

# 本土非營利組織之策略管理形成反思： 一個非營利組織教學個案之研究紀要

胡嘉智

世新大學傳播管理學系 專任助理教授

## 摘 要

此研究紀要從「策略管理形成」觀點，反思檢視一個本土 NGO 策略管理教學個案之研發與實踐過程。兩項反思焦點如下：(1)指涉出該本土非營利事業組織個案於 2002 年，進行扭轉策略之策略管理形成驅動力；(2)將具體實踐該 NGO 教學個案之反思經驗與策略管理形成理論觀點，予以統整反思，並對未來進行本土 NGO 策略管理個案之學者，提出統整反思建議。

針對「策略管理形成」觀點，Henry Mintzberg, Joseph Lampel, and Bruce Ahlstrand 等學者將策略管理十大學派，歸類成兩大類：(一)前三個學派歸類成較強調規範性的策略管理學派，其較關注於「組織應該如何擬定最佳策略」；(二)後面六個策略管理學派歸類成第二類，其較著重於組織形成策略時的特殊面向，較為強調組織策略在實際上是如何被形成的。本文建議 NGO 策略管理之教學個案撰寫者應更加著重於本土 NGO 策略管理形成之特殊過程角度，而非過於強調本土 NGO 之理想策略管理制訂規範。

關鍵詞：個案教學、非營利事業組織、策略管理理論派別



## 研究動機

當非營利組織(NGO)管理者遇到策略管理理論,可能有又需要又困惑的矛盾情節:需要的原因可能是非營利組織可以參照於策略管理的架構,更有效率地吸引社會的信任資本、人力、與財力;然而可能發生困惑的原因可能出自於一般策略管理理論較少針對非營利事業的產業特質,加以辯證論述,因此,往往非營利事業的管理者看完策略管理的書籍,內心覺得有些道理,但是實際運用到 NGO 實際情境時,又常發生格格不入的困境。筆者認為要賦權非營利組織(NGO)管理者妥善使用策略管理理論,應回到根本:非營利組織策略管理教育,而其中一項應儘速強化的教學策略便是 NGO 策略管理個案教學。

本文將探討(一)個案教學,(二)個案撰寫(三)明茲伯格之十大策略管理派別;接下來,本文將反思撰寫台灣此國科會補助之本土 NGO 管理個案之實際經驗,反思主題如下:

反思主題一:指涉出此國科會補助之本土非營利事業組織個案於 2002 年,進行轉型扭轉策略之策略管理形成驅動力;

反思主題二:從策略管理十大學派架構,檢視此國科會補助之本土 NGO 策略管理教學個案,進而提出能提升本土 NGO 教學個案撰寫之命題。

## 文獻探討與研究設計

### 個案教學

我國資深策略管理司徒達賢教授指出:

「管理教育的目的不僅是知識的傳授,更重要的是培養學生思考、整合、分析與決策能力,甚至為他們的終身學習奠定堅實良好的基礎……個案教學主要作用不是介紹現有的知識,而是希望在教師的互動引導下,培養這些知能,尤其是「知識與資訊的處理能力」的養成,更是其他教學方法所不及的。」

為什麼個案教學可能會有其他教學法所不能達成的教學功效呢<sup>1</sup>? Bonoma (1989)指出個案是關於管理情境的描述(description of a management situation)。Hammond III

<sup>1</sup> 不同教育情境與學生體制下,缺乏完善配套措施的個案教學,也可能導致學生批評老師沒有備課;教師苦惱學生討論漫無結論與學習效果之困境。



(2002)則指出個案教學.是一項具體實踐「做中學，學中做」，所謂體驗學習<sup>2</sup> (experiential learning) 的聚焦形式。知名哈佛個案教學學者 Corey (1998) 指出：個案教學是爲了特定教學目的，提供學生一定時間下之商業情境剪影，因此，其文章組織架構，以及資訊量均精心爲學生設計....因此個案教學被大量使用，並成爲建立學生主題知識，以及發展分析技巧的教學工具。而 Rippin, Booth, Bowie, and Jordan(2002) 指出個案教學兩項教學目標，詳如下列表格：

表格 1：個案教學目標：技巧發展與概念發展的比較表

比較項目	個案教學目標：技巧發展 (Skills Development)	個案教學目標：概念發展 (Conceptual Development)
對商業教育的定位	商業教育應該務實導向，目標在於管理技巧管理，因此重心並不是在批判管理意涵，而是在提升個別管理者的管理效度	商業教育應該發展學生的批判思考能力，應該發展學生一組認知技巧(cognitive skills) 以及批判知能 (skeptical capacity)
個案發展目標	解決困惑，產生建議或決策，解決糾紛	發展與批判理論，產生意義 (sense making)，發展批判能力，發展思考架構
教師的角色 (Roles of Teacher)	專家	共同探索者，促進者
好的個案的特色 (Features of good case)	即時的，相關的，熟悉的，特定情境的，說服力高的，數字豐富的	複雜的，模糊的，促發思想的，透過討論能建構理論的
資料來源：Rippin, Booth, Bowie, and Jordan(2002)		

不管是哈佛個案教學，或是以大學部課程大多爲個案教學之加拿大 IVY 學校，於執行個案教學時，皆強調三階段學習<sup>3</sup>：（一）學生個人準備，（二）學生小組討論，（三）課堂互動討論。我國資深策略管理司徒達賢教授指出：

<sup>2</sup> Bonoma (1989)指出體驗學習的優點：產生體驗基礎以及強調現實生活的學習；學生在學習過程所扮演的角色也增強師生之間的學習；體驗式學習的學習效果往往更有力，更個人化，更內化。

<sup>3</sup> 詳參 Beer, Gabarro, and Tushman (2006); Erskine, Leenders, Mauffette-leenders(2003a)



「教學的主要目的，不在「告知」學生目前世界上已經存在著哪些知識，而是要培養學生這種思想與研究的能力與習慣。擁有這種能力與習慣，學生一生中就能隨時從自己的工作、對別人的觀察，甚至對自己思維過程的反省中，持續地分析比較、驗證因果關係、形成自己對事物更深入的看法。」

