

國立臺灣大學社會科學院政治學系

碩士論文

Department of Political Science

College of Social Science

National Taiwan University

Master Thesis

第三部門資訊科技能力與策略應用：

以台灣非營利組織為例

Capacity and Strategic Use of Information Technology

in the Third Sector :

The Case Study of the Nonprofit Organizations in Taiwan

陳勁豪

Ching-Hao Chen

指導教授：孫煒 博士

Advisor: Way Sun, Ph.D.

中華民國 99 年 2 月

February, 2010



誌謝

眨眼六年半的時間，在台大政治系的求學生涯，隨著這本論文的完成即將告一段落。首先感謝指導教授孫煒老師，無論是在在論文或是人生經驗上，老師總是不厭其煩、親切地予我引導，老師縝密的思維每每使我在討論後茅塞頓開，而老師嚴謹而自在的治學態度更是我論文寫作過程中重要的學習。感謝口試委員江明修老師與陳定銘老師，兩位老師細心的審查與懇切的指正，使我得以及時修正大綱方向之疏漏，也才終於能有今日作品的完成。感謝就學時政治系前後兩位主任蘇彩足老師與王業立老師，在兩位主任的帶領下，我們得以在舒適且良好的學術環境中，自在悠遊於知識的探索。此外，感謝王鼎銘老師、江瑞祥老師、余致力老師、洪永泰老師與胡龍騰老師的教導與包容，使我有機會參與台灣公共治理指標研究計畫的學習，短短一年的時間內收穫甚豐。

這本論文更仰賴多位受訪者的協助方得以完成。感謝喜馬拉雅基金會李雪瑩主任、法鼓大學籌備處李禮孟組長、羅慧夫顛顏基金會陳依伶副主任、伊甸社會福利基金會程建輝處長、高子羽組長、潘若琳專員於百忙中抽空協助，您們在使命領域的專業與經驗，多次點醒我在文獻探索中尚未釐清的觀點，而您們專注於非營利使命上的熱忱，更使我深感敬佩。

感謝於海外攻讀博士學位的洪健庭學長，自入學以來，多次得到學長的照顧，即便在出國後，學長仍不時關心、鼓勵，並捎來國外非營利組織研究的最新資訊與成果，祝福學長在海外的生活與學術發展上一切順心。感謝政治系辦的辰元學姐、欣蕾學姐、小官學姐、聿伶學姐與雅璿學姐，給予各種行政上之協助，並提供各種工作的機會。特別感謝欣蕾學姐過去一年半在 EMPA 助理工作上的帶領。感謝台大政治系 EMPA 第七、八、九屆諸位學長姐的照顧，學長姐們豐富的人生閱歷與工作經驗，皆使才將進入社會的我，受益良多。

成長的過程中，回首過去自己諸多的魯莽與不成熟，深深地感到抱歉，並感謝一路上師長與朋友們的包容與協助。特別是國、高中許進發老師與葉玫秀老師，兩位老師是我求學成長之路上，重要的推手。師大附中 1014 班的朋友們，您們的支持和情義相挺，是我難以抹滅的回憶。感謝在台大政治系所結識的朋友：信宏、育誠、大任、大鵬、昀辰、雪琳、大神、可欣學姐等。昀辰在口試當天遠自德國的鼓勵，至今仍感動不已。感謝研究所同學、論文讀書會的各位夥伴：貴龍、亮宇、筱嬋、玉薇、芸臻、沛穎、沛玟、淑媚，在論文撰寫過程中相互打氣的力量。

感謝成長路上所有的夥伴，當然，更感謝女友挹芬的陪伴與扶持，在每一個重要的時刻，予我第一時間的協助。而這本論文的完成，更歸功於我的家人，我的父母、祖母與外祖父母以及我的妹妹，感謝您們無條件的支持與關懷，使我能無後顧之憂地規劃人生道路並完成研究所的課業。

最後，由於一本論文的完成，來自於太多師長、朋友的協助和貢獻，在寫作過程中，不時提醒自己應戰戰兢兢、全力以赴，然而，由於因自己的才疏學淺與見識不足，思路與行文難免疏漏，而這一切的責任，自然應完全由作者自行承擔。

第三部門資訊科技能力與策略應用：以台灣非營利組織 為例

陳勁豪

政治學研究所公共行政組碩士生

摘要

在非營利部門中，隨著有限資源競爭日益劇烈，非營利管理成為相關研究中之重要議題。另一方面，資訊科技之快速發展，其影響力實質上已深入多數人之個人生活，並對組織行為帶來改變。在企業管理與公共行政的領域中，企業與政府的電子化已是備受關注的研究主題，並被認為是未來相關組織需面對之趨勢，然而非營利組織如何應用資訊科技？本文以「資源基礎觀點」作為理論觀點，視資訊科技工具為可供組織應用的策略資源，並假定若組織欲成功的落實資訊科技應用，則應將其視為一策略性的資源工具，希望藉此以探索非營利組織脈絡下「資訊科技」與「策略管理」間之關係與現況。據此，本文之研究架構分為兩個部分：第一部份界定六項組織之重要資訊科技能力，並將之分別劃於「有形能力」、「無形能力」與「人力資源能力」三個分類中。第二部分，則界定兩點資訊科技之策略性應用活動。由於資源基礎觀點為來自於企業管理之概念，藉由相關文獻檢視策略性活動在企業管理與非營利管理中之異同，希望提出較切合於非營利組織特性之策略活動內容。而為求能取得豐富的實證分析資料，本文採取質性訪談進行個案的探討，並對於四個非營利組織進行半結構式的訪談，其中兩間以協助台灣非營利部門中其他成員之資訊科技能力建構作為其使命之一；另兩間則為在資訊科技應用上頗富有成果的組織。透過實證訪談之分析與既有文獻之應證，本文主要研究結論包括：首先，儘管對於非營利組織而言，預算設備等有形能力及人力資源能力確實為相當重要的基礎，但無形的能力對於非營利組織應用資訊科技成

效實有關鍵的影響。其次，本文個案中確實發現資訊科技除了基本的應用外，一些被認為是新一波資訊科技應用的趨勢與潛力，包括藉由資訊科技工具進行更具互動性與社群性的活動，亦已可看見於個案組織中的落實，這些資訊科技工具應用對於組織落實策略性活動皆有助益。而基於研究發現，本文分別對於政府、企業與非營利部門，就非營利組織資訊科技能力培育議題提出建議。此外，在個案選取之代表性、研究面向之選擇、以及推論之普遍性等問題是為本文之研究限制，亦提供後續研究發展之建議。

關鍵字：第三部門、非營利組織、資訊科技、策略管理



Capacity and Strategic Use of Information Technology in the Third Sector : The Case Study of the Nonprofit Organizations in Taiwan

Ching-Hao Chen
The Graduate Institute of Political Science
National Taiwan University

Abstract

This article tried to explore the circumstances of NPOs exploiting IT in Taiwan. With the theoretical perspective of resource-based view (RBV), the research structure of this study could be divided into two parts. First, the study defined six IT-related capacities as analytical elements, and classified them into three categories. Besides, since the RBV was originally for business management, after reviewing some literature of the differences between strategic goals between for-profit organizations and NPOs, the study defined two main NPOs' strategic use of IT to ensure the research structure appropriate. Furthermore, in order to know more detailed and fruitful information about how nonprofit organizations in Taiwan using IT, this article interviewed four NPOs, two of them are with the mission about helping other members in nonprofit sector to build their IT competencies, and the other two obtain some achievement by implementing IT in their mission-related works. The article analyzed four interviews and find out that though budget and human resources were two critical IT capabilities for NPOs, the intangible capability (including the technology-enhancing administrative procedures and the attitude of the manager toward IT) were more influential in the NPOs. Moreover, the case study presented the potential and trends of IT utilization in NPOs. In addition to some basic uses of IT, the cases in this study has utilized IT in advanced ways such as

interactive communication and community-building activities. Other suggestions and limitations of this study were presented in the concluding chapter.

Keywords: Third Sector, Nonprofit Organization, Information Technology,
Strategic Management



目錄

口試委員審定書.....	I
誌謝.....	II
中文摘要.....	III
英文摘要.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	5
第三節 重要名詞界定.....	8
第四節 研究架構與研究方法.....	20
第五節 相關文獻檢閱.....	32
第二章 非營利組織管理.....	41
第一節 非營利組織的相關概念、功能與類型.....	41
第二節 非營利組織的管理議題.....	51
第三章 資訊科技與非營利管理之發展.....	59
第一節 資訊科技之意涵與現象.....	59
第二節 資訊科技於非營利管理之應用.....	62

第四章 個案分析.....	80
第一節 訪談研究設計.....	80
第二節 訪談個案概述.....	83
第三節 訪談個案分析.....	89
第五章 結論.....	116
第一節 研究發現.....	116
第二節 研究建議.....	122
第三節 研究限制與未來研究展望.....	131
參考文獻.....	133
附錄一：訪談記錄逐字稿.....	146
訪談記錄 A.....	146
訪談記錄 B.....	156
訪談記錄 C.....	162
訪談記錄 D.....	176



圖目錄

圖 1-1 第三部門與福利三角	13
圖 1-2 研究架構圖	23
圖 1-3 研究流程與步驟圖	29
圖 2-1 社會價值、財務績效與組織生存之關係	58



表目錄

表 2-1 三部門之特性比較	54
表 4-1 訪談問題綱要	82
表 4-2 研究受訪對象一覽表	84



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

在西方世界中，非營利組織做爲一研究主題，自 1970 年代開始受到學者之重視，尤其在新公共管理與治理概念興起後，政府的統治角色分享予其他非政府之行爲者，而非營利組織正是治理概念中重要的行爲者之一，其相關的議題亦備受關注與探討，其所涉之領域亦從傳統之慈善功能，逐漸地對於公共行政與公共政策有顯著之影響力（Anheier and Salamon, 2006）。隨著非營利組織質與量之成長，此一領域漸漸的成爲學者筆下，在第一部門：「政府」、第二部門：「企業」外，可與前兩者並立之「第三部門」。¹

除了可由綜觀之角度觀察非營利組織在世界主要國家之興起與發展，事實上，非營利組織在台灣的發展亦有其獨特之性格與歷史脈絡。在台灣作爲一後進民主國家之獨特民主化進程中，非營利組織扮演相當重要的角色。蕭新煌（2004）指出，1971 年台灣退出聯合國後，民間之國際聯繫斷絕，使得國外之力量對於台灣早期社會運動並無影響，也顯現出台灣非營利組織初始的獨特草根精神。1980 年代解嚴爲台灣非營利組織發展重要之分水嶺，解嚴之前，台灣之非營利組織受到黨國式威權主義的壓制，僅有少數能在重重限制下發展。然而在 1988 年解除戒嚴之後，對人民集會結社的限制大開，過去無法進行組織，或以社會運動方式呈現的社會力量，一時間得到解放，非營利組織亦相應的快速成長，反映出人民對於自我組織、自我管理的需求之殷切（顧忠華，2005）。故非營利組織無論在數量

¹ 對社會各主要制度部門採取三部門之分類方式，實僅爲一經常爲學者使用之描述方法，而非之必然分類。不同學者對此尙有不同之主張，除了傳統上有僅以「國家」、「市場」之二分法，其他對社會主要制度部門之分類至少包括有，四部門說、五部門說，與六部門說等等（官有垣，2008：13），此部份將於本章第三節作進一步陳述。

或種類上，自此皆有長足的進展。根據內政部統計，²近年來每年我國社會團體皆以 2000 個左右之速度增加，而至 2008 年上半為止，我國社會團體已達 31701 個，其中計有全國性團體 8171 個、地方性團體 23530 個，其中以社會服務及慈善團體共 8507 個為最多，學術文化團體 3578 個次之。當然靜態之數字並不足以全然描繪我國目前在人民結社與非營利組織發展上之內涵，但亦可約略看出非營利部門持續成長之現況。

另一方面，電腦資訊科技的爆炸性發展亦為近二十年來最受關注的現象之一，網際網路即為其中之重要標誌。自從上個世紀 60 年代美國國防部設立 ARPANET 作為電腦網路的基礎，網際網路出現在我們生活中已有四十餘年的歷史。今日，網際網路之影響力早已廣泛深入個人生活的各個層面之中，食、衣、住、行、育、樂，樣樣皆可以透過電腦或網際網路的連結得到滿足。

資訊科技的發展對人類社會的影響是強力且廣泛的。除了個人的生活外，資訊科技的成長亦改變了這個世界運作的模式，它被認為是全球化更深一層發展的關鍵因素，其跨越地理障礙的特質甚至衝擊了人們過去對時間、空間的理解。企業經營因而得以產生異於傳統之模式、社會上人與人的互動在虛擬空間中創造了另一個全新的場域、政府因資訊科技的成長而開始有如電子化政府等議題的探討。凡此種種，可見，無論在公領域或私領域，資訊科技皆帶來了全面性的衝擊。

這樣的改變對於工作場合勞工之工作型態亦帶來相當大的衝擊，根據 Patrica Wallace (2004: 2) 的觀點，資訊科技與網路對工作場合帶來的變化，除了是新的工具、新的能力與「桌面上通往世界的大門」(desktop gateway to the world)，它更改變了工作型態的脈絡、商業行為的脈絡以及整個產業的脈絡。網路科技促進了

²見內政部人民團體全球資訊網，

<http://cois.moi.gov.tw/moiweb/web/frmForm.aspx?FunID=e89adb5e8b5b4b81>，瀏覽時間：2008 年 11 月 15 日。

新商業模式、策略與組織結構的發展，帶來了新的視野、新的對手和新的競爭者。改變了組織經營的觀點，也改變了人們在其中所扮演的角色。而當非營利組織開始接納應用資訊科技，自然，資訊科技也必然對於非營利組織之運作帶來改變與衝擊。

但為什麼非營利組織運作需結合資訊科技工具呢？王振軒、趙忠傑則（2006）指出：在有限的資源與日益劇烈的競爭環境下，尾隨著企業與政府的腳步，效率與效能日益成為非營利組織管理關注的焦點，而為了能讓組織爭取到充足的資源後盾以達成組織使命，資訊科技所帶來「低成本」、「高效率」可能成為組織在激烈競爭環境下所必須倚賴者。而因為非營利組織面對一相較於企業與政府更為匱乏的資源環境，非營利組織的資源競爭壓力不但更為急迫，且資訊化之建置將面臨更多的挑戰。

事實上，越來越多的非營利組織意識到資訊科技工具所可能為組織帶來之優勢，根據台灣網路資訊中心（TWNIC）的統計，³至 2009 年 10 月止，台灣的 org.tw（台灣的非營利組織網域名稱）共有 11935 個，相對於十年前 1998 年 6 月的 1032 個，足足有十倍的增長。而依喜馬拉雅基金會 2000 年所出版的台灣 300 家主要基金會名錄所提供之名單進行調查，至 2002 年時，300 家主要基金會中至少有 73% 的基金會使用電子郵件，亦有 56% 已架設網站（高永興，2003）。儘管上述數字之內涵需要更細緻的界定和分析才能得到台灣第三部門組織網路發展更確切的樣貌，但也足見台灣第三部門組織開始邁向資訊化之趨勢。從上述 org.tw 之網域成長情況，我們已可看到台灣非營利組織在面對資訊科技發展所反應出來的粗略樣貌。當然，網站的設立並非是非營利組織資訊科技應用的全部，對非營利組織而言，所謂電腦資訊科技工具可能意味著新的溝通型態，如電子郵件、網頁建立、

³ org.tw 網域之申請條件：「依法登記之財團法人或社團法人；外國非營利組織依其本國法設立登記者，亦同」。資料來源：台灣網路資訊中心，http://www.twmic.net.tw/dn/dn_01.htm，瀏覽時間：2009 年 10 月 25 日。

文書電子化、新的資訊蒐集管道等等。綜上所述，換言之，隨著時代及資訊科技的不斷進展，非營利組織亦接納、使用電腦或網際網路於組織日常運作，成為組織運作中一重要之部分時，其將對非營利組織運作造成重大影響與衝擊。

由於網路資訊工具對於未來非營利在組織競爭資源、達成使命上有其重要性，政府單位與非營利組織本身亦開始重視資訊科技在組織運作上的可能性。2008年9月，由行政院青輔會主辦、政大第三部門研究中心承辦「2008 非營利組織青年人才培訓課程」之「NPO 資訊科技應用」課程，介紹了許多非營利組織使用網路資訊科技工具之途徑與可能，例如非營利組織如何透過資訊科技作行銷、如何建立部落格作為組織活動的宣傳、如何利用網路「以小錢、賺大錢」等等，講授的莫不是資訊科技工具所能發揮的重大效益。另外，在國內，相關期刊與碩博士論文文獻資料中，以資訊科技與非營利組織相關議題進行探討者亦逐漸增加。

另一方面，關注資訊科技與非營利組織事業結合的組織也逐漸增加。例如，即將開始招生之法鼓大學公益學院，亦於2009年4月開始，舉辦行數場「法鼓公益論壇—數位公益」系列講座，自數位與公益結合之遠景為始，一系列探討各項與資訊科技於非營利組織之應用之相關主題。足可見資訊科技結合非營利慈善之理念，漸為實務界工作者、學者等重視之趨勢。特別是在面對資源逐漸匱乏、競爭激烈之外在環境中，非營利組織應具備某些經營管理之觀念以取得生存並達成使命，已為普遍之共識。並且其他兩個部門皆已領先一步進行資訊科技化，又資訊科技已廣泛普遍地為社會大眾所用之今日，非營利組織如何結合此二者，適當地建置資訊科技環境、妥善地應用這些工具協助組織使命落實與成功的經營管理，具有相當之重要性。

第二節 研究問題與目的

在資源相對稀少而組織間競爭益加劇烈的今天，非營利組織不能再只是被動等待他人伸出援手而得取資源，特別是受到 2008 下半年開始的全球金融海嘯襲擊，對於非營利部門更是全面性的挑戰，不僅來自於政府的補助下降，來自社會大眾的捐贈更是銳減 (Storm, 2008 ; Dorell and Evans, 2009)。一些非營利組織在環境與競爭的壓力下，開始視強調效率與效能的管理取向為重要課題之一，而越來越多的非營利組織試圖向企業部門學習，透過各種管理工具提升組織生存與達成使命之能力，其中重要的主題包括了行銷、募款、人力資源管理、策略聯盟、非營利組織事業化等，皆試圖經由有效之管理模式，強化非營利組織能力以面對外在環境之挑戰，並協助非營利組織尋求永續生存之道 (林淑馨，2008：67-68)。

在新的競爭壓力下，非營利組織已不能僅倚靠「慈善」、「社會價值」或「善意」(good intention) 生存，非營利組織管理者亦意識到若無法應用管理策略使自己更具有影響力、效率與可課責性，則將面對生存經營之危機 (Lindenberg, 2001)。因此，如何藉由策略的觀點進行非營利組織管理，則自 1970 年代開始，特別是在 1990 年代，成為備受關注之非營利組織研究議題之一 (Stone and Crittenden, 1993 ; Mulhare, 1999)。策略管理 (strategic management)，自 Barnard 於 1938 年透過管理職能與流程的觀點來探討企業組織及其運作機制開啓後續相關研究之大門後 (黃旭、程林林，2005)，至今仍為當代企業管理學中潮流之一。「策略」意為「重點之選擇」，而策略管理亦即在綜合分析組織外部與內部資源等條件下，訂定未來發展之優先順序並創造組織之競爭優勢 (司徒達賢，2001)，對企業組織而言，組織的策略目標通常在於獲取利潤以及增進股東之最大收益，然而對於非營利組織而言，其社會性使命，也就是其所能創造的社會價值，正是學理上非營利組織之策略目標所在 (Moore, 2000 ; Hackler and Saxton, 2007)。

儘管植基於企業管理的策略管理，是否全然可移植於非營利組織不無疑問，企業管理技巧亦常被質疑可能與非營利組織之社會使命產生扞格。事實上，非營利組織管理實務或管理技術本難有放諸四海皆準的模式（Herman and Renz, 2008）。然而，應用策略管理中的核心概念，配合非營利管理的特點，以策略觀點（strategic perspective）作為思維架構，或可為非營利組織於高度競爭的環境中指引一方向（孫煒，2007：208）。

另一方面，資訊科技時代的到來，儘管便利了社會大眾之生活，但對於非營利組織而言卻帶來雙面之衝擊。一方面，若能妥善應用資訊科技，將可提升組織經營管理之效率、增進組織工作者之滿意度與向心力（Saidel and Cour, 2003），並可提升組織實踐使命與取得外界資源之能力；但另一方面，正因為資訊科技已普遍成為個人生活之一部分，服務對象與社會大眾普遍對於組織之資訊科技能力有基本的期待，倘若組織無法跟上時代變遷下服務對象與社會大眾期待之提升，不但難以在日益劇烈的競爭中取得生存所需之資源，更可能因為資訊科技能力之不足，破壞組織原有之名聲與社會網絡。換言之，在資訊科技快速發展之今天，非營利部門已難以迴避資訊科技工具應用之問題，而資訊科技應用能力之具備與否，亦將影響組織之生存發展，與使命實踐之能力（Hackler and Saxton, 2007）。

承上所述，今日資訊科技時代的來臨已是非營利組織無可迴避之課題，然而組織是否具有掌握資訊科技工具的能力，涉及了許多方面的議題。資金與預算常是組織建置資訊科技設備的第一項障礙，中小型之非營利組織常難有足夠的預算進行相關設備的購置與維護，這亦使得其在資訊時代中競爭外界資源的能力更加被削弱，非營利組織間的數位落差對中小型組織之生存造成威脅（Schneider, 2003；江明修、劉意詮，2007）。更甚者，掌握資訊科技之能力並非在軟硬體的採購設置後即告完備，組織成員與領導者是否具備使用資訊科技的能力、對資訊科

技的態度與認知為何，皆影響了此工具所能發揮之效益。

另一方面，當組織開始使用資訊科技工具，儘管可單純地僅作為行政工具所用，例如以電腦進行文書編排作業，然而，越來越多的注意將資訊科技對組織之功效擴張到策略層面，也就是以使命作為核心引導之資訊科技使用，這種觀點認為若能將資訊科技運用於策略層面，亦即將資訊科技視為策略資產，才是其應用於組織管理中之精髓（Glazer, 1993；Henderson and Venkatraman, 1993；Hackler and Saxon, 2007）。換言之，若非營利組織能將資訊科技工具用以落實其策略目標，亦即社會性使命，及相關活動上，將能發揮資訊科技工具於組織中更大的效益。

承上，故本文以非營利組織之「資訊科技」與「策略管理」間之關係與現況的探索作為研究之目的。藉由對既有的理論觀點，與數個在資訊科技應用及推廣上富有聲譽之個案探討，瞭解非營利組織在「資訊科技」能力上，其現況與所遭遇的問題，以及非營利組織將「資訊科技」工具應用於非營利管理上，其發展之現況與未來之潛力。據此研究目的，並提出以下研究問題：

第一，以資訊科技作為組織管理工具的運用，在數個非營利組織的個案中，其所具備的能力與條件之現況為何？

第二，在本文所架構的諸項資訊科技能力中，何者對非營利組織之整體資訊科技能力發揮較重要的影響力？

第三，當資訊科技作為非營利管理工具時，其促進非營利組織的策略目標-亦即運用於使命相關活動之現況與展現的潛力為何？

第三節 重要名詞界定

壹、非營利組織

非營利組織 (nonprofit organization) 一詞來自美國稅法 501(c)(3)條 the Internal Revenue Code, Section 501(c)(3)之規定，凡是符合該條之規定項目者（包括對組織運作目的與不分配盈餘等原則之規定），組織得以享有免徵所得稅之優惠，而捐助該組織之捐款人亦得享有減稅之優惠。Lester Salamon（2003）在對美國的非營利組織進行介紹時提到，非營利組織為那些不分配盈餘、利潤予任何其控制者或支持者的私有組織，他特別強調，此類組織之所以免稅，是由於他們投入於某些特定的「公共目的」。

Helmut Anheire 及 Lester Salamon 經過跨國比較研究後，對非營利組織操作型定義進行以下界定（Anheire and Salamon, 2006: 95）：

第一、組織化 (organized)，這裡指的是一定程度的制度化，也就是非營利組織應有一定的實體、擁有一定程度的組織架構、具持續性的目標及活動及有意義的組織疆界。人群的暫時集合及沒有結構的組織就不包含在內；

第二、不分配盈餘 (non-profit-distributing)，指的是不會將組織所得利潤重新分配予組織擁有者及控制者。組織可以擁有利潤，但利潤應回歸組織基本使命上，而非轉予擁有者、控制者、成立者或董事會；

第三、私人的 (private)，亦即非營利組織並非政府的分支、也不是政府部門、不享有政府權威；

第四、自我治理的 (self-governing)，擁有管理自己的能力及工具，有些組織儘管名為「非政府」、在架構上獨立，但實際運作卻深受政府或特定企業影響。組織要能在某程度上掌控自己的活動，有自己的治理程序並且消除對其權威的控制。

第五、非義務性 (non-compulsory)，亦即包含一定程度的志願參與，對組織活動的參與必須基於自由意志而非因法律強制或血緣而注定。

Anheire 及 Salamon 對非營利組織的定義普遍的受到引用，但值得注意的是，根據其早期之定義，非營利組織除了上述五項特色外，尚包括「公共利益屬性」(of public benefit) (Salamon, 1999)。而此前後定義之差別，應在於其在進行跨國性研究後，發現到「公共利益」或「公共性」，在不同國家與時代中，皆有不同的界定。而亦有論者指出，對於非以公共利益為使命之組織，而是以成員利益或互動交流為主的組織，(可稱互惠型或內利型組織)(mutual-benefit 或 member-benefit) 是否應含括於非營利組織範圍內，頗有爭議 (馮燕，2000b：80)。

亦有如學者 Land 對非營利組織使命之分類中 (Land, 2002)，即有包含「同好」(fellowship) 一項，可見其基本上同意以互惠型組織作為非營利組織一員的觀點。然而，多數學者對非營利組織的定義仍多包含「公共利益」之特性，如我國學者陳金貴 (1994)，將非營利組織定義為「具有正式結構的民間組織，它是由許多志願人士組成的自我管理的團體，其組織目的是為公共利益服務，而非為自身成員謀利」。

本文基本上將採取 Salamon 早期對非營利組織所下之操作型定義，亦即將「公共利益屬性」包含在非營利組織定義之內。但本文並非欲進一步界定公共性，僅因為無論由美國或我國稅法之所以予非營利組織享有減免稅之優惠，其目的仍在

於對此類型組織從事公共目的事業之期待，且公共性的使命正也即是非營利組織之所以存在的目的 (Drucker, 2004)。綜合以上觀點，本文對非營利組織的界定為：「以公共使命為核心的私有組織，組織內的金錢利潤或盈餘不分配予任何組織的控制者或支持者，組織具有獨立的運作及治理架構，不受政府或特定企業所控制，並有一部份帶有志願參與性質之工作成員。」本文於個案探討中之個案選取，亦以此界定作為擇取的判準之一。

換言之，在上述的定義下，由政府出資捐助成立的基金會 (Government-owned nongovernmental organization, GONGO)、由特定企業出資捐助成立的企業型基金會、以成員互利或交流為主的組織 (如：工會、公會、聯誼會、同鄉會等) 皆不在本文所討論之非營利組織範圍中。

貳、第三部門



上述對於非營利組織進行初步之界定，事實上，有許多與非營利組織概念類似之名詞，「第三部門」即為其中之一，相對於非營利組織強調其不分配盈餘之特性，第三部門一詞則著重於其相對於社會中另二個部門 (企業、政府) 之特性。

第三部門一詞首先為美國學者於 1970 年代所使用，包括如 Etsioni (1973)、Levitt (1973) 等 (Seibel and Anheier, 1990: 7)，在這些早期的著作中，Levitt (1973: 48-49) 表示，過往以政府、企業的二分法實際上留下了一塊相當寬廣的「剩餘」 (residuum)，此剩餘部分即其所稱之「第三部門」，第三部門的組成份子雖然有相當高的性質差異，但他們的一般性的目標卻是大致類似的：完成政府與企業沒有做、做的不好，或做的不夠之處。而 Etsioni 也是由補充既有兩個部門之不足出發，認為第三部門藉由綜合市場的彈性 (flexibility) 與效率 (efficiency)，官僚組織的


公正 (equity) 與可預測性 (predicability) 等優點，是在利潤最大化與官僚組織所帶來之相關缺點外的另一個選項 (Seibel and Anheier, 1990: 7)。

即如同非營利組織之意涵，第三部門一詞下包含有眾多性質相異之組織，於組織目標、功能、收入來源等都不相同。而不同學者及國家之間對社會中部門界定之見解亦有不同。舉例而言，由於對社會各主要制度部門之分類與描繪，是為人為的建構，而非制度的實體。故社會中應劃分多少部門，以及部門間的排序，不同學者對此尚有不同之主張，除了傳統上有僅以「國家」、「市場」之二分法，其他對社會主要制度部門之分類至少包括有，四部門說，分為企業、政府、非營利與非正式部門（家戶部門）四種主要制度部門；五部門說，包括：企業、政府、非正式部門、公共利益性第三部門與私人利益性第三部門；六部門說：以正式與非正式、社會性目標與經濟性目標兩個層面，區分為六個部門（官有垣，2008：13）。而在三部門的分類中，企業部門與政府部門之間孰為第一部門、孰為第二部門，亦有不同的見解 (Gunn, 2004: 2; Anheier, 2005: 4)。

不同國家與區域間，對於第三部門亦有切入觀點與界定之差異，Seibel and Anheier (1990：8) 指出，美國學者承繼十九世紀法國學者 Tocqueville 的觀察，視第三部門及自願結社為一自由、民主、公民的社會中不可缺少的基本的成分；相對地，歐洲學者論及第三部門常會強調其歷史上的意義，以及 19 世紀基督新教慈善組織與無神論及資本主義的對抗。另一方面，在日本，第三部門則指涉地方政府出資設立的法人之總稱，由公私部門合夥經營，以達到保障其公共性之目的 (林淑馨，2008：10)。

儘管相關概念複雜而分歧，且亦有視第三部門為「剩餘類目」(residual category)，或僅是作為是政府失靈與市場失靈的一個安全閥，而質疑作為一「部

門」之意義的觀點，但由第三部門近年來之發展與學術研究之目的，「部門化」的概念建構有仍其重要性（官有垣，2008），且即便在分歧的觀點中，第三部門仍有其具獨特性的一般性概念。Jenei and Kuti（2008：12-13）指出，在市場與國家之間，第三部門具有一中介的地位（intermediary role），並是現代社會相當重要的一部分，第三部門組織具有一些特殊的性質，包括：第一，他們謹守利潤不分配原則；第二，雖然許多組織在公共場域中爲了公共利益而活動，但是爲私營組織；第三，他們是自願性的，也以此區別了其與家庭及宗親組織間的差異。Gunn（2004：1-4）以企業作爲主體的營利部門爲第一部門，因該部門乃構成整體經濟活動的核心，而政府及其相關部門則爲第二部門。至於第三部門，其則認爲包含有非營利與合作性經濟組織之綜合，這些組織爲私人性質，其中有許多在經濟性領域中，向其成員與及與其議題所涵蓋者提供特定的財貨與服務，但這並非爲了股東的收益而活動；而其他有些則爲了某些利益的維護，或者爲了整體社會之利益而行動。

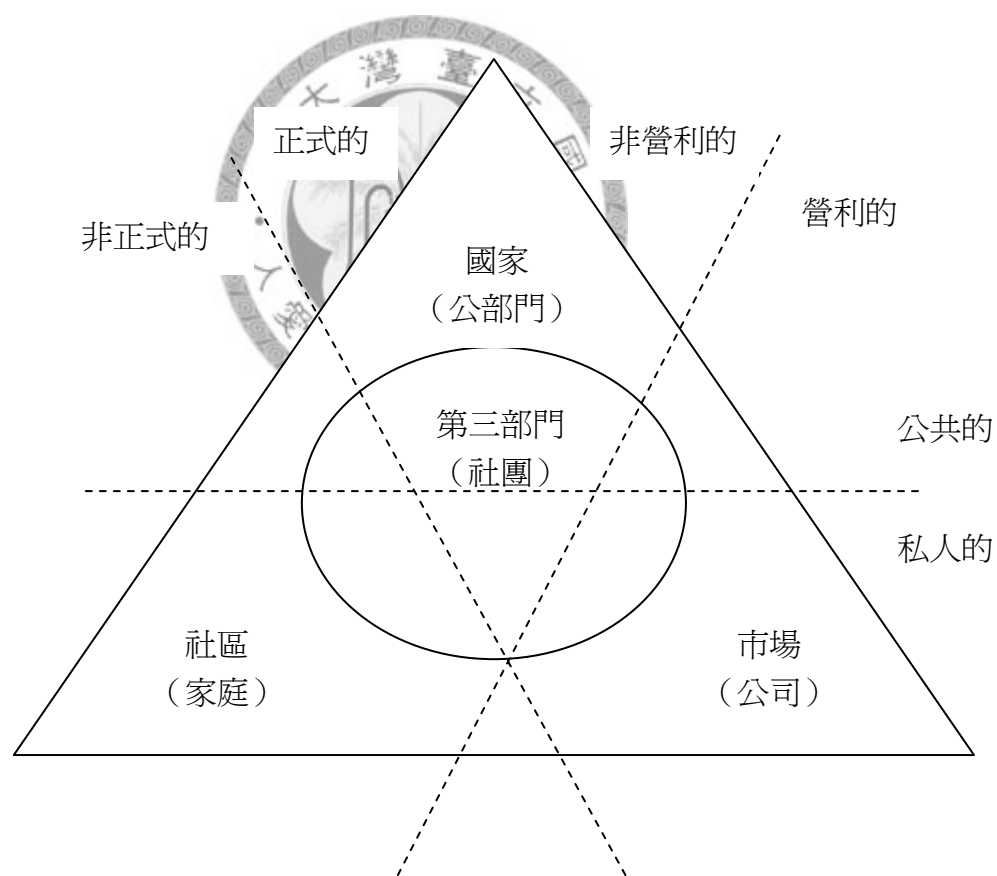


Pestoff（2009：8-10）以常見的「正式-非正式」、「營利-非營利」、「公共-私人」等標準，將社會中各主要部門之角色關係繪製成一三角圖（如圖 1-1），此一界定方式被認爲是相關界定中較爲清晰者（鄭勝分，2005：20），於此圖中，Pestoff 指出，由於市場與國家有時並不提供特定的財貨與服務，或者其所提供者無法達到所需的品質，或者社會中某些族群、團體無法負擔這些財貨與服務，此時第三部門即可作爲適當的補充。除此之外，第三部門的潛力更不僅於此，Pestoff 認爲在一個民主的社會之中，第三部門實可以在落實與強化的民主與福利國家之自由與代表性上，扮演核心之角色。

國內學者江明修與鄭勝分（2003，75-76）對於第三部門等相關名詞的界定則提出一更爲巨觀的觀點，指出在非營利組織相關學術用語上，公民社會組織、第三部門、非政府組織、非營利組織所涵蓋的範疇與慣用之方式或有不同，但爲避

免以詞害義，兩位學者認為，無論何種名稱或層級，在政府及企業領域外，以公益為宗旨之組織，係皆非營利組織的範圍。在綜觀上述學者之觀點後，本文對於第三部門一詞之界定，主要採取學者 Petsoff 與江明修、鄭勝分的界定方式，認為第三部門乃於政府與企業部門之外，以公益為宗旨，補充國家與市場之不足，並且在一民主社會之民主的健全與深化上，扮演重要之角色。

圖 1-1 第三部門與福利三角



資料來源：Petsoff (2009)

參、資訊科技

資訊科技 (information technology) 一詞最早的出現於企業管理學界，1958 年，Harold Leavitt and Thomas Whisler 於哈佛商業評論之文章中首先對此新科技與現象確立名詞，而在這資訊科技最早的定義中，兩位學者認為，資訊科技乃是許多部分的組合，包括對以電腦對大量資訊的快速處理和最佳化；統計及數學應用於決策問題，包括以數學方法撰寫程式；以及透過電腦程式進行高階思考的模擬。在該篇文章中，除了描述資訊科技在當下美國企業界之應用外，也預言了這項新科技對未來的重大影響。

隨著時代的演進，資訊科技亦隨之發展，其所含括之範圍也越來越廣，上述 Leavitt and Whisler 將資訊科技置於電腦之基礎上。然而，Michael Porter and Victor Millar (1985) 則強調資訊科技帶給企業組織不只是輔助性的作用，他們認為資訊科技包含的範圍並不只有電腦，而包括所有企業內資訊過程之事項，如資訊識別設備、通訊科技、工作自動化，以及其它的軟硬體及相關服務。

從早期資訊科技一詞在企業管理學界中的界定，可以看出資訊科技一詞之工具性格，且其涵蓋層面越來越廣，實為一相當廣泛的傘狀用語 (umbrella term)。Catherine Sleezer, T. Wentling and R. Cude (2002) 也指出，資訊科技可指為所有應用於資訊的生產、儲存、複製、傳遞、溝通之科技，包含有形的硬體與無形的軟體。而儘管在這樣的定義下，資訊科技之範圍並不只有電腦，但無論是從其最早之定義或 Sleezer, Wentling and Cude 以 1951 年世界上第一台被使用於組織內作為商業用途的 UNIVAC-I，作為資訊科技之開端，並以電腦的普及化，亦即迷你電腦之出現與網際網路的普及，作為資訊科技發展階段之分界，資訊科技之內涵實仍和電腦技術的普及與應用密切相關。

但上述工具性的觀點並非毫無異議。Gary Tjaden (1998) 即反駁上述工具性觀點，他認為資訊科技應該是所有關於資訊的信仰 (belief)、典範 (paradigm)，是一種對資訊有預測力量的知識 (knowledge)。在其定義下，資訊科技應和資訊工具 (information tools) 進行區分，資訊科技是組織如何使用資訊工具的知識，資訊科技不等於資訊工具。而儘管工具性的觀點似非絕對，但對本文之研究目的而言，所欲討論的即是當資訊科技被「應用」在非營利組織後所帶來的影響，換言之，對本文而言，資訊科技等同於資訊工具的觀點並無不妥。

本文綜合上述 Leavitt and Whisler、Porter and Millar、Sleezer, Wentling and Cude 的定義將資訊科技一詞之意義設定為：「資訊科技可指為所有應用於資訊的生產、儲存、複製、傳遞、溝通之科技，包含有形的硬體與無形的軟體。」其範圍並不只有電腦，但考量目前我國非營利組織資訊科技應用的程度，電腦與網際網路之使用，仍為最重要的核心焦點。



肆、策略管理

策略 (strategy) 一詞來自於希臘文，為將軍 (general) 或軍事領導人之意，軍事上對戰鬥的廣泛計畫與指揮，此皆是為將軍之責任 (Steiss, 2003: 1)。運用到現代組織管理，Rabin 等人 (1989) 認為，策略指涉一框架、技術與計畫，管理者有效地應用這些工具，除去競爭威脅以尋求組織的生存，並利用機會增加組織的財富與安全。Moore (2000) 則認為，當一組織及其領導者，對組織如何運作以開創價值、開創組織於不久之將來處境的願景有所承諾時，此即為一有「策略」的組織。

由策略的觀念延伸，事實上，策略管理是為一內涵相當豐富且複雜的概念，

難以單一界定方式界定之，舉例而言，國內學者司徒達賢（1996）依據策略的角色與功能，即提出以下八點策略管理之特色：一、策略為重點之選擇；二、策略界定了企業在環境內的生存空間；三、策略指導功能性政策之取向；四、策略建立在相對的競爭優勢上，其目的亦在建立長期的競爭優勢；五、策略運作的重要目的二是在維持與外界資源的平衡與不平衡關係；六、策略是對資源與行動的長期承諾；七、策略雄心與落實執行是必要條件；八、策略是企業主持人責無旁貸的工作。而不同的學者由不同的面向觀察，對策略管理定義之定義亦不盡然相同：

Steiss（2003）指出，策略管理是一個過程，在這個過程中，包含有組織的外部策略與內部能力。策略管理提供了組織一個可在無法預測、不確定之環境與未來中生存的框架，他是組織能力、機會、挑戰之交會，換言之，策略管理關注組織之內部資源與外部環境之關係，並藉此指出組織未來發展之大方向。類似的，Rowe 等學者（1982：2）則指出策略管理反映了組織策略性能力，此策略性能力用以平衡各內外勢力的需求，並且整合了組織的總體運作，以最適組織目標與目的的方式，配置組織資源。

Morden（2007）指出，策略管理必須將組織視為整體的思考，思考的問題包含組織現在「是什麼？」、未來「會是什麼？」，策略管理決定組織存在的目的，使組織知道何者是組織所欲而何者並非組織所追求的。他提供了組織的價值偏好，並提供組織在人事、領導、風險、財務、資源、產品、科技、區位、競爭等管理面向上的思考框架。

Anheier（2005：259）認為，策略管理是組織發展、決定其長期願景、方向、計及績效的過程，這個過程將組織個各功能與單元，整合成一更整體及寬廣的策略。他並指出，策略管理的需要來自於社會性的變遷，由於各個組織多在一變遷

腳步不一，且變遷理由與結果難以確定的環境中運作，這使組織必須理解外在環境變遷對其組織使命、運作及成果的影響。而不同於在企業部門以提升獲利能力為策略管理之引導方向，在非營利部門中，策略管理一方面作為型塑組織的使命與目標所用，另一方面亦使組織更有效率與效能地達成此使命及目標。

而以策略管理包含的成分與程序而言，國內學者吳定（2005：345-346）指出，策略管理乃指組織運用適當的分析方法，確定組織目標和任務，形成發展策略，並執行其策略與進行結果評估，以達成組織目標的過程。而相似地，Stone and Crittenden（1993）指出以策略管理領域中，數種最常被討論的主題領域，包括有：策略規劃（strategic planning），指對形成組織有效的、長期的管理計畫之分析；策略內容（strategy content），指確認與選擇組織領導階層所欲追求的活動；策略執行（strategic implementation）指計畫付諸實行的過程，包含對組織文化、結構與管理系統的改變；組織績效（organizational performance），指策略過程與各種組織成就的評量間，相關連之程度；治理（governance），指組織上層管理、董事會等與策略性決策相關者之角色及功能。

自學者由多個角度對策略管理內涵所進行之界定，可看出策略管理概念本身之豐富與複雜性，其概念又因界定者所偏重之觀點而產生差異。然而，自多位學者之定義中，應仍可擷取出策略管理中數個具重要性的概念，以本文而言，策略管理實指一套組織管理之架構，此架構由組織之使命、價值與目標引導，以組織內部資源、能力與組織外部環境之機會、威脅為考量，權變地對組織資源與活動進行配置及安排，藉此組織更有效地落實其使命、價值及目標。

伍、非營利組織使命

如前所述，對非營利組織而言，使命為其運作之核心（Glasrud, 2001）。對非營利組織而言，使命之提供一個清楚而吸引人的組陳述作為組織之成立動機與運作目的，使命被認為是一個管理工具，因其引領組織的前進、行塑組織之策略並給予組織未來發展之方向（Drucker, 2004；Brown and Yoshikoa, 2003: 5）。而對初接觸一非營利組織者而言，理解組織之使命陳述是認識組織的第一步，因其提供了對組織最為簡潔而清楚的描繪，描繪了組織的存在之目的、發展之方向、功能與邊界，換句話說，使命也吸引可能的被服務者、捐款者、志工、職工與合作伙伴投入組織活動，給予他們參與組織活動的動機與信念。

在上述的概括性陳述外，Debra Minkoff and Walter Powell（2006：591-592）另從三個面向分析使命對於非營利組織之功能與意義：

首先，從契約失靈的角度而言，過去我們認為服務的提供者與被服務者間有重大的資訊不對稱，例如企業與消費者間的關係，資訊不對稱給予服務提供者許多佔被服務者便宜的機會。然而在非營利組織與其被服務者的關係中，使命緩和了佔便宜的動機，亦使被服務者得以有信任之基礎。

其次，以政府失靈的角度觀之，由於政府傾向於服務中位數選民，對於某些特定的、非主流的、弱勢的需求則可能難以顧及，非營利組織的使命正好填補這樣的空缺，每一個非營利組織都有其關注之特殊領域，也因之對應有特定的參與者群體或被服務者群體，以補充政府失靈之困境。

第三，使命乃引領非營利組織之活動作為其專業目標之實現。換句話說，使

命之設定使組織活動得以聚焦組織的專業領域目標中，例如博物館、私立醫院、私立大學等，各自都有其應關注的專業領域與專業目標，此亦由不同的組織使命引導之。

承上所述，理想中的使命可以給予組織未來發展的清楚方向、引導組織策略及邊界設定，換句話說，使命使組織理解行動的適切性、予組織機會，但亦帶給組織限制。然而，現實中，遵守使命的承諾卻常常受到挑戰，這樣的挑戰來自於實際生存的壓力。在來自市場之拉力，（如對資源、捐款者的需求）與對使命的堅持的拉鋸下，組織常一方面陷於不願放棄任何資源爭取與對使命實踐的困境，無法有效的、策略性的在兩者間進行選擇，導致核心使命的模糊甚至移轉（Minkoff and Powell, 2006: 591-592）。



第四節 研究架構與研究方法

本文之討論欲藉由策略之觀點，主要探討資訊科技作為組織內之管理工具所用時，於組織策略目標及相關活動上之應用狀況。策略的觀點，如前述所提，亦即在衡量組織內外環境、所具備資源，以及對價值創造之期待等條件下，對組織行動之優先次序進行選擇排列。換言之，策略旨在於帶領並確保組織有效率地朝向既定目標前進。

Clerkin and Gronberg (2007) 指出資訊科技對於非營利部門多元、多層面之影響力，此亦提示了探討資訊科技與非營利組織相關議題中，自各種不同分析單位 (units of analysis) 進行研究之可能性，而確認分析單位亦有助於確保研究觀察之定，亦可避免推論之謬誤 (Babbie, 2004)。O'Mahony and Barley (1999) 以四個不同的分析單位層次檢視資訊科技對於組織之影響：個人層次 (individual workers)、團體層次 (work groups)、組織層次 (organizations)、組際層次 (interorganizational level)。

由本文前述之研究架構，並依照 O'Mahony and Barley 之分類，此處將本文之分析單位定位於組織層次之研究，組織層次研究之範圍，包括了對於組織型態、架構、活動等的探討。而本文則欲透過特定組織進行個案研究，探究我國非營利組織之資訊科技應用現況。事實上，在探討資訊科技對於非營利組織衝擊之議題上，此亦為多數文獻所採用的分析單位 (Clerkin and Gronberg, 2007)。

壹、研究架構

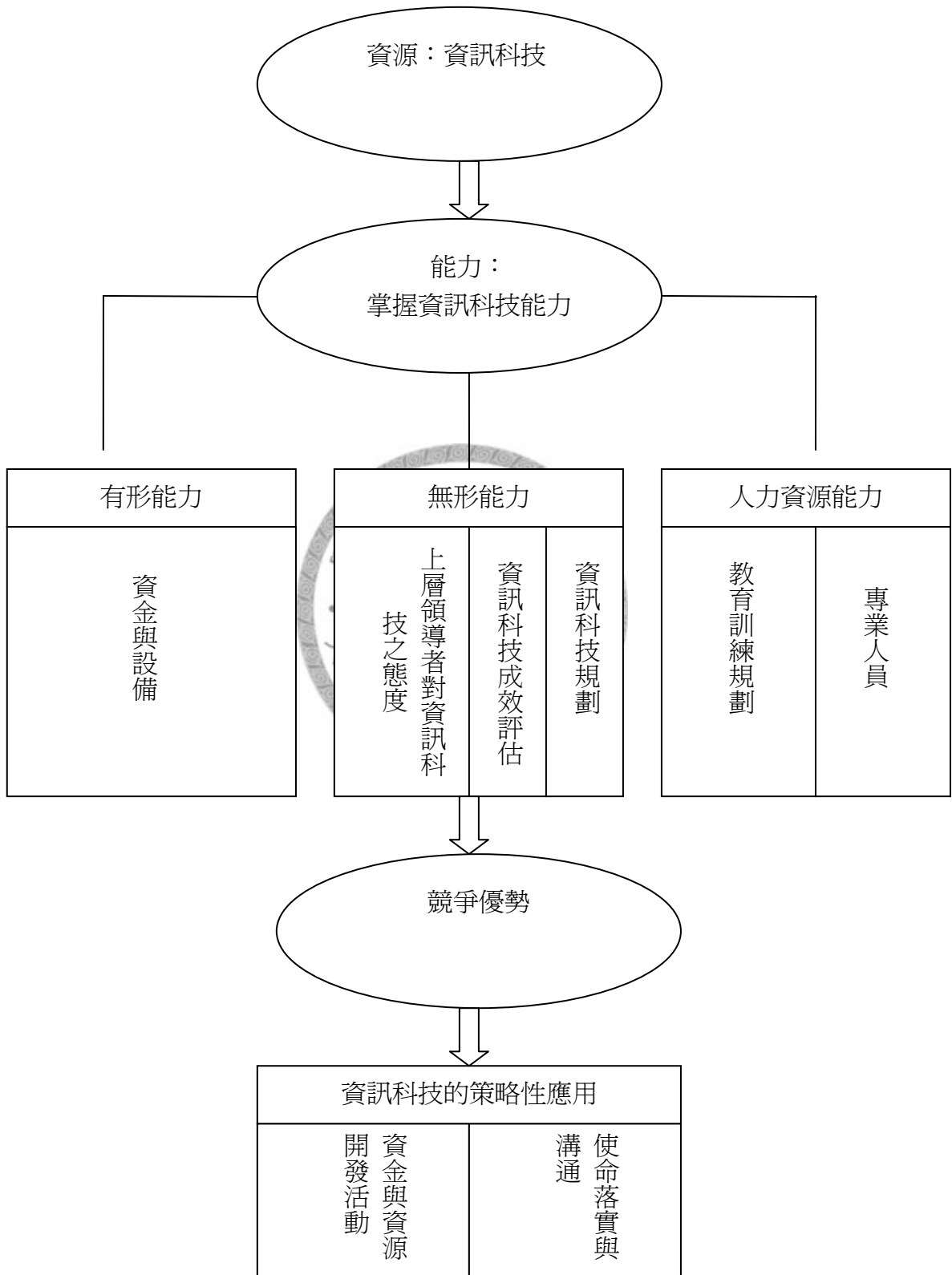
策略管理為當代企業管理重要潮流之一，而其中，策略概念意涵之重心，在於對於外界環境與組織內部資源之掌握，根據組織之使命，進行權變地思考與行動。事實上，策略之規劃與應用究竟應以組織外部之環境抑或是組織內部之資源作為分析依據，為長久以來爭論與擺盪的議題（Hoskisson et al., 1999）。在 1980 年代，由 Michael Porter 為主所提倡的產業分析理論，強調對於組織外部產業結構之分析主張從外部環境中尋找機會，認為決定企業營利能力首要、根本的因素是產業的吸引力，強調產業結構分析是建立競爭策略的基礎，理解產業結構與環境中的機會乃是策略形成之起點（黃旭、程林林，2005）。

