

青年輔導實務報告之七

青年輔導
實務報告
之七
九十年非營利組織暑期青少年休閒活動
方案成果評估研究

九十年非營利組織暑期青少年休閒活 方案成果評估研究

行政院青年輔導委員會
編印

行政院青年輔導委員會
中華民國九十一年四月編印

九十年非營利組織暑期青少年休閒活動 方案成果評估研究

研究主持人：官 有 垣
 陸 宛 蘋
 吳 佳 霖
助理研究：吳 芝 嫻
 沈 志 賢

行政院青年輔導委員會委託
台灣社會福利學會執行

摘 要

行政院青年輔導委員會為提升非營利組織辦理青少年休閒活動品質，並協助其組織成長與發展，自九十年三月份起，以階段性辦理一系列工作，如修訂補助作業要點、審查原則及相關申請表格。之後在及全國辦理四場說明會，並舉辦兩梯次之研習營活動，同時邀請專家學者分區審查各申請計畫，完成後隨即展開非營利組織辦理休閒營隊活動執行方案之期中執行評估工作。

本研究係延續期中執行評估工作，針對受青輔會補助之非營利組織辦理青（少）年休閒活動執行完畢之方案進行成果評估與組織初診，本研究有二大主要目的，其一為評估接受青輔會補助之非營利組織的青（少）年休閒活動方案之執行成效，以作為補助作業要點之檢討與未來補助方案之重要參考依據，並透過方案補助提升青（少）年休閒活動之品質。其二是了解受補助非營利組織之運作狀況，以作為未來輔導其推展青（少）年休閒活動之重要參考依據，並可藉此促進各組織在體質上發展更為健全。

本評估工作的研究方法採質化與量化並重，以深度訪談及問卷調查法為之，共計邀請學者專家 16 人設計問卷並實地進行訪談，針對受補助的 120 家機構，215 個方案，分為北、中、南、東等四區進行組織與方案的評估工作。在訪視過程中因機構未完成活動、拒訪、資料提供不完整、未聯繫上等原因，實際完成機構數為 105 家，方案數為 173 案。評估時以各組織為單位，就其受補助之方案分別做活動實施的成果評估，同時對組織的運作進行初步的了解，以便對本年度青輔會補助非營利組織推展青少年休閒活動方案做一整體與系統的評估。

本研究發現以機構性質來看，56%的機構屬於社團法人，41%為基金會，3%為其他機構，顯見向青輔會申請補助的機構以社團法人佔大多數。從機構類別觀之，屬於福利類別的有 44 家（41.9%），教育類別有 35 家（33.3%），文化類別與運動類別各 2 家（1.9%），宗教類別有 8 家（7.6%），社區類別有 4 家（3.8%），環保類別有 3 家（2.9%），其他有 7 家（6.7%），故向青輔會申請補助的機構多是以福利與教育類為大宗。

從上述的內容可見，在今年青輔會所補助之非營利組織辦理暑期青少年休閒活動方案純屬於青少年休閒組織佔少數，大部份為福利型組織（41%），且從期中報告中又得知暑期方案所服務之對象較偏向於 6-12 歲的兒童（46.4%）。因此實質上發現這次訪視的組織及方案真正以青少年休閒為主要宗旨及服務目標實為少數。

各區申請時之方案總預算金額為新台幣 146,382,970 元，然而執行完畢，結果統

計實際支出金額為 72,919,830 元，僅佔原預算之百分之五十。此顯示預算與實際支出的差距大約在 50%，是否為預算之規劃或執行能力不足？須進一步探討。

在參加人數部份，在有效方案中，原預計參加總人數為 40,761 人，執行後實際參加人數為 26,738 人，達成率為 65.6%；其中北區、東區、南區達成率均超過 70% 以上，而中區僅達成 55%，中區的方案人數預估值與實際執行時的達成低於平均數；而東區的 19 個方案中慈濟的四個方案參加人數 2,772 人佔該區總參加人數 3,249 人之 85%，顯示東區的參加者有集中在少數幾個組織的現象。

九十年青輔會的方案補助經費共計新台幣 9,451,447 元，僅佔總經費的 12.96%，其他經費來源分別為組織本身的預算佔 38%，學員收費佔 23.5%，其他經費來源佔 16.31%。因此，歸納而言，此次暑期青少年休閒活動之經費以來自組織預算及活動收費為多。

此次暑期青少年方案總經費為新台幣 72,919,830 元，參與人數為 26,738 人，如果不細分參加時數、活動內容的難易度等因素，平均一個學員費用為 2,727 元，青輔會本次夏令營補助費用共計 9,451,447 元，平均每位參加夏令營的青少年獲得青輔會的補助金額為 353 元，約佔每學員平均費用的 13%。

各區方案投入執行的人員共分有機構專職人員、兼職人員、志願服務人員及其他人員，其總投入之人數為 6845.5 人，其中專職人員佔 8%，志願服務人員佔 76%，顯示志願服務人員是暑期青少年休閒活動的主力人員；而北區無論在專職、兼職、志工及其他人員都多於各區。

整體對青少年休閒方案與執行之建議：

1. 有關方案規劃之部份，從方案預算與預計參加人數來看，實際達成之預算只有 50%，參加人數也只有 65%，因此須加強方案規劃之能力以使規劃更接近實際實施。

2. 有關方案對象部份，建議青輔會明確訂出學員對象之年齡層，否則以今年的參加對象有 46% 為 6-12 歲之兒童，會有資源重複或浪費之疑慮。

3. 有關方案執行人員部份，發現專職人員僅佔 8%，而專職人員中有許多不一定懂青少年休閒，而志願服務人員的休閒專業訓練也是參差不齊，建議倡導並規範及辦理青少年休閒專業人才及服務志工的界定、標準及訓練制度，以提升專業人員。

4.方案經費資源部份，此次評估中發現各區活動都有收費，且平均收費佔總實際支出經費之30%以上，因此，青少年休閒有其透過受惠者付費的市場機制存在，可以鼓勵有使命感的青少年休閒組織發展具品質的收費性活動，除推廣具休閒教育意義的方案，更可以匡正青少年休閒活動之消費風氣。

5.方案實施時間部份，此次評估之方案辦理時間多為三天二夜之營隊活動，最多不超過一週（過夜型）的活動，但是，在這短短的時間內要能改變青少年的思想、態度、行為實在不可能。因此，建議鼓勵較具專業能力之組織規劃長達一至二個月的方案，以讓青少年有機會接受不同的學習和改變機會。

6.方案評估部份，此次訪視評估發現多數組織，對方案評估僅為形式性評估，沒有落實評估以為方案改善之用，建議未來著重方案績效評估，且落實于方案執行中與執行成果的評估。

對青少年休閒組織之建議：

1.此次訪視發現以推動青少年休閒為宗旨的組織實在非常少，若以青少年休閒相關的組織來斷則差距非常大，建議在未來徵選有潛力、有意願且能承諾以推動並推廣青少年休閒為使命的組織，透過個別組織輔導及團體督導，增進個別組織的制度建立、能力培養，以策略聯盟方式彼此協力互為資源相互學習成長，更重要的是透過聯盟共同倡導並發揮青少年休閒之意義、內涵、價值和專業提升、業界倫理等功能。

2.青少年休閒相關組織必須更清楚自己的核心宗旨在哪裡？尤其應確認對象越特殊，所需的專業程度越高，應專注於績效能否達成，而不是單方面地一廂情願去服務，有時專業度不夠還會不自覺的造成不可彌補的傷害，不可不慎。

3.在台灣各區的組織有其差異之處，因此在組織輔導時宜注意其差異與特質，建議分區就各區優缺點做區域性輔導。

就整體青少年休閒補助方案與方案評估之建議：

1.建議申請補助的時間儘量定時，此次訪視評估，發現有些方案不是暑期的方案卻也參在其中，但是尚未舉辦無法評估，或是還在執行中也無法評估。建議規劃定時接受申請，一方面鼓勵組織提早規劃，不要臨時要補助才來申請，再方面減少行政作業增加行政效率。

2.建議修訂補助作業要點，明訂青少年對象之年齡層，以及接受申請之相關權利、義務，更重要的是政府可以透過補助引導政策方向，或做倡導、提升等影響工作。

3.建立機構與方案之資料庫，以及未來透過網路線上申請。一方面可以不斷記錄組織之方案申請、實施的狀況，更可以提升組織之資訊能力，而同時增進行政效率。

目 錄

第一章 前言	1
第二章 研究目的與目標	3
第三章 研究方法	4
第四章 研究過程與組織分工	6
第五章 研究發現	12
第一節 方案分析	12
第二節 組織的分析	40
第三節 整體研究發現	68
陸、結論	73
附件一、訪視老師簡介	77
附件二、方案成果評鑑表	78
附件三、組織運作初診訪談評鑑表	83
附件四、訪視完整之組織及方案名單	86

圖目錄

圖 1-1：各區機構數分配圖	2
圖 1-2：機構性質	2
圖 1-3：機構類別	3
圖 5-2-1 機構成立時間	40
圖 5-2-2 各機構的主管機關	41
圖 5-2-3 專職、兼職、志工人數比例	42
圖 5-2-4 使命是否變更	43
圖 5-2-5 為何沒有變動的原因	43
圖 5-2-6 使命變更由誰提出	44
圖 5-2-7 董（理）事人數	44
圖 5-2-8 董（理）事平均學歷	45
圖 5-2-9 董（理）事連任比率	46
圖 5-2-10 例行會議次數	47
圖 5-2-11 機構董（理）事例行會議出席率	47
圖 5-2-12 有無設置功能性委員會	48
圖 5-2-13 有幾個功能性委員會	48
圖 5-2-14 有無與其他機構合作方案	49
圖 5-2-15 機構對外聯繫管道	50
圖 5-2-16 年報、會訊、書籍給予對象	50
圖 5-2-17 組織整體狀態評估	51
圖 5-2-18 組織是否有改變意願	52
圖 5-2-19 組織是否願意接受輔導改變	52

表目錄

表 5-1-1 方案目的與組織宗旨結合度	13
表 5-1-2 方案對象與組宗旨結合度	14
表 5-1-3 方案內容與組織宗旨結合度	14
表 5-1-4 方案實施結果與組織宗旨結合度	15
表 5-2-1 方案原定目的與實際執行	16
表 5-2-2 方案原定對象與實際執行	17
表 5-2-3 方案原定內容與實際執行	17
表 5-2-4 方案原定結果與實際執行	18
表 5-3-1 各地區及全體組織經費運用概況表	20
表 5-3-2 原始方案人數與實際參與人數差異百分比	21
表 5-3-3 專職人員投入人數	21
表 5-3-4 專職人員專業背景相關程度	22
表 5-3-5 兼職人員投入人數	22
表 5-3-6 兼職人員專業背景相關程度	22
表 5-3-7 志願服務人員投入人數	23
表 5-3-8 志願服務人員專業背景相關程度	23
表 5-3-9 其他人員投入人數	24
表 5-3-10 其他人員專業背景相關程度	24
表 5-3-11 原定舉辦時間與實際舉辦時間之差異	25
表 5-3-12 整體實施地點的適切性	25
表 5-3-13 住宿地點	25
表 5-3-14 活動地點	26
表 5-3-15 餐飲地點	26
表 5-3-16 其他地點	26
表 5-3-17 有無設計教案	27
表 5-3-18 有無使用教材	27
表 5-3-19 有無使用設施	28
表 5-4-1 參加者滿意度調查 (青輔會)	29

表 5-4-2 參加者滿意度調查 (NPO 自行設計)	29
表 5-4-3 其他評估方式	29
表 5-4-4 追蹤計畫	30
表 5-4-5 檢討會	30
表 5-5-1 知識層面與服務對象間的成果效益	31
表 5-5-2 知識層面與服務人員間的成果效益	32
表 5-5-3 知識層面與組織間的成果效益	32
表 5-5-4 技術層面與服務對象間的成果效益	33
表 5-5-5 技術層面與服務人員間的成果效益	33
表 5-5-6 技術層面與組織間的成果效益	33
表 5-5-7 態度層面與服務對象間的成果效益	34
表 5-5-8 態度層面與服務人員間的成果效益	34
表 5-5-9 態度層面與組織間的成果效益	35
表 5-5-10 價值層面與服務對象間的成果效益	35
表 5-5-11 價值層面與服務人員間的成果效益	36
表 5-5-12 價值層面與組織間的成果效益	36
表 5-5-13 附加層面與服務對象間的成果效益	37
表 5-5-14 附加層面與服務人員間的成果效益	37
表 5-5-15 附加層面與組織間的成果效益	37
表 5-6-1 是否有持續進行之必要	38
表 5-6-2 是否有調整後持續進行之必要	38
表 5-6-3 是否值得推薦與推廣	39
表 5-7-1 各區方案總預算與實支比較	69
表 5-7-2 90 年台灣各地區青少年休閒方案經費來源表	71
表 5-7-3 青輔會補助經費分析	71
表 5-7-4 各區方案預計參與人數與實際參與人數比較表	72
表 5-7-5 各區方案投入執行人力	72

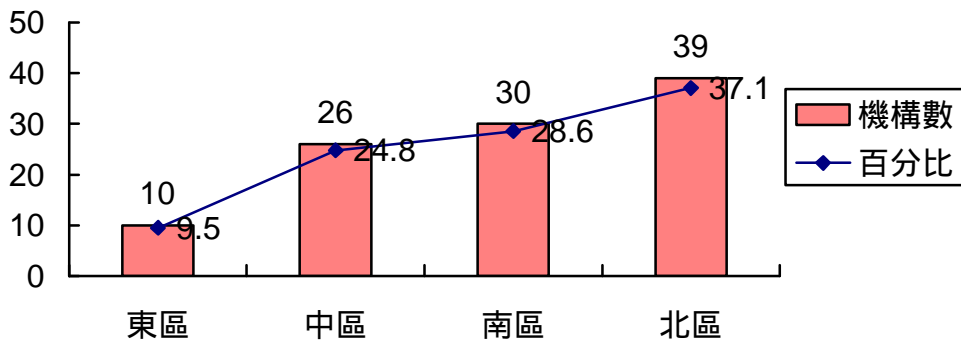
第一章 前言

行政院青年輔導委員會為提升非營利組織辦理青少年休閒活動品質，並協助其組織成長與發展，自九十年三月份起，以階段性辦理一系列工作，如從三月開始討論修訂「行政院青年輔導委員會補助青年事務團體辦理青（少）年休閒活動作業要點」，包含作業要點、審查原則及相關申請表格；四月，假北、中、南三區辦理四場「青（少）年休閒活動補助申請說明會」，針對七月一日起（暑期活動）適用之辦法及申請時所需之方案撰寫部份做一日之說明會；五月，假北、南兩區辦理兩梯次兩天一夜之「青（少）年活動研習營」，針對青（少）年休閒活動執行之內涵、安全、創意、評估等議題做討論研習；並於五月至六月間接受非營利組織辦理青（少）年休閒活動申請計畫時，邀請專家學者分區審查計畫；七月，展開非營利組織辦理休閒營隊活動執行方案之期中執行評估，邀請專家學者就受補助之計畫，依據「青少年休閒活動評估指標」做考評工作。

本研究計畫延續期中執行評估工作，針對受青輔會補助之非營利組織辦理青（少）年休閒活動執行完畢之方案成果評估與組織評估，預計邀請學者專家數人針對 120 家機構，215 個方案進行方案與組織的評估工作。於計畫開始時，重新確認接受青輔會補助之機構數為 110 家，方案數為 195 案；另訪視 10 家青少年休閒相關機構，但此 10 家組織不列入統計分析。在訪視過程中因機構未完成活動、拒訪、資料提供不完整、未聯繫上等原因，實際完成機構數為 105 家，方案數為 173 案。評估時以各組織為單位，就其受補助之方案分別做活動實施的成果評估，同時對組織的運作進行初步的了解，以便對本年度青輔會補助非營利組織推展青少年休閒活動方案做一整體與系統的評估，尤且透過對組織之運作了解，更可作為來年青輔會補助各組織之重要參考資料，及輔導組織健全運作之重要依據。

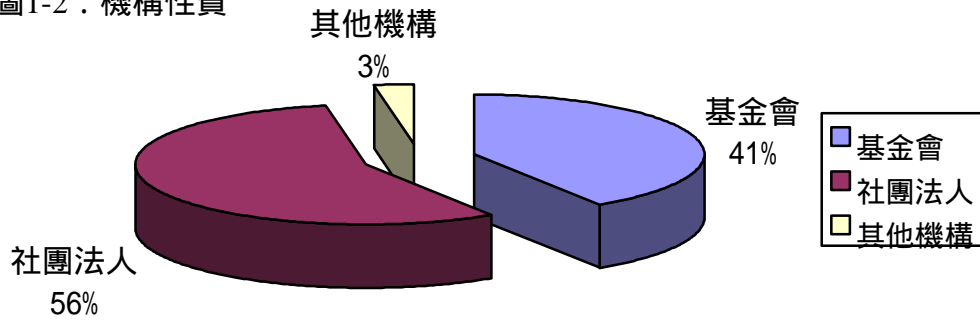
若從地理區域、機構性質及機構類別來看所評估的機構，地區部分，東區有 10 家（9.5%），中區 26 家（24.8%），南區 30 家（28.6%），北區 39 家（37.1%）（如圖一）。以機構性質來看，56%的機構屬於社團法人，41%為財團法人基金會，3%為其他機構，顯見多數向青輔會申請補助的機構以社團法人佔大多數（如圖二）。從圖三機構類別觀之，屬於福利類別的有 44 家（41.9%），教育類有 35 家（33.3%），文化類與運動類各 2 家（1.9%），宗教類有 8 家（7.6%），社區有 4 家（3.8%），環保有 3 家（2.9%），其他有 7 家（6.7%），故向青輔會申請補助的機構多是以福利與教育類為大宗。

圖1-1：各區機構數分配圖



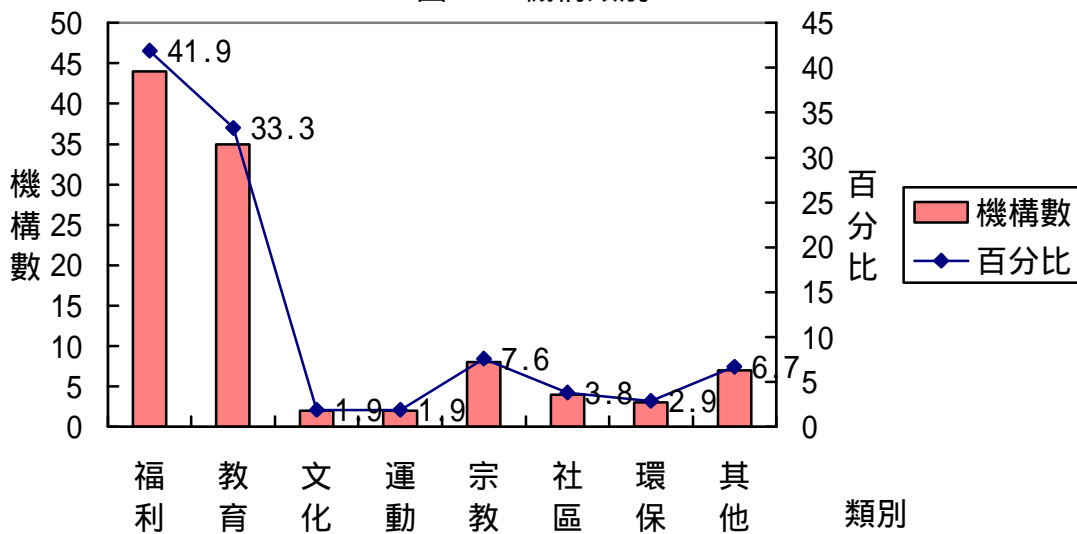
機構數：105

圖1-2：機構性質



機構數：105

圖1-3：機構類別



機構數：105

第二章 計畫目的與目標

本研究方案有二大主要目的，其一為評估接受青輔會補助之非營利組織的青（少）年休閒活動方案之執行成效，以作為補助作業要點之檢討與未來補助方案之重要參考依據，並透過方案補助提升青（少）年休閒活動之品質。其二是了解受補助非營利組織之運作狀況，以作為未來輔導其推展青（少）年休閒活動之重要參考依據，並可藉此促進各組織在體質上發展的更為健全。故其目標為：一、針對今年青輔會補助之暑期青（少）年休閒活動 120 個組織 215 件方案做方案成果、資源運用、及效益評估，提出各組織之方案成果報告與整體分析報告，以為作業要點與未來補助之重要參考依據；二、針對青輔會補助之暑期青（少）年休閒活動 120 個組織做組織分工、及治理狀況，整理組織初診報告，並推薦 10 個有潛力與意願之組織，以為明年組織輔導之參考依據。

本研究計畫的預期效益為：一、建構並強化非營利組織對方案評估之理念與做法之啟迪與重視；二、確認政府補助民間非營利組織辦理青（少）年休閒活動之效益；三、改進青輔會補助民間非營利組織之作業要點及作業流程，間接引導非營利組織強化方案能力與青（少）年休閒專業；四、循序漸進從方案介入輔導非營利組織健全發展。並進而達成下列目的：

- 一、修訂補助作業要點與作業流程，以使補助作業建立制度運作。
- 二、研擬將與青輔會合作的非營利組織依評估結果分列等級，以利合作與輔導。
- 三、深度診斷推薦之非營利組織，並為該組織擬定組織健全發展輔導計畫。
- 四、邀聘理論實務兼具之專家學者，組成輔導團，以個案方式輔導組織。
- 五、導入非營利組織資訊管理系統，以在人少事多錢不足的組織裡具備效率的運作機制。

第三章 研究方法

本研究為瞭解青輔會補助之暑期青（少）年休閒活動組織的整體評估及方案成果的效益，故採質化與量化並重之研究，以深度訪談及問卷調查法為研究方法，茲分述如下：

一、深度訪談：為因應組織的特性及型態不盡相同，且封閉式的問項並無法充分顯現組織的內涵及特質，故有關組織運作訪談部分，除部分問題用量化分析外，其他採用質性訪談的方式對組織的運作進行初步的診斷。而組織運作的訪談內容可分為二部分，一為組織治理，二為組織分工，分述如下：

（一）組織治理：主要問項為 1. 組織使命與目標；2. 決策層之領導：包括董（理）事人數、學歷、連任比例、董（理）事會開會次數、出席率、決策模式、董（理）事在資源取得所扮演的角色；3. 組織資源的連結：其他組織的合作、對外連結的出版物。

（二）組織分工：問題包括 1. 組織結構；2. 人員配置（組織圖的設計）；3. 分工機制：包括管理層、執行層與志工的分工合作關係、組織運作時指揮、報告與控制的進行等；4. 員工士氣（如人員流動狀況）等。

二、結構式問卷與量化分析：此部分主要針對方案的成果報告分析，由訪視機構的學者專家，根據機構所提供的有關方案成果資料及訪談填寫封閉式問項，之後用統計軟體進行量化分析。有關方案成效評估可分為三部分，為方案的產出效果、資源的運用狀況及方案的影響效益，分述如下：

（一）方案的產出效果：為組織使命結合度、方案目標結合度、目標之達成程度。

（二）資源的運用狀況：1. 執行技術可行性分析；2. 進度的掌握能力：活動預計與實際時間差異；3. 地點的需求、安全性及方便性：分為整體實施地點、住宿地點、活動地點、餐飲地點及其他地點；4. 與教案、教材與設施的使用；5. 預算調整的幅度與頻率：預算與實際支出之差異性；6. 經費運用與人力資源之績效評估：參與學員與工作人員（分為專職人員、兼職人員、志願服務人員及其他人員）等。

(三) 方案的影響效益：1. 活動對象之受益分析：包括參加者滿意調查（青輔會設計及 NPO 自行設計）、其他評估方法或方式、追蹤計畫、檢討會等；2. 活動成果之後續推廣分析；3. 方案內容之研究創新等；4. 方案實施成果效益：分為知識層面與服務對象、知識層面與服務人員、知識層面與組織、技術層面與服務對象、技術層面與服務人員、技術層面與組織、態度層面與服務對象、態度層面與服務人員、態度層面與組織、價值層面與服務對象、價值層面與服務人員、價值層面與組織、附加層面與服務對象、附加層面與服務人員、附加層面與組織；5. 計畫總體評估等。

