

# 非營利組織之績效評鑑： 以多元就業開發方案為例

鄭勝分\* 江明修\*\*

\*台灣師範大學社會教育學系助理教授

\*\*中央大學特聘教授兼客家學院院長

## 摘要

**研究目的：**金融風暴後，臺灣失業率依然居高不下，公部門雖試圖透過多元就業開發方案，希望開拓非營利組織成爲失業者之新興職場，然而卻績效不彰。本文擬探索以下兩個問題：1.非營利組織執行多元就業開發方案，到底遇到那些瓶頸？2.面對這些瓶頸，有何對策可以因應？基此，本文之目的在於以多元就業開發方案爲例，分析非營利組織之績效評鑑問題，並探索未來轉型之可能方向。

**研究方法：**本文以北基宜花金馬區中心爲研究範圍，選取 14 個多元就業開發方案，並從財務、顧客、內部流程及學習與成長四個構面，透過策略地圖概念進行案例分析。

**研究發現：**從策略地圖觀點，因多元上工人員多非屬組織核心能力，非營利組織似乎較不願意投入，爲這些上工人員（顧客構面），設計其所需之產銷能力（內部流程構面），及其所需的專業培訓（學習與成長構面），四構面間呈現斷裂現象，無異說明多元就業開發方案已經遇到瓶頸。

**研究建議：**對於多元就業開發方案之未來轉型，本文提出四個建議，包含：1.績優機構：轉型爲社會企業；2.具潛力機構：協助孵化；3 體質不佳機構：回歸社政體系；4.無功能機構：退場。

**關鍵字：**績效評鑑、多元就業開發方案、策略地圖、社會企業

## 壹、前言

2008 年 7 月，美國大型次級房貸公司房利美和房地美，因爲接受美國財政部纾困而國有化，同年 9 月 15 日，美國雷曼兄弟銀行申請破產，美國政府則不予纾困任其倒閉，終引發一連串的全球金融風暴，美林證券、AIG，三大車廠相繼傳出

財務危機，歐洲也受到波及，英國、冰島及歐陸許多銀行相繼倒閉，而臺灣在歷經前朝半鎖國政策後，金融體系意外受損較輕，但出口導向的產業模式，受到歐美訂單大量縮減影響，台灣掀起一波裁員潮，許多倖存者也被迫放無薪假，致使失業率急速上升。

為因應全球金融風暴，協助失業者順利就業，行政院勞工委員會（以下簡稱勞委會）於 2008 年 10 月 22 日發布「立即上工計畫」，此計畫要旨為鼓勵民營事業單位提供工作機會增聘失業者，每增聘一名失業者，補助雇主每人每月新臺幣一萬元，補助僱用期間最長為六個月。依據資料顯示，2009 年共計核定短期就業專案人數為 6,996 人。

決策者常有有一種迷思，希望能為失業政策找出一劑強心針，以為立即提供就業機會，就可以解決失業問題。無論是因應金融風暴提出之「立即上工計畫」，或者因應八八水災所提出的「八八臨工專案」，皆是基於同樣思維。2009 年中期後，金融風暴影響日趨減緩，房市及車市開始活絡，各國股票市場也逐漸回春，從學理角度，當經濟成長時，失業率應該見底反彈，然而，依據行政院主計處所公佈的資料，立即上工計畫並未發揮政策效果，2008 年底失業突破 5%，達到 5.03%，2009 年起失業率更是呈現逐步上揚趨勢，2009 年 7 月更突破 6%，同年 8 月更達歷史新高之 6.13%，失業人數估計為 67 萬 2 千人（如表 1<sup>1</sup>）。從前述失業率數字證明，短期救急方案其實成效有限。

表 1 台灣失業率統計

年/月	失業率
2008/08	4.14
2008/09	4.27
2008/10	4.37
2008/11	4.64
2008/12	5.03
2009/01	5.31
2009/02	5.75
2009/03	5.81
2009/04	5.76
2009/05	5.82
2009/06	5.94
2009/07	6.07
2009/08	6.13

<sup>1</sup>資料來源：整理自行政院主計處「人力資源統計調查結果」，<http://www.dgbas.gov.tw>，查詢日期：2009/09/23。

