

非營利組織核心能力之研究

--以台灣兒童暨家庭扶助基金會為例

第一章 緒論

第一節 問題陳述

台灣近幾年來，非營利組織紛紛成立，有如雨後春筍般快速增加。非營利組織的服務，對需要弱勢的同胞提供及時的協助，同時也彌補政府福利措施的不足。幾次的天災發生，如：九二一地震、桃芝颱風...等等，非營利組織充分發揮高機動性之特質，為受災同胞提供最妥適之服務。管理學大師 Drucker(1990)認為非營利組織的角色為：「社區問題的解決之道，就是在社區裡。非營利組織就是社區，我們正透過它來塑造一個公民社會。它是未來社會行動的中堅力量」。非營利組織存在之價值，應是無庸置疑的。

台灣社會是一個高度競爭的環境，企業組織為了生存，面臨嚴格的市場考驗，非營利組織亦然；司徒達賢（1999）認為：非營利組織間的競爭已日趨激烈。保持良好之組織績效，除為對社會之責信，亦為非營利基金會維持永續發展之不二法門。如何維持良好之組織績效？善用管理概念與管理技術應是不可或缺的。Drucker（1990）認為：「非營利機構都知道自己比誰都更需要管理概念，因為它們缺乏傳統底線。它們需要學習如何利用管理之道，以免被管理技術嚇倒。它們更需要借重管理來讓自己專心一意於使命」。社會工作管理實為非營利組織運作中不容忽視之一環。

非營利組織之運作，在服務方案的品質與社會資源的獲取兩個相互影響的方面，現階段有更多的競爭。在服務方案的提供方面，非營利組織要能適時回應當代之社會需求，爭取社會對機構功能之肯定，促使社會大眾願意對機構捐獻以維持運作。近年來，兒童福利法、少年福利法、性交易防治條例、家庭暴力防治法等多項與社會福利相關之民生法案相繼通過實施，政府於方案委託時，開始採行公開招標，非營利組織於方案與資源之競爭更為明顯。當此其時，非營利組織需擁有那些優勢以維持良好之組織績效，以獲致社會大眾及政府之信賴，並藉此穩定社會資源，使組織得以順利運作，在現代非營利組織之經營管理上是非常值得探究的課題。

非營利組織的經營管理有許多面向值得注意，其中專業能力的議題是經常被討論的主題之一。在企業管理的相關理論中，Porter 於 1985 年提出競爭優勢的理論，偏重於對外部環境的分析。Hamel & Prahalad 於 1990 年在哈佛商業評論發表「企業的核心能力」，核心能力（Core Competence）一詞首次出現。Hamel & Prahalad 以內外整合的觀點來看核心能力，認為以企業本身特有技術與技能為核心，加上對外部機會的掌握，使企業更可以保持其靈活調適策略的彈性。核心能力不但有助於企業保持競爭優勢，於企業產業創新，或進入新市場都是一項利器。（劉宜靜，2000；謝佳宏，2002）。

Hamel & Prahalad 除了提出核心能力有助於企業的永續發展外，對於忽略核心能力的企業也提出警告，Hamel & Prahalad (1994) 認為，由於核心能力並不是普遍存在的一種觀念，常常在企業成長的過程中被忽略，不從核心能力的管點來看自己及競爭者的企業，將面臨七大危機：第一，成

長的大好機會白白錯過；第二，即使某人看出了新商機所在，如果回應該商機所需的專長在別的單位手中，可能會因無法把具備那些專長的人力運用到這個新商機上；第三，公司把部門劃分為更小的單位後，專長也變的四分五裂，力量大減；第四，缺乏核心能力觀點可能使企業愈來愈依賴核心產品，而失去警覺心；第五，僅專注於最終成品的公司，常未能適度投資於有助於明日成長的新核心專長；第六，企業人不瞭解核心專長與競爭的關係，一旦由其他市場所發展出的專長帶來新的競爭者，企業可能就會措手不及；第七，不重視核心專長的公司，可能在縮編表現欠佳的部門時，大意的拋棄了有價值的技術。

核心能力的為用以及對核心能力的忽略，對於企業可能產生的正面與負面的兩極化的影響，在非營利組織的運作上，是否也存在同樣的情形？國內非營利組織長期經營並有良好績效的組織，其運作中是否存在著核心能力的助益？發展經驗中的優勢可否對其他的非營利組織具有參考學習作用？而對於核心能力忽視的情形，是否存在於非營利組織中，會不會因而造成組織的發展受限，都是非常值得研究的課題。在研究者思索這些議題時，特別注意在國內非營利組織數量快速成長的現代，為要在高度競爭環境中繼續存活，有效運用社會資源是保存生存的不二法門，而國內社會資源過去已經被高度開發，未來的成長是否能夠滿足非營利組織的運作需求尚為未知數，加之近幾年來全球經濟不景氣，對於社會資源的爭取，非營利組織莫不全力以赴，期以良好的組織績效贏得社會資源提供者的關注。保持長期的競爭優勢，獲致社會的口碑，顯然是很重要的一環，而核心能力的保存、培養與運用，對於組織績效的影響是非常深刻長遠的。因此，辨認非營利組織核心能力之存在，並瞭解其對於組織發展之影響，是研究者對於此一主題進行研究的動機。

研究者嘗試進一步對核心能力進行探討時發現：雖然核心能力為晚近才提出的觀念，不論是中英文網站或論文資料庫，以「核心能力」進行搜尋，文獻尚稱豐富；不過，若以「核心能力 & 非營利組織」或「核心能力 & 非營利」進行進階搜尋，資料就非常稀少，論文則只有一篇探討圖書館人員核心能力的著作。這個現象是因為非營利組織之核心能力辨識不易？還是在非營利組織的領域，絕大多數的機構並未注意核心能力的重要性？如何探索非營利組織之核心能力？而相對於產業界之核心能力，非營利組織之核心能力如何定義、如何描述？皆為研究者深感興趣的議題，此為研究者擬以核心能力為研究主題的另一個動機。

第二節 研究問題與研究目的

核心能力是企業管理領域中一種嶄新的觀點，其強調組織的競爭優勢來自於普遍存在於組織中，難以被模仿取代的能力，而這個能力是長期累積的經驗。在許多企管的實證研究中，條件相當的企業，在多年的發展之後，卻呈現明顯的差異，學者因而認為核心能力對於企業組織的競爭優勢具有深遠的影響。對於非營利組織而言，核心能力的研究似乎仍是一塊處女地，未有豐富的文獻探討核心能力與非營利組織得以在競爭上具備優勢的影響為何。為瞭解核心能力對非營利組織競爭優勢的影響，本研究企圖以質性研究的方法，對國內非營利組織進行有關核心能力的研究，以期解答以下的問題：

- 一、 國內非營利組織核心能力如何辨識？
- 二、 國內非營利組織核心能力如何影響組織運作？
- 三、 國內非營利組織核心能力受環境因素影響狀況為何？受管理階層理念與抱負之影響程度為何？
- 四、 非營利組織如何建構與創新核心能力以提昇組織發展能力？。

透過本研究解答以上的問題，瞭解目前國內核心能力對非營利組織影響之狀況，進一步達到以下的研究目的：

- 一、 提供國內非營利組織核心能力辨識與學習的方法。
- 二、 探求國內非營利組織核心能力之建構與創新之面向。
- 三、 探究國內非營利組織核心能力對組織運作的影響力
- 四、 提供國內非營利組織導入核心能力以維繫組織永續發展之建議。

第二章 文獻探討

第一節 核心能力

核心能力是一種策略導向的概念，「核心」隱含著有策略選擇的意涵，而「能力」則為組織資源整合、協調，以從事特定的任務與活動。Prahalad & Hamel 在 1990 年於哈佛商業評論發表「企業的核心能力」(The Core Competence of the Corporation)，核心能力 (core competence) 一詞首次出現。兩位學者定義核心能力為：一組特殊的技能或科技，使公司能為客戶創造利益，可以使公司產生創新的產品，與延伸市場佔有率，創造競爭優勢，同時也塑造企業文化及價值觀，特別在企業轉型時，它們能培育學習的環境，影響工作流程及行為，甚至調整經營策略，引導企業邁向成功之途 (Prahalad & Hamel, 1990)。

Hamel & Prahalad 在提出核心能力的概念之後，又於 1994 年依企業活動的內容為基礎，將核心能力歸納為三種類別：

- (一) 市場接近能力 (Market-access Competence)：如品牌發展、銷售、配送、技術支援等的管理，這些能力都能使公司更加接近顧客。
- (二) 整合相關能力 (Integrity-related Competence)：如品質、時間管理、庫存管理能力，使公司能做得更快、更有彈性或更具可靠性。

(三) 功能相關能力 (Functionality-related Competence): 指擁有投資獨特功能的服務或產品、投資有明顯利潤的產品的技術。

Hamel & Prahalad 1990 發表核心能力的概念主要是將 GTE 及 NEC 兩家企業做比較，經研究後發表「企業的核心能力」。其後學術界及企業界開始熱烈討論核心能力的內涵為何。Rumelt(1994)認為，Hamel & Prahalad 所提的組織核心能力應具有下列四種特質：

- (一) 普遍於組織中：包括企業體中的事業單位和產品，都是由核心能力作為支持的基礎；
- (二) 持久的優勢：產品只是公司核心能力的短暫表現，能力比產品更為穩定持續進展；
- (三) 藉由工作學習：能力是經由工作而獲得專業強化，是種集體學習；
- (四) 競爭的焦點：不只是產品的競爭，更是組織間的競爭。

(Rumelt , 1994 ; 引自劉宜靜 , 2000)

隨著知識管理的興起，開始有學者從知識的觀點來探討核心能力。最具代表性的為哈佛大學商學院教授Leonardo- Barton。其認為企業核心能力的創造是一個動態的行為模式，主要來自公司員工的活動與組織各階層員工的行為。這些重要的活動包括：共同解決問題、整核核心科技與方法、持續不斷的正式和非正式實驗，以及從外部輸入專業知識，此外， Dorothy Leonardo- Barton (1995 , 王美音譯 , 1998) 又把核心能力看成是四個相互依存的構面，包括：

- (一) 實體技術系統 (Technical System): 技術系統方面的核心能力透過長期員工知識的累積及架構，而形成各種有用的資訊資料庫及處理事務的程序；如資料庫系統、機儀器設備、軟

體程式。實體系統可以在員工離職時，保留住個人原有的知識與技能。

- (二) 管理系統 (Managerial System): 管理系統創造了知識取得和流通的管道，同時對不合需要的知識活動設立障礙。管理系統包括正式與非正式創造和控制知識的方法，例如獎勵制度、學徒制度、呈報系統等。
- (三) 員工技能和知識 (Employee Knowledge and Skill): 這是最常被認為是核心能力的構面之一，包含公司專屬的技術和科學的理念。
- (四) 價值觀與規範 (Values and Norms): 在探討核心能力的內涵時，組織的價值觀與規範，一般文獻較少提起，但它卻是企業的精神支柱。它包含了組織的授權程度、對各分工部門或企業功能重視的程度、收集及控制知識的方法、以及企業文化。

核心能力的探討在歐洲也引起熱潮，英國曼徹斯特大學教授Paul Knott & Alan Pearson(1996)同樣運用知識管理的概念，將個人知識、組織知識系統、及個人與組織互動等三個系統，交織成核心能力的三個構面，包括：

- (一) 個別員工 (Individuals): 探討員工的技能 (Skills) 外顯和內隱 (Tacit) 的知識以及工作習慣 (Working Habit)。
- (二) 企業內部正式的系統 (Formal System): 如管理制度、實體環境、技術研發體系以及工作流程。
- (三) 具體的社會化系統 (Social System): 如非正式的溝通網路、組織學習的速度、組織文化、價值與規範、員工互動方式等。

另一位將知識管理導入核心能力建構的為學者Nigel Petts (1997)。他認為完整的核心能力概念化架構稱為「核心能力引擎」(the core competence engine)。這是一個多層次模型(multi-layer model)，這個模型的最基礎層是由成六個構面(meta-skills；meta-skill 其實是指轉化特別能力的技術，由於探討核心能力之文獻皆稱之為構面，為求概念討論之一致性，本研究亦將meta-skill稱為構面)所組成的，包括：

(一) 技術辨識(Skill Identification)：這個構面討論的是，組織必須意識到哪些技術在未來的發展上將有需要。辨識組織中所需的技術，第一個步驟就是要清查組織中現存的技術。如果組織中缺少其他市場所擁有的技術，組織就必須想辦法去獲得。假若這些技術並不存在於任何一個市場中，組織就得透過管道與方法來建構這個技術。建構的管道可能經由研發或結合大學及其他學術團體而達成。

有時候技術是來自新進人員帶來的。招募政策基本上受到此轉化技術(meta-skill)的影響。知道哪些技術是未來需要的，能使招募更加成功。在正確的預測到未來需求的情況下，訓練多半可獲得較佳的報償，因而會比競爭者較早獲得獨家的技術。

這是建構核心能力的第一步，主要在於瞭解企業員工所擁有的技能內容，以作為企業未來要採取何種方法來建構核心能力的重要參考。

(二) 組織學習(Organizational Learning)：組織學習和個人學習是不能混淆在一起的。所謂的「學習型企業」即指在這個企業中，許多的知識與經驗來自於企業內外的分享。大多數重視企業學習的的組織，都經歷企業文化的改變。團隊合作是最重要的，而部門間的隔閡必須要消除。小公司的部門不多，因而改變並不會很大。其結果便是管理的角色會從知識持有

者(knowledge holders)轉變成為程序控制者(process owners)及團隊教練(team-coaches)。以資源為基礎的觀點 (RBV, Resource-Based View) 典範也根本的改變人們對組織貢獻的認知價值觀，例如：在一個工業的企業中，設計工程師在核心能力方面的貢獻通常比會計來得大。

每個人都對組織的知識庫有所貢獻，組織學習的能量 (power) 才能完全釋放出來。組織裡較資深的管理者應該將組織學習當作首要的關注。持續尋求製造較優質知識的管道，並將之更有效的散佈於整個組織中。舉例來說，業務員若對研發團隊的工作瞭解，就可以事先將消費者的期待告訴研發團隊。研發團隊不必再花時間去澄清消費者的需求，如此一來可為兩個部門製造雙贏的局面，消費者也會因而獲益。

從根本上去改企業的文化是非常困難的。有些企業把管理者的責任強加於較低階層的員工，卻將其稱之為充權(empowerment)，可以想見的是這種公司會處在成功的掙扎中。成功的文化改變是要一步一步來，決非冒進以及強制的。我們很難期望已經習慣依賴主管作決定的員工，一夜之間突然便得充權且果斷。

在知識社會中，組織的目的是讓知識變得更有生產力，而學習 (learning) 的意思是指知識與技能的獲得，因此，組織在建構核心能力的第二項重要任務是，創造一個使員工樂於學習並與他人分享的組織文化，當員工將自己在方法與原因理解上的知識與他人分享時，組織的學習也因而開始。

(三) 知識深植(knowledge embedding)：這與與組織學習有直接而密切的關係。知識深植的過程是體現於公司繁複的例行工作中。管理這些例行的工作中要求共同的努力，才能在後來經由有效的設計獲得再製。小組組織容易有的缺點是，重要的知識只為個人擁有。知識深植技術就可以避免這種情形的發生。就算有人長期因病請假，組織還是可以繼續運作下去。

但是，組織學習的文化可以幫助資訊管理，對企業而言、其特別有利於資訊科技的發展，人工智慧成為了一種可以幫助決策的工具。

這個技術的主要特性是，所有的經驗（不論是好的或是不好的）都不會流失，知識深植也確保知識不至被竊。對企業來說，未來知識資產才是最重要的。

組織將所創造的知識分享、擴散與留置於組織內部的複雜過程，知識深植的成效與組織學習的效果有很密切的關係。

（四）快速部署(Rapid Development)：光是建構技術、學習或是整合知識就夠了嗎？還需考慮的是時間(time)的元素。競爭壓力來自於公司必須是市場上最先握有新的優勢。在市場上「我也是（being a “me too” company）」是不夠的，能夠快速進入市場部署已是有利技術的潮流。快速部署技術講究的就是組織快速建立及重建核心才能（core capability）的能力。及時進入市場成為企業成功的最大關鍵，最佳利益的收割者則為市場先驅。有幾種方式有助於快速部署的發展，第一是：探險式行銷(expeditionary marketing)，對於渴求率先獲得新產品的關鍵客戶，企業要先發制人的介紹新的產品；第二是：新產品提前發表(pre-announcement of new products)，在過去這種方式被認為是危險的，但現在企業認為此種心理戰術可以重重地給對手一擊，進而區別出成功和失敗差異。

組織學習的速度也是構成核心能力的主要因素之一，快速部署主要關心的問題是，企業可以建構或是重新建構核心能力的速度。

（五）重新建構 (Restructuring)：當企業外在環境變化的速度很快時，企業如何建構核心能力或是重新組合既有的核心能力，以因應外在環境的變化以維持競爭優勢。

一旦核心能力被建構起來後，輸送的機制就需充分運用。重新建構包

含了 Business Process Reengineering (BPR) 的概念，公司再造工程 (re-engineer) 的流程是以發展核心才能 (core capability) 為起點。此一過程以最低成本創造輸送消費者所重視的利益，也使公司獲得最大利潤。重新建構遵行有效的策略來獲得並維持競爭優勢卻不主導之。較之於常見的急驚風式的重新建構，對很多企業而言，委婉的說，重新建構只是企業「屈服於市場佔有率的反應 (reaction to a surrender of market share)」，當重新建構預估了市場的發展，它將會為企業及員工帶來保障。

(六) 創新 (Innovation)：要知道企業是否有洞察潛在危機的能力，其辦法就是看這組織有沒有創新 (innovation)。在核心能力引擎 (core competence engine) 當中，創新不只是侷限於產品的設計和生產，組織作業流程的創新、行銷或是財務等活動的創新，也是核心能力的重要構面之一。企業真正該有的精神是：一直不斷的在有形或無形的資源中創新方法，將具體可見的利益帶給消費者。

組織可藉由核心能力的掌握來降低成本或提高價值，因此，核心能力可以當作是企業競爭優勢的來源。李漢雄、郭書齊 (1997) 認為核心能力的內涵應包含下列九項：

- (一) 核心能力是一套完整的技藝與能力；
- (二) 核心能力並非靜態的資產，而是一種活動累積性的學習及知識；
- (三) 經由核心能力所展現的產品或服務必須充分彰顯於顧客使用後之價值；
- (四) 核心能力需是企業所獨有的，且此差異或獨特性是競爭者短期內很難加以模仿的；
- (五) 核心能力最終目的在於能順利啟動進入新市場之門路；

- (六) 核心能力會隨者運用與分享而提昇價值；
- (七) 核心能力不僅是技術層次觀點，也是市場顧客的觀點，最終的表現在符合顧客真正的需求；
- (八) 透過核心專長才能衍生出企業的核心產品，而核心產品是企業利潤績效來源最大主力產品；
- (九) 高階管理階層的责任在於以前瞻性的做法建構和導引出企業的核心能力。

Mansour, J.(1998) 從實際運作的觀點來分析核心能力的概念，認為可以依對組織價值的高低以及運作的困難程度細分成四個階層：

(一) 資源 (resources)：指的是企業創造價值活動的基本元素，包括：實體的資源(physical resources)，如廠房、機器設備等；人力資源(human resources)，如員工、經營團隊、教育訓練與工作經驗等；組織資源(organization resources)，如品牌、商譽、企業文化等。

(二) 能力(capabilities)：企業有許多資源，但是如何妥善運用這些資源，使其發揮預期的效益，就牽涉到企業能力的問題。能力在整個企業活動中，屬於以功能為基礎(functionally based)的運作層次。包括：行銷能力(marketing capabilities)、製造能力(production capabilities)、人力資源管理能力(human resource management capabilities)、以及配銷與運籌能力(distribution & logistics capabilities)等。

(三) 必要能力(competencies)指的是將各種功能性的企業活動加以統整，使其達到預期的目標。在一個多角化的企業當中，必要能力通常依附於事業部門當中。例如：一個事業部門擁有新產品開發的能力，這項能力的具體表現可能是該事業部門整合協調研發、行銷、生產製造等企業必要能力所得到的成果。

(四) 核心能力(core competencies)：這是企業跨事業部門的組合，也是各個事業部門所擁有的技能(skills)、知識(knowledge)互動整合的結果。核心能力需要企業部斷共同學習、投入，並形成承諾，才能培養出來。

核心能力的建構並非一成不變的，而是需因應環境的變遷而做動態的調整，經過如此持續調整的結果，組織即可發展出獨特的學習模式，累積成特有的知識資產，並將之轉換為新的產品和服務，因而具備更高的環境控制力，降低未來的不確定性，如此才能真正內化提昇為組織的競爭優勢（劉宜靜，2000）

根據以上學者對核心能力所做的分析與研究，並與台灣非營利組織之發展現況比較後，研究者決定採用Nigel Petts (1997) 的構面分類，作為本研究之研究架構。參考Nigel Petts 1997發表於Long Range Planning 的 *Building Growth on Core Competences – a Practical Approach* 一文中對核心能力的論述，本研究擬定研究的構面為：

(一) 技術辨識(Skills Identification)：這是建構核心能力的第一步，主要在於瞭解企業員工所擁有的技能內容，以作為企業未來要採取何種方法來建構核心能力的重要參考。

(二) 組織學習(Organization Learning)：在知識社會中，組織的目的是讓知識變得更有生產力，而學習(learning)的意思是指知識與技能的獲得，因此，組織在建構核心能力的第二項重要任務是，創造一個使員工樂於學習並與他人分享的組織文化，當員工將自己在方法與原因理解上的知識與他人分享時，組織的學習也因而開始。

(三) 知識深植 (Knowledge Embedding): 這是組織將所創造的知識分享、擴散與留置於組織內部的複雜過程，知識深植的成效與組織學習的效果有很密切的關係。

(四) 快速部署 (Rapid Deployment): 組織學習的速度也是構成核心能力的主要因素之一，快速部署主要關心的問題是，企業可以建構或是重新建構核心能力的速度。

(五) 重新建構 (Reconstruction): 當企業外在環境變化的速度很快時，企業如何建構核心能力或是重新組合既有的核心能力，以因應外在環境的變化以維持競爭優勢。

(六) 創新 (Innovation): 組織的創新並不是指限定在新產品開發或是生產製造方面，組織作業流程的創新、行銷或是財務等活動的創新，也是核心能力的重要構面之一。

第一節 非營利組織

人類的社會不斷發生各種問題，在嘗試解決這些社會問題的過程中，曾經把問題擺置在「市場」上去解決。到了廿世紀初期，發現市場是解決經濟問題最佳的方法，但為要解決社會問題，市場功能就失靈了！而自十九世紀末期，另一個解決的嘗試，就是把問題交給政府來處理，其結果是出現了集權政府，此一政府功能論的看法也失靈了。社區的問題要在社區解決，因此，除了公共部門和私人部門，還有一個第三部門，就是社會部門，這也是一般所稱的非營利組織(Drucker, 1990)。

非營利組織 (non-profit organization) 的定義為何？根據 Wolf (1990) 賦予非營利組織的描述性定義，認為非營利組織應具有以下特質：

1. 必須具有公眾服務的使命；
2. 必須在政府立案並接受相關法令的管轄；
3. 必須是一個不以營利為目的的合法機構；
4. 其經營結構不致使任何個人獲得私利；
5. 享有政府免稅之優待；
6. 機構之捐助者可獲賦稅之優待。

從這個定義看來，賦稅方面的優待設計，以及經費方面的管控不為私人所圖，是非營利組織很重要的特徵。

國內學者江明修（1994）也對非營利組織提出定義，對非營利組織的重要特質的描述與 Wolf 的定義大致相同：

1. 具法人資格；
2. 以公共服務為使命；
3. 享有免稅優待；
4. 不以營利為目的；
5. 組織盈餘不分配給內部成員；
6. 具有民間獨立性質之組織。

另一個觀點很為相似的定義為 Salamon & Anheier（1997）所提出的，認為非營利組織的特質應為：

1. 必須是有組織的（organized）：它必須具有某種程度的制度化，而非臨時或非正式民眾的集合體，同時也要得到政府制定的法律之合法承認，因而具有法人團體的資格，可以以組織之名訂定契約和保管財務。

2. 必須是民間組織（private）：它必須與政府機構有所區隔，既不屬於政府的部門，也不應由政府官員充當董事會成員，但此並不意味著非營利組織就不能接受政府的財源或是政府官員絕對不能擔任董事，簡言之，一個重要的關鍵就是，非營利組織基本的架構必須是民間私人性質的組織。

3. 必須是非營利且不得分配盈餘（non-profit-distributing）：組織本身可以生產利潤，但必須將組織的利潤運用在機構宗旨限定的任務，再者，組織內部的工作人員不能分配利潤，這和營利組織運作的情形有很大的不同。

4. 必須是自我治理的 (self-governing): 在非營利組織是自行管理業務，可以自行處理他們所擁有的事務，而非受外部控制。

5. 必須是志願性質的 (voluntary): 非營利組織有些事務是由志工來處理，因此，非營利組織在某種意義上具有志願性。

6. 公共利益的屬性 (public benefit): 非營利組織所提供的服務應具有公共利益的性質，並以服務公眾為職志。

官有垣 (2000) 將非營利組織定義為：以公共利益為目的，具有民間私人性質，且獨立運作的正式組織結構，享有稅法上優惠，然而必須在政府部門法律所規範的權利下運作，運用大眾捐款、自我生產的所得，以及政府部門的補助款，以遞送組織宗旨範定的服務，使社會上多數人得到幫助。

除上述幾位學者對非營利組織予以定義外，對非營利組織之研究可說極為豐富，若僅以上述學者所提出的意見與定義，非營利組織可以說是：享有稅法優待的合法民間組織，其運作依據組織之使命，而其目的則為使人獲得益處。

第二節 非營利組織核心能力

非營利組織的經營管理可以說是本世紀普受重視的的課題之一，討論非營利組織如何募款、如何管理運作的專著論述既深入又精闢，可以參考的資料可說是非常豐富，不過，本研究所參考的文獻著作中，尚未發現將「核心能力」與「非營利組織」共同討論的。本節中研究者嘗試將討論非營利組織經營管理之論述，以核心能力之精神加以探討，並導入「知識管理」之概念整合歸納，以描述「非營利組織核心能力」之概念。

一、 組織使命

使命對於非營利組織而言，就好似生命的起源，又如同延續生命的必需品。使命對於非營利組織的重要性是什麼？Drucker(1990)認為：非營利組織知識透過一個可以反映社會需要的「使命」以獲得各方面的擁護與支持，非營利組織的管理是靠「使命」的凝聚和引導。他強調，非營利組織募款的目的，是支持組織可以順利實現自己的使命，而不是將使命置於募款之下。領導的關鍵，不在領袖的魅力，而是使命。身為主管，其職責就是要將使命中的說詞，轉換成更精確的目標。

這段充滿智慧的語言，出現在這位本世紀最偉大的管理大師，開始關切非營利事業的發展，進而投身於非營利組織管理研究與推展後，引發研讀風潮的近作「非營利機構的經營之道」書中。此書開章明義直陳非營利組織要「以使命為先」，認為非營利組之首先要務就是要釐清使命(mission)。檢視使命不可行，並不在說詞漂不漂亮，而是一定要經由實際行動來證明。領導者首先要為所屬的組織制訂出本身的使命。使命的說詞必須集中在組織真正努力要做的、而且實際可行的事情上。

使命對於非營利組織的重要性，已不需爭辯，任何一個稍具規模、重視發展的現代非營利組織，在組織成立之初，或組織面臨再造之時，莫不致力於使命的制訂，因為，組織使命確立，便可依照使命中所提倡的核心價值，進一步制訂組織的目標，以實踐組織的理想。

非營利組織的使命陳述中，有一些明顯或隱含的核心價值。Oster(1995)就認為使命陳述對非營利組織提供三種功能：

(一) 提供界限功能：使命陳述說明了組織的義務範圍。範圍功能對於所有非營利組織的服務焦點是很重要的，因為營利組織評估新事業時，是以利益做為決策；而非營利組織經常是提供集體的、不易評量的商品，獲利，不是非營利組織成功的標準，因此，界限的功能對非營利組織便顯得重要了。

(二) 激勵的功能：對於非營利組織的員工、董事會、義工及捐款人而言，使命陳述做為組織的辨識標誌，是組織理念得以實現，對這些參與者就是一種激勵。

(三) 評估的功能：因為非營利組織不以營利為目的，無法以獲利狀況為成功的標準，因此，使命的達成便成為評估的依據，因此說使命具備評估的功能。

二、 非營利組織的市場與行銷

服務宗旨與組織功能被大眾所接受，是非營利組織非常重要的課題，這也是非營利組織資源競爭的起點。對於非營利組織的行銷，Drucker認為在非營利界中，行銷並不是利基行銷，而是產品辨識(product identification)策略，這跟商界一樣，市場會決定機構的性格和產品的性格。

行銷最重要的任務就是：研究市場、區隔市場、鎖定目標市場、做好自我的市場定位，最後要創造與需求相契合的服務。在營利領域所談的市場指的是商品買賣的地方，而在非營利的服務市場指的就是受惠者或者案主。

非營利組織的行銷要能達到兩種效果：要為組織建立「心理佔有率」(share of mind)及「感情佔有率」(share of heart)兩樣成果。不管什麼時候，組織都要在目標市場的心目中，有一定的知名度和好感。要達致這個效果，就要先知道顧客（即案主及捐贈者）的價值觀是什麼、重視的又是什麼(Drucker, 1990)。

