宗教型非營利組織治理研究-以基督、天主、佛三大宗教型基金會為例

林書郁
國立台北大學公共行政暨政策學系碩士

中文摘要

本研究採取文獻訪談法及深度訪談法，旨在瞭解宗教型非營利組織治理運作及其呈現型態，並試圖探討下列議題：1.檢視宗教涉入程度對宗教型非營利組織的影響；2.探討宗教型非營利組織內部運作狀況，涵蓋決策機制、決策流程、董事會及執行長角色及治理型態等面向;3.了解宗教型非營利組織外部連結狀況，著重與外部行動者間的互動關係。

本研究發現，宗教涉入程度影響宗教型非營利組織內部運作及外部連結層面，內部運作中，尤其以董事遴選受到宗教影響最為明顯。宗教涉入程度高，董事遴選以相同宗教信仰者為優先，因此內部決策信仰同質性高，具高度共識性。決策流程則以由下而上形式為主。外部連結方面，宗教屬性上的差異並非為與其他行動者間合作的障礙，但宗教信仰能協助組織獲取相同宗教屬性團體的資源援助。宗教信仰拓展出的關係及資源網絡為宗教型非營利組織外部連結的最大優勢。

雖宗教涉入影響對於組織而言帶有正面影響，但宗教型非營利組織治理中卻也隱含若干治理隱憂及問題，如董事專業性不足、董事自我監督及評估機制的欠缺、難以得知關鍵資源行動者的資訊及聯繫管道與志工管理的困難等。

ABSTRACT

The Study of Governance in Religious-Based Nonprofit organization-A case Study of Christian,Catholic and Buddhist Foundation

by

LIN, SHU-YU

The study uses literature review and in-depth interviews methods to know the governance working and model of the religious-based nonprofit organization. It tries to discuss the following issues:1.to realize the influence of the degree of religious involvement；2.to discuss the internal working of the religious-based nonprofit organization, including decision-making mechanism, decision-making process, the role of the board of directors and the chief executive officer, and the nonprofit governance models, and so on.；3.to understand external linkage of the religious-based nonprofit organization and to highlight the interaction between external actors.

The results show that the degree of religious involvement influences religious-based nonprofit organization on internal working and external linkage. In internal working ,especially, choosing board of directors is influenced by religion. Religious-based nonprofit organizations are high degree of religious involvement. It means that the same religious affiliation is the top priority to choose board of directors, thus, there are high faith homogeneity in organization decision making. Decision-making process is bottom-up. In external linkage, the differences between of religious attributes are not the barrier to collaboration with other actors. However, religion can help religious-based nonprofit organizations get resource support from the same religious affiliation groups. For religious-based nonprofit organizations, religion is the best advantage of external linkage that expands the network of relationship and resources. Furthermore, the degree of religious involvement brings the positive effect, on the whole, the governance in religious-based nonprofit organizations imply some governance questions. First, the boards are insufficient in specialized knowledge. Second, the boards lack of self-supervision and evaluation mechanism. Third, religious-based nonprofit organizations don’t know the information about critical resource actor, and they can’t find the access to contact critical resource actor. Finally, religious-based nonprofit organizations have difficulties in volunteer management.

Keyword: religious-based nonprofit organization, governance, the degree of religious involvement ,board of directors, chief executive officer, internal working, external linkage

壹、 前言

具有宗教特性的慈善非營利組織，除從事濟貧、造橋、鋪路及賑災等傳統殘補式服務，更推動老人服務、醫療關懷、災民重建及社區關懷等行動，具有超越地域限制的普及性，具有積極社會救助和公益活動功能，深深影響一地的歷史文化、經濟活動和民眾的日常生活，為多元福利主義中不可或缺的參與者(丁仁傑，2004：16；詹火生，1987；王順民，1999，張培新，2003a：125；劉珠利，2009：172；鄭志明，2010a：300)。

宗教型非營利組織的公共事務影響力和動員力不可小覷，如「慈濟現象」的討論(梁斐文，2005：207；安德瑞，2009)。此外，因公民意識日漸成熟，民眾對非營利組織的期望趨深，轉而關切非營利組織能否妥善使用社會資源，即「公共使命」及「經營效率」間價值的議題，又宗教型非營利組織資源募集力、動員力和影響力為其他難以具有的，涉及的利害關係人多且廣。對此，有必要討論宗教型非營利組織的治理。

現階段對於宗教型非營利組織治理的論述著墨較少，且宗教涉入程度的深淺，是否會影響宗教型非營利組織的治理運作，為值得深入探討的部分。其次，國內學者曾提及，組織治理機制的良窳與該組織能否有效發揮組織功能，進而達到使命及公眾利益有著密切的相關(官有垣，2006：25；孫煒，2007：4)。因而，宗教型非營利組織如何運作其治理機制及決策過程，又過程中，可能產生那些問題？。再者，既有文獻中，集中討論於個案研究範疇與組織治理型態分類，較少討論宗教型非營利組織與外部行動者間的互動聯繫，本文期能補充對於宗教型非營利組織外部連結的討論。

基於前述研究背景與研究動機，本文研究目的有四：一、檢視宗教涉入程度對於宗教型非營利組織治理的影響；二、探討宗教型非營利組織內部運作狀況，含括決策機制、決策流程、治理型態、董事會和執行長角色職能及兩者間互動關係；三、瞭解宗教型非營利組織外部連結狀況，檢視宗教型非營利組織與外部行

動者間的互動關係；四、補充宗教型非營利組織治理理論內容，提供未來實務建議。承前研究目的所述，本文試探討研究問題可歸納為下列幾項：

一、宗教型非營利組織之治理情形為何？

二、宗教涉入程度的高低對宗教型非營利組織有何影響？

三、宗教型非營利組織董事會決策機制如何運作？組織內部決策流程如何進行？

四、宗教型非營利組織中，董事會與執行長各自角色與功能發揮，以及兩者間的互動情形為何？又形成哪些治理型態？

五、宗教型非營利組織外部連結狀況為何？與哪些外部行動者間產生對外連結關係？呈現何種對外連結關係？

貳、 文獻檢閱

一、宗教型非營利組織相關研究與理念

國內對於宗教型非營利組織相關議題研究，主要有宗教型非營利組織意涵界定、宗教福利、社會資本、行銷、管理等議題。在意涵界定方面，現行多側重於法律定位和政策的討論，如陳惠馨(1998、1999、2013)、吳寧遠(2000)、鄭志明(2010a、2010b)及王順民(2003、2009)，直至劉奕宏(2009)才開始引入美國對宗教慈善組織的界定，並區分非營利組織、宗教組織與信仰型非營利組織三者的定義與範圍；其次，在宗教福利方面，在社會學及宗教學領域中討論較多，習慣以實證研究或以歷史脈絡方式回顧各宗教型非營利組織福利服務推動歷程，探討當時的服務遞送及發展情況（王順民，1997、1999、2001；張世雄，2000；張英陣 2000；張培新，2003a、2003b；張漢傑，2007)；至於在社會資本的議題探討，張培新(2003b、2004)認為台灣第三部門在社會資本累積方面，以具有宗教特性的非營利組織表現最為出色，兩篇文章從社會資本的觀點觀察，分以組織民主決策、公共事務參與、社會道德規範、社會互動網絡子面向切入，分析並比較個案對象整體運作及發展。此外，亦有論者由行銷層面討論宗教型非營利組織使命與願景設定的重要性，