換句話說，有良善配套措施的個案教學可能優點有四：（一）能夠幫助學生更加瞭解未來實際場域之情境；（二）較為真實的情境，將提升學生在校學習之興趣；（三）互動討論的教學過程，能鑲嵌更多管理職能：管理技巧發展(Skills Development)及管理概念發展(Conceptual Development)；（四）學習者導向的教案哲學，較能內化學生終生學習的習慣。

## 個案撰寫

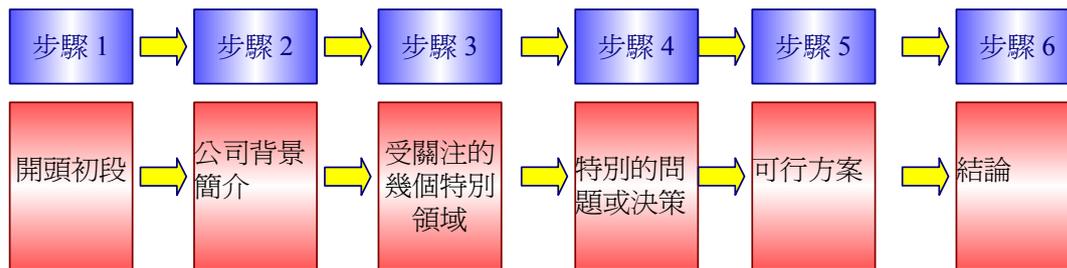
近十年來，我國管理學院 EMBA 課程注重個案教學之程度有逐漸加溫之趨勢，在此管理教育與個案教學匯流之際，政大商學院針對管理教育，提出相關體制化建構措施：其於 2006 年，成立參與式教學與研究發展辦公室，並於該年 5 月，與 Harvard Business School Publishing Corporation (HBSP) 簽約，成為 HBSP 在台灣與新加坡的個案分配中心。並於 2007 年與加拿大西安大略大學商學院 (Richard Ivey School of Business, 簡稱 IVEY) 簽約，雙方將合作開發撰寫台灣本土個案，並以中英文發行至世界各地。

借火於國外精心撰寫的個案固然是連結國外個案教學之路徑，但是管理議題仍須面對本土情境，以及學生對於議題熟悉度與興趣之挑戰，因此近年來，台灣相關單位針對高等教師撰寫本土個案，提出相關配套措施，例如國科會研究計畫：「個案研究與個案發展整合型計畫研究」，或是「國科會多重目的個案研究整合型計畫研究」。而教育部也鼓勵各大專校院教師撰寫我國產業個案，促進個案教學，以培養學生產業實務經驗，而提出教育部補助大專校院教師撰寫我國產業個案要點。

而針對個案撰寫，以大學部課程大多為個案教學之加拿大 IVY 學者指出個案章節脈絡以下：



圖表 1：教學個案章節脈絡鋪陳：加拿大 IVY 觀點



資料來源：Erskine, Leenders, Mauffette-leenders(2003a)

由於個案強調決策者判斷，因此，加拿大 IVY 個案教學學者指出針對決策議題判斷之脈絡鋪陳，建議強化決策行動引發點（action trigger），以及關鍵決策之決策點設計（decision frame cut）。如果，按照目前麥肯錫專業顧問師的看家寫作本領：金字塔寫作風格，筆者認為個案寫作首段應強化（一）情境，（二）衝突，以及（三）問題：

表格 2：金字塔商業寫作首段：情境—衝突—問題(S-C-Q)結構表

情境 (建立與主題相關的事實)	衝突 (接下來的發展並引出問題)	問題
有某項任務要執行 有某個問題 採取某項行動	某事使我們無法執行該項任務 知道解決方案 有人提出解決方案 行動失敗	我們該怎麼辦？ 如何執行這個解決方案？ 這是正確的方法嗎？ 為何失敗？

資料來源：Minto (2003, 陳筱黠、羅若蘋譯, 2007)

## 明茲伯格之策略管理十大派別

### 策略管理十大派別分類

針對策略管理學派之介紹與分類，相當有名的一本經典專書為 Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel (1998, 林金榜譯, 2006)，其指出十種策略管理學派：(1)設計學派；(2)規劃學派；(3)定位學派；(4)創新學派；(5)認知學派；(6)學習學派；(7)權力學派；(8)文化學派；(9)環境學派；(10)構形學派。（詳參附錄一）。Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel（方德隆譯，1998, 林金榜譯, 2006）針對此十大分類，指出：

