

東海大學社會工作系碩士論文

指導教授：彭懷真 博士

以 CORPS 模式分析多元就業開發方案
Analyzing the multi-employment promotion
programs with CORPS mode



研究生：陳秀雲

中華民國九十八年十二月

致 謝

通過撰寫、口試、修正再修正，論文終於完成了！碩士生涯的兩年半，有許多歡笑，當然也免不了課業壓力的痛苦，但是怎麼好像一轉眼就都過去了？心中是豐收的感覺，卻又彷彿有著經歷了嘉年華會之後，一種回歸平靜的空虛…。

戰戰兢兢的進入東海社工系，非常感謝系上每一位老師無私又耐心的教導；學識淵博的簡春安老師，嚴謹又風趣的蔡啓源老師，思緒敏捷的王篤強老師，溫文儒雅的鄭怡世老師，行動中映照關懷的陶蕃瀛老師，美麗溫暖的陳琇惠老師，從學分班就開始鼓勵我的陳世堅老師，以及幫助我建立自信心的曾華源老師；每一位師長都令人非常難忘，除了學到更多專業的知識之外，更是感受到許多的關心與支持。不會忘記系辦裡的每位同仁，感謝你們的協助，點滴都在心頭。

一定要感謝的是指導教授彭懷真老師，從碩一開始就常常幫我解決許多課業或工作上的疑難雜症，真的是很麻煩您呢。說到寫論文，人總是會受到心情和外務的影響，難免會產生惰性，常常不想面對現實，這對論文進度會有大大的影響；若是沒有老師排好期程，加上緊迫盯人的督促，論文當然是不可能那麼快就完成。寫完的感覺實在很棒，再次謝謝您！

能再回到校園求學，台中技術學院的陳明哲老師、劉政淮老師，以及中興大學的許英麟老師，您們給了我很多的指導與關懷，才能持續走到現在，銘記在心，也非常感謝！

碩班可愛的同學們，謝謝你們的支持和認同！有你們相伴的這兩年多，真的很幸福、很快樂，好愛好愛你們啊～ 往後無論身在何處，大家也都一樣要幸福快樂喔！還有、還有，咱們彭家班一路相互扶持的姊妹們：怡君、雅萃、春香，謝謝妳們囉！

特別要感謝中彰投區就業服務中心的黃孟儒主任，在論文起草之初就給我許多寶貴的意見；感謝方案輔導團隊中山管理教育基金會曾珊慧秘書長提供的珍貴資料；再來要感謝雙如，幫我解答在相關法規上的許多疑惑，還在百忙中抽空指正初稿中的一些錯誤；以及協會的各位伙伴：言嘉、玉美、美梅、文川，感謝你們的努力，讓我可以無後顧之憂，非常非常的感恩。

家人不感謝是不行的，秀珠、秀鳳、莞芬、瑛松、瑞齡，真的很謝謝你們幫我加油！尤其是瑞齡，接送伴讀很多年，沒有妳的緊迫盯人，我連入學考試都不會去參加，當然就不可能有現在啦！兒子維宏常和我一起討論如何把論文寫好，維邦則常常關心論文的進度，為娘的我當然不能漏氣；所以囉，最後也要感謝一下我自己，實在有夠努力！

回望東海，物華依舊，風搖樹影，好景送人行……

真的要畢業了！

秀雲 謹致于東海圖書館

99年1月

摘要

非營利組織為因應社會需求增加與多元化而蓬勃發展，但因經濟景氣不穩定等等因素，財務壓力與日遽增，使得非營利組織的經營更加嚴峻。社會工作者愈來愈需要瞭解組織的運作，也必須學習用一個更寬廣的思考角度，以批判的視野來看待機構，檢視所提供的服務以及過去所設定的標準。

行政院勞工委員會於 2002 年正式提出「多元就業開發方案」，經由第三部門發展事業的方式，引進弱勢就業族群人力，協助非營利組織發展特色產業，進而轉型為社會企業，創造就業機會；在社會福利服務的工作領域中，帶動起一股由他助轉而為自助的運作模式。

本研究的目的是透過 CORPS 模式探討非營利組織於執行多元就業開發方案時的營運狀況，了解其經營管理的現況與發展，分別從服務內容(S)、服務對象(C)、專職人力(P)、財力資源與物力資源(R)以及業務效率(O)等面向來切入，檢視方案在各面向的表現。研究發現顯示：

- 一、服務內容(S)：方案的服務內容多元化，但是在生產、行銷、財務等管理面向，執行單位或許都還在學步階段。
- 二、服務對象(C)：組織與進用人員該如何規劃使「專職人員提高工作績效，以回饋給服務對象」，除了與「專職人員」有關，這也是「服務對象」自己應省思的問題。
- 三、專職人員(P)：方案績效的顯現與方案內專職人員的素質、技職能力及工作熱忱息息相關；然而多元方案營運聚焦於就業機會的創造，組織需要對進用人員所擔任的工作做適當的調配或安排。
- 四、財力與物力資源(R)：政府資源的投入，可能是方案繼續經營的重要因素。換言之，在政府的支持下，方案是可以有穩定的經營環境。方案執行單位若想永續經營，應該還有許多經營管理新思維的學習空間。
- 五、業務效率(O)：
 - (一) 方案共為弱勢就業族群開創了 253 個職缺，間接也為 253 個家庭解決部分經濟問題；另外也創造了 60 個以上留用的工作機會。
 - (二) 多數方案生產數量的經濟規模尚未出現，在採購或製造成本上，組織的控管並不落實，此外專職人員的平均生產力並不高。
 - (三) 政府及組織所投入的資源高於產出，顯示多數方案並未充分與合理的運用所得的資源。

關鍵字：非營利組織、多元就業開發方案、非營利組織財務管理、社會企業、
CORPS 模式

Abstract

Non-profit organizations are gradually flourishing in response to the increase and diversity of social needs. However, the financial pressure of non-profit organizations increase rapidly due to unsteady economic which makes the operation of non-profit organizations more difficult. Social workers must understand the operation in organizations and think broadly. They ought to treat organizations with judgment and inspect the services and the past standard.

The multi-employment promotion programs were officially proposed by Council of Labor Affairs in 2002. The programs introduce disadvantaged labors to assist non-profit organizations to develop characterized industries through the business development of the third sector. Non-profit organizations will transform into social enterprises further and create employment opportunities. These programs have driven a trend which transform help from others to self help in social welfare areas.

This study aims to discuss the operating conditions of executing the multi-employment promotion programs through CORPS mode and comprehend the current management situation and development of non-profit organizations. We survey the program performance from services(S), clients(C), participants (P), resources(R) and operations (O). The study shows:

1. Services (S): The content of programs is multiform. However, implementation units are still at toddler stage in fields such as manufacture, marketing and financial affairs.
2. Clients (C): Organizations and staffs must have a plan how to enhance the working efficiency of full-time staffs and thus service more clients by considering both “full-time staffs” and “clients” factors.
3. Participants (P): the performance of program is related to the quality, ability and passion of full-time staff. The multi-employment promotion programs are all about creating employment opportunities. Therefore, the appropriate allocation and arrangement of staff positions are very important.
4. Resources (R): the input of government resources might be the key factor on whether the programs can keep operating. In other words, with the support of the government, the programs can operate under a steady operating condition. If the implementation units wish for sustainable operation, there are many new ideas of

management that they can emulate.

5. Operation (O):

- i. The programs open up 253 occupations for disadvantaged groups, which settle the economic problems of 253 families. Besides, the programs create over 60 continuous employment opportunities.
- ii. The economic scales of produce amounts have not emerged yet in most of the programs. The organizations do not control the management on purchase and produce cost. And the average productivity of full-time staffs is not high.
- iii. The resources which the government and organizations have inputted are much higher than their output. It shows most of the programs didn't implement the resources fully and reasonably.

Keywords: non-profit organization, multi-employment promotion program,
Financial Management for non-profit organization, Social Enterprises,
CORPS mode.

目 錄

第一章 緒論

第一節 問題陳述-----	1
第二節 研究動機-----	10
第三節 名詞界定-----	12
第四節 研究目的與主要研究問題-----	14

第二章 文獻探討

第一節 組織運作的思考角度---擴大的視野-----	15
第二節 非營利組織的意義與發展---績效是關鍵-----	18
第三節 非營利組織的管理與運作---財務是首要-----	24
第四節 多元就業開發方案---嘗試社會企業？-----	44
第五節 社會企業的觀點---轉型是出路？-----	50

第三章 研究方法

第一節 研究方法的選取-----	59
第二節 研究設計-----	64
第三節 資料蒐集工具的設計-----	73
第四節 資料分析的方法與步驟-----	75
第五節 研究進度-----	79
第六節 資料分析的信度與效度-----	80
第七節 研究倫理與研究者的角色-----	83

第四章 研究結果

第一節	方案服務內容 (S)	92
第二節	方案服務對象 (C)	102
第三節	方案人力資源 (P)	112
第四節	方案財力與物力資源 (R)	122
第五節	方案業務效率 (O)	142
第六節	CORPS 的平衡與配合	159

第五章 結論與建議

第一節	研究發現與結論	167
第二節	對於方案規劃的思考	182
第三節	研究建議	188
第四節	研究限制	200

參考文獻	203
------	-----

附錄：

附錄 4-1	各方案執行單位、發展面向、內容類別及補助人力	211
附錄 4-2	行政院勞委會職訓局各區就業服務中心、服務站列表	213
附錄 4-3	各方案補助金額列表	214
附錄 4-4	各方案提案時之預期收支與盈餘金額	215
附錄 4-5	方案補助金額、實際營收、盈餘與支出	216
附錄 4-6	補助人力職務類別	217
附錄 4-7	方案實際營收、費用與淨利	219
附錄 4-8	方案達成率及未達 80% 原因	220
附錄 4-9	方案每季成果報告表	222

表次：

表 1-1-1	台灣社會福利機構平均經費收入來源比例-----	4
表 2-2-1	非營利組織績效指標-----	20
表 2-2-2	非營利組織發展的兩項研究-----	22
表 2-3-1	各主要基金會 2008 年度各項收入比例表-----	25
表 2-3-2	非營利組織經營管理之相關研究-----	41
表 2-4-1	多元就業開發方案的法源-----	44
表 2-4-2	勞委會各年度方案發展歷程-----	45
表 2-4-3	多元就業開發方案之執行方式及相關規定-----	46
表 2-4-4	多元就業開發方案相關研究-----	48
表 2-5-1	社會企業各種運作模式之比較-----	53
表 2-5-2	社會企業發展的政策措施-----	54
表 2-5-3	非營利組織參與社會企業相關研究-----	56
表 3-2-1	研究資料之蒐集-----	71
表 3-4-1	分析性抽象化的層次-----	76
表 3-5-1	研究進度甘特圖-----	79
表 3-7-1	研究的倫理派別與面向-----	83
表 3-7-2	具體的倫理問題與對資料分析的含義-----	84
表 3-7-3	質性研究者的各種角色-----	88
表 4-1-1	各類型方案事業發展面向-----	95
表 4-1-2	各類型方案組織類別分析-----	95
表 4-1-3	方案行銷及消費客源案例-----	97
表 4-1-4	營運目標與方案類別-----	99
表 4-1-5	各類型方案服務內容分析-----	101
表 4-2-1	選用人力優先類型-----	104
表 4-2-2	各方案留用能力分析-----	106
表 4-2-3	各類方案平均補助人力-----	108
表 4-2-4	選用人力職務類型-----	110
表 4-3-1	方案需求人力類別說明-----	115
表 4-3-2	補助人力職務類別及人數-----	116

表 4-3-3	方案生產力分析-----	118
表 4-3-4	方案投入人事資金盈虧分析-----	121
表 4-4-1	各方案補助金額與預期營收分析-----	126
表 4-4-2	方案實際營收、盈餘與營業毛益率-----	129
表 4-4-3	方案實際營收、淨利與營業利益率-----	130
表 4-4-4	方案年度盈餘及投資利益分析-----	133
表 4-4-5	方案年度淨利及投資利益分析-----	134
表 4-4-6	預期營收與實際營收之達成率與差距-----	137
表 4-4-7	以毛益率分析之投資報酬率-----	138
表 4-4-8	以營業利益率分析之投資報酬率-----	140
表 4-5-1	方案生產成本占實際營收比例-----	146
表 4-5-2	方案總生產成本占實際營收比例-----	150
表 4-5-3	各方案平均達成率分析-----	151
表 4-5-4	各方案投入金額-----	153
表 4-5-5	方案各類別專職人力-----	155
表 4-5-6	方案具體績效與未達成因素-----	156
表 5-1-1	方案投資報酬率分析-----	176

圖次

圖 1-1-1	多元就業開發方案的沿革-----	8
圖 2-3-1	由獲利能力區分營利與非營利組織-----	26
圖 2-3-2	公共服務計畫對於國家社會的影響民眾認同度-----	39
圖 3-2-1	研究概念性架構-----	64
圖 3-2-2	研究內容流程圖-----	65
圖 3-3-1	資料蒐集方式-----	73
圖 3-4-1	資料分析過程與方法-----	78
圖 4-1-1	CORPS 模式的基本因素-----	90
圖 4-1-2	組織成長的考量-----	91
圖 4-1-3	方案服務內容-----	92
圖 4-1-4	方案各類別比例-----	98
圖 4-1-5	方案服務內容-----	102
圖 4-2-2	方案進用人員類別比例-----	103
圖 4-2-3	方案服務對象-----	111
圖 4-3-1	幸運草組織模式概念圖-----	112
圖 4-3-2	方案專職人員-----	113
圖 4-3-3	方案專職人員效率-----	120
圖 4-4-1	方案財力與物力資源-----	123
圖 4-4-2	方案財力與物力資源-----	141
圖 4-5-1	方案具體績效-----	142
圖 4-5-2	組織使命與服務對象-----	144
圖 4-5-3	方案生產成本占實際營收比例分析-----	147
圖 4-5-4	方案總生產成本占實際營收比例整體分析-----	148
圖 4-5-5	方案具體績效狀況-----	155
圖 4-6-1	P 對 S 的能力與興趣-----	159
圖 4-6-2	S 品質與 C 的期待-----	160
圖 4-6-3	S 與 O 的規模-----	162
圖 4-6-4	組織結構與人員素質-----	163
圖 4-6-5	R 與理念使命-----	164

圖 5-1-1	政府、非營利組織與企業-----	166
圖 5-1-2	服務內容之創新-----	169
圖 5-1-3	服務內容選擇配合能力-----	170
圖 5-1-4	教育服務對象-----	172
圖 5-1-5	人員的重要性-----	174
圖 5-1-6	資源投入者的動機-----	175
圖 5-1-7	業務效率之追求-----	179
圖 5-1-8	方案價值活動與流程-----	181
圖 5-2-1	運作過程的組織學習-----	182
圖 5-3-1	服務或產品的規劃-----	189
圖 5-3-2	人力資源管理的發展功能-----	193
圖 5-3-3	建立完善的財務管理制度-----	195
圖 5-3-4	落實成本控制-----	196
圖 5-3-5	轉型社會企業的責信與使命-----	197

第一章 緒論

第一節 問題陳述

壹、前言

自 1987 年解嚴之後，台灣民間力量開始有明顯釋出的空間，1999 年經歷了九二一震災的全民動員，在社會各界的愛心捐輸以及政府社會福利政策支持下，非營利組織為因應社會需求增加與多元化而開始蓬勃發展。但因著經濟景氣不穩定、非營利組織市場競爭以及政策改變等等因素，社會福利資源有如沙漠中逐漸縮小的綠洲，財務壓力與日遽增，使得非營利組織的經營更加嚴峻。

「經營管理」是否是非營利組織能持續運作的要務？若以英國社會工作職業標準(National Occupational Standards for Social Work)而言，社會工作者必須：(一) 能夠管理並對自己的工作負責；(二) 能夠對資源和服務的管理有貢獻；(三) 能夠管理、呈現和分享記錄與報告；(四) 能夠與多專業和多組織的團隊、網絡或系統一起工作（英國社會工作者協會，2009）。社會工作者愈來愈需要瞭解組織的運作，也必須學習用一個更寬廣的思考角度，及批判的視野來看待機構，看待所提供的服務，以及過去所設定的標準(Veronica Coulshed, Audrey Mullender, David N. Jones, Neil Thompson, 2009)。

彭懷真(2008) 認為：人類的使命就是管理，管理的歷史與人類的歷史同樣長。歸納管理理論的演進為(Robert W. Weinbach, 2007)：

- (一) 1900 年代：主要為「理性系統模式」，核心概念包括：1.確立目標，2.正式化，3.階層化，4.組織化。
- (二) 1930 年代：主要為「自然系統模式」，核心概念包括：1.心理需求，2.角色衝突，3.人際關係，4.組織氣氛。
- (三) 1950 年代：為「開放系統模式」盛行，核心概念包括：1.情境變數，2.權變理論，3.戰略目標，4.開放系統。
- (四) 1990 年代：為「非均衡系統模式」盛行，核心概念包括：1.耗散結構，2.蝴蝶效應。

商業活動在全球化的風潮中越來越注意到顧客，也不僅從組織體系內考慮，更留意到組織之外的種種變化，社會工作管理也在這樣的時代背景中，漸漸的脫離穩定的、保守的、內部的、規則導向的傳統，朝向變化的、創新的、外部的、彈性多元的方向發展（彭懷真，2008）。

資源管理也一直都是社會工作的任務之一，大部分的社會工作者對財務緊縮可能帶來的影響毫無所悉，財務管理現在是個需要被跨越的障礙。許多非營利組織必須更認真面對可以開源與節流的新方式，並且態度轉趨積極的改善組織效能及增加收益。財務壓力造成明顯的理念改變(Ideological shift)，促成理念改變的理由為企業被認為較有效率及創新能力，大眾開始質疑傳統社會部門組織的效能，因而使得商業模式的運作方式變成主要的研究議題(Veronica Coulshed, Audrey Mullender, David N. Jones, Neil Thompson, 2009)。

非營利組織是現代社會中日益重要的社會機構，它與政府、企業三者間，相輔相成，當非營利組織潛在的貢獻大，運用資源多，社會對它們的期望也高，因此必須注意提升其經營管理的水準。在此趨勢下，舊有的部門界線已經被打破，非營利組織亦開始從事企業創投，因而創造一些創新的社會目的企業組織（司徒達賢，1999；鄭勝分，2007）。例如行政院勞工委員會（以下簡稱勞委會）於2002年正式提出「多元就業開發方案（以下簡稱方案或多元方案）」，經由第三部門發展事業的方式，引進弱勢就業族群人力，協助非營利組織發展特色產業，進而創造就業機會；在社會福利服務的工作領域中，帶動起一股由他助轉而為自助的運作模式。

司徒達賢(1999)認為分析非營利組織的角度很多，在分析過許多案例與學說之後，他發展出 CORPS 模式，簡單扼要地表達了非營利組織運作的整體觀念，其內涵為：

- C：Clients：指服務之對象。
- O：Operation：指創造價值之業務運作，含規畫與組織。
- R：Resources：指財力與物力資源提供者。
- P：Participants：指專職人員與志工。
- S：Services：指所創造或提供之服務。

其基本運作程序，簡單而言是：結合人力資源(P)，財力資源與物力資源(R)，經由某一些組織的活動(O)，創造某些有價值的服務(S)，以服務社會中的某一些人(C)。

為瞭解非營利組織在執行多元方案時，其人力、財務、效率等面向的管理，對方案與組織經營運作的影響，以及是否可能轉型為社會企業，減少對社會資源的依賴；因此，本研究將利用 CORPS 模式為基礎，來檢視非營利組織執行多元方案的營運狀況，了解其經營管理的現況與發展，在其中：C 是指「弱勢就業者」，O 是指「業務效率」，R 是指「財力與物力資源」，P 是指「方案進用人員」，S 是指「方案服務內容」。而在分析非營利組織執行方案的結構即是：結合方案進用人員(P)及政府的財力與物力資源(R)，經由各面向的服務活動(S)，創造效率與價值 (O)，以服務社會中的弱勢就業者(C)。以上述各項標的來檢視方案在各面向的執行狀況，並分析方案在各層面的運作模式，提供相關人員參考，並進一步尋求未來適用於非營利事業的一套有效經營管理的方法，提供非營利組織作為事業經營管理的參考。

一、台灣非營利組織的成長與資源

臺灣地區的非營利組織隨著政治、經濟、社會以及人文等等不同的發展條件而出現內涵不一的變遷型態，分別說明如下（財團法人喜馬拉雅研究發展基金會，2005；官有垣主編，2002；王順民，2001；江明修主編，2000；蕭新煌主編，2000）：

- (一) 1966 年以前：非營利組織處於不穩定的發展情境。
- (二) 1966 至 1979 年：是台灣非營利組織的「潛伏期」。政府正致力於經濟的發展，以致於非營利組織的擴張呈現相對緩慢的發展型態。
- (三) 1980 至 1989 年：經濟成長使得國民生產毛額倍增，政治上的解嚴使得台灣人民的社團活動產生結構性的變遷；也就是所謂的「萌芽期」。
- (四) 1990 至 2000 年：政府大舉擴張社會福利預算，福利多元主義的論述使台灣非營利組織得以進入「初長期」。
- (五) 2000 年之後：即所謂的「多元期」；係公民社會的議題論述以及釐清社會福利的定位和意涵，及其之於權利、義務對應關係的界定。

根據內政部統計處在1999年底的統計資料顯示，中央政府所轄人民團體中之「社會服務及公益慈善團體」數目為4,740個；至2008年底則已增加至10,288個(中華民國統計網，2009)，成長非常迅速；而資源的成長卻仍是有限。因此，非營利組織為能持續提供社會服務與運作，如何獲得穩定的財務來源，是一項重大的課題與考驗；台灣公私立社會福利機構之收入來源有(鄭怡世，2005)：1.補助收入；2.收費收入；3.捐獻或贈與收入；4.財產收入；5.服務收入；6.其他收入等。其中以補助收入的平均44.1%佔最高的比例，最低的則是服務收入的1.7% (表1-1-1)。顯示台灣的非營利組織仍是以政府補助為主要的經費來源，服務或產品的收入只是額外的小小收入而已。

政府提供補助的經費來源，財務資訊的揭露或透明化是對捐款人或補助單位負責的表徵；或許台灣各非營利組織仍未達重視財務管理的階段(限於經費及人才)，但這是非營利事業管理是否進步的指標之一，也是未來必須往前邁進的工具(黃德舜，2007)。

表1-1-1 台灣社會福利機構平均經費收入來源比例 (單位：%)

	公立	私立	公設民營
補助收入	57.5	28.1	46.7
收費收入	9.4	24.2	21.9
捐獻、贈與收入	2.3	23.1	15.2
財產收入	0.1	8.0	6.0
服務收入	0.8	2.3	1.9
其他收入	30.0	14.3	8.3

資料來源：鄭怡世(2005)。

依據2008年12月份聯合勸募協會針對國內捐款行為的網路調查報告顯示，台灣在經濟不景氣的衝擊之下，民眾捐款意願由2007年的近八成(78%)，驟降為2008年的三成；非營利組織的經費來源很難避免的會產生僧多粥少的困境。在資源縮減的情況下，每一個可能創造收益的運作模式，都會是非營利組織期待的出路，非營利組織追求自營產業可以企業化的趨勢因此應運而生。

在組織固定的資源下，賺錢與慈善目的有時會在運作層次產生衝突，包括：施行優先順序、員工忠誠度、員工溝通、對重要員工的時間要求等(Skloot,1987)。在同樣的成本條件下，要同時追求使命與營利的雙重目標，資源不足（均）或是顧此失彼的現象就常會產生。由於台灣非營利組織參與社會企業的運作仍在起步階段，其服務方案與商品具有不同於營利部門的創新方式及機會，如果能夠證明「非營利也可以有效率」，理論上即具備了成爲下一個重要社會產業的潛力。

二、台灣非營利組織開始推展社會企業

台灣於1999年九二一地震之後，失業率達到2.99%；2001年4月份開始進入4%(3.93%)的高失業率的時代；至2009年10月失業率已達5.96%，失業人數爲63萬人（行政院主計處，2009），創下1978年調查以來新高。近十年產業結構的改變，不但強力衝擊舊有的就業市場結構，改變了工作的內容與價值，更嚴重挑戰國家經濟就業與社會福利政策的平衡。

現今我國產業政策重要推行目標是多元化的，其範圍不但涵蓋舊有傳統產業、高科技產業，也包括了正值風行的文化創意產業、休閒觀光產業、照顧產業、社區營造產業、生活品質產業、國際會議產業等；這些產業都需要相當的人力，而非營利組織也因著政策與實際需求，經由各項方案的執行逐漸加入了協助與促進就業的陣容之中。在1999年迄今十年間，政府陸續於民間推動文化產業化、地方特色暨社區小企業輔導、各類多元就業方案經濟型計畫、重建區居民組織產業合作社或發展社區產業、照顧服務產業等政策措施，都借重非營利組織的大力參與；實務上台灣已經有不少非營利組織開始經營事業，期待未來可以轉型爲社會企業。

王明鳳(2008)研究民間老人養護機構在其「管理面」發現：台灣非營利組織的管理思想結合了華人文化的特色（家族企業）；其「盈餘分配」已具有新的社會意義；管理者未來應以成爲「社會企業」作爲轉型的選擇，並作爲進行機構管理、解決管理問題和永續經營的參考，以開創機構現代化經營的新契機。

非營利組織一向被賦予「不能營利」的假象，也由於長久以來其給予社會大眾「獨立於政府部門與營業部門之外」的印象，與此兩部門有非常明顯的區隔。

但是在資源有限，需求卻不斷增加的大環境下，非營利組織能否廣泛的思考以更多元的方式募集資源，而達到自給自足的目標。在面臨生存危機的現況中，社會企業是一個新的嘗試。

三、研究者對此議題的投入與疑問

非營利組織由於其身負非營利與慈善的本質，社會企業的商業性發展自然也會遭受到許多質疑。經濟合作暨發展組織(Organisation for Economic Co-operation and Development, 簡稱OECD, 1999) 指出社會企業面臨以下六項問題：(一) 缺乏被廣泛接受的定義；(二) 無論在國家或國際層級，皆很難獲得有關社會企業的統計資料；(三) 社會企業仍是快速變動的領域，相關研究仍屬萌芽階段；(四) 此種新類型的企業，缺乏適當的合法形式；(五) 政府補助政策相當模糊且變動性很大，在詳細評估後，需要再重新設計一個取得公共支持的架構；(六) 與營利部門互動欠缺佐證資料。

再者，歐洲委員會(European Commission, 簡稱EC) 出版之「社會企業的浮現」(The Emergence of Social Enterprises)一書，則依據OECD 所提出的六項質疑，研究歐盟(European Union)十五個會員國社會企業的發展經驗，歸納出三項關鍵問題，包含：(一) 社會企業的確實特質到底為何？(二) 社會企業到底有何貢獻？(三) 社會企業的未來發展性為何？(轉引自Borzaga & Defourny, 2001)。

研究者於任職中部某協會時期，亦曾為上述學者專家所提出的問題以及實務運作中所面臨的困難感到疑惑。非營利組織在面對是否必須以企業(商業)化來維持組織生存、達成使命的同時，研究者認為至少有幾個重點是必須先思考的：(一) 為什麼必須企業化？與組織的使命有何關連？(二) 組織的承載能力是否足夠(或如何)應付營利市場中更激烈的競爭？(三) 組織是否可以建構合宜的管理機制？是否瞭解稅務機關對於非營利組織從事商業活動的應、免稅機制？

藉由該協會 2007 年至 2008 年間參與台北忠孝扶輪社「關懷社會資金指定社會事業創投資助計畫」之機會，檢視非營利組織進入社會企業的行列，如何面對

必要的改變，以及如何因應接踵而來的問題與挑戰，研究者認為對「社會企業」的經營，組織必須自我檢視的重要面向有如下幾點：(一) 財務管理；(二) 人力資源管理；(三) 產銷策略規劃；(四) 組織共識之凝聚；(五) 組織使命之再確認(陳秀雲，2008)。其中很重要的是非營利組織亟需再著力於財務管理機制的建立，擺脫以往「補助等於支出」的觀念。以及加強對市場與企業界的同理心與互動性；也必須跳脫傳統的管理方法，進而學習企業追求效率的營運模式；時時保持機動性，善用自身的優勢(如：稅賦優惠、政府資源、社會愛心等)，才有可能在市場眾多行業中尋求潛在的商機，為競爭力居於弱勢的非營利產業尋找更多元的出路。

貳、研究背景

去探索社會工作、管理取向和價值之間的連結，對於公共服務價值是好的管理基礎的重視(Steele,1999 ; Jones,2000)。研究者認為對資源提供者與服務使用者而言，非營利組織的管理亦是一種必要的責任，因此，任何服務發展或評估機構使命宗旨的方案，都必須能反映社會工作專業關懷與實踐的關注。

一、多元就業開發方案推動狀況

我國第三部門就業政策「多元就業開發方案」的概念是源自於歐盟國家促進就業政策之「第三系統就業與區域發展」(The third system and employment programme；簡稱TSEP)專案實施經驗。基於「讓失業者在地永續就業」的概念和動力，同時也在全球化的產業發展脈絡與台灣結構性失業日趨嚴重之下，2002年6月行政院勞工委員會職業訓練局(以下簡稱勞委會職訓局)正式推出「多元就業開發方案」，計畫補助期間最長為3年，並將計畫類型區分為經濟型及社會型。政策推行至今已邁入第8年，透過政府部門與民間團體合作所提計畫，協助91,653位失業人員再度就業(行政院全球資訊網，2009)。「多元就業開發方案」除引導失業者參與計畫工作，重建工作自信心，培養再就業能力外，更期望透過民間團體的多元性和創意，為台灣注入豐沛的活力。自1999年至2008年各年度勞委會促進就業相關方案沿革詳列如下(圖1-1)：

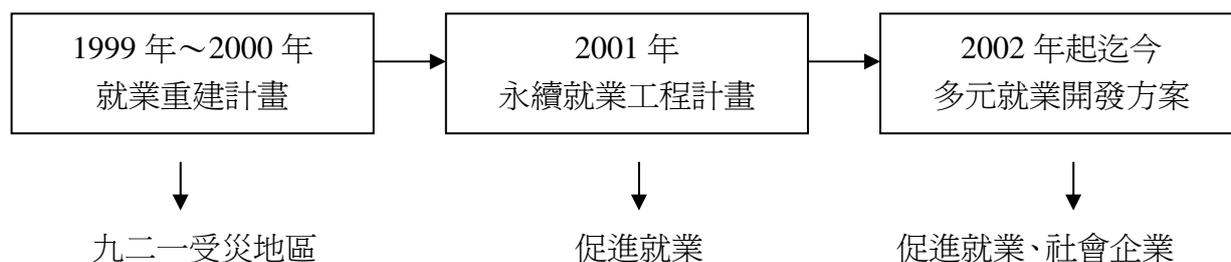


圖 1-1-1 多元就業開發方案的沿革

資料來源：行政院勞委會職訓局多元就業開發方案 97 年民間團體作業手冊。

研究者整理製圖。

二、多元就業開發方案與社會企業

多元就業開發方案之政策措施係以社區營造為主軸，藉由發展地區經濟以增加工作機會，促成非營利組織轉型為社會企業的方法。為達到促進就業的實質效益，政府需借助非營利組織的力量與整合公私部門資源，提供多元就業開發方案相關資源，與非營利組織為夥伴關係、並鼓勵企業投入資源。

社會企業的概念被廣為應用在就業促進工作，雖然略見成效，但並非所有的非營利組織都可成功經營一個社會企業。就非營利組織的社會目標而言，弱勢族群（即服務的對象）是否從社會企業中獲得利益才是最主要的任務。此外，若要提升非營利組織的經營能力，或是吸引其他具經營能力之團體投入，政府必須考量非營利部門的組織及環境因素，分別從政策面、法令面、實務面著手，研擬具體可行並有效的策略，透過政府、非營利組織、企業三方共同合作，協助弱勢者提升其就業能力、並開創工作機會。

三、執行多元就業開發方案面臨的問題

非營利組織在回應市場需求而提供產品或服務時，較常出現的問題如下（林正全，2006）：（一）營運計畫太過樂觀；（二）營業收入預估過高；（三）未考量市場需求（缺乏行銷專業及策略）；（四）未考量替代性產品與產業沒落因應政策。

根據余雙如（2008）對多元就業開發方案轉型成社會企業的研究顯示，「多元就業開發方案」需注意的問題為：（一）規劃適合在地特色產業發展的計畫；（二）審慎思考計畫階段性發展任務；（三）計畫規劃之商品/服務需具備一般市場的競爭力，具備特色，誘發再購意願；（四）計畫執行單位經營管理能力的提升：健全的組織架構、人力配置與績效管理。（五）設立健全財務管理機制。

綜合上述，非營利組織在執行多元就業開發方案之成效如何，有多項指標皆與人力、財務、業務績效等管理相關，這也是許多非營利組織相同的弱點。由於社會企業具有與各部門混合運作的特質，因此也將面臨更嚴格的挑戰。為了能與公部門、營利部門以及傳統非營利部門競爭資源與求取生存空間；因此，在運作的過程中，也應該不斷的修正，以達成最好的效率為努力目標。

第二節 研究動機

壹、研究動機

研究就如同生活哲學一般，每個人都會有自己的獨特想法，差別只在於不同的覺察與自省能力，反映於對真實世界的醒悟與增權。強烈的個人因素往往是驅動研究興趣的主要源頭，尤其是在應用領域中(Oliver & Michael, 1990)。

「怎樣的系統或服務才能符合非營利組織對財務及其他資源的需求與有效運用？而社會企業的經營運作是否適合台灣的非營利組織？」這是研究者經常思考的問題。「財源」是各個部門生存的命脈，若將之比擬為人體中的血液，「財務管理」的責任即是保持血液循環的充足與正常運作，好讓生命體可以生生不息。在實務工作中，非營利組織與營利部門同樣需要面對生存的壓力，同樣都必須有收入或利潤，不同的只是「非營利事業的使命是服務而不是股東財富最大化(黃德舜，2004)」。

非營利組織執行多元方案，若要以「社會企業」為未來營運方向，良好的經營管理機制是首要重點。此外提升生產力也是值得重視的議題，Neuhoff & Searle (2008)表示：「生產力要看的不是每單位產出成本(例如他們服務過的每一位年輕人)，而是要看有效成果的單位成本(就是這些年輕人中，有多少人達到組織設定的成果)。」非營利組織對生活品質和公民權具有舉足輕重的影響力(Drucker, 2002)，當非營利組織能讓所得的每份資源都產生最大效益時，對於各種社會議題自然可以發揮更大的影響力，而「影響力」才是非營利組織真正的獲益(Neuhoff & Searle, 2008)。但如何確認組織自身的影響力、如何持續其影響力，一直是非營利組織運作與管理的難題。

不論是營利企業或非營利事業，在管理工作皆須設定目標、皆須擔負社會責任；多元方案財務目標在支持其促進就業的使命，組織的目標通常是服務品質及數量最大化。財務目標的訂定通常有三項原則：(一)淨收入最大化；(二)損益平衡；(三)成本最小化；此三項原則以淨收入最大化最為重要。非營利組織重視其淨收入最大化之財務目標有二項理由：1.淨收入愈多，將愈有能力去做好服

務使命；2. 淨收入最大化隱含會做好成本控制工作，達到損益平衡也不是問題（黃德舜，2006）。為使組織營運資金不虞匱乏，非營利組織即使透過商業化的模式引入新的資源，經營管理仍是一項不可忽視的重要課題。

本研究期望以非營利組織執行多元就業開發方案之經驗，分別從服務內容(S)、服務對象(C)、專職人力(P)、財力資源與物力資源(R)以及業務效率(O)等面向來切入，檢視方案在各面向的表現。探討在執行多元方案、嘗試轉型為「社會企業」的推展與營運中，藉由服務、人力、財務、效率管理等機制的策略規劃，如何使組織提升經營運作管理之能力，減少對其他部門的依賴，降低服務範疇因補助款所受的限制，並檢視企業化對組織使命所產生之影響性。

第三節 名詞界定

一、非營利組織

Sargeant & Adrian(1999)認為，非營利組織是當代社會重要的產物，其為關切弱勢團體或關懷社會的福利議題，故與公民社會保持密切的關係；為吸納運作資金，故必須與政府保持密切關係，以爭取補助、免稅地位或設法遊說國會議員與政府官員；同時，也必須與營利組織保持密切聯繫，俾利募集資金，以充裕財源，實現組織目標。因此，非營利組織可謂是公民社會、政府與私人企業交織而成的產物（丘昌泰，2000A）

本研究所謂之非營利組織，係指中部地區（包含台中縣市、彰化縣、南投縣等）執行多元就業開發方案，且非以營利分配為目的之已立案民間團體或機構。

二、多元就業開發方案

行政院勞工委員會(2008)說明多元就業開發方案內涵如下：

- (一) 政策目標：行政院勞工委員會為建構民間團體與政府部門間促進就業之合作夥伴關係，透過促進地方發展，提升社會福祉之計畫，創造失業者在地就業機會。
- (二) 計畫類型：1、經濟型計畫；2、社會型計畫。
- (三) 協助對象：1、弱勢族群；2、長期失業者；3、民間團體。

本研究係以多元就業開發方案經濟型計畫為探討之標的。

三、CORPS 模式

CORPS 乃是司徒達賢所發展出來組織運作管理的模式。其內涵為：

- C：Clients 原意是客戶，在此指服務之對象。
- O：Operation，原意是運作，在此指創造價值之業務運作。
- R：Resources，原意是資源，在此指財力與物力資源。
- P：Participants，原意是參與者，在此指專職人員。
- S：Services，原意是服務，在此指所提供之服務內容。

四、非營利組織財務管理

非營利組織的作為應以其經營使命與宗旨為依歸。根據宗旨與使命的達成，發展經營策略乃至實際計畫的執行及作業展開，實際經營原則與一般營利事業無太大不同，而資源來自於社會所提供的非營利組織，在經營上更需要重視經營的效果與效率，否則造成的浪費與損失都將由整個社會所承擔（林正全，2006）。

「財務報告清不清楚？」、「收支狀況明不明確？」、「預算執行情形好不好？」、「決算與預算是否差距很大？」等，都是辨認一個非營利組織的運作最重要的指標。最基本的，財務報告要能顯示「責信狀況」，「accountability」是組織運作的基本原則，也就是「有責任又有信用」的意思（彭懷真，2008）。

不論是營利企業或非營利事業，財務管理領域所包含的內容為：（一）財務分析與規劃；（二）投資決策；（三）融資決策；（四）財務資源管理（例如：營運資金管理）。本研究所謂之財務管理係以財務資源管理為主要探討面向。

五、社會企業

社會企業主要係由經濟合作暨發展組織(OECD)十五個會員國所發展出的新概念。OECD在1999年所出版「社會企業」(Social Enterprises)報告書指出：社會企業係指任何可以產生公共利益的私人活動，具有企業精神策略，以達成特定經濟或社會目標，而非以利潤極大化為主要追求，且有助於解決社會排斥及失業問題的組織。

社會企業大略分成兩種運作的方式，亦即：（一）從事商業活動，將利潤回饋至非營利組織之創設宗旨；（二）將營業利潤回饋至企業組織之社會目的。兩者皆可稱之為社會企業。但由於目前世界各國所稱的社會企業仍以從事商業活動之非營利組織為多，因此，本文係以「從事商業活動，將利潤回饋至非營利組織的服務對象與宗旨」者為主要的探討對象。

第四節 研究目的與主要研究問題

本研究希望藉由服務在地社區弱勢族群之非營利組織為主，該組織並為勞委會職訓局中彰投就業服務中心轄下，執行97年度多元就業開發方案經濟型之執行單位為研究主要選取對象。

研究的目的是期望瞭解多元就業開發方案執行的過程對非營利組織的財務管理與各項運作所產生之影響，並試圖瞭解藉由此方案的執行經驗對組織嘗試轉型「社會企業」，是否可具有可行或較佳的模式。

本研究的目的是透過CORPS模式探討，分析多元方案執行狀況，嘗試為台灣的非營利組織經營事業探討下列相關重點：

- (一) 瞭解方案在「服務內容」方面的執行狀況與問題。
- (二) 觀察方案在「服務對象」方面的執行狀況與問題。
- (三) 探討方案在「方案專職人員」方面的執行狀況與問題。
- (四) 檢視方案在「財力與物力資源」方面的執行狀況與問題。
- (五) 分析方案在「業務效率」方面的執行狀況與問題。

進一步而言，透過文獻分析的研究過程，也嘗試對非營利組織在執行多元就業開發方案的下列問題提出答案：

- 1、P（專職人力）的能力與興趣是否與S（服務內容）一致？
- 2、S（服務內容）的品質是否合於C（服務對象）的期望？
- 3、S（服務內容）與O（業務效率）之規模是否相合？
- 4、組織結構與制度是否配合P（專職人力）的人數與素質？
- 5、R（財力與物力資源）是否與理念使命配合？

第二章 文獻探討

本研究目的旨在透過 CORPS 模式探討非營利組織於執行多元就業開發方案時的規劃、可能遭遇的問題、可行的人力與財務等管理模式、與社會企業的關係及發展社會企業的可能、非營利組織類商業化會對組織使命存在何種關係及對其各項管理運作具有何種影響與功能。

在進行研究之前，對相關概念、理論及相關研究資料文獻等加以整理與探討，以強化研究的內涵及基礎。首先，「CORPS」模式的基本運作程序，即是所有非營利組織的運作程序：「結合人力資源、財力資源與物力資源，經由某一些有組織的活動，創造某些有價值的服務，以服務社會中的某一些人。（司徒達賢，1999）」這五項非營利組織運作的內涵，每一項都是相當重要的組織運作關鍵，且在運作過程中強調各項構面的互動關係，以達成非營利組織管理的最佳效果。

本章以五大部分來探討相關文獻：第一節檢視與組織運作相關的理論；第二節對非營利組織加以瞭解及說明相關實證研究；第三節探討非營利組織的財務管理與運作；第四節深入介紹多元就業開發方案的內涵；第五節則探討社會企業的意涵及相關研究。

第一節 組織運作的思考角度---擴大的視野

非營利組織於開始執行多元就業開發方案起，即面臨與以往社會福利服務工作不同的運作模式，策略的思考與實作具有重要關鍵性，除了必須積極整合社會中各項相互依賴的資源及功能，一方面也需透過第三者政府之組織（非營利組織等）來擴增政府提供福利服務的角色與功能；此外組織在環境中透過交換的形式獲取所需的資源，過程中彼此所形成的互動關係，皆值得思考研究。故本節先探討與本研究有關之開放系統理論、第三者政府理論、資源依賴理論等論述。

壹、開放系統理論

開放系統理論(Open systems theory)源自生物學與工程學，係由巴特蘭菲(Bertalanffy)首先提出。其概念是每一個組織本身可被類比為和身體一樣的生物系統，如果一個組織要有效運作，它的技術系統必須和社會系統相容。健康的開放系統會投入部分的資源去監督輸出對環境的影響(Benyamin Chetkow-Yanoov, 2001)。

簡而言之，組織與其外在環境是一種互動的關係且彼此影響。以系統整體去思考的有利之處在於，它使管理者暫時放下對立性工作細節的重視，而注意與其他組織和外在環境的系統交涉，以因應所面臨的組織變動(P. Haynes, 2003)。系統中的每一個部分都與其他部分相互關連，這個模式有效地協助及鼓勵管理者從一個動態的觀點去思考，什麼樣的輸入能導致想要的結果，以及發展和改變的過程是什麼(Leigh, 1988)。在非營利組織嘗試轉型為社會企業時，此一思維也是值得參考的不同觀點與模式(轉引自: Veronica Coulshed, Audrey Mullender, David N. Jones, Neil Thompson, 2009)。

貳、第三者政府理論

第三者政府理論(The third-party government theory)乃針對近代政府行動的轉變與多樣性；其主要特徵在於由民間「非營利組織」執行政府目標。

Salamon(1987)認為：在公民社會中第三部門是提供公共財的最佳機制。而第三部門（非營利組織）的產生、發展，不僅是在彌補其他部門的不足，也就是第三者政府在服務的提供上，並非只處於次要的角色；而是它具有一種優勢的機制以提供集體性財貨與服務。

Sargeant & Adrian (1999)則說明：第三部門是當代社會重要的產物，主要關切弱勢團體或關懷社會福利議題，因此必須與社區或公民保持密切的聯繫；但為了營造更健全的經營環境，亦須與政府部門保持關係；第三部門也必須同時與營利性組織保持互動，以便向其募集資金或爭取支持，實現公益目標。

在公民社會裡，第三部門與其他部門有密不可分的互動關係，既影響對方、吸納別部門的資源，但其行動也深受其他部門的影響（官有垣，2001）。非營利組織參與多元就業開發方案的執行，對促進就業的政策提供服務與協助，相對的也必須因接受經費的補助，而在方案運作時接受行政規範的限制。

叁、資源依賴理論

資源依賴理論(Resource Dependence Theory, RDT)主要是探討組織與所處的外在環境之互動，以及組織間形成的互賴關係對合作策略的影響。從權力的觀點來看資源，非營利組織為減少對資源的依賴，就必須有獲取和維持資源的管理能力(R. M. Emerson, 1962)。

Scout W. R. (1987)表示：環境是「在特定的範圍內，所有個體、群體、組織及其交互關聯所形成的特定行動場域組織」；爲了要生存、進行長期性的發展，就必須要了解環境中的變數，而現代企業不論其所處的產業穩定度爲何，都必然與其生存所在的任務環境（Task environment，包括競爭者，顧客，供應商，通路等）與制度環境（Institutional environment，包括經濟，文化，社會，政治等）發生程度不等的互動。

Jeffrey Pfeffer & Gerald Salancik(2007)則提出了四個重要假設：（一）組織最重要的是關心生存；（二）爲了生存，組織需要資源，而組織自己通常不能生產這些資源；（三）組織必須與它所倚賴的環境中的元素互動，這些元素通常包含其它組織；（四）組織生存建立在一個控制它與其它組織關係的能力基礎之上。

資源依賴理論是基於前述組織是個開放系統的假定，且有以下原因，而需與其他組織互動互賴，取得所需資源：（一）各個組織本身資源並不充足；（二）並無法產生組織內部所需的所有資源；（三）若組織欲存活的話，勢必要在該環境中與他者的資源互通有無(Gareth R. Jones,2005)。上述三項原因與現今台灣非營利組織之處境非常相近，不充足的資源，使得組織必須以更開放的運作模式與其他部門互動，並互通有無。

第二節 非營利組織的意義與發展---績效是關鍵

非營利組織一詞源於美國的「國家稅收法(Internal Revenue Code)」，意指符和該法法條 501(C)為公共利益工作而給予免稅鼓勵的團體，包括教育、宗教、文藝/科學及其他慈善團體（馮燕，1993；鄭怡世，1999）。而我國的非營利組織在民法中被分為「社團法人」與「財團法人」兩種。前者指以人為主的社會團體，後者則是指以一筆財產為基礎，具有法人地位的組織（蕭新煌，2000）。

壹、非營利組織之意涵

T. Wolf (1999) 認為非營利組織為合法且有規制的非政府組織，遵循法律，進行提供服務，且享受稅法上的優惠。需符合下列五項特點：（一）必須具備有公共服務的使命；（二）必須是一個非營利或慈善的法人組織；（三）其經營結構必須排除私人利益或財物之獲得；（四）其經營得享有免除政府賦稅的優待；（五）其享有法律上的特別地位，捐助者或贊助者的捐款得列入免稅範圍。

王建瑄(1977)根據營利事業所得稅法之規定，將非營利機構定義為：「所謂非營利機構，是指各種教育、文化、公益、慈善機關或團體，且各於民法總則公益社團及財團之組織，公益社團以人之集合為特點，財團組織則以財產之集合為特點，二者則為謀求全體社員非經濟性之公共利益或社會大眾之公共利益組織。」

貳、台灣非營利組織之現況

一、台灣非營利組織發展沿革

台灣地區的非營利組織隨著政治、經濟、社會以及人文等等不同的發展條件而出現內涵不一的變遷型態，80 年代以後所面臨到包括政治解嚴、富裕經濟以及社會多元化等等的台灣經驗，這使得台灣地區的非營利組織不論是社團法人還是財團法人性質的基金會均呈現蓬勃發展的趨勢，除了對於公共事務有著較深的涉入以外，這些非營利組織或者非政府組織亦開始與國際社會接軌，連帶地，此一階段的非營利機構不再是接受援助的對象，同時也出現了組織化、國際化與全球化的發展態勢（顧忠華，2000；蕭新煌主編，2000）。

二、台灣非營利組織的發展趨勢

台灣的非營利組織呈現出多元異質的發展情形，也因此幾乎所有的中央部會都有它各自管轄的非營利組織（例如：行政院文化建設委員會主管文化藝術財團法人設立許可及監督準則、財政部主管財團法人監督管理準則等）。

王世榕(2000)表示：在公民社會以及治理全球化下，台灣地區在解嚴之後的不到十年時間，非政府組織的數目不僅快速地增加，同時其關懷的旨趣亦進一步擴及到醫療衛生、人道救濟、人權保護、以及民主推動等等類別項目上。

綜合言之，當代臺灣地區非營利組織所出現的發展趨向包括有：（一）自然人關係取向與法人關係取向的非營利組織同時並存；（二）非社會運動取向與社會運動取向相與結合而成的新改革主義；（三）托拉斯規模與小眾規模分立並存的現象；（四）非專業模式與專業模式的相互融合；（五）資訊網絡從人工化到科技化的管理策略；（六）企業捐輸與小額捐款的同時並存；（七）福利與營利的混同思考；（八）既競爭且合作、既依賴又自主的弔詭現象；（九）從非營利組織到非政府組織的結構變遷趨勢（王順民，2006）。

叁、非營利組織績效指標

評估非營利組織績效，建立績效指標是首先要確定的事，透過績效指標，可以提供給方案執行單位、政府部門作為執行情況與成效的評估；繼而可以成為方案經營管理檢視與改善的標的。匯集各研究者對非營利組織績效指標看法，整理如下表（表2-2-1）：

表2-2-1 非營利組織績效指標

學 者	績 效 指 標
張錫惠(1997)	1.目標達成指標：衡量結果代表預定目標之達成度。 2. SEA 指標：SEA(Service Efforts and Accomplishments)指標就是服務努力與成就指標，係由美國政府會計準則委員會所建議之績效評估指標。SEA 指標可分成努力指標、成就指標及效率指標。
Peter F. Drucker(1994)	1.規劃表現：以使命為起點，與讓所有這些擁護群一致同意機構的長期大目標。 2.道德目標對抗經濟目標：認定所作所為無不合乎道德目標，如果沒有成果表示努力得還不夠。
Steer (1975) (轉引自鄭讚源, 1984)	以多重標準型的觀點，整理十七個研究績效評估的準據：適應力、彈性、生產力、員工滿足、獲利力、資源獲取、消除壓力、對環境的掌握、發展、效率、員工留職、成長、整合、開放、溝通、生存、其他準據。其中「適應—彈性」被學者們使用次數最多，其次是「生產力」、「員工滿足」。
呂育一(1992)	認為進行自我績效評，所採的績效指標結果顯示有三個主要向度： 1.組織的運作，包括；組織、員工、作業、財務、組織與外部團體的關係。 2.組織對社會實質貢獻，包括：理念、目標、品質。 3.組織與顧客互動關係，包括：組織舉辦活動頻率、參與活動的人數、顧客人數的成員、員工及義工的人數、外部對組織的認同。
蔡啓源、陳秋蓉 (1995)	針對企業附設社會福利事業基金會之組織結構與組織績效作探討，採用Robbins 於1990 所提四種方法： 1.目標達成法：認為組織的效能必須評估成果項目而非針對方法評估。 2.系統導向法：認為組織為一開放系統，接受輸入、從事轉換、產生輸出。 3.策略性導向顧客法：指在組織服務環境間，是否可滿足顧客的需求。 4.競爭性價值導向法：指評估之選用標準全視何人之利益為何而定。
司徒達賢(1999)	認為非營利組織缺乏利潤做指標，應更加重視績效管理。他提出 CORPS 模式來分析六個策略性績效指標： 1.使命達成度與社會接受度：指出組織的使命要被服務對象所需求。 2.效率：好的組織必須注意成本控制與運作。 3.投入程度：職工志工都願意為組織投入時間精神。

學 者	績效指標
	4.滿意度：服務對象(C)、參與者、含職工志工(P)、財力物力資源。 5.平衡度：「CORPS」五者間能維持一定平衡水準。 6.轉換度：服務對象(C)、參與者、含職工志工(P)、財力物力資源、含資源提供者(R)，三者之間有某種程度和形式轉換，使之互相交流而對組織產生更高凝聚力與向心力。
Regina E.Herzlinger (1996) (張茂芸譯， 2000)	認為非營利組織之董事會可用四個問題來評估其組織的成效： 1.組織的錢是否用對地方？ 2.組織是否實踐「跨代公平」的理念？ 3.資金來源和用途是否一致？ 4.組織能否永續經營？ 而這四個問題可協助董事們有效監督非營利組織，讓組織健全、茁壯。
Tesoro & Tootson(2000)	認為績效評估具有四種目的： 1.對於想完成的目標，衡量其成功程度。 2.對組織改造，提供建議或修正。 3.提供回饋機制給管理者。 4.評估內部的輸入與產出。
Grady(1991)	認為績效評估制度應作為策略與組織活動的溝通橋樑，並監督組織運作結果；且提供持續之回饋給管理階層，使高階管理者的願景轉化成中階管理者的策略與行動計畫。
T. Wolf(1990)	認為非營利組織的績效評估應就其表現直接加以衡量，且可仰賴組織成員，亦可藉由外部評鑑者之協助予以評估。

資料來源：黃桂蘭，2005：17-20；研究者整理。

研究者蒐集與非營利組織發展相關之研究包括澳洲政府 The Productivity Commission(2009)的「非營利組織的貢獻」、張培新(2001)的「非營利組織經營管理之研究—以辦理身心障礙福利服務之全國性社會福利基金會為例」等，歸納整理如下(表 2-2-2)：

表 2-2-2 非營利組織發展的兩項研究

題目 (出處)	作者 (年代)	研究摘要	研究結果或建議
1.非營利組織的貢獻 Contribution of the Not for Profit Sector. (Australian Government's)	The Productivity Commission (2009)	研究的目的是： 1.評價非營利部門的貢獻，並且如何用來改進政府政策和計畫並且優化部門等的貢獻。 2.評鑑不必要的、沒效和有效的操作障礙，檢視政府提供資金的模式和結果，提出建議改善。 3.觀察非營利組織的服務以及與政府之間的關係的新變化，商業化和地方組織是否有機會提升這些關係。 4.檢查非營利的經營能力對課稅系統的影響， 5.組織籌款能力對稅務處理部門的中立，具有何種競爭性的影響。	許多趨勢和發展對非營利部門有影響；這些趨勢操作的增加和發展，影響政策環境及社區、部門和政府的預期。 1.經濟下降的新趨勢預計會將壓力下放到各部門，支援及需求服務增加，且資金變得更難獲得。 2.關懷服務正朝向更策略性和前瞻性的變化，合作可以獲得更好的結果。 3. <u>非營利組織與商業化的合作正迅速增加</u> ，入口是尋找更安全的資金來源和專家技能。 4. <u>社會企業的作用已經擴大，其主要目的並非利潤，而是一定經濟和社會的成就目標。</u> 5.政府已經著手尋找改進效力的多種模式，以提升其服務和質量，包括：保健，教育，生理殘障支援，住房，嬰幼兒保護等等。
2.非營利組織經營管理之研究—以辦理身心障礙福利服務之全國性社會福利基金會為例。 (南華大學非營利事業管理研究所，碩士論文)	張培新 (2000)	辦理身心障礙福利服務之社福基金會的力量，不容忽視，其服務、運作及經營管理之情形，亦為社會大眾所關注；因而，為提昇其服務成效，強化內部管理，以增進社會服務之功能，有必要對現行身心障礙社福基金會的決策功能、人力資源、財務管理與公共關係等經營管理之核心課題，作一整體性與重點性的實證研究。	主要的研究發現如下： 第一、在董事會的功能與運作上：包括機構創設背景、執行長的專業能力、董事會投入的心力與決策模式等交互影響。 第二、在人力資源管理上：發現並管理專職人員的現存問題。 第三、 <u>在財務管理上：妥善財務規劃、明確的組織宗旨與奠定良好的形象</u> ，穩定社會捐款來源的可行途徑；建立成本控制的具體措施。 第四、在公共關係上：在媒體公關工具的使用上，仍有亟待拓展的空間；而在接受政府委託所面臨的問題，包括法令限制、缺乏夥伴的對等關係及委託的不確定性等；另應加強與 <u>企業、非營利組織間的合作、互動關係。</u>

資料來源：研究者整理

由上述研究中可以發現：非營利組織與商業化的合作正迅速增加，社會企業的作用已經擴大，其主要目的並非利潤，而是一定經濟和社會的成就目標。此外，研究也發現這些趨勢和發展對非營利部門有其影響性，例如在財務管理上：妥善財務規劃、明確的組織宗旨與奠定良好的形象，穩定社會捐款來源的可行途徑，建立成本控制等都是必要的具體措施；在公共關係上則認為應加強政府部門、企業與非營利組織間的合作互動關係；以上之研究發現與本研究欲探討之非營利組織為因應企業化應做哪些改變和努力的問題有關。

第三節 非營利組織的管理與運作---財務是首要

本節分「財務管理」與「CORPS 模式分析」兩項分別說明非營利組織在事業經營上管理與運作的相關文獻。

壹、財務管理

不論什麼形式的非營利組織，只要需登記者，政府都對財務會計有所規定，非營利組織都需遵守財務會計的要求。要辨識一個非營利組織是否上軌道，看它有沒有守法，有沒有遵行會計規定是最好的指標。很多非營利組織不像企業，沒有清楚的財務報表，又無法做風險評估，以致於在模糊狀況中運作，又怎能有良好的管理？可見財務管理是倫理的管理，更是信任的管理（彭懷真，2008）。

非營利組織不是沒有錢做事，其實是沒有做好財務管理（T. Wolf, 1990），非營利機構不能存著只要有「愛心」即可存在的心態，更要去思考機構是否能夠永續經營，因此「財務管理」變成了不得不正視的問題，它甚至是機構生死存亡的要素便成了不得不正視的問題，它甚至是機構生死存亡的要素（蕭新煌，2000）。

一、非營利組織財務資源的概念

Weinbach(2008)提醒：在傳統的觀念中，財務管理只是預算與支出的監督，以便組織能夠生存。好的財務管理者就是能夠控制預算，並對供給、設施、諮詢等業務掌控。如今的財務管理還必須面對更多的財務競爭，管理者需要用更多的時間去獲得預算，而不是去使用預算，「爭取預算(Fund-raising)」是首要任務（彭懷真，2008）。

從政府補助、個人和企業獲得的募捐收入；收費服務活動；投資和其他收入，是多數非營利組織的收入來源。但資源匱乏，使得各項服務提供有心無力，業已成為近年來台灣地區絕大多數非營利組織成長與發展的限制（林吉郎，2003）。如何爭取穩定的財務資源，成為現今每一個非營利組織想要持續營運的最大挑戰。

