



陳文良

### 非政府組織的全球化

全球化（globalization）儘管近年來仍是個具有爭議性的發展趨勢，然而，總體而言，對於非政府組織來說，是一個絕佳的發展機會，過去十年來，為數不少的非政府組織，走向了全球性的連結成為跨國非政府組織（International Non-Governmental Organization, INGO），Bhagwati 指出全球化發展至今，無論其特色風貌與內涵而言，非政府組織都在其中扮演吃重角色。約翰霍普金斯大學的 Salamon 教授把這個活躍的現象稱之為「結社革命」（association revolution），並且認為「在組織化自發性活動和私人的、非營利性且非政府組織的形式方面，這種『令人訝異的茁壯』……結果成為一種世界性的第三部門，出現許多自治的私人組織聚集在一起，其目標並非為股東或者領導者的利益，而是在正式的國家機制之外，致力追求公共利益。」（Salamon, 1998）

「聯合勸募」運動自 1990 年在台灣開始以來，已經 18 年，中華社會福利聯合勸募協會於 1992 年成立，1997 年正式加入「國際聯合勸募協會」（United Way International, UWI），正式獲得使用「United Way」的名稱與服務標章，同時，也透過此一管道獲取相關的知識與方法。

「聯合勸募」公益活動遍及全球，有 47 個國家和地區建立了本地組織。植根於不同社區、國家和文化之中的組織均有其獨特性，並以多種名稱出現；同時，他們都聯合在一個簡單的概念之下：任何一個社區的人們都可以攜手合作，彙集他們的資源，以強於任何個人或單一實體的方式來共同面對迫切的社區問題。

2005 年，當時的國際聯合勸募組織總裁 Christine James Brown 在理事會支持下，展開「聯合勸募組織全球標準」（Global Standard for United Way Organization）的訂定工作，邀請會員國、專業人員、專家學者，共同探討、定義這些組織的本質並藉以闡明可以用來改進他們績

效表現的標準和實務經驗。台灣的聯合勸募協會由筆者參與在「資源動員」(Resource Mobilization)小組，研議這個部分的運作標準與原則，同時在中文翻譯版本草案提出後，與來自中國大陸，當時任職於休士頓聯合勸募的李允晨女士協調部分專有名詞的中文譯稱，並且爭取正式出版時必須要有中文正體版。不過，在台灣使用時，台灣聯勸仍因應本地熟悉的名詞做大幅度的修改，以便閱讀。

「聯合勸募組織全球標準」是國際聯合勸募組織進行「全球運籌」(Global Operation)整合動作的前身，透過長達一年蒐集各國意見，以及半年的分組跨國電話會議，最後形成此一類型組織的運作準則，在過程中，「全球標準」(Global Standards)讓成為會員國提升自身組織運作能力與回應外部環境變遷的組織發展趨勢的重要參考指標，因而，當國際聯合勸募組織在2008年的全球高峰會議(United Way Global Summit)宣布將於2009年轉型與美國聯合勸募組織的資源合併，成為全球聯合勸募組織〔United Way Global或United Way Worldwide(註1)，新名稱尚未正式定案〕之際，過程並未讓會員們錯愕，只是，隨之而來的討論是，這樣的高密度要求，從關係形式、會費額度、品牌準則對於個別會員在其國內究竟意義為何，有無加分效果？則是會員團體持續觀察與討論的焦點。

對於台灣的聯合勸募協會而言，這個國際組織的發展走向，在資源動員與社區關係營造的面向，符合台灣社會的發展趨

勢，許多關於方案管理、募款、資源動員與議題經營專業知識與經驗的資料與訓練內容過去十年來透過交流，逐漸在台灣社會福利領域造成相當程度的影響，同時，我國的聯合勸募協會透過這個組織體系的參與成為重要的成員，在許多面向扮演重要角色。

由於該全球標準內容豐富，本文僅就全球標準內容大綱為架構，只從重要部分提供詳細內容說明，以提供參考。

### 為什麼要建立標準？

建立全球標準意味著要通過共同的努力，確保組織在專業倫理行為、公信力、透明度、效率和績效上表現卓越，以滿足這種道德使命感。另外，這部「全球標準」也為這各國的會員組織建立了一個共同的參考架構，使會員之間能強化相互溝通和學習，並且為世界上各社區建立新的聯合勸募組織提供指南。

之所以需要全球標準，也因為這個世界正在變得更加互相關聯。科技使得遠距離的旅行和交流更為便利，大幅提高了人們對其它地區及其民眾的了解和認識。越來越多企業展開全球性的運作，其商業利益和活動遍及全世界。這就不斷地促成企業及其員工參與並支持許多不同國家的社區活動。現在，許多聯合勸募組織都在共享捐款人，也就是那些有興趣在全球範圍作慈善捐贈的個人、公司和基金會。

這部標準將確保聯合勸募組織的捐款人們，不論在任何地方，當他們希望為促

進當地社區的成功有所貢獻時，他們的期望都能得到滿足。

雖然，聯合勸募組織分散在各種不同的國家社會中運作，形成系統運作才會更強有力。這部標準將透過建立一個共同的參照框架來提高全球聯合勸募組織系統的整體素質，使會員組織能夠方便地轉讓知識、彙集資源、創造共享系統並獲得享有共同品牌和地位的優勢。

### 什麼是聯合勸募組織？

聯合勸募組織是一個由志工領導的非營利性組織，它領導、支持、和參與具有合作性、包容性的社區活動，著重能力建設和資源動員，改善當地社區生活，推動積極、長期性的社會變革（social change）。

