

非營利組織人力資源的管理與專職人員角色與定位

——以中華兒童福利基金會為例

黃木添
王明仁

壹、前言

非營利組織(Non-Profit Organization)是以公共服務為宗旨，亦被稱為非政府非企業組織或第三部門(The Third Sector)及志願服務部門(The Voluntary Sector)，陳金貴(一九九四)指出，此部門包括衛生醫療團體、教育團體、社會和法律服務團體、公民和社會團體、藝術和文化團體、宗教團體及基金會等七種基本的組織，這種非營利組織興起於美國，且和美國人民的生活息息相關，在一九四〇年美國志願團體只有一萬二千個，至一九九〇年已有一百四十萬個組織，員工一千一百四十萬人，美國之所以有如此多的志願團體出現，主要原因在六〇年代受人權改革運動衝擊。許多大學紛紛成立非營利組織的研究團體，八〇年代雷根政府更主張「還政於民」，志願服務工作即成了推動的主力，由於雷根總統對非營利組織的重視，帶動全美非營利組織的發展。一九九三年九月一日柯林頓總統簽署了「國家與社區服務信任法案」(The Nation Community

Service Trust Act)，以國家的力量鼓勵人民參與志願服務，帶動全美非營利組織的發展，甚至現今「管理大師」彼得杜拉克(Peter F. Drucker)曾經撰文要企業向非營利組織的優點學習。我國由於政治民主化，經濟快速成長，以及社會多元化之發展，非營利組織亦有大幅成長的趨勢，一九九〇年，國內非營利組織的總支出已高達NT\$一三〇多億元，佔當年GDP·三%，也是中央政府社會安全支出結算額百分之十強(官有垣，一九九七)。顯示台灣非營利組織提供服務的潛力十分可觀，而財團法人中華兒童福利基金會(簡稱CCF)，據喜馬拉雅研究基金會(一九九七)指出，台灣社會福利慈善基金會，除了慈濟慈善基金會外，CCF是我國第二大慈善基金會，也在國內所有基金會(含文教、交通等)排名第十，該會在一九九七年的總支出為十二億多(中華兒童福利基金會，一九九八)。

非營利組織的營運，最重要的就是人力資源，而人力資源的管理也就成為非營利組織最重要的課題。中華兒童福利基金會現有二

十四個所屬的單位（二十三所家庭扶助中心及大同育幼院），一九九年初共有四百五十三名專職員工，其中有二百八十四位社工員，約占六十三%（王明仁，一九九九），因此，本文僅就非營利組織人力資源管理的架構，分成董事會、專職人員、志工三個部分來討論，由於專職人員扮演相關關鍵的角色，因此也談到專職人員的角色與定位。

貳、非營利組織人力資源管理的架構

Connors (1993) 將非營利組織的人力資源分成董事、專職人員及志工三個部分，因此，下文就以這三個部分分別敘述：

一、董事會：董事會是個具集體性、決策性、權威性、組織性的人民團體，通常有下列幾種職責 (Burgess, 1933)：

1. 甄選、支持、評價執行長。
2. 檢視及維護組織的願景 (vision) 及任務 (mission)。
3. 督導組織執行計畫。
4. 確保財務的穩定，參與募款之活動。
5. 膺任組織的大使及發言人。
6. 定期評估組織的方案。
7. 扮演社區及組織之溝通角色。
8. 成為組織內部衝突最後申訴管道。
9. 擔任組織法定角色及代理人。
10. 定期自我評價。

為了達成上述功能，董事會通常在內部自己成立委員會：如(1)財務委員會；(2)募款委員會；(3)計畫委員會；(4)提名委員會，來使董事會的功能發揮，但由於各個董事會運作方式不同，董事會通常有下列五種類型（陳金貴，一九九四）：

1. 執行長為主的董事會。
2. 董事長為主的董事會。
3. 權力分散的董事會。
4. 權力分享的董事會。
5. 無能的董事會。

由於董事會代表一個組織，所以地位相當重要，一個好的、有功能的董事會可以使機構蓬勃發展，否則可能會給機構帶來許多的紛爭與阻礙。

二、專職人員：

所謂的專職人員即指支薪的工作人員 (paid staff)，亦指實際運作行政人員及基層的工作人員，他們通常是提供第一線的服務，急難救助、緊急救援、教導學習，甚至提供各項助人及自我成長的服務，他們通常是支薪不高以服務人羣作為自我期許之工作人員，而其主管人員，尤其是執行長和單位主管，必須具下列幾個特質及服務理念（陳金貴，一九九四）：

