

108 年度研究專題

題目：如何強化退伍軍人社團聯繫，提升服務榮
民(眷)工作

年度：108 年度

編號：1

單位：桃園市榮民服務處

研究人員：黃建榮

桃園市榮民服務處 108 年度研究報告摘要表

研 究 題 目	如何強化退伍軍人社團聯繫，提升服務榮民(眷)工作
研究單位及人員	桃園市榮民服務處 黃建榮
研 究 期 程	108 年 1 月至 108 年 12 月
內 容 摘 要	<p>本研究旨在探討如何強化退伍軍人社團聯繫，提升服務榮民(眷)工作。為因鼓勵退伍軍人社團從事服務榮民、照顧榮譽的社會公益活動，藉以塑造退伍軍人的正面形象，希望透過各社團服務的工作，能讓桃園市的榮民(眷)們能夠獲得就近社區的照顧與服務，同時也鼓勵或號召更多民間團體來設置服務據點，來提供榮民(眷)在地的照護服務。</p> <p>因此，本研究將以桃園市各退伍軍人社團為範圍，從運作的面向來了解目前退伍軍人社團如何強化服務照顧的情形。首先，了解各社團在運作時所需考量的因素，及如何有效與當地榮服處推展合作夥伴關係的運作模式；其次，針對在實際運作的策略因素及其所面臨的困境；最後，則探討各社團的執行成效及服務照顧，所提供的建議或改善之道等情形。</p>

本研究是以訪談及相關文獻的方式來進行研究資料的蒐集，分別針對理事長、常務監事及總幹事等人來深入了各社團的整體運作情形，來探討本文的研究目的與問題，本研究的發現如下：

- 一、退伍軍人各社團在實際運作時所需面臨的問題方面，其中以經費收入來源為其主要因素。
- 二、從人力資源管理面向而言，參與各社團的成員們，普遍性年紀較為年長，及其專任或服務人力上及人力培育方面，均稍有不足之處。
- 三、就如何有效連絡社團資源網絡及整合其他綜合面向等策略因素的連結，普遍較為不足。
- 四、在服務照顧運作情況，各社團設備方面、人力資源協助、經費核銷等需要政府提供更多的資源協助及幫忙。

關鍵詞：社團、非營利組織、夥伴關係

目錄

目錄.....	III
表目次.....	V
圖目次.....	VI
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	4
第二章 文獻探討.....	6
第一節 非營利組織之意涵.....	6
第二節 非營利組織之相關理論.....	12
第三節 政府與非營利組織的互動模式.....	20
第四節 非營利組織與政府部門之夥伴關係.....	24
第三章 研究方法.....	26
第一節 研究架構與流程.....	26
第二節 資料蒐集方法.....	31

第三節 研究範圍與對象	32
第四節 研究倫理	33
第四章 研究現況與分析	35
第一節 桃園市退伍軍人社團概況	35
第二節 桃園市退伍軍人團體與榮服處之互動概況	38
第三節 退伍軍人社團與桃園榮服處之關係	44
第五章 結論與建議	49
第一節 研究發現	49
第二節 研究建議	50
參考文獻	52

表目次

表 1	焦點團體代表資料表	20
表 2	桃園市各退伍軍人社團一覽表.....	37

圖目次

圖 1	台灣法人的種類	16
圖 2	研究架構圖	28
圖 3	研究流程圖	30
圖 4	平鎮、大溪區座談會立法委員呂玉玲親臨現場，傾聽榮民心聲	39
圖 5	龍潭、楊梅地區座談會榮民參與現況.....	40
圖 6	桃園、龜山區榮民於座談會時發言相當踴躍現況.....	41
圖 7	桃園、龜山區座談會現場提供榮民多項諮詢現況.....	41
圖 8	中壢、八德區座談會榮民現場諮詢現況.....	42
圖 9	慶祝 41 屆榮民節大會榮服處與各退伍軍人社團互動現況.....	43
圖 10	桃園榮服處積極拜會各桃園退伍軍人團體現況.....	45
圖 11	桃園榮服處與各桃園退伍軍人團體合影留念.....	46

第一章 緒論

本研究旨在了解如何強化退伍軍人社團聯繫，提升服務榮民（眷）工作概況之探討。本章共分二節論述：第一節敘述研究背景與動機；第二節提出研究目的與問題。

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

社團的主要功能就是要補強政府部門忽略社會服務工作的最大支柱。學者指出，人民團體是整個社會組織中最重要的一環，亦是非營利組織的重要部門。各級人民團體的性質不一，業務各異，其組織之健全與否關係人民的權益甚大，所以，政府主管機關應積極輔導人民團體成為大眾需要的團體，不要為少數人所操縱利用（陳武雄，2003）。

因政府之力有限，而民間之力無窮，雖然民間擁有許多充沛且豐富的資源，但卻常常缺乏組織與控制的機制來將其有效整合，其資源再多也猶如一盤散沙般，無法有效發揮其作用。而 NPO 非營利性組織¹（Non-Profit Organization）的出

¹ 非營利組織：「非營利組織或非牟利機構（Non-Profit Organization，NPO）是指不是以

現，能有整合及運用資源的作用，扮演了提供公益服務的重要角色，彌補政府施政的不足，提供政府及一般企業無力負擔的公共服務。

非營利組織是以公益為目的而成立的組織團體，其運作過程與方式，是透過有計畫的社會動員，將許多認同組織使命、志同道合的民眾集合在一起，共同推動或研擬解決社會問題，同時也吸引許多民眾、團體、企業或政府的資源投入其中，轉化為更大的動力來做更多事。非營利組織在歐美國家已形成一股重要的民間力量，在台灣也有發展及成長的趨勢，希望透過這股民間力量，讓非營利組織能更加健全的發展，並對社會產生更多影響力（曾琳雲，2007）。

貳、研究動機

對退伍軍人的安置和照顧，是全世界大部分國家的施政重點，我國也不例外。對於參戰義務官兵，未能於退伍後，立即接受政府相關的照顧和安置，此事實乃源於我國退伍軍人輔導安置制度的設計。我國職司退伍軍人安置照顧的機關是成立於1954年的「行政院國軍退除役官兵輔導委員會」（以下簡稱本會）。

本會所要服務的對象當然是退伍軍人，簡單的定義是「榮民」，亦即必須是國家的「榮譽國民」，其法定名稱是「退除役官兵」，規定於國軍退除役官兵輔導條例第二條所列之對象，包括了曾參加1958年八二三臺海保衛戰役及其他經國防部核定之關係國家安全之重要戰役者及金門馬祖民防自衛隊，曾參加相關之重

營利為目的的組織，它的目標通常是支持或處理個人關心或者公眾關注的議題或事件。非營利組織所涉及的領域非常廣，從藝術、慈善、教育、政治、宗教、學術、環保等等」（維基百科，2007）

要戰役者，視同退除役官兵，均納入本會服務照顧對象(全國法規資料庫，2020)。

有鑑於此，本會為「強化退伍軍人社團聯繫」及「提升服務榮民眷工作」，並符合行政院推動服務照顧退除役官兵之各項政策，增進社會服務及榮民眷福祉為依歸。特訂定點「退伍軍人社會團體活動經費補助作業要點」來配合辦理，為獎勵退伍軍人社會團體(以下簡稱社團)辦理增進退伍軍人福祉之相關活動，並鼓勵退伍軍人多多參與社團及任何公益等重要服務工作，期能建立退伍軍人正面形象及有效提升應有尊嚴及榮耀。

