

The Innovative Corporate Governance of Non-Profit Organizations – A Case Study on the Church in New Taipei City

Fan, Chun-Ming^{1*}, Fan, Chieh-Lin²

¹ Ph.D student on Graduate Institute of Religious Study, National Chengchi University

² Student of Department of Health Diet and Industry Management, Chungshan medical University

*victor9675@ yahoo.com.tw

Abstract

The services generated from the non-profit organizations have a lot of externalities. The performance of the institutes affect not only its operations but also the critical decision of resources allocation of a society. Hence, The first purpose of this paper is to propose the framework of the non-profit organizations, the second purpose is to study the application of innovative management, third purpose is to explore the models of corporate governance, the fourth purpose is to take the church in New Taipei city as an explorative example, the empirical results show that the innovative corporate governance is highly correlated to the organizations' development during the modifications. It can verify that the theoretical innovative corporate governance can be used effectively. The church in New Taipei city affords a success case of strategies and innovative management during facing the impact of current events' changing and the environment.

Keywords : the non-profit organizations, innovative management, corporate governance, the church in New Taipei city

壹、非營利組織(Non-Profit Organizations, NPOs)

一、非營利組織的定義

NPOs是使用收入以實現其目標，而非分配收入作為利潤，組織可以被允許有生產的盈餘，但以自保、擴建、或計劃使用得以允許保留其盈餘，非營利機構有董事會或相關控股成員，採用無償的志願者，亦有支薪的工作人員(Drucker, 1989)；Hansmann(1980)認為NPOs是依法令設立的組織，禁止分配利潤和淨盈餘之運用，以社會對象受惠為鵠的，有別於以營利為目的的私部門企業，非營利組織並不禁止賺取利潤，非營利並不意味著該組織不以營利為主旨，而是組織不會

將資金使用在業主身上。

二、非營利組織的特性

Salamon & Drucker 認為 NPOs 具有以下特性: 正式與合法的性質、民間或社會人士所組之、盈餘不分配、志願服務、公共目的、使命導向、獨立運作(陳秀玲, 2002); NPOs 在公共事務的服務導向, 使 NPOs 多獲得免稅的優惠, 使組織本身可免交所得稅和其他稅收, 以利其持續對公共服務的投注, 彌補政府功能之不足(Kamiya, 2011; Hansmann, 1987)。

NPOs 具慈善、救貧、濟困、教育、宗教、文化、或社會服務的性質, 面對資源分配、提供他人價值等特色, 在管理上較營利企業複雜, 多數國家對 NPOs 有其法規的建立和管理, 適時公佈財務報告並公開說明收入和支出, NPOs 的兩個主要類型是會員和董事會, 會員組織選舉董事會、有任職董事年限和修改章程的權力。

就 NPOs 與私人企業的差別而言, James 和 Rose (1986)指出 NPOs 禁止將利潤分配給所有者, 組織的資源供內部營運或計畫之目的所使用, 私人企業則以利潤為導向並作為盈餘分配給所有者。私人企業則來自銷售、投資、貸款等方式; NPOs 多數依靠外部資金, 籌措來源多來自私人自願捐獻、政府直接或間接補助、贈款慈善基金會等, 以保持收入的來源, 經營資金的變化也可能會影響 NPOs 的可靠性、可預測性、組織能否僱用和留住員工、維持資源分配等相關問題, 亦有 NPOs 會接受來自大型營利性企業的資金捐獻, 一面使 NPOs 得以持續營運, 另一面也可能改變 NPOs 的模式運作。

三、非營利組織的衍生

相較於 NPOs 的擴展與經營, 亦有私人團體另組類似於 NPOs 的組織, 如公民社會組織(Civil Society organization, CSO)、人民組織 (Popular Organizations, PO)、社會福利組織(Social Benefit Organization, SBO)、公民聯盟(Civil Associations, CA)等不同的稱號, 有的宣稱不讓財團與政府介入, 以保持其中立性和絕對性(Alvarado, 2000)。

四、小結

基督教會多數兼具國際性、國家性NPOs的角色，基督教佈道團體在不同的國家宣教之餘，對當地進行醫療救濟、人道協助等；或如NPOs，在政府單位和利益團體中穿梭；也如PO，顧到敦親睦鄰、社區服務與互助的功能。NPOs有助於提升組織的國際地位，積極扮演「人道援助提供者、文化交流推動者」等角色，對於：(1) 公民參與：強化國際友好關係，爭取參與全球性活動，協助參與國際事務；(2) 人道協助：結合民間與政府力量，推動援助輸出政策；(3) 信仰交流：善用信仰實力，提升國家形象與影響力；(4) 觀光來訪：營造國際旅客觀光，強化觀光形像；積極參與公共事務的推廣(范俊銘，2015)。