非營利組織的經營管理中，如何提供適切的服務，以保障案主的最佳利益，是組織運作的普世標準；瞭解案主需求所在，設計可以滿足這些需求的服務方案，必須要與案主有所溝通，而非自說自話的、一廂情願的提出各種訴求。當面對捐款者也是一樣，捐贈的動機來自何種價值的考量，組織的服務是否可以贏得群眾的支持，是對福利市場瞭解的重點。

非營利組織必須妥善規劃好服務的行銷，因此，行銷的次序是必須講究的。正確的行銷順序是：第一、先作顧客調查，好瞭解自己想要服務的市場和它的需求。第二、發展出市場區隔，辨認出目標對象。第三、針對目標市場制訂政策、活動範圍和實際的計劃。第四、把計劃訊息向市場傳播。

核心能力是由許多構面所組成的，構面(meta-skill)的原文意義是轉化技術，也就是說，透過核心能力的轉化，可以取得更高層次的技能或概念。如若組織具備行銷規劃與市場辨識的核心能力，對組織的幫助就是，會進入一個合適的市場，可以釐清案主的需求，規劃出貼近案主的服務，使得組織的使命得以完成。同時，捐贈者也因為其社會責任可以透過組織的運作而達成，進而信任組織的功能，組織的資源因而會更趨穩定。

三、 標準化的管理機制

非營利組織的組織架構，因組織的規模、分工、任務而有各種不同的設置，其服務的品質會因而受到許多不同原因的影響。Drucker 認為，有一些非營利組織採取中央總部和地方分會齊頭並進的經營模式，在自主服從之間，衝突乃不可避免，欲求彼此間同步一致，就需樹立明晰可見的高標準，這時候，明確的標準就益形重要。

樹立標準之後，接著就需做好對標準的監控。這是組織最艱鉅的工作。在總部辦公室的人員必須時時提醒自己，我們是為地方分會服務的，總會人員的責任是要確定分會已建立起標準，並且完成工作。而在地方分會的人員也一定要自我提醒：自己所代表的是更大的機構，我們做了和沒做的事以及行事的方式，盡在擁護者的注目之下，成為整體機構的實際行為、行事準則和特色(Drucker, 1990)。

標準的監控除了行政上的查核動作之外，定期教育訓練也是監控標準的方式之一。透過教育訓練的執行，可以傳遞組織的目標與標準，使得無論組織規模多大，標準化的評估變得可能，而面對問題的改善也才容易。

四、 對環境變遷的適應

組織在發展中不可避免的會發生變遷的過程，Oster 認為，當組織成長時，通常緊張升高而導致變遷。當組織成長的規模及成熟度交互作用時，即使沒有外部改變或內部的創新，均能導致變遷。還有其他重要的改變來源。內部的改變部分是因為外部組織的危急狀況，特別是組織的變遷是因為繼續以同樣的方式做事情卻不再有利。對非營利組織來說，造成組織變遷的外部來源主要有經濟的、社會的及政治的三方面 Oster(1995)。

因環境的改變對組織造成的變遷，如能創新求變，對非營利組織而言危機就能成為機會。成功的非營利組織會以「新機」組成，即是以探尋新的機會作為組合基礎，善於革新的組織，會有系統的掃描組織內外，以獲得創新的契機。想要改革有成，首要條件就是要能順勢將變遷引為良機，不要視之為威脅。外界的變遷是大好良機，組織可藉之強迫自己改變行事規則，並嘗試多方去瞭解目標族群的真正需要(Drucker, 1990)。

在無可避免的變遷中，非營利組織如何配合環境變遷的脈動，預備好內外資源的調整，在人力配置方面、社會資源運用方面、服務的創新與組合，再加上適切的行銷宣導策略，確認新的福利市場所需，重新部署組織的服務能量，對於非營利組織調適變遷，前進新的福利市場，變遷衝擊的危機會成為組織創新的良機。

非營利組織與營利組織在基本特質上就存在先天的不同，企業以獲利為本，非營利組織則以服務品質為先，這個價值觀與思考邏輯的差異，使得在管理議題的相關考量就會產生截然不同的方向。同樣的核心能力的概念，用之於企業組織當然與運用在非營利組織會大不相同。本節中探討非營利組織核心能力的各種樣貌，以利非營利組織探索與建構核心能力的過程，得以符合非營利組織的精神。

第三節 知識管理

本研究所參考之研究構面是導入知識管理的概念來探討的，以下對於非營利組織如何運用知識管理之基本概念，協助組織與個人共同學習，以達組織學習的效果，並保存組織記憶，進行文獻之探討。

一、 資料、訊息與知識

這三個經常被混為一談的語詞，其實個別具有其與其他兩個名詞不同的意義。資料(data)是指一種數字或是統計上的事實，就如同非營利組織每年成果發表所發表的數字，就是一種資料。訊息(information)是指在特定脈落下的資料，例如：兩個年度之間募款數字之間的關係，就是一種訊息。訊息是擷取自與過往歷史有關的資料。組織記憶所賴以建構的知識，其本質上是解讀性與預測性的。所以知識的推演特質讓擁有它們的人能夠理解資料與訊息的意涵，並且以此作為行為的準則(Kransdorff, 1998)。

二、 知識創造的兩個構面

為解決現有的問題並迎合新的環境，組織不但由外而內處理資訊，更會由內而外創造新的知識和資訊以便重新界定問題和答案。要解釋創新，必須有一套新的組織知識創造理論才行。而嚴格來講，只有個人才能創造知識，一個組織無法不經由個人而自行創造知識。

知識論的兩個構面分別為內隱知識與外顯知識。內隱知識是個人的，與特別的情境有關，外顯知識則只可以形式化、制度化語言傳遞的知識。

內隱的知識包含認知和技能兩種元素，認知的元素亦即人們由內在心智製造和處理類比以創造出真實世界的工作模式。這與 Johnson-Laird(1983)所謂的心智模式(mental models)類似，心智模式如同典範、觀點和信仰等均可幫助個人理解並界定他們的世界。內隱知識的技能元素包括具體的技術、工藝和技巧。外顯的知識是關於過去的事件或涉及非此時此地的對象，和特殊的現實情境較無關，它是由「數位」活動所創造出來的知識(Nonaka & Takeuchi,1995)。兩種形式的知識的差別見表 2-1：

表 2-1 兩種形式的知識

| 內隱式知識 (主觀的) | 外顯式知識 (客觀的) |
|------------------|-------------------|
| .經驗的知識 (實質的) | .理性的知識 (心智的) |
| .同步的知識 (此時此地) | .連續的知識 (非此時此地) |
| .類比知識 (實務) | .數位知識 (理論) |

資料來源：Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995). *The Knowledge-Creating Company*.

三、 知識轉換的四種模式

內隱和外顯知識並非分離，而是相輔相成的實體。它們在人類創造性的活動中互動並且互相轉換，人類的知識係藉由內隱和外顯知識的社會互動而創造出來並發揚光大，這種互動稱為「知識的轉換」(knowledge conversion)。人類的認知來自於個人的推論過程，但是人再理解事物之時，從來無法絕緣於社會互動之外。因此透過這種社會轉換的過程，內隱和外顯知識才能在質和量上同時擴展(Nonaka & Takeuchi,1995)。

知識創造係由內隱和外顯知識互動而得，形成四種不同的知識轉換模式：(一)由內隱轉換為內隱，稱之為共同化(socialization)；(二)由內隱轉換為外顯稱為外化(externalization)；(三)由外顯轉換為外顯稱為結合(combination)；(四)由外顯轉換為內隱，稱為內化(internalization)。這四種模式，共同化常在團體過程和組織文化理論中被提及；結合則根植於資訊處理；內化和組織學習息息相關；外化則較少被提及(Nonaka & Takeuchi,1995)。圖 2-1 表示四種知識轉換的模式：

| | | |
|------|-------------------------|-------------------------|
| | 內隱知識 | 外顯知識 |
| 內隱知識 | 共同化 (socialization) | 外化 (externalization) |
| 外顯知識 | 內化 (internalization) | 結合(combination) |

圖 2-1 四種知識轉換模式

資料來源：Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995). *The Knowledge-Creating Company*.

四、 組織記憶—組織知識的保存

記憶的定義有許多種，最普遍易懂的說法是知識的保存，亦即未被遺忘的部分，或是經驗事件的再建構，或是回憶的總稱。據此，組織記憶可以說是個人經驗的集合體或是組織本身所具有的能力。大多數的人認為它是科技與量化導向的名詞，是組織文獻的紀錄、訊息或其他資料，其實，由於它抽象與定性上的本質，使的大部分的組織記憶根本未被收錄在組織的文件中(Kransdorff, 1998)。

更明確的說，組織記憶介於外顯知識與內隱認知知識之間。前者可以從操作手冊、訓練課程中獲得技術訊息，至於後者，卻大多是隱晦的、模稜兩可的，只能從個人或特定的脈落的經驗裡獲得。組織記憶是一種自經驗累積而成的知識，也是非技術層面上的操作知識，組織記憶往往隱藏在個人所擁有的技能中，它是實務的精髓，其擁有者不僅精通理論，通常也是優秀的實務者。員工若能瞭解組織記憶，將可提供組織一種既黏著又潤滑的專業能力，這種專業能力可以讓組織更有凝聚力，也可以順利運作下去。組織記憶從何而來，Drucker 在其著作 *Post-capitalist society* 中認為組織記憶是一種重要的技能，它可以藉由學徒制與經驗的示範獲得 (Kransdorff, 1998)。

知識管理是一門非常專門的理論，本節僅就與非營利組織建構核心能力過程中有關之知識管理概念予以探討，其他與知識管理有關之學說相當豐富，則非為本研究探討之範圍。

由本節之探討，可以瞭解知識來源及轉化的過程，非營利組織運用知識管理相關概念，嘗試辨識與建構組織之核心能力，可以參考知識建構之要點，將之運用於組織學習之過程，形成組織記憶，而組織之使命、價值觀、核心技能等等，便可獲得傳承，以利建構專屬於組織之核心能力。

第二章 研究方法

第一節 研究方法的選取

社會科學的研究方法，普遍採用量化研究與質化研究兩種型態的研究。對於這兩種研究方法，Patton(1990)認為：科學哲學家和方法學家對於如何以最好的方式實施研究，已經進行了長期的認識論的爭辯。這項論辯的核心在於兩種根本上不同且相對抗的研究典範 (inquiry paradigms) 之相對價值：(一)邏輯-實證論 (logical -positivism)，應用量的和實驗方法以考驗假設-演藝的類推性；以及(二)現象學研究 (phenomenological inquiry)，應用質的自然探究法，以歸納的和整體的瞭解在各種特定情境中的人類經驗。一種典範是一種世界觀，一項一般性的關照角度，以及一項分析真實世界之複雜性的方法。

對於研究者應該使用那一種社會研究方法，Patton並不相信研究者必須選擇忠於一種典範，他倡導選擇之典範 (a paradigm of choices) 選擇之典範反對方法論的一貫正統，而支持以方法論的適切性 (methodological appropriateness) 作為判斷方法論品質的基本準繩。這個論題不在於研究者是否一成不變的固守邏輯—實證論獲現象學的規律；而是在於研究者是否能在特定的研究目的、研究問題和可用資源的情況下，作成敏銳的方法決定。選擇之典範體認到不同方法適用於不同情境。(Patton, 1990)。

研究者對於這兩種研究典範並無特別偏好，但由於本研究探索的主題是非營利組織核心能力，研究過程中期待透過受訪者對於這個研究主題的認知與感受，藉由其主觀的判斷與描述以獲取研究所需要的重要資料，若參考 Patton 對研究典範選擇的觀點，就本研究之本質而言，研究者認為較適合以質化研究方法進行。

若進一步探討何種研究的本質適合採用質化研究，簡春安、鄒平儀（1998）認為適用質化研究的條件有五個：

一、進入一個很不熟悉的社會系統時較為適用：當一個研究主題鮮為人知時。本研究進行文獻探討時發現，國內有關非營利組織核心能力的文獻相當缺乏；而且當研究者詢問非營利組織主管及社會工作之學者時，大多對於核心能力為何相當陌生，可見核心能力屬於一個不熟悉的社會系統，適合以質化研究進行探究。

二、在一個不具控制與正式權威的情境中較為適用：本研究企圖探索非營利組織核心能力狀態及對組織的影響，需要受訪者在自然的情境中表達主觀的感受與認知，以蒐集豐富的資料，因此，較適合質化研究。

三、當低度的觀念概化與學說建構的背景下較為適用：非營利組織核心能力的概念，在國內尚未被普遍的討論，符合低度觀念概化與學說建構的條件，故適合質化研究。

四、適用於描述複雜的社會現象：核心能力的探討，牽涉到非營利組織競爭優勢清點、資源運用、內外部變遷因應、提出新方案的資源配置以及組織的危機管理與創新，其中的影響因素涉及到社會現象的複雜變遷，需藉助受訪者的資料來呈現客觀的事實。此一特質，適合質化研究的進行。

五、適用於設定一個新的概念和形成新的假設：在非營利組織中探討核心能力就前述所知，是一個新的概念，故適合以質化研究方法予以探討。

本研究為一探索性的研究，依據上述關於適用質化研究的條件評估，採用質化研究的方式進行資料的蒐集與分析較適合。因而本研究採質化研究方法。

第二節 研究工具

本研究根據 Nigel Petts 的構面分類，作為本研究之研究架構。參考 Nigel Petts 1997 發表於 *Long Range Planning* 的 Building growth on core competences – a practical approach 一文中對核心能力的論述，依其六個構面：技術辨識(Skill Identification)、組織學習 (Organization Learning)、知識深植 (Knowledge Embedding)、快速部署 (Rapid Deployment)、重新建構 (Reconstruction)、創新 (Innovation)，而發展出訪談大綱。

訪談大綱初稿擬定後，邀請兩位非營利組織主管接受試測訪談，修正後確定訪談大綱。本研究訪談大綱如下：

表 3-1 訪談大綱

| 構 面 | 訪談問項 |
|------|---|
| 技術辨識 | <ol style="list-style-type: none">1. 您認為家扶基金會最具有特色服務方案有哪些？2. 您認為家扶基金會具備哪些優點所以能夠在上述的服務有良好的表現？（組織方面？人員方面？資源方面？社會調查方面...） |
| 組織學習 | <ol style="list-style-type: none">1. 各種方案服務的提供所需具備的技術、知識和能力可能有所不同，您認為基金會是如何獲得這些重要的知識？2. 上述的技術、知識和能力，基金會以何種方式傳遞給員工？ |

| | |
|------|--|
| 知識深植 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 家扶基金會總會及各地家扶中心共有廿五個單位，有些方案是各單位都提供的服務，在家扶這個龐大的組織中，機構會採用怎樣的管理機制，使各單位都能維持相同的服務品質？ 2. 當方案發展若干年後，基金會如何讓後來的新進員工也能學習到組織已擁有的技術、知識與能力？ |
| 快速部署 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 家扶基金會是一個歷史悠久的基金會，曾經經歷不同時期的社會變遷。依您的看法，家扶基金會的服務方案如何回應變遷中的社會需求？ (回應的時機？回應的模式？) 2. 家扶基金會在回應社會需求之前，是否會先進行社會調查？社會調查的結果對於服務方案的設計與提供有什麼樣的影響？ |
| 重新建構 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 如上述的情況，家扶基金會在因應社會變遷的需求時，可能服務上會有調整轉型，你認為有利機構轉型成功的重要因素有哪些？人力資源、社會資源...各方面會如何調配與整合？ 2. 請問基金會的發展過程中，當社會政策有重大改變時，例如：政府重組、新的福利法通過或修正...；對機構服務的影響是什麼？基金會如何因應？ 3. 基金會內部關鍵人事變動，尤其是決策層的重大異動，例如：董事會改組、新執行長上台...等等，這些變動對機構的影響是什麼？組織會如何因應？ |
| 創新 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 家扶基金會有些服務方案已經推展多年，組織如何確認這些服務符合當代需求？ 2. 因著需求的變遷，基金會在服務內容上、服務方法上、資源運用方面，會如何變革服務的設計，以確保案主的最佳利益？ 3. 在與其他機構或學術單位策略聯盟或知識交流方面，家扶基金會是如何運作以提昇機構效能？ |

第三節 研究對象

本研究意圖探索國內非營利組織核心能力存在之狀況，而核心能力之起源來自競爭優勢觀點，由於目前缺乏非營利事業相關先導研究之文獻資料，故就國內非營利組織中歷史較為悠久、經營績效穩定之機構擇一作為此一探索性研究之對象。

台灣兒童暨家庭扶助基金會（前身為：中華兒童福利基金會）創立於1950年，超過五十年的機構歷史中，服務績效一直為社會所重視，運作正常，亦為政府委託福利服務方案主要之非營利組織之一。近年來在經濟不景氣之社會現況下，家扶基金會仍能持續擴展，以優勢觀點觀察之，外在可觀之表現，故適合作為本研究之研究對象。

本研究決定選定台灣兒童暨家庭扶助基金會為研究對象。

第四節 抽樣方法及樣本描述

本研究採用「質化研究法」作為研究方法，樣本取樣方法參考簡春安（1998）及 Patton（1990）所提之質化研究抽樣方法，採立意取樣（purposeful sampling）選取研究對象。立意抽樣之邏輯和效力，在於選擇資訊豐富之個案（information-rich cases）作深度的研究。資訊豐富之個案，是指這些樣本中含有大量對研究目的至關重要問題的資訊。立意抽樣的目的就是選擇資訊豐富的受訪者，以說明研究所關注的問題。（Patton, 1990; 簡春安，1998）。

研究對象數量的考量方面，質化研究沒有關於樣本規模的明確規定（Patton，1990），根據 Lincoln & Guba（1985）的建議抽樣應：「以多餘（redundancy）為分界點.....在立意抽樣中，樣本之大小由資訊因素所決定。如果目的在於獲取最多的資訊，抽樣只有在新的樣本已無更多的資訊可取得時方可停止。因此，多餘為其基本的標準」（Lincoln & Guba，1985。轉引自 Patton，1990）。

質化研究法之研究對象以所選取的對象能提供豐富資訊（information rich），以及研究者進出研究場域方便對象為優先考量。台灣兒童暨家庭扶助基金會除於台中市設置有會本部（即為總會）外，全國各地皆設置分事務所（前稱為：家庭扶助中心），會本部及各地分事務所組織完整，皆有主管、督導、社工員及助理級之工作人員。抽樣時考量三個屬性因素：（一）單位屬性：分為總會及地方中心兩種屬性。家扶基金會總會負責之主要業務為方案管理規劃，地方中心則為執行單位，不同屬性之層級，由於主要工作內涵有所不同，在同一議題的思考可能有所不同，故在抽樣上考量總會及地方中心皆抽樣。（二）區域屬性：家扶基金會服務單位分布

於全國各地，抽樣時考量城鄉差距之因素，是否對於單位之服務運作有影響，進而影響受訪者對於研究議題之感知有所差異，因此抽樣時將家扶基金會之各單位分為北部、中部、南部及東部分別抽樣。(三)職位屬性：抽樣時分為主管與督導—決策層、社工員—執行層分別抽樣，乃考量不同職務其所負責之日常業務有所差異，亦可能影響其對核心能力相關議題之認知。

進行抽樣時使用立意抽樣中的深度抽樣(intensity sampling)方法。深度抽樣之樣本是由對研究現象表現出充分興趣的資訊豐富個案所構成的。使用深度抽樣是尋求可以典型或充分的代表研究現象之個案。深度抽樣包含一些事前的資訊和深思的判斷(Patton, 1990)。進行抽樣前，研究者以電話聯絡家扶基金會各單位，說明研究主題，徵求有興趣共同探索家扶基金會核心能力之單位人員，以符合深度抽樣方法「表現出充分興趣」之特性。而後確定除總會是必選外，北部選取新竹家扶中心、中部為台中家扶中心、南部為高雄家扶中心，而東部則為台東家扶中心。

受訪者在總會決策層訪問主管，執行層則訪問高級專員。地方中心之受訪對象，決策層訪問對象為主管或督導，執行層則訪問資深社工。在家扶基金會的人力資源配置上，「資深社工」是一項社工層級，一位資深社工員的工作年資至少為五年，而根據家扶基金會之昇遷制度，督導與主管的服務年資則至少七年以上，資深員工對於基金會之發展有較為深入之瞭解，可以對研究主題提供較為完整的資料，這也符合深度抽樣之樣本由「資訊豐富個案」所構成之原則。

本研究為蒐集足夠之資料，共抽取十位受訪者，受訪者特性之描述詳見表 3-2 深度訪談對象。

表 3-2 深度訪談對象

| 受訪者 | 職位屬性 | 單位屬性 | 區域屬性 | 服務年資 | 專業經歷 |
|-----|------|------|------|------|---------------|
| SH | 主管 | 中心 | 北部 | 7 年 | 專員、高級專員、主任 |
| Y | 社工 | 中心 | 北部 | 10 年 | 社工員、資深社工 |
| G | 督導 | 中心 | 中部 | 30 年 | 社工員、督導 |
| J | 社工 | 中心 | 中部 | 12 年 | 社工員、資深社工 |
| H | 主管 | 總會 | 中部 | 22 年 | 社工員、主任、長、副執行長 |
| SN | 高專 | 總會 | 中部 | 11 年 | 專員、高級專員 |
| B | 主管 | 中心 | 南部 | 35 年 | 社工員、主任 |
| TS | 社工 | 中心 | 南部 | 14 年 | 社工員、資深社工 |
| W | 主管 | 中心 | 東部 | 17 年 | 社工員、主任 |
| T | 社工 | 中心 | 東部 | 11 年 | 社工員 |

第五節 資料的收集

在質化研究中，較常使用的蒐集資料方法大致有：觀察法、訪談法、檔案紀錄文件分析法、個人經驗法、實地參與法、內容分析法...等。本研究採取深度訪談法作為資料蒐集的主要方法，並輔以檔案紀錄文件分析法，作為補足資料之不足及印證對照訪談資料之正確性。

質化研究訪談法依 Patton (1990) 的分類，可分為三種型式：

(一) 非正式訪談 (Informal Conversational Interview)：

是指研究者在訪談之前並沒有預先決定的問題與主題，而是與受訪者在未規劃且未預期的情況下互動，亦即雙方是在一種自然、彈性、無結構、立即回應的情境下對話。此種方法雖可和受訪者深度溝通，而獲得受訪者個別化、對情境變化的反應能力等深度資料，但若訪問者無法掌握會談，將焦點集中於受訪者對研究議題的看法，會導致整個會談流於閒聊，而無法將訪談的資訊導入研究過程中。

(二) 導引式訪談 (Interview Guide)

是指研究者將訪談所要討論的主題或話題範圍，先以綱要的方式預備妥當，在實際訪談時，依當時的情境決定問題的次序及詳細的措辭。這種方法所獲得的資料，較有助於研究者做系統性整理，訪談的結果亦較具邏輯性。但由於是由研究者來規劃訪談的主題，因此有些對受訪者很重要但卻沒有列在訪談大綱中的議題，訪問者可能就不會對受訪者進行更進一步的探索。

(三) 標準化開放式訪談 (Standardized Opened Interview)

指研究者事先將訪問的問題內容、字句與順序做好規劃，而這些問題也都是以開放式的方式來設計，受訪者只要按標準化的字句與順序來回答即可。此種訪談是有系統的，每個受訪者皆回答相同的問題，因此所獲得的資訊很容易組織、分析與比較；以此種方法來從事訪談，也可減低訪問者在訪談過程中做出主觀的判斷，而使訪問者效應減至最低。但這種方式彈性較小，且標準化的字句與次序很可能限制了受訪者回覆的自然性與關聯性。

本研究採用上述分類中的「導引式訪法」來進行資料的收集，亦即研究者先擬好「訪談大綱」。本研究主題為「核心能力」，研究者在接洽訪談事宜時發現，受訪者皆表示對於核心能力非常陌生，為使訪談過程順利，可以蒐集到足夠且適切之資料，訪談前研究者先行整理核心能力之書面資料，提供受訪者事先閱讀。訪談時，正式導入訪談問項前，研究者先再說明核心能力之意涵，然後依照訪談大綱內容逐一與受訪者討論，讓受訪者在自然的情境下分享其經驗；訪談過程中，遇有受訪者所提供訊息研究者認為重要或需進一步了解之處，則進行探詢 (probe) 的工作，以收集到「豐富的資訊」為原則。

在方案文件的資料收集方面，Patton (1990) 認為很多方案的一個特別豐富的資訊來源，是方案紀錄和文件紀錄 (documentation)。方案紀錄和文件紀錄的本質因方案的不同而各異，但是所有的方案在當今社會都留下一些文字痕跡，所以研究者能夠參考和使用這些文字，加強對方案的知識和理解。這些文件給研究者提供了很多觀察不到的資訊，它們可能披露研究開始之前已經發生的事情，可能包括許多研究者別無他法可私下瞭解的私密性溝通。

方案文件提供了具有價值的資訊，因為研究者透過閱讀這些資訊的細

節能夠瞭解到很多東西，它們也為只有透過直接觀察和訪談才能獲得的問題提供刺激來源。因此，方案紀錄和文件具有雙重目的：(一) 它們是方案決定和背景，或者活動和歷程的基本資訊來源；(二) 它們可以使研究者弄清楚那些透過更直接的觀察和訪談所有提出的重要問題 (Patton, 1990)。

在檔案紀錄文件的蒐集方面，本研究收集的文件包括：

- 1.家扶基金會成立五十週年特刊、年度報告、扶幼季刊、簡介等。
- 2.服務方案計劃書及成果報告、年度訓練計劃、年度工作計劃等。
- 3.家扶基金會組織及方案評估報告。
- 4.行政主管會議記錄、單位主管紀錄。

這些檔案文件資料，在研究分析的過程中，幫助研究者對照及補充深度訪談資料的不足，使得本研究在資料收集方面的正確性與豐富性更為具備，強化本研究之可信程度。

第六節 資料分析方法

質化研究的資料分析與詮釋的過程，可說是一項極為艱辛的挑戰。Patton 對於質化研究資料分析的看法是：質化研究之目的在於發現。蒐集資料的過程本身並非終極目的。質化研究之終極活動是分析、詮釋以及呈現發現結果。質化研究的挑戰性在於要從大量的資料中尋找出意義所在，減少訊息的數量，辨別出對所研究之事物具有重大意義的組型，並為展現資料所揭示的實質內容建立出架構。但是並沒有既成的公式可以用來確定意義的重要性，沒有能夠完美複製研究者分析思考過程的辦法，也沒有可以直接對信度和效度做出檢驗的辦法。簡言之，並沒有絕對的標準，使我們能按照研究之目的，竭盡全部的智慧，以公正的運用資料來表達這些資料所揭示的內容（Patton, 1990）。

根據 Patton 的觀點，質化研究同時包含科學面的批判性思考（critical thinking）與藝術面的創造性洞察（creative insight），在資料分析的過程，本研究透過對所蒐集的訪談資料進行分析、類別化、詮釋，最後撰寫出具有創造性的研究報告。本研究分析資料的過程，參考簡春安、鄒平儀（1998）所提出的七個步驟，及 Neuman（1997）所提出的質化研究資料分析三步驟，綜合成為以下步驟來進行資料分析：

一、 將深度訪談所蒐集的內容謄寫成逐字稿之書面形式

研究者訪談過程全程錄音，隨後再把錄音的內容謄寫為逐字稿。逐字稿內容包含整個訪談過程中的細節，除了對談的內容外，也紀錄非語言部分的訊息，如笑聲。在電腦上完成逐字稿的謄寫後，除了存檔備份外，也列印成為書面資料，以便後續分析之用。

二、資料的編碼登錄

資料的編碼登錄在質化研究中具有特別的意義與角色。研究者把原始資料組織成概念類別，並且創造主題或概念，作為日後分析資料之用。質化編碼登錄不是簡單的抄寫工作，它是資料分析的整合部分。受到研究問題的引導，也會產生新的問題。它把研究者從原始資料糾纏不清的細節中釋放出來，也鼓勵研究者對這些細節進行高層次的思考，也會把研究者推向理論與通則化（Neuman, 1997）。

資料的編碼登錄過程共分三個步驟，本研究依循這三個步驟進行蒐集到的資料的編碼登錄工作：

（一）開放編碼（open coding）

開放編碼使主題能夠從既深且厚的資料中浮現出來，這時的主題抽象層次較低，大都來自於研究者剛開始的研究問題、文獻中出現的主題、社會情境中成員使用的名詞、或因深入資料而刺激出來的新思想（Neuman, 1997）。

本研究此一過程可分為兩個步驟分別進行：1、重複閱讀逐字稿及書面文字資料，在實證資料中尋求與非營利組織核心能力有關之訊息。2、將閱讀的資料整理分析：指在資料的閱讀過程中，紀錄重要的想法、未來可利用的方式。分析的過程中會出現一閃而過的念頭，研究者將之一一紀錄，於每一次的整理結束時，再將之作一次總整理，以利後續的整體分析。所有逐字稿及書面資料的閱讀完成後，再度進行歸納、解釋及分析，以便研究者進行編碼時，得以兼顧閱讀資料時的思維過程，使得來不易的寶貴資料可以轉化成為有意義的資料。

(二) 主線編碼 (axial coding)

研究者從一組有組織的初步符碼或初始概念下手。在這個步驟中，較重視初步編碼主題，主要工作是回顧與檢視初步符碼，組織概念或主題，並且標示出分析時關鍵概念的主軸。在主線編碼時，研究者詢問有關因果、條件與互動、策略與過程的問題，並且搜尋具有群聚特性的類別或概念 (Neuman, 1997)。

