

# 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

林 依 瑩

## 一、前 言

透過電腦與網路科技的應用，人類社會起了重大變革，地理的距離已不是隔著遠地人與人之間的屏障，時間的不同步也不是活動的終結，網際網路使人類不受時間與空間的限制，而建構起全球化資訊社會的虛擬又實質的互動平台。

資訊社會的發展，非營利組織身為社會運作不可或缺的組織單位，亦無法跳脫資訊社會脈絡的發展。如何進行組織的資訊化，逐漸形成非營利組織經營管理的重大課題。何謂「資訊化」？Hepworth(1991)指出「資訊化」是一種資訊豐富化的過程。日本博報堂生活綜合研究所(1998)指出「資訊化」即知識集中化，也是一種資訊處理和通訊技術及兩者的結合。林建元(1997)認為「資訊化」主要係指利用新的資訊技術，促使資訊的提供更為經濟方便、充分有效(引自朱斌好等，2001)。對非營利組織而言，資訊化是提升組織效能的必要歷程，亦是提供外界訊息豐富平台的必要工具。

弘道老人福利基金會自民國 84 年創立，過去的發展並未有計畫的進行「資訊

化」的推動，資訊設備的增添與更新、資訊技術的提升屬非系統性的發展。一般而言，資訊設備往往隨著政府的補助才進行添購，或者使用外界捐贈的舊電腦。另外，組織內部並未正式推動資訊技術的提升，所以資訊技術的發展往往隨著工作人員的資訊化能力與資訊化偏好而呈現差異性的個人化。

但隨著外界環境的資訊化的快速發展，如政府單位書信往來的電子化日益頻繁、捐款人的網絡化需求日增，如何規劃一套系統性的資訊化發展計畫，成為弘道組織經營管理的重要課題。

## 二、弘道資訊化的起始點

### —專屬網站的建置

數年前，青輔會舉辦非營利組織網頁人才的培訓，並在 eNPO 網站提供非營利組織免費網頁空間，弘道派員參加研習過後，北服處及中服處分別設計網頁。同時間，少數會內的志工站，因著站內擁有資訊志工人才，熱心架構志工站的網站。因此，弘道的網站呈現數種版本，再加上有人力設計網頁或架構網站，但卻沒人力進

行後續的管理維護，使得透過網路蒐尋弘道資訊時，不易清楚弘道最新的現況。因此，如何建構一個弘道專屬網站一直是會內共同的期待。

民國 93 年 7 月開始明確分派工作人員主責弘道網站的設置時，產生了主要的分歧，有人主張網站由社工員來架構；有人主張委外公司處理。觀念的相左，顯示出會內人員對網站架構技術的有限認知，一方面主要停留在青輔會培訓網頁人才的認知，以為網站等同於網頁；一方面低估網站的功能，只作訊息的揭露。但網站的發展目前多朝向資料庫的建置，方便進行多人權限式的立即資料更新。在多方討論後，意識到社工專業無法擔負網站資料庫設計的能力，最後決定選擇委外公司來建置網站。在網站的建置過程中，相關的討論，呈顯出會內人員對於資訊化觀念普遍不足。未來如何加強資訊化的相關知識成為推動「資訊化」的首要工作。

網站的建置是弘道開始思考資訊化的媒介點，但與工作效能最直接密切相關的是「公用式的電腦」與「個人式的電腦」的觀念思考。弘道電腦設備的增添主要是因著政府補助的經費來購置電腦，或者使用外界捐贈的舊電腦。政府對電腦設備的補助經費的限制較為嚴格，因此添購或更新速度往往跟不上使用的需求，工作人員數與電腦設備的數量皆未達一比一的理想比例。再者，舊電腦功能不佳，使用常受限。電腦不足時，運用方式則為大家共同使用，或幾人合用一台。在公用的空間，將電腦集中一排，供大家使用的模式目前

仍存在著。目前電腦數與工作人員數的比例近八成，未來亦積極增添相關設備，但不少人仍不排斥公用式電腦的使用方式，探究其原因主要如下：

(一)資訊設備經費非優先項：認為非營利組織的設施設備非優先處理事項，因此未編列相關經費進行電腦設備的更新。

(二)使用電腦頻率不高：不常用電腦來處理工作事項，一方面是工作性質，如居家服務的工作，大多的時間為外出訪視個案；一方面工作模式尚未資訊化，如會計作業仍為手寫作業、居服務報表以人工計算，Excel 與 Spss 等資訊軟體的運用能力弱。

