

# 非營利組織策略管理之研究以財團法人社會福利慈善事業基金會為例

林金卿、劉原超

E-mail: 9022101@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

非營利組織擔負了社會重要的功能，為使研究的對象更加明確且具公信力，本研究選擇彰化縣截至八十九年九月底成立的16家財團法人社會福利慈善事業基金會中，宗旨明確，活動頻繁，知名度較高的4家基金會（秀和、至誠、海頓、武聖宮），依照「組織管理」策略，加以資料蒐集，整理，作深度的訪談分析獲得以下的研究結果：一、較早成立的基金會，趨向濟貧紓困、急難救助；新成立的觀念較新，將資源與目標放在防範困境、疾病的預防、社會問題的預防（如單親家庭、獨居老人、孤兒等服務）。二、辦理活動較侷限於當地社區所需，議題深入且快速回應效果，但廣度不高，不能普遍。三、活動的績效，社會資源的取得與該基金會的領導者，志（義）工的熱情成正比。四、基金會的經費普遍不足（多以孳息為主），建議活動以收費減輕財源負擔，並藉以提昇參與感及珍惜資源。五、基金會的幹部及志（義）工，尚賴專業訓練與輔導，財務管理透明化，徵信取得大眾信任，並參與政府業務承攬如公設民營福利業務....等。綜上為使基金會管理制度更健全，政府應制定基金會自我評量表，以及成立專責監督管理體系，重視其角色的扮演，將有助益於社會福利的推展。

關鍵詞：非營利組織，社會福利慈善事業。

## 目錄

第一章 緒論 第一節 研究背景與重要性--P1 第二節 研究問題與目的--P3 第三節 研究範圍與限制--P5 第四節 名詞解釋--P5 第二章 文獻探討 第一節 組織的分類與性質--P8 第二節 非營利組織之定義與其共通性之探討--P14 第三節 非營利組織之緣由與演變相關文獻探討--P19 第四節 非營利組織之社會角色分析--P23 第五節 非營利組織之分類概況--P25 第六節 財團法人基金會之相關法規--P31 第七節 財團法人基金會之分類概況--P39 第八節 國內社會福利慈善事業之發展進程--P40 第九節 國內社會福利慈善事業之現況--P44 第十節 策略規劃之定義--P47 第十一節 策略的模式與文獻探討--P50 第十二節 非營利組織之策略管理規劃--P61 第十三節 策略規劃的程序--P66 第三章 研究方法 第一節 研究觀念--P73 第二節 研究方法--P77 第三節 研究流程--P80 第四節 研究對象--P81 第五節 資料蒐集活動與分析方法--P81 第四章 個案分析 第一節 秀和慈善事業基金會--P86 第二節 至誠慈善事業基金會--P95 第三節 海頓慈善事業基金會--P103 第四節 武聖宮慈善基金會--P109 第五章 個案彙總與命題發展 第一節 個案彙總--P114 第二節 命題發展--P125 第六章 結論與建議 第一節 結論--P134 第二節 建議--P136 參考文獻 中文參考文獻--P140 英文參考文獻--P149 附錄 附錄A（財團法人社會福利慈善事業基金會研究問卷）--P153 附錄B（財團法人社會福利慈善事業基金會訪談大綱）--P154

## 參考文獻

- [1]. 丁文郁，台灣農民非營利組織策略規劃之研究-以台灣農會為例，台大農業推廣研究所博士論文，1988。
- [2]. 內政部社會司，財團法人社會福利慈善事業基金會名冊，台北，內政部社會司，1998。
- [3]. 內政部統計處，民國八十六年台閩地區社會福利機構調查概況報告，台北，內政部統計處，1998。
- [4]. 六法全書，三民書局股份有限公司印行，1998。
- [5]. 文教基金會會訊，40期，教育社教司發行，1998。
- [6]. 文教基金會會訊，44期，教育部社教司發行，P.49，1999。
- [7]. 王桂英，非營利機構和營利機構人員事業生涯、工作滿意、組織承諾與離職傾向關聯性之比較研究 - 以公立中小學教師與半導體產業員工為例，國立交通大學管理科學研究所碩士論文，六月。P.2-11.1997。
- [8]. 王順民，台灣地區宗教福利服務之蛻變-兼論若干個案的歷史考查，中正大學社會福利研究所博士論文，1997。
- [9]. 王順民，非營利組織基其相關議題的討論-兼論台灣地區非營利組織的構造意義，社區發展季刊，85期，內政部發行。P36-55.1999。
- [10]. 王韡康，文教財團法人績效指標之研究，國立政治大學會計研究所碩士論文，六月。1998。
- [11]. 司徒達賢，非營利組織目標制定與績效評估之研究，行政院國科會科資中心，1996。
- [12]. 司徒達賢，非營利組織的經營管理，天下遠見出版，1999。
- [13]. 司徒達賢，非營利組織經營管理之概念架構，非營利組織經營管理研修粹要，台北，洪建全基金會，P1-16，1997。
- [14]. 司徒達賢，策略管理，遠流出版公司。P.41，1995。

