

台灣非營利組織的公共性問題：理論及經驗研究 結案報告

一、研究動機與目的

自解嚴後，台灣的「非營利組織」(Non-Profit Organization；NPO)承襲經濟發展所累積的社會資源以及長期積蓄的社會力，獲得蓬勃的發展。然而 NPO 逐漸握有大宗的人力與財力的調度能力時，尤其是包括政府、企業、利益團體、與個人的不當運用 NPO 的合法形式，它的公益性與正當性便受到輿論的關切與質疑。而近年來有關 NPO 的研究在國外相當興盛，國內亦已蔚成風氣，但迄今我國學術界對非營利組織的研究仍較偏向於「工具性」的剖析，尚無法統整非營利組織繁複雜多的現象，理出一個清楚的意義關聯¹。本文從本土的價值關懷出發，強調非營利組織在台灣的發展有其獨特的文化及政治背景，如果不扣緊這個脈絡來分析，對於非營利組織衍生的問題及解決之道，便不容易有正確的判斷。

由於非營利組織無論在設立目的、經營方式及社會責任等等方面，基本上皆具有「公共」的使命，更值得重視是在 NPO 中所流通大量的財力與人力，雖然缺乏可考的數據，但是從一些大型 NPO 的動員力量，使得冠以公共利益之名的 NPO 成為社會中不可忽視的第三部門。強烈的民間色彩，除了贏得社會的讚譽之外，也經由一些誤用的案例引發出對 NPO 所有的特許的公益性產生好奇或質疑。NPO 是否善盡公益法人的角色，包括了：資源取得的正當性、資源是否善加運用與促進社會發展的實績等關切。於是 NPO 的監督與管理開始成為熱門的課題。

同時，非營利組織若缺乏「自主性」(autonomy)，極易淪為政府或企業的分支機關，與我們一般將非營利組織歸於「第三部門」(The Third Sector)的原意不符，基於此，本文期對台灣非營利組織的「公共性」和「自主性」的概念作一釐清，並建立一套非營利組織管理理念的模式類型，以供學界做為擴充理論推導與實證探討的基礎。

二、理論探討

1.非營利組織與「公私之辨」

「公共利益」的探討觸及到現代社會究竟如何劃分「公」與「私」的根本問題。邏輯上，我們可以分別就涉及的單位(如社群或個人)、效用享用者數量的多寡、分配的正義原則或對人類整體的貢獻等等判準，來討論「公」與「私」的區別。最直接的區辨方式，是依 (1) 可見性 (visibility)，即公開的、不特定人皆可

¹ 此處所謂的「工具性」，乃是指國內有關非營利組織的研究，主要集中在管理及公共行政等學科，而為了符合實務界的需要，偏重提供會計、行銷、募款、決策及義工管理等應用性知識，以協助非營利組織提高經營效率。這樣的研究取向，除了管理學大師彼得·杜拉克的若干著作外，通常不觸及非營利組織在「型塑」現代社會文化上，所可能扮演的角色和貢獻。相對地，社會學的研究一向注重歷史及結構的層面，或許能對非營利組織蓬勃發展的現象，賦予較為宏觀的詮釋。請參閱 Anheier/DiMaggio (1990)；Drucker 著，傅振焜譯 (1994)；顧忠華 (1998a)。

接近或使用的，便是「公」，反之有私密性、不對外開放的則是「私」；(2) 集體性 (collectivity)，指涉及多數人或集體的，乃是「公」，只屬於個人的則是「私」。(Weintraub,1997:5) 不過，這兩個範疇的對比，不完全來自邏輯上的意義，它還深受文化傳統所型塑，例如：中國社會裡的「差序格局」，在差序格局裡，公和私是相對而言的，站在任一圈，向內看也可以說是公的。」(費孝通，1947:29)

西方對於「公私之辨」，一樣有著類似的困擾。羅馬的法學家則奠定了劃分「公法」與「私法」的基礎。「公法」規範了政府的組織、司法的運作、和國家宗教儀式活動，「私法」包括關於身份、家庭、繼承、財產、契約及侵權等方面的法律。(Bobbio,1984；陳弘毅，1995) 到了資本主義興起後，「公」通常指國家機關或是政治領域，「私」的範圍轉為以市場或經濟領域為主。但是，近年來由於「政府失靈」及「市場失靈」的狀況反覆出現，有愈來愈多的西方學者重新檢視公／私這組概念的含義，原先那種僵化的劃分方式逐漸受到挑戰。

經過以上的討論，可以歸納初步的考察結果如下：第一、現代社會的非營利組織兼具了「公」與「私」的雙重性格，就公共服務而言，它們取代或補充了政府部門的部份功能，而它們的組織使命往往帶有更崇高的理想，如人權、和平、環保、慈善等等，體現了博愛、公義的價值觀，是「公共精神」的高度發揮。但在組織的定位上，非營利組織無論採取財團法人、社團法人、非法人團體或未合法登記之形式，皆屬於「民間」的結社，若不考慮官方外圍組織，絕大多數「非營利組織」亦是「非政府組織」，它們的「私」，表現在不受政府支配，自行負起決策到執行的責任，而這絕不妨礙它們的公共使命，相反地，組織的「自主性」更能夠保證不被「工具化」，如此才能夠真正代表「公眾」，對於政府和市場進行有效的監督。

第二、非營利組織的社會角色，因此不能夠只從個別組織的特定任務來予以評斷，正如同經由私人企業的活動，可以窺見「市場經濟」的機制，並據此詮釋資本主義的特徵；透過非營利組織的整體動向，我們亦可嘗試賦予其更積極的意義，尤其放在台灣社會發展的脈絡中，非營利組織的成長與茁壯，意味著充沛的社會資源有機會「化私為公」，創造出一個多元、自治、培力的「公共領域」，具體實踐「公民社會」的民主參與理念。

第三、由本文的問題意識出發，非營利組織的「公私二重性」，適可引申出「公共性」與「自主性」兩個面向。在這樣的「價值關聯」(value relevance) 下，我們所建構的非營利組織理念型，將特別突顯它們的「公共性」與「自主性」，並依照這把刻意打照的「量尺」，來觀照台灣非營利組織的現實景況。不過，我們試圖先採取經驗研究的途徑，探討非營利組織的成員如何來理解此兩概念，下一節便是研究計畫的成果紀錄。

2.台灣非營利組織的參與觀察

台灣的非營利組織的特徵大概可分為五點：資源有限、界限模糊(利害關係人的影響)、決策主體具延續性、規模成長受限、理念具主導性地位。而在組織的管理上，經營管理者通常具備簡單的管理概念，也和企業、政治團體一樣，善

用專業分工、分層負責與授權、及聯盟網路等策略。但是，大部份 NPO 的組織規模較小，如果加上資源有限與業務不穩定的情況下，是不容易建立標準化的作業程序，遑論建立健全的制度。同時，NPO 的成員流動率較高，一方面來自於工作的條件不易在全職或專業的勞動市場上與政府及企業部門競爭；另一方面，義工性質的工作，對大多數的人而言也不易長期投入。較高的人員流動率使得經驗較難累積。所以在其管理制度與工具上，就有理念領導重於管理控制、信任關係優於監督稽核、強調過程意義、淡化結果功利性、以及強調犧牲奉獻的理念與志工服務的傾向。

在就非營利組織的環境與策略來看，一般說來，它們的資源依賴取向明顯、但在策略規劃上顯得能力不足，多半的組織也多運用網路聯盟與多重策略，但效果也不一致。這可能是因為 NPO 的決策上有幾個問題，第一，變動頻繁，不確定性高；第二，性質不同方案間難作比較；第三，決策核心的種類：動態、集中專權、集體領導、民主參與；第四，公開化或私有化的兩難。因此，領導的風格就產生了一定的影響力。NPO 的領導風格是與其事業領域的特性有關；而組織的發展階段也會有不同的領導挑戰與風格的選擇。由民間社會力發展的 NPO，創會的理念所產生的領導作用會延長相當的時間，縱使組織領導人更迭，創會理念便成為組織延續、不同時期的成員的結合劑。

然而，魅力領導有它的問題存在，一是易造成專斷的危機；一是繼承或接班人的問題。職權的轉移容易，但是領導力的轉移就面臨 NPO 成員的認同以及接班人領導風格被接納的程度。不僅如此，NPO 的資源有限與人力不足常因兼辦業務，忙碌不堪，無法培養接班人時，只好採取較開放的參與式管理，讓部屬有更多參與決策的機會，合夥與從屬關係之變化雖然在某種程度上有助於領導風格隨時代與情境的變化做調整。但也有可能使創始的理念與延續的狀況難以相容。

三、研究方法與流程

1. 研究方法

本文擬以質化與量化並進的方式來進行研究，研究將區分為兩條主軸，一是探討「公共性」和「自主性」的內在意涵。從理論部份以不同的切入點，檢視「公共」與「私人」這組概念，並嘗試綜合先前的理論觀點，提出解釋非營利組織存在條件與功能的「公共性理論」。其間，並佐以質量化經驗研究的資料進行分析。另一主軸則著重於非營利組織的經營管理理念，此處乃採取參與觀察與實証調查的方式建立分析的架構，包括：組織的特徵、管理制度與工具、環境與策略類型選擇、決策特徵、領導風格等五個構面。最後本文並打算進一步詮釋非營利組織在台灣所具有的社會意義，作者認為，這些中介組織應可扮演相當的催化角色，促進台灣的「公民社會」早日成形。此一任務不見得為個別非營利組織或行動者所意識，但只要它們發揮「公共」使命，擴展了「公共領域」(public sphere)，並凝聚了民間自我「培力」(empower)的能量²，那麼台灣的民主制度方不致流於形

² 「培力」一詞的譯法，有著參與和行動的動態性意向，引用自趙剛 (1998)。

式，而能夠真正由下至上地「紮根」及「鞏固」。

2.研究程序

(1)研究範疇的界定

經由相關資料的收集，與理論層次的研究討論，提出四個 dimensions：

公共性 / 自主性（組織在社會中的角色與發揮的功能 - 顧忠華教授）

工具性 / 目的性（組織生命歷程及經營管理 - 黃秉德教授）

四個 dimensions 的提出，是根據研究旨趣與學理上的分析；在此是作為檢驗非營利組織的指標基本原則

(2)基本原則

經驗研究的部分，主要根據紮根理論（grounded theory）的原則：

- a. 以非結構性訪談採集生活世界的經驗現象(分別使用個別訪談與團體訪談)，並直接由個別經驗中進行記錄、描述。
- b. 藉由整理、分析所得經驗資料，歸納與研究範疇（「公共性」、「自主性」及組織的特徵、管理制度與工具、環境與策略類型選擇、決策特徵、領導風格等五個構面）有關的相關概念。

(3)概念建構

- a. 將上述由經驗資料中取得的相關概念（子概念）整理為結構化的概念架構，並與先前的理論討論互相印證，以建立四個面向上初步的檢驗性指標；接著進一步在經驗中進行檢驗。
- b. 概念建構的原則：
 - *目標在於建立四個 dimensions 的具體內涵；由先前研究範疇的討論上，可知兩面相彼此的內涵可能重疊。
 - *在兩個面相上分別建立概念架構；同一面相中的主概念間必須符合兩個原則：排斥原則：各主概念的內涵彼此不可重疊；窮盡原則：各主概念的內涵要盡可能週延。

3.經驗的檢證

(1)以結構化的問卷進一步蒐集更多個案，進行分析

(2)問卷的製作與執行

- a. 問卷的內容架構依前述歸納的概念架構加以設計；詳細內容請參深度非結構性訪談的 coding book.
- b. 抽樣方法：立意抽樣(purposive sampling)

四、研究結果與發現

在作者及黃秉德教授共同主持之研究計畫「非營利組織的『公共性』問題：理論及經驗研究」構想中，在理論的探討後，將進行質化式的訪談與量化式的問卷調查，以進一步檢驗台灣非營利組織的管理階層如何界定「公共性」與「自主

性」這組概念，又如何評估其所服務組織的經營管理模式。在訪談對象的選擇上，本研究計畫考量不同的類型，選取成立時間較久、理論敏感度高、以及較容易接觸的六個組織，並安排與非營利組織之主管機關、捐助人、義工和學者專家舉辦五場焦點團體座談。

而從 1998 年 8 月下旬開始，向國內六大類的 NPO 進行問卷調查，包括宗教、文教、職業、社福、藝術、及環保。研究群選擇 NPO 設立時間超五年以上者，以電話徵詢其高階管理者參與調查之意願，不過仍有少部份之 NPO 成立時間在 5 年以下。截至 9 月下旬約寄發 115 個組織，回收 81 份，皆為有效問卷。除了蒐集該組織的基本資料之外，同時請 NPO 的高階管理另外填答一份由顧忠華教授設計之「公共性與自主性問題」問卷；及黃秉德教授設計之「NPO 管理理念」調查問卷。

1. 「公共性」與「自主性」

在質化研究方面，我們訪談時，發現在實務上，非營利組織的成員都普遍認同某種超越個人利害計算的信念，因此他們相信自己在實現組織的目標時，對於社會能夠有所貢獻，我們可以在個別行動者的回答裡，辨識出他們對「共善」(common good) 的定義。而參與者無論只想滿足「消費善心」的欲望，或真正為了崇高信念而奉獻，非營利組織扮演了中介的角色，將這些力量運用來改善社會整體的生活品質，這也是非營利組織「公共性」的重要支柱。

至於對於「公共性」的維護，也形成受訪者關切的焦點，其中主管機關因負有監督的職責，舉的例子最多，其他非營利組織的成員亦不否認存在著「掛羊頭賣狗肉」的情形，這對非營利組織的整體形象必然會造成傷害，因為多數非營利組織是憑藉「公信力」來募集社會資源，當民眾的信任感減少時，非營利組織的影響力及動員能力都會隨之降低。最後，非營利組織的「公共性」內涵，本身便應該是開放的、不斷接受各界檢驗的「公共領域」，如此才能確保非營利組織的「公共精神」。

總的來說，台灣的非營利組織已經逐漸增強了自主性的體質，也有更靈活的手腕來和官方與企業打交道，而當它們的募款對象是社會大眾時，無疑地，這份代表公共利益的信念，同時強化主事者的自信，因而對改造社會抱持著樂觀的態度，這亦象徵台灣的「社會自治」邁開了一大步。

在量化研究方面，根據斜交轉軸因素分析的結果，在「公共性與自主性問題」問卷部分，選取了公開度、知名度、(非)私有性、倡議性、遊說功能、公益功能及合法性七個公共性因素；並選取了主體性、制度化、義工資源與活動力四個自主性因素。

經過了以上的研究過程，我們從台灣非營利組織實際經營者的訪談及問卷調查中，獲得了相當豐富的資料，在他們的回答中，非營利組織的「公共性」與「自主性」兩個面向逐漸浮出了清楚的輪廓，這反映了他們認知與行動上的「意義關聯」，也可以作為構築非營利組織之「本土化理論」的素材。

2.經營管理的特質

在「NPO 管理理念」調查問卷上，則選取四個組織特徵的因素，三個管理制度與工具之因素，三個策略型態的因素，四個決策特徵的因素，以及二個領導風格的因素。各因素的名稱以及所包含的題項皆顯示於附表一。透過因素分析的處理，可知哪些管理的概念與哪些現象之間有高度的結合。從這些結合的題項不但呼應了上述參與觀察的經驗，也指出一些可作因果關係檢驗的研究假設。以下分別針對各主題的因素列出重要的發現：

(1)組織特徵

- a. 以專業人員為主的組織，同時也面對高流動率與經驗傳承的困難。
- b. 決策核心不穩定組織的特徵，包括：專業人員的比例低，面臨與其他 NPO 的競爭關係，員工關係受到勞基法的衝擊。
- c. 成員的身份重疊、疆域糊模的組織，在取得財源與人力資源方面，面臨較高度的困難。
- d. 受到創會理念的組織也有較高的公開性，受到較高的公共監督。

(2)管理制度與工具

- a. 鬆散的管理型態：包括：疏於建立與維護制度、程序與衡量績效的標準。其原因在於業務的複雜度過高，難以標準化，同時強調運作的便利與彈性；此外，也與缺乏管理的專業能力和輕視制度與程序的價值有關。
- b. 官僚體制的管理型態：除了專業分工、分層負責、充分授權之外，強調過程重於結果。
- c. 簡單組織的管理型態：其特徵在於簡單的管理制度、濃厚的人治色彩、充分的授權、以信任取代控制、只持以簡單的會計制度與管控概念。

