

非營利組織 社工薪資與流動議題的再省思

劉育欣

壹、前言

七〇年代末期，各國為因應經濟危機，遂積極開展新公共管理（new public management, NPM）推動政府改造運動。新公共管理之政府改造，促使政府組織朝向精簡化目標前進，並導入市場精神與管理技術，藉由與私部門形成夥伴關係，透過契約委外共同輸送公共服務，以達到提升效率及擷節目標（work better and cost less）（Cooper, 2003; Pollitt and Bouckaert, 2004:188）。契約委外有利於提升社會服務多元與充足性，但同時也形塑出準市場（quasi market）機制，政府從原本的供給補貼，轉向強調顧客選擇，衍生出部門之間的競爭環境（Smith and Grønbjerg, 2006）。新公共管理強調政府改變原有規模，以投標外包委託私部門輸送服務，降低對於社會服務的管制，追求效率與效能之核心價值，同時也改變了公

私部門的關係，以及私部門發展的環境。

臺灣於2002年成立行政院組織改造推動委員會，以去任務化、地方化、法人化及委外化為組織改造方向，確立新公共管理之施政基礎。民間非營利組織（簡稱NPO）亦產生經營結構性變革，更實質影響社會工作者（簡稱社工）職涯發展環境，不僅製造出相當數量的臨時雇員或兼職人員，也引發低薪與高流動的討論（李易駿、陳靜宜，2010；陳重安，2011；黃源協、莊俐昕，2019；賴宏昇，2014）。事實上，NPO競爭環境造成從業人員的薪資偏低及流動現象，各國已有相關經驗與討論（Letee, 2006: 165-166; Salamon, 2012），臺灣社工的薪資與流動問題也廣受關注，監察院於2019年針對社工薪資與職場環境展開調查（108內調0009），報告中對於低薪、流動及勞動權益皆有詳細檢討。（註1）顯然地，薪資與流動現象已成為未來社工人力發展之關鍵挑戰。

薪資是社工人才流動的重要因素（Abu-Bader, 2002; 沈慶鴻, 2008; 鄭怡世、鐘文鎡, 2014）。社會工作協會於2015年進行調查，發現有五成二社會工作者薪資範圍在25,000-34,999元（王永慈, 2015），當年度僅有三成左右社會工作者實際薪資高於平均經常性薪資。（註2）臺北市社會工作人員職業工會公告「2018年臺灣社工工作服務產業勞動權益調查」統計結果，發現整體社工實領薪資為34,554元，私部門社工平均實領薪資為33,564元，而無論採公辦民營或政府委託，社工平均實領薪資約落在32,000-33,000元範圍。（註3）。值得一提的是，2005年第三部門的就業情況調查顯示，社工等專業人員有四成五薪資範圍在30,000-40,000元，組別中男性平均薪資範圍為33,000元，女性為約在30,000元（官有垣、呂朝賢、鄭清霞, 2008），歷時10年社工的薪資調動幅度並不明顯。為改善社工待遇，有利留才久任，行政院核定「補助民間單位社會工作人員薪資制度計畫」，自2020年實施階梯式專業服務費之補助制度，社工起聘薪資為34,916元，並依年資、學歷、執照及執行風險業務等級採薪點計算。檢視前述統計資料，臺灣社工職場環境有薪資偏低情況，從不同時期的調查資料可觀察到薪資變動緩慢現象，直至行政院核定補助計畫，社工薪資方有明顯的調整機制。

現行社工薪資補助政策可望部分彌

補或改善薪資問題。然而，補助的實施對象為政府委託、補助計畫社工人員，對於整體社工低薪與人員流動現象，究竟是萬靈丹、止痛藥，還是短期安慰劑，未來是否會遞減或退場，皆有待觀察。薪資補助作法立意良善，但並未實質回應低薪及流動現象的根源，成為值得進一步理清之課題。在新公共管理趨勢下，若將社工低薪與流動歸因於契約委外的代價，不僅忽略NPO的特質對社工發展的影響，也限制了社工專業人力發展之討論契機。目前契約委外等相關文獻多聚焦在公私部門不對等的互動關係，對於社工薪資偏低現象也有共識，但從NPO特質重新理解薪資與流動問題的探討則相對薄弱。