1. 有公共服務的使命。
2. 喜歡與人相處。
3. 犧牲奉獻、重視志工的需求。

4. 保持彈性的原則。
 5. 有耐心及包容力。
 6. 成熟的個性。
 7. 熱衷工作，帶領組織充滿奉獻及服務的精神。
- 執行長必須帶領專職人員使組織成爲一個全方位、有品質的機構，美國非營利國家品質獎，亦即美國巴瑞契品質獎(Malcolm Baldrige Quality Award)，對機構品質評估的七項目如下(Geringer, 1993)：

1. 領導(Leadership)。
2. 資訊和分析 (information and analysis)。
3. 策略計畫(strategic quality planning)。
4. 人力資源的發展與管理(human resource development and management)。
5. 流程品質的管理(management process quality)。
6. 品質執行成效(quality and operational results)。
7. 顧客的焦點及滿意度(customer focus and satisfaction)。

所以專業服務組織的管理必須朝這幾個方向來努力，還有專職人員的素質及訓練，也大大影響服務的推動及志工的整合運用，所以專職人員扮演極重要角色。

三、志工人員：

所謂志工即指以負責的態度，而非以金錢的利益來呈現個人所從事的服務行爲，強調自由意志的內涵及助人的社會責任，志工包

括學生、青年人、婦女、年長者、專業人員，甚至是所有人擔任公益服務的一個過程，據一九八八年一調查發現，美國有八千萬的成人每週奉獻四、七小時擔任志工的工作，在美國幾乎每二個人就有一位擔任志工，可見擔任志工是美國人的特色，也是美國民主理念最大的象徵(陳金貴，一九九四)。美國的社會中，志工無所不在，志工幾乎成爲評估一個人或各級學校入學甄選的項目之一。

近年我國內政部指導祥和計畫的推展，呼籲社會熱心人士及工商企業界建立志願服務的工作體制，各級政府更制訂推展志願服務實施辦法及獎勵要點，使我國志願服務有蓬勃發展的趨勢。

志工依其扮演的角色可分爲(陳金貴，一九九四)：

1. 治理志工：服務於董事會或諮詢委員或擔任委員的角色，參與領導組織，推動各項工作及方案。

2. 服務志工：提供人力及財力協助機構，以達成方案的目標，是機構主要人力來源。

3. 維護志工：提供專業的能力及專長，確保組織內部的健康，如法律顧問、系統分析師、公共關係專家、會計師……等。

志工是機構的生命力，許多非營利機構沒有志工，無法執行其服務方案及工作的任務，因此要如何整合及運用作志工後援組織是相當重要的課題，專職人員除需扮演督導的角色外，也必須事先做好各項志工發展的計畫，及如何有效提供服務，其步驟如下(Unger, 1993)：

1. 確定是否需要志工：志工如何協助組織達成目標，評估運用

志工經濟效益，志工參與辦法。

2. 擬定志工的制度：在機構內結合志工的共識，建立志工基本資料及行政報告系統、預測志工參與時，對機構造成的衝擊及成效。

3. 發展一套健全的志工工作模式：由志工招募、篩選、安置等流程妥善安排，使每位志工能發揮所長，並給予各項的訓練，如導向訓練、職前訓練、在職訓練、特殊能力訓練，並給予足夠的規範與支持，進而建立專職人員及志工的團隊工作網，增進彼此的共識，共同為機構的目標及服務的案主而努力。

叁、中華兒童福利基金會 人力資源與運用

CCF係一向內政部立案之全國性財團法人組織，自民國一九五〇年由美國基督教兒童福利基金會創設迄今，由十五位董事組成的董事會，領導CCF做各樣的決策。CCF的組織系統（如附圖一），專職人員包括主管、行政人員、社工員、會計、出納及清潔守夜員。志工部分包括扶幼委員、家扶之友、展愛隊、溫媽媽等志工團體約七、九四八人，詳見表一（CCF一九九七年報）。

