

# 非營利組織的經營管理-以企業文教基金會為例

葉淑貞、潘振雄

E-mail: 8701425@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

近年來非營利組織蓬勃發展，有些管理績效良好的資深非營利組織已在某方面成為管理實務的領導者，但某些較成熟的管理理論架構和技巧，則可協助非營利組織制定具體可行的目標、計劃和策略，以便能使非營利組織造福人群的「使命」得以順利完成，而非營利組織人士累積的實務經驗也很多，然而將一個完整理論架構驗證於非營利組織界的實務現象，尚末有很令人滿意的結果。本論文以七家性質與規模相近之企業文教基金會為研究對象，經綜合訪談心得，文獻探討及所蒐集資料之分析研究，以個案研究法作深入的剖析，透過與各執行長之訪談，運用策略管理SWOT分析的架構，將各個基金會外部的機會、威脅，內部的優勢、劣勢，組織的使命、特色和目標、策略作詳細的比較分析，最後歸納出下列六個命題：一、文教基金會的董事會能全力支持會務之運作，聘任具有敬業精神、全方位能力的執行長來領導簡單又富變形蟲之組織，保持彈性運作，以達到最高之效能。二、文教基金會一般經費不是非常充裕，期望能朝向自給自足的方向運作。人力不足，組織內外亟需整合協調，因此要有良好的組織能力，引進更多的資源，建立強而有力的網絡。三、台灣的政治、經濟、社會與法令的變化遽速，雖有亂象與價值觀之混淆，然而整體而言。有助於文教基金會之發展，且凸顯出其角色之重要性。四、一般人誤解企業成立基金會之目的是為了節稅，忽視其人本服務之宗旨。五、文教基金有多元性的目標與特色，透過文化、藝術、家庭倫理與環保的教育和宣導活動，結合政府與民間的資源，運用企業管理的概念，組織有凝聚力的義工網絡，由社區推展至全國，建立一個相互關懷與和諧友愛的社會。六、文教基金會多半以回饋社會為動機，執行成果良好的文教基金會自然地會帶給贊助企業良好的形象，提昇企業的利益。

關鍵詞：非營利組織；策略；經營管理；文教基金會

## 目錄

封面內頁 簽名頁 授權頁.....	III	中文摘要.....	V	英文摘要.....	V
要.....	VII	誌謝辭.....	IX	目錄.....	XI
錄.....	XIV	表目錄.....	XV	第一章 緒論.....	1
背景與動機.....	1	第二節 研究目的.....	2	第三節 問題陳述.....	4
範圍.....	5	第二章 文獻探討.....	6	第一節 非營利組織之趨勢.....	6
非營利組織之定義.....	8	第三節 政府、營利、非營利之區別.....	10	第二節 非營利組織之定義.....	8
觀.....	12	第四節 企業社會責任.....	10	第三節 政府、營利、非營利之區別.....	10
基金會的迷思.....	26	第五節 企業贊助公益活動之動機.....	20	第四節 企業社會責任.....	10
討.....	31	第六節 基金會之興起.....	24	第五節 企業贊助公益活動之動機.....	20
觀念性架構.....	44	第七節 基金會的迷思.....	26	第六節 基金會之興起.....	24
研究流程.....	48	第八節 企業基金會的定義.....	29	第七節 基金會的迷思.....	26
會.....	50	第九節 相關策略的探討.....	31	第八節 企業基金會的定義.....	29
財團法人泰山文化基金會.....	55	第十節 策略規劃的程序.....	38	第九節 相關策略的探討.....	31
財團法人信義文化基金會.....	60	第三章 研究方法.....	41	第十節 策略規劃的程序.....	38
財團法人光實文教基金會.....	67	第一節 研究的觀念性架構.....	44	第三章 研究方法.....	41
財團法人光泉文教基金會.....	73	第二節 研究對象.....	46	第一節 研究的觀念性架構.....	44
財團法人致福感恩文教基金會.....	79	第三節 研究方法.....	47	第二節 研究對象.....	46
財團法人中興保全文教基金會.....	85	第四節 研究流程.....	48	第三節 研究方法.....	47
第五章 個案綜合分析.....	90	第四章 研究個案描述與分析.....	49	第四節 研究流程.....	48
第六章 命題建構.....	99	第一節 財團法人金車教育基金會.....	50	第四章 研究個案描述與分析.....	49
第七章 結論與建議.....	104	第二節 財團法人泰山文化基金會.....	55	第一節 財團法人金車教育基金會.....	50
第一節 研究結論.....	104	第三節 財團法人信義文化基金會.....	60	第二節 財團法人泰山文化基金會.....	55
第二節 對企業與基金會之建議.....	105	第四節 財團法人光實文教基金會.....	67	第三節 財團法人信義文化基金會.....	60
第三節 後續研究之建議.....	106	第五節 財團法人光泉文教基金會.....	73	第四節 財團法人光實文教基金會.....	67
參考文獻.....	107	第六節 財團法人致福感恩文教基金會.....	79	第五節 財團法人光泉文教基金會.....	73
附錄.....	111	第七節 財團法人中興保全文教基金會.....	85	第六節 財團法人致福感恩文教基金會.....	79