如何解決失業問題，一直是世界各國的施政重點之一，短期就業政策並非萬靈丹，當經濟情勢逐漸回春時，失業率應該隨之下降，但實情為何並非如此？若要真正解決失業問題，必須回歸具永續發展精神的就業政策，其中多元就業開發方案則是主要政策工具。就執行層面，多元就業開發方案又可區分成「多元就業開發方案政府計畫作業手冊」及「多元就業開發方案民間團體作業計畫手冊」兩部分，前者主要由針對公部門提案，而後者主要透過勞委會職訓局所屬五個就業服務中心，以方案補助方式，支持民間團體創造就業機會。

然而，多元就業開發方案目前面臨發展困境，其中關鍵在於若政府資金撤出，非營利組織目前聘用員工將面臨無以為繼的危機。問題在於，對於支持非營利組織創造就業機會，多元就業開發方案遇到那些瓶頸，以致績效不彰？若基於永續發展角度，支持非營利組織成爲新興職場政策方針不變，面對這些瓶頸，有何對策可以因應？基此，本文之目的在於以多元就業開發方案為例，分析非營利組織之績效評鑑問題，並探索未來轉型之可能方向。

## 貳、文獻檢閱

爲因應 921 地震及失業潮，勞委會師法歐盟「社會經濟」(social economy)精神，自 2001 年 2 月 1 日起執行爲期一年的「永續就業工程」，其目的在於希望化危機爲轉機、化救助爲扶助，以創新、合作與突破的精神，協助每個可能的力量，共同參與改造社會生活，邁向永續台灣的全方位就業工程。依據統計資料，自 2001 年 2 月 1 日起至 2002 年 5 月 31 日止，總計核定了 1,391 個計畫、提供 29,770 個就業機會，實際就業人數爲 25,736 人。

有鑑於永續就業工程計畫提案內容仍未脫離「以工代賑」之精神，致使難以達成經濟上之永續，勞委會於 2002 年 6 月 1 日進一步辦理「多元就業開發方案」，其目的在於建構民間團體與政府部門間促進就業之夥伴關係，透過具創意性、地方性及發展性之計畫，如文化保存、工藝推廣、照顧服務或環境保護等，改善地方之整體居住環境及生活條件，促成在地產業發展，帶動其他工作機會，以引導失業者參與計畫工作，重建工作自信心，培養再就業能力，所訂定的促進就業方案。

多元就業開發方案之進用人員，皆必須由公立就業服務機構辦理推薦，依據統計資料，第一代的多元就業開發方案(2002 年 5 月 20 日至 2003 年 12 月 31 日)，總計核定 1,935 案、提供就業機會數 17,368 人、核定金額約爲 20 億元，實際進用人數約爲 14,134 人。而依據 2009 年資料，對於政府計畫方面，勞委會共計核定人

數為 5,568 人；而就本文研究關注之民間機構而言，2009 年核定人數為 3,860 人，其中「北基宜花金馬區」核定之總人數、計畫數及金額皆最高（如表 2）。

表 2 2009 年民間團體多元開發就業計畫核定情形

中心別	核定總人數	核定總計畫數	經費（單位：元）
北基宜花 金馬區	總人數：1294	總計畫數：162	總核定經費：361,777,620
	經濟型：762	經濟型：91	用人及其他費用：347,863,080
	社會型：532	社會型：71	中心行管費：13,305,478
			北市行管費：609,062
桃竹苗區	總人數：803	總計畫數：127	總核定經費：224,955,992
	經濟型：394	經濟型：54	用人及其他費用：216,303,840
	社會型：409	社會型：73	中心行管費：8,652,152
中彰投區	總人數：651	總計畫數：127	總核定經費：174,634,448
	經濟型：261 (202 經+59 相)	經濟型：56 (37 經+19 相)	用人及其他費用：167,917,740
	社會型：390	社會型：71	中心行管費：6,716,708
雲嘉南區	總人數：737	總計畫數：157	總核定經費：201,169,360
	經濟型：269	經濟型：50	用人及其他費用：193,432,080
	社會型：468	社會型：107	中心行管費：7,737,280
高屏澎東 區	總人數：375	總計畫數：77	總核定經費：103,637,603
	經濟型：191	經濟型：34	用人及其他費用：99,651,540
	社會型：184	社會型：43	中心行管費：3,824,236
			高市行管費：161,827
合計	總人數：3860	總計畫數：650	總核定經費：1,066,175,023
	經濟型：1877	經濟型：285	用人及其他費用：1,025,168,280
	社會型：1983	社會型：365	行管費：41,006,743