根據台灣兒童暨家庭扶助基金會等國內較大型之財團法人非營利組織於 2008 年度財務各項收入比例（表 2-3-1）分析，可發現捐贈收入、補助收入、委辦收入、服務收入、投資收入等財務來源仍占非營利組織收入比例的多數。

以研究者於實務工作中之經驗，目前台灣中小型之非營利組織來自外部的財務來源大致有下列數項：（一）政府專案補助款（如：行政院台灣健康社區六星計畫推動方案、公益彩券盈餘補助計畫等）；（二）社會大眾捐贈（如：統一發票、金錢或物資）；（三）營利部門之捐贈或合作方案（如：扶輪社、若水企業等之社會企業創業投資計畫）；（四）對服務需求者（案主）或相關人員之收費；（五）執行方案所得（如：勞委會多元就業開發方案、社工人員監護權訪視調查等）；（六）中華社會福利聯合勸募協會方案補助；（七）其他企業所屬基金會之補助款（如：台北富邦銀行公益慈善基金會、永齡教育慈善基金會等）。

表 2-3-1 各主要基金會 2008 年度各項收入比例表

收入項目	家扶	伊甸	勵馨	陽光	世展
捐贈收入	69.78%	35.53%	42%	64%	85.4%
實物捐贈					5.9%
業務收入	9.04%				
補助收入	17.47%	4.81%	56%	21%	8.3%
利息收入	2.24%		1%	3%	
義賣收入		0.05%	1%	5%	
輔具收入				3%	
復健收入					
服務收入		19.02%		1%	
其他收入	1.39%	1.91%		3%	0.3%
投資收入					
財產收入	0.08%				
委辦收入		38.68%			0.1%
處分固定資產利得					

資料來源：財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會、財團法人伊甸社會福利基金會、財團法人勵馨社會福利基金會、財團法人陽光社會福利基金會、台灣世界展望會官方網站。研究者整理製表。

二、財務來源對非營利組織的影響力

有三個指標可以作為區分營利與非營利組織對於賺錢觀念的差別（圖 2-3-1）：一為ROE(Return on Equity)，即股東權益報酬率（在非營利事業，即相當於淨資產報酬率）；二為COE(Cost of Equity)，即權益資金成本，亦即股東權益的隱含成本(implicit cost)或必要報酬率；三為EVA(Economic value added)，即是 $ROE > COE$ 觀念。EVA是經濟價值的觀念，唯有存在基本的經濟價值（即 $EVA = 0$ ，或賺取COE之報酬），非營利事業才能維持其長期的穩定性及生存能力（黃德舜、邱義興，2004）。

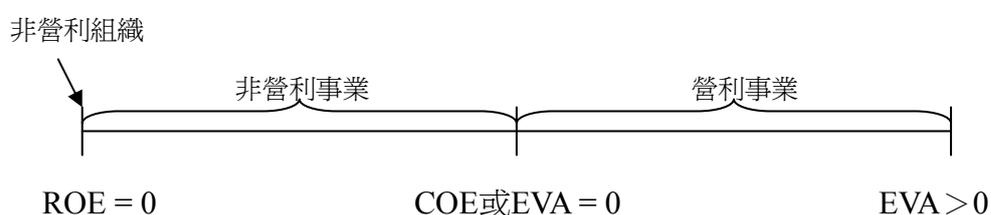


圖 2-3-1 由獲利能力區分營利與非營利組織

資料來源：黃德舜、邱義興，2004

維持非營利組織的「則信」非常重要，但是若以人力、財力或物力資源的付出而言，通常「成本」會大於「效益」。非營利組織很難預估或確定實際該提供的服務量；因此，維持穩定的財務來源、籌措維持基本服務工作所需的財力及物力，是非常重要的管理工作。即使是完全慈善性質的非營利組織也要有錢才能提供服務。非營利事業必須具有生產力的觀念，當然並不是賺得越多越好，而是必須有能力持續提供完成使命或服務所需的各項營運支出。

三、財務管理的基本概念

非營利機構的財務管理是指「如何有計畫地去控制和支配財政的資源，達成機構所制訂的目標」（梁偉康，1990）。

Stanley B. & Block Geoffrey A. Hirt (2006) 認為：財務管理的範疇與經濟學、會計學有密切的關連。經濟學為風險分析、供需關係的定價理論、報酬率的比較分析以及其他許多領域，提供了一個決策分析的架構。會計學，透

過損益表、資產負債表以及現金流量表提供了財務資料。

Jae K. Shim & Joel G. Siegel (1997) 主張：財務管理是財務經理人對機構的目標、政策，財務健全更是扮演舉足輕重的角色。其責任包含：（一）設計組織大小及成長率；（二）有效規劃基金母金的發展；（三）盡量降低成本控制風險；（四）管理工作資本；（五）募款；（六）管控財務計畫和預算。

黃德舜(2006)亦說明非營利組織財務管理上有下列七項特徵的存在：（一）非營利組織亦需要賺錢（即增加結餘款），但賺錢的目的是為擴大服務目標；（二）內部控制制度建立是非營利組織治理(Governance)重要課題；（三）非營利組織的融資決策較投資決策重要；（四）重視預算及成本管理；（五）義工是非營利組織獨特節省支出的來源；（六）衡量非營利組織績效方式，除財務績效指標外，尚包括社會效果(Social effects)指標；（七）基金會計是非營利組織財務管理工作的基礎。

因此，非營利組織財務管理的目的係以使命、服務為根本考量，必須著重於穩定及長期發展。

四、財務管理與組織運作

（一）財務管理的目標與功能

Salamon(1987)認為非營利組織常常需要面對財源不穩定的問題，因此非營利組織除了提出良好的營運計畫之外，也需要針對該計畫提出良好的財務需求計畫（即執行該計畫的財務需求計畫）。

財務管理目標的訂定通常有三項原則：1.淨收入最大化，2.損益平衡，3.成本最少化。其中以「淨收入最大化」最為重要。理由有二：1.淨收入越多，將愈有能力去做好服務使命；2.淨收入最大化隱含會做好成本控制工作（黃德舜，2006）。

國內學者蕭新煌(2007)表示財務管理之功能有：1.使命，2.倫理，3.方案管理，4.行銷策略，5.募款計畫，6.董事會的運作，7.危機管理。此外，透過管理中財務報表的分析，亦可提供組織防範內部和外部安全漏洞、今後的改進、增加使用預算的財政穩定以及維持一個非營利組織的正常運作。

(二) 財務管理與組織運作的關連

非營利組織財務來源常因大眾捐贈、公部門補助等等因素而有高低起伏，相對的對於組織運作也具有不可忽視的影響性。Agnes Meinhard(2006)指出：大多數非營利組織運作的預算都是緊縮的，不僅影響其僱員狀況，也影響他們的激勵結構。在非營利組織，比較沒有重大財政獎勵，因此，工作人員和志願者他們是依靠善意來作出的奉獻，非營利組織的問題不在於如何激勵員工和志願者，而是如何防止人員精疲力竭。

許士軍(2000)、梁偉康(1997)則認為：非營利組織普遍存在下列財務管理與組織運作的問題：1.目標之訂定問題，2.組織權責系統問題，3.成本衡量及控制問題，4.財政短絀和資源匱乏問題，5.工作人員之激勵問題，6.服務績效評量上的困難。

Regina E. Herzlinger 認為分營利組織固然有重要的社會功能，然而這些組織常有違法、管理不良等事件陸續出現，嚴重破壞大眾對它們的信任。主要的四大通病如下（轉引自：彭懷真，2008）：

- 1.成效不彰：沒有達成所肩負的社會使命。
- 2.效率太低：花了錢，卻做不出相對的績效。
- 3.公器私用：管理者利用免稅的優惠中飽私囊或浪費組織的經費。
- 4.太過冒險：用極不穩定的收入來執行業務，可能導致週轉不靈，甚至破產。

由於社會、環境趨勢變化快速之影響，許世雨(1997)也認為非營利組織若要不被時代潮流所淘汰，應當注意財務系統的建立以及整個組織發展的變遷能力問題。

貳、CORPS 模式分析

在「CORPS」模式的研究應用上，萬育維與郭登聰於1999年所發表「老人福利機構營運之研究：以養護與長期照護機構為例」之研究，便是以「CORPS」模式為研究架構，發展量化問卷，分別從服務對象、財源、機構人力情況、服務項目、法規影響、營運問題、對營利的看法等七個構面切入。

林榮春與黃百麟(2005) 則以「CORPS」所提供之架構發展訪談問卷之問題核心，針對老人安養護機構高階經營者進行深入訪談，了解受訪者在「CORPS」模式各層面的實際經營做法與意見，分析臺北市老人安養護產業經營現況。

本研究分別從方案的服務內容、服務對象、專職人員、財力與物力資源、業務效率等面向來分析其執行狀況與問題，以下分別列出與上述項目相關之文獻：

一、關於服務內容(S)

一個方案從觀念、構思、規劃而至可以實際執行，是由許多因素所匯集而來的；Jeffry A. Timmons (2003)表示：觀念總是隱藏在機會中，並不是所有的觀念都一定具有機會。對於所有的購買者或最終使用者而言，機會是具有吸引力，耐久性及時機性的產品，而他的服務可增加或創造價值（轉引自 J. Gregory Dees , Jed Emerson , Peter Economy, 2004）。機會來自於觀念，確認機構成立的使命，非營利組織與營利部門經營事業的不同處就是在於使命優先的觀念，如何將使命匯聚為觀念從而創造出新的機會，應該是非營利組織在規劃方案時的思考方向。

若非營利組織在追求收益時變得更商業化，並不一定表示它必須放棄自身的核心價值或使命；但是任何要販售自己產出的組織，要成功籌措財源的唯一方法，就是把服務或產品賣給願意付費的買方（可以是個人、營利部門、政府或非營利組織），然而如此一來，賣方追求自己目標的能力就會受限於買方的需求 (Burton A. Weisbrod , 2003)；這是組織在規劃經濟型方案時必須注意的事項，服務或產品所設定的服務對象（或消費者）是否是願意認同方案理念的客源？而組織在追求利益時，應同時思考是否也能堅持自己的使命。

Rothschild(1979)指出：非營利組織較缺乏有關消費者特徵、行爲、媒體偏好、知覺、態度和喜好等的次級資料（轉引自楊東震，2005）。所以非營利事業在從事行銷推展工作時，並非只是著重於行銷手法，或要如何滿足目標群眾的需求，而是應著重於如何結合社會和本身資源，轉換成產品、服務、理念提供給目標市場，以達成其經營使命（楊東震，2005）

行銷觀念應包含目標市場、顧客需求、協調行銷與獲利能力四個要件(P. Kotler 1994)，說明如下：

- （一）目標市場：是指由於組織的資源有限，無法滿足所有市場的所有需求，因此組織應明確地定義其市場，並提供能滿足市場需求的行銷方案。
- （二）顧客需求：是指公司不僅要明確地界定其市場，還要了解其目標顧客的需求。
- （三）協調行銷：是指下列兩點，一是行銷各有關功能(譬如：促銷、行銷研究等)之間的協調，二是行銷部門和公司其他部門(財務、人力資源、生產、研發等)之間的協調。
- （四）獲利能力：是指組織的利潤目標，值得注意的是，獲利應是完成工作的附帶產品而不是主要目標。

一個有效的事業計畫會將焦點由方案導向的觀點，轉移到市場導向的觀點，詢問顧客的需求，然後再提供給他。而更多時候市場的投入其實應該是更為細緻的，瞭解有關顧客的想法，應用組織的專業技術，可改善顧客的生活或增加有價值的服務。在這樣的趨勢下，非營利組織應該自我認知：自身的社會使命不應該被認為是營利部門就能提供的(J. Gregory Dees, Jed Emerson, Peter Economy, 2004)。經濟型方案經營的內容需有多一些社會功能，如：（一）利用在地的特色；或（二）開創出有創意的新產業。最重要的是要能夠持續發展，以對地方的文化、工藝、環保、社會服務有持續的貢獻（勞委會職訓局，2005）。因此，經濟型方案雖然促使非營利組織邁向事業化經營，但仍有別於營利部門，它背負了特殊的目標，是營利部門較難以取代的。

由於執行多元計畫的機構多為在地組織，其所提供的就業機會、關懷服務、社區產業多半與社區需求緊密相連，機構在設計方案時，多是考量在地

特色或需求創造在地產業與服務，以達到當地社區的永續發展（林怡君，2009）。

二、關於服務對象(C)

Kopp & Carter(1982) 分析：社會工作系統理論的架構，其中強調的是個體在和環境交易的過程之中，必須具備的因應技巧。這三種因應技巧包括：(一) 取得和使用社會之資源；(二) 個體必須改變舊有、無效的因應方式，適應生活轉變所帶來的問題與需求；(三) 主動影響和改變社會環境，使之對個體的需求有所回應（轉引自：張宏哲，2007）。

政府為了解決日益惡化的失業問題，提出了多項的就業政策，多元就業開發方案即是其中之一；結合民間團體與政府部門共同為弱勢就業族群努力。期望透過方案引導失業者參與政府與民間團體各項服務工作，除紓解其失業帶來的經濟危機與生活壓力外，也透過所參與計畫之工作訓練，以增進其就業能力以及工作自信心，最終期盼能順利再回到一般就業職場（曾敏傑，2006）。

進用人員是以弱勢族群為對象，即是指：1、獨力負擔家計者；2、年滿四十歲至六十五歲失業者；3、身心障礙者；4、原住民；5、生活扶助戶中有工作能力者；6、長期失業者；7、更生受保護人；8、家庭暴力及性侵害被害人；9、因家庭因素退出勞動市場二年以上，重返職場之婦女；10、其他經中央主管機關認定者（勞委會，2009）。再依據勞委會職訓局「多元就業開發方案--民間團體作業手冊」(2008)第二十四條第二項規定：經濟型計畫以非自願性失業者、中高齡失業者及辦理求職登記日前連續失業達三個月以上者為優先推介對象。

經濟型方案的特色是以社會企業為發展方向與願景，以弱勢就業族群為進用人力來源；期望透過各類型方案的執行，輔導非營組織可以有能力獨立經營經濟產業，創造更多在地就業機會，以就近協助各地區的失業者（勞委會職訓局，2008）。相對的弱勢就業族群是否有決心改變以往舊有習性與無效的因應方式，重新面對生活轉變所帶來的問題與需求，是否可以在方案執

行期間內獲得回歸職場就業的技能與信心，這也是方案目標成敗的重要因素。

方案在年度計畫結束後，續年度需有留用人員的規劃：「多元就業開發方案-民間團體作業手冊」(2008)第七條規定：本方案所稱留用指於計畫結束後，原進用人員改由用人單位自付薪資繼續僱用，僱用期間至少維持六個月以上，並支付其勞工保險、就業保險及全民健康保險等費用之雇主負擔部分（須向勞保局變更被保險人爲非多元就業開發方案進用人員之身分）。

第八條規定：計畫之留用比例，其計算方式爲補助人數爲十人以上，應至少留用二人，補助人數爲十人以下者，應至少留用一人(專案經理人或專案管理人皆不計入)。方案營運中的盈餘分配，應以留用人員的薪資爲優先保留。第十條補助標準：方案用人費用在進用人員部分：依工作性質每人每日補助新臺幣八百元、九百元或一千元，每月最高以工作二十二天爲原則，並補助其勞健保費之雇主負擔部分，以實報實銷爲原則。

對於方案執行成果的考核，即使計畫執行未達成績效，也僅於隔年再次提案時列爲審查依據，並不會被終止計畫執行，故用人單位容易將此計畫視爲人力補充計畫，多數不會主動發揮最大人事成本效益；對於方案「讓失業者在地永續就業」的原意而言，若無勞委會補助經費，這些計畫單位是根本無法負荷龐大的人事費用（余雙如，2008）。因此，方案的執行對於用人單位而言其真正目的是否受到重視？亦或方案只是執行單位補充免費人力的另一個管道？主管部門與執行單位對於方案的推展目標，應有更審慎的思考與作法。

根據朱柔若(2004)的研究結果，在就業促進（進用人員留用情形、輔導進入正常職場情形）方面，絕大部分計畫皆未能達到預期目標。究其原因，由於多數計畫提供之就業機會以臨時性質居多、這些就業機會也與一般職場工作內容有異，而所培訓之工作能力並不具專業性，此皆不符市場所需。因此，對於增加失業者再就業能力助益不大。即便輔導其進入常態職場，所從事的工作亦與原方案無關；或因企業無意願增聘勞工，因此職業訓練等措施

雖可增加勞工生產力，卻仍難達再就業效果（李安妮，2008）。

多元就業開發方案確實有助於失業族群後續就業，包括就業能力提升、以及對未來就業的態度與觀念與適應未來工作環境皆有助益。但是少數進用人員將方案視為理所當然的工作機會，未能認真投入以養成再就業能力。此外方案的進用人員由公立就服中心統一推介，以未曾參加過公共服務擴大就業計畫、永續就業工程計畫、多元就業開發方案、臨時工作津貼等相關就業促進津貼或勞保失業給付之失業者為優先；受限於公法救助的精神，使得無法被機構留用或延用者，可能被排除再度進入方案的機會，造成另一種排除弱勢的結果；以及進用人員再進入就業職場後的工作並不穩定，使得執行單位對於進用人員的培訓及職業能力提升的實際效能，需再進一步探討（連德工商發展基金會，2005；曾敏傑，2006；李安妮，2008；林怡君，2009）。

三、關於專職人力(P)

人力資源規劃，是一個包含組織未來發展方向、檢視組織環境、預估人力需求，並發展一套行動計畫的持續性過程。人力資源規劃，除了要達成組織的目標外，還要顧及組織成員的利益和未來發展，因此，其目的有：（一）因應業務需要，合理分配人力；（二）維持供需平衡，消除無效人力；（三）預籌人力來源，更新組織生命；（四）滿足個人需要，結合組織目標；（五）降低用人成本，提高組織效能；（六）配合組織目標，協助組織成長（高木財，1996）。

一個良好的人力資源規劃中，最不可或缺的就是建立起定期的評估與檢查管道，以便隨時檢討人力資源規劃過程之實施狀況與缺失。在民間團體作業手冊第五十三條說明計畫管理方式為：用人單位應每月將出勤紀錄檢送公立就業服務機構備查，每三個月應填送計畫執行單位執行成果報告表（勞委會職訓局，2008）。用人單位原則上均有提供進用人員上工前訓練以及在職訓練，並透過計畫工作期間與外界互動機會，增進進用人員的自信心與人際關係。在職訓練課程主要與計畫工作內容有關：經濟型計畫較會針對特殊產業所需技能提供進階訓練，以提升進用人員的職場競爭力。職業能力包含工作技能、工作態度、人際關係等三面向，進用人員經由計畫工作後，進用人

員之職業能力多有提升，尤以自信心為最，但不必然有助於銜接外面職場的機會（李安妮，2008）。

參與方案對方案進用人員而言，所獲得的正面效果是：（一）經濟狀況改善，（二）建立信心，（三）增進人際關係網絡，（四）學習效果；但負面效果也有：（一）仰賴政府提供就業機會，（二）烙印效果：被視為短期進用人員，社會資本累積有限，（四）從事工作多為勞力性質，學習效果有限（鄭凱方、吳惠林，2004）。

進用人員能否達成機構/組織的使命，必須從量與質兩方面來看（林怡君，2009）：

- （一）量的部份，倘若機構必須藉由人力辦理各項與使命相關的活動，多元人力往往是增進機構達成使命的助力。
- （二）質的部份，進用人員的特性剛好符合機構所需，例如在地中高齡婦女不僅了解當地文化及產業特色，而其親和力亦有助於達成機構傳承文化、或拓展社區產業的目標。

生產力(Productivity)是衡量生產要素投入量與產出之間的關係指數，就個別廠商而言，生產力之高低代表企業應用生產資源效率的良窳。而就整個社會言，生產力的提升乃為經濟成長的主要動力。美國人力資源專家 J.W. Kendrick(1961)曾說明：生產力之理論，亦即投入(Input)與產出(Output)之比率，是人類努力脫離貧困之主要記錄；因此無論任何經濟體制，如何提高生產力乃為各國積極追求的主要目標之一（轉引自：莊福典，2006）。

「生產力」在經濟學的概念為產出與投入的比率；而生產力的提高，即意謂以相同的投入生產較多的產出，或同樣的產出使用較少的投入。不過，提高生產力的真諦，並非完全在於減少投入，相反的，應該是在於增加產出，或提高產出之品質，以創造就業機會，增進社會福利及提升全民福祉（中華民國統計資訊網，2009）。

對於生產力的低落，有許多因素存在。用人單位在執行多元計畫時，最常遇到的困難依序為（李安妮，2008；林怡君，2009）：

- （一）應付政府的行政工作過於繁複；
- （二）進用人員工作態度不佳造成管理上的困難；
- （三）進用人員技能不足訓練成本較高；
- （四）進用人員的能力不符合計畫工作所需等項目；
- （五）進用人員平均年齡較高，工作進度緩慢、效率較差；
- （六）部份進用人員認為薪資來自於政府，故未將機構視為雇主，工作上配合度較低，

除了在營運過程中時時檢視方案執行狀況的優劣處之外，人員的培訓育成也是重要的工作之一。因此，除了讓非營利組織感到負擔沈重的財物獎酬之外，執行單位應思考其他可以更瞭解進用人員心理，並給予進用人員激勵的方法。例如 Boehm (1959)所提出的社會功能架構，導引出五項教育目標(轉引自 Craig W. Lecroy, Jos'e B. Ashford, Kathy L. Lortie, 2007)：

- （一）視天賦潛能為人類功能的資源。
- （二）視環境的作用力為可提升或降低個人社會功能之潛在能力。
- （三）瞭解環境與個人潛能的交互作用，可提升或降低個人社會功能的潛在能力。
- （四）理解個人對變遷與壓力的反應。
- （五）對社會功能潛在能力之評估有所瞭解。

社會功能架構反映出人類行為中的社會能力模式，Wine & Smye(1981)描述能力模式為：成長、改變、學習和不斷與環境交互作用的結果（轉引自 Craig W. Lecroy, Jos'e B. Ashford, Kathy L. Lortie, 2007）。此社會能力模式可以作為非營利組織在培育方案人員的依據與參考。

依據規定每個方案在年度結束後，於次年度必須留用一定比率的進用人員，部份多元人員認為薪資來自於政府，故未將機構視為雇主，工作上配合度較低，就用人單位的角度而言，不僅是造成管理多元人員的困難，也是影響其管理一般（非多元）人員（林怡君，2009）。

雖然部份計畫成功地發揮地方特色，為地方發展開拓新里程碑，不過，許多方案中，僅有少部分得以持續執行，且大多仍需倚賴政府補助；其他重建案多為臨時性規劃的社會型計畫，2008年追蹤進用人員名單3298人，而用人單位則為280家機構、298項計畫（部份機構不只執行一項計畫）發現，2007年的方案進用人員僅約10%受僱者可持續就業（李安妮，2008）。

林怡君(2009)指出：在就業促進方面，第三部門的專長並非訓練，而是陪伴弱勢族群渡過困境，因此參與者在計畫中可以藉由參與決策建立自信心，並有穩定的經濟來源，在此過程中，或多或少學習技能。另一方面，由於第三部門所提供的職缺多是低薪且保障不足，因此當參與者技能有所提升，勢必尋求勞動條件更好的工作，但對機構留用人才卻是不利。

故而非營利組織在執行方案時，除了採行商業部門的經營模式之外，也必須具備企業經營管理的基本知識，此外非營利事業不像一般企業可提供較佳的薪資水準，對於經營管理或行銷人才可能較不具誘因，因此既有的工作人員也需積極學習新的專業。

四、關於財力與物力資源(R)

非營利組織既為公益性質，則組織自不以營利為目的，因而缺乏像利潤這樣具體而單一的標準，可資應用於訂定目標。絕大多數的非營利組織，其目標是多重的，而且是無形的，要將這種目的轉換為一定時間內所應達成的具體目標時，能否發展客觀而具體之衡量標準，即構成一項重要問題；非營利組織在這方面顯得特別困難（許士軍，2000；梁偉康，1997）。

民間團體與政府部門等用人單位的執行力方面，主要是評估機構達成計畫目標情形，藉由參與多元計畫所帶來的人力及財力資源，是否有助於用人單位加強服務或業務的推展，進而改善組織服務效能；同時由於政府資源的挹注，協助機構建立網絡、獲得訓練與輔導諮詢等，而能提升經營管理能力（林怡君，2009）。機構在執行多元計畫時，若能做好服務，建立良好的形象、提高公信力與知名度，將間接增進企業或政府的贊助意願，以及社會大眾的認同，從而創造機構的額外財源。

依據行政院勞工委員會職業訓練局「多元就業開發方案—民間團體作業手冊」(2008)第九條：補助項目如下(一)用人費用：用人單位進用人員及專案經理人、專案管理人之工作津貼及勞健保費。(二)其他費用：用人單位用於辦理人員訓練、督導、文具、通訊、行政業務加班費、差旅費、意外險、計畫相關活動、行銷、機具租用、服務費、雜支等。

執行單位需先遞交方案計畫書，提列服務(或產品)項目及預算規劃等，經主管機關審查後核撥補助金額。方案預算有三大功能：計劃功能--資源的取得、分配及支出使用；管理功能--促成現有資源的使用達成功效與效率；控制功能--支出操控在既定的範圍(胡婉雯，2009)。因此，「預算」在方案執行的責任上是重要的指標之一，對於方案後續的實際執行具有指標性意義。

多元就業開發方案民間團體作業手冊(2008)之第八項、第九項規定經濟型計畫書撰寫格式，必須清楚規劃方案預期的財務規劃與效益。因此各方案在審查通過後皆有其預估的營運收入、支出與盈餘，經濟型計畫執行的盈餘依規定應達核定計畫經費(即總補助經費)的20%，其用意是至少創造留用人員穩定就業機會的薪資費用(余雙如，2008)。根據分析顯示(表4-8)：預估盈餘未達核定計畫經費的20%者有7案，佔總案數的12%，這些方案通過審查的原因或目的為何，則需要另案探討。

多數非營利組織對於成本衡量及其控制問題，都很少加以重視。一方面，由於非營利組織自認目的崇高，並非追求利潤，若斤斤計較成本，可能影響組織的精神及服務品質；另一方面，其經費來源屬於預算、基金或捐贈，不像營利機構要靠減低成本支出求取更多利潤。因此瞭解及控制成本與否，並不致影響其財務收入與生存。在這些情況下，種種發展於營利事業的成本會計觀念及方法，比較少運用於非營利組織上。這樣，使得非營利組織從事各種活動的真實成本，也難以正確估計，因而無法有效控制財務(許士軍，2000；梁偉康，1997)。非營利組織雖然不以營利為目的，也不追求組織利益的最大化，但是正確的成本估算與損益衡量，是組織對自身存續的保障，

也是對社會大眾應有的責信。

爲了能維持非營利事業長期的穩定性及生存能力，有三個指標是必須重視的：一爲 ROE (Return on Equity)，即股東權益報酬率（在非營利事業，即相當於淨資產報酬率）；二爲 COE (Cost of Equity)，即權益資金成本，亦即股東權益的隱含成本(implicit cost)或必要報酬率；三爲 EVA(economic value added)，是基本的經濟價值的觀念，即 $EVA=0$ ，或賺取 COE 之報酬，也就是 $ROE > COE$ 觀念（黃德舜、邱義興，2004，轉引自：黃德舜，2006）。

利潤與創造利潤所需投資額之間的關係，稱爲投資報酬率。投資報酬率已廣泛被認爲是衡量企業經營績效之有效方法（會計資訊系統教學網站，2009）。投資報酬最明顯的來源是來自營業淨利，因此投資報酬率實質上乃是顯示營業淨利與產生淨利之投資金額兩者之間的關係。從相同資金來源的各個方案的投資報酬率來作一相互比較，可以觀察到經營績效是有高有低、優劣不一。

此外，營業毛利率可顯示出企業是否可以妥善管理業務活動，而此亦會反映在損益表上。有五個因素會直接影響營業毛利率，進而間接影響投資報酬率：（一）銷售產品或服務單位之數量（交易量）；（二）每項產品或服務單位之平均售價（售價）；（三）製造或採購產品之成本（銷貨成本）；（四）控管一般與行政費用之能力（行管費用）；（五）控管行銷與配送費用之能力（營運費用）(Carlos W. Moore, J. William Petty, Leslie E. Palich, Justin G. ongenecker, 2009)。

非營利組織因必須擔負社會責任，使命才是追求的目標，但即使是以社會福利服務的角度而言，非營利事業財務目標的訂定通常有三個原則：（一）淨收入最大化；（二）損益平衡；（三）成本最少化（黃德舜，2006）。非營利事業的財務管理目標應在於提供足夠的資金爲組織使用，畢竟資源取得不易，所以損益平衡仍是各項方案運作的基本原則。

五、關於業務效率(O)

多元就業開發方案的使命是：「結合政府及民間團體，透過具創意性、地方性及發展性之經濟型或社會型計畫，引導失業者參與計畫工作，紓解其失業帶來的經濟危機與生活壓力，維繫其勞動意願，增進就業能力以及工作自信心（勞委會，2002）」，因此方案其實也是一個規模頗大的就業計畫，可以看出多元就業開發方案是積極的在為弱勢就業族群開闢另外一條就業的管道，結合政府部門與民間組織一起來推動這個政策。

在林怡君(2009)的研究中顯示：2007 年民眾認為公共服務計畫對於國家社會的影響，表示「非常同意」與「有點同意」的比例依序為：提升民眾生活品質 60.7%、提升政府行政效能 56%、改善地方生態環境 45.6、與促進地方產業發展 32.3%（圖 2-3-2）。

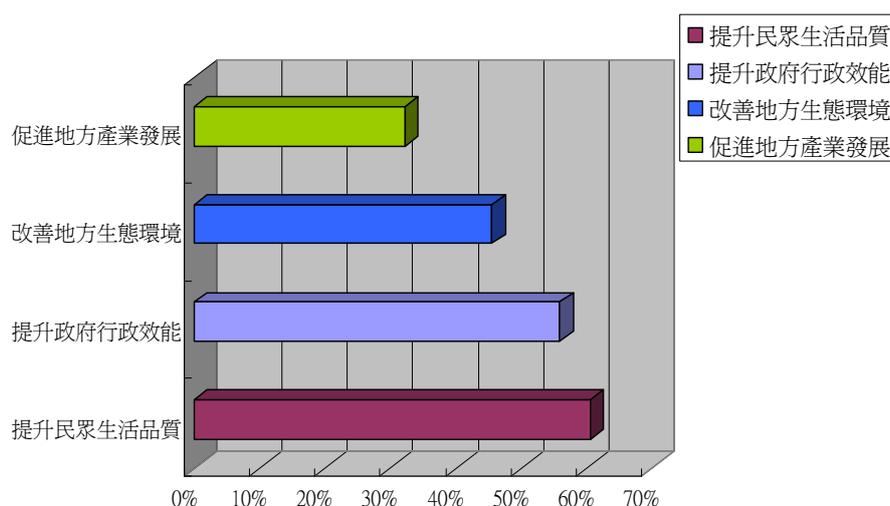


圖 2-3-2 公共服務計畫對於國家社會的影響民眾認同度

資料來源：林怡君，2009；研究者製圖。

公共服務計畫（即是政府部門的多元方案）針對整體社會的正面效益包括（林怡君，2009）：

- 1.經濟層面：提供就業機會，降低失業人口；勞動市場的供需媒合；降低就業保險支出。
- 2.社會層面：做為社會安全網；強化失業者的社會適應力；強化人際網絡關

係。

- 3.政治層面：透過公共就業方案的推行，促使進用者與其家屬、甚至朋友群更瞭解政府關懷與協助弱勢者就業的政策與美意。

而其負面影響也有：

- 1.管理困難影響公務體系之正常運作；
- 2.恐不符合投資與報酬率。

影響生產成本的主要因素，一般來講，可以歸納為三類，依其重要性說明如下（BMCA 企顧協會服務網，2009）：

- 1.技術因素：許多方案生產成本居高不下，大部份是生產技術的原因所造成的，例如：不良率偏高、品質不符市場的要求、生產線運轉效率偏低等等現象。
- 2.規劃因素：成本是在設計階段決定，而不是在執行階段決定的。成本控制早在規劃的階段就已經決定了 80%的成本，至於執行階段則只剩下 20%的改善空間。
- 3.管理因素：諸如：降低存貨庫存、減少公司營業費用、提升人員效率等改善作業，能借助於管理面的控制與改善，降低經營成本，對於提高企業獲利也有一定的幫助。

李安妮(2008)的研究指出：不論是問卷調查或深度訪談的結果均顯示，弱勢就業者參與多元就業開發方案，不僅可提升個人就業能力，也有助於後續就業，因此受訪者對於政府推行此項政策大多表示肯定，也期待此項政策能夠延續，以協助弱勢人口就業。

研究者蒐集目前與非營利組織財務管理與 CORPS 模式的相關研究包括：Nicholas P. Marudas & Fred A. Jacobs (2009)的「影響政府對非營利組織支持的具體因素」、胡予瀨(2007)的「非營利組織會計操縱與透明度之分析：以美國非營利組織為例」、吳國明(2000)的「非營利組織租稅徵免之研究」、林榮春，黃百麟(2005)的「台北市老人安養護機構經營管理之研究」及黃桂蘭(2005)的「非營利組織 CORPS 模式在國民中學總務處應用之研究」等，歸納整理如下(表 2-3-2)：

表 2-3-2 非營利組織經營管理之相關研究

題目 (出處)	作者 (年代)	研究摘要	研究結果或建議
The effects of nonprofit organization-specific factors on governmental support to nonprofit organizations. (影響政府對非營利組織支持的具體因素) (ASBBS Annual Conference: Las Vegas)	Nicholas P. Marudas & Fred A. Jacobs (2009)	許多研究報告顯示，非營利組織的重要資金來源為捐款，政府的支持也是一個重要資金來源。因此，我們認為是第一個模型，以政府支持的一級非營利組織作為一個測試非營利組織功能的具體因素。 我們測試此因素模型，使用國家中心數據庫對美國非營利組織慈善統計數據進行大樣本的研究和發現，所有的因素模型的統計學意義。非營利組織的效率、年資和財產，對非營利組織在政府補助和籌款收入產生重大積極的影響。	本文非營利組織管理人員和董事應當關心的結果是：國內稅收服務要求所有非營利組織在 990 表中的開支應劃分成三個分類：計劃，資金和管理。 <u>非營利組織管理人員和董事，核定這三個類別的支出，會影響捐贈的金額，亦對得到政府的資金有重大負面影響。</u> 亦即，他們的決策將會對捐贈的金額產生影響。此外，非營利組織管理人員和董事決定一個非營利組織在某一年盈餘或赤字的程度，這一決定將影響組織的淨資產。因此，財務（淨資產-永久受限制淨資產）/（總費用-籌款費用）結果表明，對政府的資金補助有一個顯著的負面影響。
非營利組織會計操縱與透明度之分析：以美國非營利組織為例 (台北大學合作經濟學系碩士班碩士論文)	胡予瀕 (2007)	本研究採用財務面及非營利治理面的變數，來探討可能從事會計操縱的非營利組織具有哪些財務面及非營利治理面的特徵。並更進一步探討評等機構對非營利組織的評等成績是否會受到非營利組織從事會計操縱可能性的影響。最後，本研究更深入探討非營利組織從事會計操縱、非營利組織的規模、非營利組織平均評等成績等其他相關變數對非營利組織透明度的影響。	本研究實證發現，三家評等機構中，以 Charity Navigator 的評等成績最容易受到非營利組織從事會計操縱的可能性的影響，這可能是因為 Charity Navigator 所分析的資料僅選取 990 報表 (Form 990)，而沒有納入其他的資料，如非營利組織所提供的審計後的財務報表、組織內部的治理與監督，而使得其評等成績最容易受到影響。最後，本研究發現，較會從事遊說活動的非營利組織，有較低的透明度。

題目 (出處)	作者 (年代)	研究摘要	研究結果或建議
非營利組織租稅徵免之研究 (國立政治大學會計學系碩士論文)	吳國明 (2000)	本論文旨在探討非營利組織及其捐贈者所享受的租稅優惠，是否應依組織性質的不同而有所差異。本研究參考相關文獻及美國內地稅法的分類方式，將國內非營利組織依公益性質及商業性質劃分為六類，並寄發問卷詢問國內會計師、營利事業財務主管及負責人、非營利組織管理者及負責人、學者及稅務人員對此六類組織及其捐贈者享受各項免稅優惠的贊同程度。	本研究以敘述統計、t 檢定及一般線性模式等統計分析方法對文獻探討所建立的假說進行測試，得出下列「各界對於非營利組織及捐贈者享受免稅優惠的贊同程度」實證結果： 一、依組織公益性質的不同而有顯著的差異。 <u>公益程度愈高者，各界贊成免稅的程度愈高。</u> 二、 <u>依組織商業性質的不同而有顯著的差異。各界對不具商業性質的組織有較高的免稅贊同度。</u> 三、因減免項目的不同而有顯著的差異。 四、對於捐贈者享受所得稅或遺贈稅扣除優惠的贊同程度高於非營利組織本身享受各稅減免的贊同程度。 五、 <u>非營利組織管理者對於組織本身享受所得稅、營業稅、關稅及財產稅免稅優惠的贊同度顯著高於其他受試者。</u>
台北市老人安養護機構經營管理之研究	林榮春， 黃百麟 (2005)	以司徒達賢教授提出之非營利組織經營管理「CORPS」模式為研究架構，發展訪談問卷，以訪談調查法收集資料，並以國內高齡化社會攸關之老人產業議題為方向，針對機構高階經理人進行訪談調查。	<u>研究結果呈現機構在「CORPS」模式五大構面之實際運作狀況</u> ，提出老人安養護機構管理概況之全盤性地系統分析，研究結果呈現老人安養護機構於經營管理五大構面之概況，並以政府機構評鑑為績效指標，探討績效優劣之機構於經營管理之差異，進一步以經營策略角度切入，提出老人安養護機構於經營管理策略之具體建議。

題目 (出處)	作者 (年代)	研究摘要	研究結果或建議
非營利組織 CORPS 模式在國民中學總務處應用之研究	黃桂蘭 (2005)	研究的目的，在探討非營利組織CORPS 模式如何應用於國民中學總務處。研究之目的有二： 一、 探討非營利組織之六種績效評估指標，應用於衡量國民中學總務處績效之可行性評估。 二、 建立非營利組織 CORPS 模式在國民中學總務處可應用策略。	根據研究結果及研究目的提出以下建議： 一、深植組織使命，共築組織願景藍圖。 二、總務主任善盡「經營者」角色。 三、資料的e 化成檔，確保組織運作流程穩定。 四、強化組織學習，形成行政專業文化。 五、 鼓勵嘗試創新服務，再現組織生機。 六、 真誠關懷的組織溝通與人際互動。

資料來源：研究者整理

綜合上列對非營利組織財務管理方面之研究，可歸納下列數點：(一) 管理人員和董事的決策，會影響社會大眾捐贈及政府的補助資金的金額；(二) 組織從事會計操縱及組織內部的治理與監督，都可能容易影響評等成績；(三) 較會從事遊說活動的非營利組織，有較低的透明度；(四) 「CORPS」模式可以呈現機構在五大構面之實際運作狀況。

第四節 多元就業開發方案---嘗試社會企業？

壹、多元就業開發方案的法源與願景

「多元就業開發方案」依據就業服務法第21條、第23條又第24條辦理實施(表2-4-1)，方案的推展是期能藉由政府與民間資源的結合，舒緩台灣目前失業問題嚴重的困境，並期望能化危機為轉機、化救助為扶助、以創新、合作與突破的精神，協助有工作意願的個人，共同參與改造社會生活(曾敏傑，2006)。

表2-4-1 多元就業開發方案的法源

法令	條文內容
就業服務法	<p>根據中華民國81年5月8日，總統(81)華總(一)字第2359號令公布之就業服務法第3章促進就業內文如下：</p> <p>(一)第21條政府應依就業與失業狀況相關調查資料，策定人力供需調節措施，促進人力資源有效運用及國民就業。</p> <p>(二)第23條中央主管機關於經濟不景氣致大量失業時，得鼓勵雇主協商工會或勞工，循縮減工作時間、調整薪資、辦理教育訓練等方式以避裁減員工；並得視實際需要，採取創造臨時就業機會，辦理創業貸款或加強實施職業訓練輔導措施。</p> <p>(三)第24條主管機關對左列自願就業人員，應訂定計畫，致力促進其就業：家計婦女、中高齡者、身心障礙者、原住民、生活扶助戶中有工作能力者、更生保護人及其他經中主管機關認為有必要者。</p>
經費來源	由就業安定基金支應。

資料來源：行政院勞工委員會職業訓練局多元就業開發方案 97 年民間團體作業手冊；研究者整理製表。

透過多元就業開發方案，政府部門積極建構與民間團體間促進就業之合作夥伴關係，方案的願景是：致力擴大民間團體僱用能力，提供失業者在政府部門及一般公司行號以外的第三個長期就業管道；更期待透過具有公益使命之民間團體，共同協助弱勢失業者渡過生命的陰霾，以達成服務弱勢者的社會責任與使命，並落實非營利組織轉型為「社會企業」的基礎。

貳、多元就業開發方案的沿革

一、多元就業開發方案的內涵

「多元就業開發方案」是行政院勞委會爲了紓解國內失業問題的重要政策之一。其歷史可以溯源至1999年九二一大地震發生後，勞委會在受災地區推出的相關就業措施，包括「就業重建大軍就業重建計畫」等，降低失業衝擊。至2001年全國的失業率有逐漸走高的趨勢，勞委會參考歐盟發展第三部門就業系統及就業重建大軍的實施經驗，推出「永續就業工程計畫」，自2002年起，續以「多元就業開發方案」開始執行迄今（表2-4-2）。計畫實施以來，隨著每一年方案審查及實地考核訪視經驗，不斷微幅修正，以持續導向促進就業、地方發展及非營利組織社會企業化爲目標。

「多元就業開發方案」計畫實施六年多來，隨著每一年方案審查、成果報告及實地考核訪視等經驗，不斷有著微幅修正，希望能持續導向促進就業、地方發展之目標，並且朝向社會企業的願景前進。

表2-4-2 勞委會各年度相關方案發展歷程

年 度	發 展 內 容
1999年	以工代賑方案（921 震災區重建計畫）
2000年	臨時工作津貼-921 震災區就業重建大軍專案
2001年	永續就業工程計畫（參考歐盟推動第三部門就業發展）
2002年	91年度多元就業開發方案（因應台灣結構化失業情況，持續與民間團體合作推動就業促進）
2003年	92年度多元就業開發方案-民間團體就業擴展計畫
2004年	93年度多元就業開發方案
2005年	94年度多元就業開發方案（除民間團體外，新增政府部門計畫申請類別）
2006年	95年度多元就業開發方案
2007年	96年度多元就業開發方案（於經濟型計畫下，新增協助本國照顧服務產業發展試辦計畫）
2008-2009年	97-98年度多元就業開發方案

資料來源：勞委會職訓局(2009)，研究者整理製表。

二、多元就業開發方案的執行

多元就業開發方案之執行方式及相關規定說明如下（表 2-4-3）：

表 2-4-3 多元就業開發方案之執行方式及相關規定

項 目	內 容
（一） 政策目標	行政院勞工委員會為建構民間團體與政府部門間促進就業之合作夥伴關係，透過促進地方發展，提升社會福祉之計畫，創造失業者在地就業機會。
（二） 計畫類型	1、經濟型計畫：民間團體所提具有產業發展前景，而能提供或促進失業者就業之計畫。 2、社會型計畫：各部會、直轄市、縣（市）政府或民間團體所提為增進社會公益，且具有就業促進效益之計畫。
（三） 名詞解釋	1、弱勢族群：負擔家計婦女、年滿40歲至65歲失業者、身心障礙者、原住民、生活扶助戶中有工作能力者、更生受保護人、家庭暴力及性侵害被害人、因家庭因素退出勞動市場2年以上，重返職場之婦女及其他經中央主管機關認定者。 2、長期失業者：失業者向公立就業服務機構辦理求職登記日後滿5個月，仍未能順利就業者。 3、民間團體：依人民團體法立案之社會團體、職業團體，及依民法設立之財團法人。依合作社法、儲蓄互助法及工會法設立之合作社、儲蓄互助社及工會。
（四） 推介及進用 對象	1、除計畫專案經理人/管理人外，本方案之進用人員均需限由公立就業服務機構推介，並就用人單位錄取進用名單進行核對建檔及核准派工。 2、公立就業服務機構依下列規定辦理推介： (1)經濟型計畫以非自願性失業者、中高齡失業者及辦理求職登記日前連續失業達3 個月以上者為優先。 (2)社會型計畫以弱勢族群、長期失業者及其他經本會指定之對象為限，並以辦理求職登記日前連續失業達3個月以上者為優先。 (3)以未曾參加過公共服務擴大就業計畫、永續就業工程計畫、多元就業開發方案、臨時工作津貼等相關就業促進津貼或勞保失業給付之失業者為優先。
（五） 補助方式	1、用人費用：用人單位進用人員及專案經理人、專案管理人之工作津貼及勞健保費。 2、其他費用：用人單位用於辦理人員訓練、督導、文具、通訊、行政業務加班費、差旅費、意外險、計畫相關活動、行銷、機具租用、服務費、雜支等。 (1)經濟型計畫：以用人費用之15%為原則。 (2)社會型計畫：以用人費用之5%為原則。

項 目	內 容
(六) 補助期間	1、各部會、直轄市或縣（市）政府社會型計畫：以6個月為原則。 2、民間團體社會型及經濟型計畫：同一計畫最長得連續補助3年，視其執行績效、訪視考核及接受輔導成果，逐年審查核定。 3、曾執行3年期計畫之民間團體，於計畫到期後，每自行僱用原計畫進用人員一人，可申請相對補助一人。專案經理人或專案管理人另視計畫實際需求核定。
(七) 督導、輔導 及考核	1、本會職業訓練局所屬公立就業服務中心辦理顧問諮詢輔導，視用人單位實際運作狀況，適時引介適當資源，提昇個別計畫及方案整體績效。 2、考核相關規定如下： (1)第一層級考核權責單位：各部會、直轄市或縣（市）政府、公立就業服務機構每月至少實地訪查其轄區內計畫一次。 (2)第二層級考核權責單位：本會職業訓練局所屬公立就業服務機構，計畫執行期間內至少實地訪查一次 (3)第三層考核權責單位：本會，不定期辦理考核及評鑑。
(八) 留用獎勵	1、用人單位應於計畫結束後一個月內檢送「留用/輔導就業人員名冊」至公立就業服務中心備查，並提供留用人員之工作任務、內容及督導管理方式（如上班時間、工作地點及請假規定等）。 2、公立就業服務機構按月前往訪查是否具留用事實（訪查項目包含多元就業開發方案人員留用獎勵要點之各申請要件），達成計畫留用人員比例規定滿半年後，並符合相關規定者，得向原推介轄區之公立就業服務機構提出獎勵金之申請。

資料來源：行政院勞委會職訓局多元就業開發方案97年民間團體作業手冊；研究者整理製表。

叁、多元就業開發方案的相關研究

研究者蒐集目前與多元就業開發方案相關之研究，包括黃坤祥、游皓偉、黃瓊芬(2005)的「庇護工廠與身心障礙者就業開發之探討」、蕭娜娜(2007)的「行政院勞委會職訓局多元就業開發方案輔導機制之探討」、李宗勳(2006)的「多元就業開發方案對非營利事業組織能力建構之分析」等，歸納整理如下（表 2-4-4）：

表 2-4-4 多元就業開發方案相關研究

題目 (出處)	作者 (年代)	研究摘要	研究結果或建議
<p>庇護工廠與身心障礙者就業開發之探討—高雄縣「一家工廠」之分析。</p> <p>(社區發展季刊)</p>	<p>黃坤祥 游皓偉 黃瓊芬 (2005)</p>	<p>「多元就業開發經濟型方案」的主要目標與預期效益為建構民間團體與政補部門間促進就業之合作夥伴關係。在此一方案進行過程中，非營利組織(NPO)扮演一個極重要的角色，本文透過個案分析、深入訪談與模式建立，以高雄「一家工場」為分析主體，探討身心障礙社團在弱勢勞工就業開發中可扮演的角色。</p>	<p>本文認為目前非營利組織在兼具社團服務宗旨、企業化及促進就業開發三項任務上，「一家工場」初期以扮演「中介型」角色較適合；其次透過組織發展為「附屬事業型」最終發展為「微型企業」應是較適合的路徑。</p> <p><u>現階段我國非營利組織在人力、財務與組織制度等多方面仍然相對弱勢，要達到轉型為微型企業進而發展成勞雇關係仍存在著相當的困難，但仍是可努力的目標。</u></p>
<p>行政院勞委會職訓局多元就業開發方案輔導機制之探討—以苗栗區社區觀光產業發展為例</p> <p>(靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文)</p>	<p>蕭娜娜 (2007)</p>	<p>本研究重點為 95 至 97 年度多元就業開發方案民間團體諮詢輔導計畫方案，以苗栗縣薑麻園故鄉營造產業觀光協會、苗栗縣頭屋鄉獅潭社區發展協會、苗栗縣南庄鄉觀光產業協會為例，深入探討社區發展觀光產業的運作模式與輔導架構、做法，對照以往輔導機制，瞭解單位對輔導模式認知的落差，以及不同輔導機制所導致的效益與發展方向。透過資料分析，了解大型輔導案例推動時所面臨的相關問題，期能歸納出並建構出有效的輔導機制，以提供日後相關方案執行時之參考。</p>	<p>研究結果瞭解到<u>多元就業開發方案輔導機制的委外時程短，輔導成效實不易落實</u>；財務核銷模式之「服務成本加公費法」亦增高行政作業難度。建議相關主管機關及執行單位成立經理人(管理人)聯誼會、加強聯合輔導模式、促進戶外教學聯盟、發展多元族群文化特色、建立聯合行銷平台、導入外部資源等，參考歐盟政府部門與民間單位的合作夥伴的互動模式，以協助者及合作夥伴的關係，共同促進失業者的就業機會。</p>

題目 (出處)	作者 (年代)	研究摘要	研究結果或建議
多元就業開發方案對非營利事業組織能力建構之分析－以財團法人聲暉綜合知能發展中心為例 (南華大學非營利事業管理研究所碩士論文)	李宗勳 (2006)	本研究嘗試從組織能力建構模式，探討非營利事業執行多元就業開發方案的過程，並以台中縣私立財團法人聲暉綜合知能發展中心為個案研究，透過資料的蒐集、參與觀察及深度訪談等方法彙整財暉的各項事務，藉以瞭解其從社會型方案轉型至經濟型方案的過程。因此以組織能力建構為分析架構，瞭解組織的使命願景策略、治理與領導、方案多元性與影響、策略關係、資源發展及內部營運與管理等六個層面，並與公益創投之定義做一對照。	本文以財團法人聲暉綜合知能發展中心為個案研究發現，可以將之歸納成五個層面： <u>組織面、政府面、社會面、市場面及基本面</u> ，而且五個層面彼此又互相有關聯。發現 <u>組織能力層面越強，周邊相關的輔助力量也會隨之提升</u> 。這五個層面可以構成所謂的蝴蝶架構，不同層面的大小與方向，都會牽涉到組織體未來運作的穩定程度。

資料來源：研究者整理

依據上列研究可發現：(一) 現階段我國非營利組織在人力、財務與組織制度等多方面仍然相對弱勢，要達到轉型為微型企業進而發展成勞雇關係仍存在著相當的困難，但仍是可努力的目標；(二) 多元就業開發方案輔導機制的委外時程短，輔導成效不易落實；(三) 組織能力可分為：組織面、政府面、社會面、市場面及基本面，而且五個層面彼此又互相有關聯。發現組織能力層面越強，周邊相關的輔助力量也會隨之提升。

以上的發現與本研究欲探討之組織管理運作層面有關，本研究將更深入探討非營利組織參與多元就業開發方案之相關因素。

第五節 社會企業的觀點—轉型是出路？

壹、社會企業的意涵

定義社會企業(Social Enterprise)，就像是瞎子摸象般(SEL,2001)，很難有個完整的圖像。所以我們僅能從標示出社會企業的特徵，盡量去模塑出社會企業的形象。與社會企業意義相似的名詞還包括有：社區財產創造(Community wealth creation)、社會目的事業(Social purpose business)、公益創投(Venture philanthropy)等(Mclaughlin,2001)。

社會企業在不同國家有不同合法組織型式，但皆須具有創業精神以及追求社會與經濟的目標。從社會經濟面向觀之，這些結合創新能力以提供生產的社會企業組織，同樣要面對與市場經濟及政府的競爭。社會企業仍有許多特徵，如具有社會性創業精神的態度、自主性、提供創新服務回應政府及市場無法滿足之需求等(OECD,1999)。

鄭勝分(2005)則分析歐美經驗，將社會企業歸納為兩個主要方向，其一係指企業的非營利化，另一為非營利組織的商業化。社會企業除了社會經濟的非營利化外，也包含非營利組織的商業化趨勢，其中社會經濟多指微型的合作社組織，扮演解決失業問題的社會角色；此外，社會企業也包含企業慈善(Corporate philanthropy)，即企業責任(Corporate social responsibility；CSR)的展現。

綜上所述，本研究所稱之「社會企業」係指非營利組織（包括：基金會、協會、合作社等）採用企業化經營方式，自行經營或與企業合作，藉由提供產品及服務，以創造利潤，而最終的目的是為了創造弱勢勞工的就業機會、或促進社區產業發展，所獲利潤也將回饋到組織本身的運作或服務上。

一、社會企業的目標

「社會企業」的目的即是要「創造資源」；由於並非純然的營利組織，亦非一般社會服務，社會企業透過企業策略及商業運作達至社會目標，其主要收益主要用於促進社區、弱勢社群及社會企業本身的發展及投資，重視社會價值而非最

大的經濟利益。

戴肇洋、林怡君(2007)認為社會企業的目標為：(一)滿足社會需要；(二)創造就業機會；(三)促進員工發展；(四)建立社會資本；(五)推動永續發展。社會企業係立基於自助與互惠的原則，可為當地社區帶來財富或就業機會，同時可提升人們的就業技能，並且社會企業必須透過充分的營利事業體以獲得所欲利益。因此，社會企業所關切的議題多半與弱勢者就業促進、社區整體發展、經濟產業發展息息相關。

社會企業最主要的特點是用企業經營的方式來達成社會的目的，意即非營利組織自行發展產業，從事賺取利潤的商業交易行為，再將獲得的利潤歸回組織來運作，是除了募款之外，另一個收入來源（陳金貴，2002）。

二、社會企業的類型

非營利組織企業化的發展基本上分成兩個途徑，一種是以非營利組織所擁有的一切做為基礎，再以企業方式來經營，美國和我國的現況運作屬於此途徑；另一種是從非營利組織的基礎中創造出新的社會企業組織，歐洲各國屬於此途徑。

The Social Entrepreneurship Initiative(1997)提出社會企業是一種解決社會需求的創新途徑，使用傳統的商業手段來創造社會價值（Standford GSB, 2001；蕭盈潔，2002；林吉郎，2003）。並認為社會企業包括三種領域：

- (一) 運用組織資源以創造性的方式處理社會議題的營利機構。
- (二) 幫助個人組織辦微型企業的營利組織。
- (三) 非營利組織致力為自己的方案創造經濟價值或是為其服務的人口創造就業或訓練的機會。

「社會企業」近幾年來會被提出，是資本主義社會發展成熟後，整個企業經營經過反省的結果（傅篤誠，2004）。

三、社會企業主要的運作模式

由於社會企業能有效運用社會資源，促進跨部門合作，促進失業者及弱勢族群的就業，因而廣受世界各國採用，以此策略推展就業促進工作。若根據相關文獻（Mancino & Thomas, 2005；Pelchat, 2005；社會企業資源網，2007；戴肇洋、林怡君，2007。轉引自：余雙如，2008），大致可依運作方式將社會企業發展迄今的模式歸納為下列幾種（表2-5-1）：

- （一）工作整合模式：協助被排除在就業市場之外的弱勢者，透過訓練或工作機會給予薪資的方式，達到社會融合及充權的目標。受益者為弱勢勞工。
- （二）社區經濟模式：主要是透過社區發展計畫，振興當地文化、促進經濟發展及開創社區產業。受益者為社區居民。
- （三）合作社模式：由一群經濟上相對弱勢者，運用共同經營的方法，謀求增加社員經濟效益與生活改善。受益者為勞動合作社會員。
- （四）鄉村銀行模式：提供窮人小額貸款，但不需任何擔保物。窮人可運用這筆貸款創業，進而改善生計與經濟情況。受益者為窮人。

無論以何種模式運作，重要的是社會企業必須增強人力資源管理的競爭優勢，創造地區之經濟效益，並且維持組織價值、使命、與成長之間的密切互動與平衡。

表2-5-1 社會企業各種運作模式之比較

模式	工作整合模式	社區經濟模式	合作社模式	鄉村銀行模式
目標	促使弱勢者重新獲得社會接納，並使社會破除偏見，而弱勢者也能經由此過程達到充權。	提升社區凝聚力	主要是為創造失業者就業機會、或該社群整體利益，藉由互助自立方式，以減輕社會福利財政壓力。	協助一貧如洗的窮人藉由創業得利從而脫離貧窮。
運作方式	協助被排除在就業市場之外的弱勢者，透過訓練或工作機會給予薪資的方式，達到社會融合及充權的目標。	主要是透過社區發展計畫，振興當地文化、促進經濟發展及開創社區產業。	由一群經濟上相對弱勢者，運用共同經營的方法，謀求增加社員經濟效益與生活改善。	提供窮人小額貸款，但不需任何擔保物。窮人可運用這筆貸款創業，進而改善生計與經濟情況。
組織主要型態	身心障礙者庇護工場	社區發展協會	勞動合作社	鄉村銀行
受益者	弱勢勞工	社區居民	社員	窮人
代表國家	比利時、德國	美國	義大利	孟加拉
	英國、香港兼採上述三類			

資料來源：戴肇洋、林怡君（2007）

貳、台灣社會企業的發展與現況

一、發展背景

台灣非營利組織社會企業的興起，可歸納為五大因素：（一）因應社會需求；（二）尋求財務的穩定與自主；（三）社會福利民營化與購買式服務的促使；（四）政府政策誘發與經費補助；（五）企業日漸重視社會責任的實踐（官有垣，2006、

劉寶娟，2003、Pelchat，2005。轉引自：林怡君，2008）。

若從「中小企業」的角度來分析非營利組織從事社會企業的經驗，近年以來，各縣市新型態中小企業的發展，如居家照護（照護老人、身心障礙者）、資源回收（含二手貨回收）、文化休閒、生態觀光、地方特產開發等，乃由於政府補助的介入所致。這些企業的出現是著眼於僱用失業者，其提供的服務多有助於改善公共利益，且多因政府補助才得以創始，可稱之為公益服務型中小企業（吳惠林、王素鸞、鄭凱方、陳綉屏，2003。轉引自：余雙如，2008）。