低薪與高流動率將成為未來社工專業養成與人才培育的缺口。綜上所述，本文旨在從契約委外的脈絡，回歸組織層面檢視何以NPO傾向爭取政府資源，及為何出現社工低薪問題，實質探究潛藏的限制因素，進而尋找突圍的契機。以下，本文處理問題依序是梳理NPO特質，並分析特質對社工人力的影響，最後依據討論結果提出人才培育初步建議，作為現行薪資補助政策實施之配套參考。

貳、NPO的特質

NPO是社工人員就業的重要場域，非營利所形塑之財務與薪資結構，將影響受

雇人員的工作環境。第貳部分，本文將扼要解釋NPO之組織、財務及薪資結構，作為後續薪資、人力與契約委外問題的分析基礎。

一、組織結構

NPO和營利企業最明顯的差異，在於利潤不得分配的特質，意即沒有人能實際在NPO中享有所有權人完整的權利（Hansmann, 1996: 240）。在交易費用不為零的市場中，顧客需為交換行為付出代價，包含財貨的資訊、訂約過程及履約等費用。當顧客無法明確判斷財貨數量與品質，則市場就擁有資訊不對稱的優勢，此即契約失靈（contract failure）現象，也是NPO存在的經濟解釋途徑。

NPO所提供的部分財貨具有間接受益及判斷困難特徵（Hansmann, 1996: 239-243）。間接受益係指消費者與服務使用者分離，即消費者並非實際服務使用者，顧客與服務使用者甚至彼此未曾接觸，當服務使用者無力負擔費用，就必須由其他顧客代為付費，例如為偏遠地區的兒童購買牛奶；或在某些情況中根本不存在實際服務使用者，例如生態保育服務。當顧客必須委託NPO提供某種特定服務，消費者與服務使用者分離衍生出代理人問題，雙方面臨履約監督的困境，或因監督費用過於高昂以致抵銷預期效益。判斷困難的特徵，係指顧客是NPO所提供財貨的服務使

用者，但因為NPO提供之財貨具備近似於公共財（public goods）的性質，例如空中廣播，使顧客無從得知購買的邊際效用；或因為NPO財貨過於複雜，顧客即使窮盡己力也難以確切掌握資訊，甚至根本無法判斷財貨質量，例如醫療、教育或照顧服務，使顧客陷入資訊不對稱的劣勢處境。當顧客無法有效監督履約情形，或無從判斷實際受益情形，將產生契約失靈的困境。

由於確認履約的交易費用高昂，且集合龐大又分散的捐贈者成為顧客所有的企業也不切實際，NPO必須將自身塑造成「利潤不得分配」的特質，雖占有資訊不對稱優勢，但不會也無法利用顧客劣勢獲利（Hansmann, 1996: 230）。在利潤分配的限制下，由於沒有人可以實際從中分配利潤，也就沒有所謂的實際所有權人，使NPO形成由「需求方利害關係人」（demand-side stakeholders）控制的企業（Ben-Ner, 1986），或是為顧客服務的企業（Pajas and Vilain, 2004），關注所提供的財貨數量與品質，而不僅是為追求最大獲利。NPO可被視為契約失靈下的產物，所有權配置也鎖定了內部治理、資本與監督的運作型態，成為自我管理與控制的企業。

二、財務結構

在沒有實際所有權配置結構下，NPO

無法尋求資本市場融資，形成資本流動相對較低的特質（Hansmann, 1996: 240）。資本流動低使NPO面對市場變化缺乏效率，當市場需求增加時，資本結構欠缺靈活應變能力；當市場需求減少時，也因為沒有利潤分配壓力，無須向資本支付報酬，故減少資本投入動機也不及投資者所有的營利企業。從NPO對市場的反應可看出面對供需的應變顯然較為被動，但也因為收益來源相對多元，可藉服務收費、捐贈及來自政府的資金穩定營運（Carroll and Stater, 2009）；以及，特殊優惠地位降低成本（Brown and Slivinski, 2006: 142-143），可部分抵消先天財務工具不足的劣勢，甚至出現不公平競爭的爭議（Horwitz, 2007）。