第二節 研究目的與問題

基於上述研究背景與動機，本研究以強化退伍軍人社團為範圍，希望了解桃園區退伍軍人社團現行推展現況，以及在執行運作的過程中所面臨的困境，進一步來探究，以下就本研究目的與問題進行說明如下：

壹、研究目的

依據前述研究動機，擬訂本研究目的如下：

一、探討現行退伍軍人社團運作時所需考量的因素為何，會遇到哪些困境並從實際參與執行者的角度，衡量退伍軍人社團所提供的相關服務措施是否符合其需求。

二、了解退伍軍人社團所提供的服務是否能有助於榮民眷解決其所需問題，能否協助當地榮民服務處加強服務照顧榮民眷，如何有效推展合作夥伴關係的運作模式。

三、分析退伍軍人社團在運作的過程中所面臨的問題及所遭遇的困境為何，如何有效改善，並對政府機關提供具體建議，作為參考依據。

四、根據研究過程中的探討與結果，提出具體之政策建議，並期望藉此能提供政府及相關單位參考依據。

貳、研究問題

依據上述研究目的，本研究以桃園市退伍軍人社團為研究範圍，提出以下的研究問題：

一、退伍軍人社團運作時所需考量的因素為何？在整個環境面而言，對其運作執行有那些影響？

二、其退伍軍人社團如何與桃園市榮民服務處互動連結？就顧客導向而言，所提供的服務是否有助於提升服務及照顧榮民（眷）的需求？

三、退伍軍人社團要順利推展，其牽涉到那些策略因素？服務照顧運作時所面臨的困境及成果如何？針對退伍軍人社團及政府機關提供建議及改善之道？

第二章 文獻探討

本章旨在探討與本研究相關之理論與研究。全章分為四節，第一節說明非營利組織之意涵，第二節為探討非營利組織之相關理論，第三節為了解政府與非營利組織的互動模式，第四節為分析非營利組織與政府部門之夥伴關係，期能藉由資料蒐集與文獻的查閱所得，加以探討與分析，以作為本研究結果討論之依據。

第一節 非營利組織之意涵

壹、非營利組織之意義

何謂「非營利組織」(non-profit organizations)? 社會學者 Blau 與 Scott (1962) 指出，組織可根據「誰獲利」(who benefits) 為分類的基準而分為四類：第一種類型為「互利」(mutual-benefit) 組織，即組織成員本身是組織產出與服務提供的最主要獲利者；第二類為「企業」(business) 組織，組織的擁有者 (owners) 為獲利者；第三類為「服務」(service) 組織，所服務的案主為主要的獲利者；第四類為「公益」(commonweal) 組織，一般大眾則為主要獲利者。

從 Blau 與 Scott (1962) 以上對組織的分類，顯然除了第二類的企業組織之外，其餘三類型的組織都是廣義的非營利組織，甚至包括公部門組織均包含在內。然而這種的組織分類可說相類似於將組織分為「營利」與「非營利」二分法那樣，不免流於粗糙，也沒有說明到底非營利組織的組成特質為何（轉引自官有

垣，2010)。

另有西方學者 Wolf (1990) 的觀點認為，非營利組織需具備有公眾服務的使命，且在政府的法律規範下立案，並接受政府法令的管理與監督，對組織本身而言，必須要排除私人利益或財務的獲得，因此，組織本身可享有政府稅法上免稅的優待及法律上的特別地位，而捐助及贊助者的捐款可享有所得稅的減免。

非營利組織 (nonprofit organization)，依不同的發展脈絡、管理原則或使命，會有不同的用詞。亦有人將非營利組織的集合稱為非營利部門、第三部門 (the third sector) 或獨立部門 (the independent sector)。但不論是何種名稱，在此均是指其設立之目的不在獲取財務上的利潤，即不以營利為目的，而是為實現「社會公益 (Public interest) 使命」之目的的自發性、獨立自主性的組織。

貳、非營利組織六大特徵

依據西方學者 Salamon (1992) 的見解，具體指出非營利組織六大特徵如下：

一、正式的組織：它必須具有某種程度的制度化，而非臨時或非正式的民眾集合體，同時也要得到政府制定的法律之合法承認，因而具有法人團體的資格，可以以組織之名與其他團體訂定契約和保管財務。

二、民間私人性質：它必須與政府機構有所區隔，既不屬於政府的部門，也不應由政府官員組成董事會的多數成員，但此並不意味著非營利組織就不能接受政府的財源或是政府官員絕對不能擔任董事。簡言之，一個重要的關鍵就是，非

營利組織基本的架構必須是民間私人性質的組織。

三、利潤不能分配：組織本身可以生產利潤，但必須將組織的利潤運用在機構宗旨限定的任務，再者，組織內部的工作人員不能分配利潤，這和營利組織運作的配股分紅情形有很大的不同。

四、能夠自我治理：非營利組織要能夠自我管理自己的活動，組織本身要有內部的治理程序，不受外在團體的掌控。

五、志願人員的參與：非營利組織應有某種數量的志願人員參與機構活動，特別是由志願人員所組成具有領導與治理性質的董事會。

六、公共利益的屬性：非營利組織所提供的服務應具有公共利益的性質，並以服務公眾為職志。

綜合以上西方學者見解，對於非營利組織的定義可歸納如下：以公共利益為目的，具有民間私人性質，且獨立運作的正式組織結構，享有稅法上優惠，然而必須在政府部門法律所規範的權利下運作，運用大眾捐款、自我生產的所得，以及政府部門的補助款，以遞送組織宗旨範定的服務，使社會上多數人得到幫助。

叁、非營利組織的功能

非營利組織不僅僅只是提供公共服務而已，尚扮演著其它角色。依據 Kramer (1987) 的分析，從大多數非營利組織的特質及實際功效中，可以歸納出四種基本的角色功能（蕭新煌，2000）：

一、開拓與創新的角色功能：非營利組織具有組織彈性、功能自發性、及民

主代表性，因此對於社會大眾的需求較為敏銳，常能挾多樣化之人才發展出應時的策略，並規劃執行，從實際行動中驗證理想，嘗試找出合乎時宜的工作方針，引領社會革新。

二、改革與倡導的社會功能：非營利組織往往從社會各層面的參與和實踐中，洞察社會脈動之核心，並運用其服務經驗展開輿論和遊說，具體促成社會態度之改變，而引發政策與法規的制定與修正，負擔了整個社會體系與政府組織的監督與批評。

三、價值維護的角色功能：非營利組織可透過實際運作以激勵民眾對社會事務的關懷和參與，提供培育社會菁英和領袖的場所，觸發一般民眾之人格提昇及生活範疇，均有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

四、服務提供的角色：當政府礙於資源與價值優先順序規劃的限制，而無法充分實踐保衛福利之功能時，非營利組織多樣化、多種類的服務，恰能彌補此種差距；相對的也提供人民更廣泛的選擇機會，發揮人權尊重之本義。

學者（江明修、鄭勝分，2002）也有著不同的看法。他們認為非營利組織的基本功能，除了傳統的慈善、文教、醫療、救助等服務工作外，尚有以下功能（Filer, 1990）：

