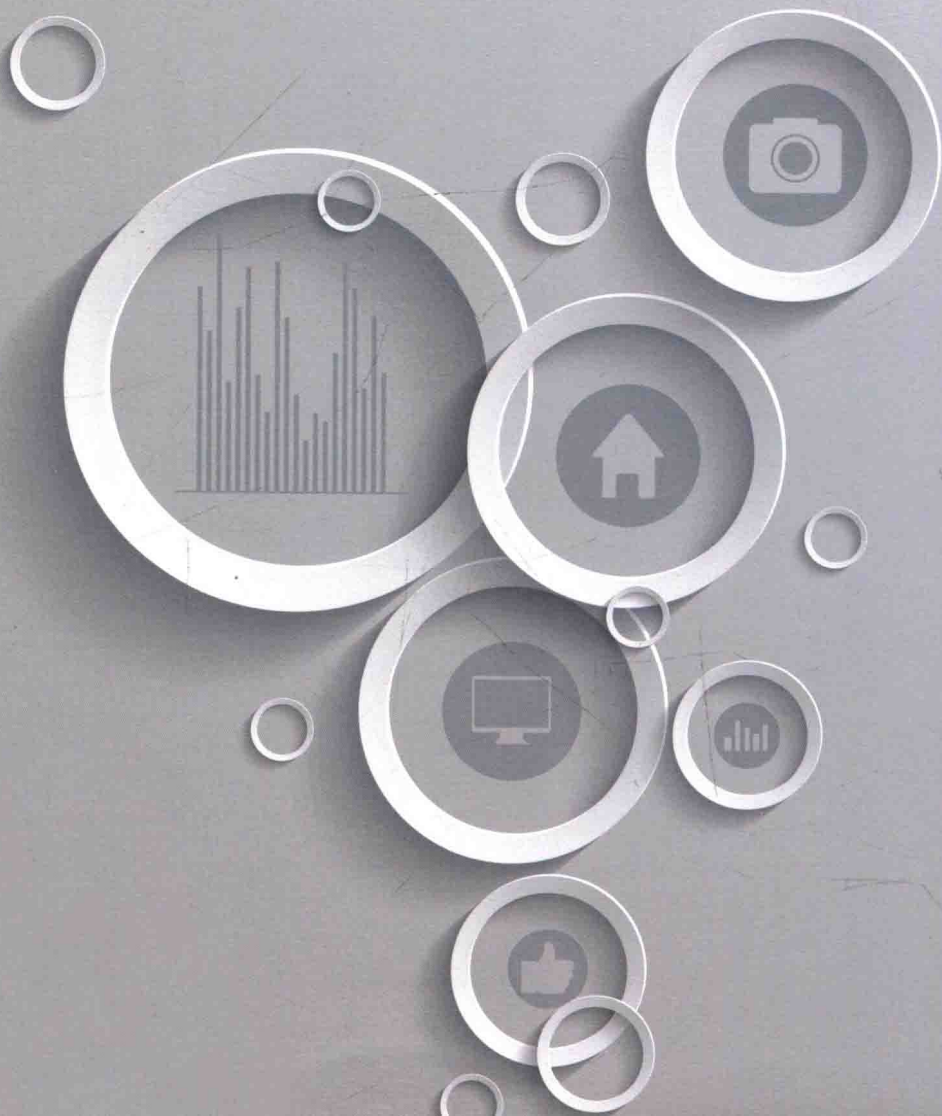


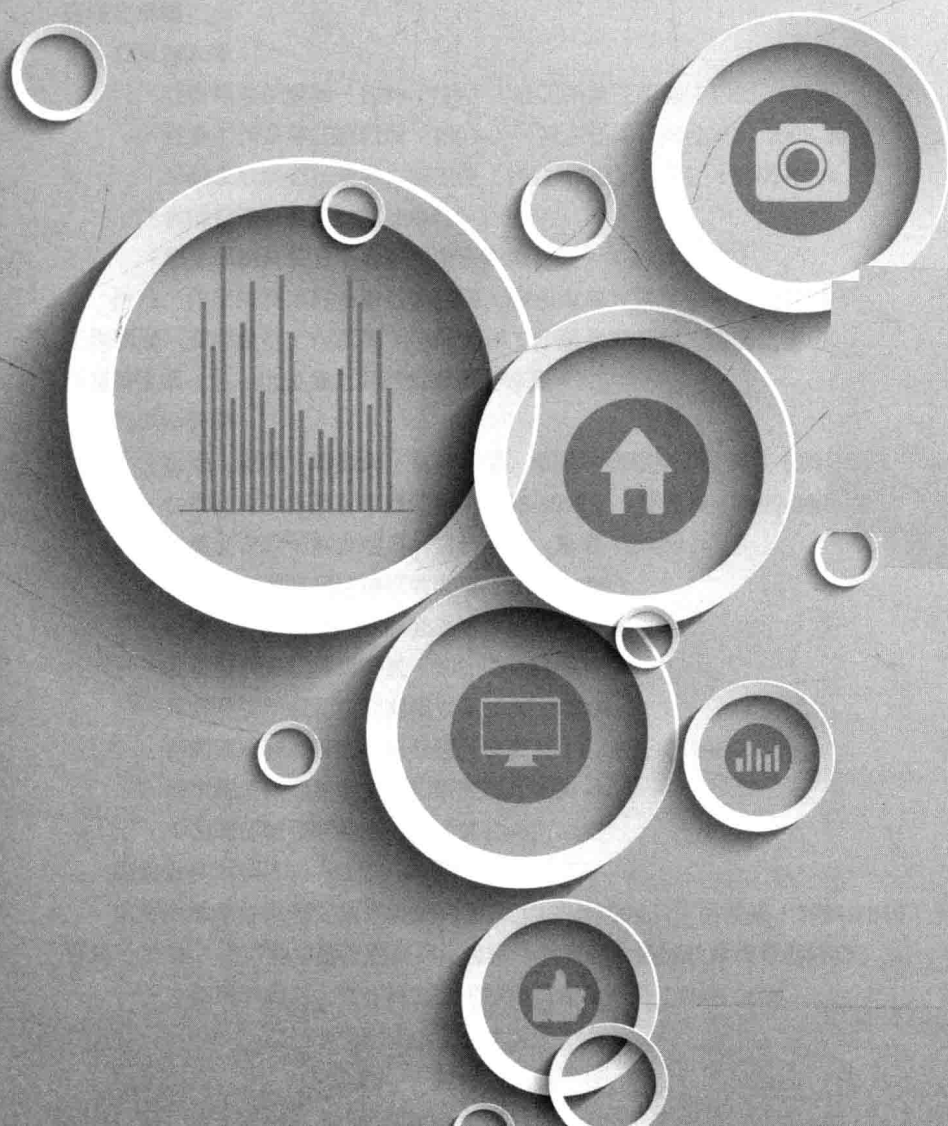
非營利組織： 12理

彭懷真 著



非營利組織： 12理

彭懷真 著



國家圖書館出版品預行編目資料

非營利組織：12理 / 彭懷真著. -- 初版. --

臺北市：洪葉文化，2014.05

面；公分

ISBN 978-986-6001-42-0(平裝)

1.非營利組織 2.組織管理

546.7

103006340

非營利組織：12理

作 者 彭懷真

責任編輯 劉家瑜

封面設計 董子瑛

內文版排 董子瑛

發行人 洪有道

發行所 洪葉文化事業有限公司

登記號：局版北市業字第1447號

地 址：106台北市羅斯福路三段283巷14弄18號3樓

電 話：02-2363-2866

傳 真：02-2363-2274

劃 撥：1630104-7 洪有道帳戶

e-mail:service@hungyeh.com.tw

http://www.hungyeh.com.tw

版 次 2014年05月 初版一刷

I S B N 978-986-6001-42-0

定 價 420元〔如有缺頁、破損、裝幀錯誤請寄回更換〕

※ 版權所有・翻印必究 ※

Hung Yeh



作者簡介 PROFILE

彭懷真博士，男，福建福州人，1958年3月19日生。

學歷

北師附小、光明國中、師大附中、台灣大學社會系第一名畢業（1980），台灣大學社會工作碩士（1983，論文曾獲中國社會學社論文獎），東海大學社會學博士（1989，論文曾獲中華扶輪教育基金會獎）。

