

南華大學非營利事業管理研究所碩士論文

指導教授：傅篤誠 博士

非營利組織社會活動商業化之研究

研究生：張上仁

中華民國九十年五月

謝 誌

一篇論文的完成，超乎個人想像的艱難，回首來時路，一臉的茫然與無限的感激。

茫然的是，以一個世新三專廣電科的畢業生，終能完成碩士學位的考驗，必也正名自己的努力與付出，期望帶給我親愛的小孩有一些正面示範的作用。憑藉著多年對社團及基金會付出的寶貴經驗，研習非營所課程，讓我如魚得水，理論與實際獲得了實現與驗證。

感激的是，生命中總有許多的貴人相助；「師父帶進門，修行在個人」，感謝王士峰老師帶我進入非營所這個浩瀚領域，指導教授傅篤誠老師亦師亦友的諷諷教誨，林吉郎老師、鄭讚源老師非營利組織概念養成與啟發，生命中有不可承受之重，我會永遠銘記心中。

訪談的過程，內心是無比的震撼與讚嘆，生命力竟是如此堅韌與堅強，有那麼多人願意為這些弱勢族群默默付出，綻放希望的花朵。感謝各訪談單位的協助，使此篇論文順利完成；感謝韶韻神奇電腦快打，完成這不可能的任務。

在論文的寫作過程中，有許多的迷惘與挫折，感謝培新、俊澄、惠娜、宜欣同學們不吝提示，同窗好友互相勉勵扶持，終能順利畢業，謝謝你們！

感謝內人照料，讓我無後顧之憂，全力熬夜衝刺完成學業；最感謝敬愛父親的默默支持與無悔付出，謝謝您！

謹誌

2001.6.26

論 文 摘 要

台灣非營利組織，隨著經濟不景氣，政府補助款大輻刪減，企業贊助緊縮，人民的捐贈愈來愈少，傳統的募款方式，已不足以因應社會急遽的變化，很多組織難以生存，開始認真思考，面對有限資源的激烈競爭，如何自給自足、自力更生。

不少非營利機構已開始嘗試運用商業手腕，推廣其核心方案，以達成當初成立組織的基本使命。它們正學習透過收取費用，或與政府機構或企業界簽下合作協定等方式，建立穩定的財源，來取代以往完全依賴私人捐款及接受政府補助。

本研究採用質性研究，深度訪談七家基金會，從非營利組織的資金來源，市場行銷及募款策略，以上三個構面探討社會活動商業化可能帶來的影響，並以個案訪談作為實際驗證。

依訪談收集資料進行分析，發現並非所有非營利組織認同商業化的趨勢，機構規模較大，經費支出較多的五家基金會持贊同意見，機構規模較小，經費支出較少的兩家基金會持反對意見；對商業化的動機，面臨的問題與競爭，採取的因應策略也各不盡相同。

透過本研究，冀望結合商業運作法則，安心擁抱商機，幫助改善非營利組織的財務結構，創造更有效的社會第三部門。

關鍵字：非營利組織資金來源、非營利組織市場行銷、募款策略、商業化

目 錄

第一章	緒論	1
第一節	研究動機	1
第二節	研究目的	3
第三節	研究限制	3
第四節	研究流程	4
第五節	研究架構	5
第六節	研究方法	6
第二章	文獻探討	7
第一節	非營利組織的資金來源	7
第二節	非營利組織的行銷	13
第三節	非營利組織的募款策略	18
第四節	社會活動的商業化	28
第三章	個案描述	32
第一節	研究對象與範圍	32
第二節	幼獅童軍文教基金會	34
第三節	瑪利亞文教基金會	36
第四節	喜憨兒文教基金會	43
第五節	老五老基金會	46
第六節	愛盲文教基金會	50
第七節	陽光社會福利基金會	53
第八節	伊甸社會福利基金會	60

第四章	資料分析	64
第一節	資金來源分析	64
第二節	市場行銷分析	74
第三節	社會活動商業化分析	88
第四節	因應策略分析	101
第五章	結論	109
第一節	研究發現	109
第二節	研究建議	112
參考書目		113
附錄一	訪談指引與訪談題綱	122
附錄二	訪談紀錄	124

圖 次

圖 1-1：研究流程圖-----	4
圖 1-2：研究架構圖-----	5
圖 2-1：募款金字塔-----	9
圖 2-2：最近一年曾捐款給非營利團體者對各類團體 之平均捐款金額-----	22
圖 2-3：策略性規劃流程-----	25
圖 3-1：財團法人嘉義市幼獅童軍文教基金會組織體系圖-----	35
圖 3-2：瑪利亞文教基金會組織圖-----	37
圖 3-3：喜憨兒文教基金會組織運作圖-----	44
圖 3-4：老五老基金會組織架構及人力配備圖-----	47
圖 3-5：愛盲文教基金會組織結構圖-----	51
圖 3-6：陽光社會福利基金會組織圖-----	56
圖 3-7：財團法人伊甸社會福利基金會組織圖-----	61

表 次

表 2-1：非營利組織行銷的困難-----	17
表 2-2：捐款統計結果摘要-----	20
表 2-3：最近一年曾捐款者之捐款概況-----	21
表 2-4：最近一年曾捐款給非營利團體者對各類團體之捐款概況-----	23
表 2-5：捐款給非營利團體者之主要捐款原因-----	24
表 2-6：捐款給非營利團體者之平均捐款金額-----	24
表 2-7：社會事業光譜-----	31
表 3-1：深度訪談受訪對象一覽表-----	32
表 3-2：個案概況比較較一覽表-----	33
表 4-1：研究個案資金來源百分比-----	64
表 4-2：陽光社會福利基金會收支表-----	67
表 4-3：募款活動說明與分析表（陽光）-----	70
表 4-4：募款策略（伊甸）-----	71
表 4-5：陽光服務宣導-----	75
表 4-6：89 年度公關運用情形（伊甸）-----	76
表 4-7-1：個案服務統計（陽光）-----	80
表 4-7-2：就業服務統計（陽光）-----	80
表 4-7-3：經濟扶助統計（陽光）-----	81
表 4-7-4：方案活動及團體工作（陽光）-----	81
表 4-7-5：心理輔導服務（陽光）-----	81
表 4-7-6：生理復健服務（陽光）-----	82
表 4-7-7：居住服務（陽光）-----	83
表 4-7-8：服務項目一覽表（陽光）-----	83
表 4-7-9：聘用身心障礙者一覽表（陽光）-----	83

表 4-7-10：社教宣導統計（陽光）-----	84
表 4-8：89 年度與其它非營利組織合作互動方式（伊甸）-----	88
表 4-9：個案社會活動商業化趨勢比較一覽表-----	89
表 4-10：公司與非營利組織附設下事業單位之比較分析-----	97
表 4-11：非營利組織營業模式相關說明-----	100
表 4-12：公益組織傳統模式與新典範的策略面分析-----	101
表 4-13：部門資源分配考量機面（伊甸）-----	103

第一章 緒 論

第一節 研究動機

隨著台灣經濟的快速成長，社會邁入多元化、多樣化的體系，各類型的非營利組織紛紛成立，解嚴之後更是如雨後春筍般冒出。規模大小不一，不再只限於以金錢救濟為主的慈善救濟、提供獎學金，包括了社會福利、醫療衛生、學術研究、社會運動、國際交流、教育文化、政策倡導、環境保護等多樣化的推動，為整體國家社會注入一股新興的生命力。根據專門研究基金會生態的喜馬拉雅研究發展基金會的普查，台灣的基金會匯集了約六五四億台幣的金額，其中六成以上在解嚴之後成立。這顯示台灣社會力在這十年來的蓬勃發展，也顯示這股力量若能好好利用，會產生多麼驚人的效益。

然而，多數非營利組織的經營，缺乏足夠的專業知識和執行能力，加上經濟規模不足，經濟效益缺乏，上下游分工不清，垂直水平整合困難，而必須經常依賴外在的社會資源，包括個人或企業捐助、舉辦活動以籌措日常經費、運用學者專家的專業知識、動員義工的人力來補充固定人力之不足。

九二一大地震後，資金募集效應發酵，隨著台灣經濟不景氣，政府財政赤字預算大幅升高；結果，人民的荷包緊縮，愛心縮水，企業贊助減少，政府補助大量刪減，傳統的募款方式，已不足以因應社會急遽的變化，很多非營利組織難以生存，尤其以社會福利機構更為嚴重。勵馨社會福利基金會執行長表示，最近經濟不景氣，許多固定捐款人都因此來電要求暫停捐款，而大型的募款活動成績則從九二一地震以來就不太理想，勵馨累積赤字已高達四百萬，財務顧問建議勵馨裁撤部份服務以達節流，但經內部討論結果，勵馨決定如果短期內問題無法改善，減薪將是首要因應策略，其次減少內部開支，逼不得已才會停掉部份服務。老人福利聯盟及殘障聯盟也都面臨募款困難；過去老盟一個月有十幾萬捐款，現在每個月只有五萬多元。殘障聯盟秘書長表示，社會福利團體面臨募款困境可說從九二一以來就沒好轉過，本來大家以為地震後幾個月善款就會回流，但沒想到經濟一直不景氣，社福團體可說連續一年多來都在苦撐；過去募款困難都有週期性，而且是幾個月一期，像這樣一整年都沒有好轉，可說是社福界頭一遭。

大型社會福利團體募款困難，反映到聯合勸募中心的，就是申請補助的情況增多。聯勸秘書長表示，聯勸的企業捐款的確因政經情勢惡化

而減少；不過，許多民間人士因擔心社福團體倒閉會發生更嚴重的社會問題，所以還是持續捐款，因此聯勸的捐款並沒有像其他團體一樣嚴重下滑。但是，因自籌款項困難轉向聯勸求助的案子卻明顯增多，從 497 件的申請案，增加到 576 件，需求款項也從兩億七千萬成長到三億三仟萬元，由於聯勸獲得的捐款沒有明顯增加，這個現象也使聯勸資源分配面臨困境。

醫院與企業的結合，或引進企業化經營方式，學校校友會成立，對畢業校友尋求更多回饋母校的捐贈，大學推廣教育學分班、非學分班的招生與企業建教合作，學術研究交換，無非是廣闢財源尋求更寬廣的資金來源。不少非營利機構已開始嘗試運用商業手腕，推廣其核心方案，以達成當初成立組織的基本使命。它們正學習透過收取費用，或與政府機構或企業界簽下合作協定等方式，建立穩定的財源，來取代以往完全依賴私人捐款及接受政府補助。

成立已十二年的「瑪利亞啟智學園」兩年前開了甜心屋烘焙坊，今年產品不斷推陳出新，從麵包、蛋糕到熱騰騰的包子都賣，更推出「天使便當」，喜憨兒學員十八般武藝都學，越來越多才多藝。甜心屋的學員，都是國中年齡的重度智障兒，原來學園內設烘焙班，是為了訓練他們的生活能力。甜心屋開張後，喜憨兒學會烘烤麵包、做餅乾、煮咖啡，客人來了還會打招呼、倒咖啡，連結帳都可以在義工監督下自己來。

陽光基金會協助顏面傷殘人士開設洗車中心，善心人士協助喜憨兒開設麵包屋，瑪利亞文教基金會設立甜心屋烘焙坊，愛盲文教基金會專業按摩院的設立，愈來愈多的企業和機構以商業化方式協助弱勢族群，希望幫助他們走更長遠的路。基金會等非營利組織，如果要走更長遠的路，不能夠一味仰賴捐款和補助，必需學習以企業化模式，自給自足；和仰賴慈善捐款來源比起來，尋求市場導向的營收來源更有成長潛力，運用起來也更有彈性。

透過非營利組織結合「策略性行銷」、「社會活動的商業化」、「公共關係策略」等強力觀念，非營利組織可以成為改造社會的先鋒，也可以把慈善活動從私人佈施，提升成專業奉獻；結合企業對社會的影響力，創造出千倍於捐款的價值。只有體認這樣的社會使命及接受這種挑戰，才有可能為社會創造最大價值。

第二節 研究目的

管理學大師彼得·杜拉克在“巨變時代的管理”言簡意賅地點出他的核心思想：「非營利機構要向營利機構學習，做有績效的經營管理；營利機構也要向非營利機構學習，做有使命的管理。」由於經費缺乏、競爭加劇，促使非營利組織轉向商業發展，以獲取更穩固、多樣的經費來源。然而，以商業方式賺取經費，會碰到營運與文化上的問題；也可能危及組織的社會使命。但非營利組織社會活動的商業化與企業活動利潤為導向有很大的不同，不一定要賺錢才算有收穫，這類活動，可以降低對捐款的依賴，分散經費來源，並引進市場原則提高活動的品質，整個組織的效率和活動成果，都能因此提昇。

居於以上論點，本研究期待達到下列目的：

- 一、非營利組織商業化趨勢可行性之探討。
- 二、探討非營利組織商業化所遭遇的問題和困境。
- 三、非營利組織在具備商業經營能力的同時，也能保有原組織的文化。
- 四、商業化運作不會改變非營利組織的社會承諾，也不該取代原來的組織功能。
- 五、結合商業運作的法則，創造更有效的社會第三部門。

第三節 研究限制

- 一、非營利組織既名為組織，如何維繫組織生存、永續經營，商業化趨勢是必經之路；但相關學術研究報告，僅散見於國外報導，國內幾乎付之闕如。
- 二、相關非營利組織商業化、去商業化，理論上仍無完整之研究，在相關理論建構上仍不成熟。
- 三、本研究個案資料，主要以深度訪談蒐集，輔以次級資料，容易因受訪對象主觀意識與配合程度不同，造成訪談的限制，影響資料蒐集。
- 四、本研究完全以基金會為研究對象，其它如大型醫院結合企業引進商業化經營管理，大學院校有績效的募款，甚或政治家、宗教強力吸金效應，受限於作者個人能力、時間，無法作完整呈現，造成個案代表性的限制。

第四節 研究流程

本研究流程主要分為七個程序，首先是研究動機與目的，其次是相關文獻探討，以奠定理論基礎，進而建立研究架構，擬定訪談題目，據以進行個案訪談並蒐集資料，資料加以彙整後進行比較分析，最後提出結論與建議。研究流程如圖 1-1 所示：

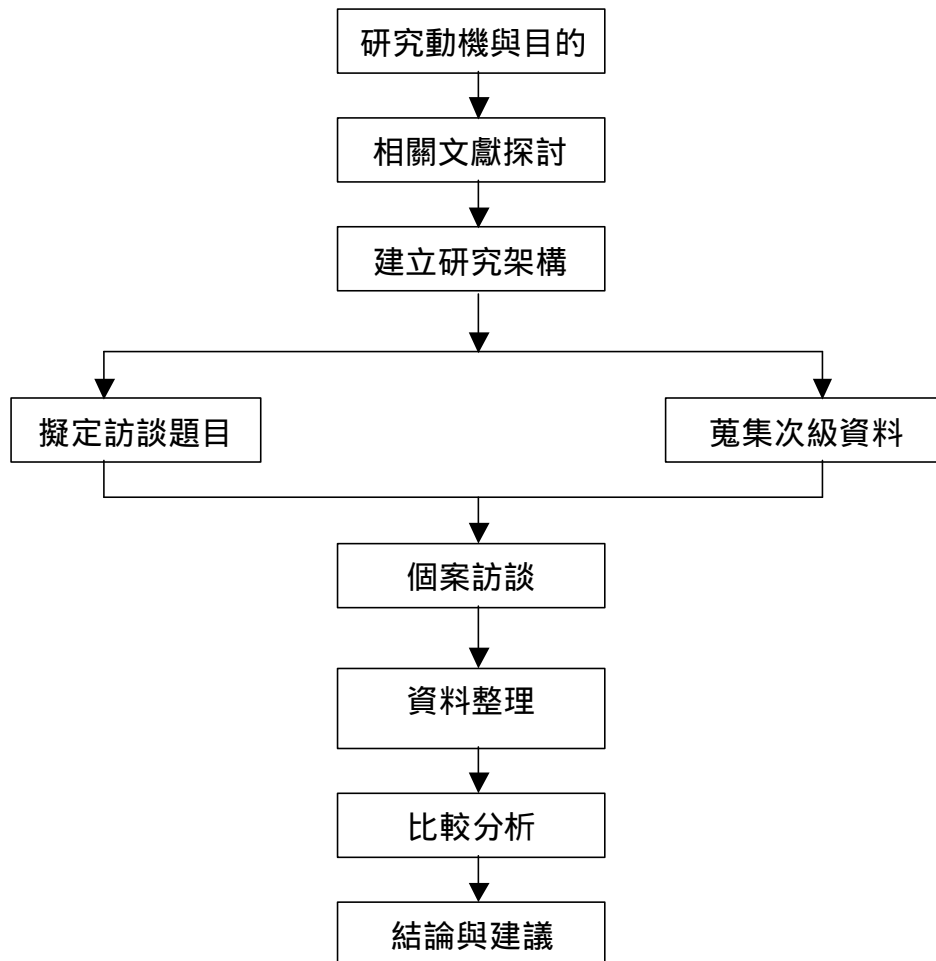


圖 1-1：研究流程圖
第五節 研究架構

本研究架構試圖從：

- 一、資金來源：
 - (一)政府（資金）- 補助、委託契約、BOT、外包、獎助、民營化等。
 - (二)社會（捐贈）- 年度活動、規劃性發展、特殊事件等。
 - (三)市場（費用）- 服務費收取、會員會費、利息

收入，轉投資、租金收入等。

二、非營利組織的行銷：行銷定義、行銷特性、行銷功能、行銷挑戰等。

三、募款策略：取得合法性、要有獨到做法、要有取捨、要有成本考量、要有專業績效評估、需要專業等。

以上三個構面探討社會活動的商業化可能帶來的影響，並以個案研究作為實際的驗證，如圖 1-2 所示：

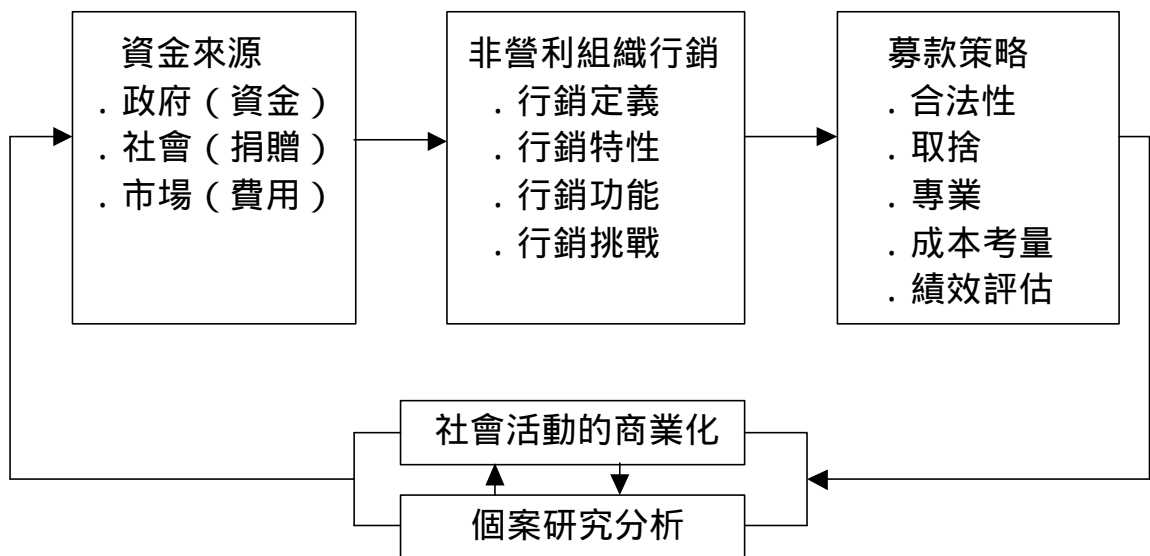


圖 1-2：研究架構圖

第六節 研究方法

本研究採質性研究的研究方法，選擇國內現有從事商業化活動的非營利組織，作為主要的個案研究對象。

一、文獻分析：廣泛蒐集國內外期刊論文、報章及網站資訊等，藉以了解國內外相關理論資料，以利研究對象的檢證。

二、深度訪談：訪談非營利組織的主要方案規劃人士或關鍵人士，藉由其寶貴經驗，了解社會活動商業化可能面臨的問題與展望。

第二章 文獻探討

第一節 非營利組織的資金來源

對非營利組織而言，獲取財源與管理資金佔去了高層許多的時間與精力，一些組織在收益上並不是那麼容易獲得，即使有所獲得的也不多；另外所謂的需求交換關係也會限制了組織的選擇，在這樣的情形下，資源的運用必須要在組織的運作之下受到控制 - 尤其非營利組織更是如此，這意味著非營利組織的規模通常比較小且缺少現金，這對募款人員在籌募資金時所做的努力更會大打折扣。

一、 政府（資金）

探討政府與非營利組織的關係前，先就政府之於非營利組織的角色

與功能作一討論（陳惠馨，民 84：209 - 212），包括：（一）財務功能：透過獎勵、契約、稅賦優惠等給予非營利組織財務資助，是政府與非營利組織最密切的關係。（二）督導功能：政府以一種較為超然的第三者立場，對於非營利組織業務監督，通常為法律規章的規範。（三）保護功能：因應現代社會變化，非營利組織有時會發生營運困難以及損害捐款人權益等問題，此時政府將適時介入擔負保護的功能。（四）諮詢功能：非營利組織乃民間自主力量，為促進社會公益的表現，政府自然應透過諮詢與輔導，積極扶助非營利組織的正常運作與發展。

就國家社會福利而言，非營利機構的介入有三方面幫助（Brenton,1985:49;謝端丞，民 86:67 - 69）：（一）擴大供給：因為自願部門可以創新的方式提供另一種選擇，吸引各種新的資源，或是直接支持政府。（二）提昇品質：因為競爭產生的利益或者扮演著批評者、壓力團體、消費者權利的指導角色，增強社會福利的照顧配置。（三）富有彈性：自願部門無論在人員僱用、薪資配置、及服務輸送等皆較政府表現突出。

基於此等理由，致力於政府與民間共同參與推動社會福利服務事務，形成「合產」(coproduction)是日顯重要，而 Robert B.Denhardt (1991:82) 則指出：公共服務領域目前最重要的趨勢之一，是有愈來愈多的公共服務透過私人，特別是非營利組織來輸送。就我國而言，政府將財務輸送到民間非營利組織的方式主要有三種：獎勵補助、外包契約、及公設民營（江明修，民 83:27 - 29）；溫信學，民 86:152；謝端丞，民 86:92 - 93）。

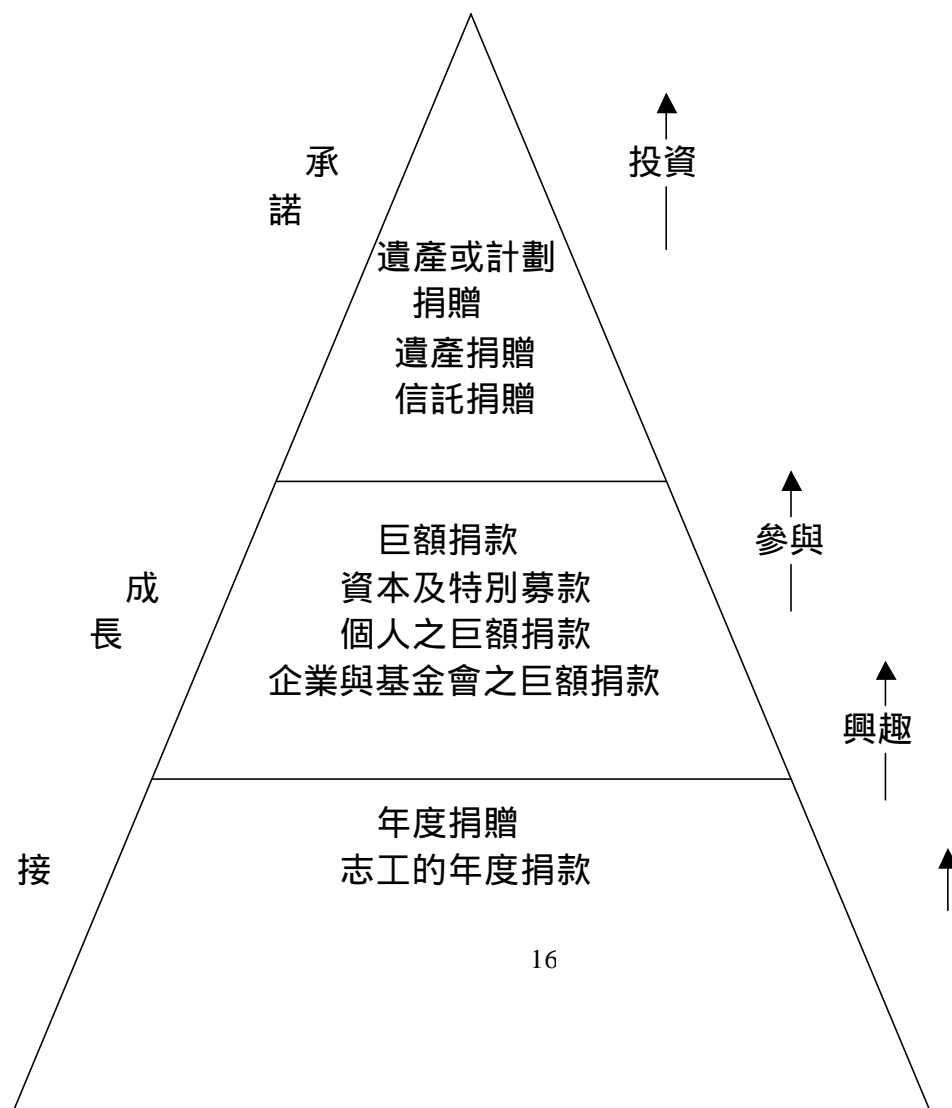
- （一）獎勵補助：政府為保障人民某些基本民生需求與財貨服務的消費，經常透過獎勵補助方式，以降低財貨服務生產的成本，提供較低廉的價格，以利人民消費。主要的方式有：現金補助、租稅減免、捐贈扣除、低利貸款等措施。
- （二）外包契約：所謂外包契約方式係政府機構與其他機構的一種契約關係，由政府機構提供經費，而由其他機構提供政府機構所要求的服務或業務；此其他機構主要指的是非營利或非商業的機構。
- （三）公設民營：公設民營主要是社會福利民營化潮流下所衍生的產物。就我國而言，目前完成草案的有行政院內政部頒佈之「推動社會福利民營化實施要點」、及公設民營、委託服務的委託契約

書範本，提供各級政府機構與民間團體共同推動社會福利服務的準則。

二、 社會（捐贈）

（一） 規劃性發展

事實上，任何組織募款計劃可以運用許多的募款方法很多 (Mixer,1993:111 - 122; Dunlop ,1993:97 - 116), 組織通常不會也不可能只使用單一募款方法取得資源，非營利組織的捐款客層，經常以金字塔形狀來表示：在金字塔的頂端是一小撮捐款大戶；而金字塔的底部，則是由許多小額的捐款者所組成。（Greenfield & Dreves,1997:117 - 118）如圖 2-1 所示，它一方面呈現出捐款人參與組織的程度，從確認組織、獲得充分資訊、對組織產生興趣、積極參與、至有計劃性的捐贈承諾；在另一方面，亦表現出組織可以運用的募款方法以及其彼此之間的關係。



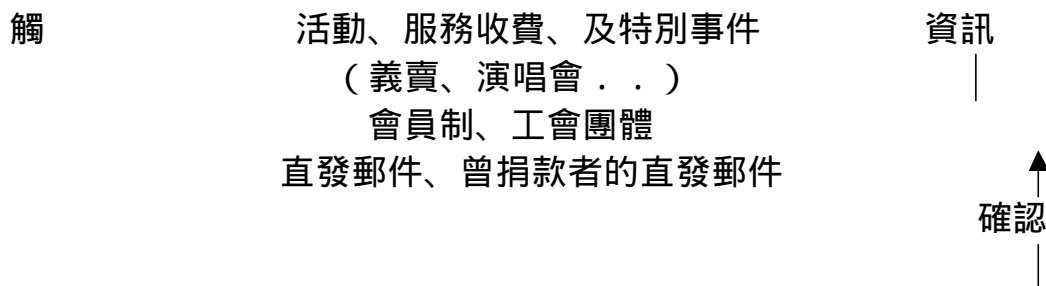


圖 2-1：募款金字塔
資料來源：Greedfield, 1997:118

(二) 年度募款活動(annual campaigns)

年度募款活動是一種組織在一年內常態性、持續性、歷久性、例行性的重覆的募款方法。私人懇請、俱樂部、會員制、電話認捐節目及直接郵件都是年度募款活動的典型方式，這些方式都是領導者在實際募款活動運用上的最好方法。而所謂組織的領導者包括了董事會、職工、志工、及執行長，他們均須透過其本身的社會與經濟地位去從事募款活動。

每年，領導者與其他志工都必須重新增員、接受訓練，更換新鮮(fresh)的主題及重要發展方案，以及重新評估潛在捐款人與捐款人，以便設立適當、適切之目標，並重新準備活動道具與器材。如何成功維持潛在捐款人的興趣，已經變成非營利組織的主要挑戰之一。

(三) 特別事件(Special events)

特別事件乃是組織透過特殊事件的安排，以引起社會大眾對其組織或議題產生注意，諸如召開記者會、研討會、旅遊、展覽、競賽、週年慶、義賣會、及演唱會等活動，這些都有助於提高組織和目標大眾接觸的層面(Kotler, 方世榮譯, 民 84: 889), 及增加組織募款的機會。

非營利組織將組成特殊事件當作產生收入的方法，並且當作公共關係的傳播媒介以吸引愛好者的注意。如同一項資金來源，對大多數非營利組織來說，特殊事件產生的收入佔所有收入中很小的比例，但他們的重要性，遠超過他們的財務上之角色。

對非營利組織來說，這工作包含了為志工提供許多計畫和執行事件的機會，進而涉入這個組織。這種插曲式的工作，也為領導者帶來各種不同的活動和機會，相對於那些一般性的工作，特別事件較能夠吸引到志工。特殊事件也為組織提供重要時機去回報和款待捐贈者、志工、職工和案主，並且獎勵他們的成就。為這事件作準備，不但在他們的參與下幫助創造個人的接觸，而且也促進了公共意識。

努力從特殊事件中產生資金收入，對非營利組織來說是很大的挑戰，而且他們的管理者用與他們有相關連的其他商活動來當作其收入的來源。例如：產品銷售、服務費、會員費等。所有的事件需要組織去決定和發展一個市場定位、建立價格比率和確認以及提供可讓顧客願意去支付的產品。

特別事件和商業活動重要的差別在於它的收入來源是非營利性質的。特殊事件通常被要求活動的高爆發力和廣大的人力資源以及財務來源。他們需要依賴有效的市場行銷和促銷來充分表現去吸引顧客附著到這組織或他們的社區。事件也通常在很短的期間內和顧客作有限的接觸（以小時計），散佈的間隔（約一年）有很長時間是完全沒有交互作用的，因此是易受到競爭和興趣的消磨的。雖然活動是短期的，但也需要長期的計畫和委託，事件是容易經由感染而出乎意料的。當然，行銷及因襲相關的策略都與商業性的組織能為潛在的顧客提供很好的實驗技術。由於這活動是常態的，且高依賴志工去執行這個工作，因此對大多數的非營利組織來說或許很困難。

然而，特別事件有一個很重要且令人稱羨的非財務上的特性：它是彈性的、所有的收入來源都可讓組織全部控制、和捐款的型式不同、為公共資金的所有型式。因此，使得它們特別去吸引組織去從事爭論的活動，這對以往傳統的資金來源者是較有益處。特殊事件也幫助宣傳這組織，而且也因為這個目的，打開了其他的資金來源。他們回報及款待這組織的關鍵性捐贈者，也因此促進社會結合。

三、 市場(費用)

一些非營利組織的資金來源包含了來自直接市場上的交易：有投資收益、租金收入、會費或者是其他服務與產品、以及一些處理特殊事件所獲得的收入等，相對於在營利部門裡，此一交換關係包含了確保這些類型的收入，但在非營利組織裡卻可能採取不同的行銷手段或其他的策略，基本上非營利組織乃經由其本身的努力而直接獲得收益。

（一）服務費、會費收取

如同營利性的組織，當提供產品或者服務而消費者付費使用時，非營利組織也可以因為會費、銷售以及服務費用獲得收入，在建構與消費者的關係上，非營利組織有能力接近整個商業交易的範圍，並且具有使用上的選擇性，甚至於非營利組織可以利用變動費用的範圍而對消費者

的財務資源加以注意，對營利性組織來說同樣有類似的情形，但在原因是不同的 - 因為營利組織是以折扣來吸引消費者。支付的費用是靠著所建立的結構（關係）來結合消費者，通常是一年的時間（固定的消費者），並且經由會員的更新而延伸到一個週期性的基礎上。會員的付費對他們自己來說不光只有直接的利益，另外他們還相信組織的提昇是很重要的社會目標，他們可以來分享。

對非營利組織而言，收費是主要和漸增地重要收入來源。這種持續的成長暗示著非營利找尋收費源是一種具有吸引力和較容易管理的收入資源。收費具有吸引力是不令人驚奇的；畢竟它給予非營利組織一種優勢，那也就是大部份非營利組織如何獲得他們收入的方法。

然而，非營利組織的設立是追求一種實際的、價值導向的目標，而不是商業性的成功。因此收費是一種有用的起始點，在做主要非營利收入資源的詳細分析上。收費為什麼會吸引著非營利組織？當非營利組織收費時，要面對的是什麼樣的策略？管理這類型的收入，他們有什麼策略？提出這些問題提供一個有用審查其他的資金來源背景。

非營利尋求收費面臨三個主要的策略方向，他們必須決定 1.是否改進和如何改進優勢的模式以確認顧客和使顧客關係更可預知的。2.如何擴充他們的市場利基而不破壞其實質的目標。3.如何控制職員和顧客的互動。

收費之所以具有吸引力，是因為他們以最大裁量來處理職員和其他的內部資源的分配。在商業的部門，行銷計劃發展的很好且充份制度化的且個人和機構都對這些計劃具有廣泛的認同和興趣的。當其他的資源是無法預期的、缺乏的和 management 困難時，非營利管理者、顧問、或董事會成員無法免除這些力量而指望自生的收益來源。

（二）轉投資、利息收入

非營利組織沒有所謂的擁有者，並且不能以營利或者是股息的方式分配年度盈餘，然而如果長時間累積盈餘或者以其他的方式處理資金，便可以獲得投資收益，這如同以資本贈與的方式來獲得捐贈，通常非營利組織的管理者會希望能夠投資資本以使其能獲得最大的收益或者是股息的支付。

營利部門為了管理資產而發展出許多的投資工具，非營利組織的管

理者也許會被告知更多或更少有關於商業上的策略，但是這樣的策略範圍不可能超過營利部門，因為非營利組織的管理者和董事會其實是非常類似的（董事會成員有權做出投資決策），或者因為已設定好的投資策略可以立即通過合法性。

（三）租金收入

非營利組織可能擁有實質的固定資產，這可以使非營利組織有租稅收入，非營利組織所擁有、購買或者建置資產乃是為了安置本身的方案，而社區發展組織建立或者是參與居家投資公司以方便租給當地的家庭或者是商業上的用途，另外，非營利組織也可能接收由個人的捐款或者商業機構捐贈的不動產等等。

捐贈或是其它擁有的固定資產可能並不適合或者不是為了組織的活動而需要，不過它卻可以因為租賃的收入而產生一些機會，而在這樣的例子裡，它可能需要特殊的管理技術和維護與改善的直接費用。以投資收入來說，營利部門發展了許多不同的管理上的策略，像是收益的流向，例如，不同的租借期間的安排或是資產管理的契約。

第二節 非營利組織的行銷

一、 非營利組織行銷之定義

非營利行銷的定義是：為了獲取或者是促使「使命」的引介(Alan R.Andrcasen,1984)而面對各種資源或活動的經營；此種經營在於分辨及滿足市場需求或服務消費者的需要和慾望，也由於此種協議不致於停止，促使這樣的活動永續不斷。而據學者 Nicolsi(1974)曾對行銷學者所做的調查顯示：將「行銷」理念的應用範圍擴大到非營利機構，已受到大多數普遍受訪學者的支持與鼓勵。

行銷的意義，簡單地說：行銷是滿足需求的社會化過程，它是透過交換過程來滿足個人的需求。對於非營利組織的行銷管理而言，我們可以將之定義為：行銷人員為了達到目標所作的分析、企劃、執行、及控制的計劃，以與目標群共同創造、建立和維繫彼此互惠的交易關係。我們可以說行銷的最終目標並不是去教育或改變價值或態度；它的最終目標是在影響行為（也許是改變其行為，或者是在面對壓力時不為所動）而已。

二、 非營利組織行銷之特性

行銷觀念擴大應用於非營利組織後，Rothschild(1979)發現比想像中困難許多，且普遍存在一些問題，如非營利產品常見無形性、利益不易溝通；非貨幣成本高且難以衡量；購買頻率偏低；涉入呈兩極化現象

不是太高就是太低，太高要改變其價值態度很難，太低則難以引起注意；缺乏直接立即的增強；同時需向異質社會 / 市場行銷，如全民健保需全國實施，不能因個別區隔溝通。

非營利組織行銷，大致上並未涉及新的行銷理論或原則，但其具多重群眾(multiple publics)、多重目標(multiple objectives)、產品是服務(products are services)、群眾監督(public scrutiny) (許士軍，民 69；臧國仁，民 78；邱靜彬，民 78；張在山，民 79；Shapior,1990;Bailis et al.,1990;Kolter and Andreasen,1991； Johnson,1993； Kaye,1994) 等獨有特性，與一般企業組織大相逕庭，所以在應用行銷觀念時，應先對其有所了解，方能有效制訂策略。

- (一) 多重群眾：企業組織的消費者單一化，行銷努力僅須聚焦於組織的消費者；非營利組織卻同時擁有多重群眾；Kolter & Andreasen(1991)指出，非營利組織有四種類型的群眾；一是提供資源的群眾，例如捐贈者與補助者；二是輸送貨物或服務的媒介群眾，例如其他機構與促進者；三是轉化資源成為有效貨物或服務的內在群眾，例如工作人員、志願工作者；四是經由貨物或服務的提供而得到滿意度的消費群眾。由非營利組織之觀點進行分析，關鍵群眾是服務使用者與資源提供者；資源提供者供應組織營運所需的資源，而服務使用者則從機構所提供的服務中受益，這兩組織群眾是機構達成使命與目標的關鍵因素(謝儒賢,民 85)
- (二) 多重目標：企業組織通常以追求利潤為單一目標，然非營利組織因面對多元群眾，所以具有多重目標，但彼此間有時是並非完全一致，常會引發衝突，故難以制訂一能完全滿足多重目標之策略。因此，非營利組織應藉由協商，以促進目標優先順序之共識，確認可被接受的組織共同目標。
- (三) 產品是無形的服務：非營利組織之產品為服務，非一般企業之實體產品，而服務具有無形性、不可儲存性、可消滅性等特性，因此，品質難以控制。
- (四) 群眾監督：非營利組織常提供社會服務給多社會大眾，以彌補政府功能之不足，因而可獲得政府的補助或給予免稅待遇，因此

其舉辦之活動受到政府，新聞媒體及一般群眾的監督。同時，由於非營利組織其獨特的特性，使得其在進行行銷活動時較一般企業來得複雜與困難。

Kotler & Andreasen(1987)指出，非營利組織行銷具有下列特質（轉引自沈經洪，民 84：22 - 23）：

- （一）非營利組織較缺乏有關消費者特徵、行為、媒體、偏好、知覺、態度和喜好的完整次級資料；
- （二）很難從消費者獲得可靠的資料來做為行銷決策的基礎；
- （三）經常要求消費者在他們不關心的議題上做犧牲；
- （四）往往要求消費者在態度與行為上做一百八十度的大轉變；
- （五）非營利組織處理複雜的行為和態度的議題，因此要傳遞大量的資訊給消費者；
- （六）消費者所得到的利益並不明顯；
- （七）非營利組織行銷中個人犧牲所能得到利益很有限，利益經常是由他人享受；
- （八）非營利組織行銷所能帶來的利益通常是無形、社會性的或心理的利益，很難在媒體上說明。

Bennett(1988)認為非營利組織具有下列特性：

- （一）採用行銷管理導向：非營利組織開始設立行銷主管；
- （二）多重的群眾：非營利組織通常有好幾群消費者和群眾，包括捐贈者（如個人、企業體、基金會和政府）與顧客（如目標顧客）；
- （三）複雜的目標：因為不同的大眾有不同的需求和目標，而這些目標通常又難以衡量，使得行銷策略評估變得較困難。
- （四）公眾的監督：公眾的監督和壓力，使非營利組織在選擇目標和績效的衡量上更為困難；
- （五）服務的提供：非營利組織有時提供的是無形的服務，而服務的特性多具無形性、無法保存、缺乏標準化、消費與生產同時發生。

非營利機構和一般企業所不同的是，企業是利己的，而非營利機構是利他的。在時代的競爭之下，我們要像企業一樣講求經營之道，但是切記不可在追求資源時，忘了我們利他服務弱勢者的本質。當許多服務都可以以貨幣價值來衡量時，唯有「關心」是不可以金錢計算的。掌握住我們非營利機構的特質，它不僅可以指引我們，在追求資源時不致迷失，同時，在面對企業或其他團體的競爭壓力時，它也是我們賴以維持

優勢的利器。

三、 非營利組織行銷之功能

行銷概念的擴大，說明了所有組織均需要行銷，且行銷對非營利組織而言，能吸引更多的社會資源、提供更好的服務達成組織目標 (Segal,1990;Johnson,1993)、 Shapiro(1990)研究指出非營利組織的行銷具有三項基本功能；

- (一) 資源吸取(resource attraction)：資源吸取乃指獲取服務使用者以外之團體或群眾的支持與贊助，除少數基金豐富的財團法人外，幾乎所有的社會福利機構無可避免的均須募款，募款方式一是廣告、二是人員推銷。廣告主要針對小額捐贈的社會群眾，而人員推銷則聚焦大額捐助的特殊捐贈者，例如私人企業的大額捐款。資源的吸取不只是在募款，尚包括爭取志願工作者、服務使用者與社會群眾（除捐贈外）的其他支持。
- (二) 資源配置(resource allocation)：資源配置係指提供服務給服務使用者，非營利組織資源配置類似企業的產品政策，組織需先決定其功能與使命，據此再確定組織將提供服務給誰，提供何種服務，資源配置對單一功能的組織較容易，如中華社會福利聯合勸募協會主要功能是募款與分配捐款，但對具多功能的組織而言，則面對選擇服務優先順序的困境，行銷有助於組織使命的澄清與目標的確立，提供組織決定服務優先順序的依據，使組織有限的資源獲得最佳配置。
- (三) 非捐贈者說服(nondonor persuasion)：非捐贈者說服指非營利組織要求社會群眾去從事該組織所要達成的事物，而不是要求群眾組織直接的金錢捐贈，此種說服工作通常是一種理念行銷，非捐贈者說服與資源吸取並不相同，不要求個人與組織發生互動，是藉由個人改變其行為或態度促使組織達成目標，而非經由捐贈或接受組織服務，及一般所謂的社會宣導，是一種理念的倡導(Kolter and Roberto, 1989)。