一、發展公共政策：非營利組織可廣泛的運用其影響力，塑造政府的決策，對於長程政策，持續地進行研究與分析，以創造新的觀點及開拓新視野。

二、監督政府：政府組織內部雖然有防弊的設計，仍難保完全公正無私。非

營利組織可不斷地提醒政府與公民，使其善盡責任，且更關心投入公共事務的參與及廉政工作。

三、監督市場：在政府無法完全發揮功能的範疇，非營利組織可以扮演市場的超然監督者，甚至能夠提供市場之外的選擇方案，提供更高品質的產品與服務給社會。

四、促進積極的公民資格與利他主義：非營利組織最重要的功能，不在於做了多少慈善及活動，而是提供了更多的選擇與機會。換言之，非營利組織可提供公共精神的創造與活動的空間，持續鼓勵利他主義，以及積極投入公共目標的實現。

而從公共行政的角度觀察，可以發現非營利組織對於部門之間的問題解決，具有相當重要的貢獻。(Jong S. Jun, 1986) 即發現第三部門具有以下六項功能(轉引自江明修、鄭勝分，2002)：

一、第三部門與大多數政府部門一樣，均為服務導向。

二、第三部門可擔任政府與民眾之間的橋樑。

三、第三部門乃行動導向，針對其服務對象直接提供服務。

四、第三部門之組織結構較諸商業團體與政府來說更少層級節制的限制，也較有彈性。

五、第三部門經常採取較具創新和實驗性質的觀念和方案。

六、許多第三部門如消費者和環境保護團體，其關心範圍包括了公私部門的產品與服務的品質，以及其對社會和民眾的影響，由此可見，第三部門扮演著維護公共利益的角色。

綜上所述，營利組織與非營利組織在其目標及發展方向有著顯著的差別，然而就非營利組織的功能而言，是非常多元化，其所提供的服務也很多樣化，在現今的社會上扮演著非常重要的角色。

第二節 非營利組織之相關理論

壹、非營利組織尋求社會支持與合作

財源是任何組織生存所需之必要條件，但由於組織性質的不同，財務來源也會有很大的差異。非營利組織是否能夠生存，財源來源穩定及充足實為關鍵的一環，其無法像政府能夠向人民徵稅來維持運作，也無法像企業組織可以藉由生產、銷售、投資來產生利潤維持生存（鄭怡世，2001），所以除非本身擁有雄厚的資金和孳息，或是其產業及收益的支持，通常一般非營利組織並無穩定且足夠的自主財源以支持整個組織的運作與發展（林雅莉，2000）。因此，如何從外部環境取得支持、經費與其他資源，是非營利組織生存之重要因素，也是非營利組織最基本、也最重要的課題。

非營利組織為了維持生存，必須藉由各種管道向一般社會大眾進行募款來籌措經費，或是依賴政府補助、以及私人企業的贊助，才能維持其永續的經營，以實現使命並確保服務品質與連續性。

非營利組織有許多不同的方式能夠募得資金，其主要經費來源大致上可以分為以下幾種：

一、個人捐款：此為非營利組織最基本且最重要的財務來源。透過各種管道，由各種募款方式募得社會大眾的愛心捐款，以維持運作。

二、政府補助：政府通常是以獎勵或獎助的方式，非營利組織常常需要根據相關規定或法令，提出適合的計畫，才能得到政府補助。

三、企業贊助：企業大都以直接捐贈贊助或策略聯盟方式，提供金錢、實物來協助參與社會公益。

四、其它非營利組織捐贈：有一些基金會的宗旨就是單純補助其他非營利組織，形成非營利部門捐助非營利部門的模式（李若綺，2006）。

五、非營利組織產業化：銷售產品，藉由商業收益來彌補才缺口。所受到的質疑在於，過度的產業化是否會使非營利組織汲汲於追求利潤，而忽略其公益使命，產生價值扭曲的危機？（洪久雅，2003）

六、服務收費：非營利組織依照其使命提供服務，使消費者付費使用。

七、會費收入：定期向加入組織之會員收取會費。

八、基金孳息：可將長期累積盈餘儲存孳息，或者以其他的方式處理資金，便可以獲得投資收益（張上仁，2001）。

社會上的非營利組織愈來愈多，在社會資源有限且分配不均的情況下，非營利組織在經營上最大的困難就在於有效的管理與財源的獲得。有些赫赫有名的大型非營利組織，因為他們的組織龐大，相對的在社會上亦享有較高知名度，在募款的困難度上，自然就比其他小型的非營利組織容易；但反觀一些小型的非營利組織，在組織結構不健全、軟硬體設備不足，以及經濟拮据的窘境下。

事實上，是很難將組織的理念與使命完整地實踐，更遑論知名度的提升，以及社會公眾的踴躍捐款。畢竟，沒有資源，便沒有維持生存與發展的基本條件。因此，「財務來源」自然是非營利組織能否永續經營的重要指標（王振軒，2006）。對非營利組織而言，獲取資源的目的不是為了金錢本身，而是為了要達成組織的

使命。因此，非營利組織為求自給自足，必須從被動的向人民募款與向政府申請經費，轉變成積極尋找長期且穩定的財源。在此情形之下，便逐漸發展出非營利組織與企業合作聯盟的趨勢，以維持非營利組織之永續經營。

貳、台灣非營利組織之概況

就非營利組織而言，根據台灣有關規範非營利組織的法源基礎為「民法」。但在法律的體系中並沒有「非營利組織」的名詞，其概念乃是從民法中對於「公益法人」的規範而來。而民法中所謂的「法人」，是指自然人以外，由法律上所創設，可成為權利及義務主體的團體。

也就是說，法人是被賦予擁有「享受權利負擔義務之能力」的主體。亦即法人雖不像自然人一樣享有生命、身體、健康、自由等權力，也不產生身分法上賦予自然人的地位，但是法人卻具有名譽、隱私、信用等人格權。非營利組織利用法人的名義，對外代表全體組成人員行使法律行為，同時也受到相關法令的監督。一般學者對非營利組織分類依法律地位及主管機關而有所不同，其角色與功能分述如下：

一、依法律地位分類

(一) 民法：按我國民法總則篇規定，我國法人可區分為公法人與私法人，而私法人又可分為社團法人與財團法人，其主要區別在於法律適用範圍不同，分別說明如下：(圖 1)