(3)組織與外在環境的關係與策略型態

- a. 被動反應型態：難以對環境的變動與組織發展的瓶頸作出適當的反應，肇因於缺乏策略規劃的能力、計劃評選的主要依據在於資源取得與否、缺乏定期的策略規劃。
- b. 主動因應型態：常尋求專家協助，並且避免過度依賴資源提供者的影響，採取自創資源、分散資源來源的措施。
- c. 競爭策略型態：發展差異性的事業目標與策略，或是採取單一事業目標以追求專精為目的，較不依賴聯盟策略與社會資源。

(4)決策特徵

- a. 資源依賴的決策類型：決策受到政府、企業、義工、捐助人的影響愈大，愈不易作長期規劃。
- b. 服務理性的決策類型：決策受到執行人員、服務對象、媒體、專家學者的影響。
- c. 變動環境下的決策類型：決策必須經常調整；方案之間因屬性與條件之不同難以評比。

d. 理念主導的決策類型：決策受到創辦人、核心義工或捐助人的影響，反倒能作較長期的規劃。

(5) 領導風格的取向

- a. 開明的集權領導：領導者的魅力無人可以取代；理念的教化降低控制的需求；重大的決策皆經由上下廣泛的討論，也能給予員工在決策上較多的參與；雖然領導的風格未必能隨社會變遷而調整，但是仍能有計劃地培養接班人；組織中的專業人員與管理者，也有較和諧的相處。
- b. 開放的動態領導：核心領導者的魅力並非不可取代；核心領導階層經由內部的遴選；管理者給予員工在決策上有較多的參與；重大的決策都會經由上下的廣泛討論。

五、結論

綜上所述，對於掌握台灣非營利組織繁複的各種樣態，應該可以從釐清傳統和現代之「公共性」和「自主性」意涵著手，了解具現代功能之非營利部門的形成有那些結構性條件，又需要那些制度面和行為面的配合，才能讓社會資源真正被導到創造更多公共福祉的方向。台灣非營利組織雖然象徵了充沛的「社會力」，但若缺乏適當的自律與監督，可能出現被政治野心家及不肖企業家「殖民化」的危機，這使得非營利組織偏離了「理念型」的尺度，因為它忽略了自身成立的使命，被其他目的所「異化」，一個喪失「主體性」和「制度化」等「自主性」因素的非營利組織，對「公共性」也不可能有所貢獻，能兼顧「公共性」和「自主性」的非營利組織，或許才真正在發揮其公共功能之際，亦有助於改善台灣民主及法治的基本體質。

非營利組織是現代社會不可或缺的一個社會環節，也是「社會信任」最能深厚累積的所在，值得特別地珍惜。福山在《誠信》一書中，表示「人們為了共同目標而一致努力的能力」，可視作是「社會資本」(social capital)，這種能力「不只在經濟生活中極為重要，實際上在社會生存的每一層面都舉足輕重。」(Fukuyama 著，李宛容譯，1998:13) 非營利組織未來不管在台灣或世界各國中，都將扮演愈來愈吃重的角色，這不僅僅是因為非營利組織從事的公益事業，並且還在於非營利組織為「公民社會」所不斷累積的能量。杜拉克在《後資本主義》中認為，未來的「後資本主義」以知識為主，政府和企業的組織形態都面臨很大的變革，非營利組織除了成為最大雇主外，民間的公民自覺運動將可能是治療任何病態的先決條件，因其能恢復公民責任與公民認同，促進社會的平衡發展。(Drucker 著，傅振焜譯，1994) 這種說法意味著非營利組織的現象十分地複雜，它的活動範圍與意義遠超出傳統的組織理論和管理學之界限，因此需要以科際整合的觀點，以便充分考量非營利組織在經營管理上的特色，以及其所發揮的社會責任。非營利組織的研究方興未艾，隨著台灣民間自主力量的抬頭，配合全球「結社革命」，這方面的探討既具有本土化意味，亦有國際化的潛力，期待更多研究者共同來開發。

六、參考書目

中文部份：

- 王世榕，1997 第三部門：美國亞洲協會與台灣，台北：亞太綜合研究院。
- 內政部，1996 台閩地區人民團體概況調查報告。
- 江明修，1997 公共行政學：理論與社會實踐，台北：五南。
- 江宜樺，1998 自由主義、民族主義與國家認同，台北：揚智。
- 李禮孟，1997 美國基金會相關法規的幾點說明，未發表手稿。
- 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，政大公行所碩士論文。
- 金赫來，1998 <韓國志工部門的政治經濟學--以非政府團體為中心>，刊於《亞洲研究》，第二十六期，頁 24-48。
- 金耀基，1995 <中國人的「公」、「私」觀念--兼論中國人對私隱權的理解>，收錄於文思慧、張燦輝編之《公與私：人權與公民社會的發展》，香港，香港人文科學。
- 赦 思，1996 非營利組織與民主，公共論叢，北京，第二卷，頁 360-375。
- 鄒川雄，1995 拿捏分寸與陽奉陰違一個傳統中國社會行事邏輯的初步探索，台大社研所博士論文。
- 費孝通，1947 鄉土中國，上海。
- 趙 剛，1998 告別妒恨--民主危機與出路的探索，台北：台灣社會研究。
- 喜瑪拉雅研究基金會，1997 基金會在台灣，台北：中華徵信所。
- 胡幼慧，1996 質性研究--理論、方法及本土女性研究實例，台北：巨流。
- 陳弘毅，1995 <西方法律政治史上的私法與公法>，收錄於文思慧、張燦輝編之《公與私：人權與公民社會的發展》，香港：香港人文科學。
- 陳惠馨，1995 財團法人監督問題之探討，行政院研考會委託研究計畫。
- 黃秉德，1998 <非營利組織經營管理理念--台灣經驗分析>，收錄於《非營利組織之經營管理與社會角色論文集》。
- 謝國雄，1997 純勞動：台灣勞動體制諸論，台北：中研院社會所。
- 蕭高彥，1998 <國家認同、民族主義與憲政民主：當代政治哲學的發展與省思>，收錄於殷海光基金會主編之《市民社會與民主的反思》，台北：桂冠。
- 瞿海源，1998 跨世紀公民教育的問題>，收錄於殷海光基金會主編之《市民社會與民主的反思》，台北：桂冠。
- 顧忠華，1994 韋伯學說新探，台北：唐山。
- 顧忠華，1998a 非營利組織的公共性問題：理論及經驗研究，收錄於《非營利組織之經營管理與社會角色論文集》，高雄：中山大學。
- 顧忠華，1998b 民主社會中的個人與社群，收錄於殷海光基金會主編：市民社會與民主的反思，台北：桂冠，。

- 顧忠華，1998c <「公共」的宗教？宗教性非營利組織與公共領域>，收錄於第二屆當代宗教學學術研討會論文集。嘉義：南華管理學院。
- 顧忠華，1998d <公民社會與非營利組織--一個理論性研究的構想>，刊於《亞洲研究》，第二十六期，頁 8-23。
- 司徒達賢，1997 非營利組織經營管理之概念架構，非營利組織經營管理粹要，洪健全文化教育基金會。
- 江明修，1994 非營利組織領導行為之研究，國科會計劃 NSC82-0301-H-004-060。
- 官有垣，1997 台灣非營利社會福利機構的董事會研究：董事會角色功能之實証分析，國科會計劃 NSC86-2414-H-194-007。
- 張英陣，1995 激勵措施與志願服務之特質，社區發展季刊第七十八期。
- 梁偉康，1990 社會服務機構行政管理與實務，香港：集賢社。
- 陳金貴，1994 美國非營利組織的人力資源管理，台北：瑞興圖書。
- 陳金貴，1993 美國非營利組織的分析，行政學報，25 期。
- 陸宛蘋，1997 亞洲協會「台灣非營利組織發展」需求診斷研究，亞洲協會。
- 馮 燕，1997 公益性非營利組織資源的運作與管理，理論與政策，夏季號。
- 萬育維，1996 社會福利服務 - 理論與實踐，台北：三民書局。
- Fukuyama 著，李宛容譯，1998 誠信，台北：土緒。
- Habermas 著，陳學明譯，1994 合法性危機，台北：時報。
- Drucker 著，傅振焜譯，1994 後資本主義，台北：時報文化。
- Drucker, P. F. 著，余佩珊譯，1994 非營利機構的經營之道，台北市：遠流。
- Kotler, P. and Andreasen, A. R. 著，張在山譯，1991 非營利事業的策略行銷，台北：授學出版社。
- Strauss/Corbin 著，徐宗國譯，1997 質性研究概論，台北：巨流。
- Tocqueville 著，李宜培 / 湯新楣譯，1968 美國的民主，台北：今日世界。
- Weber 著，張漢裕譯，1973 新教倫理與資本主義精神，台北：協志。
- 外文部份：
- Anheier, H. K. /DiMaggio, P. J., 1990 "The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors" in *Annual Review*, 16:137-159.
- Anheier, H./L. Salamon, 1996 The Emerging Nonprofit Sector, Manchester: Manchester University Press.
- Anheier, H./E. Bluemle/R. Schauer, 1995 Nonprofit-Organisationen--dritte Kraft zwischen Markt und Staat? Linz.
- Avineri, S., 1997 Bookreview: Problems of Democratic Transformation and Consolidation, by J. Linz/A. Stepan, in: *East European Constitutional Review*, vol.6, no.7.
- Bobbio, N., 1984 *Democracy and Dictatorship*, Cambridge.
- Boli, J. /Thomas, G. M., 1997 "World Culture in the World Polity: a Century of International Non-governmental Organization" in *American Sociological*

- Review*, vol.62, April:171-190.
- Brown, L.D., 1993 "Social Change Through Collective Reflection with Asian Nongovernmental Development Organizations" in *Human Relations*, vol.46, 2:249-273.
- Frederickson, H., 1991 Toward a Theory of Public for Public Administration, in: *Administration & Society*, vol.22, no.4.
- Habermas, J., 1990 *Strukturwandel der Öffentlichkeit*, Frankfurt: Suhrkamp/
- Huntington, S.P., 1991 *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century*, Oklahoma.
- Keane, J., 1993 "Despotism and Democracy" in *Civil Society and the State* ed. by Keane, J., NY: Verso.
- Mathews, D., 1984 The Public in Practice and Theory, in : *Public Administration Review*, March.
- Najam, A., 1996 "Understanding the Third Sector: Revisiting the Prince, the Merchant, and the Citizen" in *Nonprofit Management & Leadership*, vol.7, no.2, p.203-219.
- Robbins, B., 1993 " Introduction: The public As Phantom" in *The Phantom Public Sphere* ed. By Robbins, B., London: Minneapolis.
- Salamon/Anheier, 1998 "Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally" in *Voluntas: International Journal of voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 9, 3:213-248.
- Schmitter, P., 1996 On Civil Society and the Consolidation of Democracy, paper present in the "3rd Wave Democracies Conference", Taipei, 1996.
- Schulte, M., 1989 *Staat und Stiftung: Verfassungsrechtliche Grundlagen und Grenzen des Stiftungsrechts und der Stiftungsaufsicht*, Heidelberg: Müller.
- Weber, M, 1949 *The Methodology of the Social Science*, N.Y.
- Weintraub, J. /Kumar, K., 1997 *Public and private in Thought and Practice: Perspectives on a Grand Dichotomy* ed. By Weintraub, J. & Kumar, K., Chicago: The University of Chicago Press. Yamamoto,
- Weintraub, J., 1997 "The Theory and Politics of the Public/Private Distinction" in *Public and private in Thought and Practice: Perspectives on a Grand Dichotomy* ed. By Weintraub, J. & Kumar K. , Chicago: The University of Chicago Press.
- Yamamoto, T., Emerging Civil Society in the Asia Pacific Community: Integrative Report, 刊載於喜馬拉雅基金會編：基金會在台灣，中華徵信所，1997, pp.27-59.

非營利組織問卷回收概況表

組織類型	寄發組織數	寄發份數	回收組織數	回收份數
宗教類	37	66	16	21
文教類	36	67	18	25
職業類	37	71	19	33
社福類	41	73	27	36
藝術類	38	66	21	27
環保類	33	70	25	42
其他				2
總計	222	413	126(56.76%)	186(45.04%)

「非營利組織的公共性問題」調查問卷

敬愛的非營利組織同仁，您好！

本調查係國家科學委員會贊助之有關「非營利組織公共性問題」的研究計劃。本研究的基本出發點是認為，無論從學理或從經驗的層次來看，非營利組織在設立目的、經營方式及社會責任等等方面，皆具有「公共」的特性，但是實際上，「公共性」的概念本身很難界定，我們希望透過這個問卷，能收集到足夠的資訊，讓我們能了解到非營利組織的核心成員，如何來認知與評估組織的「公共性」特質。同時我們也認為，非營利組織是否自主運作，可能影響它在公共參與上的角色，因此也請您提供意見供我們參考，我們將嚴謹遵守學術倫理，保證不會公開資料來源，請您放心填答。非常謝謝您的合作！

國立政治大學社會學系

教授 顧忠華 敬上

中華民國 87 年 8 月

聯絡人：林雅莉

聯絡方式：台北市木柵郵政 1-685 信箱

TEL：(02)29360210 FAX：(02)29387334

一、請依您的認知，評估下面所列項目是否屬於「公共性」的重要內容，並在適當的方格中打「」

	非常不重要	很不重要	不重要	重要	很重要	非常重要
		1	2	3	4	5
6						
1. 是否以監督政府施政為訴求重點						
2. 是否倡導新觀念						
3. 是否能增加社會凝聚力						
4. 是否能淨化人心						

5. 是否能提高社會生活品質
6. 服務對象是否為社會弱勢團體
7. 是否關心公共政策議題
8. 是否進行法案遊說
9. 是否舉辦大型公益活動
10. 是否容易號召民眾參與活動
11. 是否經常動員義工
12. 是否製播公益廣告
13. 是否倡議社會改革
14. 是否強調公民意識
15. 是否支持或推動社會運動
16. 是否確實遵守章程規定之設立宗旨
17. 資訊是否公開
18. 財務收支是否公開
19. 人事任用是否由家族成員掌控
20. 決策的核心成員是否有家族血緣關係
21. 決策、運作是否透明化
22. 領導方式是否民主
23. 是否經營營利部門

- 24. 經費財源是否獨立
- 25. 是否由政府支持
- 26. 是否與特定政黨合作
- 27. 公關工作是否成功
- 28. 是否具備媒體知名度
- 29. 是否具有社會公信力
- 30. 是否依法正式登記，並接受相關法令監督
- 31. 其他 _____

二、請依您的認知，評估下面所列項目是否屬於「自主性」的重要內容，並在適當的方格中打「」

	非常不重要	很不重要	不重要	重要	很重要	非常重要
	1	2	3	4	5	
1. 是否有明確的宗旨、信念						
2. 工作內容的專業程度						
3. 組織運作是否有嚴謹的規範可循						
4. 制度化程度高						
5. 是否有對義工的需求						

6

6. 對專業知識或特定資訊的依賴
7. 義工與專職人員的組成比例
8. 是否容易號召民眾參與活動
9. 是否支持或推動社會運動
10. 是否參與政府公共事務的決策過程
11. 領導方式是否民主
12. 決策的核心成員是否有家族血緣關係
13. 決策過程獨立的程度
14. 捐助人對組織政策的影響力
15. 服務對象是否影響決策
16. 義工是否影響決策
17. 財務獨立的程度
18. 是否與其它機構有合作關係
19. 是否由企業財團支持
20. 是否與其它機構有隸屬關係
21. 是否由政府支持
22. 是否與特定政黨合作
23. 是否具備媒體知名度
24. 資訊是否公開
25. 是否依法正式登記，並接受相關法令監督

26. 其他 _____

三、填答人基本資料

1. 性別 男 女
2. 年齡 _____歲
3. 最高學歷 _____
4. 目前職務 _____
5. 非營利組織之工作年資共_____年

本問卷至此結束，感謝您的協助！煩請您填答完畢後寄回。

「非營利組織管理理念」調查問卷

敬愛的非營利組織同仁，您好！

本調查係國家科學委員會贊助「政大非營利組織研究室」之研究計劃。本調查的目的是希望藉由分析非營利組織經營管理者的認知，來探討台灣非營利組織管理理念的基本架構。素仰 貴組織在公益組織領域之傑出表現，誠摯希望藉由貴組織經驗的分享，共同建立能夠反映台灣經驗的非營利組織管理典範。

本問卷懇請 貴組織之主要經營管理者（一級主管以上）協助填答，並採取不記名方式，您的意見僅供整體研究與分析使用，絕對不對外公開，敬請放心填答。懇請惠予協助，無任感荷！

