

國立臺灣體育學院運動管理學系碩士班
碩士學位論文

非營利運動組織營運策略之研究
A STUDY OF OPERATIONAL STRATEGIES FOR
NON-PROFIT SPORT ORGANIZATIONS



研究生：洪筱筑 撰

指導教授：林文郎 博士

中華民國九十六年七月

論文名稱：非營利運動組織營運策略之研究 總頁數：190
院校所組別：國立臺灣體育學院運動管理學系碩士班
畢業時間及提要別：95學年度第2學期碩士學位論文提要
研究生：洪筱筑 指導教授：林文郎博士

中文摘要

本研究主要目的在於探討非營利運動組織現況發展與營運策略，擬提供政府、學術等相關單位於經營管理上之參考或依據。研究對象為761家全國性非營利運動組織。研究方法分為郵寄問卷及個案分析。研究工具『非營利運動組織營運現況調查問卷』採分層隨機抽樣郵寄問卷229份，有效問卷為125份（54.5%）。『非營利運動組織訪談大綱』選取5家不同類型組織深度訪談，以『非營利運動組織營運分析模式』進行個案分析。問卷資料處理方式採SPSS 10.0 windows統計套裝軟體之描述性統計及交叉分析；而深度訪談則透過歸納式分析，將訪談結果進行整理。最後得出非營利運動組織營運分析模式以及非營利運動組織之營運現況與策略結論如下：

一、營運現況調查發現：

- (一) 大部分營運面臨問題為『經費不足』。
- (二) 非營利運動組織在員工福利、行銷企劃、募款計畫、策略規劃與績效評估的認知上略顯不足。
- (三) 互益型非營利運動組織與其他類型之組織在員工退休金、績效管理、組織交流及經費上，有顯著差異。

二、個案分析發現：

- (一) 國內非營利運動組織還有相當大的成長空間，故『退縮策略』及『綜合策略』較不適合於目前情況下使用。
- (二) 營運模式較完善的組織採『穩定策略』為多，營運時間及模式較不足的採『成長策略』為多。
- (三) 策略的選擇與組織財力物力及人力有相當大的關係。
- (四) 在組織行銷、人力資源、營運策略規劃、財源物力資源籌措及績效管理的部分，各組織皆須進行改善。

關鍵字：非營利、非營利運動組織、營運分析、營運策略

Title of Thesis: A Study of Operational Strategies for Non-profit Sport Organization

Name of Institute: Graduate Institute of Sport Management

Graduate Date: June, 2007

Degree Conferred: M.P.E.

Name of Student: Hsiao-Chu Hung

Advisor: Wen-Long Lin

Abstract

The purpose of this study was to discuss current organizational situations and operational strategies of non-profit sport organizations in Taiwan in order to provide management advance for sport industry, government and academies. Subjects were 761 nationwide non-profit sport organizations, and two research approaches, including mail survey and case study, were managed to collected data. The questionnaire entitled "Current Organizational Situations of Non-profit Sport Organizations Questionnaire" was randomly distributed with stratified sampling to 229 non-profit organization. Of the 229 questionnaires, 125 were valid responded corresponding with a 54.5% return rate. On the other hand, "The interview Outline for Non-profit Sport Organizations" was applied to 5 different types of organization for in-depth interview in terms of the "Non-profit Sport organization operational Analysis Model". The gathered data were then computed by SPSS 10.0 for windows with descriptive statistics and cross analysis while case study was analyzed by inductive analysis. After analyzing, the results concluded that:

1. in current organizational situation:

- (1)The biggest problem for operation was the shortage of budget.
- (2)The non-profit sport organizations have insufficient awareness toward staff welfare, marketing planning, fund-raising planning, strategic planning, and effective evaluation.
- (3)There were significant differences on staff pension, effective management, organizational communication, and annual budgets between mutual-benefited non-profit sport organizations and other types of organizations.

2. in case study:

- (1) The growing space for non-profit sport organizations in Taiwan is ample, therefore, the retrenchment strategy and combination strategy were not appropriate for current situation.

- (2) Organizations with comprehensive operation system adopt stable strategy while organizations with short and insufficient operation experience apply development strategy.
- (3) There is significant relationship among the choice of strategy, organizational budget, in-kind resources and human resources.
- (4) Organizational promotion, human resources, operational strategic planning, fundraising, and effective management must be improved.

Key words: non-profit, non-profit sport organizations, operational analysis, operational strategy

謝誌

首先最要感謝的是我無怨無悔的父母，他們讓我無後顧之憂的完成此學業成就。這論文的一筆一劃，需歸功於林文郎主任和黃彥翔老師的悉心指導、亦師亦友的傾囊相授，以及楊忠和主委的細心提點，沒有了他們，就沒了今天的這本著作。

主任總是說，兩年的時間好快。回首兩年間，感念曾幫助我的吳俊哲主任、周瑞主任、王明發組長、盧瑞山老師，以及促成了此本精隨的孫朝秘書長、陳華恆秘書長、鄭樹恩秘書長、王景成秘書長以及莊緯民幹事，感激他們撥冗回應小女子的無禮請求，另外也要向為運動產業默默付出的組織夥伴們獻上最尊敬的謝意，是您們的耐心及熱忱，照亮了這一片土地。

我的朋友們，謝謝。素雲姐、艾穎、忠傑、巧穎、怡淳、家欣、志超、冠宇、宣霆、宜珊、詩雯、鈺萍，沒有你們的支持，我肯定不能安然的度過難關。筱琪、子卜、英航，感謝你們在姐姐分身乏術的時候適時的分攤家務、孝順長輩，姐永遠以你們為傲。我生命中的驚喜，潮群，謝謝你的照顧及愛護，這段情，我永遠刻骨銘心。

我要謝謝撲面而來的一陣風，
我要謝謝夏日枝頭上的蟬鳴，
我要謝謝沁涼我身的雷陣雨；
我要謝謝大地滋養我的心靈。

筱筑 丁亥年夏 嘉義朴子

目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
謝誌.....	iv
目錄.....	v
表目錄.....	viii
圖目錄.....	x
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究問題.....	3
第四節 研究範圍與限制.....	3
第五節 名詞解釋.....	4
第六節 研究重要性.....	7
第二章 文獻探討.....	8
第一節 非營利組織.....	8
非營利組織之起源.....	8
非營利組織之定義.....	11
非營利組織之分類.....	14
非營利組織之角色與功能.....	22
國內非營利組織發展現況.....	23
第二節 非營利運動組織.....	27

	非營利運動組織之定義與範疇.....	27
	非營利運動組織之分類.....	29
	國內非營利運動組織發展現況.....	32
	國內非營利運動組織面臨問題.....	36
	非營利運動組織營運分析要素.....	40
第三節	營運策略.....	44
	策略之概念.....	44
	策略的分類.....	45
	策略分析理論.....	47
	策略運用之重要性.....	50
	策略的選擇.....	52
第四節	非營利運動組織之營運分析模式.....	54
第五節	文獻總結.....	55
第三章	研究方法.....	57
	第一節 研究對象.....	57
	第二節 研究設計.....	59
	第三節 研究工具.....	60
	第四節 資料蒐集與分析.....	64
第四章	研究結果.....	67
	第一節 非營利運動組織營運現況.....	67
	第二節 各類型非營利運動組織個案分析.....	90
	編號 A：互益型非營利運動組織.....	90

編號 B：公益型非營利運動組織.....	100
編號 C：捐贈型非營利運動組織.....	107
編號 D：專業型非營利運動組織.....	114
編號 E：企業型非營利運動組織.....	122
第三節 非營利運動組織營運現況討論.....	130
第四節 非營利運動組織營運策略討論.....	139
第五章 結論與建議.....	153
第一節 結論.....	153
第二節 建議.....	161
參考文獻.....	167
附錄.....	175
附錄一：非營利運動組織營運現況調查問卷.....	175
附錄二：非營利運動組織分析訪談大綱.....	180
附錄三：專家效度感謝審查同意函.....	183
附錄四：非營利運動組織在營運上面臨最大之問題.....	185
附錄五：專家審核之基本資料.....	190

表目錄

表 2-1-1	非營利組織定義表.....	12
表 2-1-2	Hansman 的四種非營利組織類型.....	15
表 2-1-3	非營利組織營運要素釋義表.....	17
表 2-1-4	非營利組織 CORPS 分類型態表.....	18
表 2-1-5	非營利組織角色與功能一覽表.....	22
表 2-2-1	非營利運動組織分類表.....	29
表 2-2-2	非營利運動組織營運分析要素整理表.....	42
表 2-3-1	策略的定義.....	44
表 3-4-1	資料分類編碼範例.....	66
表 4-1-1	人口統計變項摘要表.....	68
表 4-1-2	非營利運動組織成立時間交叉分析表.....	71
表 4-1-3	非營利運動組織分佈地區交叉分析表.....	72
表 4-1-4	非營利運動組織年度理監事會舉行次數交叉分析表.....	73
表 4-1-5	非營利運動組織年度舉辦國際活動次數交叉分析表.....	74
表 4-1-6	非營利運動組織年度舉辦全國活動次數交叉分析表.....	75
表 4-1-7	非營利運動組織專職人員數量交叉分析表.....	76
表 4-1-8	非營利運動組織兼職人員數量交叉分析表.....	77
表 4-1-9	非營利運動組織退休金制度交叉分析表.....	78
表 4-1-10	非營利運動組織出版刊物分析表.....	83

表 4-1-11	非營利運動組織主要財源交叉分析表.....	86
表 4-1-12	非營利運動組織 2006 年度經費交叉分析表.....	87
表 4-1-13	非營利運動組織績效評估交叉分析表.....	88
表 4-1-14	非營利運動組織機構關係交叉分析表.....	88
表 4-3-1	非營利運動組織營運現況摘要表.....	130
表 4-4-1	各類型非營利運動組織營運功能統整表.....	139

圖目錄

圖 2-1-1	臺灣法人分類圖.....	20
圖 2-1-2	我國歷年中央及地方所轄人民團體統計圖.....	25
圖 2-1-3	我國歷年中央及地方所轄社會團體統計圖.....	25
圖 2-1-4	我國歷年非營利組織相關研究統計圖.....	26
圖 2-2-1	我國歷年全國及地方體育團體統計圖.....	33
圖 2-2-2	非營利運動組織營運要素圖.....	43
圖 2-3-1	產業的五種競爭力.....	48
圖 2-3-2	Anker 之策略分析模式.....	49
圖 2-3-3	策略金三角.....	52
圖 2-4-1	非營利運動組織之營運分析模式.....	54
圖 3-1-1	分層抽樣圖.....	58
圖 3-2-1	研究架構.....	59
圖 3-2-2	研究流程.....	61
圖 3-3-1	非營利運動組織營運現況問卷編製流程圖.....	62
圖 3-4-1	非營利運動組織深度訪談流程圖.....	65
圖 4-1-1	非營利運動組織分類圖.....	71
圖 4-1-2	非營利運動組織分佈地區圖.....	72
圖 4-1-3	非營利運動組織擁有專用辦公室情形圖.....	73
圖 4-1-4	非營利運動組織中長期發展計畫制定圖.....	75

圖 4-1-5	非營利運動組織升遷考核制度圖.....	77
圖 4-1-6	非營利運動組織在職進修制度圖.....	78
圖 4-1-7	非營利運動組織理事長背景圖.....	79
圖 4-1-8	非營利運動組織理事長參與會務運作圖.....	79
圖 4-1-9	非營利運動組織秘書長參與會務運作圖.....	80
圖 4-1-10	非營利運動組織秘書長運動專業背景圖.....	80
圖 4-1-11	非營利運動組織按時召開法定會議圖.....	81
圖 4-1-12	非營利運動組織基礎資料建檔圖.....	81
圖 4-1-13	非營利運動組織專屬網頁圖.....	82
圖 4-1-14	非營利運動組織實施文書電腦化圖.....	82
圖 4-1-15	非營利運動組織年度會務發展行銷計畫圖.....	83
圖 4-1-16	非營利運動組織配合年度預算擬訂募款計畫圖.....	84
圖 4-1-17	非營利運動組織擬訂行銷活動行銷企畫圖.....	84
圖 4-1-18	非營利運動組織 2006 年度經費分析圖.....	87
圖 4-1-19	非營利運動組織營運策略規劃圖.....	89
圖 4-2-1	中華民國高級中等體育總會組織架構圖.....	92
圖 4-2-2	中華民國路跑協會組織架構圖.....	101
圖 4-2-3	財團法人希望基金會組織架構圖.....	108
圖 4-2-4	中華民國田徑協會組織架構圖.....	116
圖 4-2-5	台灣啤酒籃球協會組織架構圖.....	123
圖 4-4-1	中華民國高級中等體育總會營運策略圖.....	142

圖 4-4-2	中華民國路跑協會營運策略圖.....	145
圖 4-4-3	財團法人希望基金會營運策略圖.....	147
圖 4-4-4	中華民國田徑協會營運策略圖.....	150
圖 4-4-5	台灣啤酒籃球協會營運策略圖.....	152
圖 5-1-1	非營利運動組織之營運分析模式.....	158

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著政治的開放與經濟的進步，社會的發展日趨多元化，人民的權利意識逐漸被喚醒，對於許多公共的議題提出各種不同的需求。1990年代以後，各國非營利組織（Non-profit organization, NPO）的興起，擔負起彌補社會需求及政府供給間落差的積極角色，成為政府部門及私人企業外的第三部門（余佩珊，1994；陳金貴，1994；孫本初，1994）。於是，針對特定的社會議題，當政府與企業部門都無法滿足民眾需求時，一些具有共同理念的公民，自動自發組成團體，以促使問題的改善，此類團體機構，泛稱為『非營利組織』。

近十年來，我國各種非營利組織發展快速，無論是平時的公益服務、社會教育或是如 921 大地震之後所發揮的災難救援能量，皆充分展現了民間的社會力。從不斷呈現的非營利組織各式各樣活動中，可以發現社會大眾、學者等，對非營利部門的參與越來越多，因此深入的了解臺灣非營利組織運作及發展狀況愈發迫切。

我國自解嚴以來，因人民結社自由與社會的多元，民間非營利組織蓬勃發展，其活動範疇包括社會服務、政策倡導、教育文化、工商發展、醫療衛生及體育運動等，對國家社會的影響甚鉅。尤其，非營運動組織的成長，是當前國民體育推展的要素，成為國家推動國民體育事業的重要夥伴（楊宗文，2005）。

運動文化之推展與普及，為臺灣地區人民之基本權益與需求，而推展全民運動風氣本為政府責無旁貸之要務，但政府的工作為因應社會需求的多元，資源明顯受到限制，難免出現拮据之「失靈(Failure)」現象，政府無法獨力推動，因此需要更多民間力量來協助，尤其是非營利運動組織參與及投入。然而管理大師彼得 杜拉克（余佩珊，1994）指出，非營利機構是以點化人類為目的的事業，由於缺乏傳統的商業底線，更需要借重管理來讓自己專心一意於使命。因此，本研究特蒐集與分析有關非營利運動組織之國內外文獻，為了解非營利運動組織之分類與發展、組織營運現況分析、營運策略，本研究將發展非營利運動組織營運分析模式，以做為我國非營利運動組織營運策略選擇之指標，以達非營利運動組織有效運作、永續經營之目標。

第二節 研究目的

根據前述之研究背景，本研究目的在於探討非營利運動組織營運現況與營運分析模式，進而發展非營利運動組織之營運策略，擬提供運動產業、政府、學術等相關單位於經營管理上之參考或依據。

第三節 研究問題

根據以上之研究目的，本研究問題有以下：

- 一、我國非營利運動組織之現況為何？
- 二、我國非營利運動組織之營運分析模式為何？
- 三、我國不同類型之非營利運動組織營運策略為何？

第四節 研究範圍與限制

根據上述之研究問題，擬出本研究研究範圍及研究限制，說明如下：

一、研究範圍

依據內政部社會司所登錄之全國性非營利體育團體數以及其他團體類型中名稱具有運動組織之意涵者，與行政院體育委員會（以下簡稱體委會）中所公佈之運動相關財團法人，共 761 家做為研究對象（內政部社會司，2006）。而本研究之營運現況調查問卷採分層隨機抽樣法，並以郵寄問卷之方式，分層抽樣調查 229 家全國性非營利運動組織。另外在本研究中非營利運動組織之營運則根據本研究運動組織之分類，以立意抽樣取出 5 個具有分類代表性的組織。

二、研究限制

（一）研究工具（問卷）的限制

本研究採用之非營利運動組織營運現況問卷調查法，因無法完全控制受試者填答之真實程度，僅假定受試者皆全部據實回答。

（二）郵寄問卷的限制

非營利運動組織營運現況調查問卷僅以郵寄方式進行，無法現場說明，故對填答者是否了解研究問題將無法得知，另外對於填答者職稱是否為組織內之主管，也無法進行控制，皆為本研究之限制。

（三）訪談樣本的限制

本研究非營利運動組織營運模式部分採立意取樣，專訪5家非營利運動組織，無法對全部之研究對象專訪，因此所得之研究結果在推論至其他非營利運動組織時將會受到限制。

（四）研究者本身的限制

限於研究者本身之時間、人力及財力之因素，無法進行大規模之問卷調查及訪談，加上研究者本身的訪談方式及技巧，可能會影響到訪談的效果。

（五）研究方法的限制

由於本研究採深度訪談，為偏向質化的研究，可能會有受訪者無法充分合作之困擾結果陳述難免會有侷限之處。

第五節 名詞解釋

一、非營利組織

以公益為使命，不以營利為目的的法人組織，其盈餘不分配給組織成員，並透過有組織的活動創造有價值的服務，使不特定多數人受益的組織。

而非營利組織依據「人民團體法」第十一條規定：『人民團體經主管機關核准立案後，得依法向該地方法院辦理法人

登記』。我國非營利事業稅法將非營利性組織定義為，『所謂非營利組織，是指各種教育、文化、公益、慈善機關或團體，且合乎民法總則公益團體及財團組織，公益社團以人之集合為特點，財團組織以財之集合為特點，兩者皆為謀求全體社員非經濟公益利益或社會大眾之公共利益之組織』。

二、法人

法人是指法律上具有人格的組織，它們就像自然人一樣，享有法律上的權利與義務，可以發起或接受訴訟。法人能夠以政府、法定機構、公司、社團等形式出現。法人既係指依法律所創設之一種權利義務主體，由於法律有所謂「公法」、「私法」之別，所以法人就其創設所依據法律之不同，首先應可區分為以下「公法人」與「私法人」兩大類。

(一) 公法人：

1、公法社團

係指由多數成員或會員所組成，在一定範圍內得行使公權力之團體。例如縣、市、鄉、鎮等。

2、公法財團

係指由國家或其他公法團體為達成特定公共目的，捐助一筆錢財而設立之財團法人。例如：財團法人中小企業信用保證基金。

3、公共營造物

係指由國家或地方自治團體，為達成一定之公共目的，依據法律或法律授權，結合人與物使其能持續提供一定給付而設立之一種組織體。

（二）私法人

係指依私法（如民法、公司法等）所成立之法人者。依民法第一篇（總則）規定，以法人設立之基礎為標準，可區分為以下社團法人與財團法人兩大類：

1、社團法人

乃多數人集合成立之組織體，其組成基礎為社員，無社員即無社團法人。一般依其性質之不同，又可細分為：

（1）營利社團法人：如公司、銀行等。

（2）中間社團法人：如同鄉會、同學會等。

（3）公益社團法人：如農會、漁會、工會等人民團體。

2、財團法人

乃多數財產的集合，其成立基礎為財產，若無財產可供一定目的使用，即無財團法人可言。財團法人並無組成分子的個人，不能有自主的意思，所以必須設立管理人，依捐助目的忠實管理財產，以維護不特定人的公益並確保受益人的權益。其基本上一律屬於公益性質，如私立學校、研究機構、教會、寺廟、基金會、慈善團體等均屬之。

三、非營利運動組織

『不以營利為目的之私法人組織，其組織使命在於推廣體育、運動及休閒領域，以增進人類福祉為目的之組織。』本研究之非營利運動組織以全國非營利性之私法人團體（包含財團法人及社團法人）為主。

四、非營利運動組織營運分析模式

本研究之分析模式分為組織要素及營運要素兩大部分、並以此模式進行個案組織之營運分析，根據分析結果，建構組織營運策略。

五、營運策略

指組織為達成目標，利用組織優勢，在資源有限及競爭的環境下滿足服務對象需求，所採取之行動與手段。

第六節 研究重要性

相對於其他以開發國家而言，我國除個別研究外，尚無足夠完整描繪非營利運動組織概況之文獻資料，因此本研究研究結果，能反映出我國非營利運動組織之營運概況，並能提供給單位主管機關或是組織本身分析與建議。對於國內環境而言，當政府自顧不暇、企業不願投入之際，發展非營利運動組織為推展體育文化與事業之主要力量，因此，如何能讓非營利運動組織健全發展，為當今體育運動界的首要課題。

第二章 文獻探討

本研究目的在於探討非營利運動組織營運現況與營運分析模式，進而發展非營利運動組織營運策略以提供相關單位在執行及經營管理上之參考或依據。因此本章蒐集並探討國內外非營利組織、非營利運動組織與營運策略之相關文獻，加以分析討論。

本章共分為五節，第一節非營利組織；第二節非營利運動組織；第三節營運策略；第四節非營利運動組織之營運分析模式；第五節文獻總結。

第一節 非營利組織

一、非營利組織之起源

Peter F. Drucker (余佩珊, 1994) 表示非營利組織之興起乃為彌補營利界凡事以利潤為考量和政府部門以照顧多數民眾的原則，所產生的偏差和不足。非營利組織範圍很廣，包括教育、文化藝術、醫療保健、福利、宗教、人群服務、環境保護、動物保育、社會公利（如：人權、消費者權益、婦女權、公共聯合勸募、公共設施、休閒...）等。在美國，非營利組織正形成所謂的「第三部門」與商業部門(private sector)和政府部門(public sector)相輔相成。

美國殖民時代的早期，各種非營利的社團是不被接受的，直到 19 世紀的中期，私人慈善社團才穩固地建立起來。例如，早期的哈佛學院(Harvard College)被公認為是一個公共的機構。因其是由政府委任的行政首長及州政府的官員來

管理，而其大部分的經費則是來自於政府所撥的預算。19 世紀美國來自各個不同領域之非營利組織快速的成長。此一時期許多私人社團的成立，引發了對於該領域教育的需求，導致許多非營利大學提供相關課程的訓練。同時，這些大學在某種程度上由一些企業直接支持。在相同的時間，由於社會改革的影響刺激了社會服務性的非營利組織之發展，社會之富裕開始支持新的文化活動、博物館、交響樂。因此非營利組織的部門規模和範圍都有所增長（孫碧霞、廖秋芬、曾華原，2001）。

美國自獨立戰爭後非營利組織的發展可分為下列階段（楊岱容，1998）：

（一）民眾互助模式（19 世紀初至 20 世紀初）

本階段約為美國獨立初期，所有的事務上未上軌道，政府無法提供人民所需的福利和保護，個人及家庭亦有能力不及處。此時發展出消防隊、義倉等鄰里互助型組織。

（二）慈善贊助模式（20 世紀初至 1930 年代）

由於經濟繁榮之後，財富集中到了少數的家族，富有的家族為了照顧員工或回饋社會、減少阻力與衝突，乃出錢贊助教育文化事業。如卡內基、洛克斐勒基金會、摩根基金會等。

（三）人民權利模式（1940 年至 1950 年代）

人民權利意識逐漸覺醒。再經歷了經濟大恐慌即第二次世界大戰後，社會嚴重受創，經濟不景氣。政府為促使經濟繁榮、社會進步，由政府出資成立了許多社會機構推行各種工作。而許多的社會福利機構也認為他們的工作對整個社會有益，故他們有權向政府要求提供部分資金給予支持協助。

（四）競爭與市場模式（1960年至今）

為非營利組織多元發展的情況下，必須面臨競爭的階段。1960年後，美國非營利組織大量發展且類型眾多。1970年代能源危機之後，政府對非營利組織補助減少，私人部門亦開始加入服務供給的競爭。這使得非營利組織意識到不能再侷限於傳統的贊助，必須健全組織自身的管理，加強管理人員和工作人員的專業知能，謀求組織自給自足的能力。

而我國非營利組織之發展大抵可分為以下階段（馮燕，1998）：

（一）慈善濟貧時期

此階段至1950年代結束。是由個別的傳統鄉紳家族或宗教寺廟集結而成的慈善濟貧模式。

（二）國際援助時期

此階段從1950年代至1970年代，為國際組織在臺灣設立基金會，給予經濟協助的時代。

（三）萌芽時代

此階段約為1970年代至1980年代，臺灣經濟成長迅速，生活狀況日漸改善，中小企業開始加入慈善濟貧的行列。

（四）發展年代

政府於1987年宣布解嚴，在此之後不僅人民權利意識日漸覺醒，而人團法、集會遊行法等法令的修正，也促成民間組織不斷的行程，以爭取政治民主與人民自身權利，而代表社會力的民間組織亦自此蓬勃。

司徒達賢（1999）認為非營利組織的興起，原因在於環境快速變遷，社會價值多元化以後，社會產生或意識到一些需要，而這些需要無法經由商業體系中的企業來完成，也無

法由政府機構來完成。因此有志之士乃組成團體，解決社會的問題，達成本身之理想。

二、非營利組織之定義

針對特定的社會議題，當政府與企業部門都無法滿足民眾需求時，一些具有共同理念的公民，自動自發組成團體，以促使問題的改善，此類團體機構，我們泛稱為「非營利組織」(Nonprofit Organization, NPO)。有別於政府部門與企業部門，可以提供社會不同的服務項目，並補充這兩大部門服務不足的部分。因此也被稱為「非政府、非商業」組織、「獨立部門」或「第三部門」(司徒達賢等，1997)。事實上，就整個人類的歷史進程來看，無論是在西方或東方的社會裡，非營利組織乃是整個社會安全制度裡不可或缺的支撐要素，甚至於可以說是社會福利推展的主要動力(王順民，1998)。一般非營利組織最早是以第三部門(The third sector)的名稱出現，主要是與政府部門及企業部門有所區別。而「非營利組織」是個比較廣泛性的學術性名詞，在國外與其意義相當或近似的名詞包括：第三部門、獨立部門(Independent sector)、志願組織(Voluntary organization)、慈善組織(Philanthropic organization)、基金(Foundation)、社區組織(Community organization)等。

在我國官方與媒體的報導中，常使用的名詞有「公益團體」、「慈善機關」、「財團法人」等(蕭思文，2000)，而在本研究中將以「非營利組織」統稱之。

由於學術界對於非營利組織定義有諸多不同看法，本研究彙整國內外專家學者對此名詞的定義在，在下表 2-1-1 中

呈現。

表 2-1-1 非營利組織定義表

專家學者	對非營利組織之定義
許士軍(1980)	非營利組織是不以營利為目的的組織
程瑞玲(1984)	組織主要資源供應者不希求獲得報酬，組織經營非為獲得利益，組織權益不可被出售、移轉、買回
Wolf(1990)	具有公共服務的使命；經政府立案、接受相關法令規章管轄；經營結構排除私人利益或財務之獲得；享有免除政府稅收的優惠，捐助者或贊助者之捐款得列入免、減稅之範圍
許世雨(1991)	設立目的非在獲得財物上之利潤，且其淨盈餘不得分配予成員或其他私人，具有獨立、公共、民間性質之組織或團體
Salamon(1992)	為具有正式結構之民間私人組織，它是由許多志願人士組成的自我管理團體，其組織之目的是為公共利益服務，而非為自身的成員謀利，利潤不能分配
馮燕(1993)	具有明確服務大眾之目的，有正式組織形式且非以營利為目的、利己或私人意圖的結構，捐助的善款可以減、抵稅
陳金貴(1994)	具有正式結構的民間組織，由志願人士組成的自我管理團體，其目的是為公共利益服務，而非為成員服務
江明修(1994)	具備「法人」資格，以公共服務為使命，享有免稅優惠，不以營利為目的，其組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性質之組織

續下頁

續表 2-1-1

陸宛蘋 (1999)	具備公益使命，不以營利驅動為目的，非利潤分配私人，且有政府稅法上優惠之正式合法組織
司徒達賢 (1999)	結合人力、財力與物力資源，經由有組織之活動，創造某些有價值的服務，以服務社會中某些人
官有垣 (2000)	以公益為目的，具有民間私人性質，且獨立運作之正式組織，享有稅法上優惠，必須在政府部門法律下所規範的權利下運作，運用大眾捐款或自我生產所得，及政府之補助款，以遞送之組織宗旨範訂之服務，使社會多數人得到幫助
王士峰 (2002)	不以營利為目的，但得以營利為手段，具法人資格，以公共服務為使命，組織內部之自我管理性高，目的在謀求全體成員或社會大眾非經濟性之公共利益，所得利潤不得分配給所有權人，享有免稅資格之民間獨立自主性組織
宋俊緯 (2004)	依法成立之正式法人組織，以公共服務為使命，不以營利為主要目的，依法享有稅賦優惠，組織盈餘不分配給內部成員，組織運作有一定程度依賴志工，並具有民間獨立性質之組織。

資料來源：本研究整理

綜合表 2-1-1 所整理的專家學者對以上各種定義和說法的探討，歸納並整理可將『非營利組織』定義為：『以公益為使命，不以營利為目的的法人組織，其盈餘不分配給組織成員，並透過有組織的活動創造有價值的服務，使不特定多數人受益的組織。』

另外，我國非營利事業稅法將非營利性組織定義為，『所謂非營利組織，是指各種教育、文化、公益、慈善機關或團體，且合乎民法總則公益團體及財團組織，公益社團以人之集合為特點，財團組織以財之集合為特點，兩者皆為謀求全體社員非經濟公益利益或社會大眾之公共利益之組織』。

三、非營利組織之分類

非營利組織涵蓋的範圍非常廣泛，且為了因應社會快速變遷以及非營利組織數量驟增的需要，不斷有新型態的組織產生，並且便於研究與討論，學者認為有必要將非營利組織予於適當的分類。雖然以現有的各種分類方式都無法完整將所有非營利組織加以分類，但國內外學者仍試著分別各個面向來進行分類，以下便將學者的分類方式詳細說明如下：

(一) 以事業目的分類

Bittker and Rahdert (1976) 將非營利組織依其事業目的之不同，分成二大類如下：

1、公益性組織 (public benefit organizations)：

以提供公眾服務為目的，包括慈善事業、基金會、宗教團體、教育文化機構、科技研究組織、社會福利機構、政治團體等七種。

2、互益性組織 (mutual benefit organizations)：

以提供會員間的相互利益為目的，包括俱樂部、消費合作社與互助會、工會、商業及職業團體等四種。

(二) 以財務來源與組織控制兩變項分類

Hansmann(1980)從財務來源與組織控制的兩個變項，將非營利組織加以分類，最後呈現的分類方式如表 2-1-2：

表 2-1-2 Hansman 的四種非營利組織類型

組織控制方式	會員控制	
	互助型 (mutual)	企業型 (entrepreneurial)
財務來源		
捐贈或補助	(1) 如聯合勸募會	(2) 如民間博物館
捐贈型 (donative)	服務性社團	公益基金會
服務收費	(3) 如聯誼社	(4) 如社區醫院
商業 (commercial)	會員俱樂部	安養院

資料來源：本研究整理

(三) 以服務對象分類

國內學者許士軍(1990)將非營利組織依服務對象的不同，分為三大類如下：

1、供個別服務的組織：

提供的服務以個人為主，包括醫院、學校、藝術文化事業等。

2、提供公共服務的組織：

所提供的服務以社區或更大範圍的人群為主，如消防隊、清潔隊。

3、以會員為基礎的組織：

所提供的服務以本身的會員為主，包含工會、宗教團體、俱樂部等。

(四) 以國際分類標準分類

依據「國際非營利組織分類標準」(International Classification of Nonprofit Organizations, ICNPO)，則認為共有十二個大類別可納入非營利組織的範圍，詳細細目則更涵蓋一百多種組織分類，其 12 大類分別如下(Salamon & Anheier,1997)：

- 1、文化與休閒類(culture and recreation)
- 2、教育與研究類(education and research)
- 3、健康類(health)
- 4、社會服務類(social services)
- 5、環保類(environment)
- 6、開發與住宅類(development and housing)
- 7、法律、倡導與政治類(law, advocacy and politics)
- 8、慈善中介團體與志願服務推廣類(philanthropic intermediaries and voluntarism promotion)
- 9、國際活動類(international activities)
- 10、宗教類(religion)
- 11、工商團體和專業組織類(business and professional associations, unions)
- 12、其他類(not elsewhere classified)

(五) 以 CORPS 模式 (營運要素) 分類

司徒達賢(1999)以『CORPS』模式，將非營利組織運作的要素，分別為：服務對象(Clients)、規劃與組織等業務運作(Operations)、財力和人力資源(Resources)、組織專職人員與志工等參與者(Participants)、所創造的價值或提供之服務(Services)以及決策核心(Decision Core)，見表 2-1-3。且將

以上的 6 個因素做為將非營利組織分類的標準，而把非營利組織分為 6 類，並於表 2-1-4 比較之：

表 2-1-3 非營利組織營運要素釋義表

運作要素	要素釋義
DC : Decision Core	決策核心
C : clients	服務之對象
O : operations	創造價值之業務運作，含規劃與組織
R : resources	財力與物力資源，含資源提供者
P : participants	參與者，含專職人員與志工
S : services	所創造或提供之服務

資料來源：本研究整理

而此 6 類非營利組織分述如下：

1、互益型組織

只有組織之參與者，卻沒有參與者以外的服務對象、資金服務內容等問題的組織，如同鄉會即是此類團體。

2、公益型組織

強調服務對象及服務內容，而且資金的募集和人力都是為了向某些人服務的組織，如：慈濟功德會、嘉邑行善團等軍事此類團體。

3、捐贈型組織

組織的營運資金主要來自於向特定人士的募款，如林豐喜紀念文教基金會、陳茂榜紀念文教基金會等紀念某一特定人物或事件成立的團體及為此類團體。

4、商業型組織

這類組織的主要財源是來自於向服務對象提供某些有償的服務所產生的營收，譬如某些透過辦義賣活動或辦理各項藝能研習活動以籌募經費，以維持組織運作，即是此類組織。

5、專業型組織

這種組織的決策核心(DC)來自於某些熱心人士，因本身財力有限，但他們有理想、有熱情、有能力，找到財務支持後成立組織，並以專職人員或志工的身分參與、領導該組織，如國內各種學會。

6、企業型組織

這些組織的成立和運作都依附在捐款的企業體，組織的執行長對於組織的大方向未必有影響力，甚至組織的使命與行動都在配合贊助企業，這種非營利組織在國內的部份企業看得到這種形式的文教基金會。

表 2-1-4 非營利組織 CORPS 分類型態表

運作要素 組織類型	C clients	O operations	R resources	P participants	S services
互益型組織		✓		✓	
公益型組織	✓	✓	✓	✓	✓
捐贈型組織	✓	✓	✓	✓	✓
商業型組織	✓		✓	✓	✓
專業型組織		✓	✓	DC	✓
企業型組織	DC	DC	DC	DC	DC

✓：表示該類型組織營運所運用到的營運要素。

DC(Decision Core)：表示決策核心在該組織內擁有相當大的影響力，可左右各運作要素的存亡。

資料來源：本研究整理

(六) 以我國法源分類

我國非營利組織的法源是民法(馮燕, 2000a; 蕭新煌, 2000), 民法總則篇第二章第二節對「法人」有詳盡的規定, 其最主要的精神是:「法人」依據法律而設立, 同時必須向主管機關辦理登記後方得成立, 成立後的法人得為權利義務的主體(王澤鑑, 2000)。臺灣除了民法之外, 人民團體法、相關的特別法、以及相關的宗教法規也都有「法人」的相關規定。我們可以畫出分類圖如圖 2-1-1。以下便簡要說明各類型的法人組織。

1、公益社團法人：

依我國民法之規定, 社團法人區分為「營利社團法人」, 以及「公益社團法人」。而非營利社團法人又可區分為「公益性質社團法人」(如社會服務及慈善團體), 以及「中間社團法人」(如宗親會、同鄉會)。另外, 「人民團體法」則將法人組織區分為:(1) 職業團體: 內政部為行政作業上的方便, 又將其再區分為工商業團體(如各類型的商業同業公會), 及自由職業團體(如律師公會、會計師公會等)兩大類。(2) 社會團體: 內政部細分為學術文化團體、醫療衛生團體、宗教團體、體育團體、社會服務及慈善團體、國際團體、經濟業務團體、宗親會、同鄉會、同學校友會、兩岸團體、及其他等十二大類(內政部, 2006)。(3) 政治團體: 就是一般所謂的政黨。上述這些非營利社團法人的主管機關在中央為內政部; 在直轄市為市政府社會局; 在縣(市)為縣(市)政府。

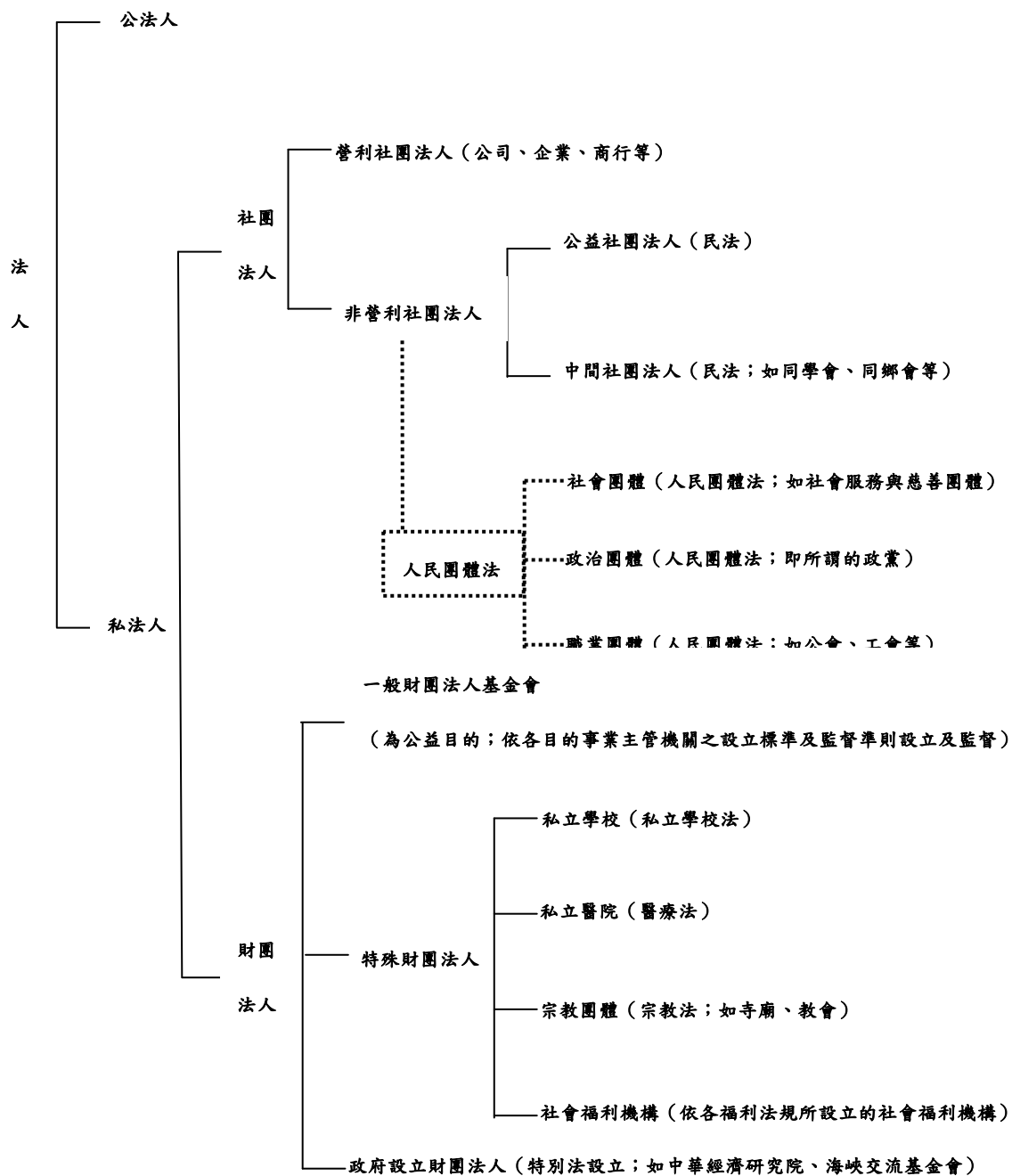


圖 2-1-1 臺灣法人分類圖

資料來源：本研究整理

2、財團法人：

財團法人有下列幾種類型：

(1) 一般性財團法人：

如一般民間捐資所成立的基金會，這樣的財團法人依民法的規定都屬於公益性質；而其設立之許可及業務之監督歸屬於各業務主管機關。

(2) 特殊性的財團法人：

這類型的組織包括 a.依「私立學校法」設立的私立學校；b.依「醫療法」所設立的醫療機構；c.依「宗教法」設立的宗教團體，如寺廟、教會；d.依各種福利法規（如老人福利法、身心障礙者保護法、兒童福利法等）成立的社會福利機構，或依更生保護條例成立的更生保護會等組織。

(3) 政府捐資成立的財團法人：

如海峽交流基金會、中華經濟研究院資訊工業策進會、外貿協會等。

從上述以各種不同的角度所進行的分類看來，可以發現非營利組織在營運過程中實際需要考量的因素相當的廣泛，是以非營利組織之分類一直沒有標準的答案出現的原因。而組織往往因為某個營運因素所佔比例的多寡，而形成不同的組織型態和營運方式。因此，若要針對某個非營利組織作深入研究時，基本上要先為研究對象界定意義及屬性，找出適合其分類的組織類型，以利選擇適合的研究途徑和研究角度。

