

2017

—Vol.4—



社團法人中華組織發展協會

Chinese Organizational Development Association

攜手公益 創新合作

社團法人中華組織發展協會

Chinese Organizational Development Association

簡介

緣起

中華組織發展協會是由一群跨越臺灣海峽兩岸社會中之企業、非營利組織、公部門、社會工作、與學術研究機構等實務工作者與學者共同於 2010 年 5 月正式成立的組織。

宗旨

促進各類組織之現代化、理性化、永續化及精緻化之發展，並善盡社會責任與發揮公益精神。

核心價值

攜手公益，創新合作。

目標

希望結合各界不同的專業與資源，協助與促進各類組織間的合作與發展。

任務

- 一、辦理國內外各類組織之績效評鑑與業務診斷。
- 二、辦理國內外各類組織之組織發展與業務調整之業務。
- 三、促進兩岸間非營利組織之互相訪問與經驗交流之活動。
- 四、辦理國內外各類組織之教育訓練與人才培訓之業務。
- 五、進行國內外各類組織之研究發展與成果出版之工作。

發展方向

- 一、組織發展與合作平臺。
- 二、NPO 與企業合作平臺。
- 三、兩岸 NPO 的發展平臺。
- 四、NPO 組織個別化陪伴與發展。

工作

- 一、公益發展與合作
- 二、組織發展與合作
- 三、NPO 組織發展
- 四、創新發展與合作
- 五、青年公益的發展



社團法人中華組織發展協會

理監事名單

第二屆理監事名單

(2013.05.22-2016.05.22)

理事長	王秉鈞
	副教授/元智大學資訊管理學系
常務	金世朋
理事	所長/正誠聯合會計師事務所
常務	鄭勝分
理事	助理教授/臺灣師範大學社會教育學系
理事	曲慶浩
	董事/耕莘文教基金會
理事	莊文忠
	副教授/世新大學行政管理學系
理事	李志強
	創辦人、監事/光原社會企業股份有限公司
理事	陳曉明
	專案經理/行動力組織學習中心
理事	劉祥孚
	理事/大自然推廣教育協會
理事	林銘遠
	總經理/守護天使管理顧問股份有限公司
理事	施欣錦
	執行長/介惠社會福利慈善基金會
理事	林彩媚
	副執行長/中國青年和平團
常務	羅德城
監事	副秘書長/中華財政學會
監事	邱耀漢
	高級專案經理/益群創意股份有限公司
監事	溫景財
	助理教授/金門大學運動與休閒學系

第三屆理監事名單

(2016.05.22-2019.05.22)

理事長	鄭勝分
	副教授/臺灣師範大學社會教育學系
常務	王秉鈞
理事	副教授/元智大學資訊管理學系
常務	金世朋
理事	所長/正誠聯合會計師事務所
理事	曲慶浩
	董事/財團法人耕莘文教基金會
理事	莊文忠
	教授/世新大學行政管理學系
理事	李志強
	創辦人/光原社會企業股份有限公司
理事	陳曉明
	專案經理/行動力組織學習中心
理事	劉祥孚
	常務理事/社團法人大自然推廣教育協會
理事	林銘遠
	總經理/守護天使管理顧問股份有限公司
理事	林彩媚
	副執行長/財團法人十大傑出青年基金會
理事	方瓊瑤
	顧問/財團法人白鷺鷥文教基金會
常務	郭振雄
監事	教授/臺北大學會計學系
監事	羅德城
	兼任助理教授/政治大學財政學系
監事	邱耀漢
	高級專案經理/益群創意股份有限公司

目錄

理事長的話——創會理事長的話-----	01
理事長的話——現任理事長的話-----	03
總編輯的話-----	05
年度專題——組織發展與創新-----	08
非營利組織使命與責信-張 紉副教授-----	09
非營利組織與社會創新-王秉鈞副教授-----	17
創新-以新的選擇回應未來-李志強理事-----	24
成果花絮-----	30
公益發展與合作-----	31
組織發展與合作-----	32
NPO 組織發展-----	33
創新發展與合作-----	39
青年公益的發展-----	40
分享專區-----	31
香港社企民間高峰會 2016 暨第四屆亞洲社企國際 會議參與心得分享-----	42
台灣兒童保護機構參訪交流心得-----	47
社會組織管理與社區發展交流培訓學習總結-----	55
兩岸 NPO 公益交流參訪活動心得-----	58
初夏的芬芳-社區營造之旅-----	61
財務報告-----	81
捐款徵信-----	83

社團法人中華組織發展協會

Chinese Organizational Development Association

年刊

期 別：第四期

2017 年 7 月

發行人：鄭勝分

總編輯：莊文忠

編輯群：吳佳霖、昌建宇

美術設計：昌建宇

捐款方式

郵政劃撥

戶 名：

社團法人中華組織發展協會

劃撥帳號：50236428

銀行捐款

戶 名：

社團法人中華組織發展協會

匯款銀行：

上海銀行文山分行(0110668)

帳 號：66102-00000-2257

會 址：

11678 臺北市文山區羅斯福路
五段 222 號 2 樓

統一編號：26258877

網 址：<http://www.coda.org.tw/>

電 話：+886-2-2933-4527

傳 真：+886-2-2934-3433

E-mail：coda0522@gmail.com

Facebook：中華組織發展協會

<https://www.facebook.com/coda0522>

創會理事長的話

中華組織發展協會已經成立六年多了，回想當年在我家社區花園中的籌備會議的筆路藍縷，實在難以想像今天協



會在兩岸之間初響的名聲與成果！這個協會當初的成立是個偶然，但今日在兩岸交流的工作上卻是一個不可忽視的必然。在此六年中，協會成員的腳步踏遍了中國大江南北，結識了不少社會組織中的英雄好漢與淑慧美女，更與這些致力於兩岸社會公義與鄉民福利的工作的組織與幹部們成為莫逆的同志好友。

從協會初始的交流工作開始，見各地的民間組織開始冒出頭來，許多幹部不辭辛勞地幹活。那時社會資源不足，人們亦對非營利組織抱持半信半疑態度，各地的工作都很辛苦，但是成員們多是以美好的願景與未來的希望自我鼓勵，一步一步地走出自己的模式與風格。

直到近年社會企業與社會創新成為新的思潮，政府的資金與關心逐漸投入，形成了沛然莫之能禦的社會潮流。非營利組織與社會企業成為人人有興趣的行業。然而，在滾滾社企洪流中仍有許多打著非營利旗號的組織，卻做著與公益與社會福利毫不相關的行業。最終的利潤與收益也不知流向何處，這樣的事值得注意與警惕。

我有幸擔任本協會的首任理事長，並連任一任，對於這份好友加在身上的責任有非常的感情與感激。畢竟非營利組織管理或社會企業並非在我原先的生涯規劃之中，在黃秉德、江明修、顧忠華、陳惠馨等幾位政治大學知名教授的邀請與提攜中誤打誤撞地投入二十多年的青春。雖沒有太多研究發表，但有一些碩士論文的研究，與國際社企聯盟的聯席會議的發言，以及國內非營利組織負責人的結識，也不虛此行！許多人已成為一生的好友，是無論走到那裡都不能忘懷的知心，如曲慶浩、金世朋、羅德城、劉祥孚、鄭勝分、許世雨、黃德舜、莊文忠、陳曉明、蔡登進等。當然協會常任的祕書長吳佳霖是不可或缺的核心人物，協會的經營模式與資源匯集與分散也可見她的細心規劃與運籌帷幄。

由於社會改革的漫長，社會的正義與福利的制度仍未令滿意，因此本協會的使命仍待同志們共同努力！希望能夠在可見的未來見到協會的宗旨與願景得社會普遍的認同，讓海峽兩岸三地的社會組織發展資源充沛，人才興盛，工作圓滿。由此可見新任理事長鄭勝分的責任艱鉅，也祝福他有十方的助力以成功非凡！

王秉鈞

March 17, 2017

現任理事長的話

我很喜歡看中國歷史朝代興衰典籍，歷史經驗顯示，大抵來說新興王朝創建後難免走入瓶頸期，即後繼位者文治武功成就難以超越前人，易漸趨敗亡，然若可以平安渡過，則將有機會穩定成長。回顧我們協會初創期在王秉鈞老師帶領下，既有學術高度，又落地於凡塵，建立了協會的品牌價值，使得身為第三屆理事長的我，接下這份職務之際深感榮幸與責任。學術研究最喜歡說要站在巨人的肩膀上，雖然我有懼高症，但有幸協會是個沈穩的巨人，支撐著每一位後繼者，故站在巨人的肩膀並非苦差事。



其實，我們協會成員間關係較像圓桌武士，在共同理念下實踐我們的目標，我們希望打造一個共好的社會，這個理念超越國土疆界，也超越意識形態。如同王理事長所言，社會改革是漫漫長路，需要更多的耐心與毅力。改變人心雖然不易，但社會價值的漸進改善，量變終將產生質變，這也是眾多社會組織，在不友善環境下依然能夠堅持與蛻變的理由。

這幾年走過大陸許多地方，認識並結交各界好朋友，同時也覺察出大環境中隱隱微妙的變化，我一直覺得人的變化，會逐步改變組織

的文化。而兩岸三地的交流，不僅是一種相互學習，也是相互包容的過程。協會成員願意提供寶貴經驗，但任何組織不該期待別人的慈悲，我們堅持知識學習與分享絕非無償，社會組織必須證明自己願意付出對價。

我們不是聯誼性質的俱樂部，也沒有神格化的大老，有的只是一群願意默默相互支持的伙伴。未來依舊需要大家的支持，尋夢踏實我們的目標，讓社會組織成為社會共好的基石，而我們協會則將永遠是社會組織的好伙伴。

鄭勝分 謹誌

2017/7/13

總編輯的話

雖然組織的型態依其目的與所有權的不同可以分為政府、企業及非營利三個部門，不過，由近幾年的發展趨勢可以看到，這三個部門的界線愈來



愈模糊，如公共管理學派主張政府部門應向企業學習管理技巧，以提升效率和效能；私人企業被要求應善盡社會責任，在追求獲利的同時亦應關注環境生態的永續；非營利組織則追求經濟上的自給自足，減少對政府補助和社會捐款的依賴。因此，非營利組織如何自我定位，在政府與企業的夾縫中尋求生機，是值得管理者深思的課題。

再者，就非營利部門內部環境而言，組織之間的競爭也愈來愈激烈，相同的族群可能同時有好幾個團體提供服務，因之，組織如何脫穎而出，「創新」可說是重要的元素，這也是本年刊的主題。換句話說，創新是組織避免陷入競爭紅海的策略，也是維持組織永續發展的利基。創新雖無規則可言，但有二點是確定的：一是，創新的源頭來自於保持思想的開放性，一個因循苟且、安於現狀的組織，可說是創新的絕緣體；二是，創新來自專業與經驗的累積，雖然有不少的創新是來自

於「無中生有」，但更多的創新是來自「有中求變」，亦即從組織現有的服務流程中尋求精進與變革。

本期很榮幸邀請張紉教授、王秉鈞教授、李志強理事，以非營利組織的責信、創新為題撰文與伙伴們分享。無論是非營利組織或社會企業，在面對未來、追求創新的同時，更不應棄「責信」於不顧，否則，終將失去社會大眾的認同。張教授在其文中對責信的內涵和類型有非常清晰的界定，由於非營利組織的利害關係人相當多元，「向誰負責」和「如何負責」成了眾所討論的焦點，也發展出各種的責信模式。不過，張教授進一步指出，在財務、治理、績效、使命這四種責信中，使命責信是最抽象但也是最重要一個，是組織對外和對內溝通的核心，也是非營利組織未來努力實踐的方向。而王教授在文中點出了，雖然愈來愈多的人對非營利組織的運作有所瞭解，近來也有不少人對社會企業的發展充滿期待，然而，在其偉大與崇高的使命之下，又有多少人願意跳進去，將其當作一生的志業來經營呢？王教授直言，非營利組織不是只靠使命感和滿腔熱情就足以成事，還需要具備創業的精神。尤其是，社會企業必須同時兼顧社會目的和經濟利益，創業的困難度更勝於企業，使命漂移或關門大吉也就屢見不鮮了。社會企業未來的契機在哪裡？你（妳）的想像是否和王教授所期待的不同？

