

# 非營利事業的管理 與社會變遷

## ●方隆彰講師小檔案●

／方隆彰  
東吳大學社工碩士  
／現任：  
洪建全基金會專任講師  
輔仁大學社工系兼任講師  
台灣神學院社教系兼任講師  
／曾任：  
天主教快樂兒童中心主任  
洪建全基金會主任

孫秘書長、各位小姐、先生大家好，很高興有這個機會和大家談談「非營利事業的管理與社會變遷」。首先，我們從一般的社會現象便可以發現非營利事業的管理是一個時代的趨勢，例如國營企業在面對各方的競爭壓力時，已開始注意到新形象的建立，同時，為求轉虧為盈，也採取民營化的策略；而民間機構這幾年在經營策略及方式上，也逐漸地隨時代趨勢作調整。舉幾個具體的例子：如長庚醫院之經營方式注重合理化，他們利用統計工作量、工作時數轉化為點數來計算薪資，並把各項外科手術所需時數作一個統計，估算每位外科醫生每月手術負荷，進而規劃出研究及教學的時間，由於採用這種具有效率的時間管理，醫院之營運狀況，執各大型醫院之牛耳；又如馬偕醫院，也相當注重行政管理，院長與副院長的角色維持在一人主理醫事，一人主理行政，兩

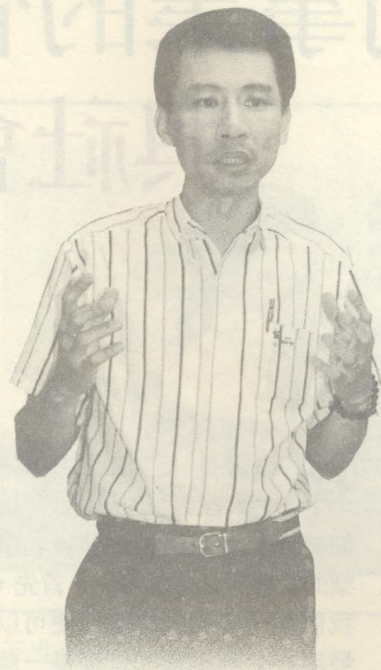
者相輔相成。掌理行政的將國外的醫院行政管理引進國內，作更有效率的管理，使醫院在提昇醫療品質的同時能兼顧有效的營運。談到與協會類似的民間事業機構，如社會服務機構、文教機構等近幾年也有一些改變，去年北部有一個基金會曾經找我幫他們作機構的策略規劃，他們召集所有的幹部一起研究未來的經營走向、可能面臨的問題及其解決之道。再舉一個例子，我曾服務的機構—洪建全教育文化基金會，早期是由國際牌企業所支持的，每年只要提出計畫，年底即撥下經費，從來不會有財務上的煩惱，然而近年來由於經濟不景氣，每年充裕的經費來源也受到影響，所以基金會開始審慎的考慮自立自養之路，開始調整組織的運作及經營的策略。又如這幾年發展相當迅速的慈濟功德會，他們的組織相當龐大，整個組織的經營管理卻相當有條理，他們很注重組織的

□主講人：方隆彰

□編輯室整理摘錄

□上半年協會會務會議專題

## 非營利事業專業經營管理



方隆彰 講師

經營管理。此外，這兩三年來也有很多的研討會是以服務性機構或非營利事業的經營管理為主題，如社會局、青商會都曾辦過類似的研討會，中華聯合勸募協會也為曾經向他們申請經費補助的機構主管辦理經營管理研習會，主題包括行銷管理、工作倫理、策略規劃等；中華民國社會工作專業人員協會從去年開始，也為各社服機構的工作人員從最基層的到高級主管辦理一連串有關管理方面的課程，其中包括財務管理、資訊管理、組織行為、方案評估、決策、激勵等；醫務社會工作協會在這兩年也辦理管理方面的相關課程；而大學的社工系，企業系也開辦非營利事業經營管理的課程，以因應社會需求。從以上種種實例顯示非營利事業組織也面臨了繼續生存下去的挑戰，如果要繼續生存，就要有相關條件配合。為什麼這類專業知識的需求日益殷切呢？我們可以從整個社會現象來看：

首先，資源是有限的，需求卻與日俱增，資源的發展趕不上需求的膨脹。近年來服務性機構的設立如雨後春筍般，且推陳出新，導致資源競爭的情形越來越激烈，譬如：資源

在則更進一步要求吃得好；而對服務的要求也是這樣，隨著時代進步，標準也提高了，要求服務的品質要有一定的水準，且也希望新的需求能快速的得到滿足，在這樣的情況下，提供服務者，隨時都面臨了「應變」的壓力，例如長年做獨門生意的郵局，如今也面臨了民營郵局的競爭壓力，促使郵局開始積極改善服務品質，如空間變寬敞、服務態度較親切、提供單一窗口的服務等。