四、 非營利組織行銷之挑戰

就當前非營利組織行銷策略的發展過程也引發了一些值得探討的課題，學者司徒達賢（1999）曾提出非營利組織行銷常見的問題有三：（一）、產品導向而非行銷導向；（二）、不重視行銷研究與市場區隔；（三）、產品的概念不易形成。除此之外，Bloom & Novelli(1981)以及

Gallagher & Winberg(1991)皆認為非營利組織於推動行銷活動時（轉引自林義屏，民 83：18 - 21），由於其組織特性與企業體不同，因此可能面臨不同的問題與挑戰，約略歸納如下表 2-1：

表 2-1：非營利組織行銷的困難

市場分析問題	1.缺乏完善消費者次級資料 2.很難有效、可靠衡量有關變數 3.很難區分影響消費者行為之變數的相對影響 4.不易獲得經費進行市場研究
市場區隔問題	1.反區隔壓力 2.缺乏足夠資料作區隔 3.目標區隔的消費者可能產生反感
產品策略問題	1.產品較少彈性 2.產品觀念很難產生 3.長期定位策略的選擇與執行困難 4.對於競爭者，可能會採取合作策略，使其競爭環境更複雜；
訂價策略問題	1.目標多重 2.價格難以衡量 3.對群眾成本難以控制 4.不能保留盈餘，能承擔風險有限
通路策略問題	對中間通路成員難以控制
溝通策略問題	1.面對的直接大眾，至少包括消費者與捐贈者，故須同時注意兩者的反應； 2.廣告的型態使用較為困難 3.訊息的形態易受到干涉 4.訊息的預試較為困難
組織設計及規劃的問題	1.管理階層對行銷不了解、忽略行銷人員的重要性 2.行銷計劃不被視為行動計劃 3.紀錄保存不佳 4.須預測友善及不友善的競爭者
評估問題	1.評估標準很難明確定義 2.行銷方案之貢獻很難估計

資料來源:林雅莉，民 87：19 - 20

綜論之，我們可以很清楚意會到，行銷的關鍵在於「認同、投入」與「顧客導向」上建立「擁護群的價值」，由自我肯定與責任開始運用人際關係的人力資源管理（陳金貴，民 83.9）領導者以使命（余佩珊譯，

民 83:15) 導向的領導行為 (江明修, 政治學報) 和清晰的目標導向, 進而從「私性社會」(江明修, 民 86.11) 且行銷過程中更應能避免困擾的行銷陷阱 (蕭富峰, 民 81.12) 而「滿足顧客、創造市場」若能借助於日常的生活處世或人際的交往溝通, 將可以轉化解釋為「幫助他人滿足需求, 提高生活素質」、「設身處地, 為他人著想」、「人類想像力與創造力的發揮」, 甚至「廣結善緣, 助人最樂」、「方便別人, 自己方便」等等的人生哲學。

第三節 非營利組織的募款策略

管理大師彼得·杜拉克曾說 (轉引自 Kotler & Scheff, 高登第譯, 民 87:80 - 81) :

應該要把使命的焦點對準在組織的活動上。使命定義了為了達成重要目標所需的特定策略, 同時也創造出訓練有素的組織。 . . . 好的想法對組織和領導階層, 以及對責任、績效和結果而言, 絕對是無可替代的。然而, 凡此種種都需要回過頭來以組織使命為出發點。

對非營利組織募款而言, 募款並不是非營利組織的使命, 而在於幫助他們完成使命。資源的侷限性和資金募集的困難性, 往往使得有些機構為了籌措財源而忽略了組織原先的服務使命, 或以為籌措的經費愈多愈好, 甚至反果為因, 以募款為使命, 糊模組織使命的本質, 造成組織服務精神的變質。是故, 非營利組織應該認清募款的目的, 是為了協助組織使命的實現, 而非將募款置於使命之上; 募款是組織獲取資源的手段而非目的, 若一味以募款成效為組織績效指標, 則與一般營利組織並沒有什麼不同。

一、 捐款概況

依據行政院內政部統計處 2000 年發表, 八十八年台灣地區社會發展趨勢調查暨社會參與延伸調查統計結果顯示:

(一) 八十八年 (八十七年五月至八十八年四月)

國人捐款率達 36.3%，捐款總金額 424 億元：台灣地區十五歲以上民間人口中，每十人就有四人具有財物捐贈行為，總計人數達 680 萬人。曾直接捐款比率為 36.3%，捐款總金額達 424 億元，若加上購買義賣品者，則總金額近 430 億元，每位捐款者平均捐 7,238 元，其中 84.9% 捐獻額來自捐款金額較高的三分之一人口，平均每人捐款達 18,430 元；另三分之二人口平均每人捐款 1,642 元。

(二) 八十九年(八十八年五月至八十九年四月)

全年捐款率升至 68.1%，捐款額達 693 億元：最近一年國人捐款情形受九二一震災影響，捐款人數達 1,095 萬人，占 68.1%，較前一年明顯提升，其中曾為九二一捐款者占十五歲以上人口之 60.5%；有九二一賑災以外之捐款者占 34.7%，則較前一年略減。全年捐款額計 693 億元，包括九二一捐款 395 億元，九二一賑災以外之捐款 298 億元，後者較前一年一般性捐款減少近三成，統計結果摘要如表 2-2 所示：

表 2-2 統計結果摘要

項目	原調查 樣本 31000 人 (87年 5 月至 88 年 4 月)	延伸調查 樣本 3100 人 (88 年 5 月至 89 年 4 月)
捐款(不含義賣品)		
(一) 捐款人數：	583 萬人(100.0%)	1095 萬人
(二) 捐款率：	36.3%	68.1%

1.一般性捐款：	36.3%	34.7%
2.九二一捐款：	-	60.5%
3.捐款對象結構比		
(1)宗教團體	(59.3%)	-
(2)社會服務及慈善團體	(42.9%)	-
(3)其他捐款	(29.2%)	-
(三)總捐款金額	424 億元	693 億元
1.一般性捐款：	424 億元(100.0%)	298 億元
2.九二一捐款：	-	395 億元
3.捐款對象結構比		
(1)宗教團體	(42.7%)	-
(2)社會服務及慈善團體	(32.0%)	-
(3)其他捐款	(25.4%)	-
(四)捐款者平均捐款金額		
1.一般性捐款：	7265 元	5330 元
2.九二一捐款：	-	4066 元

註：因受訪者可能捐款多類型非營利團體，故各類對象捐款人數結構比加總大於 100

資料來源：內政部統計處（2000）

（三）最近一年曾直接或間接(購買義賣品)捐款者 5,934 千人，捐款總金額近 430 億元，平均每位捐款者捐款金額 7238 元。曾捐款之女性與男性人數相當，然平均捐款金額 5562 元則僅及男性 8975 元之五分之三，顯示兩性之捐款型態有所差異。另教育程度越高者捐款金額亦相對較高，國小及以下程度者之年平均捐款金額 5037 元；大專及以上者已達 11736 元。

就捐款者之年齡觀察，54 歲以下各年齡組之捐款額度隨年齡之增加而上升，15-24 歲者之年平均捐款金額僅 1859 元，25-34 歲者已躍升為 5057 元，45-54 歲者更達 9840 元，爾後之額度雖略降，亦在七千元左右；就業狀況方面，就業者之捐款比率 42.60%，捐款者平均捐款金額 8461 元，而未就業者分別僅 28.49%及 4546 元，顯示有經濟能力族群係捐款之主要來源。

表 2-3 最近一年曾捐款者之捐款概況
中華民國八十八年四月

	總人口 (千人)	捐款或購買義賣品者			每人平均金額 (元)
		人口數 (千人)	百分比 (%)	捐款者平均金額 (元)	
總計	16085	5934	36.89	7238	2670
按性別分					
男	7993	2913	36.45	8975	3271
女	8092	3020	37.33	5562	2076
按年齡分					
15-24 歲	3166	517	16.32	1859	303
25-34 歲	3543	1242	35.04	5057	1772
35-44 歲	3657	1733	47.39	8738	4141
45-54 歲	2366	1139	48.13	9840	4936
55-64 歲	1574	721	45.78	7888	3611
65 歲及以上	1778	583	32.79	6306	2068
按教育程度分					
國小及以下	4467	1663	37.23	5037	1875
國(初)中	2654	910	34.27	5549	1902
高中(職)	5576	1850	33.18	6374	2115
大專及以上	3387	1511	44.60	11736	5234
按有無工作分					
有工作	9579	4080	42.60	8461	3604
無工作	6506	1854	28.49	4546	1295

資料來源：內政部統計處(2000)

(四)最近一年曾捐款(含購買義賣品)給非營利團體者計 5555 千人，其中以捐助「宗教團體」最多，占 62.53%；捐給「社會服務及慈善團體」者居次，亦達 47.20%；至於捐給其他團體比率合計不足一成。捐款金額方面，個人對「宗教團體」之捐款占對非營利團體捐款總金額之 49.16%，「社會服務及慈善團體」居次，占 37.27%，對其他非營利團體之捐助僅占 13.57%。若就捐款者之平均捐款金額觀察，「宗教團體」與「社會服務及慈善團體」捐款者雖眾，惟每捐款者平均金額分別為 5224 元與 5248 元，則不及捐款人數相對少數之學術文化及政治團體。

進一步觀察捐款最踴躍之「宗教團體」及「社會服務及慈善團體」二項，發現愈年輕捐款者對「社會服務及慈善團體」之捐款率越高，對「宗教團體」之捐款則明顯呈相反趨勢，15-24 歲者捐給此二類團體比率分別為 65.16%及 31.80%，65 歲及以上者捐給前者比率降為 23.78%，後者則升至 84.23%。若就捐款總金額衡量，15-24 歲年輕族群對非營利團體之捐款總金額半數以上貢獻給「社會服務及慈善團體」；65 歲及以

上者降至 18.55%，貢獻給「宗教團體」之比率則達 72.24%。

捐款者之教育程度亦影響其對不同類型團體之捐款意願，教育程度較高者捐給「社會服務及慈善團體」者相對較多，大專及以上程度者之比率為 61.47%；而國小及以下程度者降為 28.35%，至於捐給「宗教團體」方面則呈現相反現象，大專及以上程度者未及五成，國小及以下程度者則有八成以上。捐款總金額方面亦呈相同趨勢，大專及以上程度者對非營利團體之捐款金額貢獻給「宗教團體」之比率為 40.56%，國小及以下程度者達七成二。

圖 2-2 最近一年曾捐款給非營利團體者對各類團體之平均捐款金額

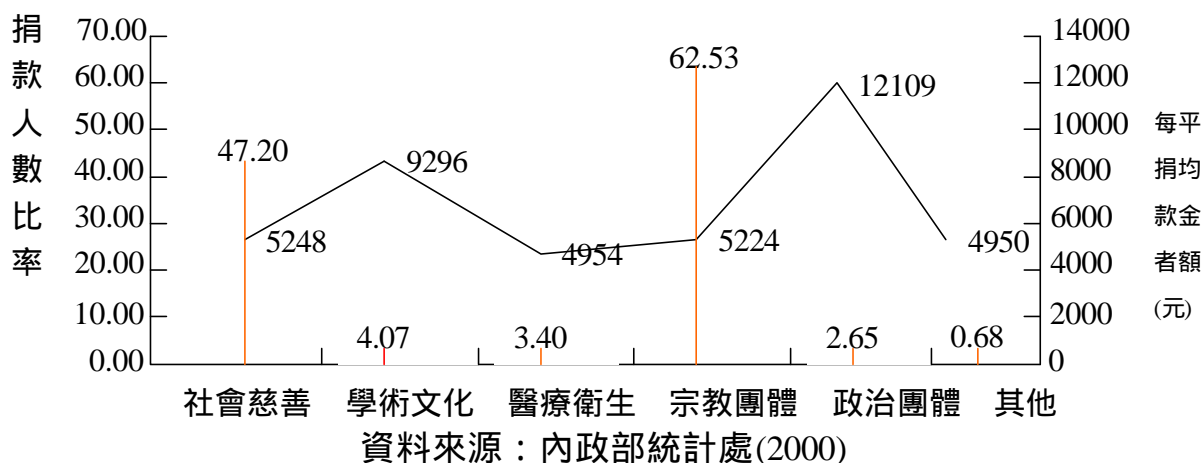


表 2-4 最近一年曾捐款給非營利團體者對各類團體之捐款概況
中華民國八十八年四月 人數：%

	總計		社會服務及慈善團體		宗教團體		其他非營利團體	
	人數	總金額	人數	總金額	人數	總金額	人數	總金額
總計	100.00	100.00	47.20	37.27	62.53	49.16	9.78	13.57
按年齡分								
15-24 歲	100.00	100.00	65.16	51.10	31.80	38.21	13.71	10.69
25-34 歲	100.00	100.00	55.84	41.77	54.98	48.51	9.21	9.72
35-44 歲	100.00	100.00	52.25	40.46	59.85	43.50	11.14	16.04
45-54 歲	100.00	100.00	43.16	39.46	67.61	44.58	10.96	15.96
55-64 歲	100.00	100.00	34.31	29.67	76.14	60.38	6.49	9.95
65 歲及以上	100.00	100.00	23.78	18.55	84.23	72.24	5.56	9.21
按教育程度分								
國小及以下	100.00	100.00	28.35	23.65	80.96	72.48		
國(初)中	100.00	100.00	45.52	34.92	65.81	53.72		

高中、職	100.00	100.00	53.43	44.55	57.05	43.29		
大專及以上	100.00	100.00	61.47	39.70	46.88	40.56		

註：因受訪者可能捐獻多類型非營利團體，故各項人數加總大於 100。

資料來源：內政部統計處(2000)

(五) 探究國人捐款之主要原因，捐款人數最多之「宗教團體」因「積功德、求福報」而捐款者比率最高，達 60.14%，惟基於「行有餘力、回饋社會」亦有二成三。捐款給「社會服務及慈善團體」者導因於「行有餘力、回饋社會」最多，達 57.79%，「積功德、求福報」居次，占 21.04%。至於「學術文化團體」及「醫療衛生團體」捐款者主要動機亦以「行有餘力、回饋社會」比率最高，分別占該類團體捐款者之 48.63%及 59.13%，。另捐款給「政治團體或候選人」者雖以因「支持組織、宏揚主張」最多，占 67.10%，然「受家人、朋友或同事之影響」而捐款者占 12.20%亦較捐款給其他團體者高。

國人捐款之原因亦左右各類捐款額度之高低，捐款額度方面，各類團體多以主要動機為「支持組織、宏揚主張」及「行有餘力、回饋社會」者，平均捐款金額較高。就捐款人數最多之「宗教團體」及「社會服務及慈善團體」觀察，均以導因於「支持組織、宏揚主張」者平均捐款金額較高，分別為 11556 元及 7412 元，「行有餘力、回饋社會」者居次，亦在六千元以上；至於主要受募款人極力勸募而捐款者之金額相對較低，尤其是因此而捐款給「學術文化團體」者平均金額僅 859 元。

表 2-5 捐款給非營利團體者之主要捐款原因

中華民國八十八年四月

單位：%

	總計	支持組織、宏揚主張	行有餘力、回饋社會	積功德、求福報	家人、朋友或同事影響	募款人極力勸募	其他
社會服務及慈善團體	100.00	8.38	57.79	21.04	7.57	4.81	0.41
學術文化團體	100.00	30.70	48.63	5.71	8.59	5.76	0.60
醫療衛生團體	100.00	18.73	59.13	10.15	5.78	4.91	1.29
宗教團體	100.00	9.70	23.27	60.14	4.32	2.40	0.16
政治團體或候選人	100.00	67.10	5.67	6.03	12.20	8.99	-
其他		16.12	42.29	13.05	15.22	13.32	-

註：本表未含購買各類非營利團體義賣品者。

資料來源：內政部統計處(2000)

表 2-6 捐款給非營利團體者之平均捐款金額

中華民國八十八年四月

單位：元

	總計	支持組 織、宏揚 主張	行有餘 力、回饋 社會	積功 德、求福 報	家人、朋 友或同事 影響	募款人極 力勸募	其他
社會服務及慈善團體	5412	7412	6367	3860	2586	1523	7259
學術文化團體	9424	7722	12911	3861	4934	859	13443
醫療衛生團體	4990	6510	5319	2662	2798	2466	5634
宗教團體	5226	11556	6203	4040	3453	2847	8374
政治團體或候選人	12126	13208	11413	4221	12357	9492	-
其他	5129	9766	4540	4899	3833	3091	-

註：本表未含購買各類非營利團體義賣品者。

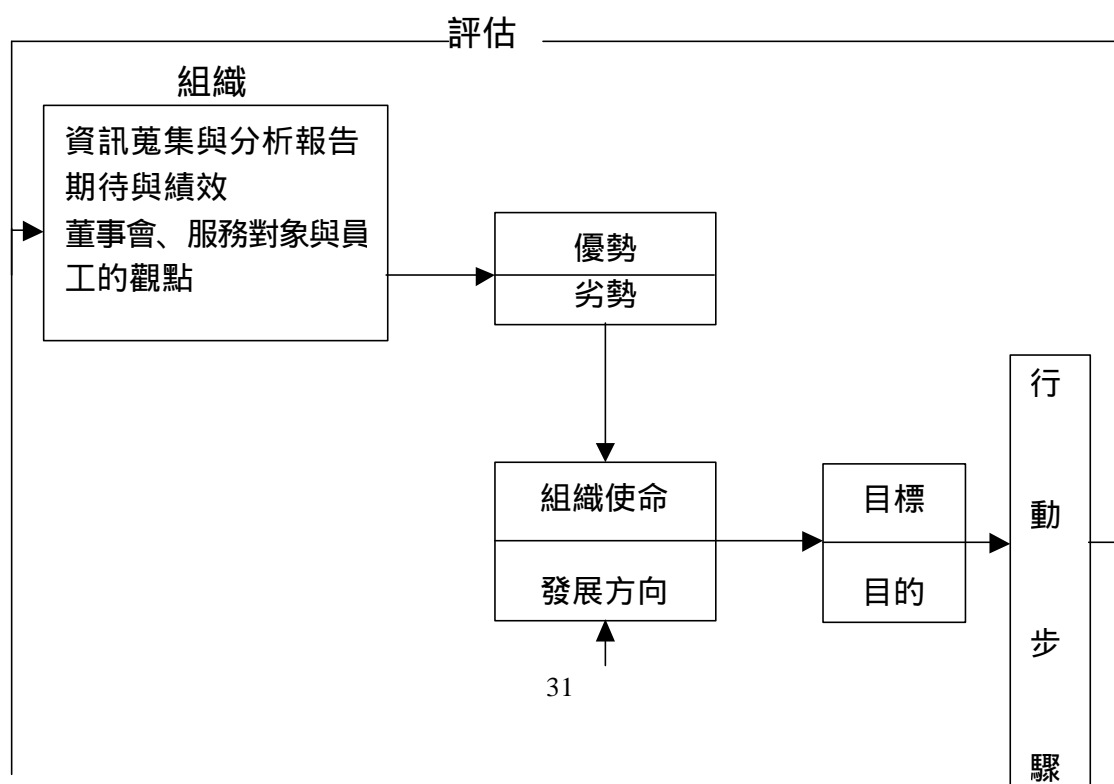
資料來源：內政部統計處(2000)

二、 募款策略性規劃

「策略性規劃」(Mixer,1993:94；張在山,民 80:233)可以定義為：策略性規劃乃一種理性決策的過程，兼顧內在與外在未預期及變動的人口、科技、服務需求等，並依據組織的財務、行政、及制度等因素的考量，規劃足以解決組織現況問題與未來發展的策略。

而「募款」在非營利組織之策略性規劃中，是一相當重要的核心主題，尤其是那些依賴捐贈程度高的組織。組織不管選擇何種方案或服務方式，都必須考慮組織的財務狀況。因此，在策略性規劃對於募款的重視，即在保證組織財源的穩定。

關於募款策略性規劃(Mixer,1993:102-106)，可以下圖 2-3 表示：



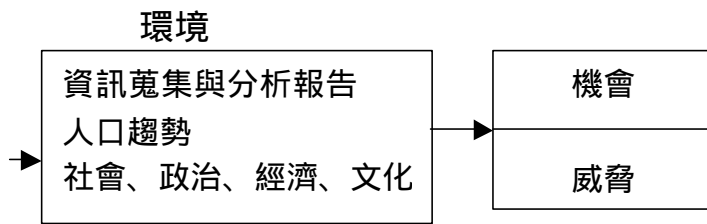


圖 2-3：策略性規劃流程
資源來源：Mixer,1993:97

(一) 內在優勢與劣勢評估

組織內在優勢與劣勢，是經由募款團隊對於組織之運作績效、既有政策、組織系絡要素、財源來源與限制、以及發展趨勢的評估。我們主要的問題在於；我們現在做得如何？是不是得到平衡？我們是不是需再做改進？我們有效地達成使命了嗎？

而所謂運作績效包括了：服務對象的負荷量、服務輸送、服務成果、市場占有率、生產力、管理潛能、志工與職工的發展與績效、以及適應革新與變遷的程度。組織系絡要素則主要是組織之制度、人事、任務、與文化之表現。組織制度的有效性會影響組織任務實現的簡易性與有效性；人力資源則關切組織之領導風格、專業知識與技能、訓練、職工與志工之態度與倫理道德等核心面向。同時，人力資源的發展亦會影響組織文化的型塑，組織文化包括了決策風格、開放性程度、接受風險程度、使命的敏銳性、及倫理道德的價值觀。

財源來源與限制包括了收益的所有來源、支出的配置、服務收費的比例、現金流量控管、及組織預算的有效性等。審視募款功能必須要分析以下幾個因素：募款方案的成本效益比、捐款人與潛在捐款人名單的可靠性、志工與職工時間成本、及募款活動的成長等等。

(二) 外在機會與威脅的評估

外在機會與威脅評估主要是列出組織的目前之市場條件、環境趨勢、實際與潛在之競爭團體或機構、服務對象的現況等調查。我們要問的是：社會需要的服務是什麼？目前與潛在的構成要素（服務對象：捐款人等）是什麼？環境發生了什麼改變？工作上的效果如何？組織發展的可能性如何？我們要如何調整以適應環境條件？

組織之市場條件是蒐集有關服務對象、需求、收益及動機等可能變

動之資訊。大環境趨勢則包括了人口變遷（年齡、弱勢團體、家庭、及社會經濟狀況．．）、經濟條件（自由使用收入、景氣衰退或成長、區域性變化．．）、政府行動（稅賦、支出、資金方案、及管制法規．．）文化型態（消費或儲蓄習慣、利他或自利觀點．．）以及科技變遷（電腦、機械、視訊傳播、電子媒體、網際網路．．）。而競爭團體包括了現存與潛在之競爭者之規模、效率性、方案、資源依賴度、及未來定位等，皆會影響組織之發展。

三、 募款策略執行

從開放系統觀點觀之，任何組織都必須依存於外在環境，意即組織是其所屬的任務環境、政治、文化、經濟體系及社會系統中的一部份；Yeheskel(1991:60-83)運用交換理論觀點，指出人群服務組織與其任務環境間存在著一種權力依賴關係(power-dependence relations)，此權力關係交換的包括組織間的利益、資源、權力等。因此確認組織與外在環境的權力依賴關係、程度，實為策略規劃的重點內涵；重要的是組織內外環境資源的分析與目標策略的選定，而非戰略的規劃與執行。

故將上述策略規劃之概念、程序，應用於非營利組織之募款行動上，其運作程序如下：

- (一) 瞭解組織發展的歷史與使命：此步驟幫助組織確認組織未來的發展方向，這也是凝聚組織內部共識的過程；募款方案的規劃可經由此步驟更加掌握組織的需要與募款的動機(Nutt,1992:17 - 21)。
- (二) 分析組織所面對的情境：最常使用 SWOT 的分析技術；即分析組織本身的競爭優勢(strengths)、可能的機會(opportunities)、組織系統、人員運作上的問題(weaknesses)、外在的威脅與改變(blunt threats)等因素，並評估組織現有及潛在的資源與技術，以期運用於機會或面對威脅。
- (三) 決定募款方案的使命、目標及策略：透過上述兩個步驟的分析，決定組織的募款需求與目標，並訂定達成募款目標的行銷策略，以達成其特定目的。
- (四) 訂定細部執行方案內容與行動策略，包括組織內、外人力、物力的動員與組織，行動的時間與分工等；並考量方案的可行性與

執行後可能面對的問題與改變。

(五) 建立募款方案的評估標準，以測定方案執行時與執行完畢的結果。

(六) 執行方案。

(七) 評估募款方案的執行成果，並修訂其行銷策略、戰術，以做為下次執行募款方案之參考。

總而言之，非營利組織募款策略首要取得合法性，依法有據；其次，要有獨到做法，能夠創新求勝；要有取舍，勿因小失大，傷害組織崇高的使命；募款需要有成本考量，也需要做績效評估；當然，專業化的執行和管理更是成功的保證。

第四節 社會活動的商業化

近年來台灣對於非營組織財務收入的論述與研究都是以政府補助、公辦民營、捐募法規為主。非營利部門與企業的互動的討論也較專注於企業的社會服務行為，對於非營利組織的營利行為的討論甚少，尤其是涉及非營利組織涉入商品市場從事非相關的事業所得的問題，更難得受到關注（張英陣，民 88:63；萬育維、郭登聰、王芯婷，民 88:166）

愈來愈多的非營利組織，開始向營利事業看齊，以爭取額外的收入。有的透過附屬的商業單位賺錢，有的甚至設立商業機構，來落實它的社會使命。非營利組織的領導人之所以爭先恐後發掘商機，有幾個原因(J.Gregory Dees,2000:142 - 144)。

第一，在崇尚商業機制的時代潮流下，採取營利走向已成理所當然。資本主義橫掃全球，市場力量風行草偃；加上大家相信有競爭才有進步，想要賺錢就要講求效率、創新。

第二，許多非營利組織的領導人，希望在提供社會所需的產品和服務時，不致於讓服務對象對組織過度依賴。連很多貧戶及弱勢團體的代言人都認為，慈善團體的捐助，可能會傷到受益人的自尊心，讓他們覺得自己是無助的一群。

第三，非營利組織的領導人都汲汲追求財務上的穩定，他們認為，增加營利收入的活動，比捐款和補助更可靠。現在許多非營利組織都覺得，對捐款人太過依賴，無疑是組織脆弱的徵兆。自給自足已蔚為最新潮流，最低限度也要做到開發多種經費來源，這樣萬一其中一個來源短缺或消失時，還有其他靠山。

第四，非營利組織的出資人漸偏好商業化的作風。爭取慈善捐款的競爭激烈異常，但採商業化走向的組較能脫穎而出。

第五，非營利組織受到外界競爭的影響，也在思考以商業作法取代傳統的經費來源。

一、 社會目標(Social Objective)

商業在追求「私利」(Self-interest)時，應該正式放一個「公利」(Public-interest)的位置，成企業管理作業上的指導方針。許多人對國營、市營等由政府投資之事業，百分之百要求其履行社會目標，放棄利潤及顧客目標，即是認為這些事業是用大眾繳稅的錢所設立，它們是社會公眾所擁有的機構，所以應該以社會性及政治性機構之立場存在，不能以私有方式將本求利。

在我國目前的社會裡，許多大事業家已經或多或少撥出若干盈餘所得，從事社會責任活動，雖然正式將社會目標列為公司經營體制，並制定例常方案執行的尚不多。

追求社會服務，犧牲部份經濟利潤的作為，已成為外界壓力下的必然現象，所以支援各級教育發展方案、高等研究方案、藝術活動、運動推廣方案、消除貧窮方案、貧困醫療方案、環境清潔保衛方案、盲啞殘廢協助方案，以及其它維護及發展人道尊嚴的措施，已漸漸被視為商業活動的一環。

二、 商業化

基本上營利組織或企業組織，被視為是一種經濟組織。其目的是激勵追求經濟私人或私人所得，假若無私利存在，即無商業的存在。

商業是指在追求經濟利益（利潤）之一般農、工、商事業，所謂商業係指人們為謀求「生存」(Survival)及更進一步追求「美好生活」(Good Life)的一種活動，它具有提供物品及勞務(Goods and Services)以滿足他人慾望(Needs)及需要(Wants)，並賺取金錢利潤之特質。而他人之所以要購買物品及勞務，乃是為追求更舒適、更豐裕的生活，所以商業含有

追求達成自己某種目的，以及滿足他人所追求慾望活動的深義（陳定國，民 86:34）。

商業化，廣義而言，凡以「經濟性之營運為目的」，且有計劃性、繼續性與獨立性之構成體，皆屬之。狹義而言，限於市場上以財貨或勞務提供於第三者，用以謀取「資本之增值」者言。商業的運作與發展，促進了財貨的流通經濟的發展，對於人類社會的貢獻無法言喻。

三、 非商業化

非商業化是指追求非經濟利益或社會公益、國防利益、政治利益、外交利益之機構，如各種政府機關（警政、戶政、地政、國防、外交、財稅、經建、貿易、工務等等行政機關）、醫院、學校、圖書館、博物館、基金會、慈善院、教會家庭等等（陳定國，民 86:9）。

非商業化意即沒有商業活動的程序與利潤為目的，所謂非營利組織，從字面即可會意，指的是「不以營利為目的之組織」。Wolf(1990)歸納的非營利組織特質作為定義：不以營利為目的的組織結構。江明修（民 83:42）：非營利組織與市場交換價值的工作組成了社會行動，慈善與利他的行為皆包含在此種主觀意義下的行動。Smith(1991)歸納出志願服務部門對社會的影響：提供實體與道德補償性(countervailing)的定義。綜上所言，非營利組織具有服務的角色，政策的倡導功能；去商業化是它的本質，商業化是它的手段而非它的目的。

四、 商業化的條件

非營利組織若想走向商業化，最重要的就是得在具備商業經營能力的同時，也管理組織的文化。管理技巧對所有的非營利組織都很重要，但是商業化的過程，還需要專業能力、知識，以及具備商業界普遍有的態度。非營利組織的經理人若想成功開發商機，自己要先具備商務的訓練，而充實自己一個很好的方法就是向外求援。首先可以從自家開始，向董事會中有相關商務經驗的董事請益，雙方可以互相學習。其次，非營利組織主管可以向志願服務的商業人士，或商學院學生徵詢意見。第三種方法則是與營利企業聯盟，讓企業免費提供能力及商務訓練。

培養、推動新的組織文化，絕非一蹴可幾之事。要建立內部員工的專業知識，必須經過謹慎籌劃，非一朝一夕可成。做主管的，必須讓新文化融合了商業價值，與該組織固有的慈善精神，同時也必須與重要的利害關係人溝通，讓他們建立商業活動的了解與支持。

五、 社會事業光譜(Social Enterprise Spectrum)

愈商業化的組織，愈不依賴慈善捐款。只有極少數的社會企業，可以成為完全靠慈善捐助或完全商業化的極端；至於其他大多數的組織，則必須把商業和慈善的部分，調整成適當的比例。美國很多非營利機構已經採取這樣的措施(Dees J.Gregory 2000：149 - 150) 如表 2-7 所示：

表 2-7 社會事業光譜

		純慈善性質 ←	↔	→ 純商業性質
動機、方法、目標		訴諸善心 使命導向 社會價值	兩者兼具 使命與市場並重 社會與經濟價值並重	訴諸個人利益 市場導向 經濟價值
主要利害關係人	受益人	免付費	補助價格或服務對象有的付全額、有的免費	依市價收費
	資金	捐款與補助金	資金成本低於市價，或捐款與成本比照市場行情的資金兼具	市場價格的資金
	員工	義工	付低於市場行情的工資，或同時有義工與支全薪的員工	依照市場行情給薪
	供應商	捐贈物品	特殊折扣，或物品捐贈與全額捐款皆有	依市價收費

資料來源：Dees J.Gregory 2000：149 - 150

走向商業化之路雖有種種風險，非營利組織的領導人只要能找出對策，就能安心地擁抱商機，讓組織減少對補助的依賴，同時又能加強落實使命。

第三章 個案描述

第一節 研究對象與範圍

由於非營利組織範圍極廣，本研究僅選定符合作者商業化運作的七個基金會作為個案研究對象，這七家基金會分別為：幼獅童軍文教基金會、瑪利亞文教基金會、喜憨兒文教基金會、老五老基金會、愛盲文教基金會、陽光社會福利基金會及伊甸社會福利基金會。本研究主要以弱勢中、小型基金會為研究對象與喜瑪拉雅基金會選錄編輯而成的“台灣300家主要基金會”比較起來，研究對象大多是人力缺少和經費不足的中、小型基金會。研究範圍包括各基金會成立的背景基本資料，組織特質、資金來源、募款概況、商業化活動的優缺點等。

本章將針對下列七個基金會團體之研究，包括：幼獅童軍文教基金會、瑪利亞文教基金會、喜憨兒文教基金會、老五老基金會、愛盲文教基金會、陽光社會福利基金會及伊甸社會福利基金會（見表3-1）。就所蒐集有關出版刊物、組織簡介、宣傳品、小冊子等文件資料加以整理，並綜合訪談內容，分別描述此七個團體的成立背景，組織架構、主要活動、發展現況等情形，並以表3-2作概括性的比較，提供此七個團體基本認識。

表 3-1：深度訪談受訪對象一覽表

團體	簡稱	職稱	代號	時間	地點
幼獅童軍文教基金會	幼	執行董事	A	90.3.19 晚上 8:00	嘉義 基金會辦公室
瑪利亞文教基金會	瑪	學園園長 行政組長	B	90.3.26 下午 2:00	台中 學園會議室
喜憨兒文教基金會	喜	社工組長	C	90.3.27 早上 10:00	高雄 喜憨兒烘焙屋
老五老基金會	老	執行長	D	90.3.27 下午 2:00	高雄 獎卿護理之家
愛盲文教基金會	愛	護康中心經理 視服部副主任	E	90.3.20 下午 2:30	台北 總管理處 基金會會議室
團體	簡稱	職稱	代號	時間	地點
陽光	陽	宣廣部主任	F	90.3.20	台北

社會福利基金會				早上 10:00	基金會訪談室
伊甸 社會福利基金會	伊	培訓組組長	G	90.5.2 90.5.3 90.5.8 晚上 7:00	電話訪談

資料來源：本研究整理

表 3-2 個案概況比較一覽表

	幼獅童軍 文教基金會	瑪利亞 文教基金會	喜憨兒 文教基金會	老五老 基金會	愛盲 文教基金會	陽光 社會福利基金會	伊甸 社會福利基金會
成立時間	民 78.12.18	民 77.10.27	民 84.7.17	民 86.9.22	民 80.12.28	民 70.12.18	民 71.12.1
法人性質	財團法人	財團法人	財團法人	財團法人	財團法人	財團法人	財團法人
服務類型	青少年 休閒服務	殘障服務	智障 就業服務	老人 DIY	視障服務	殘障福利	智障服務
服務對象	童子軍 (幼童軍)	重度 殘障者	16 歲以上 心智障礙者	老人	盲胞	顏面損傷、燒傷 者	身心障礙者
職工人數	1.5 人	95 人	100 人	14 人	16 人	70 人	690 人
基金數額	貳佰貳拾 萬元	柒仟萬元	參仟萬元	貳佰萬元	壹仟萬元	參仟萬元	壹億參仟貳佰柒 拾柒萬元
事業體系	蘭潭露營區	啟智學園 烘焙坊 便當販賣部 霧峰教養家 園	烘焙屋 俱樂部 餐廳	居家老人 資源中心	護康按摩中 心 蝙蝠盲人棒 球隊	陽光兒童中心 陽光重建中心 陽光洗車中心 捷運販賣店	公益行銷中心 福利工廠 伊甸水

資料來源：本研究整理

第二節 幼獅童軍文教基金會

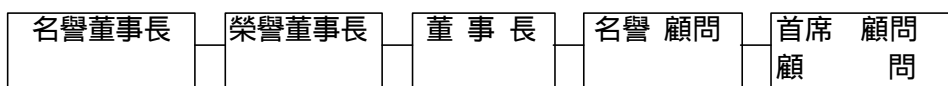
一、成立背景

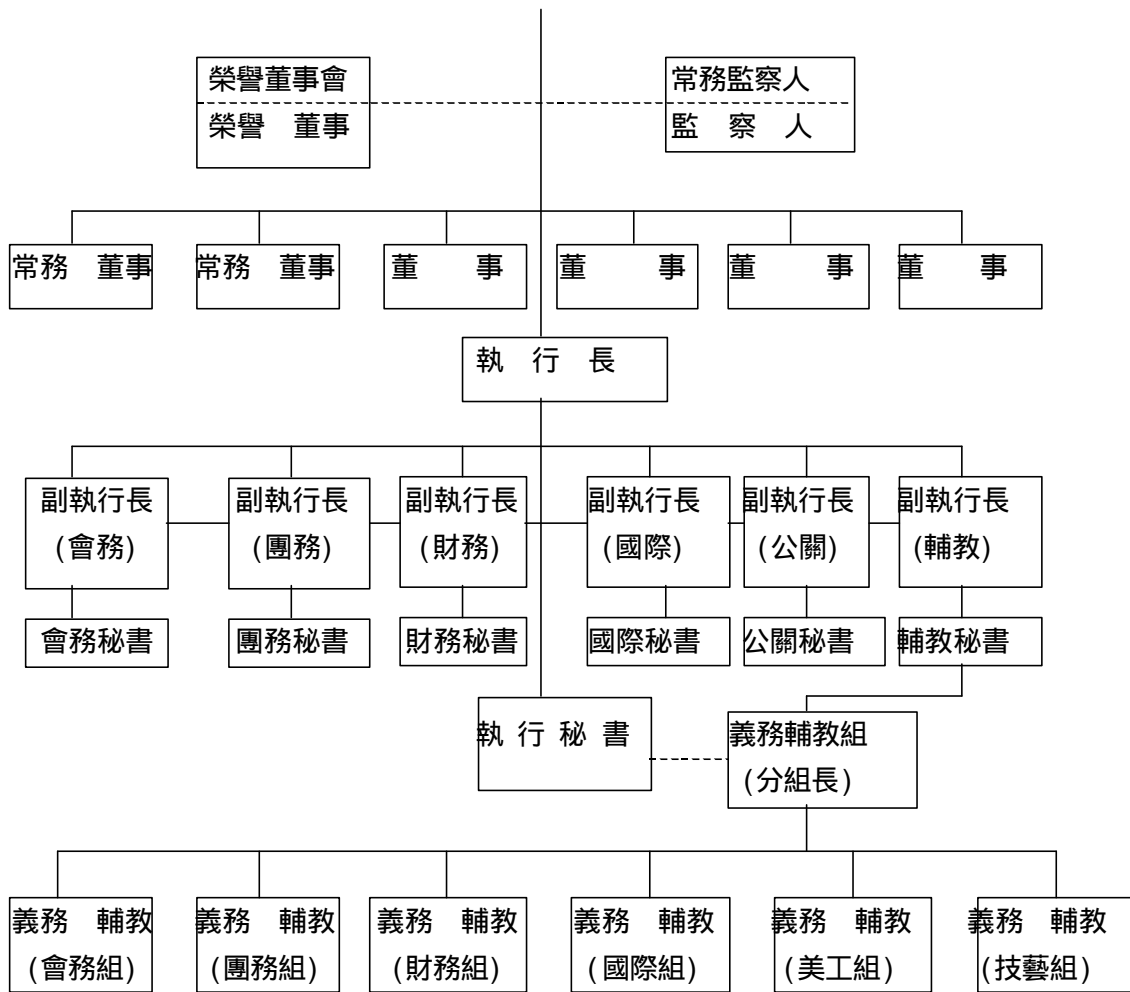
幼獅童軍文教基金會陳執行董事說：財團法人幼獅童軍文教基金會

成立已有 10 年，本會是台灣第一個成立的童軍文教基金會，專門為童子軍服務的單位。童子軍組織形態與一般社團比較不一樣，它是一個服務青少年團體、教育青少年團體，組織系統是由英國創始，世界總部有一百多個會員國加入，至今天 2000 年已將近 100 年歷史，一個組織有一百年歷史一定有它的特色和受到支持；童子軍一團有 32 人，十個團就有 300~400 人，在社會資源不足的情況下，這麼多人需要充份經費才可以支持，童軍組織無會員制，沒有會員大會。經費大都是依付政府部門。60~70 年來造成僵化、老化，台灣現在社會團體蓬勃發展，政府機關相對老化情況下，呈現問題；所以招募基金 100 萬成立基金會，總計召集一些董事，集資 120 萬成立此基金會。(訪談)

二、組織架構

圖 3-1:財團法人嘉義市幼獅童軍文教基金會組織體系圖





資料來源: 幼獅童軍文教基金會 (2001)

三、主要活動

- (一) 各類專題講座，以配合推展童軍教育觀念。
- (二) 各類社會教育、健康醫療常識與親職教育等研習活動。
- (三) 介紹及研討青少年教育之理念，探討及解決青少年的需求與問題。
- (四) 各類『慈善教育、親子、園遊或正當休閒活動』。
- (五) 督導所屬幼獅童軍總團部舉辦各項童軍運動。
- (六) 各類『才藝、技術專長，及童軍專業』研習教育活動，支持童軍團務發展。
- (七) 所屬幼獅童軍各類童軍團團員訓練及露營活動。
- (八) 童軍團領導人及各類童軍資格登記。
- (九) 本基金會基金、育成會會務與童軍團務和經費等之籌措及拓展。
- (十) 接受社會各界委託代辦慈善公益事業。

四、發展現況

陳執行董事說：如何吸引小孩子參與，障礙隨著經濟蕭條，小孩子減少，多元化休閒活動吸引其他小孩子，傳統性童軍活動小孩子較不喜歡，加上升學主義的重視，而忽略健全身心發展。因此，會務每況愈下，發展愈來愈不理想，希望國家政府重視這個問題。（訪談）