三、非營利組織之角色與功能

因全世界對第三部門的需求增加，非營利組織所扮演之角色與功能更為專家學者所探討，凸顯出非營利組織於社會公共議題領域上角色扮演的重要性，所以，非營利組織實有不可或缺的重要性（江明修，2002）。因此，本研究特整理國內外學者對非營利組織所認定之角色與功能，如下表 2-1-5 所示：

表 2-1-5 非營利組織之角色與功能一覽表

專家學者	非營利組織之角色與功能
Kramer(1987)	1、先驅者：第三部門能敏感的體驗社會需求，以組織多樣與彈性的特質，發展出具有創新的構想，再地傳遞給政府參考。 2、改革與倡導者：第三部門深入社會，運用輿論或政策遊說等具體行動，促成社會變遷並尋求政府的改善偏失。 3、價值維護者：以倡導、參與改革精神改善社會，主動關懷弱勢團體。 4、服務提供者：發揮彌補(gap-filling)的角色，經常選擇政府未做、不想做或較不願意直接做的，卻能符合大眾所需要的服務來做。
馮燕 (1993)	1、「目的角色」：濟世工業、公眾教育、服務提供、開拓與創新、改革與倡導、價值維護、整合與激勵。 2、「手段角色」：積極手段、消極手段、服務提供。 3、「功能角色」：帶動社會變遷、擴大社會參、服務的供給。
王順民(1999)	1、服務的先驅者(vanguard or service pioneer)。 2、價值維護者(valueguardian)。 3、社會公益倡導者(advocator)。 4、公眾教育者(public educator)。 5、服務提供者(service provider)。

續下頁

續表 2-1-5

蕭新煌(2000)	1、發現和創造新的領域。 2、發起與提倡新的改革。 3、保護和維繫某些社會價值。 4、提供服務給有需要的個人與團體。 5、擴大社會參與的方法與管道。
江明修(2002)	1、非營利組織貢獻最大的是社會參與。 2、非營利組織還具有凝聚社會資源網絡與監督的功能。
陳定銘(2004)	第三部門能將豐沛的社會資源，用來創造一個多元自主的公共領域，同時第三部門公、私雙重性格，引出公共性與自主性兩項特質。

資料來源：本研究整理

根據上述角色與功能，可發現非營利組織具有中介性與互助性的功能，它介於政府與民眾之間，一方面可將政府政策和做法傳達予會員及社會大眾，另一方面亦可將團體成員與民眾的想法和願望反映給政府，作為政府和民眾雙向溝通的橋樑。因此輔導人民團體健全組織，發揮功能，並結合人民團體的力量積極協助政府參與各項社會福利服務，是當前政府輔導人民團體的重要工作方向。

四、國內非營利組織發展現況

近年來我國不只是營利組織蓬勃發展，另一方面，非營利組織也漸漸出頭，依據馮燕(2000b)的分析，在我國社會中除於戰前仍維持傳統的慈善濟貧模式外，戰後1960年代起接受聯合國援助，一些國際性的組織開始在我國設立基金會

分會的國際援助，此時非營利組織的發展進行的非常緩慢；之後進入經濟成長迅速的 1980 年代，而自 1987 年解嚴後則進入「發展年代」。

但由非營利組織的發展而言，國外的非營利組織已發展至民間自主，填補政府自福利服務領域撤出後所遺留的空缺、抵擋市場勢力的過度膨脹，整合福利服務，促進福利供給效率、快速反映福利需求、以及強化民主參與功能。反觀我國的福利發展，各種滿足人民基本生活需求的福利措施並未建立完成，非營利組織的服務仍顯出零散化、片段化的趨向，尚未走向西方福利國家的建置（林金卿，2001）。

而依據內政部統計處之中央以及地方政府所轄人民團體的歷年統計資料，我國人民團體從 1979 年 8,081 個增至 2005 年 35,887 個，期間內增加 27,806 個人民團體長，以下以圖 2-1-2 呈現我國歷年中央及地方政府所轄人民團體之成長曲線；另外在我國中央政府所轄人民團體的部分，自 1979 年 838 個人民團體增加至民國 2005 年 7,096 個，增加 6,259 個；而在地方政府所轄人民團體的部分，自 1979 年 7,243 個人民團體增加至 2005 年 28,791 個，也增加 21,548 個。

而根據內政部分類中的社會團體，中央與地方政府所轄之社會團體數量於 1979 年 4,505 個增加至 2005 年 15,790 個，共增加了 11,285 個社會團體，見圖 2-1-3。

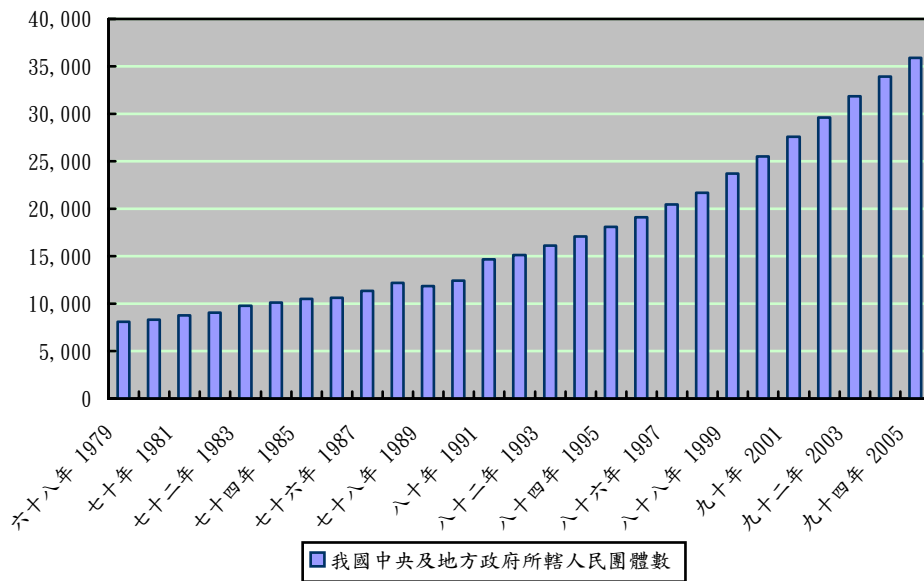


圖 2-1-2 我國歷年中央及地方政府所轄人民團體統計圖

資料來源：內政部統計處，2006

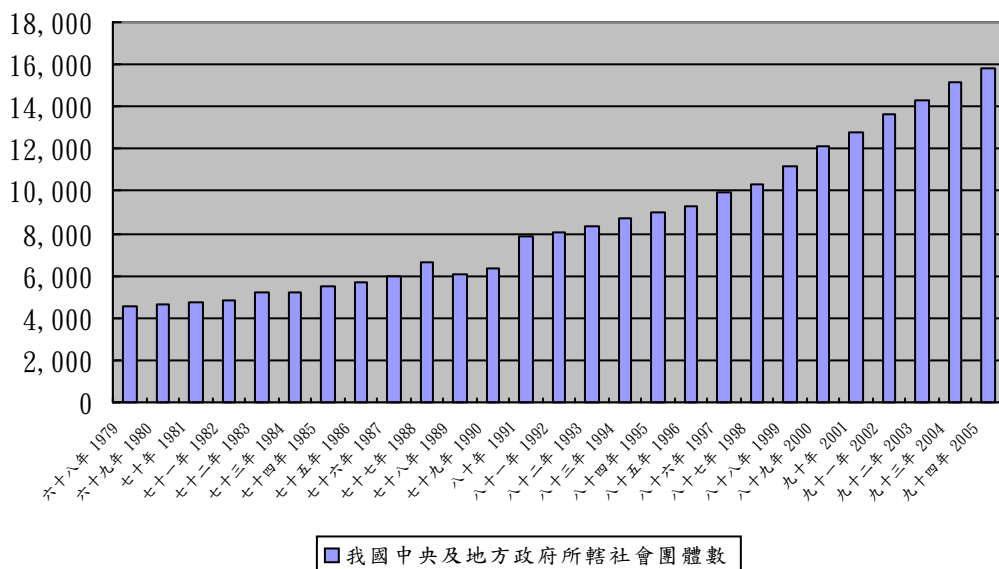


圖 2-1-3 我國歷年中央及地方政府所轄社會團體統計圖

資料來源：內政部統計處，2006

由以上數據可知，國內非營利組織呈現持續而穩定成長的狀態，從社會的發展趨勢的角度看來，國內非營利組織必將在未來扮演越來越重要的角色，而目前國內的組織常常依據需要而扮演著不同的角色或同時扮演多重角色，少有組織只擔任單一角色發揮一種功能，因此臺灣的非營利組織其彈性較大（王士峰，2002）。另外，在全國碩博士論文資訊網（2006）搜尋關鍵字『非營利組織』，共找出 529 筆相關研究，其中發現近 5 年來非營利組織的相關研究可說是蓬勃發展（如下圖 2-1-4 所示），顯示出非營利組織的相關研究，在未來的社會裡，將成為一門重要的顯學，因此，國內之非營利組織必須以更積極的態度來提升自我的素質。

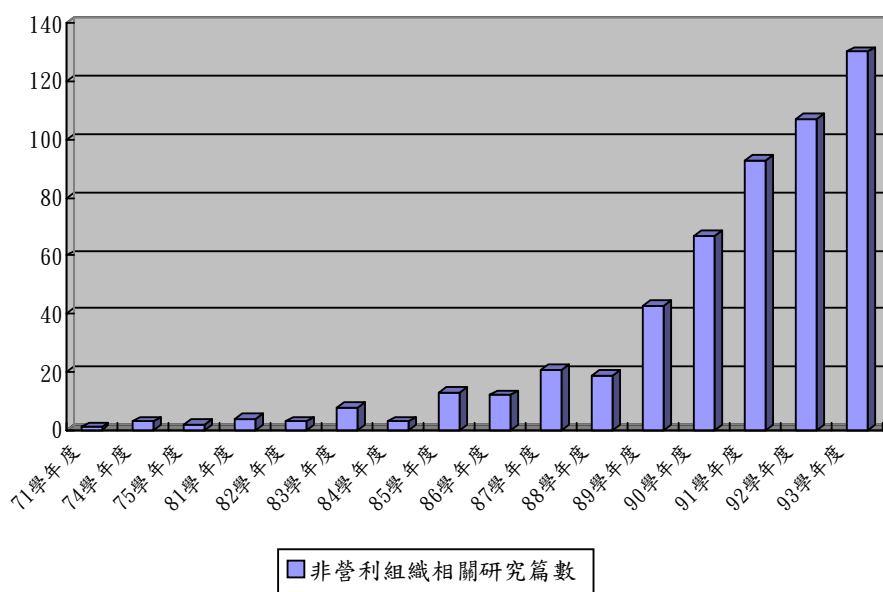


圖 2-1-4 我國歷年非營利組織相關研究統計圖

資料來源：全國碩博士論文資訊網，2006

第二節 非營利運動組織

一、非營利運動組織之定義與範疇

從政府法規的觀點，非營利運動組織是符合所得稅法第四條第八項「中華民國政府或外國政府，國際機構、教育、文化、科學研究機關、團體，或其他公私組織，為獎勵進修、或參加科學或參加科學或職業訓練而給與之獎學金及研究、考察補助費等。」與第十三項「教育、文化、公益、慈善機關或團體，符合行政院規定標準者，其本身之所得及其附屬作業組織之所得。」的規定；而且合乎於民法總則公益社團及財團之組織，公益社團是以人的集合為特點，財團組織則是以財產之集合為特點，二者皆為謀求全體社員非經濟性之公共利益或社會大眾之公共利益之組織（許良福，2000）。

對於非營利運動組織的定義，羅旭壯（2001）提出「非營利運動組織如政府機構、公益團體以及體育運動暨休閒組織等，運用募款策略籌集經濟資源以求理想目標之達成。」而我國內政部（2006）對非營利體育團體之定義為『以普及體育運動、推展休閒育樂活動、提高體育水準、增進身心健康、研究體育學術為主要功能之團體。』在本篇研究中，因上述提及『體育』與『運動』之兩種名詞，故將在以下探討『體育』及『運動』之定義。目前國內普遍使用之體育定義為江良規於1968年所定義之『體育是教育，以經過選擇組織的大肌肉活動為方法，以特有的場地設備為環境，以有機體固有的身心需要為依據，使個人在實踐力行中，使體格獲得完美的發展，行為加以理性的控制，動機能有正當的滿足，動作富於合諧的協調，進而擴展經驗範圍，提高適應能力，

改變行為方式，傳遞固有文化，一方面繁榮生活，一方面發揚生命意義』；而 Pitts, Fielding 與 Miller (1994)認為『運動是將焦點放在與體適能、休閒、競技運動的任何活動、經驗、或產業』，由於內政部社會司將本研究主要研究對象定義為『體育團體』，但因『運動』一詞涵蓋了體適能、休閒、競技運動，其範疇較廣，相近於本研究之研究範圍，故本篇研究題目採用『非營利運動組織』。而對非營利運動組織之定義，本研究將其定義為『不以營利為目的之私法人組織，其組織使命在於推廣體育、運動及休閒領域，以增進人類福祉為目的之組織。』

故對於非營利運動組織之研究範疇為『依據我國民法規定，具有私法人的資格，為社團法人，並於內政部人民團體法所規範之社會團體內的全國性體育團體及其他類型中具有運動意涵之相關團體，以及與運動相關之財團法人。』；因在社會團體中其他類型中尚有運動團體之存在，如學術文化團體中之中華民國體育學會等，故本研究範圍除在內政部社會團體中之體育團體，另還包括學術文化團體、社會服務及慈善團體、國際團體、經濟業務團體、同學校友會、兩岸團體等六大類項目中之與體育運動之相關團體，共 737 個；另外，也包含了體委會中所公布運動相關之財團法人（體委會，2005），目前有財團法人中華太極館、財團法人徐亨體育文化基金會、財團法人第一體育基金會、財團法人鴻禧體育基金會、財團法人台灣高爾夫國手培訓基金會、財團法人自行車新文化基金會、財團法人太平洋網球發展基金會、財團法人國華體育文教基金會、財團法人呂良煥高爾夫體育基金會、財團法人謝敏男高爾夫運動發展基金會、財團法人民間推動

高雄 2009 世運基金會、財團法人關西體育發展基金會、財團法人中華合氣道總部道館、財團法人希望基金會、財團法人中華民國中正高爾夫發展基金會、財團法人長安體育基金會、財團法人石為開將軍發展太極拳基金會、財團法人奧林匹亞體育文教基金會、財團法人謝國城棒球文教基金會、財團法人美孚棒球運動發展基金會、財團法人鄭子太極拳發展基金會、財團法人全民太極拳研發基金會、財團法人 2009 世界運動會組織委員會基金會、財團法人玖順網球發展文教基金會等 24 個。故本研究之研究對象共有 761 個非營利運動組織。

二、非營利運動組織之分類

不同的非營利運動組織，其組織的經營管理方式自然也就不同。下表 2-2-1 綜合近年來專家學者將非營利運動組織分類之情形。

表 2-2-1 非營利運動組織分類表

專家學者	非營利組織之角色與功能
羅旭壯(2001)	將運動組織的屬性劃分成政府組織或非政府組織、全國性組織或地方性組織兩個構面，構成以下四種分類： 1、政府組織－全國性組織 2、政府組織－地方性組織 3、非政府組織－全國性組織 4、非政府組織－地方性組織
劉宜璇(2002)	國內非營利性運動組織可概分為五大類： 1、體育學術類 2、體育綜合類 3、競技運動類 4、全民運動類 5、運動性基金會

續下頁

續表 2-2-1

楊宗文(2005) 將我國非營利體育組織分為：

- 1、體育單項團體
 - 2、體育綜合性團體
 - 3、體育學術團體
 - 4、體育社會服務團體
 - 5、體育國際團體
 - 6、體育產業團體
 - 7、其他體育團體
-

資料來源：本研究整理

楊宗文(2005)將非營利運動組織之分類分別說明如下：

(一) 體育單項團體：此類團體主要以推展單項運動發展之協會為主體，如中華民國田徑協會、中華民國自由車協會、中華民國滑輪溜冰協會、中華民國山岳協會等之單項運動協會等。

(二) 體育綜合性團體：此類型團體則以其會員屬性為團體會員者為主，諸如中華民國體育運動總會、中華民國大專院校體育總會、中華民國殘障體育運動總會、中華民國各縣市體育會聯合會等。

(三) 體育學術團體：此類團體則以推展體育學術為其主要目的者，諸如中華民國體育學會、中華民國幼兒體育發展協會、臺灣適應體育運動與健康學會、臺灣體育史學會、臺灣體育運動管理學會等。

(四) 體育社會服務團體：此類團體則以從事體育人員相關服務為主要目的者，如中華台灣原住民體育休閒文化藝術發展協會、中華民國原住民文化體育協會、中華民國體育運動團體從業人員交流協會等。

(五) 體育國際團體：此類團體則為國際體育團體在台分會，如國際競技體育舞蹈聯合會中華民國分會等。

(六) 體育產業團體：此類團體則以體育相關產業推展為主要目的者，諸如中華民國體育用品經銷商協會、中華職業棒球聯盟、台灣女子職業高爾夫協會等。

(七) 其他體育團體：其他不歸屬以上類型者，均納入此類；諸如台北體育學院校友會、中華民國體育運動推廣協會、中華民國運動休閒協會、中華民國運動訓練協會、中華民國人體科學氣功協會、中華民國人體能研究會等。

以上學者之分類，皆是因組織之名稱或功能而進行分類，並無以其經營型態來分類，本研究認為應以經營型態作為分類標準，才能探討其不同經營型態之營運模式，故參考司徒達賢（1999）以『CORPS』模式，將非營利組織運作的要素：服務對象(Clients)、規劃與組織等業務運作(Operations)、財力和人力資源(Resources)、組織專職人員與志工等參與者(Participants)、所創造的價值或提供之服務(Services)以及決策核心(Decision Core)。而本研究根據以上之運作要素，將非營利運動組織依經營型態分類為以下：

(一) 互益型非營利運動組織

只針對會員或是組織參與者進行服務的組織，如中國全國高級中等學校體育總會即是此類團體。

(二) 公益型非營利運動組織

強調服務對象及服務內容，但資金的募集可以是以公益為導向的向服務對象提供某些服務所產生的營收或是接受民間捐贈與政府補助，如中華民國路跑協會等。

（三）捐贈型非營利運動組織

組織的營運資金主要來自於向特定人士的募款或捐贈，如財團法人希望基金會，另外還有為紀念某一特定人物或事件成立的團體，如財團法人徐亨體育文化基金會等皆為此類團體。

（四）專業型非營利運動組織

組織的決策核心來自於某些專業熱心人士，因本身財力有限，但他們有理想、有熱情、有能力，找到財務支持後成立組織，並以專職人員或志工的身分參與、領導該組織，並主持國內各種專業證照之發放等，如中華民國田徑協會等。

（五）企業型非營利運動組織

這些組織的成立和運作都依附在捐款的企業體，組織的執行長對於組織的大方向未必有影響力，甚至組織的使命與行動都在配合贊助企業，如台灣啤酒籃球協會等。

（六）綜合型非營利運動組織

有些組織之營運模式並不單純屬於以上五大類型，並可能綜合以上，無法將之獨立的分類，在本研究中將其定義為綜合型非營利運動組織。

本研究依據組織之經營型態，將非營利運動組織分為以上 6 大類，並在本章第四節中探討非營利運動組織之營運模式。

三、國內非營利運動組織發展現況

根據內政部的統計資料（內政部，2006），我國全國性體育團體於 2005 年達 624 個，而地方性體育團體為 2,378

個，共 3,002 個體育團體。我國全國性非營利運動組織之數目由 1977 年的 42 個、1984 年的 54 個、1995 年的 197 個、2000 年的 340 個、擴增至 2006 的 625 個，近年來有大幅成長，顯現不管是現在或未來，將有更多有志人士參與非營利運動服務。2001 年體育團體評鑑（體委會，2001）的資料顯示，2000 年接受體委會補助超過新臺幣 50 萬元者，即達 79 個之多，更隱含其與政府之間的密切關係及其對於運動性公共服務提供的能力或潛能。

而下圖 2-2-1 顯示歷年來我國內政部所登錄之人民團體的社會團體內之全國性及地方性體育團體成長情形。

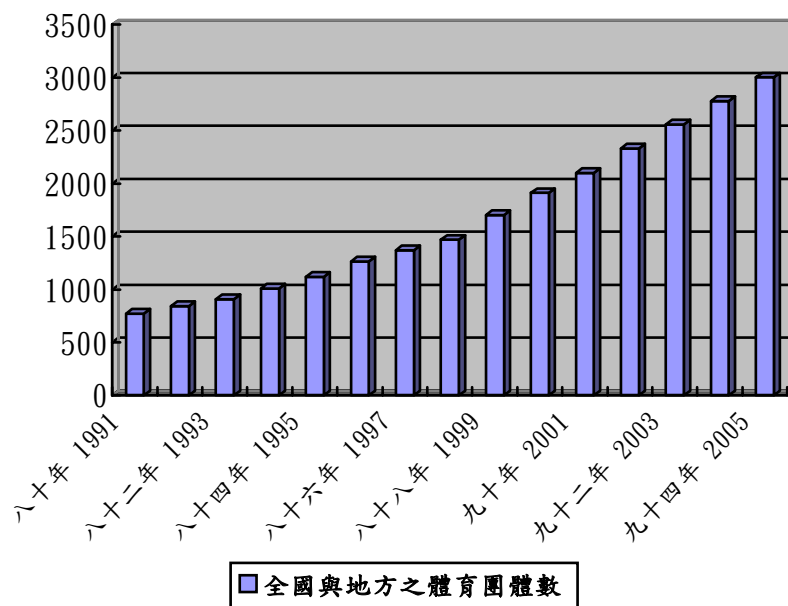


圖 2-2-1 我國歷年全國及地方體育團體統計圖

資料來源：內政部統計處，2006

以下根據學者楊宗文（2005）以及劉宜璇（2002）所研究之非營利運動組織財源籌措以及人力資源部分進行現況探討之分析。

（一）非營利運動組織財源籌措現況

根據文獻（劉宜璇，2002）指出，國內非營利運動組織的財務來源可歸結為五種財源籌募策略：

1、上級單位經費補助：

包括政府業務指導單位及國際總會等單位之經費補助。

2、活動收入：包括舉辦各項活動或競賽之報名費、門票收入...等。

3、業務與服務收入：由組織自行向政府單位承攬業務或向民間提供服務之相關收入。

4、營利模式收入：包含企業贊助、販賣餐飲或紀念品、廣告代言收入、轉投資...等商業型態收入。

5、其他：包括民間捐獻（個人、基金會、其他非營利性組織等）、會員會費、消費者使用費...等。

而劉宜璇（2002）的研究中指出非營利運動組織目前運用之財源籌募策略發現，營利模式收入為所有財源籌募策略之最大宗，其次為活動、上級經費補助及其他收入，業務與服務收入則最少。而營利模式收入中又以企業贊助為最多。

（二）非營利運動組織人力資源運用現況

至於全國性非營利體育組織的人力資源現況，僅以90年體育團體評鑑中受評之全國性非營利運動組織為基礎（楊宗文，2005），說明如下：

1、理事長、主席或會長方面：

領導人的背景應與各該組織資源取得途徑有著密切的關係。其產生皆依其組織規章完成；其中較為特殊的是帶有官方色彩、非人民團體、且仍屬教育部所轄的中華民國高級中等學校體育總會之會長的產生則為教育部指派方式產生。

2、秘書長或總幹事方面：

非營利運動組織的經營，最為關鍵且具影響力的應屬秘書長（或總幹事）。而商界人士的出任秘書長，則與其理事長出身商界有著密切的關連。

3、幹事部方面：

非營利運動組織幹事部人力資源的任用大致可分為三種型態：（1）全面專職人員型組織；（2）全面兼職人員型組織；（3）專兼任職員併用型組織，至於其運作以專職人員或兼職人員為主，則視各組織之狀況而定。

4、志工方面：

組織招募運動志工的動機主要是「機構中人手不足」和「業務性質適合運動志工」等。在實際任用之後，認為運動志工的優點在於「提升行政效率」及「提供較廉價的人力資源」；缺點則為「無約束力難以掌控」、「素養不足」等。招募的主要途徑有「經由教練或老師自選手或學生中選派」及「現有運動志工介紹」等；並常用車馬費、餐盒、服裝和紀念品等物質性福利報酬維繫運動志工。服務年資大多在3年以內；流失的最主要原因是「沒時間」。有關志工人力發展方面，僅有6個協會有進一步運動志工人力發展的計畫。

由上述現況探討可知，國內非營利運動組織之營運並未健全，由於以上兩位學者之運動組織資料皆參照2001年體育團體評鑑（體委會，2001），其體育團體評鑑總數為79個，是為目前本研究所採用研究對象之十分之一，也就是說，除了政府所做之研究外，民間尚無針對非營利運動組織發展之研究，顯示出本研究之重要性及貢獻性。

四、國內非營利運動組織面臨問題

非營利組織的興起，主要在於滿足日益增多的社會需求，而在滿足這些需求的過程中，由於缺乏利潤又因與生存壓力，使其經常忽略效率的追求與具體績效指標的建立，因此就比較不重視管理（司徒達賢，1999）。

然而非營利組織常因管理不善，無法充分發揮功能實踐理念，導致其發展危機。目前國內非營利組織主要面臨為經費不足，人力不足，專業人才缺乏，組織發展方向不定，缺乏整合等管理不善之問題。1980年代之後，非營利組織的發展也面臨了的主要困境如下（Rosenbaum, 1984；吳寧遠，1997；吳寧遠，1998）：

- （一）公共事務民營化壓力日增。
- （二）志願服務者主義日盛，以及志工管理上的相關問題日趨複雜。
- （三）非營利組織傳統支持來源日漸縮水等原因。
- （四）一些民間社會福利組織正失去功能，但仍不願意轉型。
- （五）缺乏人力、訓練，更缺乏軟體與硬體之經費。
- （六）人員流動率高。
- （七）非營利組織的組織力不夠。
- （八）缺乏對非營利組織的認同。

然而目前國內非營利運動組織面臨之問題如下述：

（一）組織價值之面臨問題

1、組織架構需重新調整

我國之非營利運動組織，除綜合性及全國性亞奧運競賽種類運動組織與其他知名度較高的團體擁有較完善的組

織架構外，其他廣義之運動團體之組織架構需待改善。另外組織的結構應配合業務量而調整，以提升組織之競爭力（蔡茂其、楊孟鑫、沈明彥、官淑菁，2006）。

2、組織使命面臨困境

非營利組織之此使命，經時代的變遷，因不同於現今社會情況而應有所調整，另外，也可能因為創辦人之理想高，導致使命無法達成等。非營利運動組織之使命可說是組織的靈魂，倘若組織使命無法貫徹，那麼將有違組織之設立目標。

（二）組織財力與物力來源之面臨問題

1、經濟環境面臨衝擊

非營利性組織過去多仰賴個人捐助（如會員定期繳交會費、捐款等）來補足政府單位資源外所需額度差距（鄭益明，2001）。近年來，由於全球性的經濟衰退，國民平均所得及國家生產力下降，使得民間捐款數額也隨之減少，而每個非營利運動組織所能分配到的金額則越來越少。

2、政府補助經費縮減

2000年12月20日公布的「國民體育法」中第十二條明訂：各級民間體育活動團體之經費，由各該團體自行籌措，政府酌予補助。由此可見，非營利運動組織想由政府主管業務單位方面爭取到委辦業務款項或全額補助款已顯得困難（劉宜璇，2002）。

3、資源分配不均

隨著民間企業對運動贊助（sponsorship）金額的逐漸提高（程紹同，2000），非營利運動組織相對也獲得額外

的贊助資源。然而，這些贊助資源卻大多數掌握於少數知名度高的團體，造成社會資源分配極不均衡。

4、競爭日益激烈

近年來由於公民社會的蓬勃發展造成非營利性組織數目倍增（司徒達賢，1999），使得性質相似的非營利性組織必須在政府補助、民間捐款以及目標案主等方面加以競爭，同樣的非營利運動組織也面臨了相同的問題。

（三）組織人力資源之面臨問題

1、人力資源管理制度尚未健全

專職人員的勞工保險等制度，一般而言已經相當完備；退撫制度方面較為欠缺，升遷、考核等方面則因組織規模較小、人員較少，亦尚待進一步努力（楊宗文，2005）。

2、人力發展規劃待加強

歐吉書（2004）的研究指出，34個全國性單項運動協會運動志工管理的困難有流動率高、經費不足及招募不易等問題。大部分組織志工管理上較為欠缺人力發展計畫的現況來看，缺少成長空間或認同感也可能是離職的重要因素。

3、協調不同背景之人力

專職人員、兼職人員及志工間互動關係是否良好，往往是非營利組織綜合績效的關鍵要素（司徒達賢，1999）。組織應建立機制促使兩者能彼此尊重、互相支援，才能發揮其加乘效果。

4、從業人員缺乏專業訓練

在專業化社會中，電腦資訊已成為不可或缺的溝通與資訊管理的重要管道，所屬人員這方面能力的提升有其必

要；同時，相關專業知能必須與時俱進，以因應變遷快速、競爭激烈的社會（陸宛蘋，2000）；目前國內運動休閒產業從業人員的學歷要求偏低，目前實際從業人員具有運動休閒專業學歷背景者所佔比例也相當低，多數之從業人員由工作經驗中累積所需之專業知識，對於運動科學、運動管理等方面之基礎較為不足（林建元、楊忠和、周慧瑜，2005）。身為運動工作者更需終身學習，隨時保持運動專業知識的鮮度，以因應運動專業的發展。

（四）組織績效評估制度之面臨問題

1、績效評估制度尚待建立

除內政部以及體委會所建立之評鑑機制外，組織內部應建立自我績效評估制度，目前國內非營利運動組織大部分皆無自我績效評估制度，為我國政府政策推展以及組織內部策略規劃應考慮之方向。

2、需依照績效評估結果重新建立營運模式

建立自我績效評估制度後，需依照評估結果進行改善，而非一味的將資金投入於較無益處的選擇，建立評估機制是必要的，才能讓組織本身檢視其業務績效，政府應考量獎勵辦理自我績效評估之組織，以推展我國非營利運動組織之自我評估機制。

由上述非營利運動組織之面臨問題可知，組織內部忽略了管理的重要性，導致許多問題產生，然而從社會發展趨勢來看，非營利運動組織將在未來扮演越來越重要的角色，而非營利運動組織之營運管理為首要發展目標，期許能為社會大眾提供更完善的服務。

五、非營利運動組織營運分析要素

將依據國內外學者非營利組織著作及相關研究中所提及之營運分析要素作為本節之根據。

在著作部分，管理大師彼得 杜拉克於 1990 年出版『非營利機構的經營之道』（余佩珊，1994）一書中針對使命、行銷、革新、經營績效、人力資源與人際關係，開發自我等議題做詳細的介紹。我國學者司徒達賢等十六位（1997）著作之『非營利組織經營管理研修概要中』將非營利組織經營管理之概念架構、非營利組織之社會責任與發展趨勢、非營利組織的社會服務功能、經營策略規劃、相關監督法、相關稅法、領導型態與功能、決策類型與功能、組織管理與行為、募款策略與規劃、資訊管理、財務管理、人力規劃與志工運用、活動企劃與執行、績效管理與社區營造與社會重建等議題做深入的探討。我國學者司徒達賢（1999）『非營利組織的經營管理』一書中，以 CORPS 模式 (Client、Operation、Resources、Participant、Service) 代表非營利組織運作中的 5 項基本因素，然而非營利組織經營管理課題經緯萬端，其可歸納為 6 個主要的基本課題：服務內容的選擇、誰是服務對象、志工與專職人員的管理、財力與物力資源、業務效率之追求以及決策核心的運作。另外在本書中也針對使命與策略、機構關係、服務內涵、服務對象、專職人員與志工、資源與捐款、行銷觀念的運用、作業流程與組織運作、績效管理以及決策核心做詳盡的說明。Peter C. Brinckerhoff 於 2000 年著作之『非營利標竿管理』（江明修，2004）中所探討之議題為非營利的過去現在和未來、成功關鍵因素、使命就是理由、企業化董事會、管理你的員工、資訊化的非營利組織、

成為社會企業家、發展行銷、財務授能、未來的願景、控管、授能我們的非營利組織。我國學者江明修(2002)主編之『非營利管理』中，談到了非營利管理之理論基礎、法制議題、領導行為、協力關係、知識管理、知識應用、策略管理、公關策略、參與管理、公民意識、品質保證、災區重建、非營利管理之發展趨勢等議題加以研究。我國行政院青年輔導委員會於2005年出版『非營利組織培力指南3』一書，其中分為募款、個人勸募、募款績效評估、志願服務、志工人力資源管理、志工管理案例、財務規劃、財務管理實務探討與分析、服務產品分析、品牌與形象建立、行銷通路、方案企劃與創意、方案管理、國際談判以及走向國際化社會之策略15個章節做探討。

在相關研究的部分，2001年體育團體評鑑(體委會，2001)當中以組織理念與目標、組織結構及人力資源、會務運作、會計制度及財務狀況、業務推展績效、創新與特色做為主要評鑑項目。在2002年臺灣基金會普查摘要中(喜馬拉雅基金會，2002)其主要問卷設計分為組織使命、內部治理、制度結構、人力資源、財務資產、組織功能與運作特質及服務產出、組織互動、發展策略、以及法律環境等8大構面。而根據內政部社會司之社會暨職業團體評鑑(內政部社會司，2006)內中評鑑要向包含會務運作(基本資料處理、會員、大會及理監事會議召開及財務處理)、業務推展(會員服務、專業推展服務)、公益服務(運用現有人力、物力、財力等相關資源，及時因應社會需要所辦理之公益服務)等三大項。

本研究根據以上非營利組織營運分析要素並加以整理，發展出非營利運動組織營運分析要素，如下表 2-2-2。其中包含組織使命、組織沿革、組織類型、組織架構與組織凝聚力上述 5 項為為組織要素；組織服務內涵與對象、組織財力與物力資源、組織內專職人員與志工、組織會務運作、組織績效評估、組織決策核心、組織之機構關係、組織活動企劃與執行、組織行銷、組織資訊管理、組織策略規劃以上 11 部分為營運要素，如下圖 2-2-2 所示。

表 2-2-2 非營利運動組織營運分析要素整理表

營運要素	發 表 人	杜 拉 克	司 徒 達 賢 等	司 徒 達 賢	P e t e r	行 政 院 體 委 會	江 明 修	喜 馬 拉 雅 基 金 會	行 政 院 青 輔 會	內 政 部 社 會 司
	1990	1997	1999	2000	2001	2002	2002	2005	2006	
組織文化面	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	
服務內涵與對象		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
財力與物力資源		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
組織內專職人員與志工	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
組織會務運作			✓		✓		✓		✓	
組織績效評估	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	
組織決策核心		✓	✓		✓	✓	✓			
組織之機構關係			✓			✓	✓			
組織活動企劃與執行		✓			✓		✓		✓	
組織行銷	✓		✓	✓		✓		✓		
組織資訊管理		✓		✓						
組織策略規劃	✓	✓				✓	✓			

資料來源：本研究整理

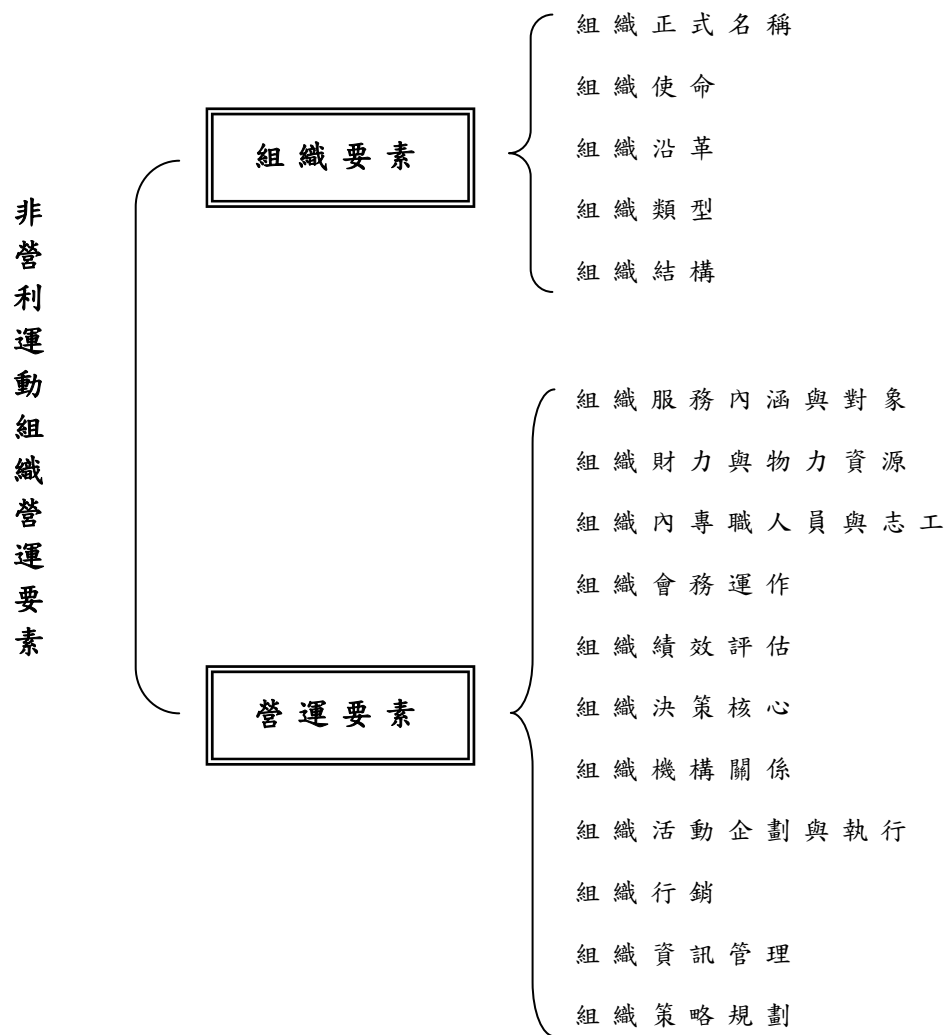


圖 2-2-2 非營利運動組織營運要素圖

資料來源：本研究整理

第三節 營運策略

一、策略之概念

就管理學的範圍而言，策略離不開目標與指導原則。亦即組織經由策略找出組織所應遵循的目標，根據內部資源以及外部環境，規劃一系列可實現的指導原則。

本研究將過去主要學者對策略的定義及其基本論點整理成表 2-3-1。

表 2-3-1 策略的定義

專家學者	非營利組織之角色與功能
Kotler(1967)	說明如何達到目標，所以各事業單位均須擬訂一套達成目標的策略，並依策略方向訂定一些特定的計劃方案
Glueck (1976)	為了達到組織的基本目標而設計的一套統一協調的，包含廣泛的以及整合性的計劃
Porter(1980)	組織的競爭策略是組織為了在產業中取得較佳的地位所採取的攻擊性或防禦性行動
大前研一（1985）	一個公司採取某種方式的努力，使得自身與競爭者有所差異，而能運用公司實力去使得顧客的需求得到更佳的滿足
許士軍（1987）	代表為達成某特定目的所採的手段，表現為對重要資源之調配方式
錢為家（2004）	組織的存在都有一定的使命、願景，未達成此一使命、願景，組織必在資源有限且競爭激烈的環境下須訂定各階段目標，並透過一些程序、方法來完成，而這方法、程序就是所謂的策略

資料來源：本研究整理

歸納言之，所謂營運策略是指組織為達成目標，利用組織優勢，在資源有限及競爭的環境下滿足服務對象需求，所採取之行動與手段。

二、策略的分類

經營策略的分類，由於專家學者們從不同角度與著眼點探討組織之經營策略，因此分類的方法也不盡相同，以下則就發表時間的先後描述各專家學者的看法。

Ansoff(1965)對企業的成長策略，根據市場的新舊，和產品的新舊將成長的方向分為以下四個方向：

(一) 市場滲透 (market penetration)：在現有市場，以現有產品吸引新顧客或增加舊顧客的使用量。例如設法提高顧客對產品使用的次數、使用量或增加產品的新用途等。

(二) 市場開發 (market development)：以同樣的產品在新市場上推出以增加銷售量。例如經由區域、國內或國際性的擴張措施，以增加銷售量。

(三) 產品開發 (product development)：在現有市場上發展新產品或改良舊產品以增加銷售量。例如開發新產品、擴張產品線的廣度或增加產品的特徵等。

(四) 多角化 (diversification)：提供新產品給新市場。

Glueck(1976)認為企業的經營策略可分為下列四種：

(一) 穩定策略 (stability strategy)：企業在原有的企業範圍內提供服務，追求以往相同或類似的目標，主要的策略行動在對功能性管理作小幅度的調整。

(二) 成長策略 (expansion strategy): 企業將其目標大幅提高使之超過過去的成就水準, 例如對市場目標及銷貨目標之大幅提高。

(三) 退縮策略 (retrenchment strategy): 企業集中注意於某些功能的改進, 尤其大力降低成本, 減少所提供之產品或服務之市場, 甚至解散整個企業。

(四) 綜合策略 (combination strategy): 企業把不同的策略方向(穩定、成長、退縮)同時應用於各個事業部, 或應用於未來的各個時間階段。

Porter(1980)指出一個產業內的競爭態勢, 主要受五種競爭動力所決定, 廠商應根據此五種力量並檢視本身的強處與弱處, 而採取適當的策略, 且就長期的一貫性而言, 有三個一般策略可應用:

