



逢甲大學學生報告 ePaper

非營利組織變革與發展之研究－以開懷協會為例

作者：謝琪媛、蔡杰亨、黃千惠、陳筱芬、蔣沛霖、陳建霖、林芳慈簡佳伶
徐 萱、張雅惠

系級：逢甲大學合作經濟學系四年級學生

學號：D9251865、D9551551、D9588210、D9551709、D9588369、D9685988、
D9551595、D9452432、D9435956、D9420779

開課老師：郭迪賢 教授

課程名稱：非營利與合作事業綜合研究

開課系所：合作經濟學系

開課學年：九十七 學年度 第一 學期

摘 要

本研究旨在於以「台中市開懷協會」為例，進行非營利組織變革與發展之研究。「台中市開懷協會」屬於一個服務性質的病友團體，其歷史最早可以追溯到 1993 年，從早期的開懷俱樂部，單純的在醫院裡舉辦病友座談會，發展到現在與世界各地的乳癌病友團體或是社會機構接軌，經歷了數次的演進與變革，如今儼然成為台灣對抗乳癌之團體中無法取代的角色，甚至服務對象以及所發揮的功能皆大於政府所能產生的效能，而其成長過程中所經歷的數次成功的組織變革，每次變革對於開懷所產生的效益都是非常之巨大的。本研究以組織變革針對開懷的數次變革進行研究，針對「台中市開懷協會」於變革前後所面臨的問題以及產生的差異是否因實施變革而提升運作績效，使其能緊緊跟隨著時代的變化而變化，亦或走在時代的前端，並有效的繼續為病友們提供更完善的服務做出實際的探討。

本論文的研究目的包含，探討開懷協會組織變革的因素、分析開懷協會組織變革的阻力與克服方法、探討開懷協會組織變革的模式及利用 SWOT 來分析開懷的未來發展策略。

關鍵字：開懷協會、非營利組織、組織變革

目 次

壹、緒論.....	3
一、研究動機.....	3
二、研究目的.....	3
三、研究方法.....	4
四、研究流程.....	5
貳、文獻探討.....	6
一、非營利組織.....	6
二、組織變革.....	7
參、組織沿革與概況.....	13
一、組織沿革.....	13
二、組織概況.....	19
肆、結果與分析.....	23
一、實證結果.....	23
二、SWOT 分析.....	24
伍、結論與建議.....	27
陸、師長及研究單位建議.....	28
參考文獻.....	29
附錄：群體訪談內容紀錄.....	30

壹、緒論

本章「緒論」區分為「研究動機」、「研究目的」、「研究方法」、「研究流程」，希望能幫助了解本研究各方面的概要。

一、研究動機

二十一世紀是不連續的時代，是跳躍、超競爭的時代，而其中唯一不變的就是「變」。英國首相邱吉爾曾語重心長的說過「要進步就必須變，要完美更必須不斷求變」。「變」已是組織或企業生存與發展的唯一道路。

Hammer & Champy (1993) 指出：市場中有三個不容忽視的 3C：顧客(customer)、競爭(competition)、改變(change)。顧客或會員的需求不斷改變更新，環境變遷變幻莫測，此種對變遷從事有計畫的管理，就是「組織變革」(organization change)的內涵(吳定，1998)。而任何「組織變遷」都必須靠人去落實執行，做「人力資源管理及發展」是「組織變革」之核心夥伴。

而我們今天要探討的是非營利機構—開懷協會的組織變革與發展，開懷是為了服務乳癌病友，使其在心理及生理都能受到妥善及專業的照顧與協助。乳癌的發生率的增加，使開懷誕生了，根據衛生署公佈的統計資料顯示，截至 1999 年為止，每十萬名女性的乳癌發生率由 1979 年的 5.9 例劇增至 40.8 例；目前已是僅次於子宮頸癌的第二大女性惡性腫瘤，因此防治工作也愈來愈重要。乳癌除了嚴重威脅女性生命，對社會、家庭結構的完整也造成重大衝擊；乳癌患者及其家人在罹病與漫長治療過程中，更飽受惶恐無助的心理折磨。

台中市開懷協會的前身「開懷俱樂部」，是 1994 年由台中榮民總醫院醫護與社工人員協助成立的服務性組織，於 1998 年獲台中市政府核准登記為台中市開懷協會，2003 年向台中地方法院登記為法人組織。「開懷」的會員有 700 餘人，皆為乳癌患者。

這一路走來一共經過了五個時期的變革，本研究主要是要探討開懷這五個時期的變革，這五個時期分別做了哪些組織上的改變，對病友是否有更好的影響，或是對組織的運作是否有更大的效用。或是在變革的過程中，對人力資源的分配以及資源的利用是否妥善。

二、研究目的

為了存活及成功，每個組織都得蛻變為推動變革的媒介。要成功的管理變革，最有效的方法就是主動創造變革。—彼得·杜拉克《下一個社會》。

開懷走過五個不同時期：從第一階段華路藍縷的始創期、第二階段萌芽茁壯的成長期、第三階段心願成真的轉型期、第四階段持續前行的穩定期、一直到第五階段再塑願景的飛翔期，該機構轉換不同時期時是如何確立組織架構、功能與運作模式，調整及改變組織的內外部，讓組織與一直在改變的社會環境磨合，因而有現在的開懷。

開懷到目前為止已經歷過了四次改革與五個階段，其每次變革後都有十分獨特且具優勢的發展，本小組以開懷為例，主要研究目的如下：

1. 探討開懷協會組織變革的因素。
2. 分析開懷協會組織變革的阻力與克服方法。
3. 探討開懷協會組織變革的模式。
4. 利用 SWOT 分析開懷的未來發展策略。

三、研究方法

(一) 焦點團體訪談 (focus groups interview)

為一受歡迎的探索性研究方法，亦是社會科學中最廣為使用的研究工具之一，是由一小群人組成、主持人指引，透過非結構化、自發性的討論，針對研究議題進行觀察、記錄大量的語言互動和對話，以獲得其相關資訊，焦點團體訪談適用於受訪者間具有高同質性，且足以讓所有成員間有真正的互動討論之小團體。傳統焦點團體的最佳人數為6至12人，較小的團體（少於6人）無法產生需要的活力與團體動能，無法構成真正有利的焦點團體，但若超過12人，也無法進行自然的討論，甚至出現離題的情況。在訪談過程中，研究者也扮演著討論的起始者或串場者 (moderator) 的角色，介紹討論的議題，起始整個討論及過程，並鼓勵受訪者參與討論但自己不參與其中。

焦點團體訪談的優點在於研究者能快速獲得所需的相關資料，比一對一的深度訪談方式更具經濟性，所花費的時間成本也更低，且能讓每一位參與者能對研究議題有所反應，並對其他成員的反應也有所回應，尤其是當研究者期望獲得透過受訪者間的互動對話，而產生未探索過的想法或資料時，焦點團體訪談便是理想的方式，但其缺點亦為受訪者所表達出來的看法或意見，可能會受到其他成員或受訪環境的影響，因此研究者必須慎選焦點團體的成員及訪談地點。

(二) 文獻分析法

針對本主題蒐集與研究主題相關的國內、外書籍、期刊、論文、研究報告、政府出版品等文獻資料，進行分析、比較、整理與綜合，並且從理論與實務等構面進行分析探討。

四、研究流程

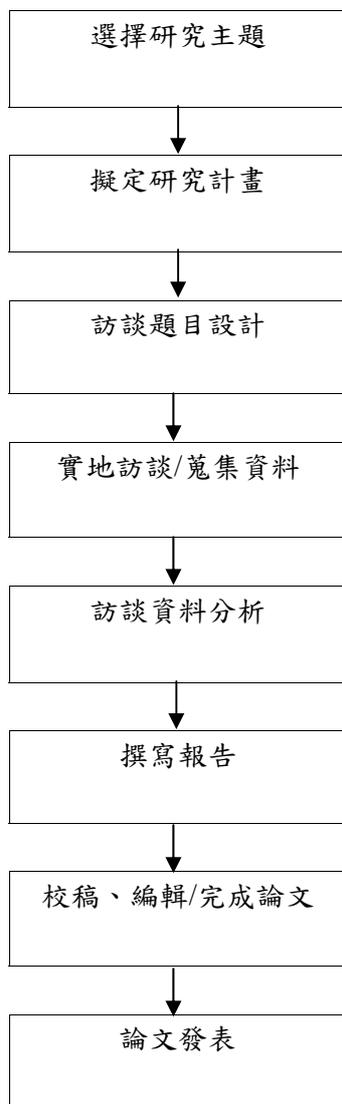


圖 1-1 研究流程

貳、文獻探討

一、非營利組織

(一) 前言

司徒達賢教授(2004)曾指出：「非營利組織是現今社會中日益重要的社會機構，它與政府、企業三者間相輔相成，它滿足許多社會需求，共同完成許多社會任務。」，而在病友團體中，開懷也的確達到了如此的成果。

(二) 重要性及定義

傅篤誠(2002)曾引用 Salamon & Anheuer (1997)歸納出非營利組織應該是有組織的(organized)，私有的(Private)，非盈餘分配的(non-profit distributing)，自我管理的(self-governing)，出於自願的(voluntary)。以下是各個學者對非營利組織的定義：

表 2-1 非營利組織的定義

發表年代	作者	非營利組織的定義
1989 年	Hodghinson	非營利組織的概念原有強調國內公益的特點，它源於美國的「家稅收法」，意指符合該法法條 501(C)為公共利益工作而給予免稅鼓勵的團體。
1990 年	Wolf	(1) 有服務大眾的宗旨。 (2) 不以營利為目的的組織結構。 (3) 有一個不致令任何個人利己營私的管理制度。 (4) 本身具有合法免稅地位。 (5) 具有可提供捐助人減(免)稅的合法地位。
2000 年	官有垣	台灣非營利組織是指，依民法、人民團體法、各種特別法規及相關宗教法規所設立的「非營利性社團法人」、「一般財團法人基金會」、「依各種特別法規所設立的財團法人」（但不包括證府捐資成立的財團法人）、「宗教社團法人」、「宗教財團法人」，且向法院辦理登記完成，享有稅法上優惠的組織稱之。
2000 年	蕭新煌	所謂非營利組織(nonprofit organization,常被簡稱為 NPO)，指的是「不以營利為目的之組織」。
2002 年	江明修	「非營利組織」常用以指某一國家內之公益組織。主要是以關切弱勢團體或關懷社會福利為議題。
2003 年	王振軒	凡組織活動限於單一國家內推動者，具有在地性、草根性的特質，稱之非營利組織。

發表年代	作者	非營利組織的定義
2007年	林淑馨	隨著政治開放與經濟成長，社會發展日趨多元，公民的權利意識逐漸被喚醒，對於許多公共議題提出了各種不同的需求。而針對特定的社會議題，當政府與市場無法滿足公民需求時，一群具有共同理念的公民自動自發組成團體，期許促使社會問題的改善與解決，此類團體機構稱之為「非營利組織」。

資料來源：本小組整理

二、組織變革

(一) 組織變革的意義

組織受外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達到組織生存和發展的目的，這種調整的過程即為組織變革(謝安田 1994)。由組織變革的定義來看，基本可以將其概分為三類，其一是組織結構的變革，其係透過正式工作結構及職權關係的改善，而企圖改善績效的管理行為。其二為人員的變革，即員工態度、技能及知識基礎的改變，其主要目的在於提升人員的生產力，並與他人合作完成指派的工作。其三是技術的變革，乃今資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用，包括機械化、電腦化等(Leavitt, 1965)。

基於不同學者的觀點，賦予組織變革不同定義，將各學者的定義整理如下：

1. Mosher (1967): 組織進行變革時，會著重外在關係與內在組織的組合，並認為組織變革是指，組織結構有計畫的變遷，包括職位的增加、任務的重新安排、現職人員的更換、預算的增減等。
2. Fried&Brown (1974): 組織是一種促進結構和過程、人員和技術的變革和發展之方法。
3. Astlev&van Devan (1983): 組織發展決策中，組織及其創造制度是自主的、主動反應的，以組織變革決策為例，此一組織動機往往是為了預先因應環境所做的改變。
4. Recardo (1991): 組織變革是組織為使成員的行為與先前有所不同，所做的策略規劃與行動。
5. Ettlie&Reza (1992): 變革是組織生命的本質，新的生產方式，新的處理程式以及新的組織形態，其目的即為有效因應日趨劇烈的競爭環境及對顧客提供更好的服務。
6. 陳金貴(1976): 與外在環境產生交互作用。當組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而調整其內部若干狀況，以維持組織本身的均衡而達到組織生存和發展的目的，這種調整過程即為組織變革。
7. 盧瑞陽(1993): 組織變遷對組織而言，屬於新穎的觀念、技術或程式。其目的為使組織合乎時代潮流、成長及穩定得以平衡、運作有效率等，廣義而言，任何一種組織試圖改變人事、技術、方法、結構等之努力，均屬於組織變革的範圍。
8. 許長田(2002): 企業變革就是要徹底地拋棄原有的作業流程，針對客戶的需求，重新規劃策略與執行計畫，提供最好的產品以及一流的服務。
9. 顧忠平(2005): 組織變革係組織面對瞬息萬變的外在環境衝擊下，藉由調整改變組織內部的

結構、技術、管理方法及成員價值觀與態度等，並迫使組織改變調整原有的慣性，重新審視規劃組織目標與策略，以滿足組織目標及員工需求，進而達到組織生存與發展目的之過程。

整合以上學者的論點，組織變革含一方面它是屬於自然的變遷，另一方面為設法提高組織效率，加強組織內部的協調合作等，對組織現狀做很大的變動或調整，以提升企業績效，達成組織目標。

