

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩士論文

Master Program in Nonprofit Organization Management

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

宗教型非營利組織管理與發展之個案研究－以嘉義鎮巡  
府慈善協會為例

A Case Study on the Management and Development of a  
Religious Non-profit Organization: An Example of Chiayi  
Zhen Xun Fu Charitable Association

林玉如

Yu-Ju Lin

指導教授：涂瑞德 博士

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

中華民國 112 年 6 月

June 2023

南 華 大 學  
企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班  
碩 士 學 位 論 文

宗教型非營利組織管理與發展之個案研究—以嘉義鎮

巡府慈善協會為例

A Case Study on the Management and Development of a Religious  
Non-Profit Organization: An Example of Chiayi Zhen Xun Fu  
Charitable Association

研 究 生： 林 玉如

經考試合格特此證明

口試委員：涂瑞德  
郭東升  
呂朝賢

指導教授：涂瑞德

系主任(所長)：黃國忠

口試日期：中華民國 112 年 05 月 31 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生 林玉如 君在本系修業二年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：林玉如 君已修滿 36 學分，其中必修科目：研究方法、非營利組織募款專題等題目，成績及格（請查閱碩士班歷年成績）。

2、在論文研究方面：林玉如 君在學期間已完成下列論文：

(1) 碩士論文：宗教型非營利組織管理與發展之個案研究-以嘉義鎮巡府慈善協會為例

(2) 學術期刊：

本人認為 林玉如 君已完成南華企業管理學系非營利事業管理碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：宗教型非營利組織管理與發展之個案研究-以嘉義鎮巡府慈善協會為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：游瑞德 簽章

中華民國 112 年 5 月 4 日

## 誌謝

生命中充滿了許多感恩，面對人生中的每一個旅程，回想這兩年多來，在職場、家庭及學校往返奔波的日子裡，由衷的感謝身邊不斷鼓勵的同學、老師、學長、學姊以及陪伴身旁的家人，讓我達到不可能的任務，在大家的全力支持下才能順利完成學業以及論文。

非常感謝我的指導教授涂瑞德博士，謝謝教授總在百忙中耐心的指導我且不厭其煩地修正文本架構及內容，耳提面命的要求掌握論文的繕寫時程，讓論文能夠在二年內順利完成，同時，也非常感謝兩位口試委員呂朝賢教授、郭東昇教授，於口試期間不斷的鼓勵並給予詳細的指導，耐心的審閱以及給予許多的寶貴意見與建議，讓論文內容雖有遺漏之處得以改進與更加完整完善。其次感謝南華大學管科所及非營所授課老師們的教導讓我能夠超越自己，以及更要感謝鎮巡府慈善協會先進接受訪談與支持，因為有您們才能讓我的論文更加豐富。

感謝 110 碩士專班的每一位同學兩年來陪伴，更是珍惜這得來不易的緣份，大家相惺相惜、互助、互勉、共成長，雖然每周上課很疲累但總在歡笑聲中渡過，從各位身上學習到精進負責任的態度，寫論文期間更不斷的鼓勵與呵護，讓我有勇往直前的動力，感謝班級同學們，以及家人的支持、鼓勵、和包容的心。謝謝您們！您們都是我生命中的貴人。

感謝佛光山已故星雲大師創立了南華大學讓我有進修的因緣，感謝師長們總是適時的鼓勵與加油。

本研究作者才疏學淺多有謬誤請各位先進、達賢多有包含。

林玉如 謹致於

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

2023-06

# 南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

## 111 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：宗教型非營利組織管理與發展之個案研究—以嘉義鎮巡府慈善協會為例

研究生：林玉如

指導教授：涂瑞德 博士

### 論文摘要內容：

最近幾年，宗教型非營利組織開始在社會中提供許多服務並發揮重要的功能。組織為達成宗旨及使命、後續「生存」的問題、社服慈善團體如何凝聚機構內部成員共識、對外透過資訊或不同管道行銷自己、運用現有資源以及透過網路資訊科技系統延伸，維繫與社會大眾及企業之良好關係。本研究探討宗教型非營利組織的發展與管理相關議題，藉由嘉義鎮巡府慈善協會的個案研究，採取深度訪談，並且進行資料蒐集與分析。

研究結果顯示，慈善協會的服務對象與內容，早期主要是以捐棺、清寒家庭補助、物資急難救助及寒冬送暖為主，近期有擴充到路殺犬貓的救援。其次，CORPS 模式可以運用於分析慈善協會的受益者、提供的服務、創造的價值與決策核心。慈善協會在資源募集部分，其實都是從主要幹部、委員、志工及協力廠商，而在物資部分，有能力者會共同認捐或出力含物資配送運送。最後，慈善協會的未來發展規劃，著重於流浪犬中途之家設立與未滿 18 歲之弱勢族群就學補助。根據研究發現，本研究建議慈善協會未來可以(1)提升志工培育訓練；(2)安排學生志工服務與學習合作；(3)運用資訊科技與系統管理，改善服務內容。

關鍵字：非營利組織、CORPS 管理模式、資源募集

Title of Thesis: A Case Study on the Management and Development of  
Religious Non-profit Organization: An Example of Chiayi Zhen  
Xun Fu Charitable Association

Department: Master Program in Nonprofit Organization Management,  
Department of Business Administration, College of Management,  
Nanhua University

Graduate Date: June 2023

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Yu-Ju Lin

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

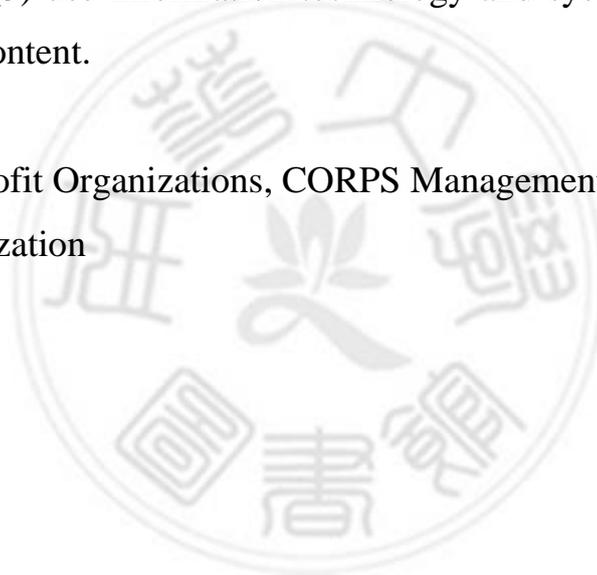
## **Abstract**

In recent years, religious nonprofit organizations have begun to provide many services and perform important functions in society. In order to achieve its mission and objectives, the organisation's "survival", how to build consensus within the organisation, how to market itself externally through information or different channels, how to use its existing resources and how to extend its relationship with the public and companies through the Internet. This study explores issues related to the development and management of religious nonprofit organizations. Based on the case study of the Chiayi Zhen Xun Fu Charitable Association, in-depth interviews are conducted, and data collection and analysis are conducted.

The research results show that the service clients and content of the Chiayi Zhen Xun Fu Charitable Association were mainly coffin donations, subsidies for needy families, material emergency relief, and warmth in winter in the early days, and recently expanded to rescue dogs and cats on the road. Secondly, the CORPS model can be used to analyze the beneficiaries, services provided, value created and decision-making core of the charitable association. In the part

of resource mobilization, the charitable associations actually starts from the main cadres, committee members, volunteers and cooperating manufacturers, while in the part of materials, those who are capable will jointly pledge donations or contribute to the distribution and delivery of materials. Finally, the future development plan of the charity association focuses on the establishment of a halfway home for stray dogs and school subsidies for disadvantaged groups under the age of 18. According to the research findings, this study suggests that the charitable association can (1) improve volunteer training and training; (2) arrange student volunteer service and learning cooperation; and (3) use information technology and system management to improve service content.

**Keywords:** Nonprofit Organizations, CORPS Management Model, Resource Mobilization



# 目錄

準碩士推薦函.....	I
誌謝.....	II
論文摘要內容.....	III
Abstract.....	IV
目錄.....	VI
圖目錄.....	IX
表目錄.....	X
第一章 緒論.....	1
1.1 研究動機與目的.....	1
1.2 論文結構.....	2
1.3 研究流程.....	3
1.4 研究限制.....	5
第二章 文獻回顧.....	6
2.1 非營利組織定義與功能.....	6
2.2 宗教型非營利組織的特性與相關研究.....	9
2.2.1 宗教型非營利組織的特性.....	9
2.2.2 宗教型非營利組織的類型.....	11
2.2.3 宗教型非營利組織相關研究.....	12
2.3 非營利組織管理模式.....	13
2.3.1 CORPS 模式理論.....	14
2.3.2 組織認同.....	18
2.4 非營利組織資源募集.....	19
2.4.1 資源募集.....	19
第三章 研究設計.....	21

3.1 研究方法.....	21
3.1.1 個案研究.....	21
3.1.2 訪談方法.....	22
3.2 研究歷程.....	23
3.3 研究個案與訪談對象.....	24
3.3.1 研究個案.....	24
3.3.2 訪談對象.....	26
3.4 資料處理與分析.....	27
3.5 個案研究的信度與效度.....	27
3.6 研究倫理.....	28
第四章 研究發現.....	29
4.1 成立背景與發展多元服務.....	29
4.1.1 創立原因與主要的理念.....	30
4.1.2 服務對象選擇與內容.....	31
4.1.3 評估服務成效.....	32
4.2 組織管理模式與資源募集.....	33
4.2.1 年度活動的規劃與設計.....	34
4.2.2 決策與組織結構設計.....	35
4.2.3 志工招募與運作.....	36
4.2.4 財務資源募集與運用.....	37
4.2.5 跨部門合作進行資源募集.....	39
4.2.6 慈善協會的外在關係與 CORPS 模式分析.....	41
4.3 未來發展規劃.....	43
4.3.1 服務對象與內容調整.....	43

4.3.2 組織運作面臨的挑戰.....	44
4.3.3 創新作法與社群媒體運用.....	45
4.4 未來發展規劃困境與因應方式.....	51
4.4.1 了解困境與因應方式.....	51
第五章 結論與建議.....	54
5.1 結論.....	54
5.1.1 成立背景與發展多元服務.....	54
5.1.2 組織管理模式與資源募集.....	55
5.1.3 未來發展規劃.....	56
5.1.4 未來發展規劃困境與因應方式.....	56
5.2 建議.....	58
5.2.1 對鎮巡府慈善協會未來發展規劃的管理與建議.....	58
5.2.2 對未來研究者的建議.....	59
參考文獻.....	60
一、中文文獻.....	60
二、英文文獻.....	63
附錄一：訪談同意書.....	64
附錄二：訪談題綱.....	65

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖 .....	4
圖 2.1 CORPS 模式的運作 .....	16
圖 4.1 慈善協會會務運作系統圖 .....	35
圖 4.2 慈善協會與外在環境關係 .....	41
圖 4.3 CORPS 模式與決策核心 DC(decision core)運用於慈善協會 .....	42
圖 4.4 廟會活動 2023-03-29 .....	46
圖 4.5 喪葬補助送善款 2023-03-18 .....	47
圖 4.6 狗狗走失安置 2023-02-02 .....	47
圖 4.7 浪浪路殺救援 2023-01-24~2023-02-12 .....	48
圖 4.8 喪葬補助送善款 2023-03-04 .....	49
圖 4.9 公益宣傳 2021-12-12 .....	50

## 表目錄

表 2.1 非營利組織定義與說明.....	8
表 2.2 宗教組織與社會服務相關主題整理.....	12
表 2.3 策略定義與構面.....	14
表 2.4 CORPS 模式相關主題整理.....	17
表 3.1 慈善協會成立沿革.....	25
表 3.2 訪談對象.....	26
表 4.1 慈善協會成立背景與發展多元服務.....	33
表 4.2 慈善協會組織管理模式與資源募集.....	40
表 4.3 慈善協會未來發展與規劃.....	50
表 4.4 慈善協會未來發展規劃困境與因應方式.....	53
表 5.1 研究結論.....	57
表 5.2 相關研究建議.....	59

# 第一章 緒論

本研究乃是針對宗教型非營利組織管理與發展之個案研究-以嘉義鎮巡府慈善協會為例，以慈善協會的成立背景與發展多元服務、組織管理模式與資源募集以及未來發展規劃為研究目的。

第一章緒論共分為四小節介紹，第一小節研究動機與目的，第二節論文結構，第三節研究流程，第四小節研究限制。

## 1.1 研究動機與目的

近年來全球面臨了經濟、社會、環境衝擊及 2019 年 12 月底 COVID-19 新型冠狀病毒肺炎疫情的考驗下，衍生了許多問題例如生態保護、社會正義、人權平等以及永續發展等，在這個過度負荷的公部門可能面臨無法單獨應付社會的需求，而政府必須對外尋求更有效的解決方法減輕負荷。伴隨著民主意識抬頭，非營利組織事業機構在公民社會潮流下扮演了相當重要角色，而目標則是跨領域連結藉由民間力量發展來帶動著各個部門間彼此互相學習及資源網絡聯繫建立合作互惠，並促進地方整體發展，達到社會、經濟、和環境的效益，故非營利組織需要承擔更多的公共事務。

根據 2019 年第 44 週內政部資料統計，國內社會團體數逐年攀升，每年平均增加到 2,205 個，直到 2019 年 6 月已達到 55,742 個，相較於 2018 年底更增加了 1,465 個約上升到 2.7 個百分比，與 2011 年底相比較後更增加到 15,435 個約上升到 38.3 個百分比。經政府機關核准立案或備案的人民團體截至於 2019 年 6 月約共 67,251 個，以社會團體占 82.9 百分比最多，其次為職業團體占 16.6 百分比，而政治團體含政黨組織約占 0.5 百分比暫居第三名。

研究動機在瞭解非營利組織的不斷增加，且資源在限縮的情況下，組織為了達成組織宗旨及使命、後續「生存」的問題、社福慈善團體如何凝聚機構內部成員共識，對外透過資訊或不同管道行銷自己、如何運用目前既有資源以及透過網路資訊科技系統延伸，持續維繫與社會大眾及企業之良好關係等等都是重要研究課題。

基於上述原因，瞭解到嘉義鎮巡府慈善協會在關懷弱勢族群、急難救助、喪葬補助、物資捐贈、就學補助等服務皆「以人為中心」，於2021年關注到浪浪路殺(歿)問題後並成立流浪貓、犬路殺(歿)道路救援服務，服務對象不侷限於「人」並增加到「動物」平等，用愛陪牠最後一哩路。在服務運作方式與策略管理上，如何在雲嘉南地區的弱勢協助及創造慈善協會的服務品牌。本研究慈善協會管理者、提供服務者為研究對象，使用質性研究並做深度訪談進而蒐集相關資料，並依據研究問題與目的設計相關訪談題綱，屬立意抽樣的訪談方式對研究對象進行訪談。本研究目的與探討分述如下：

1. 慈善協會的成立背景與發展多元服務。
2. 慈善協會的組織管理模式與資源募集。
3. 慈善協會未來發展規劃。

## 1.2 論文結構

本論文研究內容結構共分為五個章節做介紹：第一章緒論，說明研究動機與目的、研究流程、研究限制。第二章文獻回顧，非營利組織定義與功能、宗教型非營利組織特性與相關研究、非營利組織管理模式、非營利組織資源募集等構面做介紹，設計訪談提綱輔助資料蒐集。第三章研究方法，提出本研究訪談大綱並說明研究取向、研究歷程、研究個案與訪談對

象、資料處理與分析、研究信實度(受訪者的檢核)與研究倫理來進行本研究。第四章研究發現,敘述慈善協會發展多元服務、管理模式與資源募集、未來發展規劃與未來發展規劃困境與因應方式,提出本研究對受訪者訪談做出整體性分析並歸納其結果。第五章結論與建議,提出結論及其對後續的研究者建議。

