

南華大學
非營利事業管理學系
碩士論文

非營利組織變遷—以天主教善牧社會福利基金會為例

Organizational Change of the Nonprofit Organization :
A case study of the Good Shepherd Welfare Foundation

研究生：李幼鳳

指導教授：呂朝賢博士

中華民國 97 年 12 月

南 華 大 學
非 營 利 事 業 管 理 學 系
碩 士 學 位 論 文

非營利組織變遷—以天主教善牧社會福利基金會為例

研究生：李幼鳳

經考試合格特此證明

口試委員：郭俊巖
謝聖哲
呂朝賢

指導教授：呂朝賢

系主任(所長)：呂朝賢

口試日期：中華民國九十七年十二月二十六日

致 謝 辭

感謝天主我畢業了，結束二年半來南北奔波的日子。

一直以來想讀研究所的夢不曾隨著我年齡增長而減少，以前女兒幼年時，我告訴她們很想再回學校唸書，她們安慰我說以後等我老了還是可以再上老人大學，沒想到我不是由老人大學畢業，當年夢寐以求想要讀研究所的心願竟然在我中年時就實現。

論文的完成首先感謝指導教授呂朝賢老師，我這年近半百的學生幸好遇到呂老師的耐心指導才能順利畢業，每次上課，他總是幫助我釐清問題、對於理論進一步認識、對於寫作技術進一步琢磨，另外，他的認真教學態度、為人處世不虛偽、簡樸的生活習性、沒有官味的平民作風等等，這些風範都是值得推崇與感佩的。

我能安心的讀書要感謝我的家人，二年半來，外子不斷的鼓勵我，在我有課需留學校二天的時間裡，他盡力的陪二個女兒，讓我能安心的在學校重溫學生生活，在我學業、論文有挫折時他不斷鼓勵我，還有，二個女兒不必我操心是我能當個快樂中年學生的另一個重要原因，另外，遠在高雄的家人包括爸爸、哥哥、妹妹，他們都是這二年來給我最大支持力量的人，好感謝我這些可愛的家人。

還要感謝南華可愛的同學們，學長宗勳、學姐孟澤、淑君、銘真、袖芳、美蕙等人寶貴經驗的傳授，還要特別感謝陳涼、佳樺、淑玉，她們幫助我這沒有交通工具的人順利進出校園；感謝覺軒師父使我這從小在天主教環境長大的人也可以對佛教有些許認識；還有冠宏，感謝他經常熱心協助我關於學校行政的問題；感謝嘉瑞與淑霞，他們的學習態度是我最佳的激勵，還有，謝謝丞德總是帶給我們的歡笑、舒君不間斷的關懷與服務、恩瑋及士宜對於上財務管理課程的協助、美美與蘭芬不吝的分享工作經驗、鴻賢與泉見瓠在課程上的協助，謝謝你們為我這二年半的生涯留下美麗的記憶。

我還要把這成果獻給我在天上的母親，這個來不及於她有生之年獻上的禮物，相信也是在她得享天國永福之際的另一個安慰。最終，我還是要感謝天主，是祂賜給我勇氣能在中年時完成讀書夢，是祂賜給我力量幫助我面對困難，一切的成果都來自祂的祝福，我願把一切的成果都獻給祂、光榮祂。

摘 要

天主教善牧修女會於 1987 年應天主教台北教區賈主教的邀請，來台接管全台灣第一個民間經營的少女庇護所『德蓮之家』，以後成立天主教善牧社會福利基金會，其間組織在服務及結構方面之變遷乃本研究的旨趣。本研究採質化個案研究，以「新制度論」、「資源依賴論」二個組織理論的指引，針對組織由少女中途之家發展為目前的多元化服務領域之經驗現象，分析影響組織回應制度環境要求時在服務及結構方面的變遷，又，基於宗教性社會福利組織應有其特殊使命，故研究時特別檢視組織源於宗教特性作為服務依據的服務精神，在組織變遷過程中產生的影響及面臨的挑戰。

本研究參考 Wong & Millette (2002) 的組織變遷框架作為研究架構，在組織內部因素以二大部份分析：第一是服務變遷，分別探討服務對象與技術、型態；第二是結構變遷，以人員、部門、組織文化及組織間關係等各不同子題分析。在外部因素分別以公共政策、社會需求、資源網絡及社會工作專業等不同子題，探討對組織的影響及組織的回應策略等。

研究結果劃分出天主教善牧基金會服務的發展共分四個時期：觀察期（1987～1991）、萌芽期（1992～1996）、發展期（1997～2002）、穩定期（2003 年以後）。這四個時期乃因服務過程中不斷地因應個案需求，由觀察期起逐漸建立婦幼庇護、青少年庇護與外展、花東區原住民外展等三條發展路線，至 2003 年後穩定的發展為三大領域：青少年服務、受暴婦幼、家庭社會工作。在服務技術上借用國外的經驗，並藉文字與有聲媒體對社會大眾提供教宣導工作，來建構服務所需的制度環境。由於天主教、善牧修女會、善牧基金會的鑲嵌關係，源於宗教教義及服務精神所形成的組織文化不但影響服務變遷，也影響員工對組織的認同甚至個人人際關係，但隨著組織壯大，如何將服務精神有效的傳達且實踐於各地服務中心成為組織的挑戰。

在結構變遷方面發現，組織各階段不同的法人性質與董事會運作配合法令規定，因而具使用資源的合法性。在結構的管理，大量借用國外善牧修女會的模式因此集結組織取得資源時的足夠力量，其中公部門是重要的資源供應者，但公部門的科層體系在結構慣性下也趨動組織架構的變遷。除公部門與天主教會佔組織間關係的重要角色以外，董事會成員的連結、執行長參與相關的公共政策等都強化組織間關係，並因而促進資源的取得。組織科層結構經不同階段的分化使權責明確，也強化資源取得，科層分化完成後突顯各地服務中心領導者的重要性。

就此，本文認為影響天主教善牧基金會之組織變遷除了外在力量以外，包括領導者與員工所持的信念也是影響變遷的關鍵；另外，變遷的影響源具多元化的特性，且因組織同時處於不同的組織域使變遷的型態也具有多元化特色。

關鍵詞：新制度論、資源依賴論、組織變遷、合法性

Abstract

The Good Shepherd Sisters came to Taiwan in 1987 at the invitation of the Archbishop of Taipei to take charge of “Te-Lian Girls Home,” the first privately-run halfway homes for girls, and established Good Shepherd Social Welfare Services. The purpose of the study was to recognize its change from both service and structural aspects. By applying New Institutionalism and Resource Dependence Theory, this qualitative case study aimed at analyzing the service and structural transition in the organization as its response to the institutional environment from halfway homes for girls to diverse services at present. The study, furthermore, examined the influence on Good Shepherd Sisters and challenges it came to face as its specific orientation of being a religious social welfare organization to commit to service.

Based on Wong and Millette’s framework of organization change (2002), the study analyzed two internal factors in the organization. One is the change of service, including target service groups, techniques and genres; the other is the change of structure, from aspects of staff, departments, organizational cultures and interorganizational relationships to discuss individually. As for the external factors, public policies, social demands, resource network and social work were to discuss how they influenced the organization and how it responded to.

The results of study identified four stages in Good Shepherd Social Welfare Services development: Observation (1987~1991), embryo (1992~1996), development (1997~2002), and stabilization (2003~). The phases were evolved by unceasing cases demands in the services. In the phase of observation, three approaches were gradually initiated in shelters for women and children, shelters for teenagers and their outreach, and indigenous people in Hualien and Taitung their outreach. In 2003, three domains were stably developed: Services for youths, residential care for abused women and children, and family social service. Applying overseas experiences in service techniques, the organization constituted its own institutional environment and provided texts and audio media to propagate its orientation in public. Due to the fact that Catholicism, the Good Shepherd Sisters and Good Shepherd Social Welfare Services were all embedded in religious doctrine and service spirit, the organizational culture have influenced not only the orientation of services but members’ recognition of the organization and ones’ human relations. However, along with the growth of the organization, a challenge of how to deliver

its service spirit effectively and put into practice in each center came to face the organization to take.

A finding in structural change was the legitimacy of using resources when the organization dealt with different corporations and directorate operation in accordance with regulations in each phase. As in structural management, most approaches copied the pattern of Good Shepherd Sisters abroad so to congregate sufficient power to obtain resources, in which the government was the important supplier. With its structural inertia, the bureaucracy of government also affected the organization structure nevertheless. In addition to the government and Catholic Church which played an important roles among the organizations, the linkage of members of board, executive chief's involvement in public affairs, and so forth were all the factors reinforcing the organizations' relationships and fostering the resource sustain. Through the division of phases, the organizational bureaucracy even clarified the duty and responsibility and so did reinforce the resource availability. With clear bureaucracy, it highlighted the importance of leaders in every service center.

The study concluded that not only external factors but leaders and beliefs of staff influenced the organizational change of Good Shepherd Social Welfare Services. Moreover, the factors of change were various and so were the change styles that attributed to the different organizational fields.

Key words: New Institutionalism, Resource Dependence Theory, organizational change, legitimacy

目 錄

第一章、緒論	1
第一節、研究動機.....	1
第二節、研究問題與目的.....	3
第三節、章節安排.....	4
第二章、文獻探討	5
第一節、新制度論.....	5
第二節、資源依賴論.....	10
第三節、組織變遷.....	13
第四節、宗教特性的社會服務理念.....	18
壹、回顧聖經的教導.....	19
貳、善牧修女會的服務理念.....	23
第三章、研究設計	28
第一節、研究架構.....	28
第二節、研究方法與研究對象.....	29
第三節、資料收集與分析方法.....	31
第四節、研究質量評量.....	36
第四章、研究結果	38
第一節、天主教善牧基金會源起與發展.....	38
壹、善牧修女會來台經過.....	38
貳、善牧基金會發展歷程.....	39
第二節、服務變遷.....	54
壹、服務對象與服務型態的動態關係.....	54
貳、技術變遷.....	76
第三節、結構變遷.....	79
壹、人員變遷.....	79
貳、部門變遷.....	84

參、組織文化.....	91
肆、組織間關係.....	97
第四節、變遷因素.....	103
壹、公共政策.....	103
貳、資源網絡.....	109
參、社會需求.....	111
肆、專業發展.....	114
伍、組織服務精神與宗教習性.....	116
第五節、變遷、緊張與回應策略.....	119
第五章、結論與建議.....	134
第一節、結論.....	134
第二節、建議.....	138
第三節、研究倫理與研究限制.....	139
參考文獻.....	141
附錄一 訪談大綱	
附錄二 受訪者同意書	
附錄三 天主教的社會服務機構	
附錄四 天主教善牧社會福利基金會各服務領域發展時間表	
附錄五 天主教善牧社會福利基金會所舉辦的相關研習會記錄表	

圖 目 錄

圖一、研究架構圖.....	29
圖二、天主教善牧基金會服務發展圖.....	40
圖三、宗教性組織之組織架構圖.....	85
圖四、地方性社會福利組織之組織架構圖.....	86
圖五、全國性社會福利組織之組織架構圖.....	86
圖六、1992 年人事結構圖.....	87
圖七、1994 年人事結構圖.....	88
圖八、2000 年人事結構圖.....	88

表 目 錄

表一、組織同形化力量比較表.....	9
表二、組織回應制度環境策略表.....	16
表三、受訪對象一覽表.....	33
表四、善牧基金會在婦職所、少觀所服務內容表.....	42
表五：天主教善牧基金會董事會成員身份一覽表.....	81
表六、公部門補助金額統計表.....	99

第一章 緒 論

第一節 研究背景與動機

在西方國家社會福利的發展過程中，宗教組織一直佔有相當重要的地位，英國於 1601 年實施『濟貧法』以前，當地的濟貧工作即透過每星期的奉獻，由教區主教、神父向貧民施予援助，濟貧法的實施雖然將濟貧工作的責任由教會移轉至政府，但在整個西方社會福利發展史中，宗教仍扮演著重要角色，從「慈善組織會社」(Charity Organization Society) 到「湯恩比館」(Toynbee Hall)、到影響美國社會工作發展的亞當絲女士 (Jane Adams) 及其所創的「賀爾館」(Hull House)，乃至 1986 年美國天主教主教團發表的「全民的經濟正義」 (Economic Justice for All) 主教牧函影響美國社會政策的發展 (張英陣，1995)，在在顯示西方國家中社會福利與宗教深遠的關係。

西方宗教社會福利的發展過程中，從早期源於宗教關懷的落實，漸漸發展成在目的上和技術上的差異 (張世雄，2000)，藉由社會工作方法的發展，慈善服務工作在目的上由起初強調行善，逐漸發展為重視受扶助者自立的能力。在實施技術上由初始的財物施捨，發展為重視受助者對於己身問題的理解程度 (張世雄，2000)，亦即，社會服務工作由慈善救濟漸次轉為輔導與預防的方向。綜合而言，西方國家宗教組織的福利服務之發展，由傳統慈善階段歷經數百年來的變遷而發展出專業特色，並深刻的影響國家提供福利服務之發展動向。

隨著西方宗教傳入中國，神職人員也開始在中國進行許多慈善服務工作，國民政府遷台時，基督宗教的大批神職人員也一同來台，但國民政府來台後隨即實施戒嚴法，人民在集會結社受到相當程度的限制之下，加上政治、經濟環境的因素，台灣的社會福利發展十分有限，故民間以天主教與基督教所提供的服務為大宗的社會福利機構 (莊文生，1987；張隆順，1987)，扮演補充政府不足的角色 (王順民 2001；蕭新煌，2003)，這些基督宗教型福利機構對台灣的關懷，由國民政府遷台初期的民生物資接濟、醫療、衛生等做起，再透過教育來提升人民知識水準，約到民國五、六〇年以後，基督宗教型的福利機構在經濟起飛的環境下，以生活與經濟的輔導為

發展重點，包括職工青年的就業輔導、儲蓄互助等，解嚴後的台灣，隨著政治、經濟環境的改變，他們逐漸將發展重點朝向社會行動、社會改革等方面，並且回應社會變遷的服務需求，例如勞工、雛妓、受暴婦女、原住民等需求（王順民，2001），學者鄭維瑄（1990）、官有垣（2000）將西方宗教型福利在台灣社會福利發展過程所扮演的角色稱為先驅者（the vanguard role）的角色。

基督宗教包含天主教與基督教，其中天主教在台灣社會福利服務最早始於 1864 年在台南的孤兒收容工作，1949 年後，因著大批的神職人員與天主教教友自中國大陸來台，爾後天主教在台灣社會服務工作開始大量興起，從 1949 至 1965 年的傳統「慈善」階段，經過 1965~1975 年的轉型「發展」階段，在 1975 年以後邁向整合的「關懷」階段（李玲玲，1994），各階段均有其工作的重心，所提供的社會服務為因應台灣社會的變遷，滿足社會各階層不同的福利需求，服務事業不斷擴充，服務機構遍及全國，並建構一套完整又縝密的服務體系（王順民，2001），時至今日，在服務的數量方面，依天主教台灣主教團在 2007 年統計，分佈在全省各地共計 132 單位（台灣地區主教團秘書處，2007），這些社會服務單位乃由天主教的教區或各男、女修會所主持，其服務範圍涵括教育、醫院、社會福利等，除學校以外的福利服務機構詳如附錄三；但是，如果進一步分析這 132 個單位，我們發現其性質又可分為立案與未立案、宗教牧靈性質與社會服務性質、地方性與全國性等，各單位服務的提供均有其成就與貢獻，這其中『天主教善牧基金會』的成就十分突出。

天主教善牧基金會乃天主教善牧修女會於 1987 年來台服務後所成立，善牧修女會則在 1835 年由聖于法西亞修女在法國成立，其工作主要是輔導從娼、行為偏差的少女。目前善牧修女會遍佈世界一百多個國家（1998c），善牧修女會來台後成立的善牧基金會至今 21 年已發展為全國性的基金會，並在屢獲公、私部門的服務表揚獎項中將服務據點逐步擴及全省，目前遍佈全台十二個縣市共計 29 個中心，員工人數約 170 位（善牧基金會，2008），淨資產總值超過新台幣一億元（台灣公益團體自律聯盟，2006），進入全國主要三百大基金會（喜瑪拉雅研究發展基金會，2001）。天主教善牧基金會成立之際適逢台灣解嚴，解嚴後由於民氣大開，社會運動此起彼落，再加上經濟成長與人民所得大幅提昇，故各種民間團體設立的數量快速成長，依內政部統計處的統計資料顯示，單就中央政府與地方政府所轄人民團體中的『社會服務及公益慈善團體』總計數目，在 1987 解嚴那年計有 4,016 個，2000 年增加為 5,309 個，到了 2006 已達 8,798 個，如此快速成長的數字背後代表非營利組織之間存在激

烈競爭，甚至非營利組織也需與營利組織競爭（江明修，2003），這個現象突顯非營利組織的生存面臨很大的威脅與挑戰，雖說宗教型服務機構在其特有的宗教教義氛圍下有自己的特色與侷限，但是天主教善牧基金會在其宗教特性之下 21 年內達到目前的成就，該組織的變革過程應是很值得探討的，此亦是研究者興趣之所在。

第二節 研究問題與目的

本研究新制度論與資源依賴論的觀點對經驗現象進行分析，以質化研究方式進行個案研究。在研究的定位上並非是探索性研究，而是發掘其理論上的意義，並對此一經驗現象加以分析，在理論與經驗資料間形成對話，故研究者擬剖析天主教善牧基金會處於政治、經濟、技術、文化等複雜、混沌而不確定的社會環境中，了解組織如何落實其使命並適應環境的變遷。

本研究擬由下列問題出發：

- 一. 天主教善牧基金會成立至今的歷史脈絡及發展情況為何？
- 二. 天主教善牧基金會為滿足案主需求在組織結構、服務技術的變遷為何？
- 三. 組織的服務精神對員工造成什麼影響？組織變遷的過程中在服務精神的表現上面臨什麼挑戰？

本研究以下列目的來論述：

- 一. 分析天主教善牧基金會就組織的特性，為滿足案主的需求所提供的服務之變遷過程。
- 二. 探討天主教善牧基金會組織結構為了因應服務輸送的變化而調整之情形。
- 三. 了解組織變革中，天主教善牧基金會的服務精神之影響及面臨的挑戰之情形。

第三節 章節安排

本報告共分為五章，第一章說明本研究之研究動機、研究問題與研究目的，並說明本報告之編排方式。

第二章共分為四節來進行回顧文獻的工作，第一節先探討新制度論，第二節再探討資源依賴論，接著在第三節回顧新制度論與資源依賴論二者對組織變遷的論述觀點，另外，基於天主教善牧基金會之宗教特性，其服務理念之依據源於天主教會、善牧修女會，為了解天主教善牧基金會在組織變遷的過程中如何實踐其宗教應有之使命，故本報告又於第四節再回顧天主教從事社會服務之思想觀點，及天主教善牧修女會的服務精神之內涵，作為評述天主教善牧基金會組織變遷過程與所秉持的服務理念互動關係之依據。

第三章詳述本研究之研究方法，第一節介紹研究者參考 Wong & Millette (2002) 之組織變遷框架形成研究架構；第二節介紹研究理由及研究對象，包括訪談取樣的標準及受訪者背景資料；第三節介紹資料收集與分析的方法；最後一節介紹本研究之質量評量。

第四章報告本研究的結果，第一節先介紹善牧修女會來台經過及善牧基金會各領域服務的發展情形，第二節再介紹善牧基金會的服務變遷過程為何，第三節介紹善牧基金會的結構變遷情形，第四節分析影響組織變遷的因素，第五節以研究結果與理論及宗教服務精神三者間的對話進行反省與討論，並界定天主教善牧基金會的組織變遷特色。

第五章研究者對本研究進行結論，在第一節的結論中研究者將天主教善牧基金會的組織變遷過程劃分為四個發展階段，並解釋組織發展過程中所扮演的四種角色之內涵，第二節研究者依照研究結果對組織提出建議，最後一節則表達本研究之研究倫理與研究限制。

第二章 文獻探討

爲了探究善牧基金會長期的變遷情形，本章針對研究議題將以新制度論及資源依賴論作爲理論依據，以下分別回顧這二個理論，同時，善牧基金會乃天主教性質之機構，組織自然也在天主教的氛圍中發展，因此，除新制度論及資源依賴論以外，本章將再回顧天主教服務人群觀點及善牧修女會所秉持的服務理念、與善牧基金會彼此的連結關係，以了解宗教信念對善牧基金會的發展過程之影響。

第一節 新制度論

新制度論（New Institutionalism）廣泛運用於社會科學界的政治學、經濟學、社會學等途徑，社會學的新制度論注重文化認知，它並不以效率（efficiency）爲組織運作的基本預設，而是以制度化（institutionalization）、社會鑲嵌（embedded）、合法性（legitimacy）的概念來解釋制度與組織的關係，以及組織得以生存的理由。

社會學對制度的界定採取廣義的界說，所謂的制度包括正式的規則、程序、規範，也包括組織標準、治理結構、規約和習俗（DiMaggio & Powell, 1991），個人的社會化角色中以道德、義務與認知來構成行動的邏輯，但是行動卻不必然是決策的結果，如果社會對行動者的角色有所期望時，制度就會有其規範作用（Blom Hansen, 1997, 引自謝俊義, 2000），可以說制度是一套具體的法令制度，或者，只要被大眾視爲理所當然的抽象原則、圖像、習俗等並產生心理上的遵循即是，制度將規範或限制個體、組織的行動幅度（林綺雲, 1993），March & Olsen（1989）認爲制度賦予行爲的正當性及規則性，且正當性是由權力關係（power relationship）與社會、文化規範（culture norms）等所建立，他們這個觀點正與 DiMaggio & Powell（1991）的觀點相似，DiMaggio & Powell 也認爲個體是無法自由的在制度、規則、程序及規範中任意選擇的，而 Meyer & Rowan（1977）的觀點也視制度爲一個文化規則的集合體。

行動者的決策情境在上述文化、社會、政治、經濟的結構影響下，決策不會只決定於單純計算出來的最大效益，很多時候，個體或組織的行動會以制度作爲參考架構，可以說，決策與行動是出於積習（habit）、慣例或突發事件的連結下所建構（March & Olsen, 1989；歐崇亞, 1996），亦即，決定規則、制度或行動時是在政

治、經濟、社會與文化的社會脈絡 (societal context) 下，所以，DiMaggio & Powell (1991) 借用 Karl Polanyi 在 1944 年文章中「鑲嵌」(embedded) 的觀念，認為由於人們鑲嵌在這個關係錯綜複雜的系絡中，一旦人們建立了行為上的慣例後，便會固守在其中，因此認知 (cognitive) 與文化鑲嵌 (cultural embeddedness) 的概念，可以用來解釋為何大多數人對制度的安排是無法改變的，或較難嘗試改變的。

在制度理論下組織是被放置於社會脈絡中加以討論的，Meyer & Rowan (1977) 他們即認為組織不應該只是技術性的產物，也是文化規則的產物，且文化規則是組織獨立的基礎，這表示組織也被視為鑲嵌在較大社會脈絡的規則與信念系統中，這個社會脈絡也可以說是制度環境 (institutional environment) (Scott, 1992; 林水波, 1995)，環境對組織作社會及文化性的要求，組織在其中扮演特定的角色及建立其外顯形式，制度規範了組織『是什麼』且『應該如何』(王婉芬, 1993)，制度環境會影響組織的結構、運作與存活 (陳東升, 1992)，亦即，組織中的行動常反映制度環境的要求及共識，組織因此產生一種固定特性的社會秩序或互動模式，透過行動主體回應、接受、內化並視為理所當然 (taken for granted) 而加以遵循，並賦予其正當性而構成制度的社會基礎 (張笠雲, 1986)，另一方面，組織也會主動參與制度的建立，組織依據其在互動場域的地位，一方面適應制度的要求，同時也會賦予所見事物不同的意義，逐漸地建構 (constituted) 出新的制度以追求組織可能的生存空間。

DiMaggio & Powell (1991) 分析組織時以組織域 (organizational field) 觀念作為分析的單元，所謂組織域是指相關的組織，包含主要資源供應者、產品消費者、國家、地方利益團體、提供類似產品或服務競爭者、服務對象、政府管制單位和其他生產類似產品等組織之集合，在同一個組織域內的組織共享制度環境所提供的規範，DiMaggio and Powell (1991) 提及組織域制度化過程中包含了以下這四個部分：首先，場域中的組織互動密集；接著，出現跨組織統治的結構與聯盟結構；第三，組織爭奪資訊；最後，場域中的組織彼此意識到一個普遍存在的共同企圖；不同的組織站在同一條相似的生產線上，透過競爭、國家統治和專業化區隔形成場域，場域的形成可促使組織行動者開始理性思考所處的環境限制下該如何作有力的決定，這個過程中，組織接受與學習典範來作為行動的依歸，也藉此展現適當的行為來獲得其他組織的認可 (陳東升, 1992)，Meyer & Rowan (1977) 以及 DiMaggio & Powell (1991) 都指出制度環境中的組織所追求的主要目標在於合法性 (legitimacy)，Scott (1992) 也進一步說明合法性是指社會規範所支持和認可的情境或行為，我們可以

說，合法性乃組織的運作與結構的內涵符合社會所支持或認可的風俗習慣、文化、乃至國家政策法規的規範內涵，合法的組織其價值、行動與社會行動者對其行動的價值與期望是一致的，組織域的存在透過合法性而呈顯其意義，組織取得合法性象徵其組織行為獲得其他組織的認可，同時，組織生存所需的資源則不虞匱乏。

新制度論以合法性來解釋為何有些組織效率不佳卻仍能生存之理由，因為在複雜的資訊中，由於人的有限理性使得個人無法取得充分的資訊，以致決定最佳策略時容易產生理性決策的困難 (Scott, 1992)，追求合法性的目標相對而言則較易達到，衡量組織的標準之一乃制度規範順從的程度，尤其對於服務性組織，由於衡量效率的客觀標準不易擬定，所以評鑑這些服務性組織是否符合國家的法令政策及其他規範，成了較易令人接受的標準 (陳東升, 1992)，也因此，制度學派對於組織運作、結構、生存的解釋，著重在組織如何調整以符合制度規範的要求，組織結構的方式是否有效率則非首要重點。

在合法性的觀點下新制度論認為影響組織變遷的方向是「制度」。雖說組織生存之道需反應外在環境的需求，但組織的行動卻受制度環境規約，因此，組織變遷的動力源於組織獲得社會認可和支持的制度化過程 (林綺雲, 1993)，亦即，在同一組織域中的組織本身不具有自主性，為了順應環境中的壓力，自然而然對制度環境順服、調整，以爭取環境的認可，於是，組織的制度結構會愈來愈相近，更因為結構相似而有利於彼此的交換關係、人才交流、維持好聲譽及訂定契約和補助等 (DiMaggio and Powell, 1991)，此種同性質的環境中各組織之結構與運作會愈趨向一致的象現稱為制度同形 (institutional isomorphis)。

同形化是組織變遷的趨勢，Mayer & Rowan (1977) 解釋同形化的來源，他認為現代組織所採的理性結構，最重要的不是理性結構本身對於組織的效率有增進，而是，此形式結構在社會脈絡中，被視為組織結構與行動策略應該遵循的規範性準則，組織因採取而獲得合法性，於是制度化被視為一種制度神話 (institutional myths)，由於合法性而被組織普遍接受，此一同形化現象對組織有三個重要的影響，使組織變成社會內的一個次級單位 (subunit)，而非孤立的系統 (Mayer & Rowan, 1991)：

1. 構成要素是合法性，而非效率。
2. 組織使用的是外在標準或是儀式性的行為來界定組織的價值。

3. 組織依賴外在已然形成的制度將減少干擾且較為穩定。

對組織而言，制度合法性的內容是依制度合法性的提供者(provider)而有不同的來源與意涵，內容也會因這些提供者形成共識(agreement)的機制不同，其所提供的制度規範之形式(form)與強制性(constraint)也不同(陳東升，1992)，這部份可以分成幾個層次來探討，DiMaggio & Powell 將組織制度化機制區分為三種機制：強制性(covercive)、模仿性(mimetic)和規範性(normative)，此三種機制說明了組織面對外在環境互動時，不僅只競爭資源和顧客，最重要的是，組織會臣服於制度的合理性之下，三種機制都會促使組織結構趨向同形，茲說明如下：

一、強制性同形化(covercive isomorphism)：

DiMaggio & Powell (1991) 認為強制性同形化是來自具有正式結構(formal structure)系統所制定的制度規範，這是由於制定制度規範的來源擁有極大權力，組織必須遵守這些法令規定(mandate)，當今，國家是最具強制力來源的代表，組織變遷原因之一是反應政府的法令，政府不但提供經濟資源，更是組織合法性的制定者，組織在現代社會中要存活的首要條件是遵守國家的法令規範，Mayer & Rowan (1977) 也提及理性化國家對社會生活領域的支配逐漸擴張，組織也越來越受制於法律與政府的管制，因此我們可知，強制力會約束個體或團體間的互動行為，此種運作機制將使每個組織結構與行為呈現出國家所加諸的規則，結果，在相同領域內生存的組織，將呈現愈來愈高的同質性，也愈來愈服膺於制度要求的組織運作。

二、模仿性同形化(mimetic isomorphism)

並非所有的同形化都源於強制力的權威(covercive authority)，不確定性(uncertainty)也是鼓勵同形化的力量(DiMaggio & Powell; 1991)，不確定性包括制度無法充分掌握、組織目標不明確等，組織處在不確定的環境中為了存活，會在環境中選擇較成功且較易模仿的組織作為模仿的對象，模仿的目的不一定為了增加效益，也會是增加合法性，模仿的好處則是可以得到成員或其他組織的認同(陳東升，1992)，並進而獲得合法性，模仿成功的程度愈高，生存的機率愈大。

三、規範性的同形化(normative isomorphism)：

DiMaggio & Powell (1991) 認為組織在互動過程中形成一套價值觀念與行為標準，成為組織與其成員的共同觀點並同自發性的遵守，此即為規範性同形機制，例

如，專業化（professionalization）是發生規範性同形的因素，專業化的形成是每一個職業團體界定其工作方式、條件、生產程序的過程，並建立在職業上的自主性與認知上，因此，正式的教育機構及專業者的職業協會，都是鞏固專業化規範及促進成員遵守這些規範的主要機構，組織爲了獲得專業的合法性，不但成員接受這些價值觀，進而在結構與運作上調整，但這個動態的過程有時也透過一些非強制性管道來達成（陳東升，1992），例如專業研討會的學習、對於其他公司專業人員的挖角等。

上述三個驅動組織同形化的力量之比較如下表：

表一：組織同形化力量比較表

	模仿性	強制性	規範性
同形化的理由	不確定性	相依性	義務、責任
事件	創新、可見性	法律法規、政治許可	專義主義－資格考、證照
社會基礎	文化上的支持	合法性	規範

資料來源：Daft（李再長譯，2006:187）

以上三種同形化趨勢的分類是一種分析的、不完全互斥的標準，這些機制都可能同時對組織產生影響，又因爲影響源（sources）的不同，透過機制也會有所差異，其強制力與影響力也會有程度上的不同，此分類架構對於探討組織結構及運作的調適時，可幫助釐清組織面對何種制度影響源及透過何種機制（陳東升，1992），另外，這三個機制乃強調外在制度對組織或個人的約束性，分析的焦點在於組織如何順從制度規範、制度的存在對於組織結構及組織行爲的影響，此又造成組織的被動性與自主性遭弱化，所幸制度是不斷的受社會建構，這使得同形化趨勢中組織並不是那麼的缺少自主性或被動（Zucker，1987），同一個組織域內的成員雖有共同的價值，但仍存在差異性，或者，組織同時存在於不同的組織域內，此時有可能這些規範或要求產生矛盾或衝突（Meyer & Rowan，1977），組織的差異性將隨著制度化的不完全及權力的鬥爭（陳東升，1993）而搖動制度規範的基礎，因爲組織是制度形成與維繫的主體，爲了因應此現象並維持其自主性，組織會利用環境的矛盾或衝突來創新制度或操弄既有制度，於是組織發展鬆散的內部結構（loosely coupling）（Meyer & Rowan，1977）以保持彈性，所謂鬆散結構指組織內的各任務、活動間彼此的聯結較爲薄弱，並呈現多元權力而非一個階層分明的權威結構，也因此組織得以保持的

彈性較大來回應制度環境的需求，彈性愈大組織回應環境要求的速度愈快，亦即，組織各單位較能自主性地回應外部環境變化，其中某一單位失敗也較可能不會拖累整個組織，組織藉由此種鬆散的結構創造規範，此種建構制度的過程中組織採取不同的策略來因應制度的約束，鬆散的組織結構雖可化解不同制度源的衝突，但此種組織方式卻可能是浪費資源而且沒有效率的，幸好效率並不是新制度論所關心的。

第二節 資源依賴論

資源依賴理論 (Resource Dependence Theory) 又稱為『適應模式』(adaptation model)。本理論認為組織無法由內部自給自足，組織須從環境中獲取生存所需的資源，這些資源包括生產所需的原料、經費、工作人員或組織本身有需要但卻未生產的產品 (張荳雲, 1996) 等，但因為資源的有限性，因此資源的數量與性質的穩定情形是組織產生改變的動力，組織行動的原則是增加資源的獲取以降低環境的不確定性，為此，組織本身具有因應環境需求而自行調整組織結構的能力，組織結構是機動性的，不是一成不變的，管理者不僅要設法管理它們組織的結構，還要控制組織所處的環境，降低依賴並尋求充分的權力優勢，Aldrich & Pfeffer (1976) 認為環境與組織進行資源交換，彼此的關係基於資源分配所進行的合作或競爭的活動，依賴程度由環境中的資源條件所決定，此種關係並非環境主動對組織產生意義，而是在於決策者對環境覺察的認知和解釋，並依據管理者解讀的意義與採取的策略而形成不同的關係，他們稱此關係為互賴 (interdependence) 關係，互賴關係會影響組織間權力的發展，進而影響組織的行動與結構。

所謂互賴關係指組織因為要獲得資源而與外在環境互動後所產生的關係，組織獲得資源的方式有時是藉著競爭，有時則和資源供應者建立關係或進行交易，這個與資源的輸入或輸出有關的組織之互動狀態會產生組織間的互賴關係，其互動的方向可分為以下二種：

一、水平依存 (horizontal interdependency)

組織互動採取水平依存之成因與特徵如下 (Penning, 1981, 引自林綺雲, 1993)：

1. 組織之間擁有相似的資源，相似的輸出服務，在結構上具同地位的競爭對手。
2. 因彼此目標、功能、服務對象相似，故產生共同且利益一致的立場，於是彼此合作並建立聯合陣線的互動關係。
3. 常見的方式有合約、相互投資、互為董事會成員，或者水平的合併其他組織以降低資源之競爭。
4. 此依存現象最易發生於組織結構條件相似，且組織數目不多之情形。

二、垂直依存 (vertical interdependency) :

組織之互動採垂直依存之原因及特徵如下 (Penning, 1981, 引自林綺雲, 1993) :

1. 由於組織資源分布於不同層次環境，組織需與其他相關組織交換不足的資源，故此垂直依存現象大部份發生於產品性質互補的廠商之間。
2. 環境的分配階層化，組織需依賴權力地位較大且掌握資源的組織。
3. 愈居於組織網絡 (organizational network) 的核心地位之組織，對組織族群事務影響力愈大，於是，依賴核心組織的資源愈高者，受此核心組織的影響愈大。

至此可知，組織如果水平依存，則成員須負同樣的義務與責任，由於權力沒有大小區分，彼此互動是對等且公平的，彼此所擁有的資源則是互補的或非珍貴的；垂直依存則有明顯的從屬關係，擁有關鍵性資源的組織則有較大的支配權力，對於依附的組織而言，雖然存在關係的不對等但仍然得到好處，不過，存在於垂直的依存關係，在決定任何決策時都須考慮此關係，這現象不僅造成組織活動的壓力，同時也使組織喪失部份的自主性。

針對組織間的互賴關係，Pfeffer & Salancik (1978) 區分為結果互賴 (outcome interdependent) 和行為互賴 (behavior interdependent) 兩種，結果互賴指由於組織的競爭或共生 (symbiotic) 所造成的結果；行為互賴則指組織由於其他組織的配合而進行的某些活動，無論是何種依存互賴關係，都會造成組織行為外控於環境，組織又依個別的情境而考量是否因此順服外在的要求，Pfeffer & Salancik (1978) 將情境因素分為下列十項：

1. 組織是否對外在的要求有所認知
2. 組織是否須從中取得部份重要資源

3. 資源是否為組織運作之關鍵要素
4. 組織是否沒有其他取得該資源的方法
5. 組織能否控制環境所賴以生存的資源
6. 組織的活動與產出有無順從外在的要求，是否會輕易的遭到批判
7. 順服外在要求時是否不與其他互賴關係相衝突
8. 組織是否有能力滿足需求
9. 組織能否控制外在要求的形成過程
10. 組織是否希望繼續存在

他們又說明，互賴關係如果是在不對等的交換關係下運作就會產生權力分化，因此形成誰掌握資源多誰就擁有較大權力，或是擁有稀有資源者就有愈大的影響力（陳東升，1992），在此認知下，組織會傾向降低對其他組織的依賴或增加其他組織對自己的依賴，因此組織如何判斷對資源的依賴程度應是個重要考慮面向，Saidel（1991；引自鄭讚源等，1999）提出以下三方面來判別：

1. 資源對組織的重要程度：在此假設資源在組織的運作中，例如方案實施、服務輸送上愈具有必要性，則重要程度愈大，組織對此依賴程度也愈大，相對的，組織愈傾向優先爭取此資源。
2. 可替代資源的取得程度：如果組織獲得必要資源的來源愈多樣化，即可替代資源愈多，則因對單一組織依賴程度愈小，組織愈容易保有運作的自主性。
3. 組織強制取得資源的能力：如果組織能夠強制另一個組織提供必要的資源，則組織的依賴程度會較低，此觀點包括契約、交換的強制控制以外，也重視組織資源交換的政治環境，例如法令規約等。

資源依賴論除了強調組織具有因應環境需求而自行調整組織結構的能力，它也認為組織的存活關鍵在於資源的穩定性，那麼，資源的分佈情形、組織活動的範圍及與其他組織間的互動關係都成了影響組織變遷的主要結構（林綺雲，1993），本理論對組織變遷的預設在於組織有能力尋求改變，且每一次的改變都為了使組織與環境更合適（林綺雲，1993），綜觀上述可以發現，由於資源依賴論強調組織取得資源的能力攸關組織的存亡，也認為組織具調整結構以因應環境需求的能力，因此，為了論述這種爭取資源的自主性，資源依賴論也重視組織具有控制環境的權力，這個力量則來自領導者，領導者應賦予組織一種理性而有效率的結構型態，以掌握組織在輸入與產出時的資源，又由於組織之間的互賴程度與方向影響組織資源的控制與

運用，所以，在整體環境中，組織位階結構的形成又將影響組織在市場中資源分配與擷取的機會。

第三節 組織變遷

一、組織變遷的來源

新制度論檢視環境中組織變遷來源時認為它歸屬於選擇取向（selection approach）（朱金池，2001）。Galaskiewicz & Bielefeld（1998）認為選擇模式中，組織行為與生存是『選擇』的結果，組織經由被鼓勵或非正式鼓勵，甚至出於無意識的遵從，使組織形成制度化並因合法化而生存，新制度論主要以制度環境如何影響組織之生存，組織的變遷乃因應環境對組織的期望及組織的被認可，此種社會合法性的取得或喪失是制度興衰的關鍵，組織為了適應而不斷地調整其內部結構的變遷樣貌，影響組織變遷的機制乃強制性、模仿性及規範性，此機制產生同形化的發展，變遷可以說是『制度』規範的結果。

Barnett 和 Carroll（1995）認為資源依賴論屬於適應取向（adaptation approach），適應取向相信組織在重建自己以及重建與任務環境的關係時，和管理者規劃一般性及特殊性策略有關（Galaskiewicz & Bielefeld，1998），組織藉由策略來降低成本，確保擴大資源及保護機構的合法化及名譽；資源依賴論強調組織資源的數量與性質之穩定度，是使組織產生變遷或使組織發生改變結構設計的主因，組織變遷或行動的原則就是增加資源之獲取以及降低環境的不確定性，且無論組織變遷的結果如何，其變遷是由組織的決策者有意圖的、策略性掌握或控制組織的變化與環境的變化，使二者的需要取得符合一致的過程。

二、影響組織變遷的因素

新制度論中強制力的變遷源於組織如果依賴另一個組織，又涉及政治因素或描述基本關係的契約、法律；規範力的組織變遷是為了達成專業技術的標準或接受新技術；當組織面臨很大的不確定性時模仿力促成組織變遷。資源依賴論則以組織為獲取所需的資源作為變遷的動力，但在資源有限的情形下，為了消弭不確定性，更進一步的達成控制環境，組織會透過協商、契約、合併、風險參與、聯盟等策略進

行資源交換，其最終目的乃在於使組織獲得完整的資源並保有在環境中的自主性，這些資源互換的策略或互動方式即構成組織變遷的基本結構內涵。

以上兩理論可以看出組織爲了生存而變遷乃勢在必行，但變遷的結果卻不一定達成期望，故影響變遷過程的因素不容忽視，在此借用組織生態學（organizational ecology）中，認爲組織變遷會受到『結構慣性』（structural inertia）牽制的觀念探討如下：

結構慣性是 Hannan 和 Freeman 在 1977 年時提出，他們認爲組織由於內在和外因素的條件限制而產生結構慣性，所謂慣性是指組織已完善建立的程序、角色及結構（Barnett & Carroll, 1995, 引自呂朝賢、潘福財，2004），會產生結構慣性的內部因素包括組織投入的成本不易轉移、決策者取得資訊的有限性、內部已有的權力關係制度化、因爲歷史經驗所凝聚的共識或規範等因素；外部因素則包括財務或法律限制、取得外在資訊的有限性、改變需侷限在合法性因素裡。由於非營利組織的特殊性，在慣性形成因素的探討上尚須考量人性的面向及組織文化的面向（林水波，1999），前者包括社會化性格或對組織涉入程度，後者指組織成員經過組織社會化而呈現成員間的價值和行爲漸趨同的組織文化，組織在內、外因素影響下所產生的慣性將使組織無法適時、適當的回應環境的要求。促成慣性的強弱又和組織的成立時機、規模大小和複雜性（張苙雲，1986）等有關，慣性的強弱會影響變遷的速度，也會影響其成果。Wong & Millette（2002）他們認爲慣性是鑲嵌在結構、互動的文化模型、社會和心理關係、標準操作流程、工作習慣等方面，當組織面對環境需求進行革新（innovation）時，會與慣性形成緊張（tension）的關係，組織爲了因應此一緊張關係會採取相關策略來消除緊張關係，組織變遷就是處理革新與慣性間的緊張關係，爲了因應所產生的緊張組織需要施行相關的策略，但仍無法完全消除這緊張，另外，因爲不同的策略必將形成不同的結果，這些結果又會回饋到組織，再度強化革新與慣性二股力量，並繼續導引出後續的變遷與結果（呂朝賢、潘福財，2004），Wong & Millette 他們探討組織變遷的影響因素時，以革新與慣性兩大主軸來探討：

（一）影響革新的因素：

1. 內部因素：包含組織的願景與使命、領導統御改變、策略行動、管理的實踐、組織文化、內團體或外團體的壓力等

2. 外部因素：資本與製造市場的條件、科技能力、經濟結構、人口結構、社會文化、公共政策、組織利基等。

(二) 影響慣性的因素：

1. 內部因素：包括組織的認知模式、過往的經驗、潛力、承擔抗拒的行為與態度。
2. 外部因素：包括制度化、競爭的壓力。

三、組織變遷的結果

Wong & Millette (2002) 針對上述之慣性與革新推力的強弱度，提出以下四種不一樣的組織變遷成果：

- (一) 當慣性強而革新推力弱之情境：此時變遷不被接受，組織將維持傳統樣貌，但此結果將帶來組織集體的意識、信念、價值觀等會被重新確認或加強，此一情形出現高度的緊張力，如果組織變遷處理此種高度緊張感則是仍維持原狀。
- (二) 當慣性弱而革新推力也弱之情境：此時的緊張感是可以忍受的範圍，一個重要的面向是組織變遷可以是長時間的進行，期間組織要素會逐漸地被改變，變遷策略容許不斷的修改以找出最適宜者，組織變遷處理此情境的緊張度則是革新。
- (三) 當慣性弱而革新推力強之情境：此時隨著革新，組織結構在短期內被改變，此層次明顯的會挑戰組織生存的基本假設，但是存在的慣性低，以致組織可以產生基進的變革，本階層組織變遷處理緊張度是為基進的、創新和轉型。
- (四) 當慣性強而革新推力也很強之情境：此時出現高度的緊張感，組織會出現許多短暫或急迫的改變，同時也會呈現較混亂、不穩定的狀態，組織變遷處理此緊張感之方式是不斷的打破原來的狀態，使組織在短期內能快速地重新裝備好，處理此種緊張感時也會創造能量和成果，此現象常在許多組織中發生。

四、組織對變遷的回應

很自然的組織面對環境變遷勢必作出回應，資源依賴論主張組織具有自主性，組織面對環境限制時領導者所採取的策略將攸關重大，其中領導者的角色(張荳雲，1986) 至為重要，組織的領導者賦予組織一個理性而有效率的結構，來掌握組織輸

入 (input) 和產出 (output) 所需的資源，透過權力的運作，來影響或控制資源的策略行動 (林綺雲，1993)，以確保組織的生存，依 Aldrich & Pfeffer (1976) 認為組織策略選擇 (strategic choice) 的運作過程有以下三方面 (引自邱從甯，1995)：

- (一) 由於組織決策者的自主性，故組織可超越環境的結構性限制，而自由的做決定。
- (二) 組織決定策略時，會考慮環境的因素，可能操縱甚至是改變環境的需求。
- (三) 組織決策者依其價值觀和背景來評估環境，不同的決策者面對相同的環境時，會因觀點不同而作出不同的決策。

Oiver (1991) 則從新制度論與資源依賴論二個不同的視角探討組織回應環境需求的策略，他以新制度論從組織存在的社會脈絡出發，探討結構因素如何影響組織的生存方式，對於組織同形化趨勢的見解中，他認為外在制度對組織的約束性使組織處於被動的位置，因此組織以鬆散結構 (loosely coupling) (Meyer & Rowan, 1977) 來因應，Oiver 同時也採取資源依賴論中策略性的觀點探討組織面對制度環境時的組織行為，他針對變遷時組織的自主性分析，認為組織在面對環境的壓力時，會依不同條件、不同情境而有五種因應策略，下表乃 Oiver (1991) 依照組織回應制度環境的積極程度，及組織自主性的大小作分類所提出的五大策略及其所涵括之三項技巧：

表二：組織回應制度環境策略表

策略	技巧	舉例
默從	積習 仿效 遵循	遵循不可見的、視為理所當然的規範 模仿制度化的模式 遵循規則和接受規範
妥協	平衡 安撫 協議	平衡各方制度的期望 撫慰及協調制度性的要素 與制度的利害關係人溝通
逃避	偽裝 緩衝 閃避	隱藏不順服 放鬆制度的連結性 改變目標、活動或領域
抗拒	漠視 挑戰 反擊	忽視公開的規範或價值觀 與規則和要求爭論 攻擊制度、壓力的來源
操控	吸收	吸納具影響力的制度成員

	影響	重新形塑價值觀和標準尺度
	控制	支配制度成員及互動過程

資料來源：Oliver（1991：145-179）

（一）默從（acquiescence）

組織如果接受外在制度環境壓力時，組織不自覺地遵守傳統上理所當然的規則或價值。其順從方式可分為積習（habit）、仿效（imitate）、遵循（comply）等三種。習慣（habit）指在無意識狀態中依照傳統的規則或價值；仿效（imitate）指在半自覺中面對在不確定的情況下，決策者刻意或無意地模仿成功的典範，或接納顧問公司或專家的建議；遵循（comply）則是組織為了獲得支持或資源而有意識的接受，並調整其結構。

（二）妥協（compromise）

當組織面對壓力的要求將發生衝突或背離組織目標時，組織通常會設法與制度環境相調和或妥協，可能採取的妥協策略為平衡（balance）、安撫（pacify）、協議（bargain）等三種。平衡指組織設法調解成員之要求，以期減少外部壓力與內部利益的衝突；安撫指僅部份接受制度規範來達到最低要求的水準，部份滿足內部成員的期望，以維持組織與環境的和諧關係；協議指透過各種方式，例如談判、討價還價等，將壓力降到最低，是更積極的妥協的方式。

（三）逃避（avoidance）

當組織面對環境所給的壓力太大而無法因應或承受時，組織將以不公開抵制的方式，企圖擺脫變革要求的壓力，其所採之策略乃偽裝（conceal）、緩衝（buffer）以及閃避（escape）等。偽裝指組織以陽奉陰違或象徵性接受的方式，來因應制度規範或要求，來掩飾其不遵從要求的本意；緩衝指刻意保持內部營運活動而與外界保持隔離，以減低受監控或審查的程度；閃避則指設法脫離壓力的領域，或為了不順服壓力而對本身目標、活動與業務領域作重大改變的積極作法。

（四）抗拒（defiance）

當組織意識到環境所施予的要求不合理，且組織與環境對抗的成本又不高時之作爲，組織採行比上述之默從、妥協或逃避等更爲激烈的手段。所採行的因應策略有漠視（dismiss）、挑戰（challenge）、反擊三種（attack）。漠視指組織忽略

或不理睬環境的要求；挑戰則是組織積極主動的駁斥壓力錯誤之所在，並強調組織本身廉正與理性的立場，此策略特別易出現於外在環境不合理時；反擊則是當組織處於負面批評或權益、自主性受到威脅時，組織會公然予以強烈且侵略性的抨擊。

（五）操控（manipulation）

組織在因應壓力時很積極的試圖運用權力去改變制度環境要求的內容，或是面對壓力源，操控是最積極的方式，其策略有吸收（co-opt）、影響（influence）、控制（control）等。吸收乃組織將制度環境中最具有影響力的成員吸收，使其成為重要成員甚至納入董監事會中，以爭取外界支持或顯示正當性；影響則直接針對制度環境的價值觀，或是組織之評估指標設法進行改變；控制則是致力於權力關係的建立，企圖擁有權力、支配力來直接介入環境的運作，以期掌握環境的影響。