茲將CCF的人力資源以董事會、專職人員及志工三部分，分別敘述如下：

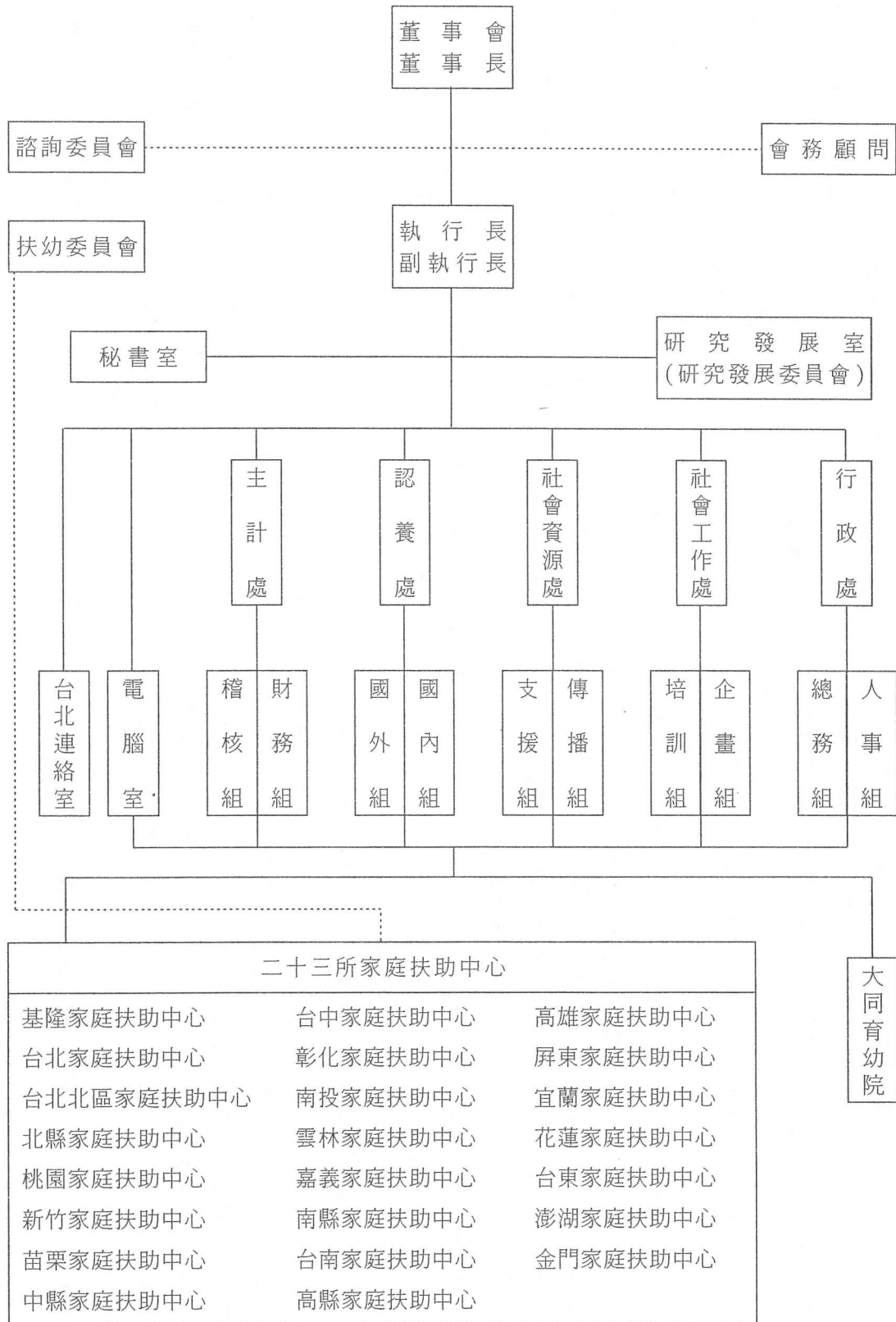
一、董事會：

（一）CCF董事會的簡史：

一九六〇年代最初成立的董事會只有九人，美國人占四位，本國人五位，據對CCF組織歷史頗有研究的官有垣教授（一九九九年指出，台灣基督教兒童福利基金會（中華兒童福利基金會之前身），雖成立於一九五〇年，但至一九六〇年初期才應我國政府法律之要求組成董事會，董事會的功能類如「橡皮圖章」而已，美國總會才是真正的決策者，當時的董事也均由基督徒、神職人員、醫師來擔任，雖一九六〇年代末期董事名額及國人參與的比例略有增加，但決策之權仍在會長（執行長），一九七〇年代由於CCF的所屬單位及家扶中心擴及到全國各地且扶助之兒童達到二萬二千人以上，加上台灣經濟持續成長，美國CCF總會聘請專家評估決定逐步撤離台灣貧童扶助業務，要台灣CCF做自立的準備，當時的董事會開始邀請不同專業的人士參與，包括企業家、律師、專業經理、社工界、學術界，甚至政府的公職人員。一九七七年台灣CCF遵照美國CCF總會的指示開始執行八年的自立計畫，董事名額適度增加，協助CCF推動各項活動，並期盼與政府建立良好的關係。一九八三年CCF更名為中華兒童福利基金會，一九八五年七月成為自立的機構，董事會在自立後第二年改組，即為第十一屆的董事會，一九八九年第十二屆董事會由十三名增為十五名，並邀請四位地方家扶中心的扶幼主委及二位自立青年參加，使董事會更具地方代表性及參與性，迄一九九七年七月第十五屆董事會均有地方主委及自立青年參與。

（二）CCF董事會的角色及功能：

圖一 中華兒童福利基金會組織系統圖



1. 第一階段（一九五六年——一九八五年）：CCF 自立之前的董事會，因隸屬美國總會，董事會之設立主要為符合台灣法律，並不具實質的決策功能，因此是屬於以會長（執行長）為主的董事會。

2. 第二階段（一九八六年——一九九四年）：CCF 自立之後的董事會亦是屬於執行長強勢領導之董事會，因當時執行長對 CCF 之自立有很大貢獻，董事會實質的決策權並沒真正發揮，董事會認清自己的角色功能，並信任執行長及行政部門的工作能力，亦屬於以執行長為主的董事會。

