

國立台東大學教育系所
教育行政碩士論文

身心障礙社會福利機構經營之研究
—以台東縣牧心智能發展中心為例

研 究 生： 劉文龍 撰

指導教授： 魏俊華 先生

中華民國九十七年六月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：教育系(所)教育行政碩士在職專班

本班 劉文龍 君

所提之論文 身心障礙社會福利機構經營之研究—以台東縣牧心
智能發展中心為例

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：林坤燦
(學位考試委員會主席)

劉明松

魏俊華
(指導教授)

論文學位考試日期：97 年 06 月 23 日

國立台東大學

附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立台東大學 教育行政研究 所
組 96 學年度第 2 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：身心障礙社會福利機構經營之研究－以台東縣牧心智能發展中心為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			✓

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：魏俊華 (親筆簽名)
研究生簽名：劉文龍 (親筆正楷)
學 號：1794019 (務必填寫)

日 期：中華民國 97 年 6 月 23 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議「研究生畢業論文」至少需授權學校圖書館數位化，並至遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本 2005/06/09

謝 辭

本研究論文得以順利完成，首先要感謝國立台東大學教育系所全體師長的指導，尤其是指導教授魏俊華老師居功厥偉，以其豐碩的學養，為我開啓了特教領域寬廣的視野，透過他的指導，自論文題目定案已至完成，一路走來雖然辛苦，但因為有老師的細心指導及不厭其煩的討論修正，終能完成這篇論文；而林坤燦教授及劉明松教授在口試中，從論文方向以及文字遣詞的提供意見與指導，使得本研究論文能更臻完善，在此亦一併致上最誠摯的謝意。

在資料的搜集訪談與整理的過程中，特別要感謝台東縣牧心智能發展中心董事會各位董事、中心主任及各組組長，在忙碌工作之餘還耐心接受我的訪談，使得本論文得以完成，感謝你們的敬業態度及努力精神，令我敬仰及感佩，衷心的向你們說一聲謝謝！

最後，要感謝的當然還有我最親密的家人全力的支持與包容，感謝家人從旁協助，尤其要感謝大兒子鈞正為我校對文稿的辛勞，同時要感謝小女兒冠妤，沒有她就沒有這篇論文的誕生。特將此篇論文獻給指導我的師長及家人，把這份喜悅和大家共同來分享。

劉 文 龍 謹識

中華民國 97 年 6 月

身心障礙社會福利機構經營之研究 —以台東縣牧心智能發展中心為例

劉文龍

國立台東大學教育研究所

摘 要

本研究主要目的有：探討身心障礙社會福利機構經營的實際情形、探討障礙者社會福利機構經營所遭遇的問題和困難、整理分析提出身心障礙者社會福利機構運作功能及改善當前困難的對策與看法、提出研究結論與建議，提供身心障礙者社會福利機構及本研究個案精進經營管理之效能。

本研究以台東縣牧心智能發展中心為分析主體，進行個案的質化研究，針對中心內之行政幹部及董事會成員進行深入訪談，深入瞭解障礙者福利機構服務的理念、內容，探討如何做好障礙者福利機構的經營與管理，提昇服務品質，並佐以相關文獻之探討，以求深層發現。經歸納分析，主要的研究發現結果如下：

- 一、董事會的角色與功能上：本研究個案的董事會之運作型態，以中心主任為主；在強化董事會的角色功能方面，董事成員的教育訓練、董事會的自我評估、董事的參與會務，均應亟待加強發揮決策制定的功能。
- 二、人力資源規劃與管理上：專職人員管理的現存問題包括：召募不易、專職人員流動率高、服務績效評估標準的建立等；而志工管理的問題包括：工時無法配合、品質難以控制、流動率高及專業不足等。
- 三、財源籌措與財務管理上：經研究發現，合理的財務收入結構、資金籌措情形與財務透明化、落實成本控制等，均是妥善財務規劃管理的有效手段；而開發小額定期捐款、發票捐募，均是穩定社會捐款來源的可行途徑。
- 四、在行銷管理與募款策略上：在媒體行銷上，仍有待拓展的空間，宜再加強；發現機構主要經費來源有社會捐款、政府補助、服務收費及聯合勸募等多種型式，大部份還是來自於善心人士的捐款。

依研究結果提出六點建議，提供身心障礙福利機構改進之參考，為身心障礙者營造更美好的生活環境。

關鍵字：障礙者、社會福利機構、經營管理

The study of management of social welfare organization: take Taitung Muh Shin Intellectual Development Centre as the example

Liu Wen Long
Abstract

The purposes of this study were: The actual situation of management on social welfare organization for disabilities, the social welfare organization management encounters the question and the difficulty, the operation function of the social welfare organization for disabilities and the improvement current difficult countermeasure and the view, proposed the research conclusion and the recommendation, provides the management strategies of the social welfare organization for disabilities and this promote and effectiveness of the management.

In this study, Taitung Muh Shin Intellectual Development Centre, the case of qualitative research, conduct an in-depth interviews for the cadres and members of the Board of the centre, understanding the obstacles and the concept of welfare agencies services, and to explore the ways of the welfare agencies operating and management, improve service quality, and combined with the literature review of the study, so deep that. Summed up the analysis, the study found that the main results were as follows:

1. The roles and functions of the Board of Trustees: The case of the Board of operation patterns, to the Director of the Centre mainly to strengthen the role of the board functions, members of the education and training of directors, board of directors of the self-assessment, the director of the participation of business, are should play a decision-making urgent need to strengthen the function.

2. Human resources planning and management: full-time staff, including management of the existing problems: recruitment difficult, full-time staff turnover, performance evaluation services, such as the establishment of standards, and volunteer management issues include: working hours can not cope with, not quality control, high turnover and a lack of professionalism.

3. Financing and financial resources management: study found that a reasonable financial revenue structure, financing and financial transparency circumstances, the

implementation of cost control, proper financial planning is an effective means of management and the development of small regular contributions, tax invoices raised, was the source of contributions to social stability feasible way.

4. In marketing management and fund-raising strategy: marketing in the media, had yet to be room for expansion, to further strengthen and found the bodies main source of funding social contributions, government subsidies, service charges and a variety of forms, the most come from the contributions in kind-hearted people.

According to the study , to provide the six recommendations to improving the social welfare organization for disabilities and to create a high-quality living environment.

Keyword: disability, social welfare institutions, management



目 次

中文摘要.....	i
英文摘要.....	iii
目次.....	v
表目次.....	vii
圖目次.....	viii

第一章 緒論

第一節 研究問題背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	4
第三節 名詞釋義.....	4
第四節 研究範圍與限制.....	5

第二章 文獻探討

第一節 非營利組織相關的理論.....	7
第二節 非營利組織的經營管理.....	33
第三節 國內身心障礙社會福利機構經營之發展.....	48

第三章 研究設計

第一節 研究架構.....	53
第二節 研究對象.....	54
第三節 研究方法.....	55
第四節 研究步驟.....	57
第五節 資料處理與分析	59

第四章 研究結果分析

第一節 牧心董事會的角色與功能分析.....	60
第二節 人力資源規劃與管理分析.....	70
第三節 財源籌措與財務管理分析.....	73
第四節 行銷管理與募款策分析.....	75

第五章 結論與建議

第一節 結論.....	79
第二節 建議.....	80

參考文獻

一、中文部分.....	83
二、英文部份.....	86

附錄

附錄一 訪談大綱（一）－董事會部分.....	88
附錄二 訪談大綱（二）－中心幹部部分.....	89
附錄三 訪談逐字稿.....	91



表 目 次

表 2-1	國法人分類	15
表 2-2	四種非營利組織類型	17
表 2-3	財團法人分類	18
表 2-4	非營利組織分類	20
表 2-5	非營利組織的社會角色類型	22
表 2-6	民法與相關行政命令	27
表 2-7	人民團體法與相關行政命令	29
表 2-8	內政業務財團法人監督準則與相關規定	31
表 2-9	非營利組織經營管理相關論述彙整表	38
表 2-10	NPO 董事會自我評估量表	47
表 2-11	身心障礙福利機構數成長情形表	50
表 2-12	縣市別身心障礙福利服務機構概況	50
表 3-1	受訪對象人數表	54
表 3-2	建立專家效度名單	56
表 3-3	受訪代號及說明	59

圖 目 次

圖 2-1	馬斯洛的需求層次圖.....	16
圖 2-2	非營利組織的類型.....	19
圖 2-3	CORPS 模式運作概念.....	34
圖 2-4	CORPS 與決策核心之關係.....	35
圖 3-1	研究架構圖.....	53
圖 3-2	研究步驟流程圖.....	58



第一章 緒論

我國近十年來隨著政治的民主化與快速的經濟成長，民間的非營利社會福利機構也快速成長，身心障礙者社會福利的問題形形色色，且形成的問題也愈來愈多，已不單是靠政府組織或企業組織所能處理；因此讓身心障礙者在社會福利機構得到最好的照顧，做好社會福利機構的經營管理與加強服務內容，是政府部門、社會大眾、專業團隊、民間機構、身心障礙者家庭共同的責任。是故社會福利機構必須結合政府及社會資源，集合各界的力量，解決身心障礙者社會福利的問題。研究者從事特殊教育及身心障礙福利服務工作多年，以此為研究主題，探討如何做好身心障礙福利機構的經營與管理，提昇服務品質，期能經由本研究提供縣內各身心障礙福利機構改進之參考，為身心障礙者營造更美好的生活環境。

第一節 研究問題背景與動機

身心障礙者不管是先天性，或者是後天所造成的身心障礙，都會導致其生活的不方便，而成為社會上的弱者。在經過時代的變遷及觀念的轉變之後，為了顧及社會的公平與正義，照顧弱勢者的責任就變成政府制定社會福利政策的依據。所以在英國，「福利」(welfare) 一直是被用來描述個人經驗的一個字眼，而福利的供給是因為擔心疏離的貧民階級帶來社會的不安，或是被視為是其他個人的利他主義動機的結果。自從英國伊莉莎白女王 (Elizabeth) 於 1601 年頒行的《濟貧法》(The Poor Law) 就開啓了社會福利立法的序幕 (江亮演、洪德旋、林顯宗、孫碧霞等，2000)。

1970 年代以前「福利國家」理論的興起，對於社會福利的主張認為政府應負起社會福利照顧的責任，主要理由是透過政府的介入，可以發揮滿足個人限於貧窮、疾病、失業、無家可歸和無知等情境下的需求，紓解個人或家庭面臨前述困境的不安全問題，其終極目標是確保個人所得、健康、就業、居住等安全保障進而透過政府的福利供給，達到所得有效的重分配，建立起一個安全又公平的理想社會；然而，1970 年代以前「福利國家」理論，經過了半個世紀的實施經驗，逐漸暴露了以政府為社會福利主要供給者的缺失，造成先進國家過度膨脹政府的社會

福利責任，同時因為政府社會福利的擴張，龐大的社會福利經費，導致政府無力負擔的困境。因此，從 1970 年代以後，各國開始強調「社會福利多元化」，逐漸調整以政府為主的社會福利政策，減少政府在社會福利的直接干預（江亮演等，2000）。換句話說，鼓勵除了政府之外，導入包括志願組織、非營利組織及民間企業組織共同參與社會福利的服務工作的角色。

在 1996 年之前，台東縣沒有設立服務身心障礙者的機構，所以，如果家裡有身心障礙者，大部分都無法做好妥善的安置，讓身心障礙者家長十分困擾。直到 1996 年後，台東縣一些身心障礙者的家長，由於深刻感受到身心障礙者的生存及困境，開始推動成立身心障礙服務機構，經由台東縣智障者家長協會及熱心社會慈善公益人士合力推動，終於在 1997 年 10 月成立了財團法人台東縣私立牧心智能發展中心，牧心成立的目的是提供台東縣地區身心障礙者安置、早期療育、就業訓練服務為主，主要的服務範圍有：發展遲緩早期療育、成人職業訓練、庇護就業，以及成人重殘生活技能訓練等。希望藉由社會關懷的力量和專業服務，協助身心障礙者及家長朋友，走過艱辛且漫長的養育過程。牧心智能發展中心向來以服務，關懷，就業訓練的理念，全方位服務為身心障礙者重建就業環境、身體心理與社會功能，維護其尊嚴與人權；並且落實對公益、公共議題的倡議與發揮影響，建構良好事業群經營體系，目前也正努力朝向身心障礙者老人安養服務的方向推展中。

研究者本身也擁有一個不一樣的孩子，如果可以選擇，沒有人願意是一位身心障礙者或成為身心障礙者的父母，更沒有人願意為了領取福利補助，而讓自己或孩子成為身心障礙者。每當夜深人靜時，回首這半輩子，一路走來，雖然跌跌撞撞，但慶幸遇到許多貴人在自己最無助、最徬徨時，伸出他們溫暖的手，拉自己一把，也能慶幸自己從無知的領域走進特殊教育的領域，一路不停的學習充實教養孩子的知識理念。沒有人希望自身或自己的小孩殘障病痛；但是，我們無法選擇，面對孩子的不幸，我們遺憾，但絕不放棄。因此研究者積極參與家長成長團體和社會福利機構，如今參與牧心董事會已十年了，十年來在我心裡一直有個信念，有障礙的孩子有權利活在無障礙的社會中，他們應該得到社會的接納、家人的接納以及自己的接納，我們因而透過牧心智能發展中心這個組織尋找爭取許多的方案，來協助孩子們習得一技之長獨立謀生，過得自在有尊嚴的日子，支持孩子們生活在自己熟悉的社區中，十年來在牧心智能發展中心全體夥伴工作同仁的努力下，我們看到越來越多身心障礙者家庭願意和孩子走出來，也看到越來越多人接納和關懷的眼光，此為本研究動機之一。

社會福利的組織發展從1884年在英國成立的湯恩比館（Toynbee Hall）及1889年成立於美國的赫爾館（Hull House），都是以組織的型式開始對社區提供福利服務。到了十九世紀中，逐漸發展出綜合性專業組織，發揮聯誼、切磋和研究的功效。如美國於1955年成立的「美國社會工作人員協會」（National Association of Social Workers，簡稱NASW）讓社會工作者從非正式的民間組織，轉變成爲正式的专业人員。其後因著對社會福利逐漸的重視及社會工作實務及學術的快速發展，使得「福利國家」理念的得以施行；然而，也因爲「福利國家」發展所遇到之困境而繼之興起的「福利多元主義」趨勢，同時也導致了社會工作專業發展朝向更多元的層面發展（江亮演等，2000）。而在上述各類型的福利發展階段中，社會福利機構也都扮演著不同且多元的角色。在邁入廿一世紀的今天，不論國內或國外都同樣面臨許多人爲及自然災變的重大考驗。且隨之而來的是更多元且更須要快速回應的社會需求。爲滿足這樣的請求發展，藉由管理技術的運作以充份達成組織使命，已成爲每個社會福利機構思考其生存、運作時的決定性因素。

社會福利機構與一般營利機構同樣都需要運用管理專業，以充份發揮其組織的特性。然而，這其中有一個最大的不同點，即在於社會福利機構乃是以非營利爲目的，也就是Drucker所稱之「點化人類的媒介」（the non-profit institutions are human change agents）（Drucker, 1992）；Hasenfeld（1983）也特別提出像人群服務組織中「人」是最重要的原料（people as “raw material”）。這個概念讓我深刻地瞭解社會福利機構這一類的非營利組織（或稱爲人群服務組織）其所要服務的對象是千變萬化的「人」。然而，提供及執行服務方案的也是在社會福利機構中的「人」。所以，要如何建構良好的組織環境讓其中工作的「人」充份發揮功能，而能提供社會上的「人」所需要高品質的專業服務？這個疑問，讓研究者更肯定了Drucker所說－非營利組織比任何組織更需要管理概念（余佩珊譯，1994）。因爲相較於營利機構，非營利組織的抽象使命之達成是具有更高的挑戰性。

財團法人台東縣私立牧心智能發展中心係以辦理身心障礙社會福利服務之財團法人，成立時間正好屆滿十年，主要服務對象涵蓋身心障礙者、智障者，組織經營管理深獲社會大眾信賴，深具研究的價值，透過個案研究的方式分析，期能獲得豐富有意義的研究結論，進而提供經營管理者改進之參考。此爲本研究動機之二。

第二節 研究目的與待答問題

鑒於非營利組織身心障礙者社會福利機構之數量日益增加，其所提供之服務日益增長，惟因非營利組織容易發生管理欠當的問題，諸如未依設立宗旨經營、缺乏利潤衡量標準、組織結構不健全、人力與經費匱乏、缺乏活動企劃能力與忽視公共關係拓展等，其中又以董事會功能與運作、人力資源規劃與管理、財源籌措與財務管理及行銷管理與募款策略的課題最值重視，且直接影響服務的成效。所以，本研究希望先從探討國外文獻的經驗，而至國內尋找相關的社會福利機構的經營經驗，希望學習外國經驗的同時，發現能讓社會福利機構永續經營的經營管理經驗，以完備社會福利輸送體系，讓每一位身心障礙者都能得到更完善的照顧；因此，如何加強其經營效能，提昇服務品質，實在是不容忽視的課題。

基於以上所述，本研究希望藉由一所社會福利機構為研究對象，透過一連串的研究過程，達成下列目的：

- 一、探討身心障礙社會福利機構經營的實際情形。
- 二、探討身心障礙社會福利機構經營所遭遇的問題和困難。
- 三、整理分析提昇身心障礙社會福利機構運作功能及改善當前阻礙因素的對策與看法。
- 四、提出研究結論與建議，提供身心障礙社會福利機構及本研究個案經營管理改進之參考。

根據上述研究目的，本研究之待答問題可歸納如下：

- 一、身心障礙社會福利機構經營的實際情形如何？
- 二、身心障礙社會福利機構經營所遭遇的問題和困難為何？
- 三、提昇身心障礙者社會福利機構運作功能及改善當前困難的對策與看法為何？

第三節 名詞釋義

本研究相關主要名詞計有「社會福利機構」、「台東縣牧心智能發展中心」、「身心障礙者」及「非營利組織」，本節主要探討前二者之基本概念，至於「身心障礙者」及「非營利組織」，則留待第二章探究之。

一、身心障礙社會福利機構

本研究所稱「身心障礙社會福利機構」是根據我國內政部針對所有服務身心障礙者機構之統稱，屬社政行政單位所管轄，主要在提供身心障礙者養護及職業訓練的場所。在我國特殊教育尚未發達的時期，重度障礙通常被安置在教養機構，輕、中度障礙可訓練職者，則安置在發展中心。目前社會福利機構不僅提供養護，尚有職訓、早期療育即日托等服務。此外，省市教育行政機關亦因安置需要，而委託社會福利機構附設特殊班。但本研究所謂之身心障礙社會福利機構主要是指台東縣牧心智能發展中心。

二、台東縣牧心智能發展中心

1991 年「台東縣智障者家長協會」創立後，開始服務台東縣心智障礙朋友暨家庭。1997 年「牧心智能發展中心」成立，至今已成立十年，提供台東縣身心障礙者的服務範圍有：發展遲緩早期療育、成人職業訓練庇護就業，以及成人重殘生活技能訓練等。

牧心是台東縣服務身心障礙朋友的專業社會福利機構，訓練成人職業技能，學成者安置接受庇護性就業，並進行支持性就業及一般性就業工作的推展。即使是成人重殘者，除加強生活自理訓練外，並訓練他們簡單的代工及清潔工作。總之，牧心服務的宗旨為協助稚齡障礙孩子把握療育黃金期，早期發現、早期療育，也訓練成人障礙者擁有一技之長，輕中度障礙者能自力更生，減輕家庭、政府及社會的負擔。本研究係以辦理身心障礙福利之台東縣牧心智能發展中心為研究對象。

。

第四節 研究範圍與限制

本研究採用非營利組織的理論架構，研究的重點主要在社會福利機構「台東縣牧心智能發展中心」組織執行面的探討，亦即有關董事會、人力資源規劃與管理、財源籌措與財務管理與行銷管理與募款策略等經營管理層面，其他諸如輸入、決策面及產出項，限於研究主題，並非本文的研究範圍。

本研究由於人力及時間的限制，本文為達「研究深度」的目的，必須捨棄「研究廣度」的追求；加上深入、全面性的個案分析需要大量的初級與次級資料，恐有取得上

的困難。無法對全國所有的社會福利機構進行比較分析探討，有關實證研究部份，僅對選定之辦理身心障礙者福利服務之財團法人台東縣私立牧心智能發展中心進行個案分析作深入的探討，其分析結果，只能針對這些個案做出解釋，無法擴及社團法人之部份，而此兩種組織在型態上有某種程度之差異，故在訪談結果之適用上，亦須特別留意，不可完全套用。對此限制，本文盡量在理論、法規部份之蒐集、分析上，採用適用範圍較廣泛之資料，同時分析適用於其他類型社團與財團法人之相關理論與法令規章，使理論與法規分析部份結論之適用範圍，能擴及社團法人之部份，以提昇本研究結果之適用範圍與價值。

從相關資料的蒐集、分析與個案比較，因受限於研究者本身在運用質化研究的技術上，仍屬初學者角色，對於訪談內容、訪談引導的技巧稍嫌不足，且在資料的分析上，因受研究者學術專業能力限制，使得在資料詮釋的豐富性及深入性上，可能會產生個人主觀的看法及研究深度不足的問題。



第二章 文獻探討

非營利組織的運作，已成為最熱門的研究課題之一。身心障礙福利機構服務的內涵已逐漸趨於多元化，也讓有需要的障礙者可有更多的選擇。機構的發展亦由量的擴充，逐步轉為質的追求，如何提昇機構內專業工作人員的服務品質，將機構導向專業性服務的水平，已是當務之急。因此本章將於第一節說明非營利組織的相關理論基礎及運作方式做摘要性的描述，並整理文獻中關於台灣非營利組織現行運作的特色及遭遇之問題。藉此為研究對象所處的內、外環境做整體的描繪。在第二節說明非營利組織的經營管理，採用一個全面性的觀點，來探討非營利組織的各管理面向。並且闡述非營利組織董事會的運作理論與實務層面，嘗試提出經營管理之道。最後於第三節說明國內身心障礙社會福利機構經營之發展現況。

第一節 非營利組織相關的理論

近年來，非營利組織的興起，原因是在環境快速變遷，社會價值多元化以後，社會產生了或意識到一些需要，而這些需要無法經商業體系中的企業來完成，也無法經由政府機構來完成。因此有志之士乃組成團體，解決社會的問題，達成本身的理想（司徒達賢，1999）。以下將分別依歷史發展的遠近分為遠因與近因，來說明非營利組織：

一、非營利組織的興起

（一）遠因

關於人類的互助與慈善行為，自史前時代即已經存在。當時的人們為了生存，以及更有效的獵捕食物，自然而然的產生互助關係。然而，隨著人類的生活形態逐漸由打獵、游牧，進入了農耕時代，這些互助型態也逐漸有了轉變。到中世紀時，歐洲社會即有許多的教會從事著公共服務的活動，其型態已相當接近現在的非營利組織。而現今的非營利組織型態，最早出現在十九世紀時的英國，1869年於英國倫敦成立的「慈善組織會社」（Charity Organization Society COS），被視為

非營利組織之濫觴，其理念即為整合當時的慈善機構之力量與資源分享。根據估計，當時的倫敦有約六百四十家的志願性組織。約莫同一時期，美國也興起一連串的志願性組織運動，分別於 1851 年及 1854 年成立了「基督教青年會」與「猶太教青年會」，從事志願性的慈善救助活動。而在英國的湯恩比館於 1884 年所設立的「移民之家」，其活動範疇更由原本的貧窮的救助，轉變為更積極的社會改革，以提供教育、休閒娛樂、職業輔導及心理諮商的服務為主要工作(官有垣譯，2000)。到了二十一世紀，隨著時空環境之演進，由於物質條件的進步，非營利組織的類型已經不僅限於社會慈善事業，舉凡環境保護、人權、文化、教育等領域，均由於人們的益加重視，而可以發現非營利組織活動的蹤跡。

(二) 近因

上述原因主要在解釋非營利組織在人類歷史中，究竟是在什麼樣的背景下產生。而到了 1970 至 1980 年代，非營利組織的數量開始激增，活動的內容也逐漸多樣化，不再只是單純的於服務提供，更開始進行對民眾進行議題倡導、對政府政策進行遊說等等活動，也因而受到大眾以及學術界的矚目。而非營利組織之所以在這段期間快速蓬勃的發展，依據學者 Salamon (1992) 的分析，其原因主要可分為「四大危機」與「二大革命」的出現(引自馮俊傑，2004)：

1. 福利國家的危機 (The Crisis of Welfare State)。福利國家的概念興起於，然而隨著時間的經過，福利國家的所帶來的缺失也逐漸浮現，而福利國家的危機，主要來自於以下四個原因：(1)1970 年代初期的石油危機，使得經濟成長大幅減緩，且亦使人們更加相信，社會福利的支出，會排擠個人對於生產資本、設備的投資；(2)愈來愈多的人認為，政府已經過載 (overloaded)，且變得過度專業化與官僚化，以致於政府無法再負荷這些日益增加的任務；(3)由於福利國家的概念，迫使政府提供愈來愈多的服務，而這些服務所需的費用已經超過了人民所願意負擔的程度，使得政府的赤字逐年增加；(4)愈來愈多的輿論傾向相信，「福利國家」的作法是在扼殺人們的進取心，免除他們的個人責任，並增強人們的依賴心理，這是與促進經濟背道而馳的作法。於是各國在保守派與新右派領導者的帶領下，於 1970 年代晚期與 1980 年代初期，展開了一波縮減支出的風潮。也由於政府的支出與計畫，自然需要有其他機制來解決這些公共問題，而非營利組織由於具有較佳的彈性，以及運用私人慈善捐款的特性，使得它隱然成為政府之外的另

一個重要供給來源。

2.發展的危機（The Crisis of Development）。包括下薩哈拉沙漠區的非洲國家、西亞、以及中南美洲等地的發展中國家，在1970年代的石油危機之後經濟呈現了衰退的情勢。到了1990年時，許多發展中國家的經濟情勢甚至比在1970、1980年代時還要惡化，直到現在，全球大約仍有五分之一的人口生活在十分貧困的環境中，而這也促使許多國家與學者開始反省並試圖找出解決之道。一個叫「協助自立」（assisted self-reliance）或稱做「參與的途徑」（participatory approach）的觀點，也慢慢在這些辯論中產生。這個觀點認為要成功的協助這些國家發展經濟，必須要善加運用住民的能力與熱忱。因為許多研究均已證實，要藉由當地政府來推動經濟發展是困難的，因為政府的科層體制是一種由上而下的運作型態，這些策略往往要經過層層的關卡，才能在一般民眾身上發揮成效，實在是緩不濟急。且在許多發展中國家，特別是在非洲，其目前的政府通常是屬於外來政權，其政策是否能夠符合一般民眾需要也頗令人質疑。因此愈來愈多人認為，藉由「參與者發展的途徑」其推動經濟發展的效率要好的多，而這個方式多透過非營利組織來執行，因此促成了非營利組織的發展。

3.環境危機（Crisis of Environment）。另一個刺激非營利組織興起的原因，就是全球的環境惡化。全球的環境惡化一方面是由於發展中國家為了生存，而不得已的破壞環境，以求取經濟的發展；而另一方面，則是因為富裕國家不知節制的濫用資源。不管是全球熱帶雨林的急速減少，非洲、亞洲與拉丁美洲的土地快速沙漠化，還是歐洲國家嚴重的酸雨問題，都使得全球各地的人民無法再坐視環境惡化的情況繼續嚴重下去，並且開始認為靠政府的力量是難以解決此一問題的。因此人們試圖依靠自己的力量來挽救生態環境，在中歐與東歐各國，「綠黨」（Green parties）開始以驚人的數量成長。而在發展中國家，生態行動主義（ecological activism）也刺激當地的非營利組織快速產生，他們藉由民間的力量動員人力，並募集資金，藉由資助那些可能污染環境、濫用資源的人，試圖改變他們的行為，以達到保護環境的目的。

4.社會主義的危機（The Crisis of Socialism）。第四個造成非營利組織大幅成長的原因，就是共產制度（communist system）的崩潰。1970年代中期的經濟衰退，終於使許多社會主義國家認清，共產制度並未如他們所想像的能夠兼顧社會正義與經濟富裕。為了維持其統治的正當性，許多中歐國家開始引進市

場導向的機制，試圖挽救國家經濟，其中最早開始的國家是匈牙利。然而，這項措施除了提升這些國家的經濟之外，也帶來了一個副作用——促使這些國家「市民社會」(civil society)的誕生。人們在享受經濟的成果時，也體驗到非政府的組織可以同樣提供的需求滿足，並且可以提供一個不受限制的意見表達管道。這樣的發展剛開始是十分緩慢的，然而隨著時間的經過，非營利組織在這些國家當中急速的發展。在 1988 年，蘇維埃共和國解體的前一年，匈牙利境內已經有了六千個自願組織以及六百個私人基金會。一位分析家指出，非營利組織之所以發展如此迅速，是因為人民對其中央政府與制度不信任，希望能盡量直接控制經濟、政治與社會相關事務，而非營利組織正是一個十分適當的管道。

5.通訊設施革命(The Communications Revolution)。光是上述四項危機，並不能完全解釋為何非營利組織能在近代以如此驚人的速度擴展其版圖，並引起世人的矚目，還有另外兩項重大革命也是促成這股風潮的原因，而其中之一就是通訊設施的革命。1970 至 80 年間，由於電腦的問世、光纖網路的普及、通訊衛星的廣佈，使得人類的相互通訊即使在最偏遠的地區，亦達到前所未有的便利。再加上這段期間，全球教育與知識亦迅速的普及，使得人們更容易溝通、達成意見的一致，並組織在一起，也容易彼此動員，促成了非營利組織的大量產生。

6.中產階級革命(The Bourgeois Revolution)。1960 年代到 1970 年代初期，全球經濟約以百分之五的幅度快速成長著，而在東歐以及一些發展中國家的經濟成長率更是遠超過這個數字。這一段經濟的快速成長期，造就了一群經濟上的中產階級，而這些中產階級的領導者，在拉丁美洲、亞洲與非洲等地，對於非營利組織的發展均扮演著決定性的角色。

綜上所述，非營利組織興起的遠因與近因，雖然能依據歷史的發展與重要事件來說明非營利組織出現的理由，但尚無法很明確提出興起的理論基礎。所以本節以下將根據經濟學、政治學、社會學三個面向來討論。

二、非營利組織的意涵

「非營利組織」(Non-profit Organization，簡稱NPO)一詞源自美國國內稅制(Internal Revenue Code，IRC)第 501 條第 C 項第 3 款的規定，對於該稅制之下符合免稅條件的慈善組(charitable)，包括教育、宗教和科學等範圍，且必須致力

於公共事務利益，而不是爲了增加私人利益的團體給予免稅待遇，依此定義故多以「非營利組織」稱之（馮燕，1993；Hodgkinson，1989）；亦即表明非營利組織乃爲民眾提供公共服務，以彌補政府施政上的不足。因此，非營利組織的設立目的不在於獲取金錢財務上的利潤，且其盈餘不得分配給組織內成員或其他私人，它具有獨立性、公共性、民間性質之組織或團體。非營利組織（Non-profit Organization，簡稱NPO）自1980年代以後，在世界各地引起一股盛行的潮流而逐漸受到眾人的注目。非營利組織之所以興起的時代背景，根據Salamon,L.M.（1992）分析可以歸納爲「四大危機」和「兩大革命」；所謂的「四大危機」分別是：福利國家危機（人民賦稅高負擔）、開發危機（南北發展差距）、環境的危機和社會主義的危機（官僚性分配所產生的無效率）。而「兩大革命」則是指因通訊技術的改善或新工具的開發而產生的通訊革命，以及因1960年代到1970年代的經濟快速成長和都市中產階級的出現而發生於第三世界各國的市民革命。

依據 Salamon，L.M.上述之背景下，由非營利組織所從事之民間自主性活動可分別朝下列三個方向來進行：一是由民眾本身根據當時所處之情況而所籌組之組織性團體，此稱之爲「由下而來的壓力」；二是教會或已開發先進國家的非營利組織或民間自願性團體等公開性的援助其他機關，此則稱爲「由外而來的獎勵」；三是政府「由上而來的支援」，例如美國在雷根政權或英國在柴契爾政權時期都是因爲大幅刪減社會福利相關支出背景之下，而開始重視民間非營利組織所能發揮的功能。

（一）非營利組織的定義

非營利組織（Nonprofit Organization，簡稱 NPO）究竟爲何？最廣爲被使用的定義不外乎前述 Salamon（1992）以及 Wolf（1999）兩位美國學者所提出之定義，現分別將兩位學者對於非營利組織之定義分述如下：

Salamon 認爲：「非營利組織是民間的法人組織，也是以追求保健、教育、科學進步、社會福利、多元性價值觀的促進等公共目的爲主的組織。」Salamon 並提出構成非營利組織要包含下列六項特性：

- 1、正式化組織（formal organization）：該組織必須有某種程度的制度化，即使是對民眾生活重要的臨時性及非正式人民集會，都不可稱爲非營利組織。換句話說，非營利組織的成立必須取得國家法律的合法認可。
- 2、民間組織（private）：非營利組織並不是政府組織中的一部分，而且不可由政府的官員充任非營利組織董事會的管理。但並非意謂著非營利組織不能接受政府的支持或監督，而是非營利組織之基本結構必須強調是民間組織。

- 3、不從事盈餘分配（non-profit-distributing）：非營利組織之財源收入，僅能運用在組織內的基本運作，而非分配給組織的財源提供者，此乃非營利組織與企業最大的差別所在。
- 4、自主管理（self-governing）：非營利組織能夠監控自己的活動，具有內部自主管理的制度。
- 5、志願性團體（voluntary）：非營利組織包括某些程度的志願參與活動引導或組織內的事務管理。
- 6、公益性團體（philanthropic）：非營利組織主要是為公共目的服務，並提供公共財。

Salamon 根據上述非營利組織的六大特性提出五項判別標準（criteria）來辨別非營利組織，此五項判別標準分述如下：

- 1、經濟性（economy）：經濟性在講求成本的最小化與績效的最大化，並形成有責任、有信用的作為。
- 2、顯著差異性（significances）：顯著差異性說明其具有比較性，兩個不同的非營利組織一比較，即可衡量出何者較有績效。
- 3、嚴謹性（rigor）：對於任何的捐款者都要有所交待，對於任何人士的善心要認真地看待，換句話說，非營利組織要很在乎地從事公益事業，不可以利用他人的慈悲心來謀取個人的私利。
- 4、組合性（combinatorial richness）：非營利組織可將有限的資源做組合並合理的分配與使用，使資源發揮最大的效用。此點與營利性企業體的功能特性一樣，否則非營利組織就不能稱之為事業體。
- 5、組織能力（organizing power）：組織能力是任何一個事業體必備的能力，人類社會本來就具有該能力，非營利組織將此能力毫無保留地做最大的發揮，以彌補政府或社會組織功能之不足。

美國學者 Wolf 對非營利組織的定義如下：

- 1、必須具備公共服務的使命。
- 2、必須經政府立案，並受相關法令管轄的合法組織。
- 3、其組織以非營利為目的或為一慈善機構的法人組織。
- 4、其經營結構必須排除私人利益或財務之獲得。
- 5、其組織享有政府賦稅上的優惠。

6、捐贈給該組織的捐款者可享受減稅待遇的法律地位。

除了上述對非營利組織最常被引用的定義之外，國內學者對非營利組織的定義也有其不同的見解，茲將說明於下：

- 1、司徒賢達（1999）：指出「非營利組織是結合社會上的人士、財力與物力等多項資源，經由某一些有組織的活動，創造出某些有價值的服務，以服務社會中的某一些人，即是所謂的『CORPS』模式（Client，服務對象；Operations，創造價值之服務；Resources，財力與物力資源；Participants，參與者（含志工）；Services，創造或提供之服務）。」
- 2、江明修（2003）：對非營利組織的界定，是一個非政府、非商業性與獨立的部門，並以公益服務為主的組織，且符合公共行政所強調之「公共性」特質，亦即具有公共服務使命與積極促進社會福祉，不以營利為目的之民間公益組織。非營利組織運作方式，通常可分為組織創立、組織發表、年度計畫訂定、行銷計畫訂定、組織宣傳、專案執行設計、成果發表等階段。由上述對非營利組織的定義、特色、功能及運作方式等，可得非營利組織的公益性格、由社會大眾（經由免稅或捐助）贊助，及使用社會公器（public entity）之性格。

在日本，一般認為所謂的非營利組織是指從事非營利活動的組織。為避免在概念上與政府的行政組織或特殊法人等非營利組織發生混淆，因而多加「民間」兩字，將之譯為「民間非營利組織（團體）」，以有別於行政組織或特殊法人。大抵而言，有關日本非營利組織所指的概念大致脫離不了上述 Salamon 與 Wolf 所述之內容，一般多指獨立於政府或民間企業之外，從事各種非營利活動的非政府或民間組織。其與股份公司等營利企業不同的是，強調其為不從事盈餘分配的組織。此外，非根據民法所設立的公益法人、學校法人、社會福利法人、醫療法人、宗教法人等法人或具有法人資格的一般團體也包含在非營利組織的範疇之內。尤其是阪神大地震之後，由於當時所活躍的公民團體多為不具有法人性質的草根性團體，所以目前日本的非營利組織多指具有草根性的市民活動團體（林淑馨，2007）。

綜合上述國內外學者對非營利組織的定義，本研究歸納上述文獻的重要構念，我們可將非營利組織定義為：「非營利組織不以營利為目的，但是得以營利為手段；它具有法人資格，以公共服務為目的與使命，積極促進社會福祉；組織內部之自我管理性高，組織經營之目的在謀求全體成員或社會大眾非經濟性之公共利益；盈餘分配不歸捐款者所有，並享有免稅或減稅資格之民間獨立自主性質的組織。」

（二） 非營利組織的分類

非營利組織的類別有不同的分類，有依據稅法來分類，依其性質來分類，依非營利組織設立的宗旨與訴求來分類、依事業目的來分類、依組織控制方式及經費來源分類、依實務分類、依組織的本質分類、依廣泛性質分類，說明如下：

1、 依稅法分類

依據美國國內稅制（Internal Revenue Code，IRC）規定可以免稅的條文、不同的稅法管制將非營利事業區分為下列四種（楊坤峰，2005）：

- （1） 慈善、宗教、教育、科學與教育機構。
- （2） 人民團體
- （3） 同業公會
- （4） 社會團體

依我國所得稅法第十一條規定：「本法稱教育、文化、公益、慈善機構或團體，係以合於民法總則公益性社團及財團之組織，或依其他關係法令，經向主管機關登記或立案成立者為限。」換句話說，我國之所得稅法依其是否有營利行為，將非營利事業分為教育、文化、公益及慈善機構四大類。

2、 依組織性質分類

非營利組織顧名思義即是不以營利為目的的組織，即使有時其收益超過支出而產生利潤，但組織的最終目的並非在追求利潤，因此若以不追求利潤之觀點而言，非營利組織的範圍應該包含下列四種組織（楊坤峰，2005）：

- （1） 醫療及衛生單位
- （2） 教育文化單位
- （3） 會員組織
- （4） 非營利性研究機構

3、 依組織設立的宗旨與訴求分類

我國的非營利組織在民法中很明顯的被分成「社團法人」與「財團法人」兩種類型。所謂「社團法人」，是指以人為主的社會團體，並經法院公證核備，具有法人地位的民間組織，如各種協會、學會、促進會、委員會-----等。

「財團法人」是指以一筆規定之存款金額為主，亦須經法院公證核備，具

有法人地位的民間組織，如各種基金會、機構、中心-----等。

若以組織的主要宗旨為指標，可進行以下的分類：（詳如附表2-1）

（蕭新煌，2005）：

表 2-1 我國法人分類

社團法人	財團法人
1.學術文化團體	1.文化教育
2.醫療衛生團體	2.社會福利慈善
3.宗教團體	3.衛生醫療
4.體育團體	4.工商經濟
5.社會服務慈善團體	5.財政金融
6.國際團體	6.環境保護
7.經濟業務團體	7.交通觀光
8.宗親會	8.新聞傳播
9.同鄉會	9.農業事務
10.同學、校友會	10.勞工服務
11.其他	11.法務事務
	12.兩岸事務
	13.外交事務
	14.保防國防
	15.青年服務
	16.文化藝術

資料來源：蕭新煌主編，2005，非營利部門－組織與運作，頁 14-15。

非營利組織的設立宗旨與訴求無非是在滿足人類的基本權利，而人類的基本權利衍生自人類的基本需求。馬斯洛(Abraham Maslow)認為人類的需求有層次性，這些需求如圖 2-1 所示，共分爲五層，依照迫切性的大小順序，分別是生理需求（physiological need）、安全需求（safety need）、社會需求（social need）、受尊重需求（esteem need）及自我實現需求（self-actualization need）（孫本初，2000）。各種不同的需求層次產生各類不同的人類基本權利，例如生理需求產生生存與健康的權利，安全需求產生住的權利與不受威脅的權利，社會需求產生受教育、工作與知的權利，自我實現需求產生享受生活品質、信仰自由、受人尊重的權利。