這十個學派可以歸納為三個群組。前三個學派在本質上屬於「規範性的」，較關注於「應該如何擬定策略」，而對於「策略如何確實形成」則較不注重...接下來的六個學

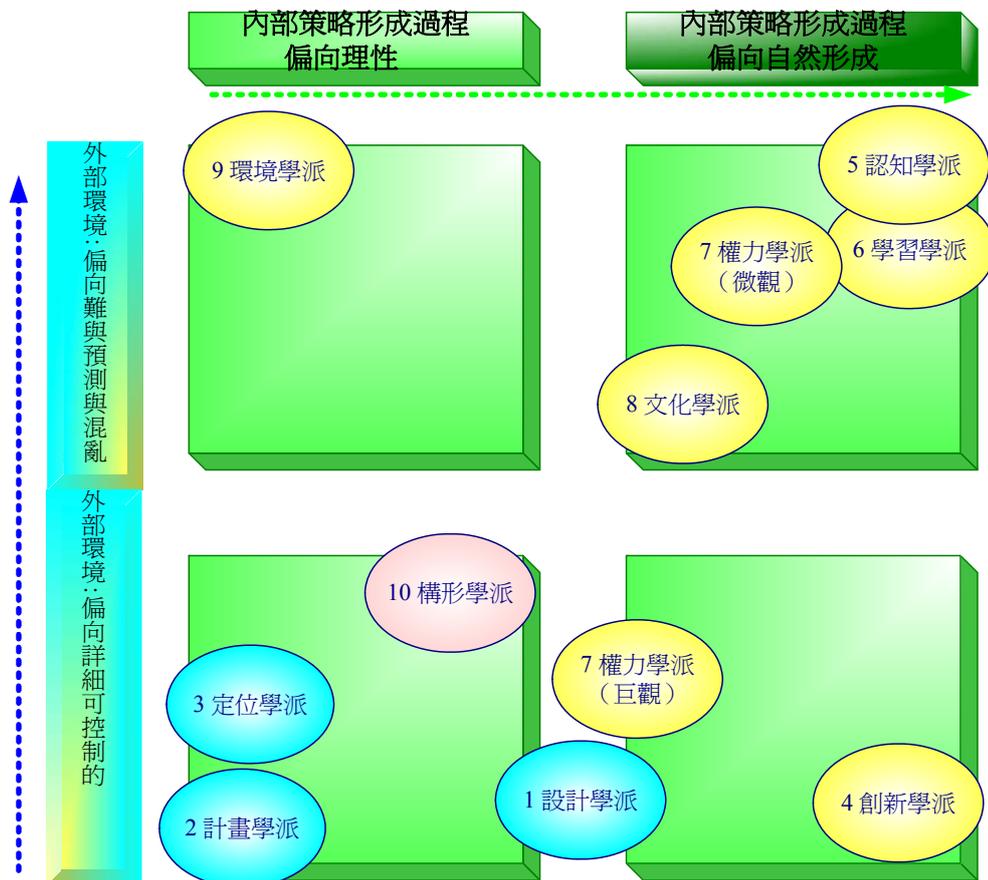


派（四到九）則著重於策略形成時的特殊面向，而較不注重指示理想的策略行為，較為注重描述策略在實際上是如何被判定的。

換句話說，策略管理眾多學派約可分成主要兩<sup>4</sup>大類：（一）規範應該如何擬定策略：(1)設計學派；(2)規劃學派；(3)定位學派；以及（二）著重於策略形成時的特殊面向，而較不注重指示理想的策略行為規範：(4)創新學派；(5)認知學派；(6)學習學派；(7)權力學派；(8)文化學派；(9)環境學派。

## 策略管理十大派別之歸類地圖

Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel (1998, 林金榜譯, 2006) 針對上述十大派別，以橫軸為內部策略形成過程偏向理性或是自然形成；縱軸為外部環境為：偏向難與預測與混亂，或是詳細可控制，進行十大策略管理派別之知識地圖應對（Mapping）如下：



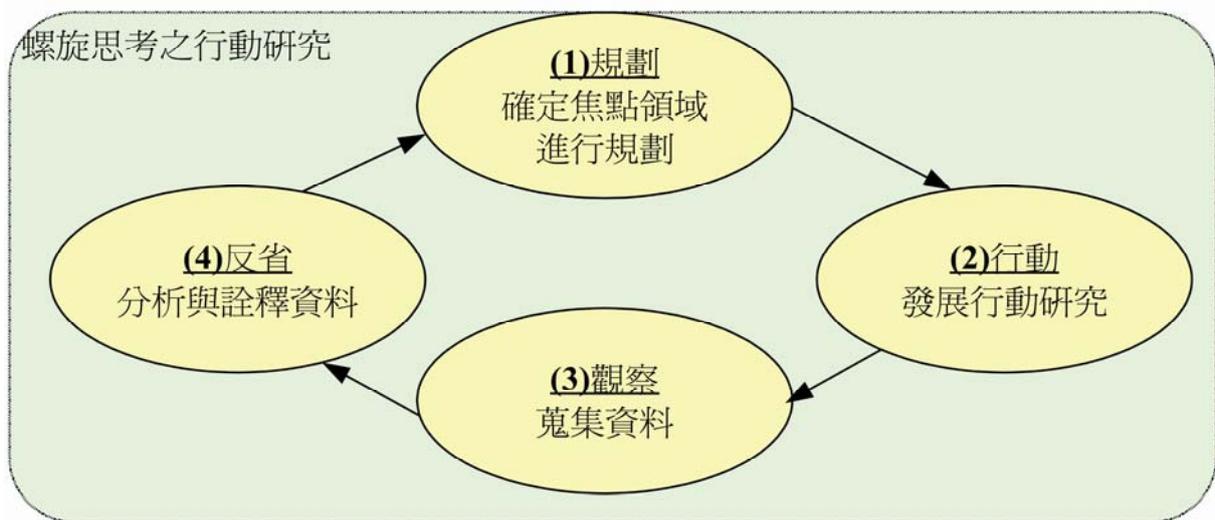
圖表 2: 十大策略管理派別之知識地圖應對圖

資料來源：Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel (1998, 林金榜譯, 2006)

<sup>4</sup> (10)構形學派屬於單一項目，屬於涵括上述九類，較不具策略管理理論原型，因此先不加以討論。

## 研究方法

本文借火於教育學門的教育行動研究架構，行動研究教育學者吉恩·麥克尼夫（Jean McNiff）與傑克·懷德海（Jack Whitehead）從本體論、認識論、方法學的分析架構中，闡釋教育行動研究，並定義教育行動研究如下：是指一種探索自己學習歷程的特殊研究方式，它是透過觀察你的實務工作，來檢驗這些實務工作是否真如你所願地發生或進展（McNiff & Whitehead, 1998／朱仲謀譯，2004）。而教育行動研究架構可以簡單以行動研究螺旋循環思考架構圖，來進行圖表陳明：



圖表 3:行動研究螺旋循環思考架構圖

資料來源：筆者整理自吳明隆（2001）

本文墊基於已經完成之國科會本土 NGO 教學個案成果，因此聚焦於第四階段之分析與詮釋資料：（一）此國科會補助之本土非營利事業組織個案於 2002 年，進行關鍵轉型扭轉策略之策略形成分析；（二）完成此國科會補助之本土非營利事業組織個案教學個案後，從策略管理十大學派，進行針對此國科會補助之本土 NGO 教學個案撰寫之策略反思。