Oliver（1991）認為組織影響環境是指組織直接操縱制度環境的價值、信念，並影響環境對組織的評價標準，至於組織控制環境，則指組織握有相當大的權力，能夠主宰資源的分配。我們由默從、妥協、逃避、抗拒及操縱五種方式觀之，其回應的激烈程度由弱而漸到最強，此說明組織為爭取資源不但會將外在環境的價值予以內化，同時對於外在衝突性價值也不會宿命地接受而是作必要回應，所以他認為組織是行動體（actor），組織在制度環境的脈絡中受制度影響同時也制度化，可以說，組織影響環境，組織直接操縱制度環境的價值、信念，並影響環境對組織的評價標準，以期達到能夠主宰資源分配的權力。

第四節 宗教特性的社會服務理念

本研究在探討天主教善牧基金會之組織變遷，欲討論宗教性質的社會福利機構之發展，不可忽略其中的信仰理念，以下將由聖經中的舊約與新約來回顧天主教社會福利服務思想之根源，以了解教義理念如何作為宗教性社會福利機構的理想藍

圖；又基於天主教善牧基金會乃天主教善牧修女會所成立，善牧基金會延用善牧修女會特有¹的服務精神，故本單元再回顧天主教善牧修女會一貫的服務精神，以作為評述天主教善牧基金會組織變遷過程與所秉持的服務理念互動關係之依據。

壹、回顧聖經的教導

聖經包含舊約和新約，所謂『約』乃指天主與人類所立的盟約，舊約指天主與以色列民族在西乃山所立的盟約；新約指耶穌以他的死亡為人類立下的永遠盟約，聖經所載的一切是所有信奉天主教者其信仰與道德的大經，可以說是人們立身經世的大道，無論是舊約或新約，其最終目的是叫人準備期待『我們偉大的天主及救主耶穌基督的光榮顯現』(鐸二 13)；天主教在社會服務的理念來自舊約與新約的教導，一方面強調信仰需配合善行，一方面見證善行需扶助弱勢者，以下依舊約、新約逐一回顧：

一、舊約

舊約中『創世紀』記載天主在六天內創造宇宙自然及各種生物的景象，第六天天主依照自己的肖像造了一男一女，創造人類的目的是要生育繁殖以治理大地；創世紀明記天主依自己肖像創造人類，並將祂一手創造的美好自然景物交由人類使用與管理，雖然後來亞當、厄娃犯了罪被天主逐出地堂，從此要靠自己雙手的努力以獲得生活所需，但天主將大地交由人類治理的用意並沒有因原祖犯罪而收回，人類雖然犯了罪但天主仍將透過許多方式照顧人類；創世紀揭示由天主肖像所創造的每一個人都有其意義，天主不會捨棄人類，這種人與天主的關係形成天主教徒的信仰基礎。

正由於每個人都有天主所賦予的權利，在聖詠裡得知天主照顧每一個人包括窮困者『困苦的人絕不會被遺忘，窮人的依靠永不會喪亡。』(詠 9:19)，另外，天主也希望人類彼此關懷『吩咐他們，每人要關心別人』(德 17:12)，並隨時幫助他人『你的手不要只為領取才伸開，而在施恩時縮回』(德 4:36)，這裡顯見天主教中心理念之一是：面對造物主人人平等及彼此關懷互助，此形成天主教施愛行為的基礎精神；在梅瑟帶領以色列人離開埃及後，他以訂定法律、講道的方式來幫助人民實踐天主所訂的十誡，使每天的生活能因此蒙受天主的祝福，相關人們應如何保護弱勢者的

¹ 天主教每一個修會團體在創立之初都由創會會祖設立該修會的服務工作、方向，並依據神學內涵設定符合服務需求的服務理念。

作為，在『申命記』²、『肋未記』³、『德訓編』⁴裡清楚記載，在態度上德訓編也有清楚教導，梅瑟希望人們不要忘了在埃及時曾做過奴隸，因為天主的拯救他們才得以脫離苦境，因此人們為了報答天主的救恩也為了蒙受天主的祝福，人們應幫助有需要的人：

(一) 在態度上

『我兒，你救濟時，不要加以責斥；你施惠時，不要說使人傷心的話』(德 18:15)

『對於貧苦人，你當心胸寬大，不可叫他久等你的救濟。』(德 29:11)

(二) 在行為上

1. 特別的捐獻

『每過三年，你應取出全部出產的十分之一，儲藏在你城鎮內，那沒有與你分得產業的肋未人，和在你城鎮內的外方人、孤兒、寡婦都可來吃喝，得享飽飫，好叫上主你的天主，在你所做的一切事業上祝福你』(申 14:28-29)

2. 對於身心障礙者的保護：

『領瞎子走錯路的，是可咒罵的。侵犯外方人、孤兒和寡婦權利的，是可咒罵的』

(申 27:18-19)

『不可咒罵聾子；不可將障礙物放在瞎子面前』(肋 19:14)

3. 法律的權力：

『審判時，你們不要違背正義；不可袒護窮人，也不可重視有權勢的人，只依正義審判你的同胞。』(肋 19:15)

『為孤兒、寡婦主持正義』(申 10:18)

『不可侵犯外方人或孤兒的權利，不可拿寡婦的衣服作抵押』(申 24:17)

『倘若他是個貧苦人，你不可帶著他的抵押去睡覺。反之，在日落時，務要將抵押還給他』(申 24:12-13)

²梅瑟對人民的演說載於『申命記』，它也是梅瑟的遺囑，梅瑟的用意在勸誡當代和後代以色列人要恪守盟約的法律，對天主表示忠誠孝愛，善用天主的恩寵，他們的福禍存亡繫於他們是否遵守盟約。

³『肋未記』內容乃詳述執行祭典的司祭之職務及祭祀和禮儀法規，裡面的規定在於護衛百姓的純正信仰和聖潔生活，幫助百姓做好期待救主來臨的準備。

⁴德訓編是古時聖教會教導人們的課本，其主題是人在處世和宗教生活的『智慧』，智慧是天主賜給人類的產業，它包含梅瑟的法律，人們須遵守法律以獲得天主的福佑。

4.基本民生需要：

『葡萄摘後不應去搜；葡萄園內掉下的，不應拾取，應留給窮人和外方人』(肋 19:10)

『當你們收割你們地內的莊稼時，你不可割到地邊；收穫後剩下的穗子，不可再拾，應留給窮人和外方人』(肋 23:22)

『友愛外方人，供給他們食糧和衣服的天主』(申 10:18)

『對你地區內困苦貧窮兄弟，你應大方地伸出援助之手』(申 15:11)

『當你在田間收割莊稼時，如在田中忘下了一捆，不要再回去拾取，要留下給外方人、孤兒和寡婦，好叫上主你的天主在你做的一切事上祝福你。當你打橄欖樹時，不要再回去打樹枝上所剩的，應留給外方人、孤兒和寡婦。當你收穫葡萄時，不要再摘取所剩下的，應留給外方人、孤兒和寡婦。』(申 24:19-21)

由上面經文可知，天主希望人們尊重、照顧困苦者，梅瑟這些規定，啓發往後天主教徒透過關懷與行善，將富有者與貧者建立了生命的關連，在日後形成幫助弱勢與日常奉獻及宗教信仰三者間的行動結合，舊約為以後的天主教徒鋪陳實行愛德的行爲及應有的態度，舊約裡教導人們的各種行爲都是爲了準備迎接救世主的來臨，救世主就是耶穌，耶穌的誕生結束舊約進入新約。

二、新約的啓示

天主派遣耶穌來到這世界，是爲了表達祂對人類的具體關懷與愛，耶穌的來臨重新詮釋天主如何愛人類，人也應關懷他人的意義，耶穌親自示範如何愛人，四部福音⁵（瑪竇、瑪爾谷、路加、若望）敘述了耶穌對『愛』最重要且最基本的界定：

『你應當愛近人如愛你自己』(瑪 22:39；谷 12:31)

『愛近人如你自己』(路 10:27)

『你們該彼此相愛，如同我愛了你們，你們也要彼此相愛』(若 13:34)

此外，耶穌還說：

『憐憫的人是有福的，因為他們要受憐憫』(瑪 5:7)

『你們願意人怎樣待你們，也要怎樣待人』(路 6:31)

⁵依聖經：福音原指『喜訊』，新約作者他們將耶穌的言行記述後稱爲福音，乃是天主子耶穌降生爲人是帶來人類得救贖的喜訊，其中瑪竇、若望乃目睹所述之事的門徒，馬爾谷、路加則是宗徒的親傳弟子依親歷其事人物的口述之史實，福音成書時尚有不少耳聞目睹的證人生存於世。

『你們應當慈善』(路 6:36)

『我餓了，你們給了我吃的；我渴了，你們給了我喝的；我作客，你們收留了我；我赤身露體，你們給了我穿的；我患病，你們看顧了我；我在監裏，你們來探望了我。』『凡你們對我這些最小兄弟中的一個所做的，就是對我做的。』(瑪 25:35-36、40)

『無論誰因我的名字，收留一個這樣的小孩，就是收留我』(谷 9:37)

耶穌不但以言語教導人，也身體力行愛人的真義，聖伯多祿即說『耶穌逕行各處，施恩行善。』(宗徒大事錄 10:38)，他默默的在弱勢者與社會邊緣者之間穿梭，傾聽他們、治療他們，耶穌的施恩行善事蹟包括：

- ◆ 他治癒被人群隔離的癩病人(瑪 8:1-3。谷 1:40-42。路 5:12-13、17:11-13)
- ◆ 他治癒被認為是因犯罪而得報應的癱子(瑪 9:1-2)(谷 2:3-5)(路 5:24-25)(若 5:3-9)、瞎子(瑪 9:27-30；20:30-34)(谷 8:22-25；10:46-52)(路 18:41-42)(若 9:6-7)、啞吧(瑪 9:32-33)(谷 7:32-35)、犯血漏的婦女(瑪 9:20-22；谷 5:25-29；路 8:43-44)
- ◆ 祂接納因為犯奸淫而被社會唾棄的婦人(若 8:1-11)
- ◆ 祂稱讚窮寡婦(谷 12:42-43)(路 21:1-4)來肯定窮人的地位。

聖經記載耶穌生命中有三年都用來治癒病人、孩童與其他人，耶穌在此傳達了透過行動來傳播福音，不僅如此，耶穌為了救贖人類的罪惡自己甘願被釘在十字架上，他的死亡不是犧牲的終結，而是服務的開始，以後，天主教會之使命就是宣揚耶穌基督的福音，其基本信理就是完全專注於『愛』，人們要愛天主也要彼此相愛，要使全人類相信並且去實踐這個愛，這也是天主教會推動社會服務永遠不變的動機，耶穌啟發社會關懷與基督信仰之間的關係：世界萬物雖然由天主所造並賞賜給人類使用與管理，但統治權在天主，天主關心每一件事、每一個人，天主派遣耶穌來實踐祂的愛，基督徒則以服務社會來顯示耶穌愛人的福音訊息，正由於分享愛的使命，天主教會對於提供社會服務的原則是哪裡有需要就往哪裡去，作為實踐耶穌所說『父怎樣派遣了我，我也怎樣派遣你們』(若 20:21)的精神，並且在服務中傳達耶穌『我同你們天天在一起，直到今世的終結』(瑪 28:20)的真義。

耶穌的所言所行奠基天主教會的慈善觀念和實施基礎，他以『洗腳』啟發基督徒參與社會服務工作的態度：耶穌在被出賣前與門徒的最後晚餐中，拿水一一的為

門徒們洗腳，並說『若我為主子，為師傅的，給你們洗腳，你們也該彼此洗腳；我給你們立了榜樣，叫你們也照我給你們所做的去做』(若 13:14-15)，洗腳的意義不但啓示領導者的領導態度應該是謙虛的，也提醒服務的提供乃為回應耶穌所說的我來是為服事人而不是受人服事之具體服務事實，耶穌死在十字架上不僅希望基督徒死後也能進天國，他同時教導世人改變世界成為天主起初創造的樣式，他的理想藍圖實踐在社會服務上的基石就是每個人的存在於天主面前都有其價值，因此，天主教會面對貧窮者抱持尊重與高舉的態度，面對每一個弱小者則以『人人皆兄弟』對待。

貳、善牧修女會的服務理念

由於天主教善牧基金會乃善牧修女會所創，其服務精神以善牧修女會的服務精神為依據，故以下介紹先善牧修女會的源起與服務的轉變及善牧修女會的服務精神。

一、善牧修女會源起與服務的轉變

善牧修女會的會祖是聖于法西亞（St. Mary Euphrasia Pelletier）修女（1796—1868），她成長於法國大革命年代，並且受到聖歐德神父（1601—1680）的影響，聖歐德神父在法國傳教時幫助許多妓女改變生活，於是在 1641 年創立仁愛庇護修女會，專門安置輔導從事特種行業的女性重返社會。聖于法西亞於 1814 年加入仁愛庇護修女會後長期照顧這些從娼女性從良，或幫助因適應不良而染惡習的少女重新學習正常生活，在她服務多年後，面對各方紛至沓來要求至當地設立分會提供服務的要求，聖于法西亞修女強烈感覺這份工作對世界的重要性，為了使這工作能擴展到各地，並實際發揮預防及治療的作用，於是在西元 1835 年獲得教宗額我略十六世的同意後正式成立善牧修女會總會，接著在法國境內成立分會，並因應各地邀請前往服務，當她到了非法語系國家服務後深刻明瞭本地化的重要，本地化除了語言以外，還包括了解當地的文化背景與社會的需要，本地化的作法奠定了以後善牧修女會到世界各地提供服務的基石，聖于法西亞修女終其一生由於她的奉獻，使得不論基督宗教和非教友團體都邀請善牧修會前去服務，服務的熱忱使得不分宗教和種族的不幸女性受惠，在她去逝前共在歐洲及美國共建立 110 座修會，迄今，善牧修女會以會祖的話：『一位善牧會的修女，不要怕困難，要勇敢地準備到世界各地。』為勉勵到世界各角落服務，目前在全世界六十五個國家有七百多所修院，共有 5 千多名不同國籍的修女及數百萬名的服務夥伴。

聖于法西亞修女去逝後善牧修女會為使修會永續提供服務，於是每 6 年召開一次國際性的大會，位於世界各地的善牧修女會都派代表參加，藉著國際會議彼此交流服務經驗與資源，由於多年的專業、國際化的經驗，善牧修女會曾擔任聯合國的專業組織會議（United Nations Expert Group Meeting）成員之一，今日擔任聯合國非政府組織經濟暨社會委員會諮詢委員，成為聯合國的工作伙伴對於世界各地的善牧修女會工作有莫大助益，包括資訊交流、了解國際趨勢發展、掌握社會脈動等。

善牧修女會成立以後都從事安置收容工作，服務工作也擴大至服務監獄女受刑人、不幸少女與婦女等，並以問題預防的意識為服務出發點，發展過程中，善牧修女會清楚認知關懷女性與拯救靈魂是世界的需要，也是人性的需要。隨著 1962 年第二次世界二大公會議呼籲修女們走入社會，善牧修女會也召開國際會議，過往修女們只在機構內提供服務，以後修會除了安置收容工作外也走上街頭進入社區服務，服務方式轉變為多元化，例如在泰國、印尼等地甚至走入紅燈區輔導從娼女性，在香港為特殊行為少年設立中途學校『瑪利灣中心』進行預防教育工作，在許多國家設立未婚媽媽之家等，同時，修會的服務工作也開始增加非修女身份人士，這些非修女的工作者不論是志工或專職人員都是認同善牧修女會的精神，與修女會有共同的價值觀，隨著非修女的工作者人數愈來愈多，修會也感到隨著社會多元化社會問題愈趨複雜，為有效連結修會與這些認同善牧精神的非修女服務者以加強服務力量，因此 1997 年的世界大會中提出『善牧人』（Good Shepherd People）的理念，並且開始有非修女工作者參加世界大會，2003 年的世界大會再次提出各地修會需要加強了解、探討與發展善牧修女會與善牧人的夥伴關係。

二、服務理念與核心價值

（一）善牧精神

1. 學習牧羊人的精神

善牧修女會取名『善牧』意諭修會如牧羊人，最足以代表牧羊人照顧羊群的是耶穌對人類的慈愛及關注，耶穌說：『我是善牧，我認識我的羊，我的羊也認識我，我為我的羊捨命。』（若，10:14-16）以及『失落的我要尋找；迷路的我要領回；受傷的我要包紮；病弱的我要療養；肥胖和強壯的我要看守；我要按正義牧放他們。』

（厄則克耳 34:16），作為一個好的牧羊人，其行徑須忍饑耐寒、忘卻自己，牧羊人在夏天帶領羊群到有水的陰涼地、到了冬天則帶領羊群到溫暖的多草地，並且日夜防守以免狼群攻擊，耶穌在公開宣講福音的日子裡，寬赦承認自己有罪的婦人（路

7:37-48)，耶穌又針對犯奸淫的罪婦，在她即將被石頭砸死之前，耶穌要求群眾：認為自己沒罪的，就先向這名婦人投石（若 8:1-11），群眾沈默以後陸續離開，耶穌也寬赦這名罪婦，聖于法西亞樹立善牧修女會以耶穌「善牧」精神為榜樣，照顧在生活中遭排斥、遭忽略的弱勢者，就如耶穌一樣，而這工作也成了修會的特殊使命，善牧修女會以協助她們重返家庭、重新適應社會為其服務目標。

2. 一個人的價值高於全世界

在聖于法西亞的眼裡，不論是經過什麼樣生活的少女，她們都象徵一個待拯救的靈魂和待發展的人格，她說『不要評斷個人優劣，相信每個人都有優點，必須考慮不同國情及文化的人們，才能真正配合及提供其所需』，聖于法西亞藉著幫助這些不幸的女性來答覆她分擔耶穌善牧救贖使命的宏願，她認為服務工作是參與耶穌的救贖工作，要將服務工作作好就要『受善牧的思想、感情激勵，成為善牧的化身』，『仿效耶穌克己、仁慈、熱忱的精神』，對聖于法西亞而言『謙卑、仁慈、虔誠、對天主的信德和對教會的忠貞，是基督徒生活不可或缺的德行』，謙卑之心讓她經常讚美天主創造之物的奧妙，也使他體認天主造人的特殊價值及每個人獨一無二的特性，對此，她說：『一個人的價值高於全世界』（one person is of more value than a entire world.），每一個人都享有天主所賦予的價值和尊嚴，修女們視每一個人都是自己的朋友，修女們希望藉著愛每一個被服務的人，使她們能感受到自己乃是天主的子女，因著感受到愛而不看輕自己、重拾自尊，她這個信念及其名言：『一個人的價值高於全世界』形成善牧修女會服務的精神指標，也是天主教善牧基金會的服務精神。

3. 惟愛完成一切

聖于法西亞修女鼓勵修女們以愛彼此對待，更要以愛對待被服務者，『以愛心溫柔地對待需要照顧的人，關懷他人們的遭遇、學業、工作，甚至飲食及休閒需求都不能忽略』，她說『「天主是愛」，願愛的精神長存於我們中間』，她認為基督徒應該集合力量來幫助近人更愛天主，她面對這群在社會邊緣徘徊的少女時，也相信只有愛才能幫助她們悔改走向天主，她說『愛會引領我們追隨神聖牧者的腳步，去尋找那些從耶穌基督的羊棧中走失，又被世人所遺棄的可憐羊群。』，她又說『我既無財富，亦無過人才能，更沒有吸引人的外表；我只是一直很愛這些孩子們；全心全意愛他們』，她愛這群不被社會接受的少女，因為每一個少女都是無價之寶，為了幫助她們體會愛與被愛、尊重別人與被別人尊重，所以一舉一動都以愛來重塑少女們的內心，她也以這種精神作為一切行事的動力，她說『請記住我們的機構是建立在愛

上，也唯有以愛能支撐它』，這個理念也形善牧修女會及善牧基金會服務的動力：『惟愛完成一切』。

（二）復原力

1996年聯合國在瑞典舉行的「反對兒童商業化性剝削世界大會」⁶上，善牧基金會湯靜蓮修女獲邀在會中報告台灣的情形，湯修女在『善牧的台灣經驗』報告資料裡，以『復原力』一詞說明組織的輔導理念，『復原力』是國際天主教兒童局（International Catholic Child Bureau, ICCB）於1955年關於韌性的研究報告『Growth in the middle of life』，善牧基金會因此運用於個案工作上，在1997年，天主教善牧基金會將它翻成中文，以書名為『在生命的泥沼中成長』自行發行，以後善牧基金會在幫助社工員運用復原力的訓練皆以此書為教材。由於『復原力』的基楚精神與善牧修女會的精神一樣，都是以一個人與生俱來的恩典為出發，以後，善牧基金會以『一個人的價值高於全世界』為服務精神，以『復原力』為輔導理念運用於個案身上。

復原力的原文是 Resilience，這英文字原意為韌性，所謂韌性（Resilience）就是復原力，指的是個人所具有的一種能力，能在面對生命中種種艱難的狀況時，依然能表現良好，亦即它是一種包含抗拒逆境與正向建構未來的潛力。構成復原力的五個要素是：社會網絡與無條件的接納、發現生活秩序與意義的能力、技能、自尊、幽默感：

社會網絡包含非正式的網絡，而無條件的接納通常在家人與朋友的非正式關係中較易產生，在職業性關係內反而較不易產生，這足以提醒社工人員需要在擬訂處遇前先了解個案的非正式網絡，而非貿然提供。發現生活秩序與意義的能力在於每個人與神之間的經驗，及在不同的生活中正向思考能力，例如照顧一朵花或一隻動物的意義。技能包括社交技巧、解決問題的技能及某些專門技術等等，在生活中不勝枚舉的例子，例如如何控制衝動、如何求助、如何學習專長等。自尊則來自被接納，並激發不被注意的特質，而且很多時候這些特質潛隱在不被接納的行為之後。

⁶ 此大會乃由『聯合國』與『瑞典政府』及民間團體舉辦，當時世界各國已注意到雛妓問題已由貧窮國家的問題發展為對兒童進行商業性剝削。與會一百三十多個國家一致通過「反兒童商業性剝削行動綱領」，成為國際保護兒童免於商業性剝削之原則與標準。台灣有多個民間機構參與該大會，希望透過參與國際保護兒童免於性剝削活動，讓台灣的兒童得到平等的國際對待，湯靜蓮修女則在會中報告善牧的台灣經驗，會後亦將此次報告內容付梓出版「善牧的台灣經驗」一書，2001年在日本橫濱舉行的第二屆『反對兒童商業化性剝削世界大會』，湯修女再度獲邀參加。

幽默就是承認不完美、有痛苦，但以微笑將它整合於生活內，個人因此不被它打倒。

就一個基督徒的觀點，基督的復活與韌性的關係在於『生命的破碎、創傷可轉變成出人意料的新生命，使我們得由深深的疏離中釋放』（在生命的泥沼中成長，1997），這個復活的經驗超越時空，且生命比死亡堅強，生命是持續創造的過程，都是由惡漸漸轉化為善，或者是不斷地一次次克服困難而成長，這就是韌性，也就是復原力，每個人的復原力需要被激發，善牧基金會引進此一理念仍因在其輔導的個案群中，不論從娼、受暴、中輟其引發原因並不單純，重要的是，如何增強青少年即使處於惡劣環境，或者，縱使脫離父母的管教或保護，仍能抗拒社會不良影響的能力，受暴婦女如何在惡劣環境中恢復或建立生活能力，就復原力的理念而言，關注的焦點需轉回『人』的身上，不要只貶成一個『個案』或一個『問題』，同時，復原力最終的目的更在於不但自己的潛能被激發，同時也能夠去幫助別人。

1997年天主教善牧基金會出版『在生命的泥沼中成長』以後，組織即大力提供員工以復原力來實踐服務理念，『一個人的價值高於全世界』、『惟愛完成一切』與『復原力』因此形成善牧基金會的核心價值，善牧基金會以此核心價值作為服務的理念依據。

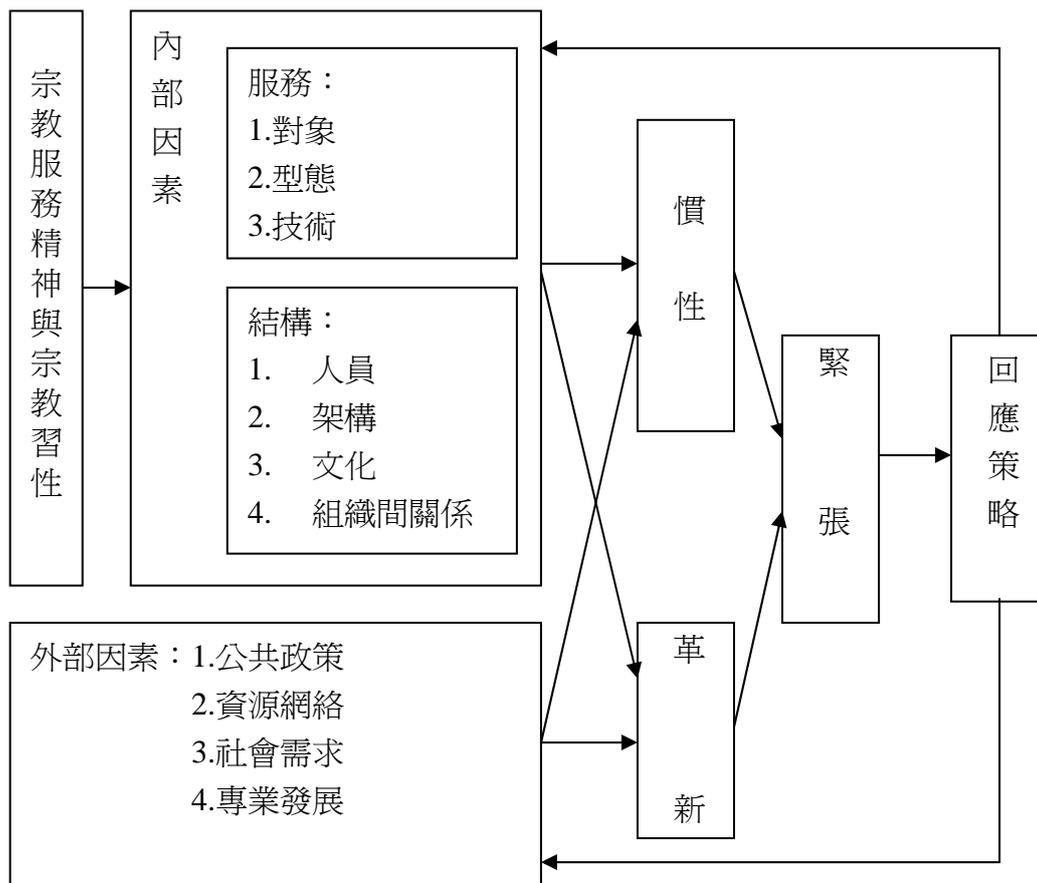
第三章 研究設計

本章主要說明本研究之研究架構、研究方法與對象、資料收集方法、資料整理與分析、資料品質等。

第一節 研究架構

本研究在探究天主教善牧基金會 20 年來的發展與變遷，由文獻回顧可知組織變遷的過程中，制度環境與資源分佈情形影響變遷的方向，新制度論以制度環境使得組織為求得合法化而在組織域中漸漸產生同形的現象，資源依賴論則主張，組織為了降低不確定性而以各種策略來積極爭取資源的掌控，但隨著組織成立的時間愈久結構慣性愈大，同時組織因生存也會產生革新的需求，慣性與革新兩者間力量的強弱又將會產生不同的緊張力，組織為因應緊張力將會擬定策略也因此影響變遷的結果。欲了解天主教善牧基金會的變遷情形，依文獻探討得知本研究需要探討影響變遷的外部因素及內部因素，其中，組織的運作過程在外部因素包含資源分佈的情形、公共政策的影響、專業主義的影響，以及組織面對社會變遷時產生的不同現象與社會的需求；在內部運作上，組織回應案主的需求時，為了合法化與有限資源的分配產生技術與結構的革新，組織因此面對革新與慣性之間緊張力，為了適應變遷將採取相關的因應策略，同時，組織在特有的宗教特性之下，決策過程極有可能受到宗教特性影響，又因為制度的變遷並非尋求終極的均衡，而是在均衡遭變動時又趨向下一個均衡，因此組織與環境形成一個動態的關係，彼此相互影響，於是，組織採取的策略與所產生的結果又將與外部因素形成互動關係。

本研究之研究架構參考 Wong & Millette (2002) 所提出組織變遷圖修改形成如圖一：



圖一：研究架構圖

資料來源：修改自 Wong & Millette (2002)

第二節 研究方法與對象

本研究之進行在方法上採長時期資料收集的縱貫性 (the longitudinal study) 之質性研究，並以個案研究取向的研究方法為主。

質化研究者探究的現象是由環境與情境共同互動 (簡春安、周平儀，1998) 的結果，故質化研究重視社會現象的整體性和關連性 (陳向明，2006)，對於所發生的事情不僅是要了解事件本身，且要了解該事件發生時和變化時的社會文化背景，及與其他事件之間的關係，可以說，質化研究是進行整體的、關聯式的考察，對事件的理解不能脫離其環境，同時理解涉及整體中各個部份的互動關係，研究者試圖運用不同的研究方法深入現象，了解其中各社會行為的意義，如此具有『動態』和『意義』內涵 (潘淑滿，2006) 的方法，重視的是研究者與被研究者的互動，研究者本

身就是一種研究工具（researcher as instrument），在研究資料的收集和詮釋過程上，強調由當事人的立場與觀點出發，了解被研究者主觀的感受、知覺與想法，進而理解這些研究現象之外顯或蘊含（manifest and latent meanings）的意義，因此研究者需要對自己的角色、身份、思想傾向以及與被研究者的關係加以反省。

個案研究（case-study）為質性研究的一個途徑，係以一個個體或一個組織為研究對象，為了達成觀察社會的實際工作，研究者將所得到的資料做有系統的整理，以便研究某項特定行為或問題的一個方法，個案研究有助於我們對個人的、組織的、社會的和政治的現象深入了解，故個案研究重要的特性，乃在於提供我們對真實生活情境做統整而意義深刻的探討。

本研究所選取之對象為財團法人天主教善牧社會福利基金會，選取該樣本及選擇個殊式（idiographic）的質化研究之理由如下：

1. 本研究樣本天主教善牧基金會源於天主教的宗教特性而提供各相關服務，在台灣的天主教會各社會福利服務單位依天主教主教團之統計至 2007 年止共 132 個單位，但天主教善牧基金會相較於其他單位，則其他單位發展或屬地區性或屬全國性組織但服務據點不普遍，或只提供單項服務，或組織尚未立案等現象，而天主教善牧基金會不但總資產額超過新台幣一億元並且進入全國主要三百大基金會行列，組織也成為全國性且服務據點遍及全國，並橫跨婦女、兒童、青少年等包含安置、外展之不同屬性福利服務領域，服務對象之身份廣及漢人、原住民乃至台灣新移民家庭，工作人員約一百七十人，以此觀之，則探討善牧基金會之組織變遷甚具意義，採質性研究可深入了解該組織變遷結果與組織特性間的意涵。
2. 西方宗教在台灣社會福利的發展中扮演媒介者或先驅者的角色，對於台灣地區的社會福利發展有深遠的影響（王順民，2001），西方宗教含天主教與基督教，學術界對於宗教福利的研究中，以基督教的機構為樣本，例如台灣兒童暨家庭扶助基金會、心路社會福利基金會、勵馨社會福利事業基金會、伊甸社會福利基金會等甚至長老教會，研究這些機構的服務、轉折或發展等相關研究頗豐，但同樣為西方宗教的天主教在福利服務與發展的相關研究中，則有張隆順（1987）、黃俊傑（1989）、李玲玲（1994）、王順民（1999，2001）、張英陣（2000）、林益謀（2001）、王文瑛（2001）、張培新（2003a，2003b，2004a，2004b）、蔡欣達（2006）等針

對整體天主教福利服務發展史、服務內容、福利服務之意涵等進行探討；呂朝賢與潘福財（2004）、鍾燕菁（2004）等則研究地區性福利機構之變遷，但是，尚未由學理的觀點來探究天主教社會福利機構發展上，如何由區域性組織發展為全國性組織，其過程受到什麼因素影響，服務項目如何由單一發展為多元化來因應社會需求，發展過程組織如何因應社會需求等，故本研究特以天主教善牧基金會為樣本，並由質性研究來深入了解該組織在上述現象中之變遷內涵。

3. 天主教善牧基金會乃一宗教性社會福利組織，採質性研究可深入瞭解宗教性組織其宗教服務思想在歷史脈絡下所呈現的意涵，同時在歷史發展下回應社會實質面的需求時，組織於掌握社會脈動，適時提供必要服務的時如何對內、對外傳達、溝通其宗教服務精神，宗教精神對於組織逐漸擴大規模時之影響為何。
4. 天主教善牧基金會服務至今 21 年，台灣社會在政治上因解嚴而逐步走向民主並歷經政權轉移，經濟方面由於全球化競爭態勢出現產業結構改變，社會現象則兩性平權思想、移民潮改變家庭結構，台灣的社會福利結構也受新管理主義影響而以外包、委託、公辦民營等方式輸送，同時，因為政府失靈、市場失靈使得非營利組織快速成長並形成激烈競爭情境，這些均是研究者在了解組織 21 年之變遷時，對資料收集和詮釋上不能忽視的因素，選擇質化研究正可以理解此影響對其組織變遷的意義。

第三節 資料收集與分析方法

以下介紹本研究在資料收集及資料分析方面所運之方法：

一、資料搜集方法：

（一）文獻或檔案資料

本研究所收集之文獻或檔案資料來源如下：

1. 機構自行出版之文字記錄：

①. 天主教善牧基金會自成立至今所出版之系列書籍共 16 冊

善牧叢書 1 婦女緊急庇護中心經營手冊／1995.8

善牧叢書 2 女孩心中的痛／1996.6.15

- 善牧叢書 3 善牧的台灣經驗／1996.8
- 善牧叢書 4 在生命的泥沼中成長／1997.5
- 善牧叢書 5 傾聽的藝術／1998.6
- 善牧叢書 6 善牧會會祖聖于法西亞傳記／1997.6
- 善牧叢書 7 失學的年少、失血的青春-中輟生關懷手冊／1999.5
- 善牧叢書 8 防治約會強暴家長手冊／1999.6
- 善牧叢書 9 愛的使徒－聖于法西亞的靈修典範／2000.6
- 善牧叢書 10 迎接生命的挑戰／2000.6
- 善牧叢書 11 我有我是我能-堅強兒童心靈／2000.6
- 善牧叢書 12 防治性侵害少年寶典-寫給國中生的你／2000.7
- 善牧叢書 13 妳是寶貝-善牧少女之家經營與輔導手冊／2000.10
- 善牧叢書 14 婦女庇護家園經營與輔導手冊／2001.12
- 善牧叢書 15 小小羊兒的吶喊-目睹家庭暴力兒童實務工作經驗談
／2002.12
- 善牧叢書 16 青少年外展工作手冊／2003.4

- ②. 惟愛完成一切-天主教善牧社會福利基金會十週年特刊／1998.12
- ③. 『善牧之友』雙月刊自 1992 年 9 月創刊號至 2008 年 6 月為止共 94 期。
- ④. 天主教善牧基金會舉辦之各類研習會、座談會手冊或會後報告書。
- ⑤. 天主教善牧基金會接受政府委託之出版品。
- ⑥. 天主教善牧基金會所發表之研究成果。
- ⑦. 天主教善牧基金會自 1993 年起之相關工作成果報告。
- ⑧. 相關文件與記錄等。
2. 其他機構的相關記錄、出版品、研究報告等。
3. 相關之報章雜誌。

(二) 訪談法

本研究另一收集資料的方法乃訪談法，主要目的是藉由口頭談話的方式從被研究者那裡蒐集大量的資料，以補足文獻資料所不足的部份，本研究之訪談採『主要資訊提供者訪談』(key informant interview)，主要資訊提供者指在組織中的特殊地位、知識及適應所屬社會文化類型者(黃惠雯等，2007)。

爲了達到所收集的資料是爲了補足文獻不足之處的目的，在訪談取樣的選擇上

重視受訪對象資訊的豐富性，故訪談對象採立意取樣法，選取受訪對象立意的標準有二，一是經歷服務創建之初始的關鍵人物，故以善牧基金會的前身德蓮之家創辦人孫神父及善牧基金會執行長湯靜蓮修女為訪談對象；二是服務年資超過 10 年的直接服務人員，同時盡可能的由各服務領域選取一人，故訪談善牧基金會 4 名資深員工，受訪對象與受訪日期如表三。由於受訪者不同的服務領域及居住不同城市的考量，本研究採一對一、面對面的訪談，訪談方法則採取半結構式訪談，研究者於訪談前先備妥本研究計劃說明書、訪談題目（請見附錄一）及訪談同意書（請見附錄二）給受訪者，訪談前先請受訪者簽署同意書後才開始訪談，訪談當日，訪談者在與受訪者寒暄稍話家常後才進入訪談，訪談時研究者並非依先前給受訪者的訪談題目逐題進行，而是在進入訪談後順著受訪者的資訊進行釐清與靈活調整。

訪談內容考量到受訪對象與組織的關係不同，她們職務不同經歷變遷的經驗也不同，所傳達的資訊自然也有不同的視角，故訪談題目依訪談對象分為二種不同的題材，針對服務創辦決策者訪談大綱主要包含服務、組織結構、資源的變遷情形，這些變遷與宗教特性的關係。針對資深員工的訪談，訪談大綱請受訪者以自己的經驗出發，面對服務、結構、專業、資源等變遷的看法，以及自己對組織服務精神的看法。

表三：受訪對象一覽表

訪問日期	受訪者	職 位	訪談地點	備 註
97.6.11	孫志青 神父	德蓮之家創辦人	台北市天主教堂	德蓮之家移交善牧修女會後即專心傳教
97.7.18 97.8.1 97.8.6	湯靜蓮 修女	執行長	台北市總會辦公室	1988 年來台至今
97.7.15	李美卿 小姐	資深社工員	台北縣板橋辦公室	年資 12 年
97.7.29	林素鋁 小姐	婦保家園督導	新竹市辦公室	年資 11 年
97.8.4	王世芊 小姐	兒少領域督導兼 外展中心主任	台北市萬華辦公室	年資 12 年

97.8.19	曾梅玲 小姐	花蓮光復、瑞穗 中心主任	花蓮光復 鄉辦公室	年資 10 年
---------	-----------	-----------------	--------------	---------

由於善牧修女會來台接管的德蓮之家，其創設人爲天主教台北教區孫志青神父，他也是促成善牧修女會來台服務的關鍵人物，於是研究者在 97 年 6 月 11 日前往台北市復興南路的天主教堂與孫神父進行訪談，此次主要了解當初孫神父創辦德蓮之家以及邀請善牧修女會來台的動機與經過⁷。

善牧基金會執行長湯靜蓮修女是善牧修女會修女，馬來西亞華僑，1988 年來台服務至今，並已歸化中華民國國籍，她具有新加坡大學社工碩士學程的學歷，來台前在新加坡擔任外展工作，也於善牧修女會在香港設立的特殊學校服務；她來台後主要負責外展工作，也是善牧基金會整個組織發展過程中進入不同服務領域的決策人物，接任善牧基金會執行長後組織逐漸遍及全台，研究者在整理初步收集的資料後，於 97 年 7 月 18 日、8 月 1 日、8 月 6 日共三次前往位於台北車站附近的總部執行長室訪談，訪談重點在於組織服務變遷與結構變遷的動機與過程，以及組織文化的經營。

受訪對象中台大心理系的李美卿小姐，年資 12 年，她前 6 年擔任過庇護中心社工員、主任等職務，在庇護家園中已累積許多服務外籍配偶的經驗，也由於她是越南華僑具諳越語的優勢，故 2003 年善牧基金會開始提供跨國婚姻家庭起即由婦女庇護家園轉任至今，同時，她長期在第一線服務，經歷主任、社工員等職務，她『喜歡直接服務，主任要作很多行政工作，會減少接觸個案』（李美卿 97.7.15），於是至今仍擔任社工員工作。研究者於 97 年 7 月 15 日，前往善牧基金會位於板橋的『跨國婚姻家庭服務中心』會談室與李美卿小姐進行半結構式訪談，訪談重點在於以她任職的時間裡面對組織由婦女庇護增加家庭服務的變化、組織結構的變化及組織服務精神等方面，其個人的經驗與看法。

社工系的林素韶小姐年資 11 年，但不包含 1997 年起留職停薪進修取得社工碩士學位的二年，她一直在受暴婦女庇護家園服務，早期在台北市『安心家園』⁸服務，隨後因她夫婿工作調至新竹，於是她也轉調新竹的婦女庇護家園，她初期擔任安心

⁷孫神父慷慨說明成立過程及經營的二年間遭遇到許多困難、喜悅，也憶及邀請善牧修女會來台服務的過程，孫神父表示研究者可以以文字記錄但他不想錄音，他說：『這是研究善牧基金會，不是研究孫神父，神父所作的天主知道就好』，研究者尊重孫神父的意願在本報告中僅摘要訪談重點。

⁸安心家園乃天主教善牧基金會所設立的全省第一個受暴婦女緊急庇護家園，相關介紹請見 P.46

家園社工員，後接任家園中心主任職務，現在擔任善牧基金會受暴婦女服務的督導職務。研究者於 97 年 7 月 29 日前往新竹市『信心家園』⁹辦公室四樓團體室進行半結構式訪談，訪談重點在於她長期在善牧的受暴婦女庇護服務領域，面對組織在這方面的變遷及組織結構的變遷，組織服務精神等方面，其個人的經驗與看法。

王世芊小姐於 1994 年加入善牧基金會少女中途之家的行列，擔任社工員工作，1996 年底出國攻讀社工碩士，1998 年後回國即服務青少年至今，在組織的年資扣除出國進修期間已 12 年，回國後這 10 年她一直沒有變動服務領域，初期擔任社工員，以後接掌中心主任職務，其間如果少女中途之家服務輸送上有需要時，她也支援其中工作，現在除了擔任青少年服務中心的主任外，也擔任善牧基金會兒童少年服務領域的督導職務。研究者於 97 年 8 月 4 日前往位於台北市萬華梧州街的『善牧基金會承辦台北市西區少年服務中心』的辦公室會談室進行半結構式訪談，訪談重點是她長期在善牧的青少年外展服務領域，在這方面她所經歷的服務及結構的變遷，組織服務精神等方面，其個人的經驗與看法。

阿美族的曾梅玲主任是善牧基金會在花蓮地區服務的第一個工作人員，於 1996 年進入機構，由於非社工相關科系學歷故於 2000 年至 2001 年期間留職停薪進修社工系學位，畢業後繼續在原單位服務，扣除留職停薪期間曾主任年資 10 年，她現在除了在屏東科技大學攻讀社工碩士以外，也擔任花蓮光復及瑞穗中心主任職務。研究者於 8 月 19 日赴光復鄉訪談，訪談重點是她長期在花蓮光復鄉服務，從原鄉青少年服務增加原鄉家庭服務，其間她所經歷的服務及結構的變遷，組織服務精神等方面，其個人的經驗與看法。

二、資料分析

本研究在資料收集時，依文獻或檔案資料以時間、事件為方向分別予以歸類逐步建構出善牧基金會的歷史軌跡，再針對文獻或資料對於歷史記載不清楚之處向資深工作人員進行追問，並記錄於筆記本中，以作為訪談所搜集資料的佐證。

進行訪談的內容以文獻無法呈現的資料為主，俟訪談結束後先膳打逐字稿，以作為分析資料的基礎，至於資料分析的思路上，以互動模式（陳向明，2002）將資料的搜集、濃縮、呈現以及結論視為一個循環的過程，彼此之間互為支持，因資料

⁹ 信心家園乃天主教善牧基金會於新竹設立的受暴婦女緊急庇護家園，相關介紹請見 P.47

濃縮乃將所搜集的資料賦予意義關聯，資料濃縮後產生結論，結論又可為資料濃縮的過程提供線索或資料搜集提供依據，因此逐字稿謄打完成後，研究者以『類屬分析』(categorization)(陳向明，2006)方式進行，所謂類屬分析即在資料中尋找反覆出現的現象，以及可以解釋這些現象的概念之過程，過程中，將具有相同屬性的資料歸入同一類別，接著予以概念命名，其分析步驟如下：

1. 資料編碼：研究者先逐字、逐句、逐段的檢視原始資料，將對每一句、每一段所代表的現象加以標籤，並建立資料索引以進行初步分類。
2. 將同一現象的資料經由歸類過程以相同概念叢聚，形成一個屬於相同概念的類別後發展出核心類別，使屬性相近的資料歸於一類。
3. 類別的組織分析：將不同的核心類別依其關係加以組織，再賦以類別一個概念，接著確立類別名稱後，就其涵括的特徵及歸因加以分析，並佐以歸類過的訪談記錄作為分析的印證。

由於資料的收集與分析是同時進行的，彼此形成一種相互回饋的過程，當初步資料分析後即作為補充下次資料搜集的指標，如此反覆循環的進行，因此，本研究中執行長湯修女有三次訪談，即因訪談後產生新的資料搜集指標之故。

第四節 研究質量評量

本研究在質量評量方面本於應有之研究態度如下：

一、確實性

亦即是量化研究的內在效度，其意為資料的真實程度，以及能反應出研究者希望觀察到的資料(潘淑滿，2006)，本研究為求資料確實性，採以下兩個面向進行：

- (一) 在原始資料收集方面：研究者徵得天主教善牧基金會執行長湯靜蓮修女的同意後，在該基金會總會的行政室多位職員的協助下取得詳細的原始資料，由其脈絡中進行現象的了解，並進一步系統地考量組織發展的多層面向，整理出每年之重要紀事之文字記錄以構成歷史事件的全貌，接著研究者詳細並且多次的閱讀，對於基本資料有一全盤了解，如遇到資料不齊無法找出真相的情形時，則當面詢問知情的資深員工，尤其 1992 年以前組織

尙未出版專書或雙月刊等文字傳播之前，又請湯修女閱讀校正。

(二) 在訪談方面：以半結構式針對資深員工進行訪談工作，以便收集原始資料所無法呈現的訊息。爲了完全收集訪談相關訊息，研究者在訪談前即先與受訪者溝通徵得同意以全程錄音之方式收集之。

二、可靠性

即量化研究的內在信度，研究者如何在研究過程中取得可靠的資料（潘淑滿，2006）。本研究寫作上盡量呈現受訪者如何回答的原貌，盡量注意不加入個人主觀的評論字眼以增進研究內容的可靠性。

三、可證實性

本研究所收集的組織原始資料乃研究樣本之官方資料，或其他相關之公、私部門之正式資料，又，受訪者以真實姓名呈現於本報告中，乃可作爲日後查證之依據。

四、盡可能保持客觀角色

爲幫助讀者能充分掌握研究重點及了解研究對象，故對於研究情境脈絡進行完整、豐富的描述，研究過程裡在指導教授的指引下，不斷抽離自己原本之經驗，或以暫時停止研究的方式以去除原有的信念或角色混淆問題，以期保持足夠的公正與客觀的態度來面對。

第四章 研究結果

本章以歷史縱貫面的方式來介紹天主教善牧基金會的發展歷程，由於天主教善牧基金會乃天主教善牧修女會（Good Shepherd Sisters）於 1987 年來台提供服務後成立，並於第三年起陸續經過二次組織正式化更名的結果。本章共分三大部份，第一節介紹善牧基金會的發展樣貌。第二節介紹天主教善牧基金會 21 年來的服務變遷情形，如何由被押賣的少女庇護服務增加為婦幼庇護、青少年外展、家庭等三種領域。第三節以組織的成員包括董事會及員工、組織架構、文化、組織間關係（interorganizational relationships）等所建構的組織結構之變遷情形。第四節介紹造成服務及結構變遷的原因，組織在公共政策、專業主義、社會需求、資源網絡等外在環境因素的壓力如何影響組織的發展，組織其原有之宗教特性與服務精神又對組織建構何種文化面貌。第五節，由研究結果配合理論，探討由外在環境的壓力與組織慣性二者對於變遷所引起的緊張、領導者所採取的策略等，彼此間的推拉力量又如何影響組織的變遷，以新制度論與資源依賴論及 Wong & Millette（2002）的組織變遷框架，與天主教善牧基金會的組織變遷過程進行反省與討論，試圖界定天主教善牧基金會的變遷特色。

第一節 天主教善牧基金會源起與發展

本節首先鋪陳善牧修女會來台服務的經過，接著介紹善牧基金會多元服務領域的重要事件或轉折概況，在青少年服務包含庇護與外展，受暴婦幼服務包含安置與追蹤，家庭服務包含單親家庭、跨國婚姻家庭、原住民家庭及特殊家庭等服務。

壹、善牧修女會來台經過

1985 年，台灣社會開始關注『雛妓問題』，天主教台北教區由當時的『普愛會』（此為舊名，今更名為明愛會）開始設立第一個¹⁰民間專門提供安全及就業輔導之

¹⁰ 依婦女權益報告書／婦女人身安全大事紀記錄，德蓮之家為第一個民間設置的庇護場所，但未詳述庇護性質，唯依研究者考查結果得知，當時天主教有『天主教福利會』專為服務未婚媽媽的安置機構，故依研究者之研判，此處所指德蓮之家為第一個庇護場所應是指第一個專為雛妓安置所設立之民間機構。

廿四小時庇護場所，專門收容離開廣慈博愛院婦女職業輔導所¹¹（以下簡稱婦職所）的少女，當時的台北教區賈彥文主教委任孫志青神父負責相關業務，孫神父表示他為此庇護場所取名『德蓮之家』，當時的德蓮之家位於板橋埔墘，房舍乃由熱心教友提供，總收容量最高八位，年紀最小者為八歲，人力方面則以志工的方式來服務這些遭押賣的少女，經費方面並未申請任何政府補助而是孫神父到處奔波籌措因應，經過約二年的時間，由於服務人力不足及個案需求複雜等諸多現象，普愛會認為應由專業機構經營，在賈彥文主教、孫神父的奔走接洽下，邀請具有四百多年服務不幸少女經驗的天主教善牧修女會來台，1987年，善牧修女會正式來台接管德蓮之家。