聯合勸募組織促進慈善公益事業，鼓勵志願服務精神，並對如何使用捐款向捐款人負責，對其所取得的成果向社區負責。

**\* 志工領導：**當地的組織由志工領導並參與組織所有的主要決策。這些志工代表了當地社區，反映了社區的需要和市民的期盼。

**\* 非營利性：**聯合勸募組織既不是商業性的也不完全是政府的單位，而是不以盈利為目的、獨立的社區組織。除了必要的行政管理費用外，所有收入均用於完成組織的使命。

**\* 集體化、包容性的社區工作：**聯合勸募組織相信，有效處理社區問題需要每

個人的合作努力。他們重視各種觀點，尊重多樣性和差異性，努力將每一個人都包括進來，建立一個共享的社區願景。聯合勸募組織同許多合作夥伴——企業、醫療及健康照護機構、其他贊助者、政府、個人、大學、媒體等，共同幫助社區彙集資源以滿足其最迫切的需要。

**\* 培養能力：**聯合勸募組織幫助社區組織互相學習和協調。提供知識和資源來幫助社區組織變得更有效果和更有效率。由此，社區滿足人道需要的集體能力大大超越了任何單個組織本身所能達到的水準。

**\* 動員資源：**聯合勸募組織相信，每個社區都有數不清的資產和資源。聯合勸募慈善總會努力動員這些資源，包括人力、資金、知識、關係、物品和服務等，來幫助社區實現共同的願景。

**\* 改善生活並創造長遠、積極的社會變革：**聯合勸募組織的工作策略是在兼顧長期和短期成效的情況下來改善生活。一部分工作集中在滿足當前的人道需要，而其它工作則致力於處理造成這些需要背後的根本原因，以便將來能減少這種需要。例如，聯合勸募組織會投入很大的力量來為三餐不繼的家庭提供食物，但是它也將努力改善造成這個問題的大環境，推動社區發生必要的系統性變化，來減少未來面臨三餐不繼的家庭數量。

**\* 本地社區：**聯合勸募組織以社區為基礎，它們的工作在社區的層面上進行。致力於對當地社區作整體性改善，而不是只針對某一部分人口或者某一特定的需

要。聯合勸募組織尊重並反映當地社區——它的歷史和文化、期盼和潛力、以及其公民的獨特需要。

**\* 慈善公益：**聯合勸募組織努力創建一種充滿活力、提倡慈善公益事業和社會責任的文化。這種文化將促使個人和組織自願參與慈善活動，為改善人們的物質、社會和精神福祉而貢獻力量。創建和培育這種文化一定會使整個社區受益。

**\* 志願精神：**對於聯合勸募組織的工作非常關鍵的是，要造成一個能夠激發和鼓勵人們在不期望獲得報酬的情況下，為了一個更大的目標而慷慨奉獻他們的時間和才能的社會環境。在這樣的環境裡，社區才有能力發動公民互相幫助以因應迫切的需求。

**\* 向捐款人負責：**聯合勸募組織是捐贈資源的有效管理者。他們以審慎和合乎專業倫理的方式將捐贈投入社區，用於預定的目標。有效的管理能夠增加信任，聯合勸募組織及其合作夥伴從工作中獲得的信譽，又進一步推動了捐款人的支持。

**\* 結果：**對於所提供的人道服務，僅僅計算其頻率和數量是不夠的。聯合勸募組織重視成效，例如人們的生活是否得到改變，社區是否得到加強，問題是否得到解決或者被減少。聯合勸募組織竭力採取切實行動，取得並評量成效，而後又不斷向捐款人、利益相關者和社區報告就這些服務取得的進步以及從服務所引發的服務對象生活的改善。

這部標準分成兩個部分，一部分說明聯合勸募在社區的工作，另一部分針對聯

合勸募組織本身的運作：

## 聯合勸募組織在社區的工作

這一部分內容論述了聯合勸募組織在本地社區的工作——即和其使命有關的，能夠把聯合勸募組織與其它公益組織有所區隔的活動內容。這些內容綜合起來，即構成了聯合勸募組織工作的核心，或者說聯合勸募組織之所以存在的首要原因。這些標準描述了聯合勸募組織回應社區需要、延攬志願人員、動員資源來改善生活的途徑和要素。

本部分標準分成以下三篇論述：

1. 影響社區：描述聯合勸募組織幫助社區團結合作，共同確定最重要的目標並動員力量去滿足這些需要。

2. 志願精神：聯合勸募組織如何努力與社區最重要的資源——社會大眾——接軌，使人們對聯合勸募協會和其它社區組織的工作產生認同感，並鼓勵人們為了共同目標而一起努力。

3. 資源動員：指動員公益慈善捐款和其它資源的一種策略，透過營造社區慈善公益文化、為捐款人提供可靠而富有吸引力的投資社區機會、以及真正尊重並表彰捐款人來進行。

### 1. 影響社區

影響社區：推動社區發生可持續的積極變化，從而改善人民生活。

影響社區在聯合勸募組織的工作中處於核心地位——即聯合勸募組織存在的必

要性。聯合勸募組織在沒有先回答其所作的努力將如何改變社區並改善生活之前，不會進行任何籌款、動員志工或者游說活動。

一個有效的聯合勸募組織可以幫助社區團結起來，規劃出共同的願景，找出最迫切需要解決的問題，並決定最佳的應對策略。確定並動員為此目的而需要的資產、知識、合作夥伴、策略和集體行動，從而對根治這些問題產生積極影響，而不僅僅是對某些社會不幸進行治標。這是聯合勸募組織存在的主要價值。

