

## 研究論文

# 自發型社區組織的發展與資源動員： 以雲林縣老人長期照護協會為例\*

紀金山

靜宜大學社會工作與兒童少年福利學系副教授

陳韋庭

社團法人雲林縣老人長期照護協會主任

---

收稿日期：2011年7月13日，接受刊登日期：2011年9月18日。

\*感謝兩位匿名審查教授提供寶貴的修改意見。

通訊作者：紀金山，E-mail: cschi@pu.edu.tw

## 中文摘要

本文採取組織生命週期觀點和資源動員的理論取向，以一個成功的自發型社區組織為對象，描述社區工作者如何在災變後的集體困境中，針對社區需求提供服務，進而組織化與發展的歷程。研究發現此一自發型社區組織的發展可區分為創業期、定向期和規範期，每個階段有其特定的階段目標與危機，而需要特定的資源動員策略來突破。整體看來，自發型社區工作就像社會運動，是需要一套槓桿機制來調動社會資源才能成功。其中，人和組織是最重要的支點，隨著組織發展要滿足的社區需求逐步增加，使命就成為推動社會工作實踐的槓桿。因而組織和行動者特質、使命和動員策略的分析，都深具學術議題、實務運用和政策對話的價值。

**關鍵詞：**社區工作、社區組織、資源動員、社區照顧

# **The Growth of Community Organization and Resource Mobilization: The Example of Yunlin Elderly Long-term Care Association**

**Chin-Shan Chi**

**Associate Professor,**

**Dept. of Social Work & Child Welfare, Providence University**

**Wei-Ting Chen**

**Director, Yunlin Elderly Long-term Care Association**

## **Abstract**

This article adopted the perspective of growth phases of organization and resource mobilization theory to describe the process of organizing and development of an indigenous community organization, which has met the demand of after-disaster communities successfully. The result shows that the development of this indigenous community organization can be divided into three phrases as the creativity, the direction, and the delegation. Each accomplished stage includes starting from its particular social goals, then challenging by some specific crises, and drawing on different strategies of resource mobilization to overcome those crises finally. As a whole, the engagement of indigenous community work just like the initiation of a social movement. Its success has to acquire a leverage mechanism to mobilize social resources. On the mechanism of pushing the practice of social work, the organization and actors act as the pivot, and social mission acts as the lever. The further analyses of characteristics of organization and actors,

4 台灣社區工作與社區研究學刊

social mission and strategies of resource mobilization will be valuable, no matter in academy, practical operating or policy.

**Key word: community work, community organization, resource mobilization,  
community care**

## 壹、前言

社會工作和社區之間向來有著重要的關係。Younghusband (1959) 很早就將社區工作和個案工作、團體工作共同標定為社會工作三大架構；Barclay Committee (1982) 也強調社會工作取向應以在地、鄰里關係、去中心化的策略為基礎；Jordan (2007) 則認為社區被視為是一種可促進福祉、團結和尊重的基礎，而在社會工作中再獲得認可 (Jordan, 2007; Stepney & Popple, 2008)。隨著英國社區照顧政策的發展，近來社區工作的重要性與地位似乎又逐漸受學界重視。

臺灣官方的社區工作藍圖，首見於 1965 年之社區發展計畫概念；其後陸續制定了「社區發展工作綱要」、「基層民生建設實施綱要」和「臺灣省社區發展八年計劃」等文件，並據此推動社區發展計畫 (徐震，2004)。此一階段的推動策略，主要採取由上而下、步驟式，以實驗式設點推動模式。然而，此一模式雖花費了巨大的人力和財力，效果卻不彰。1990 年代開始，政府為彌補社區發展計畫的不足，又提出社區總體營造為社區建設新模式 (韓全永，2005)。1997 年內政部社會司再呼應英國社區照顧政策的影響，提出福利社區化計畫。就後期發展看來，台灣社區工作與總體營造等建設，基本上還是零星分散的，各部門各行其是，各地配合情況不一。對於台灣社區工作的發展狀況，余漢儀 (2011) 認為這是因為政府長期對社區發展採取特定方向的管控和主導，反而弱化了社區成員參與能量所致。陶蕃瀛 (2011) 則從批判角度，認為台灣社會工作教育以聯合國的發展模式做為社區工作的教學主軸，著重強化社區對國家的認同支持和順服，導致幾十年下來，社區依然要國家補助才能運作，社區愈來愈沒有自主的能力，所以這可說是一種「反社區的社區工作」。無論是政策的轉變或學者的批判，都點出社區工作應從下而上，以共同生活者

互助、共享為基礎。因此如何凝聚在地能量，就成為社區工作的主要議題。

1999 年台灣中部發生 921 地震，似乎為社區工作帶來明顯的轉折。由於地震的破壞明顯，災區需要大範圍的重建，國家科層體制很難直接滿足民眾的服務需求；相對地，社區中長期存在的人、關懷和互助關係，就成為落實重建的重要憑藉。在政策和社會資源的培力下，民間力量開始投入社區重建，並據以發展出不少的草根性社區組織和服務。在重建議題中社區工作一直被視為是優先策略，但如何在社區中推動社區重建和持續推動社區服務，則是社區工作實務的重要課題。從社會建構論觀點（Berger & Luckman, 1996; Gergen, 1985）來看，此一歷程不純然只是人的本性之自然流露，而且是人與人之間一種互相合作的結果。因此社區工作是在集體情境中透過助人行動而聯動起來，逐步建構出符合其社區特性的行動模式。社區工作自然也因為社區內社會脈絡、事件、組織和人的關鍵作用和複雜性，而有著難以概推的獨特性。因此解析在地成功的個案取向研究，就成為累積本土社區工作知識和經驗的重要來源。

雲林縣古坑鄉在地人士因目睹災變後貧窮獨居老人的困境，積極投入社區服務工作，並自發性地組織起一個在地性的協會，且在重建工作告一段落後，仍持續提供當地最有迫切需求的老人長期照護工作，而備受各界好評。此一協會的成功經驗對社區工作具有多項的啟發性，首先此經驗有助於理解災變後自發型社區工作的組織化經驗。其次，一般社區型非營利組織所具的資源都是相當薄弱的（王仕圖，2007）；此一個案的發展和運作，而形成類似社會運動之由下而上吸引社區內外部資源的動員經驗，更深具社區工作發展的實務價值。再者，社區照顧被視為是需動員社區資源，運用非正規支持網絡，聯合正規服務所提供的資源服務及設施（甘炳光，1995），由於此一協會後續發展出的社區照顧使命，恰好符合政策之「福利社區化」和「社區照顧」概念，因而此一自發性社區組織的發展經驗，對社區照顧政策的落實將深具啟發性。

近來社區工作雖已重視社區的自主意識與力量，強調由下而上的社區意識，並企圖發展更積極的態度，以帶動社區內的居民願意參與社區事務、凝聚共識，然後能配合外在的政策環境、政治生態，積極動員周遭資源，以展現社區本身的活力與績效。但社區工作要持續體現行動層次的意義，就端賴於成功的組織化歷程；但社區組織發展有其階段性目標與待解決的危機，因而社區工作者必須掌握組織發展和資源動員歷程。本文將根據此一個成功的自發型社區組織為對象，描述在災變後的集體困境中，社區工作者如何針對災後社區需求提供服務，並進行組織化和資源動員的歷程和特質。主要研究目的包含：

- 一、描述自發型社區組織的組織化過程與階段特質。
- 二、解析組織發展各階段的工作目標與危機考驗。
- 三、探討危機處理過程的資源動員策略與特質。

## 貳、文獻探討

文獻探討部分針對前述研究目的有關社區組織的組織化過程與階段特質、組織發展各階段的工作目標與危機考驗、危機處理過程的資源動員策略與特質等研究問題，進一步從社區工作目的與行動議題、社區工作的組織化歷程、社區集體行動與微觀的資源動員取向、自發性社區組織資源動員的基礎等主軸分別探討，據以掌握更具體之問題意識。

### 一、社區工作目的與行動議題

M. Winwood (1981) 認為社區工作目的是在實踐範疇內推動社會變遷。這些變遷按其改變標的進行分類，可分為政策改變、社會關係改變、政治上的改

變（引自馮國堅等，1996）。面對突發性的社區災變時，社區工作目的先是要處理社會關係改變的議題。然而，由於社區關係和重建議題，包含社會環境與人之間的各種連動關係，故應注意微系統（microsystem）、居間系統（mesosystem）、外系統（exosystem）、大系統（macrosystem）各層面的影響（Bronfenbrenner，1979）。社區工作的前提，在於社區內的居民願意參與社區事務、凝聚共識，然後能配合外在的政策環境、政治生態，積極動員周遭資源。根據 Edwards, Comello, Plested, Jumper-Thurman & Slater（2003）的看法，行動者應該以邏輯的思考，回歸所處之社區情境產生的問題，並由社區的相關關係人進行討論，以找出共同關切之問題進而解決或發展服務方案、策略。

在大型災變後社會關係的介入重點，除了需要療癒、安置和生活安排外，社區成員還需要即時獲得充分的災變資訊、事實及可能應變措施，以減少不確定感；並需建構成員間的支持訊息和發展自立互助網絡，運用政府部門及外界資源，發展必要的經濟和文化活力。不過社區工作如果僅是通過個人層次實踐，能力自然有限，也很難持久。當代社會的各類資源多附著於各類組織，因而應重視組織能對社會資源的配置和組合、維護社會秩序產生系統性的影響機制（周雪光，2003）。因而災變後在能力有限的社區中，社區工作首要任務是如何提升社區的能力（Albrecht & Adelman, 1987），其重點就包含社區如何組織起來，採取有共識的方案，積極投入重建，並對外進行資源聯結。

## 二、社區工作的組織化歷程

在組織主導的現代社會中，雖然有各式各樣的組織，但因這些組織的運作都各有其目的，弱勢權益或社區公益實際上很少會被優先考慮和維護。社區工作的成敗，就在是否有力量去面對控制生活的各種組織勢力，因而社區組織就



成爲社區工作不可忽略的關鍵策略。

### (一) 社區組織與自發性社區組織的定義

#### 1. 社區組織的定義

社區向來被認爲要比地域性的鄰里，還有更強的社群意涵、認同和互助關係。Wilmott (1984) 認爲社區有地域、共同利益、認同感覺等三要素。社區就因這些要素自然而然凝聚出因時因地而異的各種非正式關係形式，提供生活所需的支持。由於現代化的科技與經濟發展，造成社會快速的轉型及變遷，衝擊了社區與人的關係，造成了現代生活的疏離與飄流感受 (徐震，1998)。即便社區這種非正式關係其實已受到國家、資本主義和個人主義的大規模的破壞，但正如 Stepney & Popple (2008) 認爲社區常因懷舊情緒、理想狀況的願景、民眾依附的期待，始終仍被以高度的模糊性進行詮釋、想像和期待。因而這種來自再建構的社區概念有賴通過更具體的載體去實踐。

相對於社區的模糊性，以官僚體制爲理念型的組織卻有著比較清晰的面貌。組織雖然多元多樣，但可依其社會結構、參與者、目標、技術與其所處之環境來加以掌握和建構。Scott (1998) 認爲組織作爲一種可完成各種目標的機制，它如同媒介一樣，代表了對自我的延伸，組織可達到遠非個人所能企及的目標，所以組織不只是影響個別行動者活動的一種安排，它本身就應被視爲是行動者，一種組織行動者，能採取行動、利用資源、訂定合約與擁有資產。如此一來，組織就帶出更強的行動意義。

就邏輯來看，社區如果通過正式組織重加建構，就可能使逐漸模糊化的概念產生行動的意涵，型構出現代社會中新的支持體系。正如馮國堅、朱昌熙 (1996) 認爲社區組織是一個以地域、共同利益或共同關注爲組成基礎的集體，並重視社區組織的成立和維繫，涉及服務對象、組織目標與功能、組織結構、資源獲取機制和組織間關係等不同的決策。因此社區組織是社區工作

