

南華大學  
非營利事業管理研究所碩士論文

指導教授：林吉郎博士

宗教型非營利組織功能之研究—  
以財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會為例

**The Function and Role in Faith-Bosid Nonprofit Organization—  
The Case Study of Chia Yi City Dah Tian Gorg's Subsidiary Benevolent  
Organization.**

研 究 生：徐寶璋

中華民國九十二年六月

# 南 華 大 學

## 碩 士 學 位 論 文

非營利事業管理研究所

宗教型非營利組織功能之研究—  
以財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會為例

研究生：符宏遠

經考試合格特此證明

口試委員：林宏以  
傅更誠  
林在印

指導教授：林在印

所 長：李振軒

口試日期：中華民國 九十二年 五 月 二十六 日

## 摘要

台灣宗教組織的民間力量是一種有組織、有潛能非營利組織的力量，這類地方宗教型非營利組織在社會福利救助、銀髮族問題、經濟結構變遷失業嚴重情形等機制上表現了何種功能、擔任何種角色、以及如何面對這種大環境的挑戰都是本研究的動機，並預期研究的結果能對社會走向大同世界稍有助益。

本研究以文獻分析法與深度訪談法作質化之研究，並以財團法人嘉義市大天宮附屬慈善會（以下簡稱慈善會）作個案之研究。在文獻探討方面除了介紹非營利組織的定義、功能以及非營利組織與政府關係外，對於該組織的經營運作以司徒達賢 CORPS 模式的經營運作為研究的依據。

慈善會對內以管理為基礎，對外以服務為目的。內部會務組織運作以司徒達賢決策核心（DC）及 CORPS 模式運作理論展開一系列的鑽研。相關服務對象（C）、業務運作（O）、資源（R）、人力資源（P）、服務（S）是否能互相轉移、互相支援的組織運作提出研究的看法，復建議善用慈善會的外部關係如社會大眾、媒體、與政府的關係、與其他慈善會之關係，如此慈善會將能發揮更大的功能。

本研究經探討后提出結論如下：

- （1）慈善會具有補助政府失靈、公共服務的社會角色功能。
- （2）慈善會具有維護社會價值角色之功能。
- （3）慈善會與政府間屬於合作與互補的伙伴關係。
- （4）慈善會的定位為區域的非營利組織，為社區鄰里的守護者。
- （5）慈善會發揮整合 CORPS 模式之組織運作角色與功能。

本研究依據上述結論向宗教型非營利組織以及後續學者未來研究方向提出建議，以供參考。

關鍵字：慈善會、非營利組織、宗教型的慈善會。

## **Abstract**

The civil force of religious organization in Taiwan is an organized, non-profitable organization (NPO) with various potential capacities to serve the society. The role of local non-profitable organization in facing the changing environment plays important parts in services such as social welfare relief, the aged problems, and lifting unemployment situations. This is the motive of my research and I expect the results can be helpful for the society moving towards the world village.

The CORPS model developed by Dr. Si-tu about the NPO will be introduced. By using the documentary analysis and the depth interview method, the study of the subordinate charity association of the temple-- TA Tian Gong, will be conducted. Since the performance of a charity association is based on its internal management, a decision center (DC) concept will be discussed and verified in the case study. We also recommend the use of external relationships of charity association to make the function more effective such as: the relation with the community, the media, the government and other charity associations.

After reviewing the case, I have the following results:

- ( 1 ) Charity association plays an important role in case of government failure.
- ( 2 ) Charity association plays an important role in maintaining the society value.
- ( 3 ) Charity association and government have the relationship of cooperative and complementary partnership.
- ( 4 ) Charity association is a local NPO and the guard for the neighborhood.
- ( 5 ) Charity association conforms the CORPS model.

Key words: charity, NPO, religious charity.

# 目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究範圍與名詞釋義.....	1
第三節 研究方法與步驟.....	3
第四節 研究架構與限制.....	5
第二章 文獻探討.....	7
第一節 非營利組織的理論基礎及營運模式.....	7
第二節 非營利組織的社會功能與角色.....	16
第三節 非營利組織與政府之關係.....	19
第四節 宗教界從事非營利事業之範圍.....	22
第三章 訪談研究設計與實施.....	25
第一節 訪談大綱之設計.....	25
第二節 訪談對象之選取.....	25
第三節 訪談實施之程序.....	26
第四章 運作模式與外在環境關係個案研究之分析與討論.....	28
第一節 CORPS 模式之分析與討論.....	28
第二節 外在環境關係之分析與討論.....	37
第五章 訪談結果之分析與討論.....	41
第一節 宗教型非營利事業組織運作之分析與討論.....	41
第二節 宗教型非營利事業組織社會功能與角色之分析與討論.....	63
第三節 宗教型非營利事業組織外在環境之分析與討論.....	66

第六章 結論與建議.....	77
第一節 研究發現.....	77
第二節 結論.....	81
第三節 建議.....	83
參考文獻.....	88
附錄一 參與研究同意書.....	95
附錄二 財團法人台灣省嘉義市大天宮宮告（簡介）.....	98
附錄三 財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會委員職員名冊.....	101
附錄四 財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會組織章程.....	102
附錄五 財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會組織章程實施細則.....	109

# 表 次

表 2-1	國內外學者對非營利組織定義一覽表.....	7
表 3-1	受訪者基本資料一覽表.....	27
表 4-1	大天宮慈善會九十二年度收支預算表.....	31
表 4-2	大天宮慈善會八十二年至九十年收入支出比較表.....	32
表 5-1	CORPS 模式分析慈善會組織運作訪談結果.....	41
表 6-1	CORPS 模式彼此不均衡分析表.....	80

# 圖 次

圖 1-1	研究流程.....	6
圖 2-1	非營利組織之 CORPS 模式.....	15
圖 4-1	大天宮慈善會會務運作系統圖.....	29
圖 4-2	歷年收入支出統計直條圖.....	32
圖 4-3	歷年收入支出統計折線圖.....	33
圖 4-4	慈善會之 CORPS 模式組織運作圖.....	36
圖 4-5	慈善會與外在環境關係圖.....	37
圖 4-6	社會大眾四個群組圖.....	38
圖 6-1	CORPS 模式中 C、O、R、P、S 之轉換支援圖.....	83



# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

近十年來台灣的宗教組織龐大、感召力強，能引進在家信眾有形與無形的力量，諸如心悅誠服的捐款，推展宗教活動，從事志工、義工人力的付出以及其他各種不同程度無怨無悔的奉獻，相對地宗教團體對於信眾內心的安撫、生命價值的肯定，道德意識的提高也均有潛移默化的影響，這是其他非營利組織所無法比擬的。而且自我國九二一大地震以後，非營利組織的功能受到民間與政府重視，有關「政府的力量有限，民間的力量無限」的說法，廣為流傳，而這種「民間的力量」是一種有組織、有潛能的力量，也就是非營利組織的力量。

這些台灣民間力量的蓬勃發展，使得許多宗教團體，慈善組織基於宗教精神與倫理，在扮演匯集資源從事救濟事業的角色上充分展現獨特的創新與力量。而在傳統的機制上，慈善團體的目的事業卻多集中於急難救助、冬令救濟、施棺捐米、天災救助、低收入戶救助等活動方面；而且民間慈善會資源類型多元，規模亦歧異，但其共通點就是普遍保留了傳統「救急勝於救貧」的價值觀。究竟這類地方宗教型的非營利組織在社會救助的功能上呈現何種特質、擔任何種角色以及需面臨何種大環境的挑戰是本研究的動機。

基於前述規劃本研究的目的如下：

- 一、了解宗教型非營利組織在社會救助功能的特質。
- 二、探究宗教型非營利組織的角色與政府之關係。
- 三、分析宗教型非營利組織的社會救助功能面臨的挑戰。
- 四、開拓宗教型非營利組織的角色功能與服務領域。
- 五、提出具體建議供地方慈善會機構運作與管理之參考。

## 第二節 研究範圍與名詞釋義

我國社會福利的整體思潮成型於孔子的《禮運大同篇》，如有負責的政治、

成長的經濟、關懷的社會，幾乎無須非營利組織來填補政府行政運作的空檔，來滿足民眾生活的基本需求。

由務實面看來，目前台灣社會在基本結構上有著與以往不同的變遷如：

1. 人口老化，銀髮族社會的來臨，家族功能又式微，無法解決老人問題。
2. 我國在九二一大地震以後，因水土保持不佳，濫墾亂栽造成土石流，災情不斷，以致人心惶惶對政府喪失信心，整個社會缺乏安定力量。
3. 全球化經濟結構的變化，產業轉型所帶來的結構性失業現象嚴重。
4. 傳統產業出走，影響台灣經濟成長，再加上台灣加入 WTO 以後，農業的遠景無法預期，造成民眾的恐慌與不安。

綜上所陳，為了彌補政府所忽略的老人問題、貧困問題、失業問題等所衍生出更多的社會問題，整體社會救助機制比過去以往更多，嘉惠的對象也更廣。如在嘉義地區財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會，以宣揚聖道，提倡我國固有文化勸導民眾向善，辦理慈善事業，繁榮地方，促進社會福利。本研究將從宗教型非營利組織之角色與功能深入探討該會在政府失靈空間上的填補，以及增強人民對非營利組織的信任與對信仰所衍生力量的聚合，進而針對政府與非營利組織、社會、人民間之融洽上加以探討。

本節就本研究所提及的專有名詞作扼要的解釋，其有關的文獻將在第二章文獻探討中再加以敘述。

#### 一、非營利組織（**Non profit Organization** 常被簡稱為 **NPO**）

所謂非營利組織（**Nonprofit Organization**，常被簡稱為 **NPO**），從字面即可會意，指的是「不以營利為目的之組織」。既稱為「組織」必然是一個有合法的組成結構和過程，以確保其服務公眾利益的宗旨而且貫徹作為、受到監督，並因非營利地位而得以享有的優稅待遇相稱。

並依據顧忠華（2001）研究為「綜合國內外學者的討論，我們可以為非營利組織下一個較周延的定義；非營利組織乃是以公共利益為使命，具有民間性、自主性、自治性的組織特質，運用大眾捐款、政府補助或生產所得

等資源，遞送組織宗旨範定之服務。正式依法令登記之非營利組織，得享有稅法上之優惠，惟經營生產事業之盈餘不得分配，並需接受政府機關之監督。由於非營利組織獨立於政府部門與企業部門之外，形成獨特之文化及行為模式，亦被稱為『第三部門』。」

## 二、財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會

財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會係依據財團法人台灣省嘉義市大天宮規程第三條「本宮之設立以宣揚聖道提倡我國固有文化，勸導民眾向善，辦理慈善事業，繁榮地方，促進社會福利為目的」組織之，以啟發我國固有倫理道德，發揚社會仁風之舉，結合群眾力量，造福社會為人群為目的的慈善濟助事業團體，會址設嘉義市和平路八四號

## 三、CORPS 模式

CORPS 模式的基本運作程序，其實就是非營利組織的運作程序，簡單的說就是結合人力資源（P）、財力資源與物力資源（R）、經由有一些組織的活動（O）、創造某些有價值的服務（S）、以服務社會中的某一些人（C）。本研究就是以 CORPS 模式加以驗證。

## 四、決策核心（Decision Core 簡稱 DC）

非營利組織在 C、O、R、P、S 五項之上還有一個決策核心，是非營利組織的大腦，組織決策的主題，權責營運之所在，界定組織使命，是決策核心責無旁貸的工作。

# 第三節 研究方法與步驟

## 一、研究方法

本研究主要在探討財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會的組織運作，以及其社會角色與功能等，務求資料收集的完整性、準確性與真實性。因此本研究採用質化的研究方法，冀使研究成果具有深度與可用性。

一般研究依其研究性質可分為三大類型：1. 探索性研究（Exploratory

Studies)。2. 描述性研究 ( Descriptive Studies ) 3. 因果性研究 ( Causal Studies )。

- 1、探索性研究：研究人員在研究時對於某些問題缺乏明確觀念，有助於研究人員研發出更明確的概念，進而建立優先秩序，並強化最後的研究設計。
- 2、描述性研究：目標是要探知研究的主題，在研究技巧及設計與執行上必須採用較高的標準。
- 3、因果性研究：理論與研究間常存在一個先天缺口，因果研究關注的即是一個變數影響另一個變數。

本研究是屬於探索性之研究，運用的方法有文獻分析法與深度訪談法。

一、文獻分析法 ( Literature Survey )：本研究蒐集國內外相關的書籍、博碩士論文、研究報告、期刊、政府出版品與會議紀錄，作為理論基礎並加以彙整及分析用來當作研究之基礎，其範圍或來源大致有三種：其一為相關的研究報告、定期刊物、學術論文；其二為類似科學的學說與理論；其三為一般論著、民間通俗典故、具創造或思考性的文章，對啟發新的研究都有幫助( 吳聰賢等，1993)。。

二、訪談法 ( Depth Interview )：深度訪問就是希望透過訪談發現一些重要因素，這些因素不是用表面的觀察和普通的訪問可以獲得的 ( 吳聰賢等，1993)。而訪問法係指利用人員訪問、電話訪問或郵寄問卷調查等方式收集所需的資料，是研究採用最廣的一種資料收集方法，深度訪問法是屬於非結構 - 直接訪問，即直接向受訪者進行訪問，詢問員可視受訪者的反應隨機應變，自由使用適當的用語與次序，它常用來發掘人們內心深度的動機( 黃俊英，1999)。

## 二、研究步驟

本研究步驟係以非營利組織理論 CORPS 之模式運作當理論基礎採文獻分析及實務性之訪談，持訪談綱要就特定對象予以訪談，並綜合訪視所見加以歸納分析探討並提出研究發現與結論及建議。

#### 第四節 研究架構與限制

研究者針對研究主題與問題，蒐集及整理相關參考文獻，進而與研究領域之相關機構及人員聯絡、溝通，以獲得相關單位與人員的協助，始能順利進入研究的領域。茲將本研究流程如圖 1-1 所示：

因為個人能力有限加上思路不能周密，本研究定有諸多疏失與不詳，在進行研究時遭遇的限制有：

- 一、在訪談對象方面：本研究是質性研究，採用深度的訪談作資料的蒐集，又須在短時間內完成研究，以致於訪談的對象不會太多，而且僅限於嘉義縣、市、台南縣，作選樣原則之訪談。
- 二、在研究文獻方面：本研究係屬實務性之個案實證，在這之前較少研究者探討相關本主題，因此資料收集較為不易，參考之文獻資料也較少，恐有遺漏之虞。

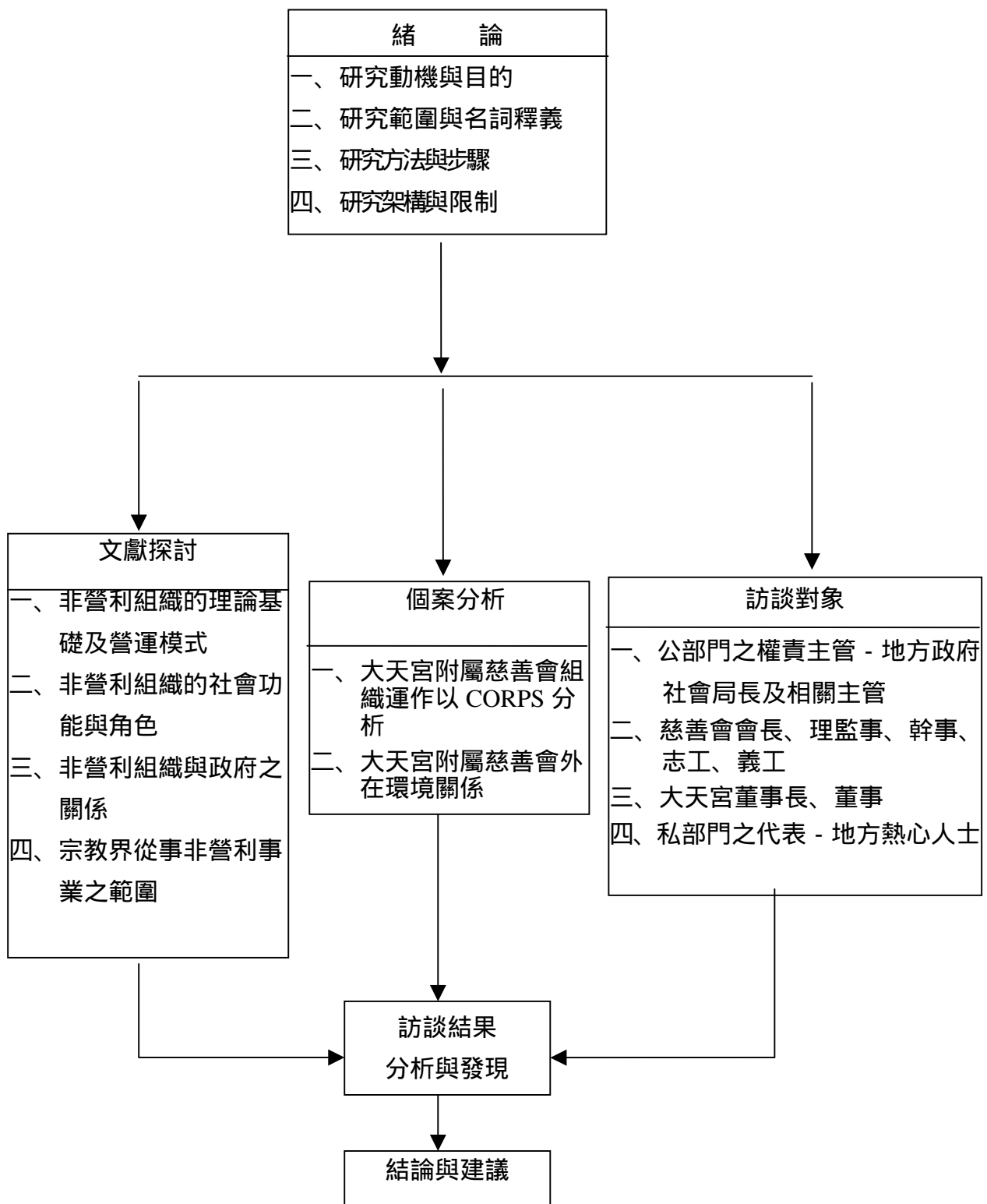


圖 1-1 研究流程

## 第二章 文獻探討

### 第一節 非營利組織的理論基礎及營運模式

近年來由於全世界經濟的蓬勃發展導致社會對於社會福利的需求與日俱增，在政府的行政運作體系遲緩，常無法迅速處理這方面需求之際，為了彌補社會福利資源分配之不平均，人民遂自行整合智慧、人力、財力、物力，形成了所謂的「非營利組織」逕行發揮了它的效率。換句話說，非營利組織，就是在滿足人的基本權利，免受威脅生存的權利，有活得健康的權利，有免於貧窮的權利等等。所以非營利組織在社會上處於一個極關鍵性的地位，為了更深入瞭解這種組織，本節將整理文獻探討非營利組織的定義、特性、理論基礎及營運模式。

#### 一、非營利組織之定義與特性

- (一) 若就其性質而言，非營利組織之財源主要來自私人自願性的捐贈，相似於私人部門之收入，具有自願性的特性，而與政府部門之賦稅收入具強制性有所不同；且非營利組織本質上不以追求利潤為目的，此與政府部門謀求民眾福祉為目的相同，而與私人部門的營利導向有所差異。是故非營利組織兼具有私人部門及政府部門之部分特性，通常被稱為第三部門 (Third Sector) (黃世鑫，1989)。以下針對非營利組織之定義作一歸納與探討，如表 2-1

表 2-1 國內外學者對非營利組織定義一覽表

學者與分類	定義與解釋
呂東英 (民 66)	從事非營利之目的事業，不以無目的累積節餘，或給予原創立人、組織利潤之公益社團或財團，或依法成立辦理政府指辦事項之組織或團體。
許士軍 (民 69)	非營利組織就是不以營利為目的之組織。
王建瑄 (民 69)	各種教育、文化、公益、慈善相關或團體，且因民法總則而

(續下表)

(承上表)

	<p>成立之公益社團或團體之組織，公益社團以人之集合為特點，財團法人以財產之集合為特點，二者皆為謀求全體社員非經濟性之公共利益或社會大眾之共同利益的組織。在我國的所得稅法中，營利事業所得稅是針對公營、私營或公私合營，以營利為目的，具備營業牌號或場所之獨資合夥公司及其他組織方式之商、農、林、漁、牧、礦、冶等營利事業作為課稅的主體。因此，非營利事業自然在免徵營利事業所得稅的範圍之內。</p>
蘇慶義（民 76）	<p>非營利組織必須具備下列性質：(1) 其設立之目的不在獲取財物之利得或利潤；(2) 其不反對盈餘之累積，其存續期間產生之盈餘，需保留運用於目的事業之服務提供；(3) 不得違反法令、章程或以高度不合理的支出，給予任何私人特殊利益。至於報酬是否合理，應視其所提供之給付是否相當而定；(4) 不得分配盈餘或財產給予成員、董事、受託人或捐助人等；(5) 組織廢止或解散時，其財產必須使用於受租稅優惠之目的或移轉於其他受租稅優惠之團體或公共團體。</p>
許士雨（民 81）	<p>非營利組織的設立目的，非在獲取財物上之利潤，且其淨盈餘不得分配予其成員及其他私人，而且具有獨立、公共、民間性質的組織或團體。</p>
馮 燕（民 82）	<p>非營利事業的性質是 (1) 具有明確服務大眾的宗旨；(2) 有正式組織形成，但非以營利為目的；(3) 無利己或私人意圖的結構；(4) 捐助的善款可以減（免）抵稅。</p>
江明修（民 83）	<p>將非營利組織定義具備法人資格，以公共服務為使命，享有免稅優待，不以營利為目的。組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性質之組織。</p>
陳金貴（民 83）	<p>非營利事業是具有正式結構的民間組織，它是由許多志願人士組成的自我管理團體，其組織目的是為公共利益服務，而</p>

(續下表)



(承上表)	非為自身成員服務。
程瑞玲 (民 83)	非營利組織應符合下列三要件：(1) 組織主要資源的提供者都不希求獲取報酬；(2) 組織經營非為了獲得利益；(3) 組織權益不可被出售、移轉、買回。
楊錦綦 (民 84)	對非營利組織的定義有 (1) 組織設立之目的不在於追求賺取盈餘或利得，其目的在於公共利益服務之提供；(2) 不禁止賺取盈餘，但禁止其盈餘被分配；(3) 所累積的盈餘必須使用於組織設備之購置，或其組織之公共目的。
顧忠華 (民 86)	非營利組織的特徵為有公共服務的使命與積極促進大眾福祉，且不以營利為目的。
張文瑛 (民 87)	非營利事業的特性包含 (1) 以非營利為目的；(2) 資源提供者非已獲取經濟利益為提供資源之目的；(3) 缺乏業主權益；(4) 缺乏市場競爭；(5) 不易衡量經營成果。
Robert Bantels (1974)	非營利組織機構，雖不以營利為目的，但它仍負擔一種轉換功能，其意指任何一個組織都是從環境中獲取資源（包括自然資源、人力、科技與資訊等）然後經由轉換的過程，將投入變成產品——一種社會價值提供給外在環境，也就是說組織轉換資源為創造環境所需的社會價值，這些價值是有形的產品，有些是無形的服務、觀念。組織就利用他所創造出來的社會價值來與需要它的人交換價值，對方付出的價值為時間、金錢與意識型態等。
Hansmann (1980)	非營利事業本質上禁止組織分配盈餘給它的控制者，如：成員、職員、董事或受託人，但並不禁止謀取利潤，只要全部運用於機構成立目的之服務，且不從事盈餘的分配即可。
Oleck (1980)	不得利用機構使其成員或管理者獲得私人財富的增加，亦即除了法令允許、目的事業之需要或受雇主對於機構提供之薪資報酬外，不得分配財產與任何人。

<p>(承上表) Kotler &amp; Andersen (續下表) (1987)</p>	<p>非營利組織有兩大共同點：(1) 希望影響目標群眾的行為；(2) 不僅要謀求機構本身的利益，同時也要追求目標群眾利益，其目的旨在造福整個社會。</p>
<p>James (1989)</p>	<p>享有免稅或可抵減優惠的機構。</p>
<p>Wolf (1990)</p>	<p>對非營利事業組織有下列幾種性質：(1) 具備有公共服務的使命；(2) 經政府立案，接受相關法令規章的管轄；(3) 組織應為一個非營利或慈善的機構；(4) 經營結構需排除私人利益或財物之獲得；(5) 經營得享有免除政府稅收的優待；(6) 享有法律上的特別地位，捐助者或贊助者的捐款得列入免(減)稅的範圍。</p>
<p>Denhardt (1991)</p>	<p>法律禁止將剩餘的收入獲得利潤分配給個人會員之組織，這些組織實際上雖會製造利潤，但這些利潤必須使用在組織之目的上。</p>
<p>Salamon (1992)</p>	<p>非營利組織可定義為具有正式結構的民間組織，它是由許多志願人士組成的自我管理團體，其組織目的是為公共利益服務，而非為自身的成員謀利。</p>
<p>美國俄亥俄州的法律 (引自陳金貴，1993)</p>	<p>非營利事業是指一個機構的形成，並不是為了獲取金錢上的所得或利潤，同時，其淨收入或其中任何一部份不得分配給其組成份子、董監事、工作人員或任何其他人。</p>
<p>美國會計學會 (American Accounting Association) (引自張瑞當， 1998)</p>	<p>通常區別營利與非營利的基礎，乃在於有無營利的動機，非營利組織從其行動上的含意來說，有以下幾項特點：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 無營利的動機</li> <li>2. 無個人或個別擁有組織的權益股份或所有權。</li> <li>3. 組織的權益或所有權不得任意出售或交換。</li> <li>4. 通常都不可被要求、直接或按比例給予資金捐助者或贊助</li> </ol>

(承上表)	人財務上的受益。
我國營利事業所得稅法 (引自張瑜芳, 1999)	非營利機構定義成：「所謂非營利機構是指各種教育、文化、公益、慈善機關或團體，合於民法法則公益社團及財團之組織。以人之集合為特點，財團組織以財產之集合為特點。二者皆為謀合全體社員非經濟性之公共利益或社會大眾之公共利益之組織。

資料來源：羅秋川 (2000), p4。蘇洛賢 (1999), p9。

從以上文獻探討中，得知每位學者所著重表達的層面不同，非營利組織幾乎囊括人民生存、身體、心理、社會、文化與藝術各方面的資源與機會，無怪乎有學者認為非營利組織是促進社區之豐富性與複雜性的關鍵，因為他為社區建立一種有意義的「象徵」系統，使得人類團體生活的內涵得以展現，滋潤居民的內在心靈。

## (二) 非營利組織的特質

Salamon (1992) 指出非營利組織六大特質：

1. 正式的組織：它必須具有某種程度的制度化，而非臨時或非正式民眾的集合體，同時也要得到政府制定的法律之合法承認，因而具有法人團體的資格，可以以組織之名訂定契約和保管財務。
2. 民間私人性質：它必須與政府機構有所區隔，既不屬於政府的部門，也不應由政府官員充當董事會成員，但此並不意味著非營利組織就不能接受政府的財源或是政府官員絕對不能擔任董事，簡言之，一個重要的關鍵就是，非營利組織基本的架構必須是民間私人性質的組織。
3. 利潤不能分配：組織本身可以生產利潤，但必須將組織的利潤運用在機構宗旨限定的任務，再者，組織內部的工作人員不能分配利潤，這和營利組織運作的情形有很大的不同。
4. 能夠自我治理：非營利組織要能夠自我管理自己的活動，組織本身要有內部的治理程序，不受外在團體的掌控。
5. 志願人員的參與：非營利組織應有某種程度的志願人員參與機構活動，特

別是由志願人員所組成具有領導與治理性質的董事會。

6. 公共利益的屬性：非營利組織所提供的服務應具有公共利益的性質，並以服務公眾為職志。

## 二、非營利組織的理論基礎

「非營利組織」在我國常被當作「民間社會」組織之代名詞，而事實上二者是不同的，前者強調組織的型態與運作而民間社會則較屬於公民社會的意義，重視個人的自主參與性及應負擔的責任。在談及非營利組織的型態與運作前須先了解它的理論基礎，廣參文獻對非營利組織的探討涉及歷史學的觀點、社會學的觀點，以及政治、經濟學的觀點，但本研究僅就非營利組織在政治、經濟學的層面加以探討、了解政府與民間機構的關係角度之理論基礎。

### (一) 市場失靈 (Market Failure)

官有垣、王仕圖 (2000) 指出在自由經濟體制之下，價格是由供需雙方所共同決定，市場的機能必須在完全競爭市場的假設下充分發揮，才可以達到最高的經濟效率。但是由於自然獨佔、外部性、公共財、景氣循環、殊價財及資訊不對稱等問題，市場機能不能如所預期地，圓滿達成經濟效率導致市場失靈，完全無法滿足消費者需求。

市場失靈是當生產者和消費者之間發生「資訊不對稱」(information asymmetry) 的情況時，消費者沒有充份的訊息與專業知識，來判斷產品和服務的數量與品質，因此，消費者在議價的過程中無法處於一種公平合理的地位。就生產者而言，他可能會收取過高費用，或提供劣質品之財貨與服務，使得消費者蒙受損失。在此情況下，市場競爭並不能夠使市場機能充份地運作，財貨或服務就需轉由政府部門或非營利組織來提供。Hansmann 認為導致市場資訊中資訊不對稱的原因如下：

1. 捐贈者對其所購買的服務，並未具備完整的資訊。
2. 消費者得到不可靠的服務品質訊息。
3. 捐贈者對他們所捐贈的資金，無法做有效的追蹤與考核。

4. 服務具有複雜的特性，消費者無法辨別他們的品質，使得消費者面臨可能接受品質服務的風險。

在市場失靈的情形下，為什麼會選擇非營利組織最明顯的解釋是「不分配盈餘的限制」，所以比較不會為了追求利潤而降低服務的品質，也不會去剝削消費者，而且會分派所有的資源去從事它的使命並允許消費者和支持者在服務的範疇內提供有足以發揮的控制權是較值得信賴的。所以非營利組織的產生，歸因於一種特殊型態之市場失靈現象，即在資訊不對稱的情形下，不能夠訂定一個對交易雙方均公平合理的契約，導致契約失效之問題。當契約發生失效的問題時，因非營利組織的規模不如政府機構般龐雜，消費者相信非營利組織經費的運用，不致浪費太多行政機制上面。較偏好由非營利組織來供應他們所需要的產品。