3. 第三階段（一九九五年迄今）：因董事會扮演甄選新執行長的任務，加上新任董事長暨董事的強勢作風，此階段成為以董事長及董事分享為主的董事會，實際發揮董事會決策權及強勢董事會（power board）角色。

由上述 CCF 董事會之歷史及扮演的功能，可以發現因環境變遷，CCF 董事會扮演著不同的角色，使 CCF 這非營利機構得以隨著時代的需要，為需要的民眾提供最好的服務。

二、專職人員：

專職人員除了必須要具備服務的熱誠、專業知識及使命感之外，執行長及各級主管還必須帶領全體專職人員往高品質的服務邁進，基於巴瑞契品質獎（Baldrige Quality Award）的七個評估指標，來談 CCF 專職人員的管理。

（一）領導（Leadership）：CCF 設定願景及任務，以基督的愛為服務的宗旨，經常對所有的專職人員做定期的訓練，也定期評估、

考核所屬的機構，並擬定各項的章程、辦法、要點，以制度來領導組織。

（二）資訊與分析（information and analysis）：CCF 強調資訊的運用及電腦化的管理，因此有計劃的培訓電腦種子人員，並定期召開電腦小組會議，藉由電腦作各項的財務分析及專業統計數據，如兒童保護、寄養服務、中輟學生輔導、鄰居托兒服務，以期藉由資料的分析了解情況，掌握先機，解決問題。

（三）策略品質計畫（strategic quality planning）：CCF 對未來均有擬定年度計畫，對組織長遠及短程目標均提出具體的構思，對個別的方案如兒童保護，就會訂定二個五年計畫，並按內容及時間去執行，如此對計畫品質的訂定與執行，常可使 CCF 做有效的時間管理，正確的領導及增強機構競爭的能力。

（四）人力資源的發展與管理（human resource development）：CCF 在整個組織架構裏設立培訓組，並擬定 CCF 員工教育訓練辦法，對所有的員工做基礎訓練、導向訓練（orientation）、精英訓練，並做各項的專業研習及訓練，以提高員工服務的技巧及品質。