運用服務收費交叉補貼也是NPO穩定經營的財務作法，而採取價格歧視（price discrimination）或商業化策略。服務收費是NPO重要的收入來源之一，但由於顧客無從得知邊際效用的變化，傾向自願實施價格歧視方式，讓顧客依據自身期望付費（Hansmann, 1996: 240），或相反地對某些產品收取更高的價格，例如利用周邊商品的收益補貼維持營運，常見於展覽類型的活動，因為需求結構維持的相當穩定，可望補貼價格差異的缺口（Cain and Meritt, 1998; 2007）。商業化係指NPO為穩定財務及避免服務使用者依賴，遂轉向師法企業精神的趨勢，透過設立附屬事

業體或純商業機構，擴大收益以支撐使命，形成社會、經濟混合目標的企業型態（Dees, 1998）。NPO面對市場的效率與工具可能不及營利企業，但也能透過交叉補貼方式使財務更加穩健。

NPO雖看似對市場反應的效率相對較差，但多元收益管道的特質賦予其某種程度的財務韌性，也因為不需向資本投入資金，只要能應付日常開銷，可持續甚至是擴大經營。除捐贈及服務收益，政府契約更是NPO重要的資源來源。來自政府的契約委外或補助，可減少因市場變化而衍生的資金流動性風險。對服務使用者而言，政府委外服務有助於降低資訊不對稱所衍生的交易費用，例如由社工提供專業評估服務，就是典型的作法。在政府方面，經由契約委外不僅減少開支，透過公私協力提供特殊或複雜的專業服務，也利於擴充服務內容，提升服務效率。NPO接受政府補助或投入契約委外，可視為因應財務相對合理的經營選擇，另基於服務的複雜性與使用者分離特質，政府委託NPO輸送服務也是相對合適的作法。契約委外使NPO不需為資本投入過多資金，即可維持營運並持續提供服務，服務使用者則減輕資訊負擔或經濟壓力，政府也能運用競爭使服務更加充足與多元，形成三贏局面。

三、薪資結構

NPO人力大致可區分成受雇員工與志願服務人員，志願服務強調個人意願、非為獲取報酬，而受雇員工則是支領薪資工作人員。NPO薪資普遍有偏低的情形，但可能受到企業規模等相關因素影響而有差異（Leete, 2006），包含從業的社工人員，薪資也會受學歷等因素影響（Barth, 2003）。依據美國2016年勞動統計，社工薪資中位數（46,890美元）雖高於全體受雇員工（37,040美元）（Torpey, 2018），但相較於其他專業人員，仍稱不上高薪職業，且薪資差異不小。

文獻對於NPO薪資差異約有二類解釋途徑，一是捐贈勞動假設（donative labor hypothesis），另一則是提供相似財貨企業之間的差異性（Leete, 2006）。捐贈勞動假設是指個人接受較低的薪資報酬，並換取從事該工作的內在價值而捐贈出勞力，例如從事公益性質的律師薪資相對較低（Brown and Slivinski, 2006）。第二類途徑是指相較於其他提供相似財貨的營利企業，薪資的差異是不同部門之間的條件所致，例如在規模較大的醫療或照顧單位，有能力支付較高的薪資。前述二類途徑為NPO的薪資差異提出了解釋，受雇者可能以價值滿足作為低於市場行情薪資的補償，或單純歸因部門間差異。若將薪資差異歸因於企業規模，在特定的服務領域

