

伊甸基金會雙福使命與 資源策略的回顧與前瞻

陳俊良

壹、前言

伊甸基金會（以下簡稱伊甸）有幸恭逢 1980 年代非營利組織發展的黃金時代，與同期非營利組織共同歷經了外部政治經濟社會環境的變遷衝擊，也各自在內部調整治理和管理機制作因應，甚至隨著非營利組織結構與功能愈趨複雜化、多樣化、科技化、國際化！伊甸確確實實見證了蕭新煌、官有垣、陸宛蘋(2009, 02)主編的“非營利組織部門：組織與運作（第二版）”一書所涵蓋的五大篇章議題。

在沒有學術理論與專家詮釋之前，國內外非營利組織的運作與管理實務課題早就存在許久了，27 年來伊甸也是如此跌跌撞撞摸石過河，秉持本土化基督教福音和福利並重的雙福使命宣言：「服務弱勢、見證基督、推動雙福、領人歸主」並傳承創辦人劉俠女士（以下簡稱劉姐）“除了愛我一無所有”之精神典範，依靠上帝積極創新開發運用三三三社會資源，投入在財團法人伊甸社會福利基金會捐助章程內所

清楚規範之設立宗旨目的事業（註 1），期能使無數身心靈受創傷的人們得醫治，蒙安慰，心靈得啟迪，心理得健全，面向人生，讓許多身心障礙者得以重整生命，燃起生命的火花！

誠如王順民(2009)所言：「宗教不能自外於社會，因此諸如慈善醫療教育與文化等，便成為宗教經常鑲嵌於整個社會的方便法門或運用手段；...宗教與非營利組織間隱含著某種選擇性親近，宗教團體亦試圖透過下屬單位、附屬事業或外部組織的建制性作法來凸顯宗教類非營利組織的主體意義和發展特色。」

邱瑜瑾(2009)指出內政部 2006.12.02 網頁〈台灣各類型向政府立案登記的 NPO 一覽〉資料顯示台灣非營利組織共有 57,266 家，其中社會團體比例高達 58.6%，2008.07.05 網頁〈全國性人民團體數〉資料更顯示社福慈善團體在 2000 年底有 5,309 家到了 2007 年底有 9,635 家，八年間增加幅度高達 55%，並且逐漸朝向機構化、法人化轉型，此外宗教型非營利組織

超過四分之一。學者王順民(2009)進而引用喜馬拉雅基金會 2005〈當代台灣地區宗教類基金會概況一覽表〉資料顯示，基金規模排行前五名分別是佛教慈濟慈善事業基金會 250 億 5 千多萬元，行天宮文教基金會 22 億元，法鼓山文教基金會 21 億 6 千多萬元，伊甸 1 億 3 千多萬元，世界展望會 1 億 1 千多萬元；此類基金會規模在一千萬元以上者共有 23 家，但規模落差相當大，發展非常不對稱，除少數歷史悠久的財團法人外，主要還是集中在 1990 年代前後而呼應台灣社會經濟成長的時空背景！尤其是會務活動大都偏重社福慈善而驗證了宗教與福利彼此之間存在著某種選擇性的親近關係！

貳、伊甸簡介檢視

讀者可以上網查閱伊甸簡介（詳如下斜體字部分），不難發現台灣非營利組織歷史的軌跡與伊甸組織發展的脈絡有許多巧合特質，本文特將此簡介按照所需詮釋主題段落拆解說明如下：

一、〈使命〉

伊甸秉持「服務弱勢 見證基督 推動雙福 領人歸主」的理念，提供身心障礙朋友各項社會福利服務，並傳達基督救贖的訊息，落實福利與福音並重的使命。

姑且不論此伊甸雙福使命宣言的好壞，根據非營利組織的社會學觀點，制度學派強調組織的存在意義、目標的設定和組織結構都是在制度環境中逐漸形成的；

制度化是在組織內植入價值觀念的過程，組織內部的互動會形塑成員的共同規範和信仰，非營利組織所以在工業化社會如此普遍是跟三種制度結構密切相關：重要的決定，公共政策和觀念風潮，其中創始人的重要決定更會成為制度和傳統、文化的依據！（DiMaggio and Anheier, 1990）

1994 年伊甸從台北市殘障福利基金會改制為全國性社會福利基金會以後，調整使命為「服務弱勢，見證基督，推動雙福，領人歸主」，並因應轉型而同步調整組織架構及任務分派定位。使命並非一成不變，會因環境、人事而調整，是先經創辦人劉俠女士（以下簡稱劉姐）同意才改變的。伊甸仍然以身心障礙者為主要服務對象，開始往下延伸兒童福利，往上延伸到老人福利，都是以身心障礙者為雙福主軸和核心對象。由使命落實到服務，在機能上先分工出各負責部門，然後才定組織架構。每個階段組織都會重新調整，從最初的第一個五年組織架構到現在，至少已經歷了五個五年的組織發展階段。請參見附表 1。

劉姐篤信基督，將此雙福使命轉化成為內在道德與服務倫理的一部分，不僅對所關懷的百萬殘胞和捐款大眾負責，也對教義所賦予的使命有所感召！邱瑜瑾(2009)指出：「有些非營利組織在發展過程中會產生使命轉移的現象，例如過度傾向營利，因此必須定期不定期檢視並與未來發展作深入探討」；筆者認為因為創辦人過逝或治理決策層改組而產生使命負面移轉變質者也時有所聞。值此劉姐蒙主恩召六

周年又逢第十屆董事會上任暨第五位董事長履新視事，本文特將伊甸雙福使命與三三三資源策略的回顧與前瞻作為探討主題，其重要性與必要性不容贅言！

二、〈緣起〉

已故的輪椅作家－劉俠女士（筆名杏林子 1942 年 4 月 12 日－2003 年 2 月 8 日），因著上帝的呼召及一顆愛身心障礙者的心，捐出多年稿費，和六位志同道合的朋友，於 1982 年 12 月 1 日創辦了屬於身心障礙朋友的伊甸園－「伊甸基金會」。

1982 年當時只要有新台幣一百萬元就可以在台北市設立財團法人殘障福利基金會，幸好劉姐已經有相當知名度，故在她率先捐出的二十萬元稿費積蓄之後各界響應踴躍，不到一個月就突破此一百萬元門檻！比較前一年成立的陽光文教基金會門檻金額雖然只要五十萬元卻籌措半年之久方才成功，可見組織資源的內外部主客觀條件自始至終都在左右非營利組織的發展！

陽光文教基金會後來居上在 1989 年轉型成為內政部轄下的財團法人社會福利基金會，當時只要總資產價值相當三千萬元就可被核准，不料半年後伊甸申請時卻遭三千萬元銀行存款證明之新規定封殺出局！其實大家心知肚明真正原因是當年伊甸董事長劉俠身兼殘障聯盟社運領導而得罪了政府高層，致使伊甸從此慢了三年才轉型成功，不但弱化了伊甸兼顧福利服務與政策倡導的資源能力與績效速度，也間接牽絆了殘障聯盟的發展腳步和案主權