- [15]. 司徒達賢等16位著，非營利組織經營管理研修粹要，洪建全文教基金會出版，1997。
- [16]. 司徒達賢譯，WILLIAM F. GLUECK原著，企業政策與策略規劃，台北，東華書局，1982。
- [17]. 台灣省政府新聞處，臺灣光復卅年---社會建設篇。南投:省政府新聞處，1975。
- [18]. 江明修，台灣非營利組織的角色與困境，收錄於政治大學非營利組織研究室研究成果第一輯，P1 -13，1996。
- [19]. 江明修，非營利組織領導行為之研究，行政院國科會專題研究計畫成果報告，1994。
- [20]. 江明修，非營利組織領導型態與功能，非營利組織經營管理研修粹要，P83-103，1997。
- [21]. 江明修、梅高文，非營利組織與公共政策，社區發展季刊，85期，內政部發行。P6-12.1999。
- [22]. 江明修、陳定銘我國基金會之問題與健全之道，中國行政評論，民國88年6月，P23-72，1999。
- [23]. 江明修等，我國環保類非營利組織策略聯盟之初探:以生態保育聯盟為例，第七屆環保管理與讀會發展研討會論文，1996。
- [24]. 江慧真，財團法人職業訓練機構辦理職案訓練問題之研究，國立政治大學勞工研究所碩士論文(一月)。文教財團法人業務手冊，教育部八十七年十二月，1998。
- [25]. 余佳燕，台灣地區已立案療養機構對政府單位之依賴關係及其影響因素之研究，嘉義，中正大學 社會福利研究所碩士論文，1996。
- [26]. 李建興，「我國社會救助的現況與改進途徑」，社區發展季刊，12期:62-70，1980。
- [27]. 李美玉，結合人民團體資源，參與社會福利服務，社會福利雙月刊，125期，P15-16，1996。
- [28]. 李哲昌，新舊票券公司經營策略與短期經營績效關係之比較分析，國立交通大學管理科學研究所，碩士論文，五月。P.12-13，1997。
- [29]. 李國瑜，資訊產品配銷業經營策略之研究--以個案公司為例，國立政治大學企業管理學系碩士論文，十二月，1996。
- [30]. 周建卿，中華社會福利法制史。台北:黎明，1992。
- [31]. 官有垣，台灣非營利社會福利機構的董事會研究，國科會專題研究計畫，1994。
- [32]. 林辰穎，地方政府與民間慈善組織在社會救助政策執行上的互動關係---以嘉義縣為例，國立中正大學社會福利學系碩士論文，P30-32，2000。
- [33]. 林雅莉，非營利組織募款之研究，政治大學公共行政研究所碩士論文。P.30-57. 1998。
- [34]. 林萬億，福利國家--歷史比較的分析。台北:巨流，1994A。
- [35]. 林萬億，我國社會救助政策之研究。內政部委託研究，1994B。
- [36]. 姜誌貞，非營利組織政策倡導之研究，以婦女團體為例，東吳大學政治學系碩士班，1998。
- [37]. 孫健忠，「社會福利行政:執行的兩難」，社區發展季刊，50期:141-142，1990。
- [38]. 孫健忠，臺灣地區社會救助政策發展之研究。台北:中國文化大學中山學術研究所博士論文，1994。
- [39]. 徐木蘭，台灣非營利組織的組織管理與行為，非營利組織經營管理研修粹要，台北:洪建全文教基金會，P119-130，1996。
- [40]. 翁耀林，菁英月報，6期，中華民國中小企業專屬經理人協會，1999。
- [41]. 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會，台灣300家主要基金會名錄。P.5-12，1999。
- [42]. 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會，台灣地區基金會名錄，中華徵信所(十月)，1991。
- [43]. 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會，基金會在台灣，中華徵信所。P.1-6,1997。
- [44]. 財團法人彰化縣社會福利慈善事業基金會業務工作手冊，彰化縣政府印,P1，1999。
- [45]. 張英陣，非營利組織的管理，厚生雜誌第三期，P15-17，1998。
- [46]. 張英陣，第三部門與社會政策分析，社區發展季刊，17期，P144-159，1995。
- [47]. 第六屆東元科技獎頒獎典禮暨座談會大會手冊，東元科技文教基金會發行。1999。
- [48]. 許士軍，誰說非營利組織不需要管理，現代管理月刊，P13-15，1977。
- [49]. 許世雨，非營利組織的募款策略與規劃，非營利組織經營管修粹要，台北，洪建全文教基金會，P131-146，1995。
- [50]. 許主峰，非營利組織為何需要策略規劃，社區發展月刊，P.11-14.1996。
- [51]. 許永議，我國非營利組織徵免所得稅問題之探討，淡江大學會計學系碩士班碩士論文，六月。P. 5-11.1998。
- [52]. 許智玲，民間慈善團體的角色轉型與服務整合之探討-以高雄地區為例，南投暨南大學社會政策與社會工作研究所碩士論文，1998。
- [53]. 陳其南，非營利組織的社區營造與社會重建，非營利組織經營管理粹要，台北，洪建全文教基金會。P213-236，1998。
- [54]. 陳金貴，「美國國際關係和府際管理的探討」，行政學報，22期:P13-26，1990。
- [55]. 陳金貴，非營利組織的人力規劃與志工運用，非營利組織經營管理粹要，台北，洪建全文教基金會。P187-206，1997。
- [56]. 陳金貴，美國非營利組織的人力資源管理，台北，瑞興出版社，1994。
- [57]. 陳國鈞，「我國社會救助的評估」，社區發展季刊，22期:54-69，1983。
- [58]. 陳國鈞，「社會救濟法與社會救助法的比較」，社會安全，5期4卷，1986。
- [59]. 陳國鈞，社會政策與社會立法，台北:三民，1975。
- [60]. 陳顯忠，非營利組織關係行銷策略之研究，中山大學企研所碩士論文，1998。
- [61]. 陸宛蘋，非營利組織之定義與角色，社區發展季刊，85期，內政部發行。P.30-35.1999。
- [62]. 富邦基金會年報，富邦基金會發行。1997。