中，NPO更顯競爭力與生存韌性，但也僅能觀察到薪資的橫斷面情形，無法理解其中的過程與作用；而捐贈勞動也並未解釋NPO何以需要透過內在價值補償不足之薪資。

若回歸NPO的財貨特質，或許可以察覺到有別於營利企業的薪資樣貌。傳統經濟學觀點，工資率等於勞動的邊際收益，當財貨的價格不明確，或難以估價時，也就不易看出邊際產值，即NPO的服務難以透過財貨價格估值。前述特質對基層服務人員相對不利，營運過程中NPO雖不需為資本投入資金，但仍須支付日常開銷維持營運，與一般企業無異。但以輸送服務為主的經營模式，基層服務人員薪資占比高又難以估值，恐被優先列入控制或縮減的項目。另方面，管理階層不會也沒有動力提高員工或自我的薪資。NPO是自我控制極大化的組織，實際上並不對任何股東負責，更沒有如營利企業般以員工股票分紅或庫藏股作為激勵機制。NPO的管理者作為代理人，卻沒有相應且有效的監督機制，也沒有任何利潤分配的空間，故在自利的假設下，管理者應盡可能付給自己更多的薪資。事實上管理者較高的薪資係來自對管理職務的補償，而非自利的結果。可能的原因在於，相較其他營利企業，NPO管理人員的整體薪資有低於市場行情的趨勢（Roomkin and Weisbrod, 1999），卻相對穩定（Preyra and Pink, 2001），且

固定薪資（fixed wages）並不亞於營利企業（Ballou and Weisbrod, 2003）。歸納上述觀點，可以將薪資差異視為是對規避風險的另類補償機制，在資本流動較低、市場應變效率較被動的情形下，管理階層為穩定自我薪資，傾向減少開支維持長久營運。

參、薪資與流動問題分析

第參部份，本文承前述討論之NPO特質，分別從薪資、人員管理及契約委外層面，分析社工薪資與流動的問題。

一、社工薪資

NPO的薪資因捐贈勞動、企業部門差異，或自身對於規避風險的補償機制而有低於行情的狀況，不足以使其真正脫離市場風險。尤其是部分仰賴捐贈的NPO，財務結構易受經濟波動影響，當景氣變差捐贈出現劇烈變化，將直接危及生存（Dees, 1998）。此外，捐贈者也不再如過往寬鬆，在最大效益考量下，捐贈者不願再將資源用於的人力或能力開發（Letts, Ryan and Grossman, 1997），並開始更加關注資源使用的效率（Salamon, 2005; Wagner, 2002），捐贈趨勢的變革使NPO投入另類競爭激烈環境。若排除來自政府的資源，低於市場行情的薪資可視為NPO規避市場風險或捐贈不穩定下因應機制，而捐贈勞

動力所獲之價值滿足則成為另類的誘因。在服務邊際收益不明及充滿變動的捐贈環境中，受雇社工人員薪資實難有調動的機會，若其他的誘因不夠充分，則低於市場行情的薪資將成為人員流動主因。

人員流動率過高或過低對企業都是有害處的（Glebbeek and Bax, 2004）。適度的人員流動率是新陳代謝，流動率過高對任何企業來說，皆可能影響企業的穩定性，不僅人才培訓的費用會增高，或因高度流動現象阻礙新血投入的機會。社工是助人的專業，所提供的服務攸關案主權益，故專業養成極為重要，流動率過高不僅影響專業關係的建立，更不利於社工專業的養成與累積。尤其是保護性或照顧機構的社工，往往必須為案主權益花費極大的心力，人力支援不足情況下，工作負擔相當沉重，有時更面臨職業安全的風險。若NPO薪資無法有效率地調整以彌補社工所遭遇的職場壓力，不免引發人員高度的流動率。

雖然NPO的薪資難以因應市場變動而調動，但勞動捐贈所獲得的價值滿足及工作的自由程度（degree of freedom），可望作為非貨幣薪資誘因，用於彌補貨幣薪資不足的部份，尤其是部份具有多重目標的企業，非貨幣的誘因結構足以作為貨幣薪資的替代（Bacchiaga and Borzaga, 2001）。相關文獻也顯示貨幣薪資雖然重要，但並非唯一標準，工作自主性也是吸

引與穩定就業的因素（Pestoff, 2000），若自主性受限或支持不足，將是影響社工流動率的關鍵（Kim and Stoner, 2008）。價值滿足方面，非貨幣薪資誘因除可用於促進捐贈勞動，也能提供實踐社會目標機會，促發利害關係人持續參與，例如吸引志願服務者補充人力，並在無法實施有效監督的情形下，避免可能的投機行為。工作自主性部分，主要是指機構內部利害關係人自由程度，自由度的提升有利於受雇者或相關利害關係人自主決定工作的角色與目標，實踐自我目標。社工與案主的互動及其後續的處遇，可謂是高度自主的工作內容，畢竟在實際情況下，專業關係的建立與處遇，很難由其他人監督或介入。NPO的非貨幣薪資的誘因結構，可望作為組織限制的調整機制，對社工人才培育頗具實質意義。

