

106 年度自行研究成果報告

題目：落實退伍軍人社團聯繫服務，鼓勵從事社會公益活動，塑造社會正面形象

年度：106 年度

編號：1

單位：宜蘭縣榮民服務處

研究人員：林躍龍、曾淑卿、吳道弘、王德誠、
蔡文義

宜蘭縣榮民服務處 106 年度自行研究成果報告摘要表

研 究 題 目	落實退伍軍人社團聯繫服務，鼓勵從事社會公益活動，塑造社會正面形象
研究單位及人員	宜蘭縣榮民服務處 林躍龍、曾淑卿、吳道弘、王德誠、蔡文義
研 究 期 程	106 年 1 月至 106 年 12 月
內 容 摘 要	
<p>一、研究緣起與目的（12 號字）</p> <p>近期政府展開軍人退伍年金改革措施，預見未來將影響退伍軍人及其眷屬退休生活及經濟安全，延伸影響到國軍募兵推動的成效良窳，可能產生國家安全疑慮，為能提供退伍軍人在無經濟安全狀況下從事公益，期藉由本研究探討出理論上的基礎，做為政府與民間社會資源整合，運用於落實退伍軍人社團聯繫服務，鼓勵從事社會公益活動，塑造社會正面形象部分之可行方案，以提昇募兵制度的推動與強化軍人(眷)、榮民(眷)個人與退伍軍人社團的尊嚴與榮譽。</p> <p>本研究的目的是針對以下幾個研究議題進行探討：</p> <p>(一)、透過對軍人退伍社團現況的了解，探討各社團的運作及聯繫方式，以及對社會公益活動的需求與選擇。</p> <p>(二)、探討各退伍軍人社團在當前高齡化、少子化及低薪化的社會生活環境發展的因應方式。</p> <p>(三)、瞭解各軍人退伍社團與當前社會發展所衍生的差距，以作為本研究對榮民榮眷服務照顧之檢討及其後續計畫規劃之參考。</p> <p>(四)、榮民服務處如何依據相關法規，輔導退伍軍人社團對榮民榮眷的進行服務照顧，以及雙方如何建構協力夥伴關係運作的模式。</p>	

(五)、榮民服務處與各退伍軍人社團建立綿密聯繫網絡，藉雙向雙軌併行之聯繫管道，建構意見溝通平台，增進社團對政策的瞭解與向心，凝聚各退伍軍人社團對國家向心，協助政策宣導。

(六)、輔導退伍軍人社團如何投入社會公益活動，提升退伍軍人尊崇及榮耀。

二、研究方法與過程（12 號字）

為加強「退伍軍人社團聯繫」及「從事社會公益活動」兩個主軸為研究方向，探討退伍軍人社團的組織定義及角色扮演，瞭解其社團自主性以及與政府的關係等，並從非營利組織關係理論上衡量退伍軍人社團與政府的關係是契約關係、互補關係、競爭關係或是合作關係；另外從資源依賴模式、競合模式、夥伴關係模式、聯誼性關係模式、多元性整合模式等學術模型來闡述建構退伍軍人團體合作模式的現狀，併予退伍軍人社團現況及相關文獻、學術研究等進行整理分析，期能奠定基礎理論，以作為政府與退伍軍人社團間資源整合，從事社會公益，塑造退伍軍人在社會之正面形象，提供政府運用於服務照顧榮民(眷)與軍人(軍眷)之可行方案。

三、研究發現與建議（12 號字）

藉由研究發現，鼓勵認同社團之具軍職背景社員加入，活化社團能量並結合社團擴展志願服務層面及範圍，提供弱勢榮民/眷多元服務照顧，如送餐、關懷據點、居家服務等服務措施。

由於宜蘭縣地區無設立榮家，有關榮民榮眷服務照顧完全落到榮民服務處身上，爰此為加強服務照顧散居各服務網之榮民、榮眷，唯有積極推動整合社會資源，結合退伍軍人社團共同照顧榮民、榮眷定期拜訪安養機構、長照中心以及參與宜蘭縣政府長期照顧推動會議，協同處理榮民榮眷之居家照顧，中低老人生活津貼補助、機構安置、就醫復健、老人送餐、關懷訪視等各項老人服務照顧工作。

目 次

第一章 緒論	
第一節 研究背景與目的	07
第二節 研究究架構與方法	10
第三節 研究問題與限制	12
第二章 理論與文獻回顧	
第一節 組織的定義與非營利組織	13
第二節 組織自主性	16
第三節 非營利組織資源網絡	16
第四節 非營利組織與政府的關係與角色定位	19
第三章 宜蘭縣退伍軍人團體現況	
第一節 目前宜蘭縣退伍軍人團體概述特性	24
第二節 宜蘭縣各退伍軍人團體活動與榮服處之關係	26
第三節 榮服處與各退伍社團資源應用	28
第四節 小結	30
第四章 如何建構退伍軍人團體合作模式與從事公益	
第一節 資源依賴模式	31
第二節 競合模式	34
第三節 夥伴關係模式	35
第四節 聯誼性關係模式	35
第五節 多元性整合模式	36
第五章 研究發現與建議	
第一節 研究發現	39
第二節 研究建議	39
參考文獻	40
附錄	

摘要

中華民國退伍軍人社團皆以國軍退伍、除役人員，並具有退伍軍人或其眷屬資格者為主，而國軍年為了確保台海安全犧牲奉獻；一生中以最青春寶貴的時光，無私貢獻給國家與人民，雖然退伍、除役，但捍衛中華民國、關懷國事之熱忱，一如往昔！世界各民主國家，皆有退伍軍人團體，我國退伍軍人權益事務，雖有行政院退輔會主管，但在本會成立前，並無退伍軍人自己的社團組織。自政府解嚴後，若干政治團體從事街頭抗爭，我少數退伍軍人之權益訴求，恐被利用為抗爭工具之虞，影響我退伍袍澤為國家、為民眾犧牲奉獻，得之不易的榮譽與形象。

有鑒於斯，民國七十七年部份有識之士，仍發起籌組中華民國退伍軍人協會等退伍軍人社團，為退伍軍人籌組社團之濫觴，當時皆為全國性之社會團體，以全國行政區域為組織區域。總會為各分級組織之上級團體，各分級組織為總會之下級團體，總會及所屬各分級組織均得於其組織區域內設立內部組織，分工推動會務，退伍軍人社團仍依人民團體組織法其主管機關為內政部；目的事業主管機關為國防部、國軍退除役官兵輔導委員會。退伍軍人社團之目的事業應受各該事業主管機關之指導、監督，退伍軍人社團以會員代表大會為最高權力機構；理事會為執行機構，並於會員代表大會閉會期間代行其職權；監事會為監察機構；理事長對內綜理會務，對外代表社團，經費來源除會員入會費及常年會費、會員捐款、個人或團體對本社團法人之捐助外，因會員嚴重老化，復以招募新血不易，且大部份仰賴政府預算挹注，故漸漸失去其主體性。

早期退伍軍人社團成立宗旨大部份強調為促進退伍軍人團結情誼、爭取退伍軍人合法權益與共同福祉、維護社會安定、保障國家利益積極發展會務，從事各項運作，對國是表達意見，對國家安全、社會安定、民眾福祉表達主張，彰顯退伍軍人社團團結、愛國、反共、反台獨之堅定立場，並以會員資格加入世界退伍軍人聯合會等國際組織積極參與國際性活動，另外大陸、台灣同為炎黃子孫，在同文同種的共同理念下，透過(黃埔)這個歷史的臍帶，經常性辦理互訪交流活動，加強兩岸的溝通，促進彼此的了解，避免軍事衝突，惟常引起國家認同之爭議與社會輿論之撻伐。

觀察近期受社會變遷影響及新世代會員價值觀改變，登記之退伍軍人社團屬性大部份皆以權益促進會、權益保障促進會或以軍種、兵科等聯誼性為主要目的，號召會員，以爭取或保障照顧會員(含眷屬)權益佔其大者、部份退伍軍人社團雖以從事公益善良、匡正社會風氣為民服務活動、保障退伍軍人權益，維護軍人形象尊嚴為宗旨。相較於目前社會上普遍以推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、社會服務或其他以公益為目的社會團體其目的性、功能性與社會參與稍微不足，並常涉及

政治性，故而其會員人數或社會影響力皆有欠缺及其侷促性。

近期政府陸續展開年金改革，可以預見的未來，將影響退伍軍人及其眷屬退休生活及經濟安全，淺而易見的將影響募兵的推動，進而動搖國家安全之基礎，期能借由本研究探討出研究之理論基礎，以作為政府與民間社會資源整合，運用於落實退伍軍人社團聯繫服務，鼓勵從事社會公益活動，塑造社會正面形象部分之可行方案，有助於募兵制度的推動與提昇軍人(眷)、榮民(眷)個人與退伍軍人社團的社會認同尊嚴與榮譽。

第一章 緒論

近期因為年金改革的緣故，原本分散的各退伍軍人社團集結，形成一股強大的民間力量，以團體決策模式的形勢，期望影響政府年金改革政策的方向，但退伍軍人社團抗爭的方式，也造成輿論的不少負面評價，退輔會為落實退伍軍人社團聯繫服務，鼓勵從事社會公益活動，塑造社會正面形象，以此為命題，研究加強退伍軍人社團聯繫及從事社會公益活動兩個主軸為研究方向，探討退伍軍人社團的組織定義及角色扮演，瞭解其社團自主性以及與政府的關係等，並從非營利組織關係理論上衡量退伍軍人社團與政府的關係是契約關係、互補關係、競爭關係或是合作關係，另外從資源依賴模式、競合模式、夥伴關係模式、聯誼性關係模式、多元性整合模式等學術模型來闡述建構退伍軍人團體合作模式的現狀，併予退伍軍人社團現況及相關文獻、學術研究等進行整理分析，期能探討出研究之理論基礎，以作為政府與退伍軍人社團間資源整合，運用社會公益，塑造退伍軍人在社會知正面形象之可行方案。

第一節 研究背景與目的

在「國軍退除役官兵輔導委員會 106 年度施政目標與重點」之「參、年度重要計畫重要計畫」列有海內外退伍軍人聯繫作業，其第五點有「補助登記立案之退伍軍人社團辦理研習、國際交流、執行社會服務計畫及與退伍軍人相關活動。」其補助方式，由國軍退除役官兵輔導委員會訂定「退伍軍人社團活動經費補助作業要點」辦理，其第一條開宗明義即表示「國軍退除役官兵輔導委員會為獎勵退伍軍人社團，辦理增進退伍軍人福祉之活動，以鼓勵退伍軍人參與社會公益服務，建立正面形象，提升應有尊崇及榮耀，特訂定本要點。」因此，軍人退伍社團之聯繫以及鼓勵退伍軍人參與社會公益活動，建立正面形象是退輔會的施政目標之一。

宜蘭縣榮民服務處在「104 年度政府內部控制考評標竿學習案例」，其編號 15 之項目，列舉出：「運用各項座談及會議機會，與縣內公私部門分享經驗建構學習模式，並建立訪視支援平台，拓展訪視服務的廣度。」「聯繫宜蘭縣各退伍軍人社團，發動社團成員協助榮民眷服務照顧與訪視。」等，皆在落實與軍人退伍社團的聯繫。

至於軍人退伍社團方面，對於宜蘭縣榮民服務處推展「退伍軍人社團聯繫」也是相當成功，例如每年寒冬送暖公益活動，均有九大退伍軍人社團參與，另外在宜蘭縣政府辦理綠色博覽會期間，退伍軍人社團「宜蘭縣榮光協會」、「宜蘭縣退伍軍人協會」、「宜蘭縣擎天之友會」，共同辦理老人走出戶外，並主動動員志工服務。面對當前人口結構老化，宜蘭縣榮民服務處委請榮光協會辦理獨居老人生活照顧、老人送餐服務，皆得到榮民協會及退伍軍人協會的鼎力支持。

