

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN NONPROFIT ORGANIZATION MANAGEMENT

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

嘉義市脊髓損傷者協會對制度環境改變的適應策略

A NONPROFIT ORGANIZATION'S ADAPTIVE STRATEGY TO THE CHANGE

OF INSTITUTIONAL ENVIRONMENT: THE CASE OF

THE ASSOCIATION OF SPINAL CORD INJURY IN CHIAYI CITY

指導教授：呂朝賢 教授

ADVISOR : DR. CHAO-HSIEN LEU

研究生：許琇瑛

GRADUATE STUDENT : JULIE HSU

中 華 民 國 1 0 4 年 0 1 月

南 華 大 學

企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩 士 學 位 論 文

嘉義市脊髓損傷者協會對制度環境改變的適應策略

研究生：許瑜煥

經考試合格特此證明

口試委員：呂朝賢

涂瑞德

鄭文輝

指導教授：呂朝賢

系主任：黃國忠

口試日期：中華民國 103 年 12 月 26 日

謝 誌

四年前的現在，我剛踏入自己職涯規劃中夢寐以求的非營利事業管理的學術領域，就在渡過二年充實愉快的職涯學習生活後，卻在自己的惰性及龐大的工作壓力中又蹉跎了二年半。

我能完成學業最要感謝這四年半來，我的指導教授呂朝賢老師對我這個學生始終不離不棄，對我的論文進度亦鬆亦緊的管教，對我論述的工作領域因材施教的專業建議，尤其對我提出的問題知無不解、有問必答，讓學生我感到非常幸運能獲得呂老師的指導，呂老師真是認真、親切又專業的教授！謝謝您！

另外，要特別感謝涂瑞德老師，不僅課堂上教學超級認真，課餘也無私分享學術專業與休閒舒壓的生活，更慷慨借閱珍藏的書籍和講義，這次也因為涂老師的首肯擔任我的論文口試委員，也才能讓我同時獲得鄭文輝教授的指導，非常感謝涂老師無限仁慈的教導！再來當然要謝謝鄭老師擔任我的論文口試委員，在我服務的專案評鑑上也不吝鼓勵和指導！還有謝聖哲老師在六月份對於我的論文耐心無限的教誨！學生我何其幸運能獲得如此可敬又專業的老師指導！謝謝您們！

因為我的研究是我十幾年來的服務領域，所以最後要非常感謝我的單位工作主管黃清助先生，一位重度傷殘的脊髓損傷者，給予我最大空間的包容及支持，有他完全的授權與配合，才能有這篇論文的產生，感恩他對於社會福利服務工作的全心投入與慈悲胸襟！當然還有我親愛的表姐陳佩尹小姐及我親愛的家人對我的溫柔和體諒！我的好朋友對我的鼓勵！我的已畢業或仍在努力的研究所同學們和學弟學妹們捎來的加油打氣，我都收到且銘感在心！

謹以此篇謝誌，感恩師長、家人、親友、同學給予我成長的機會，成就了我的知識及專業。

琇瑛 謹誌

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

104 學年度第 01 學期碩士論文摘要

論文題目：嘉義市脊髓損傷者協會對制度環境改變的適應策略

研究生：許琇瑛

指導教授：呂朝賢

論文摘要內容：

既往有關非營利組織對環境的適應策略與發展研究，多數以大型組織為分析對象，地方型非營利組織的適應情況及策略則甚少被論及，基於此，本研究選擇小型非營利組織為研究對象，探討其因應內外環境過程中，策略抉擇的影響因素及其結果，並期此研究成果可做為小型非營利組織策略規劃時的參考。

本研究採檔案資料、訪談與開放問卷等多元方法，搜集研究素材。運用架構分析法，解析 S 組織在面對政府及組織環境變化的情境下，因應方法的決策因素？因應結果及該結果對組織後續的影響等研究問題。

主要研究結果為：(一) 願景和使命是非營利組織的營運與發展的指導原則。(二) 組織內部條件與外部資源的運用會影響組織適應策略的選擇及營運的結果。

最後，我們亦依研究結果，提出若干因應環境變遷的策略選項，及擇選策略時的可能應注意的限制與挑戰，希望能做為小型非營利組織面臨相似環境變化時的參酌。

關鍵詞：非營利組織、制度環境、適應策略

Title of Thesis : A Nonprofit Organization's Adaptive Strategy to The
Change of Institutional Environment: The Case of The
Association of Spinal Cord Injury in Chiayi City

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

Graduate Date : January 31, 2015 Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Julie Hsu Advisor : Dr. Chao-hsien Leu

Abstract

In the past researches about the NPO's development and strategy to adapt to the environment, the most of the analysis targets would be focused on the large organizations. And the adaptive strategies of the local NPOs are seldom been discussed. Based on this, the study will discuss the influencing factors and results about a small NPO's tactics choices which responses to the internal and external environmental changes. Also, we look forward to that the result of this thesis can be a reference to those small NPOs' strategic planning.

This study adopts multivariate methods, such as archives, interviews and open questionnaires etc., to collect the research materials. Meanwhile, it also takes the framework analysis to analytic S-organization's decision-making factors of response methods, results, and influences in the face of the environmental changes between the government and the organization.

The major results of this study:

- (1) Vision and mission is the guiding principle for NGOs operation and development.

- (2) Inner condition of organization and the outer resources will influence the choice of adaptive strategies and the result of operation.

Finally, according to the result of this study, we also make a number of strategic choices which response to the changes of environment, and some probable limits and challenges in choosing strategies. We hope these findings can be the considered materials when the small NGOs face to the analogous changing circumstances.

Keywords: NPO (Non-profit Organization), institutional environment, the adaptive strategies



目 錄

謝誌	i
摘要	ii
Abstract	iii
目錄	v
表目錄	vii
圖目錄	viii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	3
第三節 研究問題與目的	5
第四節 章節安排	7
第二章 文獻探討	8
第一節 適應策略的選擇	8
第二節 影響選擇適應策略的因素	12
第三節 適應策略的執行與結果	22
第三章 研究設計	33
第一節 研究設計與架構	33
第二節 研究方法	40
第三節 研究對象	42
第四節 資料處理與分析方法	52
第五節 研究倫理	62
第四章 研究結果與分析	64
第一節 營運現況分析	64
第二節 影響選擇適應策略的因素	74
第三節 適應策略的執行與結果	82
第四節 小結	95
第五章 結論與建議	101
第一節 研究結論	101
第二節 後續研究建議	105
第三節 研究限制	107
參考書目	109

附錄一	年度財務收入比例統計	115
附錄二	年度財務支出比例統計	116
附錄三	附屬機構年度財務收入比例統計	117
附錄四	附屬機構年度財務支出比例統計	118
附錄五	福利服務活動一覽表	119
附錄六	復康巴士委託營運服務年度收支比例統計	120
附錄七	編碼表	121
附錄八	研究同意書	128
附錄九	開放性問卷	129



表目錄

表 2-1 非營利組織的資源類型、內容與採取的策略.....	14
表 2-2 管理者對組織環境變化取用之適應策略.....	16
表 2-3 資源依賴論的策略性觀點.....	20
表 3-1 嘉義市脊髓損傷者現況分析.....	43
表 3-2 S協會人力配置現況.....	45
表 3-3 填答者一覽表.....	50
表 3-4 開放式問卷內容.....	50
表 3-5 填答問卷方式與時程.....	51
表 3-6 問卷填答內容編碼範例表.....	59



圖目錄

圖 2-1 策略管理的環境壓力	9
圖 2-2 策略管理之分析架構	10
圖 2-3 組織營運循環策略圖	13
圖 2-4 以資源為基礎的策略分析架構	15
圖 2-5 動態的資源分析	19
圖 2-6 權變觀點下策略規劃過程圖	23
圖 2-7 組織環境概念圖	24
圖 2-8 領導過程結構示意圖	25
圖 3-1 研究架構概念圖	39
圖 3-2 S協會行政組織架構圖	44
圖 3-3 S協會較大收入來源比例圖	46
圖 3-4 S協會較大支用項目比例圖	46
圖 3-5 S協會年度收支決算消長圖	47
圖 3-6 S協會年度收支決算委辦收支比例圖	49
圖 3-7 三角檢視概念圖	57
圖 4-1 S協會的服務概念圖	65
圖 4-2 S協會年度收支決算消長圖	70
圖 4-3 S協會附屬機構_社區家園年度收支決算消長圖	71
圖 4-4 「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」委辦專案收支圖	72
圖 4-5 S協會委辦專案收支在協會年度決算收支比例圖	72
圖 4-6 「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」委辦專案決算支出比例圖	73
圖 4-7 「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」成果統計	73
圖 4-8 S協會的目標策略分類圖	83
圖 5-1 S協會的資源價值創造圖	104

第一章 緒論

本章主要在闡述本研究之研究背景、研究動機、研究問題與目的，及本研究章節的安排，茲分述如下。

第一節 研究背景

依內政部統計處資料，2012年6月底領有身心障礙手冊者達111萬304人，續創新高，近10年來增加了28萬人，占總人口數的4.77%，其中以肢體障礙者38萬5,148人占34.69%最多，重要器官失去功能者占11.7%次之，聽覺機能障礙者占10.9%再次之，2012年上半年身心障礙者各項補助累計總金額達131.2億元，較2011年同期增加18.4%（內政部，2012），政府大力推展身心障礙者福利，對其教養及養護、居家、輔助器具、醫療復健等措拖之推動不遺餘力。

自1987年解嚴之後，台灣的非營利組織逐漸興盛與活絡，由4,016個增至2006年的8,798個，到2011年數目竟已達49,955個，而以嘉義市核准立案的人民團體由2007年的348個增至2011年的438個，其中屬於社會服務及公益慈善的團體由129個增至157個（內政部，2012）。如此快速成長的數字，不僅象徵台灣社會對社會福利的日益重視，以及民間力量的蓬勃發展，也反應出非營利組織在面臨大環境經濟資源，團體增多而相對資源減縮形成僧多粥少的狀況下，常造成經費取得不易致營運資金短絀而出現財務困難之窘境。

因此，不只非營利組織之間存在激烈競爭，甚至必須與營利組織競爭，組織的生存發展、服務的提供等都受到影響與威脅，而在“專業”及“分工”的趨勢

與發展中，社會大眾也就開始期待專業人員能負起專業的社會責任，而組織也期望在專業的領域能有專業的員工投入及分工合作，來達成服務的預期效益，完成組織所賦予的社會責任。

而組織是一個開放式的系統，需由環境中取得資源來投入，並將其產出再釋放到環境中，由此與環境的互動過程中來求得組織的生存。環境包含「一般環境」與「特定環境」，一般環境指各項基礎建設、政治法律環境、社會文化環境、全球化環境等所有企業都會受到影響的環境因素；特定環境（又稱「經營環境」）指顧客、供應商、競爭者、工會、商業組織、政府、利益團體等會影響特定產業或組織的環境因素（溫金豐，2009:50）。

依 2012 年嘉義市政府主計處資料，嘉義市的總人口數 271,220 人，身心障礙人口有 14,080 人，約占 5.19%，在嘉義市登記立案的人民團體共 703 個，其中身心障礙社團大部份皆為社團法人，依身心障礙類別區分僅為九個團體¹，2012 全年度對民間團體的補(捐)助經費共 8,366 萬 6,000 元，其中僅有 3.5%(294 萬 3,000 元)用於這九個身心障礙社團（嘉義市政府，2013），所以，這些身障社團的組織規模並不大，且因在地社會資源的取得易重疊，加上因團體小而工作人員數不多致分工不細且繁瑣，知名度與組織結構亦不如區域性或全國性組織，造成專業人員的閃跳轉職機率很高，相對影響了組織服務的穩定性、方案成果效益、公益形象等。

加上團體領導者的經營與決策因素、組織制度的建立程度、核心能力和資源的運用狀況、服務對象的特性、與地方政府的互動情形、與其他組織的關係、社區資源的取得等因素（S 協會，2013），若讓有心投入社會工作的人產生疑慮或不

¹ 依嘉義市政府社會處「人民團體一覽表」，嘉義市身心障礙社團依身心障礙類別登記立案九個團體：殘障者服務協會、智障福利協進會、聾啞福利協進會、盲人福利協進會、聲暉協會、脊髓損傷者協會、腦性麻痺協會、關懷自閉症協會、肢體障礙協會。

知如何遵循時，就會影響其工作的穩定性及成熟度，造成在社福界的流動及閃跳。

在此內、外經營環境互相作用的影響，加上近年來雖然非營利組織在社會福利需求之滿足上所扮演的角色日益重要，卻因為受到經濟不景氣、地方政府財政困窘及非營利組織本身特性之影響，使得非營利組織在此角色之扮演及經營管理上遭遇的挑戰愈來愈沈重（呂朝賢、郭俊巖，2003）。

第二節 研究動機

嘉義市政府 2011 全年度在針對社會服務及公益慈善等團體的一般補（捐）助經費 4,806 萬 6,000 元中，用於九個身心障礙社團的活動經費共 294 萬 3,000 元，約占 6.1%，以此超低額度來看，其中 S 協會接受的補助經費僅 315,000 元。再由嘉義市公益彩券盈餘基金 2012 年度撥付給民間團體的補（捐）助經費共 1,183 萬 9,879 元的明細資料顯示，九個身心障礙社團執行身心障礙福利業務計 183 萬 8,745 元（約占 15.5%），其中 S 協會執行的補助經費額度亦僅 153,745 元（嘉義市政府，2012）。

但此九個身心障礙社團中，只有 S 協會自 2007 年度即承接嘉義市政府委託辦理的社會福利服務計畫²（嘉義市政府，2013），而且在 2012 年度的收入決算更由 1997 年創會時的 170 萬 6,552 元達到 742 萬 1,788 元（S 協會，2013），同時協

² 由民國 100 年 12 月 31 日嘉義市政府委託辦理計畫（事項）經費報告表中「社會救濟」科目：嘉義市脊髓損傷者協會（身心障礙者復康巴士交通服務委託營運 240 萬元）；嘉義基督教醫院（身心障礙者生涯轉銜暨個案管理服務 140 萬 7 千元）；伊甸社會福利基金會、嘉義基督教醫院、天主教聖馬爾定醫院（身心障礙者居家生活照顧網 246 萬元）。96-101 年度 S 協會「身心障礙者復康巴士交通服務委託營運」計畫經費額度由 80 萬元增至 240 萬元，在 102 年度更達 322 萬元，並承接另一社福委辦案「身心障礙者自立生活支持服務計畫」上半年度委辦經費約 120 萬元。

會附設福利服務中心「髓馨家園」亦已通過嘉義市政府的籌建許可，目前正積極進行籌建計畫。

上述關於 S 協會主動爭取來自公部門委辦經費的財務數據與營運現況，相對於其他在地小型非營利組織的營運情況，其爭取委辦公部門社福業務的能力，和努力於在地有限資源的環境中維持生存與發展的企圖與行動，S 協會的策略適應及發展的狀況，足可做為此研究欲探討的組織為因應內、外環境變動而採行的適應策略之執行與發展。

S 協會成立於 1997 年 03 月，立案於嘉義市政府，是由脊髓損傷者所組成的人民團體，在隔年 1998 年即完成法人登記聲請公證為社團法人。

(一)外部環境：

這十六年來，尤其在 2006 至 2008 年間，因為「身心障礙者權益保障法」的執行與推動，協會不僅因應政府的各項社會福利政策法令與補助相關細則要點的更易變動，也歷經 1999 年 921 大地震、2004 年南亞海嘯、2008 年四川震災、2011 日本地震海嘯及福島核災等大型災難勸募案的募款擠壓，亦須面對與嘉義市在地的其他社會福利團體資源的既競爭又分享的情況。

(二)內部環境：

S 協會的員工人數由 1 人增至目前 10 人的編制，組織資源由個人 50 元的小額捐款至近年大型企業 100 萬元以上捐贈的努力，服務業務由傳統居家訪視輔導單一項目服務至有能力承接政府委辦服務方案的成長，加上 2007 年因承辦公部門委辦服務方案「嘉義市身心障礙者復康巴士交通服務」，其服務對象由在地嘉義市籍的脊髓損傷肢體障礙者更涵蓋至無戶籍限制之各障別身心障礙者（S 協會，2013）。

在如此大環境的變動中，組織如何延續既有的服務提供，又能有效維持生存，繼而成就組織的願景使命，成為 S 協會在組織管理的經營與決策上時常面對和必須解決的重要課題與挑戰。

第三節 研究問題與目的

解決個人問題與社會問題、滿足個人和社會的福利需求，是社會福利機構存在的使命 (mission)，但目前所須面對的是各種不同挑戰的社會環境，如福利需求不斷變遷、機構間相互競爭有限資源、案主要求服務品質、社會大眾提出監督等 (張英陣，1994)。

有關社會福利的政策法令如身心障礙者權益保障法、促進民間參與公共建設法、公益勸募條例、機關委託服務廠商評選及計費辦法、設施措施設置標準及經費補助辦法、各式獎助條例及辦法等都因時而生，加上政府採購法及施行細則、內政部及各縣市政府各項社會福利服務補助作業要點、各項專業人員聘任標準辦法、機構及方案評鑑規章等實施，讓非營利組織可將之運用在經營策略的考量，令其服務的提供和多元設計、經費的規劃及運用、資源的合作或競爭等亦有依循的標準。

在學術界，會以根據非營利組織運作的五個要項：服務對象、業務運作、物力與財力資源、人力資源，及非營利組織提供的服務，來評估組織在投入策略性規劃後產出的績效包含目標、目的及行動活動做課責，包括：評估非營利組織的外在環境的機會與威脅、檢驗非營利組織的法令規章及任務與內在因素以發現非營利組織的優點與缺失、釐清非營利組織主要的策略議題、表明非營利組織的適

應策略（孫煒，2004）。

且依據嘉義市立案之社會福利組織為研究對象的網絡結構及其資源動員統計結果顯示：偏重地方性服務的非營利組織，人力資源和組織規模有正相關，政府的委託方案是資源連結的重要策略，組織的網絡連結關係又以和政府的關係數量最多（王仕圖，2003）。由此可知，規模較小的非營利組織因為沒有能力完全採取近似企業經營管理的方式去獲取政府及其他資源的投入，所以比較無法像大型組織一樣有足夠的財源去提供足量的服務與人力（Alexander et al.,1999）。

基於有關組織理論及經驗研究皆著重在大型組織的適應策略與環境變動的關係與發展，較少注意到在地的小型社會福利團體（如 S 協會）為維持生存與發展對環境適應的因應和發展，故本研究希望能以 S 協會決策及選擇和公部門合作的社福委辦方案「嘉義市身心障礙者復康巴士交通服務」為例，提出三個研究問題：

- （一）組織採取的經營策略如何適應所處的內、外部環境？
- （二）影響組織適應策略選擇的環境因素有哪些？
- （三）組織採取適應策略後的發展結果如何？

基於上述的研究動機和研究問題，本研究的研究目的如下：

- （一）呈現 S 協會從成立到現在的組織發展與作為。
- （二）藉由 S 協會的決策選擇，了解影響組織適應策略選擇的環境因素。
- （三）探討 S 協會執行適應策略後的經驗與結果，以提出反省與建議。

期盼在深入研究了解之後，能瞭解在地且小型的非營利組織在適應內、外環境變動的過程中，其策略選擇的影響因素與執行的結果，以提供給政府部門和其他非營利組織、決策執行者參酌的資料。

第四節 章節安排

本研究共分成五個章節來陳述，說明如下：

第一章為緒論，共分成四節，分別說明本研究之研究背景、研究動機、研究問題和目的，以及本研究的章節安排。

第二章為文獻探討，共分成四節，以國內外學者的論述和非營利組織的經驗研究，來瞭解組織在選擇適應策略的考量面向，並探討影響選擇適應策略的因素，及策略的執行和結果，以做為本研究的理論基礎。

第三章為研究設計，共分成四節，分別說明本研究依研究需要所設計的研究步驟、研究工具與架構，以及選定的研究方法、對象及範例，並設計出開放式問卷主題，同時說明本研究的資料處理和分析方法，最後說明本研究之研究倫理。

第四章為研究結果及分析，共分成四節，主要以研究對象的發展與現況來分析影響選擇適應策略的因素，並以其承辦的方案為範例，來分析策略運用執行的過程中，組織的資源投入和運用的發展與結果。

第五章為研究結論與建議，共分成四節，先摘要說明本研究的研究結果，並提供可行之建議，給政府、其他非營利組織、組織決策執行者及未來研究方向之參考，最後說明本研究之研究限制。

第二章 文獻探討

本章將以資源基礎理論、資源依賴理論、權變理論做為理論依據，來探究非營利組織因應內、外部環境變動情形，有關其核心資源、管理決策、網絡鍊結三方面在決策選擇後的執行與發展。

第一節 適應策略的選擇

組織的管理者對於組織所處的外在環境的控制與回應的策略大致分為兩類，一是「適應策略」或稱為「內部策略」，是指一些組織主動改變自己以適應環境，進而降低環境所造成的影響；二是「控制策略」或稱為「外部策略」，是指組織也會試圖影響一些外在環境因素，使其更適合組織的生存與發展（溫金豐，2009:108）。

由於地方性小型非營利組織的規模與人力、物力、財力均不若區域性或全國性組織有足夠的財源及能力足以影響大環境的社福政策或其他，故本研究僅就歷史與現況中有關組織為因應環境所採行的適應策略的原因和影響因素，及其採行策略後組織發展的優劣勢做論述。

壹、內部環境與適應策略的關係

根據 Boxall and Steeneved (1999) 策略管理的環境壓力圖 2-1 中顯示，組織在

任務策略、組織結構和人力資源三者的內部互動下所形成的產品或活動模式，最終總是要將其產品或服務帶到環境或市場中，與組織外的人互動。

在此同時，環境或市場也不斷衝擊或測試任務策略、組織結構和人力資源的適應性，而組織發展促進長期的組織變革，著重於建設性的改變組織成員的態度與價值觀，以迅速地適應、更有效率地達成組織的新方向（許世雨等譯，2009），加上人力資源規劃更是組織求生存、求發展的人力活動架構與運作的設計規範（李長貴等，2007），所以組織為因應所處環境與組織適應間的交互影響，必須有能力主動改變自己以適應環境，進而降低環境所造成的影響。

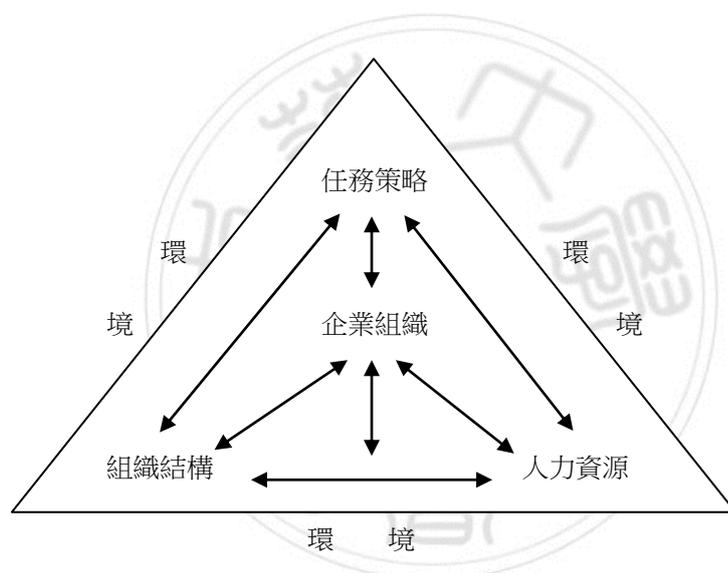


圖 2-1 策略管理的環境壓力

資料來源：Boxall and Steeneved (1999)

非營利組織如聖心教養院在內外環境的變化與壓力下，以擴張服務範圍、更新管理與行銷技術、建立資源網絡、分散財源的方式來因應挑戰，它更以組織網絡的連結方式來降低環境的不確定性與確保資源的取得（呂朝賢、潘福財，2004）。

貳、外部環境與適應策略的關係

依 Child (1972) 的說法，「策略選擇」是假設組織在面對多變的外在環境時對於自身資源分配與策略手段的履行有自由判斷的能力和執行的自主權，也就是說，管理者對於經營目的與策略型態的選擇會隨著外在環境與組織發展時期的不同而有所差異，而在不同的理論觀點上對於策略選擇之依據就區分為四個互相對立的策略取徑：計劃學派、創發學派、定位學派、資源學派（蔡展維等，2011）如圖 2-2。

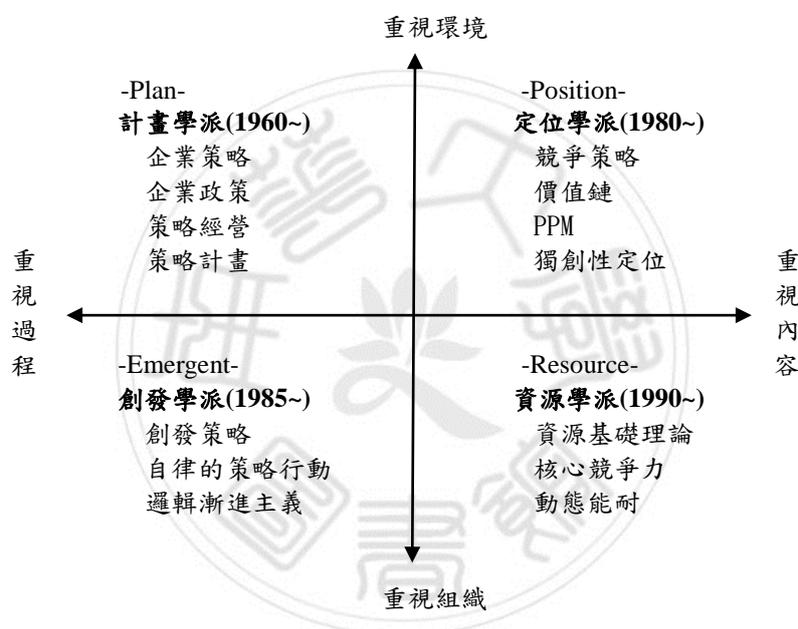


圖 2-2 策略管理之分析架構

資料來源：蔡展維（2005）

- (一)「計畫學派」指出策略是管理者的意圖、是深思熟慮的結果、是經過事前的籌劃與制訂、是未來的指導方針或行動方針。
- (二)而「創發學派」則認為組織已經實現的策略不一定完全是依組織的管理者依環境考量所事先規劃的那樣，也有可能是當時當下由管理者所主導的策略行動。
- (三)加上「定位學派」的代表人物 Porter (1985) 提倡的競爭策略之觀點強

調由組織外部環境向內看，重視外部環境分析與策略內容，包括資訊重組、財務、計畫、人力資源管理、技術發展、服務、行銷等一系列經營模式（流程）都視為一個價值創造與相互連結的過程（價值鏈 value chain），是為了確保組織業務的市場定位，才能讓組織得以取得、維持或發展出獨特的競爭優勢。

（四）但是「資源學派」此一策略主要概念與作法是由組織內部往外看，認為組織資源是行動的基本依據，是經營者採取的經營角度，也就是說組織的核心競爭力和資源基礎的概念都是由組織資源去思考的策略。發展至 1980 年代後，以 SWOT 分析法在策略分析中是最常用的方法之一，管理者分別搜集與分析組織內部與外部的環境優勢（Strength）、劣勢（Weakness）、機會（Opportunity）、威脅（Threat），以被用於制定組織發展策略及分析自己和競爭對手的情況，從而找出本身的競爭優勢因子。

如官有垣（1996）在以台灣基督教兒童福利基金會為例的研究中指出，組織的資源可以來自於社會、企業、政府等不同對象，該基金會在面臨國外組織補助資源減少的外部資源轉變的環境狀況下，訂定了機構自立計畫，轉而向地方募集資源，且架構成立公關部門以專責向政府與民間企業募款，並邀集地方上有名望的人士增強董事會功能，以發揮社會影響力來協助推展基金會服務業務。吳光新（2003）也在以南投仁愛之家為例的研究發現，機構在不同階段會配合政府政策來辦理業務如老人養護及婦女服務等，也會接受政府委託的計畫，以取得資源，由此可知為因應環境變化而增加資源獲取途徑的作法對於非營利組織的影響。

綜上所述，本研究對象 S 協會，為地方性小型非營利組織，由組織資源面去思考其人力、物力、財力等方面的運用，則組織必須採取適應策略的管理模式，讓產品或提供的服務在如此資源取得不易且重疊等外部環境的不確定因素下能獲

取重要資源、創造組織的競爭優勢，來達成組織的使命與目標；而組織採取適應策略的管理模式應以具知識基礎的人力活動，運用因應的或創新性的行為來適應環境的衝擊，也就是說組織領導者須考量組織外在環境的資源和內在環境的條件來因應內、外環境的變化。

第二節 影響選擇適應策略的因素

如前所述，每個組織的成立宗旨與章程都清楚昭示其經營領域，如服務對象、服務工作、組織架構、經費來源等，而組織所處的環境影響因素會視組織的經營範圍而改變，所以經營領域若改變，組織人力的核心技術與資源網絡鍊結必須隨之變化以發展出適當的因應機制，才能有好的經營表現（溫金豐，2009:100）。

以下分別以強調組織內部的資源與能力之『資源基礎理論』，及主張由組織管理者決策爭取外在環境資源以維繫組織生存與發展的『資源依賴理論』，和認為組織應視所處的環境和內部條件的發展變化而隨機應變的『權變理論』，來探討在變遷環境下，影響組織選擇適應策略的內在環境因素與外部環境因素。

壹、內在環境因子

「資源基礎理論」(Resource-based Theory)的觀點，主張組織可藉由累積及培養內部的資源與能力，以形成長期且持續性的競爭優勢，所以資源及能力可作為組織長期策略基礎與策略性思考的重點。也就是說組織應重視「由內而外」的過程，以運用本身「核心優勢」的經營條件來因應外部環境競爭的壓力。以下就組織由內部獲取競爭優勢的觀點來討論影響策略選擇的內在環境因素(Grant, 1991)。

一、願景使命與適應策略

非營利組織置身於社會環境，雖然必須仰賴社會資源以維持組織生存，但是在同時面對內部需求與外部環境的要求時，鑑於社會資源的有限性，也必須同時獲取社會認可與政府支持，以獲得更多組織的重要關鍵資源，即非營利組織在落實組織的使命與願景的同時為維持組織持續發展所做的選擇，可稱為環境壓力下的自主反應策略（鄭讚源、陳涼，2010）。

而組織的經營管理者在發展策略前，應依本身的能力和限制來考量面對環境的利基與挑戰，若能先對其內在環境的優勢、弱勢及其外部環境的機會、威脅做一個系統分析（SWOT 分析），就能做為其行動策略執行的依據，如下圖 2-3。