(一) 低成本領導策略: 以成本控制, 盡力壓低生產成本, 取得成本上的競爭地位。

(二) 差異化策略: 提供差別化的產品或服務, 以取得競爭優勢。

(三) 集中化策略: 專注於特別的團體、產品線或地域市場的區隔, 以針對特定目標做好服務。

Aaker(1983)以產品市場矩陣發展出五種成長策略類型: 市場滲透策略、產品發展策略、市場擴張策略、垂直整合成長策略, 與多角化營運成長策略:

(一) 市場滲透策略: 是指在公司現有的產品市場組合中繼續深耕, 設法增加現有顧客的購買量、吸引潛在顧客, 或者搶取競爭對手的現有顧客, 以提升市場佔有率為主要目的。

(二) 產品發展策略：為在現有市場中追求產品擴張，如發展產品新功能、開發新產品、發展品質的差異性、增加產品的多樣性等等。

(三) 市場擴張策略：乃是以現有產品開拓新市場，包括擴大地理涵蓋範圍與延伸新的市場區隔。

(四) 垂直整合成長策略：包括向前整合與向後整合，前者如購併批發商、零售商、自行設立直銷點；後者如購併供應商、自行設廠生產等。

(五) 多角化營運成長策略：指在新市場開發新產品。其可能是與現有事業有關的市場或產品，屬於關聯性多角化，也可能是與現有事業完全不相關的市場或產品，屬於非關聯性多角化，或稱複合式多角化。

以上為策略之分類，而本研究以Glueck(1976)之企業的經營策略以及Aaker(1983)之五種成長策略類型，將我國非營利運動組織之營運策略應用於其中。

四、策略分析理論

企業的經營管理，觀念模式與分析方法的數量與深度都遠超過非營利組織的經營管理，但以CORPS模式(見P10)來看，企業經營管理與非營利組織經營其實相差不多，無論組織之營運與否，其觀念架構是相當接近的(司徒達賢，1999)。由上述可知，企業與非營利組織除了目的不同，兩者其實是類似的，企業不論在任何方面的運作上，所強調的是利潤，但若企業能向成功的非營利組織學習，也會有極大的助益。因此本研究將以企業於經營管理時所運用之策略類型，以有效的組織分析模式，來達成探討非營利組織營運策略之目標。

(一) 波特競爭五力分析

在競爭的環境中，管理者所需面對的任務是分析產業環境中的競爭力，以分辨出企業所面對的機會與威脅(Hill & Jones, 1998)。企業在進行競爭策略規劃時，最重要的是要把公司放進環境中考量。而這個環境受到五種競爭力的影響，如下圖 2-3-1 所示，即「新加入者的威脅」、「供應商的議價力量」、「客戶的議價力量」、「替代品或服務的威脅」、「現有公司間的競爭」等五種競爭力。這五種競爭作用力加總起來，就可以決定產業競爭的激烈與獲利程度。力量愈強則獲利愈會受到限制，而其中最強的一股或數股勢力將主宰全局 (Porter, 1980)。

在 Porter 的五種競爭力模式中，一個強的競爭力可視為威脅，因為它會壓低利潤，一個弱的競爭力可視為機會，因為它允許企業賺取較大的利潤。因此，企業要隨時掌握競爭環境的動態，以了解新的機會與威脅，並訂定新的競爭策略因應，才能創造優勢而立於不敗之地。

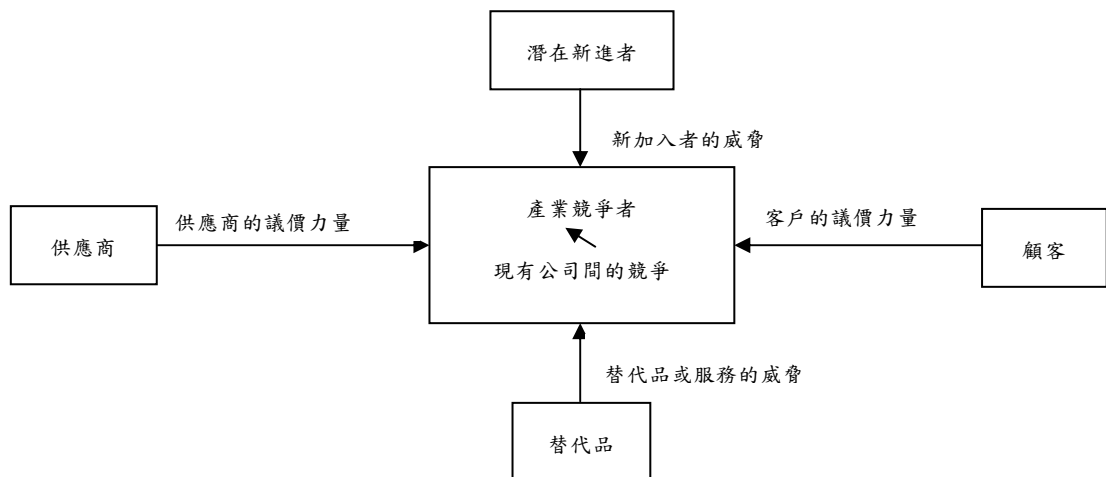


圖 2-3-1 產業的五種競爭壓力

(二) Aaker策略市場管理模式

Aaker (1983) 將策略擬定與內外分析融合為一，而發展策略市場管理模式。其策略管理模式著重於投入產出的概念，即擬定策略時需要投入外在分析和內在分析，而各項策略決策即為產出。

Aaker 所定義的外在分析係指分析組織體本身的各項外在要項，包括環境分析、產業分析、顧客分析，與競爭對手分析；內在分析為經營績效分析、策略檢討分析、策略困擾分析、內部組織分析、以及優劣勢分析等。在經過外在分析後，我們可以指出組織出現的機會和威脅，以及組織策略上的疑問。另一方面，透過內在分析，可瞭解組織機構本身的優勢、弱點、面對的困擾、本身所受的限制和所見的疑問等。在完成內、外在分析後，即可進行策略的認定及選擇，如下圖 2-3-2 所示。

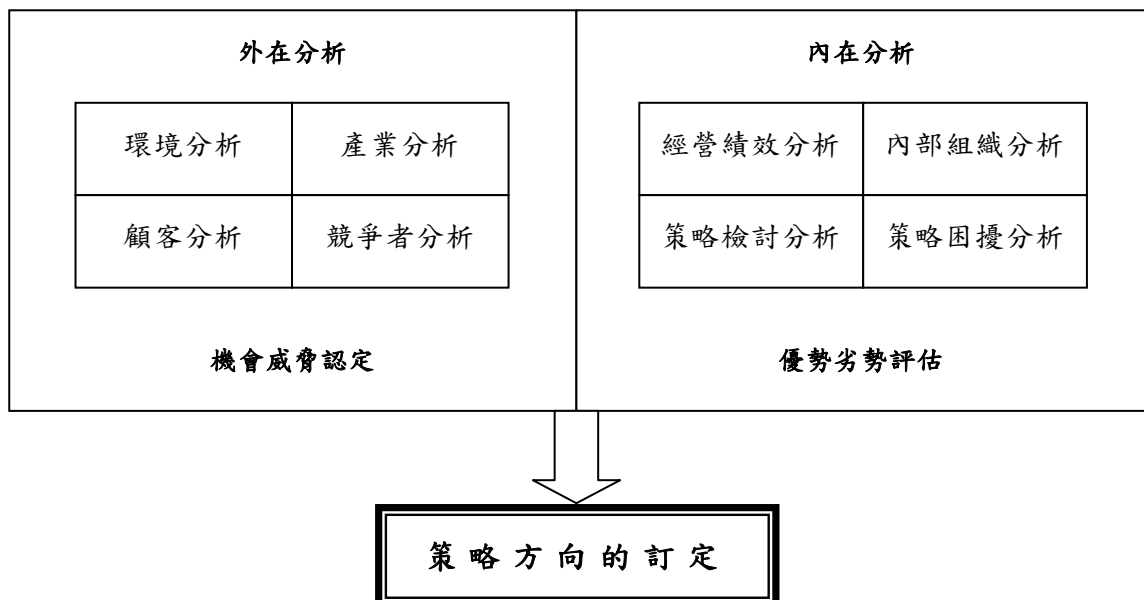


圖 2-3-2 Anker 之策略分析模式

由上述可知，策略並非由單一構面組成，並且在分析時可從各個構面予以切入探討。本研究將採Aaker(1983)投入產出的概念，錢為家（2004）同樣透過Aaker(1983)的分析模式進行非營利組織未來發展策略之個案研究，首先進行內外部環境進行分析，進而對各層面作深入探討以制定策略；在外部分析方面，Aaker提出之顧客分析中包括顧客區隔、購買動機、未滿足的需求；競爭對手分析中包括競爭對手的認定、績效、目標、策略、文化、成本結構、優勢、缺點；產業分析中包括產業的吸引力、關鍵成功的因素、規模、結構、進入的障礙、成本結構、配銷通路、趨勢、成長、產品生命期；環境分析中包括科技、政府、經濟、文化、人口、情境分析、衝擊分析，另外，也利用Porter所提出之五力模式對非營利運動組織領域進行外部分析；在內部分析方面，將利用本研究所建構之非營利運動組織營運要素對個案組織進行分析，並找出營運上的問題；最後在制定策略階段，本研究將從組織使命與願景下手，確定組織未來的目標與需求，進而制定根本策略、競爭策略以及營運策略，來協助在競爭激烈的環境下能有效取得資源，並不斷成長，進而達成運動組織服務社會的的使命與願景。

三、策略運用之重要性

非營利組織在現今社會中，較其他組織更需要策略，而運用策略規劃對於非營利組織會產生以下三個層面的影（董國光，2003）：

(一) 組織管理方面：

以使命為導向，可透過不斷地進行策略規劃的過程，凝聚組織中所有成員的對組織使命的認同及一致性。透過達到共同目標的規範之下，落實在非營利組織的日常運作中。讓每位員工皆能感受到，其每天所做的事情，對於組織使命的達成是具有相當重要的影響力，這也就是以使命為管理依據的基本原則。

(二) 組織定位方面：

因非營利組織以使命達成為導向，所以透過策略規劃的過程，不僅可讓組織內各部門對於組織抽象的理念更為釐清且有高度的共識；更同時讓社會大眾清楚地瞭解該組織的目標及功能。也藉此與其他組織的定位有所區別，並找到屬於該組織獨特的立基點。

(三) 社會責任方面：

非營利組織相較於其他組織其負有更多的社會責任。因為非營利組織往往是因應政府及營利組織無法滿足之社會需求而產生的，例如消費者保護團體、社會福利機構等。透過策略規劃中對於外在環境及趨勢發展的分析，可以更實際的回應社會現況，以確實達到組織中的使命，完成組織在社會中所負之責任。

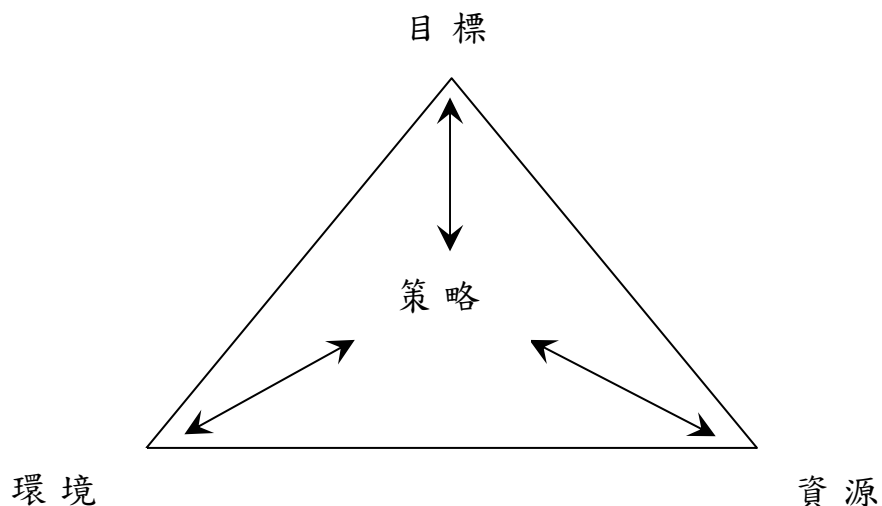
另外，Bryson(1988)提出策略規劃運用對於非營利組織運作的有效性，歸納出以下十點：

- (一) 提供了一個組織未來發展的共同目標。
- (二) 對於組織未來的方向，提供了思考及澄清的刺激。
- (三) 促進組織的績效。
- (四) 建立團隊工作及專業技術。

- (五) 發展組織的決策架構，並建立其執行的先後順序。
- (六) 提高對於持續變動中的社區需求之責信。
- (七) 提昇工作人員的士氣及其對於組織使命的承諾。
- (八) 指導募款的方向。
- (九) 標定組織的定位，使其能善用其優勢及機會。
- (十) 提供了教育利害相關人組織運作的機制。

五、策略的選擇

林建煌（2003）『策略管理』一書中認為，策略是在評估組織本身資源的強弱勢，與衡量外界環境的機會與威脅後，為了發揮其強勢和隱藏弱勢，掌握環境的機會與迴避其威脅，所採取的一種企圖達成組織目標的行動方案。然而其認為策略選擇方式，是綜合考慮金三角的目標、環境與資源三項因素的結果。而下圖 2-3-3 為策略金三角圖。而本研究將採用『策略金三角』為策略選擇之模式。



資料來源：林建煌（2003）

經由前述之組織運用策略重要性及對組織帶來的好處，更能證明本研究將對組織本身營運效率及服務品質有相當的助益，期望本研究之研究結果，對非營利運動事業的發展具有相當的貢獻。

第四節 非營利運動組織之營運分析模式

本節透過本章第二節之非營利運動組織營運要素及本章第三節 Aaker 之策略分析理論，並經 6 位專家審查後建構出非營利運動組織營運分析模式，如下圖 2-4-1 所示：

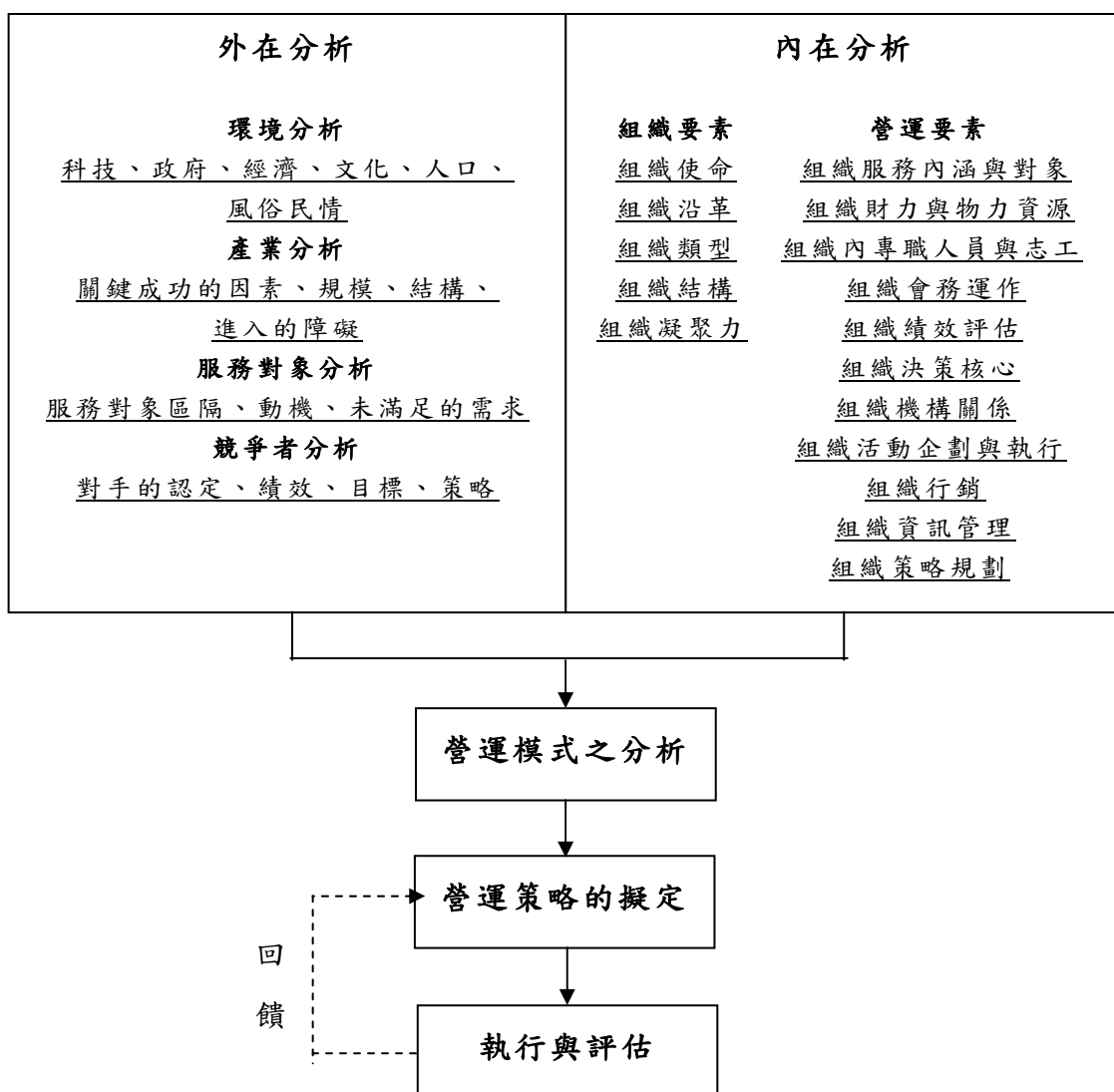


圖 2-4-1 非營利運動組織之營運分析模式

第五節 文獻總結

本章主要探討非營利組織、非營利運動組織、與其營運策略及營運分析模式，以擬定本研究之研究架構。

針對非營利組織的部分，本研究自非營利組織之起源、定義、分類、角色與功能以及國內非營利組織發展現況描繪出非營利組織之概念，發現非營利組織，無論是從行銷、市場導向、公共關係、經營管理、決策過程、使命達成等角度切入分析，品質、數量均日益可觀，對於非營利運動組織之研究發展來說，實為值得參考，透過其能建構本研究之研究概念與架構。

對於非營利運動組織，本研究深入了解非營利運動組織之定義與範疇、分類、國內發展現況以及營運要素，發現非營利運動組織之相關文獻深度及廣度皆屬不足，但在組織數量持續成長的情形下，探討組織之營運策略實為重要之課題，因此發展之組織營運要素，分析非營利運動組織之內部運作，為本研究重點。

另外從營運策略來看，本研究分為策略的概念、策略的分類、策略分析理論、策略的重要性、策略的選擇等部份，本研究發展出營運策略之定義為『組織為達成目標，利用組織優勢，在資源有限及競爭的環境下滿足服務對象需求，所採取之行動與手段』。而針對策略分類的部分，透過文獻回顧，選定後續研究之策略選擇方向，並整理出策略分析理論。上述專家學者所提出的規劃流程無不從組織的外部環境和內部經營著手，檢視外部環境是為了解整個環境概況，並且找出組織經營所需面對的機會和威脅，再從組織的內部著手，

分析組織本身的組織、文化，以至於種種現行的策略，以了解組織在面臨大環境時所具備的優勢與劣勢。

經由以上述之分析，建構出本研究之雛型，建立非營利運動組織之營運分析模式，而透過組織分析模式，進而認定問題、擬定營運策略，期以透過本研究之研究結果，使非營利運動事業能夠蒸蒸日上、永續發展。

第三章 研究方法

本章包括本研究對象、研究設計、研究工具、資料蒐集與分析四個部分。本研究由相關文獻中，發展非營利運動組織營運現況調查問卷，對組織進行分層抽樣，另外建構出非營利性運動組織營運分析模式，藉由對不同類型個案組織的深度訪談與分析，了解不同類型個案組織之現況及問題。經由兩部份資料之分析，本研究將發展出非營利性運動組織營運策略。研究調查工具皆經專家效度審定，資料蒐集後，加以統計分析及探討，而個案研究部分，研究者透過深度訪談分析非營利運動不同類型組織，訪談大綱也經專家審定，透過建檔、編碼並分析，以文字的形式呈現出不同類型個案組織之分析結果。

第一節 研究對象

一、非營利運動組織營運現況研究問卷研究對象

依據內政部社會司所登錄之全國性非營利體育團體數以及其他團體類型中名稱具有運動組織之意涵者，與體委會中所公佈之運動相關財團法人（內政部社會司，2006；體委會，2005）。經文獻探討後發現，全國性非營利運動組織共有 761 家，而抽樣調查以母體之 10% 為有效 (Gay, 1992)，故本問卷之有效樣本需達 77 家，以組織內任職者為研究對象，設定抽樣母體之 30%，以達抽樣標準。本問卷採分層隨機抽樣法，並以郵寄問卷之方式發放，依組織所在地點分層，北部（台北、桃園、新竹）183 家、中部（苗栗、台中、彰化、南投）

21 家、南部（雲林、嘉義、台南、高雄、屏東）24 家、東部（宜蘭、台東、花蓮）1 家，共計發放 229 家非營利運動組織。

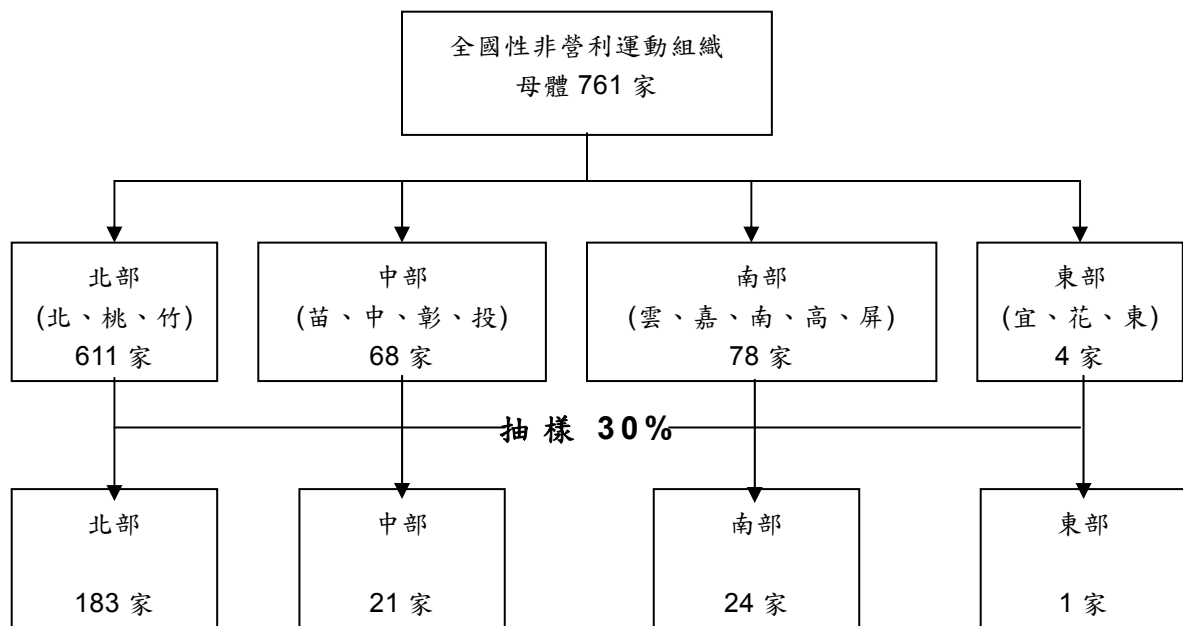


圖 3-1-1 分層抽樣圖

二、非營利運動組織營運分析研究對象

根據本研究運動組織之分類，以立意抽樣取出前 5 家具有分類代表性的組織並與其秘書長或主管進行訪談。分別為中華民國高級中等學校體育總會秘書長孫朝（互益型非營利運動組織）、中華民國路跑協會秘書長長陳華恒（公益型非營利運動組織）、財團法人希望基金會秘書長鄭樹恩（捐贈型非營利運動組織）、中華民國田徑協會秘書長王景成（專業型非營利運動組織）、台灣啤酒籃球協會莊瑋民幹事（企業型非營利運動組織），而綜合型因定義不易，故不在訪談範圍中。

第二節 研究設計

一、研究架構

本研究為探討非營利運動組織之營運策略，必先統整相關文獻資料，而後形成非營利運動組織營運分析模式，經由組織分析要素之概念，深入了解組織內部之問題與解決方案，另外藉由非營利運動組織營運現況調查，配合前述不同類型之個案分析，以達成本研究之研究目的『探討非營利運動組織之營運策略』，經由以上文字概念的描述，將本研究架構繪成一完整架構圖，如下圖 3-2-1。

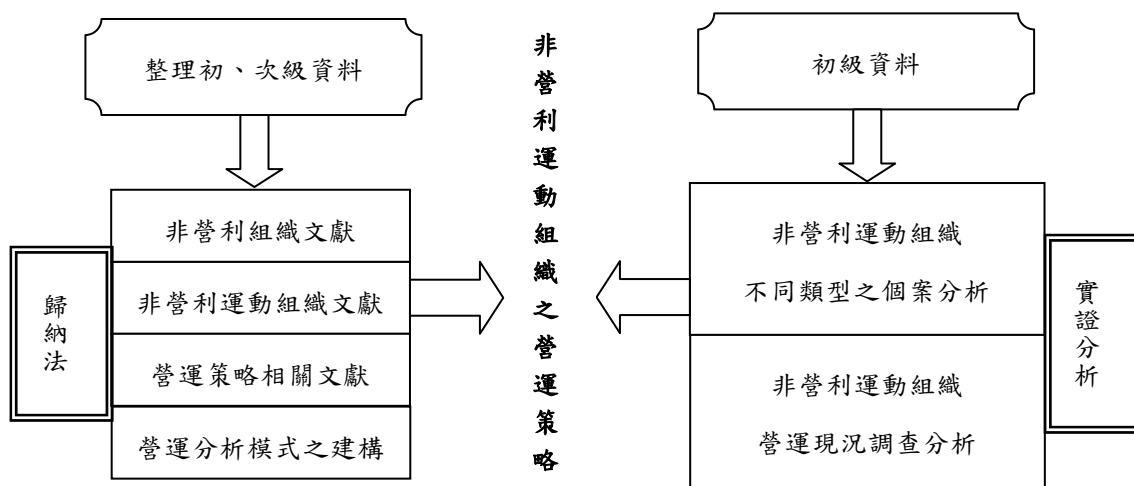


圖 3-2-1 研究架構

二、研究流程

透過上述之研究架構，進而發展出本研究流程，首先訂定研究主題—探討非營利運動組織之營運策略，撰寫研究目的與動機、研究範圍與限制，並透過文獻分析，建立研究方法與架構，發展非營利運動組織營運現況問卷及非營利運動組織營運策略兩大研究方向，最後透過營運現況調查以及不同類型個案分析，兩大部份之資料整理與分析提出結論與建議。經過以上文字概念的描述，將本研究流程繪成一完整流程圖，如下頁圖 3-2-2。

第三節 研究工具

本研究工具共有兩種，分別為：非營利組織營運概況調查問卷以及非營利運動組織營運訪談大綱，分別詳述如下。

一、非營利運動組織營運概況調查問卷

(一) 問卷設計

本研究用以蒐集我國非營利運動組織營運現況之研究工具為『非營利運動組織營運現況之研究問卷』(見附錄一)。本研究工具分為兩個部分，第一部分為受訪者基本資料，第二部分為非營利運動組織營運現況調查，由於組織內任職者依據該組織營運之現況，在適當的欄位中勾選填答。本問卷經由專家意見問卷調查，最終修定成正式研究問卷。茲將問卷編制流程如圖 3-3-1 表示。

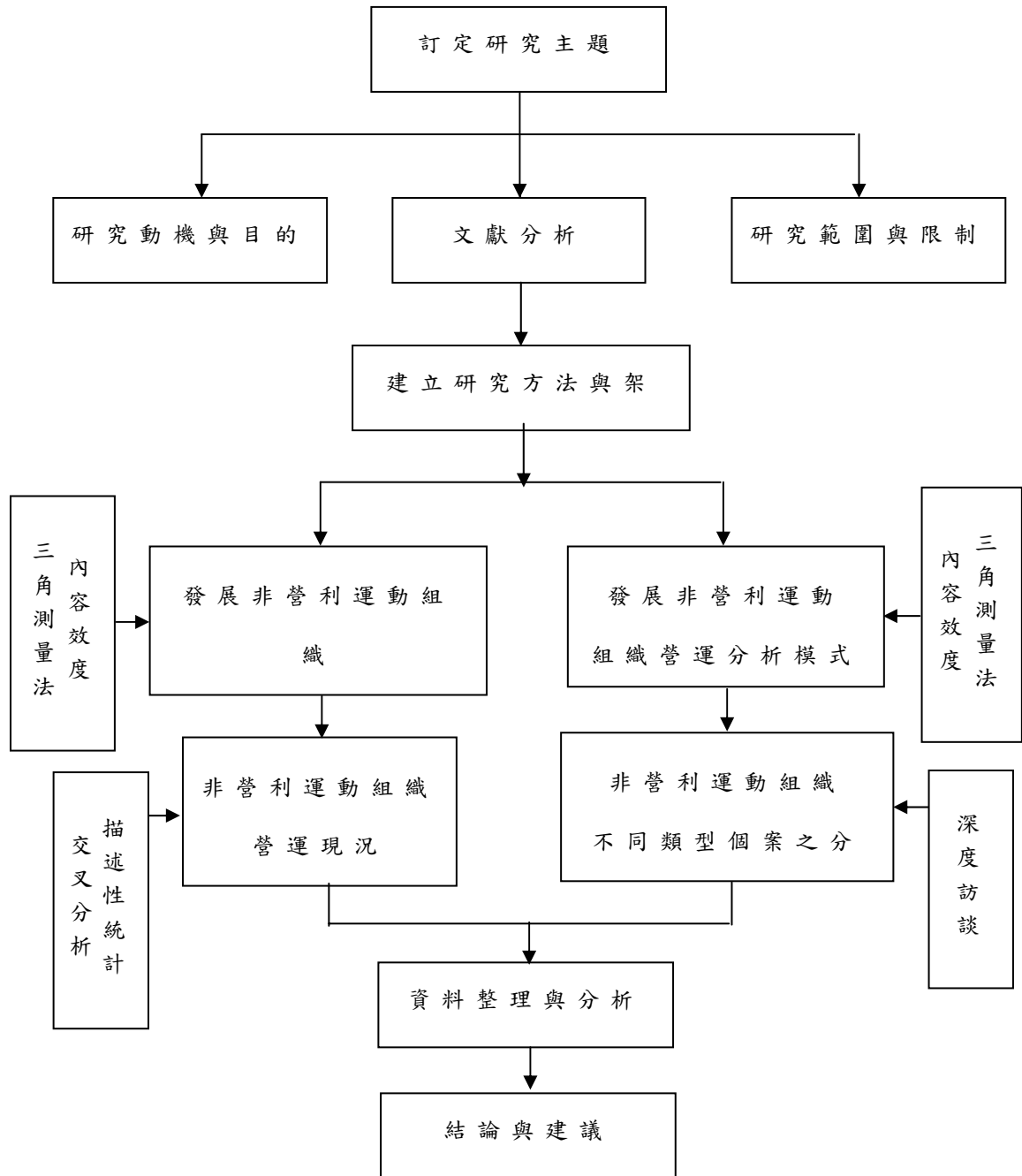


圖 3-2-2 研究流程

(二) 信效度考驗

外在信度係指獨立的研究者在相同或類似的脈絡中工作獲得一致性結果的程度；內在信度涉及研究者關注相同構念與資料配對的方式，與最先採用的研究者一致的程度（王文科，2000）。因本問卷之問題屬名義變項，無量表設計，故本研究採取三角交叉法（triangulation）（王文科，2000）為內在信度之依據，研究者將利用『八十八年及九十年體育團體評鑑手冊』（體委會，1999；體委會，2001）、臺灣基金會普查摘要（喜馬拉雅基金會，2002）、以及文獻探討之組織營運要素（余佩珊譯，1994；司徒達賢等，1997；司徒達賢，1999；體委會，2001；江明修，2002；喜馬拉雅基金會，2002；江明修審訂，2004；行政院青年輔導委員會，2005；內政部社會司，2006），作為內在信度之根據。並邀請 6 位專家學者審核本研究問卷問題是否切中核心，具內在效度。故本問卷設計為深度及廣度都達水準之研究工具。

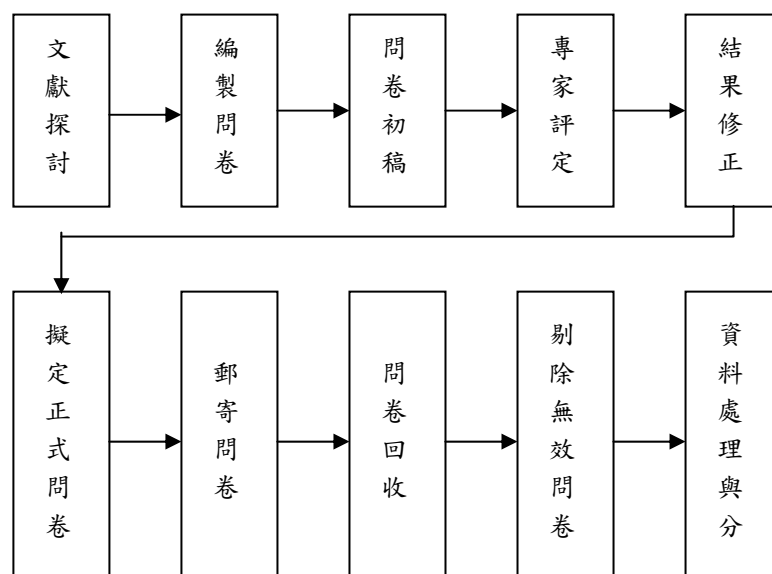


圖 3-3-1 非營利運動組織營運現況問卷編製流程圖

二、非營利運動組織訪談大綱

(一) 非營利運動組織訪談大綱設計

根據文獻整理並經專家效度考驗之非營利運動組織營運模式，發展出半結構式訪談大綱（見附錄二），研究者事先設計訪談題目，訪談進行時可根據受訪者的回答，作深入探究，內容不只侷限在事先設計的題目上，以針對不同類型之運動組織，進行深度訪談，並於訪談後再度修正，以作為下次訪談之依據。

(二) 信效度考驗

本半結構式訪談大綱（見附錄二）邀請 6 位專家學者提供本研究問卷之專家意見，以求設計較為完善之研究工具。故本調查訪談大綱具有內容效度。然而由於質化研究之信度不若量化研究般有統計數據可以支持，因此，本研究以一般質性研究常用之三角交叉法（triangulation）（王文科，2000）為內在信度之依據。研究者將利用機構之正式文件、自行搜集之資料（包括網頁及剪報資料）與政府機關（體委會、內政部社會司）之正式評鑑資料，與訪談記錄進行比對。

而本訪談在受訪對象的選取，皆以各類組織之管理階層為人選，作為本次訪談對象。此外，本研究者在進行訪談前，進行大規模且詳盡的文獻檢閱。透過文獻，除界定問題、充分掌握研究事項的概況外，還可協助研究者思考應詢問受訪者那些問題，以作為訪談內容結構的綱要。另外，對受訪者之個人及專業背景也詳加瞭解，以便於在訪談過程中能隨機應變，並與受訪者一同進入所欲研究的核心問題中。而本訪員經由與指導教授討論訪談大綱、舉辦模擬訪問 2 次，將訪員之訪談誤差降低，增加研究信度。

第四節 資料蒐集與分析

本研究因分為非營利運動組織營運概況調查問卷以及非營利運動組織訪談兩部分，前者屬於問卷量化之研究，後者為質性之個案研究，故資料蒐集處理與分析的方式不同，分述如下。

一、非營利組織的營運現況調查問卷

(一) 資料蒐集

本問卷經過文獻整理及專家效度考驗，以郵寄之方式寄發 229 份正式問卷，並以附上回郵信封之方式回收問卷。問卷回收 151 份 (65.9%)，剔除無效問卷 26 份，有效問卷為 125 份 (54.5%)。Gay(1992)指出描述性研究時，樣本數須佔母群體的 10%，本研究之母群體為 761 家組織，有效樣本需達 77 家，回收有效問卷 125 份為母體之 16.4%，達到有效樣本之需求。另外在郵寄問卷部份，國外有科學家的研究表明，郵寄調查有效問卷達到 50% 已經足夠 (葉志誠、葉立誠，1999)，本研究郵寄問卷有效回收率達 54.5%，已達標準。

(二) 資料分析

本研究問卷 (見附錄一) 回收後，先剔除填答不完整之無效問卷，在進行編碼、資料建檔與統計分析處理。本研究主要統計分析採 SPSS 10.0 for Windows 統計套裝軟體進行描述性統計分析以及交叉分析。

二、非營利運動組織個案訪談

(一) 資料蒐集

- 1、組織營運模式：依據本研究之組織營運模式，根據專家效度發展出半結構性訪談大綱（見附錄二）。
- 2、實施組織分析：本研究以當面深度訪談為主，並輔以電話訪談，主要分析對象為該非營利性運動組織之秘書長為對象。深度訪談以進行一次為原則，時間約四十分鐘至一個鐘頭，如發現資料有缺漏時，再進行第二次訪談（電話訪談為主）。訪談過程以紙筆記錄重點，並利用錄音機將訪談過程錄音。訪談過程中並以重複相同的問題（不同問法）的方式來確知訪談結果是否正確。
- 3、資料整理：根據訪談錄音檔先整理出訪談的逐字稿，接著摘錄逐字稿中與研究目的相關的語句或對本研究有重要影響之語句並加以分類。訪談資料與所蒐集到的資料一起分析整理，並擬出訪談過程中所遭遇的問題或資料結果內所不足的部分。以下深度訪談之研究流程，如圖 3-4-1 所示。

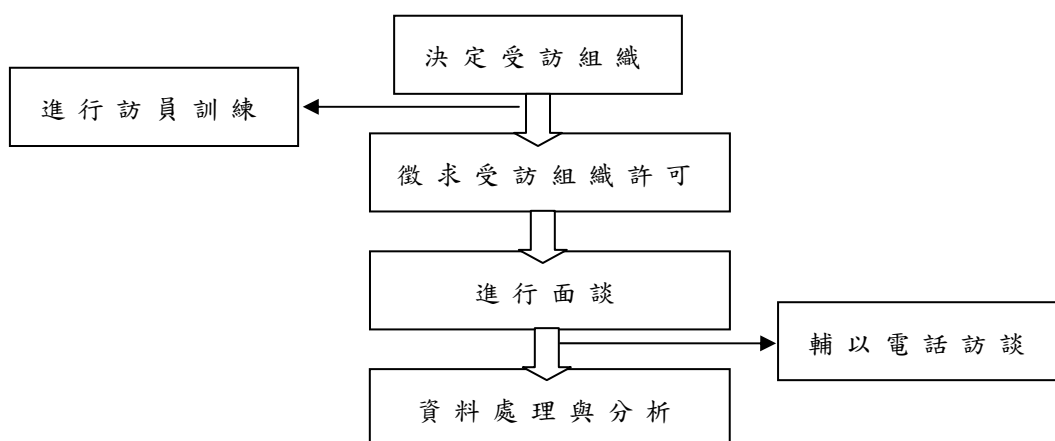


圖 3-4-1 非營利運動組織深度訪談流程圖

(三) 資料分析

本研究採用質化研究的方式，資料分析方式分述如下：

- 1、採取歸納式分析，根據本研究所述之研究目的，以及研究架構，對各項研究資料（包括訪談逐字稿與相關資料）加以歸類並描述資料之間的相互關係。
- 2、根據研究目的將訪談結果加以編碼、建檔並分析（如下表 3-4-1），摘錄與組織分析相關之資料，及具有影響的重要資料，其餘皆捨棄不用。在分類完成後，則進一步檢視訪談記錄之騰本，將受訪者所表達之關鍵字句或特殊意念，以上述分類進行編碼。
- 3、根據編碼後的資料整理後擬出研究結果並提出研究報告。

表 3-4-1 資料分類編碼範例

訪談代號：A	分類編碼
3、貴組織之組織使命與宗旨為何？	
<u>本會為依法設立、非以營利為目的之社會團體，以<u>倡導學校校園運動風氣，提升運動競賽技術水準，提倡體育學術研究風氣，推動社區休閒運動發展，促進中等學校國際體育暨兩岸體育交流</u>為宗旨。(A1-3)</u>	1-3 組織使命與宗旨

第四章 研究結果

本章包含四節，第一節為非營利運動組織營運現況，將對問卷調查數據結果進行分析，而依照問卷將之分為受訪者基本資料、組織營運現況兩大部分。第二節為個案分析，本節針對本研究之個案訪談對象：互益型非營利運動組織－中華民國高級中等體育總會、公益型非營利運動組織－中華民國路跑協會、捐贈型非營利運動組織－財團法人希望基金會、專業型非營利運動組織－中華民國田徑協會以及企業型非營利運動組織－台灣啤酒籃球協會等 5 個組織進行個案描述。第三與第四節則對問卷分析、訪談結果與機構之正式文件、自行搜集之資料（包括網頁及剪報資料）與政府機關（體委會、內政部社會司）之正式評鑑資料進行營運現況討論及營運策略之討論與規劃。

第一節 非營利運動組織營運現況

本研究之研究母體共有 761 個全國性非營利運動組織。而研究工具『非營利運動組織營運現況調查問卷』則採分層隨機抽樣，經抽樣後於 2007 年 4 月 16 日郵寄問卷 304 份，回收 151 份（65.9%），剔除無效問卷 26 份，有效問卷為 125 份（54.5%）。

一、受訪者基本資料

在非營利運動組織現況調查問卷中，人口背景變項之統計內容分別為性別、年齡、學歷、教育背景、月收入、婚姻狀況、擔任職位、服務年資，共計 8 項，以描述性統計之次數分配表與百分比表示。研究對象之相關資料分佈情形如表 4-1-1。