在此階段研究者開始把所收集到的資料進行類別化分析，這個步驟即是把有意義的語句，不管是一個片語，或是一句話，將之標示記號，賦予一個「意義單位」。標示完畢之後，在一次檢查所標示的意義單位是否完整地反應出受訪者的談話，所界定的類屬是否符合邏輯，自己的判斷是否有不完整之處。最後將相似的「意義單位」加以歸類，而形成「類屬」。

(三) 選擇性編碼 (selective coding)

選擇性編碼涉及的是對資料與先前的符碼的掃描瀏覽，研究者選擇性查閱彰顯主題的個案，並且在大部份或所有的資料蒐集完成後，進行比較對照。在發展出成熟的概念後，開始環繞著數個核心的通則化或概念，籌畫整體性的分析後，便展開選擇性的編碼。進行選擇性編碼時，首要主題或概念最後將引導研究者執行搜尋的工作，重新組織先前編碼時所辨識出的特定主題，並且詳細說明一個以上的首要主題 (Neuman, 1997)。

進行選擇性編碼時，研究者將前一個步驟中的類屬再度分析其相關性及因果關係，將可以整合成為一個主題的類屬歸納在一起，如此形成幾個概念互斥不會產生意義重疊的主題。登錄編碼的過程在此已經告一段落，訪談逐字稿及文書資料這些原始資料經過編碼過程，已經轉化成為具備意義度的主題，可以進一步予以詮釋與研究的相關意義。

三、詮釋資料與理論建構

研究者根據登錄編碼過程所獲的之概念化資料，進一步詮釋其所歸納而得之主題的邏輯關連性，回顧研究進行之初之研究目的，並檢視本研究所欲解答之研究問題是否獲致合理之回應。

此階段研究者著手研究論文之撰寫。根據研究完成之發現，與文獻探討中參考之相關理論進行對照比較，探討詮釋研究之發現，最後提出本研究之有關非營利組織核心能力探討之結論與建議，作為非營利組織檢視與建構核心能力之參考，也作為後續相關研究之踏腳石。

第七節 研究信度、效度與三角檢定

質化研究的研究過程中，無論是訪談的過程、資料的分析與分析結果的解釋，研究者本身皆為最主要的工具。研究者是否能謹慎的善用自己所具備的知識，客觀的收集及分析受訪者提供的資料，並且對分析的結果嚴謹的建構出結論，研究中信度與效度的掌握是絕對必要的過程。

Patton (1990); 胡幼慧 (1996); 簡春安、鄒平儀 (1998) 對於質化研究信度效度的掌握皆曾於著作中討論。本研究參考胡幼慧所提出研究中信度與效度控制的方法如下：

一、確實性 (credibility)

是指研究資料可以真實的反應研究對象的社會事實的程度，此即量化研究所稱之內在效度 (胡幼慧, 1996)。為提昇確實性，本研究採以下方法：

(1) 控制研究情境、資料一致性的確定、資料來源多元化：

研究者前往家扶基金會會本部及四個家扶中心訪談過程中，受訪者皆被安排在獨立的空間接受深度訪談，訪談過程中皆未受電話、訪客或中途闖入之干擾。

在資料收集方面，除受訪者所提供之訪談內容外，同時也收集家扶基金會之年報、季報、以及其他相關書面資料，以豐富資料的完整性驗證資料的一致性。

(2) 研究同儕的參與討論 (peer debriefing) :

完成訪談逐字稿後，接受指導教授之指導，修正訪談資料整理之確實度，以確保所蒐集資料之豐富性。在資料分析與類別化的過程，保持與指導教授密切互動，修正資料整理技巧與思維，避免研究上之謬誤，以維護解釋研究結果之正確性。

(3) 足夠的資料收集輔助工具 (referential analysis) :

由於研究主題為較新觀念，為促使受訪者與研究者對主題之同步瞭解，於寄送訪談邀請函時，隨函檢附有關「核心能力」之簡要說明，同時說明研究構面之意涵。

每次訪談進行前，亦先行簡報主題大要。訪談過程每次約 1.5 小時，研究者徵得受訪者同意予全程錄音，並整理為逐字稿。遇有疑惑之處，則以電話訪談以補足或澄清，以確保完整收集資料。

(4) 研究對象的驗證 (member checks) :

研究者在逐字稿整理之後，詢問受訪者是否需要核對逐字稿，以澄清資料之正確性。同時，亦請指導教授就逐字稿之整理予以指導，以免因研究者主觀之介入，扭曲受訪者的真實意見。在資料的蒐集與分析過程中，研究者遇有語意不清或其他疑惑之處，便與受訪者確認研究者的理解是否有誤。

二、可轉換性 (transferability)

即為外在效度。受訪者所表達的感受與經驗，可以有效的轉換成文字陳述與做資料性的描述。增加資料可轉換性的技巧為厚實的描述 (thick description)，研究者謹慎的將受訪者所陳述的原始資料內容中的脈絡、意圖、意義、行動轉換成文字資料，以提高資料的可比較性與詮釋性 (胡幼慧，1996)。

研究者重複閱讀訪談逐字稿，依據訪談資料進行分析與類別化，詮釋研究結果，並撰寫研究報告，將訪談之原始資料轉換為可資分析與參考之研究文獻。

三、可靠性 (dependability)

指內在信度，乃指個人經驗的重要性與唯一性，因此，如何取得可靠性的資料，乃研究過程中運用資料收集策略的重點。研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性 (胡幼慧，1996)。

研究過程進行中，詳細記錄本研究之程序、類別化及導出結論之思維過程，並予以透明化，以提供未來之研究者可以參考相同之研究過程，驗證是否可達致類似結果。資料分析過程中，每一個階段皆與指導教授討論，接受指導，避免研究之盲點，亦為建構本研究可靠性之重要方法。

四、可證實性 (confirmability)

即指客觀性 (objectivity)。意指研究者必須確認所收集到的資料、結果的解釋都是來自研究對象，並且是奠基於研究情境，而非來自研究者的想像 (胡幼慧，1996)。

本研究記錄並保存詳細之原始資料、資料分析與概念化過程，透過與指導教授之討論，修正對實證資料之詮釋；並徵求收訪者之意願，分享研究成果，藉由嚴謹之研究過程，檢視並掌控研究之客觀性。

質化研究的可信度議題，在資料分析的技術面考量時，除研究信度與效度外，另一個可以促進分析品質的技術為三角檢定(triangulation) Patton 認為質化研究分析的檢驗和實證過程中發生的三角檢定，基本有四種形式：(一) 方法(method)的三角檢定：採用不同資料蒐集的方法以檢驗研究發現的一致性；(二) 資料來源(resources)的三角檢定：在同一方法中檢驗不同資料來源的一致性；(三) 分析者(analyst)的三角檢定：使用多個分析者重新審查研究發現；(四) 理論—觀點(theory-perspective)：使用多種觀點和理論去詮釋資料(Patton, 1990)。

本研究採用方法、資料來源及分析者等形式之三角檢定方法，測定研究分析之品質。

一、方法的三角檢定：本研究採用深度訪談法及檔案紀錄文件分析法蒐集研究資料，用以檢定研究發現是否一致。

二、資料來源的三角檢定：本研究在受訪者的取樣過程，考量受訪者之區域特性、單位特性及職位特性，期待不同特質之受訪者在同一問題的思考上，提供本研究不同視角之認知與感受。

三、分析者的三角檢定：本研究在研究過程中，除尋求指導教授在研究方法上之指導，也與同一指導教授的研究生同學共同探討研究資料的處理方法。此外，也與家扶基金會內具有研究經驗的同事討論，以期確保研究分析與發現的正確性。

第八節 研究倫理

社會研究的倫理議題是源自於對進行研究的適當方法的關切、兩難與衝突。研究者在研究的過程中會面臨許多倫理上的兩難問題，在在的必須決定該如何抉擇。雖然在社會科學的領域中已經制定有專業工作者必須遵守的守則，可以提供研究者參考遵行，但是是否信守端賴研究者之自我要求。Neuman (1997) 認為在道德和專業上，研究者有信守倫理的義務，尤其是在研究對象對於倫理問題毫不知情，甚至毫不關心時更應該如此。

倫理界定了甚麼是正當、甚麼是不正當，或者說甚麼是「合乎道德」的研究程序。研究倫理的標準比起其他許多領域的標準更為嚴格。專業的社會研究需要研究者同時具有關於研究技術的正確知識，以及對於研究所牽涉到倫理層面問題的敏感度 (Neuman, 1997)。

對於研究論理的探討，研究者綜合 Patton (1990) 及 Neuman (1997) 之論述，質化研究之研究倫理如下：

一、自願同意及知會同意 (voluntary consent & informed consent)：

社會研究有個基本的倫理原則是：絕不強迫任何人參與研究，參與必須是自願的。取得研究對象的同意還不夠，他們需要瞭解他們將被要求去參與的是甚麼活動，這樣他們才能作出告知後的決定。

二、匿名與保密 (anonymity & confidentiality)：

匿名是指研究對象維持你名或沒有名字的狀態。例如，研究者給予某個特定個人一個代碼或圖像，來改變受訪者的某些特徵。研究對象的身分被保護，他是誰不為人所知。

但是要保護研究對象匿名性不是件易事，尤其是小樣本的研究中，由

於樣本描述研究對象的特徵，對匿名的承諾可能會不自覺的被破壞。即使匿名不可能，研究也要保密。保密是指資訊上可能有名字或特徵附在上面，但是研究者對於這筆資料保密或者不將之開放給大眾知曉。資訊不會以一種連結特定個人的方式顯示，而是以組合的形式公開呈現，例如：百分比、平均等。

三、受訪者的心理健康（interviewer mental health）：

社會研究中比較少見會對受訪者造成生理傷害的風險，但是社會研究者可能把人們擺進充滿壓力、尷尬、焦慮、或不愉悅的情境中。研究者絕對不應該製造不必要的、超過產生可欲效果所需要的最低度壓力、或對研究目的沒有直接和正當作用的壓力。

四、資料取用和所有權（data access & ownership）：

大部分的人不認為有關自己的資訊是他們的財產，他們免費提供這些資料，就像禮物一樣。他們把時間和資訊提供給研究者，並不計較任何酬勞。然而，越來越重視隱私以及把個人資訊看做是個人資產是可以理解的事。當資訊的使用不利於受訪者，當受訪者對於整個研究的情況有充分了解，他們是不會同意這麼做的，這就是倫理議題最應關切的部分了。

五、承諾與互惠（promise & reciprocity）：

社會研究的結果，應該歸功於參與研究的受訪者及機構，以及過程中的其他相關參與者。若在研究過程中已經承諾提供研究成果，就必須切記守信。而研究的成果應與同一專業領域之同儕分享。

依據以上之研究倫理考量，本研究採取以下做法以信守研究倫理：

一、研究者與研究對象間的倫理考量：

在研究進行之初，依據家扶基金會研究案申請辦法，填寫申請書，並陳報簽呈，獲得機構同意於會本部及地方單位進行研究。

以電話聯絡取樣之受訪者，說明研究主題與進行方式。由於研究主題屬於較新之概念，聯絡中並說明訪談內容以及需花費之時間，獲得受訪者之同意後，進一步討論訪談安排之相關事項。因此，受訪者都是在被充分告知並自願情況下參與本研究。

二、資料處理的倫理考量：

訪談逐字稿的處理，皆以代碼方式呈現；在引用受訪者的話語時，也避免透露其身分特徵。資料處理過程與呈現，皆以匿名為考量。此外，研究過程中各項資料皆予保密處理，例如：訪談錄音、訪談逐字稿等，皆妥善保存，絕不外洩。

三、研究成果之處理：

大多數之受訪者對於本研究之主題，在訪談結束後，皆表示高度興趣，希望分享研究之結果。研究成果完成後，除依家扶基金會研究申請之要求留存研究報告外，也信守承諾贈送有興趣之受訪者研究報告，共同分享研究之成果。

第三章 非營利組織核心能力之研究分析

本研究依據研究設計的內容，深度訪談家扶基金會十位社會工作專業人員，其中四位為主管，兩位社工督導及四位資深社工員。訪談內容依據本研究所採取的六個研究構面，分別擬定 2-3 個訪談問項進行，訪談過程全程錄音，並整理為逐字稿；而後以質性研究方法整理分析，獲得本章呈現的結果。

本章主要討論非營利組織核心能力的辨識與建構，以及核心能力對於非營利組織服務運作的影響。共分為六節分別就各個構面進行探討。第一節討論技術辨識的構面，討論內容分別探索受訪者對組織最具特色的服務方案的認知，以及對組織提供服務的優點的看法。第二節探討組織學習的構面，討論的內容為受訪者認為組織如何獲得提供服務所需具備的技術、知識和能力，以及傳遞給員工的方法。第三節討論的構面為知識深植的構面，討論的內容為家扶基金會維持組織服務品質的管理機制，以及新進員工快速獲得組織所擁有的技術、知識與能力的方法。第四章討論的是要探究快速部署的構面，討論焦點在於組織如何因應變遷中的社會需求，以及社會變遷對組織服務設計的影響。第五節則討論組織重新建構與整合的構面，共分三面向討論，一為探討有利組織服務轉型的有利因素為何？另為探索組織如何因應政府人事與福利政策的變遷；最後探討組織內部關鍵人事的變動影響與因應狀況。第六節討論危機調適的議題—創新。討論內容為組織如何辨識推行多年的服務合乎現代需求、因應需求變遷的服務變革，以及組織與外界策略聯盟或知識交流的情形。

第一節 非營利組織技術辨識之能力

技術辨識(Skill identification)在原參考文獻中的意義所指為：清查現存的技術、獲取外界技術以及建構新技術。引用此一構面到本研究中，研究者意圖透過此一構面，探究存在於研究對象—家扶基金會這個組織中的技術辨識能力為何。

一、技術辨識--家扶基金會最具有特色之服務方案

依據家扶基金會 91 年度年報的介紹，家扶基金會各單位服務方案有：貧童扶助服務、兒童少年保護服務（包括：追蹤輔導、強制性親職教育、兒童庇護、心理創傷復原、兒保資源中心）、兒童少年家庭寄養、中輟生追蹤輔導、收養監護權調查、不幸少女（包括：追蹤輔導、安置）、早期療育（包括：個案管理、日托）、家庭托育、原住民家庭服務、學校社工、家庭保存、棄嬰出養、陪同偵訊、貧童合作、勵行少年安置、家暴未成年子女會面、中輟生安置等各式各樣的服務方案。（台灣兒童暨家庭扶助基金會，2003）。如此多元化之服務方案，實務上所需具備的技術、知識和能力各有不同，加上依服務方案一覽表(台灣兒童暨家庭扶助基金會，2003,p.86-87)所示，除貧童家庭扶助服務為家扶基金會廿三所家扶中心及大同育幼院皆提供的服務方案外，其他的服務方案提供的單位多寡不一，以此狀況欲辨識能力，可能造成認知不同，提供的資料便有誤差。

為求資料之準確，第一個問項為詢問受訪者認為家扶基金會最具特色的服務方案為何？並據此進一步詢問受訪者認為家扶基金會提供這些服務的優點為何。

(一) 對機構服務特色及核心功能有共同認知：

受訪者中包含總會副執行長、高級專員，以及地方中心之主管與社工員共十位，對於家扶基金會最具特色之方案的描述，都認為是經濟扶助方案、兒童保護服務及家庭寄養服務等三項；而這三項服務方案恰好是家扶基金會現行方案中之「核心方案」。由此觀之，家扶基金會不論是總會或地方中心的主管與員工，對於組織中的服務重點，不只有所認知，亦存在有共識之認同。(見表 4-1)

我想應該是經扶，經濟扶助、兒童保護跟寄養服務。(J01)

是認養、寄養跟兒保(T01)

包括就是屬於貧童的扶助方案、還有兒童保護方案跟寄養服務方案這三個方案(H01)

最有特色的應該就是認養、經濟扶助，然後兒童保護、認養服務(SN01)

我想最具有特色的應該是有三個：一、對貧困兒童的補助。二、兒童保護，兒保方案。三、寄養。(B01)

對於家扶基金會所推展的服務方案，除了十位受訪者都有一致的看法外，其中一位受訪者則進一步指出，這些家扶基金會現行的「核心方案」有一個共同的「核心精神」，即是對於「家庭功能」的重視。

家扶基金會的名稱從最早的基督教兒童福利基金會時代，自民國五十三年起在全國各地陸續設立「家庭扶助中心」，到目前組織更名為「台灣兒童暨家庭扶助基金會」，長久以來基金會的名稱都與「家庭」有關。組織的名稱雖非為本節討論的目的，但由於此一受訪者的看法，提醒了在本國文化中重視「必也正名乎」、「名正言順」的氛圍中，家扶基金會長年以

來組織名稱與設立宗旨名實相符，在社會形象(social image)方面，應也具有加分作用。

第一個叫貧困家庭的扶助方案，第二個叫寄養家庭的服務方案，第三個是兒童保護的服務方案。這三個服務方案，從他的一個核心服務精神來，看最重要的一件事情，他都是根植於一個家，一個家庭功能怎樣去維繫重整，然後讓一個家的功能去存在，然後去照顧一個需要被照顧的孩子來做思考。所以我認為家扶基金會最重要的一個服務特色是在於對家庭功能的尊重(SH01)

由於十位受訪者對於組織的核心功能有共同一致的認知，可以確認受訪者在同一的思維依據提供訪談資料，可避免資料收集的偏誤，對本研究信效度之提昇頗有助益。

表 4-1 受訪者認為家扶基金為最具特色的方案

| 受訪者 | 經濟扶助 | 兒童保護 | 家庭寄養 | 其他 |
|-----|------|------|------|--------|
| SH | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Y | ✓ | ✓ | ✓ | |
| G | ✓ | ✓ | ✓ | 不幸少女安置 |
| J | ✓ | ✓ | ✓ | |
| H | ✓ | ✓ | ✓ | |
| SN | ✓ | ✓ | ✓ | 安置 |
| B | ✓ | ✓ | ✓ | |
| TS | ✓ | ✓ | ✓ | |
| W | ✓ | ✓ | ✓ | |
| T | ✓ | ✓ | ✓ | |

(研究者繪製)

二、技術辨識--家扶基金會可以提供良好服務所具備的優點

辨識核心技術的第一步驟就是要清查組織中現存的技術，並且正確的預測未來需求的情況。家扶基金會成立五十多年來，組織得以不斷成長，服務方案得以順利推展，存在於組織中的優勢為何，非常值得探索。

經分析、整理受訪者在這個訪談問項所提供的資料，歸納出八項家扶基金會可以提供良好服務所具備的優點：掌握當代社會脈動，創新提供先導性服務方案；組織架構完整，福利制度健全；獲得社會認同，社會資源來源穩固；引進國外經驗，並將方案本土化，有助於員工視野之開拓；人事穩定，留住優秀人才，機構經驗得以傳承；服務方案由總會統籌，並重視地方的發展特色；及重視服務品質，聘用合格之專業人員，並提供教育訓練、員工對機構有向心力，並以機構為榮（見圖 4-1）。

（一） 掌握當代社會脈動，創新提供先導性服務方案：

家扶基金會歷來所推展之服務方案，大多為台灣社會首創之服務方案。其現行之核心方案—經濟扶助、兒童保護以及寄養服務皆開創該服務模式之先河。

那個時候也搶到一些先機，那個時候看起來社會的需求先從那個單親的寡母的兒童需求，從那些需求先去接..接近去，那就是把..等與我們把那個 如果說用那個商業的名詞就是說市場的佔有率(G04)

兒保寄養 是從基金會這邊開始倡導，（J3）

早期在台灣的社會工作還沒有真正開關之前就有一批人在 CCF，就有去做那個紮根的工作，那是很重要就把這個機構的組織精神 CCF 的精神，其實就在這個時候就已經播種發芽(G03)

（二） 組織架構完整，福利制度健全：

大部分非營利組織因維規模小，甚至一人社工員的協會比比皆是，組織分工方面較難以實現。中小型非營利組織由於人少方案也單純，平日運作也以提供服務為主，分工上通常較為簡化。

家扶基金會的組織架構分為會本部（即總會）及各地家扶中心兩個組織層級。在會本部的專業分工上，過去曾經只有負責方案管理的計劃發展處，及管理一般事務的行政處的簡化時期。目前由於員工人數多、服務方案多、社會資源也快速成長，會本部依功能分工，有掌理服務方案的社會工作處、負責公關、媒體及募款的社會資源處、專責國內外認養業務的認養處、管理人事及總務的行政處、財物管理的主計處以及秘書室、研究發展室與電腦室，共五處三室。如此分工較為明確，有助於各專業領域之發展，對於各地家扶中心的組織運作的協助與管理，也較能有專責窗口。

其實我們整個基金會的組織架構它是蠻健全的，就是從總會那邊一直到地方，所以在分層或者是在服務的過程當中是有很好的監控。(T02)

組織我覺得是還不錯啦！它有那個蠻不錯健全的一些章程，還有對員工的照顧，所以說我們的員工流失率比較低。(G05)

我想整個組織架構應該是非常的完整，因為非營利機構重要的就是說財務的監管，所以我們有會計師的一個制度，有這個主計處。然後，因為我們整個家扶基金會的發展把這個服務的方案看成是最重要的，所以我們有社會工作處，他是一個非常完整的，可以做我們各地家扶中心在這個服務方案發展的方案方面，可以做比較好的一個督導，規劃，指導還有員工的訓練等等。還有我們整個的基金會的發整是跟認養制度很有關係，我們也有一個認養處，因為我們這個機構人事越來越龐大，所以我們有行政處，來建立這個人事管理規則，然後因為我們是資訊化，所以我們有成立一個叫做電腦室這個單位，以我們這個家扶基金會，來談這個組織的話，目前這樣一個組織的架構，是非常的理想的(B05)

（三） 獲得社會認同，社會資源來源穩固：

家扶基金會長年以來，在社會資源之運用上，一直有亮麗之成績，這也為本國社會福利組織所稱羨。由受訪者之訊息探討，這可能得助於家扶基金會社會關係穩定，服務績效為社會大眾及政府所肯定所致。

地方都能個建立都不錯的信譽，..不管志工的人或是說是經費，我們很重視我們的品質，所以說這個資源長期下來的對機構的支持還蠻穩定，我看起來應該是從這些優點來看(G06)

一直受到社會的肯定，所以在經濟方面就是經費來源的部份，是有很多贊助，一直都有很穩定的支持。那跟政府的關係，就我的了解其實都還算蠻不錯 政府也蠻認同的這個部份，所以很多方案它也會有一些的委託。(T03)

在資源方面，如果從募款的金字塔，這樣的一個概念來看，家扶的最底層的哪部分是非常穩，就是我們固定的捐款，還有我們廣大的捐款民眾，它不是所有的一個雞蛋放在一個籃子，所以我們的資源是非常穩固(H03)

以這五十幾年來所創造下來的，特別是家扶中心在各個地方所紮下來的資源面的一個基礎，建立在一個很有歷史基礎，而且結合非常緊密的一個社會資源的基礎，那特別是很草根性的。(SH2)

口碑的一個建立，是來自於我們很樂於分享我們的工作成果，那這個樂於分享工作成果的部分。 嗯 可能透過很多的方式來做分享，譬如說我們的出版，或者是我們召開、作一些研討會的方式，然後透過成果的一個分享。那我覺得就是這個部分讓人家認同我們提供的服務的專業。(SN5)

我們的財務狀況，是蠻穩定的，那這個也是一個優點。 我個人是認為，我們在這個資源的開發或是他的運用，非常的全面性。(B07)

（四） 引進國外經驗，並將方案本土化，有助於員工視野之開拓：

家扶基金會的核心方案在台灣皆屬先導性服務方案，起源都引進自國外，貧童扶助方案開始於民國五十三年，由尚隸屬於基督教兒童福利基金

會時期的美國總會在台實施；寄養服務於民國七十年由藍采風教授由美國引進試辦；兒童少年保護服務則於民國七十七年，家扶基金會在美國加州的聖荷西大學舉辦主管專題訓練後引進國內。上述三項先後引進之服務方案，將國外服務技術移植國內後，經多年實務經驗的累積與研討，逐一將經驗本土化，而成為家扶基金會在國內提供兒童少年福利服務的重點方案。

一直在關心外國兒童服務的脈動， 應該是配合社會脈動吧。(J3)

我想都是從外國引進來以後，然後在工作過程當中，也慢慢增加自己的本土經驗，對、然後再做的一些改進，好像是像兒保的一些指標，也是慢慢加入我們本土的一些觀點， 本來就是會有一些接軌，從別人的經驗裡面，然後再去看看我們的需要，然後做一些改變，我想才能夠真正提供這樣服務領域的需要。(J3)

我們交流有蠻多是到國外去的，我覺得這是蠻重要的。等於是說經驗不是只在我們身上的東西而已，還有跟外界的互動。互動我覺會增加很多員工的觀點(TS02)

(五) 人事穩定，留住優秀人才，機構經驗得以傳承：

在非營利組織追求服務專業化的過程中，留住優秀人才是最為重要的課題，早年的家扶基金會曾遭遇人才嚴重流失的困境。根據官有垣教授一項對家扶基金會的研究顯示，家扶基金會在七0年代晚期到八0年代早期，社工員流失情形非常嚴重，對於確保服務方案的品質與地方募款工作都產生嚴重的影響（官有垣，2000）。

目前家扶基金會由於組織管理完善，規劃有良好之福利制度及退休制度，員工因而得以在組織中安身立命，是為人事穩定之重要因素。

有那個退休制度啊！對不對，因為人到一個機會她會想到以後啊！她是不是可以穩定，她的未來如果可以比較有一個安心，那她就比較可以一種安全感，她現在就可以定位，那她就可以安心..把這個心交代這個地方 (G07)

福利措施，能夠留住比較好的員工，累積好的實務經驗 像我們員工流動率也比較低也累積一些不錯的人才，慢慢就是一個就是教學相長 (G06)

特別比較起一般的比較小型的社會福利機構來講，我們的薪資結構可能比較具有一些優勢。所以一方面跟其他社會福利機構來競爭人才，部分優秀的人才，讓基金會的專業能夠持續的去發展，(SH2)

整個基金會，它在人事上面的穩定。它所提供給工作人員的的薪資是優於其他的基金會，那我覺得也有可能是這個原因，讓 worker 比較能? 留在這個方案裏面。(SN4)

資深的員工在這裡面，佔蠻大的部分的。資深的員工也代表一個經驗的傳承下來，這一個部分是我看到基金會比較優勢的地方(TS02)

(六) 服務方案由總會統籌，並重視地方的發展特色：

家扶基金會的管理機制中，服務方案的管理也是一項特色。以前述的三項核心方案為例，方案新創之初，皆由總會提出方案計劃，訂定服務執行方法，交由各家扶中心在地辦理。各地家扶中心在基金會統籌管理之下，除執行方案中既定之服務外，也依各地資源狀況辦理地方特色的服務。例如家扶基金會經典的扶助方案—貧童扶助服務，除提供總會規定的個案與成長團體工作外，部分中心也提供課業輔導、危機家庭外展、原住民家庭服務 等具地方特色的服務內容。

會本部作一個統整的功能，然後整個方案的規劃 呃 再到單位，由單位這邊來執行，然後它也有一個督導的機制，這個都是一個優勢(H03)

我會認為說這五十幾年來家扶基金會著重的在於管理。 那對家扶中心來講，他能夠在發揮的空間上比較能夠依照地方特色去發展。(SH2)

整個組織架構上，等於是說有一個統籌的總會機構。然後地方的話，等於是依據地方的特色，才能夠說這些方案有一些因為地方的特色裡面含有一些伸縮，可是又有一個統籌的單位，可能在兒保、在寄養、在托育或者是在我們經扶上有一些依循的方向，然後再發展一些各自的特色。(TS02)

(七) 重視服務品質，聘用合格之專業人員，並提供教育訓練：

家扶基金會依據其工作之規劃，設置專業社工人員，聘用社會工作相關科系之畢業生擔任社工員。社工員之員額則依工作內容規範。教育訓練之重視、教育訓練對於員工之幫助，為本研究過程中一再被提及之項目，顯見教育訓練之規劃與實施，對家扶基金會之發展，有其極為重要之影響。

第一個它具備的是有專業的人員，因為我們的社工人員都是有社工相關背景，這樣的出身，所以我覺得這個部份是很重要的，因為他有一些基礎的訓練，在學校有一些養成。(T02)

最重要的是在人員方面，我們強調的是社工專業的人員，那另外就是這些專業人員也是建構在組織上面 (H02)

在單位方面，我們有因每一個方案配置的社工人員 那另外也搭配了 督導制度 在組織上面，我們各部門的組織功能，包括會本部到單位，其實它的設計、它的這個組織分工也好、功能也好，其實我覺得它是蠻完整的。(H03)

機構又很重視教育訓練，這個是在人的素質..人的能力的部分一個不錯的培養 我是把訓練也是看成另外一種形式的福利，因為像我們這種工作..你社會變遷，你如果不是有比較好的訓練去銜接去幫助員工，比較沒有好的服務出來(G06、08)

我覺得專業發展這個部分上，家扶基金會創了一個國內一個很重要的一個社會工作的概念，就是他用專業的人員。(SH2)

那人員方面的話，這個就是兩個部分，一個部分就是說人員的素質，大概是從 20 幾年前，我們就有重視到這個專業的部分，所以我們就開始限定，要

到這個基金會來，一定要是社工相關科系的畢業生 我們的人力上比其他機構充足 (B06)

我覺得第一個可能在人力品質的部分。就是說我們在從事這些服務工作的直接的服務工作人員，本身都是經歷過社工專業的訓練，基金會也提供很多的教育訓練的工作，那透過這些教育訓練的工作來提升。(SN04)

