

論文題目

臺灣推動時間銀行組織之類型、策略與挑戰

摘要

時間銀行是一種交換服務的互惠共享制度，意指將個人投入服務或技能的時間轉換時間積分儲存在中介機構並能以此兌換他人的服務。當前我國許多類型的組織運用時間銀行重視個人貢獻價值和強調雙向互助的特色，發展各具特色的時間銀行方案，期望能增加社會資本、賦權弱勢並建立互助網絡。

當前時間銀行在臺灣的發展目標與實踐有著多元複雜的發展，但現有文獻缺乏綜觀式比較分析時間銀行實施經驗類型之整理以及探討組織在經營時間銀行上所碰到諸多的困難與挑戰。因此，本研究採取質性研究途徑，以深度訪談方式詢問 14 位時間銀行管理者分享多元的經營管理經驗，並結合次級資料交互檢證。本研究透過司徒達賢（1999）所提出的 CORPS 模型架構加以類型化臺灣時間銀行之經營管理模式，並且探討其對困難與挑戰的因應策略。

本研究之發現主要有下列幾點。首先，本研究依據「時間銀行是否嵌入既有組織中」及「會員資格具備與否」這兩個指標提出三種實踐類型：會員型、任務型及獨立型時間銀行。再者，本研究進一步分析在臺灣推動時間銀行所面臨之挑戰，包括志願服務體系與時間銀行會員並存引發管理矛盾、發展服務對象不易、人力資金不足、科技負擔、服務內涵未明確及績效指標缺乏等諸多挑戰。進而言之，時間銀行組織藉著策劃活動爭取服務對象、跨部門合作獲得人力、物力以及財力資源、透過組織設計促進交換服務以及創新服務內涵等多項因應策略搭配運用來轉化困境。

最後，本研究提出給予推動時間銀行之組織及政府的實務建議。首先，在時間銀行組織方面，本研究建議該類組織可確立時間銀行和志願服務的管理制度、培養專責人才促進跨部門合作及發展時間銀行績效指標。再者，本研究建議政府宜優先評估民間對時間銀行的需求，進而確立時間銀行的制度定位，針對需求熱點可建立「示範時間銀行」、在既有志工體系制度採「漸進的變革」及持續「資訊公開」向公眾溝通時間銀行的理念。

關鍵字：時間銀行、社區貨幣、非營利組織、社會資本、CORPS

內文精要

第一章 研究動機與研究目的

第一節 前言

1980 年代美國 Edgar S. Cahn 博士提出時間銀行 (time bank) 之概念 (Cahn, 2004)，他提出交換服務互惠共享制度，人們參與志願服務的時間轉成服務時數存入時間銀行中介機構，待自己有需要再提領出來，轉換他人提供的勞務或服務，這種貨幣沒有標價，而是以服務為標的。在此機制，所有時數都是平等的 (All hours are equally valued)，例如，如果一個人幫助另一個人修繕房屋，他就可以獲得一定數量的時間點數，然後用這些點數來獲得其他人提供的服務。成員列出他們可以做的事情與可投入的時間，透過電腦科技與協調員 (coordinator) 媒合需求與供給兩方。時間銀行重新定義了工作的價值，每個人都可貢獻一己之力，透過服務的交換增加互賴感，也搭起新友誼的橋樑，可望重建社區互助、互信的網絡。

時間銀行在台灣引起廣泛的討論，吳明儒 (2016) 指出，台灣自 1995 年以降各具特色的時間銀行組織型態在政府部門、民間團體蓬勃發展。有些方案設計社區以鼓勵居民交換服務，期望促進社區參與與增加社會資本，政府亦委託學者研究藉本土社區換工經驗導入時間銀行交換服務機制的潛力。有些方案關注長期照顧服務與在地老化的需求，例如 1995 年弘道老人福利基金會執行長郭東曜引進時間銀行概念，透過全國各地志工站之設立，推行交換服務的概念。

衛生福利部於 2019 年推動「時間銀行多元培力推動計畫」，向各級政府、大專院校及民間團體徵求徵求多元的時間銀行方案。該計畫執行時間 2 年 (2019 至 2021 年) 共核定補助 13 個單位辦理。衛生福利部於 2022、2023 年、2024 年延續上述計畫，期望徵求地方政府及民間團體提出多元、因地制宜的時間銀行模式。

第二節 研究動機

本研究聚焦於探討臺灣推動時間銀行組織的經營管理類型。這些組織中許多是非營利組織 (Nonprofit Organizations)。非營利組織的角色多元，除了作為服務提供者 (service pioneer) 彌補政府服務供給的不足外，亦是開拓與創新者 (innovate) 以新議題來實現組織目標 (林淑馨，2008)。他們秉持使命，界定服務對象與提供服務，本身具有多重面向社會功能與各行動者複雜互動關係。

包括非營利組織在內的許多組織雖然將時間銀行概念引入台灣並發展各具特色的時間銀行方案，但台灣社會對時間銀行的需求掌握度仍然不足，支持時間銀行發展的公民意識需要時間薰陶，而國內研究仍缺乏以綜觀的方式討論時間銀行經營管理經驗之類型 (吳明儒，2016)。過去時間銀行文獻討論在兌換時數、促進志願服務、社區發展協會理事長換人政策無以為繼，或補助計畫結束就不再延續，但較少針對推動時間銀行組織的內部管理、如何適應外部挑戰之策略論述。時間銀行的經營現況尚有一些問題需要進一步的研究來探索。例如，時間銀行強調雙向互助有別以往志願服務單方貢獻，執行者如何向大眾論述此概念？再者，時間銀行對內志工的訓練，對外爭取社會支持，其資源整合與經營模式的策略為

何？儘管過去研究有以個案方式進行探討，但卻缺乏綜觀式的經營類型界定和針對困難的因應策略之整理。因此，本研究選擇近年衛生福利部「時間銀行多元培力推動計畫」，獲核定補助之組織為主要研究對象，進一步探討時間銀行不同的經營策略類型。本研究採取學者司徒達賢（1999）CORPS 經營管理模式理論，藉由質化研究途徑界定時間銀行經營管理的不同類型，以期填補上述研究闕漏。

第三節 研究目的與研究問題

依據上述研究背景及研究動機，本研究希望聚焦於探討以臺灣過去的經驗，推動時間銀行的組織所運用的經營管理策略有哪些不同的類型，以及這些組織推動過程中所會遇到的困難及挑戰，並綜整這些研究發現以提出政策與實務建議。值此，本研究希望達成以下研究目的：

- 一、探討臺灣推動時間銀行組織的經營管理策略的類型，以了解時間銀行這種服務模式在臺灣發展的多元樣貌。
- 二、綜整臺灣推動時間銀行的組織所面臨的困境與挑戰以及因應策略，並藉此提出相關政策與實務管理建議。