#### (二) 政府失靈 (Government Failure)

政府是需要依法行政的，講究代表性與公平，對於特殊性的、實驗性的、開創性的民主需求沒有辦法提供。此時非營利機構的彈性與活力，可彌補政府功能的不足 (鄭讚源，1997)。

Weisbrod (1988) 認為政府所提供的公共財，旨在滿足大部分選民的需要，當一部份的民眾需求不能被滿足時，非營利組織於焉產生，其目的即在彌補政府未能充分提供公共財的不足，而成為政府以外公共財的供應者。

#### (三) 志願失靈 (Voluntary Failure)

志願主義包括了自發性、地方草根性的公民參與；亦為政府輸送財貨與服務的重要途徑。沃克 (Wolch, 1990) 更以為志願主義實為推動當代社會變遷之主要推進器。衡諸志願主義在現代國家之興盛與影響，其背後所代表的即是非營利部門之動力與精髓，實值得吾人關注。而人們參加非營利組織的原因也是由於自我實現、體認參與組織是自己的責任，而且從提高他人的滿足中，自己也得到滿足。

#### (四) 第三者政府 (Third Government)

政府部門與非營利組織互相合作時，雙方的優缺點正好足以相互補足，

此種情形就是第三者政府，也就是政府提供資源，而由民間來執行。這是一種優勢的機制，主要的特徵是由民間非政府組織執行政府目標，對公共基金的支出具有實質上的裁量權，代為政府執行公權力。非營利組織蓬勃的產生，主要是調和人民對公共服務的渴望，但又懼怕政府權力過度膨脹，因而透過第三者政府形成的組織，來增加政府提供福利服務的特色與功能。

#### (五) 小結

如果市場可能失靈，政府也有失靈的可能，此時非營利組織與非營利部門就有志願服務者以其熱誠之心投入公益活動協助解決，彌補市場與政府之失靈，但是非營利組織也有它先天的限制也可能失靈。在非營利組織部門而言，由於政府的資源多而且穩定可以彌補民間之不足，而且可以監督與輔導提高公益性事務的專業性並防止他們循私，這個時候就產生公部門與私部門的合作關係，優缺點互相補足，亦即政府提供資源由民間執行這種現象就是第三者政府。

### 三、非營利組織之組合方式及營運模式

據司徒達賢(1999)指出：非營利組織經營管理上有幾個重要部份，他用 CORPS 之模式來說明，簡單扼要地表達了非營利組織的整體理念：

#### (一) 服務對象 (C) (Clients)

非營利組織在使命的指引下都有各自的目標市場亦即服務對象，也就是組織服務的需求者。此目標市場可能是某些特定的群體，也可能是不特定的廣大社會大眾，視其所提供的服務內容而決定，希望透過各種努力，使他們過得更幸福、更健康、更善良、更有智慧。

#### (二) 創造價值之業務運作 (O) (Operations): 含規劃與組織

指提供服務的過程或活動，而且非營利組織的服務必須經過計畫才能順利執行，因此必須要有一規劃組織行動的單位，根據組織的使命，為組織的各種服務對象設計不同的服務活動，以符合需求者的需要。

#### (三) 資源提供 (R) (Resources): 包括財力與物力資源

指非營利組織所擁有的內、外部資源來源。非營利組織需要財力與物

力資源的支持才能提供服務，而這些資源可能是由社會大眾提供，也可能是由某一團體支持，但無論資源的獲得方式為何，非營利組織的存在都必須使資源不虞匱乏。

(四) 人力資源 (P) (Participants): 參與者，含專職人員與志工

指參與非營利組織活動的人員，主要包括職工與志工兩種。職工是屬於組織內受薪的正式員工，常駐組織內執行各項組織的例行工作，同時協助組織的運作。志工為不支薪的志願工作者，多基於對組織使命或理念的認同而參與服務。

(五) 服務 (S) (Services): 所創造或提供之服務

指透過組織運作所提供具價值的活動內容，非營利組織最終的目的是創造與提供必要的服務給需要的對象。而此更是組織使命的具體表現。這些服務可能是對人的照顧，也可能是價值觀念的灌輸，也可能是知識與觀念的傳播，甚而對人類心靈的改造。

這五種因素相互運作，最主要是為案主提供適切的服務，司徒達賢教授並以倒三角型之方式來圖示 CORPS 之組合模式，其實即是所有非營利組織的運作程序。(如圖 2-1) 結合人力資源 (P)、財力資源與物力資源 (R)，經由某一些有組織的活動 (O)，創造某些有價值的服務 (S)，以服務社會中的某一些人 (C)。

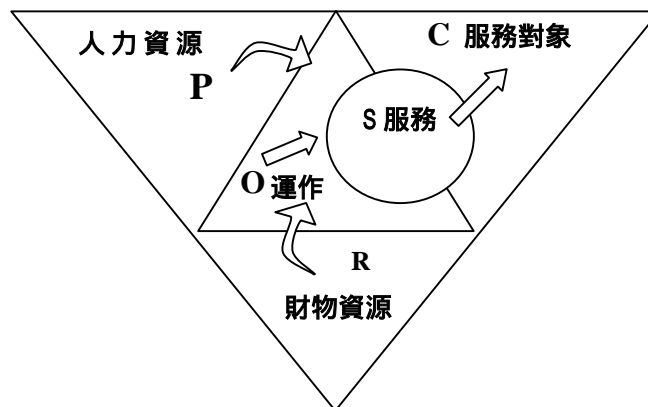


圖 2-1 非營利組織之 CORPS 模式

資料來源：司徒達賢，1999

## 第二節 非營利組織的社會功能與角色

近幾年來，非營利組織對於社會上存在的價值與對社會的貢獻，漸漸受到重視與期待。尤其在我國九二一大地震以後，廣泛被國人所津津樂道的「民間的力量」，也就是非營利組織的力量，當它的角色與功能充份發揮淋漓盡致時，讓人深深體會到民間力量的無限，本節將對非營利組織的社會角色與功能在文獻上多方探討之。

一、依據馮燕（2000）研究提出：Kramer（1987）分析，從大多數非營利組織的特質，目標及功效，歸納出四種角色的功能：

### 1. 具有拓展與創新的角色功能

非營利組織具有組織彈性、功能自發性、民主代表性，且對社會大眾的需求感覺敏銳，常能挾多樣化的人才研發應時之策略，並以規劃執行，從實際的行動中驗證理想，找出合宜的工作方針與方法，引導社會的革新。

### 2. 具有促進社會改革與倡導角色的功能

非營利組織皆從社會各角落、層面積極參與充分了解社會脈動之核心，並以組織服務經驗進行遊說及展開輿論佈局，積極促成社會態度之改變，引發政策與法規的制定與修正，擔負整個社會體系與政府組織的監督與批評。

### 3. 維護社會價值角色的功能

非營利組織透過實際運作系統以激勵民眾對社會事務的關懷、參與、提供社會菁英和領袖的孕育搖籃，激發社會民眾人格的提昇與生活品質，這些都有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

### 4. 提供社會服務角色的功能

行政機關在資源的運用與價值優先順序的規劃上有所限制，而無法充分發揮保護社會福利功能之際，非營利組織多種類、多樣化的服務傳送，正好彌補這方面之不足，相對地也提供人民更廣泛的選擇機會，發



揮人權尊重的本義，使政府功能無法發揮的角落，對於弱勢族群的人權仍可以獲得關心與幫助。

Milofsky (1979) 從各種社區組織與社區發展中，整理出非營利組織的社會角色。

1. 社區層次的非營利組織有助於界定社區的「界限」(boundaries) 並發掘社區的問題。
2. 非營利組織在社區的運作中，締造良好的鄰里關係，增加社區民眾的互動機會。
3. 藉由非營利組織參與社區的活動，提供另一種社會流動的進階石，藉由組織的活動參與帶來的訓練、經驗和聲望，創造另一些社會領袖。
4. 社區內互助型非營利組織，將集合眾力將個人問題提高層次至公共討論的階段，進而緩衝社會的衝突。
5. 目前多元開放的社會中，非營利組織因不同的需求應運而產生，數個不同的組織之互相運作進而達成凝聚共識或整合的效果。

二、蕭新煌 (2000) 認為非營利組織扮演前導者或推動者的角色，凡有關社會的需要而政府、學校等不做或無法做到的事，非營利組織均切入補位，同時也做企業不能做的事，亦是企業補位的角色。

三、王永慈(1987)認為非營利組織是服務前瞻者(Service Pioneer 或 Vanguard Role)、價值維護者(Value Guardian role 或 Volunteerism)、辯護者(The Improver Role 或 Advocacy)、社會教育者(The Public Educator Role) 或背景服務(Background Service)、服務提供者(Service Provider Role)。

四、鄭家銘 (1997) 認為非營利組織可能有下列幾個功能：

- a. 提供服務的功能。
- b. 彌補政府提供不足的功能。
- c. 凝聚社會力的功能。
- d. 監督的功能。
- e. 創新與彈性的功能。

五、江綺雯 (1987) 認為非營利組織參與社會福利至少提供以下功能：

### 1. 彌補政府提供的不足

政府由於資源的有限，對於社會問題的解決以及國民需要的滿足必然無法充分達成。因此，民間部門的參與可以提供政府一個替代的資源，亦可以保證服務到達哪些需要的團體或案主。

### 2. 具有彈性創新的能力

民間部門由於可以免除行政科層體制的限制，因此在服務的提供上能針對案主的需要作彈性的處理。同時民間部門對於服務的提供可採用新的策略，藉由嘗試錯誤的學習中以尋求最有效的方針。

### 3. 提供相互競爭的比較

政府的提供每因缺乏競爭而遭致批評。因此，民間部門的參與適可提供一個對照與比較的層面。換言之，經由政府與民間機構在服務提供上的比較，導致彼此的競爭，而使得政府的提供更有效率與效果。

### 4. 維持多元選擇的價值

民間部門的參與可以增進案主或消費者抉擇的廣度。在福利的選擇上人們有更多的自由，而不致完全被政府的獨佔所限定。此外，民間部門的參與亦可維持多元社會的價值觀，肯定人們在選擇的不同偏好。

## 六、小結

本研究對於非營利組織的社會功能與角色由於學者專家意見不一，各有所見，見仁見智，無一定論，為分析研究及忝為理論之掌握，本研究採用蕭新煌（2000）及鄭家銘（1979）二位學者之論點...佐證慈善會功能與角色之走向是否與理論趨同，並就訪視所見再加以論證。

非營利組織在台灣亦常被當作民間社會的同義詞，亦即注重個人的自主性參與和社會責任，具有點化人類、轉化社會，促進或提升每一社會成員各種生活層面意涵之社會承諾。

綜上所述本文將非營利組織定位在社區層次的組織，探討慈善會在社區運作中參與政府在推動社會福利，提昇社會性水平中，積極參與等各種層面的問題。

### 第三節 非營利組織與政府之關係

依據呂朝賢（2001）研究提出對於非營利組織與政府互動的領域、與政府關係型態有下列的看法：

#### 一、非營利組織與政府的互動領域

沒有一個組織可以完全掌控遂行其行動目標所需的所有條件能力。所以政府與非營利組織之交易（Transactions）有下列四種互動領域：

1. 資源（Resources）的互動 - 也就是財政上的互動，兩部門不僅在金錢與實物上有交易的現象，在人力、訊息、技術、議題、產品品質與數量等亦有相當程度之交流。
2. 規範上（Regulatory）的互動 - 包括服務標準、資格的界定，屬於管制上的互動，但以規範來界定，可以排除政府的干涉 NPO 的活動亦較中性，也能清楚地表達兩部門在相同議題上可能有的不同看法。
3. 供給（Provision）的互動 - 著重於財貨或服務的生產與配置活動，也就是一種服務輸送，包括訊息的交換、轉介、諮詢、協調與規劃、合營等。
4. 目的（Purpose）的互動 - 即政治性的互動，係指人力對政府的倡導（Advocacy）與遊說（Lobbying）活動，以使政府政策或法案的制定能符合 NPO 除了為自己的利益與想法尋求政府支持外，其實政府也有類似的自利行動，所以雙方在各自所求上各達及目的。

#### 二、非營利組織與政府的關係型態

在非營利組織與政府的四大互動領域中，對於每一個社會議題或社會需求滿足投入的過程加以分析，那麼這二個部門可能產生五種關係型態分述如下

##### 1. 合作關係（Cooperation）

Najam（2000）將合作關係定義為，NPO 與政府有同樣的政策目的，並用同樣的手段來達到目的；至於 Costsn（1998）則認為在此項關係有如下幾個特徵：兩部門在訊息上分享（Information Sharing）、NPO 遵從

政府的規則、政府對 NPO 的政府比較中立，及政府認同 NPO 的作為但不一定主動的支持等等特徵。而 Salamon (1999 : 340) 認為政府與 NPO 的伙伴關係特色就是，政府與 NPO 共同合作解決社會問題，由政府擔任經費的主要提供者、NPO 則做服務輸送的工作。二者之間有密切的往來，所以二者關係是建構在一種長期的信任，一種機制來互相合作以互惠性的關係彼此溝通共同創造共同的理念與願景。

## 2. 互補關係 (Complementary)

此關係的前提是兩部門彼此能在目的規範上或組織的工作目標上，能互相理解與調合，以利實現，是這關係有二種說法，一是指 NPO 提供與政府不同的服務內容。該關係指那些無法由政府服務中得到需求滿足者，可由 NPO 擔負起填補這滿足需求的責任 (Gidron et al, 1992 : 19)。另一則是，政府與 NPO 的契約性關係，即由政府出資，而 NPO 供給服務/財貨 (Salamon, 1987 ; Young, 1999)。

從 Salamon 與 Young 的定義來看，互補性關係與契約性關係似乎是等同的。但從定義的內涵來說，Salamon 所指的契約性關係，著重於社會性而非法律性。此一關係強調兩部門需互相了解彼此在服務供給過程中的缺陷後，才能協力合作，互補有無 (Salamon, 1999 : 340)。

當市場失靈時，NPO 即彌補該失靈現象，作一先鋒，當然 NPO 也可能無法完全彌補這失靈的現象，一旦 NPO 失靈現象產生，政府隨即介入強化 NPO 的不足，為何有這介入的先後順序乃是因為政府的介入所需交易成本較 NPO 為大，所以 NPO 可以做的事政府部門無須急著去做，除此之外 NPO 以使命為導向而政府是以權利為導向在多元性的社會需求，兩部門乃在公共財產提供上的強弱正好可以分別兩者互補得利之截長補短關係。

## 3. 契約性的關係 (Contracting)

NPO 在市場的供給減少對消費者的遊說、協商、行政與政治成本的支出，並且以使命不以利潤為導向，又有不得分配盈餘的限制所以不會

為謀利而降低品質，是一個足以信賴的供給者，而因此消費者對他降低了監督與控制服務品質的成本。相較於政府由NPO來供給公共財，因其交易成本較低，反而是一種有效益性的抉擇，以致成為政府因應社會需求的求助之門，透過契約方式，傾向利用擴展服務的領域，達成組織的使命。

#### 4. 敵對性 (Adversary) 關係

在政府與 NPO 雙方沒有充分了解彼此的特性以前多少存有對抗的意味也就是一種敵對性的關係。從現實狀況來說，NPO 可能會遊說政策倡導、訴諸輿論自力救濟等方式來影響政府改變政策，或履行它對大眾的承諾；而政府可能會企圖藉由規範 NPO 的服務或回應他們所倡導議題，來影響 NPO 的行為 (Young, 1999 : 33)。在政府失靈的狀況下，民眾為滿足自身的需求，可能會自組團體來滿足自身需求，並且依此對政府施壓，要政府多注重他們的需求滿足。政府也可能不予理會，但一旦團體聯合行動時，其力量不可忽視就會影響政府政策的走向。兩部門是以敵對的角色互視。

#### 5. 補充性 (Supplementary) 的關係

補充性關係可由政府失靈理論來說明 (Weisbord, 1977)，由於受限於消費者與政策制定者的資訊來源，或者主政者對於特別的政策目的之偏好，造成政府的服務性能差異與品質無法滿足消費者的需求，此時 NPO 擔負起補足此一政府功能失靈的缺口，而這補充的角色可由二方面來說明，一種是政府服務外的一種功能，另一種則是完全替代政府的功能，在補充關係裡 NPO 的功能範圍決定於消費者所需程度與政府的介入面之影響；也就是 NPO 與政府的權利關係是不對等的，政府佔較大的權利優勢，對財貨與服務的供給具有主導權，NPO 僅能填補空缺，滿足那些來被政府滿足的需求者。

### 三、小結

政府與 NPO 的互動關係形成依其難度由高至低排列順序為合作、互

補、契約、敵對、補充，但這並不表示欲成就高難度的關係，一定就需先經過其它難度低的關係；而且合作的關係二部門在資源、規範上、供給、目的的互動程度都是最高的，在互補的關係面二部門在目的與規範上互動程度高，供給予財政資源的互動程度小；契約關係面目的與規範互動少，而財政資源與供給的互動程度高；敵對關係面二部門在目的與規範互動高，而資源財政與供給互動少；又在補充關係面 NPO 以替代性的角色——消費者所需程度與政府介入面影響充分發揮。

#### 第四節 宗教界從事非營利事業之範圍

在早期約 60 年代以前，宗教界的社會福利事業大都以服務性的慈善救濟為主，其後隨著資訊科技的發達，社會福利事業朝向專業化與分工化的走向，而有多元化的趨勢。

- 依據林蓉芝（1995）的研究，目前佛教界所從事的非營利事業大略如下：
- 一、與兒童有關：設立托兒所、幼稚園、育幼院，舉辦兒童佛七，冬令、夏令學佛營隊。
  - 二、與老人有關：設立安養院、仁愛之家，或提供寺內局部設施供老人安養、捐助仁愛之家、養老院設備經費或食物。經常性的有舉辦敬老活動、長青學佛班、老人共修會、往生助念團等。
  - 三、與身心障礙者有關：包括身心障礙救助、捐助身心障礙醫療用品及經費，或成立身心障礙服務機構。
  - 四、與青少年有關：獎學金的贊助，暑、寒假學佛營隊，輔導各大專院校佛學社團，少年觀護所及看守所監獄佈教，佛青會亦開辦觀音線作為青少年的諮商輔導等。
  - 五、慈善公益：包括急難救助、冬令救濟、施棺捐米、臨時災難救濟、補助喪葬費、救助低收入戶，以及捐助公益慈善基金。
  - 六、社區發展：興建圖書館、綠化環境、提供休閒設施如：公園、涼亭、停車場、公廁、廣場，補助社區建設基金、造橋鋪路等，舉辦社區活動成為精神信仰中心。

七、醫療衛生：興建大型醫院或小型診療所，寺內定期義診或巡迴離島，下鄉義診，捐助病患醫療費。

八、文化建設：興建文物館、舉辦文物展、民俗才藝活動、禮俗示範，表揚孝悌楷模，舉辦文教活動如佛學講座、電台、電視弘法、勸導人心向善，定期講授佛學課程，辦理書法、美術、國畫、寫生、藝文、插花等研習活動或展覽。隨著媒體文化的備受重視，佛教書籍刊物的出版，也蔚為風氣，且愈形專業、精緻。

九、教育興學：過去佛教界比較傾向僧教育的自我培養，如佛學院、佛研所的設立，近年來佛教界亦積極興辦學校，包括中學、職校及大專院校等，提供了台灣青年學生更多良好的教育環境。

依據顧忠華（2000）的研究，台灣宗教力量來經營非營利事業的現象卻日益興盛，遍及慈善、救濟、醫療、文化、教育、媒體和各種公益活動範圍。所以選擇非營利事業作為「弘法」的手段，有著多重的原因，在外在的條件上，舉其綦綦大端者，主要有：（一）台灣的經濟持續成長，人民日漸富裕，宗教團體經營非營利事業，由於名正言順，且具有正面的社會價值，較易獲得民眾支持，亦可提昇宗教團體之知名度與正當性；（二）台灣的醫療、社會福利網路尚不普及，許多地區缺乏公共服務資源，地方政府或民眾亦會爭取宗教團體投入，以滿足當地之社會福利需求；（三）台灣的法令規章課以宗教寺院的社會責任，在「監督寺廟條例」中規定寺廟必須興辦公益慈善事業，內政部並訂定「宗教團體興辦公益慈善及社會教化事業獎勵要點」，台灣的宗教因而被導向「社會福利化」。而在經營非營利事業上的成就，亦可歸功於以下幾點內在條件：（一）台灣佛教的慈善思想，除了傳承自大陸閩南佛教系統外，日據時代傳入日本佛教，同時引進了其重視教育、社會文化及慈善救濟之特質。戰後台灣「人間佛教」的走向，亦強化了佛教團體經營入世之非營利事業的動機，而關懷的層面愈來愈廣，形成多角化經營的集團式組織；（二）台灣佛教的若干團體，在經營管理其龐大的組織上，善於行銷包裝，並能講求專業化要求，提昇市場競爭力，因而不論是發展國際化策略，或經營傳播媒體，都表現了高度的「企業家精神」。

本研究對於顧忠華(2000)之研究的外在條件與內在條件之論點頗為認同，所研究和慈善會為宗教事業之一環其所從事的慈善活動、範圍亦有多元化及社會福利化的傾向。



## 第三章 訪談研究設計與實施

### 第一節 訪談大綱之設計

由於本研究係採文獻分析法及訪談法，並依據非營利組織理論 CORPS 之模式運作為理論基礎，故在訪談大綱之設計原則係以結構式開放性的訪問題綱為主，有關內容重點如下（訪談題綱如附錄二）

- 一、與受訪者探討對 C、O、R、P、S 的共識或不同的看法，有何改進之意見。
- 二、了解慈善會的社會救助功能及其特質。
- 三、慈善會在中央與地方政府之間角色扮演與互助，受訪者的看法為何？
- 四、非營利組織 NPO 慈善會對於會員如何吸收？
- 五、單純的會員吸收之模式有無長期經營之可能？
- 六、大環境的變遷下慈善會救助工作需否轉型？
- 七、慈善會團隊共識之凝聚力為何？若有意識型態會員會接受否？
- 八、如何運作才能發揮慈善會最大的角色功能？包括人力資源的運用及財務管理的運作。
- 九、慈善會都為社區型救助，能否擴展救助服務範圍或區域甚至擴及全國性？
- 十、其他對 NPO 之意見或建議。

### 第二節 訪談對象之選取

本研究標的慈善會之屬性為非營利組織，並為地區性的社會救助角色，功能上並受到經費、人力、物力的限制，本研究係以文獻分析及實地訪談為主，故在訪談對象的選取標準，係以嫻熟非營利組織 NPO 或了解慈善會會務運作之公部門權責主管、慈善會重要相關人員、大天宮董事長、董事及私部門之地方熱心人士，彙整其等之意見或建議尋找共識點，以作為本研究論證慈善會角色與功能之佐證。

預定訪視的對象如下：

- (一) 公部門之權責主管 - 地方政府社會局長及、課長、課員及社工員。
- (二) 慈善會重要人士 - 慈善會委員、會員、幹事、志工、義工。
- (三) 大天宮董事會 - 大天宮董事長、常務理事。
- (四) 私部門之代表 - 地方熱心人士。

本研究在接受訪談的十六位受訪者之中，從事的工作儘管不一，但都是具有慈悲愛心的社會福利工作者，對慈善會都有深入的參與或運作，在性別上男女皆有，受訪者的平均年齡為 45 歲上下，均設籍於嘉義縣、市及台南縣，學歷分佈各個層面，在宗教信仰上，佛、道、一般信仰兼而有之，婚姻狀況已婚未婚均有。除了政府機關的社會福利者以及慈善會聘用的幹事是有給職外，其餘是無給職的參與，在從事會務的相關運作，均無接受特別專業的訓練與工作的輔導全憑著一股服務群眾的信念全心投入。(如表 3-1)

### 第三節 訪談實施之程序

本研究除文獻分析探討以外並採實務性之實地深度訪視，期以理論與個案實務相互印證以達到研究之目的，有關訪談的實施程序，首先備妥訪談題綱，並與受訪者聯繫，準備錄音機、排定訪談時間，預定以二個半月的時間（二〇一三年一月至二〇一三年三月中旬）持訪談題綱一一的訪視受訪者，接序為訪談記錄的整理與分析，在整理過程中並就所遭遇的訪視疑點再以電話或再次的造訪，重複的檢查與檢討，完成所有的訪視紀錄，進而針對慈善會個案組織運作以 CORPS 模式及其外在環境關係等加以分析，提出訪談結果，研擬研究問題之發現與結論及提出建議。

表 3-1 受訪者基本資料一覽表

代號	服務單位	性別	年齡	戶籍地	學歷	宗教信仰	職務訓練
G1	社會局	男	41	嘉義縣	碩士	佛教	有
G2	社會局	男	48	嘉義縣	學士	佛教	有
G3	社會局	男	45	嘉義縣	學士	佛教	有
G4	社會局	男	32	嘉義市	碩士	佛教	有
G5	社會局	女	45	嘉義市	學士	佛教	有
G6	社會局	男	50	台南市	學士	無	有
L1	慈善會委員	女	62	嘉義市	高中	佛教	無
L2	慈善會會員	男	50	嘉義縣	碩士	道	無
L3	慈善會委員	男	49	嘉義市	專科	道	無
L4	慈善會	女	52	嘉義市	專科	道	無
L5	慈善會	女	47	嘉義市	專科	道	無
A1	大天宮董事會	女	60	嘉義市	高中	道	無
A2	大天宮董事會	男	60	嘉義市	高中	道	無
B1	地方熱心人士	女	48	嘉義市	大學	無	無
B2	地方熱心人士	男	58	嘉義市	專科	道	無
B3	地方熱心人士	男	42	嘉義市	大學	道	無

## 第四章 運作模式與外在環境關係個案研究之分析與討論

本章以個案機構財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會（以下簡稱慈善會）作分析簡介，相關大天宮與慈善會的關係詳如（附錄二）。首先以 CORPS 模式分析介紹該會的組織運作，其次將該會的外在環境作一分析。

### 第一節 CORPS 模式之分析與討論

所有非營利組織的運作簡單地說就是「結合人力、財力、物力、資源，經由一些有規劃性的活動，創造某些有利社會價值的服務，以造就社會中的某一些人。」在業務的運作上，包括了非營利組織各項主要活動與支援活動（例如員工的招募與訓練即是支援活動）的規劃、執行與控制。並經由成功的規劃、執行與控制的運作，才能將組織的使命、願景、理念、策略落實到積極行動層面，從而對服務對象發生實質需求的作用。

基本上慈善會的使命為「以啟發我國固有倫理道德，發揚社會仁風義舉，結合民間群眾力量，合理、公正分配社會資源，積德行善，造福人群」並對內以管理為架構，對外以服務為宗旨，本節以活潑的 CORPS 模式介紹財團法人嘉義市大天宮附屬慈善會的組織運作，能一目了然慈善會主要的任務以及運作特性。

一、服務對象（C）：依慈善會的使命能了解該會服務的對象是雲嘉南地區，有些人因天災地變或身體上不適失去生活機能，在日常生活上產生驟變無法在短時間內得到公部門的福利照顧時，由慈善會以最簡單以及快速的服務作急難、醫療、喪葬的救助以解燃眉之急。使這群人能真正地得到實質的救助，幫他們脫離困境滿足眼前的需求。

二、創造價值之業務運作（O）：慈善會的運作包括投入、轉換過程以及產出三

個步驟（如下圖 4-1），投入係為從事各種活動所需之人力、資金、設備以及其他社會資源，轉換程序分為會務執行、財務執行二部份，而這二部份也是達成目標所為之手段，而產出亦即完成相關之社會救助等之服務，進而由監察單位加以控制。（慈善會的委員名冊及組織章程詳如附錄三、四）

（一）會務執行方面

工作團隊之運作，會長、副會長、委員之組成、改選均依章程進行。專職人力之數量與素質充分而且能配合組織架構，而且各委員擔任之業務組別也能充分發揮功能。

業務費占總經費之比例微小。有推展業務之經常性與臨時性編組。每一任務編組均有年度之工作計劃、工作紀錄、成果評估。

（二）財務執行方面

有經費預算計畫、實際支用以及預算運用之程序，會費之捐贈及財產之保管運用均應依章程規定辦理。

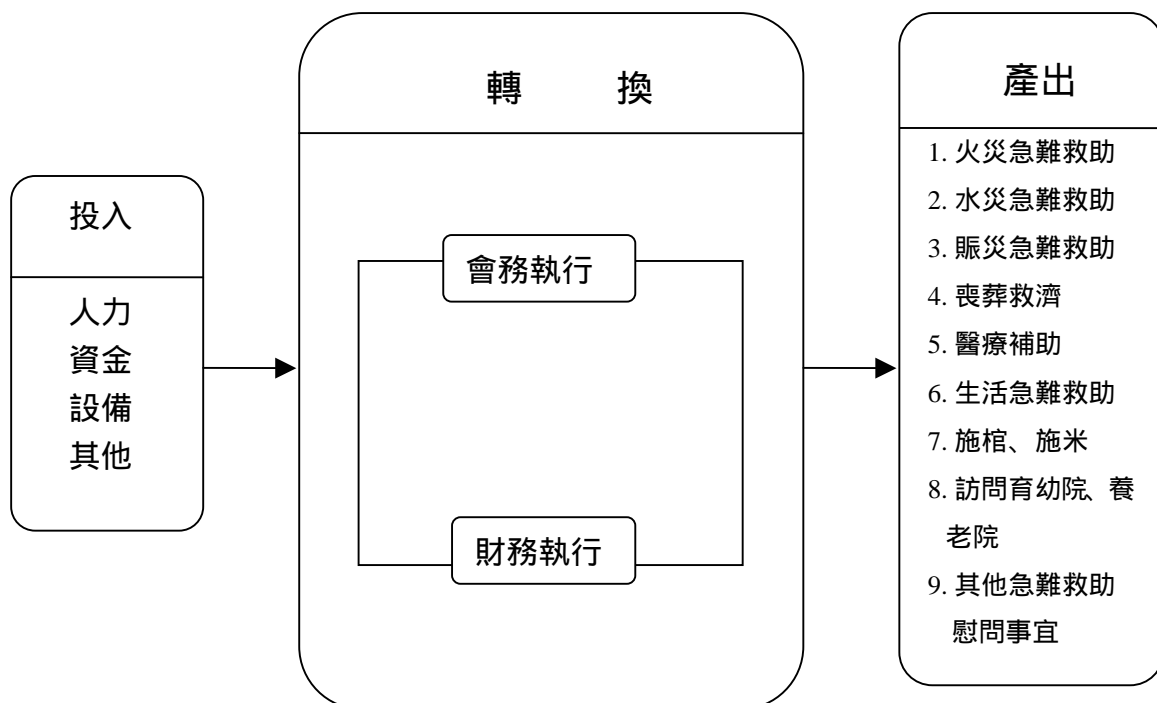


圖 4-1：大天宮慈善會會務運作系統圖

資料來源：研究者整理

#### (四) 控制方面

慈善會為建立績效以控制追蹤工作成果，隨時根據成果與績效，對各項管理程序進行檢討與修正，在規劃的目標下，由會內監察委員進行控管會務、財務、業務。而會長也時時檢討查明原訂之計畫有無瑕疵，藉由改善領導技巧來矯正偏差。