(三)設備調整工程大：若將一排 / 集中式的電腦設備調整為個人式桌上型的電腦設備，則需重新規劃辦公室空間、安裝管線，工程頗為浩大，降低調整意願。

(四)少數人擔心運用個人式的電腦，工作人員上班會處理私人事物，工作易分心。

在上述的思考中，有些是迷思，亦有些可進一步思考：

(一)只看有形的設備經費，忽略無形的人力成本：電腦設備不足，造成排隊用電腦，工作效率易受影響。公用式的電腦，較不易運用網路免費資源，如 MSN、SKYPE 等，則無法運用現代科技節省組織運作成本。另外，當電腦的使用缺乏便利性時，則不易也不利提升工作人員資訊化的能力。

(二)使用電腦頻率不高的危機：當工作人員使用電腦頻率不高時，往往隱涵的是電腦處理能力弱，許多可以運用電腦處理

來處理的工作，仍以人工處理。因此，在思考資訊化時，不應看當下的使用需求，而是應當思維人力素質是否達到應有的水準，設備的更新程度應以應有的人力水準思考之，而非既有的資訊能力。

(三)設備調整的契機：設備調整工程浩大的確是影響資訊化的一大因素，但如何策略性的進行以加快調整速度，如辦公室搬遷，民國 94 年南服處主辦公室從前金區遷移至三民區時，適時地調整為個人式電腦則為最佳的例子。另外尋求組織內外的資訊人才，協助規劃電腦的使用亦可有效進行設備調整。非營利組織往往缺乏專職的資訊人才，資訊設備、軟體若單靠社工專業的工作人員來規劃與執行，往往有相當大的困難。

(四)發展自律性、自發性的組織文化，而非防制性的組織管理模式：防制性的組織管理，機構的組織管理需設下防制功能，易降低員工學習意願及成長機會；另外若限制性使用網路資源，如 E-Mail、即時訊息（ICQ、MSN）、Skype，則不易跟上外界的發展腳步，也無法降低組織內外的聯繫成本。因此管理重點應著重激發員工自律性及自發性的工作文化，而非消極防制性管理。

### 三、個人電子郵件推動歷程

弘道的電子郵件，一直以來是以辦公室為單位，總會、北服處、中服處、南服處各自申請一個中華電信的電子郵件帳號作為對外使用的工具。有些辦公室設在固定電腦進行郵件的收發，可是有些辦公室

則好幾台電腦皆可收發。隨著以電子郵件處理對外事務的頻繁，共用式郵件的使用方式，已逐漸出現窘境。如外界傳送的訊息，因為在固定在一台電腦，則訊息只限少數人知道，若要轉告大家，人工的傳遞成本易高出許多；若好幾台電腦同時可收，訊息常會不知流到何方，易錯過一些重要的訊息，如開會通知、公告事項等。因此，開始思考要提供每個員工個別式的帳號。

初始推動個別式的帳號時，並未立即獲得認同，主要部分主管認為需求不大，亦擔心經費上的開支。因此，一開始時，請資訊志工幫忙架設免費的電子信箱，但架構電子信箱的伺服器常因為 IP 位置會跳掉，再加上會內無法設有專人專職管理，經常收發不穩定，造成使用上的不便。因此進行重新評估，考量目前弘道未設有一名專職資訊科技人員（Information Technology, IT），若因而聘用一名 IT 人力，組織人力成本過高，而且亦需添相關的硬體設備。幾經評估，最後選擇購買智邦生活館商業電子郵件，以委外專業團隊方式處理。智邦生活館的電子郵件收費合理及功能強大，包括 500MB 信箱、每日備份、即時備援、中華電信機房、工程師全天值班、全備份、24 小時即時開通、先使用後付款、趨勢掃毒、信箱別名。藉由結合外部團隊的方式，弘道的個別式帳號快速及穩定的上路。

除了讓每位員工擁有個別式的電子帳號，可以方便工作處理與對外的連結外。設立弘道專屬的電子郵件信箱網域名稱

(hondao.org.tw)，亦可加深收件人對於組織名稱的印象，建立該組織資訊化與現代化的形象。對於一些只知道弘道員工電子郵件信箱，但是不知道弘道組織網站位址的對象來說，他們也相當可能直接在瀏覽器中輸入 www.\*\*\*.org.tw，來進入弘道的網站。換言之，可透過專屬的電子郵件信箱網域名稱，達到廣告宣傳的效果。

個別式帳號的推動，不但讓工作人員在對外多了一項連結的工具外，在組織內部亦可建立快速的溝通管理，特別是建立了跨單位的討論溝通的平台，有助於組織內部的共識與凝聚力之建立。但目前因為尚有單位仍是使用公用式的電腦，使用個別式的帳號並不便利，因此對於使用個別式帳號意願並不高，由此可見個人式電腦的推動，是所有資訊化系統最根本的基礎，當員工擁有個人式電腦時，方能進行其他相關資訊化的推動。