如梁斐文(2005)、王允士(2008)、林麗容(2010)，其認為行銷手段的成功，能協助組織本身的宗教使命與服務提供遞送至標的關懷對象和信眾。以管理為議題探討者，多以司徒達賢(1999)「CORPS」模式的理論作為理論架構，試圖由各自的個案出發進行組織營運模式的分析，如林淑馨(2008)及張添群(2011)。

宗教型非營利組織目前尚無一致性定義，依據「內政部審查內政業務財團法人設立許可及監督要點」、「監督寺廟條例」和其他主管機關的監督準則等法規範界定，可分為宗教財團法人、宗教社團法人與宗教非法人團體三種態樣（王順民，2001：34；林淑馨，2008：317；陳惠馨，1999：23-25、2013：43-57；鄭怡世、張英陣，2001：5)。Pandya(2013：1)認定宗教型非營利組織特質為：非以營利為主，獨立的志願運作、正式化組織、具有單一或多元宗教教誨或宗教傳統的使命和認同，傳播信仰和宗教形象依附慈善服務。

Search for Common Ground[1](簡稱 SFCG)及學者 Sider 和 Unruh，透過組織使命陳述、創立原因、是否隸屬外部宗教團體、董事會成員選擇、高階管理者的選擇、組織成員的選擇、組織財務(非財務)支持來源及組織宗教實踐[2]指標，將宗教型非營利組織界定為與宗教連結關聯程度，即涉入程度，由高到低的連續體(continuum)(如圖 1)，分別為：信仰為滲透的(faith-saturated/faith-permeated)、信仰為中心的(faith-centered)、信仰為相關的(faith-related)/信仰為隸屬的(faith-affiliated)、信仰為背景的(faith background)、信仰-世俗夥伴關係的(faith-secular partnership)和世俗的(secular)。

---

[1] Search for Common Ground.2002. Working Group on Human Needs and Faith-Based and Community Initiatives. Retrieved from: http://www.dlc.org/documents/Working-Group_FBO_Report.pdf ,檢索日期於 2014 年 1 月 18 日。

[2]宗教實踐，就廖淑珍(2002：68-75）說明，宗教實踐分為具象形式的宗教實踐與非具象形式表現兩種，以佛教為例，者具體落實在：寺廟外觀建築、寺廟供奉菩薩或佛像、寺廟殿堂內布置與擺設及佛教藝術；後者則是以宗教禮儀，如禪修、念佛、持咒及皈依等形式活動。

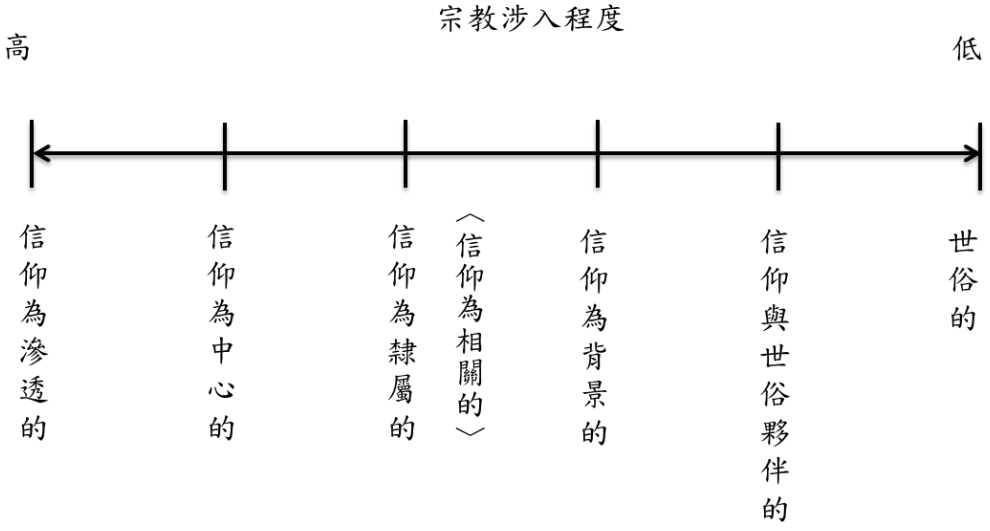

圖 1 宗教型非營利組織連續體示意圖
資料來源：作者自繪

本文認定宗教型非營利組織，在法律形式規範下，界定以經法院設立登記的財團法人與社團法人為主，具一定宗教涉入程度，以宗教信仰與教義為使命，非單純以神事服務、神祇膜拜或以營利為目的，推行社會服務與公益行動的社會組織，並採 SFCG 與學者 Sider 及 Unruh 連續體界定方式，將宗教型非營利組織分為高、中、低三宗教信仰涉入程度，作為類型化組織宗教信仰深化與否及深淺的依據。

二、非營利組織治理之概念

非營利組織治理概念肇始於 1960 年代教授團和行政人員的雙元組織結構(dual organization)(陳林，2004：23-24)，通常認為與公司治理有相當大的關聯(Cornforth，2003：6；陳金貴，2005：4；丘昌泰，2007：2)，現今非營利組織治理研究，已不再由傳統觀點，僅由公司治理角度觀察董事會和內部組織架構，更將研究核心擴散至外部連結活動，討論組織和外部行動者呈現的互動關係(黃新福，1999；官有垣、李宜興、謝祿宜，2006；Renz，2007；官有垣、杜承嶸、康峰菁，2009)。

本文將治理概念視為一抽象層次概念，會隨運用制度系絡環境不同，致使其意涵應用產生分歧，故文中將非營利組織治理視為非營利組織透過董事會內部運作和對外連結(linkage)活動，引領組織發揮公益使命與組織宗旨