1987年，善牧修女會首批來台的修女是夏明麗修女（愛爾蘭籍）、狄素珊修女（美籍）、鄧秀琴修女（上海人），由於善牧修女會強調預防工作，修女們來台後即著手了解在地的背景以準備展開在台灣的外展與預防服務工作，首先，夏修女與狄修女接觸觀護所，發現觀護所中有許多被迫賣淫的不幸少女及原住民需要問題幫助的地方，同時二位修女也感到在台灣修會需要一位了解中國文化的修女，於是在1988年狄修女調回澳門，由華僑身份且外展工作經驗相當豐富的湯靜蓮修女來台，湯修女來台後除了負責外展工作以外，也著手進行善牧修女會服務精神、會祖信念等翻譯工作。

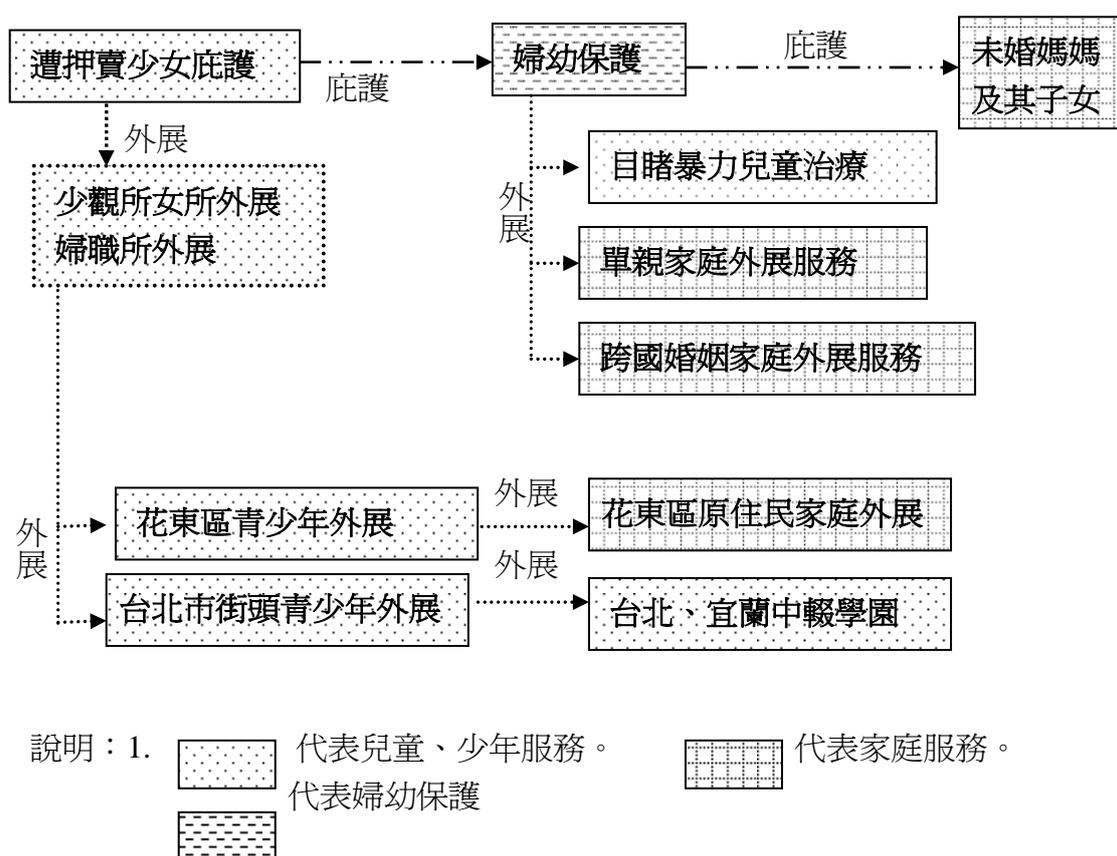
鄧修女則在1987至1991年間負責帶領整個善牧的工作，除經營德蓮之家外，也走訪婦職所，體驗到有許多被賣的少女需要幫助，另外也負責對外聯繫及募款等相關工作，到她1991年初離台時已逐漸紮根善牧在台灣的服務。鄧修女離台後帶領善牧的服務工作則交由湯修女負責。1991年底陳貴詩修女被派遣來台支援，以後有幾位外國籍修女的調動，但夏修女、湯修女、陳修女持續在台，目前，台灣的善牧修女會除了外國籍修女也有本國籍修女。

貳、善牧基金會發展歷程

1987年善牧修女會來台服務，1990年鄧修女以『財團法人天主教會台北教區附設善牧修女會』名稱向內政部登記立案，以後善牧修女會以正式的宗教性組織提供服務。1994年，善牧修女會向台北市政府社會局立案為『財團法人台北市天主教善

¹¹ 當時的婦職所專門收容遭押賣、受虐、貧苦無依或因涉及妨害風化違警行為的少女，其中未成年少女在婦職所中最長只能住6個月，期滿後由家長或監護人領回或者轉介德蓮之家。

牧社會福利事業基金會』，組織由宗教性團體改為社會福利性團體提供服務。1997年，組織登記為全國性社會福利團體並更名為『財團法人天主教善牧社會福利基金會』，此後組織正式成為全國性社會福利團體，在這 21 年間，針對兒童少年、婦幼保護與家庭等領域提供服務，其發展路線如下圖二，各服務領域、服務中心之發展時間表請見附錄四。



2.實線框代表至今仍提供服務、虛線框代表已停止服務

圖二：天主教善牧基金會服務發展路線圖，研究者自繪

以下介紹各服務領域之發展歷程：

一、青少年服務

(一) 少女安置

善牧修女會 1987 年來台，以修會的服務理念接管少女中途之家及提供外展工作，修女們以修會的服務經驗知道少女們雖來自不同背景卻有相同的需求，許多行為背後其實在傳達她們需要『家』，因此，少女之家經營的重點是『家園是從營造如家庭般溫馨的生活環境開始，到日常生活良好習慣與生活態度的培養、正確價值觀

的建立，學習自律和與人分享』（善牧基金會，2000b），雖說只是中途之家，但『少女之家並非是隔離式的安置環境，而是採取社區化的模式，讓少女們能享有就學或就業、參與外界活動、享用社區資源等』，『希望幫助少女們，因為感受到家庭的溫暖而認識家的意義，在建立回歸社會的能力時，不要因為沒有家而徬徨，並且能因此給自己的下一代建立溫暖的家』（善牧基金會，2000b）。

少女中途之家的服務對象最初針對被押賣、亂倫、性侵害、受虐待及及從事色情行業或行為偏差之少女，個案主要來源是各縣市政府社會局、家暴中心、法院責付或自行求援者。

少女中途之家提供的服務內容包括個案工作、團體工作、個人心理諮商、家訪、法律協助，社會資源運用、追蹤輔導、協助就學、就業、就醫、課業輔導、職能治療、課外休閒及服務活動、宗教教育等。

20 年來，天主教善牧基金會所發展出 6 個少女之家的歷程如下：

1. 德蓮之家：1985 年由台北教區成立的民間第一個為雛妓所設置的中途之家，1987 年由善牧修女會來台接管。
2. 德莉之家：在德蓮之家的少女中，有些學齡少女是剛離開學校不久，善牧鼓勵她們回到日校讀書，有些是離開學校一段時間了，但經過輔導後，嘗試再回補校讀書，以半工半讀的方式繼續完成學業。因人數日增及日校、夜校作息時間上的不同，於 1992 年另成立德蓮之家 II，專門安置年紀較小就讀日校的少女，而德蓮之家 I 則安置年紀較大、半工半讀的少女(善牧基金會，1992)，初成立德蓮之家 II 由於沒有多餘空間，故暫時與德蓮之家使用共同的空間，1995 年，德蓮之家 II 搬入台北教區所撥的房舍並更名爲『德莉之家』。2006 年熄燈停止提供服務。
3. 信心之家：於 1992 年接受台北市政府社會局委託成立，專門安置甫脫離特種營業或遭性虐待的少女，她們因爲需要適應環境而暫時無法就學或就業（善牧基金會，1994）。成立之初由於沒有場地，故設於受暴婦女緊急庇護家園『安心家園』的一隅，少女、婦女各 12 個床位，但因當時安心家園是全省唯一的受暴婦女緊急庇護中心，以至常常出現床位不夠甚至超收的現象，因此，1995 年德莉新房舍完成並遷入後，信心之家的少女工作併入德莉之家，原床位則轉爲安心家園全部安置受暴婦女。
4. 德心之家：有鑑於少女服務個案中有許多來自新竹，但這些偏遠地區的少女在台北市的競爭力很弱，因此造成很不利的成就感，於是 1996 年 9 月，在新竹市設立『新竹關懷中心』，提供婦幼庇護中心及少女輔導等保護業務，因限於場地，

故婦女與少女業務在同一處，1998 年立案名為『德心之家』，自 2000 年起德心家園的少女安置服務開始增加轉向制度¹²的個案；2001 年，少女、婦女業務正式分開，『德心之家』設於新竹縣專為少女保護服務。

5. 德幼之家：2004 年，台中縣政府委託善牧基金會提供台中縣山屯區之兒少及婦女緊急庇護暨短期收容中心安置輔導業務（善牧基金會，2005a），此家園命名為「德幼之家」，共設 20 床，其後為滿足個案長期安置的需要，於是縣政府在 2007 年將德幼之家增為 30 床，家園轉為緊急及中長期服務性質。
6. 德蕾之家：2003 年底由第十八屆中國信託慈善基金會『點燃生命之火』的指定捐贈，組織在台東地區籌備心創兒之家『德蕾之家』，2005 年 3 月正式籌備，2007 年 8 月正式以 12 床提供服務。

（二）外展

1. 少年觀護所、婦職所

1987 年善牧修女會來台後，除了陪伴德蓮之家的少女以外，修女們也想了解從娼及少女犯罪的背後之問題（善牧基金會，2001a），於是，由湯修女開始進行觀護所的訪視工作，鄧修女則走訪婦職所，此時修女們只有一位社工員協助相關工作，其後，她們在少年觀護所女所及婦職所的工作情形如下表：

表四：善牧基金會在婦職所、少觀所服務內容表

地點	時間	工作內容
婦 職 所	1988	每週一次個別輔導
	1992	除個別輔導外增加每週一次團體輔導
	1993	增加每週兩次個別輔導：所內個別輔導、離所追蹤
	1997	改為只提供少女離所後的追蹤輔導
少 觀 所 女	1987	每週一次由修女帶領志工提供活動、個別輔導
	1988	全職每天由修女提供服務
	1990	增加一年二期寒暑假營隊
	1991	增加 3 名社工員，提供每週一次「星心橋」：團體輔導、個別

¹²所謂轉向制度乃依〈少年事件處理法〉第二十九條規定：「少年法院依少年調官調查之結果，認為情節輕微、以不付審理為適當者，得為不付審理之裁定，並將兒童或少年轉介到兒童或少年福利或教養機構做適當之輔導。」，故此制度係指原應由司法審理之少年非行事件，將情節較輕微（非重罪或累犯）的案件，儘量不經司法機關，而逕行轉向至安置機構處理，以期透過系統性的專業輔導來取代懲罰而達到相同的矯治目的，而機構安置即是針對家庭功能不彰、不適宜返家者之轉向制度（曾華源，2006），此所指轉向制度少女則指從事性交易或之虞的少女，經由法院責付者。

所		輔導、離所追蹤
	1997	改為志工隔周一次團體輔導

資料來源：研究者自製

在婦職所的服務由個別輔導增加團體輔導，1993 年開始每週一次在所內個別輔導，另一次則針對離所後的追蹤輔導，但是到 1997 年只保留離所後的追蹤輔導服務，以後隨著婦職所停辦而停止該服務。

在觀護所女所的服務於 1990 年開始舉辦寒暑假的營隊，第一屆成長營由湯修女邀請二個天主教團體（青友中心、普世博愛運動）協辦，第二屆成長營開始與天主教大專生結合，湯修女召集大專生義工擔任輔導員，由台大心理系蔡怡佳同學擔任營長，至於個別會談及離所後的追蹤輔導則由其他有經驗的天主教教友義工擔任。團體輔導則邀請其他天主教團體負責，1991 年開始加入 3 位社工員，提供個別會談、團體輔導、寒暑假成長營及離所少女追蹤等，社工員將個別會談、團體輔導及追蹤服務等工作稱為『星心橋活動』，團體輔導則於 1997 年起改為由志工隔週一次，到了 1998 年停止提供。另外自 1995 年起因為婦女家園、青少年中心等服務工作明顯增加，於是將少觀所寒暑假的營隊活動，交由實踐大學的鄧蔭萍教授所帶領的學生團體『基信團』負責辦理，善牧基金會的員工只擔任督導角色，一直到 2006 年善牧基金會結束此服務，以後營隊活動經費由天主教明愛會負責提供，活動辦理由天主教母佑會帶領實踐大學的『基信團』負責。

2. 台北市萬華街頭少年、中輟生

1996 年接受台北市政府社會局委託經營萬華少年服務中心，主要對象是萬華區中、小學經常性逃家及輟學學生、遊盪街頭之逃家少年、有參加不良幫派、吸毒、被誘從事色情行業之虞的青少年。萬華少年服務中心為了能主動接觸街頭少年，於是社工以行動辦公室『街頭據點』的方式在西門町、泡沫紅茶店、麥當勞、保齡球館等等地設立據點，以傳達相關的福利資訊並介紹善牧基金會，甚至找出危機少年提供服務（善牧基金會，1999a）。

萬華少年服務中心於 1998 年針對中輟生開辦『多元性向發展班』，其內容除了一般學科外，更有美容、烹飪、人際關係、技藝、音樂，以及體能活動如山訓、溯溪等冒險體驗活動，以此吸引那群無法適應主流教學的中輟生來上課（王世芊，

2007)。其運作機制重點是這些中輟生接受『多元性向發展班』的課程及社工員的輔導後能取得國中學歷。2001年『多元性向發展班』遷出萬華少年服務中心，另外在萬華區西園路租一房舍成立『善牧學園』，專為中輟生設立的中途學校。以後萬華少年服務中心的服務對象以10~20歲之危機少年，包括家庭低功能、未成年未婚懷孕、少年事件處理法轉向輔導之少年、生活適應困難等為主，提供社會個案工作包含會談、家訪、電訪、校訪、課輔、協助就學、職業探索與訓練、轉介相關資源以外，也包含社區型外展服務，例如街頭據點宣導、成長團體等；此服務中心多年來的評鑑都獲得優良佳績，也因此中心經營權一直委託善牧基金會。2003年，善牧基金會以萬華少年外展服務之經驗出版「青少年外展工作手冊」，係為台灣第一本本土性的外展工作工具書。2007年1月台北市社會局將萬華少青服務中心改名為『台北市西區(萬華)少年服務中心』。

1998年，教育局委託善牧基金會在宜蘭辦理中途學校，善牧基金會借用宜蘭縣救主會泰山路天主堂一間辦公室開始籌畫『宜蘭善牧學園』之工作；2001年因原址場地不適合個案使用，於是遷至『內城』，但內城村民反對於是連署抗議，社工員不定期帶領學生參與社區打掃服務、與榮民醫院病友唱歌聯誼、聖誕報佳音活動等等，藉著與社區的正面互動才逐漸改變社區對學園的刻板印象。2004年起至今，又增加以學校社工的模式提供服務，每週固定由學園派駐四名社工分別至員山及南澳兩所國中帶領團體幫助學校轉介來的個案。

1999年開始與TVBS合作，除了出版『失學的年少、失血的青春—中輟生關懷手冊』，並於7月1日成立中輟諮詢專線『080-025885』，服務時間為下午一點至晚上九點，專線與輔大生活應用科學系合作，採志工制並由善牧二位專業社工員擔任督導工作，專線志工須先經專業訓練50小時及32小時上線後，通過評鑑者得以擔任正式接線志工，但到了2000年，由於教育部、教育局普遍對中輟服務的重視，組織為有效集中資源故停止專線服務，仍舊以『善牧學園』的中途學校方式為中輟生提供服務。

3.花東區青少年

湯修女1988年來台後即走訪花東區山地部落，並著手規劃為相關工作，為花東地區青少年舉辦成長營，教育正確的價值觀，避免淪為色情形業或遭職業陷阱，初期此工作仍被稱偏遠地區青少年的教育工作，1993年起改稱『善牧計劃』。

『善牧計劃』是針對花東區青少年教育工作，它以二層次提供，初期時 1989、1990 年間為原住民青少年舉辦四天三夜的成長營，在營隊中提供相關求職、價值觀等教育課程；又為了顧及營隊結束後成員遇到問題時的協助工作，另外，於 1993 至 1994 年間又舉辦領袖訓練營，訓練當地意見領袖，如部落代表、老師、神父修女等來肩負起預防的工作。當時並沒有專職人員，而是由正式員工兩、三名帶領志工則有十多名，兩三位當地老師的方式進行。

1995 以後，目標朝向統籌培訓當地人士，以激發並善用當地的資源；同年，為推動內政部『原住民鄉兒童及少年保護工作』之十四個鄉鎮認養團體，舉辦多次的專業研習課程，訓練當地人士認識輔導技巧及整合社會資源的方法，以期廣邀天主教機構共同預防青少年誤入歧途，共計在屏東、台東、桃園、嘉義、花蓮、宜蘭、南投七縣市、十四個地區展開，並獲七個修會共同加入此一認養原鄉行列。

1996 年，因應七位原住民朋友邀請並配合內政部認養偏遠鄉鎮計劃認養花蓮縣光復鄉，故無償借用的富田天主堂成立『太巴壠關懷中心』，至此善牧計畫結束，善牧基金會於光復鄉正式設立據點開始服務，1997 年更名為『花蓮光復服務中心』。

由於中輟生的特殊需求，故於 2002 年另外設立『花蓮善牧學園』，以社區開放型中途學校開辦「多元性向發展班」，服務鳳林、萬榮、光復、瑞穗四鄉鎮的中輟學生。2003 年，配合政府政策又而提供「原住民青少年學生文化成長班」，以光復鄉太巴壠部落的原住民、單親家庭子女為主要對象，除加強課業輔導外，尚包含原住民歷史、文化及族語傳習、培養正確的品格及生活價值觀等。2005 年善牧基金會在當地購屋，並將服務擴及瑞穗鄉。

二、受暴婦幼服務

善牧修女會及工作人員在觀護所、婦職所中發現，許多少女淪為色情行業其背後有嚴重的家庭暴力問題，有的母親因為無法忍受先生的暴力而離家出走，少女可能面臨遭押賣、亂倫等情形，修女們感到要『幫助少女需要先幫助媽媽』（湯修女 7.18），但此時的台灣，對於家庭暴力仍視為個別現象，不被社會大眾討論，台北市社會局首先於北區婦女中心服務受暴婦女，但是，在服務上卻一直苦於無後送單位，

因此於 1992 年，台北市政府社會局實行受暴婦女安置家園公辦民營的招標，善牧修女會以專業知能取勝，於是成立全省第一家緊急庇護中心『安心家園』，專門提供遭婚姻暴力婦女之緊急庇護安置服務，由於 24 小時庇護服務接觸到受暴婦女諸多需求，於是逐步在其他縣市設立庇護家園，也爲了回應她們的需求而提供相關服務，又因爲服務輸送遇到的問題，於是引進國外經驗、出版專書等行動激發台灣婦保工作發展的豐富樣貌。

（一）安置服務

24 小時庇護家園分爲緊急庇護與中長期庇護，婦女進住後由社工員進行會談、擬訂處遇，依個案的需求提供就醫、心理諮商、法律諮詢、就業或經濟協助、親職教養等服務，隨母進住的子女則提供就學、就醫、課業輔導、相關心理治療等服務，爲了幫助她們進住期間的心理復健及生活適應，庇護家園也會舉辦相關休閒生活、抒壓等活動。初期各家園安置的個案來自縣市政府社會局、各社福中心、求助專線、醫院、民間機構、女警隊、或自行求助者，隨著內政部家暴防治業務的變更，各地的安置家園以所在地的縣市政府家庭暴力暨性侵害防治中心所轉介者。

1. 安心家園：

1992 年，善牧基金會取得台北市政府社會局公辦民營的權力，成立全省唯一的受暴婦女庇護家園取名『安心家園』。初期共有 12 床，安置對象除了台北市的受暴婦以外，也有許多來自外縣市的婦女，因此，常常出現超收狀態，1996 年以後增爲 24 床。

1993 年，安置第一位泰國籍的外籍新娘¹³，以後因爲外籍配偶受暴求助者漸增，而建構善牧基金會後來的跨國婚姻家庭外展工作。另外，爲協助離開安心家園在社會獨立生活的單親婦女而成立『單親婦女成長團體』，此奠基後來台北縣單親婦女服務中心之基。1994 年，爲因應住在安心家園的婦女在參加婚暴婦女團體時兒童沒人照顧的問題，故利用婦女進團體的時間，另外爲低年級的兒童開辦遊戲治療團體，此奠基後來的目睹暴力兒童治療服務之基。

¹³外籍新娘乃非本國籍女性嫁入台灣之統稱，隨著這些外籍女性加入台灣家庭人數漸增，外籍新娘常被窄化爲東南亞籍女性或中國大陸女性，台灣開始有人省思稱這些女性爲外籍新娘所含的歧視意思，2003 年，婦女新知基金會舉辦『請叫我－新移民女性說自己徵文活動』後，台灣社會才漸改稱這群外籍女性爲『新移民女性』，2005 年行政院成立『外籍配偶照顧輔導基金』，以後民間單位配合官方統稱『外籍配偶』。本文雖爲歷史縱貫面的研究考量，但爲統一起見，在文字敘述上以外籍配偶統稱之。

安心家園成立之際，國內對於家庭暴力的服務仍在起步階段，因此在服務輸送上遇很多困難，包括台灣社會環境對於受暴婦女的負面認知、司法單位無法配合、公共政策對於婦女求助時間的限制等，面對此現象，善牧決定向國外取經，1994年3月，湯修女至澳洲家庭暴力防治機構觀摩，回國後舉辦一系列的專業講座，也逐漸累積台灣本土的家庭暴力防治工作經驗。2001年，因為房舍老舊北市社會局決定停止服務拆除重建。2007年，安心家園重建完成，仍舊委任善牧基金會提供安置服務，床位則增加到36床。

2. 溫心家園

1996年11月，受台北市委託經營婦幼中長期中途之家「溫心家園」，以協助需要獨立生活的婦女之長期庇護，能重拾信心，逐漸適應社會及自立謀生。初期，個案子女中如果是國中以上的男孩不可隨母進住，但將男孩留在家中很容易發生受虐情形，此現象常讓婦女不安，在與社會局一番協調後，2001年，擴充安置床位，安置對象擴至十八歲以下之隨同男孩。2002年，為因應安心家園整修關閉，溫心家園從最初的中長期婦幼庇護，轉型為全方位緊急、短中長期之庇護所。2007年，因所在建物經台北市土木技師公會鑑定，確定為高氯離子混凝土建物，建築本體並不安全，故停止服務。

3. 靜心家園

由於安心家園的服務個案中住台北縣佔很大比例，幅員廣濶的台北縣急需一個庇護中心，至於經費方面因王念慈小姐引薦『AVON』加入募款行列而籌足（高壽康，2002），於是1997年12月，租得一80坪房舍而成立『靜心家園』，總安置量為18床，由於床位、家園空間有限，隨母進住的男孩限於12歲以下，台北縣政府因為靜心家園的成立，而以委託方式轉介個案，並未自行再設置受暴婦女安置家園。

4. 親心家園

安心家園的安置對象中有許多外地婦女，為滿足受暴婦女就地安置的需要，1998年7月，善牧基金會於台中市設立『親心家園』，專為服務台中地區的受暴婦幼、遭性侵害之女性，親心家園的成立建構善牧基金會在中北部綿密的庇護網路。

5. 信心家園

2001年7月，在原來的德心之家成立為『信心家園』，專為服務受暴婦女緊急

庇護之用，但信心家園面積過小，一直無法立案，於 2005 年遷入購置的新房舍並立案完成。

（二）追蹤與司法協助

1. 婦女離園追蹤服務

1996 年在台北市成立「家庭服務組」，不僅針對離園婦女提供人身安全計畫，協助尚未完結的法律事件、也包含住屋、就業、經濟、子女就學與托育等繼續提供專業服務，更方便自行求助者，2002 年起，「家庭服務組」因為加入少女之家的後續追蹤輔導工作而更名『台北家庭服務中心』，2005 年，服務對象增加遭性侵害之成年女性，2006 年再增加家暴個案通報單（即 113 專線之通報單）追蹤聯繫的服務。

台中地區自 2003 年因應台中縣、市政府的邀請，提供離園婦女、少女之追蹤輔導工作，由於家園的隱密性無法讓個案隨意進出，因此另於一天主教會協助撥用的處所成立追輔服務，2005 年正式成立『台中家庭服務中心』，2006 年又增加台中市新移民家庭的服務工作，2007 年再增加目睹暴力兒童的治療工作。

2. 地方法院家暴服務

台灣的家庭暴力防治工作近幾年來愈益周詳，其中，為顧及不少家庭暴力受害者在求助過程中，因司法訴訟的複雜難懂而躊躇却步，故內政部在地方法院設立『家庭暴力事件服務處』，專門提供諮詢協談、法律諮詢與協助申請保護令、出庭服務、社會資源使用與轉介、法令宣導等，2004 年 12 月，善牧基金會應嘉義市政府之邀，成立「台灣嘉義地方法院家庭暴力事件服務處」的外展服務處，藉由社工專業的協助，提供家暴受害者與司法間的橋樑，也因善牧基金會增加嘉義地區的服務據點，故 2005 年，嘉義市政府又委託善牧基金會開辦「嘉義市家庭暴力及性侵害個案後續輔導服務計畫」，服務對象為經市府家庭暴力暨性侵害防治中心危機處遇後轉介的受害者，提供人身安全計畫、就醫、法律諮詢、社會資源使用、志工關懷服務、追蹤輔導等服務。

3. 目睹暴力兒童治療

安心家園針對進住的婦女提供團體心理輔導、人格成長等課程，如果婦女有子女隨同進住時，婦女參加團體輔導時其子女則由志工協助照顧，逐漸地，工作團隊發現這些『目睹暴力兒童』也不能忽略，組織在提供目睹暴力兒童的發展情形如下：

- (1) 1994 年起，安心家園利用婦女進團體的時間，另外為低年級的兒童開辦遊戲治療團體，此兒童團體依附於婦女參加成長團體時才進行。
- (2) 1996 年正式脫離依附婦女團體時間，開始獨立辦理遊戲治療團體，除了隨母進住的兒童以外，也開放給已隨母親離開中心且有需要的孩子給予心理諮商。
- (3) 1997 年聘任專職從事兒童治療工作的臨床社工，展開以遊戲治療、社會技巧練習及治療團體等輔導工作，也轉介到專業諮商機構（如『華明心理輔導中心』、『返璞歸真工作室』等）。
- (4) 2000 年增加離園後目睹暴力及受虐兒的個案管理工作。
- (5) 2001 年因為洪素真老師取得英國戲劇治療師執照回國加入善牧基金會，於是開始為高年級兒童舉辦戲劇治療團體，並正式成立兒童諮商中心『小羊之家-兒童諮商中心』，由專責之兒童社工提供目睹暴力兒童之個案輔導工作、心理諮商、團體輔導工作和辦理社工專業課程進修等訓練。
- (6) 2006 年將『小羊之家-兒童諮商中心』更名為『小羊之家-目睹暴力兒童服務中心』。

三、家庭服務

（一）特殊家庭服務¹⁴

原屬於天主教台南教區、成立於 1982 年專為未婚懷孕女性提供收出養服務的「露晞服務中心」，因為黃荔芬主任過逝，於是在 2003 年台南教區鄭再發主教商議善牧基金會接管露晞中心，這項服務與青少年外展或青少年安置形成完善的服務系統。

善牧基金會接管未婚懷孕的服務後，為使服務滿足個案需要，同時符合相關福利法規規定，於是對有安置需求之未婚懷孕女性，立案『寧心園』提供安置、就醫、待產、心理輔導、生活技能訓練等服務，對於有出養需求之嬰幼兒及其家庭，2007 年另外立案『善牧台南嬰兒之家』提供安置、新生兒篩檢、就醫、協助正常身心發展、連結社會資源等相關服務，並協助出養嬰兒透過國內、國外合法收養程序，替兒童尋覓一個永久、溫暖的家，協助出養兒童未來身份告知等相關事宜的處理。

¹⁴ 依黃迺毓（家庭概論，2004 年）對於當代家庭型態的分類有核心家庭、折衷家庭及大家庭，而非傳統家庭包含單親家庭、繼親家庭、隔代家庭、收養／寄養家庭、單身家庭及同居家庭等，本文鑑於未婚懷孕女性所面臨的子女教、養甚或出養，基本上仍無法脫離家庭的考量，故暫在此將未婚懷孕相關服務歸類為特殊家庭服務。

（二）單親家庭服務

安心家園服務的受暴婦女有的在期滿遷出後，選擇離開暴力環境成為單親家庭，為了協助這些單親婦女獨立生活，1993年在安心家園成立『單親婦女成長團體』，給予她們在單親適應、子女教養、自我成長等方面給予支持，1996年此業務移交予追蹤離園受暴婦女的『家庭服務組』，2001年，善牧基金會接受台北縣社會局的委託，於新店成立『台北縣單親家庭服務中心』，提供就業、醫療、托育或課輔、法律及心理諮商、社會資源連結等服務，另有各式支持性服務方案，如：成長團體、藝術治療團體、親子團體活動、定期單親家庭聚會等，為了幫助社區對單親家庭的認識與支持，在社區開辦法律講座、親職講座及資源聯繫會議等。有鑑於服務使用者多為女性單親，2007年起，推動系列男性單親的宣導工作及服務方案，如媒體宣導、男單需求評估調查、男單成長團體、男單座談會等項工作，鼓勵男性單親勇敢向社會求助，善加使用社會資源來經營家庭。

（三）跨國婚姻家庭

1993年，安心家園安置第一位泰國籍的台灣新住民，以後，隨著台灣政府的經濟南向政策及婚姻仲介熱潮，台灣跨國婚姻家庭遽增，受暴的台灣新移民女性也愈來愈多，2002年時，善牧基金會發表「大陸新娘擇偶、受虐與求助歷之研究」成果報告。面對這群跨國婚姻家庭，善牧基金會決定為這些家庭『在社區中做預防工作，預防她們被騙來台、假結婚等事情發生，並協助她們及其孩童融入社會，建立歸屬感，讓其孩童可以健康正向地成長，但是，外籍新娘是個新興族群，其所遭遇的問題類別及處遇方法尚無太多經驗和資料可以參考，因此，邊做邊學，也是新的挑戰和學習』（湯靜蓮，2003a），2003年6月於台北、高雄縣二地，正式開始提供跨國婚姻家庭外展服務。

2004年，接受台北市政府社會局委託辦理『永樂婦女服務中心』，提供跨國婚姻家庭服務，同時也獲內政部甄選為北區『外籍配偶整合型試辦計畫』之執行單位，而於台北縣新莊成立『台北縣跨國婚姻家庭服務中心』，南台灣則於跨國婚姻家庭最多的高雄縣開始提供生活適應、親子聯誼、社會資源連結、課業輔導等服務，並於2006年承接「高雄縣鳳山區新移民（外籍與大陸配偶）家庭服務中心」，提供大鳳山區七鄉（鳳山市、大寮鄉、林園鄉、鳥松鄉、仁武鄉、大社鄉、大樹鄉）新移民家庭全面性的服務，自服務以來，開辦家庭服務中心後有7位新移民女性成為該中心的志工人力，協助翻譯及助教的工作。宜蘭方面於2005年，由救主會神父協助，

提供天主堂內廢棄的幼稚園作為場地，成立『宜蘭外展服務中心』。台中方面則於 2006 年承接「台中市新移民家庭福利中心」業務，解決台中地區政府與民間，為了促進跨國婚姻家庭的生活適應，雖陸續提供許多服務措施與方案，但卻因主辦單位不同，加上聯繫互動的不足，導致服務分散及片段，無法立即而有效的滿足跨國婚姻家庭之多元需求。

（四）原住民家庭服務

善牧基金會自 1988 年起為花東區原住民青少年提供服務起，1996 年在花蓮光復鄉提供單親家庭、中輟生、行為偏差少年等經驗的累積中，深刻感到原鄉家庭工作的重要，但在資源不足的花東區仍只能借由青少年的服務中夾帶親職教育服務，其後行政院原住民族委員會欲結合民間資源設置『原住民家庭暨婦女服務中心』，於是 2003 年，善牧基金會接受委託成立「光復鄉原住民家庭暨婦女服務中心」，提供專線諮詢、原住民婦女保護個案訪視與轉介或追蹤輔導、原住民家庭支持及其他社區參與等。2005 年 10 月再設立「瑞穗鄉原住民家庭暨婦女服務中心」。此二家庭服務中心除了個案管理工作以外，也運用社區的力量，結合社區熱心人士成立志工團隊，並依社區居民的需求辦理各類團體及動態活動，透過中心與社區居民緊密結合及培訓當地人才的方式，深入了解社區需要進而落實服務工作。

四、教育宣導

善牧基金會所服務的受暴婦女、街頭少年、目睹暴力兒童或外籍配偶等，在服務提供之初都因為是新興社會議題，都組織除了對個案服務外也進行教育宣導的工作，長期以來之作為如下：

（一）針對青少年教育宣導

1. 研討會

1995 年舉辦『關懷危機兒童研習會』邀請香港李文烈神父來台介紹香港經驗。以後善牧基金會在萬華的外展工作順利進行。2003 年再度邀請香港外展工作隊主任來台介紹香港的經驗。相關陸續所舉辦不同服務領域的專業研討會請見附錄五。

2. 出版專書

- (1) 1996 年 6 月出版「女孩心中的痛」，呈現所服務的少女如何在受虐而身心嚴重受創下復原的故事。

- (2) 1999 年 5 月出版『失學的年少，失血的青春—中輟生關懷手冊』，介紹中輟生的多元化處遇模式。
- (3) 1999 年 6 月出版『』，介紹約會強暴的觀念，強調父母該如何幫助孩子建立預防方法。
- (4) 2000 年出版『妳是寶貝—善牧少女之家經營與輔導手冊』，具體呈現國內少女安置工作經驗。
- (5) 2000 年出版『防治性侵害少年寶典—寫給國中生的你』，強調父母幫助青少年學習思考在多元價值觀中的『性行爲』及如何尊重自己也尊重他人。
- (6) 2003 年出版『青少年外展工作手冊』，此書乃全國第一本專述如何進行青少年外展的書籍。

3.視聽媒體

有鑑於自願從事性交易少女愈來愈多，同時因為網際網路的日新月異，許多少女透過網路從事『援交』，對此現象於 2002 年出版『青春無價』VCD，宣導少女拒絕援交。該 VCD 的主角乃在善牧接受安置輔導的援交少女之獻身說法，影片中沒有呈現少女的正面並經過變聲處理。

(二)針對受暴婦幼的議題

1.研討會

1994 年 3 月湯修女參觀澳洲的家暴防治機構，她回國後著手規劃國際性的「家庭暴力防治研討會」，希望將國外經驗介紹給台灣相關人士認識，研討會於 1994 年 12 月 7、8 日舉行，邀澳洲專家芭芭拉·休斯(Barbara Josephine Hughes S.A.A.I.T.D.)來台與會，此研習會由台北市政府社會局、中國天主教震旦之友協會、財團法人現代婦女基金會等合作主辦，並在當時引起各新聞媒體的報導，包括中國時報、自由時報等，也獲得廣大迴響，以後陸續舉辦相關專業研討會（請見附錄五）。

2.大眾有聲傳播—電視公益廣告與大眾宣導影片

- (1) 『女孩心中的痛，女性知道的更深』：以 30 秒廣告首創名人在電視上公開呼籲的方式。
- (2) 『為她們祈禱』：2003 年特別為外籍配偶提供預防工作的電視募款廣告。
- (3) 『勇敢的旅程』錄影帶：1999 年，出版婚暴防治視聽影片一，以善牧的服務實例探討婚暴發生的原因，及女性面臨與走出婚暴的過程，期望加強社會大眾

對於婚暴現象的關心。

3.文字宣導-出版專書

- (1) 1995 年出版『婦女緊急庇護中心經營手冊』，將受暴婦女緊急庇護經驗整理成冊，為同一領域服務的伙伴提供經驗；2001 年，重新出版『婦女庇護家園經營與輔導手冊』。
- (2) 1996 年湯靜蓮修女和工作人員蔡怡佳小姐合力著作，由張老師出版社出版國內第一本談論本土婚姻暴力的著作『我痛—走出婚姻暴力的陰影』。

(三) 針對外籍配偶的人身安全

為了幫助新移民女性認識與使用社會資源，2004 年，出版「外籍與大陸配偶人身安全手冊」，計有中文、簡體中文、英文、越文、印尼文、柬埔寨文及泰文等共七種語文版本，因索取踴躍翌年又再版。

(四) 針對目睹暴力兒童

為了幫助國人認識目睹暴力兒童，除舉辦相關的研習會（請見附錄五）以外，在社會大眾的教育宣導方面有：

1. 2000 年在台出版『堅強兒童心靈—我有我是我能』，介紹兒童復原力理念，期望能幫助目睹暴力兒童發展正向人格。
2. 2001 年，製作國內首部呈現目睹暴力兒童處境長達 30 分鐘的影片『我的願望』。翌年，由內政部兒童局、家暴暨性侵害防治委員會補助加拷，分寄全省作為宣導及防治家庭暴力觀念。
3. 2001 年，為了宣導父母與嬰兒的正向、積極關係對嬰兒的影響，由陳質采醫師提供醫學資料、于美人擔綱，發行『零歲教育—媽媽的同學會』之 VCD 及 VHS，並由兒童局補助加拷分送全省宣導。
4. 2002 年 2 月，出版台灣第一本目睹暴力兒童的本土實務工作經驗談「小小羊兒的吶喊—目睹家庭暴力兒童實務工作經驗談」，以期這群無聲的案主能獲關心，也與其他共同為目睹兒努力的實務工作者一同打氣共勉。
5. 2003 年，以漫畫的方式出版「家庭小精靈的日記」手冊，宣導預防兒童虐待並分高年級版及有注音的低年級二種版本。

(五) 組織服務精神與文化之經營

1.爲了幫助員工了解組織的服務精神之相關措施在靜態的文字表達方面如下：

- (1) 1992年9月『善牧之友』雙月刊創刊號出版，以後經常在善牧雙月刊中刊登相關善牧修女會、服務精神等文章。
- (2) 1997年翻譯出版『在生命的泥沼中成長』，介紹『復原力』的理念，以後常在『善牧之友』中刊載相關復原力的文章。
- (3) 其他出版的書籍有：1998年翻譯天主教國際兒童局編著之『傾聽的藝術』一書，介紹傾聽與親子關係的發展與影響，希望家庭能發揮幫助兒童正向發展的功能。1997年出版『聖于法西亞傳記』，介紹善牧修女會會祖的生平與服務理念、創會經過。2000年翻譯出版『迎接生命的挑戰』，揭櫫人生最重要的價值與自尊的內涵。2000年出版『聖于法西亞的靈修典範』，以期將聖于法西亞修女的靈修經驗分享給所有參與服務工作者。

2.在動態的活動方面舉辦如下活動：

1996年舉辦紀念聖于法西亞修女出生二百週年活動。另外也由中央總部或各服務中心舉辦員工避靜¹⁵、祈禱會或相關宗教性活動、認識『復原力』等相關研習；湯修女則嘗試在員工裡成立研習、認識善牧修女會會祖與服務精神的小型心靈成長團體，2007年以後推動員工『培力營』以期組織服務精神的傳承。

第二節 服務變遷

研究結果發現善牧基金會的服務發展特色，乃由服務個案的經驗中發現服務需求，爲了滿足這些需求，組織的服務對象與服務型態之間呈現互動的關係，又爲了克服服務過程的困難，在技術上借鏡國外經驗而逐步累積本土經驗，以下分別介紹善牧基金會服務變遷中，服務對象與型態的動態關係及技術的變遷。

壹、服務對象與服務型態的互動關係

善牧基金會 21 年來服務對象與服務型態呈現互動的關係。修女們在『會祖聖于法西亞她強調我們要看當地與當時的需求，我們的服務對象在善牧修女會裡也寫的

¹⁵ 避靜是天主教的靈修操練方式之一，避靜者遠離每日的時刻表、壓力、和義務，在一個寧靜滋養的環境下與天主獨處，藉著靜默與祈禱來發展個人與天主的關係，避靜不止爲天主教徒是重要的靈修，爲神職人員更是不可或缺的靈修內容。

很清楚就是由少女跟婦女開始』(湯修女 7.18) 的認知下，來到台灣又逐漸發現這些少女從事色情其背後的問題根源，於是以這些原因建構出三條服務路線並形塑其庇護、外展的服務；2003 年以後組織的服務領域出現轉變，一方面組織增加家庭社會工作，一方面少女庇護服務出現『德莉之家』熄燈及新增『德蕾之家』、『德幼之家』等消長現象。另外，社會工作自許是一門助人專業，其存在有三個使命：照顧 (caring)、治療 (curing) 與改變社會 (changing the society)，其中改變社會乃是為了替弱勢者辯護 (林萬億，2003)，因此善牧基金會在服務過程中基於服務的需要，由單純提供服務的性質增加教育宣導的功能。以下分別說明：

一、2003 年以前的三條服務路線

以少女從事色情行業背後原因所建構的三條服務路線是：

- (一) 在被賣或自願從娼的少女中發現家庭暴力問題而進入婦女庇護服務，並發展出目睹暴力兒童服務。
- (二) 由觀護所中自願從娼的少女服務啓發以青少年為中心的外展工作，並發展中輟生服務。
- (三) 針對被騙的少女，特別為花東區原住民青少年進行預防教育工作，並發展出原住民家庭服務工作。

這三條服務路線發展情形如下：

服務發展路線 (一)：

在幫助被賣或自願從娼的少女經驗中發現家庭暴力問題。藉公辦民營提供受暴婦女緊急庇護家園服務，面對受暴婦女需求逐漸形成庇護綿密網絡及服務多元化型態。

1. 發現許多少女原生家庭有暴力問題

修女們於 1987 年投入服務後，逐漸地在所接觸的少女中發現『很多都是母親跑掉了，少女才淪落…也有媽媽受不了爸爸打，跑掉，小孩沒錢吃飯只好跑去偷東西，被抓到後送到警察局，爸爸領回來以後把她賣掉…我們感覺要保護孩子需要先保護媽媽』(湯修女 7.18)，原來家庭暴力問題是少女惡夢的源頭，修女們以修會重視『預防』的觀點認為要保護少女必須要面對家庭暴問題，這使得善牧修女會在 1992 年參加台北市社會局以公辦民營的方式提供受暴婦女廿四小時庇護服務的招標，在取得經營權後為此受暴婦女緊急庇護家園取名為『安心家園』，這家園是當時全省第一個緊急庇護中心，其服務對象初期由社政、警政或醫院等轉介而來，2002 年以後由於

家庭暴力暨性侵害防治委員會成立整合婦女保護工作，需庇護的受暴婦女由該委員會轉介。安心家園至 2001 年因日式房舍結構老舊遭拆除重建而停止服務，2007 年重建完成後再度以公辦民營方式由善牧基金會繼續服務。

2. 由於無法拒絕需要庇護的受暴婦女而形成庇護服務的綿密網絡

由於安心家園床位有限，安置對象不止台北市，當時『常常有外縣市的婦女來，有一次台北縣打電話來說要安置一個婦女和她的三個孩子，我們說沒辦法啊，沒床位了，要安置就要打地舖了，那個台北縣的人要我們自己告訴婦女說沒床位了，那個婦女說修女我寧願在你這裡打地舖也不願在街頭打地舖，因為她的小孩也被亂倫了，啊！你能怎麼樣的拒絕這些婦女』（湯修女 97.8.6），基於台北市社會局的規定『台北市不要我們超量』與『我們沒辦法拒絕這些婦女』的落差下，善牧修女會認為『我們應該也要到其他縣市去服務』（湯修女 97.8.6）受暴婦女，這個想法使得組織準備朝其他縣市發展。

如果修女們當時無法取得服務所需的資源，那麼勢必無法成行，資源獲得的關鍵在於政府的提供，首先，『新竹市起因於地方政府深感桃竹苗地區庇護資源不足』（陳淑芬，2007），於是組織因應新竹縣政府的邀請，於 1996 年起由善牧基金會租賃房舍，接受新竹縣政府以方案委託的形式經營受暴婦女庇護家園『新竹關懷中心』，這個庇護家園服務對象有婦女、少女（1998 年更名為『德心之家』，2001 年才分立「信心家園」服務受暴婦女、『德心之家』服務少女）。1997 年組織在台北縣以租賃房舍方式接受北縣委託個案而設置的『靜心家園』。1998 年到台中市設置『親心家園』接受台中縣市、彰化縣的個案委託。隨著台北縣、新竹、台中逐一成立庇護家園後後，受暴婦女除了可以滿足在地安置的需求外，如果『個案產生特殊情況時，隨時可轉住其他家園』（杜明珍，2007），可以說善牧基金會在中部以北的婦女緊急庇護服務形成緊密的網絡，這些成效對個案而言等於增加一層保護網。

3. 發展出受暴婦女服務多元化型態

(1) 由單一庇護增加追蹤、家事法庭服務

終究庇護只是婦女保護網絡裡的一項服務，有鑑於在安心家園接受庇護期滿的婦女，在她們遷出家園後如果沒有繼續協助她們展開新生活，她們很容易又再次受暴，此現象讓善牧基金會感到追蹤輔導的重要，同時此時組織在社會上已有一定的知名度，部份受暴婦女會上門求助，但因庇護家園隱密與安全的需求，使得庇護家

園無法公開成爲自動求助者的場所（陳俐蓉，2007），因此於 1996 年台北市另外設立『家庭服務組』提供離園婦女追蹤輔導，婦女即使離開家園尚有未了結的法律、未穩定的經濟乃至托育等等需求，由家庭服務組接續相關服務。台中親心家園的追蹤服務也於 2000 年因取得教會提供的地點而遷出家園獨立運作，至此，婦女保護服務跨出單一型態，由庇護到離園追蹤形成一個動線的服務，到了 2004 年『嘉義市政府很積極邀請我們去，我們也想看看在社工與司法之間服務能有多一點溝通』（湯修女 8.1），於是組織增加嘉義地方法院家事服務。

(2)安置型態由短期增加中長期庇護

安心家園定位爲短期的緊急庇護用途，最長可以庇護三個月，但安心家園床位嚴重不足，『許多婦女等著要進來…那個時候沒有轉介單位…當時曾經超收到三十多位婦女，還是有婦女沒辦法進來…』（湯修女 7.18），同時工作團隊發現許多受暴婦女由於『長期受暴，在脫離暴力環境後，生活適應能力、個人資源網絡等都尚未建立完全』（善牧基金會，1998a），在此情形下善牧基金會不願她們結束安置貿然遷出，而長期復健與緊急安置的需求不同，『婦女脫離暴力環境，獨自帶著小孩展開新生活的道路上需要很大的支持系統』（善牧基金會，1997c），『除了迫切需要解決住的問題，在法律訴訟程序完結、身體傷害得到醫治之後，也必須要面對自立更生的情況』（林素韶等，1998），此現象善牧基金會經常反應給台北市社會局，終於，社會局於 1996 年再度以公辦民營方式委託善牧基金會辦理婦幼中長期庇護家園『溫心家園』。

(3)服務對象由受暴婦女增加目睹暴力兒童、單親婦女、外籍配偶

①提供目睹暴力兒童服務

組織如何回應服務對象的需求是社會福利組織的重要課題，善牧基金會在回應受暴婦女的需求上除了因爲成立多個安置家園形成安置網絡以外，在宗教教義的影響下，面對隨母進住的兒童也感到不可忽視。

在安心家園進住的婦女中有許多孩童隨母進住，這些被稱爲目睹暴力的兒童『隨時處於警戒狀態以面對突發的暴力、爭吵…也因而陷入家庭問題與情緒的糾結中』（內政部，2006），他們『可以躲在桌子下嚎啕大哭半小時，脾氣來時尖叫大鬧，充滿驚恐的眼神和戰戰兢兢和人緊張的互動關係』（戴世玫等，2008），並產生『情緒與心理上的傷害（罪惡感、無助、恐懼、焦慮、憂鬱、創傷）等攻擊行為和反社會人格的產生，涉及暴力和犯罪行為的可能性極高』（湯靜蓮，2002）。面對這些兒童修女們當時感到『你一安置婦女，你沒辦法說這些兒童不是我負責的，我不要管他，

五歲的孩子會一直撞牆壁，你一定要管啊，你一定要了解為什麼他會這樣啊，你一定要去幫忙媽媽來幫忙這個孩子，目睹暴力兒童的輔導就很重要啊，因為這些孩子就跟你住在一起』(湯修女 8.1)，於是 1994 年開始利用婦女參加成長團體的時間為兒童安排『遊戲治療』，即組織安排兒童在其母親參加成長團體時段參加遊戲治療；1996 年開始聘用臨床社工幫助這群目睹暴力兒童，此時起，目睹暴力兒童服務脫離依附在婦女團體成為獨立的兒童團體，凡隨母進住有需要的兒童、離開安置家園有需要的兒童都可參加。服務目睹暴力兒童的過程可以說是在幾乎沒有社會福利一席之地裡前進，因為當時的社會福利，如果有明顯外傷者得以進入受虐兒的福利體系，但這些沒有外傷的兒童『由於沒有明確的法令、主管機關等，所以福利資源是游移在各類社會福利服務中』(善牧基金會，2002b)，他們形成次級案主，而組織在福利資源不足的情形下顯然也影響服務能力，其中之一是工作人員對工作的認同感產生懷疑，『剛開始第一個聘用的工作人員 X X X 她就感覺到，安置家園原則是婦女工作，目睹暴力兒童的工作人員找不到自己的定位，當時的社會福利服務都只重視婦女而不重視目睹兒，公部門的人也一樣，所以後來就離職了』(湯修女 7.18)，後來加入的社工員『就是唐中英，她希望目睹暴力兒童服務能有自己的中心，能給這些孩子一個舒服的環境，所以我們又另外租一個地方』(湯修女 7.18)。目睹暴力兒童服務因為『中英把那個辦公室佈置成適合孩子的地方，然後孩子喜歡來，中英又發展很多方案』(湯修女 7.18)，善牧基金會的目睹暴力兒童服務逐步累積台灣的經驗，不過，目睹暴力兒童治療的服務一直未被推廣至其他縣市。

