

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

## 性別科技研究-WR43-婦女服務方案智慧資本之研究 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型  
計畫編號：NSC 96-2629-H-126-001-  
執行期間：96年11月01日至97年10月31日  
執行單位：靜宜大學企業管理學系(所)

計畫主持人：彭朱如

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：施郁榛

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 97年10月31日

# 非營利組織的婦女服務方案之智慧資本研究

NSC-96-2629-H-126-001

## 前言

「性別主流化(gendermainstreaming)」為推動一個達到社會性別平等的全球性策略，近年來台灣也以性別主流化做為婦女權益發展的核心觀念。性別主流化要求政府全盤地檢討目前勞動、福利、教育、環保、警政、醫療等政策中所隱藏的性別不平等，重新打造一個符合性別正義的社會。而公辦民營的婦女服務方案是政府提供辦公室建築、硬體設備、經費補助等傳統資源，再由非營利組織運用傳統資源，提供人力資源、發揮組織能力及運用非營利組織的內外關係來提供服務，因此政府與非營利組織成為夥伴關係，共同致力於婦女權益發展與倡導。

而智慧資本是可為組織創造價值之資源，目前智慧資本已開始在企業、資訊業、製造業、金融業、電子業等領域研究運用，但卻甚少被運用於非營利組織領域。因此本研究是將智慧資本的概念導入六個非營利組織的婦女福利服務方案，以研究非營利組織的婦女福利服務方案對於智慧資本中各項資源認知的重要性、擁有程度及兩者的差距，及了解資源間的轉換關係，進而協助非營利組織掌握資源、展開資源並創造最大價值，期待能帶給非營利組織的婦女福利服務方案在實務上的建議，並擴大智慧資本管理議題在非營利組織的應用，及提供本研究所進行的智慧資本分析方法，讓非營利組織的機構在資源佈局方面能有具體的建議及方向。

## 計畫執行

本研究以承接或辦理婦女福利服務方案的六個非營利組織為研究對象，針對其智慧資本的認知及智慧資本間的轉換做一個探索性研究，其執行過程如下：

- 一、專家效度訪談：本研究首先根據文獻及實務工作者意見列出婦女福利服務方案之智慧資本項目共計 45 項，並召開專家座談會，經由 10 位專家學者及實務工作者的專業意見，來刪除及修改智慧資本項目共計

33 項，作為發展研究訪談問卷的題項。

- 二、焦點團體：為使資料具豐富化及完整性，特邀兩個個案的相關工作人員共 10 人進行焦點團體座談，主要針對婦女福利方案資源比重的衡量進行了解及評估。
- 三、個案訪談：以六個研究個案進行深度訪談，每一個案進行兩次訪談，受訪者都是直接負責婦女福利服務方案的管理者，其特點為工作資歷豐富，或有碩士學歷，且大多擁有專業證照。
- 四、資料分析：本研究運用 ICN 軟體為分析工具，描繪出六個個案在人力資本、組織資本、關係資本、實體資產及金融資本間的資源轉換邏輯圖像，以了解婦女福利服務方案的資源佈局情形，再加以深入探討及歸納整理分析。

## 研究結果

### 一、非營利組織的婦女福利服務方案對於各項資源認知的重要性：

非營利組織在提供婦女福利服務方案，智慧資本資源是比傳統資源來得重要，這是符合非營利組織提供服務的特質，雖然研究的個案都為公辦民營的性質，由政府提供傳統資源（經費及設備），因此機構更需加強智慧資本資源。

智慧資本資源部份以組織資本為最重要，其次為人力資本，再其次為關係資本。在組織資本中，最重要的是服務品質，其次為需求對象的掌握程度，再其次為組織的策略制定及管理能力和口碑聲譽及形象，而最不重要的是提供有特色及差異化的服務；在人力資本中，最重要的是社工人員的專業技術能力，其次為管理人員規劃能力與整體服務團隊，而最不重要的是志工的服務態度熱忱；在關係資本中，最重要的是與案主關係的良好程度，其次為與員工關係的良好程度，而最不重要的是與董事會（理事會）關係的良好程度。

傳統資源部份雖以實體資產重要於金融資本，但金融資本的政府補助款卻是兩者中最重要，其次為政府提供或組織專屬的財產設備及辦公室

及組織自籌資金都一樣重要。

## 二、非營利組織的婦女福利服務方案對於各項資源的擁有程度：

非營利組織在提供婦女福利服務方案，傳統資源是比智慧資本資源還不足的，雖然已經由政府提供傳統資源（經費及設備），但機構仍覺得不足，這顯示非營利組織是依賴政府的，所以非營利組織仍需在傳統資源多加強，避免過度依賴政府。

