛？

R：對，就.....

P5：有所謂的那個專業人員職能培訓地圖。那譬如說我們職重體系來看，那就有所謂的他的.....譬如說以職重人員來看，他.....譬如噁.....不好意思(受訪者接聽手機來電)，譬.....譬如說我們職重人員，我們覺得他需要幾個專業知能，譬如說假設就業諮商能力，然後職場推介能力，然後再來職務再設計的能力，那.....那以職重人員來看，譬如說我們覺得有八項專業職能是重要的，那.....我們就會依著這個，發展專業人員的職能培訓地圖。那以我們體系來看，我們在兩年前就發展完成，那全部的專業人員，包括新進人員進來，那體系就會辦這樣的訓練，那我們.....我們在每一年年底會做需求調查，那我不知道這跟二跟三(指訪談大綱的問題)有沒有關？那因.....因為它那個職能培訓地圖就是.....裡面就是有提到說.....我這個體系的專業人員，那他的職能.....專業職能是什麼。那它裡面也有提到課程。我們認為哪一些課程是符合，譬如說，這個體系我職業重建人員需要的.....一個訓練這樣，那.....所以我們依著這個，那我們每一年底，對全部專業人員做需求調查，那做為次年.....通常體系會跟我們辦訓嘛，那次年的一個專業人員培訓的一個課程。(E26)

R：所以你們每一個體系都有這樣子的職能培訓地圖？

P5：嗯，都要發展！那以目前來看，社工和.....我們這個體系，然後跟日托體系，已經發展完成了這樣。那其他體系還在發展。那這個是組織中程計畫表，就○○(E 組織名稱)的中程計畫，對！(E27)

R：那這個.....職能培訓地圖是給.....這.....任何一個年資的同工.....員工？還是說，進來到幾年內他會依.....依循這樣子的地圖去做專業技能發展？

P5：呃，你這是好問題！我們是依那個不同的.....職位這樣，因.....因為呢.....譬如說，我.....我們有就服員嘛！職評員或職管員嘛！喔，假設我們只有三.....三種人，那不同的職位它職能的需求不一樣，那.....也許年資也是在考量裡面。因為我.....我們大概是依著.....大多數人對職能需求的反應這樣的.....他來表達，然後我們.....把需求調查完。因為大概一年能夠辦訓的.....我們一年通常辦大概 30 到 40 小時這樣，統一的訓練。(E28)

R：一個人？

P5：一個人，統一的訓練！那不排除.....不包括外派的訓練，因為現在坊間有很多訓練嘛！那.....集體式的訓練大概有 30 到 40 小時。那需求調查完之後，你沒有辦法在當年度去.....辦理全部人反應的那個訓練嘛！那所以.....主要是依著不同職務，譬如說，就服員的職能需求是什麼？職管員或職評員(的職能需求是什麼)？那在辦訓的那個課程裡面，那我們會有大綱，那那個就是剛剛.....○○(訪談者職稱)提到的就是，我們要反應大多數人的需求，譬如說，假設我職管員都是呢.....因為我們職管大概都是八年到.....就是十年以上的年資的，那他的上課的深淺度就要有些差異，或是他分組的安排，那就是跟老師溝通的部分。那如果我.....我們中心來看，就服員都比較資淺，就是都五年以下，職管員大概都十年以上。那呢.....如果針對.....譬如說就服員的需求或是什麼的啊！那也許.....那就是跟老師溝通的一個部分，大概是這樣。(E29)

R：所以就是你.....你們在各個體系裡面，都會有這樣的職能培訓地圖？

P5：職能培訓地圖。

R：然後各個體系裡面各個呢.....位階.....

P5：嘿！

R：也都有它專屬的一個.....

P5：應該是職.....

R：職務？

P5：職務名稱嘛！

R：是是！

P5：譬如說日托的教保員應該要有.....針對教保員的專業職能，然後我的認定是，他是哪幾項職能我覺得重要？然後.....之後去發展那個培訓地圖。

R：嗯嗯！

P5：對，社工也有。

R：所以你.....你這個，你們這個培訓計畫算是蠻完整的！

P5：對，可是呢，它也是因為那個組織的中程計畫，在我們 103 年到 107 年的組織中程計畫裡面，那那個組織中程計畫的產生，就是我剛剛提到的主管活力營，因為我們每年都做這樣的事嘛！那去討論說，譬如說我在.....未來的三年、未來的五年，我要做什麼事？那裡面就有提到發展人才。所以我們就開始在做職能培訓地圖這件事情啊！那之後因為組織嘛！那大家每個體系，就發 follow 組織的中程計畫，那你就自己發展自己的培訓地圖，大.....大概概念是這樣，對！(E30)

R：所以這.....這一個，你說這個組織中程計畫.....的主要目標是發展人才？

P5：呃！它.....這個組織中程計畫.....然後它大概分成四.....四個面向啦，一個是有關人才發展.....，一個是有關.....服務需.....服務的發展。然後再來是有關呢.....社區的發展。然後.....組織、人才、社區，原則上應該是包括這三個。那.....我等一下可以給你看那個詳.....詳細的那個，因為我們中程.....中程的計畫，它就有一個 slogan 啦！它就.....它就有一個那個 slogan。然後之後就會講你什麼.....要做什麼事？那之後就是每一個體系要去 follow。那每個體系 follow 之後，就是每個單位要去 follow 這樣，對！所以等一下.....等一下可以秀給你看。(E31)

R：那請問你們從 103 年就開始做了，那你們做這樣子的訓練之後，可能.....你們會去做一個評估嗎？就是評估你們這樣的訓練是不是有.....有真的對人力的栽培有產生一個成效？

P5：教育訓練的部分嘛！。

R：對！

P5：嗯，其實應該.....這樣子來講，就是呢.....人才的那個發展和探索啊，是要一直持續的嘛！那只是透過.....這個職能培訓地圖，那.....我們去呢.....做一個比較結構性的培訓啦！不過呢.....其實也很.....很難，就是我實務的經驗很難去.....去印證說，今天.....譬如說他呢.....上完課或是怎麼樣，然後會有什麼樣好的一個.....一個效果或是什麼的？這.....這我是覺得目前實務上比較難的。所以那個培訓地圖有另外一個概念就是，讓那個專業人員，譬如說我進入每一個(體系)了，讓你看了職能培訓地圖，因為它就是一張那麼大，然後你看了，你知道你的職能缺口在哪一邊，那你做為自我.....有時候我們要.....自我學習嘛！自修嘛！你覺得你自己在哪一個職能上面有缺口，因為我.....我們辦訓總是沒有辦法去滿足多個人，而且時間能量是有限

嘛！(E32)

R：嗯！

P5：那你自己去看，那不管是你要自修，或是呢.....剛有提到外派.....外派訓練的需求嘛！你在公部門.....公私部門你看到，那你可以提出申請，那也許我們會考量外派，外派你做訓練這樣。所以那個職能培訓地圖有這樣的概念，就是除了集中式的辦訓，那也讓專業人員去自修.....去自我發展，那自我儲備這樣。那嗯這.....這幾年來看，那呢.....我會認為就是傳統的上課的方式不能解決任何的問題這樣，因為那個.....因素我覺得還蠻多的啦！儘管.....儘管，假設你用考試，那可能也沒辦法代表任何的東西這樣。那那個動機和意願啊，我覺得是佔了.....比較重要的那個原因，就是他學習的動機，他對於他自己職涯.....職能提升的那個動機這樣！比較重要。那嗯.....這幾年下來，那也有透過這樣的方式，然後.....就是體系內有.....幾個人，然後有職能的提升這樣，就是我們在近三年內，那我們中心的人有兩個，然後去外面接了主任.....就是○○(E 組織名稱)基金會再另外發展兩個部門.....然後接了主任這樣，是有！那嗯.....嗯不過他可能不只是那種上課.....上課的方式就.....就可以去.....回應說，他只是透過上課這樣，那這裡面可能牽涉到很多我剛剛提到就是呢.....soft skill 啦！就是軟.....軟實力，他自己的動機、意願，然後他的.....潛力怎麼樣，嘿！這些相關的一些因素這樣，對！(E33)

R：你剛剛說的 soft skill 它是.....

P5：軟.....軟實力就是.....

R：自己去進修？還是說.....

P5：對！它可能包括.....包括自己進修，然後再來那個.....那就.....我們就業常常在講的 soft skill 跟 hard skill。Hard skill 是比較技術.....技術層面，soft skill 就是.....你的工作的熱情、然後你的態度、你的人際互動技巧、你的團隊合作能力、你的.....工作的能力，大概是這一些面向，嘿！那這個也是剛剛提到，譬如說我們選教練或什麼，那是.....我們認為比較重要的原因，就是他專業一定要有，可是他的 soft skill 是符合我們組織的需求，那組織的文化才能一直延續。那包括譬如說我選教練、我選儲備人才，那我在.....透過.....職能培訓地圖，那當有同仁他在.....這個地圖裡面，不管是他要自修，或是他要上課，那充分都代表他的.....是有潛力的，可是他還是要符合.....就我剛提到的 soft skill 或是○○(E 組織名稱)的組織和文化的.....是不是尊重個人嘛！然後是不是正直良善，然後.....熱忱關懷，然後追求卓越.....這幾項。(E34)

R：所以在 soft skill 的部分，它.....基本上你們提供的訓練可能比較是屬於 hard skill 的部分？

P5：專業教練是 hard skill。

R：嗯嗯！

P5：就專業教練他給.....他是基礎的一些職能嘛！

R：對！

P5：對，是 hard skill，那 soft skill.....

R：對，聽起來你們也很重視 soft skill.....

P5：是！

R：但是你.....你們怎麼樣去.....

P5：很難！

R：確保它能建立這樣？

P5：很難！(E35)

R：很難！

P5：Soft skill 很難！可是 soft skill 嗯.....嗯.....專業職能很容易建立嘛！可是那一種軟實力夠，譬如說那.....那個牽涉到很多人格特質或什麼，那○○(E 組織名稱)的主管也是長期受到那個.....就是我們常常會被企管顧問公司的人來.....做教育訓練，就是你招募、你面談，那個都有一定的方法嘛！譬.....譬如說面談，然後用.....不知道○○(訪談者職稱)有沒有聽過，用行為事例訪談法？(E36)

R：行為事例？

P5：那那個都是企管專有名詞，就是它.....然後我們用工作說明書，然後我用職能辭典。就是我.....我就是我.....我們有各式各樣這樣的東西，專業職能辭典，然後我們有.....工作說明書，然後我們有行為事例訪談法。那在面試或招募，是為了確定我們可以篩選比較呢.....符合我們需求的人嘛！然後再來是一些行為事例訪談法或什麼，也許可以看出他的一些特質，可是通常那個.....那個冰.....冰山下面的那種特質啊，通.....通常是比較大困難的地方。那.....嗯選.....選對人啊.....選對人比.....選對人是最重要的，就是要進入這個團隊這樣。(E37)

R：對！

P5：那.....那可是這往往是最困難的！而且 soft skill 是幾乎.....我是覺得很.....很難去做教育訓練的。比較簡單是專業的職能，就是那些硬的.....硬知識啦！那它只能在裡面，然後透過你的管理的氣氛或是組織的文化，慢慢的去型塑。(E38)

R：對！

P5：我.....我不知道○○(訪談者的職稱)經驗，就是只.....只能在裡面，然後慢

去型塑，那嗯.....嗯有些人也許也不適應我們的組織文化，也是有。(E39)

R：嗯！

P5：我覺得都是有。

R：這個就是我也想知道說.....

P5：嘿！

R：你.....你們在這部分，soft skill 也可以說是你們專業的價值觀嘛！那你怎麼樣去建立.....就是說，你們是不是在.....譬如說個督、團督或什麼樣的場合，會.....會有主管級的人，譬如說口頭傳達？

P5：其實像我們嗯.....就我.....就我們執行長那邊嘛！大概就.....我們還有一個活動，就兩年.....兩年一次啦！我不知道跟上次○○(訪談者任職之社福機構)在那個.....就○○○(訪談者任職之社福機構的一位主任姓名)那邊嘛！去那個鹿港跑步對不對？我不知道那.....那個是一年一次，還兩年一次？我不知道。那我.....我們是有兩年一次，我們叫員工的生活營。剛.....剛那個是主管活力營嘛！那員工的生活活力營，那我們大概就是會順便辦尾牙的。然後.....然後在這兩天，通常是兩天一夜的生活營當中，那我們會有一些呢.....組織的一些服務理念或共識的東西，那可能是透過.....通常會用比較輕鬆，然後比較.....簡易的方式。它不上課，也許我們會用影片，透過組織.....我記得上一次是.....我們有呢.....拍了一些.....行銷的一些影片或是什麼的，那可能是一些直接用個案故事當作一些.....影片的一些東西，那做一些.....組織服務理念的一些傳遞啦！那之後可能會.....分組做一些討論或是什麼的。那.....那大概兩年一次.....會有一次這樣。然後通常是○○(E 組織名稱)全部的員工聚在一起。那.....嗯現在大概○○(E 組織名稱).....不含庇護工廠的員工.....大概應該有 400 名左右。那.....那嗯.....嗯大概通常就是高雄下來嘛！那上一次是在.....是在.....應該是在台中，然後住長榮酒店。台中，然後高.....台北下來，然後高.....高雄的上來。然後在其他.....那反正就最後在台中聚集嘛！那之後就在長榮那一邊，那它的.....大型的會議室，然後就有這一支.....這一些組織共榮的.....為目標的一些.....剛提到的一些呢.....有關理念的一些東西這樣，不過大部分是透過影片。(E40)

R：嗯！

P5：影片的方式、或是分組或是分享的方式，那來.....來做一些.....對！這些.....這些服務理念的一些傳遞啦！傳遞同仁這樣，對！(E41)

R：像.....

P5：那平常也會有一些宣示來.....

R：喔喔！

P5：對，也會有一些宣示這樣，就是對服務的一些(理念)宣示或什麼的。對！那

嗯.....其他的就是看各中心怎麼樣，像嗯.....我們中心是有 FB 嘛！對，各.....各中心的做法應該.....我覺得大同小異啦！像我們自己中心是有 FB，那.....那有 FB 不是對外的。那當然在 FB 裡面就是.....同仁也會分享，不一定要主管，分享一些有關服務價值的一些東西。那以我們中心來講，就業的那個就.....非常多嘛！大家都可以看到那個.....有時候同仁分享的一些，譬如說.....一些身心障礙朋友的一些輔具，或是他遭遇到了.....他的處境怎麼樣？那應該怎麼處理這些東西這樣，或是就業遇到的一些東西這樣，嘿！對啊！（E43）

R：那.....那像這樣子的一個服務理念啊.....就是你們的價值觀，在.....譬如說教練提供一些基本的輔導，或者是說呢.....這個組長、督導在個督、團督的時候，也.....也會帶到這樣子的一個理念嗎？

P5：原則上這個(指傳遞服務理念)都是嗯.....組長和主任都要做的事。不過他不會硬.....硬.....硬梆梆的，就是我的意思.....他可能是透.....盡量在.....用比較融入的方式這樣，譬如比較生活化，譬如說在 FB.....譬如他.....他在 FB，或是譬如說你在督導的時候放個小影片，他在用這種東西.....用(來)上課根本沒人在聽啦！就是變成說在團督裡面，先講個簡單的個案故事，就盡量融入的方式，可能.....它可能不是特別一個主題就是叫做理念，或是在 FB 裡面做分享，或是在 email 裡面做分享，(這些是)我比較常看到的，然後或是在.....團督的一.....一開始，然後也許放個影片，或是講個個案的故事這樣。那對新進人員來講，只要是○○(E 組織名稱)的新進人員，那我們總部會統一有安排新人訓練，一天！那可是他.....他就是.....對於○○(E 組織名稱)組織的了解，包括服務理念或是各個單位，那.....那個就會講到了，還有一些行政作業的規定這樣。(E44)

R：那你們會在.....什麼樣的書面資料，大概也都會強調這樣的理念嗎？

P5：我們.....我們進來除了那個，我就.....就是我們員工手冊對不對.....員工手冊，然後他進來，然後就是會拿到那個員工手冊嘛！不過大部分各中心已經把它電子化了，就是在我們的電.....那個資料夾上面就可以.....就可以看到(服務理念)了嘛！然後再來就是我們會簽那個倫理.....倫理同意書，就○○(E 組織名稱)的倫理同意書。那裡面可以看到專業服務倫理，那裡面就有理念的東西，就是它裡面.....那個有點像.....譬如說心理師或各.....社工師的那個諮商倫理的極簡版，那不是有諮商倫理守則？那裡面就有強調你服務個案要怎麼樣，對不對？(E45)

R：嗯！

P5：那.....那進來的每個同仁都要簽，啊，沒有！那個是每一年都要簽一次！每一年你就要重新簽一次，那你自己再去 review 這樣，那個資同意書現在大家

都有嘛！就大家都簽，○○(訪談者任職的社福機構)應該也有嘛！那倫理同意書是比較象徵性的代表說，你的服務理念和價值的東西這樣，那.....那其他的員工手冊或是什麼，大概就是有對○○(E 組織名稱)服務的一些介紹或什麼，然後新進人員會有一些訓練嘛！對！(E46)

R：好！那欸.....請問一下，如果說你們同.....你們的員工有表現比較好的時候，你們通常會.....會怎麼樣，正式或非正式的給予肯定啊或實質的獎勵這樣？

P5：我們嗯.....嗯.....一般就是那個主管.....主管，然後如果.....我們是用職能核薪啦！就是他表現好表示他有職能.....職能是有提升這樣，那因.....因為我們的那個專業職能啊，大概分成.....我不知道可不可以.....說的精準就是，我們的考核表，考核的項目就是，你的專業職能。那嗯.....不是，應該是講.....考核項目就是裡面有專業職能和核心職能，嘿！那，我現在用的名稱都很企管啦！就是我.....我一般職能分成三種，一個是專業職能、一個核心職能、一個管理職能。也許○○(訪談者的職稱)應該.....訪問(過)那麼多人(組織)應該知道。那專業職能強調是比較專業力的東西嘛！那在我考核表裡面，就是有這兩種職能.....核心職能和專業職能。那核心職能的話是我們組織認為說，○○(E 組織名稱)的員工應該要達.....達到的職能，而且(是)你要提升的東西。所以.....以我們核心職能來看，就是有專業力，那每一個職務你的專業力怎麼樣？專.....專業力就是專業，就是 skillprofessional skill 這樣。專.....專業力，然後再來是.....我現在講核心職能喔，就是我們考核表，然後再來是團隊.....團隊能力，然後再來人本，然後.....專業、團隊、人本.....然後影響力，就是.....對！你今天你的.....你對外嘛！你代表○○(E 組織名稱)，那你對.....你自己就是○○(E 組織名稱)人，你對其他人的影響力？效能.....效能，你服務的效能！所以專業、效能、人本、影響力、團隊.....效能跟影響力、團隊，還有一個.....我看一下還有一個，那這六.....這六個是新.....創新學習！(E47)

R：創新學習！嗯嗯！

P5：這六個是就是.....這個.....這個也是主管討論出來，就是覺得○○(E 組織名稱).....○○(E 組織名稱)人.....然後應該要有的核心職能。所以核心職能是組織覺得你應該要做到這個程度這樣。那裡面有牽涉一些專業職能嘛！可是它也.....除了專業職能，還有其他的那個因素，那這個也有文化因素這樣.....組織文化，譬如說在人本、創新學習，然後影響力。那我覺得這就有組織文化的影子這樣。(E48)

R：對！

P5：因為我們每次考核都說你要這麼做嘛！那弄一弄最後每一個人來，他可能

也.....不得不.....要這麼做，那就變成是文化！對！那這個也回應到剛剛提到那個四個.....四個服務理念嘛！對，就是一樣，尊重個人、然後正直良善、然後熱忱關懷、追求卓越這樣，嘿！（E49）

R：對！那.....那剛.....

P5：欸！妳剛剛問的.....

R：講到的是說，通常你們員工表現良好之後.....

P5：啊對！然後我.....就是剛剛提到我們會做考核嘛！如果表現不錯，那主管就可以提報，那執行長核定。那提報.....把他晉等或晉級，依職能.....就是我剛提到就是依你的核心職能(指專業、效能、人本、影響力、團隊、創新學習)，那我們把他晉等或晉級，對！那我.....意思就是，○○(E 組織名稱)的那個晉等和晉級就是，主管然後提報讓執行長核定嘛！那他是有呢.....比較嗯.....彈性的那個東西，並不是每一年也就是.....譬如說依年資什麼，沒有！我們依職能，那你提報，那執行長如果核定，你就會被晉等或晉級。意思是譬.....譬如說一個就服員本來是 4 等 5 級。那如果到年底.....我們剛好是年底提報，那到年底也許他 4 等 7 級，或是 5 等 5 級。(E50)

R：你.....你們有先訂.....

P5：剛剛說的原因。

R：喔，你們有限定說一年當中.....

P5：沒有！

R：你只能多少.....

P5：沒有沒有！

R：百分比的人才能晉等？

P5：沒有，這個沒有！我.....我們有限定那個考核百分之三十五.....百分之三十五.....甲等.....甲等以上，嘿！對！然後我們甲等應該是○○(訪談者任職之社福機構)的優等啦！（E51）

R：嗯嗯，是！

P5：應該是！那三成五以上甲等，然後.....其他就是乙等，乙等以下這樣。看一下.....三.....三成五，對！然後嗯.....剛剛講的那個提報啊.....(E52)

R：對，剛剛提報.....

P5：然後因為那只是限定你甲等的人數嘛！那是跟你考核.....因為我們考核有考績獎金啊！那通常我們的年終和考績是合併，那通常甲等.....甲等嘛齁.....甲等以上大概就是兩個月。(E53)

R：嗯哼.....

P5：那乙等就是 1.5 個月。那如果再特別優異，我們也有那個特優，那那個就叫特優嗎.....特等！它那個就三個月。那那個都要提報，然後說明原因。那那個是歸考績嘛！可是到年底啊，考績歸考績，如果你覺得這個人職能有提升，你就提報，他就直接晉等和級，執行長核定，嘿！（E54）

R：所以晉.....提報晉等或晉級或這個.....完全就是主任.....

P5：是是！

R：自己決定？

P5：是！而且沒有.....沒有限定人數。可是你要說明原因，對，說明原因這樣。（E55）

R：嗯嗯，那這個是屬於比較正式的一個獎勵嘛！那你們有一些比較非正式的，譬如說主管.....

P5：嘿！

R：或更高層的主管去.....會不會做口頭獎勵、鼓勵，或者是說那.....會.....給個獎金啊，大家一起喝飲料啊、吃飯之類的？

P5：這個嗯.....這個應該就是看每個團隊，不過我們有 EAP(Employee Assistance Program)啦！員工協助方案。（E56）

R：EAP？

P5：EAP(Employee Assistance Program)就是員工協助方案，那我們現在目前有兩個，一個就是我們跟呂旭立基金會嘛！那我們在台北、新竹.....就我們一些分會嘛！台北、新竹、桃園，然後跟高雄，有跟呂旭立基金會.....我忘記有沒有更新？應該還是呂旭立，可是某一個縣市應該換了。然後就是，你可以匿名的去.....如果你有一些心理諮商的一些議題.....跟工作有關的，你可以直接去給呂旭立。那它應該會提供.....除了電話，然後你可以直接去做那個一對一的面談諮商，就是 EAP(Employee Assistance Program)員工協助方案，跟工作相關的。然後另外一個就是法律的諮詢。那我們有跟那個律師事務所合作，可是原則上都是要跟工作相關的這樣。一個是法律的，然後一個是心理諮商的，對！（E57）

R：你現在說的是說，員工如果有一些問題的時候可以找的？

P5：是是！然後匿名的，他可以不用經過主管同意，對！意思是說我.....○○(訪談者的職稱)應該也可以，我現有問題，我打去給呂旭立基金會，然後他會先做那個電話諮詢或諮商嘛！完了之後，如果還.....還沒有解決什麼，你就可以直接到呂旭立基金會去了.....去談。（E58）

R：這個要付費嗎？

P5：前面.....前面應該六次不用，然後之後要，我.....不好意思，我忘記是幾次，不過我們應該會提供大概.....六次，應該是六次吧！應該六次(諮商費用)，啊之後就是要自己付費的。(E59)

R：喔！你是說.....你是說六次裡面如果有需要付費，就是○○(E 組織名稱)會支付？

P5：是是是！

R：六次以後可能就員工就自己支付？

P5：是！是是是！應該是六次沒錯！(E60)

R：那.....就是說，這個是在員工工作上面遇到的問題.....

P5：對對對！對對對！那其他的那個激勵的方案，因為 NPO 其實激勵的沒有.....沒有辦法跟一般營利.....營利單位比，因為它就直接(給)bonus 嘛！那 NPO 大概就是.....我覺得大概就是你今天你.....它的本質還是(需要選用)你今天想做服務的、想做助人工作的，然後你的熱忱和價值.....那如果找對了人，那因為.....這一種價值和熱忱它會(產生)自我激勵。那如果.....可是往往你要找對人都不是一件容易的事嘛！那如果.....如果沒有，就需要激勵。所以可以看出譬如說有一些服務有熱忱和價值的，不需要什麼激勵，他隨時會自我激勵嘛！因為他本來就是在助人工作當中，那基本上呢.....以呢.....○○(E 組織名稱)每一個單位的主管或什麼啊，那會.....會有一些非工作的聯誼的活動，我們叫非正式的聯誼活動啦！那包括一些例行的一些.....也許在企業叫應酬，那.....那在我們可能就是叫.....因為我們也會唱歌嘛！那也會出去.....出去吃東西嘛！或者聚餐或者是什麼都有。那.....譬如說大家聚餐什麼的，那也許看.....看主管的那個嘛！也許主管就是請一下，也許大家就是自己.....自己出一下！不過那個東西還是會.....還是會約啦！唱歌、吃東西！然後像我們中心就是有.....每個禮拜都有那個下午茶這樣，可是聽說其他單位不一定有。那下午茶就是呢.....大概半個小時，那就是有得吃這樣，或有得喝這樣，對！那一個禮拜一次這樣，嘿！(E61)

R：是.....是由主管來贊助？

P5：當然，主任！因為我們有.....我們有那個.....對啊！那反正大家開心比較重要！(E62)

R：喔，是是！

P5：對啊！對啊！那其他部門大概定期的.....我看大概就是會有些聚餐或什麼的，一些非工作的.....一些嗯.....非正式的人員活動.....都有！就是算.....對啊！(E63)

R：那你們會.....會說，譬如說舉辦什麼樣的活動(之後)，然後大家盡心盡力也辦得很成功，然後.....之後也是.....主管也會有一些口頭上的肯定、鼓勵，或者是說大家就.....藉這樣的機會再一起出去用個餐之類的？

P5：肯定.....這個提到還是激勵。這個通常在管理上那個.....那是聽一個企管老師講啦.....然後問說，你一天裡面有講五個「你做得不錯！」的請舉手這樣，然後有講十個人做得不錯.....所以一般那個在主管.....這個跟主管的特質還是有.....有那個相關嘛！不過大概.....以○○(E 組織名稱)的管理者來看，那應該都了解那個口頭的讚賞和肯定是重要的，那可能包括當面的、或是 email 的、或者用 line 的、或是 FB 的，那這個.....這個我們就相信○○(E 組織名稱)每個主管大概都理解啦！不過牽涉到每個主管的特質，譬如說他的行事，他是不是要直接用講的？也許他會(透過)或 FB 寫卡片，那牽涉到每個人特質。有些也許講不出來嘛！可是也許.....也許講得很好！那到我.....我是還好，如果他做的不錯，我會直接講，我會說「做的不錯！」這樣。(E64)

R：嗯，所.....所以這樣子的就是說.....非正式的肯定，不管你是口頭、FB.....

P5：對對！

R：line 或 email，在.....

P5：寫卡片！

R：在○○(E 組織名稱)裡面是很.....很普遍的？

P5：有啊有啊！像我的主管.....那還牽涉到那個主管群的年齡.....年齡層分佈。通常比較年輕的主管，譬如說 30 歲以.....沒有，沒有 30 歲以下。譬如說 40 歲以下，那也許會比較用卡片式的，或是 FB 式的，或是比較電子的方式這樣，或是用活動的方式，就是那個創意性會比較高。那如果呢.....年紀比較稍微那個(年長)的，也許就是譬如說，會用懇談的方式，譬如說直接講或是當面的.....當面的方式，對！這個就管理者來講，應該.....大家都有這樣的理解，因為我們做的那個企管.....主管訓練還真的不少！只是方式不一樣，嘿！(E65)

R：那像你們會.....會有說，辦一個什麼活動或方案辦得不錯，然後會.....會給獎金這樣嗎？

P5：辦一個活動和方案.....以我們來講，或是其他單位，譬如說評鑑完.....我覺得.....舉那個例子，評鑑完，那我們一定先大吃一頓這樣。那評鑑.....本來政府都會有一些獎金，那也許就是直接用這個獎金大吃一頓。那也許.....主管再加碼嘛！對啊！這個.....不過那獎金不多啦！(E66)

R：嗯，所以就.....

P5：大概幾千塊，嘿！

R：基本上這個也都是比較屬於非正式的。

P5：喔，這個其實也是非正式的，就是呃……再找時間，然後慶功一下或是什麼。那我們今年……除了(去年的)評鑑，我們也有辦一場園遊會嘛！在那個……跟新店區公所一起合作。那辦完之後，我們也有做一個聚餐啦！也是有，嘿！(E67)

R：也是非正式的？

P5：非正式！就非正式，意思就是沒有在上班時間(進行)，嘿！(E68)

R：喔，是！那我……我指的就是說，你們在正式上面有……有沒有就是說，明文規定，那怎麼樣的中型、大型、小型活動，如果辦得成功，大概就獎金是1千塊啊、2千塊啊？

P5：這個倒……倒是這個……這個沒有！這個(指成功舉辦活動之後)倒是沒有，沒有……沒有直接發(獎金)，我們很少直接那個發現(現金獎金)的，沒有，沒有，嘿！(E69)

R：那……那你們有說考績會記嘉獎……

P5：會！會有嘉獎、會有記功。那那個要提報，這個會有！可是沒有直接……譬如說你這個就1千塊這個，沒有！對，這個……對，這個沒有！那記功或記……記功跟他到……譬如說，我們一年有一次考核……期中跟期末，那(跟)他的分數會增加有關這樣。對，那……那如果他整體……我們還是看每……譬如說期中或期末每一年整體如果表現不錯，那如果他真的職能有提升，那我就直接提報他晉等或晉級這樣，嘿！(E70)

R：你剛剛說考核的時候，如果他職能有提升，那通常你們是從什麼樣的一個標準，去判斷這個……這個員工有沒有提升職能？

P5：除了剛剛提到的那……那六個嘛！六個核心職能嘛！那通常……實務的帶領者……直接的帶領者，以……以我來看哦，那因為我可能跟一線的專業人員……那事實上我……我並不是實際的帶領者嘛，所以組長或督導的意見是重要，因為他是他們直接的帶領者。那就是他期中考核或期末考核，那也許……同仁自評完了，那組長也會評嘛！那主任再評嘛！那是組長和主任的分數呢……都佔有一定的比重嘛！不過那個組長他的評……評的那個東西啊！是依著他每個月的……所以就是通常，我們會要求那個譬如說組長啊，對，譬如說在考核的時候要把……因為我們考核表裡面有一項叫 KPI(Key Performance Indicators，關鍵績效指標)啊，是他依著工作說明書，譬如說就服(員)喔！他今年覺得他的關鍵績效指標是什麼？譬如說他的推介量、績效量，那職管也許是他的就業率，然後把它寫出來。那那個就是稍微客觀的依據，那之後再依其他核心職能做綜合的研判這樣。所以 KPI(Key Performance Indicators，關鍵績效指標)拿來，然後其他核心職能，那……依著他……譬如

說半年來、一年來的一些經驗，那再做一個呢.....綜合的一個考量這樣。(E71)

P5：ok，好！那剛剛問的幾個問題啊，有.....有一、兩個我想再補充(詢問)一下哦，就是剛你有提到那個.....員工如果有一些問題，他可以去.....可能.....律師事務所詢問？

P5：對！

R：或者是呂旭立基金會詢問？

P5：對對對！

R：那除了這兩個是比較正式的之外，你們平常會.....會有說督導或是組長，就是協助他可能譬如說，工作上或者人際關係上面有什麼問題，你們也會.....會有這樣子的協助嗎？

P5：因為嗯.....組長和督導的功能就是除了.....行政嘛！行政是比較偏管理的嘛！然後教.....教育嘛！教育就是你.....你指導他嘛！然後還有支持的功能嘛！那原則上就是呢.....組長就是他要做管理，那他也要支持他.....支持他！那這個牽.....這個還是牽涉到每個主管的那個特質。可是呢.....○○(E組織名稱)的主管大概都知道這件事這樣，因為長期以來企管顧問公司都是這樣講，那都知道！不過就是牽涉到主管的特質，意思就是，他用的方法可能都不見得一樣，譬如說有一些呢.....同事，假設他遇到.....重大的壓力或挫折，那也許有一些主管會傾聽，可是也許有些主管不會，那.....可是支持的方式也許不一樣.....不一樣，那呢.....有些主管還是比較不善於呢.....就是.....○○(E組織名稱)的主管還是有分工作導向的，工作導向的主管或是人際導向的主管，其實還是有，如果把主管分成這兩類啊！那.....那前陣子就是○○(E組織名稱)的主任有做一個是.....顧問公司的那個.....對主管的那個職能分析。它把主管的職能分成四項，一個是管人、管事，然後再來管自己.....就自我管理，然後再來就是知識管理。那就可以看出○○(E組織名稱)的主管有.....有些人就是偏重在管人嘛！有些人偏重在管事.....管事就工作導向，然後做完，你大概主管都會自我管理，那這都會做好。然後知識管理，有些主管是蠻創新型的，像我們執行長是.....或是什麼？一些點子的、什麼的。那.....那因為有不同的屬性的主管，所以人際型的通常在情緒的支持的部分，也許比較會比較顯著，或是他也許.....他也需要比較人際導向的。那如果是工作導向型的，也許關心的重點就是在工作這樣，那方法上會不一樣！不過呢.....我覺得.....本質上，在既有的工作的一個呢.....狀態之下，那如果.....大概處理的方式都是在.....本來.....因為那是工作職場嘛！那本來工作的基礎之下，那.....不要讓這個情緒或什麼，那影響到工作這樣，對！大概處理的方式都是這樣，所以有些譬如說主任或是主管，或是組長，那當.....譬如說員工，譬如說遇到比較重大壓力或挫折，通常就會個督，那.....(E72)

R：透.....透過個督的時候.....

P5：是是！可是那種個督嗯.....個督我覺得是比較一個專有.....嗯.....

R：正式？

P5：正式！可是它的場合也許不是，它只是為了給他支持，齁！給他支持！那通常組長會去跟同仁討論這件事，然後也許會去給他支持或是傾聽，也許會！不過要看.....那不一定會進到個督，或是那個一對一的那個懇談階段，不一定！因為他的那個挫折或什麼，也許在平常的言談或聊天當中，就已經被處理了這樣。(E73)

R：嗯嗯，你意思就是可能非正式的場合，就主管就會先做.....

P5：對對對！就是有時候聊一下或是什麼，也許就處理掉了這樣，對啊！那因為管理的東西其實還蠻.....我覺得面向還蠻複雜的啦！就是管理這個是一個蠻高深莫測的一個學問這樣。那原則上呢.....整個組織的文化就是，你在工作的這個 既有的這個工作的本分裡面，那我們.....會去支持你做工作上本分的事，那一樣可以追求工作上面的一個創新這樣。那既有的的一個工作的本分和一個呢.....這要回應的是，因為我們.....也許○○(訪談者任職的社福組織)建置的更好，就是我們人事管理規定啊，現在大部分都已經那個.....資訊化啦，這樣！就是在電腦裡面，可是那打卡啊，○○(訪談者任職的社福機構)真的比較好，直接擘就打。那.....我們的那管理規章是一年比一年嚴謹這樣，所以那個是既有的一些東西這樣。那我們是照著一個基礎的人事管理，就人事、行政、總務、財會嘛！基礎的那個制度，然後再走。那在這些基礎上面，那我們做好專業服務，創新的事情，然後有一個人本的一個團隊的一個氣氛這樣，我們是尋求這樣的一個東西，嘿！(E74)

R：那.....那再請問就是說，你們的員工如果說有遇到一些工作上的困難啊、壓力、挫折，那他們有時候彼此之間也會.....譬如說上班的時間或下班之後，會.....會彼此支持，然後紓解嗎？

P5：會耶！我覺得就像一般的職場.....然後非營利單位也會，因為現在 FB 什麼很發達，然後 line 的群組，那.....會！像我們中心也會，那其他單位我覺得也會，會！(E75)

R：所以就是.....就是說，像透過員工之間.....

P5：嘿！

R：或是說主管非正式的協助，或者是說.....正式到律師事務所或是呂旭立基金會這樣。

P5：這個應該算正式的。

R：對！

P5：EAP(Employee Assistance Program，員工協助方案)算正式，嗯嗯！

R：那像這樣子的這.....這樣子的一個支持協助的情況下，你會覺得就是，員工在遇到挫折，然後能夠順利排解的情況，還.....還算可以運作得.....還好？

P5：除.....除非他是跟那個，因為我有遇到那個，就是家裡啊，因為那個跟工作比較沒關的嘛！那家裡什麼，然後，也有同仁跟我講那個婆媳啦！那.....那個真的比較不可抗力，那那個就我.....我自己我是會聽啦！就是傾聽然後支持。可是那個比較單純的就情緒的支持嘛！那個比較難(協助解決)。不過如果工作上的東西，那以我自己或是我們中心的兩個督導，那當然盡量會給一些支持，然後就排除一些.....一些困難。那原則上在我們專業服務下面的挫折，大概就是譬如說，服務對象對你的挑戰這樣，那因為我們是一個臨櫃的工作嘛！那服務對象真的會挑戰，而且他.....我們服務的那個是全部的身心障礙障別，對！那可能包括精障者或肢體.....肢體障礙者，那他直接對你挑戰或是他的家屬，那這個有可能會有挫折，或是他申訴你。那.....那再來就是職場雇主對你的挑戰，因為你要排服務對象到那邊去，那職場雇主的不滿，對！那.....那也有可能會有挫折這樣，那通常嗯.....嗯這他.....他們遇到這種挫折，可能需要更.....就是很專業力進來，那可能不只是那情緒的支持，譬如說要怎麼幫他.....排除掉雇主的不滿。那因為前幾天剛好就是有一個個案嘛！然後跟.....雇主鬧的不愉快嘛！那.....那我們督導就直接介入做一些溝通這樣，那應該是有比較好。那個案的一些呢.....譬如說他們一些需求，或是直接的反應或申訴的議題，那通常督導也會做一些排除，因為大部分的呢.....個案可能會(申訴)到市長信箱，或到議員或到立委。(E76)

R：喔！

P5：對，那也有到基金會的，那到勞工局什麼的。那通常.....大部分這個都是督導處理的，如果服務對象有申訴到勞工.....勞工局什麼，那督導會先做初步的一個處理這樣。那大概就是包括我們服務的進程、服務的狀況，那.....那了解服務對象的需求到底是什麼？那我.....我們可以盡量做到，我們就做到，嘿，嘿啊！那大概以我們就業服務大概遇到這個，那這服務單位顧到.....遇到的東西是服務對象家長，假如是.....他們可能遇到挫折，家長.....那對你服務的質疑、家長的不滿，對！(E77)

R：啊所以這個基本上就是督導都會很即時的介入、協助？

P5：對對！因為通常我們的督導或.....或者是什麼，都通常至少都要十年以上嘛！十年以上那個相關的那個服務經驗這樣，那這一些東西通常他要有.....一定的那個經驗.....處理的經驗這樣，對！(E78)

R：所以大致上來講，大概督導介入差不多都可以(解決).....

P5：啊也是有失敗的例子啦，也是有！就算失敗.....失敗的話，也不是失敗，就是你處理完，那也許呢.....服務對象家長還是不滿意，還是有啊！(E79)

R：喔！

P5 也是有，嘿！那也不算失敗，然後呢.....之後我們執行長室那邊去有去處理，通常東西會在中心初步處理嘛！中心的主管，那如果有.....就是我們這服務對象有那個.....申訴的機制這樣。就是原則上每個單位都有自己的申訴的管道，那如果他不滿意，可以申訴到基金會，那執行長室就會處理，這也不算失敗，這是他的權益，那也是到執行長室處理，就到執行長室的意思就是執行長處理了。也是有，那員工也是有！都有！這幾年來其實.....其實.....都有一些這樣的例子，員工申訴、服務申訴都有！我覺得那個現在.....欸以我這幾年的服務經驗，那個呢.....這可能表示某一種程度是人權的那個.....高漲和勞動權的高漲.....勞工權益。(E80)

R：意識比較高啦哦！。

P5：勞工的意識和勞工的權益，對！

R：對，那.....那像員工如果遇到這樣的申訴，其實應該他真的就會有一些壓力了，那.....那如果說協助他處理完之後，你們會在情緒上面，會在協助安撫他之類的？

P5：如.....如果那個員工申訴，那我自己是沒有這樣.....沒有這樣的例子啦！那不過基金會有，就是如果是他遇到挫折的過程啊！那通常那個員工會申訴，他.....他指的是勞資爭議的，不是一般的壓力或挫折。他.....他指的是對那個現狀的不滿。那我們基金會近幾年來也是有.....也是有遇到，那後來執行長那邊也有做一些溝通或一些處理，都有！對！那我覺得還是勞工權益.....的高漲啦！那是他的.....權利嘛！也是他的權益！那.....他.....他那個，反應的不只是一般的壓力和一般的情緒，就是勞資爭議，可能是對你的那個.....你知道.....制度和現行的東西的那個不滿。(E81)

R：主任我想再.....再補充問一下，剛剛在員工專業.....知識跟技能的培訓方面，那你們就是有固定的職能培訓地圖嘛，剛剛也有提到說可能會有外派，所以你們也會讓員工到外面去接受一些訓練？

P5：會會會，會！那這是.....反正那是主管的那個權責嘛！那如果.....因為像.....像我們中心就是，勞政的業務.....勞工局或勞動部，那都會有一些訓練這樣，那就會發文來。那其實在那個.....勞動部或是它下.....轄下的一些單位，也會有一些訓練這樣。那主管就會依職能需求去做領派.....指派。(E82)

R：這些也是由○○(E 組織名稱)來付費嗎？

P5：呢，沒有！通常.....通常那個.....大部分，通常...我們專業人員去接受的那個訓練，通常都不用付費，包括社政和勞政單位，通常都不用。(E83)

R：喔.....

P5：可是我知道有一些社工或什麼，有些要嘛！可是勞政單位的，幾乎都不用.....不用付錢！你只要公假去，然後就可以上課這樣，衛福部辦的也是，嘿！（E84）

R：那那.....就是說，你們怎麼樣決定誰可以去參加這樣子的一個外派訓練？

P5：主管決定，然後依他的那個職能需求和職能缺口，就是通常我們在考核時候，然後同仁也會聊，那他明年有什麼期待或什麼，就把他記下來，那那個期待有可能是他覺得要提升的職能。那再來，職能缺口是主管去.....去看的，譬如說你現在考核，或什麼專業職能覺得他哪部分比較缺口，就會直接指派那個，嘿！（E85）

R：嗯，所以你們外派訓練的部分，原則上就是參加政府(舉辦的訓練)，然後它.....算是免費的？

P5：對對對！原則上，原則上是用這個，嘿！對！那大部分.....政府委託給 NPO 也.....也是很多嘛！那個也還是免費。勞政，還有衛福部的訓練，大概.....大概都是這樣，嘿！（E86）

R：那你們像.....剛剛就是說你們內部自己辦的訓練，你們會說固定每一年每一個員工編列多少訓練費用嗎？

P5：一個員工大概依主管一千到三千，預算啦！每一個.....每一個主管提的那個預算數不一樣，不過一個人一年一千到三千。（E87）

R：喔！

P5：我們剛好審完預算這樣。那○○(E 組織名稱)每個單位都一樣，就是一千.....到上限是三千，一年！那有些單位也許一個人一千嘛！有些可能那個.....就是預算.....看單位預算。（E88）

R：好！

P5：然後我們中心一年大概受訓的時數啊，平均大概.....落在大概 50 到 60 小時，每年！可能.....包括外派訓練或者是在組織裡面的訓練，50 到 60 小時。（E89）

R：那不少喔！

P5：應該算 50 到 60，應該算還.....還那個。那評鑑的要求，通常以我們專業人員嘛！不管社政或是勞政嘛，因為我們大部分是承接政府的方案，那大概要求是 30 小時以內，就是你如果沒有受到 30 小時(的訓練)，可能評鑑(結果)不會好的，對！（E90）

R：好！

P5：對！

R：那.....接下來就是想了解一下，基金會在.....在過去有沒有曾經進行過一些組織形式的改變啊，那是為.....為了能夠說，能夠推展服務方案更順利？

P5：有，就是.....就是在嗯.....今年 104，101 年.....101 年，然後組織做變革，那我剛剛講的那幾個體系，就是經過組織變革，然後企.....我們董事有那個嗯是企業的人.....企業的那個顧問，我們董事有！那他做組織的診斷這樣，然後企管公司也有進來做組織的診斷。所以那時候變革，所以我們那個時候就有不同體系，因為我們本來.....(E91)

R：五個體系？

P5：欸.....就是兒童嘛、日托，然後職業重建，然後庇護.....剛忘了提庇護，庇護體系，然後社區支持，然後居住，六個體系！（E92）

R：六個體系！

P5：對！那那時候做變革的，100.....100 年開始.....開始發展，101 年.....現在.....現在 104 嘛！3、2、1.....101 年開始做那個變革，那就是有不同體系，那不同的體系，就有督導的這個職位這樣，本來○○(E 組織名稱)是扁平化的單位.....本來○○(E 組織名稱)就是執行長、副執行長，下面都是主任，就...就沒有了，那後來就是.....執行長、副執行長下面就是設督導。那督導.....督導就是管每個體系，然後之後.....每個體系下面就有很多分支的中心這樣。對！那呢.....明年.....明年嗯還會再做一次組織的變革，因.....因為那個組織的變革是要經常.....還要被檢視嘛！就是你這樣變革，然後你反應的成效，然後你的.....對服務對象的影響，那你的效益怎麼樣？所以明年也許.....董事會會再做一個討論這樣。(E93)

R：喔.....所以你們 101 年的時候做這個六大體系的變革.....