然而，這種由組織外在環境進行策略分析的觀點亦遭遇一些挑戰，1984 年由 Wernerfelt 首先提出「資源基礎觀點」(resource-based view)，簡要言之，資源基礎的觀點在於提醒企業除了對於競爭對手的認識之外，亦應對於自身特殊資源與優勢的認識和掌握（Barney, 1991；Wernerfelt, 1995）。以資源作為策略之思考並非此時之創見，但卻自此之後得到廣大的迴響（Wernerfelt, 1984；Wernerfelt, 1995）。Grant 提到（1991），透過實證研究指出，同一產業內獲利能力之別差別較不同產業間之差別更大，且由於今日組織所面對之外在環境變動太快，企業對於外在的動態競爭環境的分析與掌握將比過去更為困難，藉由外在環境的指引難以形成一穩固可靠的長期策略。相對的，組織內部資源是為更可靠的策略方向指引。Grant 進一步將組織資源區分為以下三種類別：有形資源（tangible resources）、無形資源（intangible resources）、個人基礎資源（personal-based resources），有形資源包括有組織資金、各種有形設備與原料；無形資源則含括名聲、品牌價值與品質；而個人基礎資源則為各種技術知識、組織文化、訓練與員工忠誠度等。

資源本身並無法直接完成組織活動，組織若欲完成使命或相關活動，尚須具備整合應用各項資源工具之「能力」(capability)，如此，方能取得重要的競爭優勢 (Grant, 1991；Bharadwaj, 2000)。對組織而言，根據上述對於「資源」與「能力」之界定，資訊科技之能力，即為資訊科技基礎設施 (IT infrastructure)、資訊科技人力資源 (human IT resource) 以及與 IT 相關之無形資源 (IT-enabled intangible resources) 三者之交會 (Bharadwaj, 2000)。綜言之，資源基礎的觀點認為，組織的策略管理需自對內部資源的掌握開始，首先確認何者為組織之重要資源，並進一步確認組織對於掌握資源所需擁有之能力，一旦組織可掌握重要資源，取得核心競爭力，才有進一步進行策略相關活動之本錢。

將上述概念應用於本文，本文視「資訊科技工具」為非營利組織之重要策略資源，為了有效取得組織之競爭優勢並且達成組織之策略目標，組織必須擁有掌握該項資源所需之能力，並將其作策略活動之應用。透過資源基礎觀點之框架，本文欲藉由數個關鍵要素探討我國非營利組織在掌握資訊科技之能力現況為何。並進一步討論我國非營利組織對資訊科技資源進行策略應用的現況，以及所遭遇的困難。據此，本文所擬定之研究架構，繪製如下圖，並將於後文進一步說明：

圖 1-2 研究架構圖



資料來源：作者自繪

對於此研究架構圖，有數點說明如下：

首先，資訊科技作為組織之管理資源，是為此一架構推論之基礎，而在本文中，此廣泛地含括各種資訊科技及相關之工具。其次，本文欲探討之第一層研究問題落於非營利組織對資訊科技資源掌握之「能力」，關於「能力」，即如前述，Bharadwaj 提出以資訊科技基礎設施 (IT infrastructure)、資訊科技人力資源 (human IT resource) 以及與 IT 相關之無形資源 (IT-enabled intangible resources) 三者之交會，作為組織「資訊科技能力」界定之基本架構，下段將概略介紹此三者之意涵 (Bharadwaj, 2000: 172-176)。

資訊科技基礎建設，包含如電腦、通訊設備、資訊分享平台與資料庫等等。基本上，此為非營利組織資訊科技能力最為關鍵的因素，根本的決定了組織可以向何處進行延伸連結、也決定了組織可以得到何種資訊。但另一方面，當然，成功的資訊科技基礎建設需要大量的時間與投入，亦需要充足的人力資源，這裡所稱之人力資源含括有組織成員的訓練、經驗、關係與知能。更具體言之，「使用資訊科技的技巧」與「管理資訊科技的技巧」(將資訊科技連結方案計畫)為資訊科技人力資源兩個重要的面向，換言之，當討論組織，特別是是非營利組織，尋求資訊科技應用相關議題時，純技術性的科技工具使用技巧儘管重要，但亦僅應為此議題中之一小部分，組織是否能夠成功將資訊科技結合組織各項方案計畫推動，皆有賴於對組織成員之態度、對組織文化的理解、流程經驗甚至是與服務對象、倡議對象間之溝通與信任。最後，組織的無形資源大致包括了名聲、知識資產與綜效等等，以企業組織而言，透過特定的流程來提升組織之無形資源是為常見之手法，如提升客戶服務、提升產品品質、增進市場回應力等。

除了上述資訊科技能力之基本架構界定，為了對非營利組織資訊科技能力進

行檢視，Hackler and Saxton 則更具體地指出六項非營利組織資訊科技關鍵能力（2007），包括：組織資訊科技計畫（IT planning）、資訊科技預算、人力與訓練（IT budgeting, staffing and training）、網路與網站能力與使用（Internet and Web site capabilities and use）、資訊科技成效評估（the measurement of IT's effectiveness）、董事會支持及資訊科技決策參與（board support and involvement in IT decision making）、領導者資訊科技策略潛力之理解（leader's understanding of the strategic potential of IT）。

在上述兩種對於「資訊科技能力」之界定，儘管界定方式不同，但若將兩者進行比較，Hackler and Saxton 較具體詳細項目界定，並未超出 Bharadwaj 三項基本架構所包括之範圍，而參照這些不同的界定方式，本文上圖所繪製者，即是將學者不同之界定進行整合、調整，並據以作為本文檢視我國非營利組織資訊科技應用能力之數個探討面項。

根據研究之目的，本文試圖整合並調整上述學者不同之界定架構，將資訊科技能力區分為三個類別，分別為：有形能力、人力資源能力與無形能力。首先，「有形能力」在本文中，指的是非營利組織可投資於資訊科技的資金與相關之設備。資金是一切設備採購、人力徵聘之基礎，而設備又是一切資訊科技應用的開端，非營利組織常被認為因為資金與資源不若政府與企業充沛，因而在資訊科技之投資上較為落後。其次，「人力資源能力」在本文中界定為兩者，一是組織之資訊科技專業人力來源，由於在應用資訊科技的過程中，難免遭遇到各種技術困難與麻煩，然因資金缺乏，許多中小型非營利組織難以聘用全職、專責的資訊科技專業人力，而需另外尋求其他形式的資訊科技專業來源，此可能造成組織應用資訊科技之障礙；二是組織對於一般職工之資訊科技之教育訓練，在組織擁有基礎軟硬體系統後，組織同仁是否能操作、善用之，相關的教育訓練成爲一課題。最後，

在「無形能力」方面，包括三點：一是針對資訊科技的事前規劃，此部分常與預算的編列同時進行，指組織在進行資訊科技相關投資之前，對於所需特定項目所需之預算、可能的成效等，是否有事前的規劃；二是針對資訊科技的事後評估，指非營利組織針對過去一段時間的資訊科技投資之成效，是否進行評估的動作，透過適當的評估，以避免對於資訊科技成效過於樂觀或悲觀之態度。事實上，無論是規劃或評估，皆為組織「提升科技應用的行政程序」(technology-enhancing administrative procedures) (Finn et al., 2006)，此類程序，實反映了組織對於資訊科技角色之態度。「無形能力」的第三點，討論的是組織上層領導者對於資訊科技的態度，事實上，文獻中已提到組織上層管理者對於資訊科技的知能與態度，亦即其看待資訊科技在組織經營管理中的角色，對於非營利組織資訊科技應用，實有重要之影響(Burt and Taylor, 2003; Saidel and Cour, 2003: 10; Schneider, 2003: 390; Manzo and Pitkin, 2007)。

而當非營利組織具備程度不等之資訊科技相關能力後，「競爭優勢」常是許多研究進一步討論者，研究焦點之一，在於資源之掌握與取得競爭優勢間的關係，此問題受到廣泛的爭論，而「競爭優勢」亦有其界定上之困難(Barney, 1991)。於本文中，「競爭優勢」並非研究之聚焦處，本文假定有效的資訊科技應用，有助於組織管理活動的落實。因此，資訊科技工具為非營利組織應用於其策略性的管理活動中之實況，是為本研究進一步所欲探究者。

儘管本文以一策略之觀點出發，然而必須強調的是，適用於非營利組織的策略架構與企業部門之策略管理，卻仍有相異之處。事實上，企業、政府或是第三部門組織都需要策略，但用以分析三個部門策略的分析架構卻大不相同。這有兩點原因：首先是因為三個部門各自有特殊關鍵性的收入來源；其次是衡量三個部門績效的觀點亦不相同(Moore, 2000)。

而若和與政府部門間之差異相比，Moore 認為（2000），非營利組織與企業部門間之策略差異更爲巨大。收入來源與目標之不同造成了這個差異，這是因爲，營利部門專注於創造營收即可一方面確保組織生存又可達成組織目標，但非營利組織卻需將此二者分開思考：他們需有足夠生存資源以達成組織使命；亦需在謀求組織生存的同時確保社會價值的創造。換言之，企業部門的財務績效等同於組織生存與其社會價值所在，而非營利部門的財務績效儘管確保了組織生存，卻不等於組織社會價值之創造。

當然，非營利組織的管理活動，所指涉者繁多：行銷、財務、生產、人事、研發及決策方法，皆有其策略性應用（司徒賢達，2001）。Moore 曾界定非營利組織策略活動之三項主要架構項目（2000）：合法性與支持（legitimacy and support）、社會價值（value）與運作能力（operational capacity），其認爲非營利組織策略管理活動應圍繞著此三者推動。而在 Oster 所界定之非營利組織策略管理中（2001），亦包含有人力資源、董事會、募款、財務管理、方案評估、合作與競爭等等廣泛之內容。此外，根據本文對我國目前以「策略」角度切入非營利管理之研究的檢閱，主要的探討議題亦廣泛地含括有行銷、募款、傳播、策略服務傳遞、遊說、倡議、人力資源管理等等。本文難以窮盡探討所有相關的非營利組織管理活動，而僅能專注聚焦於特定數個面向，更重要的是，本文將非營利組織管理之策略觀點結合資訊科技之應用，研究之聚焦方向更應針對資訊科技工具之特性進行連結。

在 Hackler 與 Saxton（2007）的研究中，在前述 Moore 所劃分之基礎上，將資訊科技的聚焦在三種不同的策略活動（strategic use of information technology or mission-related use of information technology）：第一，策略溝通與關係建立（strategic and relationship building）：此聚焦在與案主、服務對象與利害關係人間的溝通與關係建立；第二，募款來源與財務永續性（IT, funding sources, and financial

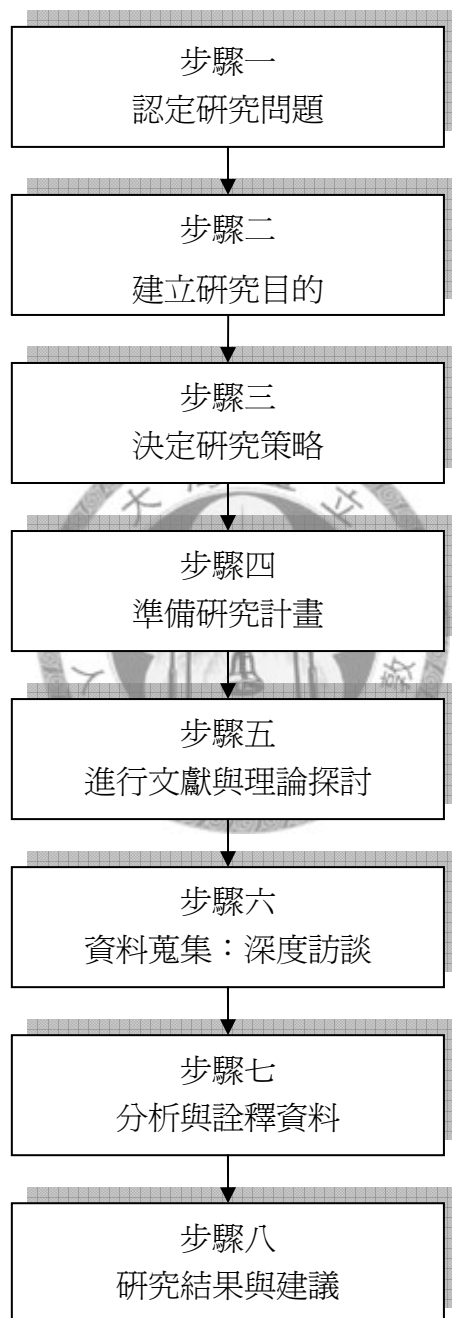
sustainability): 聚焦在和金錢與財務相關的活動，包括募款、產品行銷、補助爭取等資源開發活動；合作、伙伴關係與捐款者 (collaboration, partnership and donor assistance): 聚焦於對其他部門、組織、個人之間，在資訊科技上的合作關係建立。

Hackler and Saxton 所關注的三種管理活動顯然未包括所有非營利管理的內容，而僅聚焦於特定範圍。而其三種管理活動的劃分亦不是全然互斥的：例如組織的服務對象及利害關係人，亦可能是組織的重要捐助者，有助於的財務健全；或例如與其他部門、組織的合作及聯盟關係可能同時包含有對財務及活動運作能力之提升。而儘管三個面向之間互有關連，並且部分包括了其他兩個面向的內容，且此對非營利管理活動進行區分之方式，和一般常見的非營利管理活動劃分，如行銷、募款、傳播、服務提供、合作與策略聯盟等，不盡相同。然而本文認為此一聚焦與分類對本研究而言仍有適用之處。事實上，其三種策略活動儘管非互斥，但所關注的核心焦點卻仍有區別：一者關注於使命相關的服務對象及利害關係人、一者關注於組織財務永續性、一者關注於組織對外的合作與聯盟關係建立。

觀察此劃分方式，將收益相關之財務活動與其他活動分開，兼顧了非營利組織收益、生存，和使命達成等不同的策略面向 (Moore, 2000)。其所聚焦之者，亦被認為是非營利組織資訊科技應用之關鍵面向 (Berlinger and Te'eni, 1999)。另外，此三面向各包含有數項非營利管理活動，其中有些活動受到廣泛的討論，而有些則較少被提及。以財務、資源開發等相關活動為例，即包括了募款、行銷、補助之爭取等。綜言之，本文認為 Hackler and Saxton 對於資訊科技應用於非營利組織管理活動上所聚焦之面向於本文有適用之處，而後序研究之進行，亦將參考此與前述 Moore 對非營利組織策略架構之觀點，作為研究架構鋪陳、調整之基礎。關於非營利組織的策略架構，將於第二章中作更進一步之說明。

貳、研究流程與步驟

圖 1-3 研究流程與步驟圖



資料來源：轉引並修改自 McNabb (2002)

參、研究方法

研究方法的設計涉及了研究者蒐集與分析資料的方式，他可以是一質化的途徑（qualitative research design）、量化的途徑（quantitative research design）或者兩者綜合，並沒有特定一種方法或途徑是絕對的。對研究者而言，最重要的其研究目的為何，而該研究方法是否適合。倘若研究者之研究目的在於瞭解特定的狀況、事件或現象，而該現象不易化約為數字或無法以數字表達其完整意涵，則適合以質性方法來進行研究。質性方法其目的不只在形容一個現象，更在於創造理解、主觀詮釋與批判。而在研究的過程中，質性研究設計傾向於其研究進行互動，並在互動的脈絡中進行研究詮釋（McNabb, 2002）。而由於本研究之目的，在於了解目前我國非營利組織在掌握資訊科技工具之各項能力條件，與策略性應用的實況。並希望在單純有與無具備相關之能力外，進一步瞭解相關能力條件在我國非營利組織資訊科技應用之脈絡中所涉之意義與影響力。因而本研究將採質性之研究設計，並擬採下列質性研究法進行資料蒐集與分析：

一、文獻分析法

文獻分析是本文進行初期最重要的研究方法，藉由對相關議題領域之中英文期刊論文、專書、碩博士論文進行耙梳、整理與比較，望能在文獻之理論與概念中，取得對研究議題之理解並進行論述。而透過文獻分析對理論性概念的研究，亦為本文接續進行之深度訪談之實務印證做基礎，有助於建構符合本文研究目的與問題意識之訪談問卷。

如前所言，資訊科技一詞來自於企業管理學界，而組織行為學之討論亦仍以企業管理出發為大宗，故，在文獻分析之階段，企業管理領域之文獻對相關議

題之探討將是本文資料蒐集之起始點之一。然本文關注之焦點資訊科技仍在非營利組織之相關影響，故仍主要以非營利組織文獻在相關概念上之研究成果為探討重點，期望在兩相對照之中，進行符合非營利組織特殊性之論述。

二、深度訪談法

除了文獻與理論的耙梳外，本文亦欲將理論與非營利組織運作的事實經驗進行結合，以求本文對實務應用上之貢獻，特別是將主要來自於西方的文獻進行本土性的對照，由於我國非營利組織之發展有其特殊之政治經濟脈絡與特色如前述，若能將文獻之概念進行本土化之印證，即可為本文之主要貢獻。亦故本文將依前述問題意識與研究目的，試圖對我國非營利組織第一線之工作人員進行深度訪談。

深度訪談法為質性研究方法中常被採用的一種研究方法，一般而言，在深度訪談法中，而儘管問題架構與方向是預先設計的，但和調查分析架構嚴格建立之問卷不同，「彈性」為深度訪談問卷設計與調查分析之問卷最大的差異，研究者在與受訪者對話之過程中，可不斷重新設計、界定訪談問題，以引導受訪者在研究者之研究方向上，分享更充分深入的資訊（Babbie, 2004）。本文採取質性之深度訪談，依照半結構式的訪談綱要，與非營利組織第一線工作人員進行對話，依照訪談對話之情境，可能對訪談之題序有所調整，或就受訪者之分享提出進一步的問題。望藉由受訪者對其切身相關之工作場域中經驗之分享，取得開放且深入之資訊，並透過此對話與訪談的過程，使研究者對研究議題有更加深入的理解。

第五節 相關文獻檢閱

近幾年來，針對我國非營利組織科技資訊應用之相關研究論著數已有相當之成長，此亦反映出我國非營利組織日漸資訊科技化之事實。高永興於 1996 年、2003 年與 2005 年對於我國社會福利機構與公益團體使用網際網路狀況有一系列之觀察研究，其指出，根據 1995 年社工專協對社福機構之抽樣調查，92% 的社福機構已配置有電腦，且電腦配置平均數為 4.8 台，然而卻僅有 21.9% 的機構能進行網路連結。而至 2002 年，在針對 341 家國內基金會網站的調查研究中發現，我國基金會已開始重視網站之應用，而在網站所提供之功能上，九成的網站都至少具備基金會簡介、宣導、資訊提供以及基本互動聯繫之功能，但在個案管理、線上學習、及權益倡導上等進階應用卻仍少見。而根據台灣網路資訊中心 (TWNIC) 之統計，至 2009 年 10 月，我國以 org.tw 為網域名稱進行登記者，共計有 11935 個，相對於該資料庫最早於 1998 年 6 月統計之 1032 個，足有 10 倍以上之成長。

由一系列的相關研究與調查統計大致可以看出我國非營利組織應用資訊化之進程：1990 年代中期，個人電腦開始普遍於出現於家戶之中，而非營利組織亦開始進行資訊科技之應用，然而此階段的資訊科技應用多僅止於電腦化而無網路化。時至 2000 年左右，隨著網際網路與寬頻技術的普遍，電子商務、網路公司成爲一時熱潮，非營利組織亦提升其資訊科技應用的程度：擁有電腦已非是稀奇或奢侈的設備，許多機構已然網路化並建構機構專屬之網站，然而此時非營利組織網站之功能設計上仍較爲初始，其功能多仍集中在於簡介、宣導、資訊提供以及簡單的互動機制等。

除此之外，江明修與劉意詮（2007）對於國內十一種類別架設有網站的非營利組織進行訪問研究，對於國內非營利組織使用資訊科技之現況、困境與展望有

廣泛而深入之論述。其指出，非營利組織使用資訊科技多用於幾個功能上，包括如會員間的基本聯絡；提供資訊；會務處理、議題表決與公眾諮詢；政策倡議；相關議題的論壇平台。從該研究可發現，其所訪談之十一間不同種類之非營利組織，對於網路資訊科技皆有一定程度之認識，所應用之工具及功能也不僅限於單向的網站，而更有包括資料庫、部落格，以及某些互動或參與功能的發揮，如網路民調、線上票選、討論區等等，該研究可以實看出資訊科技於非營利組織經營管理上所具有之潛力，而受訪之非營利組織對於網路資訊科技於經營管理上之助益，亦多有正面之觀點。

研究中亦探討了國內非營利組織在應用資訊科技上所遭遇之困難，包括有資金資源的缺乏、人力人才的缺乏、軟硬體設備的缺乏。事實上此三項問題皆與非營利組織資金、資源之缺乏有一定之關連，暴露出相對於政府與企業部門，非營利組織在資訊科技發展上面臨更大之挑戰，亦呼應相關研究中多關注非營利組織在資訊科技發展上缺乏資源之現實，以及由於個別組織間所擁有之資金、資源不均所造成之資訊落差之議題（Harrison and Murray, 2007）。

除了非營利組織之資訊應用程度之現狀與進展外，目前國內亦有數個非營利組織協助提升其他非營利組織之資訊科技應用，並推動了相關之計畫與方案，包括如喜馬拉雅基金會，⁴長期性的推動國內非營利組織資訊科技能力提升的方案，其所架設之「台灣公益資訊中心」網站，⁵蒐羅有國內外重要之非營利部門新聞、活動、法規與相關資訊，並集合台灣各公益團體與活動相關網站，作為一搜尋檢索之入口。並設計有一系列公益化資訊系統產品（包括內部管理、捐款捐物、個案管理、志工管理等），其下之社會企業「網軟股份有限公司」，提供非營利組織相關軟硬體應用、網站建構與維護等，協助非營利組織在資訊科技人才上不足之

⁴ 喜馬拉雅基金會官方網站，<http://www.himalaya.org.tw/index.asp>，瀏覽日期：2009年，9月20日。

⁵ 台灣公益資訊網，<http://www.npo.org.tw/index.asp>，瀏覽日期：2009年，9月，20日。

困境。此外，為緩和國內非營利組織間之數為落差之問題，所推動之公益數位村計畫，與政府及企業合作提供其他非營利組織訓練場地、設備與器材等（江明修、劉意詮，2007；劉意詮，2008）。而又如開拓文教基金會為國內數個非營利組織進行網站建製與維護之工作，⁶並長期與政府合作推動各種非營利部門資訊科技培訓活動，特別是其所代理之「數位濃湯」計畫（TechSoup）。⁷數位濃湯，為美國非營利組織 CompuMentor 所發起的全球性科技捐贈計畫，向商業機構捐募軟硬體產品，再贈予其他非營利組織，協助非營利組織跨越資金與資源之根本困難，而開拓文教基金會則扮演該計畫與國內基金會間之橋樑角色，包括協助申請、評估申請、訊息傳佈等。除了喜馬拉雅基金會與開拓文教基金會外，即將開始招生營運之法鼓大學，其下之公益學院特別強調數位時代之全球化網路資訊科技之重要性，希望透過數位科技提升促進公益之能力。這些非營利組織對於國內非營利部門資訊科技觀念促進與基本能力建構，實皆有重要之貢獻。



壹、中文期刊論文

由國家圖書館期刊文獻資訊網，進行中文期刊篇目索引查詢，以「非營利」、「基金會」、「第三部門」與「資訊科技」、「資訊通信科技」、「E化」、「網路」、「資訊化」等詞彙交集，進行篇名與關鍵字查詢，共計得到 13 篇相關之檢索結果。⁸此外，社區發展季刊 2005 年第 111 期，亦曾以資訊科技於社會福利領域之應用為該期之主要論題，以下茲就國內期刊論文相關之研究成果進行檢閱：

王振軒與趙忠傑（2006）之〈非營利組織資訊化能力建構〉，該篇論文以將資訊化之概念引介至非營利組織中為目的。廣泛、一般性的向非營利部門介紹資訊

⁶ 開拓文教基金會官方網站，<http://www.frontier.org.tw/blog/?cat=19>，瀏覽日期：2009 年 9 月 20 日。

⁷ 科技濃湯，<http://techsoup-taiwan.org.tw/about-techsoup>，瀏覽日期：2009 年 9 月 20 日。

⁸ <http://etds.ncl.edu.tw/theabs/index.html>，查詢日期：2009 年 5 月 10 日。

科技之特性與優勢。並且提出非營利組織於可應用資訊科技之方向，與資訊科技應用所需具備之注意事項與基本要件等，較無針對非營利組織應用非營利組織的特定議題進行討論。該文將企業管理中之資訊科技應用之概念，移植於非營利組織研究，並建構一非營利組織資訊科技能力建構之架構，包括了軟體應用、硬體、教育、網路組織、資訊策略與資訊創新。此一架構與本文研究架構關於「非營利組織資訊科技能力」中的某些項目類似，但該文絕大部分之探討面向概念皆移植自企業組織資訊化之研究，由於該文未進行實證調查，故其中相關之概念，是否全然與非營利組織之實務現況相合，仍有進一步探討之空間。

此外，江明修與劉意詮（2007）針對我國主要十一種類別之第三部門組織進行訪談研究，對於當前我國非營利組織資訊應用現況、困境與展望多有論述，是為目前中文文獻中實證訪談資料相當豐富的研究成果。該文指出，儘管資訊科技逐漸發揮其影響力，然國內非營利組織之資訊科技應用上仍遭遇許多困難，包括資源、人力、長期計畫之不足等等。對於這些困難，此研究認為以一與其他組織或跨部門合作之模式，取得發展上之必要協助，可望為非營利組織資訊科技應用發展之重要契機。

而亦有數篇論文分別以個別非營利組織資訊科技應用之現況，進行個案式的探討與介紹。包括如周文珍與賴金蓮（2005）、李淑芬（2005）、林依瑩（2005）、楊東蓉與林衛國（2005）、劉國璋與沈明彥（2005），分別針對中華社會福利聯合勸募協會、兒童福利聯盟基金會、弘道老人福利基金會、基督徒救世會與家服基金會，進行研討與介紹。

其他的研究成果多與行銷及募款活動有關，包括如楊忠川與吳秋燁（2000）、余泰魁與賴正能（2002）、林豐智與吳紀勳（2003）、周文珍與賴金蓮（2005）、陳

政智等（2006）。陳政智等一文以介紹性的角度，說明網際網路此項可為非營利組織所用的新通路。該文由網際網路之能力，結合其應用在資訊科技上的潛力，進行相關論述，但對於目前網際網路在我國非營利組織行銷募款上的實效，該文採取較為保留的態度。持保留態度的理由是，根據作者之研究與觀點，國內之網路族群尚屬小眾，而國內非營利組織應用網際網路的狀況亦不甚普遍，且操作人力缺乏，故較難發揮網際網路行銷募款之實效。余泰魁、賴正能（2002），認為非營利組織行銷最重要的是必須鎖定目標市場，以「財力贊助」與「勞力奉獻」兩個向度，將網路瀏覽人口區分為博愛人、勞力人、自利人與慈善人四個大類。該文並輔以 Herzberg 之雙因子理論，認為針對於不同類別的網路使用者，依據其網路使用之特性應採取不同之行銷策略，以取得網路行銷活動之成功。

貳、國內碩博士論文

而由國內其他相關文獻進行檢閱，在博碩士論文中，根據國家圖書館全國博碩士論文資訊網，⁹本文以「非營利」與「資訊科技」、「資訊通信科技」、「網路」、「E 化」進行關鍵字之交叉搜尋比對，共搜尋得相關主題之博碩士論文共計有 27 篇，皆為 89 學年度之後的研究，此亦可見我國非營利組織之資訊科技應用在近十年來，漸受重視之現象。在 27 篇之相關之學位論文中，以關鍵字「非營利」與「網路」交集所得之論文即有 21 篇，其餘 6 篇雖非以網路為關鍵字，但亦皆於網路科技做為論述之基礎背景。由此對於非營利組織資訊科技應用之研究集中於網路科技之現象，一方面，可大致看出我國非營利組織資訊科技應用之程度與現況；另一方面，即便網際網路並非資訊科技應用之全部，但確實為現今最足以代表資訊科技之應用潛力者，亦為研究我國非營利組織資訊應用現況所需關注之焦點。

⁹ <http://etds.ncl.edu.tw/theabs/index.html>，查詢日期：2009 年 5 月 10 日。

自相關學術研究成果積累之方向，約可觀察在一研究主題中，當前受重視之議題發展方向。而針對於上述 27 篇學位論文所探究的主題進行分析，探討各種將資訊科技應用於對外關係者，如行銷、募款、傳播等佔有多數，特別是資訊科技與行銷為主題之研究，共計有 6 篇，而以下即針對資訊科技與非營利組織下所有相關議題進行分類探討與檢閱。

由於非營利組織透過資訊科技之行銷多需採取網站作為媒介，故相關論文多包含了對於網站及網站內容分析。吳紀勳（2002）為較早討論非營利組織網路行銷之學位論文，該文區分作兩個部分，首先是針對喜馬拉雅基金會所選錄之台灣三百家主要基金會網站之功能進行一綜觀之呈現，並比較分析 2001 年與 2002 年兩年間非營利組織網站之成長與變化；其次以多元尺度一致性分析法（multiple correspondence analysis, MCA）將非營利網站之行銷功能區分為兩個維度四大類。該文作為國內較早針對非營利組織網路行銷之學位論文，而其較為綜觀之切入觀點，亦和其他相關主題學位論文，採取個案研究之方式有所不同。

在非營利網路行銷之學位論文中，其中數篇採取相似的研究架構，顏怡芳（2002）、陳毓婷（2004）與林子雯（2006）三篇論文採取相似之研究方式與架構，皆對於非營利組織網站「首頁」內容，以「行銷訊息」、「互動性功能」與「目標公眾」作為主要的分析架構。儘管三篇論文所針對之非營利組織有類別上之不同，但三者的研究結論亦大致雷同，皆認為我國非營利組織之網站首頁多為靜態資訊的提供，在與潛在的行銷對象間之互動功能上，實較為缺乏，且行銷之對象公眾不夠多元。惟在「目標公眾」中，顏怡芳較未強調對內行銷，亦即以組織內部成員作為行銷溝通對象之行銷，是為三篇論文結論上較主要之差異。

羅秋川（2001）研究之特別處在於其以宗教型非營利組織作為研究對象，宗

教型非營利組織的由於其特殊性，如傳統信仰倚賴面對面接觸情境進行傳播與行銷，「去人化」之網路行銷是否得為信徒所接受，不無爭議。此類非營利組織之資訊科技應用上往往多有顧慮，無法和其他非營利組織同一而論（Berlinger and Te'eni, 1999）。然而羅秋川在檢視仁壽宮個案後，認為網路行銷確實展現其成效，特別是其將實境祭拜場景完整虛擬化之互動式祭壇系統深獲好評，從網路流量與拜訪者停留時間來檢視可知這樣的設計確實達到行銷之效果，互動性、個人化與「實境-虛擬」間之融合造就了此一非營利網路行銷的成功個案。

李祖翔（2005）之研究核心議題在於非營利組織網站行銷之訴求對象與市場區隔是否與實際上網人口是否相符。該研究認為非營利網站之設計若能對應實際上網人口特性，對於非營利組織行銷有較大之助益，並認為非營利組織網站應試圖嘗試多元化之外部資源連結。換言之，該研究認為，若非營利組織網站可以成為更多元資訊連結之入口，將更能得到使用者更大的認同。然而，非營利組織本身即由特定的使命出發，有其特定的訴求與服務對象，網站設計以多數網路使用者之特性作為對應是否有意義，不無疑問。同理，非營利組織的網站之外部連結是否越多元越有行銷成效亦不無疑問，不同組織之網站訴求應有不同，大雜燴式的網站內容可能更容易失去資訊的焦點。

而以募款作為討論主題者有兩篇，洪麗晴（2002）與盧貞云（2003）同樣針對非營利社福機構進行研究，但兩篇論文於研究焦點與其方法上皆有不同，洪麗晴透過研究美國、我國兩國間非營利之募款現況比較，並進行深度訪談，其研究發現網路募款在兩國同樣為一新興現象，儘管美國於此具有較長時間之發展，但仍有許多成效上與法律上之爭議。成效上，網路募款是否和傳統捐款互補，增加組織募款成效仍不明顯，有待時間證明；而法律上，由於技術門檻被認為是非營利組織應用網路募款的最大障礙，而非營利組織往往需倚賴營利企業之技術支

援方能進行網路募款活動，但非營利組織與企業間之合作贊助模式與稅務問題仍有待釐清。而相對於洪麗晴特別提及企業組織於非營利網路募款活動中的重要性，盧貞云則欲瞭解在非營利組織對網路募款的需求中，政府可以扮演之角色。透過問卷輔以深度訪談，其結論展示了我國社福型非營利組織網路募款之應用現況，發現儘管實行網路募款的社福型基金會佔有相當比例（70.18%），但對於網路募款之成效持正面觀點者卻僅有 6%，而政府應可予以積極之協助，無論是直接的提供設備、資本，抑或是間接的提升非營利組織網路募款公信力。

除了數種應用對外關係建立之功能外，鄒惠玲（2002）、蘇真龍（2002），探討非營利組織之知識管理，亦皆提及資訊化與資訊科技於組織知識管理流程中的重要性，對這兩篇論文重點仍多傾向於知識管理活動與內容之探討，對於資訊科技之著墨不一，在蘇真龍之研究中，資訊科技僅被概略提及之工具與背景而非其研究之重點；而鄒惠玲則有意釐清資訊科技於知識管理之角色，其特別強調資訊科技於組織間資源網絡建立與資訊分享之作用，其研究結果肯定資訊科技於組織內部溝通及各項經營管理活動之助益，但也提到成功的資訊科技系統建制必須由被動的委外管理漸漸使非營利組織亦有研發創新之能力，此亦點出在資訊科技建制上，對於專業人員之需求。

此外，近年來由於非營利組織自律與課責性議題受到普遍之關注，完善的自律、課責機制有助於非營利組織公信力之提升，亦有助於組織之爭取所需之資源，而自我財務揭露乃為非營利組織自律與課責機制中重要之一環，網路資訊傳播之特性即有助於非營利組織財務揭露系統之建制。陳世芃（2001）之研究即對於非營利組織財務揭露系統提出技術性之改善方案，並提出一套研究者自行建構之網路財務揭露系統。

隨著資訊科技漸漸普及於各非營利組織之間，組織間資訊科技建構與應用程度的亦開始產生明顯之落差。特別是對於資源較為缺乏的中小型非營利組織而言，資訊科技建構所需耗費之金錢與人力，常難以負擔。組織間資訊能力落差，常進一步所造成經營管理效能與機會的落差，致使非營利組織間之「數位落差」議題受到重視。劉意詮（2008）以喜馬拉雅研究發展基金會縮短非營利組織數位落差之措施為核心，探討非營利組織應用在資訊通信應用上所遭遇的難題，以及相關縮短數位落差措施之影響。其研究發現組織之區位、人力、資源與規模和組織間之數位落差有相當關連，而對於資訊科技上需要協助的非營利組織而言，新舊系統之整合是其最主要的需求，而喜馬拉雅基金會所提供之縮短資訊落差措施，具專業、低成本且和其服務對象同為非營利性質等優點，確實對於有資訊科技建制需求之組織有實質助益，但喜馬拉雅基金會本身有限的人力與資源，以及較不足的行銷工作亦造成相關業務推廣之限制。

參、文獻回顧小結

自我國既有研究成果之中，可發現：我國非營利組織在資訊科技之應用上，已有逐年提升之趨勢，顯見資訊科技已頗為國內非營利組織所採用。而相應的，非營利組織資訊科技應用作為一研究之議題，在近十年來亦開始受到重視。而在我國相關主題的研究中，最常見的主題為非營利組織資訊科技應用於行銷、募款等相關活動上，而個案性的網站內容分析，是這些研究常見之研究方法。而在我國既有的研究成果中，王振軒與趙忠傑（2006）研究之主題範圍與架構，與本文較為近似，然該文採取較多移植於企業管理之資訊化概念。而本文則希望一方面借用企業管理中對於策略之概念架構，但仍須依照非營利組織策略之獨特性調整之；另一方面，希望藉由實證資料的輔助，在能力面或應用面上，能更切合於目前我國非營利組織資訊科技應用之脈絡，進一步瞭解相關之實況與所存在之問題。

第二章 非營利組織管理

第一節 非營利組織的相關概念、功能與類型

壹、非營利組織相關概念

即如於第一章重要名詞界定時所述，現今所慣用之「非營利組織」用語，來自美國稅法 501(c)(3)，規定特定不以營利為目的之組織，得以享有減免稅的優惠，但稅法中非以營利為目的與減免稅地位，僅為此類組織外顯特徵之一，並未能充分描繪出此類型組織行為的本質與存在之目的。故長久以來對於「非營利組織」用語上之概念定位，屢有不同之看法，亦即有各種相關用語包括如第三部門 (the third sector)、志願部門 (voluntary sector)、慈善組織 (charitable organization)、使命中心組織 (mission-based organization)、非政府組織 (non-government organization) 等等，用語間之歧異呈現出不同學者不同的觀察角度。以下茲針對數個不同語彙間進行簡要之釐清 (Salamon and Anheier, 1997; Lyons, 2001: 8-9; Anheier, 2005: 38-39; 林淑馨, 2008: 10-11)：

一、第三部門

如第一章重要名詞界定時所述，「第三部門」用語最大之特點，在於非常廣泛的包括了所有政府與企業之外的組織型態。在我國，第三部門常與非營利組織一詞混用，兩個詞彙之意涵亦近似，皆是指「不以營利為目的之民間組織」，並特別強調其外於企業與政治之外的特性。林淑馨指出 (2008: 10-11)，在日本第三部門之意與前述之意涵有別，指的是地方政府出資設立的法人之總稱。

二、志願部門

強調公共性使命與志工在此類型組織管理與運作中的重要性，但許多此類型組織主要的活動其實仍是倚賴支薪工作者落實，而非是志工。特別是許多使命性質專業之組織，支領薪資的職工是主要的工作人員，而無法完全倚賴志工。也因此，有些非營利組織認為「志願部門」用語忽視了其工作之專業性質。

三、慈善部門

強調此類組織在「收入面」接受私人、慈善捐款的特質，但實際上私人、慈善捐款並不一定是慈善部門最大宗的收入來源，許多組織同時尋求包括如：政府的委託外包、社會企業化等管道，以取得收入。此用語也同時意味著那些為了救濟社會弱勢，而提供慈善性服務的組織。事實上，「志願組織」與「慈善團體」的稱呼在歐洲，特別是在英國，受到廣泛的使用（Lewis, 2007：43）。

四、非政府組織

非營利組織與非政府組織並無本質上的差異，兩者間多以活動範圍作為區別，前者多指於一國之內活動之組織，而後者非政府組織則常用於國際性，而非特定國家內的公益組織（Lewis, 2007；孫煒，2007：8），且多從事鄉村發展、教育、環境與社區健康等相關工作（Frumkin, 2002：11）。在東西冷戰結束後，這些通常來自北方國家之非政府組織在南方發展中國家成為顯著的行為者，並在全球化下與此現象的發展具有因果辯證之關係（Salamon and Anheier, 1997；孫煒，2007）。

五、獨立部門

此一詞彙的出現與 1979 年「獨立部門」(Independent Sector) 此一組織的成立有密切的關係，獨立部門和第三部門一詞有相似的意涵，強調此類型組織獨立於政府與市場壓力外之第三方獨立性格，然而過於強調獨立性卻也忽略了此類型組織往往更需與政府、企業間密切互動的現象與事實。

事實上，定義與名稱用語上的歧異，即可發現界定非營利組織之困難，不同的名稱在不同的國家、社會可能指涉規模類似且使命相近的組織 (Anheier and Salamon, 2006)；然而在相同的名稱之下，組織之間的發展規模、使命、運作方式卻可能有極大的差異。個別組織都有其特殊性而難以被概括歸類，而這些名詞稱呼各自由不同的角度界定非營利組織，卻也各自帶有偏差，例如「第三部門」之稱呼被認為是將此類組織視為政府與企業兩部門外之殘餘；而「志願組織」的名稱使某些組織認為忽視了其專業，且並非所有這類組織都使用志工；又「非營利組織」則被認為帶有太多商業聯想，且並未對此類組織進行定義，因為此稱呼並未界定此組織「是什麼」，反而以他「不是什麼」作為稱呼 (Lewis, 2007)。

除了上述幾個常用名詞外，由於此類型組織的型態與發展歧異而多元，單一的語彙難以完整定義之，Anheier 即指出這種以多元途徑界定非營利組織的現象，包括如以法律性的界定，即以法律上對此類組織的界定作為判準；功能性的界定，亦即以非營利組織之目的與活動領域作為界定標準；經濟性的界定，以非營利組織不以營利為目的、不分配利潤、亦不收取稅收等經濟上、收入結構上的特性，作為界定非營利組織的標準；或者如操作性的界定，注重在以組織結構性與運作上的特徵，作為界定非營利組織的標準。第一章第三節「重要名詞界定」處，所提到由 Anheier and Salamon 根據跨國性調查資料所提出的非營利組織操作型界

定：組織化 (organized)、不分配盈餘 (non-profit-distributing)、私人的 (private)、自我治理的 (self-governing)、非義務性 (non-compulsory)，即為一廣受引用之操作型定義。或者如 Frumkin (2002) 以三項特性作為非營利組織的界定：(1) 不強迫參與；(2) 不分配利潤與利害關係人；(3) 沒有清楚的所有權與課責線。

另一方面，若由我國法令來觀察非營利組織的界定，事實上，「非營利組織」、「第三部門」等用語，並非屬於我國之法律詞彙，此類型組織於我國法令上之基本架構與界定，分別見於民法與人民團體法等法規中。其中，民法為規範我國非營利組織的根本法源。在民法總則篇下，將作為權力主體之「人」分作「自然人」與「法人」兩類。相對於「自然人」，「法人」乃由法律所創設之權力主體，享有一定「權力能力」，賦予社會組織人格，其目的在於便利組織活動，使團體得以該「法人」之名義，對外代表全體組成人員進行法律行為 (馮燕，2000b：77)。

在法人之下，進一步可區分為財團法人與社團法人兩大類，此亦為我國非營利組織法規上最根本的分類。社團法人，簡言之，即為「一群人」的組織體，以社員作為組織基礎，根據民法 45 條、46 條，社團法人依其目的區分為營利法人與公益法人：營利法人由特別法 (公司法) 所規範，並非本文所指涉之非營利組織；而公益法人，由內政部管轄，並受到人民團體法之規範，可再下分為互惠性社團法人 (mutual benefit organization) 與公眾利益性社團法人 (public benefit organization)，前者如同鄉會、校友會、工商促進會等，後者則如協會、學會等。由於互惠性社團法人以會員之相互利益而非公共利益為基礎，故有認為其不應屬於非營利組織類別者 (馮燕，2000b：80)，本文於前章對於非營利組織之名詞界定中，亦採取此一觀點。

而財團法人則以「財產」為成立基礎，其成立乃依據特定目的應用、管理這

一筆財產。財團法人又可再行區分：第一類型為依據民法所設置之財團法人，此類財團法人之成立、許可及業務監督，依據民法第 32 條與 59 條，授權予相關目的事業之行政主管機關設立相關法規進行管理監督。目前，我國共有 20 個中央行政機關下轄有財團法人，並設立相關之許可及監督的行政法規。¹⁰第二類型之財團法人乃因從事的目的事業性質特殊，對於公益有相當影響，故由政府特別立法予以鼓勵及監督（劉承愚等，2001）。例如規範私立學校之私立學校法、規範醫院之醫療法等等。而第三類則是國家以特許之方式，設置條例或法律成立之財團法人，此類財團法人之章程與組織皆受到特定條例或法律的規範，與前兩類財團法人有很大的不同（劉承愚，2001：12-13）。儘管區分之種類不同，然而因財團法人之財產，須依章程使用，非為捐助人之利益，故我國法律架構下之財團法人皆為公益法人（江明修、陳定銘，2006：131）。¹¹

貳、非營利組織之功能與類型

事實上，對於非營利組織分類之切入方式與途徑繁多，組織規模、功能與主要使命活動範圍、經費來源、法律地位等等皆可對於非營利組織進行分類與分析，如 Henry Hansmann 以組織的收入來源（source of income）及控管（control）兩種方式將非營利組織劃分為四種類型（轉引自王仕圖等，2009：16）。又如為了釐清非營利部門、企業及政府部門間之關係，Salamon（1995：53-54）以三個面向對於非營利組織進行分類：第一，服務會員或服務公眾（member serving or public serving）；第二，提供服務或僅分配資金（actually provides services or merely distribute

¹⁰設財團法人設立及監督法規之 20 個中央主管機關，包括有：內政部、教育部、文建會、外交部、財政部、經濟部、交通部、法務部、衛生署、環保署、勞委會、農委會、體委會、青輔會、陸委會、通傳會、新聞局、國科會、退輔會、蒙藏委員會。

¹¹公益法人之「公益」性與營利法人之區別，在於：首先，公益法人以社會上不特定多數人的利益，或以文化、學術、宗教、慈善等性質之公益事業為目的；其次，即便有營利行為，然其經營之收益仍使用於公益目的，並不將收益分配給相關人員與社員，亦符合公益法人之本質（馮燕，2000：78；劉承愚等，2001）。

funds to other service provider)；第三，提供的服務是世俗的或宗教性的 (secular or sacramental and religious)，依照此標準，Salamon 將非營利組織分為四類：第一類為中介型組織 (funding agencies)，本身不提供服務，但作為分配資源與服務提供者的管道；第二類為成員服務型組織 (member serving organizations)：主要提供服務予其會員、成員而非提供予社會或社群，包括各種職業公會等；第三類為公共利益組織 (public-benefit organization)：提供服務給有需要的他人，或貢獻於整體社會福利；宗教、教會型 (religious congregations)：以特定宗教為基礎，或追求神聖之宗教功能。

由於分類之方式繁多，本文難以窮盡所有可能的分類方式，但一般而言，以組織活動之範圍與領域進行分類是一種頗為普遍的分類與界定方式。然而，即便僅是由功能與組織之活動範圍進行分類，由於公共性與公共利益涵蓋廣泛，個別非營利組織之使命內容亦差別甚大，又單一組織不一定僅從事單一類型活動，這導致了完整分類非營利組織活動領域與類別之困難。以下謹列舉數個種不同之分類結果，各種分類儘管難以全然一致，但仍可觀察出數個非營利組織活動之核心領域：

在 Anheier and Salamon (2006) 針對於非營利部門進行的跨國比較性研究中，試圖以前述所提之操作型定義為基準，對於非營利部門之面貌進行跨國性的描繪，該研究將非營利組織的活動類型概略地劃分為兩個領域，第一個為服務領域 (service fields)：包括有教育、社會福利、健康、發展、國際、中介型基金會；其次為意見表達領域 (expressive fields)，包括有文化、職業性與商業性、公民倡議、環境等類別。

美國國稅局 (Internal Revenue Service, IRS) 所採用的分類，其將非營利組

織區分為以下數種類別(Boris and Steuerle, 2006: 67):藝術、文化與人文(art, culture and humanities);教育(education);環境與動物(environment and animals);健康(health);人類服務(human service);國際與國外事務(international and foreign affairs);公民與公共利益(civic and public benefit);宗教(religion)。而我國內政部對於人民團體中社會團體的分類則包括有:學術文化團體、醫療衛生團體、宗教團體、體育團體、社會服務及公益慈善團體、國際團體、經濟業務團體、及其他等項目。