這部分內容論述了影響社區背後的標準和實踐，以及聯合勸募組織在幫助社區確立共同願景以及為加強社區營造和改善人民生活而制定策略過程中所擔當的角色。它描述了改善生活、推動長遠變化的過程和指導聯合勸募組織工作的理念。

#### ► 影響社區標準：

(1)社區資訊：聯合勸募組織力求從其歷史和文化背景上深入了解該社區的力量、資產和資源，及其問題和憂慮。由於聯合勸募組織在社區所做的工作，它們能成為這類資訊的寶庫，在某些場合，聯合勸募組織帶到社區活動中的資訊同他們所能動員的資源一樣重要。

(2)廣泛參與：聯合勸募組織的工作是真正「立足」社區和「來自」社區，而並非只是單純基於組織本身。聯合勸募組織吸引了各行各業的人們——商業界、政府、個人、其它非營利組織和資助者以及媒體——作為受人尊重的參與者加入到影響社區的工作中來，熱切地貢獻力量和資

源，以取得所期望的結果。聯合勸募組織常常被描寫成「社區圓桌」，人們可以在那兒會面、從集體角度談論問題並制定行動計畫。

(3)共享願景：聯合勸募組織幫助所有參與者認同並共享一個健康社區的願景，它包括確定需要優先解決的問題、期望取得的最終成果以及最佳行動策略。根據每個特定社區不同的動態，聯合勸募組織可能會領導建立共享願景的規劃過程，或者只是作為其中的一個參與者。

(4)著眼根本：聯合勸募組織相信只有著眼根本才能取得最大成果，而不只是治標。聯合勸募組織在積極採取治標措施的同時，持有一個堅定的信念，即只有治本才能取得持久性結果，使問題逐漸消失。一旦找出了根本原因，聯合勸募組織就能決定在解決這些問題時所能起的作用。

(5)動員資源和協調活動：聯合勸募組織從廣義的角度來看待資源——產生社區影響需要資金、關係、技術以及其它物品和服務。聯合勸募組織與那些能提供必要資源的重要合作夥伴協同努力，保證儘可能有效地使用這些資源以取得成果。適當的時候，聯合勸募組織也會為了社區利益進行倡導，推動變革，幫助社區目標的實現。

(6)可測量的成果：聯合勸募組織努力在社區創造可以測量的結果，如：生活發生了怎樣的變化，社區如何得以加強，隨著時間的推移，社區問題的數量是否減少等。其中不僅要包括服務的產出數量，例如接收服務的人數或者所提供的服務方案

的數量，還要將眼光投向遠遠超出任何單個組織或方案本身所能做到的長期性和宏觀性的結果。這類結果常常又被稱作成效（相對於產出）並反映了重要指標的變化，例如就業、教育或家庭收入。聯合勸募組織在將成果傳達給捐款人、合作夥伴和整個社區方面扮演著關鍵角色。這將進一步激發人們支持的程度，並鼓舞大家取得更大的成就。

## 2. 志願精神

要造成這樣一種氛圍，其中人們被推動和鼓勵參加志願活動——在不期望獲得報酬的情況下為了一個更大的目標而慷慨付出他們的時間和才能——這對聯合勸募組織的工作是至關重要的，對社區能否成功處理緊急情況的需要來說就更為重要。

志願精神是一個公正社會所必需的，它關係到培育公民的責任感、參與性和互動性。增強了社區應對人道需要的能力。志願精神使生活和工作在那裡的人成了社區的主人翁。最後，志願精神推動在組織和個人層面上建立起人際關係，這是社區結構中至關重要的部分。

此外，志工在聯合勸募組織中扮演著關鍵角色，是聯合勸募組織最寶貴的資源。他們推動社區發生關鍵性變化以改善社區生活，確保聯合勸募組織能夠對社區負責，並能應對最關鍵的人道需要。志工領導聯合勸募組織、包括治理並制定政策。另外，志工總是走在聯合勸募組織各項工作的最前列——包括資源動員、發展關係、確定社區事務的重要議題以及其它

主要功能。

鼓勵一種活躍的志願精神文化是聯合勸募組織最重要的工作之一——既為了它自身的利益也為了社區的利益。作為社區領導，在支持和加強志願精神方面，聯合勸募組織肩負著至關重要的角色，它為應該如何對待志工以及如何引導志工真正做出的貢獻樹立了榜樣。這一章的內容是關於動員社區志工以及聯合勸募組織志工的標準。

### ► 志願精神標準：

(1)提倡志願精神：聯合勸募組織認為，志工不僅僅對聯合勸募組織而且對整個社區都是至關重要的一種人力資源，廣泛提倡志願精神對社區是有益的。創造一種讓人們習慣於為社區利益無償奉獻的氛圍，將更加有助於聯合勸募組織及其合作夥伴的工作。除此之外，應該讓志工參與聯合勸募組織各個方面的工作，引導他們為解決關鍵的社區問題做出貢獻。

(2)互惠互惠：志願精神對社區組織有益，因為它增強了這些組織實現其使命的能力；除此之外，這種經驗對志工也是有益的，它為志工提供了發展技能、人際關係或取得經驗的機會，由於為社區作出貢獻而產生滿足感。