當瞭解組織於內、外環境的衝擊下，為求其生存與發展，而不得不實行組織變革，然而變革的過程中遭受阻力和抗拒，也是必然的現象，而對於減低和緩和變革的抗拒，也有了一般性的瞭解，在接下來的章節中，我們也將探討組織變革的程序及其施行的策略、方法。

(二) 組織變革的原因

由於外在環境的改變，促使組織內部條件產生變化。不論其是否有利或不利於組織，都必須為適應環境的變化而進行調整或修正。謝安田（1992）用系統架構的方法說明變革的原因，也就是以環境的超級系統和組織的次級系統的觀點討論：

1. 環境 (Environment)：組織變革常由於環境的改變所刺激。
2. 目標和價值觀 (Goals and Values)：許多目標中引導主要的變革，即使目標不變而價值觀改變，也會引導變革的策略。
3. 技術的 (Technical)：技術的系統是組織變革的一個明顯來源，技術改變包括生產或服務的功能和形式，以及組織所使用的轉換過程。這些改變均衝擊著其他的次級系統。
4. 結構的 (Structural)：新結構形式的創造，通常會招致組織的許多調整，而產生內部的變革。又如工作團體和程序管理也都對組織的變革造成衝擊。
5. 心理社會的 (Psychosocial)：衝擊組織的變革，常源自於心理社會系統。要想成功的達成組織目標，有賴於擴大的人文因素和人類潛伏能力的開展。
6. 管理的次級系統 (Managerial)：在規劃和控制的活動中管理的角色在維持組織「穩定和持續的需求」與「適應和革新的需求」間兩者的動態平衡。

劉亦欣（2005）將組織變革的動力分為兩方面：

1. 外部環境因素：在外部環境因素的影響下，任何組織都必然或遲或早地面臨變革的壓力。構成影響組織變革的外部因素甚多，主要包括政治、經濟、社會、技術。
2. 內部條件因素：組織內部條件的變化，將會導致組織在目標、溝通、結構等方面的調整和變動。引起組織變革的內部條件因素重要的有人員素質、組織文化。

綜合以上學者的觀點，在環境和組織系統的衝擊下，將會發生組織變革，而組織變革的目的不外乎是為了追求高度的績效、新的技術、激勵員工、革新、增加合作機會等，在這些目標的引導下，組織變革才能持續進行。

(三) 組織變革的阻力

組織處在內外環境不斷的變化下，為了適應環境而必須做適當的調整與變革，在這過程中組織與個體有所衝突，是由於人們偏愛拘泥於現狀，對於變革後的不確定性產生抗拒。謝安田（1992）將一般抗拒變革的原因歸納為以下幾項：

1. 安全的需求：當人們處於已知的現況，總認為較改變後的不確定性來的安全。

2. 習慣：當人們習慣於以最少的努力去使用原有的方法時，便不願意配合改革。
3. 誤解：由於選擇性知覺的原因，對事情的看法每個人的態度、經驗和信仰影響而產生誤解。
4. 可能的經濟損失：人們害怕新發展將會影響到經濟上的收入。
5. 沉入成本：包括時間、精力與金錢，不同年紀的團體會有不同的改革傾向，因其時間的沉入成本不同。
6. 權利的平衡：任何變革威脅一個單位或生產團體的獨立自主時，將引起抗拒。
7. 控制的怨恨：組織開始改革時員工將會被管理者的監督權威所提醒。
8. 可能的社會損失：員工複雜的關係，無可避免的要受到變革的影響。

科特 (J. P. Kotter) 與史勒辛吉 (L. A. Schlesinger) 認為組織成員抗拒變革的原因大致如下：

1. 偏狹自我利益觀念 (parochial self-interest)：因認為變革可能導致損失權利、利益、威望、價值等。
2. 誤解與缺乏誠信 (misunderstanding and lack of trust)：因為不知變革的意涵，且認為所失將較所得多。
3. 對現狀看法不同 (different assessment)：一般人員和管理人員或變革推動者對現狀的看法不一致，認為無需做任何改變。
4. 對變革容忍程度較低 (low tolerance for change)：因害怕無法發展所需要的新技能與新行為。

(四) 變革阻力克服方法

由前面的論述，抗拒變革是無法避免的，因此變革推動者唯有利用各種方法來減低其抵抗力，雖然抗拒無法完全消除，但至少可以降低其程度，使員工進而配合與支持，以使變革計畫能順利的推動。科特 (J. P. Kotter) 與史勒辛吉 (L. A. Schlesinger) 提出以下六種途徑之適用情況及其優缺點以減少組織成員對變革的抗拒：

表 2-2 減少變革抗拒的途徑

途 徑	適 用 情 形	優 點	缺 點
教育與溝通	當缺乏資料，或資訊不正確與分析不正確時。	一旦被說服後，抗拒者常會協助變革工作的執行。	如果抗拒者為數眾多，此種途徑可能相當花時間。
參與與介入	當變革者未具完整資訊以設計變革活動時；與其他具有相當之抗拒權利時。	凡參與者將承諾去執行變革計畫，並且任何他們所獲得的相關資訊，將被整合到變革計畫內。	如果參與者設計了一個不適當的變革計畫，則此途徑可能相當花時間。
協助與支持	當人們因調整行為產生問題而引起抗拒時。	沒有其他途徑能似此途徑更合於處理調整性問題。	可能相當花時間、昂貴、而仍然失敗。
協商與協議	當某人或某群體明顯會因變革遭致損失時；與該群體具有相當抗拒力時。	有時此途徑相當容易避免主要的抗拒行動。	在許多情況下可能代價太大，如果此舉提醒其他人可藉協商而換取順服的話。

途徑	適用情形	優點	缺點
操縱與吸收	當其他途徑行不通，或代價太大時。	它可能可以相當迅速且便宜的解決抗拒問題。	如果人們害怕被控制的話，可能導致未來產生若干問題。
明示與暗示強迫	當爭取時效時；與當變革推動者擁有相當權利時。	此舉收效快，且可克服任何種類的抗拒。	如果導致人們對變革推動有不滿的話，具有相當的風險性。

資料來源：吳定（1984）

（五）組織變革的模式

1. 李維特(H.J. Leavitt)模式

他認為是由任務、結構、技術、人群四個變數所構成的一種多元次系統，這四種變數是具有高度的相互依賴性，任何一個變化都可能引起其他變數的變化，執行變革時可針對其中之一來影響其他變數，有時也可以一個以上的變數同時施行變革，如圖2-1

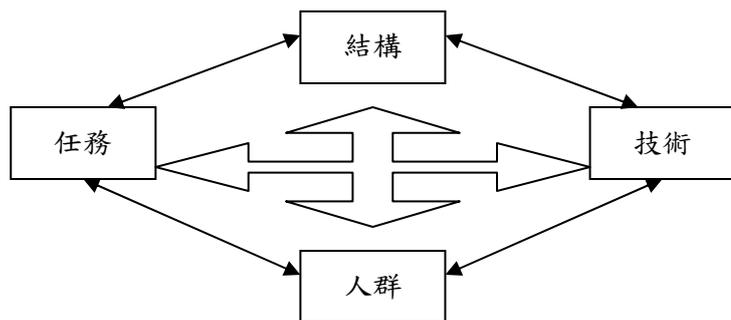


圖 2-1 Leavitt 組織變革的模型圖

資料來源：李再長(2003)

各變數的敘述如下：

- (1) 任務：指公司存在的理由，通常隨組織的不同而異。
- (2) 技術：包括設備、工廠與建築設備、工作衡量、電腦等。各種技術的變革可間接促使任務的改變，或直接促使生產方法的改進，甚而影響組織成員與結構。
- (3) 結構：指一些職權、工作流程等系統，以及協調、溝通、集權的程度等。
- (4) 人群：指企業的活動者，尤指他們的態度、動機和行為。經由人員態度行為的改變，來達成組織變革的目的，此種人員變革的方法可經由訓練計劃、選取過程和績效評估方案來達成。

2. Lewin 的變革模式：

Lewin 建立了三階段的模式：解凍、改變及再凍結，解釋如何開始、管理及穩固規劃性的變革。

其變革過程如下圖 2-2：

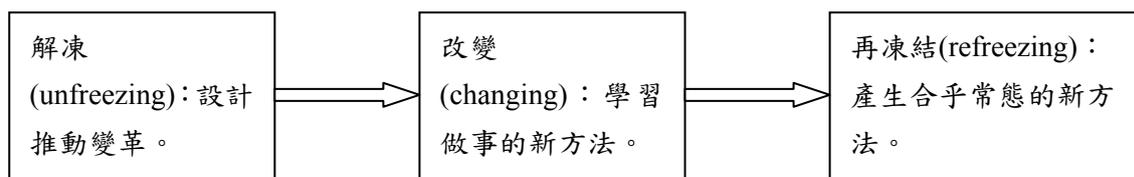


圖 2-2 Lewin 組織變革三階段

資料來源：李再長(2003)

三階段分別敘述如下：

(1) 解凍：管理者試著採取循序漸進的方式來灌輸員工推動變革的思想，鼓勵他們摒除抗拒變革的態度及行為。隨著「解凍」的發生，員工將會對過去的做事方式感到不滿。管理者也必須降低在此階段裡所遭遇的障礙。

(2) 改變：員工需要被給與改變方法，如：新的資訊、新的觀點、新的行為模式。管理者在這裡可以藉著提供標竿準則、角色模式、良師益友、專家及訓練來幫助員工。專業人士說這是明智的做法，大力宣導變革是持續學習的程序，並不是一時的意念。

(3) 再凍結：員工需要得到幫助，以將變革的態度及行為融入日常工作中。管理者可以藉由鼓勵員工的新表現來給與支持，然後透過額外的在職訓練及工作模式以增強員工嘗試變革的慾望。

3. Kotter 領導組織變革的八步驟：

Kotter 主張組織變革的八步驟，其理論和 Lewin 的解凍、改變及再凍結三階段是一致的。如下圖 2-3 所示：

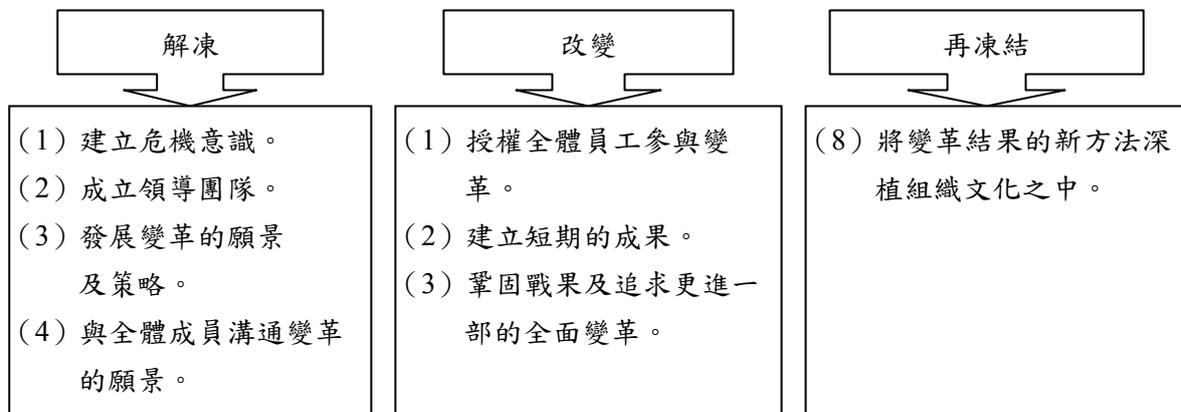


圖 2-3 Kotter 領導組織變革的八步驟

資料來源：李再長(2003)

各步驟解釋如下：

(1) 建立危機意識：最高階的管理者常在營造迫切而要變革的感覺時不會成功，第一個步驟應該要藉著展現何以組織需要變革的原因，來令人信服，並得以「解凍」組織。

(2) 成立領導團隊：高階管理者需要去創造足以指揮結盟的影響力：像組織層級中或功能性的團體有權力可以率領變革。

(3) 發展變革的願景及策略：最高階的管理者必定要創立願景及策略規劃來指揮變革的程序。

(4) 與全體成員溝通變革的願景：高階管理者必定要設計及執行溝通的策略，並固守著溝通新

願景及策略規劃。

(5) 授全體員工參與：管理者必須建立消除變革障礙的機制，然後必須鼓勵員工承擔風險及創造解決問題的能力。必須讓他們確定組織的結構是需要改變的，就像我們知道的目標要素變革。

(6) 建立短期的成果：「短期的成果」表示重要結果或目標的達成。管理者能辨別及獎勵對成果有貢獻的人是重要的。

(7) 鞏固戰果及追求更進一步的全面變革：有時候管理者太快宣布成功，會打亂執行長期變革的計畫。管理者可以利用佈達短期有效達成的成果來創造更多變革。例如，當接二連三的，由上而下的改變遍布組織內時，將會促使更多人員的參與變革。

(8) 將變革結果的新方法深植組織文化之中：長期需要花好幾年的時間才能深構在組織文化中，要達成此目標，管理者必須要執著調新行為和程序及組成之間的連結來強化變革，也必須要建立發展變革領導者及後繼者的方法。

由以上各學者所提的各種變革模式，將歸納成兩種，一是以人員為中心的變革方法，一是以組織為中心的變革方式，前者強調人員可由訓練首發展方式以達變革的目的；後者強調組織中非人性因素的修正，如經由組織結構、政策和程序細則的修正等，來影響人員的行為，而達到變革的目的。如圖 2-5 所示：