創新離我們很遠嗎？事實不然，李理事用我們生活周遭的兩個案

例說明了，當我們面對不確定的未來時，若能重新思索「我們從何而來？」、「我們是誰？」、「我們將往哪裡去？」這三個問題，或許創新的想法就會蹦出來了。此外，李理事也強調，能夠回應社會需求的創新才能獲得當地居民的共鳴和支持，這種透過集體參與所激發出來的創造力，更能滲入人心、穿透社區，找到一條有共識的路。

歲月匆匆，一轉眼又是一個年頭過去了，協會過去六年在首任理事長王秉鈞教授的帶領下，一點一滴地耕耘，已為組織立下厚實的基礎，並順利將棒子交給新任理事長鄭勝分教授，由他引領著協會繼續向前走。我們從「成果花絮」可以看到，協會過去這一年在公益發展與合作、組織發展與合作、非營利組織發展、創新發展與合作等方面，有延續也有新創的活動，組織的社會影響力有增無減，參與相關活動的伙伴在「分享園地」的感想，就是最好的見證，也是協會繼續堅持理念和做法的動力。

總編輯

莊文忠 2017/07

年度專題——組織發展與創新

張 紉- 非營利組織使命與責信

王秉鈞- 非營利組織與社會創新

李志強- 創新-以新的選擇回應未來



非營利組織使命與責信¹

張紉 國立臺北大學社會工作學系副教授

壹、責信的內涵

責信，是一種得到社會信任的狀態。當非營利組織成長發展時，必須滿足各方要求的責信。根據 Ebrahim and Weisband (2007) 的定義，責信有四種核心特性：（一）透明性(Transparency)：是指提供公開必要的資訊，讓社會大眾可以監督；（二）可以說明性(Justification)：是指當社會大眾有疑問時，有正當理由，可以說明解釋；（三）符合規定性(Compliance)：有一個監督評估流程，確認組織運作的正確性；（四）制裁性(Sanctions)：當上述三種特性不足時，有方法可以強制制裁。

¹本文內容引自 Ebrahim, A. (2010) The many faces of nonprofit accountability. In David O. Renz (Eds.) the Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management (3rd Edition, 2010).及 Christensen, R. A. & Ebrahim, A. (2006). How does accountability affect mission? The case of a nonprofit serving immigrants and refugees. Nonprofit Management and Leadership, 17(2), 195-209

除了這四個特性，責信有分外部責信(external accountability)及內部責信(internal accountability)。外部責信是指組織符合某種社會所設定的標準行為，內部責信則是指組織從使命出發，自己覺得有責任需要完成某些任務。上述四種特性其實某種程度反應的是外部責信的期待與要求，過去我們強調非營利組織要能回應社會問題快速變化、發揮最少的成本資源、提出有績效的方案、做出有成效的成果。在這種壓力下，非營利組織疲於奔命，只為了得到社會的信任與認可，忽略了自己內部責信的工作。非營利組織到底需要對誰負責？非營利組織需要負責什麼事？如何排出優先順序？領導人又該如何做？使命如何形塑內部責信？這樣做的好處是什麼？本文將逐一說明。

責信是一種複雜的概念，有多層面貌。它涉及了與不同的人之間的不同層次關係。非營利組織面對的是多重的利益相關人(multiple stakeholders)，因此在責信上有不同層次的責信關係。理論上分為向上責信(upwards)、向下責信(downwards)、內部責信(internally to their mission) (Najam, 1996)。向上責信指的是對於捐款人、創辦人、資源提供者、政府機關、顧客、社會大眾等相關人的責信，一般強調的是必須對於資源捐款使用的說明責信。向下責信則是指對於直接接受服務的案主或是間接受到影響的社群、社區或社會問題，

通常泛指的是說明服務方案所影響的人、範圍以及受影響的程度，說明責信則是包括該服務方案的實施及成效。內部責信則是指非營利組織在內部對於其使命與員工的責任，員工包括正職、兼職、志工、理監事會成員以及其他社區合作夥伴，責信則是讓相關的內部員工能確實理解組織使命，進而展現出符合使命的行為。

非營利組織需要在下列四件事情上盡到責信責任：財務、治理、績效、使命。其中，財務責信是最多人討論的焦點，也是目前整體社會關注非營利組織營運績效的焦點。治理責信則放在理監事會的義務、責任、角色及領導功能，美國在發生了幾次非營利組織的醜聞後，開始增加非營利組織理監事義務及責任的關注，但是台灣非營利組織在這個範圍的責信，還沒有得到普遍的討論。績效責信則在非營利組織數量增加，但資源緊縮的推波助瀾下，造成非營利組織爭相以方案成效，來展現其績效責信，但是這個責信範圍卻落入技術層次的討論，而非方案是否連結、回應到第四個層面——使命責信。使命責信是最抽象，但是也最重要，非營利組織領導者（或是理監事會）如何連結其運作績效至組織使命，如何呈現其使命責信，就成為責信工作的挑戰之處。整體而言，台灣在四個非營利組織責信範圍，除了財務責信，有數個個案引發社會大眾討論之外，其他三個範圍都尚未引起社會大眾的重視。

貳、使命責信的做法

根據 Ebrahim (2010) 的分類，非營利組織呈現責信的工具或是過程方法有五種，包括：公開報表及報告(disclosure statements and reports)、評鑑或績效評估(evaluation and performance assessment)、自我管理(self regulation)、參與(participation)、適應性學習(adaptive learning)，其中與使命責信最有關係的是適應性學習。適應性學習是指非營利組織創造例行性機會，進行關鍵性省思及分析，以便能朝向使命前進。

適應性學習作為責信工具，著重強調的是內部組織使命，而非對於資源提供者的責信。實際做法則是透過新員工的新生訓練、員工會議、員工之間非正式開放溝通、員工自評機制、意見箱、員工、志工離職會談、辦公室空間設計…等。這些手法提供的是一種支持學習的環境，員工給予機會進行反思以及提供表達不同意見的安全心理空間。此外，非營利組織也需要給員工實驗、分析的機會以及分享資訊的論壇及能力建構的學習。這些是一般原則，非營利組織需要個別化設計，在這些手法下，檢視組織使命，連結這些過程方法，讓員工能真正認識組織使命。

叁、使命責信的優點

非營利組織追求使命責信，有下列優點：

1. 建立社會對於組織的責信：使命是非營利組織存在的理由，是組織說服社會大眾，使大眾相信的說詞。因此組織致力於使命責信的陳述，有機會展現使命責信的進展狀況，取得社會大眾認同，提高社會責信。
2. 提升員工的認同程度：非營利組織的員工都是認同組織使命而來的，由於非營利組織仰賴人們共同認同某種信念聚集而來，因此組織若積極從事使命責信的經營，組織內的廣義員工，包括正、兼職員工、志工、理監事及相關互動的社區其他組織，對於組織使命認同程度提升，有利於組織其他工作的推動。
3. 讓員工相信組織的誠信：當組織將時間精力放在發展使命責信時，員工相對會檢視組織手法是否只是澎風或是腳踏實地。員工是最能體會、清楚看到組織使命被實踐程度的一群夥伴，俗話說「如人飲水、冷暖自知」，當員工在內部相信組織致力於使命責信的實踐時，他們也會被帶動起來，願意為了組織使命去推動改變世界。他們同時是口碑傳播的一群，成為組織責信的代言者，會帶給組織正向的影響。

4. 吸引外部責信相關人：非營利組織如果將使命作為經營焦點，則財務、理監事、績效等責信均能以使命為核心，因此對於外部環境的責信相關人，看到的不僅僅是非營利組織的經營運作績效，而是組織實踐使命的形象，也能逐步清楚組織使命是如何被實踐(how)、進展狀況(progress)、以及組織所致力解決的問題，被解決的程度如何，還有未來發展及所需的資源。這些狀態都能清楚的被外界看見時，組織的責信愈能達到透明公開程度，則愈能吸引外部環境相關人。
5. 引導組織發展方向及策略：組織使命一直以來被視為是引導組織發展方向的核心，非營利組織每隔幾年必須要做的中長期策略規劃，也以使命作為基本的要素。因此非營利組織在使命的責信責任上，是無法坐視不管的。當組織可以找出強化使命責信的方法，則可以引導組織策略規劃發展方向。

肆、結論

當論及非營利組織使命與責信議題時，有下列幾個觀察及建議：

1. 目前整體社會對於非營利的責信要求多著重在財務責信，對於理監事責信、績效責信以及最重要的使命責信，則尚未真正落實重視的程度。
2. 非營利組織在實務上非常強調向上責信，向上責信被認為是非營利組織「正式的」、「必須要做的」責信(held accountable)，但是組織並未重視內部責信或向下責信。通常內部責信或是向下責信則是一種「感受的責任」(felt responsibility) (Ebrahim, 2010)。向上責信要能達成需要有強烈的內部責信支持。因此非營利組織在重視向上責信的同時，如何顧及內部或向下責信的實踐，則考驗著組織的領導人（或機制）。
3. 非營利組織對於向上責信通常有正式機制來完成，但是內部責信或向下責信則缺乏正式機制來完成。因此實務上常常發生組織違反使命而不自覺的案例[†]，所以非營利組織在實務上要思考如何發展具體的強化內部責信手法。本文建議的員工會議及反思，提供一個起始的做法。

[†] 2017-3-3某立委協同數位社福機構負責人召開「社福團體特性與勞基法的衝突與解套記者會」。記者會逐字稿詳見 <http://npost.tw/archives/32370>

4. 目前非營利組織理論與實務，對於非營利組織的使命，僅停留在建議發展出好的陳述，對於如何管理使命，達成責信，還沒有任何論述發展出來，但是將組織使命與非營利管理分開，或是在非營利組織責信範圍提及使命責信概念，卻沒有任何具體方法，應該是非營利組織在理論及實務未來發展上要面臨的挑戰。

非營利組織與社會創新

王秉鈞 元智大學資訊管理學系副教授

一、從社會新鮮人找工作談起

從神話般的期待與超能派的對待，使得非營利組織與社會企業在學術與政府界的角色有過度膨脹的現象。若是從實際生活上一般年輕人就業選擇來看，非營利組織的工作仍然遠遠落在企業與政府之後。甚至寧可賦閒在家也不考慮到非營利組織工作。2016 年一位我指導的碩士班畢業生服役歸來，向我表示雖然他是資訊管理背景，本應朝企業資訊管理部門申請工作，但是他對人力資源管理有興趣，希望朝人資的方向尋找。我於是介紹他到一個非營利組織去試試，我跟他說基本上這工作與人力資源管理的工作很像，從教育訓練、薪資管理、人才選拔、退休撫卹等都有。他可以在這裡訓練養成，有機會再進入企業界。他應徵且獲得工作邀請，但是他仍然決定要暫緩先等等看其他商業公司的機會。於是他在家中等了半年，投了上百個履歷表，參加許多次面試，最後都是謝謝關心、以後再見。他甚至等到自信心都沒了，也心煩家人的好意詢問。他後來與我聯絡時便懷疑地說，是否仍應執著於人資？還是應該現務實些，以資管為主要訴求？我便回答他說，要有耐心，畢竟公司內人資的職缺比較少，而他主修又非人資，

在與主修人資的競爭者同時爭取人資工作時當然比較辛苦。但是，仍要保持積極的心態，在爭取工作時要強調他的資管專業可以用於人資作業，使其更有效率。萬一仍沒有機會的話，可以考慮從資管工作先進入公司，再尋機會轉調至人資部份，以實現其願望。再過一陣子他興奮地寫電郵給我說他如願地找到人資工作，在一家銀行人資部門，他們且要他負責人資的資訊系統。