資料來源：作者整理。

公部門師法歐盟經驗，建構多元就業開發方案，復以長期投入大量經費，又組成輔導團隊協助非營利組織提升能力，弔詭的是，為何多元就業開發方案仍會遇到瓶頸？問題的癥結到底為何？若要回答此問題，必須從績效評鑑角度加以分析。

對於組織績效的評量方式，一般企業常以財務會計為準，而針對員工、顧客、流程、創新、品質等方面之投資，都僅被列為當期費用。換言之，財務會計系統偏向以財務數據呈現，對於組織的無形資產，尤其是強調使命優先的非營利組織，則難以透過財務會計系統加以衡量，致使組織主管無法審時奪勢，喪失創價的先機。

為解決財務會計系統應用之限制，Robert S. Kaplan 與 David P. Norton 於 1992 年提出「平衡計分卡」(Balanced Scorecard)概念，除保留財務衡量構面外，另提出三個領先指標，其認為組織也應重視顧客(customer)、內部流程(internal process)，及學習與成長(learning and grown)三個非財務衡量構面(Kaplan and Norton, 1992)。

然而，平衡計分卡在實際操作上卻面臨許多瓶頸，尤其難以真正衡量組織之無形資產(intangible assets)，例如，對於組織的價值創造過程，此點涉及組織策略規劃層面，平衡計分卡應用就受到嚴重限制(Kaplan and Norton, 2004)。基於，Kaplan 與 Norton 乃將進一步釐清平衡計分卡四個構面之因果關係，透過模組化過程提出「策略地圖」，以利組織策略層面之績效衡量。策略地圖強調必須串連平衡計分卡四個構面之因果關係，亦即將組織之短期/長期、財政/非財政、內部/外部等目標間的衝突，整合成組織之無形資產，如此才能有助於改善組織流程及績效(O'Shannassy and Hunter, 2009: 37)。

策略地圖除可於企業外，同時適用於非營利組織(孫煒，2008)，Kaplan and Norton 即以波士頓抒情歌劇院(Boston Lyric Opera)及美國教師聯盟(Teach for American)為例，建構兩個非營利組織之策略地圖(陳正平等譯，2004：515-527)。目前對於非營利組織之績效評估，偏向強調使命優先的績效基準(Frumkin and Andre-Clark, 2000)，或案主權益優先的評鑑指標(Berlinger, 1997)，然而，多元方案涉及社會型、經濟型及企業型，利害關係人包含政府、非營利組織及上工人員，故需要多面向的績效評估方式，就勞委會之政策目標而言，多元就業開發方案也是一種價值創造過程，其目的在於創造永續就業的概念，而多元就業開發方案除重視財務構面之經濟指標外，也著重非財務之社會面指標，包含上工人員(顧客)、多元就業開發方案之執行成效(內部流程)，及組織提供上工人員未來就業之機會(學習與成長)，故策略地圖概念，相當契合分析多元就業開發方案之成效，故本文係依據策略地圖四個構面，從個案整體性，而非特定個案進行分析。

## 參、研究方法

依據前述表 2 資料顯示，民間多元就業開發方案，係以北基宜花金馬區中心核定人數、計畫及金額總數最高，故為本文個案選取之研究範圍。依據統計資料，該中心 2009 年通過 162 件，其中三重站核定 6 件，新店站核定 6 件，板強站核定 7 件，基隆站核定 13 件，羅東站核定 34 件，花蓮站核定 37 件，玉里站核定 10 件，金門站核定 5 件，連江佔核定 10 件，臺北市站核定 34 件。

本文第一作者參與該中心多元就業開發方案之評選與輔導，2009 年 6 月起開始蒐集機構自評表，親身參與觀察方案運作，與機構負責人、多元專業經理人及上工人員訪談，並與該中心計畫經理討論該方案執行困境與未來轉型問題，所選取 14 個研究個案詳如表 3。