的過程，在內部運作上主要探討決策機制、決策流程、董事會治理模式及其治理型態下董事會和執行長各自的角色與功能、執行長和董事會兩者間的關係…等議題；對外連結方面，則是著重於須和外部行動者(如政府、非營利組織、企業等)產生交互影響的領域。

三、非營利組織治理之理論

一如前段所述，非營利組織在本文視為內部運作與外部連結兩層次，內部運作強調董事會及執行長角色與功能、兩者間關係與治理型態，經文獻探討後，在董事會治理中大致可分為六個理論觀點(如表 1)，但以代理理論、資源依賴理論及管家理論三者探討較多而深入，肯定董事會在決策、控制、評估、資源攫取及網絡關係建立等功能上發揮(Cornforth,2003：6-12；陳林，2004：123-124；Viader and Maritza,2014：3-5；劉韻僖、林玉娟，2008：191-193)。其次，國內外研究者對執行長和董事會間關係各自有不同模式分析，分別有權力面(黃新福，1999；謝儒賢，1999；陳林，2004；官有垣等，2009)、時間面(Werther, Jr., and Berman, 2001，轉引自江明修，2001：36-38；官有垣，2002)和系統論(Cornforth，2001)。

表 1 非營利組織治理理論基礎整理

理論	研究焦點	利益	CEO 角色	董事會主要角色	董事會議程	董事會成員	執行長和董事會關係	模式
代理理論	董事會角色分工、控制和監督	所有權人和管理者有不同利益	向董事會報告所需財務、運作或人力資源等議題的決策、管理策略規劃和先前董事會通過的預算	保護所有權人的利益、監督 CEO 活動、準備和監控預算、準備策略規劃的發展、執行策略規劃的評估	評估和認同 CEO 的運作報告、評估與決策財務績效狀況以及組織運作的偏誤	所有權人代表	CEO 並非董事會的一分子、董事會對 CEO 有正是績效評估	順服模式
資源依賴理論	組織和內部資源的連結	利害關係人和組織有不同利益	引領組織日常運作，並對運作和人力資源決策負責	獲取並提供組織成功完成使命的必備資源、維持和利害關係人關係	支持組織活動、對資金援助的關切、網絡活動	挑選具影響力的關鍵利害關係人	對成為董事會成員有特定需求，這些成員通常與組織資源提供有直接相關	合作模式
管家理論	管理發展和授權(delegation)	所有權人和管理者共享利益	發展和執行董事會策略規劃的方針	提供管理的發展和支持 CEO 提供高階管理策略規劃和預算的指	討論和回顧組織政策、影響組織的法律及社會變遷	專家	董事會功能為支持 CEO/高階管理者的團體	夥伴模式

				引、改善績效、增進高層決策的額外價值				
民主觀點	公民參與、多元主義、開放性	成員和大眾各自涵蓋不同利益	N/A	代表成員、調解衝突、決策和控制執行	N/A	外行的代表(lay representatives)	N/A	民主模式
利害關係人理論	組織內外利害關係人協同治理	利害關係人間有不同利益	N/A	政治性角色：平衡利害關係人需求、決策與規劃、控制管理	解決利害關係人利益衝突、吸納、協商並設定組織目標與政策	利害關係人代表：由利害關係人團體選舉或同意	不強調以公司治理的型態，吸收所有利害關係人參與治理。	利害關係人模式
管理霸權理論	高階管理菁英	所有權人和管理者間有不同利益	具有實質決策權力與資訊權	多半為象徵性功能、認可決策、賦予合法性	仰賴管理者提供資訊、董事會不涉入決策，僅在有重大危機時才發揮功效	所有權人代表	董事會受到管理階層掌控	橡皮圖章模式

N/A：未提及內容

資料來源：作者整理自 Cornforth,2003：6-12；Viader and Maritza,2014：3-5、8。

國內常見的非營利組織治理分析，採權力面觀點，本文彙整後，採黃新福(1999)分法，將董事會及執行長間互動關係分為：董事會主導、董事長主導、執行長主導、權力分割的董事會、無人管理的治理、共享式治理。

非營利組織的外部連結(linkage)，係指非營利組織和外部行動者間行動和關係的建立皆屬之，就黃新福(1999：33-34)及官有垣等(2009：52)認為，對外連結活動，主要含括有募款、提升組織公共形象及與政府機關維持良好關係等項目，這些項目都會進而影響非營利治理的營運基礎，並環環相扣。因此，外部連結重點明顯會在募款、公共關係作為呈現，且會強調與政府、非營利組織或企業間的合作關係。

參、 研究設計

一、研究架構

宗教型非營利組織特殊性在於宗教勸人為善的特質，綜合前面文獻檢閱與相關理論整理，發現「宗教信仰的深化與否」也可能對於治理產生相當的影響，因此本文亦將宗教涉入程度作為分析構面之一，針對宗教型非營利組織進行宗教涉入程度高低分類，其後再行非營利組織內外部治理運作分析。

本研究視宗教型非營利組織為一開放的環境系統，參酌前述系統論治理結構型態，將宗教型非營利組織為一開放的環境系統，以「內部運作」與「外部連結」作為觀察宗教型非營利組織治理的兩大面向，先由內部運作探討董事會內部運作機制、決策流程及其呈現的治理型態，外部連結則是觀察組織的公共關係、勸募行動以及與外部行動者間的互動關係經營。透過這兩大面向和細目指標的檢視，了解實務的運作層面如何進行，並藉此修正與補充個案中，對於治理面向欠缺檢視的議題。本文將研究架構呈現如圖 2 所示，並依各分析面向及其子構面說明如下：

(一) 宗教涉入程度

先行文獻中曾提出宗教信仰對於組織型塑使命、任務和方案活動及組成產生影響，然而，宗教型非營利組織受宗教與其教義、信仰程度不一，又分屬不同宗

教，有治理運作上的歧異，故本研究將基於學者 Sider 與 Unruh 基礎上，茲分述如下：

1. 組織使命與宗旨：非營利組織則是檢視組織使命與宗旨是否可直接觀察到宗教信仰與教義的內容與精神，藉以了解該非營利組織的宗教背景傾向於何種信仰，其運作是否明顯受到宗教信仰理念及核心價值的指引。
2. 組織創設與宗教團體的隸屬：指該非營利組織是出於宗教團體設立、宗教神職人員創辦或其他因素產生。宗教團體的隸屬則意指該非營利組織經營情況為直接隸屬在一宗教團體，本身並不自主獨立的狀況，用以了解組織治理運作自主性。
3. 董事會、高階行政主管與職工的選擇：透過董事會成員遴選、高階行政主管的遴選(如執行長)、組織內部職員聘用三方面檢視組織內成員任用資格條件，是否以信仰與組織一致的宗教崇拜為必要條件，或是以具有宗教背景人士為組成，抑或僅具備有基本知識、甚至毫無宗教背景皆可進入組織，這是用於觀察組織內人力組成受到宗教影響至何種程度。
4. 財務與非財務資源的支持和協助：著重於具宗教背景的社群團體對該非營利組織在財務資源(如經費補助、捐款)及非財務資源(如物資、資訊、場地)的支援。
5. 宗教慈善與宗教實踐：係指基於宗教理念關懷所開展出的形象及活動，宗教慈善著重在社會服務的行動，宗教實踐則是指組織平時是否有禱告或膜拜等宗教信仰表現。