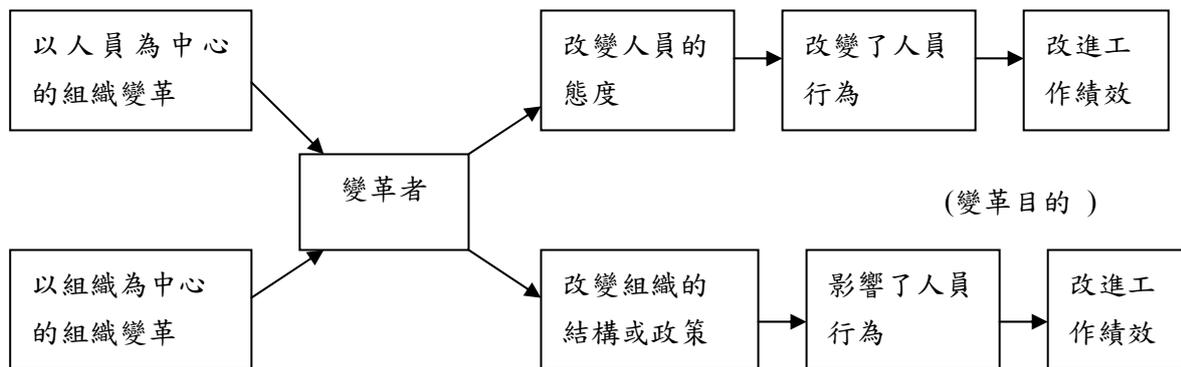


圖 2-4 以人員或組織為中心之組織變革

資料來源：謝安田(2001)

參、組織沿革與概況

一、組織沿革

(一) 開懷大事紀

表 3-1 開懷重大事件年表

時間	主要記事
82年10月至 85年6月	第一階段 始創期
82.11.14	台中榮總外科部劉自嘉主任與社工室秦燕組長共同策劃【第一場病友與家屬座談會】，與會病友及家屬約 200 位，會中表示期待有病友自助團體的成立。
83.01.10	成立【開懷俱樂部】籌備小組，共有 7 人參加，於台中榮總社工室召開，秦燕組長負責指導。
83.04.11	召開第一次幹部會議，推賈紫平任會長、李培根任副會長。
83.06.19	舉行成立大會，有 121 位病友與家屬加入盛會，會中確立幹部及組織運作方式—文宣組、探訪組、總務組同時成立。
83.09.03	台中榮總惠康基金會與台灣華歌爾公司贊助印「開懷簡訊」年刊第一期。
85年7月至 87年9月	第二階段 成長期
85.06.23	改選第三任會長為一賈紫平任會長、蔡央雪任副會長；成立工作小組顧問群。
85.12.15	與『台大真善美俱樂部』40 位病友在苗栗華陶窯進行聯誼，雙方互換刊物與交換心得，為全國首創乳癌病友互助團體大規模聯誼模式的開始。
85.12.27	舉辦【開懷天使培訓】，邀請康泰醫療基金會陳良娟執行長指導，開始開懷天使社區宣導模式確立。
86.09.02	成立【開懷讀書會】，由姜錦珍會友導讀，也因此成為讀書會首任召集人。
87.06.06	開啟【國際交流】活動，應紐約美華防癌協會會長楊王惠貞之邀，進行兩岸三地癌友 150 餘華人齊聚一堂，造成紐約華人社區迴響及轟動，報紙、電台均爭相報導，是一次成功的訪團活動。

表 3-1 開懷重大事件年表 (續)

時間	主要記事
87 年 9 月至 89 年 12 月	第三階段 轉型期
87.10.31	向台中市政府立案為【台中市開懷協會】，成立正式非營利人民團體，並舉辦會員大會，選舉理事 11 席、監事 3 席，由賈紫平任第一屆理事長，林素紅、江蓮鳳為常務理事，詹富英為常務監事，聘蔡央雪任總幹事，開懷從此展開新紀元。
88.01.05	開始向台灣省社會處、台灣省衛生處、婦幼衛生研究所等政府機關申請計劃補助，並獲得補助使開懷更具信心和力量。
88.11.21-22	主辦【第三屆全國乳癌病友互助團體聯合年會】，整合全國各病友團體，共有 25 個團體，130 位學員參與盛會，除病友外，更有醫師、護理師、保健師、社工人員、大學教授等多人參加。
89.06.20	於美國舊金山北加州華人分會參加美國癌症協會 American Cancer Society (A. C. S.) 的「邁向康復」培訓，共 12 位志工參加，並有林口長庚向日葵關懷聯誼會劉麗美姊妹一同參與。
89.10.02	社工員洪慧玲到任，聘任專業社工員參與工作，是一項重要的決策。向聯合勸募協會申請補助聘請專業社工員所需薪資，獲得通過。
90 年 1 月至 91 年 12 月	第四階段 穩定期
90.01.07	舉行第二屆第一次會員大會，改選第二屆理監事會，由陳修和任理事長，聘張瑪麗為總幹事。
90.03.10	舉辦第五屆開懷天使培訓-邁向康復計劃，邀請美國癌症協會沈悅會長與資深訓練員 Mrs. Donna O'Neil 來台授課，共 12 團體 135 人參加。發行出版【性生活與癌症】中文版。
90.08.20	發行出版【深入乳癌問答集】一書，由劉自嘉主任從美國舊金山帶回，經陳修和理事長翻譯並取得國外授與版權。
91.04.21	加入【中華民國乳癌病友協會】，賈紫平任常務理事，蔡央雪任常務監事，與全國病友協會接軌，共同為乳癌工作付出心力。
91.06.29	首次舉辦【復發病友森林養生工作坊】，由邱麗娃老師帶領，於三義養生會館共 40 人參加。
92 年 1 月至 迄今	第五階段 飛翔期
92.01.12	舉行第三屆第一次會員大會。改選第三屆理監事會，蔡央雪任理事長，聘沈臨玲為總幹事。新增【職訓組】由李百慧任組長，彭彩鳳任副組長，負責會內各式訓練課程。成立【編輯委員會】、【募款委員會】。
92.01.25	【開懷會館】落成，位於台中工業區內，擁有獨立的辦公空間。

表 3-1 開懷重大事件年表 (續)

時間	主要記事
92.03.06	首次舉辦【個案研討會】，由秦燕組長主持，探訪組志工共 10 人參與。對病房探訪工作有顯著成效。
92.03.20	立案為【社團法人台中市開懷協會】。
92.09.10	成立【開懷抱報】編輯班，由陳卉怡老師帶領，培訓開懷姊妹對編輯採訪能力的提昇。並於 93 年度開始發行摺頁式季刊。
92.10.10	完成【開懷網站】的架設。
92.12.31	完成會計系統電腦化，讓財務得以透明化。
93.02.22	舉辦【第三屆第二次會員大會暨十週年慶祝大會】，並發行出版【開懷的禮物—十六個乳癌病友故事集】、【開懷十年路】專刊、【開懷家族 T-shirt】
93.06.15	開始將財務資料請會計師稽核，讓財務更公正、公開、透明化。
94.01.23	舉行第四屆第一次會員大會，由鄭一芳任理事長，聘鄧麗玲為總幹事。
94.01.26	獲行政院衛生署國民健康局補助「癌症病友服務品質提升計劃」，為首次向政府機關申請大型補助計劃。
94.04.01	發行出版【開懷來了】季刊，將原【開懷抱報】摺頁式季刊改版為單冊式季刊。
94.07.30	婦癌病友志工訓練，首辦婦癌病友志工訓練課程，共 35 位志工參加。
94.09.10	發行出版【活著真好】癌友及家屬心情故事集。
94.10.01	發行出版【輪到我吹口哨】乳癌復發病友故事集
97.04.22	內政部通知准予籌設全國性團體【台灣開懷協會】。
97.05.10	舉行第一次台灣開懷協會籌備會議，推選出籌備委員七人，由陳蜀蓮擔任主任委員，負責辦理籌備事宜，並通過決議組織名稱為『台灣開懷協會』。
97.06.12	舉行第二次籌備會議，討論並審定包含台中市開懷協會志工團及台灣開懷協會發起人的會員資格，也確認多項成立大會重要事宜。
97.08.03	舉辦台灣開懷協會成立大會暨第一屆第一次會員大會。

資料來源：開懷網站及《開懷十年路》

(二) 開懷協會組織架構圖之演變

利用開懷協會歷年來的會員大會手冊，將每一屆的組織架構做整理比較，在開懷俱樂部的時期，組織原先只有三個小組，之後陸續增加了衛教組及活動組，衛教組負責協助社區與醫院的衛教宣導，活動組則負責策劃旅遊活動、讀書會及開懷講座等事宜。

經過政府立案成為台中市開懷協會後，設立了理、監事會，並設有常務監事、常務理事與總幹事，可以發現到俱樂部轉變成正式的非營利組織之差異；而成為社團法人後的開懷協會，也繼續增加了小組---職訓組，負責身心靈工作坊及志工培訓等工作，之後更增加了社工員，而在後期還另外從理監事會裡成立了募款委員會、編輯委員會、關懷委員會及國際委員會，開懷協會的組織架構日趨完整，服務的項目及範圍也越來越廣大，此外也積極參加了國際的服務活動，與國外病友團體交流合作，開懷協會已走上國際化的軌道。

由開懷協會組織架構圖之演變可以看出開懷多年來的成長與進步，從原本只是個屬於俱樂部的團體演變成穩定性高的非營利組織，努力的付諸行動來達到服務社會上每個乳癌病友的願景。

開懷歷屆組織架構圖：

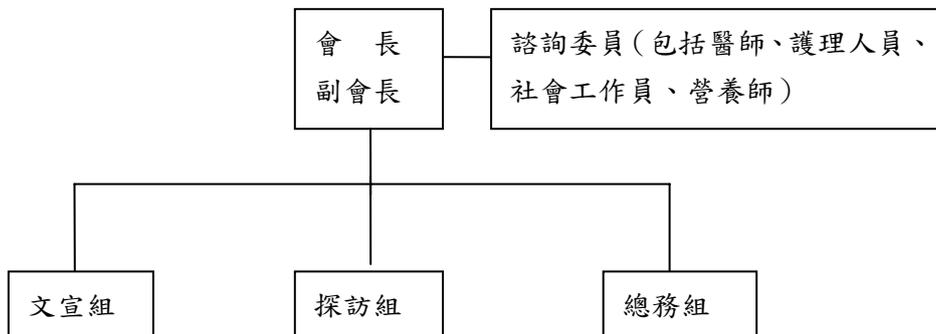


圖 3-1 開懷俱樂部 (第一屆-第三屆)

資料來源：開懷大會手冊

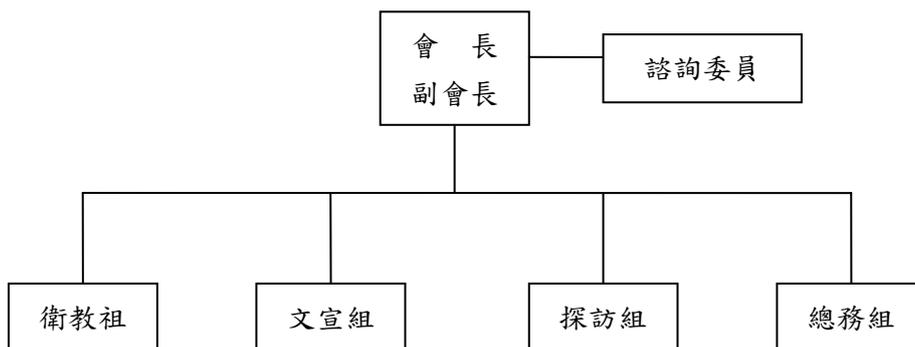


圖 3-2 開懷俱樂部 (第四屆)

資料來源：開懷大會手冊

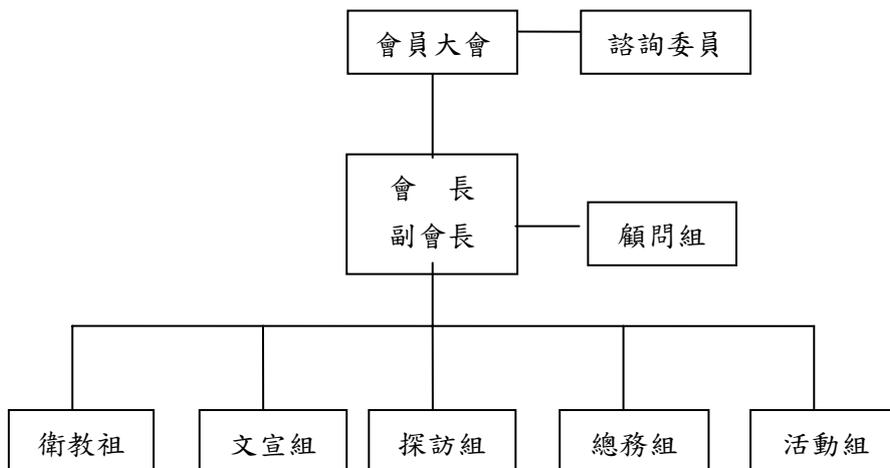


圖 3-3 開懷俱樂部 (第五屆)

