

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

中華基督教救助協會組織認同之研究
—行銷服務途徑分析

作者： 陳思吟、張鈺卉、蔡佳吟、陳筱玫、游文建

系級： 合作經濟系四年級

學號： D9382900、D9220995、D9225988、D9252097、D9382988

開課老師： 李燦銘、于躍門、郭迪賢 老師

課程名稱： 非營利與合作事業綜合研究

開課系所： 合作經濟系

開課學年： 九十五學年度 第一學期

摘要

台灣社會上有許多福利組織成立，為一群需要幫助的人來奮鬥和努力，並給予各方面的援助。台灣的基督教界為了幫助受到災難而生活受到考驗的人，將六十多萬名基督徒的愛心整合在一起，成立了「中華基督教救助協會」。救助協會在整個救助的行動中主要扮演著資源的使用者與提供者這兩者之間的中介角色，負責連繫各方資訊並適時地提供行動中必須有的意見、專業知識和部份資源，以期讓救助行動更具效率、專業性以及準確性。

關鍵字：中介組織、非營利行銷、組織認同、聯合勸募



目次目錄

壹、前言	1
一、研究背景	1
二、研究動機與目的	1
貳、文獻回顧	2
參、理論基礎	3
肆、研究設計	5
一、研究對象	5
二、研究方法	5
三、研究工具	6
伍、分析結果	7
一、背景因素分析	7
二、行銷服務途徑分析	9
三、系統功能評價分析	10
四、認同分析	11
陸、結論與建議	12
一、結論	12
二、建議	13
參考文獻	14

圖目錄

圖 1 中華基督教救助協會組織認同研究之因果模型	4
圖 2 服務推廣模式	9

壹、前言

一、研究背景

在台灣，處處充滿著愛心，社會中有著少數或是不為人知的人需要幫助，因此許多的社會福利組織紛紛成立，為這一群需要幫助的人奮鬥，給予經濟上、心理上的援助，但近年來，由於許多的人藉著愛心之名行騙錢之實，打擊了大眾對愛心捐款的信心，造成許多社會福利機構在募款方面的困難，另一方面，要如何有效率又正確的使用這些捐款也成了很重要的課題。

一九九八年的秋季，發生了震撼航空界的大園空難事件，一夕之間了粉碎無數家庭的幸福，於是，台灣的基督教界為了幫助受到災難而生活受到考驗的人，將六十多萬名基督徒的愛心整合在一起，並由公益人孫越先生擔任創會理事長，成立了「中華基督教救助協會」，總部位於台北，組織使命為「與哀哭的人同哀哭」。基督教救助協會是屬於一個救助的平台，救助協會在整個救助的行動中主要是扮演著資源的使用者與提供者這兩者之間的中介角色，負責連繫各方資訊並適時地提供行動中必須有的意見、專業知識和部份資源。救助協會的成立讓救助行動更具效率、專業性以及準確性。

二、研究動機與目的

中華基督教救助協會的角色屬於中介性質的非營利組織，除了一般社會救助機構之基本功能外，還具有協調社會資源使用者與提供者的功能，其本身也具有聯合勸募之功用。組織所涉及的層面比一般非營利組織還要廣且來得複雜，此外，中華基督教救助協會還有一個特色，就是各地區辦事處是用來統籌當地的教會，服務的對象除了被救助者外還包含教會層面。

基本上被救助者是由當地教會出面協助、援助，而救助協會在有專案時，又是如何與教會進行協調達成共識？這個層面所牽涉到的範圍包含資金、人力資源、主導權、雙方對於專案所持看法、事後效度驗收…等問題，要如何透過行銷服務的方式達到組織的認同；正因為協會的服務對象主要是教會，所以如何讓教

會對協會產生認同感，願意參與和執行活動，這是協會所面臨的挑戰，因此我們將著重研究中華基督教協會如何透過行銷服務來達到組織認同感。

中華基督教救助協會中區辦事處黃清塗主任提到，如果一味的行銷而忽略傳福音的本質，如此一來教會就不會給予協會支持，唯有組織的使命得到認同才能使組織的願景實踐。由以上幾個大方向的探討可以歸納出幾點：