益！

R.A W. Rhodes (1990)指出：「政策網絡觀點認為五種組織資源會有利於組織進行政策倡導：權威、資金、正當性（民意基礎）、資訊和其他資源（包括人員、技術、土地硬體設施等）」，同時王仕圖等三位學者(2009)根據資源依賴理論指出：「非營利組織在資源不能完全自主的限制下，必然會和環境中的其他組織產生競爭或共生的依賴關係，也可以透過交易，交換或是權力的控制關係取得所需的資源。組織為擴張資源利基(niche)經常會採取各種策略與其他資源進行合縱連橫的關係建構而形成組織網絡，同時也會伴隨著權力關係結構！」

學者邱瑜瑾(2009)認為：「在非營利組織的生存能力上除了服務方案要具有發展性與競爭力外，支持財務來源的環境資源相當重要，大多數非營利組織無附設組織也無事業部門且依賴政府財源的比例日益提升，因而指出基金會應該加強財源的獨立自主能力！」本文也將反省伊甸三三三資源策略中政府委補助收入與公辦民營機構承辦業務間權利義務的競合關係和利弊得失，檢討兩者的對應脈絡和未來走向，以免造成伊甸過度依賴政府委補助收入的風險危機和使命負面轉移！

三、〈過去〉

伊甸創會時僅有二位半職人員，至今全國已有 1500 多名工作者，其中近三成為身心障礙者；透過社會大眾、政府、企業、民間團體、志工的協助，在全台共有 20

縣市 75 個服務據點提供區域化的身心障礙福利服務，另外，伊甸也將台灣經驗傳達到馬來西亞的檳城(1991)及吉隆坡(2000)，並成立海外分會。”

〈現況〉：每天在伊甸家園，有五千七百位身心障礙接受專業社工與就輔人員的服務，其中有 900 位進入機構接受服務，他們因身體的健康失衡，而使得家庭經濟和夫妻關係受到失衡的纏困。

邱瑜瑾(2009)認為：「1960～1980 年代台灣非營利組織扮演政府在福利服務上的補充角色，在功能上仍侷促在傳統慈善救助工作，直到 1985 年台北市第一兒童發展文教基金會承辦台北市政府委託經營管理“博愛兒童發展中心”協助社會局提供智能障礙兒童服務，台灣非營利組織才開始走入新的發展階段：參與政府福利民營化政策！」邱(2005)另文指出：「台北市所擁有的非營利組之數量居全國之冠，台北市的社會福利發展被視為其他縣市政策模仿與比較對象，其實是台北市在公設民營首開先河，是全國最早實施民營化社會服務的地方政府。」

伊甸近水樓台從此典範了解到基金會服務方案與服務中心的差異，開始籌劃伊甸第一個自力附設的福利機構“台北市私立八德殘障服務中心”，也深刻體認到機構立案程序的麻煩複雜和門檻條件的重重關卡，尤其是房舍土地場地，設施設備硬體和專業人力軟體等等限制要求！此外也開始跨越淡水河進駐其他縣市並爭取中央和地方政府的委辦或補助方案，積極參與公設民營機構的承辦經營。

本文將以伊甸發展軌跡現身說法之方式，印證邱瑜瑾、林萬億、劉淑瓊所研究的台灣非營利組織參與社會福利建構組織發展階段，及從中所窺知的社會變遷與非營利組織發展的密切關係，並試圖回應邱文所呼籲：非營利組織是參與推動台灣社會福利發展史的關鍵角色，因此未來非營利組織要多鼓勵員工去思考、紀錄台灣社福發展軌跡，發展勇於政策辯論的組織文化。

四、〈策略定位〉

自 1985 年起，伊甸率先關懷視障者權益，成立「盲人喜樂合唱團」，為視障者開啓了心靈之窗；二年後，則爲了爭取身心障礙者權益，將輪椅開上街頭；而爲了成全身心障礙者「行」的權利，伊甸當起了公辦民營的復康巴士司機；隨著社會結構的變遷、多元文化融合，外籍配偶在台的人口數日趨攀升，2002 年 8 月起伊甸開辦「新移民服務」，提供外籍配偶及其家人一系列關懷及成長活動，招募培訓雙語志工，協助輔導並爭取相關權益，實際關懷「台越兒」之服務。

又在「愛無國界、救援無礙」的信念下，當起台灣另類外交的親善大使，進行輪椅捐贈的國際救援行動。因著「支持全球反地雷、愛心輪椅送殘友」的活動，伊甸結合 921 災後重建、創造災民就業機會的援助計劃，開設了「南投 921 庇護工場」，爲國際合作與災後重建搭起前所未有的橋樑。爲了響應全球推動「無障礙環境」理念，從台灣未來的接班人—大專院校學

生開始推動「校園友善城市陣線聯盟」，期盼將國內經驗與國際合作做最好的結合；伊甸相信在全面向國際社會發聲的同時，不僅是提高台灣在世界上的能見度，更充分表達伊甸參與亞太地區身心障礙福利推動之決心。

陸宛蘋(2009)從一個非營利組織成立以後的成長與發展歷程分析，認為組織成立之初必須有合乎時代需求又前景明確可行的使命，設法吸引志同道合的財務和人力資源投入參與，然後組織的運作方式和機制必須與外在環境情勢產生整合作用，使得組織在其策略定位上不斷蓄積資源能力和條件，展現出自身的特色獲取服務對象、人力資源與捐助者一定程度的滿意與認可，進而建立下一階段組織策略的競爭優勢，以此經營形貌再度挑戰更高的目標並落實組織的宗旨與使命！不論是服務項目的多角化、地區的多元化、垂直整合或單純只是服務規模的擴大等，都是組織可能的成長策略方向，都必須在使命與策略良好互動下方能成就可行有效的四個組織策略條件：1.清楚界定組織為什麼要存在；2.明確訂出組織發展的先後次序；3.維持組織內外的合理關係；4.維持組織的長期競爭優勢！

五、〈未來〉

台灣身心障礙人口已高達百萬，而其中高達七成以上是因後天因素造成，伊甸將繼續爭取弱勢族群權益，增進社會大眾對身心障礙同胞的正確認知，並倡導更合理的社會福利政策與爭取社會福利預算，