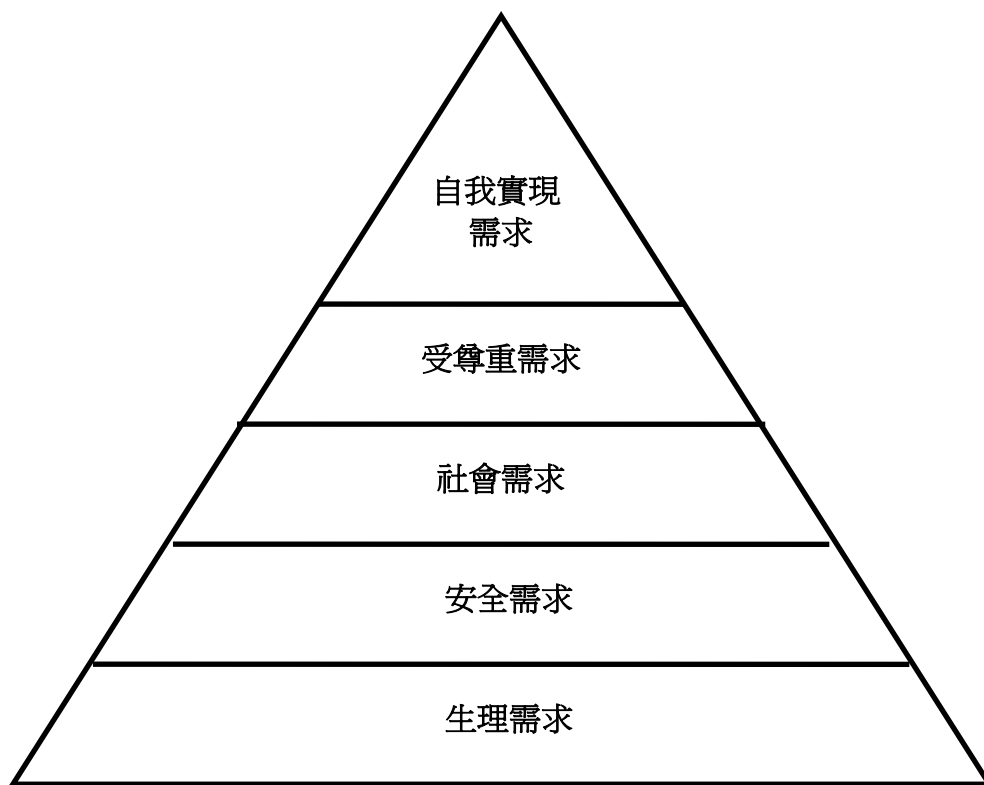


圖 2-1 馬斯洛的需求層次圖

資料來源： 出自謝文全，2005，教育行政學，頁 331。

非營利組織可以根據滿足各種不同人類的基本權利而有不同的議題，例如（引自楊坤峰，2005）：

- (1) 生存的權利是有關貧窮的議題：世界展望會、家扶基金會等。
- (2) 健康的權利是有關醫療的議題：財團法人董式基金會、陶聲洋防癌基金會等。
- (3) 工作的權利是有關就業的議題：台灣失業勞工聯合總會、中華民國就業服務協會、勞動人權協會等。
- (4) 住的權利是住者有其屋的議題：蝸牛聯盟、無住屋者團結組織等。
- (5) 行的權利是有關交通的議題：台灣道路關懷協會等。
- (6) 受教育的權利是有關教育的議題：財團法人人本教育文教基金會、成長文教基金會等。
- (7) 呼吸新鮮空氣、喝好水的權利是環境的議題：自然環境保護基金會、環境品質文教基金會等。
- (8) 享受生活品質的權利是有關文化與藝術的議題：榮星文教基金會、富邦藝術基金會等。
- (9) 不受威脅的權利是有關安全的議題：人權協會、民間司法改革基金會等。

(10) 信仰的權利是有關宗教的議題：慈濟功德會、靈鷲山佛教基金會等。

以上各種不同的議題之下，非營利組織的種類可以根據不同的訴求加以做區分。

4、依事業目的分類

非營利組織依其不同之事業目的可分為兩大類：

(1) 公益性組織範圍 (public benefit organizational field)

以提供公共服務為目的，具有輔助政府功能之作用，且能視社會實際需要，從事多樣化的社會服務工作。範圍包括慈善事業、教育事業、科技研究組織、私立基金會、社會福利機構、宗教團體與政治團體等。

(2) 互益性組織範圍 (mutual benefit organizational field)

以提供會員間互益為目的，其性質和營利部門較相近，而不具有慈善目的，但與傳統營利事業不同之處在於以提供會員集體利益為最終目的，較不具有明顯的個別對價關係。範圍包括社交俱樂部、合作社（場）、互助會、工會、商會及職業團體等。

5、依組織控制方式及經費來源分類

由組織控制方式及經費來源兩個指標，將非營利組織分為四大類：（詳如表 2-2）（蕭新煌，2005：14）

表 2-2 四種非營利組織類型

財物來源	控制方式	
	會員控制	董事控制
捐助	【Ⅰ】如：聯合勸募協會 服務性社團	【Ⅱ】如：民間博物館 公益基金會
收費	【Ⅲ】如：聯誼社 會員俱樂部	【Ⅳ】如：社區醫院 安養院

資料來源：蕭新煌主編，2005，非營利部門－組織與運作，頁 14。

6、依實務分類

非營利組織在我國的實務上可分為社團法人與財團法人兩類：

(1) 社團法人是以人為組成基礎，其主管單位為各級政府主管社會行政部門，因此由中央主管機關內政部將社團法人分為學術、文化、醫療、衛生、宗教、體育、慈善、聯誼、社會服務或其他以公益為目的，由個人或團體組織的團體。

(2) 財團法人是以財產為組成基礎，是向各目的事業主管機關立案，目前在我國計有：（詳如表2-3）

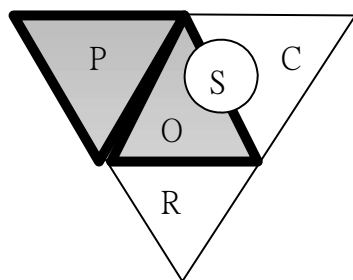
表2-3 財團法人分類

事業目的	主管機關
社會福利慈善	社會司、局
文化教育	教育部、局
環境保護	環保署
衛生醫療	衛生署
工商發展	經濟部
新聞傳播	新聞局、處
財政金融	財政部
交通觀光	交通部
兩岸事務	陸委會
勞工服務	勞委會
青年服務	青輔會
外交服務	外交部
農業事務	農委會
其 他	

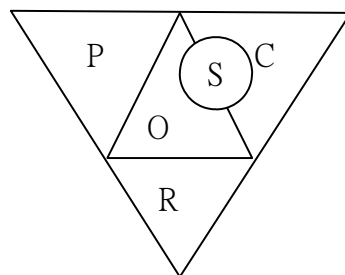
7、依組織的本質分類

司徒達賢（1999）用 CORPS（Clients，指服務之對象；Operations，指創造價值之業務運作，含規劃與組織；Resources，指財力與物力資源，含資源提供者；Participant s，指參與者，含專職人員與志工；Services 指所提供或創造的服務）為架構，利用 CORPS 架構，從本質上來對非營利組織進行分類，其分類如下（圖 2-2 所示）：

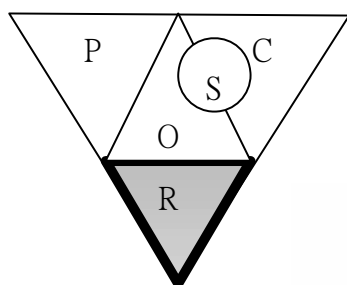
- 1.互益型組織：在互益型的非營利組織中，組織只有參與者與組織活動，並不提供外部顧客服務，例如：同鄉會、運動團體。
- 2.公益型組織：非營利組織的參與者與組織活動之存在，都是為了向某些人提供服務者稱之。
- 3.捐贈型組織：組織中的營運資金來自於向他人募款時稱之。
- 4.商業型組織：組織中的主要資金來源為向顧客收取服務所產生的金錢時，偏向商業型組織。
- 5.專業型組織：在組織決策核心的組成份子，皆為專職人員或志工，其藉由本身的專業、理想與熱情來領導該組織者稱之。
- 6.企業型組織：還有一些非營利組織由其捐款的企業所主導，其組織的使命與行動皆配合該企業，就是一種企業型組織。



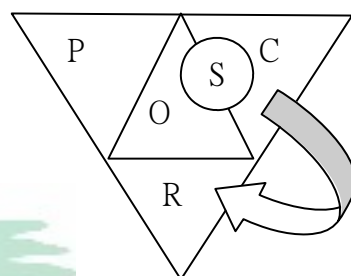
互益型組織



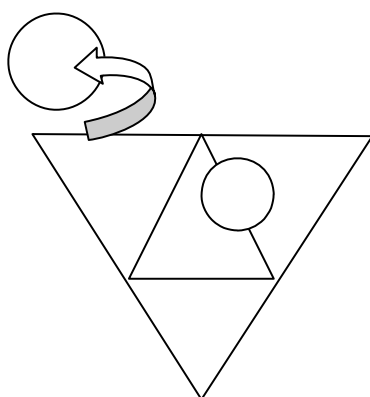
公益型組織



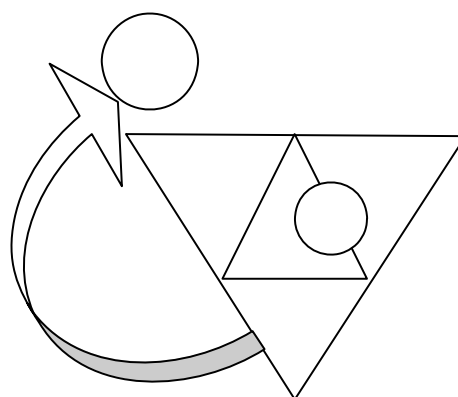
捐贈型組織



商業型組



專業型組織



企業型組織

圖 2-2 非營利組織的類型

資料來源：司徒達賢，1999，非營利組織的經營管理，頁 39。

從以上的分類的方法，在實務上其實用處不大。因為每一個組織在程度上都有各類型的一些成分。但從CORPS模式來進行分類，將可使我們對非營利組織的本質以及運作方式有更深刻的了解。

8、依主要業務活動分類

Salamon (1997) 提出一套非營利組織的國際性分類，其嘗試以 最主要的業務活動作為分類之依據，歸納出十二個主要的活動集團，並再細分為二十七個次集團，茲列表如表2-4 所示：

表2-4 非營利組織分類

活動集團	次集團
文化與休閒	文化與藝術；休閒；服務
教育與研究	初中高等教育；其它教育研究
社會服務	社會服務提供；緊急事件的援助；經濟與生活的支持
環境	環境保護；動物保護
發展與住宅	經濟社會與社區發展；住宅、職業與訓練
法律倡導與政治	法律與司法；政治組織
慈善中介組織	慈善中介組織
國際性活動	國際性活動
宗教	宗教會眾與協會
健康維護	醫院與復健；養護之家；心理健康與危機預防
商業與專業組織	商業與專業協會/公會/工會
其它	其它範

資料來源：Salamon (1997)

9、依廣泛性質分類

大體上而言，「公益」(public benefit) 的性質比較能夠說明「非營利」的意義，所謂「公益」是指「為不特定人或特定多數人的利益提供服務。」因此，只要是經營目的是符合「公益」的組織，均可稱之為「非營利組織」。如果依「公益性」的角度來對非營利事業做廣泛性的分類，非營利組織的範圍就可做更大的解釋，例如：鄰里組織、社區組織、公益組織、私人志願組織、慈善組織、獨立部門、第三部門、基金會、非政府及非商業組織等均可列入非營利組織的範圍。

（三）非營利組織在現今社會中的功能與角色

非營利組織的功能根據Kramer(1987)的分析中，歸納出五種角色（引自葉淑芬，2000）：

1. 服務的前瞻者(vanguard or service pioneer)：非營利機構因為具有組織彈性、功能自發性、民主代表性，能敏銳察覺社會的需求，發展創新的服務方法或發掘新的案主群，引領社會革新，著重在獨創性。
2. 價值維護者(value guardian)：機構被期待去維護一群人或某些社會價值，保持開放管道讓公民參與服務。
3. 倡導者(advocator)：非營利組織從社會各層面的參與和實踐中，洞察社會脈動，並運用服務經驗，透過輿論和遊說，促成社會態度之改變，引發政策與法規的制定或修正，亦扮演監督政府的角色，促進更公平、負責的服務。
4. 公眾教育者(public educator)：為維護大眾知的權利，需將服務方式與內容，以及問題的癥結所在告知大眾。
5. 服務提供者(service provider)：當政府礙於資源與價值優先順序的限制，無法充份履行其應提供福利服務時，非營利組織的多樣化服務輸送，恰能彌補這種差距；相對也提供人民更廣泛的選擇機會。

此外，蕭新煌（2005）將非營利組織之角色功能分為積極角色（提醒、諮詢、監督）與消極角色（制衡、挑戰、批判）兩大類。

依據馮燕(2005)將非營利組織的社會角色歸成三類：目的角色、手段角色、及功能角色，詳述如表 2-5。

表2- 5 非營利組織的社會角色類型

類 型	項 目	內 涵	備 註
目的角色	濟世功業	救濟世人就是做功德。救濟是利他的功業是利己的，多以急難救助為主。	慈濟功德會
	公眾教育	針對公眾推動新的理念，較接近倡導和喚起的功能。	消基會 晚晴協會
	服務提供	以服務為其目的性角色，為台灣最早出現的非營利組織型態。	世界展望會 伊甸基金會
	開拓與創新	包括服務對象、方式、觀念的開拓與創新。	創世基金會 婦女救援基金會
	改革與倡導	由一群具相同改革理念的人所組成。	主婦聯盟 殘障聯盟
	價值維護	包括創新價值及維護舊價值。	董氏基金會 人本基金會
	整合與激力	以服務各種非營利組織，提供資訊及 資源、訓練為主旨。	聯合勸募 喜瑪拉雅研究發展基金會
手段角色	積極手段	主要以提醒、諮詢和監督為主。	
	消極手段	展現制衡、挑戰和批判。	社會運動的民間團體
	服務提供	與前述的服務提供相同	
功能角色	帶動社會變遷	各機構皆發揮其帶動社會變遷方向與本質的影響力。	
	擴大社會參與	提供多元的社會參與管道，讓民眾有機會參與多樣化的公共事務	
	服務的提供	幾乎任何的人口群都有機構願為其服務，同時民眾也樂於支持。	

資料來源：引自馮燕，2005。

三、非營利組織之理論基礎

非營利組織的出現，其理論基礎因為學科間的不同，而有不同的說法。大致可以從經濟學、政治學、社會學三個面向來討論，茲分別說明如下（蕭新煌，2005）：

（一）經濟學的領域

自古典經濟學大師 A.Smith 於 1776 年發表「國富論」，並與馬爾薩斯及李嘉

圖等建立了古典經濟學的基礎，並使經濟學成為當時的顯學。而不論是古典經濟學，抑或是新古典經濟學之理論中，不難發現「效率」均是其討論之核心，如經濟學的核心「供給與需求」的概念，便是在求取最有效率之資源配置。因此經濟學領域之學者對非營利組織的研究，著重在非營利組織的效率部分，而此領域的兩大理論「市場失靈」與「政府失靈」，主要便是認為非營利組織在某些情況下，其提供財貨與服務的效率，會比市場與政府來的好。以下詳析此二理論：

1.市場失靈（Market Failure）理論：經濟學最基礎的假定，就是人們是自利的。

因此，當人們處在一個自由競爭的市場中，每個人（買方與賣方）會為自己的利益做出最佳的決定，進而達成供需的平衡，也就是所謂的「帕雷圖最適配置」（Pareto optimality）。而這樣的一個機制，就是所謂的市場機制。然而，在某些情況下，會有所謂的「市場失靈」的現象（霍德明、熊秉元、胡春田、巫和懋，1992）：

- (1)公共財：所謂的公共財，指的是具有「不可排他」與「無排擠性」兩種特性的財貨。由於此種財貨無法排除特定人，使其無法接受到服務，換言之即使有人不付費，一樣可以享受此公共財帶來的利益，到最後大家都不會願意付費，並將導致市場上沒有人願意提供此種財貨（或服務）。
- (2)外部性：通常一項經濟活動牽涉到的對象只有交易的雙方，然而在有些情況中，這個經濟活動，可能會無償的影響到一些不在此經濟活動中的經濟主體。因此，由於交易雙方的成本與利潤並沒有考慮到此被影響的第三個經濟主體，故其配置將不會是最適的配置。
- (3)自然獨佔：在某些產業之中，其固定成本規模極大，因此先進入此一市場的廠商，由於已經投入固定成本，故每增加一個消費者，則平均成本將越來越低，相對的平均價格也會越低，故新的廠商的價格將無法與舊的廠商相競爭，致使新的廠商不願進入此一市場，而產生自然獨佔的所謂「不可排他」，指的是提供此種財貨或服務者，無法排除特定的人，使其無法享受其利益；而無排擠性則是指當此種財貨或服務被提供時，每多增加一個人，並不會影響整體消費者接受服務的品質。
- (4)資訊不對稱：在現實的世界中，消費者通常沒有能力取得產品的完整資訊，因此廠商將有機會以欺騙消費者的方式，抬高產品的價格，或是對產品偷工減料。這樣的情況下，資源的配置自然也不會是最佳配置。

當上述現象的發生之時，市場的運作將會產生失靈，消費者沒有足夠的資

訊，無從判斷此一交易是否值得。而非營利組織，因具有「不分配盈餘」的特性，這表示非營利組織沒有、甚至不應有強烈的動機，為追求更高之利潤，而隨意抬高財貨或服務之價格，或降低其品質，因此消費者較能夠信任之。

2.政府失靈理論：政府的出現與其功能，被認為可以彌補市場的缺點，並提供市場所無法提供的集體性財貨（Salamon，1987）。然而，由於經濟、社會的快速變遷，以及民主政治本身的特性，政府本身也發生了失靈的危機。Weimer 和 Vining（1989）即指出，在民主制度下，可能會有以下四種情況，影響政府的運作（引自黃新福、盧偉斯，2006）：

- (1)投票的弔詭（Paradox of Voting）：經濟學中的公共選擇學派認為，在某些特殊的狀況下，人民投票產生的結果，並非是對於政策的偏好，而有可能是因為是制度安排的結果。如此將會使人民對於政府的政策，無法呈現明確的方向。此外，由於民主制度強調票票等值，因此人民的投票無法顯現其偏好的強度。
- (2)官僚的供給：因為官僚本身無須面對競爭與淘汰，所以在供給上不會亟思進取，往往造成運作的無效率與資源的浪費。
- (3)代議政府的問題：政府官員與民意代表為了選票，往往是政治考量大於一切，為了當選與自身利益，而忽視人民真正的利益。
- (4)分權政府的問題：由於政府的分權，會造成資源及能力的分散、執行的不力、監督困難等問題。

在經濟學的假設中，市場機制是提供服務與財貨的最佳模式，然而由於有外部性、公共財等問題，會造成市場失靈，因而需要政府的介入，提供市場所無法提供的財貨與服務。但政府本身因為制度與現實的問題，亦有可能產生政府失靈的情形，因此非營利組織便成為市場失靈與政府失靈時的最佳提供者。

（二）政治學領域

在政治學的領域中重視的價值與市場重視的「效率」有所不同，其主要強調的價值是「公平」與「正義」。而在政治學的領域中，最重要的理論便是 Salamon（1987）所提出的「第三者政府理論」（The Third Party Government），其對之前的市場失靈與政府失靈理論提出批評，認為此二理論將非營利組織視為是市場與政府的彌補機制，乃為一種錯誤的想法。此理論認為，非營利組織應該是一種優先機制，而非是等市場與政府確定不能做了，才提供補充服務的輔助性角色。此理論認為非營利組織與政府相較如下之優點（轉引自馮俊傑，2003）：

首先，在經濟、社會的快速變遷下，人民的需求也日益多樣化。然而若將這

些需求交由政府來提供，人民會擔心政府權力過份擴張。另外，由於政府的施政必須以多數的民意為依歸，換言之，少數人的權益即有可能被政府所犧牲。因此，非營利組織所呈現的多樣性，正好可以提供這些新興的、非主流的需求。

其次，非營利組織的另一項優點，是不受民意機關的監督及層層法令的限制，因此在服務方式的創新上，較政府容易且迅速。當社會上出現新的需求時，往往當先反應者，是非營利部門，而非公部門。

最後，在組織結構上，由於監督的程度不似政府般嚴格，因此沒有所謂層級節制的問題，自然在效率上優於政府。綜合上述，非營利組織與政府相較，既具有組織活動不需受法令約束，以及回應需求之彈性高等兩項優點，不難理解為何 Salamon 認為非營利組織在某些方面，可以取代政府，因而稱之為「第三者政府」。

之前經濟學理論重視非營利組織能夠彌補市場與政府的限制，使市場的產品、服務供需能夠達到最有效率的分配。而 Salamon 的「第三者政府理論」確實的反應了政治學領域所重視的價值，認為非營利組織能夠比政府有更效率的回應人民需求，且能夠滿足更多元的需求，而非僅是多數人的需求，這就是政治學所欲追求的「公平」。與經濟學的理论相較，Salamon 的理論，認為非營利組織扮演的是一種更積極的功能，而非僅是彌補市場與政府功能上的漏洞。且重心也由「效率」，轉變為「公平」。

（三）社會學領域

有別於經濟學領域之重視「效率」，以及政治學領域之重視「公平」，在社會學領域中，學者所著重看的是「參與」，人民在社會日趨多元化的同時，逐漸的對於某些特定之議題產生興趣，並進而自動自發組成組織、團體，企圖以公民社會的力量解決這些問題。其最主要的理論為「志願主義」，此理論認為非營利組織係由一群志同道合的人所組成，他們願為了共同的目標而自動自發貢獻其心力。而這些人之所以願意不求回饋的貢獻，主要是因為以下幾種原因（孫本初，2000）：

- 一、利他主義：即指一個人在滿足他人需求的同時，本身也獲得了滿足感。利他主義通常被認為是人們參與志願工作的最主要原因。
- 二、效用理論：認為人們在參與志願活動時，其個人利益（效用）可以得到最大化。
- 三、人群資本理論：認為人們參與志願活動，雖然不能獲得實質的報酬，但是可以藉此增加其與人相處的技巧，並拓展人際關係。
- 四、交換理論：認為人們參與志願活動，可以獲得尊重、成就感等非物質報酬，因此，只要個人主觀認為其付出的時間與金錢，所交換的非物質報酬是值得

的，就會繼續的參與此志願活動。

五、期望理論：認為其參與是抱持對未來的期望，如為了換取工作經驗。

六、需求層級理論：認為參加志願活動者，其所追求的已經不再是基層的「生理」、「安全」的滿足，而是為了追求更高層的「愛與關懷」、「自我實現」的滿足。

七、社會化理論：認為人在接受一定的社會化影響後，將會認為其對社會具有一定的責任，因而認為自己有必要貢獻其心力，以改善這個社會。

相較於政治學領域理論從整個政治網絡來分析，以及經濟學領域理論從市場機制與市場失靈的經濟網絡來推論非營利組織的出現，社會學領域的理論是以組織參與者為對象，分析其參與動機，討論其為何想要組成、參與非營利組織的運作，因此就其觀察而言對象，屬於較為微觀的理論。

四、我國現行非營利組織相關法令分析

我國目前為止尚未訂定專屬非營利組織之法令，因此與非營利組織相關之法令，散見於各項法令之中，極為零碎，故本研究嘗試在本節中加以整理。首先，就我國非營利組織之基本概念，主要來自於民法之規定。我國符合非營利組織定義之組織，由於必須符合「免稅」之定義，故首先需為符合具法人資格之組織，故也需接受法人之相關法令管制與監督。

（一）民法與相關行政命令

由於我國兩種主要的 NPO，財團法人與公益社團法人，均為法人之身分，故其原始法源係我國的民法總則部分，對於我國民法及相關法條的評述如後。（表 2-6）民法第三十條規定「法人非經向主管機關登記不得成立」，而主管機關擁有監督其業務之權力，並檢查其財產狀況，以及有無違反許可條件及其他法律規定（民法第 32 條）。至於法人之主管機關，依民法總則施行法第十條之規定，為法人設立事務所所在地之法院。而在民法上，主管機關對法人的一般事項之監督方式、面向與懲處手段，分為以下三種：1.法人不遵守主管機關監督之命令或妨礙其檢查時，得處五千以下罰鍰（民法 33 條）。2.當法人違反設立許可條件時，主管機關可以撤銷其許可（民法 34 條）。3.當法人其行為、目的違反公序良俗之時，法院亦可因主管機關、檢察官或利害關係人之請求，宣告解散（民法 36 條）。

表 2-6 民法與相關行政命令

法條名稱	規定項目	內 容
民法總則施行法 10	主管機關	依民法總則規定法人之登記，其主管機關為該法人事務所在地之法院。法院對於已登記之事項，應速行公告，並許第三人抄錄或閱覽。
民法 32	監督管理	受設立許可之法人，其業務屬於主管機關監督，主管機關得檢查其財產狀況及其有無違反許可條件與其他法律之規定。
民法 33	監督管理	受設立許可法人之董事或監察人，不遵主管機關監督之命令，或妨礙其檢查者，得處以五千元以下之罰鍰。前項董事或監察人違反法令或章程，足以危害公益或法人之利益者，主管機關得請求 法院解除其職務，並為其他必要之處置。
民法 34	監督管理	法人違反設立許可之條件者，主管機關得撤銷其許可。
民法 36	監督管理	法人之目的或其行為，有違反法律、公共秩序或善良風俗者，法院得因主管機關、檢察官或利害關係人之請求，宣告解散。
民法 64	監督管理	財團董事，有違反捐助章程之行為時，法院得因主管機關、檢察官或利害關係人之聲請，宣告其行為為無效。

資料來源：筆者整理

另外，財團法人當其董事有違反捐助章程之行為時，法院亦得因主管機關、檢察官或利害關係人之請求，宣告其行為無效（民法第 64 條）。

（二）人民團體法與相關行政命令

我國民法規定中之法人，主要可分為財團法人與社團法人，而其主管機關除法院外，尚有業務主管機關，換言之我國法人實際上有兩個主管機關。財團法人之業務主管機關，依其性質分屬不同之行政院部會，如環保相關之財團法人，其業務主管機關即為環保署。而社團法人則依其業務涉及之區域範圍，隸屬於內政部、省政府社會司、各級地方政府，其目的事業亦受事業主管機關之指導、監督（人民團體法第 3 條）。

而社會福利類的社團法人，因屬於人民團體法第四條中的社會團體之一種，因此社福類社團法人之主管機關，除民法總則施行條例規定之法院之外，依人民團體法第三條規定，在中央及省為內政部；在直轄市為直轄市政府；在縣(市)為縣(市)政府。但同法同條又規定，其目的事業應受各該事業主管機關之指導、監督。

而在人民團體法（以下簡稱人團法）中，相關的規定主要有：（表 2-7）

- 1、行為監督：人民團體有違反法令、章程或妨害公益情事者，主管機關得予警告、撤銷其決議、停止其業務之一部或全部，並限期令其改善，若屆期未改善或情節重大者，得為之處分有：（1）撤免其職員；（2）限期整理；（3）廢止許可；（4）解散。而警告、撤銷決議及停止業務等處分，目的事業主管機關亦得為之。但為撤銷決議或停止業務處分時，應會商主管機關後為之（人團法第 58 條）。
- 2、應予解散之事由：（1）經主管機關廢止許可者；（2）破產者；（3）合併或分立者；（4）限期整理未如期完成者；（5）會員（會員代表）大會決議解散者（人團法 第 59 條）。未依法申請許可或被案之人民團體，以及經主管機關廢止許可或解散並通知，而未依主管機關規定之期限解散者，均可處新臺幣六萬元以下罰鍰（人團法第 60 條）。上述兩種情形之團體，經主管機關制止而不遵從，仍繼續以該團體名義活動者，其首謀可處年以下有期徒刑或拘役（人團法第 61 條）。
- 3、獎勵：人民團體成績優良者，主管機關得予獎勵；其獎勵辦法由中央主管機關定之（人團法第 57 條）。

表 2-7 人民團體法與相關行政命令

法條名稱	規定項目	內 容
人民團體法 3	主管機關	本法所稱主管機關：在中央及省為內政部；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府。但其目的事業應受各該事業主管機關之指導、監督。
人民團體法 57	獎勵	人民團體成績優良者，主管機關得予獎勵；其獎勵辦法由中央主管機關定之。
人民團體法 58	監督管理	人民團體有違反法令、章程或妨害公益情事者，主管機關得予警告、撤銷其決議、停止其業務之一部或全部，並限期令其改善；屆期未改善或情節重大者，得為下列之處分：一 撤免其職員。二 限期整理。三 廢止許可。四 解散。前項警告、撤銷決議及停止業務處分，目的事業主管機關亦得為之。但為撤銷決議或停止業務處分時，應會商主管機關後為之。對於政黨之處分，以警告、限期整理及解散為限。政黨之解散，由主管機關檢同相關事證移送司法院大法官組成憲法法庭審理之。前項移送，應經政黨審議委員會出席委員三分之二以上認為違憲情事，始得為之。
人民團體法 59	解散事由	人民團體有下列情事之一者，應予解散：一 經主管機關廢止許可者。二 破產者。三 合併或分立者。四 限期整理未如期完成者。五 會員（會員代表）大會決議解散者。前項第四款於政黨之解散不適用之。
人民團體法 60	監督管理	未經依法申請許可或備案而成立人民團體，經主管機關通知限期解散而屆期不解散者，處新臺幣六萬元以下罰鍰。人民團體經主管機關廢止許可或解散並通知限期解散而屆期不解散者，亦同。
人民團體法 61	監督管理	未經依法申請許可或備案而成立人民團體，經該管主管機關通知限期解散而屆期不解散，仍以該團體名義從事活動經該管主管機關制止而不遵從，首謀者，處二年以下有期徒刑或拘役。人民團體經主管機關廢止許可或解散並通知限期解散而屆期不解散，仍以該團體名義從事活動，經該管主管機關制止而不遵從，首謀者，亦同。
人民團體獎勵辦法 5	獎勵	人民團體有下列情事之一者，主管機關得予獎勵： 一 工作績效考核經主管機關評定成績優良者。二 辦理社會公益事業，增進社會福祉，具有貢獻者。三 辦理政府指定或委辦之事務，成績優良者。四 從事研究發展，按團體設立之宗旨，具有卓越具體成效者。五 促進國際聯繫與合作，具有特殊貢獻者。六 其他有關促進全民團結和諧、增進社會祥和進步，具有特殊貢獻者。
人民團體獎勵辦法 6	獎勵	人民團體之獎勵方式如下：一 書面嘉獎 二 頒發獎狀 三 頒發獎牌。四 頒發獎金。前項第二款至第四款之獎勵，以公開儀式為之。 第一項獎狀與獎牌格式，由各級主管機關定之，獎金數額由各級主管機關視經費編列情形定之。

資料來源：筆者整理

而依人民團體法第五十七條訂定之「人民團體獎勵辦法」，其中規定值得獎勵之事項包括有：1.工作績效考核經主管機關評定成績優良者。2.辦理社會公益事業，增進社會福祉，具有貢獻者。3.辦理政府指定或委辦之事務，成績優良者。4.從事研究發展，按團體設立之宗旨，具有卓越具體成效者。5.促進國際聯繫與合作，具有特殊貢獻者。6.其他有關促進全民團結和諧、增進社會祥和進步，具有特殊貢獻者（人民團體獎勵辦法第 5 條）。而獎勵之辦法則有：頒發嘉獎、獎狀、獎牌、獎金等四種方式（人民團體獎勵辦法第 6 條）。

（三）內政業務財團法人監督準則與相關規定

而在財團法人之業務主管機關的部分，我國財團法人之業務隸屬業務主管機關監督，而我國之社會福利財團法人，係隸屬內政部管轄，而各業務主管機關有權訂定相關監督辦法，與社會福利財團法人相關者，即為「內政業務財團法人監督準則」（表 2- 8）。該準則中與內政部及社會福利財團法人相關的條文有：1.業務主管機關：財團法人之主管機關，在中央為內政部，在直轄市為直轄市政府業務有關之處、局，在縣（市）為縣（市）政府（同法第 3 條）。而財團法人之業務範圍，跨越直轄市或縣（市）者，由內政部主管（同法第 4 條）。2. 財務及業務審查：財團法人應於年度開始前三個月，檢具年度預算書及業務計畫書；於年度終了後三個月，檢具年度決算及業務執行書，報請主管機關核備。主管機關為瞭解財團法人之狀況，得隨時通知其提出業務及財務報告，並得派員查核之（同法第 16 條）。3.指導：主管機關對財團法人之財產，得斟酌其設立之目的指導作適當之運用（同法第 17 條）。4.其他監督事項：財團法人有左列情形之一者，主管機關應予糾正並通知限期改善：

- 1、違反法令、捐助章程或遺囑者。
- 2、經營方針與設立目的不符者。
- 3、董事會之決議顯屬不當者。
- 4、財務收支未取具合法之憑證或未有完備之會計記錄者。
- 5、隱匿財產或妨礙主管機關檢查、稽核者。
- 6、對於業務、財產為不實之陳報者。
- 7、收費率過高者。
- 8、經費開支浮濫者。
- 9、財產總額，已無法達成目的事業者。
- 10、其他違反本準則之情事者。 若財團法人於限期內未加以改善，主管機關得撤銷其許可（同法第 19 條）。

另外，與財團法人之監督管理相關的法條尚有「財團法人保險安定基金管理法」，該法係針對財團法人之保險安定基金，其相關規定為：保險安定基金有下列情形之一者，主管機關得予糾正，並限期改善：（財團法人保險安定基金管理辦法第 16 條）

- 1.未依工作計畫執行業務或違反第四條規定者。
- 2.董事會之決議違法或不當者。
- 3.辦理業務不遵循法令者。
- 4.財務收支未具合法之憑證或未有完備之會計紀錄者。
- 5.對於業務、財務為不實之報告者。
- 6.其他違反本辦法、捐助章程或其他法令之規定者。
- 7.保險安定基金經依前項規定處分後，於規定限期內仍不予改正者，主管機關得繼續限期令其辦理，並依民法第三十三條、第六十四條或其他法令規定處理。

表 2-8 內政業務財團法人監督準則與相關規定

法條名稱	規定項目	內 容
內政業務財團法人監督準則 2	規範對象範圍	本準則所稱財團法人，係指民政、戶政、役政、社會、地政、性侵害防治、家庭暴力防治、營建、警政、消防業務及其他有關內政業務之財團法人。
內政業務財團法人監督準則 3	主管機關	財團法人之主管機關，在中央為內政部，在直轄市為直轄市政府業務有關之處、局，在縣（市）為縣（市）政府。
內政業務財團法人監督準則 4	主管機關	財團法人之業務範圍，跨越直轄市或縣（市）者，由內政部主管。但法令另有規定者，從其規定。
內政業務財團法人監督準則 16	監督管理	財團法人應於年度開始前三個月，檢具年度預算書及業務計畫書；於年度終了後三個月，檢具年度決算及業務執行書，報請主管機關核備。主管機關為瞭解財團法人之狀況，得隨時通知其提出業務及財務報告，並得派員查核之。
內政業務財團法人監督準則 17	指導	主管機關對財團法人之財產，得斟酌其設立之目的指導作適當之運用。
內政業務財團法人監督準則 18	解散事宜	財團法人解散後，其賸餘財產之歸屬應依其捐助章程或遺囑之規定，但不得歸屬任何自然人或營利團體。捐助章程或遺囑未規定者，其賸餘財產應歸屬其事務所所在地之地方自治團體。

(續下頁)

表 2-8 內政業務財團法人監督準則與相關規定(續)

內政業務財團法人監督準則 19	監督管理	財團法人有左列情形之一者，主管機關應予糾正並通知限期改善： 一 違反法令、捐助章程或遺囑者。二 經營方針與設立目的不符者。三 董事會之決議顯屬不當者。四 財務收支未取具合法之憑證或未有完備之會計記錄者。五 隱匿財產或妨礙主管機關檢查、稽核者。六 對於業務、財產為不實之陳報者。七 收費率過高者。八 經費開支浮濫者。九 財產總額已無法達成目的事業者。一〇 其他違反本準則之情事者。財團法人於收到主管機關改善通知後，如未於期限內改善者，主管機關得撤銷其許可。
財團法人保險安定基金管理辦法 16	監督管理	保險安定基金有下列情形之一者，主管機關得予糾正，並限期改善：一 未依工作計畫執行業務或違反第四條規定者。二 董事會之決議違法或不當者。三 辦理業務不遵循法令者。四 財務收支未具合法之憑證或未有完備之會計紀錄者。五 對於業務、財務為不實之報告者。六 其他違反本辦法、捐助章程或其他法令之規定者。保險安定基金經依前項規定處分後，於規定期限內仍不予改正者，主管機關得繼續限期令其辦理，並依民法第三十三條、第六十四條或其他法令規定處理。

資料來源：筆者整理

(四) 行政院青年輔導委員會促進第三部門發展補助作業要點

另外，我國近年有意以行政院青輔會為主管機關，促進我國的第三部門發展，並訂有「行政院青年輔導委員會促進第三部門發展補助作業要點」，該要點之目的主要係鼓勵第三部門積極的活動。該要點第一條係規定立法目的，第二、三、四條分別規定符合補助條件的活動、方式與組織。第五至第十條則規定申請補助的方式、流程與相關規定。綜觀整個作業要點，該都是屬於有關政府與非營利組織間一般互動面向中的資源互動。

綜合上述，本研究針對上述各項相關法令，加以歸類後可以發現，我國目前相關法規，存在以下問題：

(一)主管機關呈現多頭馬車的情形，權責劃分不清：民法中規定法人之主管機關為所在地之法院。然而財團法人又依其業務有業務主管機關，社團法人則有內政部、省、縣市政府為主管機關，且尚須遵守目的事業主管機關之指導、監督，等於有三個主管機關，再加上青輔會目前為非營利組織活動補助的主管機關，也就是說，一個非營利組織在不接受其他政府部門之委託為前提下，需要保持互動的政府機關可多達四個，實有擾民之虞。且在各項法令之中，又未對該主管機關管轄事項作詳細的劃分，容易導致權限重疊或相互推諉的情況。如在民法三十二條的規定中，其所指之主管機關究竟係法院，亦或是業務主管機關，十分

容易令人混淆。

(二) 規定過於寬鬆，主管機關容易怠職：在各項法令之條文幾乎都用「得」字，換句話說主管機關並無義務主動對非營利組織之作爲加以監督。雖然讓非營利組織維持高度的自主性是十分必要的，然而由於非營利組織具有集合社會資源的作用、用以改善社會的功能，若該組織不受監督，則可能亂用或濫用資源，除浪費社會資源外，一旦被揭露，容易降低社會大眾對非營利組織的信心，連帶降低捐款意願，使非營利組織缺乏經費，而降低非營利組織的活動能力與範疇。因此主管機關對於非營利組織的監督，在條文上必須加以修正，藉由賦予主管機關強制之監督義務，提升其責任感，對非營利組織做出適當的監督與指導行爲。

第二節 非營利組織的經營管理

有關非營利組織的經營管理，過去的研究大多是借用企業管理的相關理論，且多僅是探討特定的主題，例如人力資源管理（志工、職工）、行銷管理（公關、服務對象）或財務管理（募款）等。上述分析方式的缺點是無法將非營利組織的組成要素與運作特性凸顯出來，而且局部的分析經常會忽略組織中互動的重要性。

因此爲了有別於過去從營利組織角度來探討非營利組織管理的研究，以及採用一個全面性的觀點，來探討非營利組織的各管理面向，以下內容皆爲引用與修改自司徒達賢（1999）所著之「非營利組織管理」一書。

一、CORPS 模式的管理模式

(一) CORPS 模式的內涵

司徒達賢（1999）在整合非營利組織管理的實務與理論之後，提出一個 CORPS 模式，作爲非營利組織管理分析思考的架構基礎。所謂「CORPS」是五個英文字母的縮寫，這五個字母分別代表非營利組織運作中的五項基本因素。

C：clients，服務之對象

O：operations，創造價值之業務運作，含規劃與組織

R：resources，財力與物力資源，含資源提供者

P：participants，參與者，含專職人員與志工

S：services，所創造或提供之服務

這五項基本因素，每一項在管理上都有必須注意的地方，每一項都有它所面

對的環境變化與機會，而它們之間的互動與配合，也是非營利組織經營管理上的重要課題。

（二）CORPS 模式的基本運作程序

非營利組織的運作方式，其實就是 CORPS 模式中五個要素之間的互動過程（見圖 2-3），也就是「結合人力資源（Participants）、財力資源與物力資源（Resources）經營某一些有組織的活動（Operations），創造某些有價值的服務（Services），以服務社會中的某一些人（Client）。」其中，人力資源（P）包含受薪的專職人員與不支薪的志工，這些人基於對組織理念的認同，而參與組織的運作與服務。財務資源與物力資源（R）可能來自社會大眾的支持，或由特定團體來提供，有這些資源才能確保非營利組織的運作；非營利組織的活動（O）是將組織的使命、理念、策略，經由成功的規劃、執行、與控制，來對服務對象發生實質作用；非營利組織所提供的服務（S）可能是對人的照顧、價值觀念的灌輸，亦或是人們身心靈的改造；非營利組織所服務的對象（C）可能是特定的對象或是整個社會大眾，希望經由非營利組織的努力使他們擁有更幸福快樂的生活。

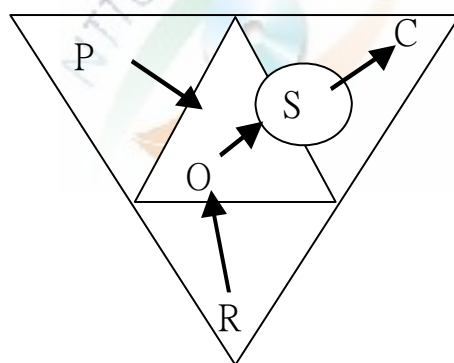


圖 2-3 CORPS 模式運作概念

資料來源：司徒達賢，1999，非營利組織的經營管理，頁 13。

而在這五者之上還有一個「決策核心（decision core；DC）」，這是整個組織決策的主體，也是整個組織運作的權責所在，透過決策核心來決定非營利組織中這五個部分的內涵與運作方式，因此在非營利組織中，決策核心也佔有舉足輕重的地位，其概念如圖 2-4 所示：

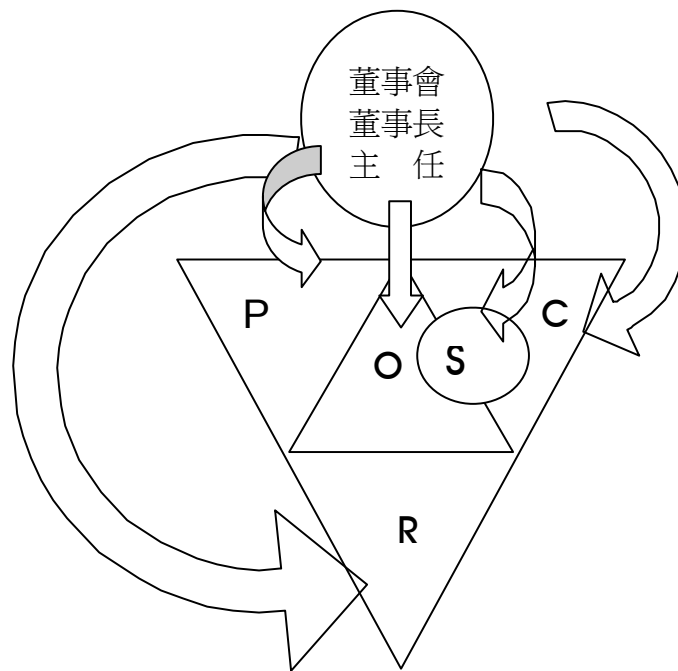


圖2-4 CORPS 與決策核心之關係

資料來源：修改自司徒達賢，1999，非營利組織的經營管理，頁 15。

本研究認為，司徒達賢（1999）所提出之「CORPS」模式的特色，在於提供一個統合的架構，讓研究者可以先藉由描述非營利組織的形貌，快速瞭解組織現況。然後根據五個要素間的基本運作邏輯，檢視非營利組織是否有明確的使命、正確的策略與合理的運作方式。此外，CORPS 模式亦指出，必須要有一個決策核心，以負責界定使命、制訂策略與執行實際的經營管理工作；不同的組織，決策核心之所在可能大不相同，有些組織的決策核心是董事長，有些是執行長或是主任。決策核心也可能分散在董事會全體，也可能是由一些部分的董事共同扮演此一角色。無論如何，決策核心是非營利組織最終成敗之所繫，與其有關之經營管理，也是值得我們探討的問題。