#### (五) 小結

在激烈的競爭年代裡，除了由會務、財務、業務上整體運作外，為保持組織高度之競爭力，「精益求精」是該會基本的生存法則，要達及精益求精不是只有會長的事，而是整個團隊總動員共同向願景邁進。在領導者的立場要點燃所屬的熱情，激勵團隊的向心力，共同建立目標與共識。在執行的過程中若遭遇了困難，會長、副會長也扮演諮詢、支援的角色，不可否認的獎勵是驅使部屬精益求精方式中最具爆發力的，所以多獎勵、多鼓勵，善用肢體語言鼓舞團隊內每一份子，如此一來組織在動靜之間的運作均能達及最大之效果。

三、資源提供 (R): 慈善會需求財力和物力的支持才能提供服務，而這資源包括內、外部的資源。

##### (一) .財務來源：

1. 普通會員年費每人每月一佰元。
2. 永久會員一次繳交會費參萬元。
3. 各界慈善人事贊助濟助款及施米款。
4. 大天宮至德聖道台輔助款。

##### (二) .執行績效

1. 該會九十二年度預算表( 期間由 92 年 1 月 1 日至 92 年 12 月 31 日 )  
如表 4-1
2. 該會八十二年至九十年收入支出比較表 如表 4-2

依歷年收入支出統計直線圖與折線圖得知慈善會的支出係與收入取得平衡的，而自 89 年起收入走下坡係因為台灣經濟不景氣產業出走

造成的影響。但在整個大環境而言每月一百元會費的捐款還是有市場潛力，而如何使捐助者獨鍾本慈善會是會務更應加強的動力。

表 4-1 大天宮慈善會九十二年度收支預算表

92 年 1 月 1 日至 92 年 12 月 31 日

類 別	會 計 科 目	明細金額	小 計
收 入			
	會 費 收 入	1910,000	
	贊 助 會 費 收 入	200,000	
	大天宮玄德聖道台撥入	300,000	
	贊 助 施 棺	40,000	
	造 橋	80,000	
	存 款 利 息	115,000	
	白 米 代 金	15,000	
	上 年 其 餘 絀	3,882,000	
收入總額			\$ 6,542,000
支 出			
	急 難 救 助	2,100,000	
	施 棺	80,000	
	造 橋	80,000	
	辦 理 公 益 事 業	30,000	
	兼 職 人 員 津 貼	120,000	
	印 刷	20,000	
	郵 資	15,000	
	事 務 費	20,000	

	購置財物	20,000	
	餘絀	4,057,000	
支出總額			\$ 6,542,000

表 4-2 八十二年至九十年收入支出比較表

年度	八十二	八十三	八十四	八十五	八十六	八十七	八十八	八十九	九十
收入	1,111,087	1,295,156	1,391,344	1,624,325	1,733,233	2,016,816	2,250,926	2,953,750	2,334,766
支出	756,271	750,852	1,178,287	1,450,533	1,395,671	1,595,151	2,600,005	2,030,847	2,127,434

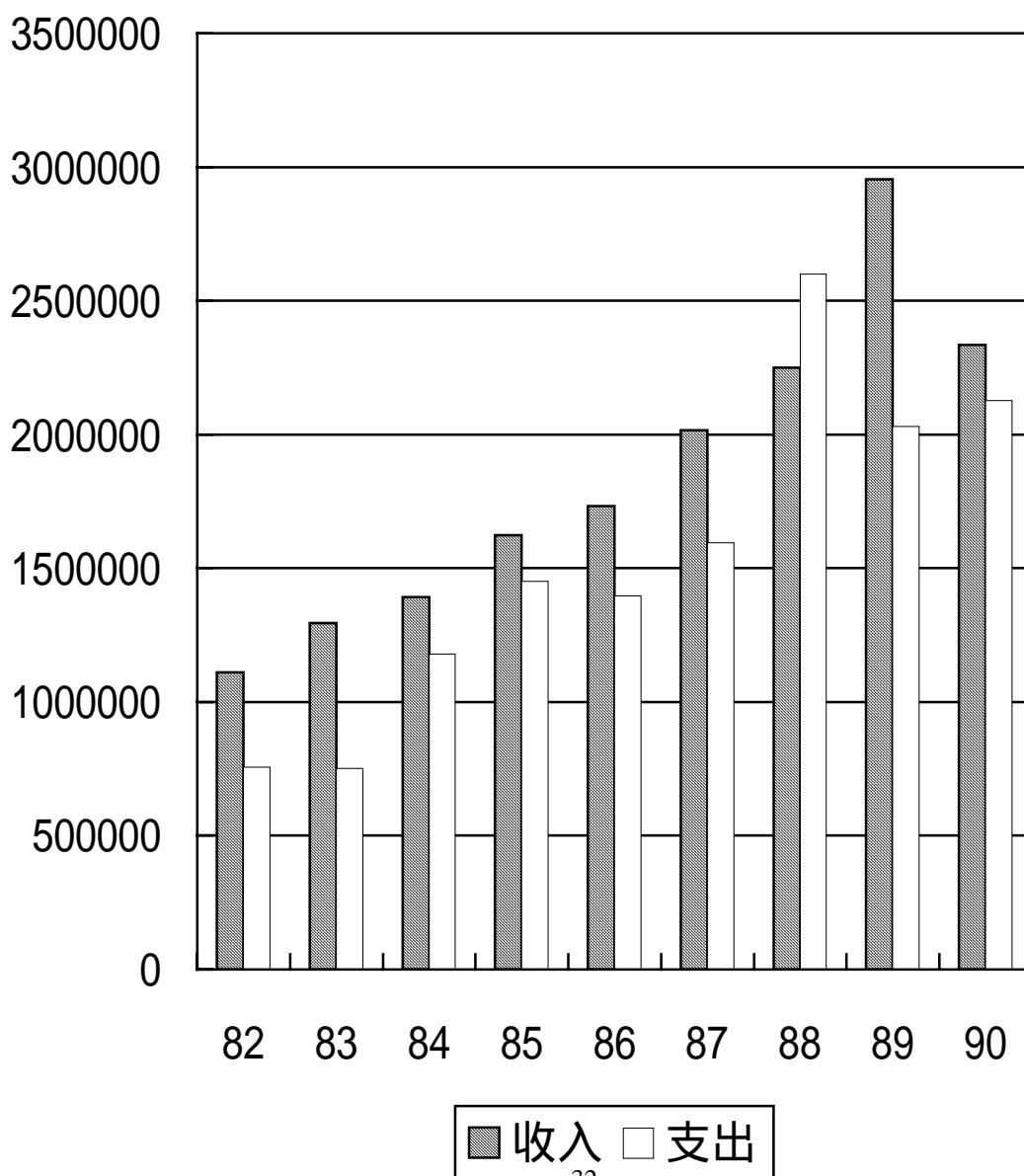




圖 4-2 歷年收入支出統計直條圖

資料來源：研究者整理

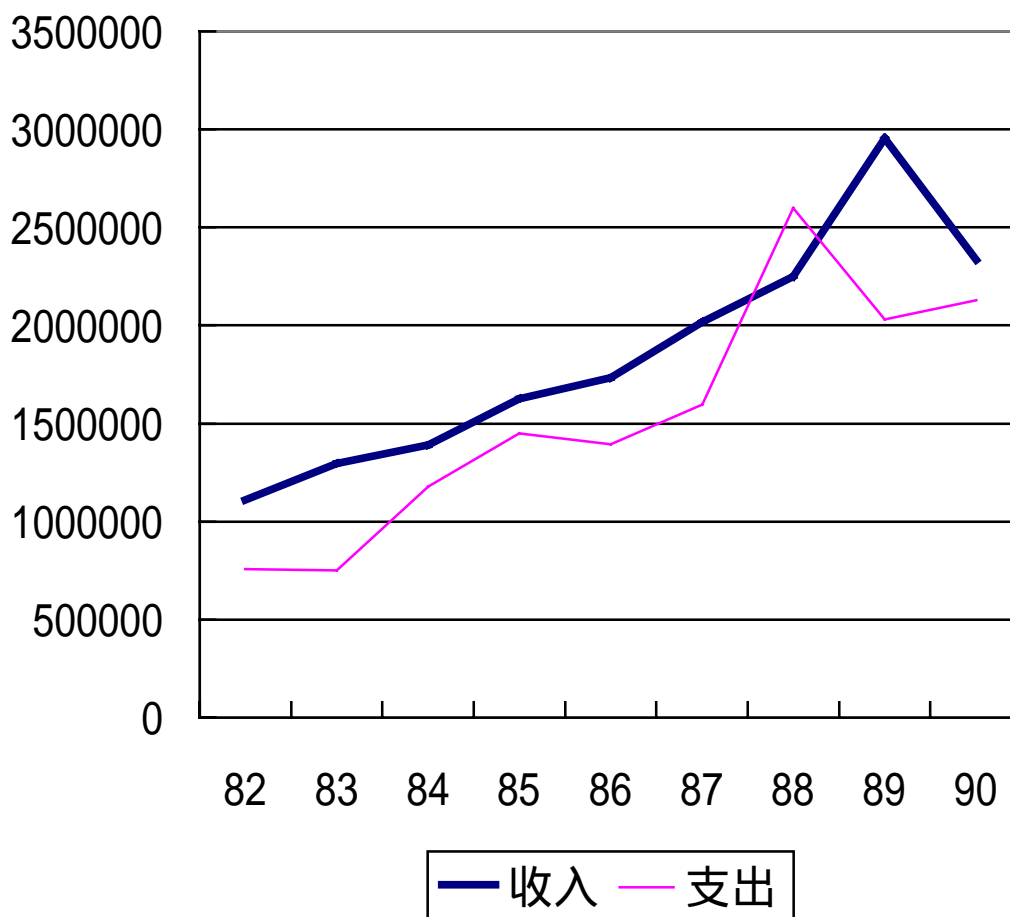


圖 4-3 歷年收入支出統計折線圖

資料來源：研究者整理

PS :

1. 八十八年度支出超過收入係支付八十八年九二一大地震救災伍拾萬元之故。
2. .九十一年度據該會表示因決算尚未向會員大會提出報告不便提供。

#### 四、人力資源 (P): 參與者含專職人員與志工

(一) 組織系統 負責之團隊 (詳如附錄四附件一) 慈善會為委員制由會員選舉產生會長、並設二位副會長、總務、財務、業務、發放、公共關係、社會服務六組，每組設組長、副組長各一人組員若干人，均由會長由會員中選任之，為無給職。

(二) 職工與志工：

職工：以大天宮之職員二名兼任本會幹事，負責一般會務之處理。

志工：慈善會的每一位成員均是志工，無怨無悔的奉獻。

#### 五、服務 (S): 慈善會作如下之服務，滿足各項救助對象之需求。

1. 火災急難救助
2. 水災急難救助
3. 賑災急難救助
4. 喪葬救濟
5. 醫療補助
6. 生活急難救助
7. 施棺、施米
8. 訪問育幼院、養老院
9. 其他緊急救助、慰問事宜

#### 六、決策核心 (Decision Core)

決策核心在作組織使命之界定與決策過程之建構，對慈善會作治理的工作，有如大海中航行船隻的掌舵手。決策成員要對會務充分表達自己的態度、信心與價值。決策核心與 C、O、R、P、S 五者均有密切關係也最費心與關心 C、O、R、P、S 的均衡發展與運作。

對內是確定組織理念與使命方向的樞腦，在行動上決定向哪些人提供服務、財物與資源之健全、志工的吸納、目標的規劃及管理的要求、充任內部衝突的最後仲裁角色、會務走向之成敗，並且須定期評估、反省自我的表現。對外要提昇慈善會之形象，加強募款機制並且須與外界相關單位建立良好的互動關係。

慈善會係大天宮的附設機構，在組織結構與章程中最高階的職位是大天宮董事會，運作上實際的領導者係該會會長以及委員會，整個慈善會的決策核心是作會務策略性議題以及策略目標之決定履行如下主要職責。

1. 決定慈善會的使命與目的
2. 聘用幹事並予以實際上業務之協助
3. 定期評估各部門的工作績效
4. 維持財物控制與資源之健全
5. 提昇團隊形象
6. 監督會務執行方面
7. 擔任內部衝突之仲裁者
8. 定期反省、檢討、評估階段性的表現
9. 了解內、外在環境發展並維持良好的溝通體系
10. 策略地管理會務活動並積極鼓勵委員加入活動行列

## 六、小結

C、O、R、P、S 的每一項環節在管理運作上都有各自必須注意的課題，隨時要面對內部的變遷與外部的環境變化。一個成功的會務必須在運作空間上彼此有良好的互動與配合。

慈善會要能讓服務對象獲得有價值的實質作用，使命、理念能具體的表彰，會務之執行能夠順暢，募款的積效是否平衡支出甚而在社會上獲得良好的口碑就是要在 CORPS 模式的運作上環環相扣積極執行。(詳如圖 4-4)

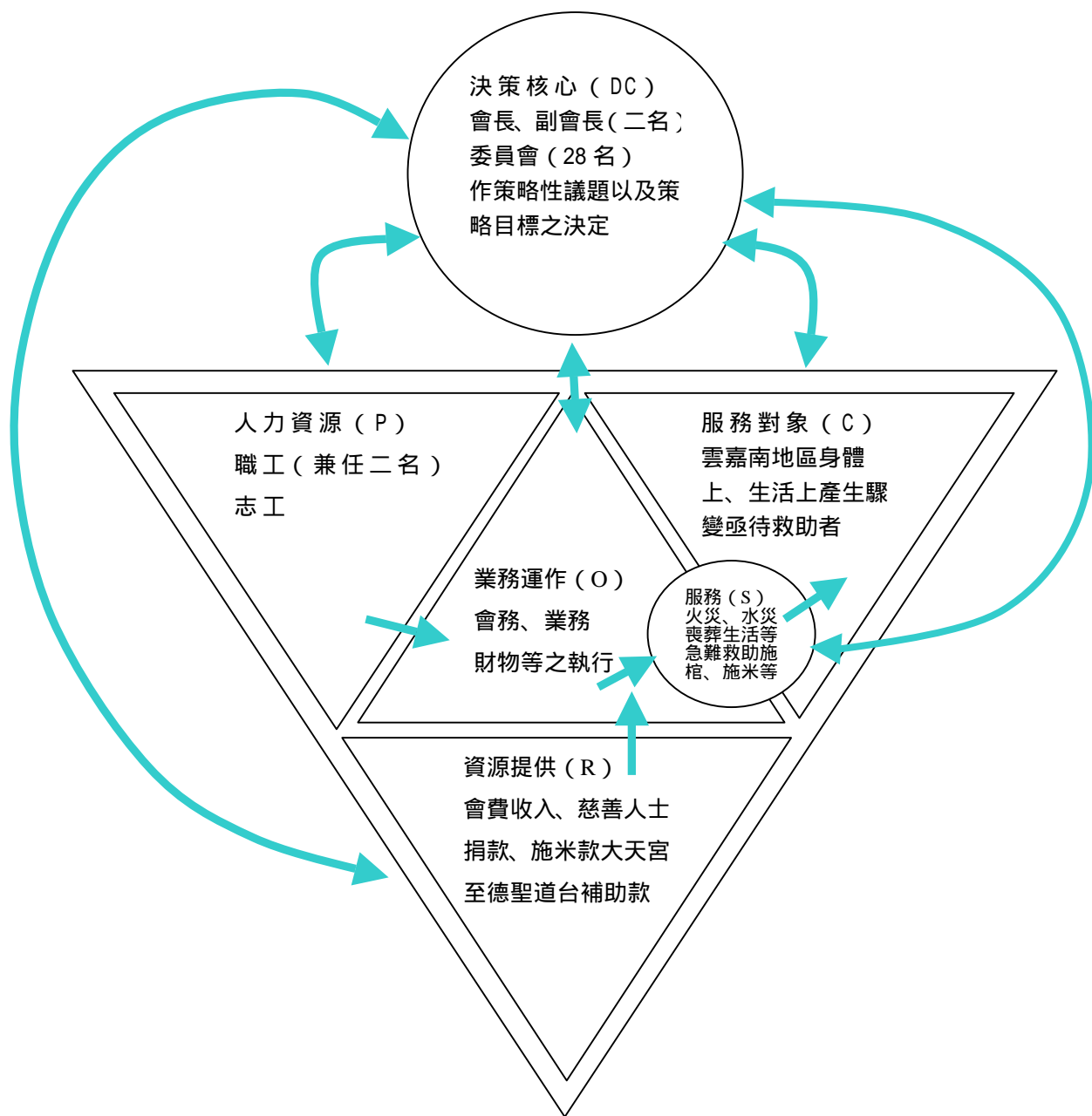


圖 4-4 慈善會之 CORPS 模式組織運作圖  
 資料來源：研究者整理

## 第二節 外在環境關係之分析與討論

任何一個組織都與外界其他機構或個人有著相互依賴以及互相提供資源的關係，彼此互相提供有形與無形的資源，由彼此資源的互動去創造另一個新的價值，在價值的輪轉中再吸取更多的資源。就慈善會而言他的外在環境包括了社會大眾、其他的 NPO 組織、公共關係以及中央與地方政府機關，就其運轉情形如圖 4-5：

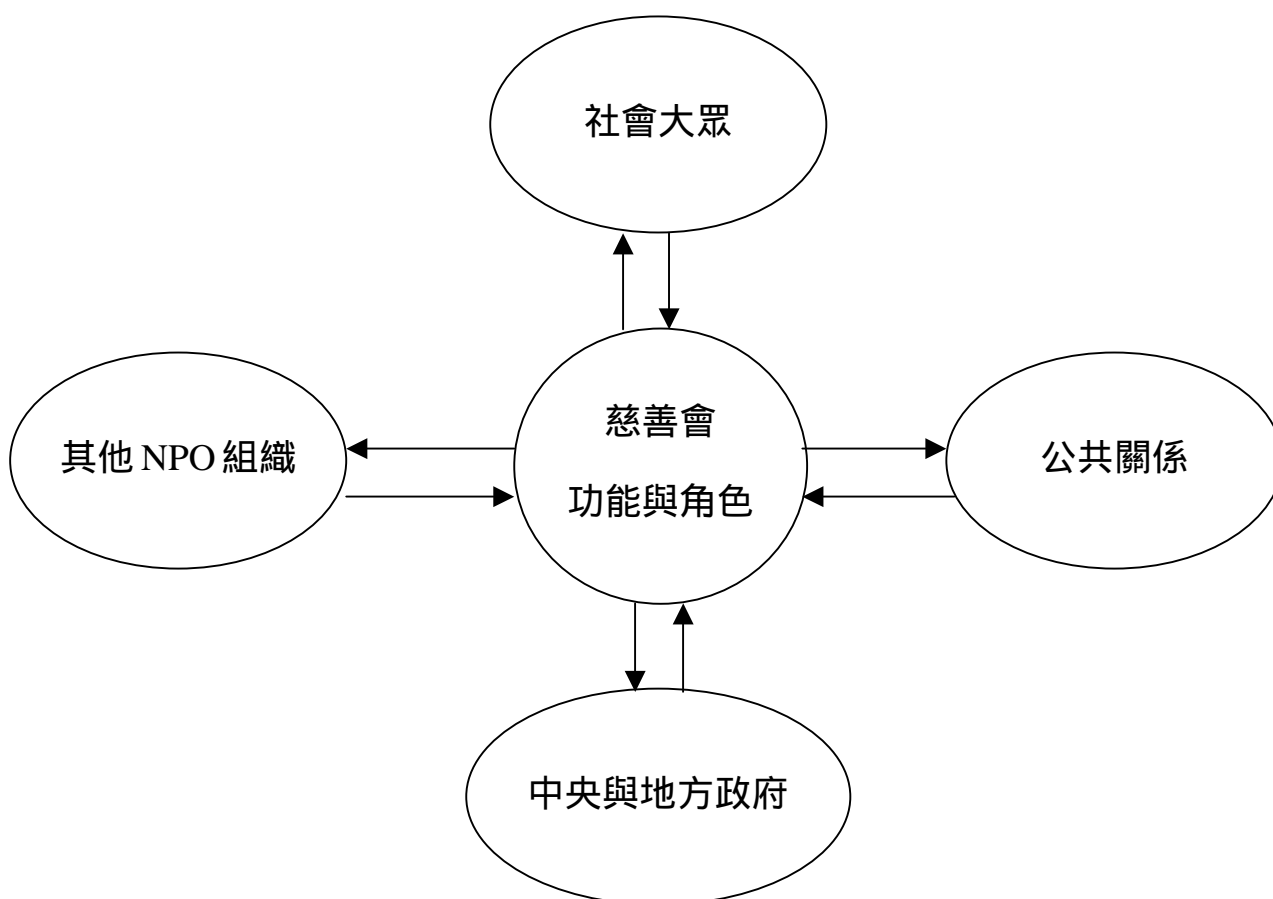


圖 4-5 慈善會與外在環境關係圖  
資料來源：研究者整理

## (一) 社會大眾

依據王士峰 (2001) 研究提出一般而言，NPO 對一般社會大眾募款時，必須將市場區隔，我們可以將社會大眾，對 NPO 的金錢捐助與時間捐助的多寡，可分為四個群組，即自利者、捐助者、勞力者與貢獻者四類，如圖 4-6，說明如下：

- (1) 自利者：對本機構涉入程度低，我們必須透過行銷使其成為捐助者或勞力者或貢獻者。
- (2) 捐助者：對本機構經常以金錢捐錢，但很少參與志工服務者，我們必須使其轉向貢獻者，而使其涉入程度增加，增加對本機構之認同而成為貢獻者。
- (3) 勞力者：對本機構具有高的時間奉獻度，但不願捐助金錢者。我們的策略是使其轉化成為貢獻者，更能持續使本機構注入更多的資源。
- (4) 貢獻者：對本機構願意付出時間與金錢，而對本機構的使命有高度認同者，我們對此組群必須予以高度關注與管理。

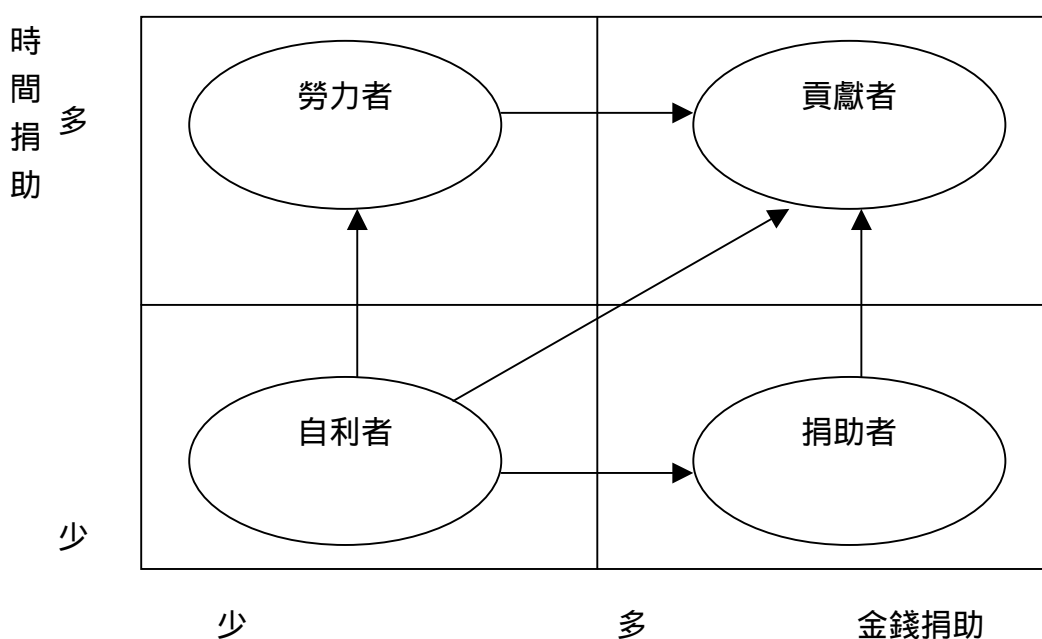


圖 4-6 社會大眾四個群組圖

資料來源：王世峰 (2001)。

非營利組織須要社會大眾提供財力與人力的支援，一般來說台灣民眾是肯定民間社會的慈善活動支持社會的弱勢團體，而且樂善好施，在公益團體活動中充分表現同情以及踴躍捐款，但基本上一般民眾樂善好施仍侷限於傳統樂捐以及社會救濟。換言之，社會大眾看待慈善活動仍保留著保守未能積極改革的態度。

又志願服務者提供「勞力」給慈善機構是想從工作中獲得滿足感，並對自我獲得肯定從事努力。所以慈善會的領導者首先須掌控環境趨勢，對於政治、經濟、教育、文化等因素作評估分析，領導方向若能廣涉經濟不景氣現象，社會問題等，並使民眾認為慈善會能提供所期待的環境，將可吸納更多的資源從事願景之達成。

## （二）公共關係

公共關係乃指：「評估大眾態度，將個人或組織的政策及行動與公眾利益結合，並計劃執行各種方案，以爭取大眾對組織的了解並接受的一種管理性功能」。當慈善會開始重視與利害關係人的互動時，公共關係對該會重要性就愈來愈大。這時公共關係就成為一種持續性以及必須經過規劃的管理項目，並為了要確立並維持良好的外部公關須積極地凝聚會內的團隊力量並與媒體、地方民意機關以及權責主管機關加強互動，對外建立慈善會之良好形象及理念吸取更多的資源。

## （三）其他 NPO 組織

過去幾年台灣的 NPO 組織努力地拓展他們的視野，希望發展出新的合作模式與伙伴關係，如此一來可以做資訊的互通，避免資源的浪費，然在嘉義地區從事慈善救助之機構類型有寺廟型慈善會、社團型慈善會、基金型慈善會，以及沒有立案的慈善會，共通點是救助事業普遍保留在傳統的救急服務。但因嘉義地區民間慈善會本位主義仍重、信任感不足，對於個案的轉介、會務的交流，甚或領導階層的交流均非常的疏落，以致於各自發揮本能造成資源分配不均，未能有效處理各慈善會既

有資源的合理分配，而慈善會本身亦必須能辨別整個社會整體資源的情境，有哪些競爭的機構，哪些是可以合作的、聯盟的，進而尋求機會共創績效。

#### （四）中央與地方政府之關係

民間的慈善會通常扮演著補充的角色，補充與延伸地方政府社會福利的不足，甚而對於一些法令解釋邊緣戶在做進一步的照顧，這些受限法令解釋無法進入政府社會救助體系，被忽略的待救助者因為地方慈善會的介入可以減少許多的社會問題，進而減輕政府無形的負擔，但不諱言地在慈善會缺乏與地方政府積極互動情形下，也造成了許多資源的浪費。為達及事半功倍的效果慈善會應與地方政府保持密切的聯繫，建立配套措施機制使政府在民間環境中由慈善會獲得資源，而慈善會應與政府積極的互動避免資源浪費。

而中央政府在法令的訂定、政令的宣導上也應走出戶外了解實情儘可能契合地方的需要，對於社會上實際存在的問題深入了解以利政令的推動，一些無謂的口號與脫節的政令只是帶予地方政府與民間慈善會執行實務的絆腳，就像民國九十二年行政院實施的救貧計畫 200 億公共服務就業基金，這 200 億只帶予失業者半年或一年的就業機會，試想半年或一年後這群失業者何去何從是否又是地方政府與地方型慈善會的負擔。

#### （五）小結

慈善會與外在環境的社會大眾，其他 NPO 組織、地方關係與媒體等有如連體嬰息息相關，在慈善會以 CORPS 模式運作之際任何的外在因素都會影響該模式之運作，社會大眾的財力、物力支援會因為業務的運作、服務的價值與滿意度有所消長，其他 NPO 組織的運作成敗相對地也影響慈善會的業務運作，當然對於媒體的公共關係以及與政府之間的互動更是決策核心以及業務運作部門借力、使力的基準點，所以一個成功活躍的慈善會儼如在作一個企業的經營，內部要以管理為架構，對外



除了服務特定對象外尚須積極行銷建立品牌。如此良性的循環可以增加慈善會在人力 (P) 與資源 (R) 二個部門的實力，增加業務的運作 (O) 的空間服務 (S) 更多的對象 (C)。

## 第五章 訪談結果之分析與討論

本研究以訪談資料作分析比較，以宗教型非營利事業組織運作、社會功能與角色以及外在環境三個構面加以分析與討論。

### 第一節 宗教型非營利事業組織運作之分析與討論

本研究以訪談資料作分析比較，針對慈善會內部的組織運作以 CORPS 模式歸納各受訪者相關議題，以呈現訪談資料背后所隱藏的意義，並針對慈善會內部之各項組織運作加以串連，如表 5-1，逐項加以說明分析大天宮慈善會組織運作訪談結果。

表 5-1 以 CORPS 模式分析慈善會組織運作訪談結果

項目	內容	訪談分析方向
一	決策核心 (DC)	領導人之人格與魅力
二	服務對象 (C)	對受補助者的期待
三	創造價值之業務運作 (O)	(一) 如何擴充業務——單以吸收會員方式有無長期經營之可能 (二) 慈善會的靈魂——使命與信念 (三) 團隊的認同
四	資源提供 (R)	(一) 會員會費收入 (二) 如何行銷以增加會費的收入 (三) 財務管理與財物徵信
五	人力資源 (P)	(一) 專職人員 (二) 志工與訓練

