

南 華 大 學

應用社會學系社會學碩士班

碩士論文

專業化與家族主義對私立機構影響研究

—以嘉義縣小型教養院為例

The influence of the Professionalism and Familism  
in Private organization : The Case of Small-nursing institution  
in Chiayi Country

研 究 生：郭隆毅

指導教授：鄒川雄 博士

中華民國 一百零一年 十二月 二十八日

南 華 大 學

社 會 學 研 究 所  
碩 士 學 位 論 文

專業化與家族主義對私立機構影響研究

-以嘉義縣小教養院為例

研究生：郭隆毅

經考試合格特此證明

口試委員：張 楓 明

周 平

鄒 川 雄

指導教授：鄒 川 雄

系主任(所長)：周 平

口試日期：中華民國 一百一十一年 十二月 二十八日

## 誌謝

終於在南華畢業了，從大學到研究所就在南華持續唸書。在大學期間非常感謝翟本瑞老師與林俊平助理的幫助下得以讓學生在大學期間能夠堅持下去，沒有翟老師與林俊平助理，學生在大學期間是非常困苦難過。周平所長對於剛唸社會學的學生有很大的啟發意義，以至於現今仍對社會學報持著熱忱。在研究所期間，感謝口委張楓明老師及周平所長對學生論文的建議及改善。最感謝的老師是永不放棄學生的指導教授鄒川雄，沒有鄒老師的指導就沒有現在的學生，感謝老師的包容與不吝惜的指導讓我人生受益良多。

在此，也感謝我的朋友謝靜溪，沒有他的因緣以及道業相長，是沒有辦法來到南華，也感謝研究所共患難但今日已在天邊的朋友僧壇師父。最後則感謝，話不多但實際很關心我的兄長以及總是嘴巴笑說畢不了業想激我向上的姐姐。最感謝的也是我的母親總是在背後支持我幫助我，沒有慈母，也沒有今日的我。還有一路研究所相伴的老婆曉薇，鼓勵我持續向上。還有很多感謝的人，有你們的一點一滴，才有今日的我，在此論文也獻上在天邊的父親。

## 摘要

本研究由專業化與家族主義對嘉義縣小型教養院影響為例。探討小型教養院從創業的家族成員經營到面臨評鑒制度的專業化過程，並在評鑒的過程中，運用華人文化的特色，讓機構得以維持運行。

研究者以深入田野之方式觀察小型教養院之運作情形。透過參度訪談與參與觀察，瞭解家族機構的家族成員與非家族人員共九位成員的觀點分析，以瞭解教養院內日常生活運作型態，並且免對專業制度如何因應。

經訪談後，主要研究發現：1、草創時期，家族成員進入機構，逐漸形成家族主義經營方式，過程中家族主義與專業主義並無太多衝突。2、機構穩定後專業化制度與家族主義產生衝突，並且帶來行政上與經營上的矛盾。3、當機構受到專業化的影響後，小機構面臨大機構的資源競爭及不公平的評鑒制度的問題。4、家族機構對專業化後種種在評鑒制度上的弱勢運用華人社會文化的方式來解決專業衝突下與家族主義下的衝突。

最後研究者透過華人社會文化來觀看家族主義與專業主義，在華人社會下的影響，並且如何在各種專業制度下因應，以及家族主義持續在家族機構上，相互並行。

關鍵字：家族主義、專業主義、華人社會文化、小型教養院

## Summary

This study used The influence of the Professionalism and Familism in Private organization: The Case of Small-nursing institution in Chiayi Country as case studies to explore the focus small -nursing institution from the family members of the the entrepreneurial business professionalism to face evaluation system process. And in the evaluation process, the use of the characteristics of Chinese culture, and institutions maintained run.

Researchers observed depth field of the operation situation of small workhouse. Through the parameters degrees interviews and participant observation, to understand the point of view of the nine members of the family, the family members and non-family staff free analysis, to understand the types of correctional institutions daily life functioning, and how to respond to professional system.

Interviewers after the main findings: 1, being founded, family members from entering the organization, and gradually form a family 'mode of operation, the familism process and professionalism was not much conflict. Stable institutions specialized system familism conflict and bring administrative and operating contradiction. 3, when the institutions are professional, small organizations face the problem of large institutions of resource competition and unfair system of evaluation. Family institutions the decision professional conflict with family doctrine to resolve conflicts of specialization after use of the culture of the Chinese community in the evaluation of institutional weakness.

Finally, the researchers watch familism and professionalism through the culture of the Chinese community, the Chinese community of the impact, and how in a variety of professional system response, as well as the familism continued in the family institutions, in parallel with each other.

Key Words: familism、 professionalism、 Chinese social culture、 Small-nursing institution

# 目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	3
第三節 研究目的.....	3
第二章 文獻探討.....	5
第一節 非營利組織中非法人小型教養院與專業評鑑制度.....	5
第二節 家族企業界定.....	11
第三節 家族主義.....	20
第四節 專業主義.....	27
第五節 專業主義與家族企業的困境與突破.....	33
第六節 華人社會文化.....	37
第三章 研究方法.....	42
第一節 研究方法.....	42
第二節 研究對象.....	44
第四章 研究成果.....	46

第一節 草創的困境與專業進入.....	46
第二節 專業與家族權力與經驗衝突.....	53
第三節 專業與機構環境之困境.....	60
第四節 專業與家族經營衝突之調和.....	67
第五章 結論與建議 .....	74
第一節 結論.....	74
第二節 研究限制與建議 .....	76
參考文獻.....	79
附錄.....	84

# 圖表目錄

## 圖目錄

圖 2-1-1 內政部身心障礙福利機構第 8 次評鑑結果.....	9
圖 2-1-2 內政部第 8 次全國身心障礙福利機構評鑑結果 .....	10
圖 2-3-1 中國人之家族主義的內涵及相關因素 .....	22
圖 2-3-2 組織成員的歸類歷程與類別原型.....	26

## 表目錄

表 2-2-1 家族企業的定義 .....	11
表 2-4-1 專業主義的定義 .....	28
表 3-2-1 受訪對象資料表 .....	45

# 專業化與家族主義對私立機構影響研究

## —以嘉義縣小型教養院為例

### 第一章 緒論

#### 第一節 研究背景

自1960至1980年代台灣中小企業發展最蓬勃的年代。由於台灣早期以代工的方式及外包網絡，讓許多原本家庭得到技術的學習後，漸漸開始創立事業，形成中小企業，最後紛紛創立中小企業。而創立中小企業則是以家庭為中心，進而演變成家族企業經營，也因此形成台灣特有的中小企業式家族經營文化。根據統計1982年以來，總家數持續成長，而中小企業占全體企業的比重在1982-1986年維持在98%以上，除在1992-1994年下滑到96%以上外，其他各年都維持在97%以上（吳惠林，1998）。因此台灣的經濟來自於中小企業的國家。然而台灣，的中小企業發展，多數來自於家族創業，有就是由家族所經營的企業，因此中小企業的經營勢必與家族關係有所牽連。並瞭解台灣許多中小企業必須面臨家族企業所帶來的家庭與工作之間的衝突或調和即適應問題。華人傳統文化中的家族主義精神，也在中小企業中有重要的話意涵。中小企業技術的學習大部分在於學中做，並沒有受過高度得專業訓練，從做中學，學中做的方式所經營企業（謝國雄，1989），因此整個家族企業並沒有受過完整的制度化專業訓練，這是台灣特有的組織文化。面對高度化的專業化的社會，顯然台灣社會企業必須轉型，然而轉型所帶來，究竟是專業有助於家族企業本身，還是帶給家族企業什麼樣的困境。

自1987年由於政府宣佈解嚴，因此許多民間許多各種團體得以成立，其中以社會團體中的社會服務團體與公益團體佔比例最多。在社會服務團體與公益團體機構的成立當中，至1990年大部分以大型機構為多數。由於台灣解嚴後，許多福利制度受到歐美所影響，其中身心障礙在1994年受到社區照顧的影響，國家福利政策開始走向小型機構社區照顧。故在1997年身心殘障者保護法第六十條：「身心障礙福利機構設立之規模，應以社區化、小型化為原則。」亦即開啓小型身心障礙機構發展，因為對使用服務者而言，在地教養可以把機構化的束縛以及配

合當地環境生長，因此轉向小型機構比大型制度來得有彈性，也因此為何要教養院融入社區，與社區結合生活，而非用機構方式來管理。

由於台灣早期發展企業組織發展模式大部分為家族主義為主，在 1997 年後法規偏向轉型小型機構，因此小型機構得以成立，但管理經營模式則以家族主義的方式經營機構。由於中小企業與非營利機構所屬管理單位不同，而相關法令及制度也有所不同。由於小型非營利機構制度剛剛興起，加上 1997 年《社會工作師法》剛實施，機構法規雖有明定在職者所需經歷與相關教育訓練，但因為制度並不完善，因此仍有許多非營利小型機構，並沒有聘僱相關專業人員，而是藉由家族人員，在職位上擔任工作。因此在小型非營利機構，在初期成立其專業人員進駐機構並不完善。隨著全球化影響以及台灣社會變遷，其專業制度漸漸受到重視，原本《身心殘障者保護法》，至 2007 改成《身心障者權益保護法》，隨著社會的變遷，因此專業化的部份也相繼提高，因此小型非營利機構成員必須透過教育或研習等方式獲得專業證照，方能得以服務服務使用者。

由以上得知，這些台灣社會已邁向專業制度，這些制度帶來不只是許多中小企業與機構的轉型。但以往對於家族主義的研究，大部分集中在對企業的影響。對於非營利組織的機構，卻鮮少談論，更何況在教院上所提及少之又少。其原因在於專業化對企業有明顯的利潤衝擊，因此必須轉型，更精密的走向專業取向。但小型非營利機構並不會受到產業的衝擊，因為小型非營利機構本身服務的對象不是商品，而是”人”。因此，小型非營利機構受到的是政府政策及評鑑等問題。所以小型非營利機構的變遷，是與社會福利政策有重大的關係。目前台灣社會走向專業化制度，因此在非營利機構上受到專業制度影響。尤其是台灣醫療及照護體系的人員更需要受過專業的教育訓練及研習，方可以服務，若人員沒有受過專業訓練否則屬於違法。由此可知，早期小型非營利機構透過家族成員來安排職位來經營機構，但現今受到專業制度的發展，勢必影響以往家族主義式的經營，必須受到轉型，其專業制度，比中小企業影響更鉅。

由以上可知，小型非營利機構與台灣中小企業面臨同樣的社會變遷，因此小型機構必須轉型，但小型機構轉型，對於家族主義的經營模式是否有什麼改變，而因應策略為何。而在專業

制度的轉型過程中，造成什麼樣的衝突，以及當中成員如何因應政府政策與福利制度，並且是否造就台灣現代社會小型非營利機構的新面貌。

## 第二節 研究動機

本研究動機在於，筆者曾在小型教養機構以及一般財團法人機構服務。在服務過程中小型教養機構經營模式與一般財團法人機構有極大不同，尤其是所有工作同仁有六成屬於與家族人員，而且家族人員大部分為主管職，由於台灣大部分企業皆屬於家族經營模式，因此，筆者在服務期間，其傳統華人家族經營模式，帶來不同的機構文化。然而，在家族主義之下的經營模式，有時會與專業制度相衝突，但衝突往往不是對錯問題，而是在於華人本身傳統文化與專業制度之間的界線定義問題，加上小型教養機構本身資源本身比一般財團法人或政府機構，來得弱勢，因此經營的方式更有所不同。

公立機構部門，由公務員考試考核，在管理經營，並無家族問題，而財團法人，大部分則由宗教團體或是企業資助成立，這些也並無家族連帶關係問題。但小型機構面對有限的人力與資源，因此經營方式，必須依靠家族人員維繫，方得以持續生存，也因此產生特有的機構文化。

由於小型教養機構在資源方面來得弱勢，在政府社政法令規章及評鑑下屬於相對弱勢，小型教養機構評鑑，通常為乙等，極少數為甲等，由於公部門本身對社政法令是依法行事，加上本身公務員皆經過考核專業訓練，而資本來源又由中央及地方政府補助，大部分公部門則拿優等及甲等。大型宗教團體則是透過教友捐獻，財團法人則是企業捐贈因此能聘請專業人員以及增添設施設備故多數拿甲等，極少數為乙等或丙等。

由以上可知，小型教養機構的家族主義所經營的模式，在面對時代的變遷唯有不斷充實家庭成員專業化，方能持續經營維持。轉型勢必要得過程。但專業制度的轉型，對於傳統華人經營模式，真的有幫助更好，還是流於形式化的過程，這一點是筆者所要探討。

## 第三節 研究目的

由台灣社會變遷下，

本文研究目的如下：

- 1、小型教養機構的家族主義經營模式面對專業制度訓練，如何因應？並且在轉型過程中是否面臨什麼困境。
- 2、專業制度下是否有助於小型教養機構的家族主義經營，更邁向專業化服務，還是造成衝突或矛盾。
- 3、經過在專業制度下的小型教養機構，其最後家族主義所管理的模式，是否因為制度而改變，還是制度與經營模式用何種方式得以共存。
- 4、在專業制度下，華人文化的特色在機構中的是如何調和整個專業與家族制度？

## 第二章 文獻探討

本章透過文獻資料來呈現台灣小型的家族機構，在專業主義與家族主義制度下，所形成的矛盾以及融合。因此本章（第一節）由小型教養院所面臨的外部環境做討論，以瞭解機構的法規以及評鑑制度，從外部環境來看機構整個形態。（第二節）主要討論機構的內部組織運作，由於文獻對家族機構內部資料稀少，加上機構組織的職位與家族企業有高度相似，透過家族企業的界定來彰顯機構內部組織，因此用家族企業來做家族機構組織的立基。（第三節）瞭解家族機構的外部環境與內部組織後，並深入家族主義與組織內部的影響，並在組織中成員的關係。（第四節）透過專業主義，來瞭解家族機構面對專業主義的制度下，成員的互動模式，並如何改變機構組織。（第五節）受到專業主義與家族主義的影響下，家族內部所帶來的矛盾與突破，試圖來進一步討論家族機構所面臨的問題。（第六節）最後在這兩個制度的交流下，開直展出華人社會文化的特色，在專業主義以及家族主義的交融下，華人社會文化的行為模式，交融與協調出華人的應對專業與家族之間的平衡。因此，分為六節討論，小型家族機構，在專業主義與家族主義制度下的華人社會文化。

### 第一節 非營利組織中非法人小型教養院與專業評鑑制度

由於國內對於小型教養院機構的經營資料文獻不多，透過非營利組織的特色來做對比。小型教養院機構在人民團體法中屬於非營利組織，由於尚未達到至中型規模，因此，機構呈現大多數則為小型規模的家族方式經營。雖然小型機構則又分公立、公社民營、財團及社團與非法人性質，但本研究則已非法人小型教養機構。而最主要的經營成為家族成員。在職位配置與經營模式等與一般團體不盡相同，因此本文以下探討非營利組織特色，來勾勒出非法人小型教養院的家族機構。

由於非營利組織必須每幾年必須經過國家考核，因此在評鑑上的準備則顯為重要。由於教養院是依據內政部「身心障礙福利機構設施及人員配置標準」。因此，每三年至少必須評鑑一次。而專業評鑑的內容則是以教養院內組織發展健全及專業制度健全來做為評鑑的指標與考

量，透過評鑑來審視機構是否達到專業服務標準及是否能永續經營。因此我們由以下兩個面向來做討論。

## 壹、非營利組織中的非法人小型教養院機構特色

### （一）非營利組織與小型教養院機構

教養院的成立是依據「身心障礙者權益保障法」作為根源，成為教養院的機構是依據「身心障礙福利機構設施及人員配置標準」透過機構的根本設備以及所規定的人員作為機構的基本模式。教養院的財源也必須遵從「身心障礙者生活托育養護費用補助辦法」與「身心障礙福利服務機構辦理身心障礙者托育養護收費標準」，機構財源則由內政部收費辦法作為基準，依照服務使用者的障礙程度來做收費標準。因此由上述可以瞭解，教養院機構，是依照國家行政法令的依據而作為標準。這是所有教養院的共同的法源與精神。

在教養院的類型主要類型分為三類，根據「身心障礙福利機構設施及人員配置標準」第四條分身心障礙福利機構又分成三類：一、住宿機構、二、日間服務機構、三、福利服務中心。而在嘉義縣的教養院中大部分則屬於住宿機構。其規模則依據「身心障礙福利機構設施及人員配置標準」在嘉義小型教養院屬於第五條中，住宿機構服務人數在七人以上，未滿三十人者，為小型機構；服務人數在三十人以上，二百人以下者，為一般機構。夜間型住宿機構以設立小型機構為限。因此，根據規定大林、嘉義及仲埔的組織規模型態是屬於小型教養院機構。

由以上可知，教養院屬於非營利組織單位，由於是非營利組織，因此，在教養院的基本的立案精神以及組織方式和財源等方面都是透過政府單位所介入。根據美國學者Wolf, Thomas對非營利組織的定義如下：一、必須具備公益使命。二、必須經政府核可立案，並受相關法令管轄的合法組織。三、組織不以營利為目的或為一慈善機構。四、必須排除私人營利的經營結構。五、組織享有政府在賦稅上的優惠。六、捐贈給該組織的捐款者有減稅待遇。（Wolf, Thomas (1990) 由於教養院服務身心障礙者，因此在意的使命上則屬於服務弱勢，而成為教養院也必須政府立案，而財源主要也依據內政部「身心障礙者生活托育養護費用補助辦法」與「身心障礙福利服務機構辦理身心障礙者托育養護收費標準」，而且也不能用私人的方式營利，而在教養院機構中，無論組織與捐贈者都會享有稅賦上的減免。因此，教養院的基本內涵與符合非營

利組織的特色。

雖然從上文可知對於教養院的組織與規模都有所規定，但在國家法令中，非營利性仍當屬人民團體法所規範，該法並以「公益」做為非營利性的設立要件，而係將人民團體分為職業團體、社會團體及政治團體三類。（劉承愚，2009）。所以，教養院是屬於人民團體法中的社會團體中的非營利組織。而非營利組織又區分，又分公立、公設民營、社團法人、財團法人以及非法人五種類型的特質，公立及公設民營皆由國家所共同經管理，社團法人則由組織人員管理，財團法人則由企業捐助，但非法人則屬於以個人名義所號召的團體組織。

由以上可知，大林、嘉義及仲埔教養院為非法人團體的小型教養院。非法人團體的小型教養院與其他組織不同，先由團體組織區分來看，公立與公設民營，最主要經濟來源是政府組織的補助，而院內的設備也是從政府組織中納入，所以在財源上及設備上則不會有短缺之問題。社團法人主要財源以參與的社員為主，並且由組織的理事長、及理事與監事與社員共同維持社團財源，而理事長與理事及監事人員大部分為企業中的公益人士（如：獅子會），因此，在財源上仍不匱乏。財團法人，則由財團資助，因此財源亦不匱乏。而非法人團體的小型教養院，財源則主要是院內服務使用者及外界人員捐助。因此，由以上團體組織法則可明看出，非法人團體的小型教養院，在資源上與其他團體組織相對弱勢。從規模中可以看出，由於是屬於小型機構，收容人員亦不多。因此，在規模上，其經濟資源則比大規模機構更不利。在組織及規模情形下，可以得知，非法人團體的小型教養院在整個教養院的組織體系上，是遠比其他組織來得弱勢資源也相對稀少。

在教養院在收入方面來源最多前三項中，公費佔53.36%，機構自費佔27.84%、募款佔12.91%。在支出方面佔作多前三項是人事佔66.10%，日常生活佔14.6%，維護設備佔29.9%（顏永森、葉幼梅，2004）。因此，由以上可知，機構的主要支出來自於人事成本，其次為日常生活，因此機構在人事的管理上則顯為重要。非法人團體的小型教養院，面對資源稀少的環境，其經營的型態則勢必與其他大型組織而有所不同。因此，從這些跡象，可以顯示最適合非法人團體的小型教養院的生存方式，則是家族機構型態。也因此，大林、嘉義及仲埔教養院的機構組織也是以家族人員為主。因此，由以上可知，非法人團體的小型教養院主要組織的運作成員是以家

族成員為主。組織為家族成員，在以整個機構運作上則與其他教養機構行是有所不同。然而在這不同的組織模式下，一方面機構要維持運，一方面，又必須符合政府法令，因此在非法人團體的小型教養院，所必須面臨到的另一個問題，則是評鑑制度的問題，而評鑑制度的問題則以下繼續討論。

## 貳、教養院評鑑制度

由於教養院主要，隸屬於社政團體的非營利組織，因此，必須受到公部門的考核。教養院的考核在於，機構是否有違法以及對於服務使用者是否有受到良善的專業照顧。因此，評鑑的依據是依照內政部「身心障礙福利機構評鑑及獎勵辦法」，作為每個機構評鑑的依據。並至少每三年做一次評鑑。其中評鑑項目內容為：一、行政組織及經營管理。二、環境設施及安全維護。三、專業服務。四、權益保障。五、改進或創新。六、其他經評鑑諮詢小組決議評鑑之項目<sup>1</sup>（內政部，2012）。第一項主要評鑑行政部門是否與機關部門是否有相互聯繫必完成主管機關之任務。第二項為院內硬體設備是否有符合建築法籍身心障礙法規定。第三項，則為教保員與護理人員及社工人員之專業評估，是否符合身心障礙法，第四項為權益保障，最主要是以社工人員是否在院內是否能保障無誤使用者權益，並定期召開會議及簽署合約等保障服務使用者及家屬權益。第五項為，機構先前評鑑缺失之改進以及機構內部是否有創新變革倚立服務使用者。第六項則為，經考核委員評定需要增加評鑑內容而做決定。以上六項為機構考核內容。由先前的組織及規模可知非法人團體的小型教養院面對評鑑最重要的問題則在於行政組織及經營管理與環境設施及安全維護及專業服務。由於成員為家族成員，雖然組織為家庭成員，但家族成員對於組織的做有深切的影響，而經費不足而環則與境設施及安全維護是有相當關係，而由於機構是家族成員之故，因此在專業服務上，人員的專業制度上則有一定的影響。而這些影響，則影響機構日後評鑑的成績。

教養院機構的評鑑制度等次分為：一、優等：總平均分數 90 分以上者。二、甲等：總平均分數 80 分以上未達 90 分者。三、乙等：總平均分數 70 分以上未達 80 分者。四、丙等：總

<sup>1</sup> [http://www.moi.gov.tw/dsa/news\\_content.aspx?sn=6572](http://www.moi.gov.tw/dsa/news_content.aspx?sn=6572)，身心障礙福利機構評鑑及獎勵辦法，內政部，2012。