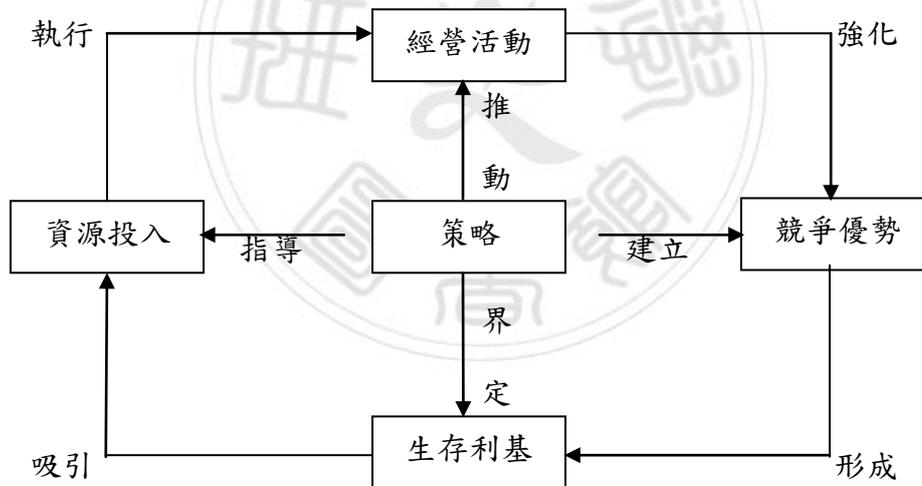


圖 2-3 組織營運循環策略圖

資料來源：鄭讚源、陳涼（2010）

也就是說，組織推動經營活動的策略前，先分析評估本身的能力和限制，在兼顧使命與願景的同時先界定了組織的生存利基，於建立競爭優勢之後才能指導何種資源投入來執行經營活動，同時才能強化其競爭優勢，再度形成生存利基之後，又能吸引其他資源投入來執行經營活動。

如此由策略性觀點來回應組織行動策略執行的依據和瞭解組織行為的脈絡兼

願使命與願景，亦能減低組織為適應內、外部環境要求所需取得其他組織資源的依賴程度。

二、核心資源與適應策略

策略學者 Birger Wernerfelt 在 1984 年指出資源是競爭優勢的基礎，強調組織運用內部的資源以創造自身優勢利基的條件，國內學者方至民、鍾憲瑞（2006）即將非營利組織的資源分為四種類型：有形資產、無形資產、人力資源、經營能力，更指出這四種資源的取得應該採取的策略如下表 2-1，認為組織會視其所需的資源類型及內容而決定需採取的策略去取得。

表 2-1 非營利組織的資源類型、內容與採取的策略

資源類型	資源內容	採取策略
有形資產	<ol style="list-style-type: none"> 1. 財務資產：擁有現金、可變現資產、舉債能力等。 2. 實體資產：土地、建物、設備、立地條件等不動產據點。 3. 服務市場佔有率、公辦民營或委辦之服務方案、產業化事業等。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能從財務報表或其他財務性資料中顯示出來，是組織與外界最容易確認，並可清楚看到或感受到。 2. 要創造更高的價值，必須再配合傑出的無形資產、人力資源及組織的經營能力。
無形資產	指知識性的資產：服務市場資訊、智慧財產權、服務使用者及員工的忠誠度、品牌信譽、與政商的關係等。	因其價值難以在財務報表上確認，有賴組織與員工在服務體系中對資源的輸入產出關係的掌控能力。
人力資源	指的不是員工本身，而是員工願意將其技術、技能、特質、經驗、適應力、創造力、對組織的認同程度與向心力等，發揮在其工作任務上。	人力是動態的資源，好壞直接影響組織經營績效，所以人力的素質必須與組織的經營能力充分結合，才能成為組織的一項重要資源。
經營能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 業務相關的能力：服務項目與服務使用者知識體系、開發新服務市場及開辦新事業能力、研發創新能力、高效率及彈性的工作與服務能力、人力資源養成體系、持續改善及合理化能力等。 2. 組織能力：內部之協調、整合、控制、激勵、創新的能力；包含組織文化、組 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 培養好的業務相關能力，能更有效運用有形、無形資產及人力資源等三種組織資產，為組織創造出競爭優勢的能力。 2. 培養服務供給鍊管理能力及良好的管理決策判

	織學習、因應環境變遷之變革能力、領導及管理風格、策略品質、危機處理能力等。	斷能力等，讓所有的資產與能力在有利的組織環境中整合發揮競爭優勢，並持續強化、領先，使組織能持續建構新的資產、能力以及新的競爭優勢。
--	---------------------------------------	---

資料來源：方至民、鍾憲瑞（2006:105-106）

吳思華（2000）也在其著作「策略九說」中提到企業擁有或創造的「核心資源」是形成組織能耐的關鍵，也提出一個以資源為基礎的策略分析架構，如下圖 2-4。認為組織需先確認、評估、檢測現有資源來設定核心資源，再制定企業未來發展策略，並運用現有的資源、內部自行發展的資源、外部提供的資源、合作發展出的資源，配合未來策略發展的需求補足資源差距，來強化和累積核心資源，並取得關鍵的策略性資源後轉化為有助於維持組織競爭優勢的資源（吳思華，2000:136-140），亦即組織的發展策略必須有助於核心資源的累積、核心能力的培養，並以資源為基礎設定發展方向，運用核心資源的同時不斷強化核心專長，以形成長期的競爭優勢（戴國良，2010:287）。

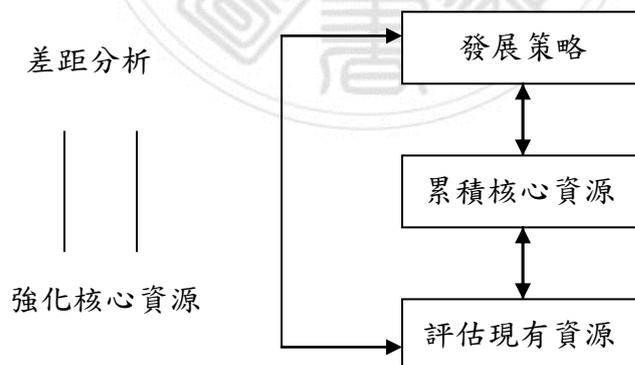


圖 2-4 以資源為基礎的策略分析架構

資料來源：吳思華（2000:137）

三、領導決策與適應策略

如上所述，組織以改變或強化自己來適應環境，進而降低環境所造成的影響，

是管理者對於組織所處的外在環境的適應策略，藉由這些策略，組織便可以面對環境不確定性可能帶來的影響，所以溫金豐（2009）也認為組織管理者對組織環境的適應策略其執行方式與決策的理由就如下表 2-3。

表 2-2 管理者對組織環境變化取用之適應策略

適應策略	方法內容	取用理由
環境偵測	<ol style="list-style-type: none"> 1. 透過適當的資訊過濾與整理，持續以各種積極、有系統的方法搜集特定的環境因素中重要的資訊。 2. 適當完整的環境偵測需要組織成員完成，並投入環境回應的工作。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在組織適應環境的過程中，能很快感受環境變化，瞭解組織所面臨的環境因素，並很快找到因應環境變化的方法。 2. 隨時提供決策者環境資訊以作為決策之參考，能及早做適當的因應。
預測與策略規劃	<ol style="list-style-type: none"> 1. 透過策略規劃的程序，有系統的搜集與分析資訊，進而預測未來趨勢，再設定目標與達成目標的手段和方法。 2. 詳細記錄資訊來源、資訊分析的方法與結果、目標與策略制定的過程及邏輯思考。 3. 預測未來各種可能的外在環境狀況，預先思考不同的因應之道及可能產生的後果。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有助於組織釐清目標及策略。 2. 有助於組織面對可能變動的環境。 3. 有助於組織面對可能發生的各種情境。
分化及整合	指定特定的人或團隊負責處理特定的環境議題。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 當組織面對快速變動及非常複雜的環境時。 2. 當某一部份的環境不確定性高且極為重要時。
經營領域選擇	<ol style="list-style-type: none"> 1. 先界定特定、適合組織生存的經營領域，找到一個適合組織生存的利基(niche)。 2. 小型組織：較無能力、資源、人力等緩衝機制因應環境變化。 3. 大型組織：較有能力因應大的經營領域中的機會、威脅、不確定性等環境變化的衝擊。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 找到一個適合組織生存的環境領域，讓組織有特殊能力滿足各利害關係人的需求，且阻絕競爭者，維持組織長時間的穩定。 2. 小型組織常見的環境策略即是慎選經營領域、尋找利基市場。
招募	利用外部聘請有特殊專長、能力，或有特殊關係可以解決重要外在環境問題的人；可能成為組織正式員工（專職工作人員），也可能成為非正式編制人員（志工）。	讓組織找到能面對環境不確定性的人，協助適當處理環境變化。

建立緩衝機制	組織在面對資源投入與需求產出的高度不確定性時，組織的決策者採取之風險管理，讓某單位或某人員擔任緩衝角色。	使組織的生產或作業核心不要受到太多干擾，以維持營運核心穩定正常地運作。
調節需求	組織在面對服務對象需求的波動，透過一些作法，讓需求的起伏變得平滑，以避免波動太大造成產能調節上的困難。	為了平滑需求波動，進而使組織能在比較穩定的環境中順利運作。
配給	組織在資源有限的環境條件下，迅速掌握資訊，以正確辨別、配置、執行外界需求的優先順序，或延後或放棄執行任務。	組織透過有效的資源調配措施可以迅速面對環境的不確定性，並優先處理緊急且重要的事務。
地理分散或移轉	組織面臨環境資源的不確定性與所在地域的政治、宗教、文化等因素有高度相關性時，以選擇不同地點或在多個地點營運，以分散風險。	為了分散風險、隨時因應可能產生的風險、確保組織正常運作、維護顧客權益。

資料來源：整理自溫金豐（2009:108-113）

溫金豐（2009）認為，組織在行進中為分散環境變化對組織發展影響的風險，及維持組織運作與服務的資源穩定取得，管理者必須透過內外環境的分析與決策的選擇，以最適宜組織發展的方式來降低環境對組織造成的影響。所以，組織的領導決策除了不斷努力透過特定的利基環境強化競爭力以取得生存資源外，也應該審視環境的變化，適時進行經營領域的轉換，才能持續取得重要資源以保有良好的長期績效。

綜上所述，資源基礎觀點主張「內部審視」（introspective）的重要，認為組織內部資源與能力會引導策略執行的方向，與傳統的 SWOT 分析有互補作用，也就是說組織可以透過優劣勢分析評估，運用資源基礎理論分析與建構組織策略，運用內部的資源如現有的資金、設備、服務、人力、經營管理能力等，以創造自身優勢利基的條件而發展出本身「核心優勢」的經營條件，此種由組織內發展出的核心資源形成核心競爭力「由內而外」的過程，讓組織有能力形成策略與優勢來因應外部環境競爭的壓力。

貳、外部環境因子

如前所述，組織企圖操縱環境為本身創造利益，管理者決策爭取組織重要的資源、調整結構與目標，以維繫組織的生存，而決策是經組織內部的政策過程所做成，所以管理角色在此種決策過程中非常重要，此亦是「資源依賴理論」(Resource Dependence Theory)的觀點主張 (Pfeffer & Salancik, 1978)。以下就組織由外部獲取資源的合作或競爭的觀點來討論影響策略選擇的外部環境因素。

一、政策法律與適應策略

現代組織和傳統組織的生存環境最顯著的差異在於：高度競爭的市場、愈來愈專業化的社會分工、難以充分掌握資訊、組織環境內外充滿了不確定因素，尤其處於在政府政策及法令規章都因時而生的情形下，現在許多組織在不同情境中為達到穩定與生存的目的，必須爭取組織存續的正當性或合法性，加上組織結構與行為不僅是組織本身在效率的考量下，基於手段或目的的合理計算所做的選擇，事實上也深受「生存」(survive) 壓力的驅使，所以必須努力去適應組織外部場域中各種政治、經濟、文化環境的要求，以便獲得支持和正當性(陳美智，2000)。

而由於許多不確定的外在環境如政策法律的變動，對整個組織內部的運作有直接或間接的影響，組織勢必要在經營管理等課題上做一些有效的安排與策略規劃的考量，以適應當前經營環境的政策要求(朱延智，2008)。

二、服務市場與適應策略

Gary Hamel 和 C.K. Prahalad 在 1990 年提出的「核心競爭力」更是「公司經過長期間的演化以滿足顧客需求的組合」，即「服務市場」是事業發展的泉源，提供企業競爭力與持續優勢的基礎，是公司高階領導階層必須積極關注的策略重點，

國內學者溫金豐認為組織決策者會希望組織本身盡量不要太依賴其他組織，如此可減少他人對自己的控制，但卻希望成為其他組織依賴的對象，以增加自己對他人的控制權力，因此資源依賴是一種權力與控制的動態理論。

也就是說，組織要獲取生存或不斷成長就必須從環境中取得穩定資源，而往往需要與其他組織進行交換或交易的過程中，就要依賴進而受資源提供者的控制，此時資源依賴的強弱將影響組織間權力和控制的關係：「共生相依」或「競爭相依」，前者常出現在有相同利益之企業與上下游之間的交換關係上，後者多半出現在彼此競爭相同資源投入的組織間。由於這兩種關係都讓組織在面對各項決策時受到其他相依組織的影響，所以若要避免生存與發展受到其他組織的威脅，應盡量避免過度依賴其他組織（溫金豐，2009:124-127）。

就如「資源基礎論」主張的，組織的能力或核心能力是最可以長期依賴的競爭優勢，所以在檢視與取捨組織適應環境的策略行動時，Oliver（1991）就以資源依賴論中的策略性觀點回應組織行為的脈絡與動機，如下表 2-2。

表 2-3 資源依賴論的策略性觀點

組織行為	決策因素	資源依賴觀點
組織行為的脈絡	組織的策略選擇受制於多種外部環境壓力	任務環境 主動選擇行為
	組織環境是整體及相互緊密聯繫的	應對相互依賴
	組織的生存依賴於對外部環境需求的反應能力和期望	可見壓力、適應、關鍵資源的管理
	組織尋求穩定和可預見性	減少不確定性 權力和影響力
組織行為動機	組織尋求合法性	資源調動
	組織是受利益驅動的	外部標準控制
		利益的政治和算計
		違規利己

資料來源：Oliver（1991:147）

Oliver 認為組織的決策選擇反映了不同程度對環境的適應模式，由組織的行為脈絡可觀察出其行為動機，必須認知並執行對組織具有利益的決策，即組織可以

主動選擇及處理其對外部環境資源依賴的程度，控制關鍵資源的依賴程度以減輕對組織運作與發展的影響，透過和不同的組織之間的聯繫過程和環境資源的交流對環境作出適當的回應（Oliver, 1991:147-149）。

綜上所述，資源依賴理論所探討的是，組織本身對於從其他組織所獲取重要資源的依賴程度應降到最低，並嘗試影響外在環境以獲得所需資源（Pfeffer & Salancik, 1978）。也就是說，組織得以持續運作，就必須從外部環境中獲取內部無法產生的資源，而面對資源的不同與不確定性，使得組織與環境中其他組織產生不同程度的依賴關係，而在資源有限的條件下，組織應該降低或避免過度依賴環境，並尋找、開發關鍵資源，更進一步從所因應的競爭環境中，採取有效的策略選擇，以兼顧組織使命及經濟效益的組織成長，因此即發展出政府、企業和非營利組織之間必須在政治、經濟、政策、立法等資源交換上有彼此相互依賴依存的关系。

因此，組織管理在資源競爭或合作的環境互動中，會設法利用契約、夥伴關係或投資等運作方式取得不足或有價值的資源來互通資訊、協調合作，形成網絡鍊結以達成組織間的共同利益，這種運作方式能讓組織維持資源挹注，組織即能適應環境而生存發展（Alexander, 2000）。

參、決策的選擇

如前所述，組織內、外環境中影響因素與關聯性的複雜程度、變動的大小與程度、資源的充分程度與豐富性，都是組織的決策者應考量的環境特性。而「權變理論」(Contingency Theory)認為組織應依其所處的特定環境，選擇適當的組織型態及管理方式，主張組織與管理是沒有一套絕對好的方法，是沒有所謂的「萬靈

丹」(panacea)，也就是說要因人、因事、因地、因時制宜，應視組織所處的環境和內部條件的發展變化而隨機應變(高全，2011:4-6+4-7)。

也就是說，權變管理學派認為，組織的管理是一個動態的過程，組織的決策者應該隨時根據新情況、新問題不斷地進行調整，以克服主觀與客觀之間的矛盾，使組織的運轉保持一種良性的循環，以順利實現組織的目標，亦即主張管理者應該因勢利導，有能力透過重組或專業分工深入觸及新的業務領域，來預先建立各種問題情境的解決方案，以掌握市場動態、發現需求、開發提供新的合適的服務，使組織能適應變動的環境。若此時經營部門嗅覺不靈敏、欠靈活，會使組織運作難以承擔新的發展需求(洪福財，1998)。

綜上所述，領導有權變、組織也有權變，策略也有權變，「權變理論」強調管理上必須根據組織所處的內外部條件隨機應變，針對不同的具體條件尋求不同的及最合適的管理模式、方案或方法，以維持組織的生存與發展。

由此可知，受到權變觀念的影響，組織為了生存與發展除了謹守本身宗旨，也開始注重與情境因素的配合，必須隨時調適自己的運作以創造價值與環境需求契合，若能符合環境的預期就會獲得更多的回饋和正當性，組織就能夠永續經營發展。

第三節 適應策略的執行與結果

近年來環境變化更迅速、複雜，組織過去成功的經驗與做法未必適用現在與未來，所以組織如何強化內部功能與活動，以增強對環境的調適能力就成為越來越重要的課題。也就是說，隨著環境的改變，組織根據其對環境資訊及本身資源

的評估後，就必須調整其策略來因應環境，而隨著策略的改變，組織結構與管理系統也必須更動以順利執行組織策略、落實組織目標，如此環環相扣才能發揮組織的競爭優勢（李長貴等，2007:82-86）。

而處於現今資源競爭激烈的環境中，組織必須評估內部與外部的情况以進行策略規劃、明確界定策略目標，並能制定策略、執行策略、評估執行進度或進行調整，同時仍得維持組織在行進的軌跡中（Bradford et al.,2000:24-28），此策略規劃的流程如下圖 2-6 所示：

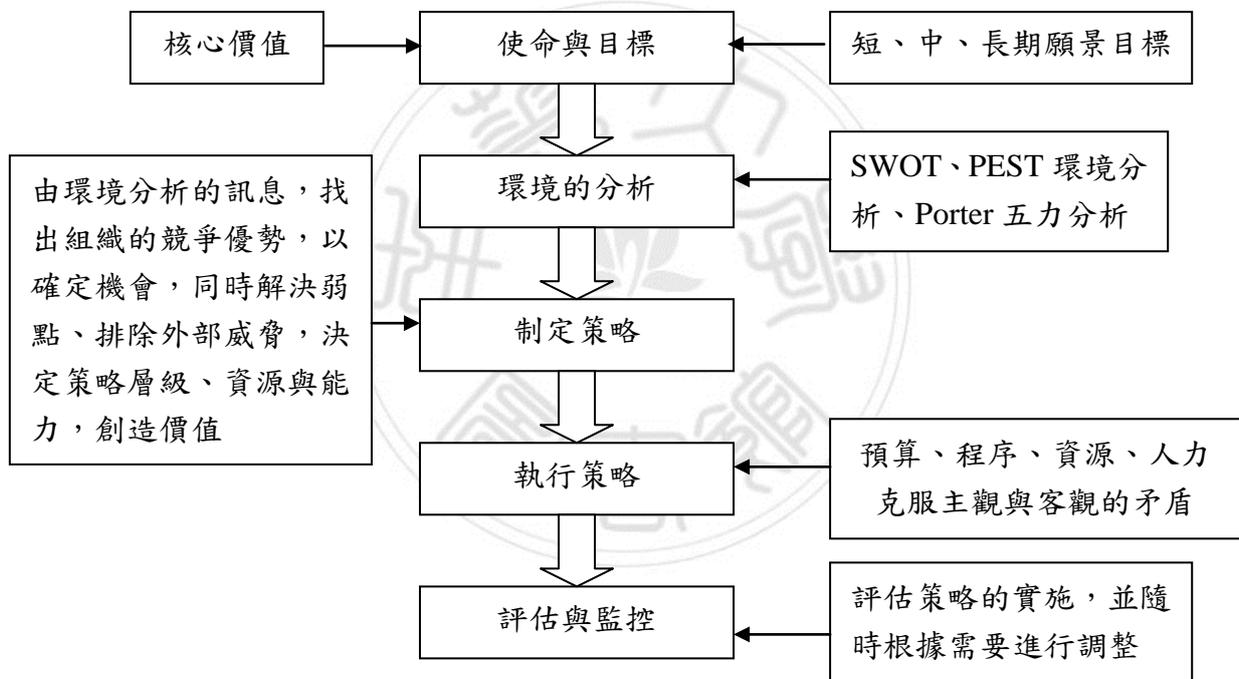


圖 2-6 權變觀點下策略規劃過程圖

資料來源：整理自Bradford et al. (2000:24-28)

組織的使命與目標應立基於其核心價值，可由短、中、長期的願景目標規劃來檢視組織發展的每一階段，透過 SWOT、PEST 環境分析、Porter 五力分析三種方式中的關鍵因子，針對組織的內、外部條件與資源做環境分析後，以瞭解當前組織行進的策略行動方向及內容，包含執行時地、經費來源、期程規劃、工作項目、服務對象、運用人力等，在執行的過程中必須保持彈性，克服所處環境中的

問題和需求，但仍須回應組織的使命、目標與核心價值。以下就組織基於使命願景，由其核心資源、管理決策、網絡鍊結來討論策略選擇的執行與結果。

壹、以策略思考為基礎

策略被定義為「建立組織與其所在外部環境之間的連結」的計畫及構想，每個非營利組織的屬性、規模大小相當懸殊，造成組織分工的高低程度也有很大的差異，但是在落實事業策略的構想時仍可清楚看出組織的宗旨、主事者個人的智慧以及如何落實組織的願景。

對大部份的策略性決策而言，組織所處的外部環境如經濟、社會、政治、法律、文化、技術等，指的是「任務環境」或「經營環境」（服務對象、服務競爭者、資源競爭者、合作夥伴、協力機構或個人之間的關係的結合），如下圖 2-7；而策略的目標是決定如何在環境中配置資源以實現組織的長期目標，及決定如何設計組織架構以執行策略（溫金豐，2009；陸宛蘋、何明城，2009）。

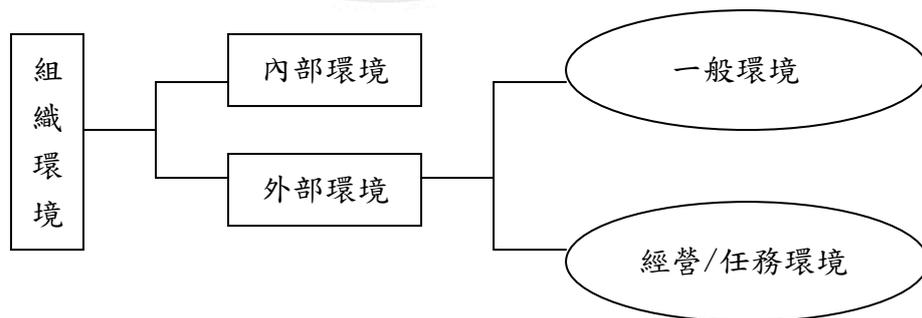


圖 2-7 組織環境概念圖

資料來源：整理自黃源協，2008:130

在策略的設計與評估工作，傳統的策略分析法中，區分組織的外部環境與內部條件是相當常見的方式，最著名的當屬 SWOT 分析，即辨明組織的內部存在的優勢（Strengths）、劣勢（Weaknesses）及外部面對的機會（Opportunities）、威脅

(Threats)，然後看看哪些優勢可以和機會互相結合，哪些劣勢與威脅必須改善或迴避。雖然 SWOT 分析的應用常被認為會受限於主觀、武斷的風險分類而無法進一步進行嚴謹、深入的分析與洞察，但確能由其中啟動組織策略規劃的程序。

而就過程而言，領導者必須不斷的掃描組織的內、外環境，並藉由 PEST 環境分析模式，即透過政策(Political)、經濟(Economy)、社會(Social)、技術(Technology)四個面向釐定出組織短中長期的目標，然後動員各項資源以完成目標。

Porter 在 1985 年結合 SWOT 分析方法與 PEST 環境分析模式，也提出內外環境五力 (Five Forces) 分析，表示企業環境會受到五種力量的影響 (目標、產品、市場、行銷、製造)，即以現有業者競爭的強度、潛在競爭者的威脅、替代產品出現的可能性、供應商的談判能力、顧客的談判能力等五力為分析架構，指出策略指導組織如何在環境中競爭，包括對此五種元素方案的選擇，執行和競爭對手不一樣的活動或用不同方式執行類似的活動，他認為：任一公司或生產者欲加入競局，須考慮各種競爭因素以最適化自己的競爭策略位置，如圖 3-1。

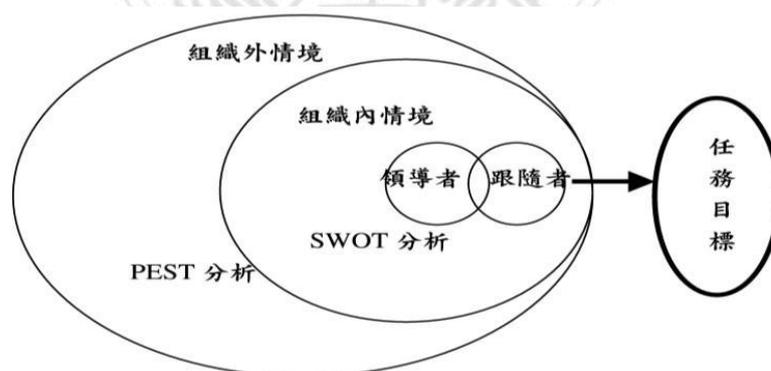


圖 2-8 領導過程結構示意圖

資料來源：Porter (1985)

其中，領導者與跟隨者關係為影響力發生的主要因素，領導者必須視情境需要而調整其運用影響力的方式；而任務目標，可由上級組織律定或由領導者單獨決定，目標性質依不同目的可區分為：願景、使命、目標、任務等，至於產品或

服務提供、市場供需狀況、新舊競爭者消長、資訊技術流通、行銷通路規劃等均應考量其差異性、獨特性、最低成本、效益品質等；也就是說情境與目標之間、領導者與跟隨者之間、情境內各項因素之間，其資訊必須流通、目標和行為必須一致，並將交易成本降至最低，利用其優勢和抵禦五種力量的不利影響，以提升領導效率（Porter, 1985）。

貳、策略運用的執行

如前所述，策略是一種為達到組織目標所執行的手段，會表現在對組織重大資源分配及佈署的方式上，是必須透過整合的、統一協調的、廣泛的一套策略性計畫，亦即可以得知組織現階段「經營範疇」營運的焦點與重心，如提供什麼服務、服務對象是誰等等，與競爭者對抗以追求生存與發展的機會和目標。以下由組織的經營環境來討論其核心資源、管理決策、網絡鍊結在策略選擇的考量。

一、組織的經營環境

組織為了因應外在環境的變動、機會與威脅，除了要清楚構思未來的願景，還須規劃如何從目前的經營相貌過渡、轉型至未來的策略相貌，即必須保持高度彈性與動態調整本身的經營範疇的能力，以持續提昇組織的效能和競爭力。所以，策略是組織在不同時間點的經營相貌及其改變的軌跡（陸宛蘋、何明城，2009；司徒達賢，2004）。

既然策略的作用在幫助企業或組織於複雜的經營課題中，能夠選擇出優先關注的重點，並可為組織開展更好的生存空間，所以明確的策略也可以做為有效的指導政策（司徒達賢，2001）。

(一) 以國外為例，近十年來因遭逢多次天災及金融風暴，擠壓了政府補助及民眾的捐款流向，對於在地小型的非營利組織而言，補助及捐款減少，促使其不得不以企業化經營的方式發展，以獲取更穩定、多樣的經費來源（張茂芸譯，2000）。

(二) 以國內為例，為因應內外環境的變化與壓力的挑戰，組織以擴張服務範圍、更新管理及行銷技術、建立資源網絡、分散財源的方式來降低環境的不確定性與確保資源的取得（呂朝賢、潘福財，2004）。

二、核心資源的選擇

組織必須由環境中獲取資源以求生存，而經費、人才、服務對象的認同及參與，是組織最迫切需要爭取的前三項有形和無形的資源與支持。

但不論組織規模大小，都和大環境中的經濟、政治、社會、文化、世界的政局等息息相關，想要在有限的資源中求生存，除了各方面資源的投入，也必須有明確的使命與方向才能凝聚全員的努力，才能更進一步在社會大眾心中為組織建立良好的形象，間接為組織創造機會帶來更多資源，也能協助或鼓勵全員配合組織需要，各自建立網絡關係進而以團隊力量一起為組織爭取外界資源、建立長期優勢、凝聚組織價值文化（司徒達賢，2005:441-444）。

所以組織為求生存與發展，應設法在所有交易關係中為本身創造或維持有利的形勢與某些相對的獨佔力量，讓組織在面對顧客、供應商、員工、政府時都擁有較高的談判力，亦即組織在成長過程中應經由策略運用建立長期競爭優勢，即「核心能力」的選擇與運用，才能有效因應內、外部環境的變動。（司徒達賢，2005:10-11）。

三、管理決策的選擇

組織內部因為不同行動者的利益衝突所經歷的權力過程，對於組織形式的選擇與內部的制度化過程也是不能忽視的。

組織的發展主要以延續生存為目標，在此過程中若地方社區利益團體利用政治手段或其他力量介入而相互競爭，因此組織會有新的目標替代原有的目標，而具有權勢的領導者會將組織變成實現其個人目標的工具，也會成為各種價值觀念不斷鬥爭與制度化的場所；組織會變遷是組織發展的必然，最後也會出現非預期的結果（Selznick,1949）。

也就是說，組織的領導人應藉由策略的行動或能力創造組織更有利的經營環境，而決策過程中，選擇因應策略的理由以最能配合環境趨勢、最能發揮現有條件，並合於組織目標者，可行性較高。（司徒達賢，2005: 197-198）。

四、網絡鍊結的選擇

而司徒達賢（2005）同時也認為任何組織都存在於複雜多元的經濟、社會、人際、政治等網絡中，組織領導人也生存在一個複雜的人際關係網中，這些關係網絡有時對組織有助益，有時會與組織目標有衝突，而組織的各種資源皆必須來自於形形色色的機構或個人，組織目標所追求的價值也受各種機構或個人的互相影響或結合。

因此，組織領導人及各級主管應發揮其本身的人際網絡功能，加上組織擁有的資源與能力，來決定應與哪些機構或個人建立、維持、設計、調整於哪種關係網絡；或是決定經營範圍、層級的劃分、資源分配比重、核心能力建構、績效要求、生命週期交替、風險分散等；亦或發揮組織本身能力並結合外界力量、形成服務特色、選擇目標市場等；最後掌握組織如何展開、建立、運用、設計與調整行動計畫、管理知識、組織結構、關係網絡等。

如此以利組織在不同的發展階段能做適當的考量，在必須決定組織本身存在

於資源網絡中的競爭優勢地位及與這些關係網絡的互動關係時，能創造其他網絡成員對自己或此一網絡體系的依賴，並設法降低自己對其他成員的依賴（司徒達賢，2005:23-29）。

參、策略運用的結果

組織生存的目的就是為了永續發展，因此不管組織內部或是外部環境皆會對組織本身產生影響，國內學者戴國良（2010）和楊千（2007）都曾經在其著作中提過由策略面來看組織內、外部經營環境運作的結果，分述如下：