六	服務 ( S )	建立個案追蹤的體制繼續服務
---	----------	---------------

### 一、決策核心 ( DC ) —— 領導人之人格與魅力

領導者須先藉由會務的使命與發展遠景勾勒來建立會務推動的方向，在對內、對外的環境發揮溝通的能力克服障礙，以獲得內外之合作。強勢的領導是組織績效最佳化的必要條件，所以會務之領導者要重視自己扮演的角色而不是個人的地位，他的領導魅力、專業知識和社交人際關係技巧、親和力、不能有私心、形象、內部仲裁、溝通等都是會務蓬勃與否的主要關鍵。

一個傑出的領導者要為整個慈善會樹立良好的榜樣，特別是會中年輕一代的學習榜樣，並且要有敏感度能嗅出市場成長的方向，否則整個慈善會將會被淘汰。在個人修養上不能因為階段性的成功就沖昏了頭，而是要隨著成功成長，切勿邀功亦不能壓榨屬下，不能食古不化要能靈活應變，全心投入會務注意關鍵性的抉擇以免導致領航的會務有停滯的一天。

另外一個條件就是要有人力有適當領導人物有菁英願意貢獻來做，所以人力跟經費的配合是團體是否穩定成長，靈魂就對了。(那請問慈善會的成功是完全取截領導人或每個部門幹部也都重要的)都要都會牽涉到當然領導人負的責任最重大一個領導人他如果不是很專業而且又不是很投入其他人一定會跟著散掉，有的理事長都是兼職，但至少還有一個很熱心的總幹事或副會長在做，一定要有人出來做領導，雖然領導人不一定是真正的首長，會務一定要有人領導才會作的好，每個會有成功的運轉一定有菁英在運作才可以，會去尋求資金的來源整合推動工作，才會活絡才不會平平死陳陳的。(G1)

這個領導人真的很重要，如果他是一個無私沒有政治力沒有任何個人私心，那這個會自然就會做的能把制度弄好。(G2)

我們常講說一個國家單位的文化或者傳統來講，如果領導人能把傳統建立好，就有可以追尋，拿縣政府來講我們社會局在整個機關裡算是比較好的單位，起碼不會爾虞我詐，長期建立一個傳統，一些人進來他會慢慢受到影響，會隨著傳統在走，創辦人剛開始能做好把制度建立好往這條軌道來走，對慈善會幫助絕對是很大，而且佔了很重要的地位，那如果剛開始你立案的出發點就偏了，或者有人當慈善會的董事長是為了名，我們不敢否認說沒有，一定很多人都有這個觀念我是董事長要踏入政壇或者我想要出個名，往往因出發點不

正確導致慈善會走偏，所以領導人是最重要的，(團隊的凝聚力也很重要)，那就靠你怎麼帶領團隊這些人，你的幹部要選好，如果幹部選不好也會影響，畢竟你不可能事必躬親，你的幹部或會務人員要選好，才能把這個會帶向一個很健康很正確的一條道路去，應該是這樣。(G2)

很多很好的團體你看他的領導人就是很好。像是伊甸園的劉俠她那種給人的感覺就是很關心社會對團體的領導很有能力那就是說領導人的形象也很重要這是累積而來的像是一個新團體他怎麼帶領導人也就是一個團體的代言人例如媒體要訪問也是找領導人他是代表團體對外發言他的人格各方面形象都是很重要還有要跟政府作委辦的工作也是領導人出面那你要找什麼樣的人運用你的幹部這就很重要好像企業一樣。(G6)

組織的成員來自四方各階層，各人的意識觀念不同，如何結合眾人之力，才是慈善會團體主事者如何突破為一重要的課題，總而言之，主事者應適當的引導，使成員間的影響力朝向肯定積極的態度。基於此主事者與成員、成員與成員間社會互動、溝通協調、彼此鼓勵相互幫忙經由情感交流濃厚，而對本組織產生更高的凝聚力和向心力。是以慈善會團隊的共識其凝聚力就愈強。(B2)

小結：受訪者皆表示慈善會的功能與方向，領導人最為重要，領導能力的良窳繫乎組織之績效，亦是慈善會團隊凝聚力的重要動力。

## 二、服務對象 (C) ——對受補助者的期待

社會福利的理念是給被救助者一個釣魚竿而非給他魚吃，讓他自己來釣魚這是最好的、是有希望的方法。政府存在的價值是照顧那些沒有辦法照顧自己的人，在政府辦理的職訓課程外，社會工作者也須要積極地輔導、教育這些人最基本的生活理念，希望他們能動起來。

而慈善會對每個個案都有期待，無論是急難救助或醫療補助都希望他們能站起來，站起來以後能夠再回饋社會不要做為社會的寄生蟲，但是依專業社會福利工作者的看法，許多仰賴政府救助的個案屬於年少不懂事到老就不成樣的佔大多數，往往成為社會救助者的包袱難以扶正，這也是有賴慈善機關以另一種思維來導正社會畸形的發展。

當然救助每一個個案發展都會有不同，有些是他有機會，尤其是有小孩大部分都是單親有小孩子一時需要救助成長，這些是有希望的，這種孩子把他帶大幫助他接受好的教育，他可能回頭成為幫助我們的來源之一，這個是比較有希望的，另外是大部分的身心障礙者或其他年紀比較大的老人，他可能是需要我們幫助他維持基本生活條件或尊嚴，很難改變他讓他能夠重新站起來，所以個案對象不同，處理方式也不同。(G1)

從事社會福利的一個理想，就是我們有個理念就是給他一個釣竿而不是給他魚，讓你能自己來釣魚而不是我們送您魚那是最好，可是這是一個理想真的做不到，我們常常會有一種困境就是說我們今天社會救助的就是那些弱勢族群，可是那些弱勢族群是年少不懂事到老就不成樣的那種人，真正他因為生病然後或者家庭臨時發生變故那種畢竟是佔少數，而往往都是那種人出來，政府存在的價值是照顧那些沒辦法被照顧的人，我們應該要去做，但是事實上輔導他真正能夠站起來不容易（那您這樣講得話變成說他年輕不懂事以後變成政府負擔時，講起來也是一個長痛，無法，等於是社會福利沒有終止的一天是一個長期的工作），如果我們這樣講從一個人天的理論來講，上帝或佛祖來講他就要照顧那些需要照顧的人，今天不管他是過去怎麼樣，我們還是要把他們當成寶貝來照顧，這是我們需要去做的事，他要不要去獨立起來，有些可能他們業障很深，他可能要經過好幾輩子的輪迴轉世他才可以醒悟過來，但是我們只能盡量去教他跟他講，透過我們社工人員訪視給他一個適當的教育，讓他不要依賴到政府。(G2)

希望他們自己一定要站起來，被救濟的人一定要回饋社會，要有這個念頭。(L1)

以前還未踏入這行業時在路邊行乞的或在車站行乞之人，我會毫不考慮的幫助他。但是現在不會了，不給他不是因為我們沒有愛心，因為現在有很多的福利詐欺的行為（從事社會救助對象我們會有期盼他站起來）當然，但是還是有許多問題和無奈他們的環境，他去參加職訓但是現在很多人都找不到工作所以以他們的低學歷低成就他沒辦法作高深的訓練。所以現在我們只希望他們對下一代的教育，像現在我們在審中低戶時我們會看說假如他今天念的高中是好學校或是好的大學我們會在法律許可情形下非常寬鬆的審核，希望盡量能幫助他。(G5)

我們出去發放的時候他們都很感謝，我說沒關係以後有成可回饋社會加入慈善會。(A1)

對於以往受救助的人，因對於本組織的使命有認同感，所以其動態須有所掌握，一旦於其自立而有一些財力者，很可能也會將其角色轉換為捐款者。(B2)

小結：對受補助者期待方面，依專業社會福利工作受訪者的多數看法受政府救助因素屬於年少不懂事老就不成佔多數，輔植其等自立自強不容易，可能仍為政府社福施政的包袱，部分受訪者認為受救助者應站起來，有機會日後有成亦應回饋社會或轉換捐款者之角色。

### 三、創造價值的業務運作（O）

#### （一）單以吸收會員方式有無長期經營之可能

慈善會的會務是靠會員選出的會長、副會長以及組成的委員會去經營不能靠政府，需量力而為，當然會員會費是基本的收入來源，在基本財源穩固以後再積極拓展覓尋企業或大財團的資助，另一方面慈善會本身也可以利用會館或其他方面才藝拓展財源以利會務運作。

慈善會的經營應掌握循序漸進的策略，首重穩固現有資源為基石，強化團隊服務的機制，累積經驗。積極參與社會公益的活動與社區感性地相互增長以提高品質、聲望，方能爭取社會潛在捐款者的認同，使其慷慨解囊提供資源共襄盛舉，如此方能邁向長期經營之道。

這個部分常在人民團體會碰到的問題，如果單純吸收會員收取會費只是收入來源之一，但整個會費收入還有很多項，如果僅僅如此恐怕還不夠維持會務運作或成長，所以像政府的補助資金、基金以孳息勸募財團的贊助、大筆經費的贊助及辦義賣自籌財源這些都包含在會費收入以外，財源充足資源愈多才能幫助越多的人，所以僅靠會員的收入是不夠，必須開展出業務，也就是說這個團體是否有外展服務，依照會員的力量經常組訓，如組織樂團或集中志工做居家服務，志工訓練把服務拓展出去，寺廟裡有樂團南管北管平常練習或，有時可以出去表演或奉獻其所獲得的車馬費收入貢獻慈善會，同時也是一種行銷的手段。

（G1）

目前社會局都鼓勵殘障團體自開庇護商店，不要只依賴政府補助，不如我們自己來辦職業訓練，租個店面，他們都希望我們可以提供些會館，那會館一個在東一個在西，會員的服務是很廣泛，設在哪裡要自己做決定，不能太依賴政府，我都建議他們一樓可以做庇護商店二樓作會務館，我來幫助你開手工藝店賣手工藝，開冰店賣冰，開小吃店，創造幾個會員的工作收入，以外還可提供會費增加財源。（您認為如果像勸募是否可能成為財團的工具？）也不一定要看之間的條件互動關係，尋求財團之間的資源，像有些建設公司很樂意幫助你二萬三萬或五萬十萬都不一定，至於會不會成為工具那要看彼此之間的互動及有無條件之交換。（您認為一個慈善會的業務能不能拓展他的資金還是做重要之一？）任何一個

團體要成長要運作一定離不開人跟經費，你一定要有人出來做事，經費的來源是否充足影響這個團體是否順利繼續運作的來源之一。(G1)

真正救需要救助的這些人，我覺得無妨，不要一定把他弄得很大（就是量力而為，依照會員資金的收入來做），對，永續服務經營這樣才重要。(G2)

其實我覺得雖然是會員，他今天如果認識某公司的董事長，事實上跟某公司已經有定期的金援，其實我覺得單純從會員的模式來講，才是長期經營的關鍵。(G4)

我覺得這樣不好，你還是要有所謂的固定的基金。長期經營需要基本財源需要有大款額會員的捐助、再吸收會員、或以本身慈善會有生產之能力，而藉此管道再募得財源。(G5)

應該善心人士善良的心是光明燦爛的，好像太陽光時常照耀一些困苦的人，時時刻刻，但企業人士都會要透過關係要人情買你的面子，實在是社會現實的一面，有熱心的人時間一到，人在台北我一通電話就寄現金袋來了，實在很感恩，有愛心的人永遠有愛心，如果不要的就拒絕不參加，也會有消毒的，所以很難講，有愛心就會自動，這是我的經驗談，不用我們多加費心還是可以繼續，所以會員吸收的方式還是可以長期經營。(L1)

單純吸收會員模式可能到達一定點後即達飽和，成長空間受限，若能對基本會員之團體認同感加強，與舊會員之溝通互動之餘並努力開發新會員，亦非不能長期經營，即有多少錢做多少事，總能救急補不足，對社會有所助益。(B1)

如果只以單純吸收會員之方式來經營，只能維持一定之規模。(L2)

吸收對長期社會不景氣稍為有影響，但積少成多還是可以長期經營，負責人理念正確，有可能，不要走偏差，最怕偏差。(L3)

像現在景氣之下我們如果只有這些基本會員，有一些無法繼續繳的，也有這種人，但畢竟真的有發心的還有大部分，最好我們社會變遷還要再想一些辦法出來應對，如果看這種情況會費收入短小很嚴重的話，我們還需要其他的拓展方面模式吸收會員。(L4)

因為雖然資金較少，做比較小規模，像我們也是侷限嘉雲南而已，視我們的資金情形，較多當然發放的金額也較多，速度快資金就比較容易沒有，(小本經營)斟酌較困苦的人才提供救助，有能繼續經營，範圍擴大較不可能。(L5)

不要太勉強自己，有到那個能力有一千萬的基金再來考慮，逐步慢慢累積，當然轉型由消極面救助轉為積極面輔導，例如不只給他釣竿還要教他釣魚(G1)

不是每個都需要，要看發展的規模、目標設定在哪裡、視自己的能力，會員少只能做社區性服務，會員多會員累積越來越多甚至可以做整個嘉義市或嘉義縣的服務，會員上幾百萬當然可以做全國性，看未來規模、目標達到程度做整個服務範圍調整。本身基礎做穩，讓大家能認同會有很大的發展趨勢再做調整（G1）

如果能夠成立基金會以後，事實上善款以外的一些活動是可以申請補助，必須要是一個合法立案的團體才可以受到政府的補助，如果從這點來出發的話，那倒是可以成立基金會當然是最好，但是成立基金會就是我講任何一個團體成立基金會往往會因為選舉而導致這個會裡面會有一些摩擦糾紛分裂變成這個樣子。（G2）

其實這個慈善單位他不只是做救助，我剛講有些基金會，像我們有個社會福利機構有時要把業務委託出去，像我們嘉義縣市社會資源是很少的，有些我們沒有對象來委託，甚至像我們家暴來講，受暴婦女我們要緊急安置，我們沒有一個中途之家或關戶場所，有些基金會他不只是做救助，他成立一個機構專門來收容所謂中途之家的一些，像昨天國策顧問黃月綏講收容的未婚媽媽就可以進去，可以選擇我們那個地區的人大概需要的是甚麼我們朝那個目標來做，是可以做轉型的並不是不行，（還是可以做轉型，不要說只限於急難救助和醫療救助，把他的功能提升到相關一種社會資源的擴散），慈善會他是可以如果他有成立基金會，托老目前來講剛提到是常很多很多人在做，舉例像很多飛行少年他可能抽煙蹺家或是中輟生或有一些疑犯被警察抓去當少年犯來處理，像政府要找這些讓這些少年安置起來，就要找到這些機構來做。（G2）

我的看法是不必要，以社會大景氣這麼不好，可能不要求退就很安心，要再增加可能較少，因為整體經濟不景氣失業人口多，先求社會改革，安定生活大家才有心五十百的出錢，安定民生才有辦法繼續吸收新會員（不想轉型，求安定為重要，守成不易），只求原本的會員保住基本的會員，現在要穩定。（L1）

所謂的轉型指的是救助內容或方式嗎？慈善會功能是否轉型是見仁見智，視會眾及經營者意願吧，現在大部分的慈善事業已範圍涵蓋至事前防範與事後的救濟事項，其實已很周延了，如果談轉型，是否會要成立財團法人，並以法人經營模式來營運。（B1）

能擴展成像慈濟功德會般的慈善團體，已儼然如跨國連鎖關係企業了，其經營方式必也如企業經營一般有規模並能作更大貢獻，但也不能否定小眾小力小貢獻之社區型慈善會，其不但有社會救助功能，並且更有彈性空間兼顧及時性，所以說大有大的功能，小有小的便利，只要為善，兩者皆美。（B1）

因為我們慈善會是附屬在大天宮，又用基金會稍有不適合（身份不大適合），基金會牽涉到宮與慈善會的互動，變成獨立不是附屬有違名稱。（L3）

主要我們慈善會就是把這個名稱設定在大天宮附屬底下，如我要如何發展也要看我們的上司，看他們的規劃如何，當然他如果不准我們這樣，我們也不行隨意發展（受限於行政體制之下），對啊，我們目前的情形是這樣。（L4）

大部分作慈善多為義務性質，若現在改為基金會那大家長就要全心投入要更認真運作（變成要專職）發揮其功能，可能他的性質是這樣（而且錢要一千萬元以上，要大規模）（L5）

事實上我是覺得跟政府立案的一個慈善會那當然是最好，但是有些人你立案了以後他變成要有很多的行政，多久要開一次大會（不願拘泥），甚至於有些開完會變成選舉快到派系對立也有這種情況，所以慈善會錢夠的話，可以請一個人專門來負責，那也不一定要立案，錢要能透明化，我覺得無妨（那您的意思只要有善心就能組織一個救助的團隊）。也可以，像何明德他以前也沒有立案，他是因為內訌啊才立案，但是他以前沒有立案一樣做得很好，讓人家肯定一樣。（G2）

可以是，但是有的以現在景氣差就不繳納，可是我的部分是沒有，但有聽會計小姐說很多人沒來繳納。盡量再招些會員更好，我是想說盡量吸收新會員用會員制較好。（A1）

小結：本項據受訪者表示是多元的看法，部分認為單以吸收會員之模式只要加強會員對慈善組織之認同感還是可以長期經營，有一部分則認為量力而為穩住現狀即可，另有其他方面之看法則認為除會員之吸收外尚須轉型並對服務拓展行銷以創造價值的業務運作。

## （二）慈善會的靈魂——使命與信念

一個組織的使命乃是其命脈之所在，而且有了明確的使命，才能界定會務目標，進而激發會員的積極參與。當慈善會的使命明確以後，轉化成會員的信念，努力經營埋頭去做願景就能達成。這也就是國父孫中山先生所說的「不要做大官，只要做大事」這做大事就是信念達成使命的無形力量。

使命是否達成是眾人信念與心血結晶，我們不能一口咬定慈善會的使命一定會成功，但是若沒有會員信念的投入，那一切就甯談了，所以慈善會的領導者要了解慈善會的機會以及社會的需求詳加考量慈善會的能力，將團隊成員信念凝聚起來接受每一個階段任務之考驗。



慈善會乃在發揚我國固有的倫理道德、弘揚社會仁風義舉精神的使命，導引人心向善，廣植福田佈施，行善積德，造福社會。期望社會更祥和樂趣，進而促進社會風氣的改善，消弭社會問題，將使這個社會充滿了活力。(B2)

把有志一同的人來完成一個心願，我一直蠻欣賞林懷民，他有一個信念把雲門舞集帶向國際舞台，台灣足以跟人家比，不一定要做總統，結果人家尊敬林懷民比尊敬總統還大，這就是我的信念我要做的是甚麼讓大家來做，一起把他發揮出來就夠了，不一定要做的很大，那都是表象，(做到真做到實就夠了)，這樣就好了，而且有真正幫助到別人，而不是那種表象的東西，而且也不可能，沒有其他的力量也不可能做到那麼大。(G2)

非營利團體都有一種使命感，加入這種團體都有這個觀念。那透過媒體又可以影響一些人再進來參與這很重要，一般都是透過人與人的方式，有時透過媒體報導一些他們辦的活動就可以吸引一些人，還有一點就是會影響政府因為有些政策是民間先做像 921 就是民間團體幫助兒童例如安泰人壽他就是所有 921 的孤兒一個孩子一萬元到他們二十歲這就是政府要去思考做信託制度後來一直在推動這就是民間先提出來的也就是說利用媒體報導民間的作法來激發政府一些政策可以喚醒政府去注意應該要去注意要去服務的對象我覺得他有那個功能的存在因為現在媒體太發達政府可以很容易就有這種的資訊。(G6)

非營利組織一定要轉型現在很熱門，因為以前沒有健保的時候差很多。因為醫療費龐大所以都靠慈善團體的幫忙，那時的功能很大。現在都是健保分擔了，除非是重大災難，像 921 跟過去有很大的不同就是慈善團體都是做社會急難救助，像是報紙上的或者是醫院轉介，政府很擔心這是錦上添花的事因為或許他只需要幾萬元結果你給他幾百萬造成資源的浪費，變成不知是誰花用這些錢發生一些問題，那時候政府也曾經想做資源的整合才不會造成資源的重疊、浪費。因為他會變成一種依賴他認為只要登登報紙就會有錢花，這是一種很不好的救助方式。像有些縣市成立自己的聯合中心例如一個案進來由醫院的社工受理把資源平均分攤現在還有很多這樣做。(G6)

現在很多的慈善團體必須做轉型因為社會急難的救助現在比較不需要沒有意義，轉型有些是跟政府合作譬如說政府要推動一個方案但政府會礙於法令沒辦法幫忙一些個案這時慈善團體就可以去做因為沒有法令的束縛。像現在慈善團體都做一些獎助方案像這個就很有意義，因為時代的變遷很多家庭的經濟有困難需要做長期性的救助。(G6)

小結：受訪者皆認同慈善會的靈魂為使命與信念，能有志一同方能弘揚慈善會的功能與角色，加入非營利團隊都要有這種使命感與觀念亦方能促成組

織逐步轉型。

### （三）團隊的認同——團體的凝聚力

有效的工作團體，常被認為較有凝聚力，也就是一個有凝聚力的慈善會其內部的成員能夠相互的吸引而且有高的意願留在會內。換言之會內的人員在平時無論是各項動、靜態的活動均須於平時建立感情互動生出互信，團隊的領導人以身作則投入沒有私心，會員對於會務有基本共識積極參與向慈善會的願景努力，有凝聚力及參與的決心、熱心的投入才有力量，路才能走下去。

慈善會要成功就愈要建立團隊，一個組織儘管有能力極佳的領袖而且會務工作人員均全力奉獻還是有舉步維艱之虞，這是因為沒有建立優質團隊之故。團隊是系統分明的組織工作隊伍，成功的團隊是由工作開始，我們很難要求由人聚合的團隊每一個人的想法、作法、表現都一樣，而是要擷取個人的優點，捨去個人的缺點，注意個人績效以及優點的表現，將每個好的層面共匯一渠，這才是一個優質、成功工作團隊的要因，也才能發揮團隊的凝聚力。

當然需要，任何一個團體都需要，Team 一定要有領導人物。幹部要有共識要怎麼幫助團隊成長，領導人物要背負最大的責任，要帶領團隊往何方向走，目標宗旨擬定和調整從開始醞釀期到現在的執行期一直到未來的調整期，都是需要不斷的再推動，這個當然很重要，宗旨是否被會員接受，一定要訂立好的宗旨，而且要明顯可行，會員才會支持，需不斷透過編印刊物像季刊半年刊編印徵信工作就在這個會勘裡面去展現濟助了哪些人，讓會員知道幫助大家凝具力量有參與的心，也知道捐的錢用到哪裡去。如果規模不大，團體只是少數幾個人大家都知道活動內容為了簡化避免一些開支就用很簡單的一張預算決算書而已，若我們的規模愈來愈大很多會員並沒有每次都來參與他不瞭解不知道，就可以編印活動項目還有未來的期許遠景目標都可以寫在這些，當然工作人員的心得都可以跟大家所有會員一起分享，一來大家捐錢了他的錢用到哪裡，做了徵信工作寫在刊物上可以展現出來（G1）

有一些協會或慈善會在做，他們講美譽講用社區型的照顧，但牽涉到一個問題，過去我們托兒所就是在社區活動中心，上班就把小孩丟在那裡下班再接回，很近，但是社區型的設備他本身的合法性夠不夠，舉個例子，托老在私立的安養機構要立案，在地政局單位要花多少時間，在設計那邊人家抗議為甚麼可以做收容的工作？不合法嘛（考慮到法治面時社

區行就不能接納)不能夠讓人家接受,慈善單位是可以做這些照顧工作,我覺得社區型的照顧是一個理想,在台灣來講是一個理想,可能國外跟國內會格格不入,如果說在社區裡面有設立簡單型的觀護中心可以,但是要真正立案以後才能做永續的經營,如果只是像一般的我們社區型照顧都有很多質疑(地政局的立場在法律面如何立足,這很重要),這次縣長要在我們這個拖老所在社區裡面照顧,我去看了以後,多次行文那個也都要立案,而且你放在那個地方,萬一走失或者出去車禍撞死誰要要負責任,社區型的合法性在哪裡,(我們本身特定目的事業主管機關立場就要一直把他輔導合法,然後又去做這種社區型非法,說不過去)。(G2)

領導者可能願意以身作則投入,那大概這個團體就會愈做愈好,有的只是光說不練,可能做的方式沒能讓會員接受,不能有私心,像會員那麼多,人家也會提。(G3)

他們所謂大的願景。我就是因為他而來的這是精神的堡壘大家有凝聚力有共識才會力量。如有參加者所求,他們就會離開,所以領導者很重要帶出這種團隊。(G5)

既同為慈善會員應已有基本共識,某部分的意識型態接近,很多人其實是有心但不投入,如果要凝聚強大共識可能需要激發大多數會員的用心參與與熱心投入,使其從中得到參與認同感,並能產生持續性的參與熱誠。(B1)

慈善會的工作團隊成員,對於組織的理念,有相當的認同。所以組織內部的和諧以及發揮團隊精神,共同為社福工作的理想而努力,這樣慈善會的角色與功能才有發揮功用的餘地。(B2)

慈善會必須要有使命、願景、宗旨才能凝聚團隊共識讓會員接受。(L2)

有啦,我們本身有,我們這些委員很好喔,都有義務性質(無私心,那您覺得我們的意識型態,我們去救濟醫療救濟社會救助您覺得我們的意識型態會員應該都會接受),應該會,我們是救急不就貧,算是沒有亂發放,有需要才會去救濟,不是靠私人關係去救助,所以會員都會接受(秉公處理)。居家老人訪視志工光是送便當都不夠人手,這種居家老人很早我就有參加基督教那種送飯行列,我要走向那種理念(我們不要往外走,我們會務這方面再擴大,我們可以組成一個志工團對來做這方面就是居家老人服務),先到外面學習回來,先訓練學習後回來作這種共同的理念,人都會老,今天你去照顧別人,以後別人來照顧你。(L3)

這是大家出發點都很好要去救助別人,也是都要出去要不偏,這也不是甚麼利益團體,要

有很公正的心發放，那種感覺不偏不倚（每個個案都是一樣的都是平等的，沒有差別的發放），不要說是誰引進的來這裡靠關係這樣，這是我感覺的，大家都一樣，就是困苦才要來這裡接受救助，我覺得這種心態也很重要。現在學校都有在做居家老人服務，我兒子他們禮拜天去居家老人的家裡幫們忙打掃，也有的不願意被打掃（所以我們若能再增加志工義工就能再拓展到這些，社會局長是說我們慈善會可以的話，還是可以做一些社區兒童的照顧，像較貧窮的，有開英文班 但這要有空間），社會趨勢更重視兒童，比較不重視老人。（L5）

我們現在是都有做到那樣，這個強大的凝聚力心大家是都有，只是礙於個人的時間、工作（換句話說我們的團隊也是要靠大家的奉獻犧牲），主要是我們的幹部能再多吸收一些有時間的又有心要奉獻的在更多的人力量就更大，我們的力量不夠，甚至一些重要的居家老人訪視，其實現在的社會是很需要，只是目前我們還不夠人力，我覺得我們從社區方面先做起，但是主要義工的力量要夠（換句話說我們慈善會的工作人員也是很希望在這社區裡面對社區老人照顧，也是有希望處理救急和醫療以外，也希望能拓展到這一方面，老人的關照），可以的話（這個問題在我訪談嘉義縣政府社會局局長時他就一直很期盼本身我們的慈善會能夠走到這條路去，所以今天聽您這麼說我很高興，居家老人的照顧和託勞不一樣，託勞是把老人都請來這裡，而居家老人是我們訓練一批志工到他們家送便當或做關懷），如果義工夠的話，一個關心一個訪視從我們能做的能力範圍循序漸進，看我們的力量可以先外面學習，再輔導我們內部（今天我們都有共同的理念）（L4）

小結：非營利組織團體的凝聚力受訪者皆表示應是皆有，是無庸置疑的。幹部皆要有共識，團隊方能成長，且在大家之積極參與向慈善會的願景努力，具凝聚力的團隊其道路是寬廣的。

#### 四、資源提供（R）

##### （一）會員會費收入

建立好的服務品牌、信譽、口碑並加以行銷爭取社會認同、肯定，會員就會增加，善款自然湧入，善款資源越多就能做更多的事，換言之積極推動會務建立社會的肯定與民眾的認同是當務之急。反之以強壓與人情式的吸收會員是短暫的、應付的，慈善會要永續經營和企業一樣要有正字標記才會有常態規律的會員歡喜奉獻，心甘情願天長地久。

勸募會員加入切勿以道德勸說或愛心有缺失等粗糙的方式，以免引起受勸募者反感，所以勸募人的表現方式、口氣及明示暗示寓意都應有良善美意而不

強人所難，即是柔性、理性、感性方式。或是藉由活動之發表勸募，若能動之以情，並成為種子會員，從而向四周親朋好友擴散以增加會員收入。

牽涉宗旨和規模，有的慈善會他比較保守他不需要吸收很多會員，大概是固定某些親朋好友或是固定有一筆資金在移撥這種也有，但是像一般都靠會員按月繳交一定會費，愈多的經費才能作愈多慈善貢獻，會員吸收管道透過媒體透過活動透過會員理監事各種管道，如行銷包裝把慈善會的宗旨推出去告訴人家一般你在做甚麼事情，讓會員進來讓愈多人參與會務越大越蓬勃讓大家愈認同。(G1)

有一個故事說你要是做的好你的資源就會一起來，就像慈濟功德會，奇怪他怎麼衝，他本來沒有多少會員，大概只有二百多個會員，他們是做的好有很多人家就會想讓你來做，所以你說吸收會員怎麼吸收，大概剛開始可能就是一部份的人招攬起來必須要你的工作能力受到各界的信任然後人家認同你把錢捐給你，所以你要怎麼吸收會員恐怕剛開始會比較艱難，但是把信譽口碑先建立好，我想就會很自然就會有很多善款進來，這樣吸收會員比較快。(G2)

我覺得會員的吸收為甚麼會員會愈來愈多，是因為慈善會做了很多事情讓社會來肯定他，是因為這樣人家很主動的願意把錢貢獻出來，其實這樣是最好；像嘉義慈善團人家認為他做了很多事情大家都知道，每個月一百元的繳...他的規模就愈來愈大，如果透過一個去找一個我是不知道這樣是最好的。(G3)