者以社區組成基礎所建構出正式化的集體行動機制，以期達成共同的社區目標。

## 2. 自發性社區組織的定義

在現代社會中組織已成為權力不對稱的重要來源，組織化就成為社區工作維護社區公益最有效的手段，也是草根團體獲取權力的重要管道。然而，社區資源極為有限，正如王仕圖（2007）的觀察，社區組織過去多仰賴政府部門資源，社區組織也經常以有「有多少資源，做多少事」的觀念，被動地運作。雖然，社區組織是一個強調互惠的社會組織團體。但Diers（2009）根據西雅圖的社區工作經驗，認為社區只是建立互惠關係是不夠的，還要能有集體行動才能使社區更有力量，因而草根性的社區組織要有自發性的組織化和資源動員歷程。所以相對於一般依賴和受政府資源扶植的社區組織，自發型社區組織的概念，主要是強調社區組織的組織化和運作，採取由下而上的自主意識與力量，能發展更積極的態度，展現社區本身的活力與績效。因而自發性社區組織的重要判準就在自發和自主的行動意義。

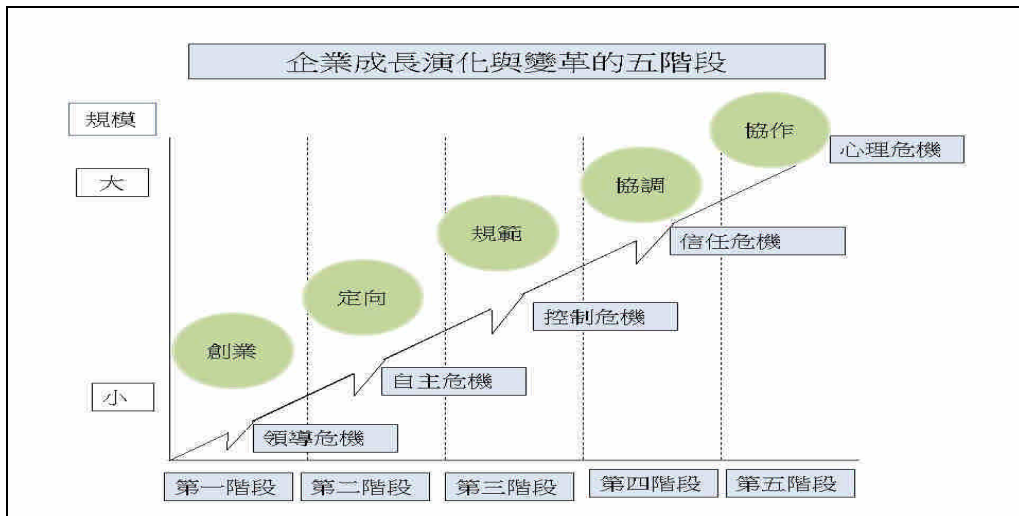
至於自發性社區工作要持續體現行動意義，端賴組織化歷程。社區組織的組織化歷程可從組織內外部因素加以解釋。周雪光（2003）認為生態理論、制度理論是從群體的角度，分別關心組織適應差異和相似的結構現象，突顯結構性的作用。然而，對社區工作而言，理解技術和制度環境的資源限制和結構性影響顯然並不够，重點還要從能動性和效率角度突顯出行動的意義。資源依賴理論就從意識到組織無法只靠自己所擁有的資源而生存，而需要因應和適應掌控其生存所需資源的外在團體之要求（Aldrich and Pfeffer, 1976）出發，帶出組織的穩定和自主性，需要盡量減少對外在團體的依賴。自發型社區組織的發展重點因而就在表現社區組織如何主動組織，並採取適當因應策略，以減少對外團體的依賴性。

## (二) 社區組織的發展階段

如果從個別層次來看組織，組織就像人，會為突破其環境結構限制，發展其自主性而努力，也會像生物一般有生老病死的歷程。所以Scott (1998)認為把每個組織看做有產生、成熟、衰老和死亡的過程是有啟發性的。社區組織化歷程可從組織成長階段和社區組織發展階段加以理解。

### 1.組織成長階段模型

Greiner(1972)根據大量個案研究發現，企業成長過程會經歷過平穩成長的演變(evolution)或動盪的變革(revolution)歷程，並從其發展常會面對的領導危機 (leadership)、自主危機(autonomy)、控制危機(control)、信任危機(confidence)、心理危機(psychological saturation)，以及衝破難關所需要依賴的創造力 (creativity)、方向性 (direction)、規範 (delegation)、協調性 (coordination)、協作性 (collaboration) 等五種決定成長的優先因素，辨識出五種企業成長階段模型(growth phases) (如圖一)。



圖一：企業組織成長階段，作者譯自Greiner(1972)。

Wilkinson (1991) 指出社區行動是依地方性為導向的過程；這關係到社區居民利益目標的呈現，故社區行動需先具備可獲得改變之目的性。另外，它也有賴社區居民貢獻心力，故需強化彼此間的聯繫。因此社區行動重點在直接連結到社區居民，通過互動與參與，以引發和凝聚有共同利益的社區意識，而在持續互動及貢獻中達成行動目的。社區組織就在這些互動歷程中有特定的發展階段。

不過，由於社區型組織規模較小，使命也有其特定性，因而很難會走向大型化企業組織才會出現的部門經理人領導和矩陣團隊領導模式。換言之，如以前述組織成長階段模型 (Greiner, 1972) 探討社區組織發展時，第一階段之車庫創業時期、第二階段之專業人力引入時期、第三階段之從企業家主導到組織控制時期，比較適合引用分析其發展轉折。

Greiner (1972) 認為組織發展階段會在一個可預測的危機中結束，如果組織要生存下去，就需要進行調整。企業成長階段模型前三期特質與相應之領導危機、自主危機、控制危機的克服，也就成為本文解析社區組織發展階段所面臨危機的參考重點。

### 三、社區集體行動與微觀的資源動員取向

社區工作的落實與推動，本質上應要類似一種引領社會風潮的效果，故要能透過有效的動員資源，將資源依賴的情境轉變出具備資源自主的行動意義。所以自發型社區組織的形成，要有發起人的理想和信念為基礎，更要能串聯和動員社區資源。

#### (一) 社區集體行動的觀點

分析社區集體行動有三個主要的理論取向，分別是審視集體行動的結構成因、探討行動者集體行動參與的理性選擇過程、探討集體行動的動員模式（紀金山，1996）：

### **1.環境結構觀點**

這是把集體行動成因歸諸於社會結構因素所引發的滿意、相對剝奪、焦慮與疏離等非理性情緒，如地位不穩定、相對剝奪及期望升高等結構及社會心理的影響（Wisely, 1990）。表面上是因環境結構因素而導致短期心理、壓力緊張，進而引發集體行動，實際上若追本溯源，則是強調環境結構對集體行動的影響。

### **2.理性選擇觀點**

集體行動理性選擇論認為個人對集體行動的參與決定是基於自利的理性選擇考量，因而集體行動團體為吸引行動者參與，須提供利益誘因而來補充公共財之不足（Olson, 1989）。雖然在同質且具親密性的團體中，團體間互賴性的決定會使個體放棄理性選擇的考量，而對集體行動作出直接的付出，但這仍可歸因於對人我關係的考量（Marwell and Oliver, 1988）。因此這種取向強調唯有集體行動利益的獲得具有歸屬於私人的特定限制時，理性行動者才會參與，並付出其成本。

### **3.資源動員的觀點**

資源動員觀點探究行動者如何為達成目的而組織起來，如策略性增加選擇誘因而刺激參與而有效動員（McCarthy and Zald, 1973）。Wisely（1990）認為這些資源是指可使行動者控制、供給、應用或制裁以影響其他人決策的事物，如錢、勞力、設備、合法性團體大小、思考時間、組織經驗和合法技能；動員則指將這些資源轉化應用於集體行動過程。資源動員目的常為積累足夠資源增加競爭力，或為降低環境不確定因素影響，而建立協商與聯盟的關係。

## (二) 微觀的資源動員取向

過去社區集體行動資源動員的研究，多著重討論社會運動與政治權力對立的關係，但當資源動員分析注意組織的領導者與跟從者的特質、社會的支持與社運環境的限制、進而掌握動員的資源與組織間的聯結、外力支持的依賴與權威控制的策略之影響（Laumann and Knoke, 1987；紀金山，1996），資源動員就逐漸帶出聚焦於影響資源動員型態和動員數量之微觀分析取向。

紀金山（1996）針對社區集體行動事件進行微觀行動體系之網絡分析，發現社區行動者的價值觀、事件土地利益特質、既有關係和動員網絡集中性、事件影響力，都對參與社區抗爭行動強度有顯著的影響。McCarthy and Wolfson（1996）則針對「反對酒後開車」之地區性社運組織研究，提出了三個對可動員的資源形式和數量之具體影響因素：行動者（agency）、策略（strategy）和組織結構（organizational structure）。由於社區工作研究重點即在於特定社區場域和事件中之行動主體，因而資源動員微觀取向所關心之參與者特質與組織、匯聚與運用資源的動員策略問題，就成為關鍵重點。

## 四、自發性社區組織資源動員的基礎

1990 年代台灣開始推動社區總體營造作為社區建設新模式（韓全永，2005），並根據「社會福利政策綱領」，強調以「區域」作為福利輸送的單位，以及「加強推展社區發展工作實施方案」推動實驗社區的「福利社區化」（王慧伶，2008）等大量資源投入下，社區組織如雨後春筍般的成立；然而，這些社區組織終將要面對環境資源限制的挑戰，社區組織能否避免網路企業泡沫的倒閉命運，關鍵就在是否有堅實的資源或動員基礎。按照 McCarthy and Wolfson（1996）針對地方性動員提出的社會行動者、策略、組織等三種要素來看，

社區組織形成與發展的關鍵，先是要發起人和領導者能意識到社區問題並動手解決；再隨著問題解決規模的擴大或為提升問題解決效能，進一步進入組織化的歷程；然後再具以擬定新的動員策略以擴大影響力。因而應從人、組織、動員策略來解析自發性社區組織的發展。在前述組織化歷程議題討論之後，本節將進一步探討人與動員策略的重要性。

### **(一) 社會行動者與社會企業家精神**

Scott (1998) 認為組織參與者是社會行動者，他們是出於各種原因而為該組織做出貢獻的個體。由於他們的努力、遵循和不順從，建構和決定了組織結構。因而社會行動者有兩個作用，一個是為社會帶來變化，及創新和改革；一方面是為維持結構的再生產而提供持續性。這兩個作用進一步詮釋了 Giddens (1979) 社會結構的雙重性概念，社會結構既是手段又是結果。結構影響著行動，行動則又建構或組成了結構。社會行動者的概念有助於體現社區工作的想像和創造力。

#### **1. 組織發起人與領導者的個人特質**

社區共同問題的辨視，乃至社區意識的凝聚，一開始都源自於社區工作者的努力；等到組織成形，要解決不斷發生的困難，以達成社區工作目的，也有賴於社區工作者的領導，所以社區工作中最重要的因素就是人。然而，正如 Scott (1998) 同意女性主義者的批評，解釋個人加入組織的多數觀點都有過於偏向理性主義，而認為應重視參與者對融入感、情感支持及有意義工作的面向。這類微觀觀察突顯個人特質的重要性，許多社會團體的確是經由行動者內生特質而及於外的，無論是甘地、德蕾莎修女、證嚴法師的影響力和志業，都具體顯示領導者的人格特質和典範是解析自發性組織的關鍵基礎。

