

# 從人力資本、人力活化 談非營利組織困境的突破

賴政昌、邱淑芸

## 壹、前言

面對新冠肺炎的全球性肆虐，臺灣社會雖然能僥倖逃過一劫，但是在交通、旅遊相關行業仍舊一蹶不振，讓NPO的營運也大受衝擊。根據2020年5月份遠見雜誌與統一超商合作針對在地近50間社福團體進行的「2020社福團體疫情影響大調查」結果顯示，後疫情時代衍伸出捐款下降、活動停擺、物資缺乏三大危機，使得NPO在「勸募」與「服務」作業上捉襟見肘，「缺錢」與「缺關注」成為NPO當下刻不容緩的危機。然而，這只是臺灣NPO面對營運困難的窘境的近因，事實上，近十幾年來NPO的營運是每況愈下，不僅捐款金額隨著經濟情勢擺盪，這幾年來NPO陸續發生的許多爭議事件，讓NPO與社會的信任關係逐漸疏離。

在2008年金融海嘯之後，個人捐款戶大量流失的同時，卻有大量新興NPO如

雨後春筍般的成立，形成的僧多粥少的情形；而社工人力的青黃不接與大量流失，也造成經驗傳承不易及服務品質的低落；政府在2018年公布、2019年2月1日施行的財團法人法，要求NPO跳脫傳統的「募款－服務」模式，朝向機構治理及透明化的角度進行轉型，更衝擊著傳統NPO的經營管理者。凡此種種議題引發的遠慮或近憂，都讓臺灣的NPO及其從業人員承受著相當的壓力。但是，臺灣在相關法制、世代價值結構及社會轉型上的變化，也將提供NPO良好的發展機會。根據2019年企業社會責任年鑑（經濟日報出版）資料顯示，臺灣企業的CSR規範正逐年擴大中，編製家數從2014年的171家成長到2018年的429家（上市及上櫃公司），代表著企業對社會回饋的財力（善款）及人力（志工）都在顯著增加中。

財團法人法現階段仍未對宗教團體進行規範，或許在透明化的壓力及法律公平

性上，讓部分NPO忿忿不平，但是這對於NPO而言是短空長多的好消息，NPO如何藉此法制上的差異，建立機構治理與透明化的體質，重新與社會大眾溝通並取得信任，以引導善款投入到社會議題的解決，會是很大的契機。而年輕世代對於傳統職場的冷漠態度及對於社會服務的熱情，目前已積極表現在公民參與及社會企業的蓬勃發展上，這些世代交替中的生力軍，更是NPO發展新世代社會服務的重要基礎。「這是最好的時代，也是最壞的時代」，對於走過50年社福輝煌年代的傳統NPO而言，重新面對臺灣社會的結構性轉變的事實而轉型應變，代表著的是有無窮機會跟可能下一世代社會服務，轉型應變的關鍵在於NPO如何看待人力資源（Human Resource）的態度，是將組織成員視為勞動力（Human Labor）、抑或是值得悉心經營的人力資本（Human Capital）？甚至做到組織內、外的人力活化（Human Resource Activation），經營者對於人力的不同視野，將會讓NPO走向不同的發展途徑。

## 貳、社會變遷中的人力資源轉換

隨著人類社會從漁牧、農耕到工業化的進展，人們對於人力的看法，是從原始勞動力的「人力資源」（human resources）出發，在資源的概念下，考慮的是尋求和擁有，所以會傾向於「開

採」資源（農奴、黑奴）。「人力資本」（human capital）一詞的使用，最早是由新古典經濟學家Mincer（1958）在《政治經濟》期刊發表〈人力資本投資與個人所得分配〉一文首度提到。至於人力資本理論（human capital theory）則是在1960年代，由兩位諾貝爾獎的經濟學家Theodore Schultz（1979年獲獎）及Gary Becker（1992年得獎）加以深入闡述、解釋，其理論強調不應再將資本的範疇限縮在物質上，而是開始重視「人力」，並從此一角度，重新看待經濟上的理論與實際面向，認為可將人力視為一種「資本」看待，和土地、金錢一樣，可投注於經濟生產上（王振寰、瞿海源，2009）。