使得上帝的伊甸國度得以在台灣土地上實踐。

邱瑜瑾(2009)指出台灣的非營利組織多數成立於 1980~1990 年代，距今二三十年（筆者註：28 歲的伊甸也包括在內），大體而言組織生命週期大都步入中壯期而必須面對變遷環境下的組織變革挑戰！何況社會福利暨慈善型金會主要的服務對象依序是以急難救助與低收入、老人、兒童與青少年、身心障礙四種對象為最多，合計大約佔了七成左右。台灣的服務機構類型愈來愈朝向制度同質性發展，對於少數需求較特殊如愛滋病、同性戀、遊民的服務很少有發展空間！再則以往許多“機構式”老人、身心障礙服務如何轉型成“社區化”也面臨很大的難題，加上長期照顧是政策新方向須要多方面的資源體系相互配合，但非營利組織如何因應營利「體系商品化、產業化的競爭壓力和生存危機，在在都是非營利組織的新挑戰！

邱文進一步指出：「台灣從 1999 年歷經 921 大地震之後的資源排擠效應，2000 年和 2008 年的政權更迭和政治經濟的持續不穩定，的確使台灣非營利組織面臨資源困窘情境而降低組織變革的可能性。」有鑑於此，本文將針對伊甸雙福使命與組織發展的變遷課題深入反省思考，尤其是劉俠精神與基督教義理、信仰告白的實踐，驗證王順民(2009)所提醒是否發生宗教型非營利組織規範性層次的貫通與落差？此外宗教團體附屬目的事業之組織型態、功能屬性、作業模式、經營管理、資源整合、服務績效、競合互動、公共關係、

法令規範以及法律地位等工具性層次的盤點檢視，也包括福音〈神聖〉與福利〈世俗〉分合或先後關係的再釐清！

經由上述伊甸簡介檢視反省本會三三三資源策略定位與雙福使命、劉俠精神傳承之關連性，本文試圖整合出下列三個主題並分述如後：1.伊甸組織發展的雙福軌跡；2.伊甸五個五年『三三三原則』歷史軌跡與個案分析；3.伊甸使命移轉與劉俠精神傳承的策略定位機制。

由於篇幅有限本文特別著墨於第二個主題，伊甸五個五年『三三三原則』歷史軌跡與個案，分析檢視三三三資源策略定位，至於其他主題若讀者有興趣可洽筆者進一步了解。

參、資源策略定位研究

『三三三原則』為伊甸的財務管理模式，期待透過資源 1/3 來自政府補助、資源 1/3 來自捐款、資源 1/3 來自自營事業（銷售或義賣等），使伊甸能自力更生，收入能有穩定之來源，不受外界影響而能提供永續的服務，並維持伊甸創新服務的自主性。

『三三三原則』是一種財務管理槓桿運作的邏輯，本文期待透過伊甸五個五年發展階段(1983~2007 年)收支餘絀表趨勢分析，探析『三三三原則』之財務收入結構與組織發展變遷、服務與核心活動的變動之交互影響，檢視伊甸『三三三原則』的財務自力更生的模式及財務槓桿原理運用，尤其在面臨服務系統發展軌跡變遷(政

府政策與補助結構)、福利產品與福利事業之開展(訓、產、銷一元化的事業經營)、募款訴求與議題之勸募規劃，期能產生伊甸系統化公益品牌／家譜(目標樹)之組合與內容，以作為未來各單位在產業變動中的定位與再造。

一、研究目的

1.透過伊甸組織營運之『三三三原則』財務管理，探析財務自力更生的操作模式。

2.透過三大收入結構（自營收入、委補收入、募款收入）歷史軌跡分析及個案研究與深度訪談，產生系統化公益品牌／家譜（目標樹）之組合與內容。

3.透過上述的操作模式與公益品牌／家譜（目標樹），發展伊甸變革軌跡回顧與前瞻 V.S.各單位在產業變動中的定位與再造。

二、研究方法

1.歷史結構分析法：透過伊甸歷史軌跡分析，探討三大收入結構（自營收入、委補收入、募款收入）與組織發展變遷、服務與核心活動的變動、外部環境等之交互影響，並以歷年伊甸月刊、十周年特刊、二十周年特刊、各單位歷史資料、1983~2007 年收支餘絀表及其他相關資料作為歷史軌跡分析的基本資料。