智慧資本資源部份以關係資本擁有資源程度最為不足，其次為組織資本，再其次為人力資本；在關係資本中，以與社區關係良好的程度所擁有的資源為最不足，其次為與媒體關係良好的程度所擁有的資源，而擁有資源較為足夠的為與員工關係良好程度；在組織資本中，以開發捐款者及維持長久關係的能力所擁有的資源為最不足，其次為組織的行銷募款能力所擁有的資源，而擁有資源較為足夠的為服務品質、財務管理能力、口碑聲譽及形象；在人力資本中，以社工人員資源運用能力及志工的服務熱忱所擁有的資源為最不足，而擁有資源較為足夠的為管理人員的行政管理能力及溝通協調能力。

傳統資源部份以實體資產資本擁有程度多於金融資本，其中最不足的為活動收入，其次為組織自籌資金。

## 三、非營利組織的婦女福利服務方案對於各項資源的重要性及擁有程度的差距：

非營利組織在提供婦女福利服務方案，在智慧資本資源及傳統資源都呈現掌握不足之現象。

智慧資本資源部份以組織資本的差距最大，其次為關係資本，再其次為人力資本。在組織資本中，以行銷募款的差距最大，其次為服務及品質，這顯示非營利組織的婦女福利服務方案在募款能力的不足，及對服務品質的重視及積極提升。在關係資本中，以媒體及社區關係的良好程度差距最大，其次為與員工關係的良好程度的差距，這顯示非營利組織的婦女福利

服務方案普遍缺乏對媒體的認識和關係經營及缺乏外展服務和社區互動。在人力資本中，以社工人員的專業技術能力及資源運用能力資源的差距最大，其次為整體服務團隊，這顯示非營利組織的婦女福利服務方案在工作人員部分顯現出人力不足、工作量大、挫折多而獎勵不足的問題，同時溝通協調及整合運用也為社工人員與管理人員極大的挑戰。

傳統資源部份差距大，尤其以金融資本的差距最大，其中以活動收入差距最大，其次為自籌資金。這與婦女福利服務方案為公辦民營性質有關，也顯示全部個案需避免過度依賴政府，並在自籌資金部分多加強。

#### **四、非營利組織的婦女福利服務方案各項資源的轉換關係：**

非營利組織在提供婦女福利服務方案，所需的各項資源中，智慧資本資源的比重普遍大於傳統資源，這同時符合非營利組織提供服務的特質，因此機構更需加強智慧資本的資源。

在三項智慧資本其轉出與轉入平衡性方面，有關人力資本部份，顯示所提供婦女福利服務方案中的人力資源貢獻給其他資源的比獲得的多，因此需要注意人力耗竭的危機。有關組織資本及關係資本部份，顯示組織資本及關係資本從別項資源獲得的比貢獻給其他資源的多。所以整體而言，機構要讓組織資源及關係資源能夠再為其他資源創造更多價值，並要加強育才及留才策略，以避免人力耗竭問題。

在三項智慧資本彼此間轉換之對稱性方面，在人力資本與組織資本間的轉換及人力資本與關係資本間的轉換，同樣都是人力資源轉給組織資源及關係資源大於兩者轉回給人力資源，由此說明人力資本是屬於 value sources，組織資本及關係資本是屬於 value sinks。而組織資本與關係資本間的轉換是較對稱，由此顯示組織資本與關係資本間的資源轉換趨於平衡。整體而言，非營利組織在提供婦女福利服務方案需特別注意人力資本與組織資本及與關係資本兩者間轉換的問題。

綜合以上研究問題的研究結果，非營利組織的婦女福利服務方案在智慧資本資源及傳統資源都有掌握不足之現象；而智慧資本比傳統資源來的

重要，並且以專業能力提供案主良好服務品質為婦女服務方案最重要的，這正符合政府委辦及機構承接的宗旨；而在擁有程度部份，婦女福利服務方案在與外部關係的經營最為缺乏，這包含社工人員的資源運用能力及整個方案與外部資源的互動；最後在導入 ICN 的研究分析發現，非營利組織的婦女福利服務方案的人力資本一直為其他資本創造價值，雖然符合非營利組織的特徵，但需注意耗損的問題，而組織資本及關係資本所吸收的比產生的價值還多，因此應加強組織資本及發揮關係資本，讓智慧資本彼此間能夠維持平衡及對稱。

以上結果請參考附件一至附件七，其中附件一為六個個案綜合比較，附件二至附件七則分別為六個個案之 ICN 分析圖。

### 計畫成果評估

本研究的主要貢獻是將智慧資本轉換 (Intellectual Capital Navigator, ICN) 方法運用於非營利組織婦女福利服務方案的情境中，並針對六個個案進行深度的資源轉換分析並提出相關實務建議。儘管如此，本研究仍存在一些研究限制有待進一步突破，包含訪談內容偏誤、訪談個案之限制、績效評估困難三方面。

而目前本計畫研究成果符合計畫之預期目標，即：

1. 透過專家訪談，彙整非營利組織提供婦女服務方案之智慧資本資源項目。
2. 透過焦點團體座談分析婦女服務方案各項智慧資本資源之相對重要性。
3. 透過六個個案之深度訪談，分析婦女服務方案各項智慧資本資源之重要性及擁有程度之差距，了解其資源不足之處；同時分析智慧資本之間的轉換，瞭解非營利組織在提供婦女服務方案上對於資源之利用情形。
4. 依據研究結果，提出對於非營利組織進一步提供婦女服務方案之實務建議。