#### 四、弘道資訊化推動策略

##### —有限的可能與無限的契機

弘道資訊化的過程並非先規劃一個完整的計畫後，再開始全面性的進行。畢竟實務工作的繁重，讓資訊化的推動很難也不適合放在優先的位置。談資訊化似乎是有限的可能，但如何抓住善用有限的可能，創造無限的契機，則是弘道資訊化一步步推動資訊化的關鍵要素。的因此資訊化的推動，是採行「原則性的規劃，機會性的執行」。換言之，找出資訊化務實性且前瞻性的原則，尋求任何可能的機會與資源以具體行動之。發展原則如下：

(一)提升員工運用電腦能力：員工使用電腦的能力的好壞是決定資訊化成功與否的關鍵。除了基本的 Office 軟體（Word、Excel、Powerpoint 等），統計軟體 SPSS 運用能力的提升亦相當重要。另外鼓勵應用網路工具，如 E-mail、MSN、SKYPE、BLOG，提升員工應用網路工具的靈活度，增進員工的創意與活力。而網路工具的推動，透過同儕的學習是一個有效學習的策。對於不常使用網路工具的員工，若採命令式全面性的執行，易造成員工極大的心理壓力，但若是透過同儕彼此的模倣學習，則可在趣味中獲取網路的新知，可從少數人逐漸衍生至全面，以逐漸形成組織工作共同工具。

(二)建立組織內部經濟性的資訊化道路：過去組織內部的溝通著重人工方式時，訊息的傳遞往往是費時的，且只有少數人獲得第一手的訊息，訊息的呈轉透過不同人易有差異性的解讀，易造成組織溝通不順暢。因此，資訊化的過程，應有效地建立溝通管道，如透過 E-mail 方式全面發送消息，運用 MSN 降低不同空間的溝通成本，拉近組織跨單位的溝通。

(三)引進資料庫系統，並建立網路的連結：對於長期性的資料，可應用套裝軟體，以進行資料的建置，以省去大量的人工處理的時間與人力成本。目前正規劃建置財務會計、人事、捐款人系統三合一資料庫系統。除了單機本的建置外，亦積極規劃將四個不同空間辦公室的資料庫系統透過網路彙總合併，以發揮資訊化的積極性意義。弘道目前致力於推動志工人力時間銀

行，目前正在規劃建置一套有效的志工時間的資料庫，期待未來可以有效完整記錄志工時數，以因應外界繁瑣多套的志工時數登錄系統，減少行政作為，有助於時間銀行的相關推動。另外，居家服務個案管理的資料庫系統亦是未來資料庫發展的項目之一。

## 五、結語

對非營利組織而言，資訊化的推動往往非常態性的會務工作。對於設備不足、電腦能力有限的非營利組織，資訊化的推動常有其啟動的困難。沒有第一步的行動，便很難有後續的推動。因此，如何抓出第一步的行動機會，是推動資訊化很重要的關鍵因素。在社會學辭典（周業謙等譯，1999）中，對資訊化作了以下的闡述：「資訊化對於辦公室的組織和經驗有重大意義，有助於辦公室工作簡化操作技能（deskilling）及無產階級化（proletarianization）。資訊技術同時也利於機構內的資訊交流，還以用於輔助管理，對企業行為進行控制和協調，並對企業環境中的各種問題有所回應。」因此。主管人員的認知對資訊化的理解與期待，則是資訊化深淺的關鍵。若將資訊化只當作提升效率，未能作為管理模式的轉換，資訊化則易只限於設備更新或電腦能力的提

升，資訊化的效能則會較為有限，若能以「組織管理」為軸心來規劃資訊化的相關發展，資訊化的發展將會更有助於組織整體的提升。

綜而言之，資訊化是非營利組織因應資訊社會來臨必要的過程，如何掌握機會，彈性運用資源，系統性地推動，讓資訊化便利可行，是非營利組織必要的努力。弘道一年多來資訊化的推動採「原則性的規劃，機會性的執行」，對組織內部的管理與效能提升，已有些許的成效，但這只些資訊化具體行動的一小部分。未來，除了組織內部的資訊化外，進階推動組織外的資訊化，如讓上網者了解弘道發展，活動和訊息傳遞內涵，政府或民間對老人照顧的措施或創新策略等如何用網路傳遞新思維，如發展「部落格（Blog）」等，將是下一階段發展的重點目標。

非營利組織在資訊化資源的取得向來有限，弘道也不例外。但善用有限的可能，發揮無限的契機，在弘道的些許經驗中，不斷有鼓舞性的發展。在這過程中，許多的動力是來自與許多非營利組織伙伴的分享與討論，若能善用非營利組織間的共享資源的特質與優勢，相信必能有助於非營利組織資訊化蓬勃發展。

（本文作者為弘道老人福利基金會執行長暨中正大學社會福利研究所博士生）

## 參考文獻

- 朱斌好、吳濟華、林國清、許翠谷（2001）都市資訊化衡量指標，中國行政評論，11（1），29～66。
- 周業謙、周光淦譯（1999）社會學辭典，臺北：貓頭鷹出版社。