在這樣的時空背景下，本研究的目的是希望針對以下幾個研究目的進行探討：

1. 透過對軍人退伍社團現況的了解，探討各社團的運作及聯繫方式，以及對社會公益活動的需求與選擇。

2. 探討各退伍軍人社團在當前高齡化、少子化及低薪化的社會生活環境發展的因應方式，瞭解各軍人退伍社團與當前社會發展所衍生的差距，以作為本研究對榮民榮譽服務照顧之檢討及其後續計畫規劃之參考。
3. 榮民服務處如何依據相關法規，輔導退伍軍人社團對榮民榮譽的進行服務照顧，以及雙方如何建構協力夥伴關係運作的模式。



相片一：宜蘭縣榮民服務處辦理寒冬送暖有九大軍人退伍社團參與



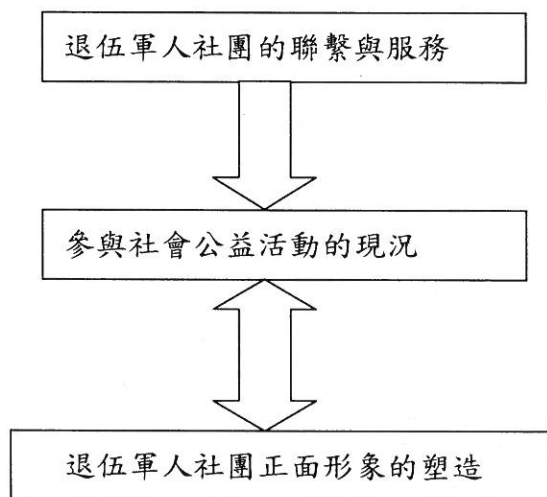
相片二：九大軍人退伍社團上台介紹各自社團宗旨與公益活動情形



相片三：宜蘭縣退伍軍人協會辦理 106 年度榮民榮眷環境生態學習活動

第二節 研究架構與方法

本研究之目的透過對軍人退伍社團現況的了解，探討各社團的運作及聯繫方式，以及對社會公益活動的需求與選擇，研究範圍以宜蘭縣退伍軍人社團為主，其他縣市社團為輔，研究者從文獻回顧中探討理論及模式，瞭解退伍軍人社團的分類、宗旨與內涵後，藉由對退伍軍人社團的現況，瞭解其在當前的時空環境下，參與社會公益運作的困境與發展之策略，因此研究架構如下圖：

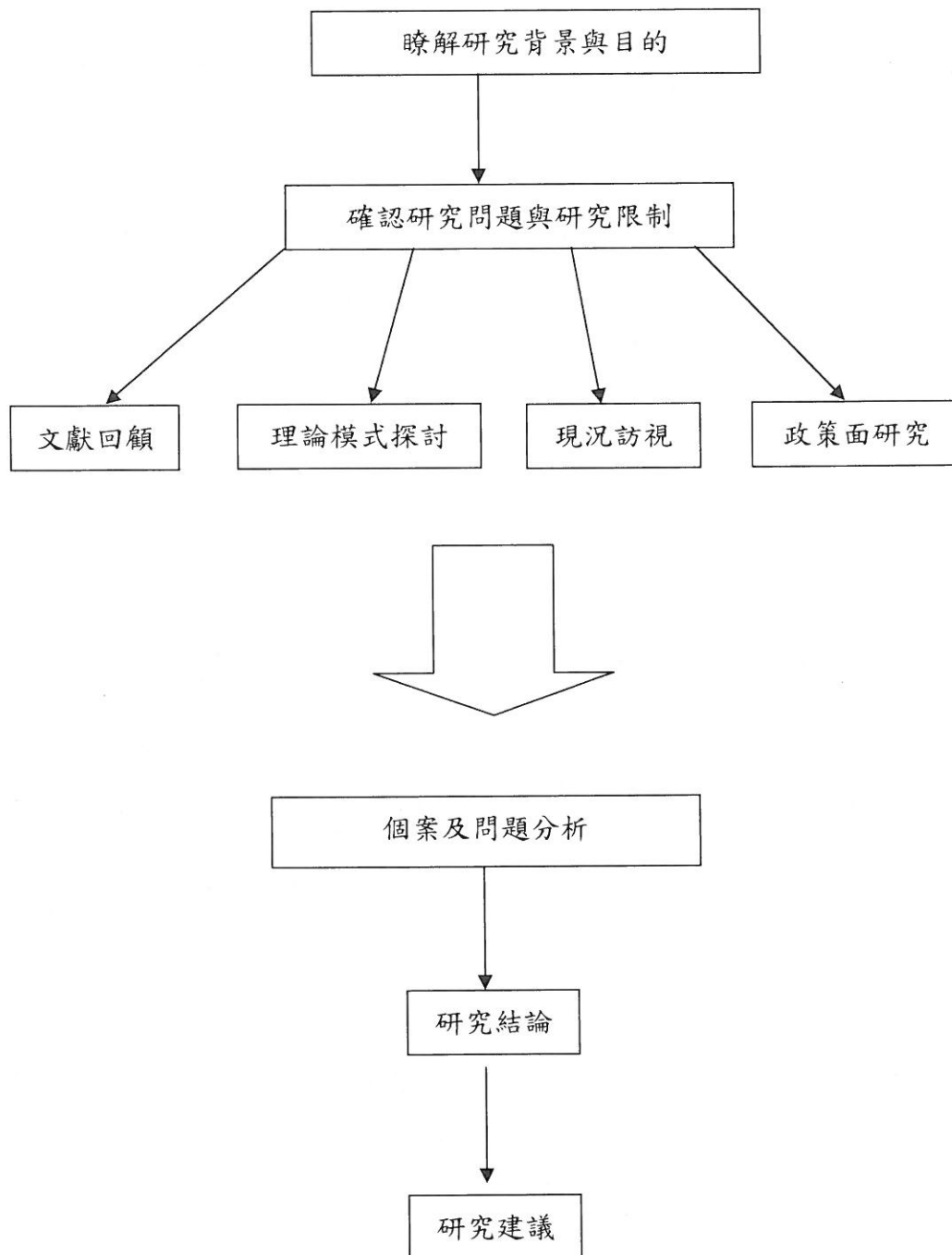


本研究的架構呈現階段性架構，加強退伍軍人的水平式之聯繫，及其與國防部退輔會的垂直式聯繫，讓各個退伍軍人社團擴充交流，進而參與社會公益活動，在參與社會公益活動時，又能與一般民間社團進行交流，除增加人脈與資源外，又能塑造社團的正面形象，在塑造正面形象後，又更積極的參與社會公益活動，因此又回饋到第二階段。

本研究的研究方法擬以文獻回顧、現況訪視、資料蒐集，以及運用理論模式之分析等方法進行研究，研究方法如下：

- (一)文獻回顧
- (二)理論模式探討
- (三)退伍軍人社團之現況分析
- (四)國防部與退輔會與退伍軍人社團之連結現況研究

其流程如下圖：



第三節 研究問題與限制

本研究討論本文的兩個主要主軸：落實退伍軍人社團聯繫及從事社會公益活動，期望經此管道以塑造軍人退伍社團的正面形象，基於主要研究區域在宜蘭縣，且以宜蘭縣的退伍軍人社團為研究對象，在當前時空及社會生活環境發展情況下，以及社團發展的潛力初步瞭解，所得之具體之研究問題如下：

- (一)區域內各退伍軍人社團如何聯繫？宜蘭榮民服務處如何協調整合？各退伍軍人社團對於公益活動，包括弱勢榮民榮眷照顧的意願如何？
- (二)如何運用現行的退伍軍人社團營運模式，連結榮民榮眷的服務照顧？對於塑造退伍軍人社團正面形象有核助益？
- (三)對於長久以來，本區域公私部門對於退伍軍人社團的政黨標籤化情形，退伍軍人社團積極從事公益活動，是否能改變這種觀感？以宜蘭縣為例如何因應這種態勢？研究限制方面，本研究之研究地區主要在宜蘭縣，探討宜蘭縣各退伍軍人社團對於參與本區公益活動的因應方式，瞭解探討宜蘭縣各退伍軍人社團在此社會發展所衍生的行為差異，因此本研究受到以下的限制：
 - (一)研究方法之限制：受限於人力、財力、時間與受訪者之意願等因素，本研究無法採用問卷方式量化一般普及性之問題。
 - (二)研究結果一般化的限制：本研究將地域範圍設限在宜蘭縣，而本區人口特性、人口研究變數等可能與其它地區不同，因此研究結果也不能完全概化推論到其他宜蘭縣以外地區老人服務照顧之方式。
 - (三)研究驗證的過程限制：在研究後驗證的過程中，本研究為質化研究，在驗證上無法回溯，因此無法對整個研究的因果關係作整體性之驗證。
 - (四)受訪者的記憶誤差：本研究係依 106 年度來衡量，可能因為受測者之個人記憶不足或當前時空環境之不同，而對相同問題之答案產生模糊性，因而必然造成誤差。

第二章理論與文獻回顧

在人類文明的歷史中，「組織」(organization)一直是人類社會發展與演變的一個重要力量，如果沒有它，人類就有如其他物種一般，愛地球上過著弱肉強食的野蠻、原始生活，當然也就沒有現代的文明與另人驕傲的藝術創作，更沒有所謂的「人類歷史」。因此，「組織」和「社會」的行模一樣看不到、摸不到，但卻實際存在，我們究竟該如何地將它表達出來？就此，有很多的學者認為「組織」是「人類活動協調、合作的形式，其目的在克服人類的體能與智能的限制，「嘎城某些群體的共同目標」(江岷欽所等編，

1990：3)從這個定義中所表達的意義是：

- 一、「組織」的出現是由於人類為克服先天上的體能與智能限制的一種行動；
- 二、「組織」活動必須透過協調與合作的形式；
- 三、它是為了達成群體共同的目標；

這個定義雖然可以將「組織」的外觀與運作方式表達出來，但仍然有幾個問題依舊是無法解釋的，例如以血緣或同儕為主所構成的組織——宗親會、同學會…等，其結構通常是鬆散無章、結合亦非是要克服先天的體能或智能限制，其活動亦非全然透過協調合作形是形成運作，而共同的目標對他們而言似乎過於遙遠。因此，透過此一理解我們可以知道「組織」是多面向的，它可以依據成員的特性與目的的不同而各相其異，發展的形態與規模亦有很大的分野，例如，以利益為導向的「商業組織」與公益導向的「慈善組織」或「非營利組織」之間即有很大的區別。那應該如何的詮釋組織呢？「這要看你從何觀點去詮釋它，從不同的觀點詮釋，就會得出不同的意義，可見組織並非是一個呆板的或靜態的存在實體」。(吳瓊恩，2002：284)

第一節 組織的定義與非營利組織

既然，組織與人類的關係如此密切，那「組織」到底是什麼？它會成長與衰亡嗎？如何處知組織的存在？「組織」會因外部的環境影響而變遷嗎？「組織」與環境的關係又為何？這一連串的問題促使我們必須正視組織的描述，以釐清概念上的矛盾與衝突，以下即針對「組織是什麼？」及政府組織與企業組織、非營利組織之間又有何差異進行探究。