第三個現象是交通發達，資訊普及，傳播媒體的發展也一日千里，各類資訊快速傳達且相互影響，地球的另一邊發生了什麼事，在同一天裡就可得悉，且受到影響（例如股票、金融行情等），所以有所謂「地球村」的比喻，人的距離不受限於空間而越來越近，所受到的影響也就越大。以服務性機構的立場來看，所受到的衝擊是來自營利組織的影響，怎麼說？最近有很多企業在作組織的變革，例如 IBM 由於面臨市場競爭，營運每況愈下，因而採取裁員的策略來減輕人事成本的負擔，並把大公司分割成很多小的營利單位，二〇〇〇年大趨勢的作者約翰奈思比在「全球弔詭」一書中提到

其次，由於社會開放，知識、教育普及，人內在及外在需求的表達速度快速、直接且多樣化，例如對「吃」的要求，從前是只要能吃得飽就好，現

大型組織與小型組織會同時存在且為廿一世紀的新趨勢。很多大型企業發現組織變龐大之後，就好像恐龍一樣，行動及反應變得很緩慢，無法即時因應外在快速的變化，因此他們藉著小型組織的團隊運作，自行管理並自負盈虧，來提高收益，這種改變也影響到非營利組織的經營，有些機構也開始調整經營策略，例如中華聯合勸募協會為了讓社會上的善心資源作最有效的運用，因此在受理經費申請案時，除了要求對方提出計畫書之外，更要求提出申請的事業單位內部管理要有效率，要一年比一年進步，為了達到這些要求，他們更進一步主動為其辦理各種有關管理方面的課程，這是一個新的觀念，早期資源的提供者從不過問申請者要如何經營管理，現在時代不同了。有些非營利機構也實施績效制、責任中心或利潤中心等制度，以對人及事作更有效率的規劃與管理，以往一般人的觀念認為社會服務是良心事業，較不考慮成本及如何作有效的經營等實際的問題，如今的轉變正反應了一些問題，譬如因上述資源競爭的問題而有被取代的危機，因此，很多服務性機構開始思考

這方面的問題，其中最明顯的是生產力中心，它是屬民營的非營利機構，早期經費絕大部分來自於經濟部的補助，近年來由於經費被刪除很多，而改採專案管理，盈虧由主事者負責，藉以提高經營的效率。另外，又如洪建全基金會，這些年來最主要的工作是為事業機構辦理人文教育方面之課程、講座、研討會等，由於市面上提供人文教育服務的機構越來越多，要如何才能在市場上站得住腳，不被取代，則所提供的服務不但要有特色，要比別人好，才能吸引顧客，同時也要留意成本的負擔，才能持續提供服務，因此，品質與成本兩者是一樣重要的。

以上是近幾年的現象導致非營利機構經營管理逐漸受到重視。我們再換一個角度來看社會的變遷，人類社會發展的前瞻大致可分為四個階段：

**第一波：農業社會**——靠天吃飯，日出而作，日落而息，其特有的現象是「船到橋頭自然直」，凡事順其自然。

**第二波：工商業社會**——按部就班，各就各位，著重於事前的規劃，特色是「訂定年度

計畫，在穩定中求成長」。

**第三波：資訊社會**——現象是「日新月異，隨時調整，隨時掌握最新的資訊，以維持動態的平衡」，以致有所謂 Fuzzy 的觀念出現，身為企業的經營者必須在變中求突破，以保持優勢的平衡。

**第四波：知識社會**——在這個時代要活得自在的人，基本上要能洞燭先機，要能看得遠，要有蘊含智慧的知識，要掌握未來，必須能創新，並能掌握契機，這個階段的特有現象是「在應變中知所不變」，為前瞻式的經營，眼光要放遠，以規劃未來的遠景 (vision)，為公司的走向。我們放眼高科技、大型公司多數屬於這一類型的前瞻規劃。

屬於第一、二波類型的人較保守，著重於計畫，屬於理性的管理方式；第三波則屬於變革管理，由於要面對很多外界變化的挑戰，所以有一個現象，即很會掌握現在，因為未來的變化快速且捉摸不定。第四波有一個特質，它是屬於直覺式管理，它累積了第三波的許多經驗加以吸收，並運用了

第三波累積的資源在現實中依直覺隨時應變處理，但又不偏離遠景藍圖。現在大家可以來審慎的思考我們的機構究竟是處在哪一個時期？有很多人認為我們的機構目前發展相當穩定，這又反應了什麼問題呢？