由上述分類可以觀察出非營利組織數個主要的活動領域。然而,亦可發現上述數種活動領域並非非營利組織所獨享,可能同時有政府機關或者企業組織於其中活動,那麼非營利組織所扮演之角色有何特殊性呢?以下茲舉出數種學者間之不同觀點:Kramer(1981:9)認為根據其特性、目標與功能,非營利慈善組織具有以下四種角色:(1)作為先驅者(vanguard),非營利組織之目的在於創新、先驅、實驗並起示範之作用,這新創新與示範有些最終會為政府所採納;(2)作為促進者或倡議者(improver or advocate)這些組織被期待作為批判者、守門人,監督並對政府施加壓力,使之進步並建立所需的服務;(3)作為價值守護者(value guardian),作為志願精神的或是特定價值的維護者,一個非營利慈善團體應號召公民參與並保護特定社會、宗教、文化與其他少數團體的利益;(4)作為服務提供者(service provider),提供定服務,其中某些服務可能是政府無法或不願意直接、完全承擔者。林淑馨(2008:20)綜合上述Kramer之觀點則後指出,在後工業化社會之今日,非營利組織的角色漸趨多元,並彌補了政府與市場功能的不足,串起人與人之間日漸疏離的關係。非營利組織可能是社會創新的角色、可能是議題改革的角色、或是捍衛理念價值的角色等,而一個組織同時身兼多種不同的角色亦是多元社會中普遍的現象。

Salamon (2003: 11-14) 則將非營利組織的角色、功能區分為以下數種：第一，服務角色 (the service role)，即指非營利組織作為服務提供者之功能，特別是在企業與政府所未能滿足的需求上，提供高品質的服務。第二，倡議角色 (the advocate role)，亦即將未普遍受到重視的議題帶入公共場域，包括如人權、環保、種族等議題，並可使弱勢群體尋求社會支持及提升其社會地位。第三，表達角色 (the expression role)，非營利組織可作為表達各種情感與文化的載具，亦即包括藝術、體育、文化、娛樂等皆可以非營利組織的型態向外表達，如交響樂團、教會、球類俱樂部等，這類組織豐富了人類生活，對於社群具有文化與社會之重要性。第四，社群建立的角色 (the community-building role)，指非營利組織協助搭起人與人之間的連結，並提升人際間的信任與相互體諒，此乃民主政體與市場經濟有效運作的重要因素。第五，價值守護的角色 (the value guardian)，此指兩種重要但矛盾的美國價值：個人主義 (individualism) 與團結 (solidarity)，非營利組織結合了此二種價值，建立了一個可由個人自主投入，但卻是為了提升他人福祉與利益的場域，各種慈善捐款與志工投入即為此種功能的表現。

國內學者馮燕 (2000a: 18-20)，針對於台灣非營利組織發展之現況，將非營利組織角色功能區分為目的角色、手段角色與功能發揮的角色三種。在這三種角色之下又各有不同的分類，茲概述如下：

目的角色可再細分為七種類型，第一種為「濟世工業」，亦即對於社會急難與生老病死之救助，如台灣各地之宗教慈善會與功德會等。第二類為「公眾教育」，亦即以透過社會教育推動新的理念，接近於倡導與喚起的功能。第三類為「服務提供」，為台灣最早的非營利組織型態，如世界展望會、中華兒童福利基金會、伊甸基金會、陽光基金會等皆是。第四類為「開拓創新」，包括服務對象、服務方式、服務觀念的開拓與創新等，如創世基金會、勵馨基金會等。第五類為「改革倡導」。

第六類為「價值維護」，包括對於新價值的創新與對舊價值的維護。第七類為「整合與激勵」，亦即服務各種非營利組織，提供資訊、資源與訓練為宗旨。

第二種角色為手段角色，一是「積極手段」，從事提醒、監督與諮詢，二是「消極角色」，表現為制衡、挑戰與批判，為台灣多數社會運動型組織所扮演之角色，三是「服務提供」，類似於上述目的角色之服務提供。

第三種角色為功能發揮的角色，其認為台灣非營利組織之角色，由其所發揮的社會功能分析之，共有三個層面：一是「帶動社會變遷」；二是「擴大社會參與」，亦即提供多元化的社會參與管道，使公民有參與公共事務之機會；三是「服務的供給」，亦即使社會中各種人口群體，皆能有願意為其提供服務的團體。


綜言之，馮燕的三種不同之非營利組織功能角色，實際上乃是三種不同切入分析非營利組織功能的角度，而這三種角度大致上未脫前述曾提過之各分類方式。而即如同前述對於非營利組織類型之概述，非營利組織之各種角色功能之間並未全然的互斥排除，個別非營利組織亦常可因發展環境之變遷，策略性地切換其功能角色，更可同時扮演數種不同的功能角色。而隨著時代的進展，非營利部門之功能角色所著重的面象自然可有所不同，如 Gunn (2004: 13-16) 以非營利組織作為補充國家與市場在社群發展上之不足的角度出發，認為新時代的非營利組織應要能扮演好以下幾種角色：第一，專注於社群活力、技術與資源：也就是重視社群間的對話，並藉以得知什麼是提升社群所該做的。非營利組織可以聚焦性地針對社群的特定問題募集、配置資源，並藉以解決問題。第二，提供特定的財貨與服務：由前一種功能延伸，非營利組織針對特定的財貨或服務進行提供，即便該服務可能已經有企業部門投入，但非營利組織可彌補其中市場失靈的問題。第三，轉化並提升特定技能：此處指的是不只是求職之技能，而是各種提升社群

生活之技能，包括像是親職教育、家計管理等等。第四，建立具有生產力的資產並能於社群中生存：此處強調社會企業精神之展現，藉由建立某些資產，組織才能更紮根於社群中，儘管取得收益一般被認為是企業取向之行爲，但事實上，透過類似的手段，非營利組織與企業部門之目標迥然不同，穩定的收益與永續的發展方能促進社群發展長期、集體之利益。



第二節 非營利組織的管理議題

儘管非營利組織之現象存在與發展已久，但非營利部門與第三部門正式受到學術討論卻是 1970 年代後新起之潮流。包括如 1975 年 9 月之《公共行政評論》期刊（Public Administration Review）特別針對於非營利管理相關議題進行探討（Lewis, 2007: 214），與 1978 年設立於耶魯大學之非營利組織方案計畫（The Program on Non-Profit Organizations, PONPO），皆為早期系統性進行之非營利組織管理研究之開端，亦皆是研究者對於該時期非營利部門發展、影響力與未來展望之肯定（McGill and Wooten, 1975）。



早期的非營利組織並不重視管理議題，甚至避談如何有效的管理，因為非營利組織自慈善與善因出發，管理、績效或效率等詞彙被視為有傷組織根本的慈善性格。然而，自 1970 年代開始，而至 1990 年代以後，非營利管理日益成為一重要的議題，Vernis 等人（2006：2-20）指出此一趨勢與整體非營利部門所面對之快速變遷之環境有關，其中包括如：福利國家改革；媒體與新科技的發展；公民對於社會運動與志工參與的提升；社會對於不平等、不公義之重視；世界貧富差距的加深；文化的多元與融合等，使得非營利組織在社會、政策領域的重要性皆日漸顯著，且更由於在缺乏如財務指標（相對於企業組織）、選票（相對於政府機關）等明確的績效指標下，非營利組織如何有效地管理，成為備受重視的議題。

而 Anheier（2005：12-14）也指出，無論自經濟地位、政治機會等層面觀之，非營利組織自 1980 年代以後皆扮演了更重要的角色。而非營利部門本身亦有長足的發展，超脫了地方性的限制而具有更大的影響力，特別是在資訊科技之快速進展的幫助下，降低了溝通的成本，也使得其影響力所及更為廣泛。而世界上多數的經濟體相對的富裕，加以二十世紀末，民主、言論自由與結社自由等觀念的擴

張，皆使得非營利組織及相關研究，更具能見度與深入探討的重要性。

誠如上述，相對於企業與政府部門，非營利組織之結構、組織行為與管理等議題，較晚近才成為學術探討的主題。而儘管「管理」一詞，本並無預設存在於特定組織（Hersey and Blanchard, 1993），但這並不表示一套管理可以有效地適用於不同部門之組織，而究竟三個部門之組織間到底存在何種差異？

Gortner、Nichols and Ball（2007：24-54）以法律、經濟與政治三種面向闡述三種類型組織之不同：在法律面向上，可由以下三種角度分析之：首先是賦權（empowerment），政府的根本使命在於對於法律的落實，其功能與行為皆是以最正式的方式得到授權，亦是唯一被賦予公共制裁權力的組織，人民有義務而無法自由選擇是否遵守相關的管制規範。其次是課責（accountability），現代的政府組織負責的對象不單只是特定群體，而是整體公眾，加以政府組織內各種分權制衡的機制，使得課責線更加複雜；而非營利組織的負責對象亦是多元的，包括其捐款者、服務對象以及董事會；而企業主要的負責對象責是其顧客與股東。最後是依法行政的角度（administration subordinate to law），政府之政策由法律定之，但是相對的，非營利組織與企業部門則在基本的法律規範下，擁有自由制訂政策的權利。

在經濟面向上，儘管自由市場理論受到普遍的接受，亦是大部分企業部門賴以運作之法則，然而相對的，政府與非營利組織則通常不直接倚賴市場，非營利組織不以經濟目的為其基本目的，而即便政府之某項政策有經濟意義，但通常經濟目的並非該政策之唯一意義。也由於政府與非營利部門提供之服務與其收益無直接關係，故收益與財務狀況並無法客觀指導此二類組織之資源配置，亦不足以作為決策與績效之單一標準，此亦使得此二類型之組織在角色上更具有政治性，

而政治因素亦會影響對於他們產生更大的影響。

在政治面向上，每一個政府組織本身與其結構、目標與行為即是政治過程的一環。而非營利組織在政策過程中常扮演塑造者 (shapers) 與執行者 (implementers) 的角色，本章第一節所提各種對於非營利組織功能之分類上，亦多如有價值倡議或觀念提倡之功能，非營利組織可能影響各種政治性、社會性或經濟性的政策，而亦有許多服務提供型組織在包括緊急救助、醫療、社會福利等領域活動。當然，亦有許多企業組織透過遊說等各種途徑影響政策過程，但企業組織的政治參與大多表現在經濟性的活動中，並選擇和其商業活動有關的單位打交道。

下表 2-1 綜合了學者們對於非營利組織與政府、企業組織間包括目的、結構、行為與評量標準等特徵進行比較 (Anheier, 2005; Gortner et al., 2007: 24-25; Starling, 2008: 6-11)。不過，亦有論者提出部門間界線逐漸模糊之現象 (Rainey and Chun, 2005; Gortner et al., 2007: 19-54)：例如越來越多的非營利組織為有效利用與爭取資源而學習企業的管理方式，並倚賴商業交易行為；政府也常應用某些市場化的政策工具；而企業則開始強調其社會責任。然而，此亦反過來證明了三個組織原具有某些基本之差異 (Lyons, 2001: 11)。當然，下表之特徵的分類比較僅為三類組織概念化之理想型態，而非實際上三個部門的組織皆完全符合、對應之特徵。然而，下表仍可對於三個部門間之差異得到初步認識。Anheier (2005) 認為非營利組織至少在利害關係人、目標與組織結構上都有高度的複雜性，而相對於其他兩個部門的組織而言，非營利管理最大的挑戰亦即在於如何兼顧關照這些多元性 (multiplicity)。而類似的觀點，Nelson (2001: 93) 認為儘管組織管理本身都具有部分類似的議題，但是非營利管理必須滿足多元利害關係人的需求，且這些需求可能相互衝突。而 Herman and Renz (1997) 之實證研究亦指出，不同的利害關係人，包括職工、志工、服務對象、捐款者等，其評價組織之方式與標準則各有

不同，沒有任何一種單一、客觀之指標足以作為評價非營利經營、管理之標準。

表 2-1 三部門之特性比較

		企業	政府機關	非營利組織
基本目的		利潤最大化並分配與所有者	依功能為其管轄範圍內之所有人民之利益	特定使命目標群體之利益
對外之傾向		外向的、非歧視性的（顧客）	外向的、非歧視性的（公民）	外向的、歧視性的（標的之案主團體）
組織結構	評估標準與底線	特定而清楚（利潤）	複雜而模糊	複雜但清楚
	課責與控制來源	股東	選民與民選代表	捐款者與董事會
	決策	層級式	間接：民主式 直接：層級式	層級式
參與	參與者	準自願（為了經濟目的）	自動或義務性	自願或準自願
	動機	物質性	目的性	目的性與齊心團結
資源取得		商業行為所得	強制稅收	捐款、會費與商業行為

資料來源：Anheier（2005）；Gortner et al.（2007：24-25）；Starling（2008：6-11）

由於非營利管理之主要特徵在於其多元性：多元的型態、目標、多元的利害關係人與不明確的營運底線等（Anheier, 2005）。故儘管如何從「做好事」，到如何「把事情做好」是為非營利組織擔負起日漸重要之社會與政策角色上所需承擔之責任，然而因在型態、績效標準與營運底線上之多元性，故對非營利管理活動而言，無有一體適用的管理模型，單純行政上的專業化或效率化並不足夠（Lyons, 2001；Anheier, 2005），確立並依循公共「使命」、「價值」，方為非營利管理之最重要核心與目標，因非營利組織需靠「使命」來凝聚資源與引導方向、經由其反應社會需求的「使命」以建立各方的信任與支持，取得所需的人力與物力（Vernis et al., 2006；陸宛蘋，2009：105-106）。

非營利管理並無一體適用的型態，借用企業管理與公共行政等並發展出多種不同之管理途徑與模式，研究者自多種分析角度皆可用以切入非營利管理之探討，Anheier（2005：260）以三種層次劃分非營利組織管理活動，包括：策略性、管理性、運作性。他認為，管理性與運作性的管理活動，偏重於組織於日常運作過程中的相關管理事務，而策略性管理活動則強調一以使命與遠景為基礎的中長期前瞻式思維。事實上，由於多數組織存在於快速且變動步調不一的環境中，故瞭解內外環境可能之變化與其對組織之意義有其必要，此為策略性之管理思維對組織之意義（Anheier, 2005: 260）。易言之，組織之策略，即由其核心價值與使命出發，因內外環境之需求與條件而權變性之資源配置行動（Moore, 2000: 183；Anheier, 2005: 260；Austin et al., 2006；孫煒，2007：208-210；司徒達賢，2009）。

策略之存在與應用並未侷限特定之組織型態，然而不同型態的組織，無論是營利企業、政府組織與非營利組織，由於皆有其獨特之價值與使命，因而應採取有不同的策略型態。故 Anheier（2005：260）認為策略對於企業組織主要的目的在於增進中長期之獲益能力，而對於非營利組織而言則應著重於型塑與重塑組織

的使命、目標，並有效地達成該使命與目標，即為此理。

對於策略型態與架構在不同組織間所產生之差異，Moore（2000）曾進行深入的論述，其認為造成兩個部門策略型態差異的原因主要有兩點：第一個重要的原因是組織「關鍵性的收入來源」（defining source of revenue）不同；第二則是組織賴以存在之價值的差異。以下茲針對此二概念簡述之：

由於每一種組織皆需要維持其存續之基本資源與收入，故維持組織存續所需成為組織經營管理策略中重要之一環，Moore 指出，儘管單一組織可能有多種不同的收入來源，但是三個部門的組織還是各自有其獨特、關鍵性的收入來源，而不同的關鍵性收入來源對於三個不同部門組織之策略架構有重大的影響。在營利事業中，其關鍵性的收入來源為產品與服務販賣所得；政府的關鍵性收入為稅收；非營利組織則為慈善捐款。

除了定義性收入的差異外，三部門組織各有不同績效的評量標準（measure of performance），亦即其組織存在之價值，一般而言，財務目標是企業最重要的經營管理方針，如何滿足顧客之需求以增進收益，並最大化股東之利益為則為企業最重要之價值；政府部門則是以其實踐其政治委任作為價值；非營利部門則以其社會性使命之實踐作為價值。

綜合上述「關鍵性收入來源」與「績效評量標準」兩點，可看出三個部門組織策略行動之差異。對企業組織而言，最重要的策略即是增進組織之財務表現，而最大化一營利企業的關鍵性收入之策略行動，與達成其績效評量標準的策略，皆是設法使企業之產品與服務在市場中取得優勢地位，滿足消費者之需求，藉以增進收入並取得收益之最大化。換言之，取得其定義性收入與符合其績效評量標

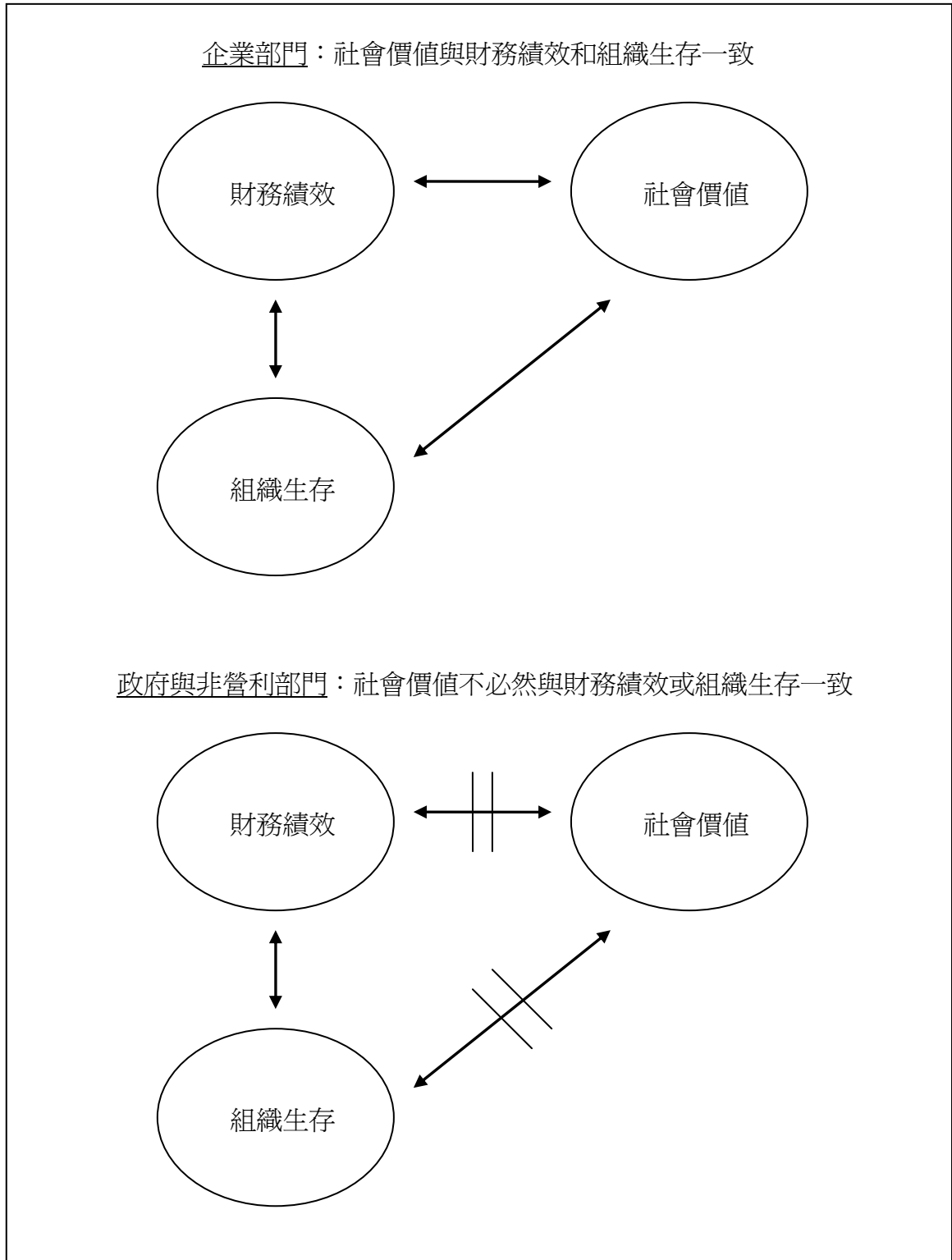
準之作爲是相同的。然而相對的，政府部門與非營利部門皆非以財務狀況作爲主要績效評量之標準；且無論是納稅義務人或非營利組織之捐款者，其提供予此二類組織之金錢，皆非能爲其個人直接取得對價之產品或服務。

簡言之，企業部門取得財務收益不但維持生存、作爲達成其存在價值之手段，更根本的爲其存在之意義；然而財務收益對非營利部門與政府部門而言雖然亦爲生存所需，但僅是達成使命之手段，而非使命本身。故即便非營利組織與政府機關仍有不同之處，例如非營利組織可以自由地制訂一欲追求之使命，而政府機關的政策目標與方向卻需經集體的立法或民主審議程序方能確立，但 Moore 仍認爲前述兩項關鍵性之差異，造成非營利部門策略架構與企業部門策略之差距，遠大於與政府策略之差距。

綜言之，對於企業部門而言，其可專注於各種拓展最大利潤之經營策略，此皆符合其組織本身存在之價值、績效標準並維持了組織的發展與生存。然而對於公共部門組織而言，其策略活動則必須分作兩點來思考：一是他們必須專注組織財務之狀況以確保組織之生存以及落實使命之能力；二是在財務之外，社會性的價值與使命如何得到拓展與落實。此兩點而此亦爲本文在探討非營利組織應用資訊科技於相關策略活動時，分別由此二面向之活動切入之原因。圖 2-1 即在顯示社會價值、財務績效與組織生存之道，在不同部門內所表現出之不同關係：



圖 2-1 社會價值、財務績效與組織生存之關係



資料來源：Moore (2000 : 196)

第三章 資訊科技與非營利管理之發展

第一節 資訊科技之意涵與現象

本文所稱之資訊科技，如同前面第一章所定義者，為所有應用於資訊的生產、儲存、複製、傳遞、溝通之科技，包含有形的硬體與無形的軟體，具體而言其核心焦點乃指電腦與網際網路之使用。當資訊在生活中之重要性日益增加，資訊的取得、傳播、散佈與溝通亦成為無論個人生活、商業活動甚至是公共行政活動不可缺乏之要素時，相對於傳統承載資訊的載體，應用資訊科技工具作為資訊之載體與溝通之管道，即可能對於組織行為、管理帶來重大之衝擊。

回顧歷史，第一代的數位化電腦與網路科技皆與軍事用途有關（王佳煌，2000：54-60），例如 1960 年代網路科技之始祖，ARPANET（Advanced Research Projects Agency Network）即是冷戰背景下，強化軍事溝通系統所設計。而事實上，亦是由政府部門開始廣泛應用資訊科技於組織內部相關活動，Schiavo-Campo and McFerson（2008：399）認為，資訊科技可為政府部門帶來多項改變，包括了增進政府之課責、透明、法治並增進民眾之參與；提昇運作的效率與效能；使公共服務更容易取得；廣泛向公眾散佈資訊並取得反饋；透過容易取得之資料庫建置有助於解決集權與分權的問題。

但至 1970 年代後，企業部門的資訊科技應用開始大幅進展，直至今日，企業部門是被認為是三個部門中，最廣泛將資訊科技與組織管理活動結合者

（Schiavo-Campo and McFerson, 2008: 400-401）。王振軒與趙忠傑（2006）指出，在企業資訊科技應用的範疇中，大抵上包括了：電子商務、企業資源規劃、客戶關係管理、供應鏈管理與知識管理等五個項目。這些概念與技術上的突破不只改

變了商業的經營模式，改變了企業與顧客、勞資雙方的關係，甚至導引了客戶與社會大眾的消費價值取向。

資訊科技不只為組織帶來影響，事實上，其根本地帶來了社會、文化性的衝擊，特別是在 1980 年代 TCP/IP 協定以及 WWW (World Wide Web) 架構確立後，突破了原先較為有限的網路連結範圍，並以此為基礎帶動了後續 1990 年代網際網路 (internet) 突飛猛進之發展。根據台灣網路資訊中心的統計最近一期 2009 年 1 月之統計，我國上網總人口數達 14,188,292 人、上網之家戶數達 5,644,779，而 12 歲至 34 歲之青少年與青年族群上網之比例更超過 93%。¹²故可說，在我國，網路連線已是一極為普遍之現象，一般的民眾皆可輕易連結上網並且可直接取得網路世界所承載的大量資訊。張維安 (2004) 指出，網路這一套複雜又彼此相關的技術，對社會生活的影響已達到全面性的程度，改變了人們對於「空間」的概念；也改變了世界中心的意義，從傳統上世界中心城市的形成與轉移，往往由根據某些客觀競爭資源因素，而自今日資訊科技的發展，一個新的點子可能立刻成為重大的事業，換言之，哪裡有資訊，哪裡就是中心；既有的時間概念也改變了，由於時區的跨越，時間的隔閡在網路世界中產生改變。當然，這些改變並非意味著傳統意義上的空間、中心與時間的概念失去意義，而是資訊科技與網際網路使得這些概念不再如傳統上直線、可預測，在既有的概念意義上賦予新的一層意涵。

由於資訊科技提供另一套人與人之間的溝通模式，加快了反應速度、拉近了距離之限制並虛擬化了人與人之間溝通的情境。此除了被認為是冷戰後當代全球化現象之重要推手外，更重要的，資訊科技創造了新的場域，使素未謀面的人們得以匿名或公開身份之方式進行互動與接觸，且此一空間不僅限於雙邊互動，更多以公開的方式呈現，使凡是對這樣互動方式或互動內容有興趣的網路使用者皆

¹² 台灣網路資訊中心，網路統計資料庫線上查詢系統，<http://statistics.twnic.net.tw/item04.htm>。瀏覽時間：2009 年 8 月 3 日

可以參與。而每一個個別的使用者，只要有主題與內容吸引人之資訊，網路資訊科技快速散佈資訊之特色，皆可以快速匯聚支持者並成為議題之主角。此種特性，一定程度地改變了現實生活中的權力關係與社會地位，因為即使個別使用者可因其現實社會中的角色地位，在網路世界上吸引群眾並取得議題之發言權，但有更多現實生活中的無名小卒可藉著其所擁有的資訊或意見（無論是以文字、圖形、聲音或影像之方式呈現），成為議題主角、甚至影響公眾對現實生活中特定議題的觀點。易言之，透過資訊科技與網際網路，每一個個人都可以嘗試改變其所生存的世界，而在眾多的個人努力的累積下，世界也的確因此改變。這些改變與衝擊皆非是個別的、片段的、無機的，相反地，它直接對於每個人之日常生活方式、人群之間的互動溝通帶來變化。正視這些透過資訊科技所帶來的努力與改變，在2006年年終時，美國時代雜誌（Time Magazine），以「你」（you）作為年度人物（person of the year）即是反應此全球性之現象。¹³

綜言之，由於資訊科技之快速發展，其可承載大量資訊並可快速散佈、快速回應等特性，常造成在組織管理活動上一些錯誤的想像，認為工具的引進即可提升管理活動之表現。然而事實上，無論在哪一類型的組織中，資訊科技皆只是一種工具，工具本身並不必然保證任何更好的成果，相反的，科技對於組織行為與價值之重塑同時是為機會和挑戰，皆是組織所必須回應的（Berlinger and Te'eni, 1999；Burt and Taylor, 2000）。

¹³ <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1569514,00.html>，瀏覽日期：2009年9月1日

第二節 資訊科技於非營利管理之應用

前述第二章檢視了文獻中非營利管理之概念以及其獨特性，事實上，非營利組織以其公共性的使命為經營目的與依歸，而在變動與不確定的經營環境之中，以使命與價值出發，策略性地進行非營利組織管理與資源配置活動，有助於非營利組織使命實踐之成效。但相較於企業部門、政府部門與政治學對於資訊科技的瞭解與研究，此議題在與非營利部門的連結上仍相對較少。但在資訊科技快速發展的現代，非營利組織之資訊力已相當程度地影響組織生存與發展的機會，特別是對於小型、弱勢的非營利組織而言。Jo Anne Schneider (2003) 指出，缺少資訊科技應用能力的非營利組織，很難達到政府、企業等等資金與資源提供者對企畫案等文件之品質標準，亦難以達到一般捐款大眾對課責之要求 (Burt and Taylor, 2000)，因而無法取得必需之資源，資源匱乏對組織之生存構成威脅，亦更遑論達成使命之能力。

承上，對於非營利組織而言，資訊科技不僅可應用於日常行政管理活動之中，更直接影響了非營利組織使命相關活動之整體實踐之情況 (Hackler and Saxton, 2007)。易言之，本文認為，當組織試圖引入資訊科技工具為組織管理活動所用時，應有其策略性的思考，亦即如何將資訊科技工具連結整合於組織使命相關的管理活動之中，以發揮資訊科技作為組織重要策略資源所能產生之成效。

依此，承第一章所提出之架構，以資源基礎之觀點出發，將資訊科技視作為非營利組織策略性資源，首先將逐一檢視文獻中非營利組織掌握資訊科技工具各項能力之相關議題；接著進一步檢視資訊科技應用於數個非營利組織使命相關活動中之情況。

壹、非營利組織之資訊科技資源

一、有形能力：資金與設備

論及非營利組織相對於政府及企業部門於資訊科技應用上之落後，非營利組織預算的吃緊及不足通常是首先會被提及的因素。事實上，確實由於資源與預算相對的不足，使得非營利組織難以有充分的資訊科技投資。

這樣的問題不只存在於非營利部門相對於其他兩個部門之比較，非營利部門內部不同組織發展狀況、規模與財力之差距所造成組織間資訊科技能力之差異，「資訊落差」不單只是組織資訊科技上的差距，更可導致經營管理效率與效能上之落差（Harrison and Murray, 2007）。特別當資訊科技之應用層面及在資源取得上的重要性逐漸提升時，資訊的落後與無效率將導致經營管理上的無效率。富有的組織因有較充裕的資金進行資訊科技投入，而在有限資源的競爭上取得優勢；而資金及預算不足的組織因資訊科技能力不足，而在資源的競爭上有先天之弱勢，甚至因資訊科技能力之不足而無法符合補助最基本的申請格式（Schneider, 2003: 390），長此循環，非營利組織間強者益強、弱者益弱，對於整體非營利部門之發展，並無助益。

Clerkin and Gronbjerg（2007）在針對印第安那（Indiana）2206 間非營利組織所進行的調查中指出，在所有與非營利組織資訊科技能力相關的因素中，組織規模的大小（定義為全職職工數）是其中最為重要的一環。組織之規模通常與其財力有密切關連，大型非營利組織較有能力負擔資訊科技軟硬體之設置經費、定期固定支出（電話費、網路連線費等）與未來軟硬體設備升級之費用。而亦有其他研究支持此一觀點，研究者發現規模大小與資金多寡在眾多影響非營利組織資訊

科技應用程度中，實為重要之一環（Rogers, 2003: 409；McNutt, 2007；Manzo and Pitkin, 2007）。

正由於非營利組織本身資源之不足，在資訊科技投資上較為弱勢，而若能透過政府與其他企業之協助取得所需之資訊科技資源，則可對於非營利部門整體資訊科技能力之提升有所助益（江明修，劉意詮，2007：46-49）。然而在透過政府或與企業欲取得資訊科技軟硬體設備之協助上，Manzo and Pitkin（2007）指出了非營利組織面對到的數點挑戰：第一，和科技相關的經費補助通常都是以創新、進階的技術、工具為對象，亦即是，那些在資訊科技應用上更具創新的企畫案容易得到青睞，但需要最基本軟硬體設備的組織，卻很少能因此得到所需的經費。第二，即便得到某一筆經費得以進行資訊科技設備的初期建置，但之後的設備維護、維修、升級對組織而言同樣是昂貴的負擔，卻更少有機會取得所需的資金。第三，大多數的捐款者或補助者，無論是政府或私人企業，大都針對專案進行補助，卻較少有針對於如「購置資訊科技設備」此類關於組織經營運作、基本能力建立之經費進行補助或捐贈者。第四，在資訊科技廣泛深入個人日常生活之今日，外部的補助者或捐款者都期待甚至要求非營利組織具有一定的資訊科技能力，換言之，對非營利組織，資訊科技應用（例如架設一網站）並不是因為任何營運、策略之考量，而僅為了回應外界的期待，捐款者與補助者期待非營利組織自動化、電子化，卻少有願意對此進行資助者。易言之，在上述的補助、捐款模式中，對於所需的資訊科技設備，非營利組織最多僅能附帶地添購小部分的資訊科技設備，而難能有整體性的資訊科技軟、硬體之建構規劃。

二、人力資源能力：專業人員、與教育訓練規劃

組織人力資源上之規模、專業與與訓練，和組織資金充裕之程度必然有所

關連，但仍有其特殊性，故此處仍作為一獨立討論之面向。在資訊科技的應用上，相關能力、專業上之不足，被認為是僅次於資金的另一項障礙 (McNutt, 2007: 43)。整體而言，由於資源、資金相對的缺乏，許多非營利組織不易在組織內聘請一位專責的資訊管理人員，這使得非營利組織的資訊科技軟硬體養護常需倚賴「臨時專家」(accidental techies)，意指那些原本在組之內並不負責任何職務，但卻實際上處理所有組織資訊科技事務的人，包括如兼職職工、志工、親朋好友，或是外包廠商 (Berlinger and Te'eni, 1999: 406)。

臨時專家的現象在我國非營利部門中亦是個常見之問題。周文珍、賴金蓮 (2005) 引用中華社會福利聯合勸募協會之調查，發現即便在首善之都台北市，亦僅有 23.4% 設有電腦工程師之編制。對於非營利組織而言，缺乏可信賴、穩定的專業知識來源，常造成許多問題，包括如下 (Berlinger and Te'eni, 1999: 406; Burt and Taylor, 2000; Hackler and Saxton, 2007: 478; Manzo and Pitkin, 2007)：

首先，當資訊科技軟硬體系統發生問題時，沒有一個可靠的問題解決者，而當組織需對既有設備感到不足想要進一步升級時，組織亦不易確定該升級何種軟硬體方合乎需求。特別是，即便是具有基礎資訊科技能力的非營利組織，在缺乏專家的支援下，當組織有資訊科技需求時，透過網路搜尋得來的各種資訊往往零散且難以確認其可信度，亦造成組織的負擔 (Berlinger and Te'eni, 1999: 406-407)。

其次，這些臨時的專家無論收費與否，他們對於非營利組織或非營利部門生態、文化之理解程度不一，常造成溝通不良與衝突。例如 Berlinger and Te'eni (1999) 在與數個宗教組織訪談後，指出多個訪談中皆提到了因組織在資訊科技上仰賴志工所發生的衝突：有些志工用自己的電腦幫忙處理組織內的事務，但其使用之系統，只有該位志工自己清楚如何操作；或當管理者有其他資訊或報告形式的需求

時，志工屢以，「我不認為你需要這些資訊」、「我認為這樣已經夠好了」等理由予以回絕。另一種常見的溝通困難發生在非營利組織與外包的網路公司，或者與資訊科技顧問之間。非營利組織認為網路公司與顧問無法理解非營利組織的生態，且無法設計出符合非營利組織需求的資訊科技系統，特別是女性的非營利組織工作者常認為難以和以男性為多數的資訊科技專家進行溝通(Manzo and Pitkin, 2007: 62-63)。

第三，非營利組織所處理之資訊往往包含有案主或服務對象個人隱私之資料，在仰賴親友、志工、網路公司等臨時的專家協助各種電腦與資訊系統業務下，服務對象的案主個人隱私資料將暴露在更高的洩漏風險中。綜言之，可靠的專業知識來源不穩定，當有任何關於資訊科技系統問題時不知該尋求何種協助，導致了非營利組織在資訊科技能力上的脆弱，亦比較難期待組織在資訊科技的應用上取得良好的成效(Berlinger and Te'eni, 1999)。

教育訓練之規劃在落實資訊科技應用上亦扮演有重要的角色。例如 Kenyon (2000) 指出，在資訊科技建制的規劃中「70/30 原則」中，軟硬體設備應僅佔總資訊科技預算的 30%，其餘 70% 則應投資於員工訓練。不論 Kenyon 所劃定之比例是否精確、絕對，不過，只是提供電腦等資訊科技設備，確實無助於職工或組織整體的資訊科技應用程度(Rogers, 2003: 420)，但現實中多數的非營利組織卻無法予員工充分的訓練(Berlinger and Te'eni, 1999)。Manzo and Pitkin (2007) 對洛杉磯地區 376 間非營利組織進行的調查指出，僅不到 20% 的組織有半數以上的職工受有資訊科技應用的訓練。事實上，「如何善用」資訊科技工具此一議題，在今日非營利組織多已擁有基本資訊科技設備的現況下，更顯重要。

探究多數組織無法進行資訊科技教育訓練規劃之因，由於中小型非營利組織

連設備採購與養護、升級的經費都相對吃緊，而多數組織中根本無法擁有負責設計、督導教育訓練的全職員工。在財力與人力的不足下，要求非營利組織自力進行訓練計畫實為緣木求魚。易言之，此問題亦與資金與資源之缺乏有關。故若欲加強教育訓練，除了有賴非營利組織自身的改變外，透過外在力量之協助，包括政府、企業、或其他非營利組織的支持也許更為關鍵。此亦可呼應前述關於非營利組織取得補助、捐贈之模式所衍生之問題：儘管非營利組織有時可得到如自企業汰換下等設備捐贈，但這些設備是否合乎於非營利組織所需？又非營利組織是否有能力應用並養護這些設備？透過合適於個別非營利組織能力所需的教育訓練計畫，或許是政府與企業對於非營利組織經營管理能力提升，更有助益之支持（Schneider, 2003；Manzo and Pitkin, 2007）

三、無形能力：資訊科技規劃、成效評估與上層管理者態度

資訊科技計畫與評估最主要的目的，在於使非營利組織釐清應用資訊科技的目的、檢討過去的投資並調整未來的計畫。事實上，一非營利組織是否絕對需要資訊科技工具，並非有明確的答案：的確有非營利組織並不大量的使用資訊科技工具，但仍良好的實踐其使命，相反的，具有充裕的資金投資資訊科技工具也不足以保證經營管理的成功。僅以「資訊科技接觸」(IT access)，實不足以作為評價非營利組織資訊科技能力的指標，Manzo and Pitkin (2007：56) 即認為非營利組織之資訊科技應用，在設備與操作的問題之外，可能更重要的是管理上之問題。因此，以下對於數個「提升科技應用的行政程序」(technology-enhancing administrative procedures)(Finn et al., 2006)，與組織上層管理者對於資訊科技之態度，進行討論。

（一）資訊科技規劃

「時間不夠」，常是組織無法對資訊科技進行規劃的主要理由（Manzo and Pitkin, 2007），而時間不夠又通常和組織規模、人力、資金有密切關連。然而，資訊科技工具之應用成功與否，除了設備與資金外，相關的行政程序，及其所反映之無形的經營管理方式，也影響了組織應用資訊科技的成敗，資訊科技的規畫與成效評估此類提升科技應用的行政程序，實反應了組織看待資訊科技工具應用於其經營管理活動上之態度。

Hackler and Saxton (2007) 指出，通常發生在非營利組織的實際情況是，無論組織預算、規模大小，投資資訊科技的順位常落於組織其他活動之後，或者如前述所提，非營利組織在補助者或捐款者的壓力下，僅被動的回應某些資訊科技化的期待。然而這些並不在原先規劃中的作為，不一定有助於非營利組織整體資訊科技能力之提升，甚至阻礙了組織一般核心使命任務的落實（Manzo and Pitkin, 2007）。但若組織意識到資訊科技之潛力與所可能帶來的好處，則在資訊科技的建置上，應主動根據其目標與決策條列未來所需的軟硬體建構與升級計畫（Wolpert and Seley, 2007），並列入預算規劃中。Buhalis (1998) 亦指出，組織若欲希望透過資訊科技工具得到經營管理之競爭優勢，前提條件之一即是建立一長期的資訊科技規畫。

（二）資訊科技評估

相對於事前資訊科技的計畫，事後對於成效的評估同樣作為反應組織應用資訊科技工具於經營管理上之態度。透過定期的成效評估，組織才能確實得知對資訊科技成效應有的正確態度。同時，對資訊科技效之期待與觀點，是預測一個非

營利組織在資訊科技應用程度上的最重要指標之一（Harrison and Murray, 2007；McNutt, 2007），且因為資金、資源的不足，非營利組織透過事後之評估瞭解資訊科技之助益，並依此妥善的分配預算，更有其重要性（Nunn, 2007: 116）。另一方面，倘若組織策略性的思考資訊科技的建構計畫，則資訊科技投資的成效評估自然也應屬於其中之一環（Hackler and Saxton, 2007: 479）。

然而實際上，資訊科技工具投資的成效評估，在非營利組織落實的比例可能較事前的規劃更低。Hackler and Saxton（2007：479）指出，在 Gifts in Kind 於 2001 年針對 1572 間美國非營利組織之調查中，僅有四分之一的非營利組織會針對於過去的資訊科技投資、採購進行成效評估，且進行評估活動的比例並不因組織規模大小而有顯著的不同。兩位研究者認為，非營利組織無法、或不願意針對資訊科技投資進行評估之原因包括有：

第一，資訊科技被認為是奢侈的，且其效益不被認為與使命有直接關係；第二，非營利組織無法提供足夠多的員工進行資訊科技訓練，且因為應用資訊科技的程度不高，尚不需要去擔心其成效；第三，由於在進行評估之前，需要將特定行政運作、服務遞送方式資訊科技化，這可能會迫使組織需進行改造或者設計新的程序，造成額外的負擔。

（三）管理者對資訊科技的態度

上述三項導致非營利組織不能、或不願意或許可因組織資金與預算充裕之程度而有所改善。然而，組織對資訊科技工具於經營管理活動中之態度，實亦影響了前述行政程序之進行。「領導」、「治理」與高層管理者、董事會之角色等議題，本為非營利管理中重要的研究課題（Lyons, 2001；Schneider, 2003；Schmid，

2006；Hall，2007）。高層管理者、董事長與董事掌握並詮釋組織的使命、策略與未來發展方向，而他們對於資訊科技的知能與態度，更相當大程度地決定了組織應用資訊科技的態度與成效（Burt and Taylor，2003；Rogers，2003：411；Saidel and Cour，2003：10；Schneider，2003：390；Manzo and Pitkin，2007）。

對資訊科技工具如電腦與網路瞭解甚少的高層管理者，常視資訊科技工具為行政工具而非策略資源，在這樣的觀點與態度下，此類型的管理者自然不願意投資過多的金錢與時間於資訊科技工具上，在使用資訊科技上自然少有前述之事前規劃與事後成效評估（Berlinger and Te'eni, 1999；Burt and Taylor, 2000）；或有另一類管理者對於資訊科技期待過高，對於網路科技的潛力有不切實際的幻想（Hall, 2007: 87），卻未對資訊科技有完整認識與規劃，此皆不利於非營利組織成功的資訊科技化。

由於資訊科技之引入，亦可能對於非營利組織之工作場合生態，及管理者與被管理者間的關係造成改變，管理者如何看待此種變化，亦與其對於資訊科技之態度有關。Saidel and Cour（2003）之研究指出，對於資訊科技熟悉與否，對於組織管理者之日常工作造成相當大的影響：熟悉電腦等工具的管理者，在面對新科技時可以很快的上手，並將之應用至個人日常之工作中；相反的，原先對於電腦不熟習的管理者，在組織引進新的資訊科技工具後，在日常工作反而對於其職員產生更大之依賴。而對於一般職員而言，資訊科技提升了個別工作者之工作能力，也造成其工作任務的擴張、整合。一般的職員必須處理更多行政性或非行政性的工作，這一方面帶來更大的工作負擔，但也帶來了工作的豐富化以及決策權力。例如低層職員可能因此必須擔負更多分析性的工作，但也因此被賦予一定的決策與規劃權力。資訊科技的引入對於管理者及被管理者雙方之日常工作造成改變，其亦帶來兩者權力關係間的變化，例如，一般職工可能因其在電腦技術上之專精，

或者因熟悉使用網際網路而容易取得新資訊與新的溝通、發聲管道，進而取得職位之外之權力。

此外，管理者對於一般職工使用某些網際網路即時訊息工具（instant messaging, IM，如 MSN messenger 等）之態度，亦成爲一管理上的議題。不僅發生在非營利組織，組織管理者常視員工在工作時間使用 MSN 有損工作效率，進而限制、監控或禁止員工使用此類溝通工具，如我國許多中央部會皆以有損效率或有害通訊安全爲由，限制或禁止員工使用此類資訊科技工具，¹⁴企業組織亦有許多即時通訊軟體使用管理上之爭議，¹⁵非營利組織的管理者與工作者之間自然也會面對此種問題，而管理者對於此一議題之態度，亦可作爲其對資訊科技與組織管理態度之觀察。



貳、資訊科技的策略性應用

當組織開始應用電腦、網路等資訊科技工具，這些工具可以單純地僅作爲行政業務之用，提升組織行政之效率，例如會議記錄、文書處理與文書之電子化。然而更重要的，資訊科技工具可以進一步的、策略性地提升組織整體核心使命任務之能力（Manzo and Pitkin, 2007: 66），這也是資訊科技之所以在企業、政府部門成爲重要課題之理由（Warren and Weschler, 1999；Collins, 2001；Wallace, 2004）。在非營利部門中，儘管大多數組織可能有一定程度的資訊科技或網路使用，但將之應用在核心使命活動中的，卻相對的少。Burt and Taylor（2000）對英國之非營利組織進行調查，發現儘管 83.3%的組織已經開始使用電腦，但僅 35%的組織透過網路將基本資訊提供予利害關係人，而使用資訊科技於電子投票、虛擬會議、或

¹⁴見聯合新聞網，http://mag.udn.com/mag/digital/storypage.jsp?f_ART_ID=89251。

¹⁵見自由時報電子報，<http://www.libertytimes.com.tw/2006/new/nov/21/today-e2.htm>，2006年11月21日。

電子討論區等功能之比例則更低。研究者指出，如同資訊科技在企業與政府部門中所能扮演的角色與發揮的能力，非營利組織之經營管理方式及策略亦應重新思考、設計 (McNutt, 2007)。

一、使命落實與溝通

非營利組織圍繞著使命運作，並以其所面對之多元利害關係人為一重要之特性，如何落實使命相關活動並且建立與相關利害關係人之關係，如與服務對象間之信任建立，則為非營利組織體現其價值並得以永續經營之要素。

概略而論，資訊科技在非營利組內，對於其工作落實與使命實踐之功用，已得到認同 (Hackler and Saxton, 2007)。例如 Nunn (2007: 115-116) 以社區發展型非營利組織為例，指出各種資訊科技在其中可能的用途：資料庫系統可以幫助各種房屋買賣、租賃、建案、申請、籌款之記錄追蹤；電子郵件有助於作為內外部之溝通工具並幫助內部管理與決策；電子試算表可以幫助管理者建立預測未來計畫預算之模型；各種簡報、美編排版軟體可幫助非營利組織對外宣活動與發行刊物；電子資訊系統幫助建立房屋買賣與租賃的空間資料庫；網路與網站則以另一種形式幫助非營利組織對外溝通、公關、並作為交易平台等。

故除了對於資訊科技功能上概略的認識外，資訊科技是否真的帶來更好的服務品質或有助於非營利組織使命落實？儘管量化非營利組織之績效表現有其困難，Nunn 仍試圖以包括買賣、租賃、修繕數等資料，對於數個資訊科技程度不一的社區發展型非營利組織，進行應用成效的評估。其研究結果指出，資訊科技程度較高階的組織，的確有較高的產出數，而其每單位產出成本較低；另一方面，資訊科技程度較高階的非營利組織，其所擁有的外部伙伴數目，亦較資訊科技環

境低階者為多。不過 Nunn 也指出，低產出的非營利組織卻並不一定是在處於低階的資訊科技環境。儘管 Nunn 的研究發現單純對於資訊科技設備與產出等進行量化，並非對於個別非營利組織如何運作或使用資訊科技實際狀況之觀察，並且未有明確的因果關係連結。但對於此類非營利組織而言，其研究結果至少標示了資訊科技工具的妥善運用，確實有促進達成使命表現，與增進對外關係的可能。

除了提升組織的服務績效外，資訊科技所提供之溝通管道與平台，對於非營利組織與其服務對象及利害關係人間之關係建立，更是資訊科技在協助非營利組織落實使命上顯著的功能（Berlinger and Te'eni, 1999；Hackler and Saxton, 2007）。Burt and Taylor(2003)以英國一以環保保護為使命之非營利組織 Friends of the Earth (FOE) 為例，該組織為涵蓋英國全國之範圍，由眾多各具自主性的分會與其他地方性環保組織所聚合而成，在整合與地方自主的雙重考量下，藉由資訊科技得以使組織重塑資訊於總會與分會間的流動，每個分會之間之資訊不再分隔獨立，得以相互分享與學習，透過資訊之流通，資源與活動的力量可以更有效地整合並聚焦。此外，透過資訊科技可以使 FOE 更容易接觸到外界各種可能合作的組織，包括學術單位或其他對議題有興趣的非營利組織，此外部網絡有助於個別組織尋求（提供）支持於相關議題上。而對潛在的服務對象與一般公眾，透過公開資訊個提供與傳佈，更可在特定議題上發揮培力（empowerment）與社群建構（community-building）的效果，重新塑造組織之外部關係。又如 Perley（2009）以加拿大原住民團體以線上影片使用經驗為例，線上影片的上傳與製作，不只可對外向社會大眾展示迥異於主流媒體對原住民的刻板印象，並對內創造一個屬於原住民的公共場域，使原住民接觸、瞭解、溝通最新的原住民議題與活動。透過新工具創造新的發聲管道，被主流媒體所忽略的特定社群可以在主流媒體之外，以不同於主流媒體的觀點和視野，尋得發聲之空間，資訊科技工具並因此在社群建構（community-building）活動上，被賦予重要意義。