- [63]. 馮燕, 非營利組織的社會角色:兼論理念, 發表於文教基金會研討會, 台北, 教育部社教司, 1993 [64]. 馮燕, 民間非營利組織的社會定位與功能:以文教基金會為例。論文發表於國科會84-86學年度 社會組專題計畫補助成果發表會, 台北:中央研究院社會研究所, 1998。
- [65]. 馮燕, 非營利組織的社會角色-兼論理念, 文教基金會研討會論文, 內政部社會司, 1993。
- [66]. 黃俊英, 變動中的台灣企業行銷環境 - 宏觀面的分析台大管理論叢5(1), P.1-40, 1994。
- [67]. 黃皇凱, 非營利組織人力資源管理個案研究 - 以文教基金會為例, 中山大學人力資源管理研究所 碩士論文, 六月, 1997。
- [68]. 楊岱容, 非營利組織管理之研究--以財團法人主婦聯盟環境保護基金會為例, 國立台灣師範大學 家政教育研究所碩士論文, 六月。P.5-26.1998。
- [69]. 楊錦綦, 非營利組織工作人員激勵力量之研究-以企業文教基金會為例, 中正企管所碩士論文, 1995。
- [70]. 溫信學, 從法規與財務論非營利組織與政府之互動關係--以社會福利團體為例, 國立台灣大學社 會學研究所碩士論文, 六月。P.32, 1997。
- [71]. 萬育維、郭登聰、王芯婷, 非營利組織對營運與營利的看法分析, 社區發展季刊, 85期, 內政部 發行。P.168, 1999。
- [72]. 葉淑芬, 財團法人文教基金會策略管理之研究, 大葉大學事業經營研究所碩士論文, 2000 [73]. 葉淑貞, 非營利組織的經營管理--以企業文教基金會為例, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。 P.73-78.1998。
- [74]. 廖建順, 我國汽車業經營策略之研究--策略矩陣分析法運用, 國立政治大學企業管理研究所, 碩 士論文。1995。
- [75]. 臺灣省政府社會處, 社政年報。南投:省政府社會處, 1986。
- [76]. 臺灣省政府社會處, 社政年報。南投:省政府社會處, 1998。
- [77]. 臺灣省政府社會處, 臺灣省加強社會福利措施--第三期四年推行成效總報告。南投:省政府社會 處, 1978。
- [78]. 臺灣省政府社會處, 臺灣省加強社會福利措施概況。南投:省政府社會處, 1974。
- [79]. 臺灣省政府社會處, 臺灣省社政重要施政手冊。南投:省政府社會處, 1997。
- [80]. 臺灣省政府社會處, 臺灣省社會福利資源手冊。南投:省政府社會處, 1997。
- [81]. 臺灣省政府新聞處, 台灣光復三十年。南投:省政府新聞處, 1975。
- [82]. 臺灣省政府新聞處, 臺灣光復廿年。南投:省政府新聞處, 1965。
- [83]. 劉平文, 經營分析與企業診斷, 華泰書局。P.251-274.1993。
- [84]. 歐用生, 質的研究, 師大書苑, 1989。
- [85]. 潘文文, 非營利組織公共關係策略之研究-總教形冊會福利組, 織之個案分析, 中興公共政策所 碩士, 1995。
- [86]. 潘振雄, 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 畫成果報告, 1997。
- [87]. 潘振雄, 非營利組織之經營管理, 教育部文教基金會會訊第四十期。P.6-9.1998。
- [88]. 潘振雄等, 管理學理論與實務, 台北, 高立圖書公司, 1999。
- [89]. 蔡千惠, 非營利組織遊說策略之研究, 國立政治大學公共行政研究所碩士論文, 六月。P.8-10. 1998。
- [90]. 鄭怡世, 台灣民間非營利社為福利機構參與社會福利服務探析, 社區發展季刊78其, P312-326, 1999。