第四章 研究過程與組織分工

一、研究過程；

此研究計畫由各十七位老師與助理實地至各組織進行訪視，此研究計畫之過程分三階段，每一階段均有其完成之工作內容及檢討檢視過程，而在整個研究計畫中共召開五次會議（詳見附件二：會議記錄）。各階段進行狀態及達成之工作如下：

第一階段：準備期（90.08.25 90.09.21）

此階段主要為成立組織訪視評估小組及發展相關項目指標與表格，作為第二階段進行之用。此階段之工作進行如下：

1. 召集北、東、中、南四區共 17 位訪視老師組織訪視評估小組，其中成員包含休閒管理、社會工作、社會福利各類相關老師共同進行（詳見附件一：訪視老師簡介）。
2. 發展相關項目指標與表格，於 90.08.28 先行召開第一次溝通會議，兩位計畫督導先行進行指標及表格之討論。並於 90.09.14 再召開第二次溝通會議，研發初方案評估表與組織評估表。
3. 於 90.09.15 召開第一次評估小組會議，與所有參與組織訪視老師說明此研究計畫、進行工作分工、計畫進度說明，並共同討論及確認方案成果評鑑表及組織運作初診訪談資料表（見附件三：方案成果評鑑表、四：組織運作初診訪談評鑑表）

第二階段：執行期（90.09.22 90.11.19）

此階段主要為編制訪員訪視資料、收集訪視組織資料及進行非營利組織訪視評估，作為第三階段分析及進行報告之用。工作進行如下：

1. 編制訪員資料包含訪視注意須知、評估指標、訪視老師通訊錄、訪視說明及磁片等，便於訪視老師訪視及進行資料處理。
2. 至青輔會蒐集整理各組織原始之申請計畫和成果報告，分寄給每位訪視老師。

3. 協助各區訪視老師及助理進行組織訪視相關事項與組織聯繫，訪視進度及報告進行跟催。
4. 於 90.11.17 召開期中檢討會議，進行訪視過程之檢討與建議及方案進度說明，並討論整體分析及結案報告之架構及內容。

第三階段：分析與結報期（90.11.17 90.12.15）

此階段主要進行訪視資料之質化與量化分析，及完成研究報告之初稿，工作進行如下：

1. 將訪視評估表進行質化與量化之統計分析，並將分析報告分別給報告撰寫老師進行評估報告之撰寫。
2. 由六位老師分別進行研究計畫報告之撰寫，最後由官有垣老師進行統整，初稿完成。
3. 於 90.12.12 召開期末檢討會議，進行初稿討論及本研究計畫之檢討與建議
4. 於 90.12.15 送交初稿及經費結算至青輔會。

二、研究過程檢討

在整個研究過程中，因遭遇許多問題而導致研究進度產生落後之現象，其問題分述如下：

1. 組織訪視數量不符：在此研究計畫中組織訪視數量是由青輔會所提供，但經由再確認接受補助之組織數量時，發現組織數量由 120 家變為 110 家、方案數由 215 案變為 195 案。
2. 組織資料不足：原設定於各訪視老師前往組織訪視前，可先獲得組織申請方案之計畫書與成果報告書及期中訪視報告書。但實際進行時，除方案計畫書外，大部分均缺乏方案成果報告書，並無期中訪視報告書，導致資料收集不易。訪視老師因資料不足於進行訪視時，無法做出適當評估且造成訪視報告不完整之現象。
3. 方案進行時間不符：此研究計畫訪視之組織為暑期方案申請補助之單位，但進行訪視時，組織反應其申請方案非暑期方案，故未進行，而造成方案訪視數量減少。
4. 訪視期間不足：此研究計畫進行時間總計為三個半月，且於學校課程進行期間，訪視老師進行訪視期間僅有一個月，且訪視期間為 10 月份是大部分組織進行明年度年度計畫準備期間亦是組織進行今年度工作進行結案期間，因

此常發生老師與組織訪視時間無法配合，造成老師及組織間的壓力，使報告之品質及數量無法維持一致。

由於上述之因素，整個訪視過程中，最顯著的結果現象可由訪視組織述及方案數中展現出來，組織數由最早自青輔會取得之資料為 120 家(簽約數量)，實際收到的資料為 110 家(故另訪視今年未申請方案之青少年休閒相關組織 10 家，已滿足簽約之規格要求)(詳見附件五：完整訪視組織名單)。在實際收到資料為 110 家中，又因為有 2 家資料提供不完整、2 家無法聯繫到前往訪視、1 家聯繫訪視時前往共減少了 5 家，因此列入有效評估的組織為 105 家。

而方案數也由原來的 215 件方案，實際收到的為 195 件(詳見附件六：完整訪視方案名單)，其中又因為有 10 件方案未辦完還在進行中無法做成果評估，有 9 件方案之資料不齊、1 個方案已停辦，另有 2 件方案因組織無法受訪視故而沒有做成果評估，總計有 22 件方案列為無效案件，本案有效之方案件數共為 173 件。(詳見附件七：有效組織及方案名單)

三、組織與分工：

1. 整體計畫分工部份：

負責人	負責項目
官有垣	1. 中區、南區評估訪視、督導事宜。 2. 組織診斷分析報告之督導。 3. 評估指標設計：方案部份-方案之影響效益、組織部份-組織治理及組織分工。 4. 總報告整合及撰寫。
陸宛蘋	1. 北區、東區評估訪視、督導事宜。 2. 方案成果分析報告之督導。 3. 評估指標設計：方案部份-方案之產出效果、資源的運用狀況。 4. 總報告整合及撰寫。
張英陣、謝儒賢	方案成果分析報告
王仕圖、謝祿宜	組織診斷分析報告

2. 訪視老師及組織分配表

區域	訪視老師	編號	訪視組織
北區	陸宛蘋	N25003	中華民國佛教青年會
		N22005	中華民國公益活動
		N22012	全人文教協會
		N22018	中國童子軍教育學會
		N12021	金車教育基金會

		N26023	台北市北投區中和社區發展協會
		N11030	基隆家扶中心
		N28039	中國人權協會
	吳澄波	N24001	中華民國心智障礙者體育運動總會
		N22002	中華民國得勝者教育協會
		N24004	中華民國極限運動協會
		N22007	中華戲劇研究推行委員會
		N11009	勵馨社會福利基金會
		N18010	得榮基金會
		N12011	董氏基金會
		N21017	台北市孤兒福利協會
		N32024	飛颺青少年成長中心
	范光棣	N22006	台灣原住民部落工作站發展協會
		N21008	中華少年及兒童福祉關懷協會
		N12019	淨化文教基金會
		N11026	新竹家扶中心
		N12028	新竹諮商輔導中心
		N21029	新竹至愛服務協會
		N27036	中華台灣基督教曠野協會
		N15037	法鼓山基金會
		N15038	中華綠生活發展協會
	羅宏元	N22013	台北市婦慈協會
		N21014	中華民國更生少年關懷協會
		N12031	台灣原住民文教基金會
		N27032	中華鯨豚協會
		N28033	露營休閒車協會
		N31034	善牧基金會-德莉之家
		N12040	中華預防醫學基金會
		N11041	天主教福利會
		N11042	兒童癌症基金會
	蔡蜜西	N22015	台北基督教女青年會
		N21016	中華民國脊髓損傷聯合會
		N12020	都市人基金會
		N21022	台北縣板橋市關懷心智障礙者協會
		N11025	桃園家扶中心
		N26027	台北縣板橋市三民社區發展協會
		N15035	天主教聖言會
東區	原友蘭	E12044	黑潮海洋文教基金會

		E22049	救國團宜蘭縣團委會	
中區	賴來新	E11046	花蓮家扶中心	
		E11048	台東家扶中心	
		E15052	慈濟基金會	
	尚憶薇	E17043	布農基金會	
		E15045	慈懷社會福利慈善事業基金會	
	韓逸平	E11047	宜蘭家扶中心	
		E12050	宜蘭張老師	
		E15051	天主教蘭陽青年會	
	中區	張英陣	M22057	南投 YMCA
			M22058	彰化 YMCA
			M28059	南投竹山國際青年商會
			M23067	彰化縣影劇協會
M21070			南投縣智障者家長協會	
M21071			南投縣兒童及青少年關懷協會	
M15075			天主教台中教區-羅厝天主堂	
M21077			中華梅花救災總會	
劉麗雯		M21055	台灣省大專青年服務協會	
		M22056	台中 YMCA	
		M12062	寶光天遵文教基金會	
		M12065	水源地文教基金會	
		M21066	台中縣生命線協會	
		M12069	台中張老師	
		M12072	天律文教公益基金會	
		M21073	中華民國台灣音樂藝術協會	
謝儒賢		M26053	苗栗縣山城社區文教推廣協會	
		M11054	苗栗家扶中心	
		M22060	中華民國休閒管理學會	
		M21061	雲林縣婦女保護會	
		M21063	苗栗縣肢體殘傷自強協會	
		M23064	苗栗縣文化協進會	
		M11068	台中市私立群園基金會	
		M31074	台中教區附設立達啟能訓練中心	
		M12076	上智文教基金會	
南區		官有垣	S11079	嘉義家扶中心
			S12080	新港文教基金會
	S11088		屏東家扶中心	
	S22094		台南市 YMCA	
	S27097		嘉義縣生態保育協會	

	S28102	屏東之美休閒推廣協會
	S15104	高雄縣古嚴普濟會
	S21109	嘉義市殘障者服務協會
謝祿宜	S21084	高雄縣心智障礙服務協進會
	S11086	星星兒社會福利基金會
	S21087	高雄市自閉症協進會
	S21090	高雄縣灼燙傷協會
	S22091	救國團高雄市團務指導委員會
	S11098	喜憨兒文教基金會
	S27107	台灣藍色東港溪保育協會
	S28108	高雄市調色板協會
王仕圖	S21082	嘉義市腦性痲痺協會
	S22083	嘉義市家庭關懷協會
	S26085	嘉義市東區嘉南社區發展協會
	S11096	澎湖家扶中心
	S22099	救國團台南學苑
	S31103	蘆葦啟智中心
	S28105	學甲鎮農會
	S26106	台南市北區北垣社區發展協會
李宜興	S12081	成大研究發展基金會
	S11088	心路社會福利基金會南區服務處
	S11089	高雄市愛心手足慈善會
	S22093	高雄市 YMCA
	S22095	嘉義市 YMCA
	S22100	台南市團委會
	S12101	溪口文教基金會
	S21110	台南市佑明視障協進會

第五章 研究發現

第一節 方案分析

本章將由方案的形成至方案的成果評估分析青輔會今年度暑期補助方案的執行概況與成效，在解析的向度上則包括組織使命的結合度、方案目標的結合度、方案目標達成度、方案實施成效評估、成果效益評估及計畫總體評估等六個面向；而在資料處理層面上，雖然許多變項是以連續變項的形式進行「資料登錄」，但在解釋上則以「類別變項」(間斷變項)的形式作分析，而且僅強調事實資料的描述，並不作「概推」，因此，選擇以「中位數」代替「平均數」來展現樣本的集中趨勢，以下將依序上述的原則並從方案的六大面向檢視此次受青輔會補助方案的執行概況與成效。

一、組織使命與方案目標結合度

本節主要在檢視「方案目標」與「組織使命」是否相符合的程度，亦即方案目標能否實現組織的使命(在組織章程中一般稱為宗旨)因此，將由「方案目的」、「方案對象」、「方案內容」和「方案實施結果」等四個層面與「組織宗旨」的相融程度分析「組織使命」與「方案目標」結合度，解析如下：

(一)、方案目的與組織宗旨結合度

大體而言，此次受補助單位(94.2%)的方案目的大都與組織宗旨呈現出「中高度」以上的結合程度，其中，高度結合者佔全體樣本的41.6%，中高度結合者則有52.6%，僅有不到1%的執行單位呈現低度結合的現象，且並無任何單位是無任何結合關係。整體結合度的中位數為9分(N=173)，顯示出執行單位在規劃方案時大都已考量方案目的是否能確切實現組織的使命，而並非純粹地尋求經費贊助而已，相對地，此現象亦突顯出青輔會的方案補助是經過嚴格的篩選，而不是通通有獎的「恩給式」補助，乃是以「成效為基礎」的補助模式。

表 5-1-1 方案目的與組織宗旨結合度

結合度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
3	1	.6	.6
4	2	1.7	1.7
5	1	1.2	2.3
6	6	.6	5.8
7	26	3.5	20.8
8	31	15.0	38.7
9	72	17.9	80.3
10	34	41.6	100.0
總計	173	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 173 遺漏值 = 0 中位數 = 9.00			

註：0 表無任何結合關係；1-3 為低度結合；4-6 為中度結合；7-9 為中高度結合；10 為高度結合。

(二)、方案對象與組織宗旨結合度

由表 5-1-2 不難看出，在服務對象與與組織宗旨的結合度上，也呈現出「中高度」以上的相融性，有 94.8% 的執行單位皆以宗旨中所指出的對象作為服務主體，且中位數更高達 9 分 (N = 173)；其中，高度結合者佔全體受訪對象中的 28.9%，中高度結合者為 65.9%，這意涵著受補助單位皆清楚自己的服務領域與對象，且具備「顧客導向」的方案規劃理念，僅有少數單位 (5.2%) 尚不清楚自身的主要服務範圍或對服務對象的界定不夠明確，更重要的是，並未出現低度結合或無任何結合關係的現象。

表 5-1-2 方案對象與組宗旨結合度

結合度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
4	1	.6	.6
5	3	1.7	2.3
6	5	2.9	5.2
7	19	11.0	16.2
8	33	19.1	35.3
9	62	35.8	71.1
10	50	28.9	100.0
總計	173	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 173 遺漏值 = 0 中位數 = 9.00			

註：0 表無任何結合關係；1-3 為低度結合；4-6 為中度結合；7-9 為中高度結合；10 為高度結合。

(三)、方案內容與組織宗旨結合度

接著，從表 5-1-3 可看出，在方案內容與組織宗旨的結合度上，有 91.3% 的執行單位都以方案目標為基礎而設計方案的活動內容，其中高度結合者有 14.5%，中高度結合者則有 76.8%，且其中位數也高達 8 分 (N = 173)，這意涵著活動內容能滿足「服務使用者」的需求，同時也可實現組織的宗旨，是種服務責信的表現。

但值得注意的是，有 8.7%（中、低度結合者）的單位仍欠缺方案規劃能力，其服務內容並不能滿足服務使用者的需求。這除了意味受補助單位缺乏專業能力之外，更隱含著青輔會約有 10% 的補助款並無法發揮預期效益，是項值得青輔會加以關注。

表 5-1-3 方案內容與組織宗旨結合度

結合度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
3	1	.6	.6
4	2	1.2	1.7
5	4	2.3	4.0
6	8	4.6	8.7
7	28	16.2	24.9
8	45	26.0	50.9
9	60	34.7	85.5
10	25	14.5	100.0
總計	173	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 173 遺漏值 = 0 中位數 = 8.00			

註：0 表無任何結合關係；1-3 為低度結合；4-6 為中度結合；7-9 為中高度結合；10 為高度結合。

(四)、方案實施結果與組織宗旨結合度

此外，在方案施結果與組織宗旨結合度方面，亦顯示出中高度以上的相容性，其中高度結合者佔整體的 13.5%，中高度結合者則佔 77.2%，且其中位數更高達 8.0 分 (N = 171)；簡言之，有 90.7% 的單位認為其執行結果與其組織宗旨相符合，能實現組織預期的效益。然而也有近 10% 的單位呈現出中、低度結合，其統計結果和方案內容與組織宗旨結合度雷同，這意涵著當方案內容不符「服務使用者」需求時，方案結果當然無法實現組織的預期目標，同時隱含著有浪費補助款的危機。

表 5-1-4 方案實施結果與組織宗旨結合度

結合度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
3	1	.6	.6
4	1	.6	1.2
5	4	2.3	3.5
6	10	5.8	9.3
7	23	13.5	22.8
8	48	28.1	50.9
9	61	35.6	86.5
10	23	13.5	100.0
總計	171	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 171 遺漏值 = 2 中位數 = 8.00			

註：0 表無任何結合關係；1-3 為低度結合；4-6 為中度結合；7-9 為中高度結合；10 為高度結合。

整體而言，「方案目的」、「方案對象」、「方案內容」及「方案實施結果」與組織宗旨的結合度呈現「中高度」以上結合的趨勢，亦即 90% 以上的受補助單位皆有明確的宗旨引導組織方案的設計與執行，且具備「顧客導向」、「以成效為基礎」或

「服務責信」等方案規劃理念。但若從「高度結合」這一組群作進一步分析，則不難發現僅有約 15%左右的單位（「方案目的（19.7%）」、「方案對象（28.9%）」、「方案內容（14.5%）」及「方案實施結果（13.5%）」）真正具有方案規劃與執行的專業能力，也就是說，約有 85%的受補助單位仍有相當的持續訓練需求與再成長空間。

二、方案目標的結合度

從方案的形成、設計、執行到評估，組織一直是在動態的方案規劃過程中不停地做策略選擇，特別是在方案的實際運作過程裏，更經常受現實因素或客觀環境改變的影響而需調整方案設計。因此，本節乃由「方案原定目的」、「方案原定對象」、「方案原定內容」及「方案原定結果」等層面，分析原始方案與實際執行間的差異程度，如下所述：

（一）、方案原定目的與實際執行

由表 5-2-1 可以發現，方案的原定目的與實際執行結果呈「中高度」以上結合的趨勢，其中高度結合者佔 15.6%，中高度結合者佔 78%有，亦即有 93.6%的組織表示依原始目的執行方案，且中位數為 9（N = 173），這顯示組織在能力許可範圍內，皆盡力依原定計畫與進度執行方案，除了極少數的組織（6.4%）做大幅度的修正外，多數執行單位都以追求實現組織宗旨為最高指導原則。

表 5-2-1 方案原定目的與實際執行

結合度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
3	2	1.2	1.2
4	3	1.7	2.9
5	3	1.7	4.6
6	3	1.7	6.4
7	27	15.6	22.0
8	41	23.7	45.7
9	67	38.7	84.4
10	27	15.6	100.0
總計	173	100.0	
樣本 = 173		有效樣本 = 173	遺漏值 = 0
		中位數 = 9.00	

註：0 表無任何結合關係；1-3 為低度結合；4-6 為中度結合；7-9 為中高度結合；10 為高度結合。

（二）、方案原定對象與實際執行

在服務對象層面上，有 91.9%的受補助單位將服務提供給原設定對象，且中位數高達 9（N = 173），其中屬於高度結合者佔 24.9%，中高度結合者佔 67%。也就是說，多數的機構皆可將服務直接提供給預期中的服務使用者，而不會有服務錯置

或資源浪費的現象產生。然而值得關注的是，仍約有近十分之一（8.1%）的組織未能將服務正確的輸送至目標人口群當中，有浪費有限資源之虞。

表 5-2-2 方案原定對象與實際執行

結合度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
3	3	1.7	1.7
4	2	1.2	2.9
5	5	2.9	5.8
6	4	2.3	8.1
7	12	6.9	15.0
8	30	17.3	32.4
9	74	42.8	75.1
10	43	24.9	100.0
總計	173	100.0	
樣本 = 173		有效樣本 = 173	遺漏值 = 0 中位數 = 9.00

註：0 表無任何結合關係；1-3 為低度結合；4-6 為中度結合；7-9 為中高度結合；10 為高度結合。

(三)、方案原定內容與實際執行

在方案內容的結合度方面，90.8%的受訪組織表示實際執行內容與原定內容呈中高度以上的結合程度，其中高度結合者有 12.7%，中高度結合者為 78.1%，而中位數則為 8 (N = 173)，其餘組織 (9.2%) 則屬中、低度相關。此現象意味著大多數組織為因應現實情境而適度調整方案內容，僅有少數的組織 (12.7%) 能「按表操課」，依原定內容執行方案，其中更有 9.2% 的組織大幅修正方案的服務內容。

表 5-2-3 方案原定內容與實際執行

結合度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
1	1	.6	.6
3	2	1.2	1.7
4	2	1.2	2.9
5	3	1.7	4.6
6	8	4.6	9.2
7	30	17.3	26.6
8	49	28.3	54.9
9	56	32.4	87.3
10	22	12.7	100.0
總計	173	100.0	
樣本 = 173		有效樣本 = 173	遺漏值 = 0 中位數 = 8.00

註：0 表無任何結合關係；1-3 為低度結合；4-6 為中度結合；7-9 為中高度結合；10 為高度結合。

(四)、方案原定結果與實際執行

另外，於方案結果的結合度上，則有 88.4% 的組織認為其最後結果與原定目標呈中高度以上的結合趨勢，且中位數更高達 8 (N = 172)；相對地，卻有 11.6% 的組織則指出其最後結果與原定目標僅有中、低度相關，而且只有 14.5% 的組織表示結果與預期目標接近。此種現象意味著當方案內容為因應現實環境而做修正時，若僅是從執行面考量而忽略原始方案的規劃理念，則將直接影響方案目標的獲取與否，

而此次的受訪組織即較偏向技術面的修正，因此有七成四左右的組織（73.9%）僅呈現中高度結合的現象。

表 5-2-4 方案原定結果與實際執行

結合度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
3	2	1.2	1.2
5	8	4.7	5.8
6	10	5.8	11.6
7	27	15.7	27.3
8	41	23.8	51.2
9	59	34.3	85.5
10	25	14.5	100.0
總計	172	100.0	
樣本 = 173	有效樣本 = 172	遺漏值 = 1	中位數 = 8.00

註：0 表無任何結合關係；1-3 為低度結合；4-6 為中度結合；7-9 為中高度結合；10 為高度結合。

整體來看，此次的受補助單位（約 90%）大都能依原始方案執行方案內容，並獲得一定程度的原始目的，但仍約有 10% 的受訪單位大幅修改原始方案，進而導致無法實現方案原始目的；相對地，也約有 15% 的受訪單位展現出高度的專業能力（高度結合百分比：「方案原定目的（15.6%）」、「方案原定對象（24.9%）」、「方案原定內容（12.7%）」、「方案原定結果（14.5%）」），依原定方案執行，並實現預期中的目的。

另外，若進一步從中位數比較「方案使命與方案目標結合度」和「方案目標結合度」的細項研究結果，可以發現「目的及對象（9 分）」與宗旨的結合度高於「內容及結果（8 分）」與宗旨的結合度，且「原定目標及對象（9 分）」和實際執行的結合度也高於「原定內容及結果（8 分）」與和實際執行，這意涵著受補助單位雖清楚組織的服務對象與範圍，但似乎缺乏方案規劃與設計的能力，因此無法命中當地的服務需求，在「需求評估(need assessment)」上出現瑕疵與落差，且在服務內容設計上做某些程度的修正，突顯出專業能力的不足。

此種缺乏專業能力的現象除了透露出補助單位應進一步承擔起提升與訓練受補助單位專業能力的責任外，同時也意涵著得藉由增強受補助單位的專案管理能力來彰顯善用青輔會補助公帑的績效，並顯現出補助並非青輔會唯一的途徑，如何經由輔導或訓練來提升受補助單位的專業能力，反而是青輔會較佳的策略選擇。

三、目標達成程度

第二節係由整體面瞭解原始方案與實際執行間的結合程度，而本節則進一步解析方案的實際運作過程，以瞭解方案在資源輸入、組織轉化、服務提供及方案成果評估等細部工作的執行概況，以下將由經費、人員、服務時間、服務地點和教案、教材與設施等層面解析方案目標的達成程度，分析如下。

(一)、經費

在組織經費的運用上，由表 5-3-1 可以看出組織的活動費用主要係由機構編列預算（38.23%）、青輔會補助（12.96%）、活動收費（32.50%）及其他資源挹注（16.31%）等四種資源所組成，其中「機構預算」與「活動收費」各佔方案費用的三分之一強，而青輔會的補助款約在一成三左右，其他資源則提供一成左右活動費用，這意涵著青輔會以一成三的補助款當作「酵母」以激發其他八成以上資源的發酵，亦即青輔會以「1：7.5」的效率與效益來辦理休閒活動。另外，佔總費用支出 32.5% 的活動收費部分是另一項值得進一步研究的議題，探究「使用者付費」的年代是否已經來臨。

其次為「越屬於都會區，其收費的可能性越高」，例如北區（36.51%）及南區（35.94%）的收費比率遠高於中區（20.89%）、東區（25.44%），換句話說，越都會區越傾向接受「消費者付費」的觀念，越邊陲地區則傾向停留在「免費午餐」的階段。