除了由非營利組織主動的溝通與資訊傳播方式外，透過論壇、討論區，亦是組織與服務對象，或者服務對象之間溝通、互動的平台。在一些非營利組織的論壇或討論區中，基於對特定議題的關懷，互不相認識的參與者聚集、分享、討論，或社群化的現象。網際網路的互動性，常被認為是非營利組織可進一步善加利用者（陳毓婷，2004；林于雯，2006）。研究者提到，某些非營利組織甚至僅存在於網路世界中，而無實體空間的辦公室或總部，以虛擬組織（virtual organization）的型態存在（Brainard and Siplon, 2002；Lohman, 2007）。Brainard 以特定疾病相關議題之組織為研究對象，從公民參與的角度出發，對網路虛擬組織提出了以下的看法（Brainard, 2003； Brainard and Siplon, 2004）：

基本上，傳統非營利組織和網路虛擬組織的建構邏輯即不相同。以特定疾病為關懷的非營利組織為例，傳統上，它們從慈善、同情的觀點出發，視其成員為「受難者」，故組織的目的在於如何從專業的角度「治癒」成員的疾病。而相反的，網路虛擬組織雖然也提供某些醫學新訊，但此類組織之存在，其實反映了有一群人無法在常態醫學下得到滿意的照護與醫療，故網路虛擬組織的成立的基本目的是會員間的相互培力（empowerment），即更重視會員間的親身經驗分享、互動及精神支持等，亦即視其成員為「參與者」而非如傳統邏輯下的「慈善接受者」，甚至反映出一定程度的反專業性格。

在這樣根本邏輯的差異下，傳統組織和網路虛擬組織在網路世界上表現出來的最大差異即是其溝通與互動性。一些傳統非營利組織網站只以「聯絡我們」（contact us）這種方式和服務對象進行溝通。但相對的，透過網路論壇的形式，虛擬非營利組織讓使用者之間可以更方便地分享與互動。儘管缺乏面對面的溝通和相對不明確組織架構，網路虛擬組織作為一溝通互動的平台，仍有其內部特別之組織文化。Brainard 觀察，網路虛擬組織最根本的三項組織文化內涵是：開放

及鼓勵辯論；不迴避衝突也不刻意保持討論的和諧；彼此間溝通所需遵守的規範尺度是可以不斷討論修改的。在這種開放討論、辯論、強調交流而不求和諧共識的組織文化形塑下，組織成員建立其彼此集體的社群認同（collective sensemaking）及我群（we）的觀念。

這也是這類的組織吸引新成員加入的重要原因，新成員的加入並不只是要得到最新的醫學資訊，醫學新訊是他們可以透過其他管道得到的，成員之所以加入，重視的是來自多元觀點的溝通和分享。然而，抽掉交流論壇的功能，網路虛擬組織也就不過是個普通的網站罷了，換言之，不只是在 Brainnard 等學者所稱之虛擬組織，透過論壇與討論區的型態，在傳統具實體之非營利組織之論壇與討論區內，應可觀察到相似之虛擬社群特徵。而此虛擬社群之建立，亦是非營利組織與服務對象或大眾之間建立有效關係之利器（周文珍、賴金蓮，2005）。

資訊科技工具可作為落實組織使命活動之用，亦可以作為內部及與服務對象間溝通的橋樑，其對組織可帶來的正面效益是可期待的。然而，工具本身並不必然保證正面的結果。除了前述文獻中提到，非營利組織應用資訊科技工具，最重要的仍必須清楚掌握透過資訊科技所欲傳達的使命與訊息外，包括如 Schneider（2003：389）指出，倘若非營利組織在有了基礎的資訊科技設備，如網頁或電子郵件信箱，卻未定期更新資訊或回覆信件，反而容易招致抱怨並將有損組織的形象及與利害關係人間之信任。另一方面，雖然透過網路與資訊科技工具可以達到快速且低成本的溝通，但傳統溝通方式之重要性卻不因此降低，這是因為，雖然網路科技可以跨越地理與空間之障礙，但其上承載傳遞的資訊仍依然存有社會性、文化性、地區性、語意性的差異難以被彌平（Seshadri and Carstenson, 2007）。尤其對於特定類型的非營利組織而言，面對面的溝通情境，始終具有單純文字、聲音及影像無法取代之功能（Berlinger and Te'eni, 1999: 407-409；Schneider, 2003:

393-394)，此都是組織在資訊科技應用上應多加留意的。

二、資金與資源之開發活動

如同前章所述，非營利組織與企業部門策略活動之重大差異，在於落實企業組織價值與使命之活動，亦可使企業組織取得生存所需之資源；但相對的在非營利組織中，落實使命與體現價值並不代表必然可取得生存所需之資金與資源。故包括，行銷、募款、補助、競賽、合約等資金與資源之開發活動，實是非營利組織另一項具有使命重要性（mission-critical）之策略活動。

延續著前一部分所提，資訊科技工具不僅有助於組織與服務對象之溝通，亦有助於對外公共關係的建立，而此實為組織資金與資源籌募上之重要原則（Waters, 2007；林淑馨，2008：196-198）。透過網際網路，即便是地方性的非營利組織都得到了在全球曝光的機會。與所有其他網站一樣，個別非營利組織網站所提供的資訊，包括其使命、架構與活動皆可以為數億網路使用者所瀏覽。但此機會並不代表架設網站即可達成行銷效果，網路使用者在無數網站中自由選擇欲瀏覽之網站，是故非營利組織本身之名聲、網站設計之便利性、提供資訊之豐富度等，皆直接影響了個別非營利組織網站的人氣與行銷效果。

事實上，即便透過網際網路可增加組織曝光的潛在機會，但是否表示透過網際網路即能得到成功的募款成效？盧貞云（2002）的研究指出，我國多數（70.18%）的非營利組織已開始採用網際網路作為募款的管道，但卻只有 6% 的組織認為透過此管道成功地增進募款成效。而包括洪麗晴（2001）、陳政智等（2006）亦都對於網際網路此一募款管道目前所能發揮之影響力，有所保留。不過，從我國中華社會福利聯合勸募協會的案例中，或許可以看出對網路募款之展望，周文珍與賴金


蓮（2005）指出，聯合勸募協會透過網際網路的勸募成果，自 2000 年僅佔總募款額 3%，至 2003 年已達 14%，總金額達七千八百多萬，此比例甚至較美國聯勸歷年來網路捐款所之佔比重都還要高，足可見網路募款於我國發展之潛力。

網路募款具有其潛在之能量，但同上所提，並非在網站中設有「我要捐款」之選項，即可達到勸募之成效，尚有各種網站與募款管理上應注意的事項。Sargeant 等人（2007）檢驗了八個可能影響組織網站是否吸引捐款者的因素，研究結果指出，易達性（accessibility）、課責性（accountability）、教育性（education）、互動性（interaction）與培力（empowerment），是組織網站能否吸引捐款者的重要因素。而 Waters（2007）認為，非營利組織的籌款活動實為一種公共關係的建立，雖然非營利組織透過單向的資訊提供，即可以提供捐款大眾部分的資訊，但雙向的溝通才是資訊科技在建立公共關係上，真正能展現之優勢。Waters 表示，非營利組織的應設法使捐款者由單次的捐款，轉為持續性的捐款，而在這樣的想法下，組織的線上捐款流程應注意以下事項：首先，最基本的，組織自然必須提供予公眾充分的訊息，無論是組織介紹、使命陳述，或是年度會計報表等；組織應提供雙向的互動機制，透過電子郵件、論壇或討論區等形式建立與公眾之關係；此外，組織應確保線上交易的安全，並對此提供文字上的陳述，若捐款者仍對於線上捐款之形式有所疑慮，則應提供其他形式的捐款管道；在交易完成的當下，應以電子郵件或新視窗的方式提供捐款者可列印之收據；最後，無論是在網頁上，或者其他公開的媒體上，組織應公開向其捐款者表示感謝之意。而在所有上述應注意事項中，透雙向溝通管道發展良好的公眾關係與信任，實是其最強調的一點。

在爭取對外資金與資源上，取得資訊是必要的第一步，即便取得相關籌款資訊，亦必須能符合相關之申請規則並提出申請文件，此亦考驗著非營利之資訊科技能力（Schneider, 2003: 390）。而 Saidel and Cour（2003：21）對一些仰賴政府資

助的非營利組織之訪談研究中提到，這些組織之所以引進資訊科技設備，即與欲取得政府之相關資助密切相關。因為資訊科技的建置一方面可以使組織達到政府對於非營利組織設備上之要求，¹⁶另一方面則可達到政府對於非營利組織課責程序上之要求。而欲建立和政府間之合約伙伴關係，非營利組織亦需要有足夠的資訊科技能力配合之，更重要的，政府業務所要求繁雜的文書報告及成果報告，若沒有電腦等資訊科技工具的幫助，則難以在相關的評鑑中得到青睞。周文珍與賴金蓮（2005，72）指出，資訊科技的落差，在組織在爭取與申請相關政府資源時顯露無遺，國內有些組織對於基本的資訊科技詞彙與自身的資訊科技設備皆不瞭解，更遑論妥善的應用資訊科技工具來爭取所需的資源。

參、小結



綜言之，以上所論述之非營利組織掌握資訊科技此策略工具的三類型能力，與其說是「能力」，其實此亦可視為非營利組織在面對資訊科技時，所遭遇之「需求」與「困難」。自既有的研究文獻中可以發現，在此三項能力上，有形的資金與資源設備上相對的缺乏及不平均，儘管是最外顯而容易受到注意且重要的議題，然而並非問題之全部面貌。欲使非營利組織能有效的應用資訊科技工具，包括如人力資源以及其他無形資源之增強，包括如可靠的專業知識來源、對管理者及一般職工的教育訓練、完整系統性的規劃與檢討，更是其中不可缺乏的關鍵。

教育訓練與進行系統性規劃、檢討之目的，除了提升資訊科技之知能外，態度與觀點的改變更是其中重要的功能，特別是對於組織高層的管理者，正確的認識資訊科技之能力以及將之策略性的應用於組織的經營管理活動中，方是善用資

¹⁶我國教育部即曾在「文教基金會會訊」第47期上的社教司快訊版面上，要求尚無電腦設備的基金會編列預算購置電腦與上網相關設備，以配合會訊發佈以及業務電腦化（轉引自高永興，2003：246）。

訊科技優勢之道。

而在應用資訊科技工具於組織使命相關之重要策略活動上，根據本文架構，主要探討了兩個面向，一為服務提供及與相關利害關係人關係建立之活動；二為各種資金與資源募集的活動。本節自既有文獻中試圖理解目前資訊科技應用於非營利組織管理活動之現狀，事實上亦可以發現，資訊科技工具的確提供一廣泛且快速的資訊交流、溝通平台，而既有研究個案亦可證明資訊科技對於提升服務效率、快速傳播、行銷活動資訊及與服務對象溝通上之助益。而在資源及資金之募集上，資訊科技工具帶給非營利組織更多潛在資源的資訊，此為資源取得之第一步。而當然相對的，組織本身及其活動資訊亦藉此得到更多曝光的可能，面對外界更高的責信要求，透明的財務與活動資訊以及足夠的資訊科技能力，皆可提升並擴展組織取得外界資源與合作之機會。綜言之，即便既有文獻大都肯定資訊科技在組織管理活動中可能帶來之效果，然而成功的資訊科技工具應用仍有賴於組織對於使命之專注以及所具備之資訊科技能力，此部分即呼應於本節之第壹部分，並將於第四章中進一步探討。

第四章 個案分析

第一節 訪談研究設計

本章將針對於與研究對象之訪談內容進行分析、比較與驗證。而依照如第一章第四節「研究對象」部分中所述之選取原因及理由，本次研究共與包括喜馬拉雅研究發展基金會、法鼓大學籌備處、羅慧夫顱顏基金會與伊甸社會福利基金會等四間非營利組織，就本文之研究主題進行深度訪談。訪談之進行，研究者先行以電子郵件與電話之方式，與擬訪談之組織進行聯繫，待取得其首肯後，研究者於約定之時間前往該組織，並在受訪對象同意錄音之下，進行研究訪談。訪談結束後，將錄音檔轉為文字性之訪談記錄稿，再以電子郵件之方式，將各份訪談記錄稿寄回予受訪者，確認訪談記錄稿是否正確而詳實後，方著手進行本研究之個案分析。



而根據第一章就「資源基礎觀點」所繪製之研究架構圖，以及第二、三章之文獻回顧與分析，針對非營利組織「掌握資訊科技的能力」、「資訊科技的策略性應用」兩個面向，分別建構出以下數道問題，並據以形成本文訪談研究之綱要如下表 4-1。訪談問題綱要的第一部份，四道問題欲初探目前受訪組織本身所具備的資訊科技能力現況，四題分別對應至研究架構中三項資訊科技能力類別，第一題對應的是有形能力，即資金、預算與設備；第二題對應人力資源能力，即其資訊科技專業人力及教育訓練之具備與否；第三題與第四題屬於無形能力之範圍，前者關於「提升科技應用的行政程序」、後者則關於上層管理者對資訊科技之態度。

第二部分欲進一步瞭解三類型能力對組織資訊而言各具具有何種意義與影響。在相關主題上，既有的研究文獻常見以量化的方式進行調查，或是利用既有

的量化調查資料進行統計分析 (Clerkin and Gronberg, 2007 ; Hackler and Saxton, 2007 ; Waters, 2007)，然而在相關統計數據中，卻未必可觀察出不同能力面向對於非營利組織資訊科技應用之意涵，換言之，百分比數據的高低，或許可顯示多數組織在特定能力面向上的缺乏與否，但卻較難觀察此現象對非營利組織資訊科技能力建構實際之意義為何。因此，本文即希望藉由過去既有之量化性經驗研究之成果，先架構出非營利組織資訊科技能力具重要性的項目，並進一步地，透過質性深度訪談之方式，瞭解不同能力面向現況對於非營利組織的意義。因此，第二部分三道問題分別就研究架構中，關於三種類之資訊科技能力，作進一步探討。

資源基礎觀點認為，組織具備掌握資源之能力是為後續應用之基礎，而透過妥善的發展與配置策略性資源，組織得以提升其競爭力與效益 (Barney, 1991)。故第三部分承繼著前兩部分，希望進一步討論資訊科技在協助組織完成其策略性目標中之應用。第三部分的第一、第二道問題，針對資訊科技於服務落實及與服務對象溝通上之應用，希望瞭解受訪組織資訊科技之應用現況，以及組織之使命落實及與服務對象溝通等活動，是否在應用資訊科技後產生不同的特色或經驗。第三與第四道問題針對組織資源開發之相關活動，希望瞭解透過資訊科技的應用，是否已可觀察到其為非營利組織帶來更多的資源開發機會，甚至已可見組織實質資源取得之提升。透過四項訪談問題，除了希望瞭解當前非營利組織應用資訊科技工具於策略性管理活動之現況、成效，並藉此進一步認識資訊科技於非營利組織策略性活動應用上，所具有的可能潛力與展望。

表 4-1 訪談問題綱要

相關面向	訪談問題綱要
掌握資訊科技的能力現況	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請問貴組織是否有足夠之預算，來取得所需之資訊科技設備？ 2. 請問貴組織之資訊科技設備（如電腦、網站）是由何種人員負責建制、維護的呢（職工、志工、外包廠商等）？對於一般職工是否有資訊科技能力之訓練呢？ 3. 請問貴組織是否有長期的資訊科技建構或應用計畫，以及定期檢視資訊科技投資與應用的成效呢？ 4. 請問貴組織之管理者對資訊科技應用與投資的態度為何（是否支持）？
組織資訊科技能力與應用之各影響面向	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經費與預算是否構成組織應用資訊科技之障礙之一？ 2. 在資訊科技專業與專業人才的取得是否構成組織應用資訊科技的困難呢？ 3. 組織經營管理之態度，對於組織資訊科技之投資與應用造成如何之影響呢？
資訊科技的策略性應用	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請問貴組織應用資訊科技於使命相關工作上，及與服務對象溝通互動上之現況為何呢？ 2. 請問就您的經驗，相對於傳統的溝通方式（如面對面溝通或電話溝通），資科技是否對於貴組織與服務對象溝通及關係建立，有所助益呢？ 3. 請問資訊科技應用於貴組織爭取經費的相關活動之現況與成效為何呢（行銷、募款、爭取補助或贊助等）？ 4. 在您的觀察中，資訊科技是否有助於提升貴組織之收入呢（行銷、募款、爭取補助或贊助等）？

資料來源：作者自繪

第二節 訪談個案概述

在研究對象之選取上，本文採取「立意抽樣」(purposeful sampling)之方式進行，亦即依據研究者研究之目的，選取適合之樣本。在樣本選取的邏輯上，Patton (1990: 169)指出，乃基於研究之目的，選取「資訊充分」(information-rich)的樣本。是故，在本研究之範圍中，依照前述對於非營利組織的基本界定，並根據研究之目的，本文擬選取以下兩種特性之組織作為研究對象：

首先，由於欲於有限的研究對象中，取得足夠充分之資訊，本文擬針對數個應用資訊科技於組織活動上，頗具成效與經驗的組織，以及以「提升非營利部門資訊科技應用」相關使命之組織，作為訪談對象。首先，對於應用資訊科技具成效與經驗的組織進行訪談之原因，在於此類組織在資訊科技上較具實務經驗，可望對本研究瞭解資訊科技於非營利組織之應用現況與潛力，提供豐富的資訊。另一方面，為了更詳盡而具體地理解資訊科技在非營利組織中的意義，並為避免單只針對於已具成效組織進行訪談研究，在能力與應用等議題現況的理解上，所可能產生的偏誤，故本文擬另針對於以「提升非營利部門資訊科技應用」為使命內容之組織進行訪談，期望藉由這些組織過去推動、協助非營利部門資訊科技應用的經驗與觀點，取得對於議題較廣泛且深入的資訊，並透過此類組織的推薦與介紹，擇取上述所稱，在資訊科技之應用上具有豐富經驗與成果之非營利組織。

據此，本文選擇喜馬拉雅研究發展基金會、法鼓大學籌備處、羅慧夫顏顏基金會與伊甸社會福利基金會等四個組織，作為本次研究對象，進行深度訪談。四間受訪組織整理如下表：

表 4-2 研究受訪對象一覽表

樣本	訪談對象	訪談日期	訪談方式	代號
喜馬拉雅研究發展基金會	公益資訊中心主任	2009 年 6 月 4 日	面訪/錄音	A
法鼓大學籌備處	教務研發組組長	2009 年 7 月 9 日	面訪/錄音	B
羅慧夫顏顏基金會	資源開發組副主任	2009 年 7 月 16 日	面訪/錄音	C
伊甸社會福利基金會	總管理處處長、資源發展處組長、政策研究組專員	2009 年 8 月 5 日	面訪/錄音	D

資料來源：本文整理

壹、喜馬拉雅研究發展基金會

喜馬拉雅研究發展基金會成立於 1990 年，根據其網站所示之主要使命陳述為：「希望在服務公益組織及人才培育的領域，奉獻棉薄的力量；期待年輕的一代，不但能迎接新時代的挑戰，而且在人類社會中成為進步的動力，對促進世界文化融合作出貢獻」，並根據此宗旨分別設計有公益服務、資訊服務、培訓課程等主要工作重點。從其使命陳述中，可以看出以提升整體非營利組織發展與能力建構之宗旨，而「資訊服務」此工作重點即反映了提升非營利部門妥善應用資訊

科技能力之內涵。「資訊服務」具體而言，在於「協助公益團體解決資訊化問題，減少公益團體的數位落差，提昇公益團體善用資訊科技及經營管理的能力」。換言之，喜馬拉雅研究發展基金會乃是具「提升非營利部門資訊科技應用」為使命內容之一的非營利組織，符合本文第一章第四節「研究對象」部分所提之選取研究樣本原則。

喜馬拉雅研究發展基金會之資訊服務內容，包含了與政府、其他非營利組織等推動之專案（劉意詮，2008）；與其他協助其他非營利組織進行客製化的系統建構，如內部管理系統、資料庫系統與組織網站等；以及提供產品化的資訊科技系統，如捐款捐物管理系統、個案管理系統、志工管理系統與會員管理系統等；或是提供其他資訊科技上的協助如軟硬體設備之諮詢與人才培訓等等。此外，喜馬拉雅基金會所建構之「數位網站群」，數個網站分別以不同方向，提供非營利部門協助。這其中包括如前述其與台北市政府、惠普科技與聯合勸募協會共同推動，以減少非營利部門內資訊落差為宗旨之「公益數位村」網站。亦有整合國內外非營利組織之公益資料庫、新聞、研究發展等重要資訊之台灣公益資訊中心網站。足可知該基金會近年來於推展非營利部門資訊科技應用上之努力與經驗。

貳、法鼓大學籌備處

法鼓大學由法鼓山聖嚴法師自 1992 年開始籌備創設，預計將於 2010 年開始招收碩士班學生。該校之宗旨與使命，根據法鼓大學網站，在於「提升人的品質，建設人間淨土」、「以心靈環保為核心價值，培育兼具慈悲與智慧的領導者，探索人類未來，建設地球淨土」，希望建構一回應高等教育時代需求，充滿人文氣息、心靈願景與關注全球發展之大學，並強調以「建構國際教育村，營造多元學習，創新學術研究，建立全球淨化的典範與共識」為具體之落實作法。

在此宗旨下，法鼓大學下設有四個學院：「公益學院」、「環境學院」、藝術學院與「人生學院」。其中，「公益學院」，以「公益創新與人才培養之教育園地」自許，更特別將資訊與公益的結合，作為學院發展的主要方向之一。在法鼓山人生雜誌中對於公益學院的介紹，即特別提到：「更特別的，公益學院將引領學生穿過傳統慈善的長廊，走進數位化時代的全球網路與資訊科技，探討 GIS、Web2.0、雲端運算、虛擬實境、開放原始碼等最新的數位科技，以發展出運用科技促進社會公益的獨特能力，也讓學生反省如何讓人文關懷化導科技的運用，而不是反過來讓科技物化了人的心靈」。¹⁷此段話可以看出法鼓大學對數位時代中，資訊科技於公益事業應用之重視，而事實上這也是法鼓大學發展之重要策略方向。

自 2008 年開始，法鼓大學公益學院已開辦有關於「數位時代之社會公益」之公益論壇。而 2009 年 4 月開始，更舉辦了一系列六個場次的「法鼓公益論壇—數位公益」系列講座，邀請了包括學者、非營利組織之工作者、部落客、網站資訊架構師等，就數位公益中各種應用面向，與未來發展的可能進行深度探討。事實上，未來更將設有「數位公益碩士學位學程」，以培養能以資訊科技促進公益領域提升與改變之人才。

參、羅慧夫顱顏基金會

羅慧夫顱顏基金會成立於 1989 年，由美籍醫師羅慧夫 (Dr. Samuel Noordhoff) 所創立，基金會成立之宗旨為「協助顱顏患者獲得適當之醫療，促使顱顏醫療品質之提升，並促進各界對顱顏患者之關懷為宗旨」，並以「提供先天性顱顏患者暨家庭生理、心理、社會專業化服務，推廣大眾教育，促進相關研究，提升服務品質，樹立良好形象」為核心使命。其於 2008 年之年度總支出為 49,056,345 元，根

¹⁷ 見法鼓大學公益學院介紹：http://www.ddc.edu.tw/sop_ch.html，瀏覽日期：2009 年 9 月 19 日。

據喜瑪拉雅基金會所出版《2005 台灣三百家主要基金會名錄》，則高於國內基金會平均數額。然而整體而言，無論是人力或財力，其規模相對於本文另一研究對象「伊甸社會福利基金會」，則明顯較小，而關於伊甸社會福利基金會之介紹將敘述於後。

在資訊科技工具的運用上，羅慧夫顛顏基金會取得相當不錯之成果，除了對服務之助益（將詳述於下一節）外，特別在其網站與部落格的架設上，屢獲得國內相關競賽之大獎，包括於 2004 年天下雜誌 e 時代行銷王之「評審團特別獎」、2006 年網路金手指之「最佳非營利組織網站金手指獎」、同年第二屆全球華文部落格「最佳組織應用大獎」，以及 2007 年 e 時代行銷王之「最佳公益獎」等等。以上獎項皆可見該組織近年來在應用資訊科技於組織活動上之成功足跡，特別是其規模雖大於我國多數的非營利組織，但相對於許多資金與資源更為充沛之大型基金會，規模仍明顯較小，卻能屢在數項大獎中取得佳績，

肆、伊甸社會福利基金會

伊甸社會福利基金會由劉俠女士於 1982 年創立，以「服務弱勢、見證基督、推動雙福、領人歸主」為創立之理念。伊甸之工作特別強調予身心障礙朋友的協助與福利，除了協助弱勢的身心障礙朋友就業輔導、培訓與其他服務外，亦進行政策倡議的行動，爭取身心障礙人適於法律上與社會福利上之權益，包括復康巴士、無障礙環境等等。

而近年來，由於社會之變遷與需要，伊甸將服務範圍自身心障礙的核心領域外，拓展到包括新移民、外籍配偶、高齡長者、失能家庭等等項目。事實上，在近三十年來之發展後，伊甸基金會亦成爲國內知名的大型非營利組織，至今全國

共有 1300 多名工作者，在全台 20 個縣市共有 65 個據點提供身心障礙福利服務。2007 年與 2008 年兩年，該基金會分別收入達到 846,038,317 與 835,545,478，¹⁸而這兩年的支出則分別為 748,908,018 與 712,829,096，而基金數額則為 132,770,000。¹⁹其職工數、收入與支出規模，皆為目前國內非營利組織中相當龐大者。

作為國內一兼具規模與知名度的大型非營利組織，伊甸社會福利基金會在資訊科技的應用與發展上也頗有著力。目前，伊甸於總管理處下，設有一個七人之資訊管理室，負責組織內的資訊科技業務。相對於伊甸本身的職工規模而言，七人所佔之比例也許並不高，但若相較於大多數非營利組織內，並未設有資訊科技全職人員之現況，則設有一獨立資訊科技部門之伊甸基金會，實為我國在資訊科技應用上，具有相當投入的非營利組織之一。

在應用面上，伊甸之資訊科技使用已有二十三年以上之歷史，以資訊科技發展之歷程，與其逐漸受到非營利組織所用之歷程而言，伊甸實為國內相當早開始使用相關工具的非營利組織。從早期的以資訊科技輔具協助身心障礙朋友就業培訓開始，至網路開始發展，更進一步的投入各種行政系統、程式與網頁設計等等，不但有效地落實其核心使命，提升身心障礙者之福祉，並在這段時間內，不但自行培養出適當的資訊科技人才，也藉此協助更多身心障礙朋友就業，實為組織宗旨的具體落實。

¹⁸見伊甸基金會網站，<http://www.eden.org.tw/>，瀏覽日期：2009 年 9 月 22 日。

¹⁹台灣公益資訊中心網站，<http://www.npo.org.tw/NPOInfo/list.asp?OrgID=3>，瀏覽日期：2009 年 9 月 22 日。

第三節 訪談個案分析

壹、掌握資訊科技的能力

一、有形能力：資金與設備

如前章所提，非營利組織資金上的缺乏常被認為是限制其投資資訊科技工具的主要原因之一。在訪談之中，受訪者亦表達非營利部門或其本身資金、經費相對較為有限的狀況，如 A 與 C 表示：



「也就是說，如果你問 NGO 有沒有足夠的預算來支持資訊科技設備，那答案很可能是沒有……。(A：Q1)」

「對，因為非營利組織的資源很有限，其實某種程度我們是比較保守一點的，因為希望錢用在刀口上。(C：Q10)」

然而，儘管資源與資金上有限，但受訪者並未提到，資金或經費之不足，對其所屬之機構造成購置資訊科技上的障礙：

「在預算或者經費設備方面，以法鼓大學籌備處這個例子來講的話，只要是需要的，我們沒有預算限制，包括裡面無線上網的環境、資料庫、數位典藏的投資等等，……。(B：Q2)」

「預算上，我們每一年會先做一個評估，……所以你說在使用科技上的障礙，對我們來說還好耶，只要工作上用的到，應該都可以支援的到。(C：Q11)」

易言之，儘管較為有限的資金與資源是存在於非營利部門之事實狀況，也確實對於非營利組織資訊科技投資帶來一定的限制與更多的考量，但訪談中亦可發

現，「錢」本身的多寡，卻並非受訪者認為最關鍵的議題。相對的，資金與金錢的「配置」，是受訪者認為更為重要的問題：

「現在很多認為 NPO IT 應用的不是那麼好，這表面上是錢的問題，但我個人的 viewpoint，是 surrounding 的問題。.....也就是說，如果你問 NGO 有沒有足夠的預算來支持資訊科技設備，那答案很可能是沒有，但若反過來問，為什麼 NGO 沒有足夠的預算來支持資訊科技設備？當然預算越多越好，假使今年有一千萬，他會花最多在哪，一定是他的核心業務，那個要推的業務一定會有足夠的預算，資訊科技可能是被認為不那麼重要，或者重要，但不知道怎麼連起來，或者不知道如何使用。那這中間那個 gap 就出現了。(A:Q1)」

「大概去問他有百分之多少願意花在資訊科技上，這可以更進一步知道，他在這個分佈中，他經營的架構是什麼，他可能無論如何百分之六、七十一一定是某一部份的預算，不管他錢有多少，他可能就是只願意花百分之五在資訊科技上，花那個錢那麼少，花那個心力自然也少。(A:Q7)」

「會，這也許可以分三個部分吧，第一個，基本上錢並不是缺或不缺，錢是一種資源配置，所以說，在這個資源配置上，我們對於資訊科技傳播配置的重視永遠是不夠的，因為我們永遠都不知道包含投入的成本都無法估計，只依靠我們原本人的瞭解，我們本來就會低估了我們付出的投資。(B:Q2)」

「要在有盈餘的情況下，我們才會去考慮比較奢侈的工具，像是 IT。我們也期待把這些錢用在服務上，不要把他用在工具上，工具投資的比例要被限制，否則大家都濫用工具，沒有去創造效益，這是我們會去管制的。所以其實像他們資發處阿，要去採購設備都會有很無力感，但沒辦法，這是政策，這不是我們第一優先的項目。.....故在取得的程序上，第一，先勸募；第二，有沒有辦法申請到補助；第三，有沒有人願意奉獻；最後，才會考慮掏錢去買，而買了以後還要去想能不能為這個支出找到貢獻，這是我認為營利組織與非營利組織最大的不同。(D:Q9)」


上述的受訪者所表達的觀點，可以看出資源「配置」此議題所扮演的重要性，但其中仍有不同之處。A 與 B 此二以協助非營利部門資訊科技能力提升之組織，

皆認為當前非營利部門在資訊科技投資分配上的不足，特別是受訪者 A 提到了目前資訊科技投資在非營利組織中之「剩餘」地位：即當被視為是組織重要核心之專案業務之預算被排定後，才有資訊科技投資之空間。相對於 A 與 B 認為當前非營利部門資訊科技投資配置不足的看法，D 認為資訊科技是為奢侈的工具投資，其順位自然應該在組織之服務項目之下，此一看法，亦恰好呼應了 A 所提，資訊科技投資在當前多數非營利組織所處「剩餘」地位的觀點。

二、人力資源能力

(一) 專業人員

1.內部的專業人力



自前章對目前各文獻之討論中可發現，非營利部門多有資訊科技專業人力缺乏的狀況，而此相當程度的影響了非營利組織的資訊科技應用。在本次受訪的組織之中，B 與 D 設置有 MIS 部門，而 A 在基金會之外另設有一社會企業型態之網路公司，三間組織皆有專責之全職人員對於組織的資訊科技軟硬體設備等進行管理維護。而 C 則是在專業人力數目上相對較少的，目前僅有一位兼職之 MIS 人員負責組織資訊科技軟硬體設備的管理維護，但 C 認為這樣的人力設置對於該組織而言，亦尚稱充足：

「那因為你對基金會的設備都很熟悉，那我們就當你的客戶，既然平時都有在維護嘛，那就是一禮拜過來，剛開始是一次這樣，有什麼問題都可以問他。我們跟一些單位聊到這個，他們都覺得蠻不錯的，因為人力成本降低很多、又有人定期作維護、又提供軟硬體的諮詢。(C：Q23)」

四所受訪組織，儘管在資訊科技專業人力上的設置有多寡之異，但多能在資訊科技之管理與維護之需要上，取得可倚賴的專業。然而，受訪者亦認為並提到非營利部門或其組織本身，在取得專業人力上所面對一些挑戰。而造成非營利組織人才徵聘與招募困難之原因，前章提到，資金的缺乏而使非營利組織無法負擔與企業相同的薪資水準，常被認為是主要的因素之一。受訪者基本上多同意或提及此薪資之觀點，如 C 與 D 都提到非營利部門在人事經費上的困難，D 更提到其資訊科技人員的薪資，大約僅業界的七成而已（C：Q23；D：Q13）。但在薪資之外，A 與 C 兩位受訪者，可以看出「環境」因素，對於非營利組織徵聘資訊科技人力造成影響：

「但這樣的人會不會來 NPO 上班？又不會了，所以這是一個 surrounding 的問題。就像你政治系畢業，你一定會去你有興趣的行業，而且可以 improve your capability，如果你進去，不管錢有多少，例如我來 NPO，對我來說，重要的是這裡可以讓我有 improvement，而不是在我的職位也不是在我的薪水。……第一，NPO 雇用的你薪水可能沒辦法向商業組織一樣高，但我認為這不是最主要的問題，最主要的問題是，一個 IT 人員進來這個環境，比如說絕大部分都是社福單位，其他人都是在講社福個案，討論個案怎樣之類的，可是 IT 你要跟誰討論，有點獨學而無友，這是一個。或假設你剛畢業，因為他們請人一定不會請太 senior 的，一定是 junior 的，可能是剛畢業或工作一兩年。在這樣的環境對他的 career development 非常不好，因為他沒有 improvement，不要說薪水，skill 都不能 improvement。再來就是說溝通會有問題，你周圍的人對 IT 一點概念都沒有，假如你現在要進行設備 upgrade 或等等的，大家的反彈聲音很大，所以在這樣的環境中，NGO 不容易留住 IT 的人。（A：Q1）」

「其實前後是同一個人。我覺得有些幫助吧，他早期在我們這邊是專職的，但基金會人少電腦也少，若他平時有好好維護他是沒什麼工作的。如果你有探訪過像我們差不多規模的組織的話，就會知道去養一個專職的資訊人員是很難的，因為一方面人力成本很重，另一方面因為這個人頂多就是一個人，他好無聊，這個人沒有人跟他對話，因為他討論程式什麼的旁邊的人都不懂，也沒有成長的空間。那我們的 MIS 也遇到這樣的瓶頸，那他就提出說他想再進修，自己成立工作室，我們也很鼓勵他。（C：Q23）」

易言之，A 認為，非營利部門即便提供與企業部門同樣的薪資水準，仍然不易留住資訊科技人才，這是因為非營利組織通常缺乏了使這些資訊科技人才自我成長之空間，而 C 組織之經驗更驗證了 A 之看法。然而，非營利組織的環境與一般資訊科技專業人員所熟悉的環境不大相同，這與非營利組織之規模、部門特性都有關連，個別非營利組織不易改變這樣的環境特徵。則非營利組織該如何取得可靠的資訊科技專業呢？受訪者提出以下之觀點：

「其實基金會找資訊人才不會太難，因為很多資訊人才很早就退休了，所以要找五、六十歲的不難。（A：Q9）」

「那因為你對基金會的設備都很熟悉，那我們就當你的客戶，既然平時都有在維護嘛，那就是一禮拜過來，剛開始是一次這樣，有什麼問題都可以問他。我們跟一些單位聊到這個，他們都覺得蠻不錯的，因為人力成本降低很多、又有人定期作維護、又提供軟硬體的諮詢。（C：Q23）」

A 與 C 所提之解決方式偏向於改變非營利組織招聘資訊科技人才之模式，A 以其組織為例，提到招聘自業界退休之資訊科技人才之可能性，並強調志工管理的重要性。而 C 則認為對其組織而言，以兼職取代專職的資訊科技人力設置，一方面可降低組織的人事成本，另一方面組織在資訊科技軟硬體的養護上，亦仍有固定可倚賴之專業。不同於 A 與 C 的看法，D 之觀點則偏向於資訊科技人員在非營利組織中的角色定位：

「另外，從組織管理的角度來看這個問題，在總管理處這邊，除了研發系統或政策系統，他們可能偏向要不斷去更新、創新，那 IT 人員、財務系統、人資系統，其本質學能的更新是要他們自己去建立的，但對組織的發展軌跡來看，他的穩定性是很高的，我們不期待 IT 部門搞到最後是個科技研發中心，因為那個不是我們伊甸組織要發展的目標，即便他們有實力有技術，但我們不希望你去做太技術面的東西，你應該把我們的技術怎麼樣套在我們的組織、我們的服務。（D：Q13）」

「對組織來講，我們是比較期待 IT 人員在整個組織合作、共事上，能夠是一種服務，扮演一種內部服務的主體。(D：Q15)」

可以看出，對於 D 而言，資訊科技人員在組織內的角色不應只是單純技術性的軟硬體養護而已，而是能夠結合組織的發展、使命與策略，扮演一組織內部服務的主體。亦即是，回到非營利部門環境本身，與資訊科技人員背景之落差此一問題上，倘若組織可以轉化對資訊科技人員於組織中之角色期待，或許是在金錢與財力之外，解決非營利組織不易徵聘資訊科技專業人員此困境的另一項方式。

2.外部的專業能力

而訪談中亦發現，即便設有專職的資訊科技部門或人員，在某些資訊科技項目上，組織仍須向外尋求科技公司之協助。如 C 組織請科技公司架設網站、專案管理系統與管理線上捐款的部分，而 D 組織亦有透過外部之企業進行程式設計的協助。



「喔沒有，像網站的部分，之前我們有請科技公司幫我們寫，因為那時候我們想的還蠻清楚的，所以當時就請他們幫我們寫個後台，所以有些 update 我們工作人員上去做了，除非程式出現大問題，才需要做維護，我們現在也請那間科技公司開放一個權限給 MIS，就是若我們要做基本的調整，那 MIS 就可以幫我們弄.....。那至於線上捐款，因為牽涉到金流端，這部分我們有簽約的科技公司，要幫我們維護這一塊，所以我們其實是有做一些區分的。(C：Q12)」

「目前我們基金會投入在這邊的人大致有七位，七位中有兩位是跟程式設計的廠商做溝通，另外的兩個人是做設備的維護，可能在這個總會範圍內服務的到的就自己服務，服務不到的我們就要協助外區單位找到服務的廠商，用發包的方式處理。(D：Q10)」

然而前章提到，假使內部可倚賴之專業人員不足，非營利組織必須對外尋求一些其他資訊科技專業協助，包括志工、兼職人員、外包廠商等「臨時的專家」，這可能會帶來一些組織不樂見的問題，包括資訊零散與對組織文化理解等問題。然而，關於透過志工和兼職人員提供組織資訊科技協助上，受訪者並未特別提到困難或不妥之處：

「其實基金會找資訊人才不會太難，因為很多資訊人才很早就退休了，所以要找五、六十歲的不難。……其實只要你的需求明確，志工真的會來，但重點是他要認同你的想法，他認同他才會做的下去。……志工需要志工訓練，不能說沒拿錢最大，而 NGO 對志工人力的運用也需要再進一步管理。（A：Q9）」

「其實問題不會太大耶，因為對他們來講，這些東西都是電腦阿，只是看你要他提供的服務是哪方面，像我們這邊有作切割。像是我們網站的設置程式什麼的，還是有另外找專門的科技公司，來寫整個網站的系統，那我們 MIS 就是負責整個硬體與網路環境的維護。這個東西我們也分享給其他單位，你去找外面的資訊工作室或科技公司他們只要願意接，對他們來講也還是只是電腦硬體的診斷與維護而已，不會有太大的問題。（C：Q24）」

首先，A 認為由於許多科技業從業者退休年齡較早，故非營利組織要尋求這一類的志工協助並不困難，並以各種不同類型的志工管理為例，認為如何設法清楚地傳達組織使命、需求並取得志工之認同，是取得成功的關鍵。其次，在兼職人員上，由於 C 組織之資訊科技人員長期的與該組織提供合作，並定期的至組織提供服務，且專責於軟硬體養護。故 C 認為採用兼職的資訊科技人員已可滿足該組織的需求，其餘超出基本軟硬體養護之需求，則可轉由外包的科技公司負責。此外，比較特別的是關於與外包科技公司的合作，受訪者提到非營利組織與科技公司之互動過程中所產生的一些狀況和經驗：

「這樣的情況下，我們大概幫助了兩百多間的 NGO，那當然我們還是有 charge 的，那 NGO、NPO 為什麼願意把案子給我們，因為我們有溝通的語

言.....，外面的公司可能希望這個案子越快結束越好，假設一個禮拜好了，可是 NGO 沒辦法這麼快，所以你用商業的語言喔，這個溝通是一種藝術，因為你的 bases 不同、background 不同。商業界可能認為你把你的需求列出來，然後我趕快執行，但這對 NGO 沒有辦法，這是經營管理的問題。（A：Q1）」

「現在網路公司很多嘛，但是他們有自己的語言，他們希望 case 的金額不要太小，利潤為中心，他要做的時間要短、溝通越少越好，但這樣的 principle，對 NGO 來講，真的困難。因為，這又和經營管理有關.....。我不是說商業公司就不會變，但他們較多成文的規定，但 NGO 較多中小型甚至微型，制度？真的沒有。.....特別是很多 NGO 的 leader，是沒有 train 的，例如你去公司，升遷成為管理者有一定的步驟，很多 NGO 的執行長，自己成立 NGO 阿，就自己成為執行長，誰訓練你？沒有阿，而且你也不認為自己需要訓練且也沒有時間接受訓練。（A：Q10）」

「會阿，早期我們在溝通上，我們聽不懂他們的語言阿，他們也不太瞭解 NPO 的需求.....。我們遇到比較大的問題是，後來我們做了一個線上的個案管理系統，但因為整個系統牽扯到社會工作服務的流程，以及我們對個案管理的方式，這東西對一般的工程師來講，他們比較難理解為什麼我們要這樣做，那我們的社工人員也不像可能也不像我們比較習慣使用網路，我們對於工程師使用的專業術語有一些瞭解，所以一開始他們在溝通上也是蠻辛苦的，但是熬了一年後，我們的社工員學會了！所以我覺得是說要找一個好的溝通方式啦，彼此學習彼此的語言。（C：Q13）」

從 A 與 C 的觀點及經驗中，可發現非營利組織與科技公司之間，仍存有一定組織文化上之差異與溝通的困難。A 在其組織之外另成立有一社會企業型態的科技公司，此科技公司存在之利基，即在於非營利組織常與一般科技公司間，因組織文化差距而造成之溝通困難。A 提到，即便此科技公司的收費並不一定較其他科技公司便宜，但基於彼此溝通語言之便利性，仍能取得非營利組織的信賴。而 C 亦提到其組織與科技公司之間產生溝通困難之經驗，然而 C 認為此差距與困難並非無法跨越的障礙，透過時間的磨合，彼此學習，則有解決溝通難題之機會。綜言之，以上之個案的經驗對於臨時專家的應用，提供了幾點參考：首先，組織應

建立與這些人員的規律合作模式，以降低資訊科技專業來源的不穩定性，C 組織資訊科技專業人員由專職轉為兼職的經歷，固有利於彼此之瞭解與合作，但其他組織在應用臨時專家上，亦應能建立彼此穩定的互動模式；其次，不同的臨時專家可以依據組織的不同需求搭配應用，明確的分工合作亦較有助於組織資訊科技能力的穩定；最後，溝通與磨合是必要的過程，由於雙方背景、使用語言的差異，初期之相互瞭解並不容易，故長期的溝通與磨合是為日後成功合作之必要過程。

（二）教育訓練規劃

在對一般職工、志工資訊科技能力之教育訓練上，四間受訪機構中，有資訊科技教育訓練計畫與無相關計畫者各半。A 與 D 並未對員工有一般的教育訓練計畫，而 B 與 C 二組織則固定設有相關訓練課程：

「是沒有，因為我們就是使用一般的 office、excel 之類的。（A：Q2）」

「其實我們剛剛一開始說資訊工具是昂貴的，但反觀現在 IT 或電腦設備只是一個必須具備的基本功能，……那種基本的東西我認為應該不需要我們再重複投資。所以當一位新的員工要進來的時候，基本功是要被檢視的，他是應該要具備的。再來專業的 MIS 那邊，就一定是本科系，再來他也要有接受新的技術、能夠自我去調整，這跟我們會內的教育制度有關，譬如說我們會支持回到學校在職訓練，甚至獎勵、簽個合約，由會內支持他回到學校再進修。……其實大家已經覺得說，除了管理設備、軟體外，還缺乏了一個策略，也就是策略性的系統分析、資料分析，如果說一個 IT 人員只管技術，他回到業界的貢獻可能會更大，但在非營利組織我們需要的是全方位的 IT 人員，同樣的資料庫為什麼你看不出來我分析得出來？這是基本功的部分。（D：Q12）」

「有，我們教育訓練很多，像是我們對於教學的資料庫，blackboard 系統，然後還有我們隨時都有關於學校裡面網路設備、資訊安全這些東西，包括系統如何 log in、如何使用，例如我們有資訊技術組嘛，他們就非常樂意提供服務。B：Q4」

「我剛剛有提到，針對我們自己的同仁會有安排，像是怎麼電腦應用阿或者部落格的使用啦，但因為現在許多工作人員都蠻年輕的，對這方面也都蠻瞭解的，我們也會先瞭解每個人的狀況來設計課程，發現蠻多同事下班後都有經營自己的部落格，所以我們可能就是針對在電腦操作上的習慣的建立，因為即便有時候你很會使用部落格，但你的使用習慣可能是不好的，我們可能就請 MIS 給他們建議，看什麼時候該怎麼做以避免電腦系統資源的耗損。（C：Q14）」

在有資訊科技教育訓練，與無教育訓練之間，可以看到兩種不同的觀點：就 A 與 D 所提，他們認為目前一般工作者都已具有基本的電腦能力，且一般職工使用到的軟硬體設備皆屬基本，這些軟硬體的操作都屬於職工在進入組織前本即應具備的能力，並不需要組織提供額外的教育訓練。相對的，B 與 C 兩者設有資訊科技教育訓練課程的組織，除了因為使用某些新的系統或教學工具之外，比較特別的是，C 也提到目前大多工作同仁多已具備基本的電腦操作能力，但是，卻不一定代表其使用觀念或習慣是正確的，故進行相關的教育訓練仍有其必要性與意義，但當然需依工作同仁大致上的程度與需求進行調整設計。

三、無形能力

（一）資訊科技規劃

本研究訪問的四個組織，皆有定期的資訊科技計畫，這些計畫大多是與預算之編列有密切的關係。然而，儘管受訪之四個組織都具備有相關計畫，但 A 特別強調資訊科技計畫之重要性，並指出及一些非營利組織在此部分仍相當欠缺的狀況：

「我覺得這還有一個問題是『你有沒有一個資訊建構的計畫』，那他說他沒有計畫的話，那即便他有預算那也是突然而已，因為他從沒有期望資訊科技跟他原本的經營管理作結合，只是個多餘或剩餘的部分。像是網軟公

司遇到一個問題是催繳款的時候對方拖的很久，因為對方會說預算今年沒有之類的，但預算是跟著業務嘛，會沒有預算，可以看出來是沒有這個項目，例如說你要輔導個案，你不可能沒有預算嘛。（A：Q9）」

A 指出資訊科技計畫之重要性，其實正呼應了前述各受訪者強調「配置」重要性的觀點。A 所強調者，在於假使資訊科技投資與建置的順位被擺在一個剩餘的位置，其所分配到的預算可能就只是那剩餘的百分比，或者甚至無法列入預算項目。易言之，經費絕對的多寡可能不必然影響組織的資訊科技投資成效，反而是組織「資訊科技計畫」，所反映出組織對於資訊科技工具「定位」與「配置」的觀點，更直接相關。

（二）資訊科技成效評估

資訊科技的檢討，意指在投資、應用資訊科技工具依段時間後，對其成效進行檢視、回顧。如前章所提，非營利組織落實資訊科技定期檢討之比例，較定期計畫者更低，有幾項因素限制了組織資訊科技之落實，包括如資訊科技之效益不被認為與使命有關；資訊科技應用程度尚低；以及評估資訊科技可能需改變既定運作或服務遞送模式，可能帶來麻煩等。訪談的結果亦部分呼應了文獻中之看法：