至於組織提供單親、外籍配偶之服務則蘊釀至 2001 年之後才提供，本部份說明詳見如后。

4.小結

新制度論認為，組織鑲嵌在較大社會脈絡的規則與信念系統所形成的制度環境 (institutional environment) (Scott, 1992) 中，制度環境規範組織的發展。善牧修女會會祖強調服務需要看到當時與當地的需求，修會的宗旨精神是以服務少女與婦女出發，這種文化氛圍可以說已經形成善牧修女會的制度環境，修女們在宗教教義特有的制度環境中對服務的認知不但以女性出發，且認為組織應該要滿足個案的需求，這認知使得善牧修女會所建立的善牧基金會，長期以來服務對象與服務型態因此呈現互動的關係且發展為多元化。

修女們首先在少女的身上發現家庭暴力問題，於是想要提供服務，但服務需要

資源，這時台北市政府的公辦民營提供一個機會，由研究結果我們知道修女們抓住這個機會進入受暴庇護服務領域，這種以政府資源發展組織的方式在善牧基金會的長期變遷中有舉足輕重的影響，修女們在 24 小時的服務中發現案主的需求，包括婦女在地安置、需要中長期安置、目睹暴力兒童等，於是仍然秉著宗教特有的服務精神不斷回應，而受暴婦女保護工作以安心家園的公私合作經驗為基礎又漸形成多元服務。此方式正如新制度論的觀點：組織因為公辦民營取得合法性，象徵組織的服務將獲得政府的支持，組織生存所需的資源因此不虞匱乏（陳東升，1992），這也印證資源依賴論強調：資源的穩定情形會影響組織變遷的動力（Pfeffer & Salancik，1978）。

至於目睹暴力兒童服務的發展過程，我們可以說由於目睹暴力兒童的福利缺乏法源，政府能提供的資源相對十分有限，這種現象正是新制度論中認為合法性確保資源取得無虞（陳東升，1992），服務提供之初政府在政策無法源依據的情形下形成政府提供此福利的正當性不足，其影響是形成目睹暴力兒童游走於各福利之間的現象，我們由組織在資源不足之下仍願提供服務的行動中再度看到，領導者以宗教的特質堅持需滿足案主的需求，並不顧慮當時可用資源的不足，此應是非營利組織生存的價值。

服務發展路線(二)：

在少觀所、中途之家等自願從娼的少女服務經驗中深感外展的需要。經營全台第一個青少年外展中心後，面對不同青少年的需要，另外發展中輟生服務。

1.在從事色情行業少女身上深感青少年需要專屬的園地

善牧修女們來台後除了服務德蓮之家的少女以外，也在少觀所、婦職所提供個人輔導、離所追蹤等外展服務，當時發現其中有被家人押賣的『被爸爸賣掉時…根本不知道什麼是賣淫』、有被騙的『很多父母都以為小孩子去台北打工賺錢，根本不知道女兒已經被賣了』（林芝安，2006），這些可以說是非自願的，她們被警方發現後安置在婦職所；另外則有一些『為了幫助家庭自願下海』、『被男朋友說服』、『貪好玩享受，母親不反對』、『童年生活充滿極負面經驗』而自願下海（善牧基金會，1996d），她們被安置在少觀所。修女們進入少觀所後漸發現『這些女孩子出去（指離開少觀所等地）以後，如果失去連絡沒有人會去關心他們，那時候的社會不像現在有尋找失蹤的作法，沒有人會去關心她們哪裡去了，從這裡看到真正要幫助她

們…你只在觀護所輔導沒有用，因為她們一離開觀護所會受到朋友的影響，她們也跑得很快，在觀護所認識南部的人，一離開就去南部找他們了，長官不讓他們留電話，他們還是有辦法留，我們用很多心力在觀護所，我們發現沒有用，』（湯修女 8.1）因此修女們深刻感到『要避免不愛回家的少年朋友流浪街頭、涉足不良場所，少年朋友們迫切需要一個被接納、有歸屬感，又可供學習正確價值觀的場所』（楊淑秀等，1998），『誰能夠關心這些孩子，他們能夠去哪裡，我們需要一個中心』（湯修女 8.1）。

2.以公辦民營取得全台第一個少年外展中心經營權來實現青少年外展服務

1996 年，台北市社會局欲設立青少年外展中心，但限於經驗不足，故想以公辦民營方式在問題較大的萬華區試行，提供社區青少年福利服務、預防青少年犯罪為目標，6 月，善牧基金會因為在國外已有多年去機構化的經驗而取得這個全國第一座青少年外展經營權（善牧基金會，1996a）。理想中這個外展中心是屬於青少年活動的場所，但 1996 年成立的萬華少年服務中心，社會局提供的場地只在台北市莒光街約 30 坪的地方，這場所只能辦公無法開放給青少年，組織需要向『社會局爭取一較為合適的場地，以塑造一個青少年專屬的空間』（王世芊，2007）因為『我們覺得如果我不去作外展的話，我怎麼找到這群孩子，青少年他們也不會主動求助。如果是那種轉介過來的，那他就是問題已經比較嚴重，我們想要在前端就可以而且要進入他們的生活的領域...』（王世芊 8.4），秉持這想法不斷與社會局溝通，終於 1997 年才獲得目前的梧州街場地，社工員於是邀請青少年共同參與規劃中心的裝璜工作。

3.面對服務對象的特殊性，社工員效法耶穌尋找羊群的精神，發揮創意成立街頭據點主動接近街頭少年

由於中途之家、庇護家園等個案皆由社會局、警政單位或各縣市政府轉介，可以說社工員在機構內等著個案來接受服務，但是 1996 年開始的萬華青少年外展工作，社工員欲服務的對象『成群結隊，他們有高度的行動性，當發現社工員接近時，便用很快的速度呼嘯而去…用他們的行動或眼色很直接明白地告訴我們，他們並不需要我們…根本不理睬我們...』（善牧基金會，2003c），這種情形下，服務提供的第一道門檻是先要與這群青少年建立關係，也因此社工員想盡辦法先融入他們的次文化團體中，社工員需要『主動出擊，很有牧羊人的精神，我們主動去找我們的服務對象』（王世芊，8.4），於是構思與青少年經常聚集的地點與店家合作，成立『街頭

據點』工作站，『把那些社區居民當作我們的服務對象，讓他們慢慢了解到我們的服務特性…因為他們本來就在社區裡，他能夠掌握的社區的訊息是比較多的…他就會告訴我們說這幾天這社區發生了甚麼狀況』(王世芊，8.4)。社工員在西門町來來百貨前、泡沫紅茶店、保齡球館、撞球場、麥當勞等商家成立據點，邀請店家留意蹺課、逃家青少年時與社工員連絡，另外與店家合作舉辦活動，藉由社區資源連結與青少年建立關係，又以主題式透過團體活動提供與青少年成長有關的資訊，舉辦包括街頭熱舞、短劇或設計活潑的活動以傳達相關的福利資訊並介紹善牧基金會，積極找出危機少年提供服務或工作或打工機會等(善牧基金會，2003b)。這種創新的行動辦公室成了名符其實的『outreach』，這種『像善牧尋找迷失的羊一樣』(王世芊，8.4)的服務型態不但成了萬華服務中心的重要工作方式，並因而發掘潛在案主及時提供服務。

4.發現無法適應主流教育的青少年無立足之地，於是在外展中心另外為中輟生提供『多元性向發展班』，但卻遇到服務定位的挑戰。

修女們在觀護所、婦職所、少女中途之家等個案身上發現『十五歲以下失學者眾，這群未達法定工作年齡的青少年政府並沒有相關輔導措施，有心再學者因超過義務教育的就學年紀或未達日校程度，故選擇就讀補校，但補校上課時數過短(每週不到十小時)，或者因為工作能力不佳，很容易形成在外遊蕩的現象，如果青少年因缺乏經濟來源則易涉入色情場所，這些青少年又沒有在日常生活中培養正確生活及理財習慣，以致婚後常因工作不穩定又不良花費習慣而形成經濟弱勢，此形成家庭暴力或雛妓的原因之一』(善牧基金會，1993)；修女們又發現『台灣社會在白天提供給青少年的唯一正當去處就是學校，這群無法適應主流教育的青少年被迫在『正當』與『不正當』的兩極環境中，選擇不被社會接受的答案』(善牧基金會，1993)。針對上述現象，修女們曾經提出二議題：(1)教育單位是否設置『輟學學校』，而非目前的補校制度。(2)針對尚在義務教育年紀的青少年能否強制回到『輟學學校』，以及如何強制家庭落實每個兒童青少年接受義務教育，如何在主流教育中對於這群偏差行為青少年施以特殊教育(善牧基金會，1993)，這些問題當時並沒有得到解答，但是『社會局表示此問題早已知道，但限於人力不足，『社會局願提供場所及支援成立「中途之家」』(善牧基金會，1993)。

1996年組織正式提供外展服務後接觸到更多中輟生，發現『這些街頭少年裡也有一些有心想唸書的，但是他們就是因為不適應學校的方式才離開，他們如果留在

機構裡又很容易受到那些不想唸書的少年影響』(湯修女 8.6)，於是萬華少年服務中心特別為中輟生發展出『多元性向發展班』，希望藉由提供各種活潑多元有趣的課程設計，讓這群中輟生能繼續學習。當時台北市教育局長吳英璋很支持『多元性向發展班』這套構想，同意通過某種學歷測驗認定中輟生的學籍，讓學生確保擁有最基本的國中學籍。那時共有四所國中與善牧基金會合作，由學校轉介學生來善牧基金會上課，初期成效良好(王世芊，2007)。『多元性向發展班』很快就遇到定位問題，因為萬華少年服務中心場地乃台北市社會局提供，但社會局認為『多元性向發展班』應屬教育業務(善牧基金會，1999c)，經協調多年未果，最後『多元性向發展班』於 2001 年遷出萬華少年服務中心，另外再配合教育部輔導中輟生的政策而成立『台北善牧學園』，教育部定義這樣的中途學校為「合作式中途學校」，可說是中繼教育的一環，但組織卻面臨另一個困難是經費補助，因教育部要求的自籌款需達 50%，這比社會局要求的自籌款是 30% 高很多，經費因此嚴重不足，經費問題幸好獲得獅子會、TVBS 等單位的支持而解決。

5. 中輟服務遷出萬華少年服務中心後，該中心的服務型態也被要求以個案數量為主的波折，服務名稱因為服務範圍的擴大也更名。

萬華少年服務中心最初成立時是希望『可以預防犯罪阿，就是社區的型態為主』(王世芊，8.4)，因此服務內容以預防危機少年等為主，但是逐漸的到了 2001 年時組織與北市社會局所訂的合約中，服務變成『以個案為導向…他就規定我們要做多少個個案，然後哪些類型…』。這個轉變是因為『你做外展好像看不出甚麼具體的成效…如果議員要問的話，是個案的話，你至少可以告訴他我做多少料』(王世芊，8.4)，除了應付議會質詢之外，社會局『他們有一些外包的服務，譬如說像中輟生的追蹤…還有一個是性交易的後續追蹤…後來他想說他們自己有一個公設民營的少年中心，我何不把這些工作都納在這裡頭…』(王世芊，8.4)，於是社會局要求的服務內容開始不同以往的外展預防服務，增加許多類型的個案管理工作，這種情形下組織所提供的服務受到嚴重影響，當然組織面對此現象時『…我們就堅持我們要做，那就是即使他沒有再規範說我們要做，我們還是要堅持繼續去做，後來社會局也看到，其實好像真的看到外展有他的幫忙，對我們的工作有幫忙，那他就後來又把它再放到合約裡頭說我們要提供外展服務』(王世芊，8.4)。組織總算爭取到在個案管理以外仍提供外展預防服務，這是靠溝通，溝通方式是『我們也要去做一些倡導的工作…這些制定政策他們不是實務工作第一線…他不是很了解真正我們的需要在哪裡…我們不斷在有一些能夠的機會我們就去說、倡導這個工作的重要性』(王世芊，

8.4)，至於什麼機會溝通呢，就是在『少年中心的聯繫會報，或者我們就…發行一些刊物…或比如說…我們就做那個議題的研討會』（王世芊，8.4）。

萬華少年服務中心的服務區域很大，『我們不是只服務萬華區，因為在台北市他只有四個少年中心…我們是要服務三個行政區，所以其實我們服務的是台北市的西區。所以我們覺得用萬華的名字的話太小…如果我們要去大同區、中正區辦活動的話，他就說，你萬華的怎麼跑到我們這一區來…就像我去開一些社區資源聯繫會議，他就說，喔～萬華的也來我們這一區，區長可能就會講…所以我們建議社會局幫我們改名啦…如果我們不改名的話，我們要服務其他區的時候是有一些困難』（王世芊，8.4），爲了減少在其他行政區服務時的困擾，於是協調社會局更名，台北市社會局於 2007 年將『萬華少年服務中心』更名爲『台北市西區少年服務中心』。

6. 小結

本單元看到善牧基金會仍舊秉持其服務精神發展組織，修女們感到在少觀所無法真正幫助少女們，以後即想著要提供一個外展中心，於是，再度抓住公辦民營的機會經營外展中心，社工員在服務的發展過程中內化組織以宗教教義所形塑的特有文化，爲了接近街頭少年，社工員於是發展『街頭據點』並以行動來詮釋牧羊人尋找羊群的精神設法主動接觸青少年，即使萬華少年服務中心服務內容遭到社會局要求變動爲以個案爲導向，或者『多元性向發展班』提供過程所遭遇到定位的問題，這些問題都可能使組織無法達到服務的目的，組織回應方式則因著『惟愛完成一切』的感召而全力以赴的精神，可以說，由天主教教義形塑的制度環境不止影響修女們也影響員工對服務的認知。

萬華少年服務中心以公辦民營方式經營，此現象之相關新制度論與資源依賴論的對觀如前述在此不贅述，值得討論的是由於公辦民營，萬華少年服務中心的服務容受到政府的干涉，以致產生組織與北市社會局在 2001 年的合約上要求提供個案管理不要外展的現象，另外，中輟學園產生定位的問題，這些問題帶來最大的威脅是有可能政府資源撤退，即社會局不再補助而使服務面臨中斷，這二個現象正是政府『強制性』（coercive）力量的寫照，政府以其所擁有的權力與資源可能致使組織的運作服膺其要求，組織雖碍於資源需求但仍不忘應達的使命，因此，組織一方面尋找其他資源，一方面幾經倡導而尋得解決之道得以保有提供服務初衷，這表示組織面臨變革需求時，領導者的信念及採取的策略應也是主導變遷方向的重要因素。

服務發展路線（三）

在婦職所中發現許多原住民籍少女被騙，於是由預防教育開始，至 1996 年專人為兒童、青少年服務，2005 年轉為以原住民家庭服務為主的工作樣貌。

1. 初期提供預防教育、無專人服務

修女們一來到台灣就接觸到原住民與雛妓的現象，爲了了解少女從事色情行業背後的問題，1988 年湯修女來台後就在普愛會鄭德泮神父的陪同下，走訪花東區原住民部落。初始發現原鄉資訊不足及價值觀混淆導致青少年容易誤踏法網，『有人到她們家裡說要帶女孩子到都市工作…結果來了以後就被關起來，女孩子被迫賣淫…有很多家長根本不知道，還真的以為女兒到台北工作了…但是台灣的雛妓問題還有價值觀念就是女孩子的價值觀念』（湯修女 7.18），於是修女們開始為原鄉部落青少年舉辦成長營，協助青少年如何避免淪為色情行業或遭職業陷阱，也教育青少年正確的價值觀，初期此工作仍被稱偏遠地區青少年的教育工作，1993 年起改稱『善牧計劃』。

『善牧計劃』分為二層次，第一層次是 1989、1990 年間為原住民青少年舉辦四天三夜的成長營，成長營配合當地天主教在寒暑假所舉行的營隊來進行，在營隊中特別闢出時段，由善牧基金會提供正確性觀念的宣導課程，包括性教育是什麼、對感情的認識、性衝動、墮胎、分辯寫得工作輕鬆又待遇高的求職陷阱、認識社會資源機構、如何求助等課程；第二個層次則是為了顧及營隊結束後成員遇到問題時的協助工作，於是在 1993 至 1994 年間又舉辦領袖訓練營，訓練當地意見領袖，如部落代表、老師、神父、修女等，來肩負起預防的工作（善牧基金會，1998b）。當時善牧正式員工兩、三名，志工來源則與輔大合作，每次約有十多名，兩三位當地老師，經費問題則由蔡怡佳、劉宏信等志工寫企劃案申請補助（林芝安，2006）來因應。

2. 在地的需求與工作方向

1996 以後，配合內政部推動『原住民鄉兒童、少年保護工作』之十四個鄉鎮認養團體，於是認養花蓮縣阿美族居多的光復鄉，辦理『原住民鄉兒童、少年保護工作』，也聘用當地阿美族籍的曾梅玲小姐為專職工作人員，善牧基金會在東部有了正式的服務，這一年『善牧計畫』結束。曾小姐上任『那個時候就想可以作什麼，我是這裡的人啊，我想族裡需要什麼…我想，服務原住民兒童及青少年，我們必需想

到他們所成長的家庭…頭目很願意也很支持』(曾梅玲 97.8.19)，於是在無償借用的富田天主堂規劃『太巴塢¹⁶關懷中心』作為服務據點，工作人員開始在『光復國中及太巴塢、光復、大興、東富、西富等國小推行課輔服務、家戶訪視(曾梅玲, 1998)。1997年『太巴塢關懷中心』正名為『花蓮光復服務中心』，同時工作人員進行家庭訪問時發現，受訪的對象中有將近百分之八十的家庭有隔代教養問題，又發現部份父母文盲，孩子只能從電視上學到不良習慣，也發現部份青少年有吸毒現象(曾梅玲, 1998)。

在地身份的工作人員認為『想要確實服務原住民兒童及青少年，我們不但要想到他們所成長的家庭，我們也是必需要跟學校合作，讓他們在學校能夠有適應，最好能不要中輟，你一中輟了，東部…這裡沒有地方去，他們往花蓮去，很容易被帶壞，因為青少年嘛本來就很會跟著朋友走，他們到了花蓮你也很難把他們找出來，我們就想要怎麼做…那還有寒暑假啊，這裡不像台北啊，那放假那麼長…因此我們設定的工作方向為家庭訪視、課業輔導、親職教育還有寒暑假營隊的親子活動這四種』(曾梅玲 97.8.19)。1998年，與花蓮光復國中合作，提供偏差行為、單(失)親、隔代教育、離鄉少女之學生輔導，也開始鄉內中輟生的追蹤輔導工作。2002年起服務地區擴大為鳳林、萬榮、光復、瑞穗，2003年，配合政府政策又而提供「原住民青少年學生文化成長班」，以光復鄉太巴塢部落的原住民、單親家庭子女為主要對象，除加強課業輔導外，尚包含原住民歷史、文化及族語傳習、培養正確的品格及生活價值觀等。

3.配合教育局，移植西部中輟生服務經驗雖功敗垂成也準備進入家庭服務

2002年因為『花蓮縣政府教育局鑑於花蓮地區無人接手為中輟生的中途班業務，當時善牧在光復鄉有城鄉認養工作，花蓮縣政府教育局便情商善牧基金會承接花蓮中區(包括光復鄉、鳳林鄉、萬榮鄉、瑞穗鄉)的中輟輔導教育工作』(善牧基金會, 2005b)，工作人員認為『這裡沒有像西部啊有適當的安置輔導，他們像是到了花蓮就和行為偏差的朋友成群結黨…如果承接中輟學園服務應該可以讓這些中輟生不要誤觸法網』，(曾梅玲 97.8.19)中央也認為此地確實有提供此服務的需要(善牧基金會, 2005b)，於是7月起，善牧基金會設立學園式中途學校『花蓮善牧學園』，借用西部中輟服務經驗以社區開放型中途學校開辦「多元性向發展班」。中輟服務至

¹⁶ 太巴塢是光復鄉阿美族的一個部落的名稱

2005 年一方面因爲『我們一直沒辦法和學校溝通，他們認為小孩子來只喜歡來這裡玩不喜歡到學校，我們這裡沒像學校老師一樣只教小孩子功課…可是，他們（指中輟生）就是不喜歡學校，我們這裡如果和他們（指學校）一樣，那有什麼差別呢？可是他們看不到小孩子來我們這裡就沒有去作壞事…』（曾梅玲 97.8.19），除了和學校理念有差距之外，又因花蓮縣教育局也在教育體系中自行提供中輟生輔導政策，同時民間提供中輟服務的機構也增加，以致補助給服務中輟生機構的金額相對縮減一半以上（善牧基金會，2005b），組織在評估後於 2006 年即停止提供中輟服務。這個決定並非貿然出現或沒有考量因素，由於工作人員乃當地原住民因而掌握當地資源的優點，也逐漸發展出與原住民家庭相關的服務方案，長期下來獲得原民會、社會局等公部門的肯定而開始主動邀請組織承接新方案（曾梅玲，2008）。2005 年善牧基金會在光復鄉當地購屋，光復中心的辦公室由天主教堂遷入新址，中央總部這個舉動意謂組織在當地的永續經營，這些因素使組織的原鄉外展工作進入家庭服務的階段。

4. 小結

由上述可知善牧基金會在東部的發展，仍發揮善牧修女會會祖強調的以當時、當地的需求之原則提供服務，因此，1988 年湯修女走訪花東部落後並沒有因爲資源不足而放棄當地的需求，修女採取與當地天主教堂合作在營隊中提供資訊課程的方式，這種作法雖也是使用資源的手段，但終究可能面臨營隊如果停辦組織將跟著無法達到預設目標的威脅，亦即因爲無法掌握資源的主控權而使服務中斷，1996 年以後因爲政府資源的挹注而使服務樣貌改變，設置專職人員的結構改變對善牧基金會內部而言，形成該中心在組織裡的正式地位及以後能獲得中央總部支持的關鍵，對外而言，運用政府資源聘用專職人員乃具合法性，而正式據點除能提供常態性的服務以外，聘用當地原住民也使得服務能深耕，這是造就組織後來能夠獲得原民會、花蓮縣社會局等邀請提供新方案的重要關鍵，其意涵在於組織使用資源的合法性而確保組織存活，當然就整個光復中心的發展過程而言仍然十分受制於資源的數量，例如在教育體系與社政體系使用資源的消長現象，另外，很重要的是，雖說光復中心在 1996 年以後已具備資源使用的正當性，但並不代表光復中心就真的能永續在當地經營，我們回到當時的時空環境，以該中心遠離中央總部又處於資源不足的台灣後山，九〇年代的台灣在科技、資訊、交通等條件都不如現在，甚至，原住民在台灣社會仍不受重視，而母機構善牧基金會當時的規模才剛發展到新竹，中央能給予的資源數量可想而知是相當有限的，如果工作人員不夠努力或中央與地方彼此間的

信任不足、或董事會不支持…等因素干擾，那麼後來的走向都可能受到影響，這表示，組織的發展不但需要有足夠的資源，關鍵人物如何掌握當時環境中所出現的訊息也是影響組織變遷的重要關鍵。

二、2003 年以後之變遷

善牧基金會於 2001 年因為接受台北縣政府委託，以正式據點專門提供單親家庭服務，這個提供家庭社會工作的行動可謂組織回應宗教理想的重要轉折，但組織提供家庭社會工作卻到 2003 年才出現大動作，以後台灣北、中、南、東部都有服務家庭的據點，同時，在少女庇護方面也出現『德莉之家』熄燈，另又增加台中『德幼之家』及台東『德蕾之家』等變化。

(一) 增加家庭社會工作

1. 花東區原住民家庭

行政院原住民族委員會為了排除原鄉地區福利資訊不足、資源不足之困境，以期改善原住民家庭遭遇生活上、經濟上之困境，另外也為了婦女保護個案獲得及時的照顧與關心，故欲結合民間資源設置『原住民家庭暨婦女服務中心』，並以原住民社工員運用社會工作專業方法，建構原住民地區資源網絡，協調整合服務輸送，推廣『第一年（指 2002 年）只針對山地鄉原住民部落，第二年也要在平地原住民鄉推行，我們這裡（指光復鄉）是平地原住民鄉，原民會就希望我們提供樞紐工作，由家庭著手，針對光復原住民的家庭能有一個資源網絡…我們很高興啊…這個轉變符合善牧的宗旨「以婦幼服務為立基，以家庭服務理念為重心」，剛好是一樣的』（曾梅玲 97.8.19）。善牧基金會在 2003 年 9 月設立「光復鄉原住民家庭暨婦女服務中心」，服務對象由青少年服務轉為以原住民家庭服務為主。2005 年善牧基金會在當地購屋，光復中心的辦公室由天主教堂遷入新址，10 月又設立「瑞穗鄉原住民家庭暨婦女服務中心」。

『我們的工作內容是，只要是和家庭有關的都是我們的工作，像是我們會去注意阿公有沒有宿醉，沒有的話，那他照顧孫子就會照顧好一點…所以我們看起來像是作老人其實是兒童…我們不是割的很細說你只作婦女、你只作兒童，這裡隔代教養情形很多…你只要家裡的服務工作都是，我們也要協助家暴問題』，這種情形下工作人員需要具備多方面的資源與技能，『所以，像是照顧老人的居家照顧人員訓練，有機會我也會讓他們（指部份工作人員）去參加，你必須要這樣，大家都住在這裡，

這裡資源又不多，讓他們去，要幫助他們學習其他技能…他們才能廣泛知道各種資源，有各種知識，他們去到案家時，才會看出他們的需要…」（曾梅玲 97.8.19），這表示以當地而言，工作人員提供的服務觀念是相當以家庭生活為出發的。

2.單親家庭服務

進住安心家園的受暴婦女在期滿後遷出，有些婦女會選擇回家，如果選擇不回到暴力環境而成為單親婦女者，她們有『面對經濟、就業、住屋、托育、子女就學，甚至人身安全問題等需求』（善牧基金會，1998b），這些需求讓善牧基金會構思應為單親家庭成員服務，於 1993 年即成立『單親婦女成長團體』。初期的服務僅能提供定期或不定期的支持性團體，1996 年專門追蹤服務的家庭服務組成立後，單親媽媽支持性團體轉入該組，同時服務內容跟著豐富，包括就業、住屋、托育等等，但由於單親媽媽服務只是該組的工作之一而已，該組無法全部為這些單親家庭服務，同時組織在成立十年後反省到『從實務經驗我們理解到，越多機構介入一個家庭，對這個家庭愈不利，我們所付出的社會成本也愈高』；『社會福利體系把家庭成員拆散成兒童、少年、婦女、老人』（林素韶，1998），這樣的反省加上善牧修女會的服務理念強調預防、重視家庭，修女感到『庇護屬彌補性的服務，需要協助家庭功能強化才能減少社會問題出現』（湯修女 7.18），由此看來發展家庭服務不容忽視，因此組織於 2001 年接受台北縣政府委託在新店承辦『台北縣單親家庭服務中心』。2003 年組織於高雄縣成立外展家庭服務中心時也將單親家庭服務帶入當地。

3.收出養家庭服務

原來隸屬於天主教台南教區、成立於 1982 年專為未婚懷孕女性提供收出養服務的『露晞服務心』，因為黃荔芬主任過逝而面臨無人管理，於是台南教區鄭再發主教商議善牧基金會接管，『鄭主教知道善牧修女會在很多國家有作未婚媽媽，例如馬來西亞我們作很久了』（湯修女 97.7.18）。2003 年善牧基金會正式接管，湯修女以國外的經驗知道『未婚媽媽一進來就是家庭的工作，先是少女跟她的原生家庭不可以溝通，因為少女不可以跟原生家庭隔離，可能她不願意讓原生家庭知道，但是就需要很多跟原生家庭溝通工作，原生家庭也需要知道這個少女的情形』（湯修女 97.7.18），少女未婚懷孕所需要的多元服務除了與原生家庭的關係以外，考量孩子的未來時，『還要討論出來這個孩子要去哪裡，是不是這個原生家庭有經濟是自己收養，或者這個女孩子有男朋友要出面，或者要找收養家庭，如果是找收養家庭我們也要很清楚收養家庭的情形，也要有健全的資料，準備將來孩子要和母親相認』；除

了選擇孩子的家庭以外，還有案主的心理狀態，『女孩子們後來如果願意讓寶寶出養，她們知道是為了這個孩子好，孩子有一個好的家庭，但是女孩子也要心理輔導或心理諮商，我們幫助她們，她們以後還要再讀書或者再工作』(湯修女 97.7.18)，未婚懷孕的工作無論哪個面向都與家庭有關，這使組織將收出養服務定位為家庭工作。

4. 跨國婚姻家庭

1993 年起安心家園安置第一個帶著子女流落街頭的泰國籍外籍配偶，以後受暴的外籍配偶逐年增多，據善牧基金會的受暴家園安置個案資料統計，到 1997 年，接受安置的受暴外籍配偶國籍已包含中國大陸、菲律賓、越南、泰國、韓國等共 10 名，2000 年各家園總計安置 36 名，但 2001 年卻增加為 97 位，單單『安心家園』2002 年 6 月結束服務前收容的外籍配偶就佔總收容人數的三成，該年台中親心家園的外籍配偶佔總收容人數的一半，這群外籍配偶以大陸籍、東南亞籍為主(陳淑芬，2002)。

這些在庇護中心的受暴外籍配偶雖國籍不同、適用的相關法令不相同，但卻同樣遇到沒有娘家或親朋好友在婚姻生活上的支持、遇到困難時不知如何求助等問題(善牧基金會，2003a)。『社工員進行個案管理過程中，需要協助外籍配偶處理證件居留等問題外，也需要開發資源提供通譯、返國機票等協助』(善牧基金會，2006)，但是組織在提供服務時卻處於『沒有新住民的主管機關或主管機關分散、沒有補助名目』等現象(善牧基金會，2003a)，即使 2003 年內政部訂定『外籍與大陸配偶照顧輔導措施』，但『各部會間彼此步調不一，統一協調不足及未建立有效管考機制』(監察院。2004)，社工員面臨個案的需求必須奔走於各部會、各民間團體尋求協助，『外配一進來(指住進受暴婦女庇護家園)，你不可以說，她們什麼都不會就不要管她們，她們有的語言也不懂，文化也不懂，有一些連看電視她們也沒辦法看電視，我們就一定要去社區作一些預防的工作，或者看怎麼樣幫忙她們，因為每天跟她們生活在一起…』(湯修女 8.1)，於是善牧基金會決定要以家庭社會工作為跨國婚姻家庭服務。2003 年 4 月 15 日，與多位立委合辦「台灣新媳婦—身為外籍新娘的悲哀」公聽會，會中建議設置移民署以主管相關業務、跨國婚姻應建立面談機制、婚姻仲介業者應納入管理等；同時，第二度在電視推出『為她們祈禱』的公益廣告，邀請張小燕、張淑芬、殷琪、羅曼菲等知名女性為新移民女性代言，又於 4 月 20、27 日在台北及台中舉辦「尊重、和諧、愛」祈福巡迴活動並邀請政府官員參加，大力呼

籲社會大眾重視台灣跨國婚姻家庭的需求與問題，當時台灣雖正逢 SRAS 侵襲，但是在 6 月仍然於台北、高雄縣二地正式開始提供跨國婚姻家庭外展服務。組織對外籍配偶的服務由以往庇護增加外展，服務對象由外籍配偶本身擴大為家庭成員，『圍繞在家庭的問題，家庭的問題有很多，如，夫妻、婆媳，家庭的一些關係，不像以前婚暴，只是和先生的關係問題…如果他們也願意我們幫助，他們是願意聽的，他們也想為自己的家庭做些改變…先生或是公公或是婆婆，他們也是有自己的想法…家庭的這部份，兩邊（指夫和妻雙方）都可以去接觸，兩邊的話都可以聽到…』（李美卿 7.15），服務型態可以說迥異於以往。

2004 年配合內政部推動『外籍配偶整合型試辦計畫』，成立『台北縣跨國婚姻家庭服務中心』，為新莊、泰山、板橋、林口、五股、樹林、土城等地的新移民家庭提供證件、法律、生活適應、親職教育、婚姻與家庭關係（包括夫妻、親子、妯娌及婆媳等關係）、資源連結等服務。台中方面市政府與民間陸續為跨國婚姻家庭提供許多服務措施與方案，但卻因主辦單位之不同，加上聯繫互動的不足，導致服務分散及片段，無法立即而有效的滿足跨國婚姻家庭多元的需求，台中市政府為了整合，於是在 2006 年以公辦民營方式由善牧基金會承接台中市新移民家庭福利服務中心提供相關服務；同年，也開始於宜蘭市藉由救主會的神父協助，提供宜蘭市聖后天主堂內廢置的幼稚園作為跨國婚姻家庭的服務中心。

不過，外籍配偶與跨國婚姻家庭的問題類別與處遇方法在台灣都屬新興議題，尤其媒體常將跨國婚姻家庭視為社會問題的製造者，將外籍配偶污名化等現象，都考驗社工員服務的提供，因此組織在這問題如何因應頗值得觀察。

（二）、少女中途之家服務對象增加轉向制度少女，德莉之家熄燈，新增台東德蕾之家、台中德幼之家

1. 少女中途之家個案類型改變

組織的少女安置服務隨著台灣社會性觀念的開放、政策改變，服務對象由最初的遭押賣少女逐漸增加自願從事性交易的少女，發展到 2000 年以後，在新竹的少女家園中個案進住原因開始出現『轉向制度』少女，所謂轉向制度乃『是將早期的少年事件處理法「以教代罰」的原則，轉變到「寬嚴並濟」、「教罰並重」的精神，最後到對少年事件一律採取「保護優先主義』（施奕暉，2001），爾後安置對象的類型

除了原有的遭性侵害、遭家庭暴力的受虐兒或遭遺棄者以外，來自司法因素的轉向制度少女成了個案的來源之一，組織於 2005 年在台東成立的『德蕾之家』所安置的少女約九成都是轉向制度少女。

2. 少女中途之家的消長

另一個重大轉變，2003 年兒童福利法與少年福利法合併為『兒童少年福利法』，因為這個法令使得少女中途家園『德蕾之家』房舍『原本一個房間安置 4 個，但是他們（指兒少法）規定有坪數要多大，變成我們只可以安置 2 人』，『我們就跟政府講，我們少女平日都去唸書，上學，週末很多活動…我們跟封閉性的安置機構不一樣，那些機構因為讀書活動都在裡面，當然需要很大空間，但是政府把所有安置機構變成一樣的』，『你安置機構即使是 8 個少女，也一樣要有生輔員、社工員啊等等的工作人員，成本太高了…我們還有另一個少女中途之家（指德蓮之家），我們資源應該集中』（湯修女 7.18），因此，少女中途家園『德蕾之家』在 2006 年第二次董事會決議後熄燈，同時，兒少法也使德蓮之家的總安置量降為只剩 8 位。

在花東方面由於『花蓮教區主教一直希望善牧的修女能在台東為受虐、受性侵害的婦女兒童服務，同時台東地區許多偏遠山區部落的修女們也發現問題嚴重性，她們一直苦於無後送單位…台東縣府人員也表示沒有後送單位是最感無力的地方』（唐中英，2003），但因缺乏資源無法成行，2005 年 3 月，以中國信託慈善基金會第十八屆『點燃生命之火』的指定捐贈，正式在台東地區籌備心創兒之家『德蕾之家』，為東部地區受到精神虐待、性虐待、管教不當、嚴重疏忽、身體虐待、無戶籍或被遺棄的 18 歲以下女童與少女提供安置服務，2007 年 8 月正式運作，並以兒童少年福利法之規定總安置量設為 12 床，其服務對象以轉向制度少女為最大宗。

在台中地區，台中縣政府原本都將需要保護的受虐婦幼安置於台中市的『親心家園』，2004 年，台中縣政府欲以公辦民營方式，提供台中縣山屯區之兒少及婦女緊急庇護暨短期收容中心安置輔導業務，於是委託善牧基金會開辦（善牧基金會，2005a），此家園命名為「德幼之家」，共設 20 床，由於短期性質無法滿足個案長期安置的需要，於是縣政府在 2007 年將德幼之家增為 30 床，家園轉為緊急及中長期服務性質。

3. 小結

這單元我們看到善牧基金會的少女中途之家的許多變化，其中『兒童少年福利法』致德莉之家熄燈的現象正是新制度論中『強制力』的影響，由於兒少法中明載兒少機構安置規定因此具法源作用，它影響民間兒少福利服務機構，此正是國家乃強制力最大來源的寫照，但這種強制力對組織的影響卻不盡然使結果產生一致，也就是在兒少法的管制下每一個兒少安置機構並非呈現同樣的狀態，以善牧而言，德蓮之家的安置人數降為 8 位，但德莉之家卻產生熄燈的結果，我們可以說德莉之家熄燈源於公共政策的強制力影響，但同時以德蓮之家、德莉之家面對兒少法作出不同的策略，這代表組織面對強制力所產生的變遷在因應上仍然具有相當重要的自主性，這個自主性又建基於資源的考量，當資源不夠分配時組織爲了使資源集中以發揮最大效益，於是採取關閉其中一安置家園的策略，這個策略算是成功因應危機，因爲善牧基金會的結構型態乃各中心獨立運作的鬆散結構 (loosely coupling) 型式，因此德莉之家關閉並不影響整體善牧基金會少女安置的提供。台東德蕾之家以『點燃生命之火』的專款而成立，這個中途之家並不是單純因爲花蓮主教的邀請在使命感之下而產生，乃是組織擁有所需的資源後才產生，這裡我們看到決策產生時的多方影響因素。至於提供家庭服務並非短期變遷的結果，由於組織的服務觀乃承襲善牧修女會的服務理念，因此，善牧修女會會祖重視『家庭』及『預防』的服務觀自然而然會影響善牧基金會的發展走向，組織於 1993 年在安心家園成立『單親婦女成長團體』的動作可以說是撒下家庭服務的種子，之後組織的發展卻沒有在家庭上大力著墨而是在婦幼庇護及青少年外展服務，一直到 2001 年以公辦民營經營『台北縣單親家庭服務中心』，組織的服務型態才算正式跨入家庭領域，且一直等到 2003 年一方面接辦露晞中心一方面開辦跨國婚姻家庭服務才算成熟，這前後期間共約十年之久，組織秉持宗教情懷以個案的需求出發十年後終於走向服務原有的理想。

三、向社會大眾進行教育宣導

善牧基金會從提供受暴婦女緊急庇護家園開始，在以後服務的發展過程中提供教育宣導方式以專書、大眾傳播媒體方式除幫助其他社會福利團體共同提供服務以外，也幫助社會大眾認識服務議題。

(一) 出版專書分享經驗給社工界

1995 年開始將所累積的經驗匯集成冊，會想要出版書籍是因爲『那個時候我們常常接到電話，有其他機構也想知道怎麼經營庇護中心，我們想，也很好啊大家一起，如果把我們的經驗寫出來讓大家看會比較完整』(湯修女 8.6)，於是出版『婦女

緊急庇護中心經營手冊』，此書除了傳達善牧認為預防家庭問題、預防發生婚暴的重要以外，也介紹家園的硬體設備、人員組織、團隊工作理念、服務網絡、接案流程、個案居住守則等。2001年，配合新的服務現況重新出版『婦女庇護家園經營與輔導手冊』。

2000年出版『妳是寶貝－善牧少女之家經營與輔導手冊』，此書之目的正如當時台北市社會局長陳皎眉所言：國內的第一線工作者，常因為將時間、精力投注在專業的實踐上，較少將經驗整理成冊，以致於在專業養成的過程中，除了講授國外文獻及機構參觀與實習以外，國內實務經驗的傳承甚為缺乏，因之，善牧基金會將本土化的安置工作經驗具體呈現，以期能跨越學術與實務的橫溝。

2003年出版『青少年外展工作手冊』，此書乃全國第一本專述如何進行青少年外展的書籍，書中介紹外展工作的前置作業、初步工作的流程、如何進行深入的工作等，並有萬華少年服務中心的實務經驗、遇到的問題或困難等，甚至如何運用資源與宣導都一一介紹，出版的目的是在於幫助對外展工作有興趣的社工員，如何逐步的發展出工作方法，並得以進行個人工作或發展出適當的配套活動，此外也明確指出外展工作結合社區資源的低成本高效率服務成果。

另外，1996年出版「善牧的台灣經驗」，此乃湯修女參加由聯合國與瑞典政府及民間團體舉辦之「反對兒童商業化性剝削世界大會」，當時世界各國注意到雛妓問題已由貧窮國家的問題發展到對兒童進行商業性剝削，執行長湯靜蓮修女在會中報告善牧基金會在台灣的經驗，湯修女希望透過參與國際保護兒童免於性剝削活動，讓台灣的未成年少女得到平等的國際對待（善牧基金會，1996d），會後亦將此次報告內容付梓出版一書。

（二）出版專書進行社會大眾的教育宣導

1. 動機與作法

(1) 由其他出版社出版書籍

1996年由『張老師出版社』出版『我痛－走出婚姻暴力的陰影』，是國內第一本論述本土婚姻暴力的專書，當時會想要出版是因為善牧修女會重視在地的經驗，『我們那時來台灣，一開始我們就很重視每一個的經歷，你了解一個人的經歷你就會比

較了解他的背景』(湯修女 7.18)，在進入婦女保護工作後她發現『在台灣一個女孩子結婚後，她的生命完全改過來，她從一個被照顧者變成一個照顧者，責任非常重大，男生沒有這樣的情形，他還是繼續工作…女孩子在家庭的角色非常沈重…國內和國外有一點不一樣，國外結婚後夫妻就自己的家，壓力就比較小』(湯修女 7.18)。對家庭暴力問題的體認『我們不能用很窄的眼光去看家庭暴力問題啊，會有家庭暴力問題是很複雜的』(湯修女 7.18)，當時家暴問題已經引起許多人的注意，婦女團體也催生『家庭暴力防治法』，但社會大眾對於法入家門仍存著許多質疑(現代婦女基金會，2004)，『那時省政府要我們拍那個宣導片¹⁷，但是在電視上很貴啊，那麼短的時間你怎麼樣能夠告訴大家家庭暴力的問題，我們希望大家重視家庭暴力，不只是對婦女的傷害，對於兒童也很不好，家庭功能不好就容易有行為偏差的少年，我們希望的是能重視最根本的問題…』(湯修女 7.18)，爲了幫助社會大眾能多面向了解家暴問題，於是與員工蔡怡佳小姐合著『我痛-走出婚姻暴力的陰影』專書傳達二個觀念：一是家庭暴力『它—不是家務事，是犯罪行爲』；一是倡導兩性平權來杜絕婚姻暴力。

此書在如何防法婚姻暴力方面作出以下重要的結論與建議，其中幾個建議陸續在以後台灣的家庭暴力防治工作中出現：

- ①. 社會大眾應區分家務事與家庭暴力，才能了解其深遠之影響，包括了解家庭暴力與少年犯罪、校園暴力的關係。
- ②. 提出台灣需要類似『國外的「保護令」』的呼籲，才能彌補法律做不到的部份。台灣於 1998 年實施『家庭暴力防治法』，但直到 1999 年才全面實施保護令。
- ③. 希望媒體、公私立婦女團體、學校、家長會及社區組織等一起合作，將防治婚姻暴力的訊息傳達給受虐者知道。
- ④. 警政、司法、教育及醫療等單位應清楚認識家庭暴力，並整合現在資源，增加橫向溝通。此部份終於在 1999 年由台北市社會局於首次召開每三個月一次的「台北市婦女保護機構業務聯繫會報」，參加單位有社政、警政、教育；2000 年召開第一次「家庭暴力暨性侵害防治業務擴大聯繫會報」。
- ⑤. 已經注意到目睹暴力兒童的問題，因爲當父母都無法照顧自己時又如何能照顧孩子，但目睹兒問題在當時沒有專責單位，直到 2001 年兒童局才有專案補助措施。
- ⑥. 倡導台灣應有婚前輔導及兩性平等的觀念，其意指婚前建立正確的觀念，避免男女二人因傳統社會價值觀而建立不健康的家庭。台灣至 2003 年通過『家庭教

¹⁷此宣導片指 1996 年由台灣省社會處委託拍攝的國台語版『我痛—婚姻暴力防治』電視宣導片。

育法』，其中明載兩性婚前應接受至少四小時的婚前輔導。

- ⑦. 對學界提出爾後應發展的研究方向：建議對施虐者的了解及輔導之研究，內政部於 2001 年公布「家庭暴力加害人處遇」，同年，台北市首次於士林地方法院進行「家庭暴力加害人處遇計畫審前鑑定工作」；另一個研究方向是目睹暴力兒童與親職教育的關聯，目睹兒的論文於 1996 年沈慶鴻的博士論文以後，到 2001 年後才出現較多的博、碩士論文數量。

(2)組織自行出版書籍

1996 年 6 月自行出版『女孩心中的痛』，此書乃八位接受善牧基金會輔導的少女，她們如何在受虐而身心嚴重受創下復原的故事，善牧出版該書的目的是寫給所有正在痛苦中的女性，希望她們知道她們是寶貝的，也是獨一無二的，她們不要自暴自棄，要勇敢出來求救；此書也傳達二個重要的訊息：一是加害者不是只有男性，很多時候是來自女性不自覺的扮演；二是應重視施虐者的輔導。此書出版後二年內獲得熱烈回應，學校、團體、醫院及個人踴躍索取，共印行約五萬本。

1999 年 6 月出版『防治約會強暴家長手冊』，此乃鑑於台灣社會兩性關係愈益開放，許多男女學子在求學階段即開始交往，性侵害案件有近七成的加害者是熟人，故出版此書介紹約會強暴的觀念，強調父母該如何幫助孩子建立預防方法，其中提到父母應實踐兩性平等才能積極預防約會強暴的發生。出版後反應頗佳，當年即發行五刷 15700 本，贊助者除個人及台灣省政府社會處外，另有『財團法人清靜社會福利基金會』、『學校輔導室』、『學校家長會』、『媚登峰國際專業瘦身』等單位加入贈閱的行列。當年又另出版『失學的年少、失血的青春-中輟生關懷手冊』以期突破社會大眾對中輟生的迷思並進一層的了解。2000 年出版『防治性侵害少年寶典-寫給國中生的你』乃組織基於幫助性交易、性侵害及中輟生等經驗中有感於青少年對『性』觀念的模糊，呼籲老師、家長要幫助青少年會習思考價值觀與尊重他人的重要。

(3)以影音方式

科技產品在進行教育宣導上是很重要的工具，善牧基金會運用影音科技在教育宣導上，最早運用的影音傳播是製作電視廣告，1995 年的「女孩心中的痛，女性知道的最深」，當時台灣社會因鄧如雯殺夫案後引發婦女團體反家暴運動，善牧基金會製作一系列 30 秒的電視公益宣導影片『女孩心中的痛，女性知道的更深』，呼籲『女

性幫助女性』，由名廣告人王念慈小姐義務拍攝此片，這種以名人在電視上公開呼籲的廣告（林芝安，2006），廣告播出後引起社會大眾的迴響，不但平面媒體頻繁探問，善牧基金會因而獲得社會大眾的大筆捐款（王念慈，2000）。

1999 年，鑑於台灣生活水平提高，休閒生活中的娛樂視聽器材普及，出版婚暴防治錄影帶—『勇敢的旅程』介紹家庭暴力。

2000 年，以錄影帶方式製作國內首部呈現目睹暴力兒童處境的『我的願望』，此片在 2002 年時，由內政部兒童局、家暴暨性侵害防治委員會補助加拷，分寄全省各國中、小及家庭暴力防治中心共 3400 個單位使用，作為宣導及防治家庭暴力觀念。

2001 年運用 VCD 及 VHS 發行的『零歲教育—媽媽的同學會』，主要為了使教育工作往下紮根，宣導父母與嬰兒的正向、積極關係對嬰兒的影響，該片並由兒童局補助加拷共四萬份寄發全省各醫療、教育等相關單位，兒童局也藉由各種管道播放。因為網際網路的日新月異。2002 年以 VCD 出版『青春無價』影片宣導少女拒絕援交，由少女之家的個案經過變聲處理與不露臉的方式分享自己援交的後果。

2. 小結

本單元我們知道組織在提供家暴服務之初，台灣社會對家暴議題認知不足，同時社會福利機構對於如何提供專業服務也處於摸索狀態，這個現象對組織相當不利，很有可能因此得不到社會群眾的認同，因此組織需要著手建構服務所需要的環境，一方面幫助社會大眾認識家暴議題，一方面提升專業環境，針對後者的作法組織採出版專書與其他社會福利機構分享專業經驗，不但幫助提升社會福利機構的服務知能，無形中也為組織建立其專業形象；針對社會大眾的作法則出版其他教育性書籍及製作影音宣導品等方式來教育社會大眾，因此獲得其他民間組織的支持，社會大眾也逐漸認識組織的服務，這對組織在資源募集上有很大的幫助，這正是組織主動爭取資源。

貳、技術變遷

善牧基金會於 1992 年開始以公辦民營方式與公部門合作，所提供的首創性服務則引進國外社工專業的經驗來面對在台灣服務輸送上的困難，並逐步累積台灣本土的經驗，但近來年的專業服務由於大量的文書工作而面臨考驗。