2.文獻探討法：透過國內外相關文獻探討及相關理論應用。

3.個案研究法：透過本會三大收入結構之實際個案蒐集與分析，以建構相關的 KM 及 SOP。

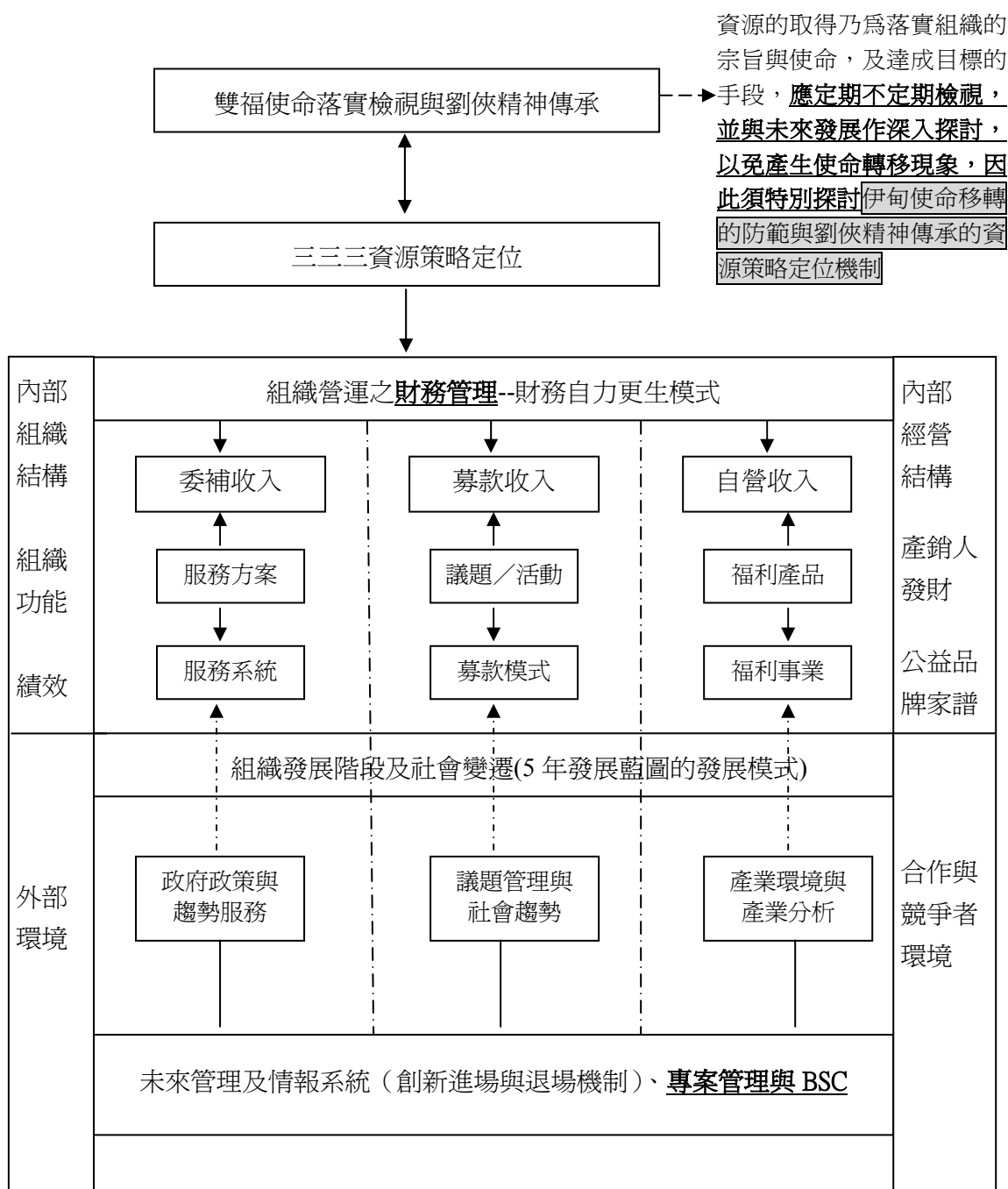


圖 1 整體研究架構圖

資料來源：筆者自繪

肆、伊甸五個五年『三三三原則』 歷史軌跡與個案分析

1994 年伊甸從台北市殘障福利基金會改制為全國性社會福利基金會以後，調整使命為「服務弱勢，見證基督，推動雙福，領人歸主」，並因應轉型而同步調整組織架構及任務分派定位。使命並非一成不變，會因環境、人事而調整，是先經劉姐同意過才改變的。我們仍然以身心障礙者

為主要服務對象，開始往下延伸兒童福利，往上延伸到老人福利，仍然都是以身心障礙者為雙福主軸和核心對象但也增加其他弱勢族群。由使命落實到服務，在機能上先分工出各負責部門，然後才定組織架構。每個階段組織都會重新調整，從最初的第一個五年組織架構到現在，至少已經歷了五個五年的組織發展階段，詳如下圖二。

(一)第一個五年 社教宣導期(1982.12.01-1987.12.01)

1982.10 六大部門—財務部／行政部／企業部／宗教部／輔導部／訓練部



(二)第二個五年 權益爭取期(1987.12.01-1992.12.01)

1988.07 總辦公室（研究發展處、財務運用處、行政管理室）／企業部／宗教部／輔導部／訓練部



1989.09 總辦公室（研發部、財務部、行政部、**宣廣部**）／企業部／宗教部／輔導部／訓練部



1990.04 總辦公室（研發部、財務部、行政部、**宣廣部**、**人事室**）／企業部／宗教部／輔導部／訓練部

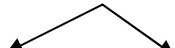


1990 福利、福音、事業三大體系、總辦公室（當中總會組織變動三次）



(三)第三個五年紮根發展期 (1992.12.01-1997.12.01) 福利、福音、事業三大體系

民國 1993.01 董事長辦公室（行政管理部—含財務組與行政組、宣廣部、海外專案）



1994.01 董事長辦公室（財務部、專案室、宣廣部）
組織從台北市社會局立案之財團法人伊甸殘障福利事業基金會



1995.08 董事長辦公室（財務部、行政組、宣廣部、公關組、研發部）





圖 2 伊甸組織變遷簡示圖（資料來源：筆者繪製）

陸宛蘋(2009)認為『使命』與『策略』的互動影響了組織的成長與發展，筆者在回顧劉姐過逝之後，新任董事會決議從2003年起三年內（迄今已經六年了）不談多品牌集團化發展，因此筆者決定於2006.08.16 提前退卸執行長，也導致組織發展走向單品牌集權化的現況。通常組織

總體策略的改變，需要決策核心重新對整個組織不同事業體與產品線或服務項目之間的資源配置方式制訂出政策與指導方針，當然必須服膺最高權力機構的重大決議結論。至於伊甸多品牌集團化發展走向單品牌集權化的策略變化示意圖請參見圖三。

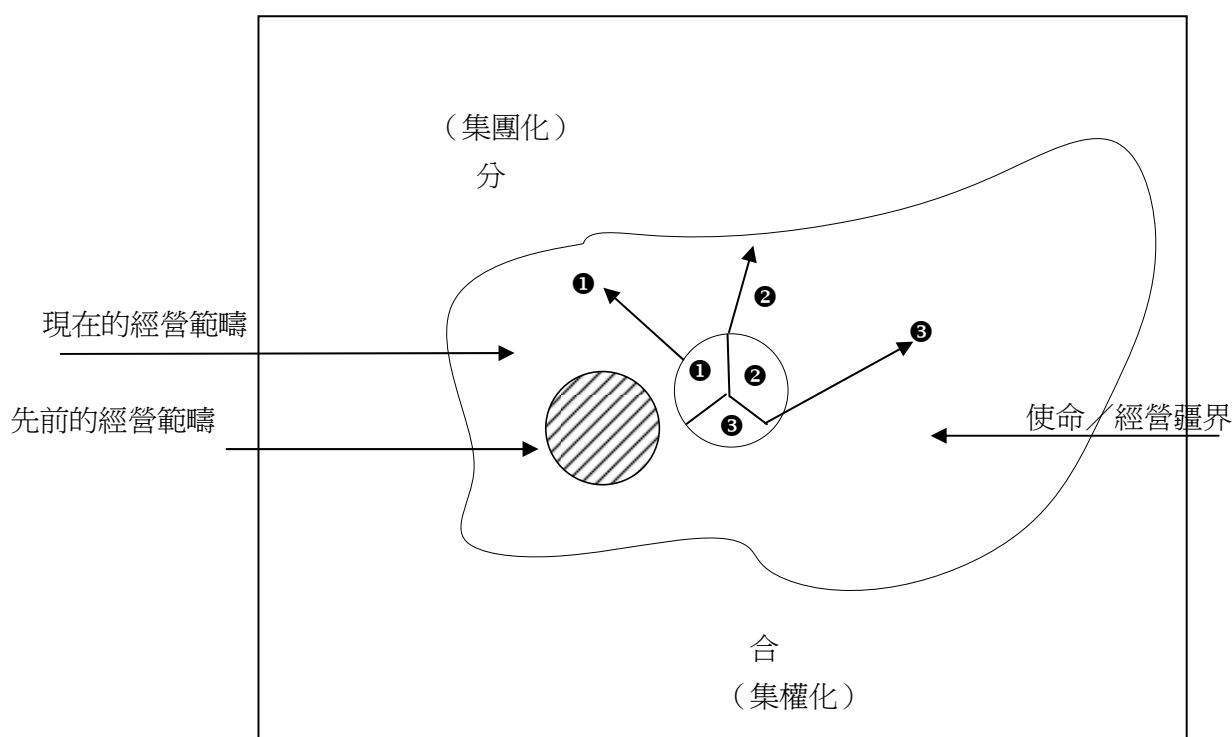


圖3 伊甸多品牌集團化發展走向單品牌集權化的策略變化圖（註2）

資料來源：修改自陸宛蘋(2009：86 頁)