通常我們把機構的發展分成四個時期：草創期、發展期、成熟期及衰退期（或轉化期），以圖形表示如圖一。

轉化期是一個新的開始，但是如果一個機構到轉化期的末端才開始作轉化的準備，常常已是「遠水救不了近火」「時不我予」。所以當一個組織進入成熟期時，就要開始為下一個階段做準備，以避免機構僵化，進入衰退期。

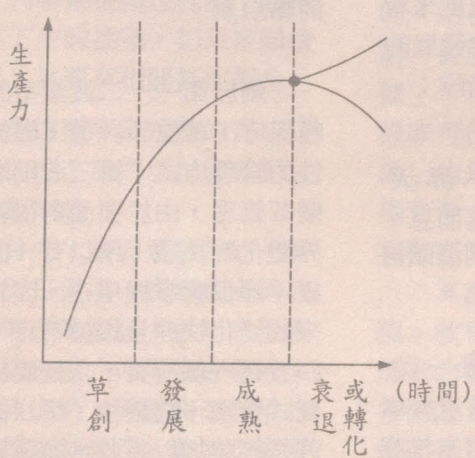
由於外在不斷的在變動，如果機構沒有每隔一段時間做一個調整，將會失去應變的能力，遲早會被時代淘汰。舉我本身的例子來講，我曾經在洪建全基金會服務八年，在這八年的時間裡，我待過八個部門，而且這八個部門大部分是新設立的，基金會每遇外界的需求改變，就會有一個新的企畫推出以調整腳步，但是「大方向」維持不變，我們既然已自覺到組織要改變以因應時代的需要，那麼究竟要如何幫助自己，才能使個人和機構更好？其實組織存在的目的不是為了個人，而是為了所服務的對象，讓組織更好是為了能提供更好的服務給他們，彼此是「共生」

「互利」的關係，維持這樣良好的關係，組織才能永續經營，尤其是服務性的機構，因為資源是來自於社會，因此社會是不是願意支持我們，必然成為我們能不能繼續經營的最大關鍵。

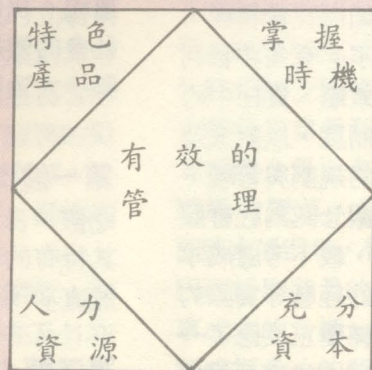
當我們的機構面臨了這樣的大環境時，如果對外仍未能有效的用策略經營，對內也未能合理化管理，則慢慢的會發生組織僵化、資源腐蝕的情形，如此發展下去，則只有準備被取代了。

一個機構要如何經營才算成功，簡而言之是要能與時代及生活環境相結合，並能掌握多項經營的要素。依史蒂芬·布朗的看法，事業成功的五大

圖一：機構發展的四個時期



圖二：史蒂芬·布朗「事業成功的五大要素」



## 不一樣的金融組織

### 一、儲蓄互助社

基本要素包括：特色產品、人力資源、充分的資本、掌握時機及有效的管理等，以圖形表示如圖二。

這幾項要素尤以有效管理最為重要，它是企業命脈的核心，而什麼樣的管理才是「有效管理」？以非營利事業而言，在經營管理的過程中有幾個通病要小心避免，才能稱得上有效管理，這八大現象分述如下：

#### 一、失落使命 (MISSION)

非營利機構通常是先有使命、有人、有想法，才開始找錢，隨著時日久遠，原先的定位及遠景逐漸的模糊、淡化，慢慢地只重眼前的利益，不再複習當初機構存在的原因及目的，常常是想到什麼做什麼，缺乏中、長期策略規劃，只把工作當職業，未將其視為事業或志業全心投入，只汲汲於爭取蠅頭微利，如：計較加班費，但對遲到、早退不在乎，這是一種養老的心態，是當一天和尚撞一天鐘，早已把使命視為八股，或忽略其存在。

#### 二、遺忘了顧客

每天通常只做例行的工作，

如同鸚鵡般缺乏創新，由於「老大的心態」，忘了機構存在的目的是為了所服務的對象，看不到顧客的新需求，也不會主動回應新需求，而把資源的來源視為理所當然，則資源很快的會被腐蝕，因此機構要常常檢視客戶有何新的需求，適時的抓住時機，就不會在競爭的行列中落敗下來。