### 1.3 研究流程

本研究以慈善協會管理者、提供服務者為訪談對象,並針對慈善協會內部的組織運作, CORPS 模式由司徒達賢(1999)提出的理論,非營利組織經營模式管理中結合了人力資源(P)、財力和物力資源(R)、或特定活動組織(O)、創造出有價值的服務(S)、以及服務社會中特定的人(C),在這五者上還有一個決策核心(簡稱 DC),是組織決策主體,歸納於各受訪者相關議題,呈現訪談資料背後所隱藏的意義。其次,依據研究問題和經由深度訪談個案所蒐集之資料,針對「慈善協會成立背景與發展多元服務」、「慈善協會的組織管理模式與資源募集」、「慈善協會的未來發展規劃」(附錄二)等節加以論述,最後依據訪談逐字稿與資料分析結果歸納出研究結論,並針對慈善協會未來發展規劃困境與因應方式提出相關建議。圖 1.1 簡要說明本研究採用之方法與流程。

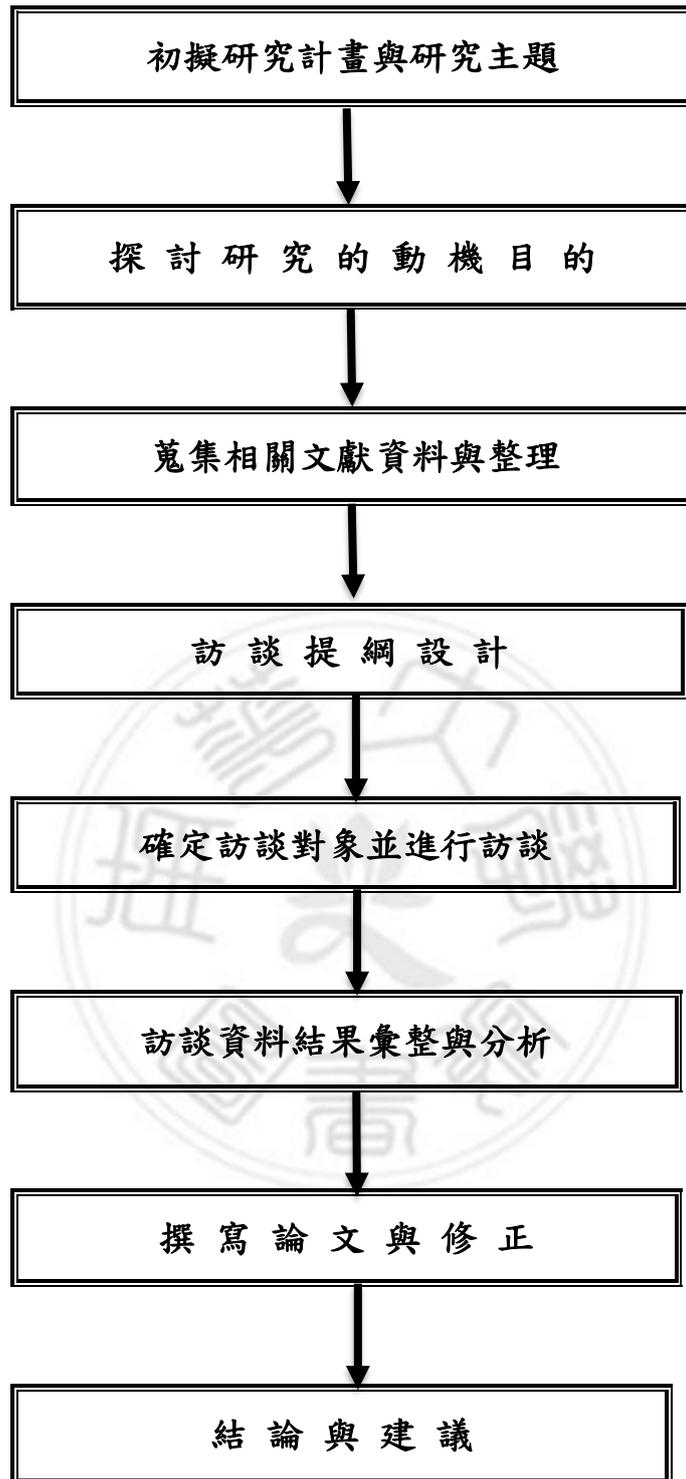


圖 1.1 研究流程圖

## 1.4 研究限制

本研究主題與研究目的採用質性研究(Qualitative Research)中的個案研究方法。採用文獻分析、運用 CORPS 模式理論由司徒達賢(1999)提出，以立意抽樣、半結構式訪談方法，雖努力嘗試力求完善。最後依據訪談逐字稿與資料分析結果歸納出研究結論，受訪者可依所列之訪談大綱充分發揮其想法與意見，唯有在質性探究的訪談過程中，難免觸及到敏感話題導致受訪者選擇刻意迴避之防衛心態或刻板印象。因此，對於受訪者所回答之內容是否與真實情況相符，仍否得到客觀事實為重要影響因素。

本研究對象選取嘉義鎮巡府慈善協會為研究個案，訪談對象僅針對慈善協會創辦人(決策者)、理事長、正、副執行長、秘書長為訪談對象，進行蒐集詳實資料並透過描述的質性研究理解個案經驗。因選擇單一個案且受訪對象不多，無法全面進行訪談，對於慈善協會發展多元服務、管理模式與資源募集、未來發展規劃及慈善協會未來發展規劃困境與因應方式仍有所不足，因此，研究結果僅能提供慈善相關單位未來之參考。

## 第二章 文獻回顧

本章節共分為四小節，就其國內外專家學者的文獻探討，包含第一小節非營利組織定義與功能、第二小節宗教型非營利組織特性與相關文獻研究、第三小節非營利組織的管理模式以及第四小節非營利組織的資源募集等相關實證研究，彙整相關文獻並說明。

### 2.1 非營利組織定義與功能

非營利組織 (Non-Profit Organization, 簡稱 NPO)：係指不以營利利潤為目的從事相關的公益活動之民間、法人組織或人民團體(林淑馨, 2008; 高寶華, 2014)，主要在處理社會大眾所關注社會議題，例如：慈善、環保、教育等等相關問題，非營利事業機構是在彌補政府與社會企業不足的地方。依據國內學者江明修指出：「非營利組織」，來自美國國內稅制問題(Internal revenue code, 簡稱 IRC)的法條，為規範免稅規定之公益團體，依據 IRC 第 501 條、第 C 項第 3 款的規定，該稅制下須符合免稅條件的「慈善」(charitable)組織，包括教育、宗教、環保等，且必須致力於「公共的利益」(public interest)提供，而非私人的利益，才能享有免稅的規定(江明修、蔡勝男, 2001)。

根據國外學者(Salamon,1992; Drucker,2004)所提出非營利組織是由民間、法人組織成立，追求健康教育、科學的進步、以及社會福利之多元價值促進公共目的為主組織並提出了六項特性：

1. 正式組織(Formal Organization)：係指非營利機構具有正式組織章程、定期的會議、規劃與運作。
2. 民間組織(Private Organization)：係指由民間單位組成，不隸屬於政府單位，須由政府單位立案，非政府管理所有事物。

3. 不從事盈利分配(Non-Profit-Distribution)：並非以營利組織擁有者獲取利益為目的，但可賺取利益所獲取的利潤。
4. 自主管理(Self-Government)：擁有自主管理的能力，業務相關規劃由組織決定，不受贊助之企業部門或政府單位等外部左右。
5. 從事自願服務(Volunteer service)：係指成員是自願參與，在活動、事務的管理中，有部分程度是由志工參與。
6. 公益的屬性(Philanthropy)：目的係為了公共利益，提升大眾生活品質，並非謀取私人利益。

然而，非營利事業組織所發揮的功能普包含社會、經濟、教育、宗教等等功能，學者稱之為「第三部門」。區別於的第一部門(即所謂的公部門係指政府機關)與第二部門(私部門，指一般的私人企業)學者陸宛蘋(2002)。除了以第三部門來稱非營利組織之外，如依照不同的運作模式與特性來分析，它又常被稱為「獨立部門」、「志願部門」、「免稅部門」等，同時也被稱為「慈善組織」、「公益團體」、「社會部門」、「非政府組織」(NGO)等(王順民，1999)。

綜合上述非營利事業組織定義與內涵，許多的學者專家都曾經以不同角度予以說明與詮釋，在許多的研究中，較常被引用的為美國學者 Wolf 所提出的的定義，他指出非營利組織一般都有以下的特質(Wolf, 1990)：

- 一、需要具有公共的服務使命與願景。
- 二、須以慈善、非以營利為目標的團體。
- 三、需向政府申請立案，接受政府的相關法令管理與監督。
- 四、須排除個人利益與財務的取得。
- 五、享有免稅優待。
- 六、對於捐款，捐款者可以享受所得稅的減免。

針對國內外學者，就不同面向來定義非營利組織，得到不同的結論，研究者自行彙整說明：(如表 2.1)。

表 2.1 非營利組織定義與說明

文獻來源	非營利組織定義與說明
Hansmann 1980	「不得分配利潤與盈餘」，需將盈餘用於組織的服務。賺取利潤用於合乎公益的業務與方案。
Wolf 1990	需受政府法律規範立案，以服務人民為宗旨，不以營利為目的及不可有個人營私利己，才能有合法免稅，並且提供捐贈者有減免稅收。
Salamon 1992	需是正式組織、隸屬民間私人機構，不能分配利潤、自我管理，由志願服務人員參與領導與治理，需有志工並參與組織活動及服務公眾為職志。
孫本初 1994	具獨立、公共、民間性質及價值、信念、規範，代替國家或]政府執行所委託的公共業務，主動提供許多大眾期望的服務，擔負補充性的社會機能。
江明修 1995	具有法人資格，需以服務為使命，促進福祉，享免稅優待，不以營利且盈餘用於公共利益，具有民間獨立性組織。
蕭新煌 2000	隸屬民間的社會組織，在補足政府所不足，為企業所不為，在社會公共事務與公益慈善上，具有自主性、倡導性與影響力。
官有垣 2000	以公共的利益為目的，需在政府所規定與規範的下運作，而捐款運用以及政府部門的補助款，使社會上大多數人得到應有的幫助。
馮燕 2000	需是合法正式組織組成，以服務公共的利益為宗旨，雖非以營利為目的，在合理收取費用下可以用於組織運作。
許世雨 2001	目的不是在獲取財務，淨盈餘不得分配個人或成員，需具獨立、公共、民間組織或團體。
陸宛蘋 2002	獲得各方的支持，包括人力、財力、物力，從事社會福利服務工作，在政府與企業無法提供服務下、監督政府機關在公共政策與市場公平競爭、支持社會公益、促進公民的參與。

資料來源：研究者自行整理

綜合上述國內外學者對非營利組織研究發現，定義皆大同小異並提到非營利事業組織需具有社會公益目標與使命、是正式組織、在稅法上具有優惠的身份，不以營利為目的，不分配盈餘，有盈餘需投入組織中，不分配給個人、才具有免稅的地位，捐款贊助者可享所得稅減免的優惠。所提供的服務，並不是私部門及政府部門所能夠取代。大部分非營利組織是不需繳交營業稅；企業或營利機構對社福團體的捐款，政府也有鼓勵性的節稅政策制度，於年度報稅時可扣抵個人所得稅或公司營所稅。藉著正面政令的推行，幫助社福機構，同時盡到主管機關輔導之責，達到雙贏。

## 2.2 宗教型非營利組織的特性與相關研究

宗教存在於人類的生活中歷史久遠，隨著非營利組織的發展蓬勃，許多以宗教為基礎展開的非營利組織也不斷的產生，而以宗教型非營利事業組織型態，投入在社會許多領域中，如公益慈善、扶危濟貧等弱勢關懷、也參與在教育文化、醫療服務、環境保護等社會工作之中。陳怡璇(2011)的研究中提出，美國 1990 年代以前，對宗教與非營利組織是分成兩個領域在研究，較少一起討論，但在 1990 年代之後，有越來越多研究開始探討宗教與非營利組織兩者間的關係。

### 2.2.1 宗教型非營利組織的特性

宗教型非營利組織是「以信仰作為基礎」的組織，與其它類型的組織在運作上沒有太大差別，而組織的成員，比一般非營利組織具有較高的動員力與凝聚力，因此也常藉著這股力量投入在社會公益活動上，所發揮的力量是一般非營利組織無法比擬的(張俊明，2012)。國內有研究歸納出八個關於宗教型非營利組織的特性：

- 一、成員具備宗教信仰：共同信仰的核心及相同宗教信仰的特性，維持組織業務及推展活動藉由傳達信仰，達成宗教使命之功能。
- 二、領導人理念至關重要：領導者對組織要有完善的規劃，才能使成員信服，而領導人對組織的決策，也會影響到組織的服務、募款、以及組織的經營形態。
- 三、組織架構扁平化：宗教型非營利組織，趨向於扁平化結構，有別於政府組織的科層節制，組織成員常為臨時性編組，行政規模相對較小。
- 四、組織經營形態特性：基於背後的宗教信仰因素，與其他類型的非營利組織，成員的凝聚力較為強大。
- 五、財源籌措具自主性：基於神聖性及濟世功能，聚集大量社會資源能力，成員願意自動自發捐款為宗教型非營利組織，在經費上最大收入來源是主要來自於信眾的捐款，少與政府單位建立溝通與合作之管道。
- 六、龐大的義工群：義工來自於組織本身的成員，或是成員所介紹的親朋好友。宗教型非營利組織在義工招募上，較為容易是宗教的特性。
- 七、多元服務與對象：宗教型非營利組織所提供福利，希望更多的人追隨其信仰，讓服務範圍廣泛，大多以傳統慈善業務方式進行，例如造橋鋪路、佈施樂捐、慰問 餽贈、教育興學、急難救助、醫療援助、學業獎金等等，對象不限於清寒貧困者，故而較能因應成員的需要。
- 八、廣泛的動員能力：利他思想、教義的感召，超過一般非營利組織，宗教型非營利組織藉由宗教的語言、資金的優勢、機構的網絡等，建設出在成員有良好的交流與溝通平台。

綜合以上宗教組織的特性與定義的說明，歸納出，宗教型非營利組織其核心信仰，是透過對信仰與教義的傳達，追隨者分享與傳遞價值，讓更多人追隨其信仰，基於對信仰的認同，信眾會凝聚成極大的力量，包含人

力與財力與各方資源，對社會上的需要做出回應，在濟弱扶貧與社會上需求上發揮其影響力、貢獻其力量。

### 2.2.2 宗教型非營利組織的類型

就台灣法律規範來看，宗教型非營利組織可分為以下五種(陳惠馨，1999)：宗教財團法人；社團法人；非法人團體；寺廟及神壇。依據內政部資料統計，截止於2018年，就國內宗教團體的組織分為財團法人、寺廟與社會團體三種：

- 一、財團法人：有一定財產為基礎，經政府主管機關許可後，方能向法院理登記並成立財團法人。
- 二、寺廟：依據寺廟登記規定，需向寺廟所在地政府(民政局、處)辦理登記。根據資料統計得知，國內以佛教、道教與一貫道的寺廟。
- 三、社會團體：推展文化、醫療、衛生、慈善、體育、社會服務公益為目的所組成之團體。

根據國外學者(Pandya,2013)認為宗教組織特質為非營利、獨立、志願性質運作正式化組織，傳遞宗教信仰與形象實踐慈善服務為使命。現今宗教型非營利組織在各方面發揮許多無形的影響力，具備社會教化與公益慈善的功能，在彌補政府與社會上的不足，扮演穩定社會重要的角色。

從宗教信仰功能角度來看，台灣民間信仰象徵著地方民眾共同意識擬聚，信仰所在寺廟跟當地政治、經濟及文化發展有一定的關係。以台灣最出名媽祖廟及土地公廟大部分為當地政經的活動中心，地方信眾與具影響力的仕紳會積極參與宮廟事務，再將信眾捐獻結餘香油錢會饋鄉里並從事社會公益慈善事業與活動，例如：補助地方建設、教育基金、救濟弱勢家庭、提供急難救助及捐建圖書大樓等(邱冠斌，2010、林湘義，2013)