如果要永續經營慈善機構，應該是以服務來、或以口碑來應該還會更多的。應該人會去觀察，大家都瞭解這個機構真的不錯真的有在做，大概就不會斷掉，很多慈善會都是說同事加入就加入，若發現這機構不是很好就退出，如果很好就一直持續而且人員還會一直增加進來。(G3)

這點是我個人十幾年的經驗，我是如何去吸收，以整體來說我是拜佛依照佛教因果論來講，讓大家瞭解每個人都有因有果有善果也有惡果，如果遇到惡果時，你是要做功德消除業障，最簡單的功德就是參加我們這種慈善會員，以小的金額來參加給社會溫馨，每多一個會員就能減少一個痛苦的人，我覺得這點(吸收會員就是用這種理念)，我的理念說人都有因果你參加慈善會以小的金錢就能消除一些業障病業，大家的一百元可以小石積成大石，困難的人會覺得社會的溫馨面，多一個會員就減少一個痛苦的人。(L1)

第二點我個人先了解對方的經濟狀況允許的話，我會鼓勵這麼好的慈善機構你要來參加，錢放銀行生利息不如積功德，這種人有錢人較出的起，還有就是有讓我救濟過，我有幫忙

過的人，就是我有拿資料去讓人幫忙的人，我對他說這次讓我們所有會員、仙佛幫忙、慈善機構來幫忙，下次你要回饋社會，等經濟允許的話，有成功時就不要忘掉我過去的痛苦，你就拿出你的愛心一份出來回饋社會，我覺得這一點很重要，讓人救濟的我又叫他參加，已經有很多案例就是他們家很苦被救濟，來了我都鼓勵他，記當時受幫忙然後抓他的心態慢慢引導他，有的說破喉嚨他也不願意，那也沒關係，是有機會的，經濟允許下次再來，日子都很長，就是用這樣子，不敢給他不好意思，招不到會員我自己也不好意思。(L1)

就個人經驗，有些是對拒絕者直接攻擊質疑其道德愛心有缺失，方式粗糙讓人反感。所以勸募人的表現方式、口氣及明示暗示寓意都應有良善美意而不強人所難，即是柔性、理性、感性方式。或是藉由活動之發表勸募，或是個人私下之道德勸說，若能動之以情，並成為種子會員，從而向四周親朋好友擴散，成為常態有規律的歡喜奉獻，心甘情願自能長久。(B1)

我們就是會員一個月一百元贊助這些需要贊助的人(A1)

小結：受訪者大部分贊同資源的提供在於會員會費的收入且信譽、服務、口碑的建立為爭取社會認同與肯定，吸收會員增加善款就會自然湧入。

## (二) 如何行銷以增加會費的收入

任何組織都需要在互利的條件下與外界互通有無、交換資源彼此互相滿足各自的需要，而獲得有形和無形的資源。慈善會要求會費收入的增加除了穩住基本會員持續的成長以外，尚須積極行銷。須善用大眾傳播工具，並利用各種管道加以介紹慈善會的組織任務。會務由"點"到"面"，以作善事不怕別人知道的心態作適當的行銷，換句話說告訴想做善事的人，有作善事的管道可以參與並求得雙贏。目前更應該善用資訊建立網路行銷推展會務。

針對慈善會服務的對象、資源的來源、會員以及相關團體，我們都應了解他們的期望，提供最好的服務以完成慈善會的使命，而且財務的徵信對會員的增加也是一種良性潛移默化的行銷。

服務會員愈多，需加強行銷。(G1)

要適當的行銷，既然做善事不怕人知，適當的行銷讓大家知道是蠻好的，行銷管理在慈善

會都套用的到。(G1)

要透過公所民政課村里幹事告訴村民，有困難的，有哪些地方可供申請，如果說你也再做善事一個月一百元不影響生活你也參加這樣比較快，因為百姓把村里幹事當作褓母，說甚麼就聽甚麼，這點是比較快，不然我們的慈善會透過宣傳單海報宣導，有個案可以向我們慈善會申請，真的，有的都不知道，普遍我都配合村幹事自己看他們的村民確實有困難有否需要幫助的，我會拿申請表幫他們填寫再檢查是否遺漏證件，就把個案送出去。(L1)

政府配合的就是各鄉鎮市村里幹事去宣導，說有這麼好的慈善機構，如果你有困難或者是需要幫忙或是你想要去貢獻由村里幹事加強宣導我覺得政府就是需要配合這些。因為村幹事就是人民的褓母，就到處去講哪裡有個宮啊，如果你有困難或是需要幫忙或是你想要做善事的人，哪裡有，我覺得這一點，長期以來我就認為這點很重要，第二點就是像我們大天宮洪師兄幫人家推拿當義工也很好，安排日子，如今天要到竹崎鄉義診由村幹事宣傳什麼時候有義診，大家就會來，增加讓大家知道大天宮慈善會的存在，借地方政府最基層的村里幹事力量去宣導出去，把大天宮慈善會行銷出去，對社會服務宣導出去，若有資源也可以來參加，讓需要幫助及想幫助人的人有相互利益的幫助，宣導有這個慈善會又有義診，大家聽到義診都會有興趣，這樣會吸引人比較快，我讓你推拿過我也參加一個月一百元的會員。(L1)

慈善會會員的吸收除了會員彼此之間的介紹外，可以利用廟會作宣傳，廣為吸納資源。(L2)

慈善會都是宮裡台生董監事或基本會員從朋友裡擴散出去、吸收，等於說有點到面就對了。(L3)

外面有一些分點做一些其他別種方面的廣告，我們若能再加強能擴散更多(也要行銷就對了)，行銷在現在的社會是很重要。(L4)

像朴子蒲神父他有一個很突出的目標，對腦性麻痺那些也很用心，而且他又借重媒體，他也是十幾年但媒體方面作得很好，電視、收音機、電台凸顯他的這個目標專業人員籌劃擴大目標，他們也很積極很有心的下去推動，我們若沒那麼大的野心就默默在做(目前先做小的，以後我們人力夠的話再擴展)。(L4)

我感覺會是由人來聚成也是要靠一些活動，召集更多的人參加，廟宇的功用也有，在『道』的一些人，來這裡都比較有時間的人來拜拜、尋找寄託的人來，應該來這裡尋求會員應該是不錯的地方，比較公共場所的地方，要人靠主動招募，可是有活動的地方較好招募，可能他們的心比較一樣。(L5)

慈善會是一社會服務慈善團體，其組織形態應健全，並以慈悲為懷正派經營的精神理念，

去從事各項社會福利、救助事業服務，以不負捐助者所託。而其行善義舉，經由會員一傳十，十傳百的遠播，眾所皆知，公信力良好。打響知名度使社會大眾知道本慈善會的存在及貢獻，增加社會善心人士的肯定、信心，逐紛紛加入共襄盛舉，奠立良好的信譽口碑，是以此經營足可長期永續發展的。(B2)

雖說慈善會以社會救助為出發點，並不僅助人方面；在於吸收會員長期經營面，亦須會員之間有互助、互動的行為，即會員之情感交流及連繫成為一綿密人際網；減少會員失聯。並可藉由如此會員自動自發去吸收新會員，讓慈善會得以永續經營發展而日益茁壯。(B2)

一般如用伊甸園那種用廣告有人代言，叫孫越代言廣播效果電視效果好，他們會去各個超商收發票，那我們這算是地方型的這種機會不大，他們也是建議是否用廣告來招收會員，可是用廣告去看的人他們不知道我們裡面做的事情是怎麼樣，那我們就是用小部分的人，人來申請我們就去救助人若旁邊的人有看到我們就是盡量發名片把我們的知名度快打起來，有的是一些善心人士我們有機會就向他談起，有就有沒有就沒有又不是納入自己的荷包，我們是用在救濟他若有同樣有那個心可能這樣較快，因為如果用廣告那廣告費用誰去付呢？因為慈善會本身招來的錢就是在這裡用，不可能再撥一筆錢去做廣告的費用或是請人來代言，除非演藝人員或知名人士願意付出幫我們廣告，那免費的廣告我們當然歡迎，增加慈善會的資源是最好的愈多的錢愈好辦事情。(B3)

我第一次招收新會員，我們半年有寄了一份發放哪些東西那些資訊列出來，他們都看得很清楚說從來參加甚麼慈善會錢收了也不知道用到哪裡去，他說您們用得很清楚列得很清楚，時間還沒到就在催了甚麼時候繳錢，我覺得那效果很好，他知道我們錢用到哪裡去每次發放給誰每次都不一樣的人出去發放，知道錢剩多少，我也說如果跟您們有同樣善心的人我希望都來加入，會員一直擴充到台南區，嘉雲南只要有甚麼個案報來我們出去瞭解我們一樣會過去。(B3)

小結：過度的行銷並利用廟會、廣告媒體、公部門、地方基層工作人員、會員的口語相傳或自動自發吸收新會員等，皆為受訪者認同的行銷方式。

### (三) 財務管理與財物徵信

財務管理是慈善會業務運作項目之一，隨著經營管理環境愈趨複雜化，會費的籌措與運用對於慈善會的永續經營造成更深遠的影響。慈善會的財務有如行走中汽車的汽油，是動力的來源，在業務運作中提供人力資源與服務的「推手」，無財源的組織就無法達成組織之遠景，財務管理的優劣決定組織的生存與



消滅。

財務管理最簡單的原理就是財務要有公開會計制度與以及出納人員有獨立的作業權責，會長或委員會不要親手去碰財務以免引起內訌、財務出現等問題，慈善會財務管理如能徵信於捐款的每一個人會務才能永續經營。

財務管理基本上按社會團體財物管理財物辦法都有詳細，包括會務工作人員退休、撫卹整個薪資結構都制度化，財務管理最簡單的道理就是財務公開、透明化，會計制度或出納人員會計人員各有獨立的作業，主管人員或理事長不要親手去碰財務，往往很多團體會失敗都是因為內訌、財務出現問題，所以財物非常重要，收進來每一元都公開透明，按季或半年公開透明的公佈，當主管人員或理事長不要親手去碰這個錢或者是直接花了錢再交收據給聘任人員，這都是要注意到的，金錢的部分透明公開對團隊會務才能常常久久永續經營。  
(G1)

慈善會的經費來自基本會員會費、永久會員會費、善心人士捐助款、基金利息收入...等項，對於財務收支帳目應詳細記載、帳簿收支憑證存檔以供稽核。另外開立收款收據之存根聯按月存檔查核。(B2)

財務管理要透明化要有專人負責，要徵信於會員、社會大眾，如此會費的收入才會細水常流、淵源流入，千萬不能讓會員質疑會費的用途與流向，所以定期的會務報告是最基本的徵信資料。

有些會員會質疑會費的用途，所以徵信工作一定要做好，理監事資料公開，徵信形象都要注意。(G1)

徵信都要做(會計制度要健全，徵信也一定要做)，要，因為你給人家募款一個月就要公布錢用在哪，最好就像剛講九一一錢用倒哪裡要讓捐錢的知道，但有些時候無名氏，徵信就公布有這些錢用到哪裡，甚至能夠給個人那是最好，能做到那樣是最好。(G2)

徵信是要，但這是他們內部的決定經費要透明，主要領導的支持精神堡壘、領導中心的支持，就好像我們的長官一樣所以領導中心很重要。(G5)

現在的財務管理機制應該都有財務管理辦法，理監事來監察，只要能透明，如果你是一個立案的團體，他們基金會都委託會計師簽證，我們慈善會目前有沒有用基金會的形式，或根本沒有，只是有些熱心的人集合起來的人民團體。(G3)

財務管理要專人專才負責、公開、徵信、透明化。(L2)

慈善會的公款應設立專戶，以專款專用提撥支應，將每月收支明細表及救濟情形之資料公布並郵寄給會員週知。(B2)

小結：

- (一) 財務管理與徵信就是財物公開透明化，建立會計制度及出納人員獨力作業之權責，受訪者皆認同以上的看法。
- (二) 做好徵信、定期的會務報告、設立專戶要有監察，為慈善會團體所必須作的財務管理，受訪者亦表一致的意見。

## 五、人力資源 (P)

### (一) 專職人員

非營利組織類型的慈善會是服務業，其成就績效與組織內人員的素質、創新能力、規劃、服務熱忱息息相關。慈善會如果要健全能夠長期成長最好聘用專業社工人員作為管理人員，專職社工人員接受過專業訓練對個案的處理可以作詳細的規劃並訓練志工，追蹤個案，使會務能持續的成長。而專職人員基本條件一定要品德、操守好，得到會員之信任以利會務之推動。

專職人員士氣高低影響會務的推動，所以對專職人員的基本生理需求、安全需求、待遇合理與否均應在合理範圍內於予滿足，對於會務的分權或決策面予以尊重，多給予參與機會，讓他們覺得在組織使命達成過程中佔有重要的地位與角色而更積極且發揮更大影響力。

最主要團體裡面要能健全最好，如果大家都是兼職人員我建議聘專業社工人員幫忙規劃，投入擔任總幹事或秘書職務，因為有時候我們會基於憐憫之心每個都會給三千五千幫助他們，但是社工人員接受專業訓練過而且在個案的輔導上也可以幫我們做規劃，團體繼續成長，還有團體的輔導本身做一些的主辦，做資訊講座社工人員可以幫我們做規劃，是可以考慮提撥用這樣的人事費，有專業的人員幫我們做政策上的執行和實務上的輔導可以用慈善會提撥，其實也不多用勞工基本工資再加上福利新任大概二萬五至三萬之間可聘請到一

個不錯的社工員，資深一點大概在三萬五至四萬之間，效率會更好。(G1)

還是考慮到慈善會的人力有沒有這個人才來做這種事，像很多慈善會他有一些社會工作人員有受過訓練，他會去評估個案需求，真的補足。一般慈善會可能是寺廟附屬，他可能不會聘請專門人員來做這些事情，我就覺得這些功能可能受到質疑，他可能還是人家怎麼救助他就怎麼救助。(G2)

我覺得應該要有專職人員社工員是最好，有時候並不是代表每個社工員，只是他們的本質學能比一般人高，所以能夠用到的專業人員是最好，否則您可以找到一個品德操守好一點的，品德比較高的做這種慈善工作，(您還是強調品德)，有時候你能力很好但品德差不受到信任，我們現在這個社會是缺少互信，證嚴法師為甚麼很好，她就是錢沒用到自己身上，全部都救四大志業，(證嚴法師、星雲法師就有他、她的品牌所在，能(夠讓團隊放心運作下去)，我放心的把錢交給你運作。(G2)

另外例如陳文茜講到九二一賑災時，台灣發揮很大的善心，他哥哥在美國大概花了二百萬美金寄到我們台灣，那美國九一一時候他也一樣，但是他認為台灣是他的祖國，他捐二百萬，但是在美國就一百萬美金，對他們來講錢不多。但是他們收到美國每一筆款、錢用在何處，甚麼時候用出去每個月都給你報表，我們台灣做的到嗎？甚至有些政治人物把這些錢拿去當私人資源佔用，怎麼獲得民眾信任呢，獲得捐款愈來愈少，已經疲乏不信任你了，如果你今天做到這種程度的話人家哪會不放心把錢給你，所以我覺得信任品牌操守很重要。(G2)

專職人員操守夠，錢來了很多志工都會幫你做事，這是一種做功德積陰德的事他哪會不來，為甚麼二百多名義工願意從金門搭飛機到慈濟大林醫院做志工，就是這樣子很簡單 沒甚麼。(G2)

如果我們經費夠當然是這樣最好，可能經費不是很夠，聘一個專業的社工人員一年薪資可能要四、五十萬，要這麼多的錢，可能就是慈善會整個經費的運作。當然有個專業的社工人員對活動的規劃或個案的追蹤應該會比較好一點。(G3)

工作人員不一定要社工員，但他一定要專職，他不能去兼辦，因為很多都靠經驗以及宗教的理念但我強調一定要專職條件，有社工員資歷作當然很好，但社工每個人的特質都不一樣，當她的特質和我們慈善會的理念不一樣就麻煩了。專職的就會投入配合慈善會的作的下去就作不喜歡就會離開，若是兼職就會只是應付不會主動去開發。(G5)

看業務有些必須要專業的知識素養有些就不用但也要考慮到財力有些團體就沒辦法聘請但是我覺得這是可以透過訓練，訓練很重要社工員當然有社工背景但也不一定要是社工員只要透過訓練還是可以的。(G6)

有善心專業人員來更有方向，又不用花費慈善會的錢，如果那種專職人員他又願意奉獻付出把我們都會務提升起來就很好。(A1)

小結：慈善會要健全成長聘專業社工人員為管理專職人員，但受訪者部分贊同、部分則為考量經費負擔亦有希望善心專業人員來擔任可減少慈善會之負擔。

## (二) 志工與訓練

慈善會本身要結合熱心人士擔任會務志願工作人員，由會務中之專業人員參與規劃會務，要突破不僅限於經濟型救助之會務、在加強志工訓練以後積極服務人群，而訓練志工的目的是不僅讓他們對慈善會奉獻，最主要的是一種無形的教育將參與志工作者導向善的一面，創造社會無形的價值。

志工對於慈善會的使命認同，在心理上與行為上介入感較高，所以意見也特別多，因此在領導志工時就須要對他們格外的尊重並重視他們的意見，但是有些志工是熱心有餘專業知識不足，如果領導人以及專業人員未能在這方面下功夫將不能得到志工的信服，會務的推動也將受阻。

志工與前款討論的專職人員在會務推動上常有矛盾情形的發生，因為有些志工在社會地位很高，對會務雖然不熟但總有高人一等無形中搶佔領導人的地位的心態，這種專業知識與社會地位的不平衡，造成了領導人與專職人員之間矛盾，如果他的熱心再未被接受、溝通又有困難，就會漸漸淡出會務的活動，這將是慈善會的損失。所以在未發生之前相關的分工應做好，諸如專職人員應負責整合與整體制度化的工作，而志工則從事提供服務性的項目。

至於志工的部分我覺得還是要加強訓練，因為所有的會員每個人喜歡作的不一樣，所以有的廟裡會分組工作，例如有的訪問、有的打掃料理、有的就不符合慰問，會反效果產生。但若是要出去慰問的就必須訓練因為這些人有愛心但有實用的方法會不對，例如今天你很有愛心去慰問，方法不對一去就說，你好可憐政府怎麼都沒照顧等等，那百姓就會誤解。因為雖然你很有愛心但你不瞭解一些社會福利。(那你覺得要怎訓練)我覺得這是專職人員該作的他要去運用資源他先接受訓練再訓練別人這是她的工作，也就是在發放工作以外，他要如何接受政府的訓練，或是如何去接受訓練這就是專職人員應作的，學會了以後專職

人員要如何去指導如何去結合其他的資源來訓練志工這是很重要的。因此慈善會組織架構很重要所以說要專職不能兼職，因為訓練的工作不是一次就結束，志工向工作人員諮詢也要懂呀！這是長期的知能訓練要加強自己要增強我自己要去擴充了解再訓練別人，自己不會講，去請別人來講。(G5)

我們政府本身就有頒佈你要志工，最好能接受最好能夠訓練，我覺得志工不是說用這個人，那是其中的一個目的，在社會福利最重要因素，我今天開關這個管道或者開關這個捐錢，我讓很多人願意來做這個慈善的工作，讓這社會人心能導正到善的一面，那才是重要（無形的教育），而不是所以我給你來我就是利用你，那個是其次（最終的目的再做一種無形的導向），給他一個空間可以讓他來為社會服務他也做得很快樂，那才是第一重要，所以志工要用，要把原理讓他們知道，當然我們知道很多保險人員會參加志工，因為他想要認識很多的人，可以建立很多人脈推動他的業務，無可厚非，當你在這個團體就要遵守志工團體的規律，這都要給他們有管道。(G2)

我曾經碰過一位讀法律的一位律師他退休了，他說想擔任法律諮詢的方面的志工，但那時就沒有這部分，那其他的他就不作，其實他是學有專長而我們也不能去苛求人家。很多就利用打著利用政府志工的名義接受政府的訓練、在職進修真的要他服務時他就站的遠一點，他就是要志工這個招牌就對了。另外一種就是假定他是保險業務員他就會藉助它的工作有些人就會運作，有的較好，但也有些人就會讓人覺得是商場上的利益關係。(G5)

主要是人力，其實慈善會如果要朝那個方向來走應該是走社區服務，這是目前最需要的最需要慈善會來提供，因為慈善會本身結合很多熱心人士，應該錢是沒有問題，關懷獨居老人用餐服務送餐服務像有一些團體辦日間照顧，同社區裡面找一個社區活動中心，把老人因為白天無法照顧，把他接到活動中心來，提供給他除了吃中午休息以外，主要辦一些活動如醫療講座長生學院健康操，如果能朝這個方向來規劃是最好，然後配合政府一起來做，就不會侷限經濟性會務，這是要突破的地方。(G3)

健全的組織與人才的適任，健全的組織讓會務發展循序漸進，得以永續經營。人才的適任可將運作潛能發揮極致，就像企業經營一般，也要注重績效表現，才能發揮最大的功能(B1)

人力資源除了領導中心以外要人員分工、分層負責。(L2)

還是要再吸收一些幹部會員，其實我認為慈善會能不能把會務拓展的更蓬勃其實都是人的因素，因為財物的因素它是一個固定的機制，而人的因素是心，我們人的心就是變化萬千，有時一個變化就成為一個工作的阻礙。(L4)

小結：有健全的慈善會組織仍需要有適任的人才，志工之人力是慈善會不可或

缺，對其加強或重視訓練為受訪視者大部分所認同的，亦有部分者表示在其專長領域內才要做志工，亦有為志工之名而來的，在此方面亦呈現多元的看法。

## 六、服務（S）——建立個案追蹤的體制繼續服務

社會救助的最終理念是要改善整個社會的生活品質與環境，個案的救助雖有解急之需，但持續的關懷與追蹤也應該是慈善會的主要會務，而基於現實面幾乎完全無法做到。所以個案的輔導沒有持續，不但是虎頭蛇尾甚而是資源的浪費，因此慈善會的會務在急難救助的另一面更須積極加強個案持續追蹤、輔導，直到每個個案都能改善為止。

個案追蹤與管理在慈善會會務推動是主要的一環，但又牽涉到人力，人力的不足也將會使個案的追蹤取捨掉，相對地未能深入的輔導個案也是一種社會福利財力資源的浪費。

一個慈善會在做這個工作應該需要個案追蹤，問題是沒有這個能力來做，變成蜻蜓點水式的沒辦法做長期追蹤，但是政府機關來講都要做長期追蹤直到他改善為止，最終的理念，但社會工作人員的工作量一直增加他也沒辦法花很多的時間，事實上我們有很多個案都是一直持續在做，但是可能他需要二個月去一次，但是因為忙可能變成四個月五個月七個月去，那會影響個案輔導的一個功能，所以說我們基於現實面做不到，不管怎樣還是要做。（G2）

普遍的慈善會大概做的就是幹事他去看一下需要就救助，沒辦法做到個案的管理或追蹤，大概慈善會都是一次給予，沒有再去追蹤，其實社工員很重要的一點就是持續在推動，每個月一次一直不斷的列入比較重要的個案，他會另外再列出來，一般的個案可能一、二個月輔導就消失，追蹤輔導如果沒有改善再介入資源。（G3）

這個案追蹤我是覺得最重要的是去那邊輔導救助的人，這些人去看感覺有需要回來要過濾，第一個你不過濾的話，像很多次去的地方與下次再去的地方同樣，而且他不可站起來，他就是都靠用社會救助來過生活，那這個東西長期去救助的話老實說我們招的每個月一百元的人力往往有時就會浪費掉，過濾之外如個案三個月六個月去看一次有時候那人員呢？有人可以去嗎？因為我們大家是用零零碎碎時間誰有空就誰去不一定固定的人去救助，所以人員問題誰要去車子誰開這也是個問題，大家都有上班盧先生你甚麼時候有空好我今天不上班今天一整天都我來載沒問題明天後天就不一定我載的，人力就是蔡小姐那邊把件集

中以後同區的我們同一天去跑，三個月五個月也可以集中問題是人力要注意是否有人專門去做這個工作，因為大家都是業餘，都是想要做一點善事挪時間出來。(B3)

小結：據受訪者表示個案追蹤與繼續服務皆重要，但礙於現實慈善會之人力目前是做不到的，只能盡力而為。

## 七、綜合論述

誠如 Kramer (1987) 分析，慈善會提供了社會服務的功能，行政機關在資源的運用與個案優先順序尚有固定且僵硬的法令規定，在無法發揮保護社會福利功能之際，慈善會提供了多種類、多樣化的服務，深入政府機關無法發揮的角落，對於弱勢族群提供了貼切的關心與幫助，誠如慈善會會長常掛在嘴邊的一句話：「有慈悲心且積極服務社會的人永遠不會寂寞」。

慈善會的使命與信念明確，所以業務的運作會務的推動 (O) 才有一清楚的共識，努力的方向，在資源的湧入及分配上 (R) 才有了一致性知道為誰在奉獻，相對地 (P) 才知道是為誰在努力，也就是說會務的 (R) 捐款的動機是對會務的服務對象 (C) 的關懷，捐款者也相信慈善會所提供的 (S) 確實能有效地協助 (C) 決解他們的急難。

## 第二節 宗教型非營利組織社會功能與角色之分析與討論

財團法人嘉義市大天宮附屬慈善會是政府合法承認之民間正式的組織，內部利潤不能分配具有自我自理的機制，不受外在團體的掌控而且會員都是自動志願的參與，並且由志願人員組成領導與治理的決策核心，所提供的服務具有公共利益的性質且以服務公眾為職志，本節將以該會在社會功能與角色方面加以分析探討。

### 一、社會救助的功能——彌補政府的不足

任何一個非營利組織的發展都有他的社會背景，均與社會動脈、政治與經濟甚而與政府所訂的公共政策有密切的關連。慈善會對社會救助的功能有充分

的發揮，而且可以適時的補助急難者，在巨大的災變時行政體系救助機制上受到法令限制無法適時運作之際，慈善會在補助急難者功能與角色上扮演有如打火兄弟般地神勇，解決政府受限法令燃眉之急，部分社會工作者就把慈善會當作一個社會資源來申請補助，確能補足政府不足。

社會福利的工作是公部門與私部門的結合，慈善會在這種互助關係上可以彌補政府照顧不到的地方，但卻又不能完全取代公部門，只是補充接受委託的角色，值得一提的仍是慈善會更能深入基層，發揮人飢己飢、人溺己溺的精神，因此政府與慈善會具有一種社會資源相互依存的互補關係。

目前的慈善會來講對整個社會救助功能很好，目前政府做不到的都是由慈善會在幫忙做，政府編列預算不足的部分都由慈善會或是受法令限制，可能不符政府的法令規定，這部分社會工作員會申請社會資源，就把慈善會當作一個社會資源來申請補助，然後慈善會會根據社工員所提供的訪視個案提供一些資料，看案主的需要提供一些適時的協助，比如現金的補助、像施棺，有人過逝沒有錢埋葬而施棺或提供醫療補助，大概最多的是急難救助的部分，也就是醫療補助緊急救助較多。(G3)

我整個看嘉義縣市慈善會的話比較傾向經濟性的補助功能上，像施棺也是，以前有些是實務性的，像是米油這也是還有，但是大部分都還停留在經濟性的補助。(G4)

我去訪視像嘉義縣一些慈善會他們通常由一個承辦人員可能兼主任兼會長這些，然後一個人身兼數職，就是偶而開個會讓大家報告一下帳目，其實組織跟功能都沒有完全發揮。(G4)本來社會福利的工作是公部門和私部門的結合。那以現況來講政府的經費財源不足，所以必須由私部門來補足。但是私部門不能取代政府的功能，政府有些無法做到的地方特別是經費上就可以委託民間。(G5)

慰問方面他就可以開放給民間團體就是所謂的志工，那社會救助行政工作就沒辦法，因為他必須倡導和推動這部分那就是政府必須去克服的，如果是服務的性質你可以委託民間。因為你行政人員不能因為你人力不足就不作，但如果說是慰問服務性質就可以委託請民間來作來結合。那這些人員的素質及訓練篩選很重要，因為人有很多種總不能說他要作你就讓他去作，總要有篩選、訓練也不能講評定啦，因為有些人就會說我想作有心作你還不讓我作你政府還管那麼多。(G5)

可以從旁輔助、提供社會救助的功能。(L1)



互助關係，只要有慈善會的存在，必能彌補政府照顧不到的角落（B1）

能夠提供政府在社會福利方面的不足，增加社會救助的功能。（L2）

小結：宗教型非營利組織 慈善會的社會救助功能之一彌補政府的不足，依受訪者的看法幾乎是肯定的，惟有部分認為較傾向經濟性的補助功能，亦有認為在人力方面的，但結果在從旁輔助提供社會救助的功能確為政府與慈善會二者之依存關係是無庸置疑的。

## 二、無利益分配的特質

慈善會具有公共利益的屬性且會員、志工都是志願參與，以仙佛的降示積極從事社會福利事業。不但沒有利益分配之情形且均無怨無悔的奉獻純屬非營利之性質。

慈善會的經費來自社會善心人士的捐款，主要為社會福利服務，以「取之於社會，用之於社會」的理念，將善款運用到亟需幫助的人，使其能適時度過難關，防止社會問題發生，使社會更祥和、溫馨。從事這個工作的人都是義務性不求酬勞，更沒有利益分配的情形，一切以愛為出發點，盡心付出。

感觸現今社會充滿著糜糜之風氣，我們大天宮參與發放的委員們，猶如社會上的另一股清流，相當難得，相信心存善念之人，天必輔之。不要認為我們只是一點小善心，其實江洋仍匯百川之水才得以浩大。俗語說：『行善之人功德，如園中之草，不見其長，日有所增；行惡之人功德，如磨刀之石，不見其損，日有所消。』總而言之，行善之人永遠不會寂寞的。（A2）

第一點就是不管天災地變一接到案件就馬上處理，第二點就是會配合其他義賣單位熱心去參與，我們的特質就是這樣。（L1）

具有公共利益的屬性而且是志願人員的積極參與的特質。大家都尊重菩薩、依循著濟公老師的宗旨自然跟著他們的腳步走很自願地對社會福利盡一份心力。（L1）

他是具有公共利益的屬性，而且是志願人員積極的參與，不可能有利益分配的情形，純屬非營利的性質。（L1）

大天宮沒有內部利益分配的情形，大家都拿錢出來。例如舉辦一些活動時大家都會拿錢捐獻並供養慈善菩薩，大家沒有利益分配而且又捐獻供養大家，沒有利益分配而又施捨。(L1)