平均分數 60 分以上未達 70 分者。五、丁等：總平均分數 60 分以下者。(內政部，2010)<sup>2</sup>。而其中丙等與丁等必須六個月後複查，必須達到乙等方能合格。若不通過則機構可能面臨關閉。依據「身心障礙者權益保障法」第九十四條，主管機關依第六十四條第一項規定對身心障礙福利機構輔導或評鑑，發現有下列情形之一者，應令限期改善；屆期未改善者，處新臺幣五萬元以上二十五萬元以下罰鍰，並按次處罰：四、經主管機關評鑑為丙等或丁等(內政部，2010)<sup>3</sup>。因此教養院的評鑑是攸關機構生活補助以及是否能延續下去的重要制度。圖為內政部身心障礙福利機構第 8 次評鑑結果：

類型 分組	等級	大型組		中型組		小型組		不分組		總計	百分比
		所數	百分比	所數	百分比	所數	百分比	所數	百分比		
住宿機 構	優	5	38.46%	33	31.73%	7	17.50%			45	28.66%
	甲	5	38.46%	42	40.38%	17	42.50%			64	40.76%
	乙	3	23.08%	25	24.04%	13	32.50%			41	26.11%
	丙	0	0.00%	4	3.85%	2	5.00%			6	3.82%
	丁	0	0.00%	0	0.00%	1	2.50%			1	
	小計		13	100.00%	104	100.00%	40	100.00%			157

(內政部第 8 次全國身心障礙福利機構評鑑結果-表 2 )

由上圖可知，在住宿行機構的小型組在優等與甲等是比大型組與中型組的比率還要更少大型組佔76.92。中型組則佔72.11%，小型組則50%，甚至優等只佔17.50%與其他組相較之下，更顯得比率少。在丙等與丁等，大型機構則佔0%，中型組則佔3.85%，但小型組則佔7.5%，以比率而言也比較多。由以上可得知，由規模角度來看，小型評鑑組是比其他規模的組織相對來得差。另外在：

<sup>2</sup> [http://www.moi.gov.tw/dsa/news\\_content.aspx?sn=4481](http://www.moi.gov.tw/dsa/news_content.aspx?sn=4481)，內政部身心障礙福利機構第 8 次評鑑實施計畫，內政部，2010。

<sup>3</sup> <http://law.moi.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=D0050046>，身心障礙者權益保障法，全國法規資料庫，2012。

類型 分組	等級	公立		公設民營		社團法人		財團法人		非法人		總計	百分比
		所數	百分比	所數	百分比	所數	百分比	所數	百分比	所數	百分比		
住宿 機構	優	6	75.00%	9	31.04%	0	0.00%	30	27.78%	0	0.00%	45	28.66%
	甲	1	12.5%	16	55.17%	0	0.00%	44	40.74%	3	27.27%	64	40.76%
	乙	1	12.5%	4	13.79%	1	100.00%	27	25.00%	8	72.73%	41	26.11%
	丙	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	6	5.55%	0	0.00%	6	3.82%
	丁	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	0.93%	0	0.00%	1	
	小計	8	100.00%	29	100.00%	1	100.00%	108	100.00%	11	100%	157	100.00%

(本研究整理至，內政部第8次全國身心障礙福利機構評鑑結果-表3)

由上圖可知，在評鑑結果中非法人團體是沒有優等大多集中在乙等部份。因此，可知，在評鑑中，法人團體在評鑑的結果也只有平均一般水準。除社團法人外，公立機構的優等較多，公設民營與財團法人大部份集中在甲等。唯有非法人機構大部分集中在乙等。因此，在整個教養機構評比上，非法人團體的評鑑結果也相對較弱。

因此由第一節的論述可知，在非法人小型教養院機構，整體評鑑是比其他性質團體較差。但為何非法人小型教養院機構比其他機構在評鑑中表現較差。從本文中的脈絡可以依循，最主要有兩點。第一，在團體及中大型規模上資源上相對弱勢。二、非法人小型教養院機構，若要維持機構生存，大部分人員採用家庭成員，以節省人力支出開銷。因此，透過這兩個問題，可以理解的是小規模非法人團體性質在資源競爭上本身就有先天的弱勢。但為何在非法人小型教養院機構，採用大部分的家庭成員，最後評鑑結果是比其他機構不足。其原因為何？因此，回歸到機構本身的家族問題，因此，必須回歸到華人的家族組織型態，以及根深蒂固的家族主義思想，以及評鑑中的專業主義的進入，造成非法人小型教養院機構的困境以及如何突破，以及最後在專業評鑑與家族主義下非法人小型教養院機構，是如何的運行整個機構，這是本文所討論的重點。

## 第二節 家族企業界定

本節主要論述非法人小型教養院機構家族成員在組織內部的運作情形，由於文獻對非法人小型教養院機構組織所論述並沒有討論，故透過家族企業的方式來敘述家族成員，並且從企業來反應非法人小型教養院機構內部所會遭遇的問題。因此，透過家族企業的界定來審視非法人小型教養院機構狀態，再來從華人特有的家族企業的特色討論機構決策、血緣、分工與未來傳承的問題，最後再分析非法人小型教養院機構的優缺點，並做討論。

### 壹、家族企業的定義

由於國內沒有文獻探討非法人小型教養院機構的組織型態，但透過先前非法人小型教養院組織模式可以與家族企業有許多契合之處，因此，可以透過家族企業的方式來做為一個立基。因此，根據家族企業中各國學者給予不同的定義，而最主要是以Handler(1989)歸納家族企業的定義，認為家族企業（family business）可從四個構面來加以定義，分別是：所有權與經營權 (ownership-management)、家族在企業中的涉入程度、(interdependent subsystems or family involvement in the business)、世代間權力轉移(generational transfer)、多重條件(multiple conditions)。因由這些定義來延伸，非法人小型教養院所會面臨到的問題。從Handler分類之四個構面來觀看國內外學者對家族企業的定義，並延伸到非法人小型教養院的組織。

表 2-2-1 家族企業的定義

構面一：所有權-經營權		
學者	年代	定義
Barry	1975	一個實質上只有單一家族的成員所控制的企業。
Barners and Herson	1976	具有控制力的所有權掌握在某一個或某單一家族成員之手中。

Alcorn	1982	以利益為導向的獨資、合夥或公司組織。若部份股票公開上市，則該家族預同時擁有該組織實際經營權。
黃光國	1983	以一個或少數幾個有血緣關係的家族作為組織核心，其所有權與經營權合而為一的企業組織。
Dyer	1986	組織中有關所有權與經營權的決策被家族關係所影響。
Stern	1986	一個企業由一個或兩個家族的成員所擁有及經營。
陳定國	1986	由所有權、經營權及員工心態型為三個層面來界定家族企業。當一個企業的所有權有二分之一以上集中於一個血緣密切之家族成員手中時，稱之為「所有權型」的家族企業；當一個企業的經理以上職位有二分之一以上及中有一血緣親密之家族成員擔任時，稱為「經營權型」之家族企業；當一個企業的員工有絕對多數人的心態與行為都一致時，則稱之「心態型」之家族企業。
Lansberg, Perrou and Rogolsky	1988	單一家族在組織中不僅擁有所有權、亦擁有控制權。

### 構面二：家族成員涉入程度

學者	年代	定義
Beckhard Dyer	1983	家族企業包括下列四個子系統：企業、家族、創業者、董事會。
Daris	1983	由家族和企業兩組織的互動，造成家族企業的獨特性。
陳榮貴	1984	同一家族成員，藉著持有企業或公司半數以上的股權控同一家族成員，藉著持有企業或公司半數以上的股權控制企業之經營權，並且企業董事會三分之一以上的席位由同一家族所有。

### 構面三：世代間權利轉移

學者	年代	定義
----	----	----

Churchill and Hatten	1987	所謂家族企業是指家族中青年成員（將會）取代家族中年老成員（預期）情況。
Ward	1987	一個將會傳給下一代家族成員去控制經營的組織。

#### 構面四：多重條件

學者	年代	定義
		所謂家族企業是具下列特性之組織：
Donnelley	1964	1. 該企業至少與同一家族中的兩代有關。 2. 上述關係對公司政策及家族目標利益有相互影響。
Roseabblatt, Demilk, Anderson and Fohnson	1985	家族企業預具備下述兩條件：企業中大部份的控制權與所有權屬於單一家族。該家族中至少有兩位成員進入高階經營團隊。
許士軍、陳光中	1989	由一群具有血緣或姻親關係的人，共同籌設、創立及經營的企業，其共同持有股數占 50%以上，或即使低於 50%但仍掌握控制權；企業高層主管中，至少有兩位屬於上述家族成員，其中包括財務及人事主管在內。

資料來源：吳沛珊（1998），《家族企業中企業主對專業經理人的信任評估及行為導向—從家族企業組織結構特徵的觀點探討》，中原大學碩士論文。

由以上資料可知，以西方家族企業會以對企業涉入的權力多寡來決定是否為家族企業，在非法法人小型教養院，最主要的機構權力核心仍是機構家族成員，服務使用者的家長參與機構的會議以及對機構的行政干涉並不多。依照法規，權益委員會是每年需舉辦兩次，成員除了本身機構的在職人員外，仍需要外界人事與機構服務使用者的家長，其中以家長作為委員總召，目的是在於要家屬主動，並與機構聯繫，以保護院內服務使用者權益。但實際董事會召開的召集

人最主要的是社工所召集，反而不是家長。因此，雖然家長仍有參與機構決策的權力，但實際上家長干預機構並不深入，甚至在機構中是屬於被動的角色。面對一年兩次的會議，家長皆處於被動的角色。因此，在機構打平日工作執行人員，主要也是家族成員，因此無論是執行課程、活動及會議基本上都是由家族人員所訂定與安排，因此機構組織的運作走向是以機構內家族成員所決定。

華人家族企業中黃光國（1984）認為以一個或少數幾個有血緣關係的家族成員作為組織內部的核心，其經營權與所有權共同合而為一的企業組織。這是華人家族企業所常見的形式，在許士軍、陳光中（1989）也說明家族企業由一群有血緣或姻親關係的人，共同所籌畫並創立及經營的企業形式。也因此，回歸到非法人小型教養院運作模式仍是家族成員所掌控。非法人小型教養院的創立者通常是父親的角色，所創立後，經過各種過程，最後家族成員則陸陸續續的在機構中安排職位，慢慢的形成核心職位的機構組織，在非法人小型教養院草創之初，也面臨如企業上同樣的問題，解決的方式也如同家族企業的手法。由以上綜合觀之。以華人家族企業與非法人小型教養院有高度的相似性，除了是組織的模式外，最重要的是血緣是非法人小型教養院重要的關係。因此，以上討論可知，對於家族企業的所探討的問題，到非法人小型教養院也是會發生同樣的問題。因此，從組織制度來看最主要核心問題在於組織與家族涉入機構的權力核心，由於血緣的關係，就如同費孝通（1984）就有「差序格局」的安排方式來做為組織內容職位與關係核心。

## 貳、華人家族企業特色

### （一）血緣與經營權及決策權之權力關係

華人家族企業的特色在於，其規模都並不大，大部分都以較小型的形式去運作，無論是香港或新加坡等地，一部分在於華人大部份以創業起家。而非法人小型教養院的組織規模亦不大，其成員亦是家族成員。由創者父親的角色所創辦之處，因此在非法人小型教養院的安排上，其核心職位所佔據的都是家族成員。直到家族人員到一定程度之後，才会有外人進入權力核心

外圍，在非法人小型教養院是很少有外人所來機構做事，一方面在於人事的成本，一方面也在華人對於家人與外人，是有明顯的區別，因此，在機構的權力關係上，外人難以進入家族組織的經營權以及決策權。由於草創之時，權力核心則在於創立者的身上再由家庭成員的關係程度慢慢的擴展權力。通常重要職務會先由家族人員所佔據，這在非法人小型教養中是看得到的現象，因為核心職位大部分為家族成員，因此決策全集經營全責都落在家族成員的身上。

## （二）職位與血緣之差序格局

在家族企業，成員的職位通常與創辦者的關係是有極大關連。通常家族企業成員都有著血緣親情以及情感。因此在整個企業中是以與創辦者息息相關。鍾喜梅、葉家豪（2010）認為家族企業對於血緣關係以及人際關係與互信是支持企業運作最重要的關鍵，而決策重要的核心價值是以家族利益比企業利益為更重要的考量。因此在職位上的安排，通常家族成員是在重要核心，隨著自己在家族的關係，在機構組織上職位會躍進權力核心。從「差序格局」來看，家族成員在機構的核心組織向外拓展，依照「身心障礙福利機構設施及人員配置標準」，其教養院機構必須要有身心障礙福利機構應置院長（主任）一名，綜理機構業務，必要時得置副院長（副主任）協助；並依其類型置下列工作人員：一、行政人員。二、社會工作人員。三、護理人員。四、教保員及訓練員。五、生活服務員。六、其他與服務相關之全職或兼職專業人員。其中院長及行政人員大部分為創辦者及未來接班人，是核心組織的最上層。護理員、社工員及教保員大部分是機構第二層核心部份，而在三員中，教保員是教養院最重要的執行規劃角色，其次為社工，再者為護理人員。通常此三員，必有組長職稱。但社工人員及護理人員機構大部分是組長兼組員，而教保組長下管理的是教保員及生活服務員。因此，在教保員及生活服務員是屬於核心人員第三層。因此，機構的擴展會依家族成員的核心職位中組織擴散。如頭家父親的角色，通常會以長子作為接班人，因此長子的職位通常為高階經理，而其他兒子也會隨著佔據重要的職位。而其他親屬則會依序分配其職位關係。一方面可鞏固家族關係，一方面持續企業之運作。因為華人家族以自己利益考量為先，因此只要能維持家族組織的運作，這一點在非法人小型教養院的機構上，也是有共同的問題存在。

### （三）專業制度與家庭分工

在家族企業，家庭分工是很重要的角色。然而家庭分工與職位角色是有一定的衝突，例如，老闆娘本身是掌管家中會計事物，但未必會有財管相關背景。例如公司會計及財務制度亦常與家計混淆，造成公私混用的情形層出不窮（黃湘綺，1995）。老闆娘在台灣中小企業，的角色往往，兼具多重的角色，當企業主不在的時候，老闆娘則時常代企業主家決策的角色，而老闆娘在人事決策中也扮演重要的角色，而在非法人小型教養院也有同樣情形，會計也都辦隨著家族成員所掌握，雖然在職稱上會另有人員來掛名職位，但實際上會計帳目，大部份是家族成員所掌控，所以在檯面上的職位角色，以及檯面下的運作模式方式，人員與人員之間的穿插，這是在非法人小型教養院是可以看得到的問題。

### （四）家族企業未來傳承

Wong（1985）認為華人中小企業的創業，最主要是以家做為緣起，因此之後便往家族方式去經營，因此成立之後會以創辦者父親的角色，在機構中行使最大的權力，因此所有權力會集中在創辦者身上。華人傳統文化上父親傳承皆傳予子，因此兒子所在的職位大部分也僅次於父親。這個父親的角色，不一定是整個家族最大的角色也就是族長子，而是只創業而成功者的角色所扮演的是企業的角色。在非法人小型教養院中，也是未來皆傳承予子，而更重要的是創辦者更重視於未來傳承子女的意願。從非法人小型教養院組織架構中，安排亦是如此。

## 參、家族企業優缺點

### （一）優點

家族企業的優點在於，家族成員所面對的企業是生命共同體，也就是一旦企家族業形成，所有家族成員就一起承擔家族企業所有的運行及風險，在非法人小型教養院中亦是如此。因此歸納出家族企業的優勢，並且反應到非法人小型教養院中也是可以得到相同的結果。

- 一、方至民（2006）高度的認同感，使得家族成員願意為企業犧牲奉獻。也就是家族成員，能夠維持家族最大的利益，因此能夠犧牲自己私人的意見或時間來幫助家族企業的運作。而結果最終讓整個家族得以共享獲得最大的利益成果（范揚松，1998），並且保護家屬最大利益，由於機構內部是屬家人，也因此會以家族最大利益作為考量。在非法人小型教養院中由於機構核心為家族成員，因此，組織及關係是家人，所以在彼此衝突時較能忍讓，會以家族的利益作為優先。
- 二、在公司經營方面，由於經營及管理權合一，使公司經營理念目標政策具一貫性。（姚慧玉，1987）。因此不會有政策與理念有不同或相互抵觸之情形。在非法人小型教養院中從先前得知組織核心成為位家族成員，因此更有效達成共識，更能快速執行工作，這在非法人小型教養院中，更能體現出。
- 三、由於家族企業因此，向心力強，有互助精神。（姚慧玉，1987）。向心力強，因此家族能夠團結抵禦環境變化，而且減少各職位工作摩擦。在非法人小型教養院中雖然家族成員會有明顯的摩擦衝突，但在摩擦中，卻很快得彼此相互磨合，最和妥協，達到雙方平和的目標。
- 四、一般企業會人員變動比較大會有所更替，但是家族企業更替情形及以及成員流動並不多，沒有更替及任期限制，使經營較能有長期的經營眼光（范揚松，1998）。非法人小型教養院中，大部分的家庭外成員，因此在核心職位上的流動性上是最低，越接近組織核心的成員，其流動性則是更低。
- 五、由於是家族成員，因此在心理契約成本低（金昌明，2004）。所以成員能夠完整的交辦事項，並且能更快得進行運作。非法人小型教養院中，由於是家族成員，而管理者通常弒父親的，因此人員對組織成員間也彼此熟悉，因此各有各的默契，所以在行政中，不需要太多溝通，透過成員的行格及想法，而完成機構上的工作。

由以上五點，在非法人小型教養院中是具有同樣的優勢，在機構中家庭成員有志一同，為整個非法人小型教養院中做事，人人都可以為了整個家族利益的考量。來犧牲自己，尤其是在機構排班的作業更可明顯，通常在夜間的班次，都是家族成員自己人的班次。由於家族成員穩

定性高，而非家族人員會有隨時離職的可能，而且由於從小是生長在家族中，成員是彼此的親戚或兄弟姊妹，所以共同的默契是整個家族人員所認知。也因此，在非法人小型教養院中，也有同樣的優點存在。

## （二）缺點

家族企業的缺點在於，因為成員以家族成員為主排他性高，決策多屬集權，因此會有人才流失等問題，在非法人小型教養院中有同樣問題，其歸納缺點如下：

- 一、無規章制度可循，往往『人治』重於『法治』，使員工無所適從（范揚松，1998）。由於家族企業對於人治的重視，因此往往只要達成完成結果就好，而忽略其專業的處理，因此往往造成，家族人員之間，互相代職而完成事物，甚至一人身間多職，在職務上難以區分其工做內容，以非法人小型教養院中的職位中，由於成員是自己人，因此在完成職務上，仍會有家族成員重疊職務之情形。
- 二、企業家族不分，使企業無法獨立經營，甚至把家族利益亦致於企業利益之上（范揚松，1998）。非家族成員之員工，進入家族企業後，往往可察覺往往維持家族利益關係會大於企業利益。因此造成應該會企業獲利或是該為家族利益，之矛盾困境。尤其在在木部份非法人小型教養院中，依照華人管理會計項目大部分是頭家娘，因此，家族帳目事由家族成員掌控，其金額利益流向，是外人不能接觸。
- 三、企業主趨於權威式領導，剛愎自用（范揚松，1998）。通常企業主則為創業者，因此在在做任何決策，必須要以企業主作同意，較少能推翻企業主之意見，因此在決策過程中，縱使多人同意，但企業主仍有推翻意見之權力。在非法人小型教養院，由於是創辦者間父親角色，因此，華人在與家人及父親的角色中會選擇退讓。其中包含著華人的孝道精神。在論語中提到：「事父母幾諫，見志不從，又敬不違，勞而不怨。」，而這個精神也使得非法人小型教養院中創辦者身上更能明顯看到的結果。
- 四、造成企業優秀人才外流的現象（姚慧玉，1987）。由於企業大部分為家族成員所掌控，由先前的非法人小型教養院的組織中可明白，其核心職位由家人所佔據而核心人員的流

動性不並不高，因此人員晉升機會不大。而且若理念與家族成員衝突，通常家族人員向心力教高，因此亦成爲家族成員所排斥的對象，最後非家族成員辭職的流動率非常頻繁，因此人員易受到家族成員影響而流動。

五、缺乏企業制度創新（金昌明，2004）。由於家族人員固定佔據重要職位，因此企業往往造成組織僵化無法創新。在非法人小型教養院如上述人員流動性不大，而成員的組織型態非常的固定，所以在創新制度上意識難以突破現狀。

由以上五點，非法人小型教養院中也有同樣的缺點。由於內部是家族成員，因此在職務上人人重疊性也高，由於家族機構會精簡人事成本，因此，可以佔住職缺以及加上肥水不露外人田的華人觀念，使得成員都會身兼數職。而在機構中也會有家族利益大於機構利益的關係存在，由於家族所針對是人，因此成爲最主要優先考量。也因爲是家族關係，所以創辦者權力也是家族核心。由於是家族關係也致使往往非家族成員所受到家族成員有所沒有的待遇，因此往往留不住非家族成員。由於個組織是由家族成員所掌握，因此創新改變的可能則不高。

由以上綜合歸納，家族機構的優點在於家族人員可以使家族機構迅速運行，並且人人會以家族利益爲最大優先而做出犧牲，但是對於非家族成員人員，則因爲往往行事必須要以家族利益考量爲先而非企業作考量，面臨家族衝突，其角色定位亦即矛盾，因此易造成非家族成員流動性高，也因此造就一個機構裡面難以有其他聲音，使得企業僵化不易創新，加上決策大多餘創業主，因此更難有創新突破，這也是家族企業與家族機構同樣的命運。

因此透過以上分析後，回歸到非法人小型教養院的問題。家族企業的特色反應到非法人小型教養院中，可以看見機構中家族的組織機構與專業制度上似乎有些衝突的問題存在。尤其在優缺點的分析上，可以細分的更明白，家族成員及機構專業與專業人員上的衝突是很明顯。因此，不免從稍早的評鑑結果來看，似乎非法人小型教養院，有存在家族與專業相互衝突之情形。因此本文回歸到，家族主義帶給機構上什麼樣的特色及組織是如何運作。而專業主義的進入對於非法人小型教養院的成員是如何因應，因此必須討論家族主義與專業主義對非法人小型教養院的影響。

### 第三節 家族主義

本節主要從家族主義的角度，瞭解非法人小型教養院中華人家族主義的內涵，從華人家族主義的中心思想，在機構上是有許多情感等因素不管是對機構或是凝聚在家族上，而這些內涵包含著認知內涵、情感內涵、意願內涵，並隨著這些內涵個人能力資源與外加環境下所共同形成利家的想法，作為家族共同的核心。

由家族內涵後核心在對應到非家族成員的關係。由於家族機構家庭成員佔機構絕大多數，但非家族成員則相對少數，因此非家族成員則往往成為外人。而在外人的介入下，家族成員是如何區分非家族成員。透過關係、才能及忠誠，來判定非家族成員，是否在機構可以作為事業夥伴或是防範對象等各種情形。因此透過家族主義，可更瞭解家族核心價值如何運行在日常生活中。