這個現實的故事告訴我們非營利組織的工作，甚或社會企業的工作，並非如一般社會上的宣傳形象那樣神奇與夢幻。而是，需要有更多的使命感與價值認同才能從事的工作。幾年前，政大社科院長江明修教授與我一同去見一位科技業的大老，希望爭取他的支持出資協助第三部門發展協會的成立與運作。在我們慷慨陳述協會的理想、使命、與願景之後，他笑著說你們中哪一位會跳出來全職做這份工作呢？這樣投資才有意義，否則再多的語言與描述，只是憑空畫餅，無法充飢的。這樣的挑戰的確把我倆將了軍，愣在當場不知如何回應。要是各位，會如何回應呢？這個挑戰說出了非營利組織與社會企業面臨創始的困境，那就是創業的決心與勇氣。

二、還原社會企業的原始面貌

一般人對非營利組織與社會企業常有如下看法：

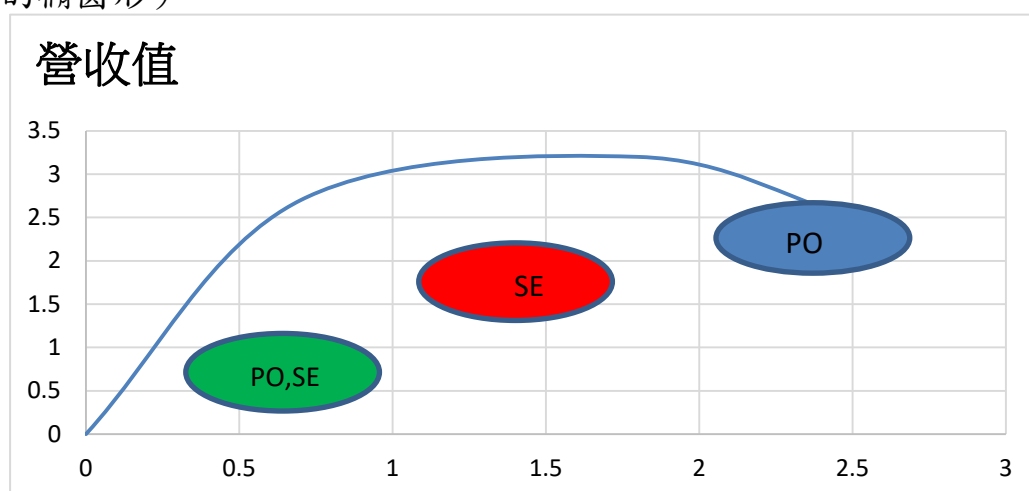
「當市場與政府相繼失靈後，扮演第三部門的非營利組織，以其

靈活的組織型態、豐沛的志工人力、眾志成城的信念凝聚，儼然已成為近代社會解決公共問題的主要依賴。隨著第三部門的快速發展，部分非營利組織開始擷取私部門的優點，轉而朝向社會企業發展；近年來，全球各國不約而同都有年輕人以其創意、勇氣和熱情，以解決社會問題為職志，運用企業經營手法，點燃社會創新的新一波火花。在臺灣，文化、農業、老人照顧等領域都已逐漸發現社會創新投入的蹤影，就連政府部門，也開始思考如何介接社會創新的力量來協助公部門解決社會的棘手問題。」（台灣公共行政與公共事務系所聯合會，2016）

由這段文字中可以看出社會企業在一般人，甚至學術界中負擔多少的期望。然而，我想指出的，事實並非如此，社會企業與一般新創的企業並沒有特別的不同。它們同樣是針對社會中的出現的需求，試圖以創新的方法做出有效的回應，而以市場對創新的方法的接受程度反映其是否成功。唯一的差別在社會企業除了經濟利益外，更多強調一層社會利益。由此看來，社會企業會比一般企業創業容易嗎？社會企業更適合社會弱勢團體從事嗎？社會企業更適合小規模的企業運作嗎？針對上述問題，我的答案與一般人的回答完全不同，都是否定的。

其次，我認為所有新創企業都具備社會企業的特質，在新創階段，創業理念是非常重要的，創業者不計成本與時間地瘋狂投入資源以期

企業能夠成功。那時企業家的理念與心中價值是企業成敗的重要條件。所有參與者也都暫時不計個人利益，只希望眾人的期望能夠實現。這在非營利組織與營利組織中幾乎沒有不同。蘋果電腦與微軟均起於家中的車庫，而臉書也是幾位創始人擠在北加州的一個鄉間寓所中沒日沒夜的工作，只為那胸中燃燒的創業火焰不斷地焚燒青春的資材。同樣的，台灣的光原社會企業當初為了阿里山上的鄒族的農作與生計，同樣的不計個人工作與房產抵押，只為實現當初的理想與重建原鄉的價值。兩種企業甚難判斷有何不同，只有在營運一段時間後，前者資本家的財富分配與耀眼的成就；對比後者社會企業家的關懷與分享的博愛精神。以下圖來看，所有新創企業在成立之初，可以說都是社會企業（像圖中左下角綠色的橢圓形），只有到後期一般企業中社會性逐漸退出，而剩下只有完全營利的經濟組織（像圖中右上角藍色的橢圓形）。而社會企業則是仍然保有當初雙重目的的組織（像圖中間紅色的橢圓形）。



然而，社會企業是否真如一般人所說能解決目前企業與政府，甚至是非營利組織所無法解決的問題呢？可能未必，畢竟社會企業不是萬靈丹，可以解決一切疑難雜症。但是，社會企業至少回應了目前資本主義社會中一個日益嚴重的分配不均的現象。尤其是在科技極端進步的現在，機器人與自動化的發展，使得人類社會中階級垂直流動的可能性大幅降低。社會分配正義不再能透過教育的普及與個人的奮鬥而達成時，社會企業的運作模式反而是其中的一個解決之道。

「只是，公部門人員是否瞭解非營利組織或社會企業的特質？是否瞭解這群充滿為社會付出的志願工作者的需求？非營利組織或社會企業的工作者是否熟悉政府的相關法規？是否瞭解政府運作中的限制？面對必須以企業形式登記的社會創新業者，政府部門要以什麼樣的模式和心態與其合作？協力的雙方是否都已準備好以嶄新的型態相互合作？這些都將是政府部門面臨當前非營利組織和社會企業蓬勃發展現況，所需思考的新穎挑戰。」（台灣公共行政與公共事務系所聯合會，2016）

三、一個奢侈的夢

我認為目前發展社會企業如火如荼，但是多集中在年輕人、偏鄉、文創、弱勢、與社區部份。但是，這些的發展仍屬初階，誰知道他們未來的發展會有什麼樣的樣態。尤其是以初創企業的生命發展曲線而言，百分之九十五以上的企業會在成立初期倒閉，這是不變的真理鐵律（Freeman, etal, 1983）。因此，為了提高社會企業的成功率，使得我國能夠提早進入理想社會的境界，我認為應努力說服現在社會中的大型企業如國泰集團、富邦集團、鴻海集團、台積電等公司帶頭變身為社會企業。以這些企業的能力若努力做好社會企業的雙重目標的話，台灣成為祥和社會的理想社會。

想想若國泰、富邦集團以實現社會個人財富立足點的平等為企業目標，將其集團企業盈餘的一部份投入社會貧窮階層的年輕世代的教育與生活費用。台積電與鴻海集團將其盈餘用於改善中小學教育經費，縮短城鄉以及貧富差距，讓每一位台灣的居民可以享受完免費與高水準的學習環境——具備雙語、音樂與藝術、科學特教的基本條件。

遠雄與鄉林建設集團則以其集團企業的建設盈餘做為建設社會住宅的基金，滿足社會新鮮人及一般人的居住需求。以這些建設公司的專業去追求居住正義，遠比政府編列不適宜與現實脫節的政策來得有用。其他如遠東與台南紡織從事衣著的革新、統一與金車企業從事

食品與養生的事業、長庚及各地的醫療機構的盈餘則用於健康、養生、與老年照顧的福利。

這樣的畫面豈不是烏托邦實現人間？而人間在步入二十一世紀面對環境改變、基因改造、與資訊技術人工智慧的衝擊下，一個積極且公平共享的美麗願景，實在值得所有人的努力與追求。

參考文獻：

1. 台灣公共行政與公共事務系所聯合會，2016 年會，子題四：非營利組織與社會創新之引言。
http://pa.ntpu.edu.tw/index.php/ch/research/research_more/252
2. Freeman, John, Glenn R. Carroll and Michael T. Hannan, "The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates" *American Sociological Review*. Vol. 48, No. 5 (Oct., 1983), pp. 692-710

創新——以新的選擇回應未來

李志強 中華組織發展協會理事

1897年，貧病交迫的高更用盡一切的心力完成了一幅油畫，當他看著自己的作品時，他明白這幅畫作回應著他一生的困惑，因此把畫作定名為「我們從何而來？我們是誰？我們將往哪裡去？」。他企圖把這幅當成自己的墓誌銘，同時也替世人的迷惘留下深刻的反思。

隨著世界不斷地發展，社會與生態環境快速變遷，組織也面臨了全新的挑戰。第一代的 iPhone 智能手機 2007 年面世至今不過十年，行動通訊已經大幅改變人類的日常生活。隨著人口老化和少子化的衝擊，極限氣候的步步進逼，整個世界似乎不斷地向過去的典範提出質疑。過去行得通的作法或是深信不疑的原則，漸漸受到阻礙。而我們遭遇所有的故事，似乎也都在回應著這類簡單卻深奧的問題：「我們從何而來？」「我們是誰？」「我們將往哪裡去？」也許在這個最好同時也是最壞的時代，我們需要的創新正是為這些問題提供不同於過去的答案。

然而創新並非沒有誤區。在《創新地圖——創造顧客所需要的產品和服務》(*)一書中，提到了六種無異於自殺的創新情形：沒有商業需求、指派創新帶頭人、從自己的想法出發、孤注一擲、頭腦風

暴、忽略客戶的需求。從作者的分享中我們可以整理發現，創新最大危險在於「誤認為創新是一個人的創作或是發明忽略了團體的共同創造」，「只在於滿足一己的想要而忽略了市場的需要」，「無法提出創新見解背後真正的問題癥結常常在於無法擺脫舊思維而非創造力太薄弱」。也因此，我們可以從三個面向來反思我們的創新：

- 一、我們是否建立創新團隊並且擴大參與；
- 二、我們是否能滿足服務對象真實的需要；
- 三、我們是否放下舊的思維來創造足夠的空間接納新的想法。

筆者在 2016 年有幸參與一些計畫的輔導和陪伴工作，向許多社區一線的工作者們學習，謹選取兩個充滿創造力的案例與讀者分享。

太平樂囍事「許一個願讓夢成真」紀錄片

<https://www.youtube.com/watch?v=Stok99iILUU>

「2016 生活馬戲團－街區影像與社會創新提案創作營」是台北市都市更新處的街區影像計畫，承辦單位「不完美原創工作室」的同仁非常用心經營，在累積多年經驗後，此次採用更具有彈性的工作方法。創作營參與團隊之一的「太平樂囍事」團隊，已經在大稻埕拍攝紀錄片三年。面對社區裡太平國小和永樂國小發展的長期爭議，團隊成員希望能夠透過更高的觀點來梳理問題：我們社區究竟需要什麼樣的國小？又或者更進一步，二十一世紀我們希望給孩子什麼樣的教育？導

演希望能夠透過這樣的提問與探索，讓不同的聲音被聽見，同時找到持續前進的方法。

為了回應拍攝團隊的渴望，我們結合了紀錄片、參與式對話和肯定式探詢的概念，設計了一次社區探詢之旅。首先，行政團隊到太平國小和永樂國小進行拜訪和訪談，並且拍攝簡短的訪問紀錄影像。之後，我們分別在兩個學校舉行肯定式探詢工作坊，邀請學校的老師和校友們一起回顧學校過去的美好，並且將寶貴的故事用影像紀錄下來。在這個過程中，得到兩校校長（以及前任校長）與校友們的大力支持。在過程中，我們發現了曾經擁有的美好和資源。這兩場工作坊都是以播放採訪影像開始，然後再針對主題進行團體討論，之後每位參與者都有機會在鏡頭前分享自己的親身經驗與故事，最後再共同分享一些發展建議提供給學校參考。