第三，在組織經費的配置上，大體而言顯現出 4：1.5：3：1.5 的趨勢，亦即機構預算及活動收費約佔七成，青輔會補助款及其他資源的挹注則佔三成。若當組織無法維持此種比例而將影響「機構自主性」時，組織會自動尋求「互補效應」，對於政府補助款的比例盡量維持不超過 35% 左右，此種策略選擇突顯出組織意圖在「機構自主性」與「財務風險管理」上尋求鋼索上的平衡。

另外，每一區也都擁有各自的獨特性，例如北區傾向「收費型（36.51%）」，東、中區屬「自主/籌型（50%）以上」，而南區則屬於「應變型」，盡量尋求可用資源（青輔會補助款與活動收費合計超過 60%）且在資源的分配上尋求最有利點。

表 5-3-1 各地區及全體組織經費運用概況表

	機構預算項 (%)	青輔會補助 (%)	活動收費 (%)	其他資源 (%)	總計 (%)
北區組織	33.82	10.09	36.51	19.58	100.0
東區組織	53.45	14.89	25.44	6.24	100.0
中區組織	50.43	13.28	20.89	15.40	100.0
南區組織	28.05	27.88	35.94	8.13	100.0
全體平均值	38.23	12.96	32.50	16.31	100.0
樣本 = 173		有效樣本 = 172		遺漏值 = 1	

(二)、人員

在人員方面，又可分為參加學員及工作人員二個部分加以分析。工作人員是服務提供者，而學員則為服務使用者，工作人員藉由服務的提供來滿足學員的需求，而學員則在服務使用過程中實現方案的目標，換句話說，組織的宗旨係在二者的互動過程中實現，缺一不可，亦即若沒有服務使用者便不必有服務提供者，反之，若缺乏服務提供者，則服務使用者將無法獲得需求的滿足，以下將由這二個層面進行分析。

1. 參加學員

由下表可以得知，共有 13.2% 的方案之實際服務人數與原始目標人數相同，而超過原始目標人數者亦佔其中的 15.0%；另外，相差在百分之三十以內人數的方案共佔 40.1%，若加總以上三者，則共佔了 68.3%。此現象表示在方案的實際執行過程中，半數以上的方案能達到預期的服務人數，與原定目標相距不遠。但值得注意的是，仍有 30% 左右的方案無法達到預期的服務人數，其中更有差異人數達到 81 - 90% (1.2%) 或 91 - 100% (1.2%) 的方案，如此懸殊的差異似乎已構成進一步以「個案研究」進行瞭解的必要性。

而另一個值得關注的現象是，有 15.0% 的方案超出原先預定的服務人數，此種差額的意涵可能有三：一為服務品質受肯定，吸引當地居民大量使用服務，但相對的，也可能因此而導致服務品質下降，組織發生「得不償失」的困境；其次為組織因欠缺專業能力而低估當地的服務「需求量」；另一為組織基於成本考量，採「以量制價」策略，目的在降低服務成本。

表 5-3-2 原始方案人數與實際參與人數差異百分比

差異度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
無差異	22	13.2	13.2
1 - 10%	18	10.8	24.0
11 - 20%	26	15.6	39.5
21 - 30%	23	13.8	53.3
31 - 40%	14	8.4	61.7

41 - 50%	11	6.6	68.3
51 - 60%	10	6.0	74.3
61 - 70%	8	4.6	79.0
71 - 80%	6	3.6	82.6
81 - 90%	2	1.2	83.8
91 - 100%	2	1.2	85.0
超過實際	25	15.0	100.0
總計	167	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 167 遺漏值 = 6			

註：百分比數值越大表示與原始目標人數差異越大，反之，則差異越小。

2.工作人員

而在工作人員的投入上，又可從專職人員、兼職人員、志願服務人員及其他人員等四種不同角色加以檢視，分述如下：

(1).專職人員的投入人數與專業背景的相關程度

由表 5-3-3 不難看出，有 78.3% 的組織投入 1-5 名專職人員於服務的提供上，14.5% 投入 6-10 人，而投入 11 人以上者僅佔全體的 4.2%，屬於少數。另外，也有 3.0% 的組織並未投入任何的專職人員來提供服務。而在專職人員的專業背景上，屬中高度相關者共佔全體的 58.5%，高度相關者則有 25.6%，兩者共佔 87.1%，也就是說，大多數組織的專職人員皆為專業人員，在服務的提供上應有一定程度的品質保證。相對地，仍有 16% 左右的服務並非由專業人員提供，這種以非專業人員提供專業服務的作法似乎具有相當的爭議性，這是補助單位應注意的議題，同時也是應盡的監督責任。若整合二者加以分析，則可歸結出大部分的機構僅投入 1-5 名的專職人員提供服務，而且又有 16% 是屬於無法判斷人員，這意涵著組織在專職人員的「質」與「量」之投入上，仍有大幅改善的空間。

表 5-3-3 專職人員投入人數

投入人數	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
無	5	3.0	3.0
1-5 人	130	78.3	81.3
6-10 人	24	14.5	95.8
11 人以上	7	4.2	100.0
總計	166	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 166 遺漏值 = 7			

表 5-3-4 專職人員專業背景相關程度

相關度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
3	1	.6	.6
4	1	.6	1.2
5	1	.6	1.8
6	3	1.8	3.7
7	30	18.3	22.0
8	33	20.1	42.1
9	33	20.1	62.2
10	42	25.6	87.8
無法判斷	20	12.2	100.0

總計	164	100.0
樣本 = 173	有效樣本 = 164	遺漏值 = 19

- 註：一、0 表無任何結合關係；1-3 為低度相關；4-6 為中度相關；7-9 為中高度相關；10 為高度相關。
 二、專業背景相關程度：係指社會工作員、文化工作者或專業教官等等具專業訓練之人員。
 三、無法判斷：受訪組織所提供的資料不足或語意不詳，因此無法做判斷。

(2).兼職人員的投入人數與專業背景的相關程度

由表 5-3-5 可以發現，有 42.1% 的組織聘用 1-5 人左右的兼職人員提供服務，9.5% 聘用 6-10 名的兼職人員，6.9% 聘用 11 人以上的兼職人員，此外，有 41.5% 的組織並不聘用兼職人員。若再由專業背景作進一步的分析，可以看出僅有 10.6% 的人具備專業背景，而且中高度相關者亦僅佔全體兼職人員的 35%，亦即有半數以上（54.4%）的兼職人員係屬非專業人員，如此的兼職人員結構讓人不免擔心其服務品質的良窳。若進一步整合二者作解析，則能夠歸納出大多數的組織皆將兼職人員視為補充人力而非替代人力，因此在專業能力的要求與專業資格的限制上並不像專職人員般的嚴格，傾向只要聘用專業人員的補充人力即可的趨勢。

表 5-3-5 兼職人員投入人數

投入人數	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
無	66	41.5	41.5
1-5 人	67	42.1	83.6
6-10 人	15	9.5	93.1
11 人以上	11	6.9	100.0
總計	159	100.0	
樣本 = 173			有效樣本 = 159 遺漏值 = 14

表 5-3-6 兼職人員專業背景相關程度

相關度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
3	1	.6	.6
4	1	.6	1.2
5	4	2.5	3.7
6	3	1.9	5.6
7	11	6.9	12.5
8	20	12.5	25.0
9	25	15.6	40.6
10	17	10.6	51.2
無法判斷	78	48.8	100.0
總計	160	100.0	
樣本 = 173			有效樣本 = 160 遺漏值 = 13

- 註：一、0 表無任何結合關係；1-3 為低度相關；4-6 為中度相關；7-9 為中高度相關；10 為高度相關。
 二、專業背景相關程度：係指社會工作員、文化工作者或專業教官等等具專業訓練之人員。
 三、無法判斷：受訪組織所提供的資料不足或語意不詳，因此無法做判斷。

(3).志願服務人員的投入人數與專業背景的相關程度

由表 5-3-7 可以發現，49.4% 的方案在運作過程中，徵募約 20 名左右的志願服務人員投入執行或以志願服務人員為執行主體；而融入 20 至 40 名志願服務人員的方案則約佔全體的 18.5%。另外，也有 13% 的方案並未有志願服務人員的投入，而有 6.8% 的方案投入 100 名以上的志願工作者。若再由志願服務人員的專業背景作分析，有 50% 的志工具有中高度相關的專業背景（可能源自於一系列的志工訓練），9.6% 具高度相關（可能源於志工訓練或本身即為專業人員，例如護士、醫生等等），亦即約有 60% 的志願服務人員具專業或半專業的資格。如果與兼職

人員進行比較，則不難發現志願服務人員的投入人數與專業程度皆遠勝於兼職人員，亦即志願服務人員的重要性遠高於兼職人員在組織中所扮演的角色。

表 5-3-7 志願服務人員投入人數

投入人數	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
無	21	13.0	13.0
1-20 人	80	49.4	62.3
21-40 人	30	18.5	80.9
41-60 人	9	5.6	86.4
61-80 人	4	2.5	88.9
81-100 人	7	4.3	93.2
101 人以上	11	6.8	100.0
總計	162	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 162 遺漏值 = 11			

表 5-3-8 志願服務人員專業背景相關程度

相關度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
3	2	1.3	1.3
4	1	.6	1.9
5	7	4.5	6.4
6	18	11.5	17.9
7	23	14.7	32.7
8	39	25.0	57.7
9	16	10.3	67.9
10	15	9.6	77.6
無法判斷	35	22.4	100.0
總計	156	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 156 遺漏值 = 17			

註：一、0 表無任何結合關係；1-3 為低度相關；4-6 為中度相關；7-9 為中高度相關；10 為高度相關。
 二、背景相關程度：係指社會工作員、文化工作者或專業教官等等具專業訓練之人員。
 三、無法判斷：受訪組織所提供的資料不足或語意不詳，因此無法做判斷。

(4).其他人員的投入人數與專業背景的相關程度

無法歸入上述專職人員、兼職人員或志願服務人員者，即屬於其他人員，包括其他組織的見習者、觀摩者或實習生等等。其中有 47.1% 的方案並無與不相關者投入，但也有 32.1% 的方案有 1-5 名不相關者投入運作，而超過 11 名不相關者投入的方案也高達 8.6%。若從其專業背景作進一步分析，則可以發現其次數分配狀況相當分散，但仍呈現出以中高度相關為主的現象，約佔全體的 34.1%。若結合上述的二現象一起分析，便不難發現有不少組織在提供服務的過程中，兼挾著「人力資源培訓」的意涵，期望這些「其他人員」在服務過程中累積實務工作經驗。

表 5-3-9 其他人員投入人數

投入人數	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
無	66	47.1	47.1
1-5	45	32.1	79.3
6-10 人	17	12.1	91.4
11 人以上	12	8.6	100.0
總計	140	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 140 遺漏值 = 33			

表 5-3-10 其他人員專業背景相關程度

相關度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
1	1	.7	.7
4	1	.7	1.4
5	4	2.8	4.1
6	5	3.4	7.6
7	10	6.9	14.5
8	22	15.2	29.7
9	25	17.2	46.9
10	7	4.8	51.7
無法判斷	70	48.3	100.0
總計	145	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 145 遺漏值 = 28			

註：一、0 表無任何結合關係；1-3 為低度相關；4-6 為中度相關；7-9 為中高度相關；10 為高度相關。
 二、背景相關程度：係指社會工作員、文化工作者或專業教官等等具專業訓練之人員。
 三、無法判斷：受訪組織所提供的資料不足或語意不詳，因此無法做判斷。

3、時間

於方案執行時間方面，在受訪的 173 個單位中，有 61.8% 的組織依原定計畫中的時間舉辦休閒活動，另外的 38.2% 則因不同因素而在「執行時間」或「活動梯次」數量上做彈性調整，其中主要的調整原因大致包括：受天候因素影響（例如賞鯨因颱風而延案）、招生不足（與預期人數差異太大）或資源不足（因補助經費太少而繼續尋求其他贊助）等三個因素。此外，有些單位則是因不可控制的第三因素而導致延後辦理，例如原先已答應出借的場地因故而無法租借，促使舉辦單位因需另覓新活動場地，因而無法依原定計畫辦理活動。

表 5-3-11 原定舉辦時間與實際舉辦時間之差異

	次數	百分比 (%)
依計畫執行	107	61.8
調整執行時間	66	38.2
總計	173	100.0
樣本 = 173 有效樣本 = 173 遺漏值 = 0		

4、地點

在活動實施地點適切性的考量上，通常包括地點的安全性、方便性及是否符合方案的需求等三項因素。而就此次研究的整體實施地點適切性之評估上，有 58.5% 的單位認為實施地點相當適合辦理活動，同時有 22.7% 單位指出地點十分適合辦理活動，17.4% 則表示

雖不滿意但勉強可以接受，然而仍有約 1% 的單位指出實施場地不良，並不適合辦理活動。整體而言，此次主辦單位所選擇的場地大都符合安全性、方便性及是否符合方案需求的指標，但若由住宿地點、活動地點、餐飲地點及其他地點等細目做進一步的檢視時，是否依舊呈現類似的情形呢？以下將做更深入的係項分析。

表 5-3-12 整體實施地點的適切性

適切性	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
不良	1	.6	.6
尚可	30	17.4	18.0
優良	101	58.7	76.7
極佳	39	22.7	99.4
不適用	1	.6	100.0
總計	172	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 172 遺漏值 = 1			

註：一、不適用：活動僅做靜態授課或參訪，無安全性、方便性或需求性的考量。

在住宿地點上，有 29.5% 的受訪單位表示住宿設備及環境皆屬優良，且有 13.3% 認為住宿場地極佳，然而卻也有 24.9% 的組織指出住宿地點尚可接受，另外更值得關切的是有 2.3% 組織指出住宿地點不良，此結果意涵著國內的活動住宿場所尚有極大的改善空間。

表 5-3-13 住宿地點

適切性	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
不良	4	2.3	2.3
尚可	39	22.5	24.9
優良	51	29.5	54.3
極佳	23	13.3	67.6
不適用	56	32.4	100.0
總計	173	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 173 遺漏值 = 0			

註：一、不適用：非住宿活動。

在活動場地的安全性或適當性方面，有 49.7% 的活動地點是適合舉辦休閒活動的，26.0% 是非常適合，20.8% 的活動地點僅處於尚可接受的範圍。這樣的統計結果意味著舉辦單位在設計活動方案時，皆以「安全性」做為優先，企圖盡量避免任何的意外事件發生；相對的，這同時也突顯出國人已開始關注公共或休閒場所的安全性問題。

表 5-3-14 活動地點

適切性	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
尚可	36	20.8	20.8
優良	86	49.7	70.5
極佳	45	26.0	96.5
不適用	6	3.5	100.0
總計	173	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 173 遺漏值 = 0			

註：一、不適用：靜態授課或參訪，無安全性或適切性的考量。

在活動餐飲地點上，有 44.8% 的單位指出餐飲地點與內容優良，16.3% 的單位認為極佳，但仍有 23.3% 的單位表示僅達尚可接受的程度，不過較佳的現象是並無任何受訪單位認為餐飲地點與內容不良，這顯示主辦單位在執行方案時，相當注重飲食的衛生安全與食

物內容的可口性。

表 5-3-15 餐飲地點

適切性	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
尚可	40	23.3	23.3
優良	77	44.8	68.0
極佳	28	16.3	84.3
不適用	27	15.7	100.0
總計	172	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 172 遺漏值 = 1			

註：一、不適用：有些活動不提供餐飲，而由參與者自備，例如當天往返活動。

在方案的執行過程中，除了考量住宿、活動與餐飲地點的適切性外，尚有 61 個單位運用到其他的場地，例如參訪古蹟、環保單位等等。大體而言，這些單位皆表示地點尚可接受，且近半數（44%）的使用單位認為這些地點是適合辦理活動的場所，但仍有 1 個單位指出場地並不適合辦理活動。然而這也突顯出勘查「活動場地」的重要性，若事先有進行場地的勘查，應不會有不適合的現象發生。

表 5-3-16 其他地點

差異度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
不良	1	.8	.8
尚可	12	9.1	9.8
優良	41	31.1	40.9
極佳	17	12.9	53.8
不適用	61	46.2	100.0
總計	132	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 132 遺漏值 = 41			

註：一、不適用：並未使用住宿、活動與餐飲地點外的場地。

大體而言，細項分析與整體分析獲得相似的結論，但從細項的分析中可以看出，「住宿地點」的不適切度較高，其他項目則無明顯差異存在。這表示舉辦單位未來在規劃含有「住宿」性質的活動時，需特別做事前的場地勘查工作，以提高整體活動的適切性。至於「公共安全」意識一向不高的風俗習慣，在此次的研究中並未顯現，反而呈現高度意識，這是值得嘉許及鼓勵的現象。

5、教材、教案與設施

而在方案的執行過程中，教案、教材及設施的運用亦是目標是否達成的重要關鍵因素，而這三項因子又具層級性的邏輯關係，其關係順序應先有教案而後有教材，而為了進一步達成教案的目標及適當的操用教材，需運用設施或製作設施，亦即教材與設施的運用是達成「教案目標」的必要條件，三者互為一體，但有教材與設施並不一定有教案作為引導，也就是一般所謂的「不知為何而戰」的現象，因此，以下將從這三個面向作更深入的分析。

在受訪的組織中，有 79% 的執行單位表示他們有教案的規劃與設計，其他的 21% 則無，這顯示出約有二成左右的單位可能是在「不知為何而戰」的

情境下辦理活動，甚至是「為了辦活動而辦活動」的情境，在此現象下不禁讓人擔心其對活動參與者是否會有不預期中的負效應產生。

表 5-3-17 有無設計教案

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
無	36	21.0	21.0
有	135	79.0	100.0
總計	171	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 171 遺漏值 = 2			

而在教材的運用上，則與是否有教案的研究結果一致，即 79%的執行單位有編制教材，21%的單位並未操用任何的教材。若加總是否有教材與教案的研究發現，我們可以歸納出一項結論，即有教案的單位傾向有教材編制，而編制教材的單位亦傾向有教案的規劃。換句話說，有八成的執行單位具教案與教材的運用能力，而有二成僅是表象活動的模仿者，是屬於為活動而活動的「不知所以然者」。

表 5-3-18 有無使用教材

差異度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
無	36	21.0	21.0
有	135	79.0	100.0
總計	171	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 172 遺漏值 = 1			

另外，在設施的使用上，有 71.6%的單位表示為了方便教材的操用而運用相關設施或製作教具，28.4%則無。若再整合教案與教材的研究發現，更突顯出三者間的層級關係，即有教案與教材，並不一定需要有教具，教具或設施僅是輔助性功能而非充分必要條件，換句話說，不是所有的教案與教材皆須設施或教具的輔助。

表 5-3-19 有無使用設施

差異度	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
無	48	28.4	28.4
有	121	71.6	100.0
總計	169	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 169 遺漏值 = 4			

若歸納三者的研究發現，可以獲致以下的結論：有教案者傾向編制屬於自己的教材，而編制教材者傾向有教案作為其引導，同時為了實現教案目標及順暢的操用教材，而製作或運用適合教材與教案的教具和設施。

四、方案實施成效評估

社會服務方案的目的是滿足需求、解決問題，然而服務的提供並不一定代表能發揮其

預期的影響 (impact)。因此，在提供服務 (output) 後，必須進一步檢視是否產生原始方案的預期結果 (outcome)，以證明此方案是具有效益。本研究的焦點並非方案的績效評估，而是在瞭解受補助單位是否進行方案評估，以確保並提昇服務品質，職是之故，以下將由參加者滿意度調查、其他評估方法、追蹤計畫或檢討會之有無舉行來檢證組織的方案評估工作執行概況。

(一)、參加者滿意度調查 (青輔會設計)

事實上，青輔會在此次的補助中，附帶要求受補助單位需進行「滿意度」調查，以確保服務品質。但在此次的訪談中，仍有 19.7% 的組織並未進行參加者滿意度調查，換言之，青輔會並無法全面瞭解其補助款的使用狀況，更無法評估是否發揮了預期效益。此現象意涵著約有二成的單位仍停留在將「方案」窄化成為「辦活動」的狹隘定義層次，認為只要執行完活動案必能產生預期成果，但本質上，活動僅是方案內容的顯像而非全部，活動只是方案最後的執行步驟。不過相對地，這也突顯出青輔會有相當的空間扮演提昇其受補助單位專業與管理能力的角色，特別是這些專業能力較弱的組織。

表 5-4-1 參加者滿意度調查 (青輔會)

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
無	34	19.7	19.1
有	139	80.3	99.4
總計	173	100.0	100.0
樣本 = 173 有效樣本 = 173 遺漏值 = 0			

(二)、參加者滿意度調查 (NPO 自行設計)

青輔會所設計的「滿意度調查表」是種「規格化」的問卷，並不一定適合所有的補助單位與方案。因此，專業能力相對較高的組織除了依規定進行「滿意度」調查之外，尚會設計一份組織與方案專屬的「評估表」，以評量其方案成效。在此次的研究中，僅有 43.9 % 的單位為自己的組織與方案設計另一份評估表，以檢視其服務成效；其餘約六成的組織大都停留在「依法行政」的層次，抱持著若補助單位不要求，則多一事倒不如少一事的保守心態。然而這是否意味著受補助單位並無信心面對自己的服務成效，亦或是缺乏專業能力進行方案的績效評估呢？此值得進一步深入探究。

表 5-4-2 參加者滿意度調查 (NPO 自行設計)

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
無	88	56.1	56.1
有	69	43.9	100.0
總計	157	100.0	

(三)、其他評估方法或方式

除了上述較正式的滿意度調查外，約有 53.8% 的組織採用自行設計其他問卷、藉由活動觀察或工作人員自評等等各種不同形式及方法來評估方案成效。相對的，約有五成左右的組織並未從事其他形式的評估。這與上述是否自行設計評估問卷的研究發現類似，即約有五至六成的單位並不關注「方案成效」評估，而只在乎「活動的辦理」與否，活動等同於方案，甚至優先於方案的形成與規劃階段。

表 5-4-3 其他評估方式

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
無	66	46.2	46.2
有	77	53.8	100.0
總計	143	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 143 遺漏值 = 30			

(四)、追蹤計畫

在後續追蹤方面，約有 49.7% 的組織進行後續追蹤工作，50.3% 的單位則未進行該項工作，彼此呈現五五波的現象。但若整合上述的研究發現，似乎可以得到一個這樣的結論：若組織關心其服務成效，則會自行設計與選擇適合自己組織與方案的評估方式，且其關心點延伸至後續追蹤工作上，亦即約有五成左右的組織較傾向「顧客導向」，將服務延伸到方案結束後的延續服務，努力經營組織的「口碑」與「公共關係」。

表 5-4-4 追蹤計畫

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
無	74	50.3	50.3
有	73	49.7	100.0
總計	147	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 147 遺漏值 = 26			

(五)、檢討會

檢討會是項組織內部管理工作，藉由內部的控管而提昇組織的工作績效，並累積組織的實務知識與經驗。在此次的研究中發現，有 82.8% 的單位於活動結束後曾召開檢討會，以評估此次活動的利弊得失，其餘 17.2% 的組織則未進行組織的內部評估工作。簡言之，約有二成的單位並無法在活動過程中累積實務知識與經驗，可能每次皆處在「新手上路」的狀態下辦活動，組織總是在原地踏步的情境中累積錯誤的經

驗，對組織的成長而言，毫無幫助。

表 5-4-5 檢討會

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
無	29	17.2	17.2
有	140	82.8	100.0
總計	169	100.0	
樣本 = 173		有效樣本 = 169	遺漏值 = 4

若整合上述的研究發現，可以歸納出以下的現象：首先，約有二成的組織是屬於為「辦活動而辦活動」的單位，除了未進行滿意度調查外，連最基本的工作檢討會亦未辦理，這突顯出其將「方案」窄化成「活動」同義字的錯誤認知；其次為約有五成左右的組織具有完整的方案理念、關心服務成效，甚至有「顧客導向」的作法，經由後續追蹤服務經營組織的「品牌」、「口碑」及「公共關係」；另外，其他三成的組織則為典型的「依法行政」型，一切依補助單位的相關規定辦理活動，既不超越也不違法。此現象似乎給了青輔會一些新洞察，隱含著未來的補助策略應可採取「良幣驅逐劣幣」的作法，將資源投注在「顧客導向」及「依法行政」二類型，藉由「補助辦法」的相關規定不斷的提昇受補助單位的服務品質與服務成效，而此種作法應對「依法行政」型最具影響力，能發揮青輔會有限資源的最大效益。