經歷及現職

◎東海大學

- 社會系兼任講師（1983-1989）、社工系兼任講師（1986-1989）
- 社會工作系專任副教授（1991-）、系主任（1999-2002；2008-2010）
- 幸福家庭研究推廣中心副主任（1991-1992）、主任（1992-1994）
- 教師會理事長（2003-2004）
- 學生事務長兼五十週年校慶活動總召集人（2004-2006）

行政工作績效獲得許多單位的表揚，帶領東海大學學生事務處獲得全國僑生輔導工作績優、資源教室工作績優、生活輔導工作績優等榮譽，也因此獲得中區大學學生事務績優第一名。也獲選為東海大學優良導師。

◎學術參與

- 世新、銘傳、彰師大、暨南大學、拿撒勒神學院等校兼任老師
- 台灣社會工作教育學會理事（1995-1999）、秘書長（1999-2003）
- 台灣社會政策協會理事、常務理事、監事（2005-）
- 台灣婚姻與家庭輔導學會監事（2005-2009）
- 台灣家庭暴力暨性犯罪處遇協會理事（2006-2008）
- 社區發展雜誌編輯委員（2000-2003）
- 兒童及少年福利期刊編輯委員（2002-2004）
- 台灣區域發展研究院家庭暨社會教育中心主任（1996-2005）
- 國家政策研究基金會特約研究員（2001-）
- 中台灣區域發展智庫委員（2013-）

◎社會參與

中華民國幸福家庭促進協會副秘書長（1991-1994）、秘書長（1994-2010）、理事長（2010-），帶領幸福家庭促進協會獲得教育部「最佳社會教育團體獎」。

- 中部科學園區人文委員會副主任委員兼執行長（2006-2009）

- 921社工諮詢專線召集人（1999）
- 921全國民間災後重建聯盟副執行長（1999-2000）

◎應聘擔任

- 中國國民黨廉能委員會委員（2008-）
- 行政院婦女權益委員會第七屆及第八屆委員（2009-2012）
- 行政院性平會第一屆委員（2012-2014）
- 考試院多項考試命題委員（2001-）
- 內政部性侵害防治委員會委員（2002-2004）
- 內政部人口政策委員會委員（2009-）
- 內政部移民署性別平等委員（2011-）
- 教育部家庭教育諮詢委員會輔導組主任（1992-1996）
- 教育部中部地區學生事務指導委員會委員（2005-2006）
- 衛生福利部愛滋防治及感染者權益保障會政策組、權益保障組委員（2014-）
- 台中市政府兒童及少年性交易防制委員（2011-）
- 婦女權益基金會董事（2011-）
- 台灣兒童暨家庭扶助基金會會務顧問（2000-）
- 2017世界大學運動會諮詢委員（2013-）

任教領域及專長

社會學、社會心理學、社會問題、非營利組織與管理、社會工作管理、人力資源管理、行銷管理、組織行為、婚姻與家庭、性侵害與家庭暴力防治、性別議題、老年學、老年社會學。

媒體參與

平面媒體方面，長期在各報章雜誌撰寫專欄及評論。曾任綜合月刊、時報雜誌等編輯，大時代雜誌總編輯，宇宙光雜誌、校園雜誌編輯委員，洞察出版社發行人。電子媒體方面，在漢聲電台、正聲電台、台北之音等主持「陪你讀經典」、「管理與心理」、「理出頭緒」等節目，並自1999年起主持中廣新聞網「5L俱樂部」。

社會服務

帶領幸福家庭促進協會的同仁執行超過三百項服務。

研究

執行研究、發表學術論文。主題包括：

- 人力管理方面：人力派遣、志工管理、社會工作訓練、育幼機構工作人員、支持性就業、多元就業方案留用人員等。
- 社工直接服務方面：非自願性案主、高風險家庭、單親家庭、兒童保護、強制