本研究已著手整理研究報告投稿於學術期刊。

## 參考文獻

- 劉麗雯，〈非營利組織協調合作的社會福利服務〉。台北：雙葉書廊，民國九十三年。
- 林萬億、陳毓文、秦文力、黃錦堂，〈社會福利公設民營模式與法制之研究〉。內政部社會司委託研究，民國八十六年。
- 孫碧霞、廖秋芬、董國光譯，Sharon M. Oster 著，〈非營利組織策略管理 (Strategic Management for Nonprofit Organizations)〉，洪葉文化，民國九十年。
- 王順民，〈當代台灣地區非營利組織的社會行銷及其相關議題論述〉，社區發展季刊，115期，民國九十五年，頁 53-57。
- 陳菊，〈台北市政府社會局公設民營現況、面臨問題與因應之道〉，社區發展季刊，89期，民國八十六年，頁 30-35。
- 蘇麗瓊、陳素春、陳美蕙，〈社會福利與公設民營化制度之探討〉，社區發展季刊，108期，民國九十四年，7-21。
- 施教裕，〈民間福利機構團體因應民營化之現況、問題及策略〉，社區發展季刊，80期，民國八十六年，頁 37-55。
- 李雪瑩，〈彼得杜拉克的貢獻：教導公益經營者專心聚焦公共財〉，民國九十四年，台灣公益資訊中心 <http://www.npo.org.tw>。
- 內政部社會司網站，民國九十七年，  
<http://sowf.moi.gov.tw/03new/new03.htm>。
- 全國碩博士論文資訊網網站，民國九十七年，  
<http://etds.ncl.edu.tw/theabs/index.jsp>。
- Roos, G., Pike, S. and Fernström, L. (2005). *Managing Intellectual Capita in Practice*, Elsevier, Oxford.
- Roos, J., Edvinsson, L., Roos, G., and Dragonetti, N.C. (1997), *Intellectual Capita navigating the new business landscape*, Macmillan Business, London
- Stewart (1997). *Intellectual Capita : The new wealth of organizations*, Doubleday, New York
- Svieby, K. E. (1997). The new organizational wealth: *Managing and measuring knowledge-based assets*, Berret-Koehler, New York.
- Acedo, F. J., Barroso, C. and Galan, J. L. (2006). "The resource-based theory: Dissemination and main trends", *Strategic Management Journal*, 27: 621-636.
- Andriessen, D. (2004). "Intellectual capital valuation and measurement: Classifying the state-of-the-art", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.5, No.2, pp.230-242.
- Barnry, J.B. (1991) "Firm resources and sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, 17: 99-120
- Baum, J.A.C., and Silverman, B.S., (2004), "Picking winners or building them? Alliance,

interlectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups,” *Journal of business venturing*, Vol.19, pp.411-466.

Black, J. A. and Boal, K. B. (1994). “Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, 15 (special issue): 131-148.

Bontis, N. (1998). “Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models”, *Management Decision*, 36(2): 63-76.

Grant, R.M. (1991). “The resource-based theory of competitive advantage”, *California Management Review*, 33(3): 114-135.

Johannessen, J., Olsen, B. and Olaisen, J. (2005). “Intellectual capital as a holistic management philosophy: A theoretical perspective”, *International Journal of Information Management*, 25: 151-171.

MacDougall, S.L. and Hurst, D. (2005) “Identifying tangible costs, and risks of an investment in intellectual capital: Contracting contingent knowledge workers”, *Journal of Intellectual Capital*, 6(1): 53-71.

Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”, *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.

Roos, G. and Roos, J. (1997). “Measuring your company’s intellectual performance”, *Long Range Planning*, 30(3): 413-426.

Smith, S. R. (2000) "Nonprofit Organizations in Urban Politics and Policy." *Nonprofits in urban America*: 7-24.