(八) 員工對機構有向心力，並以機構為榮：

有一位受訪者特別強調家扶基金會具備的優點為員工的強烈使命感與競業精神，所以在服務中士氣高昂，精神與時間都全部投入。

每一個人對這個機構是認同而且是有非常強的使命感，我們每一次主管會議我們在談的就是工作怎麼樣之類的，對這個機構好像是有 100%的使命感，所以我想是非常有士氣，所以把全部的精神和時間投入這個部分，所以我是覺得家扶基金會他的優點第一個是有非常優良傳統的工作人員使命感，還有敬業的精神，這是我認為的第一點。(B04)

另外一位受訪者在訪談最後補充，認為家扶基金會有一項優勢，就是員工對基金會有向心力，並以機構為榮。

我觀察到的一個整體 還有就是說員工其實對這個基金會的向心力還有認同感，是蠻高的。就是說大家都至少都是很認同這樣的一個機構，而且都是蠻以這個機構為榮的，所以我會覺得這可能剛剛是一直沒有談到的部分。(SN40)

從以上的分析結果觀之，家扶基金會員工對於組織的核心任務具備高度共識。而在實踐其組織的核心任務的條件上，具備人員、組織運作、社會資源以及創新四方面的八項優點，組織擁有的能力優勢辨識頗為明確。

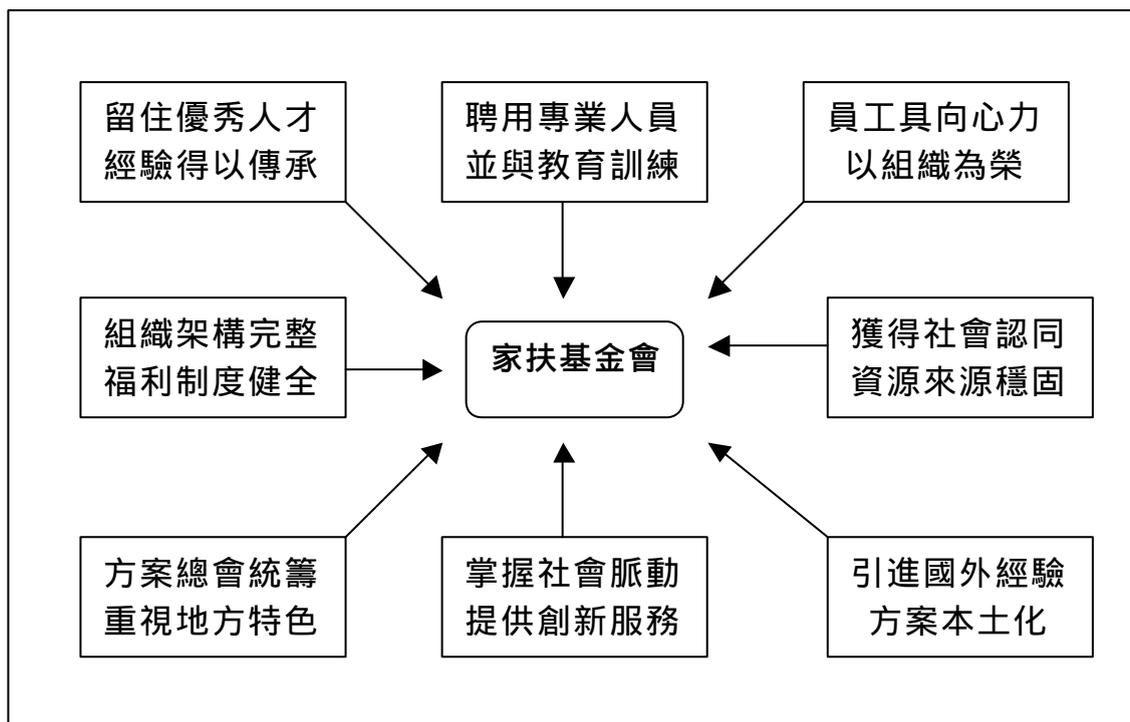


圖4-1 家扶基金會提供服務具備的優點

(研究者繪製)

第二節 非營利組織組織學習之能力

在知識爆炸的現代，國內大小企業及各種組織團體，都盛行追求所謂「學習型組織」的形塑，本節所要探討的「組織學習」，精神上就是崇尚學習，而學習的過程，則將個人與組織團隊的學習結合互動。

組織學習重視的是知識與經驗的分享過程，以及建立獲得知識的管道。組織學習的過程，整個組織面對服務所需的技術、知識與能力就如同一個資料庫，組織中的每一個人均需參與整個組織的學習歷程，而更重要的，是每個人都需對這個組織的資料庫有所貢獻。

本節探討家扶基金會獲得其方案所需的技術、知識及能力的管道為何，以及組織所擁有的各項技能如何有效的傳遞給員工。

一、組織學習--家扶基金會獲得技術、知識和能力的方法

家扶基金會所推行的服務方案頗為多元化，因此，組織如何有效獲得服務所需的核心技能是非常重要的課題。歸納深度訪談所得的資料得知，家扶基金會獲得核心技能的方法主要有三個管道：經由專題訓練引進國外概念與經驗，並發展本土模式、整合實務經驗，自行建構核心知識與技術、及經由與學界的交流與研討，建構機構所需的新知識。（見圖 4-2）

（一） 經由專題訓練引進國外概念與經驗，並發展本土模式：

家扶基金會獲得服務所需的技能的重要管道之一為來自國外的經驗。定期及專題國外訓練一直是家扶基金會的特色，就如同前一節所討論的，家扶基金會與國外互動頻繁，除了得以敏銳的獲取國外社會發展的脈動外，在組織學習的過程中，國外訓練也扮演一個非常重要的角色。接受

過國外訓練的家扶資深社工，不但帶回資訊，也帶回寬廣的視野。

家扶基金會在推行新方案之初及服務已經成熟之後，持續辦理國外進修，大量引進國外福利概念與服務模式，並經由實務運作後與以服務本土化，並內化為組織的知識，此一過程節省了嘗試錯誤的摸索過程，促使家扶基金會在每一項創新的服務方案推出，便快速累積正向的本土經驗，建立本土化的服務模式，是家扶基金會在服務提供中極為重要的優勢。

在建構的初期其實就直接由美國引進美國當時的一套兒童保護的概念模式，然後依據這個概念模式在台灣訓練一批台灣的社工人員，而台灣社工人員開始去援拯救這些兒童受虐兒童的過程裡面，再去發展出自己一套適用在台灣所使用的。先拿別人的東西來學，學會了以後呢發展出自己的一套適用於本土的一套模式，(SH3)

我覺得很重要的是訓練跟觀摩這個部分(H06)

我們也去參考先進國家推展出來的一些方案，作一些參考。透過訓練、觀摩的一個方式，另外就是整個家扶基金會，它有一整套的這個員工的訓練這樣的計畫，包括我們有基礎的常態訓練跟一些專題的訓練，那國外的部分，我們有觀摩或者是專題訓練等等。(H06)

把一些人送到美國去，去進修，去取經學到一些其它不一樣的部份，也是有一些新的 很多人家已經存在的一些文獻、理論你可以去帶回來，而回來以後，其實我們在那裡也常常在討論到的部份，西方與東方文化的不一樣，那我們常常在那邊會去想到的部份是，如果把這套東西引進來，我們要怎樣修正才適合我們要用到我們的對象上(Y17、21)

我覺得有很多的知識是來自於..嗯 應該是來自於觀摩，當然就是來自於很多參考國外的文獻跟做法 透過這些國外訓練的一個觀摩的機會，然後去獲知一些現在整個服務，對於服務對象的一個的服務的趨勢啊，那透過這一些趨勢，然後去做自己內在方案的一個改變(SN07、08)

在家扶基金會服務的方案大部分就是我們這家扶在台灣首創的，所以我們有很多創新性的東西，我們就會開始來引進外國的東西，那可能我們就是訓

練的時候聘請外國的老師來上課，或者是我們有一些外國的書籍，那然後我們可能會有一些資訊或者是學者一些專家，提供我們一些資訊(B08)

(二) 整合實務經驗，自行建構核心知識與技術：

另一個核心技能的來源為從實務經驗的累積與交流中，草創工作模式，並逐漸修正，成為自行建構的核心技能。

我們自己內部的工作人員也嚐試，去討論這樣的議題，然後想出一些策略、服務的方式。(J12)

自己試著來帶非自願的個案，自己來演練，編出一套教材。(J12)

在服務方案技術部份，就我所知道的，就比如今天有一個新方案的推出，我們的基金會會結合各地方，在地的服務狀況，然後它會做一些整合，將這些整合，提供給需要的單位，然後去運用。(T05)

先嘗試去做，然後再從經驗裡面去累積出所需要的這一套流程跟模式，然後當然剛剛已經稍微提過就是說，我們接觸的跨專業的一些研討提供一些專家的意見，然後去形成一個可以執行的模式，這是一個蠻草根性的發展模式(SH3)

我們這個基金會有一個總會和各地方，那各地方就是打那個..打第一線作戰嘛？我們會本部它會去想到或去看到哪一個服務方案它需要具備有怎樣的人力和條件知識，然後嗯等於總會它比較有機會去跟官方或著是協助機構，因為它的視野會比較廣一點，就是在知識的取得..或是在那個線索比較容易優先去敏感到去取得訊息，然後去規劃幫助看到底怎樣去幫助第一線作戰的人，然後把它稍微規劃成訓練，(G10、G11)

自己做一個可能是自己草創的東西，之後慢慢修正，像我們以中輟的部份，也是一直有修正的東西，一直出來，一開始我們有想到的東西。(Y16)

我們就是早期有一點點就是屬於土法煉鋼的方式，所以就是說這個經驗的累積也是一大功勞，經驗在整個核心的能力管理部分、可能在整個組織的學習部分經驗也是一個非常重要的部分。(B08)

那另外我想到的其實是一些員工的經驗，長期下來資深員工的經驗的交流。覺得看到這些服務方案可能需要往那一個方面作深入 我覺得這個是員工的經驗上蠻重要的(TS03)

(三) 經由與學界的交流與研討，建構機構所需的新知識：

學界在知識的起源過程，原本就扮演製造者的角色，而家扶基金會與學術界互動中，學界理所當然的也成為組織核心技能產生的推手。許多由國外引進的福利議題，在家扶基金會嘗試辦理之後，學界在其中的研究、評鑑、訓練等等的多元角色，成為家扶基金會獲取新知的重要夥伴。

我覺得很多都是因為學術的探討，學者的這一部份，開始我們注意一些東西。我會看的是說來自於學界的(TS03)

都會派人到國外去蒐集這樣的資料，或是參訓，把這樣的訊息帶回來，然後再國內有跟一些社福領域的專家學者們、教授做一些研討會啦，然後做一些研究 (J12)

引進國外的經驗嘛！引進國外的經驗，不管是我們到國外去訓練，或是請國外的人來這邊訓練 引起一些相關的學者參加 台灣的，一開始重視以後他們也開始很多的 paper 或是他們研究 (G19)

當然我印象當中，其實我們基金會會跟學術單位會有一些研討，常常會舉辦一些像兒童保護，跟政府單位的合作，然後會有一些研討的東西，那我想從這個當中也能獲得一些經驗，別人所擁有良好成效的一些方法，然後可以帶到我們機構來。(T06)

本研究所採用的研究構面文獻資料中，討論核心技術的來源時提到，首先需清查現存技術，若缺少其他市場所擁有的技術，組織就必須想辦法去獲得。倘若技術不存在於任何市場，組織就得透過與大學或其他學術團

體合作來建構。本節對家扶基金會知識來源研究的結果，正好完全符合上述的技術獲取管道。

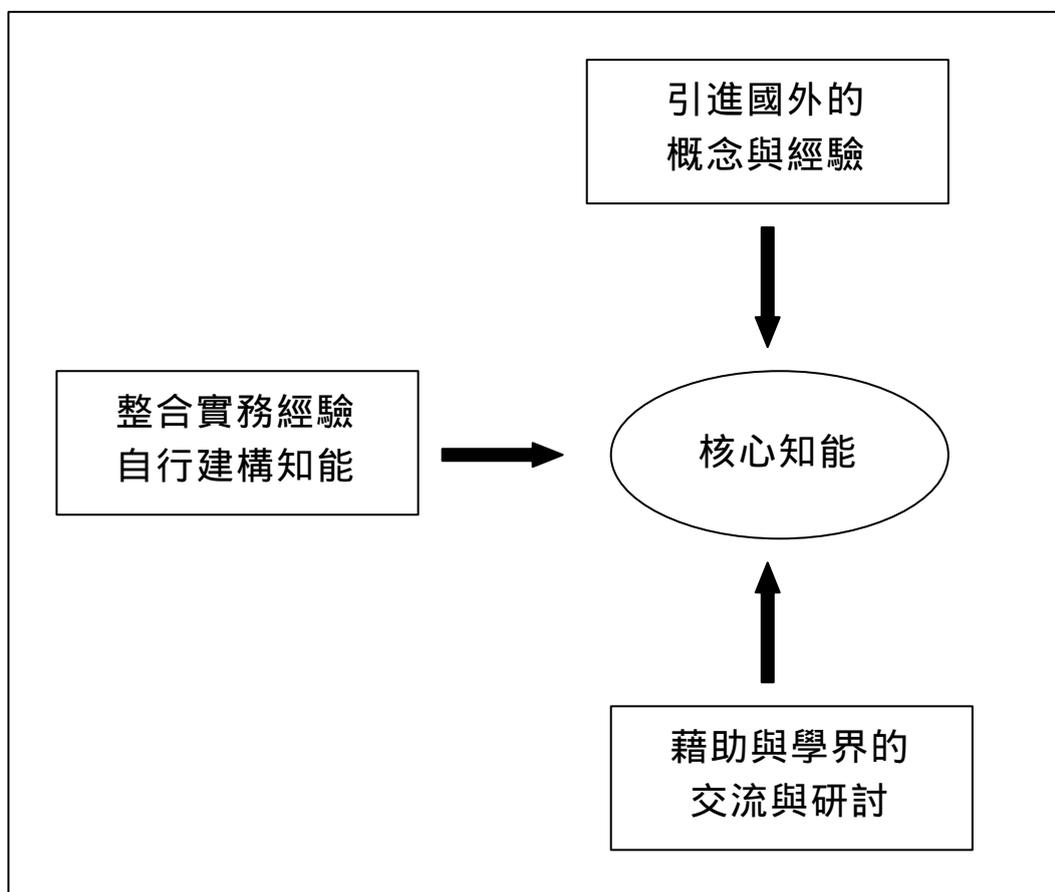


圖 4-2 獲取核心知能的來源

(研究者繪製)

二、組織學習--家扶基金會傳遞技術、知識和能力給員工的方式

當獲得知識的管道建立，組織經由這些管道獲取必須的核心技能之後，如何有效傳遞給組織中的成員，便是下一個階段的課題。經由研究分析的結果，家扶基金會傳遞技術、知識和能力的管道有：規劃完善的定階教育訓練、出版實務取向專書及成果彙編、結構化的經驗傳承機制、及透過督導制度等四個重要方法。（見圖 4-3）

（一） 規劃完善的定階教育訓練：

教育訓練這個重要的 meta-skill 再度被提及。家扶基金會的教育訓練制度共分五大類：基本訓練、專題訓練、菁英訓練、方案研習及國外訓練。其中的基本訓練，員工從職前訓練開始，往後的每年都需參加一次階段訓練，直到六階訓練。訓練內容則依據年資需要及服務上的實務需要規劃，受訓人員除了主管、督導與社工員，基金會內的會計出納、社工助理、家服員、保育員都需參加相關的訓練。組織提供服務所需的各種技能都安排在教育訓練中傳遞。

就還是說訓練、研習、開會等等。(J17)

還有我們也常會辦了一些研討，研習也是做另外一種分享跟經驗的發表，那另外我們當然 當然用我們資深的社工去做講師，這也都是一個蠻好的團隊。(G20)

基金會有一套很完整的訓練，對於員工的訓練，針對不同的年資、不同的需要，甚至於不同的方案，就是會經常性的、固定的訓練(T07)

像這種階段性的訓練，你可以讓一個社工人員在在工作的生涯發展裡面獲得一些滿足以外，最重要的基金會用它比較呢 我想這個階段性，結構的階段

性也提供了知識傳承的一個很重要的一個角色。(SH6)

家扶基金會對員工的培訓非常的完整，它有職前訓練、剛進來的職前訓練，像這個就會有所傳遞；那其他像是初級、二階、三階、五階、六階訓練，它有屬於比較專題的研習，進而國外的觀摩，我想這個也是組織的學習。(B10)

我覺得在近幾年我看到蠻不錯的是分階段，我覺得分階段是蠻不錯蠻好的一個概念，我覺得辦一個在職訓練，會幫助我們有一個很大的傳承的機會。(TS04)

(二) 出版實務取向專書及成果彙編：

在受訪者的看法中，家扶基金會所出版的各類專書及成果彙編在傳遞核心技能的過程中是非常重要的媒介。家扶基金會印行的專書有翻譯專業書籍、研討會專輯、實務工作個案彙編、訓練成果專輯等。

很重要的一個傳承 把本土化的實務經驗去做整理，所以 CCF 早期也出了..除了翻譯一些外國的書籍之外，我們做了一些工作上的 從個案的部分 成果彙編，那個東西是很重要的，那也提升我們機構在被人家的認同度 (G20)

在家扶機構裡做的比較完整的一件事情，就是出版專書。專書在家扶基金會來講，是蠻務實取向的，那後面的這些新進人員或是新接觸這個方案的人員，可以依照這樣一個專書裡所傳遞的一些資訊去學習，再去轉換成適合各個家扶中心的服務。(SH4)

我們現在最近從我們去紐約那一次，會把我們成員的心得都做成冊，還有一些大型研討會都會做成一本書。給每個人一本，我覺的那是一個很好的傳遞方法， (Y25)

透過一些訓練課程裏面的分享，然後透過出版的方式啊！然後就我看到的方式，透過這些方式把這些知識，讓員工可以 即使她沒有參與過這個觀摩，她也可以了？到這個部分。(SN09)

(三) 結構化的經驗傳承機制

家扶基金會因為最早由基督教會成立，到目前為止，仍保留每週至少一次的晨更。另外基金會規定個單位每週至少一次工作會報。而在教育訓練規定中，各單位每月需舉辦至少一次個案研討及一次讀書報告。晨更、工作會報、個案研討及讀書報告便成為組織中結構化的經驗傳承機制。

另外，單位的小組會議、工作輪調也是另一個結構化的傳承機制。

營造那種學習的組織氣氛 你到這個機構來，你就知道你要不斷的學習與成長，我覺得有這樣的一個氣氛，它是一個，一個蠻基本的一個動力在那邊透過，比如說個案的研討、同工的讀書會，還有呢，就是會本部主動去提供一些新的資訊，由各單位來做這個分享，然後吸取新知，那是由會本部主動提供。(H09)

基金會組織其實是很清楚的，分層負責，在訊息傳遞算是很暢通的。那如果有一些新的概念，那不管有沒有包涵，像我們自己的單位，我們的主管，比如說他今天去開一個主管的會議，那他得到一個訊息回來，或是從其它單位的主管得到一些新的概念性的東西，其實他回來都會很詳細的去做分享，就會把那樣的東西傳遞下來。(T12)

內部經驗的分享，有些主管的管理方式他會做輪調的方式，就是員工的他的工作在不同的性質方案他做輪調方面，讓每個員工都有機會去有這樣一個熟悉。(G21)

訓練的部份，他們回來都會做分享。晨更會分享，他們也會把他們就是拿到的講義，拿回來就是我們常做的一件事就是願不願意，如果想擁有也可以去印。甚至當他們在買書時，也會問其它人願不願意去買。(Y25)

分享可能也是透過一些方案會議的討論啊！或是主管會議的討論過程裏面，可能各個單位可以就她們所 她們可能獲取到一些新知識(SN10)

也可以透過經驗的分享，譬如說個案研討會，這些也都可以傳達，由我們總會這些有關專業上的知識技術等等，來透過相關的訓練、會議等等來傳遞給我們的員工；此外還有書面上的資訊等等，這些都可以傳遞一些給員工。(B10)

利用工作會報、各地家扶中心的每禮拜的工作會報這個部分都可透過主管來傳遞這樣的訊息。那我想很重要的就是比較資深的督導、社工員他也是可以把他所獲得的知識能力等等可以有一些傳承，這個可能就是靠工作的當中；譬如同一組的也可以這樣去做。(B10)

(四) 督導制度的落實有助於經驗與技術的傳承

家扶基金會的人事制度中，員工服務滿三年、最後兩年連續考績優等，可以晉升為資深社工員；資深社工服務滿三年、最後兩年考績連續優等，可依缺晉升為社工督導。由此考核晉升制度觀之，家扶基金會的社工督導都為會內菁英，服務年資及績效表現皆足以為其他人員的表率。

家扶基金會的單位運作中，主管除綜理各項業務，主要負責對外公關，在方案及專業工作方面，督導即為主管之副手。因此，督導制度之落實，對於組織中之經驗與技術的傳承，是非常具有優勢的制度。

我們在內部裡面的話，也會有一些個別督導跟團體督導的設置。我覺得這一部分在知識、經驗跟技術的傳承上，幫助會更貼近。(TS04)

那另外一個就是透過督導的功能，比如說，經由比較有老經驗，或是經過一些特殊訓練的督導人員，他也能夠把這些技術跟知識，可以傳遞給這個同工。(H09)

那當然在家扶中心來講，由督導或由資深的社工人員去教導一個新進人員，或者是從不同方案轉移過來剛接觸這個新的方案，都能夠有一個經驗可以透過一個師徒傳承的方式，去獲得一個最基本的知識和能力。(SH4)

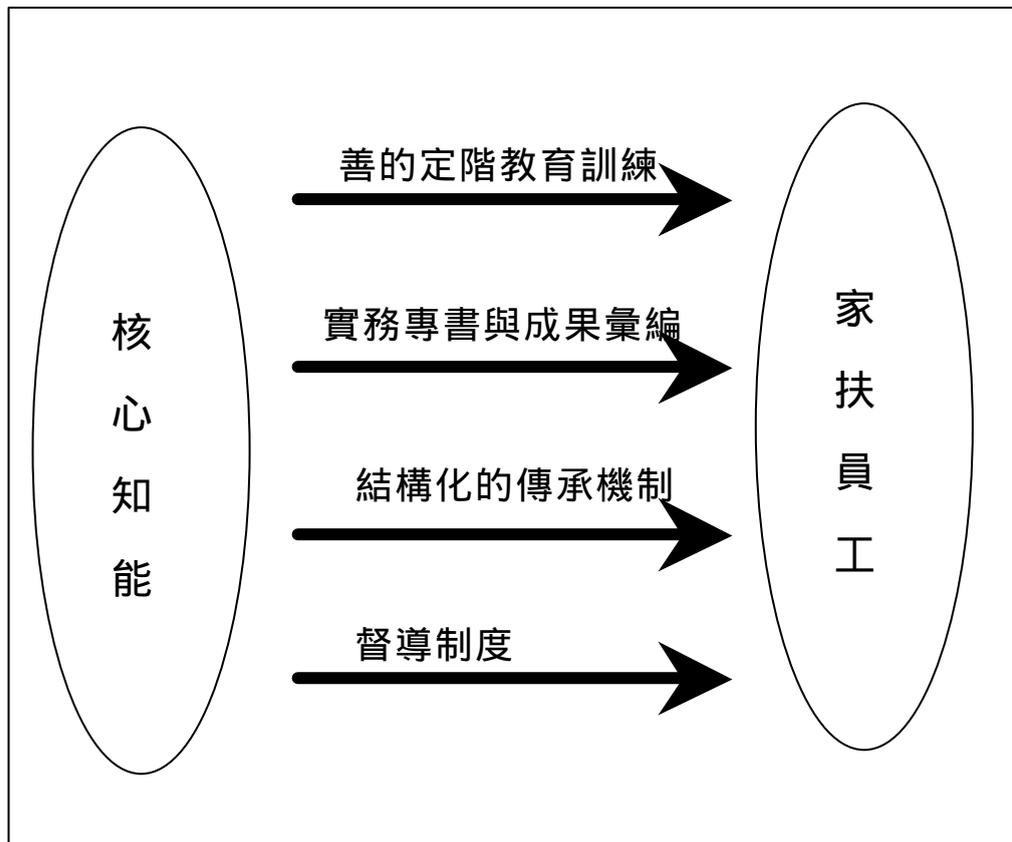


圖 4-3 核心能力傳遞的方式
(研究者繪製)

本節的分析發現，家扶基金會核心知識的來源經由自行建構、外國引進及藉助學界，與 Nigel Petts 所提的技術三大來源相符。傳遞核心知能給員工的方式則為定階教育訓練、出版專書與彙編、結構化的傳承機制及督導制度等四個管道。這個檢視結果，可以顯示家扶基金會具備組織學習的核心能力。

第三節 非營利組織知識深植之能力

組織所擁有的核心技能，除了要建立順暢無礙的傳遞管道，讓員工都能與組織齊頭並進外，由於核心能力的特質之一為普遍存在於組織中，並且要藉由工作集體學習的；因此，組織所擁有的知識要能深植於組織的平日工作中，也就是說，組織傳遞知識予員工後，能體現於日常運作。知識與技術融入於工作流程中，並因此提昇組織服務績效，強化組織的競爭優勢，是這個 meta-skill 所強調的。

本節研究者欲探討的內容是，家扶基金會擁有廿四個單位，在五十多年的服務推展中，如何在日常的運作得以管理其服務品質的維持；另則，家扶基金會如何將知識資訊化，讓不同時期進入組織的員工也能快速順利融入組織的運作中。

一、知識深植--維持服務品質的管理機制

家扶基金會目前的員工總數為五百多人，分布於全國各地，如此龐大的組織，若非內部存在一套有效的管理機制，運作上必然會隨時產生紊亂的狀況，組織的競爭力就無法維繫。

十位受訪者在這個管理機制的議題中，提供出頗為豐富的見解，可以窺見家扶基金會五十年發展歷史管理上的智慧。經研究者整理歸類後，發現家扶基金會維持品質的管理機制有：規範明確的工作手冊與傳遞先人經驗的專書、總會對服務方案整體規劃，並對單位定期評鑑及績效督導、藉由訓練與研習建立對服務品質要求的共識、透過督導制度維護直接服務的品質等四項管理優勢。（見圖 4-4）

(一) 規範明確的工作手冊與傳遞先人經驗的專書：

家扶基金會的三項核心方案—認養服務、兒少保護服務及家庭寄養服務都制定有工作手冊以及評估指標，寄養服務除了有為社工員所制定的工作手冊，還有提供給寄養家庭的寄養服務手冊。工作手冊中除了對服務整體規劃外，並且包含了服務執行的流程、規範甚至人力配置，可以讓第一線社工員有所遵循，也可作為機構管理的依據。

與服務方案相關的專書，傳承前人的服務經驗，專書的出版也是維護品質重要的方法。

所有較有制度的非營利組織中，工作手冊應該已不罕見，在家扶基金會的工作手冊較為特別的是，制定的時期算是前輩級的。家扶基金會的認養工作手冊在六0年代就已制定，由於工作手冊對社工員及機構都有很大的助益，因此，後來的核心方案都制定有工作手冊，而工作手冊也成為家扶基金會維持服務品質的重要利器。

可能類似就是說行政命令，比如說傳達這個服務方案說要達到怎樣的要求，我覺得那個東西也變成一個方式，員工就是要達到這樣的要求。(J17)

服務方案，有一些最基本的工作規格的要求，那個是很重要(G23)

最重要的就是，會本部它扮演一個，最開始的研發方案，這樣的一個功能。第二個就是，統整性的規劃方案，包括說類似像，方案的規劃、整體性的規劃或者是工作手冊，讓各單位有一個遵循的一個，一個一個準則在那邊。那第三個就是，當一個方案已經規劃完整，也是透過訓練跟研習，讓同工知道說整個方案的規劃，整體性的考量是怎麼樣。當然也是一種建立共識(H10、H11)

事實上我們裡面有一個很關鍵的東西叫工作手冊。工作手冊跟行政規定，這兩個東西同時出來。工作手冊跟行政規定其實很早就被發展出來。在民國

六十年代的時候，家庭扶助的工作手冊就已經編撰完成，後面往後的這三十幾年來，大概都是在這樣的一個工作手冊跟行政規定的架構之下，裡面已經詳細的包含每一個工作的步驟、流程，甚至到了人力配置，都是在這樣一個工作的規範或架構。(SH8)

我想第一個是行政規定嘛！那這個行政規定裏面包括服務面的、基本的一個規定。所以基金會可能在幾個方案裏面，它有工作手？，然後透過工作手？裏面的一些服務執行的流程、服務執行的規範。還有服務行政的一個規範。然後至少這套準是一個最低的一個準則，去規範每一個則執行這項服務的工作人員，她可以依照這樣一個準則，去執行她的服務工作。(SN11)

總會有這樣一個管理規定，當然會有一些固定的季報，或者是說辦理什麼方案的計畫跟報告上去，我想這是透過總會的一個機制的管理，了解地方的運作。當然也包括說地方的財務狀況各方面(TS06)

剛有提到專書，專書裡面很多的訊息，也在傳遞社工員應該要做到什麼，所以說專書除了傳遞一套先人的經驗，也不斷地去傳遞的一個很重要的，是我們這個服務方案它的意義、它的目的、他要一個工作人員做到哪一個程度，才能夠對孩子做的好，能夠做的有幫助。(SH8)