又因宗教涉入程度有高低之分，為使概念排序更加具體，因此，本文將前述細目分析指標予以三不同等第的分數設計，若具明顯宗教色彩，則給予 2 分；具部分/隱含宗教色彩，則給予 1 分；完全不具任何宗教色彩，則給予 0 分。因此，在此分類級距下，本文所指高度宗教涉入者為 13-18 分；中度宗教涉入者為 7-12 分；低度宗教涉入者則為 0-6 分。

(二) 內部運作

內部運作意指組織內部中的決策機制及決策行為的運作過程，據此，在內部運作中，作者將內部運作區分為三個細項指標，用以分別詮釋內部治理的組成結構特性、決策設定的行為流程及呈現型態。

1. 董事會運作機制：其著重觀察董事會組成結構，探討宗教型非營利組織如何規範其董事會形成及決策的體制，因此，後續以董事會人數、董事會成員背景、董事會任期、董事會會議頻率(一年中董事會召開期間及次數)、董事會連任(有無對於董事會成員擔任董事屆次的限制)、董事會成員職務兼任(董事是否有擔任組織內部或外部其他職務，如董事長、董事、秘書長等)、董事會模式維持(董事會招募新成員時，如何引進與訓練層面)等細項指標作為分析基礎。
2. 決策運作：指宗教型非營利組織如何對服務方案、日常業務等事項進行決議，本研究將觀察組織在推動例行性事務決策及重大議案決策兩部分的流程
3. 治理型態：由於董事會為非營利組織治理決策核心，因而強調董事會為中心開展出的議題，如組織決策、董事會與執行長功能發揮與兩者間呈現的權力互動型態，也就是說，此部分以治理型態中的六種態樣(董事長主導、董事會主導、執行長主導、權力分割、無人管理與共享式)作為分類及探討依據，藉以理解董事會中權力主導流向、職能角色(董事會董事長、執行長在董事會中發揮的功能)與執行長和董事會關係(呈現良好或衝突關係)。

(三) 外部連結

過去文獻多僅探討非營利組織的治理模式，甚少論及對外治理運作，作者整合既有文獻後，梳理出組織易和外部利害關係人建立互動與連結關係的領域主要在勸募行動、公共關係及行銷經營以與外部行動者的互動關係此三個指標作為後續細目檢視標準，來檢視組織在財務資源和服務方案上，與哪種行動者間有較有緊密互動聯繫或是具有依存的關係。茲後針對此三個指標說明之：

1. 勸募行動：由「經費來源」、「資源勸募行動者」、「勸募範疇」、「勸募途徑」四方面作為分析標準。經費來源則是檢視非營利組織一年度中以那些來源獲致營運收入，如董事捐款、向政府申請經費、對企業申請補助、向民眾或團體招募經費等項目。資源勸募行動者即是參與非營利組織勸募行動的成員，且這些參與者對組織投入什麼樣的資源協助。勸募範疇則是針對非營利組織進行勸募行動的需求(經費捐助、實物捐贈或兩者兼具)。勸募途徑則是指組織獲得捐款或捐物資的管道。
2. 與外部行動者的互動關係：與外部行動者間的互動關係，意指宗教型非營利組織會和哪些組織產生聯繫關係，此區塊本研究大致將行動者區分為政府、企業、非營利組織三大類型進行檢視分析，如同既有文獻所述，其互動關係可能為正面的合作關係，亦可能產生負面的對抗衝突關係。例如宗教型非營利組織董事運用其人際關係、對外影響力或是該組織的專業背景取向，與政府部門進行方案服務上的合作，又或是組織執行長經由專業，向政府主管遊說爭取經費的情況。
3. 公共關係與行銷：又因外部連結關切維持和外部行動者的關係，這部分涉及關係維繫和提升公共形象，本文認為這是屬於公共關係的層面，係以公共關係與行銷作為另一研究指標，用以檢視該組織如何透過與那些行動者互動和聯繫以及運用宣傳管道，如媒體、會刊或是議題與活動行銷等，進而推廣組織願景與理念，促使組織獲得與信任更多資源。