Gary Becker（1964）認為人力資本（Human Capital）和實質資本（physical capital）並無不同，前者指的是勞工的技術與能力，後者指的是機器、廠房、設備等有形資產，兩者皆可藉由對其投資而後提高生產力及產能。前者可透過學校教育、在職訓練等方式來提供個人專業知識使生產力提高；後者可藉由擴廠或新設備的添購來達到產能的增加。管理學大師彼得·杜拉克（1993）在《管理的實踐》一書中更進一步指出，資源中唯一能擴大作用的唯有人力資源，只有人力資源能夠成長和發展，因此，組織有無能力提升人才素質，是影響未來勝負的關鍵。人力資本的投資效益，不只是對於企業的發展有決

定性的影響，對於整個社會的進步，更是至關重要。以已開發國家為例，美國統計資料顯示，其1990年人均社會總財富大約為42.1萬美元，其中24.8萬美元為人力資本的形式，占人均社會總財富的59%，人力資本的積累和增加，對經濟增長與社會發展的貢獻遠比物質資本、勞動力數量增加重要的多。

至於人力資本的實質定義或是內容，則有許多不同的看法。有學者認為人力資本的內涵包括：才能（知識、技能）；態度（動機、行為、品德等）；智慧敏捷性（創新、模仿、適應、整合能力）（Roos et al., 1998）。或是人力資本的價值在於如何增加公司之競爭優勢及核心職能；其獨特性來自於員工技能與知識之獨特程度（Lepak, 1999）。有的則是強調組織應該向外找尋優秀的人才來強化組織的人力資本，因為這些人才具備企業無法擁有之個人的專業與技能，當企業雇用、發展並保留最佳人才時，人力資本的價值即可增加（Knight, 1999）。國內的研究有的是將人力資本定義成公司全體員工與管理者的知識、技能與經驗（陳美純, 2001）。或是以組織成員的知識技能、知識傳遞、創新及態度等構面來表現人力資本存量的水準（陳鈴蕙, 2003）。綜上所述，人力資本的核心是教育投資，教育投資的過程是人力資本積累的過程，有助於改善人的能力（human capacity），不論是正式教

育、職業訓練及成人教育均可視為一種投資。投資教育就個體經濟來看，不僅增加個人職業的選擇機會，也能增加其所得刺激消費；就總體經濟而言，則提升了工作者的生產力，而若國家集合了許多生產力高的工作者，必能促使經濟快速成長、社會能夠進步發展。

隨著數位轉型時代的到來，每個現代人都具備更多網絡連結及多樣化的能力，不再是屬於單一組織的資源或資本。因此，組織本身也逐漸變成是存在著「意義、貢獻、社群」的群聚之處，從業人員在取得工作收入之餘，都還期待能夠從中找到工作意義、對社群做出貢獻。因此，能夠吸引人的組織，追求的都是「人性」（humanity），以及如何激發人性創造更多的價值。當下最顯著的趨勢，就是在網路世界中，各式各樣強調分享的開放社群及免費的開源服務，已成為新世代人才的生命意義標竿。所以，組織只是單純在人力資源或人力資本的經營與努力，可能已經無法呼應或滿足新世代人才的需求，而是需要從「人力活化」（human activation）的角度去思考，象徵著人們職場上在意的，已經不單是組織內的勞動參與及報酬，還存在著高度社會參與的意涵。在可見的未來，不論政府、企業或是民間組織，都要能透過敘事的力量「創造意義」，才能讓人們受到啟發、吸引更多人願意跟隨行動。因此，人力資源、人力

資本和人力活化，三者缺一不可，如果沒有「人力活化」，「人力資本」的潛力就會受到限制，「人力資源」將會大量流失。在新世代強調生活與工作價值均衡的思維轉換過程中，事實上會對因為缺乏蘿蔔與鞭子管理工具的NPO在吸引人才上更為有利，端賴經營者對於人力的視野與格局，以及能否落實經營一個共好的組織，來協助建立共好的社會。