國立政治大學企管學系

副教授 黃秉德 敬上

中華民國 87 年 8 月

連絡人：林雅莉

聯絡方式：台北市木柵郵政 1-685 信箱

TEL：(02)2936-0210 FAX：(02)2938-7334

第一部分：貴組織之基本資料

一、請問 貴組織之法人性質：

ˆ 1. 財團法人

ˆ 2. 社團法人

ˆ 3. 其他

二、請問 貴組織之成立迄今共_____年

三、請問 貴組織之基金與資產總額：約_____萬元

四、請問 貴組織全職員工人數：約_____人

五、請問 貴組織之會員人數：約_____人（非社團法人者免答）

六、請問 貴組織之志（義）工人數：約_____人

七、請問 貴組織之目的事業領域或業務範圍？（可複選）

ˆ 1. 社會福利慈善

ˆ 5. 勞工服務

ˆ 2. 宗教

ˆ 6. 藝術

ˆ 3. 教育文化

ˆ 7. 其他_____

ˆ 4. 環境保護

上述五項選項中，請依序填入最主要之兩項功能的代號：主要_____；次要_____

—

八、請問 貴組織主要的功能與角色？（可複選）

- Â 1. 諮詢
- Â 2. 教育推廣
- Â 3. 直接服務
- Â 4. 倡議改革
- Â 5. 其他_____

上述選項中，請依序填入最主要之兩項功能的代號：最重要_____；次要_____

九、請問 貴組織的主要服務對象？（可複選）

- Â 1. 兒童
- Â 2. 青少年
- Â 3. 成年人
- Â 4. 老年
- Â 5. 婦女
- Â 6. 身心障礙者
- Â 7. 貧民
- Â 8. 榮民
- Â 9. 勞工
- Â 10. 農民
- Â 11. 漁民
- Â 12. 學生
- Â 13. 其他_____

上述選項中，請依序列出最主要之服務對象的代號：主要_____；次要_____

十、請問 貴組織的財務來源有哪些？（可複選）

- Â 1. 政府補助_____%
- Â 2. 服務收費_____%
- Â 3. 募捐_____%
- Â 4. 會員會費_____%
- Â 5. 營利事業收入_____%
- Â 6. 基金孳息_____%
- Â 7. 其他_____%

第二部分：組織描述

一、下列各題為一般組織特徵的描述，請依您就 貴組織的認知，就每一個敘述句的同意程度，在適當方格內打「D」

	非常不同意	很不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
	1	2	3	4	5	6
1. 本組織通常受到大眾的嚴密監督	,	,	,	,	,	,
2. 由於資源有限，本組織和其他非營利組織間出現競爭關係	,	,	,	,	,	,
3. 本組織執行者、義工、捐助人及服務對象的身份重疊之情形極為普遍	,	,	,	,	,	,
4. 本組織的運作深受創會理念的主導	,	,	,	,	,	,
5. 本組織的財源取得困難	,	,	,	,	,	,
6. 本組織的人力資源取得困難	,	,	,	,	,	,
7. 本組織之決策核心的定期選舉(董事會、理監事會、會員大會)，造成決策主體的不穩定與政策的不連貫	,	,	,	,	,	,
8. 本組織的人力結構以專業人員為主	,	,	,	,	,	,

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 9. 本組織流動率過高，不易留才 | , | , | , | , | , | , |
| 10. 本組織人員的流動，造成經驗傳承不易 | , | , | , | , | , | , |
| 11. 因為適用勞基法，使得本組織的專業人員與核心決策者
的關係，漸漸由夥伴關係轉變為僱傭關係 | , | , | , | , | , | , |

二、下列關於組織之管理制度與管理工具的描述，請就您對 貴組織之認知，於適當方格內打「D」

	非常不同意	很不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
	1	2	3	4	5	6
1. 採取簡單的管理制度	,	,	,	,	,	,
2. 人治色彩濃厚，執行者以信任取代控制	,	,	,	,	,	,
3. 具有專業分工的趨勢	,	,	,	,	,	,
4. 組織採取分層負責制	,	,	,	,	,	,
5. 充分授權	,	,	,	,	,	,
6. 強調過程重於結果	,	,	,	,	,	,
7. 輕視建立制度與程序，強調運作的便利與彈性	,	,	,	,	,	,
8. 業務多樣性與複雜度過高，所以難以標準化	,	,	,	,	,	,
9. 本組織缺乏管理的專業能力	,	,	,	,	,	,
10. 缺乏明確的績效衡量標準	,	,	,	,	,	,
11. 本組織僅採簡單的會計制度與管理控制概念	,	,	,	,	,	,
12. 制度與程序不受尊重，或是常被任意修改	,	,	,	,	,	,

三、以下分別描述組織與外在環境的關係與策略型態，請就您對 貴組織之認知，並於適當方格內打「D」：

	非常不同意	很不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
	1	2	3	4	5	6
1. 本組織常藉助策略聯盟，結合社會資源	,	,	,	,	,	,
2. 本組織的計劃評選，主要依據資源取得與否	,	,	,	,	,	,
3. 本組織為避免過度受到提供資源者的影響，所以採取自創 資源的措施	,	,	,	,	,	,
4. 本組織為避免單一資源來源，採取分散資源來源的措施	,	,	,	,	,	,
5. 本組織有定期的策略規劃	,	,	,	,	,	,
6. 本組織缺乏策略規劃的能力（包括專業人才、資訊、與工 具）	,	,	,	,	,	,
7. 本組織常對外尋求專家的協助	,	,	,	,	,	,

8. 本組織避免與其他非營利組織從事相同的事業目標或採取相同的策略 , , , , , ,
9. 本組織儘量採取單一事業目標或類別，以達成專精的要求 , , , , , ,
10. 本組織對於環境的變動與組織發展的瓶頸，難以做出適當的反應 , , , , , ,

第三部分：組織決策與領導風格

一、下列各題在描述有關組織之決策特徵，請依您對 貴組織之認知，表明對每一個敘述句的同意程度，並於適當方格內打「D」：

	非常不同意	很不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
	1	2	3	4	5	6
1. 本組織決策受到政府政策和補助的影響	, , , , , ,					
2. 本組織決策受到贊助企業的政策或補助的影響	, , , , , ,					
3. 本組織決策受到核心義工或捐助人的影響	, , , , , ,					
4. 本組織決策受到執行人員之意向的影響	, , , , , ,					
5. 本組織決策受到服務對象的影響	, , , , , ,					
6. 本組織決策受到媒體的影響	, , , , , ,					
7. 本組織決策受到專家學者的影響	, , , , , ,					
8. 本組織決策受到創辦者的影響	, , , , , ,					
9. 本組織人員與環境變動頻繁、不確定性高，決策必須常常調整	, , , , , ,					
10. 本組織中各種方案之間屬性與條件不同，故難以進行評比，做適當選擇	, , , , , ,					
11. 由於委託專案收入逐年核定，故計畫跨年延續困難，不易做長期規劃	, , , , , ,					

二、下述各題關於組織之領導風格，請依您對 貴組織的認知，於適當的方格內打「D」：

	非常不同意	很不同意	不同意	同意	很同意	非常同意
	1	2	3	4	5	6
1. 本組織的重大決策，都會經由上下層廣泛的討論	, , , , , ,					
2. 本組織以理念教化來領導，降低控制的需求	, , , , , ,					
3. 本組織核心領導者的魅力無人可取代	, , , , , ,					

4. 本組織核心領導階層之人選是由組織內的人員遴選 , , , , , ,
5. 本組織之管理階層缺乏培養接班人的計劃 , , , , , ,
6. 本組織管理者的領導風格常隨社會變遷而調整 , , , , , ,
7. 本組織的管理者給予員工在決策上有較多的參與 , , , , , ,
8. 本組織中的專業人員與管理者，常發生意見上的衝突 , , , , , ,

第四部分：組織發展歷程

請試從貴組織的發展歷史中，描述出 貴組織發展策略的演變：

例如：某一組織，為倡導某權益，從事社會改革運動，組成合法組織已有十年之久，組織在第三年時設立提供服務的部門，近年來社會運動色彩逐漸退去，服務功能增強，並不斷地與其他組織有聯盟的合作關係。

此組織的發展歷程如下圖：

策略	時間	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	第六年	第七年	第八年	第九年	第十年	第十一年	第十二年	第十三年	第十四年	第十五年	第十七年	第十八年	第十九年	第二十年	第二十二年	第二十四年	第二十五年
		社會運動	高	✓	✓	✓	✓																
中						✓	✓	✓															
低									✓	✓	✓												
發展機構化	高						✓	✓	✓	✓													
	中		✓	✓	✓	✓																	
	低	✓																					
發展聯盟	高								✓	✓	✓												
	中							✓															
	低						✓																

請翻下頁，描述 貴組織之發展歷程

請試描述 貴組織之發展歷程圖：

策略	時間	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	第六年	第七年	第八年	第九年	第十年	第十一年	第十二年	第十三年	第十四年	第十五年	第十七年	第十八年	第十九年	第二十一年	第二十二年	第二十三年	第二十四年	第二十五年		
	社會運動	高																								
中																										
低																										
發展機構化	高																									
	中																									
	低																									
發展聯盟	高																									
	中																									
	低																									

第五部分：填答人基本資料

- 一、性別： 男 女
- 二、年齡： _____ 歲
- 三、最高學歷： _____
- 四、目前職稱： _____
- 五、非營利組織之工作年資共 _____ 年

本問卷至此結束，感謝您的協助！煩請您填答完畢後寄回。

訪談/座談質化分析對象一覽表

組織類型	訪談對象	簡稱	代號	職稱
宗教組織	慈濟	慈	11	工作人員
	行天宮	行	12	董事長、住持、會計主任
文教組織	人本	人	21	執秘
職業組織	勞工陣線	勞	31	主委
社福組織	心路基金會	心	41	董事長
環保組織	主婦聯盟	主	51	秘書長、新董事長
主管機關	社會局	社	61	科員
專家學者	高雄座談會	高	71	專家學者
	政大座談會	政	72	
捐助人	捐助人座談會	捐	81	捐助人
備註	代號一欄中，組織類型欄位為 1；訪談對象欄位為 2			

非營利組織基本資料問卷 CODE BOOK

	變項名稱	行	欄(欄位)	代碼說明
組織類型	ORGAN	1	1	
公司代號	CORP	1	2~3	
問卷種類代號	KIND	1	4	0
法人性質	PROPERTY	2	1	1.財團 2.社團 3.其它
成立年數	FOUNDR	2	2~3	
基金與資產總額	ASSET	2	4~7	
全職員工人數	FULL	2	8~9	
會員人數	MEMBER	2	10~14	
志(義)工人數	VOLUNT	2	15~20	
目的事業領域	BUS1~BUS7	2	21~27	0.無 1.有
主要目的事業領域	PBUS	2	28	
次要目的事業領域	SBUS	2	29	
主要功能	FUN1~FUN5	2	30~34	0.無 1.有
最重要功能	PFUN	2	35	
次重要功能	SFUN	2	36	
服務對象	OBJ1~OBJ13	2	37~49	0.無 1.有
主要服務對象	POBJ	2	50~51	
次要服務對象	SOBJ	2	52~53	
政府補助	SOUR1	2	54	0.無 1.有
百分比	SOURPCT1	2	55~59	3位整數, 2位小數
服務收費	SOUR2	2	60	0.無 1.有
百分比	SOURPCT2	2	61~65	3位整數, 2位小數
募捐	SOUR3	2	66	0.無 1.有
百分比	SOURPCT3	2	67~71	3位整數, 2位小數
會員會費	SOUR4	2	72	0.無 1.有
百分比	SOURPCT4	2	73~77	3位整數, 2位小數
營利事業收入	SOUR5	2	78	0.無 1.有
百分比	SOURPCT5	2	79~83	3位整數, 2位小數
基金孳息	SOUR6	2	84	0.無 1.有
百分比	SOURPCT6	2	85~89	3位整數, 2位小數
其它收入	SOUR7	2	90	0.無 1.有
百分比	SOURPCT7	2	91~95	3位整數, 2位小數

「非營利組織的公共性問題」調查問卷 CODE BOOK

	變項名稱	行	欄(欄位)	代碼說明
組織類型	ORGAN	1	1	
公司代號	CORP	1	2~3	
問卷種類代號	KIND	1	4	1
填答人代號	ID	1	5~6	
公共性	PUB1~PUB30	2	1~30	
其它公共性	OTHERPUB	2	31	0.沒填 1.有填
自主性	SELF1~SELF25	2	32~56	
其它自主性	OTHERSLF	2	57	0.沒填 1.有填
性別	SEX	2	58	1.男 2.女
年齡	AGE	2	59~60	
學歷	EDU	2	61	1.中學 2.高中 3.大學 4.碩士 5.博士 6.其他
職務	POS	2	62	1.董事/理事/監事 2.董事長/理事長 3.常務董事/理事/監事 4.執行長/祕書長 5.一級主管/經理/處長 6.二級主管/組長/主任
年資	WY	2	63~64	

「非營利組織管理理念」調查問卷 CODE BOOK

	變項名稱	行	欄(欄位)	代碼說明
組織類型	ORGAN	1	1	
公司代號	CORP	1	2~3	
問卷種類代號	KIND	1	4	2
填答人代號	ID	1	5~6	
組織特徵	ORGAN1~ORGAN11	2	1~11	
管理制度與工具	MANAG1~MANAG12	2	12~23	
策略型態	STRAT1~STRAT10	2	24~33	
決策特徵	DEC1~DEC11	2	34~44	
領導風格	LEAD1~LEAD8	2	45~52	
性別	SEX	2	53	1.男 2.女
年齡	AGE	2	54~55	
學歷	EDU	2	56	
職務	POS	2	57	
年資	WY	2	58~59	

社會運動	SOC1~SOC25	3	1~25	3.高	2.中	1.低
發展機構化	AGEN1~AGEN25	4	1~25	3.高	2.中	1.低
發展聯盟	ALLI1~ALLI25	5	1~25	3.高	2.中	1.低

公共性問卷編碼簿

架構	主概念	子概念
A 公共性	1 倡議性	1 新觀念 2 社會改革 3 公民意識 4 社會運動 5 政治參與
	2(非)私有性	1 家族關係 2 政黨關係 3 營利行為 4 財源
	3 知名度	1 大型活動 2 民眾參與 3 媒體知名度 4 公關工作
	4 公信力	1 監督功能 2 落實宗旨程度 3 合法性 4 社會信賴
	5 透明度	1 資訊公開 2 財務收支公開 3 決策、運作透明化 4 領導方式民主化
	6 公益性	1 服務弱勢團體 2 心靈改革 3 生活品質 4 社會網絡凝聚 5 教育功能
B 自主性	1 主體性	1 政府關係 2 家族成員關係 3 企業財團關係 4 其它機構關係 5 政黨關係
	2 干預性	1 義工 2 全職人員 3 捐助人 4 專業人員
	3 活動力	1 民眾參與 2 社會運動 3 政治參與 4 社會資源
	4 制度化	1 宗旨 2 專業化 3 正式規則 4 科層化 5 合法化
備註	架構欄位為 1；主概念欄位為 2；子概念欄位為 3	

公共性問卷 Coding System

編碼	概念	訪談記錄	其他
A1	公共性-倡議性	41010 51107	
A11	公共性-倡議性-新觀念	12205 21007 31004 31008 31013 31014 31019 41004 51101 51106 51107 51112 51211	
A12	公共性-倡議性-社會改革	31005 31012 31013 31014 51311	
A13	公共性-倡議性-公民意識	31003 31006 31013 31019 51107 51108	
A14	公共性-倡議性-社會運動	21013 21007 21016 31002 31008 31009 31010 51107 51308	
A15	公共性-倡議性-政治參與	31004 31008 31017 41006 51112 51107 21023 51106 51107 51108	

A2	公共性-非私有性	12202	
A21	公共性-非私有性-家族關係	61012 41009 51114	
A22	公共性-非私有性-政黨關係	31004 71023 71028 71026	
A23	公共性-非私有性-營利行為	12203 21009 41007 41009 71011 71019 71030 72003a 72003b	
A24	公共性-非私有性-財源	11004 12105 12106 12203 21026 41003 41008 61004 72003	
A3	公共性-知名度	12206	
A31	公共性-知名度-大型活動	21004 51113 51115	
A32	公共性-知名度-民眾參與	21016 72008	
A33	公共性-知名度-媒體知名度	41009 72008	
A34	公共性-知名度-公關工作	41007 61021 72008	
A4	公共性-公信力	72004	
A41	公共性-公信力-監督功能	71028 71007 31010 51107 51113	
A42	公共性-公信力-落實宗旨程度	21004 51304 51314 61022	
A43	公共性-公信力-合法性	11001 12102	