一、組織內部環境

組織策略從消極至積極做法，分為防禦型、分析型、探勘型。防禦思維較保守，維持住組織原設定的服務項目及工作；分析型和探勘型思維通常會交互使用，是比較積極的作為，蒐集運用以決策的資料包含了組織範圍、特殊技能、組織管治三大構面：一為『組織範圍』，指組織涵蓋的地理環境和幅員、與組織的服務領域相關的工作、組織可以提供服務的對象，此三項要素於組織成立的宗旨和章程內容即已敘明了相關服務願景、使命和服務業務及工作。二是『特殊技能』，指組織在管理方面是否由專才或部門去處理、組織之於利益關係人是否擁有附加價值，說明組織的生存和發展需要有此領導與決策的能力。三為『組織管治』，指出組織為獲得核心能力所選擇和使用的方法，即領導決策的結果，攸關組織能否獲取核心資源有效因應環境的需求。

若由組織有關資訊技術的核心能力來看營運結果，可由技術來源、技術範圍、條理的技能、資訊技術管治四方面來說明：一是『技術來源』，指組織獲致核心能力所選擇和使用的方法和人員之來源，即基於組織的願景使命規劃之服務業務執

行的方式和獲取核心資源的方式，包含執行人員的召募和穩定度。二為『技術範圍』，是指支援組織目前有的核心技術，或創造出新的核心技能，亦即組織是否有能力利用本身的優勢及特質再發展出特色服務，或再增加組織資源募集的能力和機會。三是『條理的技能』，指出組織的核心技術運用在服務提供、服務或工作流程、服務品質管理的能力，也就是組織運用核心資源的能力。最後是『資訊技術管治』，指組織選擇與使用核心技術的機制，即組織管理和決策的能力。

若再從組織架構面思考組織核心能力對組織發展的結果，包括有系統整合程度、功能導向或服務面導向、行政哲理、政策等四個項目：一是『有系統整合程度』，指組織的軟硬體設施設備、電子或文字資料、工作流程、管理和操作技巧的知識及能力，此即前二節曾提過的組織的有形資產和無形資產。二為『功能導向或服務面導向』，指人事架構的層級運作設計，其注重的是服務功能還是工作流程，也就是之前提過的組織的經營能力。三是『行政哲理』，指組織所運用的管理理論和所形成的組織文化，亦即人力資源的運用。最後是『政策』，可明白組織選擇此核心能力要件的根據，也就是指組織基於成立宗旨的願景使命所做的決策選擇。

如此基於願景使命，從組織管理、組織資訊技術、組織架構的策略面來思考組織的核心能力與資源對組織發展的結果，會因為環境資源和核心技術運用的方式、執行人員、服務使用的對象不同而有不同的結果，所以組織為了生存必須發展或調整其運作系統，以因應內、外環境變化而必須增刪修的業務。

二、組織外部環境

如前所述，地方性小型非營利組織的管理者對於組織所處的外在環境的控制與回應的策略，會因為組織的規模與人力、物力、財力均不足以影響大環境的社福政策或其他，而只好主動改變自己以適應環境，進而降低環境對其所造成的影響，再加上組織為因應所處環境與組織適應間的交互影響，也必須有能力主動改

變自己以適應外部環境，進而降低對組織所造成的其他影響。

由此可知非營利組織在內外環境的變化與壓力下，若以擴張服務範圍、更新管理與行銷技術、建立資源網絡、分散財源等方式來因應挑戰，其作法是由組織內部往外看，認為組織資源即其核心競爭力是策略行動的基本依據，如前述聖心教養院以組織網絡的連結方式來降低環境的不確定性與確保資源的取得。

而組織在面對多變的外在環境時對於自身資源分配與策略手段的履行要有自由判斷的能力和執行的自主權，如前述心路社會福利基金會對於經營目的與策略型態的選擇就會隨著外在環境與組織發展時期的不同而有所差異。

透過關鍵因子分析組織所處的外在環境中政策法律的推動、服務市場的擴大、地方的資源運用狀況，針對組織的內、外部條件與核心資源做環境分析，以被用於制定組織發展策略及分析自己和競爭對手的情況，瞭解當前組織行進的策略行動方向及內容，如前述台灣基督教兒童福利基金會和南投仁愛之家，在執行服務的過程中保持決策彈性，克服所處環境中的問題和需求的同時仍須回應組織的使命、目標與核心價值。

藉由環境評估瞭解了組織的優勢、弱勢、機會、威脅，加上組織內部條件與外部環境資源的交互關係，包含核心資源、管理決策、網絡鍊結三方面的決策與選擇，就影響了組織適應策略的選擇、執行、發展，進而影響了組織的營運結果。因此，由組織的策略面思考組織求生存發展而因應內、外環境的變動，在管理、資訊、架構的核心能力，會因為運作策略中的人力、對象、能力、資源等而有不同的營運結果，這些結果會反映在組織的基礎建設、發展期程、服務流程中，包含了競爭潛力、組織價值、服務水準、技術或專業潛力等方面。

綜上所述，非營利組織是自我管理性的組織，具有內部管理的基本程序及章程，能自行監督自己的活動，除接受政府相關法令的約束，非營利組織不受外在團體的控制與支配（葉至誠，2007）。所以，非營利組織採取不同的適應策略「為

組織生存而管理」，在有限資源與法令約束下相互競爭，如組織規模、人力、物力、財力等，尤其是在地小型的非營利組織，要主動改變自己以適應制度環境的改變，進而降低其所造成的影響。



第三章 研究設計

本研究之目的是探討S協會在決策選擇的環境影響因子，並以爭取承辦政府委辦方案「嘉義市身心障礙者復康巴士交通服務」為例，瞭解組織是如何透過有效的適應策略來促進生存與發展。由於組織策略與成長的過程，會因為內外環境的變動而具備動態與多元的特性，基於個案研究的觀點為試著闡明一個或多個決策為什麼會被採用、如何選擇、如何去執行、以及會有什麼樣的結果（Yin, 2011:3），所以，在第一章問題背景確認以及第二章相關文獻探討後，本章主要說明本研究之研究設計與架構、研究方法與研究對象、資料處理與分析方法、研究倫理。

第一節 研究設計與架構

壹、研究設計

國內學者陸宛蘋、何明城（2009）認為，組織在營運之初規模尚小，所提供的服務項目、服務對象、人力資源、捐助者等情況較為單純，在此階段中組織會著重在累積能力與聲望，一步步鞏固及強化組織運作，再藉由與其他單位合作及資源整合來提昇組織的知名度與形象，同時吸收與學習其他組織的長處。

就在不斷蓄積能力、資源、形象等條件之後，此時組織即可考量以現有資源做基礎，延伸擴大經營範疇如服務項目多元化等來挑戰更高的目標，如此呈現出來一個非營利組織基於「初衷」成立之後的成長與發展歷程，這種本於宗旨、使命設法吸引志同道合的人力和財力資源，再結合本身的條件與使命籌劃設計組織

的運作和機制的過程，除了要清楚構思未來的願景，還須規劃如何從目前的經營相貌過渡、轉型至未來的策略相貌。因此，「使命」與「策略」的互動會影響組織的成長與發展（陸宛蘋、何明城，2009）。

本研究的目的希望能瞭解在地且小型的非營利組織在適應內、外環境變動的過程中，其策略選擇的影響因素與執行的結果，期待能藉由瞭解S協會從成立到現在，為因應環境的變化所採取的適應策略，在經營管理上因為決策選擇爭取承辦政府委辦方案「嘉義市身心障礙者復康巴士交通服務」計畫，對於其核心資源、管理決策、網絡鍊結三面向執行的結果及挑戰。

因此，本文試圖以個案研究法探討S協會在經營管理的適應模式及發展，和影響其決策選擇的環境因素，期使組織能持續經營而能落實發揮在地的社會服務功能。

一、研究步驟

（一）有關開放式問卷

- 1.決定參與者：由研究主題欲探究組織對制度環境改變的適應策略，決定參與者為實務經驗分享的決策者或實際執行業務者。
- 2.設計問卷：以真實經驗與看法的收集為設計題目的主要考量，以瞭解協會在制度環境改變下的行進軌跡。
- 3.進行約訪及填答：簡介填答目的及方式，並告知權利及研究倫理後，進行填答及回收作業。
- 4.確認、整理及比對問卷目的：與參與者確認填答內容是否符合問卷目的。
- 5.編碼與整理：以簡易編碼登錄填答資料，以利後續的整理、分類、比較、分析，以找出有關聯的相同處或相異處的意義層面。
- 6.歸納與分析蒐集的資料：與組織文件、檔案資料做比較與分析，以利

呈現結論或限制。

(二) 研究資料的收集：

本研究利用組織文件、檔案資料的彙編，及同時施行開放式問卷填答的方式，進行研究資料的收集。

(三) 研究資料的分類：

分別由組織運用資源能力的內部條件及外部環境作二大項分類，內部條件如人力、服務、財務等，外部環境如政治、社會、利益關係人等。

(四) 研究資料的歸納和分析：

透過編碼與填算所收集到的資料及數據呈現的現象脈絡發展的意義，使用標題創建圖表，將內、外環境的影響因子，加以綜合歸納與分析，如政策法律、財務會計、社會資源、專業人力和技術、服務市場等，在系統化資料中搜尋其有對應意義的現象模式和概念，做解釋分析和說明，以完整呈現研究問題及論述主題的脈絡關係。

(五) 研究結果的呈現：

將彙編分析後的資料，以研究對象執行「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」為例，分別從組織的營運現況、策略選擇的因素、組織營運的結果等三個面向，來瞭解非營利組織在經營環境改變下，其適應策略的執行與發展。

二、研究工具

(一) 組織資料：

資料檔案與文件的收集，包含會議記錄、調查報告、專案計畫、活動方案、成果報告、會計決算表、內部收發文記錄、國稅局單位結報記錄、媒體報導、出版的會訊、大會手冊等。

(二) 問卷資料：

開放式問卷题目的設計與受訪者填答的內容，包含組織內外部的資源與能力、策略運作的方向、組織生存的困境與發展等實務經驗的收集。

(三) 分析方法：

透過編碼與填算所收集到的資料及數據，利用架構分析法，加上受訪者填答的內容，加以綜合歸納與分析。

三、建構信效度 (Yin, 2011:205-208；胡幼慧，2008:119-120)

(一) 可靠性：

指「內在信度」而言，本研究採個案研究法，從研究對象的多方的證據來源，如單位的資料檔案與文件、問卷填答內容、媒體報導等，取得相似的資料與證據，再加以運用和說明，以供判斷資料的可靠性。

(二) 確實性：

指「內在效度」而言，本研究採質性研究法，效度須從解釋建立著手，再由陳述理論、提出命題、再檢視修正，再回到陳述理論、提出命題，以此重複的步驟作檢視修正，可提出較佳的解釋以增加資料的真實性。

(三) 可轉換性：

指「外在效度」而言，本研究將參與填答問卷者所陳述的感受和經驗，有效地做資料性的整理和文字描述，加上所收集到的組織文件及個人的經驗資料，將其脈絡、意向、意義、行動等轉換為可比較性和具詮釋性的文字資料。

(四) 本研究是以 S 協會為研究對象，並以其承辦嘉義市政府的社福委辦方案「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」為例，同時進行受訪者的開放式填答問卷：組織文件、檔案資料的收集時間由協會成立（1997

年 03 月) 至 2013 年 02 月止；開放式問卷填答資料收集時間由 2012 年 10 月至 11 月；亦同時進行組織財務與活動檔案的資料填算及彙編（如附錄一、二、三、四、五、六）；期待經由與填答者開放式問卷提供的資料以架構分析方法，做彙整詮釋的過程中，來真實呈現實務工作者的經驗與組織發展的關聯性，企求對研究問題有更深入和全面的探究。

貳、研究架構

本研究由文獻回顧可知組織的生存與發展會受制度環境改變與資源分佈情形的影響，由『資源基礎理論』強調組織內部的資源與能力，加上『資源依賴理論』強調的由組織管理者決策爭取外在環境資源以維繫組織的生存與發展，再由『權變理論』思考，認為每個組織的內在要素和外在環境條件都各不相同，組織應視其所處的環境和內部條件的發展變化而隨機應變。

一、選擇分析架構基礎

所以組織在決定使命及目標後，會展開策略的設計與評估工作以落實組織存在的目的或所追求的理念，但使命(宗旨、目標)未必能指導實際行動，環境分析也無法聚焦單一問題或需求，組織擁有的資源或條件的優劣勢亦會隨著策略選擇而有程度的高低或矛盾，加上「人」的複雜性與多樣性影響策略方向（司徒達賢，2005:39-42）。

故本研究以『資源基礎理論』、『資源依賴理論』、『權變理論』為分析基礎，並藉由整合 SWOT 分析、PEST 環境分析、環境五力（Five Forces）分析的關鍵因子，參考 Wong & Millette（2002）的組織分析架構後加以修正，以嘉義市政府委託 S 協會承辦的「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」為例，強調利用內

部的資源與能力，由組織管理者決策爭取外在環境資源，並視所處的環境和內部條件的發展變化而隨機應變，以維繫組織的生存與發展。

二、形成研究架構

本研究嘗試以「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」為例，如下圖 3-2 在經營環境變化下有密切連結的內、外部資源變化，與組織適應策略間的關係和營運結果為研究架構，作為後續研究分析流程之參考。

將組織的核心資源、管理決策、網絡鍊結的影響因素分為二大面向，分別為組織內部環境及外部環境：

(一) 組織內部環境

指組織內在的條件，亦即歷史經驗、組織能力、承擔反對行為和態度的能力，如人力、服務、財務等，包括組織的願景使命、組織的核心資源、領導與決策。

(二) 組織外部環境

指組織面對的外在因素，亦即制度面的、有競爭壓力的，如政治、社會、利益關係人等，包括政策法律、服務市場、地方的資源。

期待能由組織發展的軌跡，與在地的政治、文化、經濟、社會等因素改變的交互影響下，以「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」為例，瞭解其適應策略的選擇與執行的結果，呈現出 S 協會成立十六年來為因應內外部環境變動情形之適應狀況與發展。

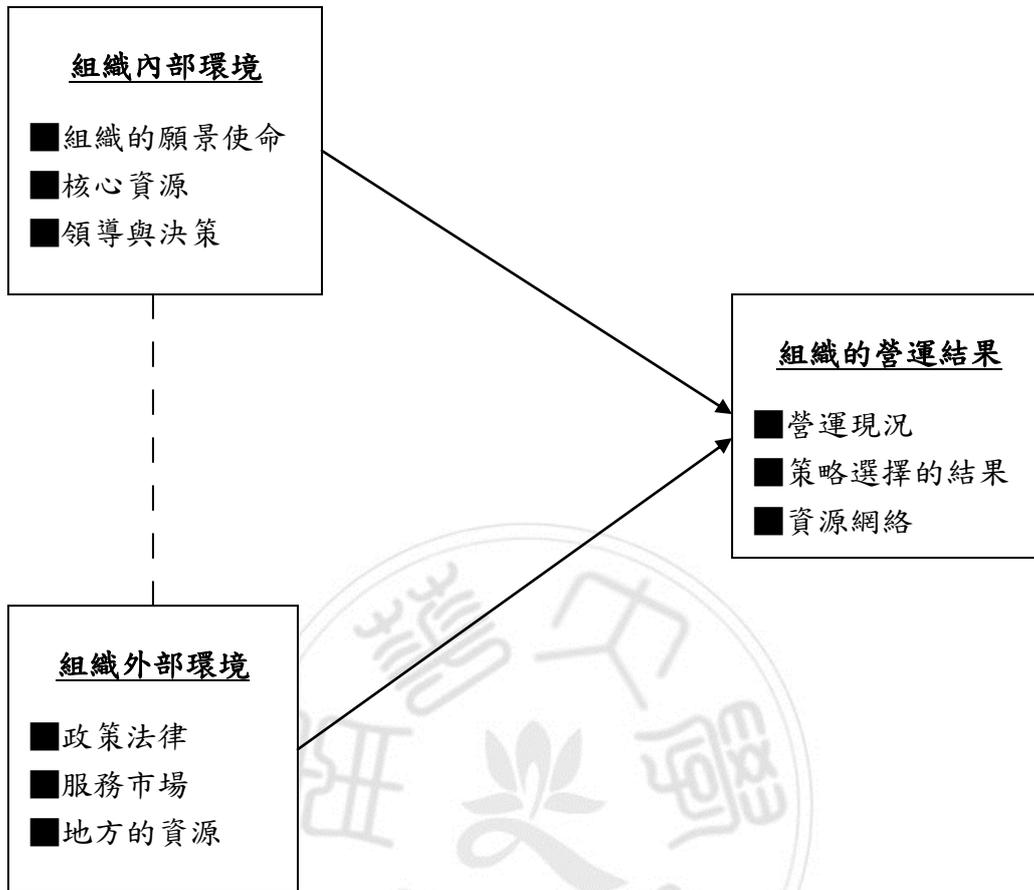


圖 3-1 研究架構概念圖

資料來源：本研究綜合繪製

第二節 研究方法

本節依本研究的目的擬定適合的研究方法，以作為接下來資料蒐集與分析工作的架構及依據。本文之研究方法以質性研究為基礎，主要採用個案研究方法（Case Study Method），以研究對象 S 協會的相關檔案資料的蒐集與彙整，及透過主要參與幹部以開放式問卷填答的方式受訪，並以「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」為例，瞭解該組織對於適應策略的選擇觀點與實務運作經驗，在理論與實務之間做分析與探討。

一、以質性研究為基礎

個案研究是質性研究（Qualitative Research）的方法之一，質性研究探究的不只是事件本身，也要瞭解事件發生時或變化時的社會現象與其他事件的關係，所以對事件的觀察必須同時理解環境中各個部份的互動關係，去理清其中各社會行為的意義，重視的是環境與事件共同互動的觀察和詮釋（潘淑滿，2000:135-139）。

在實務工作中，當要觀察社會現象、分析問題、試圖解釋問題原因時，需將事物做分類，並能解釋過去與預測未來，及被了解和運用，且對事件要擁有控制能力（簡春安、鄒平儀，2004:47-49），如此具備因果關係的建立是經由有組織的觀察搜集事實資料並據此歸納衍生出的互動關係，是動態的、行進的、交互關聯的，加上質性研究非常重視變遷及其背後的過程轉機，傾向在了解事件及行為時，會將事件放在其發生場景或網絡中去觀察，並透過描述來提供事件及情境發生的背景（劉仲冬，2008）。

二、個案研究方法

而個案研究要探究的是現實生活脈絡中的現象，必須仰賴多種證據來源以進

行整體、深入且具脈絡面向的探討（林淑馨，2010:286），在蒐集資料時必須對研究的對象與情境非常接近以便能深入瞭解詳情，並能掌握實際上發生的事，能詳盡描述大量的人、物、活動、人際互動、場合情況等，能對說話和書面的文字作直接的描述與分析（簡春安、鄒平儀，2004:152）。

本研究將組織的資料分為供給面活動及需求面活動兩大構面，「供給面活動」指彙總人力、服務、財務層面所涉的資料，「需求面活動」指彙總政治、社會、利益關係人等資料，再由其中歸納出研究對象組織發展的關鍵範疇與關鍵技術因子，以瞭解 S C I 協會在經營管理的適應模式及發展，和影響其決策選擇的環境因素，在經營管理上因為決策選擇對於其核心資源、管理決策、網絡鍊結三面向執行的結果及挑戰。

一般評估組織的優勢和弱點及如何處理機會和威脅，除了注意影響組織的外在驅動力如政治、經濟、社會、科技、人口、文化、法律等向度，要蒐集的資料應包括組織內部有關方案服務的效能、收益與支出的關係、服務和品質管理、方案遞送方式及流程、理監事會的治理、資源的配置與發展、組織的架構、資訊通訊和財務系統、設施設備和器材、規劃評估及決策能力等，及有關方案、組織、員工、義工的人力資源、薪資、福利、訓練等，還要加上組織內外部網絡群組間、各群組內部和個人的工作關係等面向（蔡美慧譯，2001:77）。

綜上所述，本研究採質性研究方法強調組織個別的特殊經驗，對於組織內、外環境認知和判斷的結果，更能讓本研究更真實地了解組織在實際面對的狀況和策略發展的脈絡。

第三節 研究對象

研究事件現象的意義來自環境與情境的脈絡中，需直接進入環境來觀察情境中發生的行動，才能瞭解行動的意義，也只有從制度的歷史脈絡才能了解這個情境，亦即在情境中作探究才能瞭解行動和事件於環境中發生的因果（黃瑞琴，1991:17-18）。

故本研究選擇 S 協會做為研究對象，並以其決策承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」為例，乃基於其自成立至今十六年來透過組織的服務宗旨與願景的引領下，由傳統的居家訪視輔導單一服務模式至有能力承接政府委辦服務方案的成長，並持續與在地的政策法律、服務市場、地方資源，及內在條件的願景使命、核心資源、領導決策等內、外環境因素的交互影響，是一小型社團經營發展的一個縮影，因此 S 協會的發展過程值得本文做為個案探討的研究對象。

一、組織特徵

協會屬人民團體³，1997 年 03 月 29 日召開成立大會，並在嘉義市政府社會處社會行政科登記立案完成，隔年（1998 年）08 月 31 日於台灣嘉義地方法院聲請法人登記公證完成。在台灣因為地方自治，每一個縣市的社會福利供給不盡相

³ 依內政部人民團體法(2002 年 12 月 11 日修正)第一章通則第 4 條至第 6 條：人民團體分為職業團體、社會團體、政治團體；人民團體以行政區域為其組織區域；人民團體會址設於主管機關所在地區，但報經主管機關核准者，得設於其他地區，並得設分支機構。第四章職員第 24 條：人民團體依其章程聘僱工作人員，辦理會務、業務。第五章會議第 28 條：人民團體會員(會員代表)人數超過三百人以上者，得劃分地區，依會員(會員代表)人數比例選出代表，再合開代表大會，行使會員大會職權；前項地區之劃分應選代表名額之分配，應報請主管機關核備。第八章社會團體第 39 條：社會團體係以推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的，由個人或團體組成之團體。第 40 條：社會團體有分級組織者，下級團體應加入其上級團體為會員。

⁴ 依中華民國脊髓損傷者聯合會統計資料：2012 年 10 月團體會員數共 24 個。

同，所以在每一個縣市行政區域內都有在地立案的 S 協會⁴，就近提供傷友與其家庭的支持服務。

組織成員（會員）及幹部（理監事會成員）皆為脊髓損傷傷友，皆領有重大傷病卡，但職工（工作人員或義工）不一定是傷友。根據 2012 年 09 月 S 協會的資料顯示，共有 87 名入會列冊輔導會員，為組織的主要服務對象，其障礙程度與屬性細節如表 3-1。專任職工 2 名，專案聘用人員 7 名，顧問 18 名，社區家園專案基金管理委員 9 名，義工團員 33 名，執行政府專案委辦計畫 2 案，其單位組織架構圖及人力配置需求現況如圖 3-3、表 3-2，顯示協會的人事架構及服務規模主要以嘉義市行政區域為主，具有在地、小型的特質，此為選擇其為研究對象的理由之一。

表 3-1 嘉義市脊髓損傷者現況分析（人數）

(1) 受傷部位

性別	頸椎	胸椎	腰椎	薦椎	
男	60	32	18	10	0
女	27	14	8	5	0

(2) 年齡層分布

性別	12 歲以下	12~未滿 15 歲	15~未滿 18 歲	18~未滿 30 歲	30~未滿 45 歲	45~未滿 60 歲	60~未滿 65 歲	滿 65 歲以上
男	0	0	0	5	20	22	2	11
女	0	0	0	3	8	12	1	3

(3) 輔具使用

性別	拐杖	輪椅	電動輪椅	三輪機車	電動代步車	長期臥床	無
男	4	19	11	10	4	2	10
女	5	10	5	0	1	1	5

(4) 就業與否

性別	待業中	就業中	無法就業	販售彩券	學生
男	25	12	19	3	1
女	11	5	7	4	0

(5) 脊髓損傷的原因

性別	車禍	工作傷害	高處墜落/重物壓傷	病變	運動傷害	刀槍傷	醫療疏失
男	27	10	9	11	1	1	1
女	12	1	6	5	1	0	2

資料來源：S 協會會務現況（S 協會，2012）。

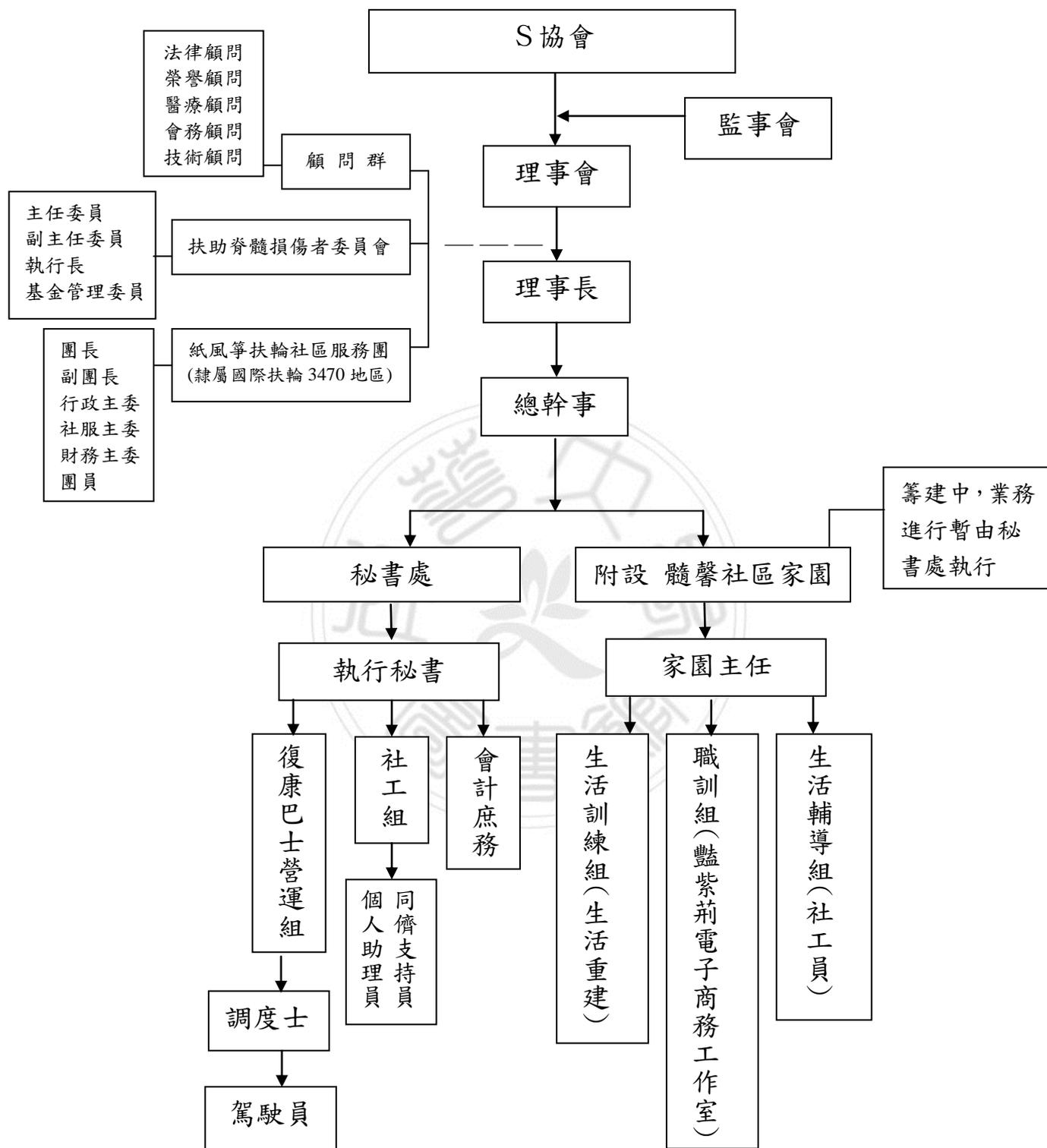


圖 3-2 S協會行政組織架構圖

資料來源：S協會務現況（S協會，2013）

表 3-2 S 協會人力配置現況

職稱	編制人數	負責業務概述
理事 監事	1. 理事長 1 人。 2. 常務理事 2 人、常務監事 1 人。	1. 監察稽核。 2. 團體發展與政策制定。
理事長	3. 理事 6 人、監事 2 人。	1. 對內綜理一切業務。 2. 對外代表團體為法定代理負責人。
總幹事	1 人	1. 統籌團體服務方向、營運方向規劃、決策執行。 2. 團體行銷及社會資源開發、連結。 3. 內部業務協調、人事聘任。 4. 撰寫標案建議書及參與標案。
執行秘書	1 人	1. 參與各項服務計畫標案、執行、督導、修正、績效管理。 2. 負責專案規劃與管控執行、督導方案營運工作及業務人員管理。 3. 負責與主管機關對口及各類收發。 4. 人力資源管理、志願服務管理。 5. 資源聯繫、文宣品編輯、網路社群經營管理。
社工員	2 人	1. 方案撰寫、業務執行、經費核銷等專案行政工作。 2. 個案開發、訪視、評估、輔導、諮商、轉介等社會工作。 3. 提供個案生活、社福、就學、就業、職訓、經濟、輔具等適切訊息及資源連結與運用。 4. 生活重建、職業重建、個案管理、個別化服務規劃與紀錄。 5. 專案管理與執行「嘉義市身心障礙者自立生活支持服務」方案。
同儕支持員、個人助理員	1. 同儕支持員 5 人。 2. 個人助理員 10 人。	執行「嘉義市身心障礙者自立生活支持服務」方案。
會計庶務	1 人	1. 統辦財物、行政等一般會務。 2. 管理軟硬體設施及設備。
復康巴士營運組	7 人	執行「嘉義市身心障礙者復康巴士交通服務」方案。

資料來源：S 協會務現況 (S 協會, 2013)。

再由每年單位的經費結構與財務結報資料 (如附錄一、二)，比較協會的年度收入來源比例 (圖 3-3) 及年度支用項目比例 (圖 3-4)，從成立第一年接受公部門補助的比例由 5% 增至 2012 年的 40.9%，而接受其他機關或組織捐助的比例由 6% 至 17%，服務收入比例由 0% 至 20%，依賴大眾捐款的程度卻由 65% 降至約 13.5%，加上服務業務支用由 25% 增至 59.3%，但專職人事費卻由 31% 減至 20%，行政管理支用比例亦由 16% 降至 3%，公關行銷費用卻無明顯變動，顯示 S 協會的財務資源依賴程度及使用狀況，其間的變化及消長的情況和原因，均可用以作為本研究