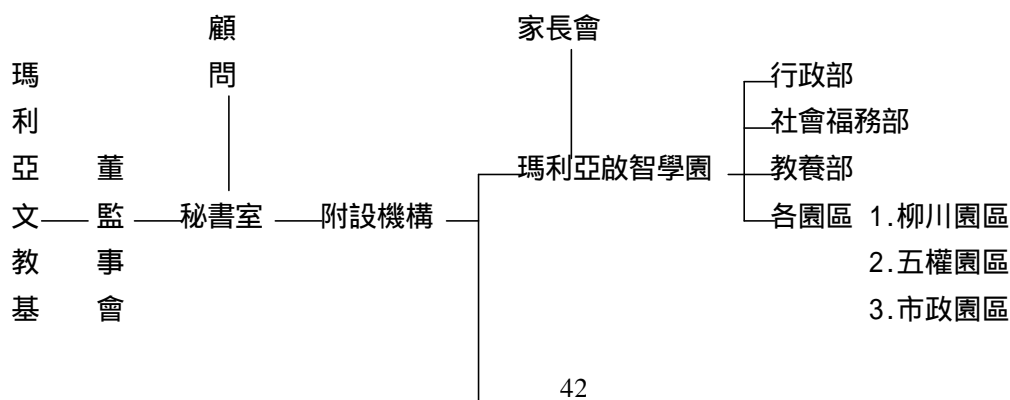
第三節 瑪利亞文教基金會

一、成立背景

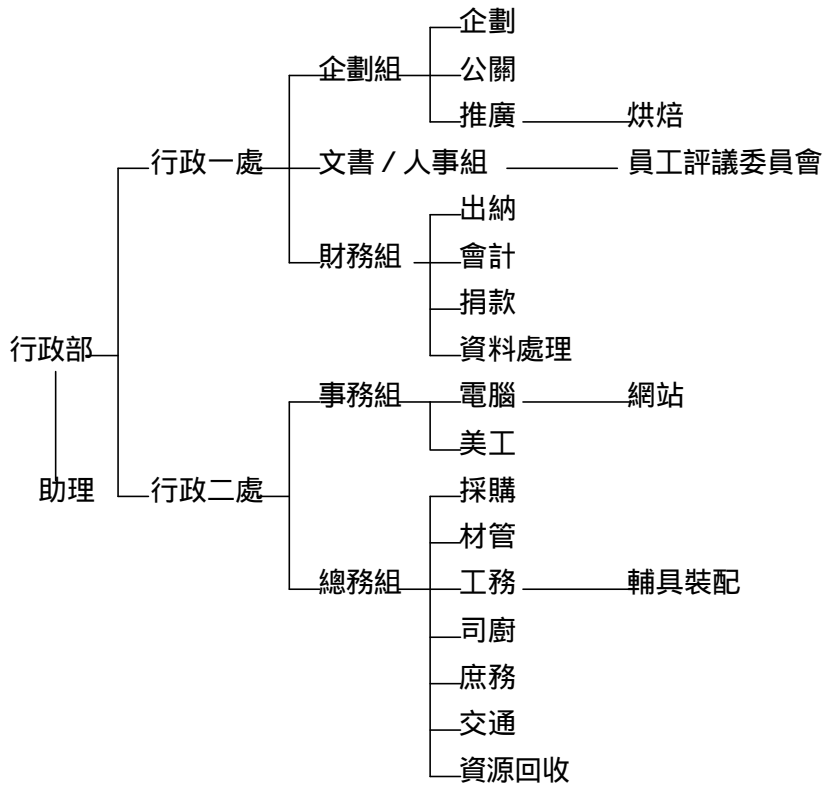
瑪利亞文教基金會鍾組長說：民國 78 年在台中成立，開始由 5 個到現在 200 個兒童，因為中部需求非常大，這幾年快速成長；中部地區沒有地方可以做教育訓練，政府想把他們納入教育體系，我們也很贊成回歸教育體系，口號喊了幾年沒有落實；柳川園區有 40 個孩子，他是重度腦性麻痺兒童，根本連走路都沒辦法，又怎能正常上學，連吃飯都要人家餵，更不用談大小便問題。我們一起來作作看怎麼讓這些孩子有正常教育，可是政府連來也不來，只是要家長帶去學校，老師一看，根本不可能上學；沒有比較好的流程，真正了解這些孩子需要什麼，所以我們開始嚐試來解決這些問題。（訪談）

二、組織架構

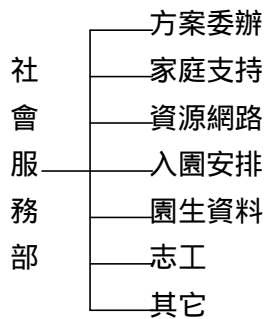
圖 3-2：瑪利亞文教基金會組織圖



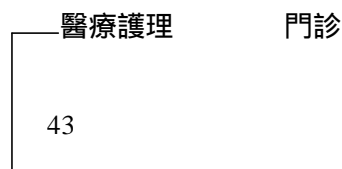
* 行政部 :

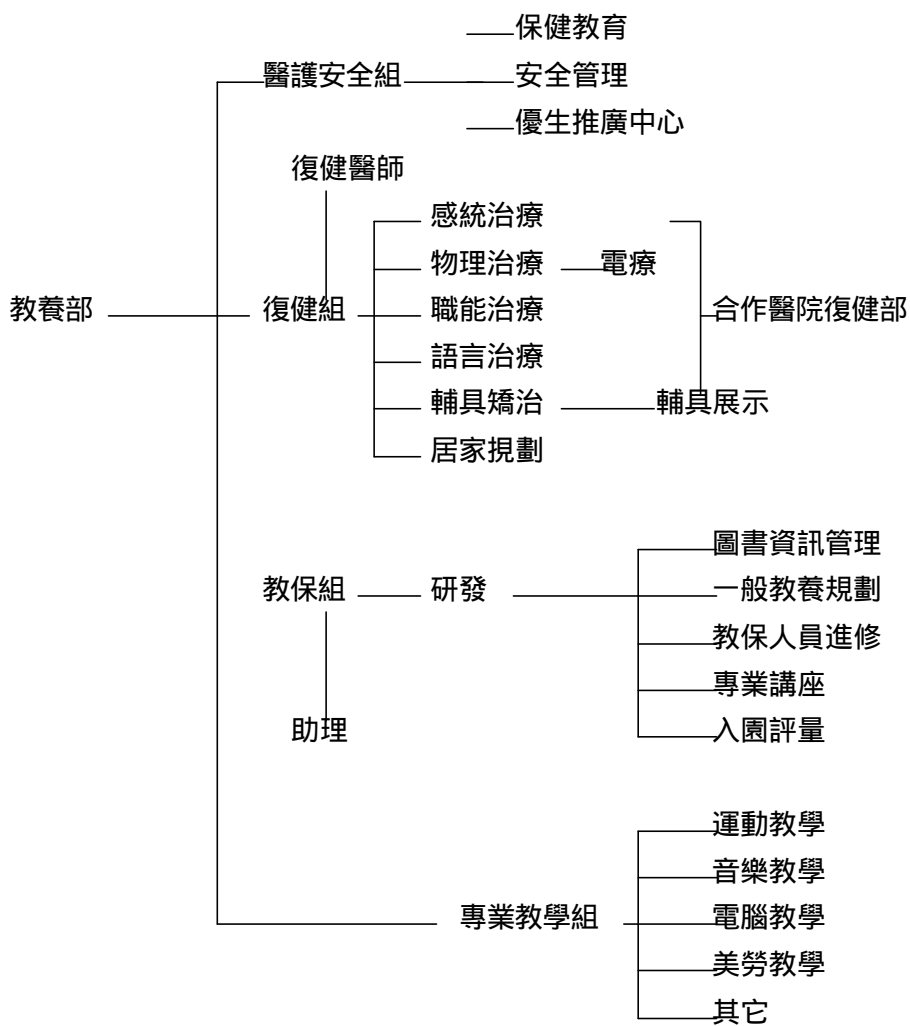


* 社會福務部 :

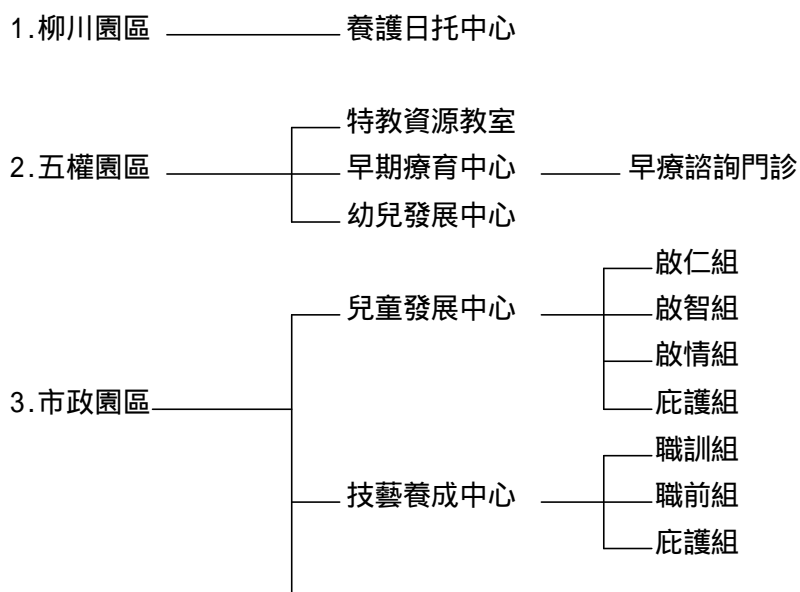


* 教養部 :





* 瑪利亞啟智學園各園區



以上資料來源：瑪利亞文教基金會(2001)

三、主要事記

- 77年10月27日 成立「財團法人瑪利亞文教基金會」(台中市五權七街63巷3號)。
- 77年12月17日 董事長莊宏達醫師榮獲省政府頒發第二屆「金毅獎」。
- 78年01月 成立「基金會附設瑪利亞啟智學園」(台中市五權七街63巷3號)
- 78年08月 第一屆家長會成立，會長周秀珍女士。
- 78年10月 成立「瑪利亞啟智學園北屯分教室」(台中市北屯區昌平路一段420號)。
- 78年11月 董事長莊宏達醫師獲省政府頒「推行社會教育工作優良獎」。
- 78年12月 瑪利亞之友通訊月刊改以季刊發行。
- 79年01月 舉行家長聯誼會，會中家長發起「購地建校」活動。
- 79年04月 董監事會議，會中決議基金會定期提撥學童獎助金，協助家貧之殘障兒童就學。
- 79年09月 承租五權七街63巷1號之建築，與3號之建築打通，擴充園區。
- 80年05月 北屯分教室遷回五權七街本部。
- 80年05月 獲省政府社會處頒「殘障福利機構評鑑優良獎」。
- 81年10月 成立愛心媽媽工作隊，支援學園活動。
- 82年08月 榮獲省政府頒發「台灣地區殘障福利機構評鑑甲等獎」。
- 82年08月 台灣省政府資料館指定學園為省政建設概況媒體簡報拍攝之機構。
- 83年05月 「萬人愛心園遊會」於經國大道舉行，內政部長吳伯雄、台中市市長及多位立委蒞臨會場，場面溫馨、熱鬧。
- 83年06月19日 九九傳播公司策劃邀請青春偶像林志穎來園免費拍攝宣導影片，為購地建校籌募基金。
- 83年08月25日 為籌募擴園建校基金，於中山堂舉辦「瑪利亞天使之夜晚會」。

- 83年08月 購霧峰教養家園建築用地
- 83年09月 首次月餅製作義賣活動由吉思美食品行技術指導，中部電機提供製作場地。
- 83年12月18日 於台中市崇倫國中大禮堂舉行六週年慶。
- 84年02月21日 設立民族路瑪利亞幼兒發展中心。
- 84年05月21日 於經國大道舉辦「不一樣的天使」愛心相傳萬人園遊會。
- 84年07月29日 第一期義工授證及聯誼活動。
- 84年09月 「不一樣的月餅」製作及義賣第二年。
- 84年09月17日 家長座談會，趙耀輝先生當選第二屆家長會會長。
- 85年01月03日 瑪利亞技藝養成中心動土典禮，由台中教區王愈榮主教主持。
- 85年02月04日 第二期義工授證及聯誼活動。
- 85年05月 莊宏達董事長榮獲第五屆「賴和醫療服務獎」。
- 85年06月30日 舉辦「瑪利亞溫馨社區園遊會」。
- 85年09月 感恩月餅義賣活動。
民族路幼兒發展中心撤回五權園區
養護日托中心遷至柳川東路二段76巷2號
- 85年12月22日 八週年慶及聖誕聯歡活動。
- 86年02月15日 市政園區落成啟用典禮。
- 86年03月 名畫家吳炫三先生至市政園區拍攝公益廣告。
- 86年04月22日 莊宏達董事長榮獲行政院第七屆醫療奉獻獎。
- 86年05月11日 於台中市市民廣場舉辦「不一樣的天使」親子運動園遊會。
- 86年09月 「不一樣的月餅」溫馨慶秋節義賣活動。
- 86年10月 購買台中市柳川東路二段76巷2號，設立「養護日托中心」
零至六歲嬰幼兒發展評量活動在中興大學舉行。
- 86年11月 購買台中市柳川東路二段73、74號。
- 86年12月14日 一至六歲幼兒發展評量愛心活動於市政園區舉辦。
- 86年12月22日 九週年慶及聖誕節聯歡活動。
- 87年03月 受台中縣政府委託，以公辦民營方式成立大里園區。
- 87年05月31日 十週年慶系列活動之一「不一樣的天使」園遊會假市民廣場舉辦。
- 87年09月13日 職訓烘焙成果發表會假長榮桂冠酒店舉辦。
- 87年10月23日 與南投縣政府簽約以公辦民營方式，成立埔里園區。
- 87年12月19日 十週年感恩晚會於至善國中音樂廳舉行。

- 88年01月17日 瑪利亞甜心屋開幕。
- 88年05月21日 露峰教養家園募款餐會在台中市晶華酒店舉辦。
- 88年09月04日 連戰副總統蒞臨參訪。
- 88年12月19日 舉辦嬰幼兒發展評量活動。
- 89年03月30日 霧峰教養家園新建工程動土典禮。
- 89年05月 舉辦母親節蛋糕義賣活動。
- 89年09月 舉辦中秋月餅義賣活動。
- 89年10月23日 邀請名歌星梁詠琪義務協助瑪利亞拍攝公益廣告。
- 90年01月09日 內政部長張博雅蒞臨參訪。

四、發展現況

(一) 瑪利亞啟智學園

1. 服務對象：各類身心障礙者包括肢障者，如：小兒麻痺、腦性麻痺。智障者，如：唐氏症。語障者、行為障礙者，如：自閉症及過動症等。
2. 服務內容：
 - (1) 醫療養護照顧及指導
 - (2) 肢體照顧及畸型矯治
 - (3) 感覺統合訓練
 - (4) 運動體能訓練
 - (5) 手部操作訓練
 - (6) 行為矯治及建立
 - (7) 認知啟智教育
 - (8) 語言訓練及矯治
 - (9) 家居生活自理訓練
 - (10) 社會生活適應訓練
 - (11) 相關諮詢服務及家庭教育指導

(二) 早期療育中心

服務對象：0~3 歲各類型身心障礙嬰兒、幼兒（唐氏症、腦性麻痺、輕度智障．．．）

(三) 幼兒發展中心

服務對象：年齡 3~6 歲之各類型殘弱嬰幼兒。

(四) 兒童發展中心

服務對象：年齡 6~12 歲之各類身心障礙者，包括肢障、智障（如

唐氏症)，行為障礙、情緒困擾（如自閉症、多動症）。

（五）養護日托中心

1. 服務對象：重度、極重度腦性麻痺之殘弱兒。
2. 服務內容：
 - (1) 護理照顧及指導
 - (2) 肢體畸形預防及矯治
 - (3) 體能遊戲訓練
 - (4) 物理運動治療
 - (5) 感覺統合訓練
 - (6) 職能操作治療
 - (7) 認知啟智教學
 - (8) 生活自理訓練
 - (9) 視聽休閒陶冶
 - (10) 社區活動適應
 - (11) 相關諮詢服務及家庭教育指導

（六）技藝養成中心

1. A 組服務對象：12~15 歲各類型殘弱青少年，具有獨立行動能力者。
B 組服務對象：中重度智能不足者，年齡 15 歲以上，具有獨立行能力者
2. 服務內容：
 - (1) 認知教學。
 - (2) 電腦課程。
 - (3) 職能治療。
 - (4) 運動體能訓練。
 - (5) 生活自理訓練。
 - (6) 休閒技能陶冶。
 - (7) 社區適應訓練。
 - (8) 職業訓練。

（七）大里園區（台中縣政府委託辦理）

服務對象：年齡 3~12 歲之各類型殘弱者

（八）瑪利亞霧峰教養家園（籌設中）

服務對象：15 歲以上各類及重度身心障礙者終生養護。



第四節 喜憨兒文教基金會

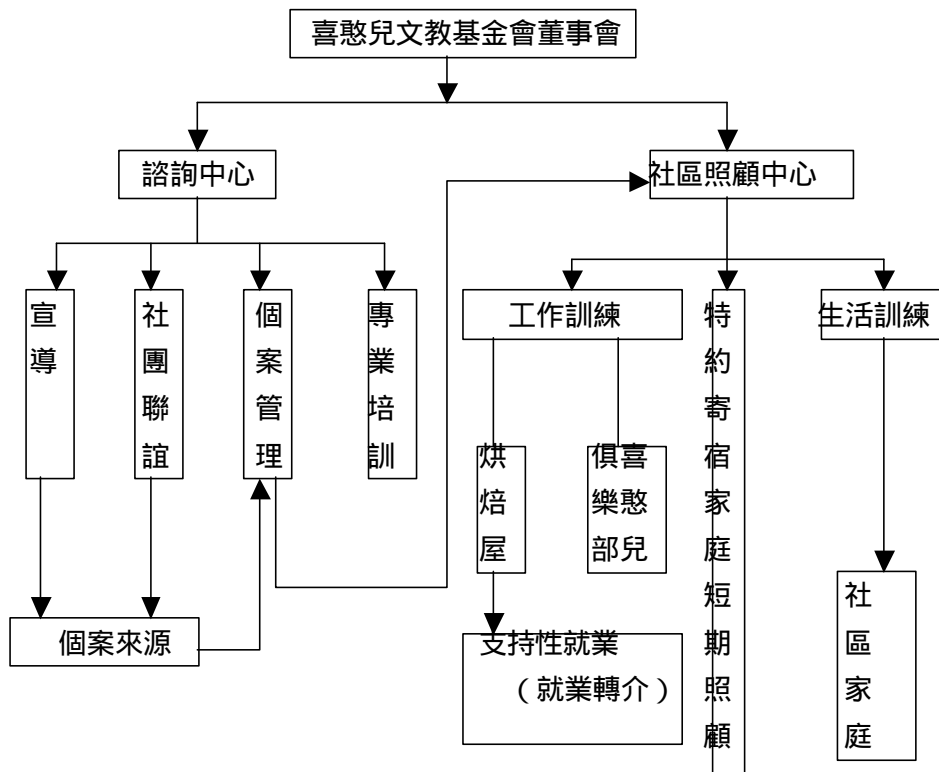
一、成立背景

財團法人喜憨兒文教基金會，是由一群心智障礙者的家長所組成。以心智障礙者的終身照顧、終身教育為宗旨。八十四年六月二十日，由高雄市智障者福利促進會籌募基金伍佰萬元，向高雄市政府教育局立案，七月十七日完成法人登記，目前在台北及高雄均設有服務機構。

我們確信心智障礙只是生命裡一部份的殘缺，用父母的愛、社會的溫情，可以化解一切障礙，引導他們發揮潛能，回歸社區，有家、有工作及有同伴，享有最基本的生存權益、體會生命的喜悅。（喜憨兒文教基金會簡介）

二、組織與運作

圖 3-3：喜憨兒文教基金會組織運作圖



資料來源：喜憨兒文教基金會(2001)

三、喜憨兒文教基金會大事記

日期	內容
1995/7/17	財團法人喜憨兒文教基金會完成法人登記在高雄市正式成立。
1995/9/17	喜憨兒文教基金會在高市文化中心舉行成立大會,會後舉辦"心手相連千人遊行"活動。
1996/1/24	至日本參觀町田市智障福利設施:調色板會、栗鼠園、惠風寮。
1996/4月	舉辦教保人員培訓。
1996/11月	舉辦社區短期照護人員訓練。
1997/3/2	首家喜憨兒烘焙屋在高雄大順店開幕。
1997/4/14	花旗銀行集團基金會總裁 Paul Osterqard 訪問喜憨兒烘焙屋。
1997/10/18	第二家烘焙屋,獲花旗銀行贊助,在高雄新光三越百貨開幕。
1997/10/18	在高雄新光三越百貨完成世界紀錄的超世紀大餅(96m2)。
1997/12/12	在高雄圓山飯店舉辦"圓夢築家感恩晚會"。
1998/4/4	喜憨兒烘焙屋首度踏上台北,在統領百貨盛大開幕。
1998/6/18	花旗、華視喜憨兒認同卡上市、電視形象廣告全面展開,獲得正面。
1998/6/30	喜憨兒網站成立記者會。網址: http://www.careus.org.tw 。
1998/7/19	喜憨兒烘焙屋台北光復本工作站開幕。
1998/11月	加拿大 Famous People Player 螢光劇團來台演出並與本會交流。
1998/11/12	華視金鐘劇場播放"喜憨兒的故事-永遠的孩子"。
1998/12/1	台北市光復店立案正式立案通過。
1999/1/23	首家喜憨兒複合式餐廳在高雄中山店開幕。
1999/8/2	南部首座社區家園,喜憨兒玫瑰園正式啟用。
1999/8/31	台北道家喜憨兒複合式餐廳在台北民生東路開幕。
1999/9/21	南投集集大地震,喜憨兒加入賑災行列,多次捐出餅乾、土司、月餅,並義賣捐款。
1999/11月	成立喜憨兒打擊樂團,培養喜憨兒休閒嗜好。
1999/12/18	喜憨兒送薑餅屋給北、高癌症病童,提前歡渡聖誕節。
2000/3/21	喜憨兒烘焙屋高雄四維工作站開幕。

2000/4/18	喜憨兒樂團與日本智障樂團"JOY CLUB"交流。
2000/4/28	全國首家身心障礙者庇護工作站進駐政府機構 Enjoy 台北喜憨兒餐廳在台北市政府開幕。
2000/4/28	澳門弱智人士協會參觀本會台北中心。
2000/7/13	高雄縣政府 89 年度暑期活動"小小德雷莎-愛心體驗營"於喜憨兒烘焙屋(中山店)舉行。
2000/8/31	本會營獲全國消費者生活形態調查公益團體「理想品牌」及「值得信賴品牌」第三名,僅次於慈濟及兒童燙傷基金會。

四、發展現況

(一) 喜憨兒烘焙屋 (工作訓練)

以溫馨動人的方式耕耘殘障福利事業，提供一個有效的工作訓練場所，作為喜憨兒進入一般就業場所的職前訓練機構，讓心智障礙者的能力，發揮在生產上，減輕政府與社會大眾照顧身心障礙者的成本。

烘焙屋聘請專業人員提供技術指導，提昇產品品質，使商店具有市場競爭力。

喜憨兒藉著工作，與社區民眾互動。用好口味、用愛、用真情，搏得社區真心的支持與認同，展現個人的生命價值。目前在台北有一家門市及兩家餐廳，高雄有三家門市及一家餐廳。

(二) 社區家庭 (生活訓練)

以溫馨家庭之方式作位宿安置，由實際生活中作生活訓練，並依社會生態分析設計功能性課程，包括個人衛生、衣著照應、溝通能力、飲食照顧、家務管理、金錢處理、生活作息、休閒技能、社會技能、社會統合等。

特色：深入社區，引導社區力量照顧身心障礙者。

(三) 臨時及短期托育 (喘息服務)

與四十名臨托教保人員簽約；提供中重度心智障礙者短期、臨時照顧服務，以解決家庭照顧者之需求與困難，服務方式包括定點服務、在宅及寄養服務 (含夜間)。

(四) 喜憨兒俱樂部 (休閒服務)

結合企業義工、社會大眾，讓 16 歲以上心智障礙青年，工作之餘可享正當之活動及社交，並進而培養獨立之能力。

第五節 老五老基金會

一、成立背景及宗旨

民國八十四年，埔里鎮社區總體營造健之邑研發組召集人提出五老五寶平安健康社區營造企畫案，並於八十五年元月選擇在志工凝聚力較強的埔里蜈蚣社區率先試辦。

該企畫案是運用社區營造的理念和方法，一方面積極宣導人口結構快速老化的事實與危機，一方面邀請大家共同加入五老平安健康社區的營造行列。（老五老基金會簡介）

老五老基金會成執行長說：創設老五老基金會主要關鍵在我從事醫院管理工作很多年，然後參與整個台灣過去十及幾年醫政的改變和健保制度的規劃和變動，在這過程中發現台灣高齡化的問題非常嚴重，政府、民間對於這樣人口結構、人口負擔的改變，謹止於在那邊想，而無立刻有前瞻性、有願景可以解決我們必然會碰到困難的方式。像國民年金制度吵鬧不休一直無法實施，因為目前全國 400 多萬人口是什麼都沒有，那他退休後怎麼有錢養活自己，這是一個大問題，既然依賴政府是不可能，也不知道它什麼時候實施；但它愈晚實施整個社會可能造成的反彈和動盪會愈大。（訪談）

宗旨：

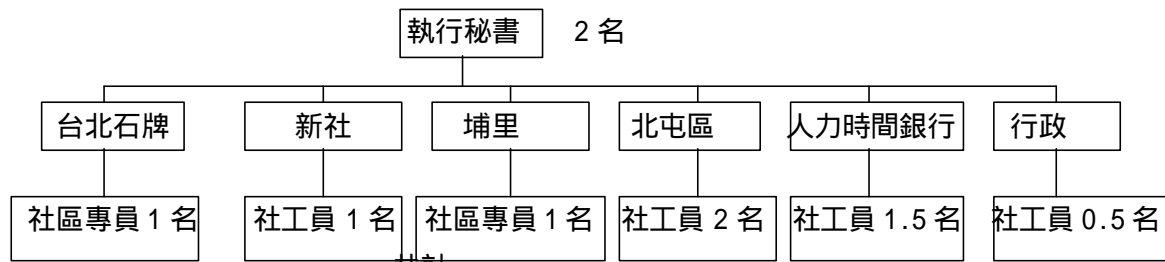
- （一）發提人類自助互助之美德。
- （二）結合民間與政府相關資源。
- （三）從事有關因應高齡化社會之學術研究與實務推展。
- （四）對政府部門相關政策與法令提出建言。
- （五）營造安和樂利之高齡化社會。

（老五老基金會簡介）

二、組織架構及人力配備

圖 3-4：老五老基金會組織架構及人力配備圖





共計

董事會	2 1名
執行長	1名
執行秘書	2名
社區專員	2名
社工員	5名
社區服務員	2名
行政助理	2名

資料來源：老五老基金會(2001)

三、主要活動

- (一) 完成「人力時間銀行」之規畫、制度、運作、宣導、推廣；成立「推動委員會」，負責督導、諮詢。
- (二) 在台北市北投區進行「社區健康營造」發展模式試辦計畫。
- (三) 創設「老五老健康社區互助獎」，與華僑銀行慈善基金會，民生報聯合主辦，民視、社區營造協會協辦。目前已辦理第三屆。
- (四) 承辦台中市北屯區居家服務支援中心工作。
- (五) 承辦台中縣新社鄉 921 災區重建社會福利諮詢工作站工作。
- (六) 創辦「老五老聖誕志工總動員」活動，期結合各地關懷老人團體及有心關懷老人的團體，共同關懷社區獨居、失能、失智的老人。目前已辦理三屆，與新光吳氏基金會、民生報合辦。民視、華僑銀行慈善基金會協辦。
- (七) 協助埔里鎮公所辦理 921 災後社區老人關懷方案。

四、發展現況

(一) 五老 DIY

1. 稱心的老身：健康思想，正常作息，營養飲食，規律運動，定期健檢。
2. 知心的老伴：少年夫妻老來伴，相扶相持共此生，知心談心最開心，鴛鴦伴侶賽神仙。
3. 歡心的老友：結合社區同道，培養健康嗜好，齊來終生學習營造健

康社區。

4. 安心的老本：智慧理財，儲蓄志願服務時間，加入人力時間銀行，營造社區互助文化。
5. 放心的老居：守望相助，清除障礙，設置互助通報網路，營造長期照護體系。

（二）互助 DIY

當親朋好友本人或家屬發生長期照護之需求時，應自動提出可以義務服務的時段及時數，及可以提供服務的項目，如：陪談，文書服務，家事整理，送餐或備餐服務等，希望因而減少其家屬的照顧負擔，提供服務者應接受專業培訓，提升照護的技能，俾維護志願服務的專業品質。

（三）長期照護人力時間銀行

由老五老長期照護人力時間銀行推出二十一世紀高齡社會社區大家庭員互助企畫案，邀請時間銀行的存戶及社會有心人士，共同推動社區互助家庭，加入五老平安健康社區的鄰里互助營造行列。

（四）營造平安健康社區

1. 確認該社區各方資源的參與意願及能力，以志工為主體，組織平安健康社區營造委員會。
2. 邀請該社區四十歲以上的村里民，接受全民健保成人健檢，篩檢中老年人慢性病之高危險群。
3. 培訓社區保健志工提供定點定時服務。
4. 建構完善的社區健康管理模式，使罹病者，有危險因子者，健康者，皆能得到適當的健康服務。
5. 培訓居家照顧之志工，養成厝邊隔壁互相照顧之互助文化。

成執行長說：透過組織之間健康成長去幫助成員過健康生活。先讓他們了解會面臨困境，先有危機意識，這個問題不解決將會面臨困境。所以我常說：割稻相放伴（台語），意思是說割稻子的時候要互相幫忙。我每次到社區一定拜訪鄰、里長，因為我需要的是促成者，促成這件事的人，促成這個社區變成一個大家庭，吃愈老活愈好，五個老你要有，教他們自己會自測血壓、血糖、膽固醇、測脂肪、尿酸等，運動、休息知道自己的身體狀況。因為會測自己的狀況，所以會改變他們的生活習慣，你會明顯看到他們的改變，這我們在台北石牌地區做得非常有成就。從自己到家人，到親人朋友，到志工家庭慢慢推廣，提供服務，覺得做功德；卡拉 OK、爬山、跳蚤市場等，建立彼此互動默契。（訪談）

第六節 愛盲文教基金會

一、成立背景及宗旨

「財團法人台北市愛盲文教基金會」由全國第一位盲人立委鄭龍水先生在民國八十年創立，成為國內第一個為盲胞在文教、職訓與視障福利政策方面，提供全面性服務與前瞻性規劃的基金會，基金會並於八十六年八月正式通過教育部審議，改制成為全國性之「財團法人愛盲文教基金會」。

設立的宗旨如下：

為視障者建立「無障礙的生活環境」。

培養視障者獨立自主的人格與技能。

為視障者爭取平等的權益與福利。

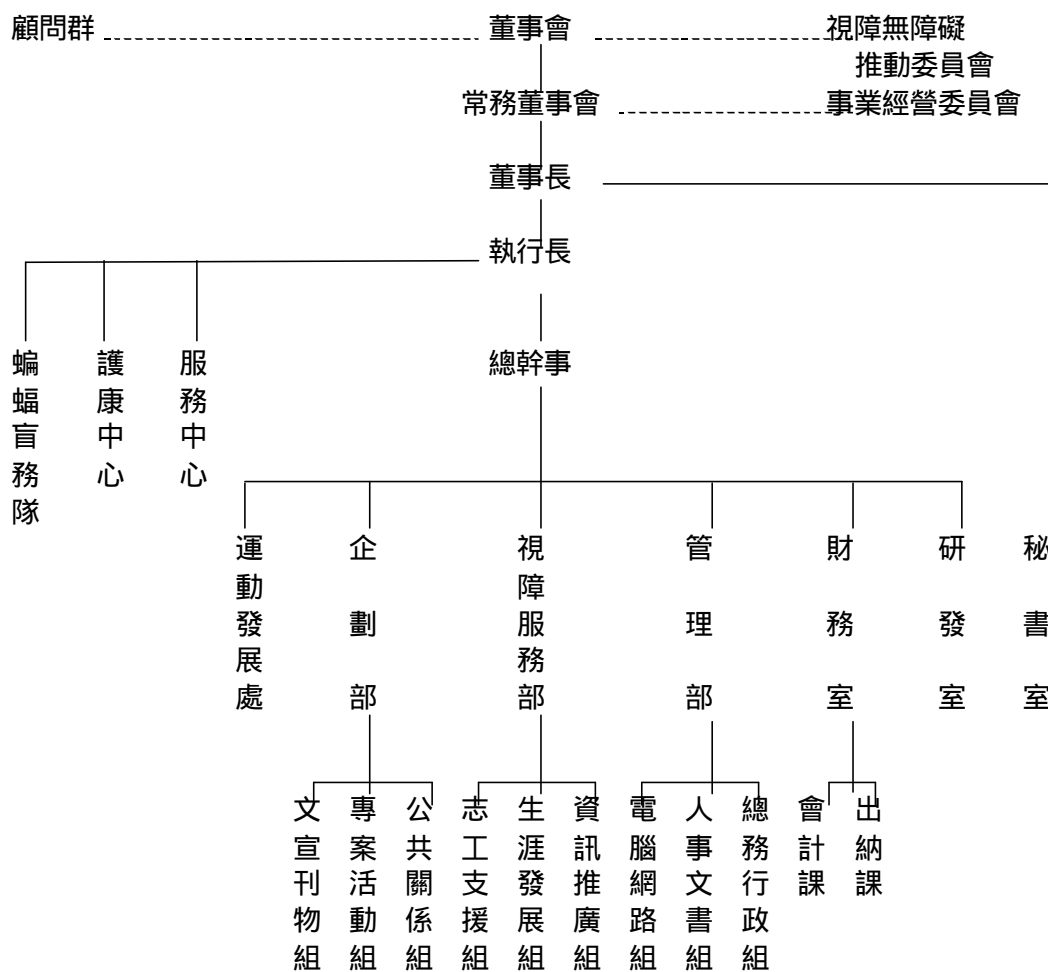
從事視障者文化、教育、訓練與研究發展。

倡導視障者全方位學習、終身學習活動，提昇知識及教育的層次。

（愛盲文教基金會宣導手冊）

二、組織架構

圖 3-5：愛盲文教基金會組織結構圖



資料來源：愛盲文教基金會 (2001)

三、主要活動

1. 個案諮詢服務與轉介。
2. 辦理視障學生入學轉銜服務計畫。
3. 視障生教具教材製作研發中心。
4. 課本與相關參考資料轉譯服務。
5. 視障生入學重考服務。
6. 點字訓練服務。
7. 每月出版『常春藤解析英語』點字版。
8. 每月出版二套『心橋與講義』有聲雜誌。
9. 每季出版『愛盲之友』與『志工通訊』刊物。
10. 開辦職業訓練課程。
11. 開發研究新型職種。
12. 視障無障礙環境推動。
13. 視障相關研究與資料統整。

14. 視障相關法案與政策研究。
15. 開發盲人體育活動。
16. 籌辦定向行動訓練中心。

四、發展現況與工作方針為：

- 設立視障有聲出版資訊系統。
- 爭取視障生活及工作機會。
- 設立視障電腦資訊中心。
- 組織並協助視障家屬。
- 設立視障休閒活動中心。
- 推廣愛盲護康按摩中心。
- 促進並協助視障教育及就業訓練。
- 推展盲人棒球運動。

在歷經多年的努力後，前述工作方針已逐漸達成，未來則在一般例行之視障進修教學、戶外休閒活動、才藝研習發展、無障礙環境建立、定向行動訓練、盲棒運動推展等方面繼續提供視障者服務外並將針對實際迫切之需求，計畫在全國各地設立「愛盲服務中心」。其初步規劃為：

1. 在三年內成立「愛盲服務中心」北、中及南三區服務站
 - 設立「愛盲視障諮詢中心」中區及南區服務網。
 - 設立北、中、南區就讀、就學、就業、就養諮詢輔導、轉介服務網。
 - 規劃全國視障通報系統。
 - 執行「個案管理師」培訓計畫，逐步實施「個案服務」。
 - 規畫並落實「定向行動」訓練實施辦法。
 - 籌劃包含醫療復健中心、就業訓練中心、進修研習中心、婚友聯誼中心等之「愛盲綜合服務中心」服務大樓。

2. 在六年內成立「愛盲服務中心」全國服務網
 - 完成全國各縣市「愛盲服務中心」服務網設立。
 - 全國就醫、就學、就業、就養之諮詢、輔導轉介服務網完成。
 - 完成全國視障通報系統。
 - 全面實施「個案管理師」制度及「個案服務」。
 - 籌建「愛盲綜合服務中心」服務大樓。

第七節 陽光社會福利基金會

一、成立背景發展簡歷

民國七十年 陽光慈善行動

一群來自小企業老闆、教師、廣播人、社團領導者及顏面損傷朋友，共同發起『陽光慈善行動』，一邊發動熱心人士支援，一邊以義診方式發掘需要幫助的朋友。九個月後，成立了全國第一個服務顏面損傷朋友的公益團體 - 『陽光文教基金會』，筮年正逢國際殘障年尾聲之際。

民國七十二年 陽光獎學金、陽光職訓班

『陽光獎學金』、『陽光職訓班』是成立之初的二項主要服務。獎學金受獎四位，是我們接觸陽光朋友的橋樑，未曾中斷，受獎人在民國八十八年突破 600 人，頒發金額超過四百五十萬元。而七十二年的電繡班、中文打字班，為傷友開創工作尊嚴的理念。在陽光庇護職場每年可提供 100 位身心障礙者就業機會中被延續實踐。

民國七十三年 社會福利倡導

螢橋國小學童遭惡意傷害案，引發社會大眾的關注，陽光開始倡導殘障福利法修法運動 - 增列顏面損傷殘類。直至今日陽光仍需為顏損暨燒傷的朋友在立法院、國防部、勞委會、健保局為殘廢給付及健保給付大聲疾呼：『社會福利倡導尚未成功，陽光仍需努力』。

民國七十四年 台灣頭尾走透透

從蘭陽平原到台東部落到金馬離島，一台破車及短缺的醫療資源巡迴義診。台灣的醫療進步神速，挽回無數嚴重的燒傷患者，家庭和陽光的責任更沈重了，現在，陽光不需要再到每個村落把傷友挖出來，但透過全國每一個燒傷病房的轉介和陽光區域服務網，每年有 1200 名傷友得到陽光的服務。多年以來方法變了，但還是要台灣頭尾走透透！

民國七十六年 預防宣導

『預防勝於治療』 - 是一個知易行難的真理！七十六年九位傷友、五位志工，用二週時間『迎向陽光，迎向世界』單車環島，沿途舉辦預防宣導座談會，也開啟了陽光預防宣導的首頁。當年發起的沖、脫、泡、蓋、送，而今大家以瑯瑯上口。八十七年一整年內，我們辦了 108 場燒傷預防及接納宣導活動，近五萬名社區民眾從陽光生動有趣的活動中學習到預防知識，遺憾的是每年燒傷事件及受害

人，只有微略的減少，加油了！陽光、加油了！台灣。

民國七十七年 小陽光的家

七十七年陽光育幼所成立，是陽光第一個附屬機構，也是陽光邁向專業服務的里程碑，歷年，陽光自『文教基金會』改制為『社會福利基金會』，服務更多元了。直到八十八年陽光設有八個機構和二個直接服務部門，在服務的廣度及深度都成長了，但在組織設計及管理上將有更多的挑戰及期許。

民國七十九年 中台灣的服務

七十九年，台中鉸光公司爆炸案，造成重大傷亡，陽光在翌日及發起救援行動，也促使陽光在台中設立了中區服務中心，為中部地區傷友提供就近服務，鉸光救援行動，也促使陽光省思社會資源的可貴及謹慎，也促使陽光在服務上全力衝刺，讓財務管理及公信上嚴格慎重。

民國八十年 陽光重建中心

創會十年，新設置的陽光重建中心在居民的抗議聲和白布條中，並未因此而將服務中心設置在偏遠離群的山區，反而透過與社區民眾理性及密集溝通，確立了與社區融洽的理念。迄今，陽光把中心都設在最多人群的商圈或住宅區，把傷友帶到最熱鬧的地方活動。迎向陽光，把陰影拋到背後！

民國八十一年 陽光庇護職場

八十一年，台北市白副市長秀雄的勉勵：『我最擔心的是：完全沒有經驗，但投入大量人力及資源的陽光洗車中心，會撐不下去，但為了積極開創身心障礙者的就業新機，只好義無反顧的支持』。洗車中心輔導董事方慶榮的期許：『陽光庇護職場的理念和實踐原則，除了專業的職業訓練、輔導和工作調適外，更重要的是將它放置在競爭市場上，工作人員從中得到輔導、合理薪酬及工作尊嚴』。

民國八十三年 嚴謹的財務管理

八十三年，會計師簽證制度。公益團體有了踏實的服務，也應該有健全嚴格的內部管控，和財務稽核制度，確認每一分錢都能無瑕的運用在服務上，才無愧捐款者的託付和信任。自民國八十三年起委託勤業會計師事務所完成財務及稅務簽證，每一張收據，每一張憑證，甚至陽光

書坊賣出去的每份報紙都清清楚楚。

民國八十五年 區域化服務

『如果一位住在花蓮的傷友需要協助，如何讓他不需千里迢迢，就能得到陽光服務？』從傷友的立場來設計服務，是社工員的使命，陽光未有能力在各縣市設定點，可以在當地發掘資源，結合地區志工，再和社工員直接到當地拜訪傷友。因此花蓮的傷友不需北上，陽光的社工員會將服務直接送到花蓮。而且還有慈濟醫院、花蓮傷友聯誼會做陽光後盾。

民國八十六年 輔具服務

燒傷朋友，在急性病房需要專業醫療團隊全力救命。出院後將持續一、二年的復健，在這期間壓力衣、副木、矽膠片、疤痕按摩器、壓力墊、透明面罩，是讓傷友非常痛惡，但又對康復有很大助益的輔具。由陽光的復健師從國外找材料，參與研發和親手製作，不但成本降低，減少傷友的經濟負荷，也有品質和指導。傷友們重建的漫長路，或許可以少些辛苦。