「我們基金會可能還好，定期檢視成果我們也沒有……。或如果你去問像是羅慧夫的話，他們會很清楚告訴你後他們用部落格行銷後 fundraising 增加了多少，但因為我們比較沒有對外作 fundraising 的活動，所以很難告訴你這個部分……。但我們因為人數不多，也沒有作 fundraising。（A：Q3）」

「這是個好問題，我們目前是還沒有真正這樣子做，原因是我們籌備處真正開始採購這些為了未來大學需要的東西，大概也就是這一年，之前比較沒有這個部分，所以也許我們也到了要進行評估的時候，但我們隨時都在修正、檢討。（B：Q6）」

「基本上我們會比較針對方案的方式作評估，就是一個活動、一個活動。一個活動結束後我們就會針對這個活動作評估，評估這個活動的效益或募到的款項有多少……，我們就會去計算說我們為了這個活動成立的官方網站，有多少的訪客、多少的 page view。甚至我們還應用了現在網路上的一項資源，就是現在很多網站或是部落格，很多人為了宣傳活動，會做一個貼紙，一個 banner 的東西，……我可以看到這個貼紙被哪個網站、哪個部落格搬回去，那這些被拿回去的貼紙被點擊了多少次。也就是說我們會不斷去搜尋網路上可使用的資源啦……。所以現在我們現在的評估都會把這些東西加進去，至少這是比較容易看到的數據。(C: Q18)」

「那資發處這邊的話，你說的檢視，我們會很直接的看捐款量成長的狀況以及特別從網路這個管道的捐款是怎麼樣，我們可以直接從數字來判斷對網站下的投資的策略是否是正確的。所以你問到有沒有檢視，我們是會的，就是從募款來看。……其實我們已經把網路當成我們的主要的傳播媒體、互動工具，除了是傳播媒體外，他還是個通路，所以網路本身對我們來說是很重要的，他是一個很綜合性的工具。(D: Q15)」

從以上訪談意見中，大致可以看出受訪者中，有否進行評估者各半。未進行相關評估活動之原因，A 組織與其資訊科技應用程度有關，B 則因籌備處的資訊科技工具多是今年開始建制，時間尚短之故。而另兩間表示有定期進行評估的組織之經驗中，可發現其評估活動與評估之依據，大多和捐募金額以及網路宣傳活動點擊次數有關。這或許也部分反映出了非營利組織欲評估所遭遇之困難：儘管非營利組織之活動成效本身難以全然量化比較，而資訊科技之應用範圍亦不限於此，然而捐募金額的變化與網路宣傳活動被點擊次數，卻是少數幾項可予組織簡單進行比較的數字資料之一，故也成為非營利組織在進行評估時，重要之依據。

(三) 上層領導者對資訊科技之態度

前述呈現資訊科技建構之計畫與檢討，在非營利組織中的狀況與重要性。事實上，有無固定的計畫與檢討，可一定程度地反映組織之經營管理與對資訊科技的態度。而組織對資訊科技的態度，即如前章所言，又受到其上層管理者（包括董事與執行長等）很大的影響。受訪者亦表達了類似的看法：

「環境的塑造才是最重要的，這跟最高階的那個人非常有關。……所以我會關心 NGO 經營管理的東西，假如這個組織的文化中，他非常在意什麼，那個東西就會 development，他如果不是那麼在意那些，那就不會被關注。這又跟高層，包括執行長、董事長與董事會密切相關，他們對這個基金會所要塑造的環境，是很重要的。……是真的沒有錢呢？還是這個不重要？他如果覺得重要，……如果今天有經費，百分之六十花在核心業務、二十花在人事，那有百分之多少花在資訊科技上？反過來說，傳統核心和資訊科技相比，會花多少？可能很多人根本沒想過這件事，是要去做了才突然去準備，沒有一個 plan。（A：Q7）」

「尤其因為我們是一個為了變成學校的籌備單位，故我們的思考方式是跟大學一樣的思考方式，我們在作的是知識的創新跟傳播，所以資訊科技等於是我們的命脈。所以我們會講說，如果全世界看不到我們，我們也不存在，……我們是教育、知識創新跟傳播的機構，這就會影響到我們的資訊策略影響到我們的資源配置。預算配置永遠是個問題，但我們看的問題是更上面的，像我剛剛說的自由軟體跟效益究竟是怎樣的，學習曲線、社會影響力、可持續度究竟是怎麼樣，同樣套用在商用軟體，他的效益、學習曲線、可持續性的評估。（B：Q7）」

「我們管理者是非常 open mind。當我們提說有一個網路上的平台，幾乎是不用錢的，只要我們花時間去經營應該可以達到很好的成效，那上面就覺得說「好阿，你們去試試看」，因為不用花錢嘛，大家就去 try，也 try 出一些成果來。……我們就發現很多組織對這個部分很好奇，但又怕受傷害，因為他們不知道如何在網路上經營自己的單位，相對來講，他們是更保守的，那我們是上面的很支持，他們也不斷在接收新知阿，我們也不斷想瞭解現在整個社會、年輕世代關心的是什麼樣的議題、透過何種管道接收訊息。（C：Q10）」

由以上觀點可以看出，上層管理者之經營管理之理念為何？組織對資訊科技的態度為何？實影響了組織資訊科技應用的腳步與成效。資訊科技若被視為是重要的，對組織重要的策略活動有所助益，則組織整體資訊科技能力，較有可能有整體性的發展與提升。而由於近年來，C 組織屢於各種網站及部落格競賽活動中取得佳績，特別是其所擅用之網站與部落格工具，在架設上所需的成本也越來越低，實為資金相對缺乏的非營利部可多加利用之工具，故訪談中進一步請 C 組織分享其相關經驗：

「我覺得我們基金會有一個很大的彈性空間，我們的組織文化會不斷的思考怎樣的方式是有效率，不會耗費太多的人力成本.....。所以我們會不斷去追求網路科技的新知，可能當大多非營利組織不是很認識瞭解的時候，我們一接受到資訊，我們就開始評估，這個工具，羅慧夫有沒有機會去利用他.....，我覺得我們是佔了這樣的先機，因為我們不斷去瞭解網路新知，也不斷去試.....。除了吸收新之外，我們也不斷去參考其他領域的作法，因為我們要面對的無論是個案或是捐款人.....，所以我一定要站在一般社會大眾的角度來看，像那時我們會去參加金手指獎，是因為我們覺得網站要進行一個改版，那時我就思考一般民眾到我這來到底想滿足怎麼樣的需求，或者服務個案的需求，來看我們當時網站的狀態.....。但我覺得彈性的空間對許多非營利組織來講是非常難的（C：Q9）。」

C 認為，組織內的彈性空間是最重要的，在彈性空間的基礎上，組織得以嘗試各種新工具與新想法。C 提到，數年前參加相關競賽時，許多競賽根本少有其他非營利組織參與，故能夠早一步吸取新知並嘗試、評估，亦為取得其所稱「Web2.0 時代下的先驅優勢」重要的原因。而此亦仍與前述 A 強調「環境塑造」之重要性，以及 B 認為資訊科技應置於組織策略活動下整體思考的觀點相互呼應。

組織管理者對於資訊科技的態度可以由不同的面向觀察，組織針對於資訊科技是否有相關的計畫與檢討評估，為一種觀察面向。而幾位受訪者亦提到，從管

理者對於組織同仁使用特定資訊科技工具的態度，亦是一種觀察面向，例如 A 與 B 認為：

「講到 e-mai，還有就是關於 messenger，在我們基金會，對此是不太限制的，對我個人的管理風格而言，是開放的，即便是 chatting 也是沒有關係，我認為這是責任性的管理，因為工作就是這樣、時間就是這樣，假設你總是在時間內交出工作，那當然沒有問題.....。但我後來發現多數執行長抱持比較管制的想法，但我們基金會在這方面比較開放，我覺得就是防不勝防，如果科技就是這麼豐富，像是 ICQ 或是什麼的，很難禁止。.....，所以就我說的，資訊科技和經營管理有關，有些人可能會認為，即便他作得很好，那也應該去幫助別人而不是花時間在使用 messenger，但若一直這樣分的話，會讓管理者和被管理者的 team 陷入非常緊張的關係，我認為管理只是作個 synergy.....。如果你規定很多，如果員工做事沒上網但就給你做事做很慢，那有什麼辦法，所以特別去管制，我就覺得沒有必要。(A：Q6)」

「因為網路帶來的是我們每個人的改變.....，當我們在網路上，我也在 MSN、Skype、twitter，搞七搞八的時候，這其實就是我.....。這都不是你原本的資訊科技或資訊策略能夠規範的到的，沒有辦法那麼理性去規範，因為那是一種每個人每一天的生活形態.....，這部分會挑戰原本領導與管理的風格，對非營利組織來講，這是個很大的機會，但也有人視為很大的威脅。你視為機會在於是你對於你的使命真的很認真的時候，這些就都變成你的機會，當你對你的使命不是那麼認真，對你的員工或伙伴不是那麼有參與的使命的時候，你是用原本、另一種方式在思考的時候，你就只看到那些經濟或生產的關係，你沒有辦法看到社會文化生活以及人與人之間彼此尊重、信任.....，你就 miss 掉很多機會。(B：Q16)」

綜言之，本部分無形能力所討論的三個項目：資訊科技計畫、檢討評估以及上層管理者對資訊科技的觀點，其核心意涵在於反映組織對資訊科技工具、發展策略及組織經營管理的態度與看法。而無形能力，實為先前「有形能力」之「配置」觀點的一脈延伸。

此外，從受訪者的分享內容，可以進一步發現，一個對資訊科技更開放的環境，與事前事後整體規劃評估，對相對缺乏「有形能力」的組織而言，更顯重要。這是因為，第一，因缺乏資金、資源，此類組織本已難有專責職工處理資訊科技建構與應用相關事項；其次，不同的工具具有不同的設置成本、學習曲線與使用效益，故資金不充份非營利組織更需要在投資特定資訊科技工具前，針對不同的成本與效益進行評估規劃；最後，缺乏有形能力的組織，其資金與人力本不充裕，若再僅以「剩餘」的觀點投入所需資金與人力，其可投入資訊科技工具之數額勢必更為拮据，而不利於組織之資訊科技資源建構。換言之，即便有形能力確實為資訊科技應用的根本基礎，但自本研究受訪者之經驗分享之中，可以發現組織應用資訊科技的無形能力，包括與資訊科技相關的行政程序，及與上層管理者對於資訊科技的態度，對於非營利組織、甚至非營利部門資訊科技應用之提升，實有不可忽視之重要性。

貳、資訊科技的策略性應用

一、使命落實與溝通

在應用資訊科技在使命相關的任務上，C 與 D 在將資訊科技應用於組織使命活動上，皆有長期的經驗與成果，以下是其分享：

（一）羅慧夫顱顏基金會

「在羅慧夫這邊來講，基本上我們可以切成兩大塊……。官網的部分，我們基金會在 2000 年時就已經開始做網站了，對非營利組織來講，我們是蠻早進來的一批。網站的部分的主要目的是我們跟服務個案很好的連接橋樑……，我們也在網站上設有討論區，如果你有時間進去看的話，可以

發現上面的發言都蠻踴躍的，甚至會有中國大陸的或是說海外的華人會透過這個討論區來取得一些服務的資源……。部落格的部分是我們看到一個非營利組織的官方網站……，某個程度這比較是硬一點的資料，我們一直覺得我們沒有辦法跟和這個族群、議題關心的社會大眾產生一個很好的連結，且我們也不知道透過這個網站我們也不知道可以號召到多少捐款人，這是我們比較無法掌握到的。所以我們在 2005 年暑假差不多這個時間的時候，我們認識了部落格……，然後透過部落格跟一般的社會大眾取得溝通。（C：Q1）」

「我覺得有一個部分是對於基金會人力負擔幫助很大……，我們所有工作人員也才 25 個……。但我們的患者，他不一定會在上班時出生，他可能在假日可能在晚上，透過網站的建構喔……，有些孩子在出生後才發現是唇顎裂或小耳症的小朋友，那時候他們可以上網查，大致上瞭解這是什麼原因、可以知道可以找哪個醫生做後續的治療，就不會半夜或假日打進基金會找不到人可以提供服務，也減輕我們很多人力上的負擔。到了現在，我們加了討論區的部分，很多熱心的家長，都會上去回答新手父母的疑問，且有時候他們問的問題也不是基金會的員工可以回答的……，很多的細節我們是不瞭解的，但是透過這些熱心的家長他們親身走過，他們可以上去分享這個經驗……。那社工透過這樣資訊的提供，在他往後面對面一對一提供服務的時候，我們就可以告訴他要怎麼做。這部分提供我們很大的便利性。而且很好玩的是在討論區內，這些熱心的家長，即便分散在不同的地方，就自己自動自發的在擔任志工……，台灣有個網站叫 BabyHome，上面的內容都是家長記錄孩子從小到大的生活點滴，甚至他們在上面也成立一個自己的家族，他們自動自發也就成立一個社群了。（C：Q3）」

目前，C 組織使用資訊科技的重心大多置於網路上，包括官方網站、部落格等等，在其所分享之經驗中，網路最重要的功能，在於其作為一溝通之平台，包括以討論區、部落格作為服務對象間的連接橋樑等。此外，基於同樣的溝通、資訊傳布之目的，C 在 2005 年時，於官方網站之外，增設當時流行的「部落格」(blogs) 作為對外溝通之工具。相較於官方網站，部落格被視為是更富有互動性的溝通平台，提供對於使用者相對於官網更親切、易讀的資訊，其目的即在於拉近組織與外界大眾距離、增進對組織活動之認識。透過網際網路，不止有助於組織服務的傳遞，C 更提到在討論區、部落格中自主產生的社群化現象，彼此不相認識的人們，

可能因為不同之理由，因對於同一議題的關懷，聚集在同一個平台上，彼此分享、相互學習。對組織而言，這樣的自主社群型態，不只是以更節省人力之方式，滿足服務對象所需，更促進了組織內部社員在使命工作上，進一步的學習與成長。

由於相關之資訊科技工具不斷更新、變化，人們倚賴之溝通與資訊平台亦不斷的在改變，但即便應用不同之工具，組織仍需清楚掌握了其使命為何、工具使用的目的為何，方能發揮資訊科技工具作為組織資源之成效，C 以下之分享可供進一步理解：

「但我們基金會一直在思考如何做事情然後達到最佳的效益，所以在網站成立之前，為了服務案主，你知道我們還做了什麼事情嗎？我們做了電話傳真回覆系統.....，下班時間電話就會自動轉接到語音系統，看他們有哪些需求去按一二三四五六.....，然後資料就會傳真過去給他了.....，因為我們的高層是個 open-mind，我也覺得很奇妙的是，我們總是能接收到新知，譬如當別告訴我們說現在有什麼新的東西出來了，我們就會去瞭解什麼可以用.....，所以我們就會覺得很多事情是可以來試試看，所以到現在我們整個硬體設備啦、網路速度啦，如果有需求，就會不斷的去提升他。（C：Q15）」

「沒有錯，所以像現在很多非營利組織都在看如何用部落格作行銷，但我們已經跨到微型部落格了，我們現在開始透過 facebook、twitter、plurk，然後在網路上交朋友，也傳達我們想要給年輕朋友知道的訊息。但其實我們都會先作評估.....，我們在這種微網誌上，試著讓基金會在網路上的身份更軟性一點，可以跟網友對話，我講的訊息不像在官方網站上是宣布或者是正經八百的，我們可以非常溫柔的講一個故事，講一件我們擔心的事情，我們可以透過網友的回應，也可以瞭解他們對於我們擔心或關心的事情，他們的意見是什麼。甚至有時候他們給你一個加油，你也知道大家至少認識你這個基金會然後他願意給你一個加油，這是我們現在在經營的一個網路關係。我們就是不斷在追求新知。（C：Q21）」

在 C 組織尚未有涉入網路領域之前，為了使新手父母或其他需要服務者，隨時可取得所需資訊，設有一電話傳真服務系統，透過該系統，任何服務對象，即

便在下班時間，亦可得到所需的基本資訊。而在成立網站後，該傳真系統所提供之資訊，即成爲最初網站中之主要內容。近一兩年來，微網誌（micro-blogging）成爲新的一股流行，²⁰比既有的官方網站、部落格等形式，更簡短且具有互動性，而 C 組織亦在評估相關微網誌工具後，開始使用此一新興的溝通工具與網友及社會大眾互動。

這一系列的發展歷程，從電話傳真回覆系統，到官方網站、部落格，至時下流行的微網誌，儘管不斷有新的資訊科技工具的加入，但 C 表示，組織所要傳達的內涵與目的其實是相同的：透過不同的資訊傳布管道之間相互輔助，一方面，促進社會大眾對於組織及組織活動的認識，吸引大眾對組織的支持；另一方面，促進和服務對象與潛在服務對象間溝通之橋樑，使組織的使命服務進一步落實。是故，儘管新資訊科技工具的引入，對於組織內服務提供或行政之流程可能帶來改變，甚至挑戰組織既有的核心價值與使命（Burt and Taylor, 2003）。然而，這也更彰顯了組織在面對工具的快速變動的潮流之中，清楚掌握其所欲傳達之使命、價值的重要性。

（二）伊甸社會福利基金會

相對於 C 而言，D 組織由於規模更大，在資訊科技相關資源，與應用之層面上更爲充分、廣泛。早在尚未進入網路時代之前，D 組織即已開始有資訊科技的應用，其所分享之經驗，可進一步印證前述自 C 訪談之中所得的分析：

²⁰微網誌，爲較傳統部落格更爲簡短的訊息紀錄、傳遞系統，包括了如 Twitter、與 Plurk 等。以其中知名的平台 Twitter 爲例，其官方的定義爲：Twitter 爲一供朋友、家人與同事間，藉由快速且經常的訊息交換，進行溝通並保持聯繫的服務。人們在在 Twitter 上以少於 140 個字的訊息（通常稱爲 tweets），更新自己的狀態，並將這些可供搜尋的短訊息張貼在自己的個人檔案、部落格中，或是將之傳寄給親友。<http://help.twitter.com/portal>，最後瀏覽日期：2009 年 9 月 3 日。

「最早的伊甸網站，其實從伊甸我們的創辦人劉俠女士，他最早開始使用網路這個功能，在做的是「關懷」，所以那時成立了一個叫做「老玩子」網站，那其實這個網站在做的是生命關懷和生命教育，就是比較幫助不管是身心障礙者或者是安家或是一般社會大眾也好。……他開放了一個管道，當時有許多同工、志工，參與在裡面，幫助了很多邊緣人。其實到後期轉型了，轉型成我們的留言板和討論區塊，那個網站我們現在幾乎是沒有在經營的，但這個網站現在是自主性的人在經營的，是自己活在那邊，不知道是誰，是誰在那個地方幫助誰，他已經形成了一個社群……。（D：Q2）

「基本上資訊工具與網絡，對目前我們這個組織，應該有三個層次，一個是行政管理的層次，涉及到策略；一個是我們對社會大眾的服務；一個是社會大眾的責信。就以這三個角度來思考近年來我們在 IT 的轉型。你會看到我們的官方網站已經改版三次了，可能還有第四個版本。那當然第一個版本他比較偏向單向性的功能，可能只是在做一些我們事工的報告(即工作的報告、服務的紀錄等)；第二階段產生了和網友間的互動，目前則是多元化。在第二階段已經發產出各個專業服務，因為一個入口網站若把所有東西都包進來，他可能會失焦，所以就將我們的官網鎖定在我們的議題和責信這兩塊。（D：Q3）

在 D 組織中，資訊科技應用開始的甚早，在二十多年前，D 已開始使用資訊科技輔具於落實其使命宗旨的活動上，協助身心障礙朋友就業能力之培訓等工作。之後更落實到包括就業媒合系統等，皆實際提升了 D 組織服務身心障礙朋友之能力。

D 提到，最早的伊甸網站，是一名為「老玩子」之網站，以關懷身心障礙者為宗旨，提供身心障礙朋友與社會大眾互動溝通的平台。這個平台在早期所發揮的作用，提供服務對象一個可能的傾訴與分享之管道。而透過這樣的管道，D 發現，即便在組織不再經營此一網站之後，在該網站上，透過分享交流所建立之的社群，仍然繼續在此一平台上互動，並促使該網站繼續運作。

就像 C 一樣，組織的資訊科技工具應用隨著時代的變遷，屢有新工具的加入。以目前而言，D 組織的資訊科技應用範圍甚廣，D 提到，整體而言目前組織之資訊科技應用可以分做三個核心內容：內部管理、對外服務以及對社會大眾的責信，組織的資訊科技發展就一直圍繞著這三點進行。由於資訊科技工具不斷的變遷，組織必須隨時思考資訊科技的轉型，但是，就如同前面 C 之經驗中所知的，組織所應用之科技工具儘管不斷在改變，但組織應清楚改變所依循的方向及核心。在 D 的經驗之中，以其官方網站為例，儘管經過數次的改版，隨著技術的進步，每次改版可能伴隨有新功能的增補，即便技術上組織已可以將包山包海的內容納入組織網站之中，但這樣的設計只會使資訊失焦。換句話說，從 C 與 D 兩者之經驗中，都可以發現，工具、設備自然有其重要性，但組織在應用這些工具時，清楚的認識到所欲傳達之資訊為何，可能更是成功應用資訊科技的關鍵，特別是在今日基礎資訊科技設備之取得成本日益降低之現況中。

二、資金與資源開發活動

除了以資訊科技投入使命相關活動外，以資訊科技（特別是網路），投入各種行銷、募款與資源開發的活動上，一直是為相關研究中熱門的議題之一，亦是非營利組織應用資訊科技的重要面向。而在相關資源開發的活動上，由於向公眾勸募通常被認為是非營利組織重要且具特殊性的所得來源，而國內越來越多的非營利組織開始將網路結合勸募活動，設置包括如信用卡線上捐款等新興的勸募管道（陳政智等，2006）。而本次研究訪談中，包括 B、C、D 皆有透過網路進行線上勸募活動之經驗：

「有，法鼓大學目前由聖嚴師佛法鼓山所創辦，所以法鼓山花了相當多的力氣幫法鼓大學建立捐款的基礎，像是我們有一個 5475 也就是每天五塊

錢，連續三年，共 5475 塊錢的募款計畫，這個計畫目前已經有幾十萬人加入。（B：Q9）」

「好，在官方網站上，可以看到我們建構了非常多可以即時線上捐款的工具……。基本上來講，對基金會的立場，我們當然希望可以提供各種便利的管道來給捐款人使用……。那行銷活動上，這幾年基金會很多的宣傳都轉而從網路在進行，其實會這樣子轉變是因為我們現在的目標族群比較是設定在十五歲以上到四十歲之間，這是我們初抓的，我們認為這群人可能比較常接觸網路。我們透過網路這個低成本、門檻也很低的通路，當然我們還是會輔以傳統的宣傳管道……。但事實上，在網路上的捐款帶來多大的效益，他的效益現在還沒有過半，其實大部分捐款的民眾還是習慣用傳統的方式，但我們的網路線上捐款是有慢慢增加的趨勢啦，但這是需要培養的，因為大家害怕資料外洩的部分，也可能是基金會整個捐款的群眾還沒有這麼大。（C：Q4）」

「因為現在很多網友，譬如我們在外面辦活動、訊息，很多人會反應要上來官網看有沒有這個活動，這也是一個責信的方式，另外一些財務報表資料阿，也是在上面公開予以下載取用。就是說，若比方來說，他就是很正式像是大廳的感覺，另外還有線上捐款的通路，官網是我們唯一線上捐款的通路以防止詐騙，就是一個正式的感覺。（D：Q4）」

「所以其實我們有一個確立的方向，過去幾年網路捐款成長是非常的高的，我們對於網路捐款這塊蠻重視的，也認為會是一個主要的方向。至於部落格與微網誌這些都是平常都在觀察，有點像是觀察趨勢或大家使用的狀況，我們會評估是不是要使用，會有一個簡單的瞭解然後評估的過程。（D：Q7）」

「就我們來說，他其實是新增的，就整體過去兩年來看，我們觀察到網路他的成長幅度很大，大到帶動我們整體上的增加。尤其去年很不景氣，在其他管道蕭條的時候，網路是特別起來的，這從報表上可以很明顯看出來，所以就伊甸來看，網路其實帶動成長而不只是轉移而已。（D：Q16）」

從三位受訪者的回答中皆可知 B、C 與 D 三間非營利組織皆有透過網路管道之行銷、募款活動，並都取得一定之成果，但線上募款對組織的意義為何呢？和

傳統募款形式相比，又有何差異？透過網路募款的想法雖具吸引力，但由於網路使用人口、線上刷卡疑慮等議題，線上募款是否真的對於組織取得資源有所幫助仍有待檢驗（陳政智等，2006），而研究訪談中 C 與 D 兩組織對於網路募款成效之經驗亦不盡然相同：D 認為，網路募款的規模，已經大到足以帶動組織整體募款數額的增加，是今後越來越重要的募款管道。然而，C 組織並未具體看到線上募款帶動組織整體募款數額之狀況。

雖然線上募款的直接成效仍需進一步探討，但 C 與 D 皆同意透過網路進行行銷、勸募宣傳，以及作為傳統募款輔助管道的效果。D 表示，在許多募款活動場合，透過官方網站將相關資訊公開，社會大眾得以對組織與其募款活動有更高的信任，也因此更願意捐款。而 C 則表示，即便目前大眾對於線上信用卡捐款之模式仍有疑慮，但是線上捐款的確提供了捐款者另一種支持組織的管道，而且許多勸募或活動推廣，都是實體與網路通路同時進行，而透過網友間的「點擊」、「分享」，使組織的活動更得到公眾之認識，此時即便款項不一定由線上捐款的管道進入組織，但皆仍對組織之資金、資源募集，有很大的助益。

而在大眾捐款外，非營利組織利用網路所進行的資金、資源開發活動尚包括與政府及企業等相關的合作與委外計畫。如前章所提，非營利組織的資訊科技能力，對尋求合作的政府機關而言，已被認為是為基本應具備之能力，而對非營利組織而言，資訊科技能力除了可作為組織取得各種合作案、委外計畫的訊息的基礎，並藉以滿足合作對象在服務與文書方面的需求。而在資訊科技的發展和協助之下，與企業合作的型態及管道亦出現了不同的創新。以下是 D 在資訊科技快速發展的時代背景下，透過資訊科技工具與政府機關、企業進行合作之經驗：

「企業的部分，在這兩年，我們有一個創新育成中心，在這裡面我們也試圖透過 IT 工具去產生新的管理模式或新的案主服務模式，例如我們就跟威

寶、台灣大哥大或其他的電信業者合作，透過一個議題行銷，我們取得贊助型的設備，業者可能也收費，但收費比較低一點.....。這是一種社會責任的實現，對企業來講，他們希望製造友善的形象包裝，而我們則希望提供案主先進、低廉的溝通工具.....。至於政府的部分，我們還是偏向就業和媒合，例如我們在勞委會承攬了一個 call center，主要目的是聘請身心障礙朋友，從職務再設計的角度來看，他不需要面對太多外界，他只要講電話、給他一個標準作業流程，按照那樣的資訊工具，他有建制好一定的 SOP，就可以進行那樣的服務.....。這樣的一個職場，不只接電話，還包括之前的訓練、操作、工作人員基本禮儀的訓練等等，都是我們在身心障礙服務上，透過和政府的合作為弱勢族群創造具體的價值。（D：Q8）」

D 組織提到與政府與企業之合作經驗，首先是與電信業者的合作計畫，除了一般較常見的活動設備、經費贊助外，更包括與組織服務進行結合之合作案，以組織代表服務對象，向電信業者爭取更為優惠的電信資費。另外在與政府的合作案中，D 以勞委會的 call center 為例，透過資訊工具、輔具與適當的培訓，為身心障礙勞工媒合適當之就業機會。D 之分享，著重在於資訊科技時代下而產生之新興機會，無論是電信業或者是 call center 之培訓與成立皆是如此。更重要的是，這些合作機會不只為組織帶來所需的資源，更實際上落實了組織之使命，為潛在的服務對象創造了具體的價值。在 D 的經驗之外，C 組織亦自不同的面向提供其在資訊科技協助下，與其他組織合作之經驗：

「政府的補助對我們基金會是比較少的，.....我們的孩子的困難主要在於心理層面與社會適應的層面，那這對政府來講就很難編列預算來幫助我們.....。那競賽的部分，你也知道我們參加很多比賽，那比賽其實都是無心插柳啦.....。而報名這些比賽有個用意也在於透過這些比賽，瞭解他們對於非營利組織網站的想像、他們希望我們達到哪些部分，我覺得我可以透過那些規則來檢視我們的網站有做到哪些部分，也透過報名參賽這樣的舉動，去瞭解自己組織的網站在經營規劃上跟其他單位的優劣高下.....。其實參加這樣子的一個 PCHOME 或華文部落格的大獎，無論是網站或部落格類的，都給我們機會去認識不同領域的朋友.....，一般的朋友在早期少有機會認識我們，我們也是透過這種比賽活動讓別人認識我們，也讓我們認識大家。（C：Q7）」

「我們比較大型的企業合作還是比較傳統的企業與公益的合作模式.....。但如果說是商業網站與非營利組織網站的合作，目前來講，他們釋放出他們的欄位空間來讓我們宣傳，像是剛剛提到「讓愛走出去」這個網站，結合了非常多的部落格平台.....。我們第一次得獎的時候，那年的第一名就是7-11的海洋音樂祭，那我們是得到評審團特別獎，因為第一次有公益團體的網站去參加這個活動，他們覺得很有趣，也看到用很小的成本去達到很好的宣傳效益.....，所以透過這些競賽，某種程度也讓很多人認識你啦，但在頒獎典禮上，大家有機會碰到也都會互相聊，大家都蠻有意願合作的，只是目前為止大家還找不到一個合作的點與契機，但就是說譬如說我們有在推網路行銷活動，剛剛我提到的那些合作平台，都會釋放出他首頁的 banner 或文字的連結，這部分對於我們吸引一般的網友，就很有幫助了。（C：Q8）」

C 組織較少有與政府的合作與委外案的承攬，但透過資訊科技與網際網路工具的協助，C 近幾年來參與了許多相關的網站、部落格行銷等競賽，並取得佳績。C 提到，初期參加或知道此類競賽的非營利組織相當的少，這使得基金會在早期得以取得此類競賽之先機。而能較早一步取得先機，當然其中重要的一部份，如本章先前所提，導因於組織整體開放、彈性的環境，但由於許多相關的資訊都存在於網路世界中，組織若無基本的設備與搜索相關資訊的能力為基礎，亦難有先一步嘗試的可能。

而在與企業合作的型態上，C 表示，傳統的企業贊助型態還是存在，企業可能透過網路檢索，瞭解該基金會的資料，若理念與合作模式相合，則再尋求合作的可能。然而，近來與商業網站的合作機會的產生，則與上述不大相同。一些合作的機會常是藉由參與競賽的過程中產生。C 表示，該組織持續參與各項競賽的主因有二，一是透過競賽的評選，瞭解組織網站或部落格設計上有何優缺點，並藉此瞭解外界對這樣一種溝通平台設計的期待；其次，更重要的是，透過一次次的競賽參與，C 組織得以結識其領域外的其他組織與個人，透過這樣的交流機會建立情誼，並尋求合作的可能。而目前具體的合作型態如透由知名商業網站提開放一部

份版面空間予基金會放置文字連結，或圖像式的廣告橫幅（banner），廣告橫幅的用意，即在於增加基金會與其活動在網路空間上的能見度。對組織而言，此類的合作，是以微薄的成本，即達到較官方網站與部落格更好的宣傳效果。但 C 亦提到，目前他們與商業網站或網路上結識的團體所進行的合作活動大致止於此，進一步合作的機會，仍有待未來的契機。

綜合言之，可以看到在資訊科技快速發展之時代下，無論是可應用於行銷募款的工具，或是因之產生的新興合作機會與模式，對非營利組織而言，確實有助於爭取生存所需之資金、資源。C 與 D 組織分享的模式或許不盡相同，但皆利用了資訊科技工具，為組織創造、爭取新的機會。而儘管，透過資訊科技所帶來的機會或助益不一定直接的，就像 C 組織目前透過線上募集而得之款項，尚未能帶動組織整體捐款數額增加，而 A 亦表示：

「舉例來說，假如羅慧夫顱顏基金會就一直做部落格，那他們就增加到現在的這個情況，若無意外，那他的 fundraising 就會在現在的規模維持一段時間，那也就是說，假使你每一年募一千萬，但因多做了部落格，多了四百萬好了。今年一千四百萬，他這樣一直經營下去，有可能今年一千萬，明年一千四百萬、後年就一千八嗎？不會，但是他會一直都是三千四嗎？我也認為不會，該怎麼突破一千四百萬，這個問題又不一定跟資訊科技有關，但也有可能需藉助資訊科技的力量，這要看他的策略或方向。（A：Q7）」

換句話說，組織不會單純因為開始使用資訊科技硬體設備、架設了網站或部落格，其取得捐款或其他資源的機會即能源源不絕的增加。在資金與設備之外更重要的是，一方面組織應非常清楚地瞭解其運作的使命與服務的價值，就如 D 將資源開發的活動結合了組織本身使命活動一般；另一方面，以較積極開放的態度，嘗試在資訊科技發展環境下的新機會，即如 C 透過各種競賽參與取得組織在資訊

科技使用上的利基。凡此種種，每個組織取得資訊科技使用成果的具體模式與作為或許不同，但其方向應有可循之處。



第五章 結論

隨著資訊科技時代的進展，各種資訊科技工具深入人類日常生活，並與經濟、政治、文化面緊密鑲嵌，產生難以分割的影響力。在此相關之主題上，無論是學術期刊或是學位論文，近十年來我國對此探討之研究文獻亦不斷的累積。本文嘗試以一策略的觀點作為引導，將資訊科技工具視為組織之策略資源，探究我國非營利組織之資訊科技能力建構與應用之議題。

本文所探討之非營利組織，如同第一章對於非營利組織之界定，乃相對於政府出資捐助成立的基金會、由特定企業出資捐助成立的企業型基金會、以成員互利或交流為主的組織，而以具公共利益屬性及具有獨立的運作及治理架構，不受政府或特定企業所控制等性質，作為其重要特徵。然而，我國符合上述特徵之非營利組織，數量與類型上皆相當豐富，本文實難以窮究所有類型與規模之非營利組織，而僅能依據本文之研究問題，擇取適當之訪談對象進行分析。經過前面章節之文獻理論性探討與個案訪談分析後，於本文之最後一章，以先前數章為基礎歸納出本文之研究發現，並對於本文之研究限制與後續之研究提出建議。

第一節 研究發現

壹、非營利組織資訊科技能力的現況

一、有形能力

既有文獻提到，非營利組織由於本身資源相對於其他兩個部門較為缺乏，導致其資訊科技能力建構相對落後的現象。本研究四個訪談個案皆未有明顯因預算缺乏導致所需之資訊科技設備不足的現象，此應與本文研究對象本身皆具相當規模有關。然而，訪談過程中仍能發現資金作為非營利組織資訊科技發展基礎之重

要性。儘管預算之困窘可能使組織的資訊科技工具應用產生限制，但在當前科技發展下，應可得到一定的緩和。由於科技設備的普及，軟、硬體與網路設備已可用相對低廉的價格取得，甚至許多免費但對於非營利組織卻實際有效的工具，都可以應用於組織策略性的管理活動之中。訪談個案中可發現組織應用了不少的免費工具，且是作為組織資訊科技應用中相當重要的一部份。本文之研究發現支持 Schneider (2003)、Hackler and Saxton (2007) 的觀點，即預算資金等的確為非營利組織資訊科技應用重要的基礎能力之一，但非營利組織資訊科技能力建構之問題應不僅於此。或許非營利部門之金錢與預算相對不如政府與企業部門，資訊科技之投資與設備取得，亦無法與其他兩個部門相比，但這或許並不必然的阻絕非營利組織落實資訊科技應用的可能性。

二、資訊科技專業能力與訓練

自文獻與訪談個案中皆可以發現，目前非營利組織所需的資訊科技專業人員不足之狀況，能如訪談個案 D 可建構一資訊科技部門之非營利組織在我國應仍屬於少數。此一現象一方面與與非營利組織能給付的薪資相對困窘有關，然而另一方面，本文認為，專業人力問題尚與非營利組織之工作環境特性有關。如訪談個案 A 提到，即便組織能支付相當水準的薪資，非營利組織工作環境特性使其在徵聘優秀的資訊科技人員時，亦較為弱勢。因為資訊科技人才其專長背景與組織絕大多數職員相異，在這樣的工作環境下，資訊科技人員易顯得格格不入，且較少有成長的機會。個案 C 的經驗中亦提到，組織之資訊管理人員由全職轉為兼職並非因為薪資，而是組織中資訊管理人員工作環境的問題。換言之，無論是薪資或是環境因素，本文發現多數組織無法聘用專職的資訊科技專業人員之情況下，應用「臨時專家」，成為許多組織必須採取的選擇，臨時的專家可能是兼任職員、志工、外包廠商或組織成員之友人等。Berlinger and Te'eni (1999) 將缺乏穩定的資訊科技人才，與對臨時的資訊科技專家的仰賴視為非營利組織資訊科技應用最主要的問題，而本文之研究一方面認識到我國非營利組織全職資訊科技人才缺乏的

現況，但也發現在我國，臨時的科技專家其不穩定以及對非營利部門或組織文化相對不熟悉等特性，應非無法克服的難題，如何緩和這些特性對非營利組織資訊科技能力建構之不利影響，成爲一重要課題。個案 A、C 建議以改變徵聘模式，與個案 D 以改變資訊管理人員於組織中之角色定位的作法，皆可作爲參考。

在專業資訊科技人力之外，儘管文獻中指出，組織成員缺乏操作電腦的能力將必然地阻礙組織資訊科技應用，這也是組織之所以需要進一步對於其一般工作者進行訓練之原因。實際的訪談尚無法明確指出國內非營利組織提供工作者相關訓練的比例爲何，但無論有無提供相關訓練，卻可大致歸納發現，受訪個案間少有工作者不會操作資訊科技工具的問題，這或許與當前我國資訊科技快速發展之現況有關。由訪談中多可發現，以資訊科技於當前日常生活中應用的範圍與現狀而言，基礎的電腦軟硬體操作實是多數組織工作者生活中的一部份，亦是進入組織前即應具備的基礎能力。但訪談中仍可看出適當訓練的必要性，這一方面是因爲組織所採用的軟硬體並非一定是組織工作者日常所慣用、熟習的，例如個案 B 以自由軟體作爲推廣、訓練的重點，但許多自由軟體即非多數使用者日常所慣用。另一方面，即便該工具是組織成員慣於使用的，但其操作方式及習慣是否正確，影響其工作效率及設備的壽命，故依據其能力施以適當的訓練仍有其必要。

三、無形的能力

以組織及其上層管理者對於資訊科技投資與應用的態度爲內涵的無形能力，實是本文綜合訪談個案之經驗與心得後，認爲對於非營利組織成功資訊科技應用最具關鍵地位的一項能力。誠如上述，有形能力與人力資源能力最爲組織資訊科技應用基礎之意義，然而，經營管理之態度對於組織能否成功以資訊科技工具取得策略性管理活動的成效，實具重要性。

多數非營利組織之經費預算相對拮据，然而經費與預算之充分與否，卻可能是一「配置」的問題，亦即經費之應用與其配置，實是作爲組織資訊科技態度的

反映，特別在網路、資訊科技軟硬體設備價格相對低廉之今日，資訊科技工具之選擇與應用亦趨多元。如訪談個案 A 所提到，非營利組織常會無法及時支付資訊科技之費用，其原因即在於根本沒有相關計畫與預算之安排、編列。倘若組織視資訊科技工具為組織中「剩餘」的投資，則即便預算提升，資訊科技工具之預算亦僅能得到剩餘或臨時的配置，此一剩餘的地位對於組織之資訊科技投資與應用並無助益。與事前計畫對應的是組織對於資訊科技事後的檢討，透過檢討組織方能知道先前投資的成效，方能對其過往投資所創造的效益進行正確的瞭解，以避免對於資訊科技工具不必要的期望或不信任。

另一方面，在非營利管理之中，管理者及其重要性常是受到探討之一環，此在資訊科技之應用上亦然，管理者對於資訊科技工具開放或者是封閉限制的態度，直接影響了組織之資訊科技應用。事實上，即如訪談個案 B 所提到的，電腦、網際網路與資訊科技的使用，已深深地鑲嵌於現代人的生活之中，部落格、MSN、或者其他為網誌工具，一方面固然可能是一種休閒之工具，另一方面其溝通傳輸的便利性亦能對於工作帶來助益，並且是為現代人生活難以分割的一部份。組織管理者如何看待此資訊科技工具所帶來之變化，視之為機會或威脅，都可能影響了組織之資訊科技應用。而此觀點在資訊科技應用上富有成果之個案 C 亦可以得到支持，C 認為組織之資訊科技應用至今之所以取得成果，最重要的關鍵，在於組織文化與管理者中對於資訊科技開放、鼓勵學習的態度，對於創新與嘗試抱持開放的態度，使組織保有先機，以及在資訊時代中的競爭力。

貳、資訊科技的策略性應用

一、使命落實與溝通

無論是由既有文獻或是個案探討中，都可發現資訊科技工具對於使命落實活動確實帶來助益，並且透過資訊科技工具之媒介，亦能滿足組織更多溝通與訊息傳遞的需求，相關之發現包括以下：

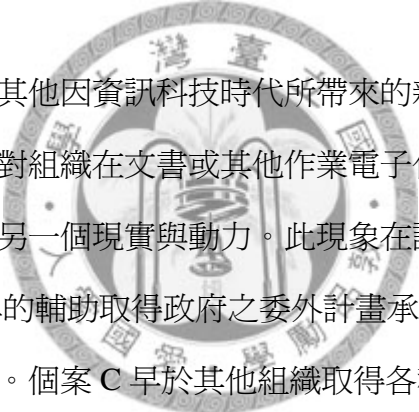
首先，在科技的進步、工具不斷發展演進的歷程中，科技的進步提供組織更多的工具應用彈性與選擇，然更重要的是，組織是否清楚自身所欲表達與傳遞的使命及核心價值。舉例而言，在個案 C 與 D 中都可以發現，今日組織可以由網站、網誌，甚至微網誌來與服務對象乃至於大眾進行溝通，不同工具所承載的資訊與互動模式具有不同的特性，工具的選擇，除了需要組織對內外環境的評估，更重要的是，選擇特定工具並非是為了使用而使用，亦非是一味的追趕潮流，必須由組織對於自身使命與價值的認識，瞭解所欲傳遞的訊息為何。新資訊科技工具的引入，對於組織內服務提供或行政之流程可能帶來改變，甚至挑戰組織既有的核心價值與使命。然而，這也更彰顯了組織在面對工具的快速變動的潮流之中，清楚掌握其所欲傳達之使命、價值的重要性。

其次，本文發現，訪談個案應用資訊科技皆已非僅作為一訊息傳布的工具，更進一步的，資訊科技工具的互動性與作為一「關係建立」工具的重要性，也得到落實。組織在較為正式的官方網站之外，開始經營部落格或社群性、互動性更高的微網誌作為工具，非營利組織透過資訊科技工具所促成的網路社群現象是相當值得觀察的，既有文獻指出這是新一波的資訊科技應用潮流 (Hackler and Saxton, 2007)，甚至指出一種不具有實體總部，單純以網路論壇形式作為非營利組織存在之可能性 (Brainard, 2003；Lohman, 2007)。研究個案中亦可發現種網路社群現象之初步對照，具有活力的網路社群得以輔助傳統非營利組織之角色，網路資訊科技使此種新型態的溝通互動方式成為可能，討論區、網誌、微網誌都被認為是組織能作為建立人際連帶、信任，以及經營其網路社群的工具，C、D 兩個訪談個案亦皆透過此些的工具，嘗試與服務對象或公眾建立更親近、軟性的互動關係。

二、資金與資源之開發活動

研究結果發現，組織以資訊科技作為資金與資源開發之工具，已有相當多層面的應用。儘管若僅以「線上捐款」觀之，尚難謂網路資訊科技已是非營利組織取得捐款的主要來源，但是資訊科技工具在資金與資源開發活動上所能發揮的功

能是難以忽視的。無論是置於網站上更易取得的責信資訊、提供另一種捐款管道作為傳統勸募之輔助，抑或是透過前述資訊科技所創造的溝通互動型態，拉近與服務對象與公眾之距離等等。非營利組織的網路活動讓潛在的捐款對象更容易與之接觸、瞭解組織使命、活動，並藉此建立對組織的認同。此外，此種藉由網路資訊科技尋求服務對象或公眾支持的模式，亦不限於金錢的形式，透過網路社群或其他網路認同者的力量，將活動訊息的轉錄、分享、提供支持。換言之，可發現此方面的資訊科技工具應用已非僅是開放一個網站作為管道或被動地等待，透過資訊科技工具與實境行銷募款活動相輔相成，或透過資訊科技工具投入如前述之互動性與網路社群活動，對於組織之公共關係與對外資源開發，皆帶來正面的助益。



另一方面，亦可發現其他因資訊科技時代所帶來的契機。無論是政府或是其他可提供資源的單位，對組織在文書或其他作業電子化之要求越來越高，成為非營利組織資訊科技化之另一個現實與動力。此現象在訪談個案中亦可發現，如個案 D 透過資訊科技工具的輔助取得政府之委外計畫承包，除了取得資源，亦同時進一步落實其使命服務。個案 C 早於其他組織取得各種網路競賽之資訊，透過一次次參賽與嘗試的過程，一方面瞭解使用者對於非營利組織網站、部落格經營之需求，另一方面各開拓認識更多潛在的合作對象。事實上，個案 C 的經驗又再次說明，組織以積極開放的態度面對資訊科技工具變化的重要。

值得注意的是，無論是文獻或訪談個案中均可發現，網站本身並無法確保募款或行銷的成效，亦即組織並不會單純因網站架構即取得額外的資金與資源，訪談個案 C、D 透果網路資訊科技所取得的資源開發成果，皆是透過和其他實體媒介、活動的搭配與輔助等，最重要的是，此二組織皆清楚理解組織活動的價值與方向，明確的使命訴求配合實體的、網路的宣傳媒介輔助，方是本研究認為訪談個案在應用資訊科技於勸募、捐款活動上取得成功的完整面貌。

第二節 研究建議

壹、對政府部門之建議

我國政府於電子化政府之推動上耕耘已久，事實上，政府整體的電子化成效亦相當卓著，根據美國布朗大學〔Brown University〕2001年以來對世界各國政府電子化成效所進行的評比，在將近兩百個受評鑑政府中，八年來我國電子化政府之成效多保持於世界前三的名次，2002、2004、2005三年更皆居於首位，足以見我國於電子化政府上長期之成果與經驗。另一方面，我國資訊科技產業實力居於世界之前端，而政府相關單位在扶植與培養國內工商業之資訊科技化發展上亦有許多作為。故若能將相關經驗與知能，對非營利部門資訊科技進行培力，可望有助於非營利部門在資訊科技化之潮流與衝擊中，取得更妥善的治理與運作效能，對於公民社會之健全發展與民主化之落實，亦有正面之意義。由本文之研究問題與研究發現出發，對於政府可行之作為與角色，謹提出以下建議：

我國政府多年來屢次推行各項電子化、E化之業務，自1997開始電子化政府相關計畫之推動，歷經十多年的努力，至今取得相當良好的成果。其中，自2002開始推動「挑戰2008：國家發展計畫」中的「數位台灣」策略，以及於2008年底開始推動的「智慧台灣」計畫，皆是我國政府整合性的資訊科技發展規劃，望藉由推動資訊科技技術基礎建設發展，及以資訊科技為基礎協助生活、政府、產業數位化發展，加速台灣E化環境的建構。然而，以「數位台灣」為例，其下包含有數十種子計畫項目，但僅包括由行政院青輔會執行之「推動青年資訊志工暨第三部門資訊化計畫」與第三部門較直接相關，而其預計目標為「每年預計培訓NPO資訊運用人才60人，並補助20個團體/案數進行促進NPO資訊化工作」，或如由內政部所執行之「提升弱勢族群數位運用能力暨充實設備計畫」，計畫中包涵對於婦女、老年、殘障團體之補助。可大致觀察出，相較於對政府與企業部門之E化方案，針對於非營利部門之計畫規模與涵蓋面，實相對有限。

在此現況下，本文認為政府對於非營利組織資訊科技能力建構之議題應更為關注，而由政府主導的資訊科技建構計畫中，對於非營利部門之關注亦應有所提升。以我國政府推動電子化政府與產業資訊化的經驗，無論在基礎設備環境、規劃執行機關上，我國實都有相當豐富之資源與條件，藉由政策工具的介入，促進非營利部門整體之資訊科技環境與能力之建構，並以此協助非營利部門更有效的管理。