資料來源：開懷大會手冊

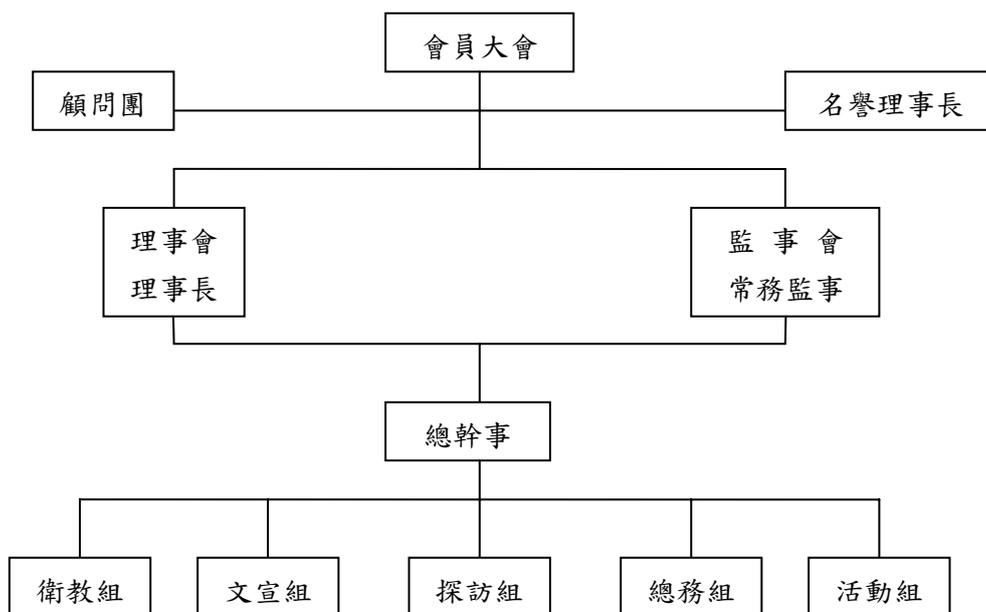


圖 3-4 台中市開懷協會（第一屆—第三屆前期）

資料來源：開懷大會手冊

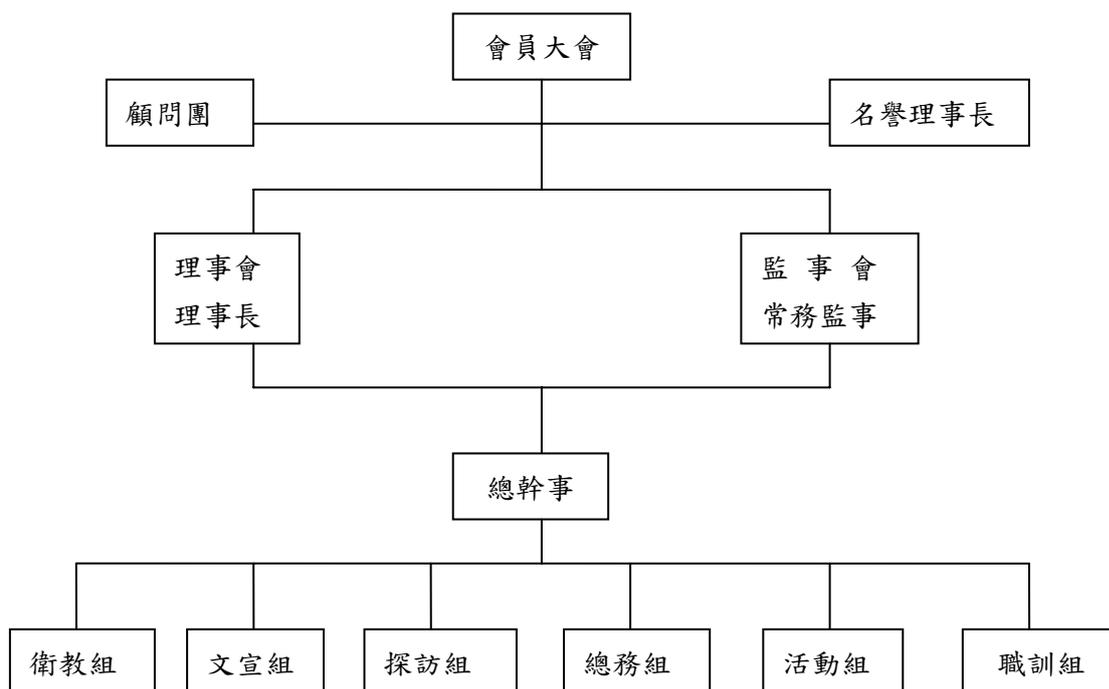


圖 3-5 社團法人台中市開懷協會（第三屆後期—第四屆前期）

資料來源：開懷大會手冊

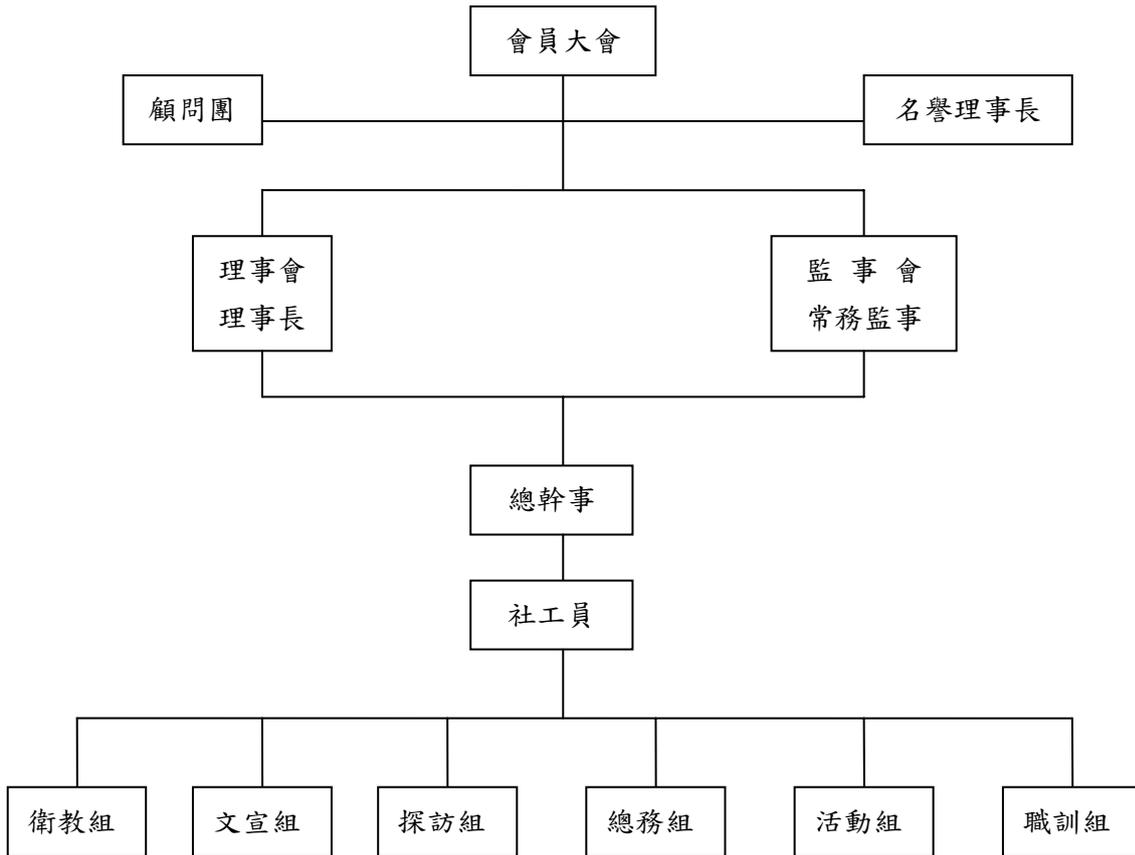


圖 3-6 社團法人台中市開懷協會（第四屆後期－第五屆前期）

資料來源：開懷大會手冊

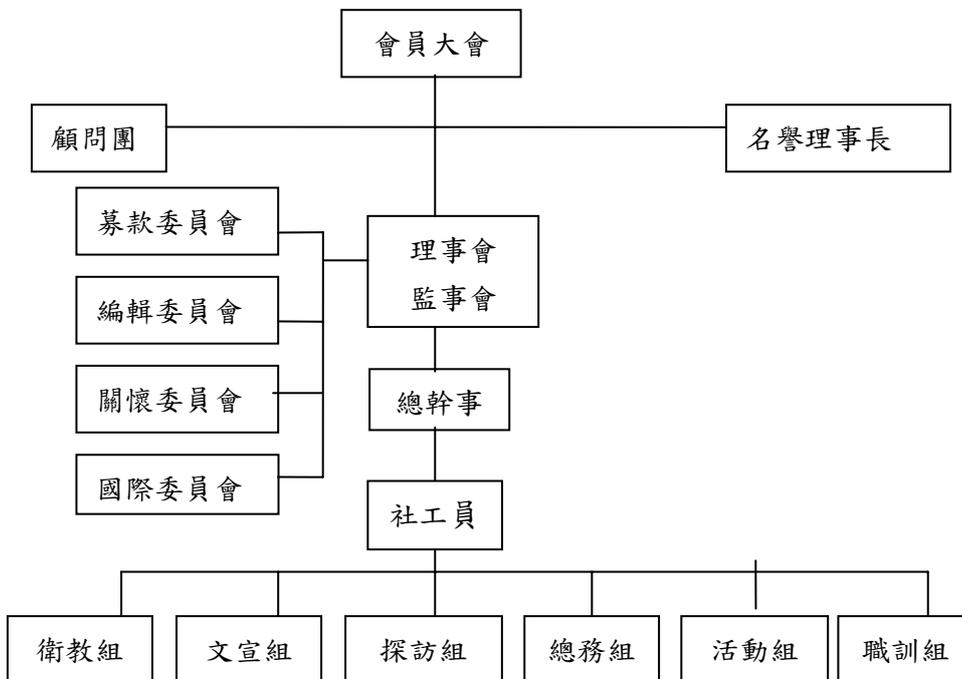


圖 3-7 社團法人台中市開懷協會（第五屆後期）

資料來源：開懷大會手冊

二、組織概況

(一) 開懷簡介

台中市開懷協會的前身「開懷俱樂部」，是1994年由台中榮民總醫院醫護與社工人員協助成立的服務性組織，於1998年獲台中市政府核准登記為台中市開懷協會，2003年向台中地方法院登記為法人組織。「開懷」的會員有700餘人，皆為乳癌患者。

(二) 開懷的宗旨

開懷的宗旨是結合醫護社工人員的專業知能與患者的經驗及力量，服務乳癌病友，使其在心理、情緒、家庭及社會環境方面得以調適；此外，並對社會大眾提供乳癌檢測及協助治療之服務。「開懷」服務的對象不僅限於台灣中部地區各縣市，也與其他縣市乳癌病友互助團體合作，對各地區婦女朋友提供她們最需要的協助與服務。

(三) 服務對象

開懷協會以服務『乳癌病友』為主，但在進行乳房健康與自我檢查宣導工作時係以全民為服務對象。

服務地區以中、彰、投四縣市為主，近年來並擴展至其他縣市，又以「無盡的愛」計畫對全國每一位新罹病乳癌病友進行服務。另積極參與國際服務，以直接或透過世界乳癌病友組織 Reach to Recovery International 方式對世界華人病友提供服務。

(四) 服務項目

開懷協會成立16年以來，服務項目與深度不斷的增加，以下為主要的工作項目：

1. 服務乳癌病友及家屬：以醫院探訪、電話關懷、座談會、專題演講、心理與健康諮詢、心理輔導工作坊、病友及家屬身心靈之旅等方式進行，另將會員依居住地區分為37個小組，強化服務工作。
2. 服務乳癌復發病友：以養生工作坊、病友與家屬座談會及下午茶會、心理與健康諮詢、長期陪伴等方式進行服務。
3. 志工培訓與督導：自1996年起每年辦理一至二次志工培訓，以全國各乳癌病友團體為對象；同時辦理志工再教育與督導計畫。
4. 健康與防癌教育宣導：以乳房健康、自我檢查、政府服務癌友工作為主要宣導內容，自1996年迄今已辦理400餘場，服務民眾逾兩萬人。
5. 與醫院及病友團體合作：開懷協會以經驗與志工人力資源輔導地區醫院成立新病友團體及協助現有團體強化運作能力。
6. 國際交流合作：自1997年開始與國外病友團體交流合作，並已建立國際性聲譽。
7. 出版癌友刊物：自1994年起以中、英文出版書籍、期刊、手冊、單張、年報、光碟等癌友資訊，超過40種，每種印製份數在兩千至兩萬份之間，均免費分送國內外團體與個人。

(五) 開懷協會 CORPS +Dc 模型分析

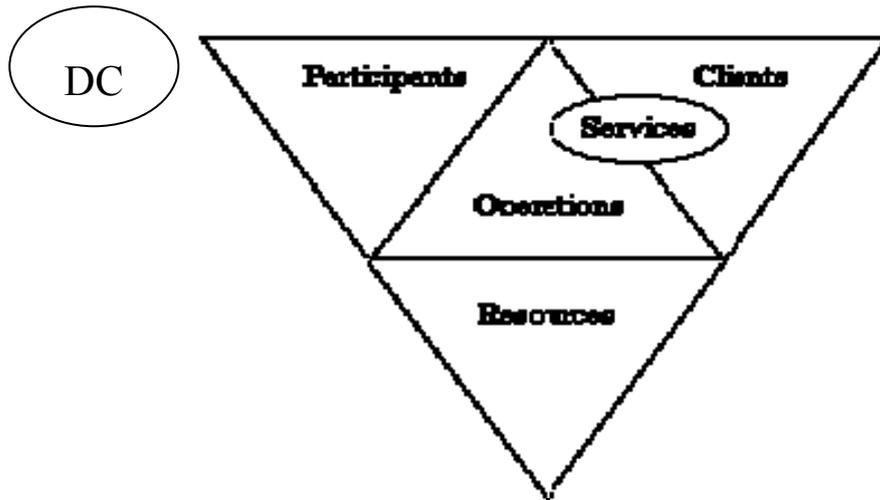


圖 3-8 CORPS +Dc 模型

資料來源：司徒達賢《非營利組織經營管理研修粹要》

1· C (clients)：服務對象

- (1) 服務乳癌病友與推廣全民乳癌防治。
- (2) 服務地區以中、彰、投四縣市為主，近年來並擴展至其他縣市，也與其他縣市乳癌病友互助團體合作，對各地區婦女朋友提供她們最需要的協助與服務。
- (3) 另積極參與國際服務，以直接或透過世界乳癌病友組織 Reach to Recovery International 方式對世界華人病友提供服務。