### 此國科會補助之本土非營利事業組織個案概覽

根據上述文獻探討，由國科會所贊助之本土 NGO 策略管理個案所採取之個案撰寫，採取加拿大 IVY 個案教學學者所強調的重點：（一）強化決策行動引發點（action trigger），以及（二）關鍵決策之決策點設計（decision frame cut）。作者以麥肯錫商業



寫作之金字塔架構：情境、衝突、問題，說明如下：

- 一、此國科會補助之本土非營利事業組織個案教學個案情境、衝突、問題設計說明經過將近六次的持續訪談，本土非營利事業組織個案教學個案之決策點設計 (decision frame cut) 設計於 2002 年到 2003 年之決策點，此決策點之決策情境：情境、衝突、問題如下表：

表格 3：本土非營利事業組織個案金字塔商業寫作首段：

情境—衝突—問題(S-C-Q)說明表

IVEY 架構	個案選擇點	具體說明
行動引發點 action trigger	外部環境分析 ( a major external event )	爲了因應 2002 年底本土非營利事業組織個案主要收入(政府三年期專案補助)將結束，此國科會補助之本土非營利事業組織個案將面對緊急的財務健康度急遽惡化的挑戰
決策點 decision frame cut	面對上述挑戰，所召開之年度策略會議中之扭轉策略提案	秘書長如何在 NGO 之社會服務 VISION 與內部組織之財務體質，取得轉型策略之決策
決策者選擇	秘書長	NGO 重視 Leadership；組織定位調整最後決策者在秘書長

- 二、此國科會補助之本土非營利事業組織個案於 2002 年，進行關鍵轉型扭轉策略之策略形成分析

(一) 2002 年，此國科會補助之本土非營利事業組織個案面對關鍵轉型扭轉策略之情境說明：

此個案之關鍵兩難處在於此國科會補助之本土非營利事業組織個案面對從台灣 921 大地震前，此非營利事業組織僅有一名全職員工，到目前投入台灣 921 大地震重建工作近三年後，組織擴編至全職員工近三十多人。於 2002 年，隨著政府救助專款即將於 2002 年九月底即將結束，以及教會針對 921 大地震之特別捐款一億多元的款項即將告一段落，此國科會補助之本土非營利事業組織個案勢必將面對迫切的財務壓力，看著目前配合 921 大地震重建工作之全職員工近三十多人，此國科會補助之本土非營利事業組織個案將如何進行組織再定



位？應該致力於提供何種策略性社會服務方案？內部組織應該如何調整？如何連結外部資源？而最急迫擾人的挑戰便是 2002 年九月底後，此國科會補助之本土非營利事業組織個案目前主要來自 921 大地震重建工作的收入來源嘎然停止後，此本土非營利事業組織個案是否應該進行組織縮編？

(二) 2002 年，此國科會補助之本土非營利事業組織個案扭轉策略之選項

內部組織出現主要兩種不同扭轉策略方向，說明如下表：

表格 4：此國科會補助之本土非營利事業組織個案扭轉策略之兩大策略方向說明表  
(2002 年)

	方案 1：組織縮編(財務部看法)	方案 2：設立全國六區區辦公室(企畫部看法)
量化的	分析結果：正向 在財務健全程度考量下，較為合理。	分析結果：負向 如同 Q1-2：短期循環程序之分析內容，在預期主要救災款項停止的前提下，「2003 年六個區辦公室之年度總預算支出」佔「2002 年年度結餘」約 42%。在新收入款項未明下，此投資金額的確相當影響本土非營利事業組織個案之財務穩健程度。
質化的	分析結果：負向 如果考量本土非營利事業組織個案的核心價值：以「重大災難救助」及「社區服務」為兩大重點。就算 921 大地震災難救助三年告一段落，不應忽略本土非營利事業組織個案另外的社區服務核心價值，而直接進行組織縮編。	分析結果：正向 考量本土非營利事業組織個案另外的社區服務核心價值，本土非營利事業組織個案若於 2003 年，設立全國六區區辦公室，以連結全國教會之社區服務資源，則不僅能回應本土非營利事業組織個案的定位，也能持續協助原本災區的居民進行心靈重建。

2002 年，此國科會補助之本土非營利事業組織個案扭轉策略之策略選擇形成 (formation) 分析

(1) NGO 使命與財務健全度之兩難



Drucker (1990, 余佩珊譯, 1994) 曾指出：大多數人都以為對立和鬥嘴意味「性格不合」，其實不然，這些症狀通常代表著機構有求變的需要。機構很可能成長過速，以致原有的組織結構不勝負荷，內部人員由於不確定個人職司所在，忙亂之餘就開始怪罪別人。因此，目前兩個方案呈現出本土非營利事業組織個案有求變的需求！關鍵點為本土非營利事業組織個案之變動方向是縮編或加碼操作社區事工服務？

## (2) 內部組織之決策參考點

筆者與個案撰寫團隊原先採取之訪談內容設計，比較偏向明茲伯格之第一類策略管理學派：規範應該如何擬定策略，這包含(1)設計學派；(2)規劃學派；(3)定位學派，因此，訪談此國科會補助之本土非營利事業組織個案時，準備了(1)內政統計通報—95年底人民團體概況，以鋪陳此國科會補助之本土非營利事業組織個案決策選擇之 NGO 產業概況參考點；(2) EICP2002年募款所得前十名非營利組織之統計調查，以鋪陳此國科會補助之本土非營利事業組織個案決策選擇之與募款競爭對手比較之參考點（詳如附錄二）。令筆者產生反思的關鍵點是當研究團隊訪談此國科會補助之本土非營利事業組織個案時，此國科會補助之本土非營利事業組織個案組織內的員工很少從上述兩種角度：NGO 產業概況，或是與募款競爭對手比較的角度，來闡述此國科會補助之本土非營利事業組織個案之扭轉策略之策略選擇形成（formation），反而比較偏重組織內部的策略浮現（emerge）：