提出宗教文化創意產品應「器以載道」承載宗教使命，而使命管理則是宗教文化創意產業最重要的課題，須妥善利用宗教管理工具將有利於宗教使命達成，文化創意產業上需要深植宗教精神價值和承載神聖的宗教使命。

### 2.2.3 宗教型非營利組織相關研究

針對宗教型非營利組織與社會服務相關主題整理：包含：期刊、碩博士論文及研討會報告等(如表 2.2)。

表 2.2 宗教組織與社會服務相關主題整理

作者	主題
潘素珍 (2003)	宗教信仰在社會工作實務中的位置
徐寶璋 (2003)	宗教型非營利組織功能之研究-以財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會為例
蔡欣達 (2006)	信仰與服務：社區型宗教組織參與社會服務之研究
張漢傑 (2007)	宗教型非營利組織發展與蛻變~台北市基督教教會聯合會「乘風少年學園」之個案研究
陳育璵 (2009)	台灣天主教會社會服務發展之探討
張英陣 (2015)	社區型宗教組織之社會服務
董淑婉 (2015)	教會社區關懷之探討—臺灣基督長老教會嘉義中會六所教會為例
李哲仁 (2016)	宗教型非營利組織社會服務之研究：以台中旌旗教會為例
邱盈棟 (2018)	探討非營利組織的永續經營—以嘉義市嘉邑行善團為例
呂進亮 (2019)	非營利組織協力夥伴關係之研究-以高雄惠集慈善會為例
葉心羽 (2022)	宗教型非營利組織經營策略之研究-以寰宇媽祖社會福利慈善事業基金會為例
許乃木 (2023)	以心靈環保為理念的組織反思 法鼓山世界青年會為例

資料來源：研究者自行整理

綜合上述國內研究學者對宗教型非營利組織與社會服務相關研究主題發現到，是「以信仰作為基礎」的組織，與一般非營利組織具有較高動員力與凝聚力而投入社會公益活動，如公益慈善、弱勢族群關懷與醫療服務等等，彌補政府與社會上的不足，扮演穩定社會重要的角色。

## 2.3 非營利組織管理模式

管理大師-彼得·杜拉克指出：「非營利組織的創立與出現是為了改變社會大眾」。他們來自於不同的宗教、成員、有著不同的目的與理由，組織的組成也亦有不同，他們各自帶著不同的宗旨與使命，成立了非營利事業組織。與一般企業以營利為目的，自然也亦有不同的意義。一個組織的使命需具備的內涵為「基於信念，能為某些對象，提供了某些服務，以達成某些目標與結果」（引自陸宛蘋、何明城，2010）。

學者司徒達賢(2016)研究指出，對於策略的定義則提出了八大指標，茲分述如下：

- 一、界定組織的生存空間。
- 二、可以維持與外在環境的平衡與不平衡之間的關鍵。
- 三、代表了組織重點的選擇。
- 四、可以指出一個組織對於未來的長期承諾。
- 五、是功能性政策指導。
- 六、目的在創造長期競爭優勢。
- 七、策略制定是企業主責無旁貸的責任。
- 八、策略野心及落實執行更是策略能成功的必要條件。

由上述敘述非營利組織定義中得知，要達成使命(核心價值)所衍生的策略則是支持、以及處理個人所關心或公眾關注議題、事件為核心目標

並扮演相當重要的角色，就定義與構面整理(表 2.3)。

表 2.3 策略定義與構面

文獻來源	定義與構面
Chandler (1962)	意指企業在擬定長程目標在達成後，選擇所需要的資源分配。
Ansoff (1965)	組織的活動和產品與市場間有連結，在闡明組織現況與未來的基本性質。
Andrews (1965)	為目的和目標的模組(pattern)作為達成政策和計劃，在闡明企業經營的情況及類型。
Hofer, Schendel (1978)	說明資源分配、環境交互活動的基本模式(fundamental pattern)，指示組織如何達成目標。
Thomas, Venkatraman (1988)	是組織活動與計劃，達成目標與使命。經營策略就則是達成使命的方式，成為組織較低層的目地或績效衡量。
Jauch, Glueck (1988)	綜合統整計劃，說明公司優勢與環境有相關，確保企業在執行時達成目標。
Cameron, Quinn (2005)	計劃整合組織目標、政策和活動合成一體。
張火燦(2005)	組織追求的目標，在經營策略的概念、目的與方法，是兩者間存在著關係。

資料來源：研究者自行整理

### 2.3.1 CORPS 模式理論

#### 一、CORPS 定義

司徒達賢(1999)提出的 CORPS 理論，非營利組織經營模式管理中結合了人力資源(P)、財力和物力資源(R)、或特定活動組織(O)、創造出有價值的服務(S)、以及服務社會中特定的人(C)，在這五者上還有一個決策核心(簡稱 DC)，是組織決策主體，亦是營運權責之所在。

#### (一) 決策核心(Decision Core，簡稱 DC)

決策核心 DC 是組織決策主體，亦是營運權責之所在，與 C、O、R、P、S 關係密切，決定五者之平衡發展，而決策關係非營利組織的成功與否，關鍵在於的管理方式與技巧。

#### (二) 服務對象(Clients，簡稱 C)

重視市場間的區隔和選擇，將現有資源投入到有需求對象並發揮其最大效果(司徒達賢，1999)。

### (三)創造價值之組織業務運作(Operation，簡稱 O)

包含流程、組織運作、加值活動與設計。在招募人員訓練、活動捐款、行銷、服務及事後檢討，為組織創造價值並藉由活動做出社會貢獻。

### (四)資源提供者(Resources，簡稱 R)

需要財力、物力資源才能提供更多的服務，而資源需要來自社會大眾或特定團體支持，在區隔不同類型的捐款並提出訴求進行募款。

### (五)專職人員與志工參與(Participants，簡稱 P)

參與者包含職工與志工，職工在組織內執行各項業務的正常運作。志工則是認同組織使命與理想，進而參與業務運作與服務，而組織對志工不具有強制力。

### (六)提供服務(Services，簡稱 S)

針對服務的對象提供可以改善身、心靈啟發正確觀念、改變行為並提升了身心品質，在組織使命中扮演了重要的角色(司徒達賢，1999)。

## 二、CORPS 運作型態

CORPS 模式是結合人力(P)、財力與物力(R)、特定的組織活動(O)、創造出有價值的服務(S)，以及服務社會中的特定人群(C)，(如圖 2.1)。而人力資源包含受薪員工與不支薪的志工，主要是基於對組織的認同、組織的使命與理念，並參與組織的運作和業務服務之相關活動，並受到社會大眾捐款或是其他資源提供，讓組織能夠持續運作，包含活動規劃、執行與控制經過成功規劃、並將理念與策略付諸於行動上。在服務對象可能為特定對象或不特定社會大眾，而組織應秉持初衷給予受援助者有較好服務。

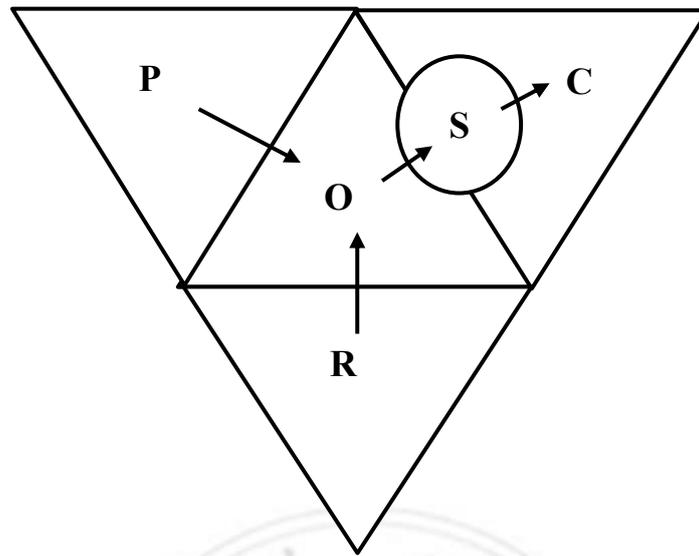


圖 2.1 CORPS 模式的運作

資料來源：引自司徒達賢(1999)

### 三、CORPS 的應用

CORPS 模式是在組織的經營管理運用與績效分析，而模式五大面向對經營管理有著相當重要角色，可透過五大面向來檢視組織各面相是否完善。在每個成功的非營利組織在成立之初，必定有著一群人賦予最高領導者「使命」或宗旨。企業領導者需充分清楚瞭解，將「使命」作為往後策略的指導方向，遠比秀出個人領袖魅力來得重要得多。且 CEO 或執行長，須將使命轉化成更為明確的目標。

非營利事業組織存在的目的為使命(Mission)、願景(Vision)、目標(Goal)三個層次，分述如下：

使命 - 是組織存在的目的與追求的價值(林建煌，2003)說明其服務對象(Client)、施行的服務(Service)與產生的利益(Value)。

願景 - 是在達成使命前需要各種人物力的資源，而這些資源必須經由募集才能得到，要吸引捐款人願意出錢出力需要一個可描述的未來藍圖，足以吸引他人投入心力便是「願景」。

目標 - 是組織為了達成使命與實現願景，在不同階段訂立朝向實現願景的評估標準，以檢核組織服務活動與預期評估標準間的差距。

綜合上述 CORPS 模式定義相關主題整理：包含：期刊、碩博士論文及研討會報告等(如表 2.4)。

表 2.4 CORPS 模式相關主題整理

作者	主題
邱其杉、李秀華(2014)	大溪鎮桌球協會經營管理之探討—以 CORPS 理論分析
古永全、楊宗文(2014)	從 CORPS 模式淺談新竹縣體育會組織經營管理
張國連(2016)	樂齡學習中心永續經營之研究~以 CORPS 模式的觀點
陳彥華(2019)	影響志願役士官兵留營意願因素之探討- 以陸戰隊某戰鬥單位為例
黃惠君、廖淑娟(2021)	送餐服務輸送之困境與突破—以弗傳慈心基金會為例
郭迪賢(2021)	商管課程專題式、合作與磨課師融入學習整合應用模式之行動研究
彭康豪(2021)	年金改革後軍人心理契約對工作滿意度與離職傾向影響之研究
練冠葶(2021)	以 CORPS 模式探討台灣事實查核中心經營管理之研究
林素蓮(2021)	CORPS 模式運用在非營利組織社會企業化之研究-以喜憨兒基金會為例
陳永昇、楊宗文(2022)	CORPS 模式在苗栗縣籃球委員會經營管理之分析
劉桂鴻(2022)	以 CORPS 模式分析臺灣外籍移民足球聯盟之運作
陳智瑋(2022)	以 CORPS 模式分析中大紅襪棒球學校之經營管理
杜歲(2022)	地區型路跑社團組織運作模式之研究—以永和慢跑俱樂部為例

資料來源：研究者自行整理

### 2.3.2 組織認同

組織使命與價值傳承層面，彼得·杜拉克《使命與領導-向非營利組織學習領導》中提到「非營利事業組織的出現，是要給社會以及民眾帶來改變，而一切都要從使命開始」(余佩珊譯，2004)。不論組織的經營管理策略或是核心價值之界定，需基於其組織成立之宗旨與使命當作最高之依歸，藉以訂定策略目標與執行方案，並時刻能以組織核心使命來自我檢視與修正。

#### 一、組織認同定義

組織認同是種交互作用的結果，由相似、成員、忠誠成分三種交互形成，組織與成員間共享的目標與經驗，成為組織中的一份子，在組織成員之間，相互支持與彼此忠誠。梁雙蓮(1984)研究指出，組織認同是個人目標與組織相互作用下，成員對組織產生情感聯繫，同時，使組織間成員能夠接納組織的目標與價值，對組織產生了休戚感、牽連與忠誠意願。由文獻中發現組織認同對於組織成員的情感、行為與認知有著強大的影響力，成為了組織發展的關鍵因素。

#### 二、組織認同之功能

對於組織成員如何對組織產生組織認同，可以藉由社會交換理論的觀點來瞭解，根據學者 Rusbult & Farrell(1983)的研究指出，個人與組織間存在著「交換關係」。組織需要個人參與才能確保組織得到所需要的生產力，個人則是希望可以找到能發揮專長及滿足需求才加入組織。當組織與成員間基於交換關係時，組織獲得所需要的專業人才，而個人則得到滿足需求，自然就會產生對組織產生價值認同，創造出組織與個人雙贏的局面，而組織成員才會提升留任意願。

然而現在是知識經濟的時代，擁有知識與技術的人才，有著較高自主

性，組織更希望這些優秀人才，能夠願意為組織貢獻心力，同時，組織必須激發他們內心產生對的組織認同，因此才能留住人才，為組織創造出附加價值(溫金豐，2004)。

## 2.4 非營利組織資源募集

行銷在非營利事業組織中，不只是在資源的募集，而組織所能提供的服務也必需要透過行銷包裝規劃與執行，讓所服務的對象(clients)得到或取得相關服務；行銷的對象包含了資源提供者與服務使用者。

### 2.4.1 資源募集

社會資源可區分為有形與無形資源兩種。

- 一、無形資源係指專業技能、社會意識、社會關係及參與感等。
- 二、有形資源在提供或運用過程中所形成(高珍珍，1996)。包含人力資源、財力資源、物力資源、資訊資源和政治資源等。

就社會資源募集作為之本質而言，早期研究者曾提出「項鍊理論」(necklace theory)，主張成功的資源募集工作，其角色有如項鍊上之扣環，緊密地結合項鍊兩端(即「社會需求」與「捐贈者需求」)，資源募集本身不是最終的目標，而是在達成目標時的一種手段(Conrad, 1974)。另「交易分析理論」(transactional analysis theory)則主張，資源需求組織透過社會資源的募集與運用，落實組織目標中的各項建設，並能有效帶動周遭相關產業的推展，而捐贈者也能藉由捐贈過程來滿足個人心理的需求。經由公開肯定與表揚、接獲感謝函、獲邀參與慶典…等認同的回饋，強化自我的價值感與對社會重要性(Clark, 1983)。

有關社會資源募集策略之發展，Worth(1993)曾以「時間窗理論」(time

window theory)提醒資源的募集者，應充分了解社會環境趨勢，隨時掌握資源提供者的現況和相關資訊，並妥善運用時機，平時展開例行年度募集計畫外，更需在「狩獵季節」(hunting season)適度加強對目標捐贈者的互動，和提出具體的勸募計畫。Worth 並以「資源募集演化論」(evolution theory)的觀點，指出資源捐贈者屬性的提升與改變，與資源募集策略是相互影響和對應的。強調募集者必須逐步確認可能捐贈者的能力、意願和動機，在凝聚足夠的支持情感後，再行引出更高層級的參與行為，並以終極捐獻為努力的目標(Worth,1993)。而在「金字塔理論(pyramid theory)」中，Hopkins(1996)進一步表示社會資源係由數個類型所構成，依其對組織運作的重要性，可分為終極捐獻、大額捐贈、例行捐贈 和針對性捐贈等四類。有助於資源募集者進行策略性計畫的擬定，以及重點捐贈者的辨識。

社福機構隸屬非營利的組織，其使命是在對弱勢族群的濟弱扶傾。而非營利組織可以跟企業合作(翁慧圓，2009)，透過以下的方式，來募集社會資源：

- 一、金錢捐助：如企業定期捐贈助學、急難金、營養午餐費等。
- 二、實物捐贈：如公司定期捐款購買學用品贈送貧童、獨居老人、為貧童募集聖誕禮物等。
- 三、人力資源贊助：如國泰人壽免費贊助公益活動場地、協助義賣等。
- 四、結合企業產品資源贊助：如電腦教學企業捐教學課程、壽險公司製作玩偶、便利商店零錢捐等。