一、組織的描述與重新檢視

學者吳瓊恩曾在其著作《行政學》中談及：「無論組織是否為人類合作的產物，抑或是一種用來減少複雜性的人為建構物，學者仍然沒有辦法具體說明…，組織到底為何物，這個問題仍然懸而未決。」(吳瓊恩，2002：344)

吳瓊恩引用此段說明時，即指出「組織」描述的困難性與複雜性，因為基於組織內部成員的目的及組織外部的回應本質，及孕育出一個獨一無二的組織，而這個本質即構成了本研究的核心。以下相關學者對「組織」的定義與解釋(如表)，期能更寬廣與多角度來討論與瞭解「組織」的概念。

組織定義一覽表

學者	組織定義
Scott. (1992)	「組織是結合參與者變動中的聯盟所形成互相依賴的活動系統；這些系統存在於其所運行的環境中，並有賴於與環境不斷地交流且由其所構成。」

Gareth Jones. (2005)	R.	「組織是人們用來協調行動的工具，以便獲得它們想要的或是他們覺得有價值的東西。」
Gross and Etzioni, (1999)		「組織是人類活動協調、合作的形式，期目的在克服人類的體能與智能限制，達成某些群體的共同目標。」
Bedeian. (1980)		組織是： 一、有意識的協調與精心結構的社會實體。 二、一群人組合起來，並建立互動的模式。 三、具有相當的可辨別的界限，並具有相當持續性基礎的存在。 四、其建立是為了達成某一或某些特定的目標。
Richard Daft. (2004)	L.	組織是： 一、社會實體。 二、目標導向。 三、特定結構與協調活動系統。 四、與外界環境相互連結。
Chester Barbard(1948)	I.	一種有意識的協調兩人以上的活動或能力之系統。
Victor Thompson. (1961)	A.	組織是「由一群專家為了達成特定目標，所進行的理性化與」化與非人情取向之整合。」
Narayanan. & Nath. (1993)		「組織可界定為人類為了執行複雜工作，以實現共同的目的所結合在一起的場所。」
G. Morgan. (1986)		一、組織是追求目標的理性實體(rational entities)，如企業組織。 二、組織是權力分子的結盟現象(power coalitions)，如立法機構。 三、組織是開放系統(oper system)，如高科技研發機構。 四、組織是意義創生(meaning-producing)的系統，如宗教組織。 五、組織是放任是結構(loosely-coupled)的系統，如學校、醫院。 六、組織是政治的系統(political system)，如工會。 七、組織是宰制的工具(intruments system)，如軍事組織。 八、組織是資訊處理的單位(information-processing units)，如一般的行政部門。 九、組織是心靈的囚籠(psychic prisons)，如生產業工廠。 十、組織是社會的契約(social contracts)，如利益團體、政黨組織。
E. Wight Bakke(1950)		組織是一個分化與協調人群活動的持續性系統。這些活動利用、轉換並結合一組特定的人才、資本、觀念以及自然資源，史其成為一個獨特的、問題解決取向的完整群體，而其功能係滿足在特定環境中，達成與其他人群活動以及資源互動的

資料來源：徐志坪整理

另外尚有學者從經濟本質來定義組織：

「組織只是一套制度的安排(Institutional arrangements)而已，它不僅治理著人們之間的集體關係，亦使他們之間的交易行為得以有效進行。…易言之，組織就是一套契約關係」(吳瓊恩，2002：345)

此一觀點則運用模糊立場來看待組織，也就是把組織內部與外部的活動均視為一種財貨、服務交易的行為，由雇傭、交易契約作為規範與運作的基礎。從這角度延伸，組織並非是「實體」，而是個人利益最大化的交易場域，在這個時間與空間建構的場域中，運用契約與市場競爭諸法則來規範所有交易的個人或企業主。這種以利益交易導向的觀點，亦提供了另一種組織的詮釋，讓我們更能有著多元的觀察與瞭解。

依據以上個學者異同的觀點加以歸納，我們對「組織」提出兩種參考觀點，第一種是將組織視為社會運作的結構體：

- (一)「組織」是一個「實體」。
- (二)「組織」是人的結合，其結合的基礎可以是情感的、利益的或者目的性的各種因素。
- (三)「組織」必須與環境結合，而且在環境中獲得與交易資源，以已達到生存的目標。

第一種則是將組織視為經濟個體：

- (一)組織是一個經濟交易行為狀態的外顯形式。
- (二)組織是由各個經濟個體為有效的進行財或與服務的交換，而互相組成的一個關係系統。
- (三)其組織探討重點與面向，是在於交易成本與代理成本之間所發生的經濟管理行為的考慮；並將技術上或經濟上所發生的問題(效率與成本)當作組織之特性。

二、組織的種類：

一般而言，組織依其「公共的特性」可區分為「公共組織」與「非公共組織」，就「非公共組織」的內涵即泛指私人企業、以營利導向為主的組織。而「公共組織」的範圍，則有廣義與狹義之區分，廣義的公共組織係指其宗旨不以營利為目的而是以社會大眾的服務、公共利益的提高為主之組織，且不論是否屬於政府部門，均統稱為公共組織。狹義的公共組織是泛指政府的行政部門組織，其目標是在達成特定的公共目的。

公共組織與私人企業組織最大的不同即是：公共組織的目標乃著重於「公共財」與「服務」的輸送與提供，使組織以外的民眾或團體獲益，而並非在創造組織本

身的利益。雖然有時公共組織會因本身輸送的財貨或服務，因此受到間接的利益，但此種獲益的行為，終非為公共組織執行工作的目的。

第二節 組織自主性

組織自主性 (Autonomy of nonprofit organizations)，亦即組織在內在與外在的限制下，能發展及追求自身所設定的計畫與目標的程度 (Jung & Moon, 2007)，從實務層次而言，即組織對於目標的設定、內部資源的配置與使用、案主需求的認定、方案的規劃執行與評估、人事管理等，乃至於外部的組織間關係均握有自我導向的權力 (劉淑瓊，1997)。非營利組織作為志願性組織，其追求的宗旨應能具體反映既存之社會需求，特別是社會上弱勢群體的利益；當無法對內與對外握有較大程度之自主權，將損害其所欲代表及維護的弱勢者權益，並進一步減低社會上公共參與的價值 (韓意慈，2011)。從資源依賴的觀點，非營利組織不可能有絕對的自主性，然組織可能在不同機制的交換利益中，盡可能極大化其相對自主性。過去文獻指出，當非營利組織過於依賴政府契約或補助，將危及非營利組織對內及對外的能力 (Kerlin & Reid, 2010; Leech, 2006)。對內而言，受制於補助單位的要求，如必須增加專業人力與工作模式來因應政府評鑑，非營利組織可能產生更加的科層化或商業化，甚至造成組織的分裂，對組織的未來發展產生不利的影響

(Alexander et al., 1999; Bernstein, 1991)。此外，為了維繫來自政府契約的資源，非營利組織必須花費大量精力在應付各樣要求，這將威脅到人群服務的專業發展 (Gazley & Brudney, 2007)。對外而言，承包政府契約下社會服務提供者的角色，將使得非營利組織難以依據原初的理念來回應社會需求。社會上會出現大量組織投入政府所鼓勵的少數服務領域，可能使其其他不被重視的其他弱勢者權益間接受到傷害 (Withorn, 2001)。其次，高度仰賴政府補助的非營利組織，將無力對抗政府政策的缺失，使得非營利組織所扮演的倡導功能減弱或消失 (Smith & Lipsky, 1993; 韓意慈，2011)。

第三節 非營利組織資源網絡

非營利組織對於政府資源的使用，可從下面幾方面來說明 (江明修，2001; 梁偉康，1994; Lauffer, 1982):

(一) 從政府獲取之資源種類

非營利組織從政府取得之資源，依照性質之不同，可分為人力資源、物力資源、財力資源：

1. 人力資源：對非營利組織而言，許多事務都需要 人力資源，但非營利組織常有不足的現象，因此，在非營利組織與政府接觸過程中，若政府可以提供部分人力，或與政府 內部執行人員熟稔，或有相關的政界人士、民意代表擔任組織董事，則對於非營利組織事務的推動及使命的達成，將會順利許多。
2. 物力資源：除了人力資源外，在公辦民營過程中，政府常提供非營利組織硬體設備及場地等物力資源，以做為其服務與營運之基礎。
3. 財力資源 對非營利組織而言，財力資源的運用 並不像人力及物力資源有較大的限制，其 自由度較大，非營利組織從政府獲取之資源種類中最主要的還是財力資源。

(二)獲取政府資源之管道

非營利組織在取得政府相關資源時，非營利組織較常取得政府資源的管道有：政府官員、民意代表、傳播媒體、區域性聯盟，以及中介組織此一較新穎的管道，茲分述如下：

1. 政府官員 有些非營利組織僅依照法令規定提交企畫案，因此較少接觸民意代表，常接觸的反而是政府部門人員，有的非營利組織則由於經常進行政策倡導，除與立委接觸外，也常直接透過政府官員表達訴求；也有非營利組織因委辦活動，已經與政府官員建立起良好的互動關係，因此在資源的取得上往往也較為容易。
2. 民意代表 非營利組織除了直接與政府官員接觸以取得資源外，也會透過民意代表獲得一些資訊，或將倡導的法案經由民意代表的關係間接地取得相關協助。
3. 傳播媒體 有些非營利組織需要經由傳播媒體，散佈其理念，宣傳其欲倡導之議題，以間接引發政府關注，改變政策資源挹注之焦點。
4. 區域性聯盟 「聯盟」(coalition)係指不同的組織或團體為促進其共同利益與目標，而聚集在一起，從事長期或短期的合作或互動。區域性的小型非營利組織便常透過聯盟方式成立正式組織，以符合法令規定，取得政府相關資源，再進分配。結盟是為特殊議題而做的短期協議，彼此同意如何區分處理某一社會問題的責任歸屬，但機構不必放棄自己的特殊專長領域。機構間展開結盟，將可以改善他們的能力，使他們可以為特別的服務對象之需求倡導。

5. 中介組織 許多地方性的組織由於是新聚集或是 組織的法定地位尚未確立，故需要透過合法的中介的組織以取得政府補助款及民間 各種捐款。

(三)獲取政府資源之方式

非營利組織其所採取的方式除了上述，仍可歸納出以下三種：補助制度、專案委託、方案上的合作，其內容如下：

1. 補助制度：對於不同服務宗旨的非營利組織，政府相關單位每年會編列一定的預算經費，供民間團體申請，凡符合申請資格者之非營利組織，便能透過申請，取得補助款。然而對於非營利組織而言，補助制度因為有公文往返等審核程序，在經費上的取得速度較慢，因而非營利組織會採取選擇性或較被動的方式來看待補助的申請。

此外公辦民營亦是政府補助民間非營利組織經費或硬體設施等資源之制度之一，雖然公辦民營中，仍以政府為主導者，非營利組織只是服務提供者，但透過制度，非營利組織也能從政府獲得一定比例的資源，對其組織資源亦有助益。

2. 專案委託：對於專案活動或某一主題計畫之委託，政府與非營利組織之間並不一定是由政府主動提出，有時非營利組織也會採取主動，以爭取計畫執行或主辦權：

(1)非營利組織主動：有些非營利組織是採取主動申請的方式，透過遞交計畫書，爭取政府的委託案。

(2)政府主動：也有些非營利組織由於過去舉辦活動成效卓著、口碑好，因此政府會主動委託活動或計畫給這些非營利組織，讓他們辦理執行。

3. 方案合作(program coordination)：又稱它為方案的連結(programmatic linking mechanisms)，或者稱它為功能性合作(functional coordination)。有的非營利組織基於先前與政府的合作經驗，有的是因為政府政策走向與組織倡導議題相關，或者與組織走向一致，所以會與政府共同合作舉辦活動或方案的執行。這類型的方式主要有六種：