民國八十七年 全方位服務遠景

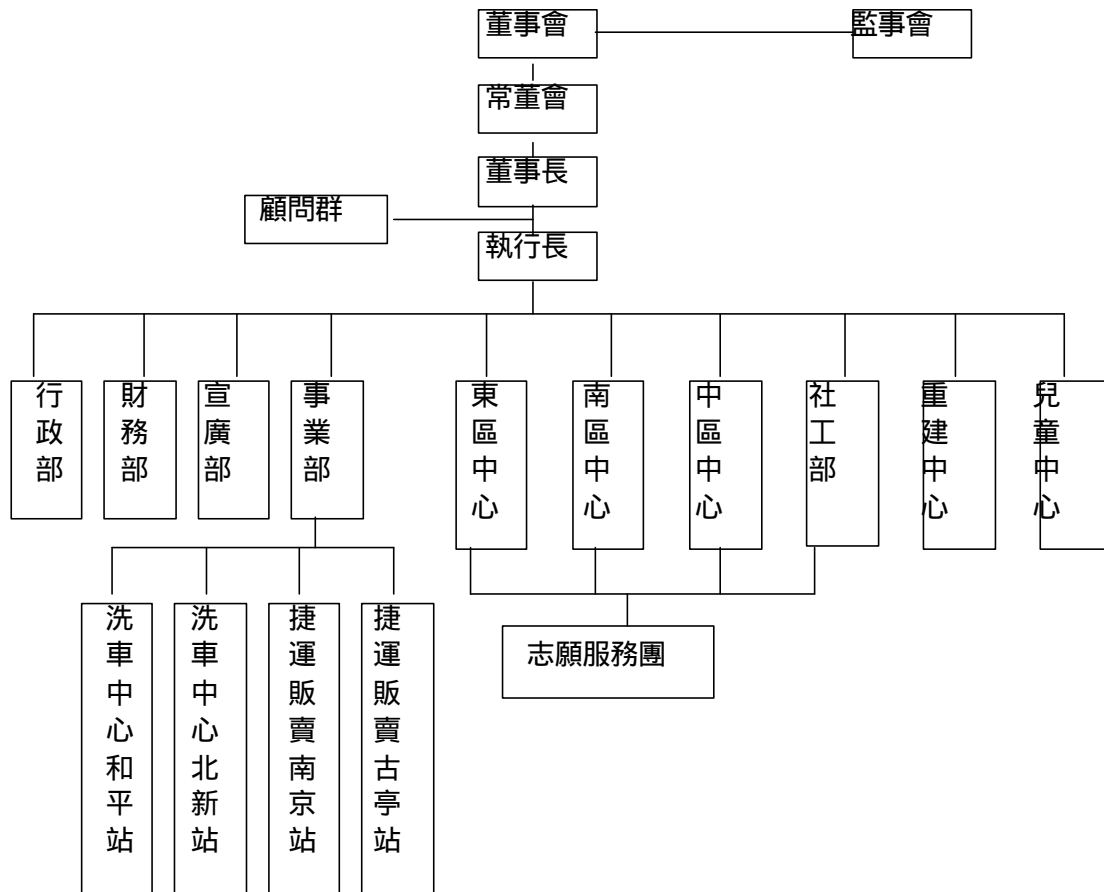
『一個具人文關懷、專業、公信力的社會福利團體，提供顏面損傷和燒傷者全方位服務，使其回歸社會。』由社會大眾支持走了十八年的陽光，這也是一個台灣人的驕傲和本土生命的展現。陽光的願景是全方位專業服務、有效的管理、積極的社會資源發展，這些願景逐年在南區重建中心、洗車中心北新站和物理治療所中實踐。

民國八十八年 給他機會，自立更生

陽光朋友的工作表現及能力並不輸人，反而是因受傷而重生的生命力，讓他們得比平常人更懂得珍惜！就業機會的爭取，及就業服務團隊的整合，期讓陽光朋友們回歸社會的路更順暢。八十七年起，為了爭取燒傷皮膚給付，一連串的公廳會及相關主管機關的拜會後，在今年獲得了成果 - 『身體皮膚排汗功能喪失者，將可以申請勞保殘廢給付』。權益不會從天降下來，傷友的被接納與了解，仍會是陽光不斷努力的目標。（陽光社會福利基金會發展簡歷）

二、組織架構

圖 3-6：陽光社會福利基金會組織圖



資料來源：陽光社會福利基金會 宣廣部(2001)

三、主要活動

1. 經濟補助

為使傷友無後顧之憂，全力投入身心重建，提供醫療、復健、輔具、生活及交通等方面的經濟援助。

2. 生理復健

為避免因燒傷疤痕後遺症而造成永久性肢體功能障礙，提供治療專業治療，並藉傷友團體的相互支持，促使傷友及早康復。

3. 心理輔導

運用個別諮商與音樂、戲劇等團體活動，以及家屬經驗分享座談會，協助傷友重建自信。

4. 就學輔導

舉辦各類學校宣導活動、座談會，及定期頒發獎助學金，以協助傷童就學適應並鼓勵其努力向學。

5. 就業輔導

提供就業資訊，協助就業適應，使傷友儘早自力更生，回歸社會。

6. 短期安置

兒童方面：

提供家庭功能受損或資源取得不易之傷童短期住宿，並給予醫療、復健、生活與課業的協助與訓練，亦可親子同位，協助家長學習復健知識，使其返家後能延續復健照顧。

成人方面：

提供需持續復健的傷友臨時或短期住宿及生活自理訓練。

7. 庇護職場

開發及設置多功能庇護職場，藉著良好的經營管理，提供身心障礙者就業及職業訓練的機會。

8. 社教宣導

舉辦預防燒傷與緊急處理的各項宣導活動，以減低意外事件的發生，並辦理關懷及接納傷殘朋友的宣導活動。

四、發展現況

(一) 社工輔導服務

1. 個別輔導：全年持續服務全省 1,117 位傷友，提供 13,243 人次的家訪、院訪、電話、書信及機構面談等個別輔導。運用個案工作的專業知識與技巧，協助傷友解決醫療、復健、心理、社會適應、就業、就學、法律諮詢等問題，以恢復生活功能，重新回歸社會。
2. 社會參與：辦理 47 場專案活動，提供 2,809 人次的傷友間經驗分享及支持關懷，以促進其自我接納及社會心理適應。
3. 就業輔導：服務 126 位重返社會的傷友就業服務，提供 1,821 人次的就業諮詢、適應輔導、職業評量、媒合、支持性就業服務、庇護性就業安置、工作調適等整合性服務，並促成 46 位傷友成功就業。
4. 傷友服務傷友：培訓 28 位傷友成為本會志工，使其從服務與回饋中，完成自我此定與自我實現。

(二) 經濟補助

1. 醫療及輔具補助：補助傷友無法獲得全民健保給付的重建醫療、輔助器材等醫療復健支出，全年補助 1,608,720 元，並結合社會資源的補助 2,556,120 元，使 291 位傷友得到完整醫療照顧，及早康復。
2. 復健生活及交通補助：對復健期間的傷友提供復健生活及交通補助，全年補助 1,733,486 元，促使 121 位傷友把握復健時效，密集接受復健。

(三) 重建服務：

1. 生理復健：全年度服務 142 名有嚴重身體功能障礙的燒傷者，共計服

務 3973 人，83%傷友功能獲得良好改善，並支援醫療院所重建中心 100 位燒傷者復健服務，協助其完成復健而重返家庭或重新就業。

2. 輔具器材製作：全年製作輔具 2226 件次，服務燒傷後疤痕之壓迫，避免其攣縮或增生。
3. 心理重建：除個別深度晤談輔導外，針對傷友之復健疼痛、重大創傷、外在改變等特別需求，發展心理治療。全年提供 305 次個別諮商服務，團體治療 469 人次，心理測驗 133 人次，協助傷友抒發情緒、自建自我。

（四）短期安置服務

1. 成人住宿：對需密集復健的傷友提供短期住宿服務，平均每個月提供 13 人次的住宿服務。
2. 兒童中心：對家庭遭遇困境、變故之嚴重顏損或燒傷兒童，提供深度的安置照顧：醫療、護理、復健服務。並依個別需求提供心理、課業、生活輔導教育，全年安置照顧 9 位小陽光，已返家者 6 人，現仍住有 5 人。

（五）獎助學金頒發

全年鼓勵 1052 人次的傷損學子努力向學，頒發總金額 4,275,500 元的獎學金，舉辦 14 場頒獎典禮暨系列自我接納與成長活動的安排，更達到與家長經驗分享和交流的成效。

（六）社會教育宣導

1. 宣導活動：全年有 55,771 人在陽光舉辦的 210 場預防宣導活動中，學習到燒傷預防及如何關懷、接納陽光朋友。
2. 宣導教材：推出兒童居家安全拼圖、錄影帶、有聲書及預防童玩系列等宣導教材，以推廣預防教育。

（七）庇護職場

1. 洗車中心 - 和平及北新兩站提供 86 位身心障礙朋友就業及職業訓練的機會（含顏損、智障、肢障、視障、多重障礙及重大器官失能等七類身心障礙者）
2. 捷運販賣店 - 提供 23 位陽光朋友就業及職業調適訓練，也為社會大眾開闢了一扇接觸陽光的門窗。

第八節 伊甸社會福利基金會

一、成立背景

十八年前，患有類風溼關節炎的輪椅作家 劉俠女士（杏林子），因著上帝的呼召及一顆愛身心障礙者的心，期望為他們建造一個屬於自己的家，於是捐出多年稿費，並和六位志同道合的朋友，於 1982 年 12 月 1 日將這個夢想實現，創造一個屬於身心障礙朋友的「伊甸園」。

因著這分理想，從當時只有二個半職的工作人員至今，現在，伊甸已有 531 名全職工作人員，其中含近三成的身心障礙員工，分布於台北市（1982）、台中市（1988）、桃園縣（1993）、高雄市縣（1996）、宜蘭縣（1996）、新竹市（1997）、基隆市、台北縣（1998）、新竹縣（1999）、南投市（2000）、屏東縣（2001），在全省共有 13 縣市 28 個據點提供區域化的身心障礙福利服務，並且將台灣的經驗傳遞到馬來西亞的檳城（1991）及吉隆坡（2000），成立海外分會。

1992 年帶領伊甸的棒子因創辦人劉俠女士病情惡化，髕骨和下顎骨陸續開刀，將「落地成兄弟，何必骨肉親」的理念，交給了現任董事長黃秉德先生及執行長陳俊良先生，以「服務弱勢、見證基督、推動雙福、領人歸主」的服務宗旨，繼續爭取弱勢族群的權益。（伊甸社會福利基金會簡介）

三、主要活動

（一）伊甸為遲緩兒家庭所提供的服務：

1. 社區化家庭服務（如基隆、台北縣市、桃園、宜蘭、新竹、台中、高雄縣市）

．建立早期通報系統．社會資源聯結．專業團隊聯合評估．臨時托育．居家照顧．親職講座．經濟補助．權益爭取．入學轉銜．在宅服務

2. 機構式早期療育（如台北縣市、高雄縣鳳山、旗山、基隆）

．設立早期療育中心（教室）．提供發展遲緩兒童特教及復健服務

3. 兒童專用輪椅研發、捐贈：

截至 2000 年底，伊甸已送出 1,767 台兒童專用輪椅給國內身心障礙兒童

（二）伊甸為年身心障礙者服務：

服務範圍從大台北地區，延伸到桃園、新竹、台中、宜蘭、高雄、基隆、馬來西亞。服務方式更強調尊重個別差異、回歸社區、科技應用等等的現代服務理念。

（三）伊甸為老人服務：

1999 年 4 月在新竹縣新埔鄉照門村購置一塊 300 坪土地，刻正規劃整修原地上老舊建物 120 坪作為老人養護中心。這一切，都是真心地希望能為這些生命接近黃昏的老人們，規劃出一個安詳舒適的晚年生活。

（四）伊甸國際雙福服務：

伊甸馬來西亞分會成立於 1993 年，由莊如明牧師將台灣伊甸的服務觸角擴及馬來西亞的弱勢族群，藉由提供服務同時，將福音帶入，領人歸主。

四、發展現況

(一) 為發展遲緩兒儲蓄希望

在台灣，每年有二萬二千多名發展遲緩的孩子出生，對這些孩子而言，只要及早接受療育，三歲以前的療效是三歲以後的十倍，但是這些孩子平均每個月的療育費用都不是一般家庭所能負擔。為了不讓孩子因家庭經濟而耽誤了早期療育的黃金時機，伊甸提供了「0-6歲發展遲緩兒家庭社區服務方案」，包括：專業團隊聯合評估、就醫、保險、療育、托育或就醫交通等費用的補助與親身服務。

畢竟，孩子的成長是不能等待的！伊甸社會福利基金會推出全省遲緩兒通報專線，自1994年以來，服務了四萬人次的發展遲緩兒童家庭。

(二) 為成年身心障礙者重建自信

目前領有身心障礙手冊者全國約有57萬人，其中成年身心障礙朋友佔80%，伊甸為其提供的服務以職業重建為主，針對個案需求，進行評估，協助個別化的轉銜安置，並提供身心障礙者生涯暨職業規劃轉導：心理社會復健、職前轉導、中途職場服務、職業訓練、就業輔導、庇護安置、及重殘養護的服務。

(三) 為金齡老人安養天年

「老殘本一家」台灣社會高齡化的結果，每年將有20%失能老人產生，目前台灣地區的老年人口超過一百七十萬，而每十個老人中，就有一個人面臨獨居問題。面對這樣迫切的需求，伊甸自1996年起，投入「老人及長期照護」的福利服務規劃，針對有獨立生活能力的老人，舉辦「休閒活動」、開辦「老人大學」；針對需要人協助生活照顧的老人，推出「居家照顧」服務，並鼓勵民眾成為服務園丁，走向居住安養的社區模式。

(四) 伸展國際雙福觸角

馬伊的服務對象，不限年齡，除聽語障、視障朋友須提供轉介外，對於其他身心障礙朋友本會皆盡所能的提供服務。目前在當地已設立兒童保育院、電腦職訓班、才藝教室並提供就業服務、輔具及諮商服務等。

在全球如火如荼展開反地雷運動之際，伊甸基金會自1997年3月開漿積極推動「愛無國界 支持全球反地雷」活動，並於1998年7月正式成為國內唯一國際反地雷組織(ICBL-International Campaign to Ban Landmines)，該組織於1997年獲諾貝爾和平獎)的台灣代表，舉辦各項活動，匯集台灣民眾的力量，籌募輪椅來代替因誤踩地雷而失去腳的朋

友，讓他們可以走出斗室，開始上學、復健、接受職業訓練、工作，重新展開新的生活。截至 2000 年底，伊甸已送出，4,362 台輪椅給全球布雷數最多的阿富汗、柬埔寨、約旦等國。

第四章 資料分析

本研究依據訪談收集資料，依各單位編碼代號進行分析，共計分為四大部分：「資金來源分析」、「市場行銷分析」、「社會活動商業化分析」、「因應策略分析」，以下逐一進行討論。

第一節 資金來源分析

非營利組織生存的重要依據，就是資金的源源不絕，而資金籌措是非營利組織維持存續的主要任務，健全的資金來源是組織永續經營的重要元素。

依訪談及收集資料分析，研究個案的主要資金來源百分比（%），如表 4-1 所示：

表 4-1：研究個案資金來源百分比

編碼代號 來源 百分比	A (幼獅)	B (瑪利亞)	C (喜憨兒)	D (老五老)	E (愛盲)	F (陽光)	G (伊甸)
政府補助	極少 (納入其它收入)	33%	20.3%	70%	95%	25.29%	33%
社會捐款	極少 (納入其它收入)	33%	22.3%	20%	4%	57.37%	33%
自營事業	極少 (納入其它收入)	極少 (納入其它收入)	52%	0	0	14.66%	33%
學員收費	0	33%	0	0	極少 (納入其它收入)	極少 (納入其它收入)	0
其它收入	100%	1%	5.4%	10%	1%	2.38%	1%

資料來源:本研究整理

一、三三原則的經費來源

這是一般非營利組織穩定中求成長的資金規劃，如 B 組長，G 組長所言：

這幾年統計下來，差不多捐款，政府補助，學員收費收入各佔了約 1/3。學員有收費情形，但也不能因為有收錢，卻喪失服務小孩子的精神。（瑪五）

本會經費來源乃採三 3 原則 - 1/3 來自政府補助，1/3 來自社會捐款，1/3 來自自營事業，於下說明：

- （一） 政府 - 由政府機關委託或補助專案，有公設民營及方案補助兩種方式；
- （二） 社會（捐贈） - 社會大眾所捐贈、特定個人捐贈（定期捐款人）、及企業捐款與合作；
- （三） 市場 - 除利息收入、轉投資：亦有自營（自籌）經費，含事業經營所得及義賣收入，即義賣方式（活動）及直接業務推廣銷售有形商品來獲取本會服務經費。（伊三）

依上述訪談顯示，政府補助與捐款收入普遍被非營利組織認為是有效且穩定的收入，而且是非營利組織資金來源目標的重要指標。

二、多樣化的經費來源

機構龐大的非營利組織，需要多樣化資金來源的收入，以支應其沈重的人事負擔，維持組織正常運作。

主要是政府補助（依書面資料），專案補助 20%，主要收入來自自己的事業收入，捐助約 22%，其它還有活動義賣收入，利息 500 萬元孳息收入。我們不收取喜憨兒任何費用，這是我們從一開始的主張。（喜八）

收入部份，捐款 57%，近五年來以前更 70%，後來 60%，一直有逐步下滑趨勢，小額捐款又佔了捐贈 80%，捐款還是我們的大宗，尤其小額捐款，依賴捐款；補助收入佔 25%，營工局聯勸的補助是主要補助收入，義賣佔不到 5%，因為沒有專人推動；其它是利息、股利收入，當初有人捐股票給我們，另外從前年提撥 1,000 萬元做基金投資，有賺一些錢。董事會背負比較大壓力，賺錢是陽光的，賠錢他們要負責，投資理財部份並無委外操作，都是由董事會自行決定，因為董事裡有幾位成員能協助我們事業推廣，如：醫生、專業復健員。利息收入，3,000 萬基金高達 400 多萬元；陽光有比較多的不動產，因為陽光很早以前就購置房子，很像是個大財團（開玩笑）。其實，我們還是有使用者付費觀念，像他們來做復健也都必須繳 50 元掛號費，像是去醫院一樣，可是有 6~7 成不必收費，像收入太少的就不要，住宿也一樣，每月要繳 2,000 元住宿費，膳食供應，收入太少的也不必付費。我

們有做壓力衣，燒傷朋友復健要穿的衣服；另外，束衣、束腹，這也是我們未來商業化事業，這是我們自行研發，制作滿好的，它滿適合現在女孩子在穿的束衣、束腹，它有很好的瘦身效果，今年想把它推廣市場。壓力衣也佔有 1/4 市場，原先給別人做，現在我們自己做，自己做也有補助，這也是我們未來事業，另外我們打算在台中、高雄開餐飲店，所以開店部份需要更多專業。（陽五）

訪談個案 C，社會福利事業收入高達 52%，這是與一般非營利機構差異極大的部分，其它收入包含了利息收入 0.6%、活動收入 1.7%、民間補助 2.8%、其它 0.3% 也顯現該單位收入的多樣化。

訪談個案 F 詳列所有經費收入，除捐款、政府收入外，如：利息收入 7.06%、附屬事業利益 3.17%、投資收益 2.43%、其它收入 2.38%、股利收入 1.04%、義賣收入 0.83%，展現機構蓬勃、旺盛的經營之道。該機構 89 年 1 至 12 月收支表，如表 4-2 所示：

表 4-2：陽光社會福利基金會收支表
89 年 1 月 1 日至 89 年 12 月 31 日止

項 目	金 額	百 分 比
經費收入	\$57,130,322	100.00%
捐款收入	32,774,653	57.37%
補助收入	14,618,856	25.59%

義賣收入	471,777	0.83%
利息收入	4,031,382	7.06%
股利收入	659,100	1.15%
投資收益	1,399,684	2.45%
其他收入	1,361,441	2.38%
附屬事業利益	1,813,429	3.17%
經費支出	\$58,726,791	102.79%
社工輔導及專案活動	18,123,668	31.72%
庇護就業服務	2,162,348	3.78%
經濟扶助	3,279,226	5.74%
獎助學金	4,275,500	7.48%
身心理復健服務	5,808,449	10.17%
安置教養服務	3,587,389	6.28%
教育及預防宣導	7,943,695	13.90%
事業展與組織管理	10,352,314	18.12%
投資損失	6,194,202	5.59%
本期餘絀	(\$1,596,469)	-2.79%

資料來源：陽光社會福利基金會 宣廣部(2001)

三、依賴政府補助的經費來源

面臨政府龐大的資源，非營利組織幾乎是又愛又恨，既期待又怕受傷害，政府的錢其實是滿好用的，但面對經費預算逐年降低，補助款一年不如一年，卻又充滿萬般的無奈，如 B 園長、D 執行長、E 副主任表示：

早期政府第一年補助到 92%，第二年 80%，政府沒有給你錢也不是違法，獎助條例取消之後，政府坦白告訴你，財政愈來愈困難，能給你們的會愈來愈少，有總比沒有好，你是處於挨打部分；組織規模小的勉強可以，像我們這個機構大的，只有反過來想怎麼維持生存，自給自足就朝商業化來規劃。開始時賣麵包、便當，朝民生用品去規劃；剛開始時都是賠錢，所以我們都是在賠錢，分析是否可行，找一人來規劃，我們開始思考到底要賠多少錢；事業剛開始賠一年，第二年你要相對創造一個月有多少利潤出來，我覺得商業體制下這個人可以被要求，他可以去做。（瑪十六）

我們每個月的支出 50~60 萬，人事費佔了 30~40 萬非常重，政府補助款愈來愈多 60~70%，企業 15~20%，其它是小額捐款；對政府補助依賴性很高，企業慢慢降低，因為都

沒有開發，我們也完全不收費。所以：

- (一) 目前是政府的補助非常重要。
- (二) 發展小額捐款，目前台灣幾個發展很好的基金會，都是來自於小額捐款。
- (三) 吸引其它醫療機構來支持我們。(老九)

政府補助佔了 25%，也許逐年降低，專案申請 70%，其它是定期小額捐款，使用者付費這不是我們的宗旨，但希望改變觀念，平均 3 個月課程只收 1000 元，其它與企業合作提供物品、資源來義賣。(愛六)

訪談個案 D 顯示，對政府補助款依賴逐年升高，從民國 87 年 50% 至今年 (90 年) 70%，政府的補助款，對他們而言非常重要。

訪談個案 E，政府補助和專案申請兩項補助款，佔了該組織資金來源百分比高達 95%，顯現該機構充份依賴政府的補助。

四、捉襟見肘的經費來源

缺乏政府奧援，沒有一般社會大眾捐贈的非營利組織，如何維繫組織運作，需要堅強的意志，A 執行董事無奈的表達：

利息收入一個月 9 仟多塊錢，很少數的捐助，如一些必要開銷可以因為承辦政府活動獲得一些節餘經費來購置需要設備、器材、紙、筆等。國川美妙文教基金會滿認同童軍活動，多少還會對本會支持，每一年捐贈幾萬元給童子軍。(幼十)

靠小孩子去募款，童子軍是不可能的。募款是有目的的，像九二一大地震如過路財神，右手進左手出，所以大部份靠政府補助，可是卻又不能留下錢，來多少去多少，不像大企業體有母體來作回饋；所以說童軍文教基金會很不一樣，很辛苦經營。童軍不為某一特定對象作募款，像政府經我們認養單位，勉勉強強維持水電費支付，但不足之數由董事會來支付，社會上總覺得這是小孩子事，沒有人願意理我們。(幼十一)

這是地方性非營利組織事實的真象，只能縮衣節食儘量減少開支，堅持理想與目標走下去。

五、募款策略

募款策略的規劃，首重在蒐集適當而完整的內外環境資訊作為依據，惟目前組織的作法多以年度工作計劃為依歸，較缺乏長期性與主導性的策略角色。

(一) 沒有專責募款單位

屬於地方性非營利組織，大多數沒有專責的募款單位，如 A 執行董事、D 執行長接受訪談所言：

靠小孩子去募款，童子軍是不可能的。募款是有目的的，像九二一大地震如過路財神，右手進左手出，所以大部份靠政府補助，可是卻又不能留下錢，來多少去多少，不像大企業體有母體來作回饋；所以說童軍文教基金會很不一樣，很辛苦經營。童軍不為某一特定對象作募款，像政府經我們認養單位，勉勉強強維持水電費支付，但不足之數由董事會來支付，社會上總覺得這是小孩子事，沒有人願意理我們。（幼十一）

我們並沒有專職事業部門，舉辦聖誕志工全國總動員活動，也是由執行秘書辦理，跟麥當勞合作，主要是由麥當勞提供場地，沒有其它回饋，其實你跟企業合作，一定達到相當規模，吸引媒體報導出來。我們每個月的支出 50~60 萬，人事費佔了 30~40 萬非常重，政府補助款愈來愈多 60~70%，企業 15~20%，其它是小額捐款；對政府補助依賴性很高，企業慢慢降低，因為都沒有開發，我們也完全不收費。（老八）

因為組織屬性，使命不同，所以沒有專責單位來籌劃募款活動；但屬於全國高知名度的 C 單位，卻有不同於 A 執行董事、D 執行長的原因。

沒有專責募款單位，因為我們不希望求助別人來捐款我們，其實大部份都是來自花旗銀行，固定的捐款者；舉辦賣活動，自力更生、自給自足。（喜十五）

（二）有專責募款單位

募款活動不僅是機構財務或資源細節的執行而已，更是攸關整個組織發展的大局方格，機構龐大的非營利組織幾乎都有專責募款單位，只是由不同名稱、單位負責執行。

有，主要由企劃部門負責，平時有文宣簡介，霧峰教養家園則從事長期，階段性募款活動，助學金部分也是長期募款由基金會統籌運用，我們比較缺乏企業資源。（瑪十三）

募款主要由宣廣部人員負責，需要培育更多人才，我們主要以小額捐款為主，捐贈跟方案佔了 85%，政府補助款 10%，年募款所得約 3,200 萬元，我們每月支出大約 500 萬元，投資有一些虧損，我們收取比市價更低費用來服務燒傷朋友，目前只有復健、住宿才要付費，也只有一點點，台中、高雄有自己購買辦公室。（陽十三）

以陽光社會福利基金會為例：

募款活動說明與分析表 4-3：捐款收入

年度	金額	筆數	年度達成率	目標差異	下半年月目標
89 全年	3600.0 萬元				300 萬/月
88 年 1-6 月	1450.6 萬元 242 萬/月	14,179 筆	46.6%	-1661.2 萬	227 萬/月
89 年 1-6 月	1474.0 萬元 246 萬/月	14,457 筆	40.9%	-2126.0 萬	354 萬/月

較上年度成長

筆數		金額	
+278	2%	+23.4 萬元	1.6%

資料來源：陽光社會福利基金會參考資料(2001)

說明與分析：

1. 捐款收入及筆數成長幅度縮小，尤其是固定長期的『陽光愛心伙伴』呈負成長，除開發的不足（八月份才整體推動），對於既有捐款人之穩定捐贈亦是須加強維繫的重點。
2. 企業募款
 - ．持續主動推動年度服務方案認養，在今年度看到的成效，開發了聯誠積電（輔助服務）、斑尼頓（陽光愛伙伴及關懷接納）、仁寶電腦（宣導品及獎助學金）、安麗（就業服務）等企業共同推動服務。
 - ．配合各類廠商公益行銷活動，以增加收入及曝光率。

以伊甸社會福利基金會為例，如張組長在（伊五）訪談中提到。

有，資源募集中心，其募款策略（參見表 4-4）如下說明：

表 4-4：募款策略

資募中心陳美玉製 90.04.17

序號	方式	實際作法	募款對象
1	年度募款活動	1. 定期捐款--透過伊甸愛心園丁及認養園丁捐款制度的建立 2. 捐款維護--有專人在對捐款人進行關係維持，例生日卡寄發、捐款提醒作業 3. 提昇捐款便利性--定期捐款自動轉帳，包	一般社會大眾

		括:郵局、銀行、信用卡等 10 家行庫。	
2	專案募款	1. 上半年作「愛無國界」輪椅募款活動。下半年作「遲緩兒早療基金」專案募款。 2. 由專人收集各部門募款計劃書,進行勸募。	1. 一般社會大眾 2. 企業、基金會、扶輪社、獅子會
3	郵件募款	1. 在年底固定製發募款信件。 2. 每月針對不定期捐款人邀請成為固定捐款。 3. 藉由募款信或平面廣告夾寄帳單或雜誌,增加捐款來源。 4. 企業發行的雜誌、內部刊物、信用卡信封、托盤、發票上刊登廣告	1. 本會支持者及不定期捐款 2. 各刊物收視戶 3. 一般社會大眾
4	各通路作宣廣	1. 放置募款箱或發票箱 2. DM 架放置文宣資料 3. 第四台提供免費時段播放 CF 4. 廣播頻道免費播放廣告 5. 電話捐款	1. 各通路廠商 2. 一般社會大眾
5	網路募款	藉由企業的網站連結伊甸網站	一般社會大眾
6	舉辦募款活動	1. 企業自行舉辦募款活動,本會單純受贈 2. 與企業合作募款活動,相關籌備工作由雙方協議分工內容,本會為受贈單位 3. 接洽園遊會,提供攤位作義賣及募款進行	1. 企業 2. 一般社會大眾
7	資本(器材物品)募集	1. 台中啟能發展中心建設基金募集 2. 房屋、車輛、電腦、辦公桌椅、冷氣機及職訓用品等設施設備之勸募	1. 一般社會大眾 2. 特定捐贈者
8	保險金捐贈	本會為保險滿期或死亡時之受益人	特定捐贈者,但數量不多

資料來源:伊甸社會福利基金會,資募中心 陳美玉(2001.4.17)

非營利組織對於財務上的不確定性,和營利事業比較起來,有更高的不安全感,因此組織募款策略顯得格外重要。

(三) 委外募款

個案 E 受訪單位,其事業體系與基金會是分開獨立運作部門,所以:

護康中心從不募款,卻有去募一些中心需要的資源如:床單、毛巾、制服等,政府有補助,自己本身都有在賺錢,還要募款,這說不過去,基金會則委外專責募款。(愛十二)

募款知識與技能朝向專業化發展是必然的趨勢，非營利組織終將面對有限資源的競爭。

六、穩定的資金來源

本研究訪談七個單位，針對本項議題，呈現不同的見解與需要，顯現非營利組織資金來源的不確定性，謹一一敘述如下：

非常不穩定，隨時可能有經費斷絕的危機。（幼十二）

經濟不景氣，讓外界了解我們的成果有那些，我們到底做些什麼，確保我們的服務品質，60~70 個孩子是大孩子部分，職業訓練讓他們能自力更生、自己自足，這是最完美的方法。

霧峰募款還短缺 1~2 仟萬元，這是我們目前更努力的；目前都沒有問題，但 4 年後面臨合約到期需要搬遷，這可能會造成經營上困難，所以我們最希望朝公辦民營方式來辦理是最理想模式。（瑪十四）

營業收入、事業補助、捐款收入、政府補助必需鞏固，爭取長期方案配合，專案補助。希望有很強事業體，很強事業經理人，不要服務部門人員去兼職，讓事業歸專業提升業績；因為做生意其實滿困難的，北、高兩市消費能力，狀況都不一樣。很重要的一點，其實賺錢並不是我們的目的，照顧喜憨兒才是我們最主要使命。（喜十六）

你能找到一批平日固定贊助 1000 元的贊助者，因為小額捐款對各人不會造成負擔。長期捐助給你，並讓他覺得值得。（老十五）

- （一） 加強與服務對象溝通，由專人來執行，讓他更清楚知道愛盲在做什麼，錢花在那裡。
- （二） 廣告形象訴求，結合企業體，開拓新的客戶。
- （三） 實在服務還是持久之道，他想看什麼就帶他看什麼。
- （四） 政府部門補助。（愛十三）

採取年度計劃方式，三年願景規劃，評估收入與支出，未來服務人員與收入 55%是來自捐款，所以每月需募款 300 萬元；另外，高雄、台中要開餐飲店，慢慢我們希望能自主，降低捐款依賴補助部分，並不難取得，所以提高補助比例列 30%，規劃提高補助款，利息收入算是最穩定，其它都不穩定，還是要用心去做。事業部分有賺有賠，整體而言還是賺錢，賠錢的店長就會很辛苦，需兼做些其它服務，如賣車票，我們希望除了提供傷友就業服務外，至少每家店要做到收支平衡，財務平衡這也是唯一要，求但當事業有賺錢會提高成長

要求。(陽十四)

1/3 原則 - 1/3 經費來自政府補助；1/3 經費來自社會捐款，如何強化專案與企業的募款計畫，並針對各目標族群提供有效的募款策略、訴求與 4P 組合；1/3 經費來自自營或義賣事業，尤其強調如何強化福利事業的經營，如何結合伊甸的訓產銷一元化概念，開發更多符合市場需求的職類，開設更多競爭性的庇護工場，以達身心障礙朋友自立利人，自助助人的理念。(各種方法各有千秋)(伊六)

綜上所述，資金來源的穩定性，除了 A 單位呈現極端不穩定外，可以從四個大方向來探討，

- (一) 做好願景規劃，確實服務被服務的對象。
- (二) 鞏固政府補助，公辦民營是最理想模式。
- (三) 小額募款是非營利組織的最愛，支持群沒有負擔。
- (四) 強化專業能力，強化福利專業的經營管理。

第二節 市場行銷分析

非營利組織欲開拓業務，機構形象與知名度都很重要。形象當然要靠一步一腳印的努力，但提昇知名度除了靠口碑之外，還必須靠市場行銷。(司徒達賢，1999) 所以如何有效運用『事件行銷』(event marketing) 或『造勢活動』(Promotion activities)，藉由傳媒的力量強行銷組織理念與形象，是相當重要的。良好的『事件行銷』或『造勢活動』需要透過慎密的規劃與控制才能達成，其中不可缺少的更是巧思與創新的點子，才能吸引市場的注意，有效的傳達組織的理念與使命。

整體而言，非營利組織行銷是處於較被動的方式，而且是以所屬基金會為主要訴求來作為行銷工作，其他相關事業體系的行銷較次要。

一、媒體互動

傳播媒體在現代社會裡扮演非常重要的角色，非營利組織也不例外，做好與媒體互動關係，其手段或有不同，目的卻是一樣，希望藉由知名度的增加，獲取更多社會資源，服務更多的案主。

以社會福利機構而言，上媒體宣傳是一種手段，讓社會大眾了解我們，所以我們常常有發新聞稿，每年大約有 7~8 次宣傳活動；電視的廣告行銷我贊同，但次數不要太多，否則效果不好，因為社會大眾會麻痺，其它社會團體會互相排擠。高知名度不一定跟募款成

正比，像我們知名度滿高的，我們有跟花旗銀行合作發行認同卡，又自己販賣商品，一般社會大眾對我們而言是次要的，我們例希望他們來購買我們的麵包，在我們餐廳吃飯，來看我們的喜憨兒。（喜九）

媒體會來找我們，他們覺得這是一個很有創意、規劃工作，是應該大家來支持。人要照顧自己不要失能、失智這是很好的現象，所以大部份是媒體主動來跟我們作報導；其實這幾年我們的曝光率也是很高的。（老十一）

我們希望曝光率高能夠導出一些議題，像台灣近十年才有人談導盲的問題，希望把服務送到手上，透過大眾傳播媒體、形象廣告、專業廣告提高單位知名度，愛盲不靠媒體大量曝光募款，但是還是需要很清楚行銷，慢慢有基礎之後會慢慢去擴大互動關係層面。（愛八）

F 主任明白指出，其策略運用在於那些隱性的捐款人和隱性的支持者：

我們在媒體或行銷策略應用，我們希望了解主要目標是那些隱性的捐款人和隱性的支持者，他很清楚陽光在做什麼樣的服務，我們這些傷友需要什麼樣服務，所以才需要陽光的成長，所以把錢捐給你、支持你。所以我們比較不會有一些煽情的，或只是靠一些代言人就可以達到目標，覺得這樣比較難，之所以這樣，也不是故意要這樣，因為一般社會大眾，對燒燙傷朋友他的後續生理的重建認識，顏損朋友的認識，跟你對其它障別的認識有很大的差異；因為你不會了解他臉有一塊疤痕或胎記的想法，自己想開一點就好，為什麼需要陽光作心理輔導，為什麼幫助你，大家也許不太同意這樣狀況，或者燒傷朋友出院就好，為什麼還需做心理復健，所以需要把很多事情，透過很多 DM，整合行銷方式，在電視有一些播放，然後在 SEVEN-ELEVEN，或其它便利商店做一些 DM 擺放，還有雜誌，做這樣的一個整合，不要認為只看到電視那就很感動，那比較難一些，一定要增加其它東西才有可能。（陽七）

以陽光社會福利基金會為例：

表 4-5：陽光服務宣導

媒體運用

媒體	電視	廣播	報紙	雜誌	網路	合計
89 年目標	預期目標總計 150 次					
89 年 1-6 月	43 次	17 次	19 次	97 次	43 次	219 次
比 例	19.6%	7.8%	8.7%	44.3%	19.6%	

資料來源：陽光社會福利基金會 宣廣部(2001)

- (一)強力運用外在宣傳管道搭配陽光可用資源,主動配合服務創作話題，適時推廣服務成果。
- (二)陽光可用宣傳資源 - 陽光福利雜誌、陽光森林廣播、陽光網站、收據通信欄。
- (三)效益與建議：以密集的曝光，適時引起社會大眾注目的眼光及記憶度，有潛移默化的成效。

G 組長表示這是組織文化的一環，因創辦人本身就是一個媒體人物：

媒體的公關從開始創會的時候，我們創辦人劉俠本身就是一個媒體人物，所以我們這個基金會好像就很習慣的知道如何去處理和媒體的互動，這是我們的文化，在過去人少的時候，我們還是有人兼著做公關，並不是就一定要人多才可以做公關，現在因為是專業分工，我們就有一個專門的公關部門，可是現在也只有五個公關人員（不含北部以外本會外區公關）。【伊四（一）】

表 4-6：89 年度公關運用情形

公 關 運 用 機 構	網際網路			出版品				其他公關工具使用							
	使用 電子 郵件	自設 網站	發行 電子 報	出版 月刊 雙月 刊	定期 出版 季刊	不定 期出 版專 刊	宣傳 視聽 資料	發佈 新聞 稿	召開 記者 會	大型 公關 活動	媒體 合作	媒體 邀訪	媒體 來訪	電視 公益 廣告	與名 人合 作？
伊甸社福 基金會								46	17	17	1	54	68	2	46

「」表示曾運用之公關工具；「發佈新聞稿」等其他公關工具使用請註明次數

資料來源：伊甸社會福利基金會 培訓組(2001)

二、社會大眾互動

與社會大眾互動關係，建立在雙方共同認知基石上。

(一)喚醒社會注意，如 A 執行董事所言：

英、美是非常重視，把參加童子軍視為大事，不是不會讀書的小孩子才去參加童子軍，童軍團到今年成立已有 20 年，基金會也已有 10 年歷史，百分之九十八小孩子都很努力工作，社會大眾不要把他們當成不用錢勞工，他們是很會做事很有熱誠的。（幼七）

（二）回饋社會大眾，如 B 組長所言：

我們不定期舉辦嬰幼兒發展檢查，幫助家長更了解小孩潛能，舉辦親子講座促進彼此感情，發行刊物回饋社會大眾。（瑪八）

（三）促進社會大眾了解，如 C 組長所言：

社會大眾互動我們做得非常好，隨時隨地告知我們做了些什麼，讓社會大眾了解我們。（喜十）

（四）服務形象的提升，如 F 主任所言：

比較多服務形象的 CF，平均一個月四十多次的媒體曝光，運用網路、雜誌與四大媒體交互運用，另外辦一些預防燒傷宣導活動，跟社會大眾互動。（陽九）

三、捐款人互動

捐款人非營利組織的「衣食父母」，如何與捐款人保持良好而持續的互動關係，讓捐款人願意繼續捐款，這是非常重要的。

（一）對捐款人訊息的告知，這是一般非營利組織普遍的做法：

每個月把學園訊息，當月活動重點，讓捐款人清楚學園運作狀況，有責任告知基金會到底做了些什麼；每季有季刊，每個月有簡訊寄給捐款人。（瑪九）

捐款人我們定期寄簡訊給他，邀請他們來參與我們的活動。（喜十一）

透過月訊、志工，識識捐款服務對象，本會在十週年慶時會予以表揚。（愛九）

（二）建立龐大組織網路，採行人海戰術，如 D 執行長所言，與捐款人保持密切聯繫：

可採行兩種作法：

- 1.創世基金會 - 每月寄出四十多萬封信，不斷跟捐款人保持聯繫，讓他們知道你在做些什麼，然後分析錢從那裡來，社區怎麼耕耘，讓你捐得更多。
- 2.慈濟 - 基本上已經發展出一個很大的組織網路，它透過網絡來聯絡、繳錢、收費。
(老十四)

(三) 將捐款人轉化成服務者，這是非營利組織貼心入微的服務，F 主任指出：

捐款人的服務是一些貼心服務，希望我們的捐款人不是一個旁觀者，是投入服務的人，因為我們會不定期舉辦預防宣導，邀請捐人參與，一方面讓捐款人知道陽光在做什麼事情，另一方面一年會辦六、七十場捐款性商業活動，我們開放邀請他們來，做一些互動，清楚陽光到底在做些什麼，另一個目的，他越清楚你越認同你、支持你，陽光很幸運有很多捐款人都是長期陪陽光已經十多年。另外，年度彙整收據，考慮捐款人三月份要報稅，會幫他整理整年度在陽光捐款狀況，把收據寄給他；每一季都會有陽光季刊，讓他很清楚陽光服務成果，辦理的一些活動跟一些傷員心情分享，告訴他們陽光服務資訊，不定期寄一些信函給捐款人，陽光服務是什麼，讓他們越了解我們，越支持我們，越離不開我們。(陽八)

(四) 與社會大眾相結合，展現服務的成果，並對捐款進行徵信工作，如 G 組長所言：

- 1.與捐款人間維持良好關係，增加認同感。
- 2.定期捐款制度的建立，致本會在遇到重大社會事件時也能保有基本捐款收入，不會造成立即性財務危機。(但 921 地震及此波失業潮，不景氣亦有相關程度的衝擊)
- 3.目前使用轉帳捐款的比例約佔定期捐款總額的 8 或 5，對捐款的掌控性較強。
- 4.轉帳捐款的便利性提高捐款意願及持續性。
- 5.個人捐款方式多為細水長流式非巨額捐款式，企業則多為大額捐款方式，本會寧捐款的參與人數多，但金額不用大，對於其持續性較高，但不排斥大額捐款。
- 6.921 後定期捐款停捐人數與之前相較並沒有明顯增加，表示定期捐款人對伊甸的忠誠度頗高。(筆數仍有成長，但平均每筆捐款金額減少約 3 成)