1 公法人：國家及地方自治團體。

2 私法人

(1) 社團法人：

A. 公益法人：工會、商會、同業公會等。

B 營業法人：銀行、公司、合作社等。

(2) 財團法人：如公益法人、寺廟及其他營利團體等。

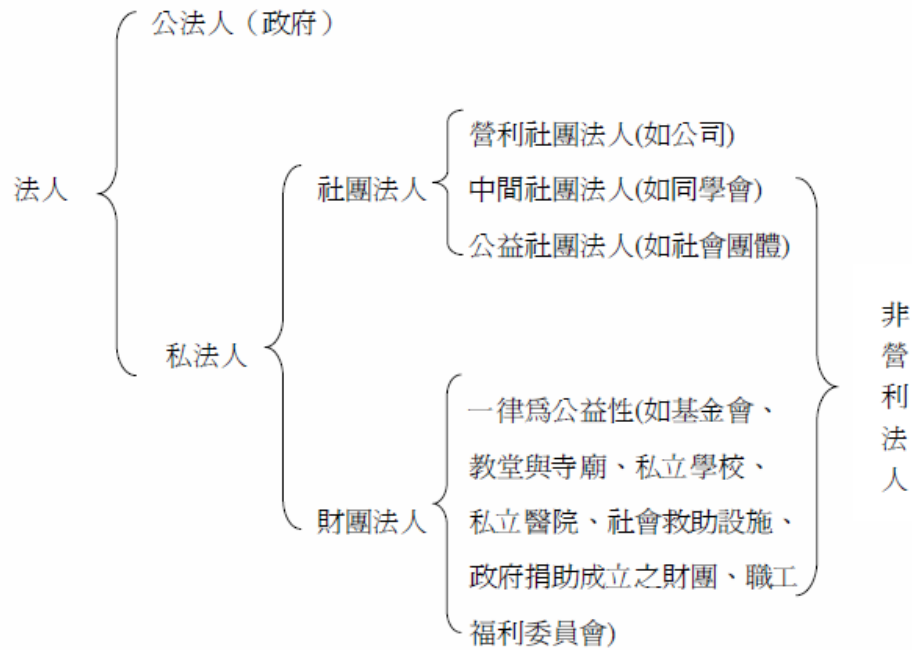


圖 1 台灣法人的種類

資料來源：本研究自製

(二) 人民團體法：依我國人民團體法第四條規定，人民團體分為職業團體、社會團體、政治團體等三種類型：

1 職業團體：包括農會、漁會、工會（職業工會、產業工會）、工商團體、自由職業團體（如律師工會、會計師工會等）。

2 社會團體：指各種學術文化、醫療衛生、教育團體、宗教團體、社會慈善

團體、同鄉會、宗親會、校友會等團體。

3 政治團體：係指政黨及政團等依法登記之團體。

二、依主管機關分類：我國目前非營利事業組織，依中央各部會及各縣市業務主管機關分類可分為（轉引自吳培儷、陸宛蘋，2002）：

（一）會司、科、局（社會福利慈善）

（二）教育部、處、局（文化教育）

（三）環保署（環境保護）

（四）衛生署（衛生醫療）

（五）經濟部（工商發展）

（六）新聞局、處（新聞傳播）

（七）財政部（財政金融）

（八）交通部（交通觀光）

（九）陸委會（兩岸事務）

（十）勞委會（勞工服務）

（十一）青輔會（青少年服務）

(十二) 外交部 (外交事務)

(十三) 農委會 (農業事務)

(十四) 國科會

(十五) 退輔會

(十六) 原委會

(十七) 法務部

(十八) 國防部

(十九) 主計處

(二十) 內政部民政司

綜上分析，所謂台灣的非營利組織是指，依民法、人民團體法、各種特別法規及相關宗教法規所設立的「非營利性社團法人」、「一般性財團法人基金會」、「依各種特別法規所設立的財團法人」（但不包括政府捐資成立的財團法人）、「宗教社團法人」、「宗教財團法人」，且向法院辦理登記完成，享有稅法上優惠的組織稱之，另外也包括依據「寺廟監督條例」規定登記為寺廟者。此定義排除了公部門組織、中間性社團法人、非法人社團、政黨、政府捐資成立的財團法人、神壇、禪寺、地方教會等組織（吳培儷、陸宛蘋，2002）。

此外，政府的法令也明確規定非營利組織必須遵守利潤不得分配的原則，亦即組織本身可以生產利潤，但必須將組織的利潤運用在機構宗旨的目的事業上。

顯見，非營利組織並非不能賺取利潤或從事營利事業，其仍可擁有每年之盈餘，而且亦可自由地支付合理報酬給予組織成員。因此台灣的非營利組織與營利組織最大之差異，即在「禁止分配盈餘」及「利益不得歸自然人」這兩個限制上，必須將剩餘之利潤全部用於目的事業之生產或服務上（轉引自官有垣，2010）。

第三節 政府與非營利組織的互動模式

政府與非營利組織的對待關係，常以協力夥伴關係呈現，這種互動關係，其實意味著兩造之間有著有不同於傳統「上-下」關係之「命令-服從」型式，而是以多種樣貌，地位上較為平等對待的夥伴關係出現。

從最早推出第三者政府的 Salamon (1987) 認為近代政府行動的轉變與多樣性，必須在公共服務的輸送上，仰賴許多非政府的機構，如私人部門及非營利組織來達成其功能，也就是政府需透過代理人來運作，作為代理人的第三部門（非營利組織），與政府互動的關係如何？另有學者認為，政府部門與第三部門之間的互動關係可從兩個層面區分，一是「服務的財務與授權」，一是「服務輸送」來界定出關係模式，因此歸納出四種模式：「政府部門支配」（Government-Dominant Model）、「雙軌模式」（Dual Model）、「合作模式」（Collaborative Model）、「第三部門支配模式」（Third-Sector-Dominant Model）；四種模式（表 1）所示（轉引自張瓊玲，2010）：

表 1 焦點團體代表資料表

職責	模式			
	政府部門支配	雙軌模式	合作模式	第三部門支配
財務提供者	政府部門	政府及第三部門	政府部門	第三部門
服務供給者	政府部門	政府及第三部門	第三部門	第三部門

資料來源：B.Gidron, Kramer, Salamon (1992)。Government and the Third Sector : Emerging Relationship in Welfare States, San Francisco : Joseey-Bass , P.18。

一、政府部門支配模式（Government-Dominant Model）

即政府部門處於主導的地位，並同時扮演著財務方面以及服務方面之供給者，此種功能也是許多人們心中認為的現代化福利國家所應扮演之角色，因此以政府主導來形容此項途徑，另外，對於那些非營利組織不願或無法提供的福利服務項目，仍必須由政府擔任最後的角色。

二、雙軌模式（Dual Model）

由政府部門與第三部門或其他志願性組織共同提供財務經費與福利服務，兩者處於一平行的軌道上，而此項模式又可細分為兩種方式：其一為第三部門可補充原應由政府部門提供之服務，輸送服務至需要服務之對象；其二為第三部門可自行設計服務方案，可提供政府部門完全無法供給之勞務。

三、合作模式（Collaborative Model）

政府部門負責供給經費部分，而第三部門則負責公共服務之輸送，但也有相反之情形，即由第三部門提供資金而由政府部門提供服務，前述兩項皆是雙方在提供人民服務上相輔相成，具有相互依存之關係，如購買服務、委託辦理。而此項模式又可細分為兩種方式：其一為供銷模式（Collaborative-vender model）為政府部門之代理者，是故會受到政府較多的之規範與限制，仍必須聽命於政府部門之決策。另一為合夥模式（Collaborative-Partnership model），是第三部門與政府部門之間處於較對等之地位，可互相合作研商，不僅是福利服務的角色，也擁有較多自主權，可以參與政府政策。

四、第三部門支配模式（Third-Sector-Dominant Model）

由第三部門或其他志願性團體負責提供財物經費與公共服務，第三部門擁有完全主導之能力，亦不受政府的限制，此種模式廣泛流行於意識型態較顯著以及有強烈宗教主義盛行之處（轉引自張瓊玲，2010）。

由以上的四種模式看來，非營利組織作為行政助手及勞務的提供者，由於肩負著政府的期待與委託，多以公私協力的角色地位出現，因此在論及日後的課責機制上，就不是只有「他律」的需求，「自律」的呼聲，正是第三部門的非營利組織，必須以「透明化」來自我期許的。