小結：受訪者皆認為慈善會具有公共利益的屬性，無利益分配的特質，會員、志工都是志願參與無私奉獻，這點是皆有共識的意見。

### 第三節 宗教型非營利事業組織外在環境之分析與討論

慈善會依據他的組織使命宗旨，除了要考慮組織本身的運作，還得隨時注意外在的環境變化以為該慈善會在若干年後仍可以維持經營的形貌，那麼慈善會在外在環境有哪些可以發展的空間？有哪些變化？在本節將由媒體、整合機制、資源重疊、與政府及民意代表的關係等各方面加以探討。

#### 一、媒體

慈善會欲開拓業務形象和知名度非常重要，當然形象是歲月的累積一步一步走出來的，但知名度除了坊間的口碑以外，還需靠傳播媒體加以報導，大眾媒體如何喜歡報導會務呢？還是得靠“事件行銷”來提昇知名度並塑造形象。

媒體是大眾傳播之利器，有正面與負面之價值，以正面來宣導慈善會的功能，推展會務的領域知名度很快就能提昇，也是募款與送款的方式來源之一。但是若以沽名釣譽的心態製造新聞，對於想要參與慈善工作的善心人士會帶予負面的評價，而且媒體對於大事渲染受助者的生活背景以及挖取伊等生活隱私作獨家之新聞傳播，對於被救助者爾後的處境都是不佳的處理方式。基於媒體之報導帶引社會上善心人士一昧對個案的捐助，其善款如此之流向造成資源之浪費以及造成受助者在低收入戶法令上之認定造成不利。這些都是媒體工作者在報導相關慈善會之會務以及急救助個案的過程中角色的扮演與捏拿須要適度平和且客觀，而社會大眾與慈善單位也都期盼資訊的對稱。

在公開場合透過媒體發佈活動的舉辦，除了受助者能感受的到以外，也透過媒體的力量讓一般人也知道，這樣對整個慈善會都比較正面的，做事不怕人知，有時慈善會默默的做只

有少數的人慰問案主，有些適度適當機會把慈善會做的事情攤出來，慈善會會員感到身為會員榮耀參與是很好的，不要沽名釣譽。(G1)

就我接觸的覺得有一些慈善會還不錯，像嘉義仁愛慈善會、慈濟功德會那些慈善會覺得還不錯，他們會去訪問。可是一般大都是看到報紙就去救助他，其實是沒有一種過濾作用。導致我們在辦福利工作發現只要一刊登報紙，一下子善款就湧到那邊去，社會局工作人員的理念是救急而不是就窮，有時只需要五十萬可是一下子用到一百五十萬，超出他想要的東西出來，大概不只是慈善會有些是一般人捐獻也有，所以會導致有一些人會倚賴這種報紙媒體廣播出來就可以獲得很多善款。(G2)

現在問題是出在媒體，當然慈善會你要增加知名度還是以什麼利益，其實現在媒體過濾作的不好都是以聳動的角度很少有真實性正面的報導，若為這個卻披露個案我覺得不必要，但若今天是要辦活動希望大家參與這可以報導，但若是個案這會影響到會幫助的人因為他們不知道媒體報導的嚴重性他們會去挖他們的隱私這會影響到他們的生活以後的求學工作各方面這就不好媒體就成為工具了。(G5)

我覺得這是很重要的。當然很多人會覺得我就是不要太出名你要建立專業團體的形象你也不用太怕他們跟他們的距離及關係互動就是有點黏又不要太黏事實上媒體我們要把變成助力不要怕，非營利團體需要媒體的地方很多。因為一個案的推動必須透過媒體這是一種社會福利的推動有改良社會風氣的影響力、力量及效果、對弱勢民族的關心這都是要透過媒體。(G6)

要如何擴充就是要靠每個人的親戚朋友，我覺得要廣告電視宣導也沒關係，科技時代要靠電視媒體，光發宣傳單比較困難有限，有的看到電視就會參加，廣告第四台效果差，要三家電視台及 TVBS 才能擴張全省。(L1)

小結：媒體的功能對慈善會是正面或負面的有二種之意見，有人認為透過媒體的力量讓一般人也知道對慈善會是正面的功能，亦有人認為媒體的過濾功能應加強，以避免對個案的隱私影響其正常之生活，但就綜合而言咸認為適度運用媒體以提昇行銷是可行之方向。

## 二、整合的機制

救助事業的整合的機制是民間慈善機構與地方政府社會福利工作者共同的

期盼，但也是最艱鉅的工作。大家均希望這種整合的機制能夠建立，以減少資源無規劃的擁入個案與資源的浪費，但地方政府對於這種整合機制的努力始終無法突破各慈善會共同合作的瓶頸。其原因無外乎是各個慈善會均各立山頭與志業的方向，誰都不願意聽誰的，以各會的主觀看法決定善款的流向，作想作的事，結果造成資源的分配不均與浪費，獨留地方政府在整合機制上諸多的無奈與不願。

有一些還是會有，我舉個例子我覺得他們大部分是自己想做，他也不一定會信任政府，大部分人我自己來做我的，但是以前我們有一些社會工作員會找到慈善會只要您社會工作員轉介個案給我，我會依照我們的規定給您核發多少救助金有一些幫助，我們有些社會工作員幫助很大，不是沒有，但是大部分慈善會還是作自己想做的事。(G2)

我們曾經召開過社會資源的一個聯繫會報，包括這種慈善會功德把他弄過來，但是我覺得他們還是作自己想做的事，不想受制於政府。(G2)

有很多急難救助有三個管道，一個是政府本身有編預算，還有一個社會救濟會報，另外一個是不夠的話可以再申請內政部，一般來講我們嘉義縣要不要給他多少，然後內政部可以給他多少然後需要社會資源再給他多少，像這種就有彌補的作用。(G2)

要怎麼做不要資源再重複，應該是蠻難的，其實整合起來是最好，只是說困難度比較困難，每個人有他自己的想法，也許他認為鋪橋造路是我的事，不希望別的單位參與。(G3)

我們曾經發生就是有人死亡經過媒體的報導，一個人領了上千萬；那一般死亡補助只領了二十幾萬，造成差距，奇怪一個人的性命怎麼差那麼多，(所以今天题目的用意就是資源浪費，是否政府機關有需要建立這種機制，可是很難，相當困難，因為各聚山頭不願被管)所以要建立連結，網絡連結，如果透過社工員會看個案的需要，如果申請縣府急難救助不足的部分，個別向慈善會去申請，申請不會超出，看個案是二千元或三千元，如果是各個慈善會自己去發掘，每個慈善會都會去，那個情況就沒辦法掌控。(G3)

對案主每個慈善會都去發，資源沒能分配，造成我們資源浪費困擾，有社工員就說每個登報慈善會與慈善會之間他也不管你有沒有他就去發，，變成他就領了政府又領了民間，民間可能又領了好幾份，到最後他已經沒有那種救濟的必要，沒有整合就是這個問題。(G4)

其實有些慈善會他有那種管理的方法，他會有徵詢的觀念，訪視時他不會當面問說有別的慈善會給你補助嗎，他會去問鄰居，他家有沒有人來，就是說城隍廟去了地藏庵去了，他們不會彼此去問，他們自己去發時也不敢直接問，問了案主也不講，乾脆私底下去問，所

以這種心結彼此之間沒有橫向聯繫。(G4)

這是一個整合的工作其實我們以前曾經作過把所有的慈善資源團體結合起來，都有討論到資源浪費重疊的部分，大家說實在大家的自主性都很高，他們的宗旨都是類似雷同而不一樣的。當這個個案你評估捨己但到別的組織卻又不行所以若用分配的他們會覺得的說我已經在作慈善工作為什麼要你管那麼多而你政府也要來管他為什麼呢？若在他們運作上他們就不希望政府介入，但他們希望政府有個案轉介給他們，因為經由政府轉介的案子他們都很信任(G5)

有人建議，我們也考量過。但是每個慈善會是一個獨立的組織要來整合這些意見會有困難，每個慈善會設立的宗旨服務的對象稍有不同，我們有擔心過，同一個案主可能向甲、乙、丙等慈善會都尋求資源，相互間沒有聯繫造成資源浪費。而有沒有整合的必要很難定位，因為每個團體各有主張，認為該救助的就救助，是不是願意整合起來再組織一個聯合會來救助他們，功能上扮演的角色又不同，他們是否願意也應該由民間組織自己來組織會比較好。(G1)

小結：據受訪者大部分亦表示慈善會還是做自己想做的事，不想受制於政府，每個慈善會是一個獨立的組織，要來整合這些救助事業困難度是比較困難的，亦因此造成資源的重複分配或是不均的不妥適的現象，有待政府對整合機制加以省思。

### 三、資源之重疊

社會救助的個案藉由媒體的披露，民間人士或團體的善款基於慈悲心的牽引爭相湧入，而且起出個案之所需。在專業社會工作人員的眼中，並非良意，因為不但造成資源的重疊、善款的浪費，更養成被救助個案依賴的心理，在救助的過程中資訊的正確非常重要，資源要用在刀口上，過度或重疊的資源給付，有失救助的良意。目前一般民間慈善組織缺乏專業性社工人員，閉門造車心態嚴重，不願地方政府涉入，本身主觀意識強烈，遑論接受其他慈善單位的資訊互通，所以在推動福利國家的前提下，如何能解決地方慈善機構資源的重疊與浪費，實為當前之課題。

但會有一些民間支援過度集中在某個案形成案主依賴，這個也不是很適當，所以在公部門

來講社工員會用專業角度衡量他所需接受照顧的範圍，這個都是我們會去考量到的，給他提供適當救助行為是需要的。(G1)

其實他們也是保護原則，他們也不希望資源浪費，不希望個案拿太多的錢，反而形成案主的依賴，所以我們其實我們社工員在處理這樣個案時，盡量像看到很多媒體報導錢太多了不知怎麼處理，六腳鄉有一個雙眼失明老先生帶著一個四十歲精神病的女兒，他們去提供服務經過媒體報導，結果錢來了七八十萬，那七八十萬可能影響他的低收入戶資格，溝通後他們把這筆錢捐給脊髓協會，我們幫他找協會或基金會幫他處理這筆錢，以後他如果有需要在來這邊申請，錢透過由他們保留不是由政府處理，他又可以保留低收入戶資格而且怕他錢被騙了，說不定引起別人覬覦，那時考慮也多(G3)。

我的看法是各機關各慈善會大家各自去努力資源會重疊。(L1)

因為如果慈善會能夠主動找到政府機關的社工員，你就有需要的再跟我們申請，可以訂出給的額度，這樣就不會資源浪費(您們也希望能夠這樣)我們舉個例子，六腳有個案主要照顧精神病患的女兒，(我知道那個個案)一下子七八十萬，您給他太多變成他的中低收入戶生活津貼資格喪失就要被收回，在低收入戶規定他們不能超過多少存款，你就要被擠調低收入戶的資格，這樣不是愛他反而害了他。(G2)

小結：支援過度集中在個案形成案主依賴，各慈善會團體各自努力所造成的資源重疊與浪費，受訪者咸認為是很不適當的。

#### 四、法律邊緣戶的照顧

行政機關的運作係依法行政且有一定的程序，而慈善會的救助對象在認知與運作上較具彈性。對於一些法律邊緣戶的待助者，常因公部門礙於法令的限制轉介到私部門的機構迅速解決急待救助的問題，而慈善會在這個角色的定位與扮演確能補足政府的不足，且實際上代替政府解決社會的問題。

因為政府有政府推動的，如果單一由政府來做可能會有很多怕照顧不到的，這是因為功能不同，而且法令遵循會有不同，慈善會對於救助的對象認知上比較有彈性，政府單位是基於法令比較固定會有一些法令上的限制，提供急難救助一定要按照法令行為，如低收入戶的條件符合與否及補助的金額都有一定的標準，慈善會就不同，如有孩子臨時發生事故父母親去世，雖留有大筆財產但他用不到，需要接受照顧，就可即刻照顧到他，對公部門來講這樣的案例他有動產不動產必須要處理或因為法令因素就沒沒辦法接受照顧，就必須尋

求民間機構來協助，在這段期間再排除法令限制幫助他。(G1)

政府在救助方面又有法令的束駁那像這種法律的邊緣救濟戶應該怎麼做)，您說那個邊緣戶就對，(他本身就是不符合政府救助的條件，又沒轉介給慈善會，就沒管道接受支援)我是覺得政府機關評估過那些邊緣戶應該是他的需求性就沒那麼高，我個人是會有這種感覺，(那像法律邊緣戶假如依照財產估計是不應該接受救濟，事實上土地又賣不出去，真的沒收入又無飯可吃這種怎麼辦？有這種的嗎？)也不是沒有，不過像您講的那個情況，像營養午餐沒有的吃，可能是因為失業經濟不景氣，我是覺得有點誇大，不至於真的沒飯吃，不過您講的也不是不可能，如果這些慈善會能有人力、有那種人才可以來評估，專門來做邊緣戶的我們贊成這種作法，這種可能也不是沒有，但是我很懷疑慈善會能夠做到這麼樣的精確。(G2)

我們會把法律邊緣轉介到私部門(像現在很的是家財萬貫的但是就是沒頓飯吃你們要怎麼幫助他)在公部門上我們真的使不上力只好轉介到私部門，因為他們通常是救急不救貧那就要由私部門去評估是要長期的資助還是這就是他們的考量。(G5)

小結：對於法律邊緣戶的照顧受訪者均認為慈善會對救助的對象認知上較有彈性，政府單位有些礙於法令上的限制，有時往往使不上力，只能用轉介和私部門協助處理。

## 五、與政府的關係

因為政府社會福利預算的大量花費，卻未如預期地降低社會的貧困與民眾急難的無限需求。而僵化的政府行政體制使得社會福利的資源只為專業人員、或民意代表服務而未能真實地落實案主的服務，致使政府積極地與民間慈善機構結合服務案主，所以社會福利在民營化的過程中政府與民間的慈善機構是一種相互依賴而又競爭合作的關係。

政府不須駕馭慈善會但是慈善會如果有任何的問題應該主動與政府聯繫保持良好的互動，而且目前許多社會福利工作是政府人力精簡下難以達成的都需要委託民間去執行，所以在兩者合作關係上，以運用資源的理念而言是越來越密切了。

中央是在做整個社會救助決策法令訂定，地方政府是執行的單位，當然需要仰賴很多民間

NPO 組織的協助來補充政府的不足，相互之間是伙伴關係、合作關係，地方政府是他慈善會的主管機關，一方面政府除了能做的範圍有限有些特殊個案現有資源也不足沒有辦法滿足他的需求，有些個案需要 NPO 組織功能補充協助滿足它的功能協助他很多需求，角色各有不同，慈善會有它的功能存在。(G1)

慈善會與政府之間相互都要聯繫，彼此之間互動關係慈善會不必太拘泥跟政府之間的關係，除了會務上理監事會、活動內容以外，或大型活動也可以讓地方政府參與協助，地方政府如果需要民間支援也可以尋求慈善會的協助，補充他的不足，兩者之間需要互相配合溝通，平常人際的往來都很重要，可以達到他發揮最大的效果。(以長期社會福利工作者立場會將慈善會定位在向政府索求，會排斥或一律接受)不會，慈善會成立以後，沒有一個慈善會的成立宗旨目標是要向政府要資源要補助的。(G1)

慈善會的性質和社團或其他人民團體會有所不同，有些社團會仰賴政府的補助，尤其蠻多的殘障團體他本身的會費收入和其他財源並不多，慈善會是由一批志同道合的人集合起來每個月捐出一定的金額累積起來由團體來做急難救助或醫療補助等活動經費的給予，通常他們不會去要求政府補助金額辦活動。我們的工作經驗中至少沒有。但是如果有慈善會會辦大型的活動積極性宣導性尋求政府的資源是會有的，如辦理活動性、協助性、積極性的脫離貧窮議題或者說比較有建設性的幫助這些職業訓練弱勢人口做第二專長訓練，有些好的計畫來尋求政府的資源，政府在基於協助立場在幫助照顧弱勢者的立場給於適當協助。(G1)

政府不需要去駕御他只要他遵循法令部分就可以了其實跟慈善會 NPO 組織人民之間團體互動，那要看團體他們跟政府保持的關係如何，有些認為他們很獨立也不需政府給予干預太多，所以跟政府之間的聯繫很少，(充分表示非營利組織的特質)但是有些人民團體很喜歡跟我們保持關係，經常會到我們這邊來走動的，有甚麼疑問他會打電話過來，之間的互動也要保持適當，如果有甚麼問題不懂的隨時可以跟政府主辦人員保持聯繫，有活動要求政府人員參與或會員大會邀請他們來參加，對政府人員瞭解慈善會的功能還有做些甚麼事情也讓主辦人員能夠瞭解保持一個良性的互動，相信樣子對慈善會的業務會更有幫助，政府單位也不要給他太多的限制，有些人民團體政府會介入的時候是在已經發生糾紛的時候一切要按照法律行為的時候政府才會積極去介入，否者的話一般都有人民團體法的規範，社會團體相關人事財物的管理，只要你按照這個規範來做都不會有甚麼大問題，政府期待他是一個很健全、活動力強能功能發揮充分彌補政府不足。(G1)

不管是中央或是地方也好慈善會應該跟政府機關密切結合，縣政府做的是有開過一些慈善會一個聯繫會報，之前也有把這些單位找來，當初的構想是我們萬一有發生重大災害時，希望能藉助慈善會的功能提供一些救助，當初有召開一次、二次，這部分就到救助那邊去是不是有聯繫，因為之前我在辦災害時幾乎所有的糧食來源所有救助物資完全由社會救助機構提供，我辦了十幾年沒有用到政府的一毛錢，幾乎都是廟宇，因為比較急迫性的然後他們就可以。如我們要送飛機空運，空運按政府的採購法要拖很久的時間，也許我們跟她



們的互動很好一通電話過去，我們這邊五萬元的東西我們幫你買，就買了很多救濟物資乾糧，(等於他們不用通過預算程序可以把握時間)他買也好，一部空運大概買了五萬元，如泡麵奶粉等需要的東西，我們收據就直接開慈善會，等於由他們的捐助，透過這樣得方式就很快可以把物資送到災區，也不需要因為政府採購程序而延誤，我是覺的不管是基金會或慈善會跟地方應該要更密切，而且要經常聯繫。(G3)

感覺他對政府有一種就是主酬關係，沒有說非常的主動，沒有一個聯繫會或意見或聲音，政府要甚麼他配合，如果沒有他們找自己找個案發掘個案，比較屬於單向。(G4)

在權利關係上基本是他們對我們沒有很大的依賴，跟政府的互動關係是比較偏向疏離(G4)

畢竟慈善會蠻依賴政府給他們個案資源，讓他們有管道去發錢，但是慈善會跟政府之間的話是屬於比較非正式，在正式互動是沒有這樣一個機制，沒有正式互動，幾乎很少，這是行政上的監督(G4)

事實上一般來講政府對團體是越來越開放他們有自己的自主性越來越高。以前他們要成立團體是很困難有很多的限制現在則是越來越開放盡量由民間組團體。當然站在政府的立場你說管會務方面他有它的主管機關但是是站在輔導的立場，中國人民民主的素養還不夠，大家都很熱心但他們對運作方面會常常發生糾紛，所以政府一定要去輔導這是政府一定要去做的，他不是監督而是讓他的運作能上軌道合乎民主的方式去運作。剛說的資源整合政府也有想去做有些縣市也有去介入也不是上司對下屬的關係應該說是伙伴的關係。例如今年政府有很多的方案去做那就藉由他們去做因為政府要做有很多的限制那就由他們去做透過招標或是業務委託政府可能會補貼一些錢讓他們去做但整個案子還是必須由他們去做去推動這就是政府與民間合作，現在很多非營利組織和民間團體去合作的政府沒有錢那社會福利方面就會緊縮那要去照顧那些弱勢團體的審核就會很嚴格錢也會減少但你也不能因為經濟不好就不去照顧反而更要去照顧才對。所以現在就是要去整和這些民間團體基金會慈善機構所以政府就邀集他們一起來開會這個案你去做還有一種是業務委託..勞務部分他的專業就要很夠很高必如一個基金會要有社工員必如輔導中輟生的輔導就要專職人員那政府就寧願讓民間去做類似BOT政府跟非營利組織會越來越密切例如我們台南縣開一家教養院政府要作的化要雇用多少正式人員但若是讓民間去作他們就可以運用他們的資源做的很好所以說關係越來越密切。(G6)

政府跟慈善團體的關係越來越密切我覺得很重要跟政府作伙伴關係共同去推動合作，比較有意義，因為有許多的團體也不知道要做什麼會有這種徬徨。還有就是一般都是做短線的急難救助這當然馬上會看到成果但我覺得是否往長期性的價值如幫助一個小孩助學幫他念到國中還是幾年幾百元幾千元，一般慈善團體都不喜歡做因為看不到也或許他們的錢不多必須要做規劃。還有一點就是壇廟我覺得他們很有錢例如北港的廟他們很有錢對於他們比較封閉不喜歡跟政府合作我覺得他們很有錢可以做更有意義的事他們真的很有錢是很好的資源他的來源也是由民眾而來累積的財務相當大要他們做社會福利在觀念上較不能溝通他

們會考慮自己廟的利益。(G6)

慈善會扮演角色可能是視其規模吧，如果是國際性或全國性有知名度的團體，資源雄厚，才有實力或為中央與地方政府的橋樑，或為自身團體規劃國際性或全國性相關慈善活動，更或者因為此一慈善會的國際救助能力之張揚，而為政府提高國際知名度，作了國民外交。但如果是地方性的小團體，只有慈善會本身與會員及受救助者間有互動可能，其角色是局限於小範圍及地域性。(B1)

社會福利與民眾生活息息相關，隨著社會環境的變遷，民眾對於社會福利的需求日益增加，政府逐步推動社福措施，因人事精簡政策，恐無法大量投入社福工作人力，然為做好這項社福工作，實有必要配合民間人力資源及經驗，是時代趨勢使然。加強「公辦民營」經營策略，在資源合理的配置及穩定，期達成安定社會、提升國家整體發展及國家福祉的目標。(B2)

慈善會要與政府有良好的互動，尤其是地方政府可以獲得政府個案的轉介、資源的提供等等。(L2)

我們的資源有時也是從政府來的(資源從政府來)，有時資料如沒有政府幫忙也不知道有案件，要如何呢？有時我們是互相介紹，案件少，有時中央機關地方政府有社團可以給我們，有給我們就有這個資料，有資料就能發揮這個功能。(L3)

政府是如果可以提供實際上需要的案件給我們，給我們有一個需要發放的對象，這是政府有需要幫助的(這部分喔，那其他呢)，贊助一些經費，最好有經費贊助，如果政府有較好的意見要輔導(經費、意見和輔導)，肯輔導我們就會更好。(L4)

他們辦一些活動，反而是他們尋求我們幫助較多，像義賣或一些活動請我們贊助協助啊，只是他們是一個大家長的感覺，要給社會一些實際幫助困苦的人。(L5)

小結：大部分的受訪者表示公部門需要 NPO 組織的協助來補充政府的不足，相互之間是伙伴關係、合作關係，但有一、二位表示對政府有一種主酬關係，沒有非常主動及在權力關係上沒有很大的依賴，跟政府的互動是比較偏向疏離，這是較為不同面向的看法。

## 六、與民意代表之關係

民意代表被慈善會的接受度不高僅限於膚淺之交。在社會福利工作者以及慈善會的工作人員眼中對他們並不友善。他們惟恐民意代表藉著慈善會聲張名譽或以個案的申請來關說造成執法上的困擾，而且慈善會有基本的會費收入，無須仰賴民意代表向政府機關爭取機會，因此民意代表除了具有慧根與慈悲心者外否則與慈善會是沒有互動的。

跟民意代表喔！我覺得跟民意代表需要嗎？我個人倒是覺得既然是一個慈善會的工作，您應該不是要跟政府去爭取資源來健全或是充實內部的經費，你甚至有一些慈善會有了這些民意代表進去反而增加運作的困擾，甚至應該是一些志同道合的人組織起來，我們不希望有政治力介入以後，我們希望做我們想要做的事情。如果您今天還要跟政府爭取經費時，會跟你原先成立慈善會是違背的，那甚至你在運作會招致很多地方都會有這種情況導致彼此之間會有問題出來，那要不要民意代表的支持，因為慈善機構社會福利或社會救助的工作做善心的工作嘛，現在我覺得一般的民意代表素質並不是很高，他的一些看法能不能夠幫助我們慈善會也蠻存疑的。(G2)

有一些福利詐欺或是透過民意代表關說，這種社會救助你還找民意代表來關說，可見你本身出發點就受存疑，可是就是有那些人怎麼辦，那我們又不能不照顧他，所以這很困難(G2)

只要不在派系影響之下或政治前提之下應該要有互動，但現在就淪於一種工具，這也是一種民情其實他們為只是他們的選民服務，所以服務的範圍就變小了。(G5)

我覺得這個有時候跟選舉扯上關係這會變成一種共制他加入這個團體會利用，常常會有這種情況發生到選舉時間還是會有利用這團體操控那一個團體就會變質成員共識分歧本來的目標就會不一樣沒有力量。(G6)

小結：慈善會與民意代表的關係，受訪者皆認為不希望有政治力的介入，且就其亦為選民服務而言，反而服務範圍就變小了另亦擔心 NPO 組織會變質。

## 七、慈善會間的關係與網路聯結

社會福利服務與救助的組織面對日益複雜的社會問題時，以單一機構之專業，不見得能有效地解決問題或滿足個案的需求，所以慈善機構之間的合作與資源網路的聯結刻不容緩，互相來作訊息的分享，個案的轉介、聯合策略，如此一來可以拓展慈善會的權力網路，提升服務的品質，況且在政府訂頒長期照

顧福利與國民年金實行後，社會救助的範圍將隨之縮小，要把慈善會的資源用在最有價值的地方，對於慈善會彼此之間聯絡的加強勢在必行，萬不得盲目競爭作無意的廝殺。

我們大概明年編列預算，可能朝社區照顧的方式，找一個基金會或找一個慈善會立案的社團由他們來，除了自己給的資源以外，可能大部分都需要慈善會能夠提供出來，慈善會如果願意把錢拿出來做這個工作其實是最有意義，有人說是日間拖老其實是日間照顧，如果小孩子因為家裡沒雙薪的老人家又不願意把行動失能不方便的送到機構去不好，白天就把他寄到社區裡面早上八點送來到下午四五點鐘家人再把他們接回去，但是這中間怎麼去安排包括提供文康休閒各方面都有，這就需要地方型慈善會或地方行的機構來做，從一個點先找二個社區來做，其實以目前居家服務來講，委託嘉基在做，提供醫療送餐服務簡易量血壓，分轄區由這個點去推，這部分目前沒有收容人由送餐服務，每禮拜兩天來這裡量血壓，我們現在要做的是把這些老人集中到這個點來推來做，如果慈善會能夠作這樣的工作對政府來講整個結合起來，政府有能力慈善會有錢有人，政府加一點補助就可以推行，志工義工很多，你們發動志工義工很方便。(G3)

其實就可以看得出慈善會與慈善會之間本位主義蠻強的，他要在地方生存、有名聲的話，彼此之間多少都會有防衛性，今天若有個案他們彼此不會互相轉介或公告。(G4)

長期照顧體制、國民年金一出來，事實上在這部分他所能介入的點就愈來愈小空間愈來愈壓縮，可是你如果同樣那些基金用的愈來愈小那生存的價值就愈來愈低了，那你怎麼把本來應該有的前花到更有用途上有價值的上面，這才是要吸納更多會員的關鍵。(G4)

這部分如有民間力量願意介入就可以提供居家型的社區性照顧，那個部分是比較半專業性，半專業性對民間團體來講是屬於可及性較高，如果今天要去做很專業性的服務可能這些團體要一下子轉行到那個地方，可能要像嘉基醫院有強大社工的專業資源跟醫療資源，可能他們是沒有辦法，可是社區型的照顧也可以提供一些娛樂休閒、送餐、關懷甚至是轉介，其實也沒有那麼的複雜，類似透過關懷了解最近的狀況，可能有一些醫療的需求，他可以負責幫忙通報，多了一個單位去關注，這就是我們政府延伸出去照顧的一個點。(G4)

小結：受訪者部分認為慈善會間本位主義仍存在，彼此之間多少會有防衛性，部分則認為朝向社區性照顧方式來整合。

## 八、綜合論述

慈善會這股民間的力量利用組織內的資源，借用外部的關係從社會各角落、層面積極參與與充分了解社會動向，以及社會問題，並以累積的經驗展開

活動不論是媒體或是地方代表甚而拓展相類性之慈善機關，擔負起社會之使命，激勵民眾對社會事務之關懷、參與進而激發社會民眾人格的提昇與生活品質的提高，當然這些走向都是有助於民主社會理念以及正面價值之維護。

## 第六章 結論與建議

本研究是在探討財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會的功能與角色，藉以了解該會在目前慈善救助事業對社會的貢獻、定位與未來發展途徑。綜前章節對慈善會的探討與訪談分析，本章將提出本研究的發現並加以討論且提出建議。

### 第一節 研究發現

本節將依司徒達賢之 CORPS 模式理論來探討慈善會在服務對象、組織運作、資源、人力及服務各方面之研究根據訪談分析提出研究發現。

#### 一、服務（S）及服務對象（C）方面——停留在傳統經濟型救助，會務有待開拓

慈善會服務及對象多集中於急難救助、施棺、捐米、天然災難救助、低收入戶救助等靜態活動方面。著重於「救急勝於救貧」的基本觀念，以經驗性的服務技術，從事傳統的經濟型救助，然在社會環境的變遷情形下，對於服務對象、理念、方式、技術以及福利法令的依歸在救助會務的執行面實須有所改革與附麗，應趨向公益性與福利的服務，服務的對象應普及至社會大眾或特定的弱勢團體；加強公益形象的建立，推動社區的建設，救助個案的長期與連續性的服務、照顧；在服務方式上由傳統型的經濟型救助提昇為個案生活的照顧與精神心理的關懷；服務技術面亦應走向以專業的知能以及相關福利法為依歸。