(二) 總會對服務方案整體規劃，並對單位定期評鑑及績效督導：

家扶基金會的服務方案由總會社工處整體規劃後，交由地方中心依據工作手冊的規範實施。每年在年度計劃中明訂年度目標，規範工作內容，年度中，基金會對於各單位的服務成果進行督導考核，評鑑各單位的績效，作為年終獎勵的依據。

另外，前述的督導昇遷辦法，也依員工專業之表現良窳決定升遷與否，服務品質與升遷結合，對於維護服務品質有直接的影響。

最重要的就是，會本部它扮演一個，最開始的研發方案，這樣的一個功能。第二個就是，統整性的規劃方案，包括說類似像，方案的規劃、整體性的規劃或者是工作手冊，讓各單位有一個遵循的一個，一個一個準則在那邊。那

第三個就是，當一個方案已經規劃完整，也是透過訓練跟研習，讓同工知道說整個方案的規劃，整體性的考量是怎麼樣。當然也是一種建立共識(H10、H11)

在基金會會本部的一個統合之下，進行所謂的業務研討。召集各個家扶中心負責這個方案的承辦人員，然後甚至是主管、督導，聚在一起針對各個地方所服務的一個困境、有力的地方，大家來互相交換經驗，然後再經過這樣的經驗統整出一套原則性的做法。(SH4)

會本部對單位它有一個督導考核的機制 那當然也搭配了一些激勵的制度 單位的考核啊、績優啊或者是給予獎勵金，這樣的一些激勵制度。那另外就是，還有一些激勵制度就是，執行比較好的單位，可能你在單位主管會議，或者是一些研習，就由這些單位來講他們的經驗，其實這無形當中也是給他們一個肯定。(H11)

員工績優，他可以有升遷，從社工員到資深然後到督導 單位的主管，他必須要去要求他的員工，那他的考核方式，當然也是建制在整個會本部對單位的要求，所以這樣是一貫下來的。(H14)

基金會可能也會透過以成果評估的方式，來控管它的品質嘛！那可能會..某一個方案可能會要求每一個單位必須針對這個方案，定期提出它的成果服務的報告(SN13)

每一年我們會做的工作計劃跟年度預算；因為年度計劃和年度預算這些都是可以量化的東西，這個就變成是透過平常我們有工作季報、或是總會也可以有一個評鑑的制度，我想這個就是整個總會的一個管理機制。(B15)

另外就是，如果要把各單位服務品質拉成一個相同服務品質的話，也採取2種方式；第一種就是對服務的方案來做努力，第二個就家扶中心，譬如說這個單位今年、或是連續兩年給他督導特別不好的地方。(B15)

(三) 藉由訓練與研習建立對服務品質要求的共識：

家扶基金會的訓練制度已於前段敘述，規劃完善確實執行的教育訓練，對組織的品質是具有保障的功能，難怪曾有一本討論教育訓練的書

籍，將教育訓練視為診斷企業問題、醫治企業病症的「現代巫醫」。

我覺得都還是用類似的專題研習，訓練或者是會議的方式，傳達這樣的一個訊息， (J17)

最重要的就是，會本部它扮演一個，最開始的研發方案，這樣的一個功能。第二個就是，統整性的規劃方案，包括說類似像，方案的規劃、整體性的規劃或者是工作手冊，讓各單位有一個遵循的一個，一個一個準則在那邊。那第三個就是，當一個方案已經規劃完整，也是透過訓練跟研習，讓同工知道說整個方案的規劃，整體性的考量是怎麼樣。當然也是一種建立共識(H10、H11)

整個初期人事的聘用這一部分的管理，聘用該聘用社工員，還是可以怎麼樣相關科系的 這個有總會的一個規定，合適的人適合進來這樣的一個工作，另外是員工 規定的必須接受的一些在職訓練(TS06)

(四) 透過督導制度維護直接服務的服務品質：

在家扶基金會的升遷制度中，成為社工督導的員工，等於是資深員工的代名詞，經過選訓合一的制度，培養社工督導人才，並運用其在組織中的經驗，帶領較為資淺的員工在服務過程中維護品質，就如師徒傳承經驗一般。

另外透過工作小組的會議，檢定服務規範，也是品質管理的重要機制。

含訪視的頻度，然後這個當然會讓我們的工作人員有一個最基本的一個依循。 透過我們家扶的督導系統，或者是說資深對資淺的提醒，跟主管或者是督導，在批閱個案的過程裡面的指導，可以維持他最基本的服務要求。(SH8)

那我們會裡面好像給那個地方有那麼大的空間，然後地方的主管..有那麼多的主管其實蠻信任員工的給他蠻大的空間去把它們創造的更好，我覺得這是管理機制裡面對員工的信任度，或對員工的一個專業的欣賞(G24)

在地方的話，我們是透過督導的系統、督導系統裡面當然規範到，我們每一個組裡面，總會會定一個工作量讓大家有一個依循。然後去做到這樣的品質 (TS06)

我們有時候可能要安排小組的會議，或者是團體討論的機會，來提供其他人處理個案的經驗 或者是來設計你的工作流程，是可以符合機構的要求。(TS06)

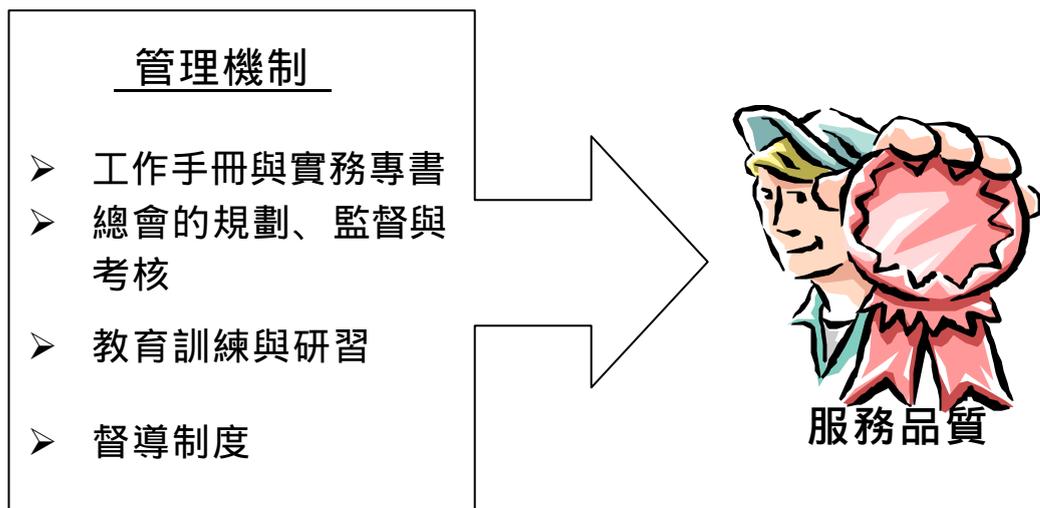


圖 4-4 維持服務品質的管理機制
(研究者繪製)

二、知識深植--新進員工學習組織擁有的技術、知識與能力的方法

組織如何讓新進員工得以快速獲得組織已然擁有的技術、知識和能力？根據受訪者的看法，整理出以下的結果：規劃完善的教育訓練、結構化的經驗傳承體系、記載詳細的服務方案工作手冊，及妥善保存的檔案資料、落實運作的督導制度等四項。（見圖 4-5）

（一） 規劃完善的教育訓練：

教育訓練的功能再度被提及，可見教育訓練的重要性，更有意義的是，受訪者無論是主管或是社工員，對於教育訓練的肯定都一致，這又是另一個共同認知的共識！

定階的訓練是比較有系統的 然後可以全面把 CCF 的基本的很重要的幾個服務方案的知能就能夠讓員工很清楚(G28)

各單位裡面..其實常我們也用個案研討的方式啊！（G29）

那另外一個就是透過職前跟在職的訓練，也可以讓員工去獲取這樣的一個知識或技能。（H16）

階段性訓練大概它的功能是，在介紹說家扶中心的社工人員要去熟悉了解家扶中心的工作所經常使用的技術(SH11)

我想單位的那個 訓練新單位的那個職前訓練， 透過一些服務方案的介紹 那另外員工也透過職前訓練的方式，那基金會裡面有職前訓練嘛 那每一年都有每一年各階的訓練 (SN15)

那而且我們也是非常有規劃的、可以說是投入滿多經費在做員工的相關研習。那在地方，各單位部分的話，我想它有好幾種方式 (B16)

基金會當然就我們這樣職前的一個員工的一個訓練。(TS08)

(二) 結構化的經驗傳承體系：

受訪者的意見中有一個相同的看法，就是家扶基金會的日常運作中，隱約存在結構化的經驗傳承過程，除了前面曾經提及的資深員工帶領資淺員工外，像在分工的小組中的團隊經驗的傳承，以及在定期舉行的個案研討、讀書報告，以及不同工作組間的工作輪調，都具有經驗傳承的功能，而這些制度化的運作，直接的幫助新進人員得以快速進入服務的情境中。

舊員工帶新員工來熟悉服務方案的做法，(J19)

剛才有講輪調的方式，這都是蠻好的一個辦法。(G29)

在我的服務單位裡面，同工之間的默契、互動，其實是常常會有的，那我們有一些問題的話會問一些比較資深的同工，我們都會有一些討論，我們會去汲取別人的經驗，那他們也會很願意的把經驗來做分享。(T14)

一個就是傳承那個部份，其實都會有資深的人帶資淺的人的部份，還有一個部份應該是久了成為慣例，是不是這叫傳統，一進來從經扶開始做，因為它會簡單及複雜的問題，那會讓你看到全部的問題，綜括性的很多問題，那你就會刺激出很多的思考，再進到兒保去做，很急迫性的時候，就會有那樣的 sense 出來。(Y34)

可以用個別的上課的方式，有的可以直接用個案交流，有的是可以團體來做分享。就是我們設計上，會依我們這時候有什麼樣的員工大概是什麼樣的經驗是合適的，誰擅長是那一部分，那就做這樣的分配。然後是一個 TEAM 的方式，用一個 TEAM，我們小組現有的 TEAM，然後做一個分享。那另外一個部分，原本是移交個案的人。那她可能就是要帶新進的同仁要去訪視，做一個了解，個案那原有的同工她要做一個 summary 下來，這個可能在移交注意這個部分(TS08)

在操作面的話，或者在服務提供面的話，就要仰賴家扶中心裡面的這些資深人員或督導，所傳遞的這個經驗，工作模式的經驗。所以這個可能在師徒制的部分，(SH11)

那另外一方面，就是在單位裡面，譬如個案的研討 一些書籍的研討，那透過研討的過程中，有經驗的交流，每個人提供他不同的經驗和處理方法，其實在這當中可以得到一些回應。(T14)

(三) 記載詳細的服務方案工作手冊，及妥善保存的檔案資料：

工作手冊、建檔的服務資料以及相關的文書資料，經過詳細研讀，對新進人員的幫助極大。再討論組織的知識如何傳遞時，也有同樣的結論，這是由於新進人員也是機構人員的一份子，知識傳遞的管道當然也會有所雷同。

在受訪者的回答中，有一個較為特別的是，受訪者回憶自己還是新進人員時，因為詳細閱讀認養工作手冊，便能瞭解百分之六七十的工作內容。這個敘述一方面顯示手冊編撰的內容優異，另則也說明了工作手冊對於傳遞訊息給新進人員的重要性。

另外有一位受訪者表示，資料保存資訊化是傳遞訊息的優勢因素，這一點恰好吻合了本構面文獻資料所提的資料科技的發展，有助於經驗的保存的這個優點。

一些服務方案，會有服務的手冊。我記得一進來就拿到一本認養工作手冊，然後裡面就是非常詳細的記載，甚至你去訪視，要問什麼，那當然就是一個基本的，那藉用這個手冊，我大概有百分之六七十能夠了解這個工作的運作方式是什麼。(T14)

然後有一些文書資料提供給新進的員工。(J19)

基金會非常重視經驗的傳承，那包括說，這個經驗的傳承是透過很多方式的，

第一個就是，比如說我們的個案資料的一個保存，個案資料，還有包括我們團體，就是比較值得分享的團體方案的這種單位的建檔，這個保存這樣的一個機制，包括就是，剛剛提到的方案的工作手冊，這些都是基金會傳承下來的，經驗的，應該說是一種智慧的結晶。(H15)

另外就是我們剛有提到資訊化的建檔，那些資料都予以保存，那這些資料都是未來的員工他可以去觀摩或去閱讀，那從過去的經驗裡頭可以再加上一些創新，那對員工來講他是一個很好的，一個、一個就是知識跟技術的傳承。(H16)

我想單位的那個 訓練新單位的那個職前訓練， 透過一些服務方案的介紹，可能就是工作手冊的研讀的方式。那基金會也出了很多的有關服務的書籍，那員工透過這些書籍來做了解。(SN15)

總會目前已經發展了所有服務方案的工作手冊，這個我想我們總會已經做的滿好的了。(B16)

(四) 落實運作的督導制度：

督導制度落實運作之為用，再度成為重點，可見家扶基金會的督導制度，在其競爭優勢上，確實是一項極為重要的元素。

另外就是督導制度，當你新進員工進來，有資深的員工，或是有督導，他可以把過去的知識跟技能可以傳承給新的員工。(H16)

然後另外也透過在機構、在單位裡面，可能是透過個別督導或是團體督導的方式，來提供新近的員工這些新的知識。(SN15)

除了個案彙整，還有最近這幾年非常強調讀書報告，然後在各單位團體督導、個別督導也是滿重要的，也就是說主管或是督導針對社工員我們有定期的團體督導、個別督導這個部分。(B16)

那另外就是督導制度，當你新進員工進來，有資深的員工，或是有督導，他可以把過去的知識跟技能可以傳承給新的員工。(H16)

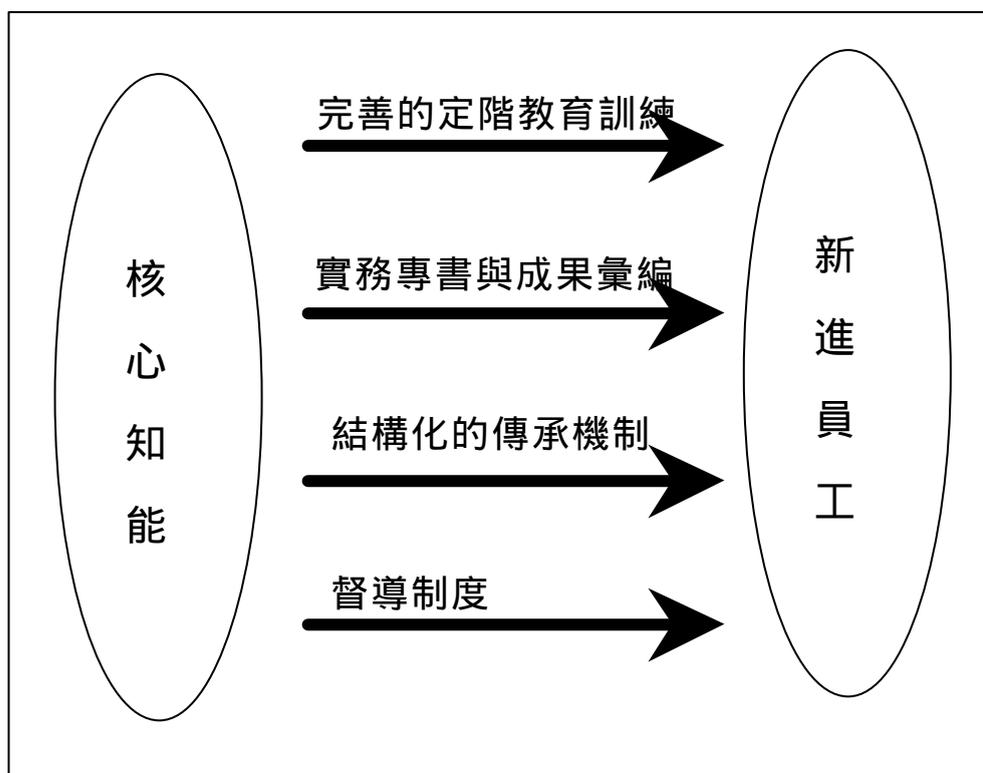


圖 4-5 新進員工獲取核心知能的管道
(研究者繪製)

本節整理出家扶基金會在服務品質的管理機制主要是：工作手冊與專書、總會的規劃與監督、教育訓練與研習、以及督導制度等四種方法。在傳遞核心知能給新員工的管道方面，則為完善的教育訓練、結構化的經驗傳承體系、工作手冊與檔案資料及督導制度四個方法，恰與上節所述傳遞核心知能的方式相呼應。

第四節 非營利組織快速部署之能力

前面三節所討論的皆為組織內部的學習系統，從這一節開始所討論的構面皆為組織與外部系統互動的技能。在這一節所要討論的是，時間的面向(time dimension)。

在企業競爭的部署中，能夠快速進入市場，並重建核心才能是企業成功的最大關鍵。因此，在企業中領先市場，並具有優勢的市場佔有率是歡笑收割的不二法門。在非營利組織中，資源的競爭雖然存在，但尚不至於如企業界的競爭那般的兵戎相見。不過，即使如此，在非營利組織如雨後春筍般快速增加的今天，像家扶基金會這般的非營利組織，仍應致力於保持良好的競爭優勢。

時間，在進入市場與快速部署中，是最重要的元素。如何在變遷中的社會掌握社會需求，並提出先導性的服務方案，是現代非營利組織面對挑戰的重要課題。本節探討家扶基金會如何回應變遷中的社會需求，以及回應過程對於服務的設計與提供的影響。

一、快速部署—回應變遷中的社會需求

有一個商業廣告說，人們只記得第一個登上月球的人類是美國的阿姆斯壯，至於第二人呢？沒有人會記得！而發現新大陸並踏上新大陸的人是哥倫布，那第二人呢？沒有人會有興趣知道！所以，讓對手瞠乎其後是所有商品所追求的目標。

在非營利組織中的競爭，似乎也越來越有企業競爭的味道，尤其政府所釋放的合作方案採公開招標之後，加上社會資源的競爭，非營利組之間的互別苗頭的狀況較之以往是明顯許多。

家扶基金會在其所提供的服務方案中，大都屬於先導性的服務方案，其在福利市場上領先倡導已經於前面有所討論，而欲探索其得以長年以來皆領先的原因，經整理受訪者的訪談資料得到以下結果--家扶基金會回應變遷中的社會需求的優勢為：參考他國的社會發展經驗，扣緊社會脈動，適時提出倡導議題、快速回應當代需求，率先提出創新服務方案、重視政府的施政方向，迅速回應政府的修法、機構對兒童領域的使命感，促使回應具前瞻性等四點。（見圖 4-6）

（一） 參考他國的社會發展經驗，扣緊社會脈動，適時提出倡導議題：

家扶基金會由於重視國外進修的安排，加上其過去為美國的基金會在台分會，即使現在已經獨立為一個台灣的基金會，仍和國外互動頻頻；尤其家扶基金會一直為 CCF 國際聯盟的一員，因此很容易引進國外經驗與國內狀況比較，由是可以預測國內社會未來的需求。這應該可以稱為「國際接軌，在地服務」的模式。

CCF 一直都有關注到國外的一些脈動進展，可能國外的經驗，他們發展比我們快，他們走過來的經驗，那預期到的東西。其實機構都會去做一些倡導和呼籲。(J22)

我們單親家庭的服務在全省的佔有率很高，我們的服務很普及，如果把這群人當作我們的那個可以直接接觸看到社會問題的一個管道...有國外的經驗整個去引進接起來有法律為依據是很好的一個服務的基礎，所以那個立法的部分，那個部分是很重要，我們那個機構在這個部分好像也不太會缺席啦！所以都還能夠去 catch 的很好的(G34)

我們常常跟國外，去了解整個社會一個需求，去發現這個時期，這個機構需要去做一些什麼，那我覺得這個印象很深的就是比政府還早接觸兒童保護(T17)

家扶跟這個美國 CCF，它是一個國際的一個組織，透過這些組織其實很容易去收集國際上兒童福利的一些資訊，我們也定期訂了一些國外的刊物那我們都能夠掌握一些新的國際兒童福利發展的一些資訊，加上國內的一些問題跟脈動，那我們很容易把這些國際跟國內的一些狀況做一個融合(H17)

第一種的話，就是借助他國經驗的模式。(SH14)

(二) 快速回應當代需求，率先提出創新服務方案：

家扶基金會除了掌握社會脈動，倡導議題外，更重要的是，家扶基金會提出因應得服務方案。例如本研究所討論的貧童認養服務、兒童少年保護服務及寄養服務等三項家扶的核心方案，服務提出的當時，都為創新方案，而且及至目前為止，這三項服務方案在台灣的發展，仍然處於家扶基金會獨有的局面。

.. 在回應這個社會上的問題需求跟者個服務的需求，我們趕快去佔好位置，這個部分其實我們機構知道有這個 這個競爭的那個威脅之下 ..我們一直都 一直都 沒有太老化 (G34)

家扶基金會它除了掌握國內兒童的問題跟需求的脈動，透過一些資料的蒐集，報章媒體啊 等等以外，一直都跟學術界保持聯繫，從學術界那邊也獲取一些，對兒童相關議題的一些新的資訊。(H17)

家扶做的方式，我們常常會是看到議題後我們會去參考國外的服務方案的方向是怎麼樣，然後我們在回去研擬國內的本土的一些東西，我們就先推這個方案，然後再逐漸的去做研修的工作。(H17)

基金會因應社會脈動的腳步是蠻快的，然後我覺的它的每一項的政策的討論，或者是它對於服務的一個提供，它是比其他的基金會要來的快。譬如說我們的兒童保護的業務、寄養服務的業務，那算是我們在創造一個新的制度模式，在整個兒童服務裡面，很快的可以去回應到..回應到那個社會變遷的一個狀況。(SN20)

它可以看到在這個時代裡面的兒童所面臨到的問題現象，而且可以反應這個問題的現象。譬如其實民國七十六年是整個台灣兒童保護的開始，那也是基金會很大的一個服務的方向的改變，在這個很大的改變裡面，其實嗯 其實是看得到當時整個時代背景的變遷，那時候、時代背景裡面，包括社會解嚴、言論的改變，然後結社組織的自由，那其實相對的像這些改變，都有助於在一種比較尖銳社會議題的提倡。所以我覺得在那個時候的時機是非常恰當的，或許如果是在七十四年或是七十五年，可能它不是那麼好的時機，可是在七十六年的那個時機裡面，我覺得是那個很快的去反應到整個社會所呈現的問題。因為整個報禁解禁之後，其實在報章雜誌上，它出現了各種現象，比起過去來的還要來的多。那在這麼多的現象裡面，我覺得基金會很快的去反應到這個部分，而且不斷的在引導那個制度的改變(SN20)

(三) 重視政府的施政方向，迅速回應政府的修法：

家扶基金會推展貧童扶助服務的年代，由於當時政府財政較為困難，對於低收入戶的協助較為不足，家扶基金會的認養工作恰好可以補足政府當時在這個部分的缺失。及至開始發展家庭寄養服務及兒童保護服務，安置及救援工作都需公權力的介入，故而開啟家扶與政府密切合作的新頁，政府的福利措施也開始與家扶的服務方案成為夥伴關係。

近年來由於攸關社會福利的民生法案多所制定及修訂，家扶基金會因為長期與政府合作，因此對於政府的施政走向頗為注意，並隨時予以因應。

重視政府的政策跟措施的一些走向(H17)

我想這種服務方案在變遷的過程裡面，大概依據著政府修法啦，或者是說政府也意識到社會有些需求，所期待或者希望家扶，各個家扶中心藉由我們的專業發展比較早的這樣的一個能力，去開創出來一個方案。(SH15)

我覺得我們在回應的模式上面，我們基金會一直都是採取比較溫和的一個作法，而不是激進的一種方式。那我覺得這個跟我們所考慮到，要跟政府建立的這種關係，應該是有相當大的一個影響。我們在回應的模式上面，我們採取是比較鼓勵建議的方式，即使我們所採用讓大眾來認知 來投入這個服

務工作，我們用的也是都用比較教育性的方式，讓大眾去接納這樣的一個新型態的一個服務。我覺得在這個部份的回應方面，其實也有點符合中國人的性格。採取跟政府聯盟的方式，去促使政府去關注這些問題。(SN20)

(四) 機構對兒童領域的使命感，促使回應具前瞻性：

家扶基金會長期以來，以兒童福利的代言人自許，機構的使命感與自我期許，促使組織對於當代需求之回應具前瞻性。在五十多年的發展過程中，家扶基金會累積豐富的本土實務經驗，對於需求的回應自有其配合組織發展的看法。對於組織自行發展的服務，基金會大多全力以赴，並於完成階段性任務後便淡出，並另尋新的社會議題提供服務。例如中輟生追蹤輔導方案，曾經列為基金會四大核心方案之一，但近年來由於縣市政府紛紛成立學校社工，加上參與的機構漸多，家扶基金會已經將之列為選修方案。另例如保母訓練，家扶基金會首創提出後，一時蔚為風潮，大多數的家扶中心接辦理此項訓練，後來因為高職學校加入舉辦訓練，加之有許多小型協會加入，目前只有少數家扶中心繼續辦理此項訓練。而停辦的人力配置則另行開發新的服務，例如外籍新娘。

我覺得是老機構、大機構有它的所謂的一個使命，所以我們會去看到，或者是要去做人家還沒有看到或人家不要做的部份，所以兒保之後為什麼會有像預防兒保所以有保姆訓練；那像現在中輟，其實也是兒保的延伸這樣子。我覺得應該是說機構有這樣一個看法出來，有這樣的前瞻。至少我自己來看的感觉是它蠻，我們自己是一個老招牌，所以我們自己必須是第一個跳出來回應的人。這是自我的期許，所以我覺得跳出來是可以的。(Y37、38)

我們在這樣一個時機，我們推出這樣一個方案，那可能在之後很多單位看見這樣一個需要，那我們就慢慢的將這樣的工作交出去，因為它一直要去找尋在這個時候、這個時代，不同時代裡的需要，那慢慢又發覺一些新的，現在可能需要的服務方案(T17)

如果以本土上來看的話呢．．比較重要的大概都是由家扶中心主動去思考出來的，那這個都是我們自己所探討跟發掘出來的一個本土需要的回應。
(SH14)

整個家扶基金會從事我們台灣社會服務的工作，社會的變遷家扶基金會真的沒有缺席到，而且都是全力投入的。家扶基金會在兒童領域的部分我們覺得說我們對本身是非常有信心的、而且也是備受肯定的。我想實際上家扶基金會在整個社會的變遷當中，而且配社會的需求、政府法律的訂定，也都是非常的積極，我們是沒有缺席的。(B18)

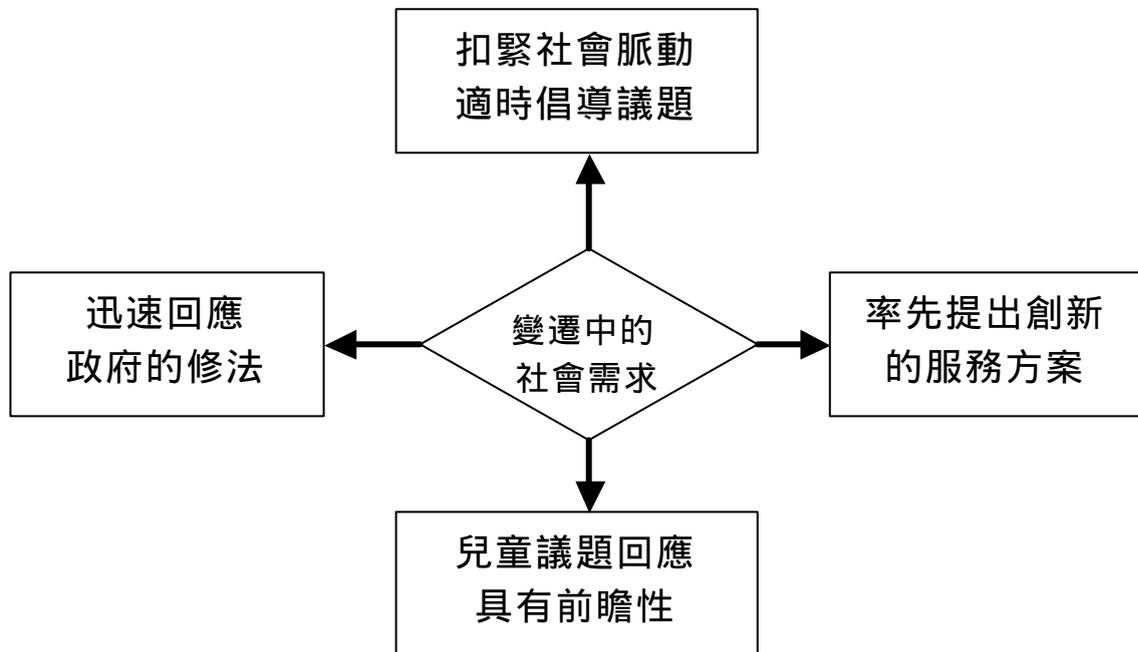


圖 4-6 回應變遷中的社會需求
(研究者繪製)

二、快速部署—回應變遷中的服務設計

台灣的社會近年來快速變遷，因為產業的變化，以及人口的移動，社會價值呈現多元發展的態勢，面對這樣的社會變遷，家扶基金會就其原有的脈絡提出議題倡導，但提出因應的服務之初，是否事先社會調查獲需求評估？而經過評估後的服務設計又是如何考量以回應？