#### 壹、華人家族主義的內涵

在傳統農業華人世界中，由於農業生產需要大量人力，因此，往往所建立的是一個大家族，在大家族中，人人各司其職。在非法人小型教養院發展中，也是透過家族關係，組織發展人人皆在重要的核心職位。因此，整個運作是以家族作為考量，因此作任何是不是從個人考量，必須以家族利益為優先。因此家族，不但成為家中核心，也影響到整個華人社會政治，由於整個社會都以普遍以家族運作整個社會運作。也因此形成華人的家族主義（familism）。在非法人小型教養院中可以明顯看到家族主義在成員是有存在的關係。尤其是在人員的互動以及組織權力上更能看得出家族主義在非法人小型教養院上的運作是佔重要的決定。

華人的家族主義的形成，與鄉土與血緣有關，透過向家族增加田地，分家使得家族越來越大，以致成為地方大戶，這些皆以家族作為向外擴展。因此，有內圓向外擴展，成為「差序格局」，而圓心則是整個家族的核心，由家族最大長者所主宰整個家族的運作，並且持續擴大家庭的同心圓，越接近圓心，在家族地位也越明顯。透過已上可以瞭解，非法人小型教養院機構的職位形成與安排亦如同，分家的形式，透過分家的方式讓成員依開始進入核心，越後面的人

員越在組織之外，可以看出關係的重要性，創辦者則是機構中不管是家族地位以及機構職位的核心，依序是子女、夫妻、兄弟、親戚而擴散至核心外圍，在非法人小型教養院的組織型態的分佈也恰巧依照血緣的關係所進行排列。

由葉明華、楊國樞（1994）中認為家族主義主要的概念化，有三種不同層次。

第一、視家族主義為社會組織的運作特徵，指的是在一個以親屬關係為基礎所建立的社會組織中，成員間所具有的特定角色義務與權利。

第二、家族主義也可視為一套行為，指的是家庭成員所表現的適當行為，以達成有關的角色義務與權利。

第三、則視家族主義為一套態度系統，指的是個人對於家庭成員的角色權利與義務所持有的態度。

（葉明華、楊國樞，1994：170）

由以上三點我們可以得知，家族主義，最主要是以個人到整個家族，無論是從心理或是整個社會運作，乃至於國家，這些因素都主宰華人在個人面對所有的社會結構。因此，自深的角色以及對家族的運作，都有這自己的位置，這個位置，是家族中一個成員，並且守著自己的本分與崗位，這個家族有著血緣關係。

在葉明華、楊國樞（1994）一文中透過katz與Stotland，的態度三個層次，分別為認知內涵、情感內涵、意願內涵，開展出華人家族主義與個人環境，其最終都是為了整個家族而努力。因此，我們可以理解，機構在整個家族主義中，扮演這凝聚家族人員互動的核心價值，也透過家族主義關係，成員對於機構職位以及家族位置都已有很明顯的安排，也因此在此機構中。有著家族主義的模式在機構中大家彼此所認同的共同默契。

家族主義

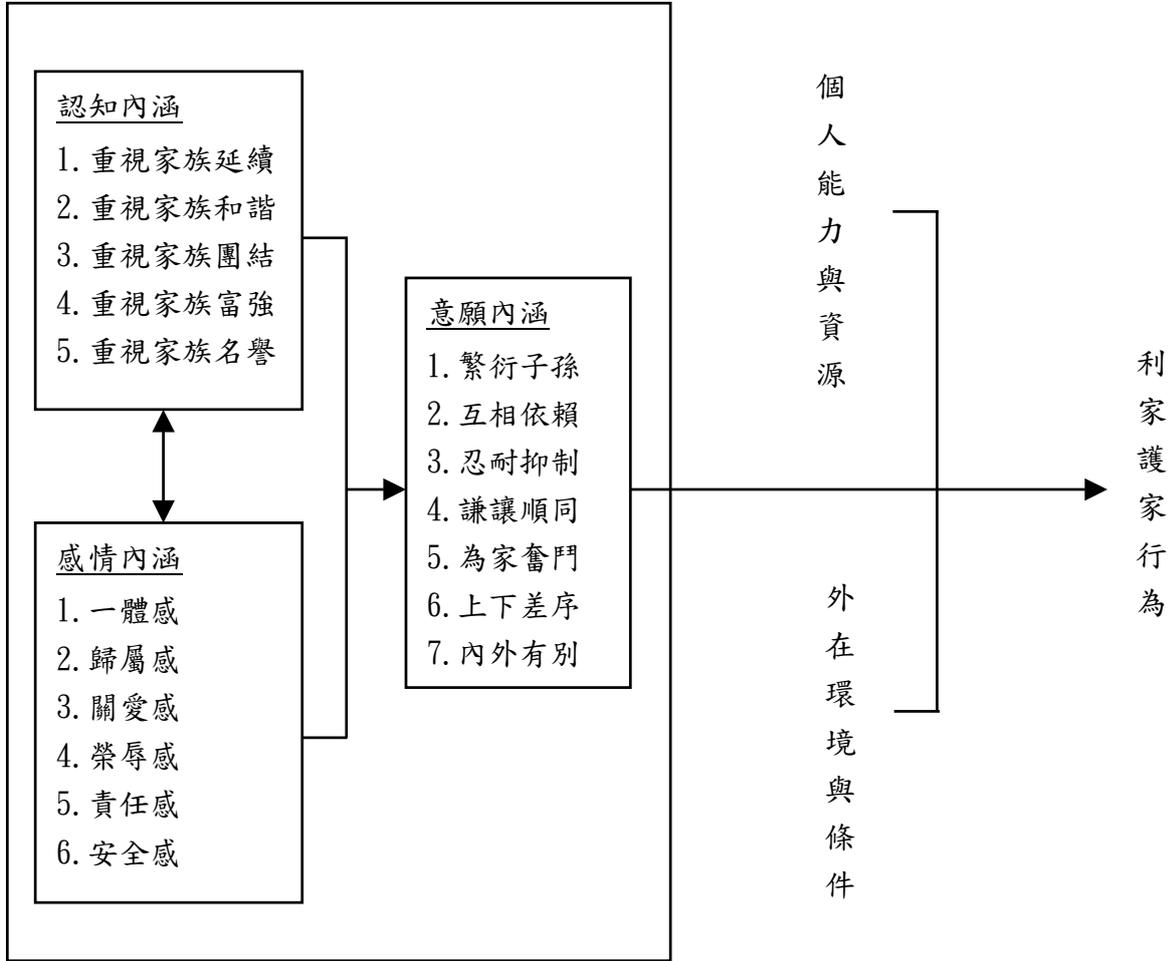


圖 2-3-1 中國人之家族主義的內涵及相關因素

資料來源：葉明華、楊國樞（1997），《中國人的家族主義：概念分析與實徵衡鑑》，中央研究院民族學研究所集刊，第 83 期，頁 185。

由上圖可知，家族人員所包含的認知、情感與意願內涵是構成整個家族主義的核心。在家族機構上亦能可以明顯表現出來，也因為環繞這家族主義，因此不管是個人或環境，最後主要都是爲了要利家的行爲。這是在機構與家族遇到衝突時最後所選擇家族最大利益。

## 貳、華人家族主義與非家族成員關係

家族主義下的家族企業，雖然成員多數來自家族成員，但有些少數成員是家族企業中，所必須聘任人員。雖然非家族成員在決策中可能佔少數位置，但在家族企業制度下，員工又是如何與家族企業建立關係。

鄭伯璜（1995）經由多年對台灣企業的臨床觀察與研究，認為華人企業主持人歸類員工的三種標準，親屬關係（親）有無、忠誠度（忠）高低、以及才能（才）優劣歸類作為標準，企業主會依差序程度，將員工歸類為八種類別原型。

### （一）關係

由費孝通《鄉土社會》談論到在華人在人際交往會有差序格局的存在。也因此人與人之間的互動就存在這關係。在華人社會上關係，在於人與人之間最基本的黃光國（1988）認為華人的關係分爲三類，即情感性關係、混合性關係和工具性關係。而再華人的觀念中的五倫也是一種關係主義的呈現方式。所謂情感性關係，大部分是親人及密友，並且有長期情感關係。因此，在關係上越親近，則越能表現出真誠的行爲。而工具性則是不穩定關係，也就達到目的所建立，如電源與顧客，老闆與員工。而面對混合性關係，則通常會有利益關係，需要動用「人情」與「面子」等方式來達成目的在混合性關係中，黃光國認為（1988）交往雙方彼此認識而且具有一定程度的情感關係，但其情感關係不像原級團體那樣，深厚到可以隨意表現出真誠行爲。

由以上可知，在華人組織上關係的身份是非常的重要，非法人小型教養院的成員在關係上先天就已經不如家族成員，因此，在機構上是達不到核心決策，從差序格局與情感關係的關係遠不如家族機構成員的親戚，因此外人在非法人小型教養院，在關係上永遠只是邊上的角色，如果機構遇到事故，通常也最先犧牲外人。而在人員與家族成員上有所衝突，而最後選擇的依然是有血緣與情感關係的成員，這在非法人小型教養院是有許多明顯的問題存在。也因此讓非家族成員難以融入非法人小型教養院核心之一。

## （二）忠誠

在華人進入家族企業，講究忠誠，其原因在於通常家族的事有時會在工作上而需要，非家族成員的協助，因此對於員工，希望能找到中程度高，其主要目的也是在於家族利益。因此在任何的企業或機構團體，對於人員的第二考量在於忠誠問題。無論是在會議或討論核心議題及衝突，因此家族企業的經營者，往往特別重視幹部的忠誠度(黃光國, 1991)。所忠誠不只對於家族企業有著重要關係，在非法人小型教養院上也是如此。這裡的忠誠是華人的特有的忠誠。由於非法人小型教養院的機構主要是家族成員經營，因此，家族成員如何測試成員忠誠度，最簡單就是從人員的服從度來觀看。更進一步說，當機構要求人員加班或是是否能配合家族組員的工作室最明顯的例子。一般來說，肯為這個非法人小型教養院做出私人的付出，這代表在忠誠上有一定的程度。

鄭伯壘(1995)認為在華人企業中組織往往被視為企業主持人的私有財產，因此人際連帶為主的非正式組織，比正式組織結構來得重要。因此是對企業主忠誠，而非公司忠誠。這也顯示出非家庭成員，必須要比一般在機構上花更多心力在人際網絡上處理，乃至於在家族機構上，要避免衝突糾紛。因此，當非法人小型教養院創辦者認為人員忠臣度夠，基本上其他成員也不太有意見，因為人員懂得創辦者對機構組織的需求，因此，其他家族成員便不太有異議。

## （三）才能

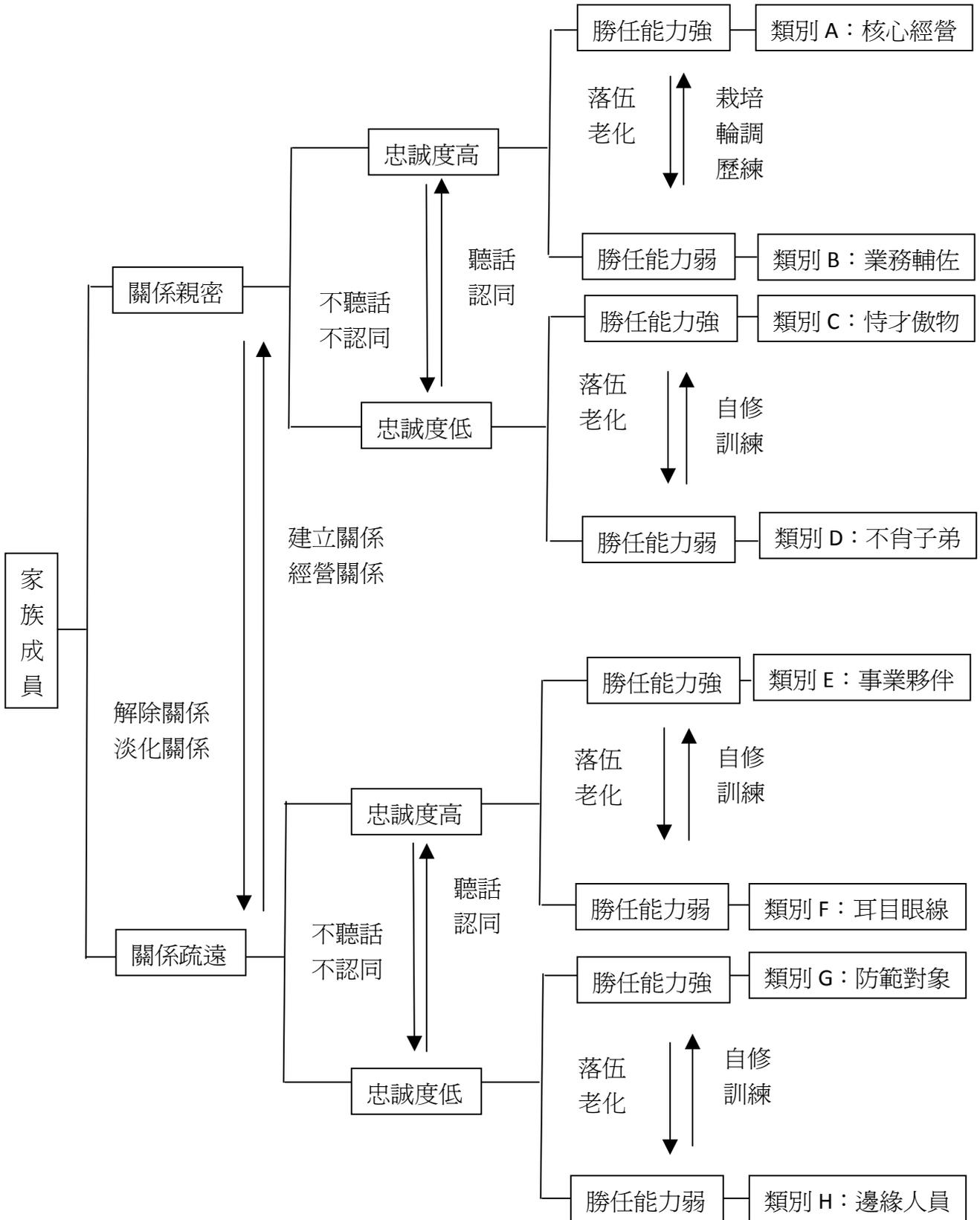
范揚松(1987)指出家族只信任與其有「緣」、有「同」的人，加上「才不如親」的觀念根深蒂固，家族企業提拔人才家族企業在提拔人才會先以家族關係為優先考慮，因此真正有能力的非家族成員相對不易出頭，如此會降低非家族成員的向心力與忠誠度。而且創辦者，往往懷有「自己人」的意識，因此會表現出對外人與自己人不同方式。到家族機構，往往無法進入核心，並且很難有升遷機會。在非法人小型教養院，人員的才能就是所謂的專業度，如果人員專業度夠，但忠誠及關係與機構並不好，最終機構仍需要防範非家族人員。因此，在非法人小

型教養院組織中，在權力核心是最外層的情況下，通常非家族成員是不需要太多專業訓練，因位家族成員的核心職位是最需要專業的訓練，因此，在非法人小型教養院其實非家族成員的專業度不是那麼重要。所以，在忠誠關係上才是家族機構最關心的問題。

由以上綜合觀之，在非法人小型教養院上，如果非家族成員，能在家族核心，是極為少數，就以差序格局而言，非家族成員畢竟是外人，因此外人只能做好自己的本分，至於才能並不是家族主要關心。因此，真正最重要的是非家族成對家族機構的忠誠。這個忠誠，也並非對於機構的忠誠，更進一步是對家族的忠誠。因此，在家族機構下，最後非家族人員可能因為與家族成員有糾紛，或在工作上鎖受不平等待遇最後而離職。但弔詭的是家族機構仍會宣稱，工作會以對待家人的方式，但往往在工作上的權力關係是不平等。

因此我們由下圖可以明白，華人在企業組織對於家族成員與非家族成員的序列位置。因此首先是非法人小型教養院與家族之間的關係作為最先的考量。由先前可知家族核心成員，大多是父子關係，因此，在關係上確實是依照與家族創辦者的關係的位置的來做安排。而成員中，孝不孝順以及忤逆不忤逆父母，則成為對於機構的忠誠關係。在家族成員到最後才透過成員的才能才決定成員在家族的地位。然而，若家族成員中程度低，通常則會被歸類為吃裡扒外，這不只在非法人小型教養院上所看得到現象，在訪問也是如此。

再來，非家族人員本身就與家族機構成員關係較疏遠，因此在忠誠度上的考核就顯為重要。若中程度高，即使沒有才能，也仍視為家族機構的一份子，成為機構上的耳目眼線，可以去釘住其他非家族人員。而面對忠誠度低，但工作能力高者，在怎麼樣也難以融入家族機構內，因此多作為防範對象。透過這些分類，來檢視非法人小型教養院的用人模式，可以瞭解非法人小型教養院，對家族成員及非家族成員是否如此。



資料來源：(鄭伯璜，1995：178)

由上圖已得知，不管是家族企業或家族機構，對於一個新進的成員，首先會依關係遠近先做區分，這也是家族機構首先會考量親疏遠近與職位上的安排是否為核心職位。因為只要有一定的血緣或其他人際關係，基本上不會太多忠誠的問題。一旦確定為有關係以及忠誠問題，縱使未來對機構沒有才能，也可以是業務輔佐。縱使最後既不忠誠也沒才能，最終只是不肖子弟，不肖子弟也意味著，在怎麼樣也是自己人。因此，對新進成員，沒有親屬關係，所以考量忠誠的問題。確認忠誠後，由於家族機構成員講究忠誠，如果人員不忠誠，對於機構會造成傷害，並且家族主義講究和諧集團結，因此，人員忠誠也是家族成員，所會認真考量接下來人員應該是什麼樣的位置，如果關係及忠誠合才能都很高，而且能力又很不錯，最後則成為很好的事業夥伴，而相反地如果才能與忠誠度低，則會成邊緣人員。透過這個表可知，華人在非家族誠員上究竟是在什麼樣的位置，但可以很明顯的明白，有無關係才是最後最重要的一切，因此沒有關係是進不了家族的體系。而面對是沒有關係成份存在的人員，則再區分忠誠的問題。

因此我們由這一節可知，非法人小型教養院在家族主義的關係下，對於機構組織的結構是有很大的關係，因為機構的成立，絕大部分事由家族成員在核心組織上建立起來整個機構上的體系，而當機構擴展至核心外圍後，則進入屬非家族人員在機構中服務。因此，可以產生疑慮的地方在於，家族成員是否能達到專業制度的要求。雖然，對於機構最快速解決專業上的問題，是聘雇專業人員，但專業的人員卻進不了整個機構的核心，因此，就算專業人員受到聘請，但實際上整個組織卻仍是由家族成員所運行。因此，從這層面來看，為何非法人小型教養院在機構的評鑑結果是比其他規模及團體來得遜色。因此，必須回歸到專業主義下的評鑑制度問題，透過專業主義的立場，進而來觀看非法人小型教養院，在專業主義下，受否有相違背之情形。

#### **第四節 專業主義**

本節從專業主義的制度下，探討專業主義的定義，瞭解機構受到專業主義的影響。機構受到專業主義的影響，最重要的則是評鑑。由於評鑑所包涵對於機構的專業服務以及是否有遵行社政法令，這些評鑑的結果都會造成機構未來的發展方向，因此機構評鑑主要考核機構的專業度及服務水平。

專業主義與分工扮演著重要的依據，而機構隨著專業主義的影響，機構亦逐漸朝相專業分工，而這個分工亦是從法規上所特別規定，最主要把服務人員在服務品質保持專業水準，並且透過考核等機制來讓專業制度分工更加明細。

在制度建立過程後回歸到社會分工的機制，讓整個專業制度更加完善，而且經過高度的分工後，整個家族所組成的官僚體系則更加明顯。因此人員專業主義下，評鑑制度與分工及組織文化則更加明顯區分。

## 壹、專業主義的定義

根據專業定義，隨這時代變遷人們給予專業的定亦有所不同。

學者	定義
Greenwood (1957)。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.具備一套有系統的理論。</li> <li>2.有定義問題與決定對策的權威。</li> <li>3.社會大眾認可他們可以訓練與認定新成員</li> <li>4.倫理法則強調服務他人的理想</li> <li>5.具備一套發揮所有功能的必要機制</li> </ol>
Moore (1970)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 專業是一種全職性而非兼職性質的工作。</li> <li>2.專業具有行為規範與期望，即倫理典則 (a code of ethics)。</li> <li>3.為提升與維護專業水準，而有專業團體的成立。</li> <li>4.專業知識乃是透過教育及訓練的過程而產生，此種知識需經過正式鑑定的程序始可被承認。</li> <li>5.專業是以服務為導向，其績效表現與顧客需求有直接的關係。</li> <li>6.由於具備專業的知識與道德，專業人員在做決策時享有一定程度的自主權，但自主權需受到責任感的限制。</li> </ol>

學者	定義
W. Buckley( 1972)	1. 專門知識。 2. 自主權。 3. 威信。 4. 利他主義。
Benveniste( 1987)	1. 使用技巧是基於特殊的科技知識。 2. 必須具有高等的教育程度或訓練的資格。 3. 專業能力必須經過測驗，專業人員取得資格設限。 4. 有專業團體的存在。 5. 有專業倫理與行為規範。 6. 具有服務大眾的責任感與承諾感。
Koehn (1994)	1. 需要國家證照。 2. 這些專業者分屬一些組織，這些組織會頒布行為的準則同時會懲戒那些不遵守這些紀律的專業人士。 3. 擁有一些專門知識，這些知識不為社群中的其他成員所分享。 4. 在工作的執行上，有完全的自主性。 5. 對於義務範圍內的客戶會提供協助，並且對於結果會有一些特殊責任與義務。

資料來源：本研究整理。

由以上對於專業定義我們可以歸納整理出來幾個要點：

- 一、專業是有一套系統的知識。
- 二、必須有專業團體存在規範
- 三、必須有社會責任。
- 四、必須透過考核。

五、有一定的自主權。

由於公部門必須掌握機構是否符合專業制度，並嚴格把關，以免造成糾紛。因此，在民國八十八年設置「內政部身心障礙福利機構評鑑及獎勵辦法」，作為機構評鑑的重要指標。其指標內容，除符合「身心障礙者權益保障法」外仍有「第8次身心障礙福利機構評鑑指標」，其中每三年各累加一次。這些制度主要目的除了確保機構不違法外，最主要仍是評鑑機構的專業度。因此，當機構設施與人員配置及是否有達成日常教育訓練則是機構重要指標。因此透過專業主義的影響，政府部門與各機關及專家學者則是重要的評鑑委員。因此，政府組織專業團隊對機構進行考核。相較於一般屬社工及教保或護理人員，也有對於專業考核的部份，而且社工及護理與教保員都有其領域的相關組織規範。因此，在專業主義的制度下，非法人小型教養院，也必須遵從社政法令所規範的專業制度。