P5：對！

R：也是基於說對於服務的一個檢視，那你們覺得需要這樣子來改變？

P5：對對對！沒錯沒錯！對，服務的.....是服務的，因為我們大部分的服務就是.....就是那個.....但我們的每一項服務都是服務對象要的東西啦！譬如說早療嘛！庇護！庇護就是庇護工廠。職業重建就是他們弄完就去工作嘛！然後再來是社會支持，就是他身心障礙者在社區上面，他要需要的支持服務什麼？居住就是他們呢.....也是跟一般人一樣，需要在社區裡面居住，不一定要住在機構嘛！然後.....日托嘛！日間托育嘛！就是家長日間托育的居所嘛！對啊！那所以.....是源自.....源自於服務對象的需求沒錯。然後.....之後做一個變革，那這種.....這樣的一個變革就是，讓每一個體系可以更專精的發展，因為把相同屬性的服務的那個，把它匯集在一起.....彙整，那它

可以做那個呢.....這怎麼講，垂直齣，你可以做垂直的整合和平行的整合，平行就是.....這個體系跟這個體系可以做一些資源的那個整合，那垂直就是你同樣，體系下面你就可以做一些創新的發展和服務的交流這樣。那是為了需求還有輔導服務更精進，嘿！(E94)

R：對！那因為你剛剛提到你們 101 年就做了一次變革，那你們會.....就是說在 101 年之後，這幾年你們有看到了什麼？然後會.....會想說，明年這麼短的時間內，你們又希望再做一次變革？

P5：嗯.....這個嗯.....明年的.....因為那個變革之後啊，然後其實執行長那一邊跟.....就是董事會，也在檢視說你這樣的變革.....你的效益嘛！所以那個督導原則上，這就是被考核都要提報那個成效的，就是譬.....譬如說我要被考核嘛！那成效是什麼？那那個成效第一項要被檢視就是，你的組織的中程計畫，你有沒有去 follow 你(的)體系？然後再來就是你體系的中程計畫自己有沒有做到？意思就是，要這種東西就是 1 加 1 要大於 2 的那一種。就是今天.....呃你本來是每個單位做的事，那跟你這個體系，你有沒有發揮 1 加 1 大於 2 這樣？那你在這個體系下面，那你.....有沒有回應組織的中程計畫？組織要看的到東西？那你體系有沒有自己要做的一些變革，或創新的東西這樣，所以體系督導也被檢視成效。那嗯他.....他可能是動態的過程哦.....就是在變革，然後每一年都要被檢視。那如果你效益不好，那就要被檢討嘛！那目前看起來是都還好，那到明年又要再被檢視。那因為那個呢.....變革的是包括組織圖的改變嘛！組織圖.....那明年要被檢視，那呢.....包括.....那明年要被檢視的原因是包括○○(E 組織名稱)的接班人的那個計劃這樣。(E95)

R：接班人是執行長？

P5：是是！因為我們執行長已經 65 歲了，就包括接班人，那.....所以他要共同被檢視，對！那○○(E 組織名稱)的那個主管.....○○(E 組織名稱)的那個主管，主任級以上的啦，那事實上呢.....在近五年.....就從組織變革之後.....近五年，那相對的 40 歲以下的.....35 到 40 佔了不少，那跟以前的○○(E 組織名稱)不一樣，以前大概都是呢.....50 歲以上的，現在大部分啊，可能都會落在 35 到 40 歲。我是在 40 歲以上的主任。(最年輕的主任)是.....應該 74 吧！74 年次。(E96)

R：那.....

P5：應該很年輕嘛！74 年次很年輕嘛，對不對？

R：嗯，是！

P5：對，最年輕的主任。可是我.....我忘記了，搞不好有更年輕的！

R：那這個主管的年輕化是.....

P5：接班人！接班人的培訓，嘿！（E97）

R：是董事會的意思嗎？還是.....

P5：呃.....董.....董事會，然後執行長。就是因為.....會發現.....譬如說那個.....前一陣子去那個北市的一個成果發表會什麼，那會發現那個.....譬如說○○基金會(國內另一家社福機構)，○○基金會(國內另一家社福機構)也很老了！我們會發現.....它產生一些人.....人才的一些斷層。人才斷層意思就是 60 歲以上是這麼多，然後接下來都是 30 歲以下的。那.....那因為 60 歲以上就有人準備要退休了嘛！那他.....他可能包括執行長或是什麼，那他可能會發生一些人才的斷層。那基金會在近幾年組織變革或是什麼，也有接班人，不一定是那個執行長喔！他有可能是主任、有可能是中階主管，也有可能是培訓未來的儲備人才，他.....他是為了讓他.....嗯有好的組織文化的傳承跟那個專業力這樣。所以.....這個是整個組織在做的事，那連同變革一起，所以它的年輕化可能並不代表是他年輕，而是它被傳承下來。那譬.....譬如說，因為我剛剛舉的那個例子比較年輕，可是還是有老的(接班人)啦！意思是譬如說 30.....30 多歲的主管有，那 40 多歲也有喔，50 多歲也有。對！那早期○○(E 組織名稱)就是有斷層，像現在○○基金會(國內另一家社福機構)遇到的東西就是年輕人.....年輕人中間沒有.....那個.....目前組織在做的這個事就是接班人，那接班人可能包括是各式各樣的位置的主管，跟資深的人跟.....儲備的人才，那這樣.....這樣比較可以...銜接啦！那做一些傳承。那○○(訪談者任職的社福機構)不用擔心了，因為○○(訪談者任職的社福機構)都有，從年輕到什麼的。那目前就是.....(E98)

R：也...也是要未雨綢繆啦！是！

P5：對啊！

R：對，那請問一下，你.....你剛有提到就是說明年○○(E 組織名稱)打算.....打算再做一個變革這部分，其實有一個因素是你們的執行長屆齡 65 歲嘛！但是.....

P5：呃，我們執行長應該會在後年退休，後年他就是剛好○○(E 組織名稱)30 周年，他剛好就是.....應該 65 了吧！

R：對，但.....但是就是說一個.....整個基金會的一個變革，應該除了執行長的年齡之外，是不是也有考慮到其他？

P5：欸.....

R：還是說單獨就是因為執行長屆齡的因素才會去做變革？

P5：沒有沒有！沒有！執行長那個歸執行長！因為執行長只要找到一個執行長就

好了。

R：對！

P5：那現在是.....整體的.....基金會，因為嗯我.....我們同時在.....做組織變革的時候啊，我.....我們在近幾年，我們的服務的.....實體服務的單位增加了不少，那.....主管的人才也是一個缺口嘛！所以那是同時並進的，就是我們同時在變革，那也同時在發展服務。如.....如果你每個體系沒有那麼多實體單位，那不用.....就不叫體系，因為如果你體系只有一兩個(單位)，那就不叫體系喔！所以是同時在發展，那.....同時變革，那同時依著.....每個發展出來的體系，那同時發展其他的實體的服務，可能是包括分支的單位這樣。那舉例來說就是，我.....我們.....明年就要接澎湖的一個發展中心，搞不好可以○○(訪談者所任職的社福機構)合作耶！澎湖.....澎湖的一個.....一個.....那個反正就是全日型的一個居住的一個住處的一個.....一個單位這樣，那就是一個.....一個發展。那.....那因為當這樣的發展跟變革，那呢.....我們.....需要.....需要更多的主管的一個人才，那所以需要更多的那個傳承。所以呢.....有一些有潛力的人，他就(被)提拔出來，然後之後就是做傳承。因為有一些主管可能不是.....就是主管不是用上課的方式就可以獲得，他可能.....會更類似像我剛剛提到教練的方式，就是資深的主管去帶資淺的。那.....那通常以○○(E 組織名稱)來講，那呢.....我們的主任的.....培訓的時間要更長，可能長達一年半以上。就是主任啦！嘿！主任也有他的那個職能要求嘛！(E99)

R：你.....你指的是說，譬如說儲備主管到他正式擔任主任中間，可能要一年半？

P5：是是是！可能要一年半，對！這我是預估啦！那要看那個主任的資質這樣，對！那.....可是我們不叫儲備主任，我們可能叫副主任，對對！那.....那可能要更久的時間，可是他就是透過呢.....教練或資深主管帶領的方式，那呢.....那執行長那個是跟執行長，可是在近幾年，那我.....我們都是在做譬如說，組織的發展嘛，組織的發展！然後新的主管，然後新的.....就是新的主管要新的.....帶領新的教練，然後之後再做一些傳承，因為很多新的主管起來，然後.....再來就是他們也是相對的.....主任的接班人嘛！新的主任就是主任的接班人嘛！因為有資深的人去帶他，對啊！(E100)

R：所以你.....你剛剛其實有提到就是說，你們明年也會在澎湖增加一個據點。

P5：對啊！對啊！對！

R：然後你們其實明年的一個變革，可能是跟你們實體服務增加也有關係，所以基本上是不是說，你們的變革算是因應著你們呢.....就是外界的環境，讓你們的服務提供更多了，所以你們會去.....有這樣的變革？

P5：明.....其實就是我補充一下.....內外都有耶！就是外界的環境嘛！然後外界

的環境.....然後我們實體服務的發展嘛！然後內.....內就是，對啊，跟執行長.....跟執行長還是有關嘛！對！然後呢.....因為明年要討論的，可能是包括那個.....從執行長然後一直到.....執行長室的功能，對！就這些都有關啦！對！然後.....那外就是剛剛提到那些發展，那內還是有關，對！其實都有欸！（E101）

R：嗯，那.....可以請問一下，像你們對於說，你.....你們會意識到有這樣變革的需求，也都是在你們那個主管活力營裡面.....在那討論？

P5：呃，沒有！這是.....高階主管的會議，就是督導會議，那執行長直接.....因為那個.....一個月大概有一次那個，啊我們兩個月一次主任會議，然後每個月一次的督導會議。那.....那個督導，不是那個剛剛提的中心的督導，是體系的督導，然後一個月一次，那執行長有提。（E102）

R：喔！

P5：所以我是說.....他因為下一次督導會議就要討論這個組織圖啊！就下.....下一次就是 12 月要討論組織圖，所以跟外面也有關，可是跟內也有關，那跟執行長也有關。（E103）

R：嗯嗯！

P5：也有關！

R：所.....所以你剛說的.....

P5：可是它變革不會到很大啦！因.....因為基本上我們已經被企業診斷了嘛！它不可能說，譬如說把你這個全部體系都.....都沒了或什麼，因為那個已經經過診斷了嘛！那所以它的變革可能是微幅的。（E104）

R：微調？

P5：微調！不是.....就不是很大的.....微調，嘿！

R：但.....但是這個微調的需求是在你們.....你剛說的督導會議裡面，會發現說欸有這樣一個需求？

P5：是是是！就是.....就是在那個會議，那執行長有提，然後之後就是.....不過那要董事會通過嘛！就是譬如說它督導會議提，提完之後，然後我們可能預計要怎麼做？不過還是要提報董事會它通過，對啊，對！（E105）

R：那.....那再請問，○○(E 組織名稱)最近幾年在資源連結部分，有.....有一些新的開發嗎？

P5：其實○○(E 組織名稱).....○○(E 組織名稱)有一個就是.....很.....就是組織文化裡面，除了呢.....尊重個人，然後正直良善嘛！其實追求卓越是○○(E 組織名稱)蠻具代表性的一個.....一個那個組織的文化這樣！因為

呃.....從那個，因為.....我們大概有三成我們的募款.....就是我概估啦！大概有.....就是我們一年啊，全部總經費大概有三成是政府補助，所以你看我們仰賴(政府)很大嘛！那.....那跟○○(訪談者所任職的社福機構)沒.....就是完全.....沒辦法那個嘛！所以那三成裡面.....那其餘大概都是募款，或是.....或是一些.....庇護工廠收入嘛！那這三成裡面就包括我們可能有很多公設民營的單位，那這個中心也是...勞工局一年大概是一千八百萬的補助款，然後讓我們做那個職業重建服務這樣。所以表示我們呃.....對外的部分，我們就要蠻強調那個評鑑的績效和服務的成果。那因為.....另外一個比較代表性的就是追求卓越，就是.....我們在.....不管是.....哪一項服務喔，通常我們的評鑑成績都是呃.....這不是老王賣瓜，就是.....是領先的，譬如說，我們在那個身心障礙社會福利(機構的評鑑)，在 103 年嘛！我們○○(E 組織名稱)全部的單位都是優等！那.....那不是那個社會福利組織的那個評鑑喔！對！那是我們下面身心障礙福利機構啊的那個評鑑，我們都是優等！那我們在.....因為那個(是)三年評鑑一次嘛！我們在三年前還是都是優等，那.....我們這個中心.....也都是優等.....績優的單位，那我們台北就業中心也是績優的單位這樣，我們高雄就業中心也是這樣。所以嗯.....那個嗯.....評鑑可能.....代表的是除了你既有的績效，代表的是你的那個創意.....創意的展現和創新，大概要看的就是你對於你服務的看法，那再來就是你覺得你服務要怎麼做變革這樣。所以嗯.....大概提到○○(E 組織名稱)什麼，大概業界的大家就.....就會.....會認為說，○○(E 組織名稱)是一個服務績效好的單位，然後是一個呃.....服務品質還不錯的一個單位這樣，對！(E106)

R：嗯，你.....你剛剛說的這個評鑑，評鑑者是.....是政府？

P5：政府！公部門，公部門評鑑，嘿！那譬如說我們的一些社政單位或是什麼，是衛福部.....三年一次嘛！衛福部全國的那個身心障礙機構評鑑嘛！然後我們這個單位就勞工局來評鑑這樣。(E107)

R：嗯嗯！

P5：對，那通常.....大部分我們評鑑成績都.....都不錯！而且是還蠻領先的位置這樣，那早療的部分呃.....譬如說我們，因為我們大部分是靠補助款或什麼，我們拿王詹樣(指王詹樣社會福利慈善基金會)的錢嘛！那王詹樣的錢很難拿，對！我們知道王詹樣是王永慶的媽媽嘛！王詹樣基金會。(E108)

R：嗯嗯！

P5：對！那.....那個(指捐贈型基金會之補助款)很難拿的原因是因為，它現在已經快跟政府一樣，就是它有嚴格的評選，和嚴格的成效評估的機制這樣，對！啊我們還是用第一名的成績拿到那個早療的那個補助款的。(E109)

R：所以你們的一個資源來源大概.....

P5：做偏鄉服務的，我們拿它的錢做偏鄉.....早療，對！(E110)

R：所.....所以就是說，你.....你們的資源主要是來自於就是說，你.....你們用你們的服務成果，然後再去申請.....

P5：是是是！就是包括公部門。(E111)

R：嗯嗯！

P5：那如.....如果這個資源定義是廣泛的社會資.....社會資源，是包括公部門。

R：對！

P5：然後包括.....欸，我們連私立的單位我們也拿。(E112)

R：嗯哼！

P5：那不過.....那個「點燃生命之火」(一個大型募款活動)搶不過○○(訪談者任職的社福機構)這樣，哈哈！我們就是跟王詹樣拿，然後我們大概.....我們也跟聯勸拿，那我們就是依著我們的服務成果，那.....我們對服務需求的評估，我們對服務的見解這樣，那.....再去拿。然後嗯.....其他的社會資源，那就是屬於公共.....我們公共事務部的範疇了。那公共事務部門大概就是，管那個觀光媒體嘛！或是一些企業雇主這樣，那大概我 就我們官網上都有看到一些其他社會資源的一些募款活動或是什麼？嗯，那我們比較.....另外一個我.....相對穩健的是那固定的捐款者，對！就有點像○○(訪談者任職的社福機構)的認養人，我們叫愛心股東，嘿！(E113)

R：喔！

P5：愛心股東！他就每個月固定捐款這樣。然後.....其實我們台中沒有那個分會，可是台中的捐款者不少耶！(E114)

R：你.....你們有稍微抓過就是說，你們這樣公部門或是企業啊，或者私人募.....募款，跟你.....你們自己自行去辦活動募款的比例是多少嗎？你說剛剛.....政府差不多三成。

P5：政.....政府大概三成，我這是概抓哦，然後政府大概三成，因為前陣子.....大概前陣子剛好看了財會報表，不過那是概算喔！政府三成.....然後庇護工廠，我們.....我們庇護工廠有賣東西齁！然後庇護工場營運啦！大概是三成。因為我們有洗衣嘛！我們有賣蛋捲什麼的，(會議室外傳來下班後工作人員的談笑聲) 然後三成，那這樣六成，然後呢.....捐款者或是募款，大概佔了三成。那其他就是一些小團體的補助，譬如說王詹樣啦！或是聯勸什麼的，嘿！那政府的補助款在近幾年的趨勢有越來越高，它.....它那個三成可能是

快到四成的那一種，對！那它.....它的那個可能包括各地.....各地方政府的勞工局、各地方政府的社會局，然後還有衛福部，中央的部分就衛福部與勞動部，然後公彩！所以恩.....大概每一個部門，大概各自運用這樣的經費，對！(E115)

R：所以就是你.....你們自己募款的部分，其實比例算低啊！

P5：其實很低耶！因為才(會議室外傳來下班後工作人員的談笑聲).....剛剛看起來才.....大概才三成吧！大概三成，並不高！(E116)

R：所以你.....你們在過去幾年的一個資源來(源).....募.....募集的方式，大概都是這樣子嗎？

P5：差不多，而且公部門的那個部分有越來越高。本來假設.....我.....我募款是四成嘛！然後公部門是三成嘛！可是現在公部門快到四成，(會議室外傳來下班後工作人員的談話聲)那.....那它這樣容易壓縮那個公部門的那個.....就是因為身障團體很多嘛！第一個你要.....你要去競爭，那第二個就是也要擔心那個預算，看政府是不是常態有編列那個預算嘛！這也要擔心，嘿！的確就是.....所以呢.....之前，好幾年前吧！董事會有在.....討論說那個，說欸.....政府的補助款佔了.....相對的比例，那是不是要有一個思考點這樣？(E117)

R：不過一方面來講，你們就比較沒有募款壓力了？

P5：欸.....嘖，應該.....應該是說，家扶募款募得比較好，對！(笑聲)因為我們也很努力的在募款這樣，也.....然後恩.....對！如果今天譬如說，我們中心哦，然後不拿政府的錢，那就變成我們的壓力了！因為大概一千八百萬嘛！對！那.....可是呢那個.....思考點是因為，○○(E 組織名稱)大概從早些年.....那我們大概都是會先.....我們因為我們思考點就是我們會.....先去拿公部門或什麼的錢，所以才變成這樣.....剛剛這樣的分布嘛！可是如果思考點是像○○(訪談者任職的社福機構)或什麼，也許我們現在不是這樣，我們就會努力去.....去做募款或什麼？那搞不好每一個我們實體的單位，就要帶有募款的責任，就剛提到的是說，我們每個實體的單位事實上，那個捐款或什麼都不多.....都不多！(E118)

R：所以就是你們跟.....

P5：那就(是)服務的單位。

R：就是.....就是說，你們這樣過去幾年來，跟政府的合作都還算順暢，所以就持續從政府那邊來募款這樣？

P5：其實恩.....順.....順暢算是很.....很表象的。事實上跟那個恩.....政府的合

作啊，那有很多那個眉眉角角(台語：複雜的小細節)那種要求。(E119)

R：那接著想請問○○(E 組織名稱)最近幾年，是不是有.....有再運用一些新的策略來推行服務？

P5：新的策略.....嗯.....基金會是有那個工程師啦！那嗯.....我們現在就是在近幾年，那我們在呢服務對象的部分，那我們有做那個.....個管系統，那這個也算 e 化的一種，就是對.....主要是我們日托.....日托機構的那個服務對象，那我們就是透過個管系統讓服務資料鍵入嘛！那之後就是有一些需求評估，或是分派資源的一些部分這樣，對！那.....(E120)

R：這.....這個管系統是最近幾年才建立的？

P5：應該是近.....近三、近四年吧！近四年！近四年建立那個個管系統。那大部分接政府方案的啊，那政府都會有那個系統，像我們中心就是！勞動部就有那個系統，你就只要建那個系統。那我剛剛提的那個是○○(E 組織名稱)自己發展的。那跟那個電腦.....電腦公司，然後還有我們自己的工程師，然後就是.....意思就是自己花錢的，然後建置那個是針對機構，因為機構現在.....政府沒有系統，譬如說.....譬如說，很多日托中心.....中心嘛，現在政府沒有系統！所以我們就是建置這個系統，那就是對那個服務，那嗯.....另外一個就是，我們中心有建置那個資源管理系統，所以是政府沒有的，就是因為我們會有很多那個職業重建相關的資源嘛！那就是跟電腦工程師一樣，那就是有那個系統進來，然後就是直接輸入，啊你就可以看出那個資源的分布，或是你使用的狀況這樣。(E121)

R：這也是這幾年開辦的嗎？

P5：這個是在三年前，三.....三年，應該是近三年做這個系統。那電腦的那個東西就是，如果是指 e 化那嗯.....我們的那個.....先不論那個財會哦，我們的那個專案管理系統，那現在也電腦化了這樣。那.....那個就是我們嗯.....用到那個錢那超過兩萬塊的，那我們就要做那個專案，那.....那是比較財會的部分，那我們就是電腦化，以前是用書面作業這樣，對！那呢.....其他的，我們的那個員工的那個管理，那那個也系統(化)，○○(訪談者任職的社福機構)也應該是嘛！也是系統化，那譬如說主管.....(E122)

R：說的是差勤管理嗎？

P5：是是是！主管就可以直接.....只有主管可以啦！上去你就可以看.....看那個差勤，對！那這個是在.....系統化是在.....系統化可以到那個主管可以去看是在近兩年，以前主管不能看這樣，對！以前就是，要的話可能還要書面或是一些電子檔、Excel 或是什麼的。然後應該都有.....有在做，然後一些公開的一些訊息什麼的，那會在我們的.....你知道那個 share point 嗎？(E123)

R：嗯！

P5：就是在那個公用雲端……雲端上面，那主管就可以去看。(E124)

R：所以你們現在有一些資料也是放在雲端？

P5：直接放在雲端！然後包括我剛剛提到的那個，譬如說我們內部簽呈，就是……或是內部行文，總會來的，那就是放在裡面，那比較更新的員工的手冊，或者人事行政的一些制度這樣，就是在……反正那上面的永遠都是最新的！(E125)

R：像公文什麼的都是透過……

P5：可是目前的公文啊！它……它在上面就是呢……那個電子檔對不對？它目前的那個內部行文過來，那還是用 email。那○○(訪談者任職的社福機構)的也許是直接一個公文系統。(E126)

R：我們是用 email 通知，但是……

P5：喔，然後上去看？

R：對！

P5：那我們現在是 email 通知連……

R：內容？

P5：那個內部行文一起來。可是，其實它也可以啊，因為它那個有那個寄 email 通知，你直接上去看也 ok 啊！其實都可以，嘿！那嗯，總……總會那一邊的公文，那已經電子化了這樣。那我們各中心……因為我們公文量不多，我們還是書……書面化這樣。那要看那個公文量，我們大概一年……一年收個頂多兩本，並……並不多，嘿！公文量不多，嘿！那這個是 e 化。那其他的嗯……其他的東西呢……我覺得也許還是在那個一些……譬如說對主管……主管的一些，例如說一些企管顧問公司的一些……嗯……譬如說對主管的職能的盤點，大概每一年都做那個對主管職能的盤點，然後就是教育訓練那種東西。(E127)

R：每一年？

P5：我們每一年大概就是……主任級以上就是……企管公司就會來受訓……就會來培訓，對！那包括你的……就我剛提到那個職能嘛！那你……你是屬於哪種屬性的？你要……你要怎麼弄那樣，對！那意思是，我們大概就是引進一些企業經營的一些思維啦！企管的一些思維這樣，對！那再來就是嗯……我們有試著要做社會企業這樣，因……因為我們有很多家庇護工廠，對不對？然後庇護工廠依照法規啊，那它就是庇護工廠，就是社會企業！譬……譬如說我們洗衣工廠嘛！然後我們有烘……烘焙的工廠，然後我(們)在南部有一

家烘焙的工廠，那我們的工作隊，那嗯……我上次看那個資料呢……應該呢……這一些工廠啊！大概呢……應該他們營業額應該就是它……它的那個，收入什麼應該……應該有到……我忘記是六千萬還是八千萬欸，比較像 8 千萬欸！那……可是它是庇護工廠，那譬如試著……近幾年有試著討論說要做社會企業，那因為社會企業是目前沒有法嘛！也沒有受到庇護工廠的規範！那庇護工廠是要依庇護工廠的設立辦法。(E128)

R：是！

P5：身心障礙者，那裡面有一定規範你……你的那個輔導員和你的身心障礙者的比例這樣。對！然後要……政府的系統，那呢……要……評鑑，那你要做什麼樣的服務，做什麼樣的那個紀錄這樣。對！那社會企業呢……是可能屬性比較不一樣，它的彈性可能相對比較大，對！那呢……我們現在有一支清潔……清潔就……就是做清潔工作隊的，那是屬於那個社會企業這樣。意思是它不是庇護工廠，嘿！社會企業。(E129)

R：就說他的形態已經是社會企業的一個方式在運作？

P5：對對對！對對對！就是原則上它還是以社會目的嘛！那裡面有身障者，可是我們就是呢……也許呢……就業……就業服務員嘛！就業服務員然後帶他，然後去做那個一般的外面的公司的清潔或是什麼的這樣，那他不用受到那個庇護工廠的規範嘛！因為庇護工廠的規範……因為庇護工廠會要求你，今天譬如說 18 個身心障礙者，你就要符合那個規範，然後立案什麼的一些標準，對！對！(E130)

R：那你們除了社會企業這樣一個可能在專業上的創新之外，你……你們在其他的……

P5：還……還有，不好意思！還有另外一個社會企業，就是我們現在還有在賣花蜜，城市養蜂這樣。(E131)

R：啊……是是！

P5：對，那有……反正有跟一些企業主或是什麼，有一些合作這樣。那那個就是……我們在我們的中程計畫裡面的自主財源。就……就是我們的自主財源，就是思惟通常就是社會企業的思維，就是募款還是要做嘛！可是我們同時存在社會企業的思維，就是我們要去推……賣一些東西這樣，所以包括蜂蜜，對！蜂蜜這個東西，嘿！然後再來就是我們官網上有時候，呢……呢，也……也會賣一些，因為我們……○○小舖(E 組織的社會企業)也有賣一些東西，然後我們的那個蛋捲啊！它雖然它是庇護工廠，不過那個蛋捲的那個……營業額什麼的，是算……我們高雄那個……那個工廠好像有應該有到四千萬吧！就那工廠，應該有！那我們的洗衣工廠應該有到兩……應該有到兩千到

三千萬這樣，對！那因為它都是賣東西嘛！那就是要跟那個你.....你的產品的品質要跟一般業界的競爭嘛！企業嘛！那這同時是存在我們的思維，所以意思是我們的蛋捲，它雖然是庇護工廠出來的，可是我們要賣的是一般的企業雇主。那也許透過呢.....公司部行銷的方式能夠把它賣出去。那最近是有提到說要賣到海外去。(E132)

R：哇！不錯！

P5：所以就是同時有募款，可是同時有社會企業的思維，對！(E133)

R：嗯，對！那.....那你們除了社會企業之外，譬如說你.....你們也有呢.....教保，然後.....呃復健方面的.....

P5：復健就是一些治療師，專業治療師或什麼的。

R：對，那在這部分你們也會有一些專業的創新嗎？譬如說你.....你們會呢.....聘請國外的什麼來.....來講課，或者是說引進一些國外更新的復健方式或是什麼之類的？

P5：嗯，通.....通常那個呢.....像就是我舉那個例子就是以成人服務來講齣！就是那個身心障礙者的那個生活品質嘛齣！那呢.....是近幾年一直被探究的嘛！所以我們就翻了那個生活品質那本書，然後我們就是直接跟那個，就是美.....美國智能前.....智能不足協會的主席啊，他.....他叫 Dr. Schalock。然後直接我們是翻(翻譯)了這樣。那之後.....近幾年我們去.....就是一個很有名的國外.....就是.....美國智能不足協會它叫 AAIDD(Association on Intellectual and Developmental Disabilities)的。它.....發展的那個支持需求量表，它簡稱 SIS.....S-I-S。那這個是一個.....業界認為，就是我們這個業界認為說，它是一個典範的一個評估量表。喔，因為它不是一個能力評估，它是從支持需求角度，符合 ICF(International Classification of Functioning, Disability and Health)原則。那我們把它呢.....翻成中文，那版權在○○(E 組織名稱)這一邊，所以現在.....很多.....身障機構在用的支持需求量表啊，是 AAIDD(Association on Intellectual and Developmental Disabilities)授權給○○(E 組織名稱)，然後翻譯的，那最近應該.....明年還會有第二版。就是因為支持需求量表這個東西一直在呢.....更新嘛！對，那我們在談.....明年的那個版權當中這樣，那.....以成人服務來看，SPQ 啊是我們重點的服務。那 S 就是 SIS(Supports Intensity Scale，支持密度評量)。那我們跟國外的協會.....專家或者是協會，我們長期保持聯繫嘛！那取得那個版權。那.....SPQ，P 就是 PCP(Person-Centered Planning，個人中心計畫)，我們推動個人中心的服務這樣。那 Q 就是.....Quality of Life，就是生活品質.....QOL(Quality of Life，生活品質)。那呢.....我.....我們基金會也是那個「社區居住與獨立生活聯盟」的會員嘛！那在.....近.....應該是.....近三年吧！那也有邀請剛剛提到的那個，我們通常比較邀請就是那個.....美國前智能不足協會的那個.....夏洛克

博士啦！他那有來提到生活品質，還有支持需求一些東西這樣。那這個東西也讓我們推動到我們成人服務。所以我們成人服務啊，就我剛剛提到的創新是.....我們在日托單位的成人服務啊，那我們通常不是一般的，有.....有些單位也許會把它操.....操作成像一般的學校，就是你來，就是上課，你在日托單位像幼稚園嘛！可是我們操作的是，從生活品質的概念。對，所以我們打.....打破了那個一般，譬如說，你幾點到幾點要幹嘛的那種事。我們就是做你知識需求的調查，就是你.....你服務對象和你的家長，你覺得你在.....因為你生活在社區嘛！你在社區裡面或你家庭生活，你需要什麼樣的支持需求？然後再來是我們結合生活品質，就是哪項東西對於你現在的生活品質是比較重要的？然後這兩個東西，我們把它結合，我們定他的個人的服務計畫這樣。對，那因為前一陣子有翻了一本書叫做，「運用 picture 的方式執行個人中心計畫」，就 PCP(Person-Centered Planning，個人中心計畫)這樣。那在那本書裡面就有提到說，要怎麼樣去讓.....也許智能障礙者他不會講話，對對！可是他還是有他的個人想望，用 picture 的方式去探究他的個人想望，那可能裡面是畫畫的方式或是什麼的。那這個是我覺得○○(E 組織名稱)在這幾年來，推動成人服務，然後也是符合人權的作法齣！那我們一直在做的，而且比較創新的事這樣，就是 SPQ.....SIS(Supports Intensity Scale，支持密度評量)、PCP(Person-Centered Planning，個人中心計畫)，然後 QOL(Quality of Life，生活品質)。那也是跟國外有.....有連動的那個互動，嘿！對啊！(E134)

R：你.....你剛提到你們翻譯了這兩本書，但是，就是就它裡面的一個做法，你們也實際運用在你們的對象上面？

P5：是是是！對對對！所以我.....我在想這個也跟我們評鑑或是什麼，也是有.....我覺得也是有相關。因為我.....我們大概就是，譬如說，我們推動的是比較創新的東西嘛！而且是比較.....我覺得是比較主流思維.....思維啦！譬如他符合生活品質、符合人權！然後我們要擺脫傳統的教養院那種東西，就是一進去就要幹嘛！那可是現在進到我們那一邊，那我們不是科層化的幹嘛就幹嘛！喔，我們是有符合他的需求和期待，也符合生活品質這樣的方式來運作，嘿！對！(E135)

R：所以你們就是引用了這些創新的方式.....

P5：對！

R：但是你.....你們覺得成效也不錯！

P5：呃成效.....應該是.....那個成效是要直接反應到那個服務對象齣！因.....因為那個運用生活品質啊齣！然後.....他.....他有一個評量的成效叫.....叫 POS(Personal Outcomes Scale，個人成果量表)，就是.....你今天不用這些方式啊！那你就用 POS 去看他的個人成果，這個人成果是依著生活品質，就是你今天你推動了各項服務，那他的成效就是依著他的生活品質，他的生活品

質各個面向有沒有顯著的提升這樣，對！那呢.....我們今.....應該是今年底到明年，我們會發展就是自己本土化(的生活品質量表)，因為 POS 是荷蘭的，荷蘭它發展的，所以那希望.....希望夏洛克博士跟.....芬蘭，跟芬蘭喔一起發展的那個.....生活品質量表，那它可能有一些本土化的一些呢.....文化的一些差異。那我們今年底到明年，我們就跟那個.....○○○老師(一位高雄師範大學特殊教育學系教授的姓名).....(E136)

R：○.....

P5：○○○(一位高雄師範大學特殊教育學系教授的姓名)。

R：○○○(一位高雄師範大學特殊教育學系教授的姓名)。

P5：○○○(一位高雄師範大學特殊教育學系教授的姓名)。然後就是我們會發展那個本土化的生活品質量表，這個智能障礙的。那應該是今年底到明年會做的事。那到時候.....可能呢.....文化差異的東西會比較少！那就可以直接去評.....評估，評估說，然後這個智能障礙朋友，然後他的生活品質的面向到底是怎麼樣？那我們推動的服務有沒有比較顯著的一個進步或者是什麼的，嘿！(E137)

R：對啊！我.....我覺得這.....這也算是一個蠻具體的一個評估的標準！

P5：對啊對啊！對啊對啊！那大概.....嗯我們其他服務單位的脈絡，大概就是循著這樣的方式啦！那譬如說，以我們職業重建來看，那因為職業重建這個領域本來.....不管是(不是)公部門，它本來就是很喜歡邀請專.....外面的專家，尤其是美國和日本。對！那呢.....坊間的在職訓練或什麼，幾乎都可以接觸到。那因為近期內.....那 12 月又邀請一個日本的，來談那個庇護工廠嘛！對啊！那.....那這個知識的吸收或什麼，其實以職業重建來講，都蠻容易的！就是知識管理上.....那現在就是看你怎麼把這個服務落實到你服務裡面這樣。對啊！那早療也是一樣！早療就是呢.....不知道你認不認識○○○(E 組織的副執行長)？早療的部分大概也是循著這個脈絡，那我.....我們比較喜歡追求新的知識.....新知這樣。那呢.....把一些新的知識，然後運用在我們的服務當中，所以早療最近在提那個 Life Therapy。L-I-F-E 然後 therapy，就是生活治療。那它的大概.....大概也是把一些呢.....有別於傳統醫療復健模式。那我們要推廣到生活上，那對早療的這些兒童，大概呢.....以服務上來看，那對.....○○(E 組織名稱)來講，會一直在追求一些不同的東西啦！我覺得對新的主管，大概.....推動服務，那呢.....○○(E 組織名稱)的一個服務各單位也其實.....不喜歡一成不變的服務這樣，本身就是.....所以我說它可能是一種文化！就○○(E 組織名稱)主管他喜歡做一些不同的事。(E138)

R：嗯，所以你們多年來就是經常會去找.....新的方法是什麼？然後會去嘗試這

樣？

P5：在這樣的文化裡面，嘿！是是！我們的文化就是這樣！所以我進○○(E 組織名稱)大概.....進○○(E 組織名稱)譬如說第五年，然後那時候是在談服務品質，要怎麼變革？要怎麼改變？這.....我大概進○○(E 組織名稱)就聽到說呢，譬如說呢這個組織跟我講就是，服務品質要怎麼提升？那服務品質的提升是跟那個你的服務方式有很大的關係嘛！就是你要怎麼去改善你的服務嘛！然後再來就是.....反正就是關係到專業人員啦，就是你服務本身要怎麼改善？那所以.....大概它的文化就是這樣，就是.....服務的一個創新或是什麼，對！那大概○○(E 組織名稱)的主管都是.....這個德行！（笑聲）就是因為聊服務，然後大概就是他說，他服務要怎麼做。對！那吸收知識.....那每個主管大家都是有自己的管道，就是我剛剛說的知識管理嘛！那交流.....那譬如說他.....他這個領域，那他就有他的方法去追求不同的知識這樣，對！（E139）

R：所以你們就是也是很重視新知的需求！

P5：新知對我們來講非常重要！（E140）

R：嗯，所以你們.....就自然就會知道國外哪邊，國內有哪些管道、有新的方法？

P5：就是.....是是是！是是！對啊！那.....對啊！那如果沒.....沒有辦法知道，我們也會去.....去(想辦法)接觸這樣。

R：去.....

P5：我們還蠻主動去接觸和聯繫，嘿！像我們.....我們中心啊，自己在 100 年就辦了那個.....德國、美國.....德國，應該德國、美國嘛，然後.....日本！德國、美國、日本的那個職業重建研討會這樣，跟勞工局一起辦，嘿！就.....就是我們執行長室那邊有.....有英文比較好的。那每一個.....每一個體系部門有一些英文比較好的，那這些聯繫對他(們)來講不.....並不難嘛！對啊！所以聯繫完之後，然後之後就是直接做一些溝通或什麼，或一些新知的交流，對！它大部分的.....本身也要看國家，有些國家可能常常也會是落後，譬如說我們以兩岸三地來講，那台灣就是領先啦！以職業重建服務(來講)，我們比港.....大陸和香港都還好，做的都還好，港澳，就是以台灣來講，那服務是不錯！那其他的美國，然後日本和一些歐洲國家的什麼的，那都是有可以看的東西啦！那以職業重建來講，那我們在.....長期在探討庇護工廠，就有跟留德的.....現在是中正大學的社會系的教授，嗯，所以那○○○老師他.....留德的，那觀點就不一樣！就是我.....我們從美國，因為台灣大部分的職業重建是從美國來，但那時候他推動的時候.....那現在有德國的，那譬如說美國做庇護工廠的觀念，做職業重建跟德國就不一樣，那德國相對也是先進的國家，所以.....就我們.....我會喜歡跟那個比較先進的國家去看。那這看這個就是跟看那個 reference 是一樣的啦！看那個參考文獻是一樣的東

西，嘿！那只是實際的跟一些學者交流，對！那我們經常跟學者交流，跟……跟那個學界，尤其是職業重建更多。(E141)

R：是你們主動去找他們？

P5：呃，第一個就是因為我們大部分……這個……這個，那個脈絡，我們跟政府接方案啊，那政府就喜歡找我們做專家！像我們中心有八個，那它有八個顧問這樣，那每一季就來一次！那再來就是呃……通常呃……接政府方案就會有督導的經費，不是你本來的督導，是你去找外面專家。那我就會運用這樣的經費，再去找其他的專家進來，嘿！所以……通常專家進來就是會有很多交流嘛！那這個會讓整個服務更寬廣，就比較不會限縮在自己的服務裡面，嘿！那你還會被挑戰，嘿！對，那基本上接政府方案的主管大概都有這個理解，就是你的服務就是要被挑戰。就是意思是，我們的評鑑的韌性啊，相對的是比較強，因為我們一直被挑戰嘛！（笑聲）(E142)

R：那……那像你們這樣子持續的吸收很多新的、創新的(知識)，那你們測試之後，可能也會留下很多是實用、好用的，那你們在各個據點，你們會去做說……也是培力當地類似機構嗎？你們會把這樣的經驗、方法傳遞給他們嗎？

P5：嘿！會會！我們嗯……我們通常就是，譬……譬如說我……我在這一個早療單位對不對，然後如果我要再發展一個啊！那它……它的那個專業人員，然後跟它的那個……一些服務的資料，就是一個好的傳承這樣。對！那呃……服務的那個資料啊！那通常就……我們來講，我們通常建置得很完善的，就是譬……服務的資料可能對……比較顯著的是評鑑的資料嘛！或是你在系統裡面，你個案服務的資料。那……意思是譬如說，我們在推動偏鄉服務對不對，那我們本來從呃……譬如說……早資中心好了，我們說早療……早療那個資源中心，那譬如說我們在台北市做得不錯，那也許我這樣的一些東西就可以傳承到，譬如說桃園或者是什麼的。(E143)

R：是別家的那個……

P5：也是○○(E 組織名稱)的！(E144)

R：也是○○(E 組織名稱)的！

P5：○○(E 組織名稱)，那……那也許我就可以在桃園做這樣。

R：喔！所以你們算是拓點……

P5：只是不同部門，對對對！就我的意思是，這樣的一個服務的 model 啊，那只要有專業人員是比較資優的、資深的，然後跟好的服務資料，就是 know-how，就是 know-ow！那你把它帶過去，那我們的服務可以發展得很好，所以我們比……比較強調的就是呃……那個 know-how，就是我……我們也……know-how 也有一個書面的東西，就是我們有呃……建置好的書面的東

西，那我們有那個專業人員。(E145)

R：所以你們這樣說起來，最近幾年拓點拓的多嗎？

P5：最近幾年真的是不少啊！譬如說在去.....今年，今年.....今年嘛！今年我們增加兩個單位啊，一個就是新北市有一個庇護工場，然後一個就是新北市有一個生活重建服務中心這樣，今.....今年增加這兩個單位！那明年就是增加一家通路呢.....通路的一個發展中心，嘿！對！(E146)

R：你.....你們增加的據點會朝向說是社.....社區化的一個.....原則？

P5：原則上.....原則上那個社區化已經是一個.....算是.....一個服務的一個原則了這樣！就不管做什麼樣的服務，那它會讓你.....趨勢就是那個社區化！因為那個身心障礙權利公約適應法，已經在.....去年嘛！去.....去年通過了嘛！啊裡面有提到就是.....社區化，然後人權.....人權的原則這樣。所以不管做什麼服務，那呢.....一定是往那個社區化，然後生活化，然後沒.....沒有隔離的，沒有隔離的方式，嘿！所以我們做就業服務是做就業社區化，因為他直接到外面職場去工作，嘿！對！(E147)

R：最.....最後一個問題齣！就是剛剛您到那個 e 化，其實你們在最近兩三年，整個 e 化其實也發展的蠻快的！但是每一個員工都能夠配合，都能夠適應操作嗎？就是你們在 e 化的過程還算順利嗎？

P5：嘿！對啊對啊！其實我們的 e 化可以再呢.....是可以再那個提升耶！因為我們的 e 化，大部分是對那個.....我想一下，是對那個.....就是譬如說人事對不對？那人事、行政，然後財會，那這些都是那個管理者或行政人員的，譬如說組長、主任、行政嘛！他對同仁的 e 化啊，現.....現在應該還.....還沒，因為我們連打卡都還要打卡。所以意.....意思是，譬如說呢.....主管可以下去看差勤對不對，可是現在員.....員工還不行。對！那我們的一些出勤什麼的，還是在書面的.....書面的那個作業這樣。那員工可以看到一些.....譬如說員工手冊或是什麼，是在各中心建置的那個.....我們有做那個，嘖！這我不知道算不算 e 化，就是我們對那個資料的備份，我們還蠻嚴謹的這樣。就是我們中心有那個.....兩顆硬碟嘛！然後一直在備份，那因為很多資料就是在公用的資料夾裡面，那同仁可以去看，那之後這些.....兩顆硬碟備份之後再傳到總部，有一個儲存的空間這樣。所以那個就是資.....資料的儲存的那個安全性這樣。那嗯.....嗯所以呢.....同仁的那個部分我覺得，倒.....倒是如果從行政管理的部分，倒是需要提升耶！嗯對.....對同仁，那同仁現在真的都 e 化了，就是因為他做服務要用的 e 化，就是他譬如說，他做就業服務到就業的系統，他做譬如說我們在台北市的，做成人個管服務，那他.....他要有那個系統。然後我們做.....譬如說我們做.....我們萬芳的自律生活支持服務，那他有系統，那個是○○(E 組織名稱)發展的。那不管是公部門或是

私.....私部門，那都有系統。對，可是那個是比較服務的。那其他行政管理上的倒是要，我覺得這個部分要.....要有一些提升，嘿！(E148)

R：那你剛剛提到的服務部分的那個 e 化，你.....你們也會明顯感受到說，欸，在效率啊或效能上面有提升嗎？

P5：喔，這個.....這個一定有！就是譬如說國際業務或者什麼嘛！那因為在.....這個東西在就業服務啊！大概在嗯.....十年前吧！十年前做就業服務啊！就已經系統化這樣，那.....那是勞動部，以前叫勞委會這樣。那呢.....可以說我十.....十多年前，我那時候還書面作業嘛！那現在已經系統化了！啊.....不論是要看一些成效或是保留資料，或是呢.....輸出，那我覺得都是有效能的，嘿！所以應該是沒有特別問題啦！然後不管是現在我們個案接案什麼的，那我們都在系統上面作業。那.....那因為那是中央勞動部統一規定，對於全國的.....只要是身心障礙的，想找工作到那個職業重建窗口，現在是因為那可能要找工作要到職業重建窗口，所以我們承接的是新北市的職業重建窗口。那就是.....資訊化，然後就是.....一定要用 key 的，現在.....現在我們沒有那個書面作業了。那這個我覺得是蠻基礎的，是電.....電腦的.....(E149)