伊甸運用下列方式進行徵信工作：

- * 服務成果部份

1. 在月刊或遲緩兒專刊中適時公佈服務成果 / 人次及個案分享等方式，強化該服務的重要及持續性，藉以維持捐款人的忠誠度。
2. 主管機關每年對本會所作的服務評鑑，其結果是最客觀呈現服務品質的參考依據。
3. 特定專案的捐款，本會在活動結束後，會製作「成果報告書」具以呈現募款金額、服務、數量、媒體及宣廣效益等，藉以增強再次合作的機會。

* 捐款部份

1. 開立捐款收據，提供年終報稅之用。
2. 提供網站查詢捐款的方式，公開又便利。捐款名錄現在已上網公佈，也開始做整年的捐款扣繳憑單，以方便捐款人報稅的習慣，及節省每月郵寄捐款人收據的成本。
3. 捐款人若對捐款有疑問，可隨時來電本會作查詢。
4. 每年「勤業會計師」會對本會財務進行查帳工作，18年來均順利通過簽證，對社會大眾是最客觀的徵信參考依據之一。【伊四（二）】

四、服務對象互動

非營利組織對於案主的服務是愈來愈重視，由於服務對象的差異性與特殊性，除了關懷、尊重態度外，也應施予不同的專業化輔導。

（一）透過活動的舉辦，產生良好的互動。

每星期三、五採取戶外教學，提供孩子一個非常好的環境，一般孩子能享有的，他們也都能享有；孩子在烘培屋工作（15歲以上），我們提供獎金，直接發給他們。（瑪十一）

定期召開家庭座談會，舉辦親子活動，請專家學者來演講，也會舉辦喜憨兒全家與老師一起去旅遊。（喜十二）

（二）完整規劃的服務，展現優異的服務成果。

由職養處辦理，主要服務幅度是志工營，心理師、物理治療師常辦一些社區活動，比較省錢的是去烤肉，我們的傷友最喜歡烤肉，我們主要意義是希望傷友能夠走出來，另外社區會有其它同樣傷友，我們朝中和、永和、土城這些社區來辦理，他們的家庭就會一起過來，分享經驗認識其它朋友，從這過程中我們的社工員去觀察，他們是否需要其它特別輔導，一年大概辦了 60~70 場互動。心理師會做一些娛樂治療，會帶我們的傷友去看電影，一去 10 來人或 7~8 人，會有很多人看他們，讓他們習慣外在好奇眼光，自己一人並不够堅強，一群人就會很堅強，請比較資深傷友，讓他自己去自行買電影票，另一位比較久的人吆喝其它人像小組長，新來的人比較不好意思，以後也可能是買電影票的人，讓他們從娛樂、休息中去輔導他們，做互動，常辦理這樣活動；甚而辦讀書會、音樂治療、遊戲治療

等任何有益治療，讓他們在休閒舒發情緒過程中，心理師慢慢去觀察他們，讓他們開放自己。（陽十）

F 主任更提供該機構 89 年 1-6 月工作報告，就服務對象的服務成果，提出定整的統計，說明與分析，如下表所示：

陽光社會福利基金會 89 年 1-6 月工作報告

表 4-7-1：個案服務統計：

區域	東區	北區	中區	南區	合計	88 年同期	比較	89 年目標	達成率
服務人數	11	298	232	126	667	719	-7%	636	105%
新個案		108	67	24	199	163	22%	230	87%
結案		81	31	12	124	227	-45%		
服務次數		3,355	871	1,211	1,211	4,474	22%	5,217	104%

說明與分析：

- 1.89 年新接個案數受燒傷人數減少（近 80% 的燒傷中心未達 30% 佔床率），只達年度計劃 86%，但趨向較深度的服務，對於持續服務的個案，在服務次數及服務人數上均超出原目標。
- 2.下半年個案服務將隨 CF、義診、紀錄片、服務手冊等計劃完成，將增進對顏損（血管瘤、神經纖維瘤）個案之服務。
- 3.服務內容因區域資源、都市型態等因素，中南區以醫療服務為主（55%），北區以關懷及社會適應服務為主(33%)。
- 4.就業服務為 89 年服務重點，在中區及北區積極進行，中區就輔人力不穩定及區域資源匱乏，但仍奠定很好的基礎與成效，北區就輔專業團隊模式完成，在服務品質及案主滿意上有很好的成果，二區的服務及專案經理的，整合成果，將在下半年提供南區就業服務發展支援。

表 4-7-2：就業服務統計

就業服務	就業諮詢	適應輔導	就業評量	就業媒合	穩定就業	工作調適
服務量	496 人次	250 人次	23 人	69 人	21 人	6 人

說明與分析

1. 穩定就業指：經本會提供各項就業服務後，穩定就業達 6 個月者，佔求職者 33%。
2. 接受就業服務的個案中以國中程度為多(61%)，年齡 40-50 最高(34%)，領有手冊者以中度以上多重障礙者為多(54%)，在服務的難度、

深度及意義性都很高。

表 4-7-3：經濟扶助統計：

區域	北區	中區	南區	人數總計	金額總計	前期比較	年度達成
醫療補助	9	7	2	18	287,450		
輔具補助	1	8	2	11	182,180,		
生活補助	18	7	9	34	603,000		
交通補助	20	2	5	27	98,812		
本會小計	48	24	18	90	1,171,442		
社會資源	75	16	10	101	1,018,398		
總計	171	64	46	281	2,189,840		
88年同期				154	1,825,109	-41.6%	
89年目標				120	1,214,400		75.0%

說明與分析:

1. 經濟扶助逐漸以結合社會資源取代本會直接補助（佔總補助金額 47%），但總服務量在下滑當中，社工員評估需求逐漸減少，佔社工服務投入及需求評估均未超過 10%。
2. 下半年將調整預算支出，微血管瘤個案需求未如原預期，是求差異或服務輸送問題，在血管瘤專案全力推動後應再予評估。

表 4-7-4：方案活動及團體工作

區域	北區	中區	南區	合計	88年同期	89年達成
場次	7	8	2	17	38	90%
參與人數	576	517	502	1595	1465	65%

說明與分析:

1. 有二場活動因社工人力不穩定而取消，35%活動參予人數未達原目標，65%的活動參予人數超出原計劃近 20%，除專業的服務目的掌握外，社工員也要創新及符合參予者之需求。

表 4-7-5：心理輔導服務

服務項目	心理諮商	團體治療	復健增強	班隊活動	娛樂治療
服務項次		38	3		
參與人次	166	209	141	58	41
88年同期	160	25			
同期差異	3.8%				
89年目標	240	48/288	3/130	180	30
達成率	69.2%	75.95	108.5%	32.22%	136.7%

說明與分析

1. 心理輔導的內容：小陽光多以情緒發展與親職育居多，成人者以精神疾病、自殺、藥癮為主，心理師面對此較深度的個人心理困擾，介入的困難度較高，但配合持續接受服務者，皆有明顯穩定成長。
2. 下半年將將強對各項研究案及專業資訊的執行進度，對陽光燒傷患者的心理治療彙整出具體模式與方向，作為直接服務之規劃與策略參考。
3. 團體諮商的小陽光團體及藝術團體為新設之服務，成員回饋收穫良多，夜間團體因人力問題將延至下半年辦理。

表 4-7-6：生理復健服務

	服務人數	服務次數	成效目標	壓力衣	培訓	輔具	評量
89.1-6	64	1929	73.30%	382	6	775	11
88年同期	55	1913	58%			356	2
差異比較	16.4%	0.8%	0.15			117.7%	450.0%
89年目標	75	2100	70%	210	7		18
達成率	85.3%	91.15		181.90%	85.70%		61.1%

分析與說明:

1. 電傷及下肢致殘的個案增加，其伴隨強烈情緒問題，復健意願與治療關係深受影響。
2. 復健品質（復健成效目標 73.3%）與量達成預定目標，將再加強品質管理之流程。
3. 壓力衣服務在技術及材料品質上均有成長，服務量為復健傷友 25%，未來將面臨行銷及物料管控問題，需積極加強，以壓力墊輔助壓力衣的使用，只要傷友配合穿戴均能有較佳的壓疤效果，傷友也給予正向回饋，但穿戴時有悶熱不適，影響使用意願，應需克服。
4. 南區復健服務因辦公室搬遷及人力問題暫停，將延至 9 月開始推動。
5. 中區復健服務（醫院復健補助及位宿）未推動，將在 8 月重新評估其可行性及推行策略。
6. 與社工員配合區域醫院復健宣導，及醫院燒傷復健人才之培訓，提供不便在本會復健之傷友，也能的到專業的服務，減低因復健不足導致肢體變形或致殘。

表 4-7-7：居住服務

	兒童安置	兒童返家	親子進住
服務量	7	4	1+1
88 同期	7	2	1+1

差異比較	0	100%	0
89年目標	8	4	1+1
達成率	87.5%	100%	100%

說明與分析:

1. 下半年工作重點在執行中途之家計劃，將延續服務的深度及密集性，提供較重度損傷及，社會或家庭支持系統較薄弱，急需團體及社會參與職業重建者，完整的服務，促成其及早重回。
2. 兒童安置服務內容以居家復健(447次)居家護理(309次)及醫療計劃執行為主，此種密集深度使小陽光(4人)能依計劃完成生心重建及家庭重建後返家。

庇護職場服務：

表 4-7-8：服務項目一覽表

服務項目	服務量(人)	薪資績效	營業利益
就業安置	72	7,443,373	1,935,932
工作調適	8		
職務再設計	3項		
職工福利	5類		
營業方案	7項		
88年同期	83	6,487,834	1,828,488

表 4-7-9：聘用身心障礙者一覽表

	顏損	多重	肢障	視障	語障	精障	小計	百分比
輕度	3	0	6	0	1	0	10	23%
中度	3	5	12	2	2	1	25	57%
重度	2	4	0	1	0	0	7	16%
極重度	0	2	0	0	0	0	2	5%
小計	8	11	18	3	3	1	44	100%
百分比	18%	25%	41%	7%	7%	2%	100%	

說明與分析:

1. 聘用員工障礙類別達 7 類，在職務設計、工作流程及專業服務面臨極大壓力，尤其是就也服務需在各障別之員工特性及充實專業知能及技巧，也要加強與其他專業團體之合作。
2. 中度障礙以上員工佔 75%，生涯轉銜服務應早計畫。
3. 因市場競爭在人力上的緊縮，員工的聘任與年度計畫有差異，經營

與服務間的平衡越來越難，事業部門組成經營團對並加入外部經營專業顧問資源，在營業上創造成效，能與服務兼顧。

表 4-7-10：社教宣導統計

型態	學校	親子、社區	一般	媒體	合計
89 全年	94 場	54 場		6 項	148 場
88 年 1-6 月	20 場/1300 人	6 場/1824 人	3 場/91 人		29 場/3215 人
89 年 1-6 月	41 場/3948 人	20 場/20165 人	12 場/402 人	6 項	76 場/24515 人

說明與分析:

1. 社區及親子宣導因配合衛生局及社工部深入偏遠地區，故上半度較密集。
2. 宣導教材上半年度僅在規劃階段，將於下半年度陸續推出陽光童書、錄影帶、遊戲光碟，除做為宣導教材，亦將推動義賣。
3. 下半年度將著重在老人及青少年的宣導活動。
4. 效益與建議：預防宣導在媒體的運用時效性上，因相關資料之收集靈活度仍不夠，仍有很大成長空間。

以上資料來源：陽光社會福利基金會 宣廣部(2001)

(三) 主動出擊，提供服務

服務對象互動 - 有案主主動尋找協助，亦有伊甸主動服務案主，透過個案管理、社工員家訪或輔導員輔導，瞭解案主的各類需求，提供案主福利服務及就醫、就學、就業、就養、經濟補助的供給，使案主可以獲得服務的提供。另外，在兒童早療部份，每年會固定辦理「相見歡」活動，使認養人可以與早療家庭相見，瞭解服務成果，並建立早療家庭與愛心爸媽、姐姐的互動。【伊四(三)】

五、企業互動

有關非營利組織與企業的互動關係，非營利組織通常會設立公益門檻來篩選洽談企業，而企業多以組織是否符合企業形象與需求作為考量因素，在雙方互相認知、尊重、協調下，產生微妙的互動關係。

(一) 尚未建立互動關係

跟企業結合，這是一個很新觀念，童子軍為事業機構做支持動作，不能做商業行為，不能為企業體做促銷工作，做營利工作。（幼八）

目前還沒有，當然並不是表示我們不要。（老十二）

（二）與特定企業對象合作

企業互動除了一般個案外，主要是跟花旗銀行合作，發行認同卡，每刷卡一次花旗銀行回饋我們 3.5/1000%，當然它捐給你這樣一筆錢，還是要看你作了那些事，跟花旗互動比較多，少主動去尋找其它企業，都是他們主動跟我們聯繫，金額也都不大，對企業而言，這是互利的、最經濟的宣傳方式。（喜十三）

（三）有取捨的互動關係

就護康中心而言，與企業合作會有但這是商機，目前暫時保密，不能曝光，最近幾個月會有較大動作，你留意一下。

就基金會而言，非常願意與企業合作，但是企業行銷包括企業形像、產品、捐東西、捐錢，這也會是個趨勢，企業對團體，團體企業，雙方互相選擇，尋找形象良好單位，像某些特別行業（如煙草公司）找我們合作就不要，正規企業我們當然非常歡迎。（愛十）

陽光百分之九十都是來自小額捐款，所以跟企業互動並不是很好，也不是故意造成這樣子，之前我去一家新的企業公司上公關課程，那一家企業告訴我，一個合作案子大概有 20 家搶著要，表示你必需打敗其它 19 家，要引起被注意，其實滿難的；與企業配合過程發現，一家企業要應付 20 家社福機構，企業一直覺得陽光很大、很久、很有錢，並不缺錢，而且從來沒有叫窮，像現在勵馨在叫窮，伊甸在叫窮，從沒聽陽光缺錢；企業覺得陽光不缺錢，所以我們覺得要永續經營，要慢慢去平衡，第一，企業覺得陽光形象很大並不缺錢，第二，他們對燒傷朋友需要復健增多服務並不很了解，所以我們要抓 500 大，找幾家慢慢去找去提案子，去拜訪他們，有機會去作介紹，看看他們是否有案子跟我們配合；我們跟企業配合一般是五萬、十萬，沒有像別人那樣大，因為陽光有一些堅持，所以是滿大包袱，一定是為了服務去募款，我們跟企業配合要很清楚，一定是為了推廣陽光某一個服務，所以才去配合。

像我們跟安麗的配合是為了推廣就業服務，是讓社會大眾接納我們朋友，提供工作機會給他們，那我們跟企業的配合也是一樣，可是有些時候真的有一些牽制，就是說沒有那麼開放；像有些企業找陽光來配合辦一場晚會，辦一場晚會收了 500 萬，扣除 250 萬成本，捐了 250 萬，陽光就不要，為什麼是 250 萬而不是 500 萬，不需要無謂浪費；陽光很在意成本，有些社福機構會去購買頻道廣告，陽光會覺得花了 250 萬應該是收入 1,000 萬，也就是捐了 750 萬而不只是 250 萬，那麼募款的人會很辛苦，可是這樣在作簡報的時候也能

讓企業清楚，陽光或許一板一眼，可是我們錢守得很好；不會浪費每一分錢，可是這也限制了我們跟廠商配合。

跟企業合作要能創造雙贏，我們也希望能藉由跟企業合作，吸引其它更多企業加入陽光服務的行列。不過並不是很簡單，因為有太多競爭，因為陽光只有兩個人在作企劃的工作，不像其它單位有一百多個公關到處去撒。我們希望真正把錢用在刀口上，真正做些宣導服務，所以這也限制了我們跟企業合作。（陽十一）

（四）建立長期合作夥伴關係

企業互動 - 除針對認同本會服務理念募集款項之外，本會亦以業務推廣方式來提供一般企業所需之用品，如賀年卡印刷、伊甸水等義賣服務。

一般來講，過去與企業只做一次合作就沒有的案子也蠻多的，不過慢慢我們也會跟幾個彼此合作蠻愉快的單位做比較長期的合作夥伴關係，這種情況也愈來愈多，這也是這幾年我們在資源發展這種專業部門及公關募款方面自我努力的方向。但是企業也有它自己的考量、本位，怎麼樣能夠跟他們做配合，這個也是要注意的。【伊（四）】

六、其它非營利組織互動

非營利組織間彼此關係非常微妙，處於既競爭又合作的競合關係。

（一）有障礙的互動

這是障礙點，可以到醫院為病人服務，但如果拿錢不可以，可是很少人會對童子軍捐贈，以我們 200 萬孳息，如何做事，沒有錢實在無法辦理活動，童子軍不能為錢來跟別人服務這是一個問題。不像慈濟功德會，既作事又捐錢形成龐大團體，但童軍是青少年沒有多少錢可以補貼的，本會一年 100 多萬的支出如何叫小孩子出錢，那還有家長會讓子孩參加嗎？（幼九）

如果合辦的話，兩個單位可能都不是主辦單位，而是共同辦理這個活動；因為服務對象不同，很難与其它單位合辦，只能作訊息溝通分享，朋友間互相合作競爭。（愛十一）

因為彼此服務對象不同，理念目標不同造成互動上的障礙。

（二）彼此合作相輔相成

提供其它非營利組織設備、教學觀摩；資源中心提供輔具介紹，舉辦輔具研習營，藉由輔具運用，協助讓身心障礙孩子達到生活之便利。（瑪十）

像我們的喘息（臨托）服務，我們跟高雄市政府合作，心路基金會合作，其它則是私底下活動互相支持。（喜十四）

我們跟聯勸、老盟、老人養護中心、弘道基金會建立非常好的關係。弘道基金會 72 個志工站全部都交給我們，讓我們彼此支援的時候變成我們的體系。（老十三）

加入殘盟、台北市社盟，或燒傷聯盟活動，協助去做法令或個案的推動，可以的話跟其它單位互訪，像我個人會去其它單位幫他們上募款課程，當我們行有餘力也會去輔導其它較小單位，跟學界也會合作，讓其它新進的人或其它單位看到一些新的東西。（陽十二）

（三）建立多元化的合作互動方式

* 與學界合作互動情形

我們比較少主動透過正式的方式去找某一個科系、院所來做合作的方案，譬如說把一個研究案做禾託等，這方面比較少，通常是個別性的接觸，像我們在直接服務方面有許多需要做督導工作 - 個案工作的督導，這方面我們會請一些社工系方面的學者來做督導、指導，我們也開一些教育訓練課程請他們來當講師，偶而我們有一些政府委託的研究案、調查案，當然也會找學術界，但是大部分都是和公共政策有關的，因為我們自己也有研究發展部門，但是比較偏重直接服務層面，反過來，這方面學術界比較不在行，所以不太容易找到合作者。（近來國科會或研考會有少數案件促成本會與醫學院、理工學院教授合作研發輔具）

* 與其他非營利組織合作互動方式

譬如說組成聯盟、共同舉辦活動、彼此交流工作經驗等，像經費補助申請也有，大部分向聯勸、獅子會、扶輪社之類的，請它們來贊助支持，像最近中國國民黨有一個身心障礙基金會也會有一些方案，諸如此類，還有國外的非營利組織之間的互動，我們這幾年也開始透過「國際反地雷組織」（ICBL），在做一個管道，然後其他的也透過一些教會組織來運作，像我們的「喜樂合唱團」常出去歐美地區做演唱，也會到東南亞國家，不外是透過教會來安排一些行程，附帶做一些非營利組織的互動。【伊 G 四（五）】

表 4-8：89 年度與其他非營利組織合作互動方式

機 構	合作互動 經費補助申請	活動的相互 支援	定期聚會交 流工作經驗	共同舉辦活動	組成行動聯盟	其他
伊甸基金會	2 個(921 震 災重建基金 會、聯勸)	2 個(殘障聯 盟、社會福 利聯盟)	2 個(殘障聯 盟、社會福 利聯盟)	8 個(華麗扶輪 社、台北長春扶輪 社、台北羅馬扶輪	2 個(殘障聯 盟、社會福利 聯盟)、	

			社、台北千禧扶輪社、陳茂榜基金會、富蘭克林基金會、富帝國際文教基金會、菲律賓國際扶輪社)	
--	--	--	--	--

資料來源:伊甸社會福利基金會 培訓組(2001)

第三節 社會活動商業化分析

非營利組織必要能夠兼備靈活經營能力與豐沛外來資源，運用少數經營者獨到智慧創造出與眾不同經營獲利模式，方能在激烈競爭市場中生存，非營利組織除了掌握既有有形資本與勞動力之外，還要具備管理資本、智慧資本，以及社會資本方能創造出有效的營業模式。

一、社會活動商業化的趨勢

並非所有非營利組織認同商業化的趨勢，因組織特質，服務對象的不同，或因組織使命，願景認知的差異，形成正反意見的陳述；訪談個案的意見歸納如下（表 4-9）。

表 4-9：個案社會活動商業化趨勢比較一覽表

編碼代號 項目	A (幼獅)	B (瑪利亞)	C (喜憨兒)	D (老五老)	E (愛盲)	F (陽光)	G (伊甸)
意見	反對	極贊成	贊成	不同意	可行	必然要走的路	可允許

資料來源：本研究整理

(一) 反對社會活動商業化，不同意這是時代趨勢

童子軍的服務並非是要很多錢才可以經營的團體，這也涉及到組織純潔與聲譽；老五老基金會絕對不能讓志工們覺得有一點點營利行為，所以 A 執行董事，D 執行長對社會活動商業化的趨勢談到：

因為童子軍並非是要錢才可以經營的團體，所以它對經費不是很迫切的渴求，可經由使用者付費

使用者願意捐助

來維持，並非是很渴求金錢的團體，要以商業化來經營是很困難的。世界上有 139 個國家加入童子軍，無邦交國家童子軍交流場合可以看到國旗飄揚，童子軍運動要把它撲

滅是不可能的，童子軍是跨國界的。

分配愈多風險愈大，分配愈少風險愈小，事實上幾乎沒有看過童子軍社團從事商業化營利行為。

這也是清高和非清高案例，一個非營利組織投入教育青少年，它一定要清高；不要它可以創造很多營利，像少數童軍團經營安親班，以市價 2/3 收費，培養孩子獨立，親近大自然的風格，賺了很多錢這是不清高的。所以你是要當清高的人或有錢的下等的人，都有不同做法，我們寧可自己想辦法解決，不傾向以高收費來營運這個團體。如果童軍服務需要收費，那就不需成立基金會了；我們希望政府關心我們，給我們舉辦活動，適度補助支持我們，我們在比較窮但是可以活，為清高兩個字活下去，我們願意流汗花很多時間，來從事服務的工作。所以近十年來童軍活動的收費都維持在合理之下，如果該收 1000 元為成本，我們只收 800 元，寧可尋求補助，不願出賣我們的靈魂。（幼十三）

老五老基金會不能讓志工們覺得我們有一點點營利行為，因為志工都是犧牲、奉獻，如果有人違反，互動之間產生問題，在這一點上我們必須堅守，不能這樣做，這樣做就是放棄這些志工。如果照你這樣的想法，

- 1.最有可能的就是去跟一家醫院結合，醫院願意的話，就可以降低很多的成本，而且可以用老五老的模式，將來它這一區的病人來源，會影響整個健康促進的成果，它來看病的人雖然減少，整個收入實質所得並沒減少。找到一家醫院認同老五老，接受老五老是可行的，甚至醫院的領導者變成我們的董事，這是可以的。
- 2.另外一個結合，比較希望跟長期照顧機構結合，我個人覺得這跟我們本質比較接近。
- 3.跟教會體系結合，它是一個很好的社區中心模式，藉重教會對於人的關懷，把品質做到相當程度，這些都是我們可以努力的方向。

所以我不覺得這是一個趨勢，老五老希望出錢者不要過度干預，這個部份我們比較不樂意，我們跟教會的互動是最有可能的，比較符合我階段性看法，太商業化容易受制於別人。（老十六）

（二）非常贊成社會活動商業化，這是必然要走的路

非營利組織是二十一世紀一道曙光，商業化必將是主流議題，非營利組織走向商業化之路，不是以賺錢為目的，而是經由商業化經營管理手段，達到服務更多的被服務者，完成組織神聖使命，B 園長、C 組長、F 主任認為：

我當然很贊成，自己打算以瑪利亞做這方面的研究報告，非營利組織太依賴外力，外力的角色太強，比如說：政府會部門補助、社會捐款、學費收入等基本上都是很不穩定，無法自給自足；依一個企業體來看，它不能自給自足都是個危機，不曉得能生存多久。所以很多機構看起來需要別人幫助，大部分人也都認為政府有責任幫助他們，但政府組織架

構改變，經費刪減，政府預算隨著每年一直在下降，這樣弱勢團體而言，今天統籌款本來給你 100 萬元，因預算不夠只給你 70 萬元，第一、你完全必需接受，第二、去抗爭。（瑪十五）

這是一個趨勢，像從早期伊甸、陽光、心路有販賣一些商品，像陽光洗車中心也是滿賺錢的。可以慢慢脫離靠政府補助來維持自己事業部門來支撐它的組織架構，所以我覺得這是未來趨勢，而且有愈來愈多社會團體想要自己有能力去賺錢，不要因為政府縮編，捐款減少而使機構撐不下去，所以今想自給自足。像我們開店後也有其它社福團體跟進，來跟我們請教，他們也想開餐廳、開麵包店，每一機構想發展它的事業體，逐步擴大；但它有風險存在，因為地點選擇、設備、資金投入，並不一定會賺錢，審慎評估很重要。（喜十七）

這是必然要走的路，社服機構有些時候挑起一些堅持罷了，跟企業界或商業行為接觸，是要讓更多大眾投入社會服務的行列，這是我們要的，不要一開始就抱持抗拒的看法，但是要了解為服務而募款，不是為募款而服務，但有些社服機構因為募款難募，從事一些不相關商業行為，這又是錯誤的，一年需要多少錢是很清楚的，陽光不會為了賺更多的錢去從事商業行為或募款，計劃性只募我們需要的錢就好了。

投資中部或南部地區，因為傷友需要就業服務；傷友要回到社會之前需要緩衝時間，像洗車中心，捷運販賣店建立傷友走入社會的信心，所以我們因為覺得好才會繼續在中、南部提供傷友就業服務。當然我們也希望這個行業別是有市場競爭性的，它並不是純粹為了要賺錢而是傷友就業服務，但既然有能力賺錢就賺錢，不然也要收支平衡；而且開始需要接受董事會挑戰、質疑你到底能服務多少人。成本、績效評估都是需要的，如果虧損我們也不要虧損太多，把它當作陽光形象、廣告去考量也是可以值得的；但是每個店長也都覺得壓力很，大也跟其它店面競爭。（陽十五）

（三）社會活動商業化趨勢是可行的，可允許非營利組織從事商業化行為，非營利組織在不違背組織使命與宗旨下，考慮組織社會資源的取得與運作，商業化行為是可行之道，E 經理，G 組長提出以下的看法：

可行的，不要違背愛盲使命，市場行銷，企業管理是迫切需要的。

社會團體有必要多方面去經營去開創，餅就是那麼大，社會資源就是那麼多，看你如何依自己實力去發展自己特色，像陽光發展出洗車中心，喜憨兒烘焙屋，智障團體發展出洗衣中心，像我們視障者師應用自己專業，除舒筋減壓，通體舒暢外，並獲得應有的報酬。

商業化的時候，如果只是要賺錢的話那是不行的，利用賺來的錢從事服務的話，依我個人那是可以思考的。（愛十四）

非營利組織為維持其社會公益服務運作常態所需，其資金來源穩定有其必要性，本會從事商業活動亦以換取公益服務的經費，非為一般企業經營謀取股東本身投資利潤之目的，其價值在於謀求公眾之利益非一般商業謀求私利之行為。

舉凡歐美先進國家，對於非營利組織從事商業行為並無限制（至於扣不扣稅各有不同的規定），其視為非營利組織追求經費穩定，永續服務經營的手段之一，因此只要確認非營利組織之盈餘未分配少數個人，而使用於目的事業的使命，即可允許非營利組織從事商業化行為。（伊七）

二、社會活動商業化的動機

非營利組織與私部門最大的差異在於它不以營利為目的，因此其動機不宜以賺錢、利潤來衡量，各訪談單位有其差異性考量。

（一）政府的補助逐年降低，朝向商業化的規劃

當獎助條例取消後，政府不給予非營利組織補助款又不違法，為了組織的生存，自給自足走向商業化，B 園長有感而發：

早期政府第一年補助到 92%，第二年 80%，政府沒有給你錢也不是違法，獎助條例取消之後，政府坦白告訴你，財政愈來愈困難，能給你們的會愈來愈少，有總比沒有好，你是處於挨打部分；組織規模小的勉強可以，像我們這個機構大的，具有反過來想怎麼維持生存，自給自足就朝商業化來規劃。開始時賣麵包、便當，朝民生用品去規劃；剛開始時都是賠錢，所以我們都是在賠錢，分析是否可行，找一人來規劃，我們開始思考到底要賠多少錢；事業剛開始賠一年，第二年你要相對創造一個月有多少利潤出來，我覺得商業體制下這個人可以被要求，他可以去做。（瑪十六）

（二）就業服務導向，幫助孩子快樂學習，因應被服務者的需求

非營利組織的服務者，隨著服務對象年齡增長面臨殘酷社會考驗，就業工作壓力，期盼給予這些被服務者最好的環境，C 組長，F 主任提到的動機：

是當初這群心智障礙者的家長，覺得孩子漸漸大了，該為孩子做些什麼，不該只是設限於休閒，需要不只這些，所以成立基金會，設立烘焙屋，讓他們接受訓練，快快樂樂學習。（喜十八）

組織愈來愈龐大，組織擴充，各項服務增加個案需求，因為個案有這些服務需求。像個案去醫院做復健，沒有辦法得到專業復健，安心復健，所以我們覺得有需要重建中心。

民國 78 年發現，尤其是小朋友家裡無法後續給他支持，所以就有兒童中心成立。

民國 80 年，一些顏面損傷朋友，找工作不好找，因為他們本來就從事洗車行業，建議陽光是不是也可以開一家庇護職場 - 洗車中心，來做就業服務，因為傷友有這樣需求，所以去台北市政府跟社會局長白秀雄討論；他就很擔心陽光去做這個一定會賠錢，根本不可能賺錢，就業服務，不可能長期虧損。所以陽光洗車中心從開始 8 小時、12 小時、16 小時到現在 24 小時，這些服務對身心障礙朋友而言，他們工作態度很清楚，了解市場競爭，願意配合週遭市場，所以我必需講，陽光各部門服務機構的成立，都是因應傷友的需求。（陽十六）

（三）在舊有機構市場，另創一片天地

視障朋友生存空間不斷被壓縮，在經歷重重阻礙後，擬在舊有按摩市場，開創一番事業，幫助視障朋友避免重蹈覆轍，E 經理提到：

我們曾碰到重重阻礙，開始作多樣嚐試，在舊有按摩市場開拓一片天，按摩業大都是陰陰暗暗，不然就是個人工作室，顯得雜亂無章，所以開始創立社區按摩中心，提供視障者就業機會；按摩經營體系提升，就是從經營、管理上做提昇，過去按摩被視為庇護職場，不管你本身有什麼條件都可進入，現在則設立護康中心，就是說進來時，都必需經過訓練，因為按摩本身就是一項很主觀專業，不然客人進來如果不具備技術，客人進來一次就不會再來。所以要保護這些人不能像庇護職場一樣，就如陽光洗車中心不能因為你是傷殘朋友，車子就可以洗不乾淨，客人付錢就是要享受不一樣的品質服務，還是要講求專業；而且建立工作時間，不要讓視障朋友工作到很晚直到三、四點，建立放假工作時間，這是早期無法做到。從 84 年至今，目前擁有三家分店，老師有十七位，員工二十七位，希望藉由企業化經營提昇按摩績效；所以這些視障朋友進來的時候，除口試、面試外，專業老師幫他在職進修，提升品質，使其在操作過程中具備更好。以前兩年間要學習按摩、點字，求職技能，相較於大陸地區這是不夠的，有需要努力改進；希望從 17 位老師開始幫他們平均每個月創造 3 萬 5 千元收入，才能養家活口，所以必需讓他們具備更完備操作技巧，以免重蹈覆轍，客人來了就走了，留不住客人。根據統計，要拓展一位新客人必須花上十倍留住舊客人的心力。（愛十五）

（四）不一樣的期待，多元的商業化動機，G 組長提及社會活動商業化的動機，歸納如下：

社會活動商業化的動機：

1. 彌補基金孳息或不定期捐款收入之不足
2. 為求服務經費之穩定，避免外部環境變動之干擾；
3. 使本會服務經費運作有一定的自主性，相對於政府補助的依賴性而言；
4. 該事業本身即為服務項目之一，例如：提供案主就業機會及職訓實習；
5. 其他：與競爭性市場保持互動關係，吸收資訊及經驗以利職訓、就輔及非營利組織

經營管理。（伊八）

三、社會活動商業化的挑戰

非營利組織商業化過程有那些優勢與劣勢，機會與威脅，以下將逐一探討。

（一）機構組織規模龐大，一人身兼數職，容易產生角色混淆，B 園長就其寶貴的實務經驗，很中肯的提出：

服務部門照顧三個孩子都是要 100 分卻沒有辦法衡量，你要考慮每個孩子差異性，要怎麼做得最好；但是在非營利部門卻是非常溫馨的，同一部門或許可以做比較，但像生產部門師父，我們禮拜六放假，他卻要來加班，長期下來他會心態不平衡，他會計較，造成管理上不容易困境。

剛起步時為了省錢，無法請專業人員，只好每個人員輪流兼職，會造成問題，責任沒有辦法區隔出來，一個非營利部門去做這樣事情，跟當初想像不一樣，做生意沒有這麼單純，畢竟做生意有它的竅門；吃到這個苦頭認真思考到底合不合適，但是這條路畢竟還是要走，一定要走，愈快速愈早佔有這個市場，起步太慢市場會被瓜分掉，所以一定要去做；問題是怎麼做到最好，瑪利亞朝人性化這個方向發展，所以說它是可行的，勢必要這麼做。

管理者的角色扮演問題，我無法強硬去要求我的員工，本身有些事是那麼專業，譬如說麵包，便當要怎麼做我不懂，所以它是兩個事業體同時在運作，卻又不一樣，它是兩個獨立東西在走卻又有交集的。因為現在的人講求專業，這個部分行銷，相對和組織的募款可以相結合，事業體和服務的東西是一體的，可以一起呈現的，它會影響到你的事業部門；這兩個角色不要去混淆，所有資料尚無法顯現因你從事商業化，你的募款會降低下來；但是，這是一個過渡期，當一個事業體愈來愈龐大，機構愈來愈強壯的時候，你的募款會愈來愈低，一般社會大眾可能比較不會捐錢給你，當然那可能是很多年後的事情；陽光的做法是對的，基金會財務要透明化才可以生存，有責任告知社會大眾。

經營者和非營利組織機構負責人角色怎麼去拿捏這是非常重要的事情，剛開始需克服內部意識形態，事業部門必需分開的，環境必需要分開。讓一個人投身競爭市場和非營利機構是不一樣的，市場競爭工作到 11、12 點是很正常的。（瑪十六）

（二）來自非營利組織同業的競爭

一個非營利組織，假如你的事業機構太大，且具備較高競爭優勢，取走較多資源，容易引其它非營利組織的眼紅，E 組長無奈的表示：

因為你的事業機構太大，且具備較高競爭優勢，取得較多資源，其它社福團體會有意見、聲音出來，但是我們還是要堅持我們的作法，賺的錢公開徵信，回歸事業體，回饋學員，照顧更多的喜憨兒。

像在高雄，伊甸、陽光、心路都是我們的競爭對手，政府每個案子公開招標，彼此都是競爭對象；高雄目前還未收支平衡，如何提高獲利是很大的挑戰。而且我們對喜憨兒完全不收費，並發給學員津貼，給學員鼓勵；這是我們很大負擔，但我們還是會做下去。（喜十八）

（三）非營利組織人才難求，面臨資金壓力

非營利組織商業化之路，人才培育與資金壓力，是兩大嚴峻的考驗，這也是一般非營利組織的難題，E 經理，F 主任，G 組長流露出同樣的看法：

1. 人才的累積是一個很大的問題，就社福機構來講，資金很有限，像企業人才的話區區幾萬元，並不一定願意曲就。
2. 資金的壓力，像基金會護康中心如果沒有政府補助的話，將是非常辛苦，當你想拓展新的領域，面臨很大壓力。像我們都在學習摸索中求進步，累積經驗。（愛十五）

那當然我們也會守，也會考量我們的財務的關係，所以在擴充的時候會比較嚴謹，評量投入這樣服務這樣資金是不是真的服務到我們的個案。

社福機構本身在人才的部分，尤其是行銷和經營比較不足，管理也是；開放度本位主義比較高，社福機構因為服務的是比較弱勢一群人，待遇也是比較低，這是相對的問題，一般人對社福機構專業程度並不是那麼信賴，這可能是人才問題，怎樣取得人才是最大難題，陽光作願景規劃讓工作人員清楚帶往那裡走，但這並不是每個社福機構都做得到的。（陽十六）

服務資源不穩定，身心障礙者產品推廣不易，內部人員、人力、能力不足，一般大眾愛心消費觀念不普遍，且對非營利組織營業行為質疑。（伊八）

四、社會活動商業化的競爭

商業化名詞就象徵著競爭與現實，商業絕對是非常激烈競爭的環境，非營利組織必需面對私部門專業經理人、豐沛的人脈、雄厚的財力等不公平的競爭，更需面臨內部不同意見的整合，處於激烈競爭的環境，你無法掌握競爭優勢是很容易被淘汰的，畢竟勝者為王，適者生存，這是不變的法則。

（一）堅持理想，繼續走下去

使命與目標是非營利組織賴以維繫生存的方向，揚棄商業化的競爭，堅持自己的理想，A 執行董事堅定的表示：

就童子軍經營安親班來說，因為它本身就具備競爭優勢，所以是不能免稅的，它可以說十年後看我，我們會服務更多童子軍、社會大眾，你就沒有辦法討論對錯。我們雖然窮一點、苦一點，但我們還是堅持走下去，至少我還在這基金會時還是會繼續走下去。（幼十四）

（二）弱勢團體不是競爭優勢，專業品質服務才是永續生存之道

現代人講求的是專業，投入商業化競爭環境，雖有競爭優勢，但那是短暫的，長期來看還是要以品質取勝。B 園長、C 組長、E 經理提出相同的看法：

陽光、伊甸、愛盲、瑪利亞、喜憨兒，社福機構最大好處就是你是弱勢團體，競爭的時候比別人有競爭力，私部門先天上就無法去創造這個優勢，感覺很可惜，很多單位不會去用；像陽光要去跟政府爭取捷運販賣店時就有這個優勢，政府會優先考量你。

我個人接觸的想法，像瑪利亞做月餅賣，第一年你是非營利事業或許有優勢，人家會買也許當作捐款，但幾年下來我們去評估，那個優勢不是你靠著是弱勢團體就可以存在；因為現在的人講求專業，那個產品你一定要跟私部門去競爭，不能孤芳自賞，不好產品是沒人要的；自行要跳脫出來，自創品牌，讓消費者去肯定你。優勢是存在，那也許只是第一年、第二年，其它需要自己去經營，進入競爭市場，符合達爾文進化論，適者生存。（瑪十七）

不要太去區分它，因為我們東西好吃大家才願意來購買，大家公平競爭；當然會有些人因為喜憨兒開的店所以來購買，這是我們有一點點優勢的地方；相對的劣勢，營運成本非常高，一般店根本不可能僱用這麼多人，至少刪掉，成本差異非常大，其它私人店把我們當競爭對手，從長遠來看還是要以品質取勝。（喜十九）

一般來說會認為你是基金會的話，你比較有錢，以我們護康中心為例，收費比一般按摩院來得高，通常一小時是 800 元，我們是 880 元，我們不是以價格取向而是以服務取向，地點的選擇非常重要，事前查詢很重要，如果這一區已經有很多家就不要開；慢慢走向資訊系統管理，三家店 CI 一致，每一家店都有客戶資料，不管你到那一家，護康老師會針對你的部位做調整。（愛十六）

（三）非營利組織經營者較辛苦，但較沒有壓力，可視為就業服務

非營利組織進入商業化市場，往往來得比私部門辛苦，缺乏公平性的競爭，人力是最大的負擔，這從企業經營角度著眼是不可能如此的；非營利組織公益形象，有時也會變成一種負擔，你將面臨其它機構激烈競爭，所以 F 主任明白指出：

主要在人力部分，身心障礙朋友產能比較低，陽光洗車中心別人是只有 2 人一組，我們需要 6 人，薪水又不能給他太低，員工本身能力比較低，學歷比較低，有心理障礙者，你要做其它更多要求比較不可能；人不是最好的人，利潤要求卻不能少，所以從企業角度看這是不可能的，經營的人往往比較辛苦、不公平，可看成是就業服務比較適合的。非營利組織的優勢是公益形象，但這也會變成負擔，有許多家社福機構需要幫助，他們不一定要選擇你。只能說比較沒壓力，像賣中秋月餅，我們設定賣 1,000 個，賣完了就很高興，目標達成了，郭元益就不一樣，老闆覺得可以賣得更多，為何不賣。（陽十七）

（四）非營利組織商業化面臨重重困難與限制

非營利組織進入商業化，並不是一般社會大眾看到風光的一面，它必需克服許多困境，才能去實現它的理想，G 組長很用心提出公司與非營利組織附設下事業單位之比較分析與非營利組織營業模式相關說明的學術探討，作為論證的基礎。

原則上，基金會（機構）在從事營利事業有諸多的困難或限制（列舉三項最重要者）

1. 本會屬綜合性服務，社會大眾印象焦點集中不易
2. 事業體系無代表伊甸創造整年營收效益之明星產品
3. 社會大眾對非營利組織經營事業（營利）的質疑，在事業開拓發展上有一定的阻礙，但若是直接成為由企業來經營營利事業，在法律與執行上亦有其困難度，各有利弊，請參見下表 4-10：

表 4-10：公司與非營利組織附設下事業單位之比較分析

類別 比較因素	公司型態的社團法人	非營利組織為其代表或管理人
實例	事業體與基金會分離 - 主婦聯盟共同購買	事業體與基金會合一 - 伊甸附設企業部
與基金會關係	成立獨立的公司，分離於基金會	附設於基金會之下
主管機關	經濟部	其非營利組織營利事業主管機關屬財政部
法源依據	民法 公司法	教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準第二條第 2 項第 5 款、