NPOs 雖有運作的自由模式，不受國家外交瓶頸的限制，但其資金募集往往需自力更生、自我培養專業人才、自行拓展國際聲譽、與國際相關單位建立合作關係等，達到永續經營的效果；因此，在「網路無弗屆」的科技趨勢和國際相關單位的林立下，募款、人才培育、發展方針與國際事業版圖拓展等，皆是 NPOs 亟需面對的關鍵問題(范俊銘，2015)。

貳、創新管理(Innovative Management)

一、創新管理的需要

創新不是觀念、態度、作法，而是追求效率、更新、更好的策略與行動，創新管理是與人類生活息息相關的模式，為因應環境的變動以謀求更佳的生活方式；在全球化的激烈競爭下，組織無可避免地需要重視創新管理，好取得競爭優勢，沒有創新，就沒有創新的產品、服務、生產模式，創新是需要不段延續，突飛猛進；陳舊的方法和理念早已無法應付時代的突飛猛進，創新管理涉及多項層面與執行考慮，有創新管理的思維，要有效的執行與回饋，亦是發展的關鍵所在(范俊銘，2015)。

二、創新管理的涵意

Peter Ferdinand Drucker(1909-2005)指出創新是一組織化、系統化及理性化的實務工作，創新與發明是兩不相同的領域，發明是研發解決問題的方法，創新是將方法實化並應用，創新需要投注資金、資源、願意承擔意外和風險，需要獨到的遠見和適合的機會；創新管理能使創新能運用合適，創新代表著有目的、有組織、有計畫的改變，對時機與環境進行掌握性的分析(蕭富峰、李田樹譯，1998)。

Witness Lee(1905-1997)認為創新需要挖掘真實情形，認知往前的方向，競爭力的產生是由於創新與改革而來；不以現有的作法為滿足，本著科學的方法研究，才有制度和實行的更新，所以統計與預算是創新的當前急需，科學研究在於改去「苟且心態，鬆覽成性，不痛下決心」的問題，即使不能全面改革，也先能片面改造(李常受，2014)。Witness Lee 亦認為創新的成功在於「同心合意，堅定持續，緊緊跟隨」，一次實行一個步驟，深入並找出學習秘訣，「同心合意」是使眾人能認同創新策略的方向與目標，「堅定持續」是執行創新策略的決心與不變，「緊緊跟隨」是組織執行創新管理的回饋與修正，使創新管理能因應時代而成功變革，帶進策略的最大實用(臺灣福音書房編輯部，2002)。

三、小結

從國際關係的角度來看，全球化促使世界形成一個經濟貿易體系，全球幾已成為「無國界世界」，NPOs 在參與國際組織、事務上擁有較政府更大、更多的彈性空間，政府若要參與跨國合作的全球管理，可以透過 NPOs 的國際連結方式，尋求突破，一能省去國際事務的繁瑣，二能突破國際關係的發展(范俊銘，2015)。相對於全球化衝擊與外在環境不穩定的衝擊之下，創新管理是賦予創新者理性的行動，尋求制度性、理性化的變革，不是憑空捏造、想像出來，而是有明確的目標、敏銳的觀察、邏輯的理念和務實的創新(范俊銘，2015)。

參、公司治理(Corporate Governance)

一、公司治理的涵義

公司治理是指組織在法制和增進組織的利益為前提下，制定管理方法，運用權限以規範所屬成員的活動(Prakash and Hart, 2000); 公司治理也是一套 程序、政策、法規，以決定公司的走向、管理 及 控制，其治理方法包括公司利益的相關人士及眾多目標之間的關係，所以公司治理是個多面向的管理，其中的關鍵焦點是如何產生最大的 經濟效率 及最低的成本(Latham, 2003)。

Robert (1997)將公司治理定義為「確保資金提供者得到合理的報酬而設計的機制」，OECD(2004)將公司治理界定為：「公司治理是指導和控管公司的制度，其架構是促進透明和有效率的市場，建立一致性的法規，詳細說明監督、管理和執行權責單位間的責任分工」。

二、公司治理的結構

公司治理的結構分為股東、董事會和經理人，股東提供資金並掌控董事的任免和核准權，用以監督董事會；董事會則對股東和公司利益負責，掌握公司政策和行使財務人事權力，監督經理人；經理人負責對企業的管理，以獲取盈餘。