性親職教育、家庭暴力、性侵害加害人輔導教育、中輟生、街友輔導等。

- 社會福利方面：復康巴士、募款法規、社會福利基本法、社區發展等。
- 其他：性別暴力、公寓大廈管理等。

著作

所撰寫的書籍，涵蓋社會學、社會工作、管理、人力資源、心理、兩性、婚姻家庭、青少年、教育、台灣發展、中年男性、老年等領域（以下有※記號者為教科書）。

《同性戀、自殺、精神病》（1983）

《為什麼要結婚》（合譯）（1983）

《台灣工業化、所得分配與社會福利的發展》（碩士論文，1983）

《白手起家故事：台灣青年的創業歷程》（合著）（1987）

愛與生活系列1—《選擇你的婚姻方式》（1986）

愛與生活系列2—《同性戀者的愛與性》（1987）

愛與生活系列3—《婚姻之前的愛與性》（1987）

※《進入社會學的世界》（1987）

《台灣經驗的難題：工業化、新興問題與福利需求》（1987）

愛與生活系列4—《婚姻的危機與轉機》（1987）

愛與生活系列5—《掌握愛的發展》（1988）

《台灣企業業主的關係及其轉變》（博士論文，1989）

《台灣企業領導人密檔》（1989）

《社會學辭典》（主譯）（1991）

《家庭新包裝》（1994）

※《社會學概論》（1995）

※《婚姻與家庭》（1996）

《新新人類新話題》（1996）

兩性之間系列1—《十全十美兩性溝通》（1996）

兩性之間系列2—《男人，難人》（1996）

兩性之間系列3—《女人難為》（1996）

《夫妻關係手冊》（合著）（1996）

兩性之間系列4—《婚姻會傷人：真實的婚姻暴力》（1997）

管理規劃師系列1—《上班族EQ與IQ》（1997）

《如何混青春》（1997）

管理規劃師系列2—《溝通無障礙》（1997）

兩性之間系列5—《用真情，救婚姻：27個真實婚姻個案》（1997）

兩性之間系列6—《相愛久久：在婚姻中溫習愛情》（1997）

管理規劃師系列3—《領導有策略》（1997）
 管理規劃師系列4—《時間好經營》（1998）
 管理規劃師系列5—《自我能超越》（1998）
 兩性之間系列7—《About愛情學問》（1998）
 《You Don't Tiger Me!：Y世代性心事》（1998）
 管理規劃師系列6—《團隊高績效》（1999）
 《誰轉動生命齒輪》（1999）
 管理規劃師系列7—《職涯新抉擇》（1999）
 兩性之間系列8—《愛情下課了》（1999）
 《對面的朋友看過來》（合著）（1999）
 管理規劃師系列8—《激勵與輔導》（2000）
 兩性之間系列9—《愛情Manager》（2000）
 管理規劃師系列9—《談自在成功》（2000）
 最近有點煩—《About男人心事》（2001）
 管理規劃師系列10—《就業不愁，成長有望》（2001）
 ※《婚姻與家庭》（高職版）（2001）
 ※《社會學概論》（高職版）（2001）
 《教育真心話》（2003）
 《拚戰權力職場》（2003）
 《賣力別賣命》（2004）
 《打開大門，讓世界進來》（合著）（2006）
 ※《21世紀社會學》（2007）
 《給大學新鮮人的一封信》（合著）（2008）
 ※《公民與社會》（主編、高職版）（2008）
 ※《社會學概論》（2009）
 ※《婚姻與家庭》（2010）
 ※《社工管理學》（2012）
 ※《工作與組織行為》（2012）
 ※《老年學概論》（合著）（2012）
 ※《多元人力管理》（2012）
 ※《社會學》（2012）
 ※《老年心理學》（合著）（2013）
 ※《社會問題》（2013）
 ※《老年社會學》（2014）
 ※《非營利組織：12理》（2014）



給力——為非營利組織快速奔馳加力

我誠摯邀請您加入非營利組織的行列。這本書分析非營利組織的大致面貌，希望您對這方興未艾的領域有全盤認識，然後兼顧知性與感性，持續走在助人與改造社會的道路上。這條路，日後會有極大的發展。

運用老祖宗「鼎」的概念，任何國家的政治力、經濟力與社會力必須鼎足而立才穩，除了政府與企業，非營利組織就是那不可少的第三隻腳，是社會安定的基石，亟需大批人才投入。台灣已經有超過三百萬人以各種形式參與各非營利組織，比公務員的人數要多。