綜合上述，非營利組織之社福機構可以跨部門跟企業合作共同參與社會公益活動，善用各項資源謀求受助者的最大福祉。秉持「取之社會，用之社會」，建立永續與多贏的夥伴關係。

## 第三章 研究設計

根據研究主題與研究目的，本研究採用質性研究(Qualitative Research)中的個案研究方法。同時，也是唯一以研究「對象」的方法(Stake,2005)。看是單純、清晰及簡便，若細膩端詳可以發現不論在概念與操作過程，在結果解釋上又混淆不清，缺乏明確的根據、流程或推論基礎。透過個案中的個別關係人為訪談對象、深度訪談、次級資料、網路公開之訊息與參考文獻做不斷來回省思的歷程為方式的進行。本研究設計訪談大綱，並且針對訪談內容進行分析。本章節共分六節：分別為研究方法、研究歷程、研究個案與訪談對象、資料處理與分析、個案研究信度與效度(受訪者的檢核)、研究倫理，茲分別說明如下：

### 3.1 研究方法

本節將就個案研究和訪談法兩方面作探討，個案研究是以分析對象的方法，研究設計在理論或假設；訪談是雙方相互作用、並共同建構「事實」和「行為」的過程(詹盛如，2013)。

#### 3.1.1 個案研究

個案研究是以特定的個人、家庭、團體、機關、社區、地區或國家為研究對象，不過，個案研究的對象並非只能是一個，研究者視研究問題與目的，可分為單一個案(single-case)或多重個案(multiple-case)，只要研究者運用多元資料來源，深入探討真實生活情境的社會現象，就視為個案研究(Yin, 1994)。

個案雖重視脈絡、情境與環境的條件，一般偏向為質性研究，但在資料蒐集方法並沒有受到固定約束與範疇。Gerring(2007)介紹個案研究原則

與實務中，即使大量使用量化概念、思考方式與推論過程中也是值得參考。在個案研究中可以使用以下幾種方式來蒐集資料的方法與來源，分別為：文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察以及人工製品等(Yin,2009)。

林佩璇(2000)在個案研究及其在教育研究上的應用文中提到，將個案研究歸納出六個特色：整體性、經驗理解、獨特性、豐富的描述、啟發作用以及自然類推。

質性研究是將自然發生的事或成功的個案對其進行有系統的觀察與記錄。情境中採用觀察、蒐集資料並將所有的資料都加以分析與整理。並將其結果予以歸納做整體性的探討的一種研究途徑(林淑馨，2010)。

質性研究則著重在自然的研究情境裡，融入當時情境實際觀察與感受，由研究者與受訪者間良好互動及靈活的提問進而完成訪談。在情境脈絡過程中，參與者的觀點以體會他們如何經營慈善協會多年的收獲，不論是成效上或是心理層面的滿足感。並關切對其「研究問題」的詮釋和理解方式。研究者以客觀立場歸納，依多重面向、廣度的思考、以了解受訪者的觀點。探討「慈善協會發展多元服務」、「管理模式與資源募集」、「未來發展規劃」，因為受訪者的觀點不同，可能無法用量化的方法來闡述，因此較適合採用質性的方法來做研究。

### 3.1.2 訪談方法

訪談是個案研究蒐集資訊來源之一，可以分為開放式訪談、焦點訪談、結構式訪談與半結構式訪談等方法，訪談重點在個案研究的主題。訪談的主要功用為：協助研究者聊解研究參與者的經驗與觀點，這些經驗只能透過口頭表達才能蒐集到相關資料；補充觀察與文獻不足的資料；可助於研究者與參與者的對話，確認理解與瞭解程度；以及透過訪談擴充問題

層次。

質性研究中訪談可以是面對面的兩個人或多人參與，也可透過視訊。先建立彼此的信任度後，在雙方有共識之下，彼此間有著共同目標之談話內容。用互動輕鬆的方式及靈活反應的提問方法由研究者引導著，收集研究對象的語音資料，藉此了解受訪者如何對於慈善協會管理與發展的看法。訪談者須調整自己的心態、訪談前先做準備、預約參訪與訪談時間，訪談過程中能融入現場氣氛中、最後能從蒐集資料中從事優質的寫作報導。在質性研究中，初期多以「非結構式」的訪談法，以閒聊的方式取得並了解受訪者關注的問題和重點。進而深入研究再以「半結構式」方式進行訪談。「半結構式」的訪談又稱為引導式訪談。運用較寬廣研究問題，引導訪談並制定標準化題目。此法可呈現受訪者較真實的感受和所認知的程度。研究者亦可事先擬定訪談提綱或訪談要點，對於提出的問題可隨時增加，具有彈性(參見附錄二)。

本研究雖以標準式的訪談且設定好的訪談內容做為提問，研究生與研究參與者在自然情境下進行。雖為「半結構式」的訪談，仍可深入受訪者的內心深處，一層一層探訪出受訪者感受到題目真正意涵，而真心給予回應。以實例做引導，由外部逐漸深入問題的核心，切入主題。

### 3.2 研究歷程

首先確立研究動機，擬定欲探討的主題並加以聚焦，確定研究主題為「宗教型非營利組織發展與管理個案之研究-以嘉義鎮巡府慈善協會為例」。之後依據研究問題與目的，針對「慈善協會的成立背景與發展多元服務」、「慈善協會的組織管理模式與資源募集」、「慈善協會的未來發展規劃」(附錄二)等議題，設計訪談大綱及選取訪談對象進行一對一訪談。研

研究者依據訪談大綱順序一一提問，並依受訪者現場感受並做彈性提問，增添其研究內容之參考性。接著，將所匯整的訪談資料與次級資料加以整理與分析。最後依據訪談逐字稿與資料分析結果形成研究結論。瞭解慈善協會未來發展規劃困境與因應方式。

### 3.3 研究個案與訪談對象

在非營利組織中應用個案研究法，進行其方式為針對某一研究主題，或選擇一個或多個媒介組織作為研究對象。可分為單一個案(single-case)或多重個案(multiple-case)，只要研究者運用多元資料來源，深入探討真實生活情境的社會現象，就視為個案研究(Yin, 1994)。依研究者的主觀經驗，旨在研究慈善協會管理者、提供服務者與受服務者為研究對象，採質性研究並做深度訪談蒐集訪談的相關資料，並依據研究目的與問題，訪談提綱設計，屬立意抽樣的訪談方式對研究對象進行訪談，訪談前先擬定訪談大綱，會依據受訪者的身分提出不同的訪談問題，隨著受訪者的回答內容再提出更進一步的提問，依循研究目的與訪談大綱將訪談內容符合研究需求並獲取相關的資訊。

#### 3.3.1 研究個案

##### (一) 個案簡介

鎮巡府慈善協會往年在關懷弱勢族群、急難救助、喪葬補助、物資捐贈、就學補助等服務皆「以人為中心」，惟於 2021 年關注到流浪路殺(殞)問題後，開始成立流浪貓、犬路殺(殞)道路救援服務，服務對象不再侷限於「人」並擴充到「動物」平等，用愛陪牠最後一哩路。嘉義鎮巡府慈善協會成立的緣起與沿革(如表 3.1)。

表 3.1 慈善協會成立沿革

年份 (民國)	大事記
102 年	成立錢虎會
104 年	成立鎮巡府
105 年	投入支援清寒家庭物資
107 年	鎮巡府錢虎會合壇共祀
108 年	投入清寒家庭喪葬補助
110 年	成立浪浪路殺救援

資料來源：研究者整理

## (二) 鎮巡府慈善協會的宗旨

鎮巡府慈善協會的宗旨包括：(1)團結：集結四方人士、善待各界愛心；(2)關懷：扶助弱勢族群、倡導持善信念；(3)延續：秉取之於社會、持用之於社會。鎮巡府慈善協會近年承蒙各位相助，會務各方面皆已能多方上手，美中不足者，乃苦無自有之地。為使恩主吳府千歲列位正神與慈善協會志業，推行能久遠廣大，初期目標朝向先行募款購地搭建會館，使恩主吳府千歲與慈善協會有共同奠基之地，其所需款項巨大，期待各界慷慨解囊相助，早日完成宏願。

## (三) 鎮巡府慈善協會的服務項目

鎮巡府慈善協會由一群集結資源佈施的各界善心人士、以愛的延續，善的傳遞來協助弱勢團體、家庭，希望可以給在弱勢族群們能有光明的希望，協會的成立目的、方能成為弱勢團體、家庭在沈浮黑暗大海中的燈塔。嘉義鎮巡府慈善協會的主要服務項目如下：

1. 清寒家庭低收入戶者無法支付喪葬費用者全額補助。
2. 急難補助、義剪、捐血、物資捐贈、就學補助。
3. 喪葬補助、寒冬送暖、流浪貓犬路殺(斃)救援。

### 3.3.2 訪談對象

王文科、王智弘(2014)的研究中認為，立意抽樣主要為「做深度研究，需選擇資訊豐富的個案」才能對研究目的提供重要的資訊。根據以往學者Patton(2002)，立意抽樣是想增進得自小樣本的資訊的效用。在樣本被選出之前，立意抽樣需取得有關各個子單位的各種變異資料。

本研究藉由與嘉義鎮巡府慈善協會之重要主管進行訪談，對單一對象進行深入訪談的研究過程。為了能夠深入瞭解慈善協會成立背景與發展多元服務、組織管理模式與資源募集、未來發展規劃、以及所面臨困境及其因應方式等等研究問題。針對本研究主題採取立意取樣，選擇研究對象是慈善協會主管為其訪談對象。就慈善協會發展多元服務、管理模式與資源募集、未來發展規劃上，社會大眾對慈善協會的愛心活動支持度等等層面做訪談。訪談對象及地點(如表 3.2)。

表 3.2 訪談對象

代碼	工作職稱	年資	性別	訪談日期	訪談地點
A	創辦人	10	男	112-02-14	鎮巡府慈善協會總會
B	執行長	4	男	112-01-30	鎮巡府慈善協會分會
C	理事長	4	男	112-01-30	嘉義藝唐木藝(文化旗艦店)
D	副執行長	10	男	112-02-14	鎮巡府慈善協會總會
E	秘書長	2	男	112-02-15	鎮巡府慈善協會總會

資料來源：研究者整理

### 3.4 資料處理與分析

Yin(2009)認為個案研究可以採取四種分析策略，分別為：依賴理論假定、發展個案描述、同時使用質化與量化資料、思考對立解釋。Simons(2009)認為以質性的角度分析個案資料，如何讓資料更有意義需要有些做法，大約分為五個分析步驟：簡化資料、轉化資料、編碼與歸類、漸進聚焦以及概念繪圖。

資料處理分析是根據研究目的獲得到原始資料進行資料系統化與條理化，之後做邏輯整合出可用的訊息及歸納整理，得到研究結果來。大致有以下幾個步驟：1. 閱讀原始資料及現場留存錄音檔；2. 登錄並反覆閱讀逐字稿；3. 尋找支持的文獻；4. 比較分析呈現研究結論。

### 3.5 個案研究的信度與效度

由於個案研究對象數少且集中，如何確保研究品質並獲得有說服力、穩健與適切且邏輯一致得研究結果，傳統上，社會科學研究過程中有以下幾種概念剖受重視，包含：概念效度、內部效度、外部效度與信度等(Yin,2009;Simons,2009)。以上方法適用於個案研究之情境且值得參考。

訪談研究的重要目的是要粹取資料的背後意義，在意義的建立過程並非單獨存在。Lincoln 和 Guba 早期(1985)曾對質性研究的信實度提出四種重要判讀為確實性、轉移性、可靠性、真實性，主要是為了提昇質性資料研究信實度的判讀標準，運用受訪者檢核(member checks)或同儕檢核(peer examination)，將訪談蒐集資料初步資料詮釋，交給受訪者或同儕檢閱，協助研究者反思研究資料分析與詮釋是否有誤或偏頗，對於受訪者是否造成影響。本文研究採質性研究標準的「信實度」方法，作為資料信實度的檢證方法。

### 3.6 研究倫理

質性研究者除了書面資料及保護研究對象外，現場情境裡仍有評鑑、誠實、現場滲透、感同身受、使用化名、介入現場等必須商議的倫理課題(黃瑞琴, 2004)。黃光雄(2001)認為以人為研究對象在研究倫理中，須注意「知情的同意」和「保護研究對象免受傷害」。研究倫理運用在質性研究中，扮演著相當重要的角色，在訪談分析和解釋過程中，並不會造成參與者的權利受到其傷害，在從事訪談的研究者必須要注意的事。就國外而言，只要從事與人有關的研究，所有研究計畫都需經過科學研究與倫理審查委員會(Institutional Review Board, IRB)的審核通過才能進行研究，目前國內則還未完全強制要求。以下說明訪談研究應注意研究倫理要求：

1. 在研究進行前，須向參與者充份說明研究性質和目的。
2. 須強調本研究僅做學術用，確實做到不透露受訪對象之資料。
3. 需向參與者說明該有的權利，在任何研究過程中可退出本研究。
4. 做研究前須尊重參與者並取得同意書及錄音許可。
5. 倘若有不願提及話題，或者是不希望談話內容放入研究報告，研究者都必須要尊重參與個案意願。
6. 如受訪者的談話是否有符合研究者價值觀與道德觀，都不應加以批判。
7. 須向參與者說明有權利可以拒絕他人取用他們所提供的相關資料。
8. 所有參與對象都須以匿名呈現，在撰寫中需顧及到研究對象的隱私權。
9. 需誠實面對所有研究結果，無論結果是否有符合研究者當時的想法與期待。

綜合上述資料整理質性研究者除了書面資料及保護研究對象外，須注意「知情的同意」和「保護研究對象免受傷害」。

## 第四章 研究發現

本研究以訪談資料作分析，針對慈善協會內部的組織運作以 CORPS 模式歸納各受訪者相關議題，以呈現訪談資料背後所隱藏的意義。依據研究問題和經由深度訪談個案所蒐集之資料，針對一、慈善協會成立背景與發展多元服務：1.創立原因與主要的理念、2.服務對象選擇與內容、3.評估服務成效；二、慈善協會的組織管理模式與資源募集：1.年度活動的規劃與設計、2.決策與組織結構設計、3.志工招募與運作、4.財務資源募集與運用、5.跨部門合作進行資源募集、6.慈善協會的外在環境關係與 CORPS 模式運用分析；三、慈善協會未來發展規劃：1.服務對象與內容調整、2.組織運作面臨的挑戰、3.創新作法與社群媒體運用等節加以論述。其次所匯整的訪談資料與次級資料加以整理與分析後瞭解到慈善協會未來發展規劃困境與因應方式：1.流浪犬中途之家設立及 2.未滿 18 歲之弱勢族群就學補助。

### 4.1 成立背景與發展多元服務

依據訪談內容與次級資料，本節分析慈善協會的成立背景與服務內容。宗教存在於人類的生活中歷史久遠，隨著非營利組織的發展蓬勃，許多以宗教為基礎展開的非營利組織也不斷的產生，而以宗教型非營利事業組織型態，投入在社會許多領域中，如公益慈善、濟弱扶貧等弱勢關懷、也參與在教育文化、醫療服務、環境保護等社會工作之中。陳怡璇(2011)的研究中提出，美國 1990 年代以前，對宗教與非營利組織是分成兩個領域在研究，較少一起討論，但在 1990 年代之後，有越來越多的研究開始討論宗教與非營利組織之間的關係。

宗教型非營利組織是屬於以「信仰為基礎」的非營利事業組織，其信

仰核心，則透過對信仰與教義的傳達，感召追隨者分享與傳遞其價值，讓更多人可以追隨其信仰，基於對信仰的認同，信眾會凝聚成極大的力量，包含人力與財力與各方資源，可以對社會上的需要做出回應，在濟弱扶貧與社會上許多層面的需求上發揮其影響力、貢獻其力量，因此也常藉著這股力量投入在社會公益活動上，所發揮的力量是一般非營利組織無法比擬的(張俊明，2012)。