相對應於上述的研究目的，本研究問題茲臚列如下：

- 一、臺灣推動時間銀行組織之經營管理策略有哪些類型？
- 二、臺灣推動時間銀行組織會面臨哪些困境與挑戰？因應策略為何？

第四節 文獻探討

本研究文獻聚焦於兩個部分：時間銀行與司徒達賢（1999）CORPS 經營管理模式，以下分別探討這兩個領域的文獻現況。

一、時間銀行相關研究

時間銀行是一種基於互惠支持的服務交換系統，其將社區每個成員視為寶貴資源，個人的工作貢獻被轉化為工時，每個工時在美國稱為時間美元（time dollar），在英國稱為時間信用（time credit）（Dash & Sandhu, 2018）。這樣的系統屬於補充貨幣（complementary monetary）或替代貨幣（alternate money）領域一環，即主流貨幣以外的交換系統（Collom, 2008）。而過去研究將當代交換系統分為：地方交換與貿易系統（Local Exchange and Trade System）、時間銀行（Time Bank）和社區貨幣系統（實體紙幣，Hours）等三類（Collom, 2008；Dash & Sandhu, 2018）。

現有文獻指出：時間銀行能連結未被滿足的需求與鼓勵閒置的人力資源與個人技能，強調藉著人與人互助可增加彼此信任感，活絡社會網絡關係及積累社會資本。讓於讓會員實現個人信念、提升自我價值、回饋社區及幫助他人；對提升個人效能感及健康福祉有貢獻（Cahn, 2004; Dash & Sandhu, 2008; Seyfang, 2004）。另外，文獻亦探討非營利組織經營時間銀行可能的執行障礙。首先，組織成員對時間銀行認知上的困惑。例如，Seyfang（2004）研究英國 Glasgow 時間銀行提出，成員習慣奉獻但對於協調員促請提領服務感到不情願，不理解時間銀行和志願服務的差異。其次，時間銀行服務時數的提存及管理原則百花爭鳴，雖然 Cahn（2004）定義下時間銀行每個人工時都是平等，但實踐上各機關團體規定有別而呈現多元態樣，服務時數每小時相等或不等值。

在參與層面上，Collom (2007) 指出維持會員人數並從既有會員網絡持續招募會員是一大挑戰。會員組成應盡可能多元化，提供的服務才會多樣。

二、司徒達賢 CORPS 經營管理模式

司徒達賢在其著作《非營利組織的經營管理》(1999) 提出了一個 CORPS 模式，用以探討非營利組織經營管理的幾個重要面向，適合用於探討不同類型的組織推動時間銀行此一以非營利為主要目的的服務模式。司徒達賢 (1999) 指出，策略被視為一種經營的形式，即通過何種方式來運作、創造價值和競爭，擬定策略需要高度的創造力、深刻的洞察力、獨到的眼光以及直覺性強烈專業知識；同時關注外部環境的變化，以及連結組織對未來的願景。司徒達賢表示 (1999) 此一架構整合了各經營管理策略，適合探討各種非以營利為主要目的的各式組織，大學、政黨、同鄉會以及校友會亦適用 CORPS 模式。因此本研究運用此架構作為探討不同類型組織經營時間銀行的管理策略。

CORPS 模式為顧客 (Clients)、組織運作 (Operation)、財力與物力資源 (Resources)、人力資源 (Participants)、服務 (Services) 英文之縮寫，此為非營利組織運作的五項基本要素，五要素之上，尚有決策核心 (Decide Core)。決策核心是組織的靈魂，它決定組織的 CORPS 的運作模式。非營利組織的決策核心可能是一個人或是少數幾個人或一群人；在此課題需要思考決策核心的代表性是否能兼顧 CORPS 五個層面的考慮，成員的意見是否能有效反應及納入組織處理，評估議題的重要性及決定執行先後順序。

綜上所述，CORPS 模式即是：「結合人力資源(P)、財力資源與物力資源(R)，經由某一些有組織的活動(O)，創造某些有價值的服務(S)，以服務社會中的某一些人(C)」(司徒達賢，1999)。CORPS 每一要素可以分開討論，但各要素之間的連動與配合也是非營利組織經營管理的重要議題。

本研究以 CORPS 為分析架構，綜整、比較我國推動時間銀行的組織之經營管理類型以及所面臨的挑戰與策略。

第二章 研究方法

第一節、研究途徑

本研究採取質化之研究途徑。Yin (2008；轉引自鈕文英，2021：610) 因採此一途徑有助於回答本研究之研究問題。本研究問題，第一在於將臺灣推動時間銀行組織之經驗多元內涵類型化，以增進大眾理解溝通，第二則是探討臺灣推動時間銀行組織所面臨的困境與挑戰。本研究的研究目的在於深入瞭解臺灣時間銀行推動經驗的現況，以了解不同類型組織推展時間銀行方案的經營管理策略為何。進而言之，本研究希望了解這些組織在經營過程中可能碰到哪些困難與挑戰、以及相對應的策略。這種研究旨趣乃是希望深入理解、詮釋時間銀行的運作和建構經營管理類型的探索性研究，適合以質化途徑來加以回答。

第二節、資料蒐集方法

本研究採取兩種資料蒐集方法，包括深度訪談及次級資料分析方法。希望透過多元資料來源進行交叉驗證和檢視觀點，達成三角檢證 (triangulation) 要求，減少質化研究可能存在的偏見和主觀性，進而增加研究的可信性。

(一) 深度訪談

1. 訪談形式

本研究採半結構式訪談 (Semi-structured interviews) 方法，透過預先擬定開放式之半結構訪談大綱進行訪談 (鈕文英，2021)。研究者進行訪談時考量受訪者的個別背景、訪談氣氛、談話過程，視訪談節奏更動訪談大綱的問題順序，以利受訪者自由表達，以獲得更多研究主題的資訊。

2. 訪談對象

本研究主要係探討臺灣推動時間銀行組織之經驗。因此，本研究之研究對象包括某全國性之時間銀行組織、2019 年 (108 年度) 衛生福利部「時間銀行多元培力推動計畫」及衛生福利部 2022 年 (111 年度) 賡續計畫，獲核定補助之 15 個民間組織，涵蓋不同類型的社區組織、非營利組織以及學校單位，期藉由全台各地不同組織之經驗探討推動時間銀行的經營策略及挑戰。

3. 訪談對象選取

洽詢過程中，或有非組織直接拒絕或杳無音信，訪談個案的不完整可能影響到本研究對於研究問題「推動時間銀行組織之經營管理策略類型」之回答。因此，本研究將研究個案延伸至非屬衛福部「時間銀行多元培力推動計畫」補助經營的時間銀行，訪談專案輔導者 (E) 在原鄉部落 (e1 場域)、國小 (e2 場域)、社區管委會 (e3 場域) 執行時間銀行的經驗。有關選擇某全國性質之時間銀行組織 (F)，係因其為我國相當早期引入時間銀行機制之組織，其於各地成立志工站推動，並鼓勵志工從單軌助人邁向雙軌助人，曾為我國規模最大、據點最多之時間銀行體系；藉以增加本研究資料的完整性及代表性。本研究訪談自 2023 年 3 月至 2023 年 5 月完成，組織名稱及受訪者均以代碼匿名保護，共訪問 14 位訪談對象 (包括 12 個時間銀行之經營管理經驗)，茲列表如下表一。