第四節 非營利組織與政府部門之夥伴關係

壹、夥伴關係的意涵

夥伴關係或稱協力關係，是非營利組織與政府互動形式的一種，其意指某項事務的參與者，是公私部門所結合而成的組合，故公私協力即可說是公私部門所形成一種特殊的互動關係，在共同合作與分享資源的信任基礎下結合，以提供政府的服務（林淑馨，2013）。

貳、夥伴關係概念之形成背景

近年來，非營利組織與政府間的關係之所以會發展成夥伴關係的運作模式，主要之背景因素約可以整理如下：（林淑馨，2013）

一、公民參與的興起

傳統公共財貨與服務一直由政府部門所提供與輸送，而忽略公民參與的重要性。公民參與是現代政府推動公共事務不可或缺的要素或重要資產，強調公民基於自主權、公共性及對公共利益與責任之重視，而投入感情、知識、時間與精力。

二、民營化風潮的衝擊

1979年英國首相柴契爾執政時，提倡民營化政策，致力減少政府對一般經濟活動的干預，積極推動公營事業民營化。在民營化的主要精神在於強調民間部門參與公共服務的輸送，亦即在民營化的過程中，輔助政府不僅只有企業，非營

利組織也可以藉由直接或間接參與達到相同的效果。

三、公共管理型態的改變

90 年代世界各國在財政壓力下，無論已開發或開發中國家，都先後進行公部門改革，期待以「小而美政府」取代「大而為政府」，因此將民間企業的管理方式導入公部門，以改善公部門無效率和提升服務品質，使行政行為更具效率與市場性。

第三章 研究方法

本研究主要探討如何強化退伍軍人社團聯繫，提升服務榮民（眷）工作的研究，主要採取質性方面以文獻研究及透過訪談方式進行資料蒐集，本章主要分為三節介紹，以下章節將為研究作進一步說明：

第一節 研究架構與流程

壹、研究架構

本研究主要探討如何強化退伍軍人社團聯繫，提升服務榮民（眷）工作概況，透過退伍軍人社團的整個執行狀況，包含運作時所需考量的因素，在整個環境因素而言，對其運作執行有那些影響，以及如何與公務部門連結之間的關聯性，就顧客導向而言，所提供的服務是否有助於提升服務及照顧榮民（眷）的需求，其服務照顧運作所面臨的困境為何，同時了解目前執行的成果，另針對退伍運人社團照顧服務提供建議及改善之道。以下是本研究的概念架構如：(圖 2)

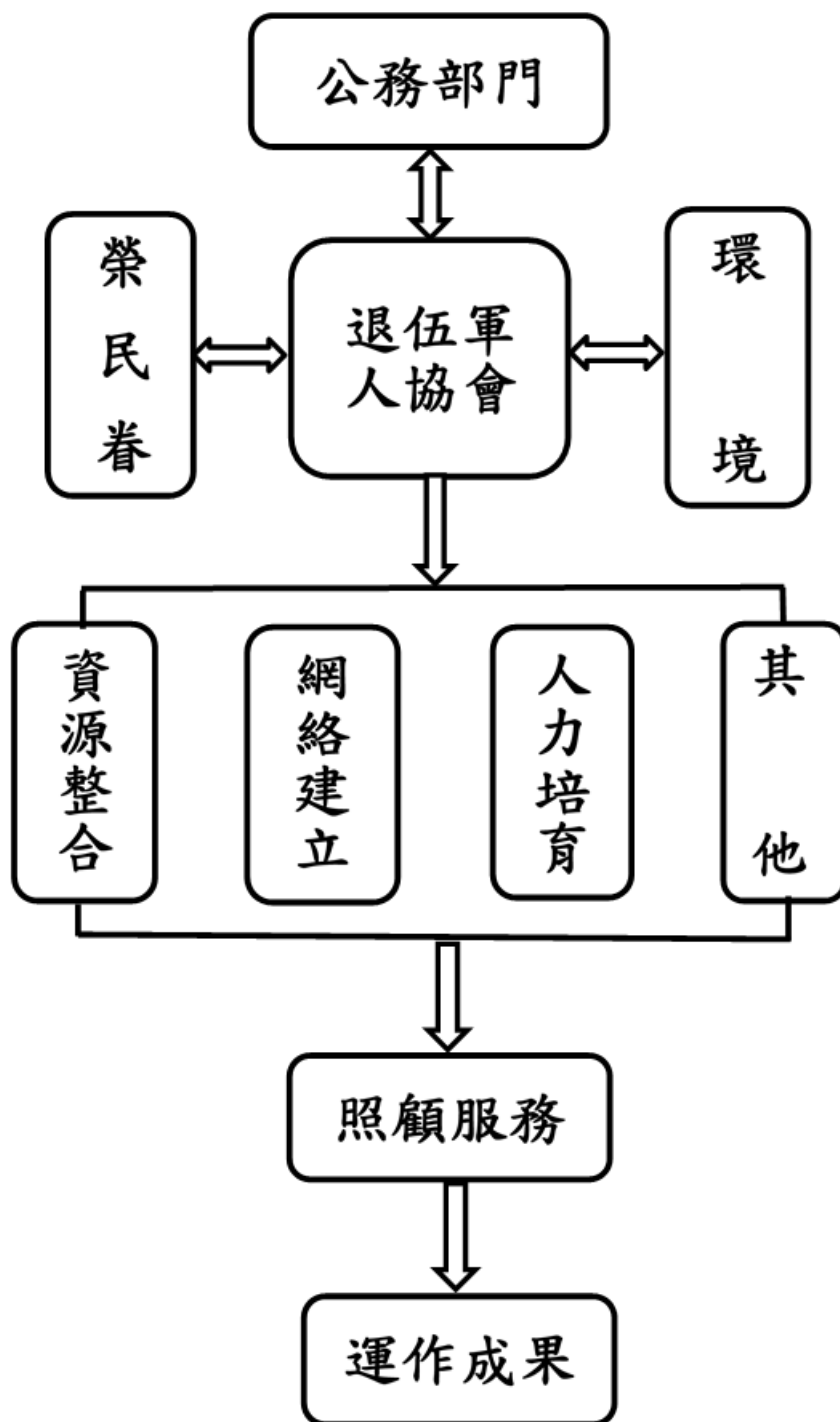


圖 2 研究架構圖

資料來源：本研究自製

貳、研究流程

以下說明本研究主要實施流程：

一、依據本研究的研究背景與動機，擬定研究目的與問題，並界定研究方法、範圍與流程。

二、透過訪談及蒐集相關文獻資料，進行歸納整理與分析，作為研究架構之參考立論依據。

三、依據研究架構圖提出研究假設，並據以文獻研究法及訪談法，進行訪談，以提升本研究之完整度。

四、將研究結果作統整分析並提出結論，根據研究發現提出具體建議，以供相關單位運用與後續研究之參考。

本研究之研究流程如：(圖 3)