## 參、NPO面對的困境

### 一、消失中的善款

新冠肺炎肆虐全球下的NPO營運，也是大受衝擊。根據遠見雜誌的「2020社福團體疫情影響大調查」結果顯示，國內的NPO面臨了三大困境：

- 捐款下降：達89.5%團體表示，疫情導致捐款下降，其中更有3成團體跌幅高達20%以上。
- 活動停擺：7.8%的社福團體活動被迫取消或延期；也有不少義賣活動因疫情影響而門可羅雀，77%的團體義賣收入減少。83.3%的社福團體表示在疫情期間行銷宣傳陷入了困難，難以與外界溝通危急處境。
- 物資缺乏：受疫情影響，有56%的團體募集到的物資減少、79%需要更多的設備、91.6%欠缺足夠的防疫消毒物資。

雖然大部分NPO對於過去社會上發生重大天災人禍時，短時間的災難捐款會排擠民眾對NPO的經常性捐款，是有經驗的，但是此次疫情的防疫要求是要避免群聚，以及缺乏疫苗導致除疫遙遙無期的二大要命關鍵問題，對於長期以活動及募款為主要收入來源的NPO，今年的冬天將會是前所未有的嚴酷。

其實，疫情問題對臺灣的NPO是雪上加霜，因為NPO的募款在過去十幾年來已經是一年不如一年，根據「台灣公益責任協會」依據財政部公開資料，整理了2004年至2016年的「捐贈列舉相關統計表」（以報稅採捐贈扣除額戶數統計）資料顯示，臺灣「社會善意」正持續消失，2007年有捐贈的行為是176萬戶，2008受到金融海嘯的衝擊遽降為70萬戶，到2016年只剩52萬戶，10年間大減7成。唯一可喜的是，以捐贈列舉金額推估，2007年臺灣整體捐款是811億元，2016年整體捐款金額還能維持在769億元，表示持續捐款者平均捐贈金額是增加的，從2004年的1.8萬元，到2016年捐超過8萬元。「這代表捐款人變少了，然而，繼續捐款的人所捐的金額明顯越來越多」（余孟勳，2019）。

### 二、臺灣社會對NPO的信任關係持續流失

香港Centre for Asian Philanthropy and Society（CAPS）日前公布兩年調查一次的「非營利事業發展研究計畫-Doing Good

Index Project亞洲行善指標研究」結果，臺灣雖然在整體表現上與新加坡共同蟬聯最慈善國家，但是在細部的調查結果中，卻有令人擔心的數字出現：只有18%的臺灣受訪者認為，臺灣社會對於社福團體（Social Delivery Organization, SDO）是信任的。而去年（2019）蓋洛普（Gallup）和惠康（Wellcome Global Monitor）第一次向全球人民詢問了他們對慈善組織和非政府組織的信心調查結果顯示，世界上絕大多數的成年人（52%）對各自國家的慈善組織和非政府組織表示信任，但是臺灣的數字是令人驚悚的40%信任與41%的不信任（18%不置可否），不信任的比例高過於信任，在全球接受調查的144的國家中排名113（Mohamed Younis & Andrew Rzepa, 2019），顯示國人對於NPO的信任度已經開始翻傳且是有疑慮的。

這現象或許跟近年來發生數起NPO引發的社會事件有關，讓民眾對於NPO的觀感產生變化。但不論如何，這會是臺灣NPO經過50年蓬勃發展後的一大警訊。畢竟根據Doing Good Index 2020的調查顯示，臺灣社會福利團體2017-2018年度的主要收入來源是個人捐贈，高達43%（其次是企業捐助16%、政府補助13%、政府委外採購案8%、國外援助6%、其他14%）。如果NPO缺乏整體社會的信任，來自個人捐助的金額將會更為減少（在同一份調查中指出，95%的社福團體都有接