		第三條
法規規範	受公司法規範	受內政部目的事業主管機構監督準則規範、稅捐機關監督管理
管控機制	須有『控股』概念之運用，建議應擬訂盈餘分配政策性原則，並明訂於組織章程中。 盈餘分配含公基金、員工的福利金、業務發展轉投資金、回捐母體等分配	在財團法人下附設營業作業組織，並在財政部下辦理營業登記（其辦理程序可進一步請教附設企業部）
董事會	控股的意義乃謂半數之董事會成員由基金會派任，共明訂於組織章程中。	同基金會董事會
免稅優惠	依法繳稅，捐贈 - 營利事業所得稅所得稅法第36條第2項及營利事業所得稅查核準則第79條規定：營利事業凡合於第11條第4項規定之機關，團體之捐贈，以不超過所額百分之十為限，得列為當年度費用或損失。所得稅法第11條第4項之機關或團體即『合於民法總則公益社團及財團之組織，或依其他關係法令，經向主管機關登記或立案成立者為限。』	免稅優惠與限制： * 須辦理結算申報，並依免稅適用標準免徵所得稅。 財團法人用於與其創設目的有關活動之支出，不低於基金每年孳息及其他經營性收入百分之八十。 故非營利組織與私人企業最大之差異，即在於「禁止分配盈餘」及「利益不得歸於自然人」這兩個限制上，而且必須將剩餘之盈餘全部用於目的事業的生產或服務上。
限制	成立營利事業還是要課所得稅，而且企業盈餘依法至多只能認列一成公益捐贈費用，不能全用來回饋給非營利組織使用，反而不經濟。	雖然營利事業的盈餘可以分配給股東，但財社團法人依規定只能購買第一類上市公司股票或原始捐贈事業之股票，恐無法任意擔任一般營利事業發起人。因此，除非這是某些個人或企業為逃漏稅而成立之非營利組織，其不在乎是否有充足經費從事公益，把銷售部門獨立在外可享個人利潤分配；否則，一般真心從事公益之非營利組織，還是將銷售部門附屬在非營利組織內可能較適當。
彼此的關連性	可捐贈成立基金會或捐贈所得適用高稅率之營利事業設立非營利法人機構，將每佃之所得捐贈	依民法第59條規定，財團法人係屬公益性質，於登記前應得主管官署之許可者，故原則上不得經營商業，但如為達

	限額內之金額予其設立之非營利法人機構，一方面營利事業可享有費用列支或列舉扣除額在所得稅之利益；另一方面捐贈者自己成立之非營利法人機構在取得該項捐贈，不論認屬經常性收入或基金之增加均依規定享受免稅（財政部 68.10.9 台財稅第三七一三號函參照），至於其關係圖請參見圖 5	成公益目的而有營業之必要，並於章程訂明獲得主管官署之許可者，亦只能投資於一般公司組織之營利事業為有限責任股東，而不能自營商業以免有害於公益，前經經濟部五五、四、二〇經臺（55）商字第 0 九一四二號令解有案：至普通合夥商號因財務投資之需而購買股票、公司債或公債，其所得似應屬於合夥之事業。
營利行為爭議	非營利的營業行為不被外界質疑	非營利組織所從事的營業行為的積極性意義，如何克服外界質疑的眼光，建議可透過 (1) 教育員工 (2) 對外宣廣，以非營利文字為訴求，如公益行銷、愛心消費，並教育社會大眾

資料來源：伊甸社會福利基金會 培訓組 (2001)

然由於伊甸屬非營利組織，其下所附設企業部從事營業行為，不免受到外界質疑，此處值得探討的是：非營利組織所從事的營業行為的積極性意義。

非營利組織所從事之營業行為 營利行為，因政府相關法規『董事會未分配盈餘』，非營利組織所從事的營利行為，即不稱營利行為，伊甸附設企業部從事營業行為，不僅將盈餘回饋身心障礙朋友的身上，更提供了身心障礙者就業機會，並促使身心障礙朋友『自力自足』、『回饋社會』。不過如何克服外界質疑的眼光，如何透過對外公益宣廣，以非營利文字為訴求，如公益行銷、愛心消費，並教育社會大眾，以使社會大眾了解非營利組織營利行為的積極性意義，仍是伊甸尚待努力的。

非營利組織為追求資源的自給自足也從事營業行，和一般企業一樣，因此也有生命週期和產業內、外競爭力的挑戰，但在企業化經營需注意如何維持與達成非營利組織的使命、宗旨，而不致造成外界對非營利組織商業化與圖利營私的質疑（請參見表 4-11）。

表 4-11：非營利組織營業模式相關說明

收益事業之規定	公益性和收益性	財團屬公益法人，其目的須具公益性，不得具有營利性質，惟公益法人之公益性和收益性未必是對立的。一般認為財團法人可從事某種程度的收益事業或從事附帶的營利事業，但收益必須使用於公益的，若將收益分配於組成人員，則違反公益法人之本質。 非營利組織並不是不能賺取利潤，或從事營利事業，其仍可擁有每年之會計剩餘，而且組織亦可自由的支付合理的報酬給予組織成員。故非營利組織與私人企業最大之差異，即在於「禁止分配盈餘」及「利益不得歸於自然人」這兩個限制上，而且必須將剩餘之盈餘全部用於目的事業的生產或服務上。
	財團法人之收益事業的範圍如何？	如將收益事業視為是為達成公益目的之一種補助方法，則非公益的事業均為其收益事業，範圍就無所限制；如將收益事業認為係公益事業所附帶的事業，則其範圍只限於與本來之公益事業有密切關連之範圍以內者才被認可，即財團法人之收益事業，其事業內容、規模，都限於必要圍內才予以認可，而其收益必須用於公益事業。
營業行為分析	投資事業規定	依民法第 59 條規定，財團法人係屬公益性質，於登記前應得主管官署之許可者，故原則上不得經營商業，但如為達成公益目的而有營業之必要，並於章程訂明獲得主管官署之許可者，亦只能投資於一般公司組織之營利事業為有限責任股東，而不能自營商業以免有害於公益，前經經濟部五五、四、二〇經臺(55)商字第〇九一四二號令解有案：至普通合夥商號因財務投資之需而購買股票、公司債或公債，其所得似應屬於合夥之事業。
	非營利組織為什麼要從事銷售行為	(1) 提供特定弱勢族群就業機會、職業訓練與職場調適的場所（如社會福利基金會的庇護工場，是屬於從事目的事業的附屬作業組織，確實有其存在的必要） (2) 為了推廣目的事業之理念、觀念或知識，而販售出版品 (3) 籌措從事目的事業與會務運作所需不足經費 (4) 為了自力更生的經營政策，以免因過度依賴外界大額捐款或政府補助，而失去組織的獨立性
會計制度調整	會計制度的改變與費用分攤方式	會計制度的改變，是指成本分攤及內部計價方式，即會計人員在計算附屬作業組織損益時會特別注意費用分攤方式，附屬作業組織以前損益計算公式是將「銷售貨物或勞務收入」減去「銷售貨物或勞務直接成本」，為免於可能被課徵營利事業所得稅，非營利組織開始將該作業組織之損益計算方式改為：「銷售貨物或勞務收入」減去「銷售貨物或勞務直接成本及間接費用」，如此將其他部門之人事、事務等費用先分攤到附屬作業組織後，損益計算便可變成負數，自然無須繳稅。如此方式，即是透過成本分攤規劃，達到節稅

		的目的
隱憂與疑慮	隱憂與疑慮	<p>非營利組織是否應跟隨商業化經營腳步，只要以公共服務的使命為區隔即可？非營利組織為了節省稅負而實施非常規交易的作業安排，是否因此影響外界的信賴？．．</p> <p>政府說附屬作業組織的營業行為要比照營利機構課營業稅，但非營利附屬作業組織曾去申請營利事業登記證，政府卻不肯核發，理由是母體是財團法人並非營利機構，因此不符合發照資格。如此便是</p> <p>- 要稅金時就認定非營利附設作業利組織是營利事業，而我們想參加公家投標需申請營利事業登記證時便認定是非營利事業</p>

資料來源：伊甸社會福利基金會 培訓組(2001)

第四節 因應策略分析

非營利組織的財務資源有限，取得策略的不當，可能衝擊其創設的宗旨與使命，融蝕其公平性，使非營利組織掉入追求營利模式的迷思之中。

透過『策略九說』的九個觀點進行公益組織傳統模式與新典範的策略分析，以瞭解新典範的趨勢。提供非營利組織的自處之道，及如何因應時代潮流的發展與競爭衝擊，避免遭到淘汰（如表 4-12）。

表 4-12：公益組織傳統模式與新典範的策略面分析

策略觀	傳統模式	新典範趨勢
價值觀	<ul style="list-style-type: none"> ．接受社會救濟 ．消耗社會資源 	<ul style="list-style-type: none"> ．在自立自強原則下接受協助 ．創造社會價值
效率觀	<ul style="list-style-type: none"> ．取得多少資源，做多少事 ．無明確目標，無競爭壓力 ．不重視效益 	<ul style="list-style-type: none"> ．需自我開創資源 ．有競爭有壓力需發揮效率 ．有明確目標，講求績效
資源觀	<ul style="list-style-type: none"> ．主要來自社會同情的捐助 ．政府專案補助 	<ul style="list-style-type: none"> ．創造累積核心資源，形成優勢 ．提高自立更生資源比例，餘由政府協助補足
結構觀	<ul style="list-style-type: none"> ．私營化的小機構 ．公營化的大機構 	<ul style="list-style-type: none"> ．公設民營 ．小而美社區化 ．回歸社會主流
競爭觀	<ul style="list-style-type: none"> ．無須競爭 ．面臨萎縮漸被淘汰 	<ul style="list-style-type: none"> ．物競天擇由競爭中求進步 ．藉由支持性就業進入競爭性市場

管理觀	<ul style="list-style-type: none"> 缺乏管理理念 績效概念模糊 	<ul style="list-style-type: none"> 有競爭要求效益下，管理很重要 需界定並評估績效
互賴觀	<ul style="list-style-type: none"> 單打獨鬥 資源重疊浪費 	<ul style="list-style-type: none"> 建立網路關係 水平垂直整合 資源資訊充分利用與分享
環境觀	<ul style="list-style-type: none"> 封閉性，孤立化 大型化 集中化 	<ul style="list-style-type: none"> 開放型，社區化 小型化 人性化
本質觀	<ul style="list-style-type: none"> 消極悲觀 受難是輪迴，是業障引起 對馬斯洛需要層級無特別規劃 	<ul style="list-style-type: none"> 積極樂觀 健康快樂形象 (a) 受難是常態分佈 (b) 不斷提升馬斯洛的需要層級

資料來源：喜憨兒文教基金會 蘇國楨(1999)

一、所得資源配置

非營利組織資源取得來自社會大眾，必需用之於組織服務的對象，由機構統籌運用、透明、公開、公平，依各部門實際需要給予分配。各訪談單位表達如是看法：

進來的資源就有區別，這筆錢用在那些部分，按照資源去配置，募款依捐款人用途區分，正確使用。這二年霧峰教養家園需要籌募經費專款專用，其它宣傳部分，進來的錢依各部門實際需要給予分配。

早期瑪利亞學園是用租的，柳川園區是購買下來自己改建成合格的地方，因為搬來搬去實在有問題；像這個地方是由家長提供十年，現在已是第六年，將來也可能需要搬遷。

大里是公辦民營，由政府提供設備場地，我們提供專業師資人員，這是最好的模式；逐漸朝公辦民營方式，只要收支平衡就好，因為設備建築佔去很大的投資，訓練經營成本則較小。（瑪十八）

一定把所有收入歸基金會，支出也由基金會處理，全部由基金會統籌辦理。（喜二十）

工作人員佔了很重要部份，資源基本上由董事會統籌分配，董事會與工作人員的溝通建立是非常良好的。

經濟往來事業 - 並不包括庇護職場，經營事業要結合企業，事業體目的就是賺錢，賺

的錢回歸原來的宗旨。（愛十七）

運用上每一年採收支平衡狀態，把所有收入運用在傷友的服務項目上，目前一直是這樣子的；之所以有很多不動產購置，那是之前台中事件，我們將社會太多捐款留置一些錢以幫助更多需要服務的人，事實說明這是對的，有時太多的捐款反而會害了受幫助的朋友；所以我們的資源都用在傷友身上。（陽十八）

G 組長由內部管理相關制度構思，提供部門資源分配考量構面，詳述如下：

- (一) 一年度業（服）務計畫、預算書及每季進加減預算、目標管理、績效考核等做資源分配；
- (二) 不同性質的部門共同參與分配及貢獻，其間的差異性與共通性如何轉換成下表，難度甚高。

表 4-13：部門資源分配考量機面

財源來源	區域 / 部門	收入	支出	盈餘 貢獻度	核心產品 的比重	BCG 分析（成 長率 / 市場 占有率）	員工生 產力	投資報 酬率	其他附加價 值（如定額雇 用）
政府補助									
福利事業									
募款 / 捐款									

資料來源：伊甸社會福利基金會 培訓組 (2001)

- (三) 目前正透過本會董事的指導著手引進企業界近年盛行的 BSC（平衡計分卡）管理工具協助改善。（伊十）

二、成本效益分析與績效評估

非營利組織從事使命的管理，績效沒有辦法量化，成本難以分析，但商業化就不得不談，從企業經營管理來看，很多非營利組織已開始嚐試作各項統計數字的分析。

（一）使命式管理，沒有成本效益分析與績效評估

A 執行董事針對本項議題作了非常完整而詳細的論述：

得失之間，我是必需從組織使命來看，童子軍使命很簡單，就是教育青少年成為健全的公民；世界總部童子軍每一階段都是設計好的，都有考慮各國國情，從理論方法上去做

變化，基金會在經營策略上具有絕對功效，那既然符合社會效益你如何去評估，童軍教育從 7 歲半開始，也許你在他歲才看得到功效，這相差 32 年半時間，你如何去評估。

1. 因為時間太遙遠，因為教育事業本來就是百年大計。
2. 不只接受童軍教育，還有家庭教育、學校教育、社會教育。所以他將來成敗，不會完全歸功童軍，反而成績只要有一次壞，家長就會把所有罪過歸諸參加童子軍，所以這件事情讓我們知道
3. 這件事情永遠作不好，青少年無法三年內把他塑造成成功典範。
4. 多元化的學習，這麼多服務員，小孩子是在比較學習，服務員常在換，童子軍是做中學、學中做，所以很難看到績效，只能從單一事件比較。但是參加童子軍的孩子成功率比別人高，因為
5. 適應團體群性，EQ 比別人高。
6. 群體領導。
7. 非正規學校教育。

它是獨立的、冒險的、探討的、多元化教育；教育是深遠，績效卻很難評估的，因為這樣造成童軍運動發展受限於認同童子軍的父母，自然教育、環保教育、群性教育，這些對孩子最好的，面對困境才能樂觀進取。績效是很抽象、遙遠的，但童軍事實上是絕對有幫助的，可以讓他感受出來。（幼十六）

（二）績效評估是可量化的

D 執行長提出他獨特的見解：

現在還是開創期，還不需要作。以台北石牌為例，我們的服務績效還是可以作量化的，當地願意捐錢來支持你，認同你才是成功；而且每個人都負擔得起，這是很有意義的事情。（老十七）

（三）僅作成本效益分析，績效無法評估

B 園長，E 經理、副主任表達他們的看法：

管理這些非營利組織、使命、績效沒有辦法去量化，成本可以做，可是很多單位保密。因為很難評估，沒有作績效評估，只能說是自我考核自我要求管理；成本部分我們都有作自行分析，那個部門賠得太多，我們董事會會要求整編，教學部除外，我們一直有做區隔。

(瑪十九)

就護康中心而言，有在作成本效益分析，都有輸入電腦。

基金會比較少作成本效益分析，因為它服務方式很難作成效益分析，但是其實我們也認為應該要有這樣企業管理概念，用什樣的人能把案子做得更好，而不是賺更多的錢；但這回歸到學校培訓這些人是符合社會需求，這跟企業要求會愈來愈接近，社會服務也是一樣，走向專業；找對人非常重要才不致浪費時間、資源，所以我非常支持作成本分析和效益評估的，但前題是應該考量工作人員的工作態度，工作特質要搞清楚。(愛十八)

(四) 都有作成本效益分析與績效評估

C 組長，F 主任，G 組長對本問題意見一致：

成本效益分析在事業體都有做，分析人事、材料各方面成本，人事成本佔非常高。績效評估還是有作，如果一家店一直在賠錢，考慮結束這一家店，另覓地點經營。(喜二十一)

有，我們有年度計劃，採年度計劃方式執行各項方案，每個方案包括幾個個案，事實上你服務幾個個案，我們每一年都有作服務流程，服務滿意度調查，了解到底我們的專業部分在做些什麼，我們也常要求自己做評估和效益分析，不要只是一頭栽進去。(陽十九)

有，有預算系統、目標管理，並開始著手成本標準化評估作業及 BSC 制度。(伊十一)

三、最好的因應策略

非營利組織存續的理由，是為促進使命的實現，對於使命的堅持是不變的選擇，但組織的策略必須跟隨時代脈動適時調整，以符合社會的需求。

最好的因應策略，這部分的研究，七個訪談單位充分暢談他們各自的看法，陳述不同意見，每個機構背景、特質、服務對象不盡相同，看法也各異其趣，研究者忠誠一一敘述如下，作為訪談分析的結語。

- (一) 不要閉門造車，童子軍很少把理念推銷給社會大眾，其實教育青少年是很重要的。
- (二) 競爭的過程不可能消失無形，雖然競爭很大但是學校童軍課程尚未消失，社會上還是有少數的團體願意付出來經營童軍團體，未來數年它還是有被肯定的一環。

(三) 世界上其它國家還是投注關心童軍運動的眼光。

(四) 呼籲社會正視關心青少年的休閒活動。

童軍活動非政治性活動，所以應受到各種政黨的支持，童軍教育是對青少年有益的，不能把童軍活動分化為政治性活動，應以重視青少年活動為導向，多努力支援讓童軍活動蓬勃發展。(幼十七)

(一) 當你進入商業化時要以非常手法去經營，充分運用你所掌握資源。

(二) 我們募款是要去服務這群孩子，精神不能賠掉，主題不能偏差。(瑪二十)

自食其力是最好的因應策略，不一定要定位在是商業化，宣導功能也滿大的，讓學員能在良好環境下獲得成長是最重要的。(喜二十二)

對政府的依賴希望能降低至 20~30%，民間企業、小額捐款能提昇，因為會捐錢給你表示認同你、支持你，這是最主要要去開發的；耕耘教會把教區模式建立起來，互助自助的制度存在，大家互相幫忙建立更多行銷管道。(老十八)

(一) 公關大師說：誠實為上策，最好的服務才是最好的宣傳。

(二) 讓台灣的視障朋友知道愛盲在那裡，愛盲要做什麼。

(三) 教育社會大眾愛盲在這裡，替盲胞做什麼。

(四) 有實力才能被包裝，更多直接有力、有效的服務。

(五) 透過企業行銷、管理、經費取得上獲得更多來源。(愛十九)

(一) 機構服務做得愈扎實愈能取得社會大眾信任。

(二) 策略聯盟，相關機構共同來推動社會服務降低成本，不浪費社會資源。

(三) 穩定的獲取財源。(陽二十一)

(一) 開源與節流：

妥善的開源節流，過去我們很保守的只是做定期存款的方式，董監事會就開始有投資理財，然後也刻意去尋找有財務金融方面背景的新董事，他會介紹認識的專業理財顧問和我們互動，我們有買一些股票、基金、外幣存款、公債，幾乎可以說是蠻多元化的，我們有定停損點與獲利點，以掌握風險。(但還是不容易管控)

節流，最基本的運作還是靠預算控制、目標管理，我們有在努力去做成本標準化，成本標準化的前置作業一定要服務標準化、作業標準化。

(二) 組織轉型：

因應最近台灣有很多的變化，90 年度開始我們將有五個改變：

1. e 化 - 更分散、更多元化的組織型態，就需要透過網路整合資訊，提昇管理效

率，並提供各類遠距服務，網路社工及福音服務。 流程簡化：導入 e 化，提升行政效率

- 2 . 國際化 - 經濟不景氣，企業陸續出走，伊甸也可以有計劃走向國際化。因為，國際化是一條必經的道路，許多先進國家也是如此，所以我們也要秉持雙福使命，從台北市到台灣各地，再到亞太地區。
- 3 . 志工化 - 現在 500 名同工的人事費用相當可觀，但是有許多人願意投入行善、關懷的行列，志工化後，可以讓更多的有心人士一起來參與，大家一起分擔，服務能量才能擴大。 運用志工，加強志工人力的運用與規劃（借力使力，資源運用）。
- 4 . 和 5 . 是集團化及分權化，可以併在一起說明：後現代的企業再造組織走向扁平化，所以許多大公司都分權，政府也是愈來愈走向小而美的情況，許多福利服務開始公辦民營，就像現在本會接受委託的一壽重殘養護中心與台北市身心障礙者小型冷氣車（台北小復康），委託後較之前的服務績效成長了 50%。所以伊甸也要縮小、改變，要從集權化走向分權化，不再只有單個董事會、執行長，而是有好多的執行長及董事們。舉例來說：就像一個大家庭，有八個小孩，長大後各自嫁娶，就有八個小家庭，這樣以後不會伸手向老爸要錢，老爸也不用煩惱。當集團化後更多的分權化，讓有能力、成熟的單位自主，這樣成本會減低，效率也提高。國際化、集團化、E 化、分樣化、志工化，是今年開始伊甸基金會準備邁入新世紀並迎接廿週年慶的兩年轉型方向。（伊十二）

第五章 結論

非營利組織社會活動商業化是本研究重點所在，從非營利組織的資金來源、非營利組織的行銷、非營利組織的募款策略三個構面，探討社會活動商業化的趨勢、社會活動商業化的動機、社會活動商業化的挑戰、社會活動商業化的競爭相關問題，並以七個基金會作為個案研究訪談對象，嚐試尋求最佳的因應策略。根據前面各章節的研究探討與訪談分析，以下分別敘述本論文之研究發現，並提出相關的檢討與建議，供後續研究者參考。

第一節 研究發現

一、資金來源方面

- (一) 三三原則的經費來源，即政府補助佔 1/3，社會捐款佔 1/3，自營事業或學員收費佔 1/3，是一般非營利組織穩定中求成長的資金規劃。
- (二) 機構龐大的非營利組織，需要多樣化資金來源的收入，如：政府補助、社會捐款（尤其是小額捐款）、自營事業利益、投資收益、股利收入、利息收入、義賣收入、其它收入等，以支應其沈重的人事負擔，維持組織正常的運作。
- (三) 依賴政府補助的經費來源，是大多數社福機構賴以維生之道，但面對經費預算逐年降低，補助款一年不如一年，卻又充滿萬般無奈。
- (四) 資金來源的穩定性，可以從四個大方向來探討
 1. 做好願景規劃，確實服務被服務的對象。
 2. 鞏固政府補助，公辦民營是最理想模式。
 3. 小額募款是非營利組織的最愛，支持群沒有負擔。
 4. 強化專業能力，強化福利事業的經營管理。

二、市場行銷方面

- (一) 透過傳播媒體的報導，希望藉由知名度的增加，獲取更多社會資源，服務更多的案主。
- (二) 非營利組織希望能喚醒社會注意，回饋社會大眾，促進社會大眾了解，提升非營利組織的服務形象。
- (三) 與捐款人保持良好而持續的互動關係，讓捐款人願意繼續捐款。
- (四) 對於服務對象的差異性與特殊性，除了關懷、尊重態度外，也應施予不同的專業化輔導。

(五) 非營利組織設立公益門檻來篩選洽談企業，而企業以組織是否符合企業形象與需求作為考量因素，在雙方互相認知、尊重、協調下，產生微妙的互動關係。

(六) 非營利組織間彼此關係非常微妙，處於既競爭又合作的競合關係。

三、社會活動商業化方面

(一) 研究發現，並非所有非營利組織認同商業化的趨勢，因組織特質、服務對象的不同，或因使命、願景認知的差異，形成正反意見陳述。依訪談結果，全國性機構規模較大的非營利組織認定這是時代趨勢，必然要走的路；地方性、機構規模較小的非營利組織不同意這是時勢所趨。

(二) 社會活動商業化的動機

1. 政府的補助款逐年降低，為了組織的生存，朝向商業化規劃。
2. 就業服務導向，幫助孩子快樂學習，因應被服務者的需求。
3. 在舊有市場，開創一番事業，另創一片天地。
4. 彌補基金孳息或不定期捐款收入之不足。
5. 與競爭市場保持互動關係，吸收資訊及經驗以利職訓，就輔及非營利組織經營管理。

(三) 社會活動商業化的挑戰

1. 機構組織規模龐大，一人身兼數職，容易產生角色混淆。
2. 來自非營利組織同業的競爭；假如你的事業機構太大，具備較高競爭優勢，取走較多資源，容易引起其它非營利組織的眼紅。
3. 非營利組織人才難求，資金往往面臨壓力，人才培育與資金壓力是兩大嚴峻的考驗。

(四) 社會活動商業化的競爭

1. 現代人講求專業，非營利組織投入商業化競爭環境，弱勢團體身分只是短暫的競爭優勢，專業品質服務才是永續生存之道。
2. 非營利組織進入商業化市場，往往來得比私部門辛苦，缺乏公平性的競爭，人力是最大的負擔，但比較沒有壓力，可視為就業服務。

3. 非營利組織的商業化，必需克服重重困難與限制，才能去實現它的理想。

四、因應策略方面

- (一) 非營利組織資源取得來自社會大眾，必需用之於組織服務的對象，由機構統籌運用，透明、公開、公平，依各部門實際需要給予分配。
- (二) 非營利組織從事使命管理，績效沒有辦法量化，成本難以分析，但進入商業化就不得不談，從企業經營管理來看，很多非營利組織已開始嚐試作各項統計數字的分析。
- (三) 非營利組織存續的理由，是為促進使命的實現，對於使命的堅持是不變的選擇，但組織的策略必須跟隨時代脈動適時調整，以符合社會的需求。

第二節 研究建議

- 一、就訪談對象差異性分析而言，訪談單位應以相關性比較接近，一方贊成一方反對商業化者為研究對象，所呈現的訪談分析研究報告將更具有說服力。
- 二、就非營利組織而言，目前尚無任何研究證實因商業化行為會降低來自社會捐贈的資源，反而對身心障礙者有正面導向的作用，幫助他們走入社會，提昇機構知名度與正面形象，這對財源拮据的地方型非營利組織而言，或許應該有所取捨，幫助改善組織的財務結構。
- 三、非營利組織扛起社會責任，彌補政府的不足，但面對日益競爭激烈的有限資源，非營利組織走向商業化將會是台灣主流議題，這場戰爭已悄悄展開，它所流露出的訊息，值得我們去用心觀察。
- 四、對於後續研究的建議如下：
 - (一) 非營利組織商業化的議題，其所面臨的衝擊與矛盾是新興之

研究課題，值得有興趣者進一步研究。

- (二) 非營利組織商業化納稅的課題，是否政府該採取那些相關辦法做為因應，值得後續者做深入的研究。
- (三) 醫院、私立大學、博物館、藝文演出團體等這些賺錢的非營利組織團體，其商業化模式的經營管理，值得後續研究者進一步探討。

參 考 書 目

一、中文部分

(一) 書刊

Drucker, Peter F. (余佩珊譯)

民 83，非營利機構的經營之道，台北：遠流出版

Dees J.Gregory (張茂芸譯)

民 89，哈佛商業評論：非營利組織，台北天下遠見，頁 141-145

James, P. Gelatt (桂雅文等譯)

民 90，世紀曙光 - 非營利事業管理，台北：五觀出版

Kolter ,Philip & Joanne Scheff (高登第譯)

民 87 , 票房行銷：菲利浦．科特勒談表演藝術行銷策略，台北：
遠流出版

Kolter ,Philip & Alan R. Andreasen (張在山譯)

民 80 , 非營利組織事業的策略行銷，台北：授學出版社

Kotler ,Philip (方世榮譯)

民 84 , 行銷管理學，台北：臺灣東華書局

Michael Poter & Mark Kramer (林偉仁譯)

民 89.4 , 波特談基金會管理，台北天下雜誌，227 期：頁 226-234

司徒達賢

民 88 , 非營利組織的經營管理，天下遠見出版公司，頁 255-271

江明修

民 84 , 「非營利組織領導行為之研究」，政治學報，25 期：17-61

民 86 , 公共行政學 - 理論與社會實踐，台北：五南

民 86 , 「再造公民性政府」，地方自治與國家發展研討會論文

江明修等

民 83 , 非營利組織領導行為之研究，行政院國家科學委員會專題研究報告，計劃編號 NSC82-0301-H004

李小梅

民 82 , 台灣地區社會福利基金會贊助人之行為及其行銷策略之研究，行政院國科會專題研究計劃

李小梅、曾芳瑩

民 84.3 , 「台灣地區社會基金會贊助人之行為及其行銷策略之研究」，管理科學學報，12 卷 1 期：1-21

周逸衡、凌儀玲、關復勇

民 87 , 非營利組織關係行銷策略之研究：以社會福利慈善事業基金

會為例，非營利組織之經營管理與社會角色研討會論文集，高雄中山大學

邱靜彬

民 78，行銷觀念在社會工作的應用，社區發展季刊，第 54 期：頁 36-40

施教裕

民 86，民間福利機構團體因應民營化之現況、問題及策略。
社區發展季刊，80，37-55

洪建全基金會

民 86，非營利組織經營管理研修粹要，台北：洪建全基金會
民 87，非營利組織經營管理實務粹要，台北：洪建全基金會

孫本初

民 83，非營利組織管理之研究：以台北市政府登記有案之社會福利慈善事業基金會為對象，台北：台北市研考會

財團法人喜馬拉雅研究發展基金會

民 86，基金會在台灣，台北：中華徵信所

許士軍

民 79，非營利事業行銷，政大學報，41 期，P13-17

陳金貴

民 83，美國非營利組織的人力資源管理，台北：瑞興

陳明照

民 89，非營利組織行銷之道，台灣公益資訊中心

陳定國

民 86，企業管理，台北：三民書局

陳俊良、張雅淑

民 90，非營利組織的資源管理 - 以伊甸基金會為例，
非營利組織之發展與運作研討會文，台北：劍潭活動中心

陳惠馨

民 84，財團法人監督問題之探討，行政院研考會研究計劃

陳振遠

民 87，非營利組織募款策略之研究 公益慈善機構為例，
非營利組織之經營管理社會角色論文集，69-90 頁，高雄：
中山大學公共事務管理所。

陸宛蘋

民 87，社會工作中之行銷策略議題 非營利組織策略性行銷，
邁向二十一世紀社會工作管理專題研討會，東海大學社會工作系
及中華民國社會工作人員協會，79-90 頁

黃秉德

民 88，非營利組織管理中的信任問題。發表於非營利組織與社會
信任研討會，台北：政治大學

黃秉德、陳淑蘭、陳仁惠

民 90，非營利組織營利模式的探討 - 以陽光洗車中心為例。發表
於「非營利部門建構與資源整合」圓桌學術研討會，台北：台灣
大學

黃俊英、蔡敦浩、高明瑞

民 82，非營利性組織之行銷 台灣的成功個案，行政院國科會
專題研究計劃

張英陣

民 84，「第三部門與社會福利政策分析」，社區發展季刊，70 期：
144-159

張英陣

民 88，企業與非營利組織的夥伴關係，社區發展季刊，85，62-70

馮 燕

民 82，非營利組織的社會角色：兼論理念，發表於文教基金會研
討會，台北：教育部社教司

萬育維、郭登聰、王芯婷

民 88，非營利組織對營運與營利的看法分析 以老人養護產業

為例，社區發展季刊，第八十五期，頁 166-188

臧國仁

民 78，社會服務行銷與媒體運用，蔡漢賢編，運用傳播媒體推展社會福利，頁 19-24，中華民國社區發展中心

樓永堅

民 87，非營利組織行銷之研究：資源取得及運用之系統觀念，非營利組織之經營管理與社會角色論文集，91-122 頁，高雄：中山大學公共事務管理所

樓永堅

民 87，「非營利組織資源取得之研究 - 捐款人之觀點」，台北：國科會

編輯部

民 89，「非營利組織的商業化之路」，EMBA 世界經理文摘，152 期：88-98

鄭怡世

民 89，淺論「企業的公益贊助」 - 社會福利的另類資源，社區發展季刊，98 期：201-213

蘇國禎

民 88，未來不是夢 - 談公益組織的典範移轉，喜憨兒月刊，第八期

蕭富峰

民 81.12，行銷陷阱 66 - 避免錯誤創造業績的法則，台北：遠流出版

蕭新煌

民 86，The Current State of Taiwan's Private Philanthropy. Presented in The 3rd East Asia Fundraising Workshop. Taipei：The Grand Hotel.

顧忠華

民 88，社會信任、社會資本與非營利組織，發表於非營利組織與社會信任研討會，台北：政治大學

(二) 論文

石雅惠

民 83，我國大學校友捐助行為及其對高等教育募款態度之研究，
政治大學教育研究所博士論文

沈經洪

民 84，非營利組織市場導向之研究，政治大學企業管理研究所碩士論文

林雅莉

民 87，非營利組織募款之研究，政治大學公共行政研究所碩士論文

林義屏

民 84，社會行銷市場區隔之研究 - 以骨髓捐贈活動為例，中山大學企業管理研究所出版碩士論文

許世雨

民 81，非營利組織對公共行政之影響，政治大學公共行政研究所碩士論文

陳嬌如

民 82，從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略，東吳大學社會工作研究所碩士論文

黃佩娟

民 83，社會福利機構募款方案規劃及其募款結果之探討，東海大學社會工作研究所碩士論文

溫信學

民 86，從法規及財務論非營利組織與政府之互動關係 - 以社會福利團體為例，台灣大學社會研究所碩士論文

畢宣銘

民 86，非營利組織關係行銷作為、關係品質知覺與成員捐助意圖間關係之研究，國立中山大學企業管理學系碩士論文

劉念寧

民 79，大型企業贊助公益活動之研究，台灣大學商學研究所碩士論文，台灣大學

鄭惠文

民 81，企業贊助公益活動與企業形象之研究，中興大學企業管理研究所碩士論文，中興大學

鄭怡世

民 88，台灣非營利組織與企業組織合作募款模式之探討 - 以民間福利服務輸送型組織為例，東吳大學社會工作學系碩士班碩士論文

謝端丞

民 86，福利國家本質之研究 - 兼論政府與非營利組織的角色與定位，中興大學財政研究所碩士論文

謝儒賢

民 85，策略性行銷在社會服務輸送應用之探討：以台北市殘障福利機構為例，東吳大學社會工作研究所未出版碩士論文

(三) 政府出版品

內政部統計處

民 87，民國八十六年臺閩地區社會福利機構概況調查報告

內政部統計處

民 89，民國八十八年台灣地區社區發展趨勢調查暨社會參與延伸調查統計結果

二、英文部分

Alan R. Andreasen

1984, A Power Potential Approach to Middleman Strategic in Social Marketing, European Journal of Marketing Vol.18 No.4.

Bennett, Peter D.

1988, Marketing, N. Y: McGraw-Hill.

- Brenton, Maria
1985, *The Voluntary Sector in British Social Services*, London:
Logman
- Dees J. Gregory
1998, *Enterprising nonprofits*. *Harvard Business Review*, v. 76,
n.1, pp.55-67.
- Drucker, P. F.
1990, *Managing the Non-profit Organization :Principles and Practices*,
Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.
- Dunlop, David R.
1993, "Major Gift Programs" in *Education Fund Raising Principles and
Practice*, American Council on Education and The Oryx Press
- Gidron, B., & R. M. Kramer & L. M. Salamon
1992, *Government and Third Sector : Emerging Relationship in Welfare
States*, San Fransisco : Jossey-Bass Publishers.
- Greenfield, James M.(ed.)
1997, *The Nonprofit Handbook : Fund Raising*, N. Y: John Wiley &
Sons, Inc.
- Greenfield, James M.
1994, *Fund-raising Fundamentals : A Guide to Annual for Professional
and Volunteers*, New York : John Wiley.
- Gronbjerg, Kirsten A
1993, *Understanding Nonprofit Funding : Managing Revenues in
Social Service and Community Development Organizations*, San
Francisco :Joss-Bass Publishers.
- Hansmann
1980, "The Role of Nonprofit Enterprise" in *Yale Law Journal*,
Vol.89,No.5,:835-901.
- Hedges, Alan
1985, "Group Interview" in Robert Walker(ed.) ,*Applied Qualitative
Research*, England :Gower.

Johnson, E. M.

1993, Marketing, In T. D. Connor(Ed.). The nonprofit management handbook : Operating and policies procedures(2nd ed.). New York : Mcgraw Hill.

Kaye, L. W.

1994, The Effectiveness of services marketing : Perceptions of executive directors of gerontological programs, Administration in Social Work, Vol.18(2),pp.69-85

Kelly, Kathleen S.

1991, "Fund Raising and Public Relations : A Critical Analysis, N. J Hillsdale : L. Erlbaum Associates.

Kotler, Philip

1972, "A Generic Concept of Marketing" in Journal of Marketing, Vol.36,Apr.:46-54.

1991, Strategic Marketing for Nonprofit Organizations ,Upeer Saddle River, N. J : Prentice Hall.

Kotler, Philip and A. R. Andreasen

1991, Strategic marketing for nonprofit organization,(4de.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kotler, P. & Andreasen, A. R.,

1996, Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, New Jersey: Prentic Hall, Inc.

Lovelock, C. H. and Charles, B. W.

1984, Marketing for Public and Nonprofit Managers, New York: John Wiley.

Marx, J. D.

1998, Corporate strategic philanthropy : Implication for Social Work. Social Work, 43(1),34-41.

Mixer, Joseph R.

1993, Principles of Professional Fundraising : Useful Foundations for Successful Practice, San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Nutt, Paul C. & Robert W. Backoff

1992, Strategic Management of Public and Third Sector Organization-

A Handbook For Leaders, San Francisco : The Jossey- Bass Publishers.

Poul B. Firstenberg

1986, Managing for Profit In The Nonprofit World.

Rados D.

1981, Marketing for Non-Profit Organizations ,Boston : Auburn House Publishing Company.

Rosso, Henry A.

1991, Achiveing Excellence in Fund Raising : A Comprehensive Guide to Principles, Strategies and Methods, San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Rothschild. M. L.

1979, Marketing communications in nonbusiness situation or Why It's so hard to sell brotherhood like soap, Journal of Marketing, Vol.43(2),pp.11-20.

Salmon, Lester .M.

1990,The Nonprofit Sector and Government : The American Experience in Theory and Practice, Anheier & Seibe(eds.) :219-240.

Segal. U. A.

1992, Marketing and social welfare: Matches goals and dual constituencies, Administration in Social Work. Vol.15(4),pp.19-34.

Shapior. B. J.

1990, "Marketing for Nonprofit Organization, "In D. L. Gies, J. S. Ott, and J. M. Shafritz (Eds). Pp.262-270, Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.

Willams, J. M.

1985, "Making Qualitative Research Work Aspect of Administration" in Walker, Robert(ed.), Applied Qualitative Research, Aldershot , England : Gower.

附錄一：

訪 談 指 引

貴執行長（執行董事、秘書長、主任）：

您好！本人是南華大學非營利事業管理研究所研究生，在傅篤誠教授指導下，正進行碩士論文的研究工作，研究主題為「非營利組織社會活動商業化之研究」，旨在探討非營利組織商業化趨勢的可行性，及其所遭遇的問題和困境與解決之道，冀望結合商業運作的法則，創造更有效的社會第三部門。

素仰貴基金會聲譽卓越並有專責商業化活動的事業部門，吾等擬親自前往拜訪，並作深度訪談。於此，先傳真一份面訪時的訪談題綱作為參考，並請另定約略一小時的訪談時間，惠予指導協助，再次感謝您的熱忱協助！

敬祝

事 事 如 意

研究生

敬上

民國九十年

月

訪談題綱

1. 貴組織的簡介(成立背景、組織架構、主要活動、發展現況)
註:組織的特質,主要的服務對象。
2. 請問 貴組織是否有專職事業部門?企劃如何形成?有那些內容?人力配備情形?
3. 請問 貴組織的主要資金來源?政府(資金)、社會(捐贈)、市場(費用)?
註:政府--補助、委託契約、BOT、外包、獎助、民營化等。
社會--年度活動、規劃性發展、特殊事件等。
市場--服務費收取、會員會費、利息收入、轉投資、租金收入等。
4. 請問 貴組織是否致力於市場行銷?有那些具體做法?
註:與媒體的互動、社會大眾互動、捐款人互動、服務對象互動、企業互動、其它非營利組織的互動。
5. 請問 貴組織是否從事募款工作?由那個部門負責?有那些募款策略?對宗教募款的看法如何?
6. 請問 貴組織如何確保資金來源的穩定?有那些方法?那些方法最有效?
7. 請問 貴組織對社會活動商業化的趨勢有何看法?
8. 請問 貴組織社會活動商業化的動機?有何優點?最大問題?
9. 請問 貴組織對於非營利組織與私部門的不公平競爭有何看法?
10. 請問 貴組織對所得資源如何配置?是否有任何問題?如何處理?
11. 請問 貴組織是否有作成本效益分析?績效評估?
12. 面對資源來源的多樣化及競爭的日益激烈,您認為最好的因應策略為何?