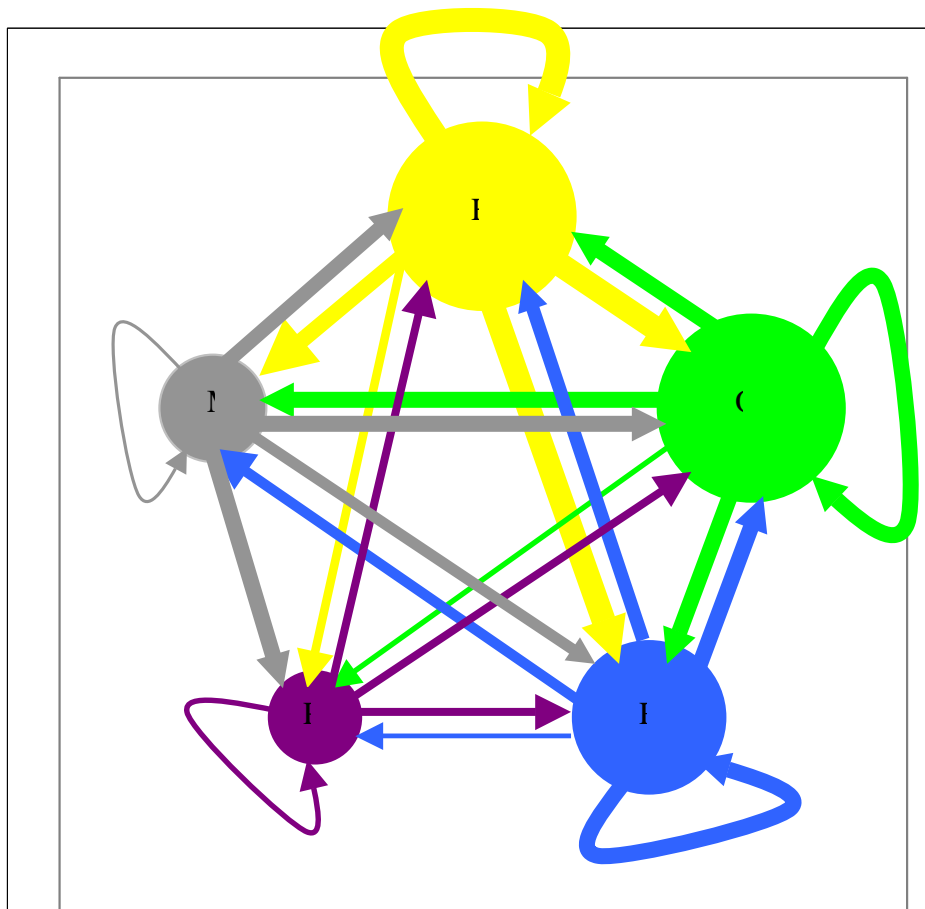


附件一：ICN 綜合比較分析

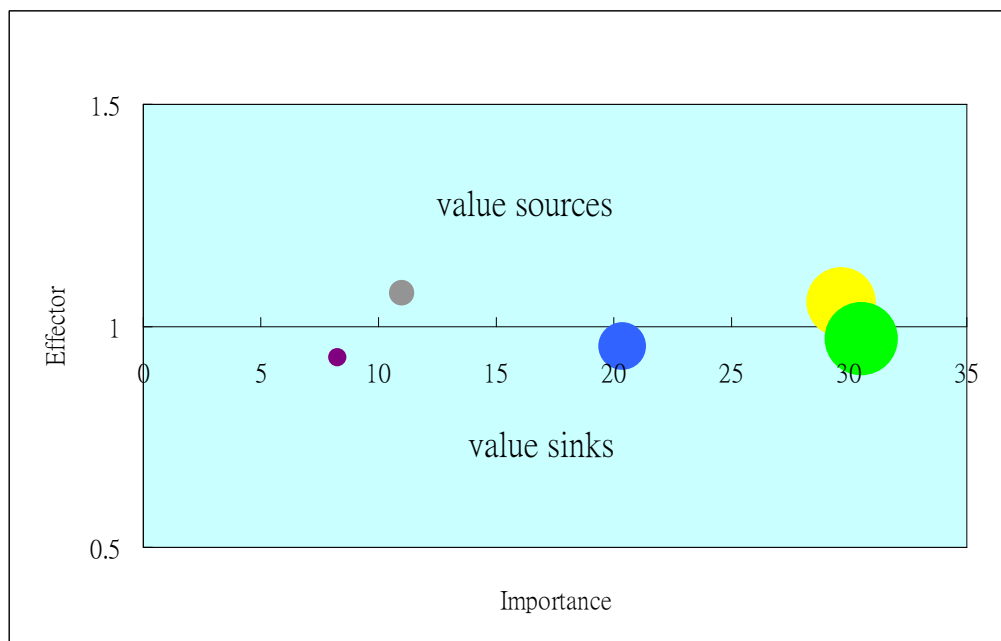
|                 | 個案 A   | 個案 B   | 個案 C   | 個案 D   | 個案 E   | 個案 F   |
|-----------------|--|--|--|--|--|--|
| 比重              | $O > H > R > M > P$  | $H > O > M > R > P$  | $R > H > O > M > P$  | $O > H > R > M > P$  | $H > O > R > M > P$  | $H > R > O > P > M$  |
| H、O、R 轉出與轉入平衡性  | H：轉出 > 轉入<br>O：轉出 < 轉入<br>R：轉出 < 轉入  | H：轉出 < 轉入<br>O：轉出 < 轉入<br>R：轉出 < 轉入  | H：轉出 > 轉入<br>O：轉出 < 轉入<br>R：轉出 > 轉入  | H：轉出 > 轉入<br>O：轉出 < 轉入<br>R：轉出 < 轉入  | H：轉出 > 轉入<br>O：轉出 > 轉入<br>R：轉出 < 轉入  | H：轉出 > 轉入<br>O：轉出 < 轉入<br>R：轉出 < 轉入  |
| H、O、R 彼此間轉換之對稱性 | H-O：不對稱<br>( $H \rightarrow O > O \rightarrow H$ )<br>H-R：不對稱<br>( $H \rightarrow R > R \rightarrow H$ )<br>O-R：對稱 | H-O：不對稱<br>( $H \rightarrow O > O \rightarrow H$ )<br>H-R：不對稱<br>( $H \rightarrow R > R \rightarrow H$ )<br>O-R：對稱 | H-O：不對稱<br>( $H \rightarrow O > O \rightarrow H$ )<br>H-R：對稱<br>O-R：對稱                       | H-O：不對稱<br>( $H \rightarrow O > O \rightarrow H$ )<br>H-R：不對稱<br>( $H \rightarrow R > R \rightarrow H$ )<br>O-R：對稱 | H-O：不對稱<br>( $H \rightarrow O > O \rightarrow H$ )<br>H-R：不對稱<br>( $H \rightarrow R > R \rightarrow H$ )<br>O-R：不對稱<br>( $O \rightarrow R > R \rightarrow O$ ) | H-O：不對稱<br>( $H \rightarrow O > O \rightarrow H$ )<br>H-R：不對稱<br>( $H \rightarrow R > R \rightarrow H$ )<br>O-R：不對稱<br>( $O \rightarrow R > R \rightarrow O$ ) |
| 綜合分析            | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆人力耗竭危機</li> <li>◆加強行銷募款</li> <li>◆具良好形象及口碑，但要活絡內外部關係</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆強化內部督導及整合功能</li> <li>◆加強組織策略管理，發展核心能力及特色</li> <li>◆積極建立網絡關係</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆加強服務團隊</li> <li>◆資源佈局完整</li> <li>◆行銷募款能力佳</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆人力耗竭危機</li> <li>◆組織資本發展穩定，但要加強行銷募款</li> <li>◆需善用關係資源</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆加強育才及留才策略</li> <li>◆行銷募款能力佳</li> <li>◆需善用關係資源</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆人力發展全方位，但需加強留才策略</li> <li>◆組織運作成熟</li> <li>◆需善用關係資源</li> </ul>   |