受來自個人的捐款，然而，臺灣民眾捐錢給宗教組織的意願及金額，遠大於捐給社福組織）。NPO為了生存（尤其是缺乏長期正面形象的小型組織），勢必要從第一部門（同一份調查中49%得到政府補助、33%參與政府服務採購）或第二部門（74%接受企業捐款）得到更多的資助，這對於NPO組織要能適當扮演第三部門的角色關係會有疑慮。因此，如何與臺灣社會重建信任關係，將會是NPO經營者要認真思考的議題。

### 三、有經驗社工人力的流失

Doing Good Index 2020的調查結果也發現，臺灣有75%的受訪者表示，社福界很難招募和留住熟練的員工；筆者在某縣市與社福中心三十多位公職高級社工師及督導的討論過程中，也有與會者談到其目前工作的內容，是沒有太多有價值的產出，因為一線社工流動率高，使得中心的狀況是1/3的老社工每天要花時間協助2/3的新手社工進入狀況，當開始覺得新手進入狀況時，又會因各種原因離職了一批，讓整個服務品質陷入惡性循環。事實上，目前社工的從業人口約是20,000人左右，而每年從各大專院校社工系畢業的新血社工約莫3,000人，工作3年後，還能繼續存活在社工領域繼續打拼的大概只剩1/3（約1,000人），能夠一路從大學畢業持續從事社工直到退休的比例低於20%（以

平均工作35年退休進行推估，20,000名從業人口每年平均退休人數為600人左右，新進1,000人與退休600人相減，表示從學校出來還在服務的33%人力中，在持續工作過程中會再有將近40%的人力離開），這樣的職場生態，是有意從事社工服務的個人以及整個社會教育資源的浪費。

稱職的社工專業人士，對於社會穩定的貢獻度是有目共睹的，但是從各種數字呈現出來的現況，他們卻是不被珍惜的一群，除了普遍歸因於社福界長期存在的「四高一低」（高工時、高壓力、高危機、高負荷、低薪）狀況外，NPO的三階（社工、督導、主任）組織架構設計，造成社工職涯路徑（Career Path）過短，或許是造成社工就業不穩定的另一個重要關鍵，因為職涯發展路徑的長度及廣度，是相對應到從業人員的學習路徑（Learning Path）。長期單調重複、缺乏挑戰（升遷）的工作歷程，會讓很多從業人員在經過幾年後，容易對工作內容疲憊、重複而轉換跑道，這對社工界的經驗傳承及服務品的提升，會是莫大的傷害。

#### 四、施行財團法人法的衝擊

去年2月開始施行的財團法人法，讓NPO面臨組織變革的挑戰，在臺灣還未進入小康社會、NPO剛萌芽時，整個社會氛圍傾向於鼓勵做好事且NPO組織規模有限，因此在運作較少受到檢視，長期維

持「募款－服務」模式的運作方式，導致「治理」的概念，遲遲未能落實在日常運作中。如今，財團法人法的施行是基於對「良善治理」（good governance）的法制要求，要求加重董監事責任並強制揭露財務資訊等規範，讓許多頗具歷史、規模的NPO，會因為長期以來的固著思維及僵固流程而難以適應。

依照法務部法律事務司科長鄭其昀的說法，財團法人法的規範重點主要包括：完備財務管理制度：建立層級化的會計制度，明定財產運用方式；建構資訊透明制度：提升資訊的透明化，社會共同導引健全發展；健全完善人事制度：完備董事及監察人制度，建立利益衝突迴避機制；活化財團法人機制：創設合併制度提升效能，建立休眠法人退場機制。整個治理的方向類似政府單位對於第二部門的監理，也就是健全董事會運作、會計制度、內部控制及稽核、透明化及退場機制的建立等。

依照上述的規範重點，在加重董事會參與角色及責任後之組織運作的部分，會對於長期普遍以執行長（秘書長）為決策核心的NPO，產生相當程度的組織衝突，甚至會導致董事會的重構（根據Doing Good Index 2020：臺灣社福組織的女性工作人員高達72%，但在董事會成員的女性比例只占37%；有公司治理企業經驗的董事比例不到1/3）。至於在會計制度及資訊透明度方面，更會凸顯NPO在非社工領域專