在兩場工作坊完成約兩週之後，我們舉辦了第三場工作坊。在這場工作坊中，除了邀請兩校的老師和校友參加之外，也邀請了社區更多的朋友一同參與。在觀賞了先前拍攝和剪輯而成的紀錄片之後，透過引導活動，與會成員運用照片共同創造未來教育的願景。在各組互動交流之後，再分組討論發想一些具體可行的計畫。而目前相關的計畫都正在推動中，這些計畫包括連結大稻埕生活圈和學校教育來促進對社區的認識，例如小學生的「一日店長」活動；為了帶給孩子不怕

失敗的勇氣，大人需要先學會不怕失敗的「勇氣肥皂箱社群」；在校慶中復刻已經失傳的「滾大球」傳統，並邀請老職人協助重新製作大球。而工作坊的活動流程除了同步在網路上直播之外，也剪輯成紀錄片。

在這個計畫的執行過程中，我們透過肯定式探尋來回顧「我們從何而來？」，並且探詢大家所關心的議題：「我們將往哪裡去？」。同時也透過擴大「『我們』是誰」來邀請更多關心的人參與。另外，我們選擇運用易於大眾參與的方式來組織工作坊，以同求存異的態度來回應不同的見解，促進彼此的連結。同時以影像做為載體全程記錄，讓過程能夠被更多人看見。

行政團隊和拍攝團隊不斷跨越原本的思考範疇和習慣，在不刻意設定最終結果的狀況下，我們尋找一條路徑暫時擱置彼此的爭議而專注在欣賞彼此的美好，以及探索如何變得更好。工作坊之後，參與者各自得到有價值的收穫並且採取行動，而工作團隊也期待更進一步探詢這個議題。期待更多人能夠一起來探尋這個議題，同時期待找到透過紀錄片促進發展和捲動參與的不同途徑。

「砲防顧鄉土・行過親連部」計畫

<https://www.youtube.com/watch?v=wPANvvaiNjU>

「砲防顧鄉土・行過親連部」是肆玖玖工作室正在執行的計畫，並得到國立新竹生活美學館 105 年在地美・學生活補助案補助。工作室由一群擁有不同專業的年輕人所組成，在發現砲兵連部村的老兵眷舍需要拆除之時，希望透過新的創意和專業的投入，能夠促進空間的有效運用，並且捲動社區，同時探索、揭露甚至創造社區的共同記憶。

一開始我們很驚訝砲兵連部村在社區地圖上並沒有被標示，住在當地的青年告訴我們，自幼就被教導不要到那兒去，那兒是軍營。隨著時代變遷，老兵逐漸凋零，而隨著產業的轉移和建設，社區也搬入了為數眾多的外地人。然而新住戶和社區彼此之間的互動似乎有一層看不見的隔閡。於是計畫團隊開始舉行各種工作坊，並且以密室逃脫遊戲為概念，連結在地豎有的豐富人文地產景資源，希望能夠發展出閒置空間運用的策略，一方面揭開歷史與社區的「秘境」，一方面讓不同的故事從記憶封印的密室中逃脫出來。

毫無疑問地，這也是一個青年回鄉探尋「我們從何而來？」「我們是誰？」「我們將往哪裡去？」的計畫。在此同時，工作室也邀請更多專業的朋友一起捲起袖子打拚，運用不同的科技與策略來連結不同的對象，在行動中發現社區與大眾的需求並且勇於嘗試。在今年

(2017)五月工作室將在社區舉辦的不差生活節中，邀請社區民眾一起體會各種在地的美好，學習更好的生活。未來也希望能夠發展成立社會企業，並培養團隊專注於協助閒置空間的利用。

在社會創新的路上，我們面對了各式各樣既有的範式與巨大的挑戰，而且可能完全不知道從何處著手。創新在某個意義上從改變自己開始。已故的廣告教父孫大偉先生曾在一場對非營利組織的創造力演講中，分享關於創意的三個秘訣：「當別人都停下腳步時，試著往前再走一兩步；遇到十字路口時，試試平常不常走的路；時常回首來時的路，因為過去教導我們的比我們想像的更多。」當我們願意跨出習慣，用不同的選擇面對未來時，我們正在通往創新的路上。

(*)(荷蘭)吉斯·范·伍爾芬著，仁脈學習技術研發中心譯，電子工業出版社出版(2015)。

成果花絮

公益發展與合作

組織發展與合作

NPO 組織發展

創新發展與合作



一、公益發展與合作

公益發展與合作主要在促進整體公益發展與跨界合作，以公益為主題，以交流為形式，每年會有活動以促進公益的發展。

1. 兩岸 NPO 專業交流計畫

執行時間：2016 年 7 月 25 日~8 月 8 日

參與成員：山西太原、內蒙古呼和浩特、內蒙古巴彥淖爾、寧夏銀川公益組織夥伴。

活動內容：本次活動共有 12 台灣專家學者參與，除了了解大陸山西、內蒙與寧夏地區 NPO 與社會企業的發展，並透過 NPO 專業能力與災害防治工作坊，藉由互相交流學習，增進在地組織專業發展。



二、組織發展與合作

協助不同部門的組織發展，促進各類組織的發展，並透過跨域合作，善盡社會責任與發揮公益精神

1. 台灣長照機構考察交流計畫

執行時間：2016 年 7 月 19 日~7 月 23 日

參與人員：中國扶貧基金會工作人員

活動內容：機構實地考察、合作交流機制建置。

2. 社會組織管理培訓計畫

執行時間：2016 年 10 月 23 日~10 月 29 日

合作單位：廣東人文學會

參與人員：大陸廣州佛山南海區大力鎮社會服務聯會

活動內容：社會組織管理與創新發展工作坊

兒童、社區、長者等公益組織實地參訪與交流、

公辦民營機構參訪與交流。

3. 2016 台南地震專案

執行時間：2016 年 2 月~2016 年 4 月

合作單位：中華民國社會工作師公會全國聯合會

執行內容：辦理三場分享會，提供災後重建社會工作人員，

個人內在賦權、心理壓力紓解與陪伴關懷。



三、NPO 組織發展

NPO 組織發展主要在於促進公益組織健全化與組織發展，提升其組織規劃管理能力，使組織可以發揮其公益使命。

1. 文化部主管民間文化事務財團法人輔導訪視及教育訓練計畫

執行時間：2015 年 6 月 18 日~2016 年 5 月 31 日

合作單位：文化部

參與人員：文化部所屬之民間文化事務財團法人

活動內容：1、文化基金會輔導訪視活動。

2、2016 年文化事務財團法人教育訓練。



- 3、編撰文化事務財團法人業務參考工作手冊：針對文化事務財團法人在籌組、會務、財務、業務與常見問題回答進行操作手冊編撰。



2. 兩岸 NPO 社區發展與社會企業交流活動

執行時間：2016 年 5 月 21 日~5 月 27 日

合作夥伴：廣州千禾基金會

參與人員：千禾基金會異地工作夥伴

活動內容：1.社區發展與社會企業工作坊

2.社區與社會企業組織參訪交流。



3. 兩岸兒童與醫療服務發展交流合作計畫專業活動計畫

執行時間：2016 年 5 月 28 日~6 月 10 日

合作夥伴：北京春苗基金會

參與人員：北京春苗基金會內部員工

活動內容：1.台灣公益組織發展概況工作坊

2. 兒童服務、醫務社工、

環境保護等組織參訪



4. 兩岸社會組織領導管理人才培訓計畫

執行時間：2016 年 7 月 12 日~7 月 16 日

合作夥伴：上海弘毅生態保護基金會

參與人員：浙江寧波社會組織管理負責人

活動內容：1.台灣社區組織、社會企業組織參訪與座談。



5. 兩岸 NPO 公益組織發展交流計畫

執行時間：2016 年 11 月 27 日~12 月 04 日

合作夥伴：杭州市上城區博信公益發展服務中心

參與人員：浙江公益組織管理負責人

活動內容：1.台灣社區組織、社會企業組織參訪與座談。

2.台灣公益組織發展概況工作坊



6. 兩岸 NPO 兒童保護發展與交流合作計畫

執行時間：2016 年 12 月 11 日~12 月 17 日

合作夥伴：國際救助兒童會(英國)北京代表處

參與人員：國際救助兒童會(英國)北京代表處兒童保護工作人員

活動內容：1.台灣兒童保護與發展交流工作坊。

2.台灣兒童保護機構交流座談、台灣兒童保護機構實地參訪。



四、創新發展與合作

創新發展與合作主要是促進組織創新發展與合作，並連結社會最新議題與發展趨向。

1. 社會需求與社會企業搭橋-婦女需求評估計畫

執行時間：2016 年 5 月 01 日~12 月 31 日

合作夥伴：衛生福利部社會家庭署

參與人員：社區婦女工作者、社區婦女



活動內容：辦理五場焦點座談、2 場開放空間會議。

2. 2016 年台灣政治學會年會暨「民主的深化與挑戰:台灣新政局的契機」國際學術研討會

執行時間：2016 年 10 月 22 日~10 月 23 日

合作夥伴：世新大學行政管理學系

與會人員：相關領域專家學者、一般社會大眾

活動內容：協會主要支援社會企業分論壇部分。本次研討會共有 51 個論文場次與 6 場圓桌論壇，計有 157 篇的論文發表。活動議程參與者 458 人，一般報名者 518 人，共 976 人。



3. 社會企業發展專案

執行時間：2016 年 01 月 01 日~12 月 31 日

合作夥伴：社團法人台灣社會企業發展聯盟

活動內容：協助台灣社會企業發展聯盟籌備與推動工作、參與香港社企民間高峰會、參與世界社會企業論壇等。



五、青年公益的發展

透過青年公益的培育，增進公益人才的產生與投入。

1. 台灣大學生大陸組織實習計畫

執行時間：2016 年 02 月 01 日~8 月 31 日

合作夥伴：臺灣師範大學社會教育學系

活動內容：協助三位台師大社會教育系大學生前往浙江婦兒會與上海和聲機構為期 6 週之暑期實習。

2. 台灣碩士生 NPO 實習基地計畫

執行時間：2016 年 06 月 01 日~8 月 31 日

合作夥伴：臺灣師範大學社會教育學系

活動內容：協助兩位台師大社會教育學習碩士生暑期實習，增加其對 NPO 工作之認識與了解



分享專區



分享一

- 香港社企民間高峰會2016暨第四屆亞洲社企國際會議參與心得分享

分享二

- 台灣兒童保護機構參訪交流心得

分享三

- 社會組織管理與社區發展交流心得

分享四

- 兩岸NP0發展交流發展心得分享

分享五

- 初夏的芬芳-社區營造之旅

香港社企民間高峰會2016暨第四屆亞州社企國際會議

傅郁翔 社團法人中華組織發展協會社工師

2016年9月有機會到香港參與為期三天兩夜的社企民間高峰會，也順道參訪幾間社會企業組織，目前社會企業也在世界各地蓬勃發展，因此邀請各國學者共同參與，針對社會企業現況與發展共同討論，以宏觀的角度看待社會企業未來的發展。



今屆高峰會的主題是「社會創新在亞洲：創意到創效」，以社企在亞洲的發展經驗，探討社企界如何透過創新，帶來更大的社會效益。

誠如香港民政事務局局长劉江華所述：「高峰會，正好提供一個理想平台，社企可以和民、學、官、商共同探討合作機會，凝聚跨界的力量互補長短，發揮協同效應，以帶來更深更遠的社會效益。香港社企近年發展迅速，數目由 2008 年約 260 間，增長超過一倍至目前超越 570 間，社企的業務種類和社會目標亦漸趨多元化。未來會繼續透過各項措施，從提供資助、促進跨界協作、協助社企提升能力和加強公眾認識這四大範疇，多管齊下支持社企。」因此香港政府積極推動社企持續發展，一直吸納不同界別的意見，在政策上配合，營造有利社企發展的環境，成立委員會討論社企業未來發展方向，打造三贏的局面。



