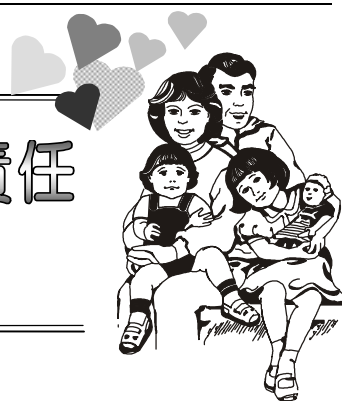


非營利組織之社會角色與責任

——以臺灣世界展望會為例



杜明翰

一、緣起

臺灣世界展望會（以下簡稱展望會）於民國 53 年在臺灣成立辦事處，當時資源十分缺乏，展望會以經費補充在原鄉之醫療工作，支持基督教芥菜種會的痲瘋病患照護及埔里醫療診所的設立（現為埔里基督教醫院之前身），提供偏遠地區獲得更妥善的醫療服務；展望會也協助興建孤兒院，造就今日的木柵伯大尼育幼院，並照顧在育幼院的失依兒童，還擴及其他育幼院諸如六龜育幼院、屏東里港的信望愛兒童之家、伯大尼兒童之家等，挹注資源與支持及人力，適時補充政府及企業在照顧兒童及醫療的缺乏與不足的社會角色，支援國內兒童度過艱苦的時期，堪稱筚路藍縷的五

○年代，展望會也成為稱職的第三部門。然因應社會變遷，展望會也實踐基督耶穌的愛與精神，迅速回應那些生活在各處需要幫助的人，滿足他們物質與精神上的需要，發展上帝所賦予他們的潛能。（蔡昭民，1987：6）

二、展望會的社會角色與功能

Salamon（1987）認為第三政府是指政府本身雖是公共服務的供給者，但也大量支持非營利組織提供公共服務，也就是運用非政府組織來達成政府的目標。而展望會即是以民間組織與政府共同分擔責任的角色，並進一步提升社會福利服務的品質與效率。也因此，展望會在臺灣已即將邁入第五十個年頭，更

期許充分發揮非營利組織的社會責任與角色功能，奠定社會福利之基礎。

根據 Kramer (1987) 的分析，歸納非營利組織的社會角色與功能有開拓與創新、改革與倡導、價值維護、服務提供等四種，以展望會不同的歷史階段來看，也發揮了上述四種不同的角色功能：

(一)開拓與創新

六〇到八〇的紮根工作，奠定展望會豐厚的工作基礎；而八〇年代起更開始兒童少年之保護工作，至九〇年以回應社會變遷為主，提供創新的服務。

1.開疆闢土的六〇年代

此時正值政府推行九年義務教務之時，然原鄉兒童因需要協助家事或賺錢補貼家用而無法繼續升學，展望會看到教育是協助脫貧的方法之一，因此開始在台東縣、花蓮縣、屏東縣、高雄縣、桃園縣及中部橫貫公路附近的山地鄉（魏華夏，1980：148~149）成立 10 個兒童服務計劃區，共計資助約 1,000 位原住民兒童，透過定期資助當地 14 歲以下的貧困兒童，提供生活費、營養品、學費、學用品之方法（胡婉雯、邱從甯，2005），讓兒童有

穩定的生活費用來源，生活無虞，也可以穩定就學，持續接受教育。

2.穩定發展的七〇年代

展望會推動各樣服務工作，皆強調家庭系統的重要性，視家庭為主要的服務對象，以家庭為中心，透過資助家庭中的兒童，維繫與家庭的關係，並強化父母或主要照顧者之親職角色與功能，期待透過各樣方案的實施，使家庭有其功能，兒童在其中也能獲得妥善的照顧與發展。建立健全的家庭與社區，成為當時的發展目標，也因此「兒童計畫區」正式更名為「家庭服務計畫區」，工作重點與方式從「救濟」轉變到「發展」（莊文生，1983，87~92）。服務工作從 in-cash 的現金給付濟貧工作，同時透過各樣的服務方案提供，強調「給他們魚，不如教他們補魚」的理念，提供 in-kind 的服務。