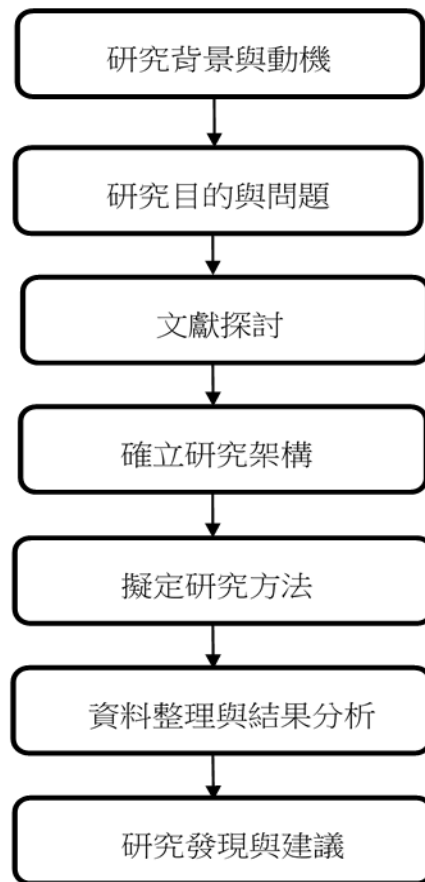


圖 3 研究流程圖

資料來源：本研究自製

第二節 資料蒐集方法

本研究透過文獻研究法及訪談法進行研究，在自然情境下採用多種資料蒐集方法對社會現象進行整體性探究，使用歸納法分析資料和形成理論，透過與研究對象互動，對其行為和意義建構，獲得解釋理解的一種活動」(陳向明，2009)，而本研究蒐集方法如下：

壹、文獻研究法

文獻研究法是社會科學研究中最為廣泛使用的資料蒐集方法，所謂文獻是指研究者希望加以研究現象的任何訊息形式，依據資料的不同來源可以分為：個人文獻、官方文獻及大眾傳播媒介等三種類型。個人文獻包括了個人的傳記、回憶錄及日記等資料；官方文獻包括政府機構和相關組織的紀錄、統計、報告、計畫等；大眾傳播媒介包括了電視、電影、網絡、報紙、雜誌等(袁方，2002)。

貳、深度訪談法

本研究旨在以深度訪談法的方式進行研究，採用的訪談法為「半開放型」訪談法進行研究，在半開放型訪談法中，研究者對談的結構有一定的控制效果，但同時也允許受訪者積極參與。通常根據自己的研究設計對受訪者提出問題，在訪談的過程中，根據訪談的情況，隨時靈活調整訪談內容和程序，並且希望受訪者提出自己的疑問與想法(陳向明，2009)。

第三節 研究範圍與對象

壹、研究範圍

一、就空間而言：本研究地區方面是以桃園市所設立之退伍軍人協會為主。

二、就期間而言：本研究以近一年（108 年度）實際運作為主要取材依據，據以了解有關實證運作的情形。

三、就議題而言：跟據本研究問題及研究架構為主軸，來探討桃園市退伍軍人協會在實際運作時所會面臨的情況為何。

貳、研究對象

本研究對象是以桃園市退伍軍人協會的成員為主，據以了解其成立及實際運作的過程，並以從事服務的成員（理事長、常務監事、總幹事等）為主。

第四節 研究倫理

所謂研究倫理係指研究者在從事學術研究的過程中所須遵守的倫理規範與要求，通常在保護研究者從事研究的自由，同時確保研究對象不受任何傷害，是社會學研究倫理的基本原則。以人作為研究對象的社會學，必須掌握學術自由和研究倫理的尺度。身為一位質性研究者不可以為了完成研究而不惜傷害被研究對象的權益（潘淑滿，2003）。

壹、告知後同意原則

無論何時，在研究上一定要取得研究對象的同意自願參與而不能有所強迫之意圖，指被研究者已經充分被告知參與研究的意義及相關訊息，包括研究主題、研究目的、研究者身份及相關的內容資訊，並告知其有拒絕或有權選擇隨時終止的權利，若獲得受訪者同意決定參與研究時，必須簽署一份書面訪談同意書後，始進行訪談工作。

貳、隱私保密原則

研究者有義務和責任保護研究進行中所獲得的保密性資訊。對於參與者身分的資訊匿名化處理、使用代碼或是符號，以取代人名或機構名，並保證不得透露這些資料讓參與者可以安心受訪，告知受訪者訪談的內容僅作為學術用途，絕不作他用，以確保資料的保密性。

參、分析與報告

訪談過後，在整理及分析資料時，研究者主要著重於受訪者個人當時所表示

的生活以及經驗的陳述，力求真實的呈現，不因過度詮釋受訪者的想法、感受與經驗。同時在撰寫報告資料時，因詳實地記載當時研究的實際情況，將所蒐集的資料作歸納、分析及整理，以達成研究的目標。

第四章 研究現況與分析

為了解現行退伍軍人社團的實際之運作情形，本研究經由訪談研究後，初步了解一些概況，以及目前的執行過程，以桃園市為範圍，就實際參與運作之理事長、總幹事等服務對象等來進一步訪談，了解服務者的經驗與想法，作為本研究之依據。

本章分成三節來說明研究現況與分析。第一節部分先了解桃園區退伍軍人社團目前整體概況。第二節則是來了解退伍軍人社團的背景及基本資料。第三節藉由訪談的方式，去深入了解目前整體運作情況來分析、改善，並利用其所遇到處置的情形進而給予運作上的建議之道。藉由他們的經驗分享來讓公部門了解最真實的現況。

第一節 桃園市退伍軍人社團概況

緣起，退伍軍人當年為國光復台灣流血流汗，為確保台海犧牲奉獻；一生以最寶貴的時光，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，被利用為抗爭工具，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（轉引自中華民國退伍軍人協會網站，2020）。

1988年在退伍將校發起籌組社團法人中華民國退伍軍人協會，依法定程序，

經中央主管機關內政部許可立案，頒發立案證書，並經台北地方法院依法登記為社團法人，正式成立來為退伍軍人服務，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。各軍人團體依其特性亦陸續成立，其目的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。

壹、桃園市各退伍軍人社團設置與經營單位

經內政部或地方政府核准立案之桃園市退伍軍人社團，包括了桃園市戰略學術協會、桃園市中央軍校友會、中華民國國雷協會、桃園市退伍軍人協會、桃園市海軍陸戰隊退伍協會、桃園市陸軍官校校友會、桃園市桃園區退伍軍人協會、桃園市中壢區退伍軍人協會、桃園市龜山區退伍軍人協會、桃園市蘆竹區退伍軍人協會、桃園市楊梅區退伍軍人協會、桃園市平鎮區退伍軍人協會、桃園市八二三台海戰役戰友協會、桃園市中壢區八二三台海戰役戰友協會等 13 個退伍軍人社團。每個社團為了強化組織健全與發展，加強服務工作與協會運作，均依大會之規定，定期召開會員大會及理、監事會議，有效推展執行會務工作，並聽取各方的建言，期能發揮協會的力量來幫助及照顧更多榮民眷（表 2）。

表 2 桃園市各退伍軍人社團一覽表

編號	社團名稱	理事長	成立日期	社團人數
1	桃園市戰略學術協會	羅○源	80 年	180 人
2	桃園市陸軍官校校友會	李○成	81 年	2000 人
3	桃園市退伍軍人協會	崔○靈	82 年	250 人
4	桃園市八二三台海戰役戰友協會	余○雄	86 年	1800 人
5	桃園市中壢區八二三台海戰役戰友協會	薛○基	90 年	300 人
6	桃園市中央軍校校友會	蔡○	91 年	1500 人
7	桃園市龜山區退伍軍人協會	杜○德	92 年	800 人
8	桃園市蘆竹區退伍軍人協會	李○治	94 年	350 人
9	桃園市平鎮區退伍軍人協會	陳○得	94 年	263 人
10	桃園市桃園區退伍軍人協會	王○強	96 年	400 人
11	桃園市楊梅區退伍軍人協會	王○芳	96 年	350 人
12	桃園市中壢區退伍軍人協會	任○明	100 年	800 人
13	中華民國國雷協會	革○民	100 年	360 人
14	桃園市海軍陸戰隊退伍協會	隨○雲	104 年	120 人