## 貳、分工與專業化的形成

在亞當史密斯國富論提到勞動分工，而所謂的勞動分工是指人們社會經濟活動的劃分和獨立化、專門化。也就是說，分工是人們在經濟活動過程中技術上的聯合方式。在亞當史密斯認為人們因為才能有差異，又有交換與易物的傾向，交換與易物都純屬私利，因此以個人所最迅速的物品交換而獲得最大利益，最後造成分工的現象。而分工促進勞工生產率的因有三：

第一，勞動者的技巧因專業而日進。

第二，由一種工作轉到另一種工作，通常須損失不少時間，有了分工，就可以免除這種損失。

第三，許多簡化勞動和縮減勞動的機械的發明，使一個人能夠做許多人的工作。<sup>4</sup>

由此三點回應到非法人小型教養院。透過專業化的分工，使得機構提高服務品質的效能，促進機構的穩定，也因此對於成員專業度則分工越來越精細，原因也在於對於各種生活需求提昇，而造成更專業制度的興起，如社工員提高制度上的門檻，必須修滿四十五學分及社工系畢業方能符合機構所需資格，也因此在非法人小型教養院，家族成員也會讓成員達成組織職位

<sup>4</sup> <http://ltsy.qhltw.com/book/nationwealth/101.htm>，國富論，亞當史密斯。

需求。由於受到專業分工的影響，因此依據「身心障礙福利機構設施及人員配置標準」第六條：身心障礙福利機構應置院長（主任）一名，綜理機構業務，必要時得置副院長（副主任）協助；並依其類型置下列工作人員：一、行政人員：負責有關行政等相關事宜，得由相關人員兼任。二、社會工作人員：負責有關社會工作等相關事宜。三、護理人員：負責有關護理業務事宜。四、教保員及訓練員：負責訓練及照顧工作。五、生活服務員：負責有關生活照顧等相關事宜。六、其他與服務相關之全職或兼職專業人員。前項所定機構院長（主任）、副院長（副主任）及第二款至第五款所定人員除本標準另有規定外，應為專任。第六款所定人員得以專任或特約方式辦理<sup>5</sup>。由這些人員配置標準來看，受到專業化的影響，在非法人小型教養院上人員的配置及分工，是有明顯的工作上的區分，並且職責分明，也因此機構的法規上，可以看出對於機構的專業分工是很明白細則，而這個目的雖然不同於企業的提高利潤，但在這裡所強調的是機構專業的服務品質。

由此可知，專業的分工機制在非法人小型教養院是有一定的影響，這個架構看似似乎符合了專業制度，但為何非法人小型教養院仍有分工上的模糊不清的界線，其中所包涵先前家族主義的行為模式，做事情會以家人協助所完成工作，因此每人在職未上都有做，但作法風格不同，因此造成服務品質的不穩定，由這一點可以看出非法人小型教養院會比一般機構服務品質來得不穩定，但在整體的專業結構上，卻是仍舊是表面遵守著法律規範，但真實的作為卻是不同的方式。

### 參、社會分工論的到科層制的專業結構

根據涂爾幹在《社會分工論》中主張社會分工體系，因為許多提供許多職務，所以讓原本散落的個體有所連結，並且轉變成有組織的結構體，致使早期的機械連轉變成有機連帶的社會結構體。因此之後Davis和Moore學者提出社會階層化（social stratification）的理論，可依個別職業對社會的貢獻程度而區分出為：專業（professional）、半專業（semi-professional）、技術（skill）、

<sup>5</sup> <http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=D0050048>，身心障礙福利機構設施及人員配置標準，全國法規資料庫。

半技術（semi-skill）、無技術（non-skill）五個職業階層。<sup>6</sup>而在組織結構中，專業是重要的角色因此，並從考核等及頒發證照制度來建立專業體系，並形成組織，建立專業組織及倫理體制系統來維持社會專業體系。在非法人小型教養院，為因應符合專業制度的過程，因此家族成員。透過政府相關課程來符合自身所在核心職位做專業的訓練及考核，達到專業制度的規定。

回歸到社會，專業是選擇工作人員重要的指標，從社會分工的體制中，透過較或是課程與考核，完成認證，成為專業人員已是現代國家，並經的程序。受到專業化的影響，因此各種制度也紛紛建立出來，讓所在的工作位置更突顯出特別。所謂的專業主義（professionalism）所指的是與社會行為相關並且以任務取向的行為（task-oriented behaviours），在專業主義中其包括：高層次的專門技術，並且監督每項工作管理的自主性和裁量權，對所負擔的任務的承諾和自由，認同同儕以及一套倫理和維持標準的方法。在高層次的專業主義中會有相關專業組織在運作，這些組織可以透過與專業者能相互支持和提昇其專業，並可藉由確保其同儕的標準，以保障他們集體的聲望（Southon and Braithwaite, 2000）。在高度的社會分工，機構所必須面臨人員在專業的制度上做改變，而在非法人小型教養院創業之時，本從無技術，受過訓練後得到所謂的專業制度過程。在「身心障礙福利機構設施及人員配置」標準第七條規定院長或副院長必須要有護理、醫療、教育等背景且有兩年工作經驗，而在第八條則有規定，行政人員、社會工作人員、護理人員、教保員及訓練員及生活服務員必須符合相關學歷或是訓練及考核等方式方能得以生任期職位。因此在整個機構制度受到社會的分工下，人們各司其職，並互相配合，達成組織的目的，由於社政法令的規定，主要是達成服務的專業品質，透專業的分工以改善機構的生活環境，在非法人小型教養院也確實能在規定上達到最基礎的標準。

在英國工業革命後18世紀瓦特發蒸氣機後，原本勞動從人力及畜力後，成為操作機械來生產，造就機械帶動整個資本主義興起。由於組織漸漸龐大起來，則更需要勞工及專業技術上的操作，而在生產專業化過程中，則專業分工則越精細，在這個精細分工中則需要大量人員的管理。因此科層制的制度誕生，科層制說明組織透過專業的分工，形成一個有制度的官僚體系，但這些分工所帶來的是所謂的工具理性。韋伯所指，科層組織是工具理性下的組織原型，由工

<sup>6</sup> [http://content.edu.tw/primary/society/ks\\_ck/lotus/a4.htm](http://content.edu.tw/primary/society/ks_ck/lotus/a4.htm)，社會階級的意義與要素及其在教育研究的運用性與原則，姜添輝。

具理性所主導的現代社會，科層組織也是最理想的組織形式（張笠雲，1992）。也因此只在專業的分工與大量的生產，造成整個資本主義的興起，專業的制度則一直延續到現代社會，並且不斷地擴張，分工更細膩，而機構的評鑑受到專業主義的影響。因此，在「內政部第八次身心障礙福利機構評鑑指標」評鑑的指標中，第一項組織管理則佔四十二級分，也是六項評鑑重要的標準之一。因此，可以從評鑑的制度下得知，在機構組織中也必須受到專業制度的考核，並且組織完善的運行，也關係評鑑的結果。

透過此節，可以瞭解非法人小型教養院在專業主義的制度下，必須符合專業制度以及法律上的規範，但非法人小型教養院並非指接受專業主義的制度，而組織內在的運作卻是由家族主義及的邏輯下所運行。因此，從組織外部型態來看，非法人小型教養院的確符合整個專業人員配置的標準。可是，在做的部份，卻是依照家族主義的方式去完成機構組織的形式，也因此許多人認為家族主義的行為模式是與專業主義的制度是相互對立。因此，透過這兩種主義的交疊之下，結果造成非法人小型教養院，比其他規模及組織的最後評鑑的來得更為弱。由以上可以明白，家族主義與專業主義的交疊有其困境。非法人小型教養院，必須從這困境尋求突破，方能對機構產生轉變，進而在整個評鑑上獲得較高的分數。

## 第五節 專業主義與家族機構的困境與突破

本節主要說明家族機構面臨專業化的影響。針對華人家族機構的經營，來討論專業化的衝擊。首先在章法制度與家族制度中，造成章法並無法約束家族行政，由於家族成員講求互相協助往往使得處理事物的標準並不統一，造成服務的水準不一。再來，家族利益與機構利益造成衝突，由於機構由家族所創立，但機構最終目的仍是由家族所掌控，因此在取捨方面仍是以家族利益做優先考量。其三，機構成立大部分由家族父親的角色，因此，往往最大決策權力是在創立者的角色，而華人習慣家長是的領導風格。也往往與專業制度下所規定不符。其四，專業人員也因為家族制度關係，得不到升遷以及人員對帶有差，最終而離開機構。最後，因為主要是家族成員共同創立，因此在日後改變與創新並不高，補管事組織模式或服務方法都相去不遠。

因此，本研究先前歸納家族五項缺點，正是專業化與家族機構造成主要衝突之因。但突破這五點也是整個專業化得以在家族機構中能夠建立完整的專業制度。

## 壹、人治？法治？專業化與家族機構的專業分工

創業時家族的領導，其所著重的是人治的關係基礎(relation-based)，講求的是方向的正確性，所以領導是其統治機制。而經營管理為企業的角度，其所著重是法治的組織基礎(institution-based)，講求的是效率，所以偏重的是管理機制。(林月雲等，2009)

家族企業的領導大部分仍是以人治觀念為先，多以人情做包容。其原因也在於方便成員間掌握人心，並且從人治的基礎下，方使用其統治來治理，因此，在決策事物上會迅速，因為大家齊心一致，雖然迅速，但往往造成對事物處理上雜亂無章，機構所呈現也是同樣的問題存在。所以家族成員在企業上身兼數職，使得有些職能相互衝突，無法發揮制衡功能(黃湘綺，1995)。由於分工不明確，人人都可以在不同職位做任何事情方便組織運作。但也因為人人可各任其職，造成職務上處理事物不統一，只有完成事物，但沒有所謂統一標準存在，而且，不同人做事風格，反而造成更多時間的浪費，並且完成後水準不統一，讓接下來人員更無法適從。

專業化的過程，強調專業分工，而且分工特別明細，依照專業在自己任內工作，職務的專業一般人無法取代。這與家族機構先前處遇工作模式大不相同，必須在法治的制度下完成工作，無法再從早期家族人員代理完成。

雖然，法治對家族機構，有一定的衝突，但卻能為家族帶來更好的工作效率。由於章法內容明確，非家族成員員工更能依其專業在職位上發揮，使服務品質更加專業，能為機構帶來更多服務。但也相對於家族成員用法治的態度，會變得不近人情。

## 貳、家族？企業及機構？專業化後何者利益為先？

當公司利益與家族利益兩者有所衝突，家族成員可能以家族利益為優先考量，而不顧公司整體的利益著想(Lee，2004)。在家族企業人員在利益與企業及機構利益抉擇，通常會選擇家

族利益，原因在於，企業及機構成員本身就是利益共同體，寧可企業賠錢，但家族利益不能少，也因此，懷有私心，造成企業上的損失，所以決策仍以家族利益考量，再到企業利益考量，因此傷害大眾利益與專業人才，造成衝突。不過，家族企業通常將家族利益與企業利益加以整合。故在企業營運上，家族企業的員工可能會比其它非家族企業更具共識與向心力。（楊亨利、鄭秀華，2006）。雖然位家族企業帶來凝聚力，但對企業及機構而言，可能造成倒閉。

專業化的進入，其實禁止家族利益大過企業及機構利益，專業化講求對企業及機構負責，而非私人利用工具，造成企業損失。因此在公司之間則分明，避免企業及機構受到損失，對於大眾無法交待，甚至造成公司惡性倒閉。

### 參、威權？專業？家長式領導與專業化的困境

家長式領導是華人家族企業極為普遍的現象。家長式的領導主要有三個面相，權威、仁慈與德行領導（鄭伯壘，樊景力，2000）。所謂的威權代表不可挑戰的，會對人員嚴密控制。而仁慈則是採取施恩，對人員的關懷，再來得行領導，則是用高道德的操手與修養獲得人員的信任。而家長式的領導，重要在於決策領導在於父親的角色，也就是創辦人的身上。父親是具有絕對的權力。楊國樞（1995）指出華人從家庭獲得的經驗與習慣，會類推到其他群體，並且將視為準家庭結構。因此由這樣的概念應用在華人組織當中，組織中的領導者則扮演父親的角色，部屬則扮演兒子的角色。

由以上可知，家長式的管理符合華人在家族企業上的領導風格，所以仍是用家族主義的方式所經營家族企業。而專業化的進入，使得企業主受到專業化挑戰，造成家族主義的經營模式受到轉變，面對專業化，其家長式的經營模式雖然會一直存在。

專業化的進入，可以帶來更多聲音與建議，因為家長式領導，能容納他人意見並不多，但專業化得進入，卻可以讓非家族成員進入機構核心，並且能夠獲得更高成就。然而家族機構長期受家長式領導的影響，最後是專業化的妥協，或是兩者之間的調和情實在華人家族機構未來是可預見。

## 肆、家人？外人？專業人才的去留

李秀珠（2002）研究認為，華人在工作關係與私人關係是傾向能重疊一起，透過這種特殊的關係影響到彼此在工作上的互動，而且華人喜好依據親疏遠近決定與他人如何互動。在家族機構也講究關係，但對於非家族機構成員，一向以來難以進入核心決策，創辦人對於人事運用則大部分則依親疏遠近來安排重要核心職位，往往專業人員無法升遷，而所處核心職位人員專業本身不足而產生的衝突，進而導致人才的流失。華人對於非家族成員以外的人有強烈的不信任感，只相信自己的家人，也因為由此種不信任，而阻礙了公司的制度化(Fukuyama, 1995)。

專業主義，使得家族機構每個職位必須通過受訓或證照考核，方能再繼續其職務。但再受訓過程中，人力在家族企業上是較繁重。但由於是家族成員，若一旦通過考核或認證，馬上得以晉升，非家族成員依舊在核心之外，無法晉升，而人才依舊流失，無法留下專業專才。家族與非家族企業成長過程不同之處在於，本土家族企業強調「家族重於企業」，內舉不避親，採用家族成員擔任經理人員，也就是家族凌駕專業（李卉馨，2011）。因此，也造成有能力的人員無法進入家族核心以及職位晉升，因此造成人才外流。

## 伍、不變？創新？專業化的轉變與制度的改變

雖然前文所曾提，家族企業由家族領導決策快，但缺點卻在於，並不會有其他創新或改變機會。家族主義鞏固，華人在家族與企業上的組織地位。現代社會講求企業專業化。家族機構經營模式卻與專業主以大不相同，因此，家族機構必須面臨轉型，因應社會變遷。先前文章曾提過，家族機構早期家族分工模式，其家族成員工作界定並沒有特別專業分工，角色所扮演的是家族成員。在專業主義的情況，首先分工會被界定的更清楚，專業化的過程必須透過訓練考核，才能在其職位下做決策。

然而在轉型的過程卻有許多難題必須解決。家族機構與專業化勢必有所衝擊。家族機構除了會與非家族成員有衝突外，專業化進入家族機構也有一定的影響。然而創新與一進也會帶來

家族機構更好的專業服務，但在改變的過程會有許多摩擦，但現代社會對未來專業化是必然的趨勢。

## 第六節 華人社會文化

本節主要針對機構面臨專業主義及家族主義之間得衝擊之下，形成華人特有的社會文化，在這個過程中，可以看到華人在處理專業制度以及在家族制度下取得平衡。因此，首先從華人的拿捏分寸做討論。拿捏分寸，是華人形式重要的準則，裡面所包含著對於制度下的彈性，在專業的制度規定下，透過拿捏的分寸讓機構得以更迅速的運行。再來從陽/陰默認體制，來對制度作為解套。原本專業主義及家族主義有些層面是相互衝突，但透過陽/陰默認體制卻使得專業主義制度可行，但又不傷害家族主義的人情。最後，透過面子與人情，來針對因應評鑑制度的委員。由於制度是死的人是活的，所以在攸關機構存續可否，在人情與面子的關係上，則對機構非常重要。由這些華人社會文化的特色，可以看到專業主義家族主義在機構上的調和，以及華人對待事物的做法。

### 壹、拿捏分寸

傳統中國思考方式最主要特色即是「拿捏分寸的思考方式」。…在此所謂的「拿捏、是指掌控、把玩和操持自我的「心」與「身」的過程：所謂「分寸」則是一種細緻化的心思度量，當然這不是遵循某一個標準化的公式或一可計算尺度的度量過程，而是在實際的生活情境中的「身心鍛鍊」，讓「身心」與環境的配合達到細緻化和圓熟化的過程。（鄒川雄，1998：24）

專業制度是西方引進華人社會，但華人社會對於傳統及家族的核心概念等思想卻一直根深蒂固。因此，在受到專業化的過程，華人勢必也會依照華人傳統的性格而決策。由本文先前論述可知，非法人小型教養機構，其組織運作也如此。故針對組織的細部研究，必須對華人社會的華人身心狀態才能瞭解整個專業制度下，家族機構成員是如何因應專業制度。首先在機構的

專業制度下，人員在運作處理事件時，會依照事情的大小，甚至是否可干預及不可干預，以及權限夠不夠等問題來做爲，是否可以插手負責成員的職位工作內容。在這過程，可以說明拿捏分寸是華人形式重要的一個準則。因爲在幫助成員的同時，必須透過許多計算，這個計算是爲自己尋求最大利益，也是爲整個家族尋求最大利益。簡單說，在評鑑的時候，最忙得是教保人員，由於在評鑑制度下教保人員分數佔最多，因此，各種計畫與表格都必須由教保組長執行，但往往評鑑的時候，教保組員往往會直接做到教保組長的工作，甚至其他組別也會幫忙。原因在於，評鑑中需要許多表格及平時紀錄做依據，但一個人是做不來，因此，必須透過成員間的分工，才能完成工作事項。這在非法人小型教養機構是可見的做情形。

在拿捏分寸中最主要目不只是迅速完成工作內容，更重要的是維持家族人員的和諧關係。由於在非法人小型教養機構造成衝突，往往不只是因爲理念不符，更重要是創辦者（父親）對於其家族成員（兒子或母親）的工作情況是不滿，因此，往往成員會互相配合已達到創辦者的要求。因此在，Pye (1981)的研究指出在華人的官僚文化中充斥著「觀察事情風向、避免人員衝突」的習性。因爲處理事物時家族成員都有彼此尖的默契，因爲華人社會不喜歡公開，許多事情必須從表面和諧私下解決，縱使非家族成員在場，也只能睜一隻眼閉一隻眼當作沒有看見，又或者適中程度高所以跟著成員幫忙，因此在整個過程中，公開與私下，是非常重要的。而華人爲選擇彼此的和諧，則盡量當作沒有者回事。因此在整個拿捏分寸則非常重要。在黃曬莉 (1999:132-133)指出中國人虛性和諧的概念，簡言之就是維持表面上的和諧，但是在臺面下暗藏著不和，這是因爲有些不和因子被覺察或被觸動而形成的。因此，若面對非法人小型教養機構人員的作法提出質疑，最後則會造成糾紛，甚至影響到整個非法人小型教養機構的成員組織運作以及組織對人員之間的敵意，並對人員忠誠上的不信任。

由以上可知，所謂的拿捏分寸，指的是在工作的場域中，是否有踰矩或不踰矩的問題，縱使踰矩，也必須在私底下解決，因此可以細部的看出專業制度是在臺面上讓非法人小型教養機構是有完整健全的組織架構，但實際上華人家族主義的影響，卻是整個機構運行的模式。因此，有一套臺面下的作法。這個作法，在於對專業制度與家族主義之間的合作作出各種尺度的拿捏，什麼樣的情況是對自己最有利，又或者對整個家族是獲得最大利益，在世家族成員面對外

部環境所共有的共識。而目的是達到組織的運作平衡以及眾人的和諧，也因此非法法人小型教養機構，雖然受到專業化的影響，但家庭氣氛的和諧與工作的專業上是有所拿捏的情況下，最後會依照家庭的和諧為主。由於有這樣的模糊界定，使得家族機構上有著更大的彈性去完成專業主義與家族主義之間的平衡關係。這在非法法人小型教養機構是可以看得到的運作現象。

## 貳、陽/陰默認體制

有了陽奉陰違這個默認體制，他可以讓社會行動者在不公然違抗社會秩序前提下，為自己創造一個拿捏分寸的空間。…因為每個行動者預留了一個正式體制外的迴旋與搓揉空間，而可以處理在公開場合所不能面對的利益整合與妥協問題。(鄒川雄，1998：24)

由於有拿捏的分寸，因此檯面上與檯面下的方式就有所不同。因此有所為的陽/陰默認體制。而在陽/陰默認體制的體制下可先從非法法人小型教養機構成員的工作形式來瞭解。會有陽/陰默認體制會有在避免正面衝突，而尋求私下解決。因此在專業的制度下，對家族機構是有所衝突，但這個衝突經過拿捏的過程當中，是確定可以在台面下所解決。正所謂上有政策，下有對策。因此，機構在專業的評鑑制度中，是維持專業制度，並公開的場合中宣稱機構制度完全依照社政法令並依照規定行事。透過陰陽關係的調和的整體性思考，找尋中庸之道，這也是為何非法法人小型教養機構可以看到制度的表面是符合專業主義，但做事的方法，卻是家族主義的形式。組織內部成員以及行政模式皆採取對政府機構順從，但實際依照自己的家族制度運作，但政府所要得資料亦可以達到要求。

再者，評鑑的機構的專業委員也是專精此道。在評鑑的專業委員其實也明白整個機構運作的制度。但也運用陽/陰默認體制下，允許機構運家族主義的形式運作，但絕對不可以踰矩專業主義的法規制度。政府所聘任的評鑑委員也是透過專業模式下所遴選，必須符合資歷及專業上的要求。因此，評鑑委員也明白機構真正的運行模式，當然政府組織也明白這個道理，因此，最後在整個評鑑的制度下，大家都照著專業制度走但卻是玩華人世界的遊戲規則走。

在Peng 與Nisbett (1999) 認為華人對矛盾訊息的處理方法上是有文化上的差異。因此，華人的思維方法是整體性思維 (holistic thinking)，西方人思維方法則是分析性思維方式 (analytic thinking)。整體性思維方式所指的是，面對一件事物，個人全面瞭解，因此只是看到人這個主體，同時也看到所在的情境，更要得地方是情境會對個人的行為有所行為，因此而決定如何行事。所以在非法人小型教養院及評鑑委員甚至政府組織，對於事物的看法，仍是會以情境作為優先，並且融入更多的情境才會實行，因此，針對情境與人與人之間的互動等，透過精密的計算，才會有所行動，因此，非法人小型教養對於評鑑的結果與評鑑委員都一致認為委員的標準是很難評判。而評判委員則認為非法人小型教養的專業制度實際上仍是不夠。

由以上可知，在陽/陰默認體制之下，華人所為的陽奉陰違的特色所在，非法人小型教養院與評鑑委員與政府之間，都很明白機構實際上的問題，但為了尋求陰陽調和，並且能夠在事與理之間能達到平衡，因此，彼此間只要符合台面上的制度則可。也因此，機構面只要服從外在形式的專業制度就可以，但實際在運作的過程中，卻是用著家族職主義的思維的情境之下的完成事物，也因此機構上永遠只有學到專業制度的表面，實際內涵，卻不是專業制度的形式。由於而且又是家人之故，因此更會把人情與關係一併計算當中，所以在制度之下，只有表面的行事，深層結構卻沒有改變。