R：對於行政效率都是有提升的？

P5：有有有，就是應該有，嘿！然後那資料輸出也快啦！資料輸出.....然後，對啊！然後打字，對！寫的也不一定比它快.....寫的不一定比他快！然後.....大部分那個價值我覺得是.....不只是用打.....打電腦保存這樣，而是你要那個呢.....去分析你服務的結果和成效，因為你通常電腦化，你就(有)報表。那.....那個它那個報表就會讓你看出說，譬如說，你整年度服務的一些基礎人口學的一些資料，然後再來是.....你的效益怎麼樣？對！在以前，譬如說書面化的表格那就算了，那現在直接在系統裡面，讓系統.....那就報表，那報表你直接就是可以看出一些端倪。(E150)

R：成果分析？

P5：對對對，成效，嘿！就業的效益，嘿！那基.....基礎的人口學的東西。那這些都可以看到，嘿！(E151)

R：Ok！好，主任，今天非常謝謝你接受訪談，謝謝！

P5：不會！

受訪組織代號：F

受訪者職稱：二位督導

訪談時間：2015年10月9日下午10:30 – 12:10

訪談地點：會議室

R：督導您好！請問您在○○(F 組織名稱)服務的年資有幾年？

P6：現在是五年，然後快六年了。對！

R：請問您認為○○(F 組織名稱)的組織文化最重視的是哪方面的文化？

P6：我覺得重視的比較像是說我們怎麼樣.....每個人是怎麼樣讓自己不要有框架，然後具有彈性的，然後它會反應在說.....我們的服務的發展上，所以我們會有很多的創新服務啦！但是那些創新服務是都看到呢.....實際我們服務對象，就是阿公、阿嬤的需求而產生的。然後或者是說全台灣社會對於老人這個文化，或這樣的族群，他們的需求是什麼？而去產生我們的服務。那反應在內部的話，就是說我們的所有的夥伴，不只是在自己的工作崗位上扮演好自己的角色，也期待每位工作夥伴是可以去支援別人，看到夥伴有需要的時候，或有需要可以協助的地方，我們就去提供協助、去幫忙，甚至說怎麼去連結我們自己本身認識的資源，或我們自己可以服務的.....提供的技能這樣子，然後去完成我們的服務跟工作。(F1)

R：請問您這樣子的一個.....幫助老人的理念，您覺得是從哪來的？

P6：有組織文化這樣子的部份.....的理念嗎？

R：是！

P6：其實我覺得我們執行長影響我們蠻大的耶！因為我覺得執行長她本身就是一個在那個價值觀.....在服務的價值觀，或者說在對人.....待人處事上，她都是一個很開放的一個.....態度的一個人，然後她這樣子的價值觀其實會慢慢的影響我們整個組織的文化。然後讓我們裡面的每個人也都會有很認同這樣子的一個價值觀，然後所以我們每個人也會變成具有很大的開放度的.....的○○(F 組織名稱)的員工。然後去，然後新進夥伴的時候.....在進來的時候，我們就會把這樣.....就整個組織的氛圍跟氣氛，還有我們在裡面的人都是這樣子的話，那所以新進的每位夥伴也慢慢的會有這樣子的一個開放的.....這樣子的價值觀。(F2)

R：那您認為跟你們的創辦人的理念是不是有關係呢？

P6：嗯.....我覺得○○(F 組織名稱)有一句.....○○(F 組織名稱)的宗旨有一句話是「聯合眾人用愛心關懷老人」，我覺得這句話下得很好！這就是當初創辦的

時候，就是去下了這句話的定義嘛！那確實，我們目前也是.....你說以開放這件事來說，確實我們也是按照了這句話，就是「聯合眾人用愛心關懷老人」這句話，我們結合各方的資源，然後不會限制說我們哪些.....什麼事情不能做？什麼樣子的夥伴可以.....呢沒辦法合作？這樣做，我們就是依照說我們共同目標就是服務長輩。啊以這樣的狀況下，那我們就是聯合大家的力量，一起來關懷台灣的老人。所以我覺得對於當初創辦的時候的.....創辦人這樣的理念，或這句話的下的定義，我覺得是確實也很符合現在我們基金會的一個文化。對！(F3)

R：是！所以聽起來你們助老的這個服務，嗯應該是跟社會的需求也是有關係的？

P6：對！

P7：因為我覺得我們是先從老人的需求面來看，過去可能很多的組織強調的可能是比較弱勢的生活照顧，或者是說很多是來自經濟上面的補貼，這些是基本上的需求。但是我們在服務過程當中，也發現老人家有很多包括生理、心理跟社會參與這方面的需求，其實.....啊也是跟照顧，或者最前線的這種直接性的提供很相關。所以其實我們在籌組過程當中，就有看到了一個很重要的地方是，我們的員工的背景如果可以是比較跨領域的話，那其實在服務的過程當中，很多專業就會進來。譬如說我們現在的社工背景(的員工)其實只有百分之大概五十，其他的百分之五十可能是來自於體育、運動、休閒，或者是說.....其實我們目前也有蠻多是.....譬如說他的背景是輔導、諮商、心理學系，這些不同的背景加入進來之後，其實我們發展出來的服務方案會更多元，例如我們有夥伴是他的背景是.....他念的是數學系，但是他其實很懂社區，很懂劇場的運作，所以他就帶著長輩，在服務過程當中，他就導入劇場的模式來增進長輩他的表演、演說跟自信的傳達，這.....我覺得也是一個我們組織背景很特別的一個地方，就是我們有很多跨領域的人來到這邊，包括我們很多是物理治療或運動休閒(的員工)，他們其實.....對！尤其護理，他們其實對長輩的身體、生理面是很了解的，可能甚至比社工系的學生更了解，所以其實他們在服務的過程當中，可以發展出來的那個模式，也許會是很有專業性，而且加入進來之後，會跟我們有很好的搭配跟合作的，所以我們的.....呢員工背景的組成其實也很多元，反應在.....其實我們的組織是真的聯合眾人的這個力量。(F4)

R：是！那像你們這樣子多元的一個人力資源進來，啊.....你們在新進人員進來的時候，啊.....當他們遇到問題的時候，你們會怎麼樣協助他們來熟悉、適應一些行政的工作？

P6：目前新進人員進來的時候，其實我們都會做.....我們的人事夥伴.....各個當時的人事夥伴，都會先帶領新進人員去做.....熟悉我們目前主要的行政作

業會是什麼？就是譬如說不管你是請款啦！然後請假啊！然後這種.....這種方面的行政作業，就我們工作上一定會遇到的行政作業的東西，會先去做一個說明跟了解。那當然他們.....當他們回歸到各個單位跟各個組裡面的時候，他們組的督導或者組的.....組的督導也會去關心這個部份。因為在工作過程中，就是會需要用到，那其實督導也會做到說，當新進夥伴有問題的時候，怎麼去做解答？那我知道有些組.....他們自己組裡面發展一些不同的方式，他可能會說.....啊因為督導可能有時候比較忙，沒有辦法照顧到新進夥伴，他會安排組裡面的一個人，我們就說他叫小天使，他是這個人的小天使，就是說他要去帶領他，在他這個.....這幾個.....新進的這幾個月，前幾個月的過程之中，陪伴他、協助他去認識組織的文化，甚至是行政作業上的一個.....一些要做的事情、一些步驟，然後還有關心他的.....譬如說跟剛剛.....辦公室成員的那個融和的狀況啊？他熟不熟悉辦公室的人啊！這些動作，然後其實不管是行政啊！身.....這個也是這個人身心的那方面，我們都會去關注到他，就會有督導，或是說這個組裡面的夥伴去做協助這樣子。對！(F5)

R：您剛剛提到的小天使，他大概的是需要具備什麼樣的資歷或條件，你們才會請他來當小天使？

P7：通常應該是.....我們想發展的是同儕的督導，除了同儕的團體互相的支持.....所以如果是在服務的過程當中，當然是他可能在○○(F 組織名稱)可能已經有兩年以上、三年以上這樣子的服務經驗，他在新進夥伴有時候面對到長輩或服務對象的時候的那些回應，才會有一個可以參考跟討論的對象。那如果是.....譬如說行政面向或者是適應的團隊，我覺得那就是整個組織或整個團隊裡面.....組別裡面，大家一起共同去創造的，所以就不會特別.....嗯在行政面向，因為其實大家進入這個組織一定的時間，一定都了解！譬如說像○○(P6 督導的名字)剛剛講的，如何請款啊、請假、發文、行政相關的事項，其實大家都是可以協助的！(F6)

P6：對！我們其實這一塊，它比較像是我們.....算在那比較潛文化，它沒有說一個制度，或一個規範，就是說.....喔你一定怎樣的人才能擔任這個角色，而是這個督導，他看到這個組裡面有些夥伴的特質，或者是說像○○(P7 督導的名字)說的服務面向，一定是有一定資歷的夥伴。可是在那種辦公室裡面的那個生活的狀況的話，就是督導會看那些組裡面(員工)的特質，或者說他說，欸大家都要來照顧這個新夥伴。對！或者說他真的是.....他一個人.....他特質比較會.....比較溫暖吧！或比較會.....比較願意會照顧別人，然後會請他去協助把他(新進人員)帶領一下，關心一下這樣，其實比較多是關心啦！而不是說怎麼去教導這樣子。(F7)

R：所以如果依您說的，目前還沒有說很.....很正式的一個制度，那也就是說，

這樣子的一個.....一個督導協助，他是隨時可以找他這一個團隊裡面的任何一個人，那這個團隊任何一個人只要知道他有問題，也會隨時來協助他嗎？

P6：對！我覺得會是這樣子，甚至是這個整個辦公室裡面的人如果.....就算不是這個組別的人，也都會去協助他。因為有時候很簡單，就是他問說影印機怎麼用？那可能有個人剛好在旁邊影印，他就會去關心一下，會去問一下他的狀況是什麼？然後他需要怎麼用？甚至不懂不明白.....真的也都找不到人問，那至少就是我們行政組的夥伴也都會去做協助.....因為我們行政夥伴應該是對於行政事務是最熟悉的啦！那我們行政組的夥伴也都會去教這些新夥伴怎麼去操作這些東西？或怎麼適應辦公室的行政流程這樣子。(F8)

R：所以你們目前就是說.....還沒有訂定說.....可能新進的人員你們會如何輔導他？協助他？譬如說輔導協助一段時間然後之後就讓他獨立作業？

P6：這件事情其實我們目前慢慢的在.....在試著去做規劃，因為確實整個組織的人愈來愈多的時候，這樣.....呃雖然那種即時關心的方式是很溫暖的，也是很棒的，可是怎麼讓這個夥伴確實是在每個環節不會被遺漏掉，這件事情(指協助新進人員熟悉行政流程)其實我們目前也是在慢慢做規劃，然後也有去做一個流程啊！開始去做.....試著慢慢去推動、去做分工啦！對！至少就是說.....也不是說很硬性的規定說，喔你一定要達成 A、B、C、D、E，而是說我們讓.....我們把它很仔細的.....去把說一個新進夥伴他可能需要了解哪些層面？知道什麼狀況？去有一個條列出來，至少不會被遺漏這樣子。然後哪些領域是哪些夥伴要注意的.....哪些領域是哪些夥伴要注意的.....這樣子去列出來。是！那種辦公室互相支持的，或互相協助的文化，我覺得還是會存在的。(F9)

R：這部份就可能就.....沒有差別？就是說，不論是新的人員或是舊的人員，只要有問題大家都會隨時的支援？

P6：對！(F10)

R：但是現在就是說，您剛剛提到說，○○(F 組織名稱)也打算說，慢慢把它做一個.....一套的規劃制度，怎樣讓新進的人員在一段的期間內.....啊不會有遺漏？

P6：嗯！目前是有這樣子的規劃.....開始在規劃中啦！對！(F11)

R：那是不是說，就這一部份你們可能也看到某一些問題？然後希望說透過這樣子的一個規劃、制度能夠改善？

P7：我覺得它反應在我們目前的服務提供的這些內容跟方案的型態，因為剛剛其實討論過程當中，有講到一些獨立性的部份嘛！例如說我們希望這個夥伴進來之後，多久他可以發展自己的獨立，在他所負責的計劃這個裡面。那我覺

得，因為我們過去做的服務方案比較像是新進的夥伴進來之後，其實我們的行政.....行政部門會提供給他一段時間，譬如說我們會有新人的介紹，就是讓他去認識整個.....包括他在行政面該怎麼順手跟熟悉。那另外在服務面的話，其實我們每一組都有發展我們新進的同仁在前三個月的試用期的時候，每天我們都是有請他們寫日誌，那透過日誌的方式，其實我們可以了解這個夥伴他怎麼熟悉他自己的這個計劃跟他所負責的內容，包括他跟夥伴的適應.....他在這邊工作上的適應，跟他跟這個計劃方案他的熟悉程度，跟行政面向這三大面向，他能不能夠在這段時間三個月內去完成？所以其實我們雖然沒有一套非常完整的系統，不過它也反應在.....其實因為我們的.....其實服務方案是多元的，所以它可能.....它只能架構在一個大方向的原則下面來做發展這樣子。(F12)

R：是！那就是剛剛你們也提到了.....就是你們晉用的人員其實是各種層面的專業都有，那你們怎麼樣去提升.....用哪些方法去提升這一些正職人員的一個專業知識跟技能？

P7：因為我們大多數服務的長者都是在社區或者是居家，只是以弱勢的長輩為主，也有一般社區的長輩跟高齡、亞健康的長輩。所以其實我們在服務過程當中，也都會提供給我們新進的夥伴.....他實際上到社區.....實際上到長輩的家裡面，去熟悉所要服務的對象。那像我們這邊，其實也有新的規劃是，我們所有的夥伴，目前的夥伴、新進夥伴一進來，他們要跟著我們的照顧服務人員到第一線 去了解我們的長輩在有需求.....需要被照顧的時候，我們服務人員提供的服務內容是什麼、那他們怎麼去協助長輩，跟他們是怎麼跟長輩互動的這樣子。(F13)

R：請問你們有一些專業的訓練課程嗎？不管是在內部或外部？

P6：我們目前專業的訓練課程.....其實我們內部在訓練課程上，因為我覺得我們的服務很多是建構在那個社區的領域上面，那社區它其實是一個多元的，然後過去我們也有講過說要安排一些專業課程，但是這些課程對於這些夥伴，以社區的這個為主體的服務對象的話，我們的夥伴經過這些專業課程去做.....做完之後，再去做社區服務，其實他不一定效果會好，所以很多會是.....我們比較重視的反而是.....我在實際的執行過程中，我遇到問題之後，我們的這些同儕的夥伴怎麼去聽.....或者是督導，怎麼去給一個建議？怎麼去給予支持？跟怎麼給予經驗？因為.....社區它很多變，它很不一樣，每個社區都長得不一樣，它很難有一個比較.....呃或者是該怎麼.....該說系統嗎？或者架構的課程？去涵蓋這些層面。那當然我們之前也有討論到說，確實直接下來可能在.....我們怎麼去抓出一個大方向，把它建構出一個基本的認識的課程，但是目前在整個.....譬如說階段性的這樣的成長的課程，是沒有.....目前沒有這樣子的一個想法或規劃。那但是在剛剛說的另外一塊的服務，是

在那個直接的照顧服務面上。那照顧服務面上，其實我們這一兩年開始.....算是基金會在一、兩年開始很著重在這一個部份，那目前已經有人在做這個規劃，那所以才會開始有新進人員一進來，可能他有一個幾天.....一個月內可能有幾天，或幾個時數的.....幾個小時的時數，他要去.....直接的去跟著照顧服務人員，去了解這個服務現場是什麼這樣子。(F14)

R：所以就是實務上的一個學習？

P6：對！我們蠻重視實務上學習的。對！。(F15)

R：所以你們會說.....偶爾也去參與政府或者是其他機構.....它剛好舉辦了一個什麼樣的研習會，你們會去參與嗎？

P6：也會！

P7：我們也會！(F16)

P6：也會。對！除了剛剛就是.....呃跟長輩有相關的議題，有關長照(長期照顧)議題或者社區相關的議題，有時候甚至是運動、體育相關的議題。

P7：對！我們也都會去參與。

P6：如高齡運動啊！什麼這樣的議題其實我們都會去參與。

P7：或甚至像○○(國內一個專責募款機構的名稱)、○○(一個由企業捐助之基金會名稱)都是我們長期的合作夥伴。那他們在每年也都會有相關的成長或者是專業性的課程，例如說，這幾年大家都很強調方案的績效跟服務的整個系統管理這些課程，只要是這些單位有.....嗯規劃，我們也都會去參與。(F17)

P6：對！那因為其實我們基金會有提供夥伴就是一年，可能有.....三仟塊的那個算是教育.....自己自主學習的一個經費，如果他.....如果夥伴們他們自己.....因為有時候不可能大家都知道所有的.....可能講座或課程，有時候夥伴們他們自己知道，然後這樣的課程他覺得跟我的專業很有相關、跟我工作上很有幫助，他會去跟他的那個督導或主管去做說明，所以就申請這樣的教育訓練經費，他自己去參與訓練，那這個我們其實也是很支持的，因為我們是有讓每個夥伴有這樣子的一個經費去運用.....補助經費去運用。對！(F18)

R：那像剛才提到的可能就是說外部機構它舉辦的一個研習會，你們可能也會派員參加。那你們怎麼樣去挑選什麼樣的人適合參加這樣子的外部研習？

P7：嗯.....通常我們會先看這個單位它舉辦的地點，如果它是在地，因為○○(F組織名稱)我們這邊.....總會在台中，但是我們台北、新北、台中、彰化、高雄都有服務的夥伴.....都有服務處，所以都有服務夥伴，所以我們會先看區域、地點。那另外一個就是看課程的內容跟哪.....哪一個組別或者是什麼樣子的領域背景比較相關的，譬如說它如果今天它開的是社區的輔導，那可能

就是我們社區，我們有社區組的夥伴，它會.....嗯找一位可能比較適合的夥伴去參與。那如果它是跟長照(長期照顧)比較相關，我們就會有長照(長期照顧)的夥伴過去參與這樣子。那不過我們也不限定於說.....舉辦這些課程都是督導以上的人去參與，因為我們也讓實際上一線的夥伴有機會可以去參與這樣子。(F19)

P6：尤其是剛剛講到說，其實各個夥伴我們補助.....提供的那個三仟塊的補助，其實是夥伴們他們只要覺得這個東西我有興趣，他就可以去報名，他就可以去申請，然後呢.....跟他的工.....原則上就只要跟他的工作相關，然後他那個工.....那時候的工作的安排上也都沒有什麼問題的話，然後其實督導們通常都會核准，然後就會讓他去運用那樣的經費，讓他自己去做報名這樣子，嗯！(F20)

R：那三仟塊的自主訓練，是○○(F 組織名稱)的每一位員工都有嗎？還是是某一類專業像社工人員才有？

P6：沒有！都有，都有，每個人都有，如果是他願意.....，就是.....其實就是看大家是不是願意.....就是他知不知道這樣的訊息？他知道這樣的訊息，他願意去參加，那其實就是跟工作相關的話，每個人都有，每個人都可以申請的。對！(F21)

R：那你們偶爾也會.....譬如說請外部甚至國外的專業老師、講師來.....啊授課嗎？

P7：嗯，我們會，但是比較多都是說.....如果我們有搭著.....我們搭著.....會來邀請，那通常邀請的時候，我們就會佔用我們每個禮拜都有一次的週會，如果這位國外講者或者是其他業界的老師他來上課，我們就會透過週會的方式來.....就是讓大家一起聽。(F22)

P6：對！

P7：嗯！都是會有。

P6：或者是我們全會會有.....每年會有一次的內部訓練，就全會可能幾百個人一起參加的內部訓練。那如果有這樣子的一個講師或講者，通常我們也會搭著那樣子的一個內部訓練，然後安排時間讓他.....由他來跟大家做分享，跟大家去做說明，但是我們其實有時候.....嗯領域也蠻廣的，像去年我們邀請到的是.....反而是說是一個好人運動.....好人會館的那個理事.....理事長嗎？執行長？忘了。(F23)

P7：執行長！

P6: 執行長！由他來跟我們分享說.....他怎麼去做他的.....這樣子的一個志願服務的工作，然後來.....來影響.....

P7: 就是啟發我.....

P6: 啟發我們怎麼去看待我們的支援服務工作，所以有時候找的不一定會是剛好這個老人領域的，有時候會是說，我們覺得他的某樣的工作模式或某樣行動很值得我們學習跟效法，我們就會邀請他來參加這樣子，有時候甚至有一次那個講者比.....講者的服務是由我們基金會而產生的。(F24)

P7: 對！

P6: 他在香港做，他在香港做的是那個老人體驗的活動，可是那個器材其實是他.....是我們原本支持他，我們自己的器材支持他去做發展的，後來他做的真的很好，那我們覺得甚至做的可能.....有可能比我們更好。那我們反而邀請他回來跟我們分享他怎麼做的這件事情。對！(F25)

R: 剛才你有提到就是說你們每年有一次全會的訓練。

P6: 對！

R: 那訓練大概主要的內容是哪些？

P6: 主要內容喔！每年都很不一定耶！因為每年的(指全會的共識營)主題會不一樣，像有一年我們其實強調的是大家怎麼多撥一些自己工作之餘的一些時間，去支持其他夥伴，我們那年在做.....運用五趴(5%)大弘人的力量，就是我們強調是.....我們在工作裡面我們用了九十五趴(95%).....(F26)

P7: 團隊合作。

P6: 九十五趴(95%)的自己.....在自己的工作上，那怎麼運用自己.....剩下五趴(5%)的工作時間去支持其他夥伴、去協助其他夥伴？譬如說要宣傳什麼活動或宣傳什麼方案？那怎麼透過我原本.....在工作之餘，我可以去用我的認識的管道，去做宣傳這樣的方式，就是團隊合作！那.....有一年我們強調的就是，我們怎麼讓自己找到自己在工作中的感動。所以我們就是會邀請.....譬如說我們自己的家裡的.....家人來分享說，我們來○○(F 組織名稱)工作之後，他覺得我們有什麼不一樣？或者說他們有一些阿公，自己工.....因為我們工作同仁的年紀都比較年輕嘛！所以我們的阿公、阿嬤輩的人都還在，他們有時候也會參與我們活動，我們就邀請他們來分享說他參與我們活動之後，他們覺得有什麼樣收穫。對！就是我們會有.....用不同的方式，每年的共識營的主題會不太一樣。對！(F27)

R: 那請問呢.....○○(F 組織名稱)通常怎麼樣建立員工的這個專業價值觀？

P6: 專業價值觀？嗯.....我覺得我們專業的價值觀都會蠻建立在整個組織的氛圍裡面ㄋㄟ，因為我們其實不斷的會.....被自己或者是被整個環境去提醒說，

我們怎麼樣去看到長輩的需求？去發現長輩的需求？然後去做溝通，然後去.....甚至是研發出新的方案，像呢.....過去幾年的服務方案，我們總會就由○○(P7 督導名字)這邊去做，她們這個 team 的人會去做研發、會去做了了解。可是像我們今年開始慢慢的會去鼓勵我們服務處的夥伴、第一線的夥伴，當他們在服務阿公、阿嬤.....當他們服務長輩的時候，他們看見了什麼問題？是跟我們現在的方案.....是有一些可以再修正？可以再更好的地方？一定要給我們回饋，這樣子我們才能確實的去.....用(來)改變這個案的運作模式，去提供長輩的一個需求.....去提供長輩.....滿足到長輩真正的需求啦！所以我覺得它是比較建立.....建構在說這個整個組織的.....算是怎麼去做溝通吧！我們就是不要說，好！我現在是做第一線的服務，我就不敢跟往上溝通，好像總會要大家做的，大家就一定要做，而是要跟.....讓這些夥伴知道說，其實他們才是最重要的夥伴，因為他們可以看到長輩真正的需求，他應該要跟我.....要讓我們知道，我們怎麼去調整這樣子一個服務模式跟方案內容。對！(F28)

R：聽起來你們就是很希望能夠針對扶助的對象，然後滿足他的需求，但是在你們滿足他需求的時候，你們是不是也有目標？你們覺得說，我做到怎樣對他會是最好的？那在這部份你們是存著什麼樣的一個理念、想法去把這件事情做到最好？

P7：我覺得在我們服務過程當中，譬如說我們在預防照顧跟長期照顧，其實就是希望它是延續的嘛！那這兩個大的呢.....架構裡面，各自都有一個非常重要的宗旨，譬如說我們的預防照顧其實希望滿足的是長輩的各層次需求，就用馬斯洛的理論套進來，所以我們服務處所有的社工同仁，他們都會在我們固定的，譬如說我們社區組會有共同的會議，我們會一直強調這一個部份，讓他們去建構了解說，我不是只有提供長輩(指服務對象)他身體上的照顧，其他的層面，我也可以透過不同的服務方案(來滿足長輩的需求)，甚至我自己可以創新一個，呢在跟社區溝通的時候，去影響他們的方式來讓他們了解。那在長期照顧的部份，呢我們希望大家的是更彈性、更多元的提供服務，不會只是被過去政府在長期照顧服務模式裡面的這些既定的規範去限制住了，所以我們從督導到一線的夥伴，現在正在嘗試做走動式照顧服務，都會有這樣子的理念一起往前進，所以我覺得我們的服務其實是有很重要的目標，也是引導大家互相可以了解的這個部份。對！那我們未來的目標就是.....更朝向的是區域性的發展，我們怎麼融合預防跟長期照顧在同一個區域？可以讓長輩是有延續的.....他可以在社區裡面生活，但是等到他亞健康或者甚至失能的時候，他可以同時在這個社區裡面，比較快速的能夠申請政府的居家服務，能夠有.....呢我們單位或者是其他單位也可以，提供的長照(長期照顧)的資源進去。它是一個區域性的模式，所以其實大家會透過各自.....當然我們還是會有共同的會議，或者是說，我們的透過會議也舉辦一些凝聚力相關

的課程進來的時候，其實大家是很明確知道自己在工作當中未來的方向的。
(F29)

R：是！

P6：我覺得我們在服務上的那個很重要的幾個概念就是，一個是馬斯洛(指馬斯洛的需求層次理論)，一個就是那個叫做.....呃.....剛剛講到.....在地老化！我覺得這兩個.....這是很重要.....對我們來說是一個很重要的一個.....幾個概念，核心的概念！就是我們.....就是怎麼滿足他，長輩的需求就會.....所以我們會有很多的服務方案因應產生，譬如說長期照顧，然後再來是預防照顧類的服務方案產生之後，其實為什麼會有.....我們會有不老夢想(指相關服務方案)，其實就是希望長輩他達到自己的自我實現，不會說我在銀髮生活之後，好像我的人生價值就只有這樣子！就是在家裡看電視或被電視看，或者是說我就只能帶孫子，或者是就是一個人獨居，他就是沒有辦法離開家裡這個的環境，所以其實.....我們其實.....我覺得最重要的目標就是自我實現啊！這不管是他是健康的、亞健康的、失智的、沒有失智的，就所有的長輩，其實我們都會希望說他達到在地的.....儘量達到在地老化跟自我實現，我覺得這個是我們很重要的一個目標，最終目標啦！我們自己是這樣看待全會的服務。(F30)

R：你們覺得就是說，啊台灣的長者能夠達到自我實現，可能對我們的社會會有什麼樣的影響？

P7：我覺得是社會會用不同的角度跟方式來看待我們的老人家，例如說○○(F 組織名稱)做很多的不老夢想的方案，包括○○騎士(F 組織提供的一個老人服務活動名稱)啊！後續研發還有很多像水手啊、戰士啊、比基尼等等的，這些其實只想做一點，就是社會教育！讓其他一般的社會大眾不是只是覺得老人家就是不好溝通、很固執啊！不喜歡出門、很喜歡帶孫子，不會只是再用這樣的觀念，他們會用不同的方式來看待長輩跟老人家，還有相信他們的可能性，即使他們現在可能是拄著柺杖或即使他們是坐著輪椅，他們都還是有一些不同的，所以其實我們也跟很大.....我們大量的跟很多的機構合作，不只是我們有很多的方案，其實也會導入機構，譬如說運動體適能，還有很多的像不老樂團，這樣子比較創新、活潑性的方案，我們也導入機構，讓機構去帶著長輩做一些不同的變化。那他們也會相信說，欸！其實我們不是只是照顧型的機構，所以我覺得○○(F 組織名稱)在這個部份是，我們想做社會教育.....除了很多服務提供者希望他們可以跟我們一樣，那也有很多的社會大眾可以用不同的角度看待老人家。那他們用不同的角度看待老人家，相對他們也會更照顧或更同理他們自己家中的長輩。(F31)

P6：因為像我覺得.....其實自從.....我覺得啦！我自己在看.....就是說我們從○

○騎士(F 組織提供的一個老人服務活動名稱)這個活動之後，再來到那一年，就是前兩年電影上映之後，結果是.....我覺得它這樣子的一個不老夢想系列的活動，確實能慢慢的改變很多人對於老.....長輩的看法，甚至是自己家中的長輩，因為過去的狀況比較會說.....啊長輩可能想出門或幹嘛之類，他就會說，你就在家裡待著就好，不要出門。雖然是一種孝順的表現.....他是出自於擔心，可是某種程度，他就是對於他老了之後這樣的狀況是不信任的，不信任他的身體狀況，會覺得說他可能很多事情都不能做了。可是其實老人家就只是老了而已，可是他就是一個人，人就是會有他的需求跟他想做的事情。那怎麼讓這個社會會有友善的環境？讓這些老人家還是可以做他們想做的事情？我覺得就是剛剛講到說，我們社會教育做的那一塊。那確實也改變了很多，然後甚至到今年，我們今年的那個剛剛提到的，一開始.....最一開始提到的那個○○百老匯(F 組織提供的一個老人服務活動名稱)的活動。像過去我們是擔心的是.....我們擔心的是觀眾坐不滿，票發不完，因為我們是免費索票進場，可是還是有可能觀眾坐不滿。可是今年我們很.....在.....今年的時候，我其實因為我自己是負責觀眾區的部份，我今年非常頭痛的是觀眾一直來，我座位不夠了！那所以其實那個會看到說，慢慢的大家去看到說，喔！原來老人家的一個可能性跟.....他可以做到很多很多的事情，因為很多長輩都是推著輪椅、拄著拐杖上台表演的。那我們也很高興有這麼多的觀眾進來，因為有這麼多的觀眾進來，他們就會更了解說，原來老人家是可以做到這些程度的，他們不只是.....我們過去想像中的那樣子的印象，就是我們辦這個活動，其實它是很重要就是在.....一方面是長輩圓夢，他做到他之前做不到的事情，一方面就是社會教育。對！就是改變這個台灣社會對於「老」的看法。(F32)

R：您剛剛提到社會教育，你們的社會教育有一個方向或是一個目標嗎？

P7：我們的社會教育就是做弘揚孝道，那這個弘揚孝道裡面我們有創.....我們所設定的目標跟方案，都來自於提供給不同年齡層的.....嗯年齡層的人來參與，譬如說我們有繪畫相關的活動，這是提供給比較年輕的族群，譬如說小學，或者是說幼稚園，因為這群小朋友他們可能在他們的年紀很喜歡畫畫，那他們有很多跟阿公、阿嬤相處的機會，因為可能他們是阿公、阿嬤帶的，那我們就會透過這個，那如果比較嗯.....可能往上到國高中、大學，我們就透過其他的方案，譬如說我們有銀髮健康操，那我們的銀髮健康操是.....這個健康操的比賽，它一定要融合有年輕.....三十歲以下的年輕人跟六十五歲以上的長輩一起，才能報名參加，因為我們希望是他們一起來設計適合長輩的健康操。那我們另外也有做國際工作營，就是我們找了國際的志工跟很多社區在地的志工，一起進入社區去做社區的服務，包括社區的營造、長者的服務關懷，跟社區共同融合的代間教育，希望可以創造他們一起認識長輩.....跟長輩一起生活兩個禮拜的時間這樣子。所以我們有很多不同的方案，那像我

們有很多方案.....我們有另外一個方案，就是剛剛講到的那個老化體驗，我們叫○○體驗(F 組織提供的一個老人服務活動名稱)，它就是身上穿著所有長輩的.....就是體驗長輩啦！譬如說他會穿束腹帶啊！或者是呃.....腳上會綁沙.....沙.....(F33)

P6：鉛塊。

P7：鉛塊，我們來體驗長輩他可能在高齡的時候，他的身體情況，行走的狀況，視力的狀況會是怎麼樣？那我們甚至這個也有推向很多的服務業，像我們有跟郵局合作，有跟公車司機合作，讓他們去了解.....親身了解長輩是什麼樣的身體狀況？所以當他們在服務長輩的時候，在他們的領域裡面，他們也會有更多的同理心，所以我們在做的，其實就是弘揚孝道。那除了他們實際上的參與，其實就像他走進小巨蛋裡面，他去看了長輩的演出，其實他也是用一種行動的方式在支持這些長輩，因為過去其實有的長輩.....有的社區長輩，他是在可能小舞台.....社區的小舞台，甚至很多時候我們台灣其實有舉辦很多的老人活動，或老人運動的賽事等等的，可是其實台下通常是沒有觀眾的。那其實沒有觀眾很可惜！因為他們是表演給自己看或表演給評審看，其實很可惜！所以我們都會很希望說我們辦的活動，台下有很多的年輕人.....很多不同的年齡層的大眾，他走進來，他看到了，也許就觸發了他。(F34)

R：是！剛剛妳提到就是說也會邀請公車司機或是到郵局去給他們一個體驗服務，所以聽起來你們這個社會教育其實是深入社區的各個層面在進行？

P7：對！而且不同的人口區，因為大家都有可能會有機會服務到長輩嘛！

P6：因為尤其現在.....未來就是高齡化，所以老人家愈來愈多，各個層面都會遇到老人家，那怎麼讓這些人更認識老人家，譬如說我.....像醫院好了，醫院我們也做很多的那樣體驗的.....老化體驗的教育。那他們就會發現說，我的門診單是不是字太小了，因為譬如說護士、醫生自己看，或是說醫院他們自己去走，他們穿著那樣的服裝(老人體驗服裝)去走他們的那個就診的動.....(F35)

P7：樓層啊！那個的.....

P6：就診的動線，發現說他們動線有哪些地方是不適合老人家的？那他們就會試著去想辦法做改善，甚至門診單字會變大.....或等等的，就是讓這些.....未來所有人可能變老了之後，都會接觸到的環境怎麼去變得更友善？其實某種程度當中，不只是對老人家友善，甚至對於身心障礙者都會變得.....可能會變得友善，因為很多如果行走不方便、亞健康、失能的長輩，他們其實跟那身心障礙者的那個.....的動線，生活環境的動線就會是重疊的。對！我們剛剛說的那個.....弘揚孝道啊！其實我們現在也強調，我們強調的不是說像以前過去二十四孝臥冰求鯉那樣子，我們現在強調的其實就是一個行動，就是

我們叫做微孝啦！就是微小的孝，微小的孝順的行動，我們叫做微孝行動這樣子。就是輕鬆、隨手，跟我隨意都可以做到的一個孝順的表現這樣子。(F36)

R：聽起來你們好像是要打造一個未來也是很適合老年居住的一個環境，在各個層面都很適合老人居住？

P6：我們.....我覺得是耶！因為像之前有一個.....有一個荷蘭的一個安養護中心，好像蠻紅的，因為它的新聞報導說他們會把這個一個城、一個村、一個鎮，他們把安養護中心弄成像一個村、一個鎮，裡面有購物中心、有電影院、有各式各樣的商店.....(F37)

P7：各式各樣的.....

P6：可是其實它就是一個安養護中心，他們的目標是說，我要讓這個安養護中心像家一樣。但是我們執行長就跟我們說，可是那不是家！

P7：那不是真正的家，真正的家.....

P6：就是大家都想要在自己家裡面去變老，在自己熟悉的環境裡面老，可能是走到人生最後一步，可是那個環境就.....它還是.....不是家！那與其這樣的話，而且要花這麼多成本或花.....或者是要住進去要.....子女要掏很多的錢出來。那為什麼不讓整個社會環境就是一個適合變老、更適合在家裡走到最後一步的一個環境？所以我覺得我.....我覺得我們的那個，在做社會教育的這個目標，我覺得蠻像.....如果真的要說的話，我覺得可能比較像是這樣子，除了大家友善，可以鼓勵長輩做自己喜歡做的事情之外，在整個環境面上，怎麼是讓整個環境都可以適合變老？那為什麼我們是這麼著重在社區裡面推動服務？其實是.....也是希望說社區服務最近，我們就厝邊頭尾(台語：左鄰右舍)鄰居就可以照顧我們自己這個社區裡面的長輩。那這個長輩就不用去安養護中心去，他就可以在這個環境.....熟悉的地方變老，他就可以很開心變老，甚至照顧服務也是長輩失能在家之後.....長輩失能在家，那他不用去安養護中心去，我們就有服務可以直接到家裡面去做提供。那他就.....他的子女也不用擔心，就算是住在很遠的地方，他也不用擔心！那他就可以在.....長輩就可以在這邊的環境裡面變老，過生活這樣子。對！所以我覺得我們很多的.....整個服務的.....所有服務..... (F38)

P7：都串連在一起。

P6：雖然看起來好像不太一樣，可是實際上它又好像有一個共同目標，就是在地老化，然後對於長輩個人來說，又是希望他達到自我實現，啊對於整個社會環境來說，就是希望這個社會還.....其實是適合我們所有人都變老的環境！(F39)

R：所以你們認為說長輩在安養護中心逐漸老化跟在地老化有什麼不同嗎？

P7：啊……我覺得應該說，如果我們台灣的照顧是有一個光譜的話，社區一定是在最前端，而且甚至大多數的人應該都會在社區當中老化的。那當然，我們還是不……無法避免的，有些長輩他在高齡的時候很可能的有很多不同的失能的情況，甚至是身體的惡化，甚至其他的病痛纏身，那我們當然是希望說他可以優先……他在社區。但是如果他真的是失能程度比較高，需要比較有專業性的照顧的時候，他可能是在日照中心，他晚上還是可以回到家，他還是在社區生活的，因為日照中心一樣是在社區裡面。那等到他真的是失能程度非常高，甚至因為我們台灣其實在……還是因為需要長照機構，包括比較專業性照顧兩管以上，三管的長輩的時候，他再到後端的長照機構，但是希望這個(些)人是少的。這段的……這個區段的人是少的，甚至時間性是縮短的，甚至最好的是，因為……其實台灣的長照很多居家護理的服務從業人員、醫療人員他到家裡面來，所以我們在社區提供的支持性只要高，即使他是有失能程度，他還是可以保留回到家裡面去生活，儘量少到長照機構。那這並不是覺得說，長照的機構……的照顧不好或什麼的，而是因為……台灣其實有很多長照機構太著重在專業性的照護，而不是生活了！對！這是其實我們會覺得社區跟照顧機構還是會有差異的地方。(F40)

P6：而且其實就是說……另外一個層面是說，高……如果高齡化的程度提升了，然後年輕人變少了，住到……如果比較多的時間或比較多的長輩都到安養護機構去，他們其實都需要付費的。那這些的年輕人，我們……未來可能不止可能是我們，或者說我們再下一代的年輕人，他們怎麼樣去提供……具有這樣的經濟能力去提供長輩去住到安養中心去？(F41)

P7：這(費用)很高啊！

P6：若就算是說，好！長照保險法過了，萬一有補助，可是那錢也是來自於稅收。那這樣子的話，其實整個台灣的國力就是有可能會下降的。(F42)

P7：也是會下降！

P6：因為它經濟上……它必須說，我需要投入很大的成本在安養護中心，在機構照顧裡面去，可是實際上我們很多的長輩，他其實是……如果社區照顧做得好、預防照顧做得好、在家照顧做得好，那他其實就不用……這個成本是低的，而且是生活有品質的。然後，到專業性需要照顧的話，那個其實……若人數是少的，這樣子其實對於整個……就台灣的國力啊，也不會影響太大，我們其實都有……也有思考到這一塊。對！不只是長輩個人，而是說年輕人怎麼辦？遇到這個問題的時候，他們怎麼樣是比較輕鬆，跟比較可以付……去對社會是好的啦！(F43)

R：那請問就是……你們的工作人員喔，需要做很多的事情，那你們……○○(F

組織名稱)怎麼樣去肯定跟鼓勵表現比較好的員工，你們有哪些作法？

P6: 嗯.....我們其實.....我們作法其實.....現在目前在.....比較一致了啦！比較一致的就是說，我們每半年會做.....進行一次評核，評核完之後就有評分，評分其實它就會回歸到就是說，可能隔年度的薪資，他們就會有一些調整。那薪資其實絕大部份的同事，我們的薪資從不同職等就會有不同的.....計算的基準嘛！但是每個人其實幾乎每年都會去做一個薪資的調整，從幾百.....可能從四百到兩仟(元)不等，就是看他的(年度)評核成績跟他的職等的狀況，那.....那個是最基本的一個獎勵的方式啦！應該說是算是獎勵方式，那另外其實在.....也有提供二節獎金跟年終獎金，那其他的獎勵的部份就像我們每年.....我們在五年的，就是看.....再來就是年資，譬如說五年的.....五年的員工、十年的員工、十五年、二十年的員工，我們都會有不同的一個呢.....表揚、獎勵，然後甚至是.....也是會有一些.....一些獎金。那再來就是外面的，譬如說外單位的一些表.....獎勵表揚，我們會評核是.....選擇適合的夥伴去提供。那當然如果有些夥伴.....我們會儘量說.....希望說機會是大家都有，不要說就是固定那幾個人就一直被表揚、一直被表揚，所以我們會.....如果有表揚過的夥伴，我們會試著去討論說，欸！是不是.....是不是有一樣表現不錯的夥伴，可是被我們遺漏了？去多看到(這類的夥伴)，而不是都是看到那幾個人這樣子，我們比較希望是這樣的方式。那其他的表揚、獎勵的辦法或肯定的作法，其實.....也是在慢慢的規劃。對啊！因為我覺得那個(指獎勵)也反應到是說，基金會到底有沒有這樣子的.....我們就.....基金會盡最大的能力去鼓勵同仁。那再來就是說，我們有沒有辦法有這樣的能力，就是因為還是有跟錢有關嘛！我們有沒有這樣子的經費是足夠可以支持的。那其實也很多就是在.....我們有時候很多(的員工激勵)反應是在整個辦公環境上，我們怎麼讓大家是在這個環境工作上是覺得呢.....舒服的，是覺得友善的這個方向去做呈現啊！因為譬如說，我們也鼓勵同事假日加班，他真的要帶他家人來，我們也很.....我們也都歡迎，甚至我們會想說，那他們的家人來到.....跟著一起來.....跟著他一起來加班了，那他家人是不是有些什麼.....譬如說交通費用，簡單的交通費用啊、便當費用，我們就處理，就不用要同事說還自己處理。甚至我們全會的教育訓練，同時他們可能就會帶小孩來，那我們就想說，那小朋友我們怎麼去幫他們照顧到。我覺得有些它是反應在整個我們對待同.....我們跟同仁怎麼樣互動讓這個環境是友善的，然後去讓同仁會覺得說，我在這邊工作是很輕鬆的哦，不只是我被照顧到，是我的家人可能也會被照顧到這樣子。(F44)

R: 剛剛您提到的就是說，呢四百到兩仟不等的獎勵，這個是有一個標準.....有一個呢.....制度的？

P6: 有！有！它那個就是評.....它那個就是.....可能你那個薪資就會調整啦！就是說，譬如說今年他(表現)不錯，他可能至少加到四百塊的薪資，那他的薪

資就是會加四佰，那就..... (F45)

R：每個月？

P6：每個月，對！它不是單次獎勵，它就是薪資，它反應在薪資上。對！(F46)

R：你們的獎勵有名額限制嗎？

P6：妳說.....沒有耶！就是看實際評核的狀況，那個是薪資啦！就等於是每年的評核完之後，反應在評核上的薪資啦！可是有些獎勵.....其他我們其實沒有太.....沒有什麼.....單次性的獎勵是比較少的，是比較少的。對！(F47)

R：那如果說有.....有同事，譬如說他辦了一個活動辦得很好，那○○(F 組織名稱)會不會給予一些獎勵？不管是口頭啊、肯定還是實質？

P7：我們有一個那個.....

P6：口頭肯定一定都會啦！(F48)

P7：口頭會！

P6：那個一定都會！

P7：我們是有一個補貼，是我們都叫它 easy ending 這個小補貼啦！它就是一個比較像是鼓勵大家就是辦完活動.....(F49)

P6：大型活動啊！

P7：大型活動之後，大活動我們會有每位工作人員補貼三佰塊，那如果是小型活動或單日支援的夥伴的話，是三十塊這樣子的.....就是補貼讓大家出去.....(F50)

P6：譬如說就是喝個飲料、吃個飯這樣子！

P7：喝個飲料、吃個飯。

P6：對！那也會說.....雖然說每個人可能有三佰塊或三十塊，可是那個其實主要工作人員.....就主要的負責的那個的同事，他其實也會評估說，啊！這個萬一所有人都是這個金額，他可能會覺得說.....對基金會來說不太好意思，他會盡量讓大家去平分這樣子的一個的.....我們補貼的.....算是活動結束後的一個獎勵的費用啦！對！他不會說每個人都申請三佰塊，就超過或是這樣子，對！會覺得不好。對！(F51)

R：所以會.....會斟酌大概限定某幾位來申請？

P6：呃.....我們基金會不會限制，可是有時候是同事自發的，自己覺得說這樣子好像有些人可能他真的是單次，有些人可能很長期。那他譬如說，有些單次他就是三十塊，有些人很長期他是三佰塊，可是他會把這個活動的所有的的工作人員.....(F52)

P7：聚在一起。

P6：聚在一起，然後這個好像說有人三佰、有的人三十，然後加加加，加總是多少，他會去平分，讓大家就擁有一樣的.....譬如說可能就是一杯飲料這樣子，然後鼓勵大家，然後跟大家說個謝謝的話。(F53)

P7：謝謝！

P6：我們會說你要申請這樣補助，就是你要跟大家.....你是負責人.....