公益、慈善與互助行為一直存在人們的生活中。與營利法人相比，非營利法人擔負著更重的社會職能使命。在神聖的使命背後，非營利組織佩戴上著一種無形光環。這光環罩在非營利組織經營者的身上，會吸引更多的捐款者追隨，在理念與信念下並慷慨解囊支助，及敬邀志同道合者、熱情者參與其中。

#### 4.1.1 創立原因與主要的理念

研究結果顯示，慈善協會創立的原因，主要是有共同的理念與宗教信仰、發自內心一同做善事與協助弱勢族群等。以下是受訪者的看法彙整：

“由一群志同道合，單純、無企圖心的朋友一起做善事，共同的想法、理念以及相同的宗教信仰，一同做善事，取之於社會，用之於社會，有錢的出錢有力的出力，集結資源佈施、以愛的延續，善的傳遞來協助弱勢團體、家庭，是協會的成立目的，不需要名或利。(A1-1)”

“當初的想法，就是一群志同道合的朋友，一起成立去做這件事情。因為有共同的理念，才能去做這件事情。有看過人家怎麼去運用，當然我們會怕有很多的弊端，就說你是幫他，人家講救急不救窮，那很多就是其實會濫用……。(B1-1)”

“創立原因就是看到太多的獨居個案，因為我們在這個之前就有過其

他捐弱勢的部分，我們遇到蠻多的獨居老人部分其實事出必有因，每個人背後有其故事，有錢的出錢有力的出力發自內心做善事。(C1-1)”

“當初的想法，就是一群志同道合的朋友，一起成立去做這件事情。因為有共同的理念，相同的宗教信仰，做伙做善事，取之於社會，用之於社會，有錢的出錢有力的出力發自內心做善事。(D1-1)”

“志同道合，共同的想法、理念以及相同的宗教信仰，一同做善事，可以帶給在弱勢族群們能有光明的希望，是協會的成立目的。(E1-1)”

#### 4.1.2 服務對象選擇與內容

慈善協會扮演介於政府與社會企業之外所提供服務角色，是在補足政府與社會企業的不足部分，服務對象在地方社區與社會福祉的關懷，以實際行動解決社會上的問題，而民間團體紛紛設立且關心議題增加且變的多元化備受矚目。研究結果顯示，慈善協會的服務對象與內容，早期主要是以捐棺、清寒家庭補助、物資急難救助及寒冬送暖為主。近期有擴充到路殺犬貓的救援及善終。以下是受訪者的看法彙整：

“以殯葬送善款、流浪犬貓救援、清寒家庭補助、物資急難救助、寒冬送暖為主，一般透過村里幹事、里長、學校老師或家長會長轉介有需要的個案給予協助幫忙。(A1-2)”

“一開始是以捐棺為主、清寒家庭補助、物資急難救助、寒冬送暖後來我接到這個位置是接浪浪路殺的部分，犬貓救援為主，都是我自己在弄。前一陣子剛好身教的部分，我開著車，一個月內一到兩三次，小朋友在車上說：「爸爸你幹嘛把車開在旁邊？」我說：「我把路擋起來，路上有狗狗、貓貓死掉了。」，盡量把大方向放在以捐棺為主，儘量就是以救急不救窮。(B1-2)”

“以殯葬送善款、流浪犬貓救援、清寒家庭補助、物資急難救助、寒冬送暖為主，會透過村里幹事、里長、學校老師或家長會長轉介有需要的個案給予協助幫忙。(C1-2)、(E1-2)”

“目前以獨居、弱勢關懷、寒冬送暖浪浪救援、清寒家庭補助、喪葬補助為主以救急不救窮。(D1-2)”

#### 4.1.3 評估服務成效

研究結果顯示，慈善協會有建立一個完整的程序來評估服務成效。例如，喪葬補助由諸羅山慈善會第三方做評估、審查甚至到喪家實際去實地探訪，再去評估是否符合資格給予補助。同時各慈善協會再去做監督，避免受援者重複申請補助，而且需要對內部以及捐贈者有所交代，所以監督、審查把關是一項重要的事情。以下是受訪者的看法彙整：

“在喪葬的話，我們偏向於說不會讓人家去重複申請，監督、審查、把關最為重要，畢竟我們要對內部有交代，而不是隨便使用善款更不能讓捐贈人覺得我們是「盤仔」。(A1-3)”

“諸羅山慈善會有一個蔡○鎮蔡大哥，他現在在做慈善這一塊，做了十幾二十年，基本上我們就以他審核為主，他只要審核過我們就給，我們也會請禮儀公司幫評估是否屬於低收入戶，喪葬家庭，那低收入戶之後我們再去看他後續的一些，他家裡的狀況，再去評估他，成效的部分就是說，想要捐錢的人越來越多。看得出來大家其實是認同且相信說這個錢是沒有亂花的。(B2-3)”

“捐棺送善款，一般會有統籌者，那第三方會去做評估、審查甚至會到喪家實際去實地探訪，再去評估是否符合資格給予補助。其實成效的部分其實應該是說監督，沒有審慎的去監督的話，那你的善款就會不清不楚，

那就會給人的觀感不好。(C1-3) 、(D1-3) 、(E1-3)”

綜合上述慈善協會成立背景與發展多元服務之逐字稿內容總整理，  
(如表 4.1)

表 4.1 慈善協會成立背景與發展多元服務

4.1 慈善協會成立背景與發展多元服務	
訪談內容	研究結果顯示
1. 創立原因與主要的理念 2. 服務對象選擇與內容 3. 評估服務成效	1. 有著一群共同的理念與宗教信仰，發自內心一同做善事，幫助弱勢族群。 2. 早期主要是以捐棺、清寒家庭補助、物資急難救助及寒冬送暖為主，近期有擴充到路殺犬貓的救援及善終。 3. 喪葬補助由諸羅山慈善會第三方做評估、實地探訪，評估是否符合資格，並建立完整的程序與流程來評估服務成效，避免受援者重複申請補助。

資料來源：研究者整理

## 4.2 組織管理模式與資源募集

在組織業務運作上，包含作業流程、組織運作、活動與流程設計。而非營利事業組織在人員招募訓練、捐款活動、行銷研究、服務工作以及事後檢討是為組織創造價值因而藉由活動做出社會貢獻。

由司徒達賢(1999)所提出 CORPS 是非營利事業組織管理經營模式中，結合資源有人力(P)、財力與物力(R)、或特定組織活動(O)、創造有價值服務(S)、或服務社會中某些人(C)，在這五者之上還有一個決策核心(簡稱 DC)，是組織決策主體亦是整體營運權責之所在。職工與志工大部分認同組織使命與理想進而參與運作與服務，而組織對志工不具有強制力。

#### 4.2.1 年度活動的規劃與設計

研究結果顯示，慈善協會的年度活動規劃固定雖不定期舉辦，活動設計由秘書長負責統籌企劃，會將每個活動需要的人力、物資、以及相關資源公告於會內群組，再由各會內人員協助完成每場活動，同時，會將現有資源回饋給有需求的街友、弱勢族群或低收入戶，以及鎮巡府慈善協會周邊的里民領回物資，結合慈善協會內及協力廠商資源，深入社區關懷服務，以不浪費資源為原則，讓受援者得到生活改善，慈善協會會務運作系統圖(參見圖 4.1)。以下是受訪者的看法彙整：

“每年會有幾個固定活動，企劃、規劃活動、分配由秘書長統籌，尊重每個幹部的能力給予配合，目前幹部、志工、委員、朋友、甚至配合廠商都是帶著家人小孩一起參與做善事。(A2-1)”

“我們有自己的 Logo 形象，跟隨著舉辦活動時，其實我們都會跟人員說不要在公共場合抽煙、嚼檳榔，然後在活動進行中，都會有人沿路整理環境不造成別人或大眾不便，會互相約束自立，所以大家對我們也改觀。(A3-3)”

“每年的中元普渡後的祭品，有家庭的只會把柴米油鹽醬拿回去，其餘的就捐出來給有需要的人來領取同時開放街友或低收入戶來領，以及鎮巡府周邊的那個里民。(B2-6)”

“年度活動的設計會安排弱勢孩童吃飯、送禮物給孩童都是我們自己處理，不需要開會就我們自己出，像我們每年過年前會請弱勢族群吃尾牙，我們是追隨大老闆(福添福)跟著做，在資源的募集的部分其實都是從主要幹部、委員....。(C2-4)”

“慈善協會的年度活動規劃設計，目前是我在負責協助執行，每年都會有固定的活動但會不定期的舉辦。(D2-1)”

“慈善協會的年度活動規劃設計，目前是我在負責企劃統籌，每年都會有固定的活動但會不定期的舉辦，志工多，且在各行各業都有，所以我們的資源相對就會比別人還多，同樣的我們會在群組裡面公告，各自有能力認捐或出力含物資配送，如果是大型團膳，我們的志工裡也是有廚師執照會協助，每個人都知道要做哪些事，在協力廠商的部分，都是我們群組內的夥伴朋友或是配合的廠商，所以不會有衝突。(E2-1)”

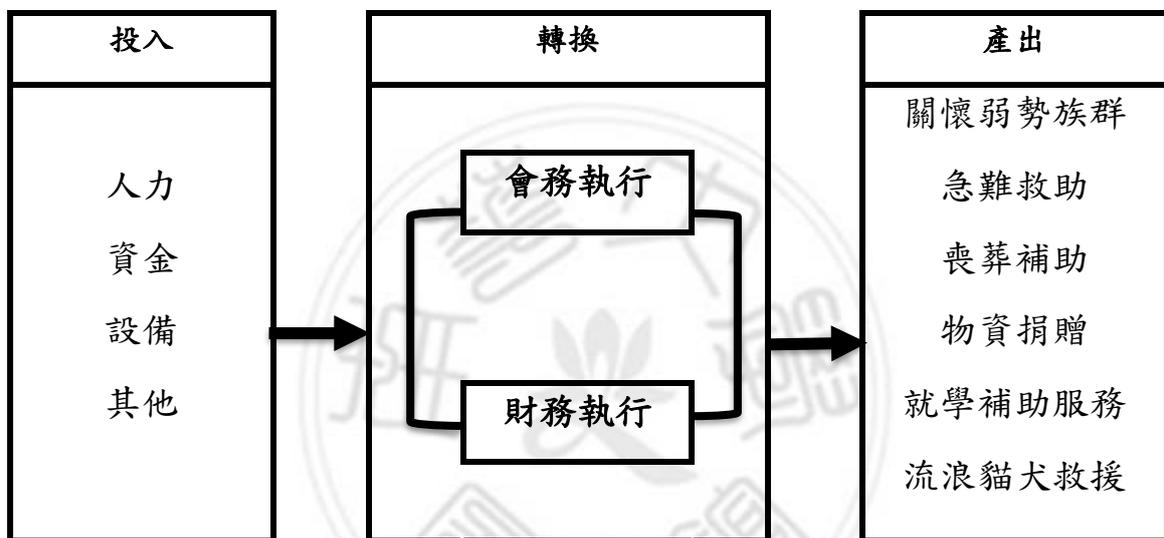


圖 4.1 慈善協會會務運作系統圖

資料來源：研究者整理

#### 4.2.2 決策與組織結構設計

領導者對組織要有完善的規劃，才能使成員信服，而領導人對於組織的決策，也會影響到組織的服務、募款、以及組織的經營形態。研究結果顯示，慈善協會在面對議題或是有問題個案提出後，在協會內群組做討論，而決策者對於各幹部提出的問題後，在短時間內做出一個明確的解決方案並下決策，下放到各幹部執行相關業務讓組織完成運作。以下是受訪

者的看法彙整：

“慈善協會組織結構，其實很簡單，一般會把個案或案件提出來，有需求說出來，然後在群組討論，符合的個案還是會給予協助，每個幹部做的事情不一樣，彼此都知道要做什麼不需說出來，大家彼此互相尊重。(A2-2)”

“決策主要還是以利哥為主，我們是屬於比較年輕了，利哥他的判斷都是還蠻果斷的。(B2-2)”

“大部分設計就是說看有誰比較可以跑外務就做執行的動作，像執行長(宇哥)和志工就會針對路殺浪浪的部分，基本上有九成都是他們在處理，其餘的就是看有一些他們專門是審案件、有些是專門跑送善款，我是在外面就看有誰需要幫忙就幫忙。(C2-2)”

“我們的組織很單純，純粹就是做善事而已，一般幹部都會在群組內開會討論之後，確定可行，決策是以利哥為主。(E2-2)”

#### 4.2.3 志工招募與運作

研究結果顯示，浪浪志工的主要來源，大部分是組織本身的成員，或是成員所介紹的親朋好友，又或是因為組織所提供的服務機會，而受吸引加入的新成員，因此，相對於其他類型的非營利事業組織，慈善協會在志工的招募上，是較為容易的、沒有限制且彈性不需要排班，不一定需要擁有專業技能。以下是受訪者的看法彙整：

“志工招募不限，願意做發自內心，幫忙別人是無償的，我們也比較彈性不須排班，只要志工願意做沒有太大的行為偏差，我們都不太挑選，採自由制、跟一般志工排班式不同，畢竟每個人都有自己的工作，也不是說很閒，目前已讓讓救援志工最缺。(A2-3)”

“其實服務的項目有很多種，只是說每個人所做的東西不一樣，我們要做的多少也不太一樣。其實就像剛提到，這些志工他們都是發自內心的，有些人可能也許是為了名或利的部分嘛。(B2-3)”

“只要志工願意做沒有太大的行為偏差，我們都不太挑選，採自由制、跟一般志工排班式不同，假如有筆善款需要明天要送到喪家，就會在群組裡看誰有空可以幫忙送善款，大家都沒空的話就由主要幹部做，以前是到喪家或殯儀館送善款給家屬。(C2-3)”

“招募志工沒有限制，我們比較彈性就發自內心想做上善事，目前是以夜間浪浪救援為主，所以志工最缺人，我們希望有志同道合的夥伴加入夜間救援，現在浪浪的部份以宇哥哩作，在這塊宇哥他們真的很辛苦，需要犧牲夜間睡眠，有時忙起來整晚都沒休息。(D2-3)”

“招募志工沒有限制，我們比較彈性就發自內心想做上善事，目前是以夜間浪浪救援為主，所以志工最缺人，我們希望有志同道合的夥伴加入夜間救援，現在浪浪的部份以宇哥為主統籌，目前最頭疼的部分就是浪浪受傷照顧的問題，暫時還是以浪浪路殺為主，夜間救援還是會有危險性，都會請夥伴注意安全。(E2-3)”

#### 4.2.4 財務資源募集與運用

研究結果顯示，慈善協會基於宗教的神聖性及其濟世之功能，在聚集資源上有其特殊之能力，成員也是發自內心在做善事與愛心捐款，讓善的循環延續，此為宗教型非營利組織，在經費上最大收入來源是主要來自於內部幹部、委員、志工及協力廠商的捐款，因此較少與政府單位建立溝通與合作之管道。

喪葬補助善款部分，由生命禮儀公司評估費用報價給諸羅山慈善會

統籌分配到各個慈善協會，每個協會分擔一萬元，而鎮巡府錢虎爺慈善協會則在群組內公告由內部先認捐做善心一人\$1000 為主之後再將補助善款捐贈喪家。以下是受訪者的看法彙整：

“在喪葬補助部分會由禮儀公司公司通知核銷，由嘉義縣市 6-7 個協會共同負擔，在善款捐贈的部分會在群組內通知認捐一人\$1000 為主，個人隨喜不會造成每個人的負擔，輪流捐贈並在鎮巡府錢虎爺慈善協會臉書、IG 公告。(A2-4)”

“資源？你說財務嗎？還是？募集的部分呢，其實在慈善協會裡面是從委員拉委員部分，一開始委員他們想要自己捐款，但我們不強迫。蔡福政蔡大哥提議採樹枝狀，捐棺善款個案費用可能七萬塊，每個協會一萬，那鎮巡府這邊需要捐一萬。(B2-4)”