(1)個案研討會(case conferences)：公私部門的工作人員定期會面，以討論或發展合作性的治療方法。

(2)特別的個案協調(ad hoc case coordination)：為了設計一個治療計畫給予同一的服務使用者而展開的溝通。

(3)個案管理(case management)：由一個工作人員扮演管理者，以協調和監督

某位服務對象的治療計畫。

- (4)聯合接案、篩選與轉介(joint intake, screening and referral)：成立一個中央檔案室，以進行接案、篩選和轉介工作。
- (5)資訊交換(information exchanges)：互相交換有關資訊，以便對個案進行追蹤工作。
- (6)聯合計畫(joint projects)：共同贊助某項服務方案，而由一個獨立或半獨立的服務單位推行整項計畫。綜合以上，社會福利在民營化或契約化的過程中，政府與非營利組織間的關係，更傳神的說法是一種既競爭又合作、既依賴又自主的關係。合作模式常透過公設民營服務機構或方案委託等方式進行，一方面可發揮政府服務資源穩定與公平正義等特性，另一方面也可借用民間機構彈性、創新及近便性等特質，為弱勢族群提供具體而適切的服務。然也常因政府主政者與民間機構主事者彼此合作與競爭、自主與依賴的矛盾狀態，而呈現雙方關係的不穩定現象，在雙方仍未釐清各自的角色時，或雙方的信任度還不足時，政府與非營利組織彼此之間，其實是一個曖昧、不穩定且多變的關係。

第四節 非營利組織與政府的關係與角色定位

非營利組織與政府部門、企業部門的區別：

- 一、非營利組織的興起彌補了政府失靈與市場失靈所造成的缺失，換言之，非營利組織適時地在私人企業不願介入，而政府部門力有未及之時，彌合了這個缺口。
- 二、因非營利組織並非完全能夠取代政府部門與企業部門的功能與角色，因此，瞭解政府部門、企業部門以及非營利組織三者之間的差異性將有助於三方在日後的結盟合作。下表則說明非營利組織與政府部門、企業部門在某些本質上之區別，茲分述如下：

	政府部門	非營利組織	企業部門
哲學基礎	公正	慈善	營利
代表性	多數	少數	所有者和管理者
服務基礎	權利	贈與	付費服務
財源	稅收	捐贈、獎勵報酬、補助金	顧客與團體所支付的費用
決策機制	依法行政	依組織規章所成立的董事會	所有者或董事會

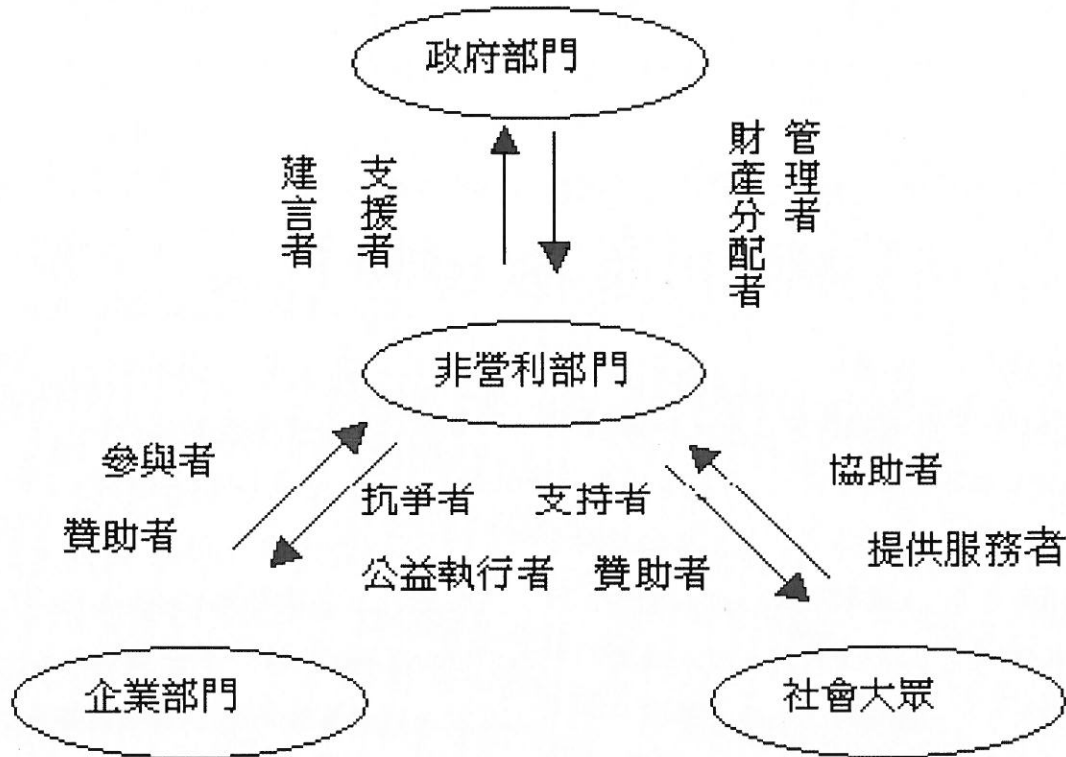
決策權威來源	立法機關	依組織規章所成立的董事會	所有者或董事會
服務範圍	廣博的	有限的、特定的	僅限於付費者
行政架構	大型的官僚結構	小型具彈性的官僚機構	官僚結構或其他特定的運作層級
行政的服務模式	一致性的	變化的	變化的
組織和方案規模	大	小	小至中
運作目的	非營利：謀求社會大眾的普世利益	非營利：謀求社會福利與團體利益	營利
盈餘分配與否	不以追求盈餘為目的	不分配盈餘：必須保留盈餘用在未來目的事業的生產	分配盈餘

資料來源：本表由作者整理

- (一)企業部門以追求利潤為組織目標，其具有相當彈性的決策組織，且各組織之間不具有上下隸屬的權威關係；但鮮少將公平正義與公共利益等問題納入組織營運的考量。
- (二)政府部門的行政行為與提供的活動是具有獨占性的，且往往處於獨特的優越地位，其他部門不得與之抗衡或競爭；但政府部門並非完全沒有受限之處，由於受到預算與法律的規範，造成行政上的效率不彰。
- (三)非營利組織如同政府部門是正式、具有合法制度的組織，且皆以公共服務、公共利益為宗旨，但其財務來源需要他方之資助，政府部門則在租稅上提供其相關的優惠措施，企業部門亦提供財務與專業技術上的資助；非營利組織的特殊之處在於其有別於政府與企業部門，其多元性提供社會不同的服務項目，並補充這兩大部門的不足。

非營利組織與政府部門、企業部門三者之間的關係，雖然看似殊異，但實質上卻是密不可分。

由下圖可知，非營利組織除了彌補政府與私部門之不足之外，長期以來非營利組織一直與社會大眾維持服務提供者與支持者的相互依存關係；儘管服務提供的內容、方式，以及支持的行動模式有所不同，但皆存在著非營利組織設立的基本價值——公共利益。



承上所述，政府部門受到制度體制上的規範，對於民眾的要求回應也顯得緩慢與無效率；企業部門以追求組織利潤的極大化為目標，忽略社會公平正義的執行。相對地，非營利組織提供的服務較具彈性、多元，較能顧及被服務者的差異性，也可針對特定的標的群體提供即時的服務。

在瞭解非營利組織與政府部門、企業部門之區別與關係之後，可以發現政府與非營利組織存在著相同的目標與動機，就某方面來說，二者可以成為盟友相互合作；但另一方面來說，政府部門也對非營利組織進行管理與要求，如制訂法律規範、稅捐的規定、執行監督管理功能等，而成為非營利組織的管制者。因此，在下節中將對非營利組織與政府之可能關係做一概述與介紹。

1. 契約關係(contracting) 在市場失靈的狀況下，消費者並無法真正地作最適當的決定。因此，為解決此限制，唯有考量供給者的供給行為或其他基本驅力。在這方面，政府與非營利組織皆是比較好的供給來源，因為他們不像私人廠商或公司，供給的基本驅力是以「利潤為導向」，可能會為賺取利潤而降低服務品質，換言之，政府與非營利組織對於福利供給所產生的市場失靈現象，如「搭便車」與「訊息不對稱」問題皆有解決的能力。然而，政府解決市場失靈現象所產生問題時，可能所要付出的交易成本較大，相對地，非營利組織的供給能減少消費者在遊說、協商、資訊、行政、社會及政治等成本的支出。呂朝賢（2001）整理相關文獻論點發現：由於非營利組

織係以使命而非利潤為導向，又有「不分配盈餘給所有權的限制」，故不會為謀利而降低品質，是一種職得信賴的供給者，故對消費者而言，非營利組織值得被信賴的本質，可降低其監督與控制服務品質的成本，相較於政府，由非營利組織來供給公共財，因其交易成本較低，反而是更有效益的一種抉擇。總而言之，從比較利益的角度而言，非營利組織由於成本較低、服務品質有保證及彈性較大，而成為政府因應社會需求的求助之門，在此一狀況下，政府於是傾向利用非營利組織上述的優點，透過契約的方式（法律性），轉移生產與配置的責任給非營利組織，相同地，非營利組織也樂於接受政府的經費支持，以擴展自己的服務及完成組織本身的使命。

2. 互補關係(complementary) 互補性關係有二種說法：一是指非營利組織提供與政府不同的服務內容，該關係指那些無法由政府服務中得到需求滿足，可由非營利組織擔負起填補這滿足需求的責任(Gidron et al., 1992)。另一則是，政府與非營利組織的契約性關係，即由政府出資，而非營利組織供給服務或財貨，此一論點來看，互補性關係似乎與契約性關係是等同的，但此處著重於社會性的契約關係而非法律性的契約關係，此一關係強調兩部門需互相了解彼此在服務供給過程中的缺陷後，才可能協力合作，互補有無(Salamon, 1999)。對於互補性關係，Salamon(1987)曾提出「第三者政府理論」與「志願失靈理論」來說明，他不同意市場失靈與政府失靈理論所認為的，政府是反映市場失靈的優先機制，相反地，他認為當市場失靈時，非營利組織是彌補該失靈現象的先鋒，然而非營利組織受限於先天的缺陷，無法完全消弭市場失靈的問題，一旦非營利組織失靈現象產生，政府即會介入，以強化非營利組織的不足。總之，面對多元複雜的社會需求，政府與非營利組織的協力合作似乎是很必要的，政府與非營利組織在公共財的提供上皆有其限制，但兩部門在公共財提供上的強弱處正好可以互補，因此，不論從邏輯、理論、或實際的經驗資料來看，兩部門應是傾向於合作而非敵對。

3. 競爭關係(adversary) 從現實狀況來說，非營利組織可能會遊說政府改變福利政策，或履行政府對大眾承諾；而政府可能會企圖規範非營利組織的服務或回應它們所倡導議題，來影響非營利組織的行為(Young, 1999)。在此「政府失靈理論」可提供一些解釋，在政府失靈的狀況下，民眾為滿足自身的需求，可能會自組團體來滿足自身需求，並且依此對政府施壓，要政府多注意他們的需求滿足，政府也許可不理會單一團體的壓力，甚至在極權的國家會採用鎮壓方式來對付民間自發性力量；但一旦不同團體聯合行動時，其動員的力量不容忽視時，通常就可影響公共政策的走向。就實務而言，非營利組織最常用來影響公共政策的方式有：政策倡導、遊說、訴諸輿