此時國際兒童的需求十分龐大，然因為臺灣經濟已開始穩定，且展望會認為過去由國外提供對國內的資助，使得本國兒童的需要可以被照顧滿足，展望會對國際需求責無旁貸，可在自立之後回應國外的需求，而開始從事緊急救援的工作，因此於民國 79 年開始第 1 屆的

「飢餓三十～人道救援」的工作，迄今已邁入第 19 屆。透過國人的愛心，歷年援助國家包含臺灣在內超過 80 個國家或地區，臺灣歷年累計參與超過一百萬人次，多年來已回應了全球重大震災、風災、水患、飢荒與戰爭，例如：阿富汗難民危機、北韓飢荒、中美洲風災、蒙古雪災等，在這次緬甸風災及四川地震的賑災更是不落人後，捐款愛心已實際傳揚至世界各個角落，並藉此祝福了成千上萬在天災人禍中飽受顛沛流離及心靈創傷之苦的世界災民，獲得安慰和援助，在許多政府沒有邦交的地方，透過臺灣世界展望會的資助，使得臺灣的名字在世界各個角落被提及，充分運用展望會非政府組織的角色身分，達成政府國民外交的目標。

3. 恩澤內外的八〇年代

展望會正式由受助國轉型成為資助國，臺灣開始走向自立，臺灣受助童全數為國人資助，國人並進而成為國外貧童的資助人。服務範圍亦隨之擴大，從偏遠鄉村到都市弱勢族群，涵蓋資助兒童計畫，國內外緊急救援、家庭、婦女、兒童、青少年的保護工作，都市原住民服務、老人社區服務及外勞事工

等。

隨著社會變遷與經濟環境的變化，伴隨著多重且複雜的家庭問題與多元化教育體制的改變，國內貧苦兒童面臨更多層面的需要和困難，因此展望會從過去一般資助兒童計畫之濟貧政策之外，並透過承接政府相關之兒少保護的服務，如 80 年承接台北市政府社會局家庭寄養服務方案，及自 84 年起接受內政部兒童局委託辦理 113 婦幼保護專線 24 小時接線業務等，提供了更多元化、更全面性的專業服務和方案事工，因應孩子們在貧窮文化中所衍生的問題，適時提供孩子及其家庭的緊急需要，落實兒童關顧工作。

4. 回應變遷的九〇年代

隨著社會環境的變遷，M 型社會與新貧階級產生、攜子自殺及兒虐事件頻傳、外籍配偶的多元文化適應問題等，世展會為回應社會問題，故在原有基礎上，加強推展兒童保護工作，自 90 年承接台北市政府社會局公設民營少年緊急暨短期安置服務（台北市展望家園），加入兒童及少年緊急保護安置服務，94 年起承接高風險家庭關懷服務，預防兒童少年落入虐待之情事；並

透過提供兒童及少年保護個案家庭處遇服務、社區安置、兒童少年照顧輔導支持系統、中輟（高關懷）學生追蹤輔導及原住民家庭暨婦女等服務，兒童少年保護工作更顯完整。展望會也十分重視資源的連結，包括與政府、學校、教會等合作，運用媒體與企業、志工，促進社會大眾對社會狀況的認知，並在新管理主義的影響下，不斷提昇工作品質及績效，進行組織 e 化工程，以求達到專業服務的責信。

(二)改革與倡導

展望會面對天災仍頻（颱風、土石流、地震等），造成多人無家可歸、流離失所之狀況，成立緊急救援機制多年，期盼透過此機制之啟動，可以快速安置災民，提供其他生活所需等服務；然花蓮縣在 2001 年遭逢桃芝颱風土石流侵襲大興村，造成多人死亡，展望會開始思考除提供資金挹注、興建房舍或遷村之方式外，是否可重新恢復當地之原貌。因此展望會透過社區產業的方式，欲協力一群相對弱勢的社區（部落），結合在地人一起重建災區，集體發展具有在地文化特色兼顧生態環保的產業，依循在地社會文化脈絡凝聚社區（部落）共