P7：現場要跟大家.....

P6：負責人你要帶著大家.....跟大家說一些感謝的話，然後讓大家一起合照。

P7：回饋給大家！

P6：然後就回饋給大家，然後大家給你回饋這樣子，希望說現場.....活動結束現場，大家彼此就是關心的。對！大家會彼此有支持的這樣子。(F54)

P7：就是說統籌獎勵金，但是大家一起同樂？

P6：對對對對對！不會說這個人三佰，伊就去呷什麼(台語：他just去吃什麼)，這個的三十塊，他就只能喝一杯飲料，不會這樣！就是同一個活動的意思就是負責人會全部去做一個平分。(F55)

R：這樣子的一個獎勵活動，在一年當中算是頻繁嗎？

P7：其實沒有很頻繁。(F56)

P6：沒有很頻繁！

P7：因為其實我們也考量到說，其實會內所有的費用.....其實都是來自於.....(F57)

P6：捐款。

P7：大眾捐款啦！那所以我們每一個組別只會斟酌每一個組別.....可能一年當中一到兩個大活動，就統一在這個活動一起申請，那它的費用不會很高，也不會很頻繁。如果每個月都有夥伴在申請大大小小的活動，辦完都要來申請這樣，其實那是一種比較變相、比較不好的方式。所以我們就每個組別大家都會在年初的時候先討論說，欸！我們的這個組別在今年就是這個大活動，我只有這個大活動，完了之後會申請一筆費用(指獎勵金)。那雖然說這是獎勵金，但是我們在申請費用(指獎勵金)的時候，還是都要求到適當性。所以我們的夥伴他.....必須在活動前先申請這個獎勵金，但是他必須要同步讓他的督導了解他怎麼使用這個獎勵金，要督導核.....審核過，他才能去使用這樣子。(F58)

R：所以妳剛剛提到說.....年初的時候你們各個處室組別會彼此溝通？

P7：對！(F59)

R：所以這算是一種自發性去申請，而不是說上級他.....直接就是指示要獎勵？

P7：不是不是！(F60)

P6：不是不是不是！

P7：是我們的基金會提供這樣的制度，讓大家可以去.....有一個管道可以申請這樣的獎勵，但是我們也不希望大家濫用這個福利。所以我們年初的時候，組別就會說好，因為譬如說某些組別他可能很常在辦活動，可是某些組別他是行政後勤部隊，其實他沒有很多活動可以辦理，所以那相對來說，其實他們可能很少有機會可以申請，但是因為又回到剛剛○○(P6 督導名字)說的，我們很多活動是希望跨部門的人都可以互相支援。所以即使我是在行政部門工作的夥伴，我可以去參與企劃部門的活動，當然同時在我參與的呢.....過程當中，我也有這樣子的回饋機會可以去參加，就是這個獎勵.....這個激勵我還是可以去參加得到！(F61)

P6：對！因為我們尤其強調就是彼此支援協助，然後就是大家都是.....

P7：共享的。

P6：共享這樣子的一個資源。對！但是又很怕.....就不希望說，欸！有些人就是.....是不會有那樣.....就比較少那樣機會，那現在就是說可能有人會濫用，所以我們會自己彼此之間就是.....我們可能.....督導們啦！我們主要就是.....我們督導們自己就會先講好說，不希望夥伴們濫用，所以我們就會講好說，一年大概就是哪個組？(F62)

P7：那些活動是.....

P6：哪個組大概有多少的.....一個活動或兩個？一、兩個活動等等，不等的這樣的狀況。(F63)

R：所以就是說如果有意見不合的時候，督導會出來協調？

P6：嗯.....比較不會有意見.....

P7：不會有意見不合。

P6：比較不會有意見不合耶！因為我們就是.....督導就是寫.....年初的時候就協調完了。(F64)

P7：因為我們協調完了，也會跟夥伴們說明.....(F65)

P6：說明。

P7：為什麼我們要這樣子.....

P6：對！

P7：規劃。

P6：不會讓大家說.....好像說.....我們就是很多活動啊！

P7：為什麼他的活動可以參與？他的活動可以申請？我的活動卻不能申請那個獎勵金什麼的？

P6：我的不行。對！

P7：我們會跟夥伴們說話(明)啦！(F66)

P6：說清楚說我們因為大家的.....大家就是工作的角色不一樣，提供工作的方式不一樣嘛！有些人就是比較有機會，可是我們不要這樣子說.....好像都是他們去申請，所以就是全部都喬(台語：安排)好了。夥伴們也都都可以理解啦！大家都可以理解這樣的狀況。(F67)

R：那剛剛你們提到這樣子在一個年度中間，其實不是很頻繁的獎勵，那在口頭肯定的獎勵，你們覺得多嗎？

P6：蠻多咧！

P7：我覺得口頭肯定很多，蠻多的！(F68)

P6：還蠻多的啊！還蠻多的。

P7：因為我們每個組別都有自己的群組，所以我覺得最容易的，就是像我們每個服務處的每個.....可能組別啊，甚至我們總會的每個組別，大家互相都有 line 的群組啊、skype 的群組等等的。只要活動辦完之後，大家都會互相在上面，就謝謝大家啊、鼓勵啊，跟夥伴們說加油啊，等等這些！同伴們之間的彼此的鼓勵，其實也是高的，那我們的.....其實主管們給我們的鼓勵也是高的！(F69)

R：主管.....包括哪些人會給你們鼓勵？

P6：執行長.....(F70)

P7：執行長.....

P6：主任，都有！(F71)

P7：主任，都有！

P6：因為我們的層級分成.....

P7：我們分層不多。(F72)

P6：分層不多！分層不多！那就是執行長、主任，然後就到我們了。

P7：就督導。(F73)

R：他們也都在 Line 群組裡面？

P6：沒有！

P7：喔有些組別有，有些組別沒有。(F74)

P6：喔！有些組別也沒有，對！像執行長就沒有 Line。

P7：對！因為執行長沒有用 Line。

P6：對！可是她就是會現場看得到啊！然後鼓勵一下，或發信啊！

P7：還有信.....

P6：可能活動前或活動後，她就會去鼓勵一下，或是說關心一下，跟大家說明一下，說一下狀況。對！如果她有參加，或她有關心到的活動，她都會去關心。對！(F75)

R：你們執行長會在會內的公開場合鼓勵嗎？

P7：其實我覺得比較少，原因是因為.....

P6：很少公開場合.....全部的公開場合，只有她一個人在講話。(F76)

P7：對！再加上說她比較不會特定性的鼓勵某一個活動或某一群人。(F77)

P6：某一群人。

P7：其實是因為來自於說.....我們其實也會很強調，我們有很多的照顧服務人員也是○○(F 組織名稱)的員工，我們有很多居服(指居家服務)的督導也是○○(F 組織名稱)的員工，可是他們可能很少有這種這麼.....亮，很容易被外界看到的活動完成，因為他們只是每天在提供長輩的服務。(F78)

P6：其實就是比較直接的服務。

P7：對！直接性的服務，所以其實我們很少會.....執行長很少公開的表揚某一群人或某一個活動辦完了之類的，但是她會去分享哪一些創新的服務，哪一群人默默的在努力這些，可能是她更著重的。(F79)

P6：對！因為如果她今天在公共場合表揚特別有哪位活動，那其他活動的夥伴會不會覺得說心理有點不平衡？我覺得那個是執行長她考量到的。對！然後，而且執行長她，我覺得她不太會去.....不大會喜歡站在台上跟所有人講這麼多的話。對！可是她就是比較直.....她是比較直接的這樣子溝通啦！或者是.....就是發個信給這一群人，講一下話這樣，她不太會在公開場合表揚。對！對她來說，她覺得不適合。(F80)

R：所以你的意思就是說他比較是平常很自然的情境下.....

P7：很自然的。

P6：對！比較是自然的情境(去表揚)。(F81)

R：那另外請問如果.....啊○○(F 組織名稱)的員工有遇到一些工作上的壓力或挫折啊，那通常○○(F 組織名稱)是怎麼樣來協助員工克服呢？

P7：嗯.....如果有遭遇壓力或者是挫折的話，嗯我覺得我們的主管可能會分成兩個部份，一個是生活上的？還是工作上的？因為我覺得在○○(F 組織名稱)工作有一個部份還蠻幸福的是.....因為是.....我們不是只是關心員工的工作而已，就是連員工的生活，其實也都會彼此.....就是其實大家都會彼此稍微了解這樣子，所以其實我覺得主管們會試著瞭解.....是那一個部份？那如果是工作上的挫折.....因為其實我們並沒有很明確的制定說，我們督導一定要每個禮拜或是每個月跟我們的夥伴做個督或是團督。可是我們的.....其實督導們都蠻願意跟夥伴們溝通他在工作上面遇到的情形。那甚至是說，我們有很多的夥伴，他可能有些壓力來自於這個計劃非常大，很需要.....很需要著重很多面向或細節，或是說他服務過程當中，確實這個個案比較難處理，那通常蠻多督導就會實際上一起討論，或者一起到服務現場去了解，或甚至加入一起來做這樣子，就是說.....我覺得是身體力行的部份。(F82)

R：可以請你再說明說，嗯督導也會時常關心員工的一些生活的狀況，那大概是.....什麼樣的方式去了解？

P7：譬如說我覺得我們的.....呃工作夥伴有時候在工作上會有遇到很多.....譬如說生活的部份，可能來自於我們有很多的.....呃需要照顧小孩的媽媽，所以其實很多時候，她們可能會有一些些時間是需要請假。(F83)

P6：媽媽蠻多的！

P7：或者是說真的遇到.....啊裸姆臨時沒有辦法照顧等等，所以我們會有一點點彈性是，如果她真的是在生活上有這樣的壓力跟真的需要照顧小孩，或者是照顧家人的話，我們其實都會.....呃譬如說，我們有一個部份是.....她的.....在請假的部份，我們就不會刻意的.....(F84)

P6：刁難啦！

P7：非常的刁難啦！或者說一定要.....(F85)

P6：怎樣怎樣怎樣.....

P7：事前說等等，因為有時候我們的夥伴當然他也會.....因為我們有蠻多夥伴是有照顧自己的阿公、阿嬤，就有時候也會遇到說阿公、阿嬤臨時需要看醫生、臨時需要.....就是住院等等，就不會硬性規定說.....因為其實我們是期待大家如果有事可以事先請假，事先找職務代理人比較不會影響到.....就是我們

服務長輩的權益，可是真的有時候會遇到這樣的狀況，可是我們都可能.....督導有時候就會直接成為職務代理人、直接協助處理這樣子。(F86)

R：所以這樣子的一個協助是說.....嗯他那一個人工作，他所屬的那個組別的督導會來協助，還是是說跨處室的督導可能也會參與協助？

P6：我覺得會看耶！因為有時候.....通常都.....通常都會是該組的督導會直接協助，或該組督導直接協調說，這組裡面目前的夥伴誰可以去臨時.....有臨時的狀況可以去幫忙？那有時候像有一些活動是比較大的活動，可能他們那個組就是缺一個人，他就是沒辦法處理，那所以他就會跨組去協調說，欸.....那你們哪些組有沒有一個人可以去支援這樣的一個角色？那其實大家就會去開始問組內的夥伴，然後去支援，甚至真的不行，那就督導自己下.....就是譬如說督導就自己下去這樣子。所以我們其實是先從組內開始協調，協調完ok！如果不行！那我們就跨組協調。對！那甚至是跨服務處協調都有可能，因為有些活動是總會辦的，那台北或.....或者是其他地方去.....他就是缺人，他可能就會去跨處、跨服務處協調，去說.....那高雄服務處的主任，能不能.....你們有沒有夥伴可以來幫我這樣子，其實我們會互相支援跟協調。對！(F87)

R：那所以.....剛剛你提到說.....你們可能沒有特定的一個個督或團督，那這樣是.....誰來決定說什麼時候討論.....要進行個督，什麼時候應該進行團督？

P7：我覺得會比較是服務的那個執行的期程跟時間這樣子，因為其實我們的各個夥伴，他在負責的各個計劃或甚至行政的夥伴也是，可能有些時候是在什麼時間點應該要確認哪些事情？那我們的督導其實都會適度了解。(F88)

P6：視那個進度。

P7：視進度來做(個督或團督)，那甚至是有些夥伴他在工作過程當中，可能就是有一點卡關啦！或者是真的是.....好像處理不來的時候，我們(指督導)也會再找時間跟夥伴約，就是跟他一對一聊一聊工作的狀況、需要幫忙的地方這樣子。(F89)

P6：其實說團督.....說應該是整個基金會沒有說.....限定說每個組督導要多久團督一次？可是每個單位也都會定期，可能有時候有些人一個月、有些人.....有些人一個月、有些人一週、有些人兩週，就是各組自己會開一個組內的會議。(F90)

P7：會議。

P6：彼此了解彼此的進度.....目前的工作狀況是什麼？進度是什麼？這樣子，就是每個單位.....我們沒有這樣硬性規定說一定要多久有一次的這樣子的東西，

但是至少每個月，每個.....整個服務處或整個單位都會開一次月會，他們會自己會討論.....可是月會的形式跟要討論的內容，我們也都沒有限定，就各個服務處的主管他們會自己去評估說，欸！我這個月會我要開什麼內容？我要討論什麼事情？甚至我要找人來、找講師來分享都可以！那就各服務處自己去做調整跟處理這樣子。對！（F91）

R：那請問○○(F 組織名稱)啊也算是一個大型的組織，那你們曾經有做過什麼樣的組織形式的改變，來配合推展你們的服務方案嗎？

P7：啊做過什麼樣組織形式的話.....其實如果就我們剛剛這樣分享下來，其實○○(F 組織名稱)在呢.....目前我們在自己組織形式倒是沒有很大型的、突然的變革，但是我們接下來這一、兩年可能會有呢.....會有一些變化。譬如說我們過去其實在服務的這一端，其實我們會分成預防照顧的組別跟長期照顧的組別。但是未來因應.....我們希望就整個這個社區，它是融合社區照.....
嗯.....它是融合預防跟長照都在裡面的。所以未來我們會做的.....呢比較大的變化應該是，我們不會再分成預防照顧跟長期照顧，我們會分成.....同樣它都叫社區照顧，但是社區照顧裡面的所有夥伴，他可能融合的是需要預防照顧的專業的知識、知能，跟長期照顧專業的知識跟知能，來做區域性的發展，所以在服務的呢.....組成會改變。那另外是我們想推動的方向也會改變，譬如說我們就是要以區域性的來發展，這個區域裡面會有夥伴，他同時身兼長照(長期照顧)跟預照(預防照顧)，同時他都可以連結在地的資源這樣子。那如果是在我們自己的服務.....在這段過程當中的改變，應該比較大的是.....因為○○(F 組織名稱)一剛成立的時候，在創辦人他到日本去看，日本有志工團體的組織，所以我們回來一開始其實是登報找了很多願意擔任志工的人，他們在.....他們自己在地的鄉鎮重組一個一個一個的志工站。那這個志工站就去服務在地鄉鎮的長輩。但是後來其實○○(F 組織名稱)就沒有一直發展志工站，原因就像○○(P6 督導名字)剛剛說的，因為我們希望在地老化，所以如果在地有很.....自己深耕的在地的村、里、社區發展協會，就有在做老人服務的話，呢其實我們跟他們合作，反而是更能夠引導他們跟鼓勵他們去做老人服務，所以○○(F 組織名稱)其實後續就沒有一直發展自己的志工站，而是轉為跟這些在地的組織合作。所以如果是目前○○(F 組織名稱)自己在服務的過程當中，我們大量的跟很多社區的組織、非營利的單位，甚至很多民間團體合作，希望透過他們的力量去做老人服務，這是我們兩個比較重大的改變。（F92）

R：所以你們跟當地的一些相關組織合作，可能跟.....跟你們○○(F 組織名稱)自己去提供服務 你覺得有什麼樣的差別？

P7：我覺得一個差別是來自於在地的組織他們其實已經有很強的鄰里之間的情誼跟關係，甚至現在很多在地.....他在服務長輩的這群人.....可能是中年世代

的人，甚至有的是高齡的長輩。他們其實很了解我們的這個社區.....我們這個村里有哪些弱勢、獨居，跟很需要幫助的長輩？那其實透過他們，他們就可以第一時間取得這些弱勢長輩的信任，其實在服務的推展上，一方面其實信任感也是比較高的。那另外一個，○○(F 組織名稱)就會成為輔助的對象，我們可以連結很多外部的資源，可是我們透過提供(資源)給這些社區據點或這些社區在地的單位，他們就可以直接的提供(服務)給長輩。甚至是我們.....就有點像是協力的角色，也可以讓這些在地想要做老人服務的人知道說，欸！其實如果他們看到長輩有需求，他們可以往外連結哪些、哪些資源這樣子。(F93)

R：所以就是說這樣子的一個改變，其實讓你們用比較少的人力跟資源可以幫助更多的長輩？

P7：更多人。對！我們就有一點像是協力的角色，幫忙連結資源跟有點像是輔導他們、培力他們，未來當你其他社區更需要的時候，其實透過這些在地的組織，他們也可以去影響其他.....可能周邊鄰近也想做老人服務的團體或單位這樣子。(F94)

R：協助其他的單位建構能力？

P7：對對對，是培力！(F95)

P6：我們開始輔導社區的.....這一、兩年開始輔導社區怎麼去.....輔導社區去輔導。(F96)

P7：對！更多的。

P6：就這個社區他們做得很好了，那他們是標竿，它這個社區怎麼影響其他的社區？那變成是說由社區做分享、去做串連，那他們這個.....譬如說變成說我們可能.....像剛剛○○(訪問者職稱)也是提到的就是說，我們一個工作人員，可能原本我只能輔導一個社區到兩個社區。可如果社區它培力得夠好，這個社區它可以輔導其他社區，所以我可能一、兩個工作人員可以輔導更多的社區。然後可是.....但是那個服務的.....呢能量是不減的。對！(F97)

R：在這種情況下你們會設點嗎？像志工站這樣？

P7：不，我們不會再設點，但是我們協助呢.....這幾個社區他們串連成一個聯盟，像我們現在全台的社區裡面，我們有四個這樣子的聯盟，它就叫做「老人社區照顧互助聯盟」，它就是我們長期培力(的)某一個單位.....它已經發展得非常健全了，那我們希望用它的力量來影響它周邊的.....其他的社區單位或者是想做老人服務的單位，它就可以串連成一個聯盟。那這個呢.....已經能量很強的聯盟，它甚至是可以自己在外部找資源進來，它可以分享給其他人。

那他們也會共同有一個會議，他們每兩個月會開一個會議，啊互相分享各自的社區據點在做哪一些的服務。那彼此之間還可以串連，或者是說不.....其實有的時候是人力的串連，有的時候是資源的串連，有的時候是財務之間的串連這樣子。(F98)

R：所以你說目前有四個這樣的聯盟都算是蠻成功的嗎？

P7：有.....有兩個是在.....今年新設立的聯盟。那另外兩個聯盟其實已經蠻久的，所以已經算是蠻穩定在運作的聯盟了這樣子。(F99)

R：所以這個會是你們未來一個服務發展的趨勢嗎？

P7：對！我們希望未來它是服務發展的趨勢，就是我們可以培力這些組織，當它有機會的時候，它再去影響其他周邊的組織，變成一個一個的聯盟，甚至這個聯盟它嗯.....還可以自己.....未來可能他們(指聯盟)就籌組成立一個協會。他們可以對外募款，或者是說他們可以自己去找去寫大型的計劃、中型的計劃，自己去找到不管是人事啊！或財源啊！資源這樣子。那當○○(F 組織名稱).....其實這.....當然一個一個聯盟未來愈來愈成熟之後，我們相對的來說，我們也可能在某.....某些時間點，我們可以來評估是不是退場。那我們可以轉為去輔導更多的社區，那這個社區它已經有足夠的能量，這是我們的未來的目標。(F100)

R：所以就是你們未來大概就比較不會再持續的啊.....設置志工站？

P7：對！我們未來不會再持續的設置志工站了。(F101)

P6：已經差不多好幾.....這幾年其實我們都沒(有).....

P7：反而是.....我們都沒有再.....

P6：這幾年都沒有再設置了。

P7：大概這四年我們都沒有再設立新的志工站了。(F102)

P6：四年了。

P7：因為其實有蠻多在地的社區愈來愈認同，而且可能自己村裡的老人家很多，大家也都會覺得，欸！我們做老人服務是很重要的這樣子。(F103)

R：那啊.....請問○○(F 組織名稱)在資源連結方面呢.....有哪些新的開發嗎？

P7：資源連結的部份啊！呢.....在新的開發的部份其實我們會呢.....從三個.....就我們在做資源連結從三個方向做，一個是大型的企業合作，再來就是一般社會大眾的募款，那另外一個當然就是網路的募集，包括大家對○○(F 組織名稱)的認同，甚至是網路有很多的平台的串連這樣子。那在.....啊新的資源連結的開發，在大型的企業團體，我們都會盡量找一些單位，他們可能是跟

老人的服務，甚至是他們在社區的方面也是呢.....他們是在駐點.....在社區裡面的這些企業單位，他們是其實跟社區鄰里有很強烈的.....常常接觸的這些機會，我們會往這個方向，確立我們雙方之間.....其實我們都是有想做社區的協助跟合作的這個部份。那呢.....這些新的開發，其實也是來自於說我們很希望說，我們開發完了之後，這些在地的組織它可以跟在地的這些企業有所連結，未來他們還有合作的機會。那一般社會大眾的募款，其實我們蠻多時候還是在於.....就是跟這些社會大眾他的議題跟他所關心的，會比較有連結性的呢.....部份，所以我們會有很多的.....創意的發想，譬如說這些的呢.....需求出來的時候，會用.....更能夠讓社會大眾他可以有連結.....有連結、有.....感受性是強的方式來讓大家來參與，所以它其實.....在我們資源連結的開發有兩個部份，一個是讓大家可以有參與的，我們不會只是希望大家來捐款，我們另外一個是希望連結很多人，他(們)能夠進來參與跟長輩的服務的合作，啊這些的部份這樣子。(F104)

R：所以以○○(F 組織名稱)的呢.....捐款來講是企業多呢？還是個人多？

P7：其實.....

P6：企業。

P6：企業的比例高一點，我們企業我記得企業好像三十七趴(37%)吧！(F105)

P6：還是企業，好像是。

P7：我們百分三十七來自企業的合作這樣子。

P6：差不多。

P7：然後百分之.....我記得應該百分之二十幾是來自於社會大眾的募款，另外百分.....大概四成啦！是來自於政府的委託跟政府合作的計劃，另外一成是來自於服務的收入這樣，大概的比重是這樣。(F106)

R：所以就是說最近幾年你們跟來自社.....企業的捐款，就是會愈來愈多？

P7：這幾年喔！其實大概都持平，大概都是差不多三成五到四成上下，企業的合作.....比較大型的捐款的話是來自這邊，大概兩成是來自社會大眾，另外四成的是公部門，那一成是服務收入，大部.....大致上的比重是這樣。(F107)

R：但是就是說，企業的這個募款算是最近幾年陸續啊.....引進來的嗎？

P7：我們有很多的企業其實已經長期合作.....大概也有五年、六年的時間了。
(F108)

P6：很久了。

R：大概都是那一類的企業呢？

P7：其實蠻多元的耶.....其實蠻多元的！因為我們也有跟.....我們甚至.....可以

說單位嗎？(笑聲) (F109)

R：那個.....

P6：我們有跟.....我們有跟一個企業合作，但是它那個企業的.....就是它的產品形象沒有那麼好，所以會被.....有些單位或有些..... (F110)

P7：會有質疑。

P6：政府會質疑，因為它的產品是煙。(F111)

P7：煙。

P6：煙商。

P7：對！我們有跟一個煙商合作六年的時間，但是呢.....這個.....

P6：它其實.....它沒有要求任何的曝光。(F112)

P7：對對對！

P6：它沒有要求任何的露出。(F113)

P7：它就是默默支持的一個.....

P6：它只是想要支持這些.....這些服務而已。

P7：對！它就是想要協助長輩圓夢！我們跟這個煙商合作六年也是來自於.....這個煙商是第一個是跟我們合作的時候，不會一直問我們說，那可以在背板露出嗎？我可以在手冊露出？等等的這些。我可以拿到多少效益跟這些.....譬如說，很多的企業可能他們跟非營利組織合作的時候，會去計算它的露出的比例，新聞的條數有幾條等等。但是我們跟這個煙商合作，他們從來不過問這些，他們過問的是 Logo 可不可以拿掉？我們這個不用露出，他們其實是這樣子。(F114)

P6：他們在意的比較是說.....我這樣付出之後，長輩他可以獲(得)到多少的服務？

P7：到底有沒有改變？

P6：他有沒有改變？長輩能多接(受)到多少服務？那你們可以再多做什麼？你不可以再創新一些什麼服務給長輩？

P7：對！他們反而是推我們往前進的力量！所以○○(F 組織名稱)在做資源連結的時候，當然我們也會看.....我們更重要的是看這個單位它對於老人服務的認同度是多高？所以.....其實我們不會特別偏好哪一些類型，或者是排斥哪一些類型的企業單位。但是我覺得是在那個共識，跟大家其實是想要做老人服務，甚至認同○○(F 組織名稱)在走的方向的。(F115)

R：那.....因為大部份的那個非營利組織可能在募款上面都會有壓力，那像○○(F 組織名稱)在最近幾年這樣，當你們在編列預算的時候，可能你們會(不會)比較著重說欸.....啊我們朝著哪個方向來連結資源、募集資源可能會更有效？或者是說你們有什麼樣的新的想法去連結資源、募集資源？

P7：我們其實是有專門的部門在做新的想法跟串連資源的這個部份。但是有一個部份是.....其實我們的編列預算或者是說欸.....這些服務的設計來自於長輩的需求。那我們會告訴.....欸我們會告訴有興趣的企業單位，甚至因為.....我們大家其實也都會去呢.....收集相關的國內可能.....它會很注重在做社會企業責任.....企業社會責任的這樣子的單位，去跟它們試著(提計畫書)。那這個單位它如果願意支持，我們會了解這個單位他想支持的是.....譬如說他想支持的是弘揚孝道類？還是社區照顧或不老夢想？去.....其實我覺得有一點像是互相大家來確認彼此想要走的方向跟支持的方向，然後進而確認我們的合作關係這樣子。(F116)

P6：在預算編列.....我們在編預算的時候，其實有時候不太會去考量到.....我們考量到就是說.....到底是長輩需求是什麼？還有我們今天到底想要做什麼？還有就是說.....當然也會稍微評估一下說我們有沒有辦法一次跨太大步？或者是說我們就是慢慢、小小的做？可是比較.....有時候比較有點任性的，比較沒有去顧慮到說.....這件事情要花多少？就是有沒有錢進來啦！(F117)

P7：對！

P6：我們比較不會去.....先想到說有錢進來，再來做事。

P7：我才做這件事，因為.....

P6：我們比較想到是說.....就是先.....這個.....這件事情是重要的，而且是急迫的，那我們就會做，做的時候再去想辦法.....找錢。(F118)

P7：找到.....欸！因為夢想(指為服務對象實現夢想的方案)很難募，社會大眾其實對於支持長輩的夢想跟圓夢的認同度相對於.....直接性的幫助弱勢的長者、在經濟上面的協助等等的來說，是.....大家還是會先從.....喔！就是這個長輩他太需要協助、他太弱勢的，會先從這個部份，反而大家其實會有.....我覺得其實這也是反應到大家其實還沒有辦法對於社區.....它在做預防照顧是很能夠理解的。對！(F119)

R：那你們也會試著去.....呃尋求藝人的一個.....資源嗎？

P7：這就是.....這一點就是我們最佩服○○(國內另一個社福機構名稱)的。(笑聲)

P6：(笑聲)

P7：因為我們也會接到很多民眾說.....啊恁甘烏請嘻咧相相相啊？(台語：你們有沒有請那個誰誰誰啊？)但是我們都.....其實不容易啊！那不容易！

(F120)

P6: 對! 因為我們現在目前有藝人的合作.....其實大部份其實也都會透過.....其實透過企業, 譬如說.....(F121)

P7: 對! 對!

P6: 可能 Hebe..... 欸不是 Hebe 啦, 就是那個..... Ella! 可是 Ella(知名藝人)其實也是因為透過那個企業的合作案啦! 由企業那端去做連結進來的。(F122)

P7: 才認識○○(F 組織名稱)的!

P6: 我們自己.....自己比較少連結到什麼樣子的一個藝人來支持, 然後.....啊! 有它那個.....譬如說我們有一個.....每年有一個寒冬助老的方案, 那個可能比較有啦! 可是藝人覺得會是.....欸就藝人的.....譬如說杰倫跟小 S.....就來說就是.....還是有點差距啦! 對啊! 畢竟他們影響力還是有點差距!(F123)

P7: 欸.....我們會啦! 很努力.....

P6: 我們很努力啦! 我們很努力!(笑聲)

P7: 但是很難啦!

P6: 比較難, 對對對!(F124)

R: 那請問啊.....○○(F 組織名稱)最近幾年的服務有運用哪些新的策略嗎?

P7: 我們最.....在最近的服務運用哪些新策略? 我覺得比較顯著跟這幾年來大家比較能夠了解的, 應該是走動式照顧服務, 是這幾年來我們比較創新的服務(策略)。它包括是把從過去的居家服務, 在長照中心固定的給付的時數跟給付的時段改.....我們改變了它, 把它變成是一個總包式的服務, 但是是彈性的、走動型態的服務。那它就是.....原因是因為過去的居服可能是呢.....這個失能長輩他可能核定下來的時間點每個禮拜會去一、三、五, 每次兩個小時已經是固定的, 這是過去的長照服務在居家服務裡面的模式嘛! 但是其實我們有發現很多長輩他的需求是很多元的, 例如有些長輩他可能需要的是早、中、晚有人幫他備餐, 可是過去居服很困難, 因為時間被限制住了, 所以很多居服人員他可能是早上去, 煮完午餐跟晚餐, 但是可能長輩就是.....三餐都吃一樣的, 或者是早上的食物變成要放到中、晚餐才能吃, 有些長輩如果食物不好保存, 其實它可能會變質這樣子。但是我們的走動式照顧服務已經變成是.....我們希望有幾位夥伴, 他在這幾位長輩的家中去巡.....去有一點像是去走動式.....彈性的走動式, 我可能到 A 長輩的家裡面需要的是準備早餐, 到 B 長輩家裡面幫他做洗澡, 到 C 長輩家裡面幫他做什麼, 中午我再回到 A 長輩家中去幫他備午餐 就是用這樣彈性的走動式, 他(指居家服務的工作人員)可以提供大家各自的需求都可以滿足。那甚至我們的走動式照顧服務

也新增了過去有一些服務是沒有辦法給付的，譬如說我們的居服是以身體清潔跟家事服務，但是其實沒有包括跟長輩的互動，或者是某一些比較特定的方案形態進去，譬如說我們的照服(照顧服務)人員他們會自己去買字卡、圖卡跟長輩一起做。有些.....(F125)

P6：認知學習。

P7：認知的學習，譬如說有一些長輩他可能是有.....

P6：輕度失智。

P7：些微的失智，或者是說，他其實是希望他可以動動手.....譬如說他可能手部動作是比較緩慢，那我們可以透過哪一些輔助的器材來協助長輩。那過去這其實也是沒有給付的，但是在走動式照顧服務裡面，就變成是.....這個是可以符合，也可以提供長輩的，它不是只是單純的身體照顧跟家事的清潔，它包括還有一些健康促進的，還有社會參與跟心理的支持，所以我們其實也有一些夥伴，他會自己帶著他學習的指甲彩繪去幫長輩(指服務對象)做，他就發現欸！長輩願意講話了.....(F126)

P6：他開心。

P7：開心了！也願意笑，也願意跟照顧服務的人員聊天，去看到他的改變。這是這近三年來○○(F 組織名稱)在嘗試做的最大的服務模式的改變。那甚至我們.....除了我們自己在我們服務的區域嘗試去改變之外，我們也跟中央部會的社家署去合作，希望他們也可以把整個服務去做一些嘗試性的改變，譬如說我們只有做一個最簡單的訴求，就是它可以把.....過去它可能會直接核定時數跟時段，但是我們希望它直接核定時數就好了，但是時段由居服支援的單位來幫長輩做他需求上的設定這樣子。(F127)

P6：然後另外我們走動服務.....它其實對服務項目的廣度也打開的。(F128)

P7：它是比較廣的。

P6：因為可能過去他會是.....可能一方面是保障那個照顧人員的安全，那可能我們甚至照顧人員不能爬高，那其實有些長輩他其實就是需要換燈管，可是照服人員不能做，他就只能扶著椅子讓長輩爬上去換燈管。可是現在這個東西是對我們來說，我們就可以.....我們是可以.....我們是可以做到的。(F129)

P7：所以這種事都可以做。

P6：所以它會把以前一些.....就是有點奇怪的規定把它弄掉(刪除)，就是我們只要長輩服務的需求在評估過後 ok！可以做！那我們就會.....都會願意去做這樣子。甚至有溜狗，因為溜完狗了之後，長輩說，喔！我家的狗跟你們熟了，那我可以去開刀了，因為長輩只是因為他捨不得他家的狗，那所以他不

願意去開刀。對！(F130)

R：那啊.....請問剛才你說，像社家署的建議只限定時數，後來有通過嗎？

P7：呃.....目前應該還沒有全數在每一個單位都通過，但是我們目前有跟社家署合作幾個示範點，在這些示範點嘗試去做這樣的服務模式，希望說這幾個示範點它成功之後，會複製推到其他的單位跟整個呃.....其他的縣市也一起用這樣的方式。(F131)

R：那請問在人力的部份，譬如說妳剛才就有提到你們晉用的人力專業方面其實是蠻多元的，那就近幾年來講，你們會.....會覺得說，根據需求有晉用更多元的人力嗎？

P7：根據需求晉用的話其實.....會耶！譬如說像是我們一線最基層的呃.....社工人員，我們就沒有限定他一定要是社會工作背景，我們只要是老人福利、銀髮產業，或者是說高齡教育這些，其實我們也都納入，就是像這樣子的人員進來的時候，它是廣度會比較多的。那另外一個是像是恩.....我們自己在做照顧服務人員的聘用的時候，其實我們也不會特別限制他一定過去要有老人照顧相關的經驗，而是他是具有這樣的熱情，跟他.....其實有一些夥伴是他還有一點自己的技能在裡面，他就會運用大家的技能去幫他安排他服務的長輩這樣子。(F132)

P6：因為其實像照顧.....照顧服務人員的訓練的話，其實我們這邊就會比較.....會蠻.....要求的，他不只是說.....就像.....因為現在政府有照顧服務技術士的證照嘛！可是他進來之後.....雖然他有證照，所以受過了一些那個政府規定的訓練之外，其實我們自己內部也會安排他的訓練，就他照顧.....因為照顧服務確實是比較需要專業性很高的工作，所以我們內部會安排訓練，甚至我們有跟機構合作，他需要到機構裡面去實習一段時間.....一些機構實習一段時間，然後我們內部.....經過我們內部的訓練之後，然後一開始還會只能去.....呃跟著.....我們照顧人員還有分.....也有分不同的職等，照顧服務人員如果一職等、二職等，他就算是助理職等，他可能會跟著.....一開始會跟著我們叫做照顧秘書的夥伴去進行服務，然後慢慢的、慢慢的才會放手讓他去做，然後再看他的能力的提升，然後或.....照顧助理跟照顧秘書他們能做的程度是不一樣的。他們能提供的服務範圍內容也是不一樣的，他(照顧助理)在經過了那些，那才會升到二職等，變成照顧秘書這樣子。(F133)

R：你剛剛說的會.....提供他們訓練是你們就是.....看這個人的需求給他，還是說有.....

P6：沒有！一直.....

P7：它是一致性的。

P6：一致性的。
P7：額外再多設計的。(F134)
P6：一致性的訓練。(F135)
P7：對！一致性的訓練。
P6：對！
R：特別針對什麼樣的專業能力。
P6：照顧服務人員。(F136)
R：就是照顧服務？
P6：對！

R：所以它有固定每年大概會接受什麼樣的訓練這樣？
P7：新進的人員在.....嗯進○○(F 組織名稱)之後，他除了有他原先照顧服務人員的那個證照.....上過的這些課程之外，我們還有一些照顧的課程。(F137)

P6：照顧服務技巧。
P7：加實習，照顧服務技巧加實習。(F138)
P6：的訓練。
R：一年差不多幾個小時？
P6：幾十個小時，我有點忘記了。
P7：有一點忘記了，對不起！
P6：要查一下資料、要查一下資料。
P7：要查。
P6：對！
R：那有說差不多幾次呢？
P7：幾次.....應該是前三個月會上完這些課程。(F139)
P6：對！

R：那請問你們在提供服務的過程中呢.....可能在電腦的運用上面，你們是不是也有一個新的.....新的服務？
P7：我們在電腦上面會有一個部份是手持系統，就是因為過去可能長照最讓大家困擾的是，回來要寫很多的個案記錄、登錄很多的時數，所以其實我們社工人員很長時間都是在登錄各個照顧服務人員他們每個月、每一天服務的時數，去計算他們的薪資。那現在我們其實有跟一些系統的廠商合作，發展這個手持系統，所以照顧秘書或照顧服務人員未來他們進案家去服務的時候，他們會直接呢.....從這個手持系統.....(F140)

P6：看到。
P7：去記錄或是看到長輩他過去被服務的情況，或上一次服務的情況。那他會登

錄他這次的服務情形跟他服務的一些內容，那遠端的工作同仁也可以了解這個照顧服務的人力.....他在直接現場服務的一些狀況這樣子。(F141)

P6：他們會有他的長輩的服務.....個案的服務計劃，是他的基本的狀況跟會報，跟上一次的服務記錄等等這些東西。對！(F142)

R：這跟過去回去再手寫記錄有什麼樣的差別？

P7：其實我覺得減少很多的行政.....行政的時間，大家反而更有機會.....更有時間去實際上了解每一個服務的人員在服務的過程跟需要調整服務內容的地方，大家其實呢.....行政的時間減少之後，會有更多對於個案服務的討論。(F143)

P6：嗯！因為照顧服務人員其實.....他們就這一塊其實.....我們過去.....過去的模式比較像是社工人員.....可能是他們的督導，所以會有一種上對下的感覺，就是說我來評估服務計劃，那你去執行、你去做，可能目前我們在這個部份的轉變也變成是說.....他們就是一個團隊，他們共同為了這個長輩，就是他們手上的這些幾十個長輩.....他們的服務，他們去做討論，因為照顧服務人員專業建議回來之後，社工人員準備做評估、做整合，甚至做資源連結，那共同為這個長輩提供一個他需要的服務，所以慢慢的會.....也會改善.....也改變這樣子的服務模式跟這個團隊的合作模式。對！(F144)

R：好！最後一個問題，請問○○(F 組織名稱)最近幾年有哪些創新的專業服務？

P7：創新的專業服務喔.....在我們這兩年當中，以預防照顧來說，我們做了兩個比較創新式的服務是.....○○(F 組織名稱)過去.....我們發展的是生理、心理跟社會不同層面的方案服務推.....啊引導，推導到進入社區。那我們這兩年來其實做了一個是.....剛剛講的馬斯洛的理論。那在去年我們還承接了衛福部.....在做一個日間托老的據點服務，就是嗯.....我們目前很多的據.....台灣目前有兩千四百個社區據點在提供長者社區照顧的相關服務，譬如說健康促進、營養餐食跟電話問安關懷方式這樣的服務，還是有蠻多據點它可能原先是一個禮拜提供兩天，那.....有蠻多社區的長輩會覺得說，如果我們據點天天開，我們就天天來參加活動，所以其實呢.....衛福部從去年就推了一個新的計劃是.....要輔導一些社區據點它.....往上成立日托，提升它的服務的時間跟品質。那○○(F 組織名稱)就承接了這樣的服務模式，所以我們開始也輔導了二十七據點，它轉型成立日托，每個禮拜它提供五天的服務，每天有六個小時讓長輩是早上也可以來，中午吃一頓，下午可以再參加活動這樣子。那其實我們自己幫他們訂名稱啦！啊我們做了馬斯洛的這個理論的據點，我們都叫它「五甘心(台語：有感動)」，因為馬斯洛需要五個層次嘛！從生理一直到圓夢有五個層次，所以只要這個據點，它有做了.....它的服務模式是從生理一直到自我實現，它就叫五甘心據點這樣子。那日托也是我們的五甘心

據點，希望他們在在地就可以推動這五個層次，但是它每個層次都符合長輩的需求這樣的服務方式，所以這是我們呢.....這兩年來在推動的，以社區照顧來說，比較新的方案的服務模式。那在長照的部份，我們就是.....從 2012 年就開始做走動式照顧服務這樣子。這是比較.....比較大的兩個照顧服務的模式。(F145)

P6：服務面上。

P7：對！在服務面上。

P6：那如果是在夢.....不老夢想上，因為那個也是另外.....我們另外一種服務模式吧！(F146)

P7：對！

P6：這幾年.....因為這幾年的話，其實我們夢想就是不斷的希望創新.....創.....不斷的有一些新的元素進來，可能.....所以它比較不會說有什麼.....因為每個對我們來說可能都是新的啦！因為像.....就像是我們現在辦到今年第四年的○○百老匯(F 組織提供的一個老人服務活動名稱)好了，每年的.....遇到的狀況或每年的內容，跟想要推廣的東西都會不大一樣，都會做一些變化，所以在不老夢想這一塊它比較.....就是.....每年在想說我到底還可以多做什麼？然後還可以.....這樣子的活動，不知道還可以多跟社會宣導什麼東西？或者怎麼讓更多民眾可以參與這個方式？我們每年都在挑戰自己的部分。(F147)

P7：我們在夢想類比較創新的是，我們從三年前開始就有夢想的聯招，那有夢想的聯招，我們是希望說，就是每年的五月把它變成長輩的夢想報名日，比較像是七月都是大學聯考等等之類的這種方式，我們就定為每年五月都是長輩的夢想聯招，大家都可以來報名。那除了長輩有很多月的呢.....圓夢的機會之外，我們也串連很多不同的單位，像是我們在之前也跟花蓮的○○基金會(一個公益慈善基金會)他們合作，他們在花蓮是推動不老水手，那.....後續其實他們就一直持續在辦理，那我們就把它放進我們的不老夢想的聯招裡面，那每年也希望更多人可以參與，譬如說像.....我們有跟○○雜誌(一個女性時尚雜誌)合作，他們其實也是希望有更多的長輩他可以改造，因為這幾年長輩改造.....其實還蠻風行的，那我們就跟這樣的雜誌合作，甚至那個○○(一個臺灣的民俗技藝團體)他們是民俗技藝團是不是？(F148)

P6：(笑聲)對！

P7：就是打鼓的○○(一個臺灣的民俗技藝團體)，他們其實也有做○○(F 組織提供的一個老人服務活動名稱)的戰鼓隊，讓長輩去打鼓圓夢，甚至站上舞台，所以我們就把夢想變成是一種聯招，有更多的單位他們可以一起來響應，只要它們願意投入幫長輩圓夢這樣子。甚至今年還有兩廳院也有做.....那個長

輩的不老歌仔戲，所以我們都把它放進去圓夢的這個系列活動，讓長輩知道說，哇！有這麼多的圓夢活動！我比較適合哪一個？甚至很多家人會幫長輩報名，這是我們這幾年在夢想類比較創新的.....就是我們要做一個這樣聯招。(F149)

P6：其實我們在.....我們基金會在服務的那個模式上，我們分成弘揚孝道、社區照顧跟不老夢想。那剛剛講的是有社區照顧、有不老夢想，那其他弘揚孝道的話，其實這幾年最大的改變是說.....我們開始改變就是嗯.....我們原本自己有辦一個阿公、阿嬤節的活動，可是那個是希望是說促進代間的互動，但是後來.....我們現在把它慢慢慢慢轉型就是說，當我們每年會有一個.....一天就重陽節那一天.....(F150)

P7：對！我們會做.....

P6：我們開始希望說，重陽節不只是敬老，而是重陽節是適合一個全家大小的一個.....跟長輩一起出來做的一個.....