- 1、中華基督教救助協會透過何種行銷服務的方式達成組織認同之目的？
- 2、中華基督教救助協會的社會資源募集與資源分配跟教會有何關聯性？
- 3、中華基督教救助協會對所募得的社會資源的管理方式為何？
- 4、中華基督教救助協會如何對教會進行監督及從旁輔助協調？

貳、文獻回顧

中華基督救助協會主要透過各個教會達成其宗旨和遠景，在這方面協會就像一個資源的中介組織，侯建州(2003)認為「社會福利資源中介組織」(social welfare resource intermediary organization)是介於「社會福利資源的供給面」與「社會福利資源的需求面」之間，在社會中介組織還未介入時，社會資源供給者會視需求者的需要來供給，但這之間或許會有些不足或是問題的產生，而中介組織的存在價值就是為了協調供給和需求雙方，使問題的解決能更有效率、更加順利。

中華基督教救助協會除了具有中介平台的角色外也具有聯合勸募的功能，這功能可避免社會大眾對社會上琳琅滿目的非營利組織重複捐款和避免愛心善款遭到欺騙、誤用等(杜拉克著、余佩珊譯，民83：75)。聯勸行為是非營利組織、社會機構及地方災難重建等…結合民間力量，以系統化及合作方式，建立並投入志願性的基金籌募工作。(林明禎，民84：171)。

行銷對每個組織都很重要，不論是營利或是非營利組織都有行銷行為，中華基督教救助協會之行銷對象除了捐款者、服務對象還包含了基督教會跟大眾(馬瑞聲，民90)，另外救助協會的行銷對象牽涉多重群眾、多重的目標，本身的產品是以服務為主等特性，蕭思文(2000)彙整出許多學者的觀點，認為在行銷前

應先對服務對象、群眾有所了解方可制定策略。

有許多的研究均發現組織認同與組織內的許多現象或行為有關，如Brown（1969）的研究即指出，認同和員工對組織的歸屬感、滿意度具有關聯，且對工作或社會組織的效能亦有影響；Patchen（1970）指出一個心理和組織沒有一致情感的成員，對組織會採取冷漠和不關心的態度；Kaplan（1976）表示認同是支持組織的基礎；而Cheney（1983）則認為組織認同的效果會及組織內的決策、工作態度、動機、工作滿意、工作表現、目標達成等方面。

經過有關認同文獻的探討，我們將組織認同界定為：在個人目標與組織目標的交互作用，對組織產生的主觀情感聯繫。這對非營利組織管理工作有很高的參考價值，因為每個非營利組織都會面臨到「如何把崇高的價值落實到成員和組織日常的信念和活動中」（陳川正，2000）。

雖然有許多認同感的看法，但是這些研究者對組織認同議題沒有一致性看法，依上述理論本小組認為組織認同對組織中背景因素、權利價值取向、功效意識、忠誠感…等皆有因果關係，並非單獨成立，而是種種因素之間循環交互作用的結果，在研究基礎理論中我們將用因果循環模型（梁雙蓮，1985）解釋之。

參、理論基礎

本研究視協會為一個由教會組成的『投入-轉換-產出』（input-conversion-output system）系統，研究重心是教會對中華基督教救助協會的認同感（organizational identification），這種認同感是教會和協會建立關係後，經由種種的交互影響而產生對組織的一種主觀和感性的態度。經過相關文獻研究，我們將組織認同界定為：在教會目標與協會目標互動的作用下，組織成員對組織產生的主觀感情聯繫。組織認同可使組織成員接納組織的目標與價值，並對組織產生休戚、牽連及忠誠的意願。協會有其特定的目標，而教會也有他個別的需求，所以兩者關係建立在彼此目標與需求的交換互惠基礎上。因此我們採用因果模型（梁雙蓮，1985），並且根據中華基督教救助協會的背景加以修改（圖1）。