經整理受訪者意見後，得到以下的結果：經由多元管道評估當代需求、從實務工作探索案主需求，設計因應之服務模式、定期檢視服務方案，修訂服務內容。（見圖 4-7）

（一） 經由多元管道評估當代需求：

根據受訪者的看法，家扶基金會在提出因應社會變遷的服務前，確實經由多種管道評定需求的狀況。例如在推出兒童保護服務前，曾對當時的報章雜誌所報導的兒虐新聞作文獻分析，並在立法院舉辦公聽會，然後才正式推展兒童保護服務。

至於評估當代需求的管道則為從工作中獲取實證資料、透過報章雜誌瞭解當代需求，以及運用政府的統計數據等三種主要的方法確認。

我們常常是假設 然後再去工作中求印證， 然後再有一些數據出來以後，然後再來想一些工作模式或方法。我覺得我們都可能蒐集一些脈動的現象，然後從這現象裡面可能，然後再去邊做邊蒐集資料。(J24)

在發展兒童保護方案的過程裡面，我們是先透過蒐集報章雜誌上面去說，到底台灣有多少兒童受到不當的對待， 當時我們當然沒有做到，去統計台灣多少受虐兒童，但是我們先去突顯它的重要性，那我們就進去開始做了，這是一種社會的了解啦，我們不敢說它是調查，但是一種社會的了解。(SH17)

我們很技巧的去運用了政府已經所做的一種統計數字，第一個我們，例如說我們會到鄉鎮公所去調閱所謂的三款的，那麼另外這些三款的資料，其實就很可能是我們潛在的服務對象。那另外一類呢，就是曾經去申請低收入戶，可是被剔除的，那它當然是不符合政府的規定，但是他還有實質上的需求，如果說來自於政府的委託方案，那政府所提供的背景資料的調查，一定有它的基礎，(SH18、19)

(二) 從實務工作探索案主需求，設計因應之服務模式：

在提出因應的服務模式規劃的過程中，家扶基金會主要從實務工作中探索服務的合適性。例如兒童保護服務，在經過多年的推行後，由於在工作中發現受虐兒童有心理創傷，便在服務的內涵中加入了遊戲治療、藝術治療 等的服務。

通常服務方案會由總會統籌規劃，如為試辦方案，總會會邀集少數單位先行試辦，等服務模式建立後才全面推展。

我們服務的對象裡，其實我們常常會有問卷調查，這至少是一個小的需求評估，對我們的服務對象會有一些問卷，針對他們的需要，或目前的狀況、一些陳述跟了解，從這些問裡面我們去看，這些服務對象裡面，他們比較多的是需要怎樣的一個需要，或者是什麼樣的問題比較多。(T21)

都會用一些試辦的方式，跟幾個中心試辦這樣的服務，然後慢慢的成熟了，或者正好呼應到社會的需求，所以它就變成一個全面性的。(J22)

必須要在重新去檢視，現在的設計方案是不是滿足這些案主的問題跟需求，可以把這些方案回歸到我們的方案的專題的研討研習，這樣的一個機制裡頭在去充分的討論，我們也善用員工他們的發現，從個案的一些發現理，共同去做一些討論、交流，然後在從這個方案的一個規劃面在去做檢視、去增修，或者是在發展、延伸出來另外一個創新的一個方案。那這個常常是要透過社工人員實際的服務，然後整個方案研習跟訓練這樣的一個機制，包括會本部的一個督導機制，去發現方案的窒礙難行的地方，或者案主新的需求，

然後在去做，創新的規劃或者是那個修訂方案。(H21)

我們可以想到成立各地的家扶中心，以經濟的輔助為主來幫助這些貧窮的兒童，我想這個是非常符合那時代社會上弱勢、貧窮的這個族群他們的需求。(B18)

那時候開始引進社工專業進來的時候，家扶基金會不單只是生活上的救助，而是已經提升到心理、精神、家庭關係的層面。因為整個的社會變遷，從農業社會進到工業社會，政府委託家扶中心辦理寄養，我想這個就是整個家扶基金會在整個社會變遷應該是第二階段、因應社會的需求，趕快推出新的方案，來針對有些受虐的、未婚生子女的家庭寄養服務方案(B18)

那就是說 client 需要有一個比較合適的治療空間。像一些會談是啊！或者是說孩子來..能夠有空間是他互動的地方 不只是員工的辦公室 家扶中心應該是可以有社區 .社區每個需要的家長來是可以有他的地方的，甚至是遊戲室的設計或者是教育訓練員工的觀察室，或者是我研習的大型場地。我覺得這部分的設備是有在做一個跟進

(三) 定期檢視服務方案，修訂服務內容：

在各種定期的會議中，都會有討論服務方案的安排，辦理中的或試辦中的服務方案將逐一檢視，並依時代需求予以修正服務的內涵。

比如說，我們會定期去檢視這樣的方案，然後逐漸的朝比較符合本土的需求慢慢去做一些修正，那這樣也是家扶常常再很短的時間馬上就可以去回應兒童問題跟需求，我們常常會有一些因應策略出來，也許剛開始不是那麼的完整，可是它常常是把握那個很快的先機也好或時機也好，然後再慢慢去修訂一些方案。(H17)

大家都還知道怎麼去做彙整，包括說定期的主管會議 基金會會本部它的功能 主要功能要跟地方區隔的，這個功能能好好的去契合地方需要的功能的存在(G38)

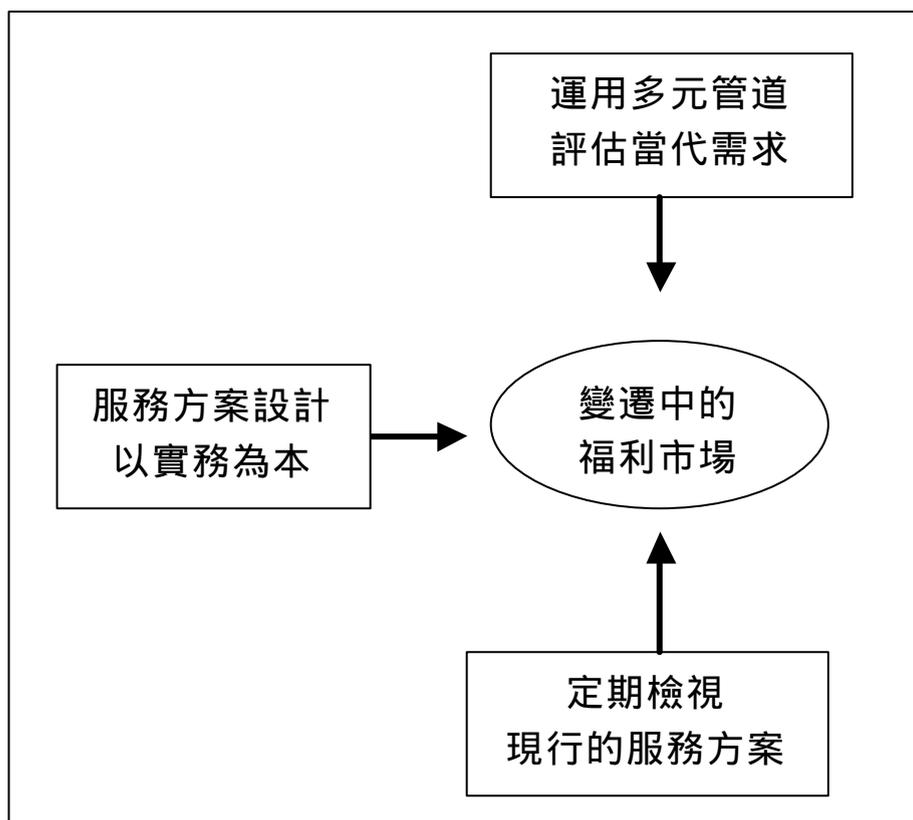


圖 4-7 回應變遷的服務設計
(研究者繪製)

從本節的整理可以發現，家扶基金會以適時提出倡導議題、率先提出創新服務方案、迅速回應政府的修法、對兒童議題前瞻性的回應的做法，在福利市場中快速部署，而長年來一直佔有一席之地。而其維持服務方案得以繼續維持優勢的方法為：評估管道多元化、服務設計以實務為本、檢視定期化等。由以上結論評估，家扶基金會具備快速部署的核心能力。

第五節 非營利組織重新建構之能力

組織率先進入服務市場後，有一件非常重要的課題就是如何重新建構於整合內外資源，以便在新的服務市場中提供優質的服務。如果洞悉新的福利議題並及早進入服務市場，但組織本身並未完成準備，貿然推出服務，不但無法維護到案主的最佳利益，而且會使組織的信譽受到嚴重的打擊。

在進入新的服務市場前，組織必須先行將人力、資源做好調配，並規劃完成一套完善的服務系統，以便進入市場後便有效佔有市場。在非營利組織的運作中，所提出的服務方案要能有效服務需要的對象，並且能夠建構好優質的福利輸送系統，為此，人員的配置、社工員的組訓、及社會資源的及時搭配是必須事先考量的課題。

家扶基金會目前已經在認養、兒保及寄養三個核心方案的推展上，有效的為案主提供良好的服務，而方案的運作也在台灣的福利市場中佔有一席之地。其成功的因素為何？而在其長久的發展歷史中，經歷內部及外部的變動衝擊時又是如何因應？是本節的討論焦點。

一、 重新建構 -- 有利機構轉型成功的重要因素

整理受訪者對這個議題的看法，家扶基金會服務轉型成功的重要因素有：員工素質佳，認同機構的專業承諾與服務目標；服務品質獲社會認同，資源來源穩固；組織管理與培訓功能健全，經驗得以傳承；擁有豐沛的人力資源，服務得以順利推展等重要因素（見圖 4-8），討論如下：

(一) 員工素質佳，認同機構的專業承諾與服務目標：

家扶基金會透過教育訓練的提供，提昇員工的服務效能，而且在員工進入組織之初，便讓員工瞭解機構的功能的多元化，員工在心理上已有準備，因此面對轉型時並無適應的問題。

我們人力的素質訓練足夠、且財務比較完整平穩的情況下我們來做服務上的調整，是不會有太大的困難。

我覺得這個是員工的素質啦！長期機構是一直在培訓員工，轉型前的訓練，適時的訓練，那員工有配備，我覺得這是很重要的一個因素。(J27)

我們一進來就知道說我們所做的並不是單一方案，我們的工作內容會因著需要而改變，所以我們每個人都已經有心理準備了，當我們有需要，主管認為你這時候比較適合什麼服務的時候，其實我們都蠻能夠接受那個轉變(T25)

員工對於基金會的服務目的與價值都有共識，對於自己在機構中投身於為改善案主的生活而努力的服務有承諾，因而得以樂於奉獻。

如果以對我們自己來說，它給我們一給信念這個部份，它告訴我們這是重要的，而我們一線的工作員，也都會覺得說去做這個是重要的。我覺的應該說從一開始，整個基金會存在的一個大家都知道的目的是價值，我們真的是為了這些案主，為了改善案主的生活而做的努力。其實我們很多的一些工作，做了很多的付出，都是為了這樣的目標。(Y44、45)

我會覺得第一個重要的是，員工的共識。我們的員工有一個好處，大家經過這麼長時間，一個社會工作的一個歷練，再加上能夠對這個工作能夠待這麼久，其實可能對於社會工作這個行業，都有若干的承諾，對自我跟對工作的承諾，所以其實這個部分，員工只要能夠達到共識，所有的方案大家都會無怨無悔的去投入跟奉獻。(SH21)

其中一位受訪者認為，組織在訓練的過程，除了知識與技術的培育，更重要的是信念的加強，使員工相信自己隸屬在一個最優秀的團隊中，相信自己的能力足以面對各種挑戰與變動。

我們有很多的人，而且一直培養你這樣的專業，今天不管它要丟怎樣的方案到中心來，除了一開始的訓練外，其實它從以前到現在，培養你很多東西，都是要讓你成為一個全能的社工，所以今天一個方案進來，我覺得以我來說，我不大會去害怕說我沒有能力去做，這就是它給你一個養成，還是說他給你的一個信念，告訴你是全社工界最頂尖的社工員都在家扶裡面，所以你是有能力可以做的。 我是不害怕，我是有能力的，我覺得每個社工員應該都是這樣。 一開始我們被養成訓練裡面其實就告訴你是這樣。(Y48、49)

(二) 服務品質獲社會認同，資源來源穩固

家扶基金會的服務品質與績效獲得社會的認同，與政府的合作經驗，也已獲得政府的信任，社會資源的來源因而穩定，服務的轉型阻礙相對的就降低。由此觀之，由於服務品質的穩定，家扶基金會已經對捐款人及政府建立好資源提供的品牌忠誠度。

那另外一個就是，資源系統的連結，我們在轉型可能就是需要這些資源的時候，他們也願意提供一些幫忙。那另外一個就是我們掌握社會的脈動，可能適時的提出一些呼籲，去相結合，我覺得這些都是有利的證據。(J27)

從本身資源的一個資源基礎上面去做思考，可以的話我們一定敢放手一搏，所以我們很很短的時間裡面就可以發展出很結構、很具體而且提供了相當多量的服務，(SH23)

跟政府關係的部份，因為當一個政府可能有想要去推出一個方案的時候，它第一個想到的可能就是家扶，他們會去想到要委任的就是家扶。我們這個機構所做的部份是讓他們一直覺得很信任的(T24)

我覺得長期的服務下來，是別人對妳的信譽的商標，等於有那個 mark 在，所以我會講說天時地利人和。 所以我會想說轉型成功的話，我們是有掌握政策的方向。我們經驗的部分，我們給人家的信譽、整個的配合。(TS16)

(三) 組織管理與培訓功能健全，經驗得以傳承：

本章稍早曾討論過的組織優勢在此獲得一次的彙整。受訪者對於組織服務轉型順利的觀察，提出綜合性的意見，認為由總會統籌規劃並提供訓練、落實督導制度，經驗得以傳承、組織功能健全、藉助國外講師的新觀念、出版專書等，都被視為有助於服務轉型的優勢因素。

其實我覺得最有利的還是員工的訓練素質，可以有利服務方案去推，就是 CCF 的員工的素質有培養的不錯，所以在那個轉變的因應上就比較沒有問題。(J27)

我們看到最近幾年發展出來比較成功的方案，事實上在教育訓練上面都有一定程度的配合，那在企劃上面，都可以提供給我們去申請政府補助，甚至說在發展服務流程過程裡面，最基本的一個方式，會先出一個概念模式，企劃組會先出一個概念模式，然後訓練組會提出一些訓練的構想，然後我們會比較有膽量，也比較覺得說有自信去做，這是我覺得第二點比較重要的。(SH22)

就是有一個傳承，傳承就是一個正向的影響(G52)

這幾年我們機構就是比較重視督導的功能 督導的功能其實更無形..那個非正式的傳承(G55)

第一個就是我覺得整個組織功能，我覺得是蠻健全的，很可以去因應這樣的一個變遷。(H22)

我覺得在那個訓練的部分，也是讓服務方案可以轉型成功的一個很重要的因素。也會邀請一些國外的老師來講授一些新的觀念，然後也會做一些個案的分享，然後出版書籍。(SN26)

另一個有助於服務轉型的因素是，工作轉換前，主管會評估合適的人選，並且於交代新任務前，詢問意願及職前教育，這種尊重的做法，有助於人員接受新任務的調適。

在轉換的過程當中，我們的主管會想說這個人他比較適合做什麼，那當然也不是用這樣的方式就去做決定，他也是會找工作人員來，然後去了解，談一談你是不是可以，我也期待你也願意，而我也願意這樣的狀況，那當你接受這樣新的職務的時候，你一定要有一些預備，我們會有一些培訓，或者是一些傳承的東西在裡面。(T27)

家扶基金會在全國各地設置有服務據點，也是一項優勢，除了提供服務方便外，在宣導上也有很大的助益。

那地利的話，真的是全省都有家扶中心，全省都有這樣的一個媒體機會，你一個家扶中心上報，其實人家都知道全省的家扶中心了，那我是覺得因為這樣的一個據點，這樣的一個地利啦！我覺得是佔蠻優勢的。(TS16)

(四) 擁有豐沛的人力資源，服務得以順利推展：

除了專職的員工，家扶基金會在各地都擁有豐沛的義工人力資源。家扶基金會的義工團隊有：由自立青年所組成的家扶之友會、由社會青年組成的展愛服務隊、協助課業輔導的大哥姊服務隊、提供家務服務的溫媽媽服務隊、由地方仕紳組成的扶幼委員會，加上各地大專院校的學生義工組織，以及當地的義工社團，不虞匱乏的人力資源提供家扶基金會服務轉型上的利基。

我們需要怎樣的義工，就會在招募的過程中強調這個部份，我們需要有一群去做怎樣服務的義工，我們就在招募的時候會去帶出這個部份(T25)

我覺得它的人力資源這個部分是非常豐沛的，包括所有除了我們的專業人力以外，還有很多的義工 這些都是很豐沛的人力，隨時可以來因應這種轉型的 社會資源，整個家扶的，其實他的那個應該說是內部的那種通路是很廣的(H22)

基金會在推服務的時候，它相對的會考慮到資源的募集，那這個資源的募集可能包括人力的資源的募集，然後可能包括物力資源的募集。 我們會去做一個人力資源的整合。有這樣一個後援團體譬如說兒保的委員會，類似這樣一個後援的團體。另外就是透過一些募款的方式讓 worker，在做這個服務的過程裡面，她是不用去擔心這些經費的問題，可以投入在這個服務的工作。(SN26)

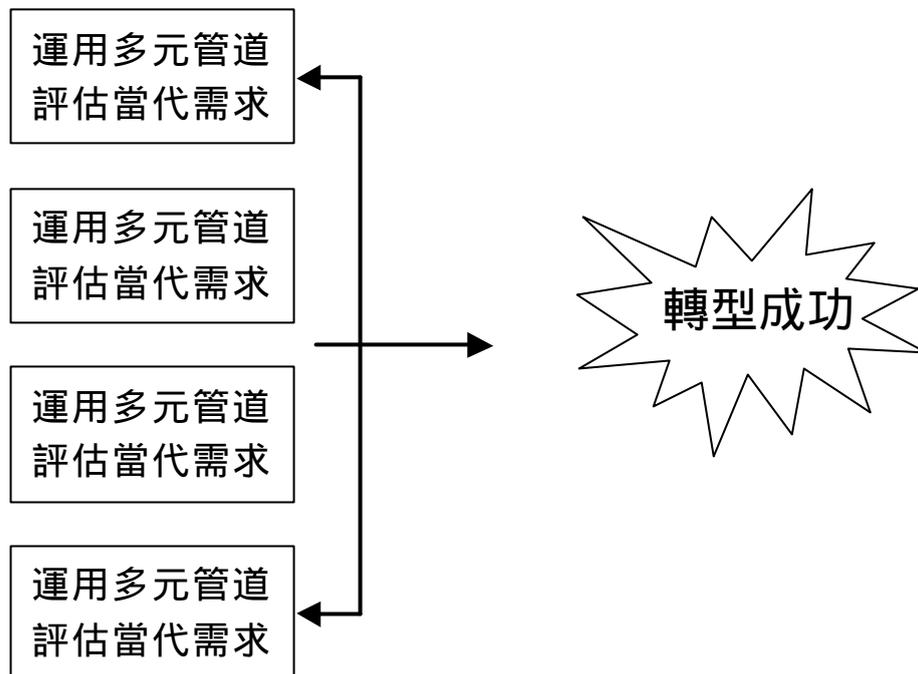


圖 4-8 服務轉型成功的因素

(研究者繪製)

二、 重新建構 -- 社會政策重大改變對家扶的衝擊與因應

家扶基金會各地家扶中心與地方政府互動密切，兒保及寄養兩項重要的服務方案都須與政府簽約才得順利執行；而家扶晚進的服務方案也大多為配合政府的服務而開辦，在面對縣市長改選、福利措施改變等因素，衝擊在所難免，組織是如何順利因應，經歸納有下列特色：有明確的核心使命與自我定位，且資源自主性高、與政府的配合與調整的彈性、與政府的專業關係及人脈互動關係穩定。

(一) 有明確的核心使命與自我定位，且資源自主性高：

在整個家扶基金會的發展歷史中，與政府時而競爭、時而合作，可說是服務上的競合夥伴。不過，家扶基金會一直具有清楚的服務宗旨，自我定位極為明確，加之其核心使命也廣為員工所認同，因此在政府的質變中，並未對家扶基金會的發展造成太大的影響。

跟我們的主體的服務方案有關的，我們會努力的盡量的去把它發展，以後然後也變成是一個有競爭能力的方案，因為政府釋出的方案通常走到最後，一定是有其他的社會福利機構會來競爭，那我們必須把自己發展好，以便以後要競爭，那另外一類就是，一開始做就是準備要轉出去的(SH24)

還是超黨派盡量這的部分還是很低調的，敏感去定位，有哪些可以牽在一起我們就盡量去把那個部分顧好，我們先穩住自己的腳步，也就是說先定位我們這個機構 我們現有的條件 我們的優勢是什麼？已經在這個社會上被認同的是什麼類型的資源，先搞清楚 我們想呼應 想試試看或著是一些突破的一些服務(G44)

家扶有它核心的服務使命，這些核心服務使命不管政府有沒有委託獲補助，家扶基金會有很明確的使命就是要推展，就是透過募款照樣可以推動這樣的

一個服務方案。那另外就是非核心的服務方案，也許我們可以跟著政府的一些政策來作一些調整。我們透過有計畫的，策略性的募款方案，可能可以去達到我們要推動的這樣的一個服務的目標。(H24)

雖然家扶基金會的兒保與寄養服務因與政府合作，可以獲得經費的補助，不過，仍有受訪者認為家扶基金會的經費自主性高，對政府經費並不依賴，此為家扶基金會的另一個優勢。

家扶的自主性很高。其實政府的一些方案都不委託給家扶基金會，我想家扶基金會它還是可以正常運作。如果政府撤離這個方案，這個方案家扶要做的話，它可以透過跟民間跟企業的合作，可能還可以順利來推展這樣的一個方案。那這個是，我想家扶一個很大的優勢。政府的經費並不太能夠去影響整個基金會的一個運作。(H24)

只要是政治因素的，我覺得都有很大的影響。我們的服務方案算是紮根的蠻實在的，在社福界我們是有點獨大，大概很短的一段時間裡面會慢慢還是回歸到我們的系統裡面來，我覺得基金會通常以不變應萬變。(J28)

(二) 與政府的配合與調整的彈性：

彈性調整，配合政府的新法或修法，家扶基金會的服務變革可以立即回應，加上與政權的關係保持有點黏又不會太黏的若即若離關係，可為因應有道。

我們機構是很有彈性的，我們可以跟著去做調整和改變。(Y50)

我們也不會特別的跟某一個政黨保持特別好的關係喔！反正那個關係是若即若離。有點黏、有點不黏，所以說我覺得政府的人事改變，對我們得影響不

是那麼的大，我也覺得法令的改變，基金會也在調整人事啊！或者是在調整它的制度。我覺得就是..像這部分的一個調整，它可以跟的上改變，我覺得就是說這個基金會，它還是會做這個部分的修改。(SN30)

新的福利法通過或修正則我們都在配合，譬如兒童福利法的修正，有什麼變革我們也都是馬上做應對(B19)

(三) 與政府的專業關係及人脈互動關係穩定

與政府的人際關係除了與政府主管互動外，基層人脈的建立也是很重要的一環。在則，由於方案的合作，專業服務上的夥伴關係，也促使家扶基金會與政府的人脈互動有較為穩定的發展。

若是品質好，我們要標政府的方案、或政府用評鑑的方式來向你考評，是不是要繼續委託你來做，我想家扶基金會都是沒問題的。(B19)

不管是首長上層人事的變動，我想我們一直經營蠻不錯是基層人員。我覺得那是一個很重要的環節，今天上面的人變下面的人不一定變動。我覺得是長期我們跟基層有很好的合作關係，這一點是最有利於我們的 政黨輪替或者政府大變動，我發現其實如果基層的掌握都好，大概是沒有那麼大的一個影響。(TS19、21)

三、 重新建構 -- 基金會內部關鍵人事變動的衝擊與因應

家扶五十三年來，也經歷多次高層人士的變動，雖然短期內有些衝擊，都安然度過，組織的因應優勢為：機構運作已具制度化，分層負責減少衝擊、員工自我定位明確，以服務案主作為第一要務、機構文化及機構精神，不易受到高層人士變動的影響、地方服膺於基金會的領導，對外立場一致等。（家扶基金會對內外部衝擊的因應見圖 4-9）

（一） 機構運作已具制度化，分層負責減少衝擊：

家扶基金會的組織架構設計完善，也如前述。在這套已然成型，運作正常的體制下，整體員工在各自的服務崗位上盡忠職守，衝擊可以獲得有效的緩衝。

家扶基金會的運作模式為「在地生根」，無論是服務方案的運作、社會資源的開發或者地方行政的內控，幾乎都委由地方主管肩負大任，形成一種強枝強幹的組織特色。由於分層負責的組織制度，高層人士的變動，對於地方中心的日常運作，影響很小，尤其因為地方主管的承擔，使得既有的服務工作得以依年度計劃執行。

我覺得在地方上的主管如果他願意去擔待，擔當的時候，那我覺得影響都不大。(J31)

家扶整個是從制度面在管理，然後整個員工都已經在各自的崗位上面，他們知道他們要怎麼做，怎麼去跟隨組織的這種文化的傳承，工作模式的傳承等等。不是那個在上層的少數人在短時間，或者是少數人就可以影響的。(H26)

站在主管的立場，當然是不要讓它波及到底下的員工，他們要執行有一定的

年度計畫，這個部份就是怎樣想去設法擋掉這些負面的影響，不要影響到我們實際在做的工作(W14)

(二) 員工自我定位明確，以服務案主作為第一要務：

員工對於本份的工作定位清楚，大都以維護案主最佳利益為第一要務，在這種明確清楚的自我定位下，高層人士變動的衝擊顯得微乎其微。

我們沒有太多時間去不習慣 沒有太多的時間老是抱怨 老是在注意上面，然後把能量都分散，沒有服務 把那些變化當作是一個正常，那我覺得說因為那個樣子的改朝換代，那 CCF 還是在 服務還是在做阿 還是做的蠻好的 (G47)

因為一樣照常在工作， 不會因為執行長換人，它就有很大服務決策的改變。 沒有這個部份的衝擊。在這個部份我們的應變，我們的主管常常講的是我們就是繼續做法份內，在當地的服務。 一個新的政策下來， 如果我們能配合，就儘量的配合，我覺得這個部份倒是沒有那麼大的衝擊，還是繼續作好份內的。(T29)

我覺得這些改組，對我自己來說，不會有太大的影響，因為對於說，我們一線社工員常會講的說，不管執行長是誰，我們還是要去做工作，那不管它是一個什麼樣的人，反正在於專業的部份不會離譜到哪去，所以今天我們跟他有聯繫的部份，就是社工專業的部份。 我覺我工作的成就感，不是在於機構給我的肯定，而是案主給我的肯定(Y58)

基金會有一個 是說每一個工作人員有一個非常大的特色，就是會堅守自己的崗位， 對於那個一線的工作人員來講，我覺得都非常的清楚認知服務對象，誰是她主要的工作的對象，所以我覺得那個部分是基金會在推動方案的時候不會因為 主要在 嗯 在董事或是在執行長部分的一個改變，而在服務的一個呈現上而有所落差。(SN32)

（三） 機構文化及機構精神，不易受到高層人士變動的影響：

家扶基金會重視專業、重視訓練也尊重制度，這是組織長久形成的文化特質。此外，以服務為本的組織精神，瀰漫於組織之中。基金會早年由基督教傳教士設立，雖然組織已由福音機構轉化成為專業組織，但在家扶基金會的會議或活動中，仍舊保留有像晨更、感恩禮拜、會前禱告、謝飯禱告 等等具宗教色彩的儀式，此種組織烙印使得家扶基金會的組織精神中也帶有奉獻、愛眾人的情懷。

組織已然具備的組織文化與組織精神，使得即使是來自外界高層人士加入其中，也會受到融合。

它是一個制度性的運作。還有家扶 50 50 多年來，它已經建立一個機構的就是長久以來一個組織的文化跟氣氛。這些文化，比如說它重專業、它重培訓、它重制度，然後財務透明等這些已經建立一個組織的，等於是一個組織長久下來，員工就是很自然就是會去遵守這樣的一個文化跟組織的一個氣氛 這些制度面不是那麼容易因為少數的領導者 一下子把這 50 多年的文化跟氣氛改變其實沒有那麼的容易。(H26)

有一個因素是 我就是們一開始就提 這個機構有它的因素 本錢 就是精神(G49)

（四） 地方服膺於基金會的領導，對外立場一致：

一位受訪者認為，即使在基金會內部的變動中，政策不斷改變，內部有衝突與辯論，對外的立場還是一致，換言之，雖然領導中心有所變動，內部還是團結一致的。

家扶中心對這個基金會其實還蠻順服的，也蠻配合度很高的。 基金會不斷的政策在改變的過程裡面，家扶中心其實還盡量的在自己可以的一個範圍裡

面，盡可能的去配合總會的一個政策取向，我們一直期待是說，家扶中心跟基金會是，反正站出去就是一個家，一個很明顯的一個，一個完整的東西，其實我們內部還是有一些衝突或辯論，但是我們出去以後其實都是一致的 (SH27、28)