### 參、面子文化與人情文化

基本上，在陽/陰默認體制下，中國人一般不太相信言語或對話能造成直接的、真正的實踐效果。「坐而言不如起而行」。相當親密之人，不習慣通過直接講述意見或感受來表達自我。總喜歡在實際行動中培養默契，或是通過非語言的方式，讓真情自動流露出來。(鄒川雄，2000：116)

由於非法人小型教養院，必須接受政府所委託的專業的評鑑委員來做評鑑。而評鑑的委員身份由黃光國的人際關係做出發應為工具性關係。但小型機構，為了能夠與評鑑委員能達到情感和諧的相處，因此是採取混和性的關係，主要適從工具性的關係提升到混和性。因為從工具性關係來處理機構評鑑，在評鑑過程中則會以供則機構沒有達成就是沒達成，因此就少掉可以跟評鑑委員爭取或論述機構困境的空間。因此想透過人情與面子來處理。由於先前有論述到華

人對於整個場域講究秩序與和諧，因此，在公開的場合，必須要保留所謂的面子，而衝突則盡量由私下解決，因為當場解決則有所為撕破臉的問題，最後造成更大的問題。而人情也是重要一環。因為人情之故，評鑑委員可能為機構上可以處理犯錯上會輕輕帶過，因為在人情中，政府及機構也因為評鑑委員並沒有揭露整個機構的問題，因此，在下次的遴選中，仍是會以處事教圓滑的評鑑委員再續<sup>1</sup>，由於透過人情之故，可以作為給予的恩惠，因此在整個評鑑場域中適合協上度過。在機構面臨或是評鑑當下更能顯現出華人的和諧以及對評鑑委員的稱讚以及委員對機構的期許等許多華人的面遊戲。

在先前曾提到黃光國（1988）認為華人的關係分為三類，即情感性關係、混合性關係和工具性關係。透過這三項關係。所以非法人小型教養院想利用混和性關係中最需要人情與面子，原因也在於對方並不一定有這身後情感關係，有時是利益關係，也有可能是主僕等關係，因此，在人情上都會以禮相待。中國俗諺所謂：「見人三分情。」其中包涵所謂的人情關係。所謂「不看僧面看佛面」則是對面子做為解決衝突的方式。也因此人情與面子上是華人對於利害關係有著拿捏的準則，會因為人情或面子之故而有所改變情境上的決定，也因此機構外人進入機構，通常也會維持著人情與面子的關係。

在專業的制度上，最常需要人情與面子，就是在評鑑時對於委員與政府人員的互動之下。雖然雙方都有彼此之間的意見與想法，但是在考核的過程仍舊，維持在台面上的和諧，並且對於委員的尊重，這些實際上都是在華人的面子上下功夫。而委員是否給機構評鑑當中多少的缺失，則是以人情的方式去對待，因此在整個專業評鑑之中，若仔細觀察互動，則更能明白華人的面人情與面子關係。因此回到所謂的專業制度上，華人只能制度的表面上。

因此，由以上可知非法人小型教養院，在整個評鑑過程，實際上是用華人的社會文化的模式來完成整個專業的評鑑。其實專業主義與家族主義，本不相衝突，而華人運用華人社會文化的拿捏分寸、陽/陰默認體制以及面子與人情文化的模式下，完成評鑑，實際上並沒有造成對立，反而是一種社會的組織機構所調和而成的結果，雖然可以得知華人文化在政府組織及機構上有著共同的默契，但是否對於整個非法人小型教養院是否仍有所幫助，這是在華人世界上鎖必須思考的問題。

## 第三章 研究方法

本研究主軸在於家族機構受到專業主義下，究竟有什麼樣的衝突，而在受到衝突的過程，華人家族機構用何種形式去調和專業主義所帶來的衝擊。或許專業主義帶來更專業更好的行政與服務，但對於傳統華人經營模式卻有所抵觸。因此，本研究方法採取質性研究，並以訪談為主。透過質性與訪談，能更理解家族機構所面臨環境。

### 第一節 研究方法

#### 壹、質性研究

對於質性研究，在早期是以描述非量化研究。Strauss 與Corbin(1990)認為，質性研究是任何不是經過統計程序，或是其他量化手續(非數學的分析程序)而產生的研究方法(徐宗國，1997)。質性研究強調日常生活的社會真實，所以自所經歷及理解並建構。並以個人為主體透過人際互動來建構出真相。

因此本文採用質性研究，透過受訪者日常生活經驗與處境，更能明白在面對家族機構與專業制度的變遷下，是如何共存，或者這個衝突帶來家族機構，有什麼樣的改變。改變過後，是否能讓家族機構營運更好更有效率，還是專業制度成為家族機構，行政或決策效率上的絆腳石，因此透過質化研究來進行分析。

#### 貳、立意抽樣法

立意抽樣主要是在於研究者主觀判斷，最適合取樣的樣本。由於筆者多年在小型機構服務，因此對於組織運作及人員能更瞭解機構家族的角色，因此選擇具代表性樣本。立意抽樣之邏輯與效力在於選擇資訊豐富的個案(information-rich case)做深度的研究(吳芝儀、李鳳儒，1995)。

本研究採取立意抽樣法，原因在於筆者服務教養院機構一年以上，因此，在機構上親屬關係以及重要的訪問對象，能透訪問，並且獲取最有代表性的資料。由於，以在機構服務多年之

故，更能訪問出受訪者想法以及作為，故採取立意抽樣法。

## 參、深度訪談

根據文崇一的定義，深度訪談指的是希望透過訪談取得一些重要因素，而這些重要因素並非單純用面對面式的普通訪談就能得到結果（文崇一、楊國樞，2000）。也在於訪談的過程中必須做好文獻的準備，透過之前的文獻所得資料，並整理出問題，並由問題中透過面對面來獲得訊息。而在訪談有許多不同的型式，以研究過程來區分，主要區分為結構式訪談（structured interviews），半結構式（focused or semi-structured interviews）或非結構式訪談（unstructured interviews）以及群體訪談（group interview）（Williams,1997; Minichiello et al.1995）。

本研究採取半結構性訪談，其目的在於受訪者能夠在訪問開始時瞭解訪談內容，並且可以瞭解內容主題，以減低對研究目的之疑慮，並依訪談的情境來決定訪談順序，以避免談過程只有問答式的資訊。本研究預定每位受訪者進行訪談約一小時，但有特殊情境則會增加受訪時間，以獲得更充分的資料。藉由訪談內容，與本論文文獻是否呼應其現況，並試圖解析受訪資料，與文本是否有衝突或是更深一層意含。

## 肆、參與觀察

所謂的參與觀察，依Lindemann將參與觀察分兩類：一、客觀的觀察者（objective observer）：觀察者透過訪談的方式，由外在形式去研究文化。二、參與觀察者（participation observer）：觀察者透過實地觀察並紀錄，由內部的考究研究文化。

透過以上論述可明白，參與觀察的目的在於瞭解在地或是在場域上的不管是民族性或是組織的特有文化。因此，身為研究人員，必須確認用什麼樣的形式去獲得所需要的文化資訊。因此在Raymond Gold（1969）將參與觀察依參與程度和觀察角色分四類Raymond Gold 依參與程度和觀察角色，將兩者又重新區分為四者：完全參與者（complete participant）、參與者一如觀察者（participant-as-observer）、觀察者一如參與者（observer-as-participant）、

完全觀察者 (complete observer) (1960: 30-39; 胡幼慧, 2005: 199)。

本研究早期為機構內部一員，從原本完全參與者觀察過後，轉向為參與者一如觀察者完全觀察者。由於先前本身曾在機構問題，由於有倫理問題，因此像機構表明，成為完全觀察者。因此本論文參與觀察共有三個時期，在完全參與者觀察時，瞭解機構人員的關係與互動，並且從一個外人進入家族核心權力的角度去看家族成員的互動，表明成為完全觀察者後，透過參與者一如觀察者完全的外人關係，去參與觀察，機構成員與其他成員互動關係，最後則用完全參與觀察者方式來觀察機構，由此三個參與觀察的形式，獲得更多機構全貌。

觀察身份	開始日期至結束日期	備註
完全參與者	99.08.01~100.01.08	就職
參與者一如觀察者	100.01.08~101.01.01	兼職
完全觀察者	101.01.01~101.11.01	離職

## 第二節 研究對象

本研究以嘉義縣小型私立教養院為對象，筆者經驗，嘉義縣小型私立教養院其共同點在於，創辦皆由個人名義所創立，創立後內部員工，則皆為家庭成員，但有少數員工則非家族成員。但本研究在於研究族機構內部人員的互動與專業主義的影響，因此非家族成員也必須在研究中，扮演重要的色，一方面有助於對於家族機構更客觀的瞭解，一面能夠瞭解家族主義對非機構成員的感想，及專業主義的進入對非家族成員帶來什麼樣的轉變。因此透過以下編碼等形式來呈現每一個受訪者。

訪問編號	編號	年齡	性別	教育程度	職位	訪談日期	備註
1	A1	57	男	大學	社工	101.10.03	創辦者
2	A2	22	女	大學	行政主任	101.10.03	家族人員
3	A3	43	女	國中	教保員	101.10.06	非家族
4	A4	59	男	國小	無	101.11.19	創辦者
5	A5	32	女	大學	院長	101.11.10	家族人員
6	A6	33	女	大學	教保員	101.11.10	非家族
7	A7	56	女	大學	院長	101.12.05	創辦者
8	A8	30	女	大學	社工	101.12.01	家族人員
9	A9	46	女	專科	教保員	101.12.01	非家族

(本研究A7、A8、A9因拒絕公開資料訪談資料，故針對訪談內容予以保密)

## 第四章 研究結果

### 第一節 草創的困境與專業進入

#### 壹、草創與專業的隔閡

嘉義縣小型機構教養院，除大林教養院在九十四年立案外，嘉義及仲埔教養院皆在九十二年核准立案。在尚未立案早草創之初，由於機構並沒有許多資源政府組織尚未核准，因此草創之時最主要事由創辦者為機構奔走，而當時家庭成員也尚未進入，因此，有請專業人員但受訪者得反應是：

早期創立的時候，也有聘請所謂的專業人員，作為職位人員，而且都有相關資格，但這些人員面臨草創之初，並沒有很大幫助，甚至不知道要做哪些事情，最後只有坐領乾薪，直到做了半年覺得自己沒有貢獻做後才提出辭呈。（A1）

從文中可知，由於早期機構，在草創之初，縱使有學過相關知識領域的人員面臨到機構之初，並沒有任何太多作為，實際上聘請的人員亦不清楚整個機構體系與流程，因此造成創立者必須在政府單位周旋，並且與其他大型機構交流，而在這個摸索過程，雖然受到政府的核准成立，但實際上所有人員仍未進入狀況。在面對機構沒有服務使用者的狀況下，有創立者向政府部門的大型教養院的人員尋求協助，因此，受訪者說道：

幸好當初台南教養院徐課長熱心的幫助，由於課長的進入從一開始沒有，到最後幫忙跟縣府以及告知家屬有這個機構，因此，整個教養院才開始有服務使用者進駐。

（A1）

早期根本都不知道社政法令是什麼。政府也沒有派員輔導，必須依靠自己與其他大型機構人員接觸，才會知道整個教養院的架構，該怎麼做。但這些機構的幫忙是很有限。政府只是個監督的角色，對於整個機構不管是經營或對專業的幫助其實都沒有給予很大的協助。（A5）

由以上可知，機構早期成立最主要的資源大多數來自其他機構的帶領，但此時的機構人員，皆尚未進入完整的軌道沒有任何專業人員協助。透過以上可知，根據Bamford, Bruton &

Hinson(2006)說到在企業中的社會資本主要關鍵性資源創辦人是其中之一，創辦人對於有形的關係與外界連結，是新興企業形成的最主要基礎。因此，在非法人小型教養院草創之初，其機構的是創辦者一手連結資源而來而當時教養院的只有設備及人員職位，真正的服務使用者並未進入。創辦者透過其他機構協助後才瞭解機構應運行，此時專業的制度在機構中仍未進入各個領域，無法進行專業服務，這段期間只僅有規模，機構仍是仰賴大型機構人員的帶領在訪談中有受訪者指出：

課長很熱心一一的告知，每個職位該如何運作，機構也透過課長與其他機構相互參照，最後自己慢慢摸索才有今日的教養院。最後是由大型機構人員的輔導開始教，並且到其他機構參訪，而家庭人員開始學才慢慢知道該怎麼做。(A1)

由以上文中可以得知，在創立者與大型機構交流，由於大型機構的進入，並且教導創立者該如何運作整個機構體系。因此，從非法人小型教養院草創時，創辦者連結社會資源後，找到大型機構組織，透過大型組織的成員，教導創立者，同時家庭成員也跟著學習，在謝國雄(1989)在黑手變頭家一文中，做中學(learning by doing)概念印證在非法人小型教養院，也是創立者靠做中學慢慢與家族人員學習，最後家族成員對機構才有逐漸的接觸與認知。因此，機構的誕生完全是經由創辦者一手所經營。企業草創時期，由於必須面對許多外界環境的挑戰與問題，所以由一個領導者提出解決的方法與方向，由領導者來主導企業文化價值觀、信念與規範的大方向(領導論的觀點)(林裘緒等，2004)。由以上可知，機構的成立大部分是與大型機構的經驗所學習，在學習過程中，成員也接觸到大型構，並且從中學習，因此，對於機構已有間接的接觸。故在非法人小型教養院機構，一切目標方針以營運為主。

## 貳、家族成員的進入

在大型機構的協助後，小型機構得以開始運行，但家庭成員尚未正式進入機構的職位上，只僅有如何照顧服務使用者的生活起居，對於資料建立並未開始做紀錄，因此機構的職務上是不穩定的變動，既沒有任何專業的背景下，為何卻願意在機構下工作，受訪者表示：

當初創辦者，在政府以及其他機構遊走，非常辛苦，不只是跑嘉義縣的機構，甚至

跑到雲林機構，而當時家中成員並還沒進入機構，當時我只是在讀書而已。(A5)

透過以上對話可知，早期創辦人通常是對整個機構主要的角色，機構的成立，創辦人（父親）的角色是與外界溝通讓機構運作，雖然機構家族成員仍尚未在職業工作崗位上，但可以知道的是，機構成員已對創立者對於機構的創立有體會出，創立者在草創之時的辛勞。因此成為家族成員進入機構的動機。甚至受訪者表示：

當初家族成員根本沒有想要自己來做，但最後看到創立者父親非常的辛苦，於是人員偶而來幫忙當義工，久而久之習慣了這些工作，最後就在家中幫忙了！（A5）

由以上兩點歸納我們可以瞭解，早期機構草創，家族成員的進入當初都是因為看到創立者的辛勞以及想分擔親人的工作。所以在家族企業上家族團隊的合作是家族關係上產生信任與利他主義的影響 (James,1999；Pollak,1985)。也因此最後家族成員則與創立者共同參與機構組織運作，家族成員共同參與，到最後是整個家族人員的進入，這也是因為成員間彼此信任比潛力他的行為所只是對於整個家族人員。但是當家族成員進入機構後，人員並未受過專業的訓練，此時對於專業訓練是並不足夠，其受訪者也指出：

由於當初什麼都不清楚，什麼都做，畢竟是家族的東西，而且，大家向心能力也很夠，都想為機構好。所以在職位上並沒有考慮，只是單純的想幫忙，大家互相做互相幫助。(A5)

由此可知，由受訪者所敘述，創業之初，沒有想到專業問題，甚至連家族機構亦不成型。但透過家族成員慢慢的凝聚，才得以讓機構得以運行。機構成員進入後，並沒有實施專業的制度，絕大多數是早期家族成員只是「想幫忙」，因此在服務過程往往成員是身兼數職，甚至重疊職務，對於機構該的認知亦不清楚，受訪者指出：

當初在機構面對服務使用者，原本以為只要照顧就好。但沒有想到原來教養院是需要教導服務使用者。最後也是透過政府的課程學習，以及一些專家老師的上課才知道，教養院原來還有包含教育的部份。(A5)

由此可知，成員對於所處的服務專業制度仍不熟悉，但隨著家族成員以在各職務上的幫助，帶來機構發展，形成家族經營。此時，家族成員只有在職位上讓組織運行，專業制度仍尚

未進入，因此是透過上課等過程才瞭解整個機構的制度。瞭解機構需要人員專業後，則對於家族子女未來則有很大改變，受訪者指出：

因家庭成員都有不同領域的專長，大女兒本身為會計相關科系畢業，大兒子機械科相關科系畢業，小女兒為護理科背景，小兒子當兵中，就依各專長與社政法令頒布的職務資格來分配職位。現為大女兒專任教保員兼任會計、大兒子為教保組長、小女兒為院長、小兒子為生服員（A4）。

由此得知，當初成員在機構幫忙的事物，最後到適應及瞭解組織各種職務內容。創辦者原本也沒有打算由家族的方式經營，但因為家族人員進入與協助，最後成為家族機構的方式經營，而其組織架構所安排，正如費孝通「差序格局」。雖然主要院長為女兒，但因為有相關背景而任之，但家族成員卻是依序在整個核心職位上。

由以上可知，機構成員為因應未來專業制度，因此，後續則安排受訓等符合專業制度的要求，由於機構有考核的制度，因此對於專業上是必須要符合政府所訂定的指標規定，達到機構專業且能保持更好品質，因此草創後順利的運行，而專業化的制度，就必須在家族，漸漸的發展在每位成員的身上，並且成員共同去承擔整個家族機構的每一項事物。

### 參、草創與專業制度的因應

在草創之初家族成員以在機構服務並沒有針對專業制度而服務，因此專業仍有所不足。筆者曾問受訪者，當初對於自己的職位與專業是否熟悉，由於受訪者學經歷背景與目前職位，並不相同，但面對這些專業制度的要求，透過什麼樣的方式讓自己達到專業制度的要求，並且讓自己能夠在機構中發揮其專業，其受訪者表示：

雖然自己的背景與職位有所不同，但家族只有自己適合職位資格，因此擔任核心職位，也是透過課程與其他人員交流，慢慢熟悉業務。而且當初其實機構人力有限，因此用機構的名義來報名課程，大部分的課程都是透過縣府找專家上課，並且完成考式通過。畢竟有老師上課，才會更瞭解自己所學得內容，並且可以與相關學員做交流，對於工作才會更瞭解自己要做的是什麼。（A2）

由此得知，家族成員雖然學習背景，與機構職位不符，但會因為自己所接任職位，因此向機構提出學習，也因自身為是家族成員，因此有任何課程就去參與，透過學習過程，讓自己符合職位的專業標準。

對於專業制度所需要的職位標準，家族成員大多數選擇，自己的職位需求而去做進行相關的課程或考核。因此，筆者詢問，機構人員有沒有曾經想找外界的專業人員來服務機構，以達到專業人員進入機構並符合職未上的專業需求，其成員指出：

機構是長期性的照護，因此需要人員常期的經營，由於是家族所經營，成員大部分就會一直在機構服務。而那些聘任人員，可能過幾年就會離職，而且有時專業人員，不懂家族文化。所以，在家族機構上還是交給家族人員比較好，而且也能為整個機構著想。(A5)

在這一段可知，家族機構對於機構認定是以整個家族所有，然專業人員進入是有助於機構，但機構成員認為，只有機構人員才會長久，因此，應由家族成員共同承擔個機構，而不是只靠外界專業人士。因此對非家族成員，未必會對機構全心負責，加上草創之初，家族與機構組織文化外來人員可能不清楚。因此，對於外界專業人員機構成員認為只能付出專業，但未必能夠關心整個機構，所以真正的職位仍是由自己的家族成員擔當會比較好。

據筆者觀察，機構核心職位大部分都是家族成員，而非核心職位大部分都是非家族成員，但其中有一個因在於，當初家族在草創的時候，機構人員事先以成型，而之後再依成員配置後再找相關領育人員進入。因此，再草創之出，對於專業的運作，其實事由人員學中做而來，而對於外界所來的成員，大部分則是由自己的職位所帶出來的，而且通常也沒有成為家族中決策的核心。隨著組織的成長，組織成員也會逐漸學習到不同的問題解決方式，並且透過彼此之間的互動與溝通，漸漸地被組織成員所內化，而形成不同的次文化或者對原有價值觀產生修正(學習互動論)(林裘緒等，2004)。由以上可知，家族成員對於專業的因應在於透過家族成員的學習讓家族機構更專業，而期初外人並不會處碰到機構核心決策以及職位，因此家族成員在草創之初，透過課程及考核等制度達到專業上的要求。

## 肆、專業對草創機構的幫助

在受到專業化的訓練過程，家族成員對自己所在的領域與職位開始瞭解應如何運作。在受訪中所有的家族成員皆很認同專業化對自己的職位有所幫助，在此時並未與有專業制度利之處，有成員提到：

由於一開始不知道怎麼做，但有老師上課帶領就知道怎麼做，透過專業的課程，的確是很好的對機構會發生的事情都可以做因應，並且更能瞭解自己平常在機構做了些什麼，更能夠幫助這些服務使用者。(A5)

縣府舉辦的課程我們都會參與，而且課程對於我們行政作業是有很大的幫助。(A2)

由以上可知，專業化的課程對於成員是有幫助，並且一致肯定，專業制度對於機構是可以讓機構更完善執行自己的任務。透過專業的培訓可以讓自己再機構服務品質更加完善。筆者也詢問其成員，專業除了提供更好服務以及對機構所會面臨的事故而能做防範，基本上早期專業過程中有沒有什麼樣的困境，其成員表示：

專業化早期並沒有太多相衝突，而且當初是大家都不懂，但透過有人領導，因此會越做越好，並且也可以知道自己做的方像是對的，並沒有太多衝突點。(A5)

早期成員，從未知到明白職務上的專業制度與知識，在學習期間內，人員秉持著專業對機構有絕對的好處與影響，因此只要有相關課程都會參與學習，進而逐步提昇自己在職場上的專業運用。成員也表示：

有些時候剛接觸這個領域並不清處要做什麼，但透過專業的幫助，讓自己在領域中瞭解並且，遇到事故能夠立即反應，並解決當下的問題與困難。(A6)

專業制度的確可以帶來家族機構更快掌握整個機構環境，更快進入軌道，此時專業制度與家族機構彷彿進入蜜月期，兩者相輔相成。因為成員從早期的不理解，到學習整個制度過程，都可以帶來自身的職位上的專業影響，因此，成員皆普遍認同專業制度在早期機構的成立是相當重要。