股東、董事會和經理人可洽成三足鼎立的狀態，各自於不同的位點立足，股東、董事會和經理人不可重合於一點、或處於同一直線，若出現此類似狀況，表示該公司處於無監督或危機狀態(朱長春，2014)。從公司的觀點來看，公司治理的結構在於設計出監督與制衡的機制，對股東、董事會和經理人作出合理配置的權利與責任，使治理能發揮最大效益。

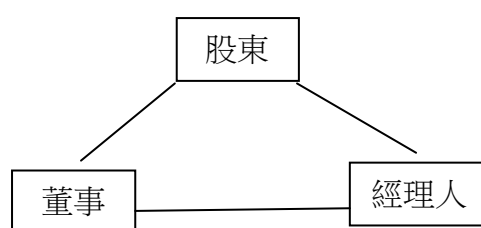


圖 3：1 公司治理的結構(本研究資料提供)

三、公司治理的原則

常見的公司治理原則可分為: 1.股東的權利與正當對待(Rights and equitable treatment of shareholders); 2.其他非持利性股東的利益(Interests of other non-shareholder stakeholders); 3.董事會的角色與責任(Role and responsibilities of the board); 4.誠信與道德行為(Integrity and ethical behavior); 5.公開與透明(Disclosure and transparency); 關於對股東的權利與正當對待方面，組織需要尊重股東的權利及透過溝通以幫助股東行使權利，使其明白決策內容並鼓勵參與一般會議(Cadbury,1992); 關於其他非持利性股東，包括員工、投資者、債權人、供應商、社區、客戶和政策制定者等，組織要意識到他們有合法、立約、社會、帶動市場的義務; 至於董事會的角色與責任，董事會需要足夠的相關技能和應付管理層面的挑戰，相對應的獨立性和執行能力(OECD, 2004); 對於誠信與道德行為，誠信是組織選擇企業人員和董事會成員的基本要求，組織應制定法案以促進

相關人員，鼓勵道德的行為和負責的決策；公開與透明方面，組織需要表明並公開董事會的角色與責任，對股東提供會計責任，報告公司財務的完整性，及時披露組織的重大事項，以保證投資者有機會獲得清晰且真實的訊息(Cadbury,1992)。

公司治理的原則包含多方面，最重要的是董事會與管理階層要能建立管理的典範，作為公司和其他參與者的依據，並且能夠定期評估管理的有效程度。

四、與企業管理(Corporate Management)的不同

公司治理與企業管理的不同，在於公司治理是研究企業權力的科學，研究如何授權給經理人並對經理人履行職務以行使管理的科學；企業管理是建構在經營層次的科學，企業所有權人向經理人授權，為實現經營目標而採取經營手段的行為；一般企業擁有所有權和經營權，公司治理是建構在企業“所有權”的研究，企業向職業經理人授權，並向經理人進行監管(朱長春，2014)。

其次，公司治理與企業管理的不同可以細分如下：

(一)工作目標不同：公司治理的目標，是股東利益最大化；企業管理的目標，是公司利益最大化，所以，企業管理的重點放在經營活動得到最大利益，並能達到預期的收益之上。

(二)管理的層級不同：公司治理的層級屬垂直層級治理，如董事會、監事會等，由上到下的使命達成；企業管理是多層級管理，有垂直層級管理和水平層級管理，各層部門以企業的利益目標為最大目標，可以彼此協商、合作、互助完成企業託付的使命，各層的管理緊密相聯，形成環環相扣的管理鏈。

(三)管理的對象不同：公司治理的董事會為股東進行決策，監事會監督董事會的決策和決策的執行情況；企業管理是多層級管理，各管理層級除了執行使命之外，尚以經營活動中的具體事項作為管理對象，保持與層級之間的回饋和聯絡。

公司治理和企業管理有相同之處，又有區別之隔，彼此為追求最大利益而產生的管理方式。

五、小結

公司治理是綜合對內管理、對外經營的哲學藝術，公司或組織能永續經營，對社會大眾、國家安定、國際市場等都是關鍵性的影響，公司治理在於使股東、

董事會、經理人各達到最佳的功能表現，是面對責任承擔、責任受託、資料披露，審計財務的控制機制；面對商場競爭的激烈，公司治理需要因應環境而創新或突破，不僅是維持組織的生存，亦是提高組織的競爭能力。