欲探討在地且小型的非營利組織，其經營管理的決策如何調整及適應環境資源變化的能力，此為選擇 S 協會為研究對象的理由之二。

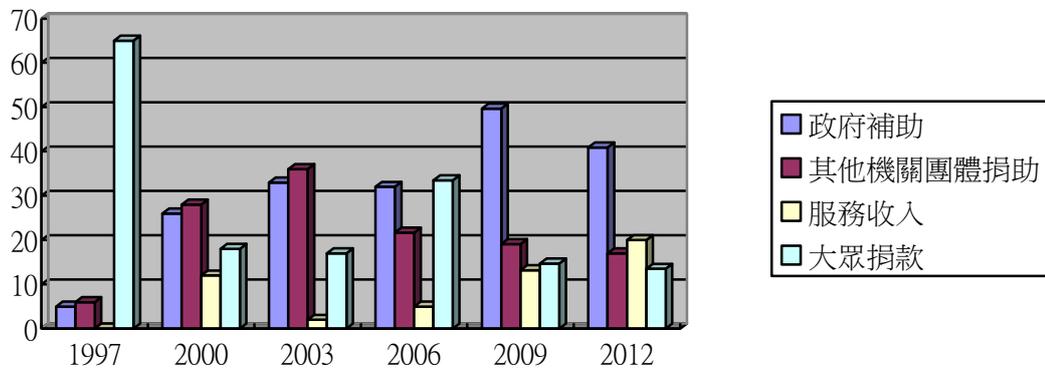


圖 3-3 S 協會較大收入來源比例圖 (%)

資料來源：S 協會年度財務報表 (S 協會, 1997-2012)

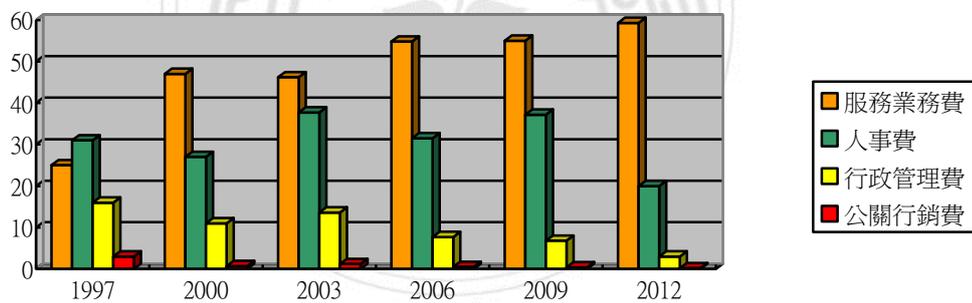


圖 3-4 S 協會較大支用項目比例圖 (%)

資料來源：S 協會年度財務報表 (S 協會, 1997-2012)

此外，亦能由單位的年度收支決算的消長 (圖 3-5)，得知協會從成立到 2012 年這十六來經費規模的發展，與其人力運用的配置與其他機關團體配合的狀況及調整的關聯性，以作為本研究欲探討在地且小型的非營利組織，為因應制度環境改變而發展的結果是否符合組織期待的目標，此為選擇 S 協會為研究對象的理由之三。

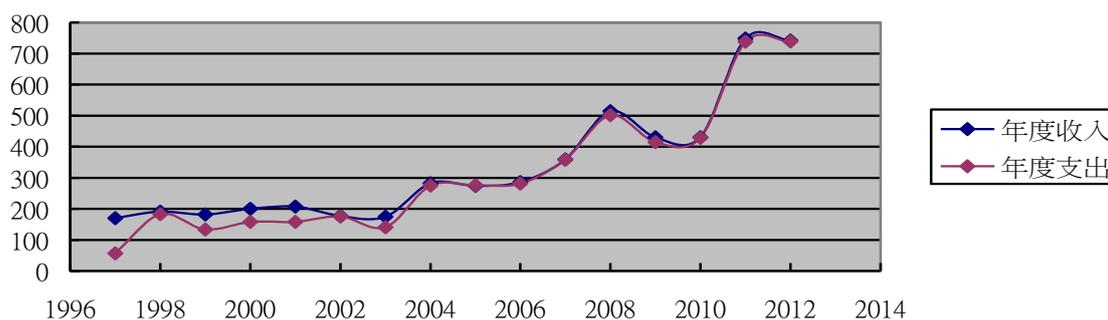


圖 3-5 S協會年度收支決算消長圖(單位:萬元)

資料來源：S協年度財務報表（S協會，1997-2012）

綜上所述，S協會是個在地且小型的非營利組織，年度收入最高不超過新台幣八百萬元，組織工作人員配置最高不超過 10 人，卻能擁有公部門專案委辦的能力，在嘉義市行政區域內要和其他同質性身心障礙團體爭取有限的資源實屬不易，加上在地醫療財團法人所屬社福基金會⁵ 執行大部份公部門的政策性資源下，嘉市脊協對於內外部環境資源的運用、經費和計畫的規劃與執行、組織目標及策略的調整和堅持，與組織發展的相關性，皆為本研究所要探討的面向。

二、委辦方案特徵

政府於 1980 年通過「殘障福利法」26 條至 1990 年修正為 31 條，多屬於殘補式之福利措施，如對殘障者健康保險、醫療、復健、重建、養護、教育費用等，應視其家庭經濟狀況與殘障等級，給與各項費用補助。但自 1997 年全面修正為「身心障礙者保護法」75 條，就不再僅限於從政府角度出發之福利與救濟範圍，更期待的是，各項服務措施是由政府與民間資源結合共同推動的，並納入保障公平參與社會生活之機會的核心價值。

⁵ 依嘉義市政府 2012 年 10 月資料，醫療財團法人所屬社福基金會指：財團法人雙福社會福利慈善事業基金會、財團法人嘉義市私立保康社會福利慈善事業基金會、財團法人私立天主教中華聖母社會福利慈善事業基金會等，所承接政府委辦社會福利業務，涵蓋嘉義市有關老人、兒少、身心障礙等服務業務。

其中第五章第 41 條：『為強化家庭照顧身心障礙者之意願及能力，直轄市及縣（市）政府應提供或結合民間資源提供下列社區服務：一、復健服務。二、心理諮詢。三、日間照顧。四、臨時及短期照顧。五、餐飲服務。六、交通服務。七、休閒服務。八、親職教育。九、資訊提供。十、轉介服務。十一、其他相關之社區服務。』第六項對於身心障礙者的交通服務有了法令政策的明文規定。

S 協會在成立後第二年購置一輛復康巴士⁶，開始自營身心障礙交通接送服務，並於 2003 年始以活動計畫型式向嘉義市政府申請經費補助。在 2007 年「身心障礙者權益保障法」通過施行後，嘉義市政府的預算編列才開始正視並公告招標委辦，始正式有公部門編列政策性經費挹注，這對於在地小型的非營利組織而言，是努力開發財源的重要實例，此為選擇「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」為例的理由之一。

再由每年單位的經費結構與財務結報資料（如附錄一、二），專案委辦經費在每年經費結構的收支比例中，由剛開始自營的收入 0% 支出 44%，至 2007 年佔收入的 7% 支出的 34.9%，再增至 2012 年的收入 35.6% 支出的 52.3%（圖 3-6），顯示此專案委辦社會福利服務的經費在嘉市脊協的年度收入來源和支用比例的重要性，此為選擇「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」為例的理由之二。

⁶ 附輪椅升降機及輪椅安全固定帶、車體加高及車身加長—福斯 T4 加長型，協助失能中重度以上需使用輪椅的障礙者及老人之就醫、就學、就業、活動參與、社交等外出交通協助。

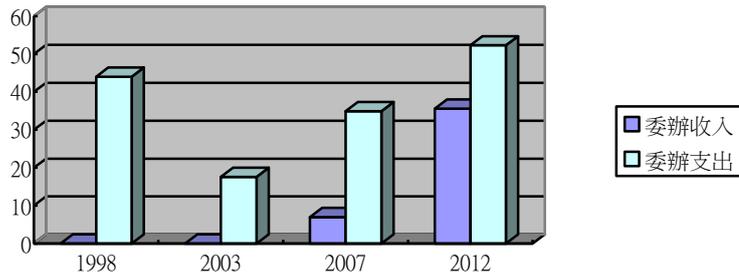


圖 3-6 S 協會年度收支決算委辦收支比例圖 (%)

資料來源：S 協會年度財務報表 (S 協會, 1997-2012)

在 S 協會自營身心障礙者復康巴士交通接送服務時，專職聘任駕駛員一名，在 2007 年專案委辦後，人員聘用情形依車輛數遞增，由三人增至目前七人，內政部則依人口數及障礙者人口數估算嘉義市未來身心障礙者復康巴士的服務需求，到 2014 年將會增至九部，且會配置一專職調度士，僅就此委辦專案於員工聘任數上將會增至十人，則 S 協會的人事結構與經費皆會大幅成長變動，雖然收支仍無法平衡，但以服務為前提、不以營利為目的是協會立案成立的初衷，且聘任的駕駛員多為中高齡二度就業者，此為選擇「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」為例的理由之三。

綜上所述，S 協會是個在地且小型的非營利組織，在政策環境變遷下，為有效開發財源、增加就業機會、擴展服務範圍，於嘉義市行政區域內要和其他同質性身心障礙團體爭取有限的資源實屬不易，卻能擁有公部門專案委辦的能力，其對於核心資源的瞭解、管理決策的選擇、網絡鍊結的調適等，皆為本研究所要探討的面向。

三、選擇填答問卷對象原則

選擇 S 協會為研究對象及復康巴士委辦案為例之後，再依實際參與組織營運年資和其主責事務考量，做為問卷填答對象之選擇標準，分別為理事長、常務理事、常務監事、理事及總幹事五種身份。本研究約訪各人員均先同時以電話和書

面取得填答者同意之後，才對以下人員（如表 3-3）進行口頭詳細說明與書寫開放性問卷（如表 3-4），以盡到研究倫理，尊重及保護填答者。本研究問卷受訪填答者依職權依序編號 A~E，問卷填答方式和回收期間、再增修內容等收集研究內容時程如表 3-5。

表 3-3 填答者一覽表

填答者	受訪者職稱	參與組織營運年資	曾主責事務	除了參與組織，本人職業
A	理事、理事長、常務監事	16 年	人事、制度制定、財務會計	無
B	常務理事	16 年	制度制定、網站/刊物	SOHO 族
C	理事、常務監事	9 年	制度制定、財務會計	公務人員
D	理事	3 年	制度制定	彩券經銷商
E	總幹事	16 年	人事、勸募、公關、企劃、制度制定、網站/刊物	某基金會執行長

資料來源：本研究整理

表 3-4 開放式問卷內容

題序	題目	受訪問題說明
一	您認為協會內部的「優勢」和「劣勢」，及外部的「機會」和「威脅」各是什麼？	1. 期待就受訪者實際參與經驗，依照個人實際的想法與感受來填答，以瞭解協會的運作在制度環境改變下，其內部優劣勢與外部環境呈現的機會和威脅。 2. 由五位受訪者的填答來檢視協會內部的資源與能力，及運用外在環境資源的能力。
二	您認為協會最近三年(2010-2012)曾面臨的最大困境與解決方式是什麼？	1. 期待藉由受訪者提供的經驗做法，瞭解組織所面對的內外部環境背景與變化，及適應策略的選擇。 2. 由五位受訪者的填答來檢視協會如何視所處的環境和內部條件的發展變化而隨機應變，以維繫組織的生存與發展。
三	您認為未來組織發展的願景，及落實願景的短、中、長期目標與策略各是什麼？	1. 借重受訪者的真實經驗與看法，瞭解協會在制度環境改變下策略選擇的行進軌跡。 2. 由五位受訪者的填答來檢視協會為因應環境變化之適應策略的選擇與組織的發展是否吻合。
四	填答人資料	1. 瞭解受訪者參與組織運作期間：曾擔任的協會職務、參與的年資、主責事務項目、除了參與組織外從事的職業別。 2. 由五位受訪者參與組織運作的資歷也可用來檢視以上三題填答的信度與效度。

資料來源：本研究整理

表 3-5 填答問卷方式與時程

填答者	填答/回收問卷方式	受訪/填答期間	再增修內容時間
A	手寫填答/面交	2012 年 11 月 07 日~11 月 12 日	
B	電子郵件往返	2012 年 11 月 02 日~11 月 12 日	2012 年 11 月 12 日
C	電子郵件往返	2012 年 11 月 12 日~11 月 21 日	
D	手寫填答/面交	2012 年 11 月 06 日~11 月 14 日	2012 年 11 月 14 日
E	電子郵件往返	2012 年 11 月 08 日~11 月 11 日	2012 年 11 月 16 日

資料來源：本研究整理

綜上所述，本研究以在地且小型的非營利組織 S 協會為研究對象，參與本研究的填答者以組織內的高階管理者為主，並實際上參與組織的決策與運作，其中理監事四名，直接業務執行者（總幹事）一名。本研究之開放式問卷內容題目的設計以 S 協會從創會至 2012 年的組織發展為思考主軸，並以實務運作為基礎，加上收集五位主要業務參與者的真實經驗與看法，試圖以填答者的角度，輔以組織所有活動的文件、檔案資料進行填算、彙編、歸納、分析所呈現的數據和資料，並以其承辦的「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」為例，以檢視及驗證組織發展的軌跡，與在地的政策法律、服務市場、地方資源，及內在條件的願景使命、核心資源、領導決策等內、外環境因素的交互影響下，其適應策略的執行與發展的結果，企求對研究問題有更深入和全面的探究。

第四節 資料處理與分析方法

對個案研究而言，有系統的蒐集與檢視相關文件，可確認和增強由其他來源而來的證據，也可以提供特定的細節以確認由其他來源而來的資訊，更可以由文件來做推論以視為值得進一步調查的線索。再加上檔案記錄如服務記錄、會議記錄、會計記錄、調查報告資料、行事曆、通訊資料等，可以和其他資訊來源做連結，成為廣泛檢索或分析的參考資料。而個案研究大部份都是與人有關的事務，因此訪談、觀察、產出實物等方式也都是研究證據的來源（Yin,2011:129-154）。

個案研究為質性研究的方法之一，質性研究在處理「人的經驗與意義」，對於研究主題的觀點，認為是個人處在其社會環境的脈絡中與個人有關的意義和行動，所以研究者需與個案有緊密的接觸，再逐步由所收集的文件和訪談資料中去整理、詮釋、驗證（胡幼慧，2008:227）。

本研究選定之研究對象為S協會，自其1997年3月成立至2013年02月止為本研究之期程與範圍，透過歸納、彙整協會在此期間之各項活動、資源網絡、經費收支等結構概況，並邀請主要業務參與者，各自以參與組織核心運作的實際經驗提供資料，做為分析探討該組織的核心人物如何在經營管理上，於變動的環境中找出適應的策略來帶領組織前進，並瞭解在執行的過程中有哪些重要因素影響了決策的過程與結果。

而2012年10月至11月邀請主要業務參與者填答開放式問卷，以關鍵個案抽樣（Critical Case Sampling），挑選參與協會核心決策至少三年以上者，經由其提供的資料彙整詮釋的過程，來真實呈現實務工作者的經驗與組織發展的關聯性（簡春安、鄒平儀，2004:157），因為同時亦進行組織的文件與檔案資料的填算及彙編，企求對研究問題有更深入和全面的探究。

故本研究的資料處理和分析方式分述如下。

壹、資料處理

為達研究目的並考慮研究主題的特性，本研究的資料證據來源有二面向：一是針對組織內實際上參與決策與運作的高階管理或執行業務者，進行開放式問卷填答，並將之記錄、分類、編碼；二是現有的組織提供的文件檔案資料，包含會議記錄、調查報告、專案計畫、活動方案、成果報告、會計決算、內部收發文記錄、國稅局單位結報記錄、媒體報導、出版的會訊、大會手冊等。

一、開放式問卷填答

本研究第一種資料收集方式採用開放式問卷填答的方式（如附錄九），收集實際參與組織運作與執行的經驗文字，即研究者先根據自己的研究擬定一份問卷題目，但題目只是一種提示，為了使填答者較能進入填答情境，但又不能受研究者主觀的提示影響，先開放自由閒聊，告知可填答方向，在不經過設計的情境中，讓填答者能自由意志表達出自身的主要觀點與經驗。

本研究因受訪對象所主責領域多為組織的制度制定，也涉及人事、財務會計等的規劃，有的為決策者，有的為執行者，有的負責單一事務，大部份肩負兩種以上事務，故採用開放式問卷填答的方式，可適合不同主責事務的對象，使填答者可依其實務參與經驗提供本研究所要探討的重點。

本研究共邀請協會現任理事長一人(A)、現任常務理事、常務監事各一人(B、C)，現任理事一人(D)，以及總幹事一人(E)，合計五人。

二、次級資料收集

本研究第二種資料來源採用 S 協會的相關文件與檔案資料，包含從其成立至 2013 年 02 月止的各式現有的紙本資料，以及網站資訊、統計紀錄等電子化的檔案資料，提供重要的確認其它證據來源的資訊，可以反映出組織為了達成某些規劃和目的而進行的行動及結果。

本研究所蒐集到的次級資料，以執行政府委辦計畫「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」為輔，包含政府方案計劃書、服務建議書、各宣導或勸募執行計劃、各活動方案相關紀錄檔案、與各機關團體之收發文書函、會員及其他組織成員基本資料與記錄、組織年度經費明細和結報資料，以及各項成果報告書表等。

三、資料品質

為了提高本研究的效度，由 2012 年 10 月至 11 月對組織內主要幹部和業務執行者以開放式問卷題目的引導，蒐集研究場域的相關資訊，亦同時進行組織檔案資料填算及彙編，並收集整理組織和公私部門間相關的政策與社會資源連結狀況，期能將所獲得的資料相互比對，以檢視 S 協會為因應環境變化之適應策略的選擇與組織的發展是否吻合，以增加本研究的信度。

(一) 本研究使用上述二大面向證據來源，將這些證據資料建立個案研究資料庫，分別為：記錄研究個案本身及其附屬機構的「年度財務收支比例統計」(附錄一、二、三、四)、「福利服務活動一覽表」(附錄五)、「委辦計畫收支比例統計」(附錄六)，以及研究者蒐集或自行整理而出的各式「圖表資料」和「文字敘述」，此建構而成的研究資料庫，可增加整個研究的信度。

(二) 研究者從研究問題規劃開始，再依循相關證據的引導，直到最後的研究結果，其間證據和證據之間可相互參照，而此研究結果亦能與研究一

開始就設定的問題相呼應。如此，不但提升了本研究建構的效度，也增加了使用資料的品質（Yin,2011:176-185）。

本研究以開放性問卷與次級資料二種資料來源，運用蒐集、分類、編碼整理的方式，找出資料與資料之間彼此相關聯的資訊，為S協會建立個案研究資料庫，來瞭解組織的發展趨勢、澄清發展的關鍵因素（薛義誠，2008），以增加資料分析與研究結果的嚴謹度。

貳、分析方法

對於質性研究而言，往往收取大量的資訊和資料後，朝向主觀詮釋式的分析，研究者就像文字編輯一樣，將文本剪裁、安排、再安排，直到探詢出有意義的類別和關聯，做編輯式的分析。研究者也可以在「文本」和「經驗」之間來回檢視，由經驗的融入使文本逐漸成型反應社會實相。質性研究的目的是在於發現，所以當完成資料蒐集的步驟後，下一個研究階段就是將已獲得的資料同步進行整理、分析、詮釋，最終是呈現發現結果（林淑馨，2010:372；胡幼慧，2008:131）。

對個案研究而言，資料分析是個案研究的重心，研究者須面對大量的資料，並能沉浸在個案完整的脈絡資訊中，找出其社會生活、文化、行動，以及用字上的詮釋（朱柔若譯，2000:614）。

所以，質性資料分析是指研究者透過蒐集的資料進行有系統的簡化過程，賦予資料意義呈現，並不斷重複過程，而得到最後的研究結果，以探求資料所代表的真義（林淑馨，2010:379）。

一、分析步驟

(一) 整理次級資料並騰打開放式問卷填答的資料

本研究除了搜集並整理組織的文件資料，亦整理以手寫文字或電子郵件傳送填寫所收集而來的內容，因問卷題目均為引導式的提示，故所填答書寫之文字內容皆是受訪者本人所欲表達的經驗和想法。問卷最後是受訪者自行填寫告知有關其擔任的單位職稱、參與的年資、主責事務項目、除了參與組織外從事的職業別。故本研究將之依題序繕打、整理為文字稿，直接整理成表單形式如附錄七，使題項和內容可直接並視比較。

(二) 閱讀資料並尋找意義

為了避免質性研究的資料分析比較容易隨著研究者的個人偏好而影響理解，所以研究者應反覆、仔細閱讀資料，找尋資料和資料之間的關聯處及與核心概念相關的語詞，並將資料濃縮、簡化、分類、整理至越來越一致的理解中（林淑馨，2010:383-386；朱柔若譯，2000:620）。

(三) 以被研究者的觀點詮釋

研究者雖以參與觀察的角色針對開放式問卷填答的資料及被研究者（S C I協會）的次級資料進行詳細閱讀和理解，但盡量避開個人主觀的詮釋，找尋彼此間有意義的關聯性，以被研究者的觀點詳實的反應和詮釋，進而瞭解其中的脈絡關係，以利之後將問卷填答的資料進行編碼的工作。

二、三角檢視概念

「三角檢視」是一種「策略」的思考，是為「尋求一種信賴的解釋」，研究者有系統地記錄或蒐集資料，運用判斷、透過理解、根據證據，而得到結論，此過程是為了增加資料蒐集與分析時的精密嚴謹程度，可更加公開並接受大眾檢閱，更有助於呈現社會背景的變化多端的特性。

多重證據來源可提供對相同現象有不同的測量方式，使用多重證據來源，增加了切入的層面，提供多角度的資訊，將所有的證據來源一起檢視並分析，以三角檢視的概念來處理、驗證、建構效度，讓研究結果可以更正確、更具說服力（Yin, 2011:206；胡幼慧，2008:223-226）。

本研究收集問卷填答的受訪內容及組織文件檔案的次級資料來源，加上研究者長期投入組織管理和服務執行的參與觀察的角度，涵蓋層面有財務、服務、環境資源、專業、人力、實務經驗等，這些多重證據的來源提供了研究分析的素材，以三角檢視概念處理，如下圖 3-7 所示。

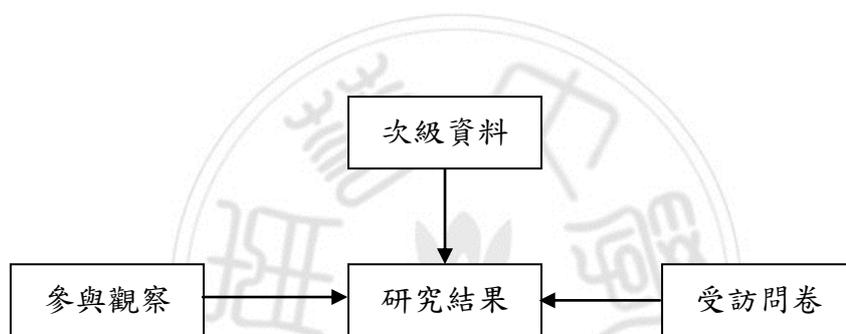


圖 3-7 三角檢視概念圖

資料來源：修改自 Yin (2011)

三、編碼登錄

資料分析是一段長期思辨的過程，必須不斷反覆閱讀與隨時交叉檢視已蒐集到的相關文件和資料，為了將相關概念引導至研究者欲探究的問題上，也同時建構「編碼」類別，以系統化的方式將問卷填答的資料予以重組、詮釋、分析和整合，是屬於高度個人思考的活動（江明修等，1994:170-171）。

「編碼登錄」是一種資料分析的過程，是一種將資料分類和整合的工作，會受到研究問題的引導，也會產生新的問題。本研究運用編碼登錄的技巧，透過資料整合把開放式問卷填答內容的原始資料組織、歸納成主題或概念，研究者將每

筆資料分類或編入類目，建立一簡單系統化的編碼，將資料歸檔整理，便於研究者可以快速找到相關資料，便於隨時檢索查閱。再與已經完成填算、統計、整理好的組織之文件檔案，同時進行概念化的分析和比較。編碼的結果在形成訊息，編碼越正確有序，詮釋越有效，否則甚或引發誤解。

本研究僅將開放式問卷填答回收內容作簡易的編碼登錄（如附錄七），再利用架構分析法加以分類、整理，便於同時與所收集的組織文件資料進行分析。以下為本研究簡易的編碼登錄過程（林欽榮，2010:219；林淑馨，2010:386-390；潘淑滿，2003:325；朱柔若譯，2000:791）：

（一）編碼步驟

1.開放編碼（open coding）：

此時研究的注意力在資料本身的關鍵字、關鍵事件或主題，予以標記加上編碼標籤。

2.主軸編碼（axial coding）：

此時研究強調綜合歸納，或比較不同資料間的符碼，予以標示出主軸概念，增強證據和概念之間的關聯性。

3.選擇性編碼（selective coding）：

此時可對資料和先前標記的符碼進行瀏覽掃瞄，以彰顯研究主題的主軸概念，作為研究問題詮釋的根據，並在大部份資料都蒐集、整理完成之後，進行比較對照。

（二）編碼範例

本研究依上述開放性編碼—主軸編碼—選擇性編碼的編碼登錄技巧，將問卷填答內容進行簡單的概念化整理，聚焦出核心意涵，其編寫範例如下表

3-6，再與本研究蒐集、填算、彙編有關組織的財務、服務、環境資源、活動、人力等之統計數據資料進行比較，歸類相同關聯的概念。開放性問卷內容的編碼表整理成附錄七以供參考。

表 3-6 問卷填答內容編碼範例表

代號	概念一	問卷填答內容摘錄
E	協會的內部優勢	<p>a. 會員(傷友)因成殘與生活歷程相近，具「革命情感」，內部凝聚力強。</p> <p>b. 事權分工(決策、監察、執行)劃分明確，<u>不會因組織人事問題阻礙發展</u>。</p> <p>c. 公益形象、責信佳。</p> <p>d. <u>人事穩定變遷小</u>，服務業務推展有其延續性、聯貫性。</p> <p>e. 領導層無政黨傾向。</p> <p>f. 與各類社團互動密切(配合度高)，資源聯結執行落實。</p> <p>g. 內部財務、<u>人事管理制度制訂早</u>，財務、<u>人事透明度夠</u>，<u>避免因財務及人事問題阻礙發展</u>。</p> <p>h. 辦公服務據點建置尚屬完善，地點適宜。</p> <p>i. 服務發展業務<u>方向明確</u>。</p>
	主軸概念摘述	不會因組織人事問題阻礙發展 (E-5/b03-04)。人事穩定變遷小 (E-5/d06)。人事管理制度制訂早；人事透明度夠；避免因人事問題阻礙發展 (E-5/g09-10)。
<p>「協會的內部優勢」E-5/b03-04 編碼概念範例：E (填答者)、一 (概念)、5 (頁數)、/b (分項) 03-04 (行數)，餘類推。</p>		

資料來源：本研究整理

四、架構分析法 (Framework Analysis)

本研究以質性研究法藉由研究對象 S 協會承辦之政府委辦方案「嘉義市身心障礙者復康巴士交通服務」為例，在其經營環境變化下有密切連結的內、外部資源變化，與組織適應策略間的關係和營運結果為研究架構，作為後續研究分析流程之參考。

瞭解了質性研究是有助於我們了解一些概念的一個研究過程，而「架構分析法」(Framework Analysis)能讓我們理解一些自然發生的社會環境現象的發展，並在參與研究的過程中對於這些現象的意義、經驗、和觀點上給予應有的重視，並將這些現象提出假定的因果關係，及解釋這些現象的因果連結，所以本文採用質性研究會產生大量的文本和數據，且研究人員必須費時費力將這些大量的資料做嚴謹的系統化整理，以便瞭解其發展脈絡並提出研究問題 (Pope & Mays, 1995; Pope et al., 2000; Yin, 2011; Gale et al., 2013)。故本研究藉由參與記錄和搜集資料的研究人員將所搜集到的大量的文本和數據，做系統化的整理和編排，並將其脈絡發展有效地使用架構分析法來瞭解其發展結果和所處環境的關係。

本研究亦同時採英國哲學家與社會思想家 John Stuart Mill 之邏輯方法，從既有資料的理論或歸納中發展出有意義有關聯的概念後，把焦點集中在數個規律上，如組織資源的優勢或弱勢、營運的困境或契機、影響的條件或事件等，再進行對照，然後找出適用於組織社會脈絡下的律則 (朱柔若譯，2000:803-805)。

茲將本研究架構之概念成型及分析方法分述如下：

(一) 熟悉 (familiarization)

研究人員藉由長時間的閱讀、抄寫或改寫，熟悉所收集到的這些大量的文本、數據、事實、論據等資料，以利進行設計研究的主題架構。

(二) 定義一個主題架構 (identifying a thematic framework)

在熟悉的文本、數據、事實、論據等資料中，將原來已呈現的問題，及在熟悉資料的過程中發現的問題，加上由這兩者發展而來的結果，形成和定義研究主題的架構，並開始進行資料編碼。

(三) 編碼 (coding)

本研究不僅將開放式問卷填答回收內容作簡易的編碼登錄，亦將收集到

的組織資料加以分類、整理、彙編、填算，使用數字或文字去定義資料中可以和不同的主題相應的特殊的部份，便於同時將所收集到的大量資料進行歸納分析。

（四）圖示（charting）

從主題架構所呈現的現象脈絡發展的意義，使用標題創建圖表，可以是專題的，也可以是案例的，以利研究敘述能清楚呈現論述重點，及與研究問題相扣之社會環境現象的發展結果。

（五）對應和解釋（mapping and interpretation）

使用標題創建圖表後，在已經過分類、整理、彙編、填算的系統化資料中搜尋其有對應意義的現象模式和概念，做解釋分析和說明，以完整呈現研究問題及論述主題的脈絡關係。

綜上所述，本研究將組織歷年文件記錄以填算和彙編的方式做整理、統計，並將受訪者填答的內容以簡易編碼的方式做簡化、篩選，再將這些濃縮、簡化、分類、整理過的資料，以架構分析法由『資源基礎理論』、『資源依賴理論』、『權變理論』為論述基礎，以組織所處內、外環境中的關鍵影響因子為架構分析參考，作交互驗證和分析比較，來瞭解研究對象從成立到現在，為因應環境的變化所採取的適應策略，在經營管理上因為決策選擇對於其核心資源、管理決策、網絡鍊結三面向執行的結果及挑戰。

第五節 研究倫理

任何一種研究或服務都會面臨到倫理議題和研究限制，本研究也不例外。而一個「值得信賴」的研究，包含了「研究倫理」、公平正義、真實和社會實踐的意涵（胡幼慧，2008:131）。

在社會研究中，普遍需要面臨倫理規範的議題，國內外社會科學研究者也對質性研究應該遵守的原則提出看法。本研究主要是採用質化研究與開放式問卷填寫的方式，加上彙編文件檔案資料來進行研究對象的資料蒐集與分析，因此在研究過程中可能會涉及到有關個人或團體較隱私的資料或意見，為保護研究對象與受訪者之權益，研究者將遵行的研究倫理整理如下（簡春安、鄒平儀，2004；潘淑滿，2003；朱柔若譯，1996、2000）：

一、告知後同意以及自願參與

研究者在研究前已充分告知受訪者參與本研究的意義與相關資訊，同時對於單位資料的收集與獲得也經過同意在文中清楚地註明來源，而受訪者在研究的過程中有決定是否繼續參與的權利。告知的內容包括：研究者的身份及研究撰寫的目的、進行資料收集的方式與用途、問卷填寫的方式及用途、受訪者的權利與義務、資料處理過程的保密措施、受訪者中途退出研究的同意書（如附錄八）等。