二、從管理者的活動觀點的經營管理策略

Barnett, William 和Carroll(1995)從管理者的活動觀點出發，指出在制度環境裡，管理者在各種市場都應該有興趣去取得控制每一個制度環境的元素，例如不應該只對供應者、消費者、競爭者和投資社區有感覺；對公共意見、規範者、信用團體、專業協會和立法者也要有感覺。對應上述情境所發展出的策略管理有三種技巧：

(一)管理的技巧

管理技巧的基本觀念是當減少其生產、勞工和交易的成本，貯存更多的銷售使組織獲利，管理者可以運用許多管理的技巧，使其組織在市場上更具競爭力：

- 1.改變內部條件使組織更有效率，包括建立緊密的財務控制、重組行政/執行部門、減少冗長的過程避免浪費和重複的使力、以及執行生產品質控制等。
- 2.嘗試應付環境中的情況，他們可以更積極行銷他們的產品和服務、做更多的研究或市場調查、削價競爭、合併或併購競爭者、地理上的擴充、以及採行對雙方都有利的策略聯盟或聯合投資等。

關於管理技巧的觀點，有一個非常成功的轉型個案分析可為佐證： Zald and Denton(1963)研究 1961 年到 1967 年期間，大芝加哥 YMCA 的組織變遷，研究發現有四個因素解釋其任務的轉變，由福音傳遞轉變為一般的服務，YMCA 的經濟基礎一如其他宗教組織是不穩定的、提供給會員的活動方式和動機相似於一個清教徒的教派、和教堂競爭會員與貢獻、且對宗教復興主義和商業循環的衝擊不具防備性。其中財務的不安全性使得發掘其他來源管道是明顯需要的。三個創新性的程序幫助 YMCA 改變了協會的特性：(1)不同的付費服務方案，如講課系列和職業教育方案，較容易去推行，假如需求降低時立即可中斷；(2)廣泛的興建宿舍，為協會帶來收入且普遍地被視為有意義的公共服務；(3)體育館的發展，證明其對招募會員是有效的（Zald，1970）。

(二)政治的技巧

政治的技巧乃在嘗試或改變制度環境的因素，Oliver(1991)強調組織具有能力和意願去抗拒、解約、取消、緩衝、挑戰、或操縱這些制定法律或標準的人。如何去適應或改變現存的法律、標準、和被視為當然的政治或立法技巧？一方面，組織可以把方案和政策投入更進一步的社會目標，例如，肯定行動計畫、毒癮復健計畫、父母親缺席等；另一方面，組織應得到制度上的守護，例如，使組織存在有正當性、得於社區名單列名、從卓越的政治家取得經費和(或)背書等。

關於此論點，有個實證研究的結果可為之佐證 Singh,Tucker,與 House(1986)研究加拿大多倫多省的志願性社會服務機構在 1970 年到 1980 年之間的組織存在/死亡之消長，他們發現那些能夠展現「外部正當性」(external legitimacy)實力的機

構，譬如獲得社區機構及名人錄正式登錄，或取得慈善總會的合法認可，其組織死亡率要比那些外部正當性不充分的機構減低許多（引自官有垣，1998）。

(三) 削減的方法

變遷理論中的適應觀點認為組織將其削減成為「瘦的和中庸的」規模，以便更能調整組織去適應技術環境中的變遷，Whetten (1980) 曾在中型組織範例中說明這個觀點。Hanna 與 Freeman (1997) 更進一步註解，組織很少越過規模範疇去和不一樣等級者競爭，大型組織跟小型組織競爭。倒是，吾人時常發現中型組織跟兩者都競爭，中型組織因此是被定位在中間的位置。由策略性瘦身，組織削減其規模等級，這表示現在他們只是和較小型組織競爭。因此，合併不一定是一件壞事，可能帶給組織一個具競爭性的優勢。不過，Whetten(1980)則提醒我們要注意，在具敵意的環境條件下通常會更容易發生合併的情況。假如組織是在不穩定的或縮小的市場，合併是一個警訊表示他們正失去基礎且處於困難生存的時候。因此合併，當作一個重要的組織策略，必須小心地執行和謹慎地詮釋。

組織削減作業有許多不同的方法。內部的方法包括暫時解僱職員，不補充職務空缺，減少每週工作時數，凍結薪水和福利，削減方案經費，刪除訓練，或取消資本的投入。外部方法的範例是縮減生意，與其他組織合併，或償還財產(Roller,1996)。關於此論點，Adler (1979) 對加州藝術學院組織變遷的個案分析是一個好例子，該學院從其始初即存在兩種壓力：意識型態與財務困難下掙扎生存。當教職員發現很難對學生約束其時間、當學生無法達到職員的過高期望、以及當專業與業餘之間的界限逐漸模糊。短短的兩年內加州藝術學院即屈服於現實，從一前衛派的藝術舞台大幅轉型為一個更傳統及保守的私立藝術學校；再者，該學院在未成立前就被財務困難困擾著，從奢侈的計劃、和費用的超支、到計劃未實現前主要的捐款人華爾迪士尼就去世了，財務的危機使得那些較不具市場性的藝術企劃案被縮減或刪除，代之以對募款有益的藝術，像是古典音樂、舞蹈和常見的舞蹈劇。

身心障礙福利機構經營管理之分析 誠如第二章前述，近年來身心障礙福利機構在數量上已有顯著進展，社會服務機構主管人員更需注重組織之經營管理，以求受服務對象最大的滿足，及提昇機構服務績效。以下茲彙整相關非營利組織經營管理之相關論述，摘要如下表 2-9：

表2-9 非營利組織經營管理相關論述彙整表

作者 (年代)	書名或文章	重 點 摘 要
林 勝 義 (1995)	社 會 福 利 機 構的經營管理	非營利機構行政人員爲了發揮機構功能，維護服務對象的權益，必須重視機構的經營管理。而管理程序應包括下列之計畫、組織、用人、領導等項目： 1.以「方案管理」落實機構的計畫：管理的程序始於計畫，社會福利機構通常透過一系列的計畫、活動、方案或措施來達成設立的目標，即爲方案設計。社會福利機構講求方案設計的意義爲：(1) 機構資源有限，而服務對象有多方面需求，爲滿足需求，需採取合理有效的計畫。(2) 隨著社會變遷，服務對象需求日趨多元，機構必須開發新的服務方案以應實需。(3) 機構爲爭取政府有限的資源，需擬定適當的計畫增加說服力。(4) 爲提昇機構工作績效及因應著重成本效益的時代來臨。所以要落實社會福利機構的計畫，必須對每一個方案都妥加管理，充分掌握其實施進度。 2.以「目標管理」發揮機構的組織機能：目標管理的目的在激勵員工自我管理的意識，發揮自動自發的精神和創意，促使機構組織的整體目標和各部門或各員工之工作目標相互配合。故員工在被充分授權及尊重下，對機構目標有深刻的瞭解與認同，並且能看到自己的付出與回饋有直接關係，從而提高工作士氣和工作滿足。 3.以「衝突管理」解決機構的用人問題：衝突在任何團體或組織都在所難免，管理者必須面對並化解衝突，而適度的衝突具有解決問題的正面功能，管理者應把握時機，一本公正、公平、公開的原則來處理員工的衝突，同時亦可利用衝突的情境，改善員工保守的心態或呆滯的觀念。 4.以「人性管理」做好機構的領導工作：早期的領導方法，著重於領導者的性格和作風；現代管理對於領導技巧，則著重領導情境，認爲領導不是權威，而是一種互動的影響力。故領導是一種科學，也是一種藝術，常需因應員工的個別情況而彈性運作。

(續下頁)

表2-9 非營利組織經營管理相關論述彙整表(續)

司徒達賢 (1999)	非營利組織 的經營管理	1.企業經營講求利潤，非營利組織則爲了理想與日益競爭的市場，而亦需要著重管理觀念與方法。 2.以「CORPS」模式解釋非營利組織運作中的五項基本因素，並扼要表達非營利組織的整體觀念。 C：clients，服務之對象。 O：operation，業務運作，含規劃與組織。 R：resources，財力與物力資源，含資源提供者 P：participants，參與者，含專職人員與志工 S：services，所創造或提供之服務。
余佩珊譯 (1994)	非營利機構 的經營之道	本書共有五大部分： 1.使命爲先：領袖的角色是什麼？ 2.從使命到表現：爲行銷、革命和基金發展獻策。 3.經營績效：如何界定績效；如何評估績效。 4.人力資源和人際關係：員工、董事會、義工和社區 5.開發自我：從個人、執行者和領導者的觀點出發。
謝家駒 (1996)	全面優質管理	1.這本書是一部『行動指南』專爲有心突破傳統管理觀念的機構而編寫。 2.全面優質管理（TQM）定義爲：在高層管理的領導及參與下，通過全體員工上下一心、群策群力，以具競爭力的成本，提供高質素且不斷改進的產品及服務，在客戶中建立優質及物符所值的良好聲譽。 3.作者認爲ISO 9000 確能使一家公司的品質管理制度健全化、正規化、合理化，但若管理階層並非全心全意來推行，只求門面功夫，應付過關，則一紙證書只有功利價值。 4.ISO 與全面優質管理的分別，在於後者更重視顧客的反應與滿意程度、持久的改進，以及全體員工的積極參與。 5.ISO 9000 在國際上愈來愈受重視，但取得證書不一定代表品質有所提昇，正如考取駕照者不一定循規蹈矩去駕駛，故作者較推崇全面優質的管理。

(續下頁)

表2-9 非營利組織經營管理相關論述彙整表(續)

施怡廷、梁慧雯譯 (1997) 社會服務機構組織與管理—全面品質管理的理論與實務	1.社會服務機構管理者為何強調品質管理，有四個理由：(1)社會服務正面臨會損害服務對象等人的品質危機(2)有品質的產品和服務，會創造忠實的消費者(3)品質的追求是免費的(4)可和傳統社會服務、社工價值理念相互融合。 2.「服務」有別於「產品」，其特質為：(1)服務產品是無形的成果(2)服務的產品是非標準化的成果(3)服務時消費者有高度的接觸(4)服務品質的控制主要是過程的控制。故社會服務組織適宜全面品質管理方案。 3.實施全面品質管理計畫模式大綱： (1) 訓練高層主管。 (2) 引導高層主管承諾。 (3) 成立品質委員會。 (4) 選擇執行策略。 (5) 訓練中級主管及員工。 (6) 收集並分析服務對象品質資料。 (7) 組成品質團隊。 (8) 表揚優良的品質改善。 (9) 持續品質改善。
許世雨 (1997) 非營利組織的社會服務功能	1.非營利組織的角色與功能：(1)先驅者(2)改革者或倡導者(3)價值的守護者。 2.與政府間關係：(1)輸送公共服務與影響公共政策(2)資源使用與分配的改變(3)增進政府的合法性。 3.非營利組織之困境：(1)使命上：創辦人理想過高不切實際等。(2)財務上：經費短絀。(3)權力上產生政治領導與權勢分配之問題。(4)效能與績效：普遍缺乏強調效能之理念。(5)管理上：缺乏制度管理之概念。
江明修主編 (1999) 第三部門經營策略與社會參與	本書包括三大部分： 1.非營利組織之經營策略：包括募款、遊說、團隊建立、志工招募與徵選。 2.非營利組織之政策管理：包括協助政府再造、公辦民營、基金會之處理等。 3.非營利組織之社會參與：包括環保類之策略聯盟、宗教類之符號管理、民間教改團體之參與。

(續下頁)

表2-9 非營利組織經營管理相關論述彙整表(續)

黃育晟 (2003)	身心障礙福利機構經營管理與服務之探討	研究結果發現身心障礙福利機構經營管理所遭遇的困難與問題及應如何去解決方法約有下列十點：一、服務內容大型機構較易創新給予政府主管機構造成推動的壓力，小型機構需要輔導配合落實。有些工作人員專業知識不足，出現力不從心的壓力等。二、新興的社會產生許多新的問題與需求，機構應推出展新的服務項目，才能提供適切的服務。三、為使身障者有連續性的服務，應加強各機構與各相關單位的轉銜服務，但因準備及配合不足，運作上仍有困難，政府單位應加強推動。四、人力不足及流動率太高，應加強員工福利待遇及培訓更多的人力，以穩定服務品質。五、身心障礙人口的老年化，適用身心障礙者保護法及老人福利法的質疑，政府應明確劃分，並將補助標準相同以利轉銜服務。六、現代機構服務的趨勢應可拓展至外展服務，以增加服務的層面。七、服務成本較高的個案，公立機構難以拒絕但因名額有限無法收容，私立機構因篩選個案而拒收，造成嚴重社會問題。八、經濟不景氣許多庇護性就業難以推動，重挫工作人員士氣。九、服務內容多元化與豐富化的趨勢，應以案主權益為考量。十、機構評鑑宜考慮其異質性，不可僅有一致的評量標準，政府可藉由評鑑找出優質機構，做為其他機構學習的標竿。
張培新 (2001)	-以辦理身心障礙福利服務之全國性社會福利基金會為例	主要的研究發現如下： 一、在董事會的功能與運作上：在強化董事會的角色功能方面，董事成員的教育訓練、不適任董事的法令規範與董事會的自我評估等作為上，亟待加強。 二、在人力資源管理上：服務績效評估基準的建構與工作觀念的調整；而志工管理的問題包括：工時無法配合、品質難以控制、自我意識強、流動率高及專業不足等。 三、在財務管理上：合理的財務收入結構、財務風險的評估、資金籌措情形與財務透明化；開發小額定期捐款、發票捐募均是穩定社會捐款來源的可行途徑；重視成本控制的節流措施等。 四、在公共關係上：加強媒體公關、機構定期刊物發行、接受政府委託專案執行，另應加強與企業的合作、互動關係。

(續下頁)

表2-9 非營利組織經營管理相關論述彙整表(續)

施承斌 (2004)	社會福利機構承接政府公設民營業務的考量-以非營利組織管理觀點探討	研究結果發現:非營利組織在承接公設民營業務上所考量的重點,可以用四個主要的面向加以解釋分別為:使命考量、資源層面、機構主管對承接公設民營的影響、機構間互動影響承接考量。而這也顯示出使命優先的非營利組織的特性,並且也演出機構主管在承接公設民營業務中的重要決策角色。而在非營利組織管理方面以四個時期來加以探討發現,從承接初期、承接前的評估期、開始承接初期、承接後至承接結束四個時其中,管理的行為上都扣緊了機構使命掌握、制度的建立、資源的運用、人力資源及專業四個管理面向上必須加以注意及整合。
江宗仁 (2004)	地方政府・非營利組織與身心障礙者在參與社會福利業務互動關係之探討-以高雄縣庇護工場之「一家工場」為例	研究結果發現:財團法人火鳳凰文教基金會囿於本身資金的不足與欠缺行銷專業人才,致使在「一家工場」整個營運過程中,其可著力之處實在是非常的小,甚且在經濟資源方面幾乎完全仰賴公部門的挹注。另外,在本研究的發現中,舉凡代工品貨源的不足,私部門無法挹注經費協助工場營運,行銷管道的不通暢或工場學員懷疑所獲薪資偏低向高雄縣政府勞工局抗議等事件,此都說明了公部門在整個「公辦民營庇護工場」政策執行中佔了舉足輕重的地位。其已遠遠超過其在「公辦民營」應扮演的「督導角色」。

資料來源：筆者整理

三、國內外輔導社會福利機構提昇經營管理效能的做法

(一) 國內提昇身心障礙機構服務品質法令依據、意涵與做法：

- 1.法令依據：身心障礙者權益保障法第六十四條規定，主管機關應定期輔導與評鑑身心障礙福利機構，經評鑑成績優良者，應予獎勵；經評鑑成績不佳者，主管機關應輔導其改善。
- 2.輔導機構之意涵：施教裕（1998）指出機構輔導無非即是希望協助或增強機構在其任務環境中的應變能力，以提高機構工作效率和效能，故福利機構接受輔導的理由如下述：
 - （1）輔導者較機構中成員擁有解決問題的專長。
 - （2）輔導者對機構所面臨問題解決對策可提供專家意見以供參考。
 - （3）輔導者因係外來者，可提供第三者客觀立場及看法。
 - （4）輔導者的介入可增強機構解決問題的誠意和嘗試。

- (5) 輔導者可為機構人員舉辦在職訓練。
 - (6) 輔導者可為機構方案的成效做公正的評估。
 - (7) 輔導者對機構的決策和策略可提供協助及代表外界的認可。
- 3.實務上輔導措施：內政部為改善身心障礙福利機構軟硬體設施，以提昇機構服務品質，落實身心障礙者就養福祉，針對機構採取下列輔導措施：
- (1) 補助建築設備費用：內政部為協助已立案身心障礙福利機構擴建（整修）房舍及充實設施設備，以擴充教養床位，並提昇教養居住環境品質，於該部推展社會福利服務補助作業要點明定補助項目及基準，符合規定者，可研提申請補助計畫透過主管機關向該部申請補助。
機構硬體服務大有助益，致常發生前往參觀民眾發出「機構院民竟然住得如此舒適，令人難以想像」的驚嘆語。
 - (2) 提高教保人員待遇：內政部為協助機構普遍進用專業服務人員，訂定機構教保人員服務費補助要點，各機構可依進用人員之資歷等條件，申請補助服務經費，此措施一方面提高機構教保素質及員工待遇，降低離職率，一方面減輕機構經營負擔，故可落實身心障礙者就養服務工作。
 - (3) 辦理身心障礙福利工作人員培訓及出國考察研習：為增進機構教保人員之專業知能，內政部每年補助機構、團體辦理各類障礙類別（以智障、精障、視障、聽語障居多）專業人員課程研習，以提昇服務績效，另亦遴選服務於行政機關、福利機構、團體之績優工作人員出國考察，以觀摩學習先進國家服務經驗兼可拓展國際視野。
 - (4) 定期辦理身心障礙福利機構評鑑事宜：為提昇機構服務品質，保障受服務者之權益，內政部每三年舉辦機構評鑑，以了解各機構業務推展狀況，主要則在提高其工作效率及效能。

(二) 國外提升機構品質模式

劉曉春（1999；翻譯自 G.V.Sluyter）提出美國財政部研究申請梅坎寶菊國家品質獎（Malcolm Baldrige National Quality Award）的 22 家公司中，共同認同的五項品質管理哲學為：

- 1.堅定的品質領導：領導者在機構中不斷的溝通，要求個人對品質負責、強調品質管理等方法。
- 2.案主導向：尊重受服務對象之期望及滿意度，以其需求為機構努力方針。
- 3.持續改善：機構對績效良好的服務項目賡續保持，而待改進的服務內容儘速改進。
- 4.基於事實、資料與分析的行動：機構從窮於應付危機事件的問題解決模式，演變到有效利用各種資料和資訊，以提出有效且全面性的機構決策。

綜上所述，非營利機構經營與管理的目的，乃在提高工作效率，增進服務對象的權益，以達成機構設立的目標。作為非營利機構高階層的經營者或中階層的行政管理人員，他最好同時扮演嚴父慈母的角色。嚴父的工作是：詳細策劃並貫徹執行、訂定目標並促其達成；慈母的工作是：透過技巧性的溝通來調整衝突，以自然流露的關切之情來引導大家共同努力。如果兩者不可得兼，則機構的經營者 扮演嚴父，管理者扮演慈母，彼此合作，以抵於成。身心障礙福利機構亦屬非營利機構重要之一環，為提高服務效能，滿足受服務對象需求，機構經營者與管理者於適當時機調整並扮演適當角色是必要的。

四、社會福利機構董事會的運作與功能

社會福利機構設有董事會，為組織的決策單位，主要工作是議決組織的年度計畫、發展方案、經費分配，並監督組織的運作，董事會功能可否發揮是影響組織生存與茁壯的一個重要因素。因而，董事會的有效運作與管理，成為非營利組織經營管理的關鍵課題。

依據官有垣（1998）的研究指出，管理系統理論的學者認為，非營利組織的董事會擁有下列六項基本的功能：

- 一、決定組織的任務與目的：董事會的一個重要功能是清楚地界定組織賴以維繫的核心任務、組織要成就的主要目標為何，以及訂定運作的程序，並定時檢討組織的規程及方案的內容是否與組織的基本目標相容。
- 二、方案發展：董事會參與組織的年度方案設計，決定長程計畫的基本走向，並督導方案的發展與執行。
- 三、預算與財務監督：董事會審核與批准預算，以及執行適當的財務管制措施，譬如監督會計與審計作業的流程。
- 四、募款：董事會成員或直接捐助經費給組織，或致力於尋找財源，不然就是為組織建立良好的社會資源網絡，使組織有充裕的經費來開辦活動。
- 五、甄選與解聘行政主管：董事會應定期評鑑行政主管的工作績效，以了解其長處和弱點，作為續聘與否的依據。
- 六、作為與社區溝通聯繫的橋樑：董事需代表組織與外界建立良好的溝通管道，儘力提昇組織的公眾形象，並為組織宣揚及辯護。

總而言之，非營利組織的董事會負有對內監督管理，決定組織的核心工作任務，以及對外尋找資源並拓展組織界域（boundary spanning）的責任，通常是組織內的最高權力階層，負責整個組織運作的動向。然而，就非營利組織的實際治理運作而言，權力的行使可能依據董事會與主任的權力分配關係或董事成員對論題的

處理態度，進而產生下列五種類型，其治理型態的內涵詳述於下（Murray, Bradshaw & Wolpin, 1992）：

- 一、執行長爲主的董事會（CEO-Dominated Board）：在此類型的治理型態中，董事僅是象徵性的傀儡，而無實質的影響力，實際的決策大權往往落於專業的執行長手中。執行長以專業的知識、成功的管理經驗及與受薪幕僚的直接接觸，享有極大的影響力和受到信任。董事會則因成員極爲忙碌或無專業知能，通常在組織的方案規劃和預算編列上行象徵性的核可並全盤接收，少有積極的參與或表示意見。
- 二、董事長（主席）爲主的董事會（Chair-Dominated Board）：董事長（董事會主席）依其獨特的魅力與親和力，因而能強烈的影響其他的董事成員。組織的計畫及行事程序大多以其個人的意向爲依歸，加上有執行長的充任得力副手，董事長便能充分主導整個組織的運作。
- 三、權力分散的董事會（Fragmented Power Board）：衝突是此類型董事會的一大特徵，董事成員分別具有不同的理念與意識型態，且各自代表著不同團體的利益，如不同的顧客群、弱勢團體、捐助人等。故董事會的會議傾向於激烈爭論，很難達成一致的結論，亦因組織的分化，策略性的規劃不易採行。對重要決定的政治手腕運用及熱衷於權力的競爭，都是董事們共通的行爲。
- 四、權力分享的董事會（Power-Sharing Board）：此類型的董事會是一種強調權力分享，並積極尋求共識的治理模式，亦是規範觀點下的理想決策模式。其最大的特徵爲：決策權爲大家所共享，並在民主平等的原則下進行議程的討論與參與，強調從團體協商中尋求共識，較不重視正式的職位名銜與固定的委員會組織。遇有重大問題時，傾向以臨時性的組織會商解決。從另一種角度看，這種董事會由於太過強調決策共識的達成，因而很難有較大的變革或推行新的服務方案。
- 五、無權力的董事會（Powerless Board）：毫無目標及充滿不確定性是此類型董事會的主要特徵。董事不清楚自己的角色與職責，且漠不關心，由於缺乏強有力的領導，董事會的行事都依循往例，整個董事會呈現冷漠和無目標的氣氛，各種會議欠缺準備、規劃，無法定案，上下間的溝通亦感困難。

如何加強非營利組織董事會本身的角色功能呢？首先，必須規劃「董事會職能發展」的長程計畫，並建立如下的共識：（一）董事會的發展是一種長久持續的過程，而非偶一爲之的情事；（二）董事長與行政主管雙方都有義務爲董事會的發展盡心盡力；（三）董事本身願意投下時間與精力在董事會的發展上；（四）行政主管應改變心態，無須擔心董事積極的參與組織的活動而搶了其光彩（官有垣，1998）。在實際行動上，基金會應採取下列作爲：

一、**董事成員的訓練與教育**：為協助新進董事早日進入狀況，一個正式的導向訓練（orientation）的安排是必要的，使其了解組織狀況、相關法規、董事會功能和董事的職責，並提供有關組織的相關資料與重要訊息。而董事成員的持續教育亦須重視，透過資料的閱讀、機構觀摩、專家演講、研討會，以增進董事們的專業知識，並鼓勵其參加機構舉辦的各項活動或方案服務，藉著活動的參與瞭解組織運作實況。

二、**組織章程適時修訂**：有關董事任期的明文限制、董事的遴聘及不適任董事的處理等事項，在基金會的組織章程裏應隨環境的變遷與發展而適時地更新與修訂，以符合機構的實際需要，並確能發揮董事會的職責功能。

三、**董事會的自我評估**：在實際的情形中，大多數的董事很少直接注意他們自己的表現，也很少花時間去反應他們執行職責的情況，更不願意尋求外力來評估他們的表現。甚而，一些缺乏影響決策結果的董事，便失去參與動機逐漸淡出團體，再加上個人事務的繁忙，也無暇去多瞭解會務，這些人員於是成為象徵性的集體決策成員，未能發揮其真正的功能。在面對新的變遷形勢下，組織如果讓這種情形持續下去，將會是最大的資源浪費和損失。因此，董事會的評估雖然不易進行，但是董事成員的自我評估方式，應可採行。董事會成員宜自我提議，進行年度的意見調查，以便瞭解董事會在過去一年裡的表現。意見調查進行的方式是，首先設計出一個簡短的自我評估量表（如表 2-10），由董事成員對他所熟知的董事會先行評估，依據實際情形決定所得的結果屬於五等評比的那個部分，接著由執行長及其他經常與董事會有接觸的職員評估，然後將雙方的評估結果做一比較，並在董事會議裡進行討論，據此為董事會擬定工作目標的參考。這種自我評估的方式，可以刺激董事成員對工作表現的反應和討論，提供他們有機會去分享他們對改進工作的認知、關心和建議，而真正的產生有益的結果。

表 2-10 NPO 董事會自我評估量表

評 估 項 目	非常滿意	滿意	普通	不滿意	非常不滿意
1.能充分瞭解組織的宗旨與目的，並能將其轉化到方案的推動上。					
2.對於組織的發展，具有願景與策略。					
3.非常清楚組織目前有那些方案與服務。					
4.定期監督與評估執行長的工作表現。					
5.確實對組織的財務做好監督的工作，包括預算的審核。					
6.曾提出募款策略，並有實質的成效。					
7.對於董事會成員的募款工作，會內訂有一清楚的政策方針，以規範董事的責任。					
8.能全盤考慮組織、案主及顧客的立場，以扮演組織與社區溝通的親善大使。					
9.能充分瞭解志工在組織裡所扮演的角色，以及組織的志工管理哲學。					
10.能夠體會並尊重董事會與行政部門之間不同的角色與功能。					
11.目前董事會的組成有適當數量的專家參與，而且成員的多元性也足夠使其成為一個有效的治理實體。					
12.董事成員能有效地被分派入董事會的各項活動，參與之，並履行各項應盡的責任。					

資料來源：Masaoka，2000；轉引自官有垣，2000b。

社會福利非營利組織在英美等兩國的發展，均有一段波折，並非是呈現一種持續上升的態勢，其中共同的變數，即是經濟的蕭條引發的福利需求暴增，導致非營利組織無力負擔、回應如此龐大的需求，因此必需由政府接手，而導致非營利組織活動的減少。另外一個相同的因素，也是最近的一段轉變，則是近代的新右派的興起，帶來一種將市場機制引進公部門的風潮，試圖以此減少公部門的支出以及增加效率，也因而使非營利組織有了重新發展的機會。現在不論英國或是美國，社會福利領域當中，非營利組織已經扮演著相當吃重的角色，雙方的合作也愈行緊密。

由於我國的社會福利領域發展較慢，在社會福利需求的發展歷程上，自然與英美等高度工業化國家有所不同，非營利組織在社會福利領域的發展，幾乎要等到解嚴之後才開始。就發展歷程而言，我國已經進入政府與非營利組織相互合作、彼此依賴的階段，許多如老人的安置機構、身心障礙者的安置、以及兒童福利、安全的服務領域，幾乎都以經由民間機構來執行，其中當然又以非營利組之身分的民間機構佔絕大多數。

第三節 國內身心障礙社會福利機構經營之發展現況

從中國歷史來看，非營利組織的發展，許多民間的力量，由於價值觀及社區（鄉里）意識的影響，早已在中國社會中佔有非常重要的地位。在台灣社會中除於戰前仍維持傳統的慈善濟貧模式外；從戰後 1950 年代起接受聯合國援助，一些國際性的組織開始在台灣設立基金會分會的國際援助，非營利組織的發展一直進行的非常緩慢；之後進入經濟成長迅速的 1970 年代，蕭新煌（2005）稱之為「萌芽年代」才開始有較快的發展；自 1987 年解嚴後則進入「發展年代」。

依據蕭新煌（2005）的統計資料中以會員為基礎的社團法人至 1996 年為止是 11,788（家），而以基金組合為運作基礎的財團法人至 1997 年為止是 1,595（家）。而這些機構的發展過程中，依蕭新煌的看法，具有以下三點特色：

- （一）與台灣社會變遷密切結合。
- （二）草根性的服務型態充份展現民間力量。
- （三）專業化促使分工更為精細。

依據王順民（1999）的分析，認為未來台灣地區非營利組織所可能會出現的幾種不同的發展趨向，詳述如下：

- （一）非社會運動取向與社會運動取向相互結合而成的新改革主義：亦即非營利組織將擺脫以往過於偏重在慈善與提供獎助學金活動的發展格局，而轉向為以公共事務作為關懷旨趣。
- （二）托辣斯規模與小眾規模分立並存的現象：隨著組織規模的擴張程度而逐漸出現大型的非營利組織或基金會。然而，秉持著奉獻、服務使命的小眾團體，也不斷地散落在台灣各地，藉此推動兼具社區化與本土特色的濟眾事業。
- （三）非專業模式與專業模式的相互融合：除了較常出現的以志工、義工或同工來作為運作主體的非專業模式，專職工作人員以及專業知能引介，亦成為未來非營利組織的運作特色。
- （四）企業捐輸與小額捐款的同時併存：除了社會大眾的小額捐款外，來自民間企業的大筆捐款或專案補助，亦成為未來台灣非營利組織的重要財源。結合消費者、募款者、受助者以及企業體四方共贏的善因行銷（joint-venture marketing）已成晚近非營利組織新興的募款策略。
- （五）福利與營利的混同思考：除了少數贊助型的基金會以外，大多數的營利組織均面臨財源經費匱乏與穩定性不足的現象。就此而言，採用市場的運作邏輯就成為未來非營利組織生存策略的不

二法門。援引企業經營計畫與管理的各種理念勢必是未來非營利組織生存契機所在。

- (六) 既競爭且合作，既依賴又自主的弔詭現象：不論是從福利多元主義的理論思維，抑或福利服務輸出的現實考量，非營利組織與政府公部門彼此之間的互利關係都應投以更多的注目。除此之外，台灣的非營利組織在全球化、地球村的影響之下，國際化的發展趨式亦逐漸發展中。如九二一地震之後國內的形成的國際援外組織、慈濟基金會等即為最明顯的例子。

上述台灣的非營利組織所呈現的發展現象，大多是與社會福利機構為例。而其多變的角色與與多元的型態，也帶領了組織管理的內涵到另一個更具挑戰且充滿藝術性的層面。

一、我國身心障礙福利機構概況

近年來，內政部對身心障礙者，提供一系列全方位的各項福利服務，除研修身心障礙者保護法，以立法來保障身心障礙者之外，並針對身心障礙者的需求，以生理復健及心理重建為綱、扶助與救助並行，積極推行各項身心障礙福利措施：諸如托育養護、社會保險、生活補助、改善無障礙環境設施、推廣特殊教育、職業重建、創業貸款、定額進用、復康巴士、免費乘車、居家服務、臨時托育、短期照顧、生涯轉銜、財物信託、送餐服務等等措施，經由政府的服務、民間的配合、家庭的合作、社會的關懷及身心障礙者自身的努力，協助其發揮潛能，貢獻國家社會。

身心障礙者之就養、就學、就醫、就訓（業）、經濟及無障礙措施等六大需求中，提供質優量足的托育養護機構給予因工作、人力等因素無法親自照護障礙者之家庭，以舒緩其照顧壓力及滿足托顧需求是社政主管機關責無旁貸施政方針。

身心障礙福利機構教養服務，屬身心障礙福利服務之一環，卻也是最困難的一環，機構教養的需求多元複雜，需要介入的層面包括福利服務、醫療措施、養護照顧及經濟支持等，而這些資源需求散處於各行政體系中，內政部有鑑於此，自 1995 年起每年定期舉辦身心障礙福利機構聯繫會報，邀請相關單位等有關人士齊聚一堂，期待結合各方面人力、物力、經驗與智慧，以增進服務效能。另外，為使身心障礙者享有社區內包括專業服務機構等正式資源及鄰居等非正式資源的支援與照顧，讓他們生活趨向正常化、融入社區、回歸社會、結合社區資源，提供社區照顧服務以滿足國內身心障礙者需求，將可為身心障礙者謀求更多的福祉。

以下表 2- 11 係就「殘障福利法」公布（1980年）後之身心障礙福利機構數成長情形來看，近十年來供給狀況，發現近幾年來機構數有明顯成長情況。

表2- 11 身心障礙福利機構數成長情形表（2006 年底）

年份	1996	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006
機構數	116	171	190	223	241	244	244	248
成長率		32%	10%	17%	7%	1%	0%	2%

資料來源：內政部社會司（2007）

政府在輔導身心障礙福利機構朝向正常化、社區化、小型化及多元化等收容原則已逐漸達到具體績效。由表 2- 12 得知台灣地區身心障礙福利機構分布情形，各縣市均已依其需求規劃或輔導民間設立機構。

表 2- 12 縣市別身心障礙福利服務機構概況

縣市	福利服務機構	預定收容人數			實際收容人數				工作人員數
		計	全日型	非全日	計	全日型	非全日	使用比例	
總計	248	20080	13093	6987	16370	10903	5467	81.52	7544
內政部	16	4527	4299	228	3851	3725	126	85.07	1434
台北縣	27	1985	1096	889	1619	730	889	81.56	665
宜蘭縣	5	449	255	194	377	223	154	83.96	202
桃園縣	21	1299	1051	248	979	809	170	75.37	403
新竹縣	3	412	320	92	349	290	59	84.71	185
苗栗縣	9	611	516	95	493	418	75	80.69	209
台中縣	7	791	644	147	634	488	146	80.15	289
彰化縣	12	858	556	302	671	493	178	78.21	306
南投縣	5	223	149	74	176	149	27	78.92	66
雲林縣	1	50		50	47		47	94.00	11
嘉義縣	6	316	248	68	270	241	29	85.44	143
台南縣	15	1501	1050	451	1078	838	240	71.28	492
高雄縣	5	370	108	262	274	104	170	74.05	156
屏東縣	6	475	355	120	400	303	97	84.21	221
台東縣	2	132	50	82	110	47	63	83.33	91
花蓮縣	5	546	399	147	404	314	90	73.99	249
澎湖縣	3	90	30	60	70	30	40	77.78	36
基隆市	2	205	140	65	185	131	54	90.24	74
新竹市	8	324	65	259	265	66	199	81.79	211
台中市	11	923	156	767	710	155	555	76.92	363

(續下頁)

表 2- 12 縣市別身心障礙福利服務機構概況(續)

嘉義市	6	157	22	135	148	20	128	94.27	82
台南市	8	611	338	273	426	261	165	69.72	293
台北市	45	2242	792	1450	2075	689	1386	92.55	1000
高雄市	17	959	430	529	741	361	380	77.27	355
金門縣	1	24	24		18	18		75.00	8
連江縣									

資料來源：內政部、各直轄市、縣（市）政府，內政部統計處，2007。

說明：使用比率係指實際收容人數佔預定收容人數之比率

綜上所述，社會福利機構的增加，以及民間社會福利的快速成長，當然也帶動民間社會福利機構蓬勃的發展，如果以此指標來判斷，的確十年來是我國民間社會福利機構、團體發展最迅速的年代。

二、身心障礙福利機構服務分類

依據身心障礙者權益保障法第五章「支持服務」第六十二條規定：直轄市、縣（市）主管機關應按轄區內身心障礙者人口特性及需求，推動或結合民間資源設立身心障礙福利機構，提供生活照顧、生活重建、福利諮詢等服務。大致可分類如下：

- （一）身心障礙者之教育、保健醫療機構。（教育部、衛生署主管）
- （二）視障者讀物出版社及視障者圖書館。（教育部主管）
- （三）身心障礙庇護工場。（勞委會主辦、內政部、教育部、衛生署協辦）
- （四）職業訓練及就業服務機構。（勞委會主管）
- （五）身心障礙收容及養護機構。（內政部主管）
- （六）身心障礙者個人照顧服務及休閒育樂機構。（教育部、內政部主管）
- （七）其他身心障礙福利機構。

依身心障礙者權益保障法第二條之權責劃分，有關身心障礙者之教育、醫療復健、職訓就業等務係屬相關目的事業主管機關之權責，故社政主管機關應負責之身心障礙福利機構僅包括上述第（三）、（五）、（六）項。又依內政部 2008 年 1 月修正發布之「身心障礙福利機構設施及人員配置標準」（內政部，2008）第四條規定：身心障礙福利機構分為下列三類：

- 一、住宿機構：提供經需求評估需二十四小時生活照顧、訓練或夜間照顧服務之身心障礙者住宿服務之場所。
- 二、日間服務機構：提供經需求評估需參與日間作業活動、技藝陶冶或生活照

顧、訓練之身心障礙者日間服務之場所。

三、福利服務中心：提供身心障礙者及其家庭支持性服務之場所。其服務項目應多元化，以滿足身心障礙者及其家庭之需求；服務方式可分為外展性服務及機構內服務二種。

前項第一款及第二款機構，依其服務內涵分為下列二類：

- 一、生活重建機構：提供身心障礙者生活、心理與生理等相關功能之訓練及輔導，促進其回歸家庭及社會生活之場所。服務期間以二年為限，期滿經專業團隊評估須延長服務期間者，得延長之，住宿機構以延長二年為限，日間服務機構不在此限。
- 二、生活照顧機構：提供身心障礙者長期性、持續性生活照顧、訓練與社會活動參與等相關服務，促進其身心功能發展及維護之場所。

總而言之，隨著經濟的發展國民所得的增加，人民的生活品質亦日益提昇之際，身心障礙者的福利需求，需要政府及社會大眾積極、主動的給予關懷。依據內政部統計資料，截至 2007 年 9 月底，全國領有身心障礙手冊人口已達 1,010,696 人，佔總人口比率百分之四.二八（內政部統計處，2007），面對如此龐大的身心障礙人口的各项福利需求，如何增進其就養、就學、就業、經濟扶助等福利措施，乃是當前政府與社會的重要課題。

如何讓身心障礙者在機構得到更好的照顧，如何做好身心障礙福利機構的經營管理與加強服務內容，是身心障礙者家庭、專業團隊、民間機構、社會大眾、政府部門共同的責任，本研究以此為探究主題，期望能為身心障礙者創造更美好的生活環境。

第三章 研究設計

本章將針對本研究之架構予以陳述，並探討研究方法，包括研究對象之選取、資料蒐集的方法、資料分析；最後則說明本論文的研究流程及實施個案描述。

第一節 研究架構

本研究之架構，將非營利組織界定為一個開放系統的組織。在非營利組織的開放系統中，包括職員、志工、組織的重要概念等；過程是以董事會、人力資源、財務管理與行銷及募款的有效運作。依此系統架構，非營利組織經營管理的功能是在組織體系的环境條件下，為達成目標作有系統，且有效管理的一種過程。本文的研究主題在於經營管理層面的探討，本研究之架構如圖 3-1 所示。