A43	公共性-公信力-合法性	12107 12109 12201 12204 21001 21004 31005 61003 71010 71030	
A44	公共性-公信力-社會信賴	21004 21014 41004 72002 72008 41001 51106	
A5	公共性-透明度		
A51	公共性-透明度-資訊公開	12203 61026 71011 71015	
A52	公共性-透明度-財務收支公開	11004 31005 61004 61015 61016 61022 61023 71011 72004	
A53	公共性-透明度-決策運作透明	61015 61016 61023 51314	
A54	公共性-透明度-領導方式民主	12108 31005 41009 51116 51302 51311 51313 71009	
A6	公共性-公益性	12203 12206 31009 31011 61002 72002	

A61	公共性-公益性-服務弱勢團體	11001 31001 31005 31009 41007 61001 61002	
A62	公共性-公益性-心靈改革	12104 41011	
A63	公共性-公益性-生活品質	31013 51102 51104	
A64	公共性-公益性-社會網絡凝聚	21022 31007 31017 51107 51108 51109 51212 51305	
A65	公共性-公益性-教育功能	21005 31007 51101 51103 51107 51114 51211	
B1	自主性-主體性	21025	
B11	自主性-主體性-政府關係	21025 21026a 21026b 31003 31108 41008 41010 51107 51113 61009 61010 61017 61026 71005 71007 71010 71014 71016 71019 71020 71022 71023	

B11	自主性-主體性-政府關係	71024 71026 71028 71029 72009 72011 81012	
B12	自主性-主體性-家族成員關係	51117	
B13	自主性-主體性-企業財團關係	61002 61021 51114 71001 72003 81012	
B14	自主性-主體性-與其他機構關係	21022 61002 61014 61021 71001 71003 71011 71020 71022 72001 72011	
B15	自主性-主體性-政黨關係	12105 31016 41007 51110 71026 51208 71022	
B2	自主性-干預性	11003 71003	
B21	自主性-干預性-義工	12103 12202 21017 51116 51203 71008 51115 51309 51313 71031 72010	
B22	自主性-干預性-全職人員	12101 12102 21002 31003 41008	

B22	自主性-干預性-全職人員	61026 72009	
B23	自主性-干預性-捐助人	71002	
B24	自主性-干預性-專業人員	21005 21025 51214 72009 51310	
B3	自主性-活動力	71016	
B31	自主性-活動力-民眾參與	21016 71017	
B32	自主性-活動力-社會運動	21013 21016 71017	
B33	自主性-活動力-政治參與	21023 51107	
B34	自主性-活動力-社會資源	41010 41001 72001 71002 71003 72008 71005 21006 51113 51202 51308	
B4	自主性-制度化	12105 72011?	
B41	自主性-制度化-宗旨	12104 12206 61008 61024 71001 71016 71022	
B42	自主性-制度化-專業化	12103 21024 31005 41003 61024 61025	
B43	自主性-制度化-正式規則	12106 12111 12205 51107 51201 51305 51311	

B43	自主性-制度化-正式規則	61025 71016	
B44	自主性-制度化-科層化	11001 11002 12108 12201 21005 31005 31015 41007 51101 51107 51116 51117 51305	
B45	自主性-制度化-合法化	11001 12201 12205 21001 61015 71005 71019 71030	

製表：周凱蒂

訪談稿質化分析

110 慈濟

訪談內容	概念架構
五十五年農曆三月二十四日，證嚴上人結合五位同修及三十位信眾，於普明寺成立「 <u>佛教克難慈濟功德會</u> 」，每日增產一雙嬰兒鞋，每日節省五毛菜錢， <u>從事濟貧救難之工作</u> 。	公共性-公益性-服務弱勢團體
六十九年一月，完成財團法人登記，正式定名為「財團法人佛教慈濟慈善事業基金會」。	公共性-公信力-合法性 自主性-制度化-合法化
志業策畫推動委員會(志策會)為主要的決策機構。有23位委員，成員包括：醫院院長、醫學院校長、護專校長、美國分會執行長、文化中心.....	自主性-支配性
財源為捐款、募款。五十五年善款收入 28768 元，七十八人的善款收入高達三億二千二百餘萬元，累積總額十二億四千餘萬元，成長率達四萬三千二百餘萬倍。	公共性-私有性-財源

121 行天宮

訪談內容	概念架構
答：我們都會做年度事業計畫，年度預算。行天宮做的最好的是 <u>它對法令的遵守，法令的規定我們幾乎都照著做</u> 。	公共性-公信力-合法性
因為行天宮是宗教組織，所以像土地買賣、董監事、住持、重要的職員的聘任，都要透過擲茭，而且是一次。幾十年來都是這樣。	公共性-透明度-決策運作透明化
答：有一部份是過去黃老先生在的時候召募來的，我們有登報找過，然後經過訓練。 問：訓練是怎麼一回事？ 答： <u>對恩主公有信念，要有貢獻的精神。在醫院、圖書館的話則要有專業的知識</u> 。	自主性-制度化-專業化
因為組織不同，作法不同。慈濟的出發點是募錢來做善事，我們行天宮則是提倡節約敬神， <u>義務性的祈福消災，宣講不迷信的信仰，怎麼創造家庭的快樂與社會的祥和，宗教要淨化人心</u> ，過去的董事長非常強調	公共性-公益性-心靈改革 自主性-制度化-宗旨

另外有幾點要說的：第一、行天宮不隨便收信徒的錢，五大志願中，希望在三峽建立綜合醫院，所以才在契孫和法會之外收信徒的捐款，但醫院正式開幕之後 公共性-私有性-財源，就不收了。醫院要獨立去運作，財務自主。第二、黃董的父親是國內企業界的鉅子，但他本身非常節儉。第三、這個廟大部份都是黃董的父親捐的，第二代的想法就希望能制度化。第四、像你們要做研究，不一定要找大的廟，中小型的廟有一些糾紛的情形。外來宗教比較沒有問題，但是本土化之後還是有一些問題，但沒有收到法律的規範。台灣本土道教的廟主要有三種，一種是關帝宮，行天宮最具代表性，另外就是媽祖廟，以北港為代表，第三種就是五王廟，他們五個是結拜兄弟。現在台灣捐獻最多的，大概就是行天宮，北港比較弱，因為他們內部有派系，有國民黨、民進黨介入。 自主性-制度化

自主性-主體性-政黨關係

我們廟裡有這個規定，不能勸募、不能義賣。

公共性-私有性-財源
自主性-制度化-正式規則

台灣對財團法人的管理很不好。寺廟方面，以前的人都怕碰到神的問題。很多的廟都流入私人或是地方派系，比較差一點的，可能就蓋個廟，但沒有登記，然後收取香油錢，這很普遍，這要慢慢導正過來。後來說行天宮呈報的財務報表有什麼爭議，民政局也講，這幾年寺廟呈報報表的只有百分之二十。 公共性-公信力-合法性

問：所以你們很多事都需要討論過，過半數通過 公共性-透明度-領導方式民主
答：舉手表決，過半數通過。章程有規定什麼需要三分之二以上的人通過。 自主性-制度化-科層化

問：你們買土地算不算用在目的事業？

答：有時候除了百分之八十之外，可能會有專案，去請財政部核准。 公共性-公信力-合法性

問：行天宮的新董事是怎麼產生的？目前的董事大部份都是朋友還是親戚？

答：剛成立的時候，是由黃老先生推薦出來的，可能覺得這個人比較誠懇，比較願意為廟來做一些事。後來每屆都是由董事長提名。... 跟聲望、地位沒有關係，這不是我們考量的標準。我們董監事都是義務性的，也沒有車馬費，所以大家也不會去爭。上一任的董事長推薦，給舊的人去選， 自主性-制度化-正式規則

新的董事再選出新的董事長。

三個財團法人：財團法人行天宮
財團法人恩主公醫院
財團法人行天宮文教基金會

自主性-制度化-科層化
自主性-制度化-合法化
公共性-公信力-合法性

隸屬單位：財團法人行天宮 內政部
財團法人恩主公醫院 衛生署

財團法人行天宮文教基金會 教育部

董事長均為黃忠臣先生。

圖書館是行天宮附設組織，即行天宮財團法人附設圖書館。

行天宮文教基金會下成立宗教研究部，現階段專以整理經、書、典章。

效勞生將近千人。北投分宮含住持共十三個執事，效勞生約一百多人；三峽分宮住持一人，執事十多人，效勞生一百多人。

效勞生平時如何聯繫？有無一定組織？效勞生是完全自願、自動地排班服務。

主要收入是一年二次的祈安法會（春祭、秋祭），以及契孫法會時，報名時隨之的酬謝款項，並開收據，不捐獻亦無所謂，平時並不收款。祈安法會大約是每次一個月的捐獻期間，大約得收入一年共可達一億多元。

公共性-透明度-資訊公開
公共性-透明度-財務收支公開

行天宮對資金的使用原則上都會有年度預算，大多是維持費用，其他特別支出大多針對公益事業而支出，例如風災時召開臨時會議決定。

公共性-公益性

住持使用資金亦要經過申請，視需要而定。

自主性-制度化-正式規則

行天宮沒有作投資，完全存在銀行，土地房屋也不出租他人，除了彼此之間，例如醫院要作籌備處，但也要以出租方式，計算清楚。

公共性-私有性-營利行為

原則上量入為出，所的稅法上有免稅條款，用於慈善的土地可以免繳，所以我們除了百分之八十之限制外，再以專案請財政部核准，都會通過。

公共性-公信力-合法性

因為現代人有一種被誤導的觀念，錢捐的愈多功德就愈大，好像錢捐的多就可以洗刷罪惡，行天宮不認同這種講法，……絕對不可勸募義賣。

公共性-倡議性-新觀念

行天宮的管理制度以台灣本土宗教而言算是最嚴謹的，問題是政府的監督有的以超出法令限制，例如財

自主性-制度化-正式規則
自主性-制度化-合法化

簽，我個人認為不論對中大型或小型的廟，應抱持著容忍的態度，因為傳統並無法律觀念，一下子這麼多法要管，以像行天宮這種程度的廟無幾，如何在法律下生存。

行天宮不同於一般宗教團體，以社會關懷為重心，沒公共性-公益性有商業化、沒有勸募，也沒有義賣，有人質疑行天宮做事沒有事先計劃，行天宮是想做很多事情，很少人知道行天宮做了哪些事，事實上，要保護團體勢必要建立某種程度的知名度，以適應現在的競爭；另一點公共性-知名度是說，行天宮不勸募，行天宮是有一定的目標，有共自主性-制度化-宗旨識有想法，但是沒有書面計劃，一步一步去做。

答：實際運作的社工部人員並不多，專人是三個人。 自主性-干預性-全職人員

答：本宮大約有十位，是半義務性的，全年無修。 自主性-干預性-全職人員

210 人本教育基金會

訪談內容

概念架構

記得我來基金會已經差不多十年了，之前我記得大概是 78 年的時候，78 年六月!那個時候正式立案，立案通過!那個時候我們的主管當局是教育部，跟社教司登記!

但是基金會是由董事會組成的，做最高決策的結構，而且就直接受到政府的監督，然後它的，一般而言對基金會的捐款收據，比較有信心，就是外界啦!

我們所有的工作，都是指向這個理念的實踐!還要必須實踐在我們自己的生活上面，那譬如說我們辦了一些活動，我們辦父母的，像簡介上講的，我們辦父母的成長班!也辦有青少年的活動，暑假辦森林育，我們這青少年的專案嘛!然後我們每年有辦師資培訓，是為將來我們希望可以成立學院，就是培養人本的老師!然後所謂的人本教育的體制內的推廣與實踐的...

公共性-公信力-落實宗旨程度

像我們每年寒暑假一定要幫小孩辦森林育的活動，這是推廣森小的理念，可是這也是我們資金的來源，你

公共性-倡議性-新觀念

如果不做的話，那只好倒會了!這是最重的，然後接著就是我們定期開好的課程大概也不會影響，因為那課都排好了，只有一些呢，比如說今年我們本來要做一個，本來要跟宜蘭的老師要聯合做一個反補習的運動，那個事情就打斷了!那另外今年的常態編班，因為公共性-倡議性-社會運動為常態編班的事情，組織了一個常態編班的事情...

而且我們本來嘗試，特別成立另外一個部門來賺錢來賣出版品，做行銷，因為我們太多的出版品沒有機會去把它好好地賣出去!可是以我們這樣的機構來講，根本沒有那個本事去賺錢，不會賺錢，所以我們做的其實是蠻失敗的 公共性-私有性-營利行為

老實說做那個社會運動的成就感比較大。...因為它獲得外來的回饋，例行的事我們也做，可是它接觸的是小眾，那五月的時候我們這邊的士氣非常高昂，大家累的半死，可是都像瘋人院一樣，不知道為什麼，我們之前也辦過一些事情呀，在五月之前，基金會會搞得比較大的事情，大概都是有爭議性的事情，比如說過去三年前，那個南亞國中的那個手銬事件..... 公共性-倡議性-社會運動 自主性-活動力-社會運動

顧：五月那一次是有很大的形象改變嗎!

吳：對，對，對於社會來講整個形象來說是一個大轉變!那我們自己也覺得蠻好笑的，你知道嗎?就是說差別怎麼這麼大?現在大家都可以光明正大地跟人家講是站在人本教育基金會工作! 公共性-公信力-社會信賴

顧：大遊行啦?

吳：小一點的!410 還有死囚平反的遊行!

顧：喔死囚平反的遊行?!

吳：沒有辦那麼大的!大概都是，410 那個時候算是最大的! 公共性-倡議性-社會運動 自主性-活動力-民眾參與 公共性-知名度-民眾參與 自主性-活動力-社會運動

顧：對 410 其實已經蠻大的。

吳：那個也是一兩萬人!

顧：三萬人左右。

吳：對，對!三萬人左右!那個已經算是最大的，那死囚平反差差不多有幾千人!

我們的義工就是久久他就會留下來，它其實說是團喔，其實也不是一個嚴密的組織，那我們有一大堆的名單，我們有一些人負責聯絡，然後他們平常都會來這裡，他有空就會來，看有什麼事就幫忙，然後我們會發通訊，可能一兩個月就見一次面! 自主性-支配性-義工

顧：現在 927 後面，後續的行動有那些？

吳：它的下一步是要推那個那個教育經費的...法。 公共性-倡議性-政治參與

顧：在立法院嘛！

吳：對在立法院。

顧：所以這個還是以立法為主。 自主性-活動力-政治參與

吳：先做這一個先把這個經費還是保障住！

我們也要講專業呀，因為不然這些義工不上這些專業課程是不行的！可那個專業是必須透過人的實踐進入人的腦袋，我不是佔有式的把他記住，第一個步驟你要怎麼樣，第二個步驟你要怎麼樣，這些都是沒有生命的，所以我們希望我們的義工到現場去跟孩子互動，然後去感受他！ 自主性-制度化-專業化

它跟我們合作，它賣一箱奶粉它就捐多少錢給我們這樣子，可是這個關係就跟我們很微妙，因為我們又覺得不應該被企業利用，又覺得那這樣子我們是不是應該要幫它們賣奶粉呀？那這樣我們就變成賣奶粉的人，為了錢在賣奶粉，就很尷尬了，所以我們現在就採取一個辦法像這樣，它可以在傳單上印說他們要捐多少錢給我們這樣子，它傳單也可以放在我們這裡，可是我們不會主動去推薦它，那是它自己自願做的事情，我們很感謝它就好了，但是我們不會說... 自主性-主體性

顧：那跟政府方面可能比較緊張一點喔？

吳：對，我們其實說跟老師緊張不如說是跟政府緊張，...所以像我們去台北縣去做青少年的案子喔，我們就只做了一年哪！那一年六百萬的經費，這是第一次跟政府拿錢做事情，非常，合作非常痛苦，要不是要做那些事情，我們老早就跟他們決裂，就是說當初其實我們也是運用政府的關係才能夠去板橋做呀，如果鄧育林不同意的話也沒有辦法，那鄧育林同意了，他現在答應給六百萬的經費，可是他那六百萬是硬湊出來的，所以到時候造成我們銷帳很困難，因為對我們來講，我們只有一套帳，不做假帳。 自主性-主體性-政府關係 公共性-私有性-財源

我們的教改，如果教改一定有什麼策略的話，我們的策略就是要結合進步力量！他是不是老師？那個沒有關係，你要結合進步力量。 公共性-公益性-社會網絡凝聚

現在台北市家長協會的前身，他們叫做家長資源中心，後來它就獨立出來，變成一個台北市家長協會，那目前跟主婦聯盟也變成是一個合作關係，那到現在為止我在各地聽到在做家長會的人幾乎都不是主婦聯 自主性-主體性-與其他機構關係

盟了。

如果要以一般外面企業的精神要談的效率來講其實 公共性-公益性-教育功能對他們來講是不夠效率的!因為我們變成我們所有的事情，我們自己要體會!工作人員要有所體驗，有所思辨!那這是一個教育的過程嘛!