### (a) 組織內部成員的觀察：

南投家園再造工作室林秀惠主任表示：一位年輕太太，先生在地震那一夜罹難，留下兩個女兒，都還在讀幼稚園。她說晚上最孤單了，雖然大夥兒睡在組合屋，但她也沒辦法睡，想很多事情，將來怎麼辦？房子沒了，丈夫沒了，工作沒了，沒有任何依靠，怎麼活下去？白天來安慰的人很多，但是心靈依舊十分空虛，她想過自殺。我們當時無法離開這位太太，她太需要我們的關懷了，心靈的重建是多麼不容易，我想是這場災難帶給我們的最大挑戰。

大里林志仁夫婦：我們同意家庭的急難救助是必須的，但是在家庭中有一個更嚴重的問題，就是下一代孩子教育的問題。家庭急難救助的確可以救急，對於家庭的生存可謂一線曙光，然而之後呢？如同在這次 921 災難中，我們看到很多家長都為了家庭出外工作，但是孩子卻在家裡，



沒有好的教養和教育，等這些孩子們長大之後，他們還要繼續這樣的生活嗎？誰來關懷他們，教導他們？等父母親發現這樣的問題時，或許孩子的童年時光已經過去了，我認為教育是另一個重要的問題，也是我們要關懷的。一個是救急的關懷，一個是未來的關懷。

(b) 組織領導者會整合核心同工之觀察：

本土非營利組織秘書長：各位同工的分享與觀察，是非常真實的，這就是災民正在受難的生活，救災一開始需要的是生活必需品，是物資，但是這些最終都可以獲得解決的，這個世界上的愛有很多，願意幫助他人的也很多，然而災民心中的創傷，卻是需要時間和更多專業的關愛來治癒的。有時候災難帶走一個人，或許就等於帶走了一個家庭的支柱，我想這是大家在這場災難中都能體會到的困境。這三年的努力，我們有能力幫助許多家庭重建，幫助許多災民走出它們內心的恐懼，撫平他們的傷痛，這是神的恩賜。然而，在 921 的重建工作完成之後，我們要如何繼續我們的事工？這是我們必須思考的問題！

(c) 策略選擇的關鍵驅動力：回到 NGO 異象使命的基礎<sup>5</sup>

於 2002 年底，此國科會補助之本土非營利事業組織個案決定採取加碼操作，設立全國六區社區事工之區辦公室，根據此國科會補助之本土非營利事業組織個案內部提供的財務報表顯示：一年六個區辦公室之年度總預算為 17,402,856，而此國科會補助之本土非營利事業組織個案之 2002 年年度結餘僅剩 40,531,092，換句話說，在主要地震重建收入遽減，新收入未明之際，此國科會補助之本土非營利事業組織個案卻採取「2003 年六個區辦公室之年度總預算支出」將佔「2002 年年度結餘」約 42%，極可能相當程度影響此國科會補助之本土非營利事業組織個案財務穩健程度策略選擇，而其關鍵考量便是，此國科會補助之本土非營利事業組織個案。回到 NGO 核心價值：NGO 使命，在此國科會補助之本土非營利事業組織個案情境下便是：「重大災難救助」及「社區服務」兩大使命重心，在 2003 年地震賑災之「重大災難救助」，告一段落，繼續落實此非營利事業組織個案之「社區服務」定位。

<sup>5</sup> Kearns (2000, 康淑華, 方凱弘譯, 2003)指出：策略管理技術是否可以幫助您達成社會使命？這個問題遠比獲得更多的資源或贏過您的競爭對手更加重要；黃新福，盧偉斯（2006）指出：使命是非營組織最主要的構成，得以確立組織的社會角色和定位，是組織何以成立存在的基本理由。是組織行動的動力基礎。



## 從策略管理十大學派，進行針對本土 NGO 教學個案撰寫之策略反思

### 一、我國 NGO 策略管理相關期刊仍較偏重第一類策略管理學派，重視規範應該如何擬定策略

我國 NGO 策略管理相關期刊主要為《非營利組織管理學刊》，以及《非政府組織學刊》筆者選出以下幾篇比較針對策略管理理論應用於 NGO 情境之本土 NGO 策略管理相關期刊論文：

- 李純櫻、李弘暉(2002)。〈佛教組織之策略性領導：以星雲大師與佛光山教團、國際佛光會為例〉，《非營利組織管理學刊》
- 傅篤誠(2003)。〈(書摘)非營利事業行銷管理〉，《非營利組織管理學刊》第二期
- 王振軒(2006a)。〈非營利組織與公共關係〉，《非營利組織管理學刊》第四期
- 王振軒(2006b)。〈非政府組織治理能力的建構〉，《非政府組織學刊》第一期
- 黃慶榮(2006)。〈非政府組織勸募策略分析〉，《非政府組織學刊》第一期
- 黃淑芬(2006)。〈志工網絡發展模式之研究〉，《非政府組織學刊》第一期
- 李志宏(2006)。〈從組織治理談非政府組織的責信度〉，《非政府組織學刊》第一期
- 張惠蓮(2007)。〈非營利組織整合行銷傳播績效評估之研究〉，《非政府組織學刊》第三期

大體而言，上述期刊理論可以相當程度包含在明茲伯格之第一類，第三項之規劃學派脈絡：

表格 5：我國主要 NGO 策略管理期刊論文，於規劃學派四大策略規劃層次之統整表格

	績效控制		行動計劃	
	預算層級	目標層級	策略層級	行動方案
公司階層管理	預估損益表等等	整體目標 (例如，投資報酬率)： 李志宏(2006)；王振軒(2006b)	公司策略 (投資組合)： 傅篤誠(2003)	李純櫻、李弘暉(2002)
事業階層管理	部門損益表及金流量表等等	次要目標 (例如，成長率，獲利率)	事業策略(定位)	資金方案： 黃慶榮(2006)
功能階層管理	功能別預算及作業計劃	再次要目標(例如，收入、成本)	功能別策略	資金和作業方案
作業階層管理	次級單位預算和作業計劃：黃淑芬(2006)	最次要目標(例如，銷售目標，成本降低)	組織所採取的各項行動(公關策略行動)： 張惠蓮(2007)；王振軒(2006a)。	資金和作業行動方案