其中最令我感到興趣的是「社會創效與評估」，很多學者提出商業的方法，來評估社會企業的效益，但眾所周知，要評估非經濟的成果，並不是那麼容易，可能必須要投入相當的時間及資源，並跳脫以往量化的評估方式，等於是打破舊有的思維，運用新的評估方式，協助解決社會問題，因此常常會被挑戰影響力怎麼衡量？是否能夠客觀的解釋？因此大會中也提及 B Corps (Benefit Corporation) 的認證制度，希望不只是為股東去創造利潤，而是運用市場的力量去解決社會環境生態上的問題，目前台灣、香港及大陸也陸續評估其可行性，

其實不同社會企業適合不同的評估方法，對社會企業而言真正重要的是，必須了解該如何評估自身計畫的可行性和社會效益，使人力、物力、財力得到更好的整合，研究最適切的方法來評估社會影響力，讓投入的資源可以產生最佳效益與影響力。



此外在參訪社企的過程中來到

「樂農 (Happy Veggie)」，為全港首間社會企業非營利素食餐廳，除了向市民大眾推廣健康及環保的飲食文化，同時聘用年長待業及聽障人士，透過實際工作，讓他們得到訓練，提供就業機會促使他們自力更生，有效地融入社區。這就社工專業所說的「優勢觀點」即肯定每個人的改變潛能及其優勢可被發掘和運用，身心障礙者並不是弱勢，只是環境無法提供友善的環境，造成他們的能力無法發揮，如果有像樂農這樣的環境，提供他們就業相關的教育訓練，只需透過職務再設計，讓身心障礙者能夠發揮本身潛能與潛質，亦可幫助中高齡勞工，改善中高齡者工作上的不便，提供更合適的工作方式，像台灣的育成蕃薯藤也是運用此概念，提供身心障礙的孩子工作的機會，讓他們也能在職場上受到肯定，並能學習一技之長、獨立賺取薪資，亦可過著和一般人一樣自給自足的生活。

另一家參訪的社企則是

Ibakery（愛烘焙麵包工房），隸屬東華三院下一個社會企業，透過職業訓練聘用身障人士，除了訓練身障者擁有一技之長外，也必須有適合的環境，提供他們就業的場所，因此設立烘焙工場、麵包



店、曲奇專賣店、餐廳及輕食站，為大眾提供吃得安心的健康食品，目的就是希望孩子能夠發揮一技之長的空間，單位能夠永續發展與經營。走進餐廳有種熟悉的感覺，很像臺灣喜憨兒基金會的運作模式，



果不其然由蘇執行董事協助他們成立這樣的服務機構，來幫助這些孩子獲得妥善照顧，並創造出他們的價值，簡報中也介紹著每個孩子的特質、專長，看著孩子們天真無邪

的笑容，盡心盡力地為每個客人服務，令人感動，店長說每次做出來的餅乾都長得不太一樣，但如同文宣上所說：「我們縱有不同能力，卻有同一份真誠，同一顆熱心。即使是小小一口美味，都要盡最大努力，做出小小的不同。」

兩天的研討會下來，發現這次的主題非常豐富且充實，無奈許多議題討論都在同一個時段，無法每場都能參與，但這次讓我看到香港社會企業的發展，短短的幾年間以倍數成長的方式，透過產官學的合作，打造適合社會企業發展的環境，這些都是台灣可以借鏡的，尤其在社會影響力的評估方式，可以透過其他不同國家的經驗，整合出適合台灣評估的標準，讓民眾看見社會企業的發展，是具有社會影響力，而不是銷售產品而已，政府於 2014 年底推動「社會企業行動方案」，以建平台、倡育成、籌資金、調法規為四大主軸，期望打造有利於社會創新與創業的環境，然而 2016 年底已結束，各部會也重新審思討論台灣社會企業的發展，該用怎樣的型式來呈現，檢討過去推動的優缺點，解決社會企業發展的問題，期望未來社會企業走向兼顧獲利、維持社會公平與發揮社會影響力的目標。



台灣兒童保護機構參訪交流心得

馮慧玲 國際救助兒童會

一，臺灣的兒保服務體系完善，前置性強。

服務體系包括了立法與服務。臺灣的兒保發展是從民間推動政府立法開始發現的。在之前民間根本就沒有兒童保護一說。因為在觀念上大家都覺得孩子是父母的私產，家事不能外揚。只是後面出現了一些對社會影響很大案子，媒體報道引起社會關注後，民間團體才推動政府立法。民間團體採用起草法案，然後推動政府採納的方式來推動立法。整個立法的觀念也歷經變化：從對弱童保護，壞童懲罰到所有孩子都是受害者都需要保護，到現在兒童的權利應該得到尊重，法規及服務都得到了不同程度的修正。臺灣不僅僅只是立法上面標有對兒童青少年虐待的定義，在服務裡面，也會感受到他們對於所有虐待服務類型的關注，尤其是精神虐待和疏忽，而不僅僅只是關注身體虐待。另外，法例裡面都清晰規定了不同公職部門在兒保服務中的角色定位與職能分工，多部門聯動合作已成機制。

立法只是第一步，立法後的詳



細實施細則，才是服務建設的真正開始。臺灣的整個服務建設是以聯合國兒童權利公約為依據，注重兒童四大權益的保障，包括身份認同、福利措施、權益發展及保護措施。身份權益方面包括了出生登記、收出養服務；福利措施包括了經濟與醫療補助、早期療育及未婚懷孕服務、托育照顧及課後照顧；權益發展包括社會參與權、公平首教權、文化休閒權、勞動保護權及健康發展權。保護措施包括了兒童虐待預防處服務和偏差行為的輔導服務。兒童虐待預防處遇服務包括了強制通報、家庭處遇、寄養和安置幾種，然後偏差行為輔導服務包括中輟、逃家、性虐待防制、外展、安置及自立。服務相對全面與完善，從兒童出生到成年整個過程裡面的方方面面都涵蓋到了。

重點講講兒童虐待預防處遇服務。先談談強制通報。強制通報責任人在法律上有規定，而且對於公務機關不履行強制報告義務的，還有問責機制。另外，對於強制通報責任人的外延一直有擴張，從最早的社工，警察，醫療系統，到後面的學校，村委，大樓保安等等，基本上把這些最容易接觸到家庭的人群都納入法例當中。然後就是給予



很多的培訓，改變責任人的觀念，讓其敏感度提升。另外，就是儘量把強制報告的流程，方式更簡便化。網絡報案的方式十分簡便快捷，有利於推

廣。另外，媒體對於大案件的報導與追溯問責也倒逼了相關責任人做更多的通報工作。現在臺灣的情況是寧願多報也不願意少報，所以也就導致了通報案量非常大，社工與基層警察的壓力也很大。

在強制報告體制推行後，就必須有接受報告的單位。政府的兒保中心會對於個案有跟進的責任。接受到報告



後，如果兒保中心社工受理此個案，會給個案做分類分級，政府的社工就需要對個案進行調查，並撰寫調查報告。現在新推動的評估工具為SDM(structured decision-making model, 來源於美國加州)。臺灣現在嘗試將此工具進行本土化後，嘗試推動社工們去測試使用。當社工評估孩子的安全程度比較高，則把孩子留在家庭裡面，這個時候，政府往往會同步引入民間 ngo 組織，如果評估安全程度比較高，則會轉介 ngo 組織做後續的跟進，以預防虐待行為再次發生。如果安全程度低，則成案，將為其提供家庭處遇及福利性服務，如考慮是否



要把孩子帶離進行寄養，以及後續的安置性服務。

在家庭危機風險管理方面，臺灣參考公共衛生的分級制度，他們對於這些報上來的個案有三級預防的制度。初級預防，目標是防止虐待事件的發生，目標群體是一些脆弱家庭，如離婚、失業、意外、重大疾病、入獄等等。這類預防服務主要透過給予上述家庭一些資源性的支持來進行。社工會分辨這個階段面臨的問題有哪些，是貧窮問題，還是父母病患，還是父母溝通問題或者不懂教育。社工通常會針對家庭的狀況給予個性化的資源性協助，例如協助申請福利政策，處理父母就醫，協助父母溝通等。而且在這個時候，社工還會引入很多其他的服務團體，例如教會的交友探訪支持、大學生或志工協助輔導孩子的功課等等。這個階段的社工工作主要著重於資源轉介。次級預防，目標是對於那些已經發生過虐待行為的家庭，避免再次發生虐待行為。目標群體是一些高風險的家庭，一般是開展個案性的預防性服務。三級預防目標則是避免傷害擴大，目標群體是已經發生虐待行為且比較緊急或對家庭成員負面影響比較大的個案。這類個案主要透過 110 介

入，113 救援，兒保中心社工緊急介入個案的方式來進行跟進，對受虐的孩子進行輔導或治療性服務。所以臺灣的兒保服務不僅僅關於緊急介入部分，



他們把服務前置到了對於行為發生之前，就是對於脆弱家庭的預防性與干預性服務。這是現在我們試點的服務中比較缺少的一環。

二、臺灣社工的理念非常先進，他們會有兒童創傷，避免二次創傷以及家庭重整的概念。

臺灣的兒保服務融入了兒童創傷及復元的概念。在整個服務中，他們都會考慮到虐待事件可能會對兒童導致的創傷性影響，所以在服務各個環節，他們都在避免兒童受到二次傷害的可能性。在家庭處遇性服務方面，例如在醫院有獨立驗傷的空間與區域，有接受過特別訓練的醫生；在公、檢、法裡面都會有一支專門處理兒童虐待個案的隊伍，並且隊伍成員都定期接受相關培訓。法庭裡面有社工駐點，為那些需要申請保護令的婦女兒童提供諮詢和陪伴性的服務等等。另外，在服務方面會關注家庭的重整以及回歸家庭。他們會採用寄養家庭或者親屬安置（比較少）的方式，來儘量避免機構安置的方式。即時不得已需要機構安置，也會分成專門面向兒童的機構（如育幼院，大型的安置機構，收 30-50 人，可以提供心理創傷治療與行為問題的輔導服務，在臺灣創傷性輔導服務由心理諮商師來進行）以及專門



面向青少年的機構(如希望家園等,在社區的小型中心,大約收 10-15 人,也分住宿與日間服務兩種,服務對象之一為輟學的孩子,此類對象為自願參與服務。)在家庭重整性服務方面,家扶基金會在推一個“家庭維繫服務方案”,但現在好像不太成功,因為家長不配合(需要重點瞭解)。另外,如何協助兒童重返家庭,社工會進行長期的個案跟蹤與輔導。

三、在民眾意識提升方面,政府和民間團體都做了大量的工作

臺灣透過媒體的力量做公眾意識倡導,主要是用一些案例跟民眾說明和解釋法規。另外,把兒保概念,兒童權利,113 求助熱線都寫入了兒童青少年的教材中,強制教育單位進行宣導工作。兒保法規定國中必須每學期上 4 個小時的相關課程。而各大 ngo 也會通過網絡、



拍攝微電影、facebook 等等的方式來宣傳兒保的概念以及自身的服務。尤其是線上通報“關懷 e 起來”,讓大眾在通報案例上提供了相當多的便利。

四、社工的訓練保障了服務的質量

社工的訓練基礎為 4 年本科訓練,需要修滿 132 個學分。其中基礎專業課包括了 5 大領域(工作方法、行政政策、研究、機構管理及

倫理)，共 45 個學分。餘下 1/4 的課程為通識類課程，包括人文、科技、環保等等，餘下 3/4 的課程為不同方向的社工領域課程。按不同的人群分（包括兒童、青少年、身心障礙人士、長者等），每個人群可能都會有兩到三門課。以台北大學為例，張老師在兒童方面就安排了兒童政策及兒童保護兩門課程，在青少年方面，也可以安排情緒障礙及偏差行為兩門課程。在上課以外，同學們還有兩次都實習，協助同學們確定之後都就業方向以及磨練實務技巧。對於沒有確認方向的同學，老師會建議兩次實習選擇不同的人群，但對於已經確認服務方向的同學，老師會建議兩次實習會選擇同一服務對象但提供不同階段，或用不同手法的的服務機構去進行實習。

