

Non-Profit Organizations

非營利組織

經營策略與管理

高寶華 編著





華立圖書股份有限公司 ·



松根出版社

創辦人 郭森河

- 1987.08.06 松根出版社 Root Publishing Company
- 行政院新聞局核准登記局版臺業字第三九八三號
- 1989.06.27 華立圖書股份有限公司 Hwa Li Publishing Co., Ltd.
- 行政院新聞局核准登記局版臺業字第四五三二號

地 址：23545新北市中和區員山路504號5樓之9

5F.-9, No.504, Yuanshan Rd., Zhonghe Dist., New Taipei City 23545, Taiwan (R.O.C.)

電 話： (02) 2221-7375 TEL：886-2-2221-7375

傳 真： (02) 2221-2085 FAX：886-2-2221-2085

歡迎蒞臨 <http://www.jolihi.com.tw>，我們隨時提供新的資訊與您分享

E-mail： service@jolihi.com.tw

著作權所有·未經同意不得轉載·侵害必究

出版發行：華立圖書股份有限公司

訂 價：320 元

I S B N：978-957-784-425-5

三版一刷：2012 年 02 月

C I P：

圖書編號：5050b

CIP序號：

執行編輯：陳櫻玲

書 名：非營利組織經營策略與管理

封面設計：李依璇

作 者：高寶華

編輯部門：(02) 3234-0927

裝 禎：平裝

● 華立圖書股份有限公司

● 松根出版社

郵政劃撥帳戶：華立圖書股份有限公司

郵政劃撥帳戶：松根出版社

郵政劃撥帳號：15575863

郵政劃撥帳號：11516371

支票或匯票請開立：華立圖書股份有限公司

支票或匯票請開立：松根出版社

本書如有缺頁、破損、倒裝、請寄回更換

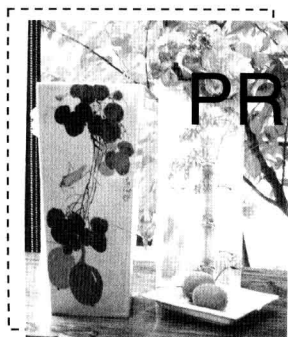
退書地址：23556新北市中和區立德街210巷3號

No.3, Ln. 210, Lide St., Zhonghe Dist., New Taipei City 23556, Taiwan (R.O.C.)

電 話： (02) 2221-2321 TEL：886-2-2221-2321

傳 真： (02) 2221-7385 FAX：886-2-2221-7385

推薦序



PREFACE

非營利組織經營策略與管理 Non-Profit Organizations

非營利組織自 1970 年代後如雨後春筍般崛起。就其設立者之身份，除了一般民間為達成某些目標所創立之組織，如某某學會、某某協會外，以營利為目的的企業為達成某些目標，如避稅、重塑企業形象…，也設立各種基金會；政府為達到某些目標，或對外方便行事，也會設立各種功能性之非營利組織，以致非營利組織不論就其設立型態、種類、身份、主管單位、設立目的、真可謂琳瑯滿目、形形色色。

非營利組織在現今社會，不論數量對社會、經濟、政治、文化的影響雖然很大，其產生的理論基礎在各個學門都成為熱烈討論研究的課題。有系統的探討其組織的型態及其學理的文章雖然不少，然而對於其運作的方式及實務之操作鮮有完整的分析。作者這本大作正好填補了這份空白。

本書由非營利組織的議題選擇，到行銷、募款、乃至實際運作及發展均作了有系統的介紹。加上作者本人也曾擔任過非營利組織的負責人，且運作頗為成功，即能達成所預期之目標，正因如此，作者將其多年對非營利組織運作之心得，包括所遭遇的難題、阻礙、以及克服的方式，均無私的寫出，一則願與社會讀者分享，二則是讓有為者能對此瞭解，以避免覆轍。尤其感人的是作者在公務繁忙之際總是盡力撥冗完成此一作品，其精神令人感佩。本人謹在此至上崇高的敬意！

連裕洲

2012. 2.