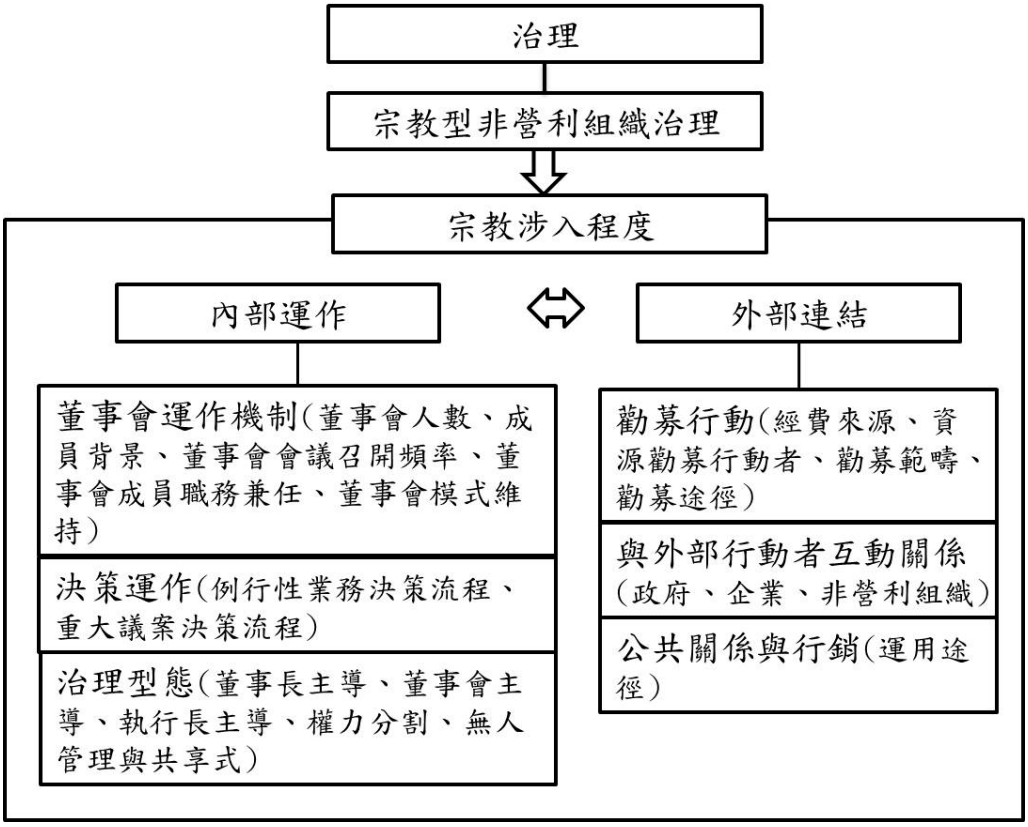

圖 2 研究架構圖

資料來源：作者自繪

二、研究方法與研究對象

本文研究方法採取文獻分析法(Literature Review Method)及深度訪談法(In-depth interview Method)。

在研究對象的選擇方面，以能提供豐富資訊和研究者進出研究場域的方便性為由先考量(鄭怡世、張英陣，2001：10)。本文關注對象主要為從事社會服務或公益慈善行為的宗教型非營利組織，政府對於財團法人的設立、許可與監督上，有較嚴格的管控，且會定期檢視各財團法人的會務狀況並予以評鑑。研究者較易由評鑑結果，檢視一組織運作的好壞，各主管機關對於業務相關財團法人的定期評鑑，將是很好的篩選指標，因此，本文進一步將研究聚焦至財團法人當中。

再者，本文對於研究對象選擇，採目的抽樣(purpose sampling)，並以財團法人為主，研究中，筆者將儘量選取不同宗教(基督、天主、佛)及服務領域別的組織，

並依照評鑑優等名冊(參照衛生福利部社會及家庭署[3]、醫事司及教育部)、自律聯盟成員名冊、是否顯見宗教特質等篩選標準(挑選標準為：組織名稱和宗旨顯而易見其宗教名稱及屬性、直接以廟宇名稱加諸基金會名稱及從組織宗教使命和宗旨中，明顯能看出是基於某某宗教的教義精神成立)，力求能照研究目的，抽取能提供較高資訊密度的個案為研究對象。經電子郵件與電話逐一詢問訪談意願，排除拒訪單位後，符合本文研究對象如表 2 所示

表 2 訪談對象一覽表

宗教類別	編號	訪談時間	受訪者職稱
佛教	B1	2014.05.02	執行長
	B2	2014.05.08	秘書處公關組專員
	B3	2014.05.21	主任
基督教	G1	2014.05.15	資源組督導
	G2	2014.05.15	執行長
	G3	2014.07.03	董事長
	G4	2014.07.03	執行長
天主教	T1	2014.05.28	執行長

資料來源：作者自行整理。

[3] 配合政府組織改造，自 2013 年 7 月 23 日後，內政部社會福利業務則轉交由衛生福利部負責，因此基金會業務由原先內政部社會司轉至衛生福利部社會及家庭署負責。

肆、 研究結果

一、宗教型非營利組織概貌

宗教型非營利組織宗教涉入程度對於組織內部運作及外部連結上呈現相互影響狀態。本文發現公益財團法人成立的宗教型非營利組織淡化宗教外顯色彩，將宗教信仰融入組織的具體服務方案及人員關懷精神當中，使之內化為組織文化的成分。

決策參與中，除經由董事會進行重大事項議決外，亦發現已有宗教型非營利組織除採取由董事會與執行長共同分享決策權的共享式治理型態，亦開始重視利害關係人的意見影響，納入更多體系內國內外社群組織及基金會成員意見，更加強化決策的集體意見色彩。

在外部連結方面，宗教型非營利組織的宗教涉入直接影響組織外部資源連結的籌募能力及與外部行動者的聯繫，但宗教屬性上的差異不成為和其他行動者間互動合作的障礙。若干小型宗教型非營利組織受到大型宗教型非營利組織及同服務範疇非營利組織資源排擠影響極大，對於組織服務行動會產生取捨(trade off)的效果。

二、宗教型非營利組織內部運作

(一)董事會運作機制

1. 宗教信仰信奉與否，為宗教型非營利組織抉擇董事進入決策場域的條件之一

   抉擇董事時，會參酌其專業能力、工作經驗及其人際關係和資源網絡能力等因素，但相較於組織其他人員的聘用或遴選時，多數更期望董事會成員為相同宗教信仰的信徒，特別在高度宗教信仰涉入的宗教型非營利組織，宗教信奉與否，為篩選的必要條件。

   除可能因組織創辦時是基於宗教關懷成立，或是為創辦成員延續下的組織文化，更可能為具有相同宗教信仰，能有共同的宗教語言基礎，對於組織使命及宗旨能有類似的詮釋，易於形塑共識及默契，董

事會運作得以順暢，少產生意見歧異及衝突，在決策結構及運作呈現高度穩定性。

2. 無論中度或高度宗教涉入宗教型非營利組織，其決策機制呈現多遵守既有政府規範要求，淡化其原有宗教外顯特質

宗教型非營利組織治理，雖受到宗教深淺影響，實際運作，仍受到政府法規範的要求，如董事會人數、任期、召開會議次數、董事會組成等條件，這些規範，雖能強化宗教型非營利組織管理及治理功能，足以防治若干不法情事發生，但無形中卻使得宗教型非營利組織宗教特質逐漸弱化，使其服務行動實與社會福利型非營利組織並無二致，反而失去宗教型非營利組織當初設立初衷及目的。

3. 宗教型非營利組織執行長或董事若具職務兼任狀況，可能影響兼任者職務角色認同及資源網絡連結

職務兼任雖有助於原擔任職務非營利組織的資源籌募或是業務拓展，但也可能產生角色認同上的混淆，必須釐清參與組織及原有組織間的界線，又職務兼任者如何配置個人既有的時間及資源網絡，否則將有遭遇角色利益衝突的問題。對組織整體發展而言，是資源整合抑或資源排擠，為須長期觀察的面向。

4. 董事會模式維持形式，以定期參與董事會會議為主

宗教型非營利組織任用董事，乃基於信任董事為專業與熱忱的假設，組織相信董事透過參與董事會會議的例行工作會報及既有對組織的資訊理解，能讓董事在董事會決策參與過程中，逐漸熟稔內部組織文化，融入組織決策場域，協助組織核心價值確立和審議組織規劃方案與活動。