（五）流程品質管理（management of process quality）：有八個步驟：

1. 檢視機構的任務，以確定目前執行情形，並視主導者原意。
2. 確定機構主要的消費者服務對象。
3. 確定對消費者所提供的主要服務和產品。

4. 確認所辦的活動是否合乎消費者的需求。

5. 確定主要的贊助對象。

6. 確定贊助者的需求和溝通的方式。

7. 發展出一個消費者及贊助者回饋評量的系統。

8. 確認弱點，並加以改進。

雖然CCF並沒有逐項做監控，但在整個服務過程中，常能融合上述八點做各項管理及改善。

(六) 品質與執行結果 (quality and operational results)：機構必須對品質及執行成效作隨時的監控，以了解顧客及贊助者的需求，CCF以品質做為評估方案的主要方法之一，並以統計資料加以分析，以期望提高服務的品質。

(七) 消費者焦點及滿意度 (customer focus and satisfaction)：CCF有近五萬名認養人、七千多名志工，並有無數捐款者，使CCF能為國內二萬二千名貧童、國外一萬五千名貧童服務。因此，消費者、案主、捐款人關心的焦點及滿意度是CCF時常關心的，藉由CCF發行的扶幼雜誌，各項的志工集會，去瞭解關心的焦點及對機構的滿意度，畢竟好的服務，才能使機構做永續的經營，下面報導及統計數字，甚值機構參考，CCF也藉由各項訓練加強專職人員的服務品質，並增加認同感。

以下為發表於一九九一年九月Quality Digest，有關客戶研究的一些有趣數據，可提供顧客、義工、捐款者、消費者管理之參考。一個典型機構中，只有四%不滿意消費者會打電話或寫信表達他們

的不滿，其餘九十六%都悄悄地離開，而且其中有九十一%從此不再回來。一項消費者離開原因的調查結果顯示：

1. 三%搬家。

2. 五%尋求與其他機構發展關係。

3. 九%因競爭之故離開。

4. 十四%對服務或產品不滿意。

5. 六十八%因經理或某些員工漠不關心的態度而離開。

一般而言，一個典型不滿意的消費者（消費者、捐款者、顧客、或義工）會將他的不滿告訴八—十人。而每一個負面個案需要十二個正面的服務個案才能彌補過來。若能按其意願處理其申訴案件，每十名提出申訴的顧客、義工、捐款者、消費者中有七人會再次光顧你的生意；若能當場處理其申訴，則有九十五%的申訴者會再次光臨。平均而言，一個滿意的申訴者會告訴五個人他所遇到的問題與如何被圓滿解決的情形。此外，一個機構吸引一個新的消費者、顧客、捐款者、義工比維持一個原有消費者、顧客、捐款者、義工平均要多花六倍以上的努力。然而在大部分情況下，消費者的忠誠度比單一筆交易的價值還貴重十倍。一個服務品質差的機構平均只有一%客戶回來買東西，而且每年以二%的速度喪失市場佔有率；反之，一個服務品質高的機構有十二%客戶回來買東西，每年並以六%的速度增加市場佔有率（其貨品價格亦顯著較高）(Unger, 1993)。

因此，專職人員除了維護機構的服務品質外，實在亦扮演了承上啓下，為決策者執行政策，並規劃訓練引導志工，並保證機構服

務品質，使更多人願參與組織的工作，達到案主受惠、志工有成就感、機構形象提昇三贏的局面。

三、志工：

CCF以多年深入各個社區從事服務工作的經驗，評估瞭解地方的需要，並擬定志工制度，加上對地方人事物的瞭解和認識，以四百名受過專業訓練的專職人員，有效組織及結合社區仕紳、志工出錢出力，嘉惠所扶助兒童及單親家庭，並經常和董事會保持各項連繫及互動。

(一)扶幼委員會：

係由地方地心公益人士所組成，一起集思廣益，開發資源，推展各項嘉惠兒童的工作，目前CCF二十三個家扶中心共有一、五八三名扶幼委員及顧問。

(二)家扶之友會：

CCF自在各縣市廣設家扶中心後，已陸續輔導九萬多名兒童自立，目前有一、四七二名自立青年回到各地家扶中心組成家扶之友會回饋社會，現身說法，鼓勵正接受扶助兒童克服困難，奮發向上。