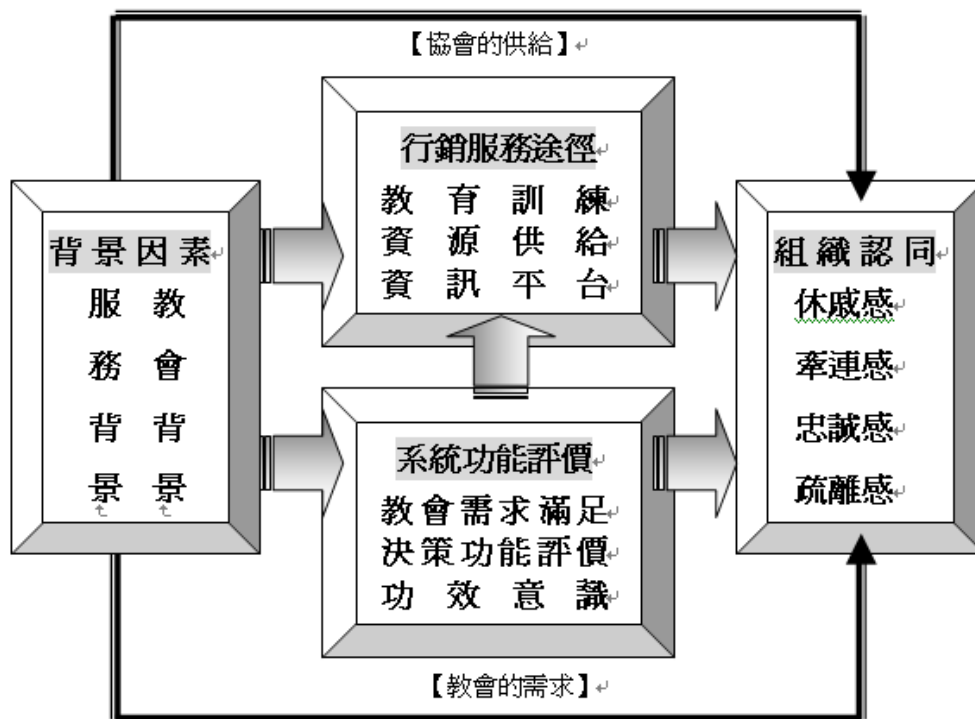


圖 1 中華基督教救助協會組織認同研究之因果模型

資料來源：梁雙蓮（1985）。「公務人員組織認同」的研究設計與因果模型建構。社會科學論叢，33，頁 191-220。

一、背景因素

- (一)教會背景：包括成立背景、內部成員、運作情況。
- (二)服務背景：提供哪些服務、教育訓練。

二、行銷服務途徑

- (一)教育訓練：透過教育訓練的方式傳達協會的使命和願景。
- (二)資源供給：透過聯合勸募的方式將資源分配給教會。
- (三)資訊平台：提供各種的問題的諮詢。

三、系統功能評價

- (一)教會需求滿足評價：指教會的需求在組織中所獲得滿足的情況評價。
- (二)決策功能評價：是指教會對協會決策過程的投入、轉換、產出及回投等功能的評價。
- (三)功效意識：是指教會影響協會決策的能力感。

四、組織認同

- (一)休戚感：教會接納協會目標、介入並關注協會的工作，自覺與協會融為一體並分享協會的榮辱與成敗。
- (二)牽連感：教會經常參與協會活動，視協會工作為生活的一部分，自認在協會居重要角色。
- (三)忠誠感：教會被協會吸引，自認與協會目標一致，對協會盡忠職守，並願對協會目標努力奉獻。
- (四)疏離感：教會自認在協會中人際關係不和諧，導致疏離並產生工作無力感、不信任他人、自拒於人、對組織冷淡，缺乏凝聚力。

肆、研究設計

一、研究對象

中介組織有助於個別組織的能力以及整體對外的代表性，使人民透過組織有更多參與事務的機會和能力，因此中介組織有助於成熟社會事業的發展。中華基督教救助協會，以結合福音宣揚與社會服務的議題，由跨教派的教會共同成立。

二、研究方法

本組報告之主要目的為探討「非營利社會福利資源中介組織認同之研究」，以台灣現存的社會福利資源中介組織－中華基督教救助協會實際情形而言，欲了解其與社會福利資源供給者和社會福利資源需求者之間對教會的服務過程及認同態度。研究採取文獻分析及深度訪談的方式，希望透過相關文獻資料和訪談資

料，蒐集中華基督教救助協會的行銷服務方式與組織認同。中華基督教救助協會在台灣共有六個辦事處，分別是台北總部、中區辦事處、南區辦事處、東區辦事處、南投辦事處和竹苗辦事處，本組參訪的目標對象選為台中辦事處。