業人力上的長期不足，不論是要從內部培養或外部引進，都會面臨組織文化的適應問題，如果是外包給專業服務的話又將所費不貲，這些新法施行後的必要改變，都會是NPO在蛻變過程中必須付出的代價。對NPO而言，法制化的短期陣痛勢必免不了，但這些代價，對於提升經營能力及重建社會的信任，一定會有顯著的成效。

## 肆、人力資本與人力活化的契機

組織的績效，是由組織內人員的「核心能力」及「意願高低」所堆砌出來的，一個有能量的組織，在展現自身效能之

餘，還能建構出以組織為中心的產業生態系，吸納更多的外部資源、發揮更大的影響力。所以，一個組織發展的好壞關鍵，完全繫於經營者對於人力資源的態度，如果經營者是以勞動力的角色看待所屬，組織的發展勢必是勞力密集、分崩離析的運作模式；如果經營者堅信蘿蔔及鞭子的管理哲學，建立起的是唯利是圖、爭功諉過的組織運作；若是能以培育（吸引）優秀人才及建立良好的企業文化為營運重心，假以時日，將會看到組織的能力及許多發展的可能。

一般在看待組織內的職能組成，會分成三大塊（如圖），最基礎的一般職能是

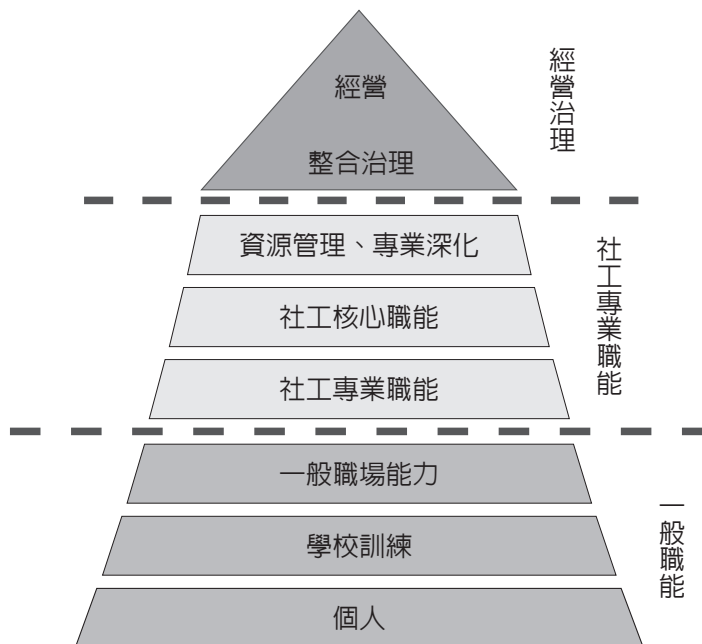


圖 1 組織結構與職能關係圖

資料來源：作者整理。

在職場之外就應建構的基本職能，包括個人特質、學校教育以及應對進退的團隊工作能力；第二個區塊就是行業內所需的專業職能，以社工來說，最基礎的就是社工的專業訓練，往上一階就是社工行業中更為專精、分科的核心職能，此區塊的最高階，就是區分為組織所需的各種功能資源管理及行業專精深化的管理職能（若是以商業機構的劃分，就是在管理功能上區分成部門主管職及專業主管職，才能讓資源管理調度及專業的深化能齊頭並進，達到組織功能矩陣發展的效果）。第三個區塊則是組織治理的重點區塊，涵蓋的就是董事會跟經營者，執行組織發展所需的戰略規劃及資源開發能力，也就讓組織的所有權（董事會）跟經營權（執行長）兼容並蓄、相互提攜（提醒）的重要區塊，就像是人的左、右腦，必須讓抽象、推衍與理性、執行的能力平衡發展，組織方能健康茁壯。