(三)展愛服務隊：

由於各地許多充滿活動、熱情有勁的青年投入服務兒童及家庭的行列，各地家扶中心將他們組織起來，投入「擴展愛心」的工作，因此以「展愛」二字命名，目前全CCF有一、九九四名青年加入

其行列。

(四)溫媽媽服務隊：

在地方上一群熱心、富愛心、又有理家技巧的婦女，由於看到許多家庭急需協助，因此，本著「溫暖的愛心」在各地家扶中心組織下投入服務的行列，因此，取名「溫媽媽」，全CCF有八十一名溫媽媽投入服務的行列。

(五)鄰里托育義工隊：

CCF各地家庭扶助中心推動鄰里托育保母服務及配對工作，並組織義工，加強擴大服務並提高工作效率，目前共有四單位組成義工隊，四九二名志工。

(六)大哥姊課輔隊：

由CCF扶助家庭兒童常因低學業成就，因此社工員及義工常關心輔導兒童的學習，有四個單位組成大哥姊課輔隊，共二二一名大哥姊，定期協助中心的兒童。

(七)兒童保護委員會：

CCF各地家扶中心結合當地專業人士如醫師、律師、教師、法官、警政人員、心理學家、社工人員：等一起關心保護兒童。CF目前共有一六七位委員。

(八)永久認養人聯誼會：

由於許多認養人對本會扶助兒童的認同，以一次捐二十萬元孳息認養兒童，目前已近三千名永久認養人，其中台中、彰化、嘉義、

表一 C C F 各種委員會暨志工人數統計

單位	團體	扶幼委員、家扶、展愛、溫媽、鄰里、大哥、兒童、永久、小蜜、學、生、會務、顧問														合計
		會及顧問	家扶	展愛	溫媽	鄰里	大哥	兒童	永久	小蜜	學	生	會	務	顧問	
基隆家扶中心		二七	二五	七三	四七	四八	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	二二〇	
台北家扶中心		一五	〇	二二	〇	〇	一一〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	一四六	
台北北區家扶中心		一七	〇	六一	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	七八	
北縣家扶中心		二八	四二	一〇二	一三一	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	三〇一	
桃園家扶中心		七五	一〇二	八三	四一	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	三〇〇	
新竹家扶中心		四四	五九	二六	一六	〇	三一	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	二七六	
苗栗家扶中心		四七	九六	一〇二	二七	〇	〇	一四	〇	〇	〇	〇	〇	〇	二八五	
中縣家扶中心		七四	三三	七九	六二	〇	〇	三七	〇	〇	〇	〇	〇	〇	二八三	
台中家扶中心		四〇	二〇二	九一	五五	〇	四六	一四	四五	二四	〇	〇	〇	〇	五一六	
彰化家扶中心		二五	九六	三三五	一一	〇	〇	三八	一三一	五二	〇	〇	〇	〇	七八八	
南投家扶中心		三〇二	〇	四一	三四	〇	〇	〇	〇	〇	七二	〇	〇	〇	四四九	
雲林家扶中心		九九	六六	七六	五七	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	二九八	
嘉義家扶中心		七一	七一	七一	七一	一五一	〇	〇	一五一	〇	〇	〇	〇	〇	五八六	
南縣家扶中心		二七	二六五	二〇三	三六	〇	〇	〇	〇	〇	三〇一	〇	〇	〇	八三二	
台南家扶中心		二三	一三一	七七	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	二三一	
高縣家扶中心		一四九	四二	三〇	五二	〇	三四	〇	〇	〇	一七	〇	〇	〇	三九〇	
高雄家扶中心		七八	〇	〇	〇	二二八	〇	一五	〇	〇	六八	〇	〇	〇	三二三	
屏東家扶中心		一三七	〇	〇	〇	〇	〇	〇	八九	〇	〇	〇	〇	〇	二二六	
宜蘭家扶中心		四七	二二	六八	三四	〇	〇	二二	〇	〇	〇	〇	〇	〇	一九一	
花蓮家扶中心		七六	八八	五五	三七	一六五	〇	〇	〇	〇	七九	〇	〇	〇	五二八	
台東家扶中心		三六	一〇三	一〇七	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	二四六	
澎湖家扶中心		二三	三五	二九	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	八七	
金門家扶中心		四二	〇	六六	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	二〇一	
大同育幼院		八一	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	一一三	
會本部		〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	〇	五四	
合計		一五八三	一四七二	一九九四	八一	四九二	二二二	一六七	四一六	七六	六六二	五四	五四	五四	七九四八	