表 3 研究個案一覽表

訪視日期	訪視時間	所屬站台	計畫型態	提案單位	計畫名稱	核定人數
6/6	10:00	羅東站	社會型	財團法人宜蘭縣私立懷哲復康之家	宜蘭縣慢性精神障礙之多模治療服務計畫	11
6/6	14:00	羅東站	社會型	社團法人宜蘭縣康復之友協會	相依相扶共同築夢計畫	6
6/8	10:00	基隆站	經濟型-相對補助 2	社團法人基隆市智障者家長協會	希望工場商品行銷活動計畫	4
6/8	14:00	基隆站	經濟型 3-2 <sup>2</sup>	台北縣平溪鄉農會	發展觀光產業一帶動農村經濟	10
6/10	10:00	三重站	經濟型 3-3	財團法人育成社會福利基金會	天然食品直接銷售通路計畫	11
6/10	14:00	三重站	經濟型 3-1	臺北縣淡水區漁會	「慢活淡水、文化舢舨」—淡水漁業學習體驗計畫	8
8/18	10:00	新店站	相對補助 1	台灣田野學習協會	「福爾摩沙新故鄉大學」里山多元學習計畫	7
8/18	14:00	新店站	經濟型 3-1	台北縣烏來鄉原住民編織協會	烏來泰雅手工藝品牌及銷售平台建立計畫	11
8/26	10:00	台北市	相對補助 2	社團法人台灣數位有聲書推展學會	公共資訊網頁無障礙設計與檢測服務計畫	4

<sup>2</sup> 「經濟型 3-2」係指為獲通過執行三年方案之第二年。

8/26	14:00	台北市	經濟型 3-1	中華無障礙科技發展協會	「視障點字圖書出版服務」三年期經營發展計畫	11
8/31	10:00	羅東站	經濟型 3-1	宜蘭縣大同鄉崙埤社區發展協會	崙埤部落及九寮溪生態教育園區產業發展計畫	17
9/1	10:00	花蓮站	經濟型 3-1	花蓮縣秀林鄉慕谷慕魚護溪產業發展協會	再造慕谷慕魚新生命、創造部落生機	10
9/1	14:00	花蓮站	經濟型 3-1	財團法人原舞者文化藝術基金會	舞動人生－博物館劇場服務計畫	11
9/4	14:00	羅東站	社會型	社團法人宜蘭縣得安家庭關懷協會	得安有機香草學園計畫	2

## 肆、資料分析

以下茲依據策略地圖四個構面，進行多元就業開發方案的績效分析。

### 一、財務構面

從成本效益分析角度，是否有盈餘乃是判斷財務構面是否良善的重要指標，公部門補助多元上工作人員薪資及相關保費，已經大大降低非營利組織之人事成本，為何多數多元就業開發方案仍舊無法達成財政自主？這真是難以理解的迷惑。從研究資料發現，可以歸納以下原因：

#### （一）欠缺市場營銷模式

多元就業開發方案市場定位不清，常流於「實驗」性質。例如，社會型方案流於救助性質，訴諸體驗行銷亦市場性不足；而經濟型方案因與公益使命糾纏，致使營銷觀念不足，對於行銷與社會價值之調和，常欠缺機制，造成盈餘不佳；相對補助型方案對於非營利組織造成強大人事成本，致使非營利組織卻步。

#### （二）欠缺財務管理能力

大部分非營利組織無法呈現多元就業開發方案所產生的財政效益，部分原因在於政府負擔上工作人員薪資，致使非營利組織未於財務報表中呈現出人力成本，而無法編列正確的平衡表與收支餘絀表，當然無法進行有效的財務規劃。

#### （三）欠缺投資意願

非營利組織寄望於政府更多資源投入，包含其他軟硬體設備，而不願意投入額外投資，致使多元就業開發方案原地踏步，例如，許多方案朝向環境友善議題發展（如有機、無毒、自然、健康），但因未投入經費進行有機認證，致使此模式受到限制。

## 二、顧客構面

多元就業開發方案的目的是在於協助弱勢者就業，故上工人員乃是此方案之核心顧客，為何在多元就業開發方案協助下，非營利組織仍舊無法變成強健的就業職場？從研究資料發現，此問題必須從上工人員本身及非營利組織領導者兩方面加以分析：

### （一）無法吸引優秀人才

政府提供多元就業開發方案基本薪資，此種薪資結構難以吸引優秀人才，即便因一時失業屈就，也無法留住人才；再者，公部門就業服務中心並無法媒介非營利所需之專業人才，甚至這些弱勢者根本就欠缺營銷能力，然而，若要財務結構穩定，則需要具備專業知識人才開發營運模式，對於非營利組織而言，多元就業開發方案欠缺吸引及留住優秀人才之誘因，故不難理解為何會績效不彰。