(3)自由參加：志願活動總是應該自由參加，而不能有任何強制或逼迫。顧名思義，志工意味著自己選擇。除此以外，志工不應該因其服務而接受任何直接或間接的經濟報酬。

(4)安全、禮貌、尊重和支持：志願活動應在一種儘可能安全的環境下進行，尊

重志工的人格、時間和社區的文化背景。除此之外，應該有組織地管理志願工作機會，確保能夠良好地對待志工，為他們提供適當的培訓和指導，感謝他們所貢獻的時間和才能。

(5)準確代表性：在招募志工期間，應向所有志工以及可能參與的志工準確描述志願工作的機會。有關該志願活動的性質以及該活動所要達到的目的之招聘資訊應該符合事實並清晰表達。

(6)包容性和多樣性：健康的組織和健康的社區應該擁有各種年齡、性別、族裔和能力的志工。志工的招收和選擇要考慮到多種來源。應該真誠地從有各種背景的人群中延攬、招收和選擇志工，使其組成能充份反映該社區。

(7)相互承諾：志工和請他們當志工的組織應該相互承諾。志工應當通過自始至終的參與來兌現他們對該方案和組織的承諾。而慈善組織則應該尊重志工，使他們對自己的承諾感到有益和滿意。

本部分所討論的標準和實踐是關於聯合勸募組織如何在社區動員必要的資源以及應該如何對待那些提供資源者。如同前面的標準所述，廣義的資源概念應包括為達到社區目標所需要的任何東西。不過，本部分的討論將主要集中於資金資源。

### 3.資源動員標準

(1)社區資源：確定並動員所有必要資源，以幫助實現社區目標從而影響社區；在社區不同成員之間建立合作關係並鼓勵積極參與，以此作為資源動員活動的基

礎。

(2)捐款人關係：和捐款人之間的關係是聯合勸募組織所擁有的最關鍵的關係之一。聯合勸募組織尊重捐款人的權利，包括隱私、保密和匿名權利。開發和實施用於管理捐款人關係的工具和策略，以便培育和進一步發展這種關係，對捐款人的要求作出明確有效的回應。除此之外，聯合勸募組織大力提倡企業和個人承擔社區的社會責任並推動其付諸實踐，同時以適當和有意義的方式表揚捐款人的慷慨捐贈。

(3)自願性的捐贈及符合倫理的募款實踐：聯合勸募組織相信慈善捐贈應該是自願的，對慈善捐贈的動員工作不應當使用強制、脅迫、懲罰手段或者施加任何不必要的影響或壓力。除此以外，聯合勸募組織的募捐和宣傳材料應力求準確和完整，確切描述該組織所做的工作對社區產生的影響以及資金的使用。對捐贈品的接受和募款人員的專業倫理行為要有明確的政策規定。

### 聯合勸募組織的治理和管理

這一部分討論聯合勸募組織的治理和管理標準，旨在確保其資產和能力的到位以完成與其使命相關的工作。本部分的內容均是關於管理監督的——使命的管理監督（治理、道德和志工領導）；財務資源的管理監督（財務公信力和透明度）和關係的管理監督（關係和聲譽）。如果聯合勸募組織將這三方面工作管理好，他們將能抓住良機來實現其改善生活和加強社區

的使命。本部分的最後一篇「運作與管理」把該組織所有的活動都放在一起並一般性地描述了應如何管理該組織本身的資產和能力以取得傑出績效。

本部分內容共分成四篇：

1.治理、道德和志工領導：討論讓社區志工參與建立並執行組織使命的重要性。它定義了志工董事會的角色，以及作為領導的志工和專職人員在倫理、公信力和透明度方面的責任。

2.財務公信力和透明度：介紹聯合勸募組織財務管理監督的必要性以及用一種簡單、準確和清晰的方式處理所有財務問題的重要性。董事會應當深度介入對該組織的財務管理並負起總的責任，而適當的財務會計手續也應健全。除此以外，作為一個來自社區的組織，該組織的財務交易應當是透明並公開的。

3.關係和聲譽：它把與使命相關的社區工作併同合乎專業倫理的運作結合起來，將其轉化成組織的聲譽、關係和善意，而這是一個組織要在社區取得成功所必需的。

4.運作與管理：討論該組織的業務運作，概述有關該系統如何決策和如何運轉的標準。它還詳細介紹瞭如何對待並尊重參加到這一事業中的人們。

### 1.治理、道德和志工領導

利益相關者對有關慈善組織治理和公信力的期望達到了前所未有的高度。商業醜聞和其它的負面報導已經大大增加了企業以及非營利部門治理的重要性，而對非

營利組織來說，志工在建立並維護該組織所擁有的信賴和聲譽方面扮演著一個至關重要的角色。志工領導使得聯合勸募組織真正來自社區，確保該組織把力量集中於解決社區最重要的，與其使命相關的問題。

本部分標準是關於如何治理組織的，它抓住了有力和有效領導的本質。志工董事會構成了該組織的領導層，有責任讓該組織的運作始終圍繞其使命，確保其不辜負公眾的信任並管理好捐贈資源。董事會的有力參與和領導有助於確保傑出的組織績效和卓越的聲譽，使組織能夠吸引資金支持和社區領導的參與，在社區營造中取得積極成果。

專職人員的領導統馭，特別是組織的執行長，可以就組織的日常活動做出決定並負責執行，但是最終還是由董事會負責組織的治理，讓職員和志工承當起責任，並為組織的績效對社區負責。本章的標準將成為有關組織的管理監督以及董事會領導職責的指南。