一、以國外經驗面對服務輸送的困難，奠基與公部門合作的基礎，並協助加強台灣的專業服務知能。

善牧基金會服務的變遷，我們可以發現服務型態的提供是服務中發現個案的需求後進而與公部門合作，至於公私合作的出發點在於專業，專業應是 1992 年取得台北市政府社會局公辦民營『安心家園』的原因之一，『當時參加台北市社會局招標（指安心家園）的社福單位有四家，包括 X X……當時社會局問問題，其中一個問題是，如果婦女發脾氣或有麻煩時，你們會怎麼處理。X X 回答說會找警察來幫忙，我就說如果剛住進來的，情緒不佳時需要緊急輔導來安定情緒，如果住進來一段時間了，就需要找心理諮商，於是社會局知道我們比較有能力作…』（湯修女 97.7.18），安心家園成爲全省第一個受暴婦女緊急庇護中心。

安心家園既然是第一個受暴婦女緊急庇護服務當然沒有前例可供參考，因此善牧基金會開辦以後在服務提供上面臨到許多困難，例如，當時的婦女保護工作中，求助專線只有白天 8 小時¹⁸，但是作爲 24 小時的庇護中心就發現社會局下班後個案求助無門的問題，『五點以後社會局下班了，那些有需要的人沒有地方可以找人幫助…有一個太太差點被先生殺死，住院十二天以後來到家園，一天晚上她告訴我她打電話回家，她的女兒說被爸爸打，她說她的女兒也可能被爸爸亂倫，她很害怕…』，還有服務過程也遇到許多困難『有媽媽住進來，小孩在學校讀書，爸爸到學校拿小孩子來威脅媽媽，還有一大堆問題』（湯修女 7.18），『我們作第一個緊急庇護，就是 24 小時和個案相處，我們看到很多問題，我們很清楚有很多的地方台灣還做不到的…善牧修女會是一個國際性的組織…我們需要求助國外的經驗』（湯修女 8.1）。

1994 年 3 月湯修女參觀澳洲的家暴防治機構時，『發現澳洲的家庭暴力防治工作已經發展至跨部會整合提供服務的階段』（湯修女 7.18），湯修女回國後於 1994 年 12 月 7、8 日舉行國際性專業研討會「家庭暴力防治研討會」，邀澳洲專家芭芭拉·休斯(Barbara Josephine Hughes S.A.A.I.T.D.)來台，芭芭拉女士具社工及家庭治療等學歷，曾擔任澳洲緊急庇護中心社工員、主任，具相當豐富的實務經驗，此研習會當時獲得許多單位的支持，故研討會由台北市政府社會局、財團法人現代婦女基金會、中國天主教震旦之友協會等合作主辦，當時，特地邀請社政系統、警察系統、司法系統、教育系統、衛生系統等不同部會之主管與會，於會議中商討各部會對婚姻暴力防治工作的現況與展望，此研習會在當時引起各新聞媒體的報導，包括中國時報、自由時報等，這場研習會『改變社會大眾的認知，也更加正視婚暴的嚴重性，以促

¹⁸婦女保護工作在 1996 年因彭婉如命案引起全國婦女團體關注女性人身安全議題後，台北市政府首先成立 24 小時求救專線。

成婚暴防治網絡的建立』(現代婦女基金會, 2004)。

由於「家庭暴力防治研討會」獲得廣大迴響, 善牧基金會因應各地實務工作者的要求, 1995年4月25-27日又與台灣省政府社會處合作, 再度邀請芭芭拉·休斯來台, 為全省婚暴第一線的工作人員舉行專業訓練課程『婚姻暴力防治工作人員在職訓練』。1996年陸續與台北市政府社會局合作舉辦「婦女福利一直接服務」、「婦女福利一間接服務」工作人員研習會、「婚姻暴力助人者在職訓練」等, 可以說, 善牧基金會在國外經驗的幫助下, 一步步累積本土婦女庇護的經驗。

青少年外展服務也一樣, 1995年10月, 善牧基金會與『天主教普愛會』及『天主教福利會』共同舉辦「關懷危機兒童研習會」, 邀請香港的李文烈神父分享許多香港地區青少年外展工作推行的經驗, 研習會希望探討如何幫助兒童避免躑躅家逃學、流浪街頭而受到黑社會及色情行業的引誘誤入歧途, 1996年6月, 台北市政府社會局以公辦民營的方式甄選經營萬華少年服務中心的民間機構, 在審核參與投標的組織能力時, 善牧基金會以善牧修女會在其他國家(如新加坡、泰國與菲律賓)有多年以外展及去機構化方式的青少年服務中心之經驗得標(善牧基金會, 1996a), 取得經營權後, 適巧天主教會在台灣舉辦的『東亞地區關懷危機兒童及青少年研討會』, 與會者來自日本、韓國、香港、澳門等地, 善牧基金會馬上派員參加, 期望在會中學習其他國家的經驗(善牧基金會, 1996c), 這些學習到的國際經驗, 啟發後來萬華少年服務中心的服務。

二、漸漸地因為文書工作增加而減少服務個案的時間

組織所提供的專業服務隨著台灣社工專業環境的變化出現挑戰, 社工專業『應該說是越來越走專業化啦, 因為以前一開始的時候在萬華…沒有人在管我們…我們的自由度是很高的, 也沒有那麼多東西來規範我們』(王世芋 8.4); 現在的社工專業裡『行政工作一大堆, 不止記錄、文書, 還有, 連每個少女花的一毛錢都要記錄』(湯修女 8.6), 亦即社工員的工作不止服務個案, 還要處理許多文書工作, 『方案是各中心要自己寫的, 還有個管的 paper work, 以一個社工既要個管又要忙方案, 那寫記錄又是很花時間的, 是忙不過來的, 而且個案也不能放著不管, 你要嘛只能欠報告, 那評鑑怎麼辦?』(李美卿 7.15), 這個評鑑是公部門的監督機制, 顯然由於公部門評鑑的需要, 社工員的時間付出在文書工作與個案二者之間形成拉距, 而且很有可能個案所得到的時間會是較少的, 因為『他要求你的報告格式要怎麼寫阿,

或是，你要有方案的成效評估，你的處遇報告要怎麼寫』(王世芊 8.4)，當『一個社工要作這些瑣碎的事情，這個社工員能不能好好照顧這些孩子？整天都是在寫那些 paper work，有據證政府就說我們有作事』(湯修女 8.6)，面對這些情形湯修女感到『社工員如果只作 paper work 對她不公平，對這些個案也不公平』(湯修女 8.6)，社工員在這種情況下『那我們就是盡量作，那時候為了要評鑑我們都拼命加班』(曾梅玲，8.19)。

三、小結

本單元可知善牧基金會從提供受暴婦女急緊庇護開始，由於服務所需，於是藉由國際經驗並舉辦研討會等方式來克服服務輸送的困難，向國外取經的作為正是組織以模仿力來達到變遷的目的，這是湯修女有意識地為組織建構所需的環境，其結果也漸建立組織的專業聲望，但是隨著時代的演變，台灣的社工專業環境漸不同於以往而呈現專業要求不同，連公部門的要求也不同，因為評鑑制度而產生的文書作業無形中影響服務應有的品質，這產生一個吊詭的現象，原本組織期望建立應有的專業規範來使服務輸送順暢，但是當專業水平達了理想目標後卻也出現規範性力量，這力量反過頭來限制組織的服務，paper work 就是最明顯的例子，原本各類記錄只是服務的『充分』行為，但是現在各類記錄成為因應評鑑及社工專業的『必要』行為且無法被取代，這顯然是組織所不想見到的局面。

第三節 結構變遷

組織結構可以清楚的定位每個人與所屬部門的關係，並且將各部門整合成一個完整的組織體，由於組織結構設定正式的層級數目及控制幅度，有關於員工與組織間的溝通協調以及整合部門的力量 (Daft, 李再長譯, 2006)，因此討論組織結構時，有關的是領導者與員工、組織文化、組織在大環境中所建立的組織間關係 (Interorganizational Relationships)，以下即以人員變遷、部門變遷、組織文化及組織間關係來討論善牧基金會在發展過程中的結構變遷情形。

壹、人員變遷：

一、董事會變遷

(一) 由宗教性團體改爲地方性社會福利性團體，再成爲全國社會福利團體

善牧修女會來台後要提供服務『我們想一定要立案，要合法，但是你要立案就要有幾百萬，我們沒錢啊，教區附設善牧修女會，不需要經費』(湯修女 8.6)，於是考量經費之下，1990 年向內政部民政司立案「財團法人天主教會台北教區附設善牧修女會」，此時所成立的組織屬宗教性質。董事會成員共七人，由台北教區狄剛主教擔任董事長一職，董事會每三個月召開一次院務會議，但得視需求臨時加開。當時董事會負責人事任用、募款、業務發展、預決算書、年度經費運用等決議事項，董事會成員包含神職人員及非神職人員共七人，非神職人員乃具有專長者，例如會計顧問、學者身分等，由非神職人員擔任董事乃因爲『善牧修女會在國外的這種成員也都是這樣，包括各種身份的，因為善牧修女會重視直接服務，董事是決策者，我們認為要幫助社會就要先了解社會，他們都是很了解社會、都是有專長的人才能有幫助』，董事會內部運作上『原本主教就完全信任我們，他們知道善牧一直以來的服務，董事會運作我們都是互相信賴，董事們對善牧如果有困難都會全部幫助…』(湯修女 8.6)，由主教擔任的董事長在領導上信任善牧修女的服務，服務執行上的困難由董事們全力協助。

立案爲宗教性團體後到 1994 年的期間，組織面臨服務地點的困擾，因爲『有二個中途之家的住所是賃屋而居，修女面臨 7 次搬遷、少女學區轉變、空間擁擠等困難』(善牧基金會，1995a)。爲了幫少女中途之家找一個永久的家，必須向政府尋求經費補助，同時台北教區於 1994 年提供作爲德莉之家的房舍『需要整修，可是經費不夠，我們想要申請內政部的補助』(湯修女 7.18)，爲此，遂於 1994 年在熱心社會人士的捐贈下，以一千萬元爲基金向台北市政府社會局立案爲「財團法人台北市天主教善牧社會福利事業基金會」，屬於地方性的社會福利性組織，主管機關爲台北市政府社會局。董事會成員共 7 人，主要職權有人事聘任與解職；各種計畫之審查；經費籌劃、分配及運用，預算及決算之審議核定；基金之管理、運用及財務之稽核監督；財產之管理及其他相關事務之處理事項；審核基金會之規則規定等。董事會中由常務董事監督服務事宜，執行長向董事會負責，各服務中心主任向執行長負責。

隨著服務的擴大，『善牧基金會已經發展爲全國性，為了能在外縣市服務需要在當地政府立案』(湯修女 8.6)，1997 年 12 月改登記爲「財團法人天主教善牧社會福利基金會」，成爲全國性基金會，主管機關是內政部社會司。董事會成員共 9 人，董事會職權刪除人事聘任與解職，其餘則延續「財團法人台北市天主教善牧社會福

利事業基金會」之職權，同時，捐助章程中明訂會計帳簿或帳冊及收支憑證應經會計師查核簽證。

(二) 董事會成員由神職人員居多變遷為非神職人員居多，董事長由主教變遷為非神職人員。

由地方性社會福利團體成為全國性，其董事成員及身份統計如表五。2008 年以前董事長皆由主教擔任，但 2008 年鄭再發主教退休，台北教區新任主教為洪山川主教，在這之前，由於『主教的時間很有限，他要常常出國沒有辦法很專心的給我們時間…還有，主教的主要工作是福傳，神父們也是…後來洪主教來了台北，他說台灣這幾年變化太快，他只是掛名而已，他不願意…我們沒有董事長了，我們很急…後來大家就選歐晉德當董事長』（湯修女 8.6），於是自 2008 年起董事長由天主教教友歐晉德先生開始擔任。『歐董事長他自己本身先作起，他付出很多的時間所以別人也就會願意一起作』，『他就覺得每一個董事不論神職人員或非神職人員都要付出…像基金會有二個修女，修女是要傳承善牧的精神，其他的董事都有他們的專長…』。由天主教教友擔任董事長後董事成員的地域性也出現變化，『歐董一來，他就覺得我們重北輕南，要找其他的董事時，他說要找南部的』，善牧基金會此時在南部的服務據點有高雄縣跨國婚姻家庭服務中心、台南市有露晞家園、嬰兒之家、嘉義市有地方法院家事服務處等，因此，董事會中董事成員調整為南部（高雄教區）代表二名。『歐董事長也指示，要訓練人，要找年輕的…他們要願意跑腿，也願意付出時間…年輕也會有一些不同的看法』（湯修女 8.6）。

表五：天主教善牧基金會董事會成員身份一覽表 資料來源：研究者自製

	1994-97 年	1997-98 年	1999-02 年	2002-05 年	2005-07 年	2008.1
董事長	主教	主教	主教	主教	主教	教友
神職人數	3 人	5 人	4 人	3 人	2 人	2 人
教友人數	2 人	2 人	3 人	4 人	5 人	5 人
非教友數	1 人	1 人	1 人	1 人	1 人	1 人
共 計	7 人	9 人	9 人	9 人	9 人	9 人

二、員工變遷

(一) 西部的服務中心社工員資格在初期仍有非社工相關科系，變遷為新進社工員只任用社工相關科系，東部則仍無法只任用社工相關科系。

修女們初來台服務時在安置家園只有一位工作人員，隨著進入少觀所與婦職所的時間增加，尤其『花很大心力在少女們的追蹤服務工作』(湯修女 96.7.18)上，基於『追蹤輔導工作不易，因少女年紀太小(最小僅十歲)，無法知道自己的處境』，修女們『比照善牧修女會在香港的經驗，但香港有設立就如感化院的特殊學校，而台灣沒有，同時志工協助仍然十分有限，為了使工作較具成效，擬聘專人擔任外展的追蹤工作』(善牧修女會，1991)，於是在 1991 年的善牧修女會院務會議中決議增聘三名社工員協助外展工作。當年 8 月三名具社工系、師大心理輔導系獲聘的員工正式展開外展服務，但是人員資格上『當時在台灣社工相關科系畢業的人願意來做的人不多…而社會工作需要有心、耐心、願意傾聽、有使命感的人』(湯修女 7.18)，因此初期組織任用社工員時，在資格上並未嚴格只聘用社工相關科系畢業，少部份非社工背景的員工進入機構後，再接受在職訓練學習社工專業技能。1997 年台灣實施社工師法，為了幫助非本科系員工取得合格社工身份，於 2000 年起與東吳大學社工系合作，員工在社工系以隨班附讀方式進修相關社工專業 20 學分，並參與該班的期中、期末考試及格者由該校核發資格證明，進修的員工以簽定兩年內不得離職的合約而享用機構全額補助學分費的福利(善牧基金會，2001b)；其後，鑑於社工師法報考資格規定，非本科系報考者修習 20 個專業學分需有學分證書，因為與東吳大學合作的隨班附讀沒有學分證書，因此，該制度實施至 2002 年後即沒有員工再申請，目前除花東區原住民服務以外，組織在新進社工員任用上，已不任用非社工相關科系人士。在薪資方面凡具社工師執照者另外『給付社工師專業加給 1000 元』。花東區在進用原住民籍社工員時一直不太容易，目前花蓮光復鄉的員工『我們全部都是原住民，但是我們都不是社工相關科系畢業的啊，我是後來又去唸社工…我們這裡很難找到本科系的吔，但是她們(指同仁)都是專科或大學以上的啦，然後去讀 20 學分班啊，還好原民會幫忙¹⁹』(曾梅玲 8.19)，花東區服務原住民在人力的資格明顯無法如西部地區的條件要求。

(二) 在職訓練由參加機構外訓練增加組織自行辦理。專業督導由外聘方式增加專職督導方式。

『人才是組織最重要的資產，員工要成長，否則會停頓，員工要有很多機會來成長』(湯修女 7.18)，因此，組織自提供服務以後即重視社工員專業成長，初期員工只參加其他機構舉辦的在職訓練，於 1996 年起因服務中心增多故自行舉辦在職訓

¹⁹原民會訂定家婦中心社工員之進用資格以原住民為優先，如非社工相關科系畢業者需修習社工師法規定之學分。

練。訓練內容除了復原力訓練、認識善牧精神以外，主要都是與社工員處遇相關的訓練，包含同理心、角色扮演、神經語言學、人際關係訓練（TA、薩提爾）、焦點解決短期治療工作坊、方案設計與評估、工作壓力抒解等等。1999 年的員工『工作手冊』明定，每位員工依不同年資每年有不同的在職進修時數，2003 年起正式員工每人在職訓練時數每年統一為最高 72 小時。在訓練上又另外分出『新進人員』、『資深人員』訓練二種，新進人員訓練著重在組織使命與服務精神與復原力等認識；2005 年起，每位員工的在職訓練時數中，中央為全體工作人員提供每年二次共 12 小時的在職訓練，依實務性質及服務工作年資提供不同的訓練課（善牧基金會，2006）。

在專業督導方面，服務過程中如果面對複雜的個案問題時，以外聘專業人員方式來進行團體督導或主持個案研討，外聘專業人士包括鄭玉英老師、王行老師等人，2000 年起聘用全職專任督導，以後由專任督導主持團體督導以協助與提升社工員擬訂個案的處遇技能，並分婦保、青少年、原住民、外籍配偶等不同領域的督導職位，至於個案研討，北部地區以服務領域為區分，相同領域內的單位共同舉行；中、南部地區則由專任督導或外聘督導方式各自舉行。

四、小結

在董事會的變遷方面我們再度看到新制度論強調組織合法性的痕跡，組織先立案為宗教性團體，接著改立案為地方性社會福利性團體，為了能將在外縣市提供服務，於是又變更立案為全國性基金會，隨著不同的法人團體，董事會人數及會議召開等也依法而執行，這個立案動作正是組織取得合法性的步驟，也因為合法性使得組織順利發展公私伙伴關係並在其他縣市成立服務據點，由於立案也獲得的公部門資源，此正是強制力影響變遷的詮釋，這裡再度看到國家以擁有資源與權力所產生的強制力之影響。

善牧基金會的董事結構則受到模仿力的影響，其成員之身份係以善牧修女會在國外的經驗沒有只限定於天主教神職人員，而是包含天主教友及非天主教友，在董事長人選方面，2007 年以前一直由主教擔任，這是天主教內的傳統：在天主教內的各修會、團體服膺主教的領導，這個千年傳統就天主教會而言已形成一個結構慣性，由於善牧基金會源於善牧修女會，自然也鑲嵌在天主教會的制度環境中，因此也產生主教擔任董事長的情形，這種由主教領導但成員包含教友與非教友的董事會，在天主教特有的氛圍下因為互相信任而發揮作用，我們由本章第二節的服務變

遷就可明白知道，組織變遷的關鍵者除了修女們及各中心主任以外董事會的影響也不可忽視。

在組織的員工變遷方面則發現社工專業規範力之影響，組織在任用社工員時，由於社工師法的實施所形成的規範力使得以專業起家的善牧基金會無法避免的受到影響，而任用專職督導及加強員工專業訓練的措施，也是組織在回應社工專業對人力資源的要求。

貳、部門變遷

組織架構隨著各地服務中心成立而漸形成直接、間接服務分化，職責劃分明確，人事管理依政府規定實施，人事結構初期只有修女帶著社工員工作，成立安心家園以後才設立『主任』職位，成立基金會後設立『執行長』，2000年起又聘任專職督導協助各中心主任發展業務。

一、宗教性團體時直接服務、間接服務沒有劃分，社會福利性團體才分立

修女們初來台服務時直接服務與間接服務尚未劃分，1991年的善牧修女會院務會議中有二個決議形成組織直接、間接服務分立：

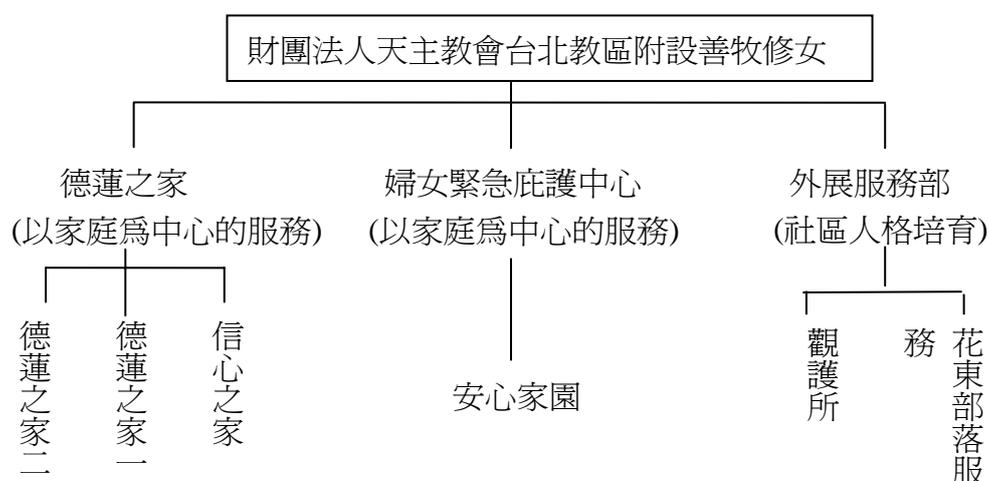
第一是五月份會議決議聘請合格的會計來分擔修女們的行政工作。隨著組織由專人負責外展服務及1992年創辦「安心家園」開始，組織因服務逐漸擴大，至1994年成立『財團法人台北市天主教善牧社會福利事業基金會』時，捐助章程中明載設立有給職會計、出納一人掌理各部門的收支帳務，這是『因為善牧在國外也是有這樣分的很清楚的會計、出納部份，這個很重要啊，錢不能出錯』（湯修女8.6）。1996年起詳訂員工出差、請款程序，會計收支管理由於透明化故在1998年時，『台北市社會局長陳菊肯定善牧基金會除了連續幾年獲得社會局績效評估優良外，在公設民營機構中，帳目也最具參考性之一』（中國時報，1998）。

第二是八月份會議決議聘任一兼職人員專門協助募款工作。1991年為因應善牧修女會總會停止資助後的募款工作，於是經院務會議通過以兼職方式聘任一人協助募款事宜。到1994年，因為『那個時候XXX小姐告訴我們，善牧作那麼多事都沒人知道，那XX基金會只作一點事就報紙登一大篇，她說我們不會作公關，她建議我們需要有人專門作』（湯修女8.6），於是在1994年開始聘請專人全職負責相關教育宣導、公關、募款等工作，至此組織專事負責組織間關係的教育宣導組正式成立，

目前該組設立一名主任，另有二名~四名專員。

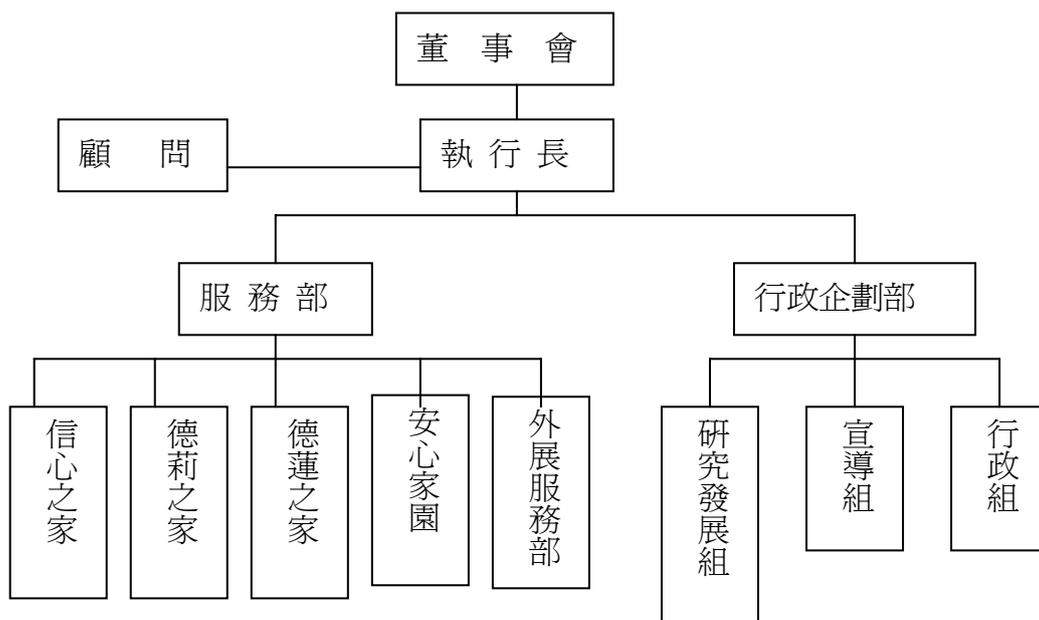
我們可以由組織架構圖分辨出組織直接、間接服務分立的情形，其中，組織屬宗教性質時其架構如圖三，此時尚未有間接服務，但是到了 1994 年立案為地方性社會福利團體其架構如圖四，此時組織架構已經呈現直接、間接服務分立的情形，但此時組織尚未發展為全國性。

1998 年，當宜蘭善牧學園、台中親心家園設置後，可以說組織在台灣中部以北態勢確定，為了管理上的需要，由組織架構圖五可以看出間接服務的行政與宣導二個部門屬中央管理，直接服務由各個服務中心獨立發展；中央的行政部門制定各中心的收發文、經費管理包括請款、撥款、憑證、相關表單格式、報帳時間、會計科目等相關行政作業流程。各中心當月收支會計報表統一於次月五日前交予行政組，以便中央進行全機構之財務計算及各中心當月零用金之核發。會計收支則由會計師依規定查核、簽證，公文往返、洽商等作業由中央所設秘書一名統一負責。間接服務系統發展到 2005 年，包含的單位除原有教育宣導組外，中央行政管理部門設置會計、出納、秘書以外，另又設置人事、志工管理、電腦資訊網頁等不同的職務負責人。2007 年時調整將人事管理相關工作外包給管理顧問公司負責，因為湯執行長認為自聘專人的成本太高，再加上台灣這幾年勞工相關法令變動很快相對也增加組織的成本，交給專業顧問公司反而節省成本。

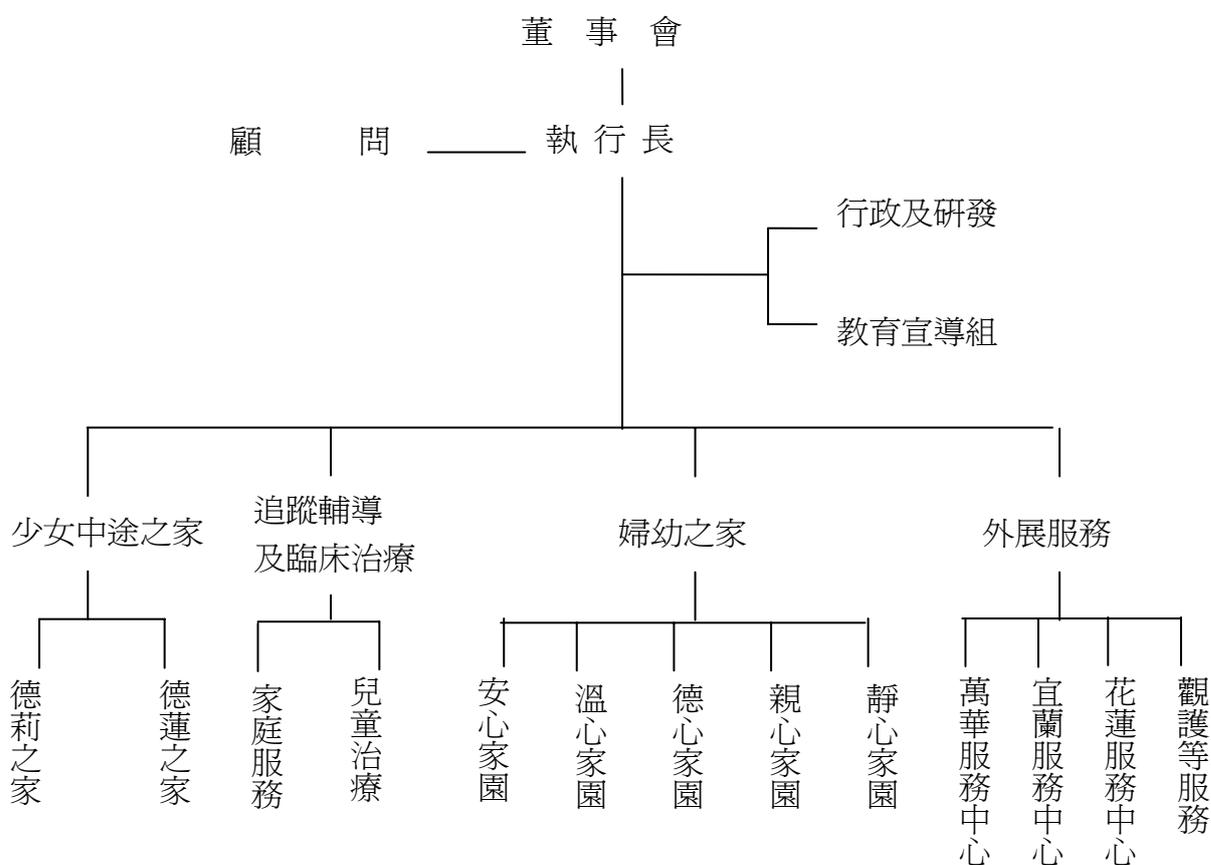


圖三：宗教性組織之組織架構圖

資料來源：善牧基金會（1992）



圖四：地方性社會福利組織之組織架構圖 資料來源：善牧基金會（1995a）



圖五：全國性社會福利組織之組織架構圖 資料來源：善牧基金會（1998a）

二、1992 年開始制定員工工作手冊

爲了因應員工增加的管理需要，於是以『善牧在國外就是都依照政府的要求去作，在台灣當然也要』（湯修女 8.6）的觀點，因此在人事管理方面爲了符合勞委會之要求，1992 年的善牧修女會第一次會院務會議裡決定需規劃退休金事宜以符合政策要求，也開始撰寫員工『工作手冊』，以後人事管理規則依政府不同的法令之規定，包括勞工保險、勞動基準法、勞退新制等，明訂試用期、保險、離職、退休、給假、出差等辦法，1997 年起也明訂薪資結構。

三、先產生主任職位再產生執行長職位

1987 年善牧修女會來台後除了德蓮之家的少女安置服務以外，也隨即進入少年觀護所、婦職所等處提供外展服務，當時只有德蓮之家一名社工員與修女們一起工作，此時可以說組織並未出現科層體制；爲了準備安心家園成立，故 1991 年 3 月的第一次善牧修女會院務會議決議由湯修女擔任安心家園主任。組織在此時尚未有執行長一職，人事結構如下圖六：



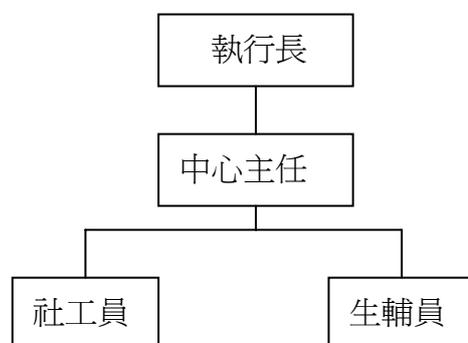
圖六：1992 年人事結構圖

資料來源：研究者自製

1994 年立案爲爲地方性社會福利組織後設立執行長的職務，當時湯修女『是安心的主任，找執行長時董事會認為執行長需要對工作是很了解的人，因為董事長常出國不在，如果執行長也沒時間，組織會倒的，因為善牧是重視服務、實際服務又有安置工作，沒有全職執行長不行，那個時候也有其他基金會像 X X 都是兼職的，都常在換，我那時雖然在安心，但是實際除了安心的工作以外，也要負責年度預算、年度計劃、年度報告這些，還有常常和政府溝通，所以董事會就任命我』（湯修女 8.6），於是在董事會的要求下由湯修女擔任執行長。

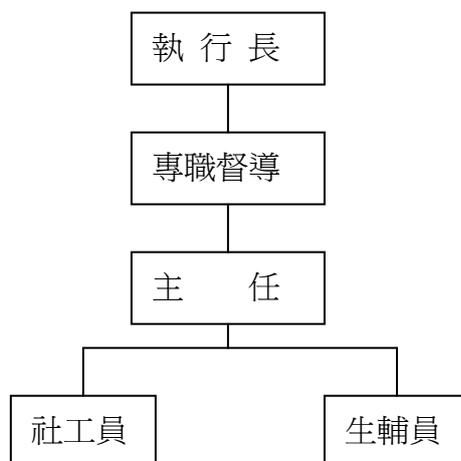
因爲湯修女擔任執行長於是主任職務再另聘專職人員，人事結構如圖七，尤其 1996 年組織開始在萬華、新竹等地增加服務中心，湯修女以執行長的角色逐漸著重

在管理工作，因此業務執行上由主任向執行長負責，執行長向董事會負責，各服務中心設主任一職，負責該中心的運作與發展，包括年度方案計劃與實施、經費補助申請、專業服務品質管理、人事管理、支出管理，主任下設社工員負責專業服務，如為安置中心則另有生活輔導員，負責安置家園的生活秩序管理等事宜。



圖七：1994 年人事結構圖 資料來源：研究者自製

2000 年以後組織的服務包含兒童、青少年、婦女等多個領域，同時服務據點包含台中、新竹、台北、宜蘭、花蓮等地，各地的服務領域不盡相同，各中心都需要督導協助處理專業問題，為了因應各地服務的整合或資源交流，於是在 2000 年開始聘任專任督導，這些督導的職責除了監督所轄單位的專業或行政會議以外，主要以協助轄內之政府委託案或政府評鑑的進行，在專業方面則提供個人督導、團體督導及規劃其他專業教育，各中心主任由原先向執行長負責改為向督導負責，直接服務的人事結構如下圖八：



圖八：2000 年人事結構圖 資料來源：研究者自製

四、各層級溝通方式

就組織設計而言，人員與部門須能溝通和協調合作來完成組織的目標（Daft，李再長譯，2006）。善牧基金會隨著 1996 年在萬華、新竹、花蓮、台北市等多個地方新增服務中心，爲了促進各中心資訊的交流，『我們已經有好幾個中心了，我們需要知道各中心的情形或有什麼問題』（湯修女，8.6）因此於 1996 年起至今，由中央總部每月召開一次『主管會議』，各中心主任都需出席，在會議中討論、決議業務發展上的需要，2000 年聘用專任督導後，專任督導也參加主管會議，各服務中心則由主任每月召開一次行政會議，協調相關行政工作或方案的執行。

五、組織分化完成後的現象

1. 突顯『主任』職務的重要

當直接服務、間接服務分化完成後，中央總部負責統一、協調、經費等各行政工作，各中心的服務內容針對個案的需求以『個案工作』、『團體工作』、『社區工作』之社會工作三種方法來提供，此時的善牧基金會由於服務中心在不同縣市，各縣市有不同的民情風俗或政府規定，執行長『畢竟只有一個，不可能什麼都自己作，她一定是要信任主任』（李美卿 7.15）。在『修女信任他的那個主管…其實我們的彈性是很大的，…能夠發揮得是很多的…基金會給的空間也很大』（王世芊 8.4）情形下，執行長採權利下放由督導及主任層級的主管依實務需要發展業務，主任因此擔任層峰與基層的連結角色。『如果基金會有一些政策是需要執行，主管必須要傳達到下面的人知道…有些時候主管其實是可以去過濾的，某些責任可以在主管的部分去讓這個東西不要造成那麼大的緊張，有些時候就是傳達上的，反而造成兩方面的那個動盪』（王世芊 8.4），顯然，主任不僅扮演訊息流通的管道，還會影響基層員工對組織的認知；主任還扮演員工之間訊息交換的角色，『以一個社工來講，去開會的都是主管，若回來沒有分享很清楚開會的那些，一個社工只做自己的事，那永遠不會知道，善牧還有多少服務，他們還有做什麼，這多少會影響新的社工員對組織的認識』（李美卿 7.15）；主任甚至是傳承組織服務精神的關鍵人物，『一些單位可能他們一直在換主任，就上層的，然後下層也是一直換，那這善牧的精神是比較沒有辦法傳承下去的…主管他沒有真實的報告這邊的情況，那基金會對這個單位的掌握也有限，那下面的聲音又到不了上面的時候，會影響到服務啦』（王世芊 8.4），這裡發現，主任不穩定社工員跟著不穩，主任在中心帶動員工提供服務同時也認識組織服務精神，顯然主任責任重大，那麼，組織對於主任這個職務的協助方式呢？2000 年設立專職主任督導的職務以協助各中心的專業處遇或行政需要，但在實際執行上，『除了專業

方面主任督導在看以外，大家都知道主任的壓力大，但主任督導並沒有給主任足夠的支持，那個功能不是那麼好』(李美卿 7.15)，『雖然我們都好像有設甚麼所謂的主任督導，但是有些時候好像也不見得能夠真正那麼掌握那麼了解』(王世芊 8.4)，這裡發現層級功能不能發揮的現象。

2.服務領域增多，但員工彼此交流不多

善牧基金會發展至 2003 年以後，可以說服務領域確定形成婦幼保護服務、青少年外展、家庭服務三大領域，這三大領域中其實又分不同的性質，包含安置、追蹤、原住民、跨國婚姻家庭等等，此種服務多元化的現象就員工而言，其優點是服務的資源較多，社工員面對個案問題時較容易處理，『如果碰到我的個案是那方面譬如原住民，而我不懂那邊資源，會打電話去跟他問』(李美卿 7.15)，或者『如果我們遇到相同問題會轉介到那邊是比較方便或者需要諮詢的時候，是還蠻方便的，譬如說有一些收出養的問題…請他們幫我們保留床位，雖然最後可能沒有用到，這些在內部溝通是還蠻方便的』(王世芊 8.4)，此表示組織的服務領域多，個案的資源網絡也跟著豐富，相對的，服務領域多不同領域同仁不見得有互動機會，『因為是各個不同的負責領域，所以其實就像我也不太會去知道那個其他領域的一些情形』(林素鈞 7.29)，除了不了解同機構內其他領域的情形以外，同事間『若跟我自己的業務沒有相關，不會去跟他聯繫』(李美卿 7.15)除非『是和自己同領域的才會知道』(林素鈞 7.29)，另外也由於各領域的服務分散在全省，資源使用上『以露晞來講，因為他在台南，那我們會有一些孩子他們需要去住未婚媽媽之家，我們跟他提出台南他們都覺得太遠，因為父母不方便去看哪，或到時候生了小孩怎麼辦』(王世芊 8.4)，這種資源無法集中的情形難免有『我們自己有資源，但是有時候真正會用到的不是很多』(王世芊 8.4)的『可近性』較差現象。

六、小結

資源依賴論認為組織有自行調整結構來控制環境的能力，在這個單元論述的部門及人事結構正顯示組織為了使用資源的正當性而變遷。善牧基金會隨著組織日益複雜也跟著調整組織結構，這個調整動作對於資源的取得有很大的影響，其中設置專職的教育宣導組是因組織學習某機構的作法，這『模仿力』增加組織尋求資源時的自動性，而運用專業會計人員也是組織模仿國外善牧修女會的作法，其優點在於因此能夠表現組織經費的責信度，而責信度是保障資源穩定的重要作法，它將取信於資源供應者及社會大眾，而這個部份應也是善牧基金會長期下來能取得公部門信

任的原因之一，這個制度亦符合新制度論中強調的合法性。另外，隨著組織的壯大，在立案為地方性社會福利團體時產生『執行長』，員工漸多再加上成為全國性團體後逐漸因為部門分化而使組織走向科層體制，而直接服務、間接服務分立主要使得權責分明，尤其成為全國性組織時，各單位能因此明確自己的所屬部門之定位。在人事結構上，科層一旦形成則面臨溝通的需要，因此組織又增加『主管會議』來促進資訊流通，組織結構這些變遷其最終目的乃是藉由權責分明來促使服務輸送順利，並確保服務所需的資源能穩定提供以達到組織的使命。

參、組織文化

所謂文化（culture）是指價值觀、信仰、意識、思想方式的集合，它是不成文及感受的一部份，由組織成員所認同（Daft，李再長譯，2006），所謂組織文化（organizational culture）是指組織成員所共同抱持的意義體系，使得組織不同於其他組織（Robbins，李青芬等譯，2006），組織文化之所以使成員表現出外顯行為例如符號、舉止、儀式等，是因為它反映了成員內心深層的價值觀、信念與思想。善牧基金會屬天主教的福利服務機構，其服務精神延用善牧修女會的服務精神『一個人的價值高於全世界』、『惟愛完成一切』，而這也是天主教的重要教義，天主教強調每個人都是天主所創造，每個人都有其尊嚴，都應得到基本尊重，而『愛』則是天主教會內施行仁愛的基石，善牧基金會於是又以『復原力』作為實踐『一個人的價值高於全世界』的途徑，由善牧基金會所出版的書籍或文宣品等文字資料中可以發現服務精神一再被強調，這個精神也形成組織特有的文化，以下將探討領導者如何培育員工認識、認同這精神，資深社工員受到組織服務精神影響的情形，及這個文化隨著組織的成長被傳承的情形。

一、組織培育員工了解、認同服務精神的作法

善牧基金會為了幫助員工認識善牧的服務精神，其作法分為靜態與動態二種方式。在靜態作法乃藉由文字來傳達。1997年出版『善牧會會祖聖于法西亞傳記』，2000年又出版『愛的使徒—聖于法西亞的靈修典範』，藉這二本書籍幫助讀者²⁰認識聖于法西亞及其靈修，由於組織服務精神以『愛』為出發，為了闡揚這精神，2000年接著出版『迎接生命的挑戰』，期望幫助讀者省思什麼才是人生最重要的價值，鼓

²⁰ 這裡特地標明為讀者乃因為善牧基金會所出版的書籍中，除少數幾本以外其他都經過國立中央圖書館出版品預行編目資料處理，同時不論是否經過這手續，讀者都不會只限定內部員工，也開放外界人士以成本價索取。

勵讀者不規避困難或痛苦，要追求人生的價值而自我成長並在生活中實踐。

基於『善牧修女會的精神需要被傳承，真正的有核心價值的人（指員工）能留下來，保障組織能跟一般的組織不一樣』（湯修女 7.18）的想法，善牧修女會自服務德蓮之家的少女開始，以復原力的理念來幫助個案，作為實踐『一個人的價值高於全世界』的途徑，但是一直到 1997 年出版『在生命的泥沼中成長』以後，復原力才開始以文字具體的呈現其面貌。為了幫助社工員使用復原力，也為了推廣此理念，首先由中央總部對外舉辦相關的專業訓練，包括『婚暴與家庭教育』（1997 年）、『復原力與生命韌性研討會』、『家庭暴力防治與復原力』、『復原力第二階段進階工作坊』（1998 年）等；也利用『員工在職訓練』、『善牧之友』雙月刊等管道幫助社工員認識與使用復原力在個案身上，各服務中心也以許多方式推廣，有的服務中心在社區裡舉行講習或宣導組織理念的活動，有的服務中心『新人一進來就會讓他看善牧出的一些書…當作教材去看，或者是透過個案研討的方式，來帶著 worker 看…員工自己可以體認他跟個案在一起的時候』（林素鋁 7.29）。

除了以靜態的文字來傳達宗教服務精神外，動態的方式在中央總部的做法，湯修女不斷舉辦多個活動來幫助員工認識組織服務精神，一開始只有祈禱、避靜、詠唱聖歌，隨著組織的發展 1995 年湯修女成立『善牧團』，邀請員工、志工等參加，並有神父擔任指導工作，幫助成員在生活中實踐善牧修女會的精神。1996 年舉辦聖于法西亞修女出生二百週年紀念，又在 1997 年開始舉辦過『善牧日』，員工採自由參加方式每個月四個小時，在其中有讀經、分享等靈修活動；也曾成立『善牧女青年團』目的在推動善牧精神、支援善牧工作與善牧的聖召（善牧基金會，2000a）；舉辦過年度員工避靜，邀請天主教人士帶領省思天主教、善牧修女會服務精神與個人靈性成長等活動；2002 至 2004 年嘗試成立『善牧小會』，邀請認同善牧精神的員工參加此一團體，在團體聚會中深入了解會祖的服務理念、加強成員的靈修生活，初期一個月一次，其後則不固定。以上這些措施皆是機動性的實施，且沒有制度化、系統性的實施，其原因依湯修女表示主要在於資源問題，她表示資源配置要以直接服務為最先考量，中央總部在盡可能的人力精簡原則下，沒有多餘人力可以負責此培育工作。2007 起中央總部業務調整後，開始由中央總部舉辦台灣南、北區各一梯次的『培力營』，全體員工依自己工作上許可的時間擇一梯次自由參加，培力營『最重要的是保留核心價值，我們希望員工和我們有伙伴關係來深度了解善牧的核心價值，好像種籽一樣來互相支援，我們培力營，來參加的以後他們活出善牧精神』（湯

修女 7.18)，培力營邀請鄭玉英老師帶領，此培力營不同以往的是，以往只強調善牧修女會會祖的服務精神，但此培力營除了認識服務精神之外，鄭老師也以這個精神與個人工作心得或感想作內在的省思，因此這個培力營被定位為工作與靈性的整合。湯修女希望員工能藉著培力營不但增加對組織服務的認同培育更多『善牧人』，也將助人工作的動力提升為不因工作而工作，而是在工作中感受服務精神的內涵與真義，幫助員工不但能快樂助人自己也能邁向全人發展，以往的訓練課程不會動員每個員工參加，此培力營則每個員工應擇一梯次參加。

二、組織服務精神的影響

由上可知，湯修女極力想推動認識組織服務精神，實施方式的特色是舉行的時間無固定、員工自由參加，內容則以具有宗教色彩的方式來舉行，長期以來員工在服務精神的薰陶中受到的影響如下：

1.以組織的服務精神與理念面對個案

對社工員而言，即使不是天主教徒，因為已具備基本的社工專業，要了解組織的服務精神並不難，『「一個人的價值高於全世界」、「惟愛完成一切」，我個人的解釋是對人的尊重，本來做社工就是這個樣子』（李美卿，7.15），至於實踐組織服務精神的復原力觀念對社工員而言，『復原力跟社會工作的優點個管有關...社工在學校的時候，她（指社工員）如果有接觸到這個工作坊優點個管的話，其實你再來看那個機構裡面寫的復原力的時候，其實就是很容易理解』（林素鋁 7.29）。

了解組織的服務精神與理念後，實際提供服務時，社工員面對個案『一定相信他們（指個案）有她自己的認識、能力...就是屏除對她的、拋棄對她的一些不好的看法，然後去看那個正面的，就是復原力的信念』（林素鋁 7.29），復原力調整社工員面對個案的基本態度。對於生活能力處於較弱勢的個案『會慢慢的把她的能力拉上來...，我都要帶你去，陪著你去，因為你需要，以後在日常生活中，我可以告訴你，該怎麼去做，若真的辦不出來，才需要真的去協助她，婦女的潛力慢慢會發揮出來』（李美卿，7.15）。面對不被社會接受的青少年『我們會很相信少年本身是很有能力，他可以去改變，我們只是在幫助他做一個全人的發展...讓青少年他們有感覺到我們就是重視你，不管別人怎麼看待你，我們相信你們是很好的，我也看到你是很有價值的，不管別人怎麼說，因為像我們服務對象可能他們都是平常被標籤是不好的孩子，但是他遇到我們的時候，他會覺得我們好像不像別人那樣都會說他壞，

或是我們去找他，他們剛開始會抗拒，就說我不是有問題，你幹嘛要來找我，那後來相處以後他就會覺得，我們也不把他當作問題看，我們只是想跟他做朋友…他們遇到問題他們可以去詢問我們』(王世芋 8.4)，社工員以復原力幫助個案重新看待自己，在尊重個案時形成彼此平等的關係，也幫助個案重新肯定自己的價值，同時達到組織服務的目的。

當各服務中心遍佈在全台時，資深員工已經感到『在跟善牧其他單位合作的時候，我會發現其實不見得每個單位都是跟我們一樣的看法』(王世芋 8.4)，似乎各服務中心在詮釋組織的服務精神時已經出現步調不太一致的現象。

2.組織服務精神與理念對員工的個人工作態度、組織認同、人際關係之影響

組織的服務精神影響員工在工作態度的表現，『一般的少年機構他們會覺得，阿做這麼多沒用，那我們就會相信，我們相信他(指個案)本身價值，我們也不覺得他有問題，我們做起來就很快樂』(王世芋 8.4)，『我們都是以善牧精神『惟愛完成一切』來作(指工作)，同仁工作時都會用這話句來鼓勵』(曾梅玲，8.19)，員工在工作中表現很似乎呈現正向、積極的一面。

員工被組織服務精神與理念所吸引而願意長期工作，『做社會福利工作你到處都可以，你為什麼要在善牧，那一定是被善牧背後的精神所吸引…我們的員工其實作的也蠻久的，我們這邊的流動率不會很高…他(指社工員)自己本身的理念跟我們的理念是有差的，那在這中間就拉扯很多，後來他就沒有辦法繼續下去』(王世芋 8.4)，所以服務精神影響員工對組織的認同，『他能夠認同這個精神，然後他也做得很愉快，惟愛完成一切這句話就是會讓員工認同善牧的地方…因為善牧有這個精神很吸引我…我們幾個都是在這裡工作好久了…』(曾梅玲，8.19)。

將組織服務精神運用在同仁之間的人際關係似乎各人的實踐不同，『我也會很生氣為什麼她要這樣…可是後來想到這句話…我還有愛德啊…很困難的工作也比較能夠去完成…。我也告訴瑞穗那裡，如果我們沒有愛，不是因為愛來把事情作好，在工作時都只為自己…那我們為何要在光復以外又多個瑞穗來讓自己更忙…』(曾梅玲，8.19)，有人成功運用，但有人並未受益，『為什麼沒看到主管把復原力用在我們身上，讓你覺得很受傷，一無是處』(李美卿 7.15)，其間的問題所在頗值觀察。