#### **2. 社會企業家精神**

社區工作涉及多重又複雜的問題，社區組織既受限於資源和經費，外界又常對其服務有過度的期望，這使得社區組織習慣採取「有多少資源，做多少事」之被動式作為，這也限縮了社區組織的成長動能。社區組織能否從被動地協助弱勢者立場，轉向為更主動的服務，就決定了該社區組織的發展態勢。關鍵基礎就在社區組織的領導者除了要有好的領導者特質和領導典範外，更要能具有熊彼得所強調開拓、創新、嘗試提昇、改變舊有的模式之企業家價值(Dees, Emerson & Economy, 2001)，才能面對環境的複雜性和資源的有限性等結構限制。對社區組織而言，就是所謂的社會企業家精神(entrepreneurship)，這意指能夠創新、運用並尋找資源，且能內化社會使命並創造社會價值，而能為組織創造新的機會並突破困難與挑戰(Dees, 2001)。這是組織最寶貴的資源，其具體特質更值得深入探討。

## (二) 資源動員的槓桿機制

社會運動或集體行動並不是憑空出現的，它有它發生的社會脈絡。正如 Edwards, Comello, Plested, Jumper-Thurman & Slater (2003) 所提及的社區改變過程十分複雜具高度挑戰，故需強調運用在地力量及資源的過程。組織資源動員由於具有借力使力的槓桿效果，成為社區工作的另一關鍵。Strong, Walters, Driscoll & Rosenberg (2000) 探討 19 世紀末 20 世紀初美國黑人如何藉由自己努力和利用其他外在少數關鍵資源，成功推動黑人受教公立學校的教育政策改革。他們指出美國黑人在上個世紀連投票權和公民權都沒有的情況下，根本不可能透過直接影響有決策權的國家法庭等組織來達成改變公立教育政策的目標。因此他們採用的策略是先集結出私有的基金提供自身教育服務，再使用努力的成果來取得國家對他們所需的後續支持。這種影響力的關鍵，就在劣勢團體於政治過程中運用改變國家決策的槓桿機制(leveraging the state)。

## (三) 使命作為資源動員的槓桿



就社會運動而言，如果沒有新的詮釋，改變既有的集體認知，集體行動就很難產生。Snow, Rochford, Worden, & Benford (1986) 認為想促成成員參與，就要能指認出問題、提出解決方法，並鼓舞士氣，而提出討論促成集體行動核心要素的構框理論。Snow and Benford (1992: 137) 認為框架 (frame) 是指「一種簡化與濃縮外在世界的詮釋架構，其方式是強化與符碼化個人對過去的或當前的環境中的對象、情境、事件、經驗與行動順序」。McAdam, McCarthy and Zald (1996) 則認為構框並不是個體的秉性或集體結構的產物，而有互動過程的策略成分，進而提出策略性構框的概念。因此，框架涉及聯結個體與社運組織的認知，構框則泛指這種建立集體行動框架的過程。對社區組織的資源動員而言，使命就是對此組織行動的認知框架；構框可以被定義為使命的建構過程，藉此形成行動者自己與世界對此集體行動的共同理解。

#### (四) 使命與感染力

民間非營利組織的動力來自她的使命，使命是非營利組織核心價值之所在，它提供公益形象與社會認同的基礎 (黃秉德, 2007)。社區組織資源動員的基礎，在於為工作目標找出一種符合社區需求的詮釋架構作為組織使命，以體現組織的核心價值和感染力。然而，使命作為動員策略有其自主性，也有其脈絡性。正如何明修 (2005) 認為社會運動並不是無中生有的，而是從事物中開始：因而使命框架的設定，一開始即面對一連串的歷史傳統、集體記憶、政治文化的前提。所以社區組織的使命建構歷程，應依社區文化需求出發，找出符合社區經驗和認知的行動目標，再持續透過相關實踐的故事、事件之詮釋和增修，並具以擬定社區資源動員策略，逐步推展服務方案，才能增加感染力和喚起參與者的熱情。因此在行動層次上，社區組織的使命和動員策略必然會隨著社區問題、組織功能和關係等而轉化，也帶出對社區變化的彈性意涵。

## 參、研究設計

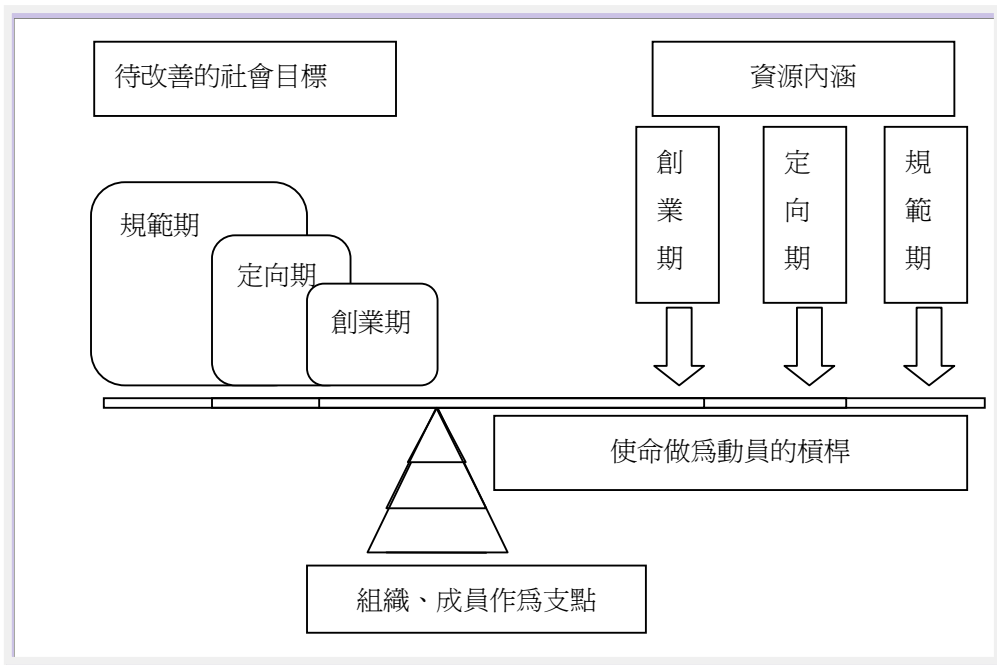
### 一、研究架構與研究問題

本文根據企業組織成長階段模型的意義（Greiner, 1972），並考量社區組織的特質和任務，並依 Greiner（1972）所提出組織發展主要憑藉之創造力、方向性、規範，以及所面對之領導危機、自主危機、控制危機等觀點，將社區組織的發展轉折分為組織創業期、組織定向期、組織規範期。就組織成員角度來區分，創業期是以創業者為主，定向期強調專業領導者、規範期則是愈來愈重視一般專業成員。由於每個階段都有待解決的問題，通常前階段的策略往往也會成為後一個階段問題的來源，而且隨著組織的發展，想改善的社會目標也愈來愈大。因而從其資源的流動型態來看，就從創業團隊內部開始，逐步拓展至專業方向資源、社區社會資源；其動態就由內而外的發展。

如果從 Strong, Walters, Driscoll & Rosenberg（2000）強調槓桿機制在資源動員所創造的力量來思考社區組織的發展時，在組織各發展階段中組織成員的特質、所需要的資源，以及其動員機制特質就深具其重要性。因此本文結合組織生命週期觀點和資源動員的理論取向，針對自發性社區組織如何在災變後的集體困境中的組織化與資源動員歷程進行分析。

按照資源動員槓桿機制的邏輯思考，行動者和組織是承載所有行動的施力和抗力的支點，而使命則作為動員策略的槓桿；當組織愈發展，要達成的社會改變目標愈大，也需要愈長的槓桿作用點來匯聚能量。因此本文根據資源動員策略觀點，就分別針對組織發展不同之創業期、定向期、規範期，以及所欲達成社會目標和危機、社區組織和成員特質，以及採取的動員策略，加以探討。整體的研究架構如圖二。

此一研究架構圖其實是整合了三個不同的組織發展階段之個別槓桿機制圖。按不同組織發展階段，由小而大，各有其社會目標與資源動員要求。創業期有其欲達成的社會改變目標、組織和成員特質、資源內涵，只是規模最小；到了定向期，規模逐漸變大；在比較成熟的規範期，所欲達成的社會改變目標、組織和成員特質、資源內涵都要比前兩階段來得更大。因此本文研究問題就在分別解析組織不同階段之社區組織資源動員機制變動的意義。



圖二：研究架構圖

## 二、研究對象

### (一) 個案組織成立緣起

本研究個案組織創設於原本已屬人口老化的雲林縣古坑鄉。1999 年九二一大地震後，此地社區結構如同地震般的瓦解，隨處可見毀損的家園、生離死

別的悲慟、以及人心的慌亂。當時，幾位在地人士串連起來主動深入災區進行社區關懷，隨後則在縣議員李建昇帶動下，依據人民團體法規定，於 2000 年五月創設成立『社團法人雲林縣老人長期照護協會』，設定以貧困獨居老人為對象，推動老人居家服務及志工關懷服務。

## （二）個案組織現況

### 1.組織人力

個案組織目前專職人力有 110 人，其中從事各項行政工作、督導和社工約 30 人，提供直接生活輔導和照顧服務有 80 人。經過十多年的努力，專職人力已相當具有規模。另有 53 位參與照顧服務的志工人力。

### 2.服務內容與成果

個案組織歷經 10 年耕耘，從紮根居家服務、送餐服務到推動社區式日間照顧等社區服務工作，服務遍及古坑、斗六、荊桐、西螺、二崙、崙背、麥寮、斗南、大埤等地區（蔡慧精，2009）。根據該會的統計 2009 年居家服務支援中心服務人次達 74,868 人、獨居老人送餐服務人次達 24,455 人、日間照顧中心服務人次 8,385 人、交通接送 13,530 人（陳玲穎、陳韋庭，2009）。個案組織長期深入社區的服務，並重視人性尊嚴，始終堅持以老人照護為使命。其成果經常受到報章媒體報導，地方和中央政府多所重視，總統也曾親臨視察，國內外學校和社福團體並經常參訪觀摩，此一傳統式建築與人性化關懷，已成為台灣非常有特色的自發性社區照顧組織。

## 三、資料蒐集與分析

### （一）研究者的田野身分

本文第一作者因研究和教學需要，已與個案組織建立了兩年多的互動關

係，研究過程就是以研究者身份進入田野，信任和熟悉度有利於資料的取得與深入的分析和詮釋。第二作者是自 2000 年 7 月即任職個案組織且為現職主任，研究身份是屬於局內人的公開參與研究者，可為本文提供豐富的田野脈絡與組織資訊。

## （二）資料蒐集與分析

本研究透過參與觀察與其他質性資料蒐集方式，蒐集包含行動者之文稿、協會資料、協會會訊、媒體報導、報告、錄音（影）帶、照片等，可重現當初因應社區災後的時空背景、資源限制和組織發展策略等。另外本研究設定以組織、工作人員、社區關係人為訪談對象，以掌握組織成長事件與意義；訪談對象的選擇，是先徵得受訪者同意，再由作者以研究者身分進行訪談與錄音，並過錄為逐字稿。訪談是以半結構訪問為主，訪談對象共同的問題焦點為：1. 面對災難，社區工作如何進行？2. 在災難告一段落，如何發展出具有代表性的自發性社區照顧組織？3. 組織遭遇過哪些困難？如何解決？4. 組織內部的重要資源？5. 組織外部的資源動員？

分析過程主要透過質性資料分析，針對所蒐集的研究資料的意義所在，加以編碼、分類，確認概念的相關意義，並嘗試與研究架構進行組合，進而掌握此一社區組織發展之組織化階段，並據以描述其工作目標成果與遭遇的挑戰，以及處理危機的資源動員歷程和特質。

## 四、研究倫理

本文為確保研究資料的嚴謹性與倫理考量，秉持自願參與的原則，先取得受訪者的同意，並讓他們知道所參與研究的目的；其次基於確保受訪者權益與隱私的保密原則，文章中除創會理事長與執行長之訪談內容，因同意記名引用