我們已經產生了一批比較穩定的中堅幹部，像我待十年，天建差不多也六年了，有一批三年以上的工作人員在我們這裡至少有五六個，那這些人就算是穩定的人，所有的傳承啦，大概都在這些人的身上

組織架構喔，不在這裡!因為組織架構變來變去，經常在改變! 自主性-制度化-科層化

我們的應用資源很有限，有時會造成一些重覆，浪費 自主性-活動力-社會資源!或者是彼此打架，像我們現在發新聞出去，有時候發消息稿，今天有兩個部門同時都在發消息稿傳給記者，這個事情對記者來說是很困擾的!

工作會議是全體人員參加的會議，可是那個時候的全 自主性-干預性-全職人員體不超過十個，包括我們一些董事在內!

他(義工)覺得專業知識不夠，就是說他會覺得常常 自主性-干預性-專業人員別人也是這樣的培訓，別人就可以帶，他就不行帶，這種挫折特別是大學生容易會這樣啊!

310 勞工陣線

訪談內容

概念架構

他的目的就是接觸勞工，那時打開運動的年青人都 公共性-公益性-服務弱勢團體感到要為勞工服務，但工農群眾在那裡也不知道。所以就是掛一個牌子說：「我替你們服務」，這樣總是會有人來。

回來以後，因為是國喪期間完，台灣就罷工了，航 公共性-倡議性-社會運動聯客運，那時候拍了一個 VEDIO 叫『用方向盤寫歷史』——航聯空運的罷工，前一個禮拜是通化街的罷工，當時很興奮吶!

勞工意識的覺醒!一個人突破心理障礙的一個過 公共性-倡議性-公民意識程!後來碰到過年，他們有意思要停駛，後來就贏了。

到了一九九二年，那時候改名叫台灣勞工陣線，我們的看法是，我們慢慢提出一個口號叫“工運的社會化”，“工運的政治化”。很多人誤解了這個“工運的政治化”的意思，是不是工運的政黨化？還是跟政黨有什麼關係？我可能是要求建立一個新的社會結構，這裡人是公平的，人是可以被平等對待的。那就不只是改變你工廠裏面的情況可以解決的。他也要改變工廠外面的情況。這就己經造成了一個政治問題，可能包括你的福利政策，包括文化裏面對於勞動價值的看法，稅制，這都會有影響，所以我在勞陣裡面一直強調一點，其實勞工運動就是一個政治運動，只是我們一般人都把政治運動看成狹隘的選舉政治而已。

雖然我們早期很多勞陣成員，或者支持者，是跟民進黨系統很接近的，我們也把民進黨看成一個階段性的進步的團體，爭取台灣的政治民主，關心一些社會正義，但是基本上我們在這裡面也有很多是國民黨的工會幹部。所以很多人攻擊我們說我們是民進黨的，其實這裡面有一個本質上的不一樣。

今天其實我關心的並不只是勞工運動，我關心的恐怕是整個社會整體改造的目標。這整體的改造裏面，可能最後很多的社會階級都會得到解放，但在解放的過程中，你恐怕要先解放一個弱勢的階級，勞工階級。

但是這裡面我們成立之初的運作方式並沒有變，我們其實是一個民主運作的方式，我們在台北，在台南，在高雄，以前還有在宜蘭，不過宜蘭代表現在撤消了。在台中這四個地方，都有一個分會，分部，另外還有一個總會。每個分會有一個職委會權力結構，職委會大部分是工會幹部，總會也有一個總會職委會，然後每一個地區都有一個到兩個的工作人員，那就是專業的，不是工會幹部，比較年輕，然後在總會這裡也會由各分會的主委中選出一個總會主委，然後有秘書處，秘書長，副秘書長，

沒有，我們想登記，可是沒辦法登記，因為它有『台灣』就沒辦法登記。在這個過程裡面，我們是企圖讓勞工、工會幹部學會怎樣運作組織，所以，理論上，他們是真正能決定勞改方向的人，但是事實

上他們又不是專業，所以秘書長可能要扮演一個較公共性-透明度-領導方式民主大的主導角色。但他最後的決定權，還是要經過工會幹部的主委員，全部人員有十人，整個的經費：總部大概有五百萬，分部需要的錢由總部撥一半，所以三個分部再加上台北分部，四個分部加起來大概兩百萬，所以總共的經費大概七百多萬一年。我們的帳目其實是相當公開的，會員現在大概有兩三百人。

思維模式一方面幫助勞工，一方面想把勞工從他們公共性-倡議性-公民意識個別的思考模式拉出來，不要再讓他們只想自己，要讓他們團結起來，變成一股力量，這個力量可以制衡其他的政治勢力，這個是一個很偉大的思考方式，但是很困難。

這個會議影響很大，給政府一些壓力，他們必須要公共性-倡議性-社會運動去面對這些問題，所以我們的思考方式確實是這樣，我們其實是從個案出發，我們一直不想限制在個案，要把他變成整個結構的改變，那這樣子當然不自主性-主體性-政府關係是很簡單，不過我們一直是這樣的思考方式。

我們雖然一直用抗爭，但抗爭不能解決問題，只能公共性-倡議性-政治參與提出問題，真正在改變社會的，真正能夠影響最大的恐怕是制度的改變，所以我們以前一直在講體制外戰鬥，我後來會覺得體制外戰鬥有它的侷限性，你到最後還是要改變這個體制。現在其實很多人在講邊緣戰鬥，我都很反對邊緣戰鬥，什麼叫邊緣戰鬥，你怎麼可以一直做邊緣的，那你影響力就很小呀，你當然要進入主流。我認為要在台灣創造另外一個主流，台灣不能說只有一個主流，主流裡面可能都是同一套價值觀在吵架而已，我們必須要有兩套的價值觀在辯論，

其實我的焦點是勞工，但是我是基於一個理解，我公共性-公益性-服務弱勢團體是對於社會主義很傾向的，其實我們是想像一個社會，這個社會是人跟人能夠互相互助的，從這個角度來講其實跟勞工不勞工是兩回事，那在一個特殊的歷史條件下，那勞工就是不可或缺的。

工會運動不等同於勞工運動，而且勞工運動他本身公共性-倡議性-社會運動是一個政治運動，工會運動個別的工會他要照顧的就是自己這個，工會裡面會員的權益，但是個別工會個別的權益是不是就是整體勞工的權益？不見得。

中小企業很可憐，沒辦法在那裡搞工會運動，他只能透過我們這個大的工會，去風起雲湧改變這個社會，改變勞基法以後，他們就受保障啦，透過制度的改變來保障他，不然有的時候，五個人、六個人的去組工會，根本是事倍功半。

我們平常會講：我爭取的是一個整體的利益，而爭取的也不只是工廠的整體利益，我還要朝向社會整體制度的改造，我們其實是一直朝向這個方向，所以我們在幫忙嘉農女工的時候，我們一開始和他們講了很多勞工運動的理念，

我想整個運動的目標就是創造一個環境可以變的很慷慨，讓一個人不需要很多代價，就可以做一個社會的人，你不要說這個社會環境惡劣，法律這麼惡劣使得你必須要有超級的勇氣，你才能變成一個崇高偉大的人，那其他的人都變成沒有道德的人，我覺得這不對。那創造一個環境，大家可以很從容自在，也可以關心別人。

不管別的非營利組織怎麼樣，可是勞陣自己的定位是這樣，其實我們想創造一個不同的社會，那麼一般的非營利組織恐怕不一定要有這樣的目標呀！那麼台灣有很多的非營利組織。

我承認一個人的思考要很 radical，一直要批判，但是我反對不 practical，我認為一個人有責任把本來是邊緣的想法變成是主流，而不是主流化，是要創造另一個主流，除非你沒有野心。

現在面對一個很大的挑戰，因為很多大工會都進入了一個很自主化的情況。電信工會、石油工會，而且都是以前反對的工會，現在都當家作主了，它面臨一個危機，轉機變危機，這是說它有了更大的責任，要有更大的遠見。

我想最重要的，不被資方控制的叫做自主。不被政黨控制叫自主。因為以前有很多這樣的控制，那我覺得將來更重要的是要民主化，因為自主了以後可能還是少數幾個人把持，沒有真正的工會會員工會幹部的溝通，變成一人工會或二人工會，這樣的工會可能很難生存，很難壯大；

其實我們很多工作就是上課，譬如說我們勞陣入會 公共性-倡議性-公民意識，需要上課六個小時。大概會講幾個課，一個是勞 公共性-倡議性-新觀念動法令，還有一個是講台灣的政經環境，還有另一課就不一定，可能勞陣的歷史，

我們對外宣稱說我們要制訂一個法，那時候謝國雄 公共性-倡議性-新觀念也來幫忙，我們也找了各國相關條款，如美國 1987 年法令，瑞典的 ，勞委會天天都來打聽我們要做的進度怎麼樣。後來他們也宣稱他們也要開始制訂關廠法。

當你要人民參與，人民在這裡面是 enpower 起來的 公共性-倡議性-政治參與，何況，如果你把勞工擴大而成受雇者，佔人民裡 公共性-公益性-社會網絡凝聚面很大一部分，在台灣的社會裏面，民主的運作，在政黨裡運作，可能很多人都沒有注意到，工會裡面其實是一個民主的運作。

像現在立法院，譬如我當立法委員以後，會有勞工 公共性-公益性要來這裡陳情，其實我還是會判斷，你這個符不符合公共利益？不符合公共利益其實我也不願意幫忙啊！

一個是，為了一時的需要，把很多的制度破壞掉， 公共性-公益性那是否符合公共利益？這方面的東西我們台灣都是被很多片段的東西所惑，這裡需要補一補，那裡需要補一補；這樣不對。還不如說大家組織起來談一談。

對這個人的成長。在這過程裡面他從一個怕事的女 公共性-公益性-社會網絡凝聚人，變成一個不怕事的女人，個人的成長，所以我 公共性-公益性-教育推廣說：『哎呀！你們這些人很偉大！你們將來出了這個工廠以後，你們就變成一個不會隨便被人欺負的勞工！』

一九八八年二月的時候，國民黨內部根本是第一次 自主性-主體性-政府關係碰到這樣的事情，不知道該怎麼辦，而且國家領導階層剛好發生變化，不敢鎮壓。過了幾個月就開始鎮壓了。

一九八八年的遠東的桃園的客運罷工，曾茂新一個 自主性-干預性-全職人員人往前面衝，他們只有三個常務理事

訪談內容

概念架構

馮：

我常說我不學無術，真正進入行政，是我接了董事長之後。在這之前，我都在外面。以前都不幫我的朋友，現在都會進來，(朋友說：)董事長，我在報紙都看到你的名字，若不幫你，我一定會被別人罵。這就是良善的關係，我建立了十年，走了十年，不止有些是間接認識，我常說資源不要怕被掠奪，只要你有心經營，別人會看到你的努力。

自主性-活動力-社會資源

公共性-透明度-領導方式民主

馮：.....心路有一個 PSN，叫專業服務網路。每個專業裝在一個點，你們要整合他們時，有些困難。當每個中心要請物理治療師、語言治療師等人員時，現在我正在規劃較 PSN 更嚴謹，較這幾點更專業，誰跟誰比較好、誰跟誰怎樣.....

自主性-制度化-專業化

黃：編年度預算時各中心主任何時介入？

馮：

各機構都是穩定的，服務都五年以上，三四年下來，我們都不去管它。確定你人事是對的，其餘都向政府申請補助。只要其人事預算不去動。所有人都不喜歡受拘束，所以放手讓他們去做，發揮空間。

自主性-主體性-政府關係

公共性-私有性-財源

公共性-透明度-領導方式民主

...他們是扮演倡導的角色，與心路沒有直接關係。因為現在不做倡導，我們覺得說他們在做，總會也在做，台北市智障家長做倡導，所以我們不做就不會重覆。(所以你們有相當地自主性喔?)對!我們就直接往直接服務發展....

公共性-倡議性-新觀念

自主性

與律師建立良好的關係，雖然也許無法對照法院，但也是一個委託業務，我們找李永然律師他馬上捐了一筆錢，因為他有心要做，他是專業的。也許他法院不行，但它的推廣是很專業，他馬上要出一本書，因為他跟我先生是同一個扶輪社，他看了我十年我的信用很好，他願意幫我們忙。

公共性-公信力-社會信賴

黃：我看你們在中央立法推動，你們也是殘障聯盟之一。

公共性-倡議性-政治參與

馮：沒有很積極，他們人才那麼多，我們何必去擠。

黃：所以你們只是加入成員。

馮：對!只是加入為成員，只不過教大家集思廣益，我們就參加，那沒有，我們也不爭什麼代表權。

我以經驗來看，有好的團體，就是要花點錢。你就是

要公關費，你看著我們財務報表，我們沒有公關費，這是弱的地方，相對地，我們沒有能力去經營政商關係，政界的關係，政府跟黨的關係，我們不覺得這需要不同的努力，我們不想浪費公帑去做那些事，當然也不說是浪費公帑，你只要跟政治人物打交道，就必須有的花費，所以你具有真正代表權又如何？需要這樣去努力嗎？

公共性-知名度-公關工作
自主性-主體性-政黨關係

我希望假如全民都有健，保也許是殘障者的福音，在訓練就業方面教育部能作多少，光氣喘病、長期病患的兒童都沒有作，所以我可以了解，在國外醫院都看過這種情形，我是比較同情弱勢者。其實，給他們機會是我們應該有的共識，殘障團體真的要團結，不要去批評別的團體，這樣做不對。

公共性-公益性-服務弱勢團體

經營方法如：組織、績效都要建立管道，但像伊甸已經有的機制，心路不一定有，如績效，是因暫時我們可充當稽核。基本上他就需要花一筆人事費。例如在150個人的團體，組織管理企業上，但人文精神要把非營利帶進來。就講求效率，非營利不能跟營利相比，非營利的事業體系絕不會賺錢...

自主性-制度化-科層化

公共性-私有性-營利行為

從事工作非營利事業，真的要賺錢不可能，像我們心路洗車中心在國外的理念也是不可能，最後講到自信就業，你就要讓弱者進來就業，但就不是要講求效率，生產率絕對不是競爭的，以美國亞利桑納州的一個例子，從其拮据來了解，到最後一定要講求要多少就業人口參與，到就業市場裡面創造就業的機制，在這種非營利的本錢是在一般人民的捐款，他是一種社會責任。

公共性-私有性-財源

但在台灣，非營利團體是弱勢中的弱勢，國外非營利事業都是政府捐款，不需要去募款。但在台灣不是，以心路來說，有百分之五十幾都要募款，政府補助不到百分之四十，對我們來說，募款同時需要不同的專業人員進來，這種專業人員我們沒有，我們正在培養，已經有經驗的人，是從企業界中慢慢了解，以建立募款的機制。

自主性-主體性-政府關係

專業絕對是不可取代的，我們只能說大家領著專業而走，在此專業領域中，大家都再摸索學習，那心路在募款過程中，算是穩定的，那是過去12年來，我們在作教育宣傳的點鋪設的夠，但要怎樣全面，我們不敢講，因為在台灣並不是唯一，且也不是前幾名，但

我們的服務水準絕對有內涵，我們一直朝著專業服務 自主性-主體性-義工/專職比例
在作我們的優點，一直在專業上...

像我們最近要開餐廳我們就去找人來策畫是間怎樣 公共性-私有性-營利行為
的餐廳，是開一般的或是半自助的，因市政府委託，
公設民管，我要開的餐廳不是像擺地攤，不只吸引附近
的人，只跟附近的人競爭，來幫我做事也順便幫我
募款，這樣才能確保永續經營，讓很多人願意來在軟
體上動腦筋。在二F 要非常溫馨、有人文的，中上階
層的東西在賣，或是滿足一般消費，如賣麵能讓人帶
著就走，或提倡健康餐飲，共 500 多種並多一些志願
者進來，非營利中一定要結合不同的專業進來。
黃：這是你們洗車中心洗衣坊之後，另一個營利的方式....