識，激發社區（部落）彼此互助合作，轉化社區（部落）社會關係及友善土地，藉此提昇整體兒童、家庭及社區（部落）的福祉之轉型性發展，一方面復育當地被土石流破壞的生態，並培訓其謀生技能，而部分參與者本身就是受助家庭，因此也達到照顧弱勢家庭、改善其家庭經濟之社會功能。

也因為以社區產業之方式進行重建，部落與家庭經濟狀況獲得逐步改善，活化了原鄉的面貌，而除了培力原住民專業人才，增加部落產業競爭力，促進跨部落合作交流外，也增進部落間彼此互助精神；也提高部落文化傳承創造產業文化價值，而當社區產業逐步步入軌道時，不僅創造中高齡就業機會，也成功使得長久以來只有老年人和小孩的部落，逐漸有年輕人力被吸引回流，更將多年來的原鄉生態注入新血。

展望會欲使各合作部落土地生態復育，恢復生物多樣性，因此建議以有機生態經營產業，而有機農業成本較一般傳統慣行農業（噴灑農藥化肥）成本高，需經過一段時間倡導與推廣，並協助部落降低成本，然經過一段時間教導與協調討論之後，農民願意以有機方式栽種

農作物，以前農民因噴灑農藥昏倒田間的景象不復存在，逐步促進生產者及消費者的健康新觀念，也建立社區兒童家庭健康生態系統，重回當時原鄉部落兒童在田間玩耍與嬉戲之景象。

臺灣是農業立國的國家，而長年以來農業產銷制度存在著不正義的結構。因此展望會期待透過社區產業的方式，提昇栽培及防治技術、改進目前農產品之品質、提昇產品價值，並協助認證建立品牌外，也能協助開拓產銷通路提昇社區經濟，營造部落商店促進公平交易，進而突破目前的產銷制度的限制，為原鄉部落的社區產業，帶來新的希望與改變。

(三)價值維護

展望會在全國各地約共成立了約 450 個課輔點，讓孩子在下課後可以有成人陪伴，能夠專心撰寫功課；並透過課業輔導的提供，使偏遠及資源不足的地區，不會因為缺乏補習或安親班等資源而課業落後。然從內政部的資料中發現，犯罪年齡每年創新低，其中不乏所謂的”品學兼優功課好”的學生，因此如何在充滿刺激誘惑的年代，能讓孩子作正確的選擇與決定，變成

了展望會努力的方向。因此展望會在 94 年時認為需要正視生命教育的問題，期待透過生命教育的實施，可以幫助兒童塑造品格，不管環境如何改變，都能擁有良好的品格，也知道如何面對各樣的處境，幫助孩子能屹立不搖。

展望會最先與兩個長期從事生命教育的基督教機構合作，包括彩虹兒童文化及得榮基金會，協助訓練生命教育的志工，期待透過種子訓練，可將生命教育向下紮根；然因為展望會服務的對象多為原住民、單親或有特殊需求的孩子，使用一般性的教材已不敷使用，因此透過學術界、宗教界人士的協助，於 95 年成立編輯小組，用黃麗花老師的碩士論文「生命的筆記」為架構，從事編輯生命教育的教材編輯，期待針對特殊需求部分有所加強，也希望將展望會許多的生命故事分享出去。共計重編了 15 課的國小教材，以認識自我價值為基礎——learning to be，並以與他人相處為輔，讓孩子不會輕忽生命，也知道擁有良好的品格才是所有的根基。