“我們也有跑過台東育幼院，他們就會直接跟你講的很明白我缺什麼，通常不缺物資缺現金。(B2-6)”

“安排弱勢孩童吃飯、送禮物給孩童都是我們自己處理，不需要開會就我們自己出，像我們每年過年前會請弱勢族群吃尾牙，我們是追隨大老闆(福添福)跟著做，在資源的募集的部分其實都是從主要幹部、委員....。(C2-4)”

“喪葬補助款有六七個協會共同分擔，但寒冬送暖、清寒家庭補助一般由協會負擔，其實我們有別於一般的宮廟，就志工、朋友多相對資源豐富，做事簡單、互相幫忙。(D2-4)”

“捐棺送善款由嘉義六、七個慈善協會共同分擔喪葬費用，假設這個喪葬補助起來他是七萬，那就是一個慈善協會一萬。我們是在戶內群組公告由大家自由認捐一人\$1000 為主，那再浪浪救援醫療費用的部分啊是一個人\$200，彼此不造成大家負擔。(E2-4)”

#### 4.2.5 跨部門合作進行資源募集

研究結果顯示，慈善協會在資源募集的部分其實都是從主要幹部、委員、志工、協力廠商來自於百大行業，相對在物資部分，有能力者共同認捐或出力含物資配送運送，不分彼此讓活動能夠順利進行與運作。同時，大家對慈善協會組織認同所做的每件事及配合，讓會務運作正常，組織向心力及凝聚力強。以下是受訪者的看法彙整：

“因為我們的志工、朋友多，甚至配合的廠商也多，相對在物資部分，一般採認捐方式，所以做事就簡單很多，互助合作。目前無對外募款募資，所以沒有遇到困難點。(A2-5)”

“困難的部分是指哪一個部分？嗯…其實不會。在這個部分我們自己會節制，我們不想要接受太多的援助，太多援助資金在我們身上，其實我們變相會有壓力，我們也會請配合團隊、廠商去評估標案，配合的廠商，就拿成本價給你，甚至有些也想一起做善事就捐給你，因為他們的客戶中，會收到客戶汰換(半新品)不要的，也會拿去轉贈給有需要的人。覺得在一個團隊裡面，什麼樣的人都要有啦，每個人做的東西不同但出發點都是一樣的(善心)。(B2-5)”

“目前我們也是有人會捐塔位，在塔位的部分就會審慎評估就是連塔位都買不起的時候，我們就會幫忙做這些，但塔位管理費的部分會比較麻煩，所以在這部分都會再討論是否有折衷的辦法，看管理費可以不要收或減半。(C2-5)”

“這個比較不清楚，那謀蝦密問題嘎困難，(沒有問題與困難)志工、朋友來自各行各業及協力廠商提供服務，也做得很開心。(D2-5)”

“因為志工、朋友及協力廠商來自各行各業提供服務，資源相對就會比別人還多，我們會在群組裡面公告，各自有能力認捐或出力含物資配送，

如果是大型團膳，我們的志工裡也是有廚師執照會協助。(E2-5)”

綜合上述慈善協會組織管理模式與資源募集之逐字稿內容總整理，(如表 4.2)

表 4.2 慈善協會組織管理模式與資源募集

4.2 慈善協會組織管理模式與資源募集	
訪談內容	研究結果顯示
1. 年度活動的規劃與設計 2. 決策與組織結構設計 3. 志工招募與運作 4. 財務資源募集與運用 5. 跨部門合作進行資源募集 6. 慈善協會的外在環境關係與 CORPS 模式運用分析	1. 將需要的人力、物資、以及相關資源於會內群組公告認捐協力完成，而現有資源回饋給有需求的街友、弱勢族群或低收入戶，深入社區關懷服務。 2. 面對議題或問題並在群組內討論，決策者做出明確的解決方案並下決策，佈達幹部執行相關業務讓組織完成運作。 3. 志工來自於組織內的成員、親戚或朋友且在志工招募，沒有時間限制較彈性不需排班或擁有相關專業技能。 4. 經費最大收入來源是主要來自於內部幹部、委員、志工及協力廠商的捐，讓善的循環延續。 5. 資源募集與物資部分主要幹部、委員、志工、協力廠商來自於百大行業，有能力者共同認捐或出力含物資配送運送，不分彼此讓活動順利進行與運作。 6. 慈善協會與外在環境的關係(參見圖 4.2)，CORPS 模式可以運用分析(參見圖 4.3)。

資料來源：研究者整理

#### 4.2.6 慈善協會的外在關係與 CORPS 模式分析

司徒達賢(1999)指出在重視市場區隔與選擇時，需要將有限資源投入到有需求的對象，才能發揮到最大的效果。以 CORPS 模是在組織的經營管理運用與績效分析，而經營管理可透過五大面向來檢視組織各面相是否完善。在每個成功的非營利組織在成立之初，必定有著一群人賦予最高領導者「使命」或宗旨。企業領導者需充分清楚瞭解，將「使命」作為往後策略的指導方向，將使命轉換成更明確的目標。同時也驗證了 CORPS 經營管理模式理論可行性與適用性，不影響非營利組織創立的目標與使命。慈善協會與不同的利害關係人互動，並且回應外在環境的變化(參見圖 4.2)。另外，CORPS 模式可以運用於分析，慈善協會的受益者、提供的服務、創造的價值與決策核心 DC(decision core)(參見圖 4.3)。

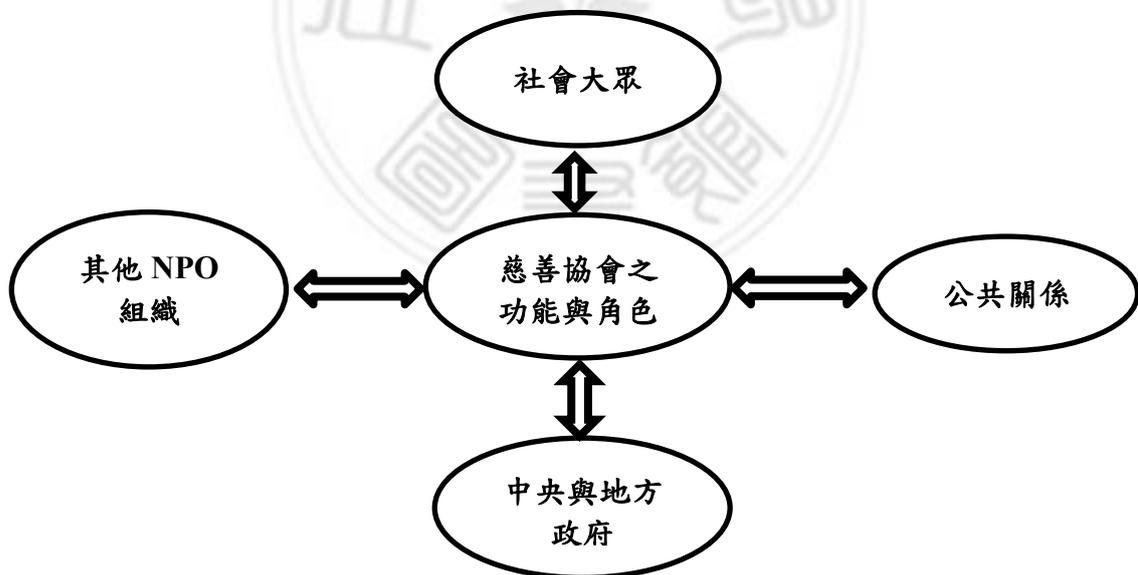


圖 4.2 慈善協會與外在環境關係

資料來源：研究者繪製

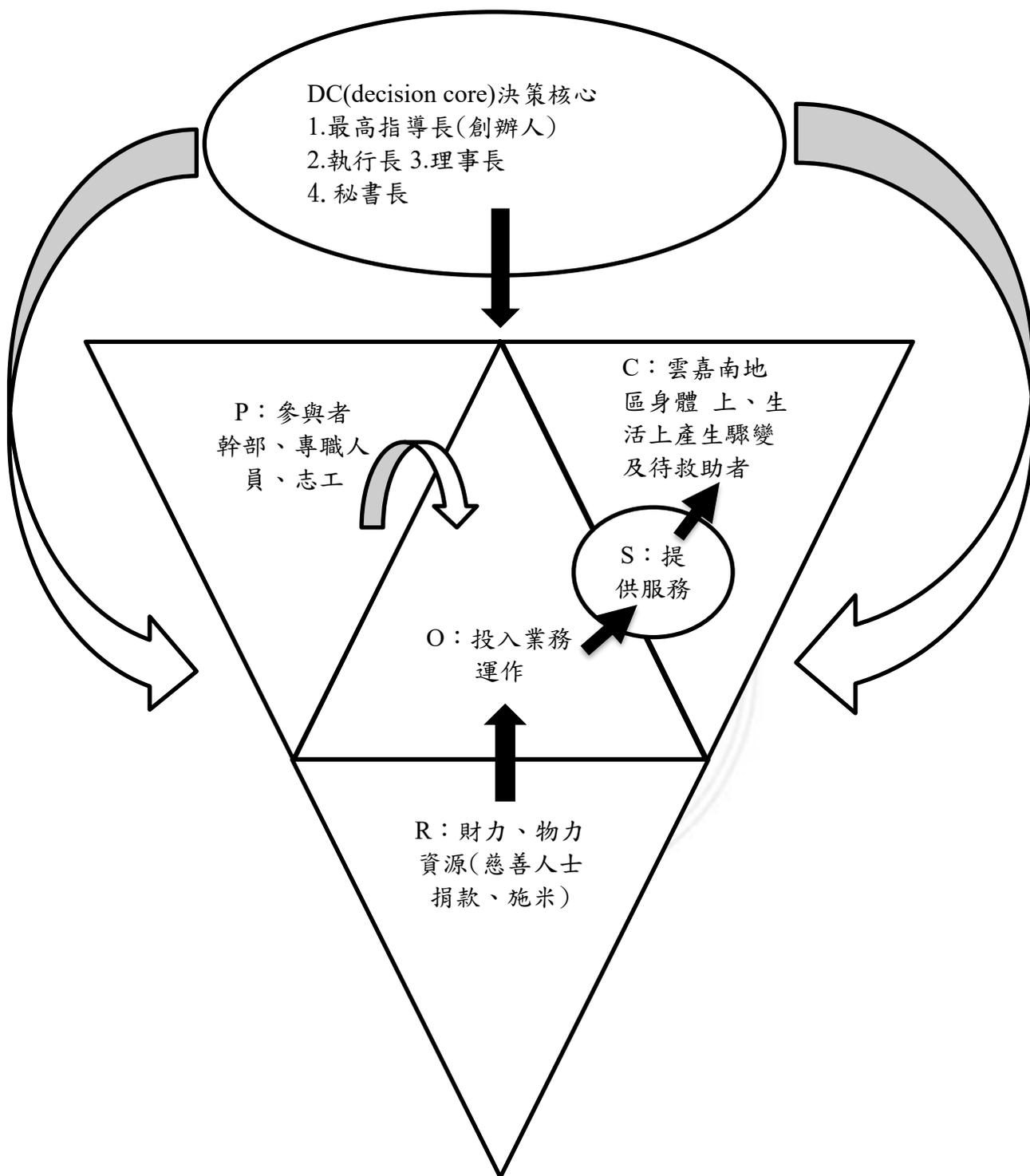


圖 4.3 CORPS 模式與決策核心 DC(decision core)運用於慈善協會

資料來源：研究者繪製

## 4.3 未來發展規劃

教育是在激發個人潛能與促進社會進步根本，同時也是人類社會永續發展的基礎。唯有提升教育品質和促進教育發展，一直是世界各國優先的重要政策。未來的教育面臨著各種不確定性，但能及早因應社會變遷，掌握未來發展動向，研定具有可行性和前瞻的策略，深信將來有助於發揮教育功能，培養更優質的下一代，因此，需以宏觀的角度分析未來教育發展動向的相關議題。教育是持續發展的過程，在不同階段或時期，都會受到各種內、外在因素的影響。基本上，影響教育發展的內在因素，經常提到教育內部發生事件、人員、系統、結構、條件等。而外在因素通常包括社會、經濟、政治、環境科技等。當教育發展到各種內、外在因素交互影響時，便必須有所變革與突破，才能促進教育的進步。影響未來教育發展的因素相當複雜各種有形或無形的因素都會衝擊到教育。

### 4.3.1 服務對象與內容調整

研究結果顯示，慈善協會的服務對象與內容，早期主要是以捐棺、清寒家庭補助、物資急難救助及寒冬送暖為主，一般透過村里幹事、里長、學校老師或家長會長轉介有需要的個案給予協助幫忙。近期有擴充到路殺犬貓的救援及善終，則是透過民眾或志工通報。以下是受訪者的看法彙整：

“取之於社會，用之於社會做善事，一般透過村里幹事、里長、學校老師或家長會長轉介有需要的個案給予協助幫忙。(A1-2)”

“想要做的有浪浪中途之家，有可能還會做嬰幼兒的這一塊，就未滿十八歲的，小孩是未來的主人翁，所以教育很重要。(B3-1)”

“補助送善款之前有幾個慈善會成員一起到喪家送善款，有些人的體

質和我們又不太一樣，去了之後在回來的路途就一直嘔吐身體不舒服，到後來決定送善款時，選擇到環境比較陽光明亮的地方給喪家，讓大家拿，捐贈者送受捐贈者都會比較好一點的心情，多曬曬太陽，不要去到那個就是暗暗的。(B2-1)”

“一般都是人家介紹(就是會有一個統籌一個就是把它搜集出來這樣)，應該是說主要幹部這幾個會跟身邊、認識的朋友或者是說有其他會員的家人或身邊的人遇到有困難，他們都會把案子送過來。(C2-5)”

#### 4.3.2 組織運作面臨的挑戰

研究結果顯示，慈善協會在組織運作所面臨的挑戰，浪浪路殺犬貓的救援及善終，透過民眾或志工通報後志工到達現場處理善後問題，希望能夠透過通報民眾先將貓咪移到路旁裝箱，若可以第一時間請將浪浪遺體移至路邊或安全地帶。以免後面車輛行經時不會打滑造成行駛人受傷，移至安全的地方聯絡我們，明確告知浪浪所在地，方便拍張現場大方向的照片，讓服務人員來協助處理，不再二次輾壓。以下是受訪者的看法彙整：

“前一陣子剛好身教的部分，我開著車，一個月內一到兩三次，小朋友在車上說：「爸爸你幹嘛把車開在旁邊？」我說：「我把路擋起來，路上有狗狗、貓貓死掉了。」小孩說：「把牠拉去旁邊你不會怕喔？」我說：「啊不然等下他被車壓到了。」剛好這邊很多朋友他們晚上不睡覺，我就說不如晚上來做這一塊，結果做了以後才知道，原來有這麼多的浪浪路殺。(B1-1)”

“我就遇到兩隻受傷的就只能送醫，因為都還沒死，醫療費用滿可觀的，哇！我們擔心的事如果浪浪活著，後續是誰要來照顧的問題？(B2-5)”

“在浪浪救援(受傷)的捐款以兩百塊為主。1/29 有一隻品種貓，布偶

貓，在民雄那邊後背被壓斷了，在現場還有呼吸，可是送到高醫獸醫院處理的過程就走了，費用也要兩千塊，那我就自己支付。(B3-2)”

### 4.3.3 創新作法與社群媒體運用

社群媒體中資訊傳遞快速為多媒體最常運用(如表 4.3)，研究結果顯示，慈善協會運用網路科技的方式與資訊系統管理，讓社會服務變得多元化，包括：(1)Facebook 粉絲團；(2)IG 粉絲團；(3)網路媒體；(4)公益宣傳。由一群志同道合且有著共同的想法、理念以及相同的宗教信仰，一同做善事，取之於社會，用之於社會，有錢的出錢有力的出力，集結資源佈施、以愛的延續，善的傳遞來協助弱勢團體是協會的成立目的。以下是受訪者的看法彙整：