(二)宗教型非營利組織決策流程為由下而上(bottom-up)方式

決策流程中，其例行性事務及業務規劃由組織內部行政人員依循專業分工處理，董事僅負責重大議案及無法由內部單位獨立決策事由。進入董事會

前議案準備，乃是由下而上型態產生，本文實證中歸納組織型態為：職工-執行長-董事長、職工-主管會議-執行長-常務董事、職工-小組-大會-共識營及志業策劃推動委員會。

(三)宗教型非營利組織治理型態

1. 董事會功能側重內部監督，對外連結能力則較為薄弱

宗教型非營利組織董事多不直接涉入組織平日業務籌畫及運作的細節性事項，在董事會議中，董事多只對內進行議案審查及預算審議的工作，並對組織年度預算及計畫方案作出建議，功能偏重於內部會務的監督及確認。此外，宗教型非營利組織對外參與活動、募款及形象建立等外部連結行動的參與，主要仍由執行長、高階行政主管或是董事長代表參加，其角色類似於公共管理所謂的頭臉人物(figurehead)及發言人(spokesman)，董事多數仍是以直接捐助經費為主，不直接投入組織募款或對外公關活動的規劃及參與。

2. 董事會治理制度化未完全，次級委員會功能不彰，且多不具董事書面職務說明

現行理論中多說明職務說明書可讓董事對於職務功能發揮有更明確的認識，但本文訪談中，顯示多依循既有內部流程及慣例，未將董事職責形諸明文規範。再者，雖有業務分工設置各委員會，惟受制於組織規模及運作效率因素，並不強調各業務活動在次級委員會內部進行審議，宗教型非營利組織次級委員會功能多呈現虛級化。

3. 宗教涉入程度及宗教屬性不影響宗教型非營利組織治理型態

本文實證觀察中，宗教型非營利組織治理型態呈現有董事會主導、董事長主導、執行長主導、權力分割的董事會及共享式治理等態樣，說明宗教型非營利組織雖其宗教涉入深淺足以影響組織決策機制組成，但實際運作中，權力行使方式仍不受宗教信仰驅力影響。再者，相同宗教屬性的宗教型非營利組織，治理型態呈現也不盡相同，依其內部決策權主導者而決

定組織權力行使態樣。

三、宗教型非營利組織外部連結

(一)宗教型非營利組織外部連結行動，以資源/資訊取得為考量

宗教型非營利組織外部連結行動，含括勸募行動、與外部者的互動關係與公共行銷及公共關係等三個區塊，這三者活動其實環環相扣，與組織獲取資源有相當大的關聯。而宗教型非營利組織無論宗教涉入程度高低在資源籌募上，以能耗費組織既有資源最少，但卻能獲致最大資源攫取效益的策略及工具為主。

(二)與外部行動者的互動關係

1. 尋求具有關鍵資源補助及資訊提供的對口聯繫，為宗教型非營利組織進行外部連結的最大困境

宗教型非營利組織對外尋求資源時，其對象為政府、企業、民間社團、教會組織、 宗教團體等組織，然而實證運作中，宗教型非營利組織欠缺取得補助資訊及資源協助的管道，其無法主動找尋具有資源的外部行動者，僅能依循組織內部成員既有的資源網絡及人際關係來爭取補助及捐款。

2. 與宗教行非營利組織進行合作時，理念及使命相似與否才是最主要的考量

宗教型非營利組織與其他非營利組織進行合作時，著重於組織理念及宗旨是否契合，是基於共同進行慈善服務及扶助弱勢的期望，不因宗教選擇不同而促使受到侷限，透過聯盟型態合作或是聯合辦理活動，能使資源運用經濟，不致產生重複性的服務資源浪費，同時，以集體的力量推動相似的慈善服務，能形成群聚效果，提升組織議題能見度。

3. 由宗教信仰建構的關係網絡，為宗教型非營利組織建立資源及資訊網絡的優勢

相同宗教社群團體(如佛學會、團契及唱詩班等)、非營利組織及非政府組織傾向將資源或資訊，給予或引介支持的宗教型非營利組織，同時，宗教型非營利組織亦因為其宗教訴求所啟發的使命、宗旨及服務行動，透過相同

宗教語言較易引發共鳴，進而凝聚群眾認同，強化組織捐款贊助基礎。此外，宗教聚會的處所，亦為宗教型非營組織不同於其他類型非營利組織拓展勸募行動的活動場域。

4. 不同宗教屬性及議題領域的宗教型非營利組織與政府間互動關係有所差異

天主教及基督教等西方宗教型非營利組織為臺灣早期慈善服務先驅，致力於許多弱勢關懷及特殊性個案服務，並設置許多附屬照顧機構及方案計畫，需要較多經費，這些專業性服務的西方宗教非營利組織傾向和政府合作，與政府間形成互補性關係，由非營利組織承接方案補助或公辦民營委託，政府則負責提供財源。而佛教型非營利組織無論其服務領域為專業性或普涵性服務，較少申請或接受政府補助，以組織既有財源支持慈善服務行動，與政府間呈現補充性關係。

同時，部分宗教型非營利組織改變過去沉默慈善服務耕耘者的定位，開始為組織關切議題發聲，與議題相近非營利組織組織形成策略聯盟，對政府進行遊說及倡議立法行動，轉變角色為政策倡導者與社會變革引導者，此時，宗教型營利組織與政府間互動關係可能趨於敵對，而非維持良性合作關係。

5. 外部行動者對於宗教型非營利組織扮演角色

外部行動者對於宗教型非營利組織所扮演的角色有資源贊助者、資源引介者、專業知能協助者及敵對者/競爭者，前三者主要對於宗教型非營利組織為正面的良性關係，提供宗教型非營利組織財務/非財務資源的支援，或提供專業技術及技術協助及其他組織資源/資訊聯繫中介。敵對者則是指與宗教型非營利組織具資源排擠或理念不一致的行動者皆屬之。

伍、 研究建議

一、 對宗教型非營利組織治理的建議

(一)增強董事會成員專業及多元性

雖宗教型非營利組織具有一定宗教信仰色彩，但其業務及服務行動也非

全然與宗教及神事服務相關，董事會須對會內各該方案規劃及預算進行檢視及審議，董事會的內部成員應有一定比例相關領域的專家參與，且成員亦須具多元背景，藉此達到集思廣益與促使不同意見產生，以避免單一意見領袖引導及獨裁決策狀況。