本文參考 Schneider and Ingram (1990) 對於政策工具之分類，本文認為在非營利組織資訊科技劃上，政府可採取以下數種政策工具：首先，可採取權威工具 (authority tools)，以具有強制力之規範，要求非營利組織透過資訊科技工具進一步建立資訊公開之機制。儘管在落實監督管理及維持非營利組織自主發展兩者之平衡，常具有爭議，論者多認為對於非營利組織之監管密度不宜過高。然而無論以比較法之角度或國內學者之建議觀之，²¹在各種監管途徑、方式之選擇中，進一步提升我國非營利組織的可課責性與運作透明度，實有必要 (許崇源，2001；劉承愚等，2001：172；江明修、陳定銘，2006)。其中，以「財產之集合」為設立基礎之財團法人，與以「人之集合」為設立基礎之社團法人，其所適合之監管密度並不相同，財團法人常被認為應較社團法人受有較高的監管密度，特別是對於由政府出資設立之公設財團法人，更應採取必要之監管措施以符合民主控制的要求 (劉承愚等，2001：180-181)。據此，本文認為可透過尚於立法階段之財團法人法草案進行規範，要求財團法人建立公開、透明的資訊網絡，其中包括對於組織架構、財務、組織成果與組織績效等事項的透明化，透過將相關資訊公諸於相關網站上，提供政府與大眾監督之管道，並藉由資訊公開之規範，進一步促使我國非營利組織資訊科技化之落實。

其次，前述第三章曾提到，由於非營利組織之所以投入資訊科技化，多由外

²¹以美國為例，除登記作業外，美國並不設有以一般行政機關監督、管理非營利組織的方法或手段，然而當組織欲取得免稅資格之情況下，依稅法之要求，則負有資訊揭露、公開並受大眾監督之義務 (劉承愚等，2001：85-95)。

在環境之誘因所帶動（Saidel and Cour, 2003；廖文志，2008），故在政策工具的選擇上，可採取誘因型政策工具（incentive tools），藉由實質誘因的提供，或固定比例之預算鼓勵，促進更多非營利組織開始投入資訊科技化。最後，為建構我國非營利部門良好的資訊科技環境，尚可輔以能力建構型政策工具（capacity tools）。其中所可採取之政策作為應相當多元，舉例而言，或可如同我國對文化創意產業培育之相關政策般，至少包括如資金之援助及融通、學術研究之推動以及對人才培育之鼓勵等，此皆須跨部會之整合與投入，以下謹對此提出建議如下：

（一）對於規模較小、資金缺乏的非營利組織，提供補助、經費或資金融通之方案，以協助其取得資訊科技應用所需之基礎設備，使多數組織得以有發展資訊科技應用之基礎，並藉此緩和組織間因資金、設備規模缺乏而產生的有形能力落差。

（二）主管機關或能對全國非營利組織建立整合性之資料庫，集中管理非營利組織在資訊科技需求，以及各項設備捐贈、人力培訓等訊息，促進政府、企業與非營利組織間、捐贈者與受贈者間之訊息交流，在相關資訊公開且透明狀況下，應可提升資源利用之效率。

（三）為使非營利部門未來具備有自力發展資訊科技之能力，可擇取特定在資訊科技能力建構上具重要性且優質的非營利組織，作為我國非營利組織資訊科技化之標竿，強化這些組織作為協助、中界我國非營利部門資訊科技化之角色，本文進行深度訪談研究之喜馬拉雅研究發展基金會，以及未來即將正式招生之法鼓大學公益學院，皆是扮演此一角色之適當選擇。

（四）由於非營利組織之資訊科技化，實涉及例如：資訊、管理學、社會學、政治學等多個不同之學科領域，相關研究之發展實需要跨學科間科技整合之努力，且需有學術界與實務界相互之交流與合作，使學術理論之進展可切合實務工作之現況，並提供妥適之助益。據此，本文認為可由國科會或相關部會，基於推

動一新興研究領域並促進我國公民社會健全發展之目的，可擬定相關辦法鼓勵學術研究之推展，並可參考目前如農委會、經濟部所進行之「學界科專計畫」等方案，鼓勵跨學科間之整合並促進學術界與實務界間之交流。

(五) 在人力培訓之計畫上，除青輔會近年來在推動青年志工與公共事務參與應持續推動，並針對非營利組織實際之人力需求進行辦理外，尚可結合公設財團法人資訊工業策進會進行一系列非營利組織資訊科技人才培訓計畫。事實上，在我國資訊通信產業政策之發展歷程中，資策會長期以來為重要之智庫與政策推動者，並握有相當資源。當前資策會之各項人力培訓計畫多針對於產業界推動，但若政府有心欲提昇第三部門之資訊科技能力，則在相關之計畫與方案中，資策會此具有長期經驗與資源之法人團體，應扮演更重要之角色。而除了對組織人員操作軟硬體之訓練外，可將資訊科技應用與組織策略性活動加以結合，對於組織資訊科技之落實應較有助益。更重要的是，有鑑於上層管理者對於組織資訊科技應用之重要性，相關培訓計畫除了針對於專業資訊科技人員與職工，亦可以培養上層管理者之資訊科技基本知能，作為規劃方向之一，藉由這類的培訓活動號召與宣導非營利組織資訊科技化，協助組織上層管理者未來對於資訊科技發展策略之決策。

由於對非營利組織而言，尖端的科技工具並非是最重要的，而僅對於設備和資金的補助，對於非營利組織整體資訊科技能力提昇與組織間數位落差的緩和，亦難有整體助益 (Independent Sector, 2001)。上述建議，非僅著重於設備的提供與金錢的投入，而是希望由政府各機關運用政策工具，協助建構一個對非營利部門友善的資訊科技基礎環境，使非營利組織得以在此基礎上，得以以自身之能力進一步發展並落實資訊科技應用於組織之管理活動中。如此，若能以 E 化環境之建構協助國內非營利組織更有效地管理，對於我國公民社會之健全發展自亦有正面影響，「數位台灣」、「智慧台灣」政策之目標與落實，將更具深度。

貳、對企業部門之建議

近年來，「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, CSR)：強調企業應於經濟、法律、倫理等面向上自發性地實踐社會利益之觀念，不斷受到討論與重視，儘管研究者發現企業社會責任一詞之實際內涵不易界定，概念實踐亦有跨國、跨文化性之差異，但此一源自於美國之概念，亦漸為國際間所接受 (Matten and Moon, 2008)。在臺灣，在政府長期政策性的租稅優惠下，我國資訊科技產業快速地發展，而在此基礎上，相關產業實可在協助我國非營利部門資訊科技能力之建構上，就其專業與經驗，提供相當之助益。當前，已有部份軟硬體製造商、網路公司等企業，皆提出其企業責任相關計畫，內容包含有關於協助非營利組織資訊科技能力建構與應用之項目。而本文認為，在非營利組織的資訊科技化上，無論是與政府或是與非營利組織，企業皆可以以伙伴之角色，透過合作提供相當之助益。在前述政府可採行的政策建議中，有許多企業可提供協助之空間，舉例而言，軟硬體製造商與科技業除了可提供相關之軟硬體設備外，包括後續的設備維護、人才培訓與專業諮詢等，科技相關產業皆可以其專業與經驗，協助相關方案之落實與非營利組織資訊科技化程度之提升。又如教授電腦課程之補教業，除了可作為企業人才培訓的跳板外，其實亦可以作為政府提供非營利組織資訊科技能力訓練時，重要的合作伙伴。

另外，在與非營利部門之合作上，企業可選擇數個在推動資訊科技化應用上具潛力、與創意之非營利組織進行合作，可透過與非營利組織協定之方式，提供相關之設備支援，或鼓勵企業員工擔任組織之資訊科技志工，協助組織的軟硬體設備維護等等，例如目前部份企業在其企業社會責任計畫下所推行的「一日志工」活動，事實上，人力與專業上的支援，相對於金錢與設備的補助，對於規模較小的非營利組織而言是更具意義的 (Independent Sector, 2001)。相對地，非營利組織則可在其網站或活動上標示企業商標，互惠性地協助企業在落實其社會責任之同時，傳達企業之公益形象與正當性。另一方面，企業尚可採取與特定非營利平台合

作之方式，藉由特定非營利組織的中介，企業之社會責任落實的努力可得到較妥適的配置，並對非營利部門資訊科技化提供整體性的助益，目前由開拓文教基金會所辦理之科技濃湯平台，即是一顯例。

參、對非營利部門之建議

除了政府與企業可提供協助外，最終非營利部門之資訊科技建構與應用仍須憑藉自身之力量加以落實。除了數個以協助其他非營利部門成員進行資訊科技化建構的組織之持續努力外，其他個別的非營利部門成員，在資訊科技能力建構上亦有可行之發展方向。首先，為求降低資訊科技化所需成本，組織間應可採取合作與聯合行動，在資訊科技應用上協力與合作的取向亦被認為是非營利部門充分發揮資訊科技潛力之要點（Denison and Johanson, 2008）。舉例而言，關於非營利組織在資訊科技專業人力不足之問題，由於預算、薪資客觀條件的限制，使用臨時的科技專家或為許多非營利組織必須面對之現實，面對此一問題，相似型態或地區接近的組織間或可採取合聘一名專職資訊科技人員之模式，以相對低之成本下取得較穩定的資訊科技專業來源，又如設備之採購，亦可採取不同組織間聯合購買之模式進行，藉由較大的購買量取得議價空間、降低設備購置成本，自 2009 年開始運作的「台灣公益聯合採購網」即是基於此一理念。²²

其次，除了與國內非營利組織的合作外，亦可與國際組織進行協力合作。許多國際非政府組織為了便於與各國之分會進行聯繫與行動，需採取資訊科技作為溝通、交流之工具。²³而儘管資訊網絡之連結在南方國家較不發達，一些南方非政府組織，為了與其伙伴或主要捐贈者進行資訊交流，或基於組織使命之落實，亦有相當程度的資訊科技應用，如 Tanzania Media Women's Association (TAMWA)，

²²<http://buy4npo.pixnet.net/blog>。瀏覽時間：2009 年 11 月 30 日。

²³相關案例可參考如：Milieukontakt International，<http://milieukontakt.net/en/>；<http://icollaborate.blogspot.com/2007/09/milieukontakt-internationals-wikis.html>。瀏覽時間 2009 年 12 月 16 日。

²⁴此一組織致力於消彌主流媒體對性別議題之刻板印象，並透過媒體力量改善性別人權之議題，作為一於社會中倡議新觀念的非營利組織，其在成立初期即面對需發行高品質刊物以及將文件資料庫建檔、開放查詢之需求，藉以將相關訊息與觀念傳布給社會中對性別議題感興趣之青年，而為擴大對議題之影響力，而後更有影音化節目之製播，及各項議題之動員等活動等，TAMWA 之工作皆需以資訊科技工具作為重要動力（Alloo, 1995）。另一方面，許多國際性非政府組織與機構更認為資訊科技有助於南方國家民主化與社群之發展，故長期投入於南方國家非營利組織之資訊科技能力建構，舉例而言，如註冊於美國之 Bridges.org，²⁵長期在東非、南非與其他發展中國家，進行資訊科技化之推廣，關注各種資訊科技相關議題與應用，包括電子化政府、數位落差等，並協助當地政府與非營利組織將資訊科技應用於相關活動業務中。可見非營利組織之資訊科技化並非僅是存於我國之議題，在全球化之脈絡下實亦有其重要性與影響力。基於此，我國非營利部門可與相關國際組織就相關議題進行交流、互動，學習他國經驗與作法，無論在於資訊化能力培育或資訊科技應用上，此皆可望對促進我國非營利組織資訊科技化，進一步地提升。

第三，本文認為資訊科技於非營利組織中不僅只是一種工具的使用，其核心應與組織之經營管理密切相關。如前述所提，對於一些非營利組織而言，資訊科技化常是對外在環境的被動回應，在資源相對缺乏下，其資訊科技化的發展常無整體之規劃。然而，資訊科技的能力建構與應用實是一需審慎規劃、設計、評估、檢討之管理議題，即如同組織的方案、財務、行銷等管理項目一般。

換言之，組織的資訊科技應用，應是在瞭解組織所具備之資訊科技能力的基礎上，有其目標、規劃、設計、檢討等流程。具體而言，組織是否採取新科技工具、是否架設網站、是否採取線上捐款、網站是否改版、是否以組織的名義申請

²⁴<http://www.tamwa.org/index.asp>。瀏覽時間：2009年12月16日。

²⁵<http://www.bridges.org/>。瀏覽時間：2009年12月16日。

於特定網路社群中的帳號等等行動，都應該對於組織現有之資源、目標、外界之需求以及行動所可能產生的效益有所評估。於實際個案研究中可以發現，應用資訊科技工具上富有成果的訪談對象，如個案 C 與個案 D 之資訊科技工具應用，都十分強調使用相關工具時所欲傳達、落實之內涵，及其與組織使命、核心價值間的具體連結為何，並據此評估、規劃、設計組織是否以及如何投入資訊科技之應用領域。

此外，在於現今社會中，資訊科技之存在已不只是單純之工具性的變革，而更具其文化意涵，作為組織管理的一部份，資訊科技與其社會與文化性脈絡是緊密鑲嵌的 (Day, 2005; Williams and Durrance, 2008)。換言之，當技術面的變化帶動了資訊科技的社會意義產生變動或演進，則亦影響組織內部的資訊科技管理與應用。如同個案 B 所分享，今日的資訊科技已是全球性的文化現象，對於人對自我、社群、組織的觀點皆產生影響，隨著資訊科技與人們日常生活中的連結日益緊密，這些變化固然挑戰了既有的管理模式與管理者、被管理者間之關係，又如同前述 Hackler and Saxton (2007) 所稱，由於資訊科技可能為組織管理、價值帶來劇烈變化，許多的非營利組織並不認為有將資訊科技視為組織策略工具，或視為經營管理一部份之立即必要，但基於資訊科技對於非營利組織之潛能與重要性，組織上層管理者對資訊科技工具更開放而正面積極的態度，是在其有限之能力與資源中，發揮資訊科技潛能所不可或缺的。

最後，除了組織管理層面上之潛力外，進一步地，資訊科技於公民社會與社群建構之提昇所能帶來之影響力，實不可忽視 (Independent Sector, 2001)。既有文獻亦多肯定資訊科技與社會資本、社會網絡等概念間相互型塑、相互影響之力量，而此皆對於社群與社群共同體意識之建構上具有重要意義 (Williams and Durrance, 2008)。公民透過資訊科技，在對公共事務表達與資訊吸收上，得以在傳統媒體之外取得另一條管道與場域，如前述 Alloo (2005)、Perley (2009) 所提供的案例一般，這和非營利組織之興起，提供公民集體參與公共領域之機會，促進公民對公

共事物參與之行動力，並藉此作為公民社會落實之理念（顧忠華，2005），實有若干呼應之處。據此，本文認為透過非營利部門與資訊科技之結合，作為我國公民社會能量之載體與媒介，實為我國公民社會之健全與民主政治之深化所不可或缺者，亦是在「數位台灣」與「智慧台灣」之後，我國資訊通信科技政策上應予以重視的方向。而此一理念，如同本文前述之各項建議，仍需由政府、企業、非營利三個部門於不同層面之努力及合作，方有進一步實現之可能。



第三節 研究限制與未來研究展望

壹、研究對象之選取

本文以訪談之方式進行個案之研究，選取四間非營利組織作為研究對象，當然，個案選取數相較於我國當前非營利組織之數目而言，難以宣稱選取之研究個案之足以代表台灣非營利組織。基於此，本文在個案選擇上亦未試圖含括各類型、大小、財力之非營利組織，而依據研究之主題，嘗試針對於在資訊科技之應用上已頗富成果，以及以協助其他非營利組織資訊科技能力建構為使命之一者，作為選取訪談個案之標準，希望藉由訪談個案對於非營利組織資訊科技能力建構與應用議題之瞭解，取得豐富的實證分析資料。但此個案選取策略仍難以避免忽略某些議題面向，例如本文嘗試瞭解資訊科技在組織策略性管理活動中所能發揮的潛力，藉由訪談資訊科技應用上富有成果的組織，固然能就此取得較豐富的材料，但對於我國非營利組織是否已能普遍地應用、發揮這些潛力的問題，則未能觸及。

後續之研究，在研究個案之選取上，或可採取更為細緻、廣泛的篩選標準，舉例而言，本文並未針對於組織之類型與大小進行進一步的篩選、分析、比較，所選取之研究對象，在我國之非營利部門中皆具一定財力與規模，後續之研究若能針對於不同類別、財力之非營利組織進行個案探討，例如針對財力規模與資訊科技應用程度較低的非營利組織作為探討對象，或可進一步比較出在本研究議題上之觀點異同，取得較為細緻之結論。

貳、研究內容之取向

由於研究目的與理論觀點之擇取，致使本文研究內容之取向上，存在一些限制，首先，本文藉由「資源基礎觀點」作為理論視角與架構，也因此本文在「資訊科技」之分析上，著重於組織內部之資訊科技能力，故對於策略管理中另一以外部環境作為分析基礎之取向，則較少觸及。其次，由於策略管理主要是為應用

在企業管理領域之理論觀點，故本文藉由 Moore (2000)，對於非營利組織策略性活動架構的界定與調整，來對其資訊科技之應用進行初探性研究。然而，資訊科技於非營利組織內的應用非僅於此，無論是應用於組織內人力資源管理、辦公室資訊化系統，或以非營利組織的觀點，對於日漸蓬勃的網路社群生態與互動進行分析等等，皆是具有重要性的研究面向，有待後續研究者進一步探討。

參、研究推論之普遍性

承本節第壹點，本文透過個案研究所得之研究結論與發現，尚不足以推論為我國非營利組織資訊科技應用之普遍現象。除了個案選擇之代表性疑慮外，事實上，個案研究之核心精神之一，即在於對研究個案之面貌進行深入討論與描述，不同研究個案間由於組織類型、環境、使命等之不同，在資訊科技能力建構與應用上所著重的重點亦皆具有獨特性，Zaheer and Dirks (1999) 亦指出策略性資訊科技研究實深受個案脈絡之影響，不易通則化。本研究之結論與建議僅是針對於既有文獻與訪談個案進行分析、歸納所得，尚難推論為我國非營利組織資訊科技應用之普遍現象。

參考文獻

壹、中文部分

王仕圖、官有垣、李宜興，2009，〈非營利組織相關理論〉，蕭新煌等主編，《非營利部門：組織與運作》，台北巨流圖書公司，頁 14-34。

王振軒、趙忠傑，2006，〈非營利組織資訊化能力建構〉，《非營利組織管理學刊》，4：27-51。

司徒達賢，1996，《策略管理》，台北市：遠流。

司徒達賢，2001，《策略管理新論：觀念架構與分析方法》，台北市：智勝文化。

江明修、陳定銘，2006，〈台灣基金會的法治規範〉，蕭新煌、江明修、官有垣主編，《基金會在台灣：結構與類型》，台北市：巨流：頁 123-146。

江明修、劉意詮，2007，〈第三部門使用資訊通信科技之探究〉，《考詮季刊》，49期：頁 29-50。

江明修、鄭勝分，2003，〈全球治理與非營利組織〉，《中國行政》，第 73 期，頁 71-96。

余泰魁、賴正能，2002，〈e 世紀非營利組織網路行銷策略〉，《產業論壇》，236 期第 2 卷：頁 106-132。

吳定，2005，《公共政策辭典》，台北市：五南圖書。

吳紀勳，2002，《非營利組織運用網路行銷之研究：以台灣基金會網站為例》，逢甲大學企業管理所碩士論文。

李祖翔，2006，《非營利事業網路行銷運用之研究：以我國三百大基金會為例》，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

李淑芬，2005，〈談兒童福利聯盟基金會運用資訊科技與資訊化的經驗〉，《社區發展季刊》，111 期：頁 91-100。

周文珍、賴金蓮，2005，〈臺灣公益團體資訊化發展現況與應用：以中華社會福利聯合勸募協會為例〉，《社區發展季刊》，111 期：頁 68-82。

- 官有垣，2008，〈第三部門的研究：經濟學觀點與部門互動理論的檢視〉，《台灣社會福利學刊》，第 2 卷第 1 期：頁：1-28。
- 林于雯，2006，《社會福利機構網站首頁運用網路行銷現況之探究》，高雄醫學大學行為科學研究所碩士論文。
- 林依瑩，2005，〈弘道老人福利基金會推動資訊化之經驗分享：有限的可能與無限的契機〉，《社區發展季刊》，111 期：頁 101-105。
- 林淑馨，2008，《非營利組織管理》，台北：三民書局。
- 林豐智、吳紀勳，2003，〈以 ICDT 模式分析網路行銷在非營利組織之應用〉，《非營利組織管理學刊》，1 期：頁 73-101。
- 洪麗晴，2002，《台灣非營利社會福利機構網路募款的分析》，國立中正大學社會福利學系碩士論文。
- 孫煒，2007，《第三部門的治理研究》，台北市：翰蘆圖書。
- 高永興，1996，〈社會福利機構服務資訊管理系統之發展〉，《社會福利》，第 124 期，42-49。
- 高永興，2003，〈網路對台灣基金會未來發展的影響〉，官有垣總策劃，《台灣的基金會在社會變遷下之發展》，台北市：洪建全基金會，頁 237-271。
- 高永興，2005，〈非營利組織運用資訊科技：整合、創新與國際趨勢〉，台灣公益資訊中心，<http://www.npo.org.tw/studyonline/ShowSOL.asp?SOLID=36>。
- 張維安主編，2004，《網路與社會》，新竹市：國立清華大學出版社出版。
- 陳世芃，2002，《非營利組織網際網路財務資訊揭露之系統架構研究》，中原大學會計研究所碩士論文。
- 陳金貴，1994，《美國非營利組織的人力資源管理》，台北市：瑞興圖書。
- 陳政智、林于雯、黃千育，2006，非營利組織行銷與募款的新通路：網際網路，社區發展季刊，115 期：頁 101-111。
- 陳毓婷，2004，《網站首頁對非營利組織行銷傳播影響之研究》，元智大學資訊傳

播學系碩士論文。

馮燕，2000a，〈導論：非營利組織的定義、功能與發展〉，蕭新煌主編，《非營利部門：組織與運作》，台北市：巨流圖書，頁 1-42。

馮燕，2000b，〈非營利組織的法律規範與架構〉，蕭新煌主編，《非營利部門：組織與運作》，台北市：巨流圖書，頁 75-108。

黃旭、程林林，2005，〈西方資源基礎理論評析〉，《財經科學》，210 期：頁 94-99。

楊忠川、吳秋燁，2000，〈國內基金會網路行銷大剖析〉，《資訊與電腦雜誌》，236 期：頁 91-95。

楊東蓉、林衛國，2005，〈基督徒救世會社服資訊電腦化歷程〉，《社區發展季刊》，111 期：頁 106-115。

鄒惠玲，2002，《知識管理應用在非營利組織之研究：以喜瑪拉雅基金會為例》，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。

廖文志，2008，《社會團體 E 化之初探：以高雄市個案為例》，國立中山大學中山學術研究所碩士論文。

劉承愚、賴文智、陳仲嶙，2001，〈財團法人監督法制之研究〉，臺北市：益思科技法律事務所。

劉國璋、沈明彥，2005，〈社會福利資訊管理實務：以家扶基金會為例〉，《社區發展季刊》，111 期：頁 83-90。

劉意詮，2007，《縮短非營利組織數位落差之研究-以喜瑪拉雅研究發展基金會為例》，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

鄭勝分，2005，《歐美社會企業發展及其在臺灣應用之研究》，國立政治大學公共行政研究所博士論文。

盧貞云，2003，《我國非營利組織運用資訊科技與網路募款現況之探究：以社會福利機構為例》，東海大學公共行政學系碩士論文。

蕭新煌，2004，〈台灣的非政府組織、民主轉型與民主治理〉，《台灣民主季刊》，

第 1 期第 1 卷，頁 65-84。

顏怡芳，2002，《非營利組織網站首頁資訊呈現分析：以國內前三百大基金會為例》，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

羅秋川，2001，《非營利事業網路行銷之研究：以仁壽宮網站為例》，長榮大學經營管理研究所碩士論文。

蘇真龍，2002，《知識管理運作程序之研究：以財團法人教育基金會為例》，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

顧忠華，2005，《解讀社會力：台灣的學習社會與公民社會》，台北縣新店市：左岸文化。

貳、英文部分

Alloo, Fatma. 1995. "Using Information Technology as a Mobilizing Force." In *Women encounter technology: Changing Patterns of Employment in the Third World*, ed. Swasti Mitter and Sheila Rowbotham. London: Routledge.

Anheier, H. K. 2005. *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. New York : Routledge.

Anheier, H. K., and Lester M. Salamon. 2006. "The Nonprofit Sector in Comparative Perspective." In *The Non-profit Sector: A Research Handbook*, ed. W. W. Powell and R. Steinberg. New Haven: Yale University Press.

Austin, James, R. Gutierrez, E. Qgliastri and E. Reficco ed. 2006. *Effective Management of Social Enterprises: Lessons from Business and Civil Society Organizations in Iberoamerica*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University.

Babbie, Earl 著，李美華等譯，2004，《社會科學研究方法》，台北市：時英。譯自 *The Practice of Social Research*. Belmont, CA : Wadsworth Thomson Learning. 2001.

Barney, J. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of*

Management 17(1): 99-120.

Berlinger, L. R. and D. Te'eni. 1999. "Leaders' Attitudes and Computer Use in Religious Congregations." *Nonprofit Management and Leadership* 9(4): 399-412.

Bharadwaj, A. S. 2000. "A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation." *MIS Quarterly* 24(1): 169-196.

Boris, Elizabeth, and C. Eugene Steuerle. 2006. "Scope and Dimensions of the Nonprofit Sector." In *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, ed. W. W. Powell and R. Steinberg. New Haven: Yale University Press, 66-88.

Brainard, Lori A. 2003. "Citizen Organization in Cyberspace: Illustrations from Health Care and Implication for Public Administration." *The American Review of Public Administration* 33(4): 384-406.

Brainard, Lori A. and Patricia D. Siplon. 2002. "Cyberspace Challenge to Mainstream Nonprofit Health Organization." *Administration & Society* 34(2): 141-175.

Brainard, Lori A. and Patricia D. Siplon. 2004. "Toward Nonprofit Organization Reform in the Voluntary Spirit: Lessons from the Internet." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33(3): 435-457.

Brown, W. A., and C. F. Yoshikoa. 2003. "Mission Attachment and Satisfaction as Factors in Employee Retention." *Nonprofit Management and Leadership* 14(1): 5-18.

Buhalis, Dimitrios. 1998. "Strategic use of information technologies in the tourism industry." *Tourism Management* 19(5): 409-421.

Burt, Eleanor and J. A. Taylor. 2000. "Information and Communication Technologies: Reshaping Voluntary Organizations?" *Nonprofit Management and Leadership* 11(2): 131-143.

Burt, Eleanor and J. A. Taylor. 2003. "New Technologies, Embedded Values, and

- Strategic Change: Evidence from the U.K. Voluntary Sector.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 32(1): 115-127.
- Clerkin, R. M. and K. A. Gronberg. 2007. “Infrastructure and Activities: Relating IT to the Work of Nonprofit Organizations.” In *Nonprofit and Technology*, ed. M. Cortes and K. M. Rafter. Chicago: Lyceum Books, 3-20.
- Collins, J. C. 2001. *Good to Great*. New York: HarperBusiness.
- Day, P. 2005. “Sustainable Community Technology: The Symbiosis between Community Technology and Community Reserch.” *The Journal of Community Informatics* 1(2), <http://ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/217/177>.
- Denison T. and G. Johanson. 2007. “Survey of the Use of Information and Communications Technologies by Community-based Organizations.” *The Journal of Community Informatics* 3(2), <http://ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/316/321>.
- Dorell, Oren and Tim Evans. 2009. Economy’s Effect on Donors Threatens Non-profits: Setbacks are ‘Catastrophic’ for Some across the USA. *USA Today* April 14. 4E.
- Drucker, P. F.著，余珮珊譯，2004，《使命與領導：向非營利組織學習管理之道》，台北市：遠流。譯自 *Managing the Non-profit Organization : Practices and Principles*. New York: HarperCollins. 1990.
- Etzioni, A.1973. “The Third Sector and Domestic Missions.” *Public Administration Review* 33(4): 314-323.
- Finn, Seth, J. K. Maher and J. Foster. 2006. “Indicators of information and communication technology adoption in the nonprofit sector: Changes between 2000 and 2004.” *Nonprofit Management and Leadership* 16(3): 277-295.
- Frumkin, Peter, 2002. *On Being Nonprofit*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Glasrud, Bruce. 2001. “Your Mission Statement Has a Mission.” *Nonprofit World* 19(5):

35-37.

- Glazer, R. 1993. "Measuring the Value of Information: The Information-Intensive Organization." *IBM Systems Journal* 32(1): 99-110.
- Gortner, H. F., K. L. Nichols and C. Ball. 2007. *Organization Theory: A public and Nonprofit Perspective*. Belmont, CA : Wadsworth/Thomson Learning.
- Grant, R. M. 1991. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation." *California Management Review* 33(3): 114-135.
- Gunn, Christopher, 2004. *Third-sector Development: Making up for the Market*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Hackler, D. and G. D. Saxton. 2007. "The Strategic Use of Information Technology by Nonprofit Organizations: Increasing Capacity and Untapped Potential." *Public Administration Review* 64(3): 474-487.
- Hall, P. D. 2007. "A Question of Empowerment: Information Technology and Civic Engagement in New Haven, Connecticut." In *Nonprofit and Technology*, ed. M. Cortes and K. M. Rafter. Chicago: Lyceum Books, 87-112.
- Harrison, Yvonne and Vic Murray. 2007. "Bridging the 'Effectiveness Divide' in ICT Use: The Case of Volunteer Recruitment in Canada." In *Nonprofit and Technology*, ed. M. Cortes and K. M. Rafter. Chicago: Lyceum Books, 68-84.
- Henderson, J. C. and N. V. Venkatraman. 1993. "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations." *IBM Systems Journal* 32(1): 4-16.
- Herman, R. D. and D. O. Renz. 2008. "Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory: Nine Theses." *Nonprofit Management and Leadership* 18(4): 399-415.
- Hersey, P., and K. Blanchard. 1993. *Management of organization behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Hoskisson, R. E., M. A. Hitt, W. P. Wan and D. Yiu. 1999. "Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum." *Journal of Management* 25(3): 417-456.
- Independent Sector. 2001. "The Impact of Information Technology on Civil Society: How Will Online Innovation, Philanthropy, and Volunteerism Serve the Common Good?" <http://www.independentsector.org/PDFs/factfind4.pdf>.
- Jenei G. and E. Kuti. 2008. "The Third Sector and Civil Society." In *The Third Sector in Europe: Prospects and Challenges*, ed. S. P. Osborne. London and New York: Routledge, 9-25.
- Kramer, R. M., 1981. *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press.
- Land, K. C. 2002. "Social Indicators for Assessing the Impact of the Independent, Not-for-profit Sector of the Society." In *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*, ed. P. Flynn and A Hodgkinson. New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
- Leavitt, H. L. and T. L. Whisler. 1958. "Management in the 1980's." *Harvard Business Review* 36(6): 41-49.
- Levitt, T. 1973. *The Third Sector: New Tactics for a Responsive Society*. New York: AMACOM.
- Lewis, David 著, 馮瑞麒譯, 2007, 《非政府組織管理初探》, 台北市: 五南圖書。
譯自 *The management of non-governmental development organizations: An Introduction*. London ; New York : Routledge. 2001.
- Lindenberg, M. 2001. "Are We at the Cutting Edge or the Blunt Edge? Improving NGO Organizational Performance with Private and Public Sector Strategic Management Frameworks." *Nonprofit Management and Leadership* 11(3): 247-270.
- Lohman, Roger A. 2007. "Charity, Philanthropy, Public Service, or Enterprise: What

- Are the Big Questions of Nonprofit Management Today?" *Public Administration Review* 67(3): 437-444.
- Lyons, Mark. 2001. *Third Sector: The Contribution of Nonprofit and Cooperative Enterprises in Australia*. Australia: Allen & Unwin.
- Manzo, Peter and Bill Pitkin. 2007. "Barriers to Information Technology Usage in the Nonprofit Sector." In *Nonprofit and Technology*, ed. M. Cortes and K. M. Rafter. Chicago: Lyceum Books, 51-67.
- Matten, Dirk and J. Moon. 2008. "Implicit and Explicit CSR: a Conceptual Framework for a Comparative Framework of Corporate Social Responsibility." *Academy of Management Review* 33(2): 404-424.
- McGill, M. E. and L. M. Wooten, 1975. "A Symposium: Management in the Third Sector." *Public Administration Review* 35(5): 443.
- McNabb, D. E. 2002. *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management: Quantitative and Qualitative Approaches*. New York: M. E. Sharpe.
- McNutt, John. 2007. "Adoption of New-Wave Electronic Advocacy Techniques by Nonprofit Child Advocacy Organizations." In *Nonprofit and Technology*, ed. M. Cortes and K. M. Rafter. Chicago: Lyceum Books, 33-48.
- Minkoff, D. C., and W. W. Powell. 2006. "Nonprofit Mission." In *The Non-profit Sector: A Research Handbook*, ed. W. W. Powell and R. Steinberg. New Haven: Yale University Press.
- Moore, M. H. 2000. Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29(1): 183-204.
- Morden, Tony. 2007. *Principles of Strategic Management*. Hampshire, England: Ashgate Publishing Limited.
- Mulhare, E. M. 1999. "Mindful of the Future: Strategic Planning Ideology and the

- Culture of Nonprofit Management.” *Human Organization* 58(3): 323-330.
- Nelson, P. M. 2001. “Effective, Ethical Leadership” In *Understanding Nonprofit Organizations: Governance, Leadership, and Management*, ed. J. S. Ott. Boulder, Colo. : Westview Press, 93-99.
- Nunn, Samuel. 2007. “Do Information Technologies Influence the Operations of Community Development Corporations?” In *Nonprofit and Technology*, ed. M. Cortes and K. M. Rafter. Chicago: Lyceum Books, 113-132.
- O’Mahony, S. and S. R. Barley. 1999. “Do Digital Telecommunications Affect Work and Organization? The State of Our Knowledge.” *Research in Organizational Behavior* 21: 125-161.
- Oster, S. M. 著，孫碧霞、廖秋芬、董國光譯，2001。《非營利組織策略管理》，台北市：洪葉文化。譯自 *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases*. New York : Oxford University Press. 1995.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Method*. Newbury Park, Calif: Sage Publications.
- Perley, S. 2009. “Representation and Participation of First Nation Women in Online Videos.” *The Journal of Community Informatics* 5(1), <http://ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/559/453>.
- Pestoff, V. A. 2009. *A Democratic Architecture for the Welfare State*. London and New York: Routledge.
- Porter, M. E., and V. E. Millar. 1985. “How Information Gives You Competitive Advantage.” *Harvard Business Review*. 63(4): 149-160.
- Rabin, Jack, G. J. Miller and W. B. Hildreth ed.1989. *Handbook of Strategic Management*. New York: Marcel Dekker.
- Rainey, H. G. and Y. H. Chun. 2005. “Public and Private Management Compared.” In *The Oxford Handbook of Public Management*. ed. E. Ferlie, L. Lynn Jr. and C.

- Pollitt. New York: Oxford University Press.
- Rogers, E. M. 2003. *The Diffusion of Innovations*, New York: Free Press.
- Rowe, A. J., R. O. Mason and K. E. Dickel. 1982. *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*. Reading, MA.: Addison-Wesley Publishing.
- Saidel J. R. and S. Cour. 2003. "Information Technology and the Voluntary Sector Workplace." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 32(5): 5-24.
- Salamon, L. M. 1995. *Partners in Public Service*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Salamon, L. M. 1999. *America's Nonprofit Sector: A Primer*. New York: Foundation Center.
- Salamon, L. M. 2003. *The Resilient Sector, the State of Nonprofit America*. Washington, D.C: Brookings Institution Press.
- Salamon, L. M. and H. K. Anheier. 1997. *Defining the Nonprofit Sector: a Cross National Analysis*. New York: Manchester University Press.
- Sargeant, Adrian, D. C. West and Elaine Jay. 2007. "The Relational Determinants of Nonprofit Web Site Fundraising Effectiveness: An Exploratory Study." *Nonprofit Management and Leadership* 18(2): 141-156.
- Schiavo-Campo, Salvatore and H. M. McFerson. 2008. *Public Management in Global Perspective*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Schmid, Hillel. 2006. "Leadership Styles and Leadership Change in Human and Community Service Organizations." *Nonprofit Management and Leadership* 17(2): 179-194.
- Schneider, J. A. 2003. "Small, Minority-Based Nonprofits in the Information Age." *Nonprofit Management and Leadership* 13(4): 383-399.
- Seibel, W. and H. K. Anheier. 1990. "Sociological and Political Science Approaches to the Third Sector." In *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit*

- Organization*, ed. H. K. Anheier and W. Seibel. New York: de Gruyter, 7-20.
- Seshadri, Srivatsa and Larry Carstenson. 2007. "The Perils of E-Mail Communications in Nonprofits." *Nonprofit Management and Leadership* 18(1): 77-99.
- Sleezer, Catherine M., T. L. Wentling and R. L. Cude. 2002. *Human Resource Development and Information Technology: Making Global Connections*. Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Spingelman, Ariel and Elisha Evans. 2004. "Virtual Promise- from Rhetoric to Reality: A Report on Charities' Use of the Internet between 2000-2004." London: nfpSynergy, <http://www.nfpsynergy.net>.
- Starling, Grover. 2008. *Managing the Public Sector*. Belmont, CA : Thomson/Wadsworth.
- Steiss, A. W. 2003. *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. New York: Marcel Dekker.
- Stone, M. M. and W. Crittenden. 1993. "A Guide to Journal Articles on Strategic Management in Nonprofit Organizations, 1977 to 1992." *Nonprofit Management and Leadership* 4(2): 193-213.
- Storm, Stephanie. 2008. Bracing for Lean Times Ahead. *The New York Times* November 11. F1.
- Tjaden, Gary S. 1998. "Measuring Information Age Business." In *The Information Revolution: Current and Future Consequences*, ed. A. L. Porter and W. H. Read, London: Ablex Publishing Corporation.
- Wallace, Patrica. 2004. *The Internet in the Workplace: How New Technology is Transforming Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Warren, M. A. and L. F. Weschler. 1999. "Electronic governance on the Internet." In *Information Technology and Computer Application in Public Administration: Issues and Trends*, ed. G. D. Garson. Hershey. PA: Idea Group Publishing.

- Waters, R. D. 2007. "Nonprofit Organizations' Use of the Internet: A Content Analysis of Communication Trends on the Internet Sites of the Philanthropy 400." *Nonprofit Management and Leadership* 18(1): 59-76.
- Wernerfelt, Birger. 1984. "A Resource-based View of the Firm." *Strategic Management Journal* 5: 171-180.
- Wernerfelt, Birger. 1995. "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After." *Strategic Management Journal* 16: 171-174.
- Williams K. and J. C. Durrance. 2008. "Social Networks and Social Capital: Rethinking Theory in Community Informatics." *The Journal of Community Informatics* 4(3), <http://ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/465/430>.
- Wolpert, Julian and J. E. Seley. 2007. "The Use of Computer and Office Technology among New York City's Nonprofit Organizations." In *Nonprofit and Technology*, ed. M. Cortes and K. M. Rafter. Chicago: Lyceum Books, 21-32.
- Zaheer, Akbar and K. Dirks. 1999. "Research on Strategic Information Technology: A Resource-based Perspective." *Research in Strategic Management and Information Technology* 2: 87-121.

附錄一：訪談記錄逐字稿

訪談記錄 A

受訪者：李雪瑩主任（喜馬拉雅研究發展基金會）

訪談人：陳勁豪

訪談時間：2009年6月4日 下午2:00~3:30

Q1：首先想要請問貴組織在資訊科技的應用上，是否有足夠的預算取得所需的設備呢？

答：現在很多認為 NPO IT 應用的不是那麼好，這表面上是錢的問題，但我個人的 viewpoint，是 surrounding 的問題。環境的問題創造出你應用 IT 的問題與你雇用 IT 人員的問題，這是比較深層的部分。即便企業可以捐贈 IT，但是非營利組織 IT 能力不夠嘛。舉例來講，我們有一位七十幾歲的志工，他非常厲害，常常就來我們這邊做雲端技術，把我們的平台弄成 linux。這設備在我們只會用的人來說，只是看看版本，但對懂的人來說，就不只是設備或錢的問題了。當然，需要一些經費買一些最初的，或是 upgrade 之類的。所以你看到說「設備不好」，所以 IT 不好，這好像又有一點...。但這樣的人會不會來 NPO 上班？又不會了，所以這是一個 surrounding 的問題。就像你政治系畢業，你一定會去你有興趣的行業，而且可以 improve your capability，如果你進去，不管錢有多少，例如我來 NPO，對我來說，重要的是這裡可以讓我有 improvement，而不是在我的職位也不是在我的薪水。當我工作十幾年以後回頭看，自然跟我以前是不一樣的，但是一個 IT 人員，第一，NPO 雇用的你薪水可能沒辦法向商業組織一樣高，但我認為這不是最主要的問題，最主要的問題是，一個 IT 人員進來這個環境，比如說絕大部分都是社福單位，其他人都是在講社福個案，討論個案怎樣之類的，可是 IT 你要跟誰討論，有點獨學而無友，這是一個。或假設你剛畢業，因為他們請人一定不會請太 senior 的，一定是 junior 的，可能是剛畢業或工作一兩年。在這樣的環境對他的 career development 非常不好，因為他沒有 improvement，不要說薪水，skill 都不能 improvement。再來就是說溝通會有問題，你周圍的人對 IT 一點概念都沒有，假如你現在要進行設備 upgrade 或等等的，大家的反彈聲音很大，所以在這樣的環境中，NGO 不容易留住 IT 的人。當然，我沒有否認錢很重要，剛看我們都會覺得錢很重要，如果看的只是錢，會不會誤認說，有錢進來這件事就可以解決，但其實會發現後來錢進來以後事情還是失敗的。那失敗的原因在哪，那都是一些很細的原因，所以我認為周遭的環境很重要，沒有人可以跟你討論，你沒有辦法 improvement，即便去參加 seminar 回來也沒辦法討論，至捨好歹有兩

個人可以討論吧。錢有影響，但即便 pay 一樣，這個人會留多久？我想會久一點，但若有其他適合的工作，他還是會走，因為他不想用這個錢買他成長空間，就是說我給你這樣的錢，但永遠無法成長，你可能就不願意了。所以我自己覺得這個 surrounding 很重要。現在小型的 NGO 他們自然無法聘 IT 的人員，跟錢有關，他們可能本來就只有三四個、四五個人，所以 IT 就委外處理。那大型的 NGO，像是我知道陽光，他們有僱兩、三個，當然陽光本身人很多啦，其他例如伊甸、勵馨，都會有自己的 MIS，但也常常跟 MIS 起衝突，因為大家沒有共通的語言。

像我們基金會有一個社會企業叫「網軟」公司，我們基金會早期除了幫基金會 training 或者一些國際的交流，有個部分是幫 NGO 作數位落差，是關於網站或網站維護的部分或者是管理系統。我們這樣做的原因是，因為一個組織的經營是全面性的，若他的 IT 一直是落後的話，特別是 NGO 資源本來就落後的，那若他在 IT 上一直落後，那就差更多，所以如果在 IT 上可以幫忙，他可能就進展比較快一點。我們知道很多基金會都有這樣的問題，所以我們就自己雇用四、五個工程師，專門作這件事。原本是在我們基金會內部，後來就分出去成立網軟公司，畢竟文化還是會有一點不同，那現在可能有十幾個人。這樣的情況下，我們大概幫助了兩百多間的 NGO，那當然我們還是有 charge 的，那 NGO、NPO 為什麼願意把案子給我們，因為我們有溝通的語言，例如說，在外面作個網站，五萬好了，外面的公司可能希望這個案子越快結束越好，假設一個禮拜好了，可是 NGO 沒辦法這麼快，所以你用商業的語言喔，這個溝通是一種藝術，因為你的 bases 不同、background 不同。商業界可能認為你把你的需求列出來，然後我趕快執行，但這對 NGO 沒有辦法，這是經營管理的問題。因為 NGO 我覺得，用不同的想法可能認為 NGO 能力可能不是很好，可是要想這是什麼原因，他面對的環境是什麼？他每天解決什麼問題？他的資源是什麼？如果從這樣來看的時候，你對這個事情的想法可能會更寬廣多元一點。以我們基金會來講，一定有足夠的預算，因為我們有自己的網路公司。而且我們幫助 NGO 去做，包括像以網站、網站的 server、或者有一些對 NGO 來說非常重要的軟體，像是捐款管理系統，這商業公司的 CRM，customer relation management，那我們講的是 DRM，donor relation management，或是個案管理系統，像是他輔導老人、小孩、婦女，或者是志工管理系統，包括志工專長啦、分配啦等等問題。

也就是說，如果你問 NGO 有沒有足夠的預算來支持資訊科技設備，那答案很可能是沒有，但若反過來問，為什麼 NGO 沒有足夠的預算來支持資訊科技設備？當然預算越多越好，假使今年有一千萬，他會花最多在哪，一定是他的核心業務，那個要推的業務一定會有足夠的預算，資訊科技可能是被認為不那麼重要，或者重要，但不知道怎麼連起來，或者不知道如何使用。那這中

間那個 gap 就出現了。而且很多 NGO 主管的資訊科技素養也不夠強，當然也要看他的 mission，假如他認為這個 mission 沒有資訊科技也沒有關係，那可能就可以先克難的做。

Q2：一般的職工有資訊科技訓練嗎？

答：是沒有，因為我們就是使用一般的 office、excel 之類的。

Q3：基金會有沒有長期的資訊科技計畫呢？

答：我們基金會自己是沒有，但若與「網軟」合作的話，算是有。對，我覺得若你可以去問一個「開拓文教基金會」，他們有代理美國的 techsoup(科技濃湯)、一些軟體的捐贈，而且他們自己應用也蠻多的，我相信他們有一些新的 idea development。或者「羅慧夫顧顏文教基金會」，他們用部落格進行行銷，讓他們的 donation 增加了很多，也得到華文部落格的大獎，又他們在中南部也有個案管理系統。

長期或年度的話，我們自己則有嘗試一些，但目前來講並沒有，我們是希望非營利部門資訊科技可以提升、資訊落差可以縮短，但當然非營利組織非常的多，用的基本還可以，但很多在電腦使用或網站使用上還有一些問題，但這部份我們會配合非營利組織經營管理一起進行。因為資訊科技的目的是要幫助管理營運更好，當然他是其中之一的工具，

我們基金會可能還好，定期檢視成果我們也沒有，但是我想開拓應該有，因為他們非常以那個為主。或如果你去問像是羅慧夫的話，他們會很清楚告訴你後他們用部落格行銷後 fundraising 增加了多少，但因為我們比較沒有對外作 fundraising 的活動，所以很難告訴你這個部分。或有一些像是「陽光等基金會」他們在網站改版後應該也有作類似個動作，或者像是「勵馨」，他也有作個案管理系統，可能會有對人力的節省之類的，我想你問這樣的單位，可能會有一些答案。但我們因為人數不多，也沒有作 fundraising。不過就像我們覺得自己好像沒有什麼科技技能，但是同仁到了別的基金會去了後去，才發現其實差了很多，像是我們很早就開始作 e-learning，或是內部管理系統，像是上下打卡或知識管理。

Q4：請問貴組織的管理者，像是執行長或董事會等對資訊科技的態度是如何呢？

答：我們對資訊科技是非常 positive 的

Q5：其次是想請問應用方面的問題，請問貴組織對於應用資訊科技在和包括組織的職工、志工或者是服務對象上大致上的應用狀況是？

答：合作的話我們是比較少，我們服務的對象是 NGO、NPO，除了像 e-mail 外，我們 call for help，也是登在網路上，像是 translation，很多時候可能根本沒見過面或 overseas，都是透過這種方式來解決。

Q6：請問相對於一些傳統的方式，像是透過面對面或者是電話的溝通，您認為資訊科技帶來什麼不同的影響呢？

答：兩重方式都有重要性，有一些志工可能在網路上登錄後會需要 interview，但有一些像是翻譯的話，我只是需要成果，那就只要網路上溝通。所以這個要看是什麼需求，就像我們最近要去韓國，需要通韓語的志工，我們就需要一個 face to face 的溝通。這兩者是相輔相成的，可能我會先寄個 e-mail，再打個電話確認，但當然 e-mail 是很有幫助的，他可以先看過我的需求或者 cc、副本之類的。

講到 e-mail，還有就是關於 messenger，在我們基金會，對此是不太限制的，對我個人的管理風格而言，是開放的，即便是 chatting 也是沒有關係，我認為這是責任性的管理，因為工作就是這樣、時間就是這樣，假設你總是在時間內交出工作，那當然沒有問題。但有的 NGO 不是這樣，就像我們之前代表我們基金會參與一個自律聯盟的會議，一個組織的執行長就發了一個 e-mail 給我們說，不知道貴單位是不是有很多員工用 messenger，他們認為非常干擾，考慮要禁止，但是員工非常反彈。因為當然 messenger 有他的好處嘛，來往速度非常的快，這就看你要怎麼想。但我後來發現多數執行長抱持比較管制的想法，但我們基金會在這方面比較開放，我覺得就是防不勝防，如果科技就是這麼豐富，像是 ICQ 或是什麼的，很難禁止。但如果你對他的工作成果不滿意，則可以跟他溝通討論該怎麼改進，他花時間在改進，自然無法再一直用 messenger。那他如果工作成果就是這麼好，我個人是認為不用限制這麼嚴，所以就像我說的，資訊科技和經營管理有關，有些人可能會認為，即便他作得很好，那也應該去幫助別人而不是花時間在使用 messenger，但若要一直這樣分的話，會讓管理者和被管理者的 team 陷入非常緊張的關係，我認為管理只是作個 synergy。那這樣的時候，因為 IT 是要協助組織的管理但不是管制嘛，但當然如果是怕駭客入侵，像一些 peer to peer 軟體，那就特別要去注意、確認。如果你規定很多，如果員工做事沒上網但就給你做事做很慢，那有什麼辦法，所以特別去管制，我就覺得沒有必要。

昨天我去精神健康基金會，那是幾個台大醫生組成的組織，去幫一些企業作

篩檢，我們就建議可以跟一些人力資源作結合，例如有些時候你看有的員工效率不好，但其實可能有其他的原因。我是說假使一些問題看的比較表面的話，例如說我們看資訊科技，大家都會想說怎麼樣才能更有效率，但若忽略了人，尤其是 NGO 人這件事更重要。因為 NGO 在意使命跟遠景，而相對於來說，企業重視的績效是比較容易量化、外顯的，在企業，這個人做不好可以換一個人，但在 NGO，假如這個人沒有這個心的話，怎麼換人也是很難的。換句話說，在很多 NGO 上，要什麼都用資訊科技量化用科技的管理，可能是比較難的。也就是說也許 NPO 在資訊科技沒有這麼強，但可能有自己土法煉鋼的一套方式，而一些中大型的，像是心路、伊甸、陽光阿、勵馨阿、羅慧夫阿，那他們在資訊科技這方面其實就真的做的不錯。

Q7：那若整體說起來，您認為資訊科技和非營利組織間的關係，或者說資訊科技應用能力對於非營利組織經營管理是否必然造成影響呢？

答：那要看你有沒有假設前提。general 的說，經營的成果好壞和資訊科技應用的高低有否關係，這我無法回答。但比較兩家條件相同，但資訊科技能力不同的組織，那我想一定有影響。畢竟他是一個協助組織更有影響力、更有效率的工具，但 NGO 必然需要有所本，例如羅慧夫顱顏基金會，若經營理念不夠清楚，例如昨天我去精神健康基金會，他們才突然發現 NGO 需要永續發展的問題，永續發展涉及到很多問題，例如人，還有品牌、形象問題，例如我昨天去精神健康基金會，他們就講了很多很多阿，那我跟他們說，in short，你可不可以給我一句話，他沒有辦法，但如果那麼多，別人如何認同你、認識你的品牌？不是說不能，而是說妳要 in short 一個讓人清楚的理念。例如羅慧夫，他們很清楚是做唇顎裂的，他們在此做了很多事，但也可以從中再發展出很多其他的 program。像是陽光，他們最早是做顏面傷殘，但後來現在也做身心障礙，可是你一開始一定要非常清楚。如果陽光做了身心障礙之後再也不做燒燙傷，那他要很清楚的告訴人家他現在的 mission 是什麼，不然很難做合作也很難 development。例如羅慧夫，他們非常認真，像是那個副主任，他找了很多部落格主，帶領了很多捐款的風潮，但終究要回歸一個本，也就是你到底做了什麼？你的服務方式？只是剛好藉由資訊科技的力量推廣的非常的廣，這就非常的 powerful，所以你問羅慧夫顱顏基金會資訊科技有沒有帶來差別，有，差距非常大，但資訊科技是不是一定對？不一定。就像我們以前服務過很多基金會，說要一個網站，好像一個網站建好了，捐款就會源源不絕，沒有。對，我會透過網站知道你的 information，但 information 是否 appealing，那未必。相同的條件下你突然多了 IT，那當然可以有所幫助，但若你迷失在資訊科技中，譬如很多 NGO 都認為我只要建立好一個網站，我可以怎麼樣怎麼樣，這是一個迷思。也許多少好一點，但核心是很重要的，本質、本業的專業度不夠的話，短暫的熱潮後.....