二、避免參與者受到傷害

因為質性研究重視的是個人經驗的分享，在資料收集與處理的過程中，研究者盡量避免受訪者的身心壓力，在引述分析和研究結果的呈現上，也謹慎處理，

盡量避開研究對象較敏感的議題。

三、遵守保密及隱私權

在研究的過程中，及研究分析和結果的呈現上，對於受訪者採取匿名的方式，將單位及受訪者所提供的資料及文件內容以代號或編碼方式處理彙整，並妥善保管研究資料，確實遵守社會工作與研究所重視的匿名、保密原則及隱私權的保護。

四、誠實與分享

在整個研究的過程中，研究者不僅以誠實的態度收集與處理相關資料，以維持研究品質之外，並將研究成果歸功於所有的研究參與者，最後亦應提供研究經驗和研究結果與社會工作者分享。

第四章 研究結果與分析

在質化研究中，看法與證據是互賴的，且特別適用於個案分析，其分析資料的方式是根據主題、概念、或類似特徵，而把大量蒐集的資料組織成一些類別程序進行分析，最後會根據時間順序、對立組別、或者一組相似的概念串連起來（朱柔若譯，2000:790）。

故本章將依據協會的文件與檔案資料、主要業務參與者的開放性問卷填答內容作歸納彙整和討論，並以其承辦的「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」市府委辦計畫」為例，呈現研究結果。

藉由研究對象的成立背景、制度建立、服務對象及人員、服務項目等，逐步瞭解組織採取的經營策略如何受到所處的內、外部環境之影響，及影響組織選擇適應策略的因素，和組織採取適應策略後的發展結果，來呈現研究對象在適應制度環境改變的過程中，有關其核心資源、管理決策、網絡鍊結三方面在決策選擇後的執行與發展。

第一節 營運現況分析

本節分別由研究個案的文件與檔案資料、問卷填答的內容，就協會承辦的「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」市府委辦計畫，其所處的制度環境、服務活動、資源狀況、經費及財務結構進行探討，研究結果可瞭解研究對象經營理念，即其成立背景、宗旨、願景與其服務概念，和其服務活動的規劃及執行狀況，

如何於制度環境的改變下呈現運用資源的變化與調整。

壹、組織沿革與現況

S 協會依人民團體法於 1996 年 12 月 25 日召開籌備暨發起人會議，隨即於 1997 年 03 月 29 日召開成立大會，並於 1998 年 08 月 31 日於台灣嘉義地方法院聲請法人登記公證完成，取得法人身份⁷，並依著成立宗旨規劃營運及服務，如下圖 4-1，協會服務的對象主要為脊髓損傷者，依其服務需求規劃與提供的服務會關注其家庭、就學、就業、就醫、就養等生活及職業重建和社會適應，其中擴及執行人力、經費與資源運用、服務內容及輸送。

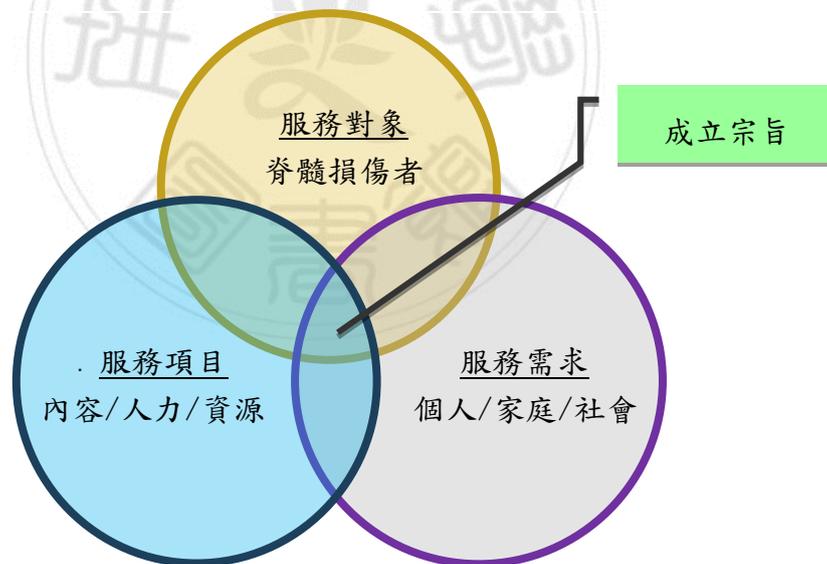


圖 4-1 S 協會的服務概念圖

資料來源：S 協會專案服務計畫書（S 協會，1997-2012）

以下就成立協會的宗旨和願景、進用人員及服務對象的擴增、服務專案的規

⁷ 資料來源：S 協會 1997-1999 會議記錄、立案證書、法人證書、章程核定本。

劃與執行、組織制度的建立、服務回饋等五項，以「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」市府委辦計畫為例，來瞭解協會的沿革和現況。

一、宗旨和願景

M. Allison 與 J. Kaye 指出，「宗旨」乃經營理念，說明了組織的核心價值、服務提供與使用、捐助者、政府、領導者、員工、社區的關聯性，這種價值觀和信念，提供給理監事會和員工指引與激勵的基本準則。而「使命」是指組織的任務和價值觀，「任務」指為達成組織的宗旨目標所運用的方法或業務，「價值觀」是引領員工達成組織目的之原則或信念，有助於利益關係人建立對組織的忠誠度，並作為個人工作的基礎，期望透過組織運作而能成就組織願景。也就是說，組織為成就其目的所運用的方法，加上組織提供的服務或產品，以及為支援服務或產品所投入的內部管理和具體行動與活動，能夠支援組織目的達成組織的最終成果；亦即釐清組織的「使命」和「願景」，則有能力將組織的「宗旨」理念、關注焦點、目的等傳達給利益關係人 (Allison & Kaye, 2005)。

依 S 協會立案的組織章程第一章總則，即開宗明義說明了協會的成立宗旨是『依據人民團體法設立之社會團體，非以營利為目的』，並敘明『以嘉義市行政區域為組織區域』，『以結合群力，協助脊髓損傷者自立、自強，重新適應社會生活為宗旨』(S 協會，1997)。所以協會所有的服務規劃都以此成立宗旨為依據。

協會的服務項目會隨著服務對象不同階段的需求做不同的調整，如：新傷友的復健黃金期之服務工作，包含受創心理輔導、醫療輔具資源、家庭照護技巧、家戶急難救助等。中途致殘之生活重建期的服務工作，包含生活自理能力訓練、生理後遺症減緩技巧、輪椅生活經驗傳承、職業重建或訓練服務、行動輔具資源等。促進社會參與的服務工作，包含就業服務、社區與社會適應訓練、家庭支持服務系統、自立生活支持服務等 (S 協會，1997-2012)，如此視需求做不同調整的服務項目就運用了復康巴士的交通服務設計來克服身心障礙者「移動」的障礙。

二、進用人員及服務對象的擴增

協會為推動「脊髓損傷者社區家園」服務業務，於 2006 年始向聯合勸募協會申請方案經費補助進用社工員，向內政部申請相關經費補助辦理服務業務，開始將社工專業人員納入組織的服務系統。

在 2007 年因為身心障礙者權益保障法的推動，協會爭取到三輛復康巴士交通委辦服務，不僅增加了公部門委辦經費的挹注而致勞務收入和支出的遞增，讓協會於 2007 年始向國稅局做組織結算申報，亦將服務對象由設籍嘉義市的脊髓損傷者擴及一般中重度身心障礙者及老人，並於 2011 年依身權法施行進程與政府契約合作，將復康巴士的交通接送服務對象更擴及非嘉義市籍之身心障礙者或使用輪椅的朋友，如此將協會由原有脊髓損傷服務對象的個案管理資料庫擴增至四百多位服務個案數，復康巴士數量亦因需求量增加於 2012 年增至七部，進用服務人員包含社工員及駕駛員亦增至八人（S 協會，2007-2013）。

三、服務專案的規劃與執行

協會於 1998 年 12 月 16 日完成第一個專案勸募計畫，購置自有身心障礙者復康巴士乙輛，開始聘任專案駕駛員，自營身心障礙者及老人交通接送服務，並於 2001 年內政部通過「身心障礙者復康巴士使用管理要點」後，嘉義市政府開始以服務活動計畫方式，部份補助經費給協會做為提供身心障礙者交通運輸服務；於 2007 年又因為「身心障礙者權益保障法」的推動，嘉義市政府開始編列政策性預算並公告招標委辦，協會投標爭取開始承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」計畫案，亦順利經營服務至今增至車輛七部（S 協會，1998-2012）。

1997 至 2000 年間在歷經嘉義市三位市長⁸，好不容易爭取完成了第二個專案，即於 2000 年 08 月始向嘉義市政府承租位於北興陸橋下辦公室，始有固定辦公服務會所及復康巴士車輛的停車空間（S 協會，1997-2000）。

為有更大空間推動傷友專業化服務業務，協會另再租用民間建物一樓，「協會附設社區家園」於 2007 年 05 月開始揭牌啟用，並以專案勸募海外扶輪基金，協助購置完成訓練之設施設備，辦理中途之家生活重建服務業務，完成第三個專案勸募計畫，並由復康巴士交通接送身心障礙者進行訓練活動的參與（S 協會，2008-2010）。

並於 2008 年 12 月完成第四個土地購置專案勸募計畫，購置完成脊髓損傷者社區家園預定地，2012 年 08 月亦申請通過「社團法人嘉義市脊髓損傷者協會附設「私立髓馨家園」籌設申請，室外空間規劃有停放十一部復康巴士車輛停車場。

本研究並由協會歷年出版的刊物中（包括會訊及大會手冊），瞭解其辦理或參與的相關福利服務活動，從組織成立即開始申請嘉義市政府的計畫經費，補助執行一般福利服務活動，到與社區相關團體配合辦理節慶聯誼活動或生活慰助等，復康巴士也稱職地扮演交通接送的功能角色（S 協會，2010-2013）。

就如受訪者 B 所言：「辦理復康巴士、職業訓練業務，使會員交通方面、上課上學方便。」（B 八 6/b02-03）

四、組織制度的建立

而隨著環境中政策、制度或資源的變動和需求有不同的服務規劃，如：協會在 2000 年底向嘉義市政府承租辦公室始有固定辦公服務會所後，才於隔年完成單位勞健保申報，聘任人員始符勞動基準法，始向國稅局做單位扣繳憑單申報，並於 2003 年理監事聯席會議中制定完成人事管理規章，讓所有進用人員包含復康巴

⁸ S 協會考量剛成立的財力有限及無固定辦公場地，於 1997 年開始尋求公部門協助能提供閒置空間，並參與多次陳情及與市府各科室如社會、民政、財政、計畫、工務、土木等單位進行協調，期間與市議員多次實勘多處閒置場地，並展開敦親睦鄰說明會之後，考量地處偏僻、交通不便、土地所有權爭議、租金財力、用地使用科目、建物拆遷期程、行車安全、民眾陳情等原因下，在多次「與市長有約」拜會當時嘉義市長張文英女士之後，於張博雅女士擔任市長期間專案批准了在北興陸橋下辦理籌建會館事宜，後被徵召至中央擔任內政部長，由代理市長陳麗真女士擔任落成剪綵嘉賓，服務會館正式揭牌啟用。

士駕駛員的聘用有所依循，也於 2005 年 07 月 01 日適用勞退新制，始為每一員工每月提繳 6% 勞退基金（S 協會，2000-2006）。

協會自 1997 年 05 月創刊出版「脊髓之友」會訊至今已出版 27 期，對內提供會員相關資訊，對外向社會大眾從事捐款徵信、財務收支、會務、服務業務執行報告及權益倡導，以盡公開徵信之社會責任，亦提供給身心障礙者復康巴士的交通服務一項宣導的管道。就如受訪者 B 所言：『內部財務、人事管理制度制訂早，財務、人事透明度夠，避免因財務及人事問題阻礙發展。』（E 一 1/g11-12）『落實本會人事管理規章，使職工之管理有所遵循。』（E 六 5/b03-04）

五、提供的服務回饋

協會執行嘉義市身心障礙者復康巴士交通服務委託營運計畫至今，不定期配合機關、團體辦理活動的交通支援，車體也做為社會福利宣導主題的展示，亦提供給嘉義市列冊低收入身心障礙者每月每人免費預約乘車由八次增至十次，費用皆由協會自行吸收（S 協會，2012）。

協會幹部也有身兼嘉義市政府就業歧視委員會委員、無障礙設施設備勘檢小組委員、身心障礙者權益保障諮詢委員會委員等，於服務脊髓損傷族群及其家庭之餘，仍能因為復康巴士提供的交通移動功能而發揮專長、貢獻心力於其他社會服務（S 協會，1997-2012）。

貳、經費及財務

就一個在地且小型的組織於適應資源環境的變動中，要有能力將努力爭取到的經費做有效的運用，其財務的規劃應用實屬不易，以下就「嘉義市身心障礙者

復康巴士委託營運服務」市府委辦計畫為例，就協會專款專用的程度和委辦經費的運用二項，來瞭解組織的經費和財務在適應資源環境變動中的結果。

一、專款專用

由每年協會的經費結構與財務結報資料（如附錄一、二），比較其年度收支決算的消長（下圖 4-2），再由協會的文件資料中的活動記錄，可觀察到組織的經費收入及支用狀況，與一般會務、福利服務活動推動情形能夠平衡支用，亦符合國稅局非營利單位年度餘絀應小於收入百分之三十的免稅規定。

加上服務專案及勸募活動的辦理，包含一般捐款、愛心發票募集活動、舊衣資源回收再利用捐贈、身心障礙者復康巴士小額認養活動等，表示協會的服務推動和經費資源的募集是息息相關的，也顯示在地且小型的組織想要在地方順利推動專業的服務活動，爭取有限的經費、資源和專業人力，確實必須努力經營，才有能力執行。

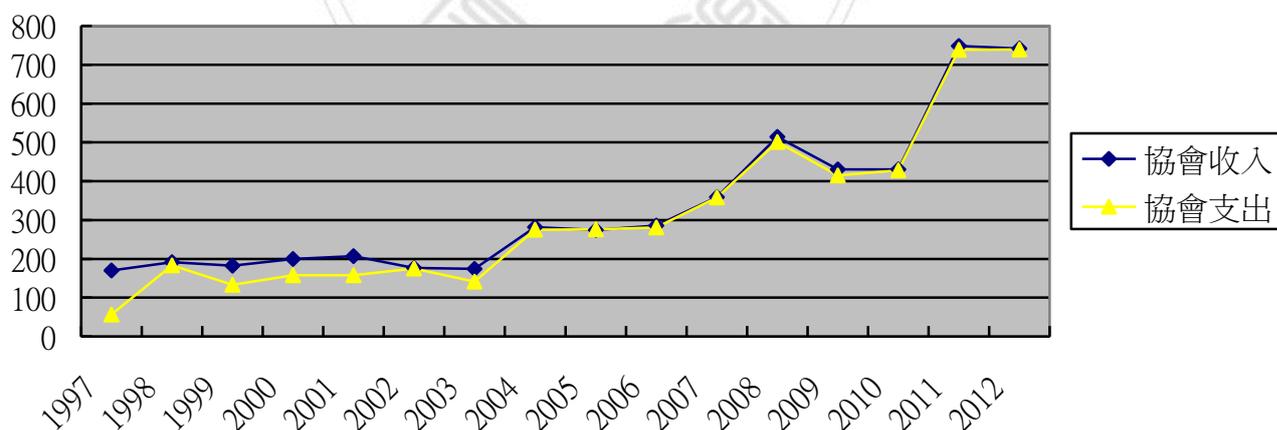


圖 4-2 S協會年度收支決算消長圖(單位:萬元)

資料來源：S協會年度財務報表（S協會，1997-2012）

值得注意的是，S協會成立後第二年（1998年）即組織「扶助脊髓損傷者委員會」專責勸募及管理「社區家園建設及服務營運基金」，也逐步完成購地及籌建

進度，此專案基金亦專款專用、財務會計獨立，其年度收支決算的消長（下圖 4-3）可觀察到餘絀撥付與專案勸募活動進行的結果，即是目前協會於 2008 年 12 月能完成脊髓損傷者社區家園預定地購置的主因，也讓身心障礙者復康巴士的服務將來有完善的營運管理中心。

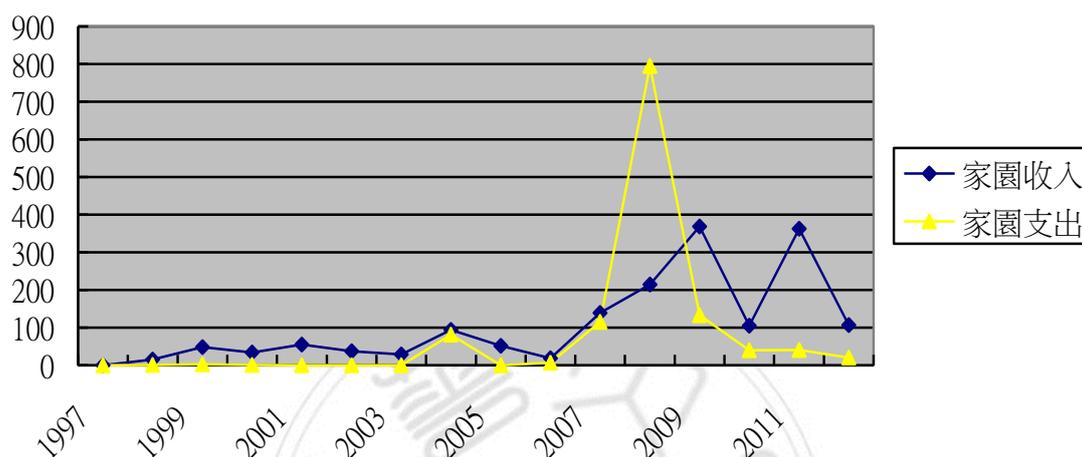


圖 4-3 S 協會附屬機構_社區家園年度收支決算消長圖(單位:萬元)

資料來源：S 協會社區家園年度財務報表（S 協會，1997-2012）

本研究以 S 協會經營身心障礙者復康巴士交通接送服務為例，由 1998 年購置車輛提供自營服務，到 2007 年投標爭取到承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」至今，同時觀察協會及其附設組織的財務運用和經費結構，可看出其資源募集與運用狀況，會因為推動專案勸募或專案服務而影響財務的進出和消長（S 協會，1997-2012）。

再加上協會於 2007 年與 2011 年間分別與大專院校結合辦理了兩場全國性宣導勸募活動，及 2009 年間開始的公益勸募專案，在服務經費的募集上於年度決算表中均可看出資源勸募的成長。

二、委辦經費之運用

如附錄六，S 協會由 2007 年開始承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運

服務」的專案收支狀況（下圖 4-4），每年均呈現正成長，車輛數也逐年由三輛增至七輛，進用人員亦配合車輛數遞增，以此委辦經費收支佔 S 協會的年度收支的比例來看（下圖 4-5），由公部門挹注的專案委辦經費幾乎佔了協會收支的一半。

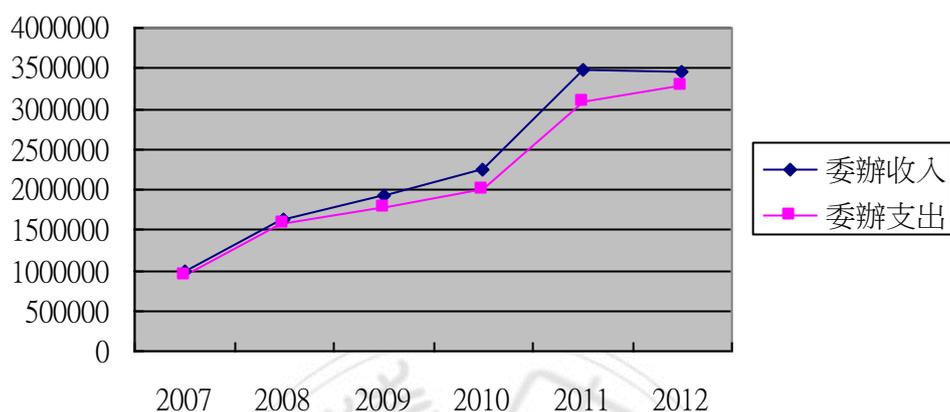


圖 4-4 「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」委辦專案收支圖(單位:元)

資料來源：S 協會委辦專案年度財務報表（S 協會，2007-2012）

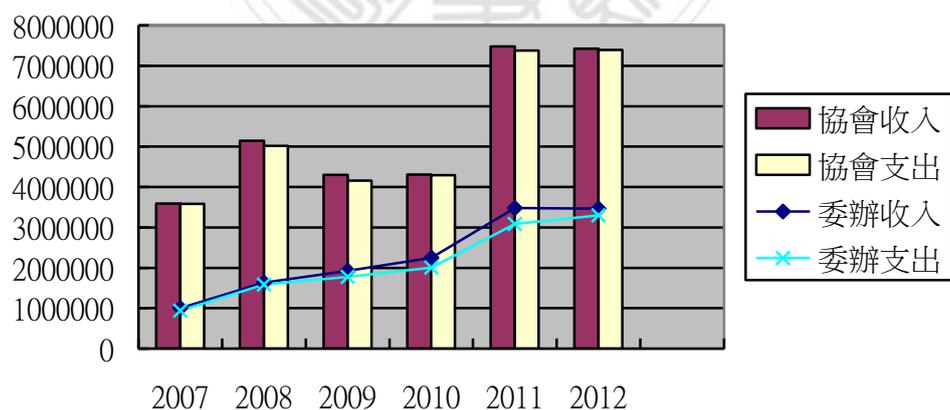


圖 4-5 S 協會委辦專案收支在協會年度決算收支比例圖(單位:元)

資料來源：S 協會年度財務報表（S 協會，2007-2012）

再由此委辦專案每年的財務報表和與嘉義市政府簽訂的服務契約內容對照，顯示協會在經費的支出項目以契約會計科目編列，委辦經費的管理中，業務費包

含行政管理費用及車輛稅金支出，而人事費則佔最大比例，約六至七成（如下圖 4-6），協會皆進用中高齡二度就業者為駕駛員。營運收入項目則以契約規定之服務收費標準，約佔專案總收入的三成，其餘七成為政府委辦經費核撥。

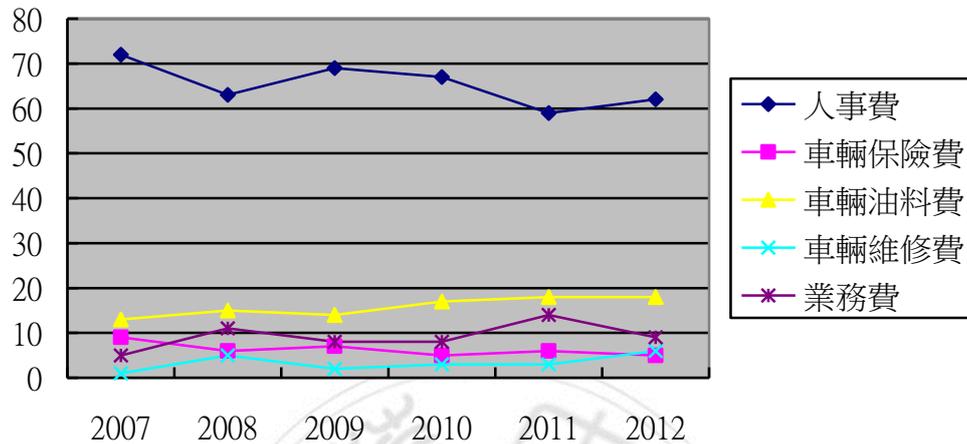


圖 4-6 「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」委辦專案決算支出比例圖(%)

資料來源：S協會委辦專案年度財務報表（S協會，2007-2012）

在 2007 年「身心障礙者權益保障法」的施行推動下，嘉義市政府由公益彩券回饋金編列預算採購小型復康巴士，並撥付「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」專案委辦經費，由 2007 至 2012 年間 S 協會承辦的年度成果報告書中可得知經費的運用概況和服務成果的成長（如下圖 4-7），顯示在地且小型的非營利組織仍有能力承辦公部門的招標委辦案。

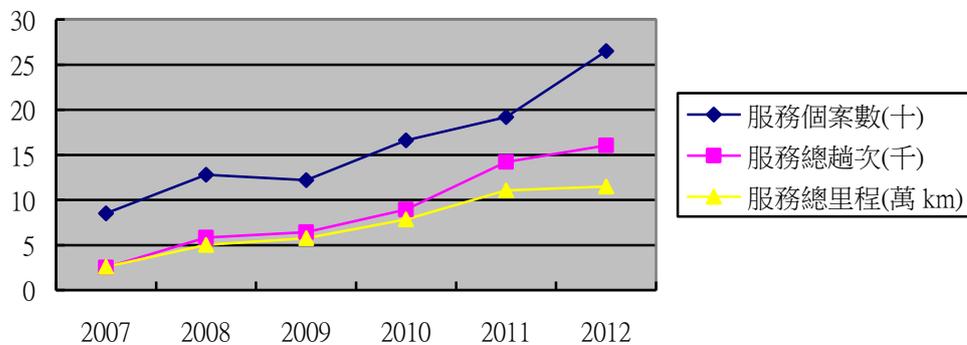


圖 4-7 「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」成果統計

資料來源：S協會委辦專案年度成果報告書（S協會，2007-2012）

由上圖 4-7，第一年由 2007 年 04 月份三部復康開始營運時，使用服務的個案數為 85 人，總服務趟次 2501 趟；在 2010 年加入第四部復康巴士服務營運時個案數增為 166 人，總服務趟次激增為 8935 趟；2011 年再增加二部車交通服務時總趟次即突破一萬趟，至 2012 年度七部車輛服務營運時，在服務契約中即明定使用者不得有設籍之限制，讓服務使用者增為第一年的三倍多（265 個），服務總趟次則激增到 16062 趟，顯示每年的服務使用率皆能穩定成長（S 協會，2012）。

第二節 影響選擇適應策略的因素

一如第三章中研究架構所示，假定 S 協會自 2007 年以降所採取的組織經營策略深受組織內、外環境所影響。就外在環境來說，主要影響因子計有：政策法律、服務市場、地方的資源等三項；就內在環境來說，則有組織的願景使命、核心資源、領導與決策等三項。這些因素如何影響協會適應策略選擇，以下將以組織自 2007 年所取得的「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」為例，說明各項影響策略選擇的要素，其基底的運作邏輯。

壹、影響適應策略選擇的外在環境因子

一、政策法律的推動影響組織的經營策略

依 2007 年所修訂的「身心障礙者權益保障法」第 51 條第 2 項中有所謂「照顧者支持」規定，中央主管機關因此訂定了「身心障礙者個人照顧服務辦法」，並

於其中第 2 條的用詞定義第 16 項具體說明：「復康巴士服務：指提供身心障礙者備有輪椅升降設備及輪椅固定等設備之特製車輛，提供就醫、就業、就學、就養及社會參與所需之交通服務。」自此以後，我國社會福利政策中才第一次真正的明訂了身心障礙者復康巴士，為政府應提供給身心障礙者的服務項目，而且此一法定服務需求，除了可讓使用輪椅行動的障礙者優先預約使用外，亦減輕了照顧者的負擔，也促進了社會參與的意願。

事實上，協會早在其成立的第二年（1998 年）即購置乙部車輛提供傷友和使用輪椅的老人家該項交通服務，並於 2001 年申請政府經費補助，但此一自發性服務項目，即誠如受訪者 E 所言：「服務所需資源無固定性，難做中、長期業務規劃。」（E 四 3/d05-06），受限資源，無法廣泛照顧傷友和其他有使用需求的人。2007 年「身心障礙者權益保障法」之修訂正好是契機，該項交通服務變成了法定該滿足的需求，這也促使了嘉義市政府於 2007 年正式提出此一招標案，協會也才有這個契機於 2007 年投標爭取到承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」，且持續努力投入至今（S 協會，1997-2012）。

這個例子說明了隨著所處外在環境中政策法律的推動，組織的經營策略在尋求資源的提供上有了法源依據，協會因而選擇爭取承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」，而得以獲得長期服務規劃的資源延續既有提供的服務。

二、服務市場的擴大影響組織的經營策略

S 協會爭取到身心障礙者復康巴士交通委辦服務，不僅增加了公部門委辦經費的挹注，亦將協會原主要的服務對象由設籍於嘉義市的脊髓損傷者擴及一般中重度身心障礙者及老人，並於 2011 年底於簽訂的 2012 年度服務委辦契約中的第四條第一項「服務範圍」說明：「起迄一端須位於嘉義市行政區域內。」及第四項「服務對象」書明：「領有身心障礙手冊或證明者，以需使用輪椅者為優先。」，指出使用此項服務者無戶籍地使用車輛服務的限制⁹ 及使用車輛的行駛範圍，更

將服務對象擴及非嘉義市籍之身心障礙者及使用輪椅的朋友，如此協會的服務對象由肢體障礙的嘉義市脊髓損傷者擴增至服務到來自於各縣市各障別的身心障礙者（S協會，2012）。

依委辦契約中基於提供身心障礙民眾平等參與社會的運輸工具的精神，服務對象以乘坐輪椅之身心障礙者為優先，並提供必要陪伴者一人享有與身心障礙者相同之優待措施，其服務內容包含：社會參與如訪友、購物、休閒娛樂、社交、旅遊等；就學、就業之交通服務；醫院門診、復健、洗腎等就醫接送服務；其他如高鐵站、火車站、機場等交通場站接駁服務。不僅增進身心障礙者「行」的便利性，也促進了社會參與。而為了因應服務個案數的增加，服務需求量大增，因而復康巴士的數量也於2012年擴增至七部車輛加入營運，進用的服務人員（駕駛員）亦增至七人（S協會，2007-2013）。

這也說明了協會為了因應使用需求增加而擴大的服務市場，爭取承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」，因而取得長期服務規劃的市場和人力資源，就如受訪者C所言：「能繼續承辦身障者復康巴士服務計畫業務，能持續經營，使協會固定經費收入和人來維持運作。」（C八6/a-c01-04），協會採用的適應策略不僅在所處外在環境中建立了無障礙的運輸環境，協會也因而得以延續既有提供的服務。

三、地方的資源運用影響組織的經營策略

依嘉義市政府社會處2012年規劃的嘉義市身心障礙社團活動可參與的人數比例分配，脊髓損傷人數佔嘉義市各障別人數的比例僅1%⁹，可知於眾多使用社會福利的對象中，脊髓損傷患者屬於小眾，但其所需的社福資源支持卻不小於其他

⁹ 依本項服務委辦契約內容，2011年以前之「服務對象」有其限制：「設籍本市並領有身心障礙手冊者，行動不便需使用輪椅者優先。」敘明嘉義市使用此項服務的身心障礙者應設籍於嘉義市。

障礙族群，如受訪者 A 和 E 所言：「會員行動不便、活動力差、求職就醫就學難、衣食住行需家人或看護照顧。」(A 二 2/abcd01-04)；「服務對象障礙程度普遍較重，活動力較弱。」(E 二 1/b04)，尤其傷友在人生的青壯年期受傷由家庭經濟支柱，轉而須面對身心重創和生活、經濟、職業、婚姻、家庭、親子等多重問題，協會的輔導幹部亦皆同為使用輪椅的傷友，在協助排除及克服社會環境中有形無形障礙時就更加不易 (S 協會，1997-2012)。