表一、受訪對象列表

代碼	職稱	時間銀行服務區域	訪談日期	時間銀行營運狀況
A	執行秘書	全國	2023.3.24	2016 至今
B1	計畫專員	基隆市暖暖區	2023.3.31	2016 至今
B2	計畫專員			
C1	理事長	台東縣關山鎮	2023.4.4	2019 至今
C2	總幹事			
D	督導	高雄市、屏東縣	2023.4.11	已停止營運
E	專案輔導人	e1 東部原鄉部落	2023.4.15	2004 年至今

		e2 東部國小		
		e3 台中社區管理委員會		2020 年至今
F1	組長	台北、新北、台中、彰化、嘉義、高雄及屏東及其他簽署據點—合作備忘錄之單位。	2023.4.19	已轉型，不再向外拓展據點。
F2	社工			
F3	社工			
G	總監	高雄市新興區	2023.4.24	已停止營運
H	協同主持人	台中市北屯里	2023.5.6	已停止營運
I	計畫主持人	嘉義縣大林鎮	2023.5.16	2019 至今
J	督導	彰化縣員林市	2023.5.22	已停止營運

註：一個組織如果只有一位代表受訪，則以英文字母標示（如 A、D）；如果一個組織有兩位以上受訪，則加上數字（如 F1、F2、F3）。E 執行者因為同時在不同場域推動，所以區分其服務場域為 e1、e2、e3。

4. 訪談大綱

本研究依據司徒達賢（1999）CORPS 之架構概念擬定訪談大綱如下表二：

表二、訪談大綱

概念面向	訪談大綱	對應之研究問題
參與背景	1. 請問貴組織推動時間銀行的動機為何？你們所認為的時間銀行是什麼？	背景介紹
服務對象 (C) / 人力資源 (P)	2. 請問貴組織推動之時間銀行參加人員和服務範圍為何？參加人員和服務對象是否會有重疊的情形？與原本志工體系之間的關係為何？在招募會員與其互動情形為何？（招募策略與業務推廣）	臺灣推動時間銀行組織之經營管理策略有哪些類型？
創造或提供之服務 (S)	3. 請問貴組織推動之時間銀行所提供之服務項目有哪些？	臺灣推動時間銀行組織之經營管理策略有哪些類型？
組織運作 (O)	4. 請問貴組織推動之時間銀行服務交換機制為何？如何運作？有何困難與挑戰？ 5. 請問你們時間銀行內部的任務分	臺灣推動時間銀行組織會面臨哪些困境與挑戰？因應策略為何？

	配為何？	
財力、物力資源 (R)	6.請問貴組織推動之時間銀行主要經費或其他物資來源為何？ (其他專案支援、其他非營利組織或政府有互動合作情況？)	臺灣推動時間銀行組織之經營管理策略有哪些類型？
決策核心 (DC)	7. 請問貴組織推動時間銀行的決策機制為何？如何得知運作過程中發生問題並決定改善方案？	臺灣推動時間銀行組織之經營管理策略有哪些類型？ 臺灣推動時間銀行組織會面臨哪些困境與挑戰？因應策略為何？
未來發展	8.請問時間銀行實際運作後與你們之前想像有甚麼不一樣嗎？整體而言，有哪些困難與挑戰？ 9.請問貴組織未來推動時間銀行的方向為何？有無對於政府協助推動時間銀行上的政策建議？	臺灣推動時間銀行組織會面臨哪些困境與挑戰？因應策略為何？

(二) 次級資料蒐集方式

本研究廣泛蒐集時間銀行相關學術期刊、書籍、研究報告、碩博士論文、時間銀行官方網站或臉書等資料加以彙整及分析並以此為據擬定訪談大綱。本研究透過上述多方案道取得組織個案基本資料，例如服務提領方式、提領內容、人力等。本研究透過訪談資料與國內外文獻進行對比檢證，以強化本研究分析訪談結果與據研究分析提出的研究發現具有可信度。

第三章 研究成果

第一節 時間銀行之類型分類

由於臺灣時間銀行經營單位多樣化，有社會福利慈善組織、大專校院、社區發展協會、一般人民團體等。本研究為了增進讀者對時間銀行的理解與解釋時間銀行在臺灣的多元型態發展，試圖建構時間銀行之類型分類 (typology)。本研究之類型分類遵守周延性及互斥性之原則，周延性之考量意指類型分類是否涵蓋所有受訪之時間銀行，互斥性之考量意指任一受訪之時間銀行在此分類下只能屬於某一類型，而不能同時屬於不同的類型。本研究透過分析訪談文本反覆出現之詞語、想法及概念並與文獻交叉驗證，以「時間銀行是否嵌入既有組織中」及「會員資格具備與否」這兩個指標，將受訪的時間銀行區分為三種類型：會員型時間銀行、任務型時間銀行及獨立型時間銀行，類型及內涵詳如下表三：

表三、本研究推動時間銀行組織之類型分類

類型分類	會員型時間銀行	任務型時間銀行	獨立型時間銀行
訪談個案歸類	C、D、e3、F、G、H、I、J	e1、e2	A、B
概念內涵	1.時間銀行嵌入既有組織。 2.會員制。	1.時間銀行嵌入既有組織 2.非會員制	非會員制
決策核心 (DC)	1.管理層決策 2.共識決策	管理層與外部合作夥伴	管理層邀請服務使用者反饋
服務對象 (C)	受服務者需認同組織加入會員(使用者)，並接受教育訓練。	許願者	不限資格
人力資源 (P)	1.時間銀行有志工團隊(營運者)可運用。 2.P、C 重疊	1.時間銀行無志工可運用。 2.P、C 重疊。	1.時間銀行無志工可運用。 2.P、C 不重疊。
組織運作 (O)	1.扁平式組織結構 2.矩陣結構 3.網絡式組織結構	臨時任務編組	團隊式結構
財力及物力資源 (R)	1.既有組織硬體設備支持。 2.靈活運用多種計畫經費。	財力與物力資源均由企業主提供	財力及物力資源仰賴政府經費
服務 (S)	以務易務 以務易物 以物易務 以物易物	以務易物	以務易務

一、會員型時間銀行

(一) 概念內涵：

本研究 12 個案中有 8 個會員型時間銀行 (C、D、e3、F、G、H、I、J)。會員型的時間銀行嵌入既組織，如非營利組織的地方據點、社區管理委員會及社區發展協會等，其具備組織架構、常態性志工及組織規約。會員型時間銀行