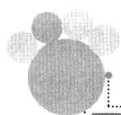
序 *Preface*

緣起與目的

近年來，國內非營利組織蓬勃發展，作者恭逢其盛與友人籌組了一個非營利社團。由於作者從事教育工作多年，與地方文化界人士時有聯繫，遂興起組織文教性社團從而推動相關活動的想法，從籌備、成立至今已七個年頭，這期間擔任協會負責人，帶領所有的志工申請經費、籌辦活動、推廣會務等工作。在實際參與會務當中開始接觸非營利組織這個領域，並研讀相關研究資料，以期對非營利組織能有更多的瞭解，能將會務推展的更好，亦即把理論與實務相互配合起來。

非營利組織中雖然以基金會規模較大，但實際上卻是一般以各種議題所成立的社團法人居多，亦即協會、學會等，尤其在地方基層，以學童、老人、文藝等議題的社團更是普遍，這些社團的工作人員絕大多數都是志工，許多甚且是由於負責人私人交情臨時幫忙性質的，對於非營利組織的推動，大多都停留在舉辦活動上，活動經費的來源大多又是透過民意代表爭取，根本談不上什麼經營管理、什麼募款，至於「策略」那就更是遙不可及了。

非營利組織的經營管理牽涉的面向相當廣泛，舉凡經營策略、遊說策略、募款策略、團隊建立、志工招募、行銷策略、領導管理、公關策略、公私協力……等等，都是非營利組織運作時常常必須思考的事務，更是攸關其能否成功發展與長期經營的關鍵。囿於作者學識能力與篇幅限制，本書無法對非營利組織經營作深入之研究，僅只能就非營利組織的運作管理做概念性的介紹，希望提供初學者，尤其是參與非營利組織的工作人員，對非營利組織有一基礎、入門的認識，在實際從事業務或會務推動時有一些幫助，這正是本書寫作的緣起與目的。



本書內容

本書共分九章，第一章緒論說明非營利組織的定義、起源與使命，以及其特性、角色與功能，此外尚包括它面臨的問題、發展障礙與未來之挑戰。同時，因非營利組織被稱之為第三部門，其與政府、營利組織二者之區別比較等，期能對非營利組織有更多的認識。

第二章介紹非營利組織之型態及分類，其中有依法律地位、主管機關、學術等三種分類和組織型態。不同性質的非營利組織，其主管機關亦不同，提供讀者參考。

第三章介紹非營利組織之基礎理論，其中包括政治學領域的第三者政府理論，經濟學領域中的市場失靈理論和政府失靈理論，在社會學領域方面，則有志願主義、公民參與、社群主義理論等三種，最後在社會環境因素方面，則包含了國內及國際兩方面的因素影響其經營發展。

第四章從「系統分析」理論探討非營利組織之議題倡導，包含了環保議題、兩性平權、兒童保護、老人福利、人權議題、教育議題及安全議題等七項，在不同的議題中均有多個面向進行探討，並將國內的相關非營利組織推動的情況，亦即議題倡導與價值維護加以配合說明，以期能對讀者產生一些啓發的作用。

第五章討論非營利組織之行銷策略，首先說明非營利組織為何要行銷及行銷之意涵，其次是非營利組織行銷的特性，與營利組織行銷之差異，接著是行銷策略之目標、願景與核心行銷策略的敘述。關於非營利組織的行銷組合策略方面，以營利企業行銷的策略為基礎，包括產品策略、價格策略、通路策略及促銷策略等所謂的 4P，在促銷策略中又包含了內部行銷、關係行銷、事件行銷、善因行銷及體驗行銷等不同的行銷方式，分別舉實例來說明台灣目前非營利組織的一些做法。最後則是介紹非營利組織的策略性行銷及公共關係策略、行銷績效之評量等，提供讀者融會貫通後善加運用。

第六章介紹基金會管理與公益創投策略，首先是基金會的定義、分

類、特性及管理的方式，及基金會的問題等。第二部份則是有關公益創投的策略，包含公益創投的源起與定義，經營的模式，公益創投其正面與負面的評價，並以國內外公益創投成功與失敗的案例來說明其原因，最後則是公益創投與基金會兩者之差異比較，瞭解其不同的運作方式。