(一) 文獻分析法

文獻分析法屬於質化研究之一種，其範圍或來源大致可分為三種：一為相關研究報告、定期刊物與學位論文；二為科學的學說與理論；三為一般論文、民間通俗典故、具創造性思考的文章。而本組報告針對非營利中介組織認同感之相關理論等範疇，蒐集國內外相關書籍、期刊、論文及研究報告、協會出版品及報章雜誌等文獻，另外，亦於國內網站蒐集相關資料加以彙整、分析，以作為本組報告之理論基礎。

(二) 深度訪談法

為彌補文獻分析法之不足，本組報告透過深度訪談以對研究主題有更進一步之瞭解。因為不少關鍵的過程和非公開資料，能夠藉此取得，所以深度訪談對於研究資料的蒐集非常重要。本組也藉訪談的方式瞭解研究對象－中華基督教救助協會如何以行銷服務的方式達到會員教會之認同感。

三、研究工具

(一) 研究者本身

在質化研究中，研究者本身就是最好的工具。在報告的個別訪談中，研究者即是訪談者，訪談過程裡，研究者除了要掌握訪談的過程外，更應適度引導受訪者，並對其所提之關鍵語彙做進一步的瞭解，以求研究之深度。

(二) 訪談大綱

一般訪談大綱分為結構式（開放式）、半結構式（半開放式）、結構式（封閉性）三種型態，是研究者與受訪者討論的工具。由於採取的是引導式訪談，故本報告設計半結構式訪談大綱，訪談前研究者先寄發受訪同意書及訪談大綱於受訪者，訪談過程則以訪談大綱為指引，以作為研究者對討論內容的控制及有效掌

握蒐集資料的範圍和訪談方向，以便順利蒐集到研究者所欲探求的訊息。

本組報告之訪談大綱內容，是依研究動機、研究目的、相關理論等所擬出，其內容如下：

1. 組織成立宗旨、服務對象、發展現況及活動內容。
2. 會員教會之尋求來源，以及教會加入協會之動機與過程。
3. 教會對於協會之權利與義務，及其對協會之決策影響力。
4. 教會人員於協會中是否擔任職位，以及教會與協會間互動關係和聯繫方式。
5. 社會資源募集與分配之運作方式及資源管理方式。
6. 協會對會員教會及專案之監督與輔助協調方式。

(三)相關文獻資料整合

本組報告之研究方法是採取文獻分析法及深度訪談法，故除了透過深度訪談以取得重要分析資料外，另亦針對非營利組織認同感之相關理論範疇，蒐集國內相關書籍、期刊、論文及研究報告、協會出版品及報章雜誌等文獻，並於國內網站蒐集相關資料加以彙整、分析，以作為本研究之理論基礎。此外，若仍有資料不足的部分，研究者亦透過email的方式向受訪者提出問題以補充不足的部份並蒐集救助協會網站與研究主題有關之各類文件，以為研究分析用。

伍、分析結果

本小組根據理論基礎之因果模型之四部份加以分析並說明其研究結果。

一、背景因素分析

背景因素分析可分為二部份：

(一)協會背景：包括成立背景、內部成員、運作情況

因1998年2月16日大園空難事件的發生，基督教界感到重大災難救助事件中無統一窗口，乃推舉中華福音協進會總幹事夏忠堅牧師成立另一機構，專責重大災難救助。中華基督教救助協會於1998年10月1日成立，當時除夏忠堅牧師兼任協會總幹事外，僅有一位全職工作人員，所有的行政及資源由福音協進會提供協

助，會員也都以協進會會員為基礎。從1990年開始，協助台灣教會推動福音工作。

「九二一」大地震為協會第一次重要的轉型期。北部地區的教會以協會為統一窗口。全國的教會，除長老教會體系之外，無論救災、募款及物資的統籌與分配，都以「中華基督教救助協會」名義行之。年底，為有效運用教會資源，預計在台中及南投兩縣成立17個家園再造工作室，由各教會認領，成立921辦公室。承攬南投縣政府為因應災後重建的7個社區家庭支援中心，隔年接受縣府委託五個，並改為「生活重建服務中心」。

2002年，隨著南投縣政府四月底中止與各福利機構的委託關係，五月份，協會為延續重建的服務經驗，成立北區、竹苗區、中區、南投區、南區及東區六個區辦事處，並再次確認協會為中介型的組織，服務的對象為教會，促成教會「愛人如己」、「愛你的鄰舍」的使命。