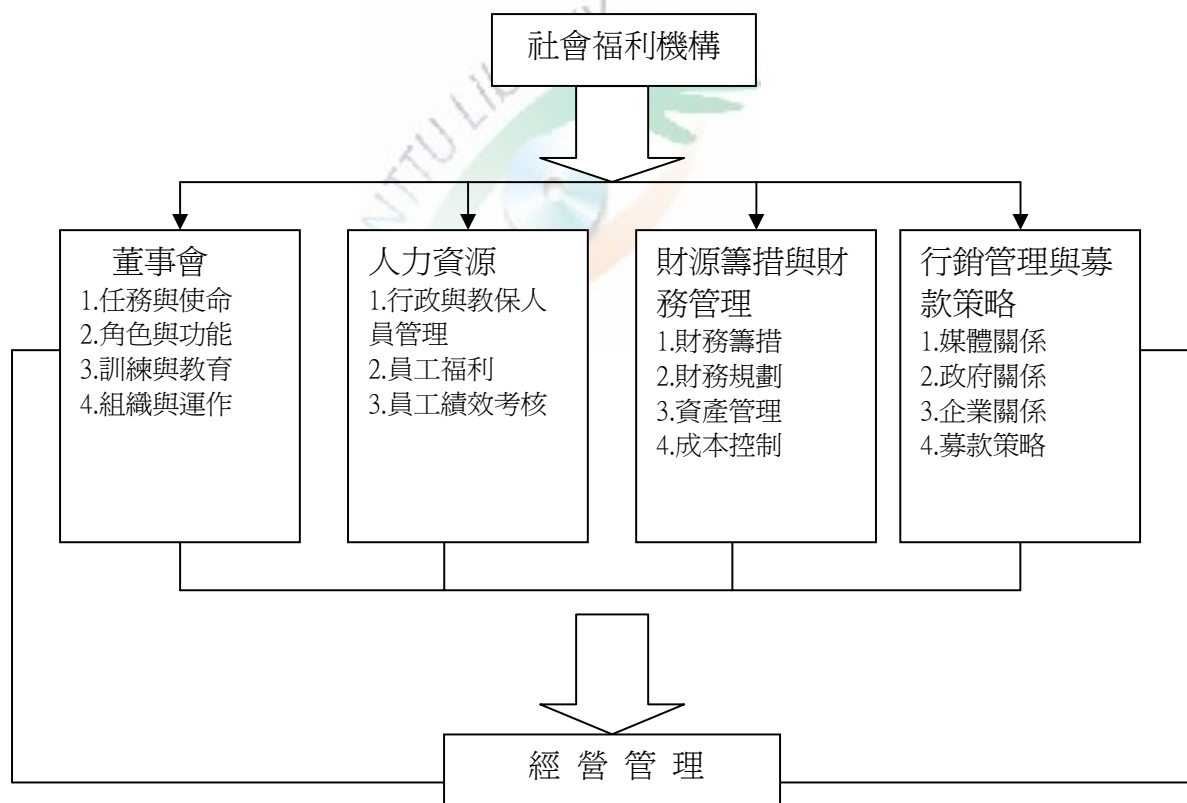


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究對象

本研究以台東縣內社福機構「財團法人台東縣私立牧心智能發展中心」董事會成員、中心行政幹部為研究對象，受訪對象及人數如下如表 3-1：

表 3-1 受訪對象人數表

單位	職 稱	人數	
董事會六人	前任董事長	1	
	董事長	1	
	常務董事	2	
	董事	2	
牧心智能發展中心人員 五人	中心 主 任	1	
	組長	2	
	中心行政幹部	2	合計 11 人

其次，本文僅以社會福利類之財團法人為例，之所以以社會福利類組織為研究，主要是因為社會福利非營利組織，不論在中外均是最早出現的非營利組織型態，因此組織發展理論應較其他組織為成熟，因此本研究認為較具研究價值。

至於為何選擇財團法人，而非以公益社團法人，主要是因為財團法人與社團法人在我國之法人相關規定上，財團法人被定位為他律法人，而社團法人則為自律法人。因為社團法人係以「人」為組成份子，因此社團法人有所謂「會員總會」為其意思機關決定社團法人之行止，並另有「理監事會為執行機關，執行會員總會之決議。同時會員總會對理監事會有監督權，故社團法人為自律法人。相較之下，財團法人係由「財產」所組成，並無設立意思機關，而係由捐助人在財團法人成立之時所設立之章程為宗旨，僅設有董事會為執行機關。因此財團法人之董事會等執行機關，如不依照章程行事並無內部之機關可為監督，因此財團法人必須仰賴外部之監督力量，而此外部監督單位即為政府之行政主管機關或法院。也由於財團法人需仰賴政府之監督，因此在政府、企業、社會互動上要比社團法人更為頻繁，故本文在能力之限制下，選以財團法人為研究之對象。

第三節 研究方法

爲了能夠探索財團法人台東縣私立牧心智能發展中心的運作概況，瞭解非營利組織與身心障礙者如何經營管理機構，研究者採用的研究方法是「質化研究方法」中的文獻分析、個案研究及深入訪談等方法。研究者採用質化研究方法的理由是質化研究是將經由系統性描述複雜社會現象所得之資料，化約成可被瞭解且有意義的資訊結果。

本研究採用個案研究的方法，透過文獻分析、深入訪談的方式，進而了解財團法人台東縣私立牧心智能發展中的發展過程。同時進行組織內部經營者的訪問，清楚了解財務狀況與管理方式，並提出結論與建議，提供未來改進之參考。

一、文獻分析法

本研究蒐集文獻資料有：

- (一) 國內外期刊、論文、研究報告。
- (二) 政府出版品、相關法令規則。
- (三) 其他報刊雜誌、網路資訊與身心障礙者就業訓練作的相關資料。
- (四) 財團法人台東縣私立牧心智能發展中心典章制度規則辦法與相關資料。

以上資料文獻作為訪談問題設計，訪談該中心董事及員工，進一步取得相關資料，作為本研究的基礎。

二、個案研究法

個案研究法 (case study) 是針對一個單獨的個人、團體或社會所進行的表意式檢視，它主要目的在於描述及解釋。本研究是以台東縣之「牧心智能發展中心」來探討非營利組織與身心障礙者在參與社會福利業務經營管理之現況。

三、深度訪談法

對「台東縣私立牧心智能發展中心」採行深度訪談法，主要是探討目前非營利組織經營管理及運作情形與遭受的困難和解決的策略，即對於中心部門內的人進行訪談。

本研究由於涉及到主觀認知層面的感受，台東縣私立牧心智能發展中心的相關受訪者，必須對組織所有的作業過程或經營的運作過程能熟悉瞭解，才能對於既存現象或隱含的意義進行深入探求，藉由受訪者分享在過程中的所見、所聞、所想、所知。所以研究者僅選擇熟悉或最初即投入的承辦人員進行深入訪談，唯有如此才能對中心部門內有深一層的瞭解。透過選樣性訪談以實際洞察 (insight) 為目的，訪談對象為實際參與其經營過程的關鍵人員的深入訪談，期望以各自角色、立場的不同來瞭解實際經營

過程中的問題，再據以提出建議。本文訪談對象為董事長、常務董事、董事、主任、各部門主管，在設定所有樣本資料後，由研究者親自進行訪談，即先與受訪者敲定訪談時間，並附訪談大綱（如附件一、二）供其參考，訪談大綱擬定之後，並請數位專家學者審視，建立專家效度，專家效度名單如表 3-2：

表 3-2 建立專家效度名單（依姓氏筆劃為序）

姓 名	職 稱
林 坤 燦	國立花蓮教育大學特殊教育系所教授
程 鈺 雄	國立台東大學特殊教育系所副教授
劉 明 松	國立台東大學特殊教育系所副教授
魏 俊 華	國立台東大學特殊教育系所教授

本研究訪談時間配合受訪人之工作時間，原則上以不超過一小時為限。因事先已先行提供訪談大綱供其參考，故於正式訪談時，並不限制其發言，使其能夠暢所欲言其對本研究之看法與建議。受訪者大部份合作並配合，一次即訪談完成。訪談期間並輔以錄音方式，以便資料整理與使用。針對所有訪談對象之訪談資料與其所提供之相關文件資料進行整理，並以忠於受訪者原意為最高目標，分別建立電腦檔並加以編定代號。依序排列，逐句逐段分析每份資料以求獲得資料的真意，比較其不同意見，並試圖藉此方式釐清分析架構，以求歸納、提出建議。

四、三角交叉檢視法

質性研究常為了提高品質，在資料蒐集與分析時，也運用「三角交叉檢視法」使用文獻分析、深度訪談等多元方法來蒐集資料，除對研究情境脈絡作一完整的描述外，並予以相互檢核印證；另每次訪談以近兩個小時的時間完成，在時間拉長，受訪資料會重覆出現、相互對照的情況下，也增加了準確性。此外，研究者亦不斷反省自己的想法和感覺，以去除偏見，並多方尋求否定的證據，力求真實地呈現研究主題、對象的原貌。本研究除了將以受訪者自我陳述的內容，做說明之外，並輔以中心發展過程中相關的資料記錄作為輔助來源。

第四節 研究步驟

本研究的研究流程，首先在第一章，先分析本研究的研究背景，並陳述筆者的研究動機。其次闡述本研究欲達成之目的，並列出本研究之主要研究問題，以聚集研究為焦點。在第二章中，蒐集並分析與本研究相關之理論與文獻，加以整理，訂定出本研究的研究理論架構，並用以發展出研究後續需進行的結構式訪談之問卷。而在進行實證研究之前，本研究先針對我國現有之相關法令加以整理分析，以瞭解我國目前政府在法令規範中有哪些的規定。在彙整相關理論以及現行法令，整理出本研究結構式深度訪談的問題，最後進入本研究實證研究。並以對現行法令之內容與實際問題分析，以及深度訪談所得之結果，做出最後的結論與建議。



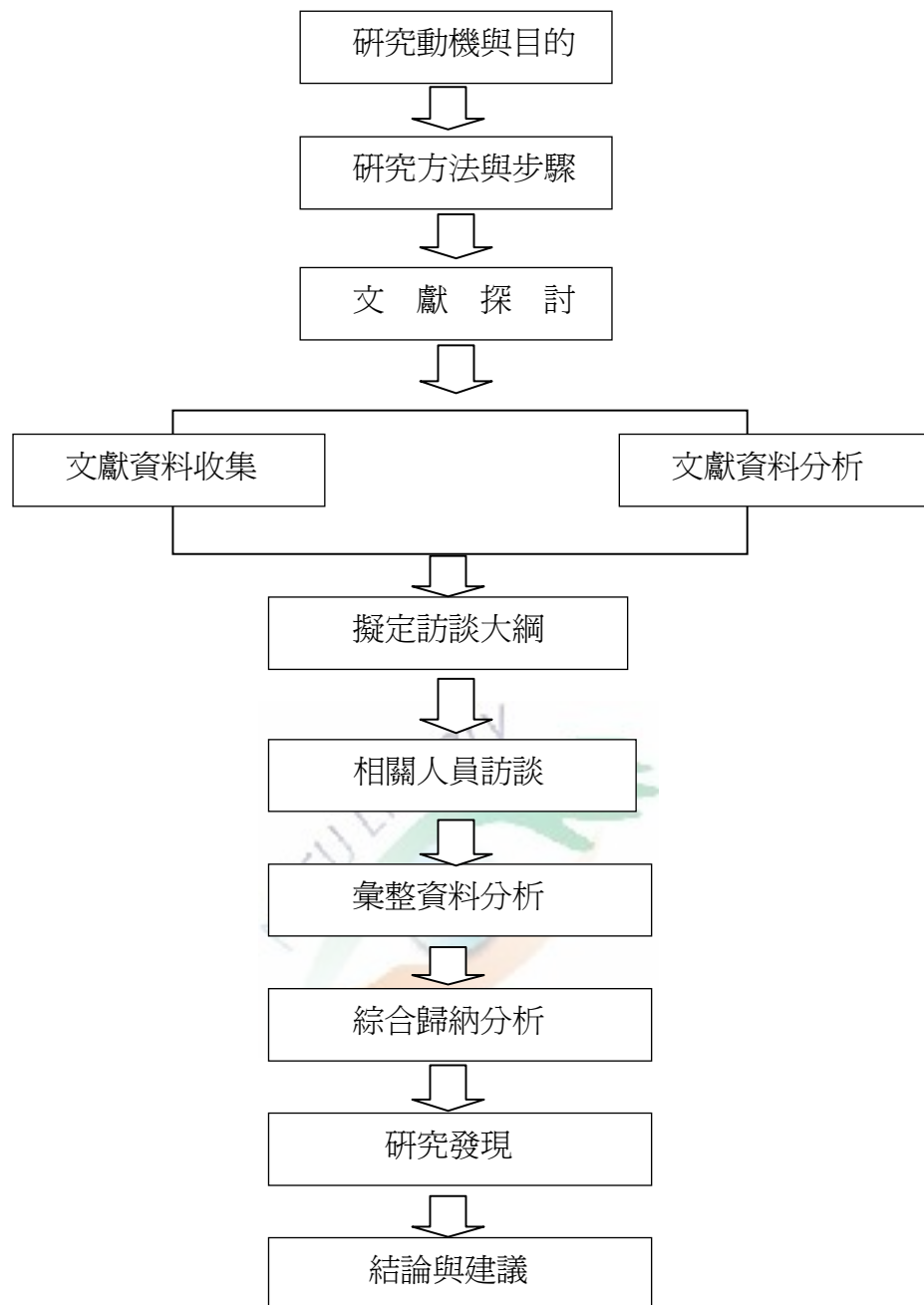


圖 3-2 研究步驟流程圖

第五節 資料處理與分析

資料分析，是一長期思辯的過程，包括不斷反覆地閱讀已蒐集到的訪談資料，以及隨時交叉檢閱相關的文件與現場資料。質化資料分析是整個研究的核心，質化研究的困難是要從大量的資料中尋找「意義」的所在；要從眾多的發現中確定意義的「模型」，並從資料的整個內容中建立起發現的「架構」，而質化資料的分析需要研究者發揮自己的判斷力和創造力，在每個階段都有賴於研究者的技巧、訓練、洞察力、分析能力和風格（簡春安、鄒平儀，1999）。

在本研究中，經由文獻蒐集、深度訪談的進行，蒐集到大量的資料。資料分析乃是先將所有訪談過程之錄音帶及文件等資料，先做逐字稿整理。分為董事會、人力資源規劃與管理、財源籌措與財務管理與行銷管理與募款策略四大部分。每一部份再依其內容進行分析，並不斷修正，最後賦予意義之詮釋。

本研究的資料處理，主要是依據受訪機構與董事會、中心行政幹部訪談後的訪談錄音記錄來作分析，茲將訪談的資料分析步驟簡述如下：

（一）謄寫逐字稿

將訪問的訪談錄音帶，完成轉錄與謄寫。逐字稿謄寫的原則在於忠實的記錄訪談者的口語內容，以維持原意。

（二）整理及資料分析

逐字稿出爐後分別建立電腦檔並以代號：董事會成員"A"代號，如 A1、A2、A3、.....。中心行政幹部以"B"代號開頭，如 B1、B2、B3、.....，依序排出（表 3-3）。逐句逐段分析每份訪談資料、詮釋資料的意義，並找出分析架構的歸納。

表 3-3 受訪代號及說明

代 號	說 明	訪 談 時 間
A1	前任董事長	97.02.23 09：00-09：20
A2	董事長	97.02.23 19：30-19：55
A3	常務董事	97.02.24 20：30-21：00
A4	常務董事	97.03.01 20：00-20：30
A5	董事	97.03.01 21：00-21：28
A6	董事	97.03.02 20：00-20：20
B1	中心主任	97.03.10 13：00-13：33
B2	組長	97.03.10 13：40-13：50
B3	組長	97.03.10 14：00-14：26
B4	中心行政幹部	97.03.10 14：30-14：41
B5	中心行政幹部	97.03.10 14：50-15：11

A：董事會成員 B：中心幹部

第四章 研究結果分析

本研究以董事長、常務董事、董事、主任、各部門主管為訪談對象，希望能透過資料的分析，瞭解台東縣智能發展中心經營之現況，透過個案研究的方式分析，期能獲得豐富有意義的研究結論，進而提供經營管理者改進之參考。

第一節 牧心董事會的角色與功能分析

一、牧心的任務與使命

從六位董事會成員的訪談中，談及有關董事會之任務與使命如下：

「----牧心智能發展中心它成立以這個中心最主要的用意就是在照顧身心障礙者的這個教育還有家庭的服務照顧還有身心障礙孩子的職業訓練，那牧心智能發展中心它主要的業務現在是比較著重在職業訓練方面還有職業的支持性就業方面。----」(A1 訪 970223)

「---咱們牧心的目的就是教育我們這些身心障礙兒童跟朋友，因為牧心的目的就是說能夠照顧這些人---」(A2 訪 970223)

「---牧心當初的成立是因為是從智障者家長協會裡面的一個成員喔的一個的那個的對這個的智能發展的一個小孩的部份的照顧覺得不夠，這些家長來成立組成一個要成立推動協助這些智能發展的這個的兒童的一個一個的照顧然後開始籌組喔然後推動這個牧心的，那它成立以後我們發現除了這個智障的兒童之外，其他身心障礙的人，也應該我們牧心也有責任與義務的去照顧這些人，所以就把這個他們的成立的這個原來的宗旨，----」(A3 訪 970224)

「---我想這間牧心的任務與使命，初步的認知當然是在給身心障礙者孩子的一些技能訓練以及中、重度孩子的一些療育教育，能夠來減輕有這樣孩子的家庭的負擔。那麼應該來講在整個社會福利的這個環節裡面牧心應該可以擔負更多的一些任務，---」(A4 訪 970301)

「---牧心的成立是為了協助一些身心障礙者，他的生活的規劃就是離開學校以後他的生涯的計劃所以我們現在是把就是協助這樣的小孩做職業訓練，讓他或是這個生活訓練讓他的那個能夠成為他貢獻對這個社會貢獻他自己的能力或者是他的生活內容有一點被充實不會只是在家裡這樣子吼那種人盡其才的---」(A5 訪 970301)

「---我們中心在組織章程上就寫得很清楚，我們中心以身心障礙者教育與終身照顧及推展身心障礙者福利事業為宗旨---」(A6 訪 970302)

綜合上述六位董事所談及有關牧心機構之使命與任務，總體而言，計分為對身心障礙的關懷照顧與教育提供、職業訓練與生涯銜接等重要任務與使命，然A1 受訪當中提及到牧心機構之任務似有時間性之重點任務；亦即在牧心機構成立初期任務重點在照顧關懷，而在近期則任務重點轉而生涯轉銜及職業訓練；此反映出時間點在牧心機構任務使命之變化。

二、董事會與中心行政幹部的互動關係

有關董事會與中心行政幹部的互動關係，經訪談結果如下：

「---以往的行政的方式呢都是以中心的主任為主，那業務擴張之後呢，董事會是在協助跟監督的立場來協助牧心智能發展中心能夠很順利的來推動照顧身心障礙孩子為主要的業務，所以目前跟牧心智能發展中心董事會跟智能發展中心這個互動是很頻繁的，但是呢可能在互動上或是在處理這個智能發展中心的主要業務的運作上還有需要再加強溝通的部份。---」(A1 訪 970223)

「---因為新制與舊制理念的關係，但是這都要用溝通地方式，大家互相來溝通，因為現在社會的這個企業化，我們才能進步這樣，我是希望說要把這個管理辦法制度化，應該也很順暢，應該與我們牧心董事會沒什麼問題(互動跟關係也都很順)，---」(A2 訪 970223)

「---整個行政工作中心點會在於行政部門，那董事會跟行政部門其實變成說一個像社會團體的像農會的情況，是一種理事跟總幹事跟行政人員一樣的關係，就是董事會比較類似像義工的情況，那行政部門當然是工作人員，---」(A3 訪 970224)

「---董事會這邊的功能他角色的定位、角色的扮演，其實大家沒一個共識，在沒有一個共識，那當然在提出一方面的互動的話蠻尖銳的，對立的關係會比較尖銳。會比較尖銳如果說主事者他的思維比較沒有說互相理解的一個狀況的情況下這是一個比較嚴重的問題啦！---」(A4 訪 970301)

「---現在牧心董事會顯然跟那個這個中心的行政幹部的互動沒有那麼確實的理想，可能就是說我們都一位主任跟那個一個就是說. 它裡面主要行政的一個幹部，每次開董事會的時候他來---」(A5 訪 970301)

A6「---就我們目前的互動，董事會與中心行政幹部的一個互動淺前看起來是不見理想啦！那不見理想終歸一個比較大體的彼此間的一個定位不夠明確---」(A6 訪 970302)

綜上所述，目前在牧心機構的行政幹部和董事會之間已出現了一個矛盾的衝突點，即彼此無法充分信任與被信任。由此觀之，該機構「信任機制」的架構仍尚未被建立，其因乃在於要建立信任機制的建構時，董事會必須在授權後耐心的觀

察和評估，而被授權的行政幹部也必須肩負應有的擔當和作為，以被信任的能力和態度去達成目標。因此在組織的制度中，也應有一套清楚的員工管理守則，說明每個階層的人應負的責任、職務和權力等，且確實執行，才能落實團隊的管理機制，否則經營管理的工作將無法發揮「承上啓下」的功能，如此一來組織的「空轉」時間就會越來越長，需耗的人力資源也就越來越嚴重。因此，快速建立一套員工管理守則並確實的執行，將是該機構當前管理運作的重要關鍵之一。

三、董事會的運作

從六位董事會成員的訪談中，談及有關董事會的運作如下：

「---在章程上也說的很清楚啊就是在籌集管理運用以及財務均衡(04:32)監督還有這個內部組織的制定跟管理以及年度計劃的制定跟推行還有年度收支預算與審查以及年度結算的審定，這些都是董事會非常重要的主要工作---」(A1 訪 970223)

「董事會(規定是三個月開一次會)的規定是三個月開一次會，但是因為我們董事會到現在來說因為就是我們蓋中心以後因為業務增加許多，也有臨時會，現在就是說常務董事會也可以每個月開一次，大家溝通對牧心的業務方面，還是說種種的事情、人事方面，人事方面都是由主任來發落，但是我們現在就是說會計上、帳目上也是要去了解。」(A2 訪 970223)

「---董事會事實上都有按照情況每三個月來開一次董事會，那而且而且如果說有重要的一個事務的時候會開臨時董事會，那在重要的事情後的時候會做重要的決策來提供給行政部門來做參考，所以整個董事會的運作其實還蠻健全的。---」(A3 訪 970224)

「---過去的董事會的運作都以中心的運作一向都以中心的運作他所提報的我們都是用百分之百的相信，所以董事會運作非常順暢---」(A4 訪 970301)

「---牧心董事會就是三個月的會議大家還是都參與，然後牧心的主任他也作一些報告讓董事會他們的報告事項，然後再來還有像財務董事他們有五位財務董事一個月開一次會這個都有這樣子在開會運作這樣子，處理重要的事情或是重要的決策都有在做。---」(A5 訪 970301)

「---目前我們董事會的運作，就我們章程的規範的話，憑良心講我們董事會目前還是沒有落實章程上負託給董事會的一個責任。---」(A6 訪 970302)

綜合上述，牧心董事會是機構組織中的最高決策中心，負有對內監督管理，決定組織的核心工作任務，以及對外尋找資源並拓展組織發展的責任，其功能能否發揮是影響組織生存與茁壯的一個重要因素。章程中規範董事會人數介於 5-15 人之間，董事的任期為 3 年，且連選得連任，董事長的任期 3 年，且連選得連任外；至於董事會年度開會次數，三個月召開一次，每年至少

四次，得召開臨時會議。董事人數如同捐助章程所規範，董事的職業分佈，則以專家學者、熱心社會福利工作者與身心障礙者的家長，其中台東縣智障者家長協會至少五人。該協會當屆理事長為當然董事，任期與該協會理事長任期一致。每屆之董事會由台東縣智障者家長協會推薦專家學者、熱心社會福利人士。

依「內政業務財團法人監督準則」法令規定，財團法人董事會之名額，不得少於 5 人，除宗教財團法人不得超過 31 人外，均不得超過 19 人（內政部，1999）。從組織章程中可以發現，董事會人數均符合規定。有關董事會以企業界、學界、熱心社會福利工作者居多的現象，顯示出身心障礙的社福機構在面對外在環境的不確定與專業化的要求之下，必須仰賴外界資源的支持，包括資金、專業、及理念等，尤其是身心障礙社福機構服務對象的特殊屬性，對於學術界、社會工作者等專業資源的倚賴甚深。在現行董事會的結構面限制下，欲思有所作為，必須借助於董事的積極參與會務，了解會務運作實際狀況，才有可能達成。。

四、牧心的重要發展階段及因素

「牧心從民國八十六年開始成立以來呢，應該大致上可以分成三個階段，第一個階段就是從八十六年成立開始呢主要因為剛成立牧心智能發展中心這樣的一個組織，可能還在漸漸在起步當中，主要就是在為我們身心障礙孩子在做這種服務還有就業服務就業培訓就業訓練這樣的一個主要的工作——積極向內政部申請這個籌建住宿家園還有這個療育訓練館，希望能夠透過興建出家園與療育訓練館以後，能夠服務更多的這個孩子，——接下來的呢，就是我們希望透過這樣的服務模式呢能夠服務的更多元，然後走入身心障礙孩子的家庭及社區，漸漸的呢我們來擴展我們身心障礙孩子的服務的方向，讓身心障礙的孩子能夠受到更多元的照顧。——」（A1 訪 970223）

「——一開始就是說創立的階段，第二階段就是說我們買土地蓋這些住宿家園還有這些療育管，然後蓋好了，接下來另一個階段就是說增加我們服務的工作，就是這樣大概這樣。——要教育這些孩子能夠生活上、以後生活能夠自立，能夠新開發一些項目來讓這些孩子可以去工作（增加這些服務的項目），——」（A2 訪 970223）

「——以前是說初次籌設，後來就建館，現在建館後——是另外一個階段的開始了，來擴大它這些身心障礙的孩子的一些服務內容，——」（A3 訪 970224）

「——就是說他起初籌設、籌建家園、籌建療養館，最後療育館完成。——」（A4 訪 970301）

「——開始創設的階段到能夠去投入一個職場就是真正有在做一些生產或是一些營運這個大概是第二個階段，第三個階段我是覺得他也有發展到現在我們提供一個住宿給這些小孩，——影響因素我想是這樣子，配合需要。——」（A5 訪 970301）

「---開始的時候是草創，那草創到一定程度後才況展到今天的一個規模，時間點的一個沿革我覺得是有它的背景是因為政府的法令與政府的補助，這是造成牧心有很大的一個推手---」(A6 訪 970302)

綜觀上述，任何組織都有可能長久存續下去，也可能突然間消失，影響因素相當多，無論如何最重要的關鍵在位居決策核心的董事會，其運作是否順暢往往會對機構的表現產生決定性的影響。從訪談結果可之牧心智能發展中心重要發展階段，大致可分為三個階段：第一階段是創立牧心智能發展中心，第二階段為籌建住宿家園及療育館，第三階段是擴展服務多元模式，走入身心障礙孩子的家庭及社區，漸漸擴展身心障礙孩子的服務方向，讓身心障礙的孩子能受到更多元的照顧。

五、未來發展的願景

「---未來要加強的是我們要透過資訊化來建立內部的作業服務的這個流程，那當然我們也希望能夠透過建立這個資訊化的作業流程呢來申請ISO的認證經過這樣的認證之後呢來提升我們行政的這個效率還有服務的效率，那再第二個重要的部份呢就是規模變大之後服務的孩子也增加了，那可能在我們這個行政工作上我們必須要加強我們內部的管理人或是我們的輔導老師這樣的一個培訓，---繼續在朝向社會福利基金會這個的一個比較大規模的組織來經營，讓我們的這個中心業務呢運作可以比較順暢一點，第四個重點部份呢就是可能我們必須來加強我們內部的這個行政跟內部的評鑑，除了外部的評鑑之外呢，也必須自行的來做這個內部的評鑑。」(A1 訪 970223)

「孩子會越來越多，需要開發一些讓這些孩子能夠去工作的項目、的機會，讓他有工作可以做，這是最重要的。」(A2 訪 970223)

「---必須把整個組織做的非常健全，類似於像政府的一個整個很完善的一個的團體的角色，而且像那個那個資訊化啦電腦化啦後，作業流程啦後，還有 I S O 認證啦，等等啦讓社會上所肯定而且正常朝標準方式來做後，---」(A3 訪 970224)

「---透過照顧這一些孩子發展出些文化，然後從這邊能夠再結合相關有關這一些社會福利學者，再透過我們的關懷他們能夠在策劃整個全國的福利、身心障礙者福利，這方面們能夠讓主事者、讓我們的行政單位、政府公部門有所能夠來做一些支援，所謂的支援就是說不是說像這樣綁手綁腳…政府公部門用比較大的角度來支持---」(A4 訪 970301)

「---現階段只到職業訓練而已！Y再來就是生活，或是休閒這些都要包刮。現在我們的規模還做的不夠大比如說我們在台東市區、台東縣的部分台成立一個基金會的話它就是能夠佔一個地方設據點，所以我覺得現在我們現在還是機構法人的那希望我們能夠走向基金會的方向這樣子發展。」(A5 訪 970301)

「---董事會本身來講我們還是期望他在他組織架構能夠健全。就會務、業務、財務、人事他都能夠完全的建立制度，能夠做決策上的管理也能夠做財務上的監督、然後也能夠對資訊化、度資料統計都有一個很明確的進步。然後對於牧心的行政作業，我們希望他能夠落實 ISO 的精神、要 ISO 化、要公開化(朝著這方面來走…)對！然後能夠朝著身心障礙福利的方面永續來經營這樣。」(A6 訪 970302)

從上述由機構董事會角度方面發現，近年來，因應社會環境變遷與企業競爭，不斷提昇服務品質成為組織爭取各項資源的利器，為達到組織永續經營的目的，不管營利或非營利組織導入 ISO 9000 系列品保制度漸已成一股風潮。董事會期望牧心智能發展中心能導入ISO制度，建立符合本身機構特性之品質管理制度。ISO 係藉由有系統、有計畫，且獨立之稽核作業，對申請單位品質管理系統進行全面查核，並未對產品品質加以測試認可。故取得 ISO 9000 驗證資格僅能證明其經由良好的ISO 9000品質管理系統，產製出（提供）符合顧客、家長、學員要求之產品或服務，至於產品或服務之良窳，全視顧客、家長、學員之要求而定，是否最好並不一定。故機構雖可自豪為取得 ISO 9000 品保制度認證之社會福利機構，惟不盡然代表所提供之身心障礙者服務為全國最佳之社會福利機構，尚須經政府之評鑑、家屬滿意度調查之公評。因此牧心智能發展中心可依據其本身之組織文化、組織架構、管理功能、服務活動之特性及顧客、家長、學員之需求等，制訂一套最適合機構自己實施之品質管理系統。

但是ISO 9000 制度由於政府未積極推廣，申請單位須自付額外費用取得認證，是否有導入採行之意願，牧心機構可先評估自我需求再考慮是否跟進。

六、提升董事會的角色功能

「---家長也必須積極的走出來參與董事會的這個業務運作，讓被動變成主動，讓牧心智能發展中心在整個的董事會的運作上呢能夠比較更健全，----參與這個年度的計畫的推展上或是年度的計畫的擬定上還有這個預算財務的監督上面，還有這個募款行銷募款的這個部份呢還有主要的這個跟社區跟社會各界的這個溝通的一個橋樑，這個都是將來我們董事會呢在這個功能上呢我們必須來積極的來確實的來發揮它的功能。」(A1 訪 970223)

「---現在的管理辦法越來越新，所以也就是說我們的董事也要去受過這個訓練，所以也才能夠接續現代化的企業的董事會這樣怎樣來運作才能夠跟上這個時代，所以我是認定說董事會的角色、功能就是說要把我們牧心的重點就是財務方面，---」(A2 訪 970223)

「---董事會裡面的那個人員後是需要更謹慎的來選擇或者是更謹慎的來充實一些相關的知識跟方向，這個是我認為牧心應該採取的一個很具體的作為。-----董事會的成員也應該隨著這個行政部門後來作稍微的規畫以及每一個董事應該負責的部門稍微給他區別然後再加以訓練，我是覺得是蠻需要的啦。」(A3 訪 970224)

「---希望我們這些董事成員有一個（觀摩）觀摩，有一個去採、去取經的一個活動，-----明確的了解自己的角色，自己所應該扮演的角色，還有自己的權利義務，---」(A4 訪 970301)

「---董事會裡面應該要有一個幾個人主要幾個人來能夠從事某一部份，看是從事教育的部份或是財政財物這一部份啦！或是…(委員會、教育委員會)對！（財務委員會或是說公關）-----取得ISO認證啦！-----評鑑制度我覺得我們內部董事會應該也參與---」(A5 訪 970301)

「---落實強化制度面的執行，所以我認為要正本清源還是要從董事會的工作執掌要先分類，就是把制度面還有它細部的執行面，就歸入財務業務的方面的一個掌管、還有它的監督的內容先去做釐清。那這是基本上先把董事會的功能做確定。-----依照各部門未來所需要的發展的趨向成立所謂的發展委員會---」(A6 訪 970302)

本研究分析顯示，牧心機構的董事會，在功能發揮的整體上，最常發揮的角色功能是「審核年度計畫」和「審核年度預算與決算」及「募款」，是在行政管理的範疇。沒有發揮「決策制定」的功能。董事會期望董事能加強作為牧心機構與外界的橋樑，並能協助促進牧心機構的社會形象。

七、董事會成員的訓練與教育

「以往我們牧心董事會呢在這個部份呢是做的比較少，因為大家每一位董事都各自有各自的事業，而且都是義務性質的---就任之前應該來做這個教育訓練的部份，讓我們的新任的董事會的成員呢他們能夠都很清楚的了解董事會呢應該要做哪些事情，以便他們能夠很積極的來參與整個業務的推展。」(A1 訪 970223)

「---雖然有組織，但沒實施徹底我們董事會的這個職務，所以比如來說來說一個董事會真正依照目前的企業的管理是董事會最大的角色。---」(A2 訪 970223)

「---我們這些董事來加以訓練或給予教育來幫助整個牧心的運作更朝向更健全的方向來發展。」(A3 訪 970224)

「---應該說要聘董事的時候是否有預備被聘為董事的成員的人士來做一些相關業務說明、責任義務的說明，---」(A4 訪 970301)

「---有一部份的董事可能不是這樣背景的，所以社會(社會人士)社會人或是從政民意代表的人，我想應該有一些課程，---請教關於我們這些有一些非營利組織的，所有董事會應該知道的事情是哪一些應該具備的概念有哪一些，---」(A5 訪 970301)

「目前我們是沒有啦 ----董事會應該回到說就董事會的運作細則自己要先明訂規範---」(A6 訪 970302)

歸納以上可知，加強非營利組織董事會的角色功能，主要在於董事本身願意投下時間與精力在董事會的發展上，機構董事也都忙於各自的事業經營，因而採取適度的教育訓練措施與規範，例如參加「研習營」、「工作檢討充電營」之類的充實經營管理知能，使董事了解董事會的角色與功能，有其必要性。

八、適時修訂組織章程

「牧心董事會從成立到現在呢也修訂了好幾次的這個捐助章程，大概應該有三次，在九十年的時候修訂過一次，九十二年修訂過一次，那最近呢我們在九十七年四月再修訂一次，這個都是配合我們牧心整個行政運作上業務的推展上的需要，然後依據不同的需求呢我們都會適時的來修訂這個組織章程來配合我們整個牧心業務的這個推展。---」(A1 訪 970223)

「有！三次！我們董事會我們牧心的成立到現在有修改過三次---」(A2 訪 970223)

「在組織章程在剛成立的時候後剛成立的時候在我大概記得大概是九十年的時候後有一個小小的修訂那個時候就是針對一些牧心一個稍為運作的情況稍微做一個修訂因為在九十二年的時候是因為要申請療育館及庇護工廠還有這個住宿家園的一個方式又做了一個修訂後，那在九十七年四月因為整個業務已經非常龐大了，建館也完成了，所以在九十七年的四月的時候我們針對所有的餘慮的部份又很慎重的非常慎重的又修了一次。---」(A3 訪 970224)

「今年四月分有修訂過啦---」(A4 訪 970301)

「---應該是 86 年的時候開始嘛！大概之後 90 年修定一次小修，那現在最近在 90 年的時候，那 90 年的時候 92 年，90 年修訂啦！其實更早以前應該還有一次啦！(第一次應該是)第一次應該是 90 年，不知道！(正式修定的)90 年修定一次…從我們開始…從 92 年 5 月再來就是 97 年的 4 月 21 號再修定，所以現在經過三次的

修訂。」(A5 訪 970301)

「就我們牧心現在的組織章程，它的修定它有三個時間點，第一個時間點是在民國90年11月30號修訂過一次，那第二次是民國92年5月6號也修訂過一次，那最近的一次是民國97年4月20號修訂，那它的修訂其實依照以前的經驗是沒有適時提供所謂的來應映整個需要來做適時的修訂，就以前的經驗是沒有。---」(A6 訪 970302)

綜合以上分析可知，牧心機構在適時修訂組織章程的部份，前後共修訂了三次，尚能依據中心業務的需求事實研擬修訂中心組織章程。

九、董事會組織運作、決策執行所面臨之困難及因素

「---在認知上不同的時候可能我們董事會的這個所決定的決策到了中心之後呢不一定可能不一定會很確實的落實來執行，所以這個是我們比較覺得比較遺憾的部份---」(A1 訪 970223)

「---初期有一些不太順暢的啦，但是我是認定說慢慢互相尊重、互相來了解說我們牧心應該要走的制度化，慢慢就會妥當---」(A2 訪 970223)

「---牧心的成員裡面來自於政府機關的工務人員經驗的人事還蠻少的，所以在推動的時候，政府的相關法令後也不夠熟析，所以就產生了什麼有時候再運作的時候光光給政府的一個的公文或者是一些事情後難免都會有出差錯的地方後---」(A3 訪 970224)

「---董事會的組織運作，應該我想這個這個應該不是困難啦！應該是一個互相溝通上、認知上還有蠻大的差異的一些爭執----」(A4 訪 970301)

「---有時候公文一發出去，可能會後把關的不是董事會，所以我覺的個要改變就是，每次公文追蹤他是會議的最後把關的最後應該是董事會---」(A5 訪 970301)

「---在整個董事會的成員的一個參與度還有所謂的程序上，我認為有時候是不夠嚴謹啦！那對於決策執行上，我認為最大的一個問題在於董事會的本身沒有一個檢核跟追蹤的機制。也就是說，董事會有時候所決策的事情到執行單位方面本身我們董事會就沒有一個去追蹤的機制。以致於是不是執行的…可不可行，在來可行後的執行面市怎麼樣，都沒有適時的回饋到所謂董事會一個體制上面來。」(A6 訪 970302)

由上述訪談顯示，董事僅是象徵性的職務，而無實質的影響力，實際的決策大權往往落於主任手中。主任與中心行政人員的直接接觸，有極大的影響力和受到員工的信任。董事會則因成員忙於自己的工作和事業或無專業知能，通常在牧心機構的方案計劃和預算編列上行象徵性的審核。由此可知，董事會董事的專業與否，也會影響社會福利機構的決策執行。

十、牧心與中央、地方政府、企業、媒體間的互動

「---將來呢我們除了平面媒體的這個宣導報導之外呢，我們也要加強我們自己內部的這個刊物物的這些出版，那透過自己內部刊物物的出版呢來宣導宣傳我們牧心智能發展中心所做的服務內容跟服務的對象，那電視媒體呢我們將來還是要繼續呢再多多的跟電視媒體來做互動，可以再透過電視媒體呢來做這個的報導。」(A1 訪 970223)

「應該要有公關人員(要有公關就對了)對!(要有專業的人員來負責這個公關這樣啦)，所以才說地方、中央、地方跟新聞媒體與企業都要有專業人員，做公關這個媒體來勸募一些需要的經費這樣。---公關做得很好，不匱乏這個經費的來源，所以才說地方、中央、地方跟新聞媒體與企業都要有專業人員，做公關這個媒體來勸募一些需要的經費這樣。---」(A2 訪 970223)

「---地方政府跟牧心來講，整個來講後我們搭配的還是非常好，那媒體部份島是最值得稱讚的就是說我們台東牧心只要有任何的一個活動或者有任何的一項義賣或者是節日，譬如說中秋節、端午節還有過年後都推出我們牧心的一個特色的東西，那媒體都很樂意的來報導來協助我們牧心幫助我們牧心的募款照顧這些身心障礙的人士，所以我們跟媒體的關係現在是還蠻好的。」(A3 訪 970224)

「----地方政府他對牧心的互動可能還是不太夠啦！就是所謂的比較被動啦！」(A4 訪 970301)

「---(公關部分)對!(在媒體部分)對！應該是這樣(這樣子作文宣、做報導這樣)嗯！」(A5 訪 970301)

「---應該想辦法把我們牧心的宗旨包裝成一個形象的主軸。然後主動的來行銷我們的主軸，然後也讓這個主軸因為要讓這個主動基本上應該跟企業、跟媒體要有一個良善的互動，那這樣子才能得到社會上的認同這樣子。」(A6 訪 970302)

經訪談瞭解，牧心智能發展中心在公關的運用上，仍有加強拓展的空間，在牧心機構面臨募款的壓力之下，是否需要強化公關人員的編組與任務訓練，以發揮預期的效果，這是值得牧心機構重視的課題。總之，若能妥善運用傳播媒體，保持良好的互動關係，對機構服務方案宣傳、理念宣導與喚起社會大眾的支持等，均會有正面的作用。

第二節 人力資源規劃與管理分析

本節針對研究個案之人力資源的現況實施描述與分析，並依據研究架構，將內容區分為四大部分：專職人員的管理與運用方式、志工的組織與運作具體作法、志工運用管理常見問題、志工的維繫與激勵措施，以下分別說明。

一、專職人員的管理與運用

牧心是一個非營利的社會福利機構，也是一個財團法人的機構，而成立財團法人的目的就是希望能夠「永續經營」，是真正的「利他」、「慈善」主義的經營者，因此員工對該機構理念的認知是急需建立和加強的，唯有永續經營的理念堅持的傳承，才能讓該機構的慈善使命不斷的延續下去，要求不斷增加下，機構的經營和績效表現已成為極受重視的焦點，而要確保服務品質和機構目標的有效達成，需依賴組織管理系統的不斷自我檢視，才能使機構服務的品質持續改善與成長。

培養內部專業人才，提昇組織競爭力 非營利組織的發展與成長非常地快速，其經營模式已從過去的「志工模式」進入到「市場模式」單純依靠「服務理念與精神」已無法在競爭的環境中生存下來，內部企業化的管理方式才能有效提昇組織之經營效率，不被社會所淘汰。

「---員工績效評估機制的這個部份會是一年一次後，每一年都會有，那會有分就是一些考核工作態度啦績效啦這些大概分五個領域來評，那這個部分我們的方式是就是各個小組長評它的組員，組長評小組長，那那那在來比較算中階以上的主管後，就是主任這邊來評這樣，但是我們的有那個就是配就是比例啦後比例的分配這樣，好等於是我們這邊的比例跟組長他們的比例我們有分配一定的比例（那剛剛你提到的五個領域那是什麼領域）就是工作績效、態度啦、還有一些勤惰、操守、阿那個效率，這這這五個領域我們都就是會要求後那個他們自己直接管理的人會去注意。」（B1 訪 970310）

「---還有「勞動基準法」的擴大適用，會造成一些因理想而投入社會福利工作的人，會因基本保障的要求而降低理想的熱情，到底是好還是不好呢？」（B1 訪 970310）

「---就是年終會有一次分組考核，就是各組組員會先作一次績效評估，然後在主任，然後也會在給分數這樣，然後在綜合站不同的比率。」（B2 訪 970310）

「牧心他們對於專職人的管理也訂有人事管理規則還有裁請的管理啦！或者是這個薪給、薪給的給付啦，或者是進修、員工訓練進修的這一些要點啦跟我們在人力資源管理上都…這些規則呢都有訂定啦！…。在中心的員工考核是由中心的主任來負責，那就主任統籌這個考核這個工作，組長考核員工，主任考核組

