

築聲歲月

我們用一千八百多個日子的光陰譜曲

以熱情和堅持寫詞

再加入愛為元素

用心地對每一個曾到臨的孩子

與家庭共和有聲之歌

五年了

時間流逝於這個

充滿淚水及歡笑交織的舞台

我們深信

每一次精彩的演出

都將延續更多的夢想與希望



雅文基金會五歲了！

董事長  鄭欽明

五年來，我們陪伴著許多聽障孩子走出原本無聲的世界，幫助他們的人生開展新的道路，並得以擁有和一般人在教育、甚至是未來的工作上，更加平等的選擇與機會。看著孩子和家長們的蛻變和成長，常令我覺得當初我與妻子 Joanna 所堅持的理想似乎越來越真實、而離我們的目標『二十年後台灣沒有不會說話的聽障兒童』也越來越貼近，雖然 Joanna 已在 2001 年夏天因乳癌辭世，但我深信她必定和我一樣，對這些辛勤耕耘且得來不易的成果歡喜且珍惜。

相信有不少關心雅文基金會的人，已經知道當初創設雅文基金會的緣由—爲了讓台灣其他的聽障孩子和我們的愛女雅文有相同的機會，以聽覺口語法學習聽與說，並能夠重回有聲世界。經過我們五年的努力，有越來越多的聽障孩子和雅文一樣，透過聽覺口語法的協助，發展出良好的語言溝通能力及全人格的健康特質，成功的回歸普通學校就讀，能和正常聽力的小朋友一起上學、一起生活。基金會全體的工作夥伴也因著這些點點滴滴的鼓舞，支持著大家前進，因為我們相信唯有付出更多的心力與更專業的投入，才能爲聽障孩子打造一個更美好的未來。

雅文基金會自成立以來，已幫助了一千五百多位聽障兒童能夠聽與說，而所投入的成本也達數億元，這期間經營的甘苦，實在難以完整地訴諸筆墨，很多的感觸皆是點滴在心頭。然而，隨著我最深愛的人生伴侶及最堅強的盟友 Joanna 的離開，我更感受到基金會永續服務的必要性，幫助聽障孩子學會『聽與說』，將是雅文基金會永不放棄的信念，而此夢想的實現，需要更多人的關心和投入，誠摯邀請大家一起參與這項深具意義的百年樹人希望工程！

雅文五年

執行董事  陳景松

個人的生命是一個發展的歷程，一個企業以及公益的機構也有類似的生命階段。首先，當然是籌備和創業的階段。這個時候投入的人大都滿懷熱忱，對於一切事情都有新鮮感，對任何成果都很珍惜，甚至對各樣事情都包容。接下來就是發展組織結構的階段；制度化的人事、章程、溝通，甚至是工作表現、效率評比等等。新階段講的不只是有心有熱忱而已；就事論事、科層分工、工作的規格化，個人權益的要求也會自然出現。

剛滿五歲的雅文基金會可以說是正在這個發展階段。隨著不斷增加的工作內容以及伴隨而來的種種問題，分工合作就成了必須盡快做好的任務。一方面，被動地要處理新的需求。另一方面，主動積極地選擇發展有意義的業務，並且將人力資源善用。當然，從創業期的一切到發展期的過程中必然會出現許多適應改變的問題，這些是正常的，只是要好好合作和溝通，大都可以順利克服。

分工並不難，合作則必須在溝通和互相體諒的過程中才能一步步地落實。事實上也唯有經過磨鍊的經驗，才能將一個機構準備好來面對下一個階段—成熟期。五年來，雅文大家庭一起走過的是大家的成就和肯定，同時也是我們可以勇敢地繼續往前的自信。

(本文作者為馬偕紀念醫院社會服務室主任)

專業型非營利組織的特性與策略

董事  司徒達賢

雅文基金會的成立是基於愛心以及對社會的關懷，這和其他絕大多數的非營利組織完全一樣。

然而與眾不同的是，雅文是「專業型」的非營利組織，除了愛心與關懷，還需要有專業知能，並且必須以教師們的專業知能為基礎，創造基金會存在的貢獻與價值。本文即試圖從專業型的非營利組織的特性，來分析雅文策略重點與管理方法應有的獨特之處。

一、愛心加專業所形成的特色

在非營利組織，最需要的是同仁或志工對組織使命的認同，以及為社會服務的熱忱。但在專業型組織，只有這些還不夠，還需要教師高水準的專業知能，而且這些專業知能不僅應有客觀的評量標準，也需要教師們真心的認同與投入。

專業知能除了在品質上應努力提升之外，還必須要有不斷的創新與累積。換句話說，專業知能不能僅靠代代相傳，而且還應該在大家不斷地教學實踐過程中，持續研究發展，才能使專業水準長期領先群倫。