#### ► 治理、道德和志工領導標準：

(1)使命驅動：組織領導必須令人信服並清晰地闡述旨在改善生活的使命。這一使命必須是所有活動和決策的驅動力。

(2)志工領導：聯合勸募組織的本質特徵是：由一個志工組成的董事會領導；這反映了社區志願參與和捐贈的本質，也反映了該組織的所有權，以及該組織在社區所做的工作。

(3)董事會積極參與：董事會成員必須在針對性、持續性和一致性的基礎上積極



投入到聯合勸募組織的指導、規劃工作及其活動中去。

(4)合法運作：董事會要確保，他們自己以及聯合勸募組織的行為均須遵守所有與該組織的成立和運作有關的當地法律和條令。

(5)符合倫理的行為：董事會和領導必須認同基於該組織價值觀的倫理守則，而且任何時候其行為須合乎倫理規範。

(6)公信力：該組織的專業人員和志工領導要對所作的決策和所採取的行動負責。決策應該在適量的資訊和仔細的考慮之下作出。所有的董事會成員必須尊重他人意見，並承諾能夠清楚地表達自己的觀點而不把問題個人化。

(7)透明度：必須讓所有關心的人士易於查閱組織的財務、成果、服務方案、資源利用和決策方面的資訊，並且給利益相關者提供足夠的資訊使他們能夠了解和監督。

(8)風險管理：董事會要負責維護該組織的人力、財務和資本資源，及其在社區中的聲譽。作為一個負責的管理層，必須建立一個風險管理計畫，來識別、管理和減少這些領域中實際和潛在的風險。

(9) 體系公民身分 (system citizenship)：聯合勸募組織認識到自己的組織是一個全球性運動的一部分，作為這種運動的一個成員積極投入進去，以便分享知識，並利用作為全球體系的一部分所帶來的優勢。該本地組織體系培育相互間的高度信賴，推動資訊交流，加強同其它聯合勸募組織的互相支持，並進一步增

強對全球社區影響；也為捐款人、志工和合作夥伴帶來一致的體驗，並支持一個強有力的聯合勸募組織的全球網絡。

## 2.財務公信力和透明度

對於聯合勸募組織能否在捐款人和社區中激發起誠信和信心，財務公信力和透明度起到了一個核心作用。事實上，治理工作的很大部分是專門針對如何確保該組織能有效地履行其受託人職責和資源代管職責。這一部分內容論述，公信力和透明度這一概念在財務管理和報告這一特定範疇中的主要應用原則。

公信力對聯合勸募組織是至關重要的；它意味著，聯合勸募組織對於所捐贈的資金和其它資源的使用必須向捐款人、客戶、政府管理機構、社區、董事會和職員、對聯合勸募組織的國家和國際總會組織以及全體公眾負責。非營利組織在法律上常常被給予一種特殊地位，因為它為一個「公共目的」服務，也因這種公共利益而存在，而且它是以使命而不是以利潤為宗旨的。由此，所捐贈的資金寄託著一種神聖的信賴，要求以最高的標準來履行代管和受託人職責，必須審慎、有效地使用資源。所以，財務公信力被奉為非營利組織管理的核心原則。

透明度這個概念要求採用公認和一致的報告原則，將財務活動充份、公正地予以公布。所有和董事會、捐款人和其他利益相關者有關的決策資料和資訊必須能讓公眾查閱考核。如果不公布某些財務資訊將導致利益相關者作出的決定與原本若公

布這些資訊所作出的決定不同或者相反，那麼該組織就是不透明的。當今世界的各個地區都期望和要求在公共領域運作的機構完全透明。除此之外，透明度孕育並產生誠信，而聯合勸募組織的工作需要捐款人、合作夥伴和整個社區的充份信賴。

簡潔性、準確性和清晰性將確保財務報告的有效性，以便所有的利益相關者能清楚理解並利用所提供的資訊。

時間性對財務報告的有效性也非常重要，而且它對組織在民眾中的公信力有很大影響。為了使財務報告和其它資訊對決策者是透明並有效的，必須及時地將其提供給所有的利益相關者。

以下是為世界各地的聯合勸募組織和非政府組織提供並值得加以提倡的有關財務公信力和透明度的標準和最佳實踐（best practices）。

► **財務公信力和透明度標準：**

(1)董事會監督：從根本上來說，財務公信力和透明度是董事會有效、獨立監督的最終結果。

(2)合法：法律要求非營利組織遵守由各級政府和其它管理機構所制定的特定要求。

(3)充份公布：會計原則中的「重大事項」（Materiality）這一概念要求，所有和捐款人和其他利益相關者決策有關的資料和資訊必須公布。如果不公布某些財務資訊將導致利益相關者所作出的決定與原本若公布這些資訊所作出的決定不同或者相反，那麼該組織就不具備透明度。

(4)獨立查證：對聯合勸募組織的財務

報告進行獨立查證是必不可少的一環，它可以確保該報告公正、完整地陳述了該聯合勸募組織的財務狀況。

(5)有效的內部控制：有效的內部控制對於確保財務報告的準確性、資產的保護以及職責的適當分工是不可或缺的。

### 3.聲譽和關係

良好的聲譽和關係是有效執行該組織使命的結果，也是建立在合理的運作實踐基礎之上。對於聯合勸募組織能否在社區產生影響、動員資源和吸引志工來說，積極管理其聲譽和關係是至關重要的。在誠信和績效方面享有很高聲譽的組織將更能吸引人員、合作夥伴和資源，所以一個組織能否建立並維護這種聲譽是非常關鍵的。