長，然後整個中心的員工的考核就是整個由主任來負責。」(B3 訪 970310)

「---在人事規則上面的有寫，(就是考核，年度的考核，有沒有平時的考核?)平時的考核?你所謂的平時考核是針對?(針對什麼主任啦!組長啦!)在平時有沒有什麼考核的機制，考核的機制~因為通常是進來這邊的員工大部分都知道大概年底的時候會做(考核)做考核。」(B4 訪 970310)

「---但是訂的方式只是好看而已(嗯嗯!)那真的話例如就是內政部他們有像那個~內政部(評鑑)評鑑的部份可能就是按照評鑑的方式去做，反而不是說一般平常我們進去人力資源方面的...管理跟運用方式大部分都是~實地碰到的話實地解決，它沒有按照手冊的方面去執行~那(對員工評估)也是因為要為評鑑而去做，沒有測底的說依照平常這樣子碰到問題，就是碰到問題的話自己解決沒有按照書面上所規定的 管理機制去做這樣。」(B5 訪 970310)

根據陸宛蘋(2005)的研究，國內非營利組織在人力資源管理方面的問題：1.員工流動率大，工作經驗無法累積。2.錢少事多壓力大，員工留不住。3.專業人才、管理人才何處尋。4.教育訓練投資少，生涯管理沒有發展性。5.志工運用又愛又恨。6.決策層的人力資源觀念不能溝通。7.財力資源不足，無法有完善的人力資源制度。8.對人力資源管理的知能與技術不熟悉。這些是值得探討的問題。

經由以上訪談可以發現，「勞動基準法」的擴大適用，會造成一些因理想而投入社會福利工作的人，會因基本保障的要求而降低理想的熱情。又績效考核與激勵管理同為組織內部管理的一體兩面，惟因非營利組織以社會服務為使命的相關活動，講求品質的指標和服務對象的感受能力，不易建立簡易的績效標準，因而在員工的績效考核上相當困難。在訪談的過程中，皆可感覺到他們傳達出對牧心機構服務工作的用心。

二、志工的組織與運作具體作法

Drucker(1990)指出：非營利機構經營，不是靠「利潤」動機的驅使，而是靠「使命」的凝聚和引導經由能反映社會需要的「使命」界說，以獲得各方面擁護群的支持(余佩珊譯，1994)。

社會福利機構的人力有限、資源貧乏，但大部份的服務對象卻是需要長期間永不停息地投入(如植物人、身心障礙者)。因此為了要維持服務品質，就必需有持續不斷的資源流入來支持社會福利機構的運作，而對於大多數社會福利機構而言，其財務資源大部份還是來自於善心人士的捐款，人力資源則是來自於志工的志願服務精神。

「這個部份後我們真的是比較弱後，沒有說一個比如說一個人專門來一個員工專門來管理這些輔導志工去做什麼後，就是比較隨性啦就是有需要的時候就(就

請來幫忙)」(B1 訪 970310)

「我們其實不是很有制度的在運作，都是想到的時候(臨時性的，臨時性的志工)並沒有組織一個比較有規模的志工隊，然後有常態性的活動，還是組訓這樣子」(B2 訪 970310)

「---過志工再我們中心是比較弱的一環，那整個組織運作可以說是比較沒有做呢那麼完善，那可能我們還要在這個部份在來加強---」(B3 訪 970310)

「不了解」(B4 訪 970310)

「---碰到一般的話如果機動性(辦活動的話就請他們來)哦~對！就是說開個會，如果需要志工協助的話可能有一個管道就是說，例如就是說學校的一些學生，可以叫他們一個團體的話來 support 多幫忙這個活動---」(B5 訪 970310)

就本研究訪談結果，志工對機構而言，仍以行政支援為主，很少用來擔任較專業的個案輔導或直接服務；志工招募的主要管道為：組織成員的介紹或親友介紹，其次為的會訊或新聞媒體及宣傳單等，並透過研討會、講解、參觀及迎新說明會等方式實施新進志工的引導訓練。

由以上所述，就牧心機構來說，應以有計畫的方式，協助志工人生理想的實現。就這點來說，志工生涯發展，具有不可忽略的重要性。在台灣愈來愈多人，利用休假或閒暇時間，投入志願服務的工作；他們不是專職、專業的志工，這是一群不可忽略的生力軍。每當辦理活動，牧心機構可藉由舉辦相關活動之方式，以做為擴大招募志工之實質效益。

三、志工管理遭遇的問題

「---比較困擾就是有時候是真的有比較，比較繁忙的工作的時候，那要找志工人數比較多會是一個問題，這個部份是是因為我有時候我們沒有事先沒有比較長的時間讓我們去運作……其實我們應該是要有一個專人來處理志工可能會推的比較好啦。」(B1 訪 970310)

「---比較沒有那種常態性的，比如說我們每天的哪個時段需要人，然後會有志工來替補那個缺口這樣子，就是比較沒有比較有規劃性---」(B2 訪 970310)

「---有時候我[們要辦理這個活動啦或是辦理身心障礙孩子學園的訓練需要志工來協助的時候，我們在志工上的人力是比較缺啦---」(B3 訪 970310)

「訓練與聯繫、工時無法配合、品質難以控制、自我意識強、流動率高及專業不足等」(B4 訪 970310)

「---我們臨時上需要人力資源的部份，他們可能東抓一邊西抓一邊。他們沒有透過志工的組織網，---」(B5 訪 970310)

歸納上述，發現志工管理的問題，包括志工徵募、訓練與聯繫、工時無法配合、品質難以控制、自我意識強、流動率高及專業不足等，其他諸如志工對個別任務的排拒等，均是志工管理所遭遇的困難。事實上，就志願服務本身而言，志工運用不當所衍生的問題，必須由機構來承擔，甚至將傷害服務個案及影響方案的達成，因而，志工的組織、訓練及連續性的督導與激勵，不容忽視。

四、志工的維繫與激勵措施

「---我們目前做的是這樣啦（或是表揚啦）恩（利用活動啦或是）表揚有啦還是說黑阿我們員工什麼時候有活動我們會請他參與啦，還是說有什麼年節有送什麼東西或送給他們啦；另配合政府「志願服務法」的實施，包括：為志工辦理意外保險、補助交通、誤餐等經費、核發服務證明書、志願服務榮譽卡等作法啦。」（B1 訪 970310）

「---因為目前並沒有這種志工組訓的這種業務，（在裁員的部份）這個我就比較不知道---」（B2 訪 970310）

「---加強牧心的宣導與宣傳部分啦，可能要透過媒體啦、平面媒體啦、電視媒體啦，來宣傳我們牧心在做的服務內容---」（B3 訪 970310）

「不了解」（B4 訪 970310）

「無」（B5 訪 970310）

本研究訪談結果發現為志工辦理意外保險、補助交通、誤餐及特殊保險等經費、核發服務績效證明書、志願服務榮譽卡等作法，均是維繫與激勵志工的有效措施。除了維繫與激勵之諸項具體作為外，其他諸如志工管理制度的訂定、召募甄選、工作分派、教育訓練與激勵措施等，均是提昇志工服務品質的重要途徑。

第三節 財源籌措與財務管理分析

「巧婦難為無米炊」，財源籌措與財務管理是社會福利機構的存亡命脈，如何有計畫的去籌措財源與財務管理，來達成繼購所定的目標。機構的董事會與中心的管理者，必須隨時去檢視，隨時保有危機意識，以便隨時調整財務結構及對策，如此機構才能永續經營。本節針對財源籌措與財務管理分析，並依據研究架

構，將內容區分為三大部份：經費來源、機構營運基金之運用、中心成本之控制，以下分別說明。

一、經費來源

「最主要後第一個牧心當然政府補助啦後，阿那很小的部份是有收學費啦，阿再來民間的捐助嘛後，阿可能利息是一小部分嘛，阿再來就是那個營運營運的收入算是一個比較還算不少啦---」(B1 訪 970310)

「牧心的經費來源大致上向中央政府或地方政府申請專案計畫還有就業訓練，這樣的專案經費來做我們的這個服務，曾經因為不熟悉相關規定，而在補助款上出了一點狀況。第二個部份就是靠社會大眾還有企業來募款，第三個部份就是：依賴我們這個平時一般民眾的這樣的小額捐款或信用卡捐款、募捐發票兌獎來這個增加我們中心的經費來源，那最主要的經費來源是企業的捐款這是屬於比較大宗的部份。」(B3 訪 970310)

「---就是縣府的補助，就是補助款啦！專案啦(除了縣市以外還有什麼?)縣府的...(中央有沒有?)嗯~你說內政部嗎?(內政部)內政部不是針對人事方面的?(或是勞委會)勞委會職訓局的部份，(勞委會、內政部、還有縣政府?)這些都是所謂的專案(專案之外)就是捐款(就是一般社會大眾的捐款)捐款(或是企業的捐款)---」(B4 訪 970310)

「最主要的經費來源，它的年度的經費來源可分為三個方向，第一個是說牧心他們本身是收成人智障者那種...哦~是可以靠那種營利方面，例如：牧心賣麵包啦、賣抹布之類的!(他們所生產的產品)對!產品方面收入是三分之一。那另外三分之一來講的話它是他們是募款，募款的方面(社會大眾的募款)對!社會大眾的募款，包刮董事、理監事的一些招募的募款;第三個就是政府、政府的部份就是向政府或是內政部申請一些專案補助或是說計畫的部份。」(B5 訪 970310)

綜觀上述，牧心智能發展中心曾經因為不熟悉相關規定，而在補助款上出了一點狀況。中心行政幹部尚有對規定不清楚的狀況，如此對於經費資源取得不易的小型社會福利機構而言，是值的加以注意的部分，並且應儘速充實相關專業知能。

二、機構營運基金之運用

「---我們當初是參考社團(那現在那這個基金就是也是運用到我們整個中心裡面的這個在運作的這個經費裡面去了對不對)對，因為因為我們一般我們只是說我們會把我們各個部門比如說有生產部門阿芬的很清楚，但是這個營運基金就是歸納到行政中心這邊(那我們機構裡面的經費大概你都做怎麼樣的規劃)---」(B1 訪 970310)

「牧心這個機構的基金經費呢目前我們是沒有在做投資啦!目前我們都是比較保守的方式在經營，那也就是說我們的生產部門，或者是所生產然後得到的

這些盈餘或是向政府申請的專案計畫這些經費呢我們都是比較保守的在做，如果有盈餘的話我們都是把它存在定存，比較做保守的投資項目，我們沒有做其他的投資項目。」(B3 訪 970310)

「(除了保留一些現金做運用外，比如說定存啦，或是有沒有投資阿，有沒有買黃金啦!買股票啦~有沒有投資其他的事業啦?)沒有!(大部分是定存跟現金)對!就是在董事會都可以清楚的看到!(就定存跟其他現金啦!沒有做其他投資?)沒有!」(B4 訪 970310)

綜合歸納，社會福利機構的投資策略，必須考慮確定可以接受的風險水準與未來資金的流動性，並講求資產配置與風險分散的原則，則宜以長期投資為主，避免短期「投機」操作，否則市場波動的風險將由機構承擔，甚而影響組織的正常運作。然而，從訪談中可知，牧心機構的基金投資較為保守，目前僅運用在銀行定期存款，沒有做其他投資的事業；因而，將來牧心機構在擬定投資時，不可以「獲利」為最大目的，應以審慎、穩健、安全的投資原則，才能確保牧心機構的永續經營發展。

三、中心成本之控制

「---現在計畫案少了，可能我們員工就會去那個員工的數量我們會去掌控阿還是說我們搬到新的地方哪些成本會提升我們就會去想辦法說怎麼去控制好---」(B1 訪 970310)

「---成本的控制這個以往我們都是在年度預算編列的時候我們都是已經把各項的開支這個把它編列、編列出來了，成本分析的部分我們在當年度開始這個部份可能是我們比較沒有向企業界那麼~那麼精準的把它計算出來，當然會計~以會計的觀點來說以呢成本分析也是很重要的一个觀念成本分析---」(B3 訪 970310)

總而言之，牧心機構就財務管理而言，成本控制得當，就是主要的財務績效。建立開源節流的組織文化，進而養成節約的習性，避免支出浪費，形成無效率及無效能的管理，是做好成本控制的首要作為。牧心機構的員工在機構使命感的驅使下，透過中心行政幹部的溝通、說明，皆能建立共體時艱的節流措施。

第四節 行銷管理與募款策略分析

Drucker (1990) 提出非營利機構經營之道，使得行銷學與管理學等企管知識，逐漸推展與應用至非營利組織或志願服務等社會部門之上，用以提升社會部門服

務的效能。而 Drucker (1990) 在其著作中指出，非營利事業在許多方面來說，可謂「高成長行業」，由於社會的進步與多元化，愈來愈多的社會功能或服務必須仰賴非營利機構提供，以彌補企業界凡事以利潤為考量，以及政府部門以照顧多數民眾為原則，所產生的偏差和不足。基此，非營利組織可說是社會行動的中堅力量，造就了成熟的公民社會。此外，杜拉克也認為，非營利組織由於使命召喚的激勵，其管理的績效相當卓越（例如：美國心臟協會與美國女童軍協會等），做到許多大企業還做不到的事情，因此，鼓吹企業界要向非營利組織學習（余佩珊譯，1994）。由此可知，非營利組織研究已經成為一項顯學。

民間福利機構團體其發展的主要經費來源有社會捐款、政府補助、服務收費及聯合勸募等多種型式，但除了政府補助款外，其餘經費來源大都是不穩定與不充足的，所以政府補助款成為民間福利團體所欲爭取的。我們民間機構想永續經營一般主要都是靠「募款」來維持運轉。以前的募款方式是靠「勸募」或「義賣」來達成。也就是到處向人要錢來集資。但現在經濟不景氣、民間團體太多，這二種方式能募得的錢非常有限。所以，現在民間社團都是靠與政府公部門合作，來增加本身的公信力，透明且有效率地善用社會資源，故而行銷管理的應用對於非營利組織永續發展，便顯得極為重要這樣才有可能募得更多的資金。

本節針對行銷管理與募款策略分析，並依據研究架構，將內容區分為三大部份：行銷中心活動訊息與理念、募款策略運用、與非營利組織互動合作，以下分別說明：

一、行銷中心活動訊息與理念

「---傳播媒體也當然如果我們有需要的話我們會主動找記者，（有沒有利用電子媒體呢）電子媒體會比較是他們主動的時候才，因為我們主動找都要錢，這個部分我們也會去想到。」（B1 訪 970310）

「（在行銷的部份）這個行銷就是指（宣傳）宣傳（怎麼樣宣傳）嗯～就是請人多用平面媒體阿，然後（報紙，刊登報紙）對！（透過地方的第四台）對！（去做報導）對！還是說辦理活動的時候邀請（寄～寄～寄～）邀請他們來參加，然後（或是寄一些宣傳）對！（刊物）刊物阿，---」（B2 訪 970310）

「牧心在行銷的部份，運用除播媒體在目前來說我們大部分都是運用所謂的平面媒體，就是報紙、刊物，電視上我們是比較少做，那在電視上呢在我們台東因為這個電視在住台東的記者可能沒有那麼多沒有那麼機動方便啦！我們在這個牧心的活動訊息啦或者是產品的訊息、或是我們服務的理念宗旨的這一些宣傳啦，報導的部分我們大概是依賴我們報紙的媒體來幫我們宣傳跟推銷。」（B3 訪 970310）

「---現在喔現在大部分大眾傳播媒體的話都是透過網站上的來介紹一些牧心的一些簡介啦！那至於是說活動中心活動的訊息以及理念的部份的話嗯~這部份除了到了特定的節日有需要行銷什麼東西的話才會出現(他們的…)對阿！(第四台啦)第四台好像沒有！(報紙啦！)報紙方面的話，所以我剛說、例如說端午節快到了的話、中秋節快到了的話，那時候才會行銷那種產品。---」(B5 訪 970310)

綜上之訪談結果，可以了解到本研究牧心社會福利機構，囿於經費短少，其中心之活動訊息與理念，必須經由平面媒體與相關資訊作系列之報導與宣傳，一般人對於非營利機構之相關活動舉辦與參與意願均高，然卻常以不熟悉與未知悉非營利機構活動訊息，而未能及時參與及投入；因此在中心理念及活動訊息之行銷，是重要的宣傳及讓更多人能進入牧心機構內相互互動與相互理解。

二、募款策略運用

「---第一個方式就是人脈嘛，再來就是比如說我們盡量去讓人家自我推薦啦讓人家了解我們，阿那在菜就是用就是說讓差不多啦就是用人脈進行自我推薦阿再去接觸，其實在募款比較好的方式，還是一個計畫書這樣成功率會比較高。」(B1 訪 970310)

「---招募那個小額的定期捐款(定期捐款，小額定期捐款、社會的定期捐款、還有尋找一些公司或是企業的比較大筆的)對對！(還有透過辦理活動！)對(義賣活動或是辦理活動來做捐款的活動)。」(B2 訪 970310)

「---以往就是會跟社會的公益團體，或是一些民間團體合作來辦理一些義賣活動，或者是有節慶的時候，來辦理活動舉行義賣，再來就是在節慶比如說端午節、中秋節、或春節我們會跟企業合作，希望透過他們的關心介紹我們的產品，來推銷我們所生產的產品」(B3 訪 970310)

「這個應該都是募款部門(募款部門)行銷的人員來負責的，媒體包括平面媒體(報紙、雜誌、刊物等)、視訊媒體(電視、錄影帶、電子看板)、聽訊媒體(廣播、錄音帶)、整合媒體(網際網路、店頭廣告)。」(B4 訪 970310)

「---募款的方式它有分為三個，第一個就是說牧心用的第個方式就是最原始的方式就是說用寫信的方式，然後第二個就是剛剛我一直在前面講到的運用網路的方式去行銷，那第三個就是透過小蜜蜂的方式，例如就是我們跟某某人講究是請他在跟傳達這樣子，以小蜜(辦理活動或義賣)義賣活動那個也都是進行募款的---」(B5 訪 970310)

綜合上述，基本上非營利組織社會福利機構愈大，其與社會大眾互動的模式，以媒體為主要溝通管道愈強。媒體包括平面媒體(報紙、雜誌、刊物等)、視訊媒體(電視、錄影帶、電子看板)、聽訊媒體(廣播、錄音帶)、整合媒體(網際網路、店頭廣

告），是非營利組織社會福利機構提高知名度，獲得捐款最重要的管道。同時可以發現牧心機構主要經費來源有社會捐款、政府補助、服務收費及聯合勸募等多種型式，大部份還是來自於善心人士的捐款。

三、與非營利組織互動合作

「---有時候可能是配合辦活動嘛，還是說他們有什麼一些，比如說他們配合不同地方阿去執行的，還是說我們有需求需要對方來配合這樣的互動的當然是有啦，阿業務方面其實還算都有，比如說根社團跟身心障礙的社團，非營利機構的社團，還是說我們互相請教，哪些業務我們去跟他們學習，還是他們來請教來觀摩，還是說再建館啦在服務在一些人事資料，還是說我們的一些帳務的問題都會互相請教，互相支援啦，互相求教啦。」(B1 訪 970310)

「跟其他社會福利機構在互動上是沒有很多啦！在業務的互動上可能就是大家經驗交流、互動交流可能就是這個部份而已。將來機構與其他機構之間的互動，可以採取結合議題，增加彼此對話的機會，聯合力量向政府施壓，——」(B3 訪 970310)

綜上所述，因此，社會福利機構與其他社服機構之間的互動，可以採取結合議題，增加彼此對話的機會，聯合力量向政府施壓，這是未來牧心機構需積極思考的問題方向。

第五章 結論與建議

本研究主要目的，係在透過對身心障礙福利機構相關理論與法令之整理、分析，並藉由向台東縣牧心智能發展中心進行訪談，以獲知目前台東縣牧心智能發展中心經營之現況。

本研究經由各項步驟，在法規與訪談部分獲得一些的研究發現，藉由理論及訪談受訪者所提供之意見，綜合歸納出本文的研究結論及建議，同時亦將指陳本文在研究上的限制，及對研究個案與後續研究者的建議。

第一節 結論

經歸納分析，主要的研究發現結果如下：

一、董事會的角色與功能上

本研究個案的董事會之運作型態，以中心主任為主，究其原因包括機構創設背景、中心主任的專業能力、董事會投入的心力與決策模式等影響；在強化董事會的角色功能方面，董事成員的教育訓練與董事會的自我評估等作為上，董事的參與會務，均應亟待加強發揮決策制定的功能。

二、人力資源規劃與管理上

經訪談中可知，最近政府將「勞動基準法」擴大適用範圍，財團法人社會福利機構也列入其中。這項政府的措施，對社會福利機構的人力資源管理有深遠的影響。「勞動基準法」的擴大適用，會造成牧心機構人事成本的支出，也會造成一些因理想而投入社會福利工作的人，因基本保障的要求而降低理想的熱情。

專職人員管理的現存問題包括：招募不易、專職人員流動率高、工作和生涯期待的衝突、工作傳承的問題、服務績效評估考核的訂定與工作觀念的調整等；而志工管理的問題包括：工時無法配合、品質難以控制、流動率高及專業不足等。

三、財源籌措與財務管理上

從訪談中得知，牧心機構的基金投資較為保守，目前僅運用在銀行定期存款，沒有做其他投資的事業；因而，將來牧心機構在擬定投資時，不可以「獲

利」為最大目的，應以審慎、穩健、安全的投資原則，才能確保機構的永續經營發展。

經研究發現，健全合理的財務收入結構、財務風險的評估、資金籌措情形與財務透明化等，均是牧心機構妥善財務規劃的有效手段；而開發小額定期捐款、發票捐募，均是穩定社會捐款來源的可行途徑；成本控制的具體措施，則包括：建立開源節流的組織文化、收支透明化、成本控制與訂定開源節流措施等。

四、在行銷管理與募款策略上

經訪談結果分析可知，牧心機構在媒體行銷上，仍有積極拓展的空間，；亦發現機構主要經費來源有社會捐款、政府補助、服務收費及聯合勸募等多種型式，大部份還是來自於善心人士的捐款。從機構定期刊物發行數量上，顯示機構對於捐款人平時的經營與開發應加強重視；而在接受政府委託專案所面臨的問題，包括法令諸多限制及行政人員不諳法令規章等，應加強行政人員教育訓練；另應加強與企業、非營利組織間的合作、互動關係。

第二節 建議

依研究結論提出下列建議，期能藉以做為政府單位及身心障礙福利機構在經營管理與未來發展上的參考：

一、強化董事會組織功能及運作

董事會的有效運作，除須強化董事成員的教育訓練與董事會的自我評估外，並應重視董事會成員與主任之間的互動關係，而常董會的角色功能有助於董事會與中心行政部門之間的良好互動及會務發展，應予妥善規劃運用，並發揮應有的效能。

身心障礙福利機構應依其章程規定設立中心負責人綜理機構業務，再依業務性質及機構需要設立各組，各組再依任務編組執行各項業務以完成組織架構，各組之權責應明確，且符合身心障礙福利機構設施標準之規定。

二、確立人力資源規劃與管理

身心障礙福利機構係非營利組織的社會福利機構，並非生產事業單位，但所有工作人員與機構負責人的關係，仍然是屬於勞僱關係，爲了要保障所有工作人員的工作權及確立工作的原則，仍應比照勞動基準法訂立工作規則或員工手冊，讓全體員工有遵循的依據，並確立員工的升遷管考制度，同時訂定員工申訴制度及辦法，以維護員工的福利及權益。

在志工的組織與運用方面，應重視志工動機的激發及持續意願之增強，使其有「我也是牧心的一份子」的歸屬感。

三、健全財源籌措與財務管

機構的主要財務管理包括財源籌措、財務規劃與預算、資產管理及成本控制等諸項課題，必須重視機構的穩定及長期發展，建立一個健全合理的財務收入結構，考量社會捐款、政府補助經費與其他收入的適當比例，並展現財務透明化的具體措施，以提昇組織的公信力，確保組織的永續經營。

機構在有效成本控制的措施上，建立開源節流的組織文化，養成員工節約的習性，是牧心機構必須努力的課題。

四、加強機構內部評鑑

應訂立完善且符合機構發展特性的評鑑指標與制度，評鑑制度的機制宜做績效導向的設計，以做為牧心機構內部經營管理的參考依據。

五、運用公共關係加強行銷與募款

機構的人力有限、資源貧乏，應積極拓展媒體、政府機關、企業界、社會大眾的公共關係，並強化公關人員的編組與任務訓練，以發揮預期的成效，爭取社會大眾的支持；在機構期刊物的運用上，應重視捐款人的經營連繫與開發，除會訊的運用外，亦可與其他資訊網站連結，以多元的方式，與捐款人保持良好的互動關係。

由於網際網路的發達，在牧心機構資料庫的建檔上，則可以順應時勢加入電子郵件的設置，也可以訓練志工透過電子郵件的方式，來和捐助者與志工做個人行銷。因此，牧心機構可以依照機構的屬性來發展一套專屬資料庫管理方式，和捐助者與志工有著緊密的連繫關係，以確保捐款資源的穩定性。另外機構與其他

機構間之整合、協調合作亦相當重要，以共同提出訴求議題，爭取最大的社會福利資源。

六、後續研究之建議

（一）在身心障礙福利服務的研究議題方面

本研究以台東縣牧心智能發展中心為研究對象，來探討機構董事會功能與運作、人力資源規劃與管理、財源籌措與財務管理及行銷管理與募款策略等經營管理的核心議題，基於研究對象係以照顧身心障礙者弱勢族群為組織宗旨。鑒於台灣地區身心障礙福利服務機構，近年來為因應社會的實際需要，數量日益增多，依據內政部統計已逾 248 所（內政部，2007），其營運的品質、管理的機制與功能的發揮，實為社會大眾所關注；因此，在重視身心障礙福利服務已為全民共識的今日，後續研究者可從全國性身心障礙福利服務機構，來探討其經營管理的整體運作情形，以及提出建議，此亦是研究者期藉本研究論文來喚起社會關懷身心障礙者福利服務之處。再者，屬於倡議型的身心障礙福利服務之財團法人機構，長期投入身心障礙者權益爭取，亦具有相當豐富的研究內涵，是值得後續研究者進行的研究領域。

（二）在經營管理的研究取向方面

在本研究的過程中，研究者亦深受研究主題涉及領域過廣所困擾，雖盡全力蒐集資料及訪談了解牧心機構的經營管理方式，卻仍然無法深入詮釋研究個案。因而，後續研究者可嘗試就董事會功能與運作、人力資源規劃與管理、財源籌措與財務管理及行銷管理與募款策略之任一課題，作深入的個案分析，較能符合質化研究的特性，亦能發現研究個案之真實性、豐富性的詮釋意涵。藉著更多不同議題的非營利組織社福機構經營管理之個案研究，以提供學術界與實務界延續拓展非營利組織社福機構經營管理的研究與實務上的參考。

參考文獻

一、中文部分：

- 內政部（2003）。身心障礙福利機構服務供給內容調查。台灣社會政策學會。
- 內政部社會司（2002）。身心障礙福利服務機構經營管理參考資料彙編。
- 內政部社會司（2007）。2007 年身心障礙者福利服務概況。線上檢索日期：2008 年 01 月 12 日。取自網址：<http://www.moi.gov.tw/stat/index.asp>
- 內政部統計處（2007）縣市別身心障礙福利服務機構概況。線上檢索日期：2008 年 01 月 12 日。取自網址：<http://www.moi.gov.tw/>
- 內政部（2007）。身心障礙者權益保障法。線上檢索日期：2008 年 01 月 12 日。取自網址：<http://www.moi.gov.tw/>
- 王永慈（1987）。我國志願福利機構環境與角色之探討。國立台灣大學社會學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 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。
- 古允文（譯）（1988）。社會福利發展－經驗與理論。台北：桂冠。
- 古允文（1997）。從福利國家發展談民營化下國家角色的挑戰。社區發展季刊，80，70-78。
- 司徒達賢（1999）。非營利組織的經營管理。台北：天下。
- 江宗仁（2004）。地方政府、非營利組織與身心障礙者在參與社會福利業務互動關係之探討-以高雄縣庇護工場之「一家工場」為例。國立中山大學政治學研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 江岷欽（1993）。組織分析。台北：五南。
- 江明修（2003）。非營利管理。台北：智勝。
- 江明修主編（1999）。第三部門經營策略與社會參與。台北：智勝。
- 江亮演、洪德旋、林顯宗、孫碧霞編著（2000）。社會福利與行政。台北：五南。
- 余佩珊（譯）（1994）。Drucker, P. F. 著，1990。非營利機構的經營之道。台北：遠流。
- 李奉儒（1995）。質的評鑑與研究。台北：桂冠。
- 林勝義（1995）。社會福利機構的經營管理。社會福利，118，39-42。
- 林建煌（譯）（2006）。Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo 原著，1999。現代管理學。台北：華泰。

- 林淑馨（2007）。日本非營利組織：現況、制度與政府之互動。台北：巨流。
- 周月清（1998）。障礙福利與社會工作。台北：五南。
- 官有垣（1998）。非營利組織的董事會角色與功能之研究：以全國性社會福利相關的基金會為例」。國立中正大學學報，9（1），1-49。
- 官有垣（譯）（2000a）。Macarov 著。社會福利：結構與實施。台北：雙葉書廊。
- 官有垣（2000b）。非營利組織的董事會角色功能之研究：以全國性社會福利相關基金會為例。載於官有垣編著，非營利組織與社會福利：台灣本土的個案分析。台北：亞太圖書。
- 官有垣（2000c）。非營利組織的董事會角色功能之剖析：以台灣地區地方性社會福利基金會為例。載於官有垣編著，非營利組織與社會福利：台灣本土的個案分析。台北：亞太圖書。
- 官有垣、王仕圖（2005）。非營利組織的相關理論。載於蕭新煌主編，非營利部門－組織與運作。台北：巨流。
- 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。
- 孫本初（2000）。公共管理。臺北：智勝。
- 張培新（1990）。非營利組織經營管理之研究－以辦理身心障礙福利服務之全國性社會福利基金會為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 許世雨（1992）。非營利部門對公共行政之影響。政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 許世雨（1997）。非營利組織的社會服務功能。載於非營利組織經營管理研修粹要。台北：洪建全基金會。
- 馮燕（1993）。非營利組織的社會角色－兼論理念。發表於文教基金會研討會，台北：教育部社教司。
- 馮燕（2005）。非營利組織的法律規範與架構。載於蕭新煌主編，非營利部門－組織與運作。台北：巨流。
- 馮俊傑（2004）。以非營利組織之觀點探討其與政府間之互動關係-以社會福利財團法人為例。東海大學公共行政學系研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 黃新福、盧偉斯（2006）。非營利組織與管理。台北：國立空中大學。
- 黃源協（2002）。後民營化時代的身心障礙福利機構管理。社區發展季刊，97，80-105。
- 黃源協（2003）。身心障礙福利的發展趨勢與內涵－國際觀點的分析。社區發展

季刊，104，342-360。

黃育晟（2003）。身心障礙福利機構管理與服務之探討。元智大學管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。

施教裕（1998）。台灣地區身心障礙福利機構評鑑基準之研究。內政部委託研究報告。

施承斌（2004）。社會福利機構承接政府公設民營業務的考量-以非營利組織管理觀點探討。慈濟大學社會工作研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。

施怡廷、梁慧雯（譯）（1997）。Lawrence L. Martin著。社會服務機構組織與管理—全面品質管理的理論與實務。台北：揚智。

楊坤鋒（2005）。非營利組織概念之檢討與澄清。逢甲大學合作經濟，37，32-48。

陸宛蘋（2005）。非營利組織的人力資源規劃與管理。載於蕭新煌主編，非營利部門—組織與運作。台北：巨流。

劉曉春（譯）（1999）。Gary V. Sluyter著。提昇組織績效—社會服務領域實務工作指南。台北：亞太。

葉淑芬（2000）。財團法人文教基金會策略管理之研究。大葉大學事業經營研究所碩士論文，未出版，彰化縣。

謝家駒（1996）。全面優質管理。台北：淑馨。

謝文全（2005）。教育行政學。台北：高等教育。

霍德明、熊秉元、胡春田、巫和懋（1992）。經濟學。台北：雙葉書廊。

張茂芸（譯）（2000）。Regina E. Herzlinger等著，非營利組織。台北：天下。

鄭欽明（2002）。專業型非營利組織管理之研究—以雅文基金會為例。國立政治大學商學院經營管理學系碩士論文，未出版，台北市。

蕭盈潔（2002）。非營利組織事業化--以社會福利機構為例。國立台北大學社會工作學系研究所碩士論文，未出版，台北市。

蕭新煌（2005）。台灣非營利組織的現況與特色。載於蕭新煌主編，非營利部門—組織與運作。台北：巨流。

簡春安、鄒平儀（1999）。社會工作研究法。台北：巨流。

二、英文部分：

- Adler, J. E. (1979) . *Artists in Office: An Ethnography of an Academic Art Scene*. New Brunswick, N.J :Transaction Books.
- Barnett, William P. & Glenn R. Carroll (1995) .“ *Modeling Internal Organizational Change*,” *Annual Review of Sociology*
- Hanna, Michael T. & John Freeman (1997) .“The Population Ecology of Organizations,” *American Journal of Sociology* 82:929-64.
- Hasenfeld, Yeheskel. (1983) . *Human Service Organization*. Englewood Cliffs, N, J : Prentice-Hall , Inc.Hodgkinson, V. A., Lyman, R. W., and Associates (1989) . *The Future of the Nonprofit Sector*. San Francisco:Jossey-Bass Publishers.
- Hodgkinson, V. A., Weitzmdn, M. S., Toppe, C. M, & Nopa, S. M. (1992) .Nonprofit Almance(1992-1993) . *Dimensions of the Independent sector*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Hodgkinson, V.A., (1989) . “Key Challenges Facing the Nonpro fit Sector”, In Hodgkinson,V.A.,& Lyman,R.W., (eds.) *The future of the nonprofit sector : challenges and policy consideration*. San Francisco. Jossey- Bass Publishers.
- Kane,R.L & Boulton,C. (1998) . Defining the Service Needs of Frail Older Persons, In. S.M.Allen & V.Mor (eds). *Living in the Community with Disability*, pp.15-41, New York: Springer Publishing Company.
- Mor,V. (1998) . A Modern Lexicon of Disability, In. S.M.Allen & V.Mor (eds) . *Living in the Community with Disability*, pp.353-371, New York: Springer Publishing Company.
- Murray, V., Bradshaw, P., & Wolpin, J.(1992) .“Power in and around Nonprofit Boards: A Neglected Dimension of Governance.” *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.3, No.2, pp.165-182.
- Oliver, Christine (1991) .“Strategic Responses to Istitutional Processes,” *Academy of Management Review* 16:145-79.
- Drucker, P. F. (1992) . *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. Transaction Publishers; Reprint edition.
- Paynes, E. J. (1997). *Human resources management for public and nonpoofit organizations*. Sam Francisco: Joseey-Bass Puboishers.
- Salamon, L. M & Anheier , H . K (1997) . *Defining the Nonprofit Sector :A Cross-National Analysis*. NY : Manchester University Press.

- Salamon, L. M. (1987) . “Of Market Failure , Voluntary Failure, and Third-Party Government : Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations the Modern Welfare State,” *Journal of Voluntary Action Research*, 16,29-49.
- Salamon, L. M. (1992) . *America's Nonprofit Sector :A Primer*. New York : The Foundation Center.
- Singh, Jitendra V., David Toker, & Robert J. House (1986) .“Organization Legitimacy and the Liability of Newness,”*Administrative Science Quarterly* 31,171-93.
- Wolf, T. (1999) . *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. New York:Simon and Schuster Inc
- Whetten, David A. (1980) .“Sources, Responses and Effects of Organizational Decline,” 342-74 in *The Organizational Life Cycle*, edited by John R. Kimberly and Robert H. Miles. San Francisco: Jossey –Bass.
- Weimer, D.L., & Vining, A.R. (1989) . *Policy Analysis : Concepts and Practice*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc.
- Zald Meyer N. & Patricia Denton (1963) .“From Evangelism to General Service: The Transformation of the YMCA,” *Administrative Science Quarterly* 8,214-34.
- Zald Meyer (1970) . *Organizational Change: The Political Economy of the YMCA*. Chicago: University of Chicago Press.