2· O (operations)：創造價值之業務運作，含規劃與組織

- (1) 組織形成：1994 年「開懷俱樂部」成立

↓

1998 年「台中市開懷協會」

↓

2003 年登記為法人組織

- (2) 為一個社團法人的乳癌病友團體。
- (3) 組織架構如下：

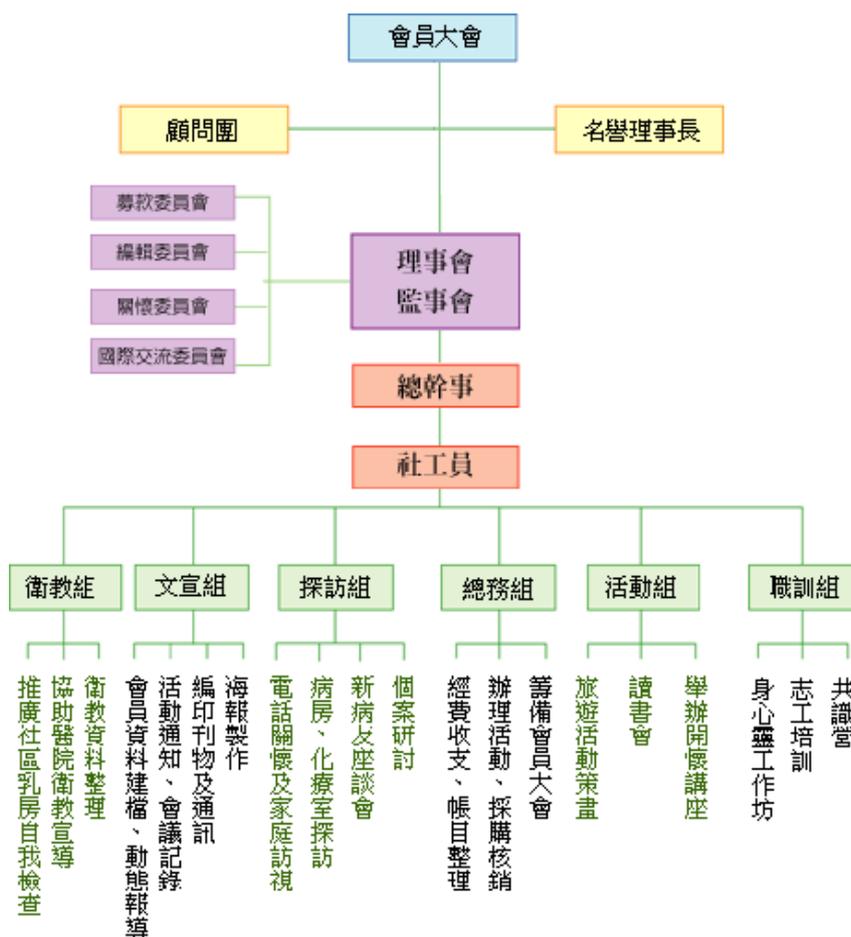


圖3-9 開懷組織架構圖

資料來源：開懷網站

3· R (resources): 財力與物力資源，含資源提供者

(1) 財力資源：會費收入、外界捐款、對外募款、2005 年獲行政院衛生署國民健康局補助「癌症病友服務品質提升計劃」，為首次向政府機關申請大型補助計劃。

(2) 物力資源：專家顧問群、醫療顧問群、國健局贈乳癌手冊、台灣華歌爾公司捐贈乳房模型、中英文網站架設、會計系統電腦化。

4· P (participants): 參與者

- (1) 組織內部專職人員。
- (2) 專業社工員。
- (3) 經由組織所培訓之乳癌病友志工。

5· S (services): 所創作或提供之服務

(1) 服務乳癌病友及家屬：

- A· 醫院探訪
- B· 電話關懷
- C· 座談會
- D· 專題演講
- E· 心理與健康諮詢

F·心理輔導工作坊

G·病友及家屬身心靈之旅

(2) 服務乳癌復發病友：

A·養生工作坊

B·病友與家屬座談會

C·下午茶會

D·心理與健康諮詢

E·長期陪伴

(3) 志工培訓與督導：

以全國各乳癌病友團體為對象；同時辦理志工再教育與督導計畫。

(4) 健康與防癌教育宣導：

以乳房健康、乳房自我檢查、政府服務癌友工作為主要宣導內容。

(5) 與醫院及病友團體合作：

輔導地區醫院成立新病友團體及協助現有團體強化運作能力。

(6) 國際交流合作：

自 1997 年開始與國外病友團體交流合作，並已建立國際性聲譽。

(7) 出版病友刊物：

中、英文出版書籍、期刊、手冊、單張、年報、光碟等病友健康資訊。

6·DC (decision core)：決策核心

開懷協會是以理事會為主的多人決策核心，其中包括現任理事長以及最初的決策核心群。

(1) 以理監事作為決策和監督。

(2) 由總幹事作為督促各組執行工作計畫。

肆、結果與分析

一、實證結果

(一) 組織變革因素

本小組使用了內外環境分析來驗證開懷組織的變革因素，分析結果如下：

表 4-1 開懷組織變革因素

變革內在因素	變革外在因素
(1) 會員人數夠多 (2) 組織規模過小 (3) 資產所有權問題	(1) 為了申請聯合勸募的補助金費 (2) 募款發票可以核銷稅務 (3) 帳面需求 (財務透明化)

資料來源：本小組整理

各項因素說明如下：

1. 從開懷俱樂部到台中市開懷協會組織變革因素

(1) 會員人數夠多：開懷俱樂部時期會員已 120 多人，故成立協會。

(2) 為了申請聯合勸募的補助金費：唯有申請成為協會，才能向政府申請聯勸補助。

(3) 募款發票可以核銷：因當時華歌爾及其他企業有捐助開懷俱樂部，但因開懷為俱樂部，無法開發票給華歌爾節稅，唯有申請成為協會，才能給予捐助廠商發票。

2. 從台中市開懷協會到社團法人台中市開懷協會組織變革因素

(1) 資產所有權問題：因台中市開懷協會所有資產是登記在理事長名下，而當時本有計畫購置辦公室，為避免日後發生財務糾紛，故將台中市開懷協會改為社團法人台中市開懷協會，爾後資產所有權即歸組織所有，有效避免日後財務糾紛的發生。

3. 從社團法人台中市開懷協會到台灣開懷組織變革因素

(1) 組織規模過小：社團法人台中市開懷協會當時所做之服務已超越地區性（台中市）組織所做之服務，為了能夠用更適當的組織名稱去服務全台灣的病友，所以成立台灣開懷協會。

(2) 帳面需求 (財務透明化)：開懷俱樂部當時為了募款，許多企業要求開懷呈現書面帳務資料，方便了解開懷資金分配比例，為了爭取此類捐款，故開懷建立更加完善的會計系統。

(二) 開懷組織的變革阻力與克服方法

根據謝安田一般抗拒變革的原因歸納如表 4-2：

表 4-2 開懷組織的變革阻力與克服方法分析

	變革阻力	克服方法
安全的需求	於俱樂部時期開懷病友已處於安逸的現況，所以不願去面對改變後的不確定性。	增加與會員的溝通與協調。
誤解	剛實施病友探訪時，多數病友認為開懷是來推銷產品並且消費乳癌病友且從中獲利，誤解了開懷的用心。	由於開懷持續努力不懈的進行病房探訪，塑造了好的口碑，所以越來越容易接受病友們的認同。
可能的經濟損失	由於俱樂部時期開懷不需申請職工，但是轉變成協會後必須處理的事情變多，所以必須增加人事成本來因應此事。	透過與反對繼續聘任職工的人達成協議，假如申請聯勸計畫失敗則轉為應徵工讀生。
沉入成本	變革後，開懷內部人士必須花費更多的心力以及募款來維持組織運作，所以成員害怕此項變革所造成的損失。	透過教育與溝通，讓成員們了解，雖然會有付出，但是付出後開懷將會更加壯大。

資料來源：本小組整理

(三) 組織變革的模式

根據 Lewin 的三階段模式：解凍、改變及再凍結，我們套用於開懷俱樂部到台中市開懷協會此階段，分析結果如下：

表 4-3 開懷組織變革的模式

解凍	由於俱樂部時期，人數足夠與能力趨於成熟，開懷的核心人物認為需要變革成協會，以服務更多病友，透過溝通，試著降低會員對於變革的抗拒。
改變	核心人員透過溝通教育與協調，使內部成員了解變成協會後將可以幫助更多的人
再凍結	運用專業培訓加強開懷志工與內部成員的專業能力。

資料來源：本小組整理

二、SWOT 分析

(一) SWOT 定義

SWOT 分析是由管理學者 Steiner 所提出的，其中包括企業內部的優勢 (Strengths) 及劣勢 (Weakness)；及企業外部所面臨的機會 (Opportunity) 與威脅 (Threats)。

1. 優勢 (Strength)：代表公司本身就擁有一些優於其他競爭者的條件。
2. 劣勢 (Weakness)：代表公司內部之資源，相對於競爭者來說是處於較缺乏或不利的地位。
3. 機會 (Opportunity)：表示市場環境中存有較多對企業未來成長、發展有利的因素。
4. 威脅 (Threat)：是一種存在外部環境中的因素而這些因素會阻礙公司未來的成長。

(二) SWOT 分析

針對開懷內部優勢與劣勢及外部機會與威脅說明如下：

表 4-4 開懷 SWOT 分析

	對達成目標有幫助的	對達成目標有害的
內部組織	優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
	1. 開懷天使的培訓。 2. 病友採訪。 3. 與國內外病友支持團體交流。 4. 發行刊物免費贈閱。 5. 旅遊活動的擴張。	1. 組織結構較鬆散。 2. 缺乏專業性的行銷手法及語文人才。 3. 募款不易。 4. 志工流動率高。
外部環境	機會 (Opportunity)	威脅 (Threat)
	1. 乳癌患者增加。 2. 與企業合作舉辦公益活動。 3. 社會大眾對乳癌議題的重視。	1. 乳癌團體日益增加。 2. 組織規模較小缺乏捐款競爭力。 3. 政府預算固定，癌症相關團體增加，導致經費分散。

資料來源：本小組整理

1. 內部優勢 (Strength)

(1) 開懷天使的培訓：初期邀請康泰基金會講師前來支援培訓工作，並展開「乳癌防治社區推廣活動」由開懷天使分別受邀到社區、機關、團體、學校及榮總門診並與地區衛生所合作，指導民眾了解乳癌的普遍性、危險性，組織內部幹部的交替、新血的培植均順利推展，使會務發展有一定的方向。

(2) 病友採訪：病房探訪是開懷十年來持續進行的重點工作之一，探訪人次迅速增加，身為乳癌患者，以過來人的親身體驗與同理心的方式，對新病友進行探訪可以發揮最大的效果；而會友之間長期的相互關懷與支持，也能讓大家在抗癌的路上更勇敢的走下去。

(3) 與國內外病友支持團體交流：民國 86 年時，國內已有二十餘個乳癌病友互助團體，當年舉辦了第一屆全國乳癌病友互助團體聯合年會。「開懷」也開始了與國外病友支持團體間的國際性交流，87 年接受美國紐約美華防癌協會邀請，在當年六月間啟程赴美國訪問。

(4) 發行刊物免費贈閱：第一期「簡訊」是 83 年 9 月出刊的，它完整記錄「開懷」的人事、活動、財務等會務訊息，也刊載許多醫療保健文章。更有無數會友的心情故事和會友的歷史足跡，並免費贈送各病友互助團體與需要的癌友，使癌友對這個問題有正確的認知。

(5) 旅遊活動的擴張：病友中，大家最喜歡的活動，除了醫學講座外，就是郊遊旅行。「開懷」善體會員之意，在總務、探訪、衛教、文宣之外，特別成立活動組，為會員的休閒活動提供更好的安排與服務。

2. 內部劣勢 (Weakness)

(1) 組織結構較鬆散：沒有像大型的非營利組織這麼制度化，很多活動很多想法都是臨時性的，想做就做，所以組織結構並沒有像其他大型的非營利組織這麼健全。

(2) 缺乏專業性的行銷手法及語文人才：尚未開始有大型的行銷活動，缺乏行銷的概念，目前

也不知道怎麼樣去用更大的議題來行銷自己。像國外每一年都辦很多場合的路跑，在台灣也有舒跑盃之類的活動，也許可以與他們一起做結合，把乳癌的議題加進去。另外因服務範圍已擴展到國際性，但由於缺乏語文人才，使得在國際交流間產生困難。

(3) 募款不易：「開懷」從開始成立就是一個非營利性的服務性團體，所有的服務都是義務性的，維持運作與執行工作計畫所需的經費，除了熱心的會友及家屬們捐獻外，也偶而獲得醫師與廠商的支援。但是「開懷」的財務狀況始終非常拮据，如何寬籌經費以拓展業務，是成立協會後的重要工作。