但就如受訪者 C 和 E 所言：「協會在募款方面只侷限在地方。」(C 四 3/a01)，是因為協會「屬地區性團體，資源聯結較難與機構或基金會競爭。」(E 四 3/c03-04)，且「專案起步慢與受託案不足，主因專業人力補充不足，社工員招募與地區大型機構相較不易，社工流動率較為高。」(E 二 2/d07-09)，所以協會持續投入服務對象的交通接送需求，也在 2007 年順利爭取到「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」的經營管理和經費挹注，這也點出了在地小型身心障礙社團面臨運用地方資源的難處：因為服務業務無法像大型機構細部分工，社工專業人員留任意願不高，致服務業務付出過多在職教育成本下，協會會轉而發展尋求既有服務提供的資源使用。

這個例子說明了組織的經營策略在既有提供的服務上，若能與所處外在環境中的資源配合利用發展，不僅得以獲得長期服務規劃的資源延續，亦能補足專業人力的不足，所以協會因而選擇爭取承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」，並持續利用發展此項服務在地方資源的運用對組織的影響，就如同受訪者所言：「受到市府、民眾認同。」(A 三 2/c03)，所以 S 協會的「公益形象、責信佳。」(E 一 1/c05)，有利「善於運用及尋找各方資源。」(C 一 1/b02)，而能獲取長期資源以投入服務規劃。

10

資料來源：2012 年 06 月 08 日召開之「嘉義市身心障礙社團理事長聯誼會議」會議記錄附件。

貳、影響適應策略選擇的內在環境因子

一、願景使命影響組織的經營策略

依協會立案的組織章程第一章總則，即開宗明義說明了協會的成立宗旨是『依據人民團體法設立之社會團體，非以營利為目的』，並敘明『以嘉義市行政區域為組織區域』，『以結合群力，協助脊髓損傷者自立、自強，重新適應社會生活為宗旨』（S協會，1997），所以協會的經營策略規劃和服務執行都以此成立宗旨為依據。

為建置一個完整的無障礙環境建築、成立社區化服務機構來做為傷友生活重建及職業重建訓練和安身立命的場所，協會在成立第二年（1998年）確立籌建社區家園的願景使命，即試圖先將組織自身的各種能力培養好以獲取發展的機會，包括陸續於2003年04月完成建制人事管理規章，讓聘任員工有遵循的標準；2006年07月申請聯合勸募經費開始進用專案社工員，讓專業進入服務團隊等。在提昇了組織的資源和能力後，以「資源依賴」和「權變」的策略思考角度，在2007年04月再以爭取公部門的委辦計畫「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」來維持與經營專業和服務的社會公益形象，以因應內、外部環境中經濟、政治、社會、法律、文化、科技、專業等層面的環境形勢與規範的改變（S協會，2003-2007）。

此項長期規劃的願景及使命，亦於2008年底12月先完成了「脊髓損傷者社區家園」預定地的購置作業，並於2010年04月申請「愛心磚公益勸募專案」向民間與企業繼續募集地上物建築基金，在2012年08月並申請通過「S協會附設私立隨馨家園」福利服務中心的籌設申請，室外空間規劃有停放十一部復康巴士車輛的停車場，這就如受訪者E所言：「服務願景與方向規劃明確，政府與民間願投入資源。」（E三3/a-b03-04），協會正因為願景與使命的帶領而能持續投入資源

連結及服務。

這個例子也說明了組織的經營策略如果能依循組織的願景使命提供服務，就能適應所處的外在環境變動，就如同受訪者 C 所言：「W 扶輪社與 WL 基金會等都做經常性的公益捐款，使協會在籌建社區家園的經費上挹注了可觀的資金。」（C 三 2/a01-03），為促進組織願景使命的達成，協會選擇在 2007 年以降持續爭取承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」，不僅讓協會有能力維持既有的服務需求提供，其發展的資源效益亦能協助協會願景使命的進行。

二、核心資源影響組織的經營策略

協會立案在嘉義市政府，主要的服務對象為脊髓損傷患者，面臨在地其他八個身心障礙團體，再加上社會福利包含的兒童、婦女、老人等，如受訪者 E 所言：「所處地域小、資源少，發展受限，地區同屬性社團競爭大。」（E 四 3/a-b01-02），受訪者 A 和 C 也說：「嘉義市地方不大，就有九大協會團體，會互相搶資源、募款等。」（A 四 3/a01-02）、「在市政府方面更有其他八個身障團體均分著社福方面的計畫案或補助款。」（C 四 3/c04-05），故因資源取得競爭、服務經費募集不易，如何加強利用本身的優勢及特質發展特色服務，以增加資源募集的能力和機會，就成為在地各個社團都必須面對的重要課題。

所以 S 協會努力結合社區資源，發展各項適合輪椅家庭參與的福利服務業務，如執行中途致殘者生活及職業重建課程和社會適應計畫、推動身心障礙者自立生活支持服務、籌建附設福利服務中心「髓馨家園」等，試圖將提供的服務做整合與規劃，且為了促進身心障礙者使用或參與福利服務或活動的意願，彌補輪椅族行動力的不足，在爭取承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」擁有小型復康巴士經營團隊之後，不僅延續既有提供的交通服務，也如受訪者 C 和 E 所說的：「協會承辦市政府多項計畫有不錯的評論，因此也得到市政府的信賴。」（C 三 2/b04-05），及「與各類社團互動密切(配合度高)，資源連結執行落實。」（E

— 1/f09-10)，協會執行的成效就得到公部門的信任，和其他社團亦建立良好溝通管道與行政流程（S協會，2010-2013）。

這個例子說明了組織的經營策略在尋求所處外在環境的有限資源的方法，會隨著組織利用本身的優勢及特質發展出特色服務的成效，而增加資源募集的能力和機會，誠如受訪者 D 和 E 所言：「目前的威脅是少的，只要各業務都做得好能取得政府與大眾的信任應該不會有太大的威脅。」（D 四 3/a-b01-03）、加上「組織形象及責信佳，民間願投入資源，政府願投入服務方案。」（E 三 3/a-b01-02），所以協會以「資源基礎」的策略思考角度，為延續既有提供的各項服務，在選擇爭取承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」之後，亦得以獲得長期服務規劃的運用資源。

三、領導與決策影響組織的經營策略

由受訪者對協會所處的內、外環境和條件的經驗分享，與組織的文件資料對照，依受訪者 A 所言：「協會是一群脊髓損傷者組成的，經多年努力使協會組織健全、人事穩定、未來方向明確、有共同的理念。」（A 一 1/a-e01-05），受訪者 E 也說：「會員(傷友)因成殘與生活歷程相近，具「革命情感」，內部凝聚力強。」（E 一 1/a01-02），但也表達：「瑣事繁多、各有意見，很難解決。」（A 五 3/b02、c03），「經營管理專業與人力不足。」（E 五 4/a01），但對照問卷各填答的內容可看出，參與實務的協會幹部對於組織執行服務的條件和能力有部份看法上的差異，如受訪者 C 和 D 說：「主事的主管對各項業務瞭若指掌。」（C 一 1/a01）、「缺點在於本協會會員都是頸椎受傷的會員，所以要培育幹部人才是有些困難之處。」（D 二 2/a-c01-03），但受訪者 A 卻說：「多培養會員素質，擔任重要幹部，工作同仁能一心為協會做事，把協會當為家一份子。」（A 八 6/a-b01-03）。

然而協會的領導與決策仍呈現一個共同的想法，如受訪者 D 所言：「蓋好家園有更好規劃，這是要有好的領導以及好的團隊，願景大家都會說，但是沒有好的

團隊又該如何完成呢？」(D 七 5/a-c01-04)，認為理監事會中有卓越的成員是資源，亦必須要能吸引和留住優秀的工作人員，有共同理念成員的投入和運用則不致浪費人力資源成本，所以受訪者 C 也說：「以最少的工作人員發揮最大的效率。」(C 一 1/d07)，組織才會如受訪者 E 所言：「人事穩定變遷小，服務業務推展有其延續性、聯貫性。」(E 一 1/d06-07)。

以上關於協會領導與決策的看法，對照協會歷年來的活動和服務的規劃及執行狀況，如受訪者 C 所言：「除業務主管外，工作人員的流動率高，顯示人員的不穩定性（如會計、庶務員、社工剛了解業務或根本未上軌道就離職），造成許多市政府或內政部的計畫案無法順利接辦，使業務主管沒有更多的揮灑空間。」(C 二 2/a01-05)，但受訪者 D 卻也表示：「本人認為內部優勢在於協會有健全的工作人員。」(D 一 1/a01-02)，顯示組織的領導與決策會隨著內部環境的資源條件和人力的變動而有矛盾和衝突。

這個例子說明了 S 協會在努力投入籌建社區家園的願景使命期間，為更落實服務會員及家庭，決策選擇在 2006 年另行租用民間建物一樓，先行試辦營運「社區家園」服務業務，卻誠如受訪者 E 所言：「經營管理專業與人力不足，組織擴展(人力/場地)不易，社工員招募與地區大型機構相較不易，社工流動率較為高。」(E 五 4/a-c01-04)，使組織面臨租金負擔、軟硬體設備擴充、財源缺乏、人力擴充等營運服務之經費和資源運用問題，但也很快地在 2007 年即選擇投入爭取承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」，讓服務使用者或服務提供者/競爭者的服務市場條件的需求，亦成為其採取適應策略的考量因素，雖然協會在領導與決策上仍有待產生更多的共識，但也呈現出其經營策略的選擇實會受到領導與決策的結果所影響 (S 協會，2010-2013)。

第三節 適應策略的執行與結果

綜合前二節對於在地資源和組織條件的分析之後，本節更以 S 協會承辦的「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」委辦計畫的內容為例，分析和討論於外部環境、資源與組織內部條件的配合下，組織對於其核心資源、管理決策、網絡鍊結三方面的決策和選擇，其適應策略的執行與營運的結果。

壹、策略運用的執行

在瞭解了組織的經營決策會受到所處的內、外環境的影響後，有助於激發創意思考並發展組織對環境所做的適當的短期及長期的回應，能因此而讓組織明瞭及掌握如何充分發揮優勢以實現眼前的機會，或動用組織的優勢以避開已知的威脅，也能以投入或放棄不夠成熟的方案或組織的基礎架構來回應已知的機會，或是因為面臨迫切的威脅而回應了組織更為脆弱的弱點。

如此可提供配置組織資源的一些指導方針，有評斷標準以制定方案的目標重點，並對於現在和未來應該提供的服務或產品達成共識，並落實執行(如下圖 4-8)。

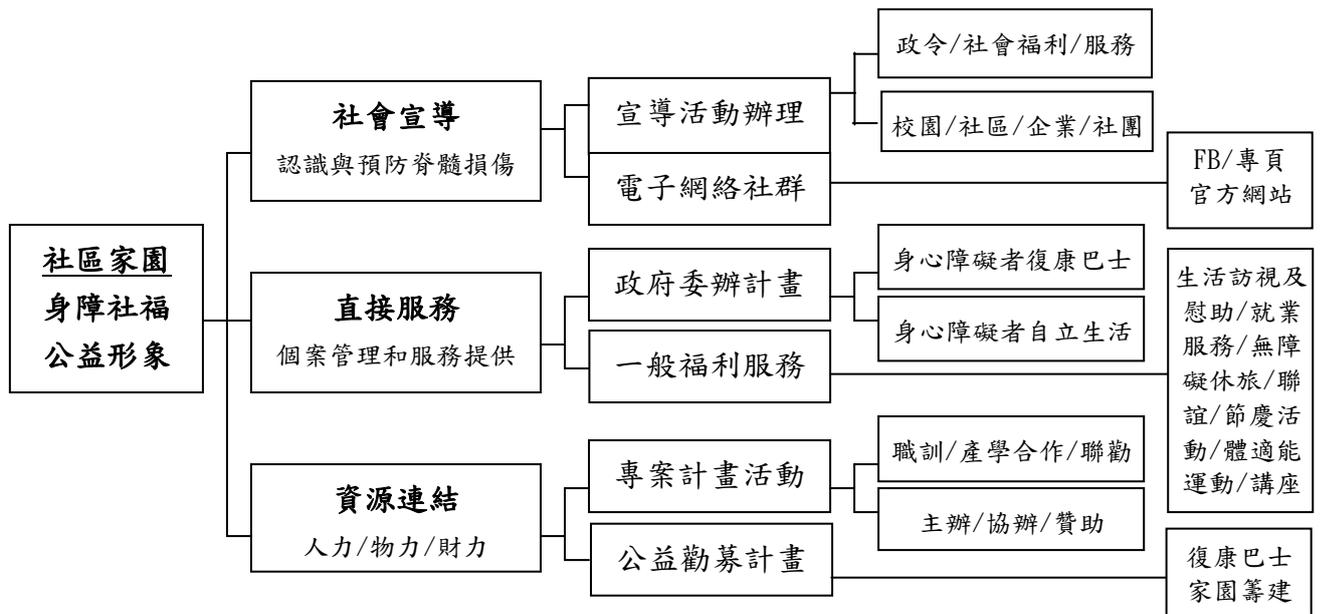


圖 4-8 S協會的目標策略分類圖

資料來源：S協會會務現況（S協會，2013）

如上圖 4-8，S協會承辦的「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」，是組織經營主軸中「直接服務」的一環，以經營社會公益形象為主，藉由社會宣導爭取社區資源的投入，以進行個案的直接服務和活動，最終皆以組織的身心障礙社會福利提供的公益形象「脊髓損傷者社區家園」的經營為願景使命。

整理協會執行各式服務計畫的成果報告書，瞭解了協會在審視內部的資源能力及外在資源競爭狀況的評估中，會進行目標資源的盤點與分析，擬出以資源為基礎的服務目標策略，試圖建立一套自有的獨特的資源與能力，並將協會的成立宗旨、服務活動、經費來源，與核心資源、管理決策、網絡鍊結一併考量且依時執行，這些也都是成就協會願景使命達成的關鍵因子。

一、核心資源的運用

搜集協會歷年來出版的會訊刊物、機構年報記錄、收支決算表等，在此核心資源指協會的有形資產，就是組織藉以發揮執行力的內部資源能力，整理如下：

(一) 財務資產：擁有服務推展準備金、生活重建基金、家園籌建專案基金、復康巴士營運基金等可茲運用的現金能力。

(二) 實體資產：包括 1998 年協會購置的乙輛身心障礙者復康巴士、2008 年購置完成的家園預定地、目前行政辦公室內的設施設備、及租用民間建物一樓試辦營運社區家園服務業務的設施設備等財產。

(三) 利益關係人：由問卷填答內容可看出，包含內部的理監事、工作人員、服務個案、義工等；外部則有捐贈者、一般社會大眾、公部門、顧問、其他團體組織等，但就如受訪者 B 所言：雖然「理監事，工作人員向心力夠。」(B 一 1/a01)，但受訪者 D 也指出：「協會目前的困境是沒有完整的志工團隊。」(D 五 4/a01)，可知協會在這些內、外部人力資源、專業、能力的運用上實需更多的支持協助。

二、管理決策的選擇

依據協會歷年來的會議記錄、服務活動資料、服務建議書等，在此管理決策的選擇包含合作或競爭的決策、資源網絡的運用等，指的是協會的無形資產，整理如下：

(一) 服務品質和公益形象：在缺乏專職公關行銷人員與相關經費下，協會本著成立初衷規劃和執行福利服務業務，雖然辦理的宣傳廣告不多，但如受訪者 C 所言：「訪視會員或用問卷調查等方式瞭解其需求。」(C 六 5/a01)，協會對於執行委辦方案及辦理活動的設計，都是經由成果評鑑獲得認同，然後再考量外部的合作或競爭的資源和服務行動。

(二) 勞動成本：因政府委辦計畫而進用之人力，考驗協會的員工忠誠度與業務執行的穩定度，如受訪者 E 所言：「組織擴展(人力/場地)不易，社工員招募與地區大型機構相較不易，社工流動率較為高。」(E 五 4/a-c02-04)，協會相對付出更高的在職教育訓練成本，也將勞動成本提高。

(三) 策略行動與資源取用：協會的決策管理在理監事會，行動管理在總幹事，如受訪者 E 所言：「領導層無政黨傾向。」 (E 一 1/e08)，排開政治因素，僅在資源與策略的考量下，爭取政府委辦的「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」，先挹注經費和人力，再由營運管理中關注服務需求、連結資源網絡。

三、網絡鍊結

審視 S 協會歷年來出版的會訊刊物、會議記錄、機構年報記錄等，來瞭解協會能否依經營環境變動有權變能力做好策略規劃。

(一) 服務市場：承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」，因為協會組織分層少，如受訪者 D 所言：「各部位人員都能發揮個人的優點以完成各類業務。」 (D 一 1/b03-04)，於管理判斷在地資源和服務提供比較沒有落差，有能力可以關注服務需求和資源連結情形。

(二) 委辦之服務方案：由協會 2007 至 2012 年度的決算經費結構瞭解，因承辦政府委辦的「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」獲得很高比例的經費收入，平均約佔每年經費收入的 25.6%，不但解決身心障礙者最大的交通輸送問題，促進了社會參與的意願，也如受訪者 D 所言：「讓會員能多投入協會的活動，以利協會對外界的募款。」 (D 三 3/b03-04)，獲得公部門與社會大眾的認同和持續的捐贈支持。

(三) 服務發展：雖然幹部成員與會員皆為身心障礙輪椅族的朋友，在輔導傷友、服務執行、資源取得等都比較受限，就如受訪者 E 所言：「團體屬「社團法人」人民團體，理監事由會員(傷友)選任，領導群組成成員相對其他社團(如:家長團體)弱勢，成長較為緩慢。」 (E 二 2/a01-03)，但協會發展至今十六年來，因為投入身心障礙者復康巴士的營運，擁有了公部門復康巴士服務提供的資源，加上一股及專案福利服務業務與活動的持續辦理，基於社會宣導的責任，協會朝籌建社

區家園的願景使命之進度雖然緩慢，組織卻能在有限的內、外部環境資源中順勢、穩定地發展，但誠如受訪者 E 所言：「組織擴展(人力/場地)不易，社工員招募與地區大型機構相較不易，社工流動率較為高。」(E 五 4/a-c02-04)，唯一要克服的是社工專業人員的穩定投入。

以上藉由 S 協會承辦的「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」委辦計畫的內容為例，分析和討論其在外環境、資源與組織內部條件的配合下，有關核心資源的運用、管理決策的選擇、網絡鍊結三方面之適應策略運用的執行，瞭解到 S 協會在審視內部的資源能力及外在資源競爭狀況的評估中，有形或無形的資產、服務市場的發展等面向，如：財務、設備、利益關係人、服務品質、公益形象、勞動成本等，都是組織決策執行以成就協會願景使命達成的關鍵因子。

貳、策略運用的結果

就嘉義市政府 2006 年底開始公告招標委辦的「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」委辦計畫為例，本研究著重於政策制度的環境如何影響策略的執行，包含制度、服務市場、契約執行等面向，以 S 協會自 1998 年底為促進會員行動參與社會、拓展服務活動範圍，先購置並自營復康巴士交通服務至 2001 年開始接受政府部份經費補助，直到 2007 年以降投標爭取委辦計畫至今的環境評估、計畫執行、評鑑方式，依協會內、外部環境的資源與條件的適應狀況，呈現組織營運的結果。

一、組織內部環境

以承辦的「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」為例，分別就 S 協會

成立時的立案宗旨、資源的運用、服務模式的建立、領導與決策等四個面向，來討論和分析協會配合在地經營環境，以漸近方式轉變內部制度環境的適應策略運用的結果。

（一）成立宗旨

S協會之立案章程敘明：『本會係一脊髓損傷患者之組織，其宗旨為結合社會各界之力量，協助脊髓損傷患者自立、自強，重新適應社會生活，以減少家庭及國家社會之負擔。』（S協會，1997），而多年來為了使組織有能力因應環境中的變化以達到組織的成立宗旨，S協會注重整體方向的發展，在成立第二年（1998年）即依此確立了組織最終的使命是建構「脊髓損傷者社區家園」的服務願景，思考第一個要克服的就是受限肢體障礙行動運輸的不便，所以在同一年底即專案勸募購置完成乙輛身心障礙者復康巴士，同時訂立了營運辦法開始自營提供輪椅族群的交通接送服務，為協會努力的願景和使命站穩了第一步（S協會，1997-2007）。

S協會更於2007年始持續爭取承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」至今，不僅以民間團體結合公部門的資源，提供給服務使用者最需要克服的輪椅交通接送問題，也舒緩了家庭照護外出難題，不僅促進了身心障礙者及其家庭的社會參與，如此運用策略思考亦發展出長達數年、展望未來的服務願景「籌建脊髓損傷者社區家園」，也讓每年服務業務期程都能依循此成立宗旨的精神達成目標（S協會，1997-2012）。

（二）資源的運用

指協會的經費和財務的來源分佈和使用，由協會的經費收支狀況和辦理的福利服務活動的推動可瞭解到，協會雖然面臨在地資源有限、經費勸募競爭壓力大，卻並沒有因此而停下資源募集的腳步。

在 1998 年為籌募自有的復康巴士，S 協會有計畫的僅單一結合一個國際扶輪社團，加上理監事會所有成員的家族人脈，很快地累積了協會第一筆專案勸募基金。為能穩定提供服務，在 2001 年協會開始尋求營運基金的協助，分別爭取嘉義市政府補助服務計畫部份經費，並以小額勸募方式推動復康巴士認養計畫，同時進行社會宣導活動。於 2007 年爭取到公部門委辦計畫經費挹注至今，由政府政策性編列營運經費，因為受限服務契約內容收費標準的規定，於評估自負營虧的能耐後，協會繼續進行小額勸募方式推動復康巴士認養計畫至今，以維持服務品質（S 協會，1997-2012）。

另為回饋政府與社會大眾的協助，協會於服務建議書中明訂執行多項回饋服務，如：低收入戶身障者免費乘車、車輛配合政府及社團宣導政令或公益服務活動、進用中高齡二度就業者，及本會自有乙輛復康巴士於車次密集、車輛進廠保養或維修時、和冬季時期以支援方式投入服務等。

如此在外部資源競爭狀況中，S 協會仍能以資源分享和回饋的方式作為協會內部資源運用的方式，不但拓展了服務市場也提昇了社會公益形象。

（三）服務模式的建立（S 協會，2008-2013）

服務管理：依委辦的服務契約進行，為便利障礙者使用車輛服務，初次使用者資格於電話預約時即由調度士口頭初審完成，可事先填寫服務表單及繳交必要資料（如身障手冊影本或低收入戶證明等），或在第一次使用服務時完成亦可；若欲繼續使用服務，則於三至七天前以電話和調度士（統一派車窗口）預約協調接送時間地點即可。且以使用者付費原則，依服務契約收費標準，在每次完成服務即向服務使用者收取並開立收費證明，亦同時於服務記錄表格中簽名。

營運管理：每月至少進行一次業務督導會議；每季教育訓練至少一次；每年於年中和年底各進行一次服務滿意度調查；其他如應配合政府活動及宣

導、業務考核及評鑑等。每月統計服務成果數據；每季遞送服務供需情形調查表；每季核實請款核銷：個案數、服務趟次、里程、油料、保修；使用服務的障礙類別；支用經費的項目、額度、單據等核實。

在提供服務的過程中，因為確實執行「服務管理」及「營運管理」，所以相關的服務數據、統計資料分析、財務運用狀況等成果就成為 S 協會持續爭取辦理「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」的競爭優勢。

(四) 領導與決策 (S 協會, 2007-2012)

組織經營必須對不斷變化且難以預測的環境有所因應，因此在本委辦計畫案持續進行的過程中強調的是分層決策與負責的重要性，就誠如受訪者 E 所言：「事權分工(決策、監察、執行)劃分明確，不會因組織人事問題阻礙發展。」 (E-1/b03-04)。

因為協會的決策和監察的管理在理監事會，所以先依會員需求和組織發展決策，即如受訪者 C 和 E 所言：「訪視會員或用問卷調查等方式瞭解其需求。」 (C 六 5/a01) 及 「爭取承接政府方案，藉由方案辦理過程累積執行、管理經驗。」 (E 六 5/a01-02)，參與並通過向市府投標，持續爭取承辦此服務計畫，延續服務至今。而協會服務業務的執行管理則授權總幹事，本委辦案的工作團隊即依服務建議書中敘明由總幹事帶領執行，為本計畫負責人，負責投標、評選簡報、議價簽約等；本計畫行政業務督導則由執行秘書擔任；而直接服務提供和管理則交由營運組長全權處理 (S 協會, 2007)。

車輛運輸接送的服務提供屬於直接服務的一環，由營運組長 (調度士) 專職統一窗口受理服務預約，擔任個案資格審核、資料建檔、申訴處理、駕駛員管理、直接服務管理、行政督導助理等，也由其管理的第一線服務人員 (駕駛員) 依車次班表負責執行接送服務、狀況回報、車輛檢修時程管理、收費及服務記錄等表單填寫、回報。

如此執行分層決策與負責的領導方式，就誠如受訪者 C 和 D 所言：「主事的主管對各項業務瞭若指掌，使各項業務的推展沒有任何延宕，以最少的工作人員發揮最大的效率。」（C — 1/a01、c06、d07），「各部位人員都能發揮個人的優點以完成各類業務」（D — 1/b03-04），故能落實執行「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」計畫，達成計畫目標：『提供身心障礙民眾平等參與社會的運輸工具，建立本市無障礙之運輸環境，增進身心障礙者「行」的便利性。』顯示 S 協會爭取承辦此政府委託服務計畫的決策選擇和運用足以呈現領導執行的能力和結果。

二、組織外部環境

以下以承辦的「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」為例，就協會外部環境中政策法律的推動、關注專業技術的投入、服務市場的供需、地方資源的合作與競爭等四個面向，以調整「核心能力」、「集中策略」適應組織外部利益關係人等，來討論和分析策略運用的結果。

（一）政策法律

外在的環境會變革或持續改善，包含福利服務項目、經費來源與收支、勞動市場、評鑑考核管理系統、政府委辦契約等。但是，本委辦服務計畫的政策依據雖由委辦契約中得知為「身心障礙者權益保障法」，卻仍有很大改善的空間，茲討論如下：

嘉義市政府於 2006 年函「嘉義市政府辦理大型活動現場安全須知」中第九條第二項：『活動對象如因年齡、健康狀況需特別照顧者，應有家屬或服務人員陪同，必要時應以專責之方式照顧。針對行動不便之活動對象，應備有交通（復康巴士等）接送服務。』但是，承辦大型活動的單位總是在工作分配協調會議中忽略此項需求，卻總是在活動前才強勢要求派車服務，造成

駕駛員無預期加班未休假，而為免致疲勞駕駛，就影響了平日使用服務者的權益。

依 2007 年在中央推動與落實執行「身心障礙者權益保障法」之後，也因其中第五十一條第二項「照顧者支持」規定而訂定的「身心障礙者個人照顧服務辦法」中第二條，用詞定義之『十六、復康巴士服務：指提供身心障礙者備有輪椅升降設備及輪椅固定等設備之特製車輛，提供就醫、就業、就學、就養及社會參與所需之交通服務。』於此，才於社會福利政策中明訂了身心障礙者復康巴士的法定服務需求，讓使用輪椅行動的障礙者優先預約使用，減輕了照顧者的負擔，也促進了社會參與的意願。

但是，在 2011 年「內政部一百年度推展社會福利補助經費申請補助項目及基準」有關復康巴士的經費補助卻明訂於第貳項老人福利中的第五款『我國長期照顧十年計畫－交通接送服務』中的第三點補助項目及標準：

1.服務提供單位：

(1)營運費用：包含小型復康巴士（附升降設備之身心障礙小型冷氣車）之車輛費用、人事費、業務費，每一輛每年最高以新臺幣七十五萬元計。

○1 車輛費用：含車輛用油、維修保養、保險費、稅費、監理費用、修改或增加車輛設施費、車輛停車場站或執勤中所需之停車費用。

○2 人事費：含行政人員及駕駛員僱用、訓練、薪資與年終獎金。

○3 業務費：含辦公室租金、辦公物品及水電、瓦斯等事務費。

(2)車輛租金、全球衛星定位系統（GPS）租金：每一輛新車（含 GPS）最高以新臺幣十九萬元計。

2.服務使用者：補助中度、重度失能者使用類似復康巴士交通費，每人每月最高補助四次（來回八趟），每趟最高以新臺幣一百九十元計。同時符合日間照顧及交通接送服務之中度、重度失能者，其交通費僅得擇一補助。

上項經費補助項目及標準，若對照本計畫由 2007 年以降逐年增修訂之委辦契約的經費撥付標準¹¹，如：服務提供單位含人事費、車輛保險費、車輛油料費、車輛保養維修費、業務費不得高於每輛車四十萬元。服務使用者付費標準¹²，如：不得有戶籍限制；市區單程收費八十元、共乘者收費五十元；跨出市境十公里以內單程收費一百五十元、每超過一公里加收五元、核實付費、共乘者六折（S 協會，2012）。此收費和營運的標準與中央對老人福利的規劃標準落差實在太大。

如此可知，對於委辦計畫內容的設計與評估的標準，公部門的考量不僅應該注意到城鄉的差距、地方人文的差異、特殊需求的服務提供等，在政策法律內容的設計和經費的規劃中，期待能有更適時適性於實務執行上的標準與依據。

（二）專業技術（S 協會，2009）

本服務計畫在專業技術上除了在委辦契約中明訂聘任調度士或駕駛員的資格規定須領有職業駕照外，並無其他限制。不過，由協會的營運實務經

¹¹ 資料來源：2012 年「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務契約書」第六條「機關給付費用」第一項：機關提供委辦經費予廠商，以作為其部份管理成本，包括人事費(司機 6 名)、保險費、油料費、維修費、業務費(含人員加班費、差旅費、雜支及行政管理費等，以契約金額 10% 為上限)等，金額共計新台幣 240 萬元整。

¹² 資料來源：2012 年「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務契約書」第四條「廠商提供之運輸服務，主要依下列原則辦理」：服務範圍、服務費用收費標準、服務時間、服務對象、服務方式(如本研究內文所示)。

驗記錄，在職務內容說明即已敘明了相關需求背景：

營運組長（調度士）：具職業駕照；嘉義市政府身心障礙者復康巴士交通服務營運組組長；負責人員車隊管理及調度業務、要有電腦文書處理能力、具溝通協調與管理能力；周休二日，但須視業務調整。

駕駛員：車輛駕駛與管理；具職業駕照；駕駛身心障礙者復康巴士，乘載身心障礙及行動不便的朋友，服務應具高度熱心及服務熱忱與耐心；需填具各式記錄表單等；周休二日，但須視業務調整。

（三）地方的資源

協會以調整「核心能力」、「集中策略」，來決定地方資源的合作或競爭。

本委辦計畫的服務執行「核心能力」是指以各式記錄的表單設計與填寫來管理服務營運，如行車記錄、服務記錄、收費記錄、保修記錄、差勤記錄、服務照片記錄、業務督導記錄、人員考核記錄等（S協會，2007）。

而本委辦計畫的經費管理採「集中策略」，由協會統籌會計，但專款專用獨立帳務；自負營虧部份則專案由小額勸募方式推動復康巴士認養計畫來補足。

與地方資源的合作關係則包括：車體與政府和社區配合做政令宣導，與身障社團配合協助公益活動宣傳，也藉以從事本交通服務的宣導及開發案源、增加收入。與地方資源的競爭關係則包括：為補足本委辦計畫自負營虧的部份，除了必須與在地身障社團競爭有限的資源，也必須壓縮協會籌建社區家園及其他福利服務的勸募資源，目前協會將捐款項目分為四個面向，包括一般會務福利服務、復康巴士營運服務、社區家園籌建基金、生活暨職業重建基金（S協會，1997-2012）。