資料來源：桃園市各退伍軍人協會提供，本研究彙整

貳、桃園市退伍軍人社團經費來源

桃園市 14 個退伍軍人社團，其主要的經費來源多以會員年費，以及上級補

助等二項補助為主，其中各社團的會員入會費為新臺幣 200 元至 500 元間不等，有關常年會費各社團約定為新臺幣 500 元至 1,000 元不等，有關桃園社退伍軍人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款。
- 三、會員及社會人士捐款。
- 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 桃園市退伍軍人團體與榮服處之互動概況

桃園市榮民服務處每年召開懇談會、座談會等相關會議，均邀請各退伍軍人社團參加，同時也邀請桃園市政府衛生局、社會局各區家庭服務中心、區公所、桃園榮家、八德榮家、臺北榮總桃園分院等單位代表共同參與座談會。會中除聽取年度工作報告外，並積極宣導退除役官兵應享權益與服務，座談會自由發言時，退除役官兵代表發言踴躍，針對輔導會「就醫、就養、就學、就業、服務照顧及退除給付」六大核心工作提出建言等。

透過座談會與退除役官兵代表面對面的交流，傾聽退除役官兵心聲，充分瞭

解反映問題與需求，有利輔導會服務工作的精進及制訂政策之參考。並強調堅持維護退除役官兵合法權益，媒合二類官兵就學、就業環境，造福退除役官兵榮譽，是當前輔導會努力的工作重點及目標。經由座談會讓我們充分了解其問題、需求與心聲，有助於榮服處服務工作的提昇與精進，並作為政策制訂參考之依據，同時也感謝退除役官兵們的热情參與，桃園市榮民服務處將秉持為榮民眷服務的熱忱，提供更優質服務品質來向前邁進（圖 4、5、6、7、8）。



圖 4 平鎮、大溪區座談會立法委員呂玉玲親臨現場，傾聽榮民心聲



圖 5 龍潭、楊梅地區座談會榮民參與現況



圖 6 桃園、龜山區榮民於座談會時發言相當踴躍現況



圖 7 桃園、龜山區座談會現場提供榮民多項諮詢現況



圖 8 中壢、八德區座談會榮民現場諮詢現況

為加強發展組織健全基層，各退伍軍人協會均依規定加強組織與運作，理監事會議均能依規定召開，有效推動執行會務工作，每年召開會員大會乙次，聽取建言，凝聚共識，聯誼情感。而榮服處也積極參與熱情參與各社團的活動，交流溝通，共同攜手做公益，提升服務榮民眷工作全力以赴。另榮服處積極協助「二類退除役官兵」籌組社團事宜，目前正加強運作執行中，相信不久，本市又會多一個退伍軍人社團加入公益服務的行列（圖 9）。



圖 9 慶祝 41 屆榮民節大會榮服處與各退伍軍人社團互動現況

第三節 退伍軍人社團與桃園榮服處之關係

壹、合作夥伴關係

何謂夥伴關係？為何組織之間要建立夥伴關係？簡單來說，夥伴關係是指組織與組織之間基於共同目標所建立的合作關係。不同的學者對於夥伴關係有許多不同的解釋，Brinkerhoff, J. M. (2002) 認為夥伴關係是立基於雙方所協議的目標，在個別組織對願景共同的理解之下所形成的一種動態關係。組織間互相協力，在小心的平衡以及維持自治的狀況下彼此影響，其中包含了相互的尊重、課責、透明公開以及平等決策。

貳、與各退伍軍人社團互動概況

桃園市榮民服務處，每年定期前赴「桃園市戰略學術協會」、「桃園市中央軍校校友會」、「陸軍軍官校友會」、「中華民國國雷協會」等退伍軍人社團進行交流拜訪，同時表示感謝各社團平時對於榮民眷服務工作不遺餘力地支持，希望未來仍保持密切聯繫，提升服務榮民眷工作的效能。

會談中，各社團理事長建議，希望輔導會持續努力爭取攸關退伍軍人權益之服務措施，以減輕因年金改革政策影響之家計負擔。桃園市榮民服務處表示，會持續蒐整多方意見及建議並向輔導會反映。桃園市榮民服務處將秉持用心與誠懇的態度，結合轄內退伍軍人社團的力量，提供更優質的服務與照顧，以本年度輔導會推行的退除役官兵穩定就業及增加會外職訓班隊補助方案為例，相關的津貼補助有益於退伍袍澤步入社會，歡迎各社團協力推廣宣傳（圖 10、11）。



圖 10 桃園榮服處積極拜會各桃園退伍軍人團體現況



圖 11 桃園榮服處與各桃園退伍軍人團體合影留念

參、夥伴關係的預期成果

政府與非營利組織間建立了夥伴關係，究竟可以達到何種預期成果，應是一值得探討的課題，我國公共行政學者（林淑馨，2013）分析具體成果，如下：

一、提供能因應民眾需求的公共服務

政府所提供的服務因注重公平、均一等原則，往往難以迅速回應民眾多樣的需求。但藉由非營利組織彈或、機動的特性，可以提供民眾多樣的需求且優質的公共服務，達到滿足民眾元多需求的目的。

二、間接促使政府行政體制的改革

傳統公共服務因由政府單獨提供，在依法行政與公平原則的考量下，無論是服務輸送的程序或方式上通常較為僵硬。但政府與非營利組織合作後，迫使政府不得不對既有官僚體制進行檢討，有助於政府行政體制的改善與修正。

三、增加非營利組織營運的穩定性

非營利組織的主要財源來自於一般民眾的捐助，故常因無固定的收入來源，導致營運的困難。倘若非營利組織與政府合作，除了有助於改善組織的財務困境外，也可以增加服務供給的穩定性。

四、地方自治活動的活性化

非營利組織所從事的活動或提供之服務因有較強的地域性，需要當地居民的積極參與，但當居民參與非營利組織活動的日益頻繁，民眾的自主意識也隨之提高，進而達到區域自治活動活化的目的。

五、整合資源並予以有效或重新分配

基本上，夥伴關係所強調的是一種「雙贏策略」，而非「零和策略」。非營利組織與政府彼此透過資源的整合，將社會與國家資源予以重新配置，以提高資源的使用效率，並經由利益與權力的分享，使得彼此的參與者均互蒙其利。非營利組織與政府的協力，所發揮的恐怕不僅是「1+1=2」的效果，故應為一「恆贏策略」。

肆、夥伴關係的成功關鍵因素

公與私部門究竟要如何協力才能成功，達到預期的目標，是目前各界所關注的議題。以下整理相關說明如下（江明修、鄭勝分，2002；林淑馨，2013）：

一、清晰之目的

目的清晰有助於任何協力參與者都能清楚分享目的之願景，以及瞭解協力所欲達成之目標，因此，清晰的目的扮演攸關協力成功與否的重要因素。另外，清晰的目的也可使參與者容易共事，進而提升角色認知與提高績效。