(4) 志工流動率高：志工都是由病友直接擔任，當志工去病友探訪時，看了許多病友的病痛、難過，因此有些志工受不了這種打擊與面對自己可能面對的情況，所以志工流動率高。

3. 外部機會 (Opportunity)

(1) 乳癌患者增加：台灣地區婦女罹患乳癌的人數逐年增多，初發年齡也有下降的趨向，是威脅婦女健康的主要疾病之一。根據衛生署公佈的統計資料顯示，每十萬名女性的乳癌發生率由1979年的5.9例劇增至40.8例；目前已是僅次於子宮頸癌的第二大女性惡性腫瘤，因此防治工作也愈來愈重要。

(2) 與企業合作舉辦公益活動：與企業作結合，透過活動加入乳癌相關訊息來創造一個特殊的議題，可藉此來增加募款補助。

(3) 社會大眾對乳癌議題的重視：乳癌除了嚴重威脅女性生命，對社會、家庭結構的完整也造成重大衝擊；乳癌患者及其家人在罹病與漫長治療過程中，更飽受惶恐無助的心理折磨，因此開懷結合醫護社工人員的專業知能與患者的經驗及力量，服務乳癌病友，使其在心理、情緒、家庭及社會環境方面得以調適。

4. 外部威脅 (Threat)

(1) 乳癌團體日益增加：目前全國乳癌病友團體已超過40家。

(2) 組織規模較小缺乏捐款競爭力：申請大型捐款補助時，企業通常會捐給較大的協會。

(3) 政府預算固定，癌症相關團體增加，導致經費分散。

表 4-5 開懷 SWOT 矩陣分析下的發展策略組合表

個人 環境	S 優勢	W 劣勢
O 機會	1. 增加與國外團體的交流互動，吸取其經營經驗。 2. 可與各大醫院合作擴大病友探訪服務。	補強語言、行銷人才，創造募款與交流機會。
T 威脅	加強開懷天使的專業性、提升組織內部的服務能力。	減低志工的流動率，增加內部成員工作穩定性，使組織規模更加完善。

資料來源：本小組分析

伍、結論與建議

不能等到明天才開創未來，未來得在今天就開創。而且，未來大多是由那些與當前任務有關的決策和行動所開創。反之，所有為了開創未來而做的事，也會直接影響到現況。—彼得·杜拉克《成效管理》

由上可知組織變革對於一個組織是十分重要且有一定必須性的行為，總觀開懷協會從創立之初到現今，組織變革因素包括內部與外部因素，其中內部因素中最重要的因素是由於非正式性的組織無法達到有效的服務，基於永續服務的需求，開懷俱樂部必須正式組織化。外部因素則是為了增加募款補助的資金來源及追求財務的公開透明化，故將之變革為協會。

變革雖然對於組織有所幫助，但在變革過程中組織內部也會遇上許多的阻力，因此克服的方法也十分重要，根據本小組的研究調查，綜觀開懷所有變革過程中，其遇到的最大阻力是來自於內部成員的抗拒，由於開懷的志工對於未知的改變，多少具有一些恐懼及壓力，開懷的決策團體透過不斷的安撫、溝通及協調來幫助志工更瞭解變革的意義。

本小組將開懷變革的模式套用於 Lewin 的三階段模式，也就是解凍、改變及再凍結的這三個步驟，探討出通常在解凍的過程中最重要的一個階段是降低成員對於變革的抗拒，在改變的過程中，最重要的是透過溝通、教育與協調，來讓成員了解變革後的好處，這也即是上述所提到的阻力與克服，而在再凍結的過程中，開懷幹部運用了她們的專業來增進開懷的志工以及成員的專業能力以面對更多的挑戰。

在最後，本小組藉由開懷的 SWOT 分析研究得出的建議如下：

1. 前進策略：根據以上 SWOT 分析中指出，如果開懷增進它們與國內外其他各大團體的交流，不只是開懷可以吸取別的團體的經驗，如果再加上適當的行銷手法，也可以增進社對大眾對於乳癌議題的重視。
2. 維持策略：由於現在其他癌症團體如雨後春筍般的出現，所以開懷可加強它們本身對於開懷天使的訓練，藉此變成開懷的專業特色，使之與其他團體藉以區隔。
3. 改善策略：開懷目前由於缺乏語言人才，假如加強此類人才，對於國際團體間的交流必定可以增加。對於開懷目前的募款政策，假如增加行銷人才，則可以創造更多的募款來源，此兩項人才需求為開懷目前的劣勢，但是假若克服，則可以為開懷創造許多機會。
4. 撤退策略：由於開懷內部志工流動比例比較高，如無法增加開懷內部成員工作穩定性，則將影響開懷的組織規模，也將影響外界對於開懷的觀感與評價，使得開懷在募款上產生困難，所以假如無法減低志工的流動率，則建議考慮排除此類不具向心力的志工。

陸、師長及研究單位建議

開懷協會的建議:

1. 整個的報告過程中，核心價值沒有被強調到，我們組織的核心價值是，以病友幫助病友，進而變成志工，變成志工病友，在此之間，因為都受過相同的病，吃過相同的苦，所以彼此之間很容易就產生出一種力量，那這個力量的來源，我們開懷媽媽們並不太理解。我相信這裡面一定有很大的學問在裡面，希望老師可以指導學生一起來從事我們核心價值的研究。
2. 剛剛的組織架構圖中，我們還有額外再細分成 45 個地區小組，這 45 個地區小組成效非常之好。
3. 對於組織變革部份，同學們研究只有進展到了飛翔期(也就是第五個階段)，其實開懷目前正在進行一個最重大的變革，其中溝通協調這個部份，如果進行的太快，而無法確實完成，這部份就會出現所謂的危機。

遲教授的建議:

1. 報告理論跟研究結果部份，沒有連貫。
2. 簡報的設計上，太過於簡單，口頭報告了十分鐘，卻只有三行簡報，這樣子是不行的。

汪浩老師的建議:

1. 沒有做到的事情就不用說了。
2. 這個小組的變革相關的概念中，去找到次概念，而這些次概念要如何幫助這篇論文找到研究的？
3. 對於開懷的未來，並沒有提供出一個確定的發展。
4. 對於變革的模式，用錯了，你們用的是企業的變革模式，這並不是非營利組織所用的變革模式。

參考文獻

1. 王振軒，(2003)，「非政府組織概論」，必中出版，台中縣太平市。
2. 江明修，(2002)，「非營利管理」，智勝出版，台北。
3. 江綉英審定，(2001)，「企業管理導論」，新文京開發出版有限公司，台北。
4. 司徒達賢等 16 位著，(2001)，「非營利組織經營管理研修粹要」，財團法人洪建全教育文化基金會，台北。
5. 沈永正，(2006)，Alvin C. Burns、Ronald F. Bush 原著，「行銷研究」，台灣培生教育出版股份有限公司，台北。
6. 李再長，(2003)，Richard Daft 原著，「組織理論與管理」，華泰，台北。
7. 吳定，(1984)，「組織發展理論與技術」，天一圖書公司，台北。
8. 杜修橋，(2005)，「從組織變革理論探討組織目標之實踐-以軍官大學成立為例」，大葉大學國際企業管理學系碩士班碩士論文。
9. 官有垣，(2000)，「非營利組織與社會福利台灣本土的個案分析」，亞太圖書出版，台北。
10. 林金定、嚴嘉楓、陳美花，(2005)，「質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析」，身心障礙研究，
11. 林淑馨，(2007)，「日本非營利組織現況、制度與政府互動」，巨流出版，台北。
12. 許長田，(2002)，「企業重整-經營新局活化策略」，書泉出版社。
13. 詹中原，(2006)，「組織變革之因應」，財團法人國家政策研究基金會，國改研究報告。
14. 葉思吟、楊慧文、吳思敏、邱琬馨、徐聖澤、陳家慧，(2006)，「台中市開懷協會組織變遷之研究」，合作經濟系非營利與合作事業綜合研究。
15. 蔡心慈，(2005)，「2004 開懷樂章-開懷十年路-臺中市開懷協會十週年紀念專刊」，社團法人台中市開懷協會（乳癌病友互助公益團體），台中。
16. 劉亦欣，(2005)，「管理心理學：實務與應用」，新文京開發出版股份有限公司，台北。
17. 謝文里，(2006)，「組織變革態度對組織承諾與工作滿意度間關係之干擾效應—以華人地區非營利事業組織員工為例」，大葉大學國際企業管理學系碩士論文。
18. 謝安田，(1992)，「企業管理」，五南圖書公司，台北。
19. 蕭新煌，(2000)，「非營利部門組織與運作」，巨流出版，台北。

附錄：群體訪談內容紀錄

訪談學生（以下簡稱 Q）：剛剛碩士班主要問題是集中在行銷方面，然後我們大學部主要研究問題是在組織變革的部分，而開懷比較特殊的部分是，她經歷了五個不同時期的組織變革，那我們之前有先查過一些資料，所以以下是我們比較不容易了解的部分。那我想請問一下紫平姐，因為紫平姐是開懷俱樂部的第一屆會長，也是開懷協會的第一屆理事長，所以想請問從開懷的俱樂部時期轉變到開懷協會，是原本就有這些計畫要轉變，還是因為病友已經達到一個數量了才轉變？

開懷受訪者 1（以下簡稱 A1）：好，你這個問題很好，因為這個可能跟個人的經驗也有關係，因為我 32 歲就接任南投縣生命線，去當志工，所以當我 42 歲生病的時候，我已經在生命線做了十年的志工，其實那時生命線開始的時候，我是第一屆的南投縣生命線協會的志工，所以等於說那個協會的創立跟開始，我一開始我就都有參與，所以我知道一個協會運作起來，它可能需要什麼樣的條件，還有就是它的難度有多難，其實是不難的，因為我在這邊（生命線）十年這樣子，那這些經驗我並不知道它什麼時候可以有用，那我當時也只是去生命線當志工，我也沒有想說我學了這個以後我要去做什麼，可是因緣際會下，當開懷成立了，俱樂部成立了，然後愈來愈多人，那時候本來從十幾二十個人，一直到六十幾位，甚至到一百二十幾位，我們成立這個協會的時候，是一百二十一位去成立開懷協會，那我們那時候覺得，哇！一百二十一位，很多人了，那如果大家就這樣玩下去，好像也不太合適，是不是應該去跟政府登記，也有人要捐錢給我們，可是他捐錢給我們，比如說像華歌爾（知名內衣廠商），最早捐錢給我們的是華歌爾，可是他如果捐五萬塊給我們時，它需要拿到一個收據，可是我們是俱樂部，我們就沒有收據可以給他，他們也許捐一年捐兩年，可是他不可能一直捐下去，因為他們企業有企業的規矩，那他也許就會想說捐給別人，那所以我們就想如果這筆錢不能捐給我們，五萬塊（當時華歌爾的捐款）那時候對我們來說大概一年也就是用掉這樣的錢，所以這些錢是很重要的，那我們就想說去成立一個協會，協會就會有收據，有了收據後就可以去拿到別人要捐給我們的錢了，那我們就開始去成立協會。那成立協會之初，其實也有很多反對的意見，大家就覺得說，我們不就是一個病友的團隊嗎？大家不都是病人嗎？我們幹麻要去搞一個協會，搞一個協會也就是要有理監事會，也就是至少要有十幾二十個人要站出來，願意成為一個理事，或者一個監事，你才能成立，所以要去找這些人的時候其實也會有些困難，那但是當初一開始的時候大家就說，何必這麼麻煩呢？那誰要去這麼辛苦呢？那時候心慈（資深會員）也已經存在了，心慈已經生病了，那心慈和我兩個都算是比較積極的，那在成立協會的這個路上呢，心慈也覺得說我們討論討論，我們也覺得說應該要成立，這樣可以拿到比較好的錢，比較多的經費跟贊助，所以我們兩個就努力去克服了大家提出來的異議，大家都認為說幹麻要去這樣子做呢，不需要嘛，就開開病友會阿！偶爾帶我們大家出去玩玩啊就好了，但是我們那時候就是克服了這些問題，也說服了他們，那最後就成立了。那成立之後當然就是很多的工作，那因為我們是推動者，所以我們就必須要去承擔，就像心慈那時候她也是推動者，所以她也投入非常多的時間和精神在這個組織的這個過度的時候，甚至於像當時我們也沒有錢也沒有什麼，可是事情愈來愈多，所以我們那時候就

在她的家裡面，在心慈的家裡面，然後就等於說白天孩子上班先生上班，那個家就空在那兒，我們就到他們家裡面去，去做一本簡訊啊，然後去安排一些事情，打打電話啊，所以說等於就是從什麼都沒有開始，就運作了一個協會。

Q：那像我知道開懷現在主要的收入預算是來自政府和募款，(A：對，差不多百分之四十吧)， 嗯就是佔大部分，所以我想請問一下，像開懷現在辦活動的話，有沒有遇到過因為經費不足需要停止的時候？

A1：好像沒有，我們開懷喔！也許是老天爺都很幫我們這些傻傻的女人，每一次我們要做什麼事情，有的時候明知道那錢是不夠的，比如說全球華人這個例子比較明顯，因為它需要的錢大量，那我也知道，哎呀！怎麼去找這麼多錢，你如果要去跟國外來參加全球華人的人，你跟他收很多的錢，他如果要負擔機票，那他可能不會來了，那這個會根本辦不成，所以你怎麼樣用最少的錢，然後去募更多的錢，來辦這一件事情，那所以在那個時候也是非常的掙扎，因為錢從哪裡來也是一個最大的問題，可是，一邊走著，那個錢就自然來了，來的呢，也是剛剛夠，也沒有讓你說，很高興說我們剩下一百萬，也沒有。那第一次辦，我們好像剩下一點錢，大概幾十萬塊，第二次辦，我們其實賠了一點錢，那但是我們理監事說，大家玩的高興就好，手上也有錢，所以賠就賠，那幾十萬就這樣賠進去，那所以等於說兩次辦下來是平手，差不多平手，那只是我們，對我們很多的人來講，那我們得到的呢，是從這樣兩件事情裡面的一個經驗，那我剛剛一直強調「經驗」在我們這個會裡面是很重要而且是很豐富的東西。那因為參加，那我們也可以在前面說那我們就不要做了，如果不要做了很可能這所有這兩場，這麼大這兩場，兩年裡面大家所有凝聚起來的那個精神、力量，可能都沒有了，因為你辦活動，比如說要去跳舞，那個舞蹈，或是跳什麼二二六六，去演話劇，那都是把大家凝聚起來，每個人都從那個經驗裡面得到的更加的豐富，那其實也是對開懷的行銷，那大家都肯定開懷，然後願意來，像素華（在場志工）她也有參加第二次，那妳（素華）覺得那樣的經驗對妳（素華）來說，是不是...