五、成果效益

當組織在推展任何服務方案時，除了希望能達到預定的方案目標外，皆意圖進而獲得一些預期中的漣漪效應(ripple effect)，即一般在方案規劃與執行過程中所期待產生的附帶效果，而在實務工作上則俗稱為「預期效益」。以下將由知識、技術、態度、價值及附加等五個層面，分析其分別對服務對象、服務人員和組織所產生的成果效益，分析如下。

(一)、知識層面對服務對象、服務人員和組織的成果效益

在知識層面對服務對象所產生的效益方面，有 60.5% 的受訪組織表示效益佳，有 19.2% 指出效益極佳，二者共佔約八成左右的組織，且中位數為 4 分；另外，有 15.1% 的組織表示效益普通，而僅有 1 個 (0.6%) 機構認為效益不佳。也就是說，有八成的組織認為服務使用者除了獲得方案的目標外，在知識層面亦有所成長，僅有一個機構表示，並未為使用者帶來知識的增長。

表 5-5-1 知識層面與服務對象間的成果效益

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
不佳	1	.6	.6
普通	26	15.1	15.7
佳	104	60.5	76.2
極佳	33	19.2	95.3
無法判斷	8	4.6	100.0
總計	172	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 172 遺漏值 = 1 中位數 = 4.0			

註：一、訪談者因受訪組織所提供的訊息不足而未給予明確的說明，因此無法判斷。
二、1表極差；2表不佳；3表普通；4表佳；5表極佳；6表無法判斷。

在對服務人員的知識效益方面，有 54.7%的組織表示效益佳，28.5%認為效益極佳，10.5%的機構指出效益普通，且中位數為 4 分，另外，僅有 1 個機構 (0.6%) 表示效果不佳?亦即有八成左右的受訪組織認為此方案為工作人員帶來專業知識與實務工作經驗上的成長，另外一成則表示專業成長有限。

表 5-5-2 知識層面與服務人員間的成果效益

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
不佳	1	.6	.6
普通	17	9.9	10.5
佳	94	54.7	65.1
極佳	49	28.5	93.6
無法判斷	11	6.4	100.0
總計	172	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 172 遺漏值 = 1 中位數 = 4.0			

註：一、訪談者因受訪組織所提供的訊息不足而未給予明確的說明，因此無法判斷。
二、1表極差；2表不佳；3表普通；4表佳；5表極佳；6表無法判斷。

在對組織知識成長的效益上，共有 62.0%的組織表示效益極佳或佳，中位數為 4 分，而表示普通或不佳者分別為 17.5%與 1.2%，共佔約二成左右的比例。這意涵著有六成的組織認為在方案的執行過程中，組織累積了相當的專業知識與實務經驗；相對的，有二成左右的組織指出並未在活動中獲得專業成長，若究其原因，則可能的解釋是組織所提供的方案是其例行性工作，並無任何的創新，因此讓組織感覺毫無專業成長。

表 5-5-3 知識層面與組織間的成果效益

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
不佳	2	1.2	1.2
普通	30	17.5	18.7
佳	79	46.2	64.9
極佳	27	15.8	80.7
無法判斷	33	19.3	100.0
總計	171	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 171 遺漏值 = 2 中位數 = 4.0			

註：一、訪談者因受訪組織所提供的訊息不足而未給予明確的說明，因此無法判斷。
二、1表極差；2表不佳；3表普通；4表佳；5表極佳；6表無法判斷。

若整合三者進一步作比較分析，則可以發現受訪者認為此方案對「服務對象」與「服

務人員」的知識增長效益高於對組織本身。這樣的結果突顯出組織並未將「方案」視為是「組織規劃」的工作，因此無法將對「服務對象」與「服務人員」所產生的效益累加或內化至組織的運作中，這些效益將隨使用者與工作人員的流動而喪失。

(二)、技術層面對服務對象、服務人員和組織的成果效益

在技術層面對服務對象的效益上，有 50.6% 的受訪單位表示效果佳，14.0% 認為效果極佳，兩者共佔全體樣本中的 64.6%，且其中位數更高達 4 分；另外，表示效果普通的約佔 19.8%，而認為不佳或極差者共約佔 1.7% 左右。亦即僅約六成左右的組織認為此方案有提昇服務對象生活技能的效益，其他組織則認為效益不高，甚至有不佳及極差的現象；若進一步與知識層面做比較，不難看出知識層面對服務對象的影響遠高於技術層面的效益。

表 5-5-4 技術層面與服務對象間的成果效益

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
極差	1	.6	.6
不佳	2	1.2	1.7
普通	34	19.8	21.5
佳	87	50.6	72.1
極佳	24	14.0	86.0
無法判斷	24	14.0	100.0
總計	172	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 172 遺漏值 = 1 中位數 = 4.0			

註：一、訪談者因受訪組織所提供的訊息不足而未給予明確的說明，因此無法判斷。
二、1 表極差；2 表不佳；3 表普通；4 表佳；5 表極佳；6 表無法判斷。

在技術層面對服務人員的效益方面，表示普通者佔 15.1%，佳者佔 47.7%，極佳者 27.9%，而佳與極佳者共佔 75.6%，其中位數為 4 分。這意涵著約八成左右的組織認為服務人員在方案的執行過程中，獲得與執行方案相關的工作經驗，在工作中累積專業知識。

表 5-5-5 技術層面與服務人員間的成果效益

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
普通	26	15.1	15.1
佳	82	47.7	62.8
極佳	48	27.9	90.7
無法判斷	16	9.3	100.0
總計	172	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 172 遺漏值 = 1 中位數 = 4.0			

註：一、訪談者因受訪組織所提供的訊息不足而未給予明確的說明，因此無法判斷。
二、1 表極差；2 表不佳；3 表普通；4 表佳；5 表極佳；6 表無法判斷。

而在技術對組織的效益層面上，表示普通者佔 21.1%，佳者佔 48.5%，極佳者 12.3%，佳與極佳共計 60.8%，其中位數為 4 分。簡言之，僅有六成的組織認為在方案的執行過程中獲得技術上的成長，其餘組織則指出並未獲得任何的成長。

表 5-5-6 技術層面與組織間的成果效益

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
不佳	1	.6	.6
普通	36	21.1	21.6
佳	83	48.5	70.2
極佳	21	12.3	82.5
無法判斷	30	17.5	100.0
總計	171	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 171 遺漏值 = 2 中位數 = 4.0			

註：一、訪談者因受訪組織所提供的訊息不足而未給予明確的說明，因此無法判斷。
二、1表極差；2表不佳；3表普通；4表佳；5表極佳；6表無法判斷。

若進一步整合三者的結果作比較分析，我們可以發現其現象與知識效益雷同，受訪者認為此方案對「服務對象」與「服務人員」的技術增長效益遠高於對組織本身的影響。而這樣的結果顯示出組織似乎是以「例行公事」的方式執行方案，因此較少創新，導致組織無法在方案的執行過程中獲得較多的洞察與學習。

(三)、態度層面對服務對象、服務人員和組織的成果效益

在態度與服務對象間的成果效益上，有 14.0% 的受訪組織表示效益普通佔，54.3% 左右認為效益佳，而指出效益極佳者也高達 27.3% 左右，且其中位數為 4 分。換言之，有 81.6% 的組織認為服務對象在參與方案後，在其對休閒活動或生活的態度或觀念有明顯的改變或提昇，其餘的組織也認為在態度上有一定程度的改變或提昇。

表 5-5-7 態度層面與服務對象間的成果效益

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
普通	24	14.0	14.0
佳	94	54.3	68.6
極佳	47	27.3	95.9
無法判斷	7	4.1	100.0
總計	172	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 172 遺漏值 = 1 中位數 = 4.0			

註：一、訪談者因受訪組織所提供的訊息不足而未給予明確的說明，因此無法判斷。
二、1表極差；2表不佳；3表普通；4表佳；5表極佳；6表無法判斷。

在態度對服務人員的效益方面，有 7.0% 的受訪組織表示效益普通，52.3% 指出效益佳，33.7% 認為效益極佳，佳與極佳者共佔全體的 86.0%，且其中位數為 4 分。簡言之，八成左右的受訪單位認為服務人員在服務態度或對專業的認同與認知尚有明顯的助益，服務人員在服務過程中提昇其對專業的認同感，並從中涵養專業服務精神。

表 5-5-8 態度層面與服務人員間的成果效益

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
普通	12	7.0	7.0

佳	90	52.3	59.3
極佳	58	33.7	93.0
無法判斷	12	7.0	100.0
總計	172	100.0	

樣本 = 173 有效樣本 = 172 遺漏值 = 1 中位數 = 4.0

註：一、訪談者因受訪組織所提供的訊息不足而未給予明確的說明，因此無法判斷。
二、1表極差；2表不佳；3表普通；4表佳；5表極佳；6表無法判斷。

在態度對組織的成果效益上，表示效益普通者佔 13.5%，佳者佔 50.9%，極佳者 19.9%，佳與極佳二者共佔全體受訪組織中的 70.8%。易言之，約有七成左右的單位認為藉由方案的推展可增強組織服務人群及落實服務宗旨的信念與信心，有助於組織使命的實現。

表 5-5-9 態度層面與組織間的成果效益

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
普通	23	13.5	13.5
佳	87	50.9	64.3
極佳	34	19.9	84.2
無法判斷	27	15.8	100.0
總計	171	100.0	

樣本 = 173 有效樣本 = 171 遺漏值 = 2 中位數 = 4.0

註：一、訪談者因受訪組織所提供的訊息不足而未給予明確的說明，因此無法判斷。
二、1表極差；2表不佳；3表普通；4表佳；5表極佳；6表無法判斷。

若整合三者做進一步的分析，可以發現在態度的成果效益展現上，對「服務對象」與「服務人員」的助益仍遠多於對「組織」的影響，與知識及技術層面的研究結果相近。

(四)、價值層面對服務對象、服務人員和組織的成果效益

在價值與服務對象間的成果效益上，有 12.8%的受訪單位認為效益普通，45.9%表示效益佳，34.3%指出效益極佳，而佳與極佳者共佔全體組織的 80.2%，且其中位數為 4 分。亦即八成左右的組織認為此方案對服務對象是有價值，在活動中所習得的各項知識、技能與態度能活用於實際生活上，提昇參與者的生活智能，並改變其生活態度。

表 5-5-10 價值層面與服務對象間的成果效益

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
普通	22	12.8	12.8
佳	79	45.9	58.7
極佳	59	34.3	93.0
無法判斷	12	7.0	100.0
總計	172	100.0	

樣本 = 173 有效樣本 = 172 遺漏值 = 1 中位數 = 4.0

註：一、訪談者因受訪組織所提供的訊息不足而未給予明確的說明，因此無法判斷。
二、1表極差；2表不佳；3表普通；4表佳；5表極佳；6表無法判斷。

在價值與服務人員間的成果效益上，表示效益普通者佔 14.0%，佳者佔 47.7%，極佳者 31.4%，而佳與極佳者共計 79.1%，且其中位數為 4 分。這顯示出約有八成左右的組織認

為服務人員經由方案的推展，而從中肯定「人群服務」專業的價值，進而提昇其自我價值及對專業的認同，並無組織指出此方案對服務人員毫無價值或學習。

表 5-5-11 價值層面與服務人員間的成果效益

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
普通	24	14.0	14.0
佳	82	47.7	61.6
極佳	54	31.4	93.0
無法判斷	12	7.0	100.0
總計	172	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 172 遺漏值 = 1 中位數 = 4.0			

註：一、訪談者因受訪組織所提供的訊息不足而未給予明確的說明，因此無法判斷。

二、1 表極差；2 表不佳；3 表普通；4 表佳；5 表極佳；6 表無法判斷。

在價值與組織間的成果效益上，表示普通者佔 12.3%，佳者佔 46.8%，極佳者 32.2%，佳與極佳合計佔 79.0%，且其中位數為 4 分。換句話說，約有八成左右的組織認為此方案具有實踐組織宗旨（使命）的意義，對組織來講是相當具有價值的，為組織提供了其繼續生存在人群服務市場的強而有力的理由。

表 5-5-12 價值層面與組織間的成果效益

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
不佳	3	1.8	1.8
普通	21	12.3	14.0
佳	80	46.8	60.8
極佳	55	32.2	93.0
無法判斷	12	7.0	100.0
總計	171	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 171 遺漏值 = 2 中位數 = 4.0			

註：一、訪談者因受訪組織所提供的訊息不足而未給予明確的說明，因此無法判斷。

二、1 表極差；2 表不佳；3 表普通；4 表佳；5 表極佳；6 表無法判斷。

在價質層面上，受訪單位指出其對「服務人員」、「服務對象」及「組織」的成果效益是同等重要的，經由三者的互動而讓組織的宗旨（使命）隨著方案的推展過程逐步的實踐出來。

(五)、附帶層面對服務對象、服務人員和組織的成果效益

在附加層面與服務對象間的成果效益上，有 9.8% 的單位表示效益普通，45.0% 的單位認為效益佳，33.9% 指出效益極佳，而佳與極佳二者共佔全體的 78.9%，且其中位數為 4 分。這顯示出約有八成的單位認為其方案對服務對象具有附加價值，例如進一步認識非營利組織、建構朋友網絡等等不屬於方案規劃中的不預期成果效益。

表 5-5-13 附加層面與服務對象間的成果效益

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
不佳	2	1.2	1.2
普通	17	9.8	11.0
佳	77	45.0	56.0
極佳	58	33.9	90.0
無法判斷	17	10.0	100.0
總計	171	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 171 遺漏值 = 2 中位數 = 4.0			

註：一、訪談者因受訪組織所提供的訊息不足而未給予明確的說明，因此無法判斷。
二、1表極差；2表不佳；3表普通；4表佳；5表極佳；6表無法判斷。

在附加層面與服務人員間的成果效益上，表示普通者佔 12.9%，佳者佔 47.7%，極佳者 28.1%，佳與極佳二者合計共佔全體受訪單位中的 75.8%，且其中位數為 4 分。簡言之，八成左右的組織認為此方案對服務人員有不預期中的效益，例如更進一步瞭解其服務對象、個人心智的成長、及探索個人的興趣與未來的生涯選擇等。

表 5-5-14 附加層面與服務人員間的成果效益

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
不佳	2	1.2	1.2
普通	22	12.9	14.0
佳	81	47.4	61.4
極佳	48	28.1	89.5
無法判斷	18	10.5	100.0
總計	171	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 171 遺漏值 = 2 中位數 = 4.0			

註：一、訪談者因受訪組織所提供的訊息不足而未給予明確的說明，因此無法判斷。
二、1表極差；2表不佳；3表普通；4表佳；5表極佳；6表無法判斷。

在附加層面與組織間的成果效益上，8.8%的受訪單位表示效益普通，47.6%指出效益佳，認為極佳者則有 33.5%，而佳與極佳者合計共佔 81.1%，且其中位數為 4 分。換言之，有八成的組織認為此方案的附帶效益是檢證組織的方案規劃能力、志工動員能力、或社會認同等等的非預期效益。

表 5-5-15 附加層面與組織間的成果效益

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
不佳	2	1.2	1.2
普通	15	8.8	10.0
佳	81	47.6	57.6
極佳	57	33.5	91.2
無法判斷	15	8.8	100.0
總計	170	100.0	
樣本 = 173 有效樣本 = 170 遺漏值 = 3 中位數 = 4.0			

註：一、訪談者因受訪組織所提供的訊息不足而未給予明確的說明，因此無法判斷。
二、1表極差；2表不佳；3表普通；4表佳；5表極佳；6表無法判斷。

由上述不同面向的分析，可以發現「服務對象」與「服務人員」在知識、技術及態度層面所獲得的成果效益高於對組織本身的影響，而在價值與附加價值上則無差異。這意涵著此次的受補助單位可能以「例行公事」的心態規劃組織的方案，缺乏創新或企業家的積極理念，因此相形之下，「服務對象」與「服務人員」在各方面都有較高的收穫與成長，而組織獲得較少的效益，僅在證明組織是個有活動力的單位，能提供方案服務青少年，至於專業能力的累積上，並無多大幫助。

六、計畫總體評估

在計畫的總體評估上，訪談者認為有 72.3% 的方案有持續進行的必要，2.9% 的方案無須再推展，24.9% 的方案則處於推薦與不推薦的邊緣。整體而言，訪談者認為至少約有七成的方案是對服務對象有直接助益，值得繼續推廣，其餘的三成方案則可以考量暫停辦理，不再予以補助。

表 5-6-1 是否有持續進行之必要

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
是	125	72.3	72.3
否	5	2.9	75.2
無法判斷	43	24.9	100.0
總計	173	100.0	
樣本 = 173		有效樣本 = 173	遺漏值 = 0

註：訪談者未給予明確的建議，因此無法判斷。

而在是否調整後持續進行的考量上，訪談者認為有 23.1% 的方案值得在修正後而繼續推展；6.4% 的方案是屬於無價值的方案，可直接剔除；另外，70.5% 的方案則處於推薦與不推薦的兩難邊緣。也就是說，約有二成的方案具有潛力發展成為對服務對象具相當效益的活動，只是現階段的推展技術尚未成熟；而有七成左右的方案則需翻新或注入新理念，以重生這些方案的價值與意義性。

表 5-6-2 是否有調整後持續進行之必要

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
是	40	23.1	23.1
否	11	6.4	29.5
無法判斷	122	70.5	100.0
總計	173	100.0	
樣本 = 173		有效樣本 = 173	遺漏值 = 0

註：訪談者未給予明確的建議，因此無法判斷。

在是否值得推薦與推廣的層面上，訪談者的態度更顯得保守，其中獲得推薦的方案僅佔 2.9% (N = 5)，不值得推薦的方案亦佔 2.9% (N = 5)，絕大多數的方案落入難以抉擇的

兩難情境，佔全體方案中的 94.2%。這樣的結果意涵著若不是屬於極佳或極差的方案，否則訪談者不會輕易做出任何的建議，而持一定程度的保留態度，以避免影響青輔會做出不必要的錯誤政策。

表 5-6-3 是否值得推薦與推廣

	次數分配	百分比 (%)	累積百分比 (%)
是	5	2.9	2.9
否	5	2.9	5.8
無法判斷	162	94.2	100.0
總計	172	100.0	

樣本 = 173 有效樣本 = 172 遺漏值 = 1

註：訪談者未給予明確的建議，因此無法判斷。

若整合上述的解析，我們不難發現真正不被訪談者推薦或拒絕的方案僅約佔 3.0% 左右；值得推薦推廣的方案亦僅約 3.0% 左右，其餘九成的方案皆處在「可有可無」的狀態，亦即訪談者認為絕大多數的方案並無獨特之處、大同小異。這意涵著國內的休閒活動除了空間的不足的老問題之外，更突顯出缺乏創新與創意的弱點，多數的組織大都相互抄襲而不願投入研發。但相對的，這或許是青輔會的契機，似乎在未來的補助方向上可朝向鼓勵創新與創意，以多元化休閒活動，並促使服務使用者有更多的選擇。

第二節、組織的分析

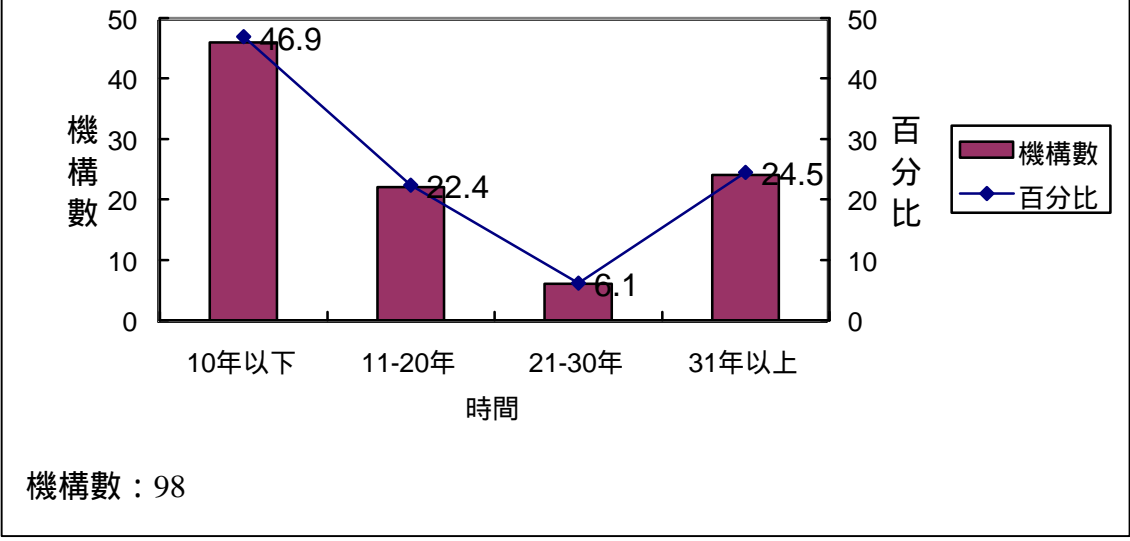
(壹)、組織整體分析

一、基本資料

(一) 機構成立時間

從機構成立時間來看，成立在十年以下的機構數最多，共有 46 家，佔總數的 46.9%；接著在後的是成立時間超過 31 年以上的機構數，有 24 家 (24.5%)；以下依序為成立在 11-20 年之間的機構數，有 22 家 (22.4%)；21-30 年的有 6 家 (6.1%) (參見圖 5-2-1)。由此顯示，有將近七成的機構的成立時間在二十年以下，機構年齡的年輕是一特徵。

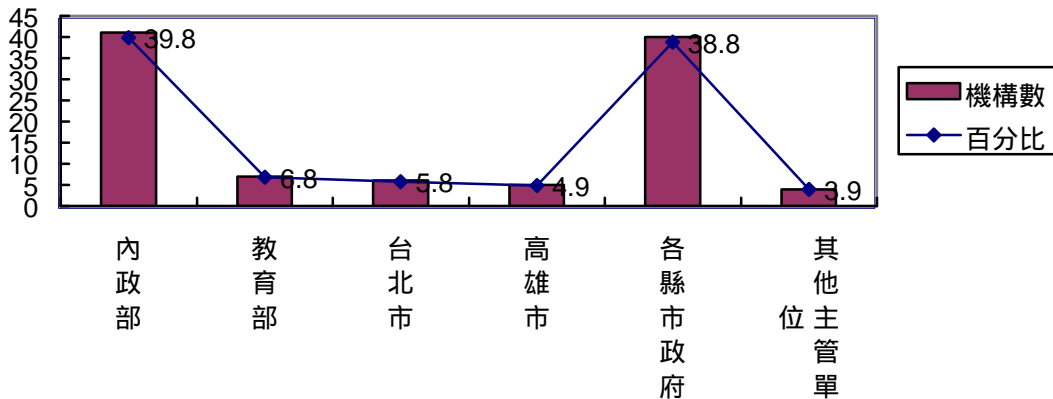
圖5-2-1：機構成立時間



(二) 主管機關

從機構的主管機關來看，以立案在內政部的居多，有 41 家，佔全部機構的 39.8%，其次為立案於各縣市政府，有 40 家（38.8%），而立案於教育部、台北市、高雄市及其他單位的家數均在 10 家以下，顯見多數機構仍是以立案於內政部及各縣市政府為多數（參見圖 5-2-2）。另外，從不同立案單位來看，立案於內政部部分，10 家家扶中心是屬於兒童局所管轄，另有 1 家是屬於民政司，其餘均立案於社會司；各縣市政府部分，多數立案於社會局，社會科等，有 1 家立案於社教科、1 家立案於教育局，1 家立案於農業局；台北市政府部分，6 家中有 2 家立案於民政局，其餘 4 家為社會局所管轄；高雄市則有 1 家立案於教育局，其餘亦是為社會局所管。其他部分，2 家立案於省政府，1 家立案於行政院衛生署，1 家立案於中華文化復興運動總會。故由上述可知，多數機構及主管單位仍是以社會司、地方社會局、社會科為多數。