附錄一

訪 談 大 綱（一）－董事會部分

壹、受訪者基本資料

一、職稱：_____

貳、訪談內容

- 一、牧心的任務與使命為何？主要業務有哪些？
- 二、您認為牧心董事會與中心行政幹部的互動關係為何？
- 三、董事會的運作如何？
- 四、牧心成立以來是否有不同的重要發展階段？影響發展的主要因素為何？
- 五、您對於牧心未來的發展有何願景？
- 六、提升董事會的角色功能，牧心採取何種具體作為？
- 七、牧心董事會有無實施董事成員的訓練與教育？如何進行？
- 八、牧心董事會從成立迄今，組織章程修訂過否？有無適時修訂相關配合事項？
- 九、牧心董事會的組織運作有無遭遇困難，困難的因素是什麼？決策執行有無困難？
- 十、牧心與中央、地方政府、企業、媒體間之互動如何？

附錄二

訪 談 大 綱（二）－中心幹部部分

壹、受訪者基本資料

- 一、職稱：_____ 二、負責業務：_____
- 三、服務於本機構：_____年 四、服務於現職：_____年

貳、訪談內容

一、人力資源規劃與管理

- （一）牧心專職人員員工招募的方式有哪些？流動率如何？離職的主要因素為何？
- （二）牧心對專職人員是否訂有人力資源的管理與運用方式？是否訂有工作手冊？如何進行員工績效評估機制？
- （三）主任的專業背景與任職時間為何？
- （四）牧心志工編組、人數與服務項目為何？
- （五）牧心志工組織與運作的具體做法為何？
- （六）牧心在志工的運用管理上，常遭遇的問題為何？
- （七）如何加強志工的維繫與激勵措施？
- （八）對於牧心的人力資源運用有何整體的看法及建議？

二、財源籌措與財務管理

- （一）牧心年度經費來源為何？最主要的經費來源為何？
- （二）牧心對於捐助對象，運用何種方式進行徵信工作？
- （三）請問牧心是否有作財務規劃？如何規劃？
- （四）牧心如何做好預算？預算計畫是否合乎實際？
- （五）現金量是否足夠？足夠負擔機構幾天的業務運作經費？
- （六）牧心如何運用機構的營運基金？
- （七）財務管理是否能夠有效地達成機構的使命？

(八) 牧心如何開源節流？

(九) 牧心如何做好中心成本控制？具體的措施為何？

三、行銷管理與募款策略

(一) 牧心是否設有專門負責行銷與募款部門或人員？

(二) 牧心如何運用大眾傳播媒體，來行銷中心的活動訊息及理念？

(三) 牧心有無定期發行刊物寄送捐款人及服務個案，數量如何？

(四) 牧心是否有接受政府部門委託合作辦理業務？主要的內容為何？與政府合作是否遭遇困難？

(五) 牧心向政府部門爭取需求或表達意見時，經常運用那些方式進行？

(六) 牧心是否與企業合作推動公益行銷活動？

(七) 牧心在行銷方面，採取哪些方式推動其業務運作？

(八) 牧心運用哪些策略來進行募款？

(九) 牧心與其他非營利組織（社會福利機構）在活動、業務方面是否相互合作，其互動方式為何？

附錄三

訪談逐字稿

受訪者代號：A1

時間：97.02.23 09：00--0920

地點：台東大學

Q：請問你牧心的任務與使命是什麼？主要業務有哪些？

A：牧心智能發展中心它成立以這個中心最主要的用意就是在照顧身心障礙者的這個教育還有家庭的服務照顧還有身心障礙孩子的職業訓練，那牧心智能發展中心它主要的業務現在是比較著重在職業訓練方面還有職業的支持性就業方面，那我們目前呢牧心智能發展中心呢它設有洗車的這個的洗車廠還有麵包製作、便當製作還有抹布製作以及這個外面的餐飲製作所以這樣多方面的提供身心障礙孩子這個就業的訓練，這是希望他們將來在牧心接受這樣的各方面的工作訓練之後呢，能夠到外面去能夠很順利的來就業。

Q：你認為牧心董事會跟中心行政幹部的互動關係怎樣？

A：目前我們董事會跟中心行政幹部，因為最近這半年來，就是工作比較著重在這個新建住宿家園跟療育館，所以牧心董事會跟中心行政幹部的互動比較頻繁，互動頻繁呢除了在這個工作上的互動頻繁之外呢，可能兩方面的認知呢，可能還有一點點差距，所以牧心董事會呢是希望說能夠透過彼此的溝通呢，依照我們的這個捐助章程所訂的這個章程呢來確實、落實這個章程裡面所提出規定的業務跟職權，但是牧心智能發展中心呢因為從成立到現在將近十一年了，那牧心智能發展中心以往呢大部分都是以中心為主的這個決策，那到現在這個時候這個階段啊來呢，因為各項的業務的擴展，還有整個牧心的這個建築呢一直在擴張跟建設，所以業務增加非常的多，那以往的行政的方式呢都是以中心的主任為主，那業務擴張之後呢，董事會是站在協助跟監督的立場來協助牧心智能發展中心能夠很順利的來推動照顧身心障礙孩子為主要的業務，所以目前跟牧心智能發展中心董事會跟智能發展中心這個互動是很頻繁的，但是呢可能在互動上或是在處理這個智能發展中心的主要業務的運作上還有需要再加強溝通的部份。

Q：董事會的運作如何？

A：目前我們牧心智能發展中心的董事運作呢，在章程上也說的很清楚啊就是在籌集管理運用以及財務侷衡(04:32)監督還有這個內部組織的制定跟管理以及年度計劃的制定跟推行還有年度收支預算與審查以及年度結算的審定，這些都是董事會非常重要的主要工作，那牧心智能發展中心呢他這個董事會呢約於各個階段各個階段他的整個社會環境的變遷，所以也有不同階段的主要任務，當初剛剛開始成立的時候呢，主要就是可能要籌集這個資金，籌集希望能夠在這個

對社會大眾上來加強大家對牧心的這個認識，所以牧心董事會呢我們也按照章程的規定就是三個月召開一次董事會，那常務董事會呢就是依據需要呢可以臨時來召開，希望我們中心的業務呢能夠很順利的推展。

Q：牧心成立以來是否有不同的重要發展階段，影響發展的主要原因是什麼？

A：牧心從民國八十六年開始成立以來呢，應該大致上可以分成三個階段，第一個階段就是從八十六年成立開始呢主要因為剛成立牧心智能發展中心這樣的一個組織，可能還在漸漸在起步當中，主要就是在為我們身心障礙孩子在做這種服務還有就業服務就業培訓就業訓練這樣的一個主要的工作，但是漸漸的呢，我們服務的對象服務的孩子越來越多以後，我們感覺到牧心智能發展中心之前呢這樣已經不符合現在服務的這種模式了，那我們也在積極向內政部申請這個籌建住宿家園還有這個療育訓練館，希望能夠透過興建出家園與療育訓練館以後，能夠服務更多的這個孩子，那現在呢，牧心智能發展中心已經把這個住宿家園跟療育訓練館呢已經興建完成，那這個第二階段可以說就告一個段落了，接下來的呢，就是我們希望透過這樣的服務模式呢能夠服務的更多元，然後走入身心障礙孩子的家庭及社區，漸漸的呢我們來擴展我們身心障礙孩子的服務的方向，讓身心障礙的孩子能夠受到更多元的照顧。

Q：那你對牧心未來的發展有何願景？

A：那牧心智能發展中心或董事會呢，我們是覺得說這樣在經過這樣的一個發展階段之後呢，已經規模可以說是非常的龐大了，可能我們在牧心未來要加強的是我們要透過資訊化來建立內部的作業服務的這個流程，那當然我們也希望能夠透過建立這個資訊化的作業流程呢來申請 ISO 的認證經過這樣的認證之後呢來提升我們行政的這個效率還有服務的效率，那再第二個重要的部份呢就是規模變大之後服務的孩子也增加了，那可能在我們這個行政工作上我們必須要加強我們內部的管理人或是我們的輔導老師這樣的一個培訓，甚至在管理幹部上我們也要再繼續培養這個管理幹部以便呢將來有一個有人可以很順利的來接班的這個模式，再來第三個重點的部份呢就是規模變大之後，目前我們是小規模的財團法人，那規模更大之後呢我們還要繼續在朝向社會福利基金會這個的一個比較大規模的組織來經營，讓我們的這個中心業務呢運作可以比較順暢一點，第四個重點部份呢就是可能我們必須來加強我們內部的這個行政跟內部的評鑑，除了外部的評鑑之外呢，也必須自行的來做這個內部的評鑑，使我們的這個行政人員和內部的服務人員呢有更好的這個服務。

Q：提升董事會的角色功能，牧心採取什麼具體的作為？

A：這個董事的功能我們從成立牧心董事會到現在呢可以說牧心的董事都是比較站在一種比較被動而且是幕後在支持在服務的這樣一個角色，那將來呢我們可

能必須要再改變我們這樣的方式，我們可能要再積極的站出來，同時呢家長也必須積極的走出來參與董事會的這個業務運作，讓被動變成主動，讓牧心智能發展中心在整個的董事會的運作上呢能夠比較更健全，這是我們將來呢在董事會呢希望再努力的部份，我們也希望說將來董事會呢在這個功能上必須非常的這個清楚的確認，因為以往的董事會呢我們也是都是義務性質的，大部分大家都認為說義務來幫忙牧心，但是呢在義務幫忙牧心之外呢，我們也必須認清我們董事應該有的這個職權跟工作，應該呢確實的來落實，那主要呢董事會的目的呢可能在參與這個年度的計畫的推展上或是年度的計畫的擬定上還有這個預算財務的監督上面，還有這個募款行銷募款的這個部份呢還有主要的這個跟社區跟社會各界的這個溝通的一個橋樑，這個都是將來我們董事會呢在這個功能上呢我們必須來積極的來確實的來發揮它的功能。

Q：牧心董事會有沒有實施董事成員的訓練跟教育，如何進行？

A：以往我們牧心董事會呢在這個部份呢是做的比較少，因為大家每一位董事都各自有各自的事業，而且都是義務性質的，因此在這個教育訓練上呢，牧心董事會呢是做的比較少，那將來呢我們還是說過就是要再積極的呢來採取比較積極的作法，將來的下一屆的董事會的成員我們必須再努力的呢在改選之後呢應該是要在改選後呢這個就任之前應該來做這個教育訓練的部份，讓我們的新任的董事會的成員呢他們能夠都很清楚的了解董事會呢應該要做哪些事情，以便他們能夠很積極的來參與整個業務的推展。

Q：牧心董事會從成立到現在，組織章程有沒有修訂過，有沒有適時修訂相關配合的事項？

A：牧心董事會從成立到現在呢也修訂了好幾次的這個捐助章程，大概應該有三次，在九十年的時候修訂過一次，九十二年修訂過一次，那最近呢我們在九十七年四月再修訂一次，這個都是配合我們牧心整個行政運作上業務的推展上的需要，然後依據不同的需求呢我們都會適時的來修訂這個組織章程來配合我們整個牧心業務的這個推展。

Q：牧心董事會的運作有沒有遭遇困難，困難的因素是什麼？決策執行有沒有困難？

A：牧心董事會在組織運作上或是在執行上，我們以往是站在剛才說過比較被動而且是在比較背後協助的這樣一個的角色，所以呢以往行政這個部份呢牧心中心的行政部分呢他們在業務推展上呢是在比較主動的部份，所以有時後在認知上不同的時候可能我們董事會的這個所決定的決策到了中心之後呢不一定可能不一定會很確實的落實來執行，所以這個是我們比較覺得比較遺憾的部份，那當然我們將來的董事會呢我們也會督促、監督這個牧心智能發展中心在行政的

部份行政的業務推展上多跟他們溝通然後讓這個董事會的這個決策或是董事會的這種對業務上的這種推動呢能夠很順利的來執行。

Q：牧心跟中央地方政府企業媒體之間的互動如何？

A：牧心跟中央地方政府應該是這個大部分都是在業務申請上，比如說業務申請經費或是爭取這個合作案或是委託案或是這些有關勞委會的這個職業訓練或內政部的這些計畫案，在溝通上呢應該互動上是沒有問題的，那在企業的部分呢，我們因為近年來呢，一直在跟企業積極的這個互動溝通，希望能夠從企業界呢來募得我們建館的這些需要的款項，所以在企業界呢這個部份可能也溝通互動的還不錯，那媒體之間呢可能媒體之間我們在台東因為是屬於比較偏遠的縣市，大部分可能都是比較依賴平面媒體，依賴平面媒體來為我們牧心做宣傳跟報導，那在電視媒體的這個可能這個部份可能就比較少，所以將來呢我們除了平面媒體的這個宣導報導之外呢，我們也要加強我們自己內部的這個文物刊物的這些出版，那透過自己內部文物刊物的出版呢來宣導宣傳我們牧心智能發展中心所做的服務內容跟服務的對象，那電視媒體呢我們將來還是要繼續呢再多多的跟電視媒體來做互動，可以再透過電視媒體呢來做這個的報導。



受訪者代號：A2

時間：97.02.23 19：30—09：55

地點：董事長家中

Q:我們現在給你做一個訪談有關於牧心智能發展中心這個機構經營管理的問題，第一個問題就是請教你牧心的任務與使命是什麼,主要的業務有哪一些？

A:咱們牧心的目的就是教育我們這些身心障礙兒童跟朋友，因為牧心的目的就是說能夠照顧這些人，我們現在的牧心的這個業務，可以說是有很多項。第依舊是說有我們做抹布、做餐廳，再來就是說與洗車廠、做洗車廠，再來還有回收廠，所以可以說我們主要的目的就是要教育這些孩子有一個工作(有一個功夫)，有一個功夫讓他說以後有信心踏出社會，他也可以說為社會做一些事情，一些工作，主要的工作就是這樣。所以牧心的這個為了照顧這些孩子，現在我們就是說老師要給他們、聘一些好的老師、有愛心的老師來教育我們這些孩子。

Q:牧心董事會跟中心行政人員這些幹部互動往來的關係怎樣？

A:若以前開始牧心自成立後就算說陳主任也勞力跟陳董事長同時那時候一段的時間他們都是授權給陳主任在對這業務上就都是他在處理，到現在因為新建設新館以後，業務上也比較增加，工作人員也增加許多，所以以後要管理的關係一定要有一個制度來管理。我是認定說以前的管理辦法與現在的管理辦法都要改變，所以以牧心與董事會來講是沒有說有什麼衝突，因為新制與舊制理念的關係，但是這都要用溝通地方式，大家互相來溝通，因為現在社會的這個企業化，我們才能進步這樣，我是希望說要把這個管理辦法制度化，應該也很順暢，應該與我們牧心董事會沒什麼問題(互動跟關係也都很順)，對對對。

Q:我們董事會的運作情形是怎樣？

A:我們是會就是說依我們董事會(規定是三個月開一次會)的規定是三個月開一次會，但是因為我們董事會到現在來說因為就是我們蓋中心以後因為業務增加許多，也有臨時會，現在就是說常務董事會也可以每個月開一次，大家溝通對牧心的業務方面，還是說種種的事情、人事方面，人事方面都是由主任來發落，但是我們現在就是說會計上、帳目上也是要去了解。

Q:牧心成立以來有什麼不同的發展階段?什麼原因才會有這樣不一樣的階段?

A:一開始就是說創立的階段，第二階段就是說我們買土地蓋這些住宿家園還有這些療育管，然後蓋好了，接下來另一個階段就是說增加我們服務的工作，就是這樣大概這樣。所以牧心由設立開始是由智障家長協會(智障者家長協會)撥一些經費，基金百百萬元來成立我們這個牧心的基金會，所以那時候以後就是因為各項的運作，到現在來說實在是差以前差很多(規模比較大)，對！規模就比較大，之後牧心就是自無到現在有，自開始買土地建立我們牧心的這個宿舍跟牧心的這個療育管，可以說規模很大，但是現在就以後要開發這些業務方面，就

是說比如說以目前所有的餐廳部分與回收舊就應該有很多。第一最重要的就是要教育這些孩子能夠生活上、以後生活能夠自立，能夠新開發一些項目來讓這些孩子可以去工作(增加這些服務的項目)，對對對！

Q:你對我們牧心未來的發展有什麼希望?

A:因為我們牧心到現在,雖然是由早期到現在是沒有說增加很多服務的項目可以讓這些孩子去工作，但是現在孩子會越來越多，需要開發一些讓這些孩子能夠去工作的項目、的機會，讓他有工作可以做，這是最重要的。不然你說孩子來到我們牧心來說，你不找一個工作讓他去做，他也沒什麼得到工作的這個智慧，說不定跟在家一樣、住在家一樣。來到我們牧心，你不給他需要生活或是社會的一些資訊什麼的，也要給他這些資訊啦。(增加他工作的機會就對了啦!)

因為現在社會的變遷，無論說現在電腦啦的這個資訊或是說新聞媒體，像這種的發展情形很快，雖然我們說牧心這些孩子較笨拙，但我認定說他有他天生的智慧，所以我認定說我們要教育他在這個範圍內讓他知道電腦是怎樣，所以我說以前那個林什麼心的?他也是身心癱瘓(09.32)，但我看來他腦經很聰明，他會打字，寫一些話(但他身體不好)，對對對!那是很好，所以以後我們一定要開發新的項目給這些孩子認識…開發認識我的電腦或是說 ISO 相類似的，以後我們要管理的部份就是說要把我們業務、作業方面讓這些老師去訓練，董事會的董事也要訓練、去接受訓練就對了。

Q:我們要提升董事會的角色方面我們應該要採取什麼樣的方式?讓我們董事會的功能更好這樣?

A:所以(剛剛你說董事會這些成員的訓練、對牧心的了解、大家要去負責工作的監督、財務的管理，這些都要下去…)雖然我們是基金會的董事會，實際上的責任也很大，與一般的企業來說也是要一樣才能夠管理，所以也就是現在的管理辦法越來越新，所以也就是說我們的董事也要去受過這個訓練，所以也才能夠接續現代化的企業的董事會這樣怎樣來運作才能夠跟上這個時代，所以我是認定說董事會的角色、功能就是說要把我們牧心的重點就是財務方面，管理這些孩子的教育是我們現在董事會要負的責任。

Q:牧心董事會有實施董事成員的訓練跟教育，以前都沒有?

A:到現在，我們董事會成立到現在，約有十年(11 年)，對！11 年(86 年開始的)，86 年開始，接近 11 年，所以現在來說實際上來說我們董事會，同時那時候陳董事長的時候就也沒有把這個董事會的組織…雖然有組織，但沒實施徹底我們董事會的這個職務，所以比如來說來說一個董事會真正依照目前的企業的管理是董事會最大的角色。一個企業的成敗還是在董事會，董事會的這個董事長的職務

就是要讓董事長去執行，所以董事長你說像說現在因為就是內部的以前的主任是都主任在負責(嗯!嗯!)，所以誤了成立這個董事會的運作兩方面絕得不是很恰當，所以爲了改善我們組織方面，所以當然會有一些不太順暢的地方，不過時間上慢慢就會(順暢)順暢這樣。

Q:牧心董事會自成立到現在，我們的組織章程有修改過嗎?

A:有！三次！我們董事會我們牧心的成立到現在有修改過三次，這是 90 年的 11 月有修改過一次，然後 92 年 6 月 5 月有修改過一次，到現在 97 年的 4 月(在在在…)再修改過一次，所以因爲不符合以前這個董事的章程，所以這回修訂。我希望這次以後的董事會的修定以後，因爲這個法令的變更也是說很多，也不是說我們這次就能夠完整，但是說董事的責任與這個主任的會務的這個不要說重疊，他管它的，我們董事會管我們這邊的，雖然也是說一體啦，就是說這是董事會與牧心這個主任這方面的業務是沒辦法說分開的啦！但是要互相說能牽制，以後我們牧心是要久久長長，所以我們管理辦法就是要把他制訂好，然後才能夠延便向企業那樣，幾百年還是延續經營下去，所以法令不好的地方要(…)再修改(要再配合修改)，要配合修改。

Q:牧心董事會的組織運作有遇到什麼困難，是什麼困難?或是說我們董事會決策的時候在執行上有什麼困難?

A:有啦！因爲這個董事會自開始成立的時候，牧心也是差不多 11 年左右，同時管理辦法對現在牧心修改後的管理當然不太符合，但是我是認定說這也沒有什麼困難的，因爲大家都是位牧心來奉獻，也不是爲了私人的利益來操作，我們牧心沒有啦！所以當然免不了初期有一些不太順暢的啦，但是我是認定說慢慢互相尊重、互相來了解說我們牧心應該要走的制度化，慢慢就會妥當。

Q:牧心與中央政府、地方政府、企業界，還是媒體的互動往來的情形，你可以說明一下嗎?

A:所以我們牧心實際上對中央方面,我們實在是雖然我們這裡也有中央民意代表,但實際上也不能說他沒幫我們出力,不過我們牧心都還是要靠政府經費來維持。(與這些社會的…)與一些社會人士，雖然說現在地方政府現在實在說財政不太好，但是都要靠一些民意代表…去爭取才能拿到這個所謂的補助款。至於這個企業，我們台東企業很少，所以可以說我們以後也是要靠社會的人士與外縣市的企業來幫忙，不然我們以後你說要靠這些孩子的學費來維持可能是很困難，所以我是說我們現在就是說要靠著媒體來報導我們實際的生活的這個開銷，我相信對經費的問題應該是沒什麼困難啦，中央、地方與企業應該要有公關人員(要有公關就對了)對！(要有專業的人員來負責這個公關這樣啦)，對對！所以我們

台東不是有些像那些阿尼色佛、跟這些基督教基督教…基督教聖十字架、還是說救心療養院這都是沒生產的東西，但是這也是一個企業，但是他們公關做得很好，不匱乏這個經費的來源，所以才說地方、中央、地方跟新聞媒體與企業都要有專業人員，做公關這個媒體來勸募一些需要的經費這樣。

Q:再來就是說:你對牧心這個中心的經營管理上有什麼建議?你有什麼意見跟建議，整個經營跟管理這樣。

A:所以牧心以後，像我們現在新館成立以後，一定要嚴格的來執行，對…比如說管理上要有企業化，這樣來管理，來日不一定說主任或是什麼的才能夠控制這些事務人員、與這些財富方面，就是說員工能夠比較能夠…我們若是一整套的管理辦法成立之後，能夠保障我們會務人員的這個(人事管理辦法)人事管理辦法，不會說受某某因素，我個人心情比較差就說你別來上班了對不隊?(嗯！嗯！)要有制度，搞好以後，你今天家庭有事情你一定要請假，我要去哪裡都要請假，要向政法那樣，我要請假半天或是說我要做什麼，這都要處理好之後才不會對我們…(所以我們也要加強我們內部幹部、主要的幹部、主任、行政人員的訓練培養也是要加強)對！(才能夠建立這種制度出來)對！不然我看有些就不能那個，像我們牧心就不用說了，像牧心那個辦法我那天有去看他跟我說司機只有一個人，我們司機那麼多人…他跟我說…

受訪者代號：A3

時間：97.02.24 20：30—21：00

地點：董事家中

Q：我今天呢來跟你做一下訪談，就是有關於牧心智能發展中心經營管理的一些相關的問題？那第一個問題就是牧心的任務與使命如何？那主要有哪些業務，請你做一下說明。

A：牧心當初的成立是因為是從智障者家長協會裡面的一個成員喔的一個的那個的對這個的智能發展的一個小孩的部份的照顧覺得不夠，這些家長來成立組成一個要成立推動協助這些智能發展的這個的兒童的一個一個的照顧然後開始籌組喔然後推動這個牧心的，那它成立以後我們發現除了這個智障的兒童之外，其他身心障礙的人，也應該我們牧心也有責任與義務的去照顧這些人，所以就把它們的成立的這個原來的宗旨，那更為廣泛的來處理，譬如說身心障礙者及其家人的服務啊，還有政府委託身心障礙者相關福利的一個事情我們都有我們牧心都有在做，或者像身心障礙者職業訓練啊庇護性的就業啊支持性的就業啊，這些事情牧心都已經納入為它主要的業務範圍裡面。

Q：你認為牧心董事會與中心行政幹部的互動關係是怎麼樣？請說明。

A：牧心當時成立的時候，以智障兒家長協會的這個理事為主要中心啦，然後從外面聘了一些社會人士來擔任這個那個其他的董事，但是社會人士的董事比智障兒家長協會的董事還多一點，而且是董事長也是由社會人士來擔任，所以這個董事會跟行政幹部的之間會變成一個董事會裡面因為社會人士比較多，他們董事會的部份的角色大部分會以類似於義工的角色來協助幫忙的角色來協助整個中心行政幹部的這些工作，那中心行政幹部原來的架構是從智障兒家長協會一些有些是家長有些是原來的成員轉過來的，所以整個行政工作中心點會在於行政部門，那董事會跟行政部門其實變成說一個像社會團體的像農會的情況，是一種理事跟總幹事跟行政人員一樣的關係，就是董事會比較類似像義工的情況，那行政部門當然是工作人員，目前的情況大概是這樣。

Q：董事會的運作情形如何？

A：我剛才講過，因為董事會是因為都比較多社會上的人士用義工的那個角色來看，不過董事會事實上都有按照情況每三個月來開一次董事會，那而且而且如果說有重要的一個事務的時候會開臨時董事會，那在重要的事情後的時候會做重要的決策來提供給行政部門來做參考，所以整個董事會的運作其實還蠻健全的。

Q：那董事會他們在運作主要他們的功能有哪一些，就是這一個題目的延伸題。

A：董事會原來應該是一個整個牧心的主要的一個權力核心，那其實整個董事會應該是一個發展最重要的一個那個核心喔心臟喔，但是因為我剛講過董事會因為是社會幹部比較多，而且是有些是原來是智障者家長協會的家長的部份，他比較關心自己的小孩在那邊的部份她會比較用心，那社會人士裡面喔他會變成比較義工的一個情況喔，所以整個整個發展來講，董事會（那你談一談他們的董事會啊董事的一些職權，一些職權的）因為我們董事會雖然是有變了一些，譬如說稽核我們董事會的就是說整個牧心的那個管理後還有財務的稽核的之類的後，還有整個重要的一個年度的預算結算之類的都有在處理，這是很正常的在運作後，那對內部組織的管理及制定後董事會也稍有涉入，但是雖然職權有規定這樣但是在職權的部份後行政部門的一個推動董事會反而沒有介入到說那麼深入，目前的情況有一點我們都發現有這些方面的缺點。

Q：牧心成立以來是不是有不同的重要發展階段，那會影響這樣的發展階段，它的原因是什麼？

A：以前是說初次籌設，後來就建館，現在建館後，繼續---。是這樣的，牧心原來在成立的時候當初的小那當初是為了智障者家長協會的一些小孩子他們自己要成立的，但是當初成立的時候收的小孩子只有智障的兒童只有十幾位，那因為當初在創辦的時候透過牧心的一個行政人員的這個用心的照顧，後來慢慢變成三十幾個，慢慢變成五十幾個人，慢慢變成六十幾個人，覺得說牧心的董事會及成員裡面覺得說台東縣有那麼多的一個智障的人口，有可能後需要如果說我們要把他們照顧的完善有可能需要成立一個更大的一個一個機構才能才能把她照顧完善，後來就慢慢的向政府申請了那個一些費用後，然後成立了一個住宿家園還有療育館還有一個庇護工廠，最近都已經在最近都已經完成了，（那建館完了再就是另外一個階段的開始了，來擴大它這些身心障礙的孩子的一些服務內容，對，我們是期望說可以收到有兩百因為台東的我們評估智障的人口大概有五百到一千人，那我們目前是評估大概希望在牧心目前的角色可以收到兩百五十人的一個智障人口，當然有需要的話我們可能往大武線、還有成功線還有關山線各地方都設立分處，這是將來的一個一個未來的發展的（各地區都有一個一個分處）然後把整個台東縣所有需要所有智障的身心障礙的人有需要照顧的我們都樂意來幫忙他們收，所以將來會有收了多少人就不是現在的目標二兩百五十人，可能是五百人可能是一千人也不一定，這是我們期望來能夠積極發展的一個情況。

Q：請教你一個問題，你對於牧心未來發展有什麼願景？也就是說將來發展的方向有沒有什麼願景？

A：牧心我們如果說要達到一個像我剛才講的說可以除了收兩百五十個之外還要在各線路都有的話後，他必須把整個組織做的非常健全，類似於像政府的一個整個很完善的一個的團體的角色，而且像那個那個資訊化啦電腦化啦後，作業流程啦後，還有 I S O 認證啦，等等啦讓社會上所肯定而且正常朝標準方式來做後，我想這個是很重要的，也是我們要努力的一個方向。

Q：那你覺得以現在的規模以現在這種董事會的規模可不可以去應付將來服務更廣大的身心障礙孩子這樣的規模可不可以來服務那麼多的孩子？

A：牧心的角色跟外面目前所有的一個一些私立的一個董事會的角色並不是很相似，因為我們所知道的外面很多的私立的私立的機構裡面的董事會是類似於家族性的，那牧心的董事會是從外面聘外聘的董事為主後，各行業都有，但是因為每一個階段需要的董事可能都不一樣，所以我們期望我們的董事會都在努力，當我們成立到這個情況的話，我們在選擇新的董事會成立新的董事每三年成立的一個新董事會的時候，我們希望進來的董事後是在現階段未來可以提供好的一個方向的董事，所以我們在董事會的一個角色的發揮的部份，我們很努力譬如說我們這一次在建館的部份後，幾乎整個董事會每半個月或一個月都有討論到整個建館的一個相關的細節或者進度後，這整個建館的一個都在董事會的監控裡面後，那將來的話，整個館已經牧心的住宿家園啦後，療育訓練館啦後，阿那個庇護工廠都成立的時候，我們這麼已經有這麼龐大的組織的時候後，我們覺得董事會裡面的那個人員後是需要更謹慎的來選擇或者是更謹慎的來充實一些相關的知識跟方向，這個是我認為牧心應該採取的一個很具體的作為。

Q：那你認為這規模在龐大之後，在董事會裡面需不需要來成立各個不同任務編組的這種委員會或諮詢小組？

A：牧心因為我剛才講過後，原來收的人是少後，那目前收的兒童已經將近差不多一百人後，那麼將來朝向兩百五十人後，那人員越龐大一個就是身心障礙的人後就他當然就會有分類後有些人是譬如說有些人有些小孩子是需要早療的有些小孩子是輕度的有些是中度有些是重度有些是她是年紀比較小有些是年紀比較

大的有些是需要做這個在庇護工廠有人來照顧的，所以應該針對這樣的一個那個這些不同的需求後來給他分門別類然後按照這樣的一個情況來分組，而且我們也有收政府的一些那個支持性就業啊庇護性訓練的就業啦之類的委託或者是專案，那這個都要成立另外一些一些那個部門後專門來加以訓練或者來服務或佳以來積極的作為的一些那個事情，所以我覺得牧心的董事會的成員也應該隨著這個行政部門後來作稍微的規畫以及每一個董事應該負責的部門稍微給他區別

然後再加以訓練，我是覺得是蠻需要的啦。

Q：牧心董事會有沒有再實施董事成員的訓練與教育，那假如沒有，那以後我們應該要怎樣來進行，才有辦法把這個董事會的這個角色功能詮釋好？

A：牧心的董事會跟其他私立的董事有一點不同剛才講過就是說它的董事的成員後可能會每三年每三年都可能改變一次，而且除了基本上從智障兒家長協會裡面推出的董事是五人以上之外，會有一半以上的董事來自於外面來聘，所以每三年換一次就是說最起碼董事的成員會有兩到五人之間的一個一個一個變化後，所以我們再董事的一個選擇的部份將來我們是期望牧心的董事會在選擇董事的成員的時候可以以它的專長或者以牧心的訓練需求來加以選擇，那董事近來以後我剛才講過應該朝向現在的一個龐大的組織後來給他分門別類，然後請篤勝分組他負責的一個部份的部份來加以自己請我們這些董事來加以訓練或給予教育來幫助整個牧心的運作更朝向更健全的方向來發展。

Q：請教妳你覺得牧心董事會從成立到現在組織章程有沒有修訂過，阿有沒有適時在修訂相關配合的事項？

A：在組織章程在剛成立的時候後剛成立的時候在我大概記得大概是九十年的時候後有一個小小的修訂那個時候就是針對一些牧心一個稍為運作的情況稍微做一個修訂因為在九十二年的時候是因為要申請療育館及庇護工廠還有這個住宿家園的一個方式又做了一個修訂後，那在九十七年四月因為整個業務已經非常龐大了，建館也完成了，那整個行政部門的運作跟董事會的關係產生有一點餘慮，所以在九十七年的四月的時候我們針對所有的餘慮的部份又很慎重的非常慎重的又修了一次。

Q：請教你牧心董事會的組織運作有沒有遭遇到困難？那如果有困難的話，它的困難的原因是什麼，那決策執行決策以後再執行上有沒有困難？

A：牧心董事會的運作因為以前大部分都是處於義工的一個角色，所以在行政部門跟董事會之間後，會產生那個行政部門後推動所有會向現在機關一樣就是說行政部門妳就沒有受到董事會的一個一個監督的情況後，所以我們在上次修訂章程的時候發現有這樣的缺點所以我們就把它修訂，整個運作的重點還是再董事會但是推動的部門在行政部門我們把那個董事會監督行政部門的一個角色做了更完善的改善，另外因為幕新的成員裡面來自於政府機關的工務人員經驗的人事還蠻少的，所以在推動的時候，政府的相關法令後也不夠熟析，所以就產生了什麼有時候再運作的時候光光給政府的一個的公文或者是一些事情後難免都會有出差錯的地方後，那像去年前年再蓋這個療育訓練館及住宿家園的時候，原來在向內政部申請這個這個申請經費的時候是委請建築師設一個簡單的

草圖，我就舉一個例子來講後，那這個草圖的申請政府就剝了四千萬，四千多萬的錢下來，但是整個牧心因為沒有行政人員的一個經驗，所以他不曉得這個錢下來以後需要把把把整個設計的草圖按照原來的圖樣及內容來做整個設計，所以牧心就把建築師的部悶改為其他的建築師，或者是用透過那個公開發公開招標的方式後，就換了建築師，那換了建築師以後整個建築的草圖舊被放棄了，就重新設計，那重新設計以後就開始發包然後就建造然後完成，結果政府的法令是規定你要按照建築原來申請的草圖及範圍來設計，而且如果你變更了還要還要向政府申請變更才准予同意後，那這些過程都沒有做照成牧心目前在去年的部份後被政府扣了很多的款項，那是達到幾百萬甚至上千萬，而且連今年整個運作的行政補助都停停止，照成整個牧心的運作後產生相當程度的困難，還好董事會的全力支持後還有募款的一個情況後，目前推動還勉強還可以，如果說當初這種像這種因素如果再發生的話造成政府的一個法令沒有辦法把牧心的行政部門沒有完全的了解的話有可能有可能會造成其他更大的困境，所以行政人員以及董事會的一個訓練我覺得是非常重要的，而且是行政人員應該政府應該也辦一種行政人員的訓練這種私人機構行政人員的訓練及管理及培訓，就像政府機關本身不斷的培訓政府機關本身的人才一樣，我覺得政府這部分應該多做一點，那婦心的人員也應該多參加這樣的一個訓練。

Q：牧心與中央還有地方政府還有企業和媒體互動的關係是怎麼樣？

A：我想牧心跟企業之間的互動這個部份比較沒有問題，牧心因為透過網路還有透過董事會還有透過義工然後很多除了政府的埔至款之外其他的前大部分來自於企業界後雖然台東沒有大的企業但是我們還是往其他的全國性的一個企業的發展，所以在企業的方面我們的互動是不錯，而且牧心地管理還有牧心所認養的受到社會肯定所以企業界也大部分來支持一個牧心的整個推動喔，那在中央政府的部份因為我們在之前牧心的整個評比都在中心都在整個中央都認為我們整個牧心的地方是蠻好的是屬於優等的方面，所以你看後我們的補助款上次很順利的下來，那這次只有這次因為是行政人員不曉得法令不熟悉不懂得不知道說要先文變更後才可以發包換建築師後，照成我們這次的困擾被扣了很多錢，這是我們要改善的，不過我們以前跟中央的一個管道這個是還不錯，那地方政府的部份後，台東縣政府其實台東原來像這樣的一個機構後，並沒有並沒有相當程度的經驗，地方政府並沒有相當程度的經驗，地方政府台東縣政府是很樂義也很認真的在幫助牧心的整個推動跟發展，但是因為地方政府金援也不夠而且人員也經常變換，再加上牧心政府的人員也經常的一個變動，所以造成我剛才講的那個訓練的不足還有法令的不足，所以產生了一些造成了這次的一些不只這件事情其他事情的一個困擾，不過地方政府跟牧心來講，整個來講後我們

搭配的還是非常好，那媒體部份島是最值得稱讚的就是說我們台東牧心只要有任何的一個活動或者有任何的一項義賣或者是節日，譬如說中秋節、端午節還有過年後都推出我們牧心的一個特色的東西，那媒體都很樂意的來報導來協助我們牧心幫助我們牧心的募款照顧這些身心障礙的人士，所以我們跟媒體的關係現在是還蠻好的。

Q：好，最後一個問題，你對於牧心在經營管理上，有沒有什麼其他的建議？

A：我們是期望牧心因為它應該這樣講牧心不像其他私立的董事會一樣，是有一點營利的情況，整個牧心目前的情況真的是如同社會人士的期待是真正的一個就是說社會福利的一個的機構，所以我們期盼牧心（你來講講對身心障礙的照顧跟服務上還有他的訓練上）我們期盼牧心整個怎麼講就是說，你剛才最後一個問題是？（這個沒有，另外在經營管理上有沒有什麼建議？經營管理整個機構經營管理）整個經營管理我覺得我們剛才已經談過就是說我們的董事會的部分應該是要那個在選擇的時候要慎選然後要給它分類後然後整個機構的這個監督的董事會的這個功能後應該要發揮的更強烈，然後希望我們整個牧心的一個發展喔是朝向後真的是屬於社會福利機構的一個形態來發展，不像（比較多元多元）多元化的部份（好，謝謝你接受我們的訪談，謝謝）。

受訪者代號：A4

時間：97.03.01 20：00—20：30

地點：董事家中

Q：現在就是針對我們牧心智能發展中心經營管理的一些問題來請教你，第一個就是牧心的任務與使命？主要業務有哪一些？請你來做個說明。

A：我想這間牧心的任務與使命，我們…嗯…初步的認知當然是在給身心障礙者孩子的一些技能訓練以及中、重度孩子的一些療育教育，能夠來減輕有這樣孩子的家庭的負擔。那麼應該來講在整個社會福利的這個環節裡面牧心應該可以擔負更多的一些任務，在一步一步的成熟一步一步任務的成熟以後，應該他會在她的觸角就針對在身心障礙者孩子家庭這個區塊應該他還有很多很多的業務目前當然是在接受政府所委託的有關身心障礙者(執行的任務裡面)的牧心申請項目的部份，牧心目前為止應該將這些做好，然後能夠達到當時成立這個牧心智能發展中療育管所當時所申請所訂定的目標，如果這哥完成就完成他的使命與他的業務。(好！謝謝)

Q：你認為牧心董事會與牧心中心行政幹部之間的互動關係怎麼樣？

A：嗯~由於牧心在透過療育管的興建那麼在這個過程也引起很多社會的一個回響，很順利的完成這項工作報含住宿家園的一個興建，那麼這個中間整個社會幾級政府都投入很多一個投入很多的關懷，這樣子牧心就整個壯大起來。可是壯大起來以後他的編制的擴充以及行政工作的運作應該都會產生蠻大的一個壓力，對對剛剛由智障者家長協會類似轉行來接辦一些政府委辦的業務那個時候比較屬於小型的業務突然有這麼大的工作量，我想可能在行政部門的方面如果沒有注入一些新的概念或是一些行銷的觀念的話可能在運作整個運作上會產生一個矛盾，當然這也是照成牧心董事會開始認知到開始在整個行政對中心行政工作的一方面會開始有一些關心注意這個就難免會照成中興行政部分開始會有一些壓力。他也有一種感受到被監督這一種微妙的心態，他開始有抗拒的心理，那麼應該就是在所難免吧，但是董事會這邊的功能他角色的定位、角色的扮演，其實大家沒一個共識，在沒有一個共識，那當然在提出一方面的互動的話蠻尖銳的，對立的關係會比較尖銳。會比較尖銳如果說主事者他的思維比較沒有說互相理解的一個狀況的情況下這是一個比較嚴重的問題啦！我的看法就是這樣。

Q：我們目前董事會的運作情形如何？

A：董事會的運作目前(開會或是…)我們的感覺應該算是如果以純粹做業務的了解可能也是不是說很夠因為董事本身也不是專職，董事有一部份是智障者家長會的成員，他也沒有說會很刻意去了解，因為可能家長會這些成員這些董事本來也都抱著比較時於感恩的心來參與這個董事會，那另外其他有所謂的社會人士社會一些認同的人士他的本業在這方面也不是說非常了解，不過，對於過去的董

事會的運作都以中心的運作一向都以中心的運作他所提報的我們都是用百分之百的相信，所以董事會運作非常順暢。認為中心他所提、他所做應該都是蠻符合整個需求，但是在整個體制、體制龐大以後，可能董事會有需要認知道它或許有它有他責任的問題，董事成員(董事的責任)、部分成員可能就會在整個運作上他認為有制衡監督的功能，所以這是董事會再運作上目前蠻大的一個問題。

Q:牧心成立以來是不是有什麼重要發展階段?那會影響這樣不同的階段因素是什麼?

A: 就是說他起初籌設、籌建家園、籌建療養館，最後療育館完成。有關這個所謂不同重要發展階段，應該我想以我們董事會來講董事會成人來講不見得都會有多大的了解，過去我們可能很少接受牧心營運中心、行政單位的一個簡報，按理講他應該有它整體的…比如說過去從單純的麵包，就是烘焙的部份，包含中秋月餅、包含製作(便當)便當，這是過去的一些發展蠻不錯的一個工作。那麼要進步到所謂一個大量的量產，或是接受大量的訂單，可能在行銷方面過去勒他的需求，他的主要一個能夠行銷的一個賣點就是愛心，就是愛心，整個透過愛心(就是站在愛心的立場)，對對對！但是愛心會疲乏啦(對對對！)有疲乏的一天，那怎麼辦哩?客源也有限，肯拿出來大概都是這些人啦！怎麼辦?這是重要的發展要朝著開始有行銷的方式、要包裝要行銷，要有價值感。我今天不是只有掏錢來幫助牧心，有某一些的價值感。再來，那麼影響這個行銷的體系要怎麼做勒?當然就是人才的問題囉！他的發展目前最重要的發展有想要做這樣的方式，可是這是在人才的培育非常重要(人才培訓啦!)，所以影響發展主要的因素當然整個 NOHOW(09:50)的進來，整個企業 NOHOW 的進來非常重要。那成體的包含主事者個觀念應該要有一個蠻重要的認知，阿如果存著說改變的心態、真的說抵抗、要保留現狀的這種心態那是牧心的危機。

Q:你對牧心未來的發展有什麼願景?

A:我們對牧心未來的發展當然是非常的樂觀，那這個遠景我們也希望牧心他其實，他是相當來講以我們本身所有曾經參與過牧心的這一些我們的鄉親好友我們應該感到相當個光榮，那麼他將來或許是一個很多很多相關社會福利機構他要來學習的對象，他要看我們怎麼去做，那既然透過這樣一個我們的願景，當然我們也需要怎麼樣的一個配套措施，那因為牧心存在如果當做一個智能發展遲緩孩子的一個照顧的機構，如果說存在這樣的一個角度而已，我們看不到願景。如果說，我們要存在著說我們如何透過照顧這一些孩子發展出些文化，然後從這邊能夠再結合相關有關這一些社會福利學者，再透過我們的關懷他們能夠在策劃整個全國的福利、身心障礙者福利，這方面們能夠讓主事者、讓我們的行政單位、政府公部門有所能夠來做一些支援，所謂的支援就是說不是說像這樣綁手綁腳，我覺得這個願景就次要帶動公部門另外一個思維，不是說每一

每一個地方有辦法像我們台東這樣可以一下子善款那麼多，他又不是地震、又不是什麼大的天災人禍，讓人家綿綿不絕掏出愛要…(政府公部門用比較大的角度來支持這樣的…)對對對！他不是永遠存著官僚心態，這就是我們牧心在整個過程中應該受到的價值。

Q:提升董事會的角色功能，那麼我們牧心董事會要採取怎樣的具體作為?(就是說提升我們董事會的成員這些角色功能發揮我們應該怎麼)

A:不知道到類似我們牧心的樣的機構在全國有多少個成功的例子，那如果說有成功的例子我很希望我們這些董事成員有一個(觀摩)觀摩，有一個去採、去取經的一個活動，我一直非常企盼著有一個這樣的活動，我一直企盼有這樣的我們要走這一趟。那～是第一個，第二個我們可能董事會本身要再一次的大家來探討我們的角色與功能，這個要相關的法律，我們要應該要請我們不曉的有沒有法律顧問，如果有的話、或者是說我們主動的去找這些相關的律師，我們要有法律的依據，大家明確的了解自己的角色，自己所應該扮演的角色，還有自己的權利義務，這個要相當的了解。然後勒，牧心跟我們董事會的互動，我們都會相互的一個角色的扮演勒…就像我們有時後感覺我們到了牧心，先生你找哪一位阿?好像董事也是…董事也可以當顧客阿，我可以阿，我可以買麵包。畢竟，那種感受，好像我們不過爾爾，這不是說我這個董事很大，不是！我覺得這是一種尊重，因為每一個董事他的背後都有很多的支持者，對牧心的支持者，因為他…我們也希望董事與牧心董事會的成員…我有，那麼牧心也要對我們也要感到說很歡迎這樣…董事，這一點我個人有一個蠻…(應該是…董事會啦一些幹部啦、組長啦，類似有一種業務座談，交流的溝通的機會)應該要有這樣一個方式啦!應該大家互相認識，至少(意見溝通的)…還有成員的…這提到牧心本身跟他成員的一些問題，這包括在行銷方面的問題，好。

Q:牧心董事會有沒有實施董事會成員的訓練與教育，應該如何施行?

A:這跟剛剛一樣嘛!(應該怎樣做)第五題、第六都是所謂的這…這個其實也不是這樣講啦，因為董事會成員的訓練與教育這個應該是沒有這樣一個…沒有這樣的一個沒有這樣(沒有透過啦)對啦!沒有透過啦！但是也沒事說董事要怎麼訓練啦！不是啦！應該說要聘董事的時候是否有預備被聘為董事的成員的人士來做一些相關業務說明、責任義務的說明，這是沒有啦！這是沒有啦！那如何運行往後或者是這一屆，我們回歸剛才那個問題找個全國運作非常好的機構，請他給我們一些指教啦！

Q:牧心從成立到現在，有沒有修訂過，組織章程有沒有修訂過?有沒有適時的來修訂這個章程?