二、有關社會企業發展的政策措施

為協助地區產業發展，並創造更多在地的就業機會，多元就業開發方案配合政策措施，以「社會企業」為發展目標，陸續推出相關方案措施如下（表2-5-2）：

表2-5-2 社會企業發展的政策措施

項 目	內 容
以社區營造為主軸之相關措施	藉由發展地區經濟以增加工作機會，例如：新故鄉社區營造計畫、台灣健康社區六星計畫、多元就業開發方案等。
針對特別弱勢族群社會企業提供補助	政府在2002年通過了「身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法」，提供部分經費、場地設備等資源，促使更多庇護工場的成立。內政部於2002年通過「原住民合作社輔導考核及獎勵辦法」明訂相關主管機關得視需要訂定各種獎助措施，以充實原住民合作社營運設備及提升其業務拓展能力。
推動照顧服務福利及產業發展方案	為因應國內人口老化及各項福利需求日益增加，並藉由照顧服務產業之發展，擴大相關勞力需求，故政府於2002年推動「照顧服務產業發展方案」，期結合民間力量，共同發展照顧服務支持體系。

資料來源：內政部(2002)；研究者整理。

叁、非營利組織企業化的稅務問題

Lester M. Salamon (1996) 提出非營利組織所必須面對的四項挑戰：財政、經濟、效率及合法性，其中合法性為最大問題。當非營利組織開始事業化的行動時，對於公共政策的影響，最重要的就是挑戰原本稅務上的規範。由於非營利組織的免稅地位是來自於其對社會使命的促進，政府藉由「稅式支出」(Tax expenditures) 的方式來鼓勵非營利組織從事福利活動的金額開銷（王順民，1999）。

黃德舜(2006)認為：在所得稅方面，台灣非營利組織要享受免稅優惠，除了應先經主管機關核准設立之外，亦需符合台灣所得稅法第四條第一項第十三款規定：「教育、文化、公益、慈善機關或團體，符合行政院規定標準者，其本身所得及其附屬作業組織之所得免納所得稅」。

非營利組織企業化的起始，有很重要的一部份就是來自於政府補助的縮減，導致非營利組織必須另求資金的來源，來彌補預算上的短缺(Skloot & Edward, 1987)。由於非營利組織的事業化風潮在80年代吹起，非營利組織與營利組織的界線越來越模糊(Weisbrod, B. A., 2000)。而政府監督焦點的改變，也會間接影響到非營利組織相對於組織社會使命的達成，變成更加重視其資金來源的方式。

肆、非營利組織參與社會企業的相關研究

研究者蒐集目前與非營利組織參與社會企業相關之研究，包括 Charles Leadbeater (2007)的「社會企業和社會創新：下一個十年的戰略」、蕭盈潔(2002)的「非營利組織事業化--以社會福利機構為例」、金玉琦(2000)的「非營利組織資源開發新途徑—公益創投與社會企業之可行性研究」等，歸納整理如下（表 2-5-3）：

表 2-5-3 非營利組織參與社會企業相關研究

題目 (出處)	作者 (年代)	研究摘要	研究結果或建議
<p>Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years.</p> <p>社會企業和社會創新：下一個十年的戰略 (A social enterprise think piece for the Office of the Third Sector.)</p>	<p>Charles Leadbeater (2007)</p>	<p>本文認為政府需要有一個框架讓創新的社會企業發揮可能的關鍵作用。社會企業的政策需要更全面的戰略，因為社會創新的目的是提供社會影響，尋找新的途徑處理未滿足的社會需求。</p> <p>社會企業提供了一條新的途徑，商業化是行動的社會目的。</p>	<p>政府支持社會企業的重點在四個主要活動領域：</p> <p>一、支持社會企業家更大規模的運作。</p> <p>二、鼓勵更廣泛地提供文化和社會責任感，以支持社會企業和自願捐款及公共服務。</p> <p>三、<u>促進社會創新和更有效的社會成果</u>，其中包括鼓勵服務使用者主導的創新公共服務。</p> <p>四、鼓勵並在必要時更加重要求企業的社會責任感。</p> <p><u>社會創新，就像許多其他形式的創新，是一個集體的創新過程，其中涉及到許多成員：社會企業，公司，服務用戶，管理者，資源提供者，政客。</u></p>
<p>非營利組織事業化--以社會福利機構為例</p> <p>(國立台北大學社會工作學系碩士論文)</p>	<p>蕭盈潔 (2002)</p>	<p>本篇論文以社會福利機構為例，藉由次級資料分析的方式，釐清社會企業的概念，並從文獻中分析國外社會福利機構在開辦事業化可能會有的優勢與挑戰。並佐以深度訪談的方式，選擇國內四個社會福利機構：勵馨社會福利基金會、喜憨兒社會福利基金會、伊甸社會福利基金會及陽光社會福利基金會，藉由其發展事業化的經驗，建構出目前</p>	<p>從文獻中發現<u>非營利組織開辦事業化對機構的好處</u>，包括：<u>提高機構財務的穩定性</u>、提高服務的品質、提供工作機會給弱勢人口群及促進組織的專業化。但是相對的，也會帶來一些挑戰，包括：組織文化的衝突、事業化業務與機構使命的連結性、造成市場的不公平競爭、<u>非營利組織的免稅優惠及對組織內部管理的影響</u>。</p> <p>而從深度訪談資料中，發現我國社會福利機構認為事業化業務對機構具有多重意義，不但可以讓機構有較穩定的財務來源，給予案主完善的服務，也可為成為機構和大眾之間的窗口。</p>

題目 (出處)	作者 (年代)	研究摘要	研究結果或建議
		台灣剛剛起步的非營利組織事業化發展概況，並對希望走向事業化的社會福利機構、其他非營利組織，及政府在因應非營利組織事業化的風潮時，提供一些建議。	決策核心對於事業化業務的運作，扮演了開創、輔導與監督的角色，員工則面臨專業知能缺乏及服務與事業部門間的衝突，方案參與者在事業化業務中，可能會有員工與實習生兩種角色。非營利組織事業化在主管機關和稅制上亦有影響。在社會福利機構中最重視的社會工作倫理保護上，各機構也採取了保護案主的措施。
非營利組織資源開發新途徑：公益創投與社會企業之可行性研究 (南華大學非營利事業管理研究所碩士論文)	金玉琦 (2000)	分析社會企業與公益創投事業管理模式，其主要精神與做法，在於資源的運用，價值的創造與策略管理的經營，對於非營利組織管理與資源開發有其正面的意義，因本研究者以探索性的研究，探討國外模式與經驗，並與台灣非營利機構領域現況做一比對，期望在概念與實務的對照下，探討台灣非營利事業發展公益創投與社會企業的可行性與模式。	從文獻中發現，公益創投與社會企業雖是新名詞，但嚴格來說並不是完全新的概念與做法。將之與訪談個案的資源發展與管理實務運作的情形以及商業化業務或行為加以對照，我們發現這些機構的實務經驗、經營知識、生產技術與服務輸送，或多或少反映了公益創投與社會企業的執行模式，因此如何做有效的規劃與規範，如何發展適合台灣的公益創投與強化既有社會企業的功能，使非營利組織得以增加影響力並擴大服務的規模，是值得深入研究的。

資料來源：研究者整理。

依據上列之研究可發現：(一) 社會企業是一個集體的創新過程，其中涉及到許多成員；(二) 非營利組織開辦事業化對機構的好處，包括：提高機構財務的穩定性、提高服務的品質等；(三) 非營利組織的免稅優惠及對組織內部管理具有其影響性；(四) 社會福利機構認為事業化業務對機構具有多重意義，可以讓機構有較穩定的財務來源；(五) 決策核心對於事業化業務的運作，扮演了開創、輔導與監督的角色，員工則面臨專業知能缺乏及服務與事業部門間的衝突；(六) 資源發展與管理實務運作的情形以及商業化業務或行為加以對照，發現機構的實務經驗、經營知識、生產技術與服務輸送，反映了社會企業的執行模式。

以上之發現與本研究所欲探討之「多元就業開發方案與社會企業的關係與概念」，以及「非營利組織如何嘗試社會企業？其類型及組織為因應企業化會做哪些改變和努力？」皆具有相關性。



第三章 研究方法

研究者釐清研究的目的，並經由文獻探討，建立研究的理論基礎，以作為研究設計的依據。因此，本章以七節來說明本研究所採取的研究設計與執行方法，並陳述取得研究資料的方式及資料分析的過程。七節的主題分別是：研究方法的選取、研究對象的選取、資料蒐集的方法、資料分析的方法與步驟、研究進度、資料分析的信度與效度，以及研究者在研究中角色及相關研究倫理。

第一節 研究方法的選取

研究設計就如同生活哲學一般，每位研究者都具有其自己的一套理論。因為設計總是存在，將它做的明確是很重要的，應該要將它顯現出來，這樣它的長處、限制及意涵，才能被清楚地理解(Joseph A. Maxwell, 2001)。

質性及量化取向，在資料分析上有明顯的差異。量化研究是將現象化約為數量（例如回答已規定題目之間卷），目的在進行統計分析。質性研究所蒐集的資料，則是自然語言的報告形式（例如訪談資料或書寫的資料），而資料的分析是文本性質的。因此所關心的是對某段文本意義的解釋，而不是探究其數量的性質(Jonathan A. Smith, 2006)。

研究者究竟是如何決定該使用何種研究方法呢？可以參考 Brantlinger(1997) 摘要提出的七項重要考量因素或核心假設：(一) 研究人員如何看待「研究的本質」；(二) 研究人員如何「自我角色定位」；(三) 研究人員的「注視方向」(direction of gaze) 朝往何處：注視「他者」為外在的問題，抑或是包含明顯的自我內在凝視與反思？(四)「研究目的」是什麼；(五) 誰是研究的「目標聽眾」(此項考量與前面第四項有密切的關聯)；(六) 研究人員的「政治立場」為何；(七) 研究人員對於「主體的能動性(Exercise of agency)」(即研究者從事活動時具有明確的，自覺的目的，決定對活動的對象與方法的選擇) 抱持何種觀點（轉引自：Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman, 2006）。

Joseph A. Maxwell (2001)指出質性研究特別適用於五種研究目的：（一）瞭解意義；（二）瞭解特定的情境；（三）界定未預期的現象及影響；（四）瞭解歷程；（五）發展因果的解釋。

研究的目的是期望瞭解多元就業開發方案執行的過程對非營利組織的財務管理與各項運作所產生之影響，並試圖瞭解藉由此方案的執行經驗對組織嘗試轉型「社會企業」是否可具有可行或較佳的模式。經過對文獻的蒐集，發現目前國內並無此方面之研究，故需先以探索性研究的方式來瞭解此一研究範圍的實際狀況。

其次，研究欲瞭解非營利組織執行多元就業開發方案的過程與影響，故必須對主管部門管理狀況、方案規劃、執行成果及相關記錄文本進行分析，以瞭解特定的情境、歷程及解釋其發展的因果；故研究者選擇「質性研究法」為本研究之主要研究方法。

壹、質性研究方法

一、質性研究的背景

量化與質性研究兩者最主要的差異，可以追溯到科學哲學假設的不同。對社會科學研究而言，科學哲學假設就是指研究者對於社會世界真實本質的假設；換句話說，研究者是否相信在日常生活的社會世界中，存在著永恆不變的真理（潘淑滿，2003）。對於社會現象與問題的探究，因為研究者通常會有不同的觀點與立場，所以在研究取向上也會產生差異。

質性研究取向主要源自現象學(Phenomenology)的傳統，主張每個個體都有其獨特性，研究者只有透過被研究者的立場，才能瞭解這些生活經驗對被研究對象的意義為何。換句話說，真實的本質只有存在當下，而無法進一步推論，同時這些本質也是不斷變動、而非恆定的現象（潘淑滿，2003）。

實務的目的著眼於完成某事—符合某些需求，改變某些情況、或達成某些目標；研究的目的則著眼於瞭解某事，對於發生了什麼事，以及為何這種事會發生等方面，獲致深刻的理解(Jonathan A. Smith,2006)。基本上，質性研究有三項主

要的內涵。第一是資料，可從不同的來源取得，例如訪談、觀察、文件、記錄和影片等。第二是研究者用來詮釋和組織資料的程序（即概念化、還原、推衍、和連結等「編碼」程序）。第三是書面和口頭報告，通常是以期刊論文、演說（如研討會）或書籍的方式來呈現(Anselm Strauss & Juliet Corbin, 2001)。

質性研究可說是具有實用考量與詮釋性質的研究，而且紮根於人們真實生活經驗當中(Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman, 2006)。因此，質性研究是透過自然研究作真實世界的觀察，經由歸納分析、脈絡情境的敏覺性，與完形的觀察，來保持事物的開放性（簡春安、鄒平儀，2005）。

二、採用質性研究方法的原因

質性研究之長處主要是得自於它的歸納性取向，它著眼於特別的情況或人物，而且它是強調文字而非數字。依Joseph A. Maxwell(2001)的研究目的架構，本研究採行質性研究的原因如下：

（一）瞭解意義：

廣義的「意義」包含認知、影響、意圖以及參與者的觀點。這些涉及事件及行動的人們所持有之觀點，不完全是他們對這些事件及行動的描述是真實或虛偽，而是它是你所想去瞭解的事實部分(Joseph A. Maxwell 1992, Menzel H. 1978)。將焦點放在「意義」上，是社會科學中所謂的「闡釋性」的取向（Bredo E. & Feinberg W. 1982; Geetz C. 1973; Rabinow P. & Sullivan W. 1979。轉引自：Joseph A. Maxwell, 2001）。

目前對於非營利組織執行多元就業開發方案或社會企業相關之研究論文、報告或研討等份量甚多，但對實際執行中所面臨的經營管理與運作的相關探討與研究卻尚未觸及，本研究欲藉由文獻資料分析來檢視組織的服務內容、服務對象、專職人力、財務與物力資源及執行效率等項目；探討其對於「多元就業開發方案」與「社會企業」如何認知、如何在政策及自我需求中尋找組織生存運作的方向，以及如何維持組織使命等重要意義，皆可作為建構非營利組織轉型社會企業之相關工作模式之參考。

(二) 瞭解特定的情境：

質性研究者通常研究比較少數的個人或情況，並且在其分析中一一保留其個別性。因此，他們能夠瞭解這些事件、行動以及意義是如何被獨特的情勢所塑造的(Joseph A. Maxwell, 2001)。

本研究中被研究之組織及方案各自具有不同的領域與經營方向，方案參與者或工作人員背景亦有差異，因而為了解其中的特定情境，以及此特定情境對他們的行動產生的影響，即必須透過質性研究釐清其間的關連性與隱含的現象。

(三) 界定未預期的現象及影響：

質性研究因其具有探索性，常會被量化研究者用來協助設計問卷並為研究界定變數，這是質性方法重要的長處(Joseph A. Maxwell, 2001)。

非營利組織之相關管理者或工作人員，多數缺乏企業經營的概念，如何從摸索中獲得經驗、如何與公部門維持良好互動、如何透過財務管理等機制將組織運作導向正向發展，他們內心必定有許多感觸與體驗，這些皆是較難預期的現象及影響；藉由質性研究方式，應能探討非營利組織在嘗試社會企業的過程中所扮演的角色與功能，以及財務管理對組織運作的影響性。

(四) 瞭解歷程：

在研究過程中瞭解事件及行動發生的歷程是必要的。Merriam S. (1988) 表示：「興趣是在於過程而非結果」；這並不表示質性研究不關切結果，而是在於強調導致結果的過程，這個過程是實驗及調查研究所不善於界定的 (Britan G. M. 1978, Patton M. Q. 1990。轉引自：Joseph A. Maxwell, 2001)。

從決定執行多元就業開發方案開始，以至於嘗試社會企業的營運；非營利組織的行動歷程，逐步將組織導向一個不同於以往社會慈善服務經營的模式，此一過程是值得研究者關注與探討的，因為主要變項並非確定，

故應採取質性研究的方式，進行探索性研究，以瞭解事件及行動發生的歷程。

（五）發展因果的解釋：

Weiss R. S. (1994) 表示：在質性研究中，因果關係的論證主要倚賴一連串可看見事件的描述，每一個事件自然接隨到下一個。量化和質性研究者傾向詢問不同型態之因果問題。Mohr L. (1982) 界定此為變異理論（量化）和過程理論（質性）間之區別；變異理論處理變數和變數間之相互關連；相反的，過程理論則是處理事件以及連結事件的過程，它是基於分析一些事件影響其他事件之因果過程（轉引自：Joseph A. Maxwell, 2001）。

由於非營利組織不熟悉營業部門之營運與競爭模式，致使組織社會企業化的各項管理運作成爲一項繁重且複雜的工作；本研究以執行多元就業開發方案之非營利組織管理者及專案經理人爲主要研究對象，以探討非營利組織推動企業化經營之動機、理念認知、財務管理與運作經驗心得，及其對社會企業之主觀看法與建議等爲主要研究目的；並透過成果報表及公部門諮詢輔導團隊之輔導記錄，探索其在運作過程中所面臨的問題或處理方式，以深度訪談與文本資料的分析陳述，始能從複雜的事件關連現象中歸納分析出其因果過程。

基於上述各考量因素，本研究將以質性研究法的研究程序步驟進行研究設計、界定研究對象範圍、抽樣方法、設計研究資料的蒐集方式、資料的整理程序與分析步驟，再據以形成本研究的研究發現與結論。

第二節 研究設計

本研究主要在瞭解執行多元就業開發方案對非營利組織財務管理與運作之影響，以期建構非營利組織嘗試社會事業化之可行模式，故在方法論上乃是一種質的研究(Qualitative research)觀點；但在研究方法層次，為顧及資料來源的豐富性，則採取了多元的或三角測定法(Triangulation)（簡春安、鄒平儀，2005）。本節將針對質性研究之資料蒐集方式、研究對象範圍之選定、取樣之方法原則及資料蒐集程序等加以說明之。

壹、研究進行概念性架構

對於質性研究而言，特定場合的歷史與脈絡是相當重要的，而關於這方面的資訊，其中大部分有賴於資料檔案或文獻的回顧。檔案資料的來源可能是產生於日常事件的自然過程，也可能是特別為了手邊進行的研究而建構的。因此，這種檔案的回顧乃是一種非介入的方式，能夠具體又清楚的描繪參與者在特定場地當中的各種價值與信念(Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman, 2006)。所以本論文主要採取質性研究取徑的方法論，來蒐集相關研究資料。

綜上所述，本研究乃是以 CORPS 模式中的服務內容、服務對象、專職人力、財力與物力資源及業務效率等經營管理成效的分析探討，研究的概念性架構如下圖（圖 3-2-1）：

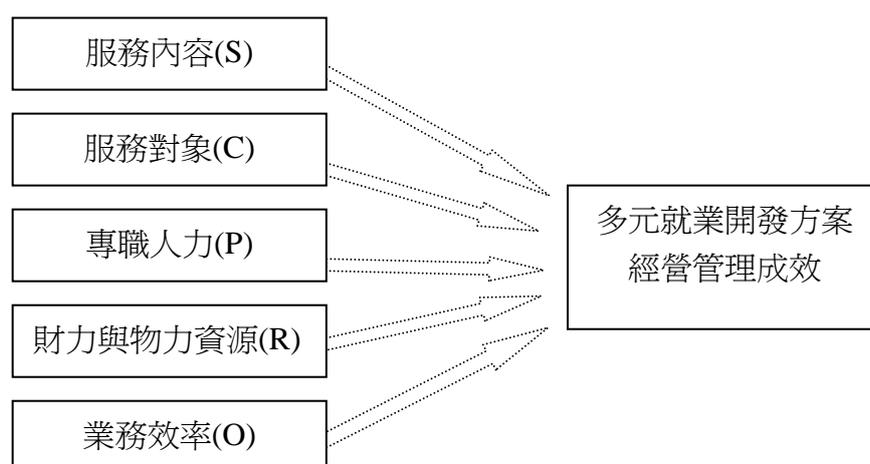


圖 3-2-1 研究概念性架構

資料來源：研究者整理

依據上述之概念性架構，研究者的研究架構發展如下(圖3-2-2)。本研究最主要的動機乃是要瞭多元就業開發方案的運作和經營管理模式，以文獻及次級資料分析方法，對其管理經驗和發展成效有一定程度的理解，並可進而檢視非營利組織發展事業轉型為社會事業的可能與可行性。

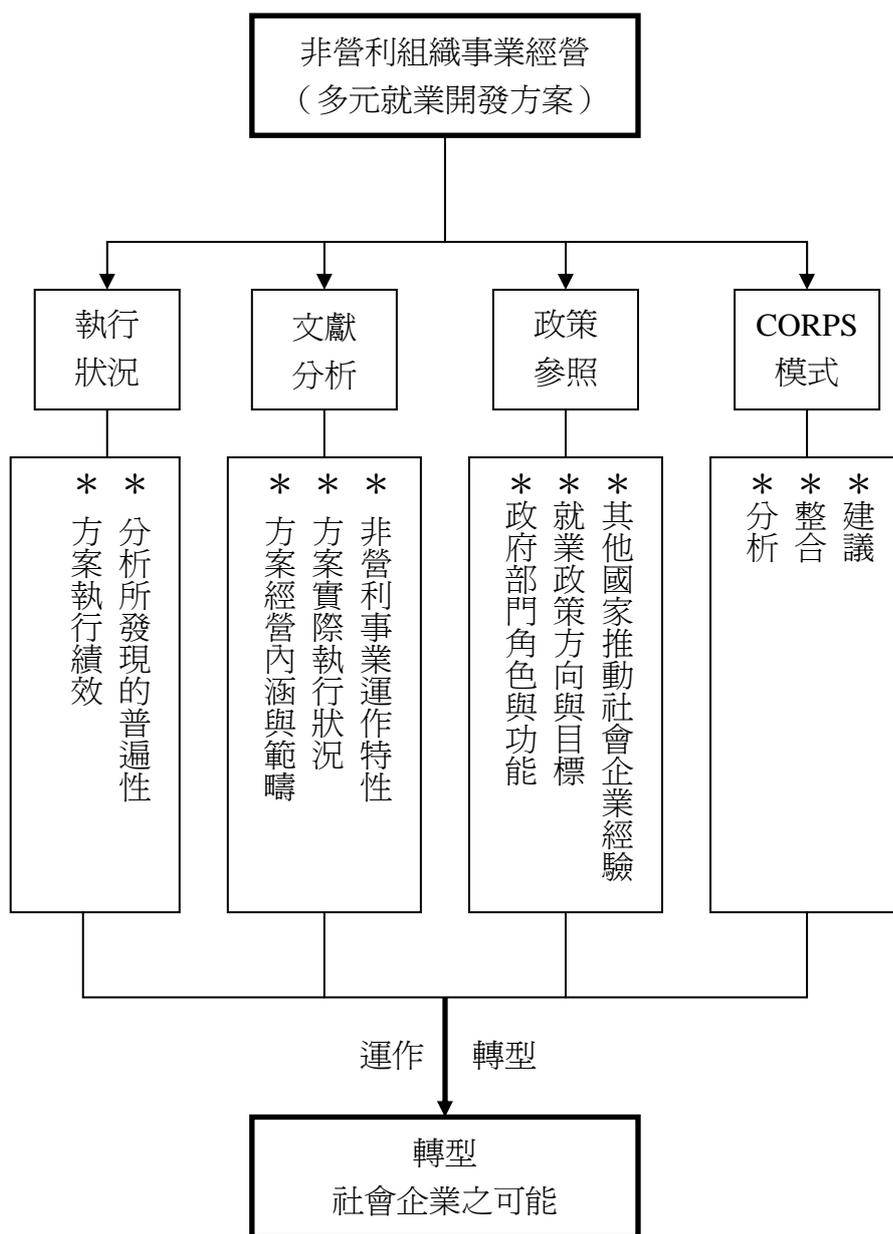


圖 3-2-2 研究內容流程圖

貳、研究資料的蒐集

Matthew B. Miles & A. Michael Huberman (2006)建議，研究者選擇的有用資料應該是：（一）能引出重點的新線索；（二）能擴展訊息的領域；（三）能連結已存在的各元素；（四）能強化主要的趨勢；（五）能說明現有的其他資料；（六）能為一個重要主題提供實例或更多證據；（七）能證明或反駁現有的訊息。

本研究屬於深度的實務研究，採用文獻資料與文本的整理，以求客觀公正的表現出研究客體的實務運作模式。希望能忠實的呈現出非營利組織在執行多元就業開發方案之服務內容、服務對象、專職人力、財力與物力資源及業務效率等各面向的管理與運作成效，及是否有實力可以轉型為社會企業的檢視分析。

一、文獻分析法

對於質性研究而言，特定場合的歷史與脈絡是相當重要的，而關於這方面的資訊，其中有蠻大的部分乃是有賴於資料檔案或文獻的回顧。檔案資料的來源可能是產生於日常事件的自然過程，也可能是特別為了手邊進行的研究而建構的。因此，這種檔案的回顧乃是一種非介入的方式，能夠具體而微地描繪參與者在特定場地當中的各種價值與信念。舉凡會議紀錄、公告、正式的政策宣言、信件等等，都是極有用途的檔案資料，可以用來發展關於特定場地或團體的理解。相似的道理，研究日誌，以及隨性書寫的關於研究主題的一些文字，也可能提供相當有價值的資訊(Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman, 2006)。

檔案資料 (Archival data) 則是針對某一社會、社群或組織，定期蒐集而得的紀錄，可進一步作為輔助其他質性方法的補充資料。正如同其他方法論的抉擇一樣，關於如何蒐集與分析文獻或檔案紀錄的決定，也必須和研究概念架構發展出來的研究問題密切關聯。再進一步而言，就像歷史學家在歷史文件當中搜尋「真相」時，總是抱存著質疑的態度一樣，研究人員也必須以同樣的態度來看待文獻與檔案資料(Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman, 2006)。

文獻資料分析，是最傳統、最普遍、也是最常被使用的研究方法之一。其作法乃是透過各種關聯性資料的蒐集、檢索、歸納與分析，藉以釐清相關資料間共通的邏輯與命題，論證其間的因果關係。

本研究觀察之焦點為執行多元就業開發方案對非營利組織財務管理與運作之影響，最主要資料來源大致如下：

- (一) 非營利組織執行多元就業開發方案計畫書與成果報告資料。
- (二) 勞委會職訓局中彰投區就業服務中心方案諮詢輔導計畫執行團隊輔導成果等刊物。
- (三) 有關多元就業開發方案之研究、期刊、報紙等相關報導與網路資訊。

二、內容分析法

內容分析(Content analysis) 亦稱資訊分析(Informational analysis)或文獻分析(Documentary analysis)。在許多領域的研究，常需透過文獻獲得資料，因此內容分析研究法便有其價值與採用的必要，該法與史學家使用的歷史研究法類似，為後者以探討較遙遠的過去的紀錄為主，而內容分析則主要在解釋某特定時間某現象的狀態，或在某段時間內該現象的發展情形(王文科，王智弘；2009)。

文獻與檔案的使用通常會連帶應用到內容分析，這是一種特殊化的分析取徑。內容分析使用的原始材料，可以是任何形式的溝通性資料，通常是文書材料(教科書、小書、報紙、電子郵件)，也可以包括：其他形式的溝通資料，例如：音樂、圖畫，或是政治演說。在過去，內容分析被認為是一種客觀而中立的方法，用計量的方式來描述各種形式溝通的內容；因此，計算資料內容當中各種特定項目出現的次數，乃是非常重要的任務。內容分析最大的長處也許就在於它具有非介入(Unobtrusive)與非反應(Non-reactive)的特質。這也就是說，內容分析的進行，部會以任何的形式，對研究的場地造成干擾。研究者是在資料蒐集結束之後，才決定要把分析的重點擺在哪些地方(Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman, 2006)。

內容分析的類別如下(王文科，王智弘；2009)：

- (一) 概念性的分析(Conceptual analysis)：描述概念的精義或一般的意義、確認概念的不同意義，或在各種例子中描述概念的適當用法。
- (二) 編纂(Edition or compilation)：文獻的編纂與出版，可按年代順序保留下來，對以後的研究有所助益。
- (三) 描述性敘述(Descriptive narration)：針對某事件作描述性敘述，依年代告

知其始末的故事，是故事的延續性與流程的綜合。

- (四) 詮釋性分析(Interpretative analysis)：乃將某事件與該期間內其他事件的關連性相互結合的作法，該類分析包括同時發生的經濟的、社會的與政治的事件，即對該事件的研究，不採孤立而在較寬闊的脈絡中進行分析。
- (五) 比較分析(Comparative analysis)：即把當時和其他其間事件的相似性或差異性與其他其間事件的相似性與差異性，作質的比較分析，此種分析可以標示一致的趨勢、一系列獨特的情境，或展開新方向。
- (六) 普遍化的分析(Universal analysis)：學理的分析或哲學的分析，提供普遍的詮釋。

概念分析具體指出某一概念內運的意義與涵意；文獻的編纂為未來的研究保存了不可或缺的文獻；描述性敘述可作為後續的詮釋性分析或比較分析提供間接資料。

內容分析決定蒐集資料的方法有（王文科，王智弘；2009）：

- (一) 抽樣：編列抽樣架構，或列出將可能被抽取樣本的所有單位表。
- (二) 類別：類別與研究目標有關各個類別應力求周延、互斥與獨立。
- (三) 記錄的單位：Holsti(1969)曾列舉五種主要的紀錄單位（轉引自：王文科，王智弘；2009）：
 - 1.單字（詞）或符號：文獻分析通常以單字（詞）為最小的研究單位。以單字（詞）為記錄單位的優點為單字（詞）是間斷的，有明確的疆界，比較容易認定。
 - 2.主題：主題涉及文獻的目的或文獻的一部份。欲決定主題的疆界，比起決定其他的紀錄單位困難，且易流於主觀。
 - 3.人物特性：以人物特性作為記錄單位，描述人物特性的系統如社會經濟地位或種族地位。
 - 4.句子或段：句子或段的疆界易於區分是其優點，但句子或段經常包含一個以上的主題，而這些主題又非互斥，常會成為記錄時的困擾。
 - 5.項目：「項目」是記錄單位，這個單位對多數研究來說是過於總括性，有時項目與主題之艱難有明顯的區分。
- (四) 脈絡單位：脈絡單位是包含記錄單位在內的較大單位，是以若記錄單位是字詞，脈絡單位可能是句子、段、主題、章或全冊。

(五) 計數系統：主要有四種：

1. 簡單的二元編碼：以標示某類別是否在文獻中呈現。
2. 類別在文獻中呈現的次數：瞭解某類別在文獻中呈現的準確次數，具有簡單性與方便的優點。
3. 某類別在文獻中佔有的空間或篇幅：可用以表示該類別的重要性。
4. 陳數據的強度：依據陳述句強度的數量，可提供較多的資訊。

葉乃嘉(2008)則指出：內容分析法是一種以文獻為主要對象的研究方法，指任何以系統、客觀的方法來確認文獻資料特性的方法，文獻資料的範圍可以包括正式或非正式的、公開或私人、圖文或電子等各種來源的文件，例如：文宣、海報、工作手冊、信件、網路、統計、歷史資料等等。此法旨在：

- (一) 將文獻的內容歸納成質性的研究素材；
- (二) 將質性的研究素材轉化為量化的資料；
- (三) 再以量化的資料作為推論的基礎，來評量其他類似事件在質性上變化的可能性。

內容分析法的步驟有（葉乃嘉，2008）：

- (一) 仔細閱讀：將該案例詳細閱讀，不僅關注最後的結果，也必須關注於整個案例的細節。
- (二) 詳細筆記：要分析一個案例除了既定的閱讀材料外，還需要從其他地方取得資料，必須養成做筆記的習慣。
- (三) 找出主要問題：找出案例中的主題問題，並以「案例中人」的角度出發，考慮「哪些問題需要優先解決」。
- (四) 識別邏輯觀點：找出案例中的邏輯關係，並分辨邏輯的主要、次要觀點。
- (五) 做出假設：單靠案例裡的資訊並無法做完整的分析，除了必須尋找相關資料，也必須對某些問題作一些假設，但假設仍應以案例為本。
- (六) 列出解決辦法：案例中的問題可能有許多解決辦法，列出所有的候選辦法，並加以比較，以從中找出最好的。

Holsti(1969)對於內容分析提供了一般性的定義：「經由客觀性與系統性的認定訊息的具體特徵，用以達成推論的任何技巧」。這是一個彈性的分析方法，可

以廣泛的應用在多種書寫或口頭的溝通內容，允許分析者在比較不同的的情境溝通內容；分析為什麼有些事情被陳述出來(Why something was said)、如何陳述它(How it was said)以及造成什麼影響(With what wffwct)提供解釋（轉引自：Daniel Druckman ,2009）。

內容分析的程序也相對清楚而易懂，只要有資料就可以加以檢驗，同時在分析的時候也可以比較小心謹慎。不過，還是有潛在的缺點，那就是推論可能過度跳躍（Span of inferential reasoning）。也是在針對文書資料或影片等進行內容分析時，由於數字本身並不會為自己說話，所以就需要研究者加以推論詮釋；因此，當研究者從人造物件來推論詮釋意義的時候，就必須要特別地小心謹慎，以免推論過度跳躍(Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman，2006)。

三、研究者自身即是研究工具

Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman (2006)指出：在質性研究當中，研究人員就相當於研究的工具。質性研究的一個根本的特色就是：研究者出現在受邀參與研究者的生活當中。質性研究之效度，大部分的關鍵在於進行實地工作者之技巧、能力和嚴謹執行其工作(Anselm Strauss & Juliet Corbin ,2001)。研究者本身具有多年之非營利組織管理經驗，且為社會工作學系碩士班二年級之學生；有紮實的實務經驗加上完整之社會工作碩士專業教育，對於研究的技巧已具備一定能力；且研究者在進行本研究之前已針對研究主題蒐集完整之文獻資料，在研究相關議題上有相當程度之瞭解；此外，研究者曾於方案中任職及擔任非營利組織的管理者與顧問，有多年執行多元就業開發方案或經營社會企業之經驗，且與本研究中之執行單位皆是相識的工作夥伴，進行訪談過程中可有效建立互信關係，故可成功地藉由文獻與訪談蒐集本研究所需之資料。綜合上述，整理本研究資料之蒐集方式如下表（表3-2-1）：

表3-2-1 研究資料之蒐集

研究方法	資料來源	研究資料相關內容要項
一、文獻分析法	內政部統計資料、主管部門出版書刊及研究計畫、被研究機構宣傳品、報章雜誌、網路資訊。	方案計畫資料、執行成果資料、方案相關研究、主管部門相關出版刊物、相關報導與網路資訊。
二、內容分析法		
三、研究者自身 即是研究工具	研究者本身	質性研究之效度，大部分的關鍵在於進行實地工作者之技巧、能力和嚴謹執行其工作(Anselm Strauss & Juliet Corbin ,2001)。本研究中，研究者具有與研究主題相關的實務經驗以及完整之社會工作碩士班專業教育，所以本身亦為研究工具之一。

研究者也將彈性運用下列幾種策略，來提升所收集研究資料的客觀性(M. Bauer & G. Gaskell, 2000)：

- (一) 三角檢測 (Triangulation)：運用不同的資料收集方式或來源，收集與研究問題有關資料。
- (二) 反思性 (Reflexivity)：在資料收集過程，研究者必須不斷反省自己所見與所思。
- (三) 否定證據 (Negative evidence)：研究者必須透過辯證法不斷提醒自己，是否有否定的證據足以推翻自己目前的假設或所建構的概念。

貳、研究對象

質性研究主要針對少量樣本作集中深入的分析與探討，其抽樣方法傾向立意抽樣法(Purposeful sampling)。所謂立意取樣，是指研究者選擇符合條件，並可以提共豐富資料的樣本，邀訪進行深入的探究（高淑清，2001）。也就是M. D. LeCompte & J. Preissle (1993)所稱的標準參照選擇的方式；特意選擇

特定的場景、人物以及事件，以便獲取其他抽樣方法無法得到的重要資訊。立意抽樣之邏輯和效力，在於選擇資訊豐富之個案作深度的研究，因為這些個案含有大量對研究目的相關重要的訊息和內容(簡春安、鄒平儀，2005)。

除非研究的規模或範圍非常小，否則研究者不太可能徹底而且深入的探討全部的相關情境、事件或人物，因此，抽樣研究就成為不得不然的作法(Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman, 2006)。據此，本研究採立意取樣原則，選取中南部地區的非營利組織並執行多元就業開發方案經濟型者，並以行政院勞委會、各區就業服務中心與諮詢輔導團隊等相關網站資訊、出版品、方案規劃及成果相關資料等為研究資料主要蒐集基礎。

一、研究地區與研究對象的選取

- (一) 研究地區的選取：以勞委會職訓局中彰投區就業服務中心轄下。
- (二) 研究對象的選取：由非營利組織所執行的97年度經濟型多元就業開發方案。
- (三) 樣本數估計：蒐集的資料包含方案規劃內容、政府補助狀況、執行成果等資料，可供研究內的服務內容、服務對象、專職人員、財力與物力資源、業務效率等項目分析者，共計60案。

二、研究對象內涵

- (一) 執行機構類別：以地區性協會23家居多，其次依序為社團法人組織15家，財團法人機構13家，合作社6家，職業工會2家，同業公會1家(見附錄4-1)。
- (二) 方案服務內容：產銷服務類型有社會福利、地方文化、環境資源、社區產業等四大類(勞委會職訓局，2005)。本研究將其再細分為：手工藝品類、休閒產業類、農產品類、勞務服務類、餐飲業類、環保產品類、服飾業類及教育訓練類等八類。
- (三) 方案服務對象：弱勢就業族群，協助並創造其就業機會。
- (四) 方案專職人員：由各地區就業服務站弱勢就業族群資料庫所篩選、聘僱的進用人員。
- (五) 方案財力與物力資源：由政府部門補助人事費用及行政管理費用。
- (六) 業務效率：指1.使命達成度與社會接受度；2.效率：含成本控制與運作效率；3. 投入程度：含財務資源投入與人力資源投入。

第三節 資料蒐集工具的設計

在質性研究過程中，為有系統蒐集研究所需資料，研究者自當依循研究之主要目的蒐集研究所需資料，思考預定之資料蒐集方式的合理性與邏輯性，並對資料蒐集做仔細的計畫，以利研究過程中隨時掌握資料的豐富度，增加資料之有效性與正確性。資料的蒐集方式與考慮因素說明如下（圖3-3）：

一、蒐集方式：

- （一）公開紀錄：如政府部門相關文件或出版品、執行單位文宣資料等。
- （二）私人資料：如研究者個人工作紀錄等。
- （三）媒體、視覺文件：如媒體報導、網路資訊或工作影像等。
- （四）電話訪談：非結構性訪談，補充文件資料缺漏部分。

二、考慮因素：

- （一）真實性：資料與實際狀況相符的程度。
- （二）可靠性：資料來源的可靠性。
- （三）代表性：資料分析是否足以代表整體方案的執行狀況。
- （四）意義：資料內涵對研究的意義。

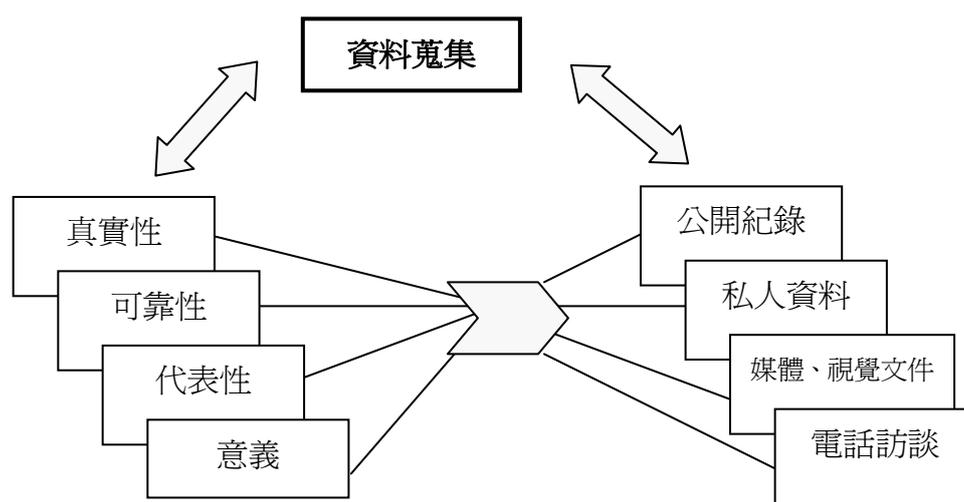


圖 3-3-1 資料蒐集方式
研究者整理

三、CORPS 模式中內涵資料

- (一) 服務內容(S)：包含方案執行單位與計畫服務或產品項目等相關資料；以分析其產業類別、組織性質、各類型方案事業發展面向等。
- (二) 服務對象(C)：包含進用人力類型、派工人數、職務類別、留用規定等相關資料；以分析其進用人員屬性、各職務類別人數及其內涵、實際派用情形等。
- (三) 專職人員(P)：包含進用人力類型、派工人數、職務類別、方案年度投入人事費用與產出數等相關資料；以分析其人力需求狀況、補助人力職務類別及人數、方案人員生產力等。
- (四) 財力與物力資源(R)：包含方案補助金額、計畫預期營運收支、實際營運收支等相關資料；以分析其補助金額與預期績效比、實際營運績效與投資利益等。
- (五) 業務效率(O)：包含上述四項中所有的相關資料；以分析其使命達程度與社會接受度、效率、投入程度等。

第四節 資料分析的方法與步驟

質性研究的資料分析是整個研究的核心工作，但質性資料的整理分析在作法上，並無限制規定或一致性被廣泛接受的分析步驟。Schatzman & Strauss(1973)表示：質性資料極為複雜，無法輕易轉化為標準化、可觀察或可聽聞的度量單位。所謂「資料分析」，就是將大量蒐集的資料，從中整理出秩序、結構，或是詮釋個中蘊含的意義。資料分析是一項雜亂、費時，又充滿不確定性的工作，同時也是一種令人著迷的創意歷程(轉引自：Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman, 2006)。

壹、資料分析方法

潘淑滿(2003)表示質性資料的分析主要是由三個要素組合而成，包括：資料化約(Data reduction)、展現(Data display)與結論等。研究者從資料分析中，將一般性觀念逐步發展出具體的概念(Concepts)或主題(Themes)，進而運用對照、歸納、比較方式，將這些概念逐步發展成主軸概念，作為理論建構之基礎，這就是所謂「概念化的過程」(Conceptualized process)；質性研究之資料分析過程，其實就是一種概念化的過程。

Anselm Strauss & Juliet Corbin (1997)指出：質性資料分析旨在找尋資料當中諸多範疇之間的各種關係，給予普遍性的陳述，並以此為基礎而建立紮根理論。

典型的資料分析程序可區分為六個階段：(一)將資料予以組織；(二)從資料組織當中，找出範疇、主題與樣式或模式；(三)針對資料的範疇、主題與樣式或模式，加以編碼；(四)檢驗逐漸浮現而出的理解；(五)尋求其他可能的解釋；(六)撰寫報告。在上述關於資料分析的每個階段當中，都會包含資料的化約。這意思也就是說，研究者透過洞視，將蒐集到的雜亂資料轉化為比較容易管理的組織，並反覆查看該等資料，從中構思適當的詮釋，以釐定研究參與者們的言說與行動所可能蘊含的意義(Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman, 2006)。

經由上述的過程，可知資料的分析性轉化共有四種(Matthew B.Miles & A.Michael Huberman, 2006)：

- (一) 提出每個個案的梗概：此階段是要揭露每個個案經驗的本質(Essences)。
- (二) 闡釋典型的故事：方式是採跨個案方式把所有可能的序列都列舉出來，選出一些可以作為典型的序列；重新把另一輪挑選，直到找到一個基本序列。
- (三) 撰寫通用的摘要：以紮實的描述，寫出訪談稿的共同特徵。
- (四) 萃取基本架構：根據一個更為概念性的架構，亦即是透過反覆的訪談稿分析工作，把分析連結到一個之事體上，萃取出一個基本的架構。

貳、資料分析的步驟

無論是田野札記、現場筆記或訪談錄音等資料，分析的重點都是字詞(Words)，被視為是可在資料中找到的基本格式(Form)。Carney(1990)提出分析性抽象化的層次概念(轉引自：Matthew B.Miles & A.Michael Huberman,2006)如下表(表3-4-1)：

表3-4-1 分析性抽象化的層次

層次	分析步驟	內容
1.資料的摘要與包裹	產生一份可分析的文本	1.將文件資料整理為相同格式 2.整理個別方案執行概要
	嘗試編碼，找出合適的一套類目	1.資料編碼 2.就各種詮釋架構之連結，撰寫分析筆記
2.資料的再包裹與彙集	找出整個資料中的主旨與趨勢	1.尋找資料中的關係：撰寫分析備忘錄 2.找出資料中的重點與斷層
3.發展並檢測命題，以建立一個解釋架構	檢測假設並簡化資料組，以分析其中的趨勢	1.交叉檢核暫時的各種發現 2.分析資料中的重要主旨
	勾勒深層結構	綜合：將資料納入一個解釋架構中

資料來源：研究者整理改編自Matthew B.Miles & A.Michael Huberman (2006)，。

本研究的資料分析，大致參考上述三個分析層級的範圍並加以增減，首先針對蒐集之各項方案文獻資料，予以編號，研究者於文獻分類過程，同時將方案有關CORPS模式各個面向相關資料分類。歸類於CORPS模式各個面向中，並參考研究者之田野記錄進行深入分析，其步驟如下：

一、資料處理

詳細閱讀每份方案相關資料，再依循研究目的決定所應分析的重點，進行查核檢視工作，找出資料內容所涵蓋之CORPS模式的主題。

二、整理並找出邏輯觀點

整理資料內容所涵蓋的各面向主題，找出不同面向中的邏輯與觀點，以爲資料分類的基礎。

三、詳細分類：

- (一) 將所有方案編號；
- (二) 將有關CORPS模式各個面向相關資料分別歸類。

四、檢視並統計各面向資料：

- (一) 檢視各面向資料歸類的正確性；
- (二) 對各面向中的相關數據予以統計整理。

五、進行資料內容所涵蓋之CORPS模式分析工作

- (一) 說明方案服務內容；
- (二) 探討方案服務對象；
- (三) 觀察方案專職人員；
- (四) 分析方案財力與物力資源；
- (五) 檢視方案業務效率。

茲將本研究的資料分析過程與方法整理如下（圖3-4-1）：

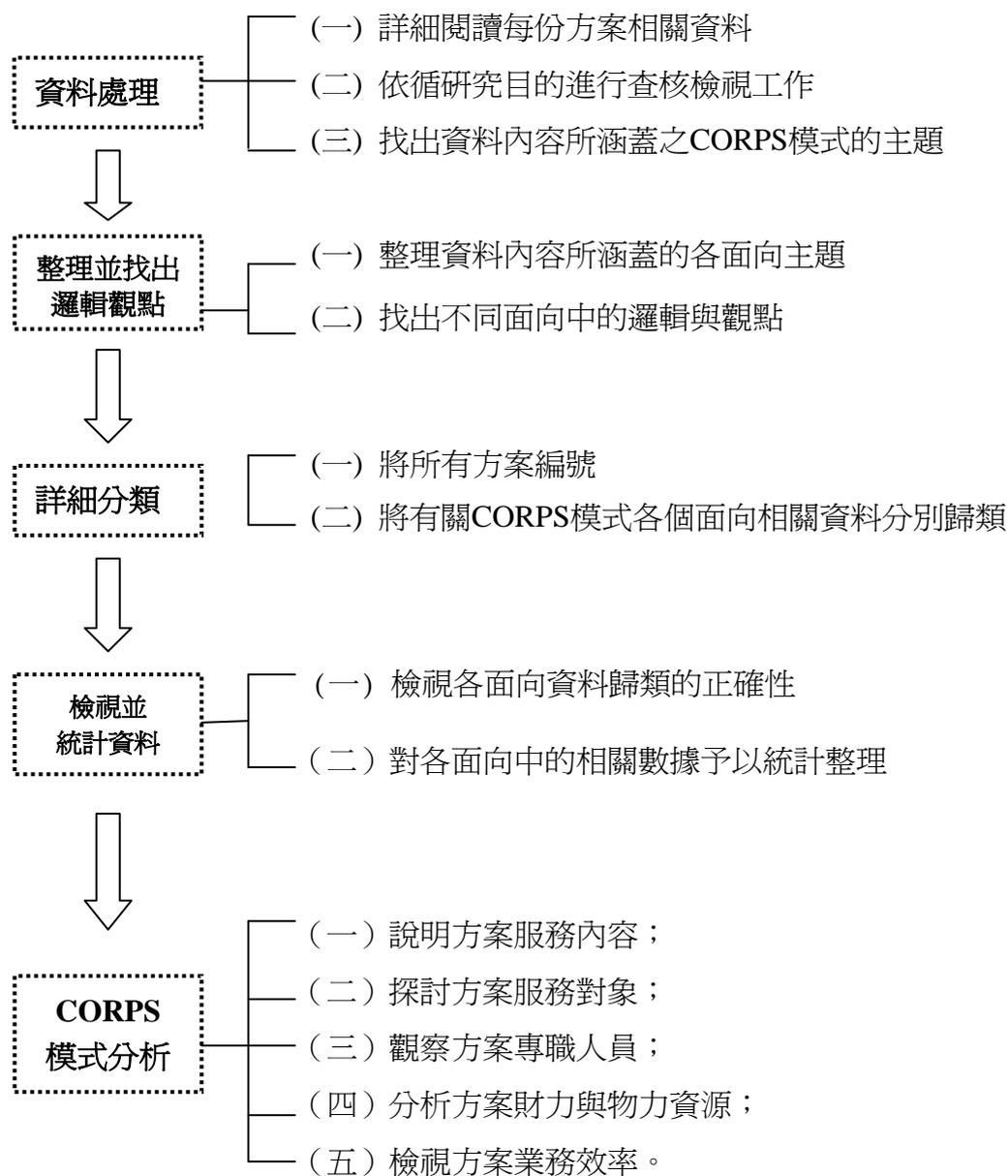


圖3-4-1 資料分析過程與方法
研究者整理。

第五節 研究進度

本研究之實際進度、相關時程和工作項目如下（表3-3）：

表3-5-1 研究進度甘特圖

年 度	98年												99年
	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	
第一階段													
文獻與資料收集	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
文獻探討與閱讀	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
撰寫研究計畫書			●	●									
訪談大綱試訪				●	●								
研究計畫書審查口試					●								
修正研究計畫書					●								
第二階段													
相關文獻資料蒐集 與閱讀					●	●	●	●	●	●	●	●	
資料整理						●	●	●	●	●	●	●	
撰寫研究論文							●	●	●	●	●	●	
研究論文口試												●	
修正研究論文 及裝訂完成													●

第六節 資料分析的信度與效度

信度(Reliability)涉及研究指標的「可信賴程度」(Dependability)，也就是測量工具不會有太多的誤差。理論上，如果測量的指標和工具是可以信賴的，那麼研究者在不同的時間點，針對同一個受試者重覆進行測量的結果會是相同的。換言之，信度是指測量工具的可重複性及測量結果的一致性(Consistency of measurement) (轉引自：W. Lawrence Neuman, 1997)。

效度(Validity)則是指研究的描述、結論、解釋、詮釋，以及任何其他說法的正確性或可信度。效度的關鍵概念，就是效度的威脅：你可能出錯的地方。這些威脅常被認為是替代性的解釋，也就是S.W. Huck & H. M. Sandler (1979) 所稱的對立假設。身為研究設計的一部份，效度是由許多用來排除威脅的策略所組成的 (Joseph A. Maxwell, 2001)。

質性研究藉資料收集與詮釋來瞭解某個現象或實體，Goldstein(1991)認為「在質性研究中分析與解釋最好的工具就是研究者，所以研究者也是其所研究社會世界的一部份。因此研究者除了妥善運用其所具備的知識，心悅誠服的以這樣的知識來系統化的調查外，也必須在研究過程中謹慎的反映出懷疑與錯誤的訊息。」這說明質性研究對其嚴謹度仍有一定程度的要求 (轉引自：鄭怡世，1999)。本研究的資料分析是採取質性分析(Qualitative analysis)方法來完成，並進行文本資料分析與以「立意抽樣」深度訪談法來蒐集資料，並依據Guba & Lincoln (轉引自：潘淑滿，2003；胡幼慧，1996)的研究設計技術，來處理本研究中信度(Reality)與效度 (Validity)的掌控問題：

一、有效性(Credibility)：

是指研究資料的真實程度或內在效度，研究者以實際觀察或主觀觀察瞭解研究對象內在感受及經驗。增進有效性的技術包括長期投入研究情境、資料來源多元化、研究同儕參與討論、研究者自身主觀性的探索及研究對象的查核等。於本研究中，研究者將盡量豐富資料的多元性。並在研究過程中檢視自己，避免個人的主觀或先驗(Preconception)影響對資料的分析與詮釋；重新思索過往經驗並相

互印證，藉以反省與檢視研究者自我經驗與所知，以對研究資料有深入描述及客觀分析與詮釋。

二、可靠性(Dependability)：

指質性研究的內在信度，即在研究過程中，儘可能將影響研究結果的因素納入考量，其關鍵在於需詳細記錄研究過程，俾使閱讀者明瞭研究者是如何做決策、如何詮釋，以便判斷資料的可靠性。本研究將詳細交代研究進行過程，及資料蒐集的方法，並將收集到的資料採取交互檢核，來提高質性資料(Qualitative data)分析的可靠性。

三、可移轉性(Transferability)：

指質性研究的外在效度，即被研究者的經驗能被有效地轉換成文字陳述，在相似情境下能有相同結果的轉移。雖然質性研究並非在進行推論或概化，但可移轉性所要強調的是，研究者應對研究主體及資料，作貼切的描述，並說明在類似的情境脈絡下，是否會有相同結果。本研究在達到可移轉性部分，對於各非營利組織在組織結構、經營模式、財務管理、資源分配、與企業化經營等議題的實際經驗與績效將進行深度描述(Thick description)，以使日後的相關研究與實務工作者能在類似情境中，針對研究主題理解並得到相同的詮釋結果。

四、確認性(Confirmability)：

指質性研究的外在信度，即研究者必須確保研究資料與結果解釋的客觀性。亦即建立在研究對象與研究的情境脈絡上，而非基於研究者的主觀意識。本研究在呈現研究資料時，研究者將彙集各研究對象之看法，以及文獻資料的佐證，透過資料反覆驗證而得出研究結果，以避免使研究者之主觀意識過度涉入。

除上述研究設計技術，亦以下列兩項分別說明內容分析的效度與信度（王文科，王智弘；2009）：

一、內容分析的效度：

- (一) 表面效度：在社會科學的研究中，文獻分析比其他的研究方法，更需要嚴格查核其表面效度。舉凡文獻的內容、字型、語言等，都可備取來查核其真偽或效度之需。
- (二) 效標效度：內容分析常需運用涵蓋許多時間系列的文獻，難以發現各個時間的比較規準，但藉著與與具有效標效度的文獻資訊比較，可對該文獻作外在查核。
- (三) 構念效度：文獻以不同層次的資料來檢視相同的假設，如這些假設在不同脈絡中受到支持，這些文件便具有構念效度。

二、內容分析的信度：

- (一) 工具信度(Instrument reliability)：把在時間內的兩點或更多點的相似文獻，做比較以查核其信度。
- (二) 分析者信度：把兩個含以上研究者在相同時間點上的研究結果作比較，以查核其信度。

決定工具信度的努力常會受到選擇文獻的妨礙。此外，文獻分析是一種相當主觀的過程，研究者在進行分析時，建構的類別，以及決定的紀錄單位、脈絡單位以及計數系統，難免涉及主觀的決定。所以應把重點至於評估分析者信度，而不是文獻間信度 (Interdocumwnt reliability)的評估 (王文科，王智弘；2009)。

第七節 研究倫理與研究者的角色

壹、研究倫理

Flinders(1992)提出關係倫理(Relational ethics)的觀念，強調的是依附、關懷、與尊重等態度，而不是所做的約定（轉引自：Matthew B.Miles & A.Michael Huberman, 2006）。其分析研究的倫理派別與面向如下（表 3-7-1）：

表 3-7-1 研究的倫理派別與面向

	實力主義	道義觀	關係觀	生態觀
邀請研究對象參與	1.告知後的同意	1.互惠	1.合作	1.文化上的敏銳
現場工作	2.避免傷害	2.避免無理	2.避免勉強	2.避免疏離
撰寫報告	3.保密	3.公正性	3.肯定研究對象	3.回應式的溝通

資料來源：Flinders(1992)（轉引自：Matthew B.Miles & A.Michael Huberman, 2006），研究者整理。

任何一種研究都會面臨到倫理的議題，本研究在執行過程中也謹守研究相關的倫理守則，針對本研究主題，研究者整理Matthew B.Miles & A.Michael Huberman (2006)對研究倫理的具體問題與對資料分析的含義（表3-7-2），並將遵循此研究倫理以為自我檢視及警惕：

表 3-7-2 具體的倫理問題與對資料分析的含義

項 目	倫理問題	對資料分析的含義	研究者的因應
一、該研究的價值性	精心構想的這個研究究竟值不值得做？ 這項研究是否能以某種重要的方式對某領域產生貢獻？	如果要做的研究對研究者而言，並無重大或實際的意義，那麼研究者會像在陰暗的幽谷中進行研究，對研究設計與資料蒐集都不會全心投入。	文獻閱讀與資料蒐集的範圍應更深廣，以確定研究的意義。
二、所需能力	是否有能力完成一項好的研究？ 是否已做好做研究的準備，準備被人指導、接受訓練、與人協商？ 是否可以得到這些方面的幫助？	如果不承認(或未理解到)自己的能力不足、或研究者知道自己能力不足，又無法向朋友、同事、或老師求助時，皆可能會造成資料分析上的某種缺失。	接受教授指導，並隨時向朋友、同事、或老師請教。
三、收益、投入與互惠	參與研究的各方能獲得些什麼？他們在時間、精力和財物方面必須有哪些投入？損益是否平衡？ 研究者通常會因研究而獲益，研究對象則可能得到的好處、也可能受到傷害。	如果研究對象在乎損益不平衡的問題，這可能會影響研究者的進場機會，以及所得資料的品質。	
四、傷害與風險	McCall 與 Simmons(1969) 相信：質性研究裡被人擔心的傷害，往往真的會發生在某人身上。他們直率地提出質疑：「這項研究會對誰造成傷害？傷害有多嚴重？」 Sieber(1992) 曾指出：每個人/機構易受傷害的程度其實是有差異的，如果我們能對此做些思考，是頗為重要的。	如果研究對象的損益不對等，研究者已預期到它會造成傷害，哪麼這也可能會危及研究者的進場機會與資料品質。	