對聲譽和關係的管理常常和行銷傳播職能相關聯，但實際上，組織所做的每件事以及和該組織有關的每個人都在各個方面有自己的責任要擔當，例如，在創造聲譽方面，在培養、維護和加深對產生社區影響所必需的各種各樣的關係方面等。

管理聲譽和關係的核心是「品牌」這個概念。品牌是有形和無形體驗的一種集合，它構成了個人對某一組織體驗的總和。品牌承諾並體現了聯合勸募組織對其社區的價值觀和重要性：為什麼它值得支持和合作；什麼使得它優秀。品牌價值反映了客戶是如何看待該組織及其產品和服務的。這要透過一個良好的策略、有效的結果以及保持該品牌的一致性來取得的。客戶指捐款人、補助對象、志工及合作夥

伴。品牌體現在一個組織所做的所有事情上，從名稱和標識到出版物中的本文和圖片設計，以及職員同內部和外部人員聯繫時如何對待他們等等。

聲譽和關係的監督管理始於本地組織，但它也需要延伸到國家和國際組織的層面。雖然聯合勸募組織以多種名稱出現，每個組織均適應於其所服務的社區，但是所有聯合勸募組織都擁有共同的理念和原則，它們形成了一個超越本地社區的共同的牌子。

這一部分聯合勸募組織全球標準，討論有關本地聯合勸募組織如何在其社區層面管理聲譽和關係的標準和實踐。

#### ► 聲譽和關係標準：

(1)卓越聲譽：作為一個社區領導，聯合勸募組織的卓越聲譽對於其能否成功地動員社區來共同改善生活是至關重要的。該組織的每個人都有責任培養、維護以及提高這種聲譽。要積極創造和尋找改善該組織聲譽的各種機會。

(2)市場和客戶資訊：了解客戶和委託人——捐款人、志工、合作夥伴和需要幫助的人們——的意見和建議對於有效的社區領導是很關鍵的。聯合勸募組織不斷努力把握這些資訊，並將其用於能夠影響形像、身分定位和關係的決策中。

(3)關係文化：聯合勸募組織的文化反映了其致力於建設和維護同客戶和合作夥伴的長期關係。每個與該組織有關聯的人都要理解其在這些關係中的角色。

(4)一致的品牌體驗：每一次與客戶的互動，無論是通過溝通交流、募款、志

工、合作夥伴還是通過與某一行政部門打交道，合在一起將成為這個客戶的品牌體驗。聯合勸募組織要努力使這種體驗儘可能是正面和一致的，努力體現和加強那些指導我們行動的共同原則和價值觀。

#### 4.運作和管理

聯合勸募組織運作和管理的效果及效率，對於其在產生社區影響和改善生活方面所取得的總體績效來說是極端重要的。

效果和效率都高度依賴於人——專職人員和志工——的參與和代管，他們是我們組織的根本。聯合勸募組織需要吸引擁有適當能力和技術的專職人員和志工，而且需要提供能夠鼓勵和促進他們提高專業素養的支持性環境。聯合勸募組織也需要成為包容性的典範，以體現其社區的族群和文化多樣性，並且在非歧視性和反種族主義方面遵守最高的道德標準。

在一個缺乏資源而且要求運作費用只占總收入一小部分的環境下，要達到這個目標可能會非常具有挑戰性，而對那些較小和剛起步的組織來說尤其如此。然而，透過系統性的管理方法，可以用合理的成本來取得效果和效率；例如，密切注意資訊科技和其它易於得到的工具和資源，來建立自動化過程。

如果所採用的方法是建立在不斷改善的原則之上，如果該組織作出的決策是以事實和知識為基礎並與使命相一致的，那麼每個聯合勸募組織都能成功地發展其運作能力來滿足社區需要。

以下的運作和管理標準概述了該方法

及其理論的基本要素，它是依據國際標準化組織（ISO）發展的品質管理原則發展出來的。這些標準提供了一個架構把全球標準的所有其它部分有效地結合在一起並投入運作，而且你將會注意到，很多這些一般性的原則也在其它部分被更具體地探討或使用。

► 運作和管理標準：

(1)客戶為先：聯合勸募組織高度依賴於其客戶來獲取關鍵資源，所以應當理解當前和將來的客戶需要，應當滿足客戶的要求，並努力超過客戶的期望。客戶為主和客戶服務原則應該延伸到所有的利益相關者。

(2)領導能力：聯合勸募組織的領導根據使命為組織建立統一的目的和方向。領導應該創造和維護一種內部環境，在這種環境裡，人們可以充份參與和完全投入以完成組織的使命和目標，並且可以清晰地展示未來願景、鼓勵忠誠和奉獻以及激勵創新。

(3)人員參與：所有層面的人員（專職人員和志工）均是聯合勸募組織的根本，充份參與能使他們在工作中更好地發揮才能並作出承諾。組成各種團隊並鼓勵跨部門協作，聯合勸募組織歡迎、包容和尊重多樣性和差別性。我們和職員及志工之間的關係以尊重和感激為特徵。

(4)系統管理方法：作為一個系統來識別、理解和管理各種相關的過程有助於提高聯合勸募組織實現其目標的總體效果和效率。整合併理順主要過程將增加該組織的一致性、有效性和效率。