#### 二、會務運作（O）方面

##### （一）以工作經驗運作在社會救助工作上

慈善會對於救助的工作大都是熱心委員或有時間的會員引導資淺的會員志工，從鄰居、村里幹事處蒐集救助個案資料逕於發放善款救助，可以說毫無職前的訓練，完全以工作經驗法則在做救助的工作，並以觀察的方

式、主觀的看法介入，雖說有審查的標準，但並不嚴謹，救助經驗成了最有效的評定發放準則，對於個案的需求缺乏專業性知能的處理，個案需求的因應未能深入，相關問題仍值得推敲。

## （二）應積極建立個案追蹤的體制

慈善會對於有待救助的個案都是一次給予救濟金，沒有再繼續追蹤只是救急。一個社會問題的產生都是長時間的累積，而一個社會問題的解決也不是快刀斬亂麻速能見章成效的，救助個案能夠立竿見影看的見成果，須要時間與持續的關懷，如果能作長期個案的列管追蹤，陪著它成長，不只作燃眉的救急，將社會上待救助的個案一個個的培孕，讓他們站起來不但能解決社會的問題而且可以避免資源再介入的浪費。

## （三）個案的救助發放應廣為諮詢，以避免資源的浪費

慈善會急難救助的發放都是以經驗法則為之，對於每一個個案來者不拒，從未思考過這個案是否應向政府社會福利單位諮詢案情，或向其他慈善會做聯結服務了解補助情形，減少同一個案造成資源的大量湧入。救助個案曾因為媒體的披露造成善款的蜂湧，案主反而喪失低收入戶的資格，就長期觀點來看並非良意。所以慈善會應與相關慈善團體共同建立資訊網，對於資源作整合的工作，經濟型的救助個案應先相互連繫並將資源用在刀口上，應以理性的愛心從事救助的工作，否則盲目的愛心輸送，只是把財力資源送出去，至於有無功效，對個案有無幫助均值得商榷與改進。

## 三、人力資源（P）方面

### （一）慈善會義務工作人員具有為善不為人知的理念

慈善會因為有崇高的理想，以「使命為先」吸引了大量資源的投入，當然包括了不支薪的人力資源，這群義工從以前到現在都在默默耕耘，不願接受表揚、不接受採訪、抱著為善不欲人知的心態，不以出名為目的，頗有積陰德、積功德、植福田的意味。

### （二）應聘用具有專業性知能的社會工作者，作慈善事業的規劃以及專業之訓練。

慈善會沒有聘僱專職人員，一般會務運作是由大天宮的幹事兼任執行，對於急難救助、社會福利的專業職能稍嫌不足，只是從事例行靜態會務以及會計工作之整理。再加上會長、副會長及委員等都以工作之餘的參與，以致於會務的活潑性欠佳，建議應在現有的體制下聘用具有專業性知能的社會工作者。從事會務專業性的規劃，並對志工、義工等予以專業訓練，這專業人員須要有好的品德與操守，須專職的投入能夠將會務視同企業般永續經營更能健全。

#### 四、資源（R）方面——財務來源管道應再行擴展以增加資源

慈善會的財務管理與徵信足以信賴，但資金的來源僅限於靜態的①普通會員年費每人每月一百元②永久會員一次繳交會費參萬元③各界慈善人事贊助款及施米款④大天宮至德聖道台輔助款⑤基金利息及其他收入，雖然目前會員將達及 3000 人但因目前經濟不景氣，社會就業率低，每月 100 元的固定收入已有遞減的現象。

慈善會目前除應向慈善會情感認同的會員以種子會員的方式主動加強行銷，並委以重任託付廣徵會員的責任外，在決策核心方面更應另闢戰場參與社會上大型公益活動，或尋求大企業贊助募款專業以增加財物的來源。

#### 五、決策核心（DC）方面——具有高度行善理念之經營方向

舉凡政府無法照顧到的層面或是因法令限制救助門檻過高，真正需要補助的個案如法令邊緣戶，無法順利申請到政府救助者，都是該會關懷的對象，充分發揮了慈善會的使命，會務的決策核心力求發揮溝通能力，克服外在環境的障礙，對內以決策層面達及 CORPS 各項因素的均衡發展。

決策核心在作個案之前均應依慈善會的使命為中心目標，反省檢討使每一個決策之間的關連有一致性，如此慈善會的理念目標才能真正地在組織成員中活絡起來，反之未能反覆檢討反省，慈善會的使命與資源分配會失去焦點方向，要能產生重大的績效是件難事了。

#### 六、CORPS 模式五者平衡的追求發展

慈善會 CORPS 模式任何一個因素都不宜過多或過少應配置平衡，彼此之間互相牽動著。譬如說決策核心（DC）好高騖遠，理想太高規劃太多太雜的服務項目，會使會務的運作（O）不甚負荷，造成服務（S）品質的低落，人力資源（P）的士氣也會一振不起，所以 DC 在作決策時應檢視會務運作（O）的能力，並了解資源（R）情形才加以規劃決策。而在五個因素之間也因為彼此之消長而有如下頁（表 6-1）之情形，因此慈善會在有限的人力與財力之下，要評比每一項運作的能力，求取服務對象與供需之平衡，穩紮穩打的經營方式，會務才能持久。

表 6-1 CORPS 模式彼此不均衡分析表

	結 果	影 響	改 進
P C> R	資源不足 人力不足	S (應隨之縮小)	1. 應再區隔服務對象 2. S 的範圍應再縮小以配合 P、R 之不足 3. 表示待助者很多，應再增加 P、R
P>C	人力充沛而業務運作 未發揮服務層面小	C、S	1. 增加新的服務對象 2. 增加新的服務項目 3. 業務運作應再加強
P<C	亟待補助者多 服務層面過大 人力資源不足	S、C	在人力資源與服務層面之間覓求平衡點
O R>S C	決策層面未以資源考量加 以運作，徒然浪費資源減 少服務層面	S	1. 應提出開創性、前瞻性的業務運作計劃 2. 資源分配是 CORPS 模式運作求取平衡之策略考量
O R<S	錯誤的決策在資源不足情 況下根本無法服務待助	C	1. 應積極覓尋資源 2. 業務運作計畫需重新修正



C	者，業務的運作只是空轉		
---	-------------	--	--

## 第二節 結論

依據第二章文獻探討蕭新煌（2000）、鄭永銘（1997）對非營利組織定義以及司徒達賢（1999）對非營利組織經營管理上 CORPS 模式理論，本研究針對慈善會提出下列數點結論

### 一、慈善會具有補助政府失靈、公共服務的社會角色功能

作為一個宗教型慈善團體的非營利組織，大天宮附屬慈善會巧妙地掌握了人性樂善好施，種善因的性格，將慈善會定位在啟發我國固有倫理道德，發揮社會仁風義舉，結合民間群眾力量、合理、公正分配社會資源，積德行善造福人群，也就是從善入門，具有公共服務的使命且積極地促進大眾的福祉，非為會內自身的成員謀利，也不受外在團體掌控是民間強大力量的慈善團體，在社會福利的領域內具有補償政府失靈、公共服務的社會角色功能。

### 二、慈善會具有維護社會價值角色的功能

大天宮附屬慈善會提供政府或企業無法或不願提供的公共性服務，擔負社會責任的清流，為社會公共利益在努力，積極促進整個社會福利均衡的發展。從社會各角落、層面無不參與，積極促成社會態度之改變，激勵民眾對社會事務的關懷，具有維護社會價值角色的功能。

### 三、慈善會與政府間屬於合作與互補的夥伴關係

宗教型的非營利組織與政府屬於合作、互補的夥伴，二者共同解決社會問題，政府機關行政的程序繁瑣，經費拮据、法令限制嚴苛，對於一些法令邊緣戶或法令限制戶產生救急問題，行政人往往藉著地方型慈善機構

的資源解決社會問題燃眉之急。有如台灣九二一大地震在一夕間整個國內的大量救急人力、物力資源湧往南投等災區，瞬間資源無匱，反而是行政機關腳步緩慢如牛步，這也就是民間的困難無法由政府服務中得到需求滿足者，可由非營利組織擔負起填補這需求的責任。

換句話說政府與任何類型的非營利組織彼此都應互相了解，在服務供給過程中的缺陷相互合作互補。非營利組織以使命為導向，而政府是以權力為導向，在多元性的社會需求，二部門在資源提供的強弱程度上互補得利、截長補短屬於合作與互補的夥伴關係。

#### 四、慈善會的定位為區域性的非營利組織，為社區鄰里的守護者

慈善會在地區性的角色及運作中，積極地締造良好的鄰里關係並與社區民眾有密切的互動，藉著參與社區的活動與互助、經驗和服務已經提高了該會在大嘉義地區的聲望，相對地它扮演了社會教育者、服務提供者以及價值維護者的功能。每個會員都是個人自主性參與並且具有認同社會責任的理念，為著促進或提昇社會各種生活介面的水準在努力，所以目前慈善會會定位在區域性的非營利組織積極推動參與社會福利，結合民間力量，解決社會問題。

#### 五、慈善會發揮整合 CORPS 模式之組織運作角色與功能

慈善會有一健全的組織架構並正當地運作，無論在人力與財力的資源均不虞匱乏，財務源自社會大眾的捐款，人力資源出自一群發心的義工，以組織的使命與對理念的認同參與服務運作與組織的輪轉，且經由年度的規劃依據慈善會的使命為該會的各種服務對象設計各種具有價值的不同服務活動，創造與提供必要的服務給需要的對象，這也契合了司徒達賢教授強調的非營利組織是結合人力（P）、財力與物力資源（R），經由組織的活動（O），創造有價值的服務（S），以服務社會中的某一些人（C）之組織運作模式。

#### 六、慈善會 CORPS 模式中 C、O、R、P、S 間之轉換與支援

C、P、R、S 四者之間有潛在的支援與轉換關係經過相互的支援與轉換能使慈善會的組織運作（O）更壯大且能朝正常的方向去發展，諸如可以將服務對象（C）之待助者在生活改善后轉換納入為（P）志工。亦可將服務對象（C）轉變為資源（R）提供者，而人力資源（P）也是（R）資源提供者，資源提供者（R）也是人力資源（P）提供者。當（S）服務條件良好將帶動地是服務對象（C）的樂於參與，同時將更增加（P）與（R）的挹注，如圖 6-1。

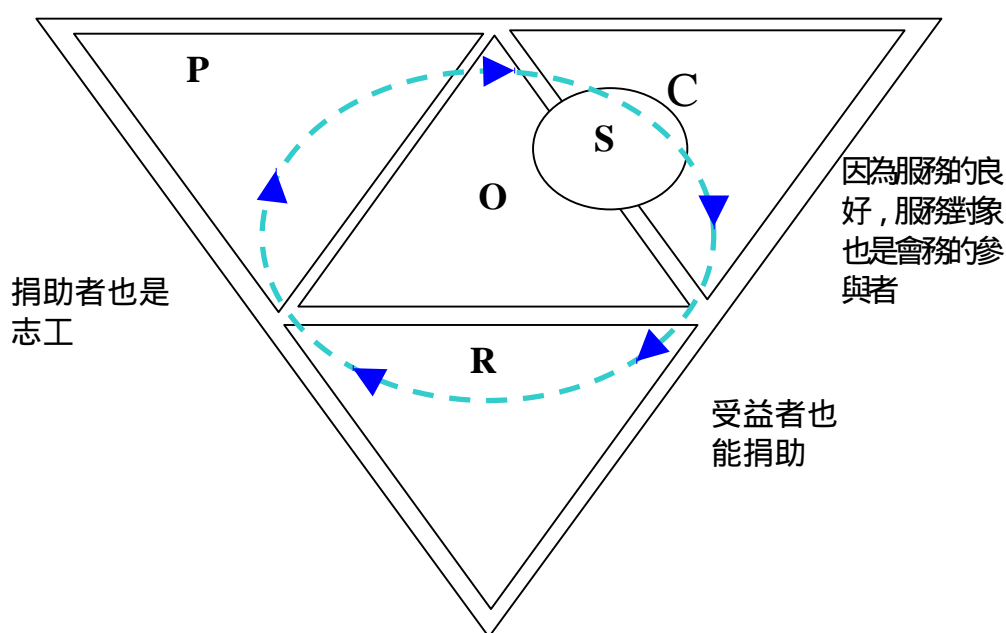


圖 6-1 CORPS 模式中 C、O、R、P、S 之轉換支援圖  
資料來源：研究者整理

### 第三節 建議

綜前研究發現與結論，本研究對慈善會的內部組織運作以及外在環境作如下之建議

#### 一、服務對象（C）方面——應加強老人或獨居老人之服務

人類的養生觀念日新月異，生物科技的產品推陳佈新，目前台灣社會真正進入「人生七十才開始」的人口老化國家、銀髮族社會的來臨。復因目前每個家庭都是早期政府推動家庭計劃的實踐者，小家庭制度更增加老

人問題的嚴重性，年輕人出外打拼家內老小無人照顧，因此老人安養中心如雨後春筍般地相繼成立，當然行動不變的老人可以送入安養中心託護，但行動自如的老人孤單、寂寞、生活無助等問題就成了當前的社會問題。政府機關也因此相繼推動關懷老人福利的業務。所以慈善會在這個時候就應發揮他的功能與角色積極訓練志工參與居家老人的照顧、協助政府解決當前難題。

## 二、會務運作（O）方面——應加強知識管理

- （一）在全球化與資訊網路化的大環境中，因為變化太快科技日新月異，會務應透過知識的管理不斷推出專職人員與志工教育訓練課程，幫助內部人員知識之成長，可以提昇會務的工作效能、效率，如此可加強建構組織的使命，強塑會務文化、激勵工作人員的工作態度與行為能力。
- （二）慈善會應適應社會的需要彈性地規劃會務，而這會務是多樣化地，而且是持續不斷地，要選擇最佳、最適當的峰頂勇往直前，日積月累，最後才會有功德、有成果、有績效切勿操短線，任何一個志業均須有長期性深入地規劃。
- （三）加強個案追蹤：對於每一個個案建立檔案資料，每三個月應進行一次複查，深入了解個案的狀況，若情況惡化，則加強補助，若改善了則酌量減少救助，已經完全改善了，則停止補助，目的是要讓每個個案能夠自立更生站起來，進而回饋社會。
- （四）因為資訊的日益發達，全球化的影響，環境變化及互助更甚以往，所以非營利組織的慈善機構，應如何適應外在環境的變化，積極採取行銷的策略，建立緊密的互動，以爭取他人的支持與合作，進而推動慈善觀念使人人能夠將道德提昇，並期許自己加入社會淨化行列，對建設大同世界投入貢獻。
- （五）社會福利及救助可近性、彈性之加強推動早期的社會福利及救助事務都是政府或非營利型慈善會主動挖掘個案從事輔導與經濟型的救助，如在未實施建保制度以前醫療的救助是社會福利最大的負擔，案主當龐大的

醫療支付在政府機關的補助未能獲得滿足之際，必轉向民間慈善會申請相同的救助支援，就是以救急為主軸。

近年來建保制度的全面實施以及未來國民年金政策即將上路等等，民間非營利組織慈善會的救助會務型態勢必隨著社會的需要轉型，而且對社會福利的推動應做觀念性的變革，也就是在社區總體營造的過程中地方型的慈善會應加入社會福利社區的規劃，在社區中造就數個點使有需要服務的案主自動地、便利地找尋服務，使社會福利對社區民眾有可近性。由早期的慈善機關主動尋找個案從事救助，發展到凡是有需要輔導或救助的個案主動地、快速地能覓得幫助，社會福利的需求是隨手可以向社區中心求援，而慈善會就是這可近性的本營。

### 三、資源（R）方面——應加強財物資源整合

財務資源的整合機制若能建立可以減少資源無規劃地湧入個案造成資源的浪費，如果慈善機構各以志業為方向，作各自想作的事在社會福利與救助的領域徒留無奈與不願。

資源的整合是困難的，但是各慈善機構如果能夠建立健全資訊網路互通有無，甚而積極地與政府福利部門保持聯繫充分了解個案的發展情形將會更有績效地處理救助個案，資源也能充分地運用。

### 四、人力資源（P）方面——應加強專職人員的遴聘以及志工的訓練

聘用有經驗、品德操守好的社工人員擔任專職人員做會務以及經費的規劃、慈善事業如果單靠經驗或對宗教的狂熱來經營不能說不好但將會流於形式難以突破。如果會務有專職人員掌舵在會務的成長方向將能契合整個社會大環境的需求，相對地對待援的個案也有合理的標準援助，可以免除工作經驗法則之救援方式所帶來感情歸屬的之工作方向與後果。

另一方面因為有專職人員導航會務可以加強志工的訓練，積極服務個案。慈善會也可以結合許多熱心志工加以訓練作關懷獨居老人之服務。所以健全的會務組織、人才的適任以及志工的訓練可以使慈善會永續經營也

就是像企業般地經營進而重視績效發揮最大功能。也印證了非營利組織的內部經營應該是以管理為基礎的理論。

## 五、服務（S）方面——宜協助政府脫貧計畫

由於高科技企業外移以及傳統產業的出走大陸，加上政府大量進用外勞政策目前國內失業率高居不下，貧富不均的現象日益嚴重。鑑於此政府不惜編列 200 億的公共服務就業計畫以及 500 億的公共建設預算企圖能加速經濟的快速循環，但因高科技人才外移相對地帶走了高消費人口，使整個台灣的消費架構及基礎經濟循環崩盤。是否可因政府提高就業政策而對台灣經濟有所改進，這是台灣人民拭目以待的嚴重問題，主政者相當有重病下重藥的意味。

三十年前的台灣經濟奇蹟發展至今台灣又陷入人民生活貧困的現象這是老一輩勤奮耕耘造成台灣經濟成長的鬥士所不能接受的。目前南部縣市諸如高雄縣等就提出了如下的脫貧計畫：

1. 教育計畫：在經濟不景氣情況下以助學的方式減少失學的學子，幫助困難的學生，諸如代繳學費或營養午餐等等。
2. 就業計畫：提昇就業機會減少失業人口。
3. 理財計畫：培養就業人口的理財觀念，不但要有儲蓄的計畫更要有投資的理念帶動基礎經濟的穩定性。
4. 環境計畫：積極改善住的環境、增加生活的品質。
5. 夢想計畫：生活是要有目標營造脫貧的理想生活遠景，所謂有夢最美，美夢相隨。

以上五個計畫帶領民眾說離貧窮，而慈善會可以在政府的各項計畫中接受政府的業務委託與政府機關攜手合作帶領受援者走入人生的佳境。

## 六、外在環境方面——宜突顯地方慈善機構角色與功能

- 1.目前社會經濟不景氣失業人口增加，貧窮個案遽增整個社會福利服務量成正面之需求，再加上家庭暴力防治法、性侵害防治法等立法通過以及發展遲緩兒早期療癒、居家老人服務等工作推動，樣樣都需要大量的人力，在政府機關人力精簡的情況下勢必將業務委託民間慈善機關辦理，突顯慈善會角色民間之需求。
- 2.政府社會福利經費因為財政困難近年來大幅縮減負面成長。對於社會福利工作項目增加的挑戰力不從心，只得對福利業務作內部調整為之因應，相對地社會福利列車仍須推動前進，而縮減的業務就只有靠地方型的慈善會補足，應驗了慈善會可彌補政府行政不足的理論，慈善會在推動社會福利有不可或缺的角色與功能，是未來行動社會之中間份子及動力。
- 3.善用媒體傳播激發政府的創意，雖然常有人說“媒體是票房毒藥”，但是一事的二面，媒體也具有正面宣揚及督促的功能，慈善會多是由媒體獲得個案的救助，又希望藉由媒體代為宣傳會務以增加經費收入，但又怕與媒體有密切的聯繫造成負面的影響。一般而言慈善會做的許多會務是政府機關受限法令所不能涉足的，但是可藉由媒體的不斷報導來激發政府的感受而積極地參與增加行政面的創意。

七、本研究受時間、精力限制，為進一步對非營利組織角色功能及建議有實際更深層分析對後續研究者提出以下建議：

本文以宗教型非營利事業組織的角度來探討慈善會的功能，在研究過程中卻發現國內對本土草根性慈善會組織研究之貧乏，一個慈善會實務運作含括了非營利組織的所有理論與架構可以說是麻雀雖小五臟俱全，為使地方宗教型的非營利組織能發揮它的功能，後續研究者可資參考的研究議題：

- (一) 研究非營利組織的決策核心治理的機制。
- (二) 隨著環境的變遷，公民意識的抬頭、民間自發性非營利組織日益蓬勃發展擔負起社會需要與政府供給之中間角色，為了迎合全

球化的潮流類似組織應加強知識管理以求得事半功倍之效。

(三) E 世代非營利組織所面臨之資訊知識之挑戰以及加強網際網路之經營模式管理,以期地方宗教型慈善會組織更能增加人際間之互動及良好會務目標管理。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 1.王永慈。1987。我國志願服務機構環境與角色之探討。國立台灣大學社會研究所碩士論文,未出版。
- 2.王瑞。職場中工作團隊建構之必要性。就業與訓練期刊。18:3民9.05' p63-68。
- 3.王士峰。1999。管理學。台北:文京圖書出版公司。
- 4.王士峰。2001。非營利組織募款管道之研究。台北:行政院文化建設委員會,未出版。
- 5.王士峰、王士紘。1999。非營利事業管理模式之研究 - 慈濟功德會實證。載於第二屆當代宗教學術研討會論文集。南華大學非營利研究所。
- 6.王士峰、盧俊澄。2000。非營利組織之志工經營與領導 - 以國際佛光會為例。載於第一屆非營利組織管理研討會論文集。南華大學非營利研究所。
- 7.王蓉琦。1997。宗教信仰與非營利組織文化之關係探索:以台灣世界展望會為例。國立政治大學社會學系碩士論文,未出版。
- 8.司徒達賢。1999。非營利組織的經營管理。台北:天下文化遠見出版公司。



9. 江明修。2000 第三部門經營策略與社會參與。台北：智勝文化事業有限公司。
10. 江宗文。1998。公部門志工運用之研究：以台北市政府社教機構為例。國立中興大學公共政策研究所碩士論文，未出版。
11. 江明修。2000。第三部門經營策略與社會參與。台北：智勝文化事業有限公司。
12. 呂朝賢。2001。非營利組織與政府的關係：以九二一地震為例。載於第二屆非營利組織管理研討會論文集。南華大學非營利研究所。
13. 吳聰賢、文崇一、楊國樞、李亦園。1993。社會及行為學研究法（上冊）。台北：東華出版公司。
14. 吳聰賢、文崇一、楊國樞、李亦園。1993。社會及行為學研究法（下冊）。台北：東華出版公司。
15. 吳曉芳。1996年6月。精益求精的領導戰術。管理雜誌，267，44-46。
16. 李聲吼。1996年11月。建立有效率的工作團隊。人力發展期刊。第34期。
17. 何永福、楊國安。1993。人力資源策略管理。台北：三民書局。
18. 余佩珊譯。1994。非營利機構的經營之道。台北：遠流出版社。
19. 余佩珊譯。彼得。杜拉克。1998。非營利機構的經營之道。台北：遠流出版公司。
20. 阿奇利斯等著 / 譚天譯。2000。人力管理 - 哈佛商業評論。台北：天下文化。

21. 空大學訊。1999年1月。空中大學出版。第229期。
22. 官有垣。王仕圖。2000。非營利組織之相關理論。台北：亞太圖書公司。
23. 官有垣。2000。非營利組織與社會福利 - 台灣本土的個案分析。台北：亞太圖書公司。
24. 林蓉芝。1995。宗教教育的落實與提昇。收編自宗教論述專輯第二輯 - 社會教化篇。台北：內政部。
25. 林欽榮。1999。組織行為。台北：前程企業管理公司。
26. 林聯章。1998。非營利組織的人力規劃與志工應用。台北市立圖書館。
27. 林陽助。1999。「非營利組織策略性行銷之研究 - 以慈繼功德會為例」。東吳大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
28. 陳靜宜譯。1999。管理學。台北：台灣西書出版社。
29. 陳金貴。1994。美國非營利組織的人力資源管理。台北：瑞興圖書出版社。
30. 孫本初。1994。非營利性組織管理之研究 - 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：台北市政府研究發展考核委員會。
31. 孫永文。1998。非營利組織使命落實之研究：以基金會為例。東海大學管理科學研究所碩士論文，未出版。
32. 高瑞明、查東震。1999。志工參與非營利組織共同合產之模式建構。國立中山大學公共事務管理研究所。非營利組織之經營管理與社會角色論文集。
33. 唐潤洋。2001。非營利組織參與開發經營公共建設之研究。南華大學非營利所碩士論文，未出版。

34. 彼得聖集著。郭進隆譯。1994。第五項修煉 - 學習型組織的藝術與實務。台北：天下文化出版公司。
35. 黃俊英。1999。企業研究法。台北：東華出版公司。
36. 黃俊英。1993。非營利組織之行銷 - 台灣的成功個案。台北：行政院國科會研究計劃。
37. 黃皇凱。1997。非營利組織人力資源管理個案之研究：以高雄市文教基金會為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
38. 黃世鑫。1989。我國非營利組織功能之界定與課稅問題之研究。台北：賦稅改革委員會，未出版。
39. 黃嘉斌。1993。非營利事業行銷 - 以高雄市天主教為例初探。國立中山大學企業管理研究所。碩士論文，未出版。
40. 張培新。2001。佛光山非營利事業管理之研究。收編自第二屆非營利組織管理研討會論文集。南華大學非營利研究所。
41. 張譽騰等譯。世紀曙光—非營利事業管理。台北：五觀藝術管理有限公司。
42. 張在山譯。1991。非營利事業的策略行銷。台北：授學出版社。
43. 許釗涓。1993。高雄市社會福利機構運用高齡志願人力的探討。東海大學社會工作研究所碩士論文，未出版。
44. 馮燕。2000。非營利組織之定義功能與發展。見蕭新煌(編)，非營利部門：組織運作。台北：巨流出版社。
45. 馮文饒。1993。志願福利服務組織形成及運作之探討 - 以慈濟功德會為例。國立中正大學福利研究所碩士論文，未出版。
46. 楊岱容。1998。非營利組織管理之研究：以財團法人主婦聯

- 盟環境保護基金會為例。國立台灣師範大學家政教育研究所碩士論文，未出版。
47. 赫茲林格等著 / 張茂芸譯。2000。非營利組織 - 哈佛商業評論。台北：天下文化出版公司。
48. 鄭家銘。1997。志願組織參與公益福利服務績效評估之研究：陽光社會福利基金會之個案分析。中國文化大學政治研究所碩士論文，未出版。
49. 鄭讚源。1997。社會福利民營化過程中政府與民間非營利組織之角色與定位。社區發展季刊。第 80 期。
50. 鄭讚源。1998。彩筆揮灑方天空志工團體帶領手冊。國立中正大學成人及推廣教育中心。
51. 蕭新煌。2000。非營利部門 - 組織與運作。台北：巨流出版社。
52. 戴志聰。1998。非營利機構組織理念、經營型態與服務對象關係之研究：以台灣原住民文教組織為例。東華大學國際企業管理研究所碩士論文，未出版。
53. 羅秋川。2000。非營利事業網路行銷之研究 - 以仁壽宮網站為例。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文，未出版。
54. 蘇洺賢。1999。我國非營利組織之跨組織合作關係類型及管理機制探討。靜宜大學企業管理系碩士論文，未出版。
55. 蘇瑞琴。1998。志工領導。台北：稻田出版有限公司。
56. 顧忠華。2000。「公共」的宗教？宗教性非營利組織與公共領域。收編自宗教與非營利事業。嘉義：南華大學宗教文化研究中心。
57. 顧忠華。2001。非營利組織之角色、功能與現況發展。台北：

行政院文化建設委員會，未出版。

## 二、英文部分

Anthony, R. N. & Herzlinger, R. E.

1980 Management Control in Nonprofit Organizations,  
Homewood, Ill. : R. D. Irwin.

Badelt, Christoph.

1990 Institutional Choice and the Nonprofit Sector. In Helmu K. Anheier  
& Wolfgang Seibel (Eds.), The Third Sector : Comparative Studies  
of Nonprofit Organizations. pp.53-63. New York : Walter De Gruyter.

Douglas, James.

1983. Why Charity ? The Case for a Third Sector. Beverly Hills : Sage.

Drucker, Peter F.

1990 Management the Nonprofit Organization, New York : Harper  
Collins.

Estelle James,

1987 The Nonprofit Sector in Comparative Perspective, in W. W.  
Powell (ed.) The Nonprofit Sector : A Research Handbook. pp.397-415.  
New Haven : Yale University Press.

Ferris, James M

1993. The Double-Edge Sword of Social Service Contracting : Public  
Accountability Versus Nonprofit Autonomy, Nonprofit Management and  
Leadership. 3 ( 4 ) : 363-373

Milofsky (Ed.), Commun Organizations - Studies in Resource

Mobilization and Exchange:119-135. New York: Oxford University.

Salamon, Lester M.

1999. Partners in Public Services : The Scope and Theory of Government Nonprofit Relations.In Powel, W.W. ( Ed ) ,. The Nonprofit Sector : A Resarch Handbook. pp.99-117 New Haven : Yale University Press.

.Solaman, D.K.Y., G.A. Somkuti, and D.H.Steinberg.1992.

Construction and characterization of shuttle plasmids for Lactic Acid Bacteria and Escherichia coli. Plasmid.

Wolch, J.R.(1990). The Shadow State:Government and Voluntary Sector in Transition. New York:The Foundation Center.

Wolf, T.(1990). Managing A Nonprofit Organization, N.Y.:Prentice Hall Press.

Wolf, Thomas

1990 Managing A Nonprofit Organization. New York : Prentice Hall Press

Weisbrod, Burton A.1988 "The Nonprofit Economy" , Cambridge,MA. , Harvard University.