關注地域民眾的需求和持續的參與。組織對任何想要加入的人是開放的，但須認同其組織理念並接受教育訓練成為會員。此類型特徵如總監 D 描述：

我們用了組織的空間、人力、行政，我說你們每個人來，我們在這裡要推時間銀行，因為我的會員就是我時間銀行的成員嘛。所以我的志工也是我時間銀行的成員 (G)。

(二) 決策核心：

從資料分析得知會員型時間銀行常見決策模式有管理階層決策及共識型決策兩種決策方式。前者如研究者詢問時間銀行如何在志願服務體系中推展？社區發展協會幹部表示基於成員對領導者的全然信任交由管理者決定；而在全國型非營利組織，因組織依功能劃分不同部門，時間銀行方案由專門負責部門討論、規劃方案向、隨時檢討執行狀況並向上級彙報。

(三) 服務對象：

會員型時間銀行嵌入於既有組織中，組織對原有志工透過宣導鼓勵其加入時間銀行成為會員，而對外招募認同其組織理念者吸納成為志工再轉化為時間銀行會員。此類時間銀行服務對象具資格身分，如社區發展協會會員、志工隊成員、大廈管理委員會住戶、完成志工基礎訓練之大學教職員

(四) 人力資源：

由於此類型時間銀行是在建立在既有組織中，組織原有專職人員或志工均可投入時間銀行專案，在人力上比較其他兩類時間銀行有較多的人力。在專業人力上，如理事長、總幹事、公寓大廈總幹事等社區領導人經營時間銀行；在大學有各領域教授投入計畫；在社會福利型非營利組織有督導、社工、總監執行專案。在非營利組織選擇、訓練、運用志工投入時間銀行的服務流程，志工是時間銀行的人力資源（營運者）也是服務對象。

(五) 組織運作：

因應事務複雜化、組織規模擴大後須分化才能提供多樣化的服務。組織分化方向有二，一為工作的垂直分化，乃對人員與活動控制的職權層級設計；二為工作的水平分化，即追求效率與因應環境形成各功能部門。分化後再由整合機制（制度與流程、計畫、層級、連絡者）才能有效串連工作（溫金豐，2023）。

會員型時間銀行組織設計因使命、人數規模的不同呈現多樣複雜型態。有些採扁平式結構（Flat Organization），即由非營利組織的領導人理事長為管理核心決定時間銀行兌換服務內容與設計促進交易機制，例如有受訪者說「**制度設計志工都會相信我們這些幹部，然後讓我們去安排**」（C1）。另一些會員型時間銀行將跨單位的人員組合成專案團隊共同執行任務，並使用多重指揮體系，呈現矩陣式結構（Matrix Structure）（楊仁壽，2017）。例如 F 組織提供服務管道多元，志工可向志工督導、地區服務處及總部互助連線中心提出需求；而互助專案亦有互助連線據點、志工團隊、不老協力站跨單位的支援。還有一些會員型時間銀行，其組織成員間並沒有正式的職權關係，而是透過協調機制維繫網絡關係。網絡成

員從事各種形式的合作，共享技術與資訊等利益（楊仁壽，2017）。例如大學透過政府部門牽線或與重要關係人（社區發展協會、村里辦公處）達成共識推動時間銀行互助合作網絡，例如受訪者 I 說「**大家共同討論遊戲規則，大家共同擬定，大家共同形成共識來推動**」。

(六) 財力及物力資源：

此類型時間銀行有些原有非營利組織有辦公設備、場域空間等物力支持，可省去租借場地經費，據分析資料更發現經營者不僅靠單一計畫補助維持時間銀行營運，其更致力串聯外部資源與爭取政府多元補助，如社區發展協會為人民團體可申請政府多項補助，社區的內部資源、人力有限，盡可能爭取更多政府經費並回饋志工福利。

(七) 服務：

本研究發現會員型時間銀行提供之服務特色涵括各自組織使命界定的服務對象，如 D 組織關懷身心障礙者，服務項目特色為手語教學；G 組織服務對象為中老年女性，故將女性互助理念融入時間銀行提供電話專線情緒支持服務。復從服務產生的層次觀察，有個人與個人技能交換、勞務交換。個人也可以和組織交易來賺取時間積分，例如貢獻時間在社區服務、社區環境清潔、公益服務，特徵如下：

1. 以務易務—服務交換服務

亦即個人與個人以時間交換實現互助，例如受訪者 C2 所說：「**現在存下服務別人的時數，以後別人服務你**。」。推動時間銀行之組織會用電腦紀錄會員服務的時間，在符合組織所設提領條件後由組織成員媒合交換服務。

2. 透過交易媒介實現以務易物（投入服務得到社區貨幣交換實物）、以物易務（投入物品得到社區貨幣，以社區貨幣交換服務）、以物易物（物品價值以社區貨幣衡量雙方合意交換）。為了活絡時間銀行交易網絡，受訪組織也鼓勵個人或會員集體對組織貢獻轉取時間積分兌換社區幣、時間券、點數卡等非屬法定貨幣的交易媒介。其中，以務易物模式將累積的時數轉換時間券滿足生活所需，組織舉辦市集、擺攤實現以社區貨幣作為媒介進行服務、物品的交換，有助會員進一步建立社交網絡並創造對時間銀行的認同感。

二、任務型時間銀行

(一) 概念內涵

本研究 12 個案中有 2 個任務型時間銀行（e1、e2）。時間銀行嵌入既有組織，但無科層組織架構，時間銀行交換規則具彈性，目的在更公平分配外界捐贈的物資，允許參與者「許願」或提出特定的需求，參與人員來來去去，不具會員資格。如專案輔導人 E 所敘原鄉時間銀行發展過程：

物資好像怎麼分都不平均…我和部落的人商量說，我們來試試看用（時間銀行）這個方式讓你有一個發物資的憑證，也不算是志工制度，算是一個互

信互助的一個模式。(E)

(二) 決策核心

此種類型之時間銀行促成交換服務的決策核心來自於管理層與外部夥伴之合作，如捐贈物資的企業與大學教授的輔導，而物資接受者的團體或個人在達成共識後，以勞務交換所需物品。

(三) 服務對象

任務型時間銀行的服務對象是物資需求者，服務對象從團體至個人，例如教會、原鄉部落、國小學生各種未被滿足的物質需求。

(四) 人力資源

本研究中兩個任務型時間銀行的起源是大學教授帶著學生寒暑假至部落營隊活動，順道將善心人士與企業捐贈的物資送往偏鄉。如專案輔導人E描述部落發展時間銀行是自然漸進的，並無常態組織營運及志工的存在。

(五) 組織運作

有關任務型時間銀行之組織運作從組織結構及服務流程兩方面進行分析。任務型時間銀行組織架構簡單，並無管理階層。面對服務者提出特定物資需求，從物資募集至運送服務的流程是任務導向的臨時性專案，具有高度彈性，時數累積由團體自己決定。