資料來源：研究者分析整理



筆者認為，這也是目前台灣關於 NGO 管理者主要期刊之論述方式，也就是明茲伯格第一類策略管理學派，重視規範應該如何擬定策略，包含(1)設計學派；(2)規劃學派；(3)定位學派。代表作如喜馬拉雅基金會所翻譯出版的《帶領公益部門邁向成功之路：公共與非營利組織的策略規劃指南》。

## 二、未來應適度增加 NGO 第二類策略管理學派焦點，著重於策略形成時的特殊面向

在此教學個案訪談與撰寫近一年的過程中，筆者深感第一類策略管理學派，重視規範應該如何擬定策略之學術框架，較難與 NGO 組織管理者對話，反而是當筆者採取第二類策略管理學派焦點，著重於策略形成時的特殊面向，方較容易進行田野調查。探究其可能原因如下：

(一) 台灣大多數 NGO 的組織規模仍不像美國 NGO 產業之規模，因此，比較沒有資源進行硬性的策略規劃

黃新福，盧偉斯（2006）指出：「在台灣社會裡，公眾比較願意直接捐款幫助急需的人，或一些資助特定對象的非營利組織，因此現存的非營利組織間，就出現財力大小相距甚大的情況；非營利組織的規模愈大、財力愈雄厚，就愈能透過各種傳播媒體營造社會形象和能見度，名氣愈大愈能提高募款的吸引力；結果是，強者愈強、弱者愈弱。」

因此，筆者認為在大多數台灣 NGO 屬於中小型組織的情況下，大部分 NGO 資源將用於管理志工，或是提高知名度，吸引募款的策略行動，而將較少將資源，持續著重於中長期的結構性策略規劃。

(二) 台灣大多數 NGO 組織仍限於兩難困境：制度化（官僚化）與彈性組織

江明修(2002)指出：NGO 可能面對制度化（官僚化）與彈性組織設計間的兩難問題：小而美、自主且負責的彈性組織固然應為非營利組織之特色，但亦有許多非營利組織頗為重視制度化的追求。就組織長期的發展觀之，此在組織的成長期乃是一種自然的發展趨勢。筆者認為在大多數台灣 NGO 屬於中小型組織的情況下，大部分 NGO 將選擇小而美、自主且負責的彈性組織，因此，對於中長期的結構性策略規劃，短期內將比較偏廢。

(三) 台灣 NGO 產業特質仍較偏向不穩定，資源分佈不均且動盪(unstable, concentrated and turbulent environment)

因此大部分 NGO 組織較需要發展一個能監督環境訊息，並且能立即做調適的系統，而非之前便規劃好的策略。因此，筆者認為往往非營利事業的管理者看完策略



管理的書籍，內心覺得有些道理，但是實際運用到 NGO 實際情境時，又常發生格格不入的困境，可能的原因為其所看到的策略管理書籍較偏向第一類策略管理學派，重視規範應該如何擬定策略之學術框架，而其自身所處真實的 NGO 情境卻可能因上述三項情境因素，而較多採取第二類策略管理學派焦點，著重於策略形成時的特殊面向。以此國科會補助之本土非營利事業組織個案為例，其扭轉策略決策的形成，便比較不是因為一類策略管理學派，重視規範應該如何擬定策略之學術框架，而是因為第二類策略管理學派焦點，著重於策略形成時的特殊面向，因此策略轉折是組織內部浮現出來，組織成員觀察、學習、調整而來，而非透過 NGO 產業趨勢觀察，或是與募款競爭對手 SWOT 分析而決策出來的！因此，筆者認為要賦權非營利組織（NGO）管理者妥善使用策略管理理論，應回到根本：非營利組織策略管理教育，而其中一項應儘速強化的教學策略便是 NGO 策略管理個案教學，並且特別著重於第二類策略管理學派焦點，著重於策略形成時的特殊面向：(4)創新學派；(5)認知學派；(6)學習學派；(7)權力學派；(8)文化學派；(9)環境學派等等。

## 研究結論

曾在新加坡大學任教的我國管理學門知名質性研究學者蕭瑞麟針對評估質化研究，提出以下三個尺度：

表六：質化研究評估三構面：真實度、合理度、批判度

尺度	問題	說明
真實度	你真的到過現場嗎？你的研究值不值得我們關心？	說明所研究的情境； 說明你與受訪者間的關係； 說明你是由哪一個理論視角來觀察問題的。
合理度	這個個案對我們有意義嗎？	提供多方的詮釋，使讀者了解到以前沒注意到的問題； 使資料與理論互相對談並和現有文獻比較，藉以說明你的新創見。
批判度	這份研究可以讓我們反思到問題的根本嗎？	你是否提出大哉問，讓人由基本面反思與批判問題，看到以前看不到的現象。

資料來源：蕭瑞麟(2007)



此論文試圖努力向此三大方向：（一）真實度此論文在國科會多重目的整合計畫經費贊助下，經過六次深度訪談與實地觀察，完成我國本土 NGO 策略管理個案；（二）合理度：此論文以單一教學個案策略管理形成的角度，發現其扭轉策略決策的形成，比較不是因為一類策略管理學派，重視規範應該如何擬定策略之學術框架，而是因為第二類策略管理學派焦點，著重於策略形成時的特殊面向，因此策略轉折是組織內部浮現出來，組織成員觀察、學習、調整而來，而非透過 NGO 產業趨勢觀察，或是與募款競爭對手 SWOT 分析而決策出來的！這樣的觀察經由理論互相對談，以及和現有文獻（我國主要的兩本 NGO 期刊）比較後，認為我國 NGO 策略管理相關期刊仍較偏重第一類策略管理學派，重視規範應該如何擬定策略；（三）批判度：這份研究我們反思以下問題：往往非營利事業的管理者看完策略管理的書籍，內心覺得有些道理，但是實際運用到 NGO 實際情境時，又常發生格格不入的困境，可能的原因為其所看到的策略管理書籍較偏向第一類策略管理學派，重視規範應該如何擬定策略之學術框架，而其自身所處真實的 NGO 情境卻可能因上述三項情境因素：（一）台灣大多數 NGO 的組織規模仍不像美國 NGO 之規模，因此，比較沒有資源進行硬性的策略規劃；（二）台灣大多數 NGO 組織仍限於兩難困境：制度化（官僚化）與彈性組織；（三）台灣 NGO 產業特質仍較偏向不穩定，資源分佈不均且動盪，等等，而較多採取第二類策略管理學派焦點，著重於策略形成時的特殊面向。