附錄二

訪談紀錄

編碼代號：A

訪談單位：幼獅童軍文教基金會

專訪人物：執行董事

日期：90.3.19

地點：基金會辦公室

訪員：張上仁

一、貴組織成立背景？

財團法人幼獅童軍文教基金會成立已有 10 年，本會是台灣第一個成立的童軍文教基金會，專門為童子軍服務的單位。童子軍組織形態與一般社團比較不一樣，它是一個服務青少年團體、教育青少年團體，組織系統是由英國創始，世界總部有一百多個會員國加入，至今天 2000 年已將近 100 年歷史，一個組織有一百年歷史一定有它的特色和受到支持；童子軍一團有 32 人，十個團就有 300~400 人，在社會資源不足的情況下，這麼多人需要充份經費才可以，童軍組織無會員制，沒有會員大會做這些工作，大都是依付政府部門，60~70 年來造成僵化、老化，台灣現在社會團體蓬勃發展，政府機關相對老化情況下，呈現問題；所以招募基金 100 萬成立基金會，總計召集一些董事，集資 120 萬成立此基金會。

二、組織架構？主要活動？

青少年是登錄有案的童子軍，國小年級稱幼童軍，20 歲以上童子軍稱為服務員，我們成立董事會，由 15 位董事組成，5 位常務董事，一位董事長，一位執行董事，執行長負責推動業務，副執行長負責六個部門推動：公關、財務、輔教、團務、會務、總團長等，以下又分為幾個團，上有團務委員會，下有副總團長，訓練旅遊相關活動、節日慶祝、露營等訓練項目。

三、貴組織發展現況？

如何吸引小孩子參與，障礙隨著經濟蕭條，小孩子減少，多元化休閒活動吸引其他小孩子，傳統性童軍活動小孩子較不喜歡，加上升學主義的重視，而忽略健全身心發展。因此，每況愈下，發展愈來愈不理想，希望國家政府重視這個問題。

四、是否有專職人員？企劃如何形成？人力配備情形？

我們人員主要由義務、專職、專業（專門訓練的人）三種人組成；專職是有領薪人員，一位幹事，專門策劃活動，企劃形成，透過專業人員訊息提供，透過討論來執行，共同做檢討。動員力全市可動員約 250 人，舉辦社會活動、公益活動，以及與童軍相關活動辦理；大都靠義務人員推動整個活動。

五、貴組織是否作市場行銷？

童子軍沒有商業介紹，如此可能造成對童軍不認同，童子軍的精神：做一個堂堂正正中國人、敬天樂群、身心健全發展，基於上述論點所以不加以包裝；但政府極力支持，有機會透過政府活動展現參與童子軍是好的，讓更多人感受到。嘉義市 25 萬人口，但能感受到卻很少，童子軍為別人服務認為是應該的，如何讓別人認同，需要透過專家、學者建立，不該讓童子軍轉化成小孩子，童子軍是國家棟樑，優秀的群體。

以託管蘭潭露營區從事行銷為例，可能短暫維持一、二年好風光，如果獲利很多的話，那競爭的人將會很多，非營利組織的人競爭不過企業人士無所不用的手段；獲利的話政府也可能收回去，維持收支平衡或入不敷出也是經營之道。

六、與媒體互動？

我們倒是常上報，嘉義市政府非常支持我們，媒體也常報導，但是童軍第一條守則：不居功、不受祿。

七、跟社會大眾互動？

英、美是非常重視，把參加童子軍視為大事，不是不會讀書的小孩子才去參加童子軍，童軍團到今年成立已有 20 年，基金會也已有 10 年歷史，百分之九十八小孩子都很努力工作，社會大眾不要把他們當成不用錢勞工，他們是很會做事很有熱誠的。

八、與企業互動？

跟企業結合，這是一個很新觀念，童子軍為事業機構做支持動作，不能做商業行為，不能為企業體做促銷工作，做營利工作。

九、與其它非營利組織互動？

這是障礙點，可以到醫院為病人服務，但如果拿錢不可以，但是很少人會對童子軍捐贈，以我們 200 萬孳息，如何做事，沒有錢實在無法辦理活動，童子軍不能為錢來跟別人

服務這是一個問題。不像慈濟功德會，既作事又捐錢形成龐大團體，但童軍是青少年沒有多少錢可以補貼的，本會一年 100 多萬的支出如何叫小孩子出錢，那還有家長會讓小孩參加嗎？

十、貴組織主要資金來源？

利息收入一個月 9 仟多塊錢，很少數的捐助，如一些必要開銷可以因為承辦政府活動獲得一些節餘經費來購置需要設備、器材、紙、筆等。國川美妙文教基金會滿認同童軍活動，多少還會對本會支持，每一年捐贈幾萬元給童子軍。

十一、 是否有從事募款工作？

靠小孩子去募款，童子軍是不可能的。募款是有目的的，像九二一大地震如過路財神，右手進左手出，所以大部份靠政府補助，可是卻又不能留下錢，來多少去多少，不像大企業體有母體來作回饋；所以說童軍文教基金會很不一樣，很辛苦經營。童軍不為某一特定對象作募款，像政府經我們認養單位，勉勉強強維持水電費支付，但不足之數由董事會來支付，社會上總覺得這是小孩子事，沒有人願意理我們。

十二、 如何確保資金來源穩定？

非常不穩定，隨時可能有經費斷絕的危機。

十三、 對商業化趨勢的看法？

因為童子軍並非是要錢才可以經營的團體，所以它對經費不是很迫切的渴求，可經由

- (一) 使用者付費
- (二) 使用者願意捐助

來維持，並非是很渴求金錢的團體，要以商業化來經營是很困難的。世界上有 139 個國家加入童子軍，無邦交國國家童子軍交流場合可以看到國旗飄揚，童子軍運動要把它撲滅是不可能的，童子軍是跨國界的。

分配愈多風險愈大，分配愈少風險愈小，事實上幾乎沒有看過童子軍社團從事商業化營利行為。

這也是清高和非清高案例，一個非營利組織投入教育青少年，它一定要清高；不要它可以創造很多營利，像少數童軍團經營安親班，以市價 2/3 收費，培養孩子獨立，親近大自然的風格，賺了很多錢這是不清高的。所以你是要當清高的人或有錢的下等的人，都有不同做法，我們寧可自己想辦法解決，不傾向以高收費來營運這個團體。如果童軍服務需

要收費，那就不需成立基金會了；我們希望政府關心我們，給我們舉辦活動，適度補助支持我們，我們在比較窮但是可以活，為清高兩個字活下去，我們願意流汗花很多時間，來從事服務的工作。所以近十年來童軍活動的收費都維持在合理之下，如果該收 1000 元為成本，我們只收 800 元，寧可尋求補助，不願出賣我們的靈魂。

十四、 與其它私部門的競爭有何看法？

就童子軍經營安親班來說，因為它本身就具備競爭優勢，所以是不能免稅的，它可以說十年後看我，我們會服務更多童子軍、社會大眾，你就沒有辦法討論對錯。我們雖然窮一點、苦一點，但我們還是堅持走下去，至少我還在這基金會時還是會繼續走下去。

十五、 所得資源如何配置？

錢多才會有問題，錢少問題反而比較少，大家都認知本來就是來做義務的；錢多的話怎麼做都有意見反而是問題。像我們服務員有工作 20 年、18 年、15 年、12 年、10 年都有，至少都還有 60 位大人願意在這組織待下去，但是我們從來不為資源分配產生困擾，因為都快發薪發不出去，那還有這個煩惱。基本上當有錢時上下會產生衝突，沒有錢反正大家都做義務，就沒什麼好爭吵。因為錢鬥嘴、爭權奪利，這都是明顯的例子。

十六、 是否有作成本效益分析？績效評估？

得失之間，我是必需從組織使命來看，童子軍使命很簡單，就是教育青少年成為健全的公民；世界總部童子軍每一階段都是設計好的，都有考慮各國國情，從理論方法上去做變化，基金會在經營策略上具有絕對功效，那既然符合社會效益你如何去評估，童軍教育從 7 歲半開始，也許你在他歲才看得到功效，這相差 32 年半時間，你如何去評估。

- (一) 因為時間太遙遠，因為教育事業本來就是百年大計。
- (二) 不只接受童軍教育，還有家庭教育、學校教育、社會教育。所以他將來成敗，不會完全歸功童軍，反而成績只要有一次壞，家長就會把所有罪過歸諸參加童子軍，所以這件事情讓我們知道
- (三) 這件事情永遠作不好，青少年無法三年內把他塑造成成功典範。
- (四) 多元化的學習，這麼多服務員，小孩子是在比較學習，服務員常在換，童子軍是做中學、學中做，所以很難看到績效，只能從單一事件比較。但是參加童子軍的孩子成功率比別人高，因為
- (五) 適應團體群性，EQ 比別人高。
- (六) 群體領導。
- (七) 非正規學校教育。

它是獨立的、冒險的、探討的、多元化教育；教育是深遠，績效卻很難評估的，因為

這樣造成童軍運動發展受限於認同童子軍的父母，自然教育、環保教育、群性教育，這些對孩子最好的，面對困境才能樂觀進取。績效是很抽象、遙遠的，但童軍事實上是絕對有幫助的，可以讓他感受出來。

十七、最好的因應策略？

- (五) 不要閉門造車，童子軍很少把理念推銷給社會大眾，其實教育青少年是很重要的。
- (六) 競爭的過程不可能消失無形，雖然競爭很大但是學校童軍課程尚未消失，社會上還是有少數的團體願意付出來經營童軍團體，未來數年它還是有被肯定的一環。
- (七) 世界上其它國家還是投注關心童軍運動的眼光。
- (八) 呼籲社會正視關心青少年的休閒活動。

童軍活動非政治性活動，所以應受到各種政黨的支持，童軍教育是對青少年有益的，不能把童軍活動分化為政治性活動，應以重視青少年活動為導向，多努力支援讓童軍活動蓬勃發展。

編碼代號：B

訪談單位：瑪利亞文教基金會

專訪人物：學園園長、行政組長

日期：90.3.26

地點：學園會議室

訪員：張上仁

一、貴組織主要的服務對象？

中部地區從出生~30歲，重度、極重度殘障兒童。

二、貴組織特質？

孩子需要職業訓練，但是最近經濟不景氣，像陽光這些朋友，如果沒有工作增加很多有工作者照顧的需要，可能都是首先被裁員，第一波受到排擠。瑪利亞在中部以上，柳州、五權、大里都有孩子一個適合他們的訓練環境，給他們所有正常孩子該有的訓練課程。

三、貴組織成立背景？

民國 78 年開始由 5 個到現在 200 個小朋友，因為中部需求非常大，這幾年快速成長；中部沒有地方可以做教育訓練，政府想把他們納入教育體系，我們也很贊成回歸教育體系，口號喊了幾年沒有落實；柳川園區有 40 個孩子，他是重度腦性麻痺兒童，根本連走路都沒辦法，又怎能正常上學，連吃飯都要人家餵，更不用談大小便問題。我們一起來作作看怎麼讓這些孩子有正常教育，可是政府連來也不來，只是要家長帶去學校，老師一看，根本不可能上學；沒有比較好的流程，真正了解這些孩子需要什麼，所以我們開始嚐試來解決這些問題。

四、貴組織事業部門是否有專人負責，人力配備情形？

重度極重度兒童可能需要一對一服務，所以人事成本非常高；每個事業部門由各組長負責處理，依工作需求配備人力。

五、貴組織的主要資金來源？

這幾年統計下來，差不多捐款，政府補助，學員收費收入各佔了約 1/3。學員有收費情形，但也不能因為有收錢，卻喪失服務小孩子的精神。

六、是否致力於市場行銷？

基金會到第五年才開始去行銷，告訴他們瑪利亞的存在，瑪利亞的好，這些兒童的家長是我們最好的宣傳者，分享告訴他們的親友，使用者才是最好的見證者。

七、與媒體互動？

教學方面，學生成果發表，烘焙屋、甜心屋階段性成果發表，母親節義賣母親節蛋糕，都吸引媒體給我們報導。

八、與社會大眾互動？

我們不定期舉辦嬰幼兒發展檢查，幫助家長更了解小孩潛能，舉辦親子講座促進彼此感情，發行刊物回饋社會大眾。

九、與捐款人互動？

每個月把學園訊息，當月活動重點，讓捐款人清楚學園運作狀況，有責任告知基金會到底做了些什麼；每季有季刊，每個月有簡訊寄給捐款人。

十、與其它非營利組織互動？

提供其它非營利組織設備、教學觀摩；資源中心提供輔具介紹，舉辦輔具研習營，藉由輔具運用，協助讓身心障礙孩子達到生活之便利。

十一、與服務對象的互動？

每星期三、五採取戶外教學，提供孩子一個非常好的環境，一般孩子能享有的，他們也都能享有；孩子在烘培屋工作（15歲以上），我們提供獎金，直接發給他們。

十二、與企業互動？

瑪利亞服務地區主要以中部為主，我們希望能跟企業合作來幫助這些孩子。本來這些政府要做的，為什麼有那麼多機構，就是補政府不足的地方，這些社福機構不要花太多心思在募款上，而全力來照顧這些孩子，儘量由政府公辦民營。

十三、是否從事募款工作？

有，主要由企劃部門負責，平時有文宣簡介，霧峰教養家園則從事長期，階段性募款活動，助學金部分也是長期募款由基金會統籌運用，我們比較缺乏企業資源。

十四、如何確保資金來源穩定？

經濟不景氣，讓外界了解我們的成果有那些，我們到底做些什麼，確保我們的服務品質，60~70個孩子是大孩子部分，職業訓練讓他們能自力更生、自己自足，這是最完美的方法。

霧峰募款還短缺 1~2 仟萬元，這是我們目前更努力的；目前都沒有問題，但 4 年後面臨合約到期需要搬遷，這可能會造成經營上困難，所以我們最希望朝公辦民營方式來辦理是最理想模式。

十五、 商業化趨勢的看法？

我當然很贊成，自己打算以瑪利亞做這方面的研究報告，非營利組織太依賴外力，外力的角色太強，比如說：政府會部門補助、社會捐款、學費收入等基本上都是很是不穩定，無法自給自足；依一個企業體來看，它不能自給自足都是個危機，不曉得能生存多久。所以很多機構看起來需要別人幫助，大部分人也都認為政府有責任幫助他們，但政府組織架構改變，經費刪減，政府預算隨著每年一直在下降，這樣弱勢團體而言，今天統籌款本來給你 100 萬元，因預算不夠只給你 70 萬元，第一、你完全必需接受，第二、去抗爭。

十六、 商業化的動機？有何優點？最大問題？

早期政府第一年補助到 92%，第二年 80%，政府沒有給你錢也不是違法，獎助條例取消之後，政府坦白告訴你，財政愈來愈困難，能給你們的會愈來愈少，有總比沒有好，你是處於挨打部分；組織規模小的勉強可以，像我們這個機構大的，只有反過來想怎麼維持生存，自給自足就朝商業化來規劃。開始時賣麵包、便當，朝民生用品去規劃；剛開始時都是賠錢，所以我們都是在賠錢，分析是否可行，找一人來規劃，我們開始思考到底要賠多少錢；事業剛開始賠一年，第二年你要相對創造一個月有多少利潤出來，我覺得商業體制下這個人可以被要求，他可以去做。

服務部門照顧三個孩子都是要 100 分卻沒有辦法衡量，你要考慮每個孩子差異性，要怎麼做得最好；但是在非營利部門卻是非常溫馨的，同一部門或許可以做比較，但像生產部門師父，我們禮拜六放假，他卻要來加班，長期下來他會心態不平衡，他會計較，造成管理上不容易困境。

剛起步時為了省錢，無法請專業人員，只好每個人員輪流兼職，會造成問題，責任沒有辦法區隔出來，一個非營利部門去做這樣事情，跟當初想像不一樣，做生意沒有這麼單純，畢竟做生意有它的竅門；吃到這個苦頭認真思考到底合不合適，但是這條路畢竟還是要走，一定要走，愈快速愈早佔有這個市場，起步太慢市場會被瓜分掉，所以一定要去做；問題是怎麼做到最好，瑪利亞朝人性化這個方向發展，所以說它是可行的，勢必要這麼做。

管理者的角色扮演問題，我無法強硬去要求我的員工，本身有些事是那麼專業，譬如說麵包，便當要怎麼做我不懂，所以它是兩個事業體同時在運作，卻又不一樣，它是兩個獨立東西在走卻又有交集的。因為現在的人講求專業，這個部分行銷，相對和組織的募款可以相結合，事業體和服務的東西是一體的，可以一起呈現的，它會影響到你的事業部門；這兩個角色不要去混淆，所有資料尚無法顯現因你從事商業化，你的募款會降低下來；但是，這是一個過渡期，當一個事業體愈來愈龐大，機構愈來愈強壯的時候，你的募款會愈來愈低，一般社會大眾可能比較不會捐錢給你，當然那可能是很多年後的事情；陽光的做法是對的，基金會財務要透明化才可以生存，有責任告知社會大眾。

經營者和非營利組織機構負責人角色怎麼去拿捏這是非常重要的事情，剛開始需克服內部意識形態，事業部門必需分開的，環境必需要分開。讓一個人投身競爭市場和非營利

機構是不一樣的，市場競爭工作到 11、12 點是很正常的。

十七、 與私部門的競爭如何？

陽光、伊甸、愛盲、瑪利亞、喜憨兒，社福機構最大好處就是你是弱勢團體，競爭的時候比別人有競爭力，私部門先天上就無法去創造這個優勢，感覺很可惜，很多單位不會去用；像陽光要去跟政府爭取捷運販賣店時就有這個優勢，政府會優先考量你。

我個人接觸的想法，像瑪利亞做月餅賣，第一年你是非營利事業或許有優勢，人家會買也許當作捐款，但幾年下來我們去評估，那個優勢不是你靠著是弱勢團體就可以存在；因為現在的人講求專業，那個產品你一定要跟私部門去競爭，不能孤芳自賞，不好產品是沒人要的；自行要跳脫出來，自創品牌，讓消費者去肯定你。優勢是存在，那也許只是第一年、第二年，其它需要自己去經營，進入競爭市場，符合達爾文進化論，適者生存。

十八、 資源如何置？

進來的資源就有區別，這筆錢用在那些部分，按照資源去配置，募款依捐款人用途區分，正確使用。這二年霧峰教養家園需要籌募經費專款專用，其它宣傳部分，進來的錢依各部門實際需要給予分配。

早期瑪利亞學園是用租的，柳川園區是購買下來自己改建成合格的地方，因為搬來搬去實在有問題；像這個地方是由家長提供十年，現在已是第六年，將來也可能需要搬遷。

大里是公辦民營，由政府提供設備場地，我們提供專業師資人員，這是最好的模式；逐漸朝公辦民營方式，只要收支平衡就好，因為設備建築佔去很大的投資，訓練經營成本則較小。

十九、 是否有成本效益分析？績效評估？

管理這些非營利組織、使命、績效沒有辦法去量化，成本可以做，可是很多單位保密。因為很難評估，沒有作績效評估，只能說是自我考核自我要求管理；成本部分我們都有作自行分析，那個部門賠得太多，我們董事會會要求整編，教學部除外，我們一直有做區隔。

二十、 最好的因應策略為何？

- (三) 當你進入商業化時要以非常手法去經營，充分運用你所掌握資源。
- (四) 我們募款是要去服務這群孩子，精神不能賠掉，主題不能偏差。

二十一、 事業部門是否需要納稅？

輔具部分是由基金會自行研發，所以需要開立發票、繳稅。麵包、烘焙屋因為是附設讓小孩子訓練課程，我們有取得免稅證明，有的話只是開義賣收據，這點與喜憨兒、陽光是不同的。

編碼代號：C

訪談單位：喜憨兒文教基金會

專訪人物：社工組長

日期：90.3.27

地點：喜憨兒烘焙屋

訪員：張上仁

一、貴組織的主要服務對象？

收容身心障礙者裡面心智障礙者，我們訓練他們，直接在工作現場教他們作，在烘焙屋工作，生產麵包，直接面對客人，除了麵包以外還有餐飲的服務。

二、貴組織的特質？

讓身心障礙者直接在工作職場服務，跟人群互動，直接讓客人看到他們的生產力、工作能力，這也算是一種宣導；跟以往比較不一樣，他們不是在封閉空間生產，缺乏跟一般人互動，直接可跟人群互動，看到他們的能力。從 16 歲以上心智障礙者是我們服務的對象，目前學員年齡在 20-30 歲比較多，16 歲以下因是就學年齡而且程度能力發展尚不到，所以我們不收。收容 16 歲以上主要是推展就業，在這裡工作訓練後，能走入就業市場。

三、組織架構？

董事會、董事長、執行長，以下分成幾個組，台北、高雄兩市運作差不多，財務是各

自獨立，整體運作還是在基金會底下，由董事會監督，詳如簡介。

四、貴組織有那些事業機構？

除了高雄市外，在台北也有成立機構，今年也打算在新竹設立，今年我們會轉變成全國性喜憨兒社會福利基金會，從文教機構轉變成全國性社會機構，這是今年突破，基金提高為 3000 萬元，目前也籌到這筆款項，希望儘快把它成立。

高雄有三家麵包店、一家烘焙屋、設有一處專櫃；台北有一家麵包店、一家西點工廠、二家餐廳，在市政府迴廊有一家餐廳，這是一個宣導的點，生意也很好。各家點不同，但整體而言，不一定有盈餘，因為輔導老師、師父比例比一般店高，你的人事成本、耗材成本在學習過程中也比一般店高。我們採購較好的原料，所以在學習過程中，在耗材和人事方面比一般店高，所以不一定有盈餘。

五、貴組織收支情形如何？

總收入、支出大概一年 8000 萬左右，依會計帳為主。

六、人力配備情形如何？

職工包括執行長、台北副執行長、各組組長，以下行政人員，北、高兩市加起來差不多有 100 人；我們自己培訓志工，學校志工也會定期服務。

七、是否有專職部門？企劃如何形成？有那些內容？

(一) 事業部門 - 掌管怎樣運作才會賺錢，節省成本，聘請經理管理。

(二) 福利部門 - 設有主任來統籌管理，我們機構需要聘請專業人員。

兩個部門薪資待遇不同，比照社會上任用行情，兩者之間在面試時，必需清楚告知，才不會產生衝突。兩個部門可能有合作地方也有衝突地方，該如何維持平衡非常重要，所以兩個部門隨時要協商。

我們有專門企劃人員（2 人）規劃，我們主要結合外面團體運作，由企劃人員接洽，尋求雙方合作。

八、主要資金來源？

主要是政府補助（依書面資料），專案補助 20%，主要收入來自自己的事業收入，捐助

約 22%，其它還有活動義賣收入，利自 500 萬元孳息收入。我們不收取喜憨兒任何費用，這是我們從一開始的主張。

九、與媒體互動？

以社會福利機構而言，上媒體宣傳是一種手段，讓社會大眾了解我們，所以我們常常有發新聞稿，每年大約有 7~8 次宣傳活動；電視的廣告行銷我贊同，但次數不要太多，否則效果不好，因為社會大眾會麻痺，其它社會團體會互相排擠。高知名度不一定跟募款成正比，像我們知名度滿高的，我們有跟花旗銀行合作發行認同卡，又自己販賣商品，一般社會大眾對我們而言是次要的，我們例希望他們來購買我們的麵包，在我們餐廳吃飯，來看我們的喜憨兒。

十、與社會大眾互動？

社會大眾互動我們做得非常好，隨時隨地告知我們做了些什麼，讓社會大眾了解我們。

十一、與捐款人互動？

捐款人我們定期寄簡訊給他，邀請他們來參與我們的活動。

十二、與服務對象互動？

定期召開家庭座談會，舉辦親子活動，請專家學者來演講，也會舉辦喜憨兒全家與老師一起去旅遊。

十三、與企業互動？

企業互動除了一般個案外，主要是跟花旗銀行合作，發行認同卡，每刷卡一次花旗銀行回饋我們 3.5/1000%，當然它捐給你這樣一筆錢，還是要看你作了那些事，跟花旗互動比較多，少主動去尋找其它企業，都是他們主動跟我們聯繫，金額也都不大，對企業而言，這是互利的、最經濟的宣傳方式。

十四、与其它非營利組織互動？

像我們的喘息（臨托）服務，我們跟高雄市政府合作，心路基金會合作，其它則是私底下活動互相支持。

十五、 有無專責募款部門？

沒有專責募款單位，因為我們不希望求助別人來捐款我們，其實大部份都是來自花旗銀行，固定的捐款者；舉辦賣活動，自力更生、自給自足。

十六、 如何確保資金來源穩定？

營業收入、事業補助、捐款收入、政府補助必需鞏固，爭取長期方案配合，專案補助。希望有很強事業體，很強事業經理人，不要服務部門人員去兼職，讓事業歸專業提升業績；因為做生意其實滿困難的，北、高兩市消費能力，狀況都不一樣。很重要的一點，其實賺錢並不是我們的目的，照顧喜憨兒才是我們最主要使命。

十七、 對社會活動商業化趨勢有何看法？

這是一個趨勢，像從早期伊甸、陽光、心路有販賣一些商品，像陽光洗車中心也是滿賺錢的。可以慢慢脫離靠政府補助來維持自己事業部門來支撐它的組織架構，所以我覺得這是未來趨勢，而且有愈來愈多社會團體想要自己有能力去賺錢，不要因為政府縮編，捐款減少而使機構撐不下去，所以今想自給自足。像我們開店後也有其它社福團體跟進，來跟我們請教，他們也想開餐廳、開麵包店，每一機構想發展它的事業體，逐步擴大；但它有風險存在，因為地點選擇、設備、資金投入，並不一定會賺錢，審慎評估很重要。

十八、 商業化的動機？最大問題？

是當初這群心智障礙者的家長，覺得孩子漸漸大了，該為孩子做些什麼，不該只是設限於休閒，需要不只這些，所以成立基金會，設立烘焙屋，讓他們接受訓練，快快樂樂學習。

因為你的事業機構太大，且具備較高競爭優勢，取得較多資源，其它社福團體會有意見、聲音出來，但是我們還是要堅持我們的作法，賺的錢公開徵信，回歸事業體，回饋學員，照顧更多的喜憨兒。

像在高雄，伊甸、陽光、心路都是我們的競爭對手，政府每個案子公開招標，彼此都是競爭對象；高雄目前還未收支平衡，如何提高獲利是很大的挑戰。而且我們對喜憨兒完全不收費，並發給學員津貼，給學員鼓勵；這是我們很大負擔，但我們還是會做下去。

十九、 與私部門競爭有何看法？

不要太去區分它，因為我們東西好吃大家才願意來購買，大家公平競爭；當然會有些人因為喜憨兒開的店所以來購買，這是我們有一點點優勢的地方；相對的劣勢，營運成本非常高，一般店根本不可能僱用這麼多人，至少刪掉，成本差異非常大，其它私人店把我

們當競爭對手，從長遠來看還是要以品質取勝。

二十、 所得資源如何配置？

一定把所有收入歸基金會，支出也由基金會處理，全部由基金會統籌辦理。

二十一、 是否有作成本效益分析？績效評估？

成本效益分析在事業體都有做，分析人事、材料各方面成本，人事成本佔非常高。績效評估還是有作，如果一家店一直在賠錢，考慮結束這一家店，另覓地點經營。

二十二、 最好的因應策略為何？

自食其力是最好的因應策略，不一定要定位在是商業化，宣導功能也滿大的，讓學員能在良好環境下獲得成長是最重要的。

編碼代號：D

訪談單位：老五老基金會

專訪人物：執行長

日期：90.3.27

地點：獎卿護理之家

訪員：張上仁

一、為什麼叫做老五老，而不是一般人所謂的老吾老以及人之老？

為什麼會用老五老，因為我們強調五個老人的 DIY，就是老身、老伴、老友、老本、老居，就是每個人年紀大一定要用到的；你一定要自己來，沒有辦法依靠別人，這等於是全民自覺運動和全民文化的調整、塑造運動。這應該由政府做後面的推手，可惜政府對這件事情沒用什麼心，都是走短線，在他任內可以解決現狀就可以了，反正長遠也輪不到他來想，由別人去想。就像國民年金，根本做不到嗎！這是很現實的問題，台灣萬一倒了後這些人都出國了，留下來的都是鄉下這些老人，真是令人百思不得其解。所以用老五老定名突顯這五個 DIY，俏皮一點說老吾老以及人之老把口字拿掉，也就是說不要只是光說不練，我們希望不要用嘴巴是用行動，這希望都是文化調整、文化挑戰。

二、貴組織的成立背景？

創設老五老基金會主要關鍵在我從事醫院管理工作很多年，然後參與整個台灣過去十及幾年醫政的改變和健保制度的規劃和變動，在這過程中發現台灣高齡化的問題非常嚴重，政府、民間對於這樣人口結構、人口負擔的改變，謹止於在那邊想，而無立刻有前瞻性、有願景可以解決我們必然會碰到困難的方式。像國民年金制度吵鬧不休一直無法實施，因為目前全國 400 多萬人口是什麼都沒有，那他退休後怎麼有錢養活自己，這是一個大問題，既然依賴政府是不可能，也不知道它什麼時候實施；但它愈晚實施整個社會可能造成的反彈和動盪會愈大。

三、貴組織的組織架構？

我們設有 21 個董事，這些董事主要由政府、專家、學者來擔任，他們各有他們的專長，執行一名、執行秘書二名；台北石牌設有一個社工員、二個服務員，埔里、北屯有取家老人資源中心，其它詳見我所提供的資料。

四、貴組織的主要活動？

- (一) 人力時間銀行的推動，我趁身體好時來照顧別人，一個禮拜三個小時來照顧別人，有一天我需要別人照顧時也不會不好意思，用這個互助理念，互助文化存在我們之間，以後人家還你多少小時，甚至更多。目前簽約的有 99 個團體，會員大約 5000 個，志工服務時數累積五十萬多個小時；加速推動讓更多團體加入，區域聯防變成聯絡網，彼此可以互相幫助，服務未來的老人，減少以後需要別人照顧。
- (二) 兩個全國性活動—每年 4 月 1 日在台北馬偕醫院 9 樓表揚全國志工楷模。12 月 25 日辦理聖誕志工總動員，送志工帽、禮物，聖誕志工賣聖誕志工帽，希望把節餘的錢用來買禮物送給這些志工人員。
- (三) 示範地區怎麼跟當地資源作一個聯結，老五老核心思想展現出來。

五、貴組織的發展現況？

透過組織之間健康成長去幫助成員過健康生活。先讓他們了解會面臨困境，先有危機意識，這個問題不解決將會面臨困境。所以我常說：割稻相放伴（台語），意思是說割稻子的時候要互相幫忙。我每次到社區一定拜訪鄰、里長，因為我需要的是促成者，促成這件事的人，促成這個社區變成一個大家庭，吃愈老活愈好，五個老你要有，教他們自己會自測血壓、血醣、膽固醇、測脂肪、尿酸等，運動、休息知道自己的身體狀況。因為會測自己的狀況，所以會改變他們的生活習慣，你會明顯看到他們的改變，這我們在台北石牌地區做得非常有成就。從自己到家人，到親人朋友，到志工家庭慢慢推廣，提供服務，覺得做功德；卡拉 OK、爬山、跳蚤市場等，建立彼此互動默契。

六、貴組織主要的服務對象？

主要是希望透過志工去促成吸引其它更多人來幫助老人；因為我們不是做第一線工作，我們屬於地方性基金會，文教基金會比較活，社會福利需要更多資金。

七、貴組織的特質？

文建會推動社區總體營造，至少它的基本精神，在那時代的背景，所要做的方式，對高齡化的問題是有幫助的。主要精髓在於整個社區運動不脫離兩個主要目標：

- (一) 讓社區民眾做自己的主人，權力和責任很清楚，有觀念、有行動。
- (二) 怎麼讓社區成員他們自助互助的文化品質愈來愈高。

因為人的需求是沒有上限的，人的資源卻是有限的；讓資源真正用在滿足他的需求，

自己要站起來，不自助、不互助怎麼辦呢？所以這兩個目標是不會改變的。國內外推動相關社區運動，社會福利社區化已經開始停擺了，因不可能實施，因為沒有人肯真正投入這件事情；陪民眾成長，跟社區民眾在一起，努力工作二、三年一定會有成績的。因為我比較傻，因為我本身是基督徒，知道這些背景後，至少台灣的教會它是一個社區，從社區地理學來看社區人的互動之間的關係建立品質，資源是從行政系統下來的，人與人之間的品質一定要從教會社區團體著手，面對高齡化困難問題，你要民眾自覺自己去養成可以來解決問題的文化，建立機制，民眾行為改變，生活品質提昇，真正過健康的生活。這個特質沒有其它基金會具備，雖然直接服務老人的社會福利機構很多，我們的特質絕對僅此一家別無分號。

八、貴組織是否有專職事業部門？企劃如何形成？

我們並沒有專職事業部門，舉辦聖誕志工全國總動員活動，也是由執行秘書辦理，跟麥當勞合作，主要是由麥當勞提供場地，沒有其它回饋，其實你跟企業合作，一定達到相當規模，吸引媒體報導出來。

九、貴組織的主要資金來源？

我們每個月的支出 50~60 萬，人事費佔了 30~40 萬非常重，政府補助款愈來愈多 60~70%，企業 15~20%，其它是小額捐款；對政府補助依賴性很高，企業慢慢降低，因為都沒有開發，我們也完全不收費。

（四） 目前是政府的補助非常重要。

（五） 發展小額捐款，目前台灣幾個發展很好的基金會，都是來自於小額捐款。

（六） 吸引其它醫療機構來支持我們。

十、是否致力於市場行銷？

嚴格來講，我們沒有專門做行銷工作，大部分全靠個人過去的人脈和人際關係。

十一、與媒體的互動？

媒體會來找我們，他們覺得這是一個很有創意、規劃工作，是應該大家來支持。人要照顧自己不要失能、失智這是很好的現象，所以大部份是媒體主動來跟我們作報導；其實這幾年我們的曝光率也是很高的。

十二、與企業的互動？

目前還沒有，當然並不是表示我們不要。

十三、 與其它非營利組織互動？

我們跟聯勸、老盟、老人養護中心、弘道基金會建立非常好的關係。弘道基金會 72 個志工站全部都交給我們，讓我們彼此支援的時候變成我們的體系。

十四、 與捐款人互動？

可採行兩種作法：

- (一) 創世基金會 - 每月寄出四十多萬封信，不斷跟捐款人保持聯繫，讓他們知道你在做些什麼，然後分析錢從那裡來，社區怎麼耕耘，讓你捐得更多。
- (二) 慈濟 - 基本上已經發展出一個很大的組織網路，它透過網絡來聯絡、繳錢、收費。

十五、 貴組織如何確保資金來源穩定？

你能找到一批平日固定贊助 1000 元的贊助者，因為小額捐款對各人不會造成負擔。長期捐助給你，並讓他覺得值得。

十六、 對社會活動商業化的趨勢有何看法？

老五老基金會不能讓志工們覺得我們有一點點營利行為，因為志工都是犧牲、奉獻，如果有人違反，互動之間產生問題，在這一點上我們必須堅守，不能這樣做，這樣做就是放棄這些志工。如果照你這樣的想法，

- (一) 最有可能的就是去跟一家醫院結合，醫院願意的話，就可以降低很多的成本，而且可以用老五老的模式，將來它這一區的病人來源，會影響整個健康促進的成果，它來看病的人雖然減少，整個收入實質所得並沒減少。找到一家醫院認同老五老，接受老五老是可行的，甚至醫院的領導者變成我們的董事，這是可以的。
- (二) 另外一個結合，比較希望跟長期照顧機構結合，我個人覺得這跟我們本質比較接近。
- (三) 跟教會體系結合，它是一個很好的社區中心模式，藉重教會對於人的關懷，把品質做到相當程度，這些都是我們可以努力的方向。

所以我不覺得這是一個趨勢，老五老希望出錢者不要過度干預，這個部份我們比較不樂意，我們跟教會的互動是最有可能的，比較符合我階段性看法，太商業化容易受制於別人。

十七、 貴組織是否有作成本效益分析？績效評估？

現在還是開創期，還不需要作。以台北石牌為例，我們的服務績效還是可以作量化的，當地願意捐錢來支持你，認同你才是成功；而且每個人都負擔得起，這是很有意義的事情。

十八、 面對資源來源的多樣化及競爭的日益激烈，最好的因應策略？

對政府的依賴希望能降低至 20~30%，民間企業、小額捐款能提昇，因為會捐錢給你表示認同你、支持你，這是最主要要去開發的；耕耘教會把教區模式建立起來，互助自助的制度存在，大家互相幫忙建立更多行銷管道。

編碼代號：E

訪談單位：愛盲文教基金會

專訪人物：護康中心經理、

日期：90.3.20

地點：總管理處基金會會議室

訪員：張上仁

視服部副主任

一、貴組織成立背景？

基金會創立於民國 80 年，董事長鄭龍水本身也是一位視障朋友，他在求學過程中常常思考如何幫助這些朋友，所以在他大力奔走之下創立這個基金會，本來是地方性，在 86 年改為全國性文教基金會。

二、貴組織的主要服務對象？

視障者、視障者家屬、重要親人、下一代都是我們主要服務對象。

三、貴組織的特質？

只有愛盲是以財團法人立案，86 年改為中央全國性法人，服務全省視障朋友。成立到現在只有十年也一直在設點，從服務取向、計劃取向，現在主要是以教育問題為重，教育希望能往前做。

剛成立是以就學、就業，朝政策性方面努力，但這一、二年開始從事實際性服務，例如：求職、輔導就業、開店等。所以我們成立講義有聲文摘，新潮有聲文摘，提供視障朋友免費閱讀，當然編者本身也是視障朋友，多元化服務，點字轉譯工作。

四、是否有專職事業部門？

我們沒有專職事業部門，但有企劃部，主要是視障服務部，輔導就業，把愛盲經營好。因為愛盲以文教基金會成立而不是社會福利（事業基金會），所以我們跟護康服務中心是以輔導關係建立，希望未來能更緊密結合，把基金會調整為事業型基金會，將可建立更穩定收入的事業項目。

五、人力配備情形如何？

不包含護康中心，職工有 16 人，包含 6 位視障同仁，視障朋友能擔任的工作，儘量由他們擔任並符合工作要求；每個星期我們有 8 個研習班，都有固定志工來上班，舉辦大活動會有更多志工參與。

六、貴組織主要資金來源？

政府補助佔了 25%，也許逐年降低，專案申請 70%，其它是定期小額捐款，使用者付費

這不是我們的宗旨，但希望改變觀念，平均 3 個月課程只收 1000 元，其它與企業合作提供物品、資源來義賣。

七、是否致力於市場行銷？

常接受媒體專訪、雜誌廣告、網頁、定期社區宣導，配合會務需要，利用上課或各種市場廣潤的推銷。找明星來代言，需要更多財源，服務可能不長久，光辦募款活動，應付那些循環性開支也不好。

八、與媒體互動？

我們希望曝光率高能夠導出一些議題，像台灣近十年才有人談導盲的問題，希望把服務送到手上，透過大眾傳播媒體、形象廣告、專業廣告提高單位知名度，愛盲不靠媒體大量曝光募款，但是還是需要很清楚行銷，慢慢有基礎之後會慢慢去擴大互動關係層面。

九、與捐款人互動？

透過月訊、志工，識識捐款服務對象，本會在十週年慶時會予以表揚。

十、與企業互動？

就護康中心而言，與企業合作會有但這是商機，目前暫時保密，不能曝光，最近幾個月會有較大動作，你留意一下。

就基金會而言，非常願意與企業合作，但是企業行銷包括企業形像、產品、捐東西、捐錢，這也會是個趨勢，企業對團體，團體企業，雙方互相選擇，尋找形象良好單位，像某些特別行業（如煙草公司）找我們合作就不要，正規企業我們當然非常歡迎。

十一、與其它非營利組織互動？

如果合辦的話，兩個單位可能都不是主辦單位，而是共同辦理這個活動；因為服務對象不同，很難與其它單位合辦，只能作訊息溝通分享，朋友間互相合作競爭。

十二、是否從事募工作？

護康中心從不募款，卻有去募一些中心需要的資源如：床單、毛巾、制服等，政府有補助，自己本身都有在賺錢，還要募款，這說不過去，基金會則委外專責募款。

十三、如何確保資金來源穩定？

- (五) 加強與服務對象溝通，由專人來執行，讓他更清楚知道愛盲在做什麼，錢花在那裡。
- (六) 廣告形象訴求，結合企業體，開拓新的客戶。
- (七) 實在服務還是持久之道，他想看什麼就帶他看什麼。
- (八) 政府部門補助。

十四、對商業化趨勢有何看法？

可行的，不要違背愛盲使命，市場行銷，企業管理是迫切需要的。

社會團體有必要多方面去經營去開創，餅就是那麼大，社會資源就是那麼多，看你如何依自己實力去發展自己特色，像陽光發展出洗車中心，喜憨兒烘焙屋，智障團體發展出洗衣中心，像我們視障者師應用自己專業，除舒筋減壓，通體舒暢外，並獲得應有的報酬。

商業化的時候，如果只是要賺錢的話那是不行的，利用賺來的錢從事服務的話，依我個人那是可以思考的。

十五、商業化的動機？有何優點？最大問題？

我們曾碰到重重阻礙，開始作多樣嚐試，在舊有按摩市場開拓一片天，按摩業大都是陰陰暗暗，不然就是個人工作室，顯得雜亂無章，所以開始創立社區按摩中心，提供視障者就業機會；按摩經營體系提升，就是從經營、管理上做提昇，過去按摩被視為庇護職場，不管你本身有什麼條件都可進入，現在則設立護康中心，就是說進來時，都必需經過訓練，因為按摩本身就是一項很主觀專業，不然客人進來如果不具備技術，客人進來一次就不會再來。所以要保護這些人不能像庇護職場一樣，就如陽光洗車中心不能因為你是傷殘朋友，車子就可以洗不乾淨，客人付錢就是要享受不一樣的品質服務，還是要講求專業；而且建立工作時間，不要讓視障朋友工作到很晚直到三、四點，建立放假工作時間，這是早期無法做到。從 84 年至今，目前擁有三家分店，老師有十七位，員工二十七位，希望藉由企業化經營提昇按摩績效；所以這些視障朋友進來的時候，除口試、面試外，專業老師幫他在職進修，提升品質，使其在操作過程中具備更好。以前兩年間要學習按摩、點字，求職技能，相較於大陸地區這是不夠的，有需要努力改進；希望從 17 位老師開始幫他們平均每個月創造 3 萬 5 千元收入，才能養家活口，所以必需讓他們具備更完備操作技巧，以免重蹈覆轍，客人來了就走了，留不住客人。根據統計，要拓展一位新客人必須花上十倍留住舊客人的心力。

護康中心早期開辦費由基金會提供，很高興現在台北市政府勞工局就業安定基金專戶提案申請，補助開辦費用，減輕基金會壓力；我們樂見護康中心藉由行銷管理結合，提供社會大眾好的服務，並跟企業體做緊密結合，希望他們不只是捐錢，更能共同來關心這些視障朋友。

我們也希望建立標準化，使其俱備 Know How 知識，特來其可以自行創業、開店，不枉基金會投注這樣的心血和精神。

你必需了解特性，這一切根本都在於教育，短期訓練專業是會被質疑的，靠民間團體一點一滴的累積是很辛苦；過去把它定為特種行業，這是錯誤的，其實它可以做得非常專業，訓練有素的護康師經由身體按摩可以判斷你身體的毛病。

一家店總花費每個月約要 30~40 萬元，目前還在努力平衡當中，也都還得到客人支持，通常一家店大概一年才可以平衡，現在才半年就能維持平衡誠屬難得。

- (一) 人才的累積是一個很大的問題，就社福機構來講，資金很有限，像企業人才的話區區幾萬元，並不一定願意曲就。
- (二) 資金的壓力，像基金會護康中心如果沒有政府補助的話，將是非常辛苦，當你想拓展新的領域，面臨很大壓力。像我們都在學習摸索中求進步，累積經驗。

十六、與私部門的競爭？

一般來說會認為你是基金會的話，你比較有錢，以我們護康中心為例，收費比一般按摩院來得高，通常一小時是 800 元，我們是 880 元，我們不是以價格取向而是以服務取向，地點的選擇非常重要，事前查詢很重要，如果這一區已經有很多家就不要開；慢慢走向資訊系統管理，三家店 CI 一致，每一家店都有客戶資料，不管你到那一家，護康老師會針對你的部位做調整。