96 年進行種子示範地區的教學評估，在評估的過程中並編寫注音版的教材，除了學生本的教材外，也為老師編寫了教師手冊，設計了

工具包，將所有教學會用到的影片，全都蒐集，更拍攝了示範教學影帶，我們期望不只孩子的生命，更包括參與教學的志工，生命都因著我們的付出而改變。97 年計畫全面推行此教材，並從事國中版內容的編寫，其他生命教育不是只有一個階段，而是持續不斷的延伸！

(四)服務提供

展望會在全國有 6 個辦事處，33 個中心，14 個工作站，服務地區遍布全國各地及蘭嶼、澎湖等離島地區，是國內社會服務團體中，服務最廣的機構之一。除滿足兒童生存權，提供基本生活所需之資助兒童計劃、家居衛生之教育專案、用品發放、醫療衛生等服務外；滿足兒童就學權，提供就學、教育助學專案、助學行動、原住民學生中心、課業輔導、育樂教室等方案；也讓兒童有發展的權力，提供大專青年返鄉服務等；並針對兒童有受保護的權力，提供兒童少年暨婦女保護工作，以維護其社會人權。

本會並以社區發展為概念，大力推廣社區產業，促進各區原住民部落社區經濟發展與產業提昇；並發揮緊急救援的機制，在發生各重大天災之際，積極參與，發揮人飢

己飢、人溺己溺的精神，在 921 賑災、守護急難家庭計畫、五峰尖石鄉協力造屋尖峰之愛專案等皆不落人後，後續並持續在災區重建，協助社區再造自立。

三、展望會面對社會責任的挑戰

民間組織的社會角色分成積極的提醒、諮詢、監督角色，消極的制衡、挑戰、批判角色（蕭新煌，1991）；及帶動社會變遷、擴大社會參與之功能發揮角色（馮燕，2001），展望會多年來參與相關兒少保護、身心障礙、原住民等政策制訂，也提出兒少保相關倡導議題與回應，適時提醒社會大眾正視兒童相關之權益；而本會針對兒童提供之服務，成功使得許多兒童之後獲得良好的發展，例如擔任牧師、校長、老師等教職、醫生、律師等等，增加社會階層移動，帶動社會變遷；並透過長久的以來經營之資助關係，使得資助人數日增，也擴大了民眾之社會參與。

然而因為時代變遷，需求轉換，非營利機構也面臨發展的挑戰。Wolf（1990）把這些挑戰歸納成四項重點任務，包含訂定明確的公益使命、持續進行組織價值的風險分析、確認支持會眾並鼓勵參

與、具有改絃更張的重整勇氣。展望會長年在臺灣深耕紮根，也願意接受挑戰，更回應展望會在臺灣非營利組織角色與功能！

(一)在訂定明確的公益使命部分

展望會的使命是：「努力完成使每個兒童都能獲得豐盛的生命之展望」，因為我們相信每一個兒童，都是上帝眼中最珍愛的寶貝，都擁有最豐盛的生命，每一個孩子，都可以健康成長，擁有最基本的生存條件，可以快樂上學去！展望會基於這樣的信念和行動，並秉持效法耶穌在苦難人群中服務的精神，以及對臺灣本土的愛和國內貧苦兒童的關注，透過來自全國的愛心資助與關懷，支持幫助國內偏遠地區近四萬名貧苦兒童及其家庭最基本的生活需要，不分偏遠與角落、不論膚色與種族、跨越都會與原鄉，落實、紮根的在地服務，腹地遍及偏遠山區、離島、濱海地區，並陪伴國人走過艱苦的五〇年代、經濟起飛的七〇年代，或是社會問題凸顯的現代，都期待能迅速回應需求，以專業化的腳步和方向，提供最即時、適切的方式，向引頸企盼援手的角落，傳遞物質及心靈的幫助。

(二)在持續進行組織價值的風險分析部分

展望會屬於非營利機構，每一分錢都是來自善心人士之捐款，因此相當注重服務成效，以利機構對社會大眾之責信。除了致力提升社工專業、提升服務品質、推動國內事工管理系統，以利資料建立與經驗傳承外；並透過稽核的方式，提供風險管理與分析，統籌全會服務品質控管，也推動 ISO 品質認證，避免因人員流動或組織改革，影響服務之品質，透過建置結構化之系統處理流程，確認每一樣服務的輸出與傳送都是適切與合宜的，以確保案主權益。