P7：活動。

P6：健走日！我們就是把.....因為我們開始這幾年有辦那個.....不是有慢跑很盛行嗎？所以我們開始希望說那長輩可以.....能不能.....可能慢跑對他們來說，有些長輩.....大部份長輩太激烈了！那我們開始希望說，那有長輩我們就來健走好了！所以我們就把九月九日重陽節那天，就是說它是一個健走日，希望全台灣的那個各個縣市都能去響應做健走活動，所以我們開始在呢.....改變這重陽節的這樣子的一個敬老的模式，在推行健走這個活動，然後今年也是第..... (F151)

P7：今年第二年！

P6：第二年！

P7：我們從去年開始就做.....其實是希望把重陽節變成是家庭日的概念。

P6：成為家庭日。

P7：看到說因為很多父親節、母親節大家就會覺得說，我要買蛋糕回去看爸爸、媽媽等等的，那為什麼重陽節沒有.....為什麼重陽節大家沒有變成一個噱頭？為什麼沒有這樣子的.....所以我們就開始發起了。那我們去年是純健走，今年我們還多了一個是野餐。(F152)

P6：家庭野餐。

P7：就是大家來健走，健走完了之後，我們可以在舒服的地方來做野餐，那跟阿公、阿嬤、全家大小一起來，這是在弘揚孝道的部份。

R：那請問就是說.....在剛剛提到的，你們可能會承接政府的委託案，或者是說你們自己內部應該也會討論說.....我們目前長輩的需求是什麼？可能也會希望說提供一些新的服務方案，那就這樣子的一個篩選過程呢.....你們是不是曾經 刪除掉某一些方案？那選擇去執行哪一些方案？

P7：啊.....我們有刪除掉的方案.....譬如說像剛剛講到阿公阿嬤節。

P6：阿公阿嬤。

P7：阿公阿嬤.....其實是我們這近兩年來大概最大的被刪除的一個方案。那其實是來自於呢.....其實這個阿公阿嬤其實它原本從過去，它就是一個單位它想要做敬老而跟○○(F 組織名稱)談的合作。那在阿公阿嬤節，每年其實我們也從不同的角度.....從食、衣、住、行、育、樂去啟動，讓社會大眾他有一些行動可以來參與。那其實我們在這幾年的執行過程當中，我們同步也有發現教育部有祖父母節，甚至我們社區有很多自己敬老的相關的活動。那所以其實如果阿公阿嬤節它甚至.....甚至是.....其實社家署在每年也會推動一些呢.....(F153)

P6：重陽節的。

P7：重陽節的系列活動！如果說這個活動它可以透過公部門一起來號召大家來響應，它的效益更高的話，那其實我們可以轉為跟公部門一起合作，一起來推動！所以我們從今年開始就沒有阿公阿嬤節，但是我們在去年就剛好也跟社家署一起在推動這個重陽節家庭日的概念。(F154)

P6：家庭。

P7：那重陽節本來我們自己辦活動會有.....可能一千名的人員一起來參加，但是(去年)我們跟社家署合作，我們有全國響應，全國響應就高達兩千人了，因為最少有五十個單位合作，每個單位它可能最少四十位長輩、家人一起參與，它就高達兩千名，甚至主場的活動超過三千.....三千位民眾，它其實人數、效益都會比較大，所以反而不需要說，欸！都是○○(F組織名稱)自己在辦理，都是○○(F 組織名稱)自己在做，我們也蠻願意分享給其他的人員的，甚至其實我們過去也有活動是被.....也不算是刪減，而是我們把這個活動.....(F155)

P6：轉型。

P7：轉型給國健局來辦理這樣子。(F156)

P6：對！

P7：我們過去其實有辦一個阿公阿嬤健康活力秀，它在第一年是社區據點表揚.....啊！社區據點大賽！就是我們看到.....執行長她看到了很多社區據點會為了很多的活動去準備很有創意的表演，那她就覺得說，哇！如果這些社

區的表演它可以變成是長輩自己.....很吸金！甚至他可以為了呢.....它可以為了某一個目標，整年度他就願意一直到社區來參加我們的活動，那就太好了！所以我們就辦理一個社區據點的表揚大賽，其實.....每一個社區準備十分鐘的歌舞秀。那在歌.....哦在那一年我們就發現說，很多單位它可能其實是仁愛之家機構的長輩，就跟他.....跟我們反應說，我們也很想報名參加這個.....嗯這個賽事可不可以？所以我們隔一年就叫做阿公阿嬤活力秀，就不會只是限定.....(F157)

P6：阿公阿嬤健康活力秀！

P7：對！不會只是限定社區據點可以參與。那後來其實呢.....在 2011 年我們就.....嗯因為其實國健局也想要推動，所以我們就直接呢.....把這個賽事就直接納為國健局的政策，因為當時的.....(F158)

P6：我們就這樣.....我們就把我們的 know-how 啊.....經驗啊.....(F159)

P7：提供給他們。

P6：全部.....就是移交給國健局，讓國健局(將它)變成一個政府政策，就不再是○○(F 組織名稱)自己辦的一個活動。

P7：對！其實也是來自於我們在活動過程當中，我們會邀請很多不同部會的長官或者是評審來參加，像我們的阿公阿嬤健康活力秀，每年一定汰換一半的評審掉，那是希望更多的評審他們可能都來自於各個學術單位，他們可以看到長輩的活力，可以關注到其實.....長輩的預防照顧的政策重要性。所以其實那一年剛好是.....是楊志良署長.....前署長他在那一年他是擔任評審，他來之後就想說，阿公阿嬤的活力原來是.....原來是這麼強烈的，所以他帶回去變成國健局的政策。那所以現在阿公阿嬤健康活力秀就成為了國健局每年都一定要舉辦的.....這樣子的計劃內容。(F160)

P6：因為.....

P7：那它影響的人數就大概是十倍以上。(F161)

P6：因為我們自己辦的就是幾千人的.....幾千人，可是它後來.....

P7：幾千.....將近一萬。變政策之後，變成說地方.....各地方的衛生單位.....對！

P6：它們都要去推動，那它們就會有衛生署啊！等等啊！就要去找人。所以我覺得去年好像有到五、六萬以上，全台灣有五、六萬以上的阿公阿嬤會參加這樣的活動。(F162)

P7：對！

P6：對！然後我們就會.....我們就是陸續的或開始去做說.....變成我們不是在辦活動了。但是我們可能會.....它們會安排一些課程啊.....講座或是說告訴社

區怎麼去.....準備表演好了！或者是說這些表演它怎麼達到健康促進？然後變成我們這邊會變成是..... (F163)

P7：我們也就是創意發想。

P6：就變成我們這邊會反而變得比較是.....像這些課程的呢.....輔導講師或者是怎樣的方式去.....去投入。但是投入的反而就是比較少的。對！(F164)

R：好！那今天非常謝謝呢.....你們撥空來接受訪談，謝謝你們！

P6：不會！

P7：謝謝！

P6：不會！謝謝○○(訪問者職稱)！

受訪組織代號：G

受訪者職稱：主任(P8)、督導(P9)

訪談時間：2015年10月27日上午10:20 – 12:10

訪談地點：會議室

R：主任您好！可以請問您在○○(G 組織名稱)年資有幾年？

P8：14年。

R：14年，那請問你覺得○○(G 組織名稱)最重視的組織文化是什麼？

P8：在這裡我訂了6點，一個是員工專業教育的提升，第二個是工作與情感的支持，然後第三個是○○(G 組織名稱)的故事，第四個是大學之道止於至善，第五個是行政業務順暢運作、專業教育的提昇，第六個是跨文化工作、員工(及)同事間的互信與良好溝通。(G1)

R：那可以請問就是，您在○○(G 組織名稱)這麼多年，您會覺得平常可能會裡面或者甚至是高階的主管，他會特別強調的一個觀念或理念是什麼？

P8：就.....他常常.....我們的.....就是執行長，常常就會跟我們說，希望每個員工都能夠發揮自己的潛能.....就發揮自己的學才，就是在○○(G 組織名稱)能夠.....工作能愉快這樣子，對，我覺得他蠻重視員工的一個培訓這樣子.....嗯好像可以友愛。(G2)

R：就是比較重視同事之間的友愛？

P8：對對對！呃不是只有同事，就是他覺得因為○○(G 組織名稱)嘛！就是止於至善，就是它是取自於《大學》裡面的一句話，對，然後希望能夠到達一個圓滿嘛！那所以我們覺得「友愛」對我們這個(組織)是很重要的東西，所以每個新進員工進來都要講一篇友愛的故事，他.....生活上面的例子也可以，就是他聽到的故事也可以這樣子，對！(G3)

R：那對於你們幫助的對象，你們也會把這樣的一個理念，就是會.....會期望說也是跟扶助的對象之間，也是有這樣子的友愛嗎？

P8：是！(G4)

P9：原則上.....就我們自己的計畫來講，每一年我們都會有一個「友愛日」的講座，那「友愛日」裡面重要的是，我們會謝謝5年、10年、15年、20年的捐款人。那同時我們會辦理全國的友愛徵文比賽，針對國小跟社會組，就透過那個友愛精神.....就透過這個方式下去(傳遞理念)。那就服務端來講，工作者會透過○○(G 組織名稱)「友愛日」的一些文章、故事流傳，那間接

就影響工作的文化，其實我們跟我們的服務對象.....我們的孩子，我們都有更多的交流.....在種種友愛的方式。那○○(G 組織名稱)在幾個國中跟國小服務，都會有頒發○○(G 組織名稱)友愛獎，那○○(G 組織名稱)友愛獎的幾個目標就是，針對他在一些才能上，能夠跟別人一起分享，然後他也願意把他想學那個才能學得好，或者是.....這個媽媽對於她自己孩子的照顧，是很值得被讚揚跟讚賞的，那我們就也會發一份○○(G 組織名稱)友愛獎狀跟○○(G 組織名稱)友愛的衣物送給這個媽媽。那像這個會比較在學前教育的孩子跟家長身上，那如果是針對國中、國小端這個孩子身上，所以我們其實會透過這樣的一個機制，去宣傳這個友愛概念這樣子。那.....那個概念其實很.....很廣泛啦，就是希望能夠去愛孩子.....家長能夠愛孩子，那孩子跟孩子之間.....同儕之間能夠互相友愛。對！那這就會促成公司內.....就是基金會內部的一個溝通。對！就是.....那我們的溝通過程中，怎麼互相彼此理解？彼此知道每個人在工作崗位上，第一線工作者跟行政人員怎麼去溝通？企宣人員跟第一線工作人員怎麼去搭配做募款活動？那執行長其實很強調.....彼此溝通透過友愛的方式來進行，因為我們都是希望讓事情能圓滿、能夠被呈現出來。是！大致會用這些方式去.....感染同仁有關友愛這個概念，對！

(G5)

R：請問友愛這樣子的觀念跟宗教有關係嗎？

P9：應該是.....

P8：不能說完全沒有，但是在推的過程其實是發自於.....就是比較一個善的觀念。

(G6)

P9：對！

P8：對！因為.....

P9：其實它比較是那一句話啦！至善！對，現在不大敢講因為那個.....回去翻一下書。對啊！我覺得就是善啦！對，善！(G7)

R：那像你們這樣友愛跟至善的觀念，呃.....就是○○(G 組織名稱)基金會有說希望發揚這樣子的一個理念，然後達到什麼樣的目標嗎？

P8：就世界大同，這個是那個.....我們的宗旨。(G8)

P9：對！用.....就是旨宗啊！對！

P8：對對對，你有看過我們的宗旨嗎？

P9：宗旨寫在哪裡？

P8：有啊！我記得寫在外面上面啊！這裡！

P9：喔對！左下角！

P8：對啊！基於尊重多元文化與愛心無國界之理念，匯集民間力量協助弱勢族群之發展，以達到世界大同之至善境界。(G9)

P9：對，就是有.....是這句話！

P8：這句話.....其實宗旨.....那時候我們也.....就是董監事，他們也是.....就是一起有這樣的共識這樣子。(G10)

P9：對！

P8：對！

R：是董監事一起擬定出來的？

P8：對對對對對，不是某一個人，是大家一起.....

P9：對！

P8：對對，擬定出來的。

R：這樣所以像○○(G 組織名稱)的員工.....大概每個人對這一個理念都很清楚嗎？

P8：是的，因為我們就是一一直在.....(G11)

P9：新進員工教育訓練，執行長一定會講這件事情(指 G 組織的宗旨)。(G12)

P8：是！

P9：他會從那個.....CSO (Civil Society Organization，公民社會組織).....從那個公民社會欸.....什麼公民.....那個什麼公民社會權利，對啊！開始講。然後就會講到這個東西，就會講到○○(G 組織名稱)的沿革。○○(G 組織名稱)其實一開始的確是跟宗教會有一點點的關係，但其實是因為個人.....就是我們認識了一個師父，我們早期的創辦人，對啊！那個創辦人其實當初就是在越南有一個醫療的專案工作，那就有一群夥伴.....他們的同學、同學的太太，或是同學的同學，或是在同樣那個工作場域裡面(的人士)，然後就是說他們想要做一點事情。對！那時候就是.....對！會有○○(G 組織名稱)這個名詞出現，對！就是一個善念，就是一個善念！但○○(G 組織名稱)並沒有宗教背景，就是後來完全就是由專業經理人經營，從協會一開始到變成基金會，都是專業經理人經營。那有醫生專業的、然後有社工專業的人，那到後來是.....我們現在的執行長就是屬於經營管理專業的。對！他自己是做.....學藝術管理的，對，那有經營過幼兒園，那也有.....對！所以其實他是.....是有個轉折的，對，○○(G 組織名稱)的早期因這方案，從醫療.....然後後來到 921 大地震、納莉風災，那到.....同時發展國外業務，然後國.....越南先嘛！(G13)

P8：越南先！

P9：然後後來就是有.....我們還有哪裡？國外？麗江(位於中國雲南省)！還有一個緬甸！對，所以.....後來基金會比較大，協會要變成.....轉型比較大，就需要一個經營管理的人，來經營這個基金會這樣子。對！但是彼此之間的人彼此是熟悉的，就公司的.....協會的理監事，其實有一半以上是留任到基金會董事的。(G14)

P8：對對！

P9：所以機構的文化是都會一直存在，都一直會被傳下去。那我們執行長，現在執行長，跟原來協會的成員或者是現在董事會成員都有一定的關係，那一定的關係就可能有一些淵源就是.....(G15)

P8：同學。

P9：同學！那有一些是宗教上可能大家有同樣的信仰，另外一個就是專業上會先.....因為後來專業化的工作出現之後，就要找到一些比較專業化的教授進來，可是那個教授剛好也是同學，對，其實都還蠻穩定。那機構文化就這樣被保存著，就是會一直.....對啊！就是這樣！(G16)

R：那像您剛剛提到的，就是除了執行長他可能在新進呢員工訓練的時候會提到，其他會有哪些.....像書面的資料也會看到嗎？

P9：書面的資料.....很少！執行長都會透過.....叫大家看書，對！他(指執行長)很.....是提倡大家辦讀書會，他會透過.....呢全員教育訓練的時候提倡一個工作的方法，對，那因為他是都想過，那個工作方法就會把原來○○(G 組織名稱)的想法放進來，對，就我們這幾年有推動一些工作的方法。(G17)

R：請問你們全員訓練是多久辦一次？

P8：一年有一次的全員教育訓練，對對，至少一次！(G18)

R：就是所有的員工？

P8：對，有時候是兩次這樣子。(G19)

P9：台灣的啦！台灣的，對！

P8：台灣的！(G20)

P9：國外的就由執行長下去上課，對！(G21)

R：是！那呢.....那請問基金會在新進人員進來的時候，呢如果他們有遇到一些問題時，你們.....

P8：第二題了嗎？

R：是，你們.....你們怎麼樣協助他來熟悉、適應行政的業務？

P8：對，如果是行政的部份就是剛那個，就是我們會辦新進員工教育訓練。是！就是這個規定就是.....只要是新進員工都要參加我們的這個教育訓練。那在教育訓練主要就是在講行政的事情，就是說要怎麼樣呢.....就是在.....它要告訴我們○○(G組織名稱)的捐款人怎麼捐款？然後他要怎麼樣來跟○○(G組織名稱)請款？還有怎麼認識我們的研發部門、認識我們的募款部門？就是要認識.....因為我們總會目前就是這幾個部門在這個地方。那會邀請就是所有新進員工都來參加，然後我們是一整天的。昨天就剛辦過一次！一天的教育訓練這樣子，大概六個小時啦！六個小時這樣子。那如果呢上完這一天的課程還有問題的話，我們其實都是隨時歡迎.....就是可以詢問我們，就是電話諮詢這樣子。目前的做法是這樣啦！對！(G22)

P9：就.....那回到各部門，就回到工作教導，那部門都會有部門的主管，就看他負責的業務是什麼。(G23)

P8：對。

P9：啊如果是實習生，就回到他的實習督導，實習督導會再針對工作上去跟他討論他所督導的.....他所碰到的問題。(G24)

R：所以基金會的一個.....算是帶領的人是由主任來帶他這個部門的所有新進的員工？

P8：是是是是！(G25)

P9：對！

P8：沒錯沒錯！

R：這是.....基金會是不是應該也有督導的制度？

P9：我們主任比較明顯！我們在督導的制度這件事情上，就現在以我們.....基金會的發展規模，現在 47 個正職員工.....(在)全台灣.....全世界，基本上在督導那個是用.....比較就是工作者.....工作(由)主任兼任，然後但是會看專長領域，比如說工作者的主任.....比如說，我們她就在財管是比較強的，那所以這個部份其實就是請教她，可是在人事上，○○(行政主任的名字)我們主任就會參照我們聘任的人事，做工作討論，那給予建議這樣子，對，大部份.....因為她比較熟啦！所以.....對！那她還看功能.....就她要服務的項目，比如說我負責教育類型的計畫比較多，對，可是我其實上面還有主任也有執行長，對，那可是他們都會充分尊重說，欸！其實我對於教育這個領域是比較熟悉，他會尊重我的意見。可是在職權上大家會互相討論、彼此溝通，

對，可是最後的.....真的要做決定，有不同方向的時候，那執行長就會跳出來跟主任跟督導來做討論。可是督導的那個位置在我們基金會，現在目前是沒有比較明確的位置，對！比較是功能性的分派就是說，今天這個事情來.....這個事情你比較熟悉，執行長跟主任說那是不是就委由他來負責。不然的話事權都會交由各地方工作站主任為主，那我們執行長也充分授權給各地方主任跟各部門主任。(G26)

R：所以原則上就是執行長跟各部門的主任視情況來安排？

P9：對對對！

P8：對。

P9：是嘛齁？

P8：是啊、是啊、是啊！

P9：所以我因為.....我比較是督導的位置，所以我比較多.....

P8：督導的角色就是.....就是有點像是比較.....就是他剛才說的功能性.....

P9：它比較是顧問性質的。(G28)

P8：顧問性質的，對！

P9：他不須要進入到工作分派，但在做工作分派就是.....他下去執行，那就會用另外一個角色。對！執行長常常會用一個圖.....三個英文字什麼 C 還是什麼？我們每次討論到這個，(他)都會問說我們現在在什麼位置？是不是 A？還 C？還是什麼？就是你現在是執行者？還是這個執行者的主管？還是這個執行者的支援者？他就會跟我們討論。只要每一次遇到溝通不順的時候，就會叫我們坐下來畫這個圖，對！(G29)

P8：你們有畫過這個圖？

P9：有，我們都會畫，因為我跟新竹跟南部溝通在做.....都會做。

P8：角色比較複雜。

P9：對，比較複.....比較多元，對對！所以就會一直缺人這樣子。執行長都用這個方式去釐清他工作的這個功能，對！他比較希.....不希望說都他決定。執行長他有這個個性，對！然後他很尊重我們。(G30)

P8：對，像我們執行長就非常重視財管部門的意見，對！

R：那像主任在帶領新進人員的時候呢.....會有一個.....一個譬如說固定多久期間大概就把他帶起來？或者是說根據這一個新進人員的情況，那他有問題就問，那你就協助？

P8：我們.....我們有試用期啊！我們是大概三個月試用期，就是一般的狀況就大

概這樣子，對！那如果帶不起來的話.....基本上都還好啦！對啊！我們行政沒那麼複雜嘛！對！對啊！（G31）

P9：○○(G 組織名稱)的文化就是這樣，就是執行長都覺得說要相信每一個人。
(G32)

P8：對，他是很信任的！

P9：所以基本上在面試的時候是一個很重要的過程！就是這個人的(特)質跟為什麼想來○○(G 組織名稱)？他清不清楚他要來做什麼？就這些事情他自己要先想清楚的。就是我們在面談的過程中，其實這件事情是他的工作，他得要很明白告訴我們.....很清楚他要做什麼這樣子，對！然後說會有試用期，可是其實大家都會互相支持，對！就是可能如果我們從嚴格一點來講，他其實可能某種.....比如說那有一些方面還沒有達到，可是其實那個東西.....其實就○○(G 組織名稱)的工作文化來講，不會這麼要求效率或做對，可是反而是你的態度跟你學習的樣貌是怎麼樣？還有跟員工之間的搭配！我覺得.....我覺得我們○○(G 組織名稱)比較在意這件事情，就是我們員工之間怎麼.....可以彼此支援、彼此互相搭配？所以很少會有什麼不適任或是什麼，對！通常都是做到是.....自己應該要離職了(大家笑)，就是覺得.....啊！真的沒有幫到大家啊或是什麼，所以離開的時候應該都是好聚好散啦！對！就是他可能(要)更想清楚.....他應該想做的事情可能不在○○(G 組織名稱)，對！或者是他做事情的方法的確沒有辦法在這個工作環境中呢.....被建立，對！執行長他的工作.....就像至善(這個理念)它是水一樣，就慢慢的慢慢的(影響大家)，然後等著大家，然後大家也要意識(到)我自己要不要往前走。
(G33)

R：所以就.....就新進人員的一個帶領，聽起來就是除了主任之外，其他同工也會視情況.....也會協助？

P9：當然會，這是○○(G 組織名稱)的優勢啊！（G34）

P8：是是是！

P9：對！

P8：一定會的，對！

P9：那當然大家都很願意幫忙。

P8：對，我們是.....就是彼此互相協助的。(G35)

P9：對！

P8：就是當別的部門有新進員工來的話，我們其實也都會互相照顧這樣，對對！然後是.....把他當成是他進入一個大家庭這樣子。就其實來○○(G 組織名

稱)的人，其實就算他離職了，他也會想要回來看看我們，因為就是大家感情都很好這樣子，對！都是.....都是非常.....工作都還蠻愉快的！我覺得在.....(G36)

P9：對，○○(G 組織名稱)是一個大家庭！。

P8：對，在○○(G 組織名稱)裡面感覺比較沒有那麼多的人事的一些.....挑撥什麼.....一些不愉快的.....鬥爭。(G37)

P9：對！。

P8：對，我們比較.....真的比較少！

P9：不容易！

P8：因為我們講.....我們講友善嘛！我們講那個.....友愛嘛！對啊.....對！(G38)

R：這個真的很棒！

P9：而且它是屬於一個中型的 NPO，所以是就比較沒有那個科層的關係。(G39)

P8：科層？

P9：就是層層上對下。

P8：喔喔.....我們比較沒有。

P9：在這裡其實很少有上對下。

P8：對，上對下倒是比較少，大家都覺得都是平等的這樣子，對！(G40)

P9：對！比較用功能取向、臨時分組，然後.....責任分工很清楚！那不清楚(的部分)就是(透過)溝通，對！(G41)

P8：是！

R：所以，你提到沒有科層的這樣子的一個概念是.....從執行長到基.....基本的員工都是這樣子的觀念嗎？

P8：其實應該是說每個工作都有它的職權.....應該是什麼.....它的職稱嘛！對，但是這個職稱，不會因為你這個職稱，所以就.....就有.....我不知道怎麼說咧.....

P9：我覺得如果進來○○(G 組織名稱)工作已經達四年以上的工作人員，應該都可以意識到這件事情，就其實是.....在基金會裡面工作，其實是沒有很多上對下的關係，就是有遇到事情就是來溝通，可是對於比較資淺的人，他還沒有辦法經驗到，譬如說他可以直接面對到執行的場合，或是.....對！我覺得是這樣！那我們工作站.....各工作站的主任，他的個性其實也不大會.....跟

他的基層的員工也不大會說，他是主任，我是他的下屬，其實不會！她就不會(看著受訪者主任 P8)，對啊！○主任也不會！然後北區工作站都不像啊！主任更不像主任！我們主任也是！新竹工作站主任也是！南部工作站也是！就其實大家都是在服務我們的專員的，就工作站的主任的特質是，我應該是來協助專員在工作流程中需要排解的事情，我來跟上面的溝通，或是來跟各個跨部門的溝通，是吧！應該是這樣講，我覺得我們的主任特質是這樣，就遇到事情的時候，是去協調大家而不是來管大家，我自己感受到，因為我是從.....我還在在一線工作，那我也跨上來做一點督導的工作。我的感受是這樣，對！所以剛剛你問了問題之後，對，基層員工有沒有意識到他可能只能到主任那一個層次，他執行不是到執行長那個層次，我也是來台北之後才意識.....有更有意識，就是.....對！其實這是一個工作文化，其實大家.....其實拿出來溝通才是重點，對，我覺得是這樣子。(G42)

R：所以好像大家彼此之間就像夥伴.....

P9：對！

R：不會去區分層級？

P9：對！可能我們也沒有意識.....層級這件事情，所以我們都沒大沒小。(G43)

P8：我們沒有去.....一定要就是.....

P9：對！

P8：什麼畢恭畢敬這樣子。

P9：沒有！

P8：對啊，對！其實沒有.....就是.....他說的沒錯！

R：那請問這個○○(G 組織名稱)，你們通常用哪些方法來提升這個工作人員的專業知識跟技能？

P8：呃.....就剛才提到的嘛！就是我們其實每年都會舉辦一到兩次的員工教育訓練，對，那這員工教育訓練的部份就是.....目前是由研究發展部門這邊來跟大家協調，每個員工想要上什麼課程？然後會安排就是適合員工.....今年就是在六月份就辦了一個方案管理課程，它是比較屬於呢.....符合規劃我們的計畫部份，這是由.....(G44)

P9：研發。

P8：對，研發部門來.....來設計這樣子。那今年還有 10 月份剛辦了一個叫做非暴力溝通的進階課。(G45)

P9：非暴力溝通。

P8：非暴力就在講溝通嘛！對啊，所以這個也是溝通的一件很重要的事情。

P9：所以友愛是一個最上面的東西，下面有一個工具，非暴力溝通這個工具是我們執行長現在在提倡的工具。夠比如說，我們之前的讀書會啊.....讀一本書叫做《可操作式的民主》，就是執行長.....(G46)

P8：教我們怎麼開會。

P9：就執行長其實在這件事情，他花很多心力，因為他喜歡看書，那我們的同仁呢.....行政部門的同仁也很喜歡看書，就是說其實執行長所推薦的書，其實行政部門同仁其實都還蠻.....覺得很適合這個會裡面的文化的一本書，就是不會格格不入，不會說同仁拿了這本書，啊怎麼又要讀書！執行長這麼愛讀書！其實不會！其實我們找來的同仁.....其實執行長推薦的書都還蠻希望大家.....大家都還蠻喜歡看的，對！其實有一個這個文化啦！我對執行長的概念是他很喜歡讀書，讀完書之後啊他就會有一個點子，然後他會循著友愛的那個.....的那個中心的思想下去，他會把它連起來，然後希望把它傳達給大家。(G47)

P8：對，然後就是說我們如果還有一些外部的課程啊，就是別人辦的活動很不錯的，他(指執行長)就會一直推薦大家去參加，對！嗯！○○(G 組織名稱)其實會補助一些費用，就是員工進修的費用，那我們基本上是每個人(一年)兩千，但是也會看情況，就是如果說這個課程非常需要，他去上，然後它是非常專業，可能要比較多錢的，其實通常我們的.....最高那個決.....就是決定的執行長他也是會同意這件事情，就是超過兩千他(指執行長)也會同意這樣子，對！因為這個課程如果是.....對這個同事來說是很重要的，對，他也會同意這樣子。(G48)

P9：目前提出來的執行長都會支持。

P8：他都會支持。

P9：對！

P8：所以其實我們上了很多課程這樣子。

P9：所以是反而是員工挑的跟執行長想的，其實是有 match (吻合)，所以執行長就會支持。(G49)

R：是！

P9：所以大家都可以照顧到那個核心(價值)。

R：您剛剛提到說，一個人每.....

P8：是是.....

R：兩千塊的費用是一年嘛？

P8：一年一年！就是我們公司本來就會(進行)教育訓練，那個是.....然後如果員

工自己本身又想要去進修，然後就有.....又編一個預算，就是每個人都有兩千塊，但是很多(外部)課程都是免費的嘛！對不對？像我們上了一些什麼財務課程，很多都是不用錢的。(G50)

P9：很多！至少可以讓大家.....可以上班的時候可以去搜尋。

P8：對對！然後上班時間我們也都會讓員工去請公假去上課，對！(G51)

R：這個部份是內部舉辦的？

P8：沒有這是外部.....

P9：外部舉辦的。

P8：外部的活動。

P9：如果是外部舉辦的.....提出去.....可以去參加.....也是可以去參加，也是可以利用公假可以去參加。(G52)

P8：對！

P9：是！

R：剛剛有提到就是免費的課程是內部？

P9：外訓。

P8：外訓。

R：外訓？

P8：外訓有很多免費的。

P9：對，比如說政府部門辦的。(G53)

P8：對！。

P9：或是有一些有.....

P8：或是一些 NPO 辦的，對！(G54)

P9：比如說最近很流行社會企業啦.....齁或是.....

P8：海棠啦！還是會辦這種訓練的。

P9：對，海棠也會做 NPO 管理的訓練啊.....杜老師！

P8：對！

P9：或者是.....有一些國際研討會，比如說你們就.....好幾場，年底你們就一場，對！國際研討會.....他們排那個兒少保，對！(G55)

R：那剛剛你提到說執行長他個人很喜歡唸書，所以也帶動你們一起唸書，那你們有算過一年你們差不多會唸多少書嗎？

P8：不會很多，因為我們慢慢讀，對，我們是慢慢讀，那我知道認養部讀了很多本！因為認養部它.....就是由執行長帶.....來帶領他們這樣子，我記得他一

年大概讀 30 本吧！他大概可以.....有時候還同時間一次讀 3 本這樣子。

(G56)

P9：對！

P8：對！

P9：我們研發就很多.....

P8：你們應該比較多吧？

P9：我們很多，因為我們必須要讀非常多的文獻，那這樣.....

P8：所以你們一年讀幾本？

P9：我最近就讀了很多不同類型的論文或是報告。

P8：所以要看要看.....

P9：是為了要寫東西，我為了 CRC(Convention on the Rights of the Child，兒童權利公約)，對啊！因為那些東西不夠用.....

R：那像你們這樣子看書，然後接受內部跟外部的一個訓練，你們會覺得說員工真的可以反應在服務的一個專業性上面嗎？

P8：我覺得.....

P9：我們沒有測量過啦！但是.....

P8：但我覺得有幫助耶！

P9：我們有做一件事就是說，員工很主動的積極做了(外部訓練課程)PPT 回來跟所有員工分享，我覺得這件事情在一些企業或機構是不容易做的！因為他必須要再花自己的時間去把 PPT 做完，然後第二個是.....員工在報告自己的 PPT 的時候，有一個特質，他會去思考在台下(的同仁)跟他的連結、跟這個 PPT 的關係，他會稍微提示一下員工他學到什麼？所以我印象很深，比如說我們有一個財務部門的他去.....他回來就要特別跟員工說，這一點跟同仁都很有關係哦，所以你們要注意聽！我覺得他有意識到這件事情，是一個很棒的示範！所以比如說研發部.....研發去國外參訪回來，那我們就會希望把當地社區的資源特別抽出來說，欸！這個計畫跟我們台灣的某些計畫是彼此雷同，那人家是怎麼做的？其實我們在整理 PPT 的方向的時候，很多同仁是用這個方式整理的。我有意識到這件事情，但是我們沒有測量過，我們也沒有.....因為我不知道那要怎麼測量？這就會回到大家要學怎麼研究，真的.....研究.....怎麼來研究？對，我們不知道怎麼測量？有沒有在工作上有改變？(G57)

P8：其實就是從他去上課.....我們頂多會做問卷啊.....(G58)

P9：對！

P8：那對他的幫助有沒有這樣子，對啊！然後還有就是他上課之後，他會做 PTT

跟大家分享，這個也是一個很好的測量，對！(G59)

R：他做 PTT 是他主動做的？

P9：對！(G60)

P8：是！(受訪者主任 P8 的手機來電鈴聲響起)我們沒有那麼硬性規定。對不起.....(受訪者主任 P8 回覆來電)(G61)

R：好.....那再接著請問啊.....○○(G 組織名稱)怎麼樣建立員工的專業價值觀？就是說平常你們重視的這樣的信念跟理念，你們是怎麼樣傳遞給所有的員工？

P8：其實.....剛才其實都好像都有提。

P9：其實就是第一題。

P8：對！

P9：我們沒有硬性在什麼樣的場合做這件事情。

P8：對！

P9：但是執行長他會用潛移默化的過程，喔比如說他.....到地方工作站開會，他就會用一個故事開頭，他每次.....他有這個習慣。然後講到中間的時候，他會說啊最近看了某一本書，對喔，都每次好像.....(G62)

P8：是是是！

P9：對，然後最後，他會針對所有的同事說願景，會提示應該要把友愛或者是.....呃什麼類型的字眼這樣放進去，他其實會有意無意的就放進來，他很聰明！我自己覺得，他.....對！他就是因為有前面的舖陳，所以其實同仁們就可以接受他把這個東西放進來，那所以他的績效考核東西，其實就會出現這樣.....就會在那個表格裡面，表就在那個計畫表裡面，我們叫邏輯架構，對！我們有一個 logic frame 的一個.....每一年年度計畫提案的時候，都有一個過程。對，所以要怎麼建立價值觀，每一年的友愛講座就是一個價值觀的再提醒嘛！提醒大家我們要感謝捐款人！那友愛徵文是希望讓所有的人又看到別人的故事，哦！原來別人的友愛故事是這樣！那能夠喚起工作人員有.....對！不要忘記我們自己在工作現場，因為我們要時常友愛，我自己這樣覺得啦！然後.....還有什麼？有一些新的方案，比如說協力農園，啊我就覺得說從.....先從友愛人，然後我們現在就要友愛土地，所以協力農園其實是一個我們執行長親自操盤的計畫。他希望大家能夠愛土地、愛人，然後支持一個部落種植有機蔬菜。我覺得他是一個實務操作，所以他也操盤這個案子。然後.....他也會有那個.....支持政府不做的事情。譬如說，政府你要不要照顧都市原住民的孩子，所以他就會支持研發去做.....有關於就是原住民兒童在五股的一個故事，他希望能夠呢.....透過支持一個研究生去寫一本書，去說

一說這個地方發生的事情，那那個其實對他來講，我覺得他應該是想像.....他應該是一個友愛的故事，那叫做五股伯特利幼兒園的故事。就是一群原住民.....就是原住民到台北蓋北二高或蓋捷運，然後他們形成了一個聚落。那原來是違章建築，到後來大家就分散住在隆恩埔國宅，或是其他自己租屋.....就有一群孩子那沒有辦法讀幼稚園，所以就有一個傳道把這些孩子收.....一起照顧。那我覺得透過支持這個方案，那執行長.....哦！原來執行長.....會裡面的董事，很支持這個類型的方案，就是照顧！那照顧其實跟友愛有很大的相關。所以我覺得要怎麼建立那個架構？我覺得是用這些支持的方向，要怎麼支持？對，我覺得是用這樣的方向！他不會.....他不大會說，我一直強調我們要怎麼樣！他會.....他(指執行長)會說我很支持這個(服務方案)，因為這個符合○○(G 組織名稱)友愛的精神。那所以找來的工作人員也會很喜歡這種東西啊！因為.....做這些照顧的工作.....都市原住民婦女照顧，自然的就會有吸引了社會一起來想要做這件事情。所以你找來的人他就是會很喜歡做原住民服務工作，甚至是原住民在地的工作者！所以是用這種方式建立大家的價值觀的方式，然後○○(G 組織名稱)有一個特質，正規的在○○(G 組織名稱)當社工的社工專業背景的人很少。(G63)

P8：你是說社工系畢業的人不多。

P9：很少！我們比較要找的是有熱忱、對人有興趣、對兒童照顧有興趣的人、對跨文化工作有興趣的人，比較是找這樣的。我們收社工相關科系的人很少。(G64)

P8：沒有一定要社工系畢業的。

P9：對，我們沒有！我們的薪資也不會因為你有社工師執照，或社工師或是碩士或是博士，就會很被明顯提升，沒有！其實這件事情可以參考，但是不會是一個薪資架構裡面會被重要考慮的，還是在他的工作態度跟工作的經驗，以及他對於這個方案投入的狀況，我們執行長.....包括○○(受訪者主任 P8 的名字)也是.....(G65)

P8：是！

P9：我覺得我們行政主任都很在乎，都.....這個事情他們守著，對，我覺得這是我們的很純的一部份，對！(G66)

P8：是！

R：那你剛剛提到這個工作熱忱跟態度，所以是啊你們在聘用新進人員的時候，就有某一種管道來篩選嗎？

P9：對！

R：那通常你們怎麼做？

P9：怎麼做的喔？

R：是說就是透過口試(面試)去觀察？

P8：是面試，對！(G67)

P9：面試之前應該就會知道這個人是什麼背景來的。通常.....如果以我的面試的話.....比如說我好了，我以我的經驗，呃我們聘用了一個在山地服務過經驗的大專生，然後我聘用過.....現在還，在今年是第九年。(G68)

P8：○○(前述在山地服務過的大專生名字)。

P9：對！我們聘用過(她)曾經來我們大專學生課輔，每週兩天，清華大學的經濟系的學生。對！可是她.....因為來參加服務，她決定去念社會政策工作所，考了社工師，然後我們也等她來做這個工作。我們聘了一個○○(國內另一個社福機構名稱)長期認養的學生，就是他從小一直都是長期被○○(國內另一個社福機構名稱)認養，然後他很感恩、很感謝！然後他就.....我們也遇到他，然後他就說他很想在這邊工作，他想要把以前人家對他.....(幫助)的事情，他想要回饋。就是我們人是這樣找來的，我們比較很有故事，我們比較不容易從 111(指 1111 人力銀行)找到適合的人，都是通常.....(G69)

P8：就是那些公益的網站.....因為.....

P9：執行長也是在路上遇到我的，是當初這個案子.....因為發生風災安置中心，那我因為我做大學大.....原住民，我大專生是自願服務到山上，所以因為我的部落的孩子被遷到山下，所以我就過去幫忙，就先請假.....我原來的工作先請假，然後就去幫忙。那執行長就問我要不要來上班，那我就說，先三個月先把居民穩定，那我後來就辭職.....原來在企業工作。(G70)

P8：他是很有.....非常有熱忱的！

P9：然後我們就會找到這樣子的人！然後.....台.....台北是怎麼找來的？

P8：台北我們都是從一些.....就是比較公益。

P9：網站。

P8：不是.....也就是那種.....就是那個一般的，就是那種免費的，比如說勞.....勞委會的那個 E 網對啊.....然後公益中心，對啊.....一些公益的一些網站去曝光這樣子，對。(G71)

R：那他.....

P8：他對 NPO 是有一定的認識，然後也有這樣的熱忱這樣子。(G72)

R：那.....我知道 NPO 非常需要有熱忱的人，但是你.....你們這幾年來，這樣

子的員工聘用的標準，你會覺得跟專業會能夠平衡嗎？就是說.....這些有熱忱的人，他自然而然就能夠把工作做得很好？或者是說他會呈現很多的.....

P8：因為他還是有一定的背景啊！就不會落差太大，而且其實有時候是做中學嘛！學中做！就是.....對啊！那剛開始的工作其實就可能從助理開始.....(G73)

P9：我覺得.....這個問題其實是○○(G 組織名稱)要面臨的問題。那執行長這幾年都在慢慢調整這件事情，但是整體上○○(G 組織名稱)還是要以友愛的方式支持有熱忱的人做原住民服務工作，然後要跨文化工作的競爭，這個東西不能掉，我覺得我們執行長在守這件事情。那我自己.....我自己也會有我的看法，我就覺得有一些社工是真的是需要專業，可是，我們跟.....這工作的取向是原住民，所以我們的工作者及某種程度上那個專業跟現場，如果以別的比較大型的機構或是○○(國內一家大型社福組織名稱)，我們其實工作文化的現場是不一樣的。就比如說，我們大部份的工作.....在地方性.....在地方，都不會在辦公室上班，我們都在部落的現場，所以那個工作的樣貌跟坐在辦公室是完全.....完全不一樣的！可是，會裡面很尊重這樣的工作模式。哦舉例我來講好了，我常常會欠行政部門報告、核銷.....我都會被提這一點，然後他(們)都會很好言相勸或溝通，跟我說我.....可是他的問法不是說你怎麼都不這樣？不是罵，而是說我可以幫忙什麼？因為他們都可以體諒我們在第一線工作者的辛苦，而且不是只有主管，連他下面的員工，都是用很.....用體諒跟想法，想一起解決的方式來解決事情。是嘛！對不對齣？(看著主任 P8)對啊，我知道○○姊(G 組織的一名員工名字)一直都是這樣的個性，那認養部也是，所以我覺得是.....大家都很尊重彼此工作的現場。但是真的.....如果真的要交報告.....就是非交不可，大家會互相.....彼此講一下可以幫忙什麼事情。對！那如果回到.....比如說如果我們要用呢.....所以基金.....○○(G 組織名稱)有一個很大的特質.....我覺得○○(G 組織名稱)可以這麼發展其實有一個很重要的觀念，我們不接政府的專案，我們幾乎都不接.....(G74)

P8：有啦，很少！

P9：很少，就是可能佔三趴(3%)，我們是完全都由認養人捐助。因為如果做了政府的專案，其實你就有非常多的表報，有很多的表格，你有很多的系統要填，你有很多的評鑑要做，這些事情.....我們在○○(G 組織名稱)，我們的工作者比較浪漫吧！比較熱情！也比較有想法.....而且比較想跟人工作！所以他寧願花多一點的時間去跟他的孩子聊天，所以行政部門是最慘，因為行政部門催東西是催到.....催到死這樣子！(笑聲) 那，可是.....他們行政部門就非常的支持第一線工作者，企劃行政部門也是都很配合第一線工作者。對！我覺得這個文化在其他的機構是不容易看見，那我覺得我們執行長把這件事情撐住，就是讓我們可以多點事。執行長早上就在講，讓我(們)可以多

一點事，我們可以幫忙一些什麼這樣子。比較不會說我們來談工作流程出了什麼問題？我們工作設計裡面出了什麼問題？那，是哪個部門沒有做？就拿出來檢討這樣子。非.....必要的時候才開始進行罰款、處懲或凍結薪水，對！不過現在沒有凍結薪水啦！現在就是把.....就是你把工作報告交了，才會發薪水這樣子！用這樣的模式.....我們行政處罰其實是很少的！對！（G75）

P8：你可能是這樣子.....可是我們行政其實是專業跟熱忱是一起的！（G76）

P9：對對！

P8：一定要的！不是說你只有熱忱或專業，對，這樣子不行！我們當然是找人都先找說他本身有這樣的背景的，然後再看看哪個是對.....就是像我們這種 NPO 組織是更有熱忱的？再來篩選，對！啊我覺得他比較偏向.....就是覺得這個是很重要的，對，因為本身.....他是.....他是從第一線工作者出來的，對，要找他很不容易！因為他常常在山上跑來跑去，然後電話常常都會斷訊這樣子，對！（G77）

P9：所以剛好很典型.....你剛好來.....可是很行政職的。

P8：我是很行政職的.....

P9：行政專業取向。

P8：都坐辦公室。

P9：對！

P8：他都是做外面的。

P9：我們都在外面，我是移動的。

P8：吹風日曬的.....他比較辛苦！

P9：所以看我們兩個可以坐在這裡.....妳就知道其實我們是一直在溝通，對對！

R：那像你剛剛提的這樣子的一個工作就是說，你們處罰是比較少的那彼此支持是比較多，但是工作上可能有時候也需要檢討才會進步嘛，那你們怎麼樣去讓你的工作更精進？

P9：啊我們最常做的一件事情就是，每兩個禮拜就會有報.....會議記錄，然後就會提醒，比如說我的事情.....就提醒你有哪件事情沒有處理？那可能會後私底下大家就會打電話，或是我會主動說發生什麼困難？其實他們不會.....對我來說我覺得這件事情.....我反而覺得我自己要去調整，對！那如果對於地方型的社工對主管.....我們地方型的主管就是不斷的懇談，然後不斷的跟他討論工作流程，然後不斷去修正，然後就是給他機.....也不是要給他機會，就是不斷的支持他，對！因為我們都有看見他的優勢在哪裡！就是他其實做這工作是很勝任，只是因為不想交什麼報告，或是說啊他可能有一些東西是自己會忽略到.....用系統工作不是用個案工作。比如說，有時候你要對某些

孩子比較熱.....比較熱忱，可是其實他可能會忽略做系統跟家庭工作，那我們就會提示他，他可能忘了，你就帶著他，去提醒這樣子。(G78)

P8：我們每兩個月會有一個.....開一次行政主管會議。(G79)

P9：對！

P8：那在行政主管會議其實就會有所謂的檢討跟改進這樣子。(G80)

R：對！

P8：對，我覺得這個時候其實就會有一些的.....

P9：討論。

P8：對，這樣子。

R：那如果就是說啊.....你們對於員工工作有好的表現的時候.....

P8：你現在要進入第五題了嗎？

R：對。

P8：我看到就是.....貴會有哪些肯定及獎勵員工的表現.....

R：對對，你們有哪些肯定、獎勵.....跟正式或非正式的肯定跟獎勵？

P8：我只知道一些.....最基本的，就是因為就.....我看你這邊還有沒有(對著督導 P9 詢問)？我這裡是寫說(主任 P8 看著自己準備的書面資料)每一年就是我們會做一個績效考核，每一個人都要寫績效考核，先自評，先自我評量，然後再請他的主管幫他評量這樣子。然後這個評量的標準會用來呢.....(決定)我們(給這名員工)的年終獎金是要 1.0 到 1.5 之間(給多少)？就是說.....啊我們就是在發年終獎金的時候，會有一個.....就是欸我們今年.....今年表現不錯，可能就會給你到 1.5 倍就是本薪的 1.5，那如果說表現的.....就是還(需要)有一些時間改進的，他可能就會(是)1 點。這個 1 點幾是由主管來.....來呢就是.....(G81)

R：決定？

P8：決定！來評估！對，然後給我們的執行長來參考這樣子，那執行長其實蠻尊重地方的.....(G82)

P9：地方主管。

P8：對，地方主管他那個想法這樣子。然後我們.....我記得是做滿十年的員工會有一個.....那個獎盃。我們頒發一個十年員工的獎盃，然後會.....還有獎金。(G83)

R：是公開場合？

P8：對對對，公開場合！比如說.....