外（惟本文發表前，將送請執行者過目確保他們和組織的權益），其餘的引用皆不揭露受訪者身份。

## 肆、組織各發展階段的特質與資源動員

社區工作是在實踐範疇內所進行的社會變遷。本文著眼社區組織創業期、定向期和規範期階段之發展，根據各階段所欲達成社會目標、社區組織和成員特質，以及採取的動員策略等差異，本文對個案組織發展三階段之區分，是以2000年五月協會創立後開始為第一階段，2002年7月古坑小太陽老人日間照顧中心正式開辦為第二階段。2007年2月又在斗六市開辦小太陽幸福園老人日間照顧中心，並以此地當作總會會址，此階段擴大了日間照顧中心的規模及據點而為第三階段。依序分述之。

### 一、組織創業期與資源動員

#### （一）創業期的社區問題與工作目標

##### 1. 辨視災難下社區的共同問題

九二一大地震後，純樸的古坑地區陷入了集體的悲傷慌亂之中；其後再經歷2001年7月桃芝颱風、9月納莉颱風接連肆虐、2002年6月3日一場雷陣雨，原已崩塌的大尖山、二尖山引爆出大量的土石流，再重創華山地區。此地區數年間有大規模的震災、風災、土石流接踵而至。在災變中社區亟需應變的問題是居民家毀人亡，失依獨居長輩處境堪憐、經濟困窘特殊境遇兒童和婦女激增、遭逢變故居民之壓力性的行為問題等。

災變後，公部門和非營利組織提供各項資源和行動；以因應各項社區多重

需求。在救災重建政策上，第一階段以受災戶安置、幼童服務方案、獨居老人服務方案、心靈重建服務方案等為優先。雖然災區中偶見「各方人士不分省籍、身分、地位、職業、年齡、宗教、政治信仰，有錢出錢、有力出力，攜手進行災區的救援與重建」(黃秉德，2007)。然而，古坑地區實際承擔第一階段的安置、提供服務方案的行動者在哪裡？根據陳玲穎在未出版的個人手札，記錄著2000年「在地的人士面對著古坑道路損毀、落石仍不時崩落的山區中，獨居老人的生活艱困，且普遍出現絕望、自殘的負面想法時，開始自發性的投入關懷活動」。透過這些點狀的救援和陪伴經驗，這群社區行動者逐漸瞭解社區急迫的需要，摸索出為雲林縣在地的長輩們提供身、心、靈服務的使命方向。

## 2. 凝聚社區意識與行動集結

### (1) 社區意識的凝聚

社區居民經歷災變所產生的恐怖集體記憶，引發出休戚與共的共同感。這種共同感成為凝聚社區意識的基礎。正如 Cheng (2003) 所提到 Pierre Nora 之「記憶的場域」，居民集體記憶和共同感就成為社區工作者投入服務工作的支援力量。隨著工作內容和資源需求的擴大，組織化的期待就相應而生。在時任縣議員李建昇的帶動下，就在2000年五月創立了『社團法人雲林縣老人長期照護協會』，以針對最迫切的社區獨居老人進行關懷和服務工作(邱靖媛，2006)。創會理事長李建昇回憶說：

當初 921 大地震以後，我相信那個時候每一個人的心裡都想說「台灣到底要到什麼時候才能…復原？」然後…很多人啦，包括我在內都覺得好像對人生有一種沒有未來的感覺啦！... 那古坑是受害相當嚴重的一個地區，那時候…玲穎，還有一個○○秘書嘛，…就來找我說，是不是在受到這麼大的創傷之下，我們來做一些對台灣、或是對地區有意義的事

情，…那時候我們覺得說老人這一塊應該是、應該要去著手啦，…我們就用這個基點來創造這個協會。（訪談對象 05:1）

個案組織就在當地愛鄉人士為因應災變，滿足社區迫切需求而創立，成爲一個自發且自主的自發型社區組織。

## （2）組織行動與成果

社區居民面對這麼大的災難，多數會因無法置身事外，而有參與的動力，只是要重建穩定的社區關係，仍需彼此間有互信才能形成。倘若災變區域，或需安置、長期失業或廣泛性的財產損失規模太大，可能衝擊社區既有的結構與認同。因而社區災變帶來的集體式創傷，可能是社區自立發展的危機或轉機（Zinner & Williams, 1999; Albrecht & Adelman, 1987）。如何爲社區創造出一種新的「弱聯結」（weak ties）機制，以補充和支持被災變破壞的強聯結關係，就是此時自發型社區組織行動的重要功能。

個案組織成立之初，服務活動主要是以貧困獨居老人爲開端，再大規模推動在地老人居家服務及志工關懷活動。2001年1月又承接九二一震災古坑鄉生活重建中心業務，將服務範圍擴大至兒童心靈重建、安親課輔服務。根據2001年10月4日中國時報等媒體的報導，這些業務做得有聲有色，頗獲社區好評。因此創業期的工作目標在解決災後社區實際問題，實際上也有豐富的工作成果<sup>1</sup>。

## （二）組織創業期的領導危機

---

<sup>1</sup> 2000年7月正式接受崙背鄉公所委託，成立崙背鄉老人居家服務支援中心，推動崙背、二崙、麥寮三鄉獨居老人居家服務及相關老人福利服務。2001年1月承接斗六市老人居家服務支援中心，推動斗六市、荊桐鄉、西螺鎮老人居家服務及相關老人福利服務。同時也承接古坑鄉老人居家服務支援中心，推動老人居家服務及相關老人福利服務。在很短的時間，個案組織即由獨居老人關懷業務，迅速接辦7個鄉鎮市老人居家服務及相關老人福利服務，這顯示工作目標能符合地方社會需求。



Greiner (1972) 認為組織發展階段常伴隨著一個可預測的危機中結束，按照他的看法創業期將遭遇到領導危機。個案組織在創業期主要遭遇核心幹部離職、組織外抵制、重建預算刪減等問題：

### 1. 核心幹部的突然離職

個案組織成立後，雖然順利集結了一群愛鄉人士投入社區工作，並已接受政府部門的老人服務委託方案，但理監事會當初任命之秘書，卻在 2001 年 4 月突然離職。創會理事長李建昇回憶此事說：

萬事起頭難啦，這是新創立的協會，一開始財源上應該是有很大的困難，…那時候我們要拜託縣政府事情給我們做，縣政府都不給我們做，要用拜託的，那時候我也是當議員嘛。但是我去拜託的時候，可能還是不符合這個秘書的期待吧…他覺得說爭取的這個經費太少，大概會無以為濟，而且專業的人也不多，…我相信○○秘書會覺得說…他這麼好的專業背景的人在這邊，未來可能是沒什麼展望吧，所以他就說要離開。…畢竟我是創會理事長，他要走…我有跟他慰留嘛。然後他就跟我講說，他要去、自己再去創一個什麼○○協會，我嚇一跳！奇怪！你這個協會都還沒給我弄好，你就要再去創一個新的協會！（訪談對象 05:2-3）

這是個案組織成立第一年內即遭遇的重大危機。一時間組織失序，資料不但沒有交接，服務經費也無頭緒，當時留下了徬徨的 5 名工作人員，其中一位社會工作者就說出當時的徬徨：

未來在哪裡？是不是該離職呢？協會什麼都沒有了！！留下的是空殼以及一群需要訪視和服務的老人。（訪談對象 03:1）

組織創業期因組織結構、管理層次、工作人員、服務內容都處在磨合階段，核心領導幹部的離職動作，可能會導致組織進一步解組。

## 2.組織外的抵制

在協會發展初期，由於部分居民對協會服務資訊不完全、對年輕女性工作者團隊不信任、對老人的刻板印象，使得服務推動初期遭遇到些許困難。執行長說：

那時候，大家對老人都有不好的刻板印象，就是說他們的一個外觀，還有就是老人不衛生啦、老古板啦，然後有體味，……。 (訪談對象 01:6)

這使得個案組織為推動居家服務支援中心爭取閒置場地使用時，遭到在地老人會和居民的抗議，導致工作推動面臨困難。

## 3. 921 重建預算大刪的非預期衝擊

2001 年八月行政院在核示雲林縣震災重建計畫時，非預期地推翻重建委員會的決定並刪減預算，這使得已雇用社工和居服員並已提供服務的協會陷入進退維谷的預算危機之中。個案組織早在 1 月時已陸續接受雲林縣三年期相關重建計畫的委辦服務，也以三年為期簽約雇用新人，並已積極推動各項服務。然而，5 月臨危接任的新執行長，在 8 月時卻接獲計畫期程將縮短為一年，且原訂之服務經費遭大幅刪減的困境<sup>2</sup>。這種服務到一半，預算卻大刀砍的政策決定，對新成立的草根社區照顧組織而言，可說是個重大的衝擊。

### (三) 處理組織創業期領導危機的資源動員機制

自發型社區組織是以人為聚合的基礎，它沒有一般基金會或大型社會福利

---

<sup>2</sup>根據自由時報 2001 年 8 月 21 日的報導，由於協會提供相關服務所需的社工和居服員薪資每月即需 20 萬，內政部補助經費的縮減規模，以原編列居家服務和老人臨托業務為例，就由 204 萬刪為 50 萬；老人送餐則由原來的 60 萬減半。

組織所擁有較為穩定性的資源。一旦重要人員變動或資源沒有著落，協會就面臨很大的經營危機。在這個階段個案組織所遭遇的核心幹部離職、組織外抵制、預算刪減問題，雖然表面上這不全然都是領導危機，但卻是都得依靠領導者全力投入才能解決難關。這顯示社區組織創業期格外需要領導者人格特質與能力，以及原先所具的社區關係網絡，作為調動社會資源的堅實支點，才有機會衝破創業期的難關、往前發展。

### 1. 社會企業家精神

就社會企業家的定義來看，社區組織領導人要能意識到社會問題，提出使命；也要能運用各種方法來創造資源和管理組織。在組織創業期階段，這種社會企業家精神重點在讓組織和自己可以成為槓桿的支點，進而找出社會使命，建立起槓桿機制，以調動可運用資源。

#### (1) 勇於為社會目標而創業

面對台灣已習慣樁腳式社區工作的社區居民，這些想啟動社區工作的發起人，得先自行摸索出一套不同於政治人物社區工作的服務內容和方式，然後又得先出錢出力投入組織性的工作，才能通過政治性的質疑，吸引社區居民加入。這過程最重要的就是要有願意任勞任怨、挑起責任的勇氣，就像企業家敢於築夢的創業精神一般。執行長說：

那時候，看到災後的現象，它存在著很多的不安跟需求。一些地方人士一起投入救災工作，然後在服務過程裡面，才看到老人問題嚴重，獨居老人的問題更嚴重，所以說，那時候我們就全心投入啊。剛好有一個，之前任職某個單位的 00 祕書來找我，說要組一個老人的團體。（訪談對象 01:1）

創會理事長就回憶說：

○○秘書一直跟我說，這個部份應該是可以來進行的，我那時候只是一股傻勁…只是一股傻勁…就跟他說好啊!就來進行啊!(訪談對象 05:1)

創業的過程是要冒險，也要帶點傻勁的。在李建昇帶領下，一群人勇敢地奉獻和築夢，希望以「幫助了許多孤苦無依的老人，讓獨居老人臉上又看到笑容，而不再憂愁，擔心自己晚年的生活沒人理、沒人要、沒人愛。」(陳玲穎，2005)。於是秉持「以人為本、尊重生命」的創立了協會。

不過，從籌組個案組織的○○秘書來看，當初他雖能主動認識到社會問題，也有了想要改變社會現況的目標，然而卻無法持續面對組織創業期必然會遭遇的資源短缺，而撐不到一年即主動離職，這說明勇於為社會目標而創業的行動力只是創業期社會企業家的必要條件。在社區組織創業期，領導者的專業能力，其實只是必要而非充足條件，更重要的是社區組織領導者的性格要與社會使命有親近性，才能勇於克服工作環境的巨大困難。