除了本科的訓練外，在職的社工也會有大量的訓練和督導。但具體的訓練和督導與其所提供的服務都密切相關。以 1957 為例，為了要讓接線的社工能夠更好地理解與解讀各項政策，機構會提供一系列的培訓，包括：1. 上崗前一個月的培訓，講述福利政策；2. 初上崗師徒制 1 對 1 的帶領，只聽師傅接，自己不接；3. 開始實習接聽電話。接了一通電話後，寫逐字稿，與督導討論，督導指出哪裡做得不專業，會讓聽者有混淆的地方，態度、用語等方面可以如何改善後，再第二通電話，然後又繼續重複上述步驟，直到督導認為此社工可以獨立接線為止；4. 每週二機構會給社工提供相關的課程培訓；5. 每組每個時

間段開展 2 小時的團督，主要內容為特殊個案的討論、新的福利法案的審視（站在民眾的角度，先想想民眾可能會提出些什麼樣的問題，然後請相關部門的領導幫忙做法規解釋的培訓，另外就是看看法規可盡行、可及性是否足夠，是否可能落實等，再給予政府部門提供修改的反饋意見）；6. 個體督導，督導會對社工在生活、學習、工作、服務上的困難與挑戰與督導討論，督導會對社工提供支持。

本次臺灣的出訪，讓我們開闊了視野，臺灣的一些服務經驗和教訓，都是值得我們借鑒的地方。



社會組織管理與社區發展交流培訓學習總結

大瀝社會服務聯會

2016年10月23日-10月29日，大瀝社聯安排一批人員參加了聯合廣東人文學會和臺灣中華組織發展協會組織的「社會組織管理與社區發展交流培訓」。培訓通過學習臺灣社會組織管理與公私協力合作、臺灣社區發展與社區營造、志願服務管理，大瀝社聯深入瞭解臺灣基層社會的運行模式，學習到寶貴的社會治理理論和實踐經驗。

一、重視社會組織管理，政府、社會組織形成合作夥伴關係

臺灣的非政府組織與政府形成合作的夥伴關係，如：社區發展協會、弘道老人福利基金會、臺灣儲蓄互助協會等，發揮社區治理、養老、環境保育等作用。非政府組織主動擔當起幫助政府彌補遺漏環節的重要角色，建立起跨部門、跨領域的合作關係，與政府形成共同目標，實現協同自治。在社會組織管理和政府、社會組織合作等方面，



一是可借鑒臺灣側重於社會靈性（社會活力、社會創新和社會良知等）的發展；二是促進社會組織形成財務監管機制，保證公開透明，並鼓勵社會組織積極鏈接資源吸納社會資金，承接更多政府相關職能。

二、啟動社區營造計劃，堅持居民為本

臺灣自 1994 年開始啟動社區營造計劃，治安、環衛隊基本由社區裡的社團主導完成，並招募志願者協作，公共道路的保潔也由商業機構或居民家庭認養的辦法解決，形成群策群力，共治共享的治理模式。

因此，我們可以借鑒臺灣經驗，一是注重立足社區，挖掘社區內在需求 and 人文特色，讓社區居民認識自己

的社區，建立歸屬感和認同感；二是

注重社區學院建設的投入和運作，有

針對性地設計社區營造的專業課程，

培養公民意識，讓居民學會如何建設、

治理社區；三是社會組織需要引導居民共同商議，讓居民親自動手參與社區建設和管理。



三、完善志願服務制度，大力發展志願服務

在志願服務方面，國立臺灣師範大學社會教育學系鄭勝分助理教授介紹了臺北市以及臺灣地區在推廣志願服務上的措施。臺灣通過完善志願服務制度，例如：以政府為主導統一志願服務時間認證平臺，保障志願者服務權益；頒佈志願服務法，為社會組織調動社會群眾參與志願服務提供重要保障。正因為有完善的志願服務制度，社區中很

多日常工作都由志願者完成。在志願者服務方面，一是可以借鑒臺灣完善志願服務制度的做法，以政府為主導形成政策導向，建立完善志願服務的規章條例，提高志願服務的制度化、規範化和科學化水平；二是建立清晰的社會激勵和評價機制，讓志願者從個人成長、榮譽晉升、組織表彰和社會禮遇等方面獲得相應的激勵。



兩岸 NPO 公益交流參訪活動心得

一、兩岸 NPO 社區發展與社會企業交流活動-胡秀麗

此行參訪的幾家公益團體在社區營造方面，可以說是典範，他山之石可以攻玉。正如最後一天上午蔡執行長分享，社區營造一切的故事都是從「社區陪伴」開始，在此分享幾點社區工作者的自我反思，同時也是給我自己在工作中的提醒：

(1) 社會工作者須先從聆聽開始，而不是強灌大道理，先瞭解

居民在想些什麼和需要什麼，之後再評估如何專業地介入。

(2) 不能只是分析，要有行動，一起做些事且自己跟著幹。

(3) 需要具備高度熱忱與使命感

(4) 關鍵是過程，目標在造人：社區參與可以從許多面向發動，

但必須與居民的生活脈絡相連結，可從居民最有感的生活議

題點起這把火。

讀萬卷書，行萬里路，感謝支持我順利完成遊學的基金會提供經濟支持，感謝支持我的機構和同工，還有同行的同學，每一次的參訪總結以及提問都能給我帶來對現象的重新認識和做法。



二、兩岸 NPO 公益組織發展交流計畫-梁鋒（里安黑眼睛 理事長）

在臺灣，我覺得最有共鳴的是都市人基金會，他們通過體驗冒險等拓展型活動讓青少年重回正道，“用生命影響生命”。負責人威哥說，這樣的



機構全臺灣只有數十家，每家機構每年有效服務物

件十幾個孩子，由於種種原因他可能不做了。看著威哥鬢角的白髮，我有一種莫名的憂傷，同時想到一些問題：基金會是在解決一些社會問題，但如果他不做了，沒有人能接他的班，怎麼辦？同時要提高覆蓋率的話，怎麼做？

我們機構（從事涉罪未成年人幫教、零障礙回歸社會工作）從事的也是個案式服務，每年有效服務物件約二、三十人。浙江是經濟大省，外地來工作的朋友很多，未成年人涉案率不低，但像我們這樣專做涉案未成年人幫教的機構很少。我們願意把模式複製出去，但不知道該怎麼做。2017 年有一個初步設想，計畫做一個論壇，和相關的機構聊聊。

二、兩岸 NPO 公益組織發展交流計畫-何雪嬌(三門有為圖書館 館長)

強調“在地”的臺灣，給人回家的感覺

我們是三門縣一群草根。在縣城，聽講座、看畫展不像杭州這麼容易。我們認為一個人的成長史就是他的閱讀史，所以做了一個圖書館，做很多活動，特別針對 5 到 18 歲的孩子，因為這個年齡段是價值觀形成的時候。臺灣的機構在這方面很成熟，這次是帶著問題去的：臺灣怎麼做公益？怎麼可持續地做？怎麼發動志願者？

臺灣給我一種回家的感覺，他們很強調“在地、古早”，很會講故事，吃頓飯都要給你講歷史和淵源，魚來自哪裡，米來自哪裡。同樣的，臺灣的公益機構，真的很擅長講使命。



參觀愛的書庫時我很受啟發，他們的項目適合孩子精讀，推廣範圍很大。我們做那麼多項目，為什麼不做成精細的執行手冊？一版一版留存、推廣。還有一個是“在地化”，我認為其實是需求，我們

標準化的項目，是不是適合當地？有沒有根據自己的能力配備？如果要可持續地做下去，一定要考慮效益和指標，不能空談情懷。

初夏的芬芳-社區營造之旅

王林合 佛山市順德區樂行社會工作服務中心

眾籌起的反思

其實，一直期待著這次臺灣之旅能收穫到怎樣的驚喜！

從眾籌開始說起，剛開始接到千禾基金的郵電，說要眾籌學習之旅的一部分費用，本身就有點詫異，感覺工作特別的忙，還要做眾籌太麻煩了，一直從四月份到五月份一直拖著，總是給自己找很多的理由來搪塞自己，不到迫不得已的話，就不會動手。

之前參加過很多次工作坊，也有關於眾籌的內容，學完之後很有



激情，過段時間就把他丟棄掉，很少主動把學到用在實際工作中，也漸漸讓自己變得更封閉了，只按照自己的思路，現在想想是不對的，需要更多的檢討。

後來在同事和小夥伴的鼓勵下，用了兩天的時間把眾籌文弄出來，向有經驗的小夥伴請教，怎樣的構思和排版，如何將眾籌文推出去等等。

我還是選擇了自己喜歡的博客文，然後按鏈接發到朋友圈，沒想到五個小時就籌到了目標，記得公益圈多年的老友、很少聯繫的義工、上完夜班將自己僅有的紅包全部發給我，讓我特別的感動，每個人對我這麼多年公益圈的肯定，讓我更加堅持這條公益之路。

通過這次的眾籌，讓我反思到自己對新的事物要有接納的態度，而且自己是有能力處理好的，不斷的學習給自己充電，結合實際作出一系列的行動來改變，此時我又想起鹿耳社區蔡大哥、桃米樂社區廖大哥、劍潭里社區畢大哥，他們 50 歲了，還在認真的學習給自己充電，不斷提高自己的工作能力，十年如一日無私的堅持，然而自己對待學習的態度，總是排斥，覺得很慚愧，希望這次能改變的學習認真的態度。



臺灣的初印象

沒來臺灣之前，對寶島的瞭解大部分停留在鳳凰衛視以及其他媒體報道：臺灣的面積很小、有著 2300 萬人口、臺灣小吃很美味、臺灣的政治很混亂等等，甚至懷疑過臺灣人時不時很歧視大陸人等等這些的思考。



帶著一種懷疑的態度走進臺灣，首先看到臺灣人性化的設施，幾乎每個廁所，都有殘疾人入廁區，而且特別的乾淨，街道綠化非常到位，一排樹在大部分沒有修建過而自然的生長，形成一片片綠蔭大道，回想起自己所在的城市，每過幾年都需要把老樹砍掉，重新種上小樹苗，對於某些人來說是敞亮了很多，但缺乏人與自然的互動、共存。

坐在去酒店的公路上，望著窗外的臺北市，大部分是 7-8 層的建築，熙熙攘攘，甚至還有一些鐵皮房，感覺就像大陸的三線城市一樣，有點大跌眼鏡的感覺，但是發現時不時看到一些老建築，類似 50-60 年代的建築，還有人居住，在我



老家像這種房子，早就被主人丟棄掉了，就連我家來說，由從前的窯洞到土坯房再到磚房到現在二層小洋樓，住起來很舒服，但是一點也不開心因為沒有童年的感覺，沒有太多的記憶。

中國改革開放三十年以來，城市與農村發生翻天覆地的變化，舊的東西不斷被淘汰，好像形成一種氛圍新的東西比較時尚，舊的東西老土，你追我趕大家迷失在前進的道路，其實在這種浮躁的社會，除了這些還有哪些呢？我也不太清楚，人們之間最大的改變就是關係變了，由公變為私，再也看不到相互幫助的場面，每個人好像生活在象牙塔裡，自我的封閉。



樓再高，馬路再寬，也只能讓人感覺到都市的窒息，在大城市我已經待了十年了，但是對這個城市一點感情都沒有，因為這裡沒有我的落腳之地，感覺那裡都一樣，有的時候真的厭倦的都市生活，很想

自己找一個樓不高的城市或者鄉下，一家人團聚在一起，過著自己想要的生活，那該多好。

在整個參觀的過程，看到了老家的土坯房、端著米飯對著稻田說話、看到傳統儒家文化、民俗婚禮的興起、青蛙的種類，好像不是在臺灣，而是在家鄉那種感覺，如此的親切、愜意，兒時的記憶一下子從心頭湧起，讓人無暇的快樂。