圖5-2-2：各機構的主管機關



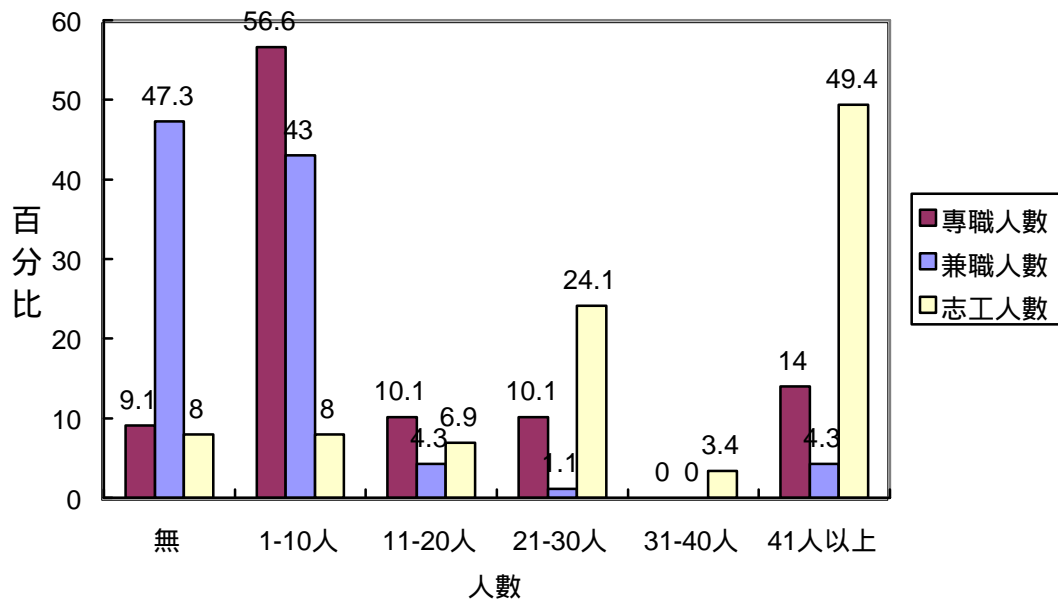
機構數：103

(三) 機構人力資源

檢視機構的人力資源，顯示有超過五成的家數（56家，56.6%），其專職人員介於1-10人；其次是，有不到一成五的機構（14家，14.1%），其專職人員在41人以上；接著各有一成左右的機構（均為10家，10.1%）其專職人員數在11-20人及21-30人之間；然而也有不到一成的機構（9家，9.1%）並無專職人員。

兼職人員方面，44家機構（47.3%）並無兼職人員。有兼職人員的機構中，40家（43.0%）擁有1-10名的兼職人員；至於擁有11名以上兼職人員的機構均為少數。志工部分，43家機構（49.4%）擁有超過41人以上的志工人數；其次有21家（24.1%）的志工人數在21-30名之間；另有7家機構（8.0%）表示並無志工（參見圖5-2-3）。

圖5-2-3：專職、兼職、志工人數比例



專職機構

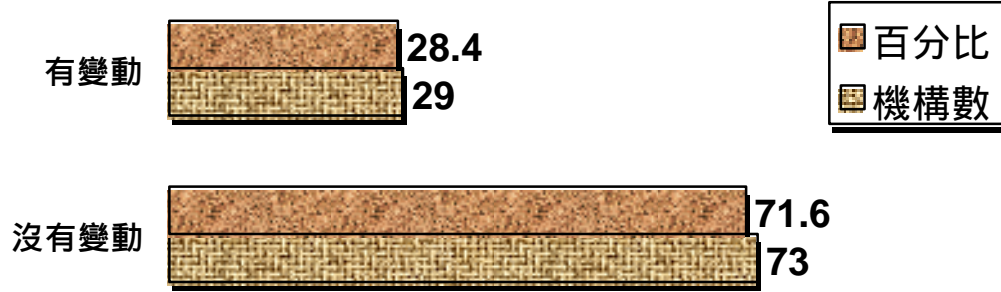
數：99；兼職機構數：93；志工機構數：87

二、組織的治理

(一) 機構使命的變動

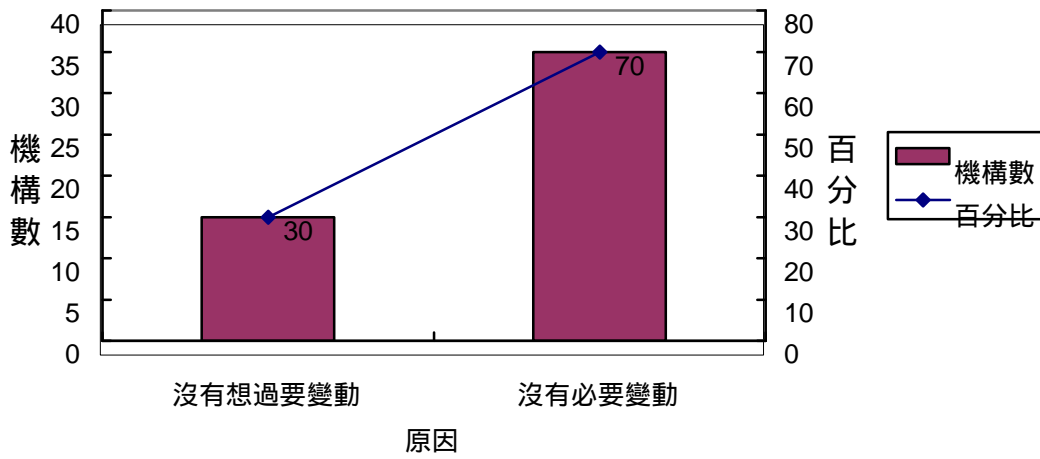
組織使命近五年來有無變動呢？有將近七成二左右的機構（73家，71.6%）表示其使命並無變動；反之，表示其組織使命有變動的只有不到三成的機構（23家，28.4%）。顯示多數機構的組織使命在近五年的期間，並不輕易變動（參見圖 5-2-4）。當問及為何組織使命並無變動時，35家機構（44.3%）所持的理由是，「沒有必要變動」；有15家機構（19.0%）表示「沒有想過要變動」（參見圖 5-2-5）。而當詢問組使命的變動是由誰提出時，有四成七的機構（12家，46%）表示，是由執行層提出；但是有三成的機構（8家，30%）指出，是由決策層提出；也有二成四的機構（6家，24%）表示，是由管理層提出（參見圖 5-2-6）。

圖5-2-4：使命是否有變動



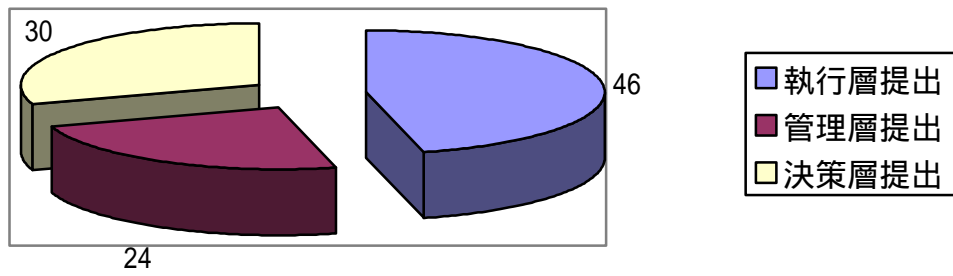
機構數：102

圖5-2-5：為何沒有變動的原因



機構數：50

圖5-2-6：使命變動由誰提出



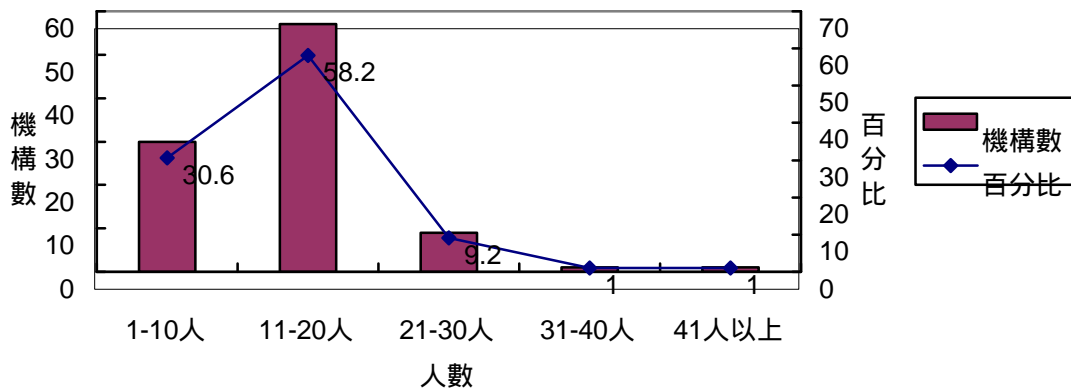
機構數：26

(二) 領導與決策

1. 董（理）事人數

圖 5-2-7 顯示，董（理）事會的人數以 11-20 人為多數，有 57 家機構，佔總數 58.2%；其次為 1-10 人，有 30 家機構（30.6%）；再者，有 9 家機構（9.2%）的董（理）事人數為 21-30 名；而有 31-40 人及 41 人以上董（理）事的機構各有 1 家（1.0%），顯見近八成八的機構，其董（理）事會人數在 20 人以下。

圖5-2-7：董（理）事人數

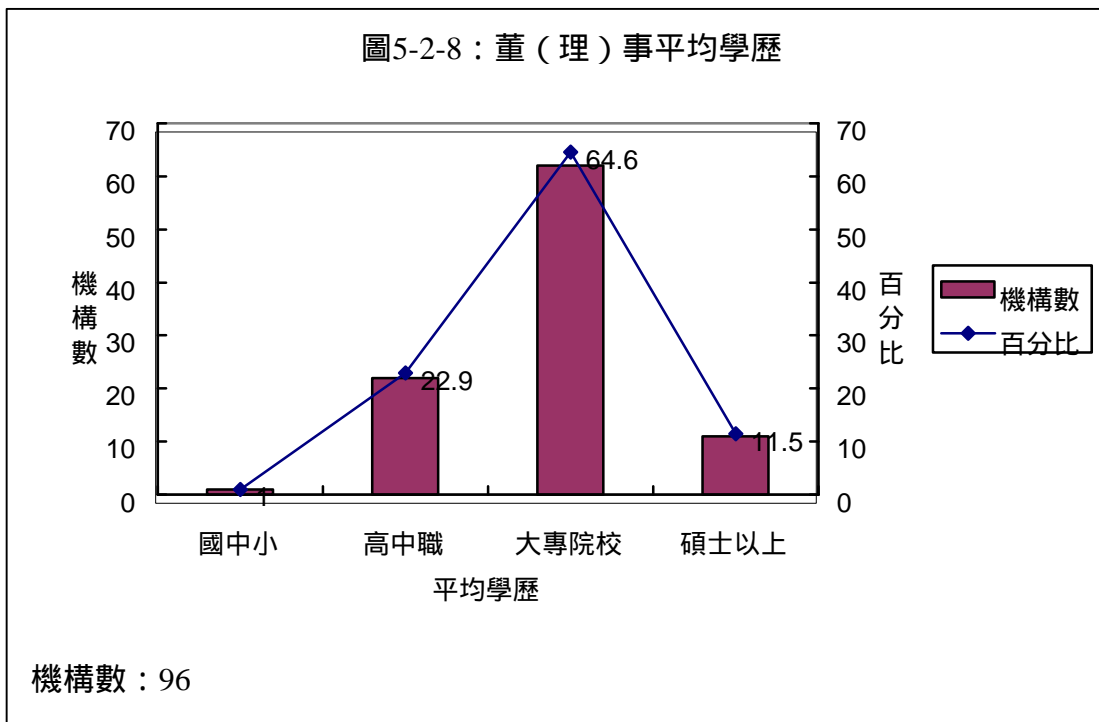


數：98

機構

2.董（理）事學歷

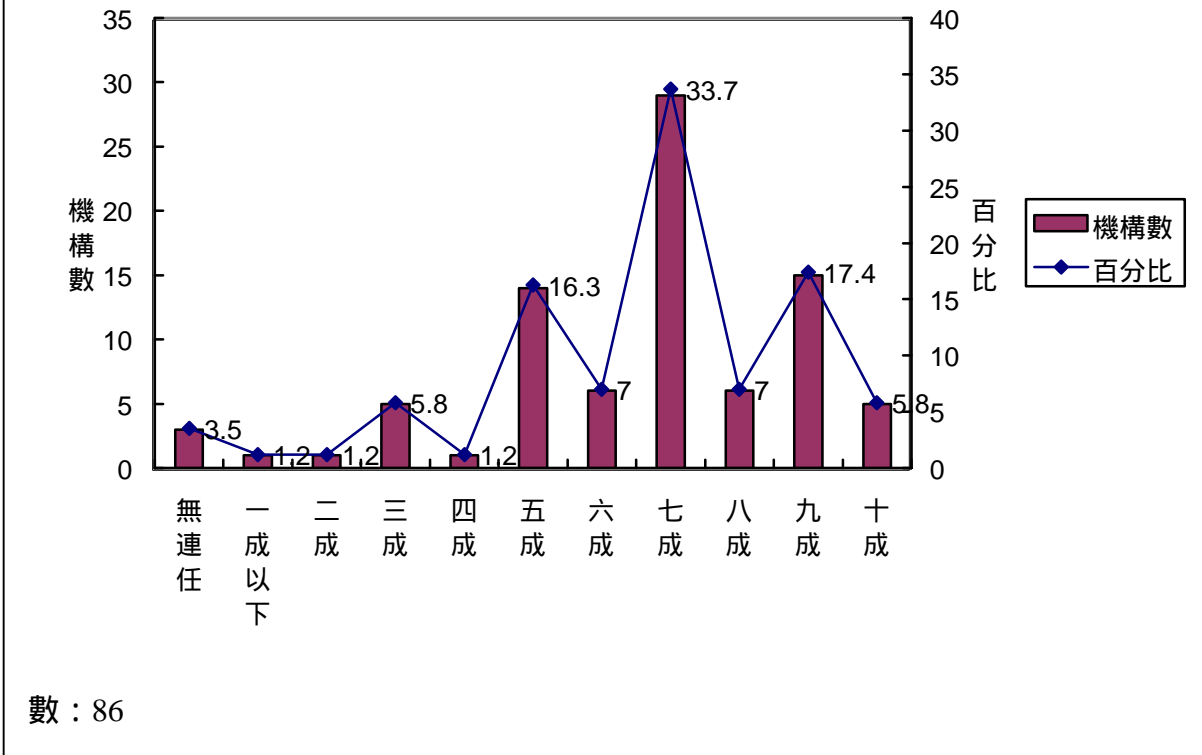
檢視董（理）事成員的平均學歷可以發現，有 62 家機構的董（理）事平均學歷為大專院校畢業，佔總數的 64.6%；其次為高中職，有 22 家（22.9%），碩士以上學歷的也有 11 家（11.5%）；只有 1 家（1.0%）平均學歷為國中小。故大致看來，有超過七成機構的董（理）事，其平均學歷均在大專以上，董（理）事具有高學歷似已成為一個趨勢（參見圖 5-2-8）。



3.董（理）事連任比率

圖 5-2-9 顯示機構的董（理）事連任比率，其中有 29 家機構的董（理）事連任比率為七成，佔總數的 33.7%；其次有 15 家（17.4%）的董（理）事，其連任比率高達九成；再者，有 14 家（16.3%）的董（理）事，其連任比率為 5 成。總括來看，近六成四的機構其董（理）事的連任率在七成以上。一方面，這結果顯示機構領導層的穩定性頗高，但另一面則顯示機構領導層的新陳代謝十分緩慢。

圖5-2-9：董理事連任比率

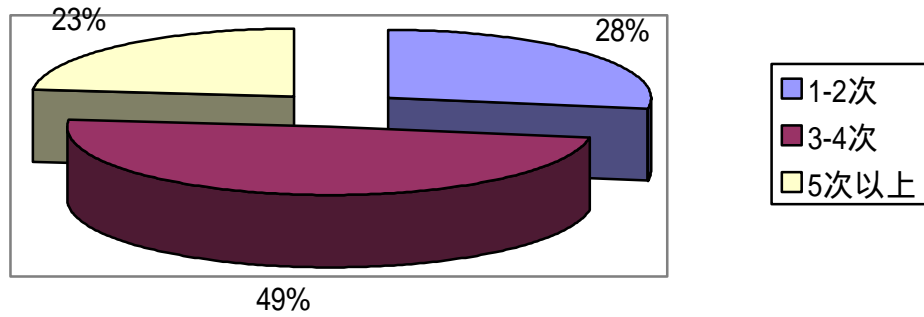


4.董（理）事例行會議次數及出席

在詢問有關機構例行會議次數及董（理）事的出席狀況時，有近五成的機構（48家，49.0%）表示其例行開會次數在3-4次；其次有27家（27.6%）表示其每年開會次數只有1-2次；亦有近二成四的機構（23家，23.5%）表示其董（理）事的年度例行開會次數在5次以上（參見圖5-2-10）。

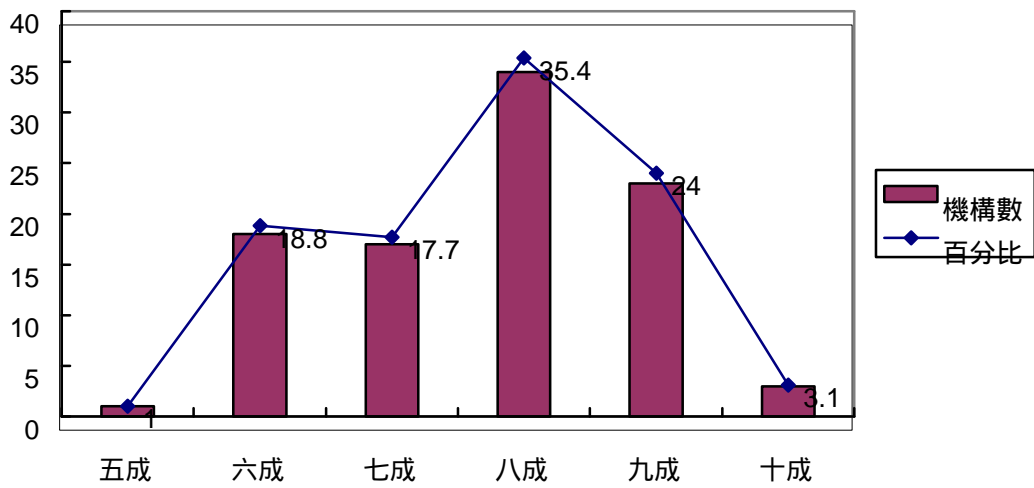
若從董（理）事會議的平均出席率來看，34家機構的平均出席率在8成，佔全部的35.4%；其次有23家（24.0%）機構其董（理）事的平均出席率為9成，再次之為18家（18.8%）董（理）事平均出席率6成，故大體而言有六成以上的機構其董（理）事的開會出席率在8成以上（參見圖5-2-11）。

圖5-2-10：例行會議次數



機構數：98

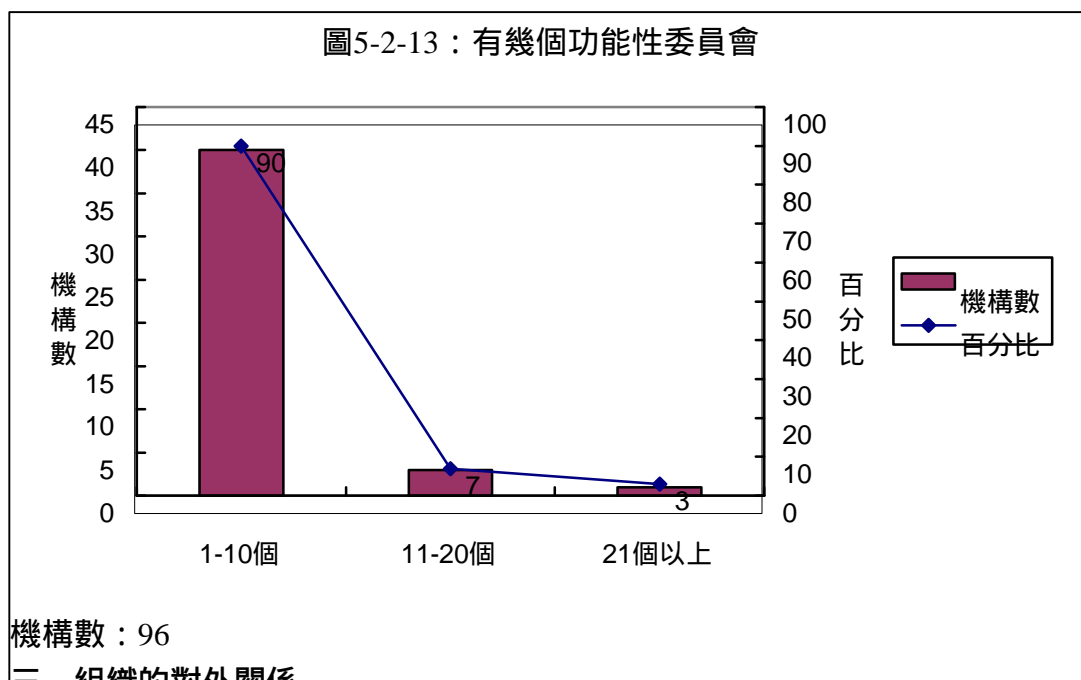
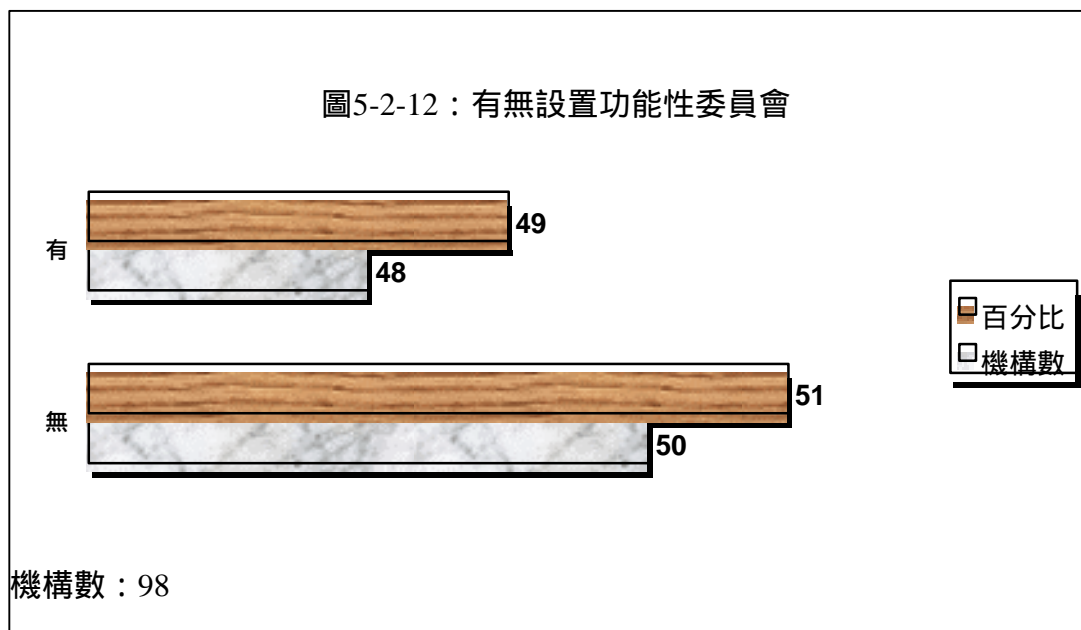
圖5-2-11：機構董（理）事例行會議平均出席率