註：1. H-人力資本、O-組織資本、R-關係資本、P-實體資產資本、M-金融資本。

附件二：個 A ICN 轉換圖

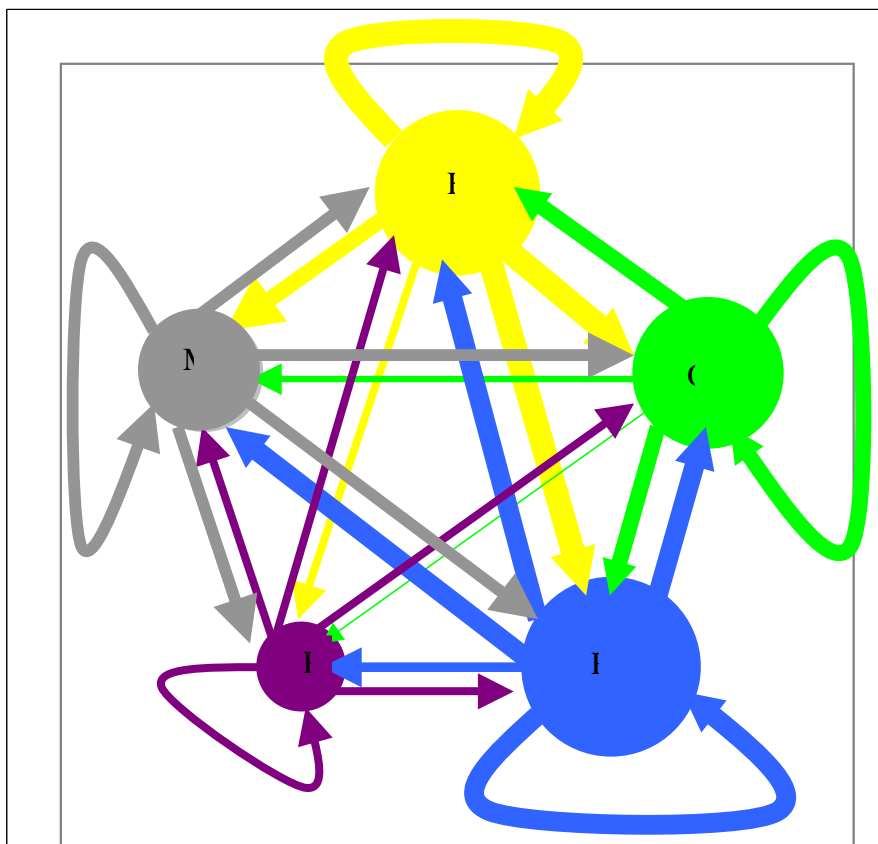


Effector Plot :