3.即使不同年代的個案類型不同，仍以復原力來幫助個案

復原力是社工員因應個案變化的主力，尤其台灣社會急遽變遷，十年前與十年後個案的類型或特質已大不同，以受暴婦女而言，九〇年代的受暴婦女『思考的面向比較都還是在群體…夫妻的動力它會完全用一種犧牲奉獻，或完全以這個家為我整個生命的全部』(林素鉛 7.29)，現代的受暴婦女不同於以往而較重視己身的需要，這也連帶的也影響到第二代，『可能是個人主義的抬頭…婦女她本身的認知跟態度有很大的差別，早期的話可能思考面都比較還是在群體，…現在的，比較是個人的需要比較擺在前頭，比較講我的權益在哪裡…似乎小孩跟著媽媽一樣以自己的需要，甚至也會看到小孩好像已經跳到媽媽上面的位置，好像有一點在那邊盯著媽媽妳要趕快去幹嘛，因為我需要什麼什麼…』(林素鉛 7.29)。九〇年代和現在的青少年類型也不一樣，『以往的那個青少年，他們可能有一些是比較逞兇鬥狠的那種，但是他們基本上的意氣或是尊重他們是有的…我覺得在接觸他們不困難，那他們也會尊重我們這些服務的人』(王世芊 8.4)，現在的青少年案主『可能家裡的小孩子也比較少，或是他們的那個價值觀改變…，他會比較自我…會覺得他好像也甚麼都不在乎…感覺抓不到他到底要的是甚麼，或是現在很多孩子就是他不知道他要幹嘛，就是要花很多時間在晃』(王世芊 8.4)。

社工員面對個案的變化其因應之道除了『聽他們講他們的故事，找到他們的中間什麼點讓他們可以繼續這樣子發展得很好，再去刺激他想到也許我做甚麼改變會更好』(王世芊 8.4)，這裡顯見復原力幫助社工員在面對個案同樣類型但卻不同處境時的利器，在這些資深員工的經驗中，以復原力『用這樣的一個信念跟這樣的一個態度讓 worker 面對，去看案主正面的，不然的話那個 worker 會很快就會夭折…，worker 在工作過程當中遇到的一些瓶頸，其實都是案主與 worker 的關係嘛…特別在庇護所跟個案比較緊密，那很容易去卡住或者是投射一些東西』(林素鉛 7.29)，這裡顯示不論個案有何變化還是以復原力激發個案願意改變的動機，復原力也能幫助社工員建立與案主間的關係，並保持自己繼續服務的動力。

4.當組織愈來愈大時，不同主管的差異影響組織精神的實踐

雖說湯修女在陶成組織服務精神方面大力推展，但長期下來在作法『常常都是一下冒一些然後一下又沒了，然後突然想到了以後又冒一些』(林素鉛 7.29)，由於沒有規則性或常態式作法，資深員工在學習組織服務精神與理念主要是透過與修女的互動，『我以前就是跟修女直接工作，那我大概知道善牧的修女他們是甚麼樣子的…更容易去清楚的抓到善牧在做甚麼』(王世芊 8.4)，亦即『機構小就比較容易相

互感染學習，機構愈大愈不容易』(李美卿 7.15)；當組織愈來愈大時『很多員工對執行長也不熟悉，然後修女對他們在做甚麼也不了解…人你還來不及訓練他必須就要走馬上架了』(王世芊 8.4)，這裡看出湯修女擔任執行長的職位後，由她己身行為舉止來傳達組織服務精神已不容易，於是各中心服務精神的教育工作除了由書本、中央提供的訓練以外，主要靠各中心主任，『像是在個案研討裡…由各家中心主任將特色帶進去』(林素鋁 7.29)，主任幫助社工員體會服務精神是『除了固定大家在一討論以外，worker 從自己身上看，又從婦女(指個案)的身上看，去抓你在服務時看到的精神、復原力這些東西』(林素鋁 7.29)，這表示服務精神需要主任幫助社工員從個案身上、從自己在觀念上甚至社工員與個案的互動之間體認其意義與內涵，既然主要是由主任來培育服務精神，那麼主任的人選是需要『一個更認識善牧精神的人，一直在不斷的可以經營某一個中心』，如果『這個主任他對這個機構也不認識，這個機構也不認識他…那他就要去經營，那可能他帶出來的，會以他自己的想法來帶領這個團隊，那就不見得能夠是以善牧的精神了…』(王世芊 8.4)。萬一主管自己對服務精神體認不夠時，『那種實際的、不斷的在工作中有一些反省和修正機會是少的』(王世芊 8.4)，這將影響社工員藉由服務過程對組織精神的認同，萬一再加上主管產生領導的盲點時，難免發生『主管他可以說我都按照善牧的精神，那實際上做的也許不是，但是這個的監督的機制在哪裡？雖然我們有設所謂的區主任哪、主任督導，但是有些時候好像也不見得能夠真正那麼掌握那麼了解』(王世芊 8.4)，這種情形下『員工在表現核心價值的差別，運用在工作上，是有一定程度的區別』(李美卿 7.15)，這裡似乎可發現一個隱憂，如果主任人選對組織核心價值不夠認識時，組織期望在服務過程中實現其特有的宗教教義之使命將無法實現。

。

6.各中心不會刻意提供宗教性質的活動

善牧基金會既然屬天主教性質，是否會在服務中提供其宗教性活動也是令人好奇的，我們由年度業務報告中發現，在服務內容裡表達宗教特色這一方面，中央沒有任何規定各中心是否要進行、該如何進行，因此主要由各中心主管自由發揮，由各年度的工作報告可以發現，除少部份中心沒安排宗教性活動以外，各中心為個案所安排的宗教活動大致有：聖歌教唱、讀經、朝聖、祈禱、避靜等，『我們去帶營隊…遇到有些困難的時候，就會提議我們一起來祈禱，員工也能夠接受，而且後來的效果也是很好的…我們每天晚上都有帶孩子一起祈禱，晚禱，做這樣分享』(王世芊 8.4)，有些中心還會帶個案參加其他天主教團體所舉辦的活動，各中心可以自由的為工作人員安排宗教活動，例如『信仰團體…可能兩周會有一次，然後大家一起分

享，每一次有不同的人主持，或者像那種會心團體、支持性團體，可能也會加上一些宗教的因素』(王世芊 8.4)，也有『在我們每個月工作會報的時候，我們會一起祈禱…就是和一般會議一樣有臨時動議一樣，我們在臨時動議時去想說怎麼樣工作…用『愛』在工作上…像團體旅遊，我們就會想去有一個簡單的朝聖…我們想要一直有信仰的力量』(曾梅玲，8.19)，但這些活動數量與專業服務相較而言是較少且零散、非正式性，唯一共同出現在各服務中心的宗教性活動是聖誕節、復活節的慶祝活動，組織這種不會刻意表達宗教性的安排，其結果就員工的感受宗教氛圍並不強烈，『雖然我這麼久了，但是我看不到天主教氛圍…許多婦女來參加，要感謝是感謝善牧基金會，不會跟天主教連在一起』(李美卿 7.15)。

三、小結

由本章第二節我們已知道，善牧基金會延用善牧修女會的服務精神，並鑲嵌在天主教的制度環境中，組織強調的『一個人的價值高於全世界』及『惟愛完成一切』的精神，在湯修女不斷以各種方式協助員工認識組織精神的影響下，它已成為員工的共同認知並實際影響資深員工的工作表現，甚至也影響個人的人際關係，這個現象以一個宗教性非營利組織而言是相當重要的，它將確保組織在發展過程中不會迷失方向。我們也發現隨著組織的壯大，服務精神的實踐開始出現挑戰，這其中較可能的原因應該是組織在協助員工認識服務精神的實務方式仍略不足。以研究結果來看，善牧基金會對服務精神的傳達在作法並沒有一貫的培育方式，即使 2007 年開始推動『培力營』但一方面僅一年一次，一方面是新措施，其成效仍值得觀察，就資深員工的經驗會感到對服務精神的認同主要仍由修女身上感受，也因此當組織愈來愈大時，新員工愈沒有機會接近修女，培育工作在中央總部沒有發揮統整作法之下責任落入各中心主任身上，新上任的服務中心領導者也由於培育不夠而對服務精神有不同的詮釋，這情形為組織而言將是一個重要挑戰，如果組織的中心思想無法順利傳承，那麼可能威脅組織存在的意義。

肆、組織間關係

台灣在近十幾年來，由於政治、經濟、文化、社會、技術等不同面向的環境變動急遽，迫使組織必須面對資源及環境的不確定性，此現象對於以提供服務為主的非營利組織造成更大的衝擊，面對個案服務的需求已非單一組織能予滿足，因之，組織間的合作關係已成為重要課題(劉麗雯，2004)，非營利組織資源取得的重要關

鍵在於組織公共關係之運作（王詩慧，2002），組織間有良好的互動有利於建立組織網絡，組織間網絡的建立可以降低環境的不確定性，同時網絡場域也有展現聲望、地位的功能（邱瑜謹，2006），至於非營利組織的組織間工作項目則有鼓吹理念、募款、招募訓練志工、建立媒體關係及推動立法等（孫秀蕙，1997），以善牧基金會而言，資源網絡的建立對於直接服務及間接服務各有不同的效益，其變遷如下：

一、因服務上的需要一步步與其他民間機構建立合作關係

組織的直接服務在資源連結上，不論是協助德蓮之家的少女就業或是為受暴婦女募集需要的資源，修女們『來台灣以後，我們有機會就漸漸的認識一些人，他們知道我們的服務就會熱心的問我們需要什麼』（湯修女 7.18）。組織為了幫案主尋找資源而一步步建立網絡，而民間機構即是十分重要的對象，除了『要幫個案申請私人的基金會補助，或者轉介個案，尤其有一些案主沒辦法符合公部門的條件，我們就要到處幫他們找資源…他們有需要的話也會轉介個案進來』（李美卿 7.15），『我們也和慈濟有合作，因為個案需要經濟上的補助，他們有時候申請不到公部門補助時』（曾梅玲 8.19），甚至包括青少年的需求，他們『打工就業就必須要使用社區資源，這個部分我們要去開發要長期經營那些資源』（王世芊 8.4），再者，服務過程連結社區是借力使力，尤其街頭少年的服務中『社區居民…他們本來就在社區裡，他能夠掌握的社區訊息是比較多的，那…他們可能就等於我們在社區的觸角…他會告訴我們…這社區發生了甚麼狀況』（王世芊 8.4），這裡可以看出資源網絡穩定的支持服務。

二、因國外停止資助經費而向政府申請並發展出公私關係緊密，但公部門近年來角色特徵出現變化

（一）公私部門緊密合作關係

修女們初來台時服務所需的費用，除了延用原本德蓮之家所有的資源外，也由國外的善牧修女會總會資助，隨著修女們的服務漸上軌道後，『國外總會資助各地的服務時以第三世界國家為優先考慮』（湯修女 8.6），國外總會評估當時台灣社會的經濟情況後，自 1990 年起停止資助，以後，善牧基金會需要自力募集服務所需要的資源，向政府申請補助自然是必要的措施。

由於善牧基金會乃屬社會服務組織，其業務主管機關為內政部社會司，在服務上台灣省政府社會處、內政部社會司、各縣市政府社會局是最直接的合作關係。雙

方的關係是『我們和政府合作的很好啊，像社會局、內政部，我們提出的申請補助案多半會通過審查』（湯修女 8.1），有時公部門也會主動釋出善意，『有時候 XX 局知道我們要辦的研討會很重要，就會要和我們合辦』（湯修女 7.18），『花蓮縣政府會希望和我們多合作…他們希望我們多接一些方案…』（曾梅玲，8.19）；至於與公部門的合作中以台北市的公辦民營之資源最具可近性，『我們這個地方是公辦民營的嘛，其實我們是用台北市政府社會局的資源都是很方便的』（王世芊 8.4），『公辦民營庇護的話，資源應該是還好，因為台北市政府會給你一些安置費或是需要的』（李美卿 7.15），可以說組織因為與公部門的合作關係使得服務能順利輸送。

與政府的合作關係除社政系統外也包括教育系統、司法系統、勞政系統等，我們可以由表六組織申請公部門的經費補助逐年上升的情形，明白政府資源對組織的重要性：

表六：公部門補助金額統計（資料來源：研究者整理）

年度	公部門補助總金額	佔總收入百分比
91 年度	51,942,839	69%
92 年度	42,562,478	49%
93 年度	50,101,017	46.6%
94 年度	71,693,575	54.03%
95 年度	67,036,952	54.85%
96 年度	81,727,106	59.55%

（二）公部門角色出現變化

至於 21 年來，公部門的合作關係中，資深員工感到近年來在婦女保護部份已經出現不同樣貌，『以前那種感覺比較像是協助政府，我們一起來照顧這個婚暴婦女，然後現在好像又有一點那種，政府它會覺得是我委託你這個機構來完成這項勞務，來完成這項那個契約裡面的內容啦』（林素韶 7.29），這裡所指契約的內容是指組織在取得受暴婦女緊急庇護家園經營權時所訂的契約，但是，婦女保護服務領域的資深員工走過初期一直到現在，所感受到政府的角色『它好像就變成是一個那種監督者啊，我會覺得以前比較像是那種夥伴關係，我們一起來為這個努力，然後為它做一點事情，然後就是說讓這個案主恢復她該有的那個功能這樣子，我會覺得那個起始點跟那個態度是這樣的不一樣』（林素韶 7.29）。

不止角色特徵不一樣，部份公部門的行政制度也影響服務，『經濟方面我覺得說，我們能夠做的不多，因為在 XX 縣來講，全部都是要縣政府的社工去申請的，我們不能自己替個案申請…個案要寫申請表，要自己親自去市公所…我們沒辦法幫它直接送縣政府，送縣政府的只能縣政府社工』（李美卿 7.15）。民間單位在公部門的規定下，『服務上感到很沒效率』，組織就曾發生過協助個案申請補助，因為公部門的申請流程使得個案無法及時得到協助，如果就資源的角度『有些縣市是下放給地方的，但是像 XX 縣，中央的資源沒有下放給民間，對這個中心而言很失望…這是一種浪費，而且碍手碍腳，中心根本沒辦法發展…會感覺這個單位不被認同，沒有對等的感覺』（李美卿 7.15）。另外，台北市的青少年外展工作中萬華少年服務中心自 2001 年開始，與台北市政府的合約中開始以個案為導向形成減少外展的危機，但是對照西部服務中心的公私部門緊張關係，組織在花蓮縣則有不同的景象，『縣府要我們做，我們這裡，原住民不一定符合它規定的資格，可是縣府願意幫我們背書』（曾梅玲，8.19），顯然不同縣市在公私合作關係的發展上不同地區有不同的結果。

三、由天主教會團體擴展出與其他營利、非營利組織合作

善牧修女會以一個國外修會初來到台灣如何開始儘速提供服務，可以想見借助其他天主教團體的力量自然不在話下。首先，爲了了解少女被賣背後的原因，1988 年，湯修女由花蓮教區鄭德泮神父協助走訪花東原鄉部落，其後花東區的善牧計劃配合當地天主教會的營隊，並借助天主教的大專志工來舉行，組織在花東區的基礎才得以奠定（林芝安，2006），以後修女們到婦職所、少觀所的外展服務中運用的志工，以天主教教友爲主要志工來源，天主教會內部不僅提供志工，在以後的發展中也協助場地、小額捐款、合辦活動等。

藉由天主教教友的協助連結非天主教友成員，這些非天主教友也提供許多重要資源，連結資源的重要平台主要是董事會，『像陳 XX 不是教友，可是她當我們的董事好幾任，幫了我們很多忙，那時候她就介紹陳藹玲小姐，就是富邦文教基金會，從很早時德蓮、德莉需要的經費富邦幫了很大的忙到現在很多地方都有幫忙』（湯修女 8.6），由董事成員連結許多知名的營利組織、非營利組織捐贈經費、物資。除上述富邦慈善基金會協助德蓮之家、德莉之家以外，許多組織協助善牧基金會成立當地服務中心，例如最早從 1997 年『靜心家園』得助於台灣雅芳公司的捐款而成立，到 2003 年中國信託慈善基金會「第十八屆『點燃生命之火』愛心募款活動」之專款

而得以在 2005 年成立台東『德蓄之家』、美僑俱樂部協助台南嬰兒之家等，另外也有與民間組織合作舉辦活動，例如與 TVBS 協助解決宜蘭中輟學園的經費問題、與國泰慈善基金會合作提供跨國婚姻家庭的親職教育，此外，各地獅子會、青商會等等都是重要的資源網絡成員。

在募集資源方面可以說九二一地震之前尚能因應，『九二一那年錢都跑到災區，這影響我們的經費啊』，這幾年則又面臨資源板塊移動現象，包括國際資金流動現象『許多捐助我們的廠商都跑到大陸去了』，台灣的非營利組織的經營環境也改變，有些捐贈型基金會也開始自行提供服務『現在，有一些基金會他們要作他們自己的服務，免不了的事，像以前富邦基金會也幫助我們，但是他們也要作自己的啊，那是沒辦法的事』(湯修女 8.6)』，此外組織也面對許多非營利組織經營『社會企業』(Social Enterprise) 的誘惑，執行長的看法是『我們看到別人經營企業，我們也討論過，我們的專業在社工，我們沒有餘力來作，你一作你要投入一大堆的相關人員，還要有許多專業在裡面，我們不能影響我們的服務啊』(湯修女 8.6)』，就此組織的資源網絡在急速變化的社會中隱然面臨重大考驗。

四、執行長參與許多政策制度，但有時感到溝通困難，後來也由專任督導參加

由於社會福利依據社會政策而實施，社會政策由需經由立法而完成，善牧基金會在社會福利政策立法的參與方面，參加當時社福團體發起『少年福利法』的請願行動是第一步，1993 年發生『鄧如雯殺夫案』後引發婦女團體關注婚暴問題並且推動『婚姻暴力防治法』的立法工作，善牧基金會由於 1992 年開始經營安心家園為受暴婦女服務，因此，1996 年，湯修女獲聘為『家庭暴力防治法』制定委員會防制法規委員；1997 年擔任『台北市婦女權利促進委員會』第一、二屆民間婦女團體代表，也參與『台北市家庭暴力防治推動小組』，並自第二年起被台北市政府遴選為小組委員；另外也參與『兒童少年性交易防治條例』的立法、參與少年輔導委員會委員、接受教育部委聘為第二屆中途學校指導委員會委員，協助教育部推動中途學校教育工作，乃至最近擔任行政院『外籍配偶照顧輔導基金』委員等。整體而言，組織成立於台灣社會福利運動蓬勃時期，在 2001 年以前善牧基金會的服務以婦女及青少年為主，而婦女團體在那段時間的社會運動亦沒有缺席，湯修女自然代表善牧基金會參與相關社會運動或政策擬訂，在參與社會運動時，湯修女認為『當時的婦女運動，有一些太過份，因為她們沒有仔細了解情形，訴求太過份，像是性開放、性解放，這個對孩子不利，你跟孩子講性關係是允許的、是自然的，但是女孩子問我，

為什麼我拿到錢但是卻要被關起來』(湯修女 7.18)。在參與政策擬訂上也發生理念不合的情形，因為『在英國，實務工作感覺到需要有法律時他們只會有一條簡單的法條針對那個問題，但是在這裡他們寫一大堆，像性交易防治法，結果有一些實際沒辦法執行…有一些拿美國的來參考，美國那麼大每一洲的法律不一樣，他們只把其中一洲的拿來用在台灣』(湯修女 7.18)，因此『有一些立法我反對』，這些溝通困難的現象對於影響組織間關係的程度為何不得而知，但執行長參與公共政策的制定確實影響組織間關係，俟組織有了專任督導後，參與公共政策制定除了執行長親自出席以外，有時也由督導代表出席，這是因為『督導們都有很豐富的實務經驗啊，他們知道實務的需要』(湯修女 7.18)。

五、小結

為了使服務能順利提供而積極爭取資源是資源依賴論的觀點，也是善牧基金會在組織間變遷的重要因素之一，修女們初來台時除了修會給予資助以外也獲得天主教會內其他團體的資源，當修會不再提供資源時，組織只靠原有的天主教會資源是不夠的，修女們在尋求資源上靠董事會的協助連結民間資源，使組織順利推展多項服務，民間資源近幾年在政治、經濟的影響產生捐款者變動，不但許多非營利組織出現社會企業，部份非營利組織由原本捐贈行為變動為自行提供服務的現象，面對社會企業可能增加經費來源的誘惑，領導者仍選擇寧願將資源用在服務上而不將資源投注在沒有把握的機會，這個決定應該也是因為鑲嵌在特有的宗教制度環境之緣故。

組織也另外發展出公私合作關係，由於組織以法人身份進入公私伙伴關係，在使用資源時具有合法性，公部門也成了重要的資源之一，但組織在台灣西部有局部的服務中心，與公部門合作的互賴 (interdependence) 關係產生質變的現象。我們在公部門、民間機構等資源關係的變動可以知道，資源關係也具有變動的性質，這種動態關係勢必影響組織，當然組織也不至於完全無法回應挑戰，這需回到領導者的策略探討上，領導者如何解讀這個訊息，又如何回應，將影響變遷方向。另外，組織發展資源的另一個重要關鍵是參與相關公共政策的制定，湯修女自『家庭暴力防治法』制定開始即參與部份過程，以後又陸續參與其他公共政策的相關運作，這代表組織在公共關係裡具有一定的聲望，當然具有參與的機會也是因為實務工作上獲得肯定，但形成這結果的重要因素在於領導者的選擇，如果湯修女拒絕接受公共政策運作上的邀請，那麼組織的發展有可能不是今天的局面。我們發現，資源依賴論或新制度論無論如何解釋組織變遷的力量，組織變遷的關鍵因素仍在於『人』的選

擇，但是，這二個理論對於不同的領導者所具有的不同風格、其決策過程的動態性方面並未探討。

第四節 變遷因素

本節首先介紹善牧基金會在變遷的過程中受到何種公共政策的影響，接著探討組織資源網絡影響組織變遷的情形，第三單元討論組織在 21 年下來台灣的社會需求如何影響組織的服務，第四單元接著討論 21 年來台灣社工專業的變化如何影響組織，最後，由於組織的宗教性，我們不忘要一窺宗教服務精神及習性如何影響組織 21 年的生命發展。

壹、公共政策

一、對服務的影響

（一）福利民營化政策使組織順利發展為全國性

西方國家自七〇年代石油危機引發新管理主義²¹與福利多元主義²²（welfare pluralism）盛行，福利民營化（privatization）成爲世界潮流，台灣在此影響下社會福利也走向民營化，政府與民間推動社會福利之合作方式與發展形成三大類：一是政府依個案特殊需求委託民間的『個案委託』方式；二是政府預定的社會福利方案或活動委託民間的『方案委託』模式；三是『公設民營』模式，即政府規劃福利服務提供的方式、項目、對象並提供大部份的經費或設備給民間的（黃源協，2001）經營。台北市於 1983 年首開福利業務委託民間辦理之例，1985 年開始第 1 件「公設民營」的契約委託案，以後除台北市以外，高雄縣市、台中縣市等陸續跟進，台灣省政府也於 1994 年開始委託案，1997 年內政部公布『推動社會福利民營化實施要點及契約書範本』作爲各縣市政府辦理委託服務契約的依據，此政策可以說確立

²¹ 新管理主義導因於西方福利國家在 1970 年末新右派對政府再造的觀點，它異於傳統觀點將政府過往直接服務提供者的角色轉變爲管理者的指導與監督角色，故它主要強調輸入、產出的最大效率，工作者負追求共同目標的義務，其範圍則是配合管理而非專業的結構與實務。

²² 福利多元主義指福利服務由政府、志願部門、商業部門及非正式部門等四處獲得，其中志願性團體又以宗教性團體爲主力，非正式部門指家庭、鄰里、親朋好友等。它起因於 1980 年左右西方福利國家提供福利所產生的科層化、過份中央化、過份集權化的現象，故公部門開始朝向政府角色減少及福利供給以公共財政向第三部門購買服務的民營化現象，其分權和參與的特質除了公部門將福利服務的角色以契約外包等方式下放給民間，民間團體也因政府資源下放而提高服務參與的機會，因爲形成公私部門夥伴關係的趨勢。

台灣社會福利跟隨美國腳步走向民營化方向（林萬億，2006）。善牧基金會可以說是 在這股福利民營化風潮下成長，從 1992 年以公辦民營獲得台北市政府的受暴婦女緊急安置家園『安心家園』開始，以後婦幼安置領域中的台北市『溫心家園』、台中縣『德幼之家』都是公辦民營的性質，其餘的少女及受暴婦女安置家園則以個案委託或方案委託方式提供服務；少年外展中心的『萬華少年服務中心』、跨國婚姻家庭的『永樂婦女中心』、台北縣『台北縣單親家庭服務中心』、等亦屬公辦民營性質，這些服務中心自開辦以來在主管機關的評鑑上都因獲得佳績而得以繼續經營。

（二）婦女保護政策

內政部於 1989 年起編列預算補助地方政府成立不幸婦女緊急庇護所，但一直到 1992 年，台北市政府才以公設民營方式辦理全台第一個受暴婦女緊急庇護所，這個政策使得善牧基金會得以進入婦女保護服務領域，1993 年台灣發生「鄧如雯殺夫案」引發婦女團體參與反婚姻暴力工作，並推動「家庭暴力防治法」（簡稱家暴法）立法工作，1996 年發生『彭婉如事件』，台北市政府首先設置「二十四小時婦女保護專線-婉如專線」，這隻專線奠定台灣 24 小時婦女保護專線的設立基礎，同時婦女團體發起「紀念彭婉如全國婦女夜間大遊行」，呼籲國家及社會各界正視婦女人身安全問題，當年底通過「性侵害犯罪防治法」，1997 年內政部及各縣市政府成立『性侵害防治委員會』，1998 年通過『家暴法』，1999 年內政部及各縣市政府成立『家庭暴力防治委員會』，2002 年二個委員會合併成『家庭暴力暨性侵害防治委員會』，並成立「家庭暴力暨性侵害防治中心」，以後各縣市政府逐年擴編各類補助、委託方案的經費，善牧基金會以公辦民營方式於 1992 年提供庇護服務至此已 7 年，這段時間組織對於家暴議題除了庇護家園的服務經驗外，也引進國外經驗舉辦專業研習會，又透過電視、專書等進行多項教育宣導的工作，「家暴法」的實施讓善牧基金會自提供服務以來的許多困難得到回應，也使組織在服務提供上得到法源的保障，以後在內政部的責成下，台灣在協助受暴婦女的相關措施日趨完整，包括特殊境遇婦女扶助條例將受暴婦女列入補助對象、輔導地方政府成立駐地方法院家庭暴力事件服務處、增設加害人處遇等，在這個發展過程中，可以說善牧基金會與台灣的家庭暴力防治工作同步前進，同時善牧基金會在這段時間的努力也獲得公部門的信賴，因此當組織於 1996 年在新竹縣、1997 年在台北縣陸續成立庇護家園至 1998 年台中縣政府的邀請下『親心家園』成立後，組織在中部以北形成緊密的庇護網絡，同時，隨著台灣家暴服務的進展，除庇護服務以外組織也獲縣市政府委託提供離園追蹤、專線追蹤及家事法庭的服務工作，可以說組織在家暴服務上是不可或缺的一員。

(三) 兒童、少年相關法令政策

影響善牧基金會少女中途家園服務對象轉變的重要法令是『少年福利法』、『兒童及少年性交易防治條例』及『兒童少年福利法』。

1. 『少年福利法』、『少年事件處理法』影響少女中途之家個案來源

修女們接管德蓮之家時，發現在婦職所安置期滿依法律規定需由家長或監護人領回，由於押賣行為背後的商業利益，因此這些『回家的少女不是由押賣人送回娼寮站就是遭抓回娼寮站，或者有些監護人其實就是鴿母』（林芝安，2006），這樣的現象使得當時提供雛妓救援的團體投入為保護未成年少女立法的動作，1989年，『少年福利法』立法通過後，遭押賣少女由法院裁定最適合監護人後才進住，少女因獲得主管機關之保護與安置（婦女權益促進發展基金會，2003），以後少女不會因為監護人的原因而再度淪入色情形業。另一個影響少女中途之家個案來源的是1997年修訂的『少年事件處理法』，該法的修訂最大的特色是以『以教養代替處罰、以保護代替管訓』的精神，將犯罪情節輕微的兒少減少司法干預，藉由『轉向制度』交給社政單位全權負責，並結合司法、社會福利、教育等資源導入處遇中（曾華源，2006），此法實施後凡遭警查獲的從事色情或從事色情之虞少女即轉介到少女中途之家，這使得善牧基金會2000年起新竹『德心之家』開始服務轉向制度少女，2005年新成立的台東『德蓄之家』個案超過九成都是轉向制度少女。

2. 『兒童及少年性交易防治條例』影響中途之家少女進住原因及中輟服務

1995年實施『兒童及少年性交易防治條例』，該條例重點是政府介入救援及保護未成年人被迫或被誘從事性交易，因此凡在聲色場所遭警查緝的從事或從事之虞之少女，基於保護、安置之下轉介到少女中途之家，這形成少女中途之家服務對象其類型的轉變，依善牧基金會統計個案進住少女中途之家的原因，遭押賣人數逐年下降，但自願從事色情的少女逐年從1993年僅佔21%到1996年增多46%，其中都因『兒童及少年性交易防治條例』的實施而被警政單位查緝的結果。『兒童及少年性交易防治條例』另外也影響善牧基金會中輟生的服務，自開辦萬華少年服務中心以後，特別為中輟生提供『多元性向發展班』，但是這個服務在遭遇社會局質疑其業務歸屬主管後，為了使服務能繼續組織必須尋找解套，由於『兒童及少年性交易防治條例』規定教育部須設置中途學校，以保護安置並提供特殊教育給需要特殊關懷的學生，教育部於1996年公佈『國民中小學中途輟學學生通報及復學輔導方案』，1999

年教育部依照該條例之規定公佈『教育部補助直轄市、縣市籌設中途學校實施要點』，推動各縣市設立獨立式、資源式、合作式、學園式等四類中途學校，於是善牧基金會依據『中途輟學學生通報及復學輔導方案』及『教育部補助直轄市、縣市籌設中途學校實施要點』，爭取台北、宜蘭的『多元性向發展班』設立合作式班別『善牧學園』，教育部也有意合作，在教育體系的協助下組織為中輟服務覓得提供途徑。

3. 『兒童少年福利法』使目睹暴力兒童服務得到法源依據，也使德莉之家停止服務

影響組織服務兒童少年的另一個政策是 2003 年通過的『兒童少年福利法』，影響的服務是目睹暴力兒童及少女中途之家的經營。目睹暴力兒童的部份，依家庭暴力防治法第 2 條第 1 款『本法所稱家庭暴力者，指家庭成員間實施身體或精神上不法侵害之行為』所稱，則受暴者之家庭未成年子女亦屬保護協助對象，但在 2001 年以前，相關內政部對目睹暴力兒童的治療服務並沒有獨立名目，就婦女保護機構而言，其工作以受暴婦女為主體，目睹兒乃因隨母進住而有機會曝光，但是除非兒童有明顯受虐才得以進入受虐兒童保護體系，否則目睹兒雖隨母進住庇護中心，如果機構有足夠資源才能對他們提供服務，因此目睹兒形成婦保機構的隱性案主，這種情形使得目睹暴力兒童依附於婦女保護體系下資源被排擠，只能在醫院或心理衛生體系使用諮商或團體等處遇服務，由於落入隱性或次級案主的現象，導致處遇遭邊緣化，兒童局在 2001 年才將『目睹家庭暴力兒童及少年心理輔導治療服務』專案列入補助項目，並逐年增列補助民間提供相關治療工作，補助費用包括訪視費、個別諮商及治療、團體心理活動、志工服務等項目，2003 年的『兒童少年福利法』特將目睹家庭暴力兒童及青少年列為保護對象，又於第 43 條中明訂主管機關應提出兒童及少年家庭處遇計畫，至此，目睹暴力兒童的治療及預防工作得到明確之法源保障；在少女中途之家的經營方面，由於兒少法的規定內政部又頒『兒童及少年福利機構設置標準』，其中第廿一條規定相關安置機構的設施與個案使用面積等，這使得少女中途之家的經營裡，在硬體設備方面需要符合法令的要求，少女中途家園德莉之家由於無法符合規定才走向停止服務的決定。

(四) 原住民的政策使得組織在花東區服務得以正式化

善牧的修女們來台之際正是台灣保護雛妓運動發展之時，政府回應民間團體的訴求後，台灣省政府社會處於 1993 年起陸續規劃相關的『少女保護』、『加強原住民少年輔導、重建工作』等，其中包含推動民間團體認養原住民兒童、少年保護工作，這個政策使善牧基金會於 1996 年起認養花蓮縣光復鄉，此後善牧基金會在東部

山地的服務由非制度性進入制度性服務。

我國政府對原住民的施政其主管機關於 1996 年成立「行政院原住民委員會」（2002 年改為「行政院原住民族委員會」）後，才開始重視基於原住民特性及特殊需求來建構原住民服務體系的行動，原住民社會福利政策才被大力推動，在原住民籍社工員的部份，民國 67 年台灣省政府招募 54 名具高中學歷的原住民擔任原住民生活輔導員，他們成為公部門原住民社會工作的拓荒者，但在約聘僱工作沒保障及社工師法的壓力下，人員流失嚴重，加上九二一地震後急需原住民籍社工員協助重建工作，原民會於是補助社工系所之大學辦理甄選「原住民社工系學生入學方案」外，另於 2001 年 7 月核定了「原住民社會工作專業人員學分班進修試辦計畫」，分別在台北大學、暨南大學、屏東科技大學、慈濟大學四所大學，提供公私部門從事原住民工作之相關人員提升專業知能（詹火生、楊銀美，2002），這個政策才舒解東部需要原住民籍社工員的問題，善牧基金會因為原民會的這個培育政策，使得花蓮光復中心能夠聘僱在地的原住民籍工作人員，雖非非社工相關科系但在原民會的政策下，能夠取得社工資格並有以在地人服務在地的發展機會。

原民會又於 2002 年起在原鄉與民間團體合作設置『原住民家庭暨婦女服務中心』，辦理相關家庭與婦女關懷服務、福利權益的保障，以達到下列目標：（一）維繫和增強家庭連帶關係。（二）增加家庭成員的技巧與能力。（三）協助家庭與部落使用各種正式與非正式資源與服務。（四）提昇婦女角色與地位等。（行政院原住民族委員會，2004），此一政策在社工員資格認定上也依上述之「原住民社會工作專業人員學分班進修試辦計畫」實施，這使得善牧基金會在花東區的服務進入家庭社會工作，同時社工員來源又順利解決。

（五）跨國婚姻家庭服務的政策

台灣對於跨國婚姻家庭的輔導政策可以說剛起步，內政部於 2000 年起正式行文補助各縣市政府政辦理「外籍配偶生活適應輔導識字班」，但到 2002 年仍有十二個縣市未開辦輔導班，2003 年在行政院婦女權益促進委員會第十六次會議討論「外籍與大陸配偶相關問題之研析及因應對策」，並決定由內政部辦理，內政部於是訂定『外籍與大陸配偶照顧輔導措施』，列出工作重點包括生活適應輔導、醫療優生保健、保障就業權益、提升教育文化、協助子女教養、人身安全保護、健全法令制度、落實觀念宣導等八項工作（監察院，2004），由這八個重點工作可以看出內政部擴大關

注跨國婚姻家庭的焦點，到 2004 年，行政院撥出三十億的預算成立『外籍配偶照顧輔導基金』，這基金的照顧包含廣及研究、入國前輔導、子女照顧、急難救助、志工、法律等等。

善牧基金會由於婦女庇護家園中受暴的外籍配偶愈來愈多，社工員需要耗費很多能量來滿足他們的需要，於是 2003 年 6 月正式在台北、高雄二地成立跨國婚姻家庭服務中心，希望以外展服務幫助跨國婚姻家庭的問題，成立翌年公部門也推出相關政府為跨國婚姻家庭提供服務，2004 年，內政部推出『外籍配偶整合型試辦計畫』，善牧基金會參加甄選獲得北區第一名而得以在台北縣新莊成立『跨國婚姻家庭服務中心』。另外行政院於 2004 年成立的『外籍配偶照顧輔導基金』於 2005 年正式提供民間機構申請，但這個資源到 2006 年時似乎已無法回應走在第一線的實務單位之需要，因為善牧基金會此時提供的服務中『我們中心可以申請的，我們不需要，那些都是比較基礎的…，像是翻譯人員啊或是生活識字…善牧現在已經不做那個了…，他（指此基金）好像每年都是這樣，所以他們也不會隨著時間改變，要真的有一些創新的方案，再送進去給他看看給不給錢…』（李美卿 7.15），這裡似乎公部門提供的經費補助項目與民間機構的期待有落差的現象。

二、對結構的影響

依民法第五十九條：『財團於登記前，應得主管機關之許可』，因此，財團法人依『內政業務財團法人監督準則』第三條規定之主管機關在中央為內政部，在直轄市為直轄市政府業務有關之處、局，同樣在『內政業務財團法人監督準則』第二條：『所稱財團法人，係指民政、戶政、役政、社會、地政、性侵害防治、家庭暴力防治、營建、警政、消防業務及其他有關內政業務之財團法人。』這裡我們知道，財團法人需得到主管機關的許可才可登記，且財團法人其性質又可分為民政、社會等各種不同性質。檢視善牧基金會在 1990 年成立的是『財團法人天主教會台北教區附設善牧修女會』，由於台北教區登記的是全國性宗教團體，其主管機關是內政部民政司，所以修女們此時成立的是全國性宗教團體，其主管機關是內政部民政司，其董事成員依規定需是 5 人以上 31 人以下，於是善牧修女會並依規定設置董事會 7 人。

由於善牧修女會所提供的服務是社會福利性質，尤其 1992 年台北市社會局以公辦民營方式公開進行安心家園的招標，善牧修女會在取得經營權後需要接受社會局的監督，但因修女會的主管機關是內政部民政司，其所監督的是相關宗教活動業務，

就此可以發現善牧修女會經營社會福利服務時面對不同主管機關監督的問題了，同時，修女們因為『德莉之家』需要內政部社會司的經費補助來修繕，因此，善牧修女會於 1994 年另外向台北市社會局立案『財團法人台北市天主教善牧社會福利事業基金會』，此時是地方性社會福利性質的基金會，主管機關是社會局，至此善牧修女會以善牧基金會獨立提供服務並依法接受主管機關的監督，這裡也形成善牧修女會與善牧基金會分立的情形，善牧基金會成立後依法需設置董事在 5 人以上 31 人以下故成立地方性社會福利組織時設董事 7 人，並依法召開董事會、呈報年度預算及年度業務報告，如遇特殊情形時又召開臨時董事會，及至 1997 年，組織需跨縣市提供服務，爲了各服務中心能在各縣市合法提供服務，修女們於是又將地方性社會福利團體變更爲全國性社會福利基金會，並依法設董事 9 人，也接受內政部社會司的監督，一樣也依法召開董事會，遇特殊情形時召開臨時董事會。

貳、資源網絡

社會資源影響服務的輸送，由於社會福利機構無法擁有所有資源來滿足服務之所需，故需結合各種社會資源，資源網絡促使善牧基金會變遷情形如下：

一、組織因爲設立專責單位並運用傳播媒體行銷而增加資源

修女們來台後逐漸地因爲服務開始認識許多人，其中熱心教友協助連結是很重要的關鍵，藉由教友的穿針引線組織陸續與各類組織合作，連結的營利、非營利組織產生組織需要的經費、物資、志工人力等，1995 年由熱心教友志工王念慈的協助以有聲傳播媒體將組織推向社會大眾更是一個重要轉折，王小姐『是當時董事會顧問介紹認識的』，她當時從事傳播公司，她在得知善牧基金會的工作後想進一步了解，『她那天來安心家園的時候，剛好有一個婦女緊急要進住，但那個時候安心家園都已經超收到 30 多人，那個婦女沒有床位但是也沒有地方可以去，也沒有其他機構可以轉介，我們只好請工作人員去買棉被讓她打地鋪』（湯修女 7.18），王小姐見此情況再加上當時『德蓮、德莉常常要搬家，二個家總共搬了 7 次，房東不是要漲房租就是要收房子回去自己住，一搬家女孩子們就要轉學，又要重新適應，哇，好多問題，我們覺得實在需要買房子固定下來，後來台北教區提供一間房子可以給德莉用，但是我們沒錢整修，然後，買德蓮的房子的錢也還沒著落』（湯修女 7.18），於是王小姐志願爲組織拍攝電視公益廣告『女孩心中的痛，女性知道的最深』來募款，她以個人在媒體的人脈，邀請十二位社會知名女性代言，這 12 位名人分爲三組，一

組是演藝人員，包含：張小燕、陳淑麗、謝佳勳、李秀媛、楊麗花；一組是電視主播包含李豔秋、沈春華；一組是政治人物包含葉菊蘭、陳菊、潘維剛、謝啓大等，三組名人代言家暴、不幸少女、街頭少年等三個訴求，當時王小姐這種找一群名人在電視上公開呼籲的作法是廣告界的創舉（林芝安，2006），這個廣告播出後善牧基金會除了獲得社會大眾的大筆捐款外，也引起社會大眾及媒體的注意，包括平面媒體及有聲媒體紛紛採訪，這裡值得注意的是，看起來組織曝光帶來很大效果，但是組織能掌握廣告效果其實也是因為 1993 年組織成立教育宣導組的因素。

由於服務對象的特殊性，不論是庇護服務的受暴婦女、少女或中輟生，組織有責任與義務保護個案及庇護地點不曝光，如果組織沒有專責小組負責，公益廣告所帶來的效應必然要由直接服務人員因應，那麼個案及庇護所曝光機會大，這可能威脅個案、庇護中的其他個案甚至工作人員的人身安全，也勢必影響直接服務人員的工作，有了專責小組不但可以在媒體與直接服務中間協調相關的採訪需要，直接服務的工作人員不會因為分心因應媒體而影響服務品質，這種功能在爾後組織的發展中持續發揮，即使 2003 年組織開始服務跨國婚姻家庭時，雖然是外展服務，但由於台灣社會對外籍配偶是製造社會問題的刻板印象，教育宣導組仍然協調直接服務單位、保護個案來因應媒體採訪的需求。

教育宣導組的另一項任務是提供社會教育工作，由於服務都是新興議題的個案，社會大眾對個案議題的認知勢必影響資源的募集，組織被社會大眾接受的程度也跟著受影響，因此，此小組除了與媒體接觸以外，也以研討會、書籍、電視公益廣告或平面媒體、公聽會等進行社會教育宣導的工作，在這個過程中不但教育社會大眾，也使組織的服務曝光引起社會的注意，連帶也引入服務所需的社會資源。

二、社會企業（social entrepreneurship）出現考驗資源網絡

近年來組織的資源網絡面臨考驗，由於全球經濟不景氣、產業外移和數次天然災變，福利需求激增，但資源未能相對成長（翁慧圓，2006），使得機構間資源競爭的情形日益激烈，不論營利、非營利組織為了組織生存在爭取資源上產生變化，過去許多企業以捐款來從事慈善行為的治標行為逐漸地轉變為治本式的公益創投（venture philanthropy）（王順民，2006），公益創投也被非營利組織拿來作為其社會行銷及單純的募款行為之外的新的管理模式，這種運用商業行為募集資金所形成社會企業，以期組織因擁有穩定的資金來源而保障服務的自主性、回應社會需求以實

踐組織的使命，甚至達到公民參與（江明修審訂，2003）的目的，這樣的風潮下，不但營利組織爲了實踐其企業社會責任（Corporate Social Responsibility）而努力提供社會服務行爲，非營利組織也加強社會行銷來鞏固社會大眾對組織的認同，善牧基金會處在這種大環境的遽變中一樣無法倖免於挑戰，對於原來對長期支持組織工作的營利、非營利組織開始減少捐助而自行提供服務，湯修女認爲這是無法控制的新趨勢，對於以社會企業方式募集資源，則湯修女認爲此非組織的專長，她仍然願意只投注在服務上，募集資源因應服務或社會行銷等重任仍在教育宣導組身上，這種情形能否維持組織生存所需的競爭力值得進一步觀察，同時，組織長期以來在公部門福利民營化之下經費來源的重要對象是公部門，但在全球不景氣、國家也經費拮据的情形下，公部門的經費是否可以和以前一樣的無虞亦是一個未知數，這些外在環境的變化無疑將嚴重考驗組織未來的經營。

三、網絡中公部門資源與組織展現的聲望

由於組織服務所需的經費大部份依靠公部門的補助，公部門因此形成資源網絡中重要的成員，相對的，公部門的相關措施也會影響組織提供的服務，因此，身處服務第一線的『社工員…為了要服務的族群為他們請命倡導』（林素韶，7.29），爲個案而向公部門進行倡導才能使服務順利輸送，就像萬華少年服務中心，『我們也要去做一些倡導的工作，就是我們要堅持我們在做的，因為…這些作政策、制定政策他們不是實務工作第一線，那可能他就是看一些現象或是參考一些國外的資料，或是用這樣的方法來說我們需要做甚麼』（王世芊，8.4），整體而言，組織以專書、研習會、傳播媒體進行倡導甚至社工員在服務過程中也進行倡導，長期下來組織在資源網絡中的地位得以展現聲望、地位。

參、社會需求

台灣自解嚴以後，由於民主意識抬頭，加上社會急遽變遷，因此形成許多社會問題及福利需求，善牧基金會誕生在解嚴後，所提供之服務 21 年來不論少女安置、受暴婦女安置、青少年外展、家庭服務，可以說服務不出婦幼福利的範圍，以下剖析台灣社會這 21 年來相關婦幼的社會需求情形：

一、青少年需求

1.原鄉年青人口外流所造成在地家庭的需求

修女們來台之際正臨台灣因雛妓問題而發起保護未成年少女運動，修女們一方

面在庇護家園幫助少女們重建生活，一方面到少觀所、婦職所提供外展服務，當時修女們也注意所服務的原住民籍個案，及保護未成年少女運動中對原住民少女的議題，於是到花蓮了解原鄉部落的情形，首先是原住民青少年資訊不足的需求，爲了幫助原鄉部落認識求職陷阱、建立正確價值觀於是組織開始提供資訊教育，1996年專職工作人員的投入後，針對部落受工業化及都市化所產生的人口外流及隔代教養、中輟生比例偏高、單親家庭的問題而提供相關服務，由於台灣社會長期以來對原住民文化的漠視，加上原住民相較於漢人較弱的競爭力及山區就業機會少，原住民族長期處於弱勢的地位，儘管近年來台灣原住民問題漸受重視，然而強勢的外來文化不但使原住民的文化快速流失，甚至引進外勞政策又嚴重影響原住民的工作機會，善牧基金會在地處資源缺乏的花蓮光復鄉服務逐漸整合原有的分散式服務而走向家庭的服務，但整體而言，年青人口外流都市的問題將持續影響，善牧基金會原鄉部落的服務如何因應這個現象所帶來的需求仍有很大的發展空間。

2. 青少年性觀念開放的現象

解嚴後的台灣社會風氣改變之一是青少年性觀念的開放，1987年善牧修女們初來台時，少女中途之家是以遭押賣的少女爲主，隨著1989年的『少年福利法』通過後，台灣押賣少女情形已逐漸減少，依警政署統計，在1989年到1993年之中，查獲色情行業人口裡被押賣的少女由25.84%減爲1.69%，而自願進入者由74.16%增爲98.31%（轉自善牧基金會，1996d），另外善牧基金會少女中途之家所安置的個案進住原因統計發現，在1987年時尚未有坐枱陪酒者，自1993年起開始出現坐枱陪酒，同時，1993年遭押賣少女佔總安置量的8%而自願者佔21%，以後自願者持續攀高到1996年已佔46%，而遭押賣者僅佔5%（善牧基金會，1998b），諸多證據顯示自願從娼的現象日益普遍，隨著兩性關係的愈益開放，不但社會上愈來愈多未成年未婚懷孕、棄嬰事件發生，善牧基金會的少女中途之家個案未婚懷孕者也增高趨勢，這些是促使組織在1999年出版『防治約會強暴家長手冊』、2000年又出版『防治性侵害少年寶典—寫給國中生的你』的原因，甚至隨著網路科技的發達，少女中途之家開始出現因『援助交際』遭警查獲的少女，2002年組織再出版『青春無價』VCD來宣導正確的性觀念及兩性關係，從最初的遭押賣少女到援助交際少女，這現象也傳達台灣青少年在所處的快速變動環境中的需求，雖說組織以書本、有聲媒體等方式進行預防工作，且由當時的發行人來看其效果也受歡迎，但終究不敵大環境的壓力，如果再看看少女中途之家的個案來源中轉向制度佔其大宗，同時露晞中心的個案嬰兒遭遺棄、少女未婚進住等現象，可以說青少年的成長環境仍充滿誘惑。

二、家庭暴力問題

善牧基金會提供庇護服務時，台灣社會的婦女雖仍對家暴現象存著許多迷思，但 1993 年的『鄧如雯殺夫案』及 1996 年『彭婉如事件』，看似家庭暴力與性侵害沒有關連的二個事件，其實都源自婦女人身安全的議題，可以說婦女團體對這二個事件之連串動作，重重的搖憾台灣社會長期以來對婦女福利需求的漠視，從家暴法立法開始至今，在相關的宣導措施下，受暴婦女逐漸地勇敢出來求救，我們由家暴通報案件的統計就可以發現婦女免於受暴的需求，家暴案件自 1999 年 6 月起進行通報統計，到 2007 年底為止累積通報案量達 403,520 件，其中，96 年度是 72,606 件，1999 年度是 9,498 件，二者相差 7.6 倍（姚淑文，2008），由數字可以看出台灣婦女在家暴環境中需要協助的訊息，這種情形使得善牧基金會在家暴服務以庇護家園為起始點的整個發展過程中回應婦女的需求。