(六) 財力及物力資源

此類型時間銀行並無接受政府補助，服務的媒合是長久深耕社區工作領域的老師聯結需求與供給者。而服務產生流程所需財力及物力資源皆來自企業主的捐贈。

(七) 服務

在服務提供方面，本研究以交換服務的內涵和特色加以分析：任務型時間銀行特徵是「以務易物」，即以勞務兌換物品，兌換規則彈性，因組織成員、需求不同有不同搭配。時間銀行重視人的價值，認為每個人都有能力去給予。任務型時間銀行強調藉由個人的勞動換取免費的商品，令弱勢者不再被動接受援助，對個人能力與社群資源、特色重拾信心。如E專案輔導人提及時間銀行導入國小棒球校隊：

他說妹妹喜歡粉紅色的頑皮豹，那他怎麼樣才能得到？教練說：「練習完後，你要多跑操場 200 圈，你要多做仰臥起坐 200 下，交互蹲跳 200 下，揮棒 200、投球 200 下，你就可以得到了。」孩子就說好，那他就這就不是用時間了，他是用任務型的。孩子就覺得原來我的夢想也是可是實現的、我的願望是可以實現的。(E)

三、獨立型時間銀行

(一) 概念內涵

本研究 12 個案中有 2 個獨立型時間銀行 (A、B)。這類時間銀行是獨立的，沒有從原有的組織獲取場地、人力等資源。組織結構扁平，除管理階層外，營運人力是志同道合的夥伴所組成。組織對任何想要加入的人是開放的，特別著重一對一技能交換，使用數位平台加速媒合服務或由專門人員媒合供給端與需求端。此類型獨立非營利組織之外、非會員制的特徵如專員 B2 提及：

我覺得是銀行兩個字，把大家限制那個想像...覺得說，我一定要有一個組織。其實我們不會有所謂的會員或者是非會員這件事情。服務對象不會只有老人，如果說你今天你很年輕啊。你身強體壯，但是你想要安裝扶手，可以嗎？可以啊。你有這樣的預防概念，有何不可？ (B2)

(二) 決策核心

此類型時間銀行的特色會邀請服務使用者提供有關服務的意見和建議，並納入決策。例如 A 組織採用 APP 作為服務交換媒介，重視 APP 使用者體驗，致力讓 APP 介面簡潔易懂，便於使用操作，進而提升使用者滿意及持續的吸引力。而 B 組織受訪者亦會參考受服務者意見精進服務內容。

(三) 服務對象

獨立型時間銀行服務對象不具資格限制，任何對時間銀行有興趣者皆可申請加入，例如 A 組織所設計的手機 APP，任何人均可下載，填寫基本資料、技能、專長即可加入。而 B 組織提供施作扶手服務，無償安裝，而是邀請可以換工的居民參與。

(四) 人力資源

依據衛生福利部時間銀行多元培力推動計畫，其補助對象限定大專院校、立案社會團體、財團法人或社會福利類志願服務團隊。本研究分析資料發現 A、B 時間銀行是獨立運作，兩者無從既有的組織獲取物力、志工人力。

(五) 組織運作

本研究以組織結構類型與運作流程分析此類時間銀行之組織運作。獨立型時間銀行是由一群專長不同且互補人員所整合的團隊結構 (team structure)，如 A 非營利組織管理階層係 3 位總監、3 位工程師、1 位業負責時間銀行，從 APP 開發、推廣到依據使用者意見改進 APP 都是由該團隊負責，組織成員有高度的自主性。而 B 組織主要營運者是負責人和 2 位計畫專員，另有防跌互助工班「出工」安裝扶手組成團隊，專注「安裝扶手激發受服務者換工」的任務，組織是開放溝通、鼓勵提出建議與反饋。

(六) 財力及物力資源

本研究 2 個獨立型時間銀行 (A、B) 皆表示財力資源仰賴政府單一計畫。

(七) 服務

本研究以交換服務的內涵和特色分析此類時間銀行之服務。獨立型時間銀行特徵是「以務易務」，即以勞務兌換勞務，參與時間銀行者提供其技能、服務找尋另一位參與者提供的技能、服務，雙方意思合致即啟動兌換。為了達到相互匹

配的目標，其中一個 A 組織發展 APP 建立交換模組，服務項目沒有設限，端視使用者使用情境。在 APP 介面上可以看到參與者技能、需求和彼此的地理距離，從語文教學、手工藝、影音剪輯、測字算命、甚至關東煮烹飪教學應有盡有，使用者只要發出「需求」，就可以進行「配對」來學習技能。

B 組織藉由免費安裝扶手探知個案需求，由防跌工班出工，安裝扶手者負擔材料費，完工之後再邀請其提供自己擅長的能力「換工」。其目的在於打破老人生理或心理的孤獨狀，鼓勵其走出家門與外界、社區互動。B 組織藉由防跌工班之運作創造社區互助循環，例如媒合服務員鼓勵老人至國小講眷村趣事換工，小學生到故事裡的眷村打掃環境，眷村爺爺奶奶教大家製作眷村美食。媒合服務員角色吃重，其要不斷鼓勵長者提供所長，同時找尋適合換工的對象。

綜合言之，上述三種時間銀行類型之異同比較，茲說明如下：

一、核心特徵

會員型時間銀行和任務型時間銀行是存在既有的民間組織內，而獨立型時間銀行則是獨立自行運作，由一名義上符合資格之民間組織為代表向政府申請經費。而會員型時間銀行則是採會員制，界定服務者、需要服務者範疇。任務型、獨立型時間銀行非會員制，無須加入團體。

二、決策核心

會員型時間銀行有管理層負責時間銀行運營的方向，管理風格是採共識型決策。任務型時間銀行的決策核心來自管理層與外部合作夥伴之合作，組織本身是資源接受者。獨立型時間銀行之管理層注重服務使用者的反饋與需求並邀請其加入決策。

三、服務對象

會員型時間銀行的服務對象是會員，其認同組織理念，接受教育訓練成為時間銀行會員。任務型時間銀行是時間銀行交換服務場域的許願者。獨立型時間銀行服務對象不限定資格，人人均可提供服務也可以提出服務需求。

四、人力資源來源

人力資源是指時間銀行營運者。會員型時間銀行和任務型時間銀行的營運者與服務對象有部分重疊，會員型時間銀行有志工人力有運用，可將志工轉化為時間銀行會員。任務型時間銀行、獨立型時間銀行無志工團隊可運用。

五、組織運作

以組織設計觀察，會員型時間銀行因規模、業務組織分化程度不同，組織結構呈現扁平式或矩陣結構式或網絡式結構。任務型時間銀行以臨時任務編組的形態集結資源、配置臨時人力達成特定目標。獨立型時間銀行是以團隊為基礎的工作方式，成員具有專殊的技能和知識。

六、財力及物力資源

會員型時間銀行所屬之組織本體可支援提供辦公場所、設備，以既有組織名義對外募款或申請政府其他補助計畫來支援時間銀行專案；任務型時間銀行和獨立型時間銀行資源來源管道則較為單一，仰賴外部企業或政府提供。