由以上可知，專業化對於非法人小型教養院機構在草創之初帶來許多資訊，讓機構能夠快速知道自己機構所需要哪些專業制度去做準備。此時的家族機構的制度才剛完善，專業制度的

建立才剛萌新芽，所以就以創業到機構逐漸成熟的階段，實際上尙未有衝突。

## 肆、小結

由上一節機構草創期，我們可以從訪談分析可知。在草創之初，人員尙未受過訓練，對於專業是有其依賴，並且作為象徵性的指標。因此尙未在真正受到專業評估前，都是給予肯定。前文也曾提及在家族中對於創辦者通常是處理機構所有大小事物。也因為如此，有許多制度都是從其他機構及人員指導出來。

比較特殊的是，在小型機構創立之初，其實創立者大部分都沒有想到讓家族成員參與，而是創立之後，由於對整個機構環境不熟，所以由家人慢慢與機構成員，最後到整個家族去接手整個機構，這也是當初創辦員所始料未及。

家族機構對政府機關的輔導並沒有太多贊同，創辦者認為大部份都是有自己在其他機構與同業的人員帶領才闖出一片天地，因此，認為政府只是在監督，並沒有真正的輔導機構。這些都是草創之處，大家所面臨到的問題。

回歸到我們文獻中針對家族優點而言。第一點高度的認同感，使得家族成員願意為企業犧牲奉獻。也就是家族成員，能夠維持家族最大的利益，因此能夠犧牲自己私人的意見或時間來幫助家族企業的運作。而結果最終讓整個家族得以共享獲得最大的利益成果（范揚松，1998）。在本次訪談中，的確家族成員確實能夠為家族機構做犧牲，並且在平常有空的時候會幫忙做，乃至於最後大家共同分享整個機構的成果。

第二點，經營及管理權合一,使公司經營理念目標政策具一貫性。的確早草創過程，機構的確是經權合一，所以在工作尚能夠較快速去適應，不需要太多的會議與意見能夠快速完成。

第三點，向心力強,有互助精神。由訪問中可知，家中皆為內部成員，所以彼此之間相互幫助對方，而且有一方有問題，家族成員都可以彼此幫忙，而且氣氛融洽。

第四點，沒有更替及任期限制,使經營較能有長期的經營眼光。由於家庭成員都是從無到有的學習，因此慢慢的適應職務，加上由於是家族所創立，所以基本上只要機構沒有問題，成員大部分都不會離開機構。

第五點心理契約成本低。由於是自己成所以在做是上有共同默契，不會因為是外人而有所顧忌去詢問，因為在家族中每個人都知道，自己的成員有哪些脾氣。也由於是家族機構，所以更講求機構上彼此成員之間的和諧。

由以上的結果，可知家族機構的優點在機構是幾乎有相同之處，也因為有這些優勢，使得機構得以在草創之初，更加平穩，若沒有人員共同參與的條件，基本上要靠創辦者獨立完成機構運行是有所困難。雖然以上從草創之初，可以看到家族成員進入機構給予的方便性，但這些方便卻也成為日後機構轉型上的問題，尤其是當家族成員越進入機構內部，其排外的性質也更加劇烈。但這些也只僅僅是草創之初為小型機構所帶來的方便性，但隨著機構越來越成熟，講究的專業性質會越來越高，專業制度日後對機構的運行衝突則回越來越高，甚至造成專業與機構的對立。

## 第二節 專業與家族權力與經驗衝突

### 壹、專業與家族經營模式的衝突

在家族機構初期，專業制度的進入帶來穩定，但專業制度的過程與成型，卻逐一開始挑戰家族機構的經營模式。首先在前文獻中說明華人對於機構的經營屬於家長式的管理，而且業主式父親的角色，會以父親為主，但專業化的進入會在行政上或是工作上帶來與家族機構的衝突。在衝突過程，成員則認為：

如果跟創辦人意見有所不同，大致上會先溝通，並且盡量去說服，但有時候因為角色是創辦人（父親），所以只要問題不大，大致上仍會依創辦人為主。（A5）

在有些領域上會因為創辦者的角色因此而選擇妥協，衝突因也在於，工作理念上的不合，由於專業制度講求統一的標準，因此，在工作處理上，並沒有太多彈性。而創辦人大多是屬於父親的角色，因此偶而會介入子女行政的職位，並且給予意見。但也因為是家族機構，最後成員為了達到家族和諧，最後選擇妥協。從Donnelley（1964）認為，家族企業中的家長式領導方式，讓企業管理有高度權威管理的特性。組織內的領導人亦是企業中的所有者與管理者，在企

業的全體人員對命令有必需的絕對服從，任何人不得有異議。在機構中確實影響子女之間對於創辦者，抱持著尊敬以及不違抗的態度，甚至最後成員認為機構最重要的是家族和諧，其中受訪者提到：

在家族機構做事，比較重視整個家庭團隊的氣氛，所以只要是能夠忍讓不是什麼大事情，都沒有關係。(A2)

有時候當然會聽，因為他們的經驗比較豐富，有時候他們是對的。(A5)

所以，家族成員更重視家庭內部的和諧，因此在衝突上，彼此會做出忍讓，尤其是長輩所提及建議下，大部分的家族成員都會有所接受。而且在家族成員工作上有麻煩，也會給予事情上相互扶持，受訪者提到：

如果當成員工作忙不過來，雖然不是自己的職位但只要懂得做做裡面的內容，可以互相幫忙，不過也要尊重他的專業就是。(A2)

就以專業的制度而言，在職務上不管是創立者及家族人員，並不能做太多干預，但家族成員會隨著成員在職位上有所困難，最後家族成員仍是會選擇幫助以及介入，雖然最後家族成員仍是尊重期專業，但實際上卻已經完成該成員的工作。

由以上內容可瞭解，家族成員關係越高，所以在工作上是可以互相配合調動，並且對於互相幫助是習以為常，這也造成家族機構有職位相互交疊的情況，而且家族成員幫助自己人本身是天經地義，因此，更造就家族與專業之間的衝突矛盾。

## 貳、專業與家族經驗的衝突

在草創時在專業的制度帶給家庭成員在職位上能夠迅速進入狀況，但真的進入職場實際運用專業制度卻會與家族機構的經營或是經驗上等是有許多衝突的地方，以及現實生活的專業發生衝突，當機構剛開始成型時，人人仰賴專業制度，但學到後面則開始認為，政府所要求達到的專業似乎不符合自己家族所經營的方式。因此，受訪者表示：

政府專業機關認為，應該要專業的方式來做，但是小型機構往往是做不到，加上效用在機構並不多，因此，只要是比較符合本院的東西，只能多少盡量做而已。(A5)

機構成員學到專業後，發覺現今要求的專業制度，大部分是不適合自己的機構，並且認為自己的機構有一套自己管理的辦法，專業制度的進入，並成機構發展的困擾。因此，受訪者也批評：

專業，本身這些人員又不是在這個領域服務，一下子要求我要做什麼，一下子又要我們要我們不能做什麼，徒增整個經營的困擾。而且有些專業，根本就是利益上的關係糾葛。(A1)

由上述可知，家族成員在專業的制度訓練過程經驗中，會有專業制度與家族經驗中是有所衝突，由於專業領域上，是由專家學者在學術上的論述，但機構內部狀況實際上與專家學者所要達到要求是有所衝突。因此，有些人員是會對專業的進入保持一定的懷疑態度，因為就以自身經營所面臨到的問題，專家制度並不能解決問題的根本，甚至認為打擾到機構原本很好的生活型態。有受訪者指出：

政府政策每年都會不一樣，每一次機構都會盡量去符合要求，但是到了明年可能政策又修改，整個機構根本是無法適從。(A1)

由以上分析，家族機構實際上是不喜歡受到政令的修改與宣導，因為專業學者每年給的意見都不相同，因此在家族人員是沒有辦法適應政令的改變，家族機構本身希望機構生活穩定，不要有所變動，但因受政令的修改及宣導因此機構必須對機構做出修正或是改善創新，這些對家族機構都帶來不穩定，因此有些家族成員認為自己的小型機構是最好，而且多餘的專業只是會帶來更多困擾。有受訪者指出：

有時候社政法令下來，根本是只有大型機構才可以改變，但我們是小型機構，怎麼可以用大型機構的模式來規範，這樣根本忽視小型機構的特殊性。(A5)

有些專家學者只是在做研究而已，實際上有很多院內的事情都不知道，最後還要我們達成，實在是很不公平。(A1)

為因應機構服務品質，而會去接納或從中找到相互能接受的意見範圍。(A4)

因此過以上幾點，可以知道家族機構是尋求穩定，並且認為自身小型機構已有一套自己的發展模式，而一般進入的專業制度，是適合大型機構，因此，最常發生的因在於政府要求對服

務做改變。甚至有受訪指出：

只要把這些服務使用者照顧就好，何必要求那麼多，這些服務使用者很多是功能比較不好，會做的終究只有那幾位，其他服務使用者也不能做，如果讓他們學習烹飪，老師們又會很擔心廚房會不會有危險。（A5）

在以家族經驗，往往都認為專業有時跟經驗是相矛盾，家族成員認為雖然專業的立意是好，但是這些制度是否對服務使用者更好，而且在家族的經驗中的認知，這些活甕通常伴隨著危險與風險，因此專家學者只是在學術層面，並沒有在實務經驗，因此，對專業制度提出疑慮的看法。甚至受訪者認為：

早期他們住在這邊很開心，整天吃喝玩樂就好，但專業的進入不但讓這些服務使用者必須上課，他們有些服務使用者，又不適合，而且又要成立某些班，這對老師們及成員們負擔更大，而且又要教又要寫資料，非常的麻煩。（A5）

因此，當專業化更進入每個職位後，開始面臨許多家族與專業化過程的問題，這些問題其實影響不只是家族機構也包含，許多服務使用者，因此在家族機構成長期通常對於資料及一些規定而對專業化中有所排斥，但這個衝突點其實並不是最嚴重。其中對服務過程中，就會遇到管教問題。華人的管教與專業化制度的問題往往是拉鋸上的問題，因此有受訪者提到：

針對有些服務使用者做錯是本來就應該給予適時的體罰，樣專業的情況較我們不要用體罰，但是體罰的效果往往最快，而且最能遏止對其他服務者的傷害，如果無止盡的不給予處分，反而會造成其他服務使用者的學習，造成更大的傷害。（A2）

雖然專業制度讓我們知道不能體罰，但以華人管教形式而言，體罰是最快的方式，因此，這些經驗與專業的矛盾，本身在機構上就是不斷地糾葛發生，所以在專業的制度上雖然一開始帶來機構成員在職未上迅速掌握自己的工作內容，但開始實際操作時，又發覺對於機構環境與專業制度卻是有很大的衝突。

### 參、專業人員與家族人員的衝突

機構平穩過後，重要核心職位已底定，但機構成員因為專業制度的規範加上有限的人員，

並沒有辦法讓家族成員完全入機構中，因此，必須從外界來聘僱專業人員來協助機構發展，但機構聘請人員並非一開始從專業考量，因此在受訪者指出：

早期一開始沒有任何的專業背景，對於各個服務者的狀況並不明白。而且一開始做也不是馬上就受訓，而是家族人員覺得可以聘用後才開始受訓，最後才拿到相關資格。(A3)

我一開始也沒有專業背景，是過了好一陣子才去受過訓，才有教保員的正式資格。(A6)

在「組織成員的歸類歷程與類別原型」(鄭伯壘, 1995)顯示，機構成員首先對新進成員的考核，由於新進人員不瞭解機構環境，因此在一開始機構是不主動讓人員受訓，原因除了是機構的外人，相對對於新進成員是否對機構忠誠，以及工作能力是好事壞，以及是否能夠帶在機構長久，因此，通過忠誠及才能考核後，機構認為人員可以適任以及可以待在機構長久，因此才給予受訓。實際情形，這些受訪者待在機構中也已經有五年以上，因此家族機構希望能夠聘僱的人員，除了忠誠與才能，另外能夠長久不變動。在受訪指出：

由於新進員工有時不了解家族情況，當然是希望員工能夠迅速瞭解機構，不過要看過表現後再決定是否有必要受訓，當然也會依規定來處理。(A5)

因此，在機構家族對於外來成員多少會有關切這些成員是否能夠適應機構環境，若能融入，家族成員則會篩選下來成為事業夥伴。雖然聘僱人員能夠受到家族認可在家族機構工作但自身處在家族機構，也能很明顯的區分家裡人和外人之分，有受訪者指出：

由於家族機構都是自己人，所以在有些事情上，家族成員是比較有特權的，但我們只是被人聘僱而已，所以有時候也只能依機構規定去做。不過機構終究是他們的，因此只要做好我自己的分內工作就好。(A6)

聘僱人員在家族機構上指出自己與家族成員的待遇明顯是有所不同，因此，盡量與家庭成員不起衝突，因為不管如何家機構仍是屬於家族的，因此在工作上起衝突，並不會對自己更好，而且最好能夠維持家族中整體人們的和諧，因此只有做好分內的工作就好。由先前鍾喜梅、葉家豪(2010)認為對家族企業來說，血緣關係、人際關係與互信是支持企業運作之關鍵，其決

策重心。在非家族成員中可以明顯感受家人與外人的差別待遇。對於機構的升遷受訪者表示：

由於機構是家族的，所以已經佔滿所有重要的職位，因此也不會想要去想去留的問題，只要在自己的分內工作就好。(A3)

由以上兩點可知，非家族成員對於機構升遷是已認為穩定就好，並沒有太多的打算，由於自身也只是在機構工作，加上自己所處職位也非核心，因此，對於自身的職務，大部分只尋求穩定不要有太多變動則可。不過，就已筆者參與觀察整個機構。重要的職缺都已被家族成員佔滿。而家族成員通常只要有專業訓練，第一個都以家族成員為優先，因此如果要讓非家族成員受訓，則大部分在於除非非家族成員符合標準或是政令必須要針對非家族成員參與或符合機構一些評鑑事項，否則很少會有參加培訓機會。

## 肆、小結

承先前所說，家族機構一旦開始成長穩定後，有些專業與家族機構則產生矛盾。與專業的矛盾在於專業到某個程度後，家族必須面臨一定的轉型改變。這個改變是由於先前大家草創可以共同重疊職務，但專業過後，必須要有人專任專責，因此成員的分工制度越高。甚至，有時家族的意見是無法介入，因此造成專業與機構的制衡。

機構的經驗與專業上的訓練有時相同，但有時不能照做。有許多成員認為專業有時指向的是群體多數的機構，而自己的機構頂多十多人到二十多人，如果要一一照著專業制度走，會有很大的問題，這樣對服務使用者不好，對家族亦造成傷害。

外來的專業人員的進入這也是家族必須面臨到的問題，因此，家族機構與專業人員的進入會有一段時間的磨合期。由於家族人員講究團體的和諧，因此也希望外來人員能夠融入整個家族機構的經營模式，但對於外來的專業人員則認為，家族對於內部人員的特權，有著不同的標準，但由於是家族人員，也因此並不會太過反應，畢竟把自己擺著聘僱人員的工作就好，並無心於晉升。

由以上三點我們回歸之前文獻所述，家族的缺點。第一點無規章制度可循，往往『人治』重於『法治』，使員工無所適從。由於家族成員做早期是互相配合甚至職務重疊都沒有問題，加上

家族機構的經營最主要是依據創辦者的將營模式為主，所以在世上仍必須遵從創辦者的意見。往往非家族成員並不能馬上融入家族機構，因此在整個公司制度上，只好採取最保守的做好分內，但偶爾創辦者會干涉其中，造成非家族人員無所適從。於依專業化而言，目的保障服務品質的一致性，這也是專業化的精神，因此，在這理念下而有所衝突。

第二點，企業家族不分，使企業無法獨立經營，甚至把家族利益亦致於企業利益之上。從以上資料分析家族機構的確會以家族利益為第一優先，不管是對於家族氣氛和諧或者當家族立意與機構立意而言，仍是以家族為主，期原因機構主要營運是在家族成員，因此理應所有成員應該去維持整個家族的和諧，所以兩者相較起來，寧可維持教族和諧或利亦，也不要傷害工作所對家族的不和諧與傷害。

第三點，企業主趨於權威式領導，剛愎自用。由以上訪談可知，大部分的創立人是父親的角色，因此，在經營方面大部分仍是會聽從創辦者的指示，而華人家族的家長式領導作風，在本訪談中可看見，只是所呈現不同的統治模式，然而早期的權威式領導，是有助於機構的發展，但在機構進入穩定期，往往家長式的領導作風讓家族成員無法達成專業制度的目標，也就是經驗大於專業的狀況，而最後家族成員則選擇創辦者的想法，而犧牲專業制度的規範。

第四點、造成企業優秀人才外流的現象。由於機構的人員核心職位已由家足成員所佔滿，對於非家族成員對自己的未來晉升狀況已有瞭解。因此留下的人員大部分已經習慣機構，雖然機構人員流動率並不高，但往往許多有心的心進人員觀看到家族成員已經被機構佔滿而望之卻步。

第五點、缺乏企業制度創新。由於機構人員流動率少，加上大部分都是家庭成員以及人員本身不希望機構不要太多變動，實際情況安穩就好，因此在服務方面並不會有太多創新。由於是走筆穩定的方向，也因此在整個機構上尋求安穩為立基。

由以上可知，在家族機構與面臨到專業主義的狀況下，所有問題則會顯現而出，期源於家族主義與專業話本深兩者有不同的處理模式，因此，在處理中的過程與轉型中勢必要有所改變，但這個衝突究竟對於機構轉型是好是壞，大部分是因機構而異。由於專業化是尋求整體服務品質的統一，但家族機構卻是希望能夠用單一特殊的情形來處理機構的問題，因此，可以回歸到問題的根本，就是普同性與個殊性。

### 第三節 專業評鑑與機構環境之困境

#### 壹、專業評鑑與小機構制度的困境

評鑑作為一種，專業制度對機構的運組織運作與人員專業能力作為考核。由於小型教養院機構主要服務對象為身心障礙者，透過身心障礙者保護法，因此，國家必須保障其權益，因此專業的審查制度的產生，除了考核機構組織是否有違法，人員與專業之間是否有答國家所要求的指標標準，進行考核。但家族機構的運作模式，似乎與專業制度相衝突，專業的審查對於機構也造成一定的影響力。受訪者指出專業的評鑑審查制度對小機構的影響如下：

專業評鑑大部分只適合大機構，對於小機構是很不公平。光是機構的設備與環境，有時候並不像大機構一樣可以隨時申請經費來做改變。(A1)

小型住宿機構寢室需平均每人應有五平方公尺。因現機構寢室內部不符合其標準法規，倘若機構本身在無法新建或改建且又須要達到法規要求的因素下，可能需要變更到機構本身服務模式。(A4)

在此透露出，評鑑對於機構的使用者可用的空間比例，所要求的一致性，根據建築法語身心障礙法，認為要給予最優良的隱私空間。但對於小型機構，本身經費與空間有限，而且政府每年對於建築修法制度是不固定，可能以前是用，但修改後又變得不適用，因此往往小型機構也改變硬體建築是有所困難。而受訪者指出：

有些東西只有大型機構適合器具，但小型機構人數少，有時不一定用的到，而且有些設備相對會比較貴，對機構負擔會很大。(A5)

由以上兩點可知，專業評鑑對於機構最不利乃在於評鑑所要求大部分是以大型機構的專業化為基準，但對於小機構的成員卻認為卻是不盡公平，因為成員人認為大機構資源多，小機構資源少，被捐贈的更少，因此在設施設備上永遠是比不過大型機構與公家機構。評鑑機制的獎懲方式扼殺許多小型安養（護）機構的生存空間，而間接幫助大型機構的成長；但大型機構卻因為所需空間區位與機構規模問題又難達到社區化的目標（蔡翔傑，2007）。在教養院中小型

機構是沒有辦法達到指標上硬體需求，而且針對法規規章必須符合規定，但在整個組織上卻沒有辦法如同大機構，因此產生困境。

非法人小型教養院機構的另一個困境之處在於人員聘僱以及機構行政與專業人員之問題。小型機構由於家族經營，因此，在家族成員上本身走向專族主義是的管理經營，但大型機構專業人員與小型機家族機構的家庭成員，在組織運作的文化上處理模式本身大不相同。專業的評鑑本身則是在專業的制度上去做檢討與考核，因此，在整個機構組織的文化與制的邏輯本身不同，因此往往家族經營的機構相對式比較不如大型機構的制度。但家族的機構卻也認為小型機構的優點大過大家族機構的優點在於對這些身障者是家人般得對待，受訪者表示：

其實家族經營的好處，就是把他們當成家人一樣的對待，這些死板的制度有時後只會帶來更多的困擾，讓他們不快樂。(A5)

因此，回歸到專業問題，在小型家族機構是不認同專業評鑑制度的一些作法，因為他們認為，專業並不一定會讓這些服務更好，反而是家族瞭解服務使用者的需求，並且認為自己處理方式，是比大型機構生硬的服務來得更加人性，專業評鑑的介入只是會讓機構更多的麻煩。有時對於專業制度是希望有專業人員的進入對機構更好，但受訪者表示：

新進人員進來，向心力不一定高，反而是家族成員向心力比較高，做事情也是比較能夠為整個家族負責。(A5)

有些新進人員來，結果整天不做事，整天都只要想領薪水而已。還不如自己人來做還要來得負責。(A1)

因此，由於早期專業人員在草創過程中有任何貢獻，而在整個草創之初，事由家族人員所共同經營，因此，對於之後再進入的人員，則會相對不如家族早期之間的革命情感。中國家族企業的管理特性中，普遍存在著對非家族管理成員的不信任，非家族成員必須服務很長一段時間，才能獲得信任而升遷至高階主管（蘇佳慧，2008）。因此在非法人小型教養院中，在專業制度下所聘僱人員與家族機構經營產生許多矛盾與衝突。家族機構中認為最好還是讓家族自己來經營解決，因為只有家族的人最瞭解整個機構的問題，外人的進入會干擾原本組織模式，因此，再家族機構中，對外人有所排斥是有一定的原因。

## 貳、專業評鑑與小機構與大機構資源衝突

在以上我們可以看出，從本身專業的制度本身來看小型機構的困境，小型機構希認為自己的機構具有大型機構沒有的獨特性的持續發展，對於專業制度的評鑑而造成干預。因此，對於專業評鑑的制度是有許多不認同。但不認同最主因仍是回歸到所謂資源問題。由於家族機構普遍認為機構缺乏許多資源，而專業制度其實是需要花費許多金錢。在小型機構本身資源較少，因此是沒有辦法與大型機構相比擬。但評鑑的制度卻是以大型機構作為導向，實際的問題小型機構與大型機構之間的衝突，因此，受訪者指出：

大型機構相對都比較有錢，而且財團法人有財團資助，公家機關有政府資助，但我們小型機構，自能靠自籌，很不公平。所有的錢都要靠自籌的方來完成。有時候硬體設備受到法令修改，要修改設備要花好幾百萬，這叫我們小型機構怎麼解決這些問題。（A5）