A:應該知道我們今年四月分有修訂過啦(對對！已經有)我這個馬上好。(從頭到尾有三遍)對！這個有修過！這目前有修過，(這樣就好)那…就醫未做進的問題我[們也修過啦！

Q:牧心的組織運作到目前有沒有遭遇到困難？它困難的因素是什麼？

那我們在做決策執行的時候有沒有困難？

A：董事會的組織運作，應該我想這個這個應該不是困難啦！應該是一個互相溝通上、認知上還有蠻大的差異的一些爭執。那這個東西也需要在整個落成啓用典禮之後的應該要再一次的大家包含行政單位、在做一個相互的了解，當然回攻董事會的定位，剛才談到的：我們董事當然也要先了解自己的定位，然後行政中心他是不是也認同這樣一個定位，這些都是我們要再去做一個探討的。那這個一樣的道理嘛！這樣子執行應該會比較通暢。

Q：牧心跟我們中央、地方還有企業界或者是媒體、平面媒體、電子媒體他們之間的互動是怎樣？

A：（目前…）目前牧心與中央來講，存在著可能就是之前的療育館的興建、住宿家園的興建需要補助的問題，那麼在補助的它要透過地方政府，那地方政府勒~其實，地方政府他對牧心的互動可能還是不太夠啦！就是所謂的比較被動啦！他就比較被動，因為中央(意思是說我們牧心與中央政府的聯繫比較不錯啦?)政府比較被動嘛！因為我們的需求是來自製長者家長他們本身的一些需求，那我會透過現有中央政府現有的一些資源嘛！你要成立什麼、什麼興建，你就有什麼樣的一個額度，那這樣的情況下，那我們請計畫向中央然後來爭取到地方政府他執持一個監督單位，這個互動目前應該算是生態問題啦！可能還不夠積極啦！好！那麼政府他們監督我們嘛！要評鑑嘛？這方面的互動沒有什麼很壞。但是對企業計來講我到覺得這個中間我們也要去探討的，理論上企業對我們非常好、真的非常好！因為企業他好，他對牧心這整個預祝(20:37)，他相當的(%\$#@)讓我們感到他們的關懷，那媒體勒~媒體之間的就要靠我們自己(去跟他們洽談)，你有什麼東西、你有什麼特色(透過一個宣傳啦、一個交流啦)對對對！那這個所謂行銷為題的問題是我們本身的一個問題，那媒體跟我們本身之間也非常好。

Q:你對牧心整個經營管理有沒有其他什麼建議？整個經營管理上！

A:整個經營管理喔?牧心經營管理由於它本身每一樣的計畫都要接受監督，所以，牧心的經營管理勒他在某一方面，他不能向依班企業能夠有很大的發展空間，不過,這又是牧心的一項優點，怎麼講，他在每一項委託計劃上就可以弄一個小組嘛！我丟給你這個計畫，比如說你是一個身心障礙者的洗車場，那麼他就可

以賦予這個洗車廠的廠長，或是什麼一主任、主長，我賦給你全部的責任，那我採用商業管理的方式，你的盈餘多少我作為你的獎金，對於(績效一個方式)對於企業的經營理念，你需要的是…還是一樣，行政歸行政的訓練，行政也有一些國際認證的流程(ISO)ISO900 或多少，你本身還是要有一個標準作業！納行銷這邊，那也一樣阿，這些企管人才的引進，我想這方面每一個環節都可以連結的很順的話，我們牧心可以不用靠這些小額捐款做到更多的就業商機，而且它容納我們當初的規劃是容納 250 個人，250 個人蠻大一個學校的，就相當於 600 多人的(以企來說 250 個人也蠻大的)對！你看喔！很多人！可是這個 600 多人！但是要想想這是多大個工程，這不是一個不是沒有一個半徒之家、或是一個沒有受過專業領域相關業訓練的人能夠承擔的！這就很重要，這包涵醫療衛生都在裡面了！整個一些應變系統整個人係財務管理，這個就蠻龐大的。我想(各部門專業的人才)這個很需要，如果說運作角色上董事會、或是說基金會真角色，這個都是我認為在落成後再探討上很需要的，好謝謝掰掰！



受訪者代號：A5 時間：97.03.01 21：00—21：28

地點：董事家中

Q：今天晚上就是在做這個我們牧心這種發展中心的經營管理的這個研究那有幾個問題想要請教你喔？第一個問題就是說牧心的任務與使命為何那我們牧心的主要業務有哪些？那是不是可以請你簡單的來敘述一下。

A：牧心的成立是爲了協助一些身心障礙者歐他的生活的規劃就是離開學校以後他的生涯的計劃所以我們現在是把就是協助這樣的小孩做職業訓練讓他或是這個生活訓練讓他的那個能夠成爲他貢獻對這個社會貢獻他自己的能力或者是他的生活內容有一點被充實不會只是在家裡這樣子吼那種人盡其才的大概也是任務是這樣子吼，阿業務，牧新的業務就是在分大概兩部份一個是教育方面的吼也就說一些生活那種技能的訓練吼有一些早期有早療那現在是沒有早期有早療就是（Q：現在是日托嗎）日托有有一些日托吼就是可能類似那種去學校因爲現在政府是把大概是高中以前的小孩子教育體系都有了吼，所以它類似有點課或安親的、寒暑假安親的、就是我們這種孩子他不能去安親的、或日託的。他不是再在學，學校對於這個個案沒有辦法在在家教育的這種特殊教育也可能在這裡。那這種是做生活或是體能的訓練或是它的那個復健，那是重度的孩子或是還在…比較小的孩子他是做這個，這個就是職業訓練，對這些輕度或是還有功能的孩子，它可以作一些職業上的訓練，它可以作一些生產的或是做像麵包的部份或者是說抹布的製作或者是資源回收，所以它做的方面還有烹飪的，現在還有烹飪的擴充到對外有營業、營運到商店、便利商店跟餐廳這個，所以它的業務大概是分這兩個部份

Q：你認爲牧心董事會跟中心的行政幹部之間他們的互動關係是如何？

A：現在牧心董事會顯然跟那個這個中心的行政幹部的互動沒有那麼確實的理想，可能就是說我們都一位主任跟那個一個就是說..它裡面主要行政的一個幹部，每次開董事會的時後他來，那我們每次都是聯絡敖小姐這樣子，我們跟他比較有大概這兩個人比較有互動的關係，那其他的比如書教學組長啦！然後他的那個社工組的組長這個我們是比較沒有互動比較少(那就是說在互動只有兩個人就對了)對對！(這是只有主任跟唐小姐啦！)對！嗯！

Q：牧心董事會的運作目前運作的情形是怎樣？

A：牧心董事會就是三個月的會議大家還是都參與，然後牧心的主任他也作一些報告讓董事會他們的報告事項，然後再來還有像財務董事他們有五位財務董事一個月開一次會這個都有這樣子在開會運作這樣子，處理重要的事情或是重要的決策都有在做。所以我覺得它運作情形是很好這樣。

Q:牧心成立以來是不是有不同的發展階段?那影響這個發展階段的原因是什麼?就是牧心從籌設到現在他有沒有什麼不同的階段?

A:我覺得他一開始創設的階段到能夠去投入一個職場就是真正有在做一些生產或是一些營運這個大概是第二個階段，第三個階段我是覺得他也有發展到現在我們提供一個住宿給這些小孩，我們自己也有一個(興建這個…家園)住宿家園就是鼓勵一些比較輕度可以自己照顧自己的他也能夠自己生活，離開他的家庭獨立生活。有一個宿舍，然後就是這個影響的主要因素就是其實我們這個孩子全盤一生，像一個智障者他從出生階段到工作階段，到他…就是說他的成人好像我們一般的人這樣，我們一般的人生活是怎麼樣，那牧心也是這樣在做規劃，所以我是認為配合整個循序的發展，因為以前可能都沒有這樣對智障者做這樣一個安排。現在開始有團體為這個這樣子每個階段作安排，所以影響因素我想是這樣子，配合需要。

Q:你對於牧心未來的發展有沒有什麼願景?

A:我想牧心就是當然要那個這些…對於智障者的服務就是全面跟多面性的啦！像現在比較缺乏是到他們更晚年，像現在我們從事對智障者的工作主要是到 30 歲左右，那佬話以後這些小孩子要怎樣，漸漸的 40.50 歲這些孩子應該有一個怎麼樣的發展，我覺得牧心這方面還沒有開始做，那我剛才講過就是整個這個一個人的從他出生到他死亡的智障者我們也是要幫助他，因為它本身沒辦法替自己規劃(機構發展…)那機構的發展就是從希望成為他是一個怎麼講?功能上更多啦!現階段只到職業訓練而已！Y再來就是生活，或是休閒這些都要包刮。現在我們的規模還做的不夠大比如說我們在台東市區、台東縣的部分台成立一個基金會的話它就是能夠佔一個地方設據點，所以我覺得現在我們現在還是機構法人的那希望我們能夠走向基金會的方向這樣子發展。

Q:提升董事會的腳色功能那在牧心智能發展中心呢採取什麼樣的具體作法?董事會的腳色功能。

A: 董事會的腳色功能，以前是說應映因為一個嗯~機構法人它需要一個董事會他才可以對外募款，那現在牧心做療育館的過程中，董事會他們也用他們個人的關係去做了很多募款的活動啦！那現在就是對牧心的營運還有裡面比較實際的工作其實董事會介入的還是不多啦！現在就是說怎麼樣提升董事會的一個功能，在這個董事會裡面應該要有一個幾個人主要幾個人來能夠從事某一部份，看是從事教育的部份或是財政財物這一部份啦！或是…(委員會、教育委員會)對！(財務委員會或是說公關)對！所以我們功能沒有分出來。所以現在要把這項

的功能分出來才能去做這樣的事、才能去推動啦(在行任認證取得 ISO 認證啦！)
對！像這樣整個那個機構他應該有一個從新…就是一個整個評估評鑑就是說國際認同的那個 ISO 那種…應該請這樣子的撰業的人來作來提升(提升行政跟服務的效率這樣子)對!對!評鑑制度我覺得我們內部董事會應該也參與，個這樣一個評鑑，那對於內部的運行與成效如何也比較有具體的了解啦！

Q:牧心董事會有沒有實施董事會成員的訓練跟教育?那應該要如何進行?

A:我覺得牧心目前還是蠻缺乏這個，因為我們都以為都是像董事會成員裡面大部分都是家長，有一些是這個特教的教師、教授，我們以前也會認為說可能他本身有一些自己的概念，但是有一部份的董事可能不是這樣背景的，所以社會(社會人士)社會人或是從政民意代表的人，我想應該有一些課程，有一些課程我想就是像:台北有一個”育成基金會”的運作他們比較成熟，像這種訓練課程我們也許我們應該向他們來請教跟他們請教關於我們這些有一些非營利組織的，所有董事會應該知道的事情是哪一些應該具備的概念有哪一些，所以我認為這個應該以後要董事會本身來做計劃。

Q:牧心董事會成立到現在他的組織章程有沒有修訂過?

A:恩~應該是…開始的話應該是 86 年的時候開始嘛！大概之後 90 年修定一次小修，那現在最近在 90 年的時候，那 90 年的時候 92 年，90 年修訂啦！其實更早以前應該還有一次啦！(第一次應該是)第一次應該是 90 年，不知道!(正式修定的)90 年修定一次…從我們開始…從 92 年 5 月再來就是 97 年的 4 月 21 號再修定，所以現在經過三次的修訂。

Q:牧心董事會的組織運作有沒有遭遇到困難?他困難的因素什麼?

A:我想那個恩~組織運作可能是比較難…董事會的董事它們恩~沒有做過這樣子的一個標準、沒有像牧心的…恩~牧心的…牧心目前的主任就是質詢的人員，應該作一個要求就是說，他要他要做這些了解然後其實可能開始沒有提出，沒有提出這樣子，那現在有提出的話，可能我絕德董事會本身要懂，如果你不懂的話你就不知道你要從何進去、你要什麼?所以我是覺得說剛才講到的那個每一個委員會每一個小組這個蠻重要的。因為我們當然不可能每一個董事董全盤嘛!那我們就可以依你每一個人的專長去那個每一個委員會去作一些切入，所以我是覺得有阻礙，阻礙是自己不知道要做什麼或是沒有這樣子去區分。所以才沒有辦法去…

Q:到目前為止，董事會的決策跟執行有沒有困難，有時候就是說我們所決策的

事，可能紀錄大家沒有真正的去看一下，沒有真正的去追尋或追求。然後有時候公文一發出去，可能會後把關的不是董事會，所以我覺的個要改變就是，每次公文追蹤他是會議的最後把關的最後應該是董事會，這樣。

Q:牧心跟中央地方政府、企業啦或是媒體之間啦他們的互動怎麼樣?

A:牧心在牧心的建設方面，其實中央跟地方政府都有補助，企業上也都捐款很多，就是…其實台東的企業也少，但是對外的很多企業是有，可見有去努力這些事情。然後我覺在媒體之間我覺得在台東的電台…可能比較平面媒體就比較少一點，平面媒體的報導不算多啦！那個…(意思就是說…)還要再加強(加強那種媒體的宣傳)那我想地方政府在台東向這樣的機構大概並不多啦！所以你有在做地方政府都還是還是會注意到你(那跟政府之間、企業之間他們的互動怎麼樣?)我絕得也時候地方政府會覺得說有時候牧心所在做的事情在知或上就是溝通上還應該再加強一點，更了解彼此、更好的磨合，不是一個可能是所謂有一點說…覺得說..他很多…很多政策方面不是造成那個公部門他們覺得造成困擾都要怎麼樣處理的，那或者說牧心也不是說他的那個需要沒有被得到重視，衣錠要達到這雙面的共識建立啦！那現在顯然沒有這麼好，可能跟政府地方有時候希望說我們是受肯定的，我們這個牧心應該得到一個說:你要做的市政府都很願意去協助你推動，那政府也應該很誠意來幫助推動我們這樣一個團體。(但是說我們牧心跟政府企業啦！還是要加強在公關上的關係啦)對對！(公關部分)對！(在媒體部分)對！應該是這樣(這樣子作文宣、做報導這樣)嗯！

Q:好！那在最後一個問題就是:你在牧心經營管理上有沒有什麼建議？整個牧心的經營管理

A:我覺得在牧心現在員工可能對員工於建立說他在這個地方工作的、他自己服務的那個強化他在這個地方服務的…讓他建立有這種很這種榮譽感。就是謂這些孩子做事他很願意做，建立這樣的意識，然後再來就是說他們也要被肯定、被支持。然後，除了專業以外我覺得在他們彼此之間的一個協調，同事之間的通力合作向心力方面都要加強嘛！就是說希望他們流動頻率不要太高，或是說有些人服務有長的時間了他差不多也是會面臨退休的問題，可能早期有些員工的年紀比現在比較大，那個這些在他們退休接棒的問題，(%#\$培訓新得人來)培訓新得人來，有 leader 的，我覺得牧心的在這..整個的運作上的管理是中間整個階層沒有，主間那個主管沒有，應該要有一個責任的分攤，層層的這樣子，然後這樣子會比較好效率會比較好(加強員工的培訓跟教育訓練)還有中間那個階層不能沒有，因為這種效率比要快，因為每次所有事情的決策都只有一個人，那所謂的效率就會比較慢，所以就要充分的授權給中央、中間的，或是說當主任

不在的時候，這些人可以分攤起管理的的那個功能，這是我對牧心內部行政或是它們一些工作人員的一個期望是這樣子。(財務的部份)財務的部份因為現在好像在比較缺乏一些專業的船務方面的管理，怎麼樣每次的稽核考察這些項目這些錢到底是怎麼樣，用在哪裡，這些我們還有多少的確實的其實董事會沒有那麼了解，那我覺得這個應該應該(外面的…)外面…還有對外面來講我們募款也不好也不能讓人家信服的話，人家就有所懷疑，我們這種團體是應該要能夠實施很公正公開的…(加強稽核)加強…所以那個基河上應該要由專業的會計、專業的人來做這個會計的…有公開或是專業的人來做這樣子(\$@\$評鑑)還有內部評鑑的事，我覺得董事會應該先作一個評鑑，然後這樣才能夠對我們內部能夠了解，比較切確的了解。那目前的話，評鑑的話員工可能都是讓有一些福利團體有來協助我們啦！我們這個…但是如果我們董事會不做內部評鑑其實我們沒有辦法真正的了解所做的事情就沒有辦法那樣確切跟確實，就是只會是一個比較是只是為了評鑑所做的，為了政府的評鑑所做的，而不是真正我們裡面我們自己的效益如何，這樣。(好！我們今天的訪談就到這邊，謝！謝！)



受訪者代號：A6

時間：97.03.02 20：00—20：20

地點：董事家中

Q:今天主要是要對牧心智能發展中心的經營管理的部份來跟李董作一個訪談，第一個任務是牧心的使命與任務為何?主要的又物有哪些?請李董為我們說明!

A:我們中心在監督章程上就寫得很清楚，我們中心以身心障礙者教育與終身照顧及推展身心障礙者福利事業為宗旨，這是我們中心主要一個使命與任務。那主要的任務、主要的業務，以下分成幾項第一個就是說:辦理身心障礙者的職業訓練，職業的一個輔導與評量，再來就是庇護性訓練與就業，還有支持性就業、一般就業輔導的相關業務，這些都是政府明定的項目。(主要目前牧心有在做哪些呢?)

牧心目前有做的:就職業訓練一個是洗車跟 TOYOTO 公司的合作，再來就是庇護工廠的部分我們有做麵包工廠、便當工廠，再來還有一個就是所謂的資源回收的部份這樣子。

Q:你認為牧心董事會與中心行政幹部的互動情形如何?

A:就我們目前的互動，董事會與中心行政幹部的一個互動淺前看起來是不見理想啦!那不見理想終歸一個比較大體的彼此間的一個定位不夠明確，這樣子。不夠明確的部分我認為有兩個部份，一個就是說我們董事會長期以來董事成員對我們自己的執掌不夠明確，有一個自我弱化，那中心這樣董事會方面長期的自我弱化也形成他們習慣變成行政的政種工作息行，但這是兩方面啦!

Q:目前我們董事會的運作情形如何?

A:目前我們董事會的運作，就我們章程的規範的話，憑良心講我們董事會目前還是沒有落實章程上負託給董事會的一個責任。

Q:牧心成立以來是否有不同的發展階段?那影響這個主要發展階段的原因是什麼?

A:這部分我個人的認知，牧心的成立以來有它的脈絡可循，那當然是開始的時候是草創，那草創到一定程度後才況展到今天的一個規模，時間點的一個沿革我覺得是有它的背景是因為政府的法令與政府的補助，這是造成牧心有很大的一個推手。

Q:再來就是請教你，你對於牧心未來有沒有什麼願景?

A:發展的部份就整個來講我們還是還是希望牧心回到當初的宗旨，就是對於教育事業，還有對身心障礙者福利的推展。那對董事會本身來講我們還是期望他在他組織架構能夠健全。就會務、業務、財務、人事他都能夠完全的建立制度，能夠做決策上的管理也能夠做財務上的監督、然後也能夠對資訊化、度資料統計都有一個很明確的進步。然後對於牧心的行政作業，我們希望他能夠落實 ISO

的精神、要 ISO 化、要公開化(朝著這方面來走…)對！然後能夠朝著身心障礙福利的方面永續來經營這樣。

Q:提升董事會的角色功能，牧心採取怎麼樣、怎樣的有沒有怎麼樣的具體作為來提升我們董事會的角色跟功能

A:目前整個來講我還是覺得回到說我們就章程上已經規範到我們牧心董事會本身的業務的工作執掌已經很明確，但是重點就是怎麼去落實強化制度面的執行，所以我認為要正本清源還是要從董事會的工作執掌要先分類，就是把制度面還有它細部的執行面，就歸入財務業務的方面的一個掌管、還有它的監督的內容先去做釐清。那這是基本上先把董事會的功能做確定。那再來就是要貫徹牧心執行單位的一個教育訓練，(成立組織的那個方展)也類似說(依照各個部門不同的功能來發展)就是依照各部門未來所需要的發展的趨向成立所謂的發展委員會，那這個部份是爲了讓牧心能夠永續發展應映整個社會的變革與政府反映的改變這樣子。

Q:接下來，牧心董事會有沒有實施董事會成員的訓練與教育(或是說以後如何進行)?

A:目前我們是沒有啦，所以先在重點應該是說既然現在沒有那我們應該怎樣去進行，那我的感覺是：董事會應該回到說就董事會的運作細則自己要先明訂規範之，然後勒在遴選董事的時候勒依照他的整個的規範勒然後審慎去遴聘董事這樣子。

Q：牧心從成立到今天組織章程有沒有修訂過？那有沒有適時的來修訂相關的配合事項。

A：就我們牧心現在的組織章程，它的修定它有三個時間點，第一個時間點是在民國 90 年 11 月 30 號修訂過一次，那第二次是民國 92 年 5 月 6 號也修訂過一次，那最近的一次是民國 97 年 4 月 20 號修訂，那它的修訂其實依照以前的經驗是沒有適時提供所謂的來應映整個需要來做適時的修訂，就以前的經驗是沒有。（那最後一次的修訂有沒有什麼重點？）我們這一次最後的修訂，因為我們把以前的章程第一個先把它就幾個重點先把它分門別類啦！因為以前章程我們沒有把它分項，這次我們就把它分項成：總則第一是總則、第二是組織管理、然後第三項是財產跟會計、第四項負責，先把整個組織章程先把它分向以後，再就他不足的部份，它各項有不足的條文在做修訂，那最主要這一次是在修訂組織管理的部分，就我們董事會的遴選，在來就是說我們組織架構上面以前對執行單位的一個規範，權責規範上的不明確，我們把他強化。那變…這一部份是爲了因應牧心目前組織章程上的一個膨大的一個擴大，然後也應映以

前整個因為規範上的不明確我們這次就把它修訂這樣子。那董事會…董事會得應映整個的一個需要，經董事會議的一個通過，可以設定臨時執行決策小組，那臨時執行決策小組，那臨時執行決策小組的解散也要經過董事會的一個同意。那我們這次在財產及會計的部份，我們有一個很大的修訂，那這個修訂就是我們第 14 條那個修訂成本中心會計制度採權責發生制，因設置必要之會計帳務及帳冊、經費收支的收支取得的合法彭正並詳實列帳，以常務董事會議及主管機關查核，前項會計帳簿及帳冊及收支憑據得請會計師來作簽證。這是我們這一次在財產及會計項目做了一個很大的修正。那至於那個權責發生主要是為了讓整個會計制度上他在任何的一個有關於會計的處理的動作上能夠因為會計科目的編訂事實的反應說再帳目上的一個需要。那這樣有一個好處就是說，在中心不管是財務的調度或是營收應付帳款上能夠適時的表現在會計科目上，那也比較能夠就整個會計面的紀錄上能夠…會計上的一個所有的細則直接反映在我們中心所有的財務上的一個運作。在來就是我們希望這方面的專業遴聘所謂的會計的一個專業人員來督導拘橫我們這個中心能夠快速的健全，那我認為這是永續經營上一個很重要的突破這樣。

Q:牧心董事會的組織運作有沒有遭遇到困難?它困難的因素是什麼?納在決策執行上有沒有什麼困難?

A: (就是說董事會的決策在執行上有沒有什麼阻礙或是…)就這一點我的觀察是說:第一個董事會的組織運作有沒有招遇到阻礙…阻礙的原因是什麼，我認為我覺得這部份的觀察是說在運作上的一個阻礙，應該說是在董事成員的參與度啦！我覺得這是的部份…還有就是說會議的程序上的一個效率，這兩個部分我認為是可以檢討的，這是我們所謂的在董事會的組織運作上本身董事會的組織運作上的一個問題啦！(我們這個董事會成員都是義工、無給職的組織成員啦！所以可能個人有個人的事業啦！或者工作，在董事會的參與上有時候因為個人的因素沒有辦法每次都來參加這個董事會)對對對！所以它的它在整個董事會的成員的一個參與度還有所謂的程序上，我認為有時候是不夠嚴謹啦！那對於決策執行上，我認為最大的一個問題在於董事會的本身沒有一個檢核跟追蹤的機制。也就是說，董事會有時候所決策的事情到執行單位方面本身我們董事會就沒有一個去追蹤的機制。以致於是不是執行的…可不可行，在來可行後的執行面市怎麼樣，都沒有適時的回饋到所謂董事會一個體制上面來。

Q:牧心跟中央政府或地方政府或是企業界、媒體、平面媒體、電子媒體他們之間的互動你覺得如何?

A:這一部分我個人認為，牧心跟中央跟地方政府其實這部份他們比較屬於公部門的部份啦！都是政府總是依法行政啦！那我覺得牧心比較屬於被動一個立場，

那我覺得牧心也要改變積極的了解法令的一個適可性，然後跟中央政府、地方政府達查一個和諧的合作關係，那另外我認為牧心有一個比較重要就是說牧心本身要確立一個本身形象的一個主軸啦！我們牧心到底在做什麼？就是說我們會到我們宗旨上面，應該想辦法把我們牧心的宗旨包裝成一個形象的主軸。然後主動的來行銷我們的主軸，然後也讓這個主軸因為要讓這個主動基本上應該跟企業、跟媒體要有一個良善的互動，那這樣子才能得到社會上的認同這樣子。

Q:你對於牧心在經營管理上還有沒有什麼其他的建議？整個經營管理上

A:經營管理啦！（比如說人才的培訓啦、幹部的培訓啦、或專業人員的培訓啦這一方面）那就這一部分我大概就校長這樣談我認為其實一個整合來講就是一個專業度啦！然後當然這裡所謂的專業度就是回到我們牧心同仁上的一個教育還有在職訓練的部份，那制度面上我還是回到剛才所談的就是說在制度面上應該回到ISO的精神，然後能夠有幾何、有幾個能夠去做，把ISO的精神當作我們內部評鑑的一個指標（品質管理啦）品質管理的一個指標，那這樣比較能夠符合一個企業化管理的方向。那這一部份其實很重視說我們剛提到的這兩項其實就是為了我們內部評鑑，那內部指標能夠達到其實就是達到所謂ISO的精神的一個…一個精神這樣子。然後？（機構服務、擴展多元）那這一部分的話，機構服務其實它應該印為社會的需求然後我們應該拓展比較多元化的一個…一個服務面但是也不要失去我們中心教育的一個主軸。不能說為了擴展就沒有一個主軸去擴展。還是回到因為我們是一個非營業組織，那我們還是要回到對弱勢團體的一個教育或是照顧方面上。（所謂多元就是除了中心療育館的職業訓練之外，我們也可以深入到家庭裡面，一起來為我們身心障礙的孩子來做服務，因為有可能他身心障礙的孩子在法治的部份法規的部分他比較內行）對阿！這樣很好阿！哈哈（我跟著老師寫的阿）哈哈（我跟著老師在走）不要這樣說，所以我覺得這是董事會運作的不錯的地方，董事會運作的不好的地方是還是一樣跟中心之間的關係啦！照理來講我們都是義工性質的啦！我們沒有這樣的一個人…。

受訪者代號： B1 時間：97.03.10 13：00—13：33 地點：中心辦公室

Q：今天要來跟妳做一下這個有關於牧心智能發展中心這個機構在經營管理上一些問題，那第一個問題是說在人力牧心在人力資源規劃與管理方面，我們牧心專職人員招募的方式有哪些？流動率如何？如果有離職的話，離職的因素是什麼？請你做一下說明。

A：好，那員工的招募方式我們都是透過 104，104 是免費啦（人力銀行），人力銀行跟台東就服站，我們都去那邊登記後，阿那他們會推荐近來，推薦近來我們在去篩比較適合的適用的人才啦後，這是第一個部份，那流動率後流動率是再我們被規定要適用勞基法之後流動率其實是降的很低，那之前之前會流動率比較高這樣大概是福利的問題啦後，阿離職的主要原因後，其實是有些啦後當然會分是任跟不適任，適任的離職原因一定是有正當理由，譬如說他要去就學還是有其他的更好的工作，還是結婚必須離開，那如果不適任的原因當然就是我們這邊主動不要這樣的員工（不適任的我們就是主動請他離職）對。還有「勞動基準法」的擴大適用，會造成一些因理想而投入社會福利工作的人，會因基本保障的要求而降低理想的熱情，到底是好還是不好呢？

Q：牧心對專職人員是否訂有人力資源的管理與應用方式，是否定有工作手冊，如何進行員工的績效評估機制？

A：那專職人員後當然就是我們再晉用的時候一部份啦比如說我們像社工絕對是本科系啦，那比較屬於教保員的部份這個部份就是會因為台東不是那麼好找到這麼相關但是也盡量在找相關，因為我們的員工是我們社工依附教育是教育比如說比較心理方面啦還是醫療的這個都是比較本科系後，我們盡量做到這些，但是是一些技術比較屬於技術人員的後，就是都用養成的方式後，就是我們因為有一些生產部門後，那管理方式我們是有啦，但是也是還是不是那麼深入啦，比較簡單，就是就是有我們的人事規則，這個手冊都有後，阿那個工作手冊後也是有，就是可能還要再加強，員工績效評估機制的這個部份會是一年一次後，每一年都會有，那會有分就是一些考核工作態度啦績效啦這些大概分五個領域來評，那這個部分我們的方式是就是各個小組長評它的組員，組長評小組長，那那那在來比較算中階以上的主管後，就是主任這邊來評這樣，但是我們的有那個就是配就是比例啦後比例的分配這樣，好等於是這邊的比例跟組長他們的比較我們有分配一定的比例（那剛剛你提到的五個領域那是什麼領域）就是工作績效、態度啦、還有一些勤惰、操守、阿那個效率，這這這五個領域我們都就是會要求後那個他們自己直接管理的人會去注意。

Q：主任的專業背景跟任職的時間是情形是怎麼樣？

A：我的專業背景因為我本身是醫護啦，所以當時我們要去申請這個機構負責人的時候他是符合啦，我的專業其實是符合啦，再來我的專業還有加一層就是本身我是家長後，阿家長孩子小時候就有陸陸續續在接觸這個領域這個領域的專業，所以等於是專業上當然當了主任以後還是學的更多啦，之前是有一些基礎啦，那任職就是八十六年十月到現在。

Q：牧心的志工編組人數與服務項目的情形是怎麼樣？

A：牧心志工編組其實在我們這邊是比較弱一點後，但是我們還是都有志工，只是說我們有需要的時候，比如說我們要去外賣阿我們有接到什麼比較大的訂單，比較說較週邊性的，不是主要的核心的工作的（人數大概有多少？）黑都有，人數後，人數大概包括如果說辦活動啦這樣招來應該二三十個人可以（服務的項目就是我們在辦活動時候他們來協助）活動啦，阿有時候都對平常譬如說外賣啦，阿還是學生要戶外課程也都會有，有需要就會找對象這樣。

Q：牧心志工組織跟的運作我們有沒有什麼比較具體的作法？

A：這個部份後我們真的是比較弱後，沒有說一個比如說一個人專門來一個員工專門來管理這些輔導志工去做什麼後，就是比較隨性啦就是有需要的時候就（就請來幫忙）黑對對對。

Q：牧心在志工的應用管理上，常常會遭會遭遇到什麼的問題嗎？

A：黑在在這個部份我們會比較困擾就是有時候是真的有比較，比較繁忙的工作的時候，那要找志工人數比較多會是一個問題，這個部份是是因為我有時候我們沒有事先沒有比較長的時間讓我們去運作，說我們什麼時候要做什麼，阿如果是要辦活動就【有人來叫主任聽電話，主任請對方稍等】如果要辦大型活動半個月前一個月前就知道，這樣就比較沒有問題，阿如果你臨時說兩三天前要找，可能困難度就比較高啦，阿再來就剛才提到就是那個其實我們應該是要有一個專人來處理志工可能會推的比較好啦。

Q：我們如何加強志工的維繫及激勵的措施？我們要怎麼樣跟志工加強聯繫還有用什麼樣鼓勵的方式來鼓勵志工？

A：其實在加強跟志工維繫後，還是要真的是要有專人來做後，比較可以提醒啦，要做些什麼什麼維繫跟他們什麼事情就會去想到，比較完整啦，阿如果像一般的鼓勵事實上在我們這邊能夠做的方式是，比如說我們有一些比較屬於我們可以做得到的鼓勵，我們還是會想到比較常跟我們接觸的志工我們會給予他

們啦，阿聯絡上後可能是會還是要加強啦（那鼓勵的措施呢？有沒有鼓勵的措施）激勵就是說我們有一些什麼鼓勵後，我們目前做的是這樣啦（或是表揚啦）恩（利用活動啦或是）表揚有啦還是說黑阿我們員工什麼時候有活動我們會請他參與啦，還是說有什麼年節有送什麼東西或送給他們啦。另外也配合政府「志願服務法」的實施，包括：為志工辦理意外保險、補助交通、誤餐等經費、核發服務證明書、志願服務榮譽卡等作法啦。

Q：好，接下來一個問題是對於牧心的人力資源運用，有沒有什麼整體的看法和建議，人力資源就是專職的員工也包括志工這樣，那整體來說的話，主任有沒有什麼看法？

A：整體後，其實在在牧心的人力資源應用上後，事實上在我們這邊我會是比較把它用的，我覺得還算發揮的不錯啦，比如說我們經常會有臨時的一些一些比如說訂單啦還是一些額外的工作進來這樣後，阿那原來編原來那個部門他沒有辦法負荷，那我們其實我們都要求其他部門要配合後，阿這個部份在我們這邊員工其實大家都已經蠻蠻接受蠻能去接受這個方式後，就是向心力，我認為這個向心力是還不錯後，阿那個志工的部份其實是只要他們願意啦後也都能夠盡量來配合，甚至有時候我們用一些最近在嘉獎一些家長志工，阿家長志工後也也最最近也都有在這個方面有在成長在加強後。

Q：第二個部份就是有關於財源籌措跟財務管理的部份，第一個問題是，牧心的年度經費來源如何？最主要的經費來源是什麼？

A：最主要後第一個牧心當然政府補助啦後，阿那很小的部份是有收學費啦，阿再來民間的捐助嘛後，阿可能利息是一小部分嘛，阿再來就是那個營運營運的收入算是一個比較還算不少啦（那最主要的經費來源是什麼？）最主要，營運、捐助跟政府補助。

Q：請問就是牧心對於捐助的對象後運用怎麼樣的方式進行徵信的工作？

A：徵信就是（我們對捐助人我們怎樣做徵信工作）刊物嘛（我們牧心那個刊物作徵信這樣嗎）對對。

Q：請問牧心是否有做財務規劃？他如何規劃？

A：恩財務規劃是一定有，就是每年的年底嘛年底會會把所有各部門還是各各方面需要用的費用後我們會有一個規劃啦（預算就對了）黑預算（預算編列下蠻多的收支預算）黑黑對。

Q：牧心如何做好預算預算計劃是否符合合乎實際，阿我們怎樣要怎樣把預算作好？阿我們做的預算是不是很合乎實際？

A：當然我們預算一定是參考前一年嘛後參考前一年看之前我們執行的情況嘛執行，阿再來就是有增加（那納入明年度的計劃）對對，阿有增加哪些，阿有哪些執行上不需要的減少後，都是參考前一年還前兩年（阿有沒有合乎我們實際的這個運作），大部分都合乎啦，執行率還算蠻高的。

Q：現金量是否足夠？我們的現金量大概負擔機構幾天的業務運作經費？

A：恩，現金後我我們我們大概啦後，大概會不要說比率大概會本身都需要差不多年初比如說這個年結束之後大概我們都匯留至少五百萬左右現金在在銀行後，阿那原因是什麼，因為政府的補助大概都會在年終之後，那我們當然捐款是也是每個月嘛後，按照每個月的量也不是一次進來後，阿你剛才講的政府正常的補助還是說有計畫案的這些都大部分啦都年終以後才會拿到，所以我們必須先預墊，阿那個一些營業後，營業的是當然就是會也是跟捐款一樣，每個月有在流動，那一般其實我們比如說以五百萬來講，我們到年底大概就不太需要再去解說比如說我們有定存的單子，就大概不太需要（那這樣就是除了現金之外再加上每天的營業的收入）營業阿捐助每個月來（來維持這個業務的運作這樣子）固定的捐助，嘿嘿（那除了現金五百萬左右加上營業的這個收入之外就是如果政府沒有補助進來的話我們可以維持一年，是不是這樣？）會到年底政府補助會陸陸續續進來也是（對就是要等到）對對對（要等到年底的時候嗎）對對（所以我們的現金量加上我們的營業收入可以維持一年，基本上可以維持一年）恩，應該大部分啦，幾乎啦（所以至少有一年）幾乎啦，因為我們每【有語障學生來找主任或校長，他們請他等一下再來】。

Q：牧心如何運用機構的營運基金？我們機構有沒有營運基金？

A：機構我們是當初有個那個營運基金，但是後來取消，後來就把它挪歸回去了，因為這個營運基金一般是在社團比較需要，我們有去了解，那我們當初是參考社團（那現在那這個基金就是也是運用到我們整個中心裡面的這個在運作的這個經費裡面去了對不對）對，因為因為我們一般我們只是說我們會把我們各個部門比如說有生產部門阿芬的很清楚，但是這個營運基金就是歸納到行政中心這邊（那我們機構裡面的經費大概你都做怎麼樣的規劃）經費喔（有沒有定存啦還是說投資啦還是說做這個事業啦置產啦）嘿嘿嘿，阿當然就是因為投資其實都要董事會通過啦所以這個部分我再有這個這邊我是不敢作主啦後，那這個責任也很大，我不敢去做怎麼樣，那大部分都是會用比如說有比較多一點我就用再定存，那銀行就用簿子的定存啦，那一筆基金他就是要比較我們不能

去動用的那個也都是定存啦，都已定存為主啦，那當然置產的部份就是我們最近就是蓋了兩棟房子這樣後，這個部分是有購置土地然後去蓋房子，就是大概這兩個方針。

Q：財務管理是不是能夠有效的達成機構的使命？

A：到目前為止是，還算順利啦。

Q：牧心如何開源節流？

A：開源節流喔，這個很多，像你把就是說我們一般在使用的一些後需要使用的比如說水電啦，阿還是環境還是日用品啦，這些這些我們都會去注意到的，那盡量就是是不是可以去尋找一些資源啦，就是說阿我們要買個冷氣是不是有議員可以捐助啦，這個部分我們盡量去找（社會資源捐助或是民意代表捐助這樣子）。

Q：牧心如何做好中心成本的控制，有沒有什麼具體的措施？

A：這個部分後我們倒是會比如說啦後，比如說好我現在計畫案少了，可能我們員工就會去那個員工的數量我們會去掌控阿還是說我們搬到新的地方哪些成本會提升我們就會去想辦法說怎麼去控制好，這個部分事實上是在我這邊我是一直都很注意的部份啦，很怕因為機構說小也不是很小啦後，阿所以因為像我們一年一個月一個月票根薪資大概要接近三百萬，阿所以這部分我是很小心在注意說哪些增加還是說有些生產部門他們有時候比較需要加班，那我們就會去掌控人力跟工作的平衡點。

Q：第三個部分，行銷管理與募款的策略，那第一個問題是，牧心是否設有專門行銷與募款部門或人員？

A：我們原則上是有設，但是就是也到目前為止比較沒有定期的，對，大部分都兼職（人力不足啦後）阿但是有碰到需要的時候就會招募過來，就是有需要的時候還是可以發揮啦。

Q：牧心如何運用大眾傳播媒體來行銷中心的活動訊息及理念？

A：這個部分後，傳播媒體也當然如果我們有需要的話我們會主動找記者，（有沒有利用電子媒體呢）電子媒體會比較是他們主動的時候才，因為我們主動找都要錢，這個部分我們也會去想到。

Q：牧心有沒有定期發送刊物寄送捐款人以及服務個案，數量如何？

A：這個部分是有，一年我們季刊發行四次，每次都有四千份（一年發行四次，都會寄給捐款人後）對對對。

Q：牧心是否有接受政府部門委託合作或辦理業務，主要的內容是什麼？與政府合作有沒有遭遇困難？

A：委託的部份比較屬於計畫案，比較屬於職訓局的比較多，職訓局譬如說現在市區化就業與輔導評量啦，阿職訓這些都是那個勞委會職訓局的這個部分，阿當然在多元就業也有啦，多元就業其實是一個幫忙的啦，那政府合作後遭遇到的困難是我是覺得原則上是還好，因為當然要講到的是比較屬於經費的部份啦，經費可能啦後對我們來講也是太緊啦，（經費申請沒有那麼容易就對了）黑就是說他抓的很緊，然後有的部份所以有的部分都要我們去制肘的部份，我們會覺得是我們也會去考量，在專業的部份到目前我覺得職訓局的輔導還不錯。

Q：牧心向政府部門在爭取需求或表達意見的時候，經常運用哪一些方式來進行，我們要去向政府爭取我們的需要，不管是人力啦或是經費啦或是表達意見的時候我們都用哪些方式去進行？

A：都用當然你要爭取一些人力經費一定是計畫案嘛，我們計畫案送上去嘛當然就是會用去溝通的方式嘛，用溝通的方式和計畫案去爭取。

Q：牧心是否與企業合作推動公益行銷活動？有沒有跟企業來合作？

A：其實有好幾件啦，那比如說根銀行他們用信用卡後，人家刷信用卡的這個部份那捐多少的比率，還是說計畫案那我們去服務孩子他們給經費的這些都有，那是像我們建館的部份當然更多的企業來幫忙啦。

Q：牧心在行銷方面採取哪些方式推動其業務運作，在行銷方面我們怎麼樣推動？

A：行銷後我們其實到目前為止，只要我們知道哪邊有需求後我們現在比較能夠用主動採取主動去接觸的方式，這樣的方式事實上，成功率還算有一半啦，應該有一半然後因為有些她不是那麼認識我們的，他們也會來嘗試，阿如果說我們不採取主動後可能機會就很少。

Q：牧心在運用哪些策略來近行募款，我們在募款的時候我們都用什麼方式策略來募款？

A：當然第一個方式就是人脈嘛，再來就是比如說我們盡量去讓人家自我推薦啦

讓人家了解我們，阿那在萊就是用就是說讓差不多啦就是用人脈進行自我推薦阿再去接觸，其實在募款比較好的方式，還是一個計畫書這樣成功率會比較高。

Q：牧心跟其他的非營利組織就是其他的社會福利機構呢，在活動業務上有沒有相互的合作？如果有的話它互動方式是什麼？我們有沒有跟其他的社會福利機構在互動？

A：是有，有啦，阿但，就是有時候可能是配合辦活動嘛，還是說他們有什麼一些，比如說他們配合不同地方阿去執行的，還是說我們有需求需要對方來配合這樣的互動的當然是有啦，阿業務方面其實還算都有，比如說根社團跟身心障礙的社團，非營利機構的社團，還是說我們互相請教，哪些業務我們去跟他們學習，還是他們來請教來觀摩，還是說再建館啦在服務在一些人事資料，還是說我們的一些帳務的問題都會互相請教，互相支援啦，互相求教啦。

Q：牧心在上一次的評鑑當中，我們獲得甲等嘛，那這個代表意義是什麼？我們牧智能發展中心是運用什麼資源來獲得這個獎？

A：這甲等當然這是我們不能我們無法去控制他們評鑑結果給我們的嘛，阿那當然代表其實（比如說我們中心做了什麼事情）喔，那當然就是我們平常在這個評鑑裡面這個業務佔了很重的比率，百分之四十嘛，譬如說他有組織管理，障礙或是硬體的部份，那專業服務，再來就是情意對身心障礙者情義部份的維護，阿再來就是有些創新，這一個部分這五個部分，甲等當然就是表示說我們做的都還不錯都還蠻平均都有在進行，那我知道第二次的評鑑之前的評鑑，建築體跟無障礙可能會比較弱，但是這個評鑑其實是一次比一次更嚴格啦，我們也不敢保證說我們之前是因為無障礙比較弱我們得到甲等，之後我們一定會得到優等還是一直維持甲等，（那現在正在進行第七次的評鑑，那你對這個評鑑，政府做的這個評鑑有沒有什麼意見）我當然是有一些看法啦，比如說你現在在甲等或乙等，差的是什麼後，因為我們是可以看到評鑑委員的各自的標準，這個其實在評鑑委員裡面也有討論過，評鑑有的評鑑委員他的打分數的標準有的是比較高有的是比較低，這是在強調，至少甲等根優等應該不是，說不定甲等還會優等更好，也不一定啦，是不同的委員的關係後，阿是不同的認定後，這部份是所以我一直覺得甲等跟優等應該是應該都是算在比較服務做的不錯的部份，那那（你對評鑑的指標有沒有什麼看法？）評鑑指標就是剛剛提到，評鑑指標其實是越來越切合實際，那越來他的要求越來會比較高一點，之前是所以我才會提到可能你優等甲等，那現在他們指標有，像這次的，那個指標修正蠻多低，（那那一些指標對我們牧心來說是不是適合，有沒有什麼差異性，

跟其他的機構來說有沒有差異性）會有一些那個啦，因為其實我們接受過兩次評鑑，那評鑑委員給我們的同時給我們的兩次給我們的就是這樣的談話，今天牧心如果是做一個比較庇護性的工廠就業方式，其實他是一個非常優良的服務機構，那評鑑是因為社政辦的所以社政辦的會比較強調在教養比較屬於教養，比較屬於說工作的部份他們比較不會那麼的器重，他們比較重視有一些課程後一些什麼肢體復建啦，還是生活自理的這些功能的部份佔的比較部份，所以我們這邊服務的我們自己給自己的要求，牧心給牧心的一個要求，讓孩子服務的是加強它訓練之外可以動的孩子盡量讓他們有機會去接受工作訓練，工作訓練接著下來因為政府他們也對民間團體有去要求優先採購法，有去通過，阿優先採購法就會有一些生產的壓力這樣，所以這個其實是互相的，因為優先採購法也是內政部這邊推通過的，所以其實是我認為是有一些矛盾啦，因為現在社政跟勞政他們的領域分的很清楚，他們的領域分的很清楚，比較有工作的她就會把你歸到勞政，那不好工作比較比較所以一點工作訓練可以歸為社政。

好，謝謝你接受我們的訪問。



受訪者代號： B2 時間：97.03.10 13：40—13：50 地點：中心辦公室

Q:我要錄音，我今天來跟你作一下訪談，你所負責的工作是哪一些？

A: (上面職稱這邊)職稱?(你現在是擔任什麼)我是社工員然後還有就是督導就輔員，還有(阿~)督導訓練組這樣(阿暫我們牧心機構服務幾年了?)嗯~今年第十年(第十年了)對！(那不就一直開始你就…)沒有！開始過一年多才過來(開始一年多才過來)

Q:那我底下有幾個問題來請教你，有關於人力資源與管理的部分第一個問題，牧心專職的人員它的員工招募的方式有哪一些?流動率是怎麼樣?阿如果有離職阿主要的因素是什麼?就你所知道的來做說明一下。

A:員工招募大概就是就業服務站，還有那個網路上相這樣刊登他們會來應徵(網路是我們刊登網路還是?)我們刊登(我們刊登在)104 銀行之類，我不太清楚，因為這個我不是負責這個，可是我知道都匯上網(上網在104那個人利銀行那邊啦)還是就業服務站那些(像招募人才那樣子)對對！(阿我們中心的流動率大概是怎麼樣?是很高嗎?或是很低?)其實我不知道怎樣才算高、才算低(就你的感覺這樣)。算還好啦！可以留下的就一直留下，然後沒有辦法留下就是很快就走、換人(換人)一直都有在換人(一直都有在換人)可是可以留下的就一直留下這樣子(阿那一些離開的人他是什麼原因離開)嗯~可能是不適應我們這邊的工作(工作，工作環境不適應)不是工作環境，可能是工作量吧!(每一個人工作量、業務量都很大?)對！(很重!)對！

Q：牧心對於專職人員是不是訂有人力資源的管理運用方式，訂有工作手冊？阿怎樣進行員工績效的評估，機制，就是在人力管理上有沒有訂有工作管理手冊？

A：手冊(應該是有啦?)、手冊，可是還不是很完整啦！(就是大家要做什麼事情什麼事情…這樣的手冊，都有啦?對於員工考核的機制是怎樣做?)嗯~就是年終會有一次分組考核，就是各組組員會先作一次績效評估，然後在主任，然後也會在給分數這樣，然後在綜合站不同的比率。

Q：我們牧心智能發展中心的志工有沒有什麼編組啦?或是人士的服務項目是什麼？

A：其實我們牧心的志工沒有很正式的編組！(人數勒)人數也沒有有沒有辦法掌控，因為大部分是以那種臨時性的為主。(臨時性)像東大的學生，東大的學生需要修學分、需要時數就會大量的過來。(他們主要來做服務的項目是哪些?)