七、提供之服務

任務型時間銀行交換服務模式是服務交換物品（以務易物）、獨立型時間銀行是服務交換服務（以務易務）而會員型時間藉著連結社區貨幣可達到多樣交換服務模式（以務易物、以務易務、以物易務、以物易務）。

第三節時間銀行的挑戰與因應策略

本研究詳實記錄訪談者所述並整理逐字稿，後續按照 CORPS 理論架構（司徒達賢，1999）將訪談內容所獲知組織經營時間銀行挑戰與困境、探究組織提出何種策略因應，整理如下表四。

表四、本研究推動時間銀行組織之困境與因應策略

CORPS 面向	執行困境	因應策略
決策核心 (DC)	<ul style="list-style-type: none"> ● 定位衝突和管理矛盾 ● 領導人更迭不利推行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 適應社會與文化發展 ● 時間銀行概念本土化
服務對象 (C)	<ul style="list-style-type: none"> ● 發展服務對象困難 	<ul style="list-style-type: none"> ● 志工與服務對象雙向轉化 ● 促進世代共榮獲得服務對象 ● 創造經濟因獲得服務對象
組織運作 (O)	<ul style="list-style-type: none"> ● 時數存多提少缺乏交換 ● 時數兌換規則缺乏共識 ● 時間銀行導入科技平台存有疑慮 	<ul style="list-style-type: none"> ● 運用媒介促進交換服務 ● 設定規則鼓勵交換
財力與物力 資源 (R)	<ul style="list-style-type: none"> ● 依賴政府單一計畫補助 	<ul style="list-style-type: none"> ● 提升資源連結能力 ● 靈活運用多樣計畫經費 ● 朝商業模式經營的願景
人力資源 (P)	<ul style="list-style-type: none"> ● 營運人力成本高 ● 缺乏行政專職人力 ● 無法開展跨區服務 ● 招募人力面臨政府競爭 	<ul style="list-style-type: none"> ● 跨域合作獲取人力資源 ● 透過意見領袖與社區組織號召參與
創造或提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 服務內涵不明確 	<ul style="list-style-type: none"> ● 逐漸發展服務內涵

之服務 (S)	● 服務績效指標建立不易	● 將服務內涵賦予新意
------------	--------------	-------------

(一) 決策核心 (DC) :

會員型時間銀行面存在既有組織，既有組織具有公信力讓人信任，可提供硬體設備支持，並有志工團隊可吸納為人力及較佳聯結其他計畫資源的能力。但受到既有結構制約，管理矛盾和挑戰也因此而生：我國志願服務法行之有年，志工服務被廣泛理解為無償、利他精神與時間銀行是有償、功利的並不相容。當時間銀行鑲嵌在既有非營利組織將擾動原本的志願服務體系，經營者將面臨會員招募論述上的挑戰與兩套制度併行管理的困難。志工與時間銀行會員區分不易，採分別管理加重組織成本；倘組織採權變策略，不對兩者區分管理，將使時間銀行和志願服務過愈相像，而被志願服務所吸納。此外，非營利組織經營者或領導人異動不利時間銀行的延續。此一困難點可見督導 D 之說明：

我覺得志願服務跟時間銀行參與那一批人重疊性很高，不可能說：那我參加那個時間銀行就好了，那我參加志願就好，願意做奉獻的這一個區塊的人員就是同一塊...我們如何把這兩塊的重疊性很高的人，去做融合？你叫我另外再去找人加入時間銀行，成為我們時間銀行裡面的會員，我們講會員，他就不講志工了嘛。他會覺得和志工還不是一樣？(D)

組織領導者認為時間銀行是來自國外的概念，此一概念要在台灣深植需要漸進的適應本土社會與文化發展，故組織所採取的策略包括宣導文字盡可能淺白易懂，且發展符合本土國情的概念詞語讓民眾容易瞭解。例如，理事長 C1 舉例：

我就簡單跟他們講說，你出來服務做的時數，未來你可以交換其他你需要的資源，用換工的方式解釋給他們聽，他們比較容易了解。(C1)

(二) 服務對象 (C)

三類型時間銀行在發展、尋求服務對象過程中挑戰不斷。會員型時間銀行服務對象與非營利組織組織使命界定的服務對象是高度重疊的，原本非營利組織即為身障者、老人、中老年女性及經濟弱勢者提供服務，而時間銀行是要轉變以往單方受領服務的一方，鼓勵雙向給予並藉此提升其尊嚴與自信心。有受訪者指出民眾已經習慣接受社會福利，難以接受習以為常免費的服務居然要透過勞務或是些許會員費交換得來。民眾已經習慣透過金錢和源於義務而取得服務，難以理解時間銀行互助信任交換服務的概念，這使得非營利組織在推展時間銀行具有挑戰性。如計畫主持人 I 提及：

國外的經驗，其實這種東西是會員制的，而且甚至是可以 charge、可以收費的。在台灣其實不太可能，像現在政府有支持，然後他都不願意來參與了，那你還要他繳錢，更不願意...公民參與的概念要有，我覺得我們比較欠缺，最好政府都給他資源就好了，其他都不要。(I)

故組織需要不斷思考服務對象的需求，進而創造需求。經分析資料發現，獲

得服務對象的具體策略如，會員型時間銀行可將「志工與服務對象雙向轉化」、獨立型時間銀行規畫活動吸納不同年齡層以促進「世代共榮」並尋找潛在服務對象。三種類型時間銀行最初皆會「創造經濟誘因」給予實物、點數或優惠吸引人員加入；各項策略可依會員屬性、需求搭配運用。

(三) 組織運作 (O)

時間銀行以時間單位或非官方幣值作為交換媒介，現階段我國時間銀行時數兌換服務並未納入法律擔保，使會員對時間銀行體系缺乏信心，不斷累積服務時數卻鮮少進行服務交換（會員型時間銀行困境）。而各組織對換規則各有千秋，組織間與組織內成員缺乏共識，不利跨組織間的交換（會員型時間銀行困境）。為了克服以往時間銀行以紙本存摺或票券記錄交換軌跡保存不易的缺失，有的獨立型時間銀行發展 APP 網路交換平台希望提升服務交換的效率，透過電子化的帳戶管理系統，參與者隨時可查看他們交換服務的記錄和累積時數。惟台灣現存數位落差，網路基礎設施不足及自身缺乏使用網絡的工具與知識皆會阻礙平等參與時間銀行的機會，各組織對於導入科技管理存提機制與否（三類型時間銀行）仍存有分歧。如督導 D、計畫主持人 I 指出：

服務很簡單，交換很困難。(D)

我也覺得需要科技，但不是在這個階段就進去了。因為大家要先熟悉時間銀行是什麼？對我們的生活產生什麼樣的改變？覺得需要時間銀行，你才需要去花那麼大的力氣去設計 APP 這些科技的東西。如果大眾對這個概念還停留在一個未知的狀態之下，就算有 APP 也不會去使用。(I)