小型機構的外部還境地一個就面臨到，在社會資源上的競爭，本身就與其他組織顯得相對弱勢，在資源競爭方面本身則不如財團及政府組織的大機構，因此，小型機構資源是相對較貧乏。。小型老人福利機構被迫往大專業評鑑的制度中，有些硬體設備，本身在於越有有資源的機構，越能達到標準。評鑑機制的部分指標以及獎懲方式利於大機構在評鑑上的得分與運作上獎勵資源的獲取，為了滿足經營資源與政府評鑑的雙重需求，中小型老人福利機構被迫往大型機構的經營模式邁進（蔡翔傑，2007）。從老人福利機構來觀看，非法人小型教養院機構，也同樣有此問題。大型機構有資源在於有財團及公家捐助，因此，這些往往在評鑑上都不能獲得較好得成績，有受訪者表示：

這些評鑑大部分都是在比誰的資源多，誰肯花多錢，評鑑自然就會好，對於小型機構是花不了那麼多錢，所以評鑑一直都在很後面的成績。（A1）

因此專業制度最後的評鑑結果，最主要是在於資源的競爭，而結果往往是大型機構得利，由於小型機構也必須配合專業的評鑑制度，因此也只能盡量達到評鑑的要求，因此在小型機構對評鑑的看法是屬於消極層面。有受訪者指出：

評鑑只要達成要求過關就好，當然是希望能夠努力達到甲等。不過甲等或優等都是因為有很好的資源，小型機構只要能穩定就好。畢竟沒有那麼多錢跟人家競爭。(A1)

因此在機構中，資源的爭奪往往小型機構是較弱勢。其原因，家族機構是安於現狀，加上若要擴展機構，是必要花更多機費，也因此對於專業評鑑上只有消極對待。當然每個機構都希望能夠擴建規模更大，但對於經費往往是小型機構最大問題。在資源上小型機構一致認為比不上大型機構，甚至獲得資訊上都會比大型機構或公家機關弱，有成受訪者指出：

有時候社政法令下來，有時候我們小型機構是不知道，因為弱勢公家機關或大型機構有這些管道，所以能夠馬上因應。但小型機構，往往是要聽到消息主動去找，才有可能獲得消息。而就算獲得消息，都比別人晚，如果到時候要評鑑，還未必能完成規定，因此，對於小型機構要獲得資訊有時後是要花費很多功夫。(A5)

因此，在小型機構與大機構弱勢的地方除了資源外，還有對於資訊的掌握度也不如大型機構。因為家族機構所面對的競爭對手，是財團以及政府機構，因此在服務上是屬於相對弱勢。而小型機構的組織大部分是家庭成員，因此面對資訊並不會如同工佳績貴與財團的敏感，也因此整個資訊上小型機構是比大型機構來得弱勢。

### 參、專業評鑑委員的標準不一

雖然專業的制度是跟指標等性質來做為對機構的考核與審定。然而在評鑑中的人卻是整個在評鑑當中最重要的一環。政府所設置的評鑑委員，大部分是學校教授，或使是某某基金會得總幹事等頭銜，並不是從教養機構的成員所發展出來的評鑑委員，是從各種領域集結起來的專家。因此曾淑惠（2006）指出評鑑委員方面除退休人員外，幾乎全部都是產、官、學、研現職工作者，並無專職評鑑委員，在評鑑承辦單位中的工作人員亦僅有台評會中少數以評鑑業務為生涯發展標的工作人員。但仍未發展出終生的生涯進階機會。因此，國內不沒有所謂的專業評鑑人員，是政府透過各專家人員所匯集而成的評鑑委員，在實務上與機構是有遙遠的距離，因此，在對於專業評鑑，大部分小型機構對於委員的素質及標準，都有不一同一致的看法，由於受訪者認為自身在機構服務對於服務使用者的狀況是最瞭解，但機構也只會看數據及資料，

而且評鑑委員與評鑑委員之間的見地又有所不同，因此，有受訪者提出：

有時候評鑑委員說的是一個樣子，換一個評鑑委員之後，又是一個樣子，這些評鑑委員所說的都各有不同的說法，究竟該參照哪一個委員，根本都不知道。（A5）

有時很難瞭解評鑑委員的要求是什麼，有時候明明都有照做，但最後還會給缺失，甚至有時候一個評鑑委員說這是很好的優點，但評鑑後，另外一個委員說這個東西是有缺點，使得機構不知道該如何應對。（A2）

雖然有評鑑制度有條文及指標規定，但在評鑑中，會隨著評鑑委員個人的認定給予評分，所以評鑑真正的問題往往是資料及做法是否符合委員的背景經歷以及觀點，並且評鑑委員會依照自己的認知給予機構審核及建議，因此造成法條是有所依據，但評分的分數卻是在評鑑委員中做調整，因此，有受訪者指出：

有些評鑑委員根本只懂得做研究，對於機構實際情況如何並不知道，因此在他們所認定的專業與實務上根本不相符。（A1）

家族機構面對評委有是保持對機構不瞭解做出疑慮，認為評鑑委員只有研究而沒有機構實務經驗而感到不公。而且評鑑委員的審核並沒有真正的標準，雖然自身機構有達到指標，但評鑑委員一旦有疑慮及不同意，就會給予較低的分數，甚至有受訪者認為：

有些委員根本就是認為小型機構本來就不如大型機構，所以小型機構最好關閉，讓大型機構運行就好，這些先入為主的觀念，對小型機構本身就是一個傷害。（A5）

由於小型機構資源較少，專業委員認為小型機構在服務上會不如大型機構，由於小型機構在設施設備都顯得比大型機構來的完善與優良，因此，就算評鑑委員對小型機構有所偏見，但只能順應評鑑委員的要求做決定。甚只有受訪者提出：

其實委員要得只是錢，因為有錢好說話，有時來都考只是看已有沒有用委員的那套系統，如果有你的評鑑自然就高。沒有，就算你在努力，也會被委員評得一無是處，而且有些委員會有官商勾結的問題，這其中是有很多很大的利益關係。（A1）

有小型機構業者提出，評鑑委員與專業評鑑的利益關係式相輔相成，也因此，小型機構是沒有辦法達成一些委員的特殊要求，所以在評鑑上是更為弱勢，而且在評鑑中，也講求所謂的

關係，受訪者指示：

這些評鑑委員跟政府本來就有很好關係，沒道理之前有中正的教授來承辦案子，對於機構評鑑的結果是非常好，但是最後內政部來評鑑後，我們機構反而不好。這個結果到最後連當初承辦案子大學教授都感到不可思議，為何最後內政部的結果跟他的調查完全不一樣。(A1)

我們做的有些東西是其他大型機構都做不到，結果評鑑的結果，都比那些大型機構來得差，這裡面一定有多少的利益及關係存在。(A1)

由以上可知，小型機構對於專業評鑑是有一定的質疑，也因此，在評鑑制度下，小型家族機構選擇消極，也是主要原因。但也因為專業的進入，所以家族機構，對於評鑑的專業制度是有抱著不信任的態度，因此反而認為，評鑑就是靠錢與關係，加上對委員的素質及要求，會因人而異，所以更不能掌握究竟要如何才能達到所謂正確的指標。由以上幾點，也不難看出，評鑑的專業制度其中所包含的不只是只有生硬的指標與法規，更重要的是在人與人之間的利益及關係，「因此，在筆者曾今參與過評鑑的過程中，更能體會到，在評鑑的場域，但華人世界中的文化與人情急面子等關係，在整個機構中是影響最大的層面，因此透過華人的社會文化來更突顯，專業主義下，華人社會文化的問題。

## 肆、小結

由以上我們可知，家族主義面對專業評鑑制度是有許多的排斥，但因為評鑑也代表機構往後的未來，因此不得不做評鑑。但對專業評鑑的批判，從家族主義的角度當中，我們可以看到，對於機構環境與專業評鑑，往往評鑑是無法容納家族主義經營的想法，因此在評鑑制度上要求家族必須達到專業標準，但家族經驗與制度，卻是不同的思維邏輯，大型機構講求一致專業化，不容私情，但小型機構是講求個殊人情，而在行至上也亦有所不同，但小型機構最後所求的是穩定發展。

資源方面，小型機構由於是家族經，因此沒有財團與政府組織的資源協助，相對覺得弱勢，雖然在機構中。家族成員靠自身的摸索來維持機構運行，但往往面對專業化的變動是很難適

應。對於專業制度的進入，也只能見機行事，面對資源的衝突，最後也只能選擇妥協於環境，但具體的資源是很難改變機構的現狀。

最後則是對於專業委員的評鑑感到排斥。由於專業委員所帶來專業的評判，多數機構是認為委員評判標準不一，而且有時候委員所說更實際上機構面臨的問題是不一樣，造成經驗與理論上的衝突，其中也有人只是委員評鑑與機構中的利益關係。然而專業評鑑的介入，對於小型家族機構都是較負面的看法。

我們回歸到本文獻中，探討專業評鑑制度下，對於家族主義的關係，因此我們從**第一點人治？法治？專業化與家族機構的專業分工**。在專業評鑑制度下，家族式的分工是所不能允許，有許多委員不認同機構原因，也在於小型家族機構分工是不明確，因此對於機構有所意見，因此認為，小型機構不如大型機構，因為人員大部分是自己人，所以，機構服務內容，大部分都是自己成員，很難達到專業制度的標準。

**第二點，家族？機構？專業化後何者利益為先？**有委員指出往往家族會分別做內帳與外帳，因此，加上內帳大部份是歸頭家娘管，因此，對於機構以及家族之間的糾葛是更加不信任，因此在審核上會嚴格。

**第三點，威權？專業？家長式領導與專業化的困境**。由於評鑑制度的規定，所有一切都必須按照專業化來做準則，但有些機構制度模式勢必與專業制度不同，尤其是面對服務使用者有時會用體罰方式。由於家族機構本身會以家庭作為中心的概念，因此，會用傳統父權方式或是以兄長及姊姊等方式經營管理服務使用者，所以在家族經營與專業制度間會彼此衝突，因此在整個管理過程中，會有家族主義的管理模式存在，但這對專業制度上的管立式所不能允許。

**第四點，家人？外人？專業人才的去留**。由於家族機構對於外人抱持著不信任的態度，加上專業人員不一定會為家族最大的利益做考量，因此，寧可只培養自己人。就以筆者觀察，由於評鑑時，大部分被評鑑都是家族核心人物，而非家族成員通常都屬於非重要職位，所以在專業評鑑都很少有家族外人員的聲音。

**第五點，不變？創新？專業化的轉變與制度的改變。**由於家族機構認為自己資源並不如財團與政府機構，因此用消極的態度去面對整個評鑑制度，由於消極所以在創新是更加弱勢，唯有持續不變才是最好的經營方式，只要能達到基本指標還要好一點就好。

由以上可知，專業主義對於專業制度的評鑑是主要考核機構是否構專業化，但機構在穩定後，對於專業制度影響大部分都是抱持著排斥態度。其在於專業化所要求更好且一致，讓機構能夠更完善，更能保持服務的水準。但家族機構則認為能夠穩定就好。這兩個衝突點上的矛盾，而且機構也質疑專業化的合理性與機構的經驗是有所不同，但最後結果，機構仍是要面對專業化的評鑑過程，但專業化的制度對於機構是否更好，其實是不明確，但制度的存在，對機構與服務的使用者的基本保障。

## 第四節 專業與家族經營衝突之調和

### 壹、專業與家族權力調和之道

由於機構面對專業制度是必須面臨的問題，雖然前第二節對於機構與專業制度所造成衝突的看法，但是面對專業制度，其實家族機構仍是有因應的一套。在整個專業制度化的過程中，往往最大的衝突原因之一就是與創立者的衝突，但一方面家族成員認為是因為家中長者所以必須避免衝突，但專業化又必須進行，但透過陽/陰默認體制在族成員在衝突中會在專業與家族情感中做最適當地抉擇：

由於他是創立者，所以多少還是要聽他的意見，之後就持續的溝通，到最後透過溝通，就會慢慢的了解情況，最後就會妥協。(A5)

因此，在衝突上，是不會採取硬碰硬的方式處理，通常會用軟化的方式來處理，與華人對於陽奉陰違的觀念相合，為了家族上的和諧，因此家族成員間雙方達成彼此的默契來進行，因此，當面對衝突，則選擇妥協的方式來迴避問題。甚至受訪者也認為：

由於整個機構是由創辦人所辛苦創辦，因此有時候他的話是有道裡，而且我們的經驗也不足，而且甚至到最後他所說的是正確。(A2)

一開始非常的不認同這樣的作法，但慢慢的勸進，而且長輩會考量到最後都是為了整個機構好，最後就認同這作法。(A2)

由以上話語分析，其實許多家族成員，在專業制度過程是有許多衝突點，而且用家族溝通的對談方式是最好的溝通模式，受訪者認為 雖然有時理念相左，但由於是長輩，因此，會退讓，甚至進一步認為長輩所說是有道理的，最後也會為了說服自己，因此也認同長輩所說的話。但遇到更大的衝突，其受訪者表示：

有時當然會有彼此僵持的意見，但最後還是考量到家族的和諧，所以作罷，但會持續的與家人溝通。(A5)

所以面對家庭權力關係，大部分會依照傳統，因為是長輩或親人的關係，因此予以退讓，但在退讓的過程，依舊會秉持自己的處理態度。縱使可能不被家中長輩認同，但最後是因為親情血緣等關係，最後長輩也默認這個處理態度。有受訪者表示：

反正後機構的未來還是要由這些小孩子來接手，雖然當初創立事由我所經營起來，但這些終究要放手給下一代去做，至於該怎麼做，只要下一代不要做的太過誇張，資料都有整理，該做的有做就好。(A1)

因此，家族之間的經營理念衝突時，晚輩會選擇妥協與長輩的支持，而長輩會因為日後要接續整個機構，而選擇退讓不干預，這是在家族機構最常看到家族成員的默契，因此，忍讓之間的磨合是家庭必須要彼此的妥協才能進行，也透過互相的觀念中，讓整個機構能夠依照家族的方式持續經營。但在整個過程中可以看到整個華人的陽/陰默認體制在機構是表現無疑。因為做孩子不敢違抗，但實際仍完成自己的工作，而父親的角色也明白孩子做什麼事，但只要不公開，大家彼此的默認就好。這也是家族機構上成員中的彈性。

## 貳、專業與家族經驗調和之道

由於專業制度的進入，許多家族所面臨的經驗會與專業制度所規範是有所不同。尤其是在管理的部份。有時在組織成員在工作上有困難時，成員本身會相互支援，並且造成職位上的相互重疊，但透過家族成員在家族成員的拿捏分寸來進行職務上的運作。有受訪者指出：

家族成員本來就應該互相幫助，有時成員忙不過來，幫他做也是應該，只要不涉及他的專業部份就好。(A2)

當專業制度進來機構，家族會依照早期的經驗模式在機構運行，而做完後最後只要由專職負責人認可就好，至於過程誰做，其實並不重要，重要的是把整個事情完成，達成任務，因此家族成員的做導向是，只要成員沒有完，家人就會幫忙一同做，做到完成為止，因此不只是發生職位重疊的現象，還有資料會幫忙做的狀況，這在家族機構中視可以常看到的現象。因此許多成員都認為，最重要的就是完成的效率，因為每個職位每次的工作量都不一定，誰的工作量比較多，做不完，當然可以幫忙做。

在家族的經驗的另一層面是實際上的處欲問題與專業制度的衝突。最明顯的就是教養方式。華人習慣是用體罰罰站等方式來懲戒犯錯的人員，但在現代教育卻不能用體罰的方式來對待兒童或弱勢者，但罰站等方式卻顯得相對有效，因此最後成員仍是選擇稍微體罰的模式來做懲戒。有受訪者提出：

依照管理的經驗當然是用體罰的方式，最能夠讓他們明白什麼是對什麼是錯。而且體罰也只是罰站或剝奪他所喜歡的東西，但是後都有跟他告知老師為何要處罰，這些其實都很有效，雖然不想要用體罰的方式，但有些人是必須透過這種方式讓他理解，他才會改，所以最後還是選擇罰站的方式來做為懲戒。(A2)

因此，在家族機構訓練與管教的部份，家族成員仍會選擇家族所讓為最有效的經驗為主，雖然人人都知道體罰是不正確，但體罰在經驗上市有許多成功的例子，因此，選擇罰站的方式來作為懲戒。在家族機構受到專家的介入有受訪者指出：

每個專家說法本身意見不一致，所以用家族機構當中最有效的方式是最好。這樣一來即可達成任務也很有用。(A5)

所以在整個家族形式上會與制度上會有另一套的做事風格。甚至家族是的方法是更有效專業上。由以上可知，家族經驗所講求是快又有效，及迅速的改善來達成目標任務。但過成當中，符不符合所謂的專業制度的規範並不重要。由於家族機構的成員是自己人，因此在實施上都是自己人，所以並不會有太多的爭議，也因此許多機構會因為便宜行事，而造成越界專業制度的

基準。體罰就是很好的例子。

專業制度與家族制度，最後的融合則成爲，專業是機構行動的依據，在平常沒有衝突的狀況是大家去共同遵守這些規定，但一旦有突發狀況，則爲家族經驗以及制度規範，最後以家族成員共同來完成做爲行事的準則。有受訪者出：

專業制度我們一定會去遵守的。但有時候能夠更有效得處理我們仍會去做。(A2)

因此，機構與專業化不一定形成對立，因爲專業制度的規範，讓家族機構仍是有法可以依循，只是在對於事物的處理上，最後家族成員的共識才是真正做後機構做事的準則，因此，在制度的衝突下，家族最後與專業制度尋求的並不是妥協，而是在專業的制度上融合了家族機構與專業制度的準則依據。

### 參、專業評鑑與家族因應

在家族機構的家族成員面對專業制度的評鑑事抱持批評的態度，甚至對於評鑑種種制度的不公平感到消極，但機構終究必須面臨專業制度的評鑑，在評鑑制度由於家族成員在評鑑之前就已經有家族群體的共識，因此每個人都有每個人面對自己的評鑑委員的角色，而大家則都很普遍的認同就是對評鑑委員必須態度謙卑，受訪者認爲：

評鑑委員有時，就是要給予尊重，所在委員指導過程，要表現仔細專心，並且受教，

因爲委員本身是專業的，所以要求過後，改善就好。(A2)

雖然家族雖然有所批評，但在評鑑的過程，對於委員依舊發揮華人的傳統，以和爲貴，並且保持最低姿態對委員的指導表示服從，並不起衝突，如果委員認爲有缺失，如果能立即改善，則迅速的給予改善，表現出對委員指導的最大誠意，受訪者指出：

當然不能更委員衝突，畢竟委員是專家，如果造成衝突，可反而會讓整個機構帶來

更不好的評鑑結果。(A5)

分數的掌握是在委員的手上，避免衝突是在當下評鑑的的過程中，最重要原則，因爲當委員對機構提出質疑，對於委員的質疑加以反駁，最後縱使機構頌福委員而沒有扣分，但對於接下來的審核，委員可能會用更嚴苛的方式來評比機構的分數，因此受訪者指出：

如果委員說資料有問題，你要快速給委員補正，如果硬要跟委員起衝突，反而會讓自己評鑑更麻煩。(A2)

當平委員給予缺失及建議，代表評鑑委員的專業形象，若給予衝突，就像華人不給面子，因此據理力爭反而會帶來機構更大的傷害。基於中國人“報”的社會運作邏輯（翟學偉，2007），因此為對方留面子，日後也為自己留面子。所以評鑑的過程，機構成員會給予面子及低姿態的方式來討好委員，這也是整個華人文化上所要達成的和諧問題。

在專業制度的評鑑過程中，家族成員認定，評鑑過程只是一場人與人之間的表演。由於分數的主宰在委員身上，機構放低姿態的態度是最好。當委員做出批評時，虛心受教，並且聆聽委員的指示，受訪者認為：

有時評鑑委員所說的話知道就好，在評鑑的過程，大家只是互相的表演，畢竟委員仍舊還是要給缺失，所以機構盡量做好就好。(A2)

由上段可知，機構成員很明白，其實這一切只是一個演戲的過程，但這個部戲不是只有機構人員在演，其實評鑑委員也是在專業的角色上演戲，這是評鑑委員與機構間的默契。如同Goffman劇場理論，人人都在演出評鑑的戲碼，有受訪者指出：

其實機構的分數大部分在評鑑之前就已經打好基礎分數，只是實際到機構後在給予斟酌，委員要得是面子，我們要給予的是人情。委員也必須要寫缺失向上交待，所以機構會有缺是這本來就是很正常的事情。(A1)

透過受訪者敘述可知，在專業的評鑑制度下，委員也有自己本身專業制度的規範。因此，對於機構的批缺失以及建議都是必要的過程，所以機構在面臨評鑑，則會抓準大的方向來完成，小地方則讓委員來寫缺失，這是機構與委員之間的默契，這也是華人處世上的陽/陰二重性，而大家在這認知的默契下，所共同完成的遊戲。筆者曾經參加評鑑，因此更瞭解，整個專業制度的行為準則及規範，不只是規範著機構，相同的也規範著委員因此大家所共同創立的專業制度，大部份都是華人的際場合所完成的專業制度的遊戲。如果委員沒有缺失代表督導不周，以後則可能無法再繼續擔任委員，所以，委員一定會寫出機構的缺失，這是機構與人員間的默契，其中缺失的人情，與委員要得面子，是掌控整個評鑑得專業制度的遊戲中的華人遊戲。

## 肆、小結

在平常生活的衝突與評鑑之中，華人自然有一種調和的機制，這個機制就是所謂的陰陽調和，雖然經過衝突，但在雙方的調和之下選擇最適合的情境下作決策。因此，專業制度的衝突則得以改善，並且能夠完成事物。因此，機構無論在任何情況下都可以尋求最好的解決之道。因此在家族權力衝突下，透過私下解覺得方式來維持整個家族關係上的和諧。

在家族經驗之下衝突，家族會透過處理的事物作為拿捏分寸的進行，作為經驗辨別的準則，透過專業制度與拿捏分寸的方式來掌握現有的狀況解決經驗上的衝突，並且從情他情境下在經過計算來解決。

最後在專業評鑑制度下，面對委員，採取柔和的態度，讓委員得以受到尊重進而對機構不會嚴格的批判，這些都是華人社會，所必須僅遵守的規則，縱使委員所說與機構有出入或是不符現狀，仍需表現不卑不亢的態度，才會受到委員的青睞。

因此我們回歸到文獻上的華人社會文化。第一點、拿捏分寸。拿捏分寸在華人日常生活上是很重要的計算，也是做事的法則。因此，在家族經驗上的衝突，最好是以拿捏的方式為準則，與西方的專業制度的方法，是有所差別，因為唯有在情境的經驗下，才能達到最好的解決之道，而便免人與人之間的衝突，也在於個人的拿捏分寸上。

第二點，陽/陰默認體制。由於在家族的權力上有所衝突，在陽/陰默認體制則為重要。因為主要避免與家族人員衝突，因此在做事上表面上與檯面下又是另外一種形式，而在家族的經驗衝突上也是適合陽/陰默認體制。因為陰陽的制度下，讓華人有更多的彈性來處理事物與情境上的關係。