特別是對某個階級以上的人喔，例如說，年紀，我不是有年齡歧視，但人要面對自己個錯誤是很難的，特別是入道了某個年紀或階級以後要反省改變是很難的。例如很多 NGO 的執行長大約五、六十歲，是當時早期解嚴時候抗爭的社福團體出來的。當講到 NGO 的永續發展，你面對環境一直在改變，那解決問題的方式自然也要改變阿，像是以前 issue 是社福，現在當然社福也很重要，但這十年來，環保、藝文、精神等相關團體就多了。議題改變，管理的方式也改變，以前管人的方式現在不一定適合，現在知識開放，雖然不一定大家都是博士，但是資訊管道非常的多元。所以我自己比較 focus 在 NGO 經營管理的問題，就像我自己作為一個管理者，我發現當員工自己覺得 comfortable 的時候，他自己就可以做的很好，當他覺得 uncomfortable，上班時間他也可以打混。所以我認為 NGO 經營管理是近幾年的大挑戰，尤其時代變化越來越快了，而像是我剛剛提到的那幾位執行長，他們的管理方式可能就偏向較傳統的。例如員工彈性上下班，我認為這是十分必要的，在大型一點的機構，當然不能夠太彈性，但也許上下班彈性一個小時，不要太 fixed，那時很不人性化的；那像我們小機構，我認為可以是採用責任制。還有一點，是蠻諷刺的，NPO 希望實現公民社會的理念，可是說起來很多 NGO 追求這個理想，但是他們工作的環境還是服從威權、階級的。這有點諷刺，之前流浪動物協會的黃秘書長他自己提，他說他們就不一樣，他在會裡常常被罵。如果你自己不能創造那樣的環境，但又說你追求那樣的環境，基本上我覺得有一點無法信服，這是有矛盾的，這是管理上的問題。通常越年輕的管理者越傾向有 team 的觀念，但是年紀大一點，通常 50 歲以上的高階管理者，會比較難，這樣是 NGO 人才流動的一個原因。當然 NGO 的 pay 不是很高，但我一直不認為那是最主要的問題，資源是可以創造的，向你若要創業，你最不缺的是錢，只要你有好的想法和 proposal，捧者錢要找你的人太多了，只要你展現你的創業精神或經驗等等，這是很多人看到的機會，所以反而錢不是很缺的。環境的塑造才是最重要的，這跟最高階的那個人非常有關。文化是什麼呢？例如荒野保護協會的李偉文他曾經講過，大家在開會的時候，某些人講我們可以怎樣怎樣，其他人立刻回說「不可能啦」，這就是組織文化：我們能做什麼、不能做什麼，沒有明訂但約定俗成的東西。所以我會關心 NGO 經營管理的東西，假如這個組織的文化中，他非常在意什麼，那個東西就會 development，他如果不是那麼在意那些，那就不會被關注。這又跟高層，包括執行長、董事長與董事會密切相關，他們對這個基金會所要塑造的環境，是很重要的。這會造成很多影響，可能我是比較關心經營管理的議題，但這是很重要的、隱含在後面了，為什麼沒有錢了，是真的沒有錢呢？還是這個不重要？他如果覺得重要，那可以問他說，如果今天有經費，百分之六十花在核心業務、二十花在人事，那有百分之多少花在資訊科技上？反過來說，傳統核心和資訊科技相比，會花多少？可能很多人根本沒想過這件事，是要

去做了才突然去準備，沒有一個 plan。大概去問他有百分之多少願意花在資訊科技上，這可以更進一步知道，他在這個分佈中，他經營的架構是什麼，他可能無論如何百分之六、七十一定是某一部份的預算，不管他錢有多少，他可能就是只願意花百分之五在資訊科技上，花那個錢那麼少，花那個心力自然也少。但目前來想，NGO 的資訊科技應用自然是比以前好了，但還有一些進步空間，特別是和經營管理的結合。對於還沒建置的來說，當然是還沒建置，但對已經建置的來說，我覺得他應該更核心的與經營管理結合，故若你對經營管理的方向不明確、對整個團體組織無法發揮更大效果，那資訊科技的效果也就只有這樣。舉例來說，假如羅慧夫顱顏基金會就是一直做部落格，那他們就增加到現在的這個情況，若無意外，那他的 fundraising 就會在現在的規模維持一段時間，那也就是說，假使你每一年募一千萬，但因多做了部落格，多了四百萬好了。今年一千四百萬，他這樣一直經營下去，有可能今年一千萬，明年一千四百萬，後年就一千八嗎？不會，但是他會一直都是一千四嗎？我也認為不會，該怎麼突破一千四百萬，這個問題又不一定跟資訊科技有關，但也有可能需藉助資訊科技的力量，這要看他的策略或方向。他可能改變某種策略，例如說，他目前的策略是捐款給唇顎裂進行一些手術，或者進行一些海外活動阿、宣導阿之類的，但有沒有可能舉例來說未來蓋博物館阿、設計某些遊樂的活動、或跟某些東西做結合設計商品之類的。這些東西自然可以透過 IT 進行連結，但這必須回到他的本質，這和經營管理的策略有關，故資訊科技 depend on 他的決策，決策又和策略有關。從沒網站到有網站一定會有點不同，但若只是網站，那也就是那個樣子，他在往前，也許會往前，但有極限，這時候需要改變的，是他的經營管理策略。

Q8：剛剛您介紹下來，請問有沒有哪些 NPO 是在原本預算上或經費上規模不是很大，但因為他的經營策略或 plan，所以在資訊科技上有顯著的成果的？

答：我現在想的到的是羅慧夫，他募款增加不少。或者聯勸，他們自從有線上捐款後，很多人都是從線上捐，數目也有比較多，可是因為聯勸本身就蠻大的，不過羅慧夫本身知名度也不小。華山基金會，他們作老人個案管理，北中南的個案管理，以前傳報表常常有錯誤，現在用這種方式省了非常多的人力，這是運用在比較內部的管理。或者你可以問問看生命線協會，我們很早期有幫他做個案管理系統，他們原本沒有線上諮詢系統，但現在有，但至於改變多少，我不是很清楚。

Q9：您一開始提到，基金會裡面有一個七十幾歲的志工，請問他在基金會主要幫忙的是？

答：他是我們老闆的好朋友，他常常來我們這邊，就看我們的電腦，然後說「你

們這電腦不行不行」，把我們的系統改成 Linux。其實基金會找資訊人才不會太難，因為很多資訊人才很早就退休了，所以要找五、六十歲的不難。就像剛剛說我們要去韓國，講韓文，我以前就寫到政大韓文系，現在我寫給韓國華僑在台協會，他們非常熱心。其實只要你的需求明確，志工真的會來，但重點是他要認同你的想法，他認同他才會做的下去。就像以前會有一些志工，例如學生志工，他們期望太高，但來去頻繁且投入時間不固定，所以要進入基金會核心比較難，只能做一些周圍的如文書處理或活動的協助。可是有些大學生有點眼高手低，覺得自己在社團經驗豐富，不願意做這個，但你怎麼知道別人以前不厲害呢？就算很厲害，那做這些小的工作也應該很厲害阿。短期、不穩定的加入會造成一點難度，所以一些 NPO 不願意接受學生志工。至於長期的志工，荒野保護協會的志工則經營得非常好，什麼叫做 NGO 的志工呢？我先前跟一個環保團體，中華民國野鳥協會，我被拉去參加他們的活動，真的佩服他們，宣布早上六點集合，一般旅行團說六點就是六點三分、五分，但我們只是晚一秒鐘，車就開走了，NGO 就是這樣。這不是一般的旅行團：他們辦一個活動在花蓮，有興趣的，禮拜六下午三點在花蓮某國小集合，怎麼去呢？自己想辦法阿！這就是不一樣的地方，志工們還自己出錢什麼的，若大家有共同的 mission，你認同這個理念，你就會去做了，這不是錢的問題。志工需要志工訓練，不能說沒拿錢最大，而 NGO 對志工人力的運用也需要再進一步管理。像是荒野保護協會他們有很多管理者從前是童子軍，很懂得帶領團體；另外他們自我要求說，志工來三次以內一定要能叫出名字。雖然他們的志工非常多，也就是說要讓志工要有認同，他們都花錢花時間了，一定要讓他們能夠認同。我以前來基金會之言也當過志工，但當一當就不想去了，因為你只要做一點事，他們都怕你累，那這樣我幹嘛去，可有可無的話我幹嘛去。你還是要給個進度阿，告訴我是在進行那個計畫的哪一塊，但不能沒有進度，這樣在管理上是不行的。現在 NGO 志工運用的好的，有好幾家，像是弘道老人福利基金會就做的不錯，有一些都是運用志工做得很好，因為自己本身的人不夠。這些人在志工管理、訓練上都有一套，你看像生命線志工也很多，他們的志工受訓練要很久，而且有時候值班到很晚，其實很辛苦。那像這樣，有些做得很好的，就是因為如此。而做的不好的，可能就是志工來，不瞭解志工的專長、不瞭解自己的需求，志工沒有成就感、也沒有認同感，自然就走了。這樣，即便有志工管理系統，但你志工管理的 policy 不夠健全，還是沒用阿；反過來說，我資訊科技用的不多，但我志工仍然管理得很好，有沒有可能？有阿。資訊科技可能可以讓事情變得更好，但核心還是本身那個質。資訊科技可以讓你志工的資料分析更精確，辦哪些活動需要哪些人，哪些人什麼時間有空。你也可以找普仁基金會，他們沒有多少人，卻可以在全省各地辦活動，就是知道志工有空的時間、志工過去的職業、專長等等。如果有這樣順志工的勢去做，那就會做得很好。policy 是很重要的，資訊科技只是輔助而已。我覺得這還有一個問題是「你有沒有一個資訊建構

的計畫」，那他說他沒有計畫的話，那即便他有預算那也是突然而已，因為他從沒有期望資訊科技跟他原本的經營管理作結合，只是個多餘或剩餘的部分。像是網軟公司遇到一個問題是催繳款的時候對方拖的很久，因為對方會說預算今年沒有之類的，但預算是跟著業務嘛，會沒有預算，可以看出來是沒有這個項目，例如說你要輔導個案，你不可能沒有預算嘛。還有，假如你問到至少中階以上的管理者的話，你可以問資訊科技在你的經營管理扮演什麼樣的角色，這是個開放性的問題。如果他都覺得很正面，但卻沒有這樣的 policy，這就是一種矛盾阿，我都覺得很正面，在年度計畫上卻又不編他，為什麼？他可能會說董監事會覺得不好之類的，這樣你更可以知道說資訊科技應用的障礙在哪裡了，也許執行長覺得好，但是董事會不同意。所以這個 develop 的部分，最先的是來自哪裡，因為那裡沒有重視阿，他們不想分配資源在這，所以後面的人最多只能看哪裡省了點錢再撥來這裡罷了，整體資訊科技規劃上，就會很不完整。但我相信他對個案輔導一定有整體規劃，因為那是核心業務。這樣對你的思考會有幫助，你會發現這和組織管理中的某種決策有關。我認為體認上，他們都會覺得資訊科技是正向的，但為何沒有整體的計畫？我自己的猜想是，大家並沒有真正很體認到。例如我有沒有名片，有沒有幫助？有阿，但是名片不會一直發人家就記得你阿，如果你講的話別人都不認同，你的名片大家也就丟掉了阿，所以我想網站大家都有阿，但他們沒有真正體認到。

Q10：一開始您提到，NPO 在找網路公司，和一般企業在找網路公司，那個希望和需求是不同的，這部分可以請您再進一步說明嗎？

答：現在網路公司很多嘛，但是他們有自己的語言，他們希望 case 的金額不要太小，利潤為中心，他要做的時間要短、溝通越少越好，但這樣的 principle，對 NGO 來講，真的困難。因為，這又和經營管理有關，我舉個例子，你可能會很難相信，為什麼一個網站可以做一年呢？問題不是在製作網站的技術，而是製作網站一定需要例如一個架構，你要先畫一個組織的架構之類的，但問題是，若 NGO 根本不能確認這件事呢？或一直更動呢？那你根本不能開始製作阿，所以很多基金繪製做網站至少都要半年以上，若你用商業公司的想法，你真的不想接這個 case。我不是說商業公司就不會變，但他們較多成文的規定，但 NGO 較多中小型甚至微型，制度？真的沒有。很多 NGO 真的所處的資源環境不好，人又少、事又多，除了輔導個案的規定外，很多決策都是變來變去，特別是很多 NGO 的 leader，是沒有 train 的，例如你去公司，升遷成為管理者有一定的步驟，很多 NGO 的執行長，自己成立 NGO 阿，就自己成為執行長，誰訓練你？沒有阿，而且你也不認為自己需要訓練且也沒有時間接受訓練。有些基金會你的成立是為了跟某個體制對抗，在這塊領域你

有一定的自信，你不會認為自己需要訓練。那我們網軟因為半算企業半算社會企業，有些 NGO 會發現找我們他們的語言是比較能通的。而且 NGO 的董監事對 staff 的影響蠻大的喔，商業公司自然也很大，但因 NGO 不是為了利潤，所以整個走向會跟董監事有很大的影響，在 NGO 裡你會發現 governance 是蠻重要的，這又影響到經營管理。而且 NGO 人又不多，若上面頭一堆的話，這真的會有影響，同仁在這種環境下，這也是我自覺這個人會不會留下來的原因，假使他認為這個環境決定權不在他，人又不多，上面又有變動等等，工作又繁重，他的感受會很深刻。我是覺得你也可以拜訪一些小型的 NGO，像是精神健康基金會，他不多人，五、六個，但也做了蠻多事，小小的在一個家庭式的公寓裡，你可以藉著個機會拜訪他們的工作環境，對於他們的想法與環境，你會有更多的感覺。有時候收到很多學生或教授的問卷，有一些問題會讓人非常難回答，你可以感受到這個人對 NGO 非常不瞭解，甚至沒去過幾個 NGO，他就像站在外面看一樣，可能問的很細說什麼要佔把分之幾之類的，但是 NGO 真的沒有辦法這樣回答。有時候預算和決算差距之大你無法想像，例如他過去固定百分之三十來自大眾募款，但是金融海嘯一來，去年寫的預算結果可能實際收入只有三分之一，這是他面對的環境變動很大、人的變動也大，這些都有相關。



訪談記錄 B

受訪者：李禮孟 組長（法鼓大學籌備處 教務研發組）

訪談人：陳勁豪

訪談時間：2009 年 7 月 9 日 下午 2：30~4：00

Q1：想先請問老師，整體來說，資訊科技對非營利組織的發展或管理上來說，無論是正面或負面，是怎樣的影響？

答：可能沒有很有次序，但是第一個呢，非營利組織絕對不能忽略網路資訊傳播科技所帶來的影響，為什麼呢？因為他不只，除了他本身是個工具可以提升 A、提升 B、提升 C、提升募款、提升你接觸顧客的能力或管理的能力，這是第一個部分，而且可能成本效益上比較好，我說可能。更重要的是他帶來文化的變革，整個全球化的文化的變革，就是他包含說新一代他是如何在資訊傳播、網路裡面活動、互動的，他超出我們原來視之為工具的框框，更大的框框，他已經是個文化的現象。之所以說是文化的現象，可以這樣想，如果我們服務的對象不是網路使用者，那也許 ok，但若他是，那對我們的衝擊會非常的大。現在社會這個趨勢是越來越多網路資訊科技的使用者，就這部分來說，資訊傳播科技對非營利組織來說不只是個管理工具，他是個文化基礎在變動的情況，他會衝擊的層面相當廣泛，包含上次我們論壇提到他對言論自由帶來的衝擊以及人在知識跟資訊的取得以及他自己的主體性的影響，甚至衝擊到原本領導與管理的模式。這些都是資訊傳播科技對非營利組織帶來的影響，當然不只是非營利組織啦。所以我就認為說他是一個好的工具、第二他是一個文化的非常前端的東西，他衝擊到我們整個對於處於什麼世界的想像，這個世界的基礎目前正在搖動到網路這一端去，這是第二的部分，先這樣子好了。

Q2：接下來，想請問老師的因為法鼓大學也是非營利組織，那我們在談到非營利組織資訊科技時通常會談到的，第一個最直接的問題是錢或說經費的問題，那請問法鼓這邊有這樣的問題嗎？

答：會，這也許可以分三個部分吧，第一個，基本上錢並不是缺或不缺，錢是一種資源配置，所以說，在這個資源配置上，我們對於資訊科技傳播配置的重視永遠是不夠的，因為我們永遠都不知道包含投入的成本都無法估計，只依靠我們原本人的瞭解，我們本來就會低估了我們付出的投資。這樣造成先天的不夠，腦筋裡以為夠其實還不夠，這是第一個。當然具體的經費上，會有

一些困難，這來自於比較大的結構問題，包含智慧財產權啦這種創業性的資訊商品他的成本比較高，或創用cc還沒有普及，或因軟體被微軟、Adobe壟斷阿等等，使得任何一套軟體的成本非常高，使得我們在評估是否採購軟體時，會有成本的考量，而且不只是說錢，無形中他的效益也是，這是第二個部分。第三，我們對於自由軟體會有一些期待，那這需要一些跨組織的連結與合作，這個部分要投入的成本常常不是預算那種成本，而是那些你看不到的成本，這些看不到的成本，一個機構的主管並不一定知道短期內跟我的組織績效有何關係，長期而言他的確是降低結構隱藏成本、促進科技的一個比較重要的部分。在預算或者經費設備方面，以法鼓大學籌備處這個例子來講的話，只要是需要的，我們沒有預算限制，包括裡面無線上網的環境、資料庫、數位典藏的投資等等，但是有時候我們會面臨自由軟體與非自由軟體的選擇，因為自由軟體他的成本到底是多少、學習成本是怎樣，這還牽涉到我們內部的策略問題。這些就比較複雜了，就不只是我四萬塊要不要花而已了。

Q3：請問法鼓大學這邊，平常在處理資訊科技上，有專門負責的人或部門嗎？

答：如果你看我們的組織架構表的話，我們有一個資訊技術組，現在有一位全職人員，舉凡軟體硬體跟資訊網路設備網站相關的，都他負責，那組長是我們自己的校長，因為校長他就是念資管的，這部分他非常的熟，甚至包含圖書館的IFID阿等，我們校長都是專家。

Q4：那這樣子的話，一般的工作人員是有相關的教育訓練嗎？

答：有，我們教育訓練很多，像是我們對於教學的資料庫，blackboard系統，然後還有我們隨時都有關於學校裡面網路設備、資訊安全這些東西，包括系統如何log in、如何使用，例如我們有資訊技術組嘛，他們就非常樂意提供服務。

Q5：那請問，每一年或對未來一段時間的資訊科技、設備添購的計畫，都有固定或預先的計畫嗎？

答：大項是按年度在跑計畫，但我們有相當多的小項，大項是說我們要買幾個資料庫、幾的刀鋒阿之類的，這是照年度在跑的。那其他小項，例如說我們要添購電腦、筆電啦、軟體啦，這個隨時都在進行，畢竟我們現在是籌備處，還沒穩定，所以我們步調節奏比較快這樣。我可以舉個例子，就是說我們說的學習曲線，像我們建置電腦教室，原本是三十人的規模，我們先作一半，也就是15人的規模，我們要評估要買什麼策略。這個跟我們內部的資訊策略有關，所以最後我們買的是一個PC分享器，也就是NComputing的系統，他只需要兩台主機，一台主機可以一分五，一台可以變成六台PC，非常的節能減

碳。然後因為我們的使用環境以網路作業環境為主的，並不是跑很多複雜的程式，這也很符合用NComputing的系統，因為他每個盒子只有一瓦，且大幅減低主機維護的需求，很多海外發展中的國家或WTO辦大型會議時，都是用這種系統，跟國外的結合度也蠻高的，這相當符合我們的原則。

Q6：那請問您們會定期或年度的去檢視年度資訊設備或訓練或相關投資或成效嗎？

答：這是個好問題，我們目前是還沒有真正這樣子做，原因是我們籌備處真正開始採購這些為了未來大學需要的東西，大概也就是這一年，之前比較沒有這個部分，所以也許我們也到了要進行評估的時候，但我們隨時都在修正、檢討。

Q7：剛剛在提到預算時，老師就提到這不單純是錢的問題，而是資源配置的問題，而也提到您這邊在預算上是沒有太大限制的，那是否我能說這部分和經營管理，管理者的領導風格等會有更大的關係？

答：謝謝你問這個問題，尤其因為我們是一個為了變成學校的籌備單位，故我們的思考方式是跟大學一樣的思考方式，我們在作的是知識的創新跟傳播，所以資訊科技等於是我們的命脈。所以我們會講說，如果全世界看不到我們，我們也不存在，所以學生老師的各種作品，在智慧財產權的保護下我們希望擴大他的社會全球影響力，所以這可能跟一般你問到社會福利機構，以服務為主要使命的，那我們是教育、知識創新跟傳播的機構，這就會影響到我們的資訊策略影響到我們的資源配置。預算配置永遠是個問題，但我們看的問題是更上面的，像我剛剛說的自由軟體跟效益究竟是怎樣的，學習曲線、社會影響力、可持續度究竟是怎麼樣，同樣套用在商用軟體，他的效益、學習曲線、可持續性的評估。

Q8：那請問在使用資訊科技上，請問法鼓大學現在透過資訊科技作各種傳播或與各種利害關係人的互動上，有什麼想法或作法嗎？

答：我們有很多想要做的，但在現在七月份還沒有看到，一方面是因為我們在籌備中，學生還沒有真正進來，而e-publishing上，能好好闖一番天下這樣子，利用如電子書、個人出版，不管是影像的、聲音的、文字的，透過網際網路能夠使我們能夠在其中成為一號人物，這可以很有效率的讓全世界知道法鼓大學是一以心靈環保為使命，聚焦在環境設計、永續、可持續性的專業知識的媒介的角色。所以這些都在我們的策略構想裡面。

Q9：那進一步請問，在法鼓大學爭取相關經費的活動裡，是不是有利用到資訊科技的地方嗎？

答：有，法鼓大學目前由聖嚴師傅法鼓山所創辦，所以法鼓山花了相當多的力氣幫法鼓大學建立捐款的基礎，像是我們有一個5475也就是每天五塊錢，連續三年，共5475塊錢的募款計畫，這個計畫目前已經有幾十萬人加入。

Q10：這個是法鼓山推動的嗎？

答：這個是法鼓山開始推動的，但這是完全為了法鼓大學做的，算是一種專款專用的模式。網路上可以直接看的到並進行這個活動。

Q11：那在相關的設備設置上，請問法鼓大學跟政府或企業有什麼相關的合作或者尋求協助嗎？

答：像我們校長以前是逢甲大學的校長，那逢甲在這部分也是相當厲害，所以無形中相當程度我們也依靠逢甲提供協助，這是一個部分。另一個部分是，這不是我們自己利用資訊科技了，我們希望可以促進更多例如說公益團體在資訊科技的應用上面，我們反過來會願意跟他們做一些結合，像是Net Tuesday、開拓等等。我們會希望主動跟他們發展一些合作，因為我們也希望在資訊科技上扮演一個幫助公益團體做到公益加值的角色。

Q12：另外想請問老師是，不知道法鼓有沒有遇到這樣的狀況，就是有些捐款或補助或企畫之類的，因大部分是針對某個專案、或是個別的設備捐獻，有時候阻止了組織比較整體的去想到底我需要什麼，因為我可能是綁了專案用剩下的錢去買了幾台電腦，或者有企業淘汰下來設備但去不會使用，法鼓有遭遇到這種狀況嗎？

答：沒有耶，你是指說預算來自於專案，所以說在用錢上比較沒有自主性？這倒是一個好問題耶，看看我們能做什麼改變企業的想法之類的。無形中你也在指涉投資一種平台然後大家都可以提升，目前我是覺得在硬體上面的比重會降低，我個人覺得啦，像是一個E-box才幾千塊錢，尤其現在雲端運算，我們都在網路上面完成，所以若企業希望make difference的時候，他應該是建置一些大家可以分享的網路平台，或是軟體的開發，而且這種軟體說不定還是以自由軟體為主。這樣變成他可以植根在每個個別使用者的能力上，而不會被開發者所綁死。

Q13：老師您剛剛提到說自由軟體跟商用軟體的選擇，提到學習曲線的部分，可以

在進一步請教老師除了金錢以外，在考量上還有什麼因素呢？

答：舉個很簡單的例子，例如photoshop，假如我們花一兩萬買一套進來，一個電腦教室假如需要15套，這是我們第一步的投資，第二步呢，假如我們要做資訊科技軟體的推廣，我們就要開課，教photoshop，學生學完photoshop他家也沒有photoshop，他自己也得買，或者他去公司工作時，他也只得建議公司買photoshop，這就是第二步第三步的投資就一直下去，好處是很多，大部分的公司作圖片之類的都是用photoshop，對學生找工作或熟悉是比較容易的，壞處是一直就被他綁住，錢非常的高。那若我們用自由軟體，會這套軟體的人並不多，那你出去之後，你也得改變整個公司的習慣，但好處是若你現在把這個學習曲線拉起來以後，你可以永遠不用被他綁著走，但壞處就是說，短期之內他就是比較麻煩，你找不到會的人、你不知道軟體在哪裡、你對那個東西也不熟，教起來也有些問題，整個資源都比較薄弱，這是另一種在投資的考量，究竟你要怎麼選擇呢，這就是有差別，所有的系統都一樣，在舉個例子，譬如說喜馬拉雅基金為以前有開發一些軟體，那個剛好處於商用跟非商用之間，有點算是商用，因為並不是一個自由軟體的架構，若我們花三萬跟他買來，事實上我們還是被他綁住，我們並沒有能力去怎麼樣怎麼樣。那假如一個學生是自由軟體這個部分的，他可能用CRM這樣的系統來寫，這東西寫出來以後可以跟全世界分享，這跟喜馬拉雅的business model就是很不一樣，但現在像是CRM他是英文介面的東西，用起來就是很麻煩，你進去就是很不習慣，他可能無法照顧到你各種需求這個樣子，你自己得花上很多的功夫。

Q14：所以未來法鼓大學公益學院課程上面這邊會有很大一部份著重在自由軟體上面嗎？

答：這是我們整個大學發展的策略，不限於哪個學院，像是藝術學院的做數位典藏，也是希望未來結合創用cc，所以希望未來透過自由軟體、開放軟體的方式，能夠讓他的成本效益合理化，提升效益端。這是法鼓大學發展的一個策略，若我們自己都一直不斷被商用軟體綁住的話...，這也就是短期跟長期的競賽關係啦。

Q15：那到目前為止，您剛剛已經提到資訊科技應用在籌款上，剛剛那個計畫已經有相當多的捐款者，那在對外宣傳、傳播讓世界知道法鼓大學的計畫或策略上，老師有觀察到什麼成效嗎？

答：成效嗎？成效真的還不太有耶，因為我們是籌備處阿，籌備處的成效怎麼算成效呢？我們有網站等等，那電子書因為還沒有研究出版，這都還是繼續待

發的一種狀態，但是內部經營管理上的成效倒是比較顯著，像是我們內部的電子公文或表單阿非常好用，有效率且省紙，很大幅度的減少了紙張的需求。

Q16：那到目前為止，請問法鼓大學在資訊科技無論是設備或者策略、想法上，是您認為下一步可以進一步加強或完成的呢？

答：像此時此刻我們的校長在美國，但因為有這些網路的建置，他要跟我們聯繫要做決策完全不受影響。我們昨天用視訊開會，然後所有的公文都可以用網路的方式，所以這種移動辦公室帶了個筆電，就可以完完全全不受影響、很有效率的執行任務，這是一種理想，只要有電腦、只要能上網就能工作，這是大學內部以及希望能夠對外能達到的一種境界，然後在檔案的分享管理上，都能夠做到網路化。

另外補充的是，我是說，你的重點除了資訊科技與非營利組織簡單input與output的投資產出報酬的模式外，你可以注意一下底層比較生活文化社會的模式。因為網路帶來的是我們每個人的改變，所以組織是在這種全球化、生活形態改變下，組織他只是一種型態，所以說，當我們在網路上，我也在MSN、Skype、twitter，搞七搞八的時候，這其實就是我，這不是像傳統認為我是在打電動玩具對組織是負面的。當我今天在那邊twitter一個我對於組織裡面不滿的事情的時候，那影響力是非常大的，同樣當我今天打的twitter或部落格的時候，寫組織的好話時，那正面影響也是非常大的。這都不是你原本的資訊科技或資訊策略能夠規範的到的，沒有辦法那麼理性去規範，因為那是一種每個人每一天的生活形態，這種東西才真正在起作用，這是每個人你不要他做，他就拼命就在做的，這部分會挑戰原本領導與管理的風格，對非營利組織來講，這是個很大的機會，但也有人視為很大的威脅。你視為機會在於是你對於你的使命真的很認真的時候，這些就都變成你的機會，當你對你的使命不是那麼認真，對你的員工或伙伴不是那麼有參與的使命的時候，你是用原本、另一種方式在思考的時候，你就只看到那些經濟或生產的關係，你沒有辦法看到社會文化生活以及人與人之間彼此尊重、信任，透過科技、媒體，讓人很快速的建立一些我支持你或者你支持我或者我要跟你講一些我心裡面的感傷等等，你就沒有要注意到這個部分的時候，你就miss掉很多機會，也製造了很多不必要的敵人，這些都是很political的。你放在論文後面討論時，也許可以展開一個說你是否可以採取一種開放系統的思維，以真正網路的思維來思考網路，而非以傳統的經濟關係、產出來思考網路的改變，由網路裡邊來思考網路，這整個世界就不一樣了。

訪談記錄 C

受訪者：陳依伶 副主任（羅慧夫顱顏基金會 資源開發組）

訪談人：陳勁豪

訪談時間：2009 年 7 月 16 日 上午 14：00~16：00

Q1：請問陳副主任，基金會在無論部落格或官方網站都得了很多獎，您覺得網路或部落格在你們推廣一些活動或跟使命相關的活動時，有什麼幫助呢？

答：在羅慧夫這邊來講，基本上我們可以切成兩大塊，一大塊是我們的官網，一大塊是我們2005年開始的部落格。官網的部分，我們基金會在2000年時就已經開始做網站了，對非營利組織來講，我們是蠻早進來的一批。網站的部分的主要目的在於我們跟服務個案很好的連接橋樑，網站上的大部分訊息也是針對我們要服務的個案，少部分是關於醫護人員，或者是說學生想瞭解非營利組織，但使用者大多是我們的個案為主，我們也在網站上設有討論區，如果你有時間進去看的話，可以發現上面的發言都蠻踴躍的，甚至會有中國大陸的或是說海外的華人會透過這個討論區來取得一些服務的資源。所以根據這幾年的觀察，我們定位我們的網站是跟個案之間溝通的橋樑，那當然也是包括說我們服務的使命。部落格的部分是我們看到一個非營利組織的官方網站一定有他必須提供的訊息，這樣的訊息當然針對我們的服務個案，包括我們的使命或理念等等，某個程度這比較是硬一點的資料，我們一直覺得我們沒有辦法跟和這個族群、議題關心的社會大眾產生一個很好的連結，且我們也不知道透過這個網站我們也不知道可以號召到多少捐款人，這是我們比較無法掌握到的。所以我們在2005年暑假差不多這個時間的時候，我們認識了部落格，也發現他是非常好的工具，所以我們開始經營部落格，然後透過部落格跟一般的社會大眾取得溝通。當然我們最近也發現因為網路非常的發達，我們許多年輕的個案的家長，他們也非常習慣使用網路也會使用部落格的方式跟我們互動，也會替這些孩子成立部落格，所以我們也會去看一下這些孩子的部落格，瞭解他們的狀況，所以大致上我們會把他們區分為這兩塊。

Q2：我在官網上有看到關於國際合作這一塊，有一個種子醫生的計畫，那個好像也是利用資訊科技工具進行E化的，我不是很確定其中的內容，但似乎有一個E化的系統，可以請您談一下這部分嗎？

答：那個系統基本上線在一直還在測試當中，因為我們的種子醫生大都是外籍的，透過我們去他們國家義診，他們看到我們台灣醫生的醫術精良，他們可能對

於唇顎裂或顱顏手術有使命感，也覺得想要進一步學習這方面的手術，我們就會跟他們醫院談，我們有一個計畫就是由基金會提供獎助學金，讓他們來台灣，由長庚醫院來作代訓。因為羅醫師一直秉持著品質的東西，不是說你來了回去以後我們就不管你了，我們希望有個監督，也希望給這個醫生覺得是有人可以督導他的，因為他回去以後開始做，他可能是這個國家第一個或少數幾個進行這個手術的人，他可能進行手術進行到一個地方他不知道如何做，沒有人可以討論，所以我們希望建立一個系統，他可以把他在他的國家執行這樣手術時遇到的問題提出來，跟他在台灣的督導討論，也可以把他已經完成的手術的狀況，包括患者的照片，透過這個系統上傳給我們，我們的醫生或基金會的工作人員可以藉以檢視他的技術是否已經到位了。這個其實希望達到第一個是督導，第二個是基金會對我們種子醫生的品質要求。像是我們去義診，我們都是資深的主治醫生過去，因為羅醫生說雖然我們是在海外開刀，但我們一定要確定這些得到我們幫助的人，他得到的醫療成果，跟在台灣是一樣的。只是說，我們做這個系統遇到的問題在於說因為我們幫助的許多國家是比較落後的，網路沒有這麼發達，故這幾年一方面也幫助他們去連結一些資源，然後去提升他們E化的能力，然後一方面我們的系統有太多需求了，有基金會的需求、有種子醫生的需求、有台灣督導醫生的需求，又因為我們種子醫生的培訓不是只有醫生後來還加入了語言老師加入了護理的部分，這是有很多東西需要涵蓋進去的，所以這個系統我們一直在改進之中。所以他不像是部落格的方式，而像是跨國的品質管控的系統，像是一個個管系統，不同國家的種子醫生可以把他們所做的成果的照片、個案的資料可以上傳，基金會可以跟部分國家的種子醫生合作，譬如說他們在當地進行手術，我們可以補助他們多少費用，因為你知道在東普寨、越南，他們的醫生薪水是很低的，週五、週六就回家自己開業了，因為真的養不活，而他去幫忙做這樣的手術，也需要和醫院配合，所以我們有一些費用，去support他們，所以這個系統某種程度，未來可以作為核銷，也就是譬如說我們可以真的看到他做了這個個案，個案的狀況怎麼樣，真的不錯，我們再把獎勵金撥給他，或者這個患者在醫院所產生的費用，因為我們希望他們是幫助窮困的，當然若這個國家的患者本身經濟能力ok，那他當然還是可以做收費的手術，但若對貧困的患者，我們希望用慈善的方式進行，這部分就由基金會來支持。

Q3：請問2000年開始設立官網到2005年設立部落格到現在，這些資訊科技或網路設備，您覺得有實際上跟服務個案上面的溝通上或彼此互相的信任、關係上，有什麼進一步的提升或改變之類的嗎？

答：我覺得有一個部分是對於基金會人力負擔幫助很大，因為我們基金會在台灣只有三個辦公室，直接提供個案服務的十位，十個社工人員，我們所有工作人員也才25個，這包括國際合作組、包括我們資源開發組進行公關、網路行

銷的，也包括行政，真的大多以社工為主。但我們的患者，他不一定會在上班時出生，他可能在假日可能在晚上，透過網站的建構喔，其實後來我們有去瞭解，有些早期產檢的技術沒有這麼發達，有些孩子在出生後才發現是唇顎裂或小耳症的小朋友，那時候他們可以上網查，大致上瞭解這是什麼原因、可以知道可以找哪個醫生做後續的治療，就不會半夜或假日打進基金會找不到人可以提供服務，也減輕我們很多人力上的負擔。到了現在，我們加了討論區的部分，很多熱心的家長，都會上去回答新手父母的疑問，且有時候他們問的問題也不是基金會的員工可以回答的，像是小朋友動完手術後，回去洗澡的時候是不是要避開哪些地方，對我們的工作人員來講，我們沒有實際上照顧到孩子的生活起居，很多的細節我們是不瞭解的，但是透過這些熱心的家長他們親身走過，他們可以上去分享這個經驗，這個方式是非常好的。因為一方面我們即時解決了家長的疑惑、第二是減輕了我們工作人員的負擔、第三是我們工作人員透過熱心家長的解答，我們可以更進一步瞭解照顧這樣的孩子有哪些生活小細節是我們可以注意到的。那社工透過這樣資訊的提供，在他往後面對面一對一提供服務的時候，我們就可以告訴他要怎麼做。這部分提供我們很大的便利性。而且很好玩的是在討論區內，這些熱心的家長，即便分散在不同的地方，就自己自動自發的在擔任志工。其實在我們討論區之外，很多家長都會在BabyHome這個網站上，這裡有很多小朋友的部落格，在我們官網的好站連結，可以看到一些家長願意開放給我們的小朋友部落格的部落格，如果你想要瞭解孩子的狀況，不管是怎樣的孩子，台灣有個網站叫BabyHome，上面的內容都是家長記錄孩子從小到大的生活點滴，甚至他們在上面也成立一個自己的家族，他們自動自發也就成立一個社群了。

Q4：想請問，在基金會爭取資源或取得款項，無論是捐款或補助上，因為我有看到網站上面有蠻多像是義賣或捐款系統上的選項，可否談談像是無論說行銷或勸募上基金會運用資訊科技或網路的狀況嗎？

答：好，在官方網站上，可以看到我們建構了非常多可以即時線上捐款的工具，但我們也發現有趣的一點是，年輕的族群或居住北部的人，他們非常習慣使用線上捐款，但是中南部還是比較習慣像是銀行轉帳或郵局劃撥的方式來進行捐款動作。基本上來講，對基金會的立場，我們當然希望可以提供各種便利的管道來給捐款人使用，而捐款人要用何種管道，就看他自己的喜好啦，當然也有些北部人會擔心線上刷卡被盜刷的問題，那基金會也做足了跟商業網站一樣在保密的部分，這部分都有做到。那行銷活動上，這幾年基金會很多的宣傳都轉而從網路在進行，其實會這樣子轉變是因為我們現在的目標族群比較是設定在十五歲以上到四十歲之間，這是我們初抓的，我們認為這群人可能比較常接觸網路。我們透過網路這個低成本、門檻也很低的通路，當然我們還是會輔以傳統的宣傳管道，像說，我們上週才剛辦完的「愛玩流行」

的活動，我們也會做捷運燈箱、也會上雜誌廣告也做公車廣告、未來也會再出會訊，也就是平面刊物的方式，去做一些宣傳，因為還是希望說除了網路族群外，那些不習慣使用網路或不瞭解網路的人。但事實上，在網路上的捐款帶來多大的效益，他的效益現在還沒有過半，其實大部分捐款的民眾還是習慣用傳統的方式，但我們的網路線上捐款是有慢慢增加的趨勢啦，但這是需要培養的，因為大家害怕資料外洩的部分，也可能是基金會整個捐款的群眾還沒有這麼大。我們之前在2006年的時候，我們以我們國際合作來推一個公益勸募的活動，這個活動很特別是他的宣傳全部都是走網路。不知道你有沒有看過我們那個讓愛走出去國際園丁的部落格，那就是針對國際義診的案子，成立的部落格，當然那個活動有搭配我們的紀錄片，他整個行銷全都是在網路進行，我們也舉辦了部落客試映會，透過這些部落客看完紀錄片後，他們在部落格上的分享，讓一般的社會大眾瞭解整個活動基金會作國際義診的源由與成果等，然後這個活動的很多的捐款也都是透過網路宣傳進來的。

Q5：請問您剛剛提到成效上面，有些說法可能認為即便有網路募款或線上捐款，他好像只是把傳統的捐款方式轉變成為網路進行，其實沒有對基金會有太大的幫助，那就您的觀察的話，資訊科技真的有擴大或提高所需要的資源嗎？

答：我覺得現在很多人做的是滑鼠公益，透過網路他覺得這個訊息很不錯，他幫你宣傳出去，但實際上透過網路進來的捐款有多少，很難估算。

Q6：也就是說透過大家一個一個把訊息分享或散步出去，讓越來越多人知道這件事情？

答：對，但是這些人知道後他實際上做出捐款的動作你很難真的去瞭解啦，除非說他填信用卡捐款單時，他有填他是從哪的管道進來的。你剛剛提到有些人可能是由原本的捐款方式轉變為網路，這我也不否認，畢竟早期大家可以使用的方式就只有那麼一些，而現在網路這麼發達，而有些人也願意相信網路上面的機制，所以他選擇他方便的方式。所以某種程度來講，可能我原有的捐款人，由原本的轉帳或劃撥方式轉為用網路信用卡進行捐款，但說網路開拓了多少，就我們在實際活動的觀察，可能無法一下子帶來很大量的，但的確可以吸引到一些可能習慣於使用網路購物的民眾，他可能已經使用線上刷卡了，他可能逛到基金會的網站，認同我們的理念，也正好有點錢，然後看到線上他就直接可以做這個動作了，這是有可能的。

Q7：請問，除了民眾捐款、行銷方面外，其他像是政府的補助或競賽之類的，這些，都有幫助嗎？

答：政府的補助對我們基金會是比較少的，因為你知道先天顱顏缺陷是非常小的
小眾，而我們又不像罕見疾病，他們的罕見疾病其實都有生命性的危險，而
我們的疾病，也拜羅醫生之賜，他真的對台灣唇顎裂以及其他顱顏缺陷的患
者幫助很大，因為他一直在協助培植整個醫療團隊，所以台灣在這方面的整
個技術在全球是數一數二的團隊，所以整個醫療成果是會很好的。而我們又
不像其他肢體障礙的朋友那樣子，可能連走出家裡就學就業都有問題，而我
們的孩子的困難主要在於心理層面與社會適應的層面，那這對政府來講就很
難編列預算來幫助我們。那我們這幾年有在做國際義診，可以透過外交部有
一些邦交國或醫療外交的名義這樣，去申請到補助。但是一般社會福利的預
算，我們是很少動支到的。那競賽的部分，你也知道我們參加很多比賽，那
比賽其實都是無心插柳啦，其實，雖然我們得過很多獎項，但很多得過的獎
項都不是在我們的本業上，像是最早得到的是我們去拍衛教影帶，結果製作
公司幫我們拿去報名，或是廣告獎啦我們也入圍過金鐘獎。這幾年我們看到
網站的趨勢，在逛網路時就看到這類比賽，也看到有非營利組織類的，就報
報看這類比賽，而報名這些比賽有個用意也在於透過這些比賽，瞭解他們對
於非營利組織網站的想像、他們希望我們達到哪些部分，我覺得我可以透過
那些規則來檢視我們的網站有做到哪些部分，也透過報名參賽這樣的舉動，
去瞭解自己組織的網站在經營規劃上跟其他單位的優劣高下。只是我們很汗
顏說，都不小心的得了獎，得了獎以後，我們都「啊，得獎了？」，剛開始真
的是這樣，包括我們當初參加金手指獎，這很多基金會都不知道，他大部分
是商業，是PCHOME跟微軟跟其他比較大的網站、科技公司一起所舉辦的，
其實大多的商業公司都知道這個獎項，譬如說你去看PCHOME，一定會看到
下面掛金手指這些。當時跟我們一起競爭非營利組織類的，是很有錢的歷史
博物館之類的，花了很多錢去做，所以那時候我們評估一下入圍名單，覺得
自己是去陪榜的，沒想到得到了首獎，自己都嚇了一跳。其實參加這樣子
的一個PCHOME或華文部落格的大獎，無論是網站或部落格類的，都給我們機
會去認識不同領域的朋友，在我們這個領域內，會知道羅慧夫或知道唇顎裂
的，不是社福機構的人，就是醫療機構的人。一般的朋友在早期少有機會認
識我們，我們也是透過這種比賽活動讓別人認識我們，也讓我們認識大家。

Q8：那這也對基金會在尋求其他的合作機會像是企業之類的，很有幫助嗎？

答：很有趣的是，目前來講還比較少，我們比較大型的企業合作還是比較傳統的
企業與公益的合作模式。那你說透過得獎那他們來找我們的，這幾年比較有，
但你在我們網站中有各企業合作的類別，當他們想要做公益活動時，他們自
己會上網survey，我們裡面大概介紹了幾種可以進行的合作模式，他們覺得ok
就會自己打電話進來詢問，就開始有一些合作。但如果說是商業網站與非營
利組織網站的合作，目前來講，他們釋放出他們的欄位空間來讓我們宣傳，

像是剛剛提到「讓愛走出去」這個網站，結合了非常多的部落格平台，包括中時部落格、數位天空、旅遊經、六年級大會堂、或是現在在學學文創的查理王、或是天下集團的e-marketing的E時代行銷王的比賽。天下雜誌他們已經辦了好幾年了，早期是做網站的比賽，但比較偏向marketing的部分，這個獎我們基金會已經拿兩次了，特別之處在於說，他主要看你如何透過網路這個平台達到行銷的目的與成果他每年都辦很多比賽，他的常勝軍包括像早期7-11在推海洋音樂祭，透過網站做很多宣傳活動。我們第一次得獎的時候，那年的第一名就是7-11的海洋音樂祭，那我們是得到評審團特別獎，因為第一次有公益團體的網站去參加這個活動，他們覺得很有趣，也看到用很小的成本去達到很好的宣傳效益，我們第二次得獎是在第六屆，2007年我們用「讓愛走出去」這個活動去提報，也因為第三屆我們去報名了，但他們因為沒有獎項可以鼓勵我們，所以設了評審團特別獎，所以在第六屆，他們也觀察到非營利組織在網路行銷上開始有這個需求，也開始有很多團體投入這個領域，就設了一個最佳公益獎，就被我們拿來了。所以透過這些競賽，某種程度也讓很多人認識你啦，但在頒獎典禮上，大家有機會碰到也都會互相聊，大家都蠻有意願合作的，只是目前為止大家還找不到一個合作的點與契機，但就是說譬如說我們有在推網路行銷活動，剛剛我提到的那些合作平台，都會釋放出他首頁的banner或文字的連結，這部分對於我們吸引一般的網友，就很有幫助了。