機構數：98

5.董（理）事會有無設置功能性委員會

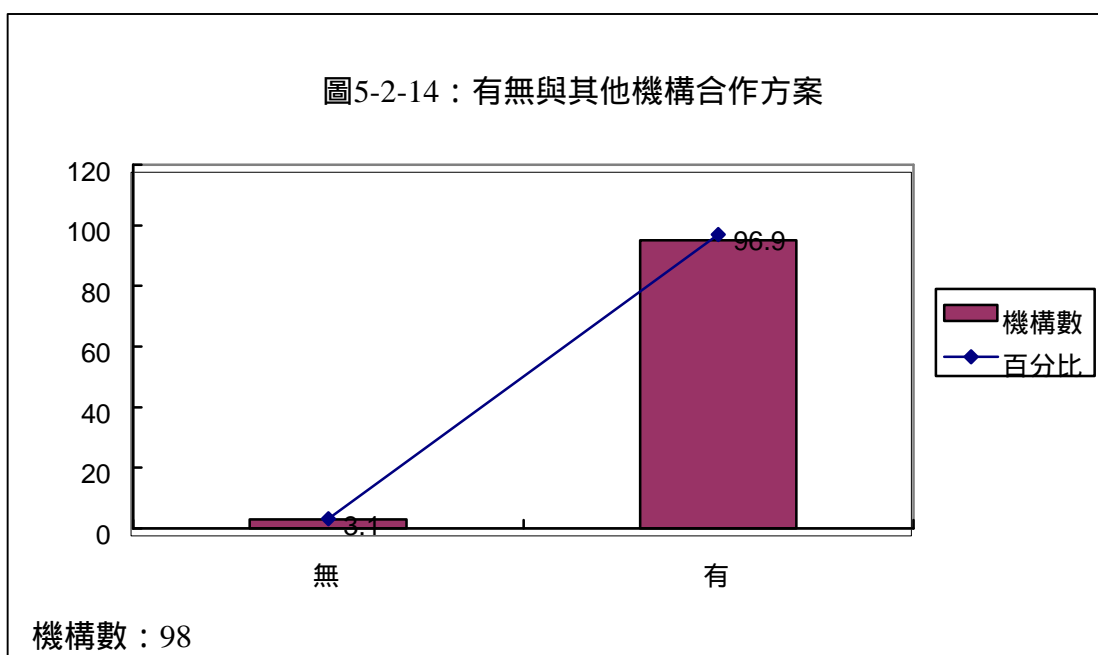
在有關董（理）事是否設置有功能性委員會的問項中，有 48 家機構表示有設置功能性委員會，佔 49%；不過也有 50 家機構（51%）表示，並無功能性委員會的設置（參見圖 5-2-12），故有無設置功能性委員會的機構比是趨近 1：1，但仍以無設置功能性委員會的稍多。另外在有設置功能性委員會的機構中，有九成的機構其設置委員會的數目在 10 個以下，只有一成的機構設有 11 個以上的委員會（參看圖 5-2-13）。



三、組織的對外關係

(一) 與其他機構的合作關係

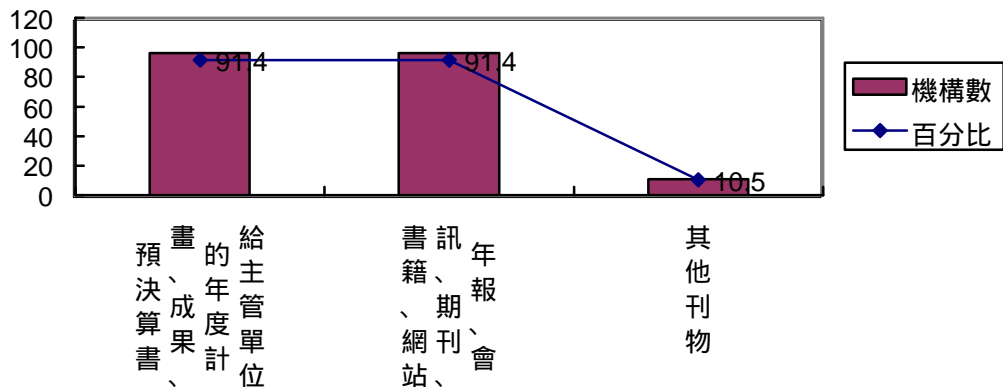
在組織對外關係上，將近九成七的機構（95 家，96.9%）表示有與其他機構合作方案；只有 3 家機構（3.1%）表示並無和其他機構合作方案。顯示多數機構會結合外在環境資源，以與其他組織合作的方式拓展方案及推動服務（參見圖 5-2-14）。



(二) 對外聯繫管道

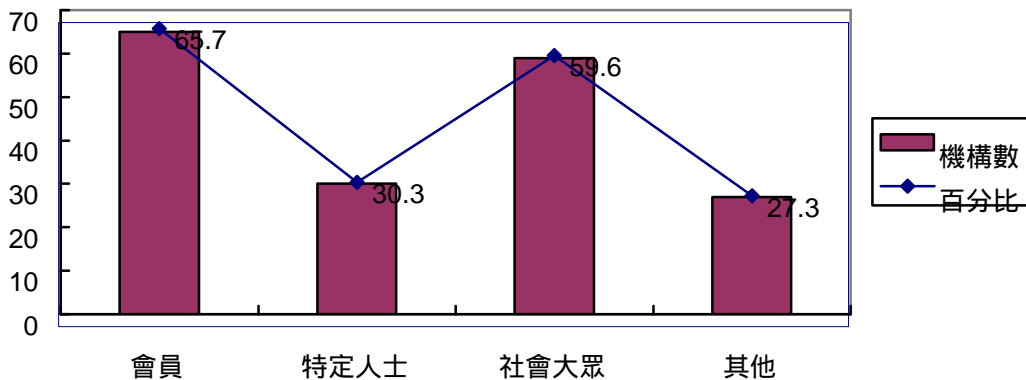
圖 5-2-15 顯示組織對外聯繫溝通的管道，有近九成二的機構（96 家，91.4%）會給主管單位年度計畫、成果、預決算書；同時也有近九成二的機構（96 家，91.4%）會以年報、會訊、期刊、書籍及網站的方式作為對外溝通聯繫的橋樑；只有一成一不到的機構（11 家，10.5%）表示有其他刊物；最後只有 9 家機構（8.6%）表示並無其他上述書面資料或溝通管道。當問及年報、會訊、期刊、書籍及網站的給予或聯繫對象時，有近六成六的機構（65 家，65.7%）表示其對象為會員；其次也有近六成的機構（59 家，59.6%）表示對象為社會大眾；只有二成七左右的機構（27 家，27.3%）指出，其刊物、書籍、網站等聯繫是給予特定人士（參見圖 5-2-16）。

圖5-2-15：機構對外聯繫管道



機構數：105（此問項為複選題）

圖5-2-16：年報、會訊、書籍給予對象



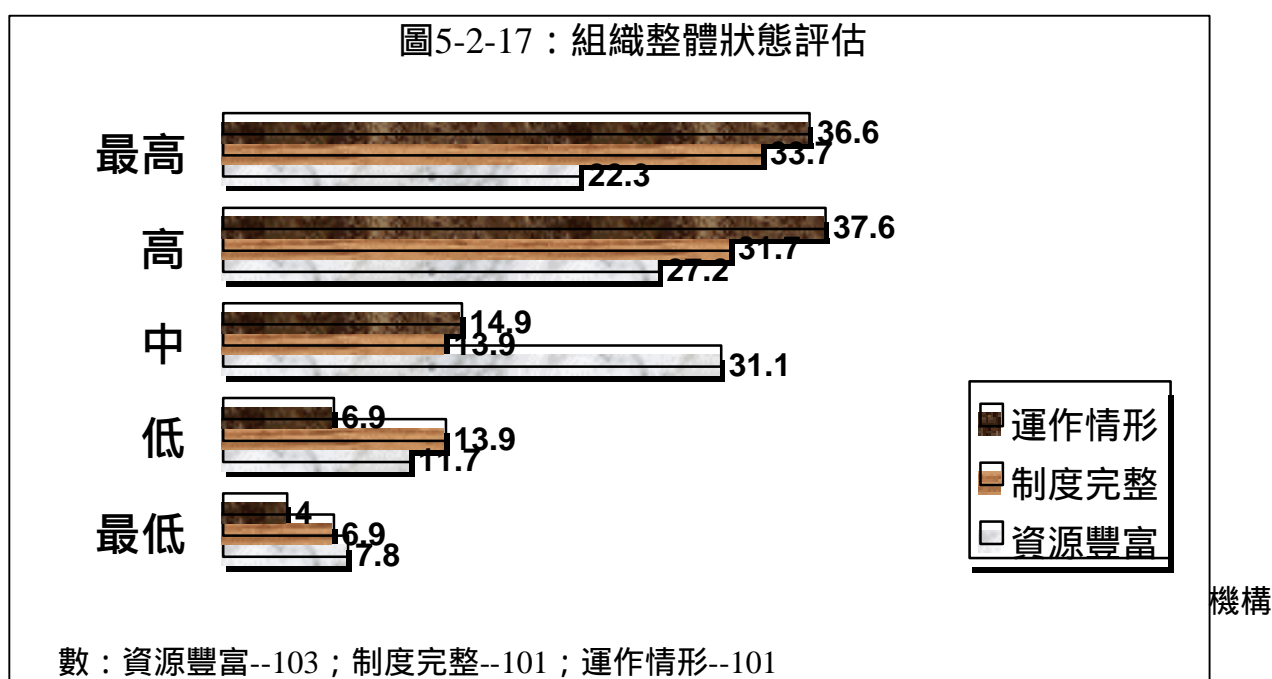
機構數：99（此問項為複選題）

四、組織狀態整體評估

圖 5-2-17 顯示組織狀態的整體評估，其中分為三項評估，一為資源豐富面，二為制度完整性，三為運作情形。若以資源豐富面來看，其資源評比為「中等」的有 32 家，佔 31.1%；接續，評比為「高」的有 28 家（27.2%）；評比為「最高」的有 23 家（22.3%）；反之，評比為「低」的機構有 12 家（11.7%），「最低」的有 8 家（7.8%）。故大體而言，有八成六的機構其資源豐富程度的評比是在「中等」以上。

以制度完整面來說，評比為「最高」的機構有 34 家，佔 33.7%；評比為「高」的有 32 家（31.7%），而評比為「中」與「低」各有 14 家（13.9%）；至於評比為「最低」的有 7 家（6.9%），顯見六成五以上的機構其制度完整性的評比均在「高」以上。

從運作情形來說，評比為「最高」的機構有 37 家（36.6%）；而評比為「高」的有 38 家機構，佔 37.6%；依序，評比為「中」的機構有 15 家（14.9%）；而評比為「低」的機構有 7 家（6.9%），「最低的有 4 家（4.0%）」，顯示故有超過七成四以上的機構其運作情形是相當不錯的。

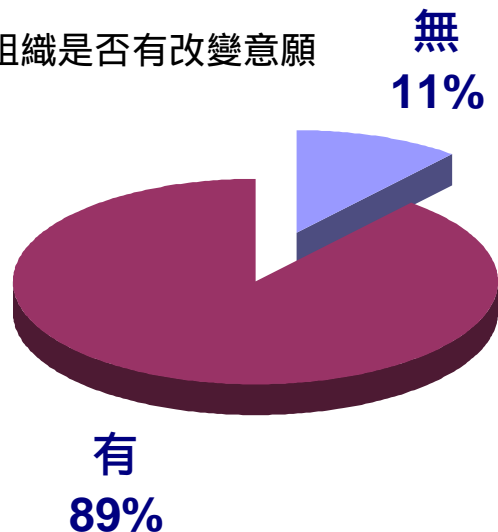


五、組織改變意願

在詢問組織是否有改變的意願時，有近九成的機構（89 家，89%）表示有改變的意願，只有一成一的機構（11 家，11%）表示不願意改變（如圖 5-2-18）。當進一步詢問組織是否願意接受輔導改變時，表示願意改變的機構中有超過八成二（78 家，82.1%）回答願意接受輔導改變，只有不到一成機構（6 家，6.3%）表示不願意接受輔導（如圖 5-2-19）。

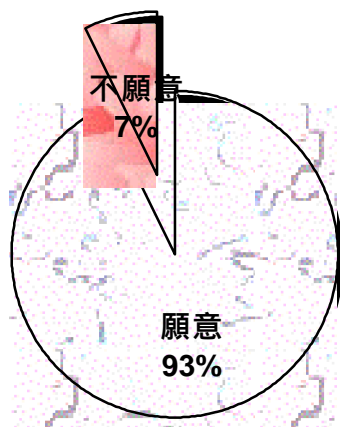


圖5-2-18：組織是否有改變意願



機構數：100

圖5-2-19：組織是否願意接受輔導改變



機構數：84

(貳) 組織分區分析

一、基本資料描述

(一) 北區組織

北區合計有 43 個組織，接受青輔會輔導所舉辦的活動有 90 項。在組織的類型上，以社團法人居大多數，有 19 個組織，其次是基金會，17 個組織，只有 2 個屬於機構者。組織的類別上以福利與教育性質的組織所佔的個數最多，分別有 14 個組織是屬於福利性質與教育性質的組織，此外宗教性質的組織有 4 個，2 個屬於運動性質的組織，而社區性質的組織有 1 個。成立的時間方面，在回答本項問題的 35 個組織當中，組織成立的時間在

10年以下的組織有13個(約37%)，而11-20年者有11個組織，21-30年者有3個組織，31年以上的組織則有8個。由此顯示這些組織的成立時間並非很長。

組織的員工人數方面，在專職人員部份，回答的組織有36個，其中有一半以上的組織，其僱用的人數在1-10人之間(20個)而其次為僱用人數在41人以上，計有7個組織，僱用人數在11-20人之間有3個，21-30人之間的有2個，而完全沒有專職人員的組織有4個。兼職人員部份回答本項問題者有34個組織，其中有18個組織表示其兼職人員在1-10人之間(53%)，另外有14個組織表示並沒有兼職人員(41%)，而僱用兼職人員在21-30人之間，以及41人以上的組織各有1個。至於志工人員部份，回答本項問題者32個組織，其中有將近六成表示他們的志工人員均在41人以上(19個組織)，另外有6個組織表示他們志工的人數在1-10人之間，而在21-30人之間者有5個，而31-40人之間者有1個組織，但有1個組織表示他們沒有志工人員。由聘僱人員的分配，顯示北區的組織的規模應屬於較小型者，因為有半數以上的組織，其僱用專職人員的人數在1-10人之間。而在志工人員的運作方面，多數的組織均有志工人員，顯示許多組織的運作均仰賴於志願工作人員。

(二) 中區組織

此次接受青輔會補助的機構在中區一共有26家，以小型機構(專職人員1-10人)居多，只有不到二成的機構有超過10名以上的專職人員，其組織服務性質較為分散，約可劃分為三類：社會服務、休閒娛樂與社會公益。同時約略有5成以上的機構是在近十年內成立的。

這26家組織的規模雖然不大，但組織的志工養成能力卻是很驚人，超過半數的機構所擁有的志工人數在40人以上，甚至其中有一家上達2400人(中華梅花救災總會)。然而我們知道，志工的養成與維持是需要機構投入大量成本去經營的，中區的這些組織是如何負擔這龐大的成本，是很值得探討的問題。同時，這個現象是否能被解讀為中區組織規模雖小，但所擁有且能動用的資源卻是很豐富的？或是中區的居民對於投入志工服務的熱忱是很高的？可能都需要更多的後續調查來澄清。

(三) 南區組織

在青輔會九十年度補助非營利組織青少年休閒活動方案中，一共有105家機構，其中南區佔了31家(29.5%)。這個數目字或許無法呈現青輔會對於補助款的運用符合區域均衡概念的全貌，因為單就這個訪談資料無法看出原本向青輔會提出申請的組織數目和最後確實獲得補助團體的比值，但在某個程度上來說，南部組織在取得青輔會補助款的實際數量上，是避開了過去所謂中央資源分配上重北輕南的批判。同時，就這31家的服務性質來

做簡單的分析，其中屬於專業休閒文教活動類的組織僅佔了近三分之一，其他多為以提供社會福利服務為專業的組織。

在這 31 家中，有接近五成的組織平均規模是小型機構(專職人數介於 1-10 人之間)，雖然有近一半的組織其專職人員的人數超過 10 人以上，但這些機構大多是雨傘型組織(umbrella organisations)，例如 YMCA，家扶中心和救國團。這些機構多數具有悠久的發展史、其所擁有的資源與名聲也較其他機構來的豐富。在專職人員人數超過 20 人以上的組織，只有一家(心路社會福利基金會南部服務處)是在 1990 年代之後成立的，而且是由北部的基金會南下所設置的服務處而已。

由於專職人員人數有限，南部組織為了推動各項活動，志工就成他們重要的人力資源。雖然運用志工來配合機構活動的推動是共同的現象，從資料中，我們亦可發現雨傘型組織在常態志工人數上也佔有極大的優勢。例如嘉義家扶志工人數高達 250 人。其他的小型機構多以和學校社團或其他社會團體合作的策略聯盟方式，採用活動方案配合外界支援志工的方式來推展其服務。這個現象也說明了機構專屬志工培訓與任用絕非一般社會大眾所認為是減輕組織營運成本的絕佳妙方。事實上，在實地訪視的過程中，有機構表示，運用外界志工配合機構活動的型態來從事服務的提供的原因之一，是因為由機構本身來從事組訓培育志工的成成本很大，是機構現階段無法負擔的，雖然機構也會希望有自己的常態志工。而且機構大多與這些支援志工本身的團體(尤其是大專院校社團)有長期且良好的互動關係，所以雖然志工培育仍是機構的重點工作，但機構並不認為缺乏機構本身專屬志工對服務會造成重大且立即性的影響。

(四) 東區組織

東區合計有 10 個組織，舉辦的活動有 18 項。此 10 個組織中以基金會佔大多數，只有一個屬於社團法人。組織的類別上以福利與教育性質的組織居多(7 個)，2 個屬於宗教組織，1 個屬於環保組織。在成立的時間方面，10 年以下的組織有 3 個，而 31 年以上的組織則有 4 個。

員工人數方面，專職人員部份，僱用 41 人以上的組織有 4 個，11-20 人者有 2 個。兼

職人員部份，4 個組織並沒有兼職人員，1-10 人之間者有 2 個。至於志工人員部份，41 人以上者有 2 個，21-30 人者也有 2 個組織，另 11-20 人者有 1 個組織。由聘僱人員的分配，顯示東區的組織的規模傾向大型化，因為有將近半數的組織規模均相當大。

二、組織治理部份

(一) 組織使命(宗旨)與服務宗旨的體現

1. 北區組織

組織使命在近五年來的變動情形方面，由於多數組織成立的時間並不是很久，所以有七成的組織表示其組織使命並沒有變動過，另外有三成的組織則表示其組織使命曾經有所變動。而在組織使命的變動上，主要是由執行層提出，在 9 個有回答本項問題的組織中，有 5 個組織表示其組織使命的變動是由執行層提出，有 3 個組織是由決策層提出，而由管理層提出者只有 1 個。

2. 中區組織

在談到使命是否有變更情形，約有 3 成的組織表示組織的使命是有更動的，而使命有所變更的組織，又以成立在解嚴之前的居多，可見機構為了達成其永續經營的目標，會因應社會潮流去做若干的調整、以滿足社會需求。其主導變更單位都以決策和管理階層為主，由於使命是一個組織賴以維持其生存發展的最重要依據，因此從這裡我們可以看出機構在面臨組織重大改變時，董(理)事會和執行長(秘書)的重要性。

在這 26 家組織的架構圖中，可以發現幾乎所有的機構都是採三角形的組織架構設計，以扁平化組織的設計型式尚不多見。因此雖然許多機構大量運用志工，但志工人能參與政策與管理的決策機會並不多。

至於對於使命沒有變更的組織而言，其原因多為沒有想過要變動和沒有必要變動，這或許和許多組織的發展年齡都還不到 10 年有相關，因為它們成立時的社會環境與現今社會的差異較小，環境變化還沒有對組織的服務推廣造成重大的影響。

3. 南區組織

談到機構使命的變更情形，超過九成的機構指出雖然他們的服務項目隨著機構發展有所不同，但其組織的使命並無變動必要。而少數幾家有變更的機構也指出，使命的變動是因應社會環境的改變和服務項目的拓展而修正的，希望藉由這樣的修正能讓機構的存在更符合社會需求。而在主導變更單位的層級上，我們看出領導階層(董(理)事會或至少是執行長層級)扮演了很重要的角色。因此雖然大都數的機構在活動方案規劃上，都是由執行長和其他組織執行面的領導者主導，但是遇到機構使命這個機構最重要的存在依據時，主導權就會回歸到機構組織架構的最上層的董(理)事會手中，這與一般印象中，董(理)事會甚少干預機構重大事務的印象，是有落差的。

4. 東區組織

組織使命在近五年來的變動情形方面，有 4 個組織表示其組織的使命並沒有變動過，另外有 5 個組織則表示其組織使命曾經有所變動。而組織使命的變動，主要是由執行層提出，在 5 個組織使命曾經變動過的組織中，有 3 個是由執行層提出使命變動的要求。而管理層與決策層提出者各有一個組織。

東區組織之中，他們普遍認為最能體現其服務宗旨的方案，多數組織的服務對象，均與其宗旨有密切關連，其中多數的組織均以一般社會大眾為主要的服務對，其次則是以青少年及兒童服務為主要對象。

(二) 決策層之領導

1. 北區組織

在董(理)事會的成員方面，有 36 個組織回答本項問題，其中有一半左右的組織，其董(理)事會成員介於 11-20 人之間，而介於 1-10 人之間者有 8 個組織，介於 21-30 人之間者有 7 個組織。董(理)事會成員的學歷部份，有回答本項問題者有 34 個組織，其中以平均學歷為大專程度者所佔的比例最高，有 23 個組織(68%)，董(理)事會成員的學歷為大專。另外董(理)事會成員的平均學歷為碩士以上有 8 個組織，而平均學歷為高中職者有 3 個組織。在董(理)事會成員的連任比例方面，有 31 個組織回答本項問題，其中多數組織的連任比例在 7 成以上，9 個組織表示其董(理)事會成員的連任比例在 7 成，有 7 個組織表示連任比例為 9 成，2 個組織表示連任比例為 10 成。另外連任比例在 6

成者有 4 個組織，5 成者有 3 個組織，而有 2 個組織表示其董（理）事會成員連任比例為零。由此連任比例可以瞭解，董事成員連任的比例偏高，有近 80 % 的組織，其連任比例在五成以上。

董（理）事會年度會議以及董事成員參與年度會議的狀況方面，北區組織中，有 36 個組織表示曾經舉辦董（理）事會的例行會議，其中有 14 個組織的董（理）事會議在 1-2 次；有 17 個組織，其董（理）事會議在 3-4 次之間；另有 5 個組織，其董（理）事會議在 5 次以上。而董事成員參與會議的情形方面，平均的出席率以 8 成最高，有 13 個組織表示其董事成員的出席率在 8 成，其次有 10 個組織表示其董事成員的出席率為 9 成。另外有 9 個組織表示其董事成員的出席率是 6 成，而 7 成者有 4 個組織。

在北區的董（理）事會中，有 20 個組織表示其董（理）事會中有設立功能委員會，但也有 15 個組織表示其董（理）事會沒有設立功能委員會。在有設立功能委員會的組織中，其董（理）事會設立一個功能委員會者有 4 個組織，3 個功能委員會者有 3 個組織，4 個功能委員會者有 2 個組織，其中有一個組織的董（理）事會，下設有 19 個功能委員會。就此可以瞭解在北區的組織當中，有相當多的組織，其董（理）事會設有功能委員會，其比例也高於其他地區的組織。

在董（理）事會與執行長的決策分工方面，普遍的分工模式，董（理）事會的職責在於負責組織的重大決策方向，而執行層則是負責年度方案的推動。當然有些組織雖然也依照此一分工作原則，但稍有所調整，例如部份的組織，其年度工作計畫是由董（理）事會直接擬訂，再交由執行長進行工作分配與執行，但有些組織則是由執行長提出年度工作計畫，再交由董（理）事會討論。但就此一分工模式可以瞭解董（理）事會主要是位居監督的角色。當然有些組織的董（理）事會功能並不是非常顯著，故部份的組織，權力完全屬於執行長，然而這類的組織仍在少數。

董（理）事會在資源取得及分配上的角色，回答本項問題者有 24 個組織，其中許多組織表示其董（理）事會皆位居募款的角色，而且有些董（理）事會成員本身也是重要的捐款人員。僅有少數的組織表示其資源的取得過程中，執行者的角色比董（理）事會更為重要。由此可以瞭解在北區的組織當中，董（理）事會在資源取得上的角色相當重要。而在資源分配方面，多數的董（理）事會並未介入資源分配。執行長在資源分配中位居重要角色，而董（理）事會在資源分配中，主要還是在監督。

2.中區組織

在這 26 家組織的董(理)事人數以擁有董(理)事 9 人的機構最多，而平均學歷則在高中職和大專之間，亦有近一成機構的董（理）事會人員的平均學歷在大學以上。而它們的連任比率以 7 成居多，但其中亦有一、二家的連任比高達百分之百。

董(理)事會開會的密度之高可能是這 26 家機構最大的特色之一，平均開會的次數是一年 12 次(每月一次)，而其平均出席率也高出 7 成，所以從這個數字，我們或許可以大膽推測這 26 家機構的董(理)事對組織事務的高投入。在董(理)事會中設有功能委員會的狀況，約有 4 成的組織表示它們設有功能性的委員會，但委員會的數量落差很大，從 2-24 以上(竹山青年商會)都有，這或許與機構的規模大小有直接的相關。

3.南區組織

至於南部組織的平均董(理)事人數則是介在 10-20 人之間，而其平均學歷以高中職以上和大專居多，連任比約為 5-6 成。每年開會的次數以 4-5 次居多。這其中可能和南部組織中有很多是社團法人有關，因為根據人民團體法，社團法人的理事會至少每三個月需要開會一次，以便理事得明確掌握機構的狀況。同時，我們也見到如新港基金會等少數機構的董（理）事會幾乎是每個月定期舉行會議，商討組織的各活動事項。因此若以這樣的情形來推測台灣非營利組織的董(理)事會對機構事務的投入，董(理)事在機構事務上可算是扮演了相當活躍的角色。若是再加以各機構自行表示，它們的董(理)事出席會議的平均出席率皆在七成以上，而且還有若干董(理)事會設有功能性委員會，董(理)事們投入組織事務的時間與精力不少於支領薪水的專職人員，那麼董(理)事們在這 31 個機構中所扮演的角色應是很重的，但是我們也同時注意到了在這 31 個組織中有機構的董（理）事會與地方會務是很疏離的，例如救國團所屬機構。因此要想對台灣董(理)事會運作有較完整的了解，恐怕還要經過更嚴謹的研究分析吧!