第三點，面子與人情。在評鑑制度下，面子與人情更能突顯出華人之間的特色。由於機構受到委員的評鑑，則機構必須表現出對委員的尊重，因為委員受到尊重而有面子，因此在評鑑上缺失的部份則會少許多，這也是人情上的回報。因此，與委員的關係互動上就會形成，相互往來，這個往來並非從言語上的言行所來往，而是透過眼神與表情來做為評判，因此在整個評鑑過程中，對家族機構成員而言，實際上是人情與面子上的互動之爭。

由以上三點，我們可以得知，在家族機構上仍保有許多華人的文化模式在運作，雖然都受到所謂的專業化的訓練，但華人的表裡陰陽、拿捏分寸及面子人情關係，都持續在整個機構上不斷地重複運行。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

從草創的困境與專業進入可以得知，當非法人小型教養院成立之初，機構最主要仰賴創辦人來連結外接資源，透過資源的連結並從中學習，而家人也在創辦人學習的通時，一同學習工作上的內容。當成員學習過後，從原先從家中幫忙，最後到由機構受訓到完全符合職位上所需要的標準。在訓練的過程中，讓家族成員很迅速的掌握到在職務上的工作內容以及在此職位中應如何運用專業的服務。

從草創期後家族成員開始在機構上運作，但運作的同時，早期原本的經營模式，與專業度是相衝突。首先在經營的衝突上，最主要是創辦人與家族成員在工作上的衝突。由於創辦人先創機構，因此，在工作上家族成員會因為創辦人而改變其工作模式，甚至會順從創辦人，由於創辦人角色又是父親的角色，因此更不能違抗。再者，則是經驗上的衝突。一般來說家族主義的形式，會有許多彈性，但是受過專業訓練後，專業與家族經驗是有違背，尤其是在工作的觀念上。華人普遍用打罵的方式作為懲罰教育，但依經驗打罵教育卻是最快可以達到訓誡的效果，但機構對於體罰之間卻產生矛盾。而在衝突也包含家族成員與非家族專業人員的衝突，由於外人出現在機構上，因此機構對於外人皆有排斥的情況，可是外人通常是具有專業身份，但始終進不了權力核心，因此人員大量的流動，而機構也沒有辦法留住專業的人才。

在外在的部份，專業評鑑帶來機構之困境。由於非法人小型教養院的組織成員，大部份是家族成員，評鑑是對機構專業的評判。因此，考核是整個家族人員是否能達到專業標準，但標準的指標卻是只適合大型機構，對於小型機構的考核則是非常嚴苛，而且大機構與小機構的競爭下，小型機構的資源是非常短缺，因此，在評鑑與資源方面是永遠比不上大型機構。再者，在專業的評鑑制度中，並沒有專業的評鑑委員。評鑑委員大部分來自各方相關領域，因此在每個領域上都會有不同的角度，去觀看機構的方法。所以，通常造成機構無法適從評鑑委員的角度。進而造成矛盾。

在非法人小型教養院，受到資家族主義缺專業主義衝突，是否非法人小型教養院無法應對整個專業評鑑體制。在家族主義的權力衝突上，選擇華人、陽/陰默認的體制減少家族成員間的衝突。透過大家彼此共同默契來完成事物，但又保持台面上眾人的和諧。而在專業主義及家族主義的衝突下，選擇拿捏分寸。透過拿捏分寸讓在專業評鑑的制度下，運行家族主義的工作方式來讓機構運行。而最後在面對評鑑，則是透過華人，面子與人情共同完成整個專業評鑑制度的過程，在過程中，家族成員、政府組織與評鑑委員，其實是共同創造這種評鑑場域，而這個場域上大家所共演的戲劇而已。

因此，面對專業化的現代社會，家族機構仍保有華人傳統文化的方式經營下去。縱使未來的更專業化的考驗，華人文化依舊在組織上不斷地的運作。原因在於華人對於情境上的考量盛過於對事物上專業的作法。這並不是好壞的問題，而是爲了尋求一種陰陽之間的調和。

專業化對於機構的幫助，在機構草創之初確實是可以看見。有了事物發展的準則的確帶來迅速的發展。但就像王仁宇的早熟大一統一樣，爲了方便而迅速的制度結構套用在政治之上。而這個就好像套用在創業的機構或機構之上。早期可以立即很快速的管理，而且只要從中央下達命令就可以很快處理行政。但一旦組織開始有規模，所有的弊端就開始顯現。

小型機構到了成長期之後，所有的制度開始明確，而專業化的進入帶給整個機構上的變革，以往所適用的法則，在成長期的專業化中，開始限制家族成員應該如何專業化，並且產生許多本身在草創中的問題，尤其是在專業與親情上的抉擇，而這些衝突，終究帶來家族某些行政上的改變，但仍依舊保持傳統華人文化的精神在組織之中。

在穩定中期衝突依舊發生，但已不只發生在所謂家族問題，而是外在環境對家族制度的問題，也就是設備及資源與評鑑等多項專業化的要求進入，使得衝突更加劇烈，因此最後在整個家族必須面對這些始於硬體環境上的衝突，雖然這些衝突帶給家族極大衝擊，但實際上對於家族成員的向心力卻有所幫助，不過家族在面臨環境上的考驗，卻一樣保持著家族關係勝過一切環境衝突。

最後到達所謂考核期，這也是家族最終家族主義與專業化模式的磨合最終期。在面臨衝突上，最後成員大部分都在親情上做妥協，因此，最終專業化只有形式的過程，實際上對於整個

機構是少有幫助。而面對評鑑的制度則表現出消極的態度，但是對於委員及政府人員仍是很積極的用華人文化的特色來建立這整個評鑑制度上。

回歸到最後，其實專業化，不只是機構沒有達成西方所要求的專業化的過程，其實在評審委員或政府機關人員，也一直保持著華人文化的方式在作業。也因此，在整個評鑑成績的制度上，是可以看到，小型機構的評鑑，永遠是比不上大型的機構。由於其中有許多利益以及人情與面子等等錯綜複雜的華人文化在其中，因此，面對專業化的結果，終究還是以華人文化的內在，作為一切行動的準則。正如先前所說，表面上的接受制度，私底下卻自己做一套的模式，政府合華人的陽/陰默認體制，不是誰默認的問題，而是大家一致默認的方式在台灣社會。

最後反省的是，專業化的進入對華人社會是否真的可讓華機構或機構更好。專業化講求準確達到標準。而華人講究情境式的抉擇，只有人情與時機的問題，並沒有一定的準則，這兩種的思維模式，並沒有所謂的好與不好，只是在處理事情的方法上有所不同。專業化的確帶來品質與標準，但華人的處理上則帶來人情與彈性的作為。因此，專業化對於華人文化，最終只有學它們的制度，但最後還是一人的行事為準。

## 第二節 研究限制與建議

### 壹、研究限制

#### (一) 研究限制

##### 一、文獻部份

在文獻的部份中，大部分屬於非營利組織的資料，實際上關於教養院的文獻國內非常少，在國外研究非法人小型教養院也是沒有的，而且國內早期的教養院，有一些是包含少年感化院，因此，針對教養院的說法，是近代統一的，再回顧文獻上是需要再審視。因此，有關教養院的文獻的收集上，必須從法令法條上勾勒出來，因此在未來有賴日後研究人員繼續鑽研教養院的議題。由於國人大部份都研究非營利組織的議題，而針對大部分都屬於大型機構以及大環境，也因此要研究小機構相對增加本文的困難度。也因為，本身曾任職服務才得以勾勒出一小

部份。

## 二、訪談對象部份

由於面臨的是家族機構，所以對於一般沒有瞭解教養院的背景人員是有很難可以獲得資料。一般而言華人家族排他性非常的高，而且大部分也會說出漂亮的官方的言語，很難實際獲得真正的答案，因此在研究中也必須長期投入以及靠關係以及交情，才能得以研究訪談出機構的全貌與人員間的互動。

## 三、訪談技巧

在訪談的過程中，多少會有偏離主題的現象，而且深問到敏感處，受訪者有時會刻意回答問題或是回答比較保守的方式。由於筆者曾在機構服務，因此，得以追問其內容，但必須適可而止，否則受訪者會拒絕作答。因此，在訪談的過程中，必須僅遵家族機構的人員互動的內部界線，這樣可以獲得更多資料。

## 四、參與觀察

在參與觀察中，首先必須瞭解，由於觀察者在場，因此被觀察會別表現出人員和諧及有外人在時的團結。由於筆者曾長期機構服務，因此，機構所保持警戒也是降調最低，因此得以觀察較仔細，所以在參與觀察中，必須長期觀察才能觀察出華人文化真正的特色。

### （二）研究建議

#### 一、資料收集的完整性

由於有關家族機構的資料是非常缺乏，只有透過家族企業的文化來勾勒家族機構，但實際上機構以及企業畢竟是屬於不同組織部門，其相同只有家族機構的人員組織，而在人員互動的方面，也比企業來得簡易，其最後的目的也有所不同，因此在資料文獻上仍需要有一段很長的時間增加文獻來做堆載。

## 二、訪談資料的多樣性

在訪談的資料中，可以不僅僅針對家族人員與非家族人員，其實服務使用者家長也是很好訪談的對象，但由於論文最主要是討論機構成員，也因此服務使用者家長角色並不是那麼重要，但若要從服務使用者的家長角色去觀看機構，也是方法之一。

## 三、研究的主題可增加廣泛

在訪談分析過程中，其實家族主義以及專業制度，仍有些細度層面是可以探討。但最主要的是當機構與政府和其他機構的互動，是很值得再去探討。但由於本篇幅最主要是研究家族人員面對專業化的因應，因此在其他機構與其他外部機構及單位，仍是未來研究者可以繼續出發探討的方向。

## 參考文獻

### 壹、中文部份

#### 一、書本期刊

文崇一、楊國樞（2000），《社會及行爲科學研究法下冊》，台北：東華。

江明修、陳定銘（2000）《第三部門-經營策略與社會參與》，台北：智勝文化。

余德慧等（2007），〈文化的生成性與個人的生成性：一個非實體化的文化心理學論述〉《應用心理研究》，第34期，頁145-194。

吳芝儀、李鳳儒(1995)，《質的評鑑與研究》，台北：桂冠圖書。

呂玉瑕（2001），〈性別、家庭與經濟：分析小型家庭企業老闆娘的地位〉《台灣社會學期刊》，第2期，頁163-217。

李秀珠(2002)，《組織中上行影響之研究 --- 「中國式之組織上行影響策略」之建構》，行政院國家科學委員會專題研究成果報告(編號：NSC91-2412-H009-002-SSS)，頁3-4。

官有垣、杜承嶸、王仕圖（2010），〈勾勒台灣非營利部門的組織特色：一項全國調查研究的部分資料分析〉《公共行政學報》，第37期，頁111-115。

林月雲等（2009），〈傳承或變革：台灣企業接班歷程之質性研究〉《組織與管理》，第2卷，第2期，頁109-153。

林球緒等（2007），〈企業文化形成機制：從認知基模到共享價值觀的形成〉《人力資源管理學報》，第4卷，第3期，頁91-115。

姚慧玉（1987），《本省中小企業與家族企業關係之研究》，台北：英美。

姜添輝（2003），〈英國教師組織的政治特性〉《南開學報》，第37卷，第1期，頁55-81。

胡幼慧（2005），《質性研究: 理論 方法及本土女性研究實例》，台北: 巨流。

范揚松（1998），〈家族企業的病理分析〉《現代管理月刊》，第126期，頁18-23。

徐國宗（譯）（1997），《質性研究概論》，台北：巨流。

- 張亞中（2004），〈社會資本對大陸台商的企業經營模式之影響：大上海與珠江三角洲地區之比較〉《行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告》，頁1-13。
- 張盈堃（2008），〈幼教老師日常生活世界的合作與衝突：情緒與行動的文化分析〉《行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告》，頁1-62。
- 張笠雲（1992），〈工具理性何實質理性之間剖析醫院醫療照護的儀式性與迷思〉《中央研究院民族學研究所季刊》，第74期，頁63-93。
- 張德永（2005），〈非營利組織的特性、功能與發展趨勢〉《T&D飛訊》，第36期，頁1-19。
- 許士軍、陳光中（1989），〈台家家族企業發展與家族結構關係〉，行政院國家科學會專題研究。
- 陳金貴（2003），〈非營利組織社會企業化經營探討〉《新世紀智庫論壇》，第19期，頁39-51。
- 費孝通（1984），《鄉土中國與鄉土重建》，台北：風雲時代。
- 黃光國（1984），〈談家族企業的組織型態〉《中國論壇》，第13卷，第7期，頁20-22。
- 黃光國（2004），《面子：中國人的權力遊戲》，北京，中國人民大學。
- 黃源協（2007），〈專業主義、新管理主義與最佳價值——社會工作專業教育的挑戰與回應〉《社區發展季刊》，第120期，頁85-105。
- 楊亨利等（2006），〈影響台灣中小企業知識管理能力因素—以紡織產業為例〉《管理與資訊學報》，第11期，頁225-270。
- 葉明華、楊國樞（1997），〈中國人的家族主義：概念分析與實徵衡鑑〉《中央研究院民族研究所集刊》，第83期，頁169-225。
- 吳惠林（1999），〈何去何從的台灣中小企業？〉《新世紀智庫論壇》，第8期，頁94-98。
- 鄒川雄（1998），《中國社會學理論-尺寸拿捏與陽奉陰違》，台北：洪葉文化。
- 鄒川雄（2000），《中國社會學實踐-陽奉陰違的中國人》，台北：洪葉文化。
- 廖秀梅、陳依婷（2010），〈資訊揭露透明度、家族控制因素與盈餘價值攸關性〉《會計學報》，第2卷，第2期，頁1-23。
- 翟學偉（2007），〈報的運作方位〉，《社會學研究》第1期，頁83-98。

- 劉子琦、盧思勛（2011），〈台灣中小企業家族型態接班問題之個案研究－以中部地區一家製造業為例〉《中小企業發展季刊》，第22期，頁1-24。
- 樊景立、鄭伯壘（2000），〈華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析〉《本土心理學研究》，第13期，頁127-180。
- 蔡祥傑（2007），〈背道而馳？老人福利機構評鑑機制實行之初探性研究〉《社區發展季刊》，第119期，頁347-370。
- 鄭伯壘（1995），〈差序格局與華人組織行爲〉《本土心理學研究》，第3期，頁145-219。
- 鄭伯壘等（2003），〈組織忠誠、組織承諾、及組織公民行爲研究之回顧與前瞻〉《本土心理學研究》，第19期，頁175-209。
- 鄭伯壘等（2005），〈主管忠誠：華人本土構念的美國驗證〉《中華心理學期刊》，第47卷，第2期，頁139-156。
- 鍾喜梅、葉家豪（2010），〈家族連結、政商關係與多角化擴張：台灣家族集團的跨時分析〉《組織管理》，第3卷，第1期，頁67-106。
- 顏永森、葉幼梅（2007），〈我國政府以OT方式委託民間企業經營模式之調查研究-以縣立教養院為例〉《管理與資訊學報》，第12期，頁69-90。

## 二、論文資料

- 吳沛珊（1998），《家族企業中企業主對專業經理人的信任評估及行爲導向－從家族企業組織結構特徵的觀點探討》，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 李卉馨（2011），《專業經理人職位的代理意涵：台灣個人電腦家族企業之實證分析》，中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 林佑軒（2010），《台灣家族企業績效之後設分析》，政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 邱盛林（2001），《轉型式、家長式領導模式與效能之比較：以退輔會所屬機構人員為例》，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

- 施明男（2010），《企業永續發展新策略-以明台產險公司個案為例》，逢甲大學經營管理研究所碩士論文。
- 洪緹芸（2004），《台灣地區民眾的個人主義、家庭主義與集體主義價值取向及其變遷》，南華大學教育社會學研究所碩士論文。
- 徐明億（2009），《從代理問題觀點看家族企業的投資決策效率：以台灣上市公司為例》，朝陽科技大學財務金融系研究所碩士論文。
- 許文欽（2005），《草根型非營利組織策略聯盟之研究-以社寮文教基金會為例》，南華大學非營利事業研究所碩士論文。
- 曾秀玲（2012），《家族企業內部稽核獨立與組織績效關聯性之研究》，中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 曾傳家（2004），《試論美國會計師的社會責任與專業倫理》，中央大學哲學研究所碩士論文。
- 趙文麗（2005），《台灣家族競爭優勢延續之研究》，中原大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 潘明華（2010），《從「陰陽二重性」探究傳統官場文化-以黃仁宇《萬曆十五年》一書為例》，南華大學教育社會學研究所碩士論文。
- 蕭雅丹（2011），《台北市小型老人養護機構社工員的專業實踐與困境》，靜宜大學社會工作與少年福利學系研究所碩士論文。
- 薛承祐（2010），《國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為關係之研究》，政治大學教育行政與政策研究所碩士論文。
- 謝欣怡（2004），《中小企業頭家娘管理角色之探討》，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 蘇佳慧（2008），《家族所有權、董事會與國際化關係之研究》，中央大學企業管理系碩士論文。

### 三、研討會發表

- 丁崇德、徐強、吳宗哲（2010），《台灣家族企業關係網絡之探究》，第六屆創業與家族企

業國際研討會，杭州：浙江。

許功餘（2004），《華人性格與行為關連性的特殊內隱理論之探討》，第七屆華人心理與行為科際學術研討會，台北：中央研究院。

蘇國賢（2002），《同業公會與社會資本》，台灣社會學年會「重訪東亞：全球、區域、國家、公民」研討會，台中：東海大學

## 貳、英文文獻

Bamford, C. E., Bruton, G. D. & Hinson, Y. L.(2006). Founder/Chief executive officer exit : A social capital perspective of new ventures. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 207-220.

Donnelley, R. (1964) The family business *Harvard Business Review*, 42(4) : 93-105。

Lee, J. 2004. The Effects of Family Ownership and Management on Firm Performance. *S. A. M Advanced Management Journal* 69: 46-53.

Peng, K., & Nisbett, R.E. (1999). Culture, dialectics, and reasoning. *American Psychologist*,54, 741-754.

Pye, L.W. (1981). *The Dynamic of Chinese Politics*. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn & Hain.

Williams M. (1997) *Social Surveys: Design to Analysis*. In: T. May ( Ed. ) *Social Research Issues,Methods and Process*. Buckingham: Open University Press.

Wolf, Thomas. (1990). *Managing A Nonprofit organization*. New York: Simon & Shuster.

## 附錄一 創立人訪談大綱

敬啓者：

您好！本論文爲了瞭解，小型教養機構在經營過程中，經過社政專業制度變遷後，機構如何因應，特此訪談研究。希望您能提供寶貴的意見能作爲學術研究爲參考，您所提供的資料僅爲學術分析之用，敬請安心回答，內容絕對保密，誠摯感謝您的配合。

敬祝 平安順心

南華大學社會學研究所

指導教授：鄒川雄 博士

學生姓名：郭隆毅

聯絡電話：

E-mail：

- 一、當初成立機構，家族人員如何參與整個機構創立過程。
- 二、成立過後，如何分配家族成員各項職位？
- 三、您認爲在什麼時期，社政法令對整個機構改變最大？
- 四、家庭成員是否曾反應不適應職位？若有，原因爲何？您如何解決成員問題。
- 五、您認爲何爲專業，是否在長期在相關領域服務後，則代表專業？
- 六、目前台灣社會取向專業制度，您如何因應讓機構成員達到符合專業制度？
- 七、在工作經驗中，如果家庭員與您相左，身爲創辦人您如何因應？
- 八、當機構與社政法令衝突，身爲創辦者，您如何因應？
- 九、您認爲專業制度訓練，是否對於機構有利的發展？
- 十、在您經營中，社政法令與您現實生活經驗是否曾相抵觸，您如何因應？
- 十一、您對機構的未來與展望，並且有什麼期待？

## 附錄二 家族成員訪談大綱

敬啓者：

您好！本論文爲了瞭解，小型教養機構在經營過程中，經過社政專業制度變遷後，機構如何因應，特此訪談研究。希望您能提供寶貴的意見能作爲學術研究爲參考，您所提供的資料僅爲學術分析之用，敬請安心回答，內容絕對保密，誠摯感謝您的配合。

敬祝 平安順心

南華大學社會學研究所

指導教授：鄒川雄 博士

學生姓名：郭隆毅

聯絡電話：

E-mail：

- 一、當初成立機構，您如何參與整個機構創立過程。
- 二、當您接受職位，是否有受過職務上相關訓練？
- 三、您認爲什麼時候，社政法令對能職位有很大改變？有沒有因此而調整職位？
- 四、您是否不適應職位？若有，原因爲何？您如何解決您的困境？是否有向上反應？
- 五、您認爲何爲專業，是否在長期在相關領域服務後，則代表專業？
- 六、目前台灣社會取向專業制度，您如何因應達到符合專業制度？
- 七、當您在工作經驗中，如果創辦人理念與您相左，身爲家族成員您如何因應？
- 八、當您職務經驗與社政法令衝突，您如何因應？
- 九、您認爲專業制度訓練，是否對於您在機構是否有所幫助？
- 十、在您服務過程中，專業化知識與現實經驗是否有所抵觸？您如何因應？
- 十一、您對機構的未來與展望，並且有什麼期待？

### 附錄三 非家族成員訪談大綱

敬啓者：

您好！本論文爲了瞭解，小型教養機構在經營過程中，經過社政專業制度變遷後，機構如何因應，特此訪談研究。希望您能提供寶貴的意見能作爲學術研究爲參考，您所提供的資料僅爲學術分析之用，敬請安心回答，內容絕對保密，誠摯感謝您的配合。

敬祝 平安順心

南華大學社會學研究所

指導教授：鄒川雄 博士

學生姓名：郭隆毅

聯絡電話：

E-mail：

- 一、當初什麼樣的機緣進入機構，並如何參與整個機構生活。
- 二、當您接受職位，是否有受過職務上相關訓練？
- 三、您認爲什麼時候，社政法令對你的職位是否有很大改變<或是因爲法令關係而職務調整？
- 四、您是否不適應職位？若有，原因爲何？您如何解決您的困境？
- 五、您認爲何爲專業，是否在長期在相關領域服務後，則代表專業？
- 六、目前台灣社會取向專業制度，您如何因應達到符合專業制度？
- 七、當您在工作經驗中，如果創辦人理念與您相左，身爲您如何因應？
- 八、當您職務經驗與社政法令衝突，您如何因應？
- 九、您認爲專業制度訓練，是否對於您在機構是否有所幫助？
- 十、在您服務過程中，專業化知識與現實經驗是否有所抵觸？您如何因應？
- 十一、您對於你在機構的未來，有什麼展望？

## 附錄四 參與觀察筆記表

觀察單位：

觀察日期：		時間：	
地點：		參與人員：	
觀察場域			觀察分析：
觀察發現			

（為保護服務使用者隱私權益，因此參與觀察筆記資料不公開）