協助教學與輔導，協助教學(活動、比如說辦活動也都是會來)上課的時候幫忙

啦！辦活動的時候幫忙啦！

Q：牧心在志工組織與運作的具體作法上是怎麼樣？我們怎麼樣在運用這個志工？

A：運用…具體的作法嘛！嗯～我們其實不是很有制度的在運作，都是想到的時候（臨時性的，臨時性的志工）並沒有組織一個比較有規模的志工隊，然後有常態性的活動，還是組訓這樣子。

Q：牧心在志工的運用上常常會碰到什麼樣的問題？（找不到人或是人太多？）

A：就是比如說東大的學生一來一堆，那現在事還好，之前空間小的時候我們還要請他們分批來，然後，比較沒有那種常態性的，比如說我們每天的哪個時段需要人，然後會有志工來替補那個缺口這樣子，就是比較沒有比較有規劃性的這樣子。

Q：我們要怎樣來加強志工的維繫，聯繫啦、或是有什麼鼓勵的措施？

A：這個就要看中心要怎麼樣有沒有真的想要去運作啦！因為目前並沒有這種志工組訓的這種業務，（在裁員的部份）這個我就比較不知道（比較不知道，那我們就進行到第三部份行銷管理跟募款的策略）。

Q：牧心是不是有設有專門募款或是行銷的…？

A：有（有？）

Q：再來牧心如何運用大眾傳播媒體，來行銷我們中心的活動訊息？

A：就是說有活動或是不定時就會請那個平面的（平面的啦、畫圖的）或是電視媒體的（新聞記者來採訪）有線的來採訪（來採訪，來報導這樣）對對！

Q：再來就是我們牧心如何運作大眾傳播媒體～阿阿！這剛剛講過了～牧心有沒有定期發行刊物寄送捐款人或服務個案？數量如何？

A：（這個有啦！）有有！（這個每個月大概，主任剛說的四千份左右）對！

Q：再來就是我們牧心有沒有受政府委託、合作、辦理的業務？

A：有有！（大部分就是勞委會與內政部還有縣政府？）對！

Q：主要辦理的內容都是什麼為主？

A：職訓局的就職業輔導～～職訓局就算也是下放給縣政府，有職業輔導評量。那職訓局目前的是有職業訓練跟社區化就業，然後縣政府的部份！各館

的今年已經沒有了，那現在還有哪個？我想一下～庇護性就業、還有庇護性就業，就是縣政府的。

Q：那我們跟政府部門合作的時候有沒有碰到什麼困難？會碰到什麼困難嗎？

A：其實會阿！（經費爭取不容易？）經費爭取～（合作案爭取不容易嗎？）嗯～有時候還有一些行政作業也會有困難。

Q：牧心在跟政府部門爭取需求表達意見的時候我們都用什麼方式去進行？

A：剛開始當然就是電話連絡（找人溝通啦）、就是溝通不行的話就登門拜訪這樣子。

Q：再來牧心是不是有跟企業合作推動企業行銷的活動？

A：好像有～（跟一些公司行～企業來合作）對！對！對！

Q：牧心在行銷的方面採取哪一些的方式來推動我們中心業務的運作？

A：（在行銷的部份）這個行銷就是指（宣傳）宣傳（怎麼樣宣傳）嗯～就是請人多用平面媒體阿，然後（報紙，刊登報紙）對！（透過地方的第四台）對！（去做報導）對！還是說辦理活動的時候邀請（寄～寄～寄～）邀請他們來參加，然後（或是寄一些宣傳）對！（刊物）刊物阿，對！（刊物，好！）

Q：牧心運用哪些策來來進行募款？我們牧心在募款都都是用什麼樣的方式？

A：比如像那個招募那個小額的定期捐款（定期捐款，小額定期捐款、社會的定期捐款、還有尋找一些公司或是企業的比較大筆的）對對！（還有透過辦理活動！）對（義賣活動或是辦理活動來做捐款的活動）對

Q：再來～這個～最後這裡就…好！這樣就可以啦！謝謝你接受我們的訪談！謝謝～

A：不會！

受訪者代號： B3 時間：97.03.10 14：00—14：26 地點：中心辦公室

Q:好！第一部份:人力資源與管理，請問牧心專職人員員工的招募方式有哪些？流動率如何？離職的主要因素是什麼？

A:牧心專職人員的招募方式大致上有幾種：第一個就是在網路上刊登廣告，第二個就是透過 104 的人力銀行來廣告，第三個就是透過我們台東就業服務站來招募人才！那中心專職人員流動率以往是多少都會有一些流動啦！當然有些人進來後工作上的不適應啦！或是家庭的因素、個人的因素也多少都會有一些流動、離職的，當然這些的是屬於比較少部分的部份啦！那離職的主要原因就是剛剛可能家庭的因素或是工作適應上的原因就是沒有辦法適應這種身心障礙福利機構的這種模式有的是個人的原因，有的可能是工作適應的原因，所以他們離職了。

Q:牧心對於專職人員是不是訂有人力資源的管理運用方式？有沒有訂工作手冊？如何進行員工績效的評估機制？

A:牧心他們對於專職人的管理也訂有人事管理規則還有裁請的管理啦！或者是這個薪給、薪給的給付啦，或者是進修、員工訓練進修的這一些要點啦跟我們在人力資源管理上都…這些規則呢都有訂定啦！如何進行員工的績效評估機制，員工績效的評估大部分就是所謂的員工考核，那在中心的員工考核是由中心的主任來負責，那就主任統籌這個考核這個工作，組長考核員工，主任考核組長，然後整個中心的員工的考核就是整個由主任來負責。

Q:主任的專業背景與時間為何？

A:目前中心的主任是從創立、創設一直到現在，已經有 11 個年頭的時間了，那在專又背景的時間哩！主任他本身也是身心障礙孩子的家長，對於身心障礙這些服務的工作也都非常的了解、非常的清楚，那主任他的背景他是屬於醫護、學醫護的啦，就是醫護人員出身的。所以跟身心障礙的這個福利機構多少也有沾上一點邊啦，所以這是他一個一個非常投入的工作。

Q:牧心的志工編組與服務項目為何？

A:牧心的志工在目前來說，志工在這方面是做得沒有那麼好啦！那因為地方的關係所以在尋找招募志工的方面可能就比較沒有那麼容易所以都是透學校，像台東大學或是本縣高中職他們這些學生來協助，以往辦理活動的時候我們都會聯繫他們來合作，所以在人數的方面我們沒有一個完善的組織、義工隊啦、義工團啦這樣的組織，那我們未來可能還要再繼續去改進的部份。

Q:牧心志工組織的運作的具體作法是什麼?

A:剛說過志工再我們中心是比較弱的一環，那整個組織運作可以說是比較沒有做呢那麼完善，那可能我們還要在這個部份在來加強。

Q:牧心在志工的管理上常遭遇的問題有哪些?

A:志工喔我看一下~牧心志工會遭遇的問題可能我們要尋找志工是比較困難啦，因為我們這裡人口不多，所以在志工的尋找上我們就沒也那麼容易，所以這會常常遭遇到，有時候我[們要辦理這個活動啦或是辦理身心障礙孩子學園的訓練需要志工來協助的時候，我們在志工上的人力是比較缺啦！所以我們在將來我們還要再繼續來改進！

Q:如何加強志工的維繫與激勵組織?

A:在志工的部份可能我們要加強牧心的宣導與宣傳部分啦，可能要透過媒體啦、平面媒體啦、電視媒體啦，來宣傳我們牧心在做的服務內容，讓社會大眾了解我們牧心智能發展中心在做什麼事情，讓他們也知道我們需要社會大眾的這些志工朋友來協助我們？

Q:你對牧心的人力資源的運用有什麼整體的看法及建議?

A:那在專職人員的部份(手機響~先暫停)唯~你好~不好意思~好沒關係啦，擬處裡就好~好~好~我~把它放在隨身碟這樣子，\$#%&我把它放在隨身碟這樣子，好！在連絡~OK~沒關係~好~好~OK~OK~好！好！好！好！OK~再連絡~)剛講到哪裡了(牧心的人力資源運用)這可以分為專職人員跟志工的部份，專職人員在員工的專月訓練上可能還要再加強，因為我們員工呢年資呢很淺不資深的員工比較少部份，所以對員工的專職訓練我們將來可橫還要再教繼續的來~這個努力。然後在績效評估的部份可能我們還要訂定比較確實可行的這樣績效評估，讓我們的員工在中心服務都可以…可以說賞罰分明啦！就是做的好的我們來鼓勵，做不好的我們要求他改進。讓我們的員工可以在中心可以很穩定的來好好工作，同時也讓他們能夠他們在中心能夠表現他們的工作績效。那在志工的部分我們剛剛也說就是要比較需要在家橋的來宣傳透過各種方式、刊物啦！媒體啦！宣傳我們中心的服務內容跟服務目的，讓大家都對中心有一個了解，都很願意加入我們志工團或志工隊。（剛講到第七個，那就要補回來）

Q：再來就是第二部分:財源籌湊跟財務管理牧心的年度經費來源有哪些?最主要的經費來源為何?

A:牧心的經費來源大致上向中央政府或地方政府申請專案計畫還有就業訓練，這樣的專案經費來做我們的這個服務，曾經因為不熟悉相關規定，而在補助款上出了一點狀況。第二個部份就是靠社會大眾還有企業來募款，第三個部份就是：依賴我們這個平時一般民眾的這樣的小額捐款或信用卡捐款、募捐發票兌獎來這個增加我們中心的經費來源，那最主要的經費來源是企業的捐款這是屬於比較大宗的部份。

Q:牧心對於一般社會大眾運用什麼方法來進行徵信工作?

A:對於捐助這一塊我們只有運用中心出版的這個會訊，三個月依其的會訊裡面，我們會把三個月以來就是不管是企業、公司、社會大眾、一般民眾他們的捐款我們都會很詳實的刊載在我們中心的會訊裡面來讓大家了解！

Q:牧心是否有做財務規劃?如何規劃?

A:財務規劃的部份目前財務規劃已經可以說是幾乎都已經定型了啦！每一年度我們財務要做什麼要做什麼事情的比如說在業務推動上啦！或是人事費的支出啦或是一般經常(13:15)的支出啦！設備的支出這些都有固定的比率來依造固定的比率來編列預算。

Q:牧心如何做好預算?預算計劃是否合乎實際?

A:牧心的預算勒!我們主要是參考以往編列的主要的項目啦！當然我們也可以依據下個年度的實際需求依造我們定的業務目標來做預算計劃的修正，讓我們所擬訂出來的預算可以比較切合實際。

Q:現金量夠嗎?足夠負擔幾天的業務運作經費?

A:一般所謂的現金就是我們中心內部現金是不多啦！但是我們就是有定期的存款跟活期的存款放在銀行裡面來供我們中心在業務上做業務的運作，應該可以能夠供我們中心在業務上用運作上經費應該是還可以足夠來運用啦，以往往例我們都是要準備有維持一年左右，因為這個一年左右就是當然不是只有固定的經費，是這一年內透過我們各個部門，比如說麵包店或是便當店或是這個製作抹布啦！這樣營運生產的收入來加起來作為我們年度經費的運用。因為其他專案的部分我們都是要等到計劃執行完畢後把他報告到中央政府或市地方政府以後這個經費才能核撥下來。經費會比較慢！因此呢！我們必須先利用自己的所保留的經費先來墊付專案計畫的部份，同時呢也變成會這個平時我們生產部門所生產銷售的這些這些經費呢先來使用！等待年底專案計畫結束後，中央政府或地方政府撥下來後，我們再來歸付回去這樣。

Q:牧心如何運用機構的營運基金?

A:牧心這個機構的基金經費呢目前我們是沒有在做投資啦！目前我們都是比較保守的方式在經營，那也就是說我們的生產部門，或者是所生產然後得到的這些盈餘或是向政府申請的專案計畫這些經費呢我們都是比較保守的在做，如果有盈餘的話我們都是把它存定存，做保守的投資項目，我們沒有做其他的投資項目。

Q:財務管理的運作是否能有效達到機構的使命?

A:以目前來說呢整個財務的管理大致上還可以這個應付我們中心機構這樣的一個業務推動，目前來說我們財務是沒有問題啦！因為每一年我們也都會持續在做募款跟義賣的活動來預助我們整個中心的經費。

Q:牧心如何開源節流?

A:開源的部分就是希望透過我們生產部門在這個各種不同的年節的時候，我們透過不同的關係在向政府部門或是企業公司推銷我們生產的產品，讓我們生產的這些產品西售能夠更好依點增加我們中心的收入；那在節流的部份，現在都是來自中央或地方或者是社會大眾，我們經費的得來也可以說是非常的不容易，因此我們中心也要求我們所有的員工跟學員在各項的開支上必須要達到應該要用的就用不應該要用的就要節省讓我們中心的開銷能夠不要負擔的太大。

Q:牧心如何做好中西成本控制?具體的措施有哪些?

A:中西成本的控制這個以往我們都是在年度預算編列的時候我們都是已經把各項的開支這個把它編列、編列出來了，成本分析的部分我們在當年度開始這個部份可能是我們比較沒有向企業界那麼~那麼精準的把它計算出來，當然會計~以會計的觀點來說以呢成本分析也是很重要的的一個觀念成本分析，以我們社會福利機構來說呢這是提供我們身心障礙孩子的服務的很重要的一個觀念，所以我們在不管是在抹布的製作、便當的製作、麵包的製作，這一些~這一些生產部門的部份，我們也是盡量要求要合乎成本、節約成本，達到使我們的成本可以達到最大的這個收益。

Q:牧心是否設有專門行銷與募款的部門或人員?

A:目前來說呢！目前在行銷募款的部門沒有清楚的地位出來，我們也知道都是要靠人來做的，那目前來說呢我們中心因誤人力上比較不足所以在行銷或募款的部份呢我們沒有一個很清楚很明確的部門來負責這個工作。

Q:牧心有沒有運用大眾傳播媒體來行銷裝新地活動訊息與理念?

A:牧心在行銷的部份，運用除播媒體在目前來說我們大部分都是運用所謂的平面媒體，就是報紙、刊物，電視上我們是比較少做，那在電視上呢在我們台東因為這個電視在住台東的記者可能沒有那麼多沒有那麼機動方便啦！我們在這個牧心的活動訊息啦或者是產品的訊息、或是我們服務的理念宗旨的這一些宣傳啦，報導的部分我們大概是依賴我們報紙的媒體來幫我們宣傳跟推銷。

Q:牧心有沒有定期發行刊物寄送給捐款人及服務個案、數量如何?

A:發行刊物這個有，我們牧心三個月都會出版一期這個牧心的會訊，會把捐款人這些勒很詳細的刊載在我們會訊上，還有我們服務的個案我們也會一躁我們服務的內容跟服務的成果我們會刊載在會訊上讓社會大眾來了解，那數量勒~每一期訂製的數量大致上都是在4千多份左右。

Q:牧心是否有基受政府部門委託合作辦理的業務?主要的內容為何?與政府合作是否遭遇困難?

A:牧心也是有跟政府部門在合作做辦理這個業務，比如說我們申請專案計畫啦，或是勞委會就業的服務案啦，像這些我們都有再跟政府部門在合作，那主要的內容就是剛剛才說過的就業服務的部份、還有職業的訓練這兩大部分為主啦！納合作大致上比較沒也問題，經費的申請核撥上比較慢這個對我們中心來說是比較困難的部份。

Q:牧心向政府部門申請需求或表達意見時，經常運用哪些方式進行?

A:首先我們都會事先溝通啦！溝通之後再寫計畫專案送上去，然後再透過民意代表、中央的民意代表來幫我們協助、幫我們爭取。

Q:牧心是否有跟企業活作做推動公益行銷活動?

A:這個部分我們做的比較少因為台東的企業也不多，那在公益行銷的部份目前只有透過統一 7-11 這樣的一個行銷的網路在我們在合作來幫我們在做行銷。

Q:牧心在行銷方面採取哪些方式推動它的業務運作?

A:在行銷的部份，現在我們這個部份是沒有做的比較沒有那麼好啦！那將來我們在這個行銷的部份，可能還要透過更多的媒體幫我做介紹，幫我們做宣傳。

Q:牧心在運用哪些策略來做募款，募款的策略，

A：我們以往就是會跟社會的公益團體，或是一些民間團體合作來辦理一些義賣活動，或者是有節慶的時候，來辦理活動舉行義賣，再來就是在節慶比如說端午節、中秋節、或春節我們會跟企業合作，希望透過他們的關心介紹我們的產品，來推銷我們所生產的產品。

Q:牧心與其他非營利組織在活動方面是否互相合作?及互動方式什麼?

A:跟其他社會福利機構在互動上是沒有很多啦！在業務的互動上可能就是大家經驗交流、互動交流可能就是這個部份而已。將來機構與其他機構之間的互動，可以採取結合議題，增加彼此對話的機會，聯合力量向政府施壓 爭取福利。



受訪者代號： B4

時間：97.03.10 14：30—14：41

地點：中心辦公室

Q:今天來跟你作一下訪談就是有關我們牧心智能發展中心的一些經由管理的問題，那我們分三個部份來談，第一個部份就是在人力資源管理與規劃的部份，第一個問題牧心專職人員、員工招募的方式有哪些?流動率是如何?那如果有員工離職的話那主要的原因是什麼?那就你所知道的作一下說明。

A:嗯~大部分員工招募的方式我們有登 104 跟那個就輔的網站(就業服務站那個啦!)對!對!(從那邊去看)像我的部分我也是在 104 看到的，所以才會過來這裡。(那看到以後勒?)就來面試，(就來作面試)對!對!(那這個面試有沒有其他的考試或是什麼的?)就是了解一下有沒有從事相關性或是經驗度或什麼的這樣子。(那你的工作的部門是會計的部門嘛!)對!(跟學歷專長有沒有什麼關係)學歷~也有關係(那你本身是什麼學校畢業的?)哦~我現在是我畢業是大學的學歷啦!(是念什麼科系?)就是運用商學系!(商學系!)嗯!那我們中心的流動率的情形大概的情形是怎麼樣?會不會很高!或是很低以我進來看還好(您來幾年了?)我現在快兩年了!(快兩年了，大致上還算穩定啦?)嗯~還算還好阿!(阿在你進來這兩年當中有沒有員工離職阿?)也有阿(阿他們離職的原因是什麼?)不是很清楚!因為人事不是我所以我不清楚這塊!

Q:牧心對專職人員人力資源跟管理已沒有訂定方式?或者是有沒有訂工作手冊?

A:有!因為這個好像這個評鑑項目好像有寫到這個。(向你們各個部門各個部門都有工作手冊，那中心怎樣做對員工的績效評估機制)我們在人事規則上面的有寫，(就是考核，年度的考核，有沒有平時的考核?)平時的考核?你所謂的平時考核是針對?(針對什麼主任啦!組長啦!)在平時有沒有什麼考核的機制，考核的機制~因為通常是進來這邊的員工大部分都知道大概年底的時候會做(考核)做考核。

Q:牧心的志工服務的編組人數?服務的項目是如何?你了不了解這方面?

A:訓練與聯繫、工時無法配合、品質難以控制、自我意識強、流動率高及專業不足等!

Q:牧心年度的經費的來源是從哪裡來，它最主要的經費來源是什麼?

A:嗯~就是縣府的補助，就是補助款啦!專案啦(除了縣市以外還有什麼?)縣府的...(中央有沒有?)嗯~你說內政部嗎?(內政部)內政部不是針對人事方面的?(或是勞委會)勞委會職訓局的部份，(勞委會、內政部、還有縣政府?)對!對!對!(還有嗎?)這些都是所謂的專案(專案之外)就是捐款(就是一般社會大眾的捐款)捐款(或是企業公司的捐款)對!對!(納最主要的經費來源是哪幾項?最主要的?最大宗的?)現在還是主要針對說因為現在捐款越來越少了!所以我們針對補助款、我們

專案的部份。(專案的部份)嗯~

Q:牧心對於捐款的對象我們用什麼方式在徵信(04:17)的工作?

A:嗯~你說~喔~(比如說人家捐款來了)我們都會公開阿!(都會公開在我們的刊物嗎?)
對!對!這評鑑項目也有,所以一定都要刊,(就是會在我們出版的刊物來做徵信)
對! 嗯!

Q:牧心是否有做財務規劃?如何規劃我們每一年、每一年是不是都要做財務規劃?

A: (怎麼樣做財務規劃)你說的財務規劃是針對什麼樣子的一個財務規劃?(就是我們的收啦!我們的支啦!我們怎樣做規劃、怎樣做年度規劃?)就是所謂的預算(預算,這個年度預算我們怎樣做規劃?)怎麼樣規劃喔?(都是參考以前的,大致上都沒有什麼變動啦?)沒什麼!(主要經費來源都是那幾項沒什麼變動)對!所以是還好的。

Q:牧心如何做好預算?那預算計劃有沒有合乎實際?項預算都誰在做?

A:嗯~就是我跟主任這邊阿!(阿妳們怎麼做這個預算?)嗯~就是你剛剛也有提到用之前的...(參考啦?)對!去參考之前的(來規劃下一個年度的)。

Q: 牧心機構的現金量是不是夠用?

A:是夠的(大概可以負擔幾天的機構運用的經費)我覺得這一提問這樣我覺的不太合適!(怎麼樣不合適?)因為其實我們評鑑項目也有特別講到就是像我們都天收的部份是不是當天或是隔一天、下一個工作天就已經存進去了這樣。(所謂的現金量是所謂的存在銀行的現金啦!)現金量(就是可以流動的啦!這個錢是可以靈活流動的錢)嗯~可是你若(不是定存、投資)喔~所以你是針對銀行存款是不是?(或者是說我們中心裡面可以流動運用的錢啦!)喔~是還 OK 阿(還 OK 啦!)

Q:如何運用機構營運基金,就是我們牧心裡面的錢,我們怎麼樣在做運用?

A: (除了保留一些現金做運用外,比如說定存啦,或是有沒有投資阿,有沒有買黃金啦!買股票啦~有沒有投資其他的事業啦?)沒有!(大部分是定存跟現金)對!就是在董事會都可以清楚的看到!(就定存跟其他現金啦!沒有做其他投資?)沒有!(好再來)

Q:財務管理是否能有效的達成機構的使命?像目前我們中心的財務管理是不是能夠讓這個機構能很有效的運轉順暢?

A:嗯~(應該大致上都沒有問題?)是沒有什麼...(沒有財務的困難就對了啦!)財務的困難沒有阿!(沒有啦!好!那我們中心怎樣做開源節流的一個工作)開源節流

喔?(嗯!)例如說針對什麼樣方面?(比如說我們中心要怎麼樣去尋找經費進來啦或是說怎樣節省我們的開支啦!)如果尋找經費這塊並不是我這邊!(都是組任那邊的啦!)對!(這一部分我們就不要…)

Q:我們中心如果做好成本控制，有沒有什麼具體的措施，成本控制?

A:什麼樣的成本控制(會計清楚嗎?)什麼樣的成本控制?(比如說我們中心線在做很多事事業，比如說麵包啦或是便當啦!資源回收啦!或是說超市啦!但是這可能主任那邊比較清楚這些工作。)可是也差不多(應該大部分都主在控制成本啦!)
嗯~

Q:牧心有沒有專門負責行銷募款部門或人員?

A:有阿!(有喔!)

Q:牧心如何運用大眾傳播媒體來行銷我們中心的活動訊息跟理念?

A:嗯~這塊要詢問不是我這邊(喔!不清楚啦!)

Q:牧心有沒有定期寄送刊物寄送捐款人與服務個案?

A: (這有啦?)嗯~(剛主任也有說大概 4 千份左右!)對!

Q:牧心有沒有接受政府部門委託合作辦理的業務?

A: (應該有吧!內政部啦)委託合作辦理(或是勞委會啦!一些委託專案啦)有阿!像個案管理那一些!(個案管理啦!)還有職評(職評啦!這些都有啦?)嗯~

Q:牧心向政府部門爭取經費的時候常會用哪些方式?

A:(這個也…這問主任比較好啦!)嗯~

Q:牧心是不是有跟企業活作推動公益行銷的活動?

A: (這剛主任也講過了~有啦!)嗯~(跟企業來合作辦理行銷的活動)嗯~

Q:牧心在行銷方面採取哪些方式推動它的業務運作?這你瞭解嗎?

A:這個要…這個不了解!

Q:牧心用哪些策略來進行募款?這個你知道嗎?

A:這個應該都是募款部門(募款部門)行銷的人員來負責的，可利用媒體包括平面媒體(報紙、雜誌、刊物等)、視訊媒體(電視、錄影帶、電子看板)、聽訊媒體(廣播、錄音帶)、整合媒體(網際網路、店頭廣告)(謝謝你接受我們的訪談)謝謝~

受訪者代號： B5 時間：97.03.10 14：50—15：11 地點：中心辦公室

Q:有關牧心智能發展中心經營管理的相關問題，第一個部份是人力資源規劃與管理的部份，第一個問題:牧心在專職人員再招募的方式有哪一些?它的流動率是高?還是差不多?還是低?假如有員工離職的話它主要的原因大部分是什麼?請你作一下說明?

A:哦~針對內容第一個部分喔~牧心專職人員哦~員工招募的方式有哪一些哦，它招募的方式有包括項那個職訓中(職訓那個~勞委會那個就業服務站)就業服務站，對！就業服務站的方式還有人力銀行部分的招募的方式，它還有第三個部份就是透過哦~透過熟悉的人介紹，但是試問她的流動率如何的話！他流動率非常的高，那至於說離職的主要原因是什麼，主要是因為木心他是屬於一個智能發…智能方面的一些嗯~教養機構喔！所以它針對在職人員方面在台東這個地方的話比較難有這方面的能力了喔！阿如果說碰到一些瓶頸的話，如果對於自己的性向或能力不足的話幾乎離職的方面沒有辦法就是說跟牧心的嗯~主導者所期許的若差蠻大的啦!所以它離職的流動率相當的高。

Q:牧心對於專職人員有沒有訂一些管理這些管理運用的方式?或是說訂一些工作手冊，或是對員工來進行績效評估的這樣機制?

A:嗯~針對這個問題的話！哦~牧心對於專職人員有沒有訂一些管理這些管理運用的方式，哦~我只能說他白底黑字這樣子，如果說實際上實際上的話這個大部分是針對於那個…像機構方面是有(他也是有定這樣的一個…的一個)有！有！有！(的一個管理方式，類似說人事規則啦！或是說管理手冊啦！)但是訂的方式只是好看而已(嗯嗯！)那真的話例如就是內政部他們有像那個~內政部(評鑑)評鑑的部份可能就是按照評鑑的方式去做，反而不是說一般平常我們進去人力資源方面的…管理跟運用方式大部分都是~實地碰到的話實地解決，它沒有按照手冊的方面去執行~那(對員工評估)也是因為要為評鑑而去做，沒有測底的說依照平常這樣子碰到問題，就是碰到問題的話自己解決沒有按照書面上所規定的管理機制去做這樣。

Q:牧心的志工有沒有志工編組，主要是有沒有如果有意志的話，它的人數大概是多少?服務的項目是做什麼事情?

A:OK~當初哦~像~剛剛我說的評鑑的部分牧心他志工的編組都是按照那個評鑑的方式去做，但是，就是一般實際來做的方式的話是沒有的~至於編組人數服務項目的話幾乎是為了那個評鑑而評鑑去做的一些 PAPEAR(牧心沒有一些志工嗎?)很少！大部分的志工都是一些家長。那一般家長的時間性沒有一般我所謂知道的一般正常常軌這樣子有志工的隊長啦，志工的一些…例如說分為什麼組什麼組啦！都沒有(沒有編制?)沒有沒有！

Q:牧心志工組織與作法是怎麼樣的?那如果沒有編制的話，他們的組織編髮是怎麼

樣？

A:就是例如碰到一般的話如果機動性(辦活動的話就請他們來)哦~對！就是說開個會，如果需要志工協助的話可能有一個管道就是說，例如就是說學校的一些學生，可以叫他們一個團體的話來 support 多幫忙這個活動。那一般的話你真的想要一般體制正常的常規的那個志工組織方面你請他們這樣幫忙是沒有的。(那像這些所謂志工除了家長之外就是剛大學的學生的或學校的學生來做這些志工的工作)而請學校學生做的部分有因為有活動的部分才會做，那一般的話幾乎是少之又少啦！

Q:牧心在宮管理的運用上常會遭遇到什麼樣的問題？

A:嗯！它的問題蠻多的啦！如果說我們臨時上需要人力資源的部份，他們可能東抓一邊西抓一邊。他們沒有透過志工的組織網，例如就是說我需要什麼可以跟志工隊長我今天的程序例如需要美工部啦或是宣導部或是人力資源宣導部門的話，幾乎就是東抓一邊，西抓一邊這樣子。(沒有專門專業的一些志工)沒有沒有！(好！)

Q:你對於牧心人力資源有沒有什麼整體的看法或建議?不管是在他專職員工啦或是志工這兩個部份，你對這個有沒有什麼建議?

A:在專職員工的部份，我是認為它的人力資源還不及外縣市的一些哦~專業的能力喔！例如就是說像~嗯~牧心早療的部份它有專職人力的資源的一些常識吸收的部份，它都是光靠一個例如就是說主任的思考模式去做，它不是按照一般的就是說例如說有的個案不一樣的個案怎樣去解決，都是運用主任的一些慣性去怎麼做怎麼做，它不是佔兆一般的身心障礙(他的想法它的習慣這樣子)對對對！我覺得這方面的話比較狹隘，如果說你要比較廣泛、你要比較專職的話，應該要去廣納比較專職的人員，去吸收他們的智識這樣子。那在於在志工方面建議的方面我還是覺得就是說不能因為哦~不能因為那個要去評鑑而去做那種書面 paper 的那一些作業，應該就是說，這一方面應該要力求徹底去執行，碰到說臨時狀況或是說實際上面的狀況至少說循規蹈矩的這樣比較有制度。(好)

Q:就你所知牧心它的年度經費的來源有哪幾個方向?那主要經費的來源是什麼?

A:它..最主要的經費來源，它的年度的經費來源可分為三個方向，第一個是說牧心他們本身是收成人智障者那種...哦~是可以靠那種營利方面，例如:牧心賣麵包啦、賣抹布之類的！(他們所生產的產品)對！產品方面收入是三分之一。那另外三分之一來講的話它是他們是募款，募款的方面(社會大眾的募款)對！社會大眾的募款，包刮董事、理監事的一些招募的募款；第三個就是政府、政府的部份就是向政府或是內政部申請一些專案補助或是說計畫的部份。

Q:牧心對捐助的對象他都用什麼樣的一個方式進行徵信工作?就是說如果有人家捐

款啦！或是企業公司啦！社會大眾啦！像這樣捐款怎樣徵信工作？

A:徵信的工作這大部分都是由專職例如會計、會計人員，有時候有資料進來的話它會打電話進去問信用卡公司例如有的是信用卡捐贈的部份，就會利用那種信用卡的部份就會連利用欸！那就什麼阿？信用卡徵信是不是？會計的部份啦就是在帳務方面有會計信用卡部分進來的部份，那例如公關的部份它有時候會打電話過去問。就是一些欸~這樣怎麼說…(信用卡的部份就是我在問的，如果是我的話就是)比較少…(沒關係啦)比較少！(好！)

Q:牧心是否有在做財務規劃？它們是怎麼樣在做財務規劃？

A:財務規劃的部份是有做那個 paper、paper 的財務規劃，但實際上的作業又跟 paper 上的作業又有出入。所以這方面可能比較要問會計方面會比較知道這方面的情形這樣子。

Q:牧心他們是怎樣做用算的？

A:每一年都有編好預算，那至於說有沒有達到預算部份的一些平衡的方面的話這也是財務方面的一些(就是參考以往的這個…)對對！去按比例這樣然後按每一年這樣子編。

Q:牧心他們有沒有準備現金？如果說有準備現金現金是不是夠用？大夠可以購多久的業務運作？

A:現今的部份喔！這我就不知道阿！(以往,像那邊這樣子你沒有了解，應該都有啦！)都有！但是，不是我的範圍了。

Q:牧心怎樣去運用他的經費來作營運？比如說他所有的經費啦它怎樣去做分配、去規劃？(他的經費的部份)比如說投資啦，定存啦！或是說存在銀行啦！或還有其他的方面？生產的方面！

A:生產的方面喔！一般的開銷的話、一般的開銷的話我們就不用說了嘛！那一般開銷的方面就是付一些員工的薪水啦！付工作人員的薪水啦之類的！那還有付一些材料方面啦！至於說有其他的是…沒有、沒有、目前是沒有。

Q: 牧心在財務管理是否能有效達成機構的使命？

A:沒有問題！(那據你所了解，牧心在開源有哪些可以做！在節流方面他們怎麼做！)開源的部份就是說像開源的部份在材料的部份它們都會比較…欸~例如廠商的部份材料的部份都會一一去詢問價格，那至於說…(開源)蛤？(剛那是節流嘛)對！那開源的部份就是支出一些員工薪水什麼那些的阿！(怎樣去開闢財源？)開闢財源喔？(欸！)開闢財源的話就是跟一些公家機關，就是一些針對好像那時候內政部有辦過一個公家機關要幾分之幾要用那些身心障礙者的產品。所以這方面都會去推這樣子！(去推！採購身心障礙者的產品這樣子)對！產品！對！對！

對！

Q:牧心怎樣去做好中心成本的具體控制?那具體的措施你知道嗎?

A:成本的控制喔?成本的控制據我所知好像如果控制不好的話…幾乎都…怎麼講?(這屬於會計部門嘛!)

Q:牧心有專門負責行銷跟募款的部門?或者是人員?

A:牧心這裡是由公關行銷的部份跟募款的部份，那植於行銷的部份它們可以就是透過董監事的方面，請董監事就是說以小蜜蜂這樣子的方式行銷出去。另外，另外一個的話他們也可以在現在網路資訊方面的話他們可以說掛在網頁上面，就是說介紹牧心的一些設施、然後現在收容的人員之類的介紹牧心的一些簡介。那另外一個的話就是也是透過縣政府這樣子幫忙遊說一些大的財團。

Q:牧心如何透過大眾傳播媒體來傳送中心的活動訊息跟理念?它們怎麼做?

A:你是要講現在還是以前阿?(講現在好了!據你所了解的部份)現在喔現在大部分大眾傳播媒體的話都是透過網站上的來介紹一些牧心的一些簡介啦!那至於是說活動中心活動的訊息以及理念的部份的話嗯~這部份除了到了特定的節日有需要行銷什麼東西的話才會出現(他們的…)對阿!(第四台啦)第四台好像沒有!(報紙啦!)報紙方面的話，所以我剛說、例如說端午節快到了的話、中秋節快到了的話，那時候才會行銷那種產品。那一般來講好像都看不到吧!(嗯嗯~好!)

Q:牧心有沒有定期發行寄送刊物，寄送捐款人及服務的個案，數量大概多少?

A:有!目前就是牧心他都有定期發行刊物(它的會訊)會訊那當中都會有記載捐款人他的(他會寄給捐款人?)會會會!這方面的都有。那數量的話(大概四千份)四千到五千吧四千到五千份左右!

Q:牧心是不是有接受過政府部門委託合作辦理的業務它主要的內容業務是什麼?阿跟政府合作有沒有遭遇到什麼困難?

A:恩~政府委託合作辦理業務喔~(就是像一些職訓的啦~或是說什麼啦)職訓的…(或是說像個案管理啦)職訓跟個案管理都有阿，職訓像部分的話它都是委託那個…那叫什麼中心阿?介紹工作那個~(介紹工作的)就業服務站啦(嗯!)就業服務站這方面有跟就業服務站辦理就是委託委託那種擴大(擴大就業服務)就業服務，對!但實行現在還是有!(跟政府在合作有沒有困難?)跟政府在合作，政府恩~跟政府合作的話政府有時候~要怎麼說阿?這個是社工的問題!社工我沒有在接觸!(大部分都是經費上的…這個會比較慢啦!)經費上會比較慢，因為當你這個問題的話就是(它的業務作完了再送上去~)恩~才撥~所以說經費費用上面的話會比較慢沒錯!這個是(經費會比較慢)嗯恩~對!對!這是一個…

Q:牧心向政府部門爭取需求或表達意見的時候常常都會運用什麼方式來進行?就是要跟政府爭取經費啦!什麼事情的時候，或表達意見的時候都會用什麼樣的方

式?

A:用什麼方式?它的先以電話方式…就是說(溝通…)溝通完畢，再就用書面的一般，就是如果要爭取什麼的話就是用書面的方式來處理這樣子！(就透過民意代表)民意代表去協調(遊說)、遊說這樣子！

Q:牧心是否與企業合作推動公益行銷的活動?

A:就我所知的話!牧心最大宗的是跟 7-11、超商合作就是賣一些月餅啦！喜憨額的一些東西這樣子！(有在跟企業合作?)有！有！

Q:在行銷方面採取什麼樣的方式來推動業務?

A:在行銷方面的話如果說是以全國性的 7-11 來講的話，7-11 都是以…都會寄放 DM 在 7-11 那邊(7-11 那邊)對！DM 的部份！那至於說行銷方面採取什麼樣的方式來推動跟業務，像哦~我所知道的那個知本老爺酒店的部份它們會透過他們知本的一些老爺酒店客戶用網路去 PO 這個活動、行銷活動就是:例如喜憨兒她有在推銷什麼東西這樣子。網路方面啦(運用網路來行銷)分 DM，對！對！對！

Q:牧心目前會運用哪些方式來進行募款?

A:嗯~最(募款)募款的方式它有分為三個，第一個就是說牧心用的第個方式就是最原始的方式就是說用寫信的方式，然後第二個就是剛剛我一直在前面講到的運用網路的方式去行銷，那第三個就是透過小蜜蜂的方式，例如就是我們跟某某人講究是請他在跟傳達這樣子，以小蜜(辦理活動或義賣)義賣活動那個也都是進行募款的…

Q:再是牧心跟其他的社會福利機構有沒有在活動業務上相互往來?

A:比較少(比較少，好謝謝你接受我們的訪談！謝！謝！)