(三)在確認支持會眾並鼓勵參與部分

透過全國性、各類型大型主題式活動（如飢餓三十）、落實在地性的地方服務方案（如原住民認養鄉、原住民社區安置）的理念倡導，並運用傳播媒體與網際網路系統（如召開兒少保之記者會、透過代言人之部落格分享資助心得）及各類出版與文宣品（展望之友、哈哈熊），鼓勵社會大眾參與，除鼓勵用金錢上支持外，並招募志工，從事行政、活動等支援，使民眾更加認同社會福利服務，並更多投身

在社會參與中，成為最好的宣傳。

(四)在具有改絃更張的重整勇氣部分

改變本來就不容易，且體制已運作多年、牽涉層面廣時還要調整，更顯得困難。然展望會考量欲擴大服務層面，毅然決然針對機構內部作組織重整，將原有的社工處調整為社工一、二處，社工一處繼續針對資助兒童計畫等兒童基本生存權、就學權、發展權部分提供服務，並將兒少保護部分獨立出來，由社工二處針對兒童的被保護權提供支持性、保護性、替代性之服務方案，在在表示展望會對兒少保護議題之重視與投入；並將中區辦事處分為中區及彰雲嘉兩中心，以擴大服務範圍，提高在地服務之可近性與可用性；而福音室與志願服務組整合併為教會與志工發展部，期待透

過整合教會與志工的資源，一起為兒童創造更高的服務價值。雖然組織在變動中難免會有陣痛期，但只要以兒童最佳利益為優先考量，展望會皆義無反顧！

四、結語

展望會在臺灣已經邁入第 45 個年頭，回顧過去在臺灣為全國兒童福祉作最大努力的點點滴滴，也期許展望會在未來的第二個、第三個甚至未來的 45 年，能繼續無私奉獻、永續經營，並能因應時代變遷與社會期待，發揮稱職的非營利組織之社會功能，善盡非營利組織的社會責任，站在最需要與最重要的位置！

（本文作者杜明翰現為台灣世界展望會會長）

📖 參考文獻

臺灣世界展望會譯（1964）國際世界展望會核心文件之核心信念、事奉宣言、願景宣言，臺北：臺灣世界展望會初版。

臺灣世界展望會編著（1982）計畫區委員手冊，臺北：臺灣世界展望會。

臺灣世界展望會編著（1988）二十週年大事記，臺北：臺灣世界展望會。

臺灣世界展望會編著（1990）世界展望會四十週年特輯，臺北：臺灣世界展望會。

臺灣世界展望會編著（2002）大地陣痛重建家園——原鄉重建專案紀念特

- 刊，臺北：臺灣世界展望會。
- 臺灣世界展望會編著（2004）恩典之路邁向更豐盛的生命——臺灣世界展望會 40 年，臺北：臺灣世界展望會。
- 臺灣世界展望會編著（2008）臺灣世界展望會 2007 年度報告，臺北：臺灣世界展望會。
- 胡婉雯、邱從甯（2005）臺灣世界展望會發展歷史，社區發展季刊（109），310~316。
- 原住民委員會（1999）臺灣原住民就業狀況調查與政策研究——就業狀況調查報告。
- 原住民委員會（2003）臺灣原住民就業狀況調查與政策研究——就業狀況調查報告。
- 莊文生（1983）給他們於不教他們捕魚——基督教社會工作與社區發展，臺北：教會耕莘研究發展中心。
- 蔡昭民（1977）社區發展工作模式與山地社會發展關連性之研究——以展望會合作家庭服務計畫區為例，臺北：東吳大學社會工作研究所。
- 魏華夏（1980）展望會與我，臺北：臺灣世界展望會。