### （二）非營利組織領導者與專業經理人之認知差異

對於負責規劃與執行多元就業開發方案的專業經理人而言，其職責在於協助失業者回歸主流就業市場，既然歐美各國可以透過與非營利組織合作解決失業問題，故只要引進歐美經驗，十之八九亦能成功，此論點乃基於 20 多年來風行的全球化思維；但對於非營利組織領導者而言，並不一定認同多元就業開發方案所強調的輔助就業目標，許多領導者將上工人員視為免費的勞工，反正不用成本。簡言之，非營利組織並未以顧客為導向，上工人員被視為助手，因為政府出錢所以越多越好，不用成本上工人員偏重協助組織事宜，當組織使命與就業政策目標產生衝突時，多元就業開發方案必然成為犧牲品，故常發現上工人員工作內容與原計畫精神不符，也因此造成專業經理人流動率甚高，或者因未受到組織支持，致使方案成效大打折扣。

## 三、內部流程構面

從管理學角度，建構標準作業程序(SOP)乃是確保品質的重要手段，許多非營利組織亦致力於建構本身之 SOP，但多元就業開發方案似乎普遍欠缺。

### （一）專業能力不足

無論是專業經理人或上工人員，專業能力普遍不足，例如，文化、生態旅遊及體驗行銷，上工人員說故事及導覽解說能力明顯不足；其次，過度訴諸善因行銷，而忽略品質控管與提升，致使產品無法商品化；再者，即使透過行銷打開知名度，由於上工人員欠缺處理急單之能力，致使組織營銷能力受到制約。

### （二）創意不足

多元就業開發方案的一大致命傷在於創意不足，例如，風味餐無特色，到處



是咖啡屋、麵包店，此種一窩蜂的盲從，陷入制度論所稱之「同形主義」困境，亦即只有山寨版（複製）而無自創品牌之能力，最終造成凋零。

#### 四、學習與成長構面

從組織學習角度，誘因乃是促使學習與成長的重要動機，從研究資料發現，對上工人員及非營利組織而言，多元就業開發方案似乎欠缺吸引力。

##### （一）多元上工人員心態問題

許多上工人員將多元方案視為以工代賑或福利救助，而縣市政府多元方案常淪為地方派系綁樁之用，故要求較為輕鬆，而非營利組織要求較多，造成管理上的衝突，上工人員容易產生一種比較心態，自認遭受不公平對待，致使對於組織欠缺認同感，致使上工人員流動率甚高，勢將影響其學習與成長之意願。

##### （二）非營利組織的心態問題

對於非營利組織而言，多元就業開發方案淪為年度「專案」之一，即便勞委會組成許多扶植團隊，舉辦優良多元選拔，但在非營利組織管理者的內心深處，多元上工人員只是工具，上工人員第一要務在於實踐組織使命，行有餘力才關注勞委會所關心的就業問題，上工人員因未真正得到培力，致使工作成就感不足，直接影響其學習意願。

#### 伍、結論與建議

##### 一、斷裂的策略地圖

2002 年多元就業開發方案的提出，不啻為歐盟就業政策的台灣實踐，希望擺脫「以工代賑」的短期救急政策，其中扶植非營利組織的方案，更被視為歐洲社會經濟模式的台灣複製，就政策立意而言，多元就業開發方案試圖發展出「給魚不如給釣竿」之理念，就績效評鑑角度，該方案的確給非營利組織及失業人員帶來希望，但不爭的事實為，多元就業開發方案成功案例猶如鳳角麟毛，「給魚不如給釣竿」當然比「以工代賑」更為積極性的就業政策，但「給釣竿」並不必然代表就可以釣到魚。然而，但當政府財政日趨緊縮時，若縮減多元方案回歸市場機制，又該如何面對「假性」就業效果破滅的失靈現實？

從策略地圖觀點，勞委會關心就業率，而非營利組織關心本身使命之達成，既然多元上工人員非屬組織核心能力，非營利組織當然不願意投入，為這些上工人員（顧客構面），設計其所需之產銷能力（內部流程構面），及其所需的專業培訓（學習與成長構面），策略地圖所強調四個構面間之因果關係，在多元就業開發方案中呈現斷裂現象，致使多元就業開發方案績效不彰，失業率屢創新高，猶如

給多元就業開發方案警訊，為政者或許可以將失業率怪罪地震、金融風暴、風災等不可控制因素，但當非營利組織將多元就業開發方案視為另一種救助政策時，無異說明多元就業開發方案已經遇到瓶頸。

## 二、研究建議

既然多元就業開發方案已經面臨瓶頸，那麼該如何因應？政策終結並非理性選項，因為將迫使政府面對「假性」就業之現實，對於強調民意導向的政治人物而言，政治代價難以預期，故較可行方案在於轉型。2007年勞委會曾經試圖將多元就業開發方案轉型為歐美新興的社會企業(social enterprise)，然因為金融風暴而被迫暫緩，現今金融風暴影響日趨減緩，正式思考轉型的關鍵時機，本文依據研究結果，提出以下幾個建議：