因此，筆者認為要賦權非營利組織（NGO）管理者妥善使用策略管理理論，應回到根本：非營利組織策略管理教育，而其中一項應儘速強化的教學策略便是 NGO 策略管理個案教學，並且特別著重於第二類策略管理學派焦點，著重於策略形成時的特殊面向：(4)創新學派；(5)認知學派；(6)學習學派；(7)權力學派；(8)文化學派；(9)環境學派等等。

## 參考文獻

- 王振軒(2006a)。〈非營利組織與公共關係〉，《非營利組織管理學刊》第四期。
- 王振軒(2006b)。〈非政府組織治理能力的建構〉，《非政府組織學刊》第一期。
- 司徒達賢(1999)。《非營利組織的經營管理》。台北：天下遠見。
- 司徒達賢(2004)。《打造未來領導人：管理教育與大學發展》。台北：天下遠見。
- 朱仲謀譯(2004)。行動研究－原理與實作（原書：Jena McNiff & Jack Whitehead [2002]. Action research principles and practice）。台北市：五南。



- 江明修(2002)。《非營利管理》。台北：智勝文化。
- 余佩珊譯(1994)。《非營利機構的經營之道》。台北：遠流文化。（原書：Peter F. Drucker [1990]. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices.*）
- 吳明隆(2001)。《教育行動研究導論：理論與實務》。台北：五南。
- 李志宏(2006)。〈從組織治理談非政府組織的責信度〉，《非政府組織學刊》第一期。
- 李純櫻、李弘暉(2002)。〈佛教組織之策略性領導：以星雲大師與佛光山教團、國際佛光會為例〉，《非營利組織管理學刊》。
- 林金榜譯(2006)。明茲伯格策略管理(原書：Henry Mintzberg, Joseph Lampel, Bruce Ahlstrand [1998]. *Strategy Safari: A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management*)。台北，商周。
- 施怡廷，梁慧雯譯(1997)。《社會服務機構組織與管理－全面品質管理的理論與實務》。台北：揚智文化。（原書：Lawrence L. Martin [1993]. *Total Quality Management in Human Service Organizations*）
- 胡嘉智(2007)。〈在哈佛個案教學觀點下，發展、執行、評估大學部傳播管理課程：以世新大學「傳播產業概論」課程為例〉，《傳播管理學刊》。
- 康淑華，方凱弘譯(2003)。《帶領公益部門邁向成功之路》。台北：喜馬拉雅研究發展基金會。（原書：Kevin P. Kearns [2000]. *Private Sector Strategies for Social Sector Success: the Guide to Strategy and Planning for Public and Nonprofit Organizations.*）
- 張惠蓮(2007)。〈非營利組織整合行銷傳播績效評估之研究〉，《非政府組織學刊》第三期。
- 陳筱豔、羅若蘋譯 (2007)。金字塔原理：思考、寫作、解決問題的邏輯方法(芭芭拉明托原著)。經濟新潮社出版
- 傅篤誠(2003)。〈(書摘)非營利事業行銷管理〉，《非營利組織管理學刊》第二期。
- 喜馬拉雅研究發展基金會(2005)，《台灣三百家主要基金會》。
- 黃淑芬(2006)。〈志工網絡發展模式之研究〉，《非政府組織學刊》第一期。
- 黃慶榮(2006)。〈非政府組織勸募策略分析〉，《非政府組織學刊》第一期。
- 劉曉春，張意真譯(1997)。《社會團體工作》。台北：揚智文化。（原書：Kenneth E. Reid [1997]. *Social Work Practice With Groups: A Clinical Perspective*）
- 蕭新煌(2000)。《台灣非營利組織的現況與特色》。台北：远流文化。
- 蕭瑞麟(2007)。《不用數字的研究》。台灣培生教育。
- Beer, M.G., Gabarro, J. J., & Tushman, M.L. (2006). *Developing an effective living group.* Retrieved Nov 10, 2006, from <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>



- Bonoma, T.V. (1989). Learning by the case method in marketing. Retrieved Nov 10, 2006, from <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- Corey, E. R. (1998). Writing cases and teaching notes. Retrieved Nov 10, 2006, from <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- Erskine, Leenders, Mauffette-leenders(2003a) 《Writing with cases》 Richard Ivey school of Business
- Erskine, Leenders, Mauffette-leenders(2003b) 《Teaching with cases》 Richard Ivey school of Business
- Erskine, Leenders, Mauffette-leenders(2003c) 《Learning with cases》 Richard Ivey school of Business
- Kathleen M. Eisenhardt, 《Building Theories from Case Study Research 》 The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989), pp. 532-550
- Rippin, A., Booth, C., Bowie, S., & Jordan, J. (2002). A complex case: using the case study method to explore uncertainty and ambiguity in undergraduate business education. *Teaching in Higher Education*, 7(4).