#### (1) Facebook 粉絲團

“我們鎮巡府錢虎爺-慈善協會有自己的臉書粉絲團，會隨時發佈故事分享及真實服務，讓社會大眾知道看見我們在做的事，不再認為 8+9 做善事(A3-3)”。

“我們有自己的 Logo 形象，跟隨著舉辦活動時，其實我們都會跟人員說不要在公共場合抽煙、嚼檳榔，然後在活動進行中，都會有人沿路整理環境不造成別人或大眾不便，會互相約束自立，所以大家對我們也改觀。(A3-3)” 廟會活動(圖 4.4)



圖 4.4 廟會活動 2023-03-29

資料來源：研究者整理

“目前在鎮巡府錢虎爺慈善協會的臉書公告發現浪浪路殺可以直接加我們的官方賴，那拍照傳地點……，現在很方便你只要傳賴告知地點或方便在那邊等，如果不方便的話沒關係你先走，那我們會看距離的長短，趕快在群組找志工到現場處理。(C3-3)”

(1) 喪葬補助送善款，案 3-10，案期 112.03.18 喪葬補助，亡者：李姓婦人 60 年次為大陸籍人事，因病辭逝，先生從事粗工為家中的經濟支柱，妻子患病期間也為家庭造成很大的負擔，家中尚有小孩就學中，每月又要負擔起房租，因妻子病逝無力負擔，懇求社會團體給予協助。喪葬補助送善款(圖 4.5)

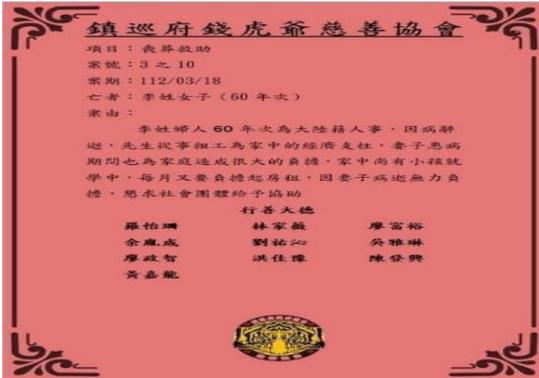


圖 4.5 喪葬補助送善款 2023-03-18

資料來源：研究者整理

(2) 狗狗走失安置，嘉義朋友，11:00 接獲通報狗被路殺，到現場狗還是活著，帶著紅色項圈，如果您是飼主，狗狗還在現場，很兇會咬人，請私訊我們 #大華路跟世賢路口，已由嘉義市動物收容中心接收安置，圓滿。狗狗走失安置(圖 4.6)



圖 4.6 狗狗走失安置 2023-02-02

資料來源：研究者整理

(2) IG 粉絲團

“我們鎮巡府錢虎爺-慈善協會有自己的 IG 粉絲團，會隨時發佈故事分享及真實服務，讓社會大眾知道看見我們在做的事，不再認為 8+9 做

善事(A3-3)”。

(1)浪浪路殺救援，案期：112 年 1 月 24 日 - 2 月 12 日，案由：浪浪路殺案由：嘉義市，民雄，浪浪路殺由志工團隊協力善，謝謝眾多的通報民眾先將貓咪移到路旁裝箱，不再二次輾壓。浪浪路殺救援(圖 4.7)

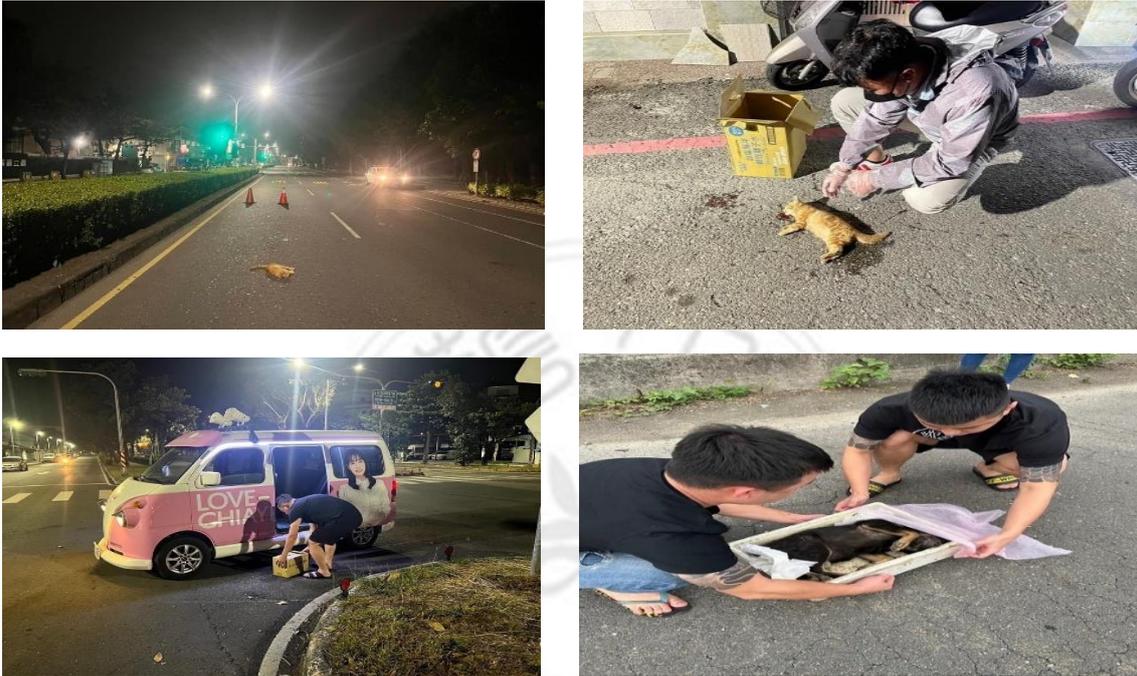


圖 4.7 浪浪路殺救援 2023-01-24~2023-02-12

資料來源：研究者整理

(2) 喪葬補助送善款，案由。喪葬補助。 3-3，案期 112.03.04，亡者曾○川 56 歲患肝癌過世，家庭經濟由亡者一人負擔，本身家庭經濟不好，亡者本身無低收入戶，育有一女且現就讀台北師大，妻因有輕微的精神問題，所以無法自主及處理丈夫喪葬後事由女兒代為處理，因女兒還就學中無法負擔喪葬事宜，肯請善心人士幫忙。喪葬補助送善款(圖 4.8)

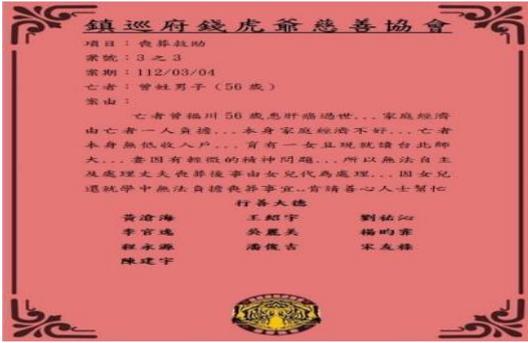


圖 4.8 喪葬補助送善款 2023-03-04

資料來源：研究者整理

### (3) 網路媒體

“網紅鳳梨薯叔(吳○逸)是我們的朋友，他也是一個喜歡做善事的人，認同我們一起做善事，同時他也是鎮巡府錢虎爺-慈善協會的首席顧問，當然有他的加入也是有加分的效果。(A3-1)”

“黃○婷議員同時是浪浪(流浪貓狗)救援志工，他們是個蠻喜歡做善事，認同我們協會做的事，在市議會備詢時也會提出浪浪(流浪貓狗)路殺救援後統一安置於嘉義市環保局，約2~3天將流浪貓狗送往台中焚化。(A3-1)”

“其實人心的向善，就物以類聚，後來有鳳梨薯叔(吳○逸)，黃○婷議員，跟我們鎮巡府委員裡面的一些朋友，在去年有做一個冬季尾牙，就是宴請一些街友、寒士或弱勢族群，如果是名人推廣出去，就會有更多人看到了，他可能也會來一起幫忙，但這個人的形象就很重要。(B2-6)”

“網紅鳳梨薯叔(吳○逸)，其實是我們認識的朋友，同時也是鎮巡府錢虎爺-慈善協會的首席顧問，他個人是一個蠻喜歡做善事，認同我們協會做的事，有他的加入其實也是有加分的效果，1+1 大於二或者是更多。(E3-3)”

### (4) 公益宣傳

“嘉義市市議員黃○婷及網紅鳳梨薯叔親送暖！攜手嘉義鎮巡府慈善協會「寒冬送千份餐點」。(E3-3)” 公益宣傳(圖 4.9)

取自 <https://www.4gtv.tv/article/2021121202000004>



圖 4.9 公益宣傳 2021-12-12

資料來源：研究者整理

綜合上述慈善協會未來發展與規劃之逐字稿內容總整理(如表 4.3)

表 4.3 慈善協會未來發展與規劃

4.3 慈善協會未來發展與規劃	
訪談內容	研究結果顯示
1. 服務對象與內容調整 2. 組織運作面臨的挑戰 3. 創新作法與社群媒體運用	1. 早期主要是以捐棺、清寒家庭補助、物資急難救助及寒冬送暖為主，近期擴充到路殺犬貓的救援及善終，透過轉介有需要的個案給予協助幫忙。 2. 浪浪路殺犬貓的救援及善終，通報民眾能將浪浪遺體移至路邊或安全地，不再二次輾壓，再由慈善協會志工處理善後問題。 3. 運用資訊科技與系統管理，改善服務內容。包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>(1)Facebook 粉絲團</li> <li>(2)IG 粉絲團</li> <li>(3)網路媒體</li> <li>(4)公益宣傳</li> </ul>

資料來源：研究者整理

## 4.4 未來發展規劃困境與因應方式

### 4.4.1 了解困境與因應方式

#### 一、流浪犬中途之家設立

用認養方式來替代寵物的購買，是政府許多年來所要解決流浪動物問題，在施行政策的核心目標，就是要為流浪動物找個新的主人與新的家，為收容中心降低流浪動物的數量，而政策的實施與行銷成效息息相關。首先要做的是要加強飼主責任並宣導教育、督促地方政府強化飼主責任，並落實養狗道德教育工作。設立流浪犬中途之家，必須做好詳細評估、規劃，有好的配套措施以及需要有獸醫師的進駐協助動物醫療與照護志工的培訓，才是解決流浪犬的問題，讓社會大眾能夠以領養方式來代替購買動物。

#### 二、未滿 18 歲之弱勢族群就學補助

當面對全球化的競爭，教育的品質與成效是受到相當的重視，在偏遠地區仍然存在著許多教育問題是值得我們探討與省思。依據憲法第 159 條及教育基本法的第四條規定：人民不分性別、年齡、族群、宗教信仰、政治理念、社經地位及其他條件，國民受教育的機會人人平等。而原住民、身心障礙者以及弱勢族群的教育，必需考慮其自主性及特殊性，依法令給予特別保障及扶助其發展。

教育是在激發個人潛能與促進社會進步根本，同時也是人類社會永續發展的基礎。唯有提升教育品質和促進教育發展，一直是世界各國優先的重要政策。未來的教育面臨著各種不確定性，但能及早因應社會變遷，掌握未來發展動向，研定具有可行性和前瞻的策略，深信將來有助於發揮教育功能，培養更優質的下一代。而教育的本質，是在於幫助每一個孩子

成長與發展。不管孩子來自任何環境或出生任何背景，都因給予均等的教育機會份，才是體現教育的進步。孩子無法選擇出生背景，只有透過教育，他們才有翻轉的機會。

研究結果顯示，針對流浪貓犬救援後的安置問題與弱勢族群、嬰幼兒、兒童或未滿 18 歲之青少年教育就學補助服務，是鎮巡府慈善協會在未來規劃困境與因應方式予以回應。以下是受訪者的看法彙整：

“有些人會覺得說我去餵浪浪貓狗事再做對的事，但是這些浪浪狗來了 30 隻怎麼辦？我會跟我的志工說：「你今天救兩三隻，不會影響到這個社區，我就 OK(小太極)，當小太極做得太急了，把他做到二三十隻(大太極)，就會影響到很多人了，那你是要去救人還是救貓。那這些人搞不好被你搞到他得憂鬱症，那你要怎麼辦？」(B3-1)”

“目前協會想要做的有浪浪中途之家。(C3-1)”

“浪浪的部分蠻感謝黃思婷議員，她知道我們有在做浪浪路殺慈善，們告訴她一開始狗狗是跟垃圾一起燒，對後來黃○婷議員說，希望可以不要這樣子，她在議會上提到浪浪路殺的部分，議會上決定先將浪浪路殺集中放到嘉義資源回收場，每隔兩天送去台中，台中有集中火化動物的地方。(C3-2) “

“嬰幼兒、兒童或未滿 18 歲青少年，他們無法選擇家庭，唯有向下扎根教育、學習知識、教導正確觀念，才是對孩子最好的選擇，減少製造問題而造成的社會問題。(B3-1)”

“有可能還會做嬰幼兒的這一塊，就未滿十八歲的孩子是未來的主人翁啦，所以教育很重要。(C3-1)”

綜合上述慈善協會未來發展規劃困境與因應方式之逐字稿內容總整理 (如表 4.4)

表 4.4 慈善協會未來發展規劃困境與因應方式

4.4 慈善協會未來發展規劃困境與因應方式	
訪談內容	研究結果顯示
4.4.1 了解困境與因應方式 1. 流浪犬中途之家設立 2. 未滿 18 歲之弱勢族群就學補助	1. 需相關配套措施、獸醫師的進駐協助動物醫療與照護志工的培訓，才是解決流浪犬的問題，讓社會大眾能夠以領養方式來代替購買動物。 2. 孩子無法選擇出生背景，只有透過教育，他們才有翻轉的機會。

資料來源：研究者整理



## 第五章 結論與建議

本文研究在探討宗教型非營利組織管理模式與未來發展規劃，針對慈善協會內部的組織運作以 CORPS 模式歸納各受訪者相關議題，以呈現訪談資料背後所隱藏的意義，依據研究問題和經由深度訪談個案所蒐集之資料，針對「慈善協會發展多元服務」、「管理模式與資源募集」、「未來發展規劃」、「慈善協會未來發展規劃困境與因應方式」等討論議題，提升慈善協會的服務個案量，幫助更多需要幫助的人及家庭：選取鎮巡府慈善協會為研究個案，依據訪談逐字稿與資料分析結果歸納出結論並提出相關建議。

### 5.1 結論

綜合本文研究所探討三個問題，依據研究目的與受訪者的經驗和意見，歸納整理出相關研究發現說明如下：

#### 5.1.1 成立背景與發展多元服務

宗教型非營利組織是屬於以「信仰為基礎」的非營利事業組織，其信仰核心，則是透過對信仰與教義的傳達，感召追隨者分享與傳遞其價值，讓更多人可以追隨其信仰，基於對信仰的認同，信眾會凝聚成極大的力量，包含人力與財力與各方資源，可以對社會上的需要做出回應，在濟弱扶貧與社會上許多層面的需求上發揮其影響力、貢獻其力量，慈善協會扮演介於政府與社會企業之外所提供服務角色，是在補足政府與社會企業的不足部分，服務對象在地方社區與社會福祉的關懷，以實際行動解決社會上的問題，關心議題增加且變的多元化備受矚目。研究結果顯示，慈善協會有建立一個完整的程序來評估服務成效。例如，喪葬補助由諸羅山慈

善會第三方做評估、審查甚至到喪家實際去實地探訪，再去評估是否符合資格給予補助。同時各慈善協會再去做監督，避免受援者重複申請補助，而且需要對內部以及捐贈者有所交代，所以監督、審查把關是一項重要的事情。