為改善時數只存不提窘境，組織訂立規則設立社區貨幣、時間券使用期限或允許轉贈，催促交易。一些會員型時間銀行會發行社區貨幣鼓勵人與人以才能、物品、勞務進行交換藉以實現經濟互助，亦常辦理舉辦活動促進社區貨幣的流通，例如交易市集、音樂會、手工課程。社區貨幣聯結不同參與動機的會員，有人缺錢想換物品、有人想換服務、有人喜歡參加社區活動；社區貨幣促進個人與個人交易，個人藉著與組織交易也可獲得社區，例如參與培訓、貨幣也藉由「實體票券」在手，會員透過一次次的交易建立互助網絡與對時間銀行的認同和信任感。

(四) 財力與物力資源 (R)

維持時間銀行的正常運作，舉凡參與者的招募、媒合交換服務、與其他非營利組織或企業商談合作、舉辦活動推廣時間銀行皆需要相當的財力及物力支持。會員型時間銀行及獨立型時間銀行均有個案表示缺乏穩定經費來源，經費高度依賴政府單一項補助，將導致政府補助結束，時間銀行無以為繼。

面對外環境的複雜與擷取資源過程中的不確定性，推動時間銀行之組織會採取多種策略行動降低對政府單一計畫補助的依賴，尋求多元資源挹注時間銀行。如會員型時間銀行因嵌入原有組織，原有組織即可提供資金、辦公場所與物資。又因其本身使命多與發展慈善事業、照顧弱勢團體有關，屬於政府立案團體，接受捐款，性質屬於社福型非營利組織地位的組織可向政府申請多種補助；亦有社區發展協會善用本身產業資源、自然景觀並具優異撰寫政府補助計畫的能力，向政府機關申請各種補助支應社區及時間銀行專案營運。任務型時

間銀行由於物資來自企業主提供，力求與企業結盟共同提供服務，創造資源網絡。獨立型時間銀行服務交換模式是勞務兌換勞務，透過 App 及時媒合服務，而組織在後端平台資料可掌握使用者數據，組織朝轉型社會企業的方向努力，將時間銀行採取商業模式經營以獲取資源維持組織穩定性及實現組織使命。

(五) 人力資源 (P)

時間銀行需要擴大服務範圍讓更多的人參與，產生綿密的服務網絡，不論是向外連繫其他團體尋求合作機會或招募更多人力皆是挑戰。政府計畫補助法規限制下，時間銀行不被允許聘請專職員工僅能以臨時人力支援活動，會員型時間銀行經營者以「兼職」處理時間銀行事務，本身為督導、總幹事、社工已有既定組織業務在身，在承接時間銀行專案，面對政府要求績效評核頗具壓力且應顧不暇。而非營利組織要找尋認同組織使命、有服務熱忱的志工並非易事，且面臨來自政府的競爭。各級政府部門亦是志願服務的運用單位，能提供較非營利組織更多的獎勵措施，例如穩定發放更高的誤餐費、車馬費、舉辦年度志工旅遊等。如督導 D 所述、總監 G 以「游牧志工」傳神比喻志工飄移尋福利草地：

政府設定的福利很好，我們沒有交通費、沒有誤餐費。(D)

游牧志工，遊走在各個非營利組織做志工，比較哪裡的(福利)好。有人就跟我說：老師！來你們這做志工「阿沒湯阿無料」(台語)事情又多！(G)

組織藉跨域合作獲取人力資源。時間銀行應儘可能讓更多人參與，而非侷限在志工，志工呈現高齡化趨勢，往後恐會出現人力斷層，必須積極地與其他社區組織、學校及政府，鼓勵不同年齡層的人員參與。時間銀行可與學校合作，鼓勵學生志工加入時間銀行，透過跨世代的互助和交流，促進知識和經驗的共享；學生跳脫書本框架，在服務現場更切身體會老化議題與實習老化。時間銀行藉由在地社區的力量號召更多的參與，透過意見領袖的熱忱與實際行連結社群帶動地方人士參與時間銀行。例如專員 B2 微妙地描述不同世代間藉由參與時間銀行產生交互主體性 (Inter-subjectivity)：

如果我們都沒有介入到這個專案的時候，你現在看到他跟你現在看到的我應該都不見得是這個樣子。就是說我們可能都不太知道，原來老後的生活或者是說高齡化的社會面臨什麼樣的一個處境，跟我們可以怎麼樣去面對，我覺得互助的精神會是在這裡呈現出來。(B2)

(六) 創造或提供之服務 (S)

推動時間銀行之組織之使命是由服務對象開始的，其根據服務對象需求思考組織應提供甚麼樣的服務。而執行時間銀行方案，首先就要面對需求在哪裡的困惑，「產生互助」怎麼進行，不易想像，服務內涵 (S) 欠缺明確性，連帶影響對人力 (P) 和組織流程 (O) 的規劃。而時間銀行涵括多元的參與者、實現的績效難以衡量，目前台灣缺乏標準化評估時間銀行的價值和影響。這可從社工 F3 的說法來理解：

互助的這件事情真的可以用數字去做呈現嗎？提領了 100 件的慶生會，是為了衡量？還是這麼多志工，他就是需要協助？很難用數字去呈現。志工沒有提領，究竟是他不認識互助連線？還是他不好意思使用？還是他真的

沒事？如果他真的沒事，你硬要他使用互助連線不是很奇怪嗎？(F3)

非營利組織採取漸進策略，在不斷嘗試的過程，確定了成員間的默契與交易規則，服務的內涵是逐漸具體化的。組織另闢蹊徑，在既有服務上賦予交換服務深刻價值、具體化時間銀行理念。例如讓時間銀行與社區冰箱巧妙結合：

不可以無條件的拿愛心冰箱的東西，要用時間券來換，推「從你家冰箱到我家冰箱」。就在群組裡面說我要出遠門3天，我家的一顆高麗菜，誰要？10分鐘讓出去，那有人就會說我要，10分券給你。送高麗菜來我家我就給你10分券，就用這個機制。(E)

第四章 研究貢獻

第一節 研究主要發現

一、當前臺灣時間銀行的主要類型包括會員型、任務型及獨立型三種

本研究分析臺灣 12 個不同類型之民間組織執行時間銀行的執行經驗，歸納目前臺灣時間銀行的經營管理策略類型，包含會員型時間銀行、任務型時間銀行及獨立型時間銀行。針對這三類型的特徵，以決策核心、服務對象、人力資源來源、組織運作模式、財力及物力資源及提供之服務進行綜合性比較分析（詳見前表三）。不同的時間銀行類型將會面臨的挑戰也會影響到組織規劃因應之策略。

二、推動時間銀行之組織以多元靈活之 CORPS 策略經營時間銀行

推動時間銀行之組織不斷探求社群對時間銀行的需求，藉此制定適切的時間銀行方案爭取服務對象(C)，並擴大社區參與、嘗試跨部門合作獲取人力、物力、財力資源(P)、(R)。透過制定時間銀行交換服務流程及規章(O)產出服務(S)。時間銀行組織整合各管理要素(DC)，採取多元且靈活的策略，藉著調整方案、提出創新性及爭取外部資源，以確保時間銀行的活絡和對外環境的回應。