政治系、公共行政系等研究政治力，經濟系、企業管理系等研究經濟力，哪一個系探究社會力呢？社會系與社會工作系責無旁貸，我在社會學與社會工作領域研讀三十八年，教學三十二年，有責任解釋台灣的社會力，我也寫了《社會學》與《社會問題》等書，這本書有如「社會組織的非營利領域」，兼顧社會學及社會工作。然而，政治力不能只靠課本、經濟力不能看教科書來運作，社會力的展現，不僅在美麗校園的學術殿堂裡，而是在靠近各種有需要的人身上。

但如何行動呢？如何持續走在助人的道路上呢？我從不間斷走了二十多年，很忙很累很辛苦但始終非常快樂，也常保好奇之心。我總是好奇為什麼這麼多人熱誠投入？103年剛開年，一個寒冷的下午，將近一百位關心非營利組織議題的朋友群聚在東海大學，討論非營利組織與企業的關係。由我三十多年前的老師蕭新煌教授主持，官有垣、呂朝賢、王篤強老師發表演說及回應，他們回應六個基金會執行長的分享。對非營利組織未來的發展，給我許多刺激。看到大家如此熱誠，十分感動。

但是，六位報告的執行長沒有一位是大學裡的專任老師，學者也沒有

一位擔任非營利組織的實際主管。「學術」與「實務」之間，還是少了一些「腳踏兩條船」的人。我，既在社工與社會學界「腳踏兩條船」，又在學術與實務間「腳踏兩條船」。我做幸福家庭協會的CEO超過二十年，從事非營利組織的教學也二十多年。既要看帳也要看學術論文，又要爭取方案又要有學者的高度。兩方面，我都不算成功。不過，我對所寫、所教、所做，有真實的感受，總是覺得幸福。幸福，永遠比成功重要，政治與經濟總是看重成功，社會力則應該多些幸福。

近年來品質管理最夯的系統是「ISO」，核心精神是「寫你所做，做你所寫」，這本正是書寫我所做的，我把所執行的記錄下來，與讀者分享。到了協會，則做我所寫的，使幸福家庭促進協會成為一個充滿動能、持續成長的助人機構。在寫作方面，我勤於筆耕，尤其希望寫出容易瞭解的文字，又以創意的方式來呈現。這本教科書希望做到理論翔實、強調實務、周全介紹、包含面廣等目標，以「12個理」來說明非營利組織不可不知的12個重點。在舉例方面，由於自己長期推動社會工作，因此偏向社會福利，也包含各種社會關懷的經驗。

由於我沒做過非營利產業、社會企業、安置機構、社會教化事業等的負責人，因此本書不介紹這些主題。在各種財團法人中，我沒有擔任過醫院、學校、博物館、公設財團法人、宗教組織等的董事長，因此本書也不以這些為重點。我擔任過不同類型協會與學會的理事長、理事、常務監事、正副秘書長，也做過基金會的董事，所以本書說明的非營利組織以協會與基金會為主。這些組織不一定是純社會工作或社會福利性質的，但都足以展現台灣的某些社會力。

我大學與碩士攻讀社會工作，博士讀社會學，論文主題是企業。在大學裡擔任過中心主任、系主任、學生事務長等職，對治理組織有親身經驗。因此本書跨社工、社學、企管與行政管理這四個領域，以濃厚的組織分析色彩說明管理與治理。然而，最關切的還是如何透過法人組織幫助各種弱勢的群體，這是社會工作者不能忘記的初衷。近年來，我應邀擔任行



政院多個部會、台中市政府等的各種委員，又參與不同類型的協會與基金會，也進行各種研究，因此習慣與不同背景的學者專家對話，這也使我在撰寫本書時，有多角度的分析。

企業總設法從顧客的口袋中拿錢，非營利組織則應設法把祝福帶給案主、帶給社會。《聖經》裡總是提醒「施比受更有福」，使徒保羅甚至認為「捐款者應該感謝被幫助者給了自己奉獻的機會」。在此，我深深感謝中華民國幸福家庭促進協會，二十多年來，我不領薪水卻得到太多的祝福與寶貴的經驗，包括長輩、夥伴、服務的對象，也在此累積了智慧與見識，簡單說，沒有協會就沒有這本書。我也非常感謝東海社工系給予教學的舞台，在「教學相長」的過程中，這本書逐漸成形。在編寫過程中，謝謝鄭茹庭、黃文勸研究生在初稿時幫忙改正錯字。謝謝洪葉的每一位朋友為此書付出的心力。