## 附錄一

## 參與研究同意書

親愛的各位先進：

您好！

我是南華非營利事業研究所研究生徐寶璋，因為個人非常關心有關財團法人嘉義市大天宮附屬慈善會對社會的貢獻與功能，進而想要瞭解您的看法與工作經驗，希望藉由此研究結果對從事社會救助之機構、團體甚至個人能有所幫助。因此需要您的同意下進行訪談，每一次訪談約在一小時至二小時左右。訪談的地點和時間則依您方便來選定，在訪談期間，為了可以能真實的記錄到您的感受，減少疏漏之處，因此希望在您的同意下允許我做錄音和筆記，以確保資料的真實性。對於您的訪問內容，研究者絕對保密，在資料分析和結果呈現時，會以代碼替代，因此研究報告中不會出現您的姓名，本研究採無記名的方式進行，且所得到的資料僅作學術研究用與參考外，不挪為其他用途，因此請放心的回答。另外，在會談期間，如果您不想繼續接受會談，也可以提出，我會尊重您的決定，馬上終止會談。

再次非常謝謝您抽空參與配合、協助！

南華大學 非營利事業研究所  
研究生 徐寶璋 敬上

通訊地址：嘉義市圓福街 13 巷 6 號 (05-2761524)

立同意書人：

中華民國： 年 月 日

## 一、受訪者基本資料

1. 性別：男女
2. 年齡：30歲以下31-40歲41-50歲51-60歲61歲以上
3. 宗教：佛教道教基督教天主教一般信仰無其他\_\_\_\_\_
4. 婚姻狀況：小學以下（含不識字）小學國中高中  
大專（含）以上
5. 婚姻狀況：已婚未婚離婚鰥寡其他\_\_\_\_\_
6. 戶籍地：嘉義縣嘉義市其他\_\_\_\_\_
7. 從事此工作資歷：2年以下2-3年3-5年5年以上
8. 目前職稱：會長副會長幹事會員其他\_\_\_\_\_
9. 職務薪資：有給職，\_\_\_\_\_元/月 無給職
10. 加入此會之方式：主動加入因人介紹其他\_\_\_\_\_
11. 家庭成員共同加入：有，\_\_\_\_\_人 無



## 二、訪談題綱

- 一、請問您了解嘉義市大天宮附屬慈善會（以下簡稱慈善會）的社會救助功能否？其有何特質？
  - （一）慈善會之社會救助功能為：
    1. 提供社會救助的功能
    2. 彌補政府社會福利提供不足功能
    3. 締造良好的社區關係，增進民眾互動的機會
  - （二）慈善會的特質：
    1. 民間正式的組織
    2. 具公共利益的屬性而且是志願人員的積極參與
    3. 沒有內部利益分配的情形
- 二、慈善會在從事相關社會福利工作以來，其在中央與地方政府間之角色扮演與互助，您的看法是什麼？
- 三、慈善會會員如何吸收？您的看法如何？
- 四、您認為以單純吸收會員之模式有無長期經營之可能？
- 五、為適應政經大環境的情形下，慈善會社會救助有否須作轉型（諸如以基金會的方式運作）？
- 六、您認為慈善會團隊共識有無強大凝聚力？其意識型態是否能為會員接受？
- 七、慈善會現行之工作團隊您認為應如何運作才能發揮最大的角色與功能？
  1. 人力資源之運用是否恰當？
  2. 財務管理如何做？
- 八、+慈善會服務區域大都為社區型救助.....有否須更擴展救助服務範圍或區域？

## 附錄二 財團法人台灣省嘉義市大天宮宮告

依據財團法人台灣省嘉義市大天宮宮告（民 81 四版），該宮成立經過及附屬慈善會之緣起記述如下：

諸位神友！嘉義大天宮（俗稱五穀王廟），肇建之時，遠在前清康熙初年，至今既三百餘載。奉祀聖靈非他，則伏犧，神農，軒轅三皇聖帝。由建宮時期之古老而言，在縣、市下諸廟觀中，實為罕見。所奉祀聖靈之崇高密切。對吾民族，則非後世各宗教之可並肩而論。單祀神農聖帝之廟宇，省內常有，而合祀三皇之聖宮，則唯吾嘉義大天宮而已。欽逢聖典之日，恐三聖帝之聖業靈蹟，有未週知者，故簡介如下：

一、伏犧聖帝，或曰包犧氏，姓風，約於六千七百二十六年前，建都於陳，乃我國牧畜時代之聖君。馴伏六畜（雞、犬、豕、馬、牛、羊），教民利用動物，啟示人類為「萬物之靈」。再則闡發陰陽，演畫八卦，為吾神道之開祖。易繫辭傳云「古老包羲氏之王天下也，仰則觀象於天，俯則觀法餘地，視鳥獸之文與地之宜，進取諸身，遠取諸物，於是始作八卦，以通神明之德，以類萬物之情」。可見靈性之高，冠蓋古今。易經妙理，現在猶受世界靈學家哲學家所讚仰。朱文公有詩云，「皇羲古神聖，妙契一俯仰」，其尊崇之誠，堪稱備至。又帝后女媧娘娘，煉石補天，佐帝治天下，聖帝神歸後，為中國最初女王。在位時，始立媒妁，制定嫁娶之禮，後世吾民族血統之繁榮，實賴乎此。夫伏羲聖帝，遠出堯舜之前，為易理聖道之開山。其元靈信仰，潔淨圓滿。其精神思想，正大光明。在人類中，若是博大精深之理路，發展如是之早者，實未見其比。

二、神農聖帝，長於姜水，指河為姓，故姓姜。因其始教民燒山野，墾耕地，故亦稱為炎帝。距今約五千四百七十四年前，建教於隨，後遷都於揚子江湖南地方。聖帝天資穎悟，體魄健強，弱冠則遍遊各地，披荊斬棘，歷試草木之性，教天下種植五穀，安定民生。又嘗百草，驗藥效，以療民瘼。今日之有黍、稷、梁、稻、麥等穀物及耒耜鋤犁之農具，皆吾聖帝靈悟所賜。當其嘗百草，驗藥效也，曾一日中七十餘毒而無懼。淮南子云，「神農

欲嘗百草之滋味，水泉之甘苦，令民知所避就」。拯災救苦之義勇，悲憫慈愛之聖心，誠與天地合。其遺留現世之神農本草經，乃世界藥物學之最古者，至今猶見重於內外學者。是故崇奉神農，非只務農之家，古來名醫藥鋪，亦無不敬奉為藥王。

三、軒轅聖帝，發祥於黃河黃土地區，故亦稱為黃帝。復姓公孫，誕生於山東壽丘。內經云「黃帝生而神靈，弱而能言，幼而徇齊，長而敦敏」。真不負為天生聖人，在位時，承伏羲、神農兩聖之遺業，加以創造改進。且善運用物資，多所發明，可為我國工業之始祖，亦吾民族開國之英雄。蓋上古民無房屋，穴居而野處。亦無衣服，夏葉而冬皮。與現世未開發地方之蠻民無異。聖帝始教民上棟下宇，築宮室以待風雨，製衣冠以調四時。又造舟車，引重致遠，以利天下。作弓矢兵器，以禦兇敵，以驅猛獸。而文字、音樂，亦創造乎聖帝時代。其干衛民族，發揚文化，立功於後世子孫，筆舌難盡其萬一。著有陰符，素問諸聖經。尤其「素問」一書，乃舉世最古之病理學，其理論之精微，猶為現代諸醫哲所尊讚。

帝后嫫祖，教民育蠶，始治絲繭，裁製衣服，後世祀為蠶神，實則人類裁縫之始祖也。黃帝生平靈道綦巍，晚年鑄九鼎於鼎湖山，道成白日乘龍昇天。吾人生於現世，遠離三皇，既在數千年後。詳考今日生民之有安福生活，衣食住行各部門，無一物非奠基於遠古而演進於今日。念諸聖帝生於荒蠻之世，躬冒千艱萬苦，體道立德，建功立言，諄諄遺教，澤留子孫，其豐功偉績，宏恩厚惠，乃身為漢民族者永遠不能忘不能離之聖神也。且吾人尤應知者，三皇聖帝，若由血緣之密切言之，乃吾肉身之遠古祖先也。嘉義縣、市有此合祀三皇之聖宮，可謂全縣之幸。

本宮奉承上蒼及三皇聖帝之諭示，設立玄德聖道台及慈善會，服務十方善信大德，茲列服務範圍如下：

- 一、本道台每逢農曆二、五、八日下午八時扶鑿濟世，凡欲請示家運、事業、厝宅、或身體欠安，一概免費代為請示。
- 二、本道台定期每逢農曆二、五、八日下午八時卅分，聘請講師蒞宮宣講聖訓，

佛、道經典外，不定期另聘外地講師、宗長，蒞宮講道，勸化醒世，渡世等，歡迎光臨聽講。

三、本宮附設慈善會，旨在與聖神仙佛，「人寒已寒」、「人溺已溺」之慈悲精神，把溫暖輸給貧病孤苦之同胞，以人類互濟互助之精神為目的，以「人之好善，誰不如我」，之好善樂施美德借此歡迎十方善信大德，踴躍加入本行列，共襄善舉者，功德無量。

### 附錄三

財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會第四屆委員職員名冊			
職	稱	姓名	地址備註
名譽會長		林義敦	嘉義市民國路二四六之七號
名譽會長		洪鐘義	嘉義市安樂街一四一之一號五樓
會長		魏茂坤	嘉義縣水上鄉柳鄉村柳子林一七九之一號
副會長		徐寶璋	嘉義市嘉北街一二巷二一號三樓
副會長		李正雄	嘉義市和平路三七一號
常務委員兼總務組長		曹昌源	嘉義市融和街四二之一號
常務委員兼財務組長		吳光子	嘉義市成仁街三三之一號
常務委員兼業務組長		何王月	嘉義市成仁街二六四號
常務委員兼發放組長		陳董卓念	嘉義市西榮街一之十號二樓二
常務委員兼社會組長		洪羅山	嘉義市文化路三六號
常務委員兼公關組長		吳美花	嘉義市杭州五街五九號
委員兼總務組長		黃威哲	嘉義市新生路二八號
委員兼業務組長		劉又瑄	嘉義市世賢路三段五八二號
委員兼發放組長		李宜臻	嘉義市美源里新庄一七二號
委員兼社會組長		邱富美	嘉義市崇文街一三三之三號五樓四
委員兼發放組長		郭林淑華	嘉義市台斗街一七號五樓六
委員兼發放組長		林碧雲	嘉義市中正路五七五號
委員兼業務組長		洪蕭椿子	嘉義市博愛路一五三號二樓二
委員兼業務組長		盧朝南	嘉義市民族路一八九號
委員兼社會組長		洪薇	嘉義縣民雄鄉秀林村林仔尾五七之五號
委員兼社會組長		林素琴	嘉義市北興街四四九號
常務監察委員兼監察組長		鄭錕樵	嘉義縣大林鎮中興路二段五六二號
監察委員		陳彥孚	嘉義市西榮街一之十號
監察委員		盧彥明	嘉義縣水上鄉民生村立業街一巷五號
監察委員		黃清山	嘉義縣水上鄉民生村成功街四號
監察委員		李漢仁	嘉義市中正路一一九之三號
幹事		蔡郁惠	嘉義市杭州四街五二號四樓二
幹事		柯慧美	嘉義市蘭井街十九號

## 附錄四

### 財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會組織章程

八十九年六月十八日經改選籌備委員會修改章程

九十年六月三日會員代表大會通過審議修訂

#### 第一章 總則

第一條：本會依據財團法人台灣省嘉義市大天宮（以下簡稱大天宮）規程第三條（附註一）組織之。

第二條：本會定名為「財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會」（以下簡稱本會）。

第三條：本會宗旨以啟發我國固有倫理道德，發揚社會仁風義舉，結合群眾力量，造福社會人群為目的。

第四條：本會為社會福利，慈善濟助事業團體。

會址設嘉義市和平路八十四號

#### 第二章 任務

第五條：協助大天宮辦理慈善事業。

第六條：推行慈善公益、社會福利及急難救濟慰問事項。

#### 第三章 會員

第七條：凡贊同本會宗旨，遵守本會章程者為本會會員。會員分為三種：

(一)普通會員。

(二)永久會員。

(三)贊助會員。

第八條：本會會員及會員代表之權利與義務如左：

(一)會員

權利：(1)會員代表之選舉權

(2)會員代表之被選舉權

(3)會員代表之罷免

義務：(1)本會會員常年會費自動繳交、或按月繳交會費。

(2)參加本會各種濟助慰問活動事項。

(二)會員代表

- 權利：(1)發言權  
(2)提案權  
(3)表決權  
(4)選舉權  
(5)被選舉權  
(6)罷免權

第九條：本會如有左列情形之一者喪失會員資格：

- (一)死亡。  
(二)違背組織章程或危害本會信譽情節重大者。  
(三)未繳會費逾二年經通知未應者，視同自動取消會員資格。

第十條：本會會員具有執行職責者均無給義務職，但經聘任為專任幹事兼書記者除外。

#### 第四章 組織

第十一條：本會設會員代表大會，代表由會員三十人選出一人，任期四年連選得連任。

第十二條：(一)本會設委員會，置委員十九名，候補委員六名，由會員代表選舉之，任期四年連選得連任一次。

(二)本會設常務委員七名由委員選舉之，任期四年連選得連任一次。

(三)本會設會長一名，副會長二名，由委員選舉之，任期四年連選得連任一次。

第十三條：(一)本會設監察委員會，置監察委員五名，候補監察委員二名。由會員代表選舉之，任期四年連選得連任一次。

(二)本會設常務監察委員一名由監察委員選舉之，任期四年連選得連任一次。

第十四條：本會會長、副會長、常務委員、常務監察委員、監察委員及委員等之會務幹部人員，經改選後應將當選名冊及紀錄表等，陳報大天宮核發會長當選證書，其餘上列幹部由會長核發之。

第十五條：本會員代表、委員、監察委員、因故請辭或其他非法情事，經委員會議通過者解除其職，出缺時由原候補代表、候補委員、候補監察委員依次遞補並報大天宮備查，其任期與會長同。

第十六條：本會得置幹事兼書記若干名，由會長遴選經委員會決議後聘任之。

第十七條：本會設總務、財務、業務、發放、公共關係、社會服務六組；每組設組長、副組長各一人，組員若干人。均由會長就本會會員中選任之，任期與會長同。

第十八條：(一)曾任本會會長卸任時，得由本會聘任為名譽會長或名譽顧問。

(二)本會得聘熱心公益人士若干名為顧問，由會長提名經委員會通過後聘任之，任期與委員同。

第十九條：本會組織概況如附件一。

### 第五章 職 權

第二十條：會員代表大會為本會最高權責單位，其職權如左：

- (一)選舉或罷免委員或監察委員。
- (二)決議各種章則，或制定、修改本會章程。
- (三)決議事業計劃。
- (四)決議年度預算及決算。
- (五)決議委員會、監察委員會提議事項。
- (六)決議其他與會員權利及義務有關之重大事項；各項決議應報請大天宮備查。

第二一條：委員會暨常務委員之權責如左：

- (一)選舉或罷免會長、副會長。
- (二)選舉常務委員。
- (三)執行會員代表大會決議。
- (四)審議年度工作計劃。
- (五)審議年度預、決算。
- (六)審議會長提議事項。
- (七)督導業務推行工作。
- (八)推薦各組組長、副組長及組員人選。
- (九)經委員三分之二以上連署得罷免會長、副會長。
- (十)在委員會休會中，由常務委員代行(三)~(七)項職權並提委員會追認。

第二二條：會長、副會長之權責如左：

- (一)會長：



- (1)綜理本會會務。
- (2)對外代表本會。
- (3)召集及主持代表大會，委員會，業務檢討會及五分之二以上委員提議之臨時會。
- (4)提議名譽會長及顧問人選，並聘請之。
- (5)聘請各組組長，副組長及組員若干。
- (6)發佈有給職人員人事命令及考核。
- (7)對會務座人員之聘免。
- (8)負責人事協調及管理。

(二)副會長：

- (1)襄助會長業務推行。
- (2)會長請假由副會長代行。
- (3)審核收支證件。
- (4)各組業務之連繫。

第二三條：監察委員之權責如左：

- (一)選舉或罷免常務監察委員。
- (二)監察本會之帳簿收支憑證。
- (三)稽查（核）本會財務收支情形。
- (四)監察歲出入預決算。
- (五)對會員代表大會做監察業務報告，並向大會提出財務收支決算報告。
- (六)監察救急、救災金之發放。
- (七)提議會員處分違背組織章程或危害本會信譽者，監督委員會對會務之處理。

## 第六章 會議

第二四條：本會代表大會每年召開一次由會長召開之，但如委員會認為有必要，或經代表五分之一以上之請求，或監事會函請經委員會議通過得召開臨時代表大會。

第二五條：本會委員會每三個月召開會議乙次，必要時得召開臨時會議，或與監察委員會共同召開聯席會議。

第二六條：本會監察委員會每三個月召開乙次，或合併委員會召開聯席會議，必要時得召開

臨時會。

## 第七章 經費及會計

第二七條：本會經費來源如左：

- (一)普通會員年費每人每月壹佰元。
- (二)永久會員一次繳交會費三萬元。
- (三)各界慈善人士贊助濟助款及施米款。
- (四)大天宮玄德聖道台補助款。
- (五)基金利息及其他收入。

第二八條：本會公款應存於銀行或郵局，收支情況應陳報大天宮備查。

第二九條：本會會計年度以每年一月一日起至同年十二月三十一日止。

第三十條：本會財政獨立，但受大天宮監督。

## 第八章 救濟申請

第三一條：本會急難救濟發放項目：

- (一)火災急難救助。
- (二)水災急難救助。
- (三)震災急難救助。
- (四)喪葬救濟。
- (五)醫療補助。
- (六)生活急難補助。
- (七)施棺。

第三二條：各項救濟補助應由當事人提出有關證件，向本會申請經本會派員調查後發放之。

## 第九章 解 散

第三三條：本會會員代表大會全體會員代表四之三以上親自出席，就出席代表三分之二以上決議，或會員人數低於三 人，並報請大天宮備查始得解散。

第三四條：本會解散或撤銷時，應成立清理委員會，清理委員由會員代表大會中遴選五人至七人，並請大天宮派員指導。

第三五條：清理委員人之任務如左：

(一)了結現務。

(二)清算債權、債務。

(三)處理賸餘財產。

第三六條：本會解散或撤銷時其清理債權債務後或賸餘財產，不得以任何方式歸為個人或私人之所有，應歸大天宮所有。

#### **第十章 附 則**

第三七條：本會財產由會長負責管理，其處分應經會員代表大會決議，經報大天宮核備。

第三八條：本會組織章程實施細則另訂之。

第三九條：本會組織章程經代表大會通過施行，並報請大天宮核備，修正時亦同。

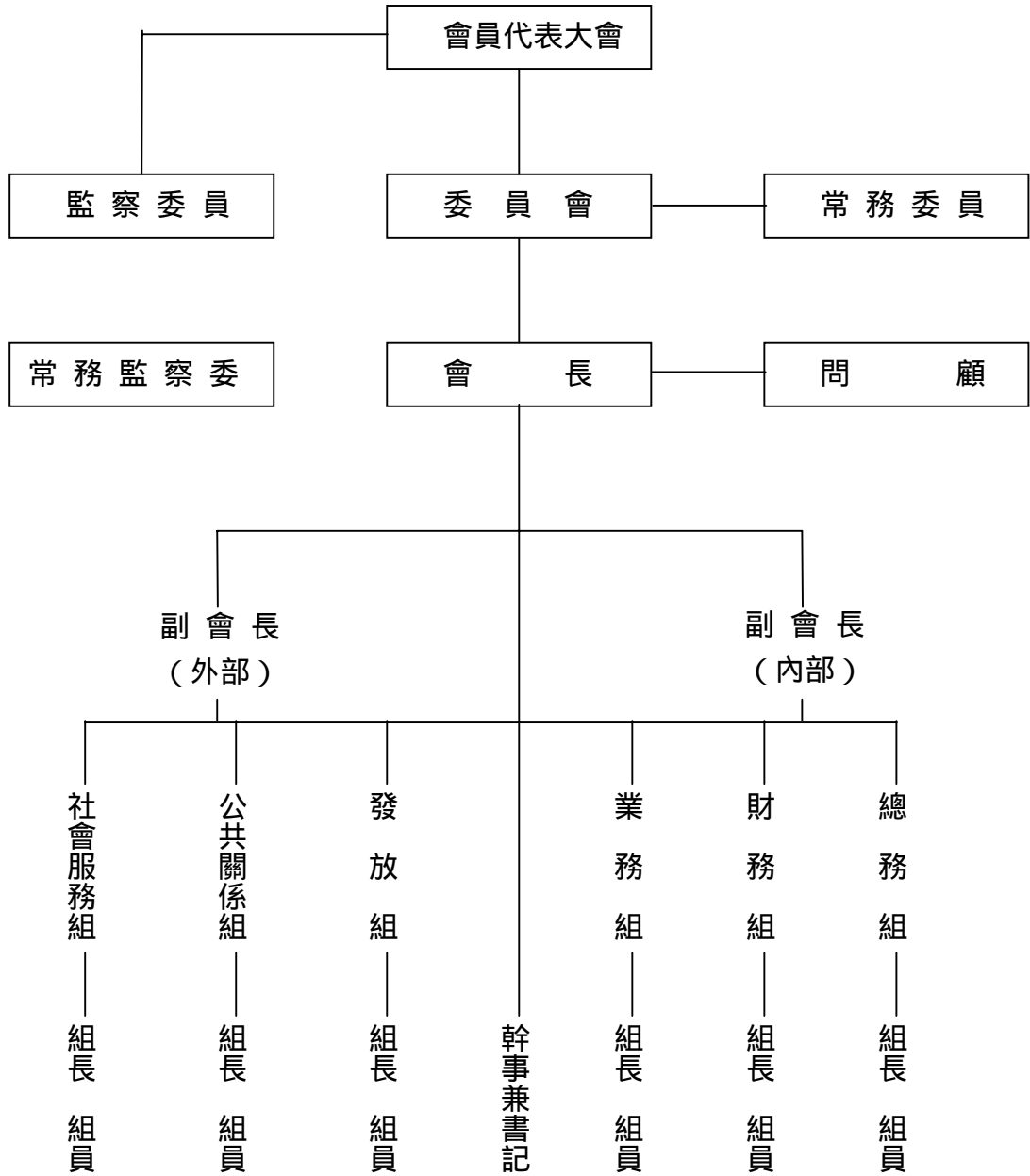
第四十條：制定、修改本會章程、細則，須以會員代表四分之三以上出席，並經三分之二以上同意行之。

第四一條：本會得在各鄉鎮市區設立連絡處。

附註一：大天宮規程第三條「本宮之設立以宣揚聖道提倡我國固有文化，勸導民眾向善，辦理慈善事業，繁榮地方，促進社會福利為目的」。

(附件一)

### 本會組織概況



## 附錄五

### 財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會組織章程實施細則

#### 第一章 總 則

第一條：本細則依財團法人台灣省嘉義市大天宮附屬慈善會（以下簡稱本會）組織章程第三十八條（以下簡稱本章程）之規定訂定之。

第二條：本會所屬主管機關，係財團法人台灣省嘉義市大天宮（以下簡稱大天宮）。

第三條：本會急難救助慰問地區暫訂有會員之縣市為限。但遇全國性天災（包括風、水、震災），需救難時，得經委員會開會通過，撥款救難。

#### 第二章 任 務

第四條：本會辦理賑災、救急、急難救助、施米、施棺及育幼院、養老院訪問及其他慰問濟助事宜。

#### 第三章 會 員

第五條：加入本會會員應填寫入會申請書，繳交會費後為正式會員。

第六條：本章程所稱普通會員係每月繳交會費一 元者，永久會員係一次繳交三萬元會費者。贊助會員係以無名氏或臨時捐獻財務之人員者。

第七條：本會贊助會員無選舉及被選舉權會。

第八條：本會會員代表如有違背組織章程或危害本會信譽情節重大者，由監察委員會議決議後提交會員代表大會同意後取消會員資格，並通知當事人知照。

#### 第四章 組 織

第九條：本會會員代表由會員三十人選出一人。

第十條：本會各項選舉除會長、常務監察委員、採無記名投票外，其餘均採連記式無記名投票選之。

第十一條：本會會長由大天宮核發當選證書，會員代表、委員、常務委員、副會長及監察委員、常務監察委員等人員選舉後，並由會長核發當選證書，應將選舉紀錄及當選名冊，報請大天宮備查。

第十二條：本會會員代表、委員、常務委員、監察委員，遇缺由候補人員依次遞補並報大天宮備查。

第十三條：本會會員具有執行職務者，包括會員代表、委員、常務委員、會長、副會長、常務監察委員、監察委員及各組組長、副組長、組員均屬義務無給職。

第十四條：本會會員達二千五百人，得聘專任書記一人，每增加二千五百人得增聘一人。但未達二千五百人時，得請大天公有給職人員兼任，並得酌發津貼。

第十五條：本會各組設組長、副組長各一人，組員若干人。

第十六條：本會有給幹事兼書記考績優良者，經委員會五分之二以上同意得續聘之。

第十七條：本會經委員會通過得聘任顧問若干名。

### 第五章 職 權

第十八條：本會總務組職掌如左：

- (一)關於印信之典守事項。
- (二)關於款項出納、及零用金之保管事項。
- (三)承會長之命令、處理本會日常會務。
- (四)關於文書收發、繕校、及檔案整理保管事項。
- (五)關於財物證件之保管事項。
- (六)關於財物採購及保管事項。
- (七)關於表報資料製作會刊編輯事項。
- (八)關於召開定期、不定期業務檢討事項。
- (九)關於會同發放賑災、救急金事項。
- (十)執行委、監會之決議案。

第十九條：財務組職掌如左：

- (一)關於預算之編製執行及決算之編報事項。
- (二)關於傳票之編製保管事項。
- (三)關於收支帳簿及收支憑證之保管整理事項。
- (四)關於財物購置審查監辦事項。
- (五)關於會議時報告財產收支事項。
- (六)其他有關會計事項。
- (七)關於緊急預備款發放之保管事項。

第二十條：業務組職掌如左：

- (一)關於釐訂年度業務工作計劃事項。
- (二)關於賑災、救急之受理調查處理及會同發放事項。
- (三)關於研認救急發放金額之層級額度事宜。
- (四)關於自強救濟活動事宜。
- (五)關於會員會籍管理保管事宜。
- (六)關於賑災物品及列帳保管事宜。
- (七)關於辦理冬令救濟工作事宜。

第二一條：發放組職掌如左：

關於發放賑災、救急款項或物品事宜，本項工作應會同監察委員、業務組辦理緊急災情發生在一定金額範圍內，以預先借支方式辦理救急。

第二二條：公共關係組職掌如左：

- (一)有關對外加強招募會員事項。
- (二)有關研議聘請本會顧問事宜。
- (三)有關本會發動對外募款及物料事宜。
- (四)有關對外各社團連繫工作事項。
- (五)負責本會內、外之事務聯絡。

第二三條：社會組職掌如左：

- (一)辦理賑災、救急、急難濟助、施米、施棺及育幼院、養老院訪問及其他慰問濟助事項。
- (二)關於會費催收事項。
- (三)關於舉辦改善社會風氣及奉獻社會福祉活動事項。
- (四)關於本會文宣工作事項。

第二四條：幹事兼書記職掌如左：

- (一)秉承會長之命令，並協助委員會議決議之處理。
- (二)協調各組執行計劃。
- (三)製作年度總報告。

- (四)協助處理日常會務。
- (五)辦理總務組出納。
- (六)辦理本會各項會議之紀錄。
- (七)制作委員會財務收支表、季報工作。
- (八)負責財務之提存及保管。

## 第六章 會議

第二五條：會員代表大會以會長為召集人，並為大會主席。

第二六條：會員代表大會之召集，應於七日前通知各代表，並陳報大天宮，會議後日內應將紀錄陳報大天宮，但因緊急事故召開臨時代表大會則開會前一日送達。

第二七條：代表大會應有二分之一代表出席，出席人數二分之一以上始得決議，但組織章程及解散會務，則必須出席代表人數四分之三以上，並經三分之二以上同意始得決議。

第二八條：本會委員會議由會長擔任主席。開會前七日應通知各委員，並陳報大天宮列席，委員人數應超過半數始得開會。會後應於十日內將會議記錄陳報大天宮備查。

第二九條：委員會休會期間發生重要事故，會長得召開常務委員會議，但其決議必須交由委員會追認。

第三十條：本會監察委員會議，由常務監察委員召集，開會前七日應通知各監察委員，並陳報大天宮列席，會後十日內將會議記錄送大天宮備查。

第三一條：委員會及監察委員會得合併辦理聯席會議，由會長擔任主席。會長請假由常務監察委員任之。

## 第七章 經費及會計

第三二條：普通會費可分為月繳、季繳、半年繳、年繳四種。

第三三條：會費以現金交付出納外亦得以郵政劃撥方式入帳。

第三四條：本會經費收入，皆需開具收據，當日入帳，提款應具備報表及單據，依會計手續，經總務及財務組長，會長核章後始得支領。

第三五條：本會開立支票、本票或提款單，需經出納、財務組長，會長用章後始生效。

第三六條：本會為因應緊急救災、救急之需，得保管零用金支應，其額度由委員會議決。



第三七條：每年一月應完成上年度決算報告，並製作資產負債表、財產目錄、收支表，供代表大會審議。

第三八條：每年十月應完成下年度預算報告，供委員會審查。

### 第八章 救災補助

第三九條：申請本會各項補助須填申請書（格式附表一）附繳戶口名簿或戶籍謄本及鄉、鎮公所或村里長之貧戶證明或清寒證明，另依補助類別提出下列文件：

- (一)風、水、火、震災補助，須派員實地調查，現場照片（得由本會人員代為拍照存檔）或由消防機構出具證明。
- (二)喪葬補助須死亡證明書正本。
- (三)醫療補助須診斷證明證明正本（以上正本經本會人員核對後退還）。
- (四)生活急難補助。
- (五)施棺。

第四十條：本會各項補助之申請除風、水、火、震災部份可立即派員調查當場發放外，其餘仍按行政手續辦理。

第四一條：本會救濟金發放最高額訂為壹萬元，但施棺除外，至於其額度授權發放人員實地調查後核定之。

第四二條：各項救濟金發放得由監察委員會派員協辦。

### 第九章 附 則

第四三條：本會財政獨立，不得與大天宮收入混用。

第四四條：本會最低基本會員訂為三 名。

第四五條：本會會員在各鄉鎮、市超過二 人以上得設立聯絡處。

第四六條：本實施細則經會員代表大會通過，報請大天宮核備施行，修正時亦同。