表 4-1-1 人口統計變項摘要表

人口統計變項	次數	百分比 (%)
性別		
男	87	69.6
女	38	30.4
年齡		
21-30 歲	21	16.8
31-40 歲	18	14.4
41-50 歲	32	25.6
51 歲以上	54	43.2
學歷		
博士	12	9.6
碩士	26	20.8
學士	39	31.2
專科	32	25.6
高中	15	12.0
國中	1	0.8
具有運動相關教育背景		
是	35	28.0
否	89	71.2
月收入		
10,000 元以下	7	5.6
10,001-50,000 元	69	55.2
50,001-90,000 元	35	28.0
90,001-130,000 元	11	8.8
130,001-170,000 元	3	2.4
婚姻狀況		
未婚	35	28.0
已婚	86	68.8
其他	4	3.2
擔任職位		
理事長	29	23.2
秘書長	35	28.0
單位主管	10	8.0
專職人員	25	20.0
兼職人員	20	16.0
其他	6	4.8

續下頁

續表 4-1-1

服務年資		
1 年以下	12	9.6
1-2 年	22	17.6
3-4 年	28	22.4
5-6 年	12	9.6
7-8 年	13	10.4
9 年以上	38	30.4

(一) 性別

在研究對象中，男性有 87 位，佔 69.6%，女性有 38 位，佔 30.4%。

(二) 年齡

在研究對象中，年齡介於 21-30 歲的有 21 名，佔 16.8%；31-40 歲的有 18 名，佔 4.4%；41-50 歲的有 32 名，佔 25.6%，51 歲以上的有 54 名，佔 43.2%。

(三) 學歷

在研究對象中，學歷為博士的有 12 名，佔 9.6%；碩士為 26 名，佔 20.8%；學士有 39 名，佔 31.2%；專科有 32 名，佔 25.6%；高中有 15 名，佔 15%；國中為 1 名，佔 0.8%。

(四) 教育背景

在研究對象中，是為體育運動休閒相關科系畢業的共有 35 名，佔 28%；非為體育運動休閒相關科系畢業的共有 89 名，佔 71.2%。

(五) 月收入

在研究對象中，月收入為 10,000 元以下有 7 名，佔 5.6%；於 10,001-50,000 元間的有 69 名，佔 55.2%；為 50,001-90,000 元間的有 35 名，佔 28%；於 90,001-130,000 元間的有 11，佔 8.8%；為 130,001-170,000 元間的有 3 名，

佔 2.4%。

(六) 婚姻狀況

在研究對象中，未婚的有 35 名，佔 28%；已婚的有 86 名，佔 68.8%；其他的有 4 名，佔 3.2%。

(七) 擔任職位

在研究對象中，擔任理事長的有 29 名，佔 23.2%；擔任秘書長的有 35 名，佔 28%；擔任單位主管的有 10 名，佔 8%；擔任專職人員的有 25 名，佔 20%；擔任兼職人員的有 20 名，佔 16%；而其他則有 6 名，佔 4.8%。

(八) 服務年資

在研究對象中，服務年資為 1 年以下的有 12 名，佔 9.6%；1-2 年的有 22 名，佔 17.6%；3-4 年的有 28 名，佔 22.4%；5-6 年的有 12 名，佔 9.6%；7-8 年的有 13 名，佔 10.4%；9 年以上的有 38 名，佔 30.4%。

二、非營利運動組織營運現況

在本非營利運動組織現況調查問卷中，共有 31 個題項，以描述性統計之次數分配表與百分比以及交叉分析表顯示如下。

(一) 非營利運動組織分類

本研究對象中，為互益型非營利運動組織的有 37 家，佔 29.6%；公益型非營利運動組織有 34 家，佔 27.2%；捐贈型非營利運動組織有 1 家，佔 0.8%；專業型非營利運動組織有 43 家；佔 34.4%；企業型非營利運動組織有 1 家，佔 0.8%；綜合型非營利運動組織有 9 家，佔 7.2%。分類情形如下圖 4-1-1。

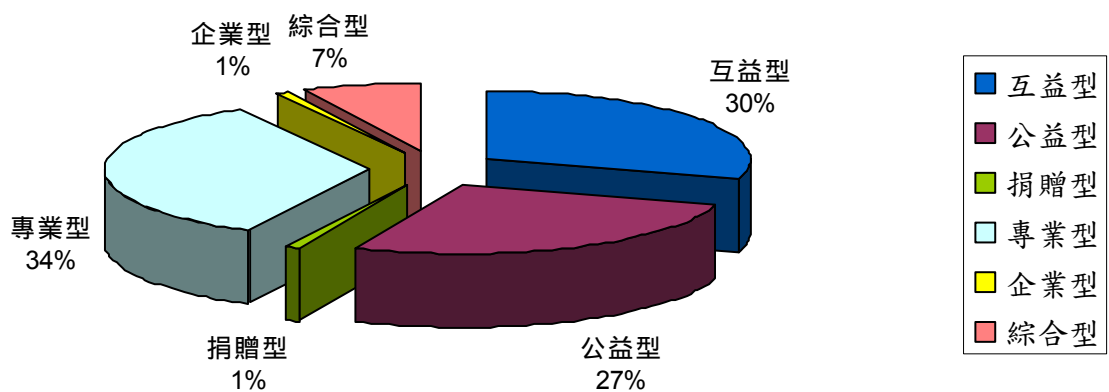


圖 4-1-1 非營利運動組織分類圖

(二) 成立時間

本研究對象中，成立未滿 1 年的有 2 家，佔 1.6%；成立 1-3 年間的有 22 家，佔 17.6%；成立 4-6 年間的有 23 家，佔 18.4%；成立 7-9 年間的有 20 家，佔 16%；成立 10-12 年間的有 12 家，佔 9.6%；成立 13-15 年的有 9 家，佔 7.2%；成立 16-18 年的有 6 家，佔 4.8%；成立 19-21 年的有 5 家；佔 4%；成立 22 年以上的有 26 家，佔 20.8%。如下表 4-1-2。

表 4-1-2 非營利運動組織成立時間交叉分析表

兼職人員	互益型	公益型	捐贈型	專業型	企業型	綜合型	總計	百分比 (%)
未滿 1 年	1	1	0	0	0	0	2	1.6
1-3 年	5	10	1	4	1	1	22	17.6
4-6 年	8	1	0	12	0	2	23	18.4
7-9 年	9	6	0	4	0	1	20	16
10-12 年	6	2	0	3	0	1	12	9.6
13-15 年	5	2	0	1	0	1	9	7.2
16-18 年	1	1	0	3	0	1	6	4.8
19-21 年	0	1	0	4	0	0	5	4
22 年以上	2	10	0	12	0	2	26	20.8
總計	37	34	1	43	1	9	125	100

(三) 地區性

本研究對象中，會址登記於北部的有96家，佔76.8%；會址登記於中部的有13家，佔10.4%；會址登記於南部的有16家，佔12.8%。非營利運動組織分布地區如下圖4-1-2及表4-1-3所示。

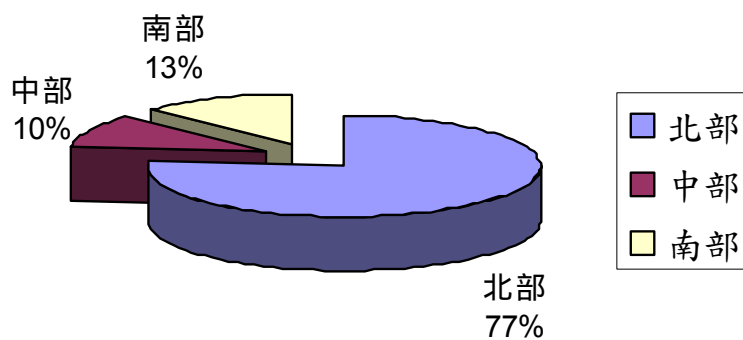


圖 4-1-2 非營利運動組織分佈地區圖

表 4-1-3 非營利運動組織分佈地區交叉分析表

分部地區	互益型	公益型	捐贈型	專業型	企業型	綜合型	總計	百分比 (%)
北部	25	32	0	31	1	7	96	76.8
中部	5	0	0	6	0	2	13	10.4
南部	7	2	1	6	0	0	16	12.8
東部	0	0	0	0	0	0	0	0
總計	37	34	1	43	1	9	125	100

(四) 專用辦公室

本研究對象中，擁有專用辦公室的組織有 95 家，佔 76%；無專用辦公室的組織有 30 家，佔 24%。非營利運動組織擁有專用辦公室情形如下圖 4-1-3。

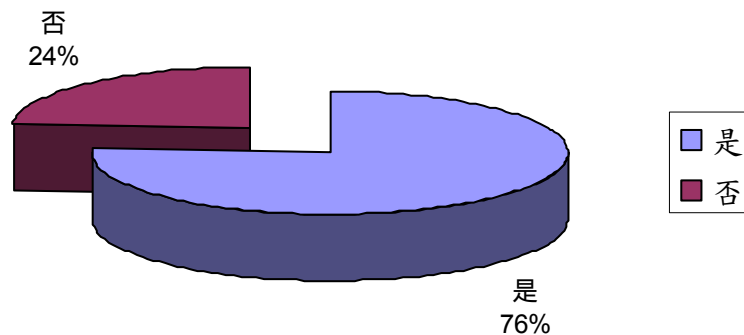


圖 4-1-3 非營利運動組織擁有專用辦公室情形圖

(五) 理監事會

本研究對象中，年度舉行理監事會議次數為無的有 4 家，佔 3.2%；年度舉行理監事會議 1-3 次的有 91 家，佔 72.8%；年度舉行理監事會議 4-6 次的有 29 家，佔 23.2%；年度舉行理監事會議 19 次以上的有 1 家，佔 0.8%。各類型非營利運動組織年度舉行理監事會議情形如下表 4-1-4。

表 4-1-4 非營利運動組織年度理監事會舉行次數交叉分析表

理監事會	互益型	公益型	捐贈型	專業型	企業型	綜合型	總計	百分比 (%)
無	1	1	0	1	0	1	4	3.2
1-3 次	27	27	1	31	1	4	91	72.8
4-6 次	9	6	0	10	0	4	29	23.2
19 次以上	0	0	0	1	0	0	1	0.8
總計	37	34	1	43	1	9	125	100

(六) 國際性活動

本研究對象中，每年舉辦國際性活動（如賽會等服務）為無的有 45 家，佔 36%；每年舉辦國際性活動 1-3 次的有 68 家，佔 54.4%；每年舉辦國際性活動 4-6 次的有 8 家，佔 6.4%；每年舉辦國際性活動 10-12 次的有 1 家，佔 0.8%；不定期舉辦國際性活動的有 3 家，佔 2.4%。各類型非營利運動組織年度舉辦國際活動情形如下表 4-1-5。

表4-1-5 非營利運動組織年度舉辦國際活動次數交叉分析表

國際活動	互益型	公益型	捐贈型	專業型	企業型	綜合型	總計	百分比 (%)
無	19	12	0	10	1	3	45	36
1-3 次	17	15	1	29	0	6	68	54.4
4-6 次	1	4	0	3	0	0	8	6.4
10-12 次	0	1	0	0	0	0	1	0.8
不定期	0	2	0	1	0	0	3	2.4
總計	37	34	1	43	1	9	125	100

(七) 全國性活動

本研究對象中，每年舉辦全國性活動（如賽會等服務）為無的有 20 家，佔 16%；每年舉辦全國性活動 1-3 次的有 60 家，佔 48%；每年舉辦全國性活動 4-6 次的有 23 家，佔 18.4%；每年舉辦全國性活動 7-9 次的有 7 家，佔 5.6%；每年舉辦全國性活動 10-12 次的有 8 家，佔 6.4%；每年舉辦全國性活動 13-15 次的有 1 家，佔 0.8%；每年舉辦全國性活動 19 次以上的有 5 家，佔 4%；不定期舉辦全國性活動的有 1 家，佔 0.8%。各類型非營利運動組織年度舉辦全國性活動情形如下表 4-1-6。

表 4-1-6 非營利運動組織年度舉辦全國活動次數交叉分析表

全國活動	互益型	公益型	捐贈型	專業型	企業型	綜合型	總計	百分比 (%)
無	8	5	0	4	0	3	20	16
1-3 次	23	12	1	22	0	2	60	48
4-6 次	3	10	0	9	1	0	23	18.4
7-9 次	1	2	0	3	0	1	7	5.6
10-12 次	2	2	0	2	0	2	8	6.4
13-15 次	0	0	0	1	0	0	1	0.8
19 次以上	0	2	0	2	0	1	5	4
不定期	0	1	0	0	0	0	1	0.8
總計	37	34	1	43	1	9	125	100

(八) 中長期發展計畫

本研究對象中，訂有中長期發展計畫的組織有 110 家，佔 88%；沒有中長期發展計畫的組織有 15 家，佔 12%。非營利運動組織制訂中長期發展計畫情形如下圖 4-1-4。

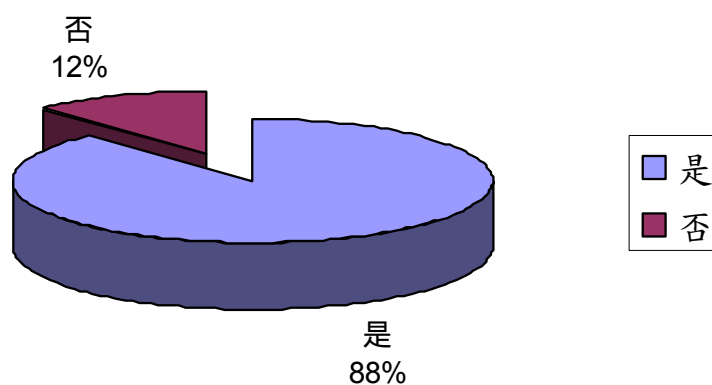


圖 4-1-4 非營利運動組織中長期發展計畫制定圖

(九) 專職人員

本研究對象中，組織內專職人員數量為無的有 39 家，佔 31.2%；組織內專職人員數量為 1-3 人的有 57 家，佔 45.6%；組織內專職人員數量為 4-6 人的有 18 家，佔 14.4%；組織內專職人員數量為 7-9 人的有 6 家，佔 4.8%；組織內專職人員數量為 10-12 人的有 1 家，佔 0.8%；組織內專職人員數量為 16-18 人的有 1 家，佔 0.8%；組織內專職人員數量為 19 人以上的有 3 家，佔 2.4%。各類型非營利運動組織年度聘用專職人員情形如下表 4-1-7。

表 4-1-7 非營利運動組織專職人員數量交叉分析表

專職人員	互益型	公益型	捐贈型	專業型	企業型	綜合型	總計	百分比 (%)
無	16	8	0	12	1	2	39	31.2
1-3 人	14	19	0	21	0	3	57	45.6
4-6 人	4	4	0	7	0	3	18	14.4
7-9 人	1	3	0	1	0	1	6	4.8
10-12 人	0	0	0	1	0	0	1	0.8
16-18 人	0	0	1	0	0	0	1	0.8
19 人以上	2	0	0	1	0	0	3	2.4
總計	37	34	1	43	1	9	125	100

(十) 兼職人員

本研究對象中，組織內兼職人員數量為無的有 12 家，佔 9.6%；組織內兼職人員數量為 1-3 人的有 60 家，佔 48%；組織內兼職人員數量為 4-6 人的有 26 家，佔 20.8%；組織內兼職人員數量為 7-9 人的有 7 家，佔 5.6%；組織內兼職人員數量為 10-12 人的有 4 家，佔 3.2%；組織內兼職人員數量為

13-15 人的有 3 家，佔 2.4% 組織內兼職人員數量為 16-18 人的有 2 家，佔 1.6%；組織內兼職人員數量為 19 人以上的有 11 家，佔 8.8%。各類型非營利運動組織年度聘用兼職人員情形如下表 4-1-8。

表 4-1-8 非營利運動組織兼職人員數量交叉分析表

兼職人員	互益型	公益型	捐贈型	專業型	企業型	綜合型	總計	百分比 (%)
無	3	7	0	2	0	0	12	9.6
1-3 人	15	19	0	22	0	4	60	48
4-6 人	10	5	0	9	1	1	26	20.8
7-9 人	3	1	0	3	0	0	7	5.6
10-12 人	2	0	0	1	0	1	4	3.2
13-15 人	0	0	0	2	0	1	3	2.4
16-18 人	1	0	0	1	0	0	2	1.6
19 人以上	3	2	1	3	0	2	11	8.8
總計	37	34	1	43	1	9	125	100

(十一) 升遷考核

在本研究對象中，組織內部設有升遷考核制度的為 30 家，佔 24%；無升遷考核制度的則有 95 家，佔 76%。非營利運動組織升遷考核制度情形如下圖 4-1-5。

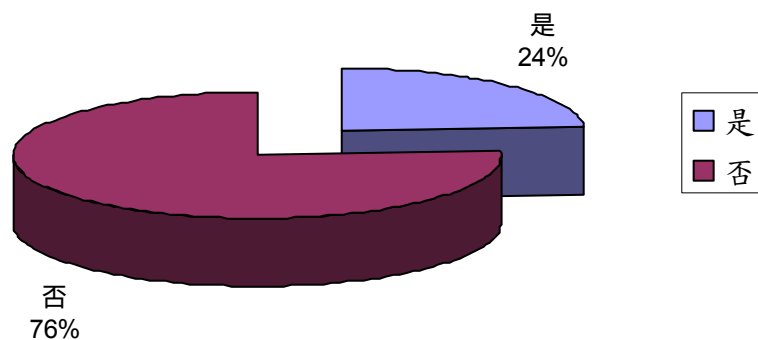


圖 4-1-5 非營利運動組織升遷考核制度圖

(十二) 退休金

本研究對象中，組織內部設有退休金制度的有 25 家，佔 20%；沒有退休金制度的則有 100 家，佔 80%。依照不同類型之組織，經交叉分析顯示，Pearson $\chi^2=11.371(df=5)$ ， $p=.045$ ，達顯著水準。各非營利運動組織退休金制度情形如下表 4-1-9。

表 4-1-9 非營利運動組織退休金制度交叉分析表

退休金	互 益 型	百 分 比	公 益 型	百 分 比	捐 贈 型	百 分 比	專 業 型	百 分 比	企 業 型	百 分 比	綜 合 型	百 分 比	總 計	百分比 (%)
是	2	5.4	10	29.4	1	100	10	23.3	0	0	2	22.2	25	20
否	35	94.6	24	70.6	0	0	33	76.7	1	100	7	77.8	100	80
總計		37		34		1		43		1		9	12	100

(十三) 在職進修

在本研究對象中，組織鼓勵員工在職進修的有 85 家，佔 68%；不鼓勵員工在職進修的有 40 家，佔 32%。非營利運動組織鼓勵員工在職進修情形如下圖 4-1-6。

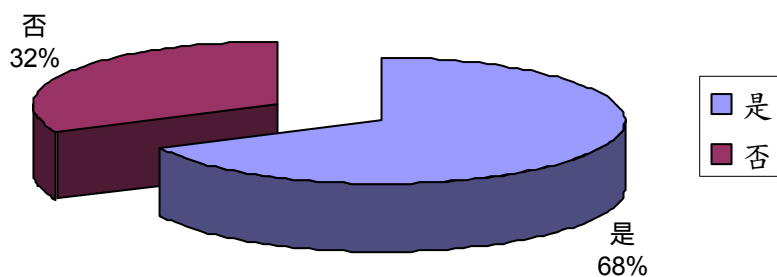


圖 4-1-6 非營利運動組織在職進修制度圖

(十四) 理事長背景

本研究對象中，組織理事長為商界人士的有 51 家，佔 40.8%；組織理事長為學界人士的有 33 家，佔 26.4%；組織理事長為政界（公家機關）的有 21 家，佔 16.8%；其他的則有 20 家，佔 16%。各類型非營利運動組織理事長背景如下圖 4-1-7。

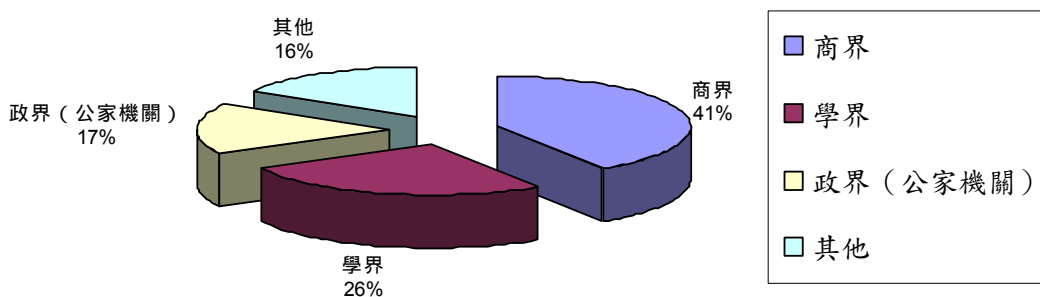


圖 4-1-7 非營利運動組織理事長背景圖

(十五) 理事長參與會務運作

本研究對象中，組織內理事長積極參與會務運作的有 116 位，佔 92.8%；較不積極參與會務運作的有 9 位，佔 7.2%。非營利運動組織理事長參與會務運作情形如下圖 4-1-8。

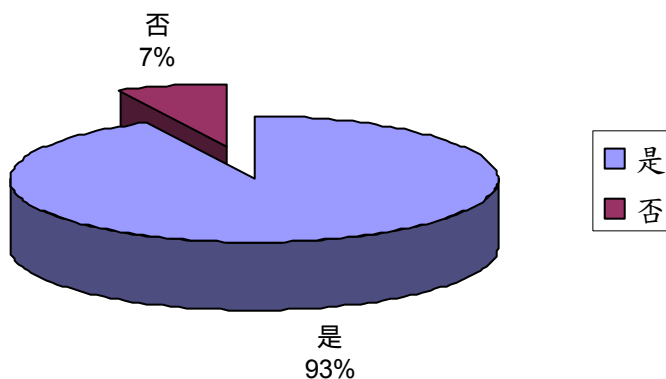


圖 4-1-8 非營利運動組織理事長參與會務運作圖

(十六) 秘書長參與會務運作

本研究對象中，組織內秘書長積極參與會務運作的有 120 位，佔 96%；較不積極參與會務運作的有 5 位，佔 4%。非營利運動組織秘書長參與會務運作情形如下圖 4-1-9。

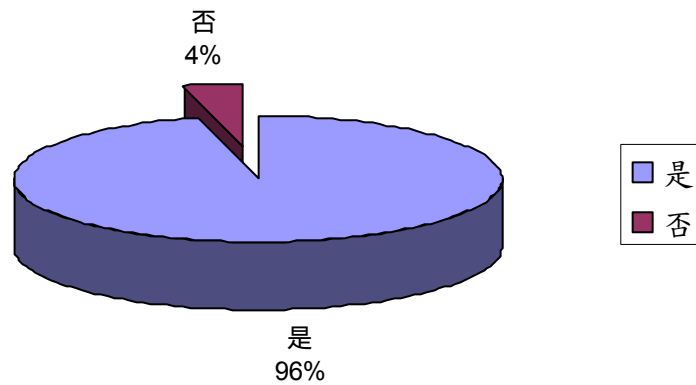


圖 4-1-9 非營利運動組織秘書長參與會務運作圖

(十七) 秘書長運動背景

本研究對象中，組織秘書長具有運動專業背景的為 79 家，佔 63.2%；組織秘書長沒有運動專業背景的為 46 家，佔 36.8%。非營利運動組織秘書長具有運動專業背景情形如下圖 4-1-10。

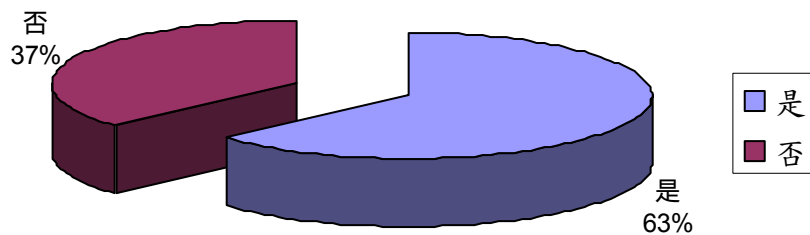


圖 4-1-10 非營利運動組織秘書長運動專業背景圖

(十八) 召開法定會議

本研究對象中，組織有按時召開法定會議的為 113 家，佔 90.4%；組織並無按時召開法定會議的為 12 家，佔 9.6%。非營利運動組織按時召開法定會議情形見下圖 4-1-11。

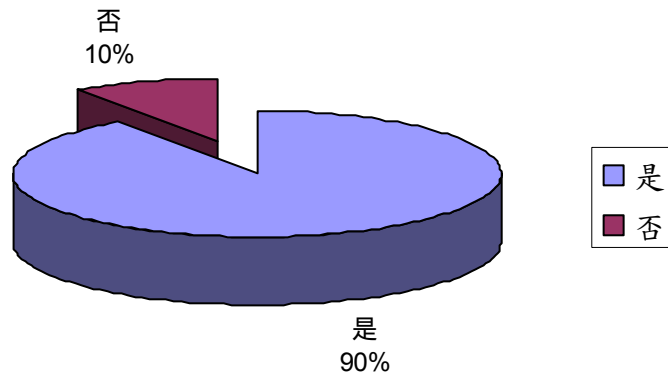


圖 4-1-11 非營利運動組織按時召開法定會議圖

(十九) 基礎資料建檔

在本研究對象中，組織基礎資料（如會員資料、文書資料、會議紀錄、財產及活動紀錄等）建檔完整的有 123 家，佔 98.4%；組織基礎資料建檔不完整的有 2 家，佔 1.6%。非營利運動組織基礎資料建檔情形見下圖 4-1-12。

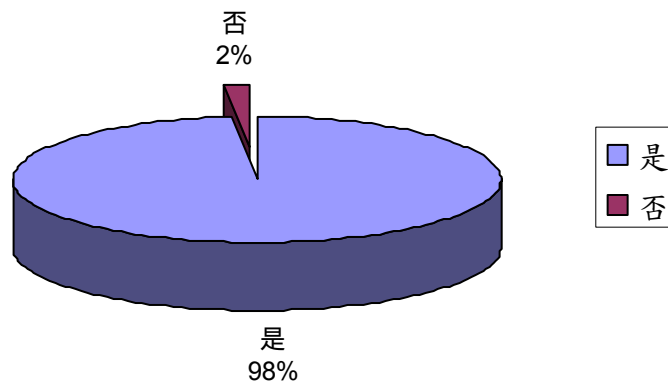


圖 4-1-12 非營利運動組織基礎資料建檔圖

(二十) 專屬網頁

本研究對象中，有專屬網頁的為 90 家，佔 72%；沒有專屬網頁的為 35 家，佔 28%。各類型非營利運動組織擁有專屬網頁情形如下圖 4-1-13。

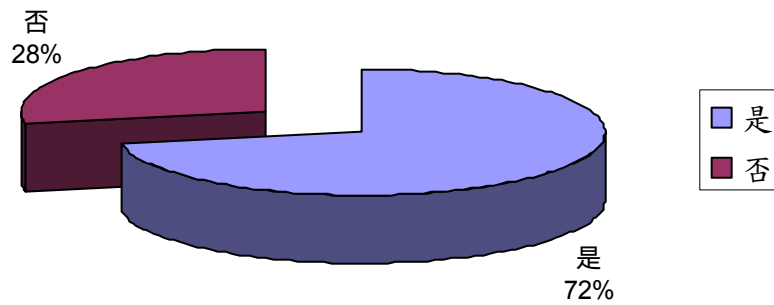


圖 4-1-13 非營利運動組織專屬網頁圖

(二十一) 文書電腦化

本研究對象中，實施文書電腦化的有 115 家，佔 92%；沒有實施文書電腦化的有 10 家，佔 8%。非營利運動組織實施電腦文書化情形見下圖 4-1-14。

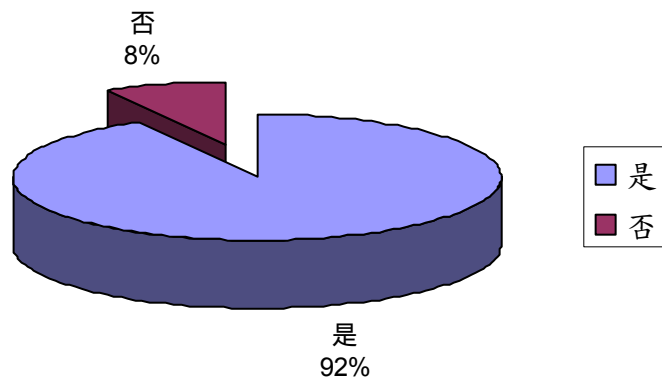


圖 4-1-14 非營利運動組織實施文書電腦化圖

(二十二) 出版刊物

本研究對象出，定期出版刊物的有 41 家，佔 32.8%；無出版刊物的有 84 家，佔 67.2%。各類型非營利運動組織出版刊物情形見下表 4-1-10。

表 4-1-10 非營利運動組織出版刊物分析表

出版刊物	互 益 型	百 分 比	公 益 型	百 分 比	捐 贈 型	百 分 比	專 業 型	百 分 比	企 業 型	百 分 比	綜 合 型	百 分 比	總 計	百分比 (%)
是	15	40.5	8	23.5	1	100	13	30.2	0	0	4	44.4	41	32.8
否	22	59.5	26	76.5	0	0	30	69.8	1	100	5	55.6	84	67.2
總計		37		34		1		43		1		9	12	100

(二十三) 會務發展行銷計畫

本研究對象中，訂有年度會務行銷發展計畫的有 85 家，佔 68%；沒有年度會務行銷發展計畫的有 40 家，佔 32%。非營利運動組織制訂會務發展行銷計畫情形如下圖 4-1-15。

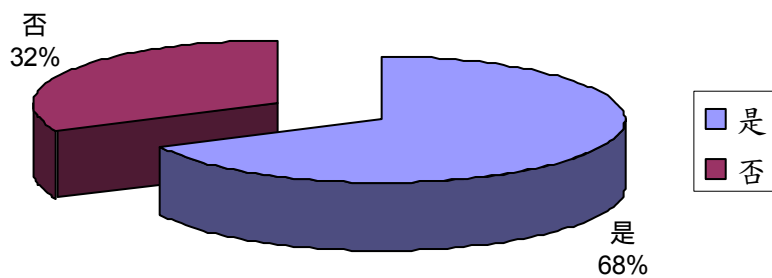


圖 4-1-15 非營利運動組織年度會務發展行銷計畫圖

(二十四) 年度預算募款計劃

本研究對象中，組織內有配合年度預算擬訂募款計劃的有 66 家，佔 52.8%；沒有配合年度預算擬訂募款計劃的有 59 家，佔 47.2%。非營利運動組織配合年度預算擬定募款計畫情形如下圖 4-1-16。

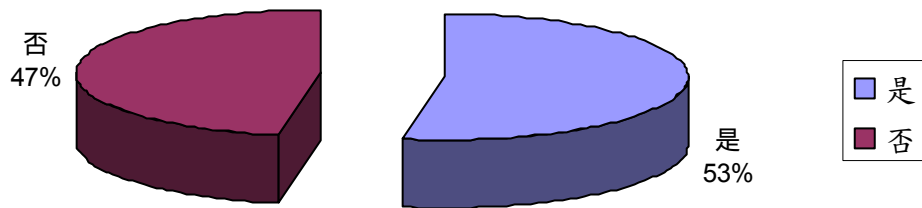


圖 4-1-16 非營利運動組織配合年度預算擬訂募款計畫圖

(二十五) 行銷活動企劃

本研究對象中，組織內有配合活動擬定行銷活動企劃的有 76 家，佔 60.8%；並無配合活動擬定行銷活動企劃的有 49 家，佔 39.2%。非營利運動組織制訂活動行銷企劃情形如下圖 4-1-17。

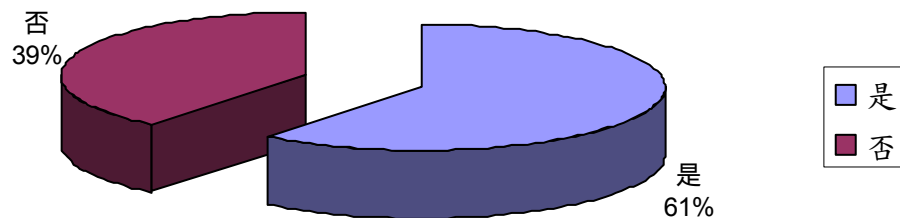


圖 4-1-17 非營利運動組織擬訂行銷活動行銷企畫圖

(二十六) 主要財務來源

本研究對象中，財務來源為『上級單位經費補助』共被勾選 70 次，佔 23.9%；『活動收入』共被勾選 53 次，佔 18.1%；『業務與服務收入』共被勾選 32 次，佔 10.9%；『營利模式收入』共被勾選 4 次，佔 1.4%；『民間捐獻』共被勾選 51 次，佔 17.4%；『會員會費』共被勾選 72 次，佔 26.6%；『其他』共被勾選 11 次，佔 3.8%，而在其他項目中，受訪者所填答多為『理事長捐獻』。由下表 4-1-11 可看出互益型非營利運動組織主要收入來源為『會員會費』；公益型非營利運動組織主要收入來源為『上級單位經費補助』、『活動收入』、『會員會費』、『民間捐獻』；捐贈型非營利運動組織主要收入來源為『上級單位經費補助』、『民間捐獻』；專業型非營利運動組織主要收入來源為『上級單位經費補助』、『民間捐獻』、『活動收入』、『會員會費』；企業型非營利運動組織主要收入來源為『上級單位經費補助』、『其他』；綜合型非營利運動組織主要收入來源為『會員會費』、『活動收入』、『上級單位經費補助』、『民間捐獻』。

表 4-1-11 非營利運動組織主要財源交叉分析表

主要財源	互 益 型	百 分 比	公 益 型	百 分 比	捐 贈 型	百 分 比	專 業 型	百 分 比	企 業 型	百 分 比	綜 合 型	百 分 比	總 計	百分比 (%)
上級補助	13	18	20	25	1	50	30	28	1	50	5	18	7	23.9
活動收入	8	11	19	23	0	0	20	18	0	0	6	21	5	18.1
服務收入	9	13	7	9	0	0	13	12	0	0	3	11	3	10.9
營利收入	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	11	4	1.4
民間捐獻	9	13	15	19	1	50	22	20	0	0	4	14	5	17.4
會員會費	27	38	18	22	0	0	20	18	0	0	7	25	7	24.6
其他	5	7	1	1	0	0	4	4	1	50	0	0	1	3.8
總計		71		81		2		109		2		28	2	100

(二十七) 2006 年度經費

本研究對象中，2006 年度經費為 100 萬以下的有 59 家，佔 47.2%；101-500 萬的有 37 家，佔 29.6%；501-1000 萬的有 11 家，佔 8.8%；1001-1500 萬的有 6 家，佔 4.8%；1501-2000 萬的有 2 家，佔 1.6%；2001-2500 萬的有 4 家，佔 3.2%；2501-3000 萬的有 1 家，佔 0.8%；3001 萬以上的有 5 家，佔 4%。各類型非營利運動組織 2006 年度經費情形如下表 4-1-12 及下圖 4-1-18。並依照不同類型之組織，經交叉分析顯示， $Pearson\chi^2=70.757(df=35)$ ， $p<.05$ ，達顯著水準。

表 4-1-12 非營利運動組織 2006 年度經費交叉分析表

年度經費	互 益 型	百 分 比	公 益 型	百 分 比	捐 贈 型	百 分 比	專 業 型	百 分 比	企 業 型	百 分 比	綜 合 型	百 分 比	總 計	百分比 (%)
100萬以下	26	70	16	47	0	0	15	35	0	0	2	22	59	47.2
101-500萬	7	18	10	29	0	0	17	40	0	0	3	33	37	29.6
501-1000萬	1	3	3	9	0	0	4	9	0	0	3	33	11	8.8
1001-1500萬	1	3	2	6	1	100	2	5	0	0	0	0	6	4.8
1501-2000萬	0	0	0	0	0	0	2	5	0	0	0	0	2	1.6
2001-2500萬	1	3	1	3	0	0	1	2	0	0	1	12	4	3.2
2501-3000萬	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0.8
3001萬以上	1	3	2	6	0	0	1	2	1	100	0	0	5	4
總計		37		34		1		43		1		9	125	100

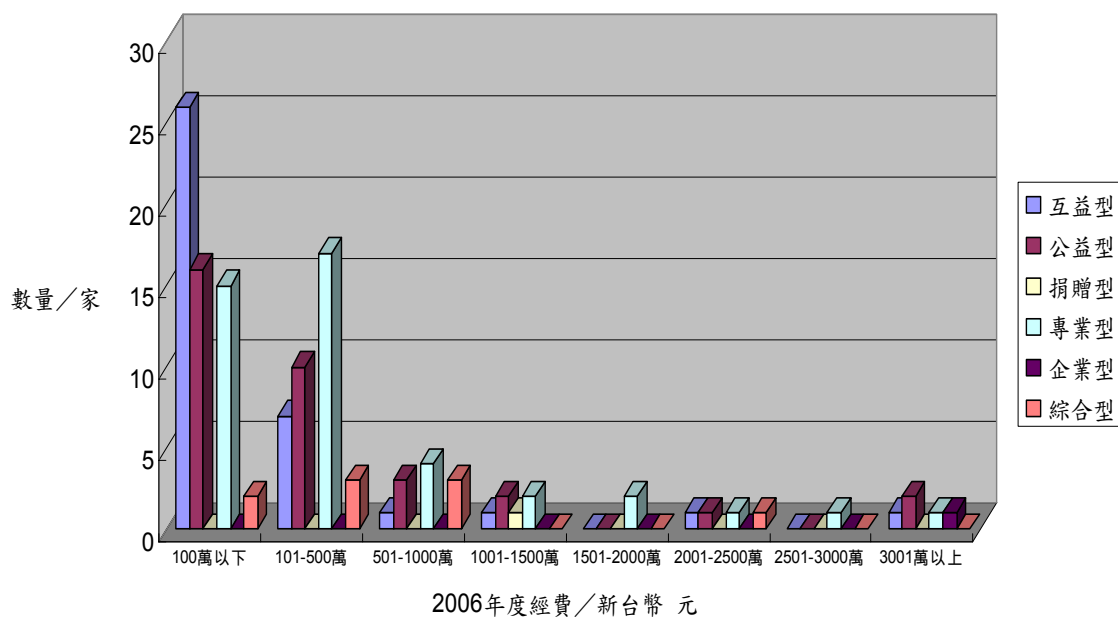


圖 4-1-18 非營利運動組織 2006 年度經費分析圖

(二十八) 績效評估

本研究對象中，組織內有績效評估機制的為 49 家，佔 39.2%；組織內無績效評估機制的為 76 家，佔 60.8%。各類型非營利運動組織績效評估制度建立情形如下表 4-1-13。並依照不同類型之組織，經交叉分析顯示， $Pearson\chi^2=11.612(df=5)$ ， $p=.041$ ，達顯著水準。

表 4-1-13 非營利運動組織績效評估交叉分析表

績效評估	互 益 型	百 分 比	公 益 型	百 分 比	捐 贈 型	百 分 比	專 業 型	百 分 比	企 業 型	百 分 比	綜 合 型	百 分 比	總 計	百分比 (%)
是	7	19	15	44	1	100	22	51	0	0	4	44	49	39.2
否	30	81	19	56	0	0	21	49	1	100	5	45	76	60.8
總計	37		34		1		43		1		9		12	100

(二十九) 機構關係

本研究對象中，組織於 2006 年有與其他機構（政府或民間團體、企業）合作的為 90 家，佔 72%；，沒有與其他機構合作的為 35 家，佔 28%。各類型非營利運動組織績效機構關係見下表 4-1-14。並依照不同類型之組織，經交叉分析顯示， $Pearson$ 卡方=14.868， $df=5$ ， $p=.011<.05$ ，達顯著水準。

表 4-1-14 非營利運動組織機構關係交叉分析表

機構關係	互 益 型	百 分 比	公 益 型	百 分 比	捐 贈 型	百 分 比	專 業 型	百 分 比	企 業 型	百 分 比	綜 合 型	百 分 比	總 計	百分比 (%)
是	18	49	27	79	1	100	35	81	1	100	8	89	90	72
否	19	51	7	21	0	0	8	19	0	0	1	11	35	28
總計	37		34		1		43		1		9		12	100

(三十) 營運策略

本研究對象中，組織內部有針對營運策略做定期之討論與規劃的為 91 家，佔 72.8%；沒有針對營運策略做定期之討論與規劃的為 34 家，佔 27.2%。非營利運動組織營運策略規劃情形如下圖 4-1-19。

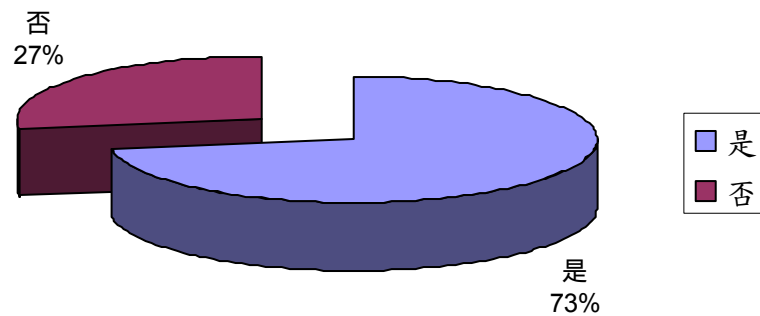


圖 4-1-19 非營利運動組織營運策略規劃圖

(三十一) 面臨問題

本問題為開放式問題，紀錄受訪者之填答，詳細填答見附錄四；其中共有 65 位受訪者填答，佔有效問卷 125 份之 52%。而在填答中，營運上面臨的問題有以下：『經費不足』、『政府補助縮水』、『政府不重視運動』、『單項運動推廣不易且績效不佳』、『績效評估及績效提升』、『評鑑機制不公』、『人事問題』、『會員參與力過低』、『市場行銷』、『相關法令的解套』、『組織定位模糊』等，其中出現次數最多之面臨問題為『經費不足』。