4. 東區組織

在董（理）事會的成員方面，有 6 個組織，其成員人數在 11-20 人之間，2 個組織的

董（理）事會成員在 10 人以下。而董事成員的學歷部份，有回答本項問題者有 8 個組織，其平均學歷均為大專程度。而董事成員連任的比例方面，8 個回答本項問題的組織，其連任的比例均在 7 成以上，其中 7 成者有 4 個，8 成和 9 成各有一個，十成者有 2 個組織。顯示董事成員連任的比例非常高。

董（理）事會年度會議以及董事成員參與年度會議的狀況方面，東區組織的董（理）事會例行會議，有 5 個組織的董（理）事會議在 3-4 次，而有 3 個組織，其董（理）事會議在 1-2 次之間。而董事成員參與會議的情形，有 3 個組織，平均的出席率是 6 成，8 成及 9 成者各有 2 個組織，7 成者有 1 個組織。

東區董（理）事會中，多數的董（理）事會並未在董（理）事會中設立功能委員會，其中只有一個組織有設立功能委員會。在董（理）事會與執行長的決策分工方面，有 3 個組織對此有較明確的陳述，就其陳述分析可以瞭解，董（理）事會的職責在於負責組織的重大決策方向，而執行層則是負責年度方案的推動。而董（理）事會在資源取得及分配上的角色，回答本項的 3 個組織中，董（理）事會皆位居協助的角色，即是董事並未積極從事有關組織資源取得的行動。而在資源分配方面，董（理）事會也沒有扮演重要角色，其中僅有一個組織採取「授權式管理」，即組織所支出的金額在某一個額度以上，須呈報董（理）事會核准。

（三）組織資源的連結與分配

1. 北區組織

與其他機構的合作情形，北區組織中計有 35 個組織回答本項問題，有 34 個組織表示曾經與其他機構有合作的關係，比例高達 97 %。僅有一個組織表示未曾與其他機構合作過。北區組織的作機構當中，以政府部門的次數最多，約有 23 個組織表示曾經和政府部門有合作關係；其次是與一般非營利組織的合作，有 19 個組織表示曾和其他組織有合作過；其他曾有合作的機構還有學校、一般廠商、教會、以及社區等。

組織對外連結的出版品部份，北區組織中有 33 個組織表示有年度計畫、成果、預算、決算書等報主管單位，這樣的比例約佔 87 %，另有 5 個組織則沒有年度計畫、成果、預算、決算書等報主管單位。此外組織是否有年報、會訊、期刊、書籍、網站等對外連結的刊物，有 37 個組織表示有，僅 1 個組織表示沒有。這些相關的出版品，給予會員者有 20 個組織。

有 14 個組織表示這些出版品會給一些特定人士，這樣的比例佔 39 %；另外有 26 個組織表示有將其刊物給社會大眾。

2. 中區組織

在與其他機構合作情形的議題上，九成以上的機構表示他們有與其他機構合作的經驗。其合作對象多為與機構性質相近的團體、學校、政府部門，不過與營利部門的合作也不少，這個訊息有二種解讀的可能性。第一，這 26 家機構對於資源的開發，較具彈性，以能結合到可用資源為目標，對於社會上所有願意投入配合的團體的動機和目的，皆採肯定的態度。第二，中區的營利部門可能比較積極主動，善盡其社會責任，所以對非營利部門的活動支持度較高。不過究竟是何種原因所佔比率較大，則需要更進一步去釐清。

至於合作項目性質，則非常多元，從一般青少年的休閒娛樂活動到身心障礙者的就業安置，其中的原因，也許可以回歸到最早我們提到中區接受青輔會補助的單位性質的差異性來得到說明。因為機構使命、性質的不同，所提供的服務內容就會不一樣，當然也就會影響到它與其他團體的合作內容了。

上述提到機構的合作對象包羅萬象，因此對機構成果呈現的方式也有不同的影響。一般而言，除了機構本身對其運作的各項資料的存檔，以做為經驗傳承的依據外，中區的受補助機構也都會根據合作對象不同的要求和期待，在成果呈現上做不同的變化。例如，所有機構都表示，只要是與政府部門的合作，機構都會依其規定送交計劃書、成果報告和核銷單據。同時也會依法令規範，繳交年度計劃書、董（理）事會會議記錄等各項資料至主管機關備查。

至於對會員或其他關心機構發展的社會人士，多數的機構都有年報、會訊或期刊的發行。近來隨著機構電腦化的速度加快，使用電子文件(網站、電子郵件、電子報等)的組織有增加的趨勢，顯見台灣的非營利組織同享了整體社會科技進步的成果。

3. 南區組織

在有關是否曾與其他機關合作的議題上，31 個組織都表示曾經和一家或一家以上的機構合作過，而他們合作對象範圍包括政府部門、其他非營利組織和商業部門。在政府部門方面又以社政與教育部門居多、非營利組織的合作則多數集中在服務性質相近的範疇內、而與營利部門合作的機會是最少被提到的。對與營利部門合作機率偏低的現象，有二個可

能性的推測。第一是非營利組織對這樣的異質部門策略聯盟的運作方式多有疑慮，深怕影響了非營利組織本身服務、活動的正當性，因為對營利部門參與的信賴度建立還不夠成熟。第二，也可能是南部地區的營利部門大多屬於中小企業體，對於企業責任與社會服務概念的落實還有可以增進的空間。例如在實地走訪的過程，喜憨兒就不諱言指出，從他們的經驗中，新竹科學園區的廠商是最願意配合(或主動表示參與願的)。所以未來想要拓展南部非營利組織的資源網絡，如何激發營利部門的社會參與意願，將更多的資源引入非營利組織，可能是一個值得思考的方向。

在探討機構都以何種方式呈現它的成果部分，我們可以發現機構目前仍然是以傳統的年報、會訊、期刊三大型態來呈現他們的工作成果，而這刊物的發送對象也集中在會員、特定人士和社會大眾三大群體。但我們也發現隨著機構電腦化的速度加快和普及化，已經有不少機構運用現代科技將機構的各項活動成果置於機構本身的網頁上，讓更多的人可以了解到機構的運作，也有一些機構開始嘗試運用電子郵件作為他們傳輸訊息的新管道，從這些改變，我們可以清楚了解到機構對於社會脈動的變化也是很在意的。

當然除了對特定對象所發送的成果資料之外，對政府部門這 31 家機構也都異口同聲地表示有依照法令規範與活動合約規定，按時繳交年度計劃、成果報告和決、預算書。

4. 東區組織

與其他機構的合作情形，東區組織中有回答本項問題者有 7 個，此 7 個組織皆表示曾經和其他機構有合作的關係。其中有 5 個組織曾經和政府部門有合作關係，而和其他基金會合作關係者有 4 個組織，另外有些組織則是和醫院或學校合作。

組織對外連結的出版品部份，東區組織中有 9 個均有年度計畫、成果、預算、決算書等報主管單位，僅一個組織沒有。此外組織是否有年報、會訊、期刊、書籍、網站等對外連結的刊物，東區的 10 個組織均表示有。其中有半數表示這些出版品會給會員；有 2 個組織表示會給一些特定人士；另外有 8 個組織表示有將其刊物給社會大眾。

三、組織分工

(一) 北區組織

組織的結構設計方面，北區部份組織表示，組織的設計，當初是由董（理）事會（理事會）所設計的。而分工的原則方面，董（理）事會是重大決策者，而實際執行年度計畫工作方面，多數組織仍設有執行長一職，只是在稱謂上有所不同，稱謂上有執行長、總幹事、秘書長、或是主任等。而組織運作的問題方面，普遍的反應均認為沒有太大的問題，而且組織會依據運作過程，隨時調整組織的結構。但有部份特殊組織表示由於董（理）事會成員身體經常不適，不利於工作的推展。另外有組織則表示，由於組織採取分層授權原則，此不利於各個部份之間的協調與整合。

至於近三年來的流動情形，整體上北區組織的流動情形是較大的，有 15 個組織表示近三年來員工有流動的現象。部份組織表示其流動率在 40 % 到 50 % 之間，但是也有一些組織表示由於近年來經濟不景氣，所以流動率有降低的現象。此外有些組織則表示本身沒有專職人員，所以沒有流動上的問題。

在管理層、執行層與志工的分工合作關係方面，普遍的分工合作的關係均表示良好，而分工狀況上，管理階層主要的工作任務在於結合有關的資源、工作督導、服務方向及政策擬訂；執行層則負責規劃活動、訓練課程、活動執行、以及志工督導管理與評鑑；至於志工部份，其主要的角色在於參與培訓、提供服務、以及協助活動執行。我們發現在部份成立較久的組織，其各個階層之間的分工合作關係較為明確，而且針對志工人員，組織本身均有培訓的計劃。而部份成立時間較短的組織，則分工的情形可能較不明確，甚致部份的組織是沒有志工的。

在組織運作時之指揮、報告與控制的運作情形方面。多數的組織是採取分層負的的制度模式，實際的工作計劃是由執行人員擬訂，並向執行長提出，再由執行長向董（理）事會報告。部份組織則是完全由執行長負責統籌與指揮。但也有組織是直接由董（理）事長直接參與工作計劃的推展者。但整體看來，執行長確實是組織運作過程中，扮演最重要的角

色者。

(二) 中區組織

在本次訪視中有關組織資源網絡的部分，中區組織所呈現出的資源擁有的豐富度是很高的，平均有六成的機構是被評定在第 4 級，若加上等級在 3 以上的，就有超過八成的機構，由此可見這次中區接受青輔會補助的單位，其本身資源的可使用度並非高度缺乏，政府部門對於這樣類型的組織在其協助發展工作是否可有另外的策略，是值得加以思考的。

在組織的制度規劃上，我們可以看見中區的這 26 家組織都有很完整的組織架構和制度設計，雖然其中有若干組織不諱言其分工上有勞逸不均或是溝通上的問題，而積極地希望能有所調整。但是整體而言，這些組織在訪視人員的眼中，其運作狀況仍是頗令人讚賞的，平均的等級為 4。這樣的情形或許正顯出機構本身具有高度的自我批判能力與敏感度，這樣的能力對於組織在永續發展的規劃上是有非常正面的幫助的。

(三) 南區組織

在談到組織目前可用的資源網絡，在 31 家中，仍舊是以雨傘型組織佔有較大的優勢。雖然多數雨傘型組織在受訪的過程中提到，目前非營利組織數量愈來愈多，他們對資源的可掌握優勢與過去比較已經是少了很多，所以近年來也針對這樣的形況在組織運作的政策上多加調，而這類的機構以救國團所屬的各組織之反應最為明顯。這或許也道出了一般準政府組織(quango)在轉型成為純粹的非營利組織所要面臨的最大挑戰，但準政府組織挾帶它們過去所累積的各項資源，若是能在管理策略上好好規劃，它的未來仍是十分看好的。反而是一些小型的新成立的組織(成立不到 5 年)，要面對服務市場競爭的加劇和整體社經環境的種種不利因素，想要在穩定中求發展，也能更需要在資源網絡的開展上投下更多的量能。

在制度規劃面上，這 31 家機構的組織嚴謹度在差異性上來說不算太大，僅是組織規模上有區別。其中的可能的原因，一方面是要能通過青輔會的補助審查資格，機構在組織制度設計上至少就而符合政府的規範，加上會想參與政府合作計畫的組織在對其組織運作的透明度上也有一定的自信，所以這 31 家在制度嚴謹度上未出現太大不同是容易理解的。另一方面，這 31 家組織除 1 家(學甲鎮農會)之外，若不是以財團法人就是以社團法人的位

階存在，而政府對法人組織的管理設計，原本就是比較嚴格的，因此 31 家組織在這個項目評估上所被的劃規的等級是在伯仲之間的。

（四）東區組織

在組織的結構設計方面，有些組織均表示，組織的成立與設計，是考慮到組織運作與分工的狀況。有些組織則表示是由董（理）事會所設計。而在運作的問題上，普遍均認為沒有太大的問題，而且組織會依據運作過程，隨時調整組織的結構。

至於近三年來的流動情形，整體上東區組織的流動情形不是太大。1 個組織表示流動非常頻繁，有 2 個組織的情形為三成，2 個組織表示有一成的流動率。

在管理層、執行層與志工的分工合作關係方面，普遍認為合作的關係良好，部份組織特別指出由於「管理層是以前資深之執行人員（社工員），能就方案執行問題提供過去之經驗作為執行層之參考，執行層亦會將方案執行新出現之問題提供活動後討論。在活動執行過程，並請志工協助，因此這是一種團隊的服務工作，彼此配合良好」。另外有些組織則表示因為管理層能與執行層一起投入工作，因此可以創造不錯的工作成效。

而在組織運作時之指揮、報告與控制的運作情形方面。有些組織是採取平等分工原則，由各執行部門分別負責一些工作，再由執行長統籌工作進度的控制並向董（理）事會報告。部份組織則是將其組織分成幾個小組，並不定期開會。但不管其分工的情形如何，執行長是工作方案推動的主要負責與指揮者。

四、整體評估建議

（一）北區組織

由組織的最大特色來看，我們可以將北區組織歸納四種特色，第一種是強調組織所服務的對象，部份組織表示其目標市場相當明確，例如有些組織是以青少年為主要的服務對象。第二種是強調其服務的宗旨，也就是組織的使命。第三種則表示組織本身的服務人員（包含志工）的理想性，除了自豪其本身有完善的志工培訓計畫以外，也強調工作人員的專業性。第四種則是組織制度的完整性，即強調組織功能健全，各單位部門之間協調、互動與分工有效和諧，使其提供的服務績效卓著。

組織整體狀態評估方面，就資源的豐富性而言，整體上北區組織認為其資源豐富性應屬於普通，就評估的結果分析，在回答本項問題的 36 個組織當中，有 25 % 的組織對此項

問題評為「最高者」；至於評為「高」者也有 25 %。另外一半的組織則認為其資源的豐富性在中等，或是屬於「低」者。

在制度的完整性部份，多數的組織均認為本身的制度完整性是較高者。在回答本項問題的 34 個組織中，對此的評估為「高」與「最高」者分別有 11 個組織，兩者合計有 65 %，有 4 個組織對本身的制度完整的評估為「中」，但卻有 7 個組織認為其制度完整性屬於「低」者（約 21 %）。

在組織的運作情形部份，大多數的組織均認為本身運作的情形相當不錯，其中有 12 個組織給予的評估是「最高」者（35 %），而有 14 個組織認為其組織的運作情形為「高」者（41 %），此二者合計則達 76 %。此外僅有 1 個組織認為其運作情形屬於「最低」者。

最後北區組織中，有 32 個組織表示有改變的意願，有 4 個組織表示沒有改變的意願，這個現象顯示有將近九成的組織有意願改變。另外在有意願改變的組織當中，願意接受外來資源的輔導，進而有所改變的組織有 25 個，有 3 個組織表示不願意。

（二）中區組織

從實地運作面來分析這 26 個機構的表現，訪視人員也給了蠻高的評價，平均的等級為 4。這也許和組織本身的架構清楚和制度完備有很大的相關，因為組織運作若能有明確的根據可以依循，在實地運作上來說，會有正向的幫助的。雖然也有少數機構在訪問的過程中表示，組織分工不均，造成人員的流動，但整體而言，機構對自己目前的運作方式大致還算滿意，這或許也是為何這 26 家機構在實地運作這項訪視結果能有平均等級為 4 的佳績吧！

在談到組織是否有改變的意願時，幾乎所有的機構都表示願意改變，並且接受外來資源的輔導改變。雖然說這其中可能牽涉到機構在接受訪問時對於回答問題的一些顧慮，例如擔心若給予負面答覆可能影響下次取得青輔會補助的機會，但整體而言，機構對於能夠受得更多外來資源的協助，讓組織的運作更為健全與順暢是有很高的期待的。因此，未來政府部門在政策走向，也許可以去思考與非營利組織建構長期的合作關係可能性，畢竟長期的投入所能產生的效能是會大於單一資源投入的。

(三) 南區組織

上面曾提到，這 31 家機構其實對自己的組織設計透明度和嚴謹度都有一定的信心，雖然完整制度規劃與實際組織運作不一定是正相關，但是在這 31 家機構的整體運作評量結果(3-4 等級)上，我們可以發現較完善的制度規劃其實給機構帶來很大的正面效益，例如活動經費的取得和志工的運用，都使得 31 家組織在實際運作上獲利不少。

在談及機構未來是否有意願改變和接受外來資源輔導上，幾乎所有的機構都持正面的看法(90%+)，認為更多外界資源的投入與幫助對機構長期的發展是有益的。但是也有少數機構在正面反應下有些但書和顧慮，其中又以不可違及機構使命與自主性的考量為最多，顯示機構雖然對資源的取得有很高的需求，但是對其使命與任務的自我要求也未曾放鬆。這樣的動量，也許正說明了為何台灣走向公民社會的理想是可以被期待的吧!

(四) 東區組織

由組織的最大特色來看，我們可以歸納東區組織有幾個模式，一個是比較強調專業分工的組織，組織分工較明確，活動能力也較強。另外有一些組織則沒有明確的分工原則，也就是領導階層並沒有太的影響力。第三種則是強調志工的運作模式，其認為能夠有效動員志工是其組織的最大特色。

組織整體狀態評估方面，就資源的豐富性而言，整體上東區組織多數認為其資源應屬豐富者，就其評估結果，認為資源具豐富性（高與最高）已經有 8 個組織，僅有 2 個組織的資源豐富性屬於「最低」或「低」者。在制度的完整性部份，多數的組織均認為是完整的，有 4 個組織對此的評估是「最高」，有 3 個組織的評估為「高」，而只有一個組織認為其制度完整性屬於「最低」者。而組織的運作情形部份，大多數的組織認為運作的情形是相當不錯的，其中有 5 個組織給予的評估是「高」者，而有 4 個組織認為運作的情形非常好，所以評估在「最高」者。

最後東區組織中有 7 個組織有改變的意願，僅 1 個組織沒有改變的意願。另外有 4 個組織願意接受外來資源的輔導，進而有所改變，但是也有 3 個組織表示不願意。

第三節、整體研究發現

一、 組織使命相關部份

在整體部分以機構性質來看，56%的機構屬於社團法人，41%為基金會，3%為其他機構，顯見多數向青輔會申請補助的機構以財團法人佔大多數。從機構類別觀之，屬於福利類別的有 44 家 (41.9%)，教育有 35 家 (33.3%)，文化類別與運動類別各 2 家 (1.9%)，宗教類別有 8 家 (7.6%)，社區有 4 家 (3.8%)，環保有 3 家 (2.9%)，其他有 7 家 (6.7%)，故向青輔會申請補助的機構多是以福利與教育類為大宗。

從上述分析的內容可見，在今年青輔會所補助之非營利組織辦理暑期青少年休閒活動方案真正屬於青少年休閒組織佔少數，大部份為福利型 (41%) 組織，且從期中報告中又得知暑期方案所服務之對象較偏向於 6-12 歲的兒童 (46.4%)。因此在整個評估報告之統計中在方案與組織使命的相關結果雖然均呈現高度相關的結果，但實質上這次訪視的組織及方案真正以青少年休閒為主要宗旨及服務目標實為少數。

二、 各區方案預算與實際支出

依據各區申請時之方案總預算金額為 146,382,970 元，然而執行完畢結果統計實際支出金額為 72,919,830 元，僅佔原預算之百分之五十，其中中區的實際支出更低於百分之五十。此項顯示預算與實際支出的差距太大，是否為預算能力不足？實須進一步探討。

表 5-7-1 各區方案總預算與實支比較

區域	總預算數	實際支出	差異	百分比
北區	87,902,544	44,933,563	42,968,981	51%
東區	14,239,675	7,379,494	6,860,181	52%
中區	31,680,966	13,217,714	18,463,252	42%
南區	12,559,785	7,389,059	5,170,726	59%
合計	146,382,970	72,919,830	73,463,140	50%

三、 就資源取得整體部分

依表 5-7-2 看在整個暑期青少年方案實際總支出經費為 72,919,830 元，平均組織自行負擔佔 38.23%、青輔會補助佔 12.96%、活動收入佔 32.50%、其它資源佔 16.31%。由此視之，目前組織在方案的資源取得部份，組織內部自行負擔佔最大，其次為活動

收入，第三為青輔會的補助。

各區資源取得部份：佔組織本身內部預算資源最多之區域為東區（53.45%），其次為中區（50.43%）這兩區機構預算佔活動實際支出均超過50%，北區佔33.82%，南區機構預算最少僅佔實際支出28.05%。

青輔會補助部份：機構預算最少的的區域為南區，但也是獲得青輔會較多的補助佔（27.88%），其他各區均未超過20%，依次為東區14.89%，中區為13.28%，最少為北區僅佔10.09%。

活動收入部份則最高為北區佔36.51%，其次為南區35.94%，最少為中區20.89%，但是四區的實際支出費用中平均來自活動收費均可超過20%，而且北區和南區都超過百分之三十五，顯示越在都會區越有機會收費。

其他資源取得最多為北區19.58%，其次為中區15.40%，最少為東區只有6.24%。顯示是否有收費性的活動較不易取得其他資源的支持。

由上述得知組織本身預算資源最充分的區域為東、中區，從中印證於組織研究分析中亦提及中區組織內部資源較為充沛。而南區組織本身資源及其它外在資源較不足，但獲得青輔會資源是所有區域中最高的。北區組織因組織較多，資源被分散，因此主要的資源來自於活動收入與機構預算，在結合其他資源部份也較其區域多一些。東區是所有區域組織其他資源獲得最少的區域，可能與東部區域其他資源本來就較少的因素有關。南區則是最值得進一步探討的區域，就組織本身的預算是四區中最低的，受青輔會的補助卻佔最高，活動收費與北區相差不多（不到1%），可以說南區的方案資源63%以上來自青輔會和活動收費。

四、 受益人數單位成本

在九十年度暑期青少年方案總經費為72,919,830元，參與人數為26,738人，如果不細分參加時數、活動內容的難易度等因素，平均一個學員費用為2,727元，青輔會本次夏令營補助費用共計9,451,447元，平均每位參加夏令營的青少年獲得青輔會的補助金額為353元。

表 5-7-2 90 年台灣各地區青少年休閒方案經費來源表

區域	實際支出 %	機構預算項 %	青輔會補助 %	活動收費 %	其他資源 %
北區	44,933,563 100%	15,192,443 33.82%	4,537,037 10.09%	16,406,770 36.51%	8,797,313 19.58%
東區	7,379,494 100%	3,944,444 53.45%	1,098,000 14.89%	1,876,250 25.44%	460,800 6.24%
中區	13,217,714	6,665,013	1,756,000	2,761,700	2,035,001