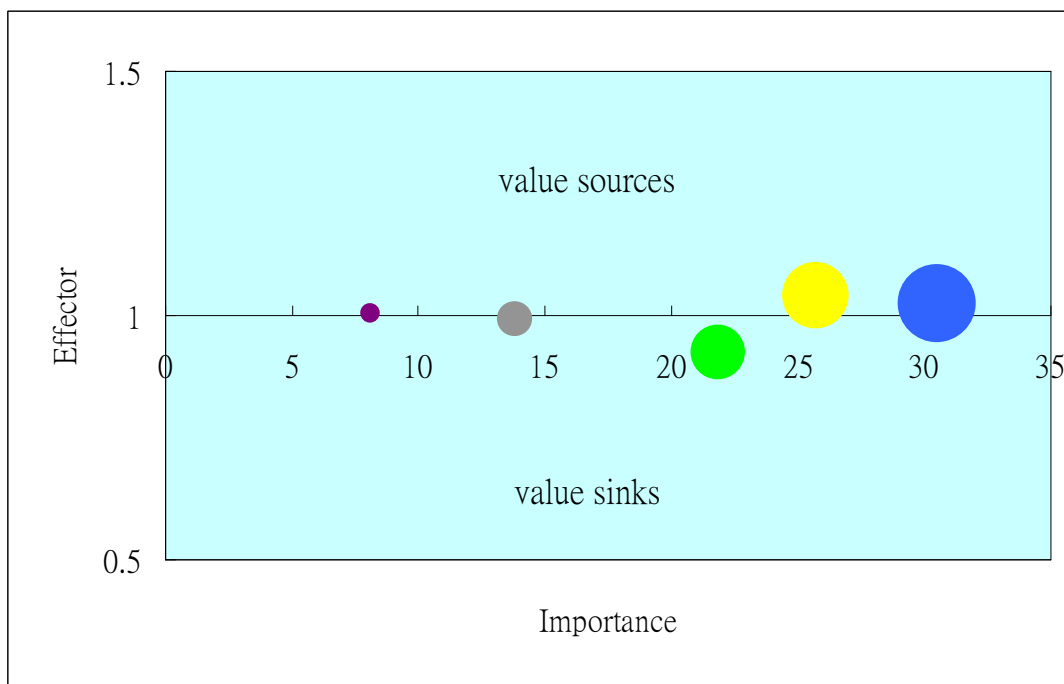




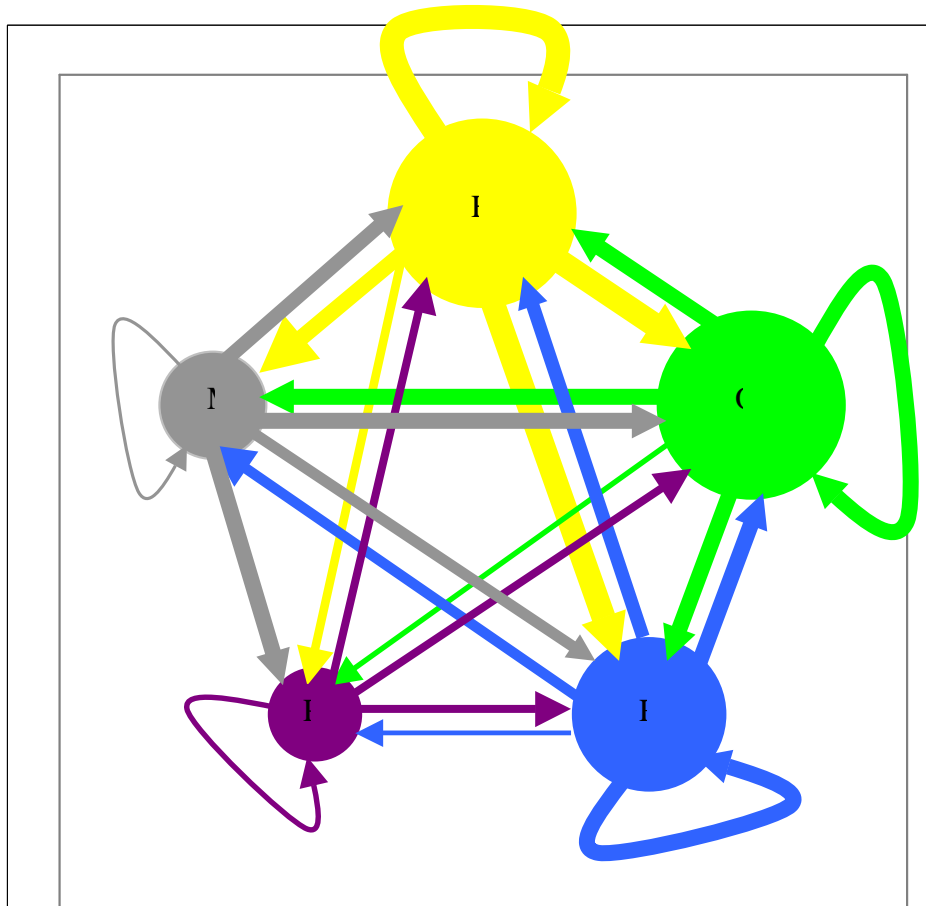
附件四：個案 C ICN 轉換圖



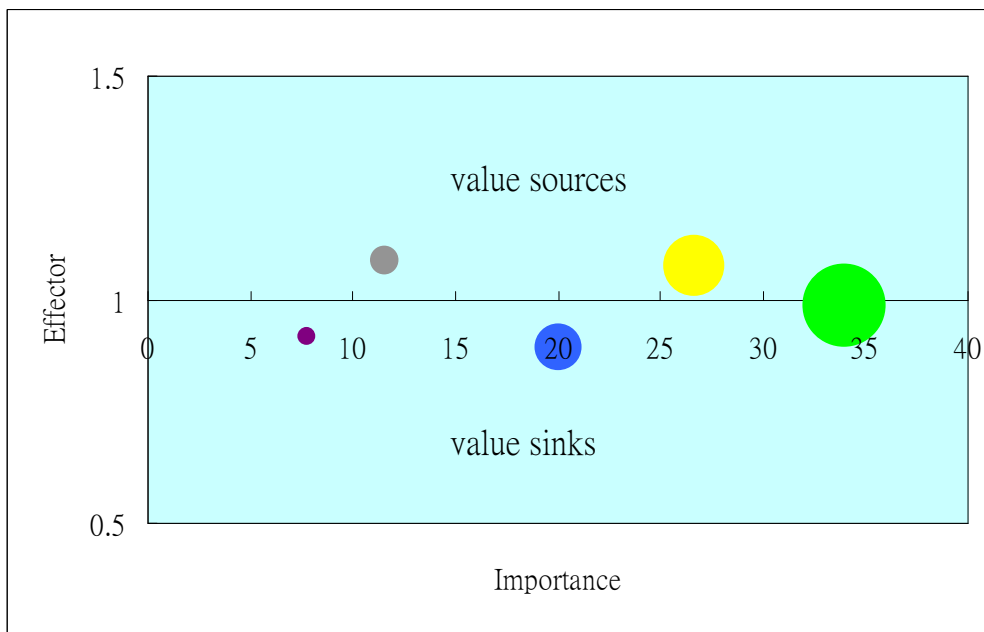
Effector Plot :