## 附錄一、明茲伯格之策略管理十大派別

每個學派	1 設計學派	2 規劃學派	3 定位學派	4 創新學派	5 認知學派
關鍵字眼	特殊競爭力，競爭優勢、SWOT分析	行動方案、預算編製，安排時程	一般性策略，競爭分析、資源組合、經驗曲線	大膽的出擊、願景、洞察力	地圖、框架、概念、圖式、認知
策略	有計劃的視野，獨特的	分解成爲次要策略和行動方案	計劃性的一般定位，以及計謀	個人化的、獨特的視野	心智的視野（個別的概念）
基本過程	判斷的、深思熟慮的	正式的、分解的、深思熟慮的	分析的、有系統的、深思熟慮的	充滿願景的、直覺的	心智的、隨機應變的
組織	有次序的、順從的	結構的、分解的	競爭優勢的來源，	和善的、簡單的	附帶偶發的
領導統御	支配主導的、判斷的	對於各種程序做出回應	對於分析做出回應	可操作的、充滿利基的	不是無法抵抗的就是被建構的
環境	權宜的	順從的	競爭上苛求的但經濟上可以分析的	可操作的、充滿利基的	認知來源不是無法抵抗的就是被建構的
情境構面情況（最佳環境搭配）	可以描繪的和穩定的	簡單而穩定的，理想上可控制的	簡單的、穩定的和成熟的	動態而簡單的	無法充分理解的
組織的形式（隱約較受偏愛的）	機械式的	大型的機械	大型機械	創業型的	任何型式
每個學派	6 學習學派	7 權力學派	8 文化學派	9 環境學派	10 構形學派
關鍵字眼	漸進主義、隨機應變的策略，創新精神	談判、衝突、聯盟，利害關係人、策略聯盟	價值觀、共同信念、神話文化、意識型態、象徵主義	適應力、演進、權變淘汰、錯綜複雜性、利基	形態建造、原型、期間、階段；
策略	模式，獨特的	政治的以及協力合作的模式與定位	集體視野的，獨特的	特殊定位（在人口生態學稱之爲利基）	左列任何一種
組織	兼容並蓄的、靈活	衝突的、無關聯的、無法控制的	規範的、凝聚性的	順從的、簡單的	左列任何一種
領導統御	彈性的	軟弱的	象徵性的	無能爲力的	左列任何一種
環境	複雜詳細的、無法預測的	引起爭議的	偶發的	緊急的	左列任何一種，只要屬於某一範疇的
各個學派的情境構面情況（最佳環境搭配）	錯綜複雜的、動態的	分裂的、和善的（微觀），可控制的（宏觀）	理想上被動的，可能變爲緊急的	適當的、競爭的、描述的	左列任何一種，只要屬於某一範疇的
組織的形式（隱約較受偏愛的）	臨時編制式的組織，以及專業型組織（分層授權的）	任何形式，特別是臨時編制式的和專業型組織（微觀）、封閉的機械或組織或網路式的	傳道式組織、以及停滯性的機械式組織	機械式組織（服從的）	左列任何一種，只要屬於某一範疇的

資料來源：Mintzberg, Joseph Lampel, and Ahlstrand(1998, 林金榜譯, 2006)



## 附錄二、EICP 2002 年募款所得前十名非營利組織之統計調查

EICP2002 年募款所得前十名非營利組織之統計調查				
	名稱	EICP (%)	主要使命	定位描述
一	佛教慈濟慈善事業基金會	15.7	將佛教的力量投入慈善、醫療、教育、文化等工作。	1.國內慈善：包括長期照護，急難救助 2.國際援助 3.醫療志業 4.文化志業
二	其他	5.4		
三	台灣世界展望會	1.7	以基督教為本，辦理各種社會福利慈善及宗教性的公益活動為目的。	1.國內外兒童資助計畫 2.兒童及社區發展事工 3.助學方案 4.都市家庭服務 5.緊急救援（飢餓三十）
四	喜憨兒文教基金會	1.6	心智障礙者之終身教育與終生照顧	1.設立喜憨兒烘焙屋及餐廳，提供心智障礙者日間訓練 2.社區家庭 3.個案管理 4.喘息照顧 5.諮詢服務
五	聯合勸募	1.2	擴大募集社會資源，透過專業審查監督，有效支援社福組織，激發社會關懷互助	1.合理的分配社會資源 2.提供社會福利服務適切地協助 3.縝密地監督每一筆資源的流向與運用 4.公開資訊與透明責信
六	兒童燙傷基金會	1.1	協助受燙傷兒童，獲得適當之醫療與關懷	1.醫療救助 2.燒燙傷病童之身心重建 3.預防燒燙傷之宣導與教育，並提升醫療水準
七	伊甸殘障基金會	1.1	服務弱勢，見證基督，推動雙福，領人歸主	1.遲緩兒服務 2.成年身心障礙者 3.老人安養
八	中華兒童及家庭扶助基金會	1.1	以辦理兒童、青少年、身心障礙者及家庭福利服務為宗旨	1.貧童認養 2.兒童少年保護與寄養 3.原住民家庭服務 4.中輟生輔導 5.家庭托育 6.遲緩兒早療等
九	兒童福利聯盟	1.0	兒童福利法規政策之修訂，並宣導服務理念	1.失蹤兒童協尋 2.九二一家庭重建 3.收出養、棄兒保護、托育服務 4.親職教養諮詢服務 5.離婚協議商談服務 6.兒童專線及臨床社工服務
十	陶聲洋防癌基金會	0.9	以協助傳播防癌知識，贊助防癌活動宗旨	各項防癌相關工作之協助，如演講、文宣印製、醫院篩檢

資料來源：EICP 東方線上消費者行銷資料之調查(2002)、喜馬拉雅研究發展基金會，台灣三百家主要基金會（2005）



# Reflections of One Native NGO Teaching Case from the Perspectives of the Formation of Strategic Management

## Abstract

This research note aims to reflect from the process in which one native NGO Teaching Case was innovated with the perspectives of the “Formation of Strategic Management”. It follows with two main reflective foci: (1) to identify the driving forces with which this native NGO formulated the direction of strategy management regarding to its turning-around strategy in 2002, (2) to provide the suggestions for the scholars conducting the NGO teaching case with the synthesized reflection from introspective experiences and theoretical perspectives of the “Formation of Strategic Management”.

Regarding to the “Formation of Strategic Management”, Henry Mintzberg, Joseph Lampel, and Bruce Ahlstrand identified ten schools of strategic management, and categorized them into two main groups. The former category, prescriptive in nature, aims to highlight how ideal strategies should be formulated. The latter category much emphasizes how strategies get made in the process of strategy-formation. It is arguably proposed that scholars of native NGO teaching cases could much capitalize on the angles of the description of the process of strategy formation than on the angles of the prescription of how ideal strategies should be formulated.

Keywords: Case-Teaching, Non-profit Organization, Schools of Strategic Management