### (一) 績優機構：轉型為社會企業

社會企業(social enterprise)乃是歐美各國第三部門的新趨勢，其核心精神透過社會創新，改善弱勢者的就業問題，並成為歐美各國政府的重要政策工具（鄭勝分，2007；2008）。多元就業開發方案之政策目標在於透過非營利組織，協助提升上工人員素質，以創造更多就業機會，故對於評選為多元就業開發方案的績優機構，或可以改採英國政府模式，採取投資方式，鼓勵非營利組織轉型為社會企業，培育更多社會企業家，為弱勢者開創多元的新興職場。

### (二) 具潛力機構：協助孵化

大部分參與多元就業開發方案的非營利組織，大都面臨前述策略地圖四個面斷裂之困境，對於這些具備未來性的潛力機構，宜採取孵化概念，強化其人力資源發展與營銷模式，而成功關鍵在於多元就業開發方案專業經理人之培訓，其具體策略包含：1.能力培訓：透過專業課程提升其 know-how；2.交流活動：建立策略聯盟與跨部門合作機制；3.參訪：師法其他組織成功之經驗，而非只是不切實際的複製品。

### (三) 體質不佳機構：回歸社政體系

許多參與多元就業開發方案之非營利組織，受制於結構性因素（如身心障礙者），並不有利於發展經濟模式，此種類型機構並無法提供永續就業機會，即使勞委會投入再多資源亦於事無補，則建議其應回歸社政體系。

### (四) 無功能機構：退場

對於一些由地方派系掌控，將多元就業開發方案視為禁軟的機構，既然其不以上工人員權益為優先，則應予透過申請條件或審查機制予以強迫退場。

## 參考書目

- 陳正平等譯(2004)。策略地圖：串連組織策略從形成到徹底實施的動態。Robert S. Kaplan and David P. Norton 原著，台北：臉譜出版。
- 孫煒(2008)。第三部門的治理機制：課責議題，第三部門的政策環境與治理機制，頁 183-211，台北：智勝文化。
- 鄭勝分(2007)。社會企業的概念分析。政策研究學報，第 7 期，頁 65-108。
- 鄭勝分(2008)。社會企業：市場、公共政策與公民社會的交叉點。公共行政學報，第 27 期，頁 199-206。
- Berlinger, Lisa R.(1997). Assessing the Effectiveness of Cross-Sector Programs in an Age of Development: A Call for Cross-Discipline Research and Action, Proceeding of 1997 Annual Conference of the Association for research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action.
- Frumkin, Peter and A. Andre-Clark(2000). "When Mission, Markets and politics Collide: Values and Strategy in the Nonprofit Human Services," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 141-163.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton(1992). "The Balanced Scorecard Measure that Drive Performance," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-79.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton(2004). The Strategy Map: Guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10-17.
- O'Shannassy, Timothy and Paul Hunter(2009). "A Management Consultant's Guide to How Strategic Architecture Can Improve an Organization's Bottom Line," *Singapore Management Review*, 31(1), 33-47.

## 作者簡介

第一作者：鄭勝分

學歷：政治大學公共行政學系博士

現職：台灣師範大學社會教育學系助理教授

經歷：中央大學客家學院公民社會研究中心執行委員

中華社會福利聯合勸募協會審查委員會北區委員

研究專長：社會企業、非營利組織

著作：鄭勝分（2008）。社會企業：市場、公共政策與公民社會的交叉點，  
公共行政學報，第 27 期，頁 199-206。

鄭勝分（2008）。社會企業之責信。載於江明修（編），第三部門與政府：  
跨部門治理（101-119 頁）。台北：智勝文化。

通訊作者：江明修

學歷：美國南加州大學公共行政哲學博士

現職：中央大學特聘教授兼客家學院院長

經歷：政治大學公共行政學系教授兼系主任

政治大學第三部門研究中心主任

研究專長：非營利組織、研究方法論、公共行政學、組織理論、人力資源管理

近作：江明修（2009）。研究方法論。台北：智勝文化。

江明修、丘昌泰主編（2009）。客家族群與文化再現。台北：智勝文化。

江明修主編（2008）。第三部門與政府—跨部門治理。台北：智勝文化。