二、對等之關係

一般論及政府與非營利組織的關係，多認為兩者是「主體」與「客體」的關

係。但過於強調主從關係，反而使得非營利組織的彈性、效率、多元等特性受到限制而難以發揮。基於此，有部分學者認為，如欲達成兩者間的共通目標，應尊重彼此的立而行共同事業，雙方應以充滿信賴，而且處於「對等」關係為前提。

三、互信與互敬

由於非營利組織能彈掇解決公共問題，因此如何發揮非營利組織的該項長處仍極為重要，對於該組織的自主性須予以尊重。同時，信任與敬意也會使溝通、分享敏感性資訊與學習更加順暢，改善雙方的關係並提升協力的成效。

四、目的共有

由於公共問題的解決是以解決不特定多數的第三者之利益為目的。因此，非營利組織與政府雙方需共同瞭解合夥的目的究竟為何，並予以確認。若協力的雙方缺乏共同的目的，在協力過程中容易出現爭議，影響協力的成效。

第五章 結論與建議

本研究透過文獻分析與訪談的資料，來分析回應本研究的目的與問題，並透過訪談方式，能夠更加認識退伍軍人社團的運作情形。本章針對研究發現歸納，並對於研究發現提出建議，分述如下：

第一節 研究發現

一、首先，就退伍軍人社團在實際運作時，所需面臨的問題而言，以財務問題所佔的比例最多，其中又以財源籌措問題為大宗。大部分社團經費來源，除了入會費、常年會費、會員捐款、政府補助、向企業或私人請求贊助外，就無其他收入管道，可供支付社團平時運作費用。

二、其次，就人力資源管理上，因參與社團成員普遍性年紀較長，在專任人員及服務人力方面，均稍有不足之處。各社團依其組織規章均設有理事長、副理事長、常務理事、理事、常務監事、監事、總幹事、秘書等執行性角色，唯多為義務職，在專業及專任人員的組織規劃上之重視度與專業度較為不足。

三、再者，社團如何與外部資源有效連結，一般來說，社團最常連結的有政府部門、企業組織或同業組織等單位。對於新成立的社團而言，在連結過程中最困擾的問題包括了：對組織彼此相知不夠、共同的期待有差距及對外部資源的了解不清等問題。

四、最後，就環境因素而言，以現階段的情形來看，目前參與退伍軍人協會活動的榮民（眷）們，因年紀的增長，社團在服務照顧上會也要與時俱進，及配合調整。其所服務照顧榮民（眷）的年齡層是非常的寬廣，從初老到現在老老的

階段，也從一般健康的長者到衰弱的老人或者是失能的老人。因此，為了配合輔導會提升服務照顧需求，協會的服務方向也必需同步配合改善及調整，如此，才能提供更深入、更廣泛及更優質的服務品質來造福榮民眷們。

第二節 研究建議

一、就政府部門而言：

退伍軍人社團在辦理各項活動時，希望政府部門如能逐年編列相關經費及補助款等費用，提供給各退伍軍人社團來妥善運用。另外就其成立或運作時的補助項目及經費上能配合調整或增列相關配合款項。就經費的核銷部份，希望在核銷程序或文件上能夠簡化其作業手續。對從事慈善公益作為的退伍軍人社團能夠給予高度的肯定，並於召開相關會議時能給予公開的表揚或實質的獎勵，這對服務榮民眷的退伍軍人社團而言，是一種正面的肯定與高度尊重的體現。

二、就退伍軍人社團而言：

其成員大多出於志工性質，無私無我的奉獻，本於服務榮民、照顧榮譽的精神，來服務榮民同胞。在面對組織成員年紀老化情形，如何吸收年輕的榮民(眷)加入服務行列，如何提升服務的品質、量能及成效，如何有效連結社會資源來挹注社團，並與政府部門或企業組織建立良好的合作夥伴關係，這是各社團必需重視的課題，其服務人力的培育，也是社團能否永續經營的指標之一。

三、在社區資源網絡而言：

退伍軍人社團在推展的同時，若能結合政府部門及民間社團的力量，強化公

私協力的合作平臺機制，擴大服務的層面。除了結合了當地的警察局、衛生所、消防隊等機關來為榮民（眷）上防詐騙、交通安全、居家防火的宣導、用藥安全、身體保健或食品安全衛生的課程之外，同時結合了鄰近的大學或民間社團來教導榮民（眷）們，藉以提升退伍軍人在社會上之正面形象。

參考文獻

一、中文部分

陳武雄 (2003)。《人民團體經營管理》。台北市：揚智文化。

曾琳雲 (2007)。《非營利組織退休志工社會資本之研究》。高雄：國立高雄師範大學博士論文。

官有垣 (2000)。〈非營利組織在台灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範〉。《中國行政評論》，第 10 卷第 1 期，頁：75-110。

蕭新煌 (2000)。《非營利部門：組織與運作》。台北：巨流。

江明修、鄭勝分 (2002)。《非營利管理之協力關係：非營利管理》。台北：智勝。

鄭怡世 (2001)。〈從組織間關係的觀點談社會福利組織跨組織/跨專業服務網絡的建構〉。《社區發展季刊》，第 107 期，頁 413-425。

林雅莉 (2000)。《非營利組織之募款策略。載於江明修(編)，第三部門經營策略與社會參與》。台北：智勝。

李若綺 (2005)。《我國非營利組織個案式募款之研究》。嘉義：南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

洪久雅 (2003)。《我國非營利組織產業化之研究》。台北：國立政治大學公共行政學系碩士論文。

張上仁 (2001)。《非營利組織社會活動商業化之研究》。嘉義：南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

- 王振軒 (2006)。《建構非政府組織的募款能力。非政府組織學刊，創刊號》，頁 117-138。
- 蕭憶珊 (2008)。《非營利組織與企業夥伴關係之研究：以博幼基金會為例》。嘉義：暨南大學公共行政與政策學系學位論文。
- 吳培儷、陸宛蘋(2002)。〈臺灣非營利部門之現況與組織運作分析〉。《康寧學報》，第 4 期，頁 159-211。
- 張瓊玲(2010)。〈探討非營利組織與政府互動的課責機制：以托育服務為例〉。《競爭力評論》，第 13 期，頁 27-74。
- 陳向明 (2009)。《社會科學質的研究》。台北：五南。
- 袁方 (2002)。《社會研究方法》。台北：五南。
- 林淑馨 (2013)。《非營利組織概論》。高雄：巨流圖書股份有限公司。
- 江明修、鄭勝分 (2002)。〈非營利管理之協力關係〉，收錄於江明修主編，《非營利管理》，台北：智勝，頁 81-124。
- 潘淑滿 (2003)。《質性研究：理論與應用》。台北：心理出版社。

二、英文部分

- Blau, Peter M., and W. Richard Scott 1962 *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler.
- Wolf, Thomas 1999 *Managing A Nonprofit Organization*. New York: Simon & Schuster.

Salamon, L. M. (1987). Partner in Public Service: The Scope and Theory of Government Nonprofit Relations. in W. W. Powell II (ed.), *The Nonprofit Sector: a Research Handbook*. New Haven: Yale University.

三、網站資料

全國法規資料庫 (2020)。〈國軍退除役官兵輔導條例〉，網址：<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=F0150001>，取用日期：2020 年 3 月 13 日。

社團法人中華民國退伍軍人協會 (2020)，網址：<http://www.varoc.org.tw/vt xt/vastory.asp>，取用日期：2020 年 3 月 13 日。