談到領先，自然就會想到競爭。營利組織的競爭是競爭市場佔有率，是比較顧客忠誠度與獲利率，但專業型非營利組織間的競爭則是各種不同「專業理念」與「專業方法」之間的競爭。也就是說，我們真正在乎的是「聽覺口語法」與其他教學方法之間的優劣比較，我們希望經由大家的努力，向世界證明我們所認同的專業方法，遠優於其他方法。當證明聽覺口語法確實優於其他教學方法以後，最大的收穫不是個人所得到的名利，而是讓所有聽障兒童都能得到真正最好的照顧與指導。

專業型非營利組織中，同仁與機構間必須長期互相依賴，互相配合，因此彼此十分需要長期的合作關係。用簡單的話說，機構擁有聲譽、know-how、設備，以及專業團隊，然而若沒有高水準的專業教師長期投入，機構所擁有的一切都無法

發揮作用。從另外一面看，專業教師若沒有機構支持與專業團隊的共同努力，個人也無法在專業上得到肯定，若轉任至其他機構時，所有專業也幾乎必須重新培養。

以上這些專業型非營利組織的特性，對雅文的發展策略及未來努力方向將有極重要的含意。

二、專業型非營利組織的策略方向與努力重點

在目前階段，雅文基金會應有幾項可以參考的方向。在設計管理重點之前，必須先思考基金會未來的定位，然後再依照未來的理想定位，選擇努力的重點。基金會未來的理想與定位是什麼呢？筆者想提出一個建議：

基金會的資源與專業人力有限，但每年需要服務的聽障兒童為數眾多。基金會不可能無限擴充，因此策略方向上應逐漸從「直接服務兒童」逐漸轉為「華人世界教師的培訓」，或至少應努力提升後者的比重。換句話說，為了讓更多的聽障兒童受惠於「聽覺口語法」，基金會應該鼓勵現在的教師將這方面的知能，有系統、有效率地傳授給更多願意投身於此一事業的下一代教師。當有一天，華人世界的聽障兒童，都因為接受了聽覺口語法的指導而獲益，而且這些教師的專業都是來自雅文的培訓，那應該是基金會最大的成就，創辦人的理想也必然獲得最大的實現。

如果未來定位或理想是這樣，目前雅文的作法就應該有以下幾方面：

第一是專業知能的提升與創新。為了配合以上的理想，為了使專業型組織的特性充分發揮，每一位教師在教學之外，還必須積極從事知識與經驗的整理，以及教學方法的不斷進步創新。這樣不僅能確保我們的專業地位，而且在與其他教學方法競爭比較時，才能真正證明聽覺口語法的優越性。再者，每位教師同仁的專業水準，是向他人無私分享的先決條件。只有當自己有能力自我成長，才有自信不留一手地指導其他機構的教師。

因此，雅文基金會十分需要知識管理的各種作法。

董事賀詞

第二是專業評鑑與證照制度的建立。想要將聽覺口語法當作一門專業學問來傳授推廣，必須引進專業評鑑與證照制度。然後才可以依據此一體系，要求同仁與其他機構的專業教師，以及對他們的專業進行肯定與鼓勵。長遠的理想是，雅文應為華人世界的兒童聽語教育建立一套合理又有效的專業體系，而且應該現在就著手規劃此項工作。

第三是薪酬制度的活化。一般非營利組織的問題之一是每人貢獻與績效不易衡量，投入多少，全憑各人自由意願，久而久之，組織氣候就愈來愈像公務機關。但我們希望專業型非營利組織裡的同仁，不應像公務員，而是像會計師、律師這樣的專業人員，大家因專業而受到尊敬，每人也因專業水準不同、貢獻度不同，而有不同的物質待遇。而依貢獻計酬的制度，與前述「專業評鑑與證照制度」也是密切相關的。

第四是同仁對基金會一體認同感的建立。由於專業型非營利組織的特性，機構與擔任教學的同仁之間，必須存在著長期合作，甚至是合為一體的關係。因此捐助人與教師之間、教師們彼此之間，都應視基金會為大家共同的終身事業，並在此一認知下，塑造我們所需要的組織文化與團隊精神。而由於捐助人與教師之間需要有長期的承諾，因此設法逐漸擴大捐助的來源，也是為了達到組織長存的目的。

三、結語

專業型非營利組織由於其專業及非營利的特性，使其在經營上具有許多與眾不同的課題。以現代知識管理為基礎來累積知識、分享知識、創新知識，是組織永續長存的必須作法。專業評鑑與證照制度、彈性的薪酬都能協助組織在專業上更加精進。而經由良好的組織文化塑造，以及捐助來源的擴大，使基金會的志業和同仁的事業前程長期結合，也是不可忽視的努力方向。

（本文作者為國立政治大學企業管理所系教授兼政大副校長）