高雄家庭扶助中心，將之組織起來，成為永久認養人聯誼會，目前共四一六名。

(九)小蜜蜂服務隊：

係小學生的志工，協助整理圖書室，做部分的社區服務，共二單位，七十六人。

(十)學生義工隊：

家扶中心訓練在學學生，擔任中心的義工，成為人力資源，並運用其具活力、有創意的長處，協助中心推動工作，目前共有六六二名。

除以上志工團體外，CCF會本部更有五十四位顧問及社工專業公關諮詢委員隨時為CCF提供專業諮詢服務。根據八十八年元月統計，CCF經常有近五萬名認養人及助學認養人，每月繳認養費，協助國內二萬一千多名及國外一萬五千多名貧困兒童。另有近五百戶的寄養家庭，付出愛心照顧失怙受虐的兒童，充分發揮志願工作者的角色與功能。

肆、中華兒童福利基金會專職人員的角色與定位

非營利志願服務機構，經常扮演四種角色：先鋒者的角色(vanguard role)、倡導者的角色(advocate role)、價值維護者的角色(value guardian role)、服務提供者的角色(provider role)，來協助政府、社會推動各項的政策及服務。而專職人員為非營利組

織推動工作的中堅，由於CCF的專職人員大部分係社工員，而社會工作者的角色，可分成三類十八種角色（廖榮利，一九八五）也就是：

(一)直接服務者角色：溝通者、連繫者、治療者、指導者、支持者等五種角色。

(二)間接服務的角色：行政者、研究者、諮詢者以及決策影響等四種角色。

(三)整合服務角色：仲裁者、協調者、倡導者、媒介者、經紀人、資源動員者、補助者、談判者及教育者等九種角色。

而CCF的社工員，由於時代的任務不同，所扮演的角色、定位亦有不同角色及任務：

一、民國三十九年——五十三年：

設立光音育幼院、台中育嬰所、大同育幼院，並補助華興、義光等六所育幼院。CCF提供育幼機構式服務(institutional service)，專門收容不幸兒童，扮演非營利志願機構先鋒者，服務提供者的角色，育幼院院長及社工員除了必須向美國CCF引進經費，隨時關心兒童、嬰兒，並給予兒童的保母各項的關心協助外，並做各項國外資源引介，幫助國內許多育幼院。也由於當時育幼院即以家庭式的照顧(cottage system care)，提供直接服務，因此扮演溝通者、連繫者、指導者；以及整合服務中資源動員、教育者等的角色。

二、民國五十三年——六十六年：

1. 成立家庭扶助中心，並提供各項低收入兒童及家庭的服務。
2. 補助十所山地學生的中心，為原住民提供服務。
3. 成立惠明盲童育幼院，補助四所傷殘兒童之家。
4. 在此階段，CCF陸續成立二十三所家庭扶助中心，引進國外認養人，為國內不幸兒童提供家庭補助、心理輔導、親職教育等各項服務。

在此階段CCF充分扮演非營利志願機構服務提供者角色，為不幸兒童及家庭服務：

1. 先鋒者的角色：首先辦理家庭扶助的工作。
2. 倡導者的角色：倡導家庭的重要，兒童最好的成長地方是家庭。
3. 價值維護者的角色：對弱勢族群及少數民族，社工員經常做家庭訪問，與兒童及案家有互動，充分扮演支持者、指導者、補助者、教育者的角色。

在間接服務方面扮演行政、諮詢、決策影響者的角色，當然，將國外資源的引介是此時社工員重要的特色之一。

三、民國六十六年——七十四年：

CCF推動國內認養制度，擴大推動各項兒童及家庭的服務，準備自立，並和政府合作辦理「家庭寄養服務」、「鄰里托兒保姆訓練」等，此一時期是CCF最為艱困的時刻，為了自立生存，因此推出國內認養之「扶幼運動」，成立各種義工團體，如：扶幼委