第二節 各類型非營利運動組織個案分析

本研究『個案訪談』結果，將在此節進行個案組織分析，並依照訪談大綱問題順序進行，本節針對以下個案訪談對象：編號 A—中華民國高級中等體育總會、編號 B—中華民國路跑協會、編號 C—財團法人希望基金會、編號 D—中華民國田徑協會以及編號 E—台灣啤酒籃球協會 5 個組織逐一進行個案分析，而組織排列順序則依照本研究之組織分類進行排序。經個案描述後，將於第四節討論部份探討各組織營運策略之規劃。

一、編號 A：互益型非營利運動組織

中華民國高級中等體育總會

(一) 組織基本資料

本受訪組織正式名稱為中華民國高級中等體育總會（以下簡稱高中體總），受訪對象為孫朝秘書長，在高中體總服務已長達 14 年之久。

高中體總於 1988 年成立後，1992 年經由選舉產生秘書長的職務，至今已擔任 14 年的秘書長（A1-1）。

高中體總之使命與宗旨如下：

乃依法設立、非以營利為目的之社會團體，以倡導學校校園運動風氣，提升運動競賽技術水準，提倡體育學術研究風氣推動社區休閒運動發展，促進中等學校國際體育暨兩岸體育交流為宗旨（高中體總官方網站，2007）。

高中體總組織型態沿革，以高中體總會章程研議修訂為時程，可歸納以下三階段（蔡茂其等，2006）：

1、成立期—比照社團法人型態組成（1988年至1996年）
凡各級教育行政單位核准立案或比敘立案之全國公私立高級中等學校及同級軍事學校均為本會基本會員，每年應繳交會費。會員享有選舉及被選舉權。會員大會為最高權責機構，在會員大會期間，由執行委員會代其職權。執行委員係由會員大會選舉產生，會長由執行委員互選之。

2、過渡期—延續社團法人組織型態（1996年至1998年）
1996年7月第四屆會長任期屆滿，而教育部為使中等學校運動聯賽事權一元，精簡承辦單位所需龐大業務經費的支出，積極籌劃成立『中華民國中等學校體育總會』。指示高中體育總會『因體制變更，不宜再行改選』，在『中等學校體育總會』籌備工作未完成前，高中體總仍需持續推動既定工作業務。並於1996年9月20日以台（85）體（一）字第八五〇六八五五六號函知：『本部及省、市政府教育廳、局正研擬近期將高中體總組織擴大為中學體總，有關高中體總於此過第時期之會務運作仍以會長江清水擔任高級中等學校體總成立為宜。』

3、轉型期：1998年8月1日至2005年5月1日
教育部在緩議成立『中華民國中等學校體育總會』下，頒布高中體育總會章程修訂案。並於2006年3月5日改制為社團法人。

高中體總之組織架構如下圖 4-2-1 所示：

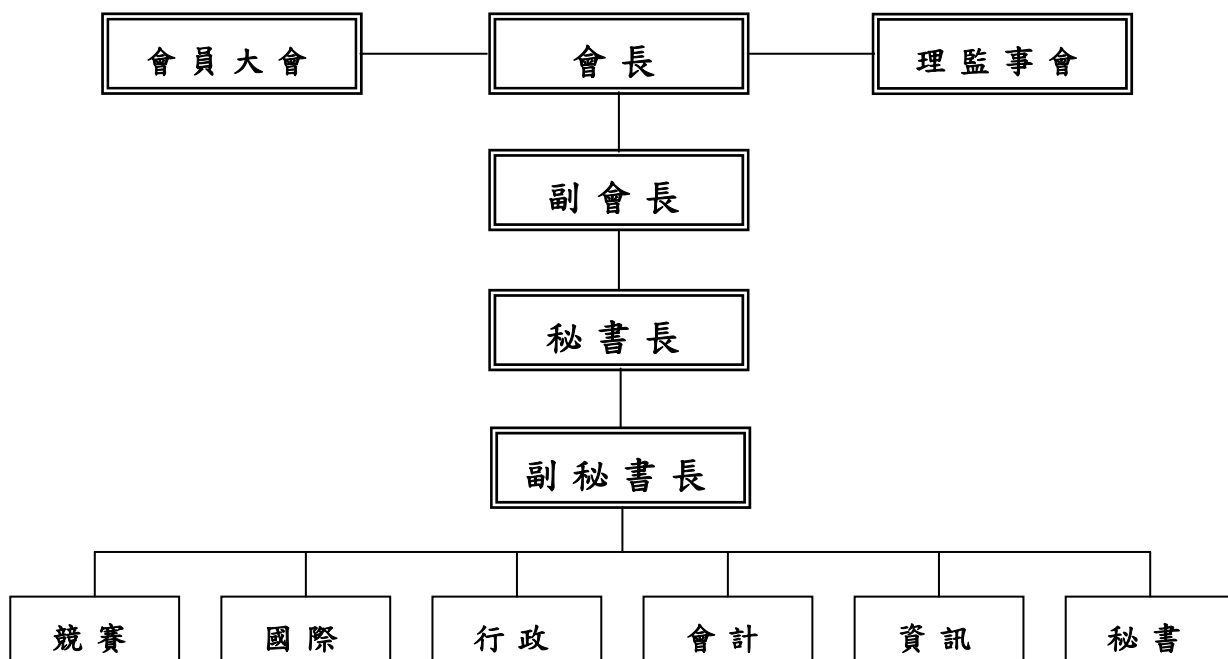


圖 4-2-1 中華民國高級中等體育總會組織架構圖

會員大會為最高之權力代表，一年舉行一次，平常則有理監事會，理事 31 人，監事 9 人，理事審理所有政策，監事審理經費使用。人力結構為 1 位會長、2 位副會長、1 位秘書長、2 位副秘書長，1 位為專職 1 位兼職。另外還有競賽組 5 人、國際組 4 人、行政組 2 人、會計組 2 人、資訊組 2 人、秘書 1 人。現有正式編制員工共 18 名。競賽組負責所有相關的競賽活動，甲級自己舉辦，乙級則委託縣市管理。國際組則負責招商的部份，並代表我國參加 ISF（國際中學生體育總會）正式的法定機構、兩岸中學生體育協會的正式對口單位，也為相關國家中學生組織交流的橋樑。另外秘書掌管媒體公關。而行政組負責所有的後勤支援，包含場地的租借等；會計組就是掌管經費；資訊組也屬於支援單位，支援種種活動包括競賽、研習等，最後的數據全部歸資訊組於網站上公佈，大約從民國 81 年開始資訊公佈（A1-5）。

高中體總業務繁重，秘書長作風強悍，但非常照顧部屬。另外強調在與平行單位、上司、外部單位溝通與協調的重要性，秘書長讓同仁無後顧之憂，故組織凝聚力佳。

我是一個很強悍的秘書長，但是也非常照顧我的部屬。我的同仁需要跟其他組員溝通、需要跟其他組織溝通、需要跟政府溝通、需要跟媒體溝通，這是秘書長或副秘書長要出面解決的。需要找錢，是秘書長責無旁貸的責任，要想辦法讓同仁想辦法達成任務，就必須讓同仁無後顧之憂。在這個組織中，一個自主性比較強的會比較適應。而凝聚力的部份是非常不錯的（A1-6）。

（二）組織外在分析

高中體總認為外在環境變遷對其影響是相當大的，因其認為必須要隨著時代改變並走在時代前端。由於組織服務對象為國高中學生，須要不斷接收年輕人的訊息。經過時代的變遷，高中體總認為組織第一個要務就是『創新』，第二個要務就是與指導單位政策溝通，保留有價值的聯賽與活動。

每一件事情我們必須要去想明年後年的規劃，不斷接收年輕人的訊息，如8年前就開始推競技啦啦隊、5年前就開始推熱舞、街舞，這種東西當時在教育部的觀念很難接受，我們花了1、2年來說服司長。但是另外孩子想要什麼，我們要很早發覺這種訊息，這就是高中體總的第一個任務『創新』，創新最大的目的就是迎合時代的改變，還要走在時代的尖端。在第二個部份，由於主委、部長、司長的更動轉變很快，第二工作就是我們怎麼樣來讓這些長官了解到哪一些工作必須持續的推動，而不應該偏廢掉。我們非常重視政策上的溝通，讓這些已經在實施的活動保留且繼續，而不因人來改變（A2-1）。

高中體總與其他協會關鍵不同之處就是其為最基層的學生體育組織，目前服務之國、高中約有 1000 多所學校，對培養高中、國中學生實際從事體育以及參與運動的人口這兩種習慣的建立具有高度的影響力。

高中體總是個最基層的學生體育組織，扣除掉約有 1/3 的學校是任何的體育活動幾乎都不參加的，實質上服務對象有 1000 多所學校我們依照教育部及體委會的政策，以及我們自己想要做的，對中學生的實際從事體育、參與運動的人口這兩種習慣的建立。一般的協會沒有這種義務（A2-2）。

高中體總的服務對象為政府機關、學校、學生、家長、贊助商、媒體以及其他體育組織。

服務對象有政府機關、學校、學生、家長、贊助商、媒體以及其他體育組織，除其他體育組織外，這些我們都稱之為利益關係人（A2-3）。

秘書長認為組織競爭者相當多。由於社會變遷很快，經濟衰退的情形下，運動產業越來越小，同樣的運動項目在爭取贊助廠商會發現競爭的情形。但是高中體總所以保持競爭力至今的原因是在早年就引進國際專業運動公司的操作手法，並且組織專業的任務小組進行媒體行銷。另外政府政策及角色的不明，都是造成競爭的原因。

競爭者非常多。簡單來說，以 HBL 為例，我們主要競爭者為 SBL 與 UBA，大家在搶食同一個屬性會去贊助籃球的廠商。
在

1992 年我接這個工作，我就開始嘗試做贊助，也與 REEBOK、NIKE、CONVERSE 這些國際專業運動公司合作，目的是要引進人家操作手法。這幾年由於社會變遷很快，體育產業的餅越來越小，但是好在我們有基礎，另外我們還有專業的任務小

組。對其他運動組織來講，體委會成立後，應該是做各個組織間溝通的橋樑、分配，但在這方面體委會的功效幾乎是零。例如說看到了爭執很久的學生的籃球、棒球，尤其 SBL、UBA 對於球員身份重疊的部份，政策該訂的就要訂，而不是讓組織之間互相的去碰撞去搶，受害的是這些年輕人，這是我的看法（A2-4）。

在外部環境中，高中體總面臨最大的挑戰就是經濟不斷在衰退，運動媒體已經衰退了一半以上，對組織來講傷害很大。並且中國人認為運動在生活上並無必要性，再加上媒體不支持、賽事轉播又有其困難性，政府又沒有良好政策去引導，讓各協會單打獨鬥。

這兩年最大的威脅是經濟不斷的在衰退，這個對我們體育組織來講傷害很大。體育的媒體已經衰退了一半以上。現在 ESPN 還有 TVBS、東森，都有體育部門或是專業的體育頻道，他們的選擇是寧可買境外的賽事來做轉播，因為我們的體育到現在為止沒有生活化，且體育的現場轉播有時間控制上的困難，而在媒體在自求生存的情況下，要他們善盡社會的責任幾乎是苛求。所以我最近很希望像體委會就應該要規劃能夠獎勵這些國內的體育頻道，如果沒有一個好的政策來領導，現在我們各單項協會通通都是單打獨鬥，目前體育最大的問題是媒體不支持，政府又沒有政策去引導（A2-5）。

（三）組織內在分析

高中體總的服務對象包含政府機關、學校、學生、家長、贊助商、媒體以及其他體育組織。服務項目為各項聯賽，如高中排球、籃球，國中排球、籃球，國小 5 人制足球、競技啦啦隊、街舞、足球錦標賽，教師盃桌球、羽球、網球錦標賽以及各類的研習等賽事規劃、資訊發布及建檔等工作，另外

代表我國參加 ISF (國際中學生體育總會) 正式的法定機構，也是兩岸中學生體育協會的對口正式單位，另還包含了爭辦國際賽會等業務。

關於財力與物力資源籌募方式，高中體總的年度總預算約為新台幣 9500 萬元左右。每年教育部的補助聯賽的部份大約是 5 千萬元左右，預算不足由贊助金額約需 3 千萬元左右支應；而體委會每年約補助 1 千 5 百萬到 1 千 8 百萬元，主要協助辦理參加國際組織，包括競賽、會議等經費。

自從 921 之後，籃球聯賽的經費從 1 千 7 百多萬萎縮到 7 百多萬，但是聯賽沒有因此萎縮，目前隊數還在成長，因此我們只能想盡辦法來擴充贊助的基礎。高中聯賽是不收費的，我們收到教育部的經費中有一筆錢，佔掉我們總預算的 41-47%，依項目的不同，作為參賽學校交通膳食補助款，鄉下窮學校如果沒有這筆錢是不可能來比賽，因此我們必須找到很多贊助來去補強。第二個手段就是說，你給我 7 百萬，我只用在一些必要的人事費以及比賽的裁判、場地等，其他的經費就用全部用贊助物資與經費來 cover，大概一年光 HBL 大約就要拉近 2 千 2 百萬元的贊助金 (A3-2)。

在高中體總內部專職人員編制為 18 名。而在人事手冊中，一般性的福利及補助皆有規範，另外還有績效獎金的發放。同時制有志工招募計畫，於 6 年前成立志工隊，迄今報名的志工共有 769 位，辦理了 77 次志工服務活動，有 1105 人次的志工參與過本會服務，共服務了 18089 個小時。志工參與的工作內容多為現場服務工作，包含賽前分發傳單、場地佈置，現場秩序管制、場地清潔、攻守紀錄輸入，場邊贊助廠商配套活動執行、活動主持及賽後回復場地等工作，以及活動前置工作，包括志工聯繫、網頁設計、活動規劃、海報設計及製作等工作。

在高中體總中真正體育專業人士僅佔 1/3，6 名，包含我在內，體育人最糟糕的問題有就是我們都從體育的角度去看事情，因此網羅不同專業領域人才，從他們喜歡運動的角度，去看專業的體育活動，專業體育背景的人也必須接受不同領域人的思考，因為我們的對象是年輕的孩子，要的不是硬梆梆的東西，要從不同專業的人大家來凝聚對運動的看法，然後做出不同於體育專業的規劃方向，這樣才能與時代結合（A3-3）。

關於組織會務運作，高中體總的組織架構還是存在著一些問題，主要原因是為業務太多、人數太少。而會員大會召開都很正常，完全按照政府規定，並完整紀錄。基礎資料是以資訊系統建檔管理，尤其人事資料，能依個人到、離職時間做完整有序的建檔。舉辦的各種活動皆能確實掌握每一歷程，並按計畫執行，工作績效頗受好評（體委會，2001）。

如果政府真的很重視學校體育，必須要加強學校體育正常化（時數及社團運作），以及發展每個學校的 1 人 1 運動、1 校 1 團隊，這些都需要靠時間與金錢（A3-4）。

組織績效評估部分，針對年度舉辦的賽會或活動於每年 4-5 月進行檢討與評估，若是組織內部可以控制的情況下，績效評估差就淘汰，但也有些政令上之限制。

我們對每一年做的事情，會進行討論。不管是從活動及從活動所帶來的效益，每年都要很精確的評估。當然我們並不能完全如意，有些是政令上的限制，非做不行，但是我們自己做的事情，不好就淘汰。基本上活動規劃時都是於 8、9 月要完成，到每年的 4、5 月各種評估會議舉行，而在這段時間也與企業討論去年的看法或意見，明年該如何進行（A3-5）。

關於資訊管理系統，賽會發布比賽資訊皆由電子公文系統進行。在網站設計及管理的部份還待加強，由於經費短缺及人手不足造成管理不便，但是在線上報名、線上成績發佈、公布國內外比賽資訊等，皆已實施多年且有良好成效。

對於網站管理，我一直不滿意。當然第一個人少，資料要一直更新，另外教育部和體委會幾乎不給在這一方面任何一毛錢，反而是我們這些組織要想盡辦法從自己的財源中支援。我們的資訊組其實已經很厲害了，基本上總會應有的都有做到了，但是我覺得服務不足，但是服務就需要人跟錢（A3-6）。

在組織行銷部分，高中體總會因應不同的賽會成立不同的任務小組，其中業務項目包含賽會規劃、通路行銷、媒體行銷及企業贊助等，並透過賽會的舉辦來行銷組織。

行銷由 2、3 個不同的組中的人員組成，針對各個不同的賽會，都會成立一個任務小組。每年 4-5 月檢討、6 月規劃新的賽會、8-9 月確定賽會會有什麼改進，而 9-10 月進行通路行銷，包含媒體行銷以及企業贊助，再來就是依照時間執行（A3-7）。

而於活動企劃與執行方面，高中體總擁有獨特的模式與制度。在企劃部份有一個『行銷模式』，必先要分析不同賽會的獨特性，找出賣點進行企劃，並依照獨特性與不同類型的企業合作，編制任務小組以利執行。

我們有一個所謂的行銷模式，必須先要分析不同賽會的獨特性，賽會的賣點必須要找出來，找出來後就必須和不同類型的企業合作，當然我們也必須隨著時代來改變，每個禮拜同樣的會進行行政會報來監控活動執行的情形（A3-8）。

關於與其他機構之關係部份，高中體總都有與其他機構進行合作，與政府為從主關係、與贊助企業為合作關係、與其他機構的關係是亦友亦敵。

與政府為從主關係。與其他機構的關係是亦友亦敵，但是我個人的作風，友一定要多於敵（A3-9）。

高中體總的決策流程第一層為每週之行政會報，再來通過幹部會議，而後經會長批示，另舉行每三個月一次的理監事會議。主要的規劃在幹部會議上進行決策。

要先通過每星期之行政會報，結束後再通過組長、副組長、副秘書長、秘書長的少數 6-7 位幹部的會議，這個會議大概就要決定我們的作法，然後我們的作法決定出來後須經會長批示，結束後每三個月召開一次理監事會議，政策上的東西必須要讓理監事知道，我個人非常遵守這樣的制度（A3-10）。

高中體總每年都會依照預算進行年度策略規劃，通常都是在每年的 4-5 月，對於長期計畫的部份並無著墨太多，大多策略規劃都是以進行年度活動以及預算為主。

我們的預算應該在 3 月前就由教育部及體委會搞定了，就會來算哪些項目會有收益或是支出，這種情況下我們就要在 4、5 月把策略想出來，藉由那麼多的活動中，去找到你需要的那 2、3 千萬，這些都是需要策略規劃（A3-11）。

在內部環境中，組織內部面臨最大的問題就是『人』，不同專職人員在面對事情態度與處理方式還是有所不同，另外對於專職人員的專業能力是否能與時並進，也是另一大隱憂。

人是最大的問題。有能力的人和沒有能力的人還是有差別。另外人員的專業與能力是否能跟上這個時代（A3-12）。

二、編號：B

公益型非營利運動組織：中華民國路跑協會

(一) 組織基本資料

本受訪組織正式名稱是中華民國路跑協會（以下簡稱路跑協會），受訪對象為陳華恒秘書長，其在路跑協會服務以長達 15 年之久。

自立案以來，就當了 15 年的秘書長，一直到現在（B1-1）。

路跑協會之使命與宗旨如下：

使命有三種：第一個推廣全民運動；第二是路跑活動中相關的學術及理論的傳承，也是國際馬拉松及路跑協會 AIMS（國際馬拉松及路跑總會）的會員，讓國外、國內的資訊作學術上的交流，也將專業的知識傳播出去；第三是幫助政府或學校機關作推廣（B1-3）。

路跑協會組織沿革如以下：

本會自 1991 起，每年於全國各地定期主辦 20 至 30 場各型路跑賽，並為體委會評鑑具國際會員國運動協會組優等。也為國際超級馬拉松總會（JAU）會員及國際馬拉松及路跑總會（AIMS）會員（B1-4）。

路跑協會之組織架構如下圖 4-2-2 所示：

組織人數及組別會因活動大小而增加或減少，例如：水站組、海綿組、禁藥之類。圖表組織是固定的（B1-5）。

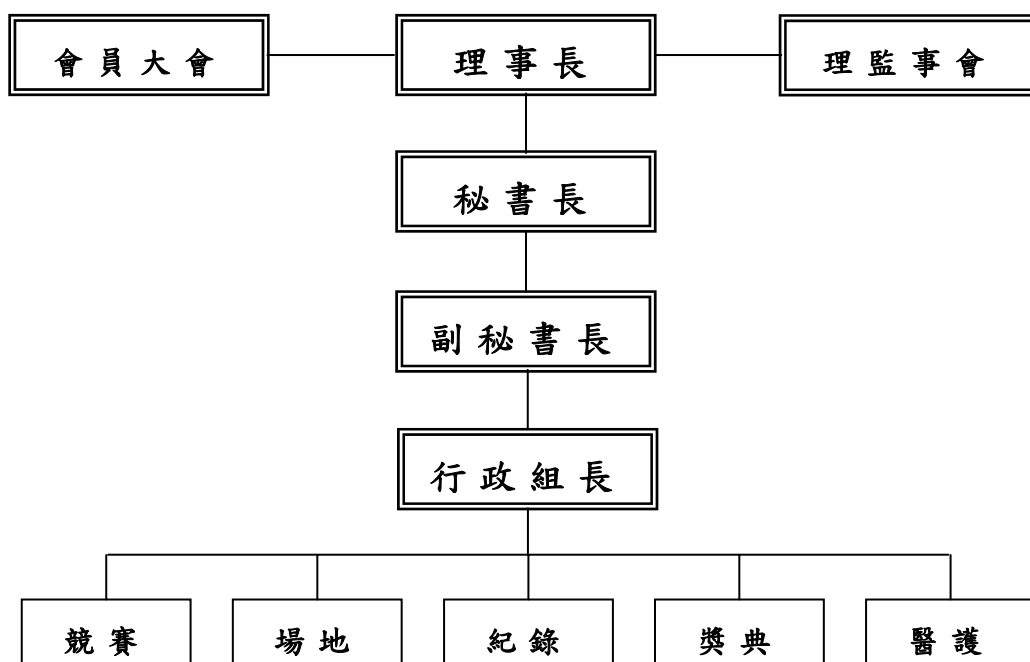


圖 4-2-2 中華民國路跑協會組織架構圖

路跑協會秘書長認為該組織凝聚力佳，在幾乎沒有假日的情形下，同仁都會自行加班且沒有加班費，而且同仁也會替協會著想，讓協會更好。

組織為非營利組織，所以不像政府機關有固定上下班時間或休假，嚴格上是沒有假日的，一假日就是在忙，如果有活動就會前一天到活動現場四處跑，沒有活動的話同仁們會自己來加班，是因為我們有上千上萬的選手資料需要建檔及整理、寄選手報名表及相關事宜的聯絡等（B1-6）。

（二）組織外在分析

路跑協會認為外在環境變遷對組織是有影響的，在科技方面，協會採用與國際接軌的晶片計時器的方式；在經濟方

面，中央政府的財務預算的縮減是對每個組織來說都存在的問題；然而在運動文化方面，由於國人對於健康、運動的文化越來越重視，運動人口也同樣的增加中。

就科技來講我們協會在國內是採用跟國外接軌的晶片計時器的方式。經濟方面不只我們，各方面的業者也有景氣上面的問題。文化方面，就廣義來講：就是對自己本身身體的認可，大家就會比較能夠接受並重視運動文化，所以我相信健康、運動的文化能夠越來越興盛。人口方面，我們協會成立 15 年來，以往只有田徑協會會舉辦這樣的賽會，一年平均 3 場或 5 場，但現在除了我們的協會大概會舉辦到 20 場之外，再加上各個縣市或俱樂部大概一年會有 200 場，所以未來在人口方面或越來越多（B2-1）。

路跑協會的成功關鍵因素就是除組織內部同仁努力之外，還能進行國際交流，另外在組織系統上較嚴謹，也是成功因素之一。

因對於政府經費上的縮減，能夠成功的關鍵因素是我們協會的同仁很用功、非常努力是主要之外，我們比較能夠跟國外的先進的資訊作交流，而且我們在整各組織、系統上比較嚴謹，不容許犯下任何錯誤，在做選手的服務上也是擺在第一位，所以我們有很多標準規格的物品（B2-2）。

路跑協會的服務對象很廣，只要是路跑的愛好者、以及愛好運動的人。但是唯一要評估的只有是不適合長跑這樣的運動。

我們的範圍是很廣的，只要路跑愛好者、喜歡運動都是。像是我們 ING 馬拉松從兒童組到 90 歲都涵蓋在我們路跑協會上，並沒有作任何區隔，但唯一只有要重視的是你是不是適合作長跑這樣的運動，要衡量自己的身體健康狀況（B2-3）。

路跑協會不把其他的組織當作競爭對手，因許多路跑賽事陸續的展開，協會也無法一一承辦，故期望與其他對手在運動及路跑的產業上共同努力。

我們並不把其他的組織當作競爭對手，我們只當作在作不同的服務，以往我們一年都會接到 40 場的活動，但現在我們慢慢朝向要把一場賽事辦的更好，最重要是能讓跑者受惠 (B2-4)。

國人對運動的認知及尊重尚且不足，是路跑協會認為其面臨外部環境所受到的挑戰。

可能是我們國人對於這種的運動的認知與尊重還不夠，這也是一般開發中的國家會遇到的問題，因為老百姓他們還沒達到的生活標準，他們認為說先把生活照顧好再來談運動，所以往往辦活動就是遇到一般民眾對這場賽會的不清楚和不諒解，像辦路跑賽會一定會封馬路，所以我們常碰到的就是民眾的不諒解，其他就還好 (B2-5)。

(三) 組織內在分析

路跑協會為除了協會網站提供健康的資訊外，讓跑者使用最好的設備 (晶片計時) 達到滿意的記錄，並提供伸展活動、跑者諮詢以及國外參賽機會，都為協會的服務內涵。

除了協會網站提供健康的資訊強調之外，使用好的設備讓他們達到最滿意的紀錄，現在就是使用晶片計時器，對自己的一個肯定。服務方面並提供一個機會，會辦一些早上伸展避免運動傷害，中間並提供跑者一些服務諮詢，我們也會辦一些國外的路跑活動，送一些選手到國外，讓他們體驗國外不同的路跑賽會，我們就能把台灣馬拉松介紹到全世界 (B3-1)。

關於財力與物力資源籌募方式，路跑協會沒有政府經費補助，必須要靠本身的服務來吸引更多的企業贊助。所舉辦的賽會一年大約 20 至 40 場，企業贊助金額是協會唯一的收入，賽會的報名費是無法支應賽會及協會龐大的開銷。

我們的人力管銷費用佔非常大的比例，在財力上是個問題。政府都不會來補助，必須靠我們自己做更好的服務來吸引更多的企業來贊助我們的活動，從中來支持我們這個協會的財務。一年大約 20 場至 40 場賽會，大部分都是要看企業廠商所贊助的金額，贊助的金錢是唯一的收入，另外報名費是無法支持這種賽會，我們只靠報名費是沒辦法辦（B3-2）。

任職於路跑協會的專職人員有 9 名，分別為秘書長、副秘書長、行政組長、競賽組、獎典組、場地組、紀錄組、醫護組，還有資訊組各 1 名，然而在志工方面，國內體委會、青委會對招募志工正進行努力，但尚未成功，而協會也一直都在嘗試中，還未有成果。透過績效考核評估，年底會進行績效獎勵。

專職人員有 9 位，就是理事長、秘書長、副秘書長、行政組長、競賽組、獎典組、場地組、紀錄組、醫護組，還有資訊組。志工方面在台灣現在如果沒有工作費，根本不會有人來參加，我們協會一直都在招募志工但都沒有成功。由於協會是常態性的，舉辦的地點都會不一樣，所以就不能常使用學校的資源，改善方法可能沒有。透過績效考核，每次活動就會作一次，主管方面會作印象分數，年底都作績效的獎勵。我們一年都會固定強迫作一次度假，每個人都要去（B3-3）。

關於組織會務運作，路跑協會表示目前的組織架構已足夠，主要還是考慮開銷方面的問題，所以無法擴增人力，另外協會人事、文書、會員等資料建檔有序，會員大概有 10 幾萬人，整體會務均以電腦化執行（體委會，2001）。

目前現在這樣的架構就夠了，我們的同仁都任勞任怨，我們有競賽，國際跟獎典、場地、紀錄，裁判是外聘的、醫療。這樣的架構是還要考慮到我們的開銷方面，體委會都會作評鑑民國 88 年及 90 年，我們都是優等的。(B3-4)

關於組織績效評估部分，除政府評鑑外，路跑協會也與國際組織進行比較並反省，並在賽會結束後進行檢討，也在每個星期一都舉行週會來監控組織各項進度。

除了體委會的評鑑外，我們當然常在作反省並隨時與國外在作比較，我們協會算是有國際觀的。我們一活動結束就會開檢討會，把每次缺失做出來，每個禮拜一都會有週會可用來作檢討並會在當天檢討完，就算是熬夜 (B3-5)。

關於資訊管理系統，路跑協會設有專屬網站，比賽訊息及健康資訊除透過網站發布外，也會以寄送傳單方式進行，因為路跑參與者年齡層大多為 40 至 80 歲，有些不會使用網路，必須顧慮到這方面的會員。

我們除了透過網路發布比賽訊息之外，也會寄送 DM。因為路跑的民眾大部分都是 40 歲至 80 歲佔三分之一，他們有些都不會使用網路，不過網路的趨勢會越來越多，例如：線上信用卡刷卡、線上報名之類 (B3-6)。

在組織行銷方面，路跑協會並沒有強調組織行銷，其認為辦理每一次的賽會及活動就是一種行銷，實際上也無經費進行行銷工作。

我們沒有在作組織的行銷，其實我們的組織裡面每次活動就是在作行銷，每次活動的海報裡面的單位就會有中華民國路跑協會的名稱，這就是作組織行銷也是一種肯定，也有一些廠商會來幫我們做包裝，我們實際上沒有這個經費，我們也覺得不需要，我們認為只要把活動辦好就很好了 (B3-7)。

而於活動企劃與執行部分，由協會行政組負責，進行企劃、執行和統籌，而找尋贊助及行銷業務也是由行政組與秘書長負責。

我們的行政組就負責企劃、執行和統籌，但要先有案子進來，例如：政府的委託案子、我們自行研發的案子、但最主要是尋找贊助，找尋贊助及行銷業務通常是行政組跟我來負責。就是先接到案子在分發下去給各組織（B3-8）。

關於與其他機構之關係部份是有，但是都沒有正式的合約，與政府及行政組織的依存性是相當高的，會與全世界的路跑協會結合讓選手出賽，但與國內單項協會合作就較少。路跑協會若缺少企業支持就會難以存活。

依存關係有，但沒有正式的合約，很多的活動需要很大的公權力，例如：需要很多的警力、公車改道、道路借用，沒有政府的允許是不可能舉辦的。其他協會的結合是很難做結合，只會跟全世界的路跑協會作結合。但沒有企業的結合我們協會就辦不下去了（B3-9）。

路跑協會的決策核心為秘書長，任何資訊由下往上提時，秘書長會與大家討論，但最後決定權還是在秘書長手上。

當然我也會呈報給理事長，但他都只是當天來頒個獎而已，所以在流程的部分，都是從底層由下往上提，再由秘書長提出大家再討論，那最後的決策還是由我來決定（B3-10）。

路跑協會表示，由於參賽選手登記及邀請部分，其組織策略規劃都會事先進行後年的規劃，並在規劃後尋找贊助廠商，若要簽合約的話必須要在1年前確認。

組織的策略規劃都會先做到後年，因為要在一年前先向國際總會作登記和邀請國外選手，所以都會有一個固定時間來討論明

年度要辦些什麼活動，而且活動百分之 80 都是固定，所以一定要往明年、後年一直規劃下去，也要尋找贊助廠商，每次簽約都是簽 3 年，如果要簽約須在一年前做好確認(B3-11)。

在路跑協會內部環境中，面臨最大的問題就是『財務』，因其財務來源皆為企業贊助，不固定性太高，同仁們較無安全感。

現在面臨的最大問題就是我們的財務，因為現在我們有太多不固定的因素，變數太大，我不知道現在協會的經營是這樣，那明年會是怎樣？也不知道是不是還會有這樣的案子進來和贊助廠商，這會讓我們的員工有不安定性和不安全性的感覺，因為我們不像政府對公務員的保障(B3-12)。

三、編號：C

捐贈型非營利運動組織：財團法人希望基金會

(一) 組織基本資料

本受訪組織正式名稱是財團法人希望基金會(以下簡稱希望基金會)，受訪對象為鄭樹恩秘書長，在基金會服務有 22 年之久。

執行長從 1986 開始擔任，兼職也算是專職，因為基金會和公司都在同一個辦公室，包含董事長紀政也是，本身是國際貿易公司。我同時也是這家公司的總經理(C1-1)。

希望基金會之使命與宗旨如下：

在「有健康才有希望」的觀念下，透過「你的健康，我的希望」信念的傳遞，力促更多民眾養成規律運動以常保健康。與國內外團體建立良好溝通管道，透過運動行銷、文化交流，達到推銷台灣之目的(希望基金會官方網站，2007)。

希望基金會組織沿革如以下：

希望基金會之組織沿革，1986年紀政應邀拍攝了一支桂格燕麥片廣告，獲得廣告收入850萬元，同年應邀赴港客串電影「飛躍羚羊」的演出獲得演出費100萬元，共計950萬元。紀政認為這些收益，都是因為自己在運動場上的成就而有機會獲得，感念體育界的栽培，本著「飲水思源」的理念，遂將所獲收益全數捐出，並成立「財團法人希望基金會」。成立之初由雲門舞集總監林懷民先生擔任第一屆與第二屆董事長，1992年改選董事會後，由紀政擔任第三屆董事長並連任至今（希望基金會官方網站，2007）。

希望基金會之組織架構如下圖 4-2-3 所示：

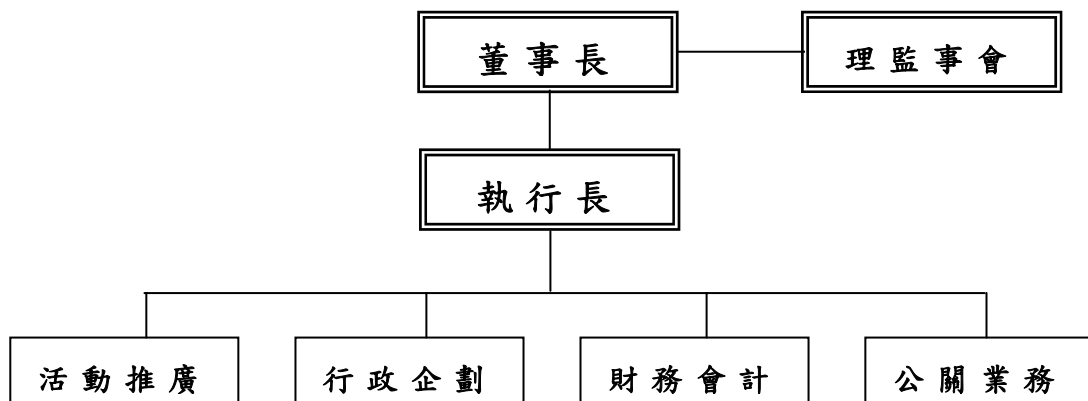


圖 4-2-3 財團法人希望基金會組織架構圖

希望基金會在理事長紀政的領導下，如同一個大家庭，互相分工合作，沒有階級之分。故執行長認為組織凝聚力佳，並引以為傲。

凝聚力非常好。我們每個人每年運作及活動也都蠻多，同事每星期六日，自動加班，機會普遍。像是個大家庭，家庭氣氛很愉快。基本上凝聚力是非常引以為傲的（C1-6）。

（二）組織外在分析

希望基金會認為外在環境變遷對其影響非常小，因基金會早年推動路跑，而近年推動的健走運動，原因是健走運動是最健康、最經濟且最安全的運動，為 WHO（世界衛生組織）所推廣的項目之一，也符合近來的趨勢。基金會在去年也榮獲最傑出運動推廣基金會。而在政策方面，由於政府逐漸體認到健走的重要性，所以我們只需作拋磚引玉，便可吸引更多人來承辦或參與。

基本上影響不大，早期推廣路跑，推動這麼多年，但是也發現，有很多像從民國 70 幾年，長期跑來，膝關節受不了，有些磨損老化，所以我們就開始推動健走。在 3 年前，WHO 世界衛生組織，推廣全世界目前的運動，腳踏車、和健走。目前這兩項運動，最支持的，最健康、最經濟、最安全的運動。那當然我們是選擇健走來推廣。以政策的說，政府體認到健走非常重要。我們當然希望有更多人來參與，承辦的活動。因為我們只是做拋磚引玉的動作（C2-1）。

基金會關於成功的因素在於其為一個健康事業，積極推動健康多元化，無論是動態，如有形運動，或者是靜態，如講習、資訊的傳播等。然而各企業、政府的鼎力推動，也為我們的成功加分。對於政府，我們希望建造一個新的概念，健康不是一蹴可成，必須有延續性，需要全面的支持。

基本上蠻健康路線，健康推動多元化，不管有形的運動，或者是靜態，講習、資訊的傳播，都是我們主要推動的點。企業知道贊助現在的運動，對企業形象有幫助。當然企業領域，種子已種，在發芽中。政府方面，政府也體認到，並從台北市政府幾年推動。政府那時候在推動，紀政是代言人，就希望我們承辦這樣的活動，我們給他們一個概念，這種健康不是 1、2 年，一下子，我們要而是一直走下去，從點到面，到時間擴充，整個版面能夠走出去，要有延續性（C2-2）。

希望基金會沒有限定的服務對象，不論是政府、民間企業及個人等，只要是想要健康的人，都能成為基金會的服務對象。

所以從這來說，從個人，公司團體，民間企業到政府，我們的服務對象很廣。只要你想健康的人，都可以來參加（C2-3）。

對於競爭對手的部份，希望基金會並不認同此說法。只希望越多人參與，越多人舉辦賽會及活動，推廣健康事業，並不害怕競爭者將市場分割，最終目的只為讓大家養成運動習慣。

沒有這個問題。越多人辦越好，越多人參加更好，我們是拋磚引玉，在播種，讓更多的種子上來，不怕別人搶我們的市場，把餅越做越大。目的是大家健康，讓大家養成運動習慣（C2-4）。

國內運動風氣不佳以及推動的人太少是希望基金會面臨到支外部環境問題，在推動健走這條長遠的路上，基金將會繼續努力的為人民帶來健康。

現階段來說推了5年，可能還有50年要走。可能還有更多的50年要說。台灣運動風氣不興盛，電腦越來越發達，可能8或12小時坐在電腦前，連動都不想動。這樣的話，身體會越來越差，也因為車輛越來越方便，讓一般人可以少出門少運動，且這樣的新發明會越來越多，這部份是我們要突破（C2-5）。

（三）組織內在分析

希望基金會的服務內涵共分兩部份，動態，鼓勵大家多動，同時與企業結合尋找誘因；靜態，定期期刊、網路宣傳、書本推薦、研討會、演講等，並與政府結合，推動國小、國中早自習時間進行運動。

基本上分一個動態一個靜態。多辦活動，從企業這邊尋找誘因。靜態部份除了資訊，定期期刊，不管是百萬俱樂部會員，或是活動當天，會發給參加的民眾，還有醫院，等門診時候，像社區也有，每個住戶都可以來看。像我們在推廣，不管在靜態，動態，整個透過媒體，透過資訊，傳播出去，還有紀政一年演講很多，透過推動健走。在教育部，透過立法，有很多合作，像國小走路上學，推動計畫。或國中、國小的早自習，可以出來走路，讓學生精神可以更好做做操，教育部目前來說可以接受，細部規劃，還在規劃中（C3-1）。

而希望基金會在財力資源籌措，共分為三個部份，分別為由政府補助舉辦活動、企業團體委託舉辦活動以及基金會資源。一年營運經費約為1000多萬，並舉辦10幾場相關的活動。在物力及人力資源方面則與公司共用。

物力經過辦公室來共用，辦公室都可提供。人力，除了有些專職人員以外，有很多集團裡面人力共用。財力，第一個政府補助我們辦活動，第二個企業團體委託我們辦的收入，第三我們自己財團挹注部分。我們一年營運經費1000多萬。一年大概辦大大小小至少有10場（C3-2）。

任職於希望基金會的專職人員約為6名，也有30-40名的兼職人員。志工可分為常態性以及臨時性志工。臨時性志工則以退休人員和大學生為主。而員工升遷考核及退休金等福利制度皆比照公司標準辦理。

組織內專職人員專職有5、6位。分組情況，差不多都在這，有些有共用。平常作業都是自己人，活動就全體總動員。兼職大約30、40位。志工可以分為常態性志工和臨時性志工，常態性5、6位都會來幫忙，臨時性志工就不一定，看比賽活動大小。基本上還蠻多，招募可分兩部份，一個是退休的人員。第二個是大學生（C3-3）。

希望基金會組織之組織架構在運作起來沒有問題，而會務運作至目前為止都還算順暢，理監事會議也定期召開，文書資料建檔也建立完整。

基本上蠻適合。運作到現在蠻順暢的，基金會理監事會議，每3個月召開，沒有問題。文書建檔，都有專人負責，資料建立完整（C3-4）。

在績效評估的部份，希望基金會並無建立一套績效評估模式以進行管理，但是年度的經費、活動報告是須經過理監事會議來審核的。

本身沒有做這樣績效評估。因為每年度所有活動，今年結束要報告今年，另外要報告明年的計畫，不止只有活動也有財團的部份。需要透過理監事會議來審核（C3-5）。

關於基金會資訊管理系統方面，在會員訊息傳遞上相當順暢，而健走活動也會配合宣傳並在官網上有報名表提供下載以及相關健康、健走資訊之提供，目前網站有專屬人員管理，運作無誤。