R：表揚的？

P8：我滿十年嘛！所以我們公.....那個.....就是在尾牙的時候，就是我們董事長就會頒這個獎盃給我這樣，公開的場合！對對對，滿十年會有一個○○(G 組織名稱)獎喔！對對對，他是(看著督導 P9).....他今年滿十年，所以他會有一個那個獎盃。(G84)

R：恭喜恭喜！

P8：對，對啊，不過他很客氣一直說他不要，對，不要.....不要還是要做啊！

P9：不要那個獎盃.....

P8：你不要我還是要做.....我不管你怎麼放。然後其實之前也有給過獎金，可是獎金其實非常少，我們比較不習慣用這種方式啦！對！(G85)

R：什麼樣的情況會給獎金？

P8：曾經就是發生過那個.....我之前給過.....被給過獎金是因為我們評鑑優等那一次，我們執行長就買圖書禮券慰勞我們，就是三個主管，就是會務、業務跟財務這三個主管。因為我們就做.....那一次我就自己嚇一跳，欸就是有個圖書禮券之類或是那種.....那個算嗎？那個可能也有.....獎勵嘛！對，然後還有一次是呃.....○○(G 組織名稱)搬家過.....曾經遭竊.....遭竊那一次造成我們行政部.....那個因為我們電腦被偷，電腦被偷其實還蠻嚴重的！就是裡面有很多的一些資訊，對，但是後來我們做了很多的措施，很.....打了非常多的電話。然後大家都很辛苦的加班這樣子，就是要把事情都處理好！，對，然後讓認養人再次信任我們，因為我們很擔心他們的一些資料外洩，對！後來.....我們之後就因為這樣子好好的反省檢討要怎麼去做一些安全的措施這樣子，後來好像.....我記得那時候我們執行長也有給我們一個一兩千塊的一些就是.....就是工作的獎勵，就是大家都是很為了這個.....這個團體，對啊！我覺得那次有啦！我的印象當中是這樣子，很少！其實不多！對，然後我們其實.....還有我們執行長其實也推薦員工去參加那個優良貢獻(選拔)的一些活動，比如說有一些單位他們會舉辦說，你們可以推薦你們員工，還是你們的團體，來參加我們的一些什麼.....有點類似那種.....好像優秀員工，像○○(G 組織的一位員工名字)、○○(G 組織的另一位員工名字).....(G86)

P9：社工。

P8：他們都是屬於在長期.....部落的.....

P9：因為社工專協的那個.....(G87)

P8：對！

P9：機構推薦社工、優秀社工.....

P8：優秀社工，然後.....

P9：選拔。

P8：對，我們這邊也會就是推薦.....還有就是十大傑出青年！去年我們的.....有一個員工也被推甄去參加十大傑出青年。(G88)

P9：誰？

P8：○○(G 組織的一位員工名字)。對，那是我不知道它上來了沒？不知道它公佈了沒？對，然後.....就是執行長也推.....叫我去.....就是推薦我去參加扶輪社的優秀社工獎.....不，優秀員工獎！對啊！就是其實.....應該是說我們執行長其實呢覺得說，你在這裡表現的不錯，其實就會.....就是.....我覺得這一次用表揚嘛！對！這一次用表揚這樣子，我想到的是這些啦！我不知道還有什麼表揚？對，什麼肯定、獎勵.....(G89)

R：那你們執行長會.....會就是說呢，平常正式或非正式的會議.....就是說非正式與正式的會議會說肯定.....欸！你這次活動辦得很好啊之類的？

P8：他(指執行長)大部份都講肯定耶！我很少聽他講.....不 ok 的！(G90)

R：那是正式場合講？還是非正式就很自然的講？

P8：很自然的.....很自然的講！

P9：他不特別說.....

P8：對！

P9：我覺得他都不會特別說誰表現好誰表現不好， he 會用別的方式去表達。(G91)

R：別的方式？譬如.....

P8：我只覺得說我辦得活動啊.....就算我第一次辦，他也會肯定我的！(G92)

P9：會說很好啊.....

P8：但是.....很少聽他講不好的。(G93)

P9：對！

P8：很奇怪.....對！

R：所以他就很.....平常很自然的就(會)說.....欸！辦得很好！

P9：支持！

P8：支持！就蠻支持的！我覺得他很支持耶！對，蠻支持的！(G94)

P9：他心中就會有一些想法，但是他其實都很支持，對！

P8：然後如果比較不 ok 的部份，他其實是會私底下跟你說。(G95)

P9：對！

P8：在公開的部份，他其實會肯定跟支持的，對！如果有比較那個.....他就會私

底下再跟你講這樣，對。

R：那像○○(G 組織名稱)這樣子的一個獎勵啊或福利呢.....員工大致上覺得都滿意嗎？

P8：因為我們員工滿不滿意，是不是我要看他做夠不夠久？流動率高不高這樣嗎？因為我不知道怎麼.....沒有做這樣的.....

P9：我們也沒有.....

P8：問卷調查過。(G96)

P9：做這部份的事情。

R：會有人提出來說，欸！為什麼別的機構有什麼(福利)，我們是不是可以參考啊？

P8：喔.....我目前沒有聽到這樣子。我覺得呢.....行政部啦！都做得蠻久的！大家都能夠至少做個三年啊以上這樣子。然後就是表示他對於這樣子的一個獎勵其實是還可以接受的。其實應該說○○(G 組織名稱)的.....對員工的福利來說，沒有說是最好的，但是其實它是穩定的，對！不像你們所常看的就是，募款不好啊.....薪水發不出來.....沒有！它沒有這個問題！，因為它就是一個.....有一定的一個.....那個基金來支持。就是我們○○(G 組織名稱)久了嘛！就是有一點盈餘這樣子，所以薪水都如期發放，對！然後該給的獎金啊，就是都會如期發放這樣子。而且我們在福利方面其實都完全就是.....幾乎就是呢配合勞基法。那甚至有時候還.....優於勞基法這樣子，對！所以也是讓員工有很大的空間，不是說很拘謹的，就是你在這裡其實你可以有很多的發揮，所以我覺得也是因為這樣的關係，所以大家會蠻喜歡留在這地方。對！(G97)

R：對！因為你剛剛提到說基本上穩.....○○(G 組織名稱)算是穩定，但是福利不是最好的，那那你們覺得說會吸引員工持續留下來最主要的因素.....吸引力是什麼？

P8：我覺得應該每個人可能有不同的方.....不同的原因。但是如果是我的話，我覺得就是就是剛才我所講的，它就是給員工很多的空間，可以讓員工去發揮他的所長。其實我來○○(G 組織名稱)的時候，其實是沒有人跟我交接的，我就是一個會計，然後跟我交接的人竟然是就是志工！然後這一位志工他其實也說他.....也都就是接著做這樣子，對！那時候也沒有一套的會計軟體，啊我就是一直摸索這樣子。然後他之前還跟我說，你知道很多會計系的都做不住這樣子，對！然後他也很擔心我做不住。啊我也不知道我為什麼一做就做這麼久？但是我覺得做這麼久的原因就是因為我覺得○○(G 組織名稱)就是.....就是剛才說的就是，它就是蠻讓你獨立自主的，對！就是重點是把事情做好，對，然後當你遇到問題的時候，它(指 G 組織)也一直替你.....協助

我們來解決這個問題，對！然後它就是請假這一塊，就是員工的請假，不會問東問西的。它就是給你.....當你有假，比如說你有年假或是你有補休，你需要休息，你就休息，它(指 G 組織)鼓勵你多休息！它不鼓勵你一直加班，對！所以這是我覺得.....它可以讓我兼顧家庭、兼顧我自己所學，而且有課程，它也鼓勵你去上課這樣子，對！所以我覺得是.....應該是這個原因鼓勵我再一直繼續下去。如果我的工作跟我的家裡是沒有辦法一起互相.....
(G98)

R：兼顧？

P8：不能兼顧的話，我可能就會選擇家庭嘛！對不對？一般人都是這樣子。然後我覺得它是可以協助我這一塊的，我不知道這是.....繼續下去的原因，呵呵.....十年了！

P9：我不會是因為機構.....可是我覺得是，就是.....原住民孩子其實是我自己很喜歡服務的對象。(G99)

P8：他很喜歡服務原住民小朋友。

P9：然後.....那第二個如果跟機構有關係就是.....機構給我蠻大的空間(去)調整方案。(G100)

P8：很多方案都是他想出來的！

P9：那第三個是我們機構夠獨立自主，所以其實不會被綁住，所以我們計畫很穩定被發展，所以我覺得.....而且我們不會改來改去，計畫其實都會一直延續。
(G101)

P8：對，我們是比較做長期的，就是說不是說今年做後就不做了，其實這樣子看不到成效的，就是做下去就是長期的，所以像我們越南也是做了.....20年。

P9：20年！

P8：20年才可以看到成效，對，很多計畫都是都是要長期的。(G102)

R：是！

P8：是，我不知道這樣有沒有回答你的問題耶？

R：有有！

P8：有喔？

R：是，那接下來的問題是.....就是員工如果說遇到壓力或挫折，呢○○(G 組織名稱)通常是怎麼協助員工去克服？

P8：嗯我這裡是寫說，就是各部門的主管以先.....會先瞭解他的.....如果他是一位專員.....有些問題的話，大概就是他的主管去瞭解他這樣子。那呢.....就我的

經驗，我如果遇到壓力或挫折的部份，大概我就是.....也是去尋求我的主管去做協助這樣子，對啊，我不知道你這邊是怎樣的(看著督導 P9)? (G103)

P9：就非暴力溝通啊！

P8：非暴力溝通.....

P9：不然就去.....

R：就是說你們會有正式的.....指定一個什麼樣的人來瞭解(這個員工的問題)或者是說？

P8：不會！(G104)

R：可能平常員工之間彼此就會關心、支持或是協助紓壓之類的？

P8：是，平常員工其實後者，比如說在後者這一個，我們沒有什麼指定的一個專員專門在做這件事情的，沒有！對..... (G105)

P9：我們會自動補位。

P8：自動補位，喔.....就比如說你有一個。

P9：我們看到說是有某某人狀況不好，我們就會去跟他一起討論啊，對啊！

R：請問你說的自動補位是包括哪一些方面？

P9：就是.....

R：是支持.....暫時支持他的工作？

P8：暫時協助。

P9：應該不會支持他的工作，但是會支持他如何.....先理解他現在的狀態是什麼？陪著他一起把狀態先釐清出來，對！因為那還是他的工作，所以基本上不會越俎代庖。我想我們工作者也不喜歡被這樣子對待。但是我覺得我們要能夠理解他遇到的困境，那可能跟他討論或模擬可能未來會遇到的困難，第二是我覺得我們同事都還蠻雞婆的，都不會嫌事情多，是嘛！對吧？(G106)

P8：呃.....其實就是.....如果有員工遇到這樣子狀況(指壓力或挫折)的時候，其實大家其實都會關心。(G107)

P9：對啊！對。

P8：對。

R：就是他週遭的同工自然而然就會去發現、關心.....

P8：關心，對！

P9：關心。

R：協助？。

P9：對！

P8：是！

P9：那如果是地方工作站的話.....我的個性.....我的方法是我負責我發的專案.....我方案的社工，因為都是我聘的嘛！然後.....所以就會陪著他工作。所以我每個月固定都會進行一次類似外督.....類似個督，但是其實是聊聊最近工作的.....這樣子，對！啊這個東西其實在○○(G 組織名稱)的這個文化，還蠻重要的，就是.....因為我們 921 有一個督導叫王○○，他現在在東華大學當教授.....我記得好像助理教授。其實他很在意大家怎麼一起工.....在一起工作，所以他很強調大家在工作的過程中發現到困難，大家一起要跟他聊一聊講出來，對，所以這個文化從.....我們.....我們.....我們有協助獨立成立一個協會，叫深耕德瑪汶協會。我們原來是從工作站，原來是從中興院(區)工作站，然後工作站後來獨立變成協會，那○○(G 組織名稱)等於是支持每一年一部份的經費。以前是全部都由○○(G 組織名稱)支持到八成、七成、五成，然後到現在是差不多六分之一是我們支持，然後包括有一些.....有個計畫移轉，他們自己一開始是呃，認養部門負責認養農園，那到後來是他們自己要去承接那個所有認養工作，對！所以○○(G 組織名稱)也做了一個這個過程。啊那個團.....那個團隊就會很重視工作彼此之間的關係，那這東西的文化也影響到南部的工作站，因為八八風災，南部工作站.....就南部工作站的工作要一起，所以他們就會在工作上會一起討論，所以這個氛圍是很清楚。那新竹更不用說，新竹一直以來都是這種工作模式.....大家要一起，對啊，所以.....支持無所不在。然後呢，我們本來就是做照顧的，所以執行長也很強調社工彼此也要互相照顧。所以這個概念是放在工作站裡面，都會去操作。所以沒有一個制式的觀念，但是知道要關心，所以大家就會去做。(G108)

R：你剛剛有提到一個類似個督，所以就是說，你們各.....有固定定期的個督或團督嗎？

P9：我們有地方工作站.....我們新竹工作站有，就是固定有一個月會有一個外督，對！然後我針對我負責的.....就是我從我開始做的方案的社工員，我固定每一個月會跟他談一次話，對，可是我不想要講這叫個督啦！因為位置不是那麼的明確，因為我們沒有.....機構那沒有這個位置的安排，對，我們沒有排.....對！就是這個東西沒有形成，就是說我們沒有那麼像社工部門。(G109)

R：就是說.....它不是一個.....

P9：對！

R：制度？

P9：對！它不是！(G110)

R：你不一定要這麼做？

P9：對，但是我們就是固定知道說，每個禮拜我們要講一下，比如說他碰到個案的狀況是怎麼樣？他可能會遇到困難，譬如說，那這個家怎麼會變成這樣？這個事情怎麼解決？比如說，昨天我遇到一個案子，我的小孩未成年懷孕.....是已經生了小孩。可這個小孩之後誰要顧？那我們的社工那就問我怎麼.....我們就在討論。那我們昨天回去我們就說，那我們先啟動家庭會議，所以她重要的人是誰？要先把他找到。就是我們會討論到這個這些事情這樣子，對！所以.....那可是討論的過程中，當然工作者也會有他無奈的地方，諸如叫得動誰？叫不動誰？那我就想說那我們到底要什麼？我只是有幾個話去提醒.....那我們要什麼？跟這個孩子現在.....目前的這個媽媽，她要負起什麼責任，那我們要怎麼提醒她？然後逐一討論這個事情，對！所以就是會用這樣的方式來支持，對！因為○○(G 組織名稱)就是做照顧兒童，所以社工員本來就要先照顧好自己。但是是講起來很好聽啦！還是有啦！社工員還是有照顧自己，對，而且我們社工.....我們都有員工旅遊啊！對對對！所以也都還不錯！(G111)

P8：我覺得我們很多教育訓練也都跟這個.....就是怎麼樣去處理這個壓力跟挫折.....也是有關聯的。(G112)

P9：對！

R：在教育裡面？

P8：教育訓練。

R：就是類似抒壓課程？

P8：有.....類似！有類似的！就是他在裡面可以.....就是會尋找一些答案這樣子，可以.....可以.....我覺得有幫助。(G113)

R：所以你剛剛有提到員工旅遊.....是國內或國外？

P8：員工旅遊.....你是說地點嗎？

R：對！一年一次嗎？

P8：我們是編每一個人有四千塊的預算，一個員工有四千塊的預算，所以.....去國外的部份就是請各員工就是.....(G114)

P9：自己補。

P8：對對！

R：喔.....就是不限地點？

P8：喔，不限地點！我們都自己找，對對，在.....這也是一個抒壓方式啦！而且大家可以出去大家聊一聊向心力，對啊！互相鼓勵，更熟悉彼此，對對！(G115)

R：好，那接下來的問題是，基金會最近幾年有進行過一些組織形式的改變嗎？

P8：這題提到的就是那個.....呢我們就是成立了研發單位，就是.....研發部門是什麼時候成立的(看著督導 P9)？你記得嗎？這個我要查一下，因為.....

(G116)

P9：約協會的時候就有。

P8：我要查一下，因為其實我們剛開始成立研發部門的時候，其實是用我們以前的盈餘來支持這個研發部門，對！

R：就是研發是最近幾年才成立的？

P8：對，應該是有基金會之後才有的。研發部門.....協會那時候我記得是沒有的。那至於是幾年，這個要查一下，對。然後就是還有成立啊我們北區工作站，還有成立.....還有支持友好組織方案的推動，就是.....就是我們有支持幾個.....一些外部單位，他們一些計畫的推動，我們有補助他們經費。(G117)

R：對，這部份可以請你再多加說明嗎？譬如說是哪一類的外部單位？啊你們用什麼方式去支持他們？

P9：如果從中國大陸的講法講回來就是說，我們從直接服務跨界到間接服務，我們從原來都自己做服務到我們支持別人做服務。我覺得.....我為什麼會寫這些是因為，支持一個.....○○(G 組織名稱)也是一個轉捩點就是說，那會發展出這個是因為，我們一直在.....對在地的組織是希望它成立自己的單位，所以它要自立。所以我一開始可能是○○(G 組織名稱)計畫，可是我們慢慢的希望它是在地的計畫，所以在地.....其實執行長有個想法是，他希望能夠培養在地「小而美」的公益型組織，就○○(G 組織名稱)不是只有做○○(G 組織名稱)的事情，○○(G 組織名稱)應該要再支持更多的在地(組織)，然後(讓這組織)自己獨立，那我○○(G 組織名稱)才能退場，啊可是(之後)○○(G 組織名稱)就做為它的支持，對，那所以像台灣.....我們對於越南.....今年嗎？明年？(G118)

P8：明年。

P9：明年我們就.....現在在籌備，明年它就變成○○(G 組織名稱)越南基金會.....越南○○(G 組織名稱)基金會，他們在地也有一個基金會。(G119)

R：就是獨立？

P9：獨立的，對獨立！但.....但是可能董監事的規模、資金的東西，可能有一個 INGO 的自己一個模式。那麗江也要成立一個民非(民間非營利組織)，培養在地(組織)，因為他們是.....他們有在地募款，他可以在在地收在地的資金。因為我們在中國大陸的計畫是項目辦，它沒有一個法人組織，沒有在台灣講

的法人，對！然後.....在雲南.....在中國大陸這些基金會現在受到一些限制，然後也有一些減稅相關的規定，所以我們現在用.....取徑就是用民非(民間非營利組織)，學宣明會的，就是展望會，在大陸現在的經驗這樣子，對，因為這樣民非(民間非營利組織)它就可以有大陸直接捐款，就可以直接進到民非(民間非營利組織)。因為我們現在.....我們跟麗江之間的金錢來往是先匯到一個地方，然後必須要去做一些合同的檢.....檢查項目辦這些的，但是項目辦是在縣政府裡面.....裡面所管轄的，所以它不是獨立的一個組織，那.....所以○○(G 組織名稱).....我自己會寫這個是因為，這其實是○○(G 組織名稱)一直在思考的事。如果我未來有更多的資源，不是我下去做服務，而是我去支持我長期合作的夥伴.....它一部份的經費.....是符合我○○(G 組織名稱)想支持的項目，就是教育或者是青年培育.....原住民少數民族地區的青年培育。那我們計畫其實就是做這件事，我覺得有個轉變是這個，對！(G120)

R：那剛剛聽你說好像是在越南跟那個麗江比較多.....

P9：麗江。

R：那在國內，你們也會這樣來支持組織自立嗎？

P9：國內.....目前其實國內是先的.....

P8：國外是先做的。

P9：國內。

P8：國外。

P9：921 我們在達觀.....台中達觀，那我們先支持一個工作站.....先支持一個中心，然後變成工作站，然後他們現在就叫做協會，叫深耕德瑪汶協會.....台中深耕德瑪汶協會，對！所以它現在就是自己財務自主、獨立營運。然後.....我們就是支持一部份的經費，對，那個就是由轉型.....就然後.....(G121)

P8：還有大武啊.....那個不是嗎？

P9：大陸？

P8：大武。

P9：大武.....算是。

P8：有托育班。

P9：對，如果是南部工作站的話就是.....

P8：都有給啊！

P9：對，就是它們都是可能已經原來就有一個協會，然後我們一開始.....那因為支持的密度不一樣，就比如說可能崗給(位於宜蘭之地名).....一開始支持比較多的經費，那它是慢慢慢慢放，可是它的合作模式就是，它並不算原來○

○(G 組織名稱)原來的計畫，它算嗎(看著受訪者主任 P8)? 崗給原來不是○
○(G 組織名稱)原來的計畫，但是我們是.....可是我們支持它一、兩個人事，
在協會做運作，我有崗給的模式.....也是這樣，在宜蘭，喔比如說大武部落
是從重建後，他們已經就成立了一個重建委員會的組織，我們就跟他們一起
工作。所以比如說前兩年.....前五年它的工作的提案都透過○○(G 組織名
稱)。那我們.....然後慢慢的到第六年，他們提案就靠自己，去提案聯募、
提案公財或是提案文化部的案子。那啊我們現在正在進行.....像比如說，那
瑪夏的達卡努瓦文化、高雄的○○(G 組織之工作站名稱)，他們都是希望未
來會轉型為在地工作、在地的公益協會，對。那達卡努瓦已經有一個協會，
但是協會現在正在重整。所以等到(重)整完了，資源就會回到協會，就變成
他們自己財務獨立自主了。那○○工作站 (G 組織之工作站名稱)正在討論
它們要怎麼發展獨立，就是每一個地方型的友好的組織的歷程，現在都在不
同的歷程，對！但是有個方向就是.....培育成為小而美的公益型組織。這是
我們○○(G 組織名稱)在原鄉工作的策略，所以這上面有一個奠基叫做「原
鄉青年培育」，對！所以原鄉青年培育完，他如果繼續在這個自己的部落成
立一個協會、工作室，那○○(G 組織名稱)就會用組織對組織的方式進行支
持。對，是有一個這樣的策略。所以原鄉青年培育上面一層就是教育，就是
從學前到大學，那共.....我們就會去做服務.....社福利服務.....原住民
發.....教育發展，對！這就是一個脈絡下來，教育做完了，如果這些青年願
意返鄉，那我們就支持他在返鄉的二到五年在部落裡面工作，然後成立小而
美的公益型組織。在台灣的原鄉的策略是這樣子，所以跟別人的發展方向不
一樣。其實我們不會是把計畫變成○○(G 組織名稱)的，我們希望○○(G 組
織名稱)離(開後).....是你們自己部落的。所以你們要自己去想辦法掌(管)財
務，但是我可以把人培養起來。所以你可以每一年送不同的年青人進來，讓
○○(G 組織名稱)來支持他.....培力，對！那培力的方式是提供薪水、提供
部份的津貼，那另外的是提供.....他必須要參加員工教育訓練，然後還有工
作的輔導，類似這樣子的工作項目這樣子。(G122)

R：所以，所以培力這樣小而美的一個.....組織.....

P9：公益組織，對！

R：那是算是○○(G 組織名稱)未來也會朝著這個方向發展嗎？

P9：在風災後我們執行長提出的青年培力政策裡面，這是一個願景目標，對，不
管是 921、愛莉風災、八八風災，我們都不斷的去檢視說我們希望服務不會
回到○○(G 組織名稱)，而是服務回到在地。但是要把培養年青人這件事情
做起來，這個是○○(G 組織名稱)的立場，是嗎？(G123)

P8：是！

P9：對。

R：可是你要培養一個.....雖然說是小而美，可是要培養一個組織，應該不容易吧？

P9：我們現在算一算要六年，欸！因為風災的經驗，我們現在正在整理這個經驗，如果以 921 達觀部落的經驗，19...幾年？(G124)

P8：89 年。

P9：1990.....19.....2000 年！

P8：(民國)88 年我們那個嘛.....

P9：1999 年地震嘛！

P8：(民國)88 年。

P9：然後它是 2007 獨立？還是 2008？

P8：好像是 2007 年.....

P9：對，2007！所以它八.....它九年，對！所以我們有在算週期。對，我們有在算要怎麼.....培養一個年青人，我們培養一個年青人有一個五年的計畫，這是我們另外一個同仁負責的，對對！就是我們有一個策略是需要提供原民的.....用我們五年的計畫支持青年工作這樣子，對對。那五年裡面有分 intern 跟 outern，就是說，原來就在鄉裡面的年青人跟大學畢業後回到鄉裡面的年青人，訓練時間的時數又會不一樣，對！訓練的年限又不一樣，對！其實我們執行長通常都在想這個，對對！這是我們另外一個計畫，叫「陪我原夢計畫」的計畫，以前叫「原鄉活泉」，那現在是.....今年我們計畫改變為陪我原夢.....原住民的原.....夢，我們兩個計畫是要「陪你長大」，另外一個叫「陪你原夢」。(G125)

R：陪我原夢？

P9：陪我原夢，對！陪你長大、陪我原夢。

P8：陪你長大是指在做那個兒童.....

P9：教育。

P8：對，照顧！

P9：照顧青少年。

P8：青少年！

R：所以根據你們的規劃譬如說，欸！九年或十年，這.....這一個小而美的一個組織，它就能獨立的進行服務，也能夠獨立的取得資源這樣子？

P9：對！

P8：是的！

P9：我們(是)這樣評估。越南是幾年？越南比較久.....

P8：越南.....

P9：十八？

P8：越南比較久，對！

P9：十八年，麗江 2007 年到現在。

P8：麗江比較快。

P9：麗江 2007 年.....現在 2015，也是八年！對。(G126)

P8：好像沒有一個.....那個.....

P9：現在就是在調.....夠適(合)的.....

P8：固定的。

P9：要看服務啦。

P8：對！

P9：要看服務。

R：所以就是.....你們根據經驗大概就抓出說，大概前一個階段你們會做什麼，後一個階段幾年會做什麼？

P9：對對！

R：一直到陪它能夠獨立.....

P9：對！

R：經營？。

P9：對對，這都會先講好，就是發展歷程會是先說清楚的，對！(G127)

R：所以○○(G 組織名稱)自己在做的一個業務是.....就是維持在某一個範圍，然後以協助小而美的組織來建構自己的能力、自己獨立為主？還是說○○(G 組織名稱)自己的服務可能慢慢就是縮減到.....沒有，然後是以扶持這個組織獨立為主？

P9：台灣的○○(G 組織名稱)原則上一定在少數民族區域.....就是原住民區域，原住民兒童權利跟青少年權利維護這件事情，一定是○○(G 組織名稱)的服務最重要的工作項目，所以它不會變小，它只會放大。所以發展公益型小型組織裡面，如果它繼續發展教育策略，兒童照顧○○(G 組織名稱)就會一直支持，只是視是什麼事情.....都由○○(G 組織名稱)發展業務，就不一定，就是看地方，比如說新竹很明顯就是我們自己的計畫，新竹也比較沒有.....還沒有開展.....比如說要獨立自主，所以新竹比較是台灣最重要的業務範圍，對！然後.....對！應該是這樣子，是！對啊，對！(G128)

P8：目前新竹是。

P9：對，新竹算是台灣○○(G 組織名稱)目前最大的方案工作站。那這個工作站也本來是我們的.....重要的位置.....服務位置，所以尖石、五峰這應該就是○○(G 組織名稱)的.....服務的呢.....實驗基地，所以基本上它不會獨立自主，但是它有可能發展某些計畫，比如說今年有一團，新竹工作站自己又發展出幾個小的協會或工作室，但是原來的教育服務應該就是在○○(G 組織名

稱)裡面，對！那至於會不會發展到南部做教育、花東區做教育，採取的策略就是培養小的公益型的組織的概念，就是不會再去到.....開點。(G129)

R：不會再設一個類似新竹這樣的一個○○(G 組織名稱)為主的點？

P9：不會不會，基本上應該是不會啦！(G130)

P9：看新竹。

P9：執行長是覺得這樣很辛苦。我們開了南部工作站那個點的時候是非常辛苦！經費非常龐大，然後交通.....就是成本很高，然後跨文化工作的量.....能量要很大。因為南部又是布農族、排灣族、魯凱族、卡那卡那富族，所以族群的多元性其實不容易由台北的下去(做)，所以我們得用在地人。可是在地的協會其實有一些發展了，所以○○(G 組織名稱)要不要再去做原來的協會這個事，還是去找到幾個有熱忱的公益型組織？反而是重點。所以在發生風災之後，一開始是○○(G 組織名稱)下去做 921，所以設了一個中心，然後○○(G 組織名稱)下去做尖石服務，所以也設了一個工作站。可是在這樣的經驗中，後來覺得說這樣很耗力氣，○○(G 組織名稱)應該是做一個去支持原來舊有的在地組織，然後培力它，然後它起來做，然後我們來支持它一些方案。後來在八八的策略都是這樣子。然後後來在.....像最近也有一些單位花東的計畫送進來的，我們就是會先思考的是，我們有沒有人可以負責到花東，第二是那個組織的.....的公益性質怎麼樣？服務的對象是怎麼樣？那我們有沒有符合教育這個項目？就是說，我們會有一些歷程，就是一開始很有熱忱就投入，到後來就會比較清楚的知道自已的位置要站在哪個位置？所以好像.....就是差不多是這樣的歷程，對！(G131)

R：對，那接下來的問題就是○○(G 組織名稱)最近幾年的一個資源連結有哪方面的開發.....新的開發？譬如說剛剛你提到，你要支持一個小而美的組織成立，這個應該也是需要一些資源，你們會因應這樣子的一個需求有去.....啊連結一些新的資源嗎？

P9：社區的資源一定會去開發。就是比如說，必須多去瞭解社區，那.....比如說我們會教那個小而美的組織.....它們自己需要.....有些資金上的欠缺，那執行長就會研究說，要不要研究微額貸款啊、社會企業啦，他就會去.....先去詢問一些人。但是○○(G 組織名稱)比較沒有投入去做，主要是在研發，然後分享給想要.....願意有.....對這個事情有興趣的。啊就變成一個這些小額型公益組織的平台，那我們這邊就會有一些閱讀，那我們就可以分享給需要的組織這樣子，對！(G132)

R：所以你的意思是說！你們協助這個小而美的組織自己去找到資源？

P9：對！(G133)

R：譬如說透過.....我們說微.....

P9：微貸，微額貸款。

R：微貸或是社會企業.....

P9：社會企業、聯合勸募，還有公彩，那個計畫書的撰寫.....這個能力就會是在我們年度工作訓練裡面要練習的項目，對！(G134)

R：但是就○○(G 組織名稱)這方面，就是你們要支持.....你們要協助這樣一個組織自立，你們不需要投入任何的資金嗎？

P9：要啊，當然要！我們會支持那個工作啊，我們會支持它在.....它在經營這個小而美公益型組織的時候，這個人要在那個組織裡面工作，他就需要一些人事的費用，那○○(G 組織名稱)就會去支持這個費用，對！然後它需要一些業務費(的話)，也會支持它一些業務費。就是它提上來的計畫是什麼？或是原來我們希望的計畫是什麼？對，就看呢.....關係是我們多一點，還是他們多一點？(如果是)他們多一點，他們就要提案送過來。如果是我們多一點，我們可能就要跟它討論要有什麼樣的計畫這樣子，對！(G135)

R：那.....那在○○(G 組織名稱)協助這樣小而美的一些組織，逐漸獨立的這樣的經驗，你們的.....一個資源或者是一個協助，不管財力、物力的資源，跟以前都是一樣的嗎？

P9：有漸進式的，對，有漸進式的。有可能只支持方案活動費，有可能只支持人事費，也有可能都支持，也有可能支持三個人事，也有可能支持兩個人事，也有可能支持行銷宣傳，所以要看那小而美的組織提出什麼樣的需求？以及我們對於那個方案評估(出來的)可行性。這個其實每個專案都不大一樣，對！(G136)

R：對！但是聽起來.....照理講○○(G 組織名稱)會需要的一個經費應該是更多嘛！

P9：對。

R：那○○(G 組織名稱)的經費來源，是跟.....跟以前一直都一樣嗎？

P9：就一樣，對，就募款！(G137)

R：就是募款。

P9：對，叫培.....欸.....原鄉活泉計畫，對，原鄉活泉。

R：原鄉活泉。

P9：我們會訊裡面有，看一下，裡面有一個原鄉活泉。

P8：其實我現在不知道的是.....那個研發做的，支持友好組織的這個推動，其實

都是用我們以前的資源下去支持。

P9：對對！

P8：因為它目前其實都還停留在研究的過程，我們在支持這一個企.....組織，對。
(G138)

R：所以你剛剛說的原鄉活泉.....一個募款活動是啊.....就是從有○○(G 組織名稱)大概就有這樣的募款活動嗎？還是說為了因應後面一些新的一個.....支持小而美的組織獨立，才開始有這活動？

P9：大方向是這樣。但是募款不是很好的時候，就會用.....我們主任講的，用餘絀來支持。(G139)

P8：以前活泉不好募款，因為那是支持青年。

P9：對。

P8：就是培力青年.....就是屬於人才的培力。一般人.....社會大眾對於要培力一個人.....人力、人才的部分，他們比較不會有更大的感動，他們反而喜歡做孩子的。(G140)

P9：那一個是什麼計畫？

P8：這個。

P9：對，就這個！這個是不有.....那個是越南對不對？對，這越南.....這台灣的.....這雲南嘛！好。

P8：這個也是越南？

P9：沒有，這兩個都是雲南的。這是黃大哥嗎？

P8：不是，這越南啊！

P9：啊這個呢？這是麗江！

P8：這個看起來也是越南。

P9：齁！兩個都是越南，好，這是台灣！這是那個「陪你長大」。

R：是，所以○○(G 組織名稱)平常的一個募款的方式是用.....透過哪些方式？

P8：我知道我們募款的方式就是，其實我們.....其實是會邀請那個記者，直接到達我們的服務的地區，去瞭解我們幫助的個案，對對，其實就是.....所以我們其實.....國外部份啊.....我們的.....目前企宣部門都是帶很多記者去，到當地去採訪我們服務的對象，對！然後他也會找(藝人)代言人，對，那代言人其實都是用口耳相傳，比如說，其實我們當初也沒有想到說會邀請到陳美鳳，陳美鳳是因為楊貴媚的關係，楊貴媚跟陳美鳳是好像好姊妹，對！然後後來又找到林嘉莉，都是.....她們都是彼此認識的，就是都是好姊妹。(G141)

R：她們都是你們的代言人？

P8：對對對對。

P9：就每一年.....每一年都會.....

P8：每一年都會找代言人，然後都有點是像.....是互相介紹的。

R：那藝人的一個代言宣傳是最近幾年的還是？。

P8：代言，每一年都會找藝人代言。

R：你們從一開始，大概每一年就都會找藝人這樣？

P8：對。只有今年的越南募款是找一般.....找十五年的認養人。我們本來要找一個廿年的認養人啦！然後沒有找到，後來找十五年的認養人，就是他在認養.....已經認養 15 年，他還是從小(開始認養到)長大的，對！那個.....他覺得那個感人的故事很值得讓更多人知道這樣子，對！(G142)

R：所以你們募款方式主要就是請記者到實地.....

P8：請記者。

R：來協助.....

P8：採訪。

R：媒體宣傳。

P8：報導，深入報導！(G143)

R：然後藝人的代言.....(來)協助募款？

P8：對對，比較多是這樣子，比較有故事性。

R：那.....那像官網，可能就是有一些民眾如果知道就自動捐款這樣子？

P9：對對！

P8：對，因為我們其實是做長期的，所以我們也希望說他不是一次性的捐款，他是.....如果可以的話，我們希望他能夠穩定、長期的支持我們的計畫這樣。(G144)

R：那啊.....接下來就是呃○○(G 組織名稱)最近幾年有哪些呢.....新的策略來提供服務？

P8：新的策略提供服務？呢.....我這題其實寫的是說，我們有.....在行政上面有些新的策略，對，那是協助我們在行政的業務上面能夠更即時來處理一些行政的事情。對啊，比如說我們在一百零二年，我們有增加一個行政管理系統，那這個系統呢，是可以讓我們的管理.....我們的人事出缺勤跟我們的簽呈的管理。(G145)

R：是屬於 e 化的系統？

P8：e 化 e 化，對！是 e 化！線上.....線上，對！e 化系統，對！然後我們之前的那個捐款人的管理跟個案的管理是另外一個系統，那個系統更早！那個系統在協會的時候就已經有了。但是它在.....它在幾年的時候，其實.....已經

好幾年了，應該有十年了。那個.....可是它.....我們就一直不斷的再把它變大變大變大，因為要管理的個案跟要管理的捐款人越來越多。我們從.....志工幫我們客製化做了一套系統之外，之後又花了二、三十萬做了一套資料庫系統。對，我覺得那個系統都有幫助於我們在做個案服務的管理跟捐款人管理的部份。那今年四月我們開始又用一個.....也是 e 化的，就是 Office 365 ，然後它主要是在做.....就是雲端的空間分享，對，還有視訊也是有！視訊會議！還有就是大家的 mail 容量是 1T，很大的容量，讓大家更方便！就是行政的作業，我會.....我想到的就是行政的部份，對啊！那我不曉得說你服務部份.....新的策略我就.....(G146)

P9：策略是什麼？

P8：策略.....

P9：我比較想要是講策略是什麼？

P8：策略就是.....。

R：也會進用.....譬如說新的專業的人才，或者是說你提供服務的方式啊.....有.....有不同？

P9：一定都不同啊！

P8：我是看到他在管理每一個人，他提供的一些.....就是.....所做的事情，要提供的一些報告的時候，有一些是新的方式。(G147)

P9：我比較...

P8：比如說他就會有一些你.....一要寫什麼、二要寫什麼、三要寫什麼？就是有慢慢去管理到它更統一，不然.....不會說每個人寫的成果報告的部分怎麼都不一樣？(G148)

P9：不一樣。

P8：然後要交的東西都不一樣，就是他已經慢慢的就是有去管理它。我看到的是這樣子啦！我不曉得這算不算策略，對！

R：或者是說你.....因為你們協助的大概是原.....原鄉的小朋友，那你們會覺得說最近幾年看到他們需要幫助的需求可能不同，所以你們會提供不一樣的服務.....服務專案？

P9：會有一個發展的脈絡，就是說，你一開始是用問題取向解決，到後來變優勢觀點解決，我就.....我就會用這個。(G149)

P8：優勢的觀.....

P9：就是用正面的，或是就是說，她是因為被家暴、性侵，或者是什麼什麼事情，所以就向我們求助.....

P8：對。

P9：我們現在就用善的、預防的概念，提早讓她在社區或在學校裡面，她能夠被看見、有舞台，不會因為她的能力低落、家庭失功能，所以使得她.....就變成很弱勢。其實她可以有不同的才華她，她只要有.....她願意學習，對！那另外一塊就是呢.....民族本位策略，就是我們想要讓孩子是比較有脈絡的文化學習，就是說，我的孩子一開始會因為落後.....是因為他學校不適應，因為我在家裡聽得是母語，我來學校聽得是國語，所以他本來就不適應。可是這個不適應從來沒有被處理，所以是學校的老師要有文化意識，喔.....原來，比如說我們最近有一個經驗是小朋友不會看時鐘，可是小學二年級就要學會(看)時鐘。那老師可能意識.....沒有意識到說，家裡是不看時鐘的，原住民是看太陽的，對，那這個意識就不一樣，完全不一樣！所以他在看時鐘對他來講是一個非常非常陌生的事。所以通常會很多人就說原住民是學障，因為他覺得他看不懂時鐘。他們某些東西又不適應文化脈絡，刺激完全不一樣的關係，對！那我們比較會去用就是民族本位是說，引進更多社區的人進來學校，跟學校的溝通，發展屬於原住民孩子的工作策略、教學策略跟學習策略，會比較是用這樣的取向，我不知道這是不是叫策略，這其實是從弱勢變成優勢觀點到.....回到自我認同。我們其實有這樣一個節奏，在族裡教這件事情。那原鄉活泉如果是產業當然就是.....呃青年培力的政策嘛！那到後來還是就讓它發展小額型公益組織，那可是必須得有一些現代的一些知識的進來，比如說執行長會希望大家能夠接觸募資平台，大家怎麼把計畫寫好、說清楚，跟自己去募款？對，然後.....產業是有一個概念.....是這兩年的。因為 921 之後發展出來的團結經濟就是說，呃部落的照顧跟部落的經濟跟部落的教育，這件.....三件事情是在一起的，它不是切開來的，就是說，如果我鼓勵所有的小孩子都去外面讀書，他就回不了社區，回不了社區老人的照顧就不見了，因為老人家看不到小孩，所以老人就變成孤獨的老人。所以在部落裡面發展這種團結經濟是，我希望我的孩子能夠回到鄉裡面做，可以有他發揮的地方，然後老人可以被照顧，可是老人照顧不是因為醫療的關係，而是他就是在地老化，他就是會漸漸老去，可是至少有一.....經濟能夠維持。所以我們在那瑪夏就支持一個計畫，就是麵包窯的計畫。麵包窯的計畫其實是一個工作站，是因為八八風災，後來.....後來他們自己發展出來一個麵包窯，啊麵包窯是一件好事就是.....它很單純就是婦女可以工作，所以可以支持三到四位婦女一個月領個五、六千塊，又可以賣麵包。那麵包賣不完的，或者是多做的，它就變成待用麵包，所以他就可以照顧兒少的孩子。那兒少的孩子因為吃到這個麵包，他就可以去這個麵包窯裡面去實習，跟看看.....啊原來麵包是怎麼做出來的？那可是做麵包的人是婦女，吃麵包的是孩子，所以他們兩個就形成一種關係。那.....我覺得這個策略現在是.....我看見是比較清晰的，就是說我們一直把孩子、家庭、學校分開來，那社區會不見.....三根柱子會不見，那可能這個團體的經濟就會(無法發展起來).....(將孩子、家庭、學校連

結在一起)社區就出現了，學校也會出現，那呢.....那婦女就會去想一件事情叫做在地知識實踐，就是那我要用什麼做麵包？那老人家說我們以前有某某麵包的什麼，沒有麵包但是有些東西是不是可以做，所以老人家就種了南瓜，種了瓜了、種了什麼傳統的作物，做一些醃漬的肉，然後放到麵包裡面，然後去做配方。所以老人家跟婦女有一些連結，所以老人家就去種南瓜，那就是叫小農，因為老人家沒事做嘛，可是他做了麵包，他就跟孩子說這個南瓜，或是什麼背後土地的故事，那就是一個團結的故事、團結精神！這個在那瑪夏叫做 tonatamu，對！t-o-m-o-n-a.....t-o.....對，tonatamu (指)女人的田、老人智慧之地。這是 kanakanavu，對，kana 是第 16 族.....卡那卡那富，對！第 16 族。(G150)

P8：現在族人不多喔？

P9：400 人，對！它有一個非常優勢的女性，叫 abu.....abu 屋，因為那 a-bu 屋是一個女人的屋，欸！有很多它的故事.....女人的故事。那就是撐起來，然後投入當地的.....就是.....那就是因為八八風災發展出來的一個團結經濟。那 921 生.....達觀部落的故事就是一個團結經濟，一群婦女一起工作，去支持她的家庭、孩子，然後他的孩子慢慢到這個廚房裡邊幫忙，然後關懷老人，然後幫忙.....除了這個部落之外，沿線的大安溪的部落做服務，對！那然後就做培力這樣子。有很多的都很有趣很.....很有歷程的故事。我的工作就是在聽故事，然後試著寫下來，然後到處去跟人家講，對對對！我現在的工作.....使命是這件事情！因為他們都很辛苦！對，所以大致.....我不知道這是不是叫做策略，但是它是一個概念，就是團結經濟，然後.....從優勢觀點變成自我認同，對，因為這樣才能接受家庭工作，對！我們是有一個以家庭.....呢兒童為核心，家庭為一個工作的經驗，想要做傳承這件事情。因為五.....欸四、五年前的福利政策，孩子的最佳利益跟家庭有一點衝突，所以家庭會沒有辦法跟孩子一起。那這幾年其實台灣比較以.....會以兒童為中心、家庭為工作、社區為福利。今年○○(訪談者所任職的社福機構)也是有這個，所以用你們的策略是「用愛包圍」的策略，這個策略是一個很好的策略，就是不再只是兒童，是家長要進來，對，那這個是一個很重要.....我們沒有像○○(訪談者所任職的社福機構)可以想一個像「用愛包圍」這種很.....很有跳出來的那個立體的那種字眼。我們比較就是像.....我剛剛講的那樣子，比較是意識上的提昇。我們沒有推動一個什麼怎麼.....如果真的要推動，是陪我原.....陪我長大！我們就是陪孩子一起長大，陪我原夢就是陪著青少年.....陪著青年在社區裡面工作，其實就這兩個策略，啊剛好這兩個策略都是我們募款的大項，對，就是大致是這樣子。(G151)

R：對，不過剛剛聽起來就是說，你們的服務其實是.....在策略上是走向一個社區化的層面，就是你關.....關注到各個社區它可以.....就是整個社區都可

以.....

P9：對！

R：發揮功能的一個改善。

P9：對對對！（G152）

P8：是！

P9：你看國外策略就是這樣，就是要在地化！其實都是這個目的的。我們董事會裡面的人都是這個概念.....要在地化！所以一定要成立自己的組織，這個策略都沒有變。這個.....我進來前就知道○○(G 組織名稱)是這樣，現在也是這樣。(G153)

R：所以這個.....你說在地化或社區化這個.....是○○(G 組織名稱)基金會一開始就是這麼做的？

P9：對。

R：還是說最近幾年？

P9：沒有，一直以來都是這樣。(G154)

R：一直以來。

P9：這是一個很大的願景，對對！

R：Ok.....