員會、展愛隊、家扶之友會、溫媽媽等，並呼籲政府關心兒童，推動各項服務，政府之間呈現既競爭又合作的角色，此一時期，CCF扮演非營利志願服務機構之開創者、服務提供者、倡導者的角色。此一時期的社工員，一方面為直接服務的案家提供服務，扮演支持者、指導者、連繫者外，亦整合並發展社區資源，擔任補助者及教育者的角色，也由於進入社區做各項整合性的工作，扮演倡導者、協調者、資源動員者的角色。

四、民國七十四年迄今：

CCF除自立外，並發起認養國外貧童的運動，和政府合作推動「兒童保護」、「不幸少女之收容」、「中輟學生輔導」、「早期療育」等方案，和政府間有更進一步的合作關係，CCF扮演非營利志願服務機構、先鋒者、服務提供者及倡導者的角色。就「兒童福利法」、「兒童暨少年性交易防制條例」內容，為兒童及少年提供服務。而CCF的社工員在此時期，除了必須加強訓練及運用義工，整合志願服務團體之外，亦須加強和社區連繫的任務，除扮演直接服務者各項角色外，亦增加協調、仲裁、資源整合等的角色，以利機構的發展及為案主提供更好的服務。

伍、結語

在一個民主、互助的社會裏，許多計畫及活動均朝向為提昇人民的生活品質而努力，而非營利組織，除了協助政府推動各項政策，做先鋒、倡導、服務提供、價值維護者的角色外，更需以人文性

(humanity)、效能性(effectiveness)、效率性(efficiency)來經營(林哲生,一九九八)。使服務更具品質及成效,而人力資源的規劃,即是非營利組織經營最重要的關鍵及因素,健全的董事會,具有專業、受過訓練的專職人員,熱忱有組織的志工可引導組織為社會,甚至整個國家提供適切及高品質的服務。

面對廿一世紀,社會更趨向專業化、資訊化、個別化的挑戰之際,政府也提出社會福利家庭化、社區化、精緻化的方向,身為社會工作的專業服務機構的CCF,也勢必隨著社會的需要,加強人力資源的管理,提供優質的服務,創造CCF成爲一個不斷學習的團體,並應用資訊科技於服務研究中,一起爲整個社會而努力。

(本文作者黃木添、王明仁分別為中華兒童福利基金會執行長、副執行長)

參考書目:

- 中華兒童福利基金會 年報—八十六年一月至十二月 台中 財團法人中華兒童福利基金會 民八十七
- 王明仁 非營利組織社會工作者的角色與定位—以中華兒童福利基金會為例 於廿一世紀社會工作研討會 台北 一九九九年一月十六日
- 林哲生 非營利組織經營管理實務粹要 台北市立圖書館 台北
- 官有垣 台灣地區非營利社會福利機構的董事會研究 行政院國家科學委員會成果報告 民八十六
- 官有垣 中華兒童福利基金會組織與方案評估、期末報告 中華兒

童福利基金會 台中 一九九九 頁一〇二—一一八

陳金貴 美國非營利組織的人力資源管理 瑞興圖書股份有限公司

台北 一九九四

喜馬拉雅研究發展基金會 基金會在台灣 台北 喜馬拉雅研究發

展基金會 民八十六

廖榮利 社會工作學 三民書局 民七十四 第一頁

Burgess, B. A. (1993), The Board of Directors, In Operating Policies and Procedures. John Wiley & Sons. U.S.A. 195-227.

Connors, T.D.(1993), The Nonprofit Management Handbook Operating Policies and Procedures. John Wiley & Sons. U.S.A.

Geringer, L.J.(1993), The Total Quality Approach to Staff Development Training, In Operating Policies and Procedures. John Wiley & Sons. U.S.A. 229-253.

Kramer, Ralph M.(1981), Voluntary Agencies in the Welfare State, 1981, Berkely, CA.: University California.

Unger, J.L.(1993), Volunteer Development: Individual and Organization Considerations, In Operating Policies and Procedures. John Wiley & Sons. U.S.A. 255-279.