二、人員管理

由於NPO無法將所有權配置給任何人，故沒有實際的所有權人，形成前述所謂自我管理極大化的組織。自我管理極大化並不表示NPO的管理者可以為所欲為，在日常營運方面，仍必須對董理事會及利害關係人負責，以「他律」方式，例如主管法規的會計規定；或採自律方式，例如以年度報告書揭露資訊，彰顯管理效能，達到責信要求。但在實際情況中，無論董理事會或捐贈者可能因為監督的費用高

昂，例如要確認社會績效或複雜的財貨品質，難以有效監督管理者，也沒有如營利企業以股票等實質的機制，確保彼此利益一致，僅能仰賴他律或自律機制確保管理者之作為與使命相符。

自我管理極大化的經營特質，NPO管理者雖不致自利，決策過程卻不免涉及代理人問題（Hansmann, 1996: 243）。最明顯的情況是，NPO管理者沒有實際的誘因承擔擴大收益的風險，限縮調整薪資機制的機會。前述討論提及，NPO雖缺乏有效的監督機制，但管理者不會因為NPO利潤不得分配的機制而自行提高薪資；相反地，會為求穩定的薪資與工作，適時地降低薪資，作為規避市場風險的補償。NPO管理者的決策行為特質，在承平時可視為穩定營運的機制，若面臨市場競爭或風險，則顯現出過度保守傾向。當外部環境劇烈變化，NPO又難以有效回應市場，不僅會減少開支維持服務，也會向外尋求多元的財務來源。對習於接受捐贈的管理者而言，會意識到捐贈環境更為競爭，謹慎考量捐贈者對資源使用的途徑與績效要求，對於自我管理可能產生的干擾。若NPO為擴大收益自行發展創新服務或朝向商業化發展，又不可避免遭遇交易費用高，資訊不對稱和效益難以評估的挑戰，使管理者裹足不前（Wilson, 2014）。畢竟在薪資穩定的情形下，根本沒有任何實際的誘因促使管理者承擔變化風險。管理

者清楚地認知只要能維持日常經營與提供既有服務，就足以持續經營穩定自身工作，但傾向規避風險的決策也將使NPO對整體環境的應變能力更顯緩慢被動。

管理者規避風險的考量，不僅表現在人事開支上，更可能影響社工的工作價值或自主性，甚至限縮組織發展的範圍。規避風險與成本考量的管理特質，使NPO管理者傾向將焦點放在維持或擴大特定的服務，考量使命與捐贈因素，通常這類服務與顧客有直接的關聯性。若服務的需求改變，或有創新的服務構想，管理者未必希望嘗試改變作法，或反應相對緩慢。當職場環境的彈性與發展受阻，社工的熱情與成長機會受到抑制，對於組織承諾僅剩下個案關照的責任，社工專業發展將產生負面的影響。畢竟，捐贈勞動的工作特質，社工必須獲得內在價值的滿足，與組織承諾的情感中的投入或交換概念相似（Bakan, Buyukbese, and Ersahan, 2011）。是以，在NPO低於市場行情薪資，或薪資成長空間受限的條件下，管理者若希望穩定經營並維持服務品質，必須在自身風險及補償社工的誘因機制之間尋找替代作法，例如有效的溝通、提供更多支持或提升決策參與，促進組織承諾以減少人員流動情形。

三、行政干預

在前述管理者規避風險的情況下，為

維持組織經營必須尋找其他資源來源，爭取政府資源將是重要選項。首先，相較於捐贈環境變動，以及踏入市場的風險，來自政府補助或契約委外對NPO而言，不需要向資本投入任何資金，故尋求政府資源是合理的選擇。其次，在某些特殊服務需求或因特定時空條件，例如偏遠地區提供個人照顧服務，NPO所提供的服務將成為獨占市場，具有相當優勢，契約委外的競爭效果作用並不明顯。第三，基於NPO提供的服務或服務使用者的特質，某些複雜的個人服務，或是基於弱勢市場的財貨，更適合由其供應。前項因素使NPO積極爭取政府契約，成為社會服務輸送的重要環節。