關於參與的教會來自於原本參與中華福音協進會服務的成員、九二一重建的成員、區域辦事處參與牧師的聚會傳遞協會使命，使教會成為會員和為取得教會資源加入的成員。會員並非一定是1919服務中心的成員，2006年9月底，1919服務中心數超過420，有些會員並非1919服務中心的教會。起初會員，特別理監事會兼顧區域、教派的平衡。然而，龐大的會員數（皆團體會員，超過150名）使得會員大會召開不易，2007年將減為50名左右，並集中在北區教會，各區僅有代表性的成員，以利會務運作。

(二)服務背景：提供哪些服務、教育訓練

每間教會都有其獨自選擇的管道，建構運作方式，自行發展服務。如老人日托、中輟生關懷等。協會並無法滿足所有會員或服務中心的需求。若有教會想發展特定服務，協會可憑著資訊平台的建構，媒合不同的需求。協會平台式的架構除資訊提供及媒合外，伴隨著教會社區工作發展，目前產生教會社區工作諮詢的需求，區辦事處將對此提供協助。

二、行銷服務途徑分析

行銷服務途徑可分三部份：

(一)教育訓練

協會對於教會的教育訓練是透過服務推廣模式（圖2），但是在志工訓練的部份，由於協會活動是不固定的，導致志工在訓練之後因為沒有任務可以執行而離開協會，所以改推派志工管理人（由牧師擔任），透過這種方式以產生服務，而協會也透過諮商觀摩的方式取代制式化的會議。

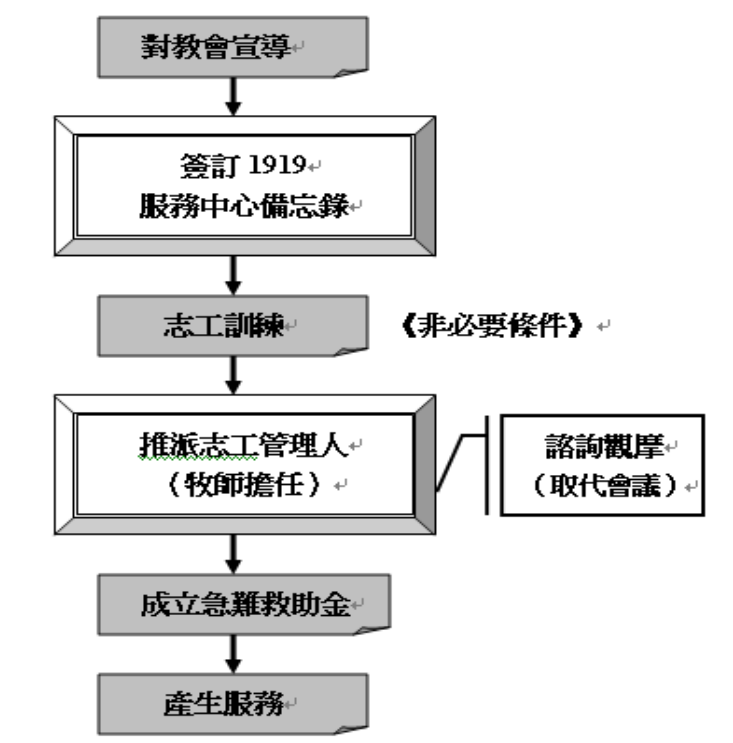


圖 2 服務推廣模式

資料來源：本研究資料

(一) 資源供給

協會透過聯合勸募的方式將資源分配給教會，例如透過『1919愛走動』的活動來對外募款，教會在服務的時候（重大災難、課後陪讀、急難救助金），如需金錢上的協助，就可以向協會提出。