如此與地方資源又合作又競爭的關係，其實更突顯了組織在宣導和服務

提供上的優勢，讓 S 協會有更正面的公益形象以取得更多的應用資源，就如受訪者 C 和 E 所言：「再來是開辦職訓課程、成立庇護工場、傷友生活重建、心理諮商……等，使傷友走出傷後陰霾培養技能。」（C 九 6/b02-04），S 協會在其他提供的服務項目上亦得到持續的經費和資源，「服務專案推動「自力生活支持服務計劃」、「生活重建服務計劃」建置。人員儲備……」（E 九 7/a-b01-03），讓更多的服務專案順利推動。

（四）服務市場

指「利益關係人」，除了已討論過的經費、專業、政策等一般環境資源，還包括「特定/任務環境」，能夠直接影響協會獲取所需資源的能力，如：

本委辦計畫主辦單位為嘉義市政府，協會是執行單位，在服務執行中的相關規定和標準皆遵循所簽訂的服務契約，內容包含市府公告招標的文件內容、議價簽約的內容、執行單位的服務建議書。

服務使用者即服務對象，領有身心障礙手冊者，行動不便需使用輪椅者優先；身心障礙者陪同親友以一人為限。而服務範圍規範起迄一端須位於嘉義市行政區域內。服務時間為週一至週六，每日上午 08:30~12:00、下午 13:00~17:30；週日及國定假日配合醫院休診不發車；服務時間得於實際執行後，視需求予以延長。服務預約及查詢規範為用車前三日，每日上午 09:00 至下午 05:30 來電訂車；國定假日及週日休息；臨時訂車者，需視當日車輛出勤狀況，再決定是否受理（S 協會，2007-2012）。

以上「特定/任務環境」若配合委辦契約中的收費標準和經費撥付標準來看，再對照上節圖 4-4 至圖 4-7 有關「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」委辦專案收支狀況來比較，相對於服務提供單位的條件確實比老人福利中的交通運輸條件提供更嚴苛，也就是說 S 協會在延續爭取承辦此委託營運方案的服務市場仍擁有很大的發展空間。

綜上所述，藉由 S 協會承辦的「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」委辦計畫的內容和執行的結果為例，依協會內、外部環境的資源與條件的適應狀況來分析和討論後，瞭解到 S 協會組織策略運用的結果：一為其立案宗旨及願景使命、資源的運用、服務模式的建立、領導與決策等四個面向，會以漸近方式轉變內部制度環境來配合其在地的經營環境；二為 S 協會以調整「核心能力」、「集中策略」來適應有關的政策法律的推動、專業技術的投入、服務市場的供需、地方資源的合作與競爭等外部環境的變動。

第四節 小結

本研究根據研究目的，想探討組織採取的經營策略如何適應所處的環境、影響組織適應策略選擇的環境因素，以及組織執行適應策略後的經驗與發展，並將分析的結果做綜合性的討論。

壹、組織經營策略的運作與歷程

一、組織內部適應策略

S 協會依人團法成立後，為爭取經費和資源運用以提供服務，而必須向公部門或民間組織尋求支援，所以完成聲請法人公證以利承接辦理服務方案，也為推動專業服務陸續聘任專案人員執行服務業務，而基於組織的宗旨及社會責任，組織在經營環境的競爭與人員的流動等因應，也必須依循與建制完整的制度。

如此 S 協會不因在地且小型的組織特徵而停止爭取內、外部資源的支持和協助，由其年度經費決算結構來看，可瞭解直到 2006 至 2008 年間 S 協會開始提供收費的服務與專案工作人員的進用，其服務經費最大的來源支柱是來自於政府，而結合社區、社團支持的服務計畫也是重要的機會，加上專案勸募依組織的成立宗旨及願景使命的規劃執行，這都印證了 Boxall and Steeneved (1999) 在策略管理的環境壓力關係中，組織在任務策略、組織結構和人力資源三者的內部互動下，為因應所處環境與組織適應間的交互影響，必須有能力主動改變自己以適應環境，進而降低環境所造成的影響，也更加瞭解為促進長期的組織變革，這是一個持續進行的過程，是為因應環境變化所應持續進行的過程。

二、組織外部適應策略

S 協會在爭取成為「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」委辦執行單位至今，為因應內外環境而投入經營管理的資源和能力，與組織願景使命的規劃一致，也建立社會公益形象，不僅建構身心障礙者小型復康巴士交通服務網絡，也與公部門和社區建立友善關係，獲得了持續挹注的資源，不僅擴大了服務範圍，也讓更多的服務專案順利推動。誠如受訪者 C 和 E 所敘述：組織的「服務願景與方向規劃明確，政府與民間願投入資源。」 (E 三 3/b03-04)，「雖然協會的服務項目會隨著服務對象不同階段的需求做不同的調整，也會隨著政策、制度或資源的變動而有不同的規劃，甚至於因此而擴充了服務範圍和服務工作，但檢視協會的成立宗旨，仍顯示協會努力於結合社會各界之力量，協助身心障礙者自立、自強，重新適應社會生活，以減少家庭及國家社會的負擔。」 (E 一 1/g-i11-14)，而且「協會承辦市政府多項計畫有不錯的評論，因此也得到市政府的信賴，所以有些計畫案市政府會主動找協會承辦或優先續標（如身障者復康巴士營運服務、舊衣回收、身心障礙者自立生活支持服務試辦計畫等）」 (C 三 2/b-d04-09)。所以協會為永續服務提供，在 2007 年投標承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」以降，

促進身心障礙者社會參與的同時，協會也將如受訪者 C 所言：「能繼續承辦身障者復康巴士服務計畫等業務能持續經營。」（C 八 6/a01-02）。

如此瞭解 S 協會在面對法律政策、服務市場、地方資源等經營環境的影響下，以爭取承辦政府的委託方案「嘉義市身心障礙者復康巴士交通服務」的決策結果，印證了 Child（1972）的說法：「策略選擇」是管理者隨著外在環境與組織發展時期，對於經營目的與策略型態的選擇；也與「資源學派」對於策略的概念與作法吻合（蔡展維等，2011）：組織資源是組織行動的基本依據，管理者在瞭解組織內部與外部的環境需求後，找出本身的競爭優勢因子，以協助組織達成願景使命、增進核心資源能力、成功維繫組織的生存與發展。

貳、影響組織適應策略選擇的環境因素

就如國內學者溫金豐（2009）所言：組織依循成立宗旨，其經營範圍視所處的環境影響而改變，而組織人力的核心技術與資源網絡鍊結也必須隨之變化以發展出適當的因應機制，才能有好的經營表現。所以 S 協會自 2007 年以降決策選擇爭取承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」，並有能力持續執行該項服務和擴及其他服務，此過程深受組織內、外環境所影響，就內在環境來說，主要影響因子計有：組織的願景使命、核心資源、領導與決策等三項；就外在環境來說，則有政策法律、服務市場、地方的資源等三項。

一、內在環境影響因子

以「資源基礎理論」(Resource-based Theory)的觀點，組織必須藉由累積及培養內部的資源與能力，同時也要爭取社會認可與政府支持，才能獲得更多重要的關鍵資源。S 協會即是基於組織的願景使命，加上領導與管理決策的選擇及其網

絡鍊結的支持，從購置身心障礙復康巴士開始自營交通接送服務，進而爭取政府計畫經費補助，更爭取承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」政府委辦計畫，不僅提供持續的服務也擴大服務範圍。

如此改變及強化自己來適應社會資源的有限性，由組織內發展出的核心資源形成核心競爭力「由內而外」的過程，讓S協會有能力形成策略與優勢來因應外部環境資源競爭的壓力，這就是非營利組織在落實組織的使命與願景的同時，為維持組織持續發展所做的選擇。

二、外在環境影響因子

雖然「資源依賴理論」主張由組織管理者決策爭取從外部環境中獲取內部無法產生的資源，以維繫組織的生存與發展，但組織本身對於從其他組織所獲取重要資源的依賴程度應降到最低，但S協會在許多不確定的外在環境因素下，如身心障礙者權益保障法的修訂及推動、服務市場的轉變或擴大、獲取社區資源的合作或競爭的決策等，再加上內部人力架構基礎資源的穩定或強化之策略選擇和發展的影響，對整個組織內部的運作都有直接或間接的影響。

S協會就在社會資源如此有限及競爭的條件下，為了獲取生存及不斷成長而決策爭取承辦「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」政府委辦計畫，設法利用與政府的契約、夥伴關係等運作方式，在資源交換上有彼此相互依賴依存的關係，讓組織維持資源挹注、擴大服務市場而能生存發展，如此亦同於溫金豐（2009）和 Alexander（2000）的研究論述：組織的領導決策除了不斷努力透過特定的利基環境強化競爭力以取得生存資源外，也應該審視環境的變化，適時進行經營領域的轉換，才能持續取得重要資源以保有良好的長期績效。

參、組織執行適應策略後的經驗與發展

一、組織的經營環境

組織的策略目標是決定如何在環境中配置資源以實現組織的長期目標，及決定如何設計組織架構以執行策略（溫金豐，2009；陸宛蘋、何明城，2009），所以 S 協會的做法是分層授權執行，在瞭解組織內、外資源條件的擁有或不足的同時，得於內、外環境變動與調適中以策略性思維進行規劃及執行服務業務，也就是說，策略的目標就是決定如何在經營環境中配置資源以實現本計畫的永續經營目標，及決定如何設計或修正服務執行流程以順利推動服務。

而司徒達賢（2001）認為既然策略的作用在幫助組織於複雜的經營課題中，能夠選擇出優先關注的重點，並可為組織開展更好的生存空間，所以 S 協會的做法是購置自有復康巴士自營身心障礙交通接送服務，進而爭取政府補助計畫經費，更爭取承辦政府委辦計畫「嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務」，不僅提供持續的服務也擴大了組織的經營領域。

二、核心資源和管理決策

依司徒達賢（2005）的看法，組織想要在有限的資源中求生存，領導人在決策過程中，選擇因應策略的理由應以最能配合環境趨勢、最能發揮現有條件，並合於組織目標者行之，但除了各方面資源的投入，也必須有明確的使命與方向才能凝聚全員的努力，才能更進一步在社會大眾心中為組織建立良好的形象，間接為組織創造機會帶來更多資源，所以 S 協會以承辦政府委辦的社會福利計畫的方式，開拓了政府資源的挹注，不僅增進了組織本身社會公益形象，也進而順利推動了協會依願景使命所規劃的既有的眾多服務專案，如受訪者 C 敘述：「協會承辦市政府多項計畫有不錯的評論，因此也得到市政府的信賴，所以有些計畫案市政府會主動找協會承辦或優先續標（如身障者復康巴士營運服務、舊衣回收、身心

障礙者自立生活支持服務試辦計畫等)。(C三 2/b-d04-09)。

三、網絡鍊結與組織發展

葉至誠(2007)認為尤其是在地小型的非營利組織於有限資源與法令約束下相互競爭，會採取不同的適應策略「為組織生存而管理」，應主動改變自己以適應制度環境的改變來降低環境所造成的影響，所以S協會在適應內、外環境的變動下決策選擇從購置自有復康巴士自營服務，進而爭取政府計畫經費補助，最後爭取承辦社福委辦計畫至今的經營結果而言，就如司徒達賢(2005)所說的組織應在不同的發展階段做適當的考量，S協會在如此必須決定組織本身存在於資源網絡中的競爭優勢地位及與這些關係網絡的互動關係時，不僅延續了既有的服務提供，更開拓了服務市場，進而有能力實踐其社區家園籌建的願景使命，對照協會的財務會計結構、收入和支用狀況、人力投入狀況，選擇以承辦公部門的委辦計畫案來取得公部門及民間組織的經費和資源挹注，不但延續以傷友為中心的服務活動，更邁向永續經營的服務與發展，這也是S協會於增進組織經營內、外部資源的基礎和能力後，善盡社會責任及開拓運用社區資源的發展與結果。

第五章 結論與建議

本研究以 S 協會的服務發展歷程，來探討在地且小型的非營利組織在內、外環境的變遷下，策略選擇的影響因素與執行的結果，並以其承辦的「嘉義市身心障礙者復康巴士交通服務」政府委辦計畫為例，來瞭解組織的核心資源、管理決策、網絡鍊結三方面，於面對外在環境中政策法律的變動、服務市場的擴大或變動、地方資源的合作或競爭，及內在環境中組織的願景使命、核心資源、領導與決策等內、外環境的影響因素下，其經營管理的發展和結果，以作為在地小型非營利組織的參考，亦能向政府部門、其他非營利組織、組織決策執行者三方提出反省與建議。

本章共分為三節，第一節為統計分析之結論，第二節提供可行之建議及未來研究方向之參考，第三節根據研究結論說明研究限制。

第一節 研究結論

本研究以質性研究為基礎，採個案研究的方法，透過 S 協會的組織文件、檔案資料，及同時針對其核心實務工作者施行開放式問卷填答受訪的方式，取得研究資料進行彙編與分析，以其承辦的政府委辦計畫為例，根據研究問題和研究分析的結果，整理出三項結論，分述如下：

壹、願景和使命是非營利組織的營運與發展的指導原則

由研究對象的沿革發展及其承辦的政府委辦計畫為例，其服務營運規劃如運用的資源狀況、辦理相關活動的性質、經費收支結構、人力資源的規劃等，可瞭解組織歷年來的發展及策略的選擇都依循協會的成立宗旨及任務。

為因應環境變化所應持續進行的策略選擇過程中，非營利組織的願景和使命是服務營運的核心價值和信念，提供給理監事會和員工指引與激勵的基本準則，也傳達給利益關係人以共同成就組織的最終成果，如此非營利組織才得以持續成長和發展。

貳、組織內部條件與外部資源的運用會影響組織的營運結果

本研究以研究對象的沿革發展及其承辦的政府委辦計畫為例，在實務運作上對於制度環境的變化與調適，有關其核心資源的規劃、管理決策的選擇、網絡鍊結的資源運用等三個面向的關鍵因子，如願景使命、基礎條件、服務模式、政策法律、專業技術、社區資源、利益關係人等，對於組織的營運結果均有很大的關聯性。

瞭解組織內、外部的優勢、弱點、機會、威脅之間的交替作用後，有助於組織瞭解內、外資源條件的擁有或不足，才得於內、外環境變動與調適中以策略性思維進行規劃及執行服務業務。要強調的仍然是，這是一個持續進行的過程，是為因應環境變化所應持續進行的過程，是瞭解組織的核心資源、管理決策、網絡鍊結之間和服務是否永續發展的關鍵。

參、適應策略執行的限制與挑戰

本研究透過 S 協會在 1997 年至 2012 年間的發展記錄，和主要業務參與者的實際經驗提供的資料，加上承辦政府委辦計畫的執行成果，瞭解 S 協會在經營環境和策略選擇上應注意的限制和挑戰：

一、限制

為持續獲取公部門穩定財源以提供足量的服務與人力，對於在地小型非營利組織承辦政府社福委辦計畫的能力展現，受限於：組織管理政策是否能穩定執行、組織獨特核心能力的維繫程度、組織是否朝向社會工作專業執行的努力、一般福利服務業務和活動能否持續推動、資源和經費運用的透明度。

二、挑戰

將服務相關數據提供給公部門，期正視在地小型非營利組織的社會功能，並落實社會福利政策；改善公部門方案規劃與實務執行規劃上的落差、組織執行專業服務人力的招募和延續、服務使用者的自我增能及權益倡導。

由下圖 5-1 所呈現的資源價值創造就是協會選擇承辦政府委辦計畫，將公部門經費挹注作為服務基礎且能永續經營的資源，雖然身心障礙者復康巴士的交通服務易被他人模仿而有資源的競爭壓力，協會在執行上與公部門及服務使用者也常會形成三角對立的局面（如收費標準、服務品質等），但是藉由行政管理業務的穩定（如人事制度、會議、個案管理、資料行政資料庫、會計帳務、一般福利服務業務的進行等），及社會責任與服務宣導（如認識與預防宣導、出版刊物、經營國際網絡社群、建立社會資源網絡、公開徵信捐款用途等），協會不僅遵循成立宗旨和願景任務，也建立了公益形象，並獲得社區資源的挹注。

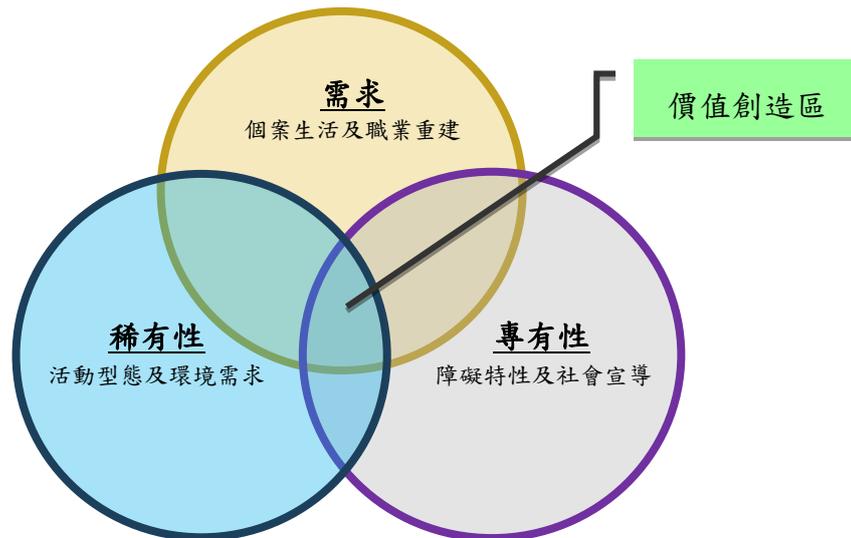


圖 5-1 S協會的資源價值創造圖

資料來源：本研究整理

綜上所述，組織會隨著服務特性和策略的不同而有各式服務考量的重點，而影響策略取向的因素來自於組織隨著內、外部環境變化分析中的呈現，依優勢、弱勢、機會、威脅等逐項來建立共識，如此一來組織內部的經營條件如：人力、財務、專業、過去經驗等，及組織外部的環境條件如：法律、政策、競爭、利益關係人等，皆會成為決策組織的服務市場、技術能力、資源運用三方面的執行結果的因素。

回顧研究對象的成立宗旨：『本會係一脊髓損傷者之組織，其宗旨為結合社會各界之力量，協助脊髓損傷患者自立、自強、重新適應社會生活，以減少家庭及國家社會之負擔。』，加上於 2007 年接受公部門委辦營運至今的「身心障礙者復康巴士交通接送服務」，及 2012 年承辦中央政策規畫、地方執行剛起步試辦的「身心障礙者自立生活支持服務」，由『提供身心障礙民眾平等參與社會的運輸工具，建立無障礙之運輸環境，增進身心障礙者「行」的便利性，促進社會參與。』一直努力到『提供身心障礙者在社區居住的協助及其他社會資源的連結，藉以培養其自主安排生活，擴展生活領域，充實精神層面，讓身心障礙者可以自我決定、選擇、負責，在均等機會下選擇合適住所，平等參與社會，融入社區自主生活。』的服務目標，加上由創會至今的服務業務與活動的辦理和配合，協會的經營領域

由單一的服務 S 協會會員，擴充到無戶籍地限制的各障別的身心障礙者及社會大眾，顯示組織的服務活動和營運決策是否兼具使命導向和市場導向的能力，是組織能否在變動的環境中持續存活，及繼續維護重要使命的能力的關鍵，也是影響適應策略選擇的重要因素。

第二節 後續研究建議

根據以上的研究結論，提供以下簡單的建議，給予政府、其他非營利組織、組織決策執行者、未來研究者，後續協助在地且小型的非營利組織維持生存與發展之參考。

一、對政府的建議

- (一) 對於委辦計畫內容的設計與評估的標準應考量城鄉差距和地方人文的差異，讓在地且小型的非營利組織在服務的設計和經費的規劃，在實務執行上有適時適性的標準與依據。
- (二) 應認知和委辦服務提供單位是平行的夥伴關係，因為非營利組織不但以公益使命之完成為宗旨，在社會大眾對政府普遍抱持不信任感的時代，非營利組織更積極地期待能擔負起彌補社會需求和政府供給間落差之角色。
- (三) 有關社福委辦案的經費支付標準，對於會計項目、給付方式、經費額度等應與一般服務方案的補助內容有所區別，應重視在地小型的非營利組織提供在地社會需求的重要性。

二、對其他非營利組織的建議

- (一) 組織如何能成功的面對挑戰，必須要歸功於組織中每一個參與的人，如工作人員、服務個案、社會大眾、其他社團等，還包括顧問和志工們，如果能夠透過計畫的合作和資源的共享，就比較能成功地達成組織的最終目標。
- (二) 非營利組織在經營管理歷程，與適應制度環境改變的過程中，不足之處如：品質管理、風險管理、行銷困境、財務困境等面向，都很期待非營利組織的實務界與研究者能更加強資訊與經驗的交流，來擴大獲得有關非營利組織的管理和應用的知識。

三、對組織決策執行者的建議

- (一) 在適應策略調整的過程中，於領導決策與執行二面向有共同的理念及態度，期社會責任、公益形象一致，以落實組織成立宗旨和願景使命。
- (二) 對於社福委辦方案，以服務提供單位的執行經驗和數據，在與政府議價簽約的過程中，於經費內容、服務項目、執行方式，甚或採購設施設備（如復康巴士），向公部門爭取合理成本的執行，即是一種倡議的過程和行為，可提高政府與社區資源的關注。
- (三) 雖然在地非營利組織規模不大，社會資源的取得也易與其他中小型組織重疊，加上工作人員數不多致分工不細且繁瑣，知名度與組織結構亦不如區域性或全國性組織完善，所以組織應朝向專業努力，在各項服務業務的執行上讓相關專業人員投入，共同推動並完成組織所賦予

的社會責任。

四、對未來研究的建議

近年來學界與政界關注的焦點已漸漸從政府與企業的雙邊關係，轉而探究如何促進政府、企業、非營利組織三者間的互動與合作的夥伴關係的建立，進而幫助非營利組織建構執行能力，以減輕政府財政的壓力，並增進公共服務的效率與品質，以建構更美好的社會。

對於在地且小型的非營利組織於組織效能、財務運用、社區關係三方面，建議未來的研究如以下三個面向：

- 一、目前由企業投入的志工參與模式，運用於在地且小型的非營利組織是否得宜，值得再討論。
- 二、為了有效增加資源並減少支出的政策推動方式和機制，有否改善在地且小型的非營利組織之服務提供，值得再討論。
- 三、改變並提昇社區民眾對在地且小型非營利組織的認知態度和行為的方法，值得再討論。

第三節 研究限制

在社會研究中，因為需要面臨倫理規範的議題，所以研究者在進行質性研究的資料收集和分析的過程中，也必須面臨諸多限制：

一、研究者角色的限制

因為研究者雖為南華大學非營利事業管理學系碩士班研究生身份進入研究場域，但因為長期投入組織管理和服務執行，所以在研究過程中，必須保持高度的敏感程度，時時提醒自己並自我省思，避免過度情緒涉入的危機。

二、研究資料的限制

因為組織規模的在地且小型，單位的服務管理與執行大多以專案方式進行管理，所以呈現暫時性、一次性、資源的限制、明確的目標等特性，故在研究的準備、實施、運作的過程中，對於資料的蒐集和參與者的選擇，比較無法掌握整體與動態的呈現。

三、資料分析結果的限制

為了呈現研究資料的完整性與正確性，雖然研究進行的過程中納入了單位從創立至今的各項活動、資源網絡、經費收支等結構概況，與主要業務參與者這期間參與組織運作的實際經驗，但是領導層變動、政策改變、經費結構、評鑑指標等因子均受內外環境不斷變動所影響，並不一定真能將本研究分析產出的結果運用於組織後續的策略程序。

參考書目

壹、中文部份

一、專書

- 方至民、鍾憲瑞 (2006)。策略管理—建立企業永續競爭力。台北：前程文化。
- 司徒達賢 (2004)。策略管理案例解析：觀念與實例。台北：智勝文化。
- 司徒達賢 (2005a)。策略管理新論：觀念架構與分析方法。台北：智勝文化。
- 司徒達賢 (2005b)。管理學的新世界。台北：天下文化。
- 朱延智 (2008)。企業管理概論。台北：五南圖書。
- 李長貴、諸承明、余坤東、許碧芬、胡秀華 (2007)。人力資源管理：增強組織的生產力與競爭優勢。台北：華泰文化。
- 吳思華 (2000)。策略九說—策略思考的本質。台北：臉譜文化。
- 林淑馨 (2010)。質性研究：理論與實務。台北：巨流圖書。
- 林欽榮 (2010)。組織理論與管理。台北：揚智文化。
- 高全 (2011)。行政學 (含概要)。台北：考用出版。
- 曾仕強 (2005)。易經的奧秘。台北：曾仕強文化。
- 溫金豐 (2009)。組織理論與管理—基礎與應用。台北：華泰文化。
- 黃源協 (2008)。社會工作管理二版。台北：雙葉書廊。
- 黃瑞琴 (1991)。質的教育研究方法。台北：巨流圖書。
- 楊千 (2007)。策略管理：理論與實務一版。台北：華泰文化。
- 葉至誠 (2008)。現代社會與公民素養。台北：秀威資訊。
- 潘淑滿 (2000)。社會個案工作。台北：心理出版。
- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。台北：心理出版。
- 簡春安、鄒平儀 (2004)。社會工作研究法。台北：巨流圖書。
- 戴國良 (2010)。策略管理：策略分析與本土個案實務。台北市：鼎茂圖書。
- 薛義誠 (2008)。策略規劃與管理初版。台北：雙葉書廊。

二、專書論文

- 胡幼慧等編 (2008)。質性研究—理論、方法及本土女性研究實例。台北：前程文化。
- 陸宛蘋、何明城 (2009)。非營利組織之使命與策略。載於蕭新煌等編，非營利部門：組織與運作，頁 75-101。台北：巨流圖書。
- 劉仲冬 (2008)。量與質社會研究的爭議及社會研究未來的走向及出路。載於胡幼慧等編，質性研究—理論、方法及本土女性研究實例，頁 101-116。台北：前程文化。

三、期刊論文

- 呂朝賢、郭俊巖(2003)。地方政府與福利型非營利組織之關係：以嘉義地區為例。**國立空中大學社會科學學報**，第11期，頁143-175+177-187。
- 呂朝賢、潘福財(2004)。非營利組織變革：以聖心教養院為例。**台灣社會福利學刊**，第3卷第2期，頁79-116。
- 社論(2005)。超越依賴與對抗－福利民營化的新思維。**社區發展季刊**，第108期，頁1-4。
- 官有垣(1996)。台灣民間社會福利機構與政府的競爭關係：以台灣基督教兒童基金會為例。**空大行政學報**，第5期，頁125-175。
- 官有垣、杜承嶸(2011)。台灣非營利部門自1950年代迄今的發展特質、轉型與挑戰。**社區發展季刊**，第133期，頁65-80。
- 洪福財(1998)。權變領導理論及其在教育行政的應用與啟示。**教育資料文摘**，第241期，頁142-171。
- 孫煒(2004)。非營利組織人力資源策略管理之體系建構。**中國行政評論**，第13卷第3期，頁119-138。
- 莊正民、朱文儀、黃延聰(2001)。制度環境、任務環境、組織型態與協調機制－越南台商的實證研究。**管理評論**，第20卷第3期，頁123-151。
- 陳美智、楊開雲(2000)。組織真是「理性」的嗎？－一個組織社會學的新制度論觀點。**東海社會科學學報**，第20期，頁27-59。
- 郭建志(2003)。組織文化研究的回顧與前瞻。**應用心理研究**，第20期，頁83-114。
- 陳俊良(2009)。伊甸基金會雙福使命與資源策略的回顧與前瞻。**社區發展季刊**，第126期，頁75-94。
- 張英陣(1994)。全方位品質管理的基本概念。**福利社會雙月刊**。第45期。頁39-41。

四、研討會論文

- 黃秉德(1998)。**非營利組織的管理理念：台灣經驗的分析**。發表於2004非營利組織之經營管理與社會角色論文集，國立中山大學公共事務管理研究所主辦，高雄。
- 蔡展維、涂瑞騏、劉佩玲(2011)。**以策略故事觀點探討企業策略變化之研究**。發表於2011第14屆科際整合管理研討會，東吳大學企業管理學系主辦，台北。
- 鄭讚源、陳涼(2010)。**非營利組織轉型社會企業之策略過程：理論、政策及實務的省思**。發表於2010非營利組織管理研討會，南華大學非營利事業管理學系主辦，嘉義。

五、研究計畫

- 王仕圖 (2003)。地區性非營利組織的網絡結構及其資源動員：以嘉義市立案之社會福利組織為例。行政院國家科學委員會專題研究計畫研究成果報告精簡版。NSC 91-2412-H-343-004-SSS
- 江明修 (1994)。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計畫研究成果報告書。PS8201-1670

六、學位論文

- 王嘉正 (2004)。台灣社會福利組織的變革：1983年至2003年。嘉義私立南華大學非營利事業管理學系碩士論文。
- 吳玉香 (2011)。非營利組織勸募計畫收入之影響因素。嘉義私立南華大學非營利事業管理學系碩士論文。
- 李幼鳳 (2008)。非營利組織變遷—以天主教善牧社會福利基金會為例。嘉義私立南華大學非營利事業管理學系碩士論文。
- 吳光新 (2003)。台灣地區民間福利機構的組織變遷—以南投仁愛之家為例。嘉義國立中正大學社會福利研究所碩士論文。
- 姚卿騰 (2007)。社區心理衛生中心營運現況與困境研究—實務工作者觀點。台北國立陽明大學衛生福利研究所碩士論文。
- 鄭丞庭 (2006)。委外策略選擇對組織效益之影響—企業與派遣服務業之觀點。高雄國立中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文。

七、譯著

- 江明修 (譯) (2003)。非營利創新管理(Alvin H.Reiss 原著)。台北市：智勝文化。
- 朱柔若 (譯) (1996)。社會科學研究方法與資料分析(Thomas Herzog 原著)。台北：揚智文化。
- 朱柔若 (譯) (2000)。社會研究方法：質化與量化取向(W. Lawrence Neuman 原著)。台北市：揚智文化。
- 李芳齡 (譯) (2001)。企業策略(C.K. Prahalad, C. K. et al. 原著)。台北：天下遠見。
- 林金榜 (譯) (2009)。明茲伯格策略管理(Joseph Lampel & Bruce Ahlstrand 原著)。台北：商周出版。
- 許世雨 (譯) (2009)。人力資源管理(David A. DeCenzo & Stephen P. Robbins 原著)。台北：五南圖書。
- 許瑞好等 (譯) (2004)。非營利組織行銷：以使命為導向(Peter C. Brinckerhoff 原著)。台北：揚智文化。
- 張茂芸 (譯) (2000)。非營利組織(Regina E. Herzlinger 原著)。台北：天下遠見。
- 張善智 (譯) (2005)。組織行為：觀念、技巧與實作(Angelo Kinicki & Robert Kreitner 原著)。台北：麥格羅希爾。