雖然我是董事長，但個人我也是董事。所以要有
一種心態我不是唯一的管理者，因為私人企業是我自 公共性-私有性
己開的，公司我自己拿資金出來，我有權做所有的決
定，可是 NPO 的董事長並非唯一的權威人士，非唯
一雇主，他又要負責蓋章，有事要找你。

那現在心路不是，現在是董事長和財務長負責，
可是國外是由執行長在蓋章，當我們是董事長制時，
我們還是保守一點，什都由秘書長決策，沒問題只要 公共性-透明度-領導方式民主
方向是對的。..... 所以很多事項和秘書長經過一些辯
解，經過一些討論，所以人士重在溝只要是互相尊重
，什麼都可以說，說完了出去還是搶著付錢吃飯，我
們董事常關起來吵架，就是心路可愛的地方。

因為政府長期以來補助並不多，這個方面的預算
再也不多，現在是多起來，而且政府對法的方案也搞
不清楚，其實我敢告訴你，每一件公設民營的委託案
中並不是每一件的委託案都是公開的，這就是我無力
感之故。因為心路對政府方面並不積極經營，相對地 自主性-主體性-政府關係
，我們常得不到正確的委託案，就這次古亭發生很多
事，所以由心路來接，我們有這種特質，你們不安再
給我，不然我也懶得做，因為我不靠你，靠自己.....

我是比較強調這樣為台灣直接服務很少，而 NPO 有
很多，但很多是在做宣傳、倡導性，但直接服務中心 公共性-主體性
，如心路、伊甸，及幾個殘障團體等，且很多肢體障
礙的協會也做不到，我覺得有時講 NP 太大、太廣，
因為醫院也是 NPO，

我相信人可以建立善心的循環那種機制，建議在善心的認同，因善跟惡可以分，如造口謁、說別人是非我，常跟宗教團體接觸，我向來就跟我員工說，你的層次比宗教團體還要高，做社會福利工作的人一定比一般人的層次高，你們不用去修行，你們的面相就不一樣了.....像員工看到孩子的成長、家庭的需要給她們很大的動力，這就是 NPO 的精神層次，對人文的追求精神層面的。

因民間捐款不進慈濟，也不會進社會福利界。因為捐款不一，樣我們常說慈濟囊括這麼多社會資源怎麼辦？但我常說如果不做正確的社會教育，這些錢不會跑到社會福利界。

因民間捐款不進慈濟，也不會進社會福利界。因為捐款不一，樣我們常說慈濟囊括這麼多社會資源怎麼辦？但我常說如果不做正確的社會教育，這些錢不會跑到社會福利界。

511 主婦聯盟-專訪董事長、秘書長

訪談內容

概念架構

我們也一直在推動「預防」這種生態的觀念，勝至我們要求必須落實到每個人的生活上，要求每個人都要做生活環保，甚至在買東西方面，因為每個人都是消費者，所以我們推動「綠色消費關」，鼓勵買綠色產品；.....慢慢我們發展出「消費品質」這一觀念，所以大家都會跟我們購買些東西，像這樣子算是人跟土地之間的互動。

公共性-倡議性-新觀念

我們發展出一個其實我們可以參與社會、改變社會，使整個社會往好的品質方向走的目標

公共性-公益性-生活品質

以一種媽媽的心情、把照顧家裡這樣一個根本、傳統的思維，經營、關心之情懷擴大到我們居住的社區、附近的學校，追求社區與學校的結合，再者台北市、整個台灣。所以還是以環境為出發。至於這一群人，我這幾年來跟隨著，我覺得我們追求的是真正的生活品質

公共性-公益性-生活品質

像垃圾資源回收，我們長期一直做，直到成為政策，

公共性-倡議性-政治參與

政策在執行的時候，還有許多不力，力猶未逮之處，公共性-倡議性-新觀念
我們便辦厭支持的角色，將環境營造出來。

我想其實讓社會對於主婦的價值、主婦的內涵、主婦 公共性-倡議性-新觀念
的行動力，還有她的抱負，有某一種程度的改觀。

她認識的一些朋友，其先生贊成他的太太去主婦聯盟 公共性-透明度-社會信賴
，而不贊成她的太太去婦女新知，所以有時候家裡的
聲音也不能不考慮，我想這可能是我們主婦聯盟給人的
認同感，還算溫和，不是那樣的尖銳。有在省思。

黃：你們好像也有一些針對環境的立法行動？ 公共性-倡議性-政治參與
林：對，我們有參與。

所以像雞妓的問題，我們那時候就曾經到國父紀念館 公共性-倡議性-社會運動
前焚燒色情海報、錄影帶等等，甚至我們去遊說立法 公共性-倡議性-政治參與
委員去試著解決雞妓的問題，可能它牽扯到一些不法 公共性-倡議性-新觀念
的行為，如販賣人口、公司娼的管理。

我們有一個「婦女成長委員會」，我們都放到婦女成 自主性-制度化-科層化
長委員會去，我們其實很多事情都是有相互牽連的，
但是我們之所以會將它們劃分為個別議題，是為了能
夠讓我們的組織有點制度化。譬如說經常到主婦聯盟
來活動的成員大概有兩百位，這些人進來之後也是要
分組...

在主婦聯盟，就環境議題來說：如果是要參與到一些 公共性-倡議性-公民意識
公共性的事務，最基本地在社區裡面就要開始活動，
也想去影響學校，甚至也想去影響上班族，我們的
企圖心也蠻大的。

如環保署去年提出來四合一的政策，其推出之後我們
發現其內問題重重。然後，在推動此一政策之後，它
要跟人民產生很多的說明會，或者是此一政策形成的
時候會對某些人的利益產生衝擊，那麼在這個過程當
中，它要辦這種公聽會的時候，我們要按照我們自己
原來所主張的、原來所想的、看看它有沒有去實行。
自主性-主體性-政府關係

所以我們在主張的時候是代表某一群人的聲音。所以
我們也會盡量去參加這樣的公聽會、座談會，甚至政 公共性-倡議性-政治參與
策研討會，我們都會試著去瞭解。 自主性-活動力-政治參與

在主婦聯盟不光是生活層面上去做宣導，我一直覺得需要宣導的角色是一個白臉的角色，一直告訴別人要做好事，可能你子孫萬代都會有好報，或者是積功德等等，但事實上呢？你還要去扮演一個黑臉的角色，要去告訴做得不好的人那裡有問題；或者是政府制度的不夠周延，看那裡需要修正，或者是法條本身需要修改，我們也會去遊說立法委員。

公共性-倡議性
公共性-公益性-教育功能
公共性-公信力-監督功能
公共性-倡議性-政治參與

在主婦聯盟，這一群婦女已不再是單純在扮演社區中生活者的角色可能還可以影響到公共政策，這一個層面也是我們在社會上之影響力的一個發動。
在主婦聯盟，這一群婦女已不再是單純在扮演社區中生活者的角色可能還可以影響到公共政策，這一個層面也是我們在社會上之影響力的一個發動。

公共性-倡議性-政治參與

然後「主婦的價值」。其實她在家裡說不一定是遭到質疑的，或她自己在這部份的條件不夠好，但是她在這裡我們卻很重視她的特質，有個這樣的一個大舞臺的時候，重新讓她再展現，主婦的價值也於此再度被強調，.... 主婦們現在做的就是所謂的「市場需求」，其實現代的「社區意識」、「市民意識」、「兩性平等」、「女性意識」的東西

公共性-倡議性-新觀念
公共性-倡議性-公民意識

主婦聯盟成員的政治參與雖然是說，我們本身主婦聯盟是沒有黨派的，本身是不大參與政治，但是在議題上會跟政治人物、民意代表、官方的產生某種程度的互動因為我們就要去跟她們說我們的想法是什麼。

自主性-主體性-政黨關係

我們就是用這個方式，如今環保署也有很多如「廢棄物清理法」、「資源回收再利用法」等法案在推動，所以這已變成如果老百姓不說，政府變永遠不會關心到這部份，而這部份便永遠不會出來。而經由我們的關心與推動，如今不論中央或地方政府，都必須要有一個資源回收車、資源回收站、回收點等等，甚至將回收商集合起來，利用廢掉的處理廠處理回收後之產品。

公共性-倡議性-政治參與

我們便很放心，因為是造紙組的專家給我們的訊息。所以，在數據的引用方面，會師出有源，不會憑空捏造。於是在推動環保時，這些相關的資訊不僅要吸收，更要綜合，再將其吐出來，然後有說服力，讓大家都能接受此一理念。

公共性-倡議性-新觀念

主婦聯盟目前接專案的困難度不大，可能我們已經有某種知名度。在環保署當然我們的知名度最高，它也算是我們的主管單位，它比較瞭解我們，也知道我們的力量在那。

我們在北部、台北地區有效的會友大概有八百多位，在台中大概三百多位，經常在會裡的台北大約一百多位，台中大概六分之一。主婦聯盟的會友並不純粹是家庭主婦，還有些是上班族及男性。

因為我們沒有一個大老闆，所以事情只要大家開會決定了就可以去做，所以我們的自主性蠻高的

我們這邊沒有一個主要的領導權、決策權；其實都經常是進進出出的，流動性很高...

所以其實在我們這邊，義工是最大的，因為如果義工不做的話，我們什麼案子也不能接。

黃：但是這種角度.....或是策略上的選擇.....

陳：我們會透過開會來選擇。像七股那個地方，我們採取的就是辦旅遊，將人從台北帶過去。辦這樣一個生態之旅，亦是透過開會的程序來完成。

但整個主婦聯盟的立場就是反核，而且是經過多數決，如果像這樣的質疑，有人跳出來挑戰這部份的話，我們會到董事會去討論，因為這個問題已經超出小組。而董事會做出來的決議我們就遵守此決議。

我們董事會下面有五個委員會，即為五個議題，每個委員會都有主委，主委下面的叫做委員。

我們就要去鑑定，看政府做得夠不夠好，是不是我們的。政府的公權力也是我們沒有的，所以我們有時候就要去給他們一點壓力，去告訴他們說：你們要伸張你們的公權力，否則我們會不停地跟你們要求，直到你們答應為止。

我覺得一個民間團體，因為它不是一個生產單位，故其經費來源是一大挑戰。

但在接太多政府機關的案子時，我們也很掙扎，別人會質疑我們會不會被收買？

譬如說經常到主婦聯盟來活動的成員大概有兩百位 公共性-公益性-社會網絡凝聚，這些人進來之後也是要分組，這樣如果是剛開始進來的人才不會找不到她的定位點。

我們會以老人陪伴新人這樣子帶領，讓婦女比較能重 公共性-公益性-社會網絡凝聚拾她的信心，然後在陪伴裡面，她會發現自己的能力和興趣。

其實在這邊認識久了就變成了朋友了，所以其實在這 公共性-公益性-社會網絡凝聚裡面是有一種「情」的因素，能夠大家有時互相打打氣，或者是一起來解決一些困難。

我們也一直在推動「預防」這種生態的觀念，勝至我 公共性-公益性-教育功能們要求必須落實到每個人的生活上，要求每個人都要做生活環保，甚至在買東西方面，因為每個人都是消費者，

在人文方面，我們關心人的權益，包括：女人的權益 公共性-公益性-教育功能、孩子的權益（他們在學校的受教權）；所以慢慢我們發展出有關婦女成長的、有關教育的，不管是小學、中學，均有所涉獵。

我們都安排一些我們所需要的課題。再那段時間因為 公共性-公益性-教育功能安排的演講課題都是我們所需要的，所以大家都在其中學到了很多東西，而這些都是在裝備我們自己，讓我們能成長的更好。

我們有一個媽媽自己在家裡面做堆肥，做好幾年的心 公共性-公益性-教育功能得的，慢慢我們發現這也不失為解決垃圾問題的方法，於是我們就告訴別人主婦聯盟開課教人如何處理這種問題，安排了一系列的課，然後她就可以去外面宣導，

詐談內容	概念架構
<p>黃：主婦聯盟依賴義工這樣多，而且又是透過會議的方式來做，一定會在某些議題上有人非常堅持，不願意服從大家的決定。而主婦聯盟對此如何處理？算了！就讓他自己去做，只要他不用主婦聯盟的名義；還是，會跟他做相當程度的妥協？</p>	自主性-干預性-義工
<p>陳：會妥協。但如果我們非常不能接受，我們可能會告訴你這個部份目前我們沒辦法做。而且不是個人對個人，不是兩個人之間分對錯，而是由與會其他人發表其意見之後，慢慢說服了原來那個人的想法。當然有的人也不容易被說服的。</p>	
<p>關於多久時間開一次會，這都是固定的(男：喔...都是固定的)但是如果主委本身的意志力非常堅定，然後他習慣去我行我素，那他來開會的時候，他下面就只有兩個人來開會。那他自己就會...因為這個東西算是蠻現實的嘛。</p>	自主性-制度化-正式規則
<p>像現在大家同時想要去作十件事情，但我們事實上是沒有這麼多的人力去做這麼多的事情。那我們會看看哪一件事我們已經有經費了。</p>	自主性-活動力-社會資源
<p>回到社區裡面去，協助社區，讓社區環境做的好的話，整個台灣每個點都的好，台灣就會好起來了。所以回到社區可能是主婦聯盟的趨勢。那主婦聯盟的會員數，就沒有一直的成長，我覺得我們很多媽媽們，她們回到社區裡去做，她們就不會花很多的時間一直往主婦聯盟跑。</p>	公共性-公益性-社會網絡凝聚
<p>因為我們的自主性很夠，我們也不希望請了一個人來指導我們，我們需要什麼的時候就會去找，那不需要什麼的時候，我覺得，他不會來增給我們任何的好處。</p>	自主性-干預性-專業人員
<p>因為我們主婦聯盟是無黨派的。我們在這邊從來不談政黨的事情，當然每個人有每個人不同的想法，我們其實也不太希望主婦聯盟被歸類到哪一個政黨。雖然是這樣，但是我知道有一些人會把主婦聯盟歸為民進黨的外圍組織，但是事實上民進黨在我這邊是一點勢力都沒有的。所這個事情就變得很有爭議性。我們在這裡面也儘量不去碰觸個人的黨派這種東西。</p>	自主性-主體性-政黨關係

像我們也有那種自然步道推動委員會，失們是推動自然步道的東西，我們可能會講解一些本土性的植物、和外來性的植物對我們環境造成的一些變化，還有我們可能會把一些人文的東西就會帶出來，比如說芝山岩那邊有慧濟宮，或著是那邊有一個墳場，還有那邊有雨農讀書館等等。這些東西我們就會通通把它帶出來。!那個叫回歸所.....，樣子知識的累積，就變成是說，每個人他有他自己的興趣所在，我們要把我們知道的、教育裡面沒有的帶給我們。所以我們現在也蠻強化把這些知識面再傳遞出去。我覺得現在很好，我們有這樣一個氣候產生了。

公共性-倡議性-新觀念

公共性-公益性-教育功能

513 主婦聯盟義工訪談

訪談內容	概念架構
<p>沒有，沒有按照年資。就是我們在開會的時候，我們有環境保護委員會，婦女成長，還有教育委員會，還有共同購買，像環保的東西，不會拿到教育委員會，在開會的時候，大家來一起討論，大家認為可以接的，就可以，認為不能接的，就不行。不會勉強義工來做一些事情。</p>	公共性-透明度-領導方式民主
<p>問：像主婦聯盟不是有設定一個宗旨嗎？從妳的角度來看這些宗旨，她們有達到她們的宗旨嗎？所提供的服務或是活動都有依這個宗旨在做嗎？</p>	公共性-公信力-落實宗旨程度
<p>答：目前是....</p>	
<p>問：整個組織的宗旨，當有社會議題發生的時候，反核或是環保議題，像你們這種組織的串聯性會很強嗎？</p>	公共性-倡議性-社會改革 公共性-倡議性-社會運動
<p>答：對。</p>	
<p>問：所以妳們整個組織的運作就是義工參與度蠻高的？</p>	自主性-支配性-義工
<p>答：對。</p>	
<p>問：這樣子的話，妳們的意見、反應，都是妳們委員會開會時慢慢討論出來的。</p>	
<p>答：是。</p>	
<p>問：就義工來看，整個組織運作是在管理義工或是其它工作人員，整個組織的經營管理有一套模式嗎？還是很有彈性？每個委員會都很自主？</p>	
<p>答：嗯，我們是有一些章程，可是到各個委員會來，我們都自主性蠻高的。</p>	公共性-透明度-領導方式民主

問：那組織對妳們的建言或意見接受度會很大嗎？

答：會。我看在別的團體裡面，有些義工都會干涉到公共性-透明度-領導方式民主事物，有的還變為主導，我覺得這都比較自主性-支配性-義工

問：所以主要還是以妳們整個組織的宗旨、目的，然後整個會員，然後以環保為核心的議題，還有一些教育委員會，整個去運作，如果是社會其它的議題，可能就透過開會。公共性-公信力-落實宗旨程度公共性-透明度-決策運作透明

答：對。

我們在團體裡面成長，我既然成長，就應該回饋到社區，所以我也在經營社區裡的事情。我們團體給我們很多帶回去社區的資源，這個當中，在我成長裡面就有很多酸甜苦辣，回過頭來看，在這些酸甜苦辣裡，我是成長了，因為參與，所以我成長了。公共性-公益性-社會網絡凝聚

我希望它能夠企業化，吸收一些新血。在給義工的資源上面，能建立比較健全的網路。還有義工本身的聯絡網路，可以更充實。自主性-制度化-科層化

政府、外面的基金會，還有一些社運團體，都可以拿到資源。那如果把這些資源給義工說，我們有這些東西，義工有需要的話，可以到組織裡來，可能可以就妳需要的給妳，或是給妳一些引介。大概就是這樣子。自主性-活動力-社會資源

像反核，很多人都在做嘛，我們也在做。這比較涉及專業的問題，我們這些媽媽也不是什麼專家學者，我們只有資源，就是大家口徑一樣的。自主性-干預性-專業人員
看架構，看我們能不能做。這有些比較屬於專業性的東西，我們就只能在推廣啦。我們是主婦嘛，應該有一個設定，不是專家也不是學者，我自己個人認為，應該注重在宣導。

610 市府社會局座談會

訪談內容

概念架構

我本身是負責慈善基金會，因為我們二科主要是在處理急難救助方面的，那因為我們這邊的基金會的目的真的蠻廣的，但他們一般來講比較沒有重疊的現象，大部是獎助學金，還有像一般的冬令救濟。公共性-公益性-服務弱勢團體

很多的基金會都是停留在以前，那是我的，不是公器公共性-私有性-家族關係

的。畢竟有些基金會是財團附屬的，所以他們本身董事長幾乎沒有時間來，理監董事沒有來的話，等於是那些執行者來的話，他們的改變性，我想改變並不大

我們去年聘請會計師查了二十五家基金會，就是會計師和我們局裡面的專員大約五六個成員到基金會去，主要是去看他們的賬目，看他們做了些什麼。後來我們發現，基金會常拿裡面的錢去做和基金會沒有關係的業務。

但今天你的公文去的話，你的公權力在哪裡？因為今天如果要跟內政部合作的話，他們根本不用你，那天你有沒有辦法去撤銷它...