說到臺灣人，沒有電視裡說的那樣，相互歧視，反而感覺臺灣人的熱情，對待每一件事情認真的態度，還有持之以恆的堅持。我們每到一個地方，臺灣的公益夥伴早早佈置好會議室，擺上茶點、水果以及資料，然後客客氣氣等待每一個參訪的人到來，並且打招呼；離開時，一直送著參訪人員上車，他們才一一離去。



什麼是社區營造？

還沒有到臺灣之前，一直有個疑問，我們這次學習的內容是什麼？後來收到郵電，清楚的瞭解到學習社會企業以及社區營造的方法與技巧。

近幾年大陸這邊一直提著社區治理，其實和臺灣社區營造是一個意思，就是通過對社區的改造，達到人文環境、經濟、生態共存的一種局面，最重要的如何動員社區居民的參與，形成共識再到參與社區營造，從自我做起，發展共同社區經濟（其實有點類似內地早期的合作社），現行留下來的華西村、南街村、周家莊、崖口村典型的計劃



經濟留下來的村莊，抵擋了市場經濟的侵蝕，還能獨擋一面活躍在中國的社會之內，是一個很好的典範。

反觀中國大陸的歷史，我們曾經也經歷過社區改造居民參與，比如建國初期，由於沒有農業物資、生產資料，村民被組織起來，組成合作社，互幫互助，農產品相互交換，再到後來人民公社等等這樣的現象，不管現在人們怎樣評價那一段的歷史，在我看來就是一個社區治理和共同參與的過程。

當中國經濟高速發展之後經濟下滑，失業率不斷上升，人口老齡

化，農村孤獨老人，留守兒童、流動兒童、農村的荒廢、急速推進的城市化引來一系列的問題，對於當下的中國人，應該有一個獨立思考，怎樣將一個即將破敗的社區，如何營造，怎樣利用現有的資源，把大家都調動起來，活躍起社區。



今年，國務院提出社區治理相關問題，尤其是針對農村：留守兒童、人口老齡化、農村文化、農村經濟發展等服務，看到了奇跡，但是也存在的問題，有的地方的改造，政府主導沒有居民參與，對一個村莊強制拆遷，重現建立新的社區，大家就沒有認同，而且沒有參與，根本談不上的社區營造，這次臺灣學習的核心是，社區居民是如何參與並且主導社區的發展，我們首先來談談臺灣的經驗：

一、農村社區的問題嚴重

臺灣社會的發展有點像大陸的農村一樣，臺灣作為亞洲四小龍發展之後，經濟下滑，大量的工廠內遷到大陸，大量的產業工人失業，農村的年輕人跑到經濟比較好的城市，比如臺北、高雄、新竹等等這些大城市，大部分選擇留在城市生活，臺灣沒有大陸的戶籍制度，在哪裡工作戶口就到哪裡，而且享受平等教育的權利；不過過程中，農

村的年輕人不再回去，農村留下來的就是老人、婦女、兒童，農村的農作物被視為不賺錢，很多人拋棄傳統的耕種方式，在農村沒有發展的機會。

農村最突出的是，年齡比較大長者，還有高齡的老人，該如何解決這些問題呢？如何調動社區的資源的？如何發掘了？如何吸引年輕人返鄉創業呢？



二、農村社區經濟的之後

大家眾所周知傳統的農業在經濟市場大環境中很難有競爭力，由於隨著化肥、種子的上漲，種出來的糧食沒有市場，導致大家放棄了傳統農業。

種地不賺錢是已經成為公開的現實，沒有人願意把精力投資在農業層面，再加上政府大量的資源投放在城市，農村經濟很難獲得提升，這也是年輕人不想留在農村的主要原因。

三、農村文化的破滅

隨著城市化不斷的發展，不斷的影響著農村，尤其是農村古老的記憶在，文化的保育也是一直沒有跟上，大家對農村文化只停留在我們的兒時的記憶，許多傳統的東西慢慢的被遺棄。

其實一個村莊的存在，應該幾十年或者幾百年的歷史，人們在這裡繁衍生息，孕育處許多的文化與文明，但是今天農村在追趕城市的發展，將原有的文化被不斷的遺棄掉，甚至破壞掉等等，如何構建農村社區文化，也是需要和社區歷史結合，達成一定的共識。

面對這些一系列的問題，臺灣的社區營造，讓我首先想到的是無米樂社區的發展，是一個很典型的農村，現在已經經歷 10 年的發展，剛開始無米樂社區，和大陸的農村一樣，年輕人跑出去打工，剩下老人，沒有人來耕種水稻等等。

無米樂被引起關注的是，2006 年有一個導演拍了一部電影《無米樂》，講述了這個社區農村世代耕種稻米，到現在為什麼沒有稻米背後一系列的問題，就引起了許多的人關注來社區參觀，村裡活躍的居民開始思考如何把握機會，開始社區營造了。



無米樂社區開始的模式：電影《無米樂》-建立社區產業發展-居民的參與-尋找村民共同的歷史，一直延續到現在。無米樂社區剛開始做的時候，有政府的培力計劃，培訓如何社區營造的相關資質證

明，其實有點像我們的政府購買服務一樣。

無米樂選擇的社區營造的方式是，生態加旅遊、傳統工藝、地區產業（米、黑糖）、以及觀光農業，首先一起社區環境的改造，公共衛生的改造，建立良好舒適的環境。另外，做一系列的調研，瞭解無米樂社區的歷史、文化，僅有文物的保護，結合當地的傳統工業的發展，社區資源的利用，村民自行決定需要什麼，達成共識，向政府提出改造計劃，政府評估完，沒有問題，就開展一些的行動。



在無米樂社區，自己親身的感受就是，70-80 歲的老人家很活躍在社區，帶著我們走訪，臉上都是露著笑容，我們思考的是，開展老

人工作，怎樣發揮老人的特長，讓他承擔更重要的角色，如何利用這一資源，是值得我們思考的。當老人忙了一整天，給我們做了一桌好吃的午餐，站在吃飯的地方露出了微笑，才讓我們真正感覺老有所養的價值；吃飯的時候，當地的村民鼓勵我們端著碗對著稻田吃飯，面對一大片綠色的風景，你會做什麼感想呢？我們小時候也這樣過來，小時候端著碗對著小麥、油菜花吃飯，很有一番風味，隨著時間長遠，我們遠離這些東西，坐在舒適的房間裡面，感覺與世隔絕的樣子，而且覺得很老土，這次我自己親身的體會了一下，感受到童年的記憶；

另外的話，很重要的認為，社區改造的前提，就是人與自然環境的互動，從記憶開始，不斷的加深。

再到鹿耳社區，這也是一個很傳統的農村社區，而且這裡經歷環境污染，村民一開始就抗爭，不斷的抗爭，尋找不同資源來支持政府的改造和投資，蔡大哥是一個很有魅力的人，他 30 年不斷的堅持，以及放下身段融入居民社區，十年如一日的堅持，社區營造的目的永續的發展，如何開始做了關心社區的弱勢群體，為長者長達 30 年送餐服務，中間就沒有間斷過。



最重要的是還要發展當地傳統工藝，結合自然環境，發展社區以及外界的資源，建立社區居民生產



的傳統產品，以及來訪介紹、遊覽，並且展開美食之旅，從中發現剛開始蔡大哥帶著我們走訪社區和分享社區，但到中午的時候馬上換上廚師的服裝，展示自己的廚藝，迅速融進社區居民當中，令我特別的感動。

做了這麼多年 NGO 的工作，如何建立與服務對象的關係，首先要看你對自己的身份認同，面臨的問題是否和居民面臨的一樣，是否願意付出更多精力讓大家認可。

我們往往會忽略歷史的重要性，瞭解當地歷史的發展，認識地方從古到今的發展脈絡，不光讓所有居民都知道，還要讓外界遊客知道，形成準確的歷史觀，那麼居民在做導覽的時候，能發揮自己的價值，對地方認同感更加增強；再到建立自然生態美，保持原有的特色，讓人第一感覺特別的舒服，最關鍵的是社區營造，就要有社區經濟，這才是永續發展的道理。



說起影響最深的還有桃米樂社區，還是他們所說的青蛙，蜻蜓、民宿等等。歷史起源於 9.21 大地震，房屋倒塌摧毀了一切，村民為了建造自己的家園，就開始討論如何建造，慢慢的達成共識。

最重要的思考包括生命的意義以及價值，要建立一個生態、環境、



動植物共存的环境，如何做了？大家有一個傻勁，印傳單讓大家知道社區改造的方法，尋找外部資源請學生、博士老師給社區居民上課，不斷的學習社區改造的知識和方法。

每月做個調查，發現這裡的生態物種，結果他們發現，這裡有 23 種青蛙，而臺灣總共只有 36 種，社區居民初始之時擁有的就是這個資源，而這種資源說明這裡環境好，青蛙這麼多，因此開始培養青蛙的生態解說，帶著遊客尋找青蛙；而在導覽的過程中，不是簡單的介紹每個樹種，而是一棵樹與人的關係，故事，水池的功能，田地的生物，最令人佩服的是他們可以對一棵樹講半個小時或者更長的時間，那說明他們對自然的理解和認識，已經深深刻在骨子裡，導覽也成為當地居民的一種職業。

回想起我們自己所在的社區，問心自問我們到底瞭解多少呢？真正的有沒有帶著服務對象去關注社區的一草一物呢？我相信還是不夠瞭解，甚至有的時候我們對自己的機構的瞭解程度還是不夠，我們需要反思的是，每一次都說沒有資源，但我們真正從社區發現過沒有呢？從自身做起，重新加深對機構、社區的認識，帶著服務對象一起關注，才能更好的融入。

不一樣的課輔

在大陸很少看到過，一個公益機構或者社會企業專門做孩子的課外輔導，首先很吃驚，但聽過之後很理解機構的做法，當然也很多爭議的方法。

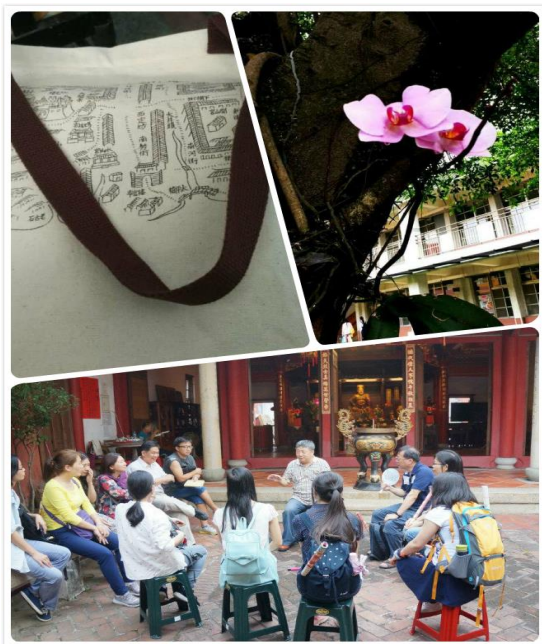


博幼基金會開始做課外輔導，主要的目的脫離貧窮、阻止犯罪，他們在臺灣發現階級越來越固化，階級流動層面很小，很多獲得資源比較少的家庭，孩子容易走上歧途，根據臺灣相關部門的調查，流動人口或家庭薄弱的孩子，在走上社會出現犯罪行為極高，鑒於這種原因，他們開始長達十年的課輔導的工作，協助還在解決政策的問題，找到問題背後的原因，建立每個孩子的安全門（社區、學校、家庭、基金會、教會、客服老師相互網絡），共同來監督孩子的不良行為，讓其改善。



做孩子的家長或者輔導老師，首先對於孩子的不良行為，達到信息流通快，遇到問題就是要解決問題，樹立孩子良好的價值觀。我們很少在輔導的過程與孩子探討自己的理想，比如孩子的理想，是要當以科學家，那麼我們一起查閱當一個科學家的條件，如果孩子堅持，那麼我們就要告訴他如何行動才能達到理想，如果不堅持的話，可以選著另一種理想，不斷的更正孩子的想法，將來在社會找到合適的位置。課輔導最重要的是對孩子的尊重，尊重窮人的權利，鼓勵家長功能的恢復，讓家長充分瞭解到社會的信息，最後做出重要的判斷。