項 目	倫理問題	對資料分析的含義	研究者的因應
五、誠實與信任	<p>研究者與研究對象的關係如何？我說的是實話嗎？我和研究對象之間彼此信任嗎？</p> <p>Punch(1986)說：「在你獲得研究對象的信任之前，是研究對象在操縱你；一旦研究對象信任你以後，就是你在操縱研究對象了」。</p>	<p>如果人們讀到某篇報告時，感覺研究者背叛了他們，此時研究者幾乎不可能要他們接受什麼合理的解釋，因為當「真相受到傷害」時（也許事實上並非如此），人們會自然出現防衛，而且他們會很生氣自己受到誤導；繼之可能影響未來研究者進入現場的通路。</p>	<p>以誠實與誠心面對研究對象，站在相互立場作考量，建立彼此的信任。</p>
六、隱私、保密與匿名	<p>一項研究會侵害或過於接近研究對象到何種程度（超過研究對象所願意的範圍）？資料將怎樣被保護？所研究的個人與組織可辨識的程度如何？</p> <p>通常研究都會承諾保密與匿名--但有時是非常表面的承諾。</p>	<p>原始資料與分析要儲存在哪裡？誰會接觸到這些東西？如果能就此明白地與研究對象達成共識，這樣應可增進他們的信任感，進而可能裨益資料的品質。</p>	
七、介入與倡議	<p>如果研究者在研究中看到別人受到傷害、不法、或不當的行為，該怎麼辦？除了自己的利益外，研究者可不可以為其他人的利益講話？如果可以，我要倡議什麼人的利益呢？</p>	<p>無論研究者採取何種方式去解決問題，它都會使其判斷有所偏頗。假如研究者為了能繼續進入現場，而決定不要吐露「帶有內疚感的知識」，這樣做會讓研究者有所偏頗，無論是撰寫的公開報告，或是進行的概念化以及所提出的解釋性理論，都會有所偏頗。</p>	<p>研究者應以客觀的立場，處理研究中所發現的現象或問題，若是決定不要吐露「帶有內疚感的知識」，即應調整或停止研究方向。</p>

項 目	倫理問題	對資料分析的含義	研究者的因應
八、研究的誠信與品質	就某套合理的標準來看，我對研究的執行是不是謹慎、周密、與正確？Guba & Lincoln (1981)指出：「一個不道德的個案作者可能會精心選擇資料，他所選取的符合期望的每一筆資料，都可能是被創造出來的」。	如果研究者尚未思考自己研究的品質問題，那麼研究者的「心智所站立的地基」是不穩固的。如果有欺瞞，真相終就會大白的，研究者千萬一定要警惕自己：不要欺騙自己。	確實檢視所蒐集的資料是否謹慎、周密、與正確；重視研究所要證實的「真相」。
九、研究結果的正用與誤用	研究者有無義務去協助其研究發現被正確使用？如果研究者的發現被誤用或錯用，應該怎麼辦？研究的目的是很多，由描述，到評鑑、介入與評論(Soltis,1990)，形成一個連續體，這使得情況更為模糊了；研究者有權改變他人嗎？那是不是一種溫和的專制呢？研究者確信研究發現正確嗎？研究者要將自己的研究發現推廣到何種程度？	清楚表明研究者對運用研究結果的態度，也有助於研究者畫定出界線，知道自己在概念方面要考慮的議題有哪些；它也能幫研究者聚焦，知道要蒐集哪些資料，而不會以為自己只是要做「描述性」研究；再來，也有助於確認資料分析的策略。	清楚表明研究者對運用研究結果的態度，聚焦研究方向與資料分析策略。

資料來源：研究者整理改編自 Matthew B.Miles & A.Michael Huberman (2006)。

貳、研究者的角色

Patton (1990) 發展了一套連續向度模式，用以區分質性研究者的各種角色（轉引自：Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman, 2006），分別有參與程度、顯露程度、強度與長度及研究焦點等四個連續向度，研究者所須採取的角色各有不同（表 3-7-3）。

由於質性研究中有「研究者本身即為研究工具」之特性，故研究者在本研究中主要以「資料蒐集者」、「資料分析者」、「資料撰寫者」等功能性之角色出現。其次，為避免研究者主觀的認知或觀點會影響整個研究過程，所以研究者此部份的角色即以「中立」、「客觀」、「不涉入個人立場」的原則扮演之。

表 3-7-3 質性研究者的各種角色

連續向度	研究者角色
第一個連續向度： 「參與程度」	研究者採取的角色，可能會在參與研究時地日常活動的涉入程度方面有所差異。全面參與徹底旁觀者的角色，介於這兩個極端之間的任何混合型態。某種形式或程度的參與通常是必要的，這樣的互動雖然是非正式的，但是通常也會給研究者帶來不少頗有價值的資訊。
第二個連續向度： 「顯露程度」	研究者的角色可能會隨著對參與者揭露研究目的之程度而有所差別。一方面是完全公開，另一方面則是徹底隱瞞。有許多研究者可能會遵循 Taylor & Bogdan(1984)提出的建議，那就是以「信實但是模糊」(truthful but vague)的方式，向參與者陳述該項研究之目的。
第三個連續向度： 「強度與長度」	研究者的角色可能隨著研究的強度(intensiveness)與長度(extensiveness)而有所差別。所謂「強度」是指研究者每天待在研究場地的時間；而「長度」則是指研究者長期下來，待在研究場所的總共時間長度。不同強度或廣度的研究，對於研究角色的考量就會隨之而有所不同。
第四個連續向度： 「研究焦點」	研究者的角色可能隨著研究焦點的明確或籠統程度而有所區別。必須要有妥善的研究設計，保持適度的彈性，以確保研究者得以因應研究實地突發或迫切的問題，以及各種擾人的麻煩狀況。

資料來源：Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman, 2006:102-105；研究者整理製表。

第四章 研究結果

政府透過多元就業開發方案的積極推動是促成非營利組織轉型為社會企業的方法，社會企業可促進就業的發展，進而減少社會問題的產生，也逐漸受到各部門的重視。就方案的目標而言，弱勢族群（即服務的對象）是否從社會企業中獲得助益才是最主要的任務。當非營利組織能讓所得到的每份資源都產生最大效益時，對於各種社會議題自然可以發揮更大的影響力，而「影響力」才是非營利組織真正的獲益。非營利組織的管理之道，靠的不是企業的經營手法，而是「使命與領導」之道(Peter F. Drucker,2004)。為達到促進就業的實質效益，因而政府需借助非營利組織的力量與整合公私部門的資源，與非營利組織成為夥伴關係，並鼓勵企業投入資源，提供多元促進就業方案提高施行效益。

在組織固定的資源下，賺錢與慈善目的有時會在運作層次產生衝突（Skloot & Edward,1987），非營利組織經營事業要同時追求使命與營利的雙重目標，資源不足（均）或是顧此失彼的現象屢見不鮮。如果能夠證明「非營利也可以有效率」，理論上即具備了成為下一個重要社會產業的潛力。因而對於方案在服務內容、服務對象、方案專職人員、財力與物力資源及業務效率等面向的執行過程與績效的分析，可以提供給政府、非營利組織及社會大眾能更清晰的檢視方案的成效。

本章分為六個章節，以 CORPS 模式（司徒達賢，1999）來探討非營利組織執行事業型方案的營運狀況與特性。茲將方案在 CORPS 中的概念分述如下（見圖 4-1-1）：

- 一、C（服務對象）：非營利組織應以社會大眾為服務對象，也應為他們創造價值，因此多元就業開發方案以弱勢就業者為協助對象，涵蓋了社會服務、地方文化、環境資源、社區產業等不同領域，每個領域的服務對象與需求並不盡相同，未來自有不同的發展趨勢。
- 二、O（業務效率）：方案經由規劃控制、流程設計、組織結構、權責劃分來整合資源、提供服務、滿足社會需求（司徒達賢，1999）。非營利組織透過方案執行創造協助弱勢者就業、文化傳承、環保推廣、社區產業深耕等有價值的服務，此即業務效率的追求。
- 三、R（財力與物力資源）：除了非營利組織自籌資源之外，多元就業開發方案由勞委會職訓局補助相關人事費用及行政管理費用，此外方案所提供之勞務

或商品銷售等營運收入也是主要的財力資源。

四、P (方案專職人員)：方案專職人員由各地就業服務站所提供的弱勢就業者登記名單中選任，擔任方案的實際執行工作。會務人員為方案的督導或協助者，任務是以組織的服務宗旨為遵循方向，與方案專職人員協調配合，使方案的運作可以順利進行。

五、S (服務內容)：多元就業開發方案的產銷服務類型有社會福利、地方文化、環境資源、社區產業等四大類 (勞委會職訓局，2005)。分別以弱勢者就業開發、文化創意產業、廢棄物回收再利用、農產品加工等為營運目標。

六、CORPS 的平衡與配合：組織管理者在資源分配與注意力分配上，應重視「CORPS」五者的平衡，也就是任何一個因素都不宜過多或過少。

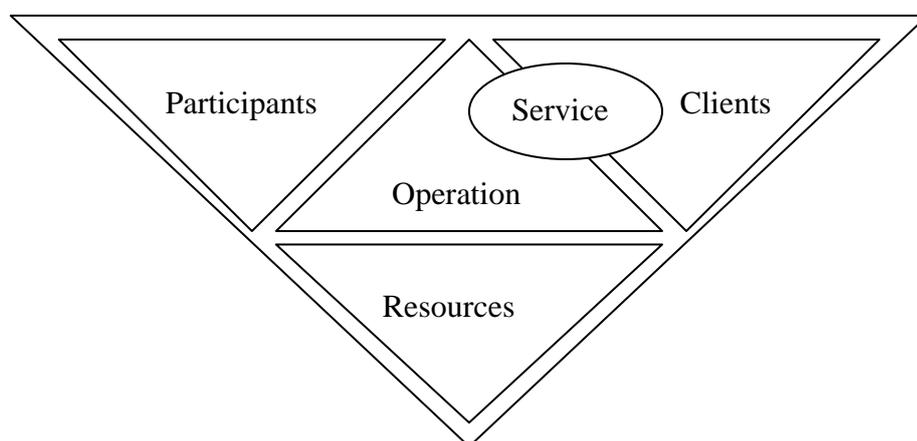


圖 4-1-1 CORPS 模式的基本因素

資料來源：司徒達賢，1999。

在經營策略上，垂直整合以及多角化經營等都是組織成長的途徑，許多組織常常是各種策略方向齊頭並進的 (司徒達賢，1999)。但非營利組織仍須將使命視為是一種準則，使命的準則也可擴展至創建者、顧客、支持者和社會大眾的責信 (accountability)；非營利組織必須學習且引進企業化活動至組織內，並評估執行方案的資源需求，挑選一套兼具希望和效率的運作結構 (J. Gregory Dees, Jed Emerson, Peter Economy, 2004)；因此組織與方案的成長必須考量的有下列數點 (見圖 4-1-2)：

- 一、人力：組織現有的人力是否足夠方案調度？是否有儲備人才？
- 二、資源：對於方案所規劃的成本支出，是否有足夠的資源來支援？

三、需求：預估市場規模與實際情況是否有所差距？民眾的需求與消費能力

四、服務特色：服務或產品是否具有創新或特色？能否符合消費者的需求或喜愛？

五、規模經濟：是否能隨著產量的增加，使得長期平均成本下降，而產生規模經濟？

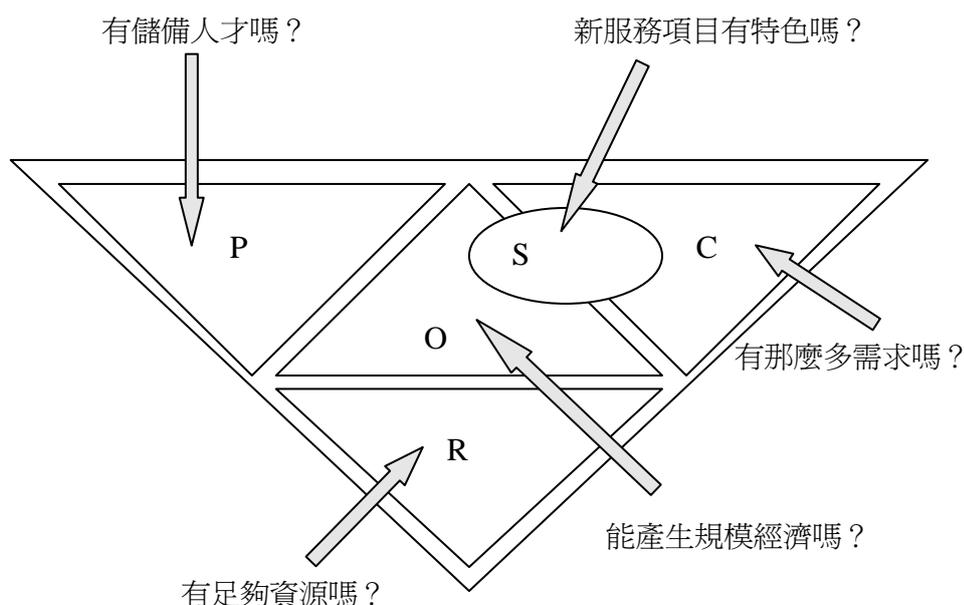


圖 4-1-2 組織成長的考量

資料來源：司徒達賢，1999：73。

本研究以勞委會、各區就業服務中心與諮詢輔導團隊等相關網站之資訊與出版品，以及其他相關研究、報章媒體等，蒐集方案相關文獻與數據與資料，經彙整後保留資料完整者共計 60 案（見附錄 4-1）。以 CORPS 模式分析各方案有關於服務對象、業務效率、財力與物力資源、人力資源、服務內容等項目。

本章第一節將說明各方案的整體規劃與服務內容（S）；第二節檢視其實施情況及與服務對象之關連（C）；第三節觀察方案相關工作人員的執行成果與效率（P）；第四節探討方案財力與物力資源的規劃掌控狀況（R）；第五節則分析方案具體成效與未達成因素（O）；第六節探討 CORPS 各項目間的平衡與配合。也於各節中回應第一章的研究目的與問題，並做歸納性總結及討論。

第一節 方案服務內容 (S)

明確的方向是營利部門成功的主要關鍵，非營利組織也是；因此，得以達成目標的清楚陳述，則是一個有效策略性計畫的基本要件(J. Gregory Dees , Jed Emerson , Peter Economy, 2004)。政府主管部門對於非營利組織執行多元就業開發方案經濟型的期望是：具有產業發展前景，而能提供或促進失業者就業（勞委會職訓局，2008）。非營利組織在提案時必須就社會服務、地方文化、環境資源、社區產業等不同領域設定方案所要提供的服務或產品（圖 4-1-3）。

但是對於經營事業，多數的非營利組織並沒有多少經驗，在思考方案的營運方向時，就已經存在著許多問題：組織能提供什麼服務？它們有何特色？未來應提供什麼服務？非營利組織的服務項目內涵必須配合服務對象的特質與需求而調整，創新可使組織較易獲得社會的關注（司徒達賢，1999）。方案在籌備時，對於服務內涵，是承襲以往的服務內容，或者是有更多、更好的創意，這些都是需要仔細的考量，以降低實際執行時問題產生的機率。

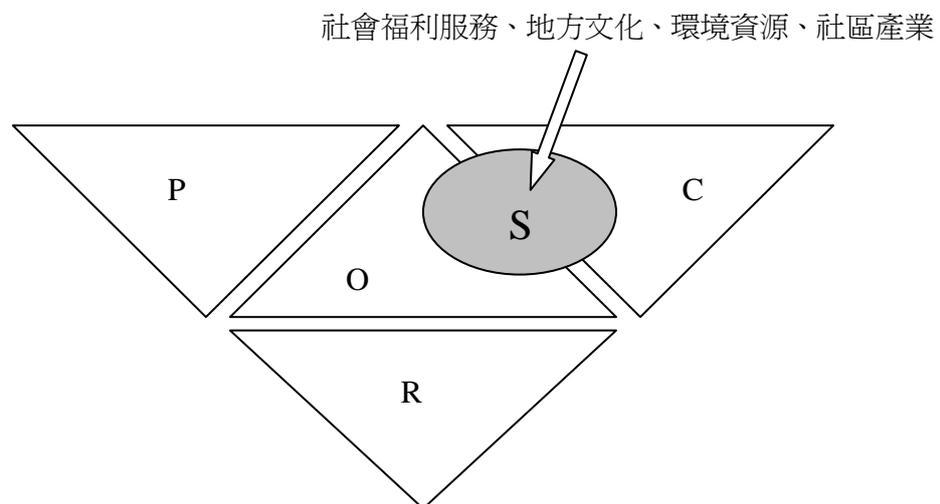


圖 4-1-3 方案服務內容

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

97 年度多元就業開發方案計畫目標為：建構政府部門及民間團體的合作，促進地方產業發展、提昇社會福祉，並以進用弱勢失業者為優先，藉計畫參與，重建其工作自信心及培養再就業能力（行政院政府計畫管理資訊網，2009）。為了促進地方產業發展，方案的服務內容是否可行，也就相對重要。以下分三項說明各組織執方案服務內容概況，包括方案的基本資料與發展面向，以及執行狀況與問題。

一、各方案所提供的服務內容與規劃

非營利組織類商業化的行爲，是利用販售服務或產品的機會，反映出其對特殊標的人口之社會服務使命，而不只是去極大化利潤。在同一產業中非營利組織與營利部門是以不同的系統性方法運作；因此，當公共政策與非營利組織有關時，它們可能面臨一種困境：在額外資源可能扭曲使命時，如何於財政限制下平衡的追求社會使命(Burton A. Weisbrod, 2003)？

多元就業開發方案即是在市場機制下，運用商業技巧，解決社會問題，並同時達到獲利與公益之目的；因此，組織必須同時創造社會公益價值與經濟價值，達成雙重底線，更要同時能關注經濟、社會影響力與環保的三重目標（中彰投區就業服務中心，2008）。方案執行單位若想要運用商業技巧，解決社會問題，並同時達到獲利與公益之目的，在「運用商業技巧」上的能力，可能還需要一段時間來琢磨。

政府主管部門將多元就業方案經濟型的提案分門別類，整理出以下幾大創業方向（勞委會，2005）：（一）社會福利：弱勢者就業開發、弱勢者照顧、弱勢者教育事業；（二）地方文化：地方產業、文化創意產業產銷中心、文化生態觀光；（三）環境資源：廢棄物回收再利用；（四）社區產業：農產品加工、有機栽種、餐飲開發，與一般產業（圖 4-3）。本研究中方案的服務內容皆於上述四個創業方向之中，執行機構分別有地區性協會、社團法人組織、財團法人機構、合作社、職業工會及同業公會等，創業的類別則分散於各型組織或機構。

本研究依據上述創業方向再將方案細分為八個執行類別，說明如下（表 4-1-1）：

- （一）勞務服務類：包含居家照顧、日托服務、技術服務（如按摩）等，共計 9 案；
- （二）手工藝品類：包含紀念品、編織品、美工、手工縫製品、雕刻品、DIY 工藝品、手染工藝等，共計 13 案；
- （三）環保產品類：包含二手物品、清潔用品、家庭用品、再生產品等，共計 4 案；
- （四）休閒產業類：包含休閒旅遊、農村體驗、DIY 活動等，共計 13 案；
- （五）服飾業類：包含成衣加工、服飾銷售等，共計 1 案；
- （六）農產品類：包含植物栽培、園藝耕作、茶食加工、蔬果行銷、農產品加工等，共計 13 案；
- （七）餐飲業類：包含養生餐飲、便當製作、冷凍食品、簡餐飲料供應等，共計 6 案；
- （八）教育訓練類：包含訓練課程提供與服務，共計 1 案。

方案的規劃與執行的服務類別，以手工藝品類、休閒產業類、農產品類各 13 案為最多；其次依序為勞務服務類的 9 案，餐飲業類的 6 案，環保產品類的 4 案，最少的則是服飾業類及教育訓練類各 1 案。

各方案執行機構類別以地區性協會 23 家居多，其次依序為社團法人組織 15 家，財團法人機構 13 家，合作社 6 家，職業工會 2 家，同業公會 1 家（見附錄 4-1）。再根據組織類別與服務類別重疊分析顯示（表 4-1-2）：手工藝品與休閒等地方文化產業，執行單位皆以地區性協會居多，顯示組織在規劃時仍是有選擇對自己較為便利提供服務或產品的類別；社團法人組織則以勞務服務、手工藝品類等類型為規劃方向；財團法人機構平均分散於各類型中，其中又以餐飲業類較多；合作社則集中於自身資源最多的農產品類；職業工會執行勞工的教育訓練服務；同業公會以農產品為服務項目。

以本研究而言，地區性協會共有 23 個方案，占總案數的 38%，主要執行類別為手工藝品與休閒產業等，也符合方案促進地方發展、創造就業機會的目標。

表 4-1-1 各類型方案事業發展面向

類別	專業技能	文化產業	農特產品	其他	總計
勞務服務類	8	0	0	1	9
手工藝品類	1	10	1	1	13
環保產品類	0	0	0	4	4
休閒產業類	0	9	4	0	13
服飾業類	1	0	0	1	1
農產品類	0	0	13	0	13
餐飲業類	0	1	0	5	6
教育訓練類	1	0	0	0	1
合計	14	10	21	15	60

※ 其他：是指依計畫內容執行，非其他三項者；例如二手回收、服飾銷售等。

資料來源：附錄 4-1，研究者整理製表。

表 4-1-2 各類型方案組織類別分析

類別	地區性協會	社團法人	財團法人	合作社	職業工會	同業公會
勞務服務類	3	4	2	0	0	0
手工藝品類	7	3	2	0	1	0
環保產品類	1	1	2	0	0	0
休閒產業類	8	2	2	1	0	0
服飾業類	0	0	1	0	0	0
農產品類	3	3	1	5	0	1
餐飲業類	1	2	3	0	0	0
教育訓練類	0	0	0	0	1	0
合計	23	15	13	6	2	1

資料來源：附錄 4-1，研究者整理製表。

二、各組織規劃方案的發展面向

營利市場能淘汰掉那些對顧客不具價值的服務或產品。在非營利組織，慈善或社會公益被認為是最具有市場性或回饋價值的；一個成功的策略計畫必須要能掌握其專業領域的機會價值，也就是必須瞭解他的客戶；非營利事業之所以會成功，是因為它會先問自己：「誰是我的客戶？」(J. Gregory Dees, Jed Emerson, Peter Economy, 2004)。

以本研究的對象而言，為進入大眾市場，執行單位在規劃各方案產品或服務的基礎上有下列不同方式：以自有專業技能（如：居家照顧、編織、雕刻等）為方案產品者有 14 案；以推展文化產業為任務者（如：原住民工藝品、文化導覽等）有 10 案；以農特產品銷售為主軸者（如：茶食、蔬果、苗栽等）有 21 案；其他產銷（如冷凍食品、二手回收物流等）則有 15 案（表 4-1-1）。資料顯示，基本上各單位在規劃方案時仍以專業技能服務與社區農特產品及文化推廣為主軸。

由上述類型中，列舉其中八個方案說明產品的消費客源與推廣方式（中彰投區就業服務中心，2008）（表 4-1-3）；

- （一）在消費客源上：環境資源類以二手貨品業者、社區居民為目標；社區產業、地方文化及社會福利服務類則多以社會大眾、公私部門團購為經營市場。
- （二）在推廣方式上：
 1. 環境資源類以推廣手冊、隨車廣播、顧客管理等策略；
 2. 社區產業類以媒體、網路、電子報、展售活動、產品 DM、定點行銷等推展；
 3. 地方文化類以網路商店、定點行銷、展售會、專刊、網路等方式；
 4. 社會福利服務類則以部落格、網路商店、定點展售、專刊等操作。

Franklin S. Houston (1986) 認為「行銷觀念是最佳的行銷管理哲學」，不過他提醒管理者，行銷觀念並不表示要不顧一切地追求顧客的滿足，企業在追求顧客滿足的同時也要考慮所花費的成本和所得到的效益。換句話說，行銷觀念應涵蓋顧客滿足與企業利潤這兩項課題。

多元方案的服務或產品並未具備知名度，基本上，方案的行銷推廣多屬於傳統展售活動、產品 DM 發放等，其他則有電子報、部落格和網路商店等電子商務模式。此外，有些方案（如：執行單位為身心障礙團體）的重要客源仍是公部門的身心障礙優先採購平台，一般市場的開拓仍未上軌道。

表 4-1-3 方案行銷及消費客源案例

方案類別	服務或產品	推廣方式	消費客源
環境資源	二手物品，資源回收	推廣手冊，隨車廣播，顧客管理	二手商品店，二手貨攤商，社區居民，網路商店業者，資源回收商
社區產業	農產品	平面媒體，網路推展，電子報，展售活動	社會大眾
社區產業	食品製作	愛心列車，產品 DM，展售活動，展售點，網站、部落格	公私部門團購，社會大眾
地方文化	農產品，旅遊	網路商店，定點行銷	社會大眾
社區產業	手工藝品，旅遊	定點行銷，專刊，網路行銷，電子報	社會大眾
社區產業	清潔用品	網路，電子報，刊物	學校，政府機關，
社會福利服務	手工藝品	部落格，網路商店，定點展售，專刊	社會大眾
地方文化	農產品，旅遊	行銷中心，展售會，專刊，網路	社會大眾

資料來源：勞工委員會職業訓練局中彰投區就業服務中心「97 年重點輔導單位成功案例及整合型案例經驗彙編」，研究者整理製表。

非營利事業的經營運作與營利部門的經營方式差別其實不大，同樣的是都應注重服務或產品的目標市場、顧客需求、協調行銷與獲利能力等四個要件，因而執行單位在規劃方案服務內容時，納入上述四項考量可以增加方案成功的機率。

具體而言，當非營利組織執行方案若想要追求長期利潤時，則應協調整合內部各項資源，並反應市場上的顧客需求、瞭解競爭者行動以及市場狀況等市場因素，以達成永續經營的目標。

三、方案在「服務內容」方面的執行狀況與問題(S)

各方案的類別以農產品類占 22% 為最多，其次依序為休閒產業類、手工藝品類各占 21%，勞務服務類占 15%，餐飲業類占 10%，環保產品類占 7%，服飾業類及教育訓練類各占 2%（圖 4-1-4）。

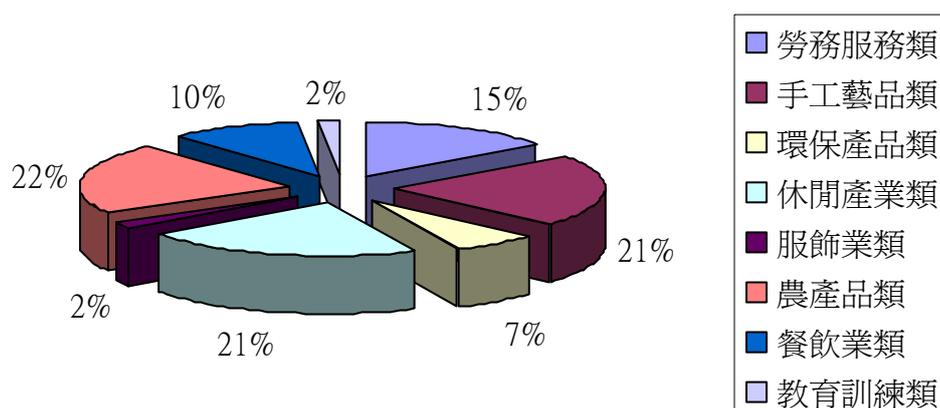


圖 4-1-4 方案各類別比例
研究者整理製圖

以多元就業開發方案的營運目標「弱勢者就業開發、文化創意產業、廢棄物回收再利用、農產品加工等」來檢視各類別方案的服務功能，分別說明如下（表 4-1-4）：

- 1、在「弱勢就業機會開發」方面：此項目標是希望創造弱勢族群在地就業的機會，因農產品類、休閒產業類、手工藝品類皆為地區特色產業，不易外移，所以能創造在地就業機會的機率也比較高，符合此產業面向者共計有 39 個方案，占總方案的 65%。
- 2、在「文化創意產業」方面：此項目標是在推廣地區特色文化產業，符合此產業面向者共計有 19 個方案，類別涵蓋休閒產業類、農產品類、手工藝品類等，此三類方案共占總方案的 32%。
- 3、在「廢棄物回收再利用」方面：此項目標在於推廣環保節能的觀念，並利用資源再生產生計畫盈餘，符合此產業面向者共計有 4 個方案；共占總方案的 7%。
- 4、在「農產品加工」方面：此項目標在於推展行銷地區特有的農產品，

以避免或減少產銷失衡的狀況，符合此產業面向者共計有 31 個方案；涵蓋了休閒產業類、農產品類、手工藝品類等，共占總方案的 52%。

表 4-1-4 營運目標與方案類別

營運目標	方案類別	案 數	所佔比例
弱勢就業機會開發	農產品類、休閒產業類、手工藝品類	39	65%
文化創意產業	休閒產業類、農產品類、手工藝品類	19	32%
棄物回收再利用	環保產品類	4	7%
農產品加工	休閒產業類、農產品類、手工藝品類	31	52%

資料來源：附錄 4-1，研究者整理製表。

此外，從資料分析顯示：雖然各方案大致皆依據政府主管部門的四大創業方向（1.社會福利；2.地方文化；3.環境資源；4.社區產業）來擬定服務或產製項目。但非營利組織未必會依照自身專長來規劃方案服務內容，說明如下（表 4-1-5）：

- 1、勞務服務類：本類別共計 9 個方案，以具有專業技能（如：照顧服務）執行方案者居多，約占九成。執行組織以社團法人占多數。
- 2、手工藝品類：本類別共計 13 個方案，以地區文化特色產品為推展目標者居多，約占八成。執行組織以地區協會占多數。
- 3、環保產品類：本類別的組織皆為身心障礙團體，共計 4 個方案，以環保回收或再生製作為主要產品與服務。執行組織以財團法人占多數。
- 4、休閒產業類：本類別共計 13 個方案，以休閒旅遊、文化推展等為主要產品與服務面向。執行組織以地區協會占多數。
- 5、服飾業類：本類別的組織以銷售企業捐贈之服飾為主要產品，共計 1 個方案。執行組織為財團法人。
- 6、農產品類：本類別共計 13 個方案，以地區農特產品推展行銷為主要產品（例如：茶葉、米、苗木、農產加工品等）。執行組織以合作社占多數。

- 7、餐飲業類：本類別共計 6 個方案，以餐飲製作為主要產品與服務面向者。執行組織以財團法人占多數。
- 8、教育訓練類：本類別的組織以就業專業技能培訓課程為主要服務面向，共計 1 個方案。執行組織為職業工會。

由上述分析顯示，依組織專業技能規劃方案者有 9 個方案（見附錄 4-1），僅佔總方案的 23%，其餘 77% 的非營利組織則藉由方案開展新的事業，管理者應跳脫以往的經驗，開始學習更多元化的經營管理方式。

依據方案服務與產品類別可知，方案的服務範疇非常廣泛，參與執行的組織也幾乎涵蓋了非營利組織的大部分類型，就 CORPS 模式中的服務內容(S)而言，圖示呈現如下（圖 4-1-5）：

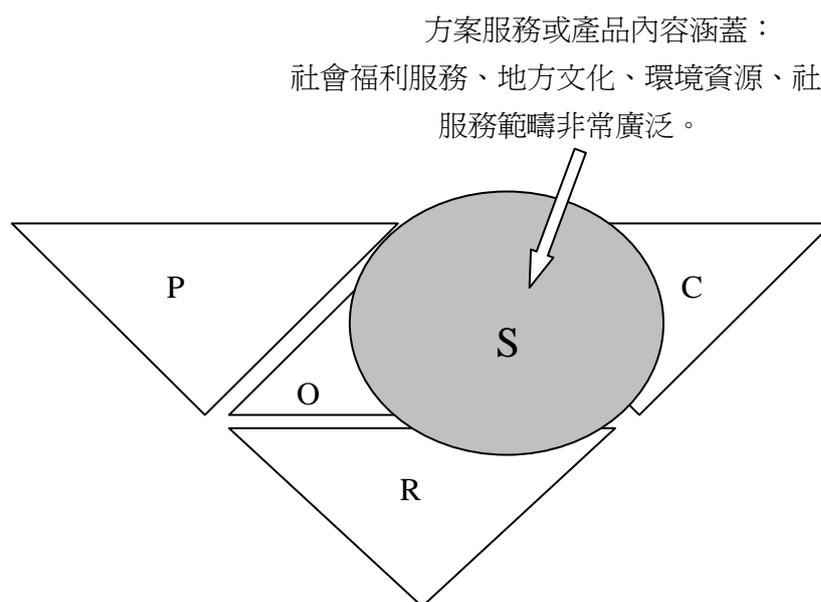


圖 4-1-5 方案服務內容

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)

相對於廣泛的服務內容，執行單位經營管理的承載能力是否足夠？是否具有市場競爭力？這是在短期內比較令人憂慮的問題。且同一方案會因運作階段不同而調整其服務內容，經濟型方案多半以三年為計畫的期程，

在實務運作的過程中，與初起規劃的內容一定有所差異，每年度結束時，對於下一年度計畫如何做一適當的調整，是每個組織與方案專職人員必須深思熟慮的事。

表 4-1-5 各類型方案服務內容分析

類別	案數	發展面向	組織性質
勞務服務類	9	專業技能 8 案 其他（居家照顧）1 案	社團法人 4 家（含 1 身障團體） 財團法人 2 家 地區協會 3 家
手工藝品類	13	專業技能 1 案 文化產業 10 案 農特產品 1 案 其他（環保製品）1 案	社團法人 3 家（含 1 身障團體） 財團法人 2 家 地區協會 7 家 職業工會 1 家
環保產品類	4	其他（環保回收）4 案	社團法人 1 家（身障團體） 財團法人 2 家（身障團體） 地區協會 1 家（身障團體）
休閒產業類	13	文化產業 9 案 農特產品 4 案	社團法人 2 家 財團法人 2 家（含 1 身障團體） 地區協會 8 家 合作社 1 家
服飾業類	1	其他（服飾銷售）1 案	財團法人 1 家
農產品類	13	農特產品 13 案	社團法人 3 家 財團法人 1 家（身障團體） 地區協會 3 家 合作社 5 家 同業公會 1 家
餐飲業類	6	文化產業 1 案 其他（餐飲製作）5 案	社團法人 2 家 財團法人 3 家 地區協會 1 家
教育訓練類	1	專業技能 1 案	職業工會 1 家
合計	60		

資料來源：附錄 4-1，研究者整理製表。

第二節 方案服務對象 (C)

不同的組織，對服務的需求與想法可能大不相同。組織應清楚的界定服務對象是誰，才能進一步瞭解它們的需求，以提供更符合特定服務對象的服務。司徒達賢(1999)指出：非營利組織的基本課題是必須瞭解：我們為誰創造價值？對方的需求是什麼？將來變化趨勢如何？新的需求會不斷產生，非營利組織必須發覺新的服務機會，為組織創造新的生存空間。而方案執行有一個最重要的目標是「有效幫助弱勢者就業」，進而有效協助「方案進用人員再就業」，也就是協助進用人員儘速返回一般職場（行政院政府計畫管理資訊網，2009）。藉由多元方案創立事業以及協助弱勢者就業，是非營利組織新的契機與服務機會。

方案的服務內容雖然寬廣，但是整體的目標很明確，就是以方案執行所產生的利潤，來創造弱勢族群的就業機會，並協助弱勢者重返就業市場；故而「弱勢就業者」是方案實際上的服務對象（圖 4-2-1）。

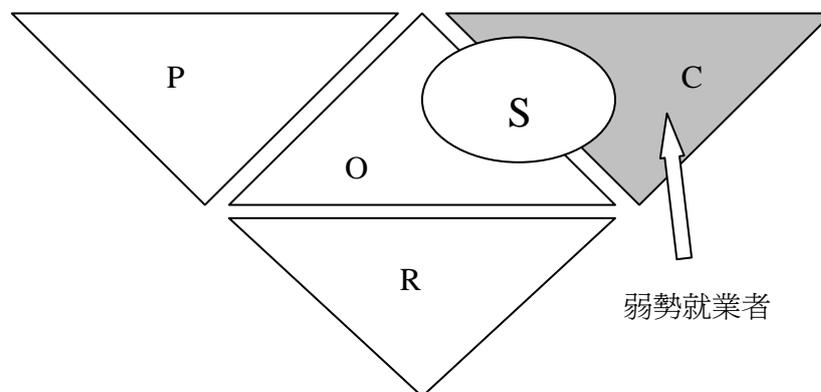


圖 4-2-1 方案服務內容

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

以下分三項說明各方案實施概況，包括方案的協助對象、實際派用及方案的留用規定及瞭解方案在「服務對象」方面的執行狀況與問題。

一、協助對象及實際派用說明

方案所需人力經勞委會職訓局各區就業服務中心核定後，由各地就業服務站（見附錄 4-2）推介及由執行單位遴選進用。各方案補助人力視計畫內容而有不同，配置專案經理的有 34 案計 34 人；補助進用人力 1 至 3 人的有 20 案，補助 4 至 6 人的有 35 案，補助 7 人以上的有 5 案，合計 253 人；兩者總計 287 人（詳見附錄 4-1）。

分析各執行單位優先選用的進用人力類型，以弱勢就業者與弱勢婦女的人數為最多，合計占總進用人數的 73%；分別為（表 4-2-1）：

- （一）弱勢就業者（含非自願性失業者、中高齡族群及連續失業達三個月以上者）32 案，共計 126 人，方案類型以勞務服務類、農產品類、手工藝品類、餐飲業類、休閒產業類為主；
- （二）弱勢婦女 14 案，共計 59 人，方案類型以勞務服務類類、餐飲業類、環保產品類、服飾業類、手工藝品類為主；
- （三）身心障礙者 8 案，共計 39 人，方案類型以環保產品類、手工藝品類、餐飲業類、服飾業類為主；
- （四）原住民 6 案，共計 29 人，方案類型以休閒產業類、農產品類為主。

方案總計以弱勢就業者（含非自願性失業者、中高齡族群及連續失業達三個月以上者）的 126 人為最多，其次為弱勢婦女 59 人、身心障礙者 39 人、原住民 29 人，分別被各類別的方案錄用（圖 4-2-2）。進用對象大致與作業手冊第二十四條規定中的以非自願性失業者、中高齡失業者及辦理求職登記日前連續失業達三個月以上者為優先推介對象相符。

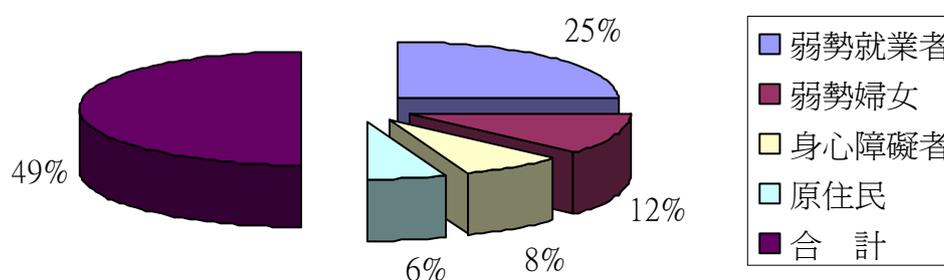


圖 4-2-2 方案進用人員類別比例
研究者整理

近年來勞動人力結構有平衡發展的趨勢，形成所謂勞動人力多樣化；除了少數族群的勞動參與度提高，許多婦女與高齡勞工也紛紛成為勞動力的一員；勞動人力的多樣化，能為工作場域注入更多創新的活力(Carlos W. Moore, J. William Petty, Leslie E. Palich, Justin G. Longenecker, 2009)。方案進用人員中有許多中高齡、弱勢婦女、二度就業、身心障礙者等以往較難找到工作的人士，也頗符合多元就業開發方案中的「多元」二字。在經濟不景氣的年代裡，也為難以找到就業機會的弱勢族群，帶來另外一個新的契機。

表 4-2-1 選用人力優先類型

進用人力類別	案數	人數	方案類型
弱勢就業者	32	126	勞務服務類、農產品類、手工藝品類、餐飲業類、休閒產業類
弱勢婦女	14	59	勞務服務類類、餐飲業類、環保產品類、服飾業類、手工藝品類
身心障礙者	8	39	環保產品類、手工藝品類、餐飲業類、服飾業類
原住民	6	29	休閒產業類、農產品類
合計	60	253	

資料來源：附錄 4-1，研究者整理製表。

二、方案的留用規定

依據規定，執行單位留用一位人員最低每月薪資支出（含勞健保費）約為 20,000 元（800 元×22 日＋勞健保費 1600 元），以至少留用 6 個月計算，合計為 120,000 元。至於影響留用與否的因素，參加年資愈高、機構有提供轉業協助者，被留用的機率愈高。方案結束後，經濟型人員比社會型人員較多留在原單位工作，應為經濟型必須留用的規定所致（李安妮，2008）。於年度計畫結束，次年度用人單位依規定應留用或延用進用人員；但對於未能留用或延用的執行單位，主管部門在管理上似乎也是無能為力。

各方案的盈餘（表4-2-2）可分為政府補助與扣除補助二項數據：

（一）未扣除政府補助款：有55個方案盈餘可支付下一年度的留用人員基本

薪資，占總案數的 92%；尚有5個方案盈餘不足以支付下一年度的留用人員基本薪資，占總案數的 8%。

(二) 扣除政府補助款(含人事費用及行政管理費用)後：則僅有4案的盈餘有留用能力，占總案數的 7%；有56個方案盈餘不足以支付下一年度的留用人員基本薪資，占總案數的 93%。

顯示在政府補助款的支援下，非營利組織多數可以依規定留用人員，創造就業機會；但是當政府補助資源退場時，執行單位可留用人員的機率也會相對降低。

此外，因為方案進用人員多是採一年一聘為原則，薪資與工作天數固定，且因方案採專款專用的機制，不只造成執行單位內部人員的不同工、不同酬的狀況，而產生管理其他人員的困難；又因為聘僱期間不長，留用機會也不確定，進用人員對組織常會向心力不足。在執行具有績效考評壓力的經濟型計畫時，進用人員在方案中進出頻繁是常有的現象，為因應業務需求而調派人力並不容易；執行單位在考慮留用及延用人員名單時，也是一件不容易的工作。

本研究中的方案，在政府補助人事費用與行政管理費用的情況下，仍有將近一成的方案盈餘不足以支付留用人員薪資；原因可能是因為所規劃的服務或產品獲利能力不佳，加上非營利組織本身財務普遍是處於拮据的狀況，如果沒有新的資源投入或補助計畫支援，通常很難有能力繼續留用員工。

表 4-2-2 各方案留用能力分析

(單位：萬元)

編號	應留用 人數	年度 盈餘	扣除補助 款之盈餘	預估留 用薪資	編號	應留用 人數	年度 盈餘	扣除補助 款之盈餘	預估留 用薪資
1	1	30.7	-48.7	12	31	1	27.3	-78.6	12
2	1	150.8	-79.3	12	32	1	28.4	-24.5	12
3	1	328.7	175.3	12	33	1	44.1	-113	12
4	1	52.4	-111.1	12	34	1	30.7	-278.9	12
5	1	37	-166.6	12	35	1	20.2	-172.6	12
6	1	5.9	-100	12	36	1	17.5	-35.4	12
7	1	1.1	-143.7	12	37	2	44.1	-88.3	24
8	1	25.3	-80.6	12	38	1	84.4	-66.2	12
9	1	57	-120.1	12	39	1	36.5	-16.4	12
10	1	40.1	-75.8	12	40	1	253.7	156.1	12
11	1	15.9	-63.5	12	41	1	59.4	6.5	12
12	1	170.1	-33.5	12	42	1	41.5	-82.6	12
13	1	94.4	-109.2	12	43	1	34	-169.6	12
14	1	53.5	0.6	12	44	1	19.6	-33.3	12
15	1	20.3	-124.8	12	45	1	77.5	-46.6	12
16	2	47.3	-222.2	24	46	1	51.4	-56.1	12
17	1	11.4	-139.2	12	47	1	34	-143.1	12
18	1	149.4	-54.2	12	48	1	51.4	-99.2	12
19	1	89.9	37	12	49	1	28.9	-148.2	12
20	1	50	-143.3	12	50	1	43.9	-186.2	12
21	1	7.8	-63.3	12	51	1	37.6	-31.1	12
22	1	92.1	-58.5	12	52	1	55.1	2.2	12
23	1	93.8	40.9	12	53	1	30	-75.9	12
24	1	16.4	-54.7	12	54	1	31.3	-225.3	12
25	1	51.9	-98.7	12	55	1	41.1	-83	12
26	1	27.3	-61.9	12	56	1	77.8	-99.3	12
27	1	40.8	-136.3	12	57	1	24	-81.9	12
28	1	33.5	-101.4	12	58	1	38.8	-67.1	12
29	1	0.8	-105.1	12	59	1	36.4	-16.5	12
30	1	59.2	-73.2	12	60	1	33.2	-123.9	12

※「平均留用薪資」係以 97 年度多元就業開發方案平均補助薪資額(含勞健保費)為計算基礎。

扣除補助款之盈餘=年度盈餘-補助款(含人事費用及行政管理費用)

預估留用薪資=20,000 元 × 6 月 × 留用人數

※ 補助人數為十人以上，應至少留用二人，補助人數為十人以下者，應至少留用一人。

資料來源：附錄 4-1、4-5，研究者整理製表。

三、瞭解方案在「服務對象」方面的執行狀況與問題(S)

從上述資料分析中可知方案中的服務對象即是弱勢就業者，60 個方案共計核定補助進用人員 253 人，平均每方案 4.2 人，由各地區就業服務站篩選名單由單位選聘；但人力多寡並不代表方案是否有能力獨立經營經濟產業。

依平均值與性質，檢視各方案中補助人力的內涵，分別說明如下（見附錄 4-1，表 4-2-3）：

- （一）環保產品類：平均補助人力 5.5 人；是所有類別的最高，而此類執行單位皆為身心障礙團體，是否對此類別執行單位仍以公益性質高的組織為審核考慮重點，或提案的僅只有這些組織，值得另案探討。
- （二）餐飲業類：平均補助人力 5.3 人；此類別方案中僅有一個單位產品是地區文化餐飲，其餘 5 個單位則是一般餐飲製送；是否符合方案的營運目標，且方案產品是否有能力與營利企業競爭，這是比較讓人擔心之處。
- （三）勞務服務類：平均補助人力 4.6 人；此類別有 5 案為居家照顧服務方案，1 案為專業技術服務。此類方案的服務對象與政府的補助對象，雖然沒有重疊，但是在居家照顧人員的服務薪資上，政府與執行單位的支付能力卻有一段差距。
- （四）休閒產業類：平均補助人力 4.5 人；此類別分別為：休閒旅遊 2 案，休閒農業 11 案。台灣各地休閒旅遊地點甚多，方案中執行單位的各項設備，較難與企業經營的景點相比，可能要有更多的創意來吸引遊客。
- （五）服飾業類：平均補助人力 4 人。資金與店面可能略遜於其他同業商店，但一般小型服飾業商店，雇用人數可能也不到 4 人，此行業因業者眾多，所以競爭也很激烈。
- （六）教育訓練類：平均補助人力 4 人。補助人力以處理課程事務為主，而方案職業訓練課程與補習班或勞委會職訓局等相關課程是否重疊，是參與人數多寡的因素之一，直接也會影響方案執行績效。
- （七）農產品類：平均補助人力 3.6 人。以農產品加工、在製研發等為推廣

農產品的方向，與市場的食品加工業稍有重疊，可能需以創新來對抗競爭。

(八) 手工藝品類：平均補助人力 3.5 人，此類別分別為：文化產品 10 案，專業產品、環保產品及農特產品等各 1 案。因此類產品多數是手工製品，產量不多，在以量制價的情形下，所以價格多數都很難壓低。

由上述分析顯示，方案審核派用人力，依各方案計畫內容而有不同，並無一定的派用標準。此外也因各就業服務中心的承辦人員與審查委員皆有不同，派用標準自然有其差異。執行單位在提案時會有自己理想的人數規劃，但是方案通過審查時則是主管部門所認為的理想人數；一個是資源提供者、一個是實際執行者，很難去判定派用情況的誰是誰非，這樣的夥伴關係也實在是耐人尋味。

表 4-2-3 各類方案平均補助人力

類 別	案 數	補助人力(人)	平均人力(人)
勞務服務類	9	41	4.6
手工藝品類	13	45	3.5
環保產品類	4	22	5.5
休閒產業類	13	58	4.5
服飾業類	1	4	4.0
農產品類	13	47	3.6
餐飲業類	6	32	5.3
教育訓練類	1	4	4.0
合 計	60	253	4.2

資料來源：附錄 4-1，研究者整理製表。

依進用人員職務類別分析（表 4-2-4）：業務能力是現代事業經營的命脈，所以在整體職務中，以業務行銷類的 91 人為最多，占總人數的 36%；業務員即是將產品提供給使用者，並說服使用者認知到該產品具有滿足其需求之功能。但因非營利組織對於行銷並不擅長，且進用人員皆由各地就業服務站提供的弱勢就業者名單中篩選出來，未必能符合方案需求，這是先天上的不良；另一方面主管部門也表示：多元就業開發方案並不是職業訓練，訓練的時間不可過長（行政院勞委會職訓局，2005），因此也沒有多少可供員工在職訓練的時間，這是後天的不足。以短期（一年）的在職訓練，就要求進用人員在每季都達成績效，或於計畫結束後可以順利進入一般職場，在實務上是有其困難之處。

各方案的產品研發人員總計只有 11 人，僅占總人數的 4%；任何產品都有其生命週期，研發是產品得以不斷發展延續的命脈，這對方案永續經營的使命，可能是一個被忽略的缺口。非營利事業業轉型的關鍵在於服務與產品的研發能力。對於一個以專案執行為主的組織而言，組織的研發能力是非常重要的核心能力。一個有研發能力的組織可以讓組織在多變而複雜的環境中，快速應變與創新，如此才有所謂的競爭優勢可言。

因弱勢就業者包含了長期失業者、中高齡族群、弱勢婦女、原住民等等身份，素質良莠不齊，執行單位雖然可以取得所需人員的倍數名單，但仍有部分是靠運氣來挑選進用人員。執行期間若有怠工、離職等情況，會帶給組織許多困擾，對方案執行是否順利具有其影響性，間接的也會增加更多的管理成本。另一方面，執行單位對於進用人員是否盡到培訓、輔導與指導的責任，也會影響方案的績效與後續的經營。因此，對於各方案進用人員的職務類別規劃；需求人力的適當與適用性、人員的訓練管理等，主管機關與執行單位應做更審慎的規劃與管理。

表 4-2-4 選用人力職務類型

進用人力類別	案數	人數	職務類別
弱勢就業者	30	126	業務行銷類 43 人、營業服務類 25 人、產品研發類 7 人、餐飲服務類 16 人、產品製作類 26 人、導覽解說類 3 人、其他類 6 人。
弱勢婦女	14	59	業務行銷類 34 人、營業服務類 6 人、產品研發類 2 人、餐飲服務類 6 人、產品製作類 9 人、導覽解說類 1 人、其他類 1 人。
身心障礙者	8	39	業務行銷類 8 人、營業服務類 3 人、產品研發類 2 人、餐飲服務類 9 人、產品製作類 13 人、其他類 4 人。
原住民	6	29	業務行銷類 6 人、營業服務類 12 人、餐飲服務類 6 人、導覽解說類 4 人、其他類 1 人。
合計	60	253	業務行銷類 91 人、營業服務類 46 人、產品研發類 11 人、餐飲服務類 37 人、產品製作類 48 人、導覽解說類 8 人、其他類 12 人。

資料來源：附錄 4-6，研究者整理製表。

從前述分析可知：有九成以上的方案可以留用人員，達成創造就業機會的目標。但是若以政府補助款（含人事費用及行政管理費用）抽離後的各方案年度盈餘而言，則僅有4案有留用能力，佔 7%；有56個單位不足以支付下一年度的留用人員基本薪資，佔 93%。顯示僅有不到一成的方案有能力留用人員，而有九成以上的方案沒有足夠的資金留用人員（表4-2-2）。

因此在政府補助款的支援下，非營利組織多數可以依規定留用人員，創造就業機會；但是當政府補助資源退場時，執行單位可留用人員的機率也會相對降低。多元就業開發方案執行的目的是希望為弱勢就業者創造就業機會，即使是由單位留用一年的進用人員，離開方案之後要轉入一般職場仍有困難；由於多數方案提供的工作性質以臨時或非專業技術性者居多，方案的服務或產品也與一般市場稍有差異，因此進用人員即使走參與方案的工作經驗，對於增加弱勢就業者再就業的助益仍然不大。

依據分析顯示方案「服務對象」在 CORPS 模式中所呈現的圖形如下（圖 4-2-3）：

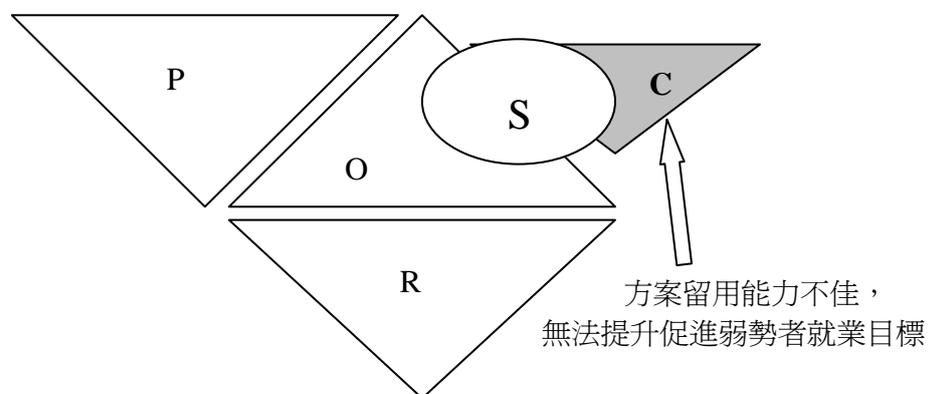


圖 4-2-3 方案服務對象

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

方案進用人員全由弱勢就業者求職登載的資料庫中篩選而來，自是符合勞委會「服務弱勢就業者」、者「促進就業」的目標，而方案設有次年度必須留用一定比例人員的規定；因此，相對的也必須評估：方案營運狀況是否足以達成這項使命？或者，執行單位是否確實落實留用機制？在轉型為社會企業的歷程中，這是主管部門與組織都應該加以檢視與重視的指標。

第三節 方案人力資源 (P)

依據經濟部統計處(2009)指出：我國產業結構變動統計分為農業、工業（製造業）、服務業、批發零售及餐飲業等五大類。服務業主要是人對人的服務，因而非營利組織不是製造業而是服務業。司徒達賢(1999)認為其成就、績效與組織內人員的素質、創新能力、服務熱忱息息相關。在服務業中的工作人員佔有重要的位置，人員的良窳，影響組織長期的走向與盛衰，因此人員的選擇、培訓、激勵，是非營利組織營運上極具關鍵的工作。

查爾斯·韓弟 (Charles Handy, 2002) 在「大象與跳蚤：預見組織與個人的未來」一書中提出「醜漿草組織 (The shamrock organization)」的概念，他認為：未來理想的組織，就像三葉瓣的醜漿草。三個葉瓣分別代表三種人力：第一瓣葉子的核心工作團隊是由專業人員、技術人員與管理者組成，他們對組織非常重要，能為組織帶來獨特性，是組織的核心；第二瓣葉子是各種約聘性質人員，第三瓣葉子則是彈性勞工。研究者認為組織模式除了上述三者之外，還可增加非營利組織所不可或缺的志願服務人力，以此四種人力，暫且稱之為「幸運草模式」，如下圖（圖4-3-1）：

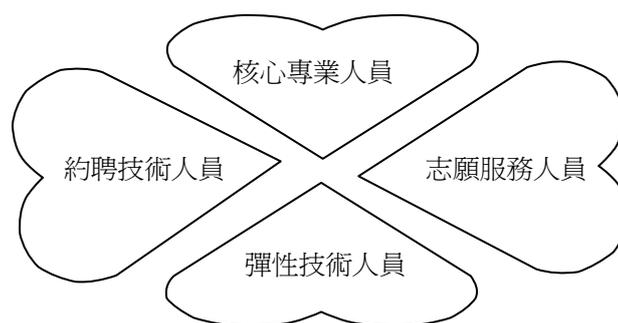


圖4-3-1 幸運草組織模式概念圖

資料來源：研究者改編自Charles Handy(2002)。

藉由以上四項人員之交互運用，除可提升組織各部門人員之專業素質外，更可經由彈性技術人員與志願服務人員之參與，達到精簡組織人力、節約人事費用及培訓儲備人才之效益。即使方案有專職的進用人力，志工的協力仍是不可或缺。

但在方案中較難看出志工所處的位置，可能是如司徒達賢(1999)所言：志工熱情高而對組織全盤瞭解少，意見不受重視可能造成失望。再加上本身社會經濟地位所帶來的角色矛盾，是與組織專職人員間產生不愉快的原因之一。如何針對志工的心態及志工與專職人員之間的矛盾提出解決辦法，是非營利組織在「人力資源」的管理上，不可忽視的課題；但本研究僅對專職人力部分作較深入的分析，志工的管理則不在研究範圍內。

進用人員即是方案的專職人力（圖4-3-2），經濟型方案的特色是：提供失業者再度進入勞動市場的管道，且方案多是以勞力密集、低層次技術和低薪工作為主。因此，基於進用人員本身的素質差異，指導者或管理者必須讓員工明確了解組織所期望的行為、需加強的能力為何，藉此來引導員工就業能力發展，並在指導過程中使員工了解工作應有的責任與績效標準（李安妮，2008）。

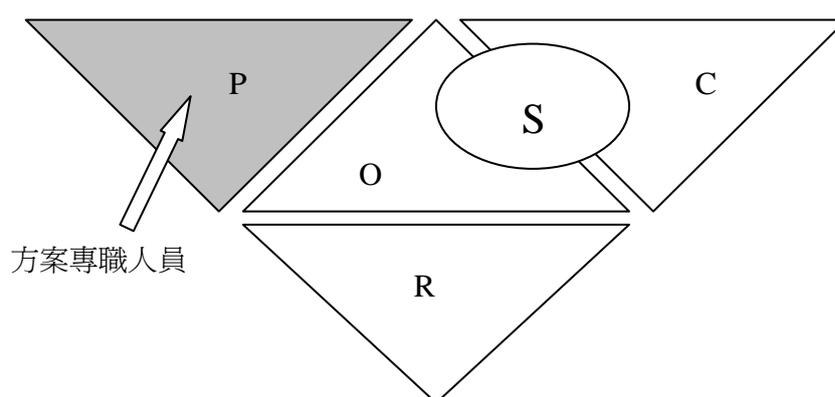


圖 4-3-2 方案專職人員

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

方案的專職人員必須注重：核心性、整體性、傳承性、制度化；依循組織使命的行動方向，與方案整體運作保持一致性與協調性，方案執行具有高度的延續性，長期任職的專案人員方可勝任，並且落實運行方案的規劃與控制（司徒達賢，1999）。以下分三項說明各方案人力規劃、專職人員的生產力及方案在「方案專職人員」方面的執行狀況與問題。