臺灣NPO在專業人力訓練的投資上不餘遺力，從衛福部經常審視社會變遷後頒定的社會工作人員分級訓練課程（總時數高達數百小時），到一般機構在配合方案時的相關訓練，都讓社工人員的在專業能力的提升上，有足夠的教育訓練機會。這些課程都專注在社工的一般專業及分科專業的訓練上，也就是圖第二區塊的下面兩階，在培養社工人才接觸現代化管理知識及建構完整組織功能的訓練上較少著墨，

會影響社工人才在跨界人才的交流機會（根據Doing-Good-Index 2020調查，會與政、商界菁英人士接觸的受訪社福人員占38%）。社工界長期忽略了跨界整合、組織發展及管理相關功能的結果，會形成人力近親繁殖的高同質性，導致工作效益不彰（較少現代化數位工作平臺的使用）、組織發展受限（無法架構發展所需的組織及功能）與高流動率（社工管理者缺乏現代化的管理知識及技巧）的結果。

## 一、人力資本

或許有人會對於NPO在社工專業之外，是不是還需要其他專業知識的涵養有不同的看法。但是，單從服務對象議題的當代化、多元化角度來看，NPO從業人員知識能力的當代化，是無法迴避的，否則，社工人員將很難理解服務對象，是如何因為網路社群化導致的人際關係解離、成癮、霸凌、社交焦慮等行為；服務對象透過手機進行的買賣、融資、金融犯罪、詐騙等問題是如何發生的。如果社工人力資本投資的過程中，缺乏這一部分的素養，對於社會問題的掌握及理解就會有所落差。另外，從NPO發展的現代化而言，要達成財團法人法規範的財務健全及資訊透明化，在組織中就需要具備財務涵養、資訊能量及管理素質的人才，方能讓這些工作要求落實在組織的工作當中。如果NPO意識到重新與社會溝通、取得信任

是重要的功課，NPO需要建立更多的跨業知識與公共關係（Public Relationship）能力，才能說服個人願意經常性捐款、讓政治人物樂於協助倡議、吸引企業界在人力、財力上的挹注，並透過社會效益（SROI）的具體呈現，來說服社會各界社工對於整體社會的貢獻與價值，是值得更高的薪資待遇及更好的社會地位。凡此種種，都是NPO面對現在及未來的社會變遷，所應該具備的與時俱進（State of the art）能量。

因此，在深化社工專業服務的同時，NPO應該考慮的是從組織發展的定位中，規範出組織應該具備與社會溝通、現代化專業功能、管理能力的組織架構，有了合理化的架構後，自然能從組織內職涯發展藍圖中，拉長所屬人員的學習路徑，讓員工更有學習的動機及努力的目標。甚至是引進不同專業的人加入，讓跨業知識的衝擊拉寬同仁在學習成長上的頻譜（spectrum），透過不同專業知識的分享與學習，沖淡職能的同質化程度。多樣化的職場環境，不僅對組織的發展是有益處的，更可以穩定員工的工作情緒、降低流動率，更能面對社會多樣性發展的變化。

更重要的是，臺灣的NPO組織在圖第二區塊的第三階管理功能中，一直是處於放牛吃草的狀態，一個優秀的社工人員經過數年的專業表現優異，就會晉升為督導；經過數年的自然升遷（主任退休出缺

或是新單位的成立）就有機會出任主任一職。相對於企業界對於儲備幹部的職務設計與相關培訓的設計，NPO在整個人員升遷過程中，完全沒有接受任何跟組織發展或管理技巧的相關訓練，只能憑個人的造化去承擔任組織的成敗。甚至，在經費有限的考量下，許多單位的領導者都必須身兼二職、同時扛起各功能性的資源管理以及專業的深化管理工作，甚至造成因為管理失能、同仁表現不佳而必須向下補位的窘境，導致工作負荷過重、組織運作出現瓶頸（Bottleneck，組織發展的瓶頸，都是發生在居於上位的人，就像瓶子的造型一般）的狀態，形成組織、管理者及基層同仁三輸的局面。因此，NPO組織在發展過程中，如何針對優秀人才施予有計畫的人才養成及投資，會是組織健全發展的重要基石。