經過三年多的寫作與講授，在農曆年開春完成了全書的稿件。最近半年，即使除夕與元旦都從早到晚編寫。想到這本書能鼓舞更多人認識非營利組織，也許有些人能因此投入並長期付出，我就非常開心。但願這本書能「給力」，非營利組織都力上加力，持續奔馳，又使眾人恩上加恩，使人心更美。

彭懷真 序於甲午馬年開春

 目次

第一章 理念驅使

- 第一節 傻瓜與非營利組織 1
- 第二節 意義與基本概念 10
- 第三節 架構 20

第二章 理想建制

- 第一節 組織 26
- 第二節 法人 31
- 第三節 在環境中 43
- 經驗與分享：政府vs.民間 51

第三章 理論架構

- 第一節 大師論組織 54
- 第二節 組織理論 64
- 第三節 非營利組織理論 73
- 經驗與分享：理事長vs.秘書長 83

第四章 理性組織

- 第一節 結構 88
- 第二節 要項 97
- 第三節 部門 105
- 經驗與分享：學習vs.貢獻 111

第五章 理智安排

- 第一節 策略 116
- 第二節 規劃 127
- 第三節 層次 138
- 經驗與分享：自主vs.靠行 145

第六章 理事與協會

- 第一節 社會團體全貌 150
- 第二節 組成 157
- 第三節 會務與專案 166
- 經驗與分享：會務vs.服務 173

第七章 基金會原理

- 第一節 組織與設立 176
- 第二節 類型 182
- 第三節 發展與貢獻 188
- 經驗與分享：智庫vs.婦權 197

第八章 遵政府法理

- 第一節 為何與如何 200
- 第二節 單位與類型 205
- 第三節 稅賦與勸募 213
- 經驗與分享：守法vs.成本 219

第九章 董事會治理

- 第一節 治理 224
- 第二節 核心責任 232
- 第三節 功能展現 241
- 經驗與分享：例行vs.多元 250

第十章 CEO管理

- 第一節 角色與功能 256
- 第二節 管理的重點 264
- 第三節 管理的考驗 271
- 經驗與分享：控管vs.彈性 284

第十一章 環境的處理

- 第一節 組織合作 288
- 第二節 公私協力 295
- 第三節 經營關係 305
- 經驗與分享：挫折vs.突破 312

第十二章 發展是道理

- 第一節 成員明理且參與 316
- 第二節 法人也可能老死 322
- 第三節 創新與變革 330
- 經驗與分享：海盜vs.海軍 340

參考書目 343

圖次&表次

【表次】

表2-1 公益性與互益性非營利組織的比較	29
表2-2 非營利組織類型分類表	30
表2-3 社團法人與財團法人的比較	41
表2-4 利害關係人的類型及各自主要的貢獻與回報	50
表3-1 依照分析層次及系統區分的各組織理論	67
表4-1 結構的指標及意涵	93
表4-2 A型與Z型組織的比較	95
表4-3 有機和機械的組織比較	99
表4-4 基於不同策略設計適合的結構	99
表4-5 組織結構分類的優缺點比較	104
表4-6 傳統與新型組織的比較	105
表4-7 非營利組織區分部門的主要方法	106
表5-1 策略九說的重點	121
表5-2 例行性與非例行性任務的組織特性比較	134
表5-3 任務相依程度的類型	135
表5-4 規劃概念的層次	139
表6-1 全國性人民團體中社會團體數	154
表6-2 各級政府主管的社會團體數	155
表6-3 人民團體相關規定範例一覽表	167
表6-4 功能管理與專案管理的比較	169
表6-5 管理要項與專案結合的矩陣式組織	170
表6-6 傳統、專案與矩陣的比較	171
表7-1 各主要社會福利基金會各項收入比例表	185
表7-2 具宗教背景主要基金會一覽表	186