## (2) 信念是解除創業危機的關鍵特質

個案組織核心領導幹部離職時，擔任協會主任的陳玲穎剛於醫院動完手術；創會理事長在此緊要關頭情商她接任，她即義無反顧的承擔下來。執行長回憶當初處境說：

我開完心臟回來，就告訴我，員工有三個人走了，有三個員工要薪水，沒有錢，業務要推動。我就找了一群人面試，可是一群人進來，經費又沒了。(訪談對象 01:3-4)

在這樣艱困的處境下，執行長卻勇敢承擔，理由是「有愛，人生才是真、最美！」，以及「憑著一股熱誠和小時記憶長輩給的滿滿的愛和傻勁」（陳玲穎，2005）。執行長說：

在山上，看到長者流著淚跟我講說，小姐我可以跟你一起住嗎？只要白天跟妳住就好，我晚上再回去。我聽了那句很無助的話，很難過，就把它放在心裡，然後開始籌畫。（訪談對象 01:6）

我覺得，我覺得我很真誠，我覺得我有一顆質樸的心，然後我很熱忱，我覺得人是良善的。（訪談對象 01:16）

在自發型社區組織創業危機中，因為她具有為社會使命奉獻的人格特質，而願意挑起工作。這說明社區組織需要的社會企業家，是要有實踐社會使命的信念，如此才能像想要有小孩的母親那般，把孕育過程中必然的磨難，看得自然而然且樂於承受，並進而鏗而不捨地採取具社會價值的各種行動。創會理事長對此很不忍且讚嘆地說：

我很不捨的就是說，她生病，還這樣子，每天都把這個心思完全放在協會的運作上，但是因為…她不得不做啦！我也不得不拜託她說，一定要把它做好，所以說…我應該欽佩她才對，她真的這樣撐下來，撐到今天這個長期照護協會，有這麼大的一個規模，我覺得最大的功勞應該是她。（訪談對象 05:3-4）

領導者信念是個案組織衝破創業期領導危機的關鍵要素。對組織而言，具有組織社會使命的領導者就成為組織度過危機最重要的人力資本，她是創業期領導危機中，重新喚起組織認同感，促成組織再發展的動力。

## 2.社會資源的動員

以人為組合主體的協會組織，常常本著熱情，卻缺乏如以錢為組合主體的基金會可作為後盾的穩定經費；所以社區組織的成長和茁壯，通常得取決於外在資源的動員能力。老人長期照護責任很沉重，不是靠一群有善念愛心的地方社團就能做得到的。個案組織創業期之外部資源，主要是依靠創業理事長的政治資源和鄰近的社區資源：

### (1) 政治網絡是社區動員的管道

政府通常為災變資源的主要提供者，但由於政府受科層體制的本質，對於地方需求常是處於被動狀態。政治網絡就是個案組織創業期關鍵的社區動員的管道，這個資源內容包含解決社區矛盾關係、空間設備、方案執行經費等。創會理事長是地方議員，身為政治人物也具有社會使命感。他的政治網絡為協會提供很好的動員管道：

我覺得我們的理事長比較會在幕後支持你，讓你去做。我後來才知道很多聲音、反對，都是他處理掉了，他就讓我專注在整個組織的一個帶領和業務。他的政治背景在動員這些社區資源有幫助，有很大的幫助。（訪談對象01:7）

此協會成立之初，即聘請縣長張榮味擔任名譽理事長、縣議長陳清秀為首席顧問；可見個案組織在組織創業期因理事長而有政治資源的動員能力。這些政治關係雖然不見得帶來明顯的資源，但卻也有助於發展出較佳的網絡關係，以推動服務和解決困難：

家庭訪視不是馬上進入，因為…我們是外人他們會害怕，所以我們會透過村長村幹事，帶我們去認識一下！村長村幹事，有的會！有的不願意

配合，所以我們會拿像公文給他看，說我們是這個單位，啊他們再去求證有這個單位，所以我們要跟公部門那邊打好關係。（訪談對象 02:4）

個案組織在爭取原屬於老人會的閒置場地做為居家服務支援中心時，也曾運用政治資源解決矛盾。執行長商請鄉長協助溝通後，不僅解決了場地問題，還獲得行政的培力資源，執行長就回憶說：

那時候的鄉長，他是用行政力量，就是他的行政資源在支持我，…因為九二一完很多事情要去處理，包括我們所租的辦公室，是半倒的，有倒了三分之一的東西要去清，他就派公所那邊的清潔隊清理。還有車子接送老人，剛開始也沒有，也是他們用公務車支援的。（訪談對象 01:8）

再如在九二一重建計畫經費遭到大幅刪減的危機中，社會局即代向內政部申覆。個案組織獲得縣府和鄉公所的支持，是協助社區行動的重要基礎：有了政府資源的正當性和培力，個案組織才有管道與社區居民或行政部門有互動機會，而逐步化解危機。政治資源是此自發型社區組織外部資源動員的重要管道。

## （2）使命實踐是社區動員的基礎

個案組織需要開發社區民眾的金錢物資、志工人力，以及媒體等各種潛在的資源，這個過程是要依賴使命實踐的力量去發揮作用的，重點包含可被觀察的實踐和把話講出來的過程：

### ①可被觀察的實踐

社區是居民共同生活的地方，老年人對社區也有其獨特意義與價值。由於社區組織有很高的透明度，組織可被觀察的實踐結果，就成為社區資源和志工人力認同的來源。執行長就說：

那時候有一個很感動的，我叫瓦斯伯，他們家是送瓦斯的，他五十歲。他說小姐我觀察你很久了，一兩個月了，我佩服你。就把他的車子跟人借給我們載老人，載到我們募到第一台車後，他還繼續借，那時候，第一台車是這樣來的。（訪談對象 01:8）

所以一旦社區民眾感受組織對於社區投注之努力，逐漸認同組織推動之理念，只要有機會讓他們瞭解和知道，很容易便可吸引他們加入社區服務行列。

## ②把話講出來

個案組織實質工作所需與獲得的政府補助經費之間，總是有一大段的落差。搞得協會執行長不得不四處勸募，強迫社會有心人士有機會一起來「賺公德」（民眾日報，2002-7-4）。但要如何做，執行長就說：

我覺得我先動員自己的資源進來後，然後再去動員外部資源。例如到一個診所去看個醫生時，我也跟醫生談我們在做什麼。我第一次遞名片給他，第二次我開口跟他募款，他願意。因為我用真誠去感動，我講到老人就很開心。…信任，我會把責信做好，我會告訴他，錢給了誰，做了什麼事情，然後我再親自去跟他道謝。（訪談對象 01:17）

一位資深工作人員，回憶說：

剛開始我是不太會找資源啦！啊也是執行長教我的阿！他說譬如有機會就跟像村長村幹事，講說我們這是在做什麼，欸，然後我們希望說你們協助我什麼，就是講...把話講出去的意思，…啊那時候連結其實成功的機率差不多一半！（訪談對象 02:10）



社區民眾如何知道組織對於社區之努力，是需要有宣傳的，有工作成果後要積極找機會把或說出來，便可匯集社區的財物資源。

### (3) 媒體資源：傳遞善因

個案組織有不錯的政治資源，而且不斷推動服務活動，因而組織成立後即廣泛受到矚目。根據協會的剪報資料冊，主要的報紙媒體每年都有大量的報導，平均每月約兩則以上。這種善因傳遞管道，強化了協會的能見度和後續資源動員能力。

## 二、組織定向期與資源動員

### (一) 組織定向期的社區問題與工作目標

個案組織推動社區自發型照顧使命，是先採取小規模多機能的居家服務支援中心提供老人服務。在生活重建中心的政策誘引下，一度也曾提供多面向的社區服務。然而，最後面對政策環境的延續性問題，協會重新聚焦在老人照護的使命，以匯聚更多的能量，組織發展因而也就進入了引入專業的定向期：

#### 1. 成功卻難以延續的社區服務

2001年個案組織承接重建中心擴大社區服務範圍，服務迭受好評。然而，這些擴大性的服務資源依賴公部門甚深，且因政策延續性不足，2002年即因九二一重建委員會不再補助相關經費，導致兒童心靈重建、安親課輔服務相關業務不得不宣告結束。執行長回憶說：

我記得那時候內政部兒童局一直稱讚我們兒童做得非常好，而且我們也很有口碑。…但後來有接到社會處跟我們講說，你的章程裡面只有老人沒有兒童，不能補助。所以我毅然決然就決定全部轉到老人了。（訪談

對象 01:6)

根據中國時報 2001 年 11 月 25 日報導，雖然重建委員會委員廖宜綠在 2001 年 11 月 9 日視察災後生活重建中心時，得知中央未撥款全靠理事長墊款苦撐，忍不住表示重建會愧對重建中心，日後補助將會優先考量。但實際上重建會卻仍逐步停止社區重建中心相關服務計畫。這個過程點出成功的服務，並不見得可以永續。社區組織如果不能回到機構本身的使命，儘管推動受好評的服務，最後仍可能只具有像放煙火一般的短期炫爛而已。

## 2. 社區照護服務使命的深化

### (1) 使命的聚焦

個案組織在 2002 年初社區逐步恢復後，決定採取新的行動方向，並根據過去服務經驗，強調「社區照顧的本質是從了解一個人開始」(陳玲穎, 2009)，希望建構出能覺察和滿足個人文化背景、家庭、社區整體脈絡需求之社區照顧。這是回到服務初衷，並進一步針對一般居家服務無法滿足需求的個案，推動社區式日間照顧服務。陳玲穎用心找尋社區中可行的閒置空間，在進行空間改造後，提供可近性、便利性、可及性的老人照護服務，並藉由符合長輩生活環境與人文背景的環境和建築特色，為失能老人創造家的熟悉感和生活的延續性。

### (2) 工作目標與成果

個案組織此階段著重培植在地服務人才，從居家服務系統人員到日間照顧服務系統人員的養成，然後建立以開放式的友善服務窗口因應社區求助或諮詢等需求提供更多元之照顧服務。2002 年 7 月古坑小太陽老人日間照顧中心正式開辦，展開了第二階段的社區服務工作。小太陽老人日間照顧中心的服務對象，為九二一受災戶、低收入戶、中低收入戶、獨居老人、身心障礙者。具體

提供以健康預防、延緩老化、讓案主有尊嚴的在地老化服務。經歷組織定向聚焦過程後，個案組織終於重新以深化的使命維持組織原有的活力，成為台灣社會一難得之自發型社區照顧的成功案例。

## （二）組織定向期的自主危機

個案組織進入組織發展的定向期，組織主要任務是要脫離對政策資源的依賴，此時組織發展則伴隨著自主危機，包含專業的質疑、服務人力的短缺。

### 1.專業的質疑和挑戰

個案組織從組織創業期對貧困獨居老人的關懷，和接受政府委託的重建中心工作，基本性質都像是在使命引領下的志願服務工作。然而，一旦進入組織定向期，要深化社區照顧的使命，就需要更具專業性和實務取向的服務內涵。這個聚焦過程並不是很容易的，不僅局外人保留，甚至就連組織內的人也質疑。執行者回憶起當初組織內外的質疑說：

剛說要做日照的時候，組織內的人也不認同。他們在看笑話。說我不是主流派，因為主流不在這個地方，絕對拿不到錢。主流在哪裡？其實我也不知道什麼叫主流，…人家跟我講你是非主流的，因為你非本科畢業的，你是踏入人家的領域裡面，你不可能得到任何的資源的。（訪談對象 01:9）

那時候開辦日間照顧沒有錢，也沒什麼人支持。內部員工也是否定的。那時候，我聽到很多人的聲音都在罵我；然後排擠，我還是拖著做，還拖著志工做，我每天從斗六騎摩托車到古坑，每天就十點半做到十點半才回家，然後邊騎邊哭、邊做邊哭，因為沒有人願意支持。（訪談對象 01:8）