### 5.1.2 組織管理模式與資源募集

領導者對組織要有完善的規劃，才能使成員信服，領導人對組織的決策，也會影響到組織的服務、募款、以及組織的經營形態。研究結果顯示，慈善協會在面對議題或是有問題個案提出後，會在群組內討論，而決策者對於各幹部提出的問題後，在短時間內做出一個明確的解決方案並下決策，下放到各幹部執行相關業務讓組織完成運作。

慈善協會在招募浪浪志工的主要來源，大部分是組織本身的成員，或是成員所介紹的親朋好友，又或是因為組織所提供的服務機會，而受吸引加入的新成員，因此，相對於其他類型的非營利事業組織，慈善協會在志工的招募上，是較為容易的、沒有限制且彈性不需要排班，不一定需要擁有專業技能。

而慈善協會的年度活動規劃固定雖不定期舉辦，活動設計由秘書長負責統籌企劃，會將每個活動需要的人力、物資、以及相關資源公告於會內群組，再由各會內人員協助完成每場活動，同時，會將現有資源回饋給有需求的街友、弱勢族群或低收入戶，以及鎮巡府慈善協會周邊的里民領回物資，結合慈善協會內及協力廠商資源，深入社區關懷服務，以不浪費資源為原則，讓受援者得到生活改善。研究結果顯示，慈善協會在資源募集的部分其實都是從主要幹部、委員、志工、協力廠商來自於百大行業，相對在物資部分，有能力者共同認捐或出力含物資配送運送，不分彼此讓活動能夠順利進行與運作。同時，大家對慈善協會組織認同所做的每件事

及配合，讓會務運作正常，組織向心力及凝聚力強。

### 5.1.3 未來發展規劃

慈善協會在組織運作所面臨的挑戰，浪浪路殺犬貓的救援及善終，不再二次輾壓。同時，慈善協會藉由資訊系統管理與運用網路科技的方式，改善服務內容，讓服務社會大眾變得多元化，包括：(1)Facebook 粉絲團；(2)IG 粉絲團；(3)網路媒體；(4) 公益宣傳。有著共同的想法、理念以及相同的宗教信仰，一同做善事，取之於社會，用之於社會，有錢的出錢有力的出力，集結資源佈施、以愛的延續，善的傳遞來協助弱勢團體是協會的成立目的，可結合慈善活動與多元事業發展，來支持宗教型非營組織的永續經營。

### 5.1.4 未來發展規劃困境與因應方式

研究結果顯示，針對流浪貓犬救援後的安置問題與弱勢族群、嬰幼兒、兒童或未滿 18 歲之青少年教育就學補助服務，是鎮巡府慈善協會在未來規劃困境與因應方式予以回應。

#### 一、流浪犬中途之家設立

用認養方式來替代寵物的購買，是政府許多年來所要解決流浪動物問題，在施行政策的核心目標，就是要為流浪動物找個新的主人與新的家，為收容中心降低流浪動物的數量，而政策的實施與行銷成效息息相關。首先要做的是要加強飼主責任並宣導教育、督促地方政府強化飼主責任，並落實養狗道德教育工作。設立流浪犬中途之家，必須做好詳細評估、規劃，有好的配套措施以及需要有獸醫師的進駐協助動物醫療與照護志工的培訓，才是解決流浪犬的問題，讓社會大眾能夠以領養方式來代替購買動物。

#### 二、落實未滿 18 歲之弱勢族群就學補助

教育的本質，是在於幫助每一個孩子成長與發展。不管孩子來自任何環境或出生任何背景，應給予均等的教育機會，是體現教育的進步。當面對全球化的競爭，教育的品質與成效是受到相當的重視，在偏遠地區仍然存在著許多教育問題是值得我們探討與省思。在現今的社會中，仍然存在著許多教育機會不均等問題。然而，偏鄉地區孩童教育問題是比較困難的，也常常受到忽視。長久以來偏鄉地區的教育發展遠遠落後於一般地區，而城鄉差距日益擴大。就學補助則更需要透過村里幹事、里長、學校老師或家長會長轉介有需要的個案到慈善協會後再給予協助幫忙。

綜合上述研究結論整理 (如表 5.1)

表 5.1 研究結論

研究結論	研究結果顯示
1. 成立背景與發展多元服務 2. 組織管理模式與資源募集 3. 未來發展規劃 4. 未來發展規劃困境與因應方式	1. 喪葬補助由諸羅山慈善會第三方做評估、實地探訪，評估是否符合資格，並建立完整的程序與流程來評估服務成效，避免受援者重複申請補助。 2. 有完善的規劃與決策，面對議題或問題在群組內討論，讓組織完成運作。 3. 志工的主要來源，來自於組織內的成員或親戚、朋友。 4. 經費與資源募集主要來自於內部幹部、委員、志工及協力廠商的捐助，讓善的循環延續。 5. 組織運作所面臨的挑戰，浪浪路殺犬貓的救援及善終，不再二次輾壓。 6. 運用資訊科技與系統管理的方式，讓服務社會大眾變得多元化。 7. 流浪犬中途之家設立、落實未滿 18 歲弱勢族群就學補助。

資料來源：研究者整理

## 5.2 建議

根據上述研究結論，研究者提出相關對鎮巡府慈善協會未來發展規劃的管理與建議與未來研究者的建議。

### 5.2.1 對鎮巡府慈善協會未來發展規劃的管理與建議

#### 一、提升志工培育訓練，擬定計畫並確實執行

因應多元服務發展規劃，除了落實慈善工作，慈善協會應加強志工任職訓練與相關培育課程；建議幹部或內部人員可參與相關研習課程或回歸校園再進修，激勵志工創新思考能力，制定一套完整的培訓課程與獎勵制度，促使員工素質提昇，增加志工學習成長機會，幫助更多需要幫助的人及家庭。

#### 二、開放學生志工服務與學習合作，發給學生志工服務證明

「志願服務法」於 2008 年公布施行，並明文規範「在志願服務的運用對於參與志工服務良好，可以因為升學、進修、就業或其他的原因需志工服務證明者，得發給志工服務證明書」。而慈善協會內的成員、志工及青少年以年輕族群居多且願意加入慈善協會協勤，不論是個人在日後升學、考試、就業或對組織傳承幫助甚多。而服務學習是種在做的過程中學習相關經驗，並強調服務學習的重要性，對服務者與被服務者中需加強完成目標，達到「互惠」的功效。

#### 三、運用網路科技的方式與資訊系統管理，改善服務內容

讓服務社會大眾變得多元化，幫助更多需要幫助的人，包括：  
(1)Facebook 粉絲團；(2)IG 粉絲團；(3)網路媒體；(4) 公益宣傳。

### 5.2.2 對未來研究者的建議

本研究因受時間、人力、地區限制，故僅能以嘉義鎮巡府慈善協會為例，針對嘉義鎮巡府「慈善協會發展多元服務」、「管理模式與資源募集」、「未來發展規劃」、「慈善協會未來發展規劃困境與因應方式」等討論議題，未來考慮可進行跨組織的個案研究，比較不同類型非營利組織管理模式與差異性的深入探討，例如慈善協會可與大專院校合作服務學習，將慈善協會的理念與核心價值向下紮根、志願服務人力資源運用之因素探討、資源開發與聯盟策略發展等，以符合非營利事業組織永續經營的需求，讓組織能夠永續經營且不斷地開創出新的生命力與活力。

綜合上述相關研究建議(如表 5.2)：

表 5.2 相關研究建議

相關建議	研究結果顯示
1.對鎮巡府慈善協會未來發展規劃的管理與建議 2. 對未來研究者的建議	1.1 提升志工培育訓練，擬定計畫並確實執行。 1.2 開放學生志工服務與學習合作，發給學生志工服務證明。 1.3 運用網路科技的方式與資訊系統管理，改善服務內容。 2.1 未來考慮可進行跨組織的個案研究，比較不同類型非營利組織管理模式與差異性的深入探討。 2.2 讓組織能夠符合永續經營的需求且不斷地開創出新的生命力與活力。

資料來源：研究者整理

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 內政部法規查詢系統：內政部辦理宗教團體興辦公益慈善及社會教化事業獎勵要點，取自網頁：  
<http://glrs.moi.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL002053>。
2. 內政統計通報 2019 年第 44 週 (社會團體數逐年增加，近 7 年平均每年增加 2 千餘個)，取自網頁：  
<https://www.moi.gov.tw/cp.aspx?n=3914>
3. 王順民(1999)。非營利組織及其相關問題之探論—論台灣地區非營利組織的構造意義。社區發展季刊，(85)，36-61。
4. 王文科、王智弘(2014)。教育研究法。台北：五南圖書。
5. 黃光雄譯(2001)。質性教育研究理論與方法。嘉義：濤石。
6. 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北：天下文化。
7. 江明修審訂(2003)。非營利組織創新管理(Alvin H. Reiss 原著)。台北：智勝文化。
8. 余佩珊譯(2004)。彼得·杜拉克：使命與領導—向非營利組織學習管理之道。台北：遠流。
9. 吳培儷、陸宛蘋(2002)。台灣非營利部門之現況與組織運作分析。康寧學報，(4)，159-211。
10. 吳宗憲、黃建皓(2012)。論道德政策所引起的民主治理危機—以台南市民流浪動物政策態度為例。政策研究學報，(12)，92-134。
11. 周文珍(2007)。從非營利組織使命出發的行銷與資源募集—以中華社會福利聯合勸募協會與企業合作為例。社區發展季刊 118 期。
12. 黃志隆(2013)。兒童照顧政策與福利體制的路徑變遷：瑞典、德國與

- 美國之比較。東吳社會工作學報，(25)，1-34。
13. 官有垣(2000)。非營利組織在台灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範。中國行政評論，10(1)，75-110。
  14. 林淑馨(2008)。非營利組織管理。台北：三民。
  15. 林淑馨(2010)。質性研究理論與實務。台北：巨流。林淑馨(2011)。非營利組織概論。台北：巨流。
  16. 徐寶璋(2003)。宗教型非營利組織功能之研究—以財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，嘉義。
  17. 翁慧圓(2009)。社會福利機構運用企業資源與挑戰。社區發展季刊，(126)34-47。
  18. 張俊明、陳慶華、傅諛菱(2020)。論我國非營利組織的變革與創新。JMPI 管理專業與創新學報，1(1)，74-85。
  19. 張俊明(2012)。宗教型非營利組織，2012 年 11 月 25 日，亞洲經濟通訊社專欄評論。
  20. 陳定銘、陳彥蓉(2014)。從募款策略的理性選擇析探台灣公益勸募制度。法治與公共治理學報，(2)，1-28。
  21. 陳定銘(2003)。非營利組織行銷管理之研究。社區發展季刊，102:218-241。
  22. 陳怡璇(2011)。台灣基督教靈糧堂的社會服務之初探。國立中正大學社會福利學系研究所碩士論文，嘉義。
  23. 馮燕(2000)。非營利組織的法律規範與架構，收錄在蕭新煌主編非營利部門：組織與運作。台北：巨流圖書公司，頁 75-108。
  24. 蔡清田主編(2013)。社會科學研究方法新論。台北：五南圖書。

25. 董淑婉(2015)。教會社區關懷之探討－臺灣基督長老教會嘉義中會六所教會為例。南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班碩士論文，嘉義。
26. 蕭新煌主編(2000)。非營利部門：組織與運作。台北：巨流出版。
27. 潘中道(2019)。台灣「混合型非營利組織」治理的挑戰－組織使命的維護 V.S 組織生存的維護。東吳社會工作學報，(36)，1-32。
28. 趙雅儀、蕭哲芬、蔡秋田、鄭琬諭(2018)。非營利組織之資源運用及經營成果效率分析。管理資訊計算，(7)，157-166。
29. 溫玲玉、林德勳(2018)。應用 IPA 模式分析非營利組織之服務策略。全球管理與經濟，14(1)，15-32。
30. 溫玲玉、林德勳(2018)。非營利組織的使命策略對服務績效之影響－專案規劃之中介效果與資源連結之調節效果。北商學報，(34)，1-23。
31. 黎淑媛、賀湘邦、黃長發(2022)。社區關懷據點的發展與困境－由 NPO 的觀點視之。運動休閒餐旅研究，17(1)，25-42。
32. 魏季李(2015)。非營利福利機構與政府的服務契約委託過程的決策與影響研究：以臺灣兒童暨家庭扶助基金會為例。社會政策與社會工作學刊，19(2)，109-144。
33. 魏淑惠、石振國(2017)。政府推動認養代替購買寵物之政策行銷分析。中華行政學報，(20)，151-168。

## 二、英文文獻

1. Hansmann, Henry B. (1980 ). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal* 89 (5): 835-901.
2. Salamon, Lester M. (1992). *America's Nonprofit Sector: a Primer*. New York: The Foundation Center.
3. Weiner, Bernard. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological review*, 92(4), 548-573.
4. Wolf, Thomas. (1990). *Managing A Nonprofit Organization*. N.Y. : Simon & Shuster.



## 附錄一：訪談同意書

親愛的受訪者，您好：

非常感謝您願意撥冗接受本研究訪談，懇切希望您能提供寶貴之經驗，謹此致謝。

我是南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班研究生，本研究主題為「宗教型非營利組織管理與發展之個案研究-以嘉義鎮巡府慈善協會為例」。旨在研究了解嘉義鎮巡府慈善協會之關懷弱勢族群，急難救助，喪葬補助，物資捐贈，就學補助服務運作方式、發展營運與策略管理，如何在雲嘉南地區弱勢協助及創造服務品牌。希望能為弱勢族群們帶來希望將其研究提供非營利事業(或慈善事業)作為之參考。

您是我們邀請訪談對象之一，本研究採用深度訪談法，約需 1-2 次的訪談，每次約 1~2 個小時，至多不超過 2 小時。同日後資料正確性做為日後資料的分析和整理，訪談過程將進行全程錄音；並尊重您的意願選擇訪談地點，期待在安靜不受干擾的環境中進行。在您接受訪談的過程中，若您對本研究有任何意見，歡迎隨時提供，讓本研究能夠順利進行，若您感受有任何不妥之處，可以隨時提出，錄音資料將會被謄寫為正確無誤的逐字稿。

訪談內容予以作為學術研究之用，不作其他用途。感謝您不吝提供寶貴的資料與珍貴的意見，也再次誠懇的邀請您參與本研究的訪談，並敬上萬分感謝之意。

敬祝 身體健康 萬事如意

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：林玉如 敬上

我已閱讀訪談同意書，瞭解自己在研究中的權益並同意接受訪談。

受訪者(簽名)：\_\_\_\_\_

訪談日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

## 附錄二：訪談題綱

### 1. 慈善協會的成立背景與發展多元服務

1-1 請問慈善協會當初創立的原因？主要的想法與理念為何？

1-2 請問慈善協會如何選擇服務對象？服務內容主要有哪些？

1-3 請問慈善協會，如何了解或評估服務的成效？

### 2. 慈善協會的組織管理模式與資源募集

2-1 請問慈善協會的主要的年度活動如何規劃與設計？如何進行不同單位的協調與業務分工？

2-2 請問慈善協會的組織內部如何進行決策？組織結構如何設計？

2-3 請問慈善協會如何招募志工？這些志工對於協會的運作有何助益？

2-4 請問慈善協會目前主要依靠那些重要財務資源來維持運作？如何從不同管道募集財務資源？

2-5 請問慈善協會在財務資源募集與運用上，所遭遇到的困難為何？

2-6 請問慈善協會，如何與企業、公私部門與學校團體合作，進行資源募集？

### 3. 慈善協會未來發展規劃

3-1 請問對於外在環境改變，慈善協會未來如何規劃擴充服務對象或調整服務內容？

3-2 請問慈善協會目前在組織運作上，主要面臨哪些挑戰，如何因應？

3-3 請問慈善協會，未來如何透過一些創新的作法或社群媒體如臉書及Line，來進行更有效的資源募集？