論、自力救濟、涉入競選活動、策略聯盟、及合產協力。而政府單位，則多以法令或獎助形式來鼓勵其所期望的活動。

4. 合作關係(cooperation) 就合作關係而言，文獻中對合作關係的描述相當多，但其意義也最混雜，例如：Salamon (1999) 認為政府與非營利組織的伙伴關係特色就是，政府與非營利組織共同合作解決社會問題，由政府出資、非營利組織則做為服務輸送的工作；而 Najam (2000) 則將合作關係定義為，非營利組織與政府有同樣的政策目的，並用同樣的手段來達到目的；至於 Coston (1998) 則認為在此項關係有具有兩部門在訊息上分享、非營利組織遵從政府規則、政府對非營利組織的政府比較中立，及政府認同非營利組織的作為但不一定主動的支持等特徵。關於合作的關係，另外可以從「資源依賴理論」來間接說明。資源依賴理論認為任何組織皆無法控制所有自身所需的資源，唯有依靠與其所處環境中的其他 44 組織交換或交易，才可能生存或遂行其目標 (Pfeffer & Salancik, 1978)。兩部門之間互賴層面包括：非營利組織擁有政府所沒有的服務輸送能力，相對的，政府則擁有穩定與充足的經費，這項優點亦相當地吸引非營利組織，除了資源的交換外，兩部門亦在政治與行政層面上有所互賴，非營利組織需要政府的支持，以取得統治的合法性及取信外界的標籤，政府則需要非營利組織在政治支持與合法性上的輸入，以取得大眾的信賴與支持。兩部門如欲發展成合作的伙伴關係，仍然需要長期的經營，通常需要先建立互信與尊重彼此，然後才可能變成合作的伙伴。

第三章 宜蘭縣退伍軍人團體現況

第一節 目前宜蘭縣退伍軍人團體概述特性

我國退伍軍人社團之成立，仍源於政府解嚴後，因少數退伍軍人之權益訴求，在有政治團體從事街頭抗爭，被利用為抗爭工具，繼而影響退伍袍澤為國家、為民眾犧牲奉獻，得之不易的榮譽與形象。在退伍將校發起籌組中華民國退伍軍人協會後，即受到廣大退伍袍澤兄弟及目的事業主管機關長官之鼓勵認同與支持，財團法人退伍軍人協會依法定程序成立後，各軍人團體依其特性亦陸續成立，其目的地不外乎促進退伍軍人團結情誼、爭取退伍軍人合法權益與共同福祉、維護社會安定及保障國家利益等，宜蘭縣亦陸續成立各社團分會或因任務需求成立之退休軍人社團。

一、宜蘭縣各退伍軍人社團

宜蘭縣目前成立宜蘭縣退伍軍人協會、宜蘭縣擎天之友學會、宜蘭縣復興崗校友會、宜蘭縣 823 戰役戰友協會、宜蘭縣榮光協會、忠義同志會宜蘭威遠分會宜蘭縣退休教官聯誼會、宜蘭縣蘭陽後備憲兵協會、宜蘭縣眷村文化發展協會、宜蘭縣海軍陸戰隊退伍協會、宜蘭縣陸軍軍官學校校友協會、宜蘭縣各省同鄉會聯合會等 12 個退伍軍人社團，為加強發展組織健全基層，以及加強組織發展與運作，渠等理，監事會議均能依法召開，有效推動執行會務工作，並依法定程序，每年召開會員大會一次，聽取建言，凝聚共識集思廣益，增進團結，期能發揮協會組織整體力量。有關宜蘭縣各退伍軍人社團簡述如下。

社團名稱	連絡人	宗旨	組織區域
宜蘭縣退伍軍人協會	理事長 簡張源	促進退伍軍人團結與情誼，爭取退伍軍人合法權益與共同福祉，維護社會安定，保障國家利益	以宜蘭縣為組織區域，會址設於宜蘭縣政府所在地區；並於各鄉鎮市設立區會，區會為該會之內部組織。
宜蘭縣擎天之友學會	理事長 黃定和	團結軍榮譽青年及結合關心軍榮譽之社會人士，激發進取互助，敦品勵志，增進情感，服務社會為宗旨。	宜蘭縣行政區為組織區
宜蘭縣復興崗校友會	理事長 黃金栢	砥礪會員擁護中華民國憲法，溝通國是觀念，貫徹國民革命歷史使命，發揚親愛精誠校訓與復興崗精神，以聯繫友誼，服務互助，增進校友情感交流，凝聚團結向心	宜蘭縣行政區域為組織範圍
宜蘭縣 823 戰役戰友協會	理事長 王德山	發揚國軍光榮傳統，紀念八二三金門戰役，聯繫當年同生死共患難之戰友，精誠團結，擁護政府，維護國家安全，促進社會安	宜蘭縣行政區域為組織區域。

		定	
宜蘭縣榮光協會	理事長 簡張源	服務照顧榮民、榮眷，促進榮民袍澤團結與情誼，爭取榮民、榮眷合法權益與共同福祉，維護社會安定，保障國家安全。	宜蘭縣行政區域為組織區域，會址設於宜蘭縣政府所在地。
忠義同志會宜蘭威遠分會	會長 陳宗禧	發揚戴雨農將軍忠義愛國精神，團結昔日工作袍澤，結合志同道合人士，互相照顧，增進情感，並興辦社會公益事業	宜蘭縣行政區域為組織區域。
宜蘭縣退休教官聯誼會	會長 鮑明川	凝聚宜蘭縣退休教官弟兄情感團結一致，爭取權益與共同福祉	宜蘭縣行政區域為組織區域。
宜蘭縣蘭陽後備憲兵協會	理事長 黃福麟	維護政府政策，提倡善良社會風俗辦理社會公益活動及聯繫後備憲兵及眷屬之情誼，並協助維護社會治安為宗旨。	宜蘭縣行政區域為組織區域。會址設於宜蘭縣，以鄉，鎮，市為單位，以五至十人設置聯絡小組。
宜蘭縣眷村文化發展協會	理事長 宮進發	推展眷村文化交流，促進台灣精神多元化。	主要成員為：建蘭花園A1-A2、中山新邨(縣政御品)B1-B2、凱旋尊邸C1-C2及羅東鎮康定新城、宜蘭篤行新城與大鵬新城計九大眷村及散居榮民(眷)。
宜蘭縣海軍陸戰隊退伍協會	理事長 王大有	凝聚宜蘭縣海軍陸戰隊退伍弟兄情感團結一致，並發揚一日陸戰隊，終身陸戰隊之精神標竿，攜手向前相互扶助，關懷社會共創美好環境	宜蘭縣行政區域為組織區域。
宜蘭縣陸軍軍官學校校友協會	理事長 張春生	發揚黃埔親愛精誠校訓，砥礪忠貞愛國志節，維護推動政府政策，協助社區發展，照顧老人婦幼，參與社會公益服務，並以聯繫交誼，服務照顧，增進校友情感交流，凝聚團結向心。	宜蘭縣行政區域為組織區域，會址設於總幹事工作服務處。
宜蘭縣各省同鄉會聯合會	理事長 余國輝	建構各族人文歷史相互探索，傳承一脈相承之民族認同，凝聚各少數族群在地之情感深化各省市同鄉社團及族群共榮，共襄本會邁向積極正向之永續營運，扶植各省同鄉會健全與優質之會務發展，並擁護政府決策，遵行並協助政府推動政令，參與社會公益	宜蘭縣行政區域為組織區域

資料來源：本表由作者整理

二、經費來源

12個退伍軍人社團，其經費多以會員年費及上級補助為主，會員入會費為新台幣貳佰元至伍佰元間，另常年會費定為新台幣伍佰元至一千元不等，如是團體會員減半，清寒會員免收會費。有關社團經費來源列舉如下：

- (一) 會員入會費及常年會費。
- (二) 個人及政府機關之補助或社團捐獻。
- (三) 會員及社會人士捐獻。
- (四) 基金或孳息收入。
- (五) 上級補助。
- (六) 委託收益。
- (七) 其他合法之收入。

第二節 宜蘭縣各退伍軍人團體活動與榮服處之關係

宜蘭縣12個退伍軍人團體依其成立之宗旨意義不同，致各退伍軍人團體任務性質各異，而各單位任務功能取向亦有所差異性，惟對社會和協之助益、軍榮眷照護及公益之推展貢獻良多，以下就各社團之任務性質如下表說明：

社團名稱	任務性質	備註
宜蘭縣退伍軍人協會	協助退伍軍人及其子女就業及創業，保障個人合法的權益，爭取合情合理的福利，以創造退伍軍人共同的福祉。	
宜蘭縣擎天之友學會	一、改善軍榮眷生活要項 二、鼓勵子女教育事項 三、軍榮眷職業輔導及扶助事項。 四、軍榮眷互助及福利事項之推動。 五、軍榮眷活動與宣導事項。 六、軍榮眷問題之研究及建議。 七、善盡社會責任，推展社會公益	
宜蘭縣復興崗校友會	一、加強居住宜蘭縣復興崗校友聯繫交誼，服務照顧，增進情感交流 二、關切校友生活與福利，共期共勉，砥礪忠貞愛國志節。 三、表彰薦舉成就與貢獻傑出之校友，激勵會員進修進取，並支持母校發展。 四、維護民主法治，促進國家安全與社	

	會進步	
宜蘭縣 823 戰役戰友協會	<p>一、舉辦聯誼活動事宜。</p> <p>二、協助會員查詢辦理急難互助及救助與福利事項。</p> <p>三、協助政府宣導法令、推行政令。</p>	
宜蘭縣榮光協會	<p>一、秉持忠誠愛國精神，加強聯誼互助，促進團結合作，支持政府提振經濟，鞏固國防。</p> <p>二、擔負社會責任，倡導倫理道德觀念及民主法治精神，以維國家安全，社會安定，人民安康。</p> <p>三、協助榮民、榮眷及其子女就業與創業，保障個人合法的權益，爭取合情合理的福利，以創造榮民袍澤共同的福祉。</p> <p>四、宣揚榮民袍澤光榮事蹟，慎終追遠，以確保榮民袍澤之榮譽。</p> <p>五、建立與社會團體及地方各界人士之良好互動關係，爭取大力支持，以謀求達成共同目標。</p>	
忠義同志會宜蘭威遠分會	<p>一、聯繫會員、會友暨榮民、榮眷及舉辦聯誼活動。</p> <p>二、舉辦會員子女教育獎濟助事宜。</p> <p>三、舉辦會員藝文進修、文娛活動。</p> <p>四、出版忠義會訊、特別會刊，收集、編纂並保管有關戴雨農將軍暨退伍軍人之文物、史蹟資料。</p> <p>五、增進本會會員、會友暨榮民、榮眷之福祉與照顧，並舉辦各項會議、研習、訓練、參訪等活動。</p> <p>六、透過本會移居國外會員之聯繫，邀訪及出席當地榮光團體及國際性退伍軍人團體會議或活動。</p> <p>七、提升推動會員、會友暨榮民、榮眷之社會(公益)事業。</p>	
宜蘭縣退休教官聯誼會	<p>一、舉辦或參加各項社會公益活動。</p> <p>二、辦理各項社會服務工作，聯繫退休教官及眷屬之情誼，以凝聚情感，共創和諧社會。</p>	
宜蘭縣蘭陽後備憲兵協會	<p>一、辦理各項活動，提倡正當休閒娛樂，端正社會風氣。</p> <p>二、舉辦或參加各項社會公益活動。</p> <p>三、辦理各項社會服務工作，聯繫後備</p>	