一、人力資源規劃

非營利組織人力本就不足，所以方案的人力資源，皆來自政府的補助。各類型方案因服務內容有其差別，故需求人力也稍有不同（表 4-3-1）；

- （一）勞務服務類人員有：業務行銷、營業服務、餐飲製送等共 41 人。
- （二）手工藝品類人員有：業務行銷、營業服務、產品研發、餐飲製送、產品製作、導覽解說、其他相關人員等共 45 人。
- （三）環保產品類人員有：業務行銷、營業服務、產品研發、產品製作、其他相關人員等共 22 人。
- （四）休閒產業人員有：業務行銷、營業服務、產品研發、餐飲製送、產品製作、導覽解說、其他相關等共 58 人。
- （五）服飾業類人員有：業務行銷、營業服務、其他相關人員等共 4 人。
- （六）農產品類人員有：業務行銷、營業服務、產品研發、產品製作、其他相關人員等共 47 人。
- （七）餐飲業類人員有：業務行銷、營業服務、餐飲製送、產品製作等共 32 人。
- （八）教育訓練類人員有：營業服務人員等共 4 人。

方案中的人力是因應服務內容需要配置，但因人力多寡是由主管部門的提案審查會所核定，很難確定是否合理分配人力；其他在消除無效人力、降低用人成本，提高組織效能、配合組織目標，協助組織成長等方面的成效，則有待觀察。

表 4-3-1 方案需求人力類別說明

方案類別	案數	人數	需求人力類型
勞務服務類	9	41	業務行銷、營業服務、餐飲製送
手工藝品	13	45	業務行銷、營業服務、產品研發、餐飲製送、產品製作、導覽解說、其他相關
環保產品	4	22	業務行銷、營業服務、產品研發、產品製作、其他相關
休閒產業	13	58	業務行銷、營業服務、產品研發、餐飲製送、產品製作、導覽解說、其他相關
服飾業	1	4	業務行銷、產品製作、其他相關
農產品類	13	47	業務行銷、營業服務、產品研發、產品製作、其他相關
餐飲業	6	32	業務行銷、營業服務、餐飲製送、產品製作
教育訓練類	1	4	營業服務

資料來源：附錄 4-1、4-6，研究者整理製表。

所有方案補助人力總計 253 人及專案經理 34 人。將核定通過的職務區分為七類（詳見附錄 4-6）：包括業務行銷類人員 91 人，營業服務類人員 46 人，產品研發類人員 11 人，餐飲製送類人員 37 人，產品製作類人員 48 人，導覽解說類人員 8 人，其他相關作業人員 12 人（表 4-3-2）；其中以業務行銷類人員、產品製作類人員分別佔總人數的 36% 和 19% 為最多。說明如下：

- （一）勞務服務類方案的進用項目有：業務行銷類人員 31 人，營業服務類人員 8 人，餐飲製送類人員 2 人。
- （二）手工藝品類方案的進用項目有：業務行銷類人員 12 人，營業服務類人員 4 人，產品研發類人員 4 人，餐飲製送類人員 1 人，產品製作類人員 21 人，導覽解說類人員 2 人，其他相關作業人員 1 人。
- （三）環保產品類方案的進用項目有：業務行銷類人員 6 人，營業服務類人員 2 人，產品研發類人員 2 人，產品製作類人員 10 人，其他相關作業人員 2 人。
- （四）休閒產業類方案的進用項目有：業務行銷類人員 16 人，營業服務類人員 10 人，產品研發類人員 3 人，餐飲製送類人員 9 人，產品製作類人員 8 人，導覽解說類人員 6 人，其他相關作業人員 6 人。
- （五）服飾業類方案的進用項目有：業務行銷類人員 2 人，營業服務類人員 1 人，其他相關作業人員 1 人。

(六) 農產品類方案的進用項目有：業務行銷類人員 18 人，營業服務類人員 13 人，產品研發類人員 2 人，餐飲製送類人員 3 人，產品製作類人員 9 人，其他相關作業人員 2 人。

(七) 餐飲業類方案的進用項目有：業務行銷類人員 6 人，營業服務類人員 4 人，餐飲製送類人員 22 人。

(八) 教育訓練類方案的進用項目有：營業服務類人員 4 人。

由上述資料可知：非營利事業的推展，與營利市場並無太大不同，仍須以業務行銷、市場開拓為要務，此外產品的研發與製作也是非常重要的一環，執行單位應可向營利部門取經學習，以增進服務內容及人員的市場競爭力。

在人員的培訓上，執行單位則分別有行銷技巧、顧客管理、財務管理、網路行銷、研發設計、職務技能等相關課程(中彰投區就業服務中心，2008)。「97 年度多元就業開發方案諮詢輔導計畫」則分為以諮詢輔導、研究發展、宣傳行銷、教育訓練、永續發展等五大面向來輔導民間團體；以強化用人單位計畫經營績效為目標(中彰投區就業服務中心，2008)。以上相關課程及訓練，對於進用人員的能力提升，或多或少有其助益；但重要關鍵仍在於主管部門是否確實掌握、組織是否落實執行、進用人員是否全心投入工作而定。

表 4-3-2 補助人力職務類別及人數

方案類別	案數	進用人員類別						
		業務行銷	營業服務	產品研發	餐飲製送	產品製作	導覽解說	其他相關
勞務服務類	9	31	8	0	2	0	0	0
手工藝品類	13	12	4	4	1	21	2	1
環保產品類	4	6	2	2	0	10	0	2
休閒產業類	13	16	10	3	9	8	6	6
服飾業類	1	2	1	0	0	0	0	1
農產品類	13	18	13	2	3	9	0	2
餐飲業類	6	6	4	0	22	0	0	0
教育訓練類	1	0	4	0	0	0	0	0
總計	60	91	46	11	37	48	8	12

資料來源：附錄 4-6，研究者整理製表。

二、方案人員生產力分析

檢視方案的績效，除了收益性分析之外，還必須採取生產性分析，否則無法正確判斷績效的好壞（西澤脩，2009）。生產力是商品產出和資源運用之間的關係，也就是以經營活動的結果所獲得的產出量，與爲了獲取成果所花費的投入量之比率來表示。因此，生產力可以下列公式來表示：**生產力 = 產出量/投入量**（呂傳吉，黃同圳，1999）。本研究以生產力來衡量方案專職人員的工作效率，因此未加入執行單位自行支付的其他產銷費用。

「年度產出量」是指各方案的年度實際營收，「年度投入費用」是指政府所補助的人事費用（見附錄 4-3），由上述公式可知，當產出量等於投入量時，生產力等於 1；低於 1 者代表產出不足以支付投入成本；必須要以更少的投入或更多的產出，方能提高其生產力。各方案數據分析如下（表 4-3-3）：

- （一）生產力在 0~0.49 之間者有 33 案，占 55%；
- （二）在 0.5~0.79 之間者有 13 案，占 21%；
- （三）在 0.8~0.99 之間者有 3 案，占 5%；
- （四）在 1~6.9 之間者有 10 案，占 17%；
- （五）在 7 以上者有 1 案，占 2%。

所有方案總計年度生產力大於 1 者（即產出量高於年度投入人事費用者）有 11 案，佔總案數 19%；生產力低於 1 者（即年度產出量低於年度投入人事費用者）有 49 案，佔總案數 81%。顯示有八成以上的方案，生產力仍低於年度所投入的人事費用。

其中生產力最高者爲 9.26，是農產品類的方案；最低者則爲 0.004，是手工藝品類的方案；合計生產力在 0~0.49 之間者有 33 案，已經超過總方案的半數，顯示多數方案的人員生產力偏低。

生產力的高低可用以顯示一個生產事業經營效率的優劣，並進一步反應在獲利能力的大小上。依據上述數據顯示：只有不到兩成的方案生產力高於政府所投入的補助經費；有 82% 的方案產出量則低於投入量，表示進用人員的生產力是不敷成本。產出量低的方案，意謂以相同的投入生產較少的產

出，或同樣的產出使用較多的投入；在無法產生盈餘的情況下，執行單位要因應方案永續生存的目標是有其困難。

表 4-3-3 方案生產力分析 (單位：萬元)

編號	年度產出量	年度合計人事費用	生產力	編號	年度產出量	年度合計人事費用	生產力
1	35.4	67.5	0.52	31	104.0	101.1	1.03
2	26.4	195.6	0.13	32	21.4	62.9	0.34
3	235.6	130.4	1.81	33	52.3	83.0	0.63
4	83.4	139.1	0.60	34	60.0	90.1	0.67
5	17.9	173.1	0.10	35	36.0	45.0	0.80
6	8.6	90.1	0.10	36	39.5	133.5	0.30
7	11.1	123.1	0.09	37	19.4	263.2	0.07
8	13.4	90.1	0.15	38	19.5	163.9	0.12
9	48.2	150.6	0.32	39	92.9	45.0	2.06
10	54.7	98.5	0.56	40	161.0	112.6	1.43
11	20.8	67.6	0.31	41	57.0	128.0	0.45
12	40.4	173.1	0.23	42	156.5	45.0	3.48
13	49.8	173.1	0.29	43	32.6	83.0	0.39
14	66.5	45.0	1.48	44	97.6	45.0	2.17
15	33.7	123.3	0.27	45	62.5	105.5	0.59
16	46.9	229.1	0.20	46	96.7	173.1	0.56
17	7.5	128.0	0.06	47	25.1	45.0	0.56
18	134.1	173.1	0.77	48	18.4	105.5	0.17
19	416.8	45.0	9.26	49	85.2	91.4	0.93
20	114.2	164.3	0.70	50	32.7	150.6	0.22
21	13.0	60.5	0.21	51	45.0	128.0	0.35
22	58.3	128.0	0.46	52	37.1	150.6	0.25
23	99.4	45.0	2.21	53	33.6	195.6	0.17
24	10.7	60.5	0.18	54	14.6	58.4	0.25
25	61.6	128.0	0.48	55	118.7	45.0	2.64
26	104.6	75.8	1.38	56	44.9	90.1	0.50
27	29.9	150.6	0.20	57	9.6	218.1	0.04
28	86.2	114.7	0.75	58	101.0	105.5	0.96
29	0.4	90.1	0.004	59	14.0	150.6	0.09
30	84.6	112.6	0.75	60	30.9	90.1	0.34

※生產力 = 年度平均產出量 (實際營收額) ÷ 年度合計人事費用

資料來源：附錄 4-1、4-5，研究者整理製表。

三、方案在「方案專職人員」方面的執行狀況與問題(P)

在規劃方案時，對於計畫需求的每個人員，組織都應有其理想中的人力素質，但是實際派用與選任的結果可能不如預期。由於進用人力素質不一，執行單位勢必得增加更多的時間實施教育訓練，加上處理繁瑣的相關行政程序，多少會影響計畫執行之績效，因此對於執行單位而言，無異是增加更多的管理成本。

在人員生產力與政府補助款方面的比較，總計人員生產力大於 1 者共 11 案，占總方案的 18%；人員生產力小於 1 者共 49 案，占總方案的 82%。顯示有八成以上的方案生產力處於虧損的狀態，所有方案合計虧損 3,116.1 萬元（表 4-3-4）。若政府資源撤出，可能僅有少數方案可以勉強生存，因而對於進用人員的在職訓練及適任性，值得主管部門與執行單位重視。

但進用人員是否能進一步認同組織的使命，則要視其本身原有的特質、組織訓練的方式及時間長短而定。因而各方案在規劃服務內容與人員需求時，也必須仔細審思：方案的進用人力是弱勢就業族群，所以有其能力上的限制，組織是否有足夠的培訓與教育空間，可以善用這些人力，並且給予好的指導訓練，如此方案才能得到良好的專職人員，進而這些人員因為學習有成，而可以回歸一般職場。

部份進用人員認為薪資來自於政府，故未將組織視為雇主，工作上配合度較低，就用人單位的角度而言，不僅是造成管理多元人員的困難，也是影響其管理一般（非多元）人員（林怡君，2009）。多數的方案都會有這樣的困擾，有時進用人員願意留在這個工作上，也不表示他會為方案付出心力，對於方案專職人的考核績效，不容易做明確的訂定，這也容易影響組織其他非多元人力的士氣。

方案進用人員的生產力並不高（平均為 0.78），每月只做了 13,728 元的工作，雖然他們的待遇也不高（每月 17,600 元），但還是無法滿足方案至少維持收支平衡的基本要件，當然更無法滿足提高進用人員薪資的需求。因此，專職人員的能力(P)在 CORPS 模式中所呈現的圖形如下（圖 4-3-3）：

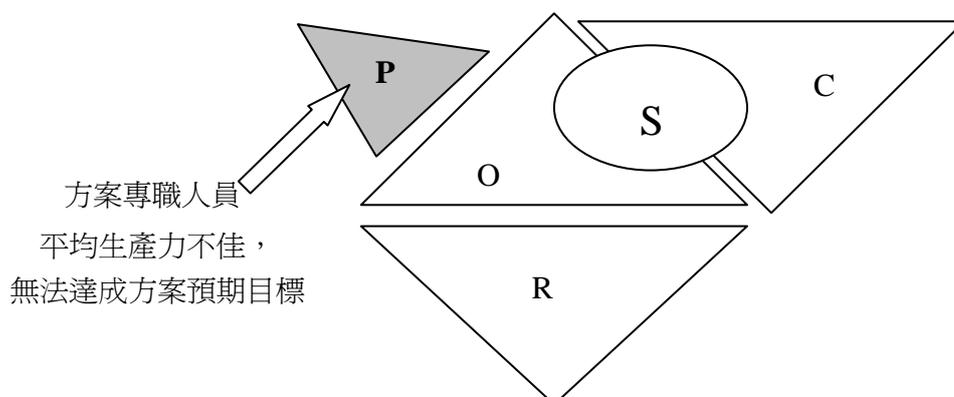


圖 4-3-3 方案專職人員效率

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

檢視方案專職人員的工作狀況，通過主管部門審查的方案人力配置，未必符合實際經營運作的需求，是否合理則必須由政府與非營利組織審慎檢視與省思。至於進用人員的生產力普遍低落，除了與上述配置因素有關之外，執行單位的培訓輔導及進用人員工作心態也佔有相當關鍵的位置。

表 4-3-4 方案投入人事資金盈虧分析 (單位:萬元)

編號	方案服務內容	投資盈虧	編號	方案服務內容	投資盈虧
1	勞務服務類	-32.1	31	勞務服務類	2.9
2	環保產品類	-169.2	32	休閒產業類	-41.5
3	環保產品類	105.2	33	農產品類	-30.7
4	勞務服務類	-55.7	34	農產品類	-30.1
5	休閒產業類	-155.2	35	休閒產業類	-9
6	勞務服務類	-81.5	36	手工藝品類	-94
7	餐飲業類	-112	37	休閒產業類	-243.8
8	農產品類	-76.7	38	手工藝品類	-144.4
9	農產品類	-102.4	39	休閒產業類	47.9
10	餐飲業類	-43.8	40	環保產品類	48.4
11	手工藝品類	-46.8	41	服飾業類	-71
12	餐飲業類	-132.7	42	休閒產業類	111.5
13	環保產品類	-123.3	43	農產品類	-50.4
14	農產品類	21.5	44	農產品類	52.6
15	餐飲業類	-89.6	45	休閒產業類	-43
16	農產品類	-182.2	46	勞務服務類	-76.4
17	農產品類	-120.5	47	手工藝品類	-19.9
18	手工藝品類	-39	48	手工藝品類	-87.1
19	農產品類	371.8	49	農產品類	-6.2
20	勞務服務類	-50.1	50	休閒產業類	-117.9
21	手工藝品類	-47.5	51	手工藝品類	-83
22	餐飲業類	-69.7	52	手工藝品類	-113.5
23	手工藝品類	54.4	53	勞務服務類	-162
24	手工藝品類	-49.8	54	休閒產業類	-43.8
25	農產品類	-66.4	55	農產品類	73.7
26	勞務服務類	28.8	56	教育訓練類	-45.2
27	休閒產業類	-120.7	57	休閒產業類	-208.5
28	餐飲業類	-28.5	58	休閒產業類	-4.5
29	手工藝品類	-89.7	59	休閒產業類	-136.6
30	勞務服務類	-28	60	手工藝品類	-59.2

※年度盈虧=(投入人事費用 × 生產力比率)-投入人事費用

資料來源：表 4-12，研究者整理製表。

第四節 方案財力與物力資源（R）

對許多非營利組織而言，政府是極為重要的資源來源，因此向相關政府機關爭取補助是一大課題（司徒達賢，1999）；多元就業開發方案即是其一，主管部門提供財力與物力資源支持多元方案的運作，執行單位除了需對政府報告執行績效之外，更必須對社會大眾有所交代。因為政府的財政持續惡化，再加上社會大眾捐款意願滑落，資源得來不易，非營利事業在本世紀的經營，必須特別注意財務管理（林華德，張光文，2009）。

97年「多元就業開發方案」諮詢輔導將「社會企業」列為重點，為協助民間團體未來朝自給自足方式永續經營，辦理社會企業相關知識宣導及訓練，輔以各式輔導模組協助單位產品開發、創新等，經輔導與評估民間團體意願及發展潛能，朝「社會企業」發展。（行政院政府計畫管理資訊網，2009）。政府提供非營利組織資源（圖4-4-1），協助組織推展方案，但其產品的開發、創新等，是否可以與市場現況接軌，順利轉型為社會企業？值得政府、非營利組織與服務對象共同檢視。

經營理念應是先滿足顧客的需要與慾望，所以要製造能銷售的東西，而非銷售那些能製造的東西（楊東震，2005）。非營利組織在回應市場需求而提供產品或服務時，較常出現的問題依林正全(2006)的分析主要有：（一）營運計畫太過樂觀；（二）營業收入預估過高；（三）未考量市場需求（缺乏行銷專業及策略）；（四）未考量替代性產品與產業沒落因應政策。

非營利組織於方案規劃時，即需有一具體的財務預算規劃，從產品或服務的設定，繼而在收入來源、人事費用、行政管理費用、行銷費用及生產成本等經費收支上，都必須仔細的評估計算。勞委會(2005)指出：一般而言，一些計畫書在支出面上的估算比較合理，但在收入的估算上比較容易出現問題，比如說，我們可以生產多少？銷售多少？售價多少？成本多少？因而獲利多少？這些數字應該要有合理的估算才能夠取信於人。許多多元方案的提案都缺乏比較詳盡的財務說明，這也反映了目前多數多元團體的特質，就是有理想抱負，但對於財務不是很敏感。

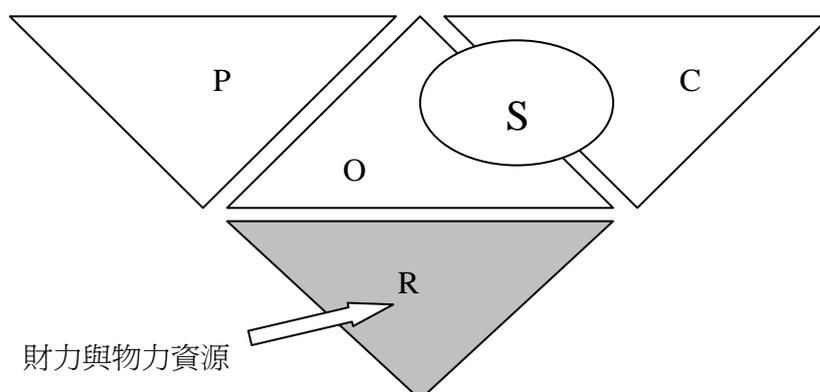


圖 4-4-1 方案財力與物力資源

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

多元方案並非只是單純補助一個組織營運經費，讓它在較低成本的狀況中，和市場上其他同業作低價競爭。為避免社會大眾對方案產生錯誤的觀感，所以執行單位對於財力與物力資源的規劃掌控更不可輕忽，做好預算、落實執行，以達到好的成效，是每個方案都應更謹慎面對的。經濟型方案經營的內容需多一些社會功能，最重要的是要能夠持續發展，以對地方的文化、工藝、環保、社會服務有持續的貢獻，並且創在在地的就業機會。

以下分三項說明各方案補助金額與預期績效的達成率、實際營運績效與投資利益分析，以及方案在「財力與物力資源」方面的執行狀況與問題。

一、各方案補助金額與預期績效

補助金額多寡是以各方案計畫內容及產能規劃為考量，與機構性質、方案產品類別無關。方案補助經費包括「用人費用」與「其他費用」，「用人費用」為核定補助人數的薪資及勞健保費用，所謂的「其他費用」即是行政管理費（以下簡稱行管費用）用，是依用人費用的 15% 為計算基準（行政院勞委員職訓局，2008）；因此補助的人力越多，行管費用的補助也會相對提高。

各方案申請補助預計總金額說明如下（表 4-14）：

- （一）在 50 至 99 萬者有 19 家，占總案數的 32%；
- （二）100 至 199 萬者有 31 家，占總案數的 51%；
- （三）200 至 299 萬者有 9 家，占總案數的 15%；
- （四）300 萬以上者有 1 家，占總案數的 2%。

各方案計畫書規劃的預期營收金額（表 4-4-1），高於勞委會補助金額者共計 38 案，佔總案數的 63%，低於補助金額者共計 22 案，佔總案數的 37%。也就是有將近四成的方案，所預估的營運收入還不足以支付人事成本與行管費用。以投資分析的角度而言，投資者在做投資時，基本上是必須判斷是否能保住本金（西澤脩，2009）；依上述資料顯示，政府部門補助經費在方案審查通過階段即已處於虧損狀態，若失去補助資源，方案能繼續營運的機率應該會是不理想的狀況。

而分析顯示各方案預期盈餘占補助金額比大於 1 者則僅有 5 案，也就是預期能把補助金額賺回來的方案只占 8%，其餘 92% 的方案（55 案）皆處於虧損的狀態。

在預期盈餘占補助金額的比率上：大於 1 者表示執行盈餘大於補助金額，投資者（政府）有得到回饋的利益；等於 1 者表示執行獲利等於補助金額，投資者（政府）不虧不贏；小於 1 者表示執行獲利小於補助金額，投資者（政府）處於虧損的狀態。分別說明如下：

- （一）大於 1 者：有 5 個方案，最高者為 2.73，也就是盈餘是政府補助金額

的 2.73 倍。

(二) 等於 1 者：無。

(三) 小於 1 者：有 55 個方案，最低者為 0.09，亦即此方案政府投入資源會虧損九成以上的金額。

方案想在瞬息萬變的商業市場裡求生存，必須為各種可能發生的情境做規劃，以免在遭遇環境變化的衝擊時無法有效因應；如方案在執行前即須規劃未來一年期間內的資金流出、流入量、生產量與成本支出等等，並作為績效控制標準的工具。管理者必須蒐集必要的相關資料(不只是財務資料)，並預期未來的市場狀況，針對公司未來的營運方針與管理策略，才能編製出一套具可信度的預算。

預算的精確度可能會影響到決策品質的高低，所以良好的預算除可呈現方案計畫的具體內容外，也可以減少方案實際運作時的變數，故方案預算的編製更是在透過各種決策準則、對計畫進行評估之前的重要步驟。

就長期而言，政府資源並非無窮盡，良好的財務狀況是建立在同時獲得捐贈與方案服務收益的能力上(Burton A. Weisbrod, 2003)。非營利組織的工作人員習慣訴說理想，比較提不出具體、明確、完整的訴求(彭懷真, 2008)。因此，非營利事業方案的規劃執行，雖有社會福利目標，還必須有良善的財務管理機制與規劃，而政府資源在投入時也必須審慎評估，以真正盡到協助促進弱勢者就業以及非營利組織開創事業的任務目標。

表 4-4-1 各方案補助金額與預期營收分析

(單位：萬元)

編號	補助金額	預期營收	預期盈餘	預期盈餘占補助金額比	編號	補助金額	預期營收	預期盈餘	預期盈餘占補助金額比
1	79.4	87	30.5	0.38	31	118.9	123.2	23.8	0.20
2	230.1	234	79.8	0.35	32	73.9	104.6	35.6	0.48
3	153.4	509.3	419.4	2.73	33	97.6	242.1	50	0.51
4	163.5	260	44	0.27	34	105.9	186	42.1	0.40
5	203.6	107.5	46	0.23	35	52.9	78	30.4	0.57
6	105.9	129.6	24	0.23	36	157.1	250	64	0.41
7	144.8	60	36	0.25	37	309.6	189.2	38.5	0.12
8	105.9	67.5	27.7	0.26	38	192.8	123	62.8	0.33
9	177.1	127	50.8	0.29	39	52.9	140	45	0.85
10	115.9	384.1	48.1	0.42	40	132.4	300	118.9	0.90
11	79.4	61	35.5	0.45	41	150.6	284	54	0.36
12	203.6	180	44.9	0.22	42	52.9	227.8	38.4	0.73
13	203.6	337.2	93.6	0.46	43	97.6	61.5	44	0.45
14	52.9	204.8	61.1	1.16	44	52.9	240	24	0.45
15	145.1	223.2	38.4	0.26	45	124.1	248	61	0.49
16	269.5	794	49.8	0.18	46	203.6	302.4	60.5	0.30
17	150.6	81.6	27.2	0.18	47	52.9	54.8	28	0.53
18	203.6	663.6	96	0.47	48	124.1	83.9	30.8	0.25
19	52.9	468	60.6	1.15	49	107.5	619.5	52	0.48
20	193.3	388.8	38.9	0.20	50	177.1	149	37.5	0.21
21	71.1	72	48	0.68	51	150.6	205.5	43.3	0.29
22	150.6	321	76.5	0.51	52	177.1	125	35.5	0.20
23	52.9	141.3	67	1.27	53	230.1	260.2	41.9	0.18
24	71.1	45.8	37.8	0.53	54	68.7	63.5	34.7	0.51
25	150.6	120	60	0.40	55	52.9	215.5	53.5	1.01
26	89.2	234	16.4	0.18	56	105.9	125.2	29.4	0.28
27	177.1	124.6	31.6	0.18	57	256.6	248.4	82.3	0.32
28	134.9	558.2	30.3	0.22	58	124.1	119.7	48.1	0.39
29	105.9	36.4	10	0.09	59	177.1	115.7	52	0.29
30	132.4	347.8	69.9	0.53	60	105.9	87.6	25	0.24

※預期盈餘佔補助金額比 = 預期盈餘 ÷ 補助金額

資料來源：附錄 4-3、4-4，研究者整理製表。

二、實際營運績效與投資利益分析

收益能力分析的目的是爲了：瞭解方案獲利狀況、自有資金累計能力、方案的產品、商品或服務，到底是以多少的獲利能力在從事銷售。分別說明如下（MBA 智庫百科，2009）：

（一）營業毛利率 = 本期毛利（盈餘） / 實際營收 × 100%

表示銷貨一單位能獲利多少，越高代表越好，一般而言 10% 以上屬於良好，10% 以下爲不佳。

營業毛利率是以未扣除補助經費的盈餘爲計算基礎，各方案的營業毛利率分析如下（表 4-4-2）：

1. 在 1% 至 9% 者：有 9 案，最低者是餐飲業類的 2%；
2. 在 10% 至 29% 者：有 30 案，以勞務服務及農產品類的方案居多；
3. 在 30% 至 49% 者：有 13 案，以農產品類及休閒產業類居多；
4. 在 50% 至 69% 者：有 5 案，以手工藝品類居多；
5. 在 70% 以上者：有 3 案，分別爲手工藝品類 2 案，休閒產業類 1 案。

亦即獲利能力在 10% 以下者有 9 案，占總案數的 15%；獲利能力在 10% 以上者有 51 案，占總案數的 85%。顯示在政府資源的挹注下，多數的方案皆可以有良好的獲利。

再者若以扣除補助經費的盈餘爲計算基礎，此即爲「營業利益率」，毛利高不一定表示方案有賺錢，需扣掉人事與行管費用後才是真正賺到的利潤，所以毛利要對照營業利益。各方案營業利益率分析如下（表 4-4-3）：

1. 在 0%（負數）以下者：有 53 案；分別爲休閒產業類 13 案，手工藝品類 12 案，農產品類 11 案，勞務服務類 9 案，環保產品類 2 案，餐飲業類 5 案，服飾業類 1 案，教育訓練類 1 案；
2. 在 0% 者：有 1 案；是農產品類的方案；
3. 在 1% 至 9% 者：有 1 案；是農產品類的方案；
4. 在 10% 至 29% 者：有 4 案；分別爲環保產品類 2 案、餐飲業類及手

工藝品類。

亦即獲利能力為負數者有 53 案，占總案數的 88%；有獲利能力但績效不佳者（營業利益率 9%~0%）有 2 案，占總案數的 3%；獲利能力良好者（營業利益率 10%以上）有 4 案，占總案數的 7%；以休閒產業類、手工藝品類及農產品類案數居多。顯示當政府資源抽離時，方案需自行負擔人事及管理費用時，多數的方案皆無法有獲利，也就是多數的方案將處於虧損的狀態，不具有盈餘的累積與留用人員的能力。

收益性分析的作用在於方案針對某目的所做投資的利益回收，能增加到什麼程度？如果不能增加充分的利益時，應明確瞭解其中原因和能回收到什麼程度的利益，以便做出必要的對策（西澤脩，2009）。方案具有永續經營、創造就業機會的使命，因而必須考量收益性的合理性，並予以增強或改善，才能達成目標與使命。

依據上述分析顯示各方案收益狀況說明如下：

（一）未扣除政府補助經費的毛益率：

有 85%的方案獲利能力良好（毛益率 10%以上）；獲利能力不佳者（毛益率 9%以下）占總案數的 15%；顯示在政府資源的挹注下，多數的方案的獲利皆可以保持在良好的狀態。

（二）扣除政府補助經費的營業利益率：

各方案獲利能力為負數者占總案數的 88%；有獲利能力但績效不佳者（淨益率 9%~0%以下）占總案數的 3%；獲利能力良好者（淨益率 10%以上）占總案數的 7%。總計可以獲利的方案僅占總案數的 10%，顯示若無政府補助資源的支持，有九成的方案是處於虧損的狀態。

表 4-4-2 方案實際營收、盈餘與營業毛益率 (單位：萬元)

編號	實際營收	年度盈餘	營業收入 毛益率	編號	實際營收	年度盈餘	營業收入 毛益率
1	106.1	30.7	29%	31	415.9	27.3	7%
2	237.5	150.8	63%	32	85.4	28.4	33%
3	1,177.9	328.7	28%	33	156.8	44.1	28%
4	416.8	52.4	13%	34	239.9	30.7	13%
5	125.3	37	30%	35	72	20.2	28%
6	34.4	5.9	17%	36	197.3	17.5	9%
7	66.4	1.1	2%	37	213.9	44.1	21%
8	53.7	25.3	47%	38	136.7	84.4	62%
9	289.3	57	20%	39	185.7	36.5	20%
10	328.2	40.1	12%	40	805.1	253.7	32%
11	62.2	15.9	26%	41	285.2	59.4	21%
12	282.5	170.1	60%	42	313	41.5	13%
13	348.6	94.4	27%	43	97.9	34	35%
14	132.9	53.5	40%	44	195.2	19.6	10%
15	201.9	20.3	10%	45	250	77.5	31%
16	516.3	47.3	9%	46	677	51.4	8%
17	37.6	11.4	30%	47	50.2	34	68%
18	938.4	149.4	16%	48	73.4	51.4	70%
19	833.5	89.9	11%	49	425.9	28.9	7%
20	685.1	50	7%	50	196.4	43.9	22%
21	25.9	7.8	30%	51	224.8	37.6	17%
22	291.4	92.1	32%	52	222.3	55.1	25%
23	198.8	93.8	47%	53	268.5	30	11%
24	21.4	16.4	77%	54	43.8	31.3	71%
25	307.9	51.9	17%	55	237.3	41.1	17%
26	313.6	27.3	9%	56	179.4	77.8	43%
27	179.4	40.8	23%	57	86.3	24	28%
28	517.1	33.5	6%	58	302.9	38.8	13%
29	1.5	0.8	53%	59	84.1	36.4	43%
30	422.8	59.2	14%	60	123.5	33.2	27%

※ 營業收入毛益率 = 年度盈餘 / 實際營收

資料來源：附錄 4-5，研究者整理製表。

表 4-4-3 方案實際營收、淨利與營業利益率 (單位：萬元)

編號	實際營收	本期淨利	營業收入 淨益率	編號	實際營收	本期淨利	營業收入 淨益率
1	106.1	-48.7	-46%	31	415.9	-91.7	-22%
2	237.5	-79.4	-33%	32	85.4	-45.5	-53%
3	1,177.9	175.3	15%	33	156.8	-53.5	-34%
4	416.8	-111.1	-27%	34	239.9	-75.2	-31%
5	125.3	-93	-74%	35	72	-32.8	-46%
6	34.4	-100	-291%	36	197.3	-139.7	-71%
7	66.4	-143.7	-216%	37	213.9	-265.5	-124%
8	53.7	-80.6	-150%	38	136.7	-108.4	-79%
9	289.3	-120.2	-42%	39	185.7	-12.4	-7%
10	328.2	-75.9	-23%	40	805.1	121.3	15%
11	62.2	-63.6	-102%	41	285.2	-91.1	-32%
12	282.5	57.8	20%	42	313	-11.4	-4%
13	348.6	-109.2	-31%	43	97.9	-63.6	-65%
14	132.9	0.6	0%	44	195.2	-33.3	-17%
15	201.9	-115.8	-57%	45	250	-46.7	-19%
16	516.3	-222.3	-43%	46	677	-152.2	-22%
17	37.6	-139.3	-370%	47	50.2	-19	-38%
18	938.4	-54.3	-6%	48	73.4	-72.7	-99%
19	833.5	36.9	4%	49	425.9	-78.7	-18%
20	685.1	-143.3	-21%	50	196.4	-133.2	-68%
21	25.9	-63.4	-245%	51	224.8	-113.1	-50%
22	291.4	-58.5	-20%	52	222.3	-122	-55%
23	198.8	40.9	21%	53	268.5	-200.1	-75%
24	21.4	-54.7	-256%	54	43.8	-37.4	-85%
25	307.9	-98.7	-32%	55	237.3	-11.8	-5%
26	313.6	-61.9	-20%	56	179.4	-28.1	-16%
27	179.4	-136.3	-76%	57	86.3	-232.6	-270%
28	517.1	-101.4	-20%	58	302.9	-85.4	-28%
29	1.5	-105.2	-7013%	59	84.1	-140.7	-167%
30	422.8	-73.3	-17%	60	123.5	-72.7	-59%

※ 營業收入淨益率 = 本期淨利 / 實際營收

資料來源：附錄 4-3、4-5、4-7，研究者整理製表。

(二) 投資報酬率 = 本期盈餘 / 資金總額 (補助金額 + 產銷支出)

表示資金一元能獲利多少；投資報酬率在 8% 以上較佳，也較能判斷機構獲利能力高低 (MBA 智庫百科，2009)。投資報酬率比率愈高，表示投資者之投資效益愈佳，在 7.9% 以下則屬不佳。

若以未扣除政府補助款的年度盈餘為計算基礎，本研究中各方案之投資報酬率分別為 (表 4-4-4)：

- (一) 0.5 % 至 7.9 % 者：有 15 案；分別為勞務服務類 6 案，餐飲業類 3 案，農產品類 3 案，手工藝品類 2 案，休閒產業類 1 案；
- (二) 8 % 至 15.9 % 者：有 18 案；分別為農產品類 5 案，休閒產業類 5 案，手工藝品類 4 案，勞務服務類 2 案，餐飲業類 1 案，服飾業類 1 案；
- (三) 16 % 至 25.9 % 者：有 14 案；分別為休閒產業類 5 案，農產品類 4 案，手工藝品類 3 案，勞務服務類 1 案，環保產品類 1 案；
- (四) 26 % 至 35.9% 者：有 5 案；分別為手工藝品類 2 案，休閒產業類 1 案，餐飲業類 1 案，環保產品類 1 案；
- (五) 36 % 至 49.9 % 者：有 6 案；分別為環保產品類 2 案，手工藝品類 1 案，休閒產業類 1 案，農產品類 1 案，教育訓練類 1 案；
- (六) 59 % 者有 1 案，為手工藝品類；75 % 者有 1 案，為餐飲業類。

顯示方案投資報酬率低於 8% 者共 15 案，占總案數的 25%，表示政府所投入的資源在經營運作上的表現並不理想，其中以勞務服務類的案數居多；報酬率於 8% 以上者共 45 案，占總案數的 75%，亦即有七成以上的方案有良好的投資報酬率；其中以休閒產業類、手工藝品類及農產品類的案數居多。

若以排除政府補助款的年度盈餘為計算基礎，本研究中各方案之投資報酬率分別為 (表 4-4-5)：

- (一) 0% 以下者：有 54 案；分別為休閒產業類 13 案，手工藝品類 12 案，農產品類 11 案，勞務服務類 9 案，環保產品類 2 案，餐飲業類 5 案，服飾業類 1 案，教育訓練類 1 案；

- (二) 0.01 % 至 7.9 % 者：有 2 案；皆為農產品類；
- (三) 8 % 以上者：有 4 案；分別為環保產品類 2 案，餐飲業類 1 案，環保產品類 1 案。

投資報酬率在 0% 以下者占總案數的 90%；顯示有九成方案的報酬率為負數，其中以休閒產業類、手工藝品類、農產品類的案數居多；0.01 % 至 7.9 % 者占總案數的 3%，皆為農產品類的方案；8 % 以上者占總案數的 7%，以環保產品類案數居多；此外，僅有不到一成的方案有較良好的投資報酬率。

一個方案的投資報酬率是否合理，是評估一個方案體質是否強健的關鍵指標（黃德舜，2006；Carlos W. Moore, J. William Petty, Leslie E. Palich, Justin G. Longenecker, 2009）。多元方案的財源，主要來自政府補助款，也就是來自社會大眾的資源，投資者（政府部門）應該也會想知道造成此結果的原因究竟為何，非營利組織有義務替社會大眾做妥善的管理運用。因此，依據上述分析可知：

- (一) 在政府補助經費下的投資報酬率：
 - 有 75% 的方案，投資報酬率有良好的表現；投資報酬率低於 8% 者，占總案數的 25%，這些方案的營運狀況並沒有達成目標。
- (二) 在扣除政府補助經費下的投資報酬率：
 - 在 0% 以下者占總案數的 90%；顯示有九成的方案投資報酬率很不理想；有較良好酬率的方案是在 8 % 以上者，占總案數的 7%，僅有不到一成的方案表現良好。

表 4-4-4 方案年度盈餘及投資利益分析 (單位:萬元)

編號	年度盈餘	補助金額	產銷支出	投資報酬率	編號	年度盈餘	補助金額	產銷支出	投資報酬率
1	30.7	79.4	75.4	19.8%	31	27.3	118.9	388.7	5.4%
2	150.8	230.1	86.8	47.6%	32	28.4	73.9	57	21.7%
3	328.7	153.4	849.2	32.8%	33	44.1	97.6	112.7	21.0%
4	52.4	163.5	364.4	9.9%	34	30.7	105.9	209.2	9.7%
5	37	203.6	14.7	16.9%	35	20.2	52.9	51.9	19.3%
6	5.9	105.9	28.5	4.4%	36	17.5	157.1	179.9	5.2%
7	1.1	144.8	65.3	0.5%	37	44.1	309.6	169.8	9.2%
8	25.3	105.9	28.4	18.8%	38	84.4	192.8	52.3	34.4%
9	57	177.1	232.4	13.9%	39	36.5	52.9	145.2	18.4%
10	40.1	115.9	288.2	9.9%	40	253.7	132.4	551.4	37.1%
11	15.9	79.4	46.4	12.6%	41	59.4	150.6	225.7	15.8%
12	170.1	203.6	21.1	75.7%	42	41.5	52.9	271.5	12.8%
13	94.4	203.6	254.2	20.6%	43	34	97.6	63.9	21.1%
14	53.5	52.9	79.4	40.4%	44	19.6	52.9	175.6	8.6%
15	20.3	145.1	172.6	6.4%	45	77.5	124.1	172.6	26.1%
16	47.3	269.5	469.1	6.4%	46	51.4	203.6	625.6	6.2%
17	11.4	150.6	26.3	6.4%	47	34	52.9	16.3	49.1%
18	149.4	203.6	789.1	15.0%	48	51.4	124.1	22	35.2%
19	89.9	52.9	743.7	11.3%	49	28.9	107.5	397.1	5.7%
20	50	193.3	635.1	6.0%	50	43.9	177.1	152.5	13.3%
21	7.8	71.1	18.2	8.7%	51	37.6	150.6	187.3	11.1%
22	92.1	150.6	199.3	26.3%	52	55.1	177.1	167.2	16.0%
23	93.8	52.9	105	59.4%	53	30	230.1	238.5	6.4%
24	16.4	71.1	5	21.6%	54	31.3	68.7	12.5	38.5%
25	51.9	150.6	256	12.8%	55	41.1	52.9	196.2	16.5%
26	27.3	89.2	286.3	7.3%	56	77.8	105.9	101.6	37.5%
27	40.8	177.1	138.6	12.9%	57	24	256.6	62.3	7.5%
28	33.5	134.9	483.6	5.4%	58	38.8	124.1	264.2	10.0%
29	0.8	105.9	0.8	0.7%	59	36.4	177.1	47.7	16.2%
30	59.2	132.4	363.7	11.9%	60	33.2	105.9	90.3	16.9%

※ 投資報酬率 = 本期盈餘 (未扣除政府補助款) ÷ (補助金額 + 產銷支出)

※ 本期盈餘指未扣除政府補助的人事與行管費用的盈餘。

資料來源：附錄 4-5，研究者整理製表。

表 4-4-5 方案年度淨利及投資利益分析 (單位:萬元)

編號	年度淨利	補助金額	產銷支出	投資報酬率	編號	年度淨利	補助金額	產銷支出	投資報酬率
1	-48.7	79.4	75.4	-31.5%	31	-91.7	118.9	388.7	-18.1%
2	-79.4	230.1	86.8	-25.1%	32	-45.5	73.9	57	-34.8%
3	175.3	153.4	849.2	17.5%	33	-53.5	97.6	112.7	-25.4%
4	-111.1	163.5	364.4	-21.0%	34	-75.2	105.9	209.2	-23.9%
5	-93	203.6	14.7	-42.6%	35	-32.8	52.9	51.9	-31.3%
6	-100	105.9	28.5	-74.4%	36	-139.7	157.1	179.9	-41.5%
7	-143.7	144.8	65.3	-68.4%	37	-265.5	309.6	169.8	-55.4%
8	-80.6	105.9	28.4	-60.0%	38	-108.4	192.8	52.3	-44.2%
9	-120.2	177.1	232.4	-29.4%	39	-12.4	52.9	145.2	-6.3%
10	-75.9	115.9	288.2	-18.8%	40	121.3	132.4	551.4	17.7%
11	-63.6	79.4	46.4	-50.6%	41	-91.1	150.6	225.7	-24.2%
12	57.8	203.6	21.1	25.7%	42	-11.4	52.9	271.5	-3.5%
13	-109.2	203.6	254.2	-23.9%	43	-63.6	97.6	63.9	-39.4%
14	0.6	52.9	79.4	0.5%	44	-33.3	52.9	175.6	-14.6%
15	-115.8	145.1	172.6	-36.4%	45	-46.7	124.1	172.6	-15.7%
16	-222.3	269.5	469.1	-30.1%	46	-152.2	203.6	625.6	-18.4%
17	-139.3	150.6	26.3	-78.7%	47	-19	52.9	16.3	-27.5%
18	-54.3	203.6	789.1	-5.5%	48	-72.7	124.1	22	-49.8%
19	36.9	52.9	743.7	4.6%	49	-78.7	107.5	397.1	-15.6%
20	-143.3	193.3	635.1	-17.3%	50	-133.2	177.1	152.5	-40.4%
21	-63.4	71.1	18.2	-71.0%	51	-113.1	150.6	187.3	-33.5%
22	-58.5	150.6	199.3	-16.7%	52	-122	177.1	167.2	-35.4%
23	40.9	52.9	105	25.9%	53	-200.1	230.1	238.5	-42.7%
24	-54.7	71.1	5	-71.9%	54	-37.4	68.7	12.5	-46.1%
25	-98.7	150.6	256	-24.3%	55	-11.8	52.9	196.2	-4.7%
26	-61.9	89.2	286.3	-16.5%	56	-28.1	105.9	101.6	-13.5%
27	-136.3	177.1	138.6	-43.2%	57	-232.6	256.6	62.3	-72.9%
28	-101.4	134.9	483.6	-16.4%	58	-85.4	124.1	264.2	-22.0%
29	-105.2	105.9	0.8	-98.6%	59	-140.7	177.1	47.7	-62.6%
30	-73.3	132.4	363.7	-14.8%	60	-72.7	105.9	90.3	-37.1%

※ 投資報酬率 = 本期淨利 (扣除政府補助款) ÷ (補助金額 + 產銷支出)

※ 本期淨利指扣除政府補助的人事與行管費用後的盈餘。

資料來源：附錄 4-5、4-7，研究者整理製表。

三、方案在「財力與物力資源」方面的執行狀況與問題(R)

財務管理是非營利組織必要的責信之一，執行效率的透明化，讓社會大眾與管理者可以藉由方案執行績效，來檢視方案在「財力與物力資源」方面的狀況與問題。

1、方案預期與實際達成數值

方案在實際營運之後，檢視其達成的數值，可以發現實際營收大於預期者有 37 案，約佔總方案數的六成；小於預期者有 23 案，約佔總案數的四成。分別將各類別績效達成狀況說明如下（表 4-4-6）：

- (1)勞務服務類：有 8 個方案達成率皆超出方案預期目標，最高者超出 374.6 萬元；僅有 1 個方案未達成，低於預算數 95.2 萬元。
- (2)手工藝品類：有 7 個方案達成率皆超出方案預期目標，最高者超出預算 274.8 萬元；有 6 個方案未達成，低於預算數最多者為 52.7 萬元。
- (3)環保產品類：4 個方案達成率皆超出方案預期目標，最高者超出預算數 668.6 萬元。
- (4)休閒產業類：有 8 個方案達成率皆超過方案預算，最高者超出預期目標 183.2 萬元，佔總方案數的 13%；有 5 個方案未達成，低於預算數最多者為 162.1 萬元，佔總方案數的 8%。
- (5)服飾業類：1 個方案達成率僅超出方案預期目標 1.2 萬元，佔總方案數的 2%。
- (6)農產品類：有 6 個方案達成率皆超出方案預期目標，最高者超出預算數 365.5 萬元；有 7 個方案未達成，低於預算數最多者為 277.7 萬元。
- (7)餐飲業類：有 2 個方案達成率皆超出方案預期目標，最高者超出預算數 102.5 萬元；有 4 個方案未達成，低於預算數最多者為 55.9 萬元。
- (8)教育訓練類：1 個方案達成率超出方案預期目標 54.2 萬元，佔總方案數的 2%。

當時間推進至未來，不確定性將是個很大的危機，管理者對於每年的成本、現金流量、產品壽命、利率變化、經濟狀況和科技的轉變都是不確定的 (Stanley B. Block, Geoffrey A. Hirt, 2006)。好的預算應該要重視此一數字背後達成的可行性，也就是自己組織的承載能力，是否有足夠的能力完成，這

樣的規劃才有其意義。預算也是一種績效管理，組織或方案都需要績效管理。績效管理最主要的作用是讓組織能自我反省與改進，並進而希望全體專職人員與志工都能將這些績效指標視為自己的責任，自動自發的去關注、去要求（司徒達賢，1999）。

黃德舜(2006)指出：預算是財務規劃的結果，是針對未來一年的營業計畫以數字顯示的結果，不論如何，做預算的人一定要有財務規劃的觀念。因此，以方案預算數相較於實際達成數的分析來檢視預算規劃的正確性，可以發現下列幾個狀況（表 4-4-6）：

- 1.由於非營利組織對於事業的經營管理經驗不足，因而在方案初期規劃時無法確實掌握未來的營運狀況，致使預算數與實際達成數產生落差。
- 2.方案中有超出預算數 668.6 萬元者，可能是在規劃預算時低估營運收入，以致與方案預算規劃差距懸殊。
- 3.方案中有低於預算數 277.7 萬元者，可能是在規劃預算時高估營運收入，以致於難以達成方案所規劃的目標。

表 4-4-6 預期營收與實際營收之達成率與差距

編號	預期 營收	實際 營收	達成率	執行 差距	編號	預期 營收	實際 營收	達成率	執行 差距
1	87	106.1	122.0%	19.1	31	123.2	415.9	337.6%	292.7
2	234	237.5	101.5%	3.5	32	104.6	85.4	81.6%	-19.2
3	509.3	1,177.9	231.3%	668.6	33	242.1	156.8	64.8%	-85.3
4	260	416.8	160.3%	156.8	34	186	239.9	129.0%	53.9
5	107.5	125.3	116.6%	17.8	35	78	72	92.3%	-6
6	129.6	34.4	26.5%	-95.2	36	250	197.3	78.9%	-52.7
7	60	66.4	110.7%	6.4	37	189.2	213.9	113.1%	24.7
8	67.5	53.7	79.6%	-13.8	38	123	136.7	111.1%	13.7
9	127	289.3	227.8%	162.3	39	140	185.7	132.6%	45.7
10	384.1	328.2	85.4%	-55.9	40	300	805.1	268.4%	505.1
11	61	62.2	102.0%	1.2	41	284	285.2	100.4%	1.2
12	180	282.5	156.9%	102.5	42	227.8	313	137.4%	85.2
13	337.2	348.6	103.4%	11.4	43	61.5	97.9	159.2%	36.4
14	204.8	132.9	64.9%	-71.9	44	240	195.2	81.3%	-44.8
15	223.2	201.9	90.5%	-21.3	45	248	250	100.8%	2
16	794	516.3	65.0%	-277.7	46	302.4	677	223.9%	374.6
17	81.6	37.6	46.1%	-44	47	54.8	50.2	91.6%	-4.6
18	663.6	938.4	141.4%	274.8	48	83.9	73.4	87.5%	-10.5
19	468	833.5	178.1%	365.5	49	619.5	425.9	68.7%	-193.6
20	388.8	685.1	176.2%	296.3	50	149	196.4	131.8%	47.4
21	72	25.9	36.0%	-46.1	51	205.5	224.8	109.4%	19.3
22	321	291.4	90.8%	-29.6	52	125	222.3	177.8%	97.3
23	141.3	198.8	140.7%	57.5	53	260.2	268.5	103.2%	8.3
24	45.8	21.4	46.7%	-24.4	54	63.5	43.8	69.0%	-19.7
25	120	307.9	256.6%	187.9	55	215.5	237.3	110.1%	21.8
26	234	313.6	134.0%	79.6	56	125.2	179.4	143.3%	54.2
27	124.6	179.4	144.0%	54.8	57	248.4	86.3	34.7%	-162.1
28	558.2	517.1	92.6%	-41.1	58	119.7	302.9	253.0%	183.2
29	36.4	1.5	4.1%	-34.9	59	115.7	84.1	72.7%	-31.6
30	347.8	422.8	121.6%	75	60	87.6	123.5	141.0%	35.9

資料來源：附錄 4-1、表 4-8、4-9。

研究者整理。

2、投資報酬率

以營業收入毛利率來檢視當政府資源投入時方案的投資報酬率，整體而言，在政府補助人事及行管費用的情況下，有 42 個方案投資報酬率維持在 10% 以上，佔總方案的七成；有 18 個方案投資報酬率低於 10%，佔總方案的三成（表 4-4-7）。顯示雖然有政府的資源補助，仍是有許多方案未能有合理的投資報酬率。非營利組織在方案的經營過程中，無論是管理者或進用人員，都應將政府補助資源視為組織需自行支付一般，善加管理、妥善運用。

表 4-4-7 以毛益率分析之投資報酬率

方案服務 類別	投資報酬率						
	70%以上	50%~69.9	40~49.9%	30~39.9%	20~29.9%	10~19.9%	9.9%以下
勞務服務類	0	0	0	0	1	4	4
手工藝品類	0	1	1	2	1	5	3
環保產品類	0	0	1	2	1	0	0
休閒產業類	0	0	0	1	2	8	2
服飾業類	0	0	0	0	0	1	0
農產品類	0	0	1	0	2	5	5
餐飲業類	1	0	0	0	1	0	4
教育訓練類	0	0	0	1	0	0	0
合計	1	1	3	6	8	23	18

資料來源：附錄 4-1、表 4-11，研究者整理製表。

由於公益產業不以營利為目的，初創不易，經由政府的補助，一些單位才有可能站穩腳步，從而自給自足、永續經營（李安妮，2008）。因此，有必要瞭解若是在政府資源撤出的情況下（即為營業利益率），方案的投資報酬率會呈現什麼樣的狀況。說明如下（表 4-4-8）：

- (1)勞務服務類：投資報酬率最高為-14.8%，最低為-74.4%；本類別所有的方案投資報酬率皆低於 10%。
- (2)手工藝品類：投資報酬率最高為 25.9%，最低為-7013%；只有不到一成的方案投資報酬率高於 10%，而有九成多的方案投資報酬率低於 10%；其中有一個方案投資報酬率更低達-7013%，顯示此類別投資報酬率差距很大。
- (3)環保產品類：投資報酬率最高為 17.7%，最低為-25.1%；此類別方案有五成的投資報酬率高於 10%，而有五成的方案則低於 10%。
- (4)休閒產業類：投資報酬率最高為-3.5%，最低為-72.9%；所有方案的投資報酬率皆低於 10%。
- (5)服飾業類：投資報酬率為-24.4%；方案的投資報酬率低於 10%。
- (6)農產品類：投資報酬率最高為 4.6%，最低為-78.7%；此類別有八成以上的方案投資報酬率低於 10%。
- (7)餐飲業類：投資報酬率最高為 25.7%，最低為-68.4%；此類別方案有將近九成的方案投資報酬率低於 10%。
- (8)教育訓練類：投資報酬率為-13.5%；投資報酬率低於 10%。

整體而言，若在政府補助款退場的情況為計算基礎，有 2 個方案投資報酬率在 0.1~0.99%之間，有 4 個方案投資報酬率維持在 10%以上，佔總方案的一成；有 54 個方案投資報酬率是呈現負數的情況，佔總方案的九成，績效並不理想。

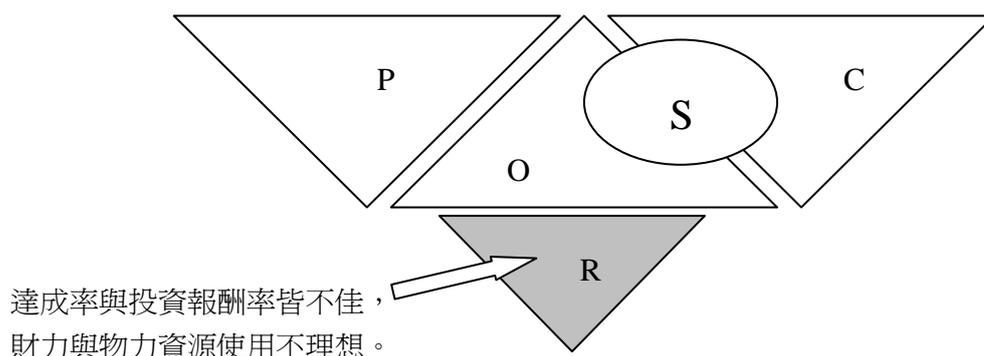
表 4-4-8 以營業利益率分析之投資報酬率

方案服務類別	投資報酬率									
	-7000% 以上	-300~ -500%	-100~ -299.9%	-81~ -99.9%	-61~ -80.9%	-41~ -60.9%	-21~ -40.9%	-0.1~ -20.9%	0.1~ 9.9%	10% 以上
勞務服務類	0	0	1	0	1	1	0	6	0	0
手工藝品類	1	0	3	1	2	3	1	1	0	1
環保產品類	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
休閒產業類	0	0	0	0	2	4	4	3	0	0
服飾業類	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
農產品類	0	0	0	0	1	1	6	3	2	0
餐飲業類	0	0	0	0	1	0	1	3	0	1
教育訓練類	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
合計	1	0	4	1	7	9	15	17	2	4

資料來源：附錄 4-1、表 4-12。

研究者整理。

方案中「R」的來源幾乎全來自政府補助，資源使用卻不如理想，多元化的服務與產品也能為非營利組織帶來事業經營的收入，但是如何借力使力，創造更多資源以服務更多民眾，非營利事業的經營對組織而言，還有許多必須學習之處。對於資源的運用，整體方案仍是不夠理想，因此在 CORPS 模式中所呈現的圖形如下（圖 4-4-2）：



達成率與投資報酬率皆不佳，
財力與物力資源使用不理想。

圖 4-4-2 方案財力與物力資源

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)

由於非營利組織對於事業的經營管理經驗不足，因而以方案初期的規劃，並無法因應實際營運中的變化與問題，致使達成率與投資報酬率皆不如預期；而且任何補助計畫總有結束的時候，方案若要繼續經營還是須有穩定的資源來支持，在投資報酬率呈現負數的情況下，要得到決策核心及社會大眾的支持，繼續投入財力或物力，恐怕是一件困難的事。

第五節 方案業務效率 (O)

非營利組織欲達成業務運作的流暢與效率，其方法其實以包括管理程序的大部分。經由規劃控制、流程設計、組織結構、權責劃分來整合資源、提供服務、滿足社會需求，這些都是追求業務效率的管理工作。非營利組織的績效管理很重要，因為績效不佳可能立即被市場競爭所淘汰（司徒達賢，1999）。

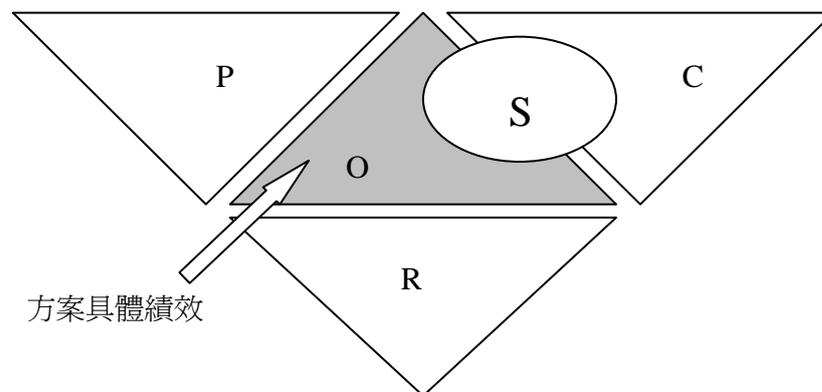


圖 4-5-1 方案具體績效

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

Peter Drucker (1993)認為：「效率是一種習慣」，要成為有效的經營者，只要練習五種基本的管理習慣，就能達到效果：有效的管理時間、釐清自己對達成組織目標的貢獻、瞭解自己的特長以達到最佳效果、設定正確的問題解決順序、綜合上述原則有效決策。而績效管理是非營利組織長期求生存發展，得到社會肯定的關鍵工作；好的組織必須注意成本控制與運作效率，各種產出／投入的比率，是衡量效率的重要指標（司徒達賢，1999）。