肆、新北市召會的創新性公司治理

一、地方召會略述

地方召會(或稱地方召會、主的恢復、教會聚會所等，本文統稱為召會)，在臺灣興起的基督新教教會之一，源自倪柝聲(Watchman Nee, 1903-1972，本文簡稱倪氏)在中國創立的地方教會運動，1949年由李常受(Witness Lee, 1905-1997，本文簡稱李氏)傳入臺灣，並在此組織起教會組織，召會成員並不視自己為一宗派，他們主張所有耶穌基督的信徒都是召會的成員(李常受, 1993)；美國賓州眾議員Joseph Pitts於2014年4月29日於美國國會上，公開表彰倪氏與李氏這兩位在全球福音工作上影響甚鉅的屬靈前輩，轉而肯定二人對全球眾教會與信徒所作出的貢獻表彰(House of Representatives, 2014)。

地方召會是傳入臺灣本土後，迄今屬臺灣區域的第二大規模基督教團體，自臺灣重新開工後往世界各地拓展，就世界性宗教團體而言，在全球六大洲擁有約五十萬會眾，分支機構遍及多國，前後建立約4,000處地方召會(卓遵宏、周秀環, 2010)，就臺灣本土基督教團體而言，堪稱具「創新管理」與「全球化」的代表性團體之一。

二、新北市召會略述

(一)新北市

新北市人口從2003年7月366萬1,597人，至2013年12月已增為395萬4,929人，人口增加幅度約7%，人口總數居全國之冠(新北市政府網站, 2014)。本文研究選取新北市—全國人口最多的城市，作為調查的樣本，以符合取樣的代表性(范俊銘, 2014.12)。

(二)新北市召會

新北市召會建立於1960年代，當時以臺北縣眾召會掛名，歷經「五都」方案整治，按聖經真理與行政區域的配合，迄今以新北市召會統稱為一處召會，原先

臺北縣眾召會改名為新北市召會的旗下，目前召會人數名單約15,000人，每月聚會人數平均約5,500人(范俊銘，2014.12)。

在新北市召會中，目前雖有 24 處會所，在行政和治理上仍是劃一，透過財團法人的合併後，創新管理的策略與資源共享，造就新興團體的經營奇蹟。

(三)新北市召會的創新性公司治理

1、法人合併

法人合併是指兩個或兩個以上的企業法人，合併為一個企業法人或一個新的企業法人，原先臺北縣眾召會多數法人狀況下，因法規而成為一個法人，歷經辦理註銷登記、合併、整治的過程，其繁瑣的作業程序，卻能如期順利進行，無任何抗爭或杯葛情事發生，在於當是臺北縣眾召會時，已有許多聯繫溝通，致使法人合併不至產生攔阻。

2、組織變革(Organizational Change)

法人合併成一個法人的狀況下，新北市召會的組織變革發揮成：(a)戰略性變革；(b)結構性變革；(c)流程主導性變革。就戰略性變革而言，原先各NPO大多維持現況或極少會員增長，就法人合併下，採取一致的戰略性變革，各分會所採取一致的策略、行動，使新會員增多、會員參與度提高。

就結構性變革而言，法人的歸併使各分會所在聯絡、架構上改變，自 24 處分會所瞬間結合成一處召會，遴選出數十位負責人(董事)於每週一早晨會議，使原先各個分會所的單獨決策，成為現今的團體決策模式；此團體決策模式也成為現今的流程主導性變革，由負責人所決策的定議，成為主導模式，省去各分會所商議的時間和成本，以主導方式帶領 24 個分會所。

3、發揮當地原有策略

新北市召會的創立，是各分會所的結盟與劃一，提升績效和建立創新優勢，雖是集中決策與管理，各分會所善用當地的新方法、新思維和新能力，解決當地遭遇的問題，各會所的獨特性，成為無法取代的優越價值，激勵各分會所勇於學習與創新，藉彼此創新的改變以促進拓展(范俊銘，2015)。

4、會員與會人數穩定增長

年份	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年

歷年會眾聚會人數	4937	5031	5101	5280
----------	------	------	------	------

圖 4：1 歷年會眾聚會人數表(范俊銘，2015)

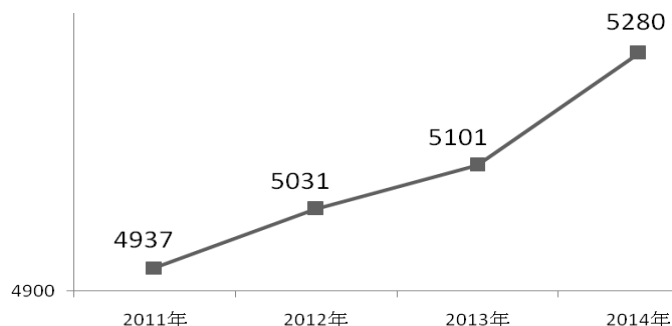


表 4：1 歷年會眾聚會人數圖（資料來源：本研究依圖 4：1 繪製整理）

四、小結

新北市召會的組織變革，董事會的決議過程發揮關鍵性的作用，使 24 處分會所能瞬間同心合意運作，其成功原因在於：(1) 觀察狀況：對組織環境現狀進行反省、研究；(2) 察覺問題：識別組織中存在的公開與隱藏問題；(3) 設計方法：提出多種方案，經過討論作出選擇；(4) 實行回饋：根據方案實施行動，評估成果以實行回饋。新北市召會的治理方式，為 NPOs、法人合併等創新模式提供成功的案例與典範。