三、家庭結構改變

台灣家庭結構急遽改變，其中單親家庭不斷增多，造成單親家庭增多的原因包括配偶死亡、離婚、未婚生子等，此外，台灣社會的家庭結構也因為全球化浪潮出現跨國婚姻家庭，善牧基金會在發展十餘年後提供家庭服務正是因為社會需求的改變，提供跨國婚姻家庭服務的原因源於 24 小時的家暴庇護服務裡接續發現外籍配偶的問題，最早於 1993 年善牧基金會服務第一位受虐泰籍配偶，當時的台灣社會因為政府宣布「南向政策」，許多台商到東南亞投資，隨著這種台資外流情形的增加，台灣男子迎娶外籍新娘的趨勢也逐漸升高，這同時，台灣因為社會變遷而出現許多在婚姻市場處於弱勢的男性，他們也跟著尋找東南亞籍女性作為配偶，1994 至 1996 年之間的外籍配偶以印尼及菲律賓為主（魏春枝、邱方晞，1999），1997 年以後以越南籍為最大宗（王宏仁，2001），這種跨國婚姻又隨著婚姻仲介的推波助瀾，使台灣的跨國婚姻家庭遽增，依內政部統計至 96 年底止，累計我國外籍與大陸配偶人數約達 39.9 萬人，其中外籍配偶（含歸化取得我國國籍者）13.7 萬人占 34.24%，大陸與港澳地區配偶 26.2 萬人占 65.76%²³，這些跨國婚姻由於沒有情感基礎再加上語言隔閡、生活適應等現象而產生夫妻相處、婆媳問題等等諸多問題，並且伴隨著家庭暴力的發生，善牧基金會面對受暴婦女庇護家園中外籍配偶人數愈來愈多時，為了回應這種台灣家庭結構改變後的需求，2003 年善牧基金會在公聽會、大眾傳媒的一連串宣導活動之後對外籍配偶的服務正式由庇護走向外展。

²³ 內政部統計處/內政統計資訊服務網 <http://www.moi.gov.tw/stat/week.aspx>

肆、專業發展

善牧基金會因為專業技能而得以進入婦女保護服務領域，在以後組織的發展過程中，組織本身專業持續發展的同時，也受到台灣整體社工專業大環境發展的影響，以下分別探討之：

關於台灣社會工作的發展，依學者林萬億（2003）之見，國民政府遷台至 1960 年代以前的社會工作是屬於機構式教養為主，1965 年頒發『民生主義現階段社會政策』開始採取社區發展的方式，但社會福利支出沒有明顯成長，1972 年才開始試辦兩年設立社會工作人員，此時約聘的社工員大多非社會工作科系畢業的，且沒有實務經驗，在 1976 年的「中華民國台灣經濟建設六年計畫」中才出現社工員制度法制化的文字，台北市則於 1975 年開始聘用 6 個社工員²⁴，內政部於 1983 年才研擬「建立社會工作人員制度實施方案」，但是直到 1990 年行政院才以國家考試認定方式將社工員納入編制中，同時，由於 1972 年開始試辦社工員制度，台灣省政府於 1974 年在台中縣大里鄉舉辦訓練課程，到 1980 年代台灣社會工作督導體制成型，省市均有社會工作督導、區督導形成三層督導體制，服務技巧的訓練也以個案、團體、社區三項為主（官有垣、邱瑜謹，2000），1990 年代台灣的社會工作專業化才建制完成（林萬億，2003），至此台灣的社會工作可以說漸由救濟模式發展為福利服務模式。

台灣的社會工作就在解嚴前與解嚴後大不同的環境中進展，解嚴後的台灣由於民主思潮高漲、人民對於自己的權利意識提高，再加上台灣社會由於政治、經濟的變化及西方思想的影響，社會問題呈現多重且越複雜甚至連鎖反應（chain reaction）的現象，雖說社會工作專業在 1990 建制完成，台灣各大專院校也約於 1992 年開始較大量招收社工學系學生，但整體而言仍面臨專業人力不足的現象，所謂的不足包括數量與素質不足，前者指基層專業服務人力、公部門的人力不足，後者指大學社工學系教師或學經歷不足，民間機構中社會督導的學歷也有 30.9%是非社工相關科系畢業的（高妯理，1995），論及至此我們已然明白當時社會工作專業因應台灣社會問題的窘境了，我們再對照善牧基金會在專業上的發展情形：

1991 年善牧修女會院務會議即已決定聘用三位具社工、心理輔導的專業人士擔任外展工作，決定要聘用專業人士乃因善牧修女們長期的社會工作經驗，這個舉動

²⁴民間團體運用社工員的制度則是基督教兒童福利基金會台灣分會於 1964 年開始，但因當時台灣仍處於威權統治之下，公部門啓用社工員的影響力大於民間組織，故在此不論及。

對照上述民間專業社會工作督導不及半數的情形，可見組織對專業的重視，再者，1992年善牧以專業取得受暴婦女庇護家園的公辦民營經營權，1994年爲了台灣家暴服務的困難，組織特別從澳洲邀請專業人士來台舉辦的『家庭暴力防治研討會』，在這當時社會工作人力不足、專業有待發揮的情形下可以說是重要的舉動，其影響除了是開啓後來跨部會協商之外，也是爲何組織在第二年接續與台灣省政府、台北市政府合作辦理『婚姻暴力防治工作人員在職訓練』、「婦女福利一直接服務」、「婦女福利一間接服務」工作人員研習會、「婚姻暴力助人者在職訓練」等一連串的社會工作人員訓練，甚至，許文娟（1998）以當時台北市六家提供受暴庇護服務的機構之研究發現，善牧基金會是唯一提供庇護所轉介服務的機構，在結案指標是獨立生活並具解決問題能力者，此種積極的結案也使追蹤服務有清楚目標（葛書倫，2003），可以說組織在當時以專業提供受暴庇護服務奠定後來的專業形象。

但是組織在後來的發展過程中專業服務卻不斷受到衝擊，首先，台灣政府由於新管理主義的影響，以委託等方式大量借重民間福利機構提供服務，當民間的社會福利在新管理主義的氛圍中取得服務提供的管道時，不免也受到新管理主義重視『效率』的影響，社會福利在重視績效下政府趨向績效型委外（performance-based contracting, 簡稱PBC）即政府是以服務提供的輸出、品質、結果爲重點，將經費與受託者的績效連結起來（劉淑瓊、孫健忠，2008），這種情形下地方政府有主導權且其責信(accountability) 與成本效益(cost-efficiency)成爲被關注的焦點，這應該是萬華少年服務中心於2001年的合約內容改變成以個案數量爲導向，這個導向迥異於以往預防性的街頭外展，重視數字主要是方便因應議會的質詢，同時，服務對象逐漸增加性交易追蹤、中輟追蹤等類型，也是社會局基於成本考量，雖說組織後來再次爭取到外展服務，但也只是工作的一部份，也就是工作人員增加工作量。

再者，1989年『中華民國社會工作專業人員協會』（2000年更名爲台灣社會工作專業人員協會，簡稱社工專協）成立，接著由該協會組成『社會工作師法』的研擬小組，1997年立法通過實施，由國家認可專業地位的證照制度給實務界帶來很大的變化，因爲社會福利大量民營化的結果，形成民間社會福利團體依賴政府的委託，因此民間團體很快的吸收社工師證照化所宣示的專業化意識，而將其納入內部的營運管理（王增勇、陶蕃瀛，2006），這同時，台灣的大專院校也快速增加社會工作相關科系，從1992陸續到2001年間增加1倍（林萬億，2003），社會福利環境在這種證照制度、專業人力增加的情形下，公部門委託民間機構提供服務的合約中明訂社工員的資格，又爲了善盡主管機關對於受託機構之輔導、監督職責所舉行評鑑制度

中也將工作人員的專業資格列為指標之一。

善牧基金會在發展過程雖逐步展現專業形象，初期也同樣受到專業人力不足的限制，於是進用願意投身社會服務的非社工科系人士，隨著社工專業環境的變化，組織在人力資源方面卻反而受到僱用專業人員的規範，因此，社工師法一通過，組織即與東吳大學合作幫助非社工科系的工作人員取得合格的身份，甚至在薪資中增加社工師的專業加給來鼓勵社工員考取證照，至於擁有社工師執照在實際提供服務的過程中，以第一線的工作人員而言，『剛畢業考了執照，有了學識證明，但是實務上你怎麼運用，你怎麼跟個案互動、幫助個案，那是要靠實務經驗累積的』（李美卿 7.15），甚至於為了因應評鑑工作或績效評估所增加的 paper work 而產生『你怎麼樣去評估這是有效的，你怎麼樣確定你投入的這個資源得到甚麼成果產出，那產生了甚麼改變…減少了在直接服務的時間』（王世芊 8.4），就此，善牧基金會以強調人的價值與尊嚴理念而提供專業服務的組織，如何面對『一個不再以自身經驗出發求知而以外來知識體系為答案的專業』（王增勇、陶蕃瀛，2006），是值得觀察的。

伍、組織服務精神與宗教習性

善牧基金會源於善牧修女會，『修女』是天主教會女教徒願意終身獻身在修道院為傳揚天主福音而工作，無論男、女修道院，每一個修道院都有自己的使命、服務對象、服務工作，以善牧修女會而言，會祖聖于法西亞修女受聖歐德神父的影響而一直輔導從娼婦女從良的服務工作，1835年創『善牧修女會』專門為從娼、行為偏差等少女提供中途之家、輔導從良、向善等服務，因此修會成立以來一直以女性為服務對象，1962年梵蒂岡第二次世界大公會議召開以後，雖然修女們在教宗的諭令下走出修會進入街頭服務，但一樣是以從娼、行為偏差女性為服務對象。聖于法西亞修女的輔導目標是少女們未來能回歸社會，為了建立回歸社會的能力，聖于法西亞修女提供的中途之家是要讓少女們體會每個人都是天主所創造，都是值得被愛的，雖然少女們因為家庭因素才淪落，但是，藉著住在中途之家少女們重新發現自己的價值、認識『家庭』的意義、感受『家庭』的氛圍，這是遍佈世界各地的善牧所提供服務的工作方向，再加上歷代教宗通諭也不斷強調家庭的重要，這更堅強各地善牧重視家庭的觀念。在台灣善牧修女會所立的善牧基金會，其服務對象由最初的中途之家少女開始，陸續增加婦女、青少年、目睹暴力兒童，但以天主教會及修會所建立的思想背景對照實務經驗的累積使台灣的善牧修女們感到，台灣的社會福

利分兒童、婦女、青少年…等領域而不是由家庭的角度出發，這呈現一個家庭可能有許多機構介入的現象，修女們認為這不但不利家庭發展也增加社會負擔，組織於是在 2001 年開始正式提供家庭服務，作為回應天主教會及修會的服務理念。

『一個人的價值高於全世界』的服務精神也是在服務過程中回應個案需要的動力。當組織發現少女從娼背後有家庭暴力問題時，雖說是由公辦民營方式開始服務受暴婦女，但以當時的整體環境而言，民眾普遍仍存在『嫁雞隨雞』、『夫妻床頭吵床尾和』、『丈夫打妻子是家務事』等刻板印象，即使鄧如雯殺夫案後婦女團體推動反家暴，但在台灣父權社會的傳統下從事家庭暴力庇護工作仍是十分不易的，萬一庇護家園曝光遭到加害人的破壞，不止該婦女甚至其他進住的婦女還有工作人員的人身安全都堪慮，但修女們秉持宗教思想沒有退縮，不但發現不能只提供短期庇護，還需要長期庇護來建立回歸社會或獨立生活的能力，甚至到新竹、台中提供庇護服務，這個勇氣則是服務的另一個精神『惟愛完成一切』的支持。以此種精神提供服務還有街頭少年、中輟生甚至外籍配偶，每一種服務對象都有社會刻板印象的壓力，但在善牧基金會的眼中，每個人都是天主所創造、都是值得被愛的，可以說組織精神貫穿多元服務領域。

善牧基金會成立於解嚴之後，當時台灣社會由於黨外運動的關係也產生許多社會運動，這些社會運動對於台灣社會福利的發展有相當大的影響，例如，當時身心障礙者的社會運動造就今日身心障礙福利服務的輸送。善牧基金會雖服務對象的特殊性，但是並未看到修女們以街頭抗爭的社會運動方式為個案發聲，以服務受暴婦女而言，1992 年開始提供庇護服務，1993 年就碰到鄧如雯殺夫案，1996 年又有彭婉如事件，這二個事件讓台灣婦女人身安全議題受到重視，整個過程婦女團體發起許多社會運動，包括要求拒絕家庭暴力、抗議政府漠視婦女人身安全、要求立法等不同訴求的街頭活動，短短數年快速改變台灣婦女福利的樣貌，這其間我們發現善牧修女們參加的街頭活動並不多，唯一出現在街頭的記錄是，1996 年參加一場由數萬人組成的「紀念彭婉如全國婦女夜間大遊行」(婦女權益促進發展基金會，2003)，但是研究者並未發現善牧基金會對於參加此遊行，或其他的社會運動發表任何觀點的新聞稿。再經過整合其他文獻可知，善牧基金會為個案發聲、倡導權益的方式主要以靜態方式為主，例如專書、期刊，或參與立法、擬訂政策的部份，至於公聽會的方式也只 2003 年為跨國婚姻家庭的需求時舉行而已，以家暴而言，尤其鄧如雯殺夫案發生時，善牧基金會以其提供庇護服務每天 24 小時與個案相處的經驗，要製造

新聞話題，或於婦女團體反家暴的活動中發表些許觀點或經驗，都是很容易為組織製造曝光以增加知名度的機會，即使為跨國婚姻家庭服務，也沒有出現消費案主來募款的方式，其中重要原因是，一方面所服務的對象曝光後將面臨人身危險或更多困擾，同時社會大眾對服務議題的認知不足，另一方面天主教一向強調左手做的事不要讓右手知道的想法，因此，利用大眾傳播媒體作為組織行銷工具的手法基本上是很謹慎的。

就天主教會而言，按等級制度組成的神職體系和教會管理體制，即所謂的聖統制，聖統制是指全世界的天主教會最高領導者為教宗，各地方的最高領導者是總主教、主教（天主教教理第 874~887 條），所以當地的神職人員或信徒都接受主教的領導。善牧修女會一來到台灣也依聖統制接受台北教區賈主教的領導，賈主教退休後則由狄剛主教領導，1990 年成立宗教性組織時狄剛主教自然而成擔任董事長的職務，即使立案為社會福利性組織時，仍然由主教擔任董事長，狄主教退休後接續由鄭再發主教擔任至 2007 年，這麼長的時間裡，雖說主教沒有時間專注在組織上，社會福利也不是他的專長，但由湯修女的訪談中可知，董事長在業務發展上完全信任修女並授權給執行長，再由文獻資料中可知，業務執行遇到的困難則靠董事的協助，董事中各具不同專長，除了神職人員以外有學者、會計專業人員或其他專業人士等等，可以說整個董事會的運作共同基礎是在天主教的氛圍下所形成的信賴，不過，董事會的運作方式到 2008 年改變由天主教友擔任董事長，不是神職人員的董事長會帶給組織什麼影響頗值得觀察。

宗教習性影響另一項組織變遷的是人事管理制度很早就建立，我們由歷代教宗的通諭中可以發現，天主教強調工作是人的權利，因為人透過工作延續天主的創造工程，工人應得到尊重及基本需求的滿足，工資不止滿足個人需求還要足夠家庭基本所需，因此，當台灣善牧的員工增加後，修女們即以國外早已實施的方式配合國家政策保障員工薪資，甚至政府規定的相關保險乃至退休金等都一一提撥，這個影響就組織發展而言十分重要，因為組織配合國家勞工政策不但得到在法令上的正當性，就員工而言可以安心的工作，對人員流動有一定的控制作用。

第五節 變遷、緊張與回應策略

DiMaggio and Powell (1991) 指出制度環境 (institutional environment) 會透過三個機制來影響組織的運作、結構與生存，使組織產生制度同形 (institutional isomorphis) 的現象，三個機制是強制性 (coercive)、規範性 (normative) 與模仿性 (mimetic)。資源依賴論認為組織為了生存會自動調整組織結構，為了爭取所需的資源會在其行動場域內與其他組織產生互賴關係 (Aldrich & Pfeffer, 1976)，同時組織會爭取主控權以確保資源穩定，可以說，資源的數量與性質是組織產生改變的動力來源，領導者在面對資源保衛時可能採取的行動策略，Oiver (1991) 將它分為五類，另外，在組織的運作上採取鬆散結構來因應不同組織域所產生制度的衝突，有時也建構所需的制度環境。以下由理論與善牧基金會變遷及變遷中受到組織服務精神的影響三者間形成的反省與討論如下：

一、 天主教會、善牧修女會、善牧基金會的制度環境與鑲嵌關係

由於社會學制度理論對制度的界定採取的是廣義的界說，認為制度包括正式的規則、程序、規範之外，也包括導引人類行動的文化觀念，而文化是價值觀、信仰、意識、思想方式的集合 (Daft, 李再長譯, 2004)，個人在其所處的環境中其行動經過適當規則的引用而與特定的情境結合 (莊文忠, 2003)；新制度論強調組織的制度環境，包括具體的法典、規約或無形的文化、信念等所構成，社會集體對每個角色的規範與期望也內化作個人行為的動機，因之，個人與組織都鑲嵌 (embedded in) 在這個由社會、文化、政治、經濟所形成的規則、行動之環境系絡中。源於天主教善牧修女會的天主教善牧基金會其發展過程中，受到宗教教義的影響也逐漸形塑出制度環境特有的服務信念，這個社會系絡中所有成員因為鑲嵌的緣故，會自然而然的以此信念作為行動的準則：

(一) 天主教、善牧修女會、善牧基金會的鑲嵌關係與信念

我們由第二章第四節中明白，天主教強調從天主創造人類之初即賦予每個人都有其尊嚴，這個中心思想也形成善牧修女會的服務精神之一『一個人的價值高於全世界』，同時，善牧修女會的會祖勉勵服務工作要具牧羊人的精神，即為了守候羊群而不怕困難、主動出擊，修會並以『惟愛完成一切』為座右銘鼓勵牧羊人以『愛』來服務。善牧修女們 1987 年來台開始服務後，也以這個中心思想作為服務精神依據，成立善牧基金會以後延用『一個人的價值高於全世界』、『惟愛完成一切』作為

組織的服務精神，1997 年以後，善牧基金會將『復原力』作為實踐善牧精神的途徑；我們可以發現復原力強調激發一個人的潛能來面對未來生活中的所有挑戰，這個中心思想其實基本上就是以天主教重視每個人都有其尊嚴的思想出發，因此，『一個人的價值高於全世界』、『惟愛完成一切』與『復原力』建構為善牧基金會服務的核心價值。可以說，善牧基金會的服務精神源於善牧修女會，善牧修女會的服務精神源於天主教教義，善牧基金會的服務理念鑲嵌於善牧修女會的價值觀，善牧修女會鑲嵌於天主教會的價值觀中，這樣的連帶關係在組織整個發展過程中，我們可以看到各項服務是在這個核心價值的影響下而產生。

從輔導從事色情行業的少女開始，組織發展的過程中並不固守某一服務對象，而是視個案的需要來發展服務，由少女身上發現家暴問題接著陸續提供其他服務。以安心家園 24 小時的受暴婦女庇護服務而言，由於它是公辦民營方式，其服務內容早已明載於契約中，這個家園服務對象是需短期安置的受暴婦女，但由研究結果可以發現，修女們經營時並非照章行事，而是以修會的服務精神看待服務對象，因此，修女們無法忽略目睹暴力兒童的存在而積極開辦遊戲治療；庇護的婦女也不會因為組織與社會局契約內容的限制而在安置到期時即被冒然遷出，為了幫助她們繼續未來的路，修女們還為她們向社會局溝通要求設置中長期安置的家園。對於有心向學的中輟生，組織並沒有因為社會局的歧議而停止『多元性向發展班』，反而寧願將這個計畫脫離萬華少年服務中心而另外租屋來提供。萬華少年服務中心雖然被要求不提供外展預防，但工作人員以增加工作量的方式保有原本的服務初衷。在台灣民眾對外籍配偶存有不佳的刻板印象時，組織仍願提供家庭服務幫助跨國婚姻家庭，可以說整個發展過程中不論是街頭少年、中輟生、原住民、外籍配偶等，幾乎所服務的案主都背負著社會道德的批判或社會刻板印象，這些不容易被社會接受的案主在善牧的眼裡，由於一個人的價值高於全世界而重新被看待。組織的核心價值不只是修女們的服務出發點，也影響員工的服務行動，員工也鑲嵌在這種由宗教教義所建構出的文化環境下，因此以『惟愛完成一切』的精神面對個案與服務的困難；所內化的核心價值也影響個人對組織的認同，甚至在組織裡的人際關係，資深員工不但因為被組織的核心價值感動而願意長期服務，在組織裡的人際關係也因為核心價值而呈現正向關係，員工的這些表現明證在制度環境下的個人已將文化價值觀內化為行動的準則。

組織發展至 2003 年開始增加家庭服務也是遵從天主教會的傳統思想。天主教教

義明示『家庭是社會生活的原始細胞。家庭應該由社會藉適當措施給予協助和維護』（天主教教理第 2207、2209 條），歷代教宗通諭也強調重視家庭，善牧修女會會祖聖于法西亞修女更是注重家庭的輔導，這個思想背景使得善牧基金會也在 21 年的歷程中將服務領域發展為多元化的狀態，這也正是新制度論的觀點：個體的行動很多時候並不會以單純的利益計算為出發點，制度環境會去規範個體或組織的行動。

（二）文化與內部結構慣性

文化的形成乃透過儀式、符號、故事來加強價值觀、信仰、意識，文化將被內化為個人的行動基準，而結構慣性（structural inertia）的成因來自於內部的結構安排和外部環境的限制（張荳雲，1986），內部結構包含宗旨、規模、核心技術等，由於一個組織的發展過程中會逐漸建構出屬於自己特有的文化，這個文化的特質其實與組織的領導者有關（Daft，李再長譯，2004），我們由上段的分析了解到天主教、善牧修女會及善牧基金會的鑲嵌關係，同時組織的主事者又是神職人員，因此，這裡我們將善牧基金會由服務精神所形成的特有文化也視為一種慣性，這個文化的慣性在善牧基金會的變遷過程有重要影響。我們由研究結果可以明白，善牧基金會的變遷過程中以善牧修女會的服務精神為出發提供服務，這個中心思想不只影響服務對象，也影響在組織裡的員工，員工在組織的時間愈長，其社會、心理與實質的涉入也愈深，表現行為也愈契合組織的特性，由研究結果可知，資深員工長期在組織內吸納組織文化後，組織文化使她們落實服務的真義，也改變她們的工作態度，她們因認同組織文化而願意長期在組織內服務，但是這裡值得再進一步探討組織文化所形塑的慣性：

由研究結果發現，以善牧基金會長期推動組織服務精神後形成的文化確實影響員工，但是我們又發現不是每個服務中心在實踐組織服務精神的表現上都一致，資淺的服務中心領導者實踐程度不如資深員工，這個現象研究者認為在於組織推動認同服務精神的措施一直未制度化。資深員工她們在組織還未壯大時即加入，她們有機會與修女們一起工作，可以從修女身上去感受、體認組織的服務精神；但隨著組織愈來愈大時，員工不可能人人有機會接近修女，在沒有制度化的培育工作之下，員工要認識組織的服務精神幾乎要靠各服務中心主任、其他同仁甚至個案研討等機會中學習，但是由於中心主任流動，研究結果呈現可能新的主任自己對組織服務精神較不熟悉，在服務過程中只有帶入自己的意識，再加上目前組織提供每人每年 72 小時的在職訓練時數，也包括參加中央所舉辦的認識文化課程，這使得員工在工作

忙碌之下，只選擇與自己工作有關的社工相關訓練，而不選擇關於認識服務精神的課程，因此，我們由受訪者口中發現，各服務中心表現組織精神其結果出現落差，至此我們可以說組織文化形成的慣性隨著組織的壯大及組織生命的增長而漸減弱。這可能成爲一項隱憂，我們由第四章第二節可以發現，善牧基金會爲了實踐組織的使命在服務提供上的變遷情形，這個對基本人性的關懷之特色才造就現今的成果，如果組織的核心價值不在，那麼服務行爲雖說有社會工作的基本訓練，但終將可能會因員工個人的意識、限制等而失去其應有的意義。

再者，由修女們爲主事者的善牧基金會，基於對每個人的尊重，組織沒有以激烈或悲情甚至利用案主作爲廣告或募款等手段，在倡導工作上一直以溫和而保守的文字、影片來教育社會大眾，此可說組織完全實踐其尊重每個人的尊嚴之理念，在工作倫理的表現上可以說值得喝采，但相對的也使組織的知名度並不高，在當今資源競爭激烈、募款不易的環境中，此現象也可能對組織的資源募集造成嚴重考驗。

二、制度同形與資源依賴

(一) 對天主教會內

1. 合法性與資源取得

新制度論提出組織需要在制度環境中取得合法性 (legitimacy)，資源依賴論則認爲組織爲了獲取資源會自動調整內部結構及運作。前面我們說善牧基金會鑲嵌於天主教會的服務信念中，由修女擔任執行長的善牧基金會以天主教觀點出發的不只是服務對象與內容，尚包括組織的管理結構，由於天主教會聖統制的運作，全球天主教以教宗爲最高領導者，教宗以下設樞機主教、主教等，各地的天主教會則服從當地主教的領導，因此，善牧修女會於 1835 年經教宗額我略十六世批准後成立，其在天主教會內即享有正當性，修女們在修會內服從會長的領導，在天主教會聖統制下也服從教宗、主教的領導，修女會二百年來投入從娼、行爲偏差等少女輔導服務，其成果獲得天主教會的認同，也在天主教會內建立其聲望、地位。在台灣的善牧修女會則由天主教台北教區主教親自邀請來台，善牧修女會再設立善牧基金會，這樣的緊密關係下善牧基金會的領導體制不會自外於天主教會，這是善牧不論是在立案爲宗教性團體或社會福利性團體時，主教理所當然的都擔任董事長的緣故，而由主教擔任的董事長也完全信任修女的領導，這種信任氛圍是天主教會內部長期在聖統制下所規範出來的。善牧修女會因爲在天主教會體制內享有正當性，自然也容易獲得天主教會資源的協助，這也是爲何一個外國修女團體，初到陌生地方就能夠馬上

投入服務行列的原因，修女們一到台灣即獲得天主教友的熱心協助而到少觀所、婦職所等地服務，了解華人文化的湯修女來台後使組織更有能力發展，以後的成長過程中一直得到天主教相關的支持，包括藉天主教友的資源連結、多處服務中心由天主教會無償提供場地等協助。

2. 鑲嵌與組織結構

天主教善牧基金會鑲嵌在天主教的制度環境中，董事會的結構自然受天主教影響，長期以來由主教擔任董事長，直到 2008 年董事會尊重台北教區洪主教不願擔任董事長的意願下，才選出天主教友擔任董事長。這個變化對組織變遷的強度為何是個重要問題，它看似不符合天主教文化，但是以宗教其最終使命是傳教而言，主教是傳教工作的掌舵者，社會服務工作雖也是希望藉由在服務中傳播基督愛人的方式來傳教，但由研究結果可以發現，善牧基金會在服務過程中藉由工作人員的行動，來傳達天主教與善牧基金會的基本信念『一個人的價值高於全世界』：即每個人都需要被尊重，因為每個人都是天主所愛的，天主賦予每個人尊嚴，但是善牧基金會並沒有正式向個案或員工傳教，這種社會服務工作甚於傳教工作的特色下，主教不擔任董事長就形式上而言與天主教的文化不相背；就宗教特性而言，善牧基金會仍舊在傳達其宗教思想，組織的運作仍舊會受到天主教文化的影響，因為湯修女依然擔任執行長、善牧修女會在董事會中有二名席次及新任歐董事長也是天主教友；同時，湯修女也於 2007 年下半年度開始積極推動『培力營』為善牧服務精神的傳承培育，雖說以往執行長也努力推動組織精神的培育工作，但是並沒有制度化，這次的『培力營』是迥異以往的大動作，其推動是要求每個員工都參加的全面動員性，這『培力營』在此時出現應可以作為組織因應董事長身份變動引起的緊張所採取的策略，這個策略是以積極的操控（manipulation）方式繼續維持組織的價值觀。

（二）對天主教會外

1. 立案的理論意涵

強制性指組織會受到政府法令、規約制度等壓力的影響而採行相同的結構、技術與行為。在善牧基金會的發展中，1990 年立案為宗教性團體是一個重要的舉動，修女們為了服務的正當性，於是依內政部所訂『內政業務財團法人監督準則』之規定程序申請法人資格後，對於法人結構包括人數、立案條件、董事會召開、接受主管機關監督等都依法執行，即使 1990 年立案時是宗教性團體，但因為立案而確保組織在台灣法令地位的合法性，而這個合法身分才使得組織能在 1992 年取得公辦民營

『安心家園』的經營權，開始為受暴婦女服務，以後也因政府福利民營化政策而陸續爭取到各類服務機會；另一個重要轉折是 1994 年將宗教性團體改立案為地方性社會福利團體，1997 年又改立案為全國性社會福利團體，組織成為全國性社會福利的法人團體後，各地方的服務中心也順利在當地立案並取得當地政府的許多方案委託，在此我們印證，最具『強制性』來源的代表就是國家，國家的強制性力量使組織取得合法性地位，當善牧基金會經由立案而取得合法性地位時，組織取得政府資源的正當性也因此獲得保障，這裡可以說組織在強制性力量影響下又為了取得政府資源，於是採取『默從 (acquiescence)』策略的『遵循 (comply)』方式：即有意識的接受並調整，使組織在各地的服務中心都因合法性而接受政府的委託，在後來組織的發展中，不但形成政府是組織主要資源供應者，也形成雙方的互賴關係。

2. 建構

建構 (constituted) 是指組織在變遷過程中營造自己需要的制度環境。善牧基金會的發展過程中，為了使服務能順利提供，組織必須設法克服所遇到的問題，其中之一便是需要改變當時的制度環境。組織因政府福利民營化的政策進入受暴庇護服務，但服務之初當時也是台灣的受暴婦女服務剛起步之際，不但國內這方面的社工經驗不足，社會大眾對於家庭暴力的認知也是停留在『家務事』的階段，這種情境不但專業力量支持不夠，組織也不易獲得社會大眾的支持。為了改變這種環境，湯修女決定向國外取經，引進澳洲經驗舉辦專業研習會、協助政府提供社工專業訓練等，來提升國內社工專業對受暴議題的服務相關知能；也出版專書例如『婦女緊急庇護中心經營手冊』等分享專業經驗提升社工知能。對於一般社會大眾，由訪談得知湯修女認為家暴議題需要從較寬廣的角度視之，當時台灣省社會處的『我痛－婚姻暴力防治』電視宣導片已播出，但湯修女怕大家過於窄化家暴議題，於是以出版專書方式來社會教育；以後隨著服務的提供及有聲傳播工具精進的轉變，組織另外再製作錄影帶、VCD 等繼續教育社會大眾並傳達服務輸送的需求，這個建構過程可以說組織是採取『操控』中的『影響 (influence)』、『控制 (control)』等策略來改變制度環境的價值觀：即組織運用各種方式改變或支配制度環境，這呈顯組織遭制度環境限制時的主動性，而建構服務所需的制度環境也成了善牧基金會在以後的多個服務領域中必要的作為，包括為受暴婦女爭取中長期庇護、目睹暴力兒童、中輟生、跨國婚姻家庭等。

3. 正當性與資源取得

新制度論認為組織在制度環境中的合法性將確保資源的不匱乏（陳東升，1992）。由研究結果我們發現，善牧基金會的中輟服務變遷過程，就是為了獲取服務所需的資源而調整結構來產生使用資源的合法性。當萬華少年服務中心為了幫助有心向學但缺少就學環境的中輟生，在 1998 年開設『多元性向發展班』，這個措施即使成效再怎麼獲得肯定，但最終組織卻發現服務內容面臨屬於教育系統或社政系統的定位問題，定位不清可能使組織不被公部門信任，同時可能無法獲得政府經費補助，這也是宜蘭善牧學園開辦一年仍無法獲得補助的原因。這個定位問題代表這項服務是否能正當使用資源，亦即當它被社政體系認為是屬教育系統時，由於不在社政轄權內自然沒有使用社會福利資源的正當性，因而無法獲得社政系統的支持與經費補助，善牧基金會為了堅持其應作為的理想，於是依『兒童及少年性交易防治條例』的法令，將『多元性向發展班』遷出萬華少年服務中心而另外與教育部合作，成立合作式班別『善牧學園』並順利獲得教育部的補助。這意謂組織為了確保服務所需要的資源而改變當時已具備的外展服務結構，以獲得該項服務在教育體系的合法位置而得以正當使用資源，這個現象同時符合資源依賴論的觀點，它強調組織環境中資源的數量與性質穩定情形是組織變遷的動力，且資源供應者對組織具有直接的影響力（林綺雲，1993），這個資源供應者就是國家。

如此看來，代表國家執行政策的公務體系，一方面有國家賦予的權力，一方面又支配資源的情形下，確實對組織變遷有極大的影響力量，這裡我們發現國家科層體制的慣性力量，社政體系在依法執行之下認定『多元性向發展班』屬教育系統而忽略個案的需求，教育體系也一樣依法執行忽視中輟生的特性與需求及社福機構的性質，就社政體系或教育體系而言，它們執行的政策皆有其法源，它們需要在國家權力所產生的強制性之下而合法性的執行，但長久下來這個機制由於缺乏彈性已形成一股慣性力量，而且這個慣性力量由於關乎國家資源的配置，這股力量也會影響民間組織變遷的方向。

4.互賴關係

Aldrich & Pfeffer (1976) 將資源供需雙方的互賴關係分為水平依存及垂直依存二種，前者指雙方處於互利的情況，後者指一方因擁有資源而擁有權力使雙方出現地位不平等的現象，善牧基金會與公部門的互賴關係在全國性的據點中呈現不同的狀態，部份地區由最早的水平依存演變為目前的垂直依存，部份地區則仍維持水平依存：

組織在 1992 年取得受暴婦女庇護服務，乃至 1996 年取得萬華少年服務中心經營權時，當時台北市社會局想提供的這二個服務都是全省首創，社會局試圖以善牧修女們的專業和國外經驗發展台灣的服務，善牧基金會也不負所託，在受暴婦女服務以國外經驗協助台灣的困境，在街頭外展也以創新的街頭據點方式主動接近行蹤飄忽的青少年，善牧基金會藉由政府取得服務所需的資源，政府藉由善牧基金會輸送服務，組織以專業能力進入福利民營化政策也因專業形象而擁有支配公部門資源提供的力量，這個時期雙方的互動形成水平依存，互動是對等、公平且互補的。

逐漸地，台灣因為非營利組織數目激增、不景氣、全球化現象產生資源競爭時，組織對公部門經濟的依賴愈大，這裡我們可以由 Saidel (1991；引自鄭讚源等，1999) 的三個觀點來討論善牧基金會對政府資源的依賴程度：

- (1) 資源的重要程度：資源對組織運作的不可或缺性愈高則重要程度愈高，組織對它的依賴也愈高。善牧基金會的年度總收入中政府補助有愈來愈高的現象，至 2005 年已將近六成，這表示組織在功能的運作、方案的執行和服務的輸送上，政府是資源的重要來源，因此組織對政府的依賴愈大。
- (2) 可替代資源的取得程度：如果組織所需要的資源來源愈多，則對單一資源將會減少依賴，善牧基金會的財源包括政府補助、團體捐款、個人捐款、孳息等三種，同時組織並沒有向服務對象收取任何費用，也沒有運用社會企業方式增加收入，更沒有進行投資行為，又因為經濟不景氣或其他災害事件造成團體或個人捐款的不穩定，這種情形下，政府資源的被替代性自然很低。
- (3) 強制取得資源的能力：組織若能夠強制另一組織提供必要資源，則依賴程度會下降，善牧基金會與政府雖合作關係緊密但卻無法強制政府提供資源，終究公共政策仍受限於經濟、政治等因素而有預算與執行方向的調整；善牧基金會也一樣無法強制天主教會提供資源，因為天主教會台灣主教團對各教堂、團體的經費原則是『自養』，即教會本身不會提供經費給某一教堂或團體，而是由各團體自給自足，因此，善牧基金會自然也以政府為重要資源來源。

當組織逐漸依賴公部門資源時，公部門因為福利民營化而需背負監督之責，同時又因經費預算拮据及新管理主義強調績效、降低成本的壓力下，自然要對受補助的民間機構採取相關措施來因應上述壓力，雖說公部門仍舊需要善牧基金會來傳送服務，但終究公部門以主管監督之姿產生『強制力』又掌握了經費來源，這個力量

很容易改變互賴關係，我們由研究結果可以明白，雙方的關係悄悄地局部性進入垂直依存，其中萬華少年服務中心由原本的外展預防工作增加個管工作，好讓社會局可以應付議會並降低成本；婦女保護工作人員也感到十餘年來公部門的角色由從前的夥伴關係轉變為監督角色。我們再次強調這個互賴關係係局部改變，因為由研究結果發現善牧基金會在花蓮光復鄉的公私合作關係仍然是平行依存狀態，這個差別是值得探討的，是否因東部資源不如西部，所以在客觀因素上公私互賴關係不易改變，或者是個人主觀因素例如承辦人員的差異而影響？由於此非本研究目的，故暫不處理，但以萬華青少年外展工作而言，當年合約雖以個案為導向，但工作人員不斷利用各種機會進行溝通來爭取外展工作，資源依賴論認為管理者為了確保資源來源，會主動參與環境並採取相關的策略，組織一方面採取『妥協 (compromise)』裡的『平衡 (balance)』：即善牧基金會接受公共政策，但以增加工作的方式在服務中仍舊保有應有的服務，同時在執行的過程中又採取『抗拒 (defiance)』裡的『挑戰 (challenge)』即主動表達組織的理念等策略，終於再度獲得提供外展預防服務的契約，順利保住組織應達的使命。

5.強制性與規範性力量結合

影響組織變遷的力量除了『強制性』以外尚有『規範性』，規範性機制是指組織為達到專業標準而採行專業社群所認同的技術與要求，因此產生同質化的變遷。善牧基金會的變遷也因身處這個制度環境中受到『規範性』力量的影響，怎麼說呢？由於社會工作乃高度不確定性的技術，而專業化過程基本上又是提供任務執行者一個合法化的地位，因此 1990 年起，學者及社工專協推動『社會工作師法』的立法過程中，以專業自許的社工界很自然的產生『規範性』力量，1997 年『社會工作師法』立法通過實施，社工界自然而然的將專業資格或『社會工作師』納入組織管理（王增勇、陶蕃瀛，2006），社工師法實施後，專業『規範性』力量又使得社工師因為法定地位而在評鑑制度中產生最大加分的效果，善牧基金會以專業能力建立其聲望，對於社工師法所塑造出來的規範性壓力，組織需要回應以鞏固專業地位並繼續獲得社會大眾的認同，於是採取幫助員工取得資格、在薪資制度中有證照加給項目等不得不的默從策略。

如果規範性力量只有產生員工資格變化，就組織而言尚不是很重大的衝擊，尤其以專業起家的善牧基金會，將社工師法引入組織的管理中更是鞏固其專業形象的重要措施，但由研究結果發現，組織感到較大挑戰的是 paper work 影響服務的問題。

由於善牧基金會的各服務中心與政府緊密合作，接受政府許多方案委託，但政府在新管理主義下的福利民營化重視的是績效與降低成本，同時中央主管機關（內政部、各地社會局、兒童局等）爲了善盡其監督之責，於是進行評鑑制度，爲了因應績效或評鑑制度而增加許多 paper work，社工員因此感到減少服務個案的時間。我們對照理論可知，公部門的評鑑制度是『強制性』力量，因爲凡申請補助、接受委託，或主管機關爲了確保被服務者的權益，立案的組織都依不同的主管機關需接受政府評鑑，當主管機關爲了監督之需要進行評鑑時，被管理的組織是沒有權力拒絕的，更何況，社會福利服務的評鑑不是單純主管機關確保被服務者的權益而已，評鑑成績還涉及社會聲望拉抬或降低、未來與政府合作的權力或影響補助經費的額度，這些影響也是資源依賴論強調，組織爲了保有資源的掌握能力而尋求充份的權力優勢。評鑑成績優良代表經過公權力的認可，其組織的責信度高，組織的社會聲望會跟著提高，在經濟不景氣、資源不足的情形下，公部門的經濟資源成了重要角色，評鑑制度相對也成了取得經費資源的門檻，在這種『強制性』下組織不得不配合公部門要求，組織對此情勢只能採取默從，遵循公共政策以獲得支持或資源，這裡，我們我們看到『強制性』與『規範性』二個力量結合對組織的重大影響。

如果我們再由研究結果來看，這裡還可以再討論一個現象：我們發現，評鑑制度的『強制性』結合社工專業的『規範性』對善牧基金會產生很大衝擊，研究結果可以看出，實際服務過程裡，在經驗豐富的第一線社工員眼裡，擁有證照與服務成效之間未必劃上等號、paper work 嚴重影響對個案的服務，這符合新制度論強調在同形化中因爲取得正當性，即使沒有成效仍能存活的論述。在此需特別說明這個論述僅止於本研究而言，研究結果所發現的這個疑問爲整個社會工作領域而言，是否能解釋任何組織或社工師之存活機會與服務成效間不一定有關之論點我們無法論斷，因爲本研究只是個案研究，我們不能將結果推論到整體，以免犯了化約主義（reductionism）的錯誤，但是如果回歸社會工作的原始助人初衷或非營利組織服務的使命何在，這是值得後續有心研究者再繼續探討的議題。

6. 公共政策、資源位置與鬆散結構

資源依賴論強調組織回應需求時會自動調整結構，善牧基金會即因爲政府資源而不斷調整結構。就服務而言，因爲福利民營化的公共政策使組織跨入受暴婦女服務領域，這個福利民營化政策不但使善牧基金會陸續進入青少年外展、家庭服務等領域，也由於福利民營化政策使善牧基金會的各服務中心接受政府的委託或補助等

等，由於政府資源使組織得以不斷滿足個案的需求，長期下來組織的服務據點由一個擴大為目前的 29 個，也形成政府是組織所需資源的重要供應者。組織也因服務對象受公共政策的影響而產生結構改變的現象，例如：因為『兒童青少年性交易防治條例』使萬華少年服務中心與中輟學園的分立成二個不同單位、因為『兒童少年福利法』的規定使少女中途之家『德莉之家』結束服務、『兒童局』成立使目睹暴力兒童服務獲得資源穩定性，這裡我們看到『強制力』的誘惑，新制度論認為影響變遷方向的力量之一是『強制力』，公共政策代表國家的強制力，善牧基金會在組織的發展過程中受到公共政策強制力的影響，公共政策固然因此保障組織服務所需的資源，但同時公共政策也影響組織的服務走向，為了保持公共政策產生的衝突，組織在結構上採各服務中心運作獨立的鬆散結構（loosely coupling）（Meyer & Rowan，1977），鬆散結構特色是彼此聯結較弱的彈性結構，我們由第四章第三節知道，善牧基金會的結構隨著組織愈來愈大，於是執行長權力下放，中央總部除了負責行政、經費等監督、協調外，各服務中心之服務內容以社會工作的訓練，再配合各地的不同風俗民情或政府規定而擬訂，由各中心主任全權發展，這種各中心獨立運作的鬆散結構其優點即在，如果其中某一服務中心變動也不會影響到其他服務中心，因此少女中途之家『德莉之家』結束服務時，善牧基金會的少女安置服務並沒有因而跟著被拖累，或是婦女緊急庇護中心『安心家園』、『溫心家園』在前後不同時期停止服務或恢復服務，都不影響其他婦女保護業務的進行，這些都是說明鬆散結構因此保護組織的自主性。

7.因為『模仿性』而爭取到更多資源

面對外部環境的影響領導者自然會作出決策來因應，如果處於混沌不明的環境中，則會以模仿的方式試圖尋找出路，這『模仿性』（mimetic）是新制度論中影響變遷的另一個力量，它也影響善牧基金會的變遷：

首先是湯修女模仿國外的善牧，於 1991 年的善牧修女會院務會議就決議聘用專業會計人員，在財務管理上運用專業人員與會計管理制度，至 1996 年組織發展跨出台北市時即明定相關請款、會計、出納等制度，相關報表也都經會計師公證，這使得善牧基金會在 1998 年時即已獲台北市政府肯定其財務透明度，也使得善牧基金會取得公部門信任的最大優勢，這裡我們看到，善牧基金會模仿性的變遷其功能首先是增加組織的合法性，模仿國外的會計管理制度增加財務上的責信度，不但取信公部門也取信社會大眾，這個優勢也同時保障了組織獲取資源的能力。

模仿國外的管理方式還有董事會成員，由於董事會居領導地位，雖說董事長完全信任執行長，但重要決議上董事會成員仍然有其影響力，善牧基金會董事成員依國外善牧的經驗而有多種身份出現，並沒有因為是天主教性質而將非天主教友排拒在外，在席次上我們發現一直有非教友，由神職人員、教友、非教友等不同身份組成的異質性董事會在引進資源方面發揮很大的功能，我們由研究結果可以明白，許多資源的引進都由董事會成員提供，不論是營利、非營利組織對善牧所提供的資源或媒體的運用都是。

再者，善牧修女會自 1990 年國外總會停止資助後即積極募款，1993 年成立教育宣導組正是模仿某機構的作法，我們由研究結果也可以知道這個專責小組在變遷過程中的重要性，不僅在組織服務的議題上提供文字、影音等教育社會大眾，也在媒體與直接服務之間溝通協調一方面保護個案一方面爭取大眾傳播的機會，甚至負責募款等工作，這部份也正符合資源依賴論認為，組織爲了要掌握資源而調整組織的結構之論述。

三、天主教善牧基金會組織變遷的特徵

本研究以新制度論與資源依賴論來論述天主教善牧基金會的組織變遷，由研究結果可以發現天主教善牧基金會組織變遷的二個特徵分述如下：

（一）新制度論與資源依賴論皆是探討外在力量，以本研究而言，組織內部的成員，包括領導者與員工在作決策時所秉時的信念，也是影響變遷的關鍵。

新制度論著眼於鉅視觀點，以組織域（organizational field）來指涉分析對象，認為社會合法性的取得或喪失是制度興衰的關鍵，這個邏輯論證表現出決定論，但對於個別組織的自主性則較低估，資源依賴論雖也把外部資源的取得置於影響組織生存與結構的關鍵位置之上，也有效的留下組織自主運作與行使策略的空間，但我們卻無法得知行動者在決定策略時的行動信念，這個問題我們反而可以在新制度論裡找到。社會學新制度論將文化視為制度，文化是提供行為標準的規範、符號或文字（March & Olsen, 1989），而個體鑲嵌在這個錯綜複雜的環境中，個體的行動並非完全理性的，很多時候是以個人的世界觀作為出發點，既然個體的行動策略有這個跡象，那麼組織呢？我們回頭檢視組織的定義，所謂組織是指一群人在特定的結構、固定的行為規範及協調系統下並與環境互動而形成一個系統（Jones, 楊仁壽等

譯，2003)，『人』是組織最重要的元素，由不同個體組成的組織又鑲嵌在制度環境裡，那麼，我們可以說組織的成員是影響組織變遷的主要原因，我們由研究結果發現，善牧基金會的變遷過程中，領導者面對慣性與革新所形成的緊張在作出回應策略後才逐漸形塑今日的結果。

源自於天主教教義的社會服務精神，長期以來影響天主教的社會服務工作，善牧修女會也以天主教教義作為組織的服務精神，由善牧修女會創辦的善牧基金會鑲嵌在這個制度環境中，可以說組織的服務理念是為傳揚天主愛人的精神，這個核心價值的形成對組織而言可視為文化的高度慣性，而慣性與革新所產生的緊張又因策略而產生不同變遷結果。以跨國婚姻家庭服務而言，當組織在庇護所裡發現受暴的外籍配偶遽增，也感到這些外籍配偶所需的資源缺乏或資源位置零散，於是組織感到需要提供外展幫助跨國婚姻家庭，但增加服務的革新需求會產生緊張是因為組織資源不足，提供外展服務不止經費也須慮及當時的法令或社會風氣，對此，湯修女決定以公聽會、舉辦北中南的祈福會並邀請政府首長參加，以促進公共政策改變來鋪設服務所需，另外又再度於電視上廣告來募款等作法，提供外展是個重要的決定，其被形成並付諸的所有行動乃源於組織的服務理念以及湯修女的信念、個性，如果湯修女只認知提供外籍配偶庇護服務即可就不會決定提供外展，而決定提供時發現短缺資源又該如何因應，這些將會因不同的決策者而產生不同的結果，湯修女的服務理念乃受宗教教義及修會會祖的影響，當然也包括個人性格的因素，我們由第四章第二節可看出，組織的許多首創性服務面臨許多困難，湯修女如何面對困難又關係到她將採取什麼因應策略。這裡發現，慣性強於革新的力量，但卻是因領導者的決策才產生善牧提供跨國婚姻家庭服務，但決策的決定只基於慣性力量的影響嗎？其實也未必，文化的結構慣性也不會使決策者只專注於服務提供而能忽略其他問題，由研究結果也可以看到，受限於資源而使文化的結構慣性影響力呈現較弱的現象，如果少女中途之家『德莉之家』在文化的結構慣性中應該不能消失的，那麼為了要符合資源使用的合法性需要花大量的成本改建，但董事會基於集中資源的考量而作出德莉之家熄燈的策略，再者，花東地區即使當地主教不斷邀約組織前往服務，但也一直到 2005 年才在台東成立兒少安置『德蓄之家』。

另一個反省是，組織成員不止是領導者也包括員工，善牧在花東山區的服務也一直到 1996 年配合內政部認養原鄉計畫，由於公部門資源的挹注才得以產生專職人員以正式據點服務，位於交通不便資源不足的花蓮光復鄉這個中心的發展，得以站

穩腳步其關鍵除了公部門資源挹注也包含工作人員，如果工作人員無法在工作中完成組織的使命那麼整個善牧的變遷史將改寫，工作人員促使善牧基金會花東發展的變遷朝向積極面，還有，萬華少年服務中心的工作人員以『街頭據點』主動尋找迷失的青少年也是例證，這表示組織成員對組織變遷的影響力也是不可忽視的。

上面討論組織成員對組織變遷的影響力這部份，我們把它視為內部力量，新制度論以三個力量闡述變遷方向，但是所稱的強制力、規範力、模仿力都是外在力量，外在力量固然是催化走向變革的重要機制，但是，由上面討論就可體悟變遷的行動在於內部力量，如果外在力量完全大於內部力量，那麼跨國婚姻家庭服務遭到資源不足及制度環境影響時可能無法成形，而德莉之家應該會走向同形化而不是熄燈，花東區的服務如果只在使命感的內部力量之下應該也很早就前往提供兒少安置了，這表示我們很難以單一面向的影響源來看待組織變遷。