以下分三項說明各方案具體成效與未達成的因素。

- 一、方案具體成效：以使命達程度與社會接受度、效率、投入程度等三項分別說明。
- 二、方案營運效率未達成的因素與狀況：方案實際執行未達到預期績效的說明。
- 三、分析方案在「業務效率(O)」方面的執行狀況與問題。

一、方案具體成效

非營利組織由於缺少了利潤這一個概念或工具，因此若不重視績效管理，則不僅效率上可能形成浪費，組織使命在長期中也會落空（司徒達賢，1999）。什麼叫做好的非營利組織？司徒達賢(1999)指出下列數點策略指標：

- (一) 使命達程度與社會接受度：組織的使命要被服務對象所需求，要被整體社會所肯定。
- (二) 效率：必須注意成本控制與運作效率。
- (三) 投入程度：必須持續有充裕的財力資源(R)、與人力資源之投入(P)。
- (四) 滿意度：C、P、R 各方面對組織的各種運作，以及彼此之間都感到滿意。
- (五) 平衡度：「CORPS」五者之間能維持一定的平衡水準，不致造成發展瓶頸，也不會形成資源閒置。
- (六) 轉換度：希望 C、P、R 三者之間有某種程度與形式的轉換，使得它們之間可以互相交流。

在滿意度、平衡度、及轉換度三項上，因研究資料不足，以致無法作深入的分析；本項僅對使命達程度與社會接受度、效率、投入程度等指標在方案具體績效上作一分析說明如下：

(一) 使命達成度與社會接受度

司徒達賢(1999)表示：非營利組織必須從各種角度來衡量評估社會大眾與服務對象對組織的滿意度與評價。社會對本組織執行方案的使命是否有明確而一致的認識？社會對方案的使命或存在是否持高度肯定的態度？服務對象對我們的服務內容滿意程度如何？每個方案都有自己的特色，分散於各個地區的不同方案是否獲得社會大眾的認同與支持？這些都是主管機關與組織必須思考的重點（圖 4-5-2）。

各執行單位應該正視方案的服務重點，在執行過程中隨時修正計畫的遺漏處或缺點，並制訂一個績效指標，才能夠達成使命並得到社會大眾的接受與肯定。

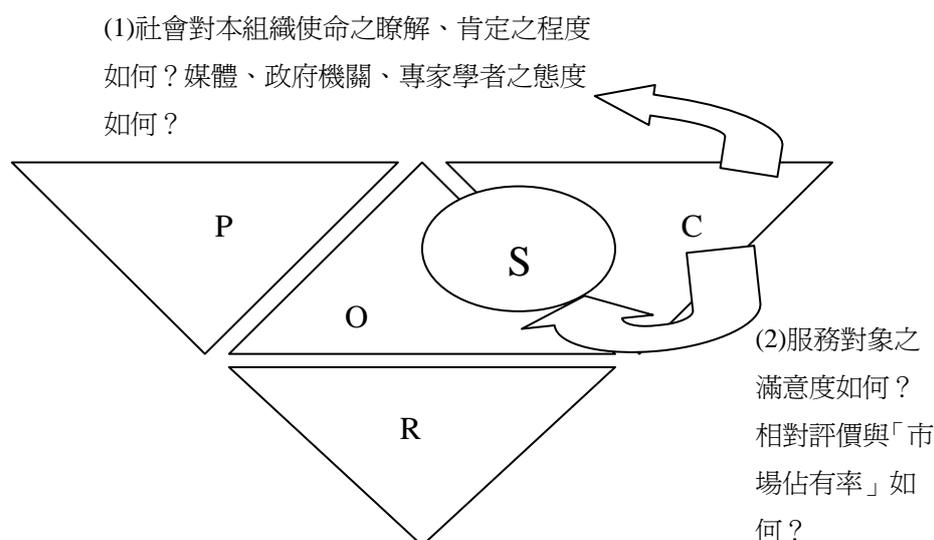


圖 4-5-2 組織使命與服務對象

資料來源：司徒達賢，1999：315。

非營利組織增加的商業行為，可能會間接地影響到公眾認知(Burton A. Weisbrod,2003)，為了促進弱勢者就業，執行方案的非營利組織多半會設立新的事業以提供在地的服務；基本上各方案皆有設定自己服務的對象或產品（見附錄 4-1、4-6），雖然有商業化之實，卻也有著營利事業比較缺乏的公益性質，藉由各類型的計畫，從社會福利著手來協助弱勢者就業；推展地方文化創意產業與生態觀光；藉由廢棄物回收再利用改善環境資源；提升農產品加工、有機栽種、餐飲開發等社區產業的發展；這些都是方案有別於商業市場的地方。

全球經濟不景氣，影響了許多家庭的生活，尤其是許多中高齡的失業者，多元就業開發方案是他們可以獲得喘息、重新學習與再出發的新起點。本研究中的方案共為弱勢就業族群開創了 253 個職缺，間接也為 253 個家庭解決部分經濟問題；另外也創造了 60 個以上留用的工作機會，使部分進用人員於第二年度仍可穩定的續任。多元方案以弱勢就業者為服務對象，同樣的方案的存在也會是多數服務對象的需求。

(二) 效率

1. 成本控制：一個按計畫準確生產的生產線，如果成本超過 50%，則該生產線就失去了意義(Harold Kerzner,2008)。生產成本的控制是經營事業的基本功，Harold Kerzner (2008)也指出：成本控制不只是對成本的「監控」，也應盡可能有更多資料的紀錄，進而分析資料，以便在可能遭受損失之前採取正確的措施。對於多元方案的執行而言，是值得採行的策略。

將各方案產銷成本占實際營收比例依序說明如下（表 4-5-1）：

- (1) 生產成本占實際營收比例低於 50% 者有 8 案，分別為：手工藝品類有 4 案，休閒產業類有 2 案，環保產品類有 1 案，餐飲業類有 1 案。
- (2) 生產成本占實際營收比例於 50.1%~69.9% 者有 12 案；分別為：農產品類有 4 案，休閒產業類有 3 案，手工藝品類有 2 案，環保產品類有 1 案，餐飲業類有 1 案，教育訓練有 1 案。
- (3) 生產成本占實際營收比例於 70%~89.9% 者有 30 案；分別為：休閒產業類有 8 案，手工藝品類有 6 案，農產品類有 6 案，勞務服務類有 5 案，環保產品類有 2 案，餐飲業類有 2 案，服飾業類有 1 案。
- (4) 生產成本占實際營收比例於 90%~99.9% 者有 10 案；分別為：勞務服務類有 4 案，農產品類有 3 案，餐飲業類有 2 案，手工藝品類有 1 案。

非營利組織執行方案，常會因自認是慈善事業的心態，在售價上略高於一般市場；也因多數方案生產數量的經濟規模尚未出現，在採購或製造成本上，組織的控管並不落實；行政管理費用有一部分是由政府補助，這部分的帳務因為必須向主管部門核銷申請，所以登載較為完整，至於製造成本與產銷費用的控管則視不同單位而有差異。

表 4-5-1 方案生產成本占實際營收比例

編號	實際 營收	產銷 支出	生產成本佔 營收比例	編號	實際 營收	產銷 支出	生產成本佔 營收比例
1	106.1	75.4	71.1%	31	415.9	388.7	122.0%
2	237.5	86.8	36.5%	32	85.4	57	153.3%
3	1,177.9	849.2	72.1%	33	156.8	112.7	134.1%
4	416.8	364.4	87.4%	34	239.9	209.2	131.3%
5	125.3	14.7	11.7%	35	72	51.9	145.6%
6	34.4	28.5	82.8%	36	197.3	179.9	170.8%
7	66.4	65.3	98.3%	37	213.9	169.8	224.1%
8	53.7	28.4	52.9%	38	136.7	52.3	179.3%
9	289.3	232.4	80.3%	39	185.7	145.2	106.7%
10	328.2	288.2	87.8%	40	805.1	551.4	84.9%
11	62.2	46.4	74.6%	41	285.2	225.7	131.9%
12	282.5	21.1	7.5%	42	313	271.5	103.6%
13	348.6	254.2	72.9%	43	97.9	63.9	165.0%
14	132.9	79.4	59.7%	44	195.2	175.6	117.1%
15	201.9	172.6	85.5%	45	250	172.6	118.7%
16	516.3	469.1	90.9%	46	677	625.6	122.5%
17	37.6	26.3	69.9%	47	50.2	16.3	137.8%
18	938.4	789.1	84.1%	48	73.4	22	199.0%
19	833.5	743.7	89.2%	49	425.9	397.1	118.5%
20	685.1	635.1	92.7%	50	196.4	152.5	167.8%
21	25.9	18.2	70.3%	51	224.8	187.3	150.3%
22	291.4	199.3	68.4%	52	222.3	167.2	154.9%
23	198.8	105	52.8%	53	268.5	238.5	174.5%
24	21.4	5	23.4%	54	43.8	12.5	185.4%
25	307.9	256	83.1%	55	237.3	196.2	105.0%
26	313.6	286.3	91.3%	56	179.4	101.6	115.7%
27	179.4	138.6	77.3%	57	86.3	62.3	369.5%
28	517.1	483.6	93.5%	58	302.9	264.2	128.2%
29	1.5	0.8	53.3%	59	84.1	47.7	267.3%
30	422.8	363.7	86.0%	60	123.5	90.3	158.9%

※生產成本佔營收比例＝產銷支出÷實際營收

資料來源：附錄 4-3、4-5，研究者整理製表。

依據上述分析顯示（圖 4-5-3）：各方案生產成本占實際營收比例低於 50% 者有 8 案，占總方案數的 13%；於 50.1%~69.9% 者有 12 案，占總方案數的 20%；於 70%~89.9% 者有 30 案，占總方案數的 50%；於 90%~99.9% 者有 10 案，占總方案數的 17%；顯示多數的方案生產成本偏高。對經營事業的組織而言，無論事業大小生產成本的控制都同樣重要；非營利組織執行方案在生產成本的控制上，可能是尚未進入狀況。

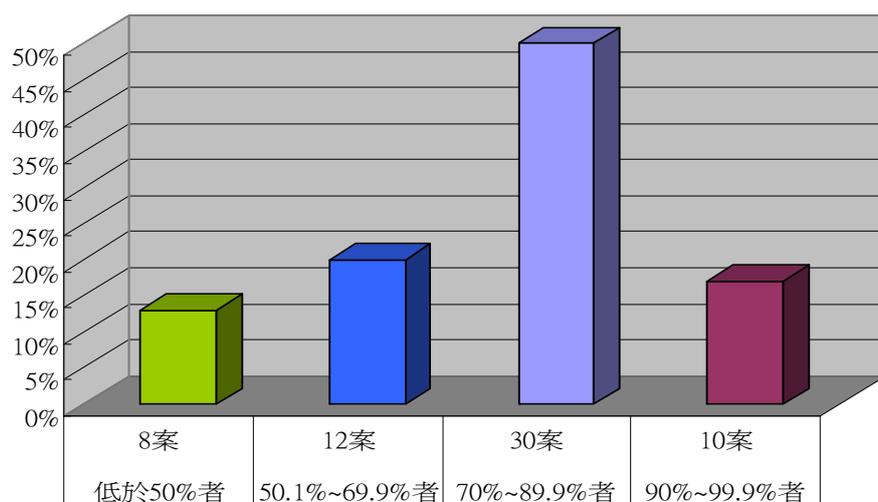


圖 4-5-3 方案生產成本占實際營收比例分析

資料來源：研究者整理繪圖。

再將各方案總生產成本（含產銷支出、人事費用及行管費用）占實際營收比例依序說明如下（表 4-5-2）：

- (1) 生產成本占實際營收比例沒有低於 50% 者。
- (2) 生產成本占實際營收比例於 70%~89.9% 者有 4 案；分別為：環保產品類有 2 案，餐飲業類有 1 案，手工藝品類有 1 案。
- (3) 生產成本占實際營收比例於 90%~99.9% 者有 2 案；皆為農產品類。
- (4) 生產成本占實際營收比例於 100%~199.9% 者有 43 案；分別為：休閒產業類有 10 案，農產品類有 9 案，手工藝品類有 8 案，勞務服務類有 8 案，餐飲業類有 4 案，環保產品類有 2 案，服飾業類有 1 案，教育訓練類有 1 案。
- (5) 生產成本占實際營收比例於 200%~299.9% 者有 4 案；分別為：休閒

產業類有 2 案，手工藝品類有 1 案，農產品類有 1 案。

(6)生產成本占實際營收比例於 300%~399.9%者有 5 案；分別為：手工藝品類有 2 案，勞務服務類有 1 案，休閒產業類有 1 案，餐飲業類有 1 案。

(7)生產成本占實際營收比例於 400%~499.9%者有 1 案；為農產品類。

(8)生產成本占實際營收比例於 7,113.3%者有 1 案；為手工藝品類。

依據上述分析顯示（圖 4-5-4）：

各方案生產成本占實際營收比例沒有低於 50%者；

於 70%~89.9%者有 4 案，占總方案數的 7%；

於 90%~99.9%者有 2 案，占總方案數的 3%；

於 100%~199.9%者有 43 案，占總方案數的 71%；

於 200%~299.9%者有 4 案，占總方案數的 7%；

於 300%~399.9%者有 5 案，占總方案數的 8%；

於 400%~499.9%者有 1 案，占總方案數的 2%；

於 7,113.3%者有 1 案，占總方案數的 2%。

也就是當人事及行管費用都需要由執行的組織自行支付時，全數的方案生產成本即產生偏高的現象，甚至有成本比例高達 7,113.3%的方案。

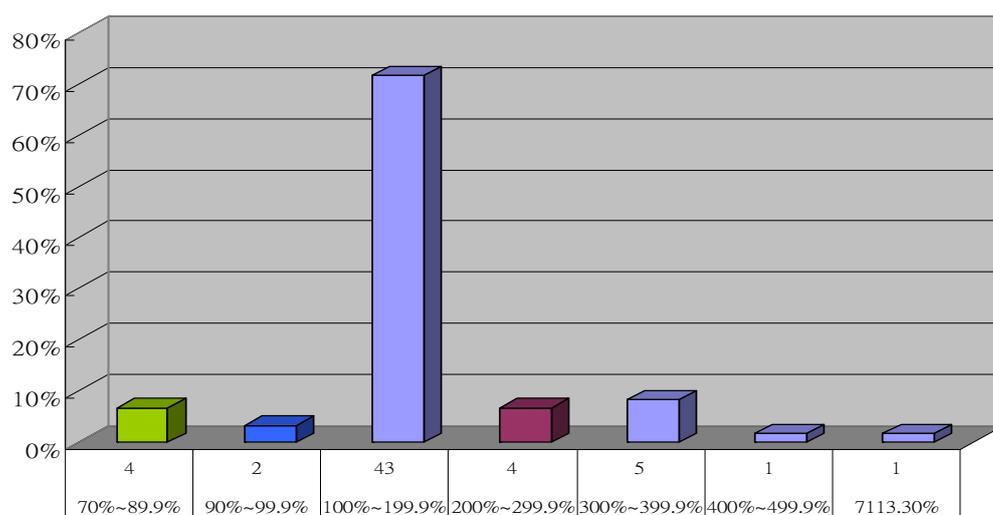


圖 4-5-4 方案總生產成本占實際營收比例整體分析

資料來源：研究者整理繪圖。

整體而言在成本控制上，各類別方案所呈現的效率如下：

(1)以產銷成本占實際營收比例而言：

a.比例低於 50%者：手工藝品類有 4 案，休閒產業類有 2 案，環保產品類有 1 案，餐飲業類有 1 案。

b.比例高於 50%以上者：農產品類有 13 案，休閒產業類有 11 案，手工藝品類有 9 案，勞務服務類有 9 案，餐飲業類有 5 案，環保產品類有 3 案，教育訓練有 1 案，服飾業類有 1 案。

(2)以總生產成本（含人事及行政管理費用）占實際營收比例而言：

a.比例低於 50%者：無。

b.比例在 70%~99.9%者：農產品類有 2 案，環保產品類有 2 案，餐飲業類有 1 案，手工藝品類有 1 案。

c.比例在 100%~499.9%者：休閒產業類有 13 案，手工藝品類有 11 案，農產品類有 11 案，勞務服務類有 9 案，餐飲業類有 5 案，環保產品類有 2 案，服飾業類有 1 案，教育訓練類有 1 案。

d.比例在 7,113.3%者：手工藝品類有 1 案。

綜合上述兩項比例分析，可以發現：農產品類、休閒產業類在兩項比例中分別有 13 案及 11 案比例高於 50%以上，是所有類別中案數較多的；其次為勞務服務類的 9 案，餐飲業類的 5 案，在各自類別中都占很高的比率。

多元方案的經營必須講求成本與效益，想要獲取最大的效益就應以最少的成本或更多的產出來運作，若能針對影響成本最主要的因素去改善，才有可能降低過高的生產成本。

表 4-5-2 方案總生產成本占實際營收比例

單位：萬元

編號	實際 營收	產銷 支出	補助 金額	成本佔 營收 比例	編號	實際 營收	產銷 支出	補助 金額	成本佔 營收 比例
1	106.1	75.4	79.4	145.9%	31	415.9	388.7	118.9	122.0%
2	237.5	86.8	230.1	133.4%	32	85.4	57	73.9	153.3%
3	1,177.9	849.2	153.4	85.1%	33	156.8	112.7	97.6	134.1%
4	416.8	364.4	163.5	126.7%	34	239.9	209.2	105.9	131.3%
5	125.3	14.7	203.6	174.2%	35	72	51.9	52.9	145.6%
6	34.4	28.5	105.9	390.7%	36	197.3	179.9	157.1	170.8%
7	66.4	65.3	144.8	316.4%	37	213.9	169.8	309.6	224.1%
8	53.7	28.4	105.9	250.1%	38	136.7	52.3	192.8	179.3%
9	289.3	232.4	177.1	141.5%	39	185.7	145.2	52.9	106.7%
10	328.2	288.2	115.9	123.1%	40	805.1	551.4	132.4	84.9%
11	62.2	46.4	79.4	202.3%	41	285.2	225.7	150.6	131.9%
12	282.5	21.1	203.6	79.5%	42	313	271.5	52.9	103.6%
13	348.6	254.2	203.6	131.3%	43	97.9	63.9	97.6	165.0%
14	132.9	79.4	52.9	99.5%	44	195.2	175.6	52.9	117.1%
15	201.9	172.6	145.1	157.4%	45	250	172.6	124.1	118.7%
16	516.3	469.1	269.5	143.1%	46	677	625.6	203.6	122.5%
17	37.6	26.3	150.6	470.5%	47	50.2	16.3	52.9	137.8%
18	938.4	789.1	203.6	105.8%	48	73.4	22	124.1	199.0%
19	833.5	743.7	52.9	95.6%	49	425.9	397.1	107.5	118.5%
20	685.1	635.1	193.3	120.9%	50	196.4	152.5	177.1	167.8%
21	25.9	18.2	71.1	344.8%	51	224.8	187.3	150.6	150.3%
22	291.4	199.3	150.6	120.1%	52	222.3	167.2	177.1	154.9%
23	198.8	105	52.9	79.4%	53	268.5	238.5	230.1	174.5%
24	21.4	5	71.1	355.6%	54	43.8	12.5	68.7	185.4%
25	307.9	256	150.6	132.1%	55	237.3	196.2	52.9	105.0%
26	313.6	286.3	89.2	119.7%	56	179.4	101.6	105.9	115.7%
27	179.4	138.6	177.1	176.0%	57	86.3	62.3	256.6	369.5%
28	517.1	483.6	134.9	119.6%	58	302.9	264.2	124.1	128.2%
29	1.5	0.8	105.9	7113.3%	59	84.1	47.7	177.1	267.3%
30	422.8	363.7	132.4	117.3%	60	123.5	90.3	105.9	158.9%

※成本佔營收比例 = (產銷支出 + 補助金額) ÷ 實際營收

※補助金額 = 補助人事費用 + 補助行管費用

資料來源：附錄 4-3、4-5，研究者整理製表。

2.運作效率：控制的主要目的是驗證，將計畫預期目標與實際達成的績效做一達成率的比較，可以檢視方案規劃的目標是否確實掌握以及得到落實（表 4-5-3）。

最高達成率是勞務服務類方案的 337.6%，最低則是手工藝品類方案的 4.1%。達成率在 100% 以上者共有 37 個方案，占總案數的 62%，達成率在 99.9% 以下者共有 23 個方案，占總案數的 38%；顯示仍有將近四成的方案未達成預期目標。

各類別的平均達成率為：手工藝品類 97.6%，休閒產業類 104.9%，勞務服務類 156.1%，農產品類 94.1%，環保產品類 92.9%，餐飲業類 71.8%，服飾業類 100.4%，教育訓練類 143.3%。以勞務服務類的平均達成率最高，而餐飲業類則是最低；達成率的百分比愈高，顯示方案預期目標的完成程度愈高，百分比愈低則完成程度愈低。

表 4-5-3 各方案平均達成率分析

項次	服務類別	案數	平均達成率
1	手工藝品類	13 案	97.6%
2	休閒產業類	13 案	104.9%
3	勞務服務類	9 案	156.1%
4	農產品類	13 案	94.1%
5	環保產品類	4 案	92.9%
6	餐飲業類	6 案	71.8%
7	服飾業類	1 案	100.4%
8	教育訓練類	1 案	143.3%

資料來源：附錄 4-19。

研究者整理。

（三）投入程度

投入程度是指非營利組織對於方案所投入的財物資源及人力資源，瞭解兩者的績效水準，並檢視方案執行的成果。歸納各方案資金投入為：

- 投入 60 萬至 99.9 萬者有 4 案，占總方案數的 7%；
- 投入 100 萬至 199.9 萬者有 14 案，占總方案數的 23%；
- 投入 200 萬至 299.9 萬者有 10 案，占總方案數的 17%；
- 投入 300 萬至 399.9 萬者有 14 案，占總方案數的 23%；
- 投入 400 萬至 499.9 萬者有 7 案，占總方案數的 12%；
- 投入 500 萬至 599.9 萬者有 3 案，占總方案數的 5%；
- 投入 600 萬至 699.9 萬者有 2 案，占總方案數的 3%；
- 投入 700 萬至 799.9 萬者有 2 案，占總方案數的 3%；
- 投入 800 萬至 899.9 萬者有 2 案，占總方案數的 3%；
- 投入 900 萬至 999.9 萬者有 1 案，占總方案數的 2%；
- 投入 1000 萬以上者有 1 案，占總方案數的 2%。

所有方案投入資金以 100 萬至 199.9 萬者與 300 萬至 399.9 萬者最多，各有 14 個方案，其次為投入 200 萬至 299.9 萬者有 10 案，三者合計共占總方案的 63%；顯示在方案及主管部門的資金投入以 100 萬至 300 萬以下的額度占多數。投入資金在 400 萬元以上者，皆為產銷費用較高者（表 4-5-4），致使總生產費用往上增加。

各方案總計投入人事費用 6,849.9 萬元，行政管理費用 1,208.1 萬元，產銷費用 12,535.5 萬元；總計投入 20,593.5 萬元，平均每方案投入資金為 343.2 萬元；與方案營業收入平均每方案營業收入 266.7 萬元相互比較（見附錄 4-3、4-5），顯示投入高於產出，政府及組織所投入的資源，並未得到充分與合理的運用。

表 4-5-4 各方案投入金額

單位：萬元

方案 編號	人事 費用	行政 管理費	產銷 費用	合計 金額	方案 編號	人事 費用	行政 管理費	產銷 費用	合計 金額
47	45	7.9	16.3	69.2	2	195.6	34.5	86.8	316.9
24	60.5	10.7	5	76.2	15	123.3	21.8	172.6	317.7
54	58.4	10.3	12.5	81.2	57	218.1	38.5	62.3	318.9
21	60.5	10.7	18.2	89.4	42	45	7.9	271.5	324.4
29	90.1	15.9	0.8	106.8	50	150.6	26.6	152.5	329.7
35	45	7.9	51.9	104.8	36	133.5	23.6	179.9	337
11	67.6	11.9	46.4	125.9	51	128	22.6	187.3	337.9
32	62.9	11.1	57	131	52	150.6	26.6	167.2	344.4
14	45	7.9	79.4	132.3	22	128	22.6	199.3	349.9
8	90.1	15.9	28.4	134.4	26	75.8	13.4	286.3	375.5
6	90.1	15.9	28.5	134.5	41	128	22.6	225.7	376.3
48	105.5	18.6	22	146.1	58	105.5	18.6	264.2	388.3
1	67.5	11.9	75.4	154.8	10	98.5	17.4	288.2	404.1
23	45	7.9	105	157.9	25	128	22.6	256	406.6
43	83	14.6	63.9	161.5	9	150.6	26.6	232.4	409.6
17	128	22.6	26.3	176.9	13	173.1	30.5	254.2	457.8
39	45	7.9	145.2	198.1	53	195.6	34.5	238.5	468.6
60	90.1	15.9	90.3	196.3	37	263.2	46.4	169.8	479.4
56	90.1	15.9	101.6	207.6	30	112.6	19.9	363.7	496.2
7	123.1	21.7	65.3	210.1	49	91.4	16.1	397.1	504.6
33	83	14.6	112.7	210.3	31	101.1	17.8	388.7	507.6
5	173.1	30.5	14.7	218.3	4	139.1	24.5	364.4	528
12	173.1	30.5	21.1	224.7	28	114.7	20.2	483.6	618.5
59	150.6	26.6	47.7	224.9	40	112.6	19.9	551.4	683.9
44	45	7.9	175.6	228.5	16	229.1	40.4	469.1	738.6
38	163.9	28.9	52.3	245.1	19	45	7.9	743.7	796.6
55	45	7.9	196.2	249.1	20	164.3	29	635.1	828.4
45	105.5	18.6	172.6	296.7	46	173.1	30.5	625.6	829.2
34	90.1	15.9	209.2	315.2	18	173.1	30.5	789.1	992.7
27	150.6	26.6	138.6	315.8	3	130.4	23	849.2	1002.6

資料來源：附錄 4-3、4-5。

研究者整理製表。

2.人力資源投入：方案專職人力有進用人員與專案經理兩項，分別負責方案的生產行銷與專案管理等職務，各類別方案的派用人力平均每案從 3.5 人至 5.5 人（表 4-5-5）。

依據前述分析顯示：人力投入多寡與生產力無關，有良好生產力的類別是農產品類，進用人員效益最高，有達到 1.49 倍的生產力；環保產品類平均每方案進用人力最多，而生產力卻只達到九成；生產力最弱的是餐飲業類，平均進用人力有 5.3 人排名第二，但是卻只有不到四成的生產力。

方案中的專案經理，因為是由執行單位自行挑選，再向主管機關報備核准後聘用，不同於進用人員的弱勢族群篩選，而且並非每個方案皆有核配，故不列入生產力分析。

表 4-5-5 方案各類別專職人力

方案類別	案數	進用人員	專案經理	平均進用人力	平均生產力
勞務服務類	9	41	4	4.6	0.65
手工藝品類	13	45	8	3.5	0.44
環保產品類	4	22	3	5.5	0.91
休閒產業類	13	58	7	4.5	0.71
服飾業類	1	4	1	4	0.45
農產品類	13	47	7	3.6	1.49
餐飲業類	6	32	4	5.3	0.39
教育訓練類	1	4	0	4	0.5
合計	60	253	34		

資料來源：附錄 4-1、表 4-5，研究者整理製表。

二、方案營運效率未達成的因素與狀況

當方案實際執行情形未達到預期績效的 80% 時，該執行單位必須說明未達成的原因（表 4-5-6）。分別說明於下：

- （一）達成率在 1% ~ 49% 者有 6 案，績效未達成的原因有：經濟不景氣、城鄉差距、不符市場需求、設備不足、價格偏高、存貨過多、製程不符經濟效益、產品尚在研發中、行銷推廣不足、原料上漲等因素。
- （二）達成率在 50% ~ 79% 者有 7 案，績效未達成的原因有：經濟不景氣、行銷推廣不足、計畫執行期程較短、人事成本增加、產品不具市場競爭力等因素。
- （三）達成率在 80% ~ 99% 者有 10 案，績效未達成的原因可能是因為不必向主管機關報告，所以也很少有執行單位會去檢討方案績效未達成的因素，在這個比例中的方案，比較難以瞭解其未達成的原因。

由上述分析顯示，方案未能達成績效目標的原因為：

- （一）共同因素：經濟不景氣、行銷推廣不足、不符市場需求、產品不具市場競爭力等；
- （二）其餘因素：城鄉差距、設備不足、價格偏高、存貨過多、製程不符經濟效益、產品尚在研發中、原料上漲、計畫執行期程較短、人事成本增加等。

以上未能達成的原因多落在外部因素中，顯示執行單位並沒有自我檢視內部因素，如成本控制、製程規劃、人力資源管理等等；這樣不完整的績效評估，會使方案的執行效率，因為無法瞭解問題原因何在而無法改善現況，以致使效率停滯不前。

如果營運狀況不能持續成長，方案意圖提升效率的空間終會逐漸縮小，組織培育的優秀人才也會有異動的可能。單靠改善成本或生產力，是不足以維持或提升經營效率。因此，管控成本、提升員工績效，強化行銷通路、增加產品價值，善用人員管理與規劃，另外也要注重內部訓練，以提升生產力；這些都是執行單位應該重視的具體作法。

表 4-5-6 方案具體績效與未達成因素

達成率	案數	績效未達 80%原因
1% ~ 49%	6	經濟不景氣、城鄉差距、不符市場需求、設備不足、價格偏高、存貨過多、製程不符經濟效益、產品尚在研發中、行銷推廣不足、原料上漲。
50% ~ 79%	7	經濟不景氣、行銷推廣不足、計畫執行期程較短、人事成本增加、產品不具市場競爭力。
80% ~ 99%	10	
100% ~ 199%	30	
200% ~ 299%	6	
300%以上	1	

資料來源：附錄 4-8、4-9，研究者整理。

三、分析方案在「業務效率(O)」方面的執行狀況與問題

(一) 使命達程度與社會接受度

方案共為弱勢就業族群開創了 253 個職缺，間接也為 253 個家庭解決部分經濟問題；另外也創造了 60 個以上留用的工作機會，使部分進用人員於第二年度仍可有穩定的續任。

為了促進弱勢者就業，執行方案的非營利組織多半會設立新的事業以提供在地的服務；基本上各方案皆有設定自己服務的對象或產品，雖然有商業化之實，卻也有著營利事業比較缺乏的公益性質，藉由各類型的計畫，從社會福利著手來協助弱勢者就業；推展地方文化創意產業與生態觀光；藉由廢棄物回收再利用改善環境資源；提升農產品加工、有機栽種、餐飲開發等社區產業的發展；這些都是方案有別於商業市場的地方。

(二) 效率

1. 成本控制

多數的方案生產成本(含人事費用、行政管理費用及產銷費用)偏高(見附錄 4-3,4-5)。對經營事業的組織而言，無論事業大小生產成本的控制都同樣重要；當人事及行管費用都需要由執行的組織自行支付時，全

數的方案生產成本即產生偏高的現象，非營利組織執行方案在生產成本的控制上，可能是尚未進入狀況。

2.運作效率

達成率在 100% 以上者共有 37 個方案，占總案數的 62%，達成率在 9.9% 以下者共有 23 個方案，占總案數的 38%。

各類別的平均達成率為：手工藝品類（13 案）97.6%，休閒產業類（13 案）104.9%，勞務服務類（9 案）156.1%，農產品類（13 案）94.1%，環保產品類（4 案）92.9%，餐飲業類（6 案）71.8%，服飾業類（1 案）100.4%，教育訓練類（1 案）143.3%。以勞務服務類的平均達成率最高，而餐飲業類則是最低；達成率的百分比愈高，顯示方案預期目標的完成程度愈高，百分比愈低則完成程度愈低。

3.投入程度

(1)財務資源投入

所有方案以投入 100 萬至 199.9 萬者、300 萬至 399.9 萬者及投入 200 萬至 299.9 萬者，三者合計共占總方案的 63%；顯示在方案規劃或主管部門審核時，仍以 300 萬以下的補助金額占多數。

各方案總計投入 20,593.5 萬元，平均每方案投入資金為 343.2 萬元；與方案營業收入平均每方案營業收入 266.7 萬元相互比較(表 4-25)，顯示投入高於產出，政府及組織所投入的資源，並未得到充分與合理的運用。

(2)人力資源投入

人力投入多寡與生產力無關，農產品類進用人員效益最高，達到 1.49 倍的生產力；環保產品類平均每方案進用人力最多，而生產力卻只達到九成；生產力最弱的是餐飲業類，平均進用人力有 5.3 人，但是卻只有不到四成的生產力。

依據上述分析顯示，財務資源的投入大於產出值，人力資源的投入也

只有 0.79 的生產力，整體方案有 23 案未達成預期目標；因而方案具體績效(O)在 CORPS 模式中所呈現的圖形如下（圖 4-5-5）：

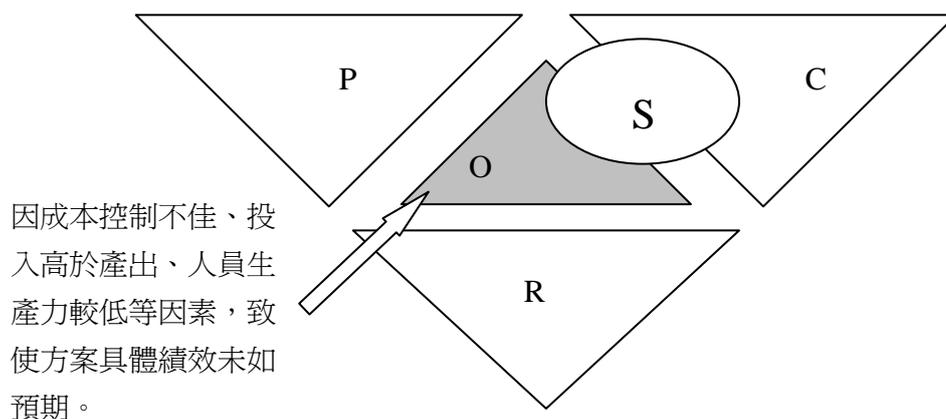


圖 4-5-5 方案具體績效狀況

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

第六節 CORPS 的平衡與配合

爲了要瞭解組織執行方案的優、缺點，司徒達賢(1999)指出 C、O、R、P、S 五者之間的平衡與配合是績效檢驗的標準，分析說明如下：

一、P（專職人力）的能力與興趣是否與 S（服務內容）一致？（圖 4-6-1）

本研究的 P（專職人力）與 C（服務對象）是相同的，方案以創造弱勢者就業機會爲目標，進用 P（專職人力）從事計畫目的工作，提供社會大眾服務或產品，從中獲得利潤，進而創造更多的就業機會給 C（服務對象）。

方案中的 P（專職人力）並非可由組織自行聘用，而是必須由就業服務站提供的弱勢就業者名單中挑選，故而進用人員的能力與興趣和 S（服務內容）未必都相符。林怡君(2009)指出：由於進用人員不必然符合機構所需，在重新徵選、訓練、管理的過程中，可能必須多投入人力、時間來處理相關行政事宜，或是協調勞逸不均的工作量與爭端，這些都會增加管理成本。

因而 P（專職人力）的能力與興趣，應是在進入方案工作後才能逐漸展現；或者是經由訓練、學習而使工作漸入佳境，進而培育出人員的能力與興趣。

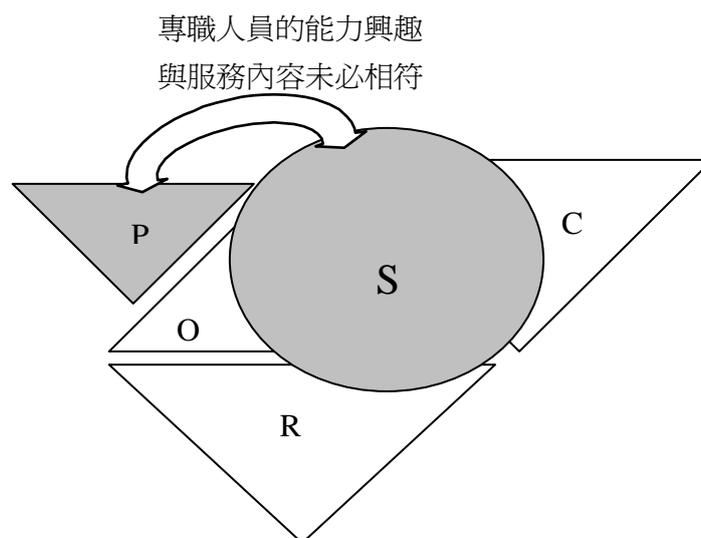


圖 4-6-1 P 對 S 的能力與興趣

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

二、S（服務內容）的品質是否合於 C（服務對象）的期望？（圖 4-6-2）

多元方案有幾大創業方向（行政院勞工委員會，2005）：（一）社會福利：弱勢者就業開發、弱勢者照顧、弱勢者教育事業；（二）地方文化：地方產業、文化創意產業產銷中心、文化生態觀光；（三）環境資源：廢棄物回收再利用；（四）社區產業：農產品加工、有機栽種、餐飲開發，與一般產業。以上創業方向也就是方案的 S（服務內容），與一般產業有些差異，且非營利組織對於事業的營運管理，可能多數都尚在摸索學習的階段。

因為方案的 S（服務內容）範圍非常廣闊，C（服務對象）的弱勢業者在開始工作後應該重新學習有關社會福利服務、地方文化產業、環境資源再生及社區產業開發等相關技能；而執行單位是在計畫審查通過後，才可以進行派工作業，因此 S（服務內容）的品質能否符合 C（服務對象）的期望，則會因執行單位與進用人員本身的規劃、能力及想法有關。

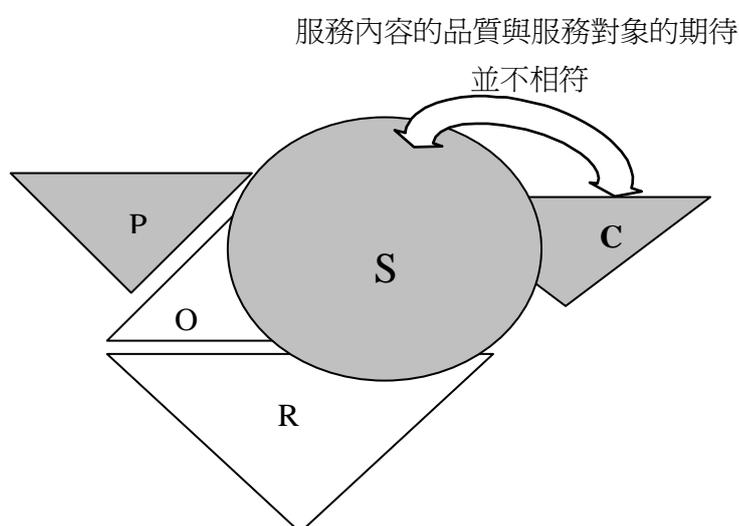


圖 4-6-2 S 品質與 C 的期待

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

三、S（服務內容）與 O（業務效率）之規模是否相合？（圖 4-6-3）

為進入大眾市場，執行單位在規劃各方案產品或服務的基礎上有下列不同方式：以自有專業技能者、以推展文化產業為任務者、以農特產品銷售為主軸者及其他產銷（如冷凍食品、二手回收物流等）者；方案多元化的 S（服務內容）是分別從社會福利、地方文化、環境資源、社區產業等面向去開展新的且有規模的事業，主管機關對於方案的 S（服務內容），有著期待方案可以永續經營並創造就業機會的願景。

但是 S（服務內容）與 O（業務效率）兩者的規模呈現仍然是有其差距，有關於 O（業務效率）的分析，分別以成本控制、運作效率等兩項分析說明如下：

- （一）成本控制效率：各方案總計投入人事費用 6,849.9 萬元，行政管理費用 1,208.1 萬元，產銷費用 12,535.5 萬元；以上三者總計投入資金 20,593.5 萬元，平均每方案投入資金為 343.2 萬元；與方案營業收入平均每方案營業收入 266.7 萬元相互比較，顯示投入高於產出。政府及組織所投入的資源，在方案的執行上並未得到充分與合理的運用。
- （二）運作效率：以方案預期目標與實際達成作為運作效率的驗證；各類別平均達成率為：手工藝品類（13 案）97.6%，休閒產業類（13 案）104.9%，勞務服務類（9 案）156.1%，農產品類（13 案）94.1%，環保產品類（4 案）92.9%，餐飲業類（6 案）71.8%，服飾業類（1 案）100.4%，教育訓練類（1 案）143.3%。顯示達成率以勞務服務類的效率最高，餐飲業類的方案達成率則最低；而達成與未達成的方案各占 50%，

經由上述分析顯示兩者的規模是 S（服務內容）大於 O（業務效率）。這也是值得所有執行單位與進用人員檢視省思之處。

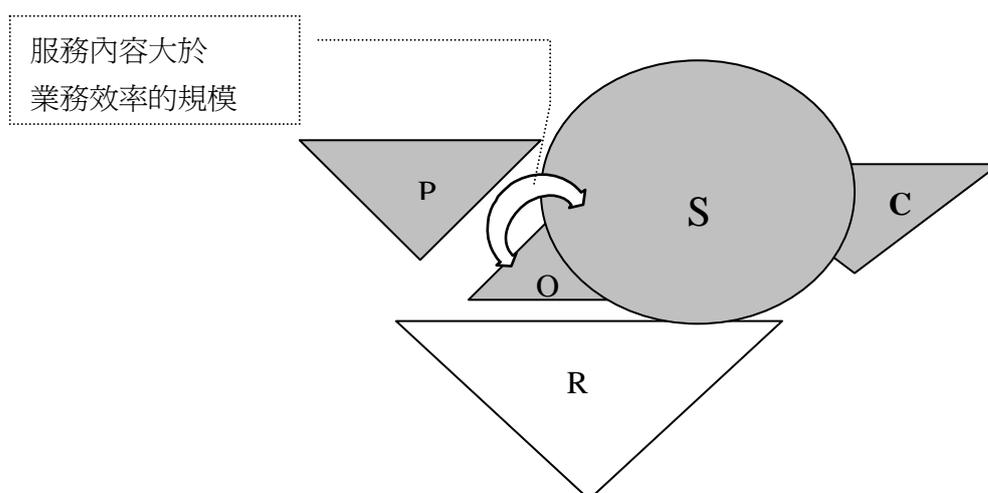


圖 4-6-3 S 與 O 的規模

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

四、組織結構與制度是否配合 P（專職人力）的人數與素質？（圖 4-6-4）

林怡君(2009)的研究指出：經濟型計畫對於個人層面的效益較大，亦即在計畫中提升工作技能、增加工作自信、甚至考取證照，使得就業競爭力大幅增進，而被機構留用或轉至一般職場就業。然而不同的方案與執行單位，對於進用人員是否都有提昇工作技能等助益，可能是正反兩面都會存在的。

執行方案的單位包含：社團法人 15 家（含 3 家身障團體）、財團法人 13 家（含 3 家身障團體）、地區協會 23 家（含 1 家身障團體）、合作社 6 家、職業工會 2 家、同業公會 1 家；總計 60 個單位、253 名進用人員。不同組織間理念與使命有其差異性，對於方案的執行也會有不同的管理運作方式。

P（專職人力）的人數是依據執行單位提出計畫書，由主管機關審訂核撥，不一定與組織原先規劃相符；P（專職人力）的選聘是由各地就業服務站篩選名單後提供給執行單位，就業服務站在篩選弱勢就業者名單時，很難周全到瞭解人員素質的優劣；而執行單位在選聘進用人員時，也會受限於「三次篩選均未能挑選到適合者，則取消名額」的規定（勞委會職訓局，2008），機構往往勉為其難接受進用人員，或是考量計畫剩餘的時間不足以訓練好一

個進用人員時，便不再進用，這些制度上的限制徒增計畫執行過程中人力安排的困難（林怡君，2009）。

在諸多限制與規定下，致使方案的進用人員素質不一，加以非營利組織也是在新手經營事業的狀況下，組織、進用人員與方案的經營，經由摸索、學習以致於成長，可能都會有一段磨合期。

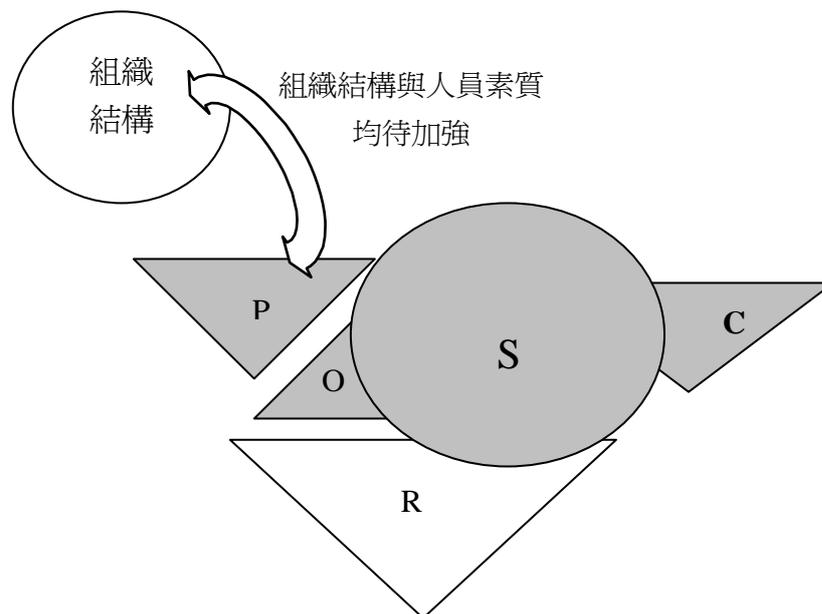


圖 4-6-4 組織結構與人員素質

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

五、R（財力與物力資源）是否與理念使命配合？（圖 4-6-5）

民間團體與政府部門等用人單位的執行力方面，主要是評估機構達成計畫目標情形，藉由參與多元計畫所帶來的人力及財力資源，是否有助於用人單位加強服務或業務的推展，進而改善組織服務效能（林怡君，2009）。

政府所投入的 R（財力與物力資源）主要是在於培植非營利事業、且能永續經營，為弱勢就業者創造就業機會。多元方案的進用人員工作是以一年為一期，工作表現較好的人員，可以得到留用（薪資由組織自付）或延用（薪

資由勞委會支付)的機會。方案所產生的就業機會，在短期內可以有效的降低失業率，因此資源的運用和方案的理念與使命是相互配合的。

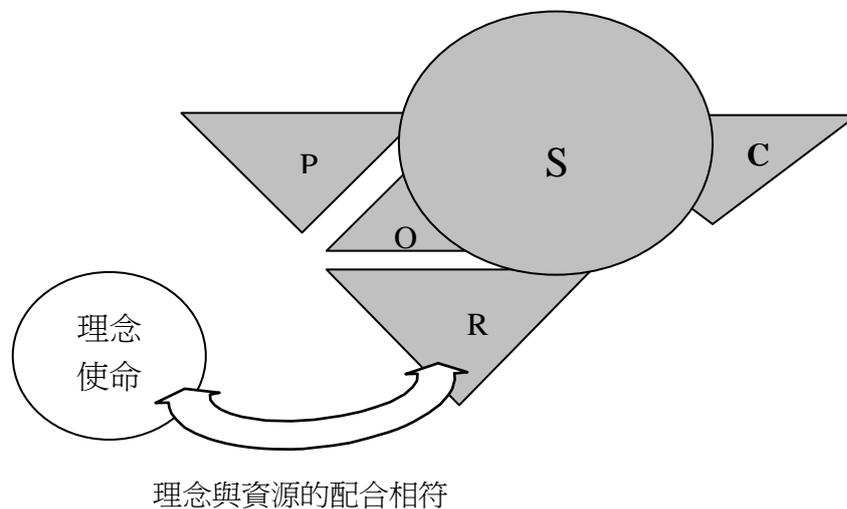


圖 4-6-5 R 與理念使命

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

綜合上述分析，可見：

- 「S」在五者中是最大的，表示服務內容目標與範圍廣大；
- 「R」小，表示投入的資源運用效率不如理想；
- 「P」小，表示專職人員的工作潛力尚未發揮；
- 「O」小，表示業務效率與貢獻仍未達目標；
- 「C」小，表示對於服務對象的助益不足。

亦即方案涵蓋社會福利服務、地方文化、環境資源、社區產業等的服務內容非常廣泛；而政府所投入的財力資源並未得到妥適的運用；專職人員生產力低，潛力尚未充分發揮；業務效率未達預期目標，表現不理想；致使「協助弱勢者就業」的方案政策目標在短期內難以實現。

第五章 結論與建議

所有的社會工作者或多或少都需要從事管理的工作，並且必須負擔起責信的責任，有效且符合貨幣價值是社工者對社會大眾責信的一部分，但這並不代表社工就必須放棄熱情、尊嚴、或是社會福利機構擁護人性尊嚴的目的(Veronica Coulshed,2009)。非營利組織比企業更需要管理，因為他們缺乏利潤的規範，他們需要學習如何善用管理之道，他們更需要借重管理來完成使命(Peter F. Drucker , 2004)。組織如何才能充分達成目的，而不是著重在商業本身，也沒有把利潤當作成功的主要指標，因為非營利部門在推動健康、教育和福利上，扮演關鍵的角色 (Rosabeth Moss Kanter,2009)。

非營利組織或許比較沒有生存的壓力，但就多元就業開發方案的目的而言，是期望「參與本計畫之民間團體(NGOs)能朝自給自足、永續經營的社會企業發展」(行政院政府計畫管理資訊網，2009)。因此，方案執行的目的是為了獲得利益，而將此利益再回饋給弱勢就業族群。非營利組織從事社會企業的經營就必須同時兼顧利潤與理想，組織也應該積極學習管理的觀念與方法，政府雖然是非營利組織的財務支援之一，但有時也是一個潛在的競爭者，例如：非營利組織執行居家照顧服務方案，能給付居家服務人員的薪資低於政府的補助金額，服務人員自然會選擇有政府補助的案主為服務重心。此外，企業也是另一個競爭對手，除非法令有所限制，否則只要有利可圖，即會參與這個市場(圖5-1-1)。因此在面對這些短期與長期的競爭，唯有重視管理、重視使命與目標、重視績效，才是非營利組織的生存之道(司徒達賢，1999)。

非營利組織想要進入自由市場，首先得改變一個觀念：服務或產品並不是只靠愛心就能生存，而是必須清楚知道即將面對的市場情境是處處充滿競爭與挑戰。迎戰競爭需要深思與謀略，謀略是要規劃對自己最有利的策略，而不是寄望於各界能時時給予協助與補助資源。

績效的衡量與觀察，需要主觀(內部資料建檔)與客觀(外部資料蒐集)的方法雙管齊下，兩者不可偏廢。決策是否正確、資源是否善用、使命是否達成等都是非營利事業管理的重點；組織要有自我學習，自我成長的能力，不斷的自我反省與改進是績效管理的最主要作用(司徒達賢，1999)。社會事業的經營是一

個新挑戰，知己知彼是一件非常重要的事，組織與成員必須誠實的正視方案營運的優、缺點，瞭解社會大眾的需求，在執行時才能有所改善與成長。

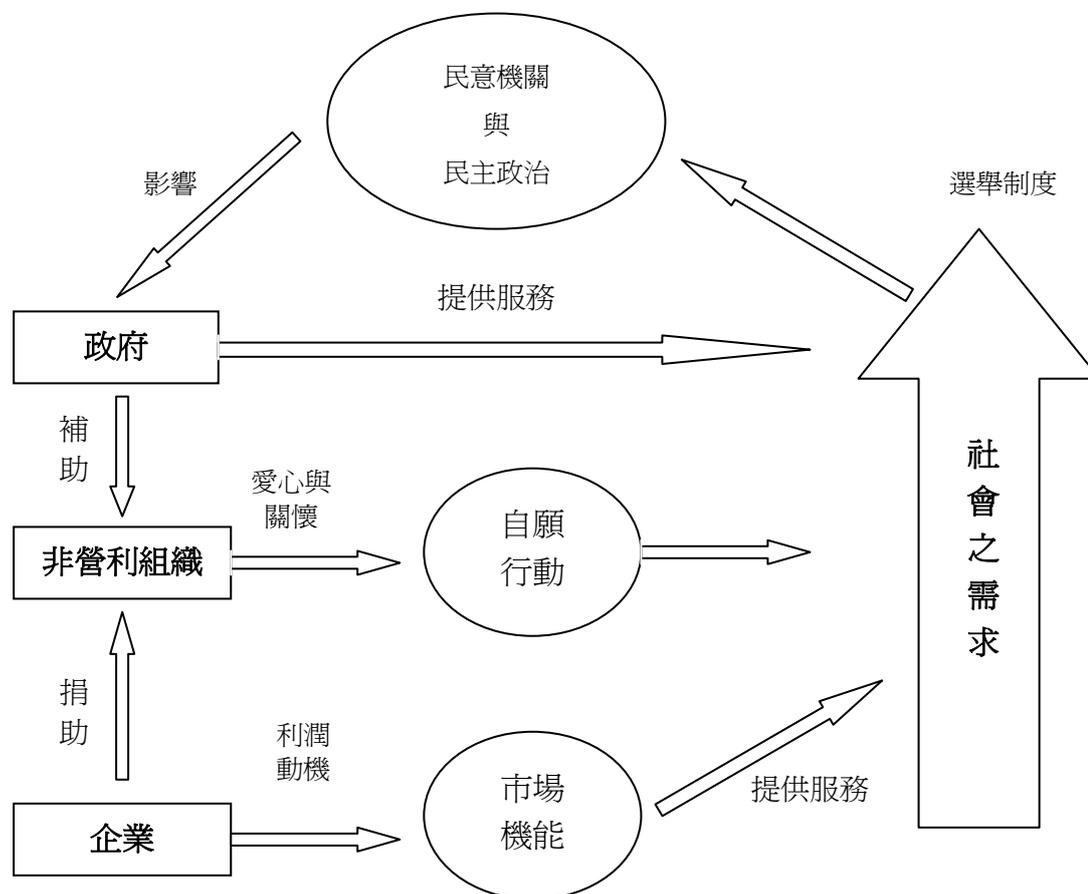


圖5-1-1 政府、非營利組織與企業

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)

本章共分四節，第一節主要是回應第二章的文獻，以多元就業開發方案執行的狀況，從「服務對象」、「業務效率」、「財力與物力資源」、「方案專職人員」、「服務內容」等鋪陳本研究之發現與結論；第二節依研究者所得的結論與發現，試圖提出有關「服務對象」、「業務效率」、「財力與物力資源」、「方案專職人員」、「服務內容」等方案規劃面向的思考；第三節則根據研究發現提出各面向的建議，第四節針對研究限制有所說明。

第一節 研究發現與結論

本節主要是回應第二章的文獻，以多元就業開發方案執行的現況，從「服務內容」、「服務對象」、「方案專職人員」、「財力與物力資源」、「業務效率」等面向鋪陳本研究之發現。

一、服務內容--創業、就業新契機

透過政府部門與民間團體的合作，多元方案以明確的目的，即就業支持為計畫目標；服務內容是以促進地方產業發展、提昇社會福祉為重點；方案所需人力則以進用弱勢失業者為優先。

非營利組織執行方案是類商業化的行為，藉由銷售服務或產品的利潤，支持方案永續經營並創造在地的就業機會，進而可以在政府資源退場時轉型為「社會企業」。這也反映出方案對弱勢就業族群的社會服務使命，追求利潤的極大化並不是主要的任務。將對方案服務內容所發現的情況說明如下：

（一）服務內容與規劃：

第三部門是當代社會重要的產物，主要關切弱勢團體或關懷社會福利議題，因此必須與社區或公民保持密切的聯繫；但為了營造更健全的經營環境，亦須與政府部門保持關係；第三部門也必須同時與營利性組織保持互動，以便向其募集資金或爭取支持，實現公益目標 (Sargeant & Adrian, 1999)。

故而多元方案以來自政府的資源推展社會福利、地方文化創意、環境資源維護及提升社區產業，並以此為服務或產品的發展面向；在方案的實際執行上，可加以區分為勞務服務類、手工藝品類、環保產品類、休閒產業類、服飾業類、農產品類、餐飲類、教育訓練類等類別，每一個類別還可以再細分為多種服務與產品；在服務內容上與一般市場差異不多。

雖然在概念上非營利組織是應該擁有「使命優先」的觀念，並與營利部門的「追求利潤」有所區隔。但是依照上述方案所提供的各類服務或產品，事實上與營利部門的市場有所重疊（例如勞務服務類中的居家照顧服務，已經有醫院、安養中心、看護工、外籍勞工等在提供服務；至於餐飲業類的市場競爭程度更是劇烈），而非營利組織所提供的服務或產品，其品質與價格是否具有市場競爭力，主管部門與執行單位有需要做更深入的瞭解與檢討。

司徒達賢(1999)認為：服務內容的創新是組織永續發展必須的動作，鼓勵創新的組織文化、進修、研發單位、績效指標，以及決策核心本身的態度皆會影響服務內容的創新（圖 5-1-2）。而組織文化的創新、決策者的視野、工作同仁的培育以及研發單位的設置都非常重要。如何將多元方案的服務內容與營利部門作一個妥善的區隔？在本研究中的方案因資料不足，無法看出進入營利市場，方案應該如何自我定位，以及組織或其決策核心在方案中所扮演的角色與其影響性。

多元方案的願景是經過政府的資源挹注與培植，在計畫結束後可以順利的轉型為社會企業，採用企業化經營方式，自行經營或與營利部門合作，透過提供產品及服務營運以獲得利潤；而最終的目的是為了創造弱勢勞工的就業機會或促進社區產業發展，所獲利潤也將回饋到組織本身的運作或服務上；因而各方案所規劃的服務內容，對於是否能達成政府所期望的願景是重要的關鍵。