第七章是介紹非營利組織的募款策略，首先是「募款」之定義、來源及發展歷程，另外尚有募款之類型、方法與準備工作，和捐款者之特性與什麼原因捐款所謂動機的介紹，關於募款活動其成功的要件、募款的現況與迷思等，也都能提供一些正確觀念，增加募款成功的機率。隨著網路時代的來臨，網路募款有愈來愈重要的趨勢，非營利組織在進行網路募款時，要深刻瞭解其對組織的影響，以免事倍功半。

第八章是談非營利組織人力資源策略，工作人員的良窳攸關非營利組織運作的成功與否，尤其是領導人，其領導行為直接影響職工、志工的工作士氣和氛圍。在職工管理策略方面，滿足職工不同的需求、培養其專業與領導志工，都是重要的一環。在志工管理策略方面，鼓勵發揮志願服務的精神，運用不同的志工管理模式，充分發揮志工的才能與特長，協助非營利組織運作。

第九章也是本書的最後一章，介紹非營利組織的發展策略(趨勢)，隨著政治、經貿、文化各方面的全球化，非營利組織受到極大的衝擊，在治理方面產生了重大的變化，全球治理將成為未來治理的趨勢。非營利組織與政府之間，兩者合作所謂公私協力的策略，也成為國內的非營利組織經營的另一趨勢，因此政府業務委外辦理之必要性，政府業務委外辦理的委託模式，及我國實務作法上之方式（模式），都是讀者必須瞭解與認識的重要課題。



致謝與期待

嘗言當一個國家發展從政治力邁入經濟力，最後再進入社會力，代表了該社會已經從開發中國家邁入已開發國家。管理大師彼得·杜拉克曾說：「二十一世紀是非營利組織的世紀」，揭櫫了非營組織在現代社會的重要性。在台灣，政治上從戒嚴到解嚴，經濟上國民平均年所得達到一萬五

千美元，雖還未正式進入開發國家之林，但社會上非營利組織的數量卻與日俱增。政府與各界逐漸重視非營利組織的重要性及其功能；非營利組織與政府合作夥伴的角色愈來愈密切。除此之外，與企業間之互動也日漸頻繁，聯合行銷的活動愈辦愈多；非營利組織的聯盟與合作也已不再避諱；學術界裡對於非營利組織的研究愈來愈多，顯現出非營利組織的蓬勃發展。

當然，非營利組織在經營的過程中，更需要的是健全法律的規範、資訊的更加公開，強化非營利組織的責信度、保障捐款人的權益等，以協助非營利組織未來擁有更公平合理的生存發展空間，這是作者的小小心願，也是關心非營利組織的人士共同願望。

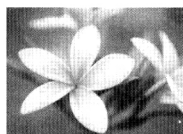
本書的完成，華立圖書公司所有參與的工作同仁功不可沒，在此謹致上最高謝忱。

最後我要向所有非營利組織的志工致上最高的敬意，感謝志工們多年來為建造祥和社會付出的努力。家人與關心我的朋友在我寫作這段期間給我的鼓勵與協助，支持我堅持下去，讓我銘感五內。

高寶華

謹識於 新北市土城

2012年1月



目錄

Contents

非營利組織經營策略與管理

Chapter 1	非營利組織緒論	1
第一節	非營利組織的起源與使命	4
一、	起源	4
二、	使命	5
第二節	非營利組織定義	8
第三節	非營利組織的重要性	12
第四節	非營利事業組織之特性、角色與功能	18
一、	特性	18
二、	角色與功能	19
第五節	非營利組織的問題、發展障礙與未來之挑戰	23
一、	面臨的問題	23
二、	台灣非營利組織發展之障礙	27
三、	未來之挑戰	29
第六節	非營利組織與政府、營利組織之區別比較	31
一、	慈善與營利事業光譜比較	31
二、	政府部門、營利企業與非營利組織之比較	32
三、	政府與非營利組織的關係	33
四、	企業與非營利組織的關係	35
■	國際重點資訊	37
●	觀念回顧	38

Chapter 2 非營利組織之型態及分類 40

- 第一節 非營利事業組織分類 42
 - 一、依法律地位分類 42
 - 二、依主管機關分類 43
 - 三、學術上分類 44
- 第二節 非營利事業組織型態 47
 - 觀念回顧 51