	100%	50.43%	13.28%	20.89%	15.40%
南區	7,389,059	2,072,159	2,060,410	2,655,710	600,780
	100%	28.05%	27.88%	35.94%	8.13%
合計	72,919,830	27,874,059	9,451,447	23,700,430	11,893,894
	100%	38.23%	12.96%	32.50%	16.31%

五、青輔會補助各區之經費分析

從表 5-7-3 以各區實際參與此次夏令營人數共計 26,738 人，其中北區人數最多 10,692 人，中區其次 9,168 人，南區 3,629 人，東區 3,249 人，但是就各區實際提供活動的組織量來看，則北區有 39 個組織推展 76 個方案，東區有 10 個組織推展 18 個方案，中區組織有 26 個推展了 38 個方案，南區有組織 30 個推展了 40 個方案。以組織、方案述及實際服務人數來看，南區每方案的服務量似乎較低（不到 100 人）。在無法進一步分析方案的時數與對象的特殊性及方案內容的困難度下，初步發現東區的方案平均獲得的補助最高平均每案近 61,000 元。而如果以參加者平均個人受到的補助則以南區的每人 567 元為最高，高出平均補助 353 元高出 60%，而最低的為中區不到二百元僅達平均補助額的 55%。

表 5-7-3 各區方案人數與青輔會補助經費分析

	有效組織數	有效方案數	實際參加人數	青輔會補助之金額(元)	平均每方案之服務人數	平均每方案之補助費(元)	平均每參加人獲得補助費(元)
北區	39	76	10,692	4,537,037	138	58,922	424
東區	10	18	3,249	1,098,000	171	57,789	339
中區	26	38	9,168	1,756,000	247	47,459	191
南區	30	40	3,629	2,060,410	93	54,221	567
合計/平均數	105	172	26,738	9,451,447	155	54,950	353

六、各區預計參加與實際參加人數

依據表 5-7-4，在參加人數部份，在有效方案中，原預計參加總人數為 40761 人，實際參加人數為 26,738 人，達成率僅達 65.6%，其中北區、東區、南區達成率均超過 70% 以上，而中區僅達成 55%，是否中區的方案預估值過於樂觀，而實際執行時的達成不如預期的樂觀，而東區的 19 個方案中慈濟的四個方案參加人數 2,772 人佔該區總參加人數 3,249 人之 85%，顯示東區的參加者有集中的現象。

表 5-7-4 各區方案預計參與人數與實際參與人數比較表

	預計參加人數	實際參加人數	差異	達成比率
北區	14,674	10,692	3,982	72.8%
東區	4,625	3,249*	1,376	70%
中區	16,560	9,168	7,392	55%
南區	4,902	3,629	1,273	74%
合計	40,761	26,738	14,023	65.6%

*東區的參加人數中 2,772 人是參加慈濟金會的四個方案。

七、 各區方案投入人力部份

依據表 5-7-5，各區方案投入執行的人員共分有機構專職人員、兼職人員、志願服務人員及其他人員，從此表可見，北區無論在專職、兼職、志工及其他人員都多於各區，但是以方案數來平均則各區的每一個方案平均投入三至四位專職人員（專職人員數/有效方案數），但是以各區實際參加人數與各區方案總投入人數（實際參加人數/總投入人數）來比較則北區每人服務 3.7 位參加者、東區每人服務 1.9 位參加者、中區每人服務 6.9 位參加者、南區每人服務 3.6 位參加者，顯然東區參加活動的青少年得到的服務人力較多，平均一位投入的人力可以服務不到二位參加者，但是，東區的志工人數中 95% 以上是集中於慈濟基金會的四個方案上顯著的有人力資源過分集中的現象。但是中區則是一位投入的人力平均需要服務近七位參加者，顯著的與北區和南區的 3.7 位、3.6 位多出近一倍。

表 5-7-5 各區方案投入執行人力

	實際參加人數	專職人員	兼職人員	志願服務人員	其他人員	總投入人力	平均服務人數
北區	10,692	232.5	234	2035	360	2861.5	3.7
東區	3,249	56	38	1544*	16	1654	1.9
中區	9,168	156	131	919	115	1321	6.9
南區	3,629	127	54	731	97	1009	3.6
合計	26,738	571.5	457	5,229	588	6,845.5	5.4

*東區的志願工作人員有 1,544 人，但是慈濟基金會的四個方案的總志工人數計有 1,471 人，其他 9 個機構的 14 個方案之志願服務總人數只有 73 人。

陸、結論

一、 檢討

- (一) 本案共訪視 120 個青少年休閒相關非營利組織，做組織初步了解工作；同時訪視 195 件今年（90 年）青輔會所補助之青少年夏令營方案。雖然時間緊促（9 月至 12 月），但是在全省各地十七位專業老師的鼎力協助下，在預定的時間內順利完成。在整理所有資料中有效之訪視機構資料共計 105 家，有效的方案資料為 173 件，雖不達百分之百，但是已足以顯示整體的狀況。
- (二) 就本案的進行結果發現，台灣雖然不大但是北、東、中、南各區的差異是存在的，無論在組織部份或是在方案部份，以及經費資源、人力資源等都有其差異存在。尤其發現整體來說專心以青少年為主要對象辦理休閒活動為宗旨的組織實在非常少，而且對於休閒的意義及內涵並不清楚，大部分組織對於自己的方案都相當滿意，但在效益評估中卻發現參加對象的收穫並不一定是最多，常常是志願服務人員或是組織的收穫更多。因此，需要加強組織的休閒專業規劃及執行能力，以免繼續發生以收參加者的費用和爭取政府的補助等資源，卻讓付費者收穫少於提供服務組織或服務人員的收穫。
- (三) 由於此次參加評估的團隊由休閒專業的老師與社會工作專業的老師共同組成，要將兩種專業整合一起做評估，實在需要一些時間形成共識，但是因為時間的急迫，以致只能形成共識（評估作業的共識）而無法進一步整合共識（評估內涵的共識），以致於有些老師較嚴謹，有些老師則較寬鬆；加上有些老師期中沒有參加評鑑工作，對實際執行沒有印象，以及期中評鑑報告未能提前提供老師參考，以致無法做更接近事實的評估。但是從各位老師的訪視報告中，已能窺視今年暑假整體青少年休閒的狀況。
- (四) 從訪視中並未發現在審查標準中的政策倡導部份的特殊呈現，似乎容易隱沒在個別方案中，而且有許多的機構認為只給少少一點錢，為什麼要求那麼多，這種觀念實在需要釐清，無論任何單位給多少錢機構都需要盡力給于清楚的交代。因此，在未來政府補助時之政策引導可以更清楚的要求與呈現，否則不容易發揮政府的促進及導正的影響力。
- (五) 在時間（三個半月）及資訊（期中報告及機構結報資料）的拮据影響下，本案僅能就有限的資訊做分析，而且這是青輔會首次大規模、全面性的做評估，用意至深令人敬佩，惟尚有許多可以改進之處，且如果持續幾年，勢將影響台灣青少年休閒的意義及品質，以及青少年休閒組織的方案及執行能力。

二、 建議

（一）對訪視評估作業之建議

- 1、期中營隊訪視、期末機構訪視有助於機構辦理營隊活動品質提升，應繼續辦理，

造福青少年。

- 2、 期中營隊訪視、期末機構訪視應委託同一機構辦理，使期中與期末訪視能更緊密銜接，也避免重複，造成訪視人員及受訪機構之困擾。
- 3、 訪視評量表可再做修訂。如：個別方案成果評估表六「計畫總體評估」(二)(三)(四)很容易誤解而三項全勾選。
- 4、 個別方案成果評估表五「成果效益」各個項目解釋相當主觀。每位訪視人員評定標準恐有很大的誤差。應做更詳細的評定解說，以求提高信度。
- 5、 問卷中的部份問題的評估方式，有待改進。例如：
0為沒有任何結合關係；1-3為低度結合；4-6為中低度結合；7-8為中高度結合；9-10為高度結合事實上不是很好的量化指標，因為不易統計的分析。
- 6、 有關組織初診部份，認為是否有和其他機構有合作的問項，應該可以利用量化方式測量。
- 7、 許多機構反應，他們期待能夠看到評估的結果，以供他們參考。

(二) 對青少年休閒方案與執行之建議

- 1、 有關方案規劃之部份，從方案預算與預計參加人數來看，實際達成之預算只有50%，參加人數也只有65%，因此須加強方案規劃之能力以使規劃更接近實際實施。
- 2、 有關方案對象部份，建議青輔會明確訂出對象之年齡層，否則以今年的參加對象有46%為6-12歲之兒童，會有資源重複或浪費之疑慮。
- 3、 有關方案執行人員部份發現專職人員僅佔8%，而專職人員中有許多認為相關背景高的都是指社會工作員，進一步了解發現社工員不一定懂青少年休閒，而志願服務人員的休閒專業訓練也是參差不齊，有組織自己規劃培訓至少200-300小時訓練實習的志工隊，也有出發前做兩天的行前講習訓練的志工，差距之大令人擔心，建議倡導並規範及辦理青少年休閒專業人才及服務志工的定義、標準及訓練制度，以提升執行人員的能力。
- 4、 方案經費資源部份，此次評估中發現各區活動都有收費性，且平均收費佔總實際支出經費之30%左右，因此，青少年休閒有其透過受患者付費的市場機制存在，同時在寒暑假看到各旅行社所辦理的青少年遊學活動，收費不低廉品質卻不一定有保障，但他仍有市場價值。因此，可以鼓勵有使命感的青少年休閒組織發展具品質的收費性活動，除推廣具休閒教育意義的方案，更可以匡正青少年休閒活動之消費風氣。
- 5、 方案實施時間部份，此次評估之方案辦理時間多為三天二夜之營隊活動，最多不超過一週(過夜型)的活動，但是，在這短短的時間內要能改變青少年的思想、態度、行為實在不可能，而且短時間的活動也比較不受專業與否影響。因此，建議鼓勵較具專業能力之組織規劃長達一至二個月的方案，以讓青少年有機會接受不同的學習和改變機會。

- 6、 方案評估部份，方案評估是用來改進方案之規劃與執行，但是此次訪視評估發現多數組織，對方案評估僅為形式性評估，沒有落實評估改善之用；近年來方案評估以成為各先進國家在方案設計之初即已納入優先考量（以績效觀點之方案設計，或以績效基礎之方案）。因此，建議未來著重方案績效評估，且落實于方案執行中與執行成果的要求。

(三) 對青少年休閒組織之建議

- 1、 此次訪視發現以推動青少年休閒為宗旨的組織實在非常少，若以青少年休閒相關的組織又差距非常大，顯然過去並不重視青少年休閒這個議題，只是寒暑假以插花的佔多數，當然不會投入更多的專業資源去提升它。因此，建議在未來徵選有潛力、有意願且能承諾以推動並推廣青少年休閒為使命的組織，透過個別組織輔導及團體督導，一方面增進個別組織的制度建立、能力培養，再方面在團體督導的過程形成策略聯盟，彼此協力互為資源相互學習成長，更重要的是透過聯盟共同倡導並發揮青少年休閒之意義、內涵、價值和專業提升、業界倫理等功能。
- 2、 青少年休閒相關組織必須更清楚自己的核心再哪裡？是以青少年休閒教育、輔導、治療、、、為主？或是另有核心目標，那麼應更清楚界定，例如：原住民服務的應以原住民委員會為主要業務主管，少輔院的孩子應以法務部為業務主管，尤其應確認對象越特殊，所需的專業程度越高，應專注於績效能否達成，而不是單方面以一廂情願去服務，對方就一定要接受，有時專業度不夠還會不自覺的造成不可彌補的傷害，不可不慎。
- 3、 在台灣各區的組織有其差異之處，因此在組織輔導時宜注意其差異與特質，例如：北區資源較豐富、資訊較開放，收費性活動較容易獲得認同，但是中區則似乎不那麼被接受；中區的組織喜歡做人數很多的活動，就像平均中區的方案人數為 247 人如果與南區的不到 100 人比較，將近多了一倍多，但是在看實際參加人數確僅達 55%，因此，建議分區就各區優缺點做區域性輔導。

(四) 就整體青少年休閒補助方案與方案評估之建議

- 1、 建議申請補助的時間儘量定時，此次訪視評估，發現有些方案不是暑期的方案卻也參在其中，但是尚未舉辦無法評估，或是還在執行中也無法評估。建議規劃定時接受申請，一方面鼓勵組織提早規劃，不要臨時要補助才來申請，再方面減少行政作業增加行政效率。
- 2、 建議修訂補助作業要點，明定青少年對象之年齡層，以及接受申請之相關權利、義務，更重要的是政府可以透過補助引導政策方向，或做倡導 提升等影響工作。
- 3、 建立機構與方案之資料庫，以及未來透過網路線上申請。一方面可以不斷記錄組織之方案申請、實施的狀況，更可以提升組織之資訊能力，而同時增進行政

效率。

行政院青年輔導委員會 青年人力研究報告 目錄

青年輔導研究報告

青年人力研究報告

- 1.我國高級中學中途離校學生現況之調查分析(66.9.)
- 2.大專農科畢業青年出路調查研究(67.9.)
- 3.建立新制學徒訓練制度專題研究(67.10.)
- 4.役畢高中高職畢業青年升學就業狀況調查分析(68.3.)
- 5.我國行政機構及公營事業單位近四年專科以上人才晉用實況調查分析(68.6.)
- 6.我國大專研究所畢業生就業狀況調查分析(68.5.)
- 7.我國公營事業單位研究發展與科技人員管理情況調查報告(68.6.)
- 8.低收入家庭青年就業問題研究(68.6.)
- 9.青輔會職業訓練結業青年就業狀況追蹤(68.6.)
- 10.創業青年營運問題之研究(68.6.)
- 11.機械類技術人力供需研究(68.6.)
- 12.回國學人及留學生服務狀況之調查分析(68.6.)
- 13.我國專科以上學校畢業生就業狀況調查報告(69.3.)
- 14.旅外人才專長檔案建檔及運用辦法之研究(69.11.)
- 15.我國工業技術及工業職業教育體系所培育人力就業問題之研究(69.11.)
- 16.我國機械工程設計人才供需研究(70.1.)
- 17.二十年來我國留學教育之研究(70.3.)
- 18.役畢未升學未就業高中高職畢業青年升學就業意願調查研究(70.9.)
- 19.旅外人才資料之建檔及應用設計(70.10.)
- 20.我國大學及研究所工程系組學生進修及就業意願調查研究(71.2.)
- 21.我國電機電子工業技術研究與設計人才供需之研究(71.9.)
- 22.我國工業專科學校就業輔導現況及改進途徑之研究(71.11.)
- 23.青輔會業務電腦化規劃與人員儲訓(71.11.)
- 24.我國各級家政學校畢業生就業問題之研究(71.12.)
- 25.國中及高中職人力供需及運用之研究(71.12.)
- 26.當前大專畢業人力運用之調查研究現況、問題及對策(72.4.)
- 27.大專院校及研究所畢業女青年就業狀況之研究(72.3.)
- 28.六十八與六十九年役畢及免役專上畢業青年去向比較分析(72.3.)
- 29.七十年我國專科以上學校畢業生就業狀況調查報告(72.3.)
- 30.青輔會所辦主要職業訓練成效之研究分析(72.9.)
- 31.農村青年職業興趣、工作價值與職業選擇之關係研究(72.11.)
- 32.七十一年我國專科以上學校畢業生就業狀況調查報告(73.1.)

33. 國中未升學畢業生去向之調查(73.4.)
34. 我國大學研究所畢業生就業狀況調查分析(73.8.)
35. 工廠青年職業興趣、工作態度與職業選擇之關係研究(73.9.)
36. 回國學人及留學生服務狀況之研究分析(73.9.)
37. 我國博士養成教育、服務狀況與輔導策略之調查研究(73.9.)
38. 我國大專青年就業輔導工作調查研究(73.9.)
39. 高職及專科以上學校職業輔導人員現況之研究(73.10.)
40. 工商界對目前工商職校畢業生運用狀況之研究(73.11.)
41. 服刑期滿青少年職業需求及輔導狀況之研究(74.1.)
42. 台北市未升學未就業青少年生活狀況及需要調查研究(74.3.)
43. 國民中學實施職業輔導及追蹤輔導之研究分析(74.6.)
44. 國中畢業生職業流動與工作環境及工作興趣關聯性之研究(74.11.)
45. 青年就業問題之國際比較(74.11.)
46. 國中畢業生職業輔導功能之評價研究(75.4.)
47. 七十二年我國專科以上學校畢業生就業狀況調查報告(75.4.)
48. 七十二年與七十三年專科以上畢業生就業狀況調查報告(75.6.)
49. 大專畢業青年職業選擇職業適應與職業發展關聯性之研究(75.7.)
50. 台灣地區人口及經濟結構演變與青年就業之關係(75.9.)
51. 我國青年福利服務工作之綜合規劃研究(75.9.)
52. 在學女青年職業興趣與職業選擇之研究(75.9.)
53. 七十三年與七十四年專科以上畢業生就業狀況調查報告(76.6.)
54. 建立大專校院整體就業輔導資訊系統之研究(76.6.)
55. 我國青年休閒活動及其輔導之研究(76.8.)
56. 我國殘障青少年職業需求與輔導狀況之研究(76.8.)
57. 大專院校就業輔導現況與改進策略之研究(77.8.)
58. 農村青年人力資源運用、就業結構及改換工作意願之變遷研究(77.8.)
59. 加強輔導海外學人及留學生回國服務措施之研究(77.9.)
60. 七十五年大學與專科畢業青年就業情勢之比較研究(77.9.)

青年輔導研究報告

61. 青年失業與社會支持系統之相關研究(78.5.)
62. 大專生計輔導問題分析與改進途徑之研究(78.9.)
63. 七十六年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(78.10.)
64. 碩士以上人力運用狀況與發展之研究(78.10.)
65. 我國五百大民營企業需才狀況與研究發展之研究(78.12.)
66. 七十七年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(79.2.)
67. 當前我國社會青年福利服務需求之研究(79.5.)
68. 大專在學青年工作價值觀與工作環境需求之研究(79.6.)

69. 青少年生活適應與休閒活動規劃之研究(79.6.)
70. 社會變遷中青少年輔導工作角色及定位之研究(79.8.)
71. 青年輔導工作分工與整合研究(80.1.)
72. 七十七年畢業及退伍大專青年就業狀況追蹤研究(80.1.)
73. 我國社會福利服務業現況與發展之研究(80.6.)
74. 大專院校學生參與社會服務之研究(80.6.)
75. 台北地區都市山胞青年生活狀況與就業需求之研究(80.6.)
76. 七十八年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(80.8.)
77. 各國青年福利措施之比較研究(80.8.)
78. 公私立大學畢業生所得與就業之比較研究 - 兼論政府對公私立大學教育投資效率(80.9.)
79. 我國大學院校學生自治組織現況與發展之研究(80.10.)
80. 我國青年工作策進之研究 - 從各國青年工作中借鏡(80.10.)
81. 青年就業市場的趨勢分析(81.6.)
82. 女性就業市場之變化研究(81.6.)
83. 大學生工讀之研究(81.7.)
84. 七十九年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(81.7.)
85. 大專青年求職關鍵資訊與求才管道之研究(81.7.)
86. 青年輔導工作法制化之研究(82.2.)
87. 八十年度大專學生社會服務對象意見之調查研究(82.2.)
88. 參照美國志工服務經驗以規劃我國社會服務方案之研究(82.3.)
89. 大專院校就業輔導單位輔導績效評估(82.3.)
90. 當前中共青年工作之研究(82.3.)
91. 八十年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(82.6.)
92. 青年休閒活動現況及其阻礙因素之研究(82.8.)
93. 青年勞工工作價值觀與組織向心力之研究(82.12.)
94. 青年人力流動之研究(82.12.)
95. 「兵役替代役」社會役之研究(82.12.)
96. 八十一年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(83.1.)
97. 大專山地青年生活調適之研究(83.1.)
98. 心理衡鑑在青少年犯罪的運用及其探討(83.2.)
99. 影響青年創業成功因素之研究(84.3.)
100. 八十二年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(84.3.)
101. 台灣地區高級人力需求預測之研究(84.3.)
102. 大專畢業青年第二專長補充訓練成效之評估(84.3.)
103. 國內外碩士以人才就業狀況之比較分析(84.3.)
104. 八十三年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(84.11.)
105. 我國台灣地區女性少年犯罪相關因素及其防制對策之研究 (85.3.)

106. 兒童少年觸法成因及處遇方式之比較研究 (85.5.)
107. 青年職業訓練中心加強對大專青年專技訓練之研究 (85.5.)
108. 青年創業輔導社會效益與經濟效益之評估研究 (85.6)
109. 我國青少年犯罪研究之整合分析 (85.6)
110. 八十四年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(85.12.)
111. 台灣地區青年時間配置之研究(86.1)
112. 少年偏差行為早年預測之研究(第一年研究報告)(86.4)
113. 青少年休閒價值觀之研究(86.6)
114. 少年出入不宜進入場所問題之探討及防範策略(86.6)
115. 少年偏差行為早年預測之研究(第二年研究報告)(87.4)
116. 青少年被害問題調查研究(87.12)
117. 少年偏差行為早年預測之研究(總結報告)(88.5)
118. 八十五年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(88.6)
119. 八十七年專科以上學校畢業青年就業狀況、工作轉換與工作經驗調查(89.5)
120. 青少年從事特種行業影響因素及防制對策之研究(89.5)
121. 少年暴力犯罪相關因素之研究 - 家庭結構、動力與社會學習觀點以論(89.9)
122. 運用電腦網路強化青輔會求才求職服務工作之研究(89.10)
123. 青少年自傷行為分析及其因應對策(90.3)
124. 設置地方志工中心可行性之研究(90.3)
125. 青年成功創業管理技能之分析(90.3)
126. 中途離校青少年現況分析研究(90.4)
127. 在學青少年使用網路行為分析及輔導策略之研究(90.4)
128. 休閒活動對在學青少年行為之影響及輔導策略之研究(90.4)
129. 少年後期生活風格之研究—以高中職階段學生為例(90.4)
130. 八十八年專科以上學校畢業青年就業狀況調查報告(90.5)

註： 表示已無存書

青少年調查系列

八十六年

1. 青少年對毒品看法之研究 (86.6)
2. 青年對志願服務之看法 (86.11)
3. 青年的生活價值觀 (87.1)

八十七年

1. 青年的困擾問題 (87.2)
2. 青年對政府青年服務工作之看法 (87.9)
3. 青年對本土、大陸及國際之看法 (87.9)
4. 二十一世紀青年生涯新藍圖 (87.9)
5. 二十一世紀青年生活新主張 (87.9)
6. 暑期青少年休閒活動營隊之成效調查 以行政院青年輔導委員會
86年補助辦理之暑期活動營隊為例 (87.12)

青年輔導實務報告

1. 以體驗學習為基礎建構青少年休閒系統 - 以 Project Adventure 為例(90.3.)
2. 社區化生涯輔導方案參與調查研究 (90.4)
3. 知識經濟帶動下創業模式之變革 (90.10)
4. 東區青年志工中心運作模式 (90.10)
5. 週休二日青少年休閒狀況與態度調查 (90.11)

註： 表示已無存書



7 非營利組織推展休閒活動的成功案例分析：
以新港文教基金會為例

出版者：行政院青年輔導委員會

地址：台北市徐州路 5 號 14 樓

網址：www.nyc.gov.tw

編印者：行政院青年輔導委員會第四處

電話：02-23566302

印刷者：盈濤印刷品有限公司

地址：台北市汕頭街 54 巷 11 弄 15 號

電話：02-23360837

經銷者：

三民書局

台北市重慶南路一段 62 號

02-23617511

五南文化廣場

台中市中山路 2 號

04-2260330

新進圖書廣場

彰化市光復路 177 號

04-7252792

青年書局

高雄市青年一路 141 號

07-3324910

國家書坊台視總店

<http://www.govbook.com.tw/>

出版日期：中華民國九十一年四月

定價：新台幣壹佰元正

G P N : 1009101068

I S B N : 957-01-0952-1