Q9：雖然您剛剛謙虛的說得獎常常是不知道為什麼，但在這麼多得獎獎項、也越來越多非營利組織有網站部落格，競爭越來越激烈的情況下，那您認為取得這些競賽的成功或者好成績的主要因素或與其他人的差異為何呢？您剛剛提到早期可能早期是因為知道的單位不多，但這幾年基金會還是一直有得到獎項，那請問您認為這成功的因素在哪呢？

答：我覺得我們基金會有一個很大的彈性空間，我們的組織文化會不斷的思考怎樣的方式是有效率的，不會耗費太多的人力成本，因為捐款人的錢很重要，我們不希望一直加人來做這件事情，像NOKIA講的，科技始終來自於人性，所以我們會思考什麼樣的東西會幫助我們推動工作更有效率、更快速。所以我們會不斷去追求網路科技的新知，可能當大多非營利組織不是很認識瞭解的時候，我們一接受到資訊，我們就開始評估，這個工具，羅慧夫有沒有機會去利用他，是不是可以試著投入這個領域看看，不知道你有沒有在觀察Web2.0，當一個新的領域起來，越早投入的人，其實越容易被大家看見，因為你是先驅，大家若不瞭解，一定會來看你怎麼做，我覺得我們是佔了這樣的先機，因為我們不對去瞭解網路新知，也不斷去試。當然對我們的工作人員比較辛苦，我們會先用個人的名義下去試，可能利用下班時間，看看說這東西如果拿來在組織運用，是否有些成效，然後我們才會去開組織的帳號。

像是當初我們開部落格也是這樣，我們甚至找當時已經很有名的部落客來告訴我們怎樣經營成功的部落格，可是人家跟我們講了，怎麼操作也要我們自己試嘛，所以我們工作人員就每個人自己開一個自己的部落格，自己玩出心得後就知道應該怎麼經營機構的部落格，像現在的微網誌也是這樣做阿。除了吸收新之外，我們也不斷去參考其他領域的作法，因為我們要面對的無論是個案或是捐款人，我們可以統稱為一般的社會大眾，他們不一定瞭解NPO，所以我一定要站在一般社會大眾的角度來看，像那時我們會去參加金手指獎，是因為我們覺得網站要進行一個改版，那時我就思考一般民眾到我這來到底想滿足怎麼樣的需求，或者服務個案的需求，來看我們當時網站的狀態，是否資訊容易取得？是否逛起來很舒服？使用上很便利。我們就是從這裡思考，進行改版，把原本就很豐富的資訊去調整他的位置，那大家用起來就覺得還蠻便利的，某種程度我們也希望透過這樣的改變，可以很成功的把我們想傳達的訊息與理念，傳達給電腦那一端的人。除此之外，我們也很關心商業界的手法，因為很多商業廣告都很成功，我們都是一般人嘛，隨時隨地都在接受商業行銷的茶毒，你知道嘛，哈，就是各種各樣的行銷手法嘛，當我每次看到有趣的行銷手法時，他真的是打到你的心，你就會想說非營利有沒有可能這樣來玩。那當然限於我們的預算以及大家想到非營利組織都是正派經營的形象，所以我們會思考如何運用這樣的方式，即便只是小小的調整，其實很多創意來自於廣告行銷人員，但我注入公益本質、用我們僅有的預算在網路上推。像我們這幾年做很多部落客的結合，為什麼？因為921那時有個紀錄片叫「生命」，為什麼他會大紅，因為部落客先去看，這些人很會寫文章，大家很感動讓大家很想去，我們對這件事情印象深刻。那因為我們出去義診時習慣性會帶攝影機做工作紀錄，當我們手邊有這些現有的資源，我們也可以讓大家知道我們做什麼樣的事情，那我們有沒有平台、管道可以宣傳出去？我們就想到基金會這幾年在做部落格，也因緣際會對部落格這個圈子有些瞭解，想說是不是可以copy生命的方式，也辦部落客試映會。我們也去邀請部落客來看，也模仿電影的方式，在放完電影後讓導演當神秘嘉賓，大家就會很high，可以讓導演講些密辛啦，或讓導演跟觀眾對談，這些都是在商業界其實是常見的方式，但我們拿來在公益組織內應用，大家就會覺得很有趣，而且大家能看到不同層面的東西。所以，我們就是不斷吸收新知，去看商業界有什麼新的東西出來，那個東西我們是不是也拿來在NPO的環境裡面玩玩看。所以我覺得可能是這兩個因素讓你覺得我們好像一直得獎的原因。但我覺得彈性的空間對許多非營利組織來講是非常難的。

Q10：這跟整個經營管理的態度或觀念有關嗎？

答：對，因為非營利組織的資源很有限，其實某種程度我們是比較保守一點的，因為希望錢用在刀口上，所以會希望有個審慎的評估。但我們管理者是非常

open mind。當我們提說有一個網路上的平台，幾乎是不用錢的，只要我們花時間去經營應該可以達到很好的成效，那上面就覺得說「好阿，你們去試試看」，因為不用花錢嘛，大家就去try，也try出一些成果來。從早期我們開始瞭解什麼是部落格，開始進去，到了這幾年，我們跟著一些組織我們也去全省推網路行銷如何操作，我們就發現很多組織對這個部分很好奇，但又怕受傷害，因為他們不知道如何在網路上經營自己的單位，相對來講，他們是更保守的，那我們是上面的很支持，他們也不斷在接收新知阿，我們也不斷想瞭解現在整個社會、年輕世代關心的是什麼樣的議題、透過何種管道接收訊息。

Q11：整體來說，雖然網路是低成本的行銷方式，但一開始買電腦或是升級、維護都還是需要一些預算上面的支持，這方面不知道基金會不會有什麼預算上的困難嗎？特別是在網站上都有一些進階的像捐款管理系統之類的，不像部落格完全不需要費用，所以在這方面不知道有沒有遇到什麼困難呢？

答：預算上，我們每一年會先做一個評估，因為我們有找一個MIS，但這個問題...，我不知道其他基金會是如何處理的，因為這幾年我們接觸到非常多公益團體，大家遇到一個問題，就是電腦太老舊啦、跑不動啦、網路太慢啦，那我們基金會在2000年就有網站了，但其實很好玩的是，我們還是用撥接上網，那所以網站是給外面的人看的，基金會的人很少上去瞄，因為也只要一兩台電腦可以上網，因為早期大家對這方面也比較不信任啦，不知道你上網要幹嘛，就會做一些管控，那你看我們這麼早就做網站，我們其實是很瞭解網站對於非營利組織的幫助在哪邊，所以從撥接到ADSL後，我們也很順勢去換了，慢慢去調整，每年作一次內部的電腦硬體設備的評估，把每位工作人員電腦系統列出來，評估說那個年限和今年度是不是要做汰舊換新的動作。蠻lucky的是，我們現在的董事長是宏基的施太太，我們評估後要做電腦採購，因為預算比較大，董事長要簽核，後來他就認捐了一部份。因為我們逐年做檢視汰換，所以那個換也不是說太大批。當然硬體上還需要做一個維護，許多非營利組織遇到的問題是因為工作人員電腦使用的習慣不良，造成電腦常常損壞，我們這邊有一個外包的MIS，他一個禮拜來兩個半天，就協助我們處理硬體設備的維護，我們有任何問題也請他解決，也給我們一些軟體上的建議，像是怎麼樣防毒阿之類的，甚至我們曾經開過課請他來教我們正確的使用習慣，讓大家在電腦操作上比較不會造成硬體設備的損傷，這部分我們一直都有在做。所以你說在使用科技上的障礙，對我們來說還好耶，只要工作上用的到，應該都可以支援的到。

Q12：您剛剛提到一位MIS，這位MIS他是包括整個網站維護、捐款系統都是由他負責嗎？

答：喔沒有，像網站的部分，之前我們有請科技公司幫我們寫，因為那時候我們想的還蠻清楚的，所以當時就請他們幫我們寫個後台，所以有些update我們工作人員上去做了，除非程式出現大問題，才需要做維護，我們現在也請那間科技公司開放一個權限給MIS，就是若我們要做基本的調整，那MIS就可以幫我們弄，若像是文字圖片的更新阿，那透過後台，我們的工作人員就可以去做。那至於線上捐款，因為牽涉到金流端，這部分我們有簽約的科技公司，要幫我們維護這一塊，所以我們其實是有做一些區分的。

Q13：那請問在與外面的設計網站科技公司的互動、溝通上，會有遇到什麼樣的問題嗎？

答：會阿，早期我們在溝通上，我們聽不懂他們的語言阿，他們也不太瞭解NPO的需求，但單純就一個NPO組織的官方網站架構來講，還比較簡單一點，只要我們自己想清楚這個網站我想呈現什麼樣的內容，畫出架構，交給他們去做就可以了，那他們使用的專業語言，溝通幾次以後就大概可以瞭解了。我們遇到比較大的問題是，後來我們做了一個線上的個案管理系統，但因為整個系統牽扯到社會工作服務的流程，以及我們對個案管理的方式，這東西對一般的工程師來講，他們比較難理解為什麼我們要這樣做，那我們的社工人員也不像可能也不像我們比較習慣使用網路，我們對於工程師使用的專業術語有一些瞭解，所以一開始他們在溝通上也是蠻辛苦的，但是熬了一年後，我們的社工員學會了！所以我覺得是說要找一個好的溝通方式啦，彼此學習彼此的語言。

Q14：那就一般的其他的職工或志工，有其他資訊科技的教育訓練規劃嗎？

答：我剛剛有提到，針對我們自己的同仁會有安排，像是怎麼電腦應用阿或者部落格的使用啦，但因為現在許多工作人員都蠻年輕的，對這方面也都蠻瞭解的，我們也會先瞭解每個人的狀況來設計課程，發現蠻多同事下班後都有經營自己的部落格，所以我們可能就是針對在電腦操作上的習慣的建立，因為即便有時候你很會使用部落格，但你的使用習慣可能是不好的，我們可能就請MIS給他們建議，看什麼時候該怎麼做以避免電腦系統資源的耗損。

Q15：從一開始最早的時候，如您剛剛提到，早期基金會是用撥接，而網站也只是作給外人看的，那請問在當時那個設備並不是那麼齊全的時候，是為什麼會決定踏入網路這個世界的？因為當時大部分NPO也還沒意識到網路。

答：當時在建這個網站時，我沒有參與到啦，這部分我無法直接回答你。但我們

基金會一直在思考如何做事情然後達到最佳的效益，所以在網站成立之前，為了服務案主，你知道我們還做了什麼事情嗎？我們做了電話傳真回覆系統。當我們下班後，我們的個案，譬如新手父母，可能醫院告訴他有一個羅慧夫基金會，他們可能打電話進來但我們下班了，下班時間電話就會自動轉接到語音系統，看他們有哪些需求去按一二三四五六，請他們到一個有傳真機的地方，就可以依他們的需求，像是術後照顧或如何就醫，然後資料就會傳真過去給他了。這是我們一開始經歷的階段，就像我剛剛提到，因為我們的高層是個open-mind，我也覺得很奇妙的是，我們總是能接收到新知，譬如當別告訴我們說現在有什麼新的東西出來了，我們就會去瞭解什麼可以用，那我們的創辦人羅醫師他是美國人，他很多朋友也會告訴他各種有的沒有的新的科技，那施太太本身也就是在做電腦科技的，所以在這方面的訊息他們也會比一般大眾先瞭解、認識，maybe在大家談話之間就傳遞了這樣的訊息，所以我們就會覺得很多事情是可以來試試看，所以到現在我們整個硬體設備啦、網路速度啦，如果有需求，就會不斷的去提升他。

Q16：那請問，基金會跟宏碁有固定的合作嗎？

答：沒有沒有，施太太他們來接我們董事長的時候，已經從宏碁集團退休下來了，我覺得重要的是那個觀念吧，當然有時候也會提供我們一些資源，但我們跟宏碁並沒有什麼合作，不過他們的基金會曾經捐款給我們過。當然我們向他們採購時會給我們低一點的售價啦，所以其實我們在預算上比較不受限，但我們現在也會自己去尋求阿，尋求一些管道看哪裡可以買到便宜的設備。

Q17：那您剛剛提到像是採購，都會有個升級或汰換的評估，那是不是基金會固定一段時間就有對無論是硬體或是網站、部落格有一些未來的計畫？

答：對，我們一年會提年度計畫嘛，在硬體設備上，會先請MIS做評估，瞭解現有電腦設備上是否需要汰舊換新並進行估價，這樣我們就有個底，另一方面，我們也會針對網路或網站方面，會配合基金會的年度計畫進行調整，譬如說當我們比較清楚知道來年要做什麼活動，那這個活動是需要特別透過網路宣傳的，那我們就會在這個部分加重他的百分比。那當然現在網路的應用都是不用成本的，那這部分幾乎是沒有預算，頂多是人力在裡面。網站的話，我們今年預計再做一次網站的改版，這方面我們有一個思考，還不確定要不要做，就是大家最近在推的自由軟體，自由軟體事實上是比較友善的環境、也不太需要費用，我們認為這對非營利組織來說是很大的福音，所以有評估是不是今年網站改版時直接引用自由軟體，這又會使我們的預算又往下down。

Q18：那除了固定的計畫之外，在年度結束後，會有類似對過去活動或投資評估的動作嗎？

答：基本上我們會比較針對方案的方式作評估，就是一個活動、一個活動。一個活動結束後我們就會針對這個活動作評估，評估這個活動的效益或募到的款項有多少，那現在可能我們會在評估項目加一個說，像是目前「愛玩流行」的活動是針對年輕朋友的，我們就會去計算說我們為了這個活動成立的官方網站，有多少的訪客、多少的page view。甚至我們還應用了現在網路上的一項資源，就是現在很多網站或是部落格，很多人為了宣傳活動，會做一個貼紙，一個banner的東西，但以前沒有人知道banner掛在那邊有多少人去點擊，那有一個網路上的工程師寫了一個貼紙串連平台，就是我們可以把我的貼紙丟到他的網站上，他會自動產生這個貼紙的語法，讓大家可以搬回家，那我是這個貼紙的管理者，我可以看到這個貼紙被哪個網站、哪個部落格搬回去，那這些被拿回去的貼紙被點擊了多少次。也就是說我們會不斷去搜尋網路上可使用的資源啦，那所以我現在去和其他非營利組織分享時，我都會介紹這個平台，因為我覺得蠻有趣的，因為我們過去都不知道有多少人來點我們的貼紙，發揮多少影響力都不知道。所以現在我們現在的評估都會把這些東西加進去，至少這是比較容易看到的數據。

Q19：您剛剛提到基金會的董事長、管理者對資訊科技都是非常open-minded，當然這也有助於基金會使用資訊科技的成功嘛，但現在有些管理者認為同仁使用像MSN之類的會影響他的工作，那這方面不知道基金會這邊是怎麼看待這件事情的？

答：基本上除了我們執行長以外，所有工作人員都有MSN，我們並沒有做管控，而是交給各部門的主管做協調，我們相信同仁會自制，會自制一部份是因為我們相信他們的工作量是很大的，大到可能你沒什麼時間去聊天，另一個原因是，因為我們有北中南三個辦公室，三個辦公室之間有非常多的連結的需求，有時你在電話中是無法講清楚的，有時我要讓你看一份資料，透過e-mail還蠻慢的，我們可以透過MSN丟個檔案或者網址，輔以電話作為討論的工具啦。因為我們工作人員有時也不一定在辦公室，在那個當下也不一定方便接電話，透過MSN我們還是可以即時得到需要的資料，例如我們有些同仁是在醫院裡面值班，對我們來講這是一個幫助。

Q20：那除了MSN或e-mail外，在內部使用上，有沒有使用到其他的工具呢？

答：我們有用到Skype，那像視訊...比較少，因為我們也沒有這麼迫切的需求，因為我們人少阿，要開會就喊一喊大家就來開會了。那Skype的部分也只有

我們國外分會或海外種子醫生聯絡時，才有用到Skype，那國內三個分會聯絡時，不是透過電話就是MSN。那時候我們ADSL升級，他有送我們網路攝影機，我們是有給執行長裝，因為我們創辦人在美國，想說他們可以透過這個方式視訊一下，看看創辦人現在的狀況好不好，不過好像他們也不太習慣使用，沒有這種需求啦。所以我們現在最常使用的就是e-mail、MSN跟Skype這樣。

Q21：整個來說，像您提到在用網路之前就用過傳真回覆系統，那其實要傳達的內容是類同的，那不知道可不可以這樣結論，重點在於基金會知道我要傳達什麼樣的東西，或者清楚我們在做什麼，抓住那個核心，看工具如何發展而取改變那個傳達的方式？

答：沒有錯，所以像現在很多非營利組織都在看如何用部落格作行銷，但我們已經跨到微型部落格了，我們現在開始透過facebook、twitter、plurk，然後在網路上交朋友，也傳達我們想要給年輕朋友知道的訊息。但其實我們都會先作評估，譬如說，twitter和plurk，plurk在台灣比較多人用，那歐美比較多人用twitter，這兩個基金會都有帳號。可是在成立基金會的帳號前，我們工作人員先用自己的名義下去跟網友互動，那當然我們可以跟這些網友互動是因為早期在建立部落格時就認識很多部落客跟格主們，人家會來我們部落格看我們也去人家部落格看，那我們就會知道最近大家在流行什麼，也會透過新聞知道說譬如像twitter，我自己就先下去玩，玩完後就覺得這是不錯的工具，因為只有140個字，你看之前寫部落格，又要文章又要圖片，認真寫一篇有時一個上午就不見了，且你放在那邊不一定會有很多人來看，但你透過那個方式（twitter），只要加的朋友夠多，你在上面講一句話，可能很多人在看他自己帳號頁面的時候就可以整個看過去並吸收了，這是一個很快傳達的方式。甚至譬如我部落格或網頁上有新的訊息，這都是我發出訊息的管道，我可以作個網址連結，就通知了，有興趣的人就會到我部落格裡去看。所以我們是在評估後知道他有這樣的效益在，才會去開基金會的帳號，那我們也有評估plurk，發現說因為台灣人的特性是喜歡群聚聊天，我們去開plurk後，就會把我們原先twitter的朋友都加進來，那因為plurk有個功能是，我在上面發個訊息，twitter可以接收，facebook也可以同步更新，所以基本上我們其實有點把重心放在plurk上。我們在這種微網誌上，試著讓基金會在網路上的身份更軟性一點，可以跟網友對話，我講的訊息不像在官方網站上是宣布或者是正經八百的，我們可以非常溫柔的講一個故事，講一件我們擔心的事情，我們可以透過網友的回應，也可以瞭解他們對於我們擔心或關心的事情，他們的意見是什麼。甚至有時候他們給你一個加油，你也知道大家至少認識你這個基金會然後他願意給你一個加油，這是我們現在在經營的一個網路關係。我們就是不斷在追求新知。

Q22：您剛剛有提到一開始，資源開發部門目前主要負責網路行銷、募款與媒體公關這部分，這個部門成立跟組織踏入網路這塊領域有關嗎？

答：我們網站是在2000年成立的，我們這個組也是差不多在2000年成立的，以前我們有個專職的MIS就設在這個組下面，在一般大型的非營利組織來講，可能會有專門的資訊部門，那我們沒有，這整個跟我們行銷的策略有關，那所以我本身是學社工，不是行銷，但我要去作硬體採購、去瞭解ADSL速度是不是夠，或者我是不是要去把辦公室設置成無線網路的環境等等。

Q23：那請問專職的MIS和現在兼職的型態，對基金會有什麼差異嗎？

答：其實前後是同一個人。我覺得有些幫助吧，他早期在我們這邊是專職的，但基金會人少電腦也少，若他平時有好好維護他是沒什麼工作的。如果你有探訪過像我們差不多規模的組織的話，就會知道去養一個專職的資訊人員是很難的，因為一方面人力成本很重，另一方面因為這個人頂多就是一個人，他好無聊，這個人沒有人跟他對話，因為他討論程式什麼的旁邊的人都不懂，也沒有成長的空間。那我們的MIS也遇到這樣的瓶頸，那他就提出說他想再進修，自己成立工作室，我們也很鼓勵他。那因為你對基金會的設備都很熟悉，那我們就當你的客戶，既然平時都有在維護嘛，那就是一禮拜過來，剛開始是一次這樣，有什麼問題都可以問他。我們跟一些單位聊到這個，他們都覺得蠻不錯的，因為人力成本降低很多、又有人定期作維護、又提供軟硬體的諮詢。

Q24：可是像基金會的MIS由專職轉兼職，原本就與基金會有密切的互動，但那對於其他基金會來說，若缺少前面那段關係的建立，您覺得兼職的型態會造成什麼問題嗎？

答：其實問題不會太大耶，因為對他們來講，這些東西都是電腦阿，只是看你要他提供的服務是哪方面，像我們這邊有作切割。像是我們網站的設置程式什麼的，還是有另外找專門的科技公司，來寫整個網站的系統，那我們MIS就是負責整個硬體與網路環境的維護。這個東西我們也分享給其他單位，你去找外面的資訊工作室或科技公司他們只要願意接，對他們來講也還是只是電腦硬體的診斷與維護而已，不會有太大的問題。

Q25：假設說，下一步的話，基金會有打算在資訊科技方面要怎麼走嗎？就是看工具怎麼發展嗎？

答：對，不過雖然說是看工具怎麼發展啦，但是一個組織要在網路身份上去經

營，他是有難度在的。其實你不能輕易放棄任何一個工具，也不能輕易使用一個工具，你要審慎的評估你有多少人力、多少內容可以呈現。像我們現在說我們已經走到微網誌，但我們的網站、部落格並沒有荒廢，還是一樣的在經營，只是讓他們散佈的管道多了，用更多的管道來輔助他們。那當然也希望說，像微網誌的部分，像一般社會大眾，能夠看到基金會的帳號就知道這個基金會是在做什麼的並且願意和我們互動，並在網路互動之外，把他們拉到實體來，可能我們未來會有什麼為社會大眾辦的公益活動，他們可以從網路裡面走出來，實際的參與我們，甚至想捐款的時候可以選擇我們作為捐款對象，這是我們的目標。也希望透過他們對基金會的認識與瞭解，萬一他們周邊有我們需要服務的個案出現的時候，他可以是很好的資訊提供者，讓這些需要服務的家庭不用走冤枉路。

Q26：因為我不太清楚基金會執行長使用電腦或網路的習慣如何，在基金會現在大多40歲以下的年輕人普遍都有使用電腦的狀況下，對於同仁跟管理者的關係有什麼影響嗎？

答：我覺得會，我們執行長他對於使用電腦還蠻上手的，他自己也常常會去google一些新的訊息，雖然阿不知道怎麼建立部落格，但他會上去看我們寫了什麼東西，也會適度的給我們回應，讓我們覺得蠻窩心的。因為他可能會透過部落格留言的回應給同仁回應，他也常e-mail給同仁，讓大家知道他最近關注的事情、或者他希望傳達的訊息，他其實常透過e-mail跟我們互動。

Q27：那整體來說，除了使用資訊科技對外的成效您已經蠻詳盡的介紹了，那在對內來說，使用資訊科技工具有減少什麼管理或運作的成本嗎？

答：有阿，我們北中南這樣子透過MSN省了很多電話費、郵寄費。電話費我們省不少，包括說我們跟國外使用Skype，那是很低的成本。以前跟中南部聯絡要打電話，現在透過MSN就可以直接瞭解他們工作的狀況，這個都不用錢阿，這就節省很多了。然後包括說一般非營利組織都有發行會訊和月刊，那我們在使用網路後，就開始降低會訊發行的次數，因為印那個成本很貴、郵寄的成本也很貴，所以我們逐步的在會訊上公告說為了降低成本，希望未來訊息的發佈透過網站或者電子報的方式告訴大家，也請大家提供e-mail給我們，其實我們作了蠻長一段時間的宣告，去蒐集我們服務對象的e-mail這樣，才慢慢的把會訊的發行次數減少，這就降低了很大很大的成本。所以現在除了部落格外，我們每個月都會發佈一次的電子報，所以在成本上，是有很大的幫助。

訪談記錄 D

受訪者：程建輝 處長（伊甸社會福利基金會 總管理處）

高子羽 組長（伊甸社會福利基金會 資源發展處-整合傳播中心 媒體組）

潘若琳 專員（伊甸社會福利基金會 政策研究組）

訪談人：陳勁豪

訪談時間：2009 年 8 月 5 日 上午 10：30~12：00

Q1：可否先請問在和伊甸使命相關的工作的落實上，又或像是和服務對象的聯繫溝通上，資訊科技有什麼樣的功用呢？

程：謝謝，我簡單介紹一下伊甸，伊甸成立至今大概28年的歷史，從IT的角度來講，我們是從最早77年左右就開始有些接觸，但那時候可能因為電腦設備價格的問題，當時算是一個非常昂貴的工具，並不是那麼普遍。但隨著組織的發展，伊甸那時候的人數還沒有那麼的大，服務也還沒有那麼的多元，我想那時候在處理資訊的部分都是當作一個教育訓練的工具，或是培養身心障礙者一個技能。因為那時資訊設備昂貴，你要會透過電腦輔具設計，都是需要來學習的，而當時外部教育訓練的非用也很昂貴，所以那時把他鎖定在職業訓練與就業輔導的角度，身心障礙者進到伊甸來，可能訓練費用是由政府來支持。工具的部分，當時真的是創業維艱，有的是勸募的，有的是家裡抱來的，七湊八湊的，一直到大概在80年左右，我們開始走向自己發展媒合系統，因為我們一開始是在做一些圖象式的教育訓練，後來覺得既然可以這樣做，那我們為什麼不能發展譬如說程式、網頁設計等等，當時也培養出不錯的IT人員，他們現在都已經離開組織到外面成立工作室、開公司，回過來承攬我們發包的case，其實這都是這個組織真正的目的。到了大概80年初的時候，我們又成立了資訊處理部門，從市場面來看，那時候剛好多是以打字排版，電腦打字是非常的貴的，所以透過這個部門來處理這個資訊，就發展到現在，這些都是在我們組織裡面，在就業的角度，從案主個人的需求，儘量找到能夠讓他自立、自主。以上是我簡單說明我們IT環境、用途。

Q2：請問，伊甸的網站是成立在什麼時候的呢，在早期您提到初期設備都普遍昂貴的時候，請問當時的動機是什麼呢？

程：最早的伊甸網站，其實從伊甸我們的創辦人劉俠女士，他最早開始使用網路這個功能，在做的是「關懷」，所以那時成立了一個叫做「老玩子」網站，

那其實這個網站在做的是生命關懷和生命教育，就是比較幫助不管是身心障礙者或者是安家或是一般社會大眾也好。我們創辦人不因為他是身心障礙者而把服務鎖定在身心障礙者，他是比較博愛的。就我看到我們的創辦人，他利用這樣的網站，讓社會大眾、這些暗處、弱勢、需要被關懷或者想要講話傾訴的人，他開放了一個管道，當時有許多同工、志工，參與在裡面，幫助了很多邊緣人。其實到後期轉型了，轉型成我們的留言板和討論區塊，那個網站我們現在幾乎是沒有在經營的，但這個網站現在是自主性的人在經營的，是自己活在那邊，不知道是誰，是誰在那個地方幫助誰，他已經形成了一個社群，只是說他沒有像商業網站那樣promote，但就會看到當時一些小學生，你一跟他提到老玩子，就有聽過這樣的一個網站，當然他們現在都已經長大了。

Q3：那請問對於無論是公眾、服務對象或者他們的家庭，請問網站這類的資訊科技在這方面，有提供任何的協助嗎？

程：基本上資訊工具與網絡，對目前我們這個組織，應該有三個層次，一個是行政管理的層次，涉及到策略；一個是我們對社會大眾的服務；一個是社會大眾的責信。就以這三個角度來思考近年來我們在IT的轉型。你會看到我們的官方網站已經改版三次了，可能還有第四個版本。那當然第一個版本他比較偏向單向性的功能，可能只是在做一些我們事工的報告(即工作的報告、服務的紀錄等)；第二階段產生了和網友間的互動，目前則是多元化。在第二階段已經發產出各個專業服務，因為一個入口網站若把所有東西都包進來，他可能會失焦，所以就將我們的官網鎖定在我們的議題和責信這兩塊。其他的一些他們各自要去發展一些專業性、區域性的網站，那我們就訂出一些標準、識別系統，包括我們的logo等等，授權他們，讓他們自己去發展。

Q4：另外想請問，我有注意到的是，伊甸有官方網站和許多不同部門與事業單位的部落格，請問在經營這些部落格和官方網站的區別在哪裡呢？

高：你現在看到的就是我們最新改版的官網，去年四月改版的，你剛剛問到官網跟部落格的差別，官網是我們正式訊息公布的管道，相較於其他部落格，他是正式的，也有責信的作用。因為現在很多網友，譬如我們在外面辦活動、訊息，很多人會反應要上來官網看有沒有這個活動，這也是一個責信的方式，另外一些財務報表資料阿，也是在上面公開予以下載取用。就是說，若比方來說，他就是很正式像是大廳的感覺，另外還有線上捐款的通路，官網是我們唯一線上捐款的通路以防止詐騙，就是一個正式的感覺。那部落格的話，

是希望在正式之外，更有人味、更有互動的感覺，他像是大廳旁邊的小沙發，大家可以到各個部落格自由瀏覽，像是活動的部分，我們就會列在我們的新聞訊息或訊息發佈，或者一些banner，只要有跟我們合作的，都會在上面呈現。那剛剛提到部落格的部分，也有跟官網作連結，我們有一個主要的部落格，是總會的部落格，叫「人間伊甸」，我們可能會聊一聊社福議題，例如我們之前有和一個韓國音樂家去拜訪邵曉玲，那在官網就可能是正式的新聞發佈，但同時呈現在部落格上，就更有人味一點，那跟邵曉玲女士互動怎樣、他臉上的疤怎麼樣了，就好像是跟老朋友一樣，我跟你描述說那天我去的樣子。其實他的用意就是希望用軟性的方式，營造互動、溫暖的感覺。至於官網因為是正式的形式，我們認為部落格比較能凸顯這個溫暖的感覺。以人間伊甸為中心，我們大概還有25個單位也自發性的設置部落格，在07年的時候我們有辦一些課程，鼓勵我們的同仁，各個單位可以把各自服務的故事、感人的事情，寫在他們的部落格，並透過人間伊甸的聯播系統做呈現，也就是透過人間伊甸串起其他所有的部落格。定位上，就是正式與互動、軟性、溫暖的感覺，以功能性來說的話，部落格比較像是打品牌，透過這樣的互動、認識，更有機會連結到我們的官網，直接看我們的活動、擔任志工或直接捐款，也就是到大廳去進行你實際的行動。你可以說在網路上的實際行動多發生在官網，但前面的交朋友、互動之類的，就透過部落格。

Q5：請問，因為伊甸有眾多的部門和事業單位，請問內部事業單位與部門上的聯繫或資訊分享上，有何助益嗎？

程：就我們看官網和部落格，其實他也可以讓我們各區處的主管、同工，快速來瞭解一下社會的評價與思潮。那當然組織內部的管理與溝通上，我們有自己的port，也就是我們的入口網站，EIP，這是比較決策性的、知識性的分享平台。另一個比較偏向財會系統，比較偏向預算作業，已經和政府部門的作業越來越相似了。

Q6：請問除了官方網站跟部格外，可能這一兩年有一些微型部落格的趨勢，請問伊甸在這方面是否有計畫或者已經投入了呢？

高：有，其實我們已經有在用plurk，而且跟我們的部落格有做連結，剛剛有講部落格是一個分享，那是一個比較深度的分享，但在plurk上，我們希望他更像是聊天，因為字數是有限制在100多個字，所以不可能寫多有深度的東西，所以就是很簡單的訊息與網友的交流。我們也是希望說，不管是企業或公益團體，一個組織在和人打交道的時候，用plurk可以更有人味的感覺，我常常在上面看網友到底在弄什麼，有的其實只是在問早阿、我今天很累阿之類的，其實蠻無聊的啦，但就是像是在跟朋友分享一樣。我們透過這樣的方式與網

友交朋友，但我們也在考量，若他要成為工作的一部份的話，設計上要如何把他當成一個目標和檢核的部分，我們是在想說要怎樣才能比較符合基金會的需要但又能像是真正plurk網友交流互動的感覺。這是我們還在學習的部分，因為plurk我們也是新用沒有多久，一兩個月而已。

Q7：這有分總會或各個分會的帳號嗎？

高：plurk的話目前只有這邊有。跟您介紹一下，我在的單位是資發處，處長是總管理處，他比較全面，我比較偏向資源募集這塊。我們就是負責招募志工、與企業合作、公關也是在我們的體系之下，這些工具都是我們公關的工具。所以其實我們有一個確立的方向，過去幾年網路捐款成長是非常的高的，我們對於網路捐款這塊蠻重視的，也認為會是一個主要的方向。至於部落格與微網誌這些都是平常都在觀察，有點像是觀察趨勢或大家使用的狀況，我們會評估是不是要使用，會有一個簡單的瞭解然後評估的過程。但目前是以我們這個單位為主，因為我們是公關單位，所以我們會有和大眾溝通交流的需求，至於其他分會，有的他們的主要業務就是服務，例如服務視障朋友，所以宣傳這塊，也許會有一點，因為我們有一個「人人公關」的口號，但主要工作還是在我們身上，所以目前部落格與網路的維護，主要都在資發處這邊來開始使用。

Q8：想進一步請問的是，除了線上募款外，其他的資源取得或募集上，像和政府與企業的合作例如一些專案或委辦的案子，這方面資訊科技有何協助呢？還是說，其實在沒有網路的時候本來就有一些合作模式了，所以沒有太多的變化呢？

程：企業的部分，在這兩年，我們有一個創新育成中心，在這裡面我們也試圖透過IT工具去產生新的管理模式或新的案主服務模式，例如我們就跟威寶、台灣大哥大或其他的電信業者合作，透過一個議題行銷，我們取得贊助型的設備，業者可能也收費，但收費比較低一點，例如月租費原本三百多塊，down到最後可能不到100塊。像是我們和威寶電信有一個大眼阿尼的活動，他贊助我們這個活動，來申請的人就贊助給他相關產品，至於我們的通訊費就比一般優惠再優惠，因為我們已經開宗明義那是我們要服務的對象。這是一種社會責任的實現，對企業來講，他們希望製造友善的形象包裝，而我們則希望提供案主先進、低廉的溝通工具，這是在企業方面我們產生的一個比較創新的合作案。至於政府的部分，我們還是偏向就業和媒合，例如我們在勞委會

承攬了一個call center，主要目的是聘請身心障礙朋友，從職務再設計的角度來看，他不需要面對太多外界，他只要講電話、給他一個標準作業流程，按照那樣的資訊工具，他有建制好一定的SOP，就可以進行那樣的服務。從一開始他的服務率大概在85%，一直到現在將近95%，所謂的服務率，很多的外部民眾，因為政府網站一開，大家都要打電話進來，所以政府機關就把這個業務分割出來，讓這個call center去承攬，那目前我們已經可以達到95%，剩下5%後送。這樣的一個職場，不只接電話，還包括之前的訓練、操作、工作人員基本禮儀的訓練等等，都是我們在身心障礙服務上，透過和政府的合作為弱勢族群創造具體的價值。

Q9：請問在架設資訊科技設備時，即便現在有些設備價位比較低廉了，請問基金會會有足夠的經費取得所需的設備嗎？

程：非營利組織的資源不外乎來自於政府補助、捐款補助與最近社會企業產生的自營服務。我們在經營這樣的非營利組織，有些單位是叫赤字單位、有的是平衡單位、有的是藍字單位。藍字單位他可能去補足了赤字單位，也有可能補足外還有餘，當然也有可能無法補足。但當然我們有幾次大規模企業設備的支持，我們好感動，是他們在兩三年會計年度就淘汰的設備，這對我們來講非常夠用。故在取得的程序上，第一，先勸募；第二，有沒有辦法申請到補助；第三，有沒有人願意奉獻；最後，才會考慮掏錢去買，而買了以後還要去想能不能為這個支出找到貢獻，這是我認為營利組織與非營利組織最大的不同。

高：接續處長的話，在資源募集的工具上也是一樣，你看我們用plurk，都是人家現成做好的工具，因為我們沒有資源去研發什麼的，所以我們運用部落格、微網誌，連我們用的分析軟體都是免費的，他也是資訊科技的一部份但我們會盡量去思考使用免費的工具來做資源募集的工作。

Q10：請問，目前在基金會IT這一塊包括設備、軟硬體、網站，有專門的人或部門處理這樣的事項嗎？

程：目前，資訊管理室是在總管理處下，「資訊」其實從廣義來看，大多數的人都把資訊看做非常多元，但從專業的角度來講，資訊應該要被界定的很清楚。因為資訊可以是軟技術與硬技術。目前我們基金會投入在這邊的人大致有七位，七位中有兩位是跟程式設計的廠商做溝通，另外的兩個人是做設備的維

護，可能在這個總會範圍內服務的到的就自己服務，服務不到的我們就要協助外區單位找到服務的廠商，用發包的方式處理。再來是一位行政主管及行政助理，這是他們的結構。

Q11：所以也是有某一些項目外包予外包的廠商，可以請問是包括哪些方面嗎？

程：就設備本體的部分，我們是透過公共系統，在每年我們都會重新的去做survey，產生至少三家的大廠，不管是服務、硬體的維護、更新或保固，我們比照信託局一樣，對會內已經鑑定過的參加，開放讓大家使用。軟體的部分，分成OS和tool的部分，尤其是在資料庫，還有我們在策略管理工具、財務管理工具，另外一塊像是網站的部分，我們比較沒有太著墨，這不是對資發處不公平，但現在的網站source是多的，這種source code是多元的、也有free的、現成的moodel，但我們會內使用的是資料庫的設計和資料庫的連結，比較欠缺的還是在資料分析。其實從我剛剛講的，真正談資訊管理，可以切成硬體、軟體和分析，我們現在大概只有做到前面這兩塊。

Q12：請問，基金會對一般的工作人員，有相關的教育訓練計畫嗎？不管是軟硬體方面的操作訓練。

程：其實我們剛剛一開始說資訊工具是昂貴的，但反觀現在IT或電腦設備只是一個必須具備的基本功能，任何一個高中生、大學生你叫他組裝電腦他不用半天就可以完成了，那種基本的東西我認為應該不需要我們再重複投資。所以當一位新的員工要進來的時候，基本功是要被檢視的，他是應該要具備的。再來專業的MIS那邊，就一定是本科系，再來他也要有接受新的技術、能夠自我去調整，這跟我們會內的教育制度有關，譬如說我們會支持回到學校在職訓練，甚至獎勵、簽個合約，由會內支持他回到學校再進修。MIS這邊已經有一個碩士畢業了，另一個去年送的，今年要升二年級，另一位今年也要申請。其實大家已經覺得說，除了管理設備、軟體外，還缺乏了一個策略，也就是策略性的系統分析、資料分析，如果說一個IT人員只管技術，他回到業界的貢獻可能會更大，但在非營利組織我們需要的是全方位的IT人員，同樣的資料庫為什麼你看不出來我分析得出來？這是基本功的部分。

Q13：請問基金會在找MIS人員的時候，會遇到什麼樣的困難嗎？例如第一薪資上面可能比較沒有那麼優渥、那又或者工作環境中類似背景的同仁比較少之類的。

程：這部分從使用IT上要切成兩塊，在伊甸有兩部分，一個是行政系統，一個是資源發展系統。我不知道資源發展部分有沒有遇到這樣的問題。

高：我們比較不是傳統定義的IT人員，我們還是公關，所以我們著重在你懂得那個工具的使用，還有你怎麼下策略，所以技術並不是我們主要的考量，像前面有提過我們都使用人家現成的軟體，所以重點在於你對於工具的瞭解、你對趨勢的瞭解，使用這些工具技術不是什麼問題，因為這些工具我跟在座每一位講五分鐘，大家就也都會了，所以不是問題，但你會不會下策略那是另一個問題，所以我們這邊基本上沒有IT人員。

程：那就我們這邊來看，其實IT人員在產業界大概50K(五萬)起跳，我本身也是從光電產業並經歷了幾個產業培養出了IT的能力，當然你說在非營利組織工作的人真的是為了錢嗎？我必須很誠實、透明的表達，工作必然有對價關係，但之所以選擇非營利組織也不外乎實現自我理想並能兼顧生活，但若這兩者失去平衡的時候，不管是IT人員或任何專業人員都會選擇去追尋他想追尋的目標。坦白講，我們目前的IT人員的薪俸是沒有到達市場水準的，大概是7成左右，在新進的話，可能現在要求會更高，所以你現在帶有技術進來，感覺是有技術，但對我們來講是基本功。可能要經歷一段時間，他才能不斷的提升，否則他就必須要很有本事、技能，並且帶著技術和功夫進來，但這樣的人要進來非營利組織，我們也需要但現實問題，我們付不起這樣的薪資，所以最後這種人，大部分最後都是來作義工。像是前一陣子有一位志工，我們做了老半天，他大概一個上午就做出來了，要請嗎？他說「你要我開價嗎？」，他是一個研二的學生，我說：「我請你當志工，我給你便當，我找一些case給你，case by case」，我是覺得，跟我們社福界或者NPO領域的人，不要談錢，我們談工作的目標、工作的快樂。如果今天他來找工作，無法完成他那兩個目標，他也不會選擇留下。另外，從組織管理的角度來看這個問題，在總管理處這邊，除了研發系統或政策系統，他們可能偏向要不斷去更新、創新，那IT人員、財務系統、人資系統，其本質學能的更新是要他們自己去建立的，但對組織的發展軌跡來看，他的穩定性是很高的，我們不期待IT部門搞到最後是個科技研發中心，因為那個不是我們伊甸組織要發展的目標，即便他們有實力有技術，但我們不希望你去做太技術面的東西，你應該把我們的技術怎麼樣套在我們的組織、我們的服務。

Q14：進一步請問，基金會這邊在先前提到設備採購或年度網站更新或相關活動上，是定期有相關的計畫嗎？

高：有，例如說我們的網站和部落格都是資發處管，那就會特別對網站和部落格編預算。

Q15：那請問在年度結束或某個定期，會特別對過去一段時間的成果進行評估、回顧嗎？

程：對組織來講，我們是比較期待IT人員在整個組織合作、共事上，能夠是一種服務，扮演一種內部服務的主體。

高：那資發處這邊的話，你說的檢視，我們會很直接的看捐款量成長的狀況以及特別從網路這個管道的捐款是怎麼樣，我們可以直接從數字來判斷對網站下的投資的策略是否是正確的。所以你問到有沒有檢視，我們是會的，就是從募款來看。其實我們的網路啦，不只是網站，包括其他的網路應用，因為社福訊息在傳統媒體越來越不容易上去，所以其實我們已經把網路當成我們的主要的傳播媒體、互動工具，除了是傳播媒體外，他還是個通路，所以網路本身對我們來說是很重要的，他是一個很綜合性的工具。

Q16：請問您剛剛提到數字上面，就您的觀察，線上捐款是實際上增加了組織的募款額，還是只是將傳統管道的捐款轉移到這種新的管道呢？

高：就我們來說，他其實是新增的，就整體過去兩年來看，我們觀察到網路他的成長幅度很大，大到帶動我們整體上的增加。尤其去年很不景氣，在其他管道蕭條的時候，網路是特別起來的，這從報表上可以很明顯看出來，所以就伊甸來看，網路其實帶動成長而不只是轉移而已。

Q17：請問基本上基金會的董事會或管理者對於基金會使用資訊科技的態度上是支持的嗎？

程：我講一個比較實務性的課題，因為這個組織越來越大，服務的範圍越來越多，每一個和行政工作相關的人我們都配了一部電腦給他，最起碼八、九百套跑不掉。你想，一個那麼大的量，那麼多的電腦，拉了一條網路，將這九百多台電腦串在一起，又可以對外，他所生的風險有多少？當然我們最近會反思說，我在去年擔任伊甸數位的處長時，我就請MIS檢視了全會office軟體的購買與安裝狀況，並且用一個比較開放的態度，把問題拉出來風險的層次去討論，既然我們是非營利組、公益團體，我們就應該尊重智慧財產權，這我們就企圖影響決策層，甚至我們也跟微軟接觸，他們也提供了優惠的案子，這個案子也得到共識，我們就一次將全會的電腦都公開的使用合法的、正版的軟體。這不管是對責信、企業、使用者、董事會也好，這是一個要用健康的心態去看。但這就是我們實務的態度，那個費用微軟是很優惠的，例如office2007市價也要三、四千塊，可是他給我們的優惠價只收「行政手續費」，

可能五百塊不到。當然他們也看到我們的誠意，而我們也讓組織決策層看到，這也是一種資源開發，也同時解決了很多層面的問題，最重要的是那條網路串了九百多台，你不可能硬要人家怎樣，所以最好的模式就是大家都是用很ok的工具，所以我們的決策層，他也許不懂IT，但他的態度是，這工具除了好用、提升效益，還有，不能出問題。

Q18：那請問，剛剛提到風險的問題，例如即時通訊軟體，現在很多管理者不喜歡員工使用即時通訊軟體，您怎麼看呢？

程：你信不信我有在用？但是我在用是用在內部，因為我知道某些員工不喜歡講電話，都是用這個，但我覺得free source是很好的工具，那像他們是比較常跟外部接觸的，可能跟外部建立起的社群，產生各種不同的連結。原則上我們是有管制的，只要主管願意背書，來申請我們都會開放。

Q19：管制是擔心影響工作效率之類的嗎？

程：我們是自律團體，如果會影響效率，那應該不是總會來面對，他的主管應該第一時間就解決掉了。

潘：雖然企業、政府都有對於MSN的限制，但是舉例來說，像在我們會計部門裡面有位同仁是輕度腦性麻痺者，他沒有辦法很清楚地用口語跟我們溝通會計作業細項，但是透過MSN，我們可以很清楚地進行業務溝通，她相當勝任這份會計工作，這也符合我們基金會的宗旨，是我在會裡看到運用MSN很正面的例子。

Q20：剛剛提到商用軟體費用的問題，這樣您有考慮或計畫使用自由軟體之類的嗎？

程：我自己本身是台灣開放原始碼商務協會的創辦人之一，也是第一任的常務理事，到今年退下來轉任監事。那其實我在接觸open source，感覺他是非常好的東西，但他的缺陷是不穩定，他不斷在更新，因為open，會使有志於發展的人不斷做改善，所以你會看到他的更新絕對會比商用軟體還快，那我們也試著推過幾次，包括我們網站工具，也包括ERP也包括EIP，最後的感覺是，他的週邊效益是比較低的，也就是說他會產生的是成本而不是效益。因為我們是在做管理，如果說他們用發展，工具的話可以透過各種open source去發展各式的媒體，但在管理上，那種不穩定會造成我們很大的風險。

高：我們用的都是人家製作好的軟體，除了說OS或office等套裝軟體，其他如網站

或部落格是有請廠商來進行架設和維護，因為這是根基，廠商和MIS共同維護系統，我們維護內容。至於其他的工具的話，就都是免費的機制，例如剛剛有提到的那些機制，例如各單位的部落格，都是自行去尋找免費平台來使用。

Q21：所以實際上，包括即時通訊工具或相關的資訊科技工具，在伊甸這麼多分會的基金會來說，真的有成本上或效率的幫助嗎？

程：不管是政策的推動，或是執行工作的掌控，其實我們從專案管理或PMP的技術來說，溝通管道裡正式管道是很重要的，但非正式管道更重要，這種非正式管道可以協助在正式決策前形成共識。我們開放這樣的工具最主要的目的在於多溝通，但又要降低電話費。否則又要人家多溝通又要降低電話費，是沒有辦法的。所以這是政策推動的手段。所以我給你這樣的工具，開放出來就希望你們多溝通，在主管要簽字之前，要能很清楚的知道這件事情簽下去有任何的影響，這是當初開放的目的。若是拿來聊天，我們在技術面要去監控是沒有問題，但我們不採取這樣的管理方式，而是讓主管自己去負責。那這樣的效果，就我自己的瞭解，我們的MIS、財會部門、總務室等，他們在處裡面，就透過這樣的工具彼此分享看法。

Q22：那內部文書，可能像是公文書也是電子化的嗎？

程：我們有另外的公文系統，那公文系統是主要在處理跟公部門的收發，但到第二階段會發展我們內部決策的公文系統，所以我剛剛會把資訊科技工具定義在非正式的溝通管道。當今天發生什麼內部糾紛，兩個主管談不攏了，大家就要把證據通通拿出來，我們不是審判者，只是我們要瞭解你們是否之前溝通過了，或者溝通的過程是什麼，但溝通方式並不是必要的依據。以公部門紙本過去的紙本公文行政來講，就有分為簽、稿、函、命令幾個層次，後來行政革新，就以稿代簽，先用稿來作溝通，溝通完了，你要修正也好、不修正也好，就把他變成一個簽呈，併案再往上走。