爭取政府契約雖是相對合適且合理的選項，卻也猶如雙面刃，可能造成依賴及衍生干預問題（Verbruggen, Christiaens and Milis, 2011）。在依賴的部分，NPO若長期投入契約，雖有助於仰仗政府資源擴大大使命，透過經驗與資源的積累建立專業性，持續深化社區關係經營，但也可能因此窄化服務範圍，排擠私人捐贈的機會，限縮適應外部環境的能力，長遠觀之不見得有利（孫煒，2016）。另方面，政府也可能會利用NPO對於契約委外或政府補助的依賴，在契約內容上占有優勢，衍生行政上干預的疑慮，從契約內容中的常見的交辦事項等字眼可看出端倪。契約委外雖有助擴大就業機會，保障社工薪資

條件，卻也形塑政府與NPO的權力不等的關係。官有垣與杜承嶸於2006年的調查顯示，臺灣有四成三的組織表示與政府的互動關係是「參與政府的服務方案之公開招標」，福利服務型NPO與政府的關係多半以經費補助作為重要考量；此外，近半受訪組織表示與政府的關係為「接受政府派員督導及機構評鑑」，可看出NPO與政府的互動在夥伴關係之外，另存在行政上的督導與評鑑（杜承嶸、官有垣，2019）。督導與評鑑雖使NPO受制，若進一步考量財貨特質，由政府實施督導或評鑑，實可視為對服務品質監督與績效要求的適當機制，其中差別僅在於程度問題。

NPO依賴契約委外或政府補助所衍生的干預問題，實際上影響最大的將是社工的工作內容（Healy and Meagher, 2004）。契約委外在人力開支上的貼補，係相當重要的資源。畢竟以提供服務為主的模式，人事費用占據營運成本相當比例，而來自政府的資源恰好足以貼補人事開銷，維持服務輸送。但問題在於，契約委外通常是短期的雇用職缺，若NPO過度仰賴契約委外等政府資源，不願投入與建立人力資本，將不可避免面臨人員更迭，影響專業積累與服務輸送。若政府行政督導或評鑑過於繁瑣，又欠缺人力支援，將增加社工行政作業，壓縮工作自主性與自由度，即使有來自非貨幣薪資作為補償，行政介入與作業要求可能會抵消預期效果。繁瑣及

難以預期的行政要求使社工耗費心力，一旦失去平衡將造成角色衝突或服務對象模糊，甚至會排擠社工服務時間，間接影響服務使用者權益（邱仕杰、劉美芝與周大堯，2019）。當NPO管理階層傾向爭取政府契約，非貨幣薪資與工作自由度的誘因可能被行政干預抵銷，若雇用條件或薪資又不見高於市場行情，將不可避免產生流動現象。

肆、結語

社工薪資與流動所產生的人才培育缺口，必須回歸NPO特質再行理解問題根源。NPO的財貨或服務難以估值，及對市場反應緩慢的財務特質，不免對社工薪資產生若干限制，管理者在治理上也缺乏誘因承擔改變的風險，傾向依賴政府契約，隨之而來的行政干預又模糊社工價值與排擠自由度。來自組織內部的限制，以及爭取外部契約的趨勢，使社工勞動環境出現低薪與流動現象。薪資的限制、管理者規避風險的態度，以及契約委外下的行政要求，皆可能形成社工離職的推力。管理者為規避風險轉向尋求政府資源是合理的選擇，但契約委外所產生依賴與行政干預現象，確實不利於社工人才培育與組織發展。長此以往，管理者規避風險決策的偏好不免造成社工人才斷層、專業積累不穩或創新動力不足困境，甚至喪失因應環境