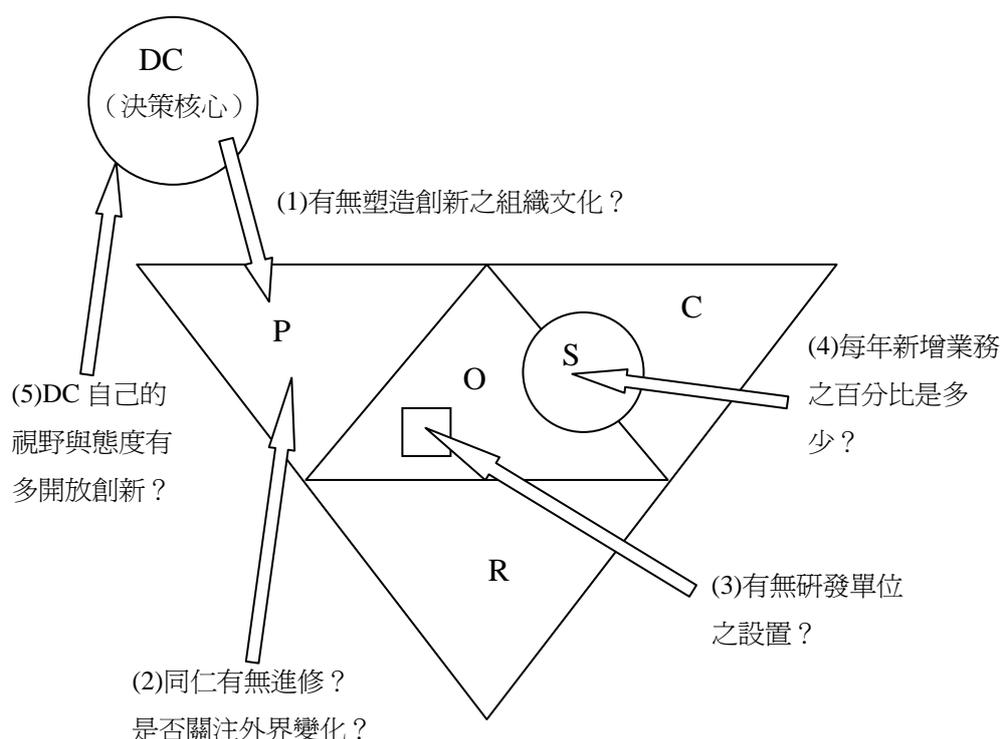


圖 5-1-2 服務內容之創新

資料來源：司徒達賢，1999：143。

(二) 方案的發展面向

為進入大眾市場，執行單位在規劃各方案產品或服務的發展面向各有不同的特色：以自有專業技能為方案產品者有 14 案；以推展文化產業為任務者有 10 案；以農特產品銷售為主軸者有 21 案；其他產銷（如冷凍食品、二手回收物流等）則有 15 案；資料顯示，基本上各單位在規劃方案時仍以專業技能服務與社區農特產品及文化推廣為主軸。

司徒達賢(1999)認為：在有限的人力與財力下，服務的範圍不應超越人員能力、財力，以及組織運作能力（圖 5-1-3）。方案的服務內容雖然十分多元化，但是可能除了以自有專業技能為方案產品者的

14 個方案之外，其他部分方案的服務或產品是在規劃方案時才開始漸具雛形，對於服務與產品的品質應該還有許多進步的空間，而在生產、行銷、財務等管理面向執行單位或許都還在學步階段。究竟組織有多少人力、財力與能力？什麼樣的服務或產品可以獲得社會大眾的認同與青睞？這些都需要執行單位慎重的檢討與改進。

比起一般營利企業，非營利事業的管理者更應該好好學習有計畫的調整業務，還要懂得面對關鍵的抉擇。落實方案使命必須具備三個要件：注意本身的優勢和表現、時時注意外界的需求和機會以及確認自己的信念(Peter F. Drucker , 2004)。

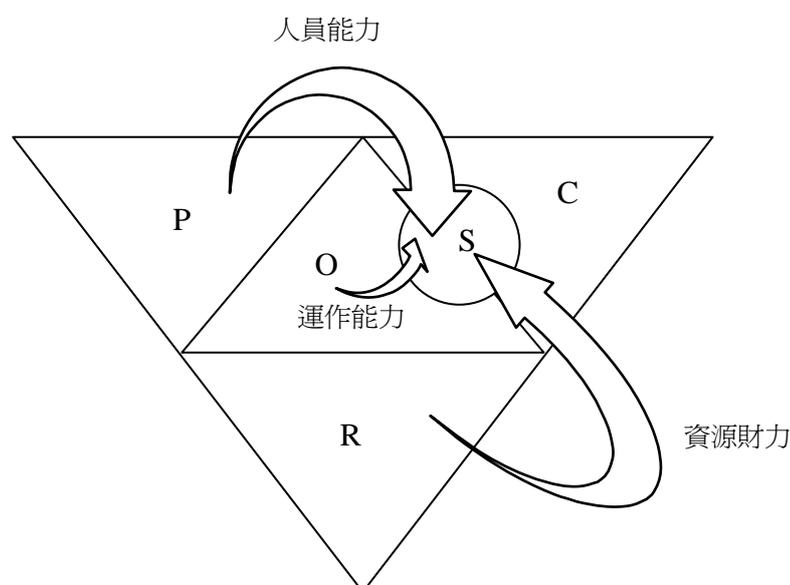


圖 5-1-3 服務內容選擇配合能力

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

二、服務對象--協助弱勢不再人浮於事

多元就業開發方案即是在政府政策中扮演著解決失業問題的角色，方案的使命就是「有效幫助弱勢者就業」，進而有效協助「方案進用人員再就業」。

方案的服務對象就是弱勢就業者，他們或因經濟不景氣而遭到裁員、或

因信心與技能不足、或因身份特殊（如中高齡者）等等因素，而無法進入競爭激烈的一般職場任職，方案的職缺是他們另外一個可被接受的工作機會。進用人員透過計畫重新獲得工作經驗，也因為方案服務內容的多元化，使他們必須執行從未有經驗的業務或服務，重新面對工作轉變所帶來的問題與需求，是否可以在方案執行期間內獲得回歸職場就業的技能與信心，這也是方案目標成敗的重要因素，因此組織給予的培育與支持是很重要的一環。

但是方案中的弱勢就業者在既是「服務對象」，又是「專職人員」的情況下，等於是「專職人員」的身份參與方案營運，再以營運的績效回饋給同時是「服務對象」的自己。即使是方案的服務對象，仍有其潛在的問題，也就是「進用人員並非全然適才適所」；推介來的人選與期待不符（工作態度不佳或工作技能不足），訓練技能又非一蹴可及（林怡君，2009）。進用人員因為都來自弱勢就業族群，因此在工作上需要組織更多的關心與培力。

司徒達賢(1999)認為：營利部門的「行銷導向」是以顧客為尊（顧客永遠是對的）；但是非營利組織的「行銷導向」，有時不是僅有單純的尊重服務對象的意願，而是需考慮服務對象的長期利益。每一個人的需求、價值觀念、偏好等等，都有層次之分，也因為大部分的人都不是那麼有智慧，因此即使組織所提供的服務對他們長期有好處，但服務對象未必願意接受，有時還需要強力的教育，才能體認到他們自己的需求和長期的利益何在（圖 5-1-4）。

依前述分析可知，組織與進用人員該如何規劃使「專職人員提高工作績效，以回饋給服務對象」，除了與「專職人員」有關，這可能也是「服務對象」自己應省思的問題。藉由服務的過程，接受組織的教育培訓，進而影響並改變他們對職場倫理或職業技能的想法，在學習新技術的過程中慢慢發掘自己的潛能，進而提升職能獲得成就感也提升自信心，對弱勢就業者未來的就業而言會有一定程度的助益，這也是執行單位對「服務對象」應盡的義務。

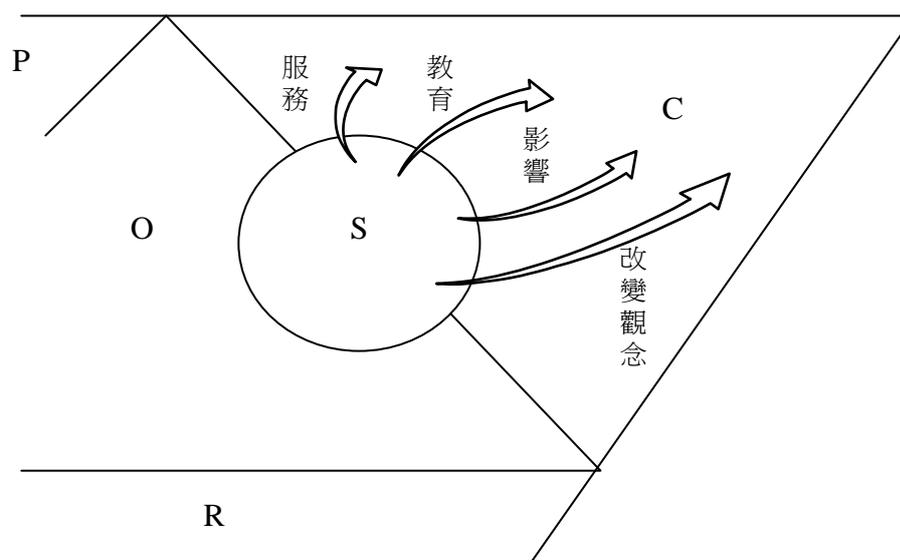


圖 5-1-4 教育服務對象
資料來源：司徒達賢，1999：165。

三、專職人員--人力資源啓發與提升

多元就業開發方案的主要政策特點，除了在政策概念上揚棄過去「以工代賑」將工作視為救濟失業者的消極態度，更重要的是，在執行模式方面改以「非營利組織」為經營主體，同時在政策目標上強調以「地區發展」為主軸，期望就業機會能伴隨地區發展而創造形成（李健鴻，2005）。參與多元就業開發方案對於部份進用人員而言，的確是開啓了從事另一種職業的機會之門，但是離開方案後是否得以順利就業，便端視其個人興趣以及是否積極把握機會（李安妮，2008）。

本研究各方案中的專職人員，全部是由地區弱勢就業族群中所篩選出來，因為就業上的困難，使其在身心或社會功能以及工作經驗與職能等方面，可能比一般工作人員稍弱。因此，生產力普遍較低，然而多元就業開發方案營運著重的其實不是生產製造，而是聚焦於就業機會的創造。進入方案任職後，組織需要對進用人員所擔任的工作做適當的調配或安排，這個過渡期所需的時間難以確定，因而可能影響到方案的營運，執行單位必須有所準備。

此外，多元就業開發方案中，政府與非營利組織任何一方均不具有可以完全「自由」雇用、分派與解雇工作者的權力，二者各自只具有部份權力，儘管在法律上，為工作者投保與工作者簽約的法定雇主是非營利組織，但是實際上，從招募、雇用、派工認定，甚至到解雇的認可，政府均訂有明確的制度性規範，非營利組織在已接受政府補助的前提下就必需遵守，因此非營利組織在實際上至多只能稱之為「共同雇主」(Co-employer)，而這種獨特的雇主形態，正是多元就業開發方案中十分重要的特點(李健鴻，2005)。也因為組織不具有可以完全「自由」雇用、分派與解雇工作者的權力，所以有些進用人員認為領取的是政符核發的薪資，執行單位實際上不是真正的老闆，工作上配合度可能就會較低，以用人單位的角度而言，管理多元人員逐漸成為困難的事。

方案的推展是希望能藉由政府與民間資源的結合，舒緩台灣目前失業問題嚴重的困境，並期望能化危機為轉機、化救助為扶助、以創新、合作與突破的精神，協助有工作意願的個人，共同參與改造社會生活(曾敏傑，2006)。參與多元時間愈長，進用人員職業能力愈能提升，同時再就業的可能性也愈大，其主要的原因在於：較有技術的工作，需要較長的時間訓練，也較易於成功再就業(李安妮，2008)。參與多元方案之後，進用人員所從事的工作內容與營利部門有著或多或少的差異，有別於他們過去的工作經驗。林怡君(2009)的研究指出：參加方案後，進用人員可以接觸新的知識、技能或人際關係。而新技能的學習，以經濟型計畫較為明顯。主要的原因在於，經濟型計畫的工作內容，需要具備市場競爭性，進用人員若對多元方案中所習得的新技能有興趣，較有機會在未來進一步銜接到外部職場，尋求類似的工作職缺。所以進用人員工作與學習態度如果積極，在參與的過程中可以有機會發現自己尚未開發的潛能。

因此，方案績效的顯現與方案內專職人員的素質、技職能力及工作熱忱息息相關；主管部門與執行單位如果能夠提供進用人員與方案相關的職前及在職的相關職能課程或訓練，不僅是可以改正部份求職者對於政府就業方案即是救助方案的錯誤觀念，也可讓長期未在職場工作的二次就業者，了解就業市場的變化，並且透過職前訓練來適應新的職場文化，繼而建立良好的工

作觀與態度，將有助其未來後續的就業。

司徒達賢(1999)指出：在 CORPS 模式中，「C」的發掘與滿足、「S」的提供、「O」的運作、「R」的爭取，都需要「P」來執行（圖 5-1-5）。當組織爭取到服務資源時，方案的規劃與人員的良窳，會影響方案的長期發展與興衰，而組織決策核心對進用人員的關注與否，同樣也會影響方案的執行效率。

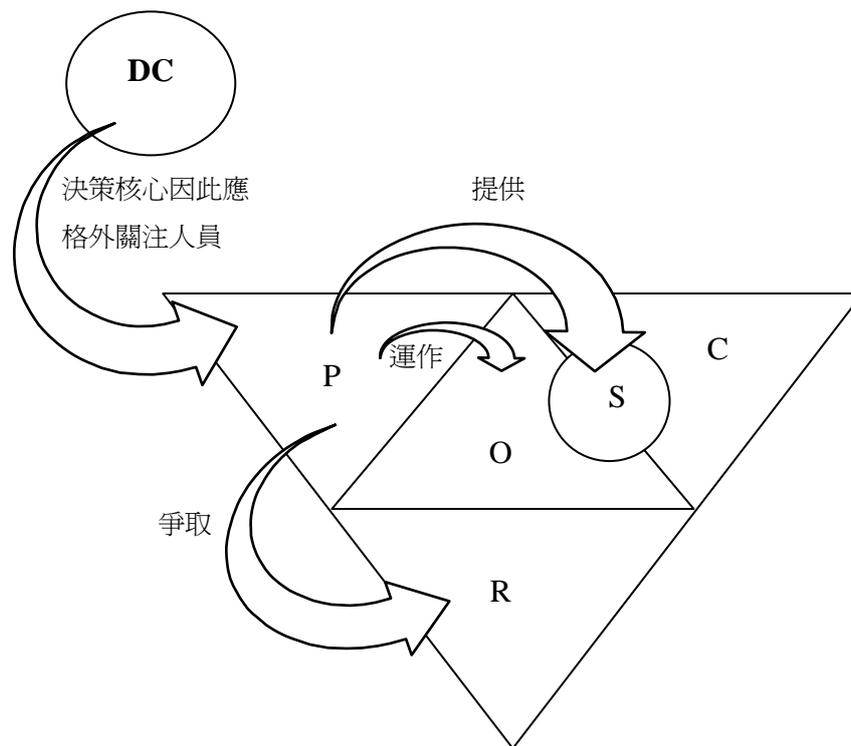


圖 5-1-5 人員的重要性

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

四、財力與物力資源--部門間的互動與依賴

資源依賴理論是基於前述「組織是個開放系統」的假定，且有以下原因而需與其他組織互動互賴，取得所需資源：（一）各個組織本身資源並不充足；（二）並無法產生組織內部所需的所有資源；（三）若組織欲存活的話，勢必要在該環境中與他者的資源互通有無(Gareth R. Jones,2005)。上述三項

原因與現今台灣非營利組織之處境非常相近，不充足的資源，使得組織必須以更開放的運作模式與其他部門互動，參與多元方案則是募集資源的另一個可以嘗試的方式。

非營利組織在協助推動就業計畫時，政府需改變傳統由上而下的管理模式，而改以協助的立場，提供適度的行政支持資源，以利於推動計畫，兩者形成一種協力夥伴關係(Mike Campbell, 1999)。但是政府和非營利組織在多元方案中的關係，與理想中「協力夥伴關係」的契合度似乎仍有差距，因為政府既是資源投入者，自會考量組織內領導、人員、服務內容、運作等的執行能力與效率(圖 5-1-6)；此外，主管部門在進用人員的徵才、選才、育才、用才、留才上，也設定了許多的制度與規則；這些規定對方案資源的運用有其一定程度的影響性。

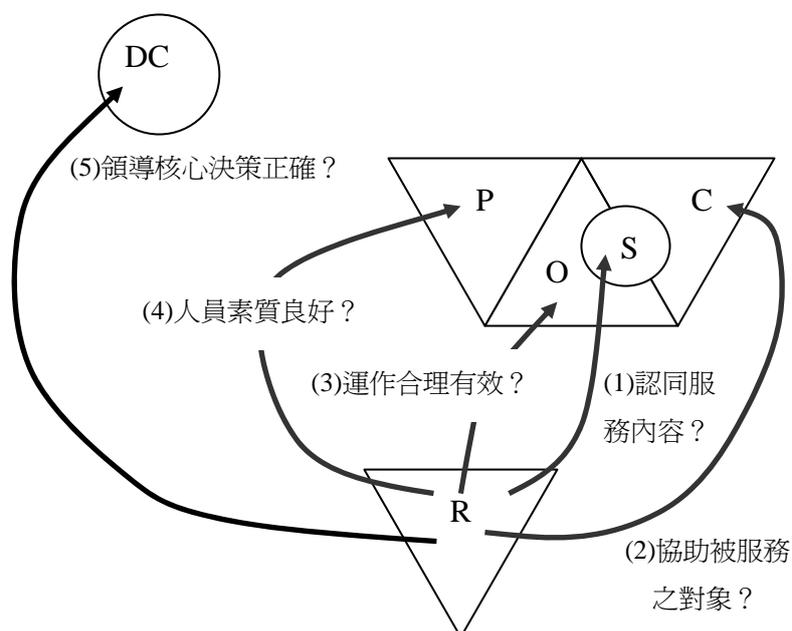


圖 5-1-6 資源投入者的動機

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

一個方案的投資報酬率是否合理，是評估一個方案體質是否強健的關鍵指標（黃德舜，2006）。投資報酬率表示投入資金一元能獲利多少；投資報酬率在 8% 以上較佳，也較能判斷機構獲利能力高低（MBA 智庫百科，2009）。由表 5-1-1 可以看出：

- （一）當人事成本及行政管理費用由政府補助時，有 75% 的方案都有良好的投資報酬率，只有 25% 的方案表現不佳；
- （二）當人事成本及行政管理費用由組織自行承擔時，投資報酬率低於 0 者（即負數）卻占了所有方案的九成，有 3% 的方案低於 8%，只有 7% 的方案投資報酬率較佳。

表 5-1-1 方案投資報酬率分析

投資報酬率	未扣除政府補助款的年度盈餘（案）	扣除政府補助款的年度盈餘（案）
8% 以上	45	4
7.9% ~ 0.01%	15	2
0% 以下	0	54

資料來源：表 4-17、表 4-18。

研究者整理製表。

從上述分析顯示：政府資源的投入，可能是方案繼續經營的重要因素；在政府的羽翼下方案可以有穩定的經營環境，所以部份民間團體已經形成資源依賴的現象，甚至將政府提供補助讓組織的服務得以推展視為理所當然（林正全，2005）。「資源依賴理論」是從權力的觀點來看資源，非營利組織為減少對資源的依賴，就必須有獲取和維持資源的管理能力（R. M. Emerson, 1962）。方案執行單位若是無法突破管理能力的困境，則非營利組織在達到可以自立生存、永續經營的願景前，應該還有許多學習經營管理新思維的空間。

台灣的第三系統組織，缺乏西方社會所推崇的社會（集體）信任的基礎，同時欠缺具有公信力的監督機制，因而原本應該屬於公共領域的第三系統組織，很可能被「私有化」，呈現在具體的管理機制運作中，則出現第三系統

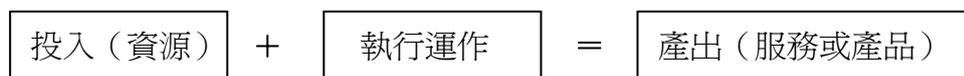
組織之領導人爲了運作的順暢，通常引進親族與特定關係網路的人士，擔任重要職位，造成私有化與階層化的權力生態（李健鴻，2005）。方案資源運用的優劣即是執行單位對社會的責信是否落實，也是獲得政府及社會信任的基礎。

五、業務效率--動態的觀點

彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)說：「一個有效率的管理者會問：『希望我達成的結果是什麼？』；而不會問：『我要做什麼工作？』」（轉引自：呂宗昕，2009）。想要達成業務運作的流暢與效率，方法其實已經包含了管理程序的大部分（司徒達賢，1999）。而方案的營運包含了財力、物力、人力等資源，能夠對營運所需的資源做適當的管理掌控，才有可能達成想要的結果。

依據前文所述，從「成本控制效率」與方案「營運效率」等兩項成果，來檢視方案的業務效率，：

（一）成本控制效率：當資源投入方案經營運作時，從投入到產出的過程如下：



「產出」是「希望達成的結果」，而「執行運作」就是「要做什麼工作」，在這過程中所支付的費用，就是產出的成本。管理者希望看到「好的達成結果」，而專職人員則會把注意力放在「要做什麼工作」上。因而在資源投入時可以檢視下列兩項指標：

1.以產銷成本占實際營收比例而言：

比例低於 50% 者共計 8 案；比例高於 50% 以上者共計 52 案。亦即在未計入人事及行管費用下，只有 13% 的方案成本控制比較理想。

2.以總生產成本（含人事及行政管理費用）占實際營收比例而言：

比例低於 50% 者：無；所有方案的成本皆高於 70% 以上。

(二) 運作效率：是指方案規劃的目標是否確實掌握以及得到落實。

當達成率為 100%時，即是預期目標與實際達成目標相等。達成率的百分比愈高，顯示方案預期目標的完成程度愈高，百分比愈低則完成程度愈低。

各方案達成率在 100%以上者共有 37 個方案，占總案數的 62%，達成率在 99.9%以下者共有 23 個方案，占總案數的 38%。而最高達成率是勞務服務類方案的 337.6%，最低則是手工藝品類方案的 4.1%。顯示方案的規劃目標與實際達成數仍有差距存在，過高 (337.6%) 或過低的達成率(4.1%)，代表方案在規劃階段，對於方案預計達成的效率，有著明顯高估或低估的狀況與問題，而在總方案數中，也有將近四成的方案無法完成預期目標。

開放系統理論認為：如果一個組織要有效運作，它的技術系統必須和社會系統相容。這個模式有效地協助及鼓勵管理者從一個動態的觀點去思考，什麼樣的輸入能導致想要的結果，以及發展和改變的過程是什麼(Leigh, 1988)。非營利事業以參與多元就業開發方案為起點，營運管理涉及到組織的所有成員。司徒達賢(1999)認為：為了達成使命，組織應經由規劃控制、流程設計、組織結構、權責劃分來整合資源、提供服務、滿足社會需求(圖 5-1-7)。決策核心(領導者)對於事業化業務的運作，扮演了創新、輔導與監督的角色，引進財力、物力資源，發展社會服務、文化休閒產業、地區特色產業、環保再生等服務內容，藉由專職人員的執行運作，改變弱勢就業者的觀念、技能與信心，才能達到協助就業與創造就業機會的結果。

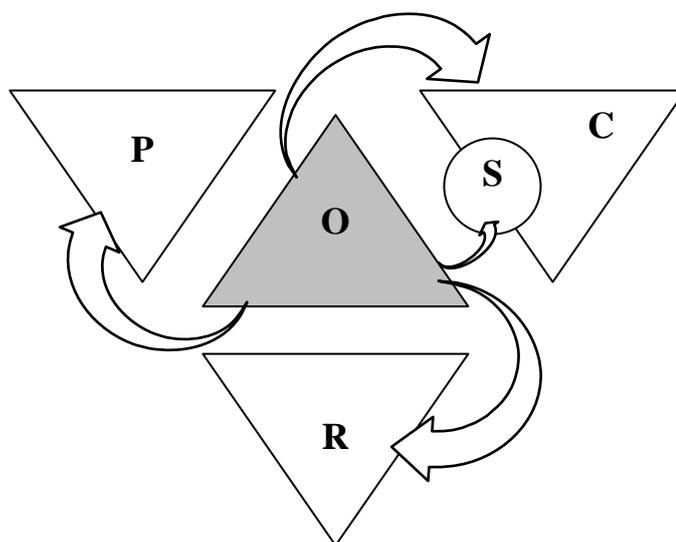


圖 5-1-7 業務效率之追求

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)。

六、價值活動與流程--活動不等於管理

無論是營利還是非營利的機構或組織，存在的理由就是因為它能夠為社會創造一些附加價值，在一般企業而言是產品或勞務，在非營利組織就是所謂的「S（服務內容）」。生產事業裡，其附加價值之形成，是來自一連串活動的貢獻，例如原料採購、研發、製造、品牌建立、通路開發、售後服務等，每一項皆有所貢獻的附加價值，這些被稱為價值活動。這些價值活動彼此之間，大致有一先後的系統關係，而價值活動與它們之間的系統關係，組成了這個組織的「價值鏈」。經營流程、價值活動、價值鏈等觀念工具，是分析思考經營管理的重要起點（司徒達賢，1999）。

與營利部門一樣，非營利組織對自身的產品與服務，也應思考：如何提升附加價值？是否應自營（例如產品是否委外製作等）？如何控制成本？權責如何歸屬？流程如何改善？這些都是方案服務或產品的「活動」，也就是需要「管理」的事項。價值活動重要的是起點，然而「活動」並不等於「管

理」。管理包括規劃、組織、任用、指導、控制等幾個主要程序（司徒達賢，1999）。依此來分別說明在方案中的管理程序，如下列：

- （一）規劃：方案使命的訂定與檢討、方案投入資源的分配、服務內容的規劃與工作計畫擬定等。
- （二）組織：依據方案業務的特性，劃分專職人員之職責、指揮關係、資訊流程等。
- （三）任用：根據方案未來的使命要求與組織分工方式，為重要的管理職位選擇、任用、培訓適當的負責人選。
- （四）指導：在各進用人員的工作進行過程中，協助其解決問題，指引方向，並發揮激勵作用、建立獎懲制度。
- （五）控制：追蹤考核工作成果，建立修正指標，並根據方案成果與績效，對上述各項管理程序進行檢討與修正。

執行單位規劃服務內容與擬定工作計畫，劃分專職人員之職責，為重要的管理職位選擇、任用、培訓適當的負責人選，協助工作人員解決問題、發揮激勵作用，根據方案成果與績效，對各項管理程序進行檢討與修正；這些成果會反映在：服務與產品(S)的提升、對服務對象(C)的實質幫助、協助專職人員(P)提昇工作技能、妥善運用財力與物力資源(R)以及增進方案執行的業務效率(O)。

非營利組織藉由執行多元方案，服務弱勢就業者，對社會做出貢獻；並在服務或產品的流程中做適當的改善與控制（圖 5-1-8），努力轉型為社會企業，為自己找到另一個生存空間。

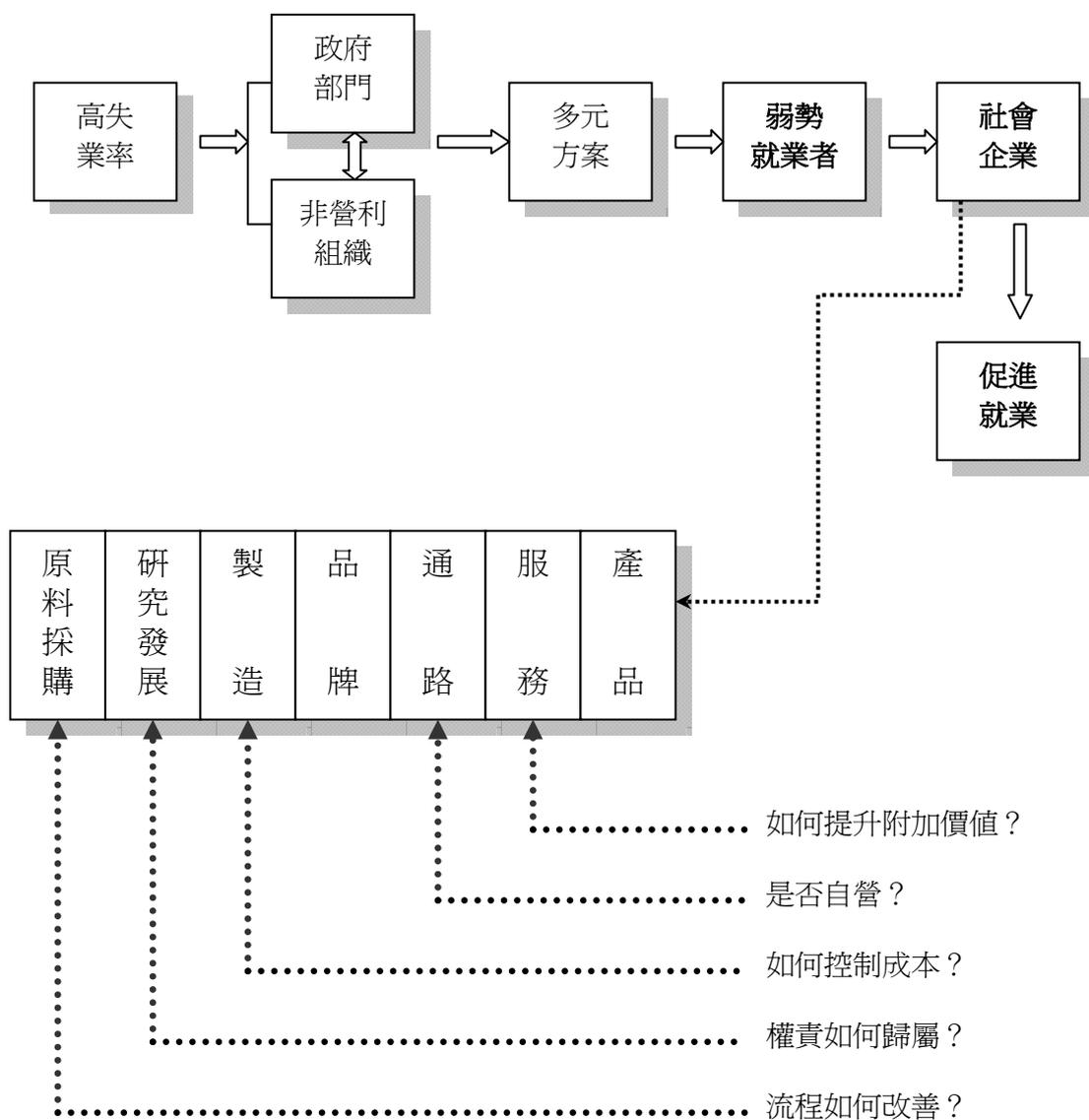


圖 5-1-8 方案價值活動與流程

資料來源：研究者改編自司徒達賢(1999)

第二節 對於方案規劃的思考

組織是否能夠從改進反省中自我學習，影響長期發展的成敗甚鉅；基本上有幾個要件：(一) 領導者或管理者應有自省能力，坦然面對錯誤；(二) 任何決策或行動，應有完整的分析與建構過程，並且詳細紀錄；(三) 建立組織中學習成長的文化，鼓勵提案與創新（圖 5-2-1）。

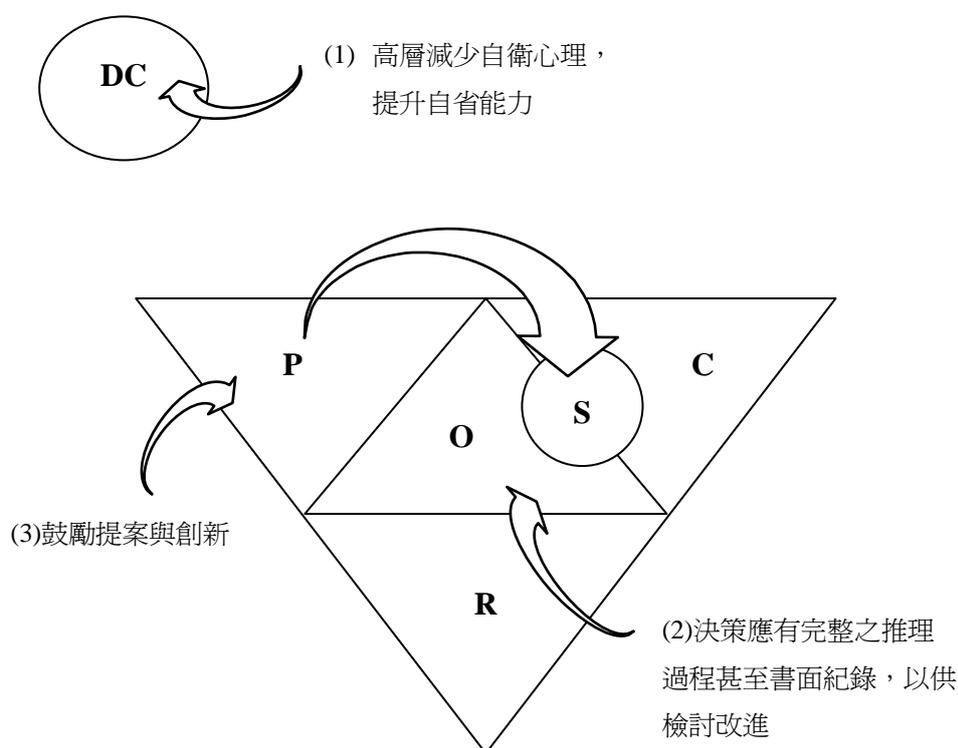


圖 5-2-1 運作過程的組織學習

資料來源：司徒達賢，1999：307。

整體而言，政府就業支持計畫雖已推行多年，但是由於方案執行單位受規劃、管理問題（如財務管理、人力資源管理等）與執行經驗的限制，對於政府設定在未來方案可以轉型為社會企業的期望，如果當下沒有審慎的思考與檢討，在政府補助資源退場後，可能只有少數的方案有能力繼續執行。因此，對於方案未來發展規劃的思考，以服務內容等五項分別說明如下：

一、服務內容(S)

方案的服務內容囊括了社會福利服務、地方文化、環境資源、社區產業等面向，給提案組織很寬廣的規劃空間。但是方案同樣都由組織自行規劃，且經過主管部門審核，各方案的績效卻有不同程度的差異，或許是因為服務內容範圍廣闊，反而使組織在規劃方案時難以找到著力點。

由前文分析可知：整體方案平均達成率為 121%；最高達成率有 337.6%，最低達成率卻只有 4.1%，兩者差距甚多。而以組織專業技能來規劃服務或產品者計有 9 案，平均達成率為 147%，高於整體平均值。但方案的規劃並非一定要有組織專長才能有良好的運作，而是從方案開始籌備時，即應先做審慎的思考，說明如下：

- (一) 組織的承載能力：方案的服務或產品，是否有專業人員監控品質？是否有專人協助並輔導進用人員進入狀況？對於服務或產品，組織是否有行銷或研發能力？
- (二) 市場定位及競爭力：產品在市場的定位與客戶群與相近的營業部門是否有所區隔？品質及價格是否具有競爭力？是否開始建立客戶管理機制？
- (三) 組織決策核心的支持度：組織理念與方案的使命是否契合？決策者或領導者是否支持方案的執行？

二、服務對象(C)

多元方案是爲了協助弱勢者的就業計畫，故而方案的服務對象就是弱勢就業族群。因爲弱勢失業者的就業條件較弱，要在一般職場上找到工作有其困難，多元方案是提供他們就業機會的另一途徑。但是執行單位在選聘進用人員時，並不容易瞭解他們的興趣或專長。Peter F. Drucker (2004)認爲：顧客對於價值的看法十分複雜，唯有顧客自己才能回答這個問題。所以執行單位應思考哪些創新將改變服務對象的需求，或帶給服務對象更高的成就感與價值感。

是以對於服務對象的需求，執行單位應思考下列數點：

- (一) 服務的漸進性：服務對象參與方案的想法為何？想要在方案中得到或學到什麼？如何讓其認同方案的理念與使命？
- (二) 服務的階段性：服務對象是否瞭解方案服務的目的為何？是否可以為方案創造價值？是否可以藉由方案提升就業機會？
- (三) 服務對象的教育：組織是否有能力影響服務對象？是否可以改變服務對象的價值觀？服務對象是否瞭解自己的長期利益為何？是否可提供其適當的教育或訓練？

三、專職人員(P)

小型組織（10 人以下）在管理人力、管理制度、訓練模式等若未建立時，則人力資源管理將出現明顯之落差，致使整體之執行績效打折扣，連帶影響後續之執行情形（李健鴻，2005）。專職人員的「選、訓、用」是組織的另一項難題，由於方案執行單位多數組織規模並不大，人力資源管理不易。若以人性的角度來思考：對大多數的員工而言，最重要的保障是保障他們可以持續工作(Peter F. Drucker, 2004)；但是進用人員也應該瞭解，當方案的營運有獲利性且值得繼續經營時，工作才會更有保障。

對於專職人員，執行單位應思考下列數點：

- (一) 組織對人員的義務：組織對於方案內容與目的是否善盡告知的義務？是否派有專人協助與輔導進用人員？是否知悉方案營運的優劣狀況，並適時提供激勵或協助？
- (二) 人員的教育與培訓：組織是否清楚瞭解方案所需的知識與技能為何？組織內部是否有專業技職人員參與輔導？教育訓練的師資是否與產銷的需求相符？人員對教育與培訓的內容是否滿意，是否願意接受改變？在知識與技能上是否有獲得提升？
- (三) 瞭解人員的需求：人員對組織及方案有何想法或建議？人員對於工作的想法與作法為何？對於人員的家庭狀況是否有一定程度的瞭解？對於人員的後續就業，組織是否有能力提供協助？

四、財力與物力資源(R)

財務管理並不是只要有簡單的日記帳即可，組織的財務工具運用不足，因此難以建立完整的財務管理機制。由於執行單位多屬小型組織，因而多數的單位並不配置專職會計人員，且組織能夠成熟運用各項財務工具進行財務管理者也很少；因此政府必須花費更多心力進行財務監督，以避免不良弊端的發生（李健鴻，2005）。非營利組織可以藉由完整的財務記錄來累積經營事業的經驗，有能力處理財務問題，則可以使未來的營運更趨穩定。因此，財務管理機制在方案永續經營的目標中，扮演著重要的角色。

對於財力與物力資源使用的合理性，執行單位應思考下列數點：

- (一) 詳實記載的帳務：方案是否已規劃制訂合適的會計制度？是否有專人管理帳務？是否專款專用，以釐清各專案的盈虧？
- (二) 成本控制與管理：各項服務或產品是否曾分析其成本內容？成本佔營收的比例是否合宜？相關人員是否定期做一檢討與改善？
- (三) 培訓專職財務管理或會計人員：組織是否有專職的會計人員？現行的帳務或財務的管理者是否適任？是否有計畫培訓專職人員？

五、業務效率(O)

由於非營利組織強調的是「服務導向」而非「市場導向」，方案執行單位對服務或產品的推廣行銷經驗有限；非營利組織在規劃提案時，往往會以組織現有的執行方向為考量重點；對於多元方案類商業化的營運模式，在觀念以及運作經驗上都有所不足，致使方案規劃產銷計畫時，會與實際經營運作有所差距。

對於業務效率，執行單位應思考下列數點：

- (一) 投入與產出的掌控：財力與物力資源的投入是否可以獲得合理的運用？是否根據市場供需規劃改善方案？
- (二) 經營運作流程規劃：是否規劃方案的執行流程？是否確認現行工作流程中不必要的步驟？是否定期或不定期檢討及改善方案執行中所出現的障礙或問題？是否分析未能達到預期目標的原因？
- (三) 各階層的權責劃分：方案職務設計是否可以維持營運的均衡與穩定？

組織內部工作人員的權責劃分，是否相稱和明確？人員是否確實瞭解自己的權責所在？

六、透過研究與 CORPS 模式對話

CORPS 模式即是將非營利組織中的幾個重要因素：人員、資金、作業、使命等組合成一個整體概念，而這些因素既可分開討論，也可以從模式中看到並推衍出彼此間的互動關係。經由此一模式，我們可以吸納各門各派的理論與建議，也可以適用於各種性質不同的非營利組織（司徒達賢，1999）。

本研究雖以 CORPS 模式來檢視多元方案，但在非營利組織所有業務中，方案只是其中一個計畫而已，所以會有探討對象規模大小的差異與限制。此外，對於司徒老師所指出的六項基本課題，因研究資料的限制，無法對「志工的管理」與「決策核心的運作」有進一步的探討，是覺得比較遺憾的事。

研究者在研究歷程中對映司徒老師「CORPS 模式」的覺察與回觀，有下列數點：

- （一）隨著時代與經濟趨勢的演變，社會工作因而也有不同階段的服務需求，非營利組織的服務內涵因之而有創新，透過多元化的方式賦予服務新的意義，使得服務項目也開始具有廣度與特色。這些過程在 CORPS 中的重要性不容忽視，而社會工作者也不能置身於組織管理之外。。
- （二）服務的範圍不應超越人員能力、財力，以及組織運作能力（司徒達賢，1999），在多元方案中這三者都有其潛在的問題浮現。在方案中服務內容的規劃，以服務對象(C)利益為出發點者，可能還是不夠多。這與司徒老師所指出的「從『S』出發，組織就要根據『S』決定『C』的區隔」有著存在的差異。

- (三) 從金融海嘯、九二一震災後的這些年，我們可以發現環境變化對服務對象的影響非常大，市場區隔與目標市場的差異不再那麼明顯，非營利組織的服務對象是多重的（例如弱勢者、弱勢者的家人、重要關係人等），真正有需要的對象並不容易聚焦。
- (四) 司徒老師指出：組織應瞭解對核心「C」有什麼關係，可能發生什麼樣的影響力，以及這些「C」的期望與需求為何。尤其是多元方案中的「C」與「P」為同一對象，對應上述對「C」的確認與關心，是方案主管部門與執行單位應深入分析與反思。
- (五) 非營利組織由於承受許多社會資源，各項業務效率的管理日趨重要，什麼叫做好的 NPO？司徒老師指出了六項策略性績效指標：使命達成度與社會接受度、效率、投入程度、滿意度、平衡度以及轉換度。在本研究中雖然因資料不足，只對使命達成度與社會接受度、效率、投入程度等三項進行探討，但非營利組織若想要以執行多元方案作為轉型為社會企業的基礎，滿意度、平衡度以及轉換度也佔有不可忽視的關鍵地位，

CORPS模式是針對非營利組織管理者所發展出的模式，沒有許多深奧的理論，管理者可以針對組織的現況與需求，分析出屬於自己在服務內容(S)、服務對象(C)、專職人力(P)、財力與物力資源(R)、業務效率(O)等面向的經營模式，確實很適合中小型組織的管理者學習與應用。

本研究將此模式套用在分析多元就業開發方案上，除了志工管理、募款程序設計等項目無法加入方案執行的分析外，也還有因資料不足（如前後年度經營成果、滿意度、平衡度以及轉換度等的資料）而較難以深入探討的部分，因而或許會有「大材小用」的感覺；但如果可以取得更完整的資料，CORPS模式即可有更大的發揮空間，對於方案的研究與分析結果也會更為完整與精準。

第三節 研究建議

本節則根據研究結果及發現，對 C、O、R、P、S 等五方面提出建議，也對後續研究提出建議。

一、對服務內容(S)

(一) 方案服務或產品的規劃應以組織有能力掌控的產業為主

將想法、創意、創新及技術等能力發展成為有廣大市場的產品或服務，可以為方案增加市場競爭力，是研發人員與決策核心所關切的重點。產品的規劃與發展需要考慮市場趨勢、資金需求、顧客潛力及產品行銷策略，才能讓整體產銷流程可以順利進行。每個產品都有其生命週期，產品在一開始就能規劃好，後續的問題可能就會減少。對於服務或產品規劃的建議，說明如下（圖 5-3-1）：

1. 組織自有的專業或技能：培訓種子師資與研發人員，使產出質量穩定，並保持一致性；專業人員的能力也可因此提升。
2. 設備與配備：
 - (1) 生產工具：工作設備應盡力安排齊全，在數量上也應足夠；以避免產生延滯或待工現象。
 - (2) 地點因素：要有足夠空間安排生產流程、成品及半成品安置等；
 - (3) 環境因素：如生產環境的光線與通風等都應注意，以確保人員工作安全。
3. 生產製程：詳細分析生產中的每個流程，並據以做適當的任務配置，使生產過程的困難或障礙，可有專人來加以排除，熟手人員也仍必須予以在職訓練，以增進其處理能力等。
4. 售後服務：統計檢視售後服務或維修數量的多寡；包括售後服務時與消費者溝通的流程，以及維修問題的評估，維修產品的收、送件流程，運輸與維修時間是否適當等。
5. 人力素質：
 - (1) 檢視督導人員的適任與否，他們對方案的執行運作有重要的影響性；
 - (2) 查核員工在職訓練是否合宜與落實，使服務或維修技術提升程度的

高低，時時注意人力投入的效率增減，並予以記錄供管理者參考修正；

(3)定期或不定期調查瞭解員工的工作滿意度，以凝聚人員的向心力。

6.政策訂定：建立獎懲制度，適時視需要調整工作時間；需要加班或採輪班制時，應事先溝通協調。

7.作業因素：

(1)詳細解析產品製作步驟，可以使生產排程、人員調度、產製錯誤或延滯問題降低。

(2)材料與成品出入、收支帳務的確實登載，能落實數量的掌控，使存貨決策的訂定會更明確。

8.外部因素：

(1)瞭解政府就業政策的目的與延續性，組織應有短、中、長期的運作規劃與危機管理；

(2)主管部門對方案的管理，是否對方案運作具有影響或關連性，以及如何調適或因應；

(3)選聘人員的限制條款或篩選因素等是既存事實，組織應建立人員徵選機制及培訓的模式。

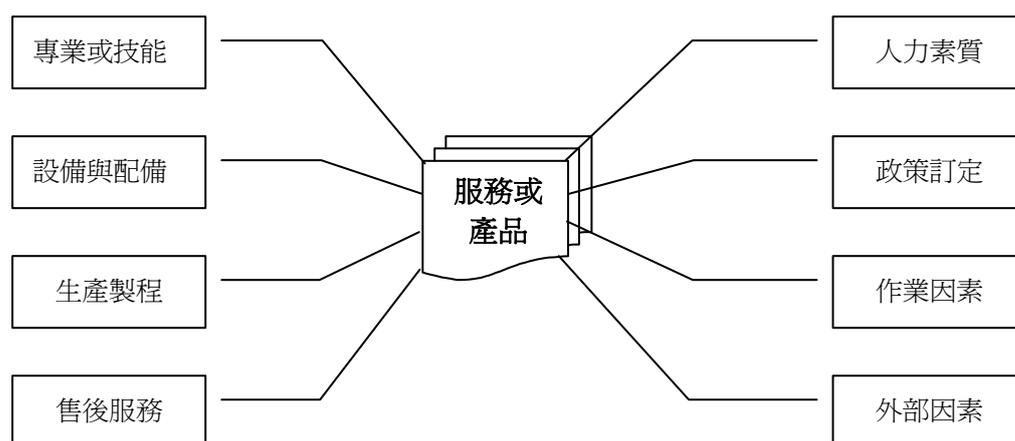


圖 5-3-1 服務或產品的規劃

資料來源：研究者整理。

（二）方案在S的運作上

如何將多元方案的服務內容與營利部門作一個妥善的區隔，以確保市場定位及主要顧客群，組織的決策核心可能應該要有更開闊的視野，及更注意趨勢發展，方案專職人員也必須認真投入以創造更多社會價值。對於多元方案在運作上的建議如下：

1. 方案服務或產品的競爭力

多元方案中有多項服務或產品與營利部門具有重疊性（例如：居家照顧服務、手工藝品、農特產品、餐飲等），在品質與價格上，是否具有競爭力，執行單位有必要做詳細的評估。

前文分析顯示部分方案的執行績效不如預期，有少數幾個方案甚至是與預期績效相差懸殊；是否是未規劃出適合組織能力發展的計畫？或者是對於市場趨勢不夠瞭解？在其研究中指出：方案執行單位普遍對於本身所提供之產品或服務過於樂觀，以社會公益為號召販售，但價格有時高於一般市場定價，卻未有對等的商品品質；而且銷售通路過於狹隘，不知如何推廣販售（余雙如，2008）。在政府資源補助下，生存的壓力不會那麼明顯，但是如果沒有盡快改善，方案想要永續經營可能只是一個遙遠的理想。

2. 市場策略：非營利組織應正視市場的競爭性，而進入市場的行銷策略可能應考慮下列細節：

- (1) 服務或產品的整體市場規模有多大？潛在顧客在哪裡？他們分布在那些地區？
- (2) 市場中那些消費族群最有利於營銷提升？如何進行推廣促銷？
- (3) 產品目前的行銷管道是如何到達顧客手上？是否需要改善？
- (4) 市場內各消費族群目前在這產品（服務）所消費金額或數量？
- (5) 市場對方案服務或產品的反應為何？

二、對服務對象(C)

方案經營有別於企業的以追求最大利潤為目標，為了達成「促進就業」的政策目標，應規劃適任於弱勢族群就業的方案，以協助其發揮潛能並習得專業技能。

(一) 發展適合中高齡就業的產業

2009年11月台灣失業人數為64萬5千人，失業率為5.86%，其中45至65歲以上者共計14.1萬人，占總失業人口的22%（中華民國統計資訊網，2010）。中高齡者幾乎都是家庭的經濟支柱，一旦失業不但影響全家經濟生活，也對子女教育、父母照顧都會立即產生危機。

中高齡失業問題不僅是經濟問題、勞工問題，也是社會問題。中高齡者失業者的攀升，顯然是會影響整體社會的穩定。中高齡失業者最需要的是有一份穩定的收入來維持基本生活，政府、企業與非營利組織必須共同協助他們、幫助其再就業。

雖然就業服務法中明文規定不得有僱用歧視，但是中高齡族群在求職時常會面臨年齡限制的情況，因此除了法律保障之外，方案在規劃時應可發展適合中高齡就業之產業（例如：環保產業、照顧服務產業等）。

(二) 發展適合婦女就業的產業

根據主計處統計，我國女性勞動參與率雖有上升的趨勢，但與國際相較仍屬偏低；其中，中高齡婦女再就業尤為困難。台灣女性勞動力受到薪資結構及職位普遍較男性低及傳統觀念影響，照顧家中長輩及子女的負擔多落在女性身上，導致女性婚後重新投入職場比率偏低。根據統計，45歲以上女性勞動參與率低於美國、德國等西方先進國家，也明顯不如韓國、日本（全國就業e網，2009）。

許多婦女在進入婚姻之後，往往就承擔起家中照顧責任，較難配合一般或固定的工作時間，也常因此而放棄就業。方案的服務內容範圍廣闊，故而在規劃時若能提供時間彈性、適合女性服務的工作，將便於婦女兼顧家庭，更可促進婦女就業機會。

三、對於專職人員 (P)

(一) 人力資源管理

人力資源管理的發展功能包括四項活動：員工訓練是強調員工技能的發展；員工發展則著重員工知識的獲得與強化；組織發展意圖在促進組織的轉變；生涯發展的目的是在連結個人的長程目標與組織需求(圖5-3-2)。

既有的篩選機制由主管部門單方面設定條件，用人單位只能被動接受，難免產生人員招募方面的困擾。尤其是講求經營績效的經濟型計畫，人員的重要性不容忽視。「人」是組織中最重要的資產，因此，應思考方案服務或產品的工作性質適於培訓何種屬性之人員，繼而透過專業訓練，在已經聘僱的進用人員身上，找出長處、發揮潛能。

(二) 職能課程規劃

對於核心職能課程的規劃，工作態度也是職業能力的一部份，弱勢就業者是否可以學習新的技能及適應組織文化，是影響其能否再度就業的關鍵。執行單位若是能夠提供進用人員核心職能課程，不僅是可以導正部份求職者對於政府就業方案的偏見，亦可以讓久未在職場工作的再度就業婦女或中高齡者了解就業市場的變化，以及再適應職場文化，從中建立正確及良好的工作態度與觀念，才有助於他們參與多元方案工作，以及未來後續的就業。

(三) 激勵功能

在激勵功能方面，可以利用工作再設計、提升工作滿足感及降低員工疏離感、提升凝聚力等來改善工作效率。此外，落實績效評估、利益回饋員工也能達到激勵的目的。維持員工對組織的認同則必須著重在提供良好的工作條件、建立安全與健康的工作環境、有效的福利制度等，同時也應確保溝通管道的暢通。事實上，組織並無法不受環境因素的影響，組織的各項活動必然會與外在環境產生互動，所以應該適時調整管理策略。

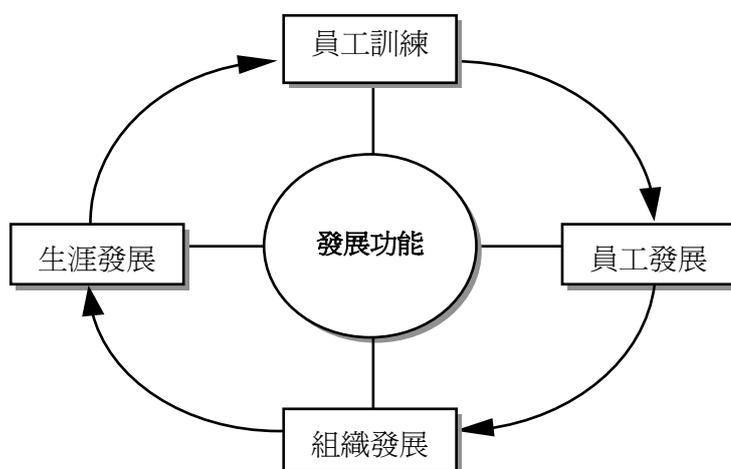


圖 5-3-2 人力資源管理的發展功能

資料來源：研究者整理。

四、對於財力與物力資源(R)

(一) 建立完善的財務管理制度

非營利組織或許對於公部門各項補助款的核銷作業最為熟悉，補助款是只要組織依照計畫內容開支完畢即可；而經濟型方案在年度結束時，還必須產生至少是補助款總額 20% 以上的利潤。因此組織為了能確實掌握營運收支，完善的財務管理相對重要。對於建立財務管理制度的建議，說明如下（圖 5-3-3）：

1. 規範方案的會計基礎工作：方案為了可以獲得好的獲利，所以應對會計核算和財務管理重要性有一定的重視，尤其是會計基礎工作的規範是組織不可忽略的任務。

常用的賬務處理程序主要有記帳憑證（傳票）、記帳憑證登載（日記帳）、科目匯總（總分類帳）、編製財務報表（損益表、資產負債表等）；此外還有現金與銀行存款之控制，應收、應付帳款管理以及成本、存貨的控管等等。

非營利事業的營運收入，同樣必須建立合適的會計基礎工作，並據以檢視營運績效。方案在目前並非組織業務的全部，因此，方案的帳務管理並不一定要廣納艱深的所有帳務流程，而是只要能把營運所相關

的資料記載清楚，讓閱讀者可以清楚明白即可。

2.財務審核制度：目的在於加強方案各項支出的管理，也就是在財務上的每一筆支出，都應按規定的順序進行審核批准；對於沒有完成批准的業務支出，管理（或出納）人員應拒絕執行支付。方案若執行此一制度，對控制不合理支出的發生及保證支出的合法性應能具有合理支出、避免浪費的作用。

3.建立成本分析制度：成本分析的作業範圍包括的範圍為製造成本的處理、彙集、分析報告。製造成本係指直接材料，直接人工與製造費用三種成本要素的總和，定義如下：

(1)直接材料：指在計算產品成本時，可直接計入產品的一切材料，是直接用於產品的製造成本。

(2)直接人工：是指將材料轉變為製成品所直接運用的人工，內容為易於歸入特定產品的員工工資成本。

(3)製造費用：製造費用是指直接材料與直接人工以外的一切製造成本，也就是指間接材料、間接人工及其他不便直接歸屬於特定產品的製造費用，成本分析是財務會計人員的一項重要職責。

4.建立內部稽核制度：因為方案執行並非組織全部的業務，因而在方案的內部稽核主要是以審核會計憑證、會計帳簿、會計報表和其他會計資料的內容是否真實、準確、完整，手續是否齊全；以及審核各項財產物資的增減變動和結存情況，並與帳面記錄進行核對，確定是否相符，並查明帳實不符的原因。

涉及方案款項和財物收付、結算及登記的任何一項工作，都必須由兩人或兩人以上分工處理，以達到相互制約的作用。例如：出納人員不得兼任稽核、會計檔案保管等工作，即「管帳不管錢，管錢不管帳」，如此才能保證各種會計資料的真實和完整。

5.會計人員之培育：會計人員是組織裡負責帳目記錄的人員，工作內容為組織會計記錄的更新與維持，並藉由會計報表的編製（如資產負債

表、損益表、現金流量表等)，提供財物資訊以協助管理者在成本規劃、營運效率上做詳實的判斷與評估，並進一步追蹤、監督方案進度與控管相關的成本預算。

中小企業的會計人員大多只是熟悉一般簿記或是出納之工作，對成本會計、資金流程勾稽、稅法實務不熟悉的居多，組織應於工作中加強現有會計人員之訓練，也可考慮尋求借重外界專家協助。

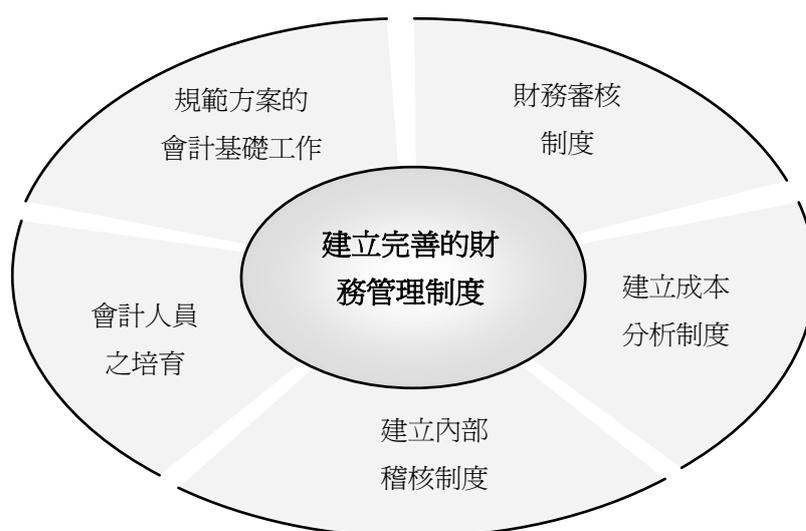


圖 5-3-3 建立完善的財務管理制度

資料來源：研究者整理。

(二) 落實成本控制

組織不但要提高經營管理者的成本管理意識，也應該要提高方案全體人員的成本管理意識。

1. 增強成本管理意識

成本控制，意識比方法重要；成本控制一方面必須有良好的成本責任制度，讓每一個人都對自己在工作的投入效果負責；另一方面必須有公平合理的激勵機制，把成本所節省的利益與員工分享；只有這樣，每一個員工才會努力避免組織營運過程中的浪費。

2. 改變成本管理的方法

在傳統成本管理的觀念中，成本管理的目的被總結為降低成本，「節約」成了降低成本的基本手段。但是，成本降低還是有其條件和限度，在某些情況下為控制成本費用，可能反而會導致產品質量和效益的下降。在以方案整體觀點來改善成本管理時，應該是特別注意總體的成本改善，而不是毫無目標的設立成本節約方法。為了規劃階段性、循序漸進的成本控管計劃，可以短、中、長期的改善目標來做區分，例如：第一階段是短期改善的目標，包括減少可支配的開銷以及改善人為因素等；第二階段則尋求中期的改善機會，例如流程改善或策略性採購等；第三階段則是由長期改善目標所組成，例如方案核心流程重建、經營模式改變等（圖 5-3-4）。