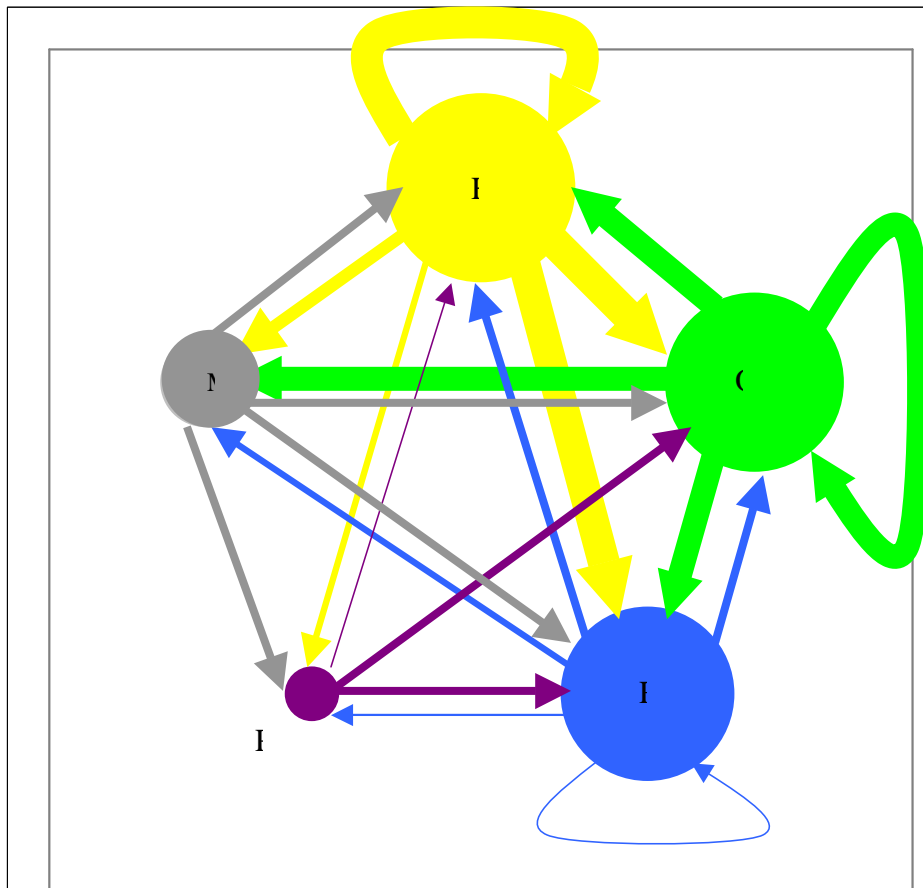
附件五：個案 D ICN 轉換圖



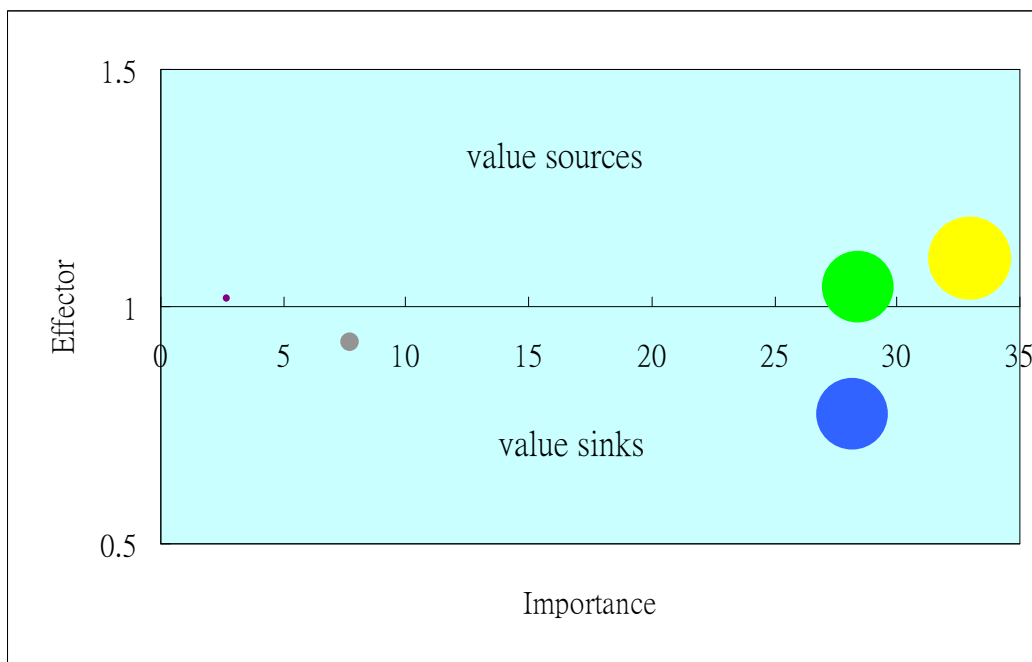
Effector Plot :



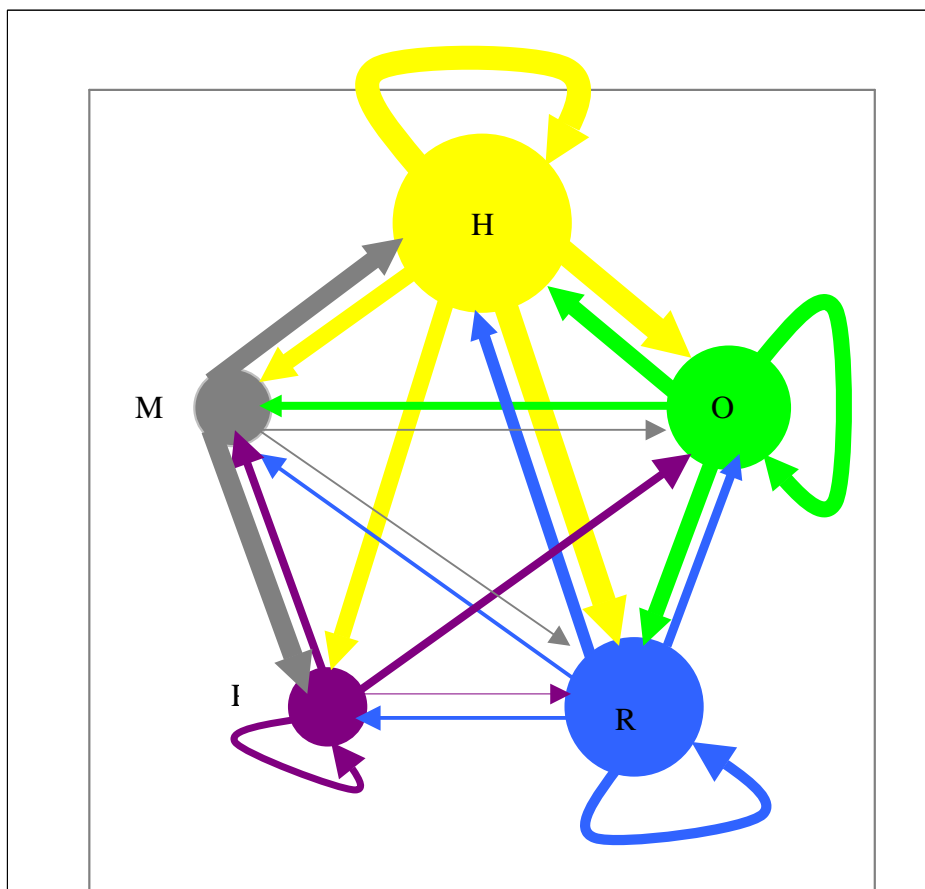
附件六：個案 E ICN 轉換圖



Effector Plot :



附件七：個案 F ICN 轉換圖



Effector Plot :