變化的能力。

NPO雖看似存在諸多不利條件，但財務結構與服務特質也賦予經營的韌性，以及非貨幣薪資的誘因，在特定領域中形塑出獨特的競爭優勢，可供作為社工人才培育之利基。歸納前述討論結果，本文提出未來社工人才培育的初步建議。首先，在實務單位方面，在現行社工薪資政策保障下，管理者應設法增加非貨幣薪資的誘因，促進社工的組織承諾，以及提供更為充足的工作自主性，可行作法有提升基層社工參與治理或決策的機會，以及適度投入人力資本或擴編人力，建立穩健的行政支持系統，降低社工的行政負荷，方有利人才長遠發展。在行政部門方面，基於契約委外的行政督導或評鑑仍有必要性，雖

可透過貨幣薪資補償契約委外衍生的短期雇用問題，也可轉向思考政府如何重新回歸服務管理者角色，適度簡化行政內容，以支持關係取代權力監督，還給社工更多的自主性，可行的作法如增聘專業外部督導，從第三方提供更多元的行政支援或協調。社工專業應建立在合適的職場基礎，NPO管理階層與政府部門應重新理解組織的特質與限制，為社工人才培育攜手尋找突圍的契機。

（本文作者為稻江科技暨管理學院社會工作學系助理教授）

關鍵詞：人才培育、社會工作、非營利組織、契約委外、薪資

註 釋

註1：〈監察院調查報告（108內調0009）〉。<https://www.cy.gov.tw/CyBsBoxContent.aspx?n=133&s=6457>。2020/11/20作者讀取。

註2：同年全體工業及服務業受僱員工1至11月經常性薪資平均為38,678元。資料摘錄自行政院主計總處2015年薪資及生產力統計。<https://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=39134&ctNode=527&mp=4>。2020/11/22作者讀取。

註3：〈2018臺灣社會工作服務產業勞動調查〉。https://www.facebook.com/tpswunion/photos/?tab=album&album_id=1999143153734430。2020/11/22作者讀取。

參考文獻

王永慈（2015）。〈社會工作者勞動薪資調查研究〉。臺灣社會工作專業人員協會。

- 邱仕杰、劉美芝、周大堯（2019）。〈從家扶基金會兒少保護服務之契約內涵探討公私協力〉，《社區發展季刊》166。頁111-120。
- 李易駿、陳靜宜（2010）。〈隱而未見的代價：臺灣社會工作短期契約僱用探析〉，《臺灣社會工作學刊》8。頁35-88。
- 杜承嶸、官有垣（2019）。〈從非營利組織與政府的互動觀點審視臺灣社會福利民營化發展〉，《社區發展季刊》166。頁28-41。
- 沈慶鴻（2008）。〈老問題、新思索：台北市社會工作者薪資現況和期望薪資之探索性研究〉，《東吳社會工作學刊》18。頁35-66。
- 官有垣、呂朝賢、鄭清霞（2008）。〈臺灣第三部門的就業：2005年調查研究資料的分析〉，《臺大社會工作學刊》16。頁45-86。
- 陳重安（2011）。〈政府契約委外的再檢視：目標、理論應用、績效衡量，與知識論基礎〉，《公共行政學報》40。頁113-143。
- 孫煒（2016）。〈台灣地方社會服務契約委外的績效與競爭〉，《公共行政學報》51。頁1-33。
- 黃源協、莊俐昕（2019）。〈社會服務契約委外何去何從？〉，《社區發展季刊》166。頁75-87。
- 鄭怡世、鍾文鏐（2014）。〈不友善的勞動處境、不確定的勞動感受：台灣民間社會福利組織社工員勞動現況之探究〉，《當代社會工作學刊》6。頁86-123。
- 賴宏昇（2014）。〈社會工作專業人員薪資保障問題之探討〉，《社區發展季刊》147。頁220-232。
- Abu-Bader, S. H. (2002). Work satisfaction, burnout, and turnover among social workers in Israel: A causal diagram. *International Journal of Social Welfare*, 9(3), 191-200.
- Bacchiaga, A., and Borzaga, C. (2001). Social enterprises as incentive structure: An economic analysis. In Borzaga, C., and Defourny, J. eds.. *The Emergence of Social Enterprise*. pp. 273-295. London & New York: Routledge.
- Bakan, I., Buyukbese, T., and Ersahan, B. (2011). An investigation of organizational commitment and education level among employees. *International Journal of Emerging Sciences*, 1(3), 231-245.
- Ballou, J. P., and Weisbrod, B. A. (2003). Managerial rewards and the behavior of for-profit, governmental, and nonprofit organizations: Evidence from the hospital industry. *Journal of Public Economics*, 87(9-10), 1895-1920.
- Barth, M. C. (2003). Social work labor market: A first look. *Social Work*, 48(1), 9-19.
- Ben-Ner, A. (1986). Nonprofit organizations: Why do they exist in market economies? In Rose-Ackerman, S. eds.. *The economics of nonprofit institutions*. pp.94-113. New York: Oxford University Press.
- Brown, E., and Slivinski, A. (2006). Nonprofit organization and the market. In Powell, W. W., and Steinberg, R. eds.. *The non-profit sector: A research handbook*. pp.140-158. New Haven, CT: Yale University