- [91]. 鄭怡世, 從非營利組織的觀點談台灣捐款法規應有的法律限制, 社區發展季刊, 85期, 內政部發 行。P.93-104, 1999。
- [92]. 鄭閔方、蔡君佩, 基金會經營與管理-以金車和信誼文教基金會為例, 社教雙月刊, P43-45, 199 9。
- [93]. 鄭勵君, 高雄市申辦世界大學運動會運動設施之策略性規劃研究, 國立體育學院體育研究所, 碩 士論文, 1998。
- [94]. 蕭新煌, 我國文教基金會發展之研究, 文化建設基金管理委員會編印, 七月P.57-65.1992。
- [95]. 戴志聰, 非營利機構組織理念, 經營型態與服務對象關係之研究 - 以台灣原住民文教組織為例, 國立東華大學國際企業研究所碩 士論文, 六月, 1998。
- [96]. 謝儒賢, 董事會在社會福利機構中的運作與職責, 社區發展季刊, 85期, 內政部發行。P71-84. 1999。
- [97]. 關友慈, 國際性非營利機構海外控制方式之研究, 國立政治大學企業管理學系碩士論文, 六月。 P.34-52.1997。
- [98]. 蘇逸勻, 策略轉換過程之研究--以宏碁集團為例, 國立中山大學企業管理研究所, 碩士論文, 六 月。P.9-11.1997。
- [99]. 顧忠華, 非營利組織的公共性問題:理論與經驗研究, 發表於非營利組織之經營管理與社會角色 學術研討會。465-481, 1998。
- [100]. 顧忠華, 非營利組織的社會責任與發展趨勢:非營利組織經營管理粹要, 台北, 洪建全基金會。P17-28, 1997。英文 [ 1]. AAKER, DAVID A. 許是祥譯STRATEGIC MARKET MANAGEMENT, 台北:中華企業管理發展中心。198 6 [ 2]. BOSEMAN, GLENN AND ARVIND PHATAK AND ROBERT E. SCHELLENBERGER, STRATEGIC MANAGEMENT: TEXT AND CASES, JOHN WILEY & SONS, INC., P.69. 1986 [ 3]. DRUCKER, PETER F. MANAGING THE NON-PROFIT ORGANIZATIONS PRACTICES AND PRINCIPLES. N .Y. 1990 [ 4]. GLUECK, WILLIAM F.司徒達賢譯, BUSINESS POLICY: STRATEGY FORMATION & MANAGEMENT ACTI -ON,2ND.ED.,台北:東華書局1996。
- [ 5]. HART, S. L. "AN INTEGRATIVE FRAMEWORK FOR STRATEGY-MAKING PROCESS," ACADEMY OF MANAG -EMENT REVIEWS, VOL.17, NO.2, 1992,P.334.
- [ 6]. HARVEY, DON, STRATEGIC MANAGEMENT , BELL AND HOWELL COMPANY, NEW YORK. 1982 [ 7]. HILL, CHARLES W. L. GARETH R. JONES, "STRATEGIC MANAGEMENT THEORY", 黃營杉譯.華泰文 化事業公司。1999 [ 8]. HODGKINSON, V.A., LYMAN, R.W AND ASSOCIATE (ED.). THE FUTURE OF THE NONPROFIT SECTOR : CHALLENGES, CHANGES AND POLICY CONSIDERATIONS. SAN FRANCISCO, CA. 1989 [ 9]. HOFER, C. W. AND D. E. SCHENDEL,"STRATEGIC MANAGEMENT: A NEW