(二) 資訊平台

協會是一個資訊平台，並提供各種問題的諮詢，例如活動的推動和執行，所

以協會會定期透過觀摩的方式，讓教會彼此交流，學習優點改進缺點，而協會則是從旁輔導監督的角色。

三、系統功能評價分析

教會與協會之間並無特定義務存在，兩者間屬於夥伴關係，整個機構與教會過程當中最重要的是「信任」建立，而「信任」的基礎為「自由意志」，教會並不受到協會的強制參與活動，雙方僅簽訂合作備忘錄，備忘錄中即明確表達教會與協會無所謂強制性權利與義務的關係。協會中的急難救助計畫與課後陪讀計畫一則回應了社會的需求，另外這也是教會的需求；透過計畫的開展，協助教會發展關懷、行政核銷的能力，同時也吸收各教會同一計畫發展的特殊性而協會將協助教會募集自有資金或專案給予教會資源。在整個教會與協會合作的過程中，協會並不想影響教會的主體性，應該說建立教會的主體性，使其所在的社區發揮關懷的角色，在這之間教會也回應了協會的使命，使協會朝未來願景邁進。因協會無法滿足所有教會的個別需求，因此協會成爲一個平台，若有教會想發展特定服務，協會可憑著資訊平台的建構，媒合不同的需求，無須發展所有的服務。協會在整個救助計畫中，對社會提供需要的資訊，彙整資源，解決問題；同時也對教會具有供給、引導及互動以便強化信任的意義。

教會參與協會事務多以常態性的服務協助爲主，教會多信任協會秘書長所爲，不對其決策多做干預。教會可獨立於協會之外發展自己的事務，不受協會限制，此時專案行政則爲協會區域辦事處之協助教會及與教會互動最佳的管道。藉此信任度加深，也瞭解了各教會的優勢及需補強之處。

四、認同分析

(一) 休戚感

一開始透過原生網絡的關係，包括人際、組織與服務網絡，是成為教會加入協會的主要原因。而原生網絡可延伸至福音協進會，先由福音協進會的會員教會投入協會之中，慢慢地，在了解協會使命之後，這些教會更能認同協會的所有相關事務。再加上協會的聲望漸漸上升，也讓會員教會感到自身與協會不可分割的情感，並分享協會的榮辱與成敗。

(二) 牽連感

協會會員並非全為1919服務中心的會員，至2006年9月底止，1919服務中心數超過420個，有些會員並非1919服務中心的教會。其原因為一些陌生的教會慢慢發覺機構的使命及實際提供教會在關懷上的需求後，認同機構並加入1919服務網絡。這些教會視協會服務工作為自身服務工作，主要在於組織之間整體的理念或是部份任務目標的一致。

(三) 忠誠感

由於教會間與協會彼此擁有相同國度觀、信仰，可從神學詮釋影響教會從事服務，進而影響救助協會推動教會服務的正當性。並藉由各項大型慈善活動，更加連結教會間的愛心和參與，以及有良好教會間關係，有利於救助協會使命的達成，提升教會對協會忠誠度。

(四) 疏離感

參與活動是屬於自由意志，配合是屬於機構上的概念，較非聯盟式的想法。一般來說，教會都有一定的年度計畫，教會不配合協會並非表示不認同。教會與協會間產生衝突主要是因不了解而產生不信任，但在隨著互動增加，不信任感也就隨之降低。多數教會都擔心過度配合會喪失主體性，但救助協會是建立教會的主體性，而非剝奪。某些教會對協會活動反應不熱烈，其可能原因為教會已有相似訓練、實用性不高或是推動策略有誤，需要改進等。若能改善以上狀況，就能

降低教會對協會之疏離感。

陸、結論與建議

一、結論

由以上分析結果可以了解到中華基督教救助協會的成立時間、原因，以及成立後組織運作歷經數個重大災難後之發展與變革

中華基督教救助協會組織認同之研究
-行銷服務途徑分析

和教會之間的互動有著不可分割的關係，教會所扮演的角色不止是協會行銷服務的對象也是幫協會提供重要社會力的主要來源。之所以教會為協會如此地付出，歸因於協會所提倡之使命任務皆符合教會所認同，可以說服教會使其想法和協會一致時，此時教會就會與協會一樣肩付著相同的使命不分你我地去完成，當然協會也不是就此放手交由教會去獨立完成所有事務，而是由主導者變為從旁輔助的監督者，適時地提供教會所需的資訊和資源，並監督教會是否按照當初協定之使命運作。