	<p>憲兵及眷屬之情誼，以凝聚情感，共創和諧社會。</p> <p>四、協助政府推動政令及社教活動。</p> <p>五、協助辦理村里守望相助及民眾自衛，自保之宣導。</p> <p>六、協助防範犯罪之宣導及協助各地區憲兵隊執行維護社會治安之工作。</p> <p>七、表揚對後備憲兵組織義務服務之個人及團體，肯定其貢獻及熱忱，以期發揮維護社會治安之力量。</p>	
宜蘭縣眷村文化發展協會	<p>一、舉辦或參加各項眷村文化保存活動。</p> <p>二、辦理各項社會服務工作，聯繫榮民及眷屬之情誼，以凝聚情感，共創和諧社會。</p>	
宜蘭縣海軍陸戰隊退伍協會	<p>一、做為宜蘭縣海軍陸戰隊退伍弟兄聯繫袍澤窗口。</p> <p>二、凝聚海軍陸戰隊退伍弟兄向心力，定期辦理會員聯誼活動。</p> <p>三、協助海軍陸戰隊退伍弟兄就業發展等相關諮詢服務。</p> <p>四、永續辦理慈善濟助，定期辦理社會公益活動。</p> <p>五、宣達海軍陸戰隊招募隊員等政令資訊，讓海軍陸戰隊永續捍衛台灣安全。</p> <p>六、結合相關資源成立緊急救難組織。</p>	
宜蘭縣陸軍軍官學校校友協會	<p>一、加強本地區校友之聯繫交誼，促進情感，凝聚團結向心，並配合推動政府政策，協助社區發展，參與社會公益服務。</p> <p>二、發揚黃埔精神，砥礪忠貞愛國志節</p> <p>三、在彰薦舉成就與貢獻傑出之校友，激勵其進修進取。</p>	
宜蘭縣各省同鄉會聯合會	<p>一、加強宜蘭縣內各省市同鄉會及所屬同鄉之聯誼，合作關係及人文藝術活動之推展與建立服務資訊網路。</p> <p>二、促請各級民意代表及政府機關重視及維護宜蘭縣各省市同鄉之權益及福利。</p>	

第三節 榮服處與各退伍社團資源應用

一、服務凝聚向心力

以宜蘭縣榮服處為服務平台，針對宜蘭地區十二個退伍軍人組織為核心，凝聚社團對國家向心，「主動服務強化關懷、密切聯繫建立情感、輔導溝通凝聚共識」之指導作為，積極參與活動、平時拜會聯繫、重大活動互相支援等方式，透過主動聯繫社團，協助瞭解退伍軍人需求，提昇服務照顧工作功能。

二、輔導投入社會公益

社團存在的價值，就是能對社會盡責，所創造出的價值能為社會所用，在提升退伍軍人尊崇及榮耀，凝聚退伍軍人社團對國家向心，協助政策宣導，輔導退伍軍人投入社會公益活動，善用自身資源與影響力，成為推動社會前進的穩定力量。輔導社團核心能力運用在社會參與中，加深個人與世界的連結進而開創更多機會，將社會帶向更好的未來。

三、建立服務社團網絡

建立服務照顧網絡以輔導社團辦理活動，促進退伍軍人社會參與、有效運用人力資源投入公益、減少社會問題產生，俾達建立退伍軍人正面形象、提升渠等社會地位之目標。此外，榮民（眷）對榮服處的服務，通常對服務需求提供視為理所當然的。因此，榮服處就必須從社會資源的掌握進而結合社會資源網絡，才能滿足服務區榮民的需求，而退伍軍人社團正是及時可應用之資源。

四、輔助全方位之服務

有效應用退伍軍人社團人力，以補服務照顧榮民（眷）人力之不足。榮民服務各項服務照顧工作的推動與社會資源網絡的建構息息相關，主要原因是受到榮服處人員、服務對象及資源分配的限制所影響，就意涵著資源的有限性，有效結合退伍軍人社會資源網絡，俾利足夠的能量提供榮民全方位（眷）的服務。

目前榮服處機構人員編制，是無法提供及滿足榮民眷的需求，結合社會資源與運用社會資源，是當前榮服處的重要工作事項，除瞭解社會資源、結合社會資源與運用社會資源外，在非公部門之無形資源間，藉由與榮民眷有共同屬性之退伍軍人社團力量，以彌補服務照顧榮民（眷）人力之不足，是為榮服處價值有效之延伸。

第四節 小結

我退伍袍澤為國家、為民眾犧牲奉獻，得之不易的榮譽與形象受到國人之肯定，在宜蘭縣各退伍軍人團體活動協會為維持社團運作功能，亦為榮民弟兄付出心力，除每年定期舉辦一次會員大會外，亦定期參加榮服處聯繫會報，並且在積極參與榮民節大會、懇談會、寒冬送暖活動等，另外不定期配合服務處訪慰單身榮民，為團體創造價值與發揮社團應有之功能性。

中華民國國軍退伍軍人，為確保台海犧牲奉獻，當年為國光復台灣流血流汗；將一生中最寶貴的時光，貢獻給國家人民，現雖退伍、除役，但捍衛中華民國、關懷國事之熱忱，一如往昔！世界各民主國家，皆有退伍軍人團體，我國退伍軍人權益事務，雖有行政院輔導會主管，惟財團法人中華民國退伍軍人協會於民國七十七年(公元1988年)七月十九日成立成立前，尚並其他退伍軍人自己的社團組織。其後各退伍軍人社團依法定程序成立，在地方政府主管單位指導與支持，在社團領導暨全體理，監事群策群力推動，以及志工幹部熱心參與主動盡責下，克服一切困難，積極展開各項成立工作細節，陸續經中央主管機關內政部許可立案，頒發立案證書，致使各社團逐漸茁壯擴大，經獲得會員的信賴和社會各界的重視與好評。

第四章 如何建構退伍軍人團體合作模式與從事公益

第一節 資源依賴模式

一、資源依賴理論

資源依賴理論 (resource dependence theory)，是一種以「資源」為核心條件，討論組織間「依賴」關係的理論。Pfeffer 與 Salancik (1978) 為提出資源依賴觀點最具代表性的學者，其重要論點在於，一個組織最重要的存活目標，就是必須思考如何減低對外部關鍵資源供應組織的依賴程度，因此研究著重於組織與環境之間的互動。以下則為資源依賴理論的重要概念：

(一) 資源

資源依賴理論的探討中心，在於組織如何依賴外界環境以及其他組織獲取資源，因此，「資源」便成為理論中分析的重點，根據何醒邦 (2003) 整理所有代表學者提出的資源概念，「資源」的相關名詞包括：無形資產、能力、獨特能力 (能耐)、策略性資產、組織能耐或資源、資源優勢、核心專長、核心能力、核心競爭力、核心資源、關鍵成功因素等。

而綜合國內外多位學者研究，吳思華 (2000) 也將組織資源分為「資產」及「能力」兩大部分，資產可區分為「有形資產」與「無形資產」兩類，至於能力則可區分為「組織能力」與「個人能力」兩部分，如下表 2 所示。

表 2：資源的分類與內涵

資產			能力	
實體資產	金融資產	無形資產	個人能力	組織能力
土地廠房、機器設備	現金、有價證券	品牌/商譽、智財權、執照、契約、正式網路、資料庫等	專業技術能力、管理能力、人際網路	業務運作能力、技術創新與商品化能力、組織文化、組織記憶與學習

資料來源：吳思華 (2000)

(二) 環境

資源依賴理論認為，在環境中充斥著組織存續與發展所需的資源，而組織則是依賴這些資源而得以生存。但環境中也具有導致組織發展產生障礙的因素，因此環境對組織而言，充滿相當多不確定性。

一般而言，環境分為一般環境 (General Environment) 以及特定環境 (Specific Environment) 兩種。(Zey-Ferrell, 1979) 前者對於組織的影響相當普遍，包括技術、法律、政治、經濟、人口、生態、文化及社會條件；而後者又被稱作為任務環境 (Task Environment)，其代表對於個別組織的任務目標有影響力的各種環境，而環境的定義有可能是某些焦點組織，並非一定為外在環境。因此，外在環境會隨著研究對象的不同，而有不同的變化。至於資源依賴理論較著重的環境面向為後者，其強調組織與外在環境、

或其他組織間的互動關係。

(三) 依賴

依賴現象的發生，始於組織對於環境中稀有資源的分享與競爭。而組織面臨一個紛亂且不確定的環境時，通常就是組織間資源依賴所發生的情境。組織為了減低威脅，它會向外界環境或其他組織尋找自身缺乏的資源。

Jones (2005) 將組織的依賴分為以下兩種模式：

1. 共生性互賴 (Symbiotic interdependencies)：存在於組織與供給者和配銷商之間的相互依賴。
2. 競爭性互賴 (Competitive interdependencies)：存在於組織與其相互競爭者之間的相互依賴。

組織可以用不同的鏈結機制去控制共生性互賴和競爭性互賴，藉著依賴外部組織，獲取內部無法產生的必要資源，以達到組織的運作目標。而如何從其他組織和外部環境獲取重要資源，則有賴透過組織的策略選擇，來建立各種合作關係，確保在環境中能有效掌握資源。

(四) 組織的社會控制

組織通常會致力於和其他群體以及組織進行交易或交換，以獲取金錢、有形資訊、以及社會正當性。若是組織對於外部資源的依賴程度相當高，則自然難逃外部群體對於組織本身的限制與控制。一般而言，一個能夠掌握組織所需外部資源的外部組織，通常對於該組織的影響力相當大。Pfeffer 與 Salancik (1978) 即提出了 10 項組織順服外部控制程度的條件。

1. 焦點組織知悉環境的需求。
2. 焦點組織從提出需求的社會行動者處取得某些資源。
3. 取得的資源對於焦點組織的運作相當重要。
4. 此社會行動者控制資源的分配、取得與使用，且焦點組織無法找到其他替代的資源供給來源。
5. 焦點組織無法控制此社會行動者的運作，以及對於其存活所需關鍵資源的分配、取得與使用。
6. 焦點組織的行動與產出是可見的，而且社會行動者可以判斷其行動是否回應社會行動者的需求。
7. 焦點組織滿足於此社會行動者的需求，與其滿足環境中其他相互依賴對象的要求，沒有相互衝突。
8. 焦點組織無法去控制此社會行動者如何決定、形成與表達他的需求。
9. 焦點組織有能力採取行動，以滿足外部的需求。
10. 焦點組織可望存活。

根據以上所列出的 10 項條件，符合的條件越多，其外部控制的機率就越高。不過 Pfeffer & Salancik (1978) 指出，組織無法完全不接受外部資源挹注。而決定組織行為的重要因素，則是聯盟中不同成員間的相互依賴關係，Pfeffer & Salancik (1978) 提出了三個組織對其他組織依賴程度的重要因素，包括：

- (1) 資源的重要性 即代表資源在組織的生存發展中，具有關鍵性影響的程度。換言之，對組織的運作上越不可或缺的資源，其重要程度越高，組織對其依賴的程度也會越高。資源的重要性可由交易額的大小與資源的關鍵性兩個維度進行分析。交易金額的大小，係藉由計算交易金額占組織總投入金額或是總產出金額的比例來衡量。也就是說，若組織的營運投入主要是某一種資源，則組織對此資源供應來源的依賴會較深。另外一個分析向度，則為投入或產出對組織的關鍵程度。組