會員資訊部分，會直接寄去。其他會有固定管道，譬如醫院部分，要取DM，特定的單位我們會送過去，傳播基本上蠻順暢。在健走活動方面，任何活動都會做宣傳，再來就是網路，期刊也會，其他就是記者會。大部分人都會在網路上下載報名表。網站有專職人員管理，不管是固定資料更新，或者網站維修，目前都蠻順利（C3-6）。

希望基金會認為行銷基金會不是重點，重點是在行銷健走的部份，基金會不需要透過電視廣告來推銷自己。

其實，我們重點不在行銷基金會，因為基金會本身做公益。重點在行銷健和運動和辦活動的部份（C3-7）。

在機構關係方面，希望基金會與中華民國健康生活與運動協會以兄弟會之形式存在，然而在與政府關係部份，與衛生署關係較為密切，且也與之保有良好互動，同時也與企業單位合作次數頻繁。跟其他協會或企業團體都會有交流。

希望基金會是社團法人，健康協會是社團法人，基本上運作不太相同，比較像兄弟會的感覺。像衛生署，跟基金會比較相關，跟政府合作基本上順暢。跟其他單位合作很多，像「全國健走日」就跟，中華民國健走協會和中華民國山岳協會中下設的健走組，會推健走的相關協應該是這兩個單位，像LANEW，阿瘦，還有今年的衛生局自己都有再推，都會互相幫忙。協會或企業團體都會有交流。且我們也跟中華民國心臟協會，因為很多活動，向元旦健走走，有愛心接力，會有募款。募款的錢，會給一些公益單位（C3-8）。

希望基金會的決策核心為董事長紀政、執行長以及企劃總監三人為主。而對於理監事會議只是進行例行性之報告，較少參與決策部份。

紀政董事長，企劃總監，和我，以我們三位為主。而規劃出來，在理監事會議只是報告和承認，比較少參與決策部分（C3-9）。

組織營運進行策略規劃部分，希望基金會進行年度活動規劃，而中、長程的計畫以增加健走人口及健走數量為目標，遠程目標是希望民眾都可以加入百萬俱樂部，並達成人數量化。

每年再做明年的規劃，就會把整年度的活動做規劃，目前部份比較沒有問題。但是比較長程、中程的計畫，跟百萬俱樂部比較有關係。希望國內可以推展到100萬人，是我們目標，每天為衛生署健保局，省下100萬，每一個人3個月達到100萬戶，每日一萬戶，百萬俱樂部有3個目標遠程目標。最後希望大家可以加入這俱樂部，人數量化，做為遠程目標（C3-10）。

在希望基金會內部環境中，面臨最大的問題就是『創新』，因其必須創造新的活動及找尋新的贊助。

當然是每天創造新的活動，找新的贊助，因為政府的贊助有限，我們把目標放得更遠，希望更多資金，也要更多活動創造，也是我們每天思考，希望更好（C3-11）。

四、編號：D

專業型非營利運動組織：中華民國田徑協會

（一）組織基本資料

本受訪組織正式名稱是中華民國田徑協會（以下簡稱田協），受訪對象為王景成秘書長，在田協擔任了3年的秘書長、6年的副秘書長。

至今已擔任3年田協秘書長，在秘書長職務前擔任6年副秘書長，曾任中華民國體育協會理事及常務理事、桃園縣田徑委員會總幹事等（C1-1）。

田協之使命與宗旨如下：

本會成立宗旨為發展田徑運動，辦理全國性及國際性之田徑比賽，以提高技術水準，培養國民健康，發揮運動精神。（田協官方網站，2007）

田協組織沿革如以下：

本會最早於1955年九月成立，原名為「中華民國田徑委員會」，第一任主任委員是關復聲，於1973年重新改組為「中華民國田徑協會」第一屆理事長為王惕吾，迄今已第九屆，現任理事長為林正峰。本會在國際的會籍原為台灣田徑協會，1969年八月由國際田徑總會通過正名為中華民國田徑協

會「 Republic of China Track & Field Association」，其後復改為中華台北田徑協會「 Chinese Taipei Track & Field Association」。本會為代表中華民國參加國際田徑組織之唯一團體。現有團體會員單位 25 個，個人會員 77 人。本會為培訓選手及舉辦各級田徑比賽，建立良好教練制度及裁判制度，現有教練人數 2,379 人，計 A 級教練 168 人，B 級教練 570 人，C 級教練 1,641 人；現有裁判人數 3,871 人，計國際級裁判 3 人，國家級裁判 361 人，省市級裁判 1,007 人，縣市級裁判 2,500 人。本會為推廣會務，下設 10 個工作組及 4 個委員會，每年定期召開會員大會及理監事會議。為加強與各縣市田徑委員會之聯繫及溝通協調，並不定期召開聯誼會及座談會。本會每年定期舉辦約 50 項次國內活動及參加約 20 項次國際性活動，除競技性活動外，亦經常舉辦推廣性活動，以普及各年齡層之運動人口及提昇競技水準（田協官方網站，2007）。

田協之組織架構如下圖 4-2-4 所示：

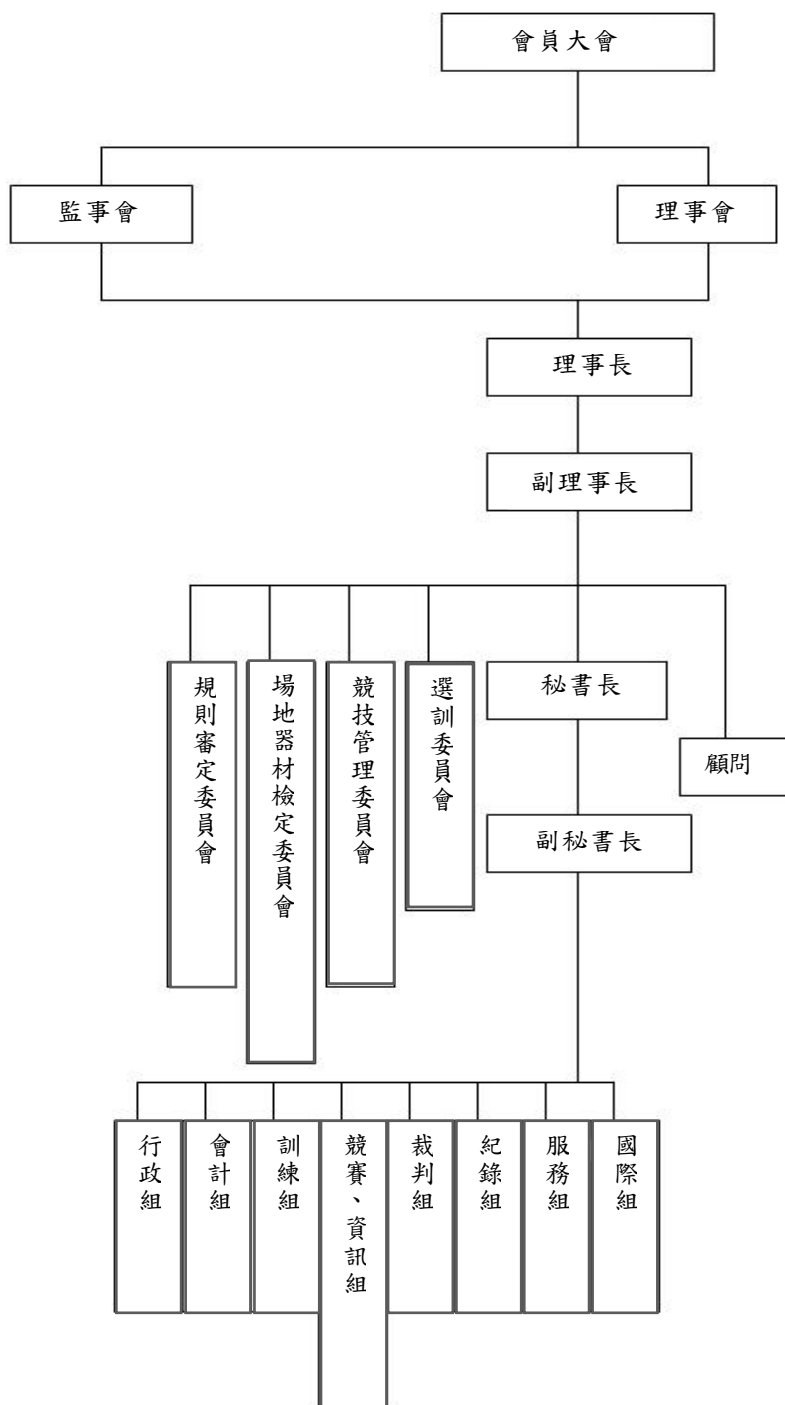


圖 4-2-4 中華民國田徑協會組織架構圖

自從理事長林正峰到任約有 4 年的時間，全身投入台灣田徑運動，而近年來協會基層凝聚力也在理事長及秘書長大力推動下也有足夠的強度。

田協自從林正峰立法委員之接任理事長後，約有 4 年時間，全身投入台灣田徑運動，不管是金錢或是選手培訓方面。對於組織凝聚力部分，因為田協已經沒落 12 年，前任理事長不如林理事長投入金錢及物質，現在凝聚力很強（C1-6）。

（二）組織外在分析

田協認為外在環境變遷對組織是沒有影響的，近幾年來由於理事長的政界身分，獲得政府理念及資源上等支持，使得田協在大環境改變下沒有顯著的影響。

大環境改變對田協沒有影響，尤其政府非常投入，由於理事長為國會議員，架構及理想政府皆配合，經費提升了很多（C2-1）。

秘書長表示田協的成功關鍵因素是為重視基層，培訓國小、國中、高中基層選手，並注重選手移地到國外接受專業訓練。

因為我是來自基層，我了解基層的重要性，自我接任以來，較注重基層的運動器材，配合基層學校需求，讓田徑運動動起來的關鍵。基層若未提升會無法銜接，如國小、國中、高中這個區塊，常常注重學生送到國外受訓，需龐大經費，政府補助一部份，另外為林理事長募款、出錢出力，田協以前的預算為 850 萬，目前已經達到 2500 萬，提升了 1 倍多（C2-2）。

田協的服務對象很廣大，只要是田徑愛好者，都是田協的服務對象。而其現有團體會員單位 25 個，另還包括個人會員 77 名。

田協為代表中華民國參加國際田徑組織及亞奧運之唯一團體，有其獨特性，在國內雖有其他休閒運動組織，但對田協完全都沒有影響，故田協在競爭者方面是較少的。

田協為代表中華民國參加國際田徑組織及亞奧運之唯一團體。但台灣也有成立了中華民國路跑協會、中華民國馬拉松協會，屬休閒運動項目，田協屬競技單位，完全出錢出力培養台灣田徑協會人才。其它組織對田協也都沒有完全影響（C2-3）。

田協面臨一個內憂外患的問題為『亞奧會模式』，有時去參加各項比賽，賽會經常沒有按照亞奧會模式使用『中華台北』的名稱，而常改為『中國台北』，在與中國進行體育交流上會有相當的困擾。

我們會有困擾等於他們沒有按照亞奧會模式用中華台北的名義，卻用中國台北，在與中國進行體育交流上會有相當的困擾（C2-4）。

（三）組織內在分析

田協的服務賽事項目為每年舉辦之國小田徑錦標賽、中等學校田徑錦標賽、全國田徑錦標賽三個大型比賽，其他大大小小賽事也有約7場左右，包含精英賽及邀請賽。然而在服務內涵部份，以競賽及資訊為主，含選手訓練、移地訓練、紀錄裁判、志工招募、國際事務等，都為田協服務之範圍。

全國田徑錦標賽、還有中等學校田徑錦標賽，那固定每年的賽事是國小田徑錦標賽、中等學校田徑錦標賽、全國田徑錦標賽，這三個大賽是固定辦的，大概我們今年的賽事連國際田徑邀請賽大的賽事大概有7場。各組服務內容，對國內訓練移地訓練到國外比賽是訓練組，主要的國內賽事7場都是我們競賽組、資訊組還有裁判紀錄，我們服務組，因為我們田協以後會成立志工隊。國際組則完全對外，我們參加國際的奧林匹克運動會、世界田徑錦標賽、還有一些亞洲的室內運動會、世界室內田徑賽，都是國際組來處理跟亞洲與IAAF之窗口（C3-1）。

關於財力與物力資源籌募方式，田協的財務資源主要是來自大多為政府補助、企業贊助以及理事長捐助，年度預算約 5000 萬元左右。

田徑協會是個每年花的錢太昂貴了，因為我們一年大概總預算等於要 5 千萬左右，自從我來接掌田協，培訓選手的錢的領域花的太多錢。那當然我們理事長，如桃園很多大型廠商，理事長也會出面去跟他說，為了要培養我們台灣的田徑選手，所以我們理事長也有募一些錢，他也願意出錢 1 百萬、2 百萬來贊助我們。理事長若募款不足，其他經費都由理事長負責，自田協改組後，台灣田徑都動起來了。目前政府補助我們很多錢等於快要 2 倍了，當然這方面也是我們台灣田徑也有點成就，成績有點顯示出來（C3-2）。

任職於田徑協會的專職人員有 5 名，包含秘書長在內，而兼職人員在 15 位左右，另外在志工方面，還需積極尋找並訓練，然而在員工升遷考核及退休金福利的部份都比照公家機關福利辦理，如年終獎金的發放等，皆有落實。

我們專職人員包含我為 5 位，我們兼職人員現在大概有提升到 15 位以上，競賽組長、訓練組長那都兼職，都在學校當老師來兼田協的組長，只有我們行政、會計組長是專職，其他都是兼職。在志工的部份，我的印象是田協都沒有尋找到志工，那我們未來會尋找，對田徑運動有投入的，平常我們辦活動來參與我們志工。另外在員工升遷考核部份也都有進行，比照公家機關福利辦理，如年終獎金的發放等，皆有落實（C3-3）。

關於組織會務運作，田協表示目前的運作接按照政府規定進行，而協會內人事、文書、會員等資料建檔完整有序，各項活動舉辦及成果資料等，蒐集完備。並設有專屬網站且發行刊物，宣導會務及訊息，供民眾瀏覽參閱。另設有專屬辦公室及遴聘專業工作人員辦理會務，推動均以電腦化執行。

像我們每一年都要開一次的會員大會代表，每一年要開兩次的理監事會議，這都是內政部規定的，所以我們田協都按部就班的來配合，等於人民團體法、政府規定，我們都一一依照規定辦理（C3-4）。

田協表示，每年體委會對組織進行兩次之評鑑，而在組織內部評估部分，也會定時召開會議以進行修正。

像組織方面，我們每年體委會都會來評鑑，一年評鑑兩次，看我們會務的紀錄的情況怎樣，還有財務報表。另外我會考核，譬如說，行政組、會計組還有國際組，還有我們競賽組一些方面，我會定期與他們開會，看有什麼改進方面，因為政府有時某些會糾正我們，那我們務必要修改（C3-5）。

在資訊管理系統上，秘書長認為協會的網站資料尚未完整，並會在明年進行經費申請以改正之，賽會資訊發布皆由電子公文處理，而在專業資訊方面，也會定期修正，提供正確之田徑專業知識。

田協網站所有資料都還不是具備很完整，經過理事長指示，明年度體委會我也有申請一筆經費，所有一些資訊方面，我們還會定期來修改，等於比較好的資料能到我們田協，那對我們台灣田徑運動上面，都能了解到田協運作各方面（C3-6）。

在組織行銷方面，田協是較為缺乏的，目前正積極著手進行中。

行銷是我們比較缺少的，現在我們也找我們田協的一個理事施小姐，於行銷公司就職，盡量給我們田協行銷，能增加田協擴大財源各方面等，這個我們也正都在做。行銷我認為是各單項協會是最重要的，可是企業在要投入在這個領域當中，比較沒有像王建銘那麼發熱，那如果我們田協有像以前的紀政、楊傳廣這樣，我相信企業界會很樂意來投入（C3-7）。

而田協於活動企劃與執行部分大多是行政組進行處理，若要進行企劃時，會找尋較為資深的教授進行研商，而賽事執行時，會借調幾位田徑教授進行支援。

我們活動企劃大部分都以行政組來處理執行工作。那我們如果要辦一個賽事，我們行政組會找譬如說一些比較資深的教授來研商，怎麼來把企劃書做的好。行政組內有 1 個組長 2 個副組長，還有其他我們有賽事的時候我們還會調幾個田徑專長的教授來支援（C3-8）。

關於與其他機構之關係部份，對於政府單位而言，與體委會的關係較為密切，與其他組織及企業也有進行合作。

像我們跟中華體育總會、中華奧會，我們每年都有舉辦一個奧運日，若有盈餘的話，則與中華奧會平分。那我們還有一個 MIZUNO 的馬拉松接力賽，是透過中華民國體育總會，我們兩個單位來合辦，以增加田協的財源。對於政府單位而言，與體委會關係較為密切（C3-9）。

田協的決策核心為秘書長，接下來為 3 位副秘書長，而理事長則較少參與決策部份。另外每年會有兩次的理監事會議，而透過會議理監事都會給田協提醒與建議。

我們執行工作都會提案，我們會每一年大概兩次，行政組會給各理監事看那個提案，增加我們一些專業、田協需要改進，我們理監事都會大概給我們提醒與建議。真正的核心人物都是我秘書長在裁決，等於理事長比較沒有管事，我們有 3 位副秘書長都配合我（C3-10）。

秘書長表示田協對於營運策略規劃方面較為忽略。

現在我們田協的策略規劃，我們行政組已經有做很多事，可是我們真正針對的是培訓選手的領域比較重要，那我們組織營運策略規劃方面確實也是我們比較忽略的地方（C3-11）。

田協目前由於擁有一個相當負責的理事長，以及比較沒有組織分裂及改選的疑慮，故較少面臨內部之問題。

田協目前正好我們遇到一個很好的理事長，如果是我在當副秘書長那段期間，田協真的很內亂憂患。自從林正峰理事長上任後，錢的問題我都不用煩惱。還有唯一我比較慶幸的是，田徑協會沒有像某些協會，有些對立，很多協會改選，有紛爭這樣（C3-12）。

五、編號：E

企業型非營利運動組織：台灣啤酒籃球協會

（一）組織基本資料

本受訪組織正式名稱為台灣啤酒籃球協會（以下簡稱台啤籃協），受訪對象為行政幹事一莊緯民，在台啤籃協服務時間為1年2個月。工作內容以推廣並維持球隊的運作為主。

我在協會內的職稱為行政幹事。工作時間為1年2個月，但前面1年時間是負責會計工作。目前職務部份皆為承接球隊的運作，成為公司與協會之間的橋樑。行政幹事的會務較為繁雜，如對外找球員、找球隊，行政幹事為接洽窗口（E1-1）。

台啤籃協之使命與宗旨如下：

協助公司順利推展籃球隊運作，把健康活力形象更為推廣出去，幫助公司建立年輕活力形象（E1-3）。

台啤籃協組織型態沿革：

台灣菸酒公司為長期國營事業，負有增加國庫收入之責任。超級籃球聯賽（以下簡稱SBL）於第一、第二季，球隊戰績低靡。公司曾一度考慮解散。但由於高志鵬及閻家驊承

諾保證與奮鬥精神，因此持續經營下去，並因球員薪資的發放而改變球隊體制。台啤協會也因此萌生。

現在的球員不像早期球員會有提早引薦進公司的動作，年輕球員缺乏經歷，因此不採用公司僱用方式，並以發放合乎球員表現薪水方式為主，是此協會成立原因。協會會員的條件：（1）台菸公司員工，有服務年限的限制；（2）對運動有貢獻者。會員的權利為選舉權及參與會務（E1-4）。

台啤籃協之組織架構如下圖 4-2-5 所示：

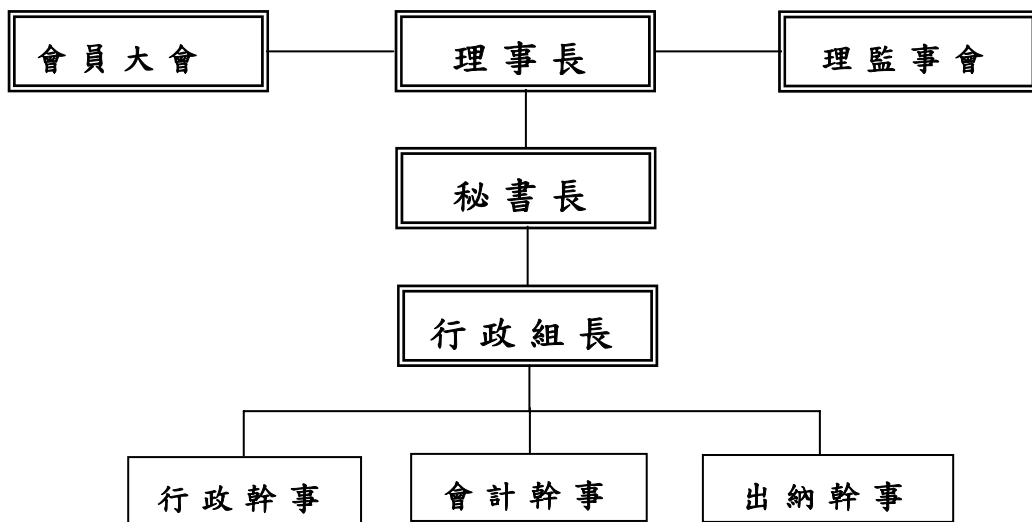


圖 4-2-5 台灣啤酒籃球協會組織架構圖

協會最基本人員為理事長一名（選舉出來），秘書長一名（協會聘雇人員，理事長指派），行政組長一名，幹事三名（行政、會計、出納）、理監事及協會會會員（E1-5）。

台啤籃協為常態性運作組織，雖然業務繁多，但各部門級長官對於如何促進組織內良好溝通，有共同且明確的目標，並努力去推行運作，故組織凝聚力佳。

由於協會為常態性運作，加上理事長中以及理事、球隊教練、公司董事長，對於組織如何擁有良好聯繫觀念上，有相當的共識。凝聚力是很不錯的（E1-6）。

（二）組織外在分析

對於我國外部大環境的轉變，台啤籃協認為協會有受到影響。在政策方面，須遵守政府相關法令與規定，注重組織的架構及制度，財務須透明化，另外更重要是，近年來我國籃球運動的活絡發展，使協會會務在推動及執行上擁有更多的機會。

這當然會受到影響。以 SBL 第二季演變觀察來看，協會在經費來源及籌措上，必須要採取對策，光靠公司內部的補助，不足供應球隊一整年預算支出。例如說利用球衣廣告權，來籌措相關經費。在政府方面來講，體委會於對 SBL 第四季來講已無輔導權，因此影響不大。以整個臺灣的大環境來說，籃球運動的活絡，是最大的改變（E2-1）。

台啤籃協關鍵成功的原因是『堅持』。在組織低糜時期，仍對協會具有信心，因此才能維持球隊的存在。在關鍵成功的外部因素是我國籃球運動的活絡發展，而內部因素為：（1）球隊戰力的補強在球技上得到成效，增加內部信心；（2）強調媒體行銷的運作，藉由藝人球員增加媒體關注力的特點，增強消費者凝聚，並安排廣告行銷，使球隊曝光度增加，同時增加商機；（3）創造球隊的良好社會形象，並以年輕化廣告擴展其使用產品的年齡層，消費者群族擴大。

成功原因：堅持。戰績不佳時期，曾一度考慮解散。而外部因素：籃球運動的活絡，大環境的改變。內部因素：（1）球隊戰力的補強在球技上得到成效，增加內部信心。（2）媒體行銷上的運作：陳建州，利用其藝人有媒體關注力的聚焦條件。

收看其主持節目的消費者族群（國高中女生）也與公司消費者對象相同，因此增強消費者凝聚現象。另外，陳建州好友藝人朋友到現場觀賽，也是另一個媒體焦點。（3）公司體認到球隊在媒體上有年輕化功用，因此除了台菸老牌的支持者外，在最近，也由於廣告的效果，因此球隊影響階層擴大，補足過去缺乏地方。公司漸漸投資較多資源在賽事、球隊上（E2-2）。

台啤籃協的服務對象為一般消費大眾，及協會會員。

成為協會會員的條件：台菸公司員工，有服務年限的限制以及對運動有貢獻者。會員權利：選舉權及參與會務（E2-3）。

台啤籃協認為 SBL 環境發展未健全，尚無競爭者。

目前無競爭者，因 SBL 環境沒有到惡性抗爭地步（E2-4）。

為應政府政策，因此球衣贊助為主要經費來源，影響球迷心中形象，且球迷下滑的現象也是台啤籃協認為其面臨外部環境所受到的挑戰。

偏離公司本位，模糊主要品牌。因為需因應政府政策，因此經費籌措以球衣贊助商來源為主。球衣上廣告過多，有過度商業化現象，影響公司在球迷、消費者心中形象。就個人看法，在戰績不佳時期，採用更深的手法來維持球迷的廣大支持與更好的市場環境，才是最高課題任務。戰績下滑，球迷對於市場會有下滑現象，都是無可厚非的（E2-5）。

（三）組織內在分析

服務對象以球迷為主。服務內容以網站服務、舉辦大型活動，後援會等、以及球員和球迷直接接觸活動為主。

除了網站服務，球迷後援會算是服務之一。球迷後援會是在默契下成立，成為協會非聘僱人員。舉辦大型活動服務，是由公司的直接角度去接觸消費者（E3-1）。

關於組織之財力與物力資源籌措，台啤籃協主要收入以球衣廣告為主，另有球賽轉播權利金收入，約100萬元，及球員廣告收入約700至800萬元不等。年度總預算約3000萬元，台灣菸酒公司約支付2000萬元左右。

一個月開支發薪水約140萬，乘以2個年終，基本開支為1960萬，包含行政人員，從理事長到幹事沒有包括在薪水內。啦啦隊費用加上但其他未含支出為旅運費約20萬，訓練費用與基本的運動用品開銷，還有受邀出國比賽支出。一年約支出快3000萬，公司約負擔2000萬左右。經費來源以球衣贊助的部份，另有轉播權利金（約100萬收入），廣告投入（廣告約700至800萬），每年保有些許盈餘（E3-2）。

由於台灣菸酒公司為公家機構，專職人員由委外人力公司負責招募，共有2名，負責行銷及會計事務，升遷考核等福利制度為委外公司負責，專職人員負責工作內容為協助會務的順利執行。後援會志工約50位，主要工作為周邊活動執行的支援，幫助球賽得以順利進行。

專職人員由委外人力公司負責，共有2名，負責行銷及會計事務，升遷考核制度方面，協會沒有這方面的規劃。志工由後援會約50來位，志工再招攬怎樣去作服務，並沒有做所謂的規範。因為志工組人員負責東西有限，因此，沒有制度上的規範。志工招募來源：透過廣告，透過學校學生介紹及廣告招募等招攬（E3-3）。

關於組織績效評估部份，台啤籃協每半年舉辦一次會員大會以及股東會議。而每年度必須呈交交年度報表以及下一年度工作計畫及執行進度、公司代言、活動執行的企劃提案以進行稽核制度。

半年一次舉辦會員大會與股東會議。協會幹部每年需呈交年度報表，下年度工作計畫，工作執行進度，公司代言，活動執行（提出企劃），配合公司的活動主持，每項提出報告皆須留檔以待財政部或其他單位審查。年度預算的申請約在年底 11、12 月提出，這些都屬於一種稽核制度（E3-5）。

關於協會資訊管理系統方面，以為官方網站作為主要之資訊發佈工具，主要功能為發布組織目前最新消息概況，提供球迷與協會接觸的窗口。

最主以要官方網站發佈比賽訊息與其他活動。如果是大行活動則採招標方式由委外公關公司（媒體發稿工作）進行宣傳（E3-6）。

在組織行銷方面，台啤籃協行銷方式大多由協會制定規範及需求，而後進行招標，執行則由公關公司進行，而台菸公司與台啤籃協的行銷角色有時會混沌不明。

行銷方面大活動採招標方式，由本協會制定規範、需求，行銷上的想法由協會負責，但執行上由公關公司負責。台菸公司負行銷責任，協會負責行銷活動的運作，籃球隊可提供多面的活動，如球員出席台北大學校園演唱會。行銷資源由公司提供，如台灣啤酒加油棒等，以公司品牌做行銷。公司與協會的行銷角色並未清楚，總之是為了讓產品銷售量增加（E3-7）。

於活動企劃與執行方面，台啤籃協沒有非常正式的活動化過程。一般來說活動的起始規劃由行政幹事負責，規劃完成後須呈報上級主管，待同意後即可進行活動後續的執行及策劃。執行方式由後援會幹部為主要執行人員。

沒有非常正式的企劃過程。提出想法，初步小規模試驗（如贈品先看球迷反應，由於反應極佳，因此今年將進一步擴大商品化，如加油道具、球員背號 T 恤等商品），這些商品可經營長期的經費收入來源。球隊行銷企劃由行政幹事規劃，大型活動須與秘書長溝通報備，得以執行（E3-8）。

台啤籃協對與其他機構關係不密切，與其他協會較少互動，另外其他企業的合作窗口，與政府也極少互動。

合作關係並不密切，比較屬於共同參與關係。另外與其他協會、很少互動，多數人想跟籃球隊合作公益或其他活動。但並不知道對口單位是協會，球隊是隸屬於協會底下。大多數人會開始跟公司接洽，剛好協會跟公司屬於一致窗口單位，公司接到合作案子，會交由協會處理（E3-9）。

一般球場行銷小型活動及決策由行政助理進行發落，而協會內部有一定的公文決行程序，是以活動大小決定最終需呈報之級別，若有大金額的支出需經理事長同意。

一般基本球場行銷活動，基本上由行政幹事作發落的動作。在與行政組長溝通，最多與秘書長溝通。協會內部有一定的公文決行程序，是活動大小來決定須呈報上級最終級別。動用大金額活動的決策須上呈到理事長同意。小活動的大致決定方向會由行政幹事負責（E3-10）。

因成立時間較短，台啤籃協對營運策略規劃的部份並無著墨太多，大多業務以球隊的運作以及球迷的經營為主要任務，組織內尚無針對組織營運進行策略的規劃。

因為成立時間較短，會務比較單純，就只針對球隊的運作，球迷的經營。這兩方向公司比較要求有成果出來，這類比較單純的會務。目前沒有規劃到協會目標。因此沒有針對組織營運進行策略的規劃（E3-11）。

在內部環境中，組織內部面臨最大的問題就是『人力』，以協會長遠角度，目前專職人員數量稍嫌不足。專業行銷人員是最缺乏部份。

行政配置的架構，如以長遠來看，人力稍嫌不足。把球員的身份確定，薪水有制度化都是職位上的任務。建議可以由總公司去配置行銷人才，因為在球隊媒體上都是以總公司的品牌促銷為主角。（E3-12）

第三節 非營利運動組織營運現況討論

本節根據本章第一、二節之分析以及與機構之正式文件、自行搜集之資料（包括網頁及剪報資料）與政府機關（體委會、內政部社會司）之正式評鑑資料進行討論，並整理出下表 4-3-1。

表 4-3-1 非營利運動組織營運現況摘要表

人口統計變項	次數	百分比 (%)
男性	87	69.6
年齡 51 歲以上	54	43.2
學歷為學士	39	31.2
不具有運動相關教育背景	89	71.2
月收入 10,001-50,000 元	69	55.2
已婚	86	68.8
擔任職位秘書長	35	28.0
服務年資 9 年以上	38	30.4
分類為互益型非營利運動組織	34	27.2
成立時間為 22 年以上	26	20.8
登記會址於北部	96	76.8
擁有專用辦公室	95	76
年度舉行 1-3 次理監事會	91	72.8
年度舉辦 1-3 次國際性活動	68	54.4
年度舉辦 1-3 次全國性活動	60	48
訂有中長期發展計畫	110	88
聘有專職人員 1-3 人	57	45.6
聘有兼職人員 1-3 人	60	48
無升遷考核制度	95	76
無退休金制度	100	80
鼓勵員工在職進修	85	68
理事長為商界人士	51	40.8

續表 4-3-1

理事長積極參與會務運作		
秘書長積極參與會務運作	120	96
秘書長具有運動專業背景	79	63.2
按時召開法定會議	113	90.4
基礎資料建檔完整	123	98.4
擁有專屬網頁	90	72
實施文書電腦化	115	92
沒有定期出版刊物	84	67.2
訂有年度會務行銷發展計畫	85	68
配合年度預算擬定募款計畫	66	52.8
配合活動擬定行銷活動企劃	76	60.8
會員會費為主要財務來源	72	24.6
2006 年年度經費為 100 萬以下	59	47.2
沒有績效評估制度	76	60.8
2006 年有與其他機構合作	90	72
定期營運策略討論	91	72.8

一、非營利運動組織營運現況分析討論

(一) 受訪者基本資料

在本研究對象中，有效問卷為 125 份，受試者為男性較多，有 87 位，佔 69.6%；而年齡以 51 歲以上的為最多，有 54 位，佔 43.2%；學歷為專科以上的有 109 位，佔 87.2%，其中博碩士生為 38 名，佔 30.4%，故受訪者中以高學歷者居多；然而在教育背景部份，以非為體育運動休閒相關科系畢業者居多，共有 89 名，佔 71.2%；月收入 10,001-50,000 間的有 69 名，佔 55.2%，但月收入在 10,000 元以下，有 7 名，佔 5.6%；而多數人為已婚，共 86 名，佔 68.8%；在研究對象擔任職務中擔任理事長、秘書長及單位幹部的有 74 名，為 59.2%；最後在服務年資項目中，在組織中任職 5 年以上的

有 63 名，佔 50.4%，而年資在 9 年以上的有 38 名，佔 30.4%，顯示出受訪者皆在組織服務多年，且半數為達到主管級標準，對組織情形應有相當了解，填答較為真實，而增加研究信度。以上可以說明受試者大多為男性，並擁有高學歷，在組織內服務時間較長，同時具有領導地位。

（二）非營利運動組織營運現況

1、在非營利運動組織的分類中，互益型非營利運動組織的有 37 家，佔 29.6%；公益型非營利運動組織有 34 家，佔 27.2%；捐贈型非營利運動組織有 1 家，佔 0.8%；專業型非營利運動組織有 43 家；佔 34.4%；企業型非營利運動組織有 1 家，佔 0.8%；綜合型非營利運動組織有 9 家，佔 7.2%。由於捐贈型與企業型的非營利運動組織在組織名單上中本來就較少，故雖各收到 1 份，但還是列入以下分類分析中，可是在分類分析的過程，因樣本數太少，無法代表捐贈型與企業型的全貌，也無法將其單一代表列入討論，是本研究缺憾之處。

2、各類型的組織在成立時間方面沒有顯著差異，成立 22 年以上（民國 74 年前成立）的有 26 家，佔 20.8%。根據問卷調查結果顯示，自民國 75 年以來，非營利運動組織成立皆有穩定成長，到了民國 86 年後更有大幅度的增加，此研究結果符合本研究文獻探討之論述。

3、本研究對象為 761 家非營利運動組織（內政部社會司，2006；體委會，2005），其中在北部之總數為 661

家，抽樣 183 家，回收 96 家，佔總樣本回收率之 77%，故數據顯示，大部分的非營利運動組織會址是在北部；另外在東部部分，因研究對象中僅有 4 家會只登記於東部，抽樣 1 家並無回覆，故本調查中缺少東部之組織。而各類型的組織在地區性方面沒有顯著差異。

4、研究對象中，擁有專用辦公室的組織有 95 家，佔 76%；而無專用辦公室的組織有 30 家，佔 24%，顯示出還是有近 2 成 5 的全國性組織尚未擁有專用辦公的場所。而各類型的組織在擁有專用辦公室方面沒有顯著差異。

5、樣本中有 72.8%的組織每年舉行理監事會議次數為 1-3 次，故大部分的組織每年舉行 1-3 次的理監事會議；而各類型的組織在舉行理監事會議方面沒有顯著差異。

6、研究對象中，有 36%的組織年度中沒有舉辦國際性活動，故我國非營利運動組織應積極舉辦國際性活動，而每年舉辦 1-3 次國際性活動的為 54.4%；另外有 16%的組織年度中沒有舉辦全國性活動，而每年舉辦全國性活動 1-3 次的 48%。對於全國性組織而言，每年舉辦 3 次以下的全國性活動不算多，故我國非營利運動組織應該要增加全國性的活動（包含賽會與活動等）的次數。各類型的組織在舉辦國際性活動及全國性活動方面沒有顯著差異。

7、我國全國性非營利組織訂有中長期發展計畫組織的有 88%，顯示出大部分的組織對於組織未來的成長方向有所規劃。而各類型的組織在訂定中長期發展計畫方面沒有顯著差異。

8、在專兼職人員部分，組織內沒有專職人員數量為 31.2%，而專職人員數量為 1-3 人則佔 45.6%。沒有兼職人員為 9.6%，兼職人員數量為 1-3 人佔 48%，兼職人員數量為 4-6 人有 20.8%。根據以上數據發現，專職人員為 3 人以下之組織有 76.8%，組織內兼職人員的數量比專職人員來的多。各類型的組織在專兼職人員方面沒有顯著差異。然而專職人員、兼職人員及志工互動關係是否良好，往往是組織績效的關鍵要素（司徒達賢，1999），兼職人員通常都是專業人士，與專職人員都各有立場及角色，難免會有衝突存在，組織應建立機制促使兩者能彼此尊重、互相支援，才能發揮其加乘效果。

9、在組織員工福利部份，組織內部沒有升遷考核制度的有 76%，沒有退休金制度的則佔 80%，組織鼓勵員工在職進修有 68%。而在退休金制度上，依照不同類型之組織進行交叉分析，發現互益型非營利運動組織有退休金制度的僅有 5.4%，較其他類型的少許多，故本研究發現互益型組織較不重視員工退休金的規劃。各類型的組織在升遷考核與在職進修方面沒有顯著差異。楊宗文（2005）提出，全國性非營利運動組織，在人力資源管

理上，除了極少數組織具備完整的制度外，大部份組織仍有不少進步的空間，故必需考量專職員工的需求，給予更大的保障或福利，並強化訓練及評鑑機制，促其專業成長與提升組織效能。

10、針對組織理事長與秘書長部分，組織理事長為商界人士佔 40.8%，組織理事長為學界人士佔 26.4%，組織理事長為政界（公家機關）佔 16.8%，楊宗文（2005）指出就體委會（2001）之評鑑報告顯示，63 個受評團體的領導人—理事長、主席或會長等之背景，企業負責人或主管 39 位為最多，與本研究結果相符，故非營利運動組織理事長為商界人士較多。而理事長積極參與會務運作的有 92.8%，秘書長積極參與會務運作的有 96%；組織秘書長具有運動專業背景的為 63.2%。由以上可知非營利運動組織之理事長與秘書長皆積極參與組織運作，而組織秘書長並不一定要具有專業背景才能擔任。

11、在組織基本會務運作上，有按時召開法定會議的組織為 90.4%；基礎資料（如會員資料、文書資料、會議紀錄、財產及活動紀錄等）建檔完整的有 98.4%；可知各組織在基本會務運作上都有良好的保持習慣。而各類型的組織在按時召開法定會議、基礎資料建檔方面沒有顯著差異。

12、於組織資訊化部份，有專屬網頁的組織為 90 家，佔 72%；實施文書電腦化的 92%；以上可知組織都注意到了資訊化及電腦化的重要性。另外定期出版刊物的組

織佔 32.8%，值得一提的是，互益型組織出版刊物的比例較專業型組織來的高，排行第三的是公益型組織，故專業型組織發行刊物的比例在研究者的認知中來的更低。而各類型的組織在專屬網頁、文書電腦化、發行刊物方面沒有顯著差異。

13、非營利運動組織研擬行銷、宣傳之相關策略活動，將是未來非營利運動組織能否生存重要關鍵（黃瑞榮，2006）。本研究對象中，組織訂有年度會務行銷發展計畫的佔 68%，配合年度預算擬訂募款計劃的佔 52.8%；配合活動擬定行銷活動企劃的佔 60.8%；由以上數據可知，約有半數的組織還未能發展會務行銷發展、募款以及活動行銷之計畫，將對非營利運動組織的存亡造成影響。而各類型的組織在會務行銷發展計畫、募款計劃、行銷活動企劃方面沒有顯著差異。

14、在組織經費來源部分，互益型非營利運動組織主要收入來源為『會員會費』（38%），經費來源較為單一；公益型非營利運動組織主要收入來源為『上級單位經費補助』（25%）、『活動收入』（23%）、『會員會費』（22%）、『民間捐獻』（19%），經費來源較為多元；捐贈型非營利運動組織主要收入來源為『上級單位經費補助』（50%）、『民間捐獻』（50%），由於樣本數為 1 家，故不進行討論；專業型非營利運動組織主要收入來源為『上級單位經費補助』（28%）、『民間捐獻』（20%）、『活動收入』（18%）、『會員會費』（18%），經費來源

同樣較多元；企業型非營利運動組織主要收入來源為『上級單位經費補助』（50%）、『其他』（50%）由於樣本數為1家，不進行討論；綜合型非營利運動組織主要收入來源為『會員會費』（25%）、『活動收入』（21%）、『上級單位經費補助』（18%）、『民間捐獻』（14%）。而在其他選項，受訪者所填答多為『理事長捐獻』。本研究發現，非營利組織經費來源主要為以下4種：『會員會費』（24.6%）、『上級單位經費補助』（23.9%）、『活動收入』（18.1%）、『民間捐獻』（17.4%），而以『營利模式』（1.4%）為最少；其中公益型及專業型組織資金來源較為多元。

15、本研究對象中，2006年度經費為100萬元以下佔47.2%；101-500萬元佔29.6%；501-1000萬元佔8.8%；3001萬元以上佔4%。並依照不同類型之組織，經交叉分析顯示，互益型組織的經費在100萬以下的比例有70%，比起平均值47.2高出許多，達顯著水準，故互益型非營利運動組織大多屬於經費較少之運動組織。