表7-3 社會福利服務機構及單位一覽表	195
表7-4 社會福利服務機構及單位依類別區分	196
表8-1 中央及地方主管機關與主管業務一覽表	206
表8-2 中央各部會主管財團法人所定監督要點一覽表	207
表8-3 中央各部會財團法人有關董事會運作規範一覽表	209
表9-1 董事長、董監事、執行長的基本角色及互動重點	227
表9-2 議程的範例	240
表9-3 以動物性格分析董事	247
表9-4 委員、顧問、董事、代表等團體的比較	249
表10-1 衡量組織效率的方法與指標	257
表10-2 管理元素及對非營利組織治理的意義	258
表10-3 執行長薪資與組織收入的關係	261
表10-4 管理的倫理模式比較	262
表10-5 以動物性格分析不稱職執行長的類型	263
表10-6 執行長與催化者的比較	271
表10-7 組織因應危機準備妥善程度檢視表	276
表11-1 不同背景組織在合作上的差異	307
表12-1 組織文化的分析架構	320
表12-2 不同生命週期階段的組織特徵	323
表12-3 處理員工抗拒的方法及採用時機	337

【圖次】

圖1-1 非營利組織：12理的架構	21
圖2-1 法人的分類	36
圖6-1 人民團體申請組織程序	160
圖11-1 企業公益贊助光譜	295
圖11-2 夥伴關係光譜	302

理念驅使

第一節 傻瓜與非營利組織

第二節 意義與基本概念

第三節 架構

第一節 傻瓜與非營利組織

壹、看見台灣的「傻瓜」

2013年11月，《聯合報》的副刊編輯設計一個系列專題——「隱性台灣」，希望凸顯除了政治力與經濟力之外，台灣的隱性面。他們邀請我寫，我分析自己最熟悉的部分——民間團體。那時候，我在研究所開「組織規劃與組織運作」的課，剛開學時，研究生自我介紹，有理事長、董事、監事、理事、會長。兩位大陸生對此種現象很好奇，問說：「在台灣要做這樣的『官』，很容易嗎？」

的確很容易！台灣有超過5萬個人民團體，每個團體至少有15位理事、5位監事，還有候補理事與監事，加起來超過100萬人次。影響力與財力更大的財團法人，聘請數以萬計的董事與監察人。登記有案的寺廟、教

堂超過1萬5,000座（另有一萬多座沒登記），各自有管理系統，擔任各種職位的又有幾十萬人次。民間有所謂的四大社團：扶輪社、獅子會、青商會、同濟會，社長及核心幹部總數上萬。此外，警界有警友會、消防有義消、醫院有志工隊，各自有靈魂人物。

同職業的組成職業團體、同理念的組成慈善會、同村落的設立社區發展協會、同大樓的有管理委員會……，被選上擔任委員又是數以萬計。出外人組成同鄉會，原住民、新住民各有聯誼乃至社會運動組織。同學會、系友會、校友會，又有幾十萬人次幫忙做聯繫。打球的組球友會、登山的組登山會，各種嗜好與休閒都有熱心參與者聯繫，進而成為正式的團體。台商有台商會、某些產業的核心公司組成聯誼會，為協力廠商辦教育訓練兼聯誼，同一年生的、同在某個單位工作的，也可以從偶然聚聚到成立正式團體，又提供許多頭銜。大學裡，班級有班代、宿舍有棟長、社團有社長、辦活動要有總召，加上各種幹部，幾十萬的大學生除了學生的身分，還有某些頭銜。

台灣的就業人數在2014年初突破1,100萬，沒有支薪的「傻瓜」則至少300萬人，包括登記有案的志工90萬人（沒登記的更多）、理監事一百多萬人、社區發展協會與管理委員會十幾萬人、其他各類型組織選任幹部40萬人、四大社團與類似團體領導者3萬人等等，還不包括各信徒為宗教組織的付出，也不算人們為工作單位如工會志願幫忙的。

這樣熱心從事無報酬的社會網絡活動，台灣是舉世無雙。你我經常會接到頭銜密密麻麻的名片，顯示民間組織極為蓬勃。在中國大陸，公民社會與非營利組織都還在起步，民主選舉產生幹部的制度還未成熟。在日本，單一民族的文化傳統使多數人不容易接納背景迥異的外人。在地小人稠的新加坡、港澳，選舉少，也沒有那麼多社會團體。在幅員遼闊的美國或英國，人們不可能趕場四處參與。

各團體負責人每一張發出去的名片、每一筆寫下來的頭銜、每一次印在刊物上或每一份送出的紀念品上自己的名字……，都付出時間、金錢、精力。這些「頭頭」藉著參與，擴張人脈、經營網絡、獲得種種社會資