

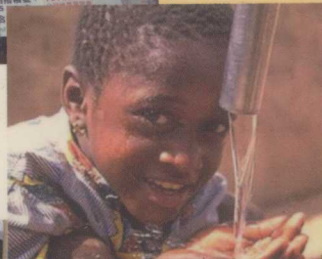


World Vision  
台灣世界展望會



# Non-Profit Organizations 非營利組織 經營策略與管理

高寶華 編著



華立圖書

C912.2  
20086

基金會  
ation



World Vision  
台灣世界展望會



# Non-Profit Organizations 非營利組織 經營策略與管理

高寶華 編著



非營利組織經營策略與管理 / 高寶華編著. --

一版. -- 臺北縣中和市：華立圖書，2006[民 95]

面； 公分

參考書目：面

含索引

ISBN 978-957-784-201-5(平裝)

1. 非營利組織 - 管理

494

95024487

# 非營利組織經營策略與管理

*Non-profit Organizations*

編著者：高寶華

圖書編號：5050

責任編輯：林玉香

出版者：華立圖書股份有限公司

地址：臺北市龍江路 76 巷 20-1 號 4 樓

訂書專線：(02)22217375

購書地址：臺北縣中和市立德街 210 巷 3 號

帳戶：華立圖書股份有限公司

郵撥帳號：15575863

印刷者：嘉雨印刷廠有限公司

建議售價：320 元

一版一刷：2006 年 12 月

網址：www.jolihi.com.tw

退書請寄：台北縣中和市立德街 210 巷 3 號

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

行政院新聞局核准登記局版臺業字第四五三二號

～歡迎蒞臨 [www.jolihi.com.tw](http://www.jolihi.com.tw) 網站，我們會隨時提供新的資訊與您分享～

(就厲害)

有著作權

不准侵害



# 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！

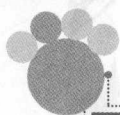
連裕洲

2006. 11. 12



## Preface

# 序

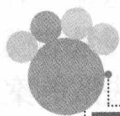


### 緣起與目的

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 台北縣土城

2006年8月





# 目錄

## Contents

非營利組織經營策略與管理

|                  |                     |          |
|------------------|---------------------|----------|
| <b>Chapter 1</b> | <b>非營利組織緒論</b>      | <b>1</b> |
| 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        | 88 |
| 二、價值維護        | 90 |
| ● 觀念回顧        | 91 |

## Chapter 5 非營利組織之行銷策略 92

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 第一節 行銷重要性及其定義       | 94  |
| 一、非營利組織為何要行銷？       | 94  |
| 二、行銷之意涵             | 98  |
| 第二節 非營利組織行銷管理特性     | 100 |
| 一、非營利組織之行銷特性        | 100 |
| 二、非營利組織行銷與營利組織行銷之差異 | 102 |
| 第三節 行銷策略之目標與願景      | 103 |
| 第四節 非營利組織核心行銷策略     | 106 |
| ■ 國際重點資訊            | 109 |
| 第五節 非營利組織的行銷組合策略    | 110 |
| 一、產品策略              | 111 |
| ★ 實務資訊              | 113 |
| 二、價格策略              | 114 |
| ■ 國際重點資訊(一)         | 115 |
| ■ 國際重點資訊(二)         | 116 |
| ★ 實務資訊              | 116 |
| 三、通路策略              | 117 |
| ★ 實務資訊              | 118 |
| 四、促銷策略              | 119 |

|                 |     |
|-----------------|-----|
| ★ 實務資訊          | 123 |
| ■ 國際重點資訊        | 133 |
| 第六節 非營利組織的策略性行銷 | 134 |
| 一、策略性行銷定義       | 134 |
| 二、策略性行銷的程序      | 135 |
| 三、公共關係策略        | 138 |
| ★ 實務資訊          | 139 |
| 四、行銷績效之評量       | 139 |
| ● 觀念回顧          | 143 |