Chapter 3 非營利組織之基礎理論 52

- 第一節 政治學領域方面 54
 - 一、第三者政府理論 54
- 第二節 經濟學領域方面 56
 - 一、市場失靈理論 56
 - 二、政府失靈理論 57
- 第三節 社會學領域方面 58
 - 一、志願主義 58
 - 二、公民參與 60
 - 三、社群主義理論 62
- 第四節 社會環境因素方面 64
 - 觀念回顧 67

Chapter 4 非營利組織之議題 68

- 第一節 非營利組織之議題 70
 - 一、「系統分析」理論 70
 - 二、我國主要非營利組織之議題倡導 71

第二節 議題倡導與價值維護	86
一、議題倡導	86
☆ 實務資訊	87
二、價值維護	91
● 觀念回顧	92

Chapter 5 非營利組織之行銷策略 94

第一節 行銷重要性及其定義	96
一、非營利組織為何要行銷？	96
二、行銷之意涵	100
第二節 非營利組織行銷管理特性	102
一、非營利組織之行銷特性	102
二、非營利組織行銷與營利組織行銷之差異	104
第三節 行銷策略之目標與願景	105
第四節 非營利組織核心行銷策略	108
☆ 實務資訊	110
■ 國際重點資訊	111
第五節 非營利組織的行銷組合策略	113
一、產品策略	113
☆ 實務資訊	116
二、價格策略	116
■ 國際重點資訊(一)	118
■ 國際重點資訊(二)	118
☆ 實務資訊	119
三、通路策略	119
☆ 實務資訊	121

四、促銷策略	122
★ 實務資訊	126
■ 國際重點資訊	136
第六節 非營利組織的策略性行銷	137
一、策略性行銷定義	137
二、策略性行銷的程序	138
三、公共關係策略	141
★ 實務資訊	142
四、行銷績效之評量	142
● 觀念回顧	145

Chapter 6 基金會管理與公益創投策略 146

第一節 基金會管理	148
一、基金會的定義	148
二、基金會的分類	148
三、基金會的特性	150
四、基金會的管理	151
五、基金會的問題	152
第二節 公益創投策略	156
一、公益創投的源起與定義	156
二、公益創投的模式	157
三、公益創投正面與負面的評價	161
四、公益創投成功與失敗的案例	164
第三節 創投與基金會之比較	169
● 觀念回顧	173

Chapter 7 非營利組織的募款策略 174

第一節	募款之來源及發展歷程	176
一、	「募款」之定義	176
二、	募款之來源及發展歷程	176
第二節	募款之類型、方法與準備	183
一、	募款之類型	183
二、	募款之方法	183
☆	實務資訊	187
三、	募款之準備	190
第三節	捐款者之特性與動機	191
一、	捐款者之特性	191
二、	捐款者之動機	192
第四節	非營利組織募款活動成功要件、現況與迷思	195
一、	成功募款之要件	195
二、	對捐款者之交代	197
三、	設定募款目標	198
四、	2000 年代的募款	198
五、	募款之迷思	201
第五節	網路募款	202
一、	網路募款定義	202
二、	網路募款相關性考量	202
三、	網路募款對組織的影響	205
四、	目前的困境與未來的願景	207
●	觀念回顧	209

Chapter 8 非營利組織人力資源策略 210

第一節	非營利組織之領導行為	212
	一、非營利組織領導之重要性	212
	二、領導理論概述	213
	三、非營利組織領導行為之分析	217
第二節	職工管理策略	222
	一、滿足職工不同需求	222
	二、專業培養與志工領導	223
	三、士氣低落與職工激勵	225
	四、職工的職業倫理	227
第三節	志願服務	228
	一、志願服務緣起	228
	二、志願服務意涵	229
	三、三項與行善相關的概念	231
	☆ 實務資訊	233
第四節	志工管理策略	234
	一、志工管理的定義及意涵	234
	二、志工管理的模式	236
	☆ 實務資訊	240
	● 觀念回顧	251

Chapter 9 非營利組織的發展策略 252

第一節	全球化與非營利組織	254
	一、全球化與治理	254
	二、全球治理的概念意涵	256

第二節 公私協力策略	258
一、公私協力之涵義	258
二、政府業務委外辦理之必要性	259
三、政府業務委外辦理之業務類別與委託模式	261
☆ 實務資訊	265
四、我國實務作法上之方式（模式）	267
● 觀念回顧	269