P9：比.....這幾年比較清晰知道台灣要怎麼做？國外要怎麼做？對！

R：但是做法是一樣的？

P9：一樣！我覺得一樣，對！

R：所以就是你們.....你們這麼做其實它.....會看到說它的成效是不錯的這樣？

P9：培養在地的人發展自己的組織，然後自己做自己的服務，我想這是.....

P8：更符合！

P9：更符合○○(G 組織名稱)的立場，對！

P8：也更符合他們的需求。(G155)

P9：對對，服務還是要回到原來.....服務的點，我覺得是這樣子。

R：好，那所以就.....

P8：最後一題了嗎？

R：對！最後一題就是有關○○(G 組織名稱)最近幾年提供的創新專案.....專業的服務啦，那剛剛其實你已經有.....有提到了一些了.....

P9：對！其實就是在上面，我有寫了。

P8：對，他這邊有寫一些。

P9：剛剛這個是協力農園嘛！友愛土地的計畫。(G156)

P8：他剛才講那個.....願景窠就是那個.....那個麵包窠。

P9：對！願景窯就是麵包的那個計畫。
P8：形容願景就是有一點是.....那個.....
P9：友愛土地。
P8：友愛土地！
P9：對，有機農業的支持方案。
P8：有機農業的支持計畫。

R：所以說協立農園計畫跟深山裡的願景窯.....

P9：對，這個是.....

R：這.....這個算是最近幾年開始做的？

P9：就是麵包。

P8：做麵包，對！

P9：對！(G157)

P8：對！

P9：這個今年第三年.....這個今年也是第三年，對！

R：所以其實算是深化你們這樣一個.....社區培力的一個.....服務計畫？

P9：對對，(麵包窯的計畫)算是一個前導的實驗計畫。我們還不知道它能不能成功，但是這個策略現在就是往下走下去，對。(G158)

R：不過你剛剛說已經做了三年了。

P9：對對對！

R：好，那做到現在.....你們覺得(成效)怎麼樣？

P9：欸.....嚴謹一點評估，當然覺得還沒辦法變成正式計畫，但是.....

R：就是說還是試行的階段嗎？

P9：對對，但是在試行過程中累積的知識.....累積的經驗很多！因為.....欸種菜跟賣菜是.....這是兩件事！對，然後所以它是一個技術。那種菜的人要能夠算行政會計跟計算成本，這又是另外一件事。我覺得我們最大的其實是這樣。那麵包窯也一樣呢.....你做麵包所有的成本要怎麼算？符不符合社會福利？跟符不符合那個.....這個都是要經過算過的。就是你要邁向社會企業或邁向一個小型的企業，循環經濟，你.....你還是要把他算清楚。那這個管理在跟原住民工作是一個挑戰，對，所以我們○○(受訪者主任 P8 的名字)就會常常.....現在會遇到這個挑戰，因為我們都要算清楚，可是部落的人其實會算不清楚，因為很多過程中的成本都是要精算的，那社會企業賺到的錢都是因為過程中的成本被省下來了，所以社會企業才會賺錢。那那個錢是要拿來當慈善用途，社會企業才能成功。可是不容易！對，這樣的計畫你要做成功，那賺不賺錢跟培力了多少人嘛！如果培力這件事情一定是有的，因為.....他

終於知道原來成本是這樣算的，原來計畫是要這麼寫的，原來種菜這種事情不是你很隨興一塊地就可以種的。那我們最大的體會是.....原來不是隨時隨地都有菜的，原來颱風來菜是會壞掉，有時候原來你理菜的時候是不可以有下雨的。那雨下來的時候，不可能中間沒有冷凍空間，不然菜會爛掉。然後.....那你也知道消費者喜歡吃什麼菜跟不喜歡吃什麼菜？那你要想辦法，它是一個多門技術的，那對於培力這件事情是一定有重大的意義。那如果就經濟層面來講，他能不能獨立自主？這件事情目前現階段是沒有的，現在是虧錢的，對！(G159)

R：所以這個部份.....這試行的計畫聽起來就是，你們扶助的對象跟你們都.....就是.....也是做中學。

P9：大家都是，對對對對，大家都是！(G160)

R：然後就是完全由你們來協助他們.....

P9：對！

R：慢慢的找出問題、找出解決辦法？

P8：對！

P9：所以我們會裡面董事跟執行長，其實都有.....都也有這個心，就是要發展這個事，所以他是充分可以容許錯誤，但是他不斷的檢討跟溝通。我覺得這件事情在○○(G 組織名稱)是一個有空間的。(G161)

R：你們會去連結相關的一個組織或者是人力資源來協助.....像解決辦法之類的嗎？

P9：呃.....協立農園...協立農園沒有。

P8：連結.....嗯，其實我們找的也是.....其實是非常專業的小農。(G162)

P9：對！

P8：他針對他的專業.....

P9：所以他是那個.....

R：當地？

P9：對。

R：專業？

P8：當地的小農，他種菜種了卅年吧！

P9：對對。

P8：對，他非常友愛他的土地。

P9：對。

P8：他所有的那些農藥都是自己.....不是農藥，就是說，有機肥料都是自己做的，所以對.....對於他種的菜是非常之好的，啊然後對環境沒有污染的，對！五

年級.....(G163)

P9：如果麵包窯也是由麵.....一定有會做麵包的人會幫忙，還有會做這個窯的人也會幫忙。(G164)

P8：就是也是會有專業的廚師啊！(G165)

P9：然後配方一定要有人研究嘛！所以我.....我有.....我有什麼，可以加什麼？就加了之後那個比例，當然一定會有麵包師傅會幫忙，欸，這都是外來資源，那這都是在地的組織他們自己找的，對！(G166)

P8：我知道說我們還在.....緬甸還養豬欸！

P9：對對。

P8：那個就.....其實就有台灣人專業的人士到那邊，去協助他們怎麼樣去養豬。(G167)

P9：幫忙！

P8：豬的大便要如何變成肥料，然後賺錢。

P9：對！

P8：然後怎麼樣.....那些怎麼把豬養的很大隻，然後賣好價錢？這個其實真的是蠻專業的東西，我覺得！。

P9：對。

P8：對，所以其實.....我們也是有找一些專業人士去協助那邊，對。

R：那像.....像這個養豬的這個技術是你們跟台灣的某一個單位.....

P8：對！

R：合作，然後再引進專業人士？

P8：對對對對！

P9：是是是！

R：是.....是哪一個單位？

P9：屏東科大。

P8：我毋知ㄟ(台語：我不知道耶).....。

P9：屏東科技大學。(G168)

P8：我沒有把它記起來.....

P9：屏科大一個教授，有人帶的。

P8：對啊！

P9：上次越南跟緬甸來，他們也有再去.....

R：那那.....

P9：比如說像越南他們有.....水源的問題嘛！所以他們就去蓋一個井，所以就請高欸.....台中.....彰基.....

P8：對！

P9：就彰基○○○老師那邊，他就.....

P8：彰化基督教。

P9：他就會找一個專業資源進來幫忙蓋水塔，然後.....水質檢測，對。那比如說我們在麗江，在一個國小種菜.....營養餐計畫，然後我們也請彰基的營養師跟彰基的老師去評估，所以一定都會有，對，因為算國際發展的計畫，對！

(G169)

R：所以你們就是視情況也會跟需要的.....像醫院啦或者是啊.....

P9：對！因為我們執行長就是那個台灣海外援助聯盟認識的，所以裡面有很多專長的人可以互相.....兩個基金會可以互相支援，對，我們執行長交朋友也是很多不同類型的。(G170)

P8：對。

P9：他認識了很多不同的.....這樣。

R：你們最常互動合作的這樣.....這類機構大概是有哪幾類？

P9：互動.....○○老師是一個系統嘛，醫療！社工專業系統！(G171)

R：它是屬於彰化基督教醫院的？

P9：基督教醫院的！那如果是社工專案.....專業，因為我們董事就是有一個政大教授，所以經常他都.....引進很多教授資源進來，然後.....產業，產業就是做便當。(G172)

P8：對，就是那個嗎？

P9：對，做便當，我們的○○老師，做陽光廚房的。所以就是.....都是原住民家事服務跟餐點服務，就會有這樣一個系統進來。然後還有.....(G173)

P8：看起來都是社會企業喔？看類型對不對？

P9：社會企業現在要定義.....

P8：就是要賺錢啊！

P9：對啊！

P8：有營利這樣子。

P9：對，因為如果要獨立自主發展，他就必須要走這這.....這一條路。那還有什麼專業？我們有請誰來幫我們看會計帳.....會計師幫忙，有嗎？(G174)

P8：我們就請會計師而已，對！

P9: 還有什麼? 我們自己董事會就有教授了, 所以教授就會幫我們看計畫, 對對, 目前是這樣子。(G175)

P8: 那○○他是算做什麼?

P9: 喔喔.....

P8: 算是.....

P9: 他就是員工培訓, 對!

P8: 對。

P9: 我們董事有個人就是專門負責推動.....

P8: 那個什麼基金會.....都不記起來。

P9: 欸.....○○(某基金會名稱)。

P8: 對, ○○基金會! 它在做.....也是做人才培育的, 對, 它是屬於.....

P9: 他偏向.....

P8: 那種開放式的什麼.....

P9: 有一套系統啦!

P8: 對話力.....

P9: 就是.....對, 就是對話力開放空間.....open space, 然後.....非暴力溝通引導式的訓練。(G176)

P8: 引導式的訓練。

P9: 對。

R: 一系列的那個人才培育?

P9: 對!

P8: 對!

P9: 我們其實受他的影響很重, 我們很多東西.....會抓一些新的東西, 抓過來給員工的教育訓練, 對, 那有一些工具的方法, 也把它抓過來, 對。(G176)

R: 這.....這是一次性的訓練或者是會變成每年定期的?

P8: 每年其實都會有。

P9: 每年都會有些小小的東西去發展, 然後它是累積的。(G177)

R: 好, 那今天非常謝謝兩位撥空接受訪談, 謝謝你們!

P8: 不客氣!

P9: 好!

受訪組織代號：H

受訪者職稱：副執行長

訪談時間：2015年10月26日下午2:10 – 3:16

訪談地點：兒童圖書室

R：副執行長您好！可以請問您在○○(H組織名稱)服務的年資有幾年？

P10：我在○○(H組織名稱)服務了七年，從九十八年○○(H組織名稱)成立。.....四月份，應該是四月份成立以後，我其實是在七月份過來的。對！所以目前我們○○(H組織名稱)大概成立了七年，可是因為我們○○(H組織名稱)本來是比較特殊.....因為我們不像一般呢.....民間的那個 NPO 或是 NGO，我們其實是科學園區的一家.....某個集團公司所成立的 CSR 的一個企業的社會責任成立的基金會。所以我們本身基金會其實是並不需要募款的，然後我們只做董事會他們要求我們做的一個.....社會工作，所以我們一般做的東西會比較跟人家不一樣。(H1)

R：但是○○(H組織名稱)其實也是有實際在提供.....這些兒少一些服務？

P10：因為我們有做直接服務跟間接服務的部份。對！(H2)

R：好，那請問副執行長，您覺得就是說○○(H組織名稱)這六、七年來，最重視的組織文化可能是哪一個面向？

P10：組織文化.....因為你這邊列的東西蠻多的，我其實.....我就針對你舉例的這個部份來做一個挑選好了，好不好？像行政業務的流暢，教育訓練的部份，然後情感支持或者是服務技術的創新其實是我們蠻重視的部份。(H3)

R：就是普遍都很重視這幾個面向？

P10：對對對！然後像我們會把一般就是企業經營它們的一個商業模式我們會帶進來，因為我本身.....我其實並不是.....以前在大學就是學社工的，也不是念社福，我以前的背景就是.....其實就是一個科技人，所以我們會把科技的一些管理模式把它帶進來，帶進來到這部份，像譬如說以我們的行政業務擅長度的部份，我們其實在很早.....我們其實就用雲端系統幫助我們的那個辦公室的雲端系統的部份，所有的那個.....最基本的那個出勤的一個考核部份，我們完全是做線上系統去申請，所以我們有一些東西，系統的一個操作其實跟園區科技公司它們的管理其實是一樣的，我們比較不會像社福機構是用很多的紙本或是員工的一個作業流程來去處理那些行政業務。(H4)

R：所以這個是從創立到現在它就是這樣子？

P10: 不會是在.....應該講說對！它是一個過程，但是我們是在創立的時候就有，因為我們是在草創之前，其實那時候應該是說聘了一個.....就是比較沒有社工背景或是科技背景的一個同仁進來在管理這一塊的時候，其實他比較沒有方向，因為那時候其實我們的所有的 paper，所有的東西其實是都沒有辦法建制很完全，那我們是就這樣建制慢慢建制上來的，所以我們就是照著我們企業.....母企業它本身的一個管理的一個模式把它帶進來。所以我們是希望用這種方式來經營非營利組織，而不是用非營利組織的方式來管理非營利組織。對！(H5)

R：那可以請問副執行就是說最初成立○○(H 組織名稱)的一個理念是什麼？

P10：理念.....董事會那邊其實董事長他本身就是非常有愛心，但是他又是非常有錢的人，所以他過去.....他在做捐款的時候，其實並沒有能夠看到他的錢到底是不是有被妥善運用，所以他就會有一個質疑說欸.....那些錢捐了以後到底到哪裡去？所以在南亞大海嘯那一次讓他非常有感覺就是說，那.....那個錢去了以後呢？他看不到！所以後來他旁邊的周遭朋友就建議他，那不如你就成立一個基金會，然後你就可以很清楚看得到到底你的錢是服務到哪裡去？然後執行的成效怎麼樣？然後你也可以能夠很清楚知道你要做的那個社會公益的業務是哪一個方向？所以後來我們就是在.....應該是在九十七年年底，其實那時候就在規劃到內政部那邊去做申請登記嘛！然後到九十八年應該是四月的時候，才正式拿到我們的一個登記的一個許可的部份的，對！(H6)

R：那在社會福利其實有像老人啊、婦女啊，很多面向，那為什麼最初創辦人會選定兒少來做服務？

P10：兒少的話應該是講.....應該是講我們的業務不是在做兒少，我們的業務最主要的直接服務就是要恢復家庭功能。那你要怎麼恢復這個家庭功能？如果你今天你跟這個家戶你沒有任何關係的建立，人家是不會接受你的服務，而且我們也不是公部門，我們也沒有公權力要求可以介入家庭做什麼事情，所以我們從兒少先下手，然後就是跟附近鄰近的學校合作，然後請它們.....啊就是轉介比較經濟弱勢或者是中低收入的那些孩子、學生，轉介到我們這邊來，然後接受課後的那個.....課後陪讀跟生活的照顧，然後還有一些全人的一個處遇，像譬如說有些孩子他其實是需要做諮商的，然後有些是需要做一些那個培力議題的，然後或者是一些情緒管理的，或者是還有保護管束的孩子，我們就可以幫他們處理這一塊。那孩子進來其實只是一個敲門磚，我們要求家長每天都要來接小朋友回家，而且一定要進到據點來，跟我們的同仁跟我們的社工來做接觸，然後藉由每天的接觸以後關係就建立了，建立以後這個家庭，我們的社工師就可以進入到他的家庭當中去協助他的家庭那一塊，所以我們要做的是服務整個家庭。兒少他是我們的個

案，可是家庭、他的父母親也是我們的個案，所以我們的個案是以一個家庭為單位的。對！所以以家庭的話問題就比較複雜了，因為我們這邊其實做的是一個綜合性的家庭社會工作，我們有新移民的家戶，然後我們有原住民的、有單親家庭的、有隔代教養，或者甚至於家暴、性侵犯的，這些都是我們服務的對象。對！所以我們期待就是說我們能不能做到一條龍的一個服務，然後把這個家庭建立起來以後，它只要家庭功能恢復了，它將來不需要靠外面的資源，或者是贊助的話，它這個家庭就可以站起來了。那孩子將來也就不需要我們的服務了，所以我們是以這樣子立基，然後往外面去延伸的，而不是只有做課輔孩子那一塊。對！(H7)

R：那副執行長剛剛提到就是，你們也是會需要很多社工來提供服務方案。

P10：是！

R：那像社工一進來的話，你們是不是有一個什麼樣的制度來協助他適應嗎？熟悉這個行政作業？

P10：這個一般來講，我們也會做教育訓練啦！然後至於熟悉的話我覺得我們都會讓他們有一點時間啦！因為你要進入到一個機構其實要熟悉我們，光一個表單的填寫其實.....或者是業務的一個我們這邊在陪伴的那個.....呃在這邊做的綜合性家庭社會工作，對於其他的一些社工來講的話，他們有些人過去他們只是服務身障或者是老人的，他們在轉變到這樣子的一個業務的一個量度跟深度的時候，其實是需要很長的時間去做一個.....一個教育訓練的部份。(H8)

R：所以目前○○(H 組織名稱)就是根據這個社工他的適應程度，(電話鈴聲響起)看他需要多久就陪伴他這樣子？

P10：對！我們會.....一般一部份是陪伴他，一部份的話我們也希望他能夠獨立啦！因為我們有發現到過去我們其實陪伴.....有陪伴的一個社工，就是我們現在目前的一個社工師在我們這邊待最久的，我們陪伴他一年，他才真正進入狀況。對！但是這個陪伴我們覺得是值得，因為相對的這個工作的難度，其實不是他過去他接觸的那一個專業所及的。但是這一年的話其實是很值得，因為他現在表現在工作上面的一個效能的話，其實是非常非常高的，可是有一些社工，他其實.....他沒辦法陪伴那麼久。譬如說一些表單或者是他的一些專業的一個認知沒有辦法達到我們要求的時候，欸！我們就是.....譬如說我舉個例子，就是譬如說我們一些那個處遇報告的部份，他可能寫不出來，然後我們會退他的件，然後他也會去做修改，可是來來回回這樣子幾次以後 有些社工他就不做了，所以相對的社工流動率蠻高的。對！所以願意留下來我們倒是很歡迎，但不願意.....就是不願意接受挑戰，也不願意接受我們這樣的陪伴跟教育訓練的人，蠻多的。(H9)

R：是！那像剛剛副執行長提到就是說你們其實也會有一個比較資深的人來陪伴他，那這個.....這樣子的資深人員指派，是說有一個規則或者是說就是視情況來安排？

P10：是應該是說我們會有一個人，會有一個那個社工督導會陪伴他，那是我們自己裡面內部的正職人員，但是你說陪伴的深度可能會看那個新進的社工人員他本身他自己的專業，或者是他需要陪伴的深度有多少？但是我們社工督導其實都會只站在一個協助指導的一個角色，然後來陪伴他。對！
(H10)

R：那請問副執行長就是像你們提供的一個社工呢.....的服務，那在這方面的專業你們會有特別用哪一些方法來提升這些社工人員的專業知識跟技能？

P10：提升.....我們像我們內部.....我們的 SOP 其實有訂定一個是內部，一個外部，內部的話我們本身，我們每一個月有一次的員工教育訓練，然後有一次的社工督導會議，因為我們自己還有一個外聘的那個督導，社工督導，他會定期進來，然後協助他們在業務上面的一個問題的一個解決，或者是一個專業的指導。那至於外部的部份的話其實我們都會鼓勵社工他們去進修，不是只有社工，我們只要(是)我們這邊的工作人員，我們都會鼓勵他們去進修，而且我們會要求他們未來.....他們要調薪、要升等，其實跟他們的呢.....教育訓練是綁在一起的，譬如說社工他必須.....他要升到另外一個層級一個職等了，他必須要受過哪些的專業訓練，然後要拿到正式的一些證照，然後我們的課輔老師.....第一線的課輔老師，他要升到組長或是督導，那他本身也是要具備接受過哪一些的那個教育訓練或是證照，然後你有了這些以後，你才有辦法每一年的時候我們的年終，我們在考績的部份升等的部份，就會以這個為評比，才有辦法來跳級。然後.....那至於外面上了一些課程的話，我們沒有限制，我們只會針對他們需要.....我們有列一張就是像.....譬如社工他必須要上哪些課程，那社工督導必須要上哪一些課程。那.....那你要升到副主任，那你必須要接受過哪一些課程？你要升到主任你必須要接受哪一個課程？所以他們會針對於那一些課程 然後自己去外面找外部的那個教育訓練的一個資訊，然後去接受訓練。然後當然他們接受這個訓練的話，我們會幫他負擔那個費用，跟那個當天的那個交通的一個補助，甚至於.....欸！兩天、三天的住宿費用，我們也會幫忙補足。所以.....只要有心的話，錢我們都覺得很好解決。對！(H11)

R：嗯哼！所以算是全額補助。

P10：我們會全額補助。對！但這問題是，我們也看到有一些同仁他其實就不想進修啊！我就是這樣就好了啊！對！(H12)

R：每個人學習的動機不太一樣！

P10：對！

R：是是！那像這樣子的一個學習或能力的提升，就是說跟○○(H 組織名稱)裡面的一個獎勵辦法算是.....就是連接它的升遷，那有說在薪資上.....如果說欸！這個升遷管道有限，那會說就是薪資上面的一個獎勵嗎？

P10：有！我們每一年.....因為我們本身.....我們這也是企業成立的基金會，所以我們並不需要募款，所以我們在財源上面我們其實是不缺錢的，我們因.....我不是特別 promote 這一塊，是說我們在員工的一個照顧上面，我們是優於一般的社福機構，所以我們每一年的年終，我們就是十二月底的時候.....因為也快到了，十二月底的話，我們會做一些員工的考核 (兒童圖書室的電話鈴聲響起)，然後我們每一年其實是會做調薪的，那個調薪的幅度會到從百分之五到百分之十。對！就是看他們個人的績效，我想這樣子的幅度其實跟外面的社福機構來講的話，他只要一般來講.....社福機構大概都沒有我們調薪的幅度來的大。那我們年終其實.....其實也給的蠻可觀的，我們最主要是要讓員工能夠在這邊.....社福機構可以發展下去，然後可以讓他(們)能夠安身立命，然後不要讓他們覺得是說有一餐沒一餐的那種感覺。對！所以我們其實是以企業的一個福利，然後把他(們)帶到我們基金會來。(H13)

R：但是副執行長剛剛提到的一個加薪是全部的員工都有？

P10：全部的正職的員工。對！(H14)

R：所以它並不是說完全是連結在他的呢.....能力提升？

P10：當然是啊！因為你今天你要提升嘛，就是譬如說他現在是三職等的員工，他要升到四職等，他要怎麼升啊？因為三職等的話，他.....我們在我們的薪資級距裡面我們有設定，喔三職等的員工，他的最高薪資到多少？最低薪資是多少？然後如果是說.....好他要三職等升到四職等，然後喔他本身沒有達到我們進修的一些項目的話，他就沒有辦法升到四職等，他可能只能在三職等的最高級.....那個薪資的級距當中，他就跳不上去了。所以我們那個調薪時是有的，但是如果他跳不上去的時候，他其實就要思考了，就要求自己反向去思考，他要要求他自己的能力提升。然後.....那就被迫自己要走出去接受教育訓練，或者是我們這邊.....他提出來，那他覺得他在外面找不到合適的.....我們要求達到的那個教育訓練的那個能力的一個訓練的話，我們也可以聘外部的講師進來。但是最主要就是要看員工他自己.....自己願不願意主動積極。對！所以那個是綁在一起的。那如果是說他的薪資.....如果他還沒有.....譬如說三職等的員工，他的薪資級距並沒有達到最高，然後他現在暫時.....他今年他不想進修。那當然啊當年度的話，他還沒有.....薪資還沒有達到最高嘛！所以我們還是會看他的考核，

還是會給他做薪資的一個調整。那當然他的員工教育訓練的部份，可能就不是.....會把它放在第一順位。我這樣子解釋你懂嗎？他的薪資、他的職能發展其實是綁在一起的。對！然後所以我們也遇到有一個員工，他來了三年多，是第一線的課輔老師，他就不想進修啊！然後他就不想進修，然後很多的一些相關的課程，或者是一些國際研討會，都是主管要求他去參加，他才去參加。那相對的他的薪資，他其實就沒有辦法往上升啊！所以他到最後他選擇那我不要做了，他不要做的用意就是說，他覺得進修.....他就不想進修啊！他寧可去做一個服務業或者是做一個他覺得比較輕省的工作啊！對！我覺得這是個人的選項啦！（H15）

R：所以它只算是提供很多管道來獎勵，但是主要就是看員工自己本身是不是有那個動力？願意做到哪裡？

P10：對！對！所以我們希望就是讓他們能夠有一個發展啦！因為雖然○○(H 組織名稱)其實規模不大，但是我們在他們升遷管道上面，其實我們都設立很多的一個管道，就希望他們自己能夠自我要求、自我提升，而且這些能力其實是帶得走的，譬如說.....勦我們今天我們那一個社工師，他本身他在十年前從那個社工系畢業以後，他又是高考社工師及格的、有 license 的社工師，他本身很多東西，他就一直要要求自己前進成長，在他學習過程當中，他覺得很快樂，所以他很多東西，他就覺得.....欸！這種東西視野開了，跟以前完全是不一樣的！所以他服務的時候，他會抱有熱忱，那相對有一些人的話，他其實是沒有的。所以我們不會去要求員工。那你今天你不想教育訓練，你不想去外面再接受.....我們都沒有關係，但是就是未來你的薪資沒辦法調整上去的話，你就自己要概括承受。是！（H16）

R：是！那副執行長就是.....就你看到同工去提升自己的能力，你能夠從他的服務上看到他產生了一個成效嗎？

P10：我們這邊的.....尤其是我們的課輔老師，他們去外面接受了教育訓練以後，或者甚至於我們自己內部也定期在舉辦一些個案檢討，然後或者是一些那個.....那個有一些孩子的或是家庭的一些處遇。那我們的課輔老師，能力一個比一個還要強，甚至於都可以做社工，然後這個界線我是不會讓他們跨過去，我會要求他們說，如果你們以後對社工有興趣，其實可以進修、去學校念書，但是我的意思是說，他們在分析家庭的一些狀況.....孩子的一些偏差行為狀況的時候，其實他們的能力是已經到甚至於跟我們一起合作的學校老師，他們在帶那些隱性障礙的孩子。所謂隱性障礙的孩子就是說，他的智力是正常的，可是他的學習沒有辦法專心。譬如說有些孩子他有過動，然後他又妥瑞氏症，然後他們在學校.....他們沒有辦法安靜的坐下來，在那邊寫功課，可是我們這邊的老師就很能帶，而且帶到非常有成效，讓學校的老師輔導室他們都會跑過來說，欸！為什麼你們同樣這個孩子，在學校是一個樣

子，在我們這邊是一個樣子，然後反而會藉由一些.....跟我們開會的一個過程當中，他希望我們可以指導他們的老師，怎麼去帶那一些偏差行為的孩子，所以我們會看到家長喔.....這次不是家長，就是我們的老師，他們其實.....那個能力其實是一步一步的這樣子提升上去。對！(H17)

R：是！那副執行長你在.....就是社工員提供服務的一個過程中，你會特別強調什麼樣的一個理念或信念嗎？

P10：我這邊我會.....應該是沒有特別，因為我們會比較針對這個家庭它的議題，因為我們每一個家戶，其實我們也有仿照像那個身障的家庭一樣做那個 IFSP (Individualized Family Service Plan，個別化家庭服務計畫)，每一個家庭它都有個別性的一個家庭服務計畫，我們會針對這個家戶的話，其實會針對它的個別性去做計畫，你說有什麼樣理念？我.....倒是比較沒有，但是我會跟那一些我們的社工師或社工員講，我說我們這些家長他其實就是欠缺人家帶著他走出去，所以我是希望他們用他們的雙腳，然後帶著他們出.....走出去。我舉例說好了，像譬如說有些家戶它其實是申請一些中低收的補助的，然後他們也需要，可是因為久沒有接觸社會，他們可能不知道該怎麼去公部門那邊，或者是那個.....那個村、里長那邊去申請.....申請一些費用，那我就有跟我們的社工講，我說你就你的雙腳帶著他走出去，你帶他走出去，然後帶著他這樣去辦，不是說我們幫他做到好，是說他會感受到他不會對於環境那麼懼怕，然後你幫他做到好的時候，其實有些東西他就知道，他自己可以慢慢去解決。讓他從他的家庭當中走出這個社會，融入到這個社會當中，因為你沒有帶著他們.....有些人家長他就是不願意出來啊！(H18)

R：所以就是.....聽起來也是就是說，你希望這個家庭的能力建構能夠.....能夠發揮它的功能，就是以後是他自己站起來.....

P10：對！

R：踏入社會、融入社會？

P10：這個就是我們基金會我們的宗旨啊！就是要恢復他的家庭功能，他將來他就可以自立更生，他將來就不需要靠社會的資源，他將來就可以.....那個解決孩子的問題、家庭的問題、他們自己本身家裡的問題，這個就是我們董事會給我們的.....服務的一個宗旨跟目標，所以我們為每一個家戶其實都有設定一個五年期的一個計畫。(H19)

R：五年期？

P10：對！五年期的一個計畫，最主要是說能夠讓他在這五年當中，能夠恢復他的家庭功能，然後進而就去做結案。對！(H20)

R：大部份的家庭能夠說.....如期的大概就恢復它的功能？

P10：應該是講一半，一半。對！有些家庭真的恢復得很快，因為它其實是欠缺

的.....人家拉他一把的資源而已。那有些家戶其實.....應該講就是癌症末期了，你可能五年沒有辦法讓它去結案，但是我們陪伴六年、七年，總是會看到，因為像我們曾經服務過一個原住民的家戶，水源.....不曉得那附近就是.....在那個○○路那個橋下，那裡有很多的原住民的聚落，然後那邊有很多個案是我們這邊的個案，然後我們曾經就遇到過有一對原住民的家庭，年紀都很大了，父母親年紀都很大，然後爸爸媽媽就是每天喝酒，每天喝酒，然後兩個孩子，然後每次來接小朋友的時候，媽媽就喝得醉醺醺，然後也不戴安全帽，然後我們其實為了這個事情也蠻擔憂。那原住民的那個家戶，我們記得那時候陪伴他(們)六年，然後媽媽才慢慢把酒戒掉，然後慢慢慢慢就剛好有到附近那個○○農場那邊，也協助她就業，所以這個家庭就整個穩定下來。所以連社會處那時候，它們的督導過來的時候，因為那個也是他們的個案，他說喔！你們怎麼有辦法讓那個原住民的家戶.....戒酒？然後我們說其實陪伴很重要啦！你不是告訴他說，喔你應該怎麼做、怎麼做、怎麼做，而是我們用我們的腳、用我們的心，讓他們去感受到其實你們家是可以改變的，然後他們願意改變的時候，其實絕對不會是在起初的時候，一定就是好幾年以後.....欸！我們的關係跟他建立夠了，他也看見到說我們對他們的一個服務跟付出，其實都是出自於愛的時候，其實他們自己慢慢會感受到。(H21)

R：這真的是蠻快的一個改變，六、七年就可以有一些變化！

P10：對！但是因為他們家最近的狀況.....媽媽洗腎，所以工作又開始不穩定，那個就變成就是一個不確定的因素，又是另外一個它(這個家庭)的問題了。但是我們都會初.....設定他們的初期的一個問題、中期的目標、長期的目標，我們可以協助他們到哪裡？對！(H22)

R：那像副執行長您提到的就是說，希望建構家庭自己本身的能力。

P10：能力。

R：那像這樣子的一個觀念，平常你會透過什麼樣的方式，傳達給.....譬如說所有的員工？

P10：我們員工都很清楚啊！因為我們開會.....應該講因為我們機構不大。

R：是！

P10：我們機構不大啊！然後我們雖然現在.....目前是兩個據點 可是我們定期每一週的禮拜二都會到這個地方，大家所有同仁一起開會，開到下午。所以其實大家都很清楚知道董事會要我們做的服務宗旨是什麼？對！(H23)

R：那你們在一些書面資料也會.....也會寫到嗎？

P10：我們都會寫到啊！會寫到啊！所以我們資料建制的還蠻完整。(H24)

R：是在類似像員工呢.....手冊啦！或是什麼之類的。

P10：員工手冊喔！我們的 S.....應該是講我們不會有員工手冊，我們內部有很多的 SOP，就是那個規範。那你社工有社工的規範，課輔老師有課輔老師的規範，然後.....那總管理處，那財產管理也有規範，那一般社福機構很少在寫規範的。那我們其實就是仿照我們過去在科學園區的科技公司它們的那個 SOP 來建制。所以我們那些 SOP (Standard Operation Procedure，標準作業流程)其實都是放在我們的雲端辦公室，不管他們在那一個據點服務，或者是在家裡，他需要辦公直接上雲端，然後我們裡面，他就可以去看我們所有的那個操作流程、操作規範，然後我們的服務宗旨，然後我們甚至於表單的怎麼填寫的作業流程，都在裡面建制的非常的詳細，然後不清楚的同仁，那就表示他.....沒有習慣上去看。對！所以我們裡面的整個操作流程其實都非常清楚，所以我們不會有紙本的手冊給他們，不會！(H25)

R：然後就是完全是 e 化的？

P10：完全都是 e 化的。對！(H26)

R：那請問副執行長，就是說像同工如果.....欸像員工如果說，他在工作表現上面很不錯，大概就是除了您剛剛講到的一個.....一個薪資哦，或是晉升的獎勵之外，你們還會有一些.....呃什麼樣正式或非正式的肯定或鼓勵嗎？

P10：肯定或鼓勵喔.....表現不錯.....我們應該是.....怎麼樣肯定，你除了在開會的時候，在同仁面前鼓勵這個員工以外啊！我覺得我們會是在年終的時候，我們會比較用實質金錢的部份來去做一個獎勵。對！然後我們年終其實有固定的一個基數，但是表現很好的員工，我們其實都會往上加。我們不會吝嗇給員工啦！然後像我們對於員工的福利，我們也鼓勵員工他自己再回到學校進修，然後回到(學校)進修的話，一樣可以來這邊申請他們的那個進修.....在職進修的一個費用，那費用還蠻高的。(H27)

R：所以.....就是○○(H 組織名稱)在在職進修也是有補助？

P10：有補助，我們費用還蠻高的！(H28)

R：這邊福利真的很好！

P10：我們這邊福利其實是蠻不錯的啦！然後員工旅遊費用也有啊！每一年他們都可以來申請啊！嘿啊！然後就自己去安排啊！去國外度假啊！因為這個是一個高壓的一個工作，我希望.....我常跟我們同仁講說.....我說你們要試著去放鬆，你試著去放鬆，但是.....有時候讓自己去放空、去.....去放鬆、去遊玩，他們其實回來有很多的能源、能量就進來，然後我這邊喔，我不鼓勵員工加班的，時間到的話，你盡量就是要回家，然後除非是假日如果有活動的話，那.....一定出來是沒有辦法，否則的話，我們的不鼓勵

員工加班。所以我們一天八個小時就是八個小時，然後.....像如果就是說，他們有碰到一些活動的話，我們這邊像我們禮拜二是開會嘛！禮拜二我剛剛有跟○小姐(指訪談者)報告，我們禮拜二固定所有據點的人都會來這邊開會，而且是很早就過來，大概十點會開會，可是有些同仁他其實是十二點上班，我們都會讓員工.....就是你如果超出你的工作時間的話，就是上系統去報補休，我們都會讓他們休，你去申請我們也不會卡你，然後休假的話很彈性，你只要據點人力調度得過來，我們一般據點的那個主責，他同意放你們就放你們，所以我們這邊都讓他們盡量很 open 的啦！真的耶！不會說讓他們整個綁的紧紧的。但是因為我們這邊的強度很強，所謂強度很強是因為我對品質要求非常高，所以相對的有一些能力比較不及的，或者是執行的成效達成率的部份，就是說.....譬如說時效的部份啊，沒有做好的話，他們自己就會有壓力，所以他們都知道很多工作其實就是一定當週就是要結，當週要結.....當週要結，然後不會去做積壓的。(H29)

R：所以就是你本身.....你也會去監督這樣的品質？

P10：因為.....對！因為我這畢竟我要為.....我要跟董事會負責的工作啊！所以這邊即使是表單的部份，我都會覺得我都是還是要看過。因為我們這機構不大啦！機構不大，所以我們在那個.....個案資料的建檔、文書資料的建檔，因為評鑑必須還都是要這些東西嘛！我們建制都還不錯，然後 SOP 寫得非常好，所以這次去年.....去年衛福部評鑑的時候.....是機構三年一次評鑑.....對於我們做的東西他們有一點嚇到。對！因為我說我們.....因為我本身不是科技.....不是非營利組織出身的，我本身就是科技人出身的。結果我們就把那個園區的管理的一個模式，就是套到這邊來。所以有一些社工他比較沒辦法適應。對！這個就是我們現在比較會有差異的部份，就是有那些衝擊，因為像我們前幾個月有一個社工，他來做三個月，後來他.....選擇離開了。因為他就說.....他說他在別的機構做，只要有做就好，可是我們要求不是只要有做就好，可以做到好為什麼.....可以做到很好，為什麼只要做到好？他覺得那個標準太高了，而且甚至於.....他們寫的處遇都不是真正能夠切合到個案或者家族需要的，我們會叫他.....我們會退件，讓他一次、兩次再補回來，可是他們覺得他們有做就好，為什麼還要做到這樣？所以就相對.....他們就離開了，所以我們這邊的強度也很強。對！(H30)

R：所以透過這樣的機制其實也是留下了真的是有熱忱、有能力的人正職人員！

P10：有能力的人。對！

R：是！剛剛副執行長提到就是說，你們的福利就是.....看起來是有國內的旅遊跟國外的旅遊？

P10：我剛剛講就是一筆錢啦！他自己去選擇他要國內還是國外啦！（H31）

R：所以你們福利也是比較彈性！

P10：就是……對！我們就是有……本來就有編這些預算給員工的。（H32）

R：那像譬如說像制服啦！或者是三節獎金之類的呢？

P10：都有啊！制服的話我們倒沒有特別做什麼制服，我們就是有做那種活動的 T 恤，如果是說有活動的時候，我們會穿出去。對！那其實應該不叫制服吧！那個……像就像你們○○（訪問者所屬之社福機構名稱）不是也是有一些……夏天的那個 T 恤？（H33）

R：會！

P10：對對對！就是類似那樣子，有辦活動的時候，我們就會要求他們大家穿一樣的，否則的話，就是平常……就是隨便他們。（H34）

R：就是……我想相較之下，你們的福利會比一般的非營利組織好很多！

P10：我們會比較在意員工啦！那你像我們這邊，我們那個咖啡機，因為我們本身……我們要強調就是說，員工其實就是資產！我們非營利組織其實缺的就是……沒有錢去經營這一塊，所以相對的，它是希望員工能夠當做志業，然後付出自己的愛心，可是員工其實說實在的，這個……這個不是長久之計啦！所以那因為我們本身……我們的 background 比較不一樣，是因為我們是科技公司 CSR (Corporate Social Responsibility, 企業社會責任) 成立的基金會，所以我們一般來講，我們都不會對員工比較苛刻，然後不會要求他……你要無償付出啊！你要對基金會有什麼付出的代價啊！那你要責任制啊！你要多上什麼班啦！怎樣、怎樣、怎麼樣的啦！我覺得我們不會要求這個部份。就像我剛剛講到咖啡機的部份，我們其實這邊自己就租了一台那個菲利浦的咖啡機，那個市價五、六萬，可是我們就去租了一台，而且是租了一台是幹嘛？就是給員工喝的！那當然志工來的時候……因為我們這邊還有很多的志工，志工來的時候我們可以泡給他們喝以外，那我們自己員工……其實都是自己在享受。然後像因為我們那個咖……我要講的咖啡機是很好、高檔的咖啡機，他可以去打那個拿鐵的。那我現在講那重點就是說，喝咖啡其實也是員工放鬆嘛！放鬆的一個途徑啊！因為現在喝咖啡已經蔚為風潮，有些人喝咖啡，他其實精神可能就來了，或者是他在適當的放鬆的時候，欸！他接下來的工作，他其實更有 power 往前面衝。那如果我們對員工他的情緒、他的身體沒有特別的照顧，其實他(的心)不會在這裡。（H35）

R：動力會比較弱一點……

P10：對！之前.....年底的話我們都還會排員工，就讓他們去那個六星級 villa spa (飯店)那邊去做那個按摩。(H36)

R：哇！這麼好！

P10：對！我們是希望那個員工就是能夠.....對他們好一點就是啦！因為他是我們○○(H 組織名稱)的資產啊！(笑聲)對對對！是！(H37)

R：那可以請問就是.....○○(H 組織名稱)員工的一個薪資是比外面的也是好一點？

P10：嗯！對！你就像課輔老師好了，課輔老師其實他們的工作性質很像外面的安親班老師，可是我們的起薪就是三萬二了，那其他就.....其他就看你自己的狀況啦！再加.....喔那社工更不用講，那社工你知道薪資其實是更高的。對！(H38)

R：那請問副執行長就是.....員工就是偶爾如果說工作上面有一些壓力啊，或是一些問題，大概○○(H 組織名稱)會怎麼樣協助他來排解？

P10：我們其實有在做那個 EAPs (Employee Assistance Programs) 的員工協助方案。(H39)

R：好！剛剛您提到這個 EAPs (Employee Assistance Programs，員工協助方案) 這個.....

P10：員工協助方案！

R：是！就是.....你們是透過這樣一個方式來協助員工解決工作上的一些壓力？

P10：或他私人的一個問題，對！工作或私人的。因為譬如說(兒童圖書室的電話鈴聲響起)我覺得很多時候他們其實.....工作的壓力不見得一定是全部來自於工作，有可能也有自己私人的問題，然後影響到工作而產生的壓力，這不一定，你要看狀況，然後如果是以工作的話，那我們當然是很純粹就是針對有涉及的這個部份，但是以私人的話.....我們之前有一個員工，剛好她的婚姻出了一點狀況，她先生有外遇，然後結果.....她那時候心情非常的.....不是很愉快，然後就是常常在哭，就是.....那你其實知道這個事情以後，她其實.....這個員工其實有來求救.....有來跟我求救，然後我們也是找了一些婚姻諮商，或者是找了一些她的那個.....就是應用了這個.....那個 EAPs (Employee Assistance Programs) 的員工協助方案，然後去協助她解決那一塊。所以現在已經經過了一年，但是她現在婚姻結束了，可是問題這個一年的過程當中，其實她走過來了，所以當她.....我們剛好前面的在談到她，還是談到說那件事情的時候.....那件事情的時候，她其實反而心理就沒有很多的一些負向的情緒.....就對於她先生的部份，所以

在當時那一塊處理的非常好！所以我也看到她，她現在相對的投入在工作上面，其實是非常.....比以前更有能量、更熱情。因為我覺得員工其實就像家人，他有時候私人的問題可能他遇到了，他不方便求救。但是我們都會透過很多管道告訴員工，你有什麼問題，其實我們都是可以協助！當然這種東西都不會去對外的，所以員工也願意敞開啦！所以我們就看員工自己的個別性啦！那有一個員工他其實.....他前一陣子剛離職，他對於他的那個.....這邊的一個職涯，就是可能下班的時間對他來講.....因為他是課輔老師.....下班的時間對他來講，他覺得他可能沒有辦法（配合），那我們可以怎麼去協助他？那這也就是我們另外一塊（需要去協助）的。所以其實 EAPs 員工協助方案（能夠協助員工的範圍）其實還蠻大塊的！（H40）

R：算是對員工主要的一個支持的力量.....協助的力量？

P10：協助的力量！但是那個協助的力量是需要專業的，甚至於還需要付出一些成本的，欸那個不是說只是.....對！（H41）

R：那除了這個 EAPs (Employee Assistance Programs，員工協助方案) 比較專業的一個協助之外，像你們平常員工彼此之間會.....就是說也會聽對方傾訴啦？或是說提供一些意見啦？

P10：會啊！我覺得要看據點啦！應該是講我們另外一個據點的話，他們那邊的整個那個 team work 其實就非常具有凝聚力。因為他們私底下那邊的那個主管很會帶，私底下其實會帶他的組員去做一些比較感性的一個.....一個工作的分享，或是在每一天某一些時段，或者是大家有空的時候、放鬆的時候，所以相對你就看到他們整個據點的凝聚力，其實是非常的有 power 的，然後有什麼問題，也就是真的就是丟出來。然後像我們這邊的話.....其實這個主管是比較年輕的，比較單線的人，對！他在這一塊其實不是那麼的足夠，我今天還為這個事情其實有跟他做一些溝通，因為我看到這樣最近下來兩個據點，其實他們表現了一個成效其實.....是會有落差的。對！所以你說我們這只能用比較柔性的部份啦！那你至於說他們私底下.....有怎麼樣一個連結的部份，員工他們自己私底下都有連結的部份，我一般來講，我不會涉入到每一個員工.....的那個部份，我們反而我就是.....那授權給你們各據點的主管，你們可能自己就去做比較柔性的部份。（H42）

R：那請問副執行長就是說，在○○(H 組織名稱)發展的一個.....這幾年來，最近幾年可能你們在組織的形式上面，會不會有希望說有怎麼樣的創新？譬如說增加服務據點之類的？

P10：創新的部份.....我其實.....其實會.....我們其實在去年呢.....去年其實我們有嚐試去走那個社會企業的部份，因為我們要解決社會.....那個我們這邊家戶它失業的問題，然後那.....那個 solution 其實到最後沒有配成功，

是因為剛好對方那邊他們的站內的人員整個做一個轉移，剛好離職了。對！我們其實是想經營一個有機農場，因為未來社會企業部份的話，其實是比较可行的部份。但是.....但是不可.....但是那個社會企業其實也必須要考量到它整個營運的一個模式的部份，還有社會的一個永續性的一個部份。那當然在資金的部份的話，我們其實是不會.....那個.....是沒有缺乏。但是問題是現在好像好多人都在做社會企業的部份，那是不是還是需要再投資到那一塊？我.....覺得還在評估、審慎這個部份啦！對！所以你說創新的部份的話，我覺得倒是可以去做一些.....譬如說跟全球化比較有關的議題，像我會這樣講是因為，其實現在跟全球化比較有關的議題是包含了一個在地的社會工作， 齁然後貧窮的議題，我覺得其實是可以朝這個方面去做一個.....一個探索，或是將來其實是可以怎麼樣去做結合的部份。對！(H43)

R：所以您是認為就是說，因為○○(H 組織名稱)主要是建構家庭的能力.....