三、時間銀行之經營管理面臨諸多的挑戰與困境

本研究歸納組織經營時間銀行面對發展服務對象不易、人力資金不足、科技負擔、服務內涵未明確及績效指標缺乏等諸多挑戰，詳見前表四。有些困境反映多元價值的衝突、自身資源限制或外環境的不確定性，也會發生解決 A 問題即產生 B 困境的兩難。

第二節 實務建議

一、針對組織經營時間銀行的建議

(一) 確立時間銀行和志願服務的管理制度

本研究建議時間銀行確立其管理制度，公開內容含：成員資格、服務對象、提供服務、服務時數提領儲存機制、時數捐贈轉移機制、會員管理、會員訓練、會員權益保護及爭議處理辦法。本研究建議在民法誠信原則下，為了讓公眾對時間銀行有信心，非營利組織應明訂在一定期限內保證兌換，並敘明沒有兌換完的時數如何處理。本研究建議經營者應保持服務兌換比例的彈性，使會員在一次又一次的交換中感覺除了購買力的提升外，更重要的是藉著行使會員資格權幫助其

他會員，發展具有社區互助意識的公民社會；而非僅是獲得單純的物質利益，例如會員在把社區貨幣全部換成物品。

（二）培養專責人才促進跨部門合作

本研究建議推動時間銀行之組織培養專責人才與政府、企業、其他非營利組織保持互動，尋求契機建立跨部門合作關係。當時間銀行達參與人數達一定規模時，可運用政府其他計畫聘請專責人才或以時間銀行的時間點數、社區貨幣交換會員專長協助處理時間銀行招募會員、服務媒合及文書報表等業務，以降低組織人力不足的壓力。本研究建議時間銀行向外可和大學合作，獲得學生人力協助與學術團隊專業指導建議；和企業合作獲得經費、物資、企業志工和宣傳時間銀行的管道。

（三）發展時間銀行績效指標

本研究分析發現，在任務型時間銀行模式，組織成員會向企業明確提出願望清單列表，以服務交換的模式讓成員滿足願望。本研究建議時間銀行組織可考慮以社會投資回報率（Social Returns on Investment）向企業呈現時間銀行的社會影響價值及說明雙方合作產生的利益，以爭取企業持續贊助時間銀行。

二、針對政府推動時間銀行計畫之建議

本研究從資料分析發現，受訪組織關於時間銀行發展中政府角色意見分歧。本研究建議如下：

（一）建立示範時間銀行

本研究者建議政府持續透過時間銀行計畫補助民間團體多元的時間銀行方案，另一方面整合跨部門資源與社會資源推動示範時間銀行，例如在社會住宅推動青銀世代銀行方案。社會住宅的人口背景組成的多元和社會住宅空間為時間銀行運作提供良好的基礎，也可從中觀察不同層次的社會資本網絡如何產生，藉此擬訂推動時間銀行的具體行動策略。

（二）漸進變革志工制度

有關時間銀行爭論之一在於交換服務被視為有償與志願服務無償奉獻精神不相容，然而本研究分析發現純粹利他、無償的志願服務相對來說是較稀少的，我國志願服務法對志工的各種獎勵措施、津貼、優待亦可視為報酬之一。志願服務有豐富的內涵，建議以更寬廣的態度看待志願服務的報酬（呂朝賢、鄭清霞，2011）。志工人力資源對政府及非營利組織來說都說是寶貴的資產，必須有效的管理及持續開發。本研究者建議志工制度採漸進的變革，將志願服務單向給予導入時間銀行雙向互助的概念，透過賦權（empowerment）志願服務者培養公民意識進而建立社區互助網絡（林明儒，2014）。

（三）資訊公開與建立雙向溝通平台

本研究建議政府設置專門網站說明現階段時間銀行的發展概況、政府對時間銀行的定位，將補助計畫下時間銀行基本資訊公開（服務對象、服務項目、提存機制與方案特色）供大眾參考。再者，政府可增加聯繫會議次數，持續蒐集民間

對時間銀行的看法與需求、回應非營利組織執行困難處並適時給予協助。會議可邀請非政府補助經營時間銀行的組織分享，探討不同場域的互信的基礎以及超越項目核銷限制下，激盪更多創新交換服務內涵的方案。此外，考量受補助團體間型態與資源差距下，政府可針對發展歷程不同的時間銀行規畫不同的輔導方案。

參考文獻

一、中文文獻

- 司徒達賢 (1999)。非營利組織的經營管理。台北市：天下文化。
- 呂朝賢、鄭清霞 (2011)。非營利組織與志願服務。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (編)，非營利部門：組織與運作。臺北市：巨流出版。
- 吳明儒 (2014)。發展以關懷互助為核心之社區工作模式先導性研究。衛生福利部委託科技研究計畫。
- 吳明儒 (2016)。社區換工的實踐理念與經驗反思。社區發展季刊，154，236-256。
- 吳明儒、周宇翔 (2017)。台灣時間銀行實施經驗之探索性研究：社會網絡分析的觀點。台灣社區工作與社區研究學刊，7(2)，45-95。
- 林淑馨 (2008)。非營利組織管理。台北：三民出版社。
- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與運用。台北：心理出版社。
- 鈕文英 (2021)。質性研究方法與論文寫作 (三版)。臺北市：雙葉書廊。
- 溫金豐 (2023)。組織理論與管理。臺北：華泰文化出版社。
- 賴兩陽 (2011)。志願服務、時間銀行與服務學習之比較。社區發展季刊，134期，428-440。

二、英文文獻

- Cahn, E. S. (2004). *No more throw-away people: The co-production imperative* (2nd ed.). Washington, DC: Essential Books.
- Collom, E. (2007). The motivations, engagement, satisfaction, outcomes, and demographics of time bank participants: survey findings from a US system. *International Journal of Community Currency Research*, 11(1), 36-83.
- Collom, E. (2008). Engagement of the elderly in time banking: The potential for social capital generation in an aging society. *Journal of Aging & Social Policy*, 20(4), 414-436.
- Collom, E., & Lasker, J. N. (2016). *Equal time, equal value: Community currencies and time banking in the US*. New York, NY: Routledge.
- Dash, B., & Sandhu, N. (2018). Time banking: The missing link. *Development*, 61(1), 164-171.
- Lasker, J., Collom, E., Bealer, T., Niclaus, E., Young Keefe, J., Kratzer, Z., ... & Perlow, K. (2011). Time banking and health: the role of a community currency organization in enhancing well-being. *Health Promotion Practice*, 12(1), 102-115.
- Seyfang, G. (2004). Time banks: rewarding community self-help in the inner city? *Community Development Journal*, 39(1), 62-71.