## 二、人力活化

對於著重人脈關係的臺灣社會而言，公民營組織的經營治理（圖一第三區塊）都是亟待成長、突破的點，董事會的組成經常是非親即故，導致治理的功能不彰。在面對財團法人法的規範及積極建立社會信任的雙重壓力下，NPO如果能夠藉此機會引進更多的資源並調整體質，勢必在未來的發展上會有所突破。尤其是臺灣社會最有經驗、資源的四、五年級生，正面臨人生的第二春選擇關鍵（退休前後的人

生轉換歷程），若能在關鍵時刻將其資源（人力、人脈、經驗、資金）引入NPO界，不僅對於臺灣NPO的發展將能有所助益，更是臺灣社會在銀髮人力活化上的最佳安排。董事會的功能，除了擘劃組織戰略及進行良善治理之外，每個董事的聲望及背後資源，都是組織在關鍵時刻的最佳助力。NPO如果能夠跨出既有的社福界人脈資源，積極爭取有公司治理經驗的社會賢達，加入董事會或是擔任高階管理角色，不論是從董事本身在組織治理上的貢獻，抑或是透過其背後的人脈資源進行人才及資源的導入，都會對NPO的發展有極大的助益。

NPO專注在自己既有的專業領域深耕無可厚非，也的確幫臺灣社會的穩地發展做出卓越的貢獻，只是當前的社會已因國際化及網路化，讓整個世界變成具易變性（volatility）、不確定性（uncertainty）、複雜性（complexity）及模糊性（ambiguity）的VUCA時代（美國戰爭學院在1990年代提出）。使得當代人們要面對的問題，通常具社會複雜性而難以定義，並經常會跨越組織或專業的界限。舉例來說，目前NPO的領導階層，大部分是出生於戰後嬰兒潮（1964年前出生）及X世代（約1965-1980年出生）人口，在面對剛出校園的Z世代（約1996年後出生的後千禧世代）或千禧世代（約1981-1996年出生）的基層同仁的工作態

度時，經常對年輕世代的飄忽不定感到迷惘（工作都沒定性、不好好做），但同時又可以看到，這些新世代勞動力對於公民活動或是公益服務，卻是可以不求代價的積極投入，其熱情又遠遠高於過去世代的人們及其工作。面對這些價值上的衝突，其實是要去嘗試理解，不同世代的人們在生活與工作的基本定義上，已出現相當的歧異。

再者，數位時代的到來是全世界人們無法迴避的嚴肅議題，互聯網讓不同世代在使用社群媒體（Facebook、Line、IG等社群平臺）程度不同，導致訊息的取得與傳遞路徑大相逕庭，人際網絡及互動模式也截然不同。因此，不同世代的人們對於在工作上運用智能技術（Intelligent Technologies）的熟悉度也大相逕庭，而屬於網路原生代的千禧世代及Z世代，絕對會是數位時代的關鍵人才。所以，組織在人才管理及發展的作法上，都需要考量新世代勞動人口的特質，才能透過他們的能耐（意願）充分解決源自於數位特性所產生的社會議題。例如，面對捐款及物資減少的危機時，如何善用線上、線下捐贈的多元平臺（信用卡、虛擬帳號、超商的條碼及ibon代碼繳費、預購認捐、會員APP點數捐款）來減少捐款者的阻礙並將捐贈來源多元化，或是透過群眾募資的方式，描繪問題的解決方案以募得資金，這些都是需要熟悉數位平臺生態的年輕世代