P10：對！

R：這個在連結全球化的議題，可能可以讓它這個功能發揮的更快、更好？

P10：對！尤其是貧窮的部份，貧窮的議題的部份。(H44)

R：所以就是以○○(H 組織名稱)來講，因為譬如說你們去年的評鑑也是優等，那就是說你們的服務做的很好這樣，那你們有沒有考量說，就是就這樣子的服務，然後延伸在更多的據點？

P10：倒是不會耶！我因為我不認為是說據點成立比較多的話.....會是一個創新耶！因為現在其實都少子化啦！而且.....我發現到有一些地區它其實齁資源太過於氾濫！然後但是很多的一些機構其實它都一直這樣投入。那我會這樣講就是說，像譬如說新竹好了，新竹、五峰跟尖石，它其實是一個明星的一個貧窮的災區啦！它那邊的資源其實是.....已經過剩了，可是我們當初為什麼沒有選擇在那個地方？其實因為後來有評估到.....其實那邊的資源過剩。然後我們在這邊服務的個案，其實都是會比較.....偏向於學校不要的.....的孩子，因為他不是主流教育的那個.....能夠接受主流教育步調制度的孩子，所以他們在學校他們沒有辦法學習，就是我剛剛跟你講，他們本身有一些隱性障礙的孩子。然後後來我也才知道是說.....欸其實某一些大型的基金會，像譬如說有兩家它其實是非常知名的，也是在做課後(輔導)的啊！然後是利用學校的教室，然後要提升孩子的一個基測的成績，或者是他的學業成績，兩家非常大型的基金會。因為我們有一些員工他其實是從那邊過來的，原來.....他們在跟我們分享說，那些孩子其實是挑選過的.....的時候，我就覺得很難過，我們會難過就是說，董事長他們有看到，這些孩子才是真的需要幫忙的，這些家庭才需要幫忙，因為這些都是沒有

選擇過的。有選擇.....唯一選擇就是說，他們是經濟弱勢的孩子，所以你說據點要不要再擴充？我覺得董事長他們那邊的想法是認為是說，他們目前.....他倒是不希望這樣子做(服務據點)擴充，他(們)希望我們去做它的深度，把那個什麼.....那個品質做出來，我們一直以來我們都不做服務量，我們只做深度，所以我們做到了深度的時候，連社會處它們也真的是有點嚇到，就說為什麼你們可以這樣連結？然後整個.....整個就是可以把它.....好像.....這一塊其實是哪一個部門做？這一塊是哪個部門做？可是我們可以把它變成一個整合的一個部份。所以我們.....董事長他給我的建議就是說，我們倒是可以邀請那一些同好，認同我們這樣子經營模式的一些基金會或者是協會，然後 copy 我們這樣子的模式過去。然後他覺得這樣才是長治久安的問題，然後所以後來.....我們真的從前年吧，前年呢.....大肚那邊有一個叫什麼基金會啊.....喔！○○基金會！它在大肚山那邊有成立一個.....就是這樣子的一個課輔班。它也是來這邊看，然後在前面那個路口，我們前面那個路口下去右轉那邊，也有一個就是清大對面那個○○(一家社福機構名稱)，它成立了晨光家園，它也是 copy 我們這邊的模式過去，然後還有那個○○文教基金會，它其實之前是在新竹教育大學，然後但是因為他們跟教育大學可能在 run 的過程當中有一些狀況，後來他們就來問我，因為我過去其實是聯電出身的，所以.....我其實建議他們就是說，你們可以成立像這樣子的一個課輔班。但是我們講到這幾個基金會或是協會或是教會的那個.....成立的那個晨光家園，其實他們都不做家長這一塊，他們只是單純的就兒少，兒少！啊我們的話是做家長那一塊，兒少只是我們的敲門磚。所以我們現在.....就是有好幾個基金會其實都來看，然後他們也都有自己成立了他們的那個課輔班。因為我們課輔班經營的方式就比較跟別人不一樣。對！我們這邊還有供餐耶！(H45)

R：提供給兒童？

P10：對！因為他們有些小朋友家裡其實是沒有.....對於吃這個部份比較沒有辦法，有一點困難。但是我們沒有每天供餐，我們三、五的話我們不供餐，還是讓他們回歸到家庭去跟父母親.....要有更多的時間做相處。所以我們是用這個方式來經營啦！然後你說還要不要再拓其他的點，那就看以後董事長他們.....他們的想法。對！所以我們現在目前已經有三、四個基金會、協會其實都照我們這個方式，都是這樣成立了(課輔班)。對！(H46)

R：所以你們也帶動了一股風氣。

P10：沒有！我們就私底下啦！我們是希望每一個.....每一個基金會或協會都是一盞路燈，然後他們各自在他們自己的地方.....照亮周遭的人。那我們就是在這邊照亮我們這附近周遭的人。對！(H47)

R：那副執行長，像你講的就是說基金會在提供服務的過程，其實也是連結很多資源嘛！

P10：對！

R：那像最近幾年有說比較特別連結哪一方面的資源，然後一起來做這個服務？

P10：我們其實沒有說特別，因為我們一直以來就是很.....我們的資源就很多了，就很多了！所以我們其實.....說實在的，我們自己連結到那麼.....那麼多的資源，其實我們是都沒有花到我們基金會什麼錢！ 齁但是後來我們發現到是說，其實這樣連結下來，有一些品質其實是比較沒有辦法.....能夠去控管。
(H48)

R：控制。

P10：所以我就把它當做是一個.....就像在管理供應鏈一樣 subchain 的問題，我覺得我們其實要定期去評估那一些合作的一個資源夥伴，我甚至於都變成轉成自費都沒有關係。但是它做出來的東西，它的品質一定是我們要的，否則你今天.....我們連結了很多的資源是沒有錢沒有錯，可是他們做出來不是我們要的啊！不是我們要的話，我覺得其實是在浪費時間，也是在浪費我們服務的一個品質。所以我們會用這樣子的反向來去思考，我們怎麼去管理我們的供應鏈。然後定期去訪視它們的一個服務的一個成效或者是品質，不過這個部份對一般非營利組織，它需要募款的話，他們可能比較沒辦法做到。對！
(H49)

R：是！

P10：所以.....我們會覺得就是說要就是這個品質出來，就像譬如我舉一個例子，諮商好了，我們跟新竹某一家，我不要講誰啦！某一家的那個.....諮商所合作。前幾年它們真的有提供聯勸的一個諮商的一個名額給我們基金會的小朋友。當然也有公益諮商，它的公益諮商的話其實就是那個.....諮商實習生帶的，可是我們後來發現到那個成效都不是很好，都不是很好！所以我們其實就在想，我們真的是需要接受這樣子的一個資源嗎？因為它做出來的東西跟我們當初要諮商的議題.....跟期望，其實落差非常的大。對！所以不是說.....對我們來講不是說有就好，我們就是要照單全收。那麼但是如果真的不適合我們的話，我們其實就是只能換成我們自費的部份，會去.....比較能夠提升那個諮商的效果。對！所以我們其實.....我們的那個資源手冊變的還蠻豐富的.....變的還蠻豐富的！然後最主要因為就是.....我們是企業成立的基金會，所以我們背後企業支持的部份，不管是它的員工，或者是它一些物力的一個支持的部份 其實是非常、非常的優渥。(H50)

R：那像副執行長提到啊.....你們先前可能也會連結一些其他的.....可能組織機

構，那大致是哪一類型的？

P10：組織機構是指哪一方面的？

R：資源。

P10：資源，是用在哪一方面的資源？

R：就是配合你們提供服務的這部份的資源。

P10：就看我們.....應該是講是說我們的 solution 需要用到的資源我們都有，像培力的老師的部份嘛！然後諮商的部份、法律的，然後還有就是需要一些物資補助的.....金錢補助。因為我們有些家戶它其實是需要有一些金錢上面的一個實質的補助的，我們其實很多的耶！很多耶！其實我們沒有說只是一點點，我們很多！所以我們手冊.....其實跟我們合作的 partner 還蠻多的。對！(H51)

R：就是各行各業可能都包含？

P10：對！都有。對！都有。不管是個人的、或者是機構型、或者是單位的，都有！(H52)

R：那像.....副執行長你們提供服務這幾年來，你們就是說每年都會去想說，我明年可以提供什麼樣的服務策略可能可以做得更好，你們大概會有這樣子的一個工作計劃.....的一個創新(方案)想要去做的嗎？

P10：有啊！像我現在舉小孩子.....兒少的部份來講好了，課輔.....我們其實 run 了幾年以後，我們有一個很深.....像我們去年暑假，我們其實是讓孩子去外面十一天的環島。那個環島其實是每一個定點.....每一個點其實都有特別的用意，不是帶他們去玩。齁！像譬如說我們在第一站是在花蓮打工換宿，我們讓孩子去住民宿，但是他同樣也必須在那兩天當中，他要打掃整棟的民宿，所以當孩子在抱怨的時候，我們就跟他講那.....你一個晚上.....其實一床就六百塊嘛！然後你看你打工一個小時多少錢？如果一佰二的話，你需要打幾個小時的工，你才有辦法換到今天晚上的住宿？另外一個部份就延伸到就是說，你知道外面現在很多的一些背包客，他們其實是到國外也是用打工換宿的部份。所以我們去年的.....不是去年.....今年的暑假的時候，我們帶孩子去環島，那高雄有高雄的議題，台東有台東的議題.....的時候，那些孩子回來以後變了一個人，有些.....尤其是最重點是在理財的部份。我們會設定孩子這十一天，家長先固定給孩子一筆錢，可能是一仟塊，然後喔三餐.....因為我們都是住外面嘛！三餐有一餐孩子自己要自付。齁！然後三百塊悠遊卡，那坐車的時候方便搭，就不用再換錢。一餐自付，可是我們就告訴孩子，十一天！那你可能一天自付那一餐的話，多少錢？那你那一仟塊其實十一天.....其實是可以.....是可以不會透支的。就有些孩子他其實是不會聽下去的。所以在花蓮那一次的時候，有些孩子他去自強夜市喔，然後看到夾娃娃

機，一夾就夾三、四百塊！就是完全沒有理財的觀念，所以整個環島下來以後，我們發現到.....一直在挑戰我們老師一個思維就是說，這個世界翻轉的非常快，孩子畢業以後，百分之七十的學校學的知識都帶不走，可是我們二十一世紀.....未來的世紀，你知道孩子是要具備什麼樣的能力嗎？第一個要解決問題的能力、團隊合作，然後還有就是那個.....那個什麼創新，然後還有一些.....一些的能力。那時候列出來很多給老師的時候，我說那你覺得我們在這邊只是單純做課輔的時候，我們可以為孩子做什麼？這些東西真的可以為孩子創造他們的能力嗎？當然不夠啊！所以我們在今年度這個.....那個學期一開始，其實我們做規劃，禮拜六有一些生活自理就是能力提升的一個訓練的營會。那個營會完全不是說我們老師設計好讓他們去，不是！像譬如說喔，我們今天要去做職場見習，禮拜六，我們找一個定點給他們去做職場見習，然後他們怎樣去規劃，齣然後好，這個職場見習，可能要包含到他理財的部份，我們可以設計就是讓孩子怎麼樣.....他去看報紙、看網路去招募，他要找的工作、他心怡的工作。然後讓他正式去面談，那我們有人會去扮演面談者嘛！那個招募者，去面談，面談完以後，好！他實際上每個月就拿到這個錢，可是當.....我們也會設計一些東西，像譬如說有 **iphone** 啦！有什麼、什麼、什麼.....一些物質上的東西，讓他們自己去做購買的時候，你的薪水一個月兩萬多塊，你怎麼去負擔這一個錢？我們是希望用整套，所以我們這個訊息其實是在訓練他們做這方面.....提早讓他們去見習，然後去找能力。那當然那個是比較屬於高年級的部份。那低年級的話就是從他們生活自理開始，因為有些孩子他連牙都不會刷！連衣服都不會折！因為我們這邊有很多一年級的小朋友，那我們就從生活自理，然後你學會這些能力以後，你回去還可以幫爸爸、媽媽做一些家事。這個是我們這個學期，可是我們在前一、兩年其實有在做培力，培力.....就是.....我們只是要讓孩子能夠增加他的第二專長，也許他沒有辦法增加他第二專長，但是他可以提升他的成功經驗。像譬如說我們之前有烏克麗麗、有圍棋跟游泳。我們的游泳培力的話是因為我們這邊有一個孩子，他是保護管束的孩子而且他又有過動，他在學校就是完全.....他不想聽課老師都沒轍的，因為他就是老大！老師就把他請到輔導室，那輔導室也沒轍啊！因為他真的很兇（辦公室傳來一陣廣播聲音）而且這麼小.....不想做老師講的話。所以輔導室就拿一個電腦給他，你要做什麼都沒關係！只要不吵到人。然後那就孩子因為他是保護管束，之前在偷東西，所以後來我們覺得這個孩子找不到目標，結果因為我們在前幾年暑假的時候，其實有辦那個.....孩子的那個游泳的那個訓練營會，跟那個新竹市水上救生協會合辦的。所以那時候就發現到這個孩子喜歡游泳，那我們就去媒介找新竹的那個伊藤萬（游泳學校）.....伊藤萬的那個教練來訓練他。我們原本以為這個孩子他其實是沒有辦法撐下去（外面傳來垃圾車經過的聲音），因為我記得那是在前年的十月份，那時候天氣非常的冷，可是游泳、參加選手隊，他早上五點就要出門，然後晚上下課還有.....這一天要練四個

小時，可是你知道那個孩子一直持續，而且他那個情緒完全都.....恢復到他根本都不需要服藥！所以連那個什麼.....那個觀護人來看都覺得嚇一跳！這孩子怎麼變了一個人，不像過去的那個孩子！那這個只是我們游泳的培力。那我們烏克蘭麗呢，我們本身烏克蘭麗就有一、二十個孩子，已經訓練了好幾年了，然後.....我們就是想要讓他們能夠有去外面表演的一個正向的紀念。因為他在學校其實就是低學習、低成就的孩子，有時候搞不好他因為功課沒有寫，他在學校就被老師責罵，同學就看不起，他其實在學校走路是沒有風的，所以不要講正向的成功經驗。我們訓練他以後.....剛好我們基金會也有贊助一個那個精典.....應該是古典鋼琴三重奏的三個音樂家，然後剛好就跟他們做結合。然後我們就到全台.....然後去做一個巡迴的那個公益的演出。所以讓那些孩子一次彈的比一次還要好！甚至於站在台前的時候，表演給人家看的時候，你知道.....那些東西就起來了，那些東西就起來，那自信就起來！那相對他的自我概念他就會提升了！所以我覺得培力對孩子來講非常非常的重要。然後我們還有圍棋，圍棋有一個孩子學得還不錯！然後之前參加新竹縣的那個圍棋比賽還拿到冠軍。所以我們會針對這個孩子，如果他有這樣子的專長，我們可以培植他們，我們會願意花錢找教練來教他們。對！所以這個是我們培力計劃。對！我們一直持續都在 run。然後像每一年的十二月剛好是我們的聖誕節晚會，因為我們跟園區的那個○○科技（新竹園區一家科技公司名稱）有做那個孩子的圓夢計劃，就是他們寫心願卡，然後他們員工會認養禮物。所以我們都會在清大的那個合勤演藝廳做那個聖誕晚會，還有圓夢計劃。所以剛好.....欸！我們的烏克蘭麗的孩子他們就上去表演，你知道嗎？那種感覺不一樣，孩子真的會覺得他.....他是可以的！他是可以的！其實我常常在跟老師.....跟他們分享，我說你真的讓他們功課寫完，然後複習！讓他考.....他們考試考第一名，即使將來考上台大又能怎樣？你知道嗎，又能怎樣？有些知識真的沒有辦法帶走，他如果連他自己的生活問題，他的那個解決問題都沒有辦法提升，他其實將來他是沒有辦法在這個社會能夠獨當一面的！所以我說其實他今天不會念書都沒有關係，為什麼？我覺得他只要能夠養成我們剛剛講的那一些能力的話，其實他將來可能就成功了，可能就成功了！所以我們其實就朝這個部份來去培力孩子，不是說只是在做課輔而已，我們沒有單純只是在做課輔啦！（H53）

R：那副執行長，像你提到給孩子這樣培力，聽起來你們也蠻個別化的！就針對這個孩子有什麼樣的才能，你們都願意投入資源來.....來栽培他。那這樣子的話，是不是說你們需要引進更多元的正職人員？或者是說你們透過什麼樣的一個資源來提供小孩子這樣很個別化的一個培力？

P10：個別化培力倒是不需要說有什麼樣的一個.....再投入更多的人員，沒有耶！像烏克蘭麗好了，我們有我們的那個課輔組長，他其實本身就是學音樂的人。他剛好其實.....在這一塊他剛好學有專精。然後也願意協助孩子就是 訓練

他們烏克麗麗。那因為他本身在外面有時候.....他們是有一個 team.....一個樂團，他是專門彈吉他的，然後有在接一些音樂場子。所以剛好就是我們有員工這樣.....他就是無償啦！他就是覺得.....就是.....他來，禮拜六的時候(他)願意，但是有時候我也跟他講，那禮拜六突然有時候.....可以報加班給你也沒關係。可是他其實是沒有報的，他是沒有報！然後你說像這樣子的一個培力.....那個游泳的話，倒是沒有，因為我們去找伊藤萬（游泳學校）的那一些教練，那些教練其實都是國手級.....專門訓練國手的教練。他們剛好跟我是有認識，然後我們只要付費，他們其實都是一半.....都是看我們的面子，啊我們其實就是照一般的那個學員就是付費給他們，他們其實都很樂意啊！很樂觀其成啊！對！然後圍棋的話，圍棋是剛好我們有一個志工.....有一個志工就是專門在開圍棋教室，然後他願意，所以我們倒沒有說花很多.....其實有！之前有那個繪畫.....繪畫課程，我們是有聘外面的老師進來，我們有付費啦！因為我們沒有認識的(笑聲)，我們就付費。所以對於付費的部份，我們不是那麼的 care，我們只要覺得對這個孩子有幫助，而且那個成本不是說太過於.....太過於誇張的話，我們其實就是照坊間他們收費的標準，我們其實都可以接受的。對！(H54)

R：那副執行長，就是在你們這樣子的一個專業服務上，你會覺得說這幾年有什麼樣比較新的.....創新的專業服務嗎？

P10：新的專業服務喔.....我會覺得那個是定義的問題嘛！你看我剛剛跟你分享就是說，我們其實單純就是做課輔啊！那他們寫完功課啊！(H55)

R：不止嘛！

P10：當然不止啊！那你像這幾年這樣一直演化下來，我們到現在，我們已經要讓他們去培養他們的那個生活技能的部份，我覺得那個就是.....整個都是一直往前面走的，對！但是那沒有辦法一下子就.....要跳到那邊去，所以你說怎麼樣創新的話，我會覺得.....我沒有辦法很清楚可以這樣陳述，但整個歷程這樣走過來的話，其實每一個服務方案，其實每一年都是不一樣的，每一年不一樣，但我們的基準還是都是以課輔，課輔一定要先完成！(H56)

R：那您說每一年的服務方案不一樣，是因為說你們看到的新的需求，那你們覺得說，欸應該這樣子來提供他們服務，那才產生不一樣嗎？

P10：有可能，我們看到可能孩子缺乏的某一些東西，我們會針對這些東西，社工就會設定一些 solution 的部份，然後課輔老師來執行。另外一個部份，我們會常常出去參加一些國際研討會，所以我們有看到別人有一些東西其實是很好的，然後我們可以去做一些調整，然後我們可以怎麼去做它？我們這邊的孩子有些.....現在是說好像你聽我講，有些孩子好像大部份都

不會念書，其實我們有些孩子還蠻會念書！我們這邊有孩子.....今年上了新竹女中，然後又拿過總統教育獎。欸.....所以我們其實一般來講，我們基金會.....我們不打知名度，我們也不做公共關係。因為董事會那邊.....董事長很明確就告訴我們，因為他們企業太有名了，那他說我們不做媒體公關，也不做知名度，他就叫我們就是要低調。所以我們也不會去打廣告。對！所以認識我們的人也不多(笑聲).....都不多！對！所以我們就說我們是很低調，所以我們不會.....我們如果有一些 information，大概就是放在官網上，我們不會刻意說去做一些公關媒體，然後去打知名度，不會！因為這個就是董事會他們 (要求)的低調。(H57)

R：好！那今天非常謝謝副執行長撥空接受訪談。謝謝你！

P10：希望對你有幫助啦！

受訪組織代號：I
受訪者職稱：執行長
訪談時間：2015年10月14日下午1:00 – 2:02
訪談地點：咖啡館 (I 組織之社會企業)

R：執行長你好！可以請問你在○○(I 組織名稱)的這個年資有幾年？

P11：我們是從規劃設立民國 100 年開始。

R：所以有四年了。

P11：四年多，將近接近五年。

R：請問基金會較重視的組織文化是什麼？

P11：○○(I 組織名稱)是個由幾個資深的社會工作者發起創設的年輕非營利組織，當然組織文化的形塑是需要時間、歷程的，○○(I 組織名稱)因為年輕而沒有包袱、也因為決策成員的資深專業而有清楚的信念、價值。所以，○○(I 組織名稱)重視的組織文化在於設立宗旨時建立以「專業服務弱勢族群」良善、智慧、感恩的核心價值。(I1)

R：是！那執行長可以請問你剛剛提到的貴會的組織文化是重視良善、智慧、感恩，那請問這三個裡面最開始是怎麼樣被提出來的？

P11：就我們的組成都是非常資深的社會工作者，我們在服務的過程中我們會想什麼是社會工作的核心價值。第一，你一定要有強烈利他的心理，所以我們以良善為本，就是以善為基礎。這是如果以前來講那個慈善的工作也好，或是行善也好，就是以前常聽到的慈善或行善，這就是利他，所有的夥伴你一定要有強烈利他的這種核心價值，從事這個工作你才不會覺得壓力很大，不然就是一個高工時高專業高付出的一個服務產業，大家都會很辛苦。如果我們能夠把自己當成一個菩薩、當成一個天使，那你就會覺得這是一個很有價值的工作，才會說「以良善為本」。再來，在我們行善服務他人的過程中，專業是非常重要的，有些時候我們認為我們是在服務別人、幫助別人，甚至於是其實是傷害到我們的個案或者我們服務的對象，這個來講我們就會很強調，你行善是要有智慧，是要有專業，所以我們，第二個核心價值我們就說「以智慧為行」，就是我們所做的行為，你一定要以專業為最佳評量，而且考量…… (I2)

(客人正要離開咖啡館，與執行長道再見。)

C：謝謝！

P11：拜拜！

C：謝謝！

P11：很高興看到你們，(笑聲)拜拜！

P11：所以我們就.....你一切要.....所以服務工作你要以專業為主。在感恩，所以我們，你一定要有謙卑的心，即使我們對服務的對象，對支持者，我們都心懷感恩。所有的事情我們要(以)非常謙卑的態度去對待我們被服務者、支持者，我們都是心懷感恩，這就是我們「○○○(I 組織名稱)」的命名由來。(I3)

R：是！請問執行長這樣子的概念是由您提出來的嗎？

P11：是我們的當初創立夥伴們大家一起發想出來，所以才會三個字，一般來講很少會用三個字的基金會。(I4)

R：那請問基金會成立的這個背後有宗教的色彩嗎？

P11：沒有！我們各自有各自很堅定的信仰，但是.....有基督徒，有虔誠的基督徒，也有天主教徒，也有佛教徒，道教都有。(I5)

R：請問執行長，基金會的新進人員如果在行政作業上有遇到問題，那基金會會如何協助他們熟悉跟適應行政作業？

P11：我們每個據點在設立初期，因為服務對象不同，而且大多是創新的業務，就算是一般的業務，我們也會有創新的服務策略，「從預防到復原之路的全人關懷」服務脈絡，例如○○(I 組織之附屬機構名稱)、○○家園(I 組織之附屬機構名稱)是一般安置機構，但卻是全國首創的社政、教育合作案，新的工作模式建立，都是在資深夥伴的工作經驗架構下發展出來的，到現在每據點都已經有建置了「服務手冊」，讓所有新夥伴可以有所依循，盡快的適應業務，當然我們還有超強的雲端督導系統支持新人。(I6)

R：那請問你剛剛提到的雲端督導系統，能夠請執行長再多說明？

P11：我們大概有分幾種，一種就是我們現在善用智慧手機的群組，我們有分個別的，全部的，還有我們叫做在電腦的雲端系統，就是我們主管有比較大的權限，各個工作夥伴他有個人的權限。當他服務的個案他有問題的時候，他就可以丟上去。丟上去的時候他的第一線的主管可以協助的就可以直接解決。如果他的主管還有問題，他可以提出來或者他的主管提出的解決方案，他覺得還有疑慮的時候，他可以提出來，我們每天我們的夥伴的主管他們每天一定會上雲端去看。(I7)

R：所以就是你們的同仁隨時都可以把問題丟到這個雲端，任何問題都可以隨時得到幫助。

P11：對對對！就就是在專業的支持系統，或者甚至於個人需要的協助他都可以提出來。(I8)

R：請問執行長就是在這樣一個行政業務熟悉，你們透過雲端來熟悉行政業務，你覺得這樣子的行政業務熟悉，對於內部跟外部有什麼樣的影響？

P11：我們對於自己的培訓，包括行政業務，我們有自己的直接的工作雲端，只是在有問題或是需要協助，或者我們包括.....甚至個案記錄，我們都會在上面登錄、記錄，或是這些行為輔導，這我們都會有。可是一般來講，我們不是那個只以那個為主，那是在緊急或是迫切需要，或是需要了解的.....深入了解，你才會看到那麼細節。一般來講，當然直接的上線的工作，第一線的主管他們都會有適當的.....欸！對不起！（執行長接聽手機）(I9)

R：所以執行長就是除了雲端之外，你們的行政也是有平常書面的一些行政？

P11：有有有！該有的工作，像我們聚會的話，有全部夥伴們的月會、主管會議，每個禮拜有各服務聚點他們自己的聚會。我們透過這些聚會去解決比較需要溝通的事件。(I10)

R：請問執行長，基金會平常都透過什麼方法來提升工作人員的專業知識和技能？

P11：○○(I 組織名稱)的教育訓練是基於專業發展、資源共享，我們員工的教育訓練依主辦單位不同，有分自辦、委辦和參加外界機構訓練三種。自辦訓練是我們自己辦理的員工教育訓練，委辦是委託外面專業機構辦理的員工教育訓練，那參加外界訓練就是參加大專院校在職進修、外界專業機構或是學術單位辦理的教育訓練，分機構主動選送跟員工自行申請兩種。我們的員工教育訓練有分兩週以上的長期訓練和未滿兩週的短期訓練兩種。那長期(教育)也有分專業研習和學位進修。專業研習是兩週以上的專業知能研習或是研究進修，學位進修就是修讀和業務有關的在職進修，員工每個禮拜利用部分工作時間進修，以兩年每週一日(八小時)以內為限。短期(教育)訓練就有更多種了，像是職前訓練、基本訓練、兩週以內的專題訓練、專業會議、我們定期舉辦的個案研討會、邀請學者專家來做專題演講、還有專業人員來做的個督或團督、讀書報告、機構觀摩，還有我們在開發新工作或使用新設備時，也會提供兩週以內的特定專業知能或技能的實習訓練等等。另外，我們對於新進人員也會安排一位資深工作人員給他六個月的督導。(I11)

R：執行長，那你們是全部的員工都可以參加這些訓練嗎？

P11：我們短期的訓練是看業務的需要來指派，長期的就要經過主管推薦才能參加，而且要務滿二年以上，最近二年考績甲等以上。另外，我們針對○○

家園(I 組織之附屬機構名稱)安置對象的特殊性，也有一個工作人員專業成長計畫，分職前、內外部在職訓練，包括個案研討、輔導專業知能研習、性別主流化訓練、危機介入預防與處遇、消防安全演練講座、衛教宣導課程、機構參訪、國際觀摩學習等等。(I12)

R：那請問執行長在基金會提供給工作人員的專業知識跟技能的一個培訓，就是說執行長可以看出這樣子培訓對工作人員服務的提升有哪方面的影響？

P11：這個可以從很多的方向啦！很多的面向，我們講這是一個服務人的工作，而且他們服務的對象，是需要被幫助的人，他們都急需要很專業的服務，你如果沒有不斷的去提升，我們去培訓我們的夥伴，每天面對的問題，它可能是都是新的，新的問題，以往沒有經驗過的，我們也希望透過對內對外，或者跟其他單位學習。那就是跟其他單位，不管是教育，就是說大專院校開辦的課程，或是其他基金會他們的一些培訓課程，我們都非常鼓勵夥伴他們參加。因為透過這樣的交流你才能夠不斷的提升。(I13)

R：請問執行長，○○(I 組織名稱)怎麼建立員工專業的價值、理念？

P11：社會工作是個三高一低職業，高工時、高壓力、高專業、低薪，在這樣的環境下，建立員工專業的價值觀比給高薪還重要，使命、共同願景、創造服務的價值、參與管理，由上而下或是由下而上，透過每一季的主管會、每月的月會、每個據點的中心會議，不斷的傳送○○(I 組織名稱)的理念、服務價值、未來展望，強化員工的核心價值觀。(I14)

R：那請問執行長剛剛您提到○○(I 組織名稱)這樣子的價值觀的建立，那請問它這樣子的價值理念是怎麼樣傳遞的？

P11：我們來講所有的夥伴他要 interview 進來，我們都有很深的面談。就是說第一線主管跟督導他們都會跟我們新進夥伴說明，夥伴在新進進來的期間，我們有新進人員的培訓，大概會就是跟各層的主管他們的會談，所以他就在從進入這個領域.....進入○○(I 組織名稱)這個團隊，他就會一直接觸這樣的我們的價值良善、智慧、感恩。再來我們每個月我們有一個月會，所有的成員，我們會把我們每個服務聚點，他們面臨的新的服務模式或者工作，甚至於我們自己的價值，我們都會在每個月的月會，讓所有的夥伴他們能更清楚我們所做的價值。(I15)

R：所以這個在月會當中是執行長您去特別強調說明這樣子的理念跟價值嗎？

P11：我剛開始幾年月會都是由我去說明，現在我們就慢慢的，由執行長之後會由院長或由各地的主管、組長，大家一起去把他自己的工作跟我們價值結合，每個月是有不同人去分享。(I16)

R：所謂的分享是你們特意的希望就這樣子的理念來分享？是跟服務結合去做分享？

P11：對！跟服務結合，那可以讓我們夥伴更清楚你自己的核心價值還有你的服務價值。(I17)

R：執行長可以舉一個例子嗎？就怎麼樣跟服務結合然後傳遞這樣的理念。

P11：我們像我們的幾個創新服務方案裡面就像「親子理財」，因為我們是弱勢兒少社區照顧中心。那我們透過因為服務孩子.....服務孩子，這些孩子他在我們這裡，我們拉進來家長.....拉進來家長，他們做一日志工共同參與這裡整個的團隊，甚至一個我們就是說，一個家族的那種概念，在他進來這個我們照顧中心當一日志工的時候，他可以看我們的夥伴如何去帶孩子，我們利用這個時間跟家長做親職教育跟我們後來規劃的「理財課程」，就是跟孩子跟家長甚至於跟學校老師。透過這些來講我們叫做你要如何用專業去引導這些孩子甚至於他的家長，他的家庭去做改變，而不是說我們就只是照顧孩子，或者我們就課業輔導，如果沒有這麼做，專業價值就很低。或我們就.....我們要幫助他，幫助他如何透過我們的專業，我們說心懷感恩這些家長喔！學校的老師他們都心意頗多願意協助，就是我們叫做○○(I組織名稱)的價值，就是說透過他們去做規劃，這些規劃的過程他會去把我們的核心價值規劃進去。(I18)

R：所以你們的核心價值就是希望從你們的同仁在服務當中也就是融入這樣的價值，然後甚至你們把價值也傳遞給你們幫助的對象。

P11：對！對！對！

R：請問執行長，基金會對於工作表現好的員工，有哪些肯定和獎勵的方法？

P11：我們會透過每半年一次的定期考核或是不定期的考評來獎勵他們，也會個別、團體，給予口頭精神肯定、鼓勵，給實質獎勵金、休假、餐敘、升遷、犒賞出國學習兼旅遊等等。(I19)

R：你們會在什麼場合做這些肯定或獎勵？

P11：我們會在正式會議中，但有時候也會視情況立即不是那麼正式的給予肯定跟鼓勵。(I20)

R：那執行長剛剛您提到有關基金(基金會)，就是貴會肯定獎勵員工的一個作法，那像剛剛您提到的幾個方式，那您覺得就是說對同工，對你們的員工有什麼樣的成效？

P11：這個做社會工作最大的價值就是說彼此成長，那我們服務的對象成長，我們服務著，他也跟著成長，因為我們在透過這種.....我們的夥伴他們在服

務過程中，他們的提出我現在可能面臨的挑戰，或者我要加強的東西，我們會鼓勵他，我們會支持他，就像我們這幾年，我們每一年我們大概會讓我們的夥伴就是一個 team，他可以你選定你想去國外學習的，或者外地學習的單位，那我們跟他談好，就是進住到他們的單位，像我們這幾年，我們都是在跟香港〇〇會(香港社福機構)，我們的夥伴就住進他們那裡，他看他們如何去帶孩子，學習他們的行為改變技巧。這個來講對於夥伴他們會覺得我今天我很努力做，我們的機構會支持我再精進再深造，更加.....啊我就會有更多的能量體悟更多的人或是幫助到.....更深入的幫助到我的個案。(I21)

R：是會鼓勵到你們的同仁更積極的去學習！

P11：更積極，更積極的學習、更積極的付出，因為在付出中，他可以自我挑戰更多的東西。(I22)

R：請問執行長，你們的員工在工作上如果有遇到壓力或挫折，你們會怎麼協助他們去克服？

P11：〇〇(I 組織名稱)有一個強而有力的督導系統。我們的夥伴們如果在服務現場遭遇挫折和壓力，各據點的督導，可以及時的提供情緒支持、專業支持、行政支持，如果現場的督導不能解決，也會立刻透過雲端督導系統由更高層級督導、主管來協助。那在平時的話，我們會本部會運用月例會時間，不定期邀請專家來舉辦紓壓課程、支持團體，或是辦理共識營，累積夥伴抗壓的能量。(I23)

R：是是是！那請問執行長，就是貴會的一個人員流動的狀況大概是什麼情形？

P11：我們的如果不適應的，他大概很快就離開啊！我們大概有如果從創會開始，就持續留任的應該有超過七成。(I24)

R：就是很高的比例。

P11：在我們今年我們安置機構的評鑑，我們大概將近八成他們都是從創那個單位就開始留任，他也沒有離開。(I25)

R：是是！

P11：有一些部份是會請調不同的單位，但是都在同一個基金會。(I26)

R：是！那人事非常穩定的。

P11：相較於其他的單位，我們算是非常的穩定的單位。(I27)

R：請問執行長，〇〇(I 組織名稱)曾為了推展服務方案，改變過組織的形式

嗎？

P11：○○(I 組織名稱)的運作一直以來都保持彈性，我們會跟相關社福單位、社福團體一些友會策略聯盟，也會和社政、教育、司法、警政一些單位跨系統合作，我們設立社會企業商店協助青少年建構自立的能力。(I28)

R：那請問執行長，剛剛您提到有關貴會會跟友會策略聯盟，可以請執行長再，你們怎麼樣去合作聯盟的作法，再多做說明嗎？

P11：這個地方牽涉到非常廣，因為我們比方像這個社會企業來講，我們是跟屏東縣政府社會處一些合作。像我們那個○○家園(I 組織之附屬機構名稱)，學員是跟教育部跟屏東教務處一起合作，跟屏東縣社會處就是非常多領域的大家一起投入的，像我們在○○中心(I 組織之附屬機構名稱)，高雄的，是我們是跟○○教育基金會一起合作照顧那個點，我們就是以開放的心大家.....因為解決社會問題不是單.....常常在想不是單一一個基金會能夠負荷、承擔或是面對喔！我們都是想說跟相關的大家一起去共同面對，共同解決、一起解決，共同面對、一起解決。(I29)

R：那請問執行長剛剛您提到的跟政府單位的合作，它的合作模式是對象主要也是兒少方面的對象？

P11：對！我們大概聚焦在這個區塊。(I30)

R：那請問就是合作雙方提供的資源大概是什麼樣的情形？譬如說經費場所。

P11：我們有不同.....其實不同的模式有不同的.....。(I31)

R：合作的方式。

P11：對！合作模式，像我們跟在高雄跟其他基金會一起合作，我們就是大概一半一半就是上面。(I32)

R：經費？

P11：嗯！大概一半一半，像我們這.....。(I33)

R：那場地呢？

P11：場地，像我們這個地方，就是場地政府提供，經費我們籌措，我們做一些回饋金這樣。像我們○○家園 (I 組織之附屬機構名稱) 那也是政府大概負擔百分之七十，今年他們可能會低一點，就是說他們剛開始比例比較高啦！就後來愈來愈低，因為政府的資源愈來愈少。(笑聲)(I34)

R：所以那邊的場地也是政府提供的。

P11：政府的。對！那本來的閒置空間，我們幫它活化。(I35)

R：執行長，請問基金會最近幾年在資源連結方面，有些新的開發？

P11：跟學術界.....我們有跟大學社會工作學系合作研究案，像是安置機構院生受教權益的研究案、研討會、服務績效評估、服務創新方案這些。那跟企業就有和很多家社會企業合作了，像是我們的○○青年咖啡(咖啡館)就是和企業合作的開發社會企業的一種提供青年創新培力的模式。另外，我們在國外方面，也跟香港○○會(香港社福機構)合作開發偏差行為學生輔導技巧、德國主幹學校技職學習。(I36)

R：是！那執行長剛剛您在提到資源連結的部份，貴會會跟學校一起有一些合作，那可以請問在募款資源的部份貴會最近幾年有一些新的連結嗎？

P11：募款的部份我們倒沒有特別就是我們，去年聯勸它是有它二十週年它有，我們有被聘.....被選為它的五個合作夥伴之一。(I37)

R：那請問貴會主要的這個經費來源是來自哪裡？

P11：我們除了政府補助以外就是對外募款。(I38)

R：在比例上大約是.....

P11：六四。(I39)

R：政府六，你們募得的是四。

P11：是！(I40)

R：所以你們自行募款的部份也是社會大眾。

P11：對！(I41)

R：那有企業的部份嗎？目前。

P11：企業比較少，比較少。(I42)

R：你們會有曾經有想要跟企業合作募款過嗎？

P11：有想啦！但是還沒有一些.....因為一般企業來講，它都會希望是跟有比較有高知名度的，也可以打他們的廣告，我們目前我們知名度還不夠。(笑聲)(I43)

R：那執行長剛剛您提到這個○○青年咖啡(咖啡館)是貴會和多家社會企業合作來開發的一個青少年培力的模式。那請問大概是跟哪些社會企業合作？

P11：我們跟這些社會企業，比方像輔大的那個他們的社會企業培力中心、○○企業(以原住民為主體的社會企業)喔，像高雄的○○大學社會企業研究中

心，就是其實都他們都是站在指導的方向，指導的就是以往他們的經驗，啊還有他們的一些想法、理想，都在這個地方我們去給它實踐。(I44)

R：是！那可以請執行長再多說明有關貴會跟香港○○會(香港社福機構)合作的這個過程嗎？

P11：我們非常感謝香港○○會(香港社福機構)他們對我們在這種青少年行為偏差的輔導，它給我們很多的協助，因為他們已經六十，在香港六十年了，他們的專業就是專做這種情緒障礙啦.....那種特殊的孩子，不是身心障礙，就是說情緒障礙，行為偏差的孩子，他們的機構就是專門做這個區塊。所以當初我們要去規劃我們的中輟孩子的時候，我們就是去跟他們取經學習。像我們現在我們都還保留每一年都會去交流學習，我們的社工跟這些輔導跟我們的生輔員，會每一年大概會就是去短期甚至一個禮拜左右，進駐到他們那裡學習深度學習，哦這個就是我們非常感謝他們給我們的指導。(I45)

R：那有關這個，嗯德國主幹學校的技職學習？

P11：那是屏東縣教育處，教育處它們連結的資源，因為這些就我們所知道的技職教育做的最好的就是德國。我們現在的教育事實上非常多的想法，但是時常做改變，我們要想說更深入可以去幫助這些孩子，所以我們就.....屏東縣教育處就結合的我們這些相關(機構)，去他們那裡學習他們主幹學校如何做分流教育，還有那學程規劃。所以我們現在○○家園(I 組織之附屬機構名稱)孩子的那種學程規劃，有很多都是以德國主幹學校的模式去進行。(I46)

R：請問執行長，基金會最近幾年來，在服務提供方面，有運用哪些新的策略？

P11：我們有持續進行 P11enchmarking(標竿學習)，培養一些新的核心能力，像是健全人事行政管理制、建立員工守則，包括人事管理、工作場所須知、薪資給付、退休制度、績效考核與升遷、員工申訴、訓練等等，還有落實執行各項專業能力提升.....。我們也加強 partnering(合作伙伴關係)，像是和公務部門、教育部門、社區、學校、其它社福團體、社企單位的合作。(I47)

R：那請問執行長，剛剛您提到貴會提供的服務有一些人事方面的新的策略，那這一些策略在貴會的服務上面有什麼樣的影響？

P11：我們這個來講我們叫做標竿學習，我們去學習做得.....在國內外優質的基金會，他們在做這種人力培力的部份，在這種.....你會吸引到更多優秀的人才還有人才的安定，還有積極正面.....非常積極正面的價值。(I48)

R：請問執行長，基金會最近幾年來有提供什麼樣的創新專業服務？

P11：我們的創新服務有教育訓練，像是課後照顧服務人員培訓班、生輔人員以

及保育人員訓練。我們也有社區弱勢家庭培力的服務，是在我們的兒少社區照顧據點發展家長志工、親子共學的方案，還有高風險家庭服務發展自助助人脫貧方案，這是訓練案家取得家務指導員資格，有薪的服務，提供給有需求的案家。另外我們也做高關懷兒少安置業務，發展跨社政、教育專業的團隊合作創新服務模式，像是○○家園(I 組織之附屬機構名稱)。還有○○青年咖啡(咖啡館)，是我們透過公私協力模式在做的社會企業。(I49)

R：那執行長剛剛您提到貴會提供的一些新的創新服務，像有關弱勢家庭培力到關懷兒少安置業務，那從這些服務，貴會是根據對於周遭兒少方面的需求，然後才想要提供這樣的服務？

P11：這個我們都是以先做需求評估，那需求評估不.....有很多的我們叫做次級研究不見得是我們直接做的，是有很多台灣的.....不管社福團體、教育團體，他們做出來有這樣的需求，是有一些是還沒有人去實踐的，比方像○○(○○青年咖啡館)加學園(指 I 組織之○○家園附屬機構)這種模式，是已經在台灣看見中輟學生問題，哦中介教育他們已經規劃很久了，但是沒有人去實踐，我們投入的時候，因為我們有安置機構的經驗，我們也知道國外大概哪一些國家有做了很成功的案例，我們就去參考，啊以找出適合在台灣發展的模式。(I50)

R：那最後一個問題喔，就是請教執行長在員工如果遭遇壓力挫折的時候，貴會除了透過雲端督導系統來即時因應一些問題、困難之外，那平常員工彼此之間的互動，有什麼樣的一個協助資源嗎？

P11：我們比較像.....我們每一年都會辦叫做家庭支持團體。家庭支持團體就是我們會讓包括家人都一起參與的一個學習課程，哦也是休息，也是休閒。(I51)

R：那員工的家人一起參與？

P11：對啊！我們的旅遊，就是說一個聚會是可以讓員工的家人，讓他知道他的孩子或是他的先生、他的太太在這裡擔任什麼樣的工作.....工作性質，我們會去做.....跟所有的家人做這些相關的簡報，謂啥咪(台語：為什麼)，奇怪打崗那ㄟ上班十幾點鐘(台語)。(笑聲)謂啥咪(台語：為什麼)你要值勤，哦我們會把我們的.....把我們的工作屬性內容讓所有的家人知道，包括像我們的咖啡館，我們的主管，我們每個單位的主管，他們都會有待用咖啡(指外界指定捐款預付 I 組織的青年咖啡館員工及主管之待用咖啡)。這是我.....他(I 組織的青年咖啡館)的第一線的工作人員，可以來這裡免費享用他的咖啡。如果他真的需要喘口氣，啊他也.....我們也可以叫做.....可以.....我們的夥伴他可以跟他督導約來這裡喝咖啡。啊我們甚至每個月都有辦那個社工沙龍，就讓不止是我們○○(I 組織名稱)的，所有的第一線社

工或者準社工，或者對這個有興趣的，我們聘請這一些專家學者啦.....或者第一線社工你都可以來這裡，大家彼此支持，像我們這裡有辦過的，有副縣長，啊有處長，啊有學校老師，有輔導老師，他可以彼此支持，這樣才有辦法，因為這份工作真的是一個高壓力的工作，要有很多人彼此支持。
(I52)

R：聽起來貴會這個支持系統是很完善的！

P11：大家一起努力啦！是大家一起，大家一起努力啦！我們也是很多人幫助我們，我們只有一點能力，(但是)我們也願意去幫助別人。(I53)

R：是是！今天非常謝謝執行長撥空來接受訪談。謝謝！

P11：不客氣啦！我們非常歡迎，謝謝你！