當年因為劉姐過逝前後新董事監察人均擴編改組，產生舊人比新人少且人數倍增的意外，出現文化傳承與職務交接需要組織發展的回顧與前瞻簡報，加上財務結構預測收支成長曲線三年內可能出現死亡交叉的危機，因此筆者夥同當時財務主管

陳建佑向新董事監察人提出 1983～2003 年收支餘絀表趨勢分析，迄今六年雖安然度過且財務結構也有改善，但人事成本合理化尚有潛在危機仍然令人擔憂！

值此劉姐蒙主恩召六周年又逢第十屆董事會上任暨第五位董事長履新視事之

際，伊甸理當努力克服內外限制與干擾，廣續進行伊甸五個五年『三三三原則』歷史軌跡與個案分析相關研究課題，以作為 30 週年慶對內對外的重要宣告和策略參

考。僅先將伊甸五個五年之收入來源財務結構分析與趨勢說明如下圖四、圖五暨下表 2

表 2 伊甸五大組織發展階段收入大項比較表

發展階段 收入大項	第一個五年	第二個五年	第三個五年	第四個五年	第五個五年	平均 %
	1983-1987 年	1988-1992 年	1993-1997 年	1998-2002 年	2003-2007 年	
捐贈收入合計	60%	41%	43%	30%	29%	31%
義賣&銷貨收入合計	36%	48%	36%	17%	18%	20%
委／補收入合計	0%	7%	16%	47%	40%	38%
其他收入合計	4%	4%	6%	6%	13%	10%

資料來源：相關收支餘絀表另請參見財團法人伊甸社會福利基金會 1983～2007 年收支餘絀表

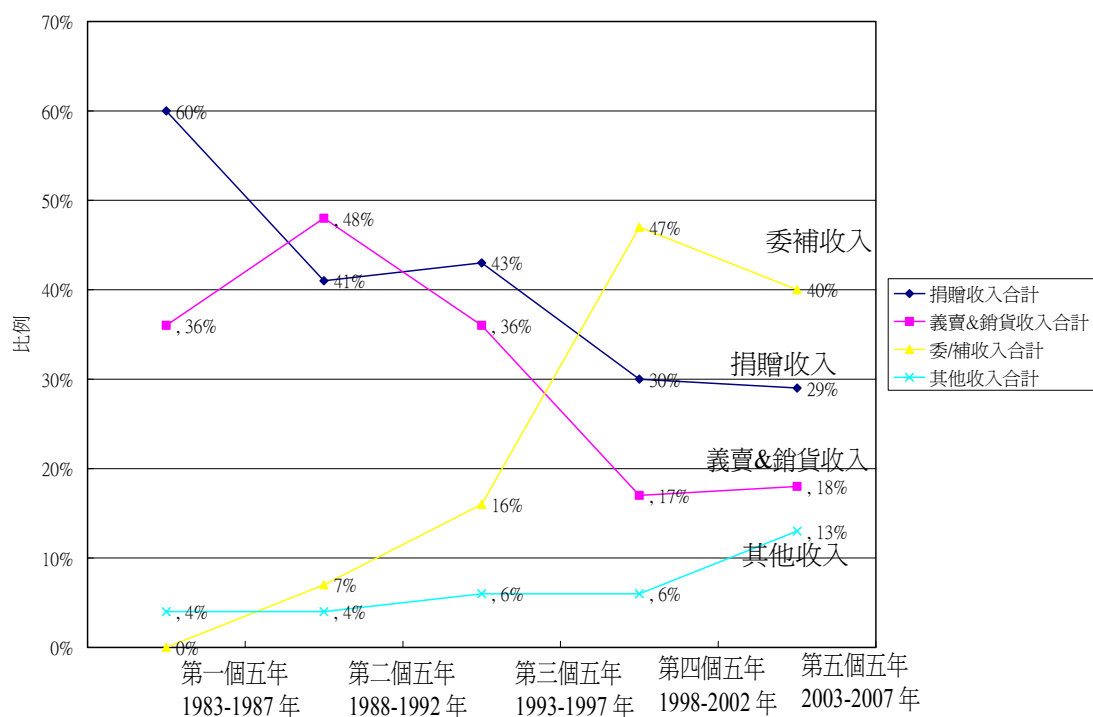


圖 4 伊甸五大組織發展階段收入大項趨勢圖

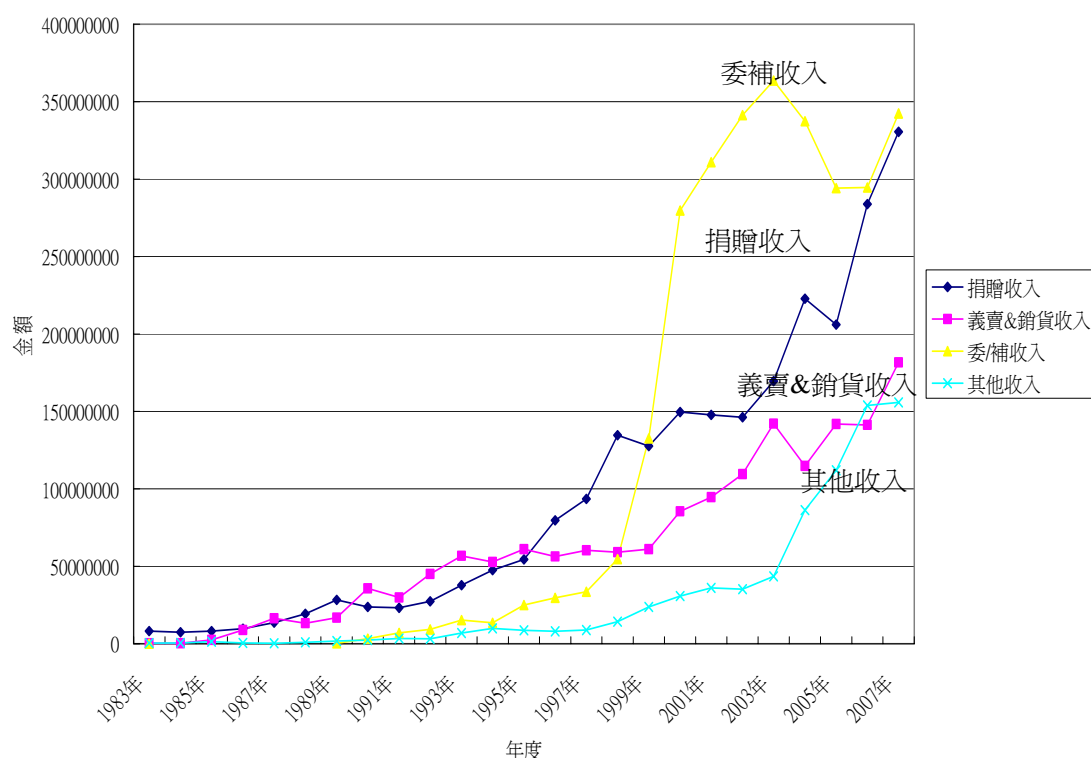


圖 5 伊甸 1983-2007 年收入結構趨勢圖

一、伊甸五個五年『委辦／補助收入』歷史軌跡與個案分析

依組織發展階段產生公設民營機構數、及方案委託數與補助政府單位屬性之資料分析，並配搭本會縣市化之發展軌跡、各服務據點之設立與服務成效等，檢視本會服務系統發展(服務族群與服務內容)之更替消長，及政府補助資源之更替消長，產生政府之補助政策與倡導方向建議，及政府預算申請比例預估，並落實專案管理及政府之議題管理。