#### 三、疏於外界的關係

很少主動接觸外界的機構、資訊及活動，對新的東西越來越陌生，不知如何應變，因此也越來越逃避新的資訊，一方面未開拓新的路，另一方面對原有的東西又疏於保養，這樣循環的結果，路越走是越窄，如同「近親繁殖」會發生智障的情況，換句話說，沒有危機意識。如果人人都安於現狀，都認為「穩啦！」，「不會垮！」，往往就真的會垮，而且很快，因為疏於覺察現狀中有那些是可以改善的，逐漸的會經不起外來的忠言，終將自陷於象牙塔中。舉例來說，一般人都認為公營單位是鐵飯碗，吃不倒，結果呢？近年來很多單位都民營化了，資遣了很多員工，逃不過時代命運的安排。

#### 四、常嘆沒有人才

其實是真的沒有人才，還是不會用？抑或未讓人力變人才，不注重人才培訓（含職前及在職訓練）？現代社會已邁向知識的時代，著重於人才的生涯管理，亦即結合個人發展與機構發展，讓部門事業計畫、主管計畫與個人生涯規劃相互配合，作為部門的生涯管理，並建立晉升管道及輪調制度，在廿一世紀裡，每個人至少應有二~三項專長，機構對人才的運用要能「人盡其才」「人盡其職」，確實掌握「才」與「職」，職位之角色、功能均須明確，對重複或未盡之處予以協調改進，時下我們所看到的一般現象是領導者常常做管理者的工作，實際上領導者的角色應是開創遠景，提供資源，所以是感性的、激勵的；而管理者的角色則屬於理性控制，如果讓領導者來處理基層的問題，則易造成角色、職責混亂；另一常見現象是因人情包袱而致因人設事，導致人事不公。

#### 五、缺乏有效的溝通

一般的現象是開會不求效益，是為開會而開會，開會不

說直話，形成一言堂；在會前未作充分的準備，會後也未確實追蹤；而為了求表面的和諧儘量避免直接的溝通，但在檯面下卻動作頻頻，暗潮洶湧。我們常遇到的情況是開會沒有聲音，休息時間卻可聽到很多的批評及指責，過多的流言、耳語形成所謂的「新仇舊恨」，嚴重的影響組織的運作。

#### 六、形式主義

非營利組織常標榜著犧牲奉獻，要員工不要太計較，在薪資制度上多採「齊頭式」平等，缺乏有效激勵制度，即只考量無法改變的條件，如年資、工作性質等，儼然是在考驗人性，最明顯的現象是勞逸不均，會挑工作的人閒散渡日。由於缺乏對工作的實質評估，只要有做就算數，不去想如何可做得更好，因此年終考績實在是「僅供參考」而已，導致工作人員自我提昇的動力薄弱。

#### 七、缺乏成本效益概念

認為服務性的工作很難去評估，不屑談成本及效益，由於未建立有效的管制方法，花錢如流水般，不認為時間、空間、人力重複皆是成本。舉例來說一件事情明明一個人可完

成，卻要投資二、三個人力，分數個步驟才能完成，無形中交通費、差旅費、電話費…等等隨之膨脹，這都是缺乏成本效益的概念。正視這個問題可建立責任中心制，並深刻體認：追求效益不是罪惡，是為服務的對象追求更多利益。

#### 八、輕忽自己的重要性

常犯的毛病是把責任推給主管，要改革先從別人改起，然而今天你不去影響別人，你就會被別人影響，改變現狀要從自己開始。此外，因部門之間功能各異，然對工作的完成各有不同的貢獻，同樣重要，如果主觀的認為自己的工作較有價值，則易形成各自為政而分散了力量。

當機構有上述八大現象發生時，要如何解決？所謂「健康」其實不是沒有毛病，而是在有毛病出現時，知所自處。面對上述的現象要如何自處呢？以下提供幾個因應之道：

一、重新詮釋使命，並讓每個人深度了解此使命對我個人的意義與價值所在。

二、確認組織存在的目的是對外的，常常要問自己：顧客在那裡？我能為機構（含同仁、顧客、機構目標）提供什

麼？

三、積極主動開放內外溝通管道，讓溝通檯面化，人人有耳朵傾聽，實施有效培訓制度，並多與外界接觸、往來。

四、重新調整組織的經營策略，實施效益的經營。

五、肯定人人都有舉足輕重的地位，主動的發揮影響力。

既然大家都已覺察到機構的經營管理要能跟上時代的腳步，這是一個好現象，將有很大的改善空間，所謂「自覺」是治療的開始，而所有的治療要從自己開始，不要認為解決問題與革新是別人的事情，在競爭市場中才能立於不敗之地。

最後我提出三點與大家互相勉勵，並結束今天的演講：

一、服務工作是神聖的，因它是自己命令的，要做就要做得好，以此自我期許，利己利人。

二、服務性機構是未來的必需，因互助自助是未來的趨勢，且具地方色彩，要靠民間的力量來完成，政府的角色將逐漸式微。

三、盡己之力善用資源，幫助自己，也幫助機構邁向更寬廣的路，因為，有效經營乃是你我的天職。