蔡信行（譯）（2005）。**受用一生的蘇格拉底 7 大智慧**(Ronald Gross 原著)。台北：世潮。

八、報紙或雜誌

林士蕙、呂愛麗（2011 年 09 月 28 日）。封面故事_三星帝國。**遠見雜誌**，第 303 期，頁 157-202。

林讓均、林麗娟、賴琬莉（2012 年 08 月 06 日）。封面故事_闖關_吳清友的誠品傳奇。**今周刊**，第 815 期，頁 109-130。

邱碧玲（2012 年 06 月 06 日）。封面故事_四巨頭，它最快！_亞馬遜營收成長。**商業周刊**，第 283 期，頁 102-124。

九、網路等電子化資料

人力資源統計年報，2011 年 07 月 26 日取自**中華民國統計資訊網**，網址：

<http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=18844&ctNode=4944>

地方政府所轄人民團體，2012 年 11 月 11 日取自**內政部統計處**，網址：

<http://statis.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100>

全國脊髓損傷團體服務網，2012 年 11 月 11 日取自**中華民國脊髓損傷者聯合會**，網址：<http://fsci.org.tw/index.php>

身心障者權益保障法，2012 年 11 月 18 日取自**全國法規資料庫**，網址：

<http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchLaw.aspx>

社會團體相關法規，2011 年 06 月 19 日取自**內政部人民團體全球資訊網**，網址：

<http://cois.moi.gov.tw/moiweb/web/frmForm.aspx?FunID=13b2a3484e66c05e>

科技產業資訊室（2006）。產業策略評析：價值鏈、價值系統、產業鏈與微笑曲線，2012 年 04 月 04 日取自**國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心**，網址：

http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/pat_A030.htm

嘉義市身心障礙者復康巴士交通服務申請須知，2012 年 11 月 18 日取自**社團法人嘉義市脊髓損傷者協會**，網址：http://main.cycsci.org.tw/cycsci/cycsci_zhao1/

對民間團體捐補助，2013 年 06 月 05 日取自**嘉義市政府主計處**，網址：

<http://www.chiayi.gov.tw/web/account/index.asp>

Strategic Management. Retrieved March 03, 2012, from QuickMBA_Knowledge to Power Your Business, <http://www.quickmba.com/strategy/>

十、S 協會

大會手冊（1998-2013）。

年度會務重點記事（2007-2012）。

收支決算表（1997-2012）。

收發文簿 (1997-2012)。
「脊髓之友」會訊第 1 期至第 27 期 (1997-2013)。
國稅局單位結報 (2007-2012)。
復康巴士服務成果報告書 (2007-2013)。
復康巴士服務計畫書 (2007-2012)。
會議記錄 (1997-2012)。
機構年報 (2010-2013)。

貳、西文部分

- Alexander, J. et al. (eds.). (1999). *Implications of Welfare Reform: Do Nonprofit Survival Strategies Threaten Civil Society?* U.S.A.: Cleveland State University Press.
- Alexander, J. (2000). Adaptive Strategies of Nonprofit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management, *Nonprofit Management & Leadership*, 10(3): 287-303.
- Allison, M. & Kaye, J. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations : A practical guide and workbook (2nd ed.)*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Bradford, J. et al. (eds.). (2000). *Simplified Strategic Planning: The No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast*, MA: Chandler House Press.
- Galaskiewicz, J. & Bielefeld, W. (1998). *Nonprofit Organizations in An Age of Uncertainty: A Study of Organizational Change*, New York: A. de Gruyter.
- Gale, et al. (eds.). (2013). Using The Framework Method for The Analysis of Qualitative Data in Multi-disciplinary Health Research, *BMC Medical Research Methodology*, 13:117.
- Grant, Robert M. (1991a). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 1: 114-135.
- Grant, Robert M. (1991b). Porter's 'Competitive Advantage of Nations': An Assessment, *Strategic Management Journal*, 12(7): 535-548.
- Mays, N. & Pope, C. (1995). Rigour And Qualitative Research, *BMJ*, 311(6997): 109-112.
- Mintzberg, H. & Water, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6(3) : 257-272.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 16(1): 145-169.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pope, C. et al. (eds.). (2000). Qualitative Research in Health Care Analysing Qualitative Data, *BMJ*, 320(7227): 114-116.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Macmillan.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performanc*, NY: Free Press.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*, University of California Press.
- Stinchcombe, Arthur L. (1965) Social Structure and Organizations, in March James G

- (eds.) *Handbook of Organizations*, Chicago:Rand McNally.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision –Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wong, J. & Millette, R. (2002). Dealing with the Dynamic Duo of Innovation and Inertia: the Theory of the Organizational Change, *Organizational Development Journal*, 20(1): 36-52.
- Yin, Robert K. (2011). *Qualitative research from Start to Finish*, Thousand Oaks, CA: Sage.



附錄一

年度財務收入來源比例統計 (%)

年度 項目	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
收入金額合計	1,706,552	1,918,170	1,823,426	2,006,059	2,077,114	1,777,468	1,747,122	2,826,048
一、政府補助	5%	8%	32%	26%	18%	24%	33%	45%
1.專案委託	0	0	0	0	0	0	0	0
2.方案申請	5	8	32	26	18	24	33	45
二、民間組織捐助	6%	0	0	28%	29%	34%	36%	22%
三、大眾捐款	65%	74%	28%	18%	16%	13%	17%	22%
四、會費收入	0	0	0.5%	0.4%	0.6%	0.6%	0.5%	0.4%
五、活動收入	21%	10%	29%	11%	19%	9.2%	8%	6.7%
六、專案勸募	0	0	0	0	0	0	0	0
七、服務收入 (可免稅)	0	0	6%	12%	11%	14%	2%	2.3%
八、營業收入 (需繳稅)	0	0	0	0	0	0	0	0
九、利息收入	1%	4%	4%	4%	5%	4%	2.5%	1.3%
十、其他	2%	3%	0.5%	0.6%	1.4%	1.2%	1%	0.3%
年度 項目	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
收入金額合計	2,749,023	2,863,901	3,592,233	5,140,200	4,301,525	4,307,333	7,482,508	7,421,788
一、政府補助	48%	32%	30%	35.8%	49.7%	50%	38.8%	40.9%
1.專案委託	0	0	7	23.4	29.6	37	21.4	35.6
2.方案申請	48	32	23	12.4	20.1	13	17.4	5.3
二、民間組織捐助	22.3%	21.7%	27%	20.1%	19.1%	9%	26%	17%
三、大眾捐款	16%	33.5%	23%	28%	14.7%	14%	10.6%	13.5%
四、會費收入	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.1%	0.1%
五、活動收入	7%	5%	3.4%	2.5%	2.2%	3%	2.3%	8.2%
六、專案勸募	0	0	0	0	0	0	0	0
七、服務收入 (可免稅)	4%	5%	14%	11.9%	13.2%	23.4%	22%	20%
八、營業收入 (需繳稅)	0	0	0	0	0	0	0	0
九、利息收入	1.8%	2%	1.9%	1.4%	0.7%	0.3%	0.2%	0.3%
十、其他	0.7%	0.6%	0.5%	0.1%	0.2%	0.1%	0	0

資料來源：S協會大會手冊、機構年報 (本研究綜合整理)

附錄二

年度財務支出項目比例統計 (%)

年度 項目	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
支出金額合計	571,545	1,830,758	1,332,854	1,589,823	1,588,976	1,758,488	1,418,612	2,751,773
一、業務費	25%	12%	55%	47%	51.6%	59%	46.2%	49.6%
1.專案計畫支出	0	0	29	24	18	33	3.6	0.6
2.例行業務支出	25	12	11	11	20	15	28.6	23
3.執行業務人事費	0	0	15	12	13.6	11	14	26
二、人事費	31%	20%	29%	27%	32%	25.3%	37.7%	24%
三、慰助金	4%	2%	4%	1.5%	0.4%	0.5%	0.2%	0
四、固定資產支出	19%	53%	2%	11%	2%	3%	0.2%	0.7%
五、辦公室 (行政管理)	16%	6%	8%	11%	12%	10%	13.6%	6.7%
六、募款、行銷支出	3%	1%	1.8%	0.7%	1.3%	1.2%	1.2%	0.5%
七、稅金支出	0	1%	0	1.4%	0	0	0.3%	0
八、提撥生活重建基金	0	0	0	0	0	0	0	18%
九、其他	2%	5%	0.2%	0.4%	0.7%	1%	0.6%	0.5%
年度 項目	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
支出金額合計	2,768,923	2,811,476	3,585,065	5,017,515	4,156,647	4,289,802	7,380,636	7,392,719
一、業務費	54.8%	47.4%	49.5%	49.5%	55%	53.5%	65.8%	59.3%
1.專案計畫支出	12	16	16.2	11.6	15.3	15.3	23.2	22
2.例行業務支出	23.3	25	14.6	14.6	10.3	8.4	21	7
3.執行業務人事費	19.5	6.4	18.7	23.3	29.4	29.8	21.6	30.3
二、人事費	31.5%	38%	30%	28%	37.2%	30.3%	19%	20%
三、慰助金	1%	0.3%	2%	0.1%	0.3%	0.1%	0.5%	0.9%
四、固定資產支出	4%	1%	1.1%	0.5%	0	2.1%	0.4%	0.5%
五、辦公室 (行政管理)	7.7%	8.8%	7.5%	5%	6.8%	5.6%	2.7%	3%
六、募款、行銷支出	0.5%	0.5%	0.6%	0.5%	0.4%	0.3%	0.3%	0.2%
七、稅金支出	0	0	0	0	0	0.2%	0	0
八、提撥生活重建基金	0	3.5%	5.6%	16%	0	7%	10.8%	16%
九、其他	0.5%	0.5%	3.7%	0.4%	0.3%	0.9%	0.5%	0.1%

資料來源：S協會大會手冊、機構年報（本研究綜合整理）

附錄三

附屬機構_社區家園年度財務收入來源比例統計 (%)

項目 \ 年度	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
收入金額合計	0	156,500	488,385	345,026	556,127	375,551	297,764	949,298
一、政府補助	0	0	0	0	0	0	0	0
二、扶脊委員會捐助	0	100%	41%	49%	26%	38%	46%	9%
(扶脊委員人數)	0 人	43 人	67 人	56 人	48 人	47 人	46 人	28 人
三、民間組織捐助	0	0	0	0	0	0	0	0
四、大眾捐款	0	0	40%	19%	25%	37%	27%	10%
五、活動收入	0	0	15%	20%	9%	14%	17%	5%
六、專案勸募	0	0	0	0	30%	0	0	73%
七、服務收入 (可免稅)	0	0	0	0	0	0	0	0
八、營業收入 (需繳稅)	0	0	0	0	0	0	0	0
九、利息收入	0	0	4%	12%	10%	11%	10%	3%
十、其他	0	0	0	0	0	0	0	0
項目 \ 年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
收入金額合計	522,922	198,295	1,394,185	2,142,551	3,693,501	1,054,876	3,635,368	1,072,180
一、政府補助	0	0	0	0	0	0	0	0
二、扶脊委員會捐助	15%	43%	5.6%	3%	1.6%	5%	1.3%	4.2%
(扶脊委員人數)	26 人	28 人	26 人	21 人	20 人	18 人	16 人	15 人
三、民間組織捐助	0	0	0	6.5%	35.7%	0	0	0
四、大眾捐款	69%	18%	16%	4%	27.6%	31.4%	24.1%	25.5%
五、活動收入	8.8%	17%	0.4%	0.5%	0	9%	0.5%	0.2%
六、專案勸募	0.2%	0.1%	72%	79%	34.1%	52.6%	72.9%	63.8%
七、服務收入 (可免稅)	0	0	2%	4%	0.8%	0	0	0
八、營業收入 (需繳稅)	0	0	0	0	0	0	0	0
九、利息收入	7%	21.8%	4%	3%	0.1%	2%	1.2%	6.3%
十、其他	0	0.1%	0	0	0.1%	0	0	0

資料來源：S協會大會手冊、機構年報 (本研究綜合整理)

附錄四

附屬機構_社區家園年度財務支用項目比例統計(%)

年度 項目	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
支出金額合計	0	11,040	29,562	12,035	0	0	0	816,791
一、業務費	0	99.6%	86%	83.1%	0	0	0	98.7%
1.專案計畫支出	0	0	0	0	0	0	0	63
2.例行業務支出	0	99.6	86	83.1	0	0	0	35.7
3.執行業務人事費	0	0	0	0	0	0	0	0
二、人事費	0	0	0	0	0	0	0	0
三、慰助金	0	0	0	0	0	0	0	0
四、固定資產支出	0	0	0	0	0	0	0	0.6%
五、辦公室(行政管理)	0	0.4%	7%	0.3%	0	0	0	0.7%
六、募款、行銷支出	0	0	0	0	0	0	0	0
七、稅金支出	0	0	0	0	0	0	0	0
八、其他	0	0	7%	16.6%	0	0	0	0
年度 項目	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
支出金額合計	1,040	66,830	1,156,555	7,945,411	1,332,052	398,110	404,269	207,122
一、業務費	0	0.4%	34.5%	6.7%	81%	45.3%	48.4%	2.2%
1.專案計畫支出	0	0	0	1.2	49	28.8		
2.例行業務支出	0	0.4	23	4.6	32	16.5		
3.執行業務人事費	0	0	11.5	0.9	0	0		
二、人事費	0	0	0	0	0	0	0	0
三、慰助金	0	0	0	0	0	0	0	0
四、固定資產支出	0	91%	49.6%	88.1%	0	0	0.3%	0
五、辦公室(行政管理)	100%	8.6%	15.4%	4.3%	16.5%	52.2%	50%	96.1%
六、募款、行銷支出	0	0	0	0	0	0	0	0
七、稅金支出	0	0	0	0.9%	2%	0	0	0
八、其他	0	0	0.5%	0	0.5%	2.5%	1.3%	1.7%

資料來源：S協會大會手冊、機構年報(本研究綜合整理)

附錄五

福利服務活動一覽表（次）

分類 年度	專案	宣導	勸募	講座	節慶	聯誼	旅遊	校園	社區	志工	會議	表揚	記者會	運動	其他
1997	1	5	2	2	2	2	0	1	0	1	5	0	2	0	1
1998	1	7	7	2	2	2	2	0	3	2	4	1	4	0	1
1999	5	4	3	1	0	0	1	2	1	1	5	0	0	1	1
2000	3	6	0	0	3	3	2	0	6	3	4	5	0	2	0
2001	1	6	5	1	2	2	1	2	4	2	4	3	0	3	0
2002	1	7	1	1	0	1	1	3	2	2	4	4	0	2	0
2003	5	2	1	1	3	3	2	2	1	2	4	3	1	2	0
2004	6	6	6	2	1	1	3	1	10	3	4	4	1	1	2
2005	6	8	3	3	5	4	3	0	7	9	4	4	0	2	0
2006	3	10	4	3	2	3	3	0	3	4	4	5	0	3	0
2007	8	13	2	2	3	7	2	2	6	6	4	8	1	3	0
2008	8	14	7	0	7	4	5	4	11	8	4	7	0	4	0
2009	8	9	7	3	11	5	4	5	10	8	5	3	0	4	0
2010	9	13	12	1	4	0	3	2	11	9	5	3	1	4	0
2011	8	16	9	0	4	2	2	5	8	10	4	5	0	3	0
2012	7	19	9	3	8	4	2	1	11	12	5	10	3	3	0
次數 統計	80	145	78	25	57	43	36	30	94	82	69	65	13	37	5
%	9%	17%	9%	3%	7%	5%	4%	3%	11%	10%	8%	7.4%	2%	4%	0.6%

資料來源：S協會大會手冊、會訊（本研究綜合整理）

附錄六

嘉義市身心障礙者復康巴士委託營運服務年度收支比例統計 (%)

項目 \ 年度	2007	2008	2009	2010	2011	2012
收入金額合計	998,340	1,631,175	1,923,513	2,250,407	3,477,052	3,464,947
一、市府核撥	80%	73.5%	74%	71%	69%	69%
二、營運收入	20%	26%	25.7%	28%	31%	31%
三、其他	0%	0.5%	0.3%	1%	0	0
項目 \ 年度	2007	2008	2009	2010	2011	2012
支出金額合計	937,807	1,587,432	1,778,555	2,007,003	3,087,601	3,295,344
一、人事費	72%	63%	69%	67%	59%	62%
二、車輛保險費	9%	6%	7%	5%	6%	5%
三、車輛油料費	13%	15%	14%	17%	18%	18%
四、車輛維修費	1%	5%	2%	3%	3%	6%
五、業務費(含行管及稅金)	5%	11%	8%	8%	14%	9%

資料來源：S協會復康巴士服務成果報告書（本研究綜合整理）

附錄七

問卷填答資料之編碼表

受訪者	概念一協會的內部優勢	行數	主軸概念	備註
A	a. 協會是一群脊髓損傷者組成的，經多年努力	01		
	b. 使協會組織健全	02		
	c. 人事穩定	03		
	d. 未來方向明確	04		
	e. 有共同的理念	05		
B	a. 理監事，工作人員向心力夠	01		
C	a. 主事的主管對各項業務瞭若指掌	01		
	b. 與善於運用及尋找各方資源（如承辦民國100年全國脊髓運動大會尋求市政府及各界的經費補助款，還有南華大學及大同技術學院的人力支援）以彌補不足之處	02 03 04 05		
	c. 使各項業務的推展沒有任何延宕	06		
	d. 以最少的工作人員發揮最大的效率	07		
D	a. 本人認為內部優勢在於協會有健全的工作人員	01 02		
	b. 各部位人員都能發揮個人的優點以完成各類業務	03 04		
E	a. 會員(傷友)因成殘與生活歷程相近，具「革命情感」，內部凝聚力強。	01 02		
	b. 事權分工(決策、監察、執行)劃分明確，不會因組織人事問題阻礙發展。	03 04		
	c. 公益形象、責信佳。	05		
	d. 人事穩定變遷小，服務業務推展有其延續性、聯貫性。	06 07		
	e. 領導層無政黨傾向。	08		
	f. 與各類社團互動密切(配合度高)，資源聯結執行落實。	09 10		
	g. 內部財務、人事管理制度制訂早，財務、人事透明度夠，避免因財務及人事問題阻礙發展。	11 12		
	h. 辦公服務據點建置尚屬完善，地點適宜。	13		
	i. 服務發展業務方向明確。	14		

受訪者	概念二協會的內部劣勢	行數	主軸概念	備註
A	a. 會員行動不便	01		
	b. 活動力差	02		
	c. 求職就醫就學難	03		
	d. 衣食住行需家人或看護照顧	04		
B	a. 參與人員太少	01		
C	a. 除業務主管外， <u>工作人員</u> 的流動率高，顯示人員的不穩定性（如會計、庶務員、社工剛了解業務或根本未上軌道就離職），造成許多市政府或內政部的計畫案無法順利接辦，使業務主管沒有更多的揮灑空間	01		
		02		
		03		
		04		
		05		
D	a. 缺點在於本協會會員都是頸椎受傷的會員，所以要培育人才是有些困難之處	01		
		02		
	b. 再加上年輕會員數少	03		
	c. 運動員也是很少。	04		
E	a. 團體屬「社團法人」人民團體，理監事由會員（傷友）選任，領導群組成成員相對其他社團（如：家長團體）弱勢，成長較為緩慢。	01		
		02		
	b. 服務對象障礙程度普遍較重，活動力較弱。	03		
		04		
	c. 服務主責地區人口數少，相對會員成長緩慢，服務較難以呈現效益。	05		
		06		
	d. 專案起步慢與受託案不足，主因 <u>專業人力</u> 補充不足，社工員招募與地區大型機構相較不易，社工流動率較為高。	07		
		08		
		09		
		10		
受訪者	概念三協會的外部機會	行數	主軸概念	備註
A	a. 協會組織健全	01		
	b. <u>理念正確</u>	02		
	c. 受到市府、民眾認同	03		
B	a. 財團	01		
C	a. 西區扶輪社與王李基金會等都做經常性的公益捐款，使協會在籌建社區家園的經費上挹注了可觀的 <u>資金</u>	01		
		02		
		03		
	b. 以及協會承辦市政府多項計畫有不錯的評論	04		
	c. 因此也得到市政府的信賴	05		

	d. 所以有些計畫案市政府會主動找協會承辦或優先續標（如身障者復康巴士營運服務、舊衣回收、身心障礙者自力生活支持服務試辦計畫等）	06 07 08 09		
D	a. 協會的機會要多往政府機關與民間企業多爭取會員的工作機會 b. 讓會員能多投入協會的活動，以利協會對外界的募款。	01 02 03 04		
E	a. 組織形象及責信佳，民間願投入資源，政府願投入服務方案。 b. 服務願景與方向規劃明確，政府與民間願投入資源。 c. 族群議題仍屬主流，仍有倡議空間。	01 02 03 04 05		
受訪者	概念四協會的外部威脅	行數	主軸概念	備註
A	a. 嘉義市地方不大，協會有九大團體，會互相搶資源、募款等	01 02		
B	a. 會員人數	01		
C	a. 協會在募款方面只侷限在地方 b. 無法像創世基金會或家扶中心具有全國的知名度，而得到更多的捐款 c. 在市政府方面更有八個身障團體均分著社福方面的計畫案或補助款	01 02 03 04 05		
D	a. 目前的威脅是少的 b. 只要各業務都做得好能取得政府與大眾的信任應該不會有太大的威脅	01 02 03		
E	a. 所處地域小、資源少，發展受限。 b. 地區同屬性社團競爭大。 c. 屬地區性團體，資源聯結較難與機構或基金會競爭。 d. 服務所需資源無固定性，難做中、長期業務規劃。	01 02 03 04 05 06		
受訪者	概念五協會最近三年(2010-2012)曾面臨的最大困境	行數	主軸概念	備註
A	a. 協會目前有購地，正要建會館 b. 瑣事繁多 c. 各有意見，很難解決	01 02 03		

	d. 金錢上不足	04		
B	(空白)			B 概念 五填答 空白，於 2012/11 /12 再確 認無誤
C	a. 協會舉辦多項職訓課程（如網頁設計、園藝盆栽栽培、網拍等），感覺會員的意願及興致都不高，參加受訓的人幾乎都是同一批人 b. 及其後來真正做網拍時，參與網拍的會員也不用心開發新產品或客源，同時對開拍的產品都未做通盤的瞭解，完全處於被動狀態，一點危機意識都沒有，最後設下停損點而將網拍關閉 c. 協會積極的為會員尋找獨立和謀生技能的各種方法，但，會員對這些似乎都興致缺缺事不關己	01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11		
D	a. 協會目前的困境是沒有完整的志工團隊 b. 沒有好的訓練場地 c. 沒有很多的社會資源，也就是工作機會 d. 所以會員才沒很投入協會活動 e. 會員沒出席活動，外界看不到會員真正需要的是什麼，這也會影響外界對協會的捐款 f. 外界只知道生活物資捐贈，我想本協會的會員真的只是要物資的捐贈嗎？	01 02 03 04 05 06 07 08		
E	a. 經營管理專業與人力不足 b. 組織擴展(人力/場地)不易 c. 社工員招募與地區大型機構相較不易，社工流動率較為高	01 02 03 04		
受訪者	概念六協會最近三年(2010-2012)曾面臨的最大困境的解決方式	行數	主軸概念	備註
A	a. 會館如能建立完成，送案要正確 b. 對會員有幫助而能接受 c. 使會館發揮最大功能	01 02 03		
B	(空白)			B 概念 五填答 空白，於 2012/11 /12 再確 認無誤

C	a. 訪視會員或用問卷調查等方式瞭解其需求	01		
	b. 再從旁輔導使其能有意願學習生活技能	02		
	c. 有經濟收入能獨立生活，不致成為家庭或社會的負擔，同時也能增加自己的成就感	03		
		04		
D	a. 唯有把家園蓋好才能規劃更好的未來。	01		
E	a. 爭取承接政府方案，藉由方案辦理過程累積執行、管理經驗。	01		
		02		
	b. 落實本會人事管理規章，使職工之管理有所遵循。	03		
		04		
	c. 視財務及業務需要補充俱專業背景人力，強化分工。	05		
		06		
	d. 因應開辦生活重建及豔紫荊電子商務工作室試辦服務，另向民間租借房舍。	07		
		08		
	e. 爭取承接政府方案、與民間如聯合勸募方案，擴充人力及服務方案。	09		
		10		
	f. 轉型機構因應：97年購得之土地乙筆，地上建築所需經費101年已募集，估計101~102可竣工開辦服務業務。	11		
	12			
	13			
g. 社工以公開方式招募，徵才發佈平台：本會官網、FB、社工專協、104人力銀行等。	14			
	15			
h. 社工員依專案&方案核撥薪資實給，待遇已達大型社福機構標準，吸納有意願投入服務族群	16			
	17			
i 加強實專案社工工作倫理、管理...	18			
受訪者	概念七未來組織發展的願景	行數	主軸概念	備註
A	a. 協會組織更健全	01		
	b. 多元化	02		
B	a. 會員的就醫、就學、就養、就業能圓滿	01		
C	a. 協會未來的發展以籌建社區家園及家園未來的走向規劃	01		
		02		
	b. 融入輔導、職練、就業、生活重建、心理諮商、日托、照護	03		
		04		
	c. 到家園能獨立運作、自給自主為組織的發展願景	05		
	06			
D	a. 承上題目的後續，蓋好家園有更好規劃	01		D 概念七八九十填答一樣，於2012/11
	b. 這是要有好的領導	02		
	c. 以及好的團隊，願景大家都會說，但是沒有	03		

	好的團隊又該如何完成呢？	04		/14 再確認無誤
E	a. 轉型機構服務：附設福利服務中心「社團法人嘉義市脊髓損傷者協會附設私立髓馨家園」	01 02		E 概念七原填答空白，於2012/11/16 再確認無誤
受訪者	概念八協會落實願景的短期目標與策略	行數	主軸概念	備註
A	a. 多培養會員素質，擔任重要幹部 b. <u>工作同仁</u> 能一心為協會做事 c. 把協會當為家一份子	01 02 03		
B	a. 就醫、就學 b. 辦理復康巴士、職業訓練業務，使會員交通方面、上課上學方便	01 02 03		
C	a. 能繼續承辦身障者復康巴士服務計畫、舊衣回收……等業務能持續經營 b. 並擴大募款 c. 使協會有固定經費收入以維持運作	01 02 03 04		
D	a. 承上題目的後續，蓋好家園有更好規劃 b. 這是要有好的 <u>領導</u> c. 以及好的 <u>團隊</u> ，願景大家都會說，但是沒有好的團隊又該如何完成呢？	01 02 03 04		D 概念七八九十填答一樣，於2012/11/14 再確認無誤
E	a. 轉型機構「社團法人嘉義市脊髓損傷者協會附設私立髓馨家園」服務申請籌設	01 02		
受訪者	概念九協會落實願景的中期目標與策略	行數	主軸概念	備註
A	a. 在講習或方案能照顧更多會員，方能達到政策目標	01 02		
B	a. 就業 b. 辦理庇護工廠業務，使會員就業方便	01 02		
C	a. 社區家園落成後繼續承辦短期目標之業務 b. 再來是開辦職訓課程、成立庇護工場、傷友生活重建、心理諮商……等，使傷友走出傷後陰霾培養技能 c. 增加家園的穩定收支 d. 同時使會員有所得收入，增加其社會成就感	01 02 03 04 05 06		

	又可減輕會員家庭的負擔，可說一舉數得	07		
D	a. 承上題目的後續，蓋好家園有更好規劃 b. 這是要有好的領導 c. 以及好的團隊，願景大家都會說，但是沒有好的團隊又該如何完成呢？	01 02 03 04		D 概念 七八九十填答一樣，於2012/11/14再確認無誤
E	a. 服務專案推動「自力生活支持服務計劃」、「生活重建服務計劃」建置。 b. 人員儲備…	01 02 03		
受訪者	概念十協會落實願景的長期目標與策略	行數	主軸概念	備註
A	a. 協會穩定 b. 成長 c. 壯大 d. 發揮其功能	01 02 03 04		
B	a. 就養 b. 辦理庇護家園業務，使會員就養方便	01 02		
C	a. 再則擴建家園以全面性照顧會員，如開辦日托及安養等照護 b. 以達到家園自給自足多樣性的永續經營為目標策略	01 02 03 04		
D	a. 承上題目的後續，蓋好家園有更好規劃 b. 這是要有好的領導 c. 以及好的團隊，願景大家都會說，但是沒有好的團隊又該如何完成呢？	01 02 03 04		D 概念 七八九十填答一樣，於2012/11/14再確認無誤
E	a. 開辦機構式服務-「社團法人嘉義市脊髓損傷者協會附設私立髓馨家園」。 b. 主軸業務：庇護就業團隊、生活重建兩項	01 02 03		

資料來源：本研究整理

研究同意書

您好，本研究者現就讀於南華大學非營利事業管理研究所碩士班，目前進行由呂朝賢教授指導主題為「嘉義市脊髓損傷者協會對制度環境改變的適應策略」的論文撰寫與研究，期望透過組織相關資料、問卷或訪談內容的整理，藉由您個人實務與經驗，瞭解在制度環境的變遷中協會的活動狀況與發展，以作為後續相關研究與組織營運之參考。

本研究所得僅作為學術研究或專業研討之用，研究者將謹守告知後取得同意及資料保密原則等研究倫理，在研究過程中將與您進行資料之收集、問卷填寫或訪談的工作，敬請協助提供相關資料並同意過程中的記錄。若過程中您不願意繼續參與，亦可以隨時退出研究而終止關係。

在此致上最誠摯的感謝！

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授 呂朝賢教授

研究生 許琇瑛 敬上

受訪者同意簽名：_____

研究者簽名：_____

簽署日期：_____年_____月_____日

附錄九 開放性問卷

您好！

這是一份學術性的研究，希望借重您的真實經驗與看法，瞭解嘉義市脊髓損傷者協會在制度環境改變下的行進軌跡。問卷的答案無關「對」與「錯」，請您依照個人實際的想法與感受來填答。您所提供的資料僅做為本研究學術性探討及分析之用，無須具名，所以您可以安心填答。

您的支持與協助是本研究順利完成的關鍵因素。在此致上最誠摯的謝意！

敬祝

萬事如意

南華大學非營利事業管理研究所碩士班

指導教授 呂朝賢教授

研究生 許琇瑛 敬上

以下各題請依您個人實際參與經驗與感受填寫，請列項說明。

一、您認為協會內部的「優勢」和「劣勢」，及外部的「機會」和「威脅」各是什麼？

二、您認為協會最近三年(2010-2012)曾面臨的最大困境與解決方式是什麼？

三、您認為未來組織發展的願景，及落實願景的短、中、長期目標與策略各是什麼？

四、填答人資料：

1. 您擔任協會理監事或工作人員共_____年。

2. 您曾經或目前擔任的職務：(可複選)

(1) 理事長 (2) 常務理事 (3) 理事 (4) 常務監事 (5) 監事 (6) 工作人員

3. 您曾經或目前主責事務內容：(可複選)

(1) 人事 (2) 勸募 (3) 公關 (4) 企劃 (5) 制度制定 (6) 行政管理

(7) 財務會計 (8) 網站/刊物

(9) 其他(請說明：_____)

4. 除了參與組織，本人職業是：_____。

以上，謝謝填答！