像現在內政部所主持的那個法令，弄得很久，而且引用那個法令我覺得是不夠嚴謹的。那我們要撤銷的話，一定要有相當的依據，要不然沒有辦法去撤銷，所以承辦人員就很頭痛，有時候變成說，是機關裡面的承辦人員在那裡單打獨鬥，有時候有一些反應，但他們會說你們去問你們的主管，所以說有時候反應東西真的很難

像最近有個基金會跟教育部成立一個文教，那成立了以後，董事長的媽媽是要把土地捐贈出來，但是不能捐，慈善才可以捐，那就不能節省增值稅，他就往社會局走，往我那送，但我發現原來那筆土地還在銀行貸四千萬，那我怎麼可能讓你立案，讓你立案之後，我拿什麼錢去幫你補這基金會的貸款，雖然說你基金會的資產多於這個貸款。

那像那些跟你們互動比較多的基金會，他會不會就在你們評鑑上面表現比較...，就是說會不會進一步比較多哦，會不會比較合乎你們規章的範圍。那會不會有些基金會是希望離你們愈遠愈好，希望獨立一點，然後你有事也不會找他，他也不太需要你，或者說他每年該給你的財務報表不給你，他也不要碰你的錢，也不需要去碰你的資源，那然後你...

我發覺在教育局我們手上的文教基金會好像跟我們的關係比較是監督的角色，沒那麼地密切，可能是像社會福利方面的基金會比較需要走合作的路線...

有一些基金會就把他的家屬找進來，也有那個情形，例如說，一個董事長他是老先生嘍，他有一個秘書可

能是他的媳婦，那執行長是他的孫子，所以可能一系列的人都找進來了。

他現在把基金會變得公司化，那一般說你們員工退休自主性-制度化-正式規則金...什麼都可以，問題你們佔得比例實在是太高了，公共性-私有性-家族關係

有時候你要轉案子給他，他會說我們不要，那你對他自主性-活動力-也沒有辦法呀！那我說：你們不是做慈善的嗎？他說：沒有錯啊！但是你們這個案子我沒有興趣。

我覺得最好基金會之間有一些聯誼活動哦！知道別自主性-主體性-與其他機構關係的基金會都在做些什麼東西，政府目前想做什麼社會福利，也許因為政府有計劃，就是沒有經費的問題，那就可以互相配合一下，那也許是我今年想列什麼計劃出來，他們今年便可以配合進來看做哪一些業務，

那我們是比較希望基金會拿錢去做個案，而不是把錢自主性-制度化-宗旨放在那裡，所以有時候你不幫他轉接的話，他會不曉自主性-制度化-正式規則得要怎樣去幫助人家。

好像政府的規定說每年一定要把 80% 的錢花掉，那你自主性-制度化-合法性就沒辦法做長期的規劃，或是有一年你可能需要比較大筆的花費，但是並不是每一年都要有這麼多的花費，這樣的法條規定呢好像...，

預算書、決算書，還有董事會的記錄也會定期拿來看自主性-制度化-合法性。

另外有一些基金會跟政府比較常接觸，他們比較常會請我們的錢，像那種你公文去，他們就會報上來。而那些有問題的，他更不敢來找你，你也就更不可能知道他們在做些什麼，那種你若不透過查訪，你根本不會知道他基金會的錢到底怎麼去用。

公共性-透明度-財務收支公開
化

他們就是因為他們去拿他們公司報給國稅局的資料，裡頭人員的薪資跟報得不一樣，所以他們就去糾正度，他們不是請政府去查而是請民間的公司還去對這些資料，兩三天之內很多公司的老闆都接到罰款的通知單，所以這就牽涉到不同的系統，他們報得目的不同，所以送的資料也會不同，符合他們的需要。

公共性-透明度-財務收支透明化

我可不可以這樣說，從六科的角度來看，面對的多是自主性-主體性-政府關係服務的機構，那對你們的依賴應該是蠻大的，所以當然如果他們要依賴你的話，當然要多配合你們的要、規定等等。

譬如新光有四個基金會，本身還有新光醫院，他最近捐一個消防器捐給消防局，是以四個基金會的名義共同捐的，我說好，那你每一家捐多少跟我報一下，因為有時候不這樣要求的話，他們四家報得錢可能不一樣。另外，我們是覺得他立案在台北市應該將服務設定在台北市，但是他有一次買了十部救護車全部給全省各地在用，上面寫著某某基金會贊助，那我們會覺得他這是在打形象，而不是...，像我們說那你何不幫助一些弱族群，他就說他沒興趣！

有像我們最近有個觀天師，我們去查了以後發現，有很多信徒會捐米進去，但因為這些米太多他們吃不完，所以他們又把米捐去給育幼院，可是問題是他們居然把這些捐給育幼院的米，又另外從基金會裡面的錢扣掉，所以我們感覺是他們裡面的帳有很多的問題，而且他們另外有道場，他們又常會把道場和基金會的帳混在一起，所以我跟他們說我希望你們下年度把道場和基金會的帳分開來報，人家捐給道場的錢，不要又從基金會出來，這樣我們會弄不清楚到底這是捐給哪一邊的，而且既然你們說那米是你們拿錢去買的，那就請出示收據。那另外，我們看他們去年的活動完全是在海峽對岸，那我是說希望你們不要把全付心力放在那邊，因為這跟我們說設立基金會的目的不一致的，所以我們現在對宗教團體都很頭痛，他們要募捐錢通常都很容易，現在的人對宗教都很大方，只是我們希望他們要用在正當的管道上。

公共性-公信力-落實宗旨程度

其實基金會的會計問題非常地大，以募款的例子來看，基金會可能以其名義來募款，但他並不一定會把所得完全用在基金會之上，所以我們從他們的帳面上很難看出他募款的流向在哪裡，他可能流到母機構去。

我這邊有些基金會有時候目標一定就訂十項，我說你訂那麼多幹什麼，所以我們覺得你們要做精緻一點，不要做得那麼雜。

我想落實服務是很重要的，另外還有會計制度健全、營運順暢應該就很不錯了啦！其實對基金會來講，工

自主性-制度化-科層化
自主性-制度化-正式規則

作內容也是很重要的，我們要確信你是不是有能力來接這個個案。

基金會本身是比較希望由社會局轉接個案給它們，而自主性-干預性-全職人員不希望由市民直接去要錢，基金會不希望公開化，主要是因為他們沒有足夠的能力去應付，

710 高雄非營利組織座談會

訪談內容

概念架構

大概原則上就是這三種類型。但就他們實際生存的情況來看的話，大概也可以分成三類，第一類就是宗教團體或是個大財團支持的組織，包括我們說最有名的慈濟功德會、展望會、生命線，生命線其實是一個非常強大的宗教團體，還有 YWCA，這些都可以算是宗教團體。另外還有被大財團支持的，例如說我們南部的希望文教基金會，他們背後有很大的財團力量，所以這種基金會的延續問題，很能夠有它自己自主的一面，他們能夠朝自己想要的發展，而且可以有很清楚的年度規劃、年度企劃的方向，這當然是前面的第一種類型啦！

自主性-主體性-企業財團關係
自主性-主體性-其他機構關係

但是這類團體目前都碰到很大的問題，主要是來自於經費問題，我們可以看到很多，他們的經費大概有 60% 是來自政府或民間的，他們本身募款的來源則不到 30% 或 40%，可想而知，他們一年的計畫都在仰仗政府的經費來了多少，我才能夠做多少，例如說「新知」、「晚情」都是這種情況，去年有個

自主性-支配性-捐助人

自主性-活動力-社會資源

我們不得不承認的這些團體有資源整合上的問題，這可能是我們中國傳統觀念，寧為雞頭不為馬尾，就是每個人都希望能獨當一面，每個人都認為自己的社團才是社團，自己的非營利組織才是真正能夠發揮效用的，所以他不太願意跟其他的團體合作

自主性-主體性-與其他機構關係

所以說資源整合的觀念不夠的話，換句話說，他們自主性-活動力-社會資源可能會造成幾個問題，第一，彼此的惡性競爭，每個都分到資源，但一個的資源都不夠。第二，有些東西做太多，第三有些東西根本沒有人去做。

而且我想台灣有兩個法令是值得再去思考的，一個自主性-主體性-政府關係是募款的法令，因為台灣募款的法令非常地嚴，要先去登記、要報告，每個步驟都要去做，但是募款有他的困難，不一定有那些次序性在，.....，第二個就是公辦民營的情形，現在公辦民營非常地熱絡，像最近又有三個青年中心要委託給民間，公辦民營的這種東西哦，我常覺得本來是好事，但後來變成政府為了要減輕他的人力負擔而丟出的爛攤子，他不管民間團體有沒有這個力量，反正他就找三個團體來承辦一個，.....，因為他只是想丟出來，所以公辦民營現在出現了一個很大的問題，沒有自主性-制度化-合法性-評鑑制度，沒有一套很好的法令。

來評鑑的專家他本身不曾做過這方面的研究，當他們來時候，我可以從他的臉上解讀出來，他也蠻心虛的，不過已經被指派了，所以就來了，也就相敬如賓行禮如儀啦！那麼完了回去要到行政機關去彙整這個報告時，可能就不是這個學者專家來主導這個評鑑結果，而是變成行政主管來評鑑這個結果，那由這個主管來評鑑這個結果的話，那麼在某一自主性-主體性-政府關係些特定場合，有些特定的社會議題、一些爭議的問題出現時，那麼這個非營利組織有沒有在幫助政府處理這些問題，所謂幫助就是完全站在他們的立場公共性-公信力-監督功能來處理事情，會是決定他後續評鑑的重要關鍵。

我們目前是這樣運作的，我們自己的經費來源絕大部分是來自會員的會費，來自於協助個案處理完了之後，個案自己覺得這樣的團體有存在的必要而捐贈出來的，這是我們整體經費的主要來源，那就我們的人力上來講，我們的人力絕大部分是義工，這個部分牽涉到一些運作上的問題，因為是義工所以自主性-支配性-義工時間上就不是非常穩定，那你如何把這麼多義工形成一個組織，做分工出來，這是我們在非營利組織的管理或營運上，很高度要花費心血的地方。

像我們每個禮拜三晚上的七點鐘，我們所有相關的工作單位都會回到基金會裡面來開會，十年如一日，除了那個禮拜三的晚上我們在外面有重大的活動之外，我們的週餐會報都沒有停過，那這個時間

就是讓我們的公司同仁在長時間參與勞資事務上，清楚地知道我們會的走向是什麼、正在做什麼、未來要做什麼、過去已經做過了什麼？已經做了什麼的成員利用自己的工作經驗做一些分享，那麼下禮拜要做的有哪些事項，那這些事項會裡面的成員，你就可以利用那些機會去參與，利用這個機會去學習。

公共性-透明度-領導方式民主

我們沒有財團的資助，也沒有任何宗教團體的支持，以我們的性質比較是趨進民間的服務工作者、管理工作的單位。所以，我們在沒有特定的財團支持之下，我們要找到財源，那這些財源的來源就包括我們對法人的接洽，例如：工會。那麼對於自然人的接洽就是個案當事人，那這些成員經過我們的個案聯繫或教育訓練各種方面的場合，或者是個案正在受難中，我們去協助他，之後這些成員後來蠻多的都變成我們的會員，所以這些會員和一般社團法人的會員是不太一樣的，我們的會員無涉於決策，但我們還是按照財團法人的方式在運作，正式向主管機關登記的，那這些會員並有一定的背景跟職業屬性。

自主性-主體性-其他機構關係

公共性-公信力-合法性

台灣的情況本來就是財團社團化，然後非營利組織恐怕有很多營利...

公共性-私有化-營利行為

我們實際上統計出來的結果，我們在服務的個案裡面有超過一半是對方服務完件完成的，沒有任何捐獻，我們有完整的檔案建立起來，所以我們可以攤開來看，我們接案是怎麼接的，填了什麼表，有沒有捐獻，因為捐獻都有時間嘛，我們在開捐獻會時，所有的資料都有會計師作見證的。

公共性-透明度-資訊公開

公共性-透明度-財務收支公開

你們組織在社會上的地位有關係，如果說你們倡議性比較高的話，那自然就會跟政府....，如果你們的目的只是做服務性的話，那當然要配合政府配置，做資源依賴的方式，那對社會性的議題就比較不能....