再從上面的討論，是否我們就能說影響變遷最大的力量是資源，其實也未必，以善牧基金會的結構變遷而言，服務隨著成立為法人機構，組織朝向直接服務、間接服務分立，以後設立主任又增加設立執行長，接著又聘任專職督導，行政上也增加專業會計人員、教育宣導專責單位，由於結構是組織獲得認可、合法性地位與持續支持的管道（Daft, 2004；李再長譯），善牧基金會結構的變遷確實是幫助組織取得資源的有力因素，但我們不能忘記，結構的形成其重要元素乃是身在其中的成員，架構中的成員對於變遷需求的認知是重要關鍵，湯修女引用國外經驗加上董事會的信任因此改變組織結構。我們再次看到，決策者以什麼信念面對個案的需求，如何判斷資源的位置，如何作出選擇與保衛資源的方法，這其中將因不同的決策者而產生不同的結果，這應該也是天主教在台灣從事那麼多的社會服務工作，善牧基金會在善牧修女會尤其湯修女的帶領下不同於其他組織的原因，組織成員的信念這個部份也是資源依賴論所不涉及的。

討論至此發現，成員的信念與決策過程間的動態關係雖是新制度論或資源依賴論不涉及的，但新制度論強調人與制度環境的緊密關係，資源依賴論賦予組織爭取資源時的自主性，而 Oiver（1991）的策略觀點，決定回應組織變遷需求時所作出的策略其實關鍵仍在於領導者，就此，研究者認為，這二個理論的交匯點在於『人』，也就是組織成員，成員是影響變遷方向的主要決定者。

(二) 組織變遷的影響源不會只有單一來源與方向，而具多元化的特性；由於組織同時處於不同組織域使組織變遷的型態也具有多元化特色。

Wong & Millette (2002) 他們所稱的變遷是在慣性與革新二個不同力量所產生的緊張力，組織為了解決這緊張力於是決定回應策略，策略實施的結果會產生四個變革類型。由本研究來看，一個組織在變遷的過程中，慣性與革新的力量並非單一來源與方向的，而是多元的，以中輟服務而言，來自組織內部的慣性力量使組織不願意放棄，而公部門科層體制的行政也形成的慣性，於是這二個慣性力量與組織尋求解套的革新需求形成強大的緊張狀態，組織最後決定改變組織的結構，將多元性向發展班遷出萬華少年服務中心；再以跨國婚姻家庭為例，慣性的緣故使組織想提供家庭服務，組織發現需要提供外展則需克服資源與制度環境的革新需求，同時，台灣社會由於跨國婚姻家庭增多也增加許多社會問題，這個需求也形成一個革新力量催促組織需要因應，這裡，組織變遷的緊張度是內部的慣性加上內、外部的革新，這表示，組織變遷的影響源也具多元化的特性。再者，不論緊張強度有大，領導者在面對緊張狀態時仍需依不同的情境作出策略，而以善牧基金會多元服務領域的情形來看，我們說，每一個服務領域其實是屬於不同的組織域，組織同時處於不同組織域的制度環境中，決策者更需站在至高點來面對這個緊張的狀態，組織變遷結果會不同組織域有不同的結果而。不會只有單一現象，因此以 Wong & Millette(2002) 的主張來檢視善牧基金會的變遷，研究者認為，組織生命的動態性對於變遷型態可能同時呈現混合的多元現象。

第五章 結論與建議

本研究的目的乃為了解天主教善牧基金會在 21 年的發展過程中，其服務與結構之變遷情形，因此，本章第一節報告研究者透過文獻資料及執行長、資深員工的訪談資料等整理後，作出組織四個發展階段及發展過程中組織所扮演的角色定位之結論，在第二節明列本研究之研究倫理與研究限制，最後一節則提出四項建議供天主教善牧基金會在未來發展上之參考。

第一節 結 論

台灣在 1960 到 1970 年代的社會福利組織主要由資本家或宗教團體所構成，服務則以窮人為主的慈善救助工作，1980 年代以後所成立的社會福利組織大多以專業人士提供且朝向普及化的社會大眾（邱瑜謹，2006），善牧基金會源於 1987 來台服務的善牧修女會，在逐漸了解台灣社會的需後，組織的發展即以專業朝向普羅大眾需求的方式推進，本研究以新制度論與資源依賴論，緊扣善牧基金會的服務精神及服務由單一項目發展為多元化的歷程以檢視組織變遷，並依研究結果將天主教善牧基金會的發展過程分為下列四個時期：

（一）觀察期：1987～1991 年

這段期間組織仍在了解服務可以著力的地方，故定義為觀察期。本時期由於善牧修女會初來台，在秉持會祖『必須考慮不同國情及文化的人們，才能真正配合及提供其所需』的理念下，善牧的修女們需要了解台灣的現象，於是這個時期的服務對象除了德蓮之家的安置少女外，修女們前往少年觀護所、婦職所等地為少女們提供個別會談、團體督導及寒暑假營隊等，也前往花東區的原住民部落了解實況並提供教育宣導的預防工作。這段期間修女們從輔導少女的經驗中發現三個服務需求：家庭暴力才是少女從娼的問題根源、青少年需要外展服務中心及花東區青少年資訊不足等，組織以這三個逐漸需求建構出未來的服務方向；同時，為了使善牧的服務合乎台灣法令，於是在 1990 年立案為宗教性團體，組織的立案動作即為組織獲得使用資源的合法性，因此得以準備發展下一個階段。

（二）萌芽期：1992～1996 年

由於組織的多元領域在這段時間一一提供，但都屬於初發展的狀態，於是定義為萌芽期。1992 是重要轉變的一年，這一年在少女庇護方面增加德莉之家；又因公辦民營經營安心家園而開始服務受暴婦女，並使得善牧基金會與台北市社會局進入公私伙伴關係，由於受暴婦女庇護家園 24 小時與個案相處的性質，因此組織不斷的在服務中發現個案的需要：由於安心家園床位不夠，組織期望能在外縣市提供就地安置，1995 年於新竹提供受暴婦幼庇護家園；由於進住安心家園期滿後遷出的追蹤與培養生活自立生活能力的需求，1996 年增加受暴婦女中長期的庇護家園，也開始提供離開庇護家園的受暴婦女追蹤服務。在外展工作上也因政府資源挹注而改變組織結構，第一是由觀察期發現青少年需要外展服務中心需求後，1996 年以公辦民營開始經營萬華少年服務中心，第二是花東區的善牧計劃也在 1996 年開始配合內政部認養原鄉計畫而認養花蓮縣光復鄉，使得東部的服務進入正式據點的發展。組織在運作上，1994 年改立案為地方性社會福利性團體，組織科層上因 1994 年成立教育宣導組而呈現直接、間接服務分化的現象，同時也產生主任及執行長不同的職位，科層架構至此大略形成。

可以說 1992~1996 年這段期間因為政府資源使服務據點增多，公辦民營的方式保障組織所需資源無虞，開啓的公私伙伴關係也奠定未來公部門是重要資源供應者的局面，公部門供應資源幫助組織滿足個案需求的同時也改變組織的結構，這正是資源依賴論所認為的：組織回應環境調整結構的現象。這段期間組織在服務與結構的變遷奠定善牧基金會未來多元化服務領域的型態。又因為組織提供受暴庇護時遇到許多困難，為了建構服務所需要的環境，在專業技術上引進澳洲的經驗，在社會大眾的教育宣導工作上，撰寫第一本本土婚暴書籍「我痛—走出婚姻暴力的陰影」，由張老師出版社出版；在社工專業的經驗交流上，也出版「婦女緊急庇護中心經營手冊」，將經驗分享給其他社福團體。另外又運用有聲大眾傳播媒體，執行長也參與相關公共政策的制定，可以說這段時間組織大力發展與其他組織間關係，這些也促進組織資源的獲取。

組織由 24 小時受暴庇護服務發現的諸多個案需求裡，並非每一項都是能夠經由政府取得資源的，其中目睹暴力兒童的部份，1994 年組織開始提供遊戲治療，1996 年這遊戲治療團體脫離婦女庇護家園所舉辦的婦女成長團體而獨立辦理，但公共政策對於目睹暴力兒童服務一直沒有賦予社會福利位置。另外是埋下單親家庭服務的種子，進住安心家園後選擇脫離暴力環境而成為單親家庭的婦女，在重建生活中需

要的協助，因此組織為她們成立單親婦女支持性團體。

（三）發展期：1997～2002 年

這段時間組織發展為全國性，不但法人性質屬之，服務據點已穩定的在許多縣市提供，服務型態也趨於穩定，故定義為發展期。組織自提供受暴婦女庇護以來時常面對外縣市婦女無法就地安置的問題，於是 1997 年組織改立案為全國性社會福利性團體因此進入發展期的重要第一年，此乃如新制度論所言合法性確保資源取得，因為組織立案為全國性社會福利法人團體，各台北市以外所成立的服務據點因而在當地立案，與當地政府合作由政府提供資源來輸送服務。

屬於本階段的發展，在婦保庇護家園方面於台北縣成立靜心家園、台中市成立親心家園提供庇護開始，這也形成受暴婦女綿密的庇護網絡。2001 年新竹的德心之家由於服務對象需求不同，於是正式以『信心家園』服務受暴婦女、以『德心之家』服務少女。青少年服務中，1998 年在台北推動『多元性向發展班』，宜蘭中輟學園於開始運作，台北的『多元性向發展班』也在 2001 年脫離萬華少年服務中心，獨立以『善牧學園』運作，花蓮光復中心在 2002 年開始提供中輟學園的服務，這使得組織在青少年服務項目上形成外展預防與中輟生二類。目睹暴力兒童治療服務因專職社工而穩定發展，於 2001 年正式成立『小羊之家』。2001 年因為承接台北縣的單親家庭服務中心，使得組織開始逐漸朝向包含家庭服務的時期，雖說組織正式發展單親家庭服務，但整體而言，組織的家庭服務工作在此時仍未十分明朗。

在科層架構方面因為專職督導產生而發展成熟。對社會大眾的教育宣導工作在青少年方面出版多本教育性書籍，也開始利用現代科技製作錄影帶、VCD 等有聲宣導教材。在組織文化的經營上本時期大量翻譯許多相關服務理念的書籍。

（四）穩定期：2003 年以後

此階段被定義為穩定期乃因為多元服務領域至此也穩定的提供家庭社會工作。2003 年開始提供跨國婚姻家庭外展服務，另外又因天主教台南教區的未婚媽媽及嬰兒收出養服務由善牧基金會接管，花東地區的原鄉部落則接受行政院原住民族委員會的委託提供家庭服務，組織發展至此總算完全回應宗教特性與善牧修女會會祖的理想。另外，在少女庇護服務方面可說是消長互見，一方面少女庇護觸角也發展到台東地區，一方面因兒童少年福利法的實施使德莉之家因能提供的合法床位過少而

停止服務，但同時也接受台中縣政府委託成立德幼之家服務需庇護的少女，在少女庇護服務的變遷仍然受到資源位置的影響，影響資源位置者仍以公共政策為主，不論熄燈服務的家園或新成立的家園都與公共政策有關，但再深究則發現，公共政策固有其影響力，但如何回應則在於主事者的信念及作出的決策，此則是 Oliver 的觀點，他以主事者的策略說明組織面對變遷時的自主性。

本時期在受暴婦女庇護服務上，溫心家園因結構本體安全問題而遭停辦，但 2002 年因結構老舊而重建的安心家園，則同時於 2007 年完工後又委託善牧基金會提供庇護服務，另外組織也在 2004 年接受嘉義市政府的邀請，於當地地方法院家事法庭成立服務處，這使得善牧基金會的婦保工作內容也多元化。本時期另一項最重要措施是，2007 年開始由中央總部籌辦『培力營』以傳承員工對組織精神的認同，以非營利組織的生存目的應緊扣其使命、組織發展應不失原有精神而言，這實在是不可忽略的工作，其成效亦值得觀察，不論成效如何，領導者大力推動此活動，代表由服務精神所形成文化的結構慣性對服務、成員仍有其一定的影響。

綜觀上述天主教善牧基金會的發展歷程，研究者對組織在服務過程扮演之角色定位如下：

- (一) 溫和倡導者：組織一方面提供服務，一方面教育社會大眾對於受暴婦女的認知，但倡導方式不是以激烈的手法，例如上街抗爭或其他社會運動形式，而是以故事的方式，透過文字、影片來打動社會大眾，藉以潛移默化社會大眾的觀念，可以說善牧基金會在台灣社會對家暴議題的認知過程中，以溫和倡導方式來盡組織在議題倡導上的責任與義務。
- (二) 技術媒介者：善牧基金會在受暴婦女服務、青少年外展服務方面，引進西方或先進國家的服務技術，在提供服務之初產生借力使力的作用，並以此再發展出本土的服務經驗；在管理上也借重國外的經驗，董事會成員不限定要天主教友，因成員的異質性而使董事會功能強化，進而提供組織發展所需要的資源；在經費方面也延用國外經驗在組織仍屬萌芽期時即以專業、透明方式處理，因此提高組織的責信度，獲得公部門及社會大眾的信任。
- (三) 服務先驅者：組織在服務少女的經驗中逐漸明白問題根源，再由受暴婦女安置經驗中，以個案的需要為出發，因此發現目睹暴力兒童、單親家庭、跨國婚姻家庭等需要，也由少女問題發展青少年外展及中輟生服務，這些服務在提供之初不但社工專業、公部都處於的摸索處境，台灣社會對服務議題的認

知也是模糊的，雖服務過程遇到很多困難，但在相關的因應策略下終究成功發展出台灣的經驗，可以說在服務上扮演先驅者角色。

- (四) 實踐愛人者：組織以天主教在服務中表達天主愛人的思想為基石，以善牧修女會『一個人的價值高於全世界』、『惟愛完成一切』、『復原力』的服務精神作為工作動力，不斷的在服務對象中發現需要、滿足需要，尤其一開始提供服務時，組織並不因資源不足或社會大眾認知不足而停頓服務，仍以可能的方式服務，此正是見證其宗教教義以行動來傳達愛人真諦的使者。

第二節 建議

本報告依研究結果提出以下建議：

一、對組織的建議

針對本研究結果，研究者在服務提供及組織結構二方面提出以下建議：

1. 加強傳達組織服務精神：由研究結果可知，員工因體會組織服務精神而以積極的態度面對助人工作同時減少流動率，尤其領導階層的低流動性不但累積服務經驗，且能在服務中表現組織服務精神的真義，故建議組織應將服務精神傳達的訓練課程予以制度化，雖說組織自 2007 年開始有全體動員的『培力營』，其成效應值得期待，但如沒有予以制度化是否又會如 2007 年以前的推動一樣，經過幾次以後又停止，如能以制度化方式推動則該行動會因獲得組織裡的正當性而能推續、規則的推動，如此將可保障傳達管道的維持。另外，由於組織係分佈於全省各地，如果單單只由中央舉辦，可能會受限於地域的因素使得全體員工都能參與的困難相對增高，中央應擬訂進一步在基層推動的機制，以幫助各中心能在服務過程中延續推動，使全體上下能秉持服務精神以完成組織的使命，這應當是組織永續發展之根基，也是組織存在的價值。
2. 加強研究發展，朝向精緻及更有效能的發展：由研究結果可以發現，在早期所發展出來的服務，包括受暴婦女安置技術、目睹暴力兒童、青少年街頭據點等，對於台灣社會都有其貢獻，但除了受暴婦女安置經驗成功的複製到台北地區以外，其他青少年外展、目睹暴力兒童乃至受暴婦女的後續追蹤等，組織於其他地區發揮既有經驗的情形很少，此現象甚

為遺憾其成因亦值得再探討，建議組織加強研究功能，除了透過研究能以所累積的經驗為利基加以推廣外，也能有效掌握服務需求或克服達成度的障礙，以作為未來發展方向的參考。

3. 加強組織間的關係，以活絡資源網絡：組織需要再加強經營與其他組織間的關係，強化資源募集、募款能力以減少對政府財政的依賴，以期在服務上可以高自主性的表達，尤其組織在專業技能上穩定發展與維持的同時，組織如果能因資源充足則服務上可以免於法令的限制，而在宗教精神方面能有足夠的表達。

二、對未來的研究建議

1. 本研究的四位受訪者都是長期在組織的同一服務領域（婦女保護、青少年外展、原住民服務、跨國婚姻家庭），以社工界的高流動率而言，她們能長期的服務實難能可貴，她們在實務方面已累積寶貴與可觀的經驗，她們可說是在台灣的福利發展過程中，與該服務領域的變遷共同前進者，她們不但能見證歷史的洪流，在歷史改變的足跡中她們的實務經驗如能經由研究加以整理，相信可以作為以後該福利服務領域發展決策的參考。
2. 以善牧基金會提供的婦女庇護服務、青少年外展、目睹暴力兒童治療等首創性服務而言，由於本研究並不針對每一領域的專業處遇變遷作探討，但由研究過程我們也發現許多值得再深入探討的部份，例如，受訪者林素韶小姐表示現在的受暴婦女與十年前的不一樣，那麼這個差異的原因為何？它影響受暴婦女福利提供為何？還有，受訪者王世芊小姐感受到的，青少年外顯行為十年來也不一樣，他們的迷惘與家庭成員價值觀、生活型態等改變之原因或影響關係為何，未來這些如能再深入探討，相信對於社會福利政策的擬訂也會有所幫助。

第三節 研究倫理與研究限制

一、研究倫理

基於研究過程中對研究對象的權益之考量，故在研究前，研究者事先徵得善牧

基金會執行長湯修女的同意，並告知研究目的及所使用的資料收集方法，包括所需閱讀的文件及欲訪談的員工，並承諾研究結束後將與組織共享研究結果，在研究過程中，研究者會主動告知執行長正在進行的研究流程。

針對受訪者的部份，在訪談前先徵得受訪者同意，並告知研究報告將以具名方式呈現，但如受訪者在訪談過程中仍有不願回答的部份也可以選擇不回答的權利，並在訪談前簽署訪談同意書，但如涉及人身權利的部份則報告呈現尊重機構的意思，例如全體董事會名冊其真實姓名因無法取得每一個成員同意呈現真實姓名的許可，故謹呈現歷任成員其身份的統計表。

二、研究限制

研究者在整理本報告的過程中不斷反思，深感本研究有以下之研究限制：

1. 由於研究者曾服務於組織，也與幾位受訪者熟識，因此，研究過程常常面對如何拿捏局內人與局外人的困境，局內人的角色很容易貼近受訪者的思緒，收集到豐富的資訊，但卻易流於主觀，反之，局外人角色則易處客觀，但卻較難深入解讀研究資料，同時，在訪談的對話裡，也深感自己是否會陷入引導受訪者說出自己想要的答案之惶恐中，這些都感謝教授的指導及同學的提醒，又時時與文獻對話，以期盡量減低研究者個人的主觀思考。
2. 本研究乃欲探索組織 21 年來的服務與結構變遷脈絡，故對於訪談對象的設定除執行長外以長時期在組織裡的工作者為主，這樣的選擇對於歷史的演變固然可以作為有力的見證，但相對而言，對於部份主題，例如組織文化的部份則難免無法很客觀的分析，因為能夠長時期在一個組織裡工作表示適應甚至認同組織文化，因此可能形成本研究在探討組織文化的部份不夠客觀的現象。
3. 由於本研究設定在組織的整體變遷，並不針對組織其中任一個服務領域在專業處遇的變遷，而善牧基金會在受暴婦女保護、青少年外展、目睹暴力兒童等方面首創性的服務，由草創之初到今日在社工專業處遇經過哪些變化，受到什麼因素影響等皆因而沒有深究，但我們由長期服務於組織的這幾位受訪者她們的訊息中可以發現許多寶貴的訊息，唯因不屬本研究之範圍，研究者只能忍痛捨棄，此為很大的遺憾。
4. 善牧基金會作為一個天主教組織，其服務依據之宗教精神當是檢視組織發展中不可忽視的重要元素，研究者限於才疏學淺又無神學素養，因之無法就服務與神學的連結作深度探究，此亦一大遺憾。

參考文獻

一、中文部份

〔書籍〕

- 中國主教團（1996）。《天主教教理》。天主教教務協進會出版
- 中國主教團傳教委員會（1987）。《天主教在台灣現況之研究》 -
- 內政部家庭暴力及性侵害防治委員會（2006）。《人生領航員-協助目睹家庭暴力的孩子》
- 王順民（2001）。《當代台灣地區宗教類非營利組織的轉型與發展》。洪葉文化事業
- 業
- 王詩慧（2002）。〈非營利組織之公關策略〉見江明修（編），《非營利管理》。智勝文化事業有限公司
- 台灣公益團體自律聯盟。（2006）。《95 年度會員財務報表》
- 台灣地區主教團秘書處（2007）。《2007 年台灣天主教手冊》。天主教教務協進會出版社
- 台灣省政府社會處（1995）。《台灣省八十四年度『少女保護』業務暨『山地文化』研習會成果報告》。
- 台灣省政府社會處（1996）。《台灣省政府加強原住民少年輔導重建工作研習觀摩會實錄》。
- 朱金池（2001）。〈新制度論的組織理論初探〉。見《新世紀的行政理論與實務：張潤書教授榮退紀念論文集》。三民書局
- 江明修（2000）。《第三部門經營利略與社會參與》。智勝文化事業有限公司
- （2002）。《非營利管理》。智勝文化事業有限公司
- （2003）。《第三部門與政府：跨部門治理》。智勝文化事業有限公司
- 江傳德（1992）。《天主教在台灣》。天主教善導週刊社
- 行政院原住民族委員會。（2004）《原住民家庭暨婦女服務中心社會工作人員服務手冊》
- 李玲玲（1994）。〈台灣天主教的社會服務〉。見內政部（編），《宗教論述專輯第一輯：社會服務篇》。
- 官有垣（2000）。《非營利組織與社會福利－台灣本土的個案分析》。亞太圖書出版社
- 官有垣、邱瑜謹（2000）。〈美國基督教兒童福利基金會對台灣兒童福利發展的影響，1950-1977〉。見官有垣，《非營利組織與社會福利-台灣本土的個案分析》。亞太圖書出版社
- 林水波（1995）。《公共組織理論-問題分析與改革策略》。李麗華發行
- （1999）。《公共政策新論》。智勝文化事業有限公司

- 林萬億 (2003)。《當代社會工作—理論與方法》。五南圖書出版股份有限公司
- (2006)。《台灣的社會福利—歷史經驗與制度分析》。五南圖書出版股份有限公司
- 林芝安 (2006)。《一個人的價值高於全世界—天主教善牧基金會的故事》。城邦文化事業股份有限公司
- 邱瑜謹 (2006)。〈台灣的社會福利暨慈善基金會〉。見蕭新煌、江明修、官有垣 (合編),《基金會在台灣-結構與類型》。巨流圖書公司
- (2006)。〈台灣基金會的組織架構、人力資源與業務方案〉。見蕭新煌、江明修、官有垣 (合編),《基金會在台灣-結構與類型》。巨流圖書公司
- 孫秀蕙 (1997)。《公共關係：理論、策略與研究實例》。正中書局
- 財團法人台北市現代婦女基金會 (2004)。《蛹化-臺北市婚姻暴力防治歷史紀事》
- 財團法人婦女權益促進發展基金會 (2003)。〈婦女人身安全大事紀〉。見《台灣婦女權益報告書》
- 高廸理 (1995)。〈社會工作教育在轉型社會中之因應策略〉。見林萬億,《台灣的社會福利：民間觀點》。五南圖書出版股份有限公司
- 張荳雲 (1996)。《組織社會學》。三民書局
- 張紹勳 (1998)。《研究方法》。滄海書局
- 張世雄 (2000)。〈志業主義、自願主義、專業主義與管理主義—從宗教慈善到非營利事業〉。見鄭志明 (編),《宗教與非營利事業》。南華大學宗教文化研究中心
- 梅冬祺 (1994)。〈天主教與社會關懷〉。見內政部 (編),《宗教論述專輯第一輯：社會服務篇》。
- 陳向明 (2006)。《社會科學質的研究》。五南圖書出版股份有限公司
- 喜瑪拉雅研究發展基金會 (2001)。《台灣 300 家主要基金會》
- 曾華源 (2006)。《法院裁定少年轉向安置機構輔導服務之研究》。內政部兒童局
- 黃迺毓 (2004)《家庭概論》。國立空中大學
- 黃惠雯、童婉芬、梁文綦、林兆衛 (2007)。《最新質性方法與研究》。韋伯文化國際出版有限公司
- 監察院 (2004)。《監察院公報》2457 卷。2 月 11 日。頁 30-43
- 劉淑瓊、孫健忠 (2008)。〈社會福利民營化下政府與民間的相互解讀：1997 與 2007 的比較〉。發表於東海大學社會工作系 (主辦),《「台灣社會福利民營化的發展歷程回顧與展望-政府與民間福利分工的探討研討會」手冊》(4 月 25 日)。舉辦地點：東海大學
- 劉麗雯 (2004)。《非營利組織-協調合作的社會福利服務》。雙葉書廊有限公司
- 潘淑滿 (2003b)。《質性研究理論與應用》。心理出版社

鄭讚源、王綉蘭（1999）。《苗栗縣新苗智能發展中心推動社會福利社區化—社區照顧方案評估研究計畫》。財團法人苗栗縣新苗智能發展中心

蕭新煌（2003）。《台灣的基金會在社會變遷下之發展》。洪健全文教基金會

戴世玫、楊雅華、郁佳霖（2008）。〈「看見心傷兒」實踐以目睹暴力兒童為主體的服務〉。發表於臺灣社會工作專業人員協會（主辦），《「追求公平正義社會：社會工作專業的挑戰」研討會手冊》（3月1日）。舉辦地點：台灣師範大學。

簡春安、周平儀（1998）。《社會工作研究法》。巨流圖書公司

魏春枝、邱方晞（1999）。〈跨國婚姻在台灣之初探-以台灣東南部之菲籍新娘家庭為例〉。發表於實踐大學社會工作學系（主辦），《二十一世紀婚姻關係學術研討會》（5月）。舉辦地點：實踐大學

Burton A. Weisbrod，江明修審訂（2003）。《非營利產業『To Profit or Not to Profit：The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector』》。智勝文化事業有限公司

Gareth R. Jones，楊仁壽、俞慧芸、許碧芬（合譯）（2003）《組織理論與管理：理論與個案『Organizational theory: text and case 3rd ed.』》。雙葉書廊有限公司

Hervé Carrier, S.J，李燕鵬譯（1992）。《重讀天主教社會訓導『Pontifical Council for Justice and Peace The Social Doctrine of the Church Revisited—A Guide for Study』》。光啓出版社

Richard L. Daft，李再長譯（2006）。《組織理論與設計『Organization Theory and Design』》。華泰文化事業股份有限公司

Stephen P. Robbins，李青芬、李雅婷、趙慕芬譯（2006）。《組織行為學第十版『Organizational Behavior』》。華泰文化事業股份有限公司

〔期刊類〕

中國時報（1998）。4月25日 第18版

王宏仁（2001）。〈社會階層化下的婚姻移民與國內勞動市場：以越南新娘為例〉。《台灣社會研究季刊》，41，99-127

王順民（2006）。〈當代台灣地區非營利組織的社會行銷及其相關議題論述〉。《社區發展季刊》，115，53-64

王增勇、陶蕃瀛（2006）。〈專業化=證照=專業自主〉。《應用心理研究月刊》30，201-224

呂朝賢、潘福財（2004）。〈非營利組織變革：以聖心教養院為例〉。《台灣社會福利學刊》，（3）2，79-116

林萬億（2005）。〈一九九〇年代以來台灣社會福利發展的回顧與展望〉。

《社區發展季刊》，109，12-33

翁慧圓（2006）〈兒童福利專業資源網絡之探討〉。《社區發展季刊》，115，173-185

張英陣（1995）〈非營利組織與社會政策分析〉。《社區發展季刊》，84，68-77

莊文生（1987）〈基督教與社會福利〉。《社區發展季刊》，38，32-33

莊文忠（2003）〈制度的研究：「新制度論」觀點的比較與「後現代制度論」的發展〉。《理論與政策月刊》（16）4，15-41

陳東升（1992）〈制度學派理論對正式組織的解析〉。《社會科學論叢》40，111-132

（1993）〈組織間關係的理論探討〉。《社會科學論叢》41，31-60

黃源協（2001）〈台灣社區照顧的實施與衝擊—福利多元主義的觀點〉。

《台大社會工作學刊》，5，53-101

葛書倫（2003）〈庇護所在婚暴受虐婦女復原過程中的角色功能--台灣經驗之省思〉。《社區發展季刊》101，310-319

謝俊義（2001）〈新制度主義的發展與展望〉。《中國行政》68，1-26

〔論文類〕

王婉芬（1993）《制度學派與組織制度化的探討》。台大社會學研究所碩士論文

朱楠賢（1997）《公共組織衰退與適應對策之研究》。政治大學政治研究所博士論文

林綺雲（1993）《組織變遷與轉—社會變遷中組織興衰的個案研究》。東海大學社會學博士論文

邱從甯（1995）《從環境與組織的互動關係論台灣世界展望會的發展與轉型》。東吳大學社會學研究所碩士論文

施奕暉（2001）《我國少年事件處理法轉向制度的探討》。中正大學犯罪防治研究所碩士論文

許文娟（1998）《受虐婦女暴力因應策略之探討—以天主教善牧社會福利事業基金會緊急庇護中心為例》。東吳大學社會工作研究所碩士論文

陳淑美（2005）《公立老人福利機構組織變遷之研究》。中正大學社會福利研究所碩士論文

歐崇亞（1996）《新制度主義與公共組織分析》。東海大學公行所碩士論文

鄭維瑄（1990）《基督教社會關懷在台灣社會福利發展中角色之探討》。台灣大學社會學研究所碩士論文

〔網路〕

台灣公益團體自律聯盟〈會員財報：2006 年度〉網址：<http://www.npoalliance.org.tw>

姚淑文（2008）〈家暴防治十年改變了什麼〉《女性電子報-焦點話題》第 271

期，網址：<http://forum.yam.org.tw/bongchhi/old/light/light269-1.htm>

詹火生、楊銀美（2002）《我國原住民社會福利政策－以國家干預觀點分析》

國家研究報告網站 <http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/SS/091/SS-R-091-017.htm>

〔善牧基金會〕

（一）、出版文獻

善牧基金會（1992）〈德蓮之家〉。見《善牧之友》第 1 期，9 月

善牧基金會（1993）〈信心之家〉。見《善牧之友》第 5 期，6 月

善牧基金會（1994）〈業務報告〉。見《善牧之友》第 5 期，1 月

善牧基金會（1995a）《善牧基金會簡介》，6 月

善牧基金會（1995b）《婦女緊急庇護中心經營手冊》，8 月

善牧基金會（1996a）〈萬華少年服務中心即將成立〉見《善牧之友》第 21 期，
6 月 5 日

善牧基金會（1996b）《女孩心中的痛》，6 月 15 日

善牧基金會（1996c）〈東亞地區關懷危機兒童及青少年研討會〉。見《善牧之友》
第 22 期，9 月

善牧基金會（1996d）《善牧的台灣經驗》，12 月

善牧基金會（1997a）《在生命的泥沼中成長》，5 月

善牧基金會（1997b）《善牧會祖聖于法西亞傳記》，6 月

善牧基金會（1997c）《『從婦幼中長期中途之家談起』座談會手冊》，10 月

善牧基金會（1998a）《86 年度業務執行報告書》，3 月

善牧基金會（1998b）《惟愛完成一切--天主教善牧社會福利基金會十週年特刊》，
12 月

善牧基金會（1999a）《87 年度業務執行報告書》，3 月

善牧基金會（1999b）《失學的年少、失血的青春：中輟生關懷手冊》，5 月

善牧基金會（1999c）《中輟服務體系執行成效檢討與建議書暨善牧基金會中輟
生服務經驗分享》，11 月

善牧基金會（2000a）《88 年度業務執行報告書》，3 月

善牧基金會（2000b）《妳是寶貝：善牧少女之家經營與輔導手冊》，10 月

善牧基金會（2001a）《學習不留白、關懷不中輟－多元性向發展班八十八學年度
成果報告》，2 月

善牧基金會（2001b）《89 年度業務執行報告書》，3 月

善牧基金會（2001c）《婦女庇護家園經營與輔導手冊》，12 月

- 善牧基金會（2002a）《『爲受虐及目睹兒童輔導工作研習會—台灣本土實錄』研習手冊》，3月
- 善牧基金會（2002b）《小小羊兒的吶喊-目睹家庭暴力兒童實務工作經驗談》，12月
- 善牧基金會（2003b）《青少年外展工作手冊》，4月30日
- 善牧基金會（2004）〈談善牧的使命與精神〉收錄於《善牧之友》第72期，2月
- 善牧基金會（2005a）《93年度業務執行報告書》，3月
- 善牧基金會（2006）《94年度業務執行報告書》，3月
- 善牧基金會（2007）《95年度業務執行報告書》，3月
- 善牧基金會（2008）《96年度業務執行報告書》
- 王念慈（2000）〈那一年寒冬〉見《善牧之友》第50期，4月
- 林素韶、楊淑秀、陳麗如（1998）。〈『憐惜我們受傷的婦孺／善牧的婦幼庇護服務』〉見《惟愛完成一切：天主教善牧社會福利基金會十週年特刊》善牧基金會
- 唐中英（2003）〈將善牧的關懷送到台東〉見《善牧之友》第68期，4月
- 高壽康（2002）〈來自雅芳的祝賀〉見《善牧之友》第64期，8月
- 陳淑芬（2002）《大陸新娘擇偶、受虐與求助歷程之研究》
- 曾梅玲（1998）〈認識太巴壠-善牧在光復鄉的工作〉。見《善牧之友》，第31期，1月
- 湯靜蓮（2002）〈『序』〉。見《小小羊兒的吶喊-目睹家庭暴力兒童實務工作經驗談》
- （2003a）〈心的工作、用心經營〉。見《善之友》第68期，4月5日
- （2003b）〈『序』〉。見《青少年外展工作手冊》，4月30日
- 楊淑秀、陳淑芬、陳雅楨（1998）〈『十年耕耘-少年服務』〉。見《惟愛完成一切--天主教善牧社會福利基金會十週年特刊》，善牧基金會

（二）、未出版文件

- 善牧修女會（1991）《善牧修女會第一次會務會議記錄》，3月
- 善牧基金會（2003a）〈「台灣新娘婦一身爲外籍新娘的悲哀」公聽會資料〉，4月16日
- 善牧基金會（2005b）〈花蓮中輟學園結報案〉，8月
- 陳至心（2007）〈善牧基金會靜心家園介紹〉
- 杜明珍（2007）〈善牧基金會親心家園簡介〉
- 陳俐蓉（2007）〈善牧基金會家庭服務中心背景歷史〉
- 陳淑芬（2007）〈善牧基金會婦幼庇護家園總介紹〉

曾梅玲（2008）〈善牧花蓮光復中心與政府合作關係十年回顧歷程之探討〉

二、英文部份

- Aldrich Howard E. and Jeffrey Pfeffer. 1976, "Environment of Organizations"
Annual Review of Sociology 2 : 74-81
- Hannan Michael T. & Freeman, John (1977), "The Population Ecology of
Organizations" *American Sociological Review*, Vol.82, 929-946
- Joseph Galaskiewicz & Wolfgang Bielefeld (1998) : *Nonprofit Organizations In An Age
of Uncertainty* New York: Walter Gruyter, Inc.
- Meyer, John W. and Brian Rowan (1977) : "Institutionalized Organization: Formal
Structure as Myth and Ceremony" *American Journal of Sociology*, 83:340-363
- March and Olsen (1989) *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of
Politics* New York: The Free Press.
- Oliver (1991) : "Strategic Responses of Institutional Process" *The Academy of
Management Review* 16(1):145-179
- Pfeffer, Jeffery & Gerald R. Salancik. (1978) *The External Control of Organizations: A
Resource Dependence Perspective* New York: Harper and Row, Publishers
- Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell (1991) : *The New Institutionalism in
Organizational Analysis* Chicago:University of Chicago Press.
- W. Richard Scott (1992) *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems*
Englewood Cliffs, N.J. :Prentice-Hall
- Wong, Ming Ji Diana J., and Wayne R. Millette (2002), "Dealing with the Dynamic Duo
of Innovation and Inertia: The Theory of Organizational Change" *Organizational
Development Journal*, 20(1):36-52
- Zucker, Lynne G. (1987) "Institutional Theories of Organization" *Annual Review of
Sociology* 13 : 443-464

一、針對湯修女的部份

1. 請分享當初提供的服務是如何產生的？遇到什麼困難？後來有何變化？為什麼？
2. 請分享組織結構的變化情形包括立案的經過。
3. 請分享組織資源的使用變化，包括組織間關係、參與公共政策情形。
4. 請分享組織的服務精神與組織變遷之間的關係。

二、針對員工部份

1. 就您在善牧的服務領域，請分享善牧目前發展出多種服務領域的看法。
2. 您認為善牧組織架構（科層體制、正式化）的改變對直接服務有何影響？
3. 就您的經驗，善牧的專業及所使用的社會資源（含公、民間部門）之改變情形如何？
4. 您認為善牧的宗教特性對服務有何影響？對您有何影響？宗教特性與專業發展間的關係為何？長期下來組織在對員工傳達宗教特性或宗教服務精神時有何差異？

訪談計劃受訪者同意書

本人同意參與「非營利組織變遷－以天主教善牧基金會為例」的訪談計劃，訪談內容只作為學術方面之用途。

訪談過程中所採取的現場錄音方式，本人同意研究者轉騰為逐字稿以作為補充研究所需之資料收集，研究者對於訪談內容仍有不了解之處也願再接受訪談或電話回答，在訪談過程中如涉及不便回答之處有權拒絕回答。

論文報告中本人同意姓名出現，以真實呈現天主教善牧基金會發展歷程中的個人實務與長期的經驗。

受訪者： (簽名)

訪談者： 李幼鳳 (簽名)

簽署日期： 年 月 日

附錄三

天主教的社會服務機構

服務項目	機 構 設 置	總計
急難救助	台北總教區明愛會。新竹教區明愛會。台中教區明愛會。嘉義教區明愛會。台南教區明愛會。高雄教區明愛會。花蓮教區明愛會。聖文生慈善會總會、台中分會	共 8 個
綜合服務	天主教博愛基金會。溫馨病人之友社。天主教社會慈善福利基金會。聖功社會福利基金會－康達家園、單親母子家園、向陽家園。文心國宅生活重建服務中心。台灣明愛互助協會。聖母聖心會萬華社會牧靈服務中心。天主教善牧基金會。	共 8 個
文教服務	台灣明愛文教基金會。天主教光仁文教基金會。曉明文教基金會。上智社教研究院。聖德蘭文教團。華興語文補習班。百達文教中心。碧岳牧靈中心。耕莘文教基金會。台北利氏學社。震旦之友協會。瑪利諾會語言服務中心台北分部。鮑維達中心。友誼教友中心。	共 14 個
心理輔導	天主教懷仁全人發展中心。天主教台北教區活泉身心靈整合中心。天主教關懷臨床教育團的成長中心	共 3 個
兒童、青少年服務	天仁社會服務中心扶幼社。台北青友中心。藍天家園。米可之家。天主教少年城。天主教少女城。小樹之家。聖方濟兒少中心	共 8 個
老人服務	台灣天主教八里安老院。失智老人社會福利基金會。頤苑自費安養中心。松柏文康中心。天主教新竹社會服務中心。長安老人養護中心。寧園安養院。台灣省中區老人諮詢服務中心－老朋友專線。曉明社會福利基金會。台中市中西區居家服務支援中心。台中市北區居家服務支援中心。天主教慈親樓。天主教福安老人療養所。老吾老院。聖方濟安老院。瑪利亞仁愛之家。弘道仁愛之家。天主教聲遠之家。孝愛仁愛之家。聖十字架療養院。德來長青大學。頭屋長青學苑。竹北老人安養中心。聖母療養院	共 24 個
婦女服務	天主教福利會。胚芽團體。天主教露晞服務中心。慈善撒瑪黎雅婦女關懷協會	共 4 個
原住民暨家庭服務	花蓮教區原住民家庭暨婦女服務中心-花蓮市、秀林鄉、富里鄉、成功鎮。	共 4 個
勞工服務	新事社會服務中心。懷仁職工中心。希望職工中心。海星國際服務中心。台北總教區關懷外勞牧靈組。	共 5 個
身心殘障服務	天主教伯利恆文教基金會。聖安娜之家。德蘭兒童中心。光仁社會福利基金會－育仁中心、育仁兒童、龍山中心、身心障礙住宿服務、成人身心障礙職訓與就業。天使啓智中心。仁愛啓	共 34 個

	智中心。天主教華光智能發展中心。聖家啓智中心。立達啓能訓練中心。聖母聖心啓智中心。彰化縣聖家啓智中心。聖智啓智中心。復活啓智(能)中心。玫瑰啓智中心。瑞復益智中心。德蘭啓智中心。聖嘉民啓智中心。天主教安德啓智中心—安德職訓部。私立惠民啓智中心。世光教養院。慈愛殘障教養院。聖心教養院。天主教救星教養院。國際病殘者友愛團。更生復健服務中心。天主教復健協會。惠民殘障服務中心。天主教光鹽愛盲服務中心。聖十字架療養院。蘆葦啓智中心。華聖啓能發展中心。萬大團體生活。三玉啓能中心。白永恩神父社會福利基金會	
遊民服務	平安居	共 1 個
愛滋病服務	天主教露德之家協會—台北、台中中心	共 1 個
監獄服務	中華民國天主教監獄服務社	共 1 個
儲蓄	儲蓄互助社—文藻、五福	共 1 個
醫療服務	天主教耕莘醫院—永和分院、愛德養護中心、至善老人養護中心、朱崙老人公寓。聖保祿醫院。天主教湖口仁慈醫院。天主教若瑟醫院。聖馬爾定醫院—附設護理之家。聖光診所。阿里山鄉樂野村醫療站。福安醫院。露德診所。羅東聖母醫院。天主教聖功醫院。台東天主教聖母醫院。台東成功診療所。台東大武診療所。馬公惠民醫院。天主教康泰醫療教育基金會	共 16 個

資料來源：主教團 2007

附錄四 天主教善牧社會福利基金會各服務領域發展時間表

組織性質		宗教性組織					地方性社福組織					全國性社福組織											
類別	家園名稱 西元地點	一九八七	一九八八	一九八九	一九九〇	一九九一	一九九二	一九九三	一九九四	一九九五	一九九六	一九九七	一九九八	一九九九	二〇〇〇	二〇〇一	二〇〇二	二〇〇三	二〇〇四	二〇〇五	二〇〇六	二〇〇七	二〇〇八
少女中途之家（庇護服務）	德蓮之家 台北市	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	德莉之家 台北市						○	○	○	▲ 併入	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●		
	信心之家 台北市						○	○	○	●													
	德心之家 新竹縣										○	○	○	○	○	⊕	○	○	○	○	○	○	○
												服務少女與婦幼				此後只服務少女							
	德幼之家 台中縣																			○	○	○	○
德蕾之家 台東市																				籌備	籌備	○	○
受暴婦幼庇護家園	安心家園 台北市						○	○	○	○	○	○	○	◎	房舍重建，暫停							○	○
	溫心家園 台北市										○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	
	靜心家園 台北縣											○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	親心家園 台中市												○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	信心家園 新竹市										○	○	○	○	○	⊕	○	○	○	○	○	○	○
											屬德心之家				此後只服務婦幼								
青少年外展	少觀所婦職所 台北市	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	
	少年服務中心 台北萬華										○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

附錄四（續） 天主教善牧社會福利基金會各服務領域發展時間表

組織性質		宗教性組織					地方性社福組織					全國性社福組織												
類別	家園名稱	西元	一九八七	一九八八	一九八九	一九九〇	一九九一	一九九二	一九九三	一九九四	一九九五	一九九六	一九九七	一九九八	一九九九	二〇〇〇	二〇〇一	二〇〇二	二〇〇三	二〇〇四	二〇〇五	二〇〇六	二〇〇七	二〇〇八
青少年外展	善牧學園	台北市												○	○	○	⊕	○	○	○	○	○	○	○
		宜蘭												○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	光復中心	花蓮 光復鄉		○	○	○	○	○	○	○	○	⊕	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
受暴婦幼追蹤保護	家庭服務中心	台北市										○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		台中市																	○	○	○	○	○	○
		嘉義市 地家事服務處																		○	○	○	○	○
目睹暴力兒童	小羊之家	台北市								○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
家庭服務	特殊家庭	台南市	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		由天主教台南教區自行管理																台南教區委託管理						
	單親家庭	台北縣															○	○	○	○	○	○	○	○
	跨國婚姻家庭	北縣市 台中 宜蘭 高雄																		○	○	○	○	○
	原住民家庭	光復鄉 瑞穗鄉																	○	○	○	○	○	○
說明	1.圖形示意：○表開始服務，⊕表服務對象變動，⊙表服務暫停，●表服務停止，⊙表服務中心變動。																							

附錄五 善牧基金會所舉辦的相關研習會記錄表

領域	時間	地點	題目	指導／贊助單位
家暴	1994. 12.7~8	師大國際會議廳	家庭暴力防治研討會	北市社會局/中國天主教震旦之友協會/現代婦女基金會
家暴	1995. 4.25~27	淡水楓丹白露教育中心	婚姻暴力社工人員訓練	台灣省政府社會處
兒少	1995. 10.28	台北中央大樓	關懷危機兒童研習會	天主教普愛會/天主教福利會
家暴	1996. 5.30~31	新翠谷會議休閒中心	「婦女福利—直接服務」工作人員研習會	台北市社會局
兒少	1996. 6.22	師大教育大樓國際會議廳	『反對兒童商業化的性剝削世界大會』台灣地區會前座談會	內政部/何氏文教基金會/普訊融悟文教基金會
家暴	1996. 6.22~23		「婦女福利—間接服務」工作人員研習會	台北市社會局
家暴	1996. 11.25~27	劍潭活動中心	「婚姻暴力助人者在職訓練」	台北市社會局
家暴	1997. 5.29	台大法學院國際會議廳	婚暴與兒保 座談會	台北市社會局
家暴	1997. 10.8	輔大野聲樓	婦幼保護座談會-從婦幼中長期中途之家談起	內政部/台灣省政府社會處
家暴	1997. 12.1	台北市政府大禮堂	婚姻暴力與家庭教育研討會	台北市社會局
復原力	1998. 3.18	耕莘文教院	復原力與生命韌性研習會	北市社會局
家暴	1998. 5.21	亞都飯店	婦幼心、關懷情-談受創婦幼之社會問題	中華開發信託股份有限公司
中輟生	1998. 5.14	中央大樓五樓會議廳	中輟生適應社會之途徑座談會	台北市西北國際獅子會
復原力	1998. 6.12	省立台中育幼院	家庭暴力防治與復原力	台灣省社會處

復原力	1998. 9.17~18	劍潭活動中心	復原力與生命韌性進階研習會	內政部/美商雅芳公司
復原力	1998. 9.21~22	合作社聯合社台中會館	復原力與生命韌性進階研習會	台灣省政府/美商雅芳公司
中輟生	2001. 4.17	師大教育學院演講廳	台北中輟學園的現在與未來研討會	教育部/北市教育局
目睹兒	2002. 3.15	耕莘文教院	為受虐及目睹兒童輔導工作研習會-台灣本土實錄	兒童局
青少年	2002. 5.10	台北市芳和國中	青春無價、向援交說不-教師研討會	台北市教育局
青少年	2003. 9.10	台大思量館	青少年外展工作研討會	台北市社會局
目睹兒	2003. 7.11・8.29・ 10.2・11.14・ 11.29・12.15	耕莘文教院	兒童青少年心理諮商培訓課程	兒童局
兒少安置	2004. 6.28~29	耕莘文教院	93 年度兒少保護安置機構工作人員研習工作坊-北區場	兒童局
兒少安置	2004. 7.14~15	國軍英雄館	93 年度兒少保護安置機構工作人員研習工作坊-南部場	兒童局
兒少安置	2004. 7.19~20	貞德文教中心	93 年度兒少保護安置機構工作人員研習工作坊-東部場	兒童局
兒少安置	2004. 8.3~4	維他露基金會館	93 年度兒少保護安置機構工作人員研習工作坊-中部場	兒童局
目睹兒	2004. 11.19~21	天下一家共融廣場	目睹暴力兒童戲劇治療工作坊	兒童局
兒少安置	2005. 8.17~18	第一科技大學	94 年度兒少保護安置機構工作人員研習工作坊-南部場	兒童局/聖道基金會
兒少安置	2005. 8.25~26	台北捷運北投會館	94 年度兒少保護安置機構工作人員研習工作坊-北區場	兒童局/聖道基金會

目睹兒	2005. 11.28、29	台大集思會 議中心	目睹暴力兒童保護工作國際 研討會	兒童局
人口販 運	2007. 5.22	天下共融會 館	96 年人口販運防治座談會	紅十字會/天主教希望 職工中心/天主教修會 聯合會正義和平組
危機家 庭	2007. 6.25~26	麗景大酒店	96 年度助人專業研習-危機家 庭研習工作坊(高雄場)	兒童局/高市社會局
危機家 庭	2007. 7.2~3	中信大飯店	96 年度助人專業研習-危機家 庭研習工作坊(花蓮場)	兒童局
危機家 庭	2007. 7.5~6	天下共融會 館	96 年度助人專業研習-危機家 庭研習工作坊(台北場)	兒童局/聖道基金會
危機家 庭	2007. 8.8~9	維他露基金 會館	96 年度助人專業研習-危機家 庭研習工作坊(台中場)	兒童局/維他露基金會
人口販 運	2007. 11.26	師大國際會 議廳	96 年防制人口販運--被害人 鑑別實務座談會	內政部入出國及移民 署
家暴	2008. 5.26	台大集思會 議中心	兩岸家庭暴力防治網絡現況 與會作研討會	中華發展基金管理會