透過確實的成本管理規劃，組織能藉由短期成本改善所帶來的效益，將其轉化為中期及長期改善計劃所需的資源，進而改善成本管理的效率。

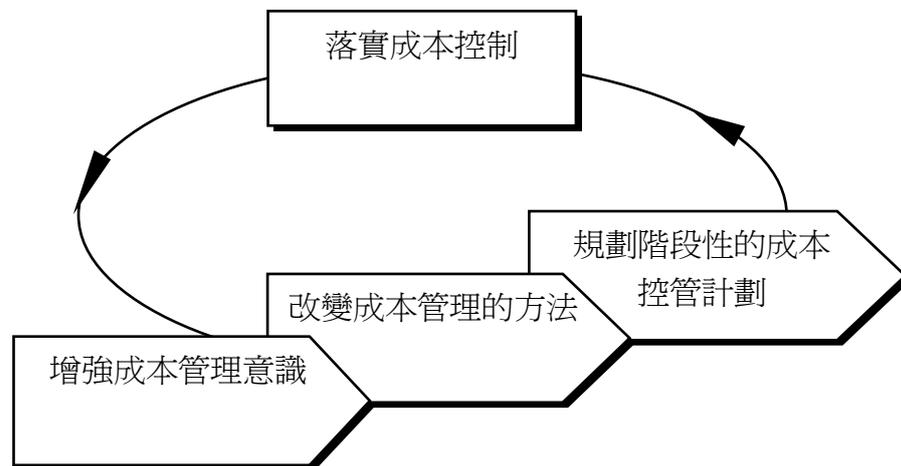


圖 5-3-4 落實成本控制

資料來源：研究者整理。

五、對於業務效率(O)

改善服務對象(C)、財力與物力資源(R)、專執人力(P)、服務內容(S)等的執行效率，即可提升方案整體的執行效率。除此之外，有關「轉型社會企業的責信與使命」與「源提供者的政府主管部門」也不應忽視，說明如下：

(一) 轉型社會企業的責信與使命

對於非營利組織經營事業的行為，最常面臨的是組織使命與營利事業的分界不夠明確。林吉郎(2007)指出：許多民眾認為非營利組織若強調企業精神與財務回收，會造成使命與屬性的扭曲，甚至因此失去社會大眾的認同。但是將商業作為運用在公益性的非營利組織上，以獲取需要的資源並非不道德的事。

檢視方案執行效率：方案本身規劃的服務或產品產銷結構鬆散，業務與財務管理能力不足，且缺乏專業人才管理方案的經營運作，組織決策核心對未來發展的規劃並未重視與支持，是方案常有的問題。對社會企業而言，真正的挑戰不是只提出解決問題的方法，而是如何使此方法有承擔性與永續性，可明確了解能夠滿足機構的使命的平衡點，同時必須選擇正確的投資，並證明可以改善所投資的組織或機構（Morino, 2000；轉引自：余雙如，2008）。

一般小型的非營利組織，常是由少數一至二個人員負責組織業務，若是轉型為社會企業之後，所有的營運收支及帳務管理是否可以透明化？所獲得的利益是否真能回饋給組織以支持其使命（圖5-3-5）？

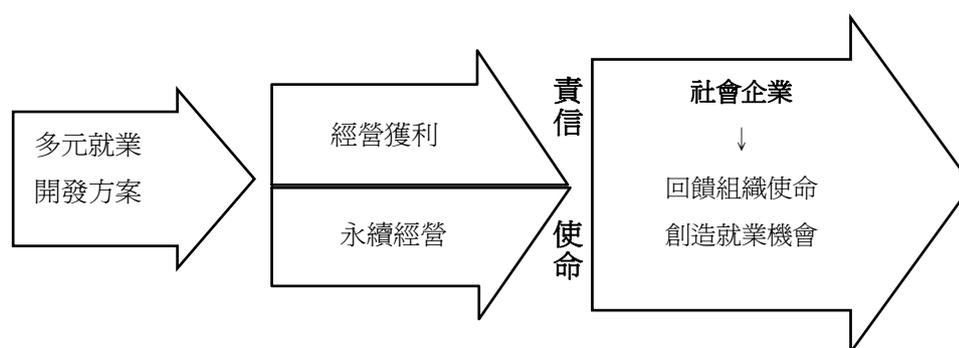


圖 5-3-5 轉型社會企業的責信與使命

資料來源：研究者整理。

有許多非營利組織對於方案的經營管理都仍在摸索的階段，在營運尚未穩定之前，有時會難以顧及到組織的責信度與透明度；因而這是組織在思考轉型為社會事業時，應先加以深思熟慮的重點。

（二）政府主管部門

政府在多元方案中的地位是處於一個特殊的位置，勞委會雖然表示與執行方案的非營利組織是促進就業合作夥伴的關係（勞委會，2007），但實際上政府既是資源提供者，也是法規的訂定者，執行單位則是類似代理人的角色。主管部門對於方案的管理，以及執行單位對主管部門的需求，都存在著一些困難與問題。因而對於政府主管部門的建議如下：

1. 擴大篩選進用人員的人才資料庫：

- (1) 進用人員資格補充：失業者想成為「多元就業開發方案」進用人員，需先至各地就業服務站進行求職登記，且需表明有意願參與「多元就業開發方案」，才會進入篩選資料庫內，所以仍有多數沒有表明參與意願的隱藏性失業者，主管部門應從被動告知化為主動協助。
- (2) 篩選機制透明化：各地區就業服務站雖然依據電腦資訊系統進行篩選推介作業，但是常會出現重複篩選或一直未被篩選出來的案例，造成篩選的機制無法讓執行單位或求職民眾信服；因而主管部門對於內部控管流程，應可再做改善。

2. 活化提案計畫書執行內容

當方案計畫書審核通過後，主管部門即會要求執行單位皆須依提案計畫書執行內容進行，且進用人員日常作業不可從事計畫書中未列出的工作，也就是只能依循計畫書中所條列出的範圍；方案在實際執行的過程中會有未能預料的狀況或問題出現，如此僵化的模式，可能產生人員調度上的困難，難免會與實務運作有所衝突。

3. 方案管理人員應具專業性與一致性

目前各區就業服務中心皆有設置多元方案的專案管理單位，而各區方案管理人員對於多元方案經營有著不同的見解，對執行單位的協助或管理上也有不同的差異；加以對社會型與經濟型兩者的差別界定模糊，使執行單位對自己該負的責任與義務難以清楚明瞭。

社會責任是主管機關與非營利組織都必須重視的，因此，方案管理人員也應更具專業性與一致性，將經濟型與社會型計畫做更明顯的區隔，才能對方案及執行單位有更好的協助與發展。

四、對後續研究的建議

研究者根據文獻探討與研究結果，對後續研究提出下列建議：

- (一) 關於多元就業開發方案的研究，包括：對進用人員後續就業、轉型社會企業、諮詢輔導團隊以及本研究的CORPS模式等的研究分析。日後應該對社會大眾及進用人員的家人對方案的認知或觀感有所瞭解，並進行量化的研究或質性的深入探討，以檢視方案於就業政策面與社會公益面，以及在社會中的認同度為何。
- (二) 針對「多元就業開發方案」經濟型3年計畫結束者，深入追蹤執行單位後續的營運狀況，並評估執行前後的經營績效，以及方案轉型為社會企業的可能性。
- (三) 公共政策過程中，專家學者常扮演舉足輕重的角色，但是卻很少成為被檢視的對象（王增勇，2004）。「多元就業開發方案」已推展多年，主管機關、地區專案管理人員及方案審查委員，也在方案推展中占有重要的地位；而上述三者審查運作方案業務的過程上，應可接受檢視與公評。後續或許可以對主管部門及各地區專案管理人員進行深入的探討研究，使多元方案的相關研究可以包含進用人員、執行單位、諮詢輔導團隊、主管部門與專案管理人員，而讓研究範疇更為完整豐富。

第四節 研究限制

一、資料來源有限

(一) 缺乏方案前後年度資料，較難進行客觀分析

完整的方案績效評估應該是要對照執行方案前後的成果，來評估組織或方案有無調整修正或成長。但本研究無法取得執行單位前後的相關資料數據，因此不能獲得客觀的評比，僅能依據單一年度之數據資料進行分析。

(二) 缺乏完整財務資訊，執行績效分析不夠完整

方案的執行績效評估，在做財務分析時，必須要有完整的會計資訊（包括進銷存帳務、現金收支表、資產負債表、損益表等），如此才能作一正確的分析；然此部份資料較難取得，故本研究僅就方案部份執行績效加以評估分析。

此外，本研究中方案補助金額係採核定的額數計算，然而在執行期間若有人員離職，在替補的空窗期間，主管部門並無核薪，實際領取的補助金額也會受到影響而低於原先核定者，因實際核撥的補助金額資料無法取得，故對於執行績效評估不夠完整正確，難免有其誤差存在。

二、研究對象之界定，影響評估範圍

本研究係以多元就業開發方案97年1月1日至12月31日所執行的計畫為主要對象，選取其中資訊較為完整的60個方案。因資料蒐集不易，與實際執行方案數差距頗大，恐影響其他方案的詮釋與評估。

三、研究中的方案為局部地區取樣，研究結果可能無法推論至其他或整體方案

本研究的選樣是以資料數據取得的完整性為考量，並未考量其執行成效優劣與否，因研究者對中南部的方案執行單位具地緣性，資料蒐集取得較為便利，但因研究對象僅限於局部地區，以致研究結果涵蓋不夠完整。

四、缺乏方案完整計畫書及服務成果資料

方案計畫書及服務成果等資料取得不易，因而在分析方案經濟效益面向的數據時，無法瞭解預期目標訂定的依據為何；也難以判定方案產品或服務的規劃對執行成果的影響性。

五、年度效益的詮釋並非絕對

由於執行單位執行多元就業開發方案計畫年數不一，且多數組織皆有其他的方案或補助計畫，對於組織、社區甚或個人等層面的效益，有時很難切割清楚是哪一個補助計畫的成果。此外，97年度計畫的效益有可能是過去幾年累積的執行成果，若是第一年度執行的計畫，所產生的效益可能尚未浮現；因此本研究中的方案績效並不是97年度計畫的絕對績效，因而在研究結果的詮釋上必須特別留意。

且本研究中的方案預期可留用人數，因無法取得次年度確實留用狀況的資料，以致無法做出正確的方案就業服務成果評估，前文中可留用人數僅屬預估，無法推論至真實的留用情況。

六、研究者個人的限制

因為研究者於蒐集研究資料時，為使資料更為完整，致使進度未能確實掌握，以致於後續的研究進度因時間延宕的關係，無法做更深入與更細緻的研究分析。

此外，也因為研究者曾在多元方案任職，之後亦擔任組織管理者的角色，對於方案的各項分析可能有主觀意識的存在，而影響分析結果。

以上限制是個人在未來從事相關研究時，可以自我省思改進的方向；對於無法深入探討的部分，也可以延伸為後續研究的發展與完整性。

【參考文獻】

- 中華民國統計資訊網(2009)。就業、失業統計。上網日期：2010年1月5日，檢自：
<http://www.stat.gov.tw/public/Attachment/912221615671.doc>
- 中華民國統計資訊網(2009)。產值生產力統計簡介。上網日期：2009年10月15日。檢自：
<http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=780&ctNode=523>
- 中彰投區就業服務中心全球資訊網站(2009)。多元就業開發方案。上網日期：2009年4月12日，檢自：
http://tcesa.evta.gov.tw/frontsite/content/contentListAction.do?method=viewContentList&subMenuId=1211&jspName=content_list.jsp。
- 王文科，王智弘(2009)。教育研究法（第十三版）。台北：五南。
- 王世榕(2000)。台灣參與全球公民社會的策略:台灣如何營造對全球公民社會的影響力。邁向二十一世紀之台灣非政府組織研討會。亞太公共事務論壇，陳隆志新世紀文教基金會。
- 王育敏(2006)。非營利組織建構社會資源之探討。社區發展季刊，115，151。
- 王明鳳(2008)。以管理矩陣及家族因素分析屏東縣民間老人養護機構。東海大學社會工作學系博士班博士論文。台中：東海大學。
- 王建瑄(1977)。租稅法。台北：文笙。
- 王順民(1999)。社會福利服務--困境、解析與展望。台北：亞太。
- 王順民(2006)。當代台灣非營利組織的一般性考察：概況、趨勢及其相關的問題意識。國政研究報告，社會(研)095-002 號。台北：財團法人國家政策研究基金會。
- 王增勇(2004)。透視專家權力：以台北市居家服務為場域的的行動研究。應用心理研究，23，51-77。
- 台灣世界展望會(2009)。2008 年報。上網日期：2009 年 12 月 28 日，檢自：
<http://www.worldvision.org.tw/images/2008year.pdf>
- 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北：天下遠見。
- 丘昌泰(2000A)。公共管理－理論與實務手冊，台北：元照出版。
- 丘昌泰、周錦宏(2007)。台灣客家非營利組織的產業化與地方社會經濟的發展：以苗栗縣兩個社區組織為例。載於丘昌泰、蕭新煌主編，客家族群與在地社會：臺灣與全球的經驗（頁45-76）。台北：智勝。

- 全國就業 e 網(2009)。幸福新力量促進婦女就業計畫。 *婦女就業服務*。上網日期：2009 年 12 月 01 日。檢自：<http://www.ejob.gov.tw/special/woman/Content.aspx?Item=1&ZonFunCde=20090313183143VYWVVJ>。
- 行政院主計處(2009)。 *就業、失業統計表*。主計處統計專區上網日期：2009 年 12 月 02 日。檢自：<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=17166&ctNode=3246>
- 行政院勞工委員會(2008)。 *97 年度「多元就業開發方案」作業手冊*。台北：行政院勞工委員會。
- 行政院勞工委員會職業訓練局(2005)。 *多元就業開發方案提案參考手冊*。台北：行政院勞工委員會。
- 行政院勞工委員會職業訓練局(2009)。 *行政院勞工委員會令*。上網日期：2009 年 10 月 2 日。檢自：<http://www.pan-asia.com.tw/m201.asp?id=11832>
- 行政院勞工委員會職業訓練局(2009)。 *就服中心*。上網日期：2009 年 10 月 8 日。檢自：http://www.evta.gov.tw/content/list.asp?mfunc_id=45
- 行政院政府計畫管理資訊網(2009)。 *97 年度「多元就業開發方案」評核報告*。上網日期：2009 年 8 月 12 日。檢自：http://210.241.21.133/DOC/4423/PLAN_60_2009070223015870.htm
- 行政院勞工委員會職業訓練局(2008)。 *民間團體發展社會企業營運計畫撰寫營實施計畫*。台中：中彰投區就業服務中心。
- 行政院勞工委員會職業訓練局(2009)。 *永續就業工程專區*。上網日期：2009 年 4 月 21 日，檢自：<http://www2.evta.gov.tw/step/001/index.asp>
- 行政院勞工委員會職業訓練局(2009)。 *就業輔導組業務專區*。上網日期：2009 年 4 月 21 日，檢自：<http://www2.evta.gov.tw/step/index.asp>
- 行政院新聞局全球資訊網(2009)。 *政府將致力提供民眾長期與穩定的就業機會*。上網日期：2009 年 8 月 12 日。檢自：<http://info.gio.gov.tw/ct.asp?xItem=54089&ctNode=3764>
- 行政院經濟部統計處(2009)。 *經濟統計指標*。上網日期：2009 年 12 月 6 日。檢自：<http://2k3dmz2.moea.gov.tw/gnweb/Indicator/wFrmIndicator.aspx>
- 多元就業開發方案諮詢輔導計畫（中彰投區）(2009)。 *多元團體簡介*。檢自：http://www.sysme.org.tw/other/multiEmployment/internet98/group/group_introduction.asp
- 江明修主編(1999)。 *第三部門經營策略與社會參與*。台北：智勝文化。

- 江明修、鄭勝分(2002)。政府與第三部門協力關係：理論辯證與策略析探。政大政治經濟研究室論文發表會，2-5。台北：政治大學。
- 西澤脩(2009)（先鋒財會小組譯）。財務管理實務與應用。台北：先鋒企管。
- 朱柔若、童小珠(2005)。全球化的挑戰與台灣的回應：多元就業開發方案的策略檢討。政大勞動學報，17，75-111。台北：政治大學。
- 余雙如(2008)。多元就業開發方案轉形成社會企業之探討。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。台中：逢甲大學。
- 李宗勳(2006)。多元就業開發方案對非營利事業組織能力建構之分析—以財團法人聲暉綜合知能發展中心為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。嘉義：南華大學。
- 李嵩賢(2003)。非營利組織管理課責初探。人事月刊，37（1），27-35。
- 李安妮(2008)。多元就業開發方案進用人員職業能力提升情形暨後續就業狀況調查計畫成果報告。台中：財團法人台灣綜合研究院。
- 李明峰(2001)。銀行業對企業授信『信用評等表』財務比率預警有效性之實證分析。中山大學財務管理學系碩士論文。高雄：中山大學。
- 李東震(2005)。非營利事業行銷。台北：新文京。
- 李健鴻(2005)。歐盟第三部門就業發展與台灣多元就業開發方案之比較。就業安全半年刊，4（2），77-82。台北：行政院勞工委員會職業訓練局。
- 林正全(2005)。94年多元就業開發方案成效評估研究之發現。地區就業政策國際學術研討會。台北：行政院勞工委員會職業訓練局。
- 林正全(2006)。NPO 的市場區隔與市場定位。載於行政院青年輔導委員會主編，非營利組織培力指南第四輯（頁23-37）。台北：行政院青年輔導委員會。
- 林吉郎(2003)。非營利組織資源開發與整合：理論與實踐。非營利組織管理學刊，2，121-124。
- 林吉郎(2007)。公益創投與社會企業：價值創造途徑的分析。2007非營利組織青年人才培訓計畫。台北：行政院青輔會。
- 林怡君(2008)。社會企業在臺灣的發展與限制--以多元就業開發方案經濟型計畫為例。行政院勞工委員會職業訓練局「就業安全」半年刊，7(1)，63-67。
- 林怡君(2008)。台灣社會企業發展之研究。上網日期：2009年4月28日，檢自：<http://www.tri.org.tw/research/impdf/822.pdf>
- 林怡君(2009)。多元就業開發方案96年度整體實施效益評估計畫。台北：行政院勞工委員會職業訓練局。

- 林榮春，黃百麟(2005)。台北市老人安養護機構經營管理之研究。2005 第九屆國際整合管理研討會。679-700。台北：東吳大學。
- 林華德，張光文(2009)。非營利事業管理。台北：東華大學。
- 呂宗昕(2009)。效率決定競爭力。台北：商周。
- 呂傳吉，黃同圳(1999)。「以成果分享計劃提昇生產力之研究—以K公司為例」。第五屆企業人力資源管理診斷專案研究成果研討會。桃園：中央大學人力資源管理研究所。
- 官有垣(2001)。第三部門與公民社會的建構：部門互動的理論探討。台大社會工作學刊，4，163-201。
- 官有垣(2007)。社會企業組織在台灣的發展。中國非營利評論 (China Nonprofit Review)，1，146-182。
- 金玉琦(2000)。非營利組織資源開發新途徑：公益創投與社會企業之可行性研究。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。嘉義：南華大學。
- 吳國明(2000)。非營利組織租稅徵免之研究。國立政治大學會計學系碩士論文。台北：政治大學。
- 胡予瀨(2007)。非營利組織會計操縱與透明度之分析：以美國非營利組織為例。台北大學合作經濟學系碩士班碩士論文。台北：台北大學。
- 胡幼慧編(1996)。質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。台北：巨流。
- 胡婉雯(2009)。從NPO財務管理來看方案規劃。【中區】98年度方案申請說明會專題演講。台北：中華社會福利聯合勸募協會。
- 侯文山(1994)。合作任務特性、共識凝聚型態與中小企業合作關係維持機制之關係。政治大學企業管理研究所碩士論文。台北：政治大學。
- 財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會(2009)。九十七年度年報。上網日期：2009年12月28日，檢自：http://www.ccf.org.tw/01about/06_01.htm
- 財團法人伊甸社會福利基金會(2009)。2008年報。上網日期：2009年12月28日，檢自：http://www.eden.org.tw/mana_php/file_detail/file/96_97_fin.pdf
- 財團法人勵馨社會福利基金會(2009)。財務收支報表。上網日期：2009年12月28日，檢自：<http://www.goh.org.tw/donation/donation1.asp?type=43465#subitem>
- 財團法人陽光社會福利基金會(2009)。2008年報。上網日期：2009年12月28日，檢自：http://online.sunshine.org.tw/images/down/97_C2530906021.pdf
- 高木財(1996)。人力資源規劃應用於我國國際電信管理局之研究。政治大學公共行政研究所碩士論文。台北：政治大學。

- 高淑清(2001)。在美華人留學生太太的生活世界：詮釋與反思。《本土心理學研究》，16，225-285。
- 梁偉康(1990)。《社會服務機構—行政管理與實踐》。台北：集賢社。
- 梁偉康(1997)。《社會服務機構行政管理與實踐》。香港：集賢社。
- 陳金貴(2002)。非營利組織社會企業化經營探討。《新世紀智庫論壇》，19，39-51。
- 陳秀雲(2008)。非營利組織參與「社會企業創業投資計畫」之經驗探討：以社團法人台中縣東勢鎮愛鄉協進會為例。《社區服務事業學術研討會》(頁199-228)。台中：靜宜大學。
- 許士軍(1990)。《管理學》。台北：東華。
- 許世雨(1999)。《非營利組織與公共行政：第三部門經營策略與社會參與》。台北：智勝文化。
- 許竣傑(2004)。《非營利組織產業化：社會企業機制綜合架構規劃之研究》。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。嘉義：南華大學。
- 莊福典(2006)。台灣地區產業結構之變動與勞動生產力關聯之探討。《北台學報》，29，172-193。台北：北台科技學院。
- 陸宛蘋，王金英(2007)。非營利組織的財務管理。載於蕭新煌主編，《非營利部門：組織與運作》(頁231-244)。台北：巨流。
- 連德工商基金會(2005)。《91年多元就業開發方案考核及成效評估研究》。台北：行政院勞工委員會職業訓練局。
- 彭懷真(2008)。《財務管理》。應用社會工作管理專刊，9，1-9。
- 黃坤祥、游皓偉、黃瓊芬(2005)。庇護工廠與身心障礙者就業開發之探討—高雄縣「一家工廠」之分析。《社區發展季刊》，110，450-466。
- 黃政傑主編(1998)。《質的教育研究：方法與實例》。台北：漢文。
- 黃桂蘭(2005)。《非營利組織CORPS 模式在國民中學總務處應用之研究》。東華大學教育研究所學校行政碩士在職專班碩士論文。花蓮：東華大學。
- 黃德舜(2004)。非營利組織成本管理與財務報表分析。載於行政院青年輔導委員會主編，《非營利組織培力指南第二輯》(頁140)。台北：行政院青年輔導委員會。
- 黃德舜(2006)。《非營利事業財務管理》。台北，鼎茂。
- 曾敏傑(2006)。「多元就業開發方案」進用人員特質之分析與探討。《就業安全半年刊》，95(1)。台北：行政院勞工委員會職業訓練局。

- 張培新(2001)。非營利組織經營管理之研究—以辦理身心障礙福利服務之全國性社會福利基金會為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。嘉義：南華大學。
- 葉乃嘉(2008)。研究方法的第一本書：從知識管理進入研究工作的遊戲規則(第二版)。台北：五南。
- 傅篤誠(2004)。非營利事業管理：議題導向與管理策略。台北：新文京。
- 萬育維、郭登聰(1999)。老人福利機構營運之研究：以養護與長期照護機構為例研究報告。台北：內政部社會司。
- 會計資訊系統教學網站(2009)。投資報酬率。上網日期：2009年11月21日。檢自：<http://ais.idv.tw/channel/q194.htm>。
- 楊東震(2005)。非營利事業行銷。台北：新文京。
- 蔡宗秀(2001)。就業希望工程與第三系統作用之解析。亞太經濟管理評論，5(1)，3-11、39-56。
- 鄭凱方、吳惠林(2004)。公共服務擴大就業計畫能促進經濟發展嗎？「公共服務擴大就業計畫」學術研討會。台北：行政院經濟建設委員會。
- 歐盟「第三系統就業與區域發展」(2009)。地方就業實驗計畫網站。上網日期：2009年4月8日。檢自：http://www.eupora.eu.int/comm/employment_social/empl&esf/3syst/index_en.htm
- 鄭怡世(1999)。台灣非營利組織與企業合作募款模式之探討—以民間福利服務輸送刑組織為例。東吳大學社會工作學系碩士論文。台北：東吳大學。
- 鄭怡世(2005)。非營利組織的個人勸募。非營利組織培力指南第三輯，23-57。台北：行政院青年輔導委員會。
- 鄭勝分(2005)。歐美社會企業發展及其在台灣應用之研究。政治大學公共行政學系博士論文。台北：政治大學。
- 鄭勝分(2007)。社會企業的概念分析。政策研究學報，7，65-107。
- 鄭讚源(2002)。公益創投、社會企業與社會融合—福利事業經營管理的新趨勢。超越障礙—身心障礙者福利服務方案成果發表會。高雄：高雄市政府、喜憨兒社會福利基金會。
- 鄭讚源(2004)。社會產業：典範移轉與跨部門整合。第五屆非營利事業管理研討會。嘉義：南華大學。
- 潘淑滿(2003)。質性研究：理論與應用。台北：心理。
- 蕭新煌(2000)。非營利部門：組織與運作。台北：巨流。

- 蕭盈潔(2002)。非營利組織之事業化：以社會福利機構為例。台北大學社會工作研究所碩士論文。台北：台北大學。
- 蕭娜娜(2007)。行政院勞委會職訓局多元就業開發方案輔導機制之探討—以苗栗區社區觀光產業發展為例。靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。台中：靜宜大學。
- 簡春安、鄒平儀(2005)。社會工作研究法（第二版）。臺北：巨流。
- 戴肇洋、林怡君(2007)。推動社會企業促進就業政策規劃建議書。行政院勞委會職業訓練局委託，財團法人台灣綜合研究院執行。
- 魏大統(2003)。非營利組織與政府部門協力創造就業之初步分析—以勞委會「永續就業工程計劃」為例。政治大學勞工研究所碩士論文。台北：政治大學。
- 顧忠華(2000)。台灣非營利組織的公共性與自主性。台灣社會學研究，4，145-189。
- Anselm Strauss & Juliet Corbin (徐宗國譯.) (1997)。質性研究概論。台北：巨流。
- Agnes Meinhard(2006), *Human Resource Management in Small Nonprofit Organizations*. Ryerson University, Toronto, Ontario, CANADA .
- Alter(2004)。Social Enterprise Typology。上網日期：2009年4月1日。檢自：
<http://www.virtueventures.com/setypology.pdf>
- Anselm Strauss & Juliet Corbin(2001)。紮根理論研究方法（吳芝儀、廖梅花譯）。台北：濤石。
- B.A. Weisbrod (2000). Commercialism and road ahead. In J. Steve Ott (ed.) *Understanding Nonprofit Organization* (231-238). Coralodo: Westview Press.
- Benyamin Chetkow-Yanoov(2001) (江佩玲，潘英美譯)。社會工作實務：系統取向。台北：五南。
- BMCA 企顧協會服務網(2009)。賣的好不一定賺的多。上網日期：2009年11月21日。檢自：http://www.bmca.org.tw/modules/news/detail.asp?menu_id=24&cate=5&id=381&contype=24
- British Association of social workers (英國社會工作者協會) (2009)。上網日期：2009年5月1日。檢自：<http://www.basw.co.uk/>。
- Burton A. Weisbrod(2003) (江明修審訂)。非營利產業。台北：智勝。
- Carlo Borzaga & Jacques Defourny (2001). *The emergence of social enterprise(2rd ed.)*. London: Routledge.
- Carlos W. Moore, J. William Petty, Leslie E. Palich, Justin G. Longenecker(2009) (翁望回審閱，李國璋譯)。中小企業管理--創業的觀點。台北：華泰。

- Carol Borzaga & Jacques Defourny (2001). Social enterprises in Europe: A diversity of initiatives and prospects. In Carol Borzaga & Jacques Defourny(eds.), *The Emergence of Social Enterprise*(pp.350-369). London & New York: Routledge.
- Catherine Marshall & Gretchen B. Rossman (李政賢譯) (2006)。 *質性研究：設計與計畫撰寫*台北：五南。
- Charles Leadbeater (2007). *Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years*. New York: A social enterprise think piece for the Office of the Third Sector.
- Charles Handy (潘東傑譯) (2002)。 *大象與跳蚤：預見組織與個人的未來*。台北：天下文化。
- Charles Leadbeater (2007). Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years. 上網日期：2009年5月2日。檢自：
http://www.charlesleadbeater.net/cms/xstandard/social_enterprise_innovation.pdf
- Craig W. Lecroy, Jos'e B. Ashford , Kathy L. Lortie (2007) (張宏哲審閱，林哲立，邱曉君，顏菲麗譯)。 *人類行為與社會環境*。台北：雙葉。
- Daniel Druckman (鍾從定，賴其助編譯) (2009)。 *研究方法：量化與質化方法的探索*。台北：鼎茂。
- Franklin S. Houston (1986) . *The Marketing Concept : What It Is and What It Is No*' , *Journal of Marketing*, April.
- Gareth R. Jones(2005)。 *組織理論與管理：理論與個案* (楊仁壽、許碧芬、俞慧芸譯)。台北：培生。
- Harold Kerzner (2008) (楊愛華、楊敏、王麗珍等譯，施能仁、施若竹、施純楨、楊愛華、邱苑華審訂)。 *專案管理*。台北：五南。
- J. Gregory Dees, Jed Emerson, Peter Economy (2004) (江明修審訂)。 *企業型非營利組織*。台北：智勝。
- Jac K. & Joel G.Siegel (1997). *Financial Management For Nonprofits*, United States of America, McGraw-Hill Companies.
- Jae K. Shim & Joel G. Siegel. (1997). *Financial Management for Nonprofits : the Complete Guide to Maximizing Resources and Managing Assets*. Boston : McGraw-Hill.
- Jeffrey Pfeffer & Gerald Salancik. (2007) (俞慧芸譯)。 *組織的外部控制：資源依賴觀點*。台北：聯經。

- Jonathan A. Smith (2006) (丁興祥、張慈宜、曾寶瑩、王勇智、李文玫譯)。質性心理學：研究方法的實務指南。台北：遠流。
- Joseph A. Maxwell(2001) (高熏芳、林盈助、王向葵譯)。質化研究設計：一種互動取向的方法。台北：心理。
- Jos'e B. Ashford, Craig W. LeCroy, Kathy L. Lortie (2007) (林哲立、邱曉君、顏菲麗譯，張宏哲審閱)。人類行為與社會環境。台北：雙葉。
- Kelly Bourgeois (2003). *NONPROFIT FINANCIAL STATEMENTS*. University of Oregon, degree of Master of Science in Arts and Administration.
- Lester M. Salamon (1996). *Partners in public service - Government-nonprofit relations in the modern welfare state*. the Johns Hopkins University press.
- M. Bauer & Gaskell G. (2000) (eds) *Qualitative researching with text, image and sound*. London: Sage.
- Matthew B.Miles & A.Michael Huberman (張芬芬譯) (2006)。質性研究資料分析。台北：雙葉。
- MBA智庫百科(2009)。企業四力分析。上網日期：2009年4月1日。檢自：
<http://wiki.mbalib.com/w/index.php?title=%E4%BC%81%E4%B8%9A%E5%9B%9B%E5%8A%9B%E5%88%86%E6%9E%90&variant=zh-tw>。
- M. D. LeCompte & J. Preissle (1993). *Ethnography and Qualitative design in educational research*. New York: Academic Press.
- Mike Campbell (1999). *The Third System Employment and Local Institute*. Leeds Metropolitan University.
- Nicholas P. Marudas & Fred A. Jacobs (2009). *The effects of nonprofit organization-specific factors on governmental support to nonprofit organizations*. 上網日期：2009年4月21日。檢自：<http://asbbs.org/files/2009/PDF/M/MarudasN.pdf>
- Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team(NESsT)(2009)。上網日期：2009年4月2日。檢自：<http://www.nesst.org>
- Organisation for Economic Co-operation and Development , OECD(1999). *Social Enterprises*. OECD.
- OECD (2001). *Social enterprise: a comparative perspective*. International Conference, Trento.
- Oliver & Michael.(1990). *The Politics of Disablement*. London: The MacMillan Press.

- P. Haynes (2003). *Managing Complexity in the Public Services*. Maidenhead: Open University Press.
- P. Kotler (1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Peter F. Drucker(2004) (余佩珊譯)。使命與領導-向非營利組織學習管理之道。台北：遠流。
- Peter F. Drucker (1993) (游來乾譯)。有效的經營者。台北：協志。
- Peter F. Drucker (2009) (詹文明審定，齊若蘭譯)。彼得·杜拉克的管理聖經。台北：遠流。
- R. M. Emerson (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Robert W. Weinbach (2007) (彭懷真譯)。The social worker as Manager. New York. Pearson. 46-71。
- Rosabeth Moss Kanter(2009) (林麗冠譯)。杜拉克會怎麼說。哈佛商業評論2009年11月號，39-45。
- S.W. Huck & H. M. Sandler (1979). *Rival Hypotheses*. NY: Harper & Row.
- Salamon (1987). *Partners in public service: The scope and theory of government nonprofit relations*. In W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, p. 99–117. New Haven: Yale University Press.
- Sargeant & Adrian (1999). *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Skloot & Edward (1987). Enterprise and Commerce in Nonprofit Organizations, in Walter W. Powell, *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (380-393), New Haven, MA: Yale University Press.
- Standford GSB (2001). *Center for entrepreneuria*. Studies. <http://www.gsb.stanford.edu/ces/social-entrepreneurship.htm>
- Stanley B. & Block Geoffrey A. Hirt (2006). *Foundations of Financial Management*. 11e. New York San Francisco St. Louis.
- Social Enterprise London (2002), *Starting Point Guide: Guide for established Social Enterprises*. Social Enterprise start-ups and Social Entrepreneurs. London: SEL.
- T. Wolf (1990). *Managing A Nonprofit Organization*. New York: Simon and Shuster.

- The Productivity Commission (2009). *Contribution of the Not for Profit Sector*. 上網日期：2009年4月1日。檢自：<http://www.nds.org.au/National/Other/NotForProfitSector.pdf>
- Veronica Coulshed, Audrey Mullender, David N. Jones, Neil Thompson (2009)。 *社會工作管理* (劉曉春譯)。台北：心理。
- W. Lawrence Neuman (朱柔若譯) (2000)。 *社會研究方法：質化與量化的取向*。台北：揚智。
- Wanger A. (1990), "The Nonprofit Sector in Switzerland: Taxonomy and Dimensions, in H. K. Anheier and W. Seibel(eds.), *The Third Sector: Comparative studies of nonprofit organizations*. Berlin: De Gruyter., pp.303-312.
- Weisbrod & Burton A. (1988). *The Nonprofit Economy*. Cambridge. Massachusetts: Harvard University Press. Harvard Business School Boston, MA.
- Weisbrod & Burton A. (1998). Guest Editor's Introduction : The Nonprofit Mission and Its Financing, *Journal Of Policy Analysis And Management* , 17 (2) , 165-174.
- OECD(1999). *Social Enterprises*. OECD.
- Young & Dennis R.(1998). "Commercialism in Nonprofit Social Service Association: Its Charactersignificantand Rationale", *Journal Of Public Analysis And anagement*, 17(2) , 278-297.

附錄 4-1 各方案執行單位、發展面向、內容類別及補助人力

編號	單位類別	發展面向	方案內容	補助人數	專案經理
1	社團法人-身障團體	專業技能	勞務服務類	3	
2	社團法人-身障團體	其他-回收	環保產品類	7	1
3	財團法人-身障團體	其他-回收	環保產品類	4	1
4	社團法人-社會服務	專業技能	勞務服務類	4	1
5	地區協會-文化團體	文化產業	休閒產業類	6	1
6	財團法人-社會服務	專業技能	勞務服務類	4	
7	財團法人-身障團體	其他-餐飲	餐飲業類	5	1
8	合作社-地區產業	農特產品	農產品類	4	
9	社團法人-社會服務	文化產業	農產品類	5	1
10	財團法人-社會服務	其他-餐飲	餐飲業類	6	
11	地區協會-文化團體	文化產業	手工藝品類	3	
12	財團法人-身障團體	其他-餐飲	餐飲業類	6	1
13	地區協會-身障團體	其他-環保	環保產品類	6	1
14	地區協會-地區產業	農特產品	農產品類	2	
15	地區協會-社會服務	其他-餐飲	餐飲業類	5	1
16	社團法人-地區產業	文化產業	農產品類	10	1
17	社團法人-地區產業	農特產品	農產品類	4	1
18	社團法人-身障團體	專業技能	手工藝品類	6	1
19	地區協會-地區產業	其他-餐飲	農產品類	2	
20	地區協會-社會服務	專業技能	勞務服務類	5	1
21	社團法人-社會服務	文化產業	手工藝品類	1	1
22	社團法人-社會服務	其他-餐飲	餐飲業類	4	1
23	財團法人-身障團體	其他-環保	手工藝品類	2	
24	地區協會-地區產業	文化產業	手工藝品類	1	1
25	合作社-地區產業	文化產業	農產品類	4	1
26	財團法人-社會服務	專業技能	勞務服務類	3	
27	地區協會-地區產業	文化產業	休閒產業類	5	1
28	社團法人-文化團體	其他-餐飲	餐飲業類	6	
29	職業工會-地區產業	文化產業	手工藝品類	4	
30	地區協會-社會服務	專業技能	勞務服務類	5	

編號	單位類別	發展面向	方案內容	補助人數	專案經理
31	地區協會-社會服務	專業技能	勞務服務類	4	
32	地區協會-地區產業	文化產業	休閒產業類	4	
33	地區協會-地區產業	農特產品	農產品類	2	1
34	合作社-地區產業	農特產品	農產品類	4	
35	地區協會-文化團體	文化產業	休閒產業類	2	
36	財團法人-地區產業	農特產品	手工藝品類	4	1
37	財團法人-地區產業	文化產業	休閒產業類	10	1
38	地區協會-地區產業	文化產業	手工藝品類	6	1
39	合作社-地區產業	農特產品	休閒產業類	2	
40	財團法人-身障團體	其他-環保	環保產品類	5	
41	財團法人-社會服務	其他-服飾	服飾業類	4	1
42	地區協會-文化團體	文化產業	休閒產業類	2	
43	財團法人-身障團體	農特產品	農產品類	2	1
44	合作社-地區產業	農特產品	農產品類	2	
45	社團法人-地區產業	農特產品	休閒產業類	3	1
46	社團法人-社會服務	其他-服務	勞務服務類	6	1
47	地區協會-地區產業	文化產業	手工藝品類	2	
48	地區協會-地區產業	文化產業	手工藝品類	3	1
49	同業公會-地區產業	農特產品	農產品類	4	1
50	地區協會-地區產業	文化產業	休閒產業類	5	1
51	地區協會-地區產業	文化產業	手工藝品類	4	1
52	社團法人-地區產業	文化產業	手工藝品類	5	1
53	社團法人-社會服務	專業技能	勞務服務類	7	1
54	地區協會-地區產業	農特產品	休閒產業類	3	
55	合作社-地區產業	農特產品	農產品類	2	
56	職業工會-社會服務	其他-文教	教育訓練類	4	
57	社團法人-地區產業	農特產品	休閒產業類	8	1
58	財團法人-身障團體	文化產業	休閒產業類	3	
59	地區協會-文化團體	文化產業	休閒產業類	5	1
60	地區協會-文化團體	文化產業	手工藝品類	4	

資料來源：內政部、勞委會、就業服務中心及諮詢輔導計畫等相關網站資訊、公告與出版品，各方案宣傳品等。

研究者整理製表。

附錄 4-2 行政院勞委會職訓局各區就業服務中心、服務站列表

就業服務中心	就業服務站
北基宜花區就業服務中心	板橋就業服務站、新店就業服務站、三重就業服務站、基隆就業服務站、羅東就業服務站、花蓮就業服務站、玉里就業服務站、金門就業服務站
桃竹苗區就業服務中心	中壢就業服務站、桃園就業服務站、竹北就業服務站 新竹就業服務站、苗栗就業服務站
中彰投區就業服務中心	台中就業服務站、豐原就業服務站、沙鹿就業服務站 彰化就業服務站、員林就業服務站、南投就業服務站
雲嘉南區就業服務中心	台南就業服務站、 <u>永康就業服務站</u> 、 <u>新營就業服務站</u> <u>嘉義就業服務站</u> 、 <u>朴子就業服務站</u> 、 <u>北港就業服務站</u> <u>斗六就業服務站</u>
高屏澎東區就業服務中心	鳳山就業服務站、岡山就業服務站、屏東就業服務站 潮州就業服務站、台東就業服務站、澎湖就業服務站

資料來源：行政院勞委會職訓局網站

研究者整理製表

附錄 4-3 各方案補助金額列表

(單位：萬元)

編號	人事費用	行政管理費	合計金額	編號	人事費用	行政管理費	合計金額
1	67.5	11.9	79.4	31	101.1	17.8	118.9
2	195.6	34.5	230.1	32	62.9	11.1	73.9
3	130.4	23.0	153.4	33	83.0	14.6	97.6
4	139.1	24.5	163.5	34	90.1	15.9	105.9
5	173.1	30.5	203.6	35	45.0	7.9	52.9
6	90.1	15.9	105.9	36	133.5	23.6	157.1
7	123.1	21.7	144.8	37	263.2	46.4	309.6
8	90.1	15.9	105.9	38	163.9	28.9	192.8
9	150.6	26.6	177.1	39	45.0	7.9	52.9
10	98.5	17.4	115.9	40	112.6	19.9	132.4
11	67.6	11.9	79.4	41	128.0	22.6	150.6
12	173.1	30.5	203.6	42	45.0	7.9	52.9
13	173.1	30.5	203.6	43	83.0	14.6	97.6
14	45.0	7.9	52.9	44	45.0	7.9	52.9
15	123.3	21.8	145.1	45	105.5	18.6	124.1
16	229.1	40.4	269.5	46	173.1	30.5	203.6
17	128.0	22.6	150.6	47	45.0	7.9	52.9
18	173.1	30.5	203.6	48	105.5	18.6	124.1
19	45.0	7.9	52.9	49	91.4	16.1	107.5
20	164.3	29.0	193.3	50	150.6	26.6	177.1
21	60.5	10.7	71.1	51	128.0	22.6	150.6
22	128.0	22.6	150.6	52	150.6	26.6	177.1
23	45.0	7.9	52.9	53	195.6	34.5	230.1
24	60.5	10.7	71.1	54	58.4	10.3	68.7
25	128.0	22.6	150.6	55	45.0	7.9	52.9
26	75.8	13.4	89.2	56	90.1	15.9	105.9
27	150.6	26.6	177.1	57	218.1	38.5	256.6
28	114.7	20.2	134.9	58	105.5	18.6	124.1
29	90.1	15.9	105.9	59	150.6	26.6	177.1
30	112.6	19.9	132.4	60	90.1	15.9	105.9

※ 進用人員平均每月補助薪資=日薪 800 元 × 22 天 + 勞健保費 1,600 元=19,200 元

※ 專案經理平均每月補助薪資=月薪 29,700 元+ 勞健保費 2,650 元=32,350 元

資料來源：內政部、勞委會、就業服務中心及諮詢輔導計畫等相關網站資訊、公告與出版品，各方案宣傳品等。

研究者整理製表。

附錄 4-4 各方案提案時之預期收支與盈餘金額 (單位：萬元)

編號	預期營收	預期支出	預期盈餘	編號	預期營收	預期支出	預期盈餘
1	87	56.5	30.5	31	123.2	99.4	23.8
2	234	154.2	79.8	32	104.6	69	35.6
3	509.3	89.9	419.4	33	242.1	192.1	50
4	260	216	44	34	186	143.9	42.1
5	107.5	61.5	46	35	78	47.6	30.4
6	129.6	105.6	24	36	250	186	64
7	60	24	36	37	189.2	150.7	38.5
8	67.5	39.8	27.7	38	123	60.2	62.8
9	127	76.2	50.8	39	140	95	45
10	384.1	336	48.1	40	300	181.1	118.9
11	61	25.5	35.5	41	284	230	54
12	180	135.1	44.9	42	227.8	189.4	38.4
13	337.2	243.6	93.6	43	61.5	17.5	44
14	204.8	143.7	61.1	44	240	216	24
15	223.2	184.8	38.4	45	248	187	61
16	794	744.2	49.8	46	302.4	241.9	60.5
17	81.6	54.4	27.2	47	54.8	26.8	28
18	663.6	567.6	96	48	83.9	53.1	30.8
19	468	407.4	60.6	49	619.5	567.5	52
20	388.8	349.9	38.9	50	149	111.5	37.5
21	72	24	48	51	205.5	162.2	43.3
22	321	244.5	76.5	52	125	89.5	35.5
23	141.3	74.3	67	53	260.2	218.3	41.9
24	45.8	8	37.8	54	63.5	28.8	34.7
25	120	60	60	55	215.5	162	53.5
26	234	210.6	16.4	56	125.2	95.8	29.4
27	124.6	93	31.6	57	248.4	166.1	82.3
28	558.2	527.9	30.3	58	119.7	71.6	48.1
29	36.4	26.4	10	59	115.7	63.7	52
30	347.8	277.9	69.9	60	87.6	62.6	25

資料來源：內政部、勞委會、就業服務中心及諮詢輔導計畫等相關網站資訊、公告與出版品，各方案宣傳品等。

研究者整理製表。

附錄 4-5 方案補助金額、實際營收、盈餘與支出 (單位：萬元)

編號	實際 營收	產銷 支出	年度 盈餘	編號	實際 營收	產銷 支出	年度 盈餘
1	106.1	75.4	30.7	31	415.9	388.7	27.3
2	237.5	86.8	150.8	32	85.4	57	28.4
3	1,177.9	849.2	328.7	33	156.8	112.7	44.1
4	416.8	364.4	52.4	34	239.9	209.2	30.7
5	125.3	14.7	37	35	72	51.9	20.2
6	34.4	28.5	5.9	36	197.3	179.9	17.5
7	66.4	65.3	1.1	37	213.9	169.8	44.1
8	53.7	28.4	25.3	38	136.7	52.3	84.4
9	289.3	232.4	57	39	185.7	145.2	36.5
10	328.2	288.2	40.1	40	805.1	551.4	253.7
11	62.2	46.4	15.9	41	285.2	225.7	59.4
12	282.5	21.1	170.1	42	313	271.5	41.5
13	348.6	254.2	94.4	43	97.9	63.9	34
14	132.9	79.4	53.5	44	195.2	175.6	19.6
15	201.9	172.6	20.3	45	250	172.6	77.5
16	516.3	469.1	47.3	46	677	625.6	51.4
17	37.6	26.3	11.4	47	50.2	16.3	34
18	938.4	789.1	149.4	48	73.4	22	51.4
19	833.5	743.7	89.9	49	425.9	397.1	28.9
20	685.1	635.1	50	50	196.4	152.5	43.9
21	25.9	18.2	7.8	51	224.8	187.3	37.6
22	291.4	199.3	92.1	52	222.3	167.2	55.1
23	198.8	105	93.8	53	268.5	238.5	30
24	21.4	5	16.4	54	43.8	12.5	31.3
25	307.9	256	51.9	55	237.3	196.2	41.1
26	313.6	286.3	27.3	56	179.4	101.6	77.8
27	179.4	138.6	40.8	57	86.3	62.3	24
28	517.1	483.6	33.5	58	302.9	264.2	38.8
29	1.5	0.8	0.8	59	84.1	47.7	36.4
30	422.8	363.7	59.2	60	123.5	90.3	33.2

※ 年度盈餘未扣除政府補助方案之人事及行管費用。

資料來源：內政部、勞委會、就業服務中心及諮詢輔導計畫等相關網站資訊、公告與出版品，各方案宣傳品等。

研究者整理製表。

附錄 4-6 補助人力職務類別

項目 編號	產品 類別	人員 類別	業務 行銷	營業 服務	產品 研發	餐飲 製送	產品 製作	導覽 解說	其他 相關	專案 經理
1	勞務服	弱勢就業		3						
2	環保產	身心障礙	2				3		2	1
3	環保產	身心障礙		2			2			1
4	勞務服	弱勢婦女	4							1
5	休閒產	弱勢就業	4	2						1
6	勞務服	弱勢婦女	4							
7	餐飲業	身心障礙	1	1		3				1
8	農產品	弱勢就業	1				3			
9	農產品	原住民	2			3				1
10	餐飲業	弱勢婦女	2			4				
11	手工藝	弱勢就業	1	1			1			
12	餐飲業	身心障礙				6				1
13	環保產	身心障礙	3				3			1
14	農產品	弱勢就業	2							
15	餐飲業	弱勢就業	1			4				1
16	農產品	原住民	2	8						1
17	農產品	弱勢就業	2	2						1
18	手工藝	身心障礙	2		1		2		1	1
19	農產品	弱勢就業			2					
20	勞務服	弱勢婦女	5							1
21	手工藝	原住民	1							1
22	餐飲業	弱勢婦女	2			2				1
23	手工藝	身心障礙					2			
24	手工藝	弱勢就業	1							1
25	農產品	弱勢就業	1				1		2	1
26	勞務服	弱勢婦女	3							
27	休閒產	弱勢就業					4		1	1
28	餐飲業	弱勢就業		3		3				
29	手工藝	弱勢就業	2				2			
30	勞務服	弱勢婦女		5						
31	勞務服	弱勢婦女	4							

項目 編號	產品 類別	人員 類別	業務 行銷	營業 服務	產品 研發	餐飲 製送	產品 製作	導覽 解說	其他 相關	專案 經理
32	休閒產	弱勢就業	4							
33	農產品	弱勢就業	1				1			1
34	農產品	弱勢就業	2				2			
35	休閒產	弱勢就業	1					1		
36	手工藝	弱勢就業			2		2			1
37	休閒產	弱勢就業	1			3	3		3	1
38	手工藝	弱勢就業	1		1		3	1		1
39	休閒產	弱勢就業	2							
40	環保產	弱勢婦女	1		2		2			
41	服飾業	弱勢婦女	2	1					1	1
42	休閒產	弱勢就業		1				1		
43	農產品	弱勢就業					2			1
44	農產品	弱勢就業	1	1						
45	休閒產	原住民	1	1					1	1
46	勞務服	弱勢婦女	6							1
47	手工藝	弱勢婦女	1					1		
48	手工藝	弱勢婦女					3			1
49	農產品	弱勢就業	2	2						1
50	休閒產	原住民		1		3		1		1
51	手工藝	弱勢婦女					4			1
52	手工藝	弱勢就業	1	3		1				1
53	勞務服	弱勢就業	5			2				1
54	休閒產	弱勢就業	1	2						
55	農產品	弱勢就業	2							
56	教育訓	弱勢就業		4						
57	休閒產	弱勢就業	2	1	2	3				1
58	休閒產	身心障礙			1		1		1	
59	休閒產	原住民		2				3		1
60	手工藝	弱勢就業	2				2			

資料來源：內政部、勞委會、就業服務中心及諮詢輔導計畫等相關網站資訊、公告與出版品，各方案宣傳品等。

研究者整理製表。

附錄 4-7 方案實際營收、費用與淨利

(單位：萬元)

編號	實際營收	補助經費	產銷費用	本期淨利	編號	實際營收	補助經費	產銷費用	本期淨利
1	106.1	79.4	75.4	-48.7	31	415.9	118.9	388.7	-91.7
2	237.5	230.1	86.8	-79.4	32	85.4	73.9	57	-45.5
3	1,177.90	153.4	849.2	175.3	33	156.8	97.6	112.7	-53.5
4	416.8	163.5	364.4	-111.1	34	239.9	105.9	209.2	-75.2
5	125.3	203.6	14.7	-93	35	72	52.9	51.9	-32.8
6	34.4	105.9	28.5	-100	36	197.3	157.1	179.9	-139.7
7	66.4	144.8	65.3	-143.7	37	213.9	309.6	169.8	-265.5
8	53.7	105.9	28.4	-80.6	38	136.7	192.8	52.3	-108.4
9	289.3	177.1	232.4	-120.2	39	185.7	52.9	145.2	-12.4
10	328.2	115.9	288.2	-75.9	40	805.1	132.4	551.4	121.3
11	62.2	79.4	46.4	-63.6	41	285.2	150.6	225.7	-91.1
12	282.5	203.6	21.1	57.8	42	313	52.9	271.5	-11.4
13	348.6	203.6	254.2	-109.2	43	97.9	97.6	63.9	-63.6
14	132.9	52.9	79.4	0.6	44	195.2	52.9	175.6	-33.3
15	201.9	145.1	172.6	-115.8	45	250	124.1	172.6	-46.7
16	516.3	269.5	469.1	-222.3	46	677	203.6	625.6	-152.2
17	37.6	150.6	26.3	-139.3	47	50.2	52.9	16.3	-19
18	938.4	203.6	789.1	-54.3	48	73.4	124.1	22	-72.7
19	833.5	52.9	743.7	36.9	49	425.9	107.5	397.1	-78.7
20	685.1	193.3	635.1	-143.3	50	196.4	177.1	152.5	-133.2
21	25.9	71.1	18.2	-63.4	51	224.8	150.6	187.3	-113.1
22	291.4	150.6	199.3	-58.5	52	222.3	177.1	167.2	-122
23	198.8	52.9	105	40.9	53	268.5	230.1	238.5	-200.1
24	21.4	71.1	5	-54.7	54	43.8	68.7	12.5	-37.4
25	307.9	150.6	256	-98.7	55	237.3	52.9	196.2	-11.8
26	313.6	89.2	286.3	-61.9	56	179.4	105.9	101.6	-28.1
27	179.4	177.1	138.6	-136.3	57	86.3	256.6	62.3	-232.6
28	517.1	134.9	483.6	-101.4	58	302.9	124.1	264.2	-85.4
29	1.5	105.9	0.8	-105.2	59	84.1	177.1	47.7	-140.7
30	422.8	132.4	363.7	-73.3	60	123.5	105.9	90.3	-72.7

※ 本期淨利=實際營收-補助經費(人事、行政管理費用)-產銷費用

資料來源：內政部、勞委會、就業服務中心及諮詢輔導計畫等相關網站資訊、公告與出版品，各方案宣傳品等。

研究者整理製表。

附錄 4-8 方案達成率及未達 80%原因

編號	預期營收	實際營收	達成率	未達成 80%原因
1	87	106.1	122%	
2	234	237.5	101%	
3	509.3	1,177.9	231%	
4	260	416.8	160%	
5	107.5	125.3	117%	
6	129.6	34.4	27%	經濟不景氣、城鄉差距
7	60	66.4	111%	
8	67.5	53.7	80%	
9	127	289.3	228%	
10	384.1	328.2	85%	
11	61	62.2	102%	
12	180	282.5	157%	
13	337.2	348.6	103%	
14	204.8	132.9	65%	行銷推廣不足
15	223.2	201.9	90%	
16	794	516.3	65%	經濟不景氣
17	81.6	37.6	46%	不符市場需求、設備不足
18	663.6	938.4	141%	
19	468	833.5	178%	
20	388.8	685.1	176%	
21	72	25.9	36%	價格偏高、存貨過多
22	321	291.4	91%	
23	141.3	198.8	141%	
24	45.8	21.4	47%	價格偏高、製程不符經濟效益
25	120	307.9	257%	
26	234	313.6	134%	
27	124.6	179.4	144%	
28	558.2	517.1	93%	
29	36.4	1.5	4%	產品尚在研發中、行銷推廣不足
30	347.8	422.8	122%	

編號	預期營收	實際營收	達成率	未達成 80%原因
31	123.2	415.9	338%	
32	104.6	85.4	82%	
33	242.1	156.8	65%	計畫執行期程較短
34	186	239.9	129%	
35	78	72	92%	
36	250	197.3	79%	人事成本增加
37	189.2	213.9	113%	
38	123	136.7	111%	
39	140	185.7	133%	
40	300	805.1	268%	
41	284	285.2	100%	
42	227.8	313	137%	
43	61.5	97.9	159%	
44	240	195.2	81%	
45	248	250	101%	
46	302.4	677	224%	
47	54.8	50.2	92%	
48	83.9	73.4	87%	
49	619.5	425.9	69%	經濟不景氣
50	149	196.4	132%	
51	205.5	224.8	109%	
52	125	222.3	178%	
53	260.2	268.5	103%	
54	63.5	43.8	69%	產品不具市場競爭力
55	215.5	237.3	110%	
56	125.2	179.4	143%	
57	248.4	86.3	35%	原料上漲
58	119.7	302.9	253%	
59	115.7	84.1	73%	經濟不景氣
60	87.6	123.5	141%	

資料來源：內政部、勞委會、就業服務中心及諮詢輔導計畫等相關網站資訊、公告與出版品，各方案宣傳品等。

研究者整理製表。

附錄 4-9 方案每季成果報告表

【經濟型】多元就業開發方案○年度第○期執行成果報告表

用人單位名稱：								
計畫名稱：								
計畫起迄期間：				本期填報成果報告執行期間：				
計畫內容		核定計畫書所載明之工作項目與主要工作內容						
核定補助總額				核定進用人數				
本期已執行之補助金額				本期核定補助人數進用狀況		本季人員進用人數、異動狀況與原因統計。		
實施情況	1. 目前人員之實際工作配置地、責任範圍、執行情況。							
	2. 實際督導方式與督導相關記錄。(含督導人員姓名及職稱)							
成果效益	1. 進用人員之職前教育訓練記錄、後續在職訓練計畫與相關轉介或輔導就業之具體措施。							
	2. 配置專案經理人之計畫，應填寫專案經理人之工作績效。							
3. 個別工作項目成果效益量化指標 (請填入累計至本期之數字及資料)								
核定計畫工作項目	成果效益量化區分	預期績效			實際執行情形		「累計至本期」實際執行情形占預期績效百分比(C)	實際執行情形未達到預期績效80%請說明原因(D)
		總目標	本期	累計至本期(第○期至第○期)(A)	本期	累計至本期(第○期至第○期)(B)		
	產量(服務量)							(產量、銷售《服務》量、銷售金額金額任一項未達80%均須說明)
	銷售量							
	銷售金額							
	產量(服務量)							
	銷售量							
	銷售金額							
4. 總成果效益量化指標 (請填入累計至本期之數字及資料)								
總財務狀況	預期績效			實際執行情形		「累計至本期」實際執行情形占預期績效百分比(G)	實際執行情形未達到預期績效80%請說明原因(H)	
	總目標	本期	累計至本期(第○期至第○期)(E)	本期	累計至本期(第○期至第○期)(F)			
收入								
支出								
盈餘								

說明：1.請按各核定工作項目(如產量/服務量/收益之數字)填入總額，並應簡要說明，本表每3個月為一期填報一次，併同核銷單據及計畫執行期間專戶存摺影本送公立就業服務機構後彙送本會職業訓練局。

2.本表C=B÷A，以百分比(%)表示，未達80%者請填D項說明。(第4.總成果效益量化指標比照辦理)

3.本表必填，不敷使用時，可以附件方式表達。

經辦人： 計畫管理： 監事： 理事長(單位主管)：