- Press.
- Cain, L., and Meritt, D. (1998). Zoos and aquariums. In Weisbrod, B. eds.. *To profit or not to profit*. pp.217-232. New York: Cambridge University Press.
- Cain, L., and Meritt, D. (2007). The demand for zoos and aquariums. *Tourism Review International*, 11(3), 295-306.
- Carroll, D. A. and Stater, K. J. (2009). Revenue diversification in non-profit organizations: Does it lead to financial stability?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947-966.
- Cooper, P. J. (2003). *Governing by contract: Challenges and opportunities for public managers*. Washington, DC: CQ Press.
- Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), 54-66.
- Glebbeeck, A., and Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.
- Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*. MA: Harvard University Press, Cambridge.
- Healy, k., and Meagher, G.(2004). The reprofessionalization of social work: Collaborative approaches for achieving professional recognition. *British Journal of Social Work*, 34(2), 243-260.
- Horwitz, J. R. (2007). Does nonprofit ownership matter?. *Yale Journal on Regulation*, 24(1), 139-204.
- Kim, H., and Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32, 5-25.
- Lete, L. (2006). Work in nonprofit sector. In Powell, W. W., and Steinberg, R. eds.. *The non-profit sector: A research handbook*. pp. 159-179. New Haven, CT: Yale University Press.
- Letts, C., Ryan, W., and Grossman, A. (1997). Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists. *Harvard Business Review*, March-April, 2-7.
- Pajas, P., and Vilain, M. (2004). Finance of nonprofit organizations. In Zimmer, A., and Priller, E. (Eds.), *Future of civil society: Making central European nonprofit organizations work*. pp. 341-366. Wiesbaden: VS Verlag.
- Pestoff, V. (2000). Enriching Swedish women's work environment: The case of social enterprises in day care. *Economic and Industrial Democracy*, 21, 39-70.
- Pollitt, C., and Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Preyra, C., and Pink, G. (2001). Balancing incentives in the compensation contracts of nonprofit hospital CEOs. *Journal of Health Economics*, 20(4), 509-525.
- Roomkin, M. J., and Weisbrod, B. A. (1999). Managerial compensation and incentives in for-profit and nonprofit hospitals. *Journal of Law, Economics and Organization*, 15(3), 750-781.

- Salamon, L. M. (2012). The Resilient Sector: The future of nonprofit America. In Salamon, L. M. (Ed.), *The State of Nonprofit America*. pp. 3-88. Washington, DC: Aspen Institution Press.
- Smith, S. R., and Grønbjerg, K. A. (2006). Scope and theory of government-nonprofit relations. In Powell, W. W., and Steinberg, R. eds.. *The non-profit sector: A research handbook*. pp. 221-242. New Haven, CT: Yale University Press.
- Torpey, E. (2018). *Careers in social work: Outlook, pay, and more*. U. S. Bureau of Labor Statistics. <https://www.bls.gov/careeroutlook/2018/article/pdf/social-workers.pdf>. 2020/10/12.
- Verbruggen, S., Christiaens, J., and Milis, K. (2011). Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations' compliance with reporting standards?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 5-32.
- Wagner, L. (2002). The new donor: Creation or evolution?. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(4), 343-352.
- Wilson, K. E. (2014). New investment approaches for addressing social and economic challenges. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, 15. <http://dx.doi.org/10.1787/5jz2bz8g00jj-en>. 2020/10/08.