相關構想分析表，未來請參見“伊甸福利服務發展年表”

委辦／補助收入幾個需探析的重點：

1.1989 年開始有補助收入，主要為職訓班之委託（為職訓局與台北市社會局之委託），須了解本會投入補助收入之投入方式（方案重點、人力等）。

2.1993 年度補助收入成長 64.9%主要增加之補助專案為何，補助收入與超額進用補助之關聯性為何？

3.1999 年委補助收入金額增加 1 倍以上，占收入結構比率由 21%調升為 38%，原因為何？2000 年亦有相同倍數成長情況，占收入結構比率由 38%調升為 51%，此與本會承接公設民營及方案數之關聯性為何？

4.委補助收入 2001 年~2002 年維持約占收入結構比率 50%，2004 年調降為 44%、2005 年不只%調降甚至金額有呈現下降的情況，調降的原因為何？是本會開始回歸『三三三原則』因素，亦或政府補助結構減少？亦或本會產生方案或公設民營退場機制？或與超額進用補助改變有關？

二、伊甸五個五年『募款收入』歷史軌跡與個案分析

依組織發展階段產生本會相關募款訴求與專款專用之分析（一般捐款及專案募款等）、募款議題及活動、投入募款人力、財務徵信與課責等細項資料分析，以作為專款專用之設計參考依據，及產生本會公益品牌／家譜(目標樹)之募款『議題』及『活動』、『事件』之組合與內容，並建構服務系統與募款系統結合規劃之『社會議題管理與主題式募款』公益行銷模式。未來請參見”伊甸社會議題主題式募款發展年表”

募款收入幾個需探析的重點：

1.1998 年募款收入占收入結構之 51.3%，且成長 44%原因為何，是否有相關的定期捐款活動或大型活動推出，或是資募人力的補充？

2.1999 年、2000 年、2001 年募款收入下降原因為何？有何捐款事件或經濟不景氣情況？

3.2004 年度募款收入成長 31.4%原因為何？是否因蜜兒餐捐物活動或其他議題或活動？

4.本會募款收入過去有逐年成長情況，2005 年募款收入下降原因為何？是否因蜜兒餐捐物活動停止有關？

5.2006 年度本會募款收入成長 38%，是否因 2005 年資源發展體系集中化回歸資發處而產生綜效，2007 年度募款收入突破 3 億，是否與這幾年四大議題計畫之推出相關？

三、伊甸五個五年『自營收入』歷史軌跡與個案分析

依組織發展階段產生自營事業之產業別、產品別、人力資源、服務績效及其他之『伊甸福利產品發展年表』，檢視本會附設企業更替消長（產品別、產能別、產值別、市場別（通路）、客戶別等，及外部產業環境分析，產生本會公益品牌／家譜(目標樹)之『產品』及『勞務』之組合與內容，並建構『訓產銷』一元化的『福利產業』的事業經營模式，相關構想分析表，未來請參見”伊甸福利產品發展年表”

自營收入幾個需探析的重點：

1.1987 年及 1900 年、1992 年占收入結構比率 53%以上，當時主要銷售收入或義賣收入大項為何產品與活動？與獨立的事業經營體系的組織設計是否有關聯性？及與本會相關福利產業之關聯性為何？

2.2004 年自營收入呈現負成長 -39.5%，收入金額亦減少，主要的原因為何？

3.2005~2006 年自營收入約維持 1 億四千萬規模，2007 年則為 1 億八千萬規模，形成自營收入增加之主要的原因為何？

變動中的定位與再造』總表，並針對三大收入結構，檢視目前各區／處之產業定位，並構思『議題與趨勢服務』規劃--公益品牌／家譜（目標樹）圖（圖六）

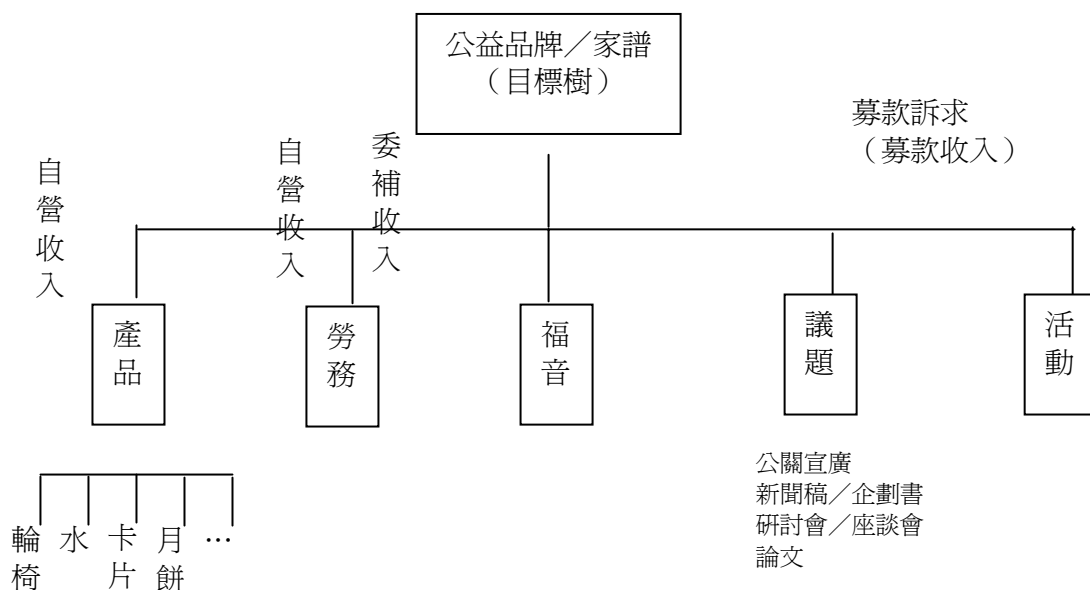


圖 6 公益品牌／家譜（目標樹）圖說明（筆者繪製）

伍、伊甸使命移轉與劉俠精神傳承

1982 年劉俠女士（杏林子），因著上帝的呼召及一顆愛身心障礙者的心，期望為身心障礙者建造一個屬於自己的家，於是捐出多年稿費，並和筆者等六位志同道合的朋友，將這個夢想實現，即以「落地成兄弟，何必骨肉親」的理念設立一個屬於身心障礙朋友的「伊甸園」，期許未來願