十七、資源如何配置？如何處理？

工作人員佔了很重要部份，資源基本上由董事會統籌分配，董事會與工作人員的溝通建立是非常良好的。

經濟往來事業 - 並不包括庇護職場，經營事業要結合企業，事業體目的就是賺錢，賺的錢回歸原來的宗旨。

十八、是否有作成本效益分析？績效評估？

就護康中心而言，有在作成本效益分析，都有輸入電腦。

基金會比較少作成本效益分析，因為它服務方式很難作成效益分析，但是其實我們也

認為應該要有這樣企業管理概念，用什樣的人能把案子做得更好，而不是賺更多的錢；但這回歸到學校培訓這些人是符合社會需求，這跟企業要求會愈來愈接近，社會服務也是一樣，走向專業；找對人非常重要才不致浪費時間、資源，所以我非常支持作成本分析和效益評估的，但前題是應該考量工作人員的工作態度，工作特質要搞清楚。

十九、 資源競爭日益激烈，最好的因應策略為何？

- (六) 公關大師說：誠實為上策，最好的服務才是最好的宣傳。
- (七) 讓台灣的視障朋友知道愛盲在那裡，愛盲要做什麼。
- (八) 教育社會大眾愛盲在這裡，替盲胞做什麼。
- (九) 有實力才能被包裝，更多直接有力、有效的服務。
- (十) 透過企業行銷、管理、經費取得上獲得更多來源。

編碼代號：F

日期：90.3.20

訪談單位：陽光社會福利基金會

地點：基金會訪談室

專訪人物：宣廣部主任

訪員：張上仁

一、 貴組織主要服務的對象？

服務對象是顏面損傷和燒傷的朋友，與其它非營利組織比較，陽光是唯一做這方面服務的。

二、 貴組織的特質？

目前台灣有做信心重建，就只有陽光一定；羅慧夫顏顏基金會有做顏損：如臉部先天的顏損，沒有做因燒傷造成的顏損，兒童燙傷基金會跟我們是同類型，但只限 12 歲以下兒

童；所以陽光在服務的對象就包括這些朋友，這也是跟其它類似組織比較不一樣的地方。

三、貴組織是否有專職事業部門？

應該是有，像洗車中心副站長，他是我們做復建的傷友，那剛好他也是洗車業人員，很清楚用洗車業的人下去做，後來有由外面找；第一年很辛苦，設備準備好以後（手工洗車），但整個市場流行機器洗車，所以又重新打掉，改變成機器洗車，因為土法煉鋼方式，有一點點他用他以前當過洗車員的經驗來做，所以規劃、訓練不是很強，所以第二年有請企管顧問公司進來，協助我們整個 Know How 的規劃，後來又去控角，肢體障礙朋友現在是站長，他本身也是從事洗車業工我們就請他過來幫忙。

四、人力配備情形？

去年度事業部有一位助理和專員，主要由我們執行長在帶他，協助各個洗車中心也好，販賣部也好，結果專員被台北市政府控角去，就一直到現在還找不到人，希望說未來有一個助理、一位部門主管、搭配工作人員協助展店，店面經營管理和規劃。

事業部門全部都有支薪，有些是兼職，去計 70 多位，包括工作訓練人員，陽光一些傷友在復健末期安排他們做一些工作調適，除了就業安置部分，他是固定工作人員，要讓整個工作順暢的運作，那工作訓練就要依照我們的需求來推動。

五、主要資金來源？

收入部份，捐款 57%，近五年來以前更 70%，後來 60%，一直有逐步下滑趨勢，小額捐款又佔了捐贈 80%，捐款還是我們的大宗，尤其小額捐款，依賴捐款；補助收入佔 25%，勞工局聯勸的補助是主要補助收入，義賣佔不到 5%，因為沒有專人推動；其它是利息、股利收入，當初有人捐股票給我們，另外從前年提撥 1,000 萬元做基金投資，有賺一些錢。董事會背負比較大壓力，賺錢是陽光的，賠錢他們要負責，投資理財部份並無委外操作，都是由董事會自行決定，因為董事裡有幾位成員能協助我們事業推廣，如：醫生、專業復健員。利息收入，3,000 萬基金高達 400 多萬元；陽光有比較多的不動產，因為陽光很早以前就購置房子，很像是個大財團（開玩笑）。其實，我們還是有使用者付費觀念，像他們來做復健也都必須繳 50 元掛號費，像是去醫院一樣，可是有 6~7 成不必收費，像收入太少的就不要，住宿也一樣，每月要繳 2,000 元住宿費，膳食供應，收入太少的也不必付費。我們有做壓力衣，燒傷朋友復健要穿的衣服；另外，束衣、束腹，這也是我們未來商業化事業，這是我們自行研發，制作滿好的，它滿適合現在女孩子在穿的束衣、束腹，它有很好的瘦身效果，今年想把它推廣市場。壓力衣也佔有 1/4 市場，原先給別人做，現在我們自

己做，自己做也有補助，這也是我們未來事業，另外我們打算在台中、高雄開餐飲店，所以開店部份需要更多事業。

六、是否致力於市場行銷？

主要以陽光社會福利基金會為主來作行銷，其它像庇護職場變成是就業服務的一環，陽光就業服務同時，順便把服務中心，如洗車中心、販賣店帶出來；整體而言，還是以陽光社會福利基金會的服務形象在做行銷。

七、與媒體互動？

我們在媒體或行銷策略應用，我們希望了解主要目標是那些隱性的捐款人和隱性的支持者，他很清楚陽光在做什麼樣的服務，我們這些傷友需要什麼樣服務，所以才需要陽光的成長，所以把錢捐給你、支持你。所以我們比較不會有一些煽情的，或只是靠一些代言人就可以達到目標，覺得這樣比較難，之所以這樣，也不是故意要這樣，因為一般社會大眾，對燒燙傷朋友他的後續生理的重建認識，顏損朋友的認識，跟你對其它障別的認識有很大的差異；因為你不會了解他臉有一塊疤痕或胎記的想法，自己想開一點就好，為什麼需要陽光作心理輔導，為什麼幫助你，大家也許不太同意這樣狀況，或者燒傷朋友出院就好，為什麼還需做心理復健，所以需要把很多事情，透過很多 DM，整合行銷方式，在電視有一些播放，然後在 SEVEN-ELEVEN，或其它便利商店做一些 DM 擺放，還有雜誌，做這樣的一個整合，不要認為只看到電視那就很感動，那比較難一些，一定要增加其它東西才有可能。

八、與捐款人互動？

捐款人的服務是一些貼心服務，希望我們的捐款人不是一個旁觀者，是投入服務的人，因為我們會不定期舉辦預防宣導，邀請捐人參與，一方面讓捐款人知道陽光在做什麼事情，另一方面一年會辦六、七十場捐款性商業活動，我們開放邀請他們來，做一些互動，清楚陽光到底在做些什麼，另一個目的，他越清楚你越認同你、支持你，陽光很幸運有很多捐款人都是長期陪陽光已經十多年。另外，年度彙整收據，考慮捐款人三月份要報稅，會幫他整理整年度在陽光捐款狀況，把收據寄給他；每一季都會有陽光季刊，讓他很清楚陽光服務成果，辦理的一些活動跟一些傷員心情分享，告訴他們陽光服務資訊，不定期寄一些信函給捐款人，陽光服務是什麼，讓他們越了解我們，越支持我們，越離不開我們。

九、與社會大眾互動？

比較多服務形象的 CF，平均一個月四十多次的媒體曝光，運用網路、雜誌與四大媒體

交互運用，另外辦一些預防燒傷宣導活動，跟社會大眾互動。

十、與服務對象互動？

由職養處辦理，主要服務幅度是志工營，心理師、物理治療師常辦一些社區活動，比較省錢的是去烤肉，我們的傷友最喜歡烤肉，我們主要意義是希望傷友能夠走出來，另外社區會有其它同樣傷友，我們朝中和、永和、土城這些社區來辦理，他們的家庭就會一起過來，分享經驗認識其它朋友，從這過程中我們的社工員去觀察，他們是否需要其它特別輔導，一年大概辦了 60~70 場互動。心理師會做一些娛樂治療，會帶我們的傷友去看電影，一去 10 來人或 7~8 人，會有很多人看他們，讓他們習慣外在好奇眼光，自己一人並不夠堅強，一群人就會很堅強，請比較資深傷友，讓他自己去自行買電影票，另一位比較久的人吆喝其它人像小組長，新來的人比較不好意思，以後也可能是買電影票的人，讓他們從娛樂、休息中去輔導他們，做互動，常辦理這樣活動；甚而辦讀書會、音樂治療、遊戲治療等任何有益治療，讓他們在休閒舒發情緒過程中，心理師慢慢去觀察他們，讓他們開放自己。

十一、與企業互動？

陽光百分之九十都是來自小額捐款，所以跟企業互動並不是很好，也不是故意造成這樣子，之前我去一家新的企業公司上公關課程，那一家企業告訴我，一個合作案子大概有 20 家搶著要，表示你必需打敗其它 19 家，要引起被注意，其實滿難的；與企業配合過程發現，一家企業要應付 20 家社福機構，企業一直覺得陽光很大、很久、很有錢，並不缺錢，而且從來沒有叫窮，像現在勵馨在叫窮，伊甸在叫窮，從沒聽陽光缺錢；企業覺得陽光不缺錢，所以我們覺行要永續經營，要慢慢去平衡，第一，企業覺得陽光形象很大並不缺錢，第二，他們對燒傷朋友需要復健增多服務並不很了解，所以我們要抓 500 大，找幾家慢慢去找去提案子，去拜訪他們，有機會去作介紹，看看他們是否有案子跟我們配合；我們跟企業配合一般是五萬、十萬，沒有像別人那樣大，因為陽光有一些堅持，所以是滿大包袱，一定是為了服務去募款，我們跟企業配合要很清楚，一定是為了推廣陽光某一個服務，所以才去配合。

像我們跟安麗的配合是為了推廣就業服務，是讓社會大眾接納我們朋友，提供工作機會給他們，那我們跟企業的配合也是一樣，可是有些時候真的有一些牽制，就是說沒有那麼開放；像有些企業找陽光來配合辦一場晚會，辦一場晚會收了 500 萬，扣除 250 萬成本，捐了 250 萬，陽光就不要，為什麼是 250 萬而不是 500 萬，不需要無謂浪費；陽光很在意成本，有些社福機構會去購買頻道廣告，陽光會覺得花了 250 萬應該是收入 1,000 萬，也就是捐了 750 萬而不只是 250 萬，那麼募款的人會很辛苦，可是這樣在作簡報的時候也能

讓企業清楚，陽光或許一板一眼，可是我們錢守得很好；不會浪費每一分錢，可是這也限制了我們跟廠商配合。

跟企業合作要能創造雙贏，我們也希望能藉由跟企業合作，吸引其它更多企業加入陽光服務的行列。不過並不是很簡單，因為有太多競爭，因為陽光只有兩個人在作企劃的工作，不像其它單位有一百多個公關到處去撒。我們希望真正把錢用在刀口上，真正做些宣導服務，所以這也限制了我們跟企業合作。

十二、與其它非營利組織互動？

加入殘盟、台北市社盟，或燒傷聯盟活動，協助去做法令或個案的推動，可以的話跟其它單位互訪，像我個人會去其它單位幫他們上募款課程，當我們行有餘力也會去輔導其它較小單位，跟學界也會合作，讓其它新進的人或其它單位看到一些新的東西。

十三、是否從事募款工作？由那個部門負責？有那些策略？

募款主要由宣廣部人員負責，需要培育更多人才，我們主要以小額捐款為主，捐贈跟方案佔了 85%，政府補助款 10%，年募款所得約 3,200 萬元，我們每月支出大約 500 萬元，投資有一些虧損，我們收取比市價更低費用來服務燒傷朋友，目前只有復健、住宿才要付費，也只有一點點，台中、高雄有自己購買辦公室。

十四、如何確保資金來源穩定？

採取年度計劃方式，三年願景規劃，評估收入與支出，未來服務人員與收入 55%是來自捐款，所以每月需募款 300 萬元；另外，高雄、台中要開餐飲店，慢慢我們希望能自主，降低捐款依賴補助部分，並不難取得，所以提高補助比例列 30%，規劃提高補助款，利息收入算是最穩定，其它都不穩定，還是要用心去做。事業部分有賺有賠，整體而言還是賺錢，賠錢的店長就會很辛苦，需兼做些其它服務，如賣車票，我們希望除了提供傷友就業服務外，至少每家店要做到收支平衡，財務平衡這也是唯一要，求但當事業有賺錢會提高成長要求。

十五、商業化趨勢有何看法？

這是必然要走的路，社服機構有些時候挑起一些堅持罷了，跟企業界或商業行為接觸，是要讓更多大眾投入社會服務的行列，這是我們要的，不要一開始就抱持抗拒的看法，但

是要了解為服務而募款，不是為募款而服務，但有些社服機構因為募款難募，從事一些不相關商業行為，這又是錯誤的，一年需要多少錢是很清楚的，陽光不會為了賺更多的錢去從事商業行為或募款，計劃性只募我們需要的錢就好了。

投資中部或南部地區，因為傷友需要就業服務；傷友要回到社會之前需要緩衝時間，像洗車中心，捷運販賣店建立傷友走入社會的信心，所以我們因為覺得好才會繼續在中、南部提供傷友就業服務。當然我們也希望這個行業別是有市場競爭性的，它並不是純粹為了要賺錢而是傷友就業服務，但既然有能力賺錢就賺錢，不然也要收支平衡；而且開始需要接受董事會挑戰、質疑你到底能服務多少人。成本、績效評估都是需要的，如果虧損我們也不要虧損太多，把它當作陽光形象、廣告去考量也是可以值得的；但是每個店長也都覺得壓力很，大也跟其它店面競爭。

十六、 商業化的動機？有何優點？最大問題？

組織愈來愈龐大，組織擴充，各項服務增加個案需求，因為個案有這些服務需求。像個案去醫院做復健，沒有辦法得到專業復健，安心復健，所以我們覺得有需要重建中心。

民國 78 年發現，尤其是小朋友家裡無法後續給他支持，所以就有兒童中心成立。

民國 80 年，一些顏面損傷朋友，找工作不好找，因為他們本來就從事洗車行業，建議陽光是不是也可以開一家庇護職場 - 洗車中心，來做就業服務，因為傷友有這樣需求，所以去台北市政府跟社會局長白秀雄討論；他就很擔心陽光去做這個一定會賠錢，根本不可能賺錢，就業服務，不可能長期虧損。所以陽光洗車中心從開始 8 小時、12 小時、16 小時到現在 24 小時，這些服務對身心障礙朋友而言，他們工作態度很清楚，了解市場競爭，願意配合週遭市場，所以我必需講，陽光各部門服務機構的成立，都是因應傷友的需求。

今年到台北東區去成立服務中心，因為東區服務案佔我們機構百分之十左右，以前一個月才去做一次家訪，沒有辦法就近提供服務。所以陽光整個組織特色很清楚，因為傷友有需要，所以我們去擴充我們的服務。那當然我們也會守，也會考量我們的財務的關係，所以在擴充的時候會比較嚴謹，評量投入這樣服務這樣資金是不是真的服務到我們的個案。

社福機構本身在人才的部分，尤其是行銷和經營比較不足，管理也是；開放度本位主義比較高，社福機構因為服務的是比較弱勢一群人，待遇也是比較低，這是相對的問題，一般人對社福機構專業程度並不是那麼信賴，這可能是人才問題，怎樣取得人才是最大難題，陽光作願景規劃讓工作人員清楚帶往那裡走，但這並不是每個社福機構都做得到的。

十七、 與私部門競爭有何看法？

主要在人力部分，身心障礙朋友產能比較低，陽光洗車中心別人是只有 2 人一組，我

們需要 6 人，薪水又不能給他太低，員工本身能力比較低，學歷比較低，有心理障礙者，你要做其它更多要求比較不可能；人不是最好的人，利潤要求卻不能少，所以從企業角度看這是不可能的，經營的人往往比較辛苦、不公平，可看成是就業服務比較適合的。非營利組織的優勢是公益形象，但這也會變成負擔，有許多家社福機構需要幫助，他們不一定要選擇你。只能說比較沒壓力，像賣中秋月餅，我們設定賣 1,000 個，賣完了就很高興，目標達成了，郭元益就不一樣，老闆覺得可以賣得更多，為何不賣。

十八、 資源如何配置？

運用上每一年採收支平衡狀態，把所有收入運用在傷友的服務項目上，目前一直是這樣子的；之所以有很多不動產購置，那是之前台中事件，我們將社會太多捐款留置一些錢以幫助更多需要服務的人，事實說明這是對的，有時太多的捐款反而會害了受幫助的朋友；所以我們的資源都用在傷友身上。

十九、 成本效益分析？績效評估？

有，我們有年度計劃，採年度計劃方式執行各項方案，每個方案包括幾個個案，事實上你服務幾個個案，我們每一年都有作服務流程，服務滿意度調查，了解到底我們的專業部分在做些什麼，我們也常要求自己做評估和效益分析，不要只是一頭栽進去。

二十、 是否需要納稅？

像陽光洗車中心、捷運販賣店都必需開立發票，政府沒有給予稅法上任何優惠，和私人公司一樣，但它對身心障礙者有正面導向。

二十一、 最好的因應策略為何？

- (四) 機構服務做得愈札實愈能取得社會大眾信任。
- (五) 策略聯盟，相關機構共同來推動社會服務降低成本，不浪費社會資源。
- (六) 穩定的獲取財源。



編碼代號：G

日期：90.5.2(5/3.5/8)

訪談單位：伊甸社會福利基金會

地點：電話訪談

專訪人物：培訓組長

訪員：張上仁

一、貴組織的簡介(成立背景、組織架構、主要活動、發展現況)

註：組織的特性，主要的服務對象。

參見伊甸簡介資料及 90 年度組織圖。

二、請問貴組織是否有專職事業部門？企劃如何形成？有那些內容？ 人力配置情形？（以 921 庇護工場為例）

有，以 921 庇護工場為例說明，企畫案乃配合伊甸使命、新的福利（災區重建）需求、政府資源的供給與補助，提供相關的服務方案。計畫內容包含計畫緣起、服務方案、預算、人員配置、服務效益分析等資料，詳見南投 921 工場的成立說明、南崗工業區設廠計劃、南投工場進度等資料。

三、請問貴組織的主要資金來源？政府（資金）、社會（捐贈）、市場（費用）？

註：政府 - 補助、委託契約、BOT、外包、獎助、民營化等。

社會 - 年度活動、規劃性發展、特殊事件等。

市場 - 服務費收取、會員會費、利息收入、轉投資、租金收入等。

本會經費來源乃採三 3 原則 - 1/3 來自政府補助，1/3 來自社會捐款；1/3 來自自營事業，於下說明：

（四）政府 - 由政府機關委託或補助專案，有公設民營及方案補助兩種方式；

（五）社會（捐贈） - 社會大眾所捐贈、特定個人捐贈（定期捐款人）、及企業捐款與合作；

- (六) 市場 - 除利息收入、轉投資：亦有自營（自籌）經費，含事業經營所得及義賣收入，即義賣方式（活動）及直接業務推廣銷售有形商品來獲取本會服務經費。

四、請問貴組織是否致力於市場行銷？有那些具體做法？

註：與媒體的互動、社會大眾互動、捐款人互動、服務對象互動、企業互動、其它非營利組織的互動。

- (一) 媒體互動 - 媒體的公關從開始創會的時候，我們創辦人劉俠本身就是一個媒體人物，所以我們這個基金會好像就很習慣的知道如何去處理和媒體的互動，這是我們的文化，在過去人少的時候，我們還是有人兼著做公關，並不是就一定要人多才可以做公關，現在因為是專業分工，我們就有一個專門的公關部門，可是現在也只有五個公關人員（不含北部以外本會外區公關）。

89 年度公關運用情形

公 關 運 用 機 構	網際網路			出版品				其他公關工具使用							
	使用 電子 郵件	自設 網站	發行 電子 報	出版 月刊 雙月 刊	定期 出版 季刊	不定 期出 版專 刊	宣傳 視聽 資料	發佈 新聞 稿	召開 記者 會	大型 公關 活動	媒體 合作	媒體 邀訪	媒體 來訪	電視 公益 廣告	與名 人合 作？
伊甸社福 基金會								46	17	17	1	54	68	2	46

「」表示曾運用之公關工具；「發佈新聞稿」等其他公關工具使用請註明次數

(二) 社會大眾互動 - 捐款人互動

1. 與捐款人間維持良好關係，增加認同感。
2. 定期捐款制度的建立，致本會在遇到重大社會事件時也能保有基本捐款收入，不會造成立即性財務危機。（但 921 地震及此波失業潮，不景氣亦有相關程度的衝擊）
3. 目前使用轉帳捐款的比例約佔定期捐款總額的 8 或 5，對捐款的掌控性較強
4. 轉帳捐款的便利性提高捐款意願及持續性。
5. 個人捐款方式多為細水長流式非巨額捐款式，企業則多為大額捐款方式，本會寧捐款的參與人數多，但金額不用大，對於其持續性較高，但不排斥大額捐款。

6. 921 後定期捐款停捐人數與之前相較並沒有明顯增加，表示定期捐款人對伊甸的忠誠度頗高。（筆數仍有成長，但平均每筆捐款金額減少約 3 成）

伊甸運用下列方式進行徵信工作：

* 服務成果部份

4. 在月刊或遲緩兒專刊中適時公佈服務成果 / 人次及個案分享等方式，強化該服務的重要及持續性，藉以維持捐款人的忠誠度。
5. 主管機關每年對本會所作的服務評鑑，其結果是最客觀呈現服務品質的參考依據。
6. 特定專案的捐款，本會在活動結束後，會製作「成果報告書」具以呈現募款金額、服務、數量、媒體及宣廣效益等，藉以增強再次合作的機會。

* 捐款部份

5. 開立捐款收據，提供年終報稅之用。
6. 提供網站查詢捐款的方式，公開又便利。捐款名錄現在已上網公佈，也開始做整年的捐款扣繳憑單，以方便捐款人報稅的習慣，及節省每月郵寄捐款人收據的成本。
7. 捐款人若對捐款有疑問，可隨時來電本會作查詢。
8. 每年「勤業會計師」會對本會財務進行查帳工作，18 年來均順利通過簽證，對社會大眾是最客觀的徵信參考依據之一。

（三） 服務對象互動 - 有案主主動尋找協助，亦有伊甸主動服務案主，透過個案管理、社工員家訪或輔導員輔導，瞭解案主的各類需求，提供案主福利服務及就醫、就學、就業、就養、經濟補助的供給，使案主可以獲得服務的提供。另外，在兒童早療部份，每年會固定辦理「相見歡」活動，使認養人可以與早療家庭相見，瞭解服務成果，並建立早療家庭與愛心爸媽、姐姐的互動。

（四） 企業互動 - 除針對認同本會服務理念募集款項之外，本會亦以業務推廣方式來提供一般企業所需之用品，如賀年卡印刷、伊甸水等義賣服務。一般來講，過去與企業只做一次合作就沒有的案子也蠻多的，不過慢慢我們也會跟幾個彼此合作蠻愉快的單位做比較長期的合作夥伴關係，這種情況也愈來愈多，這也是這幾年我們在資源發展這種專業部門及公關募款方面自我努力的方向。但是企業也有它自己的考量、本位，怎麼樣能夠跟他們做配合，這個也是要注意的。

（五） 其它非營利組織的互動 -

* 與學界合作互動情形

我們比較少主動透過正式的方式去找某一個科系、院所來做合作的方案，譬如說把一個研究案做禾託等，這方面比較少，通常是個別性的接觸，像我們在直接服務方面有許多需要做督導工作 - 個案工作的督導，這方面我們會請一些社工系方面的學者來做督導、指導，我們也開一些教育訓練課程請他們來當講師，偶而我們有一些政府委託的研究案、調查案，當然也會找學術界，但是大部分都是和公共政策有關的，因為我們自己也有研究發展部門，但是比較偏重直接服務層面，反過來，這方面學術界比較不在行，所以不太容易找到合作者。（近來國科會或研考會有少數案件促成本

會與醫學院、理工學院教授合作研發輔具)

* 與其他非營利組織合作互動方式

譬如說組成聯盟、共同舉辦活動、彼此交流工作經驗等，像經費補助申請也有，大部分向聯勸、獅子會、扶輪社之類的，請它們來贊助支持，像最近中國國民黨有一個身心障礙基金會也會有一些方案，諸如此類，還有國外的非營利組織之間的互動，我們這幾年也開始透過「國際反地雷組織」(ICBL)，在做一個管道，然後其他的也透過一些教會組織來運作，像我們的「喜樂合唱團」常出去歐美地區做演唱，也會到東南亞國家，不外是透過教會來安排一些行程，附帶做一些非營利組織的互動。

89 年度與其他非營利組織合作互動方式

機 構	合作互動	經費補助申請	活動的相互支援	定期聚會交流工作經驗	共同舉辦活動	組成行動聯盟	其他
伊甸基金會		2 個(921 震災重建基金會、聯勸)	2 個(殘障聯盟、社會福利聯盟)	2 個(殘障聯盟、社會福利聯盟)	8 個(華麗扶輪社、台北長春扶輪社、台北羅馬扶輪社、台北千禧扶輪社、陳茂榜基金會、富蘭克林基金會、富帝國際文教基金會、菲律賓國際扶輪社)	2 個(殘障聯盟、社會福利聯盟)、	

五、請問貴組織是否從事募款工作？由那個部門負責？有那些部門負責？有那些募款策略？對宗教募款的看法如何？

有，資源募集中心，其募款策略（參見表 1）及對宗教募款的看法如下說明：

表 1：募款策略

資募中心陳美玉製 90.04.17

序號	方式	實際作法	募款對象
1	年度募款活動	4. 定期捐款--透過伊甸愛心園丁及認養園丁	一般社會大眾

		<p>捐款制度的建立</p> <p>5. 捐款維護--有專人在對捐款人進行關係維持，例生日卡寄發、捐款提醒作業</p> <p>6. 提昇捐款便利性--定期捐款自動轉帳，包括：郵局、銀行、信用卡等 10 家行庫。</p>	
2	專案募款	<p>3. 上半年作「愛無國界」輪椅募款活動。下半年作「遲緩兒早療基金」專案募款。</p> <p>4. 由專人收集各部門募款計劃書，進行勸募。</p>	<p>3. 一般社會大眾</p> <p>4. 企業、基金會、扶輪社、獅子會</p>
3	郵件募款	<p>5. 在年底固定製發募款信件。</p> <p>6. 每月針對不定期捐款人邀請成為固定捐款。</p> <p>7. 藉由募款信或平面廣告夾寄帳單或雜誌，增加捐款來源。</p> <p>8. 企業發行的雜誌、內部刊物、信用卡信封、托盤、發票上刊登廣告</p>	<p>4. 本會支持者及不定期捐款</p> <p>5. 各刊物收視戶</p> <p>6. 一般社會大眾</p>
4	各通路作宣廣	<p>6. 放置募款箱或發票箱</p> <p>7. DM 架放置文宣資料</p> <p>8. 第四台提供免費時段播放 CF</p> <p>9. 廣播頻道免費播放廣告</p> <p>10. 電話捐款</p>	<p>3. 各通路廠商</p> <p>4. 一般社會大眾</p>
5	網路募款	藉由企業的網站連結伊甸網站	一般社會大眾
6	舉辦募款活動	<p>4. 企業自行舉辦募款活動，本會單純受贈</p> <p>5. 與企業合作募款活動，相關籌備工作由雙方協議分工內容，本會為受贈單位</p> <p>6. 接洽園遊會，提供攤位作義賣及募款進行</p>	<p>3. 企業</p> <p>4. 一般社會大眾</p>
7	資本（器材物品）募集	<p>3. 台中啟能發展中心建設基金募集</p> <p>4. 房屋、車輛、電腦、辦公桌椅、冷氣機及職訓用品等設施設備之勸募</p>	<p>3. 一般社會大眾</p> <p>4. 特定捐贈者</p>
8	保險金捐贈	本會為保險滿期或死亡時之受益人	特定捐贈者，但數量不多

* 對宗教募款的看法：

1. 本會創會宗旨即在發揚耶穌基督博愛精神，故經常主動與教會接洽，讓本會出席主日作服務理念介紹及成果報告，將當天主日奉獻捐給本會作為服務基金。
2. 在企業中由基督教員工組成的團契，接洽前往由身心障礙員工或學員作分享或表演，以便宣揚本會雙福理念，進而獲得捐款或人力之支持。

六、請問貴組織如何確保資金來源的穩定？有那些方法？那些方法最有效？

1/3 原則 - 1/3 經費來自政府補助；1/3 經費來自社會捐款，如何強化專案與企業的募款計畫，並針對各目標族群提供有效的募款策略、訴求與 4P 組合；1/3 經費來自自營或義賣事業，尤其強調如何強化福利事業的經營，如何結合伊甸的訓產銷一元化概念，開發更多符合市場需求的職類，開設更多競爭性的庇護工場，以達身心障礙朋友自立利人，自助助人的理念。（各種方法各有千秋）

七、請問貴組織對社會活動商業化的趨勢有何看法？

非營利組織為維持其社會公益服務運作常態所需，其資金來源穩定有其必要性，本會從事商業活動亦以換取公益服務的經費，非為一般企業經營謀取股東本身投資利潤之目的，其價值在於謀求公眾之利益非一般商業謀求私利之行為。

舉凡歐美先進國家，對於非營利組織從事商業行為並無限制（至於扣不扣稅各有不同的規定），其視為非營利組織追求經費穩定，永續服務經營的手段之一，因此只要確認非營利組織之盈餘未分配少數個人，而使用於目的事業的使命，即可允許非營利組織從事商業化行為。

八、請問貴組織社會活動商業化的動機？有何優點？最大問題？社會活動商業化的動機：

6. 彌補基金孳息或不定期捐款收入之不足
7. 為求服務經費之穩定，避免外部環境變動之干擾；
8. 使本會服務經費運作有一定的自主性，相對於政府補助的依賴性而言；
9. 該事業本身即為服務項目之一，例如：提供案主就業機會及職訓實習；
10. 其他：與競爭性市場保持互動關係，吸收資訊及經驗以利職訓、就輔及非營利組織經營管理。

面臨障礙：服務資源不穩定，身心障礙者產品推廣不易，內部人員、人力、能力不足，一般大眾愛心消費觀念不普遍，且對非營利組織營業行為質疑。

九、請問貴組織對於非營利組織與私部門的不公平競爭有何看法？

原則上，基金會（機構）在從事營利事業有諸多的困難或限制（列舉三項最重要者）

4. 本會屬綜合性服務，社會大眾印象焦點集中不易
5. 事業體系無代表伊甸創造整年營收效益之明星產品

6. 社會大眾對非營利組織經營事業(營利)的質疑，在事業開拓發展上有一定的阻礙，但若是直接成為由企業來經營營利事業，在法律與執行上亦有其困難度，各有利弊，請參見下表表 2：

表 2：公司與非營利組織附設下事業單位之比較分析

類別 比較因素	公司型態的社團法人	非營利組織為其代表或管理人
實例	事業體與基金會分離 - 主婦聯盟共同購買	事業體與基金會合一 - 伊甸附設企業部
與基金會關係	成立獨立的公司，分離於基金會	附設於基金會之下
主管機關	經濟部	其非營利組織營利事業主管機關屬財政部
法源依據	民法 公司法	教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準第二條第 2 項第 5 款、第三條
法規規範	受公司法規範	受內政部目的事業主管機構監督準則規範、稅捐機關監督管理
管控機制	須有『控股』概念之運用，建議應擬訂盈餘分配政策性原則，並明訂於組織章程中。 盈餘分配含公基金、員工的福利金、業務發展轉投資金、回捐母體等分配	在財團法人下附設營業作業組織，並在財政部下辦理營業登記（其辦理程序可進一步請教附設企業部）
董事會	控股的意義乃謂半數之董事會成員由基金會派任，共明訂於組織章程中。	同基金會董事會
免稅優惠	依法繳稅，捐贈 - 營利事業所得稅所得稅法第 36 條第 2 項及營利事業所得稅查核準則第 79 條規定：營利事業凡合於第 11 條第 4 項規定之機關，團體之捐贈，以不超過所額百分之十為限，得列為當年度費用或損失。所得稅法第 11 條第 4 項之機關或團體即『合於民法總則公益社團及財團之組織，或依其他關係法令，經向主管機關登記或立案成立者為限。』	免稅優惠與限制： * 須辦理結算申報，並依免稅適用標準徵免所得稅。 財團法人用於與其創設目的有關活動之支出，不低於基金每年孳息及其他經營性收入百分之八十。 故非營利組織與私人企業最大之差異，即在於「禁止分配盈餘」及「利益不得歸於自然人」這兩個限制上，而且必須將剩餘之盈餘全部用於目的事業的生產或服務上。

限制	成立營利事業還是要課所得稅，而且企業盈餘依法至多只能認列一成公益捐贈費用，不能全用來回饋給非營利組織使用，反而不經濟。	雖然營利事業的盈餘可以分配給股東，但財社團法人依規定只能購買第一類上市公司股票或原始捐贈事業之股票，恐無法任意擔任一般營利事業發起人。因此，除非這是某些個人或企業為逃漏稅而成立之非營利組織，其不在乎是否有充足經費從事公益，把銷售部門獨立在外可享個人利潤分配；否則，一般真心從事公益之非營利組織，還是將銷售部門附屬在非營利組織，內可能較適當。
彼此的關連性	可捐贈成立基金會或捐贈所得適用高稅率之營利事業設立非營利法人機構，將每佃之所得捐贈限額內之金額予其設立之非營利法人機構，一方面營利事業可享有費用列支或列舉扣除額在所得稅之利益；另一方面捐贈者自己成立之非營利法人機構在取得該項捐贈，不論認屬經常性收入或基金之增加均依規定享受免稅（財政部 68.10.9 台財稅第三七一三號函參照），至於其關係圖請參見圖 5	依民法第 59 條規定，財團法人係屬公益性質，於登記前應得主管官署之許可者，故原則上不得經營商業，但如為達成公益目的而有營業之必要，並於章程訂明獲得主管官署之許可者，亦只能投資於一般公司組織之營利事業為有限責任股東，而不能自營商業以免有害於公益，前經經濟部五五、四、二〇經臺（55）商字第 0 九一四二號令解有案：至普通合夥商號因財務投資之需而購買股票、公司債或公債，其所得似應屬於合夥之事業。
營利行為爭議	非營利的營業行為不被外界質疑	非營利組織所從事的營業行為的積極性意義，如何克服外界質疑的眼光，建議可透過 (3) 教育員工 (4) 對外宣廣，以非營利文字為訴求，如公益行銷、愛心消費，並教育社會大眾

然由於伊甸屬非營利組織，其下所附設企業部從事營業行為，不免受到外界質疑，此處值得探討的是：非營利組織所從事的營業行為的積極性意義。

非營利組織所從事之營業行為 營利行為，因政府相關法規『董事會未分配盈餘』，非營利組織所從事的營利行為，即不稱營利行為，伊甸附設企業部從事營業行為，不僅將盈餘回饋身心障礙朋友的身上，更提供了身心障礙者就業機會，並促使身心障礙朋友『自力自足』、『回饋社會』。不過如何克服外界質疑的眼光，如何透過對外公益宣廣，以非

營利文字為訴求，如公益行銷、愛心消費，並教育社會大眾，以使社會大眾了解非營利組織營利行為的積極性意義，仍是伊甸尚待努力的。

非營利組織為追求資源的自給自足也從事營業行，和一般企業一樣，因此也有生命週期和產業內、外競爭力的挑戰，但在企業化經營需注意如何維持與達成非營利組織的使命、宗旨，而不致造成外界對非營利組織商業化與圖利營私的質疑（請參見表 3）。

表 3：非營利組織營業模式相關說明

收益事業之規定	公益性和收益性	財團屬公益法人，其目的須具公益性，不得具有營利性質，惟公益法人之公益性和收益性未必是對立的。一般認為財團法人可從事某種程度的收益事業或從事附帶的營利事業，但收益必須使用於公益的，若將收益分配於組成人員，則違反公益法人之本質。 非營利組織並不是不能賺取利潤，或從事營利事業，其仍可擁有每年之會計剩餘，而且組織亦可自由的支付合理的報酬給予組織成員。故非營利組織與私人企業最大之差異，即在於「禁止分配盈餘」及「利益不得歸於自然人」這兩個限制上，而且必須將剩餘之盈餘全部用於目的事業的生產或服務上。
	財團法人之收益事業的範圍如何？	如將收益事業視為是為達成公益目的之一種補助方法，則非公益的事業均為其收益事業，範圍就無所限制；如將收益事業認為係公益事業所附帶的事業，則其範圍只限於與本來之公益事業有密切關連之範圍以內者才被認可，即財團法人之收益事業，其事業內容、規模，都限於必要圍內才予以認可，而其收益必須用於公益事業。
營業行為分析	投資事業規定	依民法第 59 條規定，財團法人係屬公益性質，於登記前應得主管官署之許可者，故原則上不得經營商業，但如為達成公益目的而有營業之必要，並於章程訂明獲得主管官署之許可者，亦只能投資於一般公司組織之營利事業為有限責任股東，而不能自營商業以免有害於公益，前經經濟部五五、四、二 0 經臺(55)商字第 0 九一四二號令解有案：至普通合夥商號因財務投資之需而購買股票、公司債或公債，其所得似應屬於合夥之事業。
	非營利組織為什麼要從事銷售行為	(5) 提供特定弱勢族群就業機會、職業訓練與職場調適的場所（如社會福利基金會的庇護工場，是屬於從事目的事業的附屬作業組織，確實有其存在的必要） (6) 為了推廣目的事業之理念、觀念或知識，而販售出版品 (7) 籌措從事目的事業與會務運作所需不足經費 (8) 為了自力更生的經營政策，以免因過度依賴外界大額捐款或政府補助，而失去組織的獨立性
會	會計制度的改變與	會計制度的改變，是指成本分攤及內部計價方式，即會計人員在計

計 制 度 調 整	費用分攤方式	算附屬作業組織損益時會特別注意費用分攤方式，附屬作業組織以前損益計算公式是將「銷售貨物或勞務收入」減去「銷售貨物或勞務直接成本」，為免於可能被課徵營利事業所得稅，非營利組織開始將該作業組織之損益計算方式改為：「銷售貨物或勞務收入」減去「銷售貨物或勞務直接成本及間接費用」，如此將其他部門之人事、事務等費用先分攤到附屬作業組織後，損益計算便可變成負數，自然無須繳稅。如此方式，即是透過成本分攤規劃，達到節稅的目的
隱 憂 與 疑 慮	隱憂與疑慮	非營利組織是否應跟隨商業化經營腳步，只要以公共服務的使命為區隔即可？非營利組織為了節省稅負而實施非常規交易的作業安排，是否因此影響外界的信賴？ 政府說附屬作業組織的營業行為要比照營利機構課營業稅，但非營利附屬作業組織曾去申請營利事業登記證，政府卻不肯核發，理由是母體是財團法人並非營利機構，因此不符合發照資格。如此便是 - 要稅金時就認定非營利附設作業利組織是營利事業，而我們想參加公家投標需申請營利事業登記證時便認定是非營利事業

十、請問貴組織對所得資源如何配置？是否有任何問題？如何處理？
資源分配原則：

1. 一年度業（服）務計畫、預算書及每季進加減預算、目標管理、績效考核等做資源分配；
2. 不同性質的部門共同參與分配及貢獻，其間的差異性與共通性如何轉換成下表（表4），難度甚高。

表4：部門資源分配考量機面

財源來源	區域 / 部門	收入	支出	盈餘 貢獻度	核心產品 的比重	BCG 分析（成 長率 / 市場 占有率）	員工生 產力	投資報 酬率	其他附加價 值（如定額雇 用）
政府補助									
福利事業									
募款/捐款									

3. 目前正透過本會董事的指導著手引進企業界近年盛行的 BSC（平衡計分卡）管理工具協助改善。

十一、 請問貴組織是否有作成本效益分析？績效評估？

有，有預算系統、目標管理，並開始著手成本標準化評估作業及 BSC 制度。

十二、 面對資源來源的多樣化及競爭的日益激烈，您認為最好的因應策略為何？

1. 開源與節流：

妥善的開源節流，過去我們很保守的只是做定期存款的方式，董監事會就開始有投資理財，然後也刻意去尋找有財務金融方面背景的新董事，他會介紹認識的專業理財顧問和我們互動，我們有買一些股票、基金、外幣存款、公債，幾乎可以說是蠻多元化的，我們有定停損點與獲利點，以掌握風險。（但還是不容易管控）

節流，最基本的運作還是靠預算控制、目標管理，我們有在努力去做成本標準化，成本標準化的前置作業一定要服務標準化、作業標準化。

2. 組織轉型：

因應最近台灣有很多的變化，90 年度開始我們將有五個改變：

- (1) e 化 - 更分散、更多元化的組織型態，就需要透過網路整合資訊，提昇管理效率，並提供各類遠距服務，網路社工及福音服務。 流程簡化：導入 e 化，提升行政效率
- (2) 國際化 - 經濟不景氣，企業陸續出走，伊甸也可以有計劃走向國際化。因為，國際化是一條必經的道路，許多先進國家也是如此，所以我們也要秉持雙福使命，從台北市到台灣各地，再到亞太地區。
- (3) 志工化 - 現在 500 名同工的人事費用相當可觀，但是有許多人願意投入行善、關懷的行列，志工化後，可以讓更多的有心人士一起來參與，大家一起分擔，服務能量才能擴大。 運用志工，加強志工人力的運用與規劃（借力使力，資源運用）。
- (4) 和 (5) 是集團化及分權化，可以併在一起說明：後現代的企業再造組織走向扁平化，所以許多大公司都分權，政府也是愈來愈走向小而美的情況，許多福利服務開始公辦民營，就像現在本會接受委託的一壽重殘養護中心與台北市身心障礙者小型冷氣車（台北小復康），委託後較之前的服務績效成長了 50%。所以伊甸也要縮小、改變，要從集權化走向分權化，不再只有單個董事會、執行長，而是有好多的執行長及董事們。舉例來說：就像一個大家庭，有八個小孩，長大後各自嫁娶，就有八個小家庭，這樣以後不會伸手向老爸要錢，老爸也不用煩惱。當集團化後更多的分權化，讓有能力、成熟的單位自主，這樣成本會減低，效率也提高。國際化、集團化、E 化、分權化、志工化，是今年開始伊甸基金會準備邁入新世紀並迎接廿週年慶的兩年轉型

方向。