自主性-主體性-政府關係

非營利組織在經費公開上面，尤其是對他的會員或捐贈者，有時候都會有所保留啦！那他們也知道這是取信、建立可信度一個很好的管道，但是他們有時很難衡量哪些要告訴捐贈者。

公共性-透明度-資訊公開

非營利組織之所以進來的話，它結合組織的力量在

於它的理念，而不是勞動市場上的交易。那優勢上是，營利組織希望把人員跟組織結合，用了很多經濟交易上的工具，那非營利組織重點是在理念上的交換，那理念上的交換，就是它可以允許它的工作人員在還沒有做工作工具性的計算之前，就投入這個組織。像貼錢、貼人、貼時間這樣的方式去來消費非營利組織。

自主性-制度化-宗旨

自主性-制度化-正式規則

我覺得我們應該把非營利部門的發展作為社會發展的重要指標，它的 character 尤其是表示它的 democracy 和社會力的劃分。那另外一個就是.....，勞委會明年不是要 upgrade 嗎？從另外一個角度來說的話，你看台灣工會的發展是和這個組織長期以來維持一個倡議性的關係，因此從這裡來看，它為了它的倡議性，但是它又有它資源性的需求，就是它會有它的一些策略，或者說一些組織的手段，來取得它的資源或者是財源，所以對非營利組織的 profit 現象，我不會驚訝反而是高度的同情，

自主性-主體性-政府關係

自主性-制度化-宗旨

自主性-活動力

其實我發現有很多的環保團體都是中小企業、家族企業，有時甚至是一人組織，非常有它自己的主見，非常有熱忱，但它沒有一個很大的規模，就像是台灣中小企業的翻版，非營利中小企業的翻版，他們中間有很高的協力生產的可能，他們有非常高的中心衛星工廠那種棋向網路的連結非常地強，所以你看辦環保團體，不管是河山抗爭也好或是台東的陸光抗爭也好，我跟你講去的那兩千人都是這兩千人，不管去了哪裡都是這兩千人，儘管他們有一百多個團體名字，但去的人就是這些。

自主性-活動力-社會運動

自主性-活動力-民眾參與

在這個過程中，我一直擔心的是你明明解嚴的，明明社會有他的一個活動力，可以有許多社團、社會的活動，但是反過來卻因為企業的關係、國家的運作而得不到適當的發展，

自主性-主體性-政府關係

自主性-主體性-企業財團關係

我是在想說，我們是不是都任憑市場來決定我們的一切。今天要談的非營利組織也是這樣，非營利組織的非市場因素是很明顯的，那另外一個可能，我還是要提另一個主張就是非營利組織營利化，它變成商品化，那這樣的關係我是認為非常有可能，因為剛剛各位先進也都提到，在其中慢慢開始有競爭，那麼既然有競爭就會牽涉到行銷的問題，資源累積的問題，還有剛剛顧老師講到的權力運作的問題

公共性-私有性-營利行為

。理想上可能可以高舉著非營利，但是實務上是不太可能的

所以我認為我今天要看台灣的非營利組織，我認為 自主性-主體性-其他機構關係 應該要長期地來看，那這個可分為內部跟外部的關係，內部是包括權力關係，和個人、私人的權力或 自主性-主體性-政府關係 資源的累積，在我那的定義是屬於營利的。那外部的話是指政府的收編，第一部門或第二部門的贊助

。

女性就很明顯的，就像白人加入黑人組織一樣，如 自主性-制度化 果一個男人加入女性的組織....，你可以看到他們的那個韌性，我覺得收編很難，如果她們一旦覺醒的話很難，可是我覺得在我參與工會的這個過程裡面，對我來講就是幫他們做勞教、幫他們寫政策的分析，他們只是為個案，只是為了我現在這個工作，要不然怎麼辦？解決了個案之後就散掉了，消失在一個茫茫的勞動市場裡面。

譬如說，婦女團體的基礎是婦運，完全是對社會單 自主性-主體性-政府關係 一獨大勢力的反動，而綠色組織則是對我們整個社 自主性-主體性-政黨關係 會對環境的危害、對環境品質的迫害，所以有一個很清楚的目標，本身是對一種意識型態、對社會裡不公義的一種反撲，所以跟其他像宗教、醫院等等東西不太一樣，所以本來他是跟主流的勢力分離的

。

婦女運動跟所謂的環保運動，這兩個團體本來來講 自主性-主體性-政府關係 也是跟主流團體有區隔的，所以早期像我們所看到 自主性-主體性-政黨關係 的，幾乎所有的婦女團體跟所有的主流是有區隔的，但是我慢慢觀察到的是台灣的婦女團體開始有了質變，可能有幾個理由造成它的質變，本來很清楚的它的一個大目標，要對婦女權益的爭取。它第一個質變是政黨的改變、政黨力量的消長，

我想我大概把我的引言定在非營利組織和政府的 公共性-私有性-政黨關係 互動上，我覺得大家好像對於非營利組織把它想得 自主性-主體性-政府關係 太清高、太清純了，那就會有一種二分法，那為了保持清高和清純就不能和政府保持太密切的關係，要不然就是被政府收編了，

尤其在戒嚴時代政府的確非常地壓制，那個時候各 自主性-主體性-政府關係 式各樣的非營利組織，和各樣的團體，不管是一個很溫和的宗教組織，還是一個很 radical 的社福團

體，因為它們本身的體質都很弱，資源都很小，如果和主流有太密切的關係，的確很快就被收編了。其實我覺得我們如果拿出一個動態的觀念，譬如說政府本身一直在變，非營利組織也一直在變，那這兩者加起來的互動關係也在變，所以政府它本身可能改進了，而這個非營利組織體質也變得比較強，所以它可以有這個能耐去跟政府互動而維持它的自主性，.....，到現在還是在問如果我們婦運團體不跟政府合作的話，難道我們要跳到太平洋裡面嗎？那我的意思就是說，這就是個社會的現狀，跟政府有很密切的互動，也許是去批評它，也許是去跟他申請經費，去跟它合作一些什麼事情，那這種關係不是一成不變的，並不是說我今天拿了它的經費，我就不能再批評它，我覺得只要是一個會做的人，他就有辦法又會拿錢又會批評。

因為醫學專業本身它以前也沒有性侵害的概念，它也沒有家庭暴力的概念，就算是被毆打的太太來驗傷，它也不喜歡來給人家驗傷，所以你要去抬出政府的力量去動到醫學的力量，你光靠婦女團體去跟醫院講，你們要如何重視家庭暴力、要如何處理性侵害，他們才不用呢！

我覺得這是陳水扁的市政府之下可以有這樣的社會局，如果在國民黨之下那個社會局就會很軟弱，他根本不敢怎麼樣，那台北市的性侵害防制中心也會成為一個只在週年慶時，找來一堆記者，公佈一些數據、跟大家慢跑什麼的。

婦女運動真的要跟一種你看得出他有心在推動婦運的政黨結合哦，那這可能是我跟一般研究婦運或非營利組織的學者不一樣的地方，我不會很刻意地去迴避政治的問題，我覺得不需要去保持中立、什麼等距關係，因為我覺得不可能有什麼等距關係，新黨、國民黨、民進黨都很不一樣，你維持形式上的等距反而其實實際上是不等距的，

社會組織逼迫了官方改變了態度，那我的第一個問題是，我覺得這個故事要告訴我們的不應該是，台北市政府的施政是多麼地好，而應該是我們民間的社會團體表現得多好，所以這個 Credit 歸向哪裡？

我認為非營利組織所展現的一個社會關係呀，和政府的關係呀，我希望是從一個長期的角度來看，乃

至於他們企業界我都認為說不可能是等距呀，他們都是屬於政治跟經濟部門，非營利是社會部門，那這個東西我覺得不管是三角關係還是多元關係，我認為這個主體性非常重要，要拉回我們是用非營利組織來看現在的一切現象，在用傳統的第一部門、或企業的角度來看，

過去的執政者可能是把資源給一個團體，那現在的執政者是給不的團體，講的時候好像這中間沒有變化，可是其實這中間有很大的變化，那要怎麼樣的去評價它？我為什麼要問這個問題是想了解妳剛提台北市政府的例子，政府的角色如何去改變非營利組織，或者是非營利組織是不是真的去逼迫政府改變，今天台北市政府換了執政者的話，它是不是會在非營利組織的壓迫下.....

非營利組織畢竟有它的社會責任，如果確實有掛羊頭賣狗肉或將非營利組織變成生財工具的情形，就會導致社會資源的不當配置，仍然需要監督與制衡。

根據我對非營利組織的觀察，有些義工在參與組織的決策或是活動設計時，會產生反淘汰現象，甚至引發組織質變之危機。所以何種組織適合運用義工，必須先做一番考量。就以醫院為例，它和其他的非營利組織並不十分相同，因為醫院提供的服務為「市場財」，因此可以「顧客滿意度」來衡量績效，而且義工通常是分配到從事簡單的非專業工作，不會影響醫院體系的運作，這種組織可以大量運用義工，以節省成本。其他 NPO 若提供為理念、非市場財、目標為「接受理念後改變一個人」，如社會改革的團體或宗教性組織，這時候義工往往會影響組織的走向，而像婦女新知的家變事件顯示，義工或工作人員自己有他的想法，容易在組織內產生衝突。

台灣的醫療法規定，所有的醫療設施都是非營利的，美國則是分為營利和非營利的。

理論上一旦成立了財團法人，它就是獨立的，財務也應該是獨立的，可是像長庚醫院，你看它的投資者和轉投資者，基本上就是它的關係企業的一部份，轉投資了很多項目，雖然是要符合財團法人，但是財團法人的科目可以改，它可以去投資長庚醫學院。

早期是談醫院和醫院間為什麼會發生合作關係、網絡關係，這些網絡關係會不會帶出如政策所預期的，對有限的醫療資源做比較有效力的分配。

自主性-主體性-與其他機構關係
自主性-活動力-社會資源

還有一種叫策略聯盟，生態保護聯盟是一種議題性的策略聯盟，而不是組織性的策略聯盟。新竹的台灣環保聯盟雖然叫聯盟，可是只有一個人，還算是比較長程的地方草根團體，它的公益性很強。

像義工的訓練，六個禮拜訓練四十位義工，每個人平均兩萬元，他們平均工作九個小時，接電話，這樣好像已經不是在訓練義工了。我很質疑這訓練的目的是什麼，可是市政府不在乎，因為這些都符合計畫的運作。

自主性-干預性-義工

江：台北市外包的這個叫公辦民營，我觀察了五、六個團體。台北市社會局有一個評估計畫，發現情況跟妳講的完全一樣。很感慨的就是台北市政府要的是報表，他們會認為為什麼三個月無法提出報表，可是這邊會認為已經很努力了，才用了兩個

自主性-干預性-全職人員

本來這些機構要成立的話，還要找專業人員，將來退休的時候，還有退休金，可是現在都規避掉了。這樣的模式除了省錢外（也不見得真省得到錢），對整個社會到底是正面還是負面？

自主性-干預性-專業人員

這個信任能不能變為對組織的信任是蠻大的問題。有些醫療人員會因為精神感召而去慈濟，然後又離開，其實你所建構的 trust 和形象跟實質上有很大的落差，這對證嚴也許不是什麼問題，可是對一個組織來說，當它吸收這麼多公共資源，真的能像剛才說的緣起緣滅嗎？我覺得這個東西還是有它的公共性存在。

自主性-活動力-社會資源

公共性-公信力-社會信賴

810 捐助人座談會

訪談內容	概念架構
對我來說，捐款大部份是當時的感動，後來自己對教育產生興趣，所以投入很多。……很多捐錢給人本的人的原始動機都跟傅小姐一樣，就是一種感動，這種感動透過各種管道或是與人本的工作人員接觸，有的是義工，覺得基金會缺錢，就開始捐。	公共性-非私有性 公共性-公益性
我還有一個長期捐助的機構是展望會，主要是幫助原住民小孩……	公共性-公益性-服務弱勢團體
聯合勸募比較接近慈善，我們比較少偏向慈善，而且還有改革的意圖，這會讓有些人害怕。這種形象也會影響到募款。	公共性-倡議性-社會改革
顧：妳們也有個營利部門嘛？書籍、錄音帶等等。 葉：靠這些營利的行為來支持我們去做非營利的事情，只有靠捐款是沒有辦法的。	公共性-私有性-營利行為
顧：捐款佔基金會經費的多少呢？ 葉：大約百分之二十，其它很多都要靠賣書、辦活動。	
企業界捐款的兩個主要原因，一個是節稅，尤其是到了報所得稅的時候，一些合作過的企業就會捐贈一筆款項，然後辦個捐贈儀式，或是配合他們的週年慶、固定的活動，心路就是受贈單位；另外就是新的公司，他們要營造公司的公益形象，為了他們產品的促銷，會固定捐營業額的百分之多少，把我們基金會的名字打在上面，也是作為受贈單位。	公共性-私有性 公共性-知名度-媒體知名度 公共性-公益性
葉：心路在幫助智障兒童方面，好像會去弄社區，你們是如何推動的？ 李：我們有十一個事業單位，有兩個是營業單位，九個是非營利單位。	公共性-私有性-營利行為
整個台灣的社會形象在進步、生活的水準也在提高，所以我們募款的訴求也已經不在救急救死救貧這個部份，而是要朝 well human being 的方向進行。	公共性-公益性-生活品質
林：我們也希望經費主要的來源是會員，這樣可以鞏固我們的基礎，也因為這樣，我們需要常常去打知名度。當我們有什麼理念、活動時，也需要與會員有密切的聯絡。透過會員介紹，或	公共性-知名度-公關工作

者報章雜誌刊登我們的活動，讓大家覺得我們團體可以信賴，就會有新的會員加入。

公共性-公信力-社會信賴

政府單位就會覺得社團法人異動性較高，所以得到政府的資源也較少；至於財團法人，政府認為他們有錢，就比較容易取得政府的資源。

聯合勸募是一個新的觀念，跟過去的捐款完全不同，需要很多的溝通。

機構一定要先提計畫，經過評審，才決定是否提供經費，而經費也分為兩期，兩期中間還有督導，所以聯勸也可以給社工人員人事費用。

聯合勸募的宗旨的最後一句話很重要，就是要提昇社會福利服務的品質。

在督導的過程，會告訴機構要合理的公開自己的需要、認清要怎樣使用這一筆錢，過去常常為了要好看，錢被扭曲使用，但我們覺得不需如此，給人事費本來就是應該的，我們也讓機構有空間去變更計畫。

台灣法規的規定，我們只能做社會福利的，聯合勸募叫做社會福利聯合勸募，募來的錢就是給社會福利的，只要是立案的機構，甚至教會母體有立案，但附設機構沒立案，都可以利用母體的立案資格來申請。所以只要是立案機構，再提 proposal，盡量都讓他們能進來。

公共性-公信力-合法性
自主性-制度化-正式規則
自主性-制度化-合法化

我們會寄給捐款人通訊，上面會寫出今年節省了什麼機構，這些機構原本申請的方案是什麼、內容是什麼、金額是多少、核准了多少，也會有委員督導的意見。結案的時候也會有詳細的說明。

公共性-透明度-資訊公開

其實聯勸的結案稽核是審查委員先審查，結案之後，所有的收據送到稽核委員，稽核委員那邊有會計師、律師等專業人員。一定要稽核委員通過才算是結案。如果一些簽收資料不完整，稽核委員會再追

自主性-制度化-正式規則

。

顧：捐助人選擇捐助對象的時候，知名度可能也會 公共性-知名度-媒體知名度
扮演重要的角色。

樓：這個在我們的調查當中就非常明顯，列為他們要捐款的活動、組織，通常都是在媒體上曝光率較高的。

我覺得這是個雙贏策略，媒體需要這樣的新聞，我們去辦活動。辦活動對基金會是比較吃力的，花的成本、人力和募到的款項是不成比例的，甚至會虧本，但是卻可以創造基金會的知名度。心路本身已經有某種程度的知名度了，所以活動都是廠商來找我們配合。 公共性-知名度-公關工作
公共性-知名度-媒體知名度

當我們方向走偏時，會員就會減少很多。有時候可能我們介入太多的政治性議題，就會有很多反應進來，可能是打電話進來，或者不再續會。我們主要的經濟來源受到威脅，就會立刻做檢討。(主婦聯盟) 自主性-支配性-捐助人

但人本也不會因為這些錢不進來而改變運作的方向，這也是我們比較不同的地方。(人本) 自主性-支配性-捐助人

所以非營利組織的特色之一就是義工，他們是捐助人，本身又參與活動，但他在參與決策上，好像就分成兩種類型，在主婦聯盟，他的影響力就蠻大的，在人本就沒那麼大。 自主性-支配性-義工
自主性-支配性-捐助人

我們每年都會參加反核遊行，參與的大多是在會裡進出的義工，會因為看到會訊而來參與的比較少。 公共性-倡議性-社會運動

主婦聯盟有六個委員會，每個都有主委、副主委， 自主性-制度化-科層化

由這些主委、副主委來組成董事會，或者有幾個是經由推薦，可以參與董事會的選舉。主委是各個委員會產生的，每個委員會下面都有義工，由義工去選這些委員。

企業的話，大概就是董事會的功能，董事會去選擇 自主性-主體性-政府關係
他們在政商界的朋友，他們就會配合年度盈餘，或 自主性-主體性-企業財團關係
是他們有新的產品推出，新的產品的百分之多少的
盈餘捐給我們基金會，幫他們的產品促銷，讓產品
與公益形象結合，這方面我們能選擇的較少，這是
決策階層的人在運作的。至於一般的捐助人，我們
就不太選擇。 公共性-知名度-公關工作

所以不管大小教會，都可以看到一個表，有會眾捐 公共性-透明度-財務收支公開
錢的比例，但大部份的狀況，財物的管理是有點模
糊。建堂跟一般社會福利的捐款有點差別，因為建
堂是信徒自己使用，除非信仰，否則外界的人跟這
些建堂是有距離的，但也不能說他們是為自己的。
所以在公共性和自我的私利是很模糊的。

首先建立捐款管理系統。因為以聯勸的運作方式， 自主性-制度化-科層化
將來捐款人數會非常龐大。.....我們也建立了分配
系統。做分配系統的主要原因是機構越來越多，而
當時只有一個人在做分配，這麼多機構來申請，不
可能用人的方式來管理。我們最後的目的是希望整
個併為一個大的財務系統，加上我們的行政費用等
等，將來這些全部公開。

主婦聯盟自省的能力還不錯，所以今年以來，所有的企畫都不接，如果想做什麼，我們願意把企畫寫得很詳細，然後放著，當有機構的錢花不掉時，我們再向他們申請。我們希望能站在比較主動的地位，而不是當政府的代工。很多團體夠大的時候，就會陷入這樣的情況。 自主性-主體性-政府關係