志工：很感動。

開懷受訪者 2（以下簡稱 A2）：其實這個紫平講的那個是比較後來的，對開懷來講已經是比較後來的了，那時候開懷已經是十幾歲了，已經夠壯了，最早期，我們都常常跟友會團體在一起互相切磋，她們都常常問我們說，你們開懷怎麼這麼有錢，可以辦那麼好的活動，那麼大的場面，然後場地也很好什麼也很好，他們也會常常問我們說，那你們錢怎麼來，怎麼夠用，那我們通常都會跟他們講，就心想事成，就你想做什麼事情就去做，你先不要去想錢的問題，如果你先把錢想好了，都弄好了，反而你就事情都做不成了。那我記得早期有一個例子就是說，那個 Donna（美國防癌協會資深志工督導）就來台灣，因為那個時候好像是你們到美國去，然後就因為在台灣的話就是說女性都比較傳統啦！就是生了這個病以後，他也不曉得就是她的性生活是不是可以或是繼續，沒有人談這個問題，也不敢，就是一個心理面很深的一個壓抑，但是她們那一年就是有幾個去美國參加，就發覺說，在國外有一個講師，她本身也是乳癌病友，她在這方面很有專長，寫了很多的書，她們就想說與其花那麼貴的機票錢幾個人去聽，不如把這位老師請過來，所以那一年我們就在米堤，你看米堤有多貴，那個時候我們也不知道錢從哪裡來，好像米堤老闆娘，好像說她自己也是乳癌還是怎麼樣，就是說她整個場地費就免掉。我們就常常會碰到這一種很奇妙的事情，然後那個時候也是很順利的完成，我們幾乎每次都是很險就過關，

然後都會碰到貴人，或碰到一些人就忽然就跳進來就願意幫助我們，這樣子。

A1：那其實這也相對的就是說，乳癌太普遍了，所以我們常常去跟那個老闆談談，老闆說：「欸，我媽也是乳癌」，然後跟誰誰誰談，說：「欸，我妹妹最近才得乳癌，趕快幫我們輔導一下。」那等於說你的那個人際的關係，就像網子一樣，一直不斷的敞開不斷的敞開，而且是你不預期的，這是很特別的感受，有的時候我們，啊！就會突然發生一件事情，我們大家都會叫起來，覺得說，哎呀老天爺又在做工幫我們。很多的經驗，可惜我們都沒寫下來，這樣忽然想都想不起來，嘻嘻嘻嘻...

Q：然後我想請問一下，像開懷在九十二年底實施會計系統上的變化，那當初是什麼動機讓開懷協會會想做一方面的轉變？因為當初開懷好像還不需要，就法定上來說，還不需要做這樣的變革。

A1：那這個部分可能要歸功於蔡心慈，因為我們常常出去跟人家募款，在這個過程面我們其實常常會發現到說，人家會問你說你們的經費是怎樣的百分比法，那因為我們沒有去做這個會計的這樣一個分類，所以我們就沒有辦法回答，但是現在我們可以很清楚的跟大家講說，我們的活動費百分之二十二點五，我們的人事費百分之多少，就很清楚，那然後你有會計師簽帳了以後呢，那你去跟人家募款的時候，那是非常有信用的，因為他知道他所有的捐款進來，每一筆都是經過核准的、核銷了，清楚的核銷了，才可以去使用這筆錢，這也是為了募款的方便。

A2：而且這樣帳目整個是很透明的，然後我們去募款的時候，我們可以把這些都攤在他們面前說，我們就是這樣子的。另外就是我們這邊有一些志工，最早期的帳，像那個(01:11:4，她本身就是個上班族，她都是下班之後或星期六星期天熬夜去做這個帳，那有這個電腦的會計系統後，什麼事情就都很好做了。

Q：那我想請問一下，我想紫平姐在這次變革中扮演很大的一個角色，然後像在變革的這段時期裡，紫平姐最關心的重點或議題是什麼？就單從俱樂部到協會的這個變革中而言。

A1：其實我從開始到現在，其實我們最關心的就是怎麼樣去照顧乳癌病人，那這是一個最直接的服務，像我前兩天還在講，我說哪一天我退休了以後，我就要回到我最早的那個點，我最早的那個點是病房探訪，那我一直非常喜歡那樣的一個工作，因為那個是你最直接對一個病人，直接面對面，然後你去接近她的生活，貼近她的生命，然後你自己也分享你自己的生命經驗給她，那其實那樣子的一個互動是非常令人滿足的。所以我們整個的過程裡面，對我來講喔，也許每個人她的角度看法不一樣，對我來講從開始到現在，真正的核心價值就是在照顧乳癌的病人，怎麼樣讓乳癌病人的生活品質提升，怎麼樣讓她們在做化療中間，在做治療中間，覺得自己不是孤單的，覺得自己一定可以撐過，那因為這個路我們都走過，那這個是非常核心的一個價值在裡面。

Q：那我想問一個題外話，因為前一陣子我們系上有在播關於弘道老人的影片，就是「不老騎士」，那我想請問一下貴協會有沒有想過要做這樣的事？就是有沒有意願或是有考慮過，可以用這種方式來宣導？

A1：我們很早以前的時候，我們曾經，就是大家在隨便聊的情況下，我們曾經有想過一個說，

如果有一天，有一群乳癌的女人，把全台灣繞一圈，大家牽起手來，我相信有那麼多啦！這樣子全部都牽起手來喔，那一定是很特別很有意義的事情，那也可以造成一個議題，造成一個轟動，那其實這個就跟老人騎摩托車一樣，那其實我們這一期「開懷來了」裡面有一篇文章，叫做【亞馬遜之雷】，有一篇文章，它就在報導那個美國，他們有一堆乳癌的病人，她們非常愛騎哈雷摩托車，所以這一群女人就穿上皮衣穿上靴子，穿黑黑的皮衣戴上皮手套，然後去騎那個哈雷機車，然後成一組一隊，然後去做這樣的一個宣示，等一下她在補充一下喔！我沒有記的很清楚，那很多的那個廠商呢，比如說皮衣的廠商就捐給妳皮衣，每個人捐妳一個皮衣，哈雷機車廠，也捐給她們機車，讓所有想要去做這個哈雷之旅的這些乳癌的女人，去做這件事情，也是蠻有意思的，所以如果怎麼樣去想一個，一個東西是能夠去創造這樣子的一種特殊的議題，那也是蠻有意思的事情，那當然我們還沒有真正的去把它想出來。那像路跑，其實在國外非常多的地方，每一年都辦很多很多場合的路跑，那在台灣也有辦，辦一些像那個什麼舒跑盃啊，很多的路跑，那其實有一些呢，也許可以去跟他們做結合，比如說跟舒跑盃配合，然後把乳癌的議題加進去，那當然那些都是說，就像我們說的，我們是一個鬆散的組織，我們沒有行銷的那種概念，然後也不知道怎麼樣去用更大的議題來行銷自己，所以也許你們的報告會對我們有點幫助。

Q：我想要問一下，是關於你們在募款這方面，主要是跟企業募款還是跟一般百姓募款？

A1：其實我們募款這方面喔，就是說一般民眾我們也在做，像我們今天早上還打電話去謝謝一個人捐給我們好像五百零幾塊，那等於說小額的也有，大額的十萬塊、二十萬的企業的捐款也有。

Q：那關於募款的比例是企業的佔大多數還是一般民間百姓的佔大多數呢？

A1：企業的佔比較多，因為他們大額。這個我們這裡好像有資料喔！捐贈收入是佔百分之三十六點七，捐贈收入當然有包括聯勸等等的收入三十多，那我們的會費收入只有百分之五，所以會費是非常少的，那活動收入是百分之二十二點九，為什麼活動費這麼多呢，因為我們都是自己收錢，所以等於說我們收了錢我們要支出，無形中這個數目就會變大了，收支的這個，那所謂補助收入呢，像是聯合勸募的是百分之七點九。在支出的部分呢，就是人事費的支出佔百分之二十三點四，業務費佔百分之六十六點六。那另外還有一個部分是我們收入的部分，政府委辦的計畫，比如我們向國稅局申請計畫，像...內政部、市政府等等這種政府機構委辦的佔百分之二十六點四，那我們二零零七年的這個經費的收入是九百一十八萬，對於這樣的小組之有這麼多錢，錢進錢出，也是要做很多很多的事情，才會有更多的錢。

Q：紫平姐你現在回頭想想，協會成立到現在，或是當初在俱樂部的時候，你有沒有什麼事是有後悔沒有去做的，還是有沒有什麼活動是辦了之後，卻發現成效不是那麼好的？

A1：好像沒有，因為像我們剛剛說的，有很多事情我們就是去做了，我們也不管它有沒有錢，那錢就來了，那我們心裡面就一直都沒有害怕的感覺。

Q：我覺得開懷很多活動，都是會員大家就很有意願，想要去做那些事情。

A1：其實會員表達意思是用他們的行動，比如說，比如說我們辦一個聚餐，12月28號，12月28號我們要辦歲末聚餐，那報名的人就是他們表達意志的一種方式，對不對！然後他們就來參加，大家的反應都很好，就以就變成說我們下次辦就會更有信心了(自信口氣)，那一次一次大家給我們信心，我也相信這樣的一個團隊，對很多單獨的、個人的病人來講，他們覺得他們從這個團隊得到很多安慰，比如說，常常收到我們的開懷的【開懷來了】，還有我們做的DVD，還有我們偶爾出來的一本書，那他們都會蠻肯定說：「噢，這樣的一個病友團隊還可以做出這麼樣的事情來」，那會比較覺得說，他們來辦活動我們應該來進行，所以沒有說太發愁說我們這個事情辦不辦的成。

A2：永不後悔吧！呵呵呵~一路就這樣子走下來了。

Q：那我想要請問一下說，從俱樂部變成協會的這個改變中，有沒有發生什麼事情，可能是讓紫平姐跟幹部或其他工作人員，就是慶幸說幸好當初有做這樣的變革？

A1：這個部份我們可以說一點事情喔，就是說，我們從俱樂部變成協會的時候，我那時候說的有很多人反對，那時候我們變成協會以後的第一件事情，我們除了可以拿到人家的五萬塊，我們也可以給人家收據之外，我們第一件事情，就是申請了聯勸計劃，所以這個計劃到現在已經是第十一年給我們了，聯勸計劃你們也知道，他就給了我們第一個人的人事費，就是我們請了人進來，那你一個組織有一個固定的人，有人給錢，而且每一年都固定到現在都沒有間斷過，那所以我們非常珍惜說這樣的一個開始，當初其實也是有一些些的困難在裡面，那時候我跟我心慈就提出，那我們來申請聯勸的計劃，我們兩個都說好，那她說：「你去寫妳去寫」，我就說：「好！那我來寫」，因為我有在生命線的經驗，那就讓我來做這件事，我就來寫一個計劃，那個時候就是說，因為那個時候很簡單，沒有要做什麼，就把我們每一年有什麼座談會啊，歲末聚餐啊，旅遊活動啊等等的，我們可以想到的都把他寫上去，那我們寫了這個計劃就去要一個人的錢。然後我們就寄出去了，那時候剛好是在我們要轉換的時候，我們剛好要從這一屆轉到另外一屆，那新的理事長就進來了，新的理事長是逢甲大學的一個教授，那逢甲大學的教授呢，就當了我們的理事長，然後當理事長後他就說：「嗯~我們不需要請洪慧玲這樣專業的人進來，因為一個人就要兩萬九千元，他說不需要，我們可以找逢甲大學的工讀生。每個人一個月大概六千元就可以了，那你兩萬九就可以請好幾個工讀生。」他說：「想想我們這裡面沒有這麼多事情可以做，我來去請幾個工讀生，請兩個，只要花一萬五千元以內就可以做到，為什麼要花兩萬九去請一個洪慧玲？」一個社工人員，然後就有很多掙扎啊！然後那時候其實我們是先請了洪惠伶進來，因為聯勸的計劃申請的時候，你必須自己組織已經有人了，不是說一個人都沒有，一個人就等你聯勸給我，那他絕對不會給你，那所以說必須先請一個人，那差不多有兩個月的時候是我們開懷自己付錢的，所以我們就先把洪慧玲請進來，所以她就也做了兩個月三個月，然後我們的計劃裡面就寫，我們的工作人員洪慧玲社工人員，是社工系畢業的，那資格都非常符合，所以提出計劃，但是我們的理事長就說不需要，我們就一直去說服他啊一直去說服他，那個過程也很辛苦啦厚！那反正我們就是說，如果計劃不通過，那你就把洪慧玲辭掉，我們就賠這三個月的錢，那他就想也可以，因為就三個月嘛！不是說無限延長，所以計劃出去，因為計劃出去都要他蓋章，所以出去了，出去了，果然12月底，就拿到了這個計劃，一直到現在，每一年我們