其次，在董事新舊接替時，新任董事可能不熟悉於會務狀況，建議宗教型非營利組織至少能做到加強董事與組織間的橫向溝通，並鼓勵董事參與組織主辦的正式對外活動或內部非正式聚會(如行政人員工作檢討會、節慶餐會等)，使董事與行政人員間減少不熟悉而產生的衝突。猶有進者，則建議設置董事培訓課程，現行海棠基金會已有提供財團法人類似教育訓練課程[4]，不僅是著重在董事會執行的技術層面，如會務預算如何審查、法制規範介紹，亦對實務中如何確實發揮董事職務，透過現任董事的經驗分享，進行標竿學習。是以，橫向溝通的強化，以利流暢整體決策流程。透過培訓制度系統化董事的職能發揮，縮短新任董事熟悉會務的空窗期，進而提升董事會本身的營運效能。

(二)培養董事會積極對外連結行動功能

董事多僅在董事會會議中發揮決策及監督的作用，甚少投入於方案前的規劃行動、資源勸募及與外界互動連結的功能，著重內部參與而少與外部進行連結，唯一和外界行動者較有接觸者，主要為董事長，或許是因為民間觀感慣以董事長作為組織的表徵，常作為組織代表參與聯盟、募款行動、演講等活動，但這並不意味著其餘董事不須投入於外部連結運作當中，同時，受訪個案中，與外部行動者有密切聯繫和資源連結行動，若非由董事長代表，則多由執行長或各該組織中的公關功能部門承擔。面對此一趨勢，作者認為或許可參考國外董事會經驗及受訪者的意見，發展董事會內部團隊或功能小組，除使董事會能發展對外勸募計畫，也能強化董事會結構化功能，不再僅是發揮會務及預算的審議和監督的功能，真正能對於組織外部界域拓展

[4] 網址：http://www.npocenter.org.tw/news/content/673，檢索日期於 2014 年 11 月 2 日。

(boundary-spanning)及資源連結有實質助益。

(三)發展自我監督機制

我國宗教型非營利組織董事會內部幾乎無任何監督及評估機制,對於董事原則上採取信任、自我管理的狀態，若有不適任董事產生，只能被動等待改選,甚至任其自由淘汰,這對董事會治理運作將產生相當大的傷害,對此，作者認為董事會應發展自我評估及監督機制，如訂立內部績效標準、職務說明書等，明確董事職能，有良善的董事會機制運作，亦可預期董事會具有能力及專業性可針對該組織的運作和發展能有妥適的決策及建議,讓該宗教型非營利組織得以持續順利運行，不致產生效能不彰，甚至違法的事實產生。

(四)強化宗教型非營利組織管理技能及志工專業的提升,同時亦關切志工心靈層次的需求

由於宗教型非營利組織中具有相當豐厚的志工群基礎，，是優勢也是隱憂，一方面志工的表現關係到組織對外的形象，須著重於志工的專業技能提升,另一方面,志工人數眾多對內部職工而言,亦形成管理上的困擾,據此，宗教型非營利組織應破除「志工人數多就是好」的迷思。首先，內部訂定志工管理規範，並視組織內單位志工人力需求進行區劃分流，附註簡要職務說明，一般志工及學生志工管理不易的問題，也可經由組織前置的人力規劃進行服務分流,將初次服務志工或服務時數較短學生志工配置於低專業性服務業務。

其次，進行計畫性志工招募及培訓，這更對強調專業照顧的特殊性個案服務領域宗教型非營利組織尤為重要,針對志工服務的專業知識及行動操作，予以訓練制度培育。

需要層級理論中亦提到人有愛與歸屬、自尊及自我實現需求，建議宗教型非營利組織尚需重視支持者對於宗教的崇拜及情感的投射,可設置若干固定集會活動，如合唱團、聯誼會、茶會活動、祈福祝禱會等，維持志工次級團體間的聯繫，增進對組織的向心力及認同，使志工能有歸屬於一個群體的

情感，同時，亦能藉由社群網站及通訊軟體的輔助，建立內部群眾間的聯絡網，並作為組織內部資訊發散及情感交流分享的平台。

(五)與議題相近非營利組織成立策略聯盟合作，強化倡議力量及服務範疇

資源有限的情況下，宗教型非營利組織與性質及議題相近的組織，不必然為資源的競逐者，亦可能是合作的夥伴，建議可透過策略聯盟的形式合作，共享彼此資訊及資源，進行專業及資訊交流間的交流，以集體的力量發聲(如共同推行法案)並拓展對外網絡，藉以增強自身的組織能力，引發更多關注及支持，並減少重複服務的資源浪費。

(六)不能僅仰賴宗教認同及人際網絡維持宗教型非營利組織的對外連結，而是積極增進組織公信力

民眾對於宗教團體過去觀感始終認為存有神秘感，且其善款流向及運用讓人有疑慮之處，如僅鞏固既有群眾/教友的人際網絡，固然能保有一定的資源挹注，但對於組織整體形象建立及外部資源管道拓展卻有限，只能侷限於在信眾/教友的範疇當中，若能將組織營運狀況，包含組織的年度方案推動、募款專案、服務成效、捐款徵信等資料予以公開透明，如此除對組織內部產生相當監督作用，同時也能強化公眾信任，將宗教型非營利組織的形象提升及外部資源連結的網絡關係轉而向更廣泛的群眾，促進宗教型非營利組織整體對外連結互動網絡。

二、　對政府機關的建議

(一)不能僅仰賴宗教認同及人際網絡維持宗教型非營利組織的對外連結，而是積極增進組織公信力

政府應參酌各該宗教特性及先前設有宗教團體法及財團法人法草案，儘快促請修訂宗教型非營利組織母法，以明確宗教型非營利組織定位，否則，將如吳寧遠(2000)提到宗教型非營利組織為求設立登記上的便宜行事，反而隱匿其宗教本質的問題。

同時，根據受訪者的回應，政府在管制上並不認同宗教型非營利組織在

慈善服務遞送過程中，有宣教行動。對此，作者認為，在不減損宗教型非營利組織服務輸送品質前提下，政府得予以宗教型非營利組織適度彈性，開放宗教型非營利組織進行宣教行為及舉辦宗教儀式活動(如祈福、祝禱等)，維護宗教型非營利組織的宗教特質。

(二)減少與宗教型非營利組織間合作間的行政作業流程時間，以增進雙方間合作意願

多數提到與政府合作的困境，便是需遵守政府的許多規範，且須按照政府的公文流程及格式規範，造成實務上的困擾，它們寧願將時間及人力投入慈善服務，而非文書作業流程中，因此，政府應簡化雙方合作間的作業流程，便捷非營利組織執行業務，提升合作意願。