景如同下面**伊甸之歌**所唱內涵一樣：

我們有個快樂的家園，
這是上帝祝福的伊甸，
我們手牽手，
肩並肩，
彼此扶持，
齊心奉獻；
我們相親相愛，
不尤不怨，
軀體雖殘心志堅，
在基督的愛中，
把人間的不幸，
化作光榮的冠冕。

劉姐為伊甸的發展勾勒出清楚的定位，以推動雙福為伊甸的核心價值觀。所謂「雙福」就是指福音為最高依歸，透過各樣的福利，服務弱勢族群領人歸主。她堅持以基督的信仰，服務被社會忽略的身障人士，將福音帶給他們。因著這份理想，從創會之初在極有限的金錢與人力下就堅持跟隨耶穌的腳蹤行，以實際作為幫助他們建立自信和人性尊嚴，幫助身心障礙朋友獲得自力的條件，並傳揚福音給他們。

伊甸秉持「以耶穌柔和心懷，牧上帝稚嫩群羊」以及「傷健一家」的服務理念，照顧、關懷弱勢朋友福利的需要，年齡層從 0~65 歲以上提供綜合性社會福利服務，服務觸角從成年身心障礙者的職業訓練、就業輔導、重殘養護、心理輔導、心靈重建，延伸至發展遲緩兒童之早期療育服務、高齡老人居家照顧服務及災民的重

建工作，身障者交通服務、資源募集、國際救援等，透過不同專業的幫助，降低障礙的程度，使受服務者在無障礙的環境中學習成長。

使命並非一成不變，會因環境、人事而調整，是先經劉姐同意才改變的。然而劉姐過逝之後，伊甸新任董事會決議不談多品牌集團化發展，導致組織發展走向單品牌集權化的現況。當年因為新董事監察人均擴編改組，產生新人比舊人多且的意外，或許也可視為一次典型的使命移轉危機！至於當時財務結構預測收支成長曲線三年內可能出現死亡交叉的資源匱乏，與過往伊甸歷經三次發不出薪水的財務危機，都有可能引發組織內外的不信任危機，雖然每次靠著上帝和劉姐的領導安然度過，但未來**伊甸使命負面移轉的防範與劉俠精神傳承的策略定位機制**仍然有待建立！

哈佛大學教授拉瑞·葛雷納(Larry E. Greiner) (1972)提出了：「五階段企業成長模型(Growth Phases)主要描述企業成長過程中的演變與變革的辨證關係，利用五個關鍵性概念（組織年齡、組織規模、演變的各個階段、變革的各個階段、產業成長率）建立了組織的發展模型。他特別強調兩個重要名詞：演變(Evolution)與變革(Revolution)，前者反映企業的平穩成長過程；後者反映企業組織的動盪過程。」

比較 Greiner 組織成長的五個階段似乎正好對應伊甸五個五年發展階段，雖然非營利和企業本質性就有差異但各階段的組織特徵、管理危機和變革策略卻幾乎沒

有兩樣，間接驗證了伊甸土法煉鋼的本土型非營利組織發展，竟然也符合 Greiner 根據大多數歐美企業所研究的結論。是巧合呢還是冥冥之中上帝的帶領祝福加上創辦人的領導魅力？或者是治理核心和管理團隊的集體智慧使然？三三三資源策略與此有無關聯？再再令人好奇，值得再深入探討。

回顧六年前伊甸新董事會決定走回集權化單一品牌經營模式的策略定位迄今尚無法論斷成敗功過，但筆者始終引以為憾，如今對照 Greiner 所言：「企業的經營進入多元產品和跨地區市場，分權的事業部制結構可能更為適益。」更加耿耿於懷！筆者除了以信仰歸因上帝自有美好旨意在劉姐過逝所引發的伊甸組織變革外，對於究竟維持當初舊董事會所定的分權式事業部制結構，可能被新董事會視為跳躍式抑或漸進式演進仍充滿疑問。Greiner 認為跳躍式與漸進式演進兩者本來就是相互交替推動、相輔相成、無分軒輊，筆者亦深表贊同。往者已矣來者可追，伊甸如何興利除弊走向 30 週年面對未來內外部變遷的挑戰，此模式的啟發激盪和更多上述令人好奇而值得再深入探討的問題，就留給讀者和伊甸人（含筆者）繼續處理吧！

28 歲的伊甸因組織生命週期步入中壯期，必須面對變遷環境下的組織變革挑戰，尤其是長久承辦公設民營並且努力運用各級政府委補助收入實踐雙福使命，卻也逐漸形成資源依賴危機和半官僚體制性格的潛在危機，不可不慎！回想 2000 年“納莉”颱風水淹伊甸總會辦公室的災變

風險危機，劉姊當初帶給伊甸人的信心榜樣就是信靠上帝。劉姊突然逝世顯然是伊甸有史以來最大的衝擊，敢問伊甸是否已然完全過關？

陸、結語

本文以福音觀點回顧了宗教型非營利組織的發展軌跡的確受到規範性層次的影響，包括創辦人劉姐的信仰典範和雙福使命傳承，並且對照福利觀點的詮釋而突顯伊甸雙福使命雙軌發展模式的獨特性。並經由伊甸簡介檢視反省三三三資源策略定位與雙福使命、劉俠精神傳承之關連性，進而試圖探索伊甸五個五年『三三三原則』歷史軌跡與個案分析暨伊甸使命移轉與劉俠精神傳承的策略定位機制，未來將再前瞻服務項目的多角化、地區的多元化、垂直整合或單純只是服務規模的擴大等伊甸未來發展可能的成長策略定位，以利積極回應新時代國內外的新形勢：

一、服務對象：加強服務弱勢中的弱勢者暨風險社會的預防性服務及政策倡導，並建構雙福園（社）區發展身障者生涯發展支持系統資源網絡為願景藍圖。

二、縣市區位：加強資源不足及偏遠地區雙福輸送服務，彌補社會福利城鄉差距。

三、國際化發展：加強國際教會團體、NGO 資源連結網絡與雙福經驗交流，落實跨國福利服務與宣教合作。

本文並非結果型的研究報告而是一個源起與過程，充其量只是計畫執行的說明

分享。由於伊甸 1994 年方始推動電腦化又逢 2000 年曾經遭受納莉颱風淹水大量損失紙本資料，造成相關資訊不足而限制與干擾本研究的進展，非常遺憾！期許伊甸努力克服上述限制與干擾，參考本文圖一之整體研究架構賡續本文(可視同總論篇)進行相關研究，未來或許可再產生下列五個研究課題：