這種服務的聚焦過程甚至會衝擊到第一線服務的工作人員，照顧專職人力惶惶不安的問題如果未加處理，勢必將會危及到服務品質。一位資深工作人員說：

人家都一直告訴我說，不要接日照，他們說現在日照的情況非常的混亂，而且人員的流動很大，因為都被搞爛了嘛。…真的大家都叫我說，你千萬待在居家就好了。（訪談對象03:14）

## 2.社區照顧人力的短缺

個案組織在定向期確認要提供社區所需要的照顧服務後，便發現照顧服務需求非常龐大。然而，當地多數人卻普遍不願從事照顧服務工作，服務人力短缺問題就嚴重威脅到組織定向期的發展。一位資深工作人員說：

欸！人力方面也蠻不好找的，像我們那邊的文化觀念，認為欸！為什麼要去碰老人的身體啊什麼的。所以會把區域服務員工作看成是下層的，是人家看不起的工作，所以我們那邊要找區域服務員，剛開始是困難度很高。（訪談對象02:18）

### （三）處理組織定向期自主危機的資源動員機制

個案組織在定向期階段所遭遇的專業質疑和人力短缺危機，基本上都源自於組織想建立自主性的發展企圖。在這個階段主要仍依賴領導者發揮社會企業家的精神，只是相對於創業期著重對社會目標的使命感和勇氣，定向期逐漸強調如一般企業領導者的專業競爭特質，要能鍥而不捨，全力學習，並不打折扣的執行，才能解決難關。所以社區組織領導者在定向期仍是資源動員機制的關鍵，但其特質更強調專業能力與更強的企業競爭創新精神，以擴大支點功能，增強資源動員的承載力。

## 1.企業家精神

組織定向階段是組織的再磨合時期。由於自發型社區組織原本只提供志工性質的服務，一旦確認要走上特定的照顧服務，就會面對專業的質疑和挑戰。此時組織成員特質來看，領導者就需要從創業的企業家形式轉換到專業領導者的角色，當創業者還是持續領導組織時，就需要具有企業家面對競爭的抗壓性、主動學習、鍥而不捨達成使命的積極精神，才能成功帶領組織持續發展：

### (1) 正向的抗壓性

社區照顧業務，一開始便是千頭萬緒，人、服務、經費和資源都是一關一關的考驗。在此定向階段，個案組織領導人要正面對抗壓力，包含面對場域內既定慣習的質疑，以及組織和自我的內在掙扎。執行者回憶當時情況說：

一開始就可以感覺得到，來自所謂專業的壓力嘛。一開始就很嚴重。（訪談對象01:9）

剛來協會，完全沒有資料，一個計畫書也沒有，我是透過我的資源拜託人家，…然後很多人就是在整我，一直整。我不會英文，他用英文來跟我壓。我承受，因為我知道我做的事情，對這個社會有幫助的，我願意去承受它，接受他。我只有哭泣，暗夜哭泣，然後自己去內化，…我既然選擇是對的路，就要勇敢的走，沒有回頭。我告訴我自己，要堅強，韌性要夠。（訪談對象 01:20）

在此挫折和衝擊的掙扎階段，如何看待問題就變得很關鍵。這涉及到組織領導人人格底層的特質，執行長認為：

我覺得人生本來就充滿考驗，然後也越來越順，因為經過一些磨練嘛，逆境中的磨練，不管你是對的人或不對的人，我覺得都是一個逆境中的菩薩，他會告訴你你自己的方向要調整。（訪談對象 01:18）

從頭開始也很好，過程的一切，就是一種學習；這是上天派遣的逆向菩薩，而引發出我們向上的力量（訪談對象 01:22）

組織領導者在定向期的專業需求下，若不具備堅定的抗壓性和意志力，將難以持續面對專業要求與質疑。

## （2）主動的學習態度

天下事隨時在變動，變局中本來需要更多的彈性和知識。就組織發展的階段而言，所需要的知識和能力也在改變。執行長回憶說：

我根本對非營利組織的架構和觀念，真的不懂。只是我自己碰到，我會勇敢去面對。所以我自己看了很多書，我自修，我就是自己去大量吸收社工所有的。（訪談對象 01:4）

我的方法全部都看書來的，用社會工作方法，把它發揮淋漓盡致，我是引述社工的相關書籍，例如我看了黃源協老師社區照顧的書。他告訴我一些在地化的模式，他是我的啟蒙老師，福利社區化在地化的一個服務，接受這樣的一個觀念以後，我就去實作，我把它放在心裡，我用行動證明這個。（訪談對象01:8）

自發型社區照顧組織的資源相對地匱乏，必須要能動員外在的資源，同時也要有足夠的效率，才能妥慎因應。由於組織和環境都不停的變動，因而原本具備的能力永遠不夠用，也不足為恃；主動學習才是成功社區工作者必要的保

鮮策略。

### (3) 鏗而不捨達成使命

社會企業家不見得總是堅強。個案組織執行長就說道，她有時下班後，還是不免要一邊騎車一邊大哭。但誠如她自己「用淚水洗滌心靈，在是讓生命用微笑開出心靈蓮花」（陳玲穎，2011）的體會，最終還是會打起精神，鏗而不捨達成使命：

人家講什麼，我會傷心，傷心完以後，我會努力地向上，然後去做的時候告訴你，我要做什麼，我會用行動證明，我要做什麼，我不是用嘴巴講。讓事實證明擺在眼前。（訪談對象 01:19）

我每一個階段，經過每一個挫折，每一個衝擊的時候，在掙扎的時候，我會去買書來看。我覺得我哪一個階段缺什麼樣的書籍都不一樣。我覺得內心的進化很重要，然後在這個沉靜的時候，我就知道，自己是誰，我要做的事情是什麼。（訪談對象 01:9）

當找到該怎樣做的方向後，在組織裡面要怎麼樣去散播這樣的想法，進而形成共識，就變成行動的關鍵。然後，「該怎麼做，就怎麼做」，加上誠信，問題就會逐步地獲得解決。社會企業家需要以有善良的心做為起點外，另一方面，處在多元組成的社區中，面對不同利益的矛盾和衝突，領導人要勇敢，要能禁得起挑戰，堅持理念勇於實踐。執行長說：

我覺得這是對的事，這是對這社會有幫助。我一定要做，我一定要做出來。（訪談對象 01:9）

我覺得不斷的溝通、不斷的去講，我們要做的是什麼。最重要的是，你

自己要言行如一，注重承諾。（訪談對象01:9）

個案組織正如一般企業經營總是會經歷過許多挑戰，組織領導人要能正面看待考驗，努力把事情做好。對於有問題的地方，也要勇於反省和調整，才獲得愈來愈大的信任與資源，創造組織的自主空間，以順利通過一關一關的考驗。因此社區組織領導者在創業期要先具有組織社會使命相契合的信念與創業的勇氣，在定向期的領導者則要具有抗壓性、主動認真學習、鍥而不捨達成使命等企業家的積極精神，如此才能衝破領導和自主危機，有效地凝聚向心力、動員資源，而創造出愈來愈大的能動性。就此來看，此自發型社區組織能無中生有、且持續發展，具有社會企業家精神的組織領導者無疑是組織最重要和最基礎的人力資源。

## 2.社區資源的動員策略

個案組織的定向期使命確認後，是透過組織和領導者為支點，發掘社區需求，以尋求減少對政府依賴的機會，努力自立發展社區服務工作。但社區照顧需要大量的資源，惟有有效動員社區內外蘊含的資源，社區組織才能取得自主性。主要的動員策略包含：社區照顧的使命建構、組織的教育培力、傳播使命的感染力，以凝聚出組織更大的動員力量和專業團隊的形貌，創造出持續穩定和正式化的社區照顧組織特質：

### （1）社區照顧的使命建構

聚焦符合在地社區所需要的使命，是解決組織定向期自主危機的關鍵。隨著社會福利的照顧服務體系，愈來愈依靠非營利組織和營利型機構提供服務，因而發展具備規劃、管控和規範的治理體制，以創造出滿足案主需求的服務資源組合，就變得相當重要（紀金山、褚于萱，2008）。台灣老人照顧政策的社區照顧，以提供居家服務、日間照顧服務、送餐服務等多元社區照顧方案，逐



漸成爲相關照顧政策的重要基礎。社區組織以社區照顧爲使命，基本上是符合社會需求的，但符合社會需要不見得就會發生；在社區照顧載體需求日增的情形下，社區組織如何自發性發展出社區照顧使命，就變成是值得探討的重要議題。

### (2) 組織和社區的教育培力

個案組織針對組織定向期自主性危機中專業人力不足問題，首先以培養領導者的方式培植團隊成員，由授權到負責、願意締造組織未來的願景，實現承諾與能力，以引導組織成員發揮潛能、去除框架，積累互信與合作，形成具有團隊精神的組織。一位資深工作者認爲組織成功動員的關鍵在於：

認同組織精神及理念及領導者的領導模式很重要，關乎著未來帶領組織走向提供組織成員安全感。…要有共同使命目標及願景的團隊能夠彼此扶持，並且共同學習成長。（訪談對象03:12）。

其次則透過對社區志工及社區地方團體的教育訓練，提供相關服務知能及態度，了解組織使命而志願從事工作，以獲得組織所需的補充人力。一位資深工作人員說：

那時候人力不足，我們欸...多方面找志工，請志工來投入。譬如說可能這個是屬於關懷的個案，那老人家獨居，但是他身體健康，但我們不放心，所以我們就需要請志工去。（訪談對象02:13）

對於社區工作者而言，專業定向發展有賴透過組織使命、領導人和專業成長來支持成員和志工資源的持續投入。

### (3) 傳播使命的感動力

社會企業家除了要有善和愛的本質、勇於築夢、堅持信念，讓自身做為「將使命做為槓桿」的支點外，要將資源動員的槓桿功能發揮極致，還需要有能傳播使命的感動力。執行長回憶說：

很多的失智老人，還有弱勢家庭的問題，家屬要自殺。然後，也有那貧窮到沒有飯吃的。也有老人竟然是吃餓飯，生蟲都不知道，那種感覺讓人心很痛。（訪談對象01:19）

我就是要把生命發揮到那個極點。為什麼，我死過一次，醫生說我能都活這麼久很奇蹟耶，…我輸血輸了三千CC，開了九個小時的刀，我告訴我自己，我要活著出來。我不能就這樣走了。我當初在加護病房的時候，身上都綁起來插著管子，…我要把管子拔掉，我比誰更能清楚，那個臥床長輩的心，那個生病的感覺我比誰都還清楚，因為我經歷過，那我告訴我自己責任未了，我要活著出來，…不行，我不能這麼走了。我答應人家的事情，我都沒有做到，就這樣子一股力量。（訪談對象01:20）

我讓社區的人去感動我做了什麼事，我告訴他們我做了什麼事，我言行如一。…我覺得不斷的溝通、不斷的去講，我們要做的是什麼。最重要的是，你自己要言行如一，注重承諾。承諾對我來講，還有誠信對我來講非常相當大很重要的一環。（訪談對象01:9）

無論故事是來自自身或服務對象，社會企業家總要能具有不斷傳播使命的感動力，才能延伸使命功能並發揮最大的動員效果。

#### （4）積極的聯繫與推銷

個案組織會對社區資源加以盤點，並透過既有社區組織結合在地資源，以提供在地所需之福利服務。例如結合地區學校、社團推展服務及代間互動，

便利商店物品宅配協助、診所藥局愛心用藥宅配服務等。一位資深工作人員說：

先是透過里幹事會幫忙連結，他可能會跟我們講，「那個餐廳老闆不錯，可以跟他接洽看看，可能會這樣子。訊息有了，嗯，就到店家去囉。例如麵包店，剛開始我可能會跟他買一個麵包吧！然後在跟老闆聊天一下，講起來「感覺還不錯，那第二次去跟他就會熟。然後就拿我們的DM啊，會訊啊，然後...名片一定有啊。那老闆啊可能就願意給你多一些麵包，或捐款。（訪談對象02:11）