都申請，到現在都有，那也是聯勸對我們的肯定，也是我們工作的一個，一個回報！所以這個地方是有一些些的困難點在，那如果當時，如果我們不堅持，我們如果不努力去說服我們理事長，如果我們就依理事長的意思的話那時候洪慧玲就不會進來，聯勸就也不會去申請，那所有的事情就放在那這樣，因為你沒有人做事。

Q：我想問一下，就是從俱樂部到台中市開懷，到現在台灣開懷，中間是有什麼樣的想法才想要說，你要從俱樂部變台中市開懷再變成台灣開懷？

A2：那你的問題就是，嗯~從俱樂部變台中市剛剛已經講了，那就是從台中市開懷變成台灣開懷嘛？！當初，應該是這樣的說法，就是說因為我們是台中市，台中市顧名思義是一個區域性的，但是實際上我們開懷協會的腳步，我們的服務範圍，我們已經出了，衝出去了，我們出去到國際性的了，那我們會覺得說，那我們還是要繼續停留在這個地方嗎？其實我們已經在做全國性的工作了，可是我們還是掛這個區域性的名字，那另外一種就是說，因為全國乳癌組織正式的大概有 41 個左右，正式的大概有 41 個，那我們只是其中的 1/40，那其實他有一個頭，就是中華民國乳癌協會，那所以我們要去申請什麼很大區域的，人家都會，人家只看，喔！乳癌，那就是中華乳癌協會，人家不會給你台中喔！那我們在募款上面也碰到很多類似的，人家想給你，他也肯定你，他也知道你開懷真的在做事，可是他沒有辦法給你，因為他們只有一個只能給一個，那他們就不會選我們台中市開懷協會，所以那時候我們就想說我們成立開懷也不錯，那另外就是說我們開懷協會就希望說也可以拓展我們的族群，不僅僅只是乳癌，因為乳癌跟中華民國乳癌協會根本就是一樣的嘛！那你又何必再成立一個全國，他已經是一個全國，所以我們就把範圍擴大，我們擴大到那個婦癌，婦癌的部份，還有單親的部份，那不見得一定是沒有爸爸或是沒有媽媽，單親也許是說，我們比方說，我們很多乳癌過世的往生的，那他留下來的孩子都是一個單親的，單親其實是很多的，那我們就把範圍擴大，就希望我們可以進一步的往上走。

Q：那就是因為他現在就是到各縣市都有，那有沒有想說再在各縣市再設立一個新的據點。

A2：現在是這樣喔！我們台中的會員有八百多個，但是我們有分小組，我們小組大概分了，分了 42 個吧！分了 42 個小組，北邊就從台北，然後高雄每個地區都有，然後每個地區都有一個小組長，但是大部分是在台中市跟台中縣，其實我們的乳癌病友其實，尤其是在我們【無盡的愛】出來以後，很多的電話進來，幾乎是擋都擋不住，我們可以在四天之內就接到兩百多通的電話，還不包括美國打來的，大陸打來的，然後跟我們聯絡後經過我們的電話關懷，有的還特地從中壢，跟他弟弟開車送他到開懷來看，然後就馬上加入開懷，所以我們從大概兩年之間就從六百多人增加到八百多人，這個【無盡的愛】是個，是一個很大的一個起頭，那我也很也很(笑聲)這樣說！那我們都有小組長，那比方說，我是病房探訪的，那如果說我碰到一個案子，她真的很需要很需要關懷，但是我去病房探訪，那最多我今天看了妳一下，也許我下個禮拜去，妳就出院了，也許我們就失聯了嘛！但是現在台中榮總又說什麼，什麼隱私權，我又不能把他的電話帶回去，我這樣是違法的，我去問經過他的同意，比方說她住大甲，那我們就有大甲地區的組長組員，那我就問：「妳家住大甲對不對，那妳願不願意我們大甲的姐妹跟妳做一個互動？」這樣子，所以我們在整個組織，整個上面就是理監事，下面就是小組長，然後全部都扎根，像

組員裡面有哪個人復發，有哪些人怎麼樣了怎麼樣的，然後我們中心就會有個人登記，隨時都會 update 最新的資料，其實我們已經做到幾乎是全國性的。

Q：所以你們就是用電腦化這樣子？

A2：對！我們就都電腦化！

A1：那我們在國外這個部分呢，整個工作就是依著那兩次那個，全國華人，那其實也把，全球的，但當然沒有完全，但是全球的各地都有這個華人的病友組織，把他們做一個連結，那像中國大陸那邊，那中國大陸那邊他們是一個全國第一個成立的一個，在上海復旦大學成立的，他們現在為什麼會欣欣向榮，那就是因為開懷，當時有幾位志工過去，然後幫他們去炒作了一下，然後讓他們覺得啊，很有信心，然後又看到開懷可以做這麼這麼多的事情，各種事情，只要一個簡報就非常明白，所以他們就也開始來做一些事情，那現在他們上海，嗯！就是非常有能力的而且像一個種子一樣的，他們會在中國大陸裡面去推廣，那他們的背後，就是我們『開懷』。那我們也不斷去他們那邊，做志工的培訓，然後前一陣子不久，我們去上海江蘇，杭州附近那邊，那邊也非常積極的想要成立一個乳癌病友的團隊，那等於說開懷的力量，還有開懷的行銷，也不斷往外面拓展出去，那你看現在的美國，美國的好幾個團隊，那他那邊都是非常肯定我們開懷，那目前來講也有一些募款，也是，當然沒有很大額，都是比較小額的，但就是從國外那邊有一些錢進來，那也是對我們的肯定，有的是個人的，有的是團隊的。那所以等於說，我們開懷的路，愈走愈寬廣，那當然就是說，每一個路走起來同樣的都有他的一個危機存在，那一個組織能夠蒸蒸日上，那他一定起起落落，那是一個組織的一個正常的型態，那也許，欸！非常的好，那也許現在會停下來看一看，也許會往下走一走，然後遇到瓶頸，然後或是解開了這個套，然後再度起飛，所以我們並不期待說我們一定要走在全台灣最高的頭上，因為我們是病友我們也剛剛說了，我們是一個柔性的組織也是一個鬆散的組織，那所有發生的事情我們都隨他的來而應對他，那隨著他的來而去增加他讓他豐富起來，那並沒有去期待說我們一定要去做到世界第一，那我覺得當我們有很大的期待的時候，壓力會變的很大，那也許走起來會更辛苦，回過頭來講就是我們也是病友，我們自己也是有癌症在身上，我們的心理壓力雖然說很少了，好多了也堅強了，可是那種陰影隨時都是存在的，哪一天復發，像我們經常去看到復發的病人，經常看到病人走掉，嗯~那就像我早年，之前前面的十年都在做探訪的工作，那也是從一個人好好的進醫院然後呢打完化療回家，然後隔一陣子她復發然後又進醫院，然後躺在床上就再也出不來了，然後整個人從一個很豐滿的一個女人變成削瘦到一個~一個骷髏人一樣，那種刺激一定會在心裡面留下很深的印象，然後妳也會同樣的去想，會不會哪天就換我躺在那床上不能動？！都會有害怕的，只是說當妳在忙碌在這些事情上，而這些經驗又是這麼樣美好的一個，嗯~讓你覺得很豐盛的時候，你大概不會去想到那裡，但是當你沮喪的時候或是心情不好的時候或是遇到什麼挫敗的時候，那那些景像，因為你看太多了，非常多的印象在妳的腦子裡面，所以他就會蹦出來！所以有的時候也是要停下腳步看一看自己要的到底是什麼，自己的路要怎麼走，以至於說會回過頭來做一個做檢討，當初的出發之心是什麼，嗯~然後怎麼樣再回到當初那個出發之心去，但這些當然就是說的容易，做就比較難了，因為有的時候妳在哪一個位子上的時候，可能就像潮水一樣，一推就往下走了，所以你要怎麼樣跳脫回來看，那其實是有困難的！

Q：那你們就是每年有固定出國開會嗎？參加會議或是別人邀約？

A1：如果說我們願意，我們也不怕錢的問題的話那我們出國的機會是非常非常的多，只是說我們的經費上面是有限制的，那有的時候我們也願意自己出錢去，那但是等於說整個來講就是有，有一些評估的。那開懷的經費每年有二十萬用在出國上面，那反正一年就只有二十萬，去了這個就不能去那個，所以就是要有一個取捨。而且還有就是說去的時候呢，需要有人跟著，像老志工帶新志工，或是社工員，像我們前一陣子就是社工員被派去讓他們去看一看，我們就希望如果有一天他們退休了，那有一些人可以繼續。

Q：那會有語言上的問題嗎？

A1：像是去中國大陸基本上都會比較輕鬆愉快，那如果是講英語上面，比如說要到其他國家去要講英語的，那我們的人才是很缺乏的，哈哈，還是有，只是那個壓力就比較大。

A2：我們會員還有是在日本讀書的，所以這方面的人還是有，只是比較少。

A1：因為募款是一個大的工作，每一個主題都很需要，像我自己生命線待了有五年的时间，我在那邊做主任，我有四年的時間做了四次（歷任前後）的園遊會那是一個非常好的經驗，可是好像在開懷就一直很忙就沒有時間可以靜下來做什麼樣的活動喔...，那如果說，因為我四次的園遊會我們大概賺了350萬，而且是在南投的鄉下，然後我們為我們南投生命線在我的手上買了一棟房子，所以怎麼樣去開發這樣子的行銷變成一個很大的事情然後能夠賺到很多的錢其實對組織來講是滿重要的，那像園遊會那個我曾經有想過，但是因為事情實在是太多，多到沒有時間停下腳步來說，我們重新再想過，所以就沒有再深入去談這些事情。

Q：那你們現在是在忙病友的問題，還是說一些行政上要做的事情？

A1：像我們行政上的工作也很多呀，另外還有很多的事情，等於說你要不斷的去策劃一些活動，因為要去跟政府拿錢，跟機構拿錢，或者跟一些企業拿錢，必須要去做。比如說像我們前一陣子跟“鍊德”要了五萬塊，但是那個計畫裡面就要寫了二十場宣導，而且是在桃、竹、苗地區，光去完成二十場就會累到不行，而且那麼遠的路途...

A2：而且一天要趕個兩場。

A1：對，因為路途遠嘛，所以等於說，你有很多精力，會被分散到這樣的事情，而這樣的事情是入不敷出的，因為你五萬塊錢其實是很少的，但是我們要勞動差不多二、三十個志工去做這檔是，所以就變成說，就是對組織來講是很辛苦的工作，但後來跟“鍊德”商量，我們讓他減場減到八場，所以我們就很順利的把他完成，不然的話如果再增加十二場，比如說到什麼尖石鄉、後龍那個在哪，那種我們不知道的地方，你看，呵呵呵，在山上的地方。

A2：像通常我們出去宣導，我們都是說我們完全是義務的，我們不收分文，但有些時候比方說像我們到鄉公所或是讀書會阿，他們本來就有這預算，他們就會說捐給開懷，去講的人就會說給這個人，但通常志工都不收這些錢，所以也是捐贈的一小部分。

A1：其實喔，基本上變革裡面他是有很多危機在那邊的，像我們開懷比較幸運的，走的算是比較平順的，雖然有阻力，但阻力好像很快就被說服了，但是像成大，成大有個鳳凰關懷協會，已經消失了，所以就是說，我們就是全台灣第一個成立乳癌團隊的第一個開懷協會，第二個就是張台望那邊成立的成大鳳凰關懷協會，他們那個協會一開始的那個時候非常風光，有那個有

一個企業叫做“牛頭牌”捐給他們四百萬，每一個人都羨慕的流口水，還買了一台乳癌超音波的檢查車，下鄉做的非常有聲有色，那一次我們派了幾個志工參加道喜恭賀，志工回來就跟我講說：「我們開懷輸了，四百萬請“牛頭牌”捐了一個車子。」那我跟他說：「那車子後續怎麼維護，不要羨慕人家，我們自己努力就好。」到最後其實那車子害了他，因為四百萬的車子嘛，就像我說的，你要有司機，你要有配套的措施，你要有人去做檢查，如果你把車子停在你家門口一點用也沒有，要是你任何一次出動說不定要花很多的錢，

A2：對，那個志工的力量耗掉很多。

A1：志工也不可能完全配對的那個時間，而且他們去的都是鄉下，因為要到那個困難去到的地方，一些人才走不出來，你都市裡不需要，所以他們拿了那台車子然後發生了很多很多糾紛，然後整個會就關掉，兩年，就關掉，那所以是，一個團隊可以走到十幾年，其實是算是幸運，在整個過程裡面都是要很多會員相助，然後每一個困難都可以度過，那像他們鳳凰，鳳凰成大的他們最近開始找我們幫他們協助，然後他們要再度成立病友團隊，那像這種一個打擊之後整個團隊就停下來，完全停下來，這十年裡都沒有動，是很可惜的，這一個團隊如果他小小的慢慢的這樣一步一步的往上走可能可以幫助很多人，可是一下子垮掉就什麼都沒了，所以這個很多事情都是很難說的，各種的配合搭配。