附 錄 270

附錄一 各主要國家對非營利組織概念、運作特徵比較	271
附錄二 近年我國老年人口數一覽表	273
附錄三 志願服務法	274
附錄四 民間非營利組織與臺北縣政府合作一覽表	280

參考書目 284

英中索引 293

圖目錄

List of Figures

圖 1-1	非營利組織的轉換過程	9
圖 1-2	非營利組織與政府的關係	34
圖 4-1	政治系統分析	71
圖 4-2	非營利組織議題倡導系統模圖	90
圖 6-1	非營利組織規避稅負之程序、方式及目的	154
圖 6-2	公益創投組織概念圖	159
圖 7-1	捐款者涉入組織歷程	182
圖 7-2	募款金字塔	184
圖 7-3	募款的二種管道	185
圖 9-1	全球化視為自變項與依變項	255
圖 9-2	全球治理的二個群組	258

表目錄

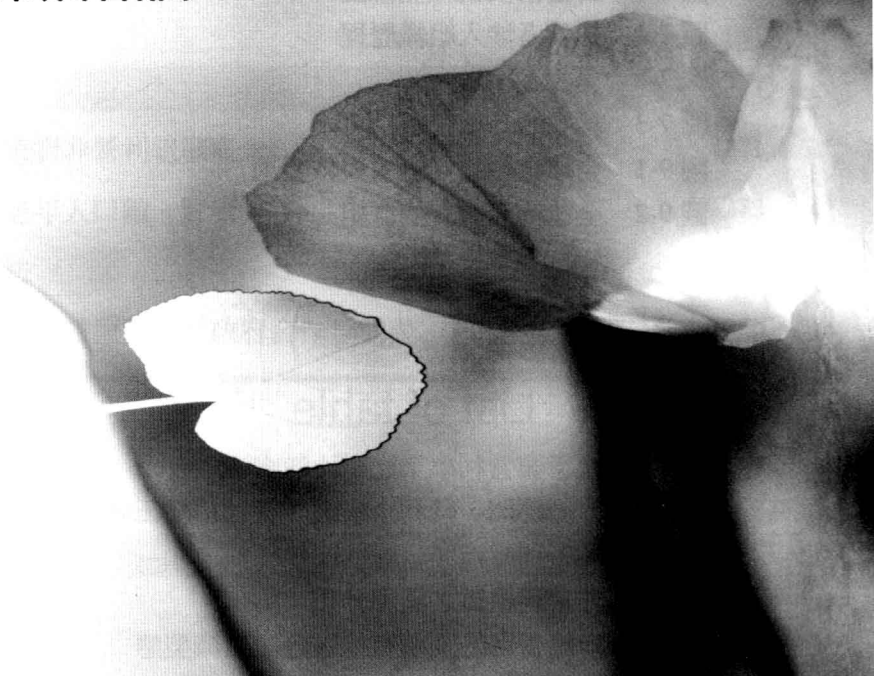
List of table

表 1-1	慈善與營利事業光譜比較表	32
表 1-2	政府部門、營利企業與非營利組織三者之比較	33
表 1-3	非營利組織與政府的關係模式	34
表 2-1	非營利組織之國際分類	45
表 2-2	以經營目的及所有權區分之組織型態	47
表 2-3	Hansmann 四種非營利組織的類型	48
表 2-4	非營利組織的國際性分類	50
表 5-1	非營利組織行銷與營利組織行銷之差異比較	104
表 5-2	非營利組織與合作對象及信用卡發行	133
表 5-3	非營利組織與合作對象及活動內容	134
表 6-1	台灣基金會目標類型的比較	150
表 6-2	非營利組織規避稅負之程序、方式及目的	154
表 7-1	直接信函對象與訴求方式	189
表 7-2	人們決定捐款的動機	193
表 7-3	人們決定不捐款的原因	194
表 8-1	志願服務的要素	229

Chapter

1

非營利組織緒論



◎本章架構

- 第一節 非營利組織的起源與使命
- 第二節 非營利組織定義
- 第三節 非營利組織的重要性
- 第四節 非營利事業組織之特性、角色與功能
- 第五節 非營利組織的問題、發展障礙與未來之挑戰
- 第六節 非營利組織與政府、營利組織之區別比較