## Chapter 6 基金會管理與公益創投策略 144

|                |     |
|----------------|-----|
| 第一節 基金會管理      | 146 |
| 一、基金會的定義       | 146 |
| 二、基金會的分類       | 146 |
| 三、基金會的特性       | 148 |
| 四、基金會的管理       | 149 |
| 五、基金會的問題       | 151 |
| 第二節 公益創投策略     | 154 |
| 一、公益創投的源起與定義   | 154 |
| 二、公益創投的模式      | 155 |
| 三、公益創投正面與負面的評價 | 159 |
| 四、公益創投成功與失敗的案例 | 162 |
| 第三節 創投與基金會之比較  | 167 |
| ● 觀念回顧         | 171 |



|     |                     |     |
|-----|---------------------|-----|
| 第一節 | 募款之來源及發展歷程          | 174 |
| 一、  | 「募款」之定義             | 174 |
| 二、  | 募款之來源及發展歷程          | 174 |
| 第二節 | 募款之類型、方法與準備         | 181 |
| 一、  | 募款之類型               | 181 |
| 二、  | 募款之方法               | 181 |
| 三、  | 募款之準備               | 186 |
| 第三節 | 捐款者之特性與動機           | 188 |
| 一、  | 捐款者之特性              | 188 |
| 二、  | 捐款者之動機              | 189 |
| 第四節 | 非營利組織募款活動成功要件、現況與迷思 | 192 |
| 一、  | 成功募款之要件             | 192 |
| 二、  | 對捐款者之交代             | 194 |
| 三、  | 設定募款目標              | 195 |
| 四、  | 2000 年代的募款          | 195 |
| 五、  | 募款之迷思               | 198 |
| 第五節 | 網路募款                | 199 |
| 一、  | 網路募款定義              | 199 |
| 二、  | 網路募款相關性考量           | 199 |
| 三、  | 網路募款對組織的影響          | 202 |
| 四、  | 目前的困境與未來的願景         | 204 |
| ●   | 觀念回顧                | 206 |

## Chapter 8 非營利組織人力資源策略

208

### 第一節 非營利組織之領導行為

210

#### 一、非營利組織領導之重要性

210

#### 二、領導理論概述

211

#### 三、非營利組織領導行為之分析

215

### 第二節 職工管理策略

220

#### 一、滿足職工不同需求

220

#### 二、專業培養與志工領導

221

#### 三、士氣低落與職工激勵

223

#### 四、職工的職業倫理

225

### 第三節 志願服務

226

#### 一、志願服務緣起

226

#### 二、志願服務意涵

227

#### 三、三項與行善相關的概念

229

#### ★ 實務資訊

231

### 第四節 志工管理策略

232

#### 一、志工管理的定義及意涵

232

#### 二、志工管理的模式

234

#### ● 觀念回顧

249

## Chapter 9 非營利組織的發展策略

250

### 第一節 全球化與非營利組織

252

#### 一、全球化與治理

252

#### 二、全球治理的概念意涵

254

### 第二節 公私協力策略

256

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 一、公私協力之涵義            | 256 |
| 二、政府業務委外辦理之必要性       | 257 |
| 三、政府業務委外辦理之業務類別與委託模式 | 259 |
| ★ 實務資訊               | 263 |
| 四、我國實務作法上之方式（模式）     | 265 |
| ● 觀念回顧               | 267 |

## 附 錄 268

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 附錄一 各主要國家對非營利組織概念、運作特徵比較 | 269 |
| 附錄二 近年我國老年人口數一覽表         | 271 |
| 附錄三 志願服務法                | 272 |
| 附錄四 民間非營利組織與臺北縣政府合作一覽表   | 278 |

## 參考書目 282

## 英中索引 291

# 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      | 89  |
| 圖 6-1 | 非營利組織規避稅負之程序、方式及目的 | 148 |
| 圖 6-2 | 公益創投組織概念圖          | 157 |
| 圖 7-1 | 捐款者涉入組織歷程          | 180 |
| 圖 7-2 | 募款金字塔              | 182 |
| 圖 7-3 | 募款的二種管道            | 183 |
| 圖 9-1 | 全球化視為自變項與依變項       | 253 |
| 圖 9-2 | 全球治理的二個群組          | 256 |

# 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  | 102 |
| 表 5-2 | 非營利組織與合作對象及信用卡發行     | 129 |
| 表 5-3 | 非營利組織與合作對象及活動內容      | 131 |
| 表 6-1 | 台灣基金會目標類型的比較         | 148 |
| 表 6-2 | 非營利組織規避稅負之程序、方式及目的   | 152 |
| 表 7-1 | 直接信函對象與訴求方式          | 186 |
| 表 7-2 | 人們決定捐款的動機            | 190 |
| 表 7-3 | 人們決定不捐款的原因           | 191 |
| 表 8-1 | 志願服務的要素              | 227 |

C912.2  
20086

基金會  
ation



愛盲文教基金會  
Cultural & Educational  
Foundation for Blind



陽光社會福利基金會  
為弱勢團體及社會公益致力公益事業



創世基金會

World Vision  
台灣世界展望會



Non-Profit Organizations

# 非營利組織 經營策略與管理

高寶華 編著