16、非營利組織由於缺少了利潤這一個概念或工具，因此若不重視績效管理，則不僅效率上可能形成浪費，組織使命在長期中也會落空，因此績效管理是非營利組織長期求生存發展，得到社會肯定的關鍵工作（司徒達賢，1999）。在本究對象中，組織內沒有績效評估機制的為佔60.8%。因此該如何提昇組織績效管理制度為目前的一大課題。而依照不同類型之組織，互益型擁有績效管理制度的僅有19%，與其他組織相較之下，比例明顯較低，故互益型非營利運動組織較不重視績效管理。

17、非營利運動組織於 2006 年有與其他機構（政府或民間團體、企業）合作的佔 72%。由此可知我國非營利組織對於與政府或民間企業、團體有相當比例的合作交流。而依照不同類型之組織交叉分析顯示，互益型非營利運動組織與其他機構的關係較為薄弱（有合作的僅佔 49%），與其他類型比較下達顯著差異，故互益型非營利運動組織較少與其他組織進行交流。

18、研究對象中，組織內部有針對營運策略做定期之討論與規劃的佔 72.8%，顯示大部份組織都正視了策略的重要性，而各類型的組織在營運策略規劃方面沒有顯著差異。

19、非營利運動組織在營運上面臨的問題有以下：『經費不足』、『政府補助縮水』、『政府不重視運動』、『單項運動推廣不易且績效不佳』、『績效評估及績效提升』、『評鑑機制不公』、『人事問題』、『會員參與力過低』、『市場行銷』、『相關法令的解套』、『組織定位模糊』等，其中以『經費不足』為最大之問題。

第四節 非營利運動組織營運策略討論

根據本章第二節之 5 個非營利運動組織個案分析，將各類型組織依照訪談問題之回答進行重點營運功能統整，並整理出下表 4-4-1。

表 4-4-1 各類型非營利運動組織營運功能統整表

組織類型 營運功能	互益型	公益型	捐贈型	專業型	企業型
外部環境影響	經濟及媒體 的衰退	國人運動認 知不足	國人運動風 氣不佳	奧運模式	球迷 人數下滑
財力物力資源	政府補助贊 助金	企業贊助	政府補助 企業贊助 財團挹注	政府補助 企業贊助 理事長	公司補助 球衣廣告 轉播金
人力資源	18 名專職 有志工	9 名專職 無志工	6 名專職 30 名兼職 有志工	5 名專職 15 名兼職 無志工	2 名專職 有志工
員工福利	績效獎金	績效獎金	制度完整	福利落實	委外
績效評估	政府評鑑 年度評估	政府評鑑 賽會評估	年度評估	政府評鑑 不定期	年度評估
資訊管理	專屬網站	專屬網站	專屬網站	專屬網站	專屬網站
行銷	賽會行銷	賽會行銷	行銷健走	缺乏	企業行銷
機構關係	教育部 體委會 企業合作	國際組織 政府協助	衛生單位 企業組織 協會合作	體委會 協會合作 企業組織	企業組織
策略規劃	年度規劃	長期規劃	長期規劃	忽略	無
內部最大問題	人員能力	財源不穩	創新	無	人力不足

而依據本章第二節之個案分析以及機構之正式文件、自行搜集之資料(包括網頁及剪報資料)與政府機關(體委會、內政部社會司)之正式評鑑資料,將各類型組織進行重點討論,並依據分析結果研擬其營運策略。

一、互益型非營利運動組織：中華民國高級中等體育總會

在經過高中體總的組織基本資料、外在、內在及其他相關資料分析後,可以發現以下幾點：

(一) 組織型態

高中體總於民國 77 年依教育部指導成立,往後的運作皆帶有官方色彩,雖在民國 95 年轉型為社團法人,但是在營運上還是必須受到教育部的監控,其會長的產生則為教育部指派方式產生(楊宗文,2005)。在內部政策以及規劃上並不能完全自主,故組織營運各方面皆會受到限制。

(二) 組織使命

高中體總為最基層之體育組織,在與秘書長訪談後發現組織將提高我國運動人口、培養國民運動興趣視為最高目標,並以教育之方式進行輔導,年輕活化各聯賽及活動,使目標對象增加參與度及認同感,組織內部員工都以此目的作為每次辦理賽會與活動之指標。

(三) 組織內部人事管理

在資料蒐集後發現,於高中體總工作之專職人員工作負荷量稍大及工時不穩定,但是各組間溝通良好,尤其秘書長全力投入會務運作(行政院體委會,2001),加強組織凝聚力。福利部分設有人事手冊,但是在員工進修、員工生涯規劃部

份尚未著墨太深，且組織內部人力不足、專業度需與時並進的情形下，長久下來對於組織也是一種傷害，故盼能建立完善的人事聘用制度以及工作分配規劃，將更有利於組織長遠發展。

（四）組織財源籌措

目前組織經費來源大多為政府為補助聯賽以及活動之補助款，佔年度預算之半數以上，而在政府補助預算逐年降低之下，組織若拓展活動、營利模式及業務服務等收入比較容易自給自足，維持財源穩定性（劉宜璇，2002）。故高中體總在經費自籌比例增高的情況下，積極增闢財源，如利用學生課餘時間籌辦社團活動或寒暑假活動營對或結合社會民間資源等（蔡茂其等，2006），為根本解決之道。

（五）組織資訊系統

在現今的時代，網路影響力越來越大。高中體總由於經費短缺及人手不足造成網站上的管理不佳，實為可惜，尤其是組織目標對象—『青少年』而言，對網站的架設及管理應更加重視。另外在與會員學校以及服務目標對象的溝通上必須建立起適當的管道（行政院體委會，2001），根據其反應以調整會務目標，也可以透過網站進行交流及改進。

（六）組織策略規劃

在高中體總內組織評估及策略規劃皆為年度例行工作事項，但是組織評估及規劃皆著眼於明年度的競賽及活動，對於組織的長遠策略並無加以擬定，如爭取國際事務等目標，還須進一步的協調及努力。

根據以上組織分析，並依照本研究的策略分類，研究者認為在環境部分運動媒體及政府補助萎縮，而目標方面依照舊有模式營運也已漸漸達成組織培養學生運動人口目標，在資源方面發現高中體總由於組織業務量龐大，且募款不易，組織內部人員相對的較少，故目前無法將目標大幅提高使之超過過去的成就水準，所以在未來營運上應採『穩定策略』，在原有的範圍內提供服務，追求與以往相同的目標，主要的策略行動在對功能性管理如組織運作型態、人事管理、財源籌措、資訊系統、策略規劃等方面，作小幅度的調整。如下圖 4-4-1。

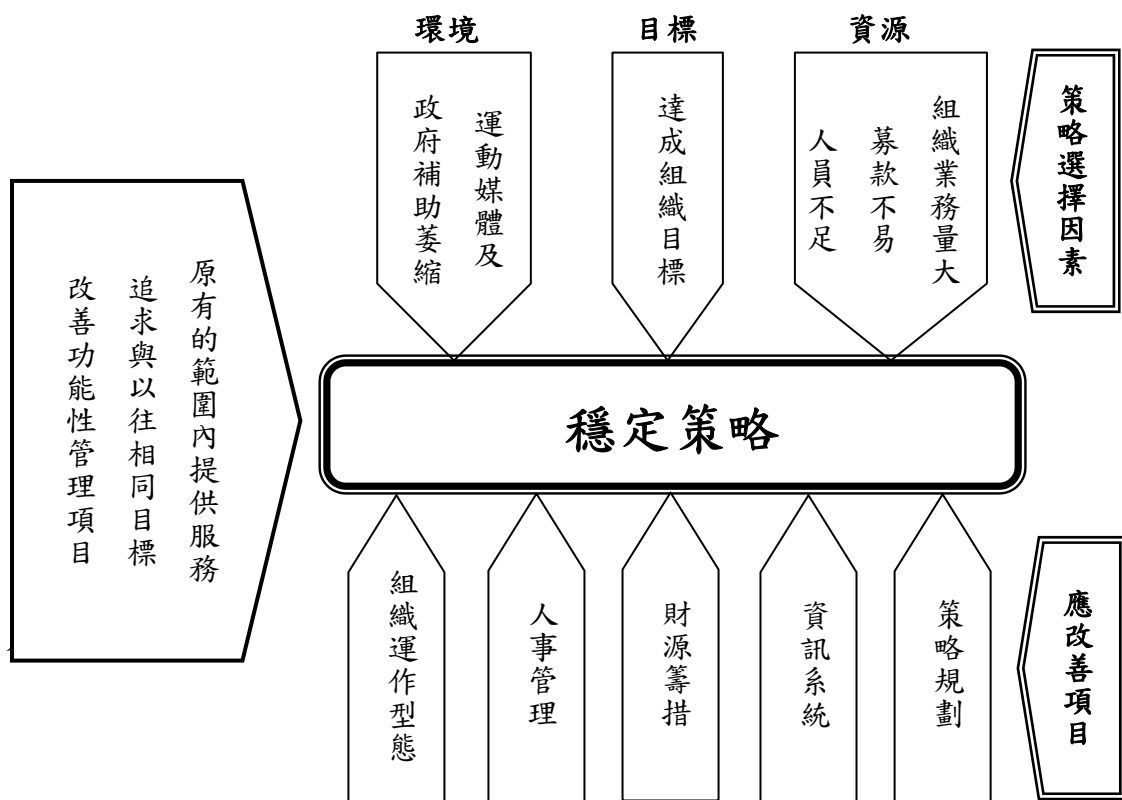


圖 4-4-1 中華民國高級中等體育總會營運策略圖

二、公益型非營利運動組織：中華民國路跑協會

在經過路跑協會組織基本資料、外在、內在及其他相關資料分析後，可以發現以下幾點：

（一）組織財務來源

路跑協會至今的財源皆為企業贊助，必須要靠本身的服務來吸引更多的企業贊助，但若企業停止對路跑協會資助，協會將可能面臨空前危機。若要解決此問題，協會必須增加其他方面的收入，如業務服務、民間捐獻等，也可思考如何增加每次舉辦賽會所獲得的資金；另外透過賽會宣導國民健康以及使用者付費之概念，也可間接增加協會收入。

（二）組織人員配置

如同一般組織，路跑協會的人員也是極度不足的，每年舉辦大大小小 20 至 40 場賽會，僅有 9 位專職人員辦理，在員工負荷量大的情形下，給予員工歸屬感、成就感、安全感是相當重要的，故需在升遷考核以及退休福利上訂定管理辦法，以加強員工向心力，若經費許可，可增加人員數量。另外，協會理事長應積極參與會務，在籌募經費上必須要盡一份心力，否則理事長如同虛設。而理監事會及會員大會的角色與功能在路跑協會上並未實際顯現，應重視其發展。

（三）組織國際與地方交流

在資料分析發現，路跑協會強調與國際結合，吸取外來的優點及相關資訊，並與世界的路跑協會結合讓選手出賽等，為組織獨有之特性。但除了國際交流外，還應加強與地方組織之聯繫，以增加財源或是人力上的援助。

（四）組織行銷

路跑協會並不強調組織行銷，協會曝光通常是依靠賽會活動宣傳，且協會認為其無經費進行行銷活動。而透過賽會行銷已將協會推向路跑界第一，建議協會可進行不需花費大筆資金的行銷方式，如加強賽會行銷、增加專業並獨有的地位等，皆為行銷協會之方法，若協會行銷成功，資金來源就會更加豐富，以利會務之推動。

（五）組織策略規劃

路跑協會於策略規劃方面成效頗佳，除必須在 2 年前登記賽會、選手以及邀請選手部分進行規劃，對於組織整體發展也有相當的考量，由於國內路跑賽事紛紛出爐，在有限的環境下路跑協會無法承接過多的業務，故決定將已有的大型賽會繼續承辦並改進，而其他賽會則由其他組織或私人單位承接，不因小失大的智慧，及擬定策略的決心，可作為其他組織之參考。但是對於其他內部營運因素的策略規劃，因沒有建立組織績效評估管理辦法，故尚未加以著墨。

根據以上路跑協會之分析，並依照本研究的策略分類，研究者認為在環境部分因賽會數量超出可服務範圍，而目標方面則因近年推廣有成且協會本身已採取『重質不重量』的策略方針，而在資源方面發現組織內部人員工作負荷量大，財源也不穩定的情況下，故未來營運上應採『穩定策略』，以維持現狀、追求效率，並同時增加資金的累積，主要的策略行動對財務來源、人員配置、組織交流、組織行銷、策略規劃、績效管理等方面，應作必須的調整。如下圖 4-4-2。

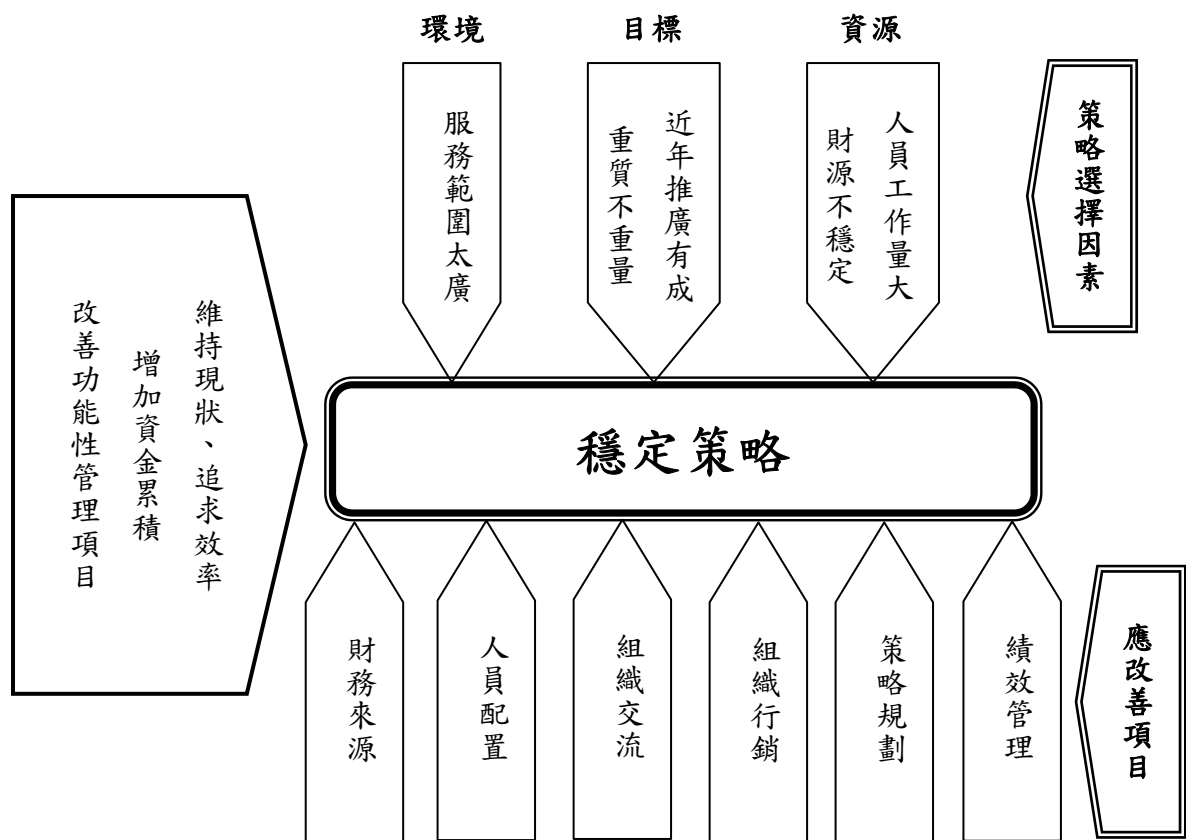


圖 4-4-2 中華民國路跑協會營運策略圖

三、捐贈型非營利運動組織：財團法人希望基金會

在經過希望基金會組織基本資料、外在、內在及其他相關資料分析後，可發現以下幾點：

(一) 組織使命、財源及人力資源

希望基金會以「有健康才有希望」作為組織使命，以創造全民健康為目標，是為一個具體化的良好組織宗旨。在組織財源方面，因成立形式為基金會，除政府、企業的補助或

贊助外，另有公司在後支援，沒有太大問題。另外在人力資源方面，由於基金會與公司人力重疊，所以基金會於平時有專職人員，於較忙碌時有公司員工、兼職人員及志工幫忙，在配置上也很協調。

（二）組織行銷與競爭力

基金會一再強調其為推廣『健康』之組織，故不重視行銷與競爭力，但基金會必須持續替國民做『健康』之服務，才能實行其組織使命，而在持續推動的情形下，基金會的延續且完善的發展就是組織首要目標。故在基金會行銷及提昇競爭力上也是必須加以努力的地方，讓越多人認識組織，也就有越多機會增加會員，也就更能推動我國運動風氣，另外，於各種行銷方式也應多方面嘗試，提升競爭力，以達永續經營目標。

（三）理監事會及董事會

在與執行長訪談中提及，基金會中有理監事及董事會的架設，但是其功用只是承認相關會務，在一個完整的組織營運中，理監事會及董事會的支持與評估是相當重要的，建議希望基金會能妥善運用理監事會及董事會的人際、政商、媒體、公關等部份，為組織帶來最大的效益。

（四）組織績效評估

希望基金會並無建立一套績效評估模式以進行管理，然而缺乏績效管理系統的組織，往往會在某個部份疏忽並耗損組織之資源，因此在組織財政無後顧之憂的情形下，應該要建立起績效評估管理系統，將基金會內部資源進行分配，以創造出一個有效率的基金會。

根據以上希望基金會之分析，並依照本研究的策略分類，研究者認希望基金會應採取『成長策略』，因其在環境部分發現國民健康意識的提升，而目標方面則有中長期規劃增加健走人口，且會務內部業務還有成長空間，而在資源方面發現組織財力物力及人力資源充足。而在未來營運上應採用成長策略中的『市場滲透策略』，在現有的服務組合中繼續深耕，設法增加現有會員數量並吸引潛在會員，或者搶取競爭對手的現有之目標族群，以提升事業佔有率，而對於功能性之管理項目也須進行修正規劃，如、組織行銷、組織競爭力、理監事會及董事會、績效管理等方面，應作必要的調整。如下圖 4-4-3。

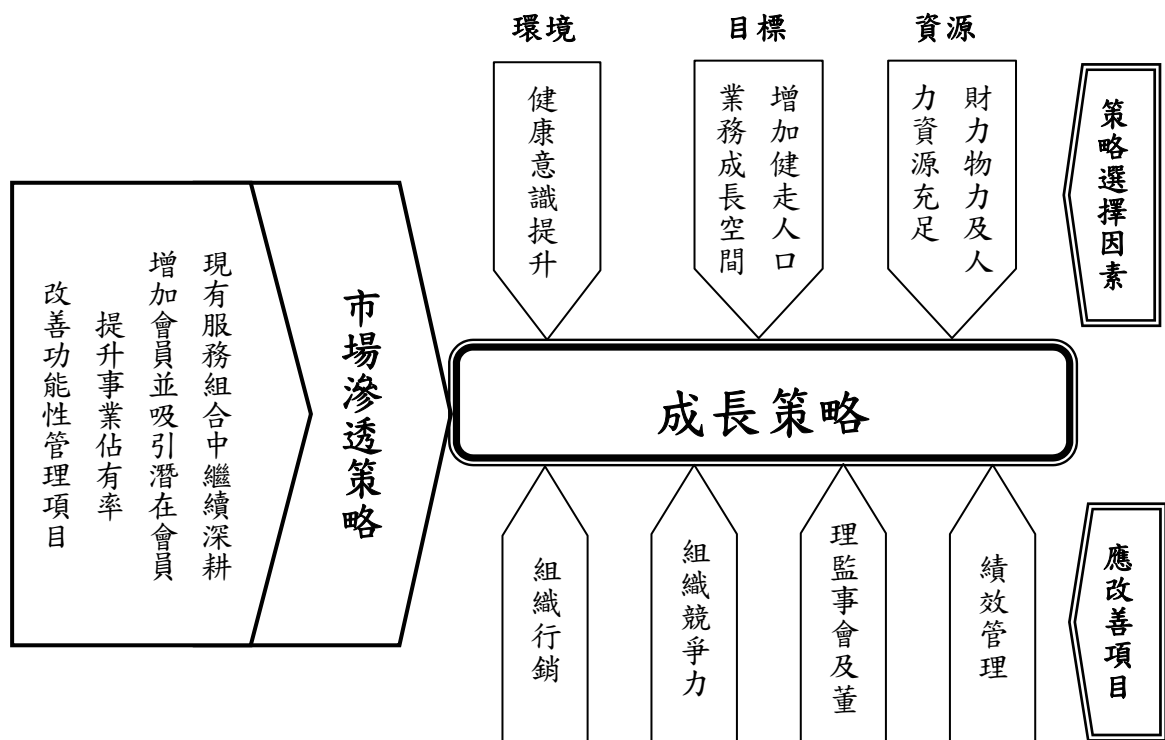


圖 4-4-3 財團法人希望基金會營運策略圖

四、專業型非營利運動組織：中華民國田徑協會

在透過田徑協會組織基本資料、外在、內在及其他相關資料分析後，可發覺以下幾點：

（一）組織財力物力及人力資源

田協主要的財力資源源自於政府補助，小部份為企業贊助及理事長捐助，然而對於運動之母的田徑協會來說，政府補助可能會將其列入優先考量對象，但是隨著政府的功能越來越少，協會業務越來越多元，發展政府補助以外的會務收入是未來一定會面臨之考驗，現階段必須要進行財源募集的策略規劃，以因應未來之挑戰。另外可依比例分配組織內部財務資源，勿將大量金錢投入同樣的業務中，如培訓選手，可考慮較為節省經費的作法，如聘僱國外教練至國內進行選手訓練等，以增加財源的活用性。另外也應審慎規劃志工招募計畫，以減輕協會龐大負擔。

（二）理事長及理監事

田協之理事長及理監事對協會貢獻良多，尤其是理事長的部份，而理監事也對進行對協會之控管與建議，故其他組織應多利用理事長及理監事之附帶資源及力量，以確保組織順利運作。

（三）組織行銷

田徑協會認為行銷非常重要，但是在專職人員分身乏術的情況下，無法進行組織行銷之規劃，而目前正積極籌劃中。建議協會可透過事件行銷、創意行銷等方式，擺脫田徑運動的制式傳統形象，以年輕活力的訴求吸引青少年們喜愛田徑運動，並指導民眾如何欣賞田徑比賽及從事田徑運動，是為協會應努力之目標。

(四) 組織營運策略規劃

田協對於營運策略規劃方面較為忽略，是為田協應改善之問題。不論是營運方向或是專案之策略規劃，都能夠協助田協更有效率到達目標，也會減少資源的浪費。例如在短期內的目標為奪牌或增加田徑運動人口等，必先設立目標，而後根據目標進行策略規劃，並執行及控管之，根據此過程，協會將會擁有良好的組織績效。

(五) 專業證照的核發

由於田協被歸類為本研究所定義之『專業型非營利運動組織』，故在專業證照核發部分應與政府協調建立起專業證照檢定系統，在考核、檢定、實習、認證、進修、換證等相關過程中，嚴謹規劃及控制，如此方能完善健全。

根據以上田徑協會之分析，並依照本研究的策略分類，研究者認田徑協會應採取『成長策略』，因其在環境部分發現協會取代政府服務的重要性逐漸增加，而目標方面則有加強組織行銷、增加組織曝光率、發展其他服務的需求，而在資源方面發現組織在理事長的大力支持下財力資源充足。故在未來營運上應採用成長策略中的『產品發展策略』，應在國內追求田徑運動之擴張，如開發新的田徑運動服務、多元化田徑運動、增加田徑運動發展及創新的多樣性等等。而在功能性之管理項目也須進行修正，如志工規劃、組織行銷、組織營運策略規劃、專業證照的核發等方面，應作持續改善。如下圖 4-4-4。

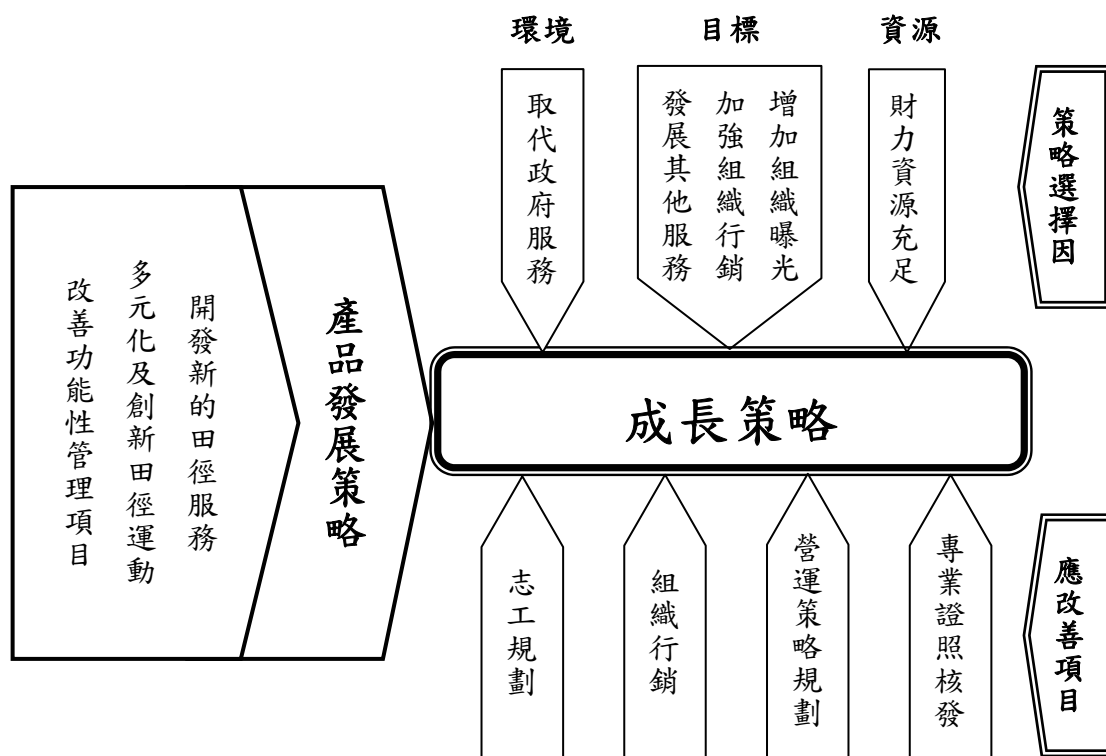


圖 4-4-4 中華民國田徑協會營運策略圖

五、企業型非營利運動組織：台灣啤酒籃球協會

經過台啤籃協之組織基本資料、外在、內在及其他相關資料分析後，可發現以下幾點：

(一) 組織營運型態

經訪談後可發現組織的存在是為了球隊運作以及年輕化企業形象。由於是『企業型非營利組織』，故在財源部分不需過於著墨，但是也因是企業型的組織，其業務分割以及人力都與企業互相重複，而在組織架構上業務分割不容易識別，且大多數人不知有此協會的存在，若是以這樣的形式持續發展是為一大隱憂，故在行銷公司、球隊的同時，也要注意協會的角色與功能，才是促成協會長久生存之道。

（二）組織人力資源

在內部環境中，台啤籃協最臨最大的問題就是『人力不足』，目前協會主要工作人員為 2 名，必須承接公司、協會所有與球隊以及運動行銷的相關業務，故建議協會在未來能重視基層的想法，同仁須達成共識，也必須再增加人力以減輕目前員工的負擔。另外在協會志工方面，由於協會是對於球隊服務，在志工招募的部份可以做更積極的規劃，也可進行志工組織設定，以減輕協會業務負擔。

（三）組織營運策略之規劃

由於成立時間較短，台啤籃協對營運策略規劃的部份並未深入探討，是為協會應該善之目標。且因協會所屬企業為公部門，許多活化的管理觀念似乎是較缺乏的，故協會也應調整腳步，與社會接軌，讓企業與協會跟上時代潮流。然而在機構關係部份，應加強與主辦 SBL 之籃球協會進行協商溝通以及決策商討。

就以上之分析，並依照本研究的策略分類，研究者認協會應採取『成長策略』，因其在環境部分發現籃球運動的復甦，而目標方面增加球迷、年輕化公司產品及形象、發展未開發業務項目，而在資源方面發現組織財力物力資源充足。故在未來營運上應採用成長策略中的『關聯多角化營運成長策略』，由於近年籃球運動興盛，可透過參考國外行之有年的賽事，以進行開發新市場及新產品的策略的發想，如擴大目標族群、開發新球隊授權商品，與原有產品進行結合等，以追求國內籃球事業的發展。而在功能性之管理項目也須進行改善，如營運型態、專職人員、志工規劃、組織營運策略規劃、機構關係上，應作適合幅度之調整。如下圖 4-4-5。

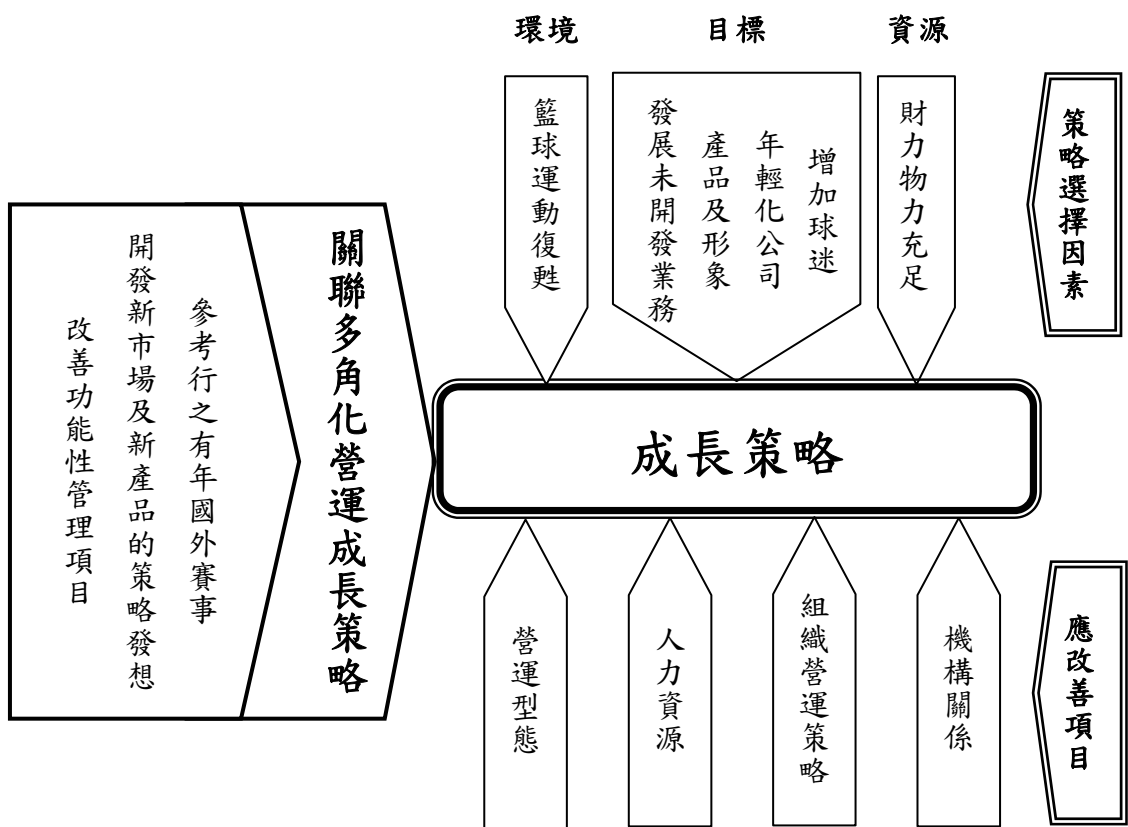


圖 4-4-5 台灣啤酒籃球協會營運策略圖

第五章 結論與建議

本研究以我國全國性非營利運動組織為研究對象，探討目前該領域的營運現況，並以 5 家不同類型之非營利運動組織為研究對象，進行深入訪談，以了解目前非營利運動組織發展現況與營運問題。最後，綜合本研究第四章之非營利運動組織營運現況調查問卷以及非營利運動組織之個案訪談之分析與討論，歸納得本研究之結論，並以本章結論為基礎，對政府相關行政單位、非營利運動組織以及後續研究者提出相關建議。

第五節 結論

根據本研究問題，經過研究結果分析及討論，得出本結論如下：

一、我國非營利運動組織之現況

透過本研究工具—『非營利運動組織營運現況調查問卷』解析我國非營利運動組織之營運現況。研究母體共有 761 個全國性非營利運動組織，採分層隨機抽樣，回收有效問卷為 125 份。

(一) 組織類型

在非營利運動組織的 6 大分類中，以專業型非營利運動組織為最多 (34.4%)，其次是互益型非營利運動組織、公益型非營利運動組織、綜合型非營利運動組織、捐贈型非營利運動組織、最後為企業型非營利運動組織。

（二）成立時間與地點

不同類型的非營利運動組織在成立時間與地點都無顯著差異。結果顯示，自民國 75 年以來，非營利運動組織成立皆有穩定成長，到了民國 86 年後更有大幅度的增加，此研究結果符合本研究文獻探討之論述；會址設置的地點以北部（台北、桃園、新竹）為多（77%）；另外大部份的組織皆擁有專用辦公室（76%）。

（三）召開會議與舉辦國際性、全國性活動

不同類型的非營利運動組織在召開會議與舉辦國際性、全國性活動都無顯著差異。基本上各組織都按時召開法定會議（90.4%），而大部分的組織每年舉行 1-3 次的理監事會議（72.8%）；約半數（54.4%）的組織每年舉辦 1-3 次國際性活動，約三成（36%）的組織並無國際性活動之規劃；另外約半數（48%）的組織每年舉辦 1-3 次的全國性活動，而有 16% 的組織無全國性活動之規劃。

（四）專兼職人員與員工福利

不同類型的非營利運動組織在退休金制度上有顯著差異，互益型非營利運動組織較不重視員工退休金的規劃。大部份組織（76.8%）專職人員都為 3 人以下，約半數（48%）組織兼職人員數量為 1-3 人；組織內沒有專職人員數量為 31.2%，沒有兼職人員為 9.6%，由分析可知，兼職人員的數量比專職人員來的多。在員工福利的部份，組織大多沒有內升遷考核制度（76%）及退休金制度（80%），而 68% 的組織鼓勵員工在職進修。

(五) 領導者背景與積極度

不同類型的非營利運動組織在領導者背景及積極度上無顯著差異。組織理事長為商界人士為最多(40.8%)，次為學界，次為政界(公家機關)。組織秘書長具有運動專業背景的為63.2%，組織理事長(92.8%)及秘書長(96%)皆積極參與會務運作。

(六) 會務運作與資訊化

不同類型的非營利運動組織在會務運作及資訊化上無顯著差異。各組織在基本會務運作上都有良好的保持習慣。大部分組織(72%)有專屬網頁的組織為90家；約三成(32.8%)的組織定期出版刊物，值得一提的是，專業型組織發行刊物的比例在研究者的認知中來的更低(30.2%)。

(七) 規劃與策略

不同類型的非營利運動組織在規劃及策略上無顯著差異。大部分的組織(88%)訂有中長期發展計畫；但約有4成的組織還未能發展會務行銷發展、募款以及活動行銷之計畫。而大部份組織都了解策略規劃的重要性(72.8%)。

(八) 經費

不同類型的非營利運動組織在經費上有顯著差異，互益型組織大多屬於經費較少之運動組織。年度經費為100萬元以下佔47.2%；101-500萬元佔29.6%；3001萬元以上佔4%。而組織經費來源主要為以下4種：『會員會費』(24.6%)、『上級單位經費補助』(23.9%)、『活動收入』(18.1%)、『民間捐獻』(17.4%)；其中公益型及專業型組織資金來源較為多元。

(九) 績效管理與機構關係

不同類型的非營利運動組織在績效管理與機構關係有顯著差異，互益型非營利運動組織較不重視績效管理也較少與其他組織進行交流。而 60.8% 組織沒有績效評估機制，另外我國非營利組織對於與政府或民間企業、團體有相當比例 (72%) 的合作交流。

(十) 營運面臨問題

營運上面臨的問題有以下：『經費不足』、『政府補助縮水』、『政府不重視運動』、『單項運動推廣不易且績效不佳』、『績效評估及績效提升』、『評鑑機制不公』、『人事問題』、『會員參與力過低』、『市場行銷』、『相關法令的解套』、『組織定位模糊』等，其中以『經費不足』為最大之問題。

根據上述發現，我國全國性非營利運動組織在基本會務運作方面到達一定之水準，但是在員工福利、行銷企劃、募款計劃、策略規劃與績效評估等的認知上略顯不足，而大部分營運面臨問題為『經費不足』。其中，互益型非營利運動組織與其他組織在營運模式中之員工退休金、績效管理、組織交流及經費上，有較顯著之差異，研究者認為是與其只針對會員服務之營運方式有關。

二、我國非營利運動組織之營運分析模式

本研究之非營利運動組織營運分析模式，乃透過本研究第二章第二節之非營利運動組織營運要素及本研究第二章第三節 Aaker 之策略分析理論之文獻探討，並經過 6 位專家審查，最後建構出非營利運動組織營運分析模式。整個營運分

析模式區分為兩大部份，分別為外在分析與內在分析；外在分析的要項包含 Aaker 所定義的環境分析、產業分析、顧客分析，與競爭對手分析；而內在分析則包含組織使命、組織沿革、組織類型、組織架構與組織凝聚力，上述 5 項為組織要素；組織服務內涵與對象、組織財力與物力資源、組織內專職人員與志工、組織會務運作、組織績效評估、組織決策核心、組織之機構關係、組織活動企劃與執行、組織行銷、組織資訊管理、組織策略規劃，以上 11 部分為營運要素。而非營利運動組織營運分析模式如下圖 5-1-1 所示。

三、不同類型之非營利運動組織營運策略

以不同類型之研究個案為代表，提出營運策略如下：

(一) 互益型非營利運動組織

代表個案組織為中華民國高級中等體育總會，而其應採之營運策略為『穩定策略』。在環境部分運動媒體及政府補助萎縮，而目標方面依照舊有模式營運也已漸漸達成組織培養學生運動人口目標，在資源方面發現高中體總由於組織業務量龐大，且募款不易，組織內部人員相對的較少，故目前無法將目標大幅提高使之超過過去的成就水準，所以在未來營運上應採『穩定策略』，在原有的範圍內提供服務，追求與以往相同的目標，主要的策略行動在對功能性管理如組織運作型態、人事管理、財源籌措、資訊系統、策略規劃等方面，作小幅度的調整。

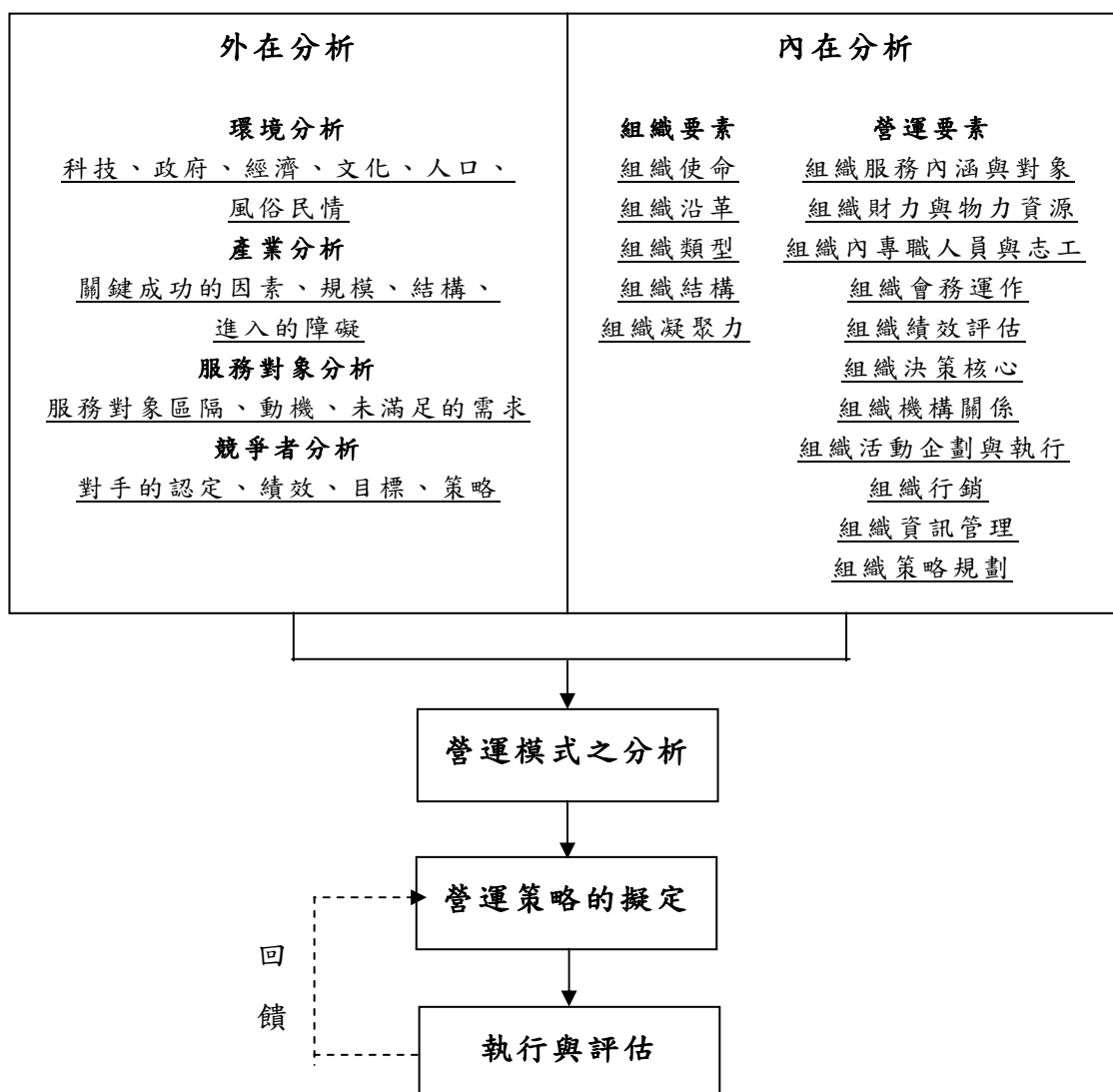


圖 5-1-1 非營利運動組織之營運分析模式

(二) 公益型非營利運動組織

代表個案組織為中華民國路跑協會，而其應採之營運策略為『穩定策略』。研究者認為認為在環境部分因賽會數量超出可服務範圍，而目標方面則因近年推廣有成且協會本身已採取『重質不重量』的策略方針，而在資源方面發現組織內部人員工作負荷量大，財源也不穩定的情況下，故未來營運