伍、結論

由新北市召會作為 NPO 的探討案例，可以看出幾面功效：

一、NPO 合併的最佳運作模式

NPO 的合併會造成原先法人的解散或消失、財產的減少、董事人員變動、經理層級的更換等，極易造成股東的不安全感，資金來源的籌措、社會國家的觀感、國際層面的影響等都會隨之而來，容易有員工罷工遊行、示威抗議、公會出面協商等社會情事；新北市召會的 24 處區會所法人合併，卻絲毫無類似事件發生，不同區域的成員能因著市府法規的規定，忠信並積極地進行法人合併的過程，最終達到雙贏的局面，對 NPO 的公司治理、法人合併提出最佳的示範效果。

二、創新性的公司治理

新北市召會成立後的治理模式，採取 戰略性變革、結構性變革、流程主導性變革等方式，既有集中決策模式，也尊重區域決策模式，有垂直模式的核心決策優勢，亦有水平模式的聯絡分工強項，使法人合併後的新北市召會，能無縫接軌順利運作，無適應或調適期，無合併發生的後遺症或相關情事的歷史重演。

就全球化的發展下，法人合併亦是面對強大競爭的生存法則之一，一則擴大產業規模，另一則可以重整成本與利潤分配，達到最大效益，合併的歷史上亦有失敗或解散的風險，創新性的公司治理是可以吸取經驗上的教訓，使組織達到最佳的經營模式。

參考文獻

一、期刊：

范俊銘(2015)。*國際性非政府組織的創新管理—以新北市召會為探討(2011-2014)*。

亞東學報，第 34 期，159-168。

Alvarado, Elliott I.(2000). Nonprofit or Not-for-profit -- Which Are You? *Nonprofit World*. Vol.18, 6-7.

Drucker, Peter.(1989). What Business Can Learn from Nonprofits. *Harvard Business Review*, 1-7.

Hansmann, Henry B.(1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5): 835-901.

Kamiya Setsuko.(2011). NPO tax status threatened by Diet split. *Japan Times*, 22 February 2011, 3.

Robert W. Vishny.(1997). A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, Vol.52, No.2, 737-83.

二、專書：

(一)一般書籍

朱長春 (2014)。*公司治理標準*。北京：清華大學出版社。第 1 集，12-13，54。

卓遵宏、周秀環訪問(2010)。*李常受先生行誼訪談錄*。臺北：國史館。212。

李常受 (1993)。*同心合意為著主的行動*。臺北：臺灣福音書房。78。

李常受(2014)。*人人盡功用使召會得繁增*。臺北：臺灣福音書房。4-49。

臺灣福音書房編輯部編輯(2002)。神命定之路(二)。臺北：臺灣福音書房。135-146。

Cadbury, Adrian.(1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee, London, Sections 3.2-3, 4.33, 4.51, 7.4.

James, Estelle & Rose-Ackerman Susan.(1986). *The Non-profit Enterprise in Market Economies*. Harwood Academic Press. 10-50.

OECD(2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD publications, 11-28.

Prakash, Aseem, and Hart, Jeffrey A.(2000). *Globalization and Governance*. London: Routledge.

(二)翻譯書籍

蕭富峰、李田樹(譯)(1998)。創新與創業精神。臺北：麥田出版社。

三、研討會論文

范俊銘(2014.11)。信仰的創新發展：以新北市召會永和區兒童工作為探討。「2014年創新研究國際學術研討會」發表之論文，國立政治大學。

范俊銘(2014.12)。基督新教信仰與公民社會的再行構：以地方召會參與公民社會為探討。「2014年人文社會學院台灣社會學年會暨科技部社會學門成果發表會」發表之論文，國立清華大學。

四、學位論文

陳秀玲(2002)。宗教性非營利組織國際化發展策略研究—以佛教慈濟慈善事業基金會為例。臺北：國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

范俊銘(2015)。宗教非營利組織的國際化發展—以地方召會在臺灣及東南亞開展為探討。臺北：國立政治大學宗教學研究所碩士論文。