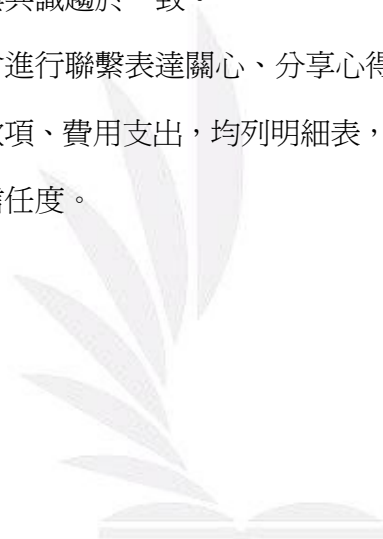
協會與各地區教會雖然存在著合作關係，但是教會也並非完全按照協會的指令任務行動，基本上各教會是屬於獨立的個體，自行運作，教會與協會只有簽定合作備忘錄，對於協會的任務則會考量是否為年度目標有所選擇而參與或是拒絕。所以，當協會有任務之時，並非每次任務都可很順利地得到當地教會的支持，而是需要透過協調，意見的交流，需求的交換等才可使教會對協會任務執行的認同。

從協會成立以來，對教會行銷服務一直是相當重要的課題，因為協會屬於中介平台，雖然可以進行募款，但也只是一時之策，長期之下對人力和物力也是相當缺乏，唯有透過與教會之間合作才可以達成任務，若希望教會全力參與，協會必需想辦法得到教會認同。透過行銷方式與教會互動，補足教會所欠缺的部份，給予教會適當的參與權和決定權，讓教會與協會產生一個密不可分的行為模式，藉以拉近和教會之間的想法、距離，提升教會的參與率和付出率。

二、建議

在經過資料分析和結論後，可以了解到協會雖然和教會的互動是密不可分，但是仍會出現教會對協會任務無法達到認同，以致不願參與。由於教會分散於各地，教會彼此之間的聯繫並沒有想像中的熱絡，是屬於獨立經營之個體，導致無法及時地集合各教會力量來協助需要幫助的人，唯有達成共識才有辦法解決該地區之所有問題。因此，本小組對於增加教會認同感有以下幾點建議：

- (一) 協會應經常性地對各教會提供社會資訊，藉此了解各教會之活動與需求。
- (二) 增辦地區性協會與教會之交流會議，除可讓協會與教會之間互動頻繁，以增進彼此的想法與共識趨於一致。
- (三) 協會應主動與教會進行聯繫表達關心、分享心得或是成果。
- (四) 對於協會所募得款項、費用支出，均列明細表，建立透明的財務機制，增加社會和教會的信任度。



參考文獻

李月霞 (2004),〈中介組織與會員組織間關係之研究〉, 國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文, 南投縣: 國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系。

杜拉克著、余佩珊譯 (1994),《非營利機構的經營之道》, 台北: 遠流出版公司。

尚榮安 (2001),《個案研究法》, 台北: 弘智文化。

林佩璇 (2000),〈個案研究及其在教育研究上的應用〉,《質的研究方法》, 王文科編, 高雄市: 麗文文化公司。

侯建州 (2003),〈台灣地區民間社會福利資源中介組織角色與定位之研究—以中華社會福利聯合勸募協會為例〉, 東海大學社會工作學系碩士論文, 台中市: 東海大學社會工作學系。

陳川正 (2000),〈非營利組織的認同管理—以基督教的「細胞小組模式」等教會為例〉, 政治大學企業管理研究所博士論文, 台北市: 政治大學企業管理研究所。

梁雙蓮 (1985),〈公務人員組織認同的研究設計與因果模型建構〉,《社會科學論叢》, 33, 頁 191-220。

馮美珠 (2005),〈非營利社會福利資源中介組織治理問題之研究—以中華社會福利聯合勸募協會為例〉, 中原大學會計系碩士論文, 中壢市: 中原大學會計系。

中華基督教救助協會組織認同之研究
-行銷服務途徑分析

Anasta, J. W. (1999), "Research design for social work and human services", New York: Columbia University Press.

Kaplan, R., Li, S.S.-L. & Kehoe, J.M. , (1976) . Studies of the covalent structure of limulin, a sialic acid binding lectin from the horseshoe crab, *Limulus polyphemus*. Fed Pro. 35: 276。

Patchen, M. (1970) . “Participation, achievement, and involvement on the job” .Englewood Cliffs,NJ: Prentice-Hall.

Stake, R.E.,2000,Case studies. In N. K. Denzin, and Y. S. Lincoln(eds.), “Handbook of qualitative research” , (pp.435-454) Thousand Oaks: Sage.

<http://www.ccra.org.tw/>

中華基督教救助協會—關於我們，1919 急難家庭陪讀，救助月刊，重大災難救助，公益捐贈專區。