(5)不斷改善：不斷改善是一種精神狀態，而不是一個過程或活動；它要求一個組織預先就傾向於總是追求更好的做事方式（不管該事有多小），而且從來不會滿足地認為當前的方法是最令人滿意的。為了達到這種狀態，該組織必須積極鼓勵其人員在做事方式上追求改進和創新，善於接納新思想，以及對變革持開放態度。

「不斷改善」需要在一個組織內部制度化才能使其成功。

(6)基於事實的決策：有效的決定要建立在對資料和資訊的分析和表達的基礎上，確保聯合勸募組織採用以知識為基礎的方法而不是通過軼事、例外或神話來作決策。在系統管理和有力治理的基礎上，這樣一種實事求是的方法能使該組織避免偏離使命，避免倒退，並能夠致力於長遠目標而不只是短期收益。

## 發展與挑戰

聯合勸募組織全球標準的全文，其實還包括了上述各項目的具體實踐細目，以便實際操作運用時，有具體參考的說明，礙於字數限制，不便全文刊登。

Aft & Aft 指出，1970 年代是聯合勸募組織開始大量運用企業管理方法投入社區服務的時代，知名的管理大師彼得杜拉克（Peter Drucker）1973 年指出「企業家們期待運用私人企業而不是政府的工具和方法來滿足這個國家的社會與經濟需求。」，因而長期捐助聯合勸募組織的企業家們公開表示，如果聯勸扮演「社會工

作經理人」而不是「社會工作人員」的角色，那麼他們會願意提高對於聯合勸募的贊助。（Aft & Aft, 2002）

此後，聯合勸募組織從聯邦層級乃至基層社區層級都陸續導入了企業所盛行的管理方法，或者更為重視管理能力的建構（management capacity building）例如：1990 年代的策略性規劃（Strategic planning）乃至於 1999 年開始受到矚目的「公益創投」（Venture Philanthropy）概念，都是此一影響下所發展出來的工作方法，許多都會型的聯合勸募組織像是：位於波士頓的「麻塞諸塞州灣區聯合勸募」（United Way of Massachusetts Bay, UWMB）、賓州費城的東南賓州聯合勸募（United Way of South Eastern Pennsylvania, UWSEP）以及中馬里蘭州聯合勸募（Central Maryland United Way, CMUW）不但重視管理能力的建構，甚至為了加強合作機構這方面的能力，與當地知名企管顧問公司建立夥伴關係，由聯合勸募贊助經費，協助福利服務機構進行組織再造的工作。

尤其是歷經 1990 年代，美國非營利組織與企業紛紛爆發的貪污舞弊案件後，組織運作的效益與治理能力的檢驗，更成為社會大眾關切的焦點，美國聯合勸募組織在此一壓力之下，不斷提升改善其會員標準，更在 2004 年提出了「聯合勸募優良標準」（United Way Standards of Excellence）。

United Way 的概念，遠超過目前中文翻譯當中的「聯合『勸募』」，只表達

出其中聯合募款的行動，而未將 United Way 的「Way」所指的「方法、方式、解決方案」等藉由社區內的資源分配經過溝通協調，形成資源網絡的內涵表達出來；其實，在美國、加拿大等地的聯合勸募組織近年來，已經發展成為善用長期資助社區內社會福利機構所形成的合作夥伴關係，結合在地各種志願服務人力與企業資源，對於當地優先社會需求的共識凝聚，而成為號召問題解決策略的社區意見領袖，進而營造出一個有效解決當地問題的資源網絡，同時，也得以藉由新的方式維持過去的資源募集優勢。這就是聯合勸募觀點的「社區資源網絡」。（Brilliant, 1990; Aft & Aft, 2004; United Way of America, 2004）

2006 年 5 月國際聯合勸募組織頒布「全球標準」後，國際聯合勸募組織開始進行組織轉型，筆者除了參與 2006 年國際聯合勸募組織世界大會籌備委員，也自 2003 年迄今起擔任亞太區域會議的籌備委員已屆 5 年，亞太區域會議的定位在於專職人員的訓練，因而，對於「聯合勸募」組織的募款經驗交流分享，社區夥伴關係的維繫——與補助機構間從上下到合作，分散到網絡性質的經費分配原則。都成為 2006 年後，各國推動相關工作的焦點。

台灣的聯合勸募協會，在 2006 年年會結束後，立刻將中文版整理成簡報，向聯合勸募協會的理監事、審查委員、秘書處同仁等執行治理、決策與服務的相關工作人員進行介紹。

同時於 2006 年 7 月邀請曾經起草社區影響力 (Community Impact) 論述的前美國聯合勸募副總裁，目前任職於東南密西根聯合勸募 (United Way of South Eastern Michigan) 的 Michael Brenann 執行長來台灣，分別與常務理監事會談、補助機構座談、以及在審查委員年會進行關於「全球標準」與「社區影響力」的訓練，並且從 2006 年開始至今，每年聯合勸募全國巡迴 8 個場次的方案申請說明會當中，摘要全球標準的內容，向出席說明會的社福機構，每年約 800 位社工人員從鼓勵跨機構合作方案，以形成資源合作網絡的角度，介紹社區影響力的觀念。