社會企業商業的模式，一樣的公益



談起社會企業，我就想起了國內的社會企業，比如綠盟、工友之家、小毛驢、左撇子等等，大家都發展不同而已，走的基本上是生態農業這一條線。

有的時候提問自己社會企業走商業模式，會不會失去原來的本質，現在發現不會，因為臺灣社會企業的模式還是比較成功的，社會企業雖然運

用商業模式，最後的盈餘返回在社區改造、居民的身上。

比如這次參訪的台南文化協會、蘭草社區、社團法人台南復健青年勵進會等社會企業，通過當地的傳統工藝，發動社區居民或者殘疾人參與就業，解決生計的問題。

其實早幾年前，我們也探討過機構的是否成立社會企業，關於模式我們討論很久，是否要選擇商業模式，因為大家一致很排斥這些東西，參觀了臺灣的社會企業，大部分是從傳統公益出發，純手工的做法，有專門的設計師設計，與市場的產品接軌，並且接受訂單，根據居民或者殘疾人的自身特點，安排合適崗位，或者還可以讓其在家裡

工作生產，核心理念就是鼓勵獨立，發掘長處，培養技能，協助就業，通過自身的努力改善生活。

社會企業的產品，不是機器生產出來的，而是不同的人手工製作出來，每個產品都有自己的故事，當有顧客購買的時候，你給產品附有故事就有了生命力，就是人與物的關係，這樣可以提高購買者的欲望等等。當產品盈利的時候，大家一起探討如何用盈利回饋社會，或者整個社區的營造，讓更多的人獲得利益。

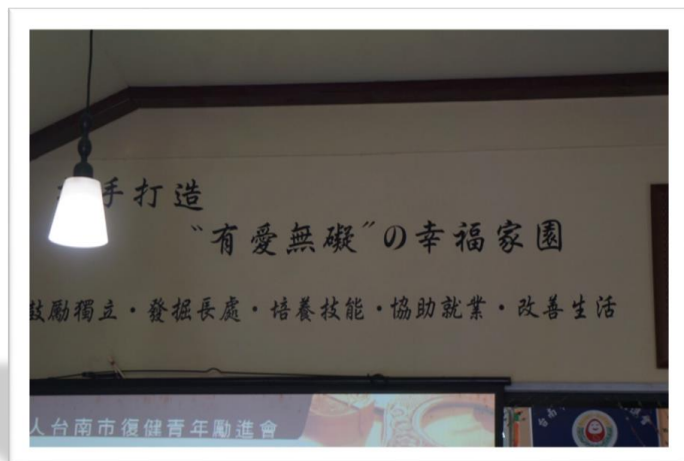
與自己工作結合的是殘疾人就業，因為自己的工作也會接觸很多受了工傷的工友，當他們拿完賠償之後，他們無法回到工廠工作，其他工廠又不接納該怎麼辦？這也是服務對象給提出新的挑戰。

現在目前要做的就是，

陪同工傷工友一起走訪市場，瞭解不同市場的行情，總結工友之前的經驗，記錄下來他們的故事，為工傷工友

打造前提的平臺，遇到難

點是，如何找到社會的資源支持工傷工友創業，另外如何形成他們的共識，現在他們大部分還在停留在個人創業的層面。



回到原點社會企業永續的經營，需要商業的模式運作，這樣才能達到永續的過程。

看到的正能量：人應該有夢，才有東西

這次臺灣的走訪，被每個組織者或者講解著所透漏出的個人魅力所感動，感覺每個人身上都有一個領袖的氣魄，每次接觸到故事，不管曾經有多麼悲慘，但是他們總是以上進的心態展現出來。



鹿耳社區的蔡大哥，他曾經在部隊工作，退下來之後參與社區營造，50歲的時候開始認真的學習，考各種專業考試，堅持不懈；還有桃米社區的鍾大姐、廖大哥、劍潭里畢大哥，他們都是曾經有一份好工作，卻為了自己理想，放棄一切，紮根社區，從一點一滴做起，影響身邊的每一個人，實現自己的理想而努力。

這也讓我想起劍潭里的畢大哥，他的一句話：人就應該有夢想，因為有了夢想，大家才會朝著正確的方向去奔進。很深受感動，我們現在夢想究竟在哪裡呢？其實自己也不夠清楚？經常會感到迷茫，或者有點氣餒，當遇到困難的時候，那只能說明信念的不堅定。

對於我們在工作中，遇到很多悲情的事情，我們每次在不斷傳遞給外面打工者就是這樣的情況，其實，我們還可以傳遞打工者另一種自強不息、自力更生的一面，去影響身邊的人。

弱勢者群體，不是需要悲情和憐憫，更需要的是關懷和支持，共同成長，希望以後工作可以多傳遞一些正能量的東西，讓大家看到不為人知的另一面。

關於如何構建自己的魅力，其實臺灣這幾位大哥，我們可以深深的感受到，用一句話：願意無私的奉獻，用自己的行動展開，不怕麻煩，堅持不懈，就會被大家認同。



收穫

短暫的學習，我們每個人回到自己熟悉的社區，該如何做起了？當然有一定的困難，我們找到自己的經驗，臺灣社區本地居民參與，然而流動人口社區流動，大家對社區沒有歸宿感，如何營造了。

我這次收穫為：

- 1、工作視野局面打開，重新認識到社會企業以及社區營造的概念以及手法；
- 2、社區改造，可以從社區環境改變開始，慢慢形成共識；
- 3、收集老照片，與老照片的故事，在什麼地方拍，讓大家尋找中記憶；

- 4、多做社區的口訴故事，以及長者他們的故事；
- 5、尋找當地特色的建築，一起動起來(包括服務對象、社區居民)
- 6、嘗試處理當地發展的歷史，給人以直觀的視覺；
- 7、重塑當地的文化，比如傳統文化；
- 8、與孩子一起探討自己的職業的規劃，把課輔導當成一種專項的服務來做；

到最後，還是需要思考的是，如何在工作去推動，首先將自己的思維打開，給服務對象傳遞一種正確的能量，讓社區居民的參與，並且變為主導達成共識，共同推進，社區工作者需要不斷提高自己的能力，應對居民的需求，常年的堅持，才會有人與環境，社區經濟那樣初夏的芬芳。



還是以在臺北的寫的一首詩結尾，做人的工作，從你我做起，希望與大家共勉：

社區的生命

凌晨坐在臺北街頭零碎的思考，
看到奔馳而過的的士一剎而過，
匆匆走過這幾個印象的地方，
還是有點不舍中探索。

人與環境生態與傳統工藝與時尚，
關於動物的故事關於環保的故事，
青蛙呱呱叫蜻蜓揮著翅膀的飛翔，
解說員站在物景無窮故事的宣導，
可以這樣愜意讓人親近。

回想田邊吃飯兒時的回憶，
猛然間發現記憶與人聯結，
什麼是社區一直環繞著，
走過那麼多地方好像對社區的理解，
只停留自我印象，
沒有互動就沒有生命。

人是一個很奇怪的動物，
被一點的感動所點醒，
原來就這樣張開眼睛看，
用筆記錄著歷史的脈絡。
站在時代城市的漩渦，
尋找中的記錄讓你我都看得到，
和諧自然發展，
不斷的造人也在不斷改造，
每個人存在都有存在的意義。
不要被悲情給憐憫了，
所謂普世的價值就是共識，
人要有夢才能給予堅持的力量，
生命的小河始終都有終點，
海洋的那一邊也有無線的風光，
不怕 bpmf 的麻煩與激情共存，
迷霧總會被撥散了。
除了的堅持還是堅持！
走吧同行的人一起上路！
做著快樂的事情前行！

財務報告

附件四、105 年年度財務報表

社團法人中華組織發展協會

105 年度經費收支決算表

中華民國105年1月1日至105年12月31日

科目				決算數		決算與預算比較數		說明
款	項	目	科目		預算數	增加	減少	
1			本會收入	8,138,504	8,005,750	132,754		新加入會員9位，但2位尚未繳會費。 部分會員尚未繳會費。
	1		入會費	7,000	5,000	2,000		
	2		常年會費	60,000	47,000	13,000		
	3		事業費	0	0			
	4		捐款收入	700,489	970,750		270,261	
	5		補助收入	1,047,465	880,000	167,465		
		1	政府補助收入	1,047,465	700,000	347,465		
		2	其他補助收入	0	180,000		180,000	
	6		會員服務收入	0	20,000		20,000	
	7		專案計畫收入	6,321,916	6,077,500	244,416		
	8		利息收入	1,623	1,500	123		
	9		其他收入	11	4,000		3,989	
2			本會支出	8,053,862	8,005,750	48,112		
	1		人事費	1,447,110	1,762,250		315,140	
		1	員工薪給	1,040,000	1,368,000		328,000	
		2	兼職人員車馬費	0	10,000		10,000	
	3		保險補助費	280,110	250,000	30,110		
	4		年終成績考核獎金	117,000	122,250		5,250	
	5		其他人事費	10,000	12,000		2,000	
	2		辦公費	363,963	291,000	72,963		
		1	文具、書報、雜誌費	0	4,000		4,000	
		2	印刷費	777	5,000		4,223	
		3	旅運費	0	5,600		5,600	
		4	郵電費	13,977	14,400		423	
		5	公共關係費	9,000	10,000		1,000	
		6	辦公費租金	254,000	252,000	2,000		
		7	伙食費	76,000	0	76,000		
		8	其他辦公費	10,209	12,000		1,791	
	3		業務費	6,200,705	5,897,500	303,205		
		1	會議費	43,580	50,000		6,420	
		2	聯誼活動費	3,240	20,000		16,760	
		3	業務推展費	6,925	20,000		13,075	
		4	會刊（訊）編印費	0	50,000		50,000	
		5	內部作業組織業務費	0	10,000		10,000	
		6	研究發展費	4,560	10,000		5,440	
		7	社會服務費	0	0			
		8	其他業務費	5,015	10,000		4,985	
		9	專案計畫支出	6,137,385	5,727,500	409,885		
	4		購置費	21,308	20,000	1,308		
	5		雜項支出	20,776	15,000	5,776		
	6		預備金	0	10,000		10,000	
	7		提撥基金	0	10,000		10,000	
3			本期結餘	84,642	0	84,642		

理事長：



秘書長：



會計：



製表：



財務報告

社團法人中華組織發展協會
資產負債表
中華民國105年12月31日

資產		負債、基金暨餘絀	
科目	金額	科目	金額
流動資產	1,765,696	流動負債	800,843
庫存現金	59,450	短期借款	107,535
銀行存款	1,156,036	應付票據	0
有價證券	0	應付款項	693,308
應收票據		代收款項	
應收款項	192,675	預收款項	0
短期墊款	107,535	存入保證金	0
預付款項	0	基金	200,000
銀行存款—基金	200,000	資產基金	0
其他資產	0	提撥基金	200,000
存出保證金	50,000	餘絀	764,853
雜項資產	0	累計餘絀	680,211
		本期餘絀	84,642
合計	1,765,696	合計	1,765,696

理事長：



秘書長：



會計：



製表：



徵信捐款

105 年捐款名錄

姓名	捐款總額	姓名	捐款總額
行動力	120,000	張英陣	2,000
林銘遠	6,000	洪禮鎔	40,200
王秉鈞	3,881	曾維平	41,480
武秀蘭	100,000	蔡登進	40,200
金世朋	10,000	洪禾秣	41,720
張裕銘	14,000	鄭勝分	57,295
鍾雲暖	40,200	徐啟智	50,413
劉怡伶	40,200	林彩媚	2,000
莊文忠	43,700	游素環	8000
林美榕	37,700	曲慶浩	1500
		總計	700,489

感謝您對於協會的支持與鼓勵，
未來協會持續為公益發展努力。

