



協會定位與經營形態 以及願景白皮書

壹 協會定位

協會於第三屆第一次“會員大會”通過修改章程跳脫保育侷限黑熊「單一物種」之狹隘，而擴及臺灣原生瀕危動物；並開始落實第二屆規劃之《原鄉公民科學家》與《有熊國門戶發展》兩項主軸計畫，將保育推展到棲地人文與友善環境，以降低山林經濟依賴與創造在地物種之棲地補償。在使命範疇上確定為「宏觀保育」。

而在任務之垂直整合上確立上游調查研究、中游教育推廣、與下游資源規劃，以下游秉持上、中游的貢獻與表現創造資源收入，構成協會內部之「循環經濟」。放眼國內之保育組織、甚至廣泛的現有 NGO 均無可資借鏡之典範；及至進入第四屆，進一步朝「國際的 NGO」與「臺灣的 WWF」格局轉型，擬創造「永續活水」以實現公眾組織的透明度與公信力。此項重新定位，有賴從調整協會之會員結構與理監事陣容開始，已自第四屆修改章程開放選舉。

貳 經營形態

前述之循環經濟於第三屆出現當期收支難以平衡之經驗，因原先「費用中心」之對價概念已不足以支持轉型，必須導入能支撐「投資導向」之穩定資金進入長期運轉模式；此現象見諸於《原鄉公民科學家》與《有熊國門戶發展》計畫俱非當期循環之資源結構，其遞延收益之經營形態需要「預算計畫」，凡此皆非委辦案經費或企業贊助額所能支應。

加以國內保育經費之排擠性高且多屬年度預算，其為「名目政績」所作之資源分配亦不足以執行「累積效益」之中、長期計畫。諸如協會跨年自主計畫《黑熊通報》系統與隨之而生的《救傷中心》之設立與維持，俱需逐年遞增之資金成長；故於第三屆第二年即進行「街頭勸募」規劃，以每年 6,000-10,000 人參與之 4,500 萬元為首年目標，本已於第三屆由前張富美理事長簽署合約，惟因計畫啟動之第四屆改選理事長，致報部及公證諸程序耗時，故延至 2019 年 11 月 1 日起跑。自此遵守《公益勸募條例》規範，勸募計畫與財務報告皆經“衛福部”與主管機關審核並公開。

鑑於上述之資源整合策略，協會未來將以「公眾組織」形態受公眾託付執行保育任務，其績效將受全民監督、對贊助大眾負責；此為協會走向重新定位之必然，也是「預算計畫」經營形態之資源前提，其於主軸計畫下之《東部臺灣黑熊教育館》與《夢想臺灣黑熊藝術館》兩個既有之「推展平臺」得以注入經營活水，如協會致“衛福部”《實施募款活動計畫書》所列，將分別延伸出“東部救傷中心”（每年 800 萬）與“嘉年華學校”（每年 600 萬）之經營實體。其餘之資源分配亦均於公開透明化下自主規劃。

至於協會之組織形態既往受限於行政管理費用之比例，致長期維持最低人事費用而達現員工作負荷之臨界，稍有突發狀況或提升作為均不克附加，長此以往僅能於可及常態勉予應對。期望於街頭勸募進入穩定後，依未來願景與比例原則賦能（Enable）既有成員、培育專業人才、調整人力編組，惟「矩陣組織」（Matrix Organization）之精神永不變更，日久免淪「科層組織」之窠臼。凡此意謂避免走入如公部門之預算組織，而是類如事業單位建立市場機制的保育平臺，其精神在以「資本支出」突破執行瓶

頸或創造穩定收益，並以「市場機制」開創自償性資源。

參 組織願景

協會定位既以「國際的 NGO」與「臺灣的 WWF」為期許，就需跳脫國內一般「社群」或「同好」的組織文化，先成為「公眾組織」以建立透明度與公信力，猶如受全民、甚至跨國人類之託付執行無邊界「宏觀保育」任務。並規劃於第五屆前試圖簽署《國際非政府組織問責約章》（Accountable Now），力行資訊公開及建立問責機制，及接受會員、公眾及監管機構的監督。

在保育範疇與實質上，以預算制度訂定短、中、長程計畫，深化研究調查之基礎工作，以為保育計畫輕、重、緩、急之依據；秉持專業以高度自主之效益，扭轉資源傾斜與分配低效之「名目政績」導向。同時於發展過程期於國內眾多保育組織激起去蕪存菁之趨勢，以減少虛擲之資源向整體「綜效」（Synerge）邁進；於外致力保育能量成為國力之一環，導正國土政策與開發之資源分配，使臺灣立足生態大國。🐾