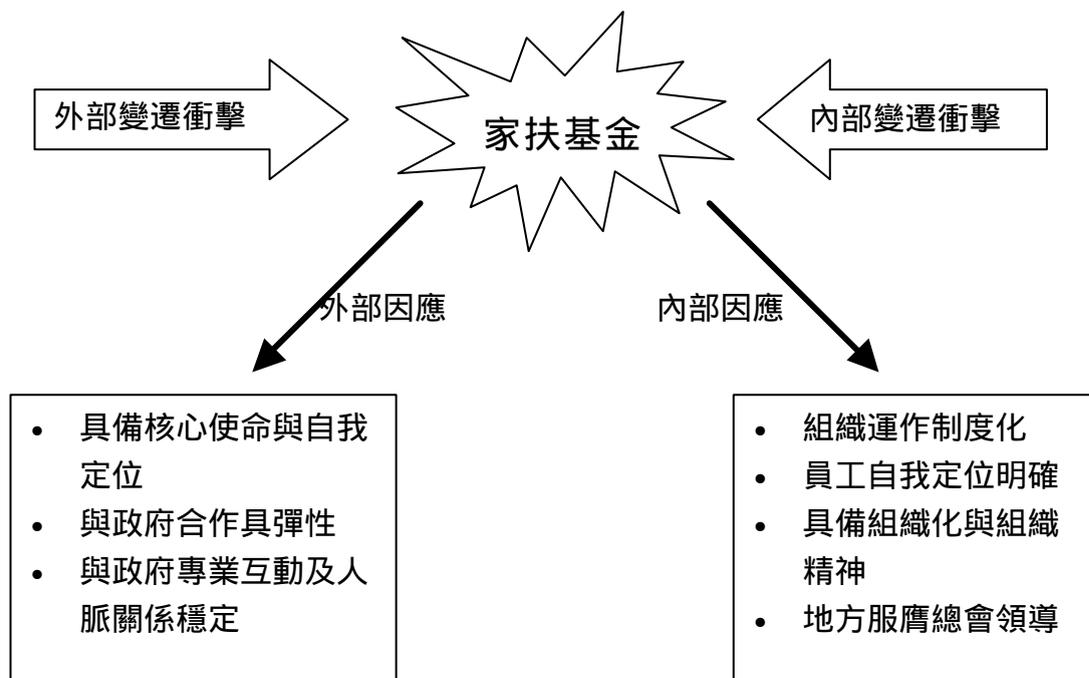


圖 4-9 對衝擊的因應
(研究者繪製)

本節以服務轉型的成功因素與外在、內在變動的衝擊與因應來檢視家扶基金會的重新建構能力，結果發現，組織服務轉型成功來自：員工的素質與認同、社會資源穩固、經驗獲得傳承、人力資源豐沛等因素。面對政府的變動，因為家扶基金會核心使命與自我定位明確、與政府配合具彈性、與政府的專業與人脈關係穩定等因素，而未受衝擊。對於內部的重大人事變動，則因組織運作的制度化、員工自我定位明確、具備機構文化與精神、地方對基金會的服膺，衝擊並不明顯。由此結論觀之，家扶基金會具備良好的重新建構與整合的核心能力。

第六節 非營利組織之創新之能力

在核心能力的建構中，創新這個構面所指的，除了是產品設計與生產，但其更為深層的意涵是洞悉潛在危機的能力。社會是不斷變動的有機體，同樣的需求可能以不同的面貌呈現，而同樣的需求可能在內容上也會有不同。一個具有競爭力的組織，就是能洞燭機先，不斷的創新服務，以避免競爭者前來取代。創新的另一個意義是，在相同的產品做不同的生產，例如汽水可以加料成為冰淇淋汽水，也可以內容不變但包裝改變。非營利組織的福利服務，相同的道理，也可以在原有的服務中加入不同的元素。總之，創新就是在原有的基礎上找變化！

家扶基金會在台成立五十三年來，推出的服務方案中，有些已經年代久遠，如核心方案中的扶助方案，自民國五十三年推出至今已經將近四十年，寄養也已經廿多年，連最年輕的核心方案—兒少保護方案，也已經超過十五年了。已經服務那麼長久的服務方案是否仍然符合現代需求？基金會是否曾經依時代的變化予以服務變革？而組織是否與外界有策略聯盟或知識交換，以提昇機構效能？這是本節要探討的焦點。

一、創新一確認服務符合當代需求

對於家扶基金會如何確認其所提供的服務，經過社會的變遷與衝擊後，仍然符合當代的需要，整理受訪者的意見後，歸納有四種主要的方法：從實務經驗及個案量的增加，瞭解並確認需求、參考政府立法與修法方向，確認服務的合乎性、藉助外部評估機制，確認服務需求、透過內部評

估機制，檢視需求狀況。(家扶基金會創新之核心能力整理，見圖 4-10)

(一) 從實務經驗及個案量的增加，瞭解並確認需求

實務工作的經驗中，個案量的增加，明確的顯示出需求的存在。家扶基金會的服務方案管理機制中，每季必須彙整個案相關資料，進而分析檢討。實務工作量的增加是確認服務需要的重要指標。

我覺得有一些方案其實是用量吧。等於是說機構會透過這些量的統計，或者說一些分類，然後來評估說它的需求，然後透過這些需求，然後再來考量服務的方式。所以這個也是好像蠻明確的一個評估的指標。(J33)

每一年你的個案量..你也沒少呀，然後他們的問題看起來越來越複雜阿！那你也想說..他們的需求一定是在的嘛！甚至一直要 要去思考、研究、研發工作發法要調整才有辦法去符合現在這些個案問題的..問題需求解決(G57)

在實際的過程當中去做了解(T32)

我們經由個案方面，社工人員實際的家訪，跟案家的一些訪談，我們隨時在掌握案家的問題跟需求 每一個方案都有它的服務的目標功能，那事實上我們可以從案主的回應，從我們社工人員對這個案主的觀察跟評估都可以去看到，其實我們有達到這樣的一個功能，但是還有很大的發展空間。(H27)

從我們的經驗去看整個服務的方案，那這個是我們家扶基金會在過去的時間，來看是不是有合乎時代的需求。(B24)

當代的需求？最重要的就是說個案上還是有持續在產生，我記得像兒童保護這部份來看，剛開始在推展，它一下子個案量就增加很多，個案量本身非常重要，如果說沒有這些個案，表示不合乎這個社會的需求，這部分是很重要的，量的增加，它有持續在一個數量。(W16)

（二） 參考政府立法與修法方向，確認服務的合乎性

當代社會有何需求，政府的立法方向也是一項重要的依據。例如兒童福利法從民國八十二年至今已兩度修法，可以顯見兒童保護工作當代的急迫性。又例如性交易防治條例的立法，說明了當時不幸少女問題的嚴重性。當社會立法後，若與組織的服務相關，便可說明現行服務符合當代需求。

非營利機構在講服務方案的需求時，我想可以從政府的政策明確的來了解，因為現在政府所託展的社會福利大概也都是透過立法來執行，為什麼會有這個立法，就是因為有社會的需求反應到我們行政的單位，然後行政的單位就來從事這樣的一個服務方案(B24)

是不是有合乎當代的需求，政府的部分也是一個很重要的指標，法律的修改也代表有這些當代的問題，所以法令的修改調整也是一個可以參考的東西。
(W17)

（三） 藉助外部評估機制，確認服務需求

透過舉辦研討會，對於目前提供服務的議題放在研討會討論，收集與會的學者專家及實務工作者的意見，也是家扶基金會確認需求、拓展服務的重要方法。

委託學者進行專案的評估，也是整合服務現況、確認需求的好方法，也可藉由這個互動，加強與學界的聯繫。

家扶基金會辦了好幾場的大型研討會，譬如說我們有包括學校社會工作、兒童方案、中輟的研討會，這些的研討會也就是我們服務的方案，那我們所邀請的包括各地的、從中，央到地方、縣市政府的相關人員，有非營利機構的人員，也有學者專家，也就是說透過這樣的大型研討會來肯定家扶基金會在過去所拓展的這些服務是符合社會的需求。(B24)

我們在基金會也曾經委託過學者去針對服務方案進行評估，例如說官有垣官教授，就曾經對基金會的歷史發展跟服務方案進行一些呢．．到各中心去徵詢意見之後的一個整合(SH30)

(四) 透過內部評估機制，檢視需求狀況

家扶基金會每年定期的主管會，以及負責方案管理的社會工作處，都是內部管控與評估的重要機制。有一位受訪者提到在家扶基金會的主管會議中，曾兩度就扶助方案以 SWOT 分析其優勢與缺失。

有一個機制是我們不斷在討論跟辯證的地方，我們稱為單位主管會議。一季一次，那每一季呢都會透過總會對？整的各家扶中心的一些資料，提出一些檢視，然後對於說，我們地方所產生的新興的需求、服務方案的變革裡面，會在會議裡面去提出一些意見的交換...像很傳統的經濟扶助方案，那我們曾經用了兩次主管會議去討論，去討論說我們這個基金會在這個地方的 SWOT 到底是在哪邊？(SH30)

家扶基金會服務的方案有它評鑑的制度，我們整個組織有社會工作處，在做整個服務方案的考核評鑑及規劃、修正，由專責的社會工作處來負責專責的方案(B24)



二、創新--服務設計的變革

面對變動的社會，除了確認服務的提供據時代性，也需探求服務的內
容，有否配合需求的轉變而有所調整。受訪者對於這個議題的看法可以歸
納為：配合時代需求的轉變，動態設計服務方案、考量服務深度，以改善
服務品質、透過內部與外部評估規劃，試辦新的服務模式等三個重點。

(一) 配合時代需求的轉變，動態設計服務方案

家扶基金會在實務上的評估，會依不同時代的案主需求設計服務內
容，而相關的服務手冊也會保持動態修正。有一位受訪者以經濟扶助服務
為例，說明服務形式的設計如何配合當代兒童的需求。另一位受訪者以寄
養為例，說明服務的對象，由寄養兒童擴展到寄養父母的服務變革設計。

他們作的一些評估，會跟著時代的不同，會去作一些調整和改變。(T33)

在我們服務的方法上，我們也是希望能夠調整，希望能夠符合時代，我們所
服務的這些人的需要，比如說包含我們以前針對經濟扶助的孩子，我們設計
的活動內容，比如說夏令營的形式，可是現在對他們來講出外旅遊已經，不
那麼重要。那這個時候我們就要調整說那這個時代的孩子，他們到底要什麼
東西？(T40)

應該會有吧！兒保不是一直在修正一些手冊，我覺得這個部份一直都是總會
給我們修正後的東西。像從一開始親職教育，兒童遊療等等那些部份，一
開始沒那麼注重。可是嚐試後，知道它的必要性，後來就會加進來這些部份，
會去排這個部份(Y67、68)

經過我們的扶助他們可以獲得溫飽，溫飽之後小孩子要繼續上學也是滿重要
的，教育的部分、家庭的關係親子的關係也是很重，整個家庭結構、親子

關係也是很重，所以我們就開始引進社工的專業化，來提供這些低收入、貧困家庭的服務；我們也針對一些 譬如說從事兒童保護，但是兒童保護有些是緊急狀況，非常嚴重，可能需要到寄養家庭，但是寄養家庭並不是都合適受虐兒童的安置，所以現在我們就是發展變成有關家扶園機構的型態，那也針對小孩子發展遲緩的狀況也是屬於政策的部分，所以就成立一個日托中心，所以在整個需求的變更上，我想我們家扶基金會服務的內、服務的方法、資源的運用方面，我們都是隨時在做一些修正，提供案主一個最佳的利益。(B24)

我是看到會有這樣的一個需求出來了，而且已經到一段時間 我們觀察有這樣的一個狀況。我們就推出這樣的一個服務是符合另外一群人的需求，以它的需求為準的一個設計。(TS26)

(二) 考量服務深度，以改善服務品質

當服務推展多年後，由於服務的需求內涵更為深入，組織必須考量在服務中提供較為多元，或較為深入的服務設計。這些變革設計的原則為，流程不變，品質改善。

譬如以兒保來講可能我們從之前的避免兒保個案出現，到現在發展到是覺得說這些受虐兒其實他的身心也需要再做服務，然後就進而推，發展身心創傷資源服務配套整體下來，所以我覺得是因為各服務方案，在服務的過程當中，可能是因為服務的深度不同，跟發展的歷史不同，會隨著這些服務需求的不同層次，不同階段的需要。(J35)

如果有一個可以講說有一個特色啦，就是說我們的流程不變，可是它的質在變。所謂的流程不變是說基金會設計出的那個流程的原則，我們很鮮少去改變它的整個作業程序，但是呢我們會針對裡面的若干項目呢，去更明訂出更好的東西。 我們強調的是專業輔導。(SH31)

這幾年來我們會蠻看到寄養父母的需要，所以我們這幾年設計的內容，除了基本的親職技巧那部份還是會有之外，我們還會加上說怎樣去幫助寄養父母，他們去看到那個比如分離的過程，他怎樣去處理，然後就是有一些比較

屬於他內在的部份，我們去幫助他。(T43)

(三) 透過內部與外部評估規劃，試辦新的服務模式

除了內部的總會評估，家扶基金會也透過與外界資源機構共同研擬創新的服務訴求，部分訴求是短期性質，著重在資源運用策略。而在內部評估的結果成型後，基金會會以區域性辦理，形成服務模式後才作整體的變革設計。

有時候我們應用到一些學者專家的資源 家扶用得比較多是內部的評估。但是我們也做了一些是外來的評估，就是說我們的研究方案其實也是一種外來評估。目前的資源方式也一直一直是在創新的，它隨著時代我們還用很多現代化行銷的方式來規劃我們的募款策略。以資源對家扶來講，只要我們透過規劃，通常我們都可以達到目標。(H29)

我們基金會當主打，就是主要提供一個服務的時候，一個決策上的執行的方向的時候 基金會把家扶中心看成一體，比如說區域性的示範，哪一個家扶中心的條件，它足夠說先來試辦看看，也就開始試著去推，像這些開始去做..去做一些推展，然後再幫忙..再幫忙，一些比較鄉村型的中心，好像是從這樣子的一種方式在推展重要的方案。(G43)

三、創新--策略聯盟或知識交流

為提昇服務績效，同行之間或異業結盟目前非常流行，家扶基金會在這方面與外界的交流互動狀況，整理受訪者的訪談資料後，顯示以下的方式：透過舉辦研討會或教育訓練，與學界密切互動、機構有開放空間可以邀請專家學者參與、提供學生實習機會，與學界建立互惠關係、員工擔任講師，促進與學界的訊息交換四項。

所歸納的結果顯示，家扶基金會與外界的知識交流較為側重於與學術界的互動。

(一) 透過舉辦研討會或教育訓練，與學界密切互動

然後他們有些研討會，我們也願意，有時候甚至請我們去當 當講師阿，我們都很願意去做經驗上的交換，這個部分學術單位是這樣子，同行之間各社會福利單位之間，大家有機會需要去一起辦一個訓練或是辦一個研習，我們基金會倒是心態上都是 蠻慷慨的，希望大家都能夠一起來做(G61)

我們透過所謂的像研討會。...或者是其它的機構的觀摩學習。我覺得我們的交流程度還是很高， (SH37)

我常常也看到有一些學術的研討..(T46)

我們也會跟某一些大專院校來合作辦理學術研討會，這樣的一個方式，那其實那也是一個學術跟實務交流的一個，很好的一個機制(H33)

那另外很多的訓練的方式，會邀請那些學術單位的老師來參與，或者是我們提供研究的機會開放給學術單位他們。可以針對我們的服務案主，或者是我們的服務內容，我們可以提供一些資料給他們做分析。(SN38)

家扶基金會也是有跟學術機構，都是我們經常學術上的連結部分，這些也

都是能夠來提供家扶基金會在整個的運作上會有更多的一些學術方面、資訊方面等等的交流。

另外就是訓練，訓練的時候這些學者專家是我們很好的講師的來源等等。另外一個就是研究，研究的合作跟學術界那邊來配合。(H32)

(二) 機構有開放空間可以邀請專家參與

邀請學者擔任專業諮詢委員、兒童保護委員，甚至擔任董事，參與組織的相關決策。

我們透過所謂的像...專業諮詢委員，(SH37)

有機會跟師院那邊的教授有一些聯繫，他們也是過來幫我們做個別，就個別兒童諮商輔導的部份(T46)

在學術方面，其實家扶跟學術單位有幾個連結的一個管道，一個就是在方案上面，他可能是我們的委員，一個諮詢的，專家諮詢的這樣的一個角色在服務方案的部分。(H32)

邀請這些學術單位或者是其他單位來參與我們各種不同的委員會，這是邀請他們進入到我們機構裡面來，然後甚至於開放就是過去有一個研究就是開放 邀請學者進來評估我們的一個研究，可能這是一種方式。那另外一種方式可能最常做的就是跟...跟學術單位去合作研討會的進行。那跟學術單位合作訓練的提供那...透過這樣的方式來跟學術單位來做一個配合(SN38)

(三) 提供學生實習機會，與學界建立互惠關係

家扶基金會各地家扶中心可以提供大量的名額，讓學生於暑期及學期中前來實習，實習表現良好的學生，未來若應徵家扶中心社工員，通常獲得較佳的錄取機會。

我覺得在機構來講蠻重視的，怎麼跟大專院校相關的學院一起合作，或者是他們的學生可能來機構實習，那同樣互惠的立場，他們也幫我們提供一研究或建議，他們的老師針對我們的服務方案可能做一些評鑑，服務的改進建議，我覺得這部份的幫助蠻大，(J38)

學術單位我們歡迎交流嘛！也歡迎他們的學生來嘛！實習嘛、參觀嘛 (G61)

我們提供給學術單位最多的是實習機會跟實習生的指導，很多學校開始會針對實習機構的實習成果做一些統合性的發表，然後也邀請實習機構的督導去參與，那他們在學校裡面辦的，有些的跟實務督導有關的課程的時候，他優先提供給我們這些曾經提供給他們實習生機會的機構，做一個免費的報名名額，我想這可能是策略聯盟的一個開始(SH37)

那第三個就是實習嘛！就是學生到機構來實習。(H33)

提供一些實習的機會嘛！給學術..給一些學校的學生，就是相關科系的學生。其實學生在學習的過程裡面，也會獲得老師的指導，從這個相互回饋裡面也可以從學術單位來怎麼看一個機構的運作。(SN38)

(四) 員工擔任講師，促進與學界的訊息交換

部分擁有碩士學位的員工受聘為講師，對與學術界的交流有很大的助益。當然，在一些學術研討會基金會員工也會獲邀作專題報告，獲擔任研習活動的講師，都是與學界訊息交流的最佳時機。

家扶基金會也鼓勵我們的員工符合講師資格的，也可以到學術界去兼課。那變成說家扶基金會除了在實務層面我們做我們工作以外，我們跟學術界透過剛剛那樣的一些交流 (H33)

他們有些研討會，我們也願意，有時候甚至請我們去當當講師啊，我們都很願意去做經驗上的交換 (G61)

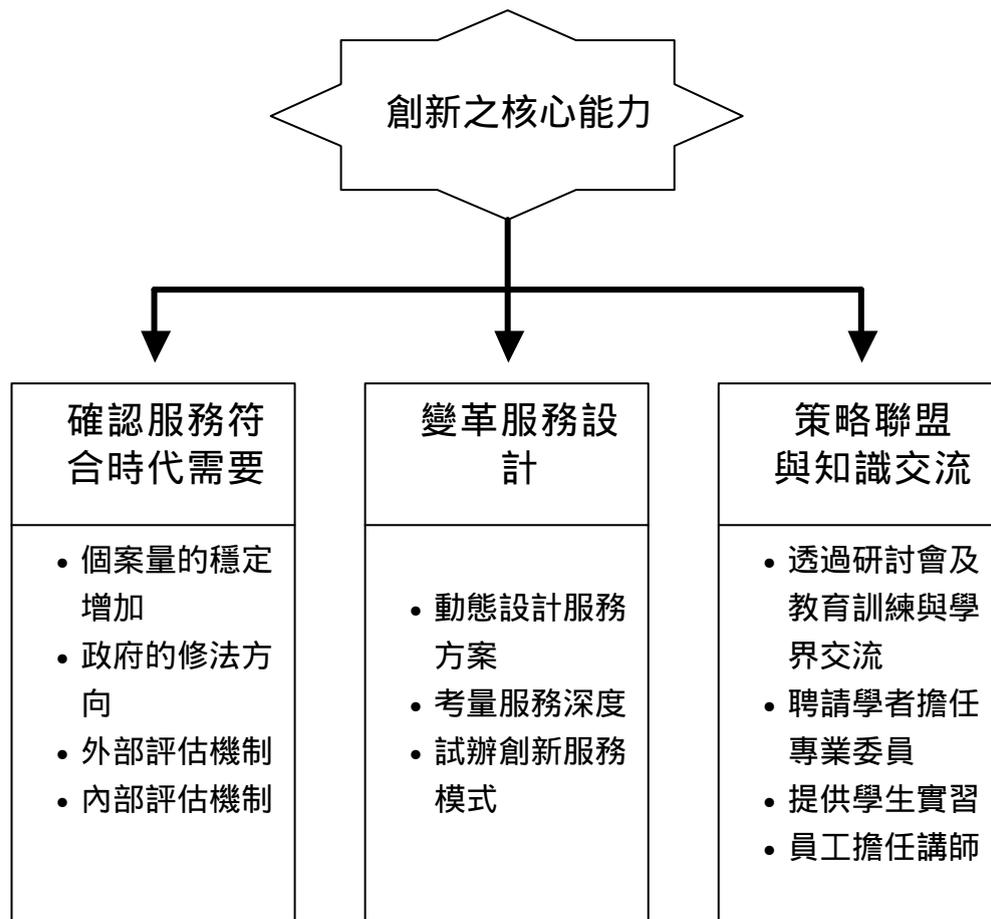


圖 4-10 家扶基金會創新之核心能力
(研究者繪製)

由本節的分析發現，家扶基金會在創新這個構面的核心能力表現如下：家扶基金會對於其頗具歷史的服務方案，是透過實務經驗及個案量、政府修法方向、外部評估機制及內部評估機制來評定服務的時代性。並且以動態設計、考量服務深度及試辦創新模式的方法來變革服務的設計。在評估與變革過程，則主要與學界策略聯盟或知識交流，以促進與外界的互動。

第四章 核心能力之討論

本研究試圖發現國內非營利組織「核心能力」的狀況，並根據發現的事實，提出建議，作為非營利組織建構核心能力的參考。因而選定已有五十二年發歷史的非營利組織—台灣兒童暨家庭扶助基金會作為研究對象，希望從家扶基金會五十二年來的發展經驗，檢索出支撐這個基金會超過半世紀在台灣發展長久不衰的因素為何，作為國內非營利組織規劃發展策略之參考。

第一節 對研究問題的回應

本節所論述的內容，乃是回應研究問題及研究目的，探索國內非營利組織核心能力存在狀況、建構與創新、對組織的影響，以及提供導入核心能力以維繫永續發展的建議。雖然各非營利組織因所執行的任務不同，發展經驗或有不同，本研究僅對家扶基金會進行個案研究，家扶基金會的經驗優勢不一定可以完全套用於其他機構，況且核心能力的特質也提及，核心能力是不易被模仿的部分。但本研究之發現所述，部分是屬通用的元素，或多或少可作為發展組織競爭力的參考。

一、 建構核心能力的辨識流程

非營利組織之核心能力之存在狀況與辨識，在前面章節已經有詳細的描述，本節不再重複敘述。在研究過程中，研究者嘗試從受訪者的觀點，探討共同認知的組織核心能力之所在，發現有一個值得深思的現象，受訪者會詢問，是要談整個基金會的核心能力，還是家扶中心的核心能力？這樣的疑問反應出，在一個像家扶基金會有總會、有地方中心的組織，其存

在的核心能力可能需區分為直接服務的核心能力與間接服務的核心能力，而屬於直接服務的核心能力部分應屬技術層次，包含個案處遇技巧、規劃服務活動與方案之技能，以及與社區互動的相關技能等；而在行政部門與方案管理部門的間接服務部分，核心能力的內容則應為管理層次的態度與措施了。

在研究資料收集的過程，受訪者的反應充分顯現出前述的傾向。在同一個問題的問題中，受訪者的回答因著職務角色有較為明顯的不同：主管回答的內容較屬於鉅視面的觀點，會從整個單位的需求、互動及決策層次思考，社工員的回應就較為微視面，會從服務中與案主互動的觀點來回應問題。若再比較在總會服務的主管與地方中心的主管，思考上，總會主管的回應就更明顯的以整個組織的觀點出發，相較之下，總會主管的考量就屬於鉅視面，而地方主管便可歸為中視面。地區性的屬性則為顯示差異性。

就以上的現象觀之，非營利組織嘗試探究辨識其組織之核心能力時，若是「總會-地方型」的非營利組織，採用由上而下法及由下而上法兩個方法並行的探索辨識方法較為適合；若為單一組織，就依其組織之特性，選擇其中一種核心辨識的方法檢視適合。

二、 讓案主及捐贈者考驗組織的核心能力

在企業探討公司的能力中，何者為核心能力何者非為核心能力時，最重要的考驗是「顧客價值」，也就是說，核心能力要能讓顧客產生知覺，才是有價值的貢獻。在非營利組織中，顧客指的就是案主及捐贈者。案主與捐贈者對於組織的核心技術是甚麼，可能毫無知悉，更可能並無興趣，不過，當尋求服務時，案主就是知道這個組織可以提供自己最需要的服務，也就是自己的「最佳利益」可以被維護，所以就向這個組織求助。當

有善念湧現想要提供資源給非營利組織時，捐贈者就是會想到這個組織，也就是自己的捐贈會獲得最妥善的運用，所以就捐贈給這個組織。這裡所談的捐贈者包含捐款人、企業團體、政府機構及義工。

確認組織是否具備核心能力，案主及捐贈者是最終的裁判。

三、 使命是非營利組織核心能力的起源

本研究進行深度訪談時，多位受訪者都有討論到組織的使命對員工以及對組織發展的重要性。組織的使命代表著組織的核心價值之所在，讓組織的運行有方向感，組織也藉由使命的確定明訂服務目標。對整個組織而言，因為服務使命的驅使，在面對社會變遷所產生的問題時，組織會意識到自己有責任去回應、去解決，於是提出服務方案，規劃資源之搭配，組織才會動員起來。使命感驅動非營利組織強化配合社會脈動的敏感度，能夠掌握服務的先機，避免在進入服務市場的脚步上輸在起跑點。

相較於企業公司，非營利組織的人力配置通常較為精簡，甚至不足。加上非營利組織幾乎都沒有生產單位，維持運作的經費主要來自捐贈，因此，薪資結構及福利措施通常也遠遠落後於營利組織，非營利組織的工作人員靠甚麼樂在工作？其最重要的動力就源自於對組織使命的認同！良善的非營利組織使命，讓員工願意投注情感與智慧，組織使命所描繪的遠大的目標，讓員工感覺到自己正隨者組織的脚步，追求非常有價值而且遠超過自己獨力所能及的重大成就。組織的使命清楚，而且被員工所認同，組織的經驗與記憶就會在員工的服務中被攜帶、被傳承，組織文化於焉成型，組織的生命就得以延續。

組織的使命要清楚的陳述，其中常被使用的形式就是制定願景與任務 (vision & mission)，願景與任務清楚描述了組織的核心價值及行動，規範

了組織的發展方向，也提供員工在組織中行為的最高典範。本研究的研究對象--家扶基金會就制定有符合其組織宗旨的願景與任務，可供其他非營利組織參考。

表 5-1 家扶基金會的願景與任務

| |
|--|
| <p>願景(Vision)</p> |
| <p>每個人都是獨立的個體，生來就具有其人權。</p> <p>成人世界應對兒童及少年的觀點、感覺、期望、選擇與自由加以尊重，使他們有權利能在健全的環境中成長，獲得身體、情緒、社交、教育、精神，以及文化等各方面潛能的充分發展。</p> |
| <p>任務(Mission)</p> |
| <p>希望透過我們對兒童少年及其所屬家庭社區提供專業服務的努力，讓我們的下一代均能享有家庭妥善的照顧、身心安全的保護；能擁有健康成長的環境、充份受教育的機會以及能經歷快樂的兒童、少年生活。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 透過認養制度，對國內外貧童提供經濟方面的扶助，並從事相關之輔導與專業服務，協助家庭暨社區提供兒童及少年適當的生活環境。 • 提供兒童及少年保護服務，防止其被虐待疏忽及剝削。 • 提供暫時性或永久性的安置，使無法從家庭獲得安全健康環境的兒童及少年有較佳的成長與發展機會。 • 在社區中，為一般及特殊兒童及其家庭提供預防性與治療性之服務，協助其身心獲得健康與發展， • 在各地籌設可提供多元化設施的兒童館，整合各社區資源設置兒童康樂設施的休閒公園，使兒童、少年及家長能就近獲得良好的休閒空間與充分娛樂機會。 |

四、 建立核心能力強化非營利組織面對變遷的調適力

當組織繼續存在，不可避免的要面對大環境的變動：政治環境的、經濟條件的、福利思潮的等不可抗的衝擊。當組織持續成長，則需預期改變壓力的自然發生：內部結構的重構、運作權力的更迭、社會資源的流動，以及服務模式的創新等應運而生的挑戰。Oster(1995)認為組織變遷的三個主要來源為：內在的壓力、資源的壓力及模仿的力量。

當變遷來臨，對非營利組織而言，是危機也是轉機，其結果與意義的不同，端賴組織的適應力及面對變遷的調適力。就以九二一地震的重建工作為例：聯合勸募協會協助重建捐款的審查與分配，當時研究者擔任審查委員會決審委員，在眾多的申請案中，有的組織將原有的服務體系與重建工作結合，躬逢其盛的參與救災工作，獲得資源的分配，又不排擠原有的服務；有的組織是因重建工作應運而生，在重建款的挹注下成立為新的非營利組織；卻也有因規劃不良，提出遠超出組織所能及的服務方案，以致深陷重建工作的泥濘，造成對原有服務的嚴重排擠，組織因而受創的令人遺憾的案例。