上應採『穩定策略』，以維持現狀、追求效率，並同時增加資金的累積，主要的策略行動對財務來源、人員配置、組織交流、組織行銷、策略規劃、績效管理等方面，應作必須的調整。

（三）捐贈型非營利運動組織

代表個案組織為財團法人希望基金會，而其應採之營運策略為『成長策略』，因其在環境部分發現國民健康意識的提升，而目標方面則有中長期規劃增加健走人口，且會務內部業務還有成長空間，而在資源方面發現組織財力物力及人力資源充足。而在未來營運上應採用成長策略中的『市場滲透策略』，在現有的服務組合中繼續深耕，設法增加現有會員數量並吸引潛在會員，或者搶取競爭對手的現有之目標族群，以提升事業佔有率，而對於功能性之管理項目也須進行修正規劃，如、組織行銷、組織競爭力、理監事會及董事會、績效管理等方面，應作必要的調整。

（四）專業型非營利運動組織

代表個案組織為中華民國田徑協會，而其應採之營運策略為『成長策略』，因其在環境部分發現協會取代政府服務的重要性逐漸增加，而目標方面則有加強組織行銷、增加組織曝光率、發展其他服務的需求，而在資源方面發現組織在理事長的大力支持下財力資源充足。故在未來營運上應採用成長策略中的『產品發展策略』，應在國內追求田徑運動之擴張，如開發新的田徑運動服務、多元化田徑運動、增加田徑運動發展及創新的多樣性等等。而在功能性之管理項目也須進行修正，如志工規劃、組織行銷、組織營運策略規劃、專業證照的核發等方面，應作持續改善。

(五) 企業型非營利運動組織

因其在環境部分發現籃球運動的復甦，而目標方面增加球迷、年輕化公司產品及形象、業務項目未發展完全，而在資源方面發現組織財力物力資源充足。故在未來營運上應採用成長策略中的『關聯多角化營運成長策略』，由於近年籃球運動興盛，可透過參考國外行之有年的賽事，以進行開發新市場及新產品的策略的發想，如擴大目標族群、開發新球隊授權商品，與原有產品進行結合等，以追求國內籃球事業的發展。而在功能性之管理項目也須進行改善，如營運型態、專職人員、志工規劃、組織營運策略規劃、機構關係上，應作適合幅度之調整。

(六) 綜合型非營利運動組織

由於綜合型非營利運動組織經營型態多元，定義不易，故無法挑出此類訪談對象以進行組織分析，故本研究沒有針對綜合型非營利運動組織進行營運策略之研擬。

經由以上營運策略的個案分析，發現目前國內非營利運動組織還有相當大的成長空間故『退縮策略』及『綜合策略』較不適合於目前情況下之非營利運動組織中使用。營運模式較完善的組織採『穩定策略』為多，營運時間及模式較不足的採『成長策略』為多。且策略的選擇與組織財力物力及人力有相當大的關係。然而經由分析顯示，各分類協會多在組織行銷、組織人力資源（含專兼職人員及志工）、組織營運策略規劃、組織財源物力資源籌措以及組織績效管理等方面皆須進行改善，與現況問卷調查結果相符。

第六節 建議

依據上述探討後，針對政府相關行政單位、非營利運動組織以及後續研究提出以下建議：

一、對政府相關行政單位之建議

(一) 部會間應達成共識

體委會於民國八十八年（1999）體育團體評鑑報告書中指出其評鑑對現有之兩百多個全國性體育相關團體（體委會，1999），而在同年，內政部中央政府所轄人民團體內中的體育團體已達340個（內政部，2006），數量明顯差異，由上述可知內政部與體委會對非營利運動組織之認定有極大的差異，因內政部將廣義休閒之團體皆納入其體育團體之分類中，如歌友會、棋類運動、茶藝促進會等，而體委會對於體育團體之認定較為狹隘，多為推廣單項運動及以團體會員為屬性之社會團體，此情形對於推廣非營利運動事業而言，有相當程度的妨礙。故對非營利運動組織定義、數量及範疇之認定，為兩部會應協調及改善之方向。主管機關與事業主管機關之角色定位與規範未明確，為目前國內推動非營利運動事業之首要問題。

(二) 應成為各組織間的溝通橋樑

由於全國性非營利運動組織更名再另起爐灶之現象層出不窮，如全國性空手道運動組織在國內就有7家，分別為中華民國空手道協會、中華空手道競技協會、中華民國空手道聯盟、台灣少林寺流空手道協會、中華民國台灣空手道協會、台灣剛柔流空手道協會、台灣和道流空手道聯盟等，雖然各協會皆有不同之目標及使命，但是由於同類型的組織將會瓜

分固有之資源，既然是全國性團體，應強調資源整合，不因意見不合而分裂，以提升國內之空手道運動。因此政府單位應該在各組織間搭起橋樑，主動進行溝通調和及分配的工作，並制訂相關規範及政策，以避免類似情況再發生。另外選手身份的問題，也須由政府單位制定政策及協調，例如說爭執很久的學生的籃球及棒球等，尤其是 SBL、UBA 球員身份重疊的部份，政府都應介入強制規範，而不是讓各組織之間互相碰撞及衝突。

（三）制定相關政策以促成企業及媒體投入

目前我國政府推展非營利運動組織之全面性不足，致使資源投入小眾，因此在國家體育預算的分配上須徹底討論，並制訂相關政策以保障全民運動之預算比例，避免陷入僅以競技運動為主之窠臼。而我國政府也應制定政策表揚贊助運動之企業並提高運動贊助之免稅額，以鼓勵民間資源投入非營利運動組織中。另外，目前國內半數運動媒體都已衰退，政府應規劃獎勵國內運動頻道，若無良好政策引導，各運動組織將陷入單打獨鬥的困境中。

（四）發展完善之評鑑及管控機制

我國體育政策重點在於亞奧運項目，對全民運動項目相對漠視，由於人民團體法之開放，民間社團成立僅需少數人連署方可成立，導致多數為空殼或是同性質組織分裂，政府亦無完善之評鑑機制，使資源補助無法達到應有效益。而體委會於民國 88 年及 90 年各進行體育團體評鑑，其評鑑團體數量分別為 55 及 79 家，且大多屬於亞奧運項目，對於提升全國性非營利運動組織績效，尤其是全民運動類的貢獻不大，因此政府單位應發展完善之評鑑及管控機制，以輔導非營利運動組織健全發展。

二、對非營利運動組織之建議

(一) 價值觀重整

管理大師彼得·杜拉克在『非營利機構的經營之道』(余佩珊, 1994)一書中提到:『在我開始為非營利機構工作時,在社會大眾的眼裡,不過是社會邊緣的產物罷了,就連非營利機構自己也是這麼想,而至於非營利機構的角色,也只是去輔助政府執行已經開辦的計畫。』這是美國約50年前的情形,然而研究者在我國非營利運動事業的分析中,可以發現我們仍處於這個階段,因此,組織內部應了解自身所背負之課責,以實際行動的方式,讓政府單位及國人瞭解組織存在的使命與價值,並在政府缺乏彈性、服務需求不斷增加、更競爭的環境的情況下,更應調整心態,重整組織、政府以及國人對於非營利運動組織的價值觀,並依照組織創設與存在的目的設立可實現的組織使命。

(二) 拓展財務來源

在非營利運動組織中,除『企業型組織』主要捐款來自於某一企業,財務來源不成問題外,其他類型的組織都必須依賴其他募款方式作為主要財源。根據本研究調查發現,各組織依賴『會員』及『政府』的情形可見一斑,事實上在『活動收入』及『民間捐獻』的部份還有相當大的空間可以發揮,若非營利運動組織拓展活動、營利模式及業務與服務等收入,可降低對外界依賴程度,維持財源穩定性。最重要的還是必須進行募款策略規劃,以順利實現自己的使命。

（三）重視人力資源

在一個健全的非營利運動組織中，應該包含專職或兼職人員以及志工。由於非營利組織不是製造業而是服務業，因其成就與績效和組織內人員的素質、創新能力、服務熱忱息息相關，而人員的選擇、培訓、激勵，是非營利組織營運上極具關鍵的工作（司徒達賢，1999）。故非營利運動組織應在專（兼）職人員之激勵、待遇與福利等上進行規劃，使員工保有工作熱誠及成就感；另外在志工管理方面，由於國內運動志工氣候尚未成型，目前首要的任務就是找尋志工的來源、吸引志工並選訓志工，而在原有的志工編組與維繫上，也是需要注意之處。由於世界發展日新月異，人員在專業知識上也必須跟上時代，因此人員的進修以及定期訓練也是相當重要的課題。

（四）活化理監事會或董事會

研究者在經過個案訪談後，發現幾乎所有組織的理監事會或董事會都沒有徹底執行其應有任務，只依照政府規定，按時召開法定會議。然而在各組織不同的組織架構下，理監事會或董事會如果積極參與組織運作，將會對組織有極大的幫助，不管是在制定目標、財政、人事等政策上，或是評估執行長績效、經費籌募、公關運作、持續招募新董事、任命高級主管等，皆能幫助組織更有效的營運。

（五）強調組織行銷

在本研究對象中，有組織行銷（行銷活動或組織本身）概念的約有 6 至 7 成左右，表示近年來『行銷』這個議題也漸漸的進入了非營利運動事業中，但有些非營利組織中的人士，將行銷觀念認為只是將本求利的銷售動作，因此覺得『非

營利』則不必談行銷，而 Peter C. Brinckerhoff 在『非營利標竿管理』（江明修審訂，2004）一書中提到：『成功的非營利組織都知道，他們持續成功且存在的原因是：「每個人每天做的每件事就是行銷」。』所以組織應該走進市場，了解市場需求，並且在有限的資源內滿足其服務對象。然而擁有了行銷的概念並不表示懂得如何行銷，必須經過多方了解、嘗試及規劃，如透過事件行銷、文宣或服務品質行銷等，並應確實了解行銷在組織的未來中，所扮演的真正角色。

（六）適應資訊化衝擊

在短短的幾十年間，科技已經從奢侈品轉變為必備的工具。雖然大部分的非營利運動組織都已實行文書電腦化以及擁有其專屬網頁，但資訊是日新月異的，故組織不能滿足於現況，必須持續跟上科技的趨勢，如提升員工的電腦能力、閱讀非營利相關出版品等，皆可強化使命，節省營運成本，而沒有資訊化的組織是註定失敗的。

（七）實行績效評估

非營利組織由於缺乏利潤作為績效指標，因此決策是否正確、資源是否善用、使命是否達成等，都較無檢討改進的迫切感，正因如此，更須有效的績效評估管理，以免任由決策核心或各級人員率性而為（司徒達賢，1999）。然而績效評估可分為整體組織績效以及專案績效，整體組織績效管理包括組織章程、財務、人事、媒體、志工等，而專案績效管理是指針對某一專案進行各方面的績效評估，整體組織的績效評估是各個專案績效評估的源頭。所以各組織應建立起一套適合組織內的績效評估管理系統，並實行之，而一個有效的績效評估可以協助決策當局不斷思考，也是為組織長期生存發展，得到社會肯定的關鍵工作。

(八) 審視策略規劃

策略是為了未來的理想，當前必須採取行動的指導原則。基本上策略工作的內容大致包括：對組織遠景描繪、組織內外環境的分析、確認策略議題（司徒達賢，1999），並依據以上之分析，決定資源分配的優先次序。而我國大部份的非營利運動組織組織皆已了解策略規劃的重要性，但是其制定之策略是否合宜、範圍是否足夠、是否符合組織發展，都需要各組織重新審視及檢討。

三、對後續研究之建議

(一) 由於政府單位尚未對『非營利運動組織』進行完整的定義以及範疇研究，故建議未來研究者，可針對『非營利運動組織』之定義及範疇進行深入探討，並促成部會達成共識，擬出政策上之相關規劃，找出非營利運動組織的特殊價值。

(二) 本研究因研究範圍廣大，包含非營利運動組織內部、外部分析，以及營運策略之擬定，建議未來研究者可針對本研究發展出之營運模式中的細項進行深入之個別研究，並以量化的方式呈現。

(三) 建議未來研究者以本研究發展之『非營利運動組織營運現況調查問卷』擴大研究對象並以普查方式實行之。

(四) 由於本研究對於『非營利運動組織』之分類，全面性尚且不足，建議未來研究者可將組織分類進行細部修正，並比較各類型組織營運上之異同。

參考文獻

一、中文部分

- 王士峰 (2002)。非營利組織的顧客滿意關鍵成功因素研究——以青年志工中心為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 王文科(2000)。質的教育研究法。台北：師大書苑。
- 王順民(1998)。非營利組織及其相議題的討論：兼論當代台灣地區宗教類非營利組織的發展意涵。非營利事業管理研究所規劃研討會。嘉義：南華管理學院。
- 王順民(1999)。非營利組織及其相關題的討論—兼論台灣地區非營利組織的構造意義。社區發展季刊，85，36-61。
- 王澤鑑(2000)。民法總則。台北：三民。
- 中華民國田徑協會(2007年5月15日)。資料引自
<http://www.cttfa.org.tw/>
- 中華民國高級中等學校體育總會(2007年5月5日)。資料引自 <http://www.shssf.edu.tw/pro/index.htm>
- 內政部統計資訊服務網(2006年4月2日)。資料引自
<http://www.moi.gov.tw/stat/index.asp>
- 內政部社會司(2006年5月3日)。資料引自
<http://www.moi.gov.tw/dsa/>
- 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北市：天下遠見。
- 司徒達賢、顧忠華、許世雨、黃榮護、陳惠馨、黃松榮、江明修、黃秉德、徐木蘭、許主峰、王秉鈞、謝劍平、陳金貴、李伯岳、張錫惠、陳其南(1997)。非營利組織

- 的經營管理研修粹要。台北：洪建全基金會。
- 江良規（1968）。體育學原理新論。台北市：台灣商務印書館股份有限公司。
- 江明修（1994）。非營利組織領導行為之研究。行政院國科會專題研究計畫成果報告，未出版。
- 江明修（2002）。非營利管理。台北：智勝文化。
- 江明修（審定）（2004）。非營利標竿管理。台北：智勝。（Peter C. Brinckerhoff, 2000）
- 行政院青年輔導委員會（2005）。非營利組織培力指南 3。台北：作者。
- 行政院體育委員會（1999）。88年體育團體評鑑報告書。台北：作者。
- 行政院體育委員會（2001）。90年體育團體評鑑報告書。台北：作者。
- 行政院體育委員會（2005年2月1日）。資料引自
<http://www.ncpfs.gov.tw/index.aspx>.
- 全國碩博士論文資訊網（2006年3月26日）。資料引自
<http://etds.ncl.edu.tw/theabs/index.jsp>
- 宋俊緯（2004）。非營利組織特別活動管理之研究—以中國童子軍總會承辦第12次世界羅浮童軍大會為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 余佩珊（譯）（1994）。非營利機構的經營之道。台北市：遠流。（Peter F. Drucker, 1990）
- 林金卿（2001）。非營利組織策略管理之研究以財團法人社會福利慈善事業基金會為例。大葉大學事業經營研究所碩士論文，未出版，彰化。

- 林建元、楊忠和、周慧瑜 (2005)。當前臺灣運動休閒服務人才供給與培訓重要課題。國民體育季刊，34(2)，p12-17。
- 林建煌 (2003)。策略管理。台北市：智勝。
- 吳寧遠 (1997)。非營利組織困境之研究：以高雄市社會福利團體為例。當前我國政經發展問題與展望研討會。台南：成功大學。
- 吳寧遠 (1998)。非營利組織會員對其組織認同之研究：以高雄市婦女服務性社團為例。非營利組織之經營管理與社會角色研討會。高雄：中山大學。
- 官有垣 (2000)。非營利組織與社會福利：台灣本土的個案分析。台北市：亞太圖書。
- 財團法人希望基金會 (2007年5月7日)。資料引自 <http://www.hope.org.tw/>
- 孫本初 (1994)。非營利組織管理之研究-以臺北市政府登記有案之社會福利慈善事業基金會為例。臺北市政府研究發展考核委員會委託，未出版。
- 孫碧霞、廖秋芬、曾華源 (譯) (2001)。非營利組織的策略管理。台北市：洪業文化事業有限公司。(Sharon M .Oster ,2000)
- 許士軍 (1987)。管理：規劃與創新。台北：地球。
- 許士軍 (1990)。管理學。台北市：東華書局。
- 許世雨 (1991)。非營利組織對公共行政之影響。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，台北。
- 許良福 (2000)。非營利組織策略性行銷之研究-以慈濟功德會為例。東吳大學企業管理學系碩士論文，未出版，台北。

- 陸宛蘋 (2000)。非營利組織人力資源規劃與管理。載於蕭新煌 (主編), **非營利部門：組織與運作** (205-226 頁), 臺北：巨流。
- 陳金貴 (1994)。美國非營利組織的人力資源管理。台北：瑞興。
- 陳定銘 (2004)。第三部門與國家發展—以全國性社會團體為例。中大社會文化學報, 18 (6), 85-119。
- 黃宏義 (譯) (1989)。策略家的智慧。台北：長河。(大前研一著, 1985)
- 黃瑞榮 (2006)。台灣非營利運動組織的資源籌措策略。2006 年運動知識學術研討會, p80-87。
- 馮燕 (1993)。非營利組織的社會角色：兼論理念。文教基金會研討會。台北：教育部社教司。
- 馮燕 (1998)。民間非營利組織的社會定位與功能：以文教基金會為例。國科會 84-86 學年度社會組專題計畫補助成果發表會。台北：中央研究院社會研究所。
- 馮燕 (2000a)。非營利組織的法律規範與架構。載於蕭新煌 (主編), **非營利部門：組織與運作** (75-108 頁)。台北：巨流。
- 馮燕 (2000b)。導論：非營利組織之定義、功能與發展。載於蕭新煌 (主編), **非營利部門：組織與運作** (1-42 頁)。台北：巨流。
- 葉至誠、葉立誠 (1999)。研究方法與論文寫作。台北：商鼎文化。
- 程紹同 (2000)。運動管理專題 (1993-1997)。未出版。
- 程瑞玲 (1984)。非營利組織之績效評量。未出版碩士論文, 東吳大學, 台北。

- 喜馬拉雅基金會（2006年5月15日）。2002年台灣基金會
普查摘要。資料引自
<http://www.npo.org.tw/NPODev/index2-1.asp>
- 董國光（2003）。非營利組織策略規劃之運用-以社會福利機
構為例。輔仁大學社會工作學系碩士論文，未出版，台
北。
- 楊宗文（2005）。非營利體育組織人力資源現況及其因應策
略。國民體育季刊，34(2)，63-70。
- 楊岱容（1998）。非營利組織管理之研究—以財團法人主婦
聯盟環境保護基金會為例。國立台灣師範大學家政教育
學系碩士論文，未出版，台北。
- 歐吉書（2004）。全國性運動單項協會運動志工管理現況之
探討。國立臺灣師範大學體育學系碩士論文，未出版，
台北。
- 劉宜璇（2002）。非營利性運動組織財源籌募策略個案研究。
國立師範大學體育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 蔡茂其、楊孟鑫、沈明彥、官淑菁（2006）。體育運動組織
社團法人化對組織功能之影響—以中華民國高級中等學
校體育總會為例。2006年運動知識學術研討會，
p735-753。
- 鄭益明（2001）。社團運動之財源（2006年6月18日）。資
料引自 <http://www.teputc.org.tw/mounth/17-5.htm>。
- 鄧嘉玲（譯）（1998）。杜拉克看亞洲。台北：天下文化。（Peter
F. Drucker, 1995）
- 錢為家（2004）。非營利組織未來發展策略之個案研究。國
立政治大學經營管理碩士學程碩士論文，未出版，台北。

- 蕭思文（2000）。非營利組織採行善因行銷行為之研究。國立台灣大學商學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 蕭新煌（2000）。台灣非營利組織的現況與特色。載於蕭新煌（主編）。非營利部門：組織與運作（109-128頁）。台北：巨流。
- 蘇慶義（1987）。我國現行非營利組織徵免稅問題及會計制度之研究。國立政治大學財政研究所碩士論文，未出版，台北。
- 羅旭壯（2001）。非營利運動組織主管對贊助認知之研究。輔仁大學體育學系碩士班碩士論文，未出版，台北。

二、英文部分

- Aaker, D.A. (1983). *Strategic Market Management*, New York: John Wiley & Sons, 124.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill Book Co., 104
- Bittker, Boris I. & Rahdert, George K.(1976).The Exemption of Nonprofit Organizations from Federal Income Taxation. *The Yale Law Journal*, 85(3), 299-358.
- Bryson, J. M.(1988).*Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gay L. R.(1992).*Educational Research Competencies for Analysis and Application*. New York: Macmillan.
- Glueck, W. F.(1976).*Business Policy: Strategy Formation and Management Action*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill Book Co., 115~147.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R.(1998).*Strategic Management Theory* 4th ed. Houghton Mifflin, Boston.
- Hansmann, Henry B.(1980). *The Role of Nonprofit Enterprise*. *The Yale Law Journal*, 89(5) , 835-901, 840-842.
- Kramer, R. M.(1987).*Voluntary Agencies and the Personal Social Services*. In Powell, W. W.(ed.). *The Nonprofit Sector: A research handbook*. New Haven, Conn. Yale University Press., 240-257.
- Kotler, P.(1967).*Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- Pitts, B. G. , Fielding, L. W. & Miller, L. K.(1994). Industry Segmentation Theory and the Sport Industry: Developing a Sport Industry Model. *Sport Marketing Quarterly*,3(1). 15-24.
- Porter, M. E.(1980).*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Rosenbaum, N.(1984).*The Competitive Market Model: Emerging Strategy for Nonprofit* .The Nonprofit Executive , March 3 ,
www.dabas.gov.tw/account/acc0813.html
- Salamon, L. M.(1992).*American's Nonprofit Sector:A Primer*. New York:The Foundation Center.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K.(1997), *Defining the nonprofit sector-A cross-national analysis*. New York : Manchester University,67-74.
- Wolf, T. (1990).*Managing A Nonprofit Organization*. New York: Simon & Schuster.

附錄一

非營利運動組織營運現況調查問卷

親愛的主管，您好：

這是一份學術問卷，主要為瞭解非營利運動組織營運現況，為使本研究順利進行，期盼能夠得到 貴會之協助，並透過此研究分析非營利運動組織營運策略之重要參考， 貴會所填答的資料對本研究有莫大的幫助，其統計結果僅作分析且不單獨對外進行發表，最後，再次感謝您對本研究的協助。

敬祝

身體健康

事業順利

國立臺灣學院運動管理學系（所）

研究生：洪筱筑 敬上

指導教授：林文郎 教授

通訊地址：613 嘉義縣朴子市朴子三路六號 112 室

聯絡電話：(05)362-1260#5407；0933205612

E-mail：19405009@ntcpe.edu.tw

【第一部分】

個人基本資料

- 1、性別：(1) 男 (2) 女
- 2、年齡：(1) 20 歲以下 (2) 21-30 歲 (3) 31-40 歲
(4) 41-50 歲 (5) 51 歲以上
- 3、學歷：(1) 博士 (2) 碩士 (3) 學士 (4) 專科
(5) 高中 (6) 國中 (7) 國小 (8) 其他
- 4、教育背景：是否為體育、運動、休閒相關科系畢業？(1) 是 (2) 否
- 5、月收入：(1) 10,000 元以下 (2) 10,001-50,000 元
(3) 50,001-90,000 元 (4) 90,001-130,000 元
(5) 130,001-170,000 元 (6) 170,001-210,000 元
(7) 210,000 元以上

6、婚姻狀況：(1) 未婚 (2) 已婚 (3) 其它_____

7、職 稱：(1) 理事長 (2) 秘書長 (3) 單位主管
(4) 專職人員 (5) 兼職人員 (6) 其他_____

8、服務年資：(1) 1 年以下 (2) 1-2 年 (3) 3-4 年
(4) 5-6 年 (5) 7-8 年 (6) 9 年以上

【第二部分】

組織營運現況調查

1、請問貴組織為以下哪種類型之運動團體？

- (1) 互益型非營利運動組織（只針對會員或是組織參與者進行服務的組織，如中華民國全國高級中等學校體育總會即是此類團體。）
- (2) 公益型非營利運動組織（強調服務對象及服務內容，但資金的募集可以是以公益為導向的向服務對象提供某些服務所產生的營收或是接受民間捐贈與政府補助，如中華民國路跑協會等。）
- (3) 捐贈型非營利運動組織（組織的營運資金主要來自於向特定人士的募款或捐贈，如財團法人希望基金會，另外還有為紀念某一特定人物或事件成立的團體，如財團法人徐亨體育文化基金會等皆為此類團體。）
- (4) 專業型非營利運動組織（組織的決策核心來自於某些專業熱心人士，因本身財力有限，但他們有理想、有熱情、有能力，找到財務支持後成立組織，並以專職人員或志工的身分參與、領導該組織，並主持國內各種專業證照之發放等，如中華民國田徑協會等。）
- (5) 企業型非營利運動組織（這些組織的成立和運作都依附在捐款的企業體，組織的執行長對於組織的大方向未必有影響力，甚至組織的使命與行動都在配合贊助企業，如台灣啤酒籃球協會等。）
- (6) 綜合型非營利運動組織（有些組織之營運模式並不單純屬於以上五大類型，並可能綜合以上，無法將之獨立的分類，在本研究中將其定義為綜合型非營利運動組織。）
- (7) 其他_____

2、請問貴組織成立多久？

- (1) 未滿 1 年 (2) 1-3 年 (3) 4-6 年 (4) 7-9 年
(5) 10-12 年 (6) 13-15 年 (7) 16-18 年 (8) 19-21 年
(9) 22 年以上

3、請問貴組織登記之會址位於？

- (1) 北部（台北、桃園、新竹）
(2) 中部（苗栗、台中、彰化、南投）
(3) 南部（雲林、嘉義、台南、高雄、屏東）
(4) 東部（宜蘭、台東、花蓮）

4、請問貴組織是否有專用辦公室？

- (1) 是 (2) 否

5、請問貴組織之年度例行性之理監事會為幾次？

- (1) 無 (2) 1-3 次 (3) 4-6 次 (4) 7-9 次
(5) 10-12 次 (6) 13-15 次 (7) 16-18 次 (8) 19 次以上

6、請問貴組織每年約舉辦幾次國際性活動（如賽會等其他服務）？

- (1) 無 (2) 1-3 次 (3) 4-6 次 (4) 7-9 次
(5) 10-12 次 (6) 13-15 次 (7) 16-18 次 (8) 19 次以上

7、請問貴組織每年約舉辦幾次全國性活動（如賽會等其他服務）？

- (1) 無 (2) 1-3 次 (3) 4-6 次 (4) 7-9 次
(5) 10-12 次 (6) 13-15 次 (7) 16-18 次 (8) 19 次以上

8、請問貴組織是否定有中長期發展計畫？

- (1) 是 (2) 否

9、請問貴組織專職人員數量？

- (1) 無 (2) 1-3 人 (3) 4-6 人 (4) 7-9 人
(5) 10-12 人 (6) 13-15 人 (7) 16-18 人 (8) 19 人以上

10、請問貴組織兼職人員數量？

- (1) 無 (2) 1-3 人 (3) 4-6 人 (4) 7-9 人
(5) 10-12 人 (6) 13-15 人 (7) 16-18 人 (8) 19 人以上

11、請問貴組織有否升遷考核制度？

- (1) 是 (2) 否

- 12、請問貴組織有否退休金制度？
(1) 是 (2) 否
- 13、請問貴組織是否鼓勵員工在職進修？
(1) 是 (2) 否
- 14、請問貴組織理事長為以下何種背景？
(1) 商界 (2) 學界 (3) 公家機關 (4) 其他_____
- 15、理事長是否積極參與會務運作（如辦公及主持法定會議等）？
(1) 是 (2) 否
- 16、秘書長是否積極參與會務運作（如辦公及主持法定會議等）？
(1) 是 (2) 否
- 17、請問貴組織之秘書長是否具備專業體育運動背景？
(1) 是 (2) 否
- 18、請問貴組織是否按時召開各種法定會議（出席人數須達法定人數）？
(1) 是 (2) 否
- 19、請問貴組織之基礎資料建檔是否完整（含會員資料、文書資料、財產及活動紀錄等）？
(1) 是 (2) 否
- 20、請問貴組織有否專屬網頁？
(1) 是 (2) 否
- 21、請問貴組織是否實施文書電腦化？
(1) 是 (2) 否
- 22、請問貴組織是否定期出版刊物？
(1) 是 (2) 否
- 23、請問貴組織是否訂有年度會務發展行銷計畫？
(1) 是 (2) 否
- 24、請問貴組織是否配合年度預算擬定募款計畫？
(1) 是 (2) 否
- 25、請問組織是否配合活動擬定行銷活動企劃案？
(1) 是 (2) 否
- 26、請問貴組織之主要財務來源為何（可複選）？

- (1) 上級單位經費補助 (2) 活動收入 (3) 業務與服務收入
(4) 營利模式收入 (5) 民間捐獻 (6) 會員會費
(7) 其他_____

27、請問貴組織 2006 年之年度經費約為多少？

- (1) 100 萬以下 (2) 101-500 萬 (3) 501-1000 萬
(4) 1001-1500 萬 (5) 1501-2000 萬 (6) 2001-2500 萬
(7) 2501-3000 萬 (8) 3001 萬以上

28、請問貴組織是否有組織績效評估機制？

- (1) 是 (2) 否

29、請問貴組織組織 2006 年度是否與其他機構(政府或民間企業、團體)合作？

- (1) 是 (2) 否

30、請問貴組織內部是否有針對營運策略做定期之討論與規劃？

- (1) 是 (2) 否

31、請問貴組織在營運上面臨最大之問題為何？(請於下方敘述)

本問卷到此全部結束，非常感謝你的協助與撥冗填答，煩請檢查是否有遺漏之處，不勝感激。 敬祝 萬事如意 平平安安

附錄二

非營利運動組織訪談大綱

親愛的○執行長：

您好，學生為國立臺灣體育學院運動管理學系碩士班研究生—洪筱筑，目前正針對「非營利運動組織營運策略之研究」進行研究。

素仰 貴組織在經營管理方面有著卓越之成效，期望能藉由貴組織之經驗，作為其他非營利運動組織營運策略之參考，俾能對體育運動大環境有所貢獻。

本訪談預計六十分鐘，感謝您百忙之中願意接受學生的訪問，為使訪談能有效的進行，並節省您的寶貴時間，以下為訪談大綱，提供您先行參考。

敬祝

身體健康

萬事如意

國立臺灣體育學院運動管理學系（所）

研究生：洪筱筑 敬上

指導教授：林文郎 博士

若您對本研究有任何問題或建議請洽洪筱筑

TEL：（05）3621260#5407 或0933205612

E-Mail：19405009@ntcpe.edu.tw

訪談大綱如下：

第一部份 組織基本資料

- 1、 受訪者基本資料
- 2、 貴組織之正式名稱為何？
- 3、 貴組織之組織使命與宗旨為何？
- 4、 貴組織之組織沿革為何？
- 5、 貴組織之組織結構為何？
- 6、 貴組織之組織凝聚力如何？

第二部分 組織外在分析

- 1、 貴組織外在環境之影響（包括科技、政府、經濟、文化、人口、風俗民情等）為何？
- 2、 貴組織於產業之定位及分析（包括關鍵成功的因素、規模、結構、進入的障礙等）為何？
- 3、 貴組織服務對象之分析（包括服務對象區隔、動機、未滿足的需求等）為何？
- 4、 貴組織之競爭者分析（包括競爭對手的認定、績效、目標、策略等）為何？
- 5、 貴組織於外部環境所面臨之問題為何？

第三部分 組織內在分析

- 1、 貴組織之服務內涵與對象為何？
- 2、 貴組織之財力與物力資源籌措方式為何？
- 3、 貴組織內專職人員與志工之運用情形為何？
- 4、 貴組織之組織會務運作情形為何？
- 5、 貴組織是否有績效評估機制？若有，為何？
- 6、 貴組織之資訊管理系統運作方式為何？
- 7、 貴組織之組織行銷方式為何？
- 8、 貴組織之活動企劃與執行方式為何？
- 9、 貴組織與其他機構（組織與捐款機構、組織與其他組織或政府單位等）之關係為何？
- 10、 貴組織之決策核心組成為何？角色為何？
- 11、 貴組織是否針對組織營運進行策略規劃？若有，為何？
- 12、 貴組織在內部環境所面臨之問題為何？

本訪談大綱到此全部結束，非常感謝您的協助。

附錄三 專家效度審查感謝函

○博士○○：您好！

筱筑目前為國立臺灣體育學院運動管理學系碩士班之研究生，目前正著手進行碩士論文『非營利運動組織營運策略之研究』問卷、訪談大綱、非營利運動組織營運分析模式之設計，本函的主要目的是敬邀您擔任本研究問卷、訪談大綱、營運分析模式專家效度審查小組的成員。

尊悉 台端在人文社會科學領域之學識淵博並具有卓越成就，對該領域學術研究或實務工作均具有崇高的聲望，在此誠懇邀請您擔任本研究專家效度審查小組的成員，期能藉由您在該領域的專業知識與宏觀見解，對本研究之問卷、訪談大綱、營運分析模式予以指正並提供寶貴意見，俾使本研究更臻完美。

本審查過程約花費40至60分鐘，如獲您的同意，請於95年3月31日前將回函以所附回郵信封寄回，本人在收到您的回函後，會將本研究問卷初稿連同感謝函以掛號方式郵寄給您。

最後，衷心期盼您對本研究的指正與建議，感謝您的支持與協助。

1 敬祝

2 身體健康 萬事如意

指導教授：林文郎 博士

研究生：洪筱筑 敬上

國立臺灣體育學院運動管理學系碩士班

中華民國九十六年三月三十一日

專家效度審查同意函

題目：非營利運動組織營運策略之研究

是，本人將擔任貴研究之（專家）內容效度審查小組成員。

否，本人無法擔任貴研究之（專家）內容效度審查小組成員。

姓 名：_____

服務單位：_____

職 稱：_____

通訊地址：_____

聯絡電話：(O) _____ ; (H) _____

傳真：_____ E-mail：_____

煩請於3月31日前傳真或郵寄回覆此函，感謝您的支持與協助。

附錄四

編號	31、請問貴組織在營運上面臨最大之問題為何？
1	尚可。
2	國家體育政策重點於亞奧運項目，對全民運動項目相對漠視，由於開放人團法，民間社團成立僅需25人連署方可成立，導致多數為空殼，政府亦無評鑑及取代少數掌握資源團體機制，導致資源補助無法達到應有效益，發展退後，學校、學生對全民運動無心參與等。
3	政府機關經費不能配合。
4	扎根問題。
5	雖有體委會補助，但經費仍不足，還是希望能有企業贊助，但目前景氣不好，尋求企業贊助有相當難度。
6	本會目前積極舉辦公益活動，提倡正當休閒之活動，國際性、全國性及段位制度，但因經費有限，又欠缺政府的資助，運作時困難較多。
7	活動經費來源有限，收入及支出未能達平衡，因此無法聘固定人員，只能尋求企業贊助。積極研擬贊助計畫，但仍需專業提供意見或協助，尋求願意協助贊助計畫內容。
8	敝會為釣魚運動組織，大環境（污染、過度開發）的關係，海岸磯釣大受影響，會願每年呈負成長，活動經費取得不易，這是敝會延續會務最大的困難。
9	全國性劍道組織有4個，實際會員幾乎是20人以下，並未見有正式是理監事或會員大會會議，現役劍道人口全台約只2千人，都是自由遊走人士，每年各舉辦比賽1~2次，只劍道比賽就每年有6次，有時日期同日舉行，故2會會員人數不足，監督的『體委會』也不協調，主管內政部也不查是否有照『民間團體』組織法監督，只照書面

	審查，有失『認真者』的公平性獎勵。
10	會員參與力過低
11	1、經費不足，2、教師培訓不易。
12	因為本會推動之運動在台灣還不普及，因此比較需要政府單位的宣傳，需要在運動人口上再增加，多一點曝光的機會。
13	1、經費不足，2、相關政府提供之資訊付之闕如。
14	財源籌募困難，政府資源分配受制。
15	缺少政府及工商企業之支援，經費拮据、業務開展不易。
16	經費不足。
17	本會項目增加，在營運上缺乏經費，在業務運作及活動上較困難，必須求贊助單位協調，予輔助經費。
18	市場行銷。
19	國人對曲棍球認識不深，政府機關不投入支持，財務困難。
20	現在社會景氣太差、壓力大、身心健康不良的人士非常多，來此練氣功有基本費用要繳，以至於有些人無法繳納費用，所以營運上面臨非常艱困。
21	會員向心力不夠。
22	經費不足。
23	經費不足。
24	財務暨人事。
25	經費不足。
26	由於配合政府推展體育活動，政府補助款有限，必須大力向外勸募，經費籌措不易，是最為感到困擾，也因為經費不足，常會影響活動內容與品質。
27	經營績效提升問題。

28	經費籌措較困難，需理監事捐款，以推會務運作，仰賴政府經費補助卻逐年縮減，經費十分刻苦。
29	活動經費的籌措。
30	補助短缺、募款不易，活動難以推行。
31	航空法規之限制，目前尚無訂立熱汽球相關管理辦法，本會目前仍積極向民航局建議，希望能早日讓熱汽球飛行有法可循。
32	政府單位未能有效經費支援。
33	上級單位經費補助年年縮水。
34	1、經費來源，2、有志者心有餘力不足；可否建議相關單位協助企業社團互動機制，以解決部分經費問題。
35	經費取得不易。
36	經費及推廣。
37	會員費收不夠年度開銷，勢必靠會員捐款才能應付年度支付。
38	1、上級單位沒有固定的補助（應可說是從來都沒有補助）；2、國家的政策將棋類部分定位模糊（文化還是體育），導致資源無法順利分配安排，實為可惜。
39	為何台北市與我們的平行單位在行政院體育委員會的補助有1千萬，而我們只有每年三萬元整，會員很不解，故我們敝會只要有經費絕不會辦比別人差，只會在世界舞台發揚光大。
40	經費不足。
41	活動經費欠缺，補助經費太少，政府沒按照活動或會務推動績效來經費補助，甚至民間團體協會很多只有幾個在運作，但補助經費比實質從基層至全國做推廣的團體還多，真不合理制度。
42	會員招募及法定會議召開不易。

43	跳傘運動非一般運動項目，如裝備貴，飛機空域地區均受限制。
44	舉辦全國性比賽籌措經費較困難。
45	推展速度慢。
46	募款不足。
47	1、推展運動不易，必須先培訓後再推廣，2、經費不足。
48	在研究會，最大面臨之問題為資金問題，部分資金由秘書長捐助，但至今已無能力營運。
49	1、政府對運動不重視，經費補助不足；2、基層球員來源不足；3、企業界參與興趣缺缺。
50	政府經費補助及募款。
51	政府輔導與補助及企業捐款與支持。
52	募款及提升運動績效。
53	經費不足。
54	經費及人力不足。
55	經費不足。
56	一、沒人支持非亞奧運項目，又冷門但為世界歐洲貴族運動；二、一般人對該項目認知不足又危險，又沒場地，弓具又貴，不是一般人買得起；三、政府對該項目多不懂；四、因其高尚而又『貴』，又要有錢、有閒、高品格，所以發展難。
57	沒經費及資源。
58	專職人員、行銷力、組織力、資金。
59	經費不足、人員不足。
60	1、會員分佈分散在全國各地，舉行全國性年會出席上較為困難；2、各區域面對的困難需要協助性質不一致；3、無固定經費來源。

61	身心障礙選手青黃不接。
62	經費來源不足及國內法律較為嚴厲，申請手續複雜不便。
63	漆彈運動人口不普及，推廣績效不佳，上級單位經費補助款有限。
64	經費來源無法固定
65	營運上面臨最大問題（一）經費來源：因所有年滿四十歲以上愛好籃球都為『當然會員』免收會費。（二）辦一場『全國老馬盃籃球賽』約有6、70隊，經費約260多萬元，會員還要分甲組、乙組。（以前年輕打甲組球員現有體力未必比非甲組好，現在只是以球會友，但爭名次似乎已成這些『老馬』籃球人最想得到的，所以辦的很吃力）

附錄五

專家審核之基本資料

一、林教授 文郎

現職：國立臺灣體育學院運動管理學系教授

二、黃教授 彥翔

現職：國立臺灣體育學院運動管理學系助理教授

三、吳主任 俊哲

現職：行政院體育委員會參事及
國家運動選手訓練中心主任

四、周主任 瑞

現職：行政院體育委員會國際處副處長及
主委辦公室主任

五、王組長 明發

現職：中華民國高爾夫協會組長

六、盧理事長 瑞山

現職：中華馬拉松協會理事長