個案組織定向期社區的資源動員模式，是隨著工作推動的成果逐漸浮現，而積極展開的使命行銷，進而擴大了在地的自發性參與，解決人力不足的問題。

### 三、組織規範期與資源動員

#### （一）規範期的工作目標與成果

個案組織進入第三階段的規範期，組織已經在定向期的專業質疑中站穩腳步。組織成員也從服務中看到社區的新需求，並據以規劃新的社區服務方案，進而產生新的資源動員空間。例如外籍照顧服務員培訓方案、社區多元就業方案、社區失智症者支援服務方案、外籍看護培訓方案等。本期工作目標在推展連續性的社區式照顧，為創造家與社區的連續性，推展具台灣本土社區照顧和多元化社區服務工作。2007年2月在斗六市開辦小太陽幸福園老人日間照顧中心，2008年9月又開辦崙背鄉小太陽活力園老人日間照顧中心。此階段組織業務量和專業性更大幅提升，組織工作也勢必需從企業家主導逐步轉為專業主

導。此時組織必須依特定職務賦予成員及相對應的權力，從正向價值來看，組織成員可依循組織理念，自主採取行動發揮最大的潛能。然而，從負向角度來看，專業化卻也可能導致組織內部矛盾，造成組織的動盪。

## （二）組織規範期的控制危機

個案組織從創業、定向到規範期，都曾因成員問題而有危機。但愈早期可以用企業家精神克服；但到了後期組織服務規模變大，成員愈加複雜，只靠領導者處處親自引導就很困難，因而會產生出專業控制的議題。此階段個案組織面臨的控制問題如下：

### 1.專業與組織信念的再融合：

服務是愛心的輸送，從事服務工作的第一線服務人員的照顧服務，總需秉持著愛心。但隨著第三階段的業務擴充，組織領導者與第一線工作者間開始需要有專業人力作為橋樑，及肩負對專業服務的教育工作。但在專業化的規範階段，個案組織所引入的專職人力卻不見得與原本組織信念間有緊密連結，這時專業人員的融入就變得重要。執行長就認為：

選對了人，就能做對了事；反之，用錯了人，就會延伸出更多的問題與衝突，造成組織停滯不前。（訪談對象 01:21）

個案組織在此階段，曾因一名專業督導為鞏固自我權力，反覆不一的言行，造成部分成員對組織的誤解，而波及組織人才養成。一名曾因而離職且事後又回任的人員就回憶說：

當時工作壓力最大的不是事，而是人。…這個督導，對上和對下都造成了很大的分化，.. 譬如說他告訴新進人員說，這個組織不是太好，甚至灌輸他一些比較負向的想法。…他也跟我講說，執行長對於我所做的事

情，都是負面跟否決的，所以我在這期間就是壓力蠻大的。（訪談對象03:21）

這些非預期的事件，顯示規範期組織的另一個難題，就在如何確保組織精神與願景能在成員間順利的傳遞。

## 2.服務人力的短缺：

個案組織進入規範期後，社區照顧需求量大，但是願意投入社區老人照顧工作的人力卻嚴重缺乏，加上訓練及取照人數有限，服務人力不足就成專業控制的重大挑戰。一位資深工作人員說：

人力方面也蠻不好找的，像我們那邊的文化背景是區域的服務員是下層的，是人家看不起的工作，所以我們那邊的區域服務員剛開始要找是困難度很高。（訪談對象02:18）

## 3.組織服務的成本效益：

政府長期照顧政策和委託方案一直都是組織發展不確定性的重要來源。組織如何避免對政府經費的過度依賴，也是組織規範期持續要處理的重要議題。一位資深工作人員說：

像我居家好了，我們業務上個案的需求量大，但問題是他給我們經費不足，造成我們在執行上有困難。但那些個案又需要這樣的一個服務，變成說我們得想辦法做調配，就是看能不能應付，…欸！（訪談對象02:17）

非營利組織在市場化服務的品質很難評估，政府方案招標制度中又免不了削價競爭，因而注意成本效益，就成爲組織營運控制的重要挑戰。

### （三）處理組織規範期控制危機的資源動員機制

個案組織面對組織專業規範期的專業人力信念、服務人力短缺、組織的成本效率等控制問題，便需要更多元的資源動員，滿足組織進一步成長的需求：

### 1. 跨領域的專業人力開發與教育培力：

當專業人力或服務人力不足時，個案組織採取跨領域的人力開發和自我訓練方式來獲得認同組織信念的專業人才。執行者就認為：

我不管你是讀那些科系，只要你有心進來這個單位，我絕對會為你做職涯規劃，我會給舞台，就看你願不願意接受這樣的一個磨練。（訪談對象 01:18）

組織未來的重要考驗就是傳承，經驗的累積跟傳承，怎麼把資料留下來，怎麼提攜後進，怎麼造就人才，讓這些年輕人有一個舞台，怎麼讓他們有夢想、有目標前進，而不是退縮的，是往前走。（訪談對象01:18）

教育目的在使一個人有力量，找到有心學習者給與適切的教育訓練，不但能避免掉入專業的霸權框架，也為社區工作找到活水源頭。一位資深工作人員就說：

我是從基層上來的，我發現知識不夠的話，有時候跟人家應對，像跟老師啦，或者是跟課長，應對方面就會覺得有缺的東西，沒辦法說服他，…執行長說的對，一定要再加強自己的那個知識，所以我才繼續再讀空大！（訪談對象 02:12）

我記得自己工作上也是起起伏伏的啦，但是我覺得跟對一個好的主管，真的差很多。你學的東西是不一樣的，…一個組織它的營運方式，還有他的主管的態度，真的差很多。我自己覺得在這邊，會有方向、會有目

標、會有理想。（訪談對象 02:30）

在偏鄉地區要找到政府規定之專業人力並不容易，個案組織就按專業人力架構，採取跨領域人才招募，針對有心留於家鄉的成員，規劃其專業培育計畫，這是自組織內部的資源動員策略，同時解決了專業人力不足、組織信念與專業人員的融合問題，進而擴大組織作為動員支點的效能。

## 2. 服務人力的網絡動員

個案組織在第三階段組織服務規模擴大，人力需求殷切。最直接的解決方法，就是組織服務人員的服務好，連帶就有機會帶動家屬來參與。一位資深工作人員說：

我們請照顧員再去找他的朋友來加入。盡量以在地人，去找在地人。然後因為我們客家文化嘛，客家人蠻重情義的，重感情，可能我這個照顧員對你不錯，可能他跟你講一講，「不錯那我也加入好了，可能就會來受訓，…啊所以他們留下來的意願就比較高，離職的機率就比較低一點。

（訪談對象02:26）

個案組織運用九二一受助者、家屬或家庭，作為社區志工的資源。另一部份隨著服務繼續往社區紮根，而在各村里社區推展的各項活動中採取在地志工招募，透過培訓及後續輔導支援，建立更為紮實的各村里社區照顧網絡。

## 3. 組織的成本效率

組織雖以理念傳遞善因，仍必須以實際行動成果來聯結周遭資源，因此創造服務的成本效率，就變得相當關鍵。而這有賴政治和社區網絡資源。執行者就說：

我跟政府他們接洽很久了嘛，就會發現承辦人員真的非常重要。他們的  
理念可以左右下面的，而且連帶也左右到個案的福利。（訪談對象01:29）

當服務資源主要來自政府部門，與公部門關係的維持就成為資源動員的關鍵。有組織當支點，有社會使命當槓桿，只要能引入公部門龐大力量，就能更有效地達成改善社區關係的目標。

## 伍、結論

### 一、研究結果與討論

社區工作是在實踐範疇內所進行的社會變遷。本文從資源動員理論和組織發展階段觀點，分析發現個案組織作為一成功的自發型社區組織，是透過如社會運動般的槓桿機制進行資源動員，而達成其改善社會的目標。其歷程先是透過具社會企業家精神的社區工作者引領下，逐漸將災變後社區服務工作組織化；然後隨著組織的任務發展和所遭遇的階段危機，社區組織的使命也逐漸擴大，社區組織的特質和功能起了明顯的轉變，組織成員的重要性從協會領導者逐步擴展至中心主管、督導和專業人員，組織和制度的要求更加深化，以期動員更多的社會資源。主要結果依研究目的再分別簡要討論如下：

#### （一）自發型社區組織的組織化過程與階段特質。

1.個案組織的特質組織化過程，不同於政府推動或以經費推動之社區組織，它需要如社會運動一樣，先有一自發性的社會改變目標，並通過由下而上的集結和動員過程而產生。

2.個案組織的組織發展階段，正如 Greiner（1972）對企業組織發展的歸納，可以依其工作目標和成果、遭遇的危機，區分出不同的發展階段。本文則從社區



組織特質，描述個案組織所經歷之創業期、定向期、規範期等三個發展階段而逐漸成熟的歷程。

## **(二) 組織發展各階段的工作目標與危機考驗。**

1. 個案組織的創業期工作，先是透過社區工作者運用居民對災變集體記憶，凝聚出共同的認同感；其次是將行動能量集結為組織，並藉協會主要領導者和組織資源來維繫組織動力，提供社區的互助和服務模式。個案組織在創業期，主要遭遇了核心幹部離職、組織外抵制、社福預算刪減等問題，都是需要領導者能力來因應的，因而可如 Greiner (1972) 的看法，視之為創業期的領導危機。
2. 個案組織的定向期主要任務就是要進行專業化的學習，以脫離對政策經費依賴的困境。隨著組織定向歷程，個案組織推出符合中央長期政策的日間照顧服務，創造出更具照顧理念及符合地方特色的照顧模式。個案組織在定向期，主要遭遇了組織內外對服務的專業質疑、服務人力的短缺等問題，由於這主要來自組織尋求新的利基，故仍可如 Greiner (1972) 的看法，視之為定向期的自主危機。
3. 個案組織的規範期主要任務就是要從服務中看到社區的新需求，並據以規劃新的社區服務方案，此階段組織業務量和專業性都大幅提升，組織工作也由原來企業家主導逐步轉為專業主導。此階段專業人力就需要面對專業與組織信念的再融合、服務人力的短缺、服務的成本效益等問題，這些問題大抵上仍可參照 Greiner (1972) 的看法，視之為規範期的控制危機。

## **(三) 危機處理過程的資源動員策略與特質。**

1. 自發型社區組織要達成工作目標，需要有資源動員的能力和策略。社區組織要引入社區內外的資源因應不同階段的發展危機，以達成其組織工作目標，

就要建構一套符合其三階段資源動員之槓桿機制。這三套槓桿機制規模由小而大，其發展都建立在先前的成功之上。

- 2.在社區組織動員槓桿機制中，槓桿想推移的抗力點就是組織要達成的社會目標，槓桿的施力則是可動員的社區內外資源；槓桿要起作用的關鍵支點是社區工作者和社區組織，組織使命則是要能讓施力可作用到推移目標的槓桿。隨著組織的發展，槓桿的整體規模也逐漸增大。
- 3.社會組織要起資源動員的槓桿作用，需仰賴社區工作者和社區組織作為支點。在組織創業期，先是需要社區工作者和協會領導者建立起槓桿機制和發揮支點的角色，此時其社會企業家精神要體現創業勇氣和社會信念，以建立最小的槓桿機制，解決創業危機。在組織定向期，社區工作者就要有符合社會期待的專業領導能力，此協會領導者要透過學習和鍥而不捨的實踐來強化支點的承載力，其社會企業家精神主要體現於專業、企業管理和競爭能力，以擴大槓桿機制的效果，解決專業自主危機。在最後的規範期，組織已需要由企業家精神主導逐漸轉為專業主導，社區組織本身將成為槓桿的重要支點，組織本身和專業成員必須有多元動員能力，以發揮槓桿機制的延展力，解決各種組織控制危機。
- 4.使命作為調動可運用資源和達成社會目標的槓桿。『使命』與『策略』的互動影響了組織的成長與發展（陸宛蘋，2009）。社會運動之框架和構框的概念，對社區組織而言，帶出了使命與使命建構歷程的重要性。若想要成功達成改善社會的目標，就需要根據社區需要和集體認知創造出使命，以召喚參與者的熱情；使命因而會隨著社會情境轉變而聚焦或轉化，以強化動員能力，這正如 Brinckerhoff（2004）認為在一個逐漸強調競爭世界中，非營利組織得依靠使命導向的行銷來獲得定位的說法。