在九二一重建工作的角色抉擇中，家扶基金會選擇以原有服務體系提供協助的參與模式，其過去個案工作的服務品質在重建工作中被複製再現，原有的服務輸送系統的影響程度也減到最低。在本研究中，對於有關組織面對變遷的研究，證實組織會遭逢內部與外部變遷的重大挑戰，而促使組織安然度過考驗的要因是，組織具備有：明確的使命與任務、在常軌運作的管理與服務分工、員工堅守專業角色等核心能力，這些核心能力的作用，使得組織在不同時期、面對程度不一的衝擊，影響層面都被減縮在最小的範圍，在最短的時間內一切恢復原狀。

五、 核心能力幫助非營利組織延展其競爭專長

研究者檢視家扶基金會的方案文件及檔案資料時，發現家扶基金會曾於 1997-1999 年委託官有垣教授對基金會進行一項組織與方案的評估，根據該研究報告所述，家扶基金會原屬於美國兒童福利基金會的在台分會，1975 年美國總會決定撤離台灣，而家扶基金會則提出一項自立計劃以維繫組織的繼續生存。在對社會資源的急迫需求壓力下，家扶基金會尋求與政府的合作，以便獲得政府的經費補助。當時政府建議家扶基金會將「家庭扶助計劃」的貧童扶助轉移給政府，政府將補助家扶基金會專心發展寄養和學校社會工作，以減輕家扶的財務負擔。

在經過仔細評估之後，家扶基金會婉拒政府的提議，堅持繼續執行「家庭扶助計劃」，並積極進行地方募款。官有垣（2000）認為：從非營利組織的生存觀點來看，家扶基金會有充分的理由採取各項策略來維繫其核心工作，並延續其組織的生命。更何況貧童經濟救助方案與其他地方募款的推動，有密切不可分割的關係，家扶基金會必須向民眾「合理化」募款的理由，而「幫助那些需要幫助的窮困孩子」正是最好的理由。無論如何，地方募款的成功促成家扶基金會能夠持續提供「家庭扶助計劃」服務。

家扶基金會在廿多年前遭逢一個面臨裁撤的重大危機，卻因確認了「為貧童服務」為其核心價值，在組織多年的努力之下，地方募捐的成果已從 1977 年的一百廿萬，快速爬升到廿一億一千一百零萬（家扶基金會扶幼季刊，1977。家扶基金會 91 年年度報告，2003），不但在社會資源的運用下交出一張亮麗的成績單，而「家庭扶助計劃」也從 1964 年開辦至今未曾間斷，「貧童扶助」已經成為家扶基金會的招牌方案了。

「家庭扶助計劃」原本是「為貧窮兒童服務」的方案，這個組織任務多年來不斷號召學有專長的專業人才投入服務，在個人與組織共同成長的歷程中，不但型塑了組織精神與組織文化，也傳承了組織的共同記憶，由

於經驗與知識的攜帶與傳遞，「為貧窮兒童服務」的服務原型已經延展成為「為兒童及其家庭成員服務」的家庭扶助模式，據此，家扶基金會經歷幾度的服務轉型，如今則以「兒童福利的代言人」自許，創新推出的服務涵蓋了兒童福利服務的幾個重要面向，在其進入新的福利市場時，都因其攜帶了所需的核專長，因而每個服務方案的提供都具備競爭優勢。

競爭專長的辨認與延展對非營利組織而言，是一個連續不可間斷的過程，也是 Hamel & Prahalad (1994) 所說的「通往明日市場的大門」。非營利組織在其核心價值的架構之下，發展出一些能力與專長，對於這些能力與專長，組織應該予以辨認何者為核心能力何者為非，而後由此衍生出新的服務，為組織創新模式，以便在進入新的福利市場時，得以繼續保持競爭優勢。

第二節 核心能力建構的普遍原則

以下將探討非營利組織如何建構核心能力，以強化組織的競爭優勢，以及確保組織的永續發展。雖然核心能力是獨特不易模仿的，不過，探討建構核心能力的過程，研究者認為有以下幾個普遍原則可以援用：

一、 培養組織記憶的基因

基因在生物學上指的是遺傳的特質，它一種獨特的組合密碼，在傳衍後代時，會自動複製前一代的特質，家族性的或種族性的特徵得以綿延流長。核心能力是一種累積的能力，在組織內越使用會越熟練。具有核心價值的知識要在組織中不斷被重複使用，組織就必須培養能夠傳承組織中的重要知識的人才。如此還不夠，核心知識與組織記憶傳承的管道也必須建構，組織中的個人才可能與組織共同成長。

培養組織記憶的基因有三個重要的方法：(一)是知識庫的建立：指的是要將組織中的經驗、知識、智慧保存下。書面資料方面的如：方案文件、會議資料、定期報告、工作手冊及出版專書都需妥善保管；而在資訊發達的現代，電子檔案與書面檔案平行存檔已是知識庫建構的基本觀念，應確實做到。(二)要培養組織知識的攜帶者：幹部及資深員工是最好的組織記憶傳承者，設計良好的人才培育計劃，留住資深優秀員工是組織最重要的課題之一。(三)建構傳承的管道：有系統的教育訓練、定期會議及工作輪調，都是可以使用的方法。

二、 結合外部來源建立與創新核心能力

經驗與記憶是來自內部的資源，在重視地球村觀念的今日，知識的交換日新月異，閉門造車式的自我摸索，容易造成 Leonard-Barton 所提的「核心僵化」的問題。結合外部知識資源的方式有：(一)與學術界緊密互動：非營利組織大都以提供直接服務為主要任務，擁有的知識通常為實務性的知識，如能與學術界互動，可以經由外部的評估確認服務的品質，也可經由知識的交換，透過理論的整理，將非營利組織所擁有的經驗沉澱。(二)與外部知識市場交換或購買：尤其在台灣，非營利組織的專業知識大都起源於國外，雖然已經歷本土化的過程，不過，社會發展的潮流與脈動，國外經驗具參考價值的部分仍極為可觀。如能結合國外經驗，例如邀請國外相關學者專家協助提供意見，對於組織的核心能力的建構也有幫助。(三)策略聯盟：非營利組織的關心的議題，以強化弱勢族群權益的議題居多，與同業策略聯盟，不但可以凝聚力量，另一個重要的功能是交換知識。如能與異業策略聯盟，則不但開拓外部資源的領域，而且可以有機會建構多元化的核心能力。例如：與企業策略聯盟發起宣導勸募，合作過程中，不但獲得捐款以維持組織的生存與運作，而且藉由合作的管道，得以學習到

企業行銷策略，對非營利組織如何行銷服務訴求，是一個絕佳的知識獲取管道，有助於非營利組織建構行銷的核心能力。

三、創造多元化管理框架

Hamel & Prahalad(1994)認為：雖然公司裡的每一分子對事物都有各自的看法，但一個組織用人標準愈嚴格，員工教育背景愈相近，員工同化過程愈完整，訓練計劃愈普及愈有強制力，資深資淺從屬關係愈正式，主管們在公司或產業內的服務年資愈久，高階主管中自外拔擢的愈少，以及公司過去的成就愈大，則管理框架在全公司齊一的程度就愈高。幾乎每個龐大的組織中，都有一個最強勢的框架，決定企業運行的規律。這便是管理框架(managerial frames)的概念。這樣的定義表面看來，於前述的核心能力似乎頗為吻合，不過，Hamel & Prahalad 討論這個概念的主要意涵乃在提醒，一個強勢的管理框架除了正面的功能外，也有可能促使管理階層只看到局部的真相，而與外界脫節。久而久之會形成兩種危險：一是時間一久，大家會忘卻當初產生這個看法的緣由；而第二個更為嚴重的危險是，組織中的人對外界無知而且對自身的無知渾然不覺。這與 Leonard-Barton 的造成「核心僵化」的危機極為相似。

要避免這個因強勢的管理框架所造成的危機，必須設法讓管理框架多元化。研究者認為可以朝以下做法努力：(一) 聘用不同經驗的員工：非營利組織需要的人才，除了行政人員外，通常會聘用社工系的畢業生擔任社工員，這對組織的專業化程度當然有貢獻，如能增加相關科系，甚至將相關科系的定義擴大，引進思考模式多元的人員，如果不可得，聘用不同學校的畢業生，多少可降低過度同一化的問題。(二) 拔擢意見不同的幹部：政治上的「內閣制」雖強調適才適用，不可諱言的，安排自己的人馬的意味還是非常濃厚。在非營利組織中，組織的各個決策階層，總會的或分會的主管，再培養人才時，應避免只注意「聽話的人」，以免落入前述

的管理框架的危機中。(三)鼓勵創意的建議：淵遠流長的服務固然可貴，但需配合社會變遷以及案主的需求創新改進，對於組織的競爭優勢隨時保持憂患意識，保持隨時更新的彈性。家扶基金會曾經在八十六年的整年度的四次全國主管會議中，每次都安排當時的現行方案的 SWOT 分析，針對每一個服務方案進行檢視，在檢視的過程中，每一個主管都對組織的方案變革過程完全了然於心。更重要的是，有些行之有年的服務在創意被激盪的氣氛下，提出創新的服務內容，保護了組織的核心能力陷入核心僵化危機的可能。

核心能力的存在對非營利組織在福利市場上的影響甚鉅，非營利組織應該透過核心能力的辨識過程予以發現並發揚光大，以幫助組織精實壯大。對於重要的核心能力闕如的部分，如何致力於搜尋關鍵知識，並藉由有效的管道逐一建構，是現代非營利組織追求永續發展時不容忽視的議題。

第五章 結論與建議

「核心能力」的概念出現於九〇年代，發展至今不過十餘年，是一個非常新穎的企業管理概念；在非營利管理的領域中，至今則上鮮少被提及，因此之故，本研究可算是探討非營利組織核心能力的先導性研究。核心能力之探討可如本研究引用之文獻，以知識管理為導向來探討，也可以資源取向來探討，組織績效也可以引用探討，核心能力的構面可以是多面向的取材。本研究進行完成，經整理分析已獲致研究的結論，不過，可能仍有後續寬廣的研究空間，等待對這個議題有同樣興趣的同好去發揮。本研究僅就研究者所獲的成果，分享於關注社工管理發展的同好。

第一節 研究結論

本研究採用質化研究之研究典範，對非營利組織核心能力進行探討，且以家扶基金會為研究對象，共有十位主管及資深的社工員接受本研究之深度訪談，提供豐富之資料，經整理分析，針對本研究之研究問題及研究目的，本研究主要結論為：

一、 清點現存之核心能力，作為培養競爭優勢的起點

本研究首先對研究對象進行核心知能之辨識與清點，發現家扶基金會在許多方面的確存在可辨識之核心知能，這些核心知能都可視為其核心競爭力。家扶基金會之發展在本研究以多方探討，在台灣非營利組織中，將

其視為成功之典範應不為過，本研究一再探討家扶基金會之各項能力，目的乃在發覺其成功之秘訣何在，依本研究之分析，家扶基金會在其五十多年的發展歷史中，無疑的已在不知不覺中培養出許多可辨識之核心能力，而經本研究之清點辨識，這些核心知能已然顯露。

就如本研究一再討論強調的，核心能力是獨特不易模仿的，因此，發現它組織之核心能力並無法讓另一組織複製植入，因此，對於核心能力見賢思齊的唯一途徑是，組成辨識之團隊，對本身組織進行核心能力之清點辨識，並參考本研究所提出之核心能力建構之通則，並參考如家扶基金會之已有成功經驗之組織的發展過程，盡速建構核心知能。

二、釐清組織之使命，是核心能力建構之首要課題

使命之重要是不容忽視的。使命是非營利組織所有動作的能源，組織目標據此而訂，而使命感促使內部團結，吸引社會資源的參與，再面對變遷的挑戰時，使命幫助非營利組織保持在常軌運行，不致迷失喪志。

組織的使命務必釐清落實，最重要的部分就是要清楚陳述組織的使命。現下最流行的「Vision & Mission」正是使命的具體表現。如若組織的章程、簡介、網頁尚無組織的使命陳述，欲培養組織的核心能力，就把制定使命陳述作為組織的第一份家庭作業吧！

三、非營利組織要以滿足案主及捐贈人的需要來發展核心能力

核心能力的具備與否，是由案主及捐贈人評判的。現代企業管理的概念中有一種管理稱為「客戶關係管理」，客戶除了是消費者外，也是最重要的評鑑者。非營利組織的客戶即是案主及捐贈人，組織的服務是否符合

變遷中的社會需求，並非由組織來決定，組織若未經評估即推出服務，可能陷入徒勞無功的困境，造成無法標定服務的目標對象，以及無法吸引捐贈人的青睞。

建立一個暢通的意見收集系統，讓需求的評估變為可能；提供直接服務的非營利組織因為接觸案主，當然對需求的轉變敏感；對於間接服務之非營利組織則特別需要建立或借用管道，讓「客戶」得以有機會與組織互動，協助組織瞭解本身的核心能力之存在狀況。

四、 建構有效的激勵措施及完善的教育訓練，以保留可以傳承組織記憶的人才

組織記憶的保存可以縮短嘗試錯誤的流程，可以使組織的知識獲得傳承—無論是內隱的或外顯的知識。一個非營利組織中能否留住優秀人才，對於組織的核心競爭力的影響是超乎想像的。

要留住優秀的人才，必須在組織的管理措施力求完善。組織善盡社會責任，恪守組織使命對有理想的人才，是一種極大的吸引力，會激發其服務熱誠，盡力投入。

另外，福利措施完善與否，對人才的是否保留是個關鍵。這裡所指的福利措施除一般熟知的退休制度、保險制度等外，提供完備有計劃的教育訓練也是積極的福利措施，尤其對於追求成長的人才，學習的機會，是最重要的福利。

五、 培訓核心人才，強化經驗傳承管道，維護組織的內隱知識

非營利組織中有許多內隱的經驗不容易以書面的形式傳遞，例如：訪視的經驗、舉辦活動的竅門、募款的心法等等，這些在知識的形式皆屬內隱的知識，通常是藉著師徒制或有經驗的帶領新人的方式傳承。一般非營利組織提供教育訓練或甚國外進修，通常都是外顯知識的教導，屬於「內化」的部分，制式的培訓方式較難奏效。

為要傳承內隱的知識，組織中的結構性的溝通管道必須暢通，無論是頻率或長度都要足夠。互動的管道除了研討、見習、個別督導，定期內部工作的更換與輪調也可強化內隱知識的傳遞。

強調內隱知識的傳承，另一個功能是為了保護此一核心能力，因為內隱知識不易被模仿，在核心能力的保護上較不會有困難。

六、 建立組織內部知識交換庫，有助核心能力之培養

組織學習是最近非常流行的話題，組織學習的功能乃為要使組織所擁有的知識得以深植於員工的能力中，以確保組織的服務品質。由於組織難免有人員之流動，如何在同一時期的新人舊人都能擁有同樣的組織知識，資料庫的建立非常重要。例如本研究於訪探資料中整理發現，家扶基金會的文件資料保存良好，新進員工讀工作手冊即可瞭解非常深入的狀況。

核心能力是累積的知識，除了個人的經驗累積，也是組織的經驗的累積。資料庫的建立非常重要，非營利組織宜致力於組織文件資料、會議記錄、專業彙編...等重要資料的保存，使其他員工也可以容易取閱參考。

七、「與外界互動」創新核心能力，催化組織得以率先開創服務市場

本研究發現，家扶基金會的發展過程中，不乏對外尋求的經驗。如在方案開發之先，多次是經由引進國外先進國家的經驗，據之發展創新方案。又，與學術界的密切互動，使家扶基金會與學界的知識交換常態化。透過這些來自外部的資訊，評估變得客觀準確，對於問題解決的觀點更具多元價值；不但因而培養核心能力，再則可以防止核心僵化。

與外界互動除了國外與學界，非營利組織間的策略聯盟也是外求的型態之一，策略聯盟使得單一組織不在孤單更具能量。與不同產業的策略聯盟除擴大資源的運用範圍，而且可以在共同策略結合中，獲得另一個領域的智慧，對於組織核心能力的培養具有可觀之助益。

核心能力的存在與否，來自競爭時是否內外條件的優勢都具備。核心能力的探索與建構，是非常首要的任務。本研究謹以對家扶基金會的研究成果，分享作為非營利組織修練核心能力的參考。

第二節 研究建議

依據本研究的發現與結論，研究者對於國內非營利組織如何導入核心能力以維繫組織永續發展的建議，從組織學習與內化、服務的部署與控管、系統整合與創新等三個面向提出研究者的建議：

一、 組織學習與內化

組織的發展過程中，就是知識與技能不斷學習的過程。對非營利組織而言，組織運作的最高價值，來自於對所服務的對象，提供優質及時的協助，欲達此種效果，在組織中形成一種整體學習的氣氛是非常重要的。核心能力是經由工作而獲得強化，換言之，核心能力是組織內集體的學習。

組織學習的效果是累積而來的，其目的要能體現於整體的競爭力上，也就是說，組織內部的知識與技能交流，是要能讓組織內的服務體系合作無間的運作，而形成一種能夠使組織產生競爭優勢的內部結構，而在服務中創造高度的組織價值。

知識轉化的模式已於文獻探討中討論，內化正是知識轉化的模式之一。經由組織學習的成果，要能內化到組織的整體運作上，無論是在組織成員間的互動交流，或者在層級間的管理機制，都能透露對工作流程的熟稔，以及對組織文化與精神的認同。如此，才能在面對外界的衝擊時，自然形成內部團結的力量，繼續提供良好的服務品質。

在此一核心能力的建構，首重人員的因素。聘用合格的人員，提供妥適的培育，並藉由合理的制度留住優秀的人才，是非營利組織得以獲致競爭優勢的第一步。在教育訓練方面，要辨識組織服務宗旨所需的知識技能

內容，經由在實務上自行建構，或由其他組織提供，無論管道如何，核心知識務必要透過管道取得，並傳遞給工作人員，並且建立一套結構化的分享交流機制，確保組織中的每一位成員都與組織同步獲得以然擁有的知識與技能。

二、 服務的部署與控管

小時後家裡客人來，家長交代「去買黑松」，買回來的一定是汽水；研究者曾經學過調酒，配方上標明`COINTREAU`不用再問一定是調上柑橘酒，這些都是品牌忠實度，或者品牌能見度。在非營利組織的領域中，也有如此的效應，例如談論失蹤兒童，大眾會聯想到兒福聯盟、討論早療問題，可能會想到尹甸基金會、而討論到兒童保護或單親扶助當然談的就是家扶基金會。這些品牌聯想其實就是社會印象的一種，而其型塑的起源則與進入市場提出服務的先後有關。

在企業中討論到生存問題，其最大的競爭壓力來自於商品與市場。核心能力的特質之一也提到，核心能力就是競爭的焦點，不只是產品的競爭，更是組織間的競爭，而在市場方面的競爭最關鍵的因素就是：時間。不過，雖然率先進入市場發展的可能先行獲得榮景，相對的付出的代價與成本通常也較高，若守成不變，轉型上可能會有障礙，也會有被淘汰的可能，這就是商界所謂的「先進先出」的狀況（黃小萍，2002）。

非營利組織的競爭雖然也日趨激烈，不過在生存議題上應該不會像企業間的競爭視為生死之戰。即使如此，由於台灣幅員小，能夠提供服務的福利市場其實有頗為有限，對於已經顯現於社會脈動中的福利議題，也是需要及時掌握，否則錯過參與的時機，也只能看著組織發展的良好絕塵而去了。例如九二一地震發生之後，快速掌握需求的機構，有的將已建構完

整行之有年的福利輸送系統與重建計劃結合，組織因而獲得加速的發展；有些團體掌握機會新創出符合當時需求的服務，因而將組織轉型重新建構。這些都是掌握市場機制的實例。

掌握先機進入福利市場提供服務，並無法保證就能長治久安。組織接著必須調整後勤資源，接應組織在新的服務領域所需的各項資源。非營利組織應該要在實務工作中與服務的案主密切互動，從案主身上或取第一手資料，整理分析以便準備服務的變革設計，藉助內部檢視與討論的機制，或者藉助外界有經驗的同行專家與學者，共同檢定組織因應的可能措施，隨時適切的修訂服務內容，來保持組織面對外界競爭與挑戰的競爭優勢。

三、 系統整合與創新

提出核心能力概念的 Hamel & HeeneI (1994)認為，核心能力是組織內多種技術的整合。有效的核心能力必須具備可運用性，也就是組織能根據其核心能力，發展出多樣性而且具備利基的產品，應用於市場上。非營利組織現下所處的環境為，同一個台灣的社會，同樣的一個服務母群，雖然服務不斷變遷，創造出更多的服務需求。不過，隨著非營利組織快速的設立增加，每個組織都積極尋覓服務議題，福利服務市場在眼前即可預見的未來，競爭必然日趨激烈，福利資源瓜分的戰國時代應該是指日可待！

預見福利市場的發展狀況，組織的永續發展建立在具競爭力的基礎上，競爭優勢來自於內部系統如何合度的整合再造，內部資源如何重新建構調整，以因應進入服務市場所需的後勤組合的要求。這個概念其實容易瞭解，如果將服務市場的競爭以戰爭來比擬（當然不會那麼慘烈），贏得戰爭的要素之一為，裝備必須適切齊全。如果像沙漠風暴的戰爭，在廣大的沙漠空間移動，快速前進的履帶載具以及立體空優的配置是適切的，如

若是叢林戰爭，可能配置單兵強勢火力會比將戰車開進密林中有用。

非營利組織的設立，最高價值來自對案主提供最優質而且合適的服務，有效的接近案主之後，進而提供其最急迫的需求滿足，才是非營利組織核心能力的體現。為達致此一功能，非營利組織應該先做好個案資料的管理，整理分析個案量的消長狀況，留意政府的福利走向，以確認服務需求的時代性。對於中小型的非營利組織與外界組織策略聯盟與知識交流是非常必要的。在知識訊息瞬息萬變萬的今日，透過同業結盟或異業結盟不管在知識管理的方面，或是資源管理的部分，與外界保持密切的互動是組織避免落入邊緣化險境的最佳途徑。

第三節 研究限制

進行完整個研究之後，回顧研究的過程，從確定研究計劃、進行深度訪談、謄寫逐字稿、分析整理，研究者認為本研究有以下幾個方面的限制：

一、 實證資料蒐集上的限制

本研究採用質性研究的方法，以深度訪談為蒐集資料的方法。最初的设计為以多個非營利組織為抽樣母群，為考量研究主題為優勢觀點，有些機構可能無法提供研究者豐富的資料，因此在研究計劃審查時，獲審查委員的同意，只以家扶基金會為研究對象。研究結果在推論上，不一定可套用於其他非營利組織，因此，研究結果只供參考之用。

二、 研究者本身的限制

研究對象機構為研究者所服務的機構，研究者在此工作已經將近廿年，對於組織中的人事物皆非常熟悉，在進行訪談過程中，會出現引導性問句的情況，主觀性的介入是研究者進行本研究最大的限制。

第四節 後續研究之建議

研究者依據進行本研究的經驗，對於未來對「核心能力」這個議題有興趣的研究者，提出以下方向性的研究建議：

一、 研究各類非營利組織的核心能力

本研究之研究對象為家扶基金會，這是一個兒童福利機構，本研究之研究結果已發現頗為多樣的核心能力。若將同樣的研究選擇身心障礙機構為研究對象，或者選以收容機構為研究對象，可能會辨識出不同的研究結果。

二、 導入其它概念研究核心能力

本研究採取的構面乃導入知識管理的概念，因此，研究的走向與重點，大都著墨於核心知識的議題。未來欲研究核心能力的議題，可以導入組織績效、客戶關係管理、資源基礎、...等等的管理議題概念，與核心能力組合，除了質性研究方法外，也可以進行量化研究。

三、 檢證本研究之結論與觀點

本研究可算是非營利核心能力的初探研究，可以檢證的方面很多，例如研究的方法、訪談的方向、研究的結論...等等，都留有探究的空間。例如以其他的同質機構作為研究對象，以本研究為參考基礎進行個案研究，可能可以建立更穩固的實證觀點，作為未來同好進一步探索的基石。

參考文獻

【中文著作】

- 王國烜（2000）。企業創新策略、核心競爭力類型及其配適對經營績效影響之研究--以海峽兩岸台商企業網路互賴觀點實證。中原大學企業管理研究所碩士論文，中原大學。
- 江明修（1994）。非營利組織領導行為之研究。台北：行政院國科會科資中心。
- 王順民（1999）。非營利組織及其相關議題的討論--兼論台灣地區非營利組織的構造意義。社區發展季刊，85，36-61。
- 司徒達賢（1999）。非營利組織的經營管理。台北：遠見。
- 吳青松（1996）。台灣資訊電子業組織核心資源、競爭優勢與經營績效之實證研究。台灣大學國際企業管理研究所碩士論文，台灣大學。
- 李鐵雄、郭書齊（1997）。發展核心知能與建立企業競爭優勢的組織學習策略模式。台北：台灣永續發展研討會論文集。
- 林錫攸（2000）。企業製造部門核心能力之研究。彰化師範大學工業教育研究所碩士論文，彰化師範大學。
- 許熾榮（2001）。組織核心技術能力辨識研究。交通大學科技管理研究所碩士論文，交通大學。
- 喜馬拉雅研究發展基金會（1997）。基金會在台灣。台北：喜馬拉雅研究發展基金會。
- 喜馬拉雅研究發展基金會（2002）。台灣300家主要基金會名錄。台北：喜馬拉雅研究發展基金會。
- 黃麗華（2001）。國內資訊電子廠商核心能力、成長策略與經營績效之研究。文化大學國際企業管理研究所碩士論文，文化大學。

楊平遠 (1997)。 組織與人力資源管理核心特質及人力資源專業人員核心能力之研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，中央大學。

劉宜靜 (2000)。 高階行政人員核心能力之分析--五國的經驗與啟示。政治大學公共行政研究所碩士論文，政治大學。

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，東吳大學。

蕭新煌主編 (2000)。 非營利部門組織與運作。台北：遠流。

謝佳宏 (2002)。 核心能力觀點下台灣工具機企業新事業發展類型之探討。東海大學工業工程研究所碩士論文，東海大學。

簡春安，鄒平儀 (1998)。 社會工作研究法。台北：巨流。

【譯文著作】

王美音譯 (1998)。 知識創新之泉-智價企業的經營。台北：遠流。原著：Leonard- Barton, D.(1995) 。*Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*.

余佩珊譯 (1994)。 非營利機構的經營之道。台北：遠流。原著：Drucker, P. (1990) 。*Managing the Non-Profit Organization*.

吳芝儀，李奉儒譯 (1995)。 質的評鑑與研究。台北：桂冠。原著：Patton, M. (1990) 。*Qualitative Evaluation and Research Methods*. CA:Sage.

張譽騰等譯 (2001)。 世紀曙光-非營利事業管理。台北：喜馬拉雅研究發展基金會。原著：Gelatt, J.(1992) 。*Managing Nonprofit Organization in the 21st Century*. The Oryx Press.

顧淑馨譯(1996)。 競爭大未來。台北：智庫文化。原著：Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994).*Competing for the Future*.

- 朱柔若譯 (2000)。 社會研究方法—質化與量化取向。台北：揚智。原著：Neuman, L.(1997). *Social Research Methods: Qualitative and quantitative Approches, 3rd*. Simon & Schuster Company.
- 孫碧霞、廖秋芬、董國光譯(2001)。 非營利組織策略管理。台北：洪葉文化。原著：Oster, S.(1995). *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Oxford University Press, Inc.
- 揚子江、王美音譯 (1997)。 創新求勝—智價企業論。台北：遠流。原著：Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Inc.
- 陳美岑譯 (2000)。 組織記憶與知識管理—企業保存 know-how 的方法。台北：城邦。原著：Kransdorff, A.(1998). *Corporate Amnesia: Keeping Know-how in the Company*.
- 宋偉航譯 (1998)。 智慧資本—資訊時代的企業利基。台北：智庫文化。原著：Stewart, T.(1997). *Intellectual Capital: The Wealth of Organization*.

【英文著作】

- Abetti, P.A.(1996). The impact of convergent and divergent technological and market strategies on core competencies and core rigidities : an exploratory study. *International Journal of Technology Management*, Vol.11, No.3/4, 412-424.
- Coates , D. (1996). Putting core competency thinking into practice. *International Journal of Technology Management*, Vol.11 ,No.3/4, 441-451.
- Duysters, G. & Hagedoorn, J. (2000). Core competencies and company performance in the worldwide computer industry. *The Journal of High Technology Management Research*, Vol.11, No. 1, pp.75-91.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

- Hansmann, H. (1980) , The Role of Nonprofit Organization. *The Yale Law Journal*, 89:835-901.
- Knott, P., Pearson, A. and Taylor, R. (1996). A new approach to competence analysis. *International Journal of Technology Management*, Vol. 11, No.3/4, 494-503.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing product development. *Strategic Management Journal*, Vol.13, 111-125.
- Long, C., & Vickers-koch, M. (1995) .Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, Vol.24, No.1, summer, 6-22.
- Mansour J. (1998). Core Competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, Vol.31, No.1, 60-71.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1999). The Organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st century . *IEEE Engineering Management Review*,27(4),Winter ,96-107.
- Nigel P. (1997). Building Growth on Core Competencies – a Practical Approach. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 4, 551-561.
- Salamon, T.M. & Anheier, H.K. (1997) , *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester University Press.
- Vittorio Chiesa et al. (1999). R&D Corporate Planning: Selecting the Core Technological Competencies. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 11, No. 2.
- Wolf, T. (1990) , *Managing a Nonprofit Organization*. New York: Prentice Hall Press.