同時，為了讓所有與聯合勸募合作、申請補助的社福機構具備成效評量的能力，以成為日後發展社區影響力的基礎，從 2007 年開始展開為期三年的「展能計畫」，委託海棠文教基金規劃執行，除了不同層級的訓練課程，同時，彙整本土經驗，發展具有本土方案成效評量的訓練教材，並且試圖在其中邀請以家庭服務相關的組織發展網絡合作關係。在執行計畫的過程，也委託東海大學社會工作學系劉麗雯教授進行評估研究，以探討我國社福機構在這個面向上的現況與未來在聯勸的展能計劃以及全球標準的執行下，逐步介入後，機構間網絡合作關係的變化，以做為未來發展的參考。

2008 年，國際聯合勸募組織召集各國理事主席與執行長前往加拿大召開全球高峰會議 (United Way Global Summit)，除了研討以全球標準為基礎，發展更為緊密

與高度自律的會員要求，也邀請會員國分享專業知能，擔任全球性的職務，除了本會常務理事馮燕教授長期擔任國際聯勸理事、榮譽理事之外，本會理事長魏永篤先生被邀請擔任亞太區域顧問會議主席，以邀集亞太 14 個會員國的理事針對區域性議題常態性地提出看法，秘書長周文珍擔任首屆全球執行長會議成員，這個會議由各國輪值。副秘書長陳文良成為全球顧問團成員，以協助任何提出方案成效評量與發展社區影響力議題國家的中文與英語系國家會員進行訓練或諮詢。同年也在印尼召開亞太區域會議其中宣布將全球標準製作成自評工具，以提供各會員自評發展情形的參考，未來將逐步納入成為會員要求項目。

亞太區域會議當中，國際聯勸宣布將正式發出信函，徵詢各國在此一轉型後，繼續成為會員的意向書。其中除了依照各國聯合勸募組織的募款能力繳交會費，同時也要求各國盡速完成形諸文字的「倫理守則」，並且善盡全球聯合勸募體系的公民責任。由於我國早在 2006 年後開始籌備，並於 2008 年初經理事會討論定案後，於 2008 年中旬所有理監事、專業委員與專職工作人員都已參閱簽署，同時本會理事長、常務理事以及專職人員獲邀擔任的職務也都符合善盡體系公民責任 (system citizenship) 的要求，因而，在確認相關條件符合我國聯勸的發展利益時，也已經獲得理監事會通過，持續積極參與此一國際組織。

長期以來，我國聯勸對於全球聯合勸

募組織的積極參與，持續邀請相關人員訪台時，針對審查委員與機構，進行專業訓練，過程中相關文件的翻譯整理、概念與方法的本土化，逐步化解了「移植」國外觀念，原本可能發生的水土不服問題。但是，仍然具備的挑戰，則是我國的社會福利政策走向在福利多元主義的影響下，近年來長期透過委託經營、公辦民營以及經費補助等政策，讓民間社會福利服務機構大量依賴政府資源，聯合勸募所募集的社會資源往往僅占機構的九牛一毛，能否如同美國與部分拉丁美洲國家等高度依賴民間資源的資本主義社會，由民間組織扮演關鍵號召角色，以「社區影響力」的方式凸顯其關鍵定位，仍有待各界檢驗。但是，在政府的社會福利走向不確定，而台灣卻是個民間資源與創意源源不絕的社會，聯合勸募仍舊有機會在此一概念之下，發展出有別於其他國家的本土特色，以成為公益資源的平台。近年來，台灣聯勸與花旗銀行、統一超商（7-Eleven）等企業的合作，乃至新近與 104 人力銀行發展的「公益 2.0」都是在聯勸持續與全球對話及本土特色的多重影響之下，與跨國及本土企業的共同發展出來的模式。

## 結語

綜合而言，這項標準的內容參考了美

國聯合勸募的組織運作標準（United Way of America Standards of Excellence），一般會計原則（General Accepted Principle of Accounting），國際標準組織（International Organization for Standardization, ISO）等重要資訊，並且儘可能涵蓋各會員國的具體實踐經驗，以便形成跨國的知識體系。

同時，網際網路所帶來新一代的全球化便利，也讓各國之間的知識與經驗流通更為快速，合作分享問題解決方案是各國相關組織願意持續參與，既付出又獲益的重要誘因。

初步看來，我國的「中華社會福利聯合勸募協會」在付出與獲益之間是相稱的，然而，這個組織的全球運籌，未來仍要面臨的挑戰則是這個標準如何超越以北美國家為主流的經驗，適應不同文化、國情、意識形態與福利制度，以及聯合勸募組織能否如目前規劃的方向，成為一個全球運籌的非政府組織組織，特別是在現有的組織規模中，具備尊重與理解各國差異，有效溝通，以展現吸引更多跨國性的企業資源、全球性基金會的支持，則是值得持續關注的議題。

（本文作者陳文良現為中華社會福利聯合勸募協會副秘書長、國立暨南國際大學社會政策暨社會工作學系博士生）

## 註 釋

註 1：選擇 Worldwide 的原因在於避免 Global 可能帶來的負面意涵。

註 2：此處的志工（Volunteer）泛指由非專職人員擔任的理監事、委員會成員所扮演的治理與協力角色。

## 參考文獻

陳文良（2005）成效評量的導入：台灣及美國聯合勸募經驗，非營利組織績效與評估研討會，台北。

Aft & Aft (2004) Grassroots initiatives: shape an international movement, United Ways since 1876, Philanthropic Leadership.

Salamon, L.M. (1999) Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector.

Salamon, L.M. (2003) Global Civil Society: An Overview, John Hopkins University, Baltimore, MA, United Way International.

Salamon, L.M. (2006) Global Standards for United Way Organizations, United Way International.