織營運所需資源的關鍵性無法單純用總使用數量來加以衡量，關鍵程度是在衡量組織缺乏此資源投入或是缺乏產出市場的狀況下，仍然能維持營運的能力。

- (2) 資源分配與使用能力決定資源分配或資源使用的能力，有不同形式。其中，控制資源的基礎為擁有資源的程度、接近資源的程度、資源的實際使用與誰能控制其使用等。而對於握有資源、控制與監督資源的行動者而言，其資源的配置方式與流向的決定，會對於組織在接近與獲取資源的過程中造成影響。因此，擁有資源的行動者，其在互依關係中有較多的主控權力。而越能給對方壓力，驅使對方提供資源者，則其依賴對方的程度較低。
- (3) 資源的稀少性 若是某些組織所必需的特定資源被利益團體掌控，資源的集中程度高，導致其資源替代性低且稀少，則其將會更趨於依賴特定利益團體。

二、存在價值

軍人古今中外都非常重視忠貞和愛國的觀念，也是一種普世價值，更是軍人堅持信念，敢於犧牲奉獻的原動力。國軍基於憲法明定的國家體制，以及教戰總則所確立，最重要的使命是「保國衛民、維護和平」，並以「國家、責任、榮譽」為軍人堅守的中心信念，繼以塑建「忠誠、榮譽、專業」的核心價值。

基於上述種種軍人傲骨凜然氣節，褪去軍袍，卸下戰甲，卻褪不去血濃於水的革命情感，更是揮不去捨我其誰的使命感，焦點組織孕育而生，組織退伍軍人社團回饋社會，服務人群，從公益出發，集結良善的力量，邀請各界齊心攜手協助需要幫助的人群，創造善的循環，擴大影響力，合力建構溫暖共好社會，守護家園。

發展趨勢-

過去美國重視退伍軍人地位，藉由企業社會責任（以下簡稱 CSR），發起退伍軍人投入公共事務最具代表性，引用林淑女（中國文化大學青少年兒童福利碩士學位學程研究生）見解，有關星巴克僱用退伍軍人與軍眷計畫一事的延伸性思考，帶入另項新思維，不僅提升軍人形象，同時也回饋社會。以下摘錄內容：

『企業總部位於美國華盛頓州西雅圖的咖啡連鎖龍頭星巴克（Starbucks）表示，軍人與軍眷是積極參與公共事務的最佳公民典範，就算是已經退役多年，相當高比率的退伍軍人仍持續投票，並且在社區裡擔任義工，為社會盡一己之力，成為了好公民的絕佳榜樣，因此，星巴克非常榮幸能提供一個園地，讓這些美國英雄們能繼續對社區帶來正面的影響。

於是，星巴克在 2013 年宣布將於 2018 年 11 月之前，聘用 1 萬名退伍軍人與軍眷，由於這個目標在今年（2107 年）3 月提前完成，本週更是增至 37 家，因此，星巴克進一步宣布，在這項就業計畫的架構下，星巴克希望於 2022 年時，在全美各地共開立 100 家以上名為「軍人家庭店」（Military Family Stores）的連鎖分店，並預計在 2025 年時聘僱共計 2 萬 5000 名退伍軍人與軍眷，這些分店的特色除了所有員工幾乎都是退伍軍人與軍眷外，員工在其所穿的綠色圍裙，繡著原本服役所屬單位的名稱，藉此展現對其崇功報勳的榮耀（honor）。

冀此，其所延伸出來的議題便是跨國企業透過商業活動的運作，以履行所謂的企業社會責任（Corporate Social Responsibility，簡稱 CSR），事實上，企業社會責任的概念是企業除了追求達成經濟的永續發展外，公司也和員工、家庭、社區、社會，一起承諾共同營造高品質的生活水準，也就是說，基於企業考慮自身的財政和經營狀況，商業運作必須符合可持續發展的想法，並且透過因應企業的各個利害關係人而編寫所謂的企業永續報告書（Corporate Sustainability Report，簡稱 CSR），藉以詳實地揭露出來公司在永續經營及社會責任的目標、成果、承諾及規劃；除此之外，藉由社會投資報酬分析（Social Return on Investment，簡稱為 SROI）而將社會效益分析以衡量專案

對於利害關係人 (stakeholders) 所造成的衝擊影響，並且以貨幣化的數值來呈現該項的社會報酬率，從而協助企業辨識履行該項的企業社會責任。

事實上，隨著國際間永續發展思潮與經濟貿易活動全球化的推展，許多國際性公司也開始重視企業社會責任在產業經濟活動中所應扮演的積極性角色，企業社會責任之議題業已形成眾所矚目的焦點，並將其視為企業經營的關鍵性策略性活動之一，因此，星巴克透過商品化的展店經營策略與去商品化的社會公益活動，對於退伍軍人與軍眷，提供專業培力與就業輔導的機會而來的經濟安全基本保障外，更是藉由二度就業與第二專長的培訓，促進其社會參與和再次就業，藉此成為延緩老化的預防性措施；與此同時，在凡事著重形象包裝的商業模式底下，星巴克藉由從事公益行為，除了展現出對於退伍軍人與軍眷的照顧外，也達到對於國家社稷的具體回饋，並且為提昇其企業的整體形象，做一個適度的連結。

第二節 競合模式

理想上，資源網絡是一個立體的概念，即包括水平和垂直的整合及分工。不僅是機構間平行的協調和分工合作，同時也有一個垂直的層級節制體系 (hierarchy)，藉著此種服務網絡建構而成一個專業整合的綜合體，達成其實際的網狀運作效果。因此，在論及資源整合與運用之際，機構間的互動是個必須討論的議題。按照 Boalland and Wilson 的觀點，機構之間的協調聯繫變得更加重要的原因有二，其一是服務對象的多重需求（譬如：酒癮、長期照顧者、居家照顧者）；其二是成功的謬論：社區在改善有關公共健康問題方面經費花得愈多，照理說回收的品質將會更好，但是往往到了某一頂點後，投入愈多的金錢，所收的成果會愈少。

針對成功的謬論做個簡單的解釋：更多社區機構紛紛出現的時候，它們之間是以競爭的方式來爭取更多的案主以及其他的資源，然而它們彼此之間卻很少以合作的方式來達成多元的目標。換句話說，嘗試去達成共同目標的不同機構數愈多，它們往往就愈少會以協調聯繫的方式來達成目標。因此，當提供不同服務的機構數增加，社區變得更有可能是以綜合性的方式來滿足社會的普遍需要，同時更讓機構從一個協調聯繫的體系中來提供服務。特別是在心理健康、物質濫用、老人、兒童虐待，以及遊民的領域方面，顯示出所提供的服務缺乏協調聯繫。

合作的意涵在於：放棄機構本位主義，以個案或社區整體需求為考量，並在下列三點上共同合作：資訊流通、物理資源的共用、專業間的團隊參與。進一步而言，現今的研究視「協調聯繫」為動態的概念。舉例而言，視機構之間的協調聯繫為介於兩個或更多獨立機構間「志願性質的交換」，相互補充必要的資源，以達共同的目的。綜上，資源本身是靜態的，要透過機構之內與之間的妥當運用和合作，才可能發揮到最大的效用；同時，資源也是有限的，不論是人力、物力或權力資源都有耗盡的一天，如何在動態的合作關係中，醞釀與創造新的資源是相當重要的議題。先前提及的資源點存和網絡連合的策略，就是為了能達到最有效的資源配置和管理運用。透過這樣的互助和互惠，結合政府、專業機構、社區、公益組織，排除持續性阻礙協調聯繫方式的原因，並對資源的分配有所無私與正義，方能達成資源整合與運用的極大化。

總之，處於整體經濟不優和資源分配不均的大環境當中，擁有較龐大資源的企業部門，願意在自利與利他、市場與社會以及營利與公益之間，取得衡平的和合關係，該項促進社會共好的積極性作為，是值得鼓勵與借鏡！』

基於『取之於社會，用之於社會』理念，積極與政府及各民間團體合作，深入瞭解社會需求，關懷及協助弱勢族群，歷年來在教育、醫療、社會福利等社會公益事業已投入近 468 億元，更將其個人財產交付信託，擴大社會公益投入規模，在持續關懷社會弱勢族群。

第三節 夥伴關係模式

一、夥伴關係價值

「變革」是組織的策略與流程改進，而組織變革最難之處在於「如何無痛過度」，組織單一性發展是不符合現代潮流，即使全球大環境經濟面已成定局！不是我們能改變的，唯一不變的定律是「選擇」。一個好的組織架構、軟實力，建立在被需要的前提下，跨界思考是必然的，不只是進步，而是要學會「進化」，創造組織與個人、企業、行銷之間的四度空間立體、互利、互惠及合作夥伴價值。

民間社團組織在新世代的發展過程中，多不符合新進社員之需求，故無法延續與完成社團的宗旨與目標，導致組織發展面臨無法突破之窘境，所以社團的策略方針有重新檢討與共同研議之必要，方能發揮組織創立的價值。

基於上述原因，著手整合社團資源，建立新型態的策略聯盟，團結一心，發揮結盟實質效益，創造各社團的新契機。

社團聯盟平台的產生是近年來積極發展的方向，透過各種型態退伍軍人社團交流，除可提供跨業的產品及服務或是人才需求，能提供更多有效率的跨業合作外，更是著重社團聯盟公益及慈善，如此夥伴關係將會聯合各個公益團體，能善用各類資源整合人力與物力，讓愛心公益更有效率及效能地傳送到社會上需要幫助的角落。

二、資源共享

資源連結包過分享與競爭：

「分享」的出發點必須是自己要出自內心願意分給他人，而不是被脅迫或者不甘願的而也不是每個人都可以分享，妳還要分享給那些會因為你的分享而變快樂的人，不能因為想分享這個行動，而去要求別人接受你的分享，那是不可以的，分享是必須雙方都感到心甘情願又很開心的，那才是正確的。

「競爭」

資源分享的好處是大家可以互相分享資源，提高資源的利用效率。但從另一角度而言，資源分享的壞處是給少部分不負責任或惡意的人提供了傳播病毒木馬的管道，另外可能會涉嫌侵犯受保護的知識。所謂資源分享就是說你的資源可以被別人使用，同時你也可以使用。

三、社會公益活動

維基百科解釋，志願工作者，簡稱志工，又名義工，是指一種助人、具組織性及基於社會公益責任的參與行為，其發展可追溯至二次大戰後，福利主義抬頭導致各國政府支出崩潰，發展義務工作以解決社會上不勝負荷的需求。

本於社會服務、照顧弱勢之精神，退伍軍人社團辦理增進退伍軍人福祉之活動，並鼓勵退伍軍人參與社會公益，單靠公部門力量是無法深入基層，藉由組織型態編組連繫，特別是服務對象為榮民眷，曾具相同歷史背景，了解需求在哪裡，回饋社會便是助人樂己與溫馨快樂。

第四節 聯誼性關係模式

聯誼性社團為一聯誼性質社團，它集合了全國退伍軍人各社團所組成，以聯繫會員之間的情感和生活上之互助，以及促進各退伍軍人間互動為成立宗旨。

宜蘭地區榮民眷結構及服務照顧計畫作為

- (一) 宜蘭縣榮民服務處為轄區內 55,000 餘位榮民眷服務，由於轄區範圍廣闊，服務對象眾多，加上政府精簡，人力不足，儘管服務人員竭盡心力，亦可能有疏漏之處。

為克服結構性的困境，更周全地照顧榮民（眷），結合社會資源包括無形之社

會資源應是可行之道。政府能力有限，而社會或社區資源無窮。長久以來，我國各級政府機關、學校，乃至於一般民眾，以開發與利用社會資源的方式，成就許多善行。榮民服務處若要妥善利用社會資源，達成周全照顧榮民(眷)的任務，必須朝制度化的方向設計。