1.分論(一)：政府委補助收支分析篇

2.分論(二)：福利事業自營收支分析篇
3.分論(三)：募款募物收支分析篇
4.財務管理與稅務篇
5.專案管理(PMP)與平衡計分卡(BSC)篇

《本文承蒙伊甸執行長同意對外發表並感謝伊甸相關人員的協助》

(本文作者陳俊良現為伊甸基金會董事、陽光基金會監察人)

📖 註 釋

註 1：依據伊甸 1994 年改制為全國性組織，伊甸之設立目的為：本基金會以舉辦社會福利為目的，以發揮基督耶穌愛人並服務人群的心，視實際需要及財務狀況為殘障、老人、兒童、青少年、婦女、原住民、無住屋者等開辦下列社會福利事項：1.身心復健、信仰輔導、諮詢服務、職業訓練、就業輔導及創業輔助。2.才藝訓練、人才儲訓及特殊教育。3.庇護工廠、自強商店、交通服務、文康活動。4.企業經營、農牧經營、福利山莊。5.教養、養護及生活救助。6.主管機關指導或委託辦理之事項。

註 2：圖三所顯示之①②③乃為三三三資源分配比重及其所屬事業單位(Business Units, BU)。

註 3：伊甸 1990 年自殘障福利法定額雇用條例頒行實施後，中輕度身心障礙者告別了以往一職難求的窘境，開始規劃中重度身心障礙者與肢障以外障別者的服務，**轉移到更多需要服務的視障者、聽障者，和多重障礙者，從專業的職訓，到職能復健、醫療養護、庇護工場等等。**

註 4：1997 年殘障福利法修定改為『身心障礙者保護法』，將精神障礙納入，伊甸中區規劃相關之服務提供與教育訓練的基礎工程，1998 年開始推出精障者之服務；北區亦預備將提供精障者之服務。

📖 參考文獻

伊甸內部文件。

伊甸雙福發展白皮書(2007.11.05)，未出版。

伊甸 1983～2007 年收支餘絀表，未出版。

邱瑜瑾(2005)，社會服務民營化對非營利組織發展的影響——以台北市社會福利機構為案例分析，社區發展季刊，108，90-108。

蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編(2009)，非營利部門：組織與運作第二版，巨流圖書公司。

拉瑞·葛雷納 Greiner, Larry E. 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. HBR, July-Aug: 37-46.

附錄 1 伊甸組織發展階段與服務系統、縣市發展軌跡

發展階段	年度組織型態	服務功能	服務對象	服務發展內容說明	縣市發展
台北市 政府立案財 團法人伊 甸殘障福 利基金會	1982~1988 年	核心一 成人身障者自立更生 就業服務 政策倡導 職業訓練 福音關懷 福利工場 復康巴士 心理輔導 公益行銷	※成人殘障者就輔 成人身障者--肢體殘 障朋友、盲人朋友 初期因有限的資源， 提供的障別層面及範 疇 著重於中輕度肢體 障礙者	◎開闢諮詢服務專線 ◎成立「福利工廠」 ◎開始開設各類職訓班 ◎新增就業專線，提供給廠商 求才、殘障朋友求職之服務	台北市(1982) 台中市(1984) 桃園縣(1989)
	1989-1993 年 福利、福音、 事業功能型 組織體系	同上跨越台北市 籌措資金轉型為全國 性社福基金會 拓殖馬來西亞分支	同上增加中重度職訓 發起推動殘福法修正 因應殘福法修正擴大 規模拓廣領域	◎1989 開始推動「視覺障礙服 務計畫專案」 ◎中、重度身心障礙者 實驗 轉型服務(註3) ◎完成「就業輔導管理系統」 ◎實行「支持性就業」服務， 10 月與統一超商與伊甸正 式合作「支持性就業服務」 ◎規劃 150 坪水耕場，提供中 重度殘友，為中途庇護訓練 場	
7 內政部 立案財團 法人伊甸 社會福利 基金會	1994~1995 年 區域發展籌 備期	增加就學／療育(特 教、復健)	同上增加遲緩兒童	設立實習商店 1995 年正式推出「殘障娃娃家 庭社區服務」專案，以「個案 管理」服務模式為主軸，更推 出整合性服務方案「0~6 歲遲 緩兒家庭社區服務方案」	增加 宜蘭縣(1994)
	1996-2002 年 北中南區域 型組織體系	增加就養／機構養 護、居家照顧	增加重殘者、 老人、失能老人	1996 成立長青家園，辦理老人 居家照顧及諮詢服務中心 1997 年 10 月伊甸為推動殘障 娃娃服務，從十月起設立全省 殘障娃娃通報專線，兒童服務 因而擴展至其他服務據點 1998 精神障礙者的社區服務 (註4)	增加 高雄縣 市(1996) 台北縣(1996) 新竹市(1997) 台中縣(1998) 基隆市(1998) 南投縣(2000) 屏東縣(2001)
		增加災後重建服務及 弱勢就業服務、職業 重建、庇護工場、國 際救援	增加災民、中高齡 (例如多元就業／921 災民／原住民...)	◎短、中、長程的救助與福利 服務，以提供災民與因災致 殘災民各類的災後重建服務 ◎經濟型與社會型之多元案 ◎實踐國際人道關懷：「愛無 國界～支持全球反地雷」活 動及輪椅外交”的拓展，人道 救援無國 ◎推展友善城市運動：推動台	苗栗縣(2001) 嘉義市(2002)

發展階段	年度組織型態	服務功能	服務對象	服務發展內容說明	縣市發展
				灣友善城市運動，(Taiwanese campuses Campaign to be Barrier-Free)簡稱 TCBF 5.自 2002 年 8 月成立外籍配偶服務專線，提供外籍配偶及其家人一系列關懷、成長服務。	
	2003-2007 年 專業團隊發展模式 創辦人 2003 年遽逝 2006 年前執行長退休	早療服務團隊 就業服務團隊 職業重建團隊 照顧服務團隊 事業發展團隊 資源發展團隊 雙福發展團隊 視障發展團隊 增加雙移服務／婚姻移民、跨國移工	外偶及二代／外勞 加強視障	本會服務的個案有外籍配偶及早療兒童母親為外籍配偶等需求，因此本會展開外籍配偶全人的關懷服務	增加 花蓮市(2003) 嘉義縣(2003) 台南市(2006) 台東縣(2006)
	2007-2009 年 七區區域發展組織	加強無障礙住宅／行動／休閒／建構身障者生涯地圖（全人發展支持系統資源網絡）	增加提早老化身障者／失能家庭／弱勢社區	本會為落實走出邊權，邁向世界，開展了住行育樂無障礙事業及相關的無障礙休憩觀光服務	增加 雲林縣(2008) 澎湖縣(2008)

資料來源：筆者整理。