## 參考文獻

- 1.潘振雄(1997)，台灣企業實施電腦整合製造成功因素之研究，第十屆全國自動化科技學術研討會論文集，第一冊，127-134頁。
- 2.潘振雄(1997)，改良型指數平滑法對台灣產品銷售預測之應用研究，行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告(NSC86-2416-H-2120-005)。
- 3.潘振雄(1996)，水平季節需求預測模式、趨勢需求預測模式及趨勢季節需求預測模式在台灣產品需求量方面之應用研究，全華科技圖書股份有限公司，台北市。
- 4.潘振雄(1995)，趨勢季節性需求預測模式之最適化係數的研究-以台灣產品類別為實證，全華科技圖書股份有限公司，台北市。
- 5.陳光華(1985)，企業政策，台北，三民書局，民國74年。
- 6.彼得 杜拉克(1994)，非營利機構的經營之道，余佩珊譯，台北，遠流出版公司，民國83年8月。
- 7.司徒達賢(1998)，為管理定位，台北，天下雜誌，民國87年3月。
- 8.王世榕(1997)，第三部

門 全國亞洲協會與台灣，高雄，財團法人亞太綜合研究院。 9.馮燕(1997)，公益性非營利組織資源的運作與管理，理論與政策，民國八十六年夏季號，P.99-122。 10.奈恩比、奧伯汀(1990)，2000年大趨勢，台北，天下文化出版股份有限公司。 11.洪建全基金會(1997)，非營利組織經營管理研修粹要。 12.教育部(1996)，教育部八十五年度文教基金會管理專題座談會，台北，教育部。 13.教育部(1997)，全國性文教財團法人簡介，台北，教育部。 14.林明禎(1994)，台灣地區民間社會福利機構參與聯合勸募之研究，東海大學社會工作研究所碩士論文。 15.詹炳坤(1997)，產業環境因素與企業競爭策略關之研究-以我國工具機業為例，大葉大學事業經營研究所碩士論文，七月。 16.章泉斌(1997)，實施電腦整合製造[CIM]關鍵成功因素之研究-以MM電腦個案為例，大葉大學事業經營研究所碩士論文，一月。 17.沈經洪(1995)，非營利機構市場導向之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。 18.魏婉婷(1996)，資源依賴制度環境與組織自主性-企業捐資成立之社會福利基金會之探討，國立中興大學社會福利研究所碩士論文，七月。 19.周威廷(1996)，公共合產之理論與策略:非營利組織公共服務功能的觀察，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，六月。 20.趙淑伶(1995)，非營利組織建構公共意識之研究，以「主婦聯盟」與「福林社區發展籌備委員會」為例，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，七月。 21.張忠謀(1998)，張忠謀自傳，台北，天下文化出版股份有限公司。 22.楊艾俐(1998)，張忠謀的策略傳奇，台北，天下雜誌，1998年4月。 23.天下雜誌(1995)，影響力經典，企業家的行動綱領，台北，天下雜誌。 24.馮燕(1997)，公益性非營利組織的資源的運作與管理，理論與政策，民國八十六年夏季號。 25.劉念寧(1990)，大型企業贊助公益活動之研究，台灣大學商學研究所碩士論文，六月。 26.葉泰民(1992)，「企業社會責任態度」及「企業從事社會責任活動意願」之研究，東海大學企業管理研究所碩士論文，七月。 27.陳媽如(1993)，從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略，東吳大學社會工作研究所碩士論文，十二月。 28.葉淑娟(1998)，企業社會責任之研究-聯合分析法之應用，台灣大學商學研究所碩士論文。 29.潘文文(1995)，非營利組織公共關係策略之研究-我國宗教性福利組織之個案分析，中興大學公共政策研究所士論文。 30.楊炳章(1994)，企業贊助公益活動行為之研究，政治大學企業管理研究所碩士論文。 31.王建瑄(1965)，法人所得稅問題之研究，政治大學公共行政研究所碩士論文，六月。 32.高麗芬(1988)，第二部門功能之界定與評估，政治大學財政研究所碩士論文，七月。 33.翁望回(1987)，企業正當性之實證研究-社會責任之觀點，政治大學企管研究所博士論文，七月。 34.蕭新煌(1991)，台灣基金會的功能與展望，教育部文教基金會會議第六期，全國文教基金會座談聯誼會演說節錄。 35.李瓊瑤(1994)，社會福利業務民營化之研究，中興大學公共政策研究所碩士論文，七月。 36.廖啟富(1994)，社會福利民營化政策之分析-台北市社會局與民間受委託機的互動關係，六月。 37.王麗容(1993)，民間企業參與社會福利暨公益慈善事業募款策略研討會實錄，主辦單位:台灣世界展望會，IBM，P.48-58。 38.曹先進(1998)，「出錢出力 企業好公民」工商時報，78年7月23、24版。 39.Chandler' (1962) "A strategy and Structure". 40.McNichols T. J. (1997) "Executive Policy and Planning", 1st ed.,Mcgraw-Hill, New York. 41.Hofer,C. W. and D. E. Schendel, (1979) "Strategic Management: A New View of Business Planning",Little, Brown and Co., New York. 42.Yin R.K.(1987), Case Study Research:Design and Methods,Sage Publications. 43.Peter F. Drucker (1990), Managing the Non-Profit Organization..