5. 社區內外資源是被動員的對象，它們就像漣漪一樣由內而外。創業期是依靠社區工作者自身所具備的社會企業家精神和政治網絡，然後依賴使命初步實踐和媒體傳播，逐步產生動員力。定向期則依靠領導者的專業能力、企業管理能量，使命建構、教育培力、感動力和行銷，來產生組織自主性。規範期則是強調組織專業產生的動員能力，組織需要內外專職和志工人力的招募和教育訓練，來確保組織信念、服務人力、服務成本效益之控制。

## 二、研究建議

### (一) 政策建議

1. **重視自發型社區組織的培力：**自發型社區組織具有因應社區問題的活力，是社區工作形成的寶貴資產，值得政策多加培力。並應根據組織發展所處階段，分別提供創業支持、鼓勵自主發展、提升專業控制等資源，以提升社區組織的成熟度。
2. **重視社區組織作為社區照顧的載體：**社區照顧政策應鼓勵社區組織的參與，以落實社區照顧理念、推展社區照顧服務的多元實踐，以建構台灣本土的照顧模式。
3. **重視社區工作政策與資源的延續性：**政策對自發型社區組織發展的任何階段都有關鍵的影響，培力與補助應維持必要的延續性，以避免自發型社區組織陷入危機甚至瓦解。

### (二) 實務工作建議

1. **重視使命的框架和構框策略：**社區工作應如社會運動的開展，所以要能建構集結和動員社會資源的使命，以促成社會變遷。

2. **重視人的價值與培育：**社區組織是人的聚合，領導人和幹部都要找對人，專職人力可透過專業培育計畫運用在地的跨領域人才，才能有效因應各階段需面對的領導、自主和控制危機。
3. **重視資源動員的層次性和技巧：**組織發展各階段的目標和危機都不同，資源動員要有從組織內，到社區內，再到社區外的層次性；也要有可被觀察的使命實踐、把話說出來、運用媒體傳播善因等技巧；來逐步擴大動員。
4. **社區組織的持續發展要重視組織能力的累積：**社區組織初期可依賴領導人全力投入而凝聚，但隨著組織任務擴展，組織之企業家精神或制度規範都需深化。這些特性所產生的組織形貌與動力將決定社區組織進一步發展的成敗。組織發展策略應重視由好領導人轉化出好團隊的組織能力。

### (三) 學術建議

1. **重視社區組織發展階段特質的研究：**自發型社區組織發展模式和特質的解析，提供對社區工作組織化歷程的具體理解。未來若能對此再做更細緻的分析，將能對政策規劃與實務工作之由下而上推動模式，有更多的參考價值。
2. **重視資源動員機制的影響：**自發型社區組織常因資源不足影響能動性和工作成果。所以社區工作研究應從具體案例中探究社區組織如何運用合適的資源動員機制，以累積社區工作者具體的工作知能。
3. **重視槓桿機制所涉及的研究主題：**在資源動員的槓桿機制中，以人和組織作為支點，以使命作為槓桿，這是組織在調動社區資源時的關鍵；但兩者的特質和效用，隨著組織任務和組織所需資源的擴大，都有階段性的改變。因而人和組織的價值和使命的建構，都值得再加深究。

## 三、研究限制

1. **個案組織的分析限制：**Scott（1998）認為組織作為一種完成各種目標的機制，這本身也是導致現存諸多困境的緣起，故需要從組織角度加以分析。但基於單一組織發展歷程進行觀察和分析，其發現自有其侷限性。未來有賴更多個別組織研究交互印證與補足。
2. **訪談對象的限制：**個案組織發展歷程涉及諸多行動者，本文訪談以協會及地區人士為限，未及於當初與協會互動的政府官員，未來若能再擴大訪談對象應會有更全觀的洞見。

## 參考書目

- 王仕圖(2007)。  
〈社區型非營利組織資源動員與整合：以社區發展協會為例〉。  
《台灣社會福利學刊》，5(2)，103-137。
- 王慧伶(2008)。  
《社區照顧關懷據點服務與老人生活品質之相關性研究：以  
高雄市為例》。暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。
- 甘炳光(1995)。  
〈社區照顧概念與推行原則〉。《社區發展季刊》，96，132-141。
- 余漢儀(2011)。  
〈推薦序：社區作為一個實踐脈絡〉。收錄於 Stepney,P.and  
Poppo,K.(原著)鄧湘漪、陳秋山(譯)之《社會工作與社區：實踐的批  
判性脈絡》。台北：心理出版社。
- 何明修(2005)。  
《社會運動概論》。台北：三民書局。
- 周雪光(2003)。  
《組織社會學十講》。北京：社會科學文獻出版社。
- 邱靖媛(2006)。  
〈發現尊嚴的地方：小太陽老人日間照顧中心〉。《幸福萬  
花筒：社區照顧案例分享》，頁 21-27。內政部。
- 官有垣、陸宛蘋主編(2009)。  
《非營利部門：組織與運作》(2版)。台北：  
巨流圖書公司。
- 紀金山(1996)。  
《台灣社區爭議事件權力運作之結構分析》。東海大學社會  
學系碩士論文。
- 紀金山、褚于萱(2008)。  
〈社區照顧服務產業化之理論探討〉。《社區工作  
教育發展與實踐研討會》。舉辦地點：台中縣。
- 徐震(2004)。  
〈台灣社區發展與社區營造的異同：論社區工作中微視與巨視  
的兩條路線〉。《社區發展季刊》，107，22-31。
- 陳俊良(2009)。  
〈伊甸基金會雙福使命與資源策略的回顧與前瞻〉。《社區  
發展季刊》，126，75-94。
- 陳玲穎(2005)。  
〈長輩的愛與生命〉。《社團法人雲林縣老人長期照護協會

- 關愛會訊》，5，1-2。
- 陳玲穎、陳韋庭（2009）。〈留在熟悉的社區：從家到社區的照顧服務〉。《社團法人雲林縣老人長期照護協會關愛會訊》，9，7-10。
- 陳玲穎（2011）。〈微笑是心靈盛開的花朵。執行長的話〉。[http://www.careold.org.tw/about.asp?parent\\_id=37&sub\\_itemid=61&itemid=132](http://www.careold.org.tw/about.asp?parent_id=37&sub_itemid=61&itemid=132)
- 陶藩瀛（2011）。〈推薦序：正港的社區工作〉。收錄於 Stepney, P. and Popple, K. (原著) 鄧湘漪、陳秋山 (譯) 之《社會工作與社區：實踐的批判性脈絡》。台北：心理出版社。
- 黃秉德（2007）。《非營利事業的人生大夢》。摘自政大 NPO-EMBA 平台計畫：公益論壇。[http://www.npo-emba.blogspot.com/2007/08/blog-post\\_13.html](http://www.npo-emba.blogspot.com/2007/08/blog-post_13.html)
- 馮國堅、朱昌熙（1996）。〈社區組織〉，收錄於香港社區工作教育工作者聯繫會議編注之《社區工作：理論與實踐》。台北：五南圖書公司。
- 蔡慧精（2009）。〈讓我們深耕下去〉。《社團法人雲林縣老人長期照護協會關愛會訊》，9，1-2。
- 韓全永（2005）。〈臺灣社區發展的得失〉。收錄於《社區》，2005年5月頁14-15。
- Albrecht, T., & Adelman, M. (1987). Communication networks as structures of social support. In T. Albrecht & M. Adelman (Ed.), *Communicating social support*. Newbury Park, Sage.
- Aldrich, H. E. and Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, 79-105.
- Barclay Committee (1982) *Social Workers: Their Role and Tasks*. London: Bedford Square Press.
- Berger, P. L. and Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A*

- Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
- Brinckerhoff, P.C. (原著), 許瑞妤等 (譯) (2004)。《非營利組織行銷：以使命為導向》。台北：揚智。
- Bronfenbrenner, U. (1979) .*The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Cheng, F. W. (2003) . *The Wounded Nation: Trauma, Memory and National Identity in Contemporary Taiwanese Society*. Unpublished Thesis. Lancaster: University of Lancaster.
- Dees, J. G., Emerson, J. & Economy, P. (2001). *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York : John Wiley & Sons.
- Diers, J. (原著), 黃光廷、黃舒楣 (譯) (2009)。《社區力量：西雅圖的社區營造實踐》。臺北：洪葉文化。
- Gergen, K. J. (1985) . The Social Constructionist Inquiry: Context and Implication, In Gergen & Davis (eds.) *The Social Construction of the Person*. New York, USA: Springer-Verlag.
- Giddens, A. (1979) . *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Macmillan Education Ltd.
- Greiner, L. E. (1972) . Evolution and Revolution as Organization Grow. *Harvard Business Review* 50,37-46.
- Kelly, K., Edwards, R. W., Comello, M. L. G., Plested, B. A., Thurman, P. J., & Slater, M. D. (2003) . The Community Readiness Model: A complimentary approach to social marketing. *Journal of Marketing Theory*. 3 (4) , 411-425.
- Jordan, B. (2007) *Social Work and Well-Being*. Lyme Regis: Russell House Publishing.
- Laumann, E. O., & Knoke, D. (1987) . *Organizational State: Social Choice in National Policy Domains*. Medison: University of Wisconsin Press.
- McAdam, D., McCarthy, J. D., & Zald, M. N. (1996) . Introduction: Opportunities, Mobilizing Structures, and Framing Process.. In D. McAdam, J. D. MaCarthy and M. N. Zald(eds) . *Toward a Synthetic, Comparative Perspective on Social*



- Movements*. NY: Cambridge University Press.
- McCarthy, J. D. and Zald, M. N. (1973) .*The Trend of Social Movements in America: Professionalization and Resource Mobilization*. Morristown. N. J.: General Learning Press.
- Marwell, G. and Oliver, P. (1988) . Social Networks and Collective Action: A Theory of the Critical Mass. *American Journal of Sociology*,82, 1212-1241.
- Olson, M. (原著) , 董安琪 (譯) (1989) 。《集體行動的邏輯》。台北：遠流。
- Stepney, P. and Popple, K. (2008) . *Social Work and the Community: A Critical Context for Practice*. England: Palgrave.
- Scott, W. R. (1998) . *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Snow, D. A., Rochford, E. B., Worden, S. K. & Benford, R. D. (1986) . Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation. *American Sociological Review* 51,464-481.
- Strong, D. P., Walters, B., Driscoll, B., & Rosenberg, S. (2000) . Leveraging the State: Private Money and the Development of Public Education for Blacks. *American Sociological Review* 65,658-681.
- Winwood, M. (1981) . Social Change and Community Work: Where Now? In *Readings in Community Work*, P. Henderson and D. N. Thomas(eds). London: George Allen and Unwin.
- Wilkinson, K. P. (1991) . *The Community in Rural America*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Wilmott, P. (1984). *Community in Social Policy*. London: Policy Studies Institute.
- Knoke, D. and Wisely, N. (1990) . Social Movements. In *Political Networks*. edited by D. Knoke, New York: Cambridge University Press.
- Younghusband, E. (chair)(1959). *Report of the Working Party on Social Workers in the Local Authority Health and Welfare Services*. London: HMSO.
- Zinner, E.S., & Williams, M. B. (Eds.). (1999). *When a community weeps: Case*

*studies in group survivorship*. New York: Brunner/ Mazel.