VIEW OF BUSINESS POLICY AND PLANNING", LITTLE, BROWN AND CO., NEW YORK. 1979 [10]. HOULE, C.O. GOVERNING BOARDS. SAN FRANCISCO, CA., JOSSEY-BASS PUBLISHERS. 1997 [11]. JENKINS, J. CRAIG , NONPROFIT ORGANIZATIONS AND POLICY ADVOCACY , IN W.W.POWELL ( ED. ) THE NONPROFIT SECTOR:A RESEARCH HANDBOOK. NEW HAVEN, CONNECTICUT, YALE UNIVERSITY PRESS, 1987 [12]. KOTLER, PHILIP, 張在山譯, 非營利事業的策略性行銷, 台北, 授學出版社. 1991 [13]. KRAMER, RALPH M. ( 1981 ) VOLUNTARY AGENCIES IN THE WELFARE STATE. BERKLEY: UNIVERSITY OF CALIFORNIA PRESS.

[14]. KRAMER, RALPH M. VOLUNTARY AGENCIES AND THE PERSONAL SOCIAL SERVICE, IN BENJAMIN GI -DRON, KRAMER, RALPH M. AND LESTER M. SALAMON ( EDS. ) GOVERNMENT AND THE THIRD SECTOR :EMERGING RELATIONSHIP IN WELFARE STATE:240-257.SAN FRANCISCO: JOSSEY-BASS. 1992 [15]. LYLES, M. A., "FORMULATING STRATEGIC PROBLEMS: EMPIRICAL ANALYSIS AND MODEL DEVELOPMENT," STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL.2, 1981 [16]. MACHER, K. ON BECOMING VISIONARY. ASSOCIATION MANAGEMENT, 39 ( 2 ) 。 1987 [17]. MCNICHOLS, T. J. "EXECUTIVE POLICY AND PLANNING", 1ST ED, MCGRAW-HILL, NEW YORK. 1977.

[18]. MCNICHOLS, T. J. 企業政策 - 程序與實例, 陳隆麒譯, 華泰書局, P.17. 1982 [19]. MIXER, JOSEPH R. PRINCIPLES OF PROFESSIONAL FUNDRAISING: USEFUL FOUNDATIONS FOR SUCCESSFUL PRACTICE. SAN FRANCISCO: JOSSEY-BASS PRESS. 1993.

[20]. PETER F. DRUCKER 非營利組織機構的經營之道, 余佩珊譯, 遠流出版社。 1994 [21]. PORTER, MICHAEL E. & MARK KRAMER, CREATING VALUE, PHILANTHROPY'S NEW AGENDA: 林清仁譯, 台北天下雜誌。 1999 [22]. REGINA E. HERZLINGER, 非營利組織, 張茂芸譯, 天下遠見出版, 2000 [23]. SALAMON. LESTER M. & HELMUT, K. ANHEIER ED. DEFINING THE NONPROFIT SECTOR: A CROSS- NATIONAL ANALYSIS. MANCHESTER UNIVERSITY PRESS. 1997 [24]. SHAPIRO, B. P. "MARKETING FOR NONPROFIT ORGANIZATIONS", IN DAVID GIES, J. STEVEN OTT, JAY M. SHAFRITZ (EDS.), THE NONPROFIT ORGANIZATION: ESSENTIAL READINGS. CA.: BROOKINGSDALE/COLE PUBLISHING CO. 1990 [25]. SPIGGLE, S. (1994), "ANALYSIS AND INTERPRETATION OF QUALITATIVE DATA IN CONSUMER RESEARCH", JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH, VOL.21 (DEC.), PP.491-503.

[26]. STEINER, GEORGE A. AND JOHN B. MINER, MANAGEMENT POLICY AND STRATEGY: TEXT, READINGS AND CASES, MCMILLAN PUBLISHING CO., NY. 1977 [27]. YOUNG, D. R., GOVERNING, LEADING, AND NONPROFIT ORGANIZATIONS. SAN FRANCISCO: THE JOSSEY-BASS [28]. YIN, R.K., , CASE STUDY RESEARCH : DESIGN AND METHODS APPLIED SOCIAL RESEARCH METHODS SERIES, VOL.1.5, 2ND EDITION, NEWBURY PARK, CA :SAGE, 1987