跳進來執行，才能事半功倍。

## 伍、結語

組織的力量，是來自於組織成員的多元能力及意願，NPO在面臨諸多挑戰的同時，最好的因應方式，不應只是找出募得足夠款項的方法，而是如何讓組織的管理階層，從過往的人力資源觀念中解放出來，不再敝帚自珍地封閉性經營既有專業，而是該思考如何積極投資人力資本（既有人才的跨領域培力、引進不同專業人才）並進行人力活化（吸引四、五年級生的跨界投入，同時解放網路原住民的熱情與潛力），讓組織的運作具備數位時代的風格，才能理解世代的差異，並透過溝通、打造跨世代團隊，以接軌新時代的社會議題。

將人力資源轉換成人力資本及人力活化的目的，是希望讓NPO組織達到「對內管理的效能化」，以簡化作業程序、提高工作效率、建構知識管理平臺以改善整體績效。以及「對外溝通的透明化」的要求，讓服務方案的溝通、服務輸送體系的建立、服務的社會價值呈現更為具體，以達到引導整個社會資源建立善的循環。要建立社會「善的循環」，其具體的實現就是讓NPO工作者，透過資源的整合及專業的深化，不斷產出更好的解決方案，為整體社會創造更大的價值（透過SROI的量

化成績與質化描述，呈現讓社會大眾及企業充分理解），才能透過效益的呈現，爭取實質薪資及專業地位的改善，提高NPO工作者的尊嚴、穩定就業並吸納更多各界人才的投入。

對於面臨資源兩極化發展的當今社會而言，未來需要處理的社會問題或與社會的溝通會更加複雜、嚴峻，而隨著新世代就業人數占比提高，不同世代在工作價值觀與數位素養的差異，以及在服務處遇、職場工作的衝突也會逐漸升高。值此世代交替之際，NPO應該要選擇面對這些問題的到來並尋思問題的解決之道。所幸，隨著社會變遷所產生的價值訴求，也在世代交替中有所調整，年輕世代雖然行事風格特殊，但是願意為社會貢獻的意願更甚以往的世代（四、五年級的戰後嬰兒潮世代，當年投入職場時毫無理想性，絕大多數想的是要改善經濟狀況），而臺灣銀髮族第二人生的資源銜接（戰後嬰兒潮正考慮如何幫自己的餘生創造價值），可以成為年輕世代的助力而非阻力（董事、志工或顧問性質工作的參與，不妨礙年輕世代在組織內的升遷發展），並提供管理能力、跨業資源整合等NPO轉型上的導引。期待既有的NPO組織，能善用這關鍵的典範移轉時刻，透過人力資本的投資及人力的活化，為臺灣創造出另一個層面的「青銀共創」。

（本文作者：賴政昌為馴錢師財商研究中心創辦人；邱淑芸為馴錢師財商研究中心執行長、輔仁大學商學博士）

**關鍵詞：**人力資源、人力資本、人力活化、組織治理

## 參考文獻

- 王振寰、瞿海源（2009）。《社會學與台灣社會》（三版）。臺北：巨流。
- 余孟勳（2019）。〈2019年社團法人台灣第三部門學會〉，「亞洲青年、第三部門與社會運動」研討會。臺北：勵馨基金會。2019/11/16。
- 陳美純（2001）。《資訊科技投資與智慧資本對企業績效影響之研究》。國立中央大學人力資源管理研究所博士論文。
- 陳鈴蕙（2003）。《人力資源管理對人力資本與組織績效之影響——人力資本投資觀點》。國立臺灣科技大學企業管理系碩士論文。
- Doing Good Index (2020). Centre for Asian Philanthropy and Society (CAPS), 162-167.
- Gary Becker (1964). *Human Capital*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Knight, D.J. (1999). Performance measures for increasing intellectual capital. *Strategy & Leadership*, 27 (March-April), 22-27.
- Lepak, D. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Mohamed Younis & Andrew Rzepa (2019). Confidence in NGOs or Charitable Organizations in Country: Global Rankings, <https://news.gallup.com/opinion/gallup/258230/one-three-worldwide-lack-confidence-ngos.aspx>.
- Roos, J. , Roos, G. , Edvinsson, I. & Dragonetti, N.C. (1998). *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*. New York: New York University Press, Washington Square.