- (二) 國軍退除役官兵輔導委員會(以下簡稱「輔導會」)100年1月27日訂定「100年『照顧年長榮民與服務資源整合』計畫」，其實施構想為：以榮服處為服務平台，與轄區內各相關社福單位與會屬機構建立聯繫機制，藉平日之相互協調、聯繫、逐次建立支援協議(定)，掌握地區社福資源，服務照顧年長榮民。其具體作法包括聯繫輔導會、轄區內公部門單位、社區支持網絡。至於社福資源之整合運用，包括掌握運用轄區內的社政單位、醫療機構、安養機構以及其他社區支持網絡如非營利社福組織、營利組織或機構、社區資源、鄰居朋友等。103年8月7日「輔導會未來5年施政工作重點」案，辦理「積極參與退伍軍人社團，以服務凝聚向心」工作要項，目的凝聚退伍軍人社團(以下簡稱社團)對國家向心，協助政策宣導，輔導退伍軍人投入社會公益活動，提升退伍軍人尊崇及榮耀。榮服處為服務平台，「密切聯繫建立情感、輔導溝通凝聚共識、主動服務強化關懷」之指導，對全國性及地方性各社團，以積極參與活動、平時拜會聯繫、重大活動互相支援等方式，透過主動聯繫社團，協助瞭解退伍軍人需求，提昇服務照顧工作功能。藉由與榮民眷有共同屬性之全國性退伍軍人社團組織成員之力服務照顧榮民眷，以補服務照顧榮民(眷)人力之不足。
- (三) 蒐集、建立社團基礎資料庫：宜蘭地區登記有案退伍軍人社團為對象。
- (四) 與社團進行接觸與聯繫、全面性拜訪社團，加強與各社團進行聯繫、參與各社團辦理活動、並邀請各社團參加本處辦理與退伍軍人相關活動，藉由拜會活動建立溝通管道，確認其運作情形。
- (五) 主動聯繫瞭解現況參與渠等社團活動，聯繫情誼：各社團辦理慶典、紀念日、會員大會、研習、聯誼等活動時，以本會或榮服處之名義主動派員出席參加。
- (六) 針對社團成員提出問題及需求，及時反映處理，並適時連結各項社福資源，積極協處邀請社團參與本會各項會議，凝聚向心：辦理懇(座)談會，主動邀請轄區社團參與，以傾聽民意，交換意見。
- (七) 協助辦理或參與活動，俾達活化社團能量、促進榮民社會參與、凝聚榮民向心、提升退伍軍人尊嚴及社會地位之目標另鼓勵國內退伍軍人社團，配合公私立社會服務團體或社區志工，共同合作辦理社會公益活動，並於發生天災、公共意外事件，整合運用軍中專業技能，協助參與救災防變與復原工作，以提昇退伍軍人形象為主軸。

第五節 多元性整合模式

社會資源經由相互連結與運用始能發揮功，在開發與運用資源的同時，資源管理的概念相當重要，必須以資源管理的策略概念運作。

宜蘭縣境內退伍軍人社團諸如：榮光協會、八二三台海戰役戰友協會、陸軍官校校友協會…，各具不同特色。

尤其從輔導會所屬榮民服務處所提供關懷、熱忱及服務為宗旨，應以社會工作角度看待，如何扮演自身這份工作及運用退伍軍人社團資源：

一、建構以案主為中心的個人網絡(Personal Network)：

這種策略在集中與案主有聯繫且有支持作用的人，例如家人、朋友、鄰居等。使用的方法是社會工作者與上述案主有關的人士接觸、商議，動員這些相關人士提供資源以解決問題。另外，社會工作者也提供相關人士諮詢與協助，以維持及擴大案主的社交關係與對外聯繫。

二、發展志工聯繫網絡 (Volunteer Linking Network):

這個策略主要用在擁有極少個人聯繫的案主身上，是要為案主尋找並分配可提供協助的志願工作者。讓志工與案主發展個人對個人的支持（支援）關係，例如定期採訪、情緒及心理支持、護送或購物等。社會工作者可為志工提供訓練並給予所需的督導及支持。

三、連結互助團體網絡 (Mutual Aid Network):

此一策略的重點是將具有共同問題，或有共同背景的案主群，串連在一起，為他建立同儕支持小組。這個策略可加強案主群彼此之間的支持系統，增加夥伴關係、資訊及經驗交流，結合集體力量，加強共同解決問題的能力。

動員鄰居緊急協助網絡 (Neighborhood Helping Network) 要是協助案主與鄰居建立支持關係，推動鄰人為案主提供幫助，尤其是一些即時性、危機性或非長期性的協助。

四、社區增強力量網絡 (Community Empowerment Network):

以社區為主體建立一個行動網絡或小組，為社區中的成員反應需要，爭取資源去解決本身的問題，並倡導案主的權益。另外，要去協助該網絡（小組）與地區領袖、議員或重要人物建立聯繫。

輔導會政策走向就是要把榮服處建構成地區榮民服務照顧平台，並再三重申「榮民到那裡，服務到那裡」，因而，瞭解社會資源、網絡建構後，就要能將社會資源詳加管理整合。一般而言，資源管理主要包括四個重要的要素：資源盤點、開發、連結與維繫，以下將對這些要素加以說明。

五、社會資源的盤點：

為了瞭解在服務過程或機構所欠缺的資源，就必須用資源盤點的方式加以分析。有效的資源盤點要對以下五個問題進行瞭解：

（一）誰需要幫助：

要瞭解這個社區中有那些人比較需要幫助，是老人或、身心障礙者、兒童還是婦女？一般來講，事先都有一個社區需求調查，以瞭解社區急需提供的服務。不過，地方仕紳、熱心人士、社區工作者或村里幹事對社區需求相當瞭解，向其請益也是節省時間而能瞭解需求狀況的良好方式。

（二）需要什麼幫助：

這些需要幫忙的人，福利需求在那裡，針對他們需求，設計一些方案加以滿足。譬如，獨居老人餐飲服務，有送餐到家也有集中用餐，針對老人的身心狀況，設計符合其狀況的服務。

（三）有那些資源可以提供：

社區的資源有限，因此，要提供服務時就要考慮有什麼資源可以結合。譬如送餐服務可以結合社區裡的餐廳，也可以請社區裡的志工服務來協助，經費可以向社區裡的公司募集、向政府機關申請或使用者負擔一部份經費。

（四）在什麼時間提供服務：

提供服務的時間要配合受服務者的生活作息，送餐服務就不可以超過一般人的用時間。提供服務的人要能準時送達，以免引起抱怨致未能感受其用心。

（五）服務內容是什麼：

服務的內涵要滿足受服務的需要，不使受服務者有被輕視的感覺，對獨居老人必須態度親切，送餐服務如能結合問安，更可提高服務的品質。

六、雙向交流模式，或稱為合作模式：即機構與其所處社區之間必須建立一個長期可以互相接納和彼此善待合作的調適關係，如此機構事實上乃成為社區的一部分，社區亦樂於長期認同和支持機構的服務和做法。

第五節 結論

連結資源並結合退伍軍人社團組織系統，榮服務如將提供一個完善服務，確實需經營退伍軍人社團之間情感，發揮默契進而推展社會的服務工作，有效照顧到榮民眷。

第五章 研究發現與建議

本研究對於退伍軍人社團相關文獻及個案調查的資料，整理分析如下：

第一節、研究發現

根據本研究所提出的研究問題及目的，進一步蒐集相關資料及個案調查之後所得的結果分析，本研究得到下列的結論：

- (一)對於社會責任的認知，強烈影響退伍軍人社團公益的作為，也可以說是退伍軍人社團公益作為是善盡社團社會責任的具體實踐。
- (二)在退伍軍人社團公益作為的動機方面，在內部動機方面，主要為順應世界潮流、社團的文化、退伍軍人形象與公共關係、社區與社會認同、增加會員向心力、徵才、促進整體社會環境之正性發展、提升弱勢國民生活品質、對鄉土國家的熱愛等因素考量。在外部動機方面，主要為退伍軍人社團倫理的實踐、善盡社團責任及支持公益團體(慈善機構)等因素考量。而非為來自民間、政府的壓力或相關法令的規定，退伍軍人社團均有「取之國家，用之社會」的認知與胸懷。
- (三)退伍軍人社團在進行公益作為的方式與途徑方面，有金錢贊助、實物贈予及志工提供等方式來進行公益作為。在進行公益作為的途徑方面，有個別社團辦理、透過其他公益團體辦理或與其他社團合作辦理等途徑來進行。
- (四)在公益作為對退伍軍人社團的影響方面，個別退伍軍人社團強調公益作為主要是退伍軍人社團對社會的回饋，而不是為了實質的個人利益。但認為有助於退伍軍人社團形象的建立與會員向心力的提升，而對於在社團利益、知名度增加上並沒有顯示其相關性。

第二節、研究建議

退伍軍人社團從事公益作為，大多出於自動自發的對社會回饋。雖然大部份退伍軍人社團並無雄厚財力，會員也無法大力捐款贊助，但也對於社會造成相當的效果及助益。因此，政府亦應大力倡導退伍軍人社團從事慈善公益作為回饋社會的觀念，而不是消極作為，無法完全發揮「民胞物與」、「同袍共濟」的精神，由小愛匯為大愛。因此，本研究提出下列幾點具體建議：

- (一)對政府方面：大力倡導社會責任等觀念，喚起退伍軍人社團與社會大眾對慈善公益的重視，提倡善良風俗及道德觀念，發揮「人溺已溺、人飢已飢」的精神。對從事慈善公益作為的退伍軍人社團，予以表揚或獎勵。
- (二)對退伍軍人社團方面：退伍軍人社團應集結能量，以軍中所學之戰鬥能力來規劃及執行慈善公益的作為，並聯合公益團體、慈善機構、弱勢團體、特殊利益團體或個人，建立良好且恆久的關係，共同運用社會資源，創造富麗祥和的社會。
- (三)公益團體方面：退伍軍人社團為社會資源運用的一環，有可資運用的有形及無形資源，公益團體應邀請退伍軍人社團組織成員加入志工行列，提供服務。並藉由退伍軍人社團參與活動建立良好關係，以便固定期程辦理活動時有住於邀請退伍軍人社團參加，協助退伍軍人社團申請經費補助，讓退伍軍人社團能永續提供服務。

參考文獻

壹、中文部份:

- 劉淑瓊，1997，非營利組織研究。
- 江明修，2001，研究方法論，智勝文化事業有限公司。
- 江明修，2001，公共行政精義，五南圖書公司。
- 吳瓊恩，2002，行政學，台北：三民書局。
- 徐志坪，2008，政府組織環境變遷與組織變革策略之研究。
- 行政院退輔會（1998），〈榮民服務白皮書〉，台北：行政院退輔會。
- 行政院退輔會（2002），〈輔導工作紀要第十輯〉，台北：行政院退輔會。
- 行政院退輔會（2005），〈榮民輔導業務概要〉，台北：行政院退輔會。
- 行政院退輔會（2007），〈榮民輔導業務概要〉，台北：行政院退輔會。

貳、中譯部份:

- 張世杰譯(1994)，Denhardt, Robert B. 著《公共組織理論》，台北：五南圖書。

參、外文部分

- Siggelkow, Nicolaj(2002) "Evolution toward Fit," Administrative Science Quarterly 47: 125-159.

肆、博、碩、士論文

- 徐志坪，2008，政府組織環境變遷與組織變革策略之研究。

伍、網路資料

- 國軍退除役官兵輔導委員會全球資訊網網址
<https://www.vac.gov.tw/mp-1.html>
- 宜蘭縣榮民服務處
https://www.vac.gov.tw/vac_service/yilan/mp-104.html
- 社團法人中華民國退伍軍人協會
<http://www.varoc.org.tw/aboutvaroc.asp>