(三)由政府設置資源提供及資源交換平台

部分中小型規模宗教型非營利組織能獲得的資源協助及政府補助有限，對此，雖現行已有類似的物流捐獻及捐款平台，但僅由非營利組織單方釋出需求訊息，非營利組織本身還是無法得知資源及資訊關鍵行動者，因此，作者認為，可由政府設置一官方資源提供及資訊交換平台，民眾、政府機關、企業及非營利組織可在該網頁中公告及提供需求及可提供的資源/計畫補助資訊，並由官方定期過濾及剔除已完成合作的訊息及資源交換，藉以確保平台上的資源及訊息提供即時無誤。

參考文獻

丁仁傑，2004，《社會分化與宗教制度變遷：臺灣新興宗教現象的社會學考察》，臺北：聯經。

王允士，2008，《我國宗教型非營利組織募款策略之研究》，東海大學行政管理暨政策研究所碩士論文。

王順民，1997，《臺灣地區宗教服務之銳變-兼論若干個案的考察》，國立中正大學社會福利研究所博士論文。

王順民，1999，《宗教福利》，臺北：亞太。

王順民，2001a，《當代臺灣地區宗教類非營利組織的轉型與發展》，臺北：洪葉文化。

王順民，2003，〈當代台灣地區宗教類基金會的一般性考察〉，《台灣的基金會在社會變遷下之發展》，臺北：洪健全基金會，頁 175-206。

王順民，2009，〈非營利組織與宗教〉，蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編，《非營利部門組織運作與管理》，第二版，臺北：巨流，頁 375-393。

丘昌泰，2007，〈非營利中介組織治理之研究：兩岸三地六個個案的跨領域觀察〉，丘昌泰主編，《非營利部門研究：治理、部門互動與社會創新》，初版，臺北：智勝文化，頁 22-70。

安德瑞，2009，〈宗教慈善與災害重建：以九二一震災為例〉，《民俗曲藝》，163：193-220。

江明修，2001，《全球性公民社會組織之結構、管理策略與結盟之道》，國科會專題研究計畫(NSC90-2414-H004-031)。

官有垣，2006，〈台灣基金會的組織治理：董事會的決策功能〉，蕭新煌、江明修、官有垣主編，《基金會在台灣：結構與類型》，臺北：巨流，頁 42-65。

官有垣、李宜興、謝祿宜，2006，〈社區型基金會的治理研究：以嘉義新港及宜蘭仰山兩家文教基金會為案例〉，《公共行政學報》，18：21-50。

官有垣、杜承嶸、康峰菁，2009，〈非營利組織之治理〉，蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編，《非營利部門：組織與運作》，第二版，臺北：巨流，頁 49-73。

林淑馨，2008，《非營利組織管理》，臺北：三民。

林麗容，2010，《宗教型非營利組織行銷策略之研究-以慈濟基金會為例》，國立東華大學公共行政研究所碩士論文。

孫煒，2007，《第三部門的治理研究》，臺北：蘆翰。

張世雄，2000，〈志業主義、自願主義、專業主義與管理主義-從宗教慈善到非營利事業〉，鄭志明主編，《宗教與非營利事業》，嘉義：南華大學宗教文化研究中心，頁 437-489。

張英陣，2000，〈天主教在台灣的社會服務〉，《社區發展季刊》，89：68-77。

張培新，2003a，〈公民社會中宗教慈善福利的輸送體系之研究-以天主教博愛基金會為例〉，《輔仁學誌》，37：125-156。

張培新，2003b，〈公民社會中宗教性非營利組織的運作與發展初探-社會資本的考察〉，發表於《邁向新世紀的公平社會-社群、風險與不平等學術研討會》(11 月 29-30 日)，臺北：國立政治大學。

張培新，2004a，〈當代臺灣地區宗教性非營利組織的運作與發展初探-四個宗教組織的個案考察〉，《台灣人文》，9：147-158。

張添群，2011，《宗教型非營利組織經營管理與社會資本之關係-以新埔義民廟為例》，國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。

梁斐文，2005，〈宗教型非營利組織行銷策略研究—以慈濟功德會為例〉，《社區發展季刊》，112：206-216。

陳林，2004，《非營利組織法人治理》，臺北：洪葉。

陳金貴，2005，〈非營利組織的治理概念〉，發表於《歐美政府治理理論與實踐學術研討會》(10 月 21 號)，台北：中央研究院歐美研究所。

陳惠馨，1999，〈我國宗教法規的現在與未來〉，《中國行政》，66：21-41。

陳惠馨，2013，《宗教團體與法律-非營利組織觀點》，臺北：巨流。

黃新福，1999，《非營利社福基金會治理活動之研究》，國立政治大學公共行政學系博士論文。

詹火生，1987，〈宗教倫理與社會福利〉，《社區發展季刊》，38：24-25。

劉奕宏，2009，《台灣信仰型非營利組織治理活動與模式之研究-以五個信仰型非營利組織為例》，國立中央大學法律與研究所碩士論文。

劉珠利，2009，〈由多元文化主義探討靈性照顧社會工作在台灣可行模式〉，《社區發展季刊》，127：172-185。

劉韻僖、林玉娟，2008，〈董事會規模與獨立性對董事會功能影響之研究〉，《東海管理評論》，10(1)：187-224。

鄭志明，2010a，《臺灣宗教組織與行政》，臺北：文津。

鄭志明，2010b，〈台灣宗教行政研究的回顧〉，《輔仁宗教研究》，20：127-177。

鄭怡世、張英陣，2001，〈非營利組織與企業組織合作募款模式之探討—以民間福利服務輸送型組織為例〉，《東吳社會工作學報》，7：1-36。

Pandya, S.P. 2013. “Beneficiaries of Social Initiatives of Indic Faith-Based Organizations:Profiles,Service Experiences,and Implications. ”, SAGE OPEN,3(2)：1-13.

Search for Common Ground.2002. Working Group on Human Needs and Faith-Based and Community Initiatives. Retrieved from: http://www.sfcg.org/programmes/usa/us_faith.html .January18,2014.

Cornforth,C.2003. “Introduction: the changing context of governance-emerging issues and paradoxes”,The Governance of Public and Non-profit Organizations.,pp1-19.

Renz ,D.O.2007. Nonprofit Governance and the Work of the Board. Retrieved from: http://bloch.umkc.edu/mwcnl/resources/documents/overview-nonprofit-governance.pdf .May 1,2014.