

花蓮縣政府 101 年度研究報告

花蓮縣流浪犬中途之家收容管理作業之現況 與未來之挑戰

研究機關：花蓮縣動植物防疫所
完成時間：101 年 10 月 31 日

摘要

花蓮縣流浪犬中途之家係依據動物保護法的相關規定所設立，本持著尊重動物生命、關懷動物福利、落實動物保護之精神、及善盡社會教育功能的經營方針，扮演著暫時收容流浪犬(貓)的角色。

在現今台灣社會，許多民眾因缺乏飼養寵物的正確觀念及責任感，任意將未絕育之家犬疏縱在外，其所繁衍之子代以及遭飼主因故棄養的犬隻，即為形成流浪犬之主因；由於本中途之家是花蓮縣唯一的公立收容所，必須擔負起收容花蓮縣 13 個鄉鎮市流浪犬(貓)的責任，然而因其收容之場地有限，如何做到兼顧收容的「量」與「質」？便成了收容所的最大挑戰。

此研究資料係取自於民國 99 年至 100 年度 6 月間，花蓮縣流浪犬中途之家收容管理之經營現況，其研究方法是以「策略管理」為中心思想，並採用「SWOT 分析法」分析其管理作業方式，並為本中途之家規劃出能因應未來挑戰的行動策略，以幫助其掌握「優勢」，發展特色；針對「弱勢」，加以修正。

第一章 研究主旨與背景說明

台灣的經濟不斷進步，台灣的人民也從過去農業社會時只求三餐溫飽的生活型態，轉而追求精神生活上的滿足，此外台灣社會的文明發展，已不再只是局限於「人權」的保障，所謂「動物權」的觀念日漸普及，社會大眾開始逐漸對其他動物生存的權利及生命的尊嚴有所關懷及認識。然而流浪動物的問題開始受到重視也是起因於動物保護的觀念已然深植人心！為因應此股動物保護的潮流，台灣於民國 87 年完成動物保護法的立法，並於同年 11 月 4 日開始公布施行，自此台灣成為全球第 54 個，也是亞洲第 11 個實施動物保護法的國家。在動物保護法第 14 條明定「直轄市、縣(市)主管機關應依據直轄市、縣(市)之人口、遊蕩犬貓數量，於各直轄市、縣(市)規劃設置動物收容所…」，花蓮縣流浪犬中途之家即是在這樣的時空背景下，本持著尊重動物生命、關懷動物福利、落實動物保護之精神、及善盡社會教育功能的經營方針，扮演著暫時收容流浪犬(貓)的角色。

花蓮縣的流浪犬中途之家，位於台九線的省道上，座落於花蓮縣吉安鄉光中段 299-5 號地(在南濱路 599 號的巷內-如附圖一)；該場地之前身為吉安鄉舊垃圾掩埋場，至民國 86 年時，花蓮縣流浪犬中途之家始設於此址，當時由環保局主政，委託吉安鄉公所管理；民國 87 年動物保護法公佈實施後，民國 88 年改由花蓮縣家畜疾病防治所(現今花蓮縣動植物防所前身)主政，委託吉安鄉公所代為管理；然而在民國 91 年春節期間，吉安鄉公所因管理不善，同年 5 月即由花蓮縣動物防疫所收回自行管理至今。

中途之家目前的人員配置為獸醫師 2 名、收容管理人員 2 名及外包清潔工 1 名；場內收容欄舍共有成犬繫留欄共 19 個，依每欄空間大小可收容 3 至 5 隻，最大總收容量約 95 隻，並依實際情況調配，以避免犬隻發生緊迫，幼犬繫留欄共 4 個，最大總收容量約 28 隻，此外另設有犬隻哺乳區共兩個欄舍，以及幼犬觀察隔離籠約 15 個，估計總收容量可達 150 隻。中途之家目前犬隻來源，約可分為三大類：1、各鄉鎮市公所清潔隊經通報後捕捉遊蕩在外之犬隻；2、飼主因故無法繼續飼養之犬隻；3、民眾自行捕捉送交之犬隻；由於花蓮縣流浪犬中途之家為本縣唯一之公立流浪犬(貓)收容所，因此轄內 13 個鄉鎮市之犬隻收容，均仰賴於此，是故約 10 個工作天，中途之家的收容量便會逼近上限值，然而依據現行動物保護法第 21 條所訂定之法定留置期為 12 天，如此不難看出花蓮縣流浪犬中途之家收容管理作業所面臨的最大挑戰就是一如何兼顧收容的「量」與「質」？也就是要在非常有限的資源下，提升收容犬(貓)的環境及生活品質。

本研究係取自於民國 99 年至 100 年度月間，花蓮縣流浪犬中途之家收容管理之經營現況，期能依此分析針對本縣中途之家未來可能將面臨的挑戰，提出更有效率執行業務之經營方針，並能更進一步地落實收容犬(貓)福利之增進，以期符合尊重生命、保護動物的精神。

第二章 研究方法

花蓮縣流浪犬中途之家的設置，係依據動物保護法第 14 條：直轄市、縣(市)主管機關應依據直轄市、縣(市)人口、遊蕩犬貓數量，於各該直轄市、縣(市)規劃設置動物處所，或委託民間機構、團體設置動物收容處所或指定場所，收容或處理下列動物：一、由直轄市或縣(市)政府、其他機構及民眾捕捉之流浪動物。二、飼主不擬繼續飼養之動物。三、主管機關依本法留置或沒入之動物。四、危難中之動物。

本研究資料係取自於民國 99 年 1 月 1 日至 100 年 6 月 30 日間，花蓮縣流浪犬中途之家收容作業管理狀況，此期間內本所收容隻數共計 5254 隻(包括：清潔隊捕捉送交計 4757 隻、飼主因故不擬飼養所送交計 50 隻、民眾自行捕獲送交計 419 隻、遭民眾棄置於中途之家門口計 28 隻)、領養隻數共計 596 隻、以人道安樂死方式處置者共計 4169 隻、場內自然死亡共計 354 隻，本研究將採「策略管理」為中心思想，並使用「SWOT 分析法」分析其收容管理作業方式，以為本中途之家規劃出能因應未來挑戰的行動策略。

第一節 策略管理

本管理方法中，「策略」的意義是指：決策者對未來或現行計畫作決定，或對未來或現行計畫提供指引方向的一組有價值的前提；所以當一個組織如果沒有了策略，就會缺乏方向，而且每天加起來的行動就無法與組織目標產生一致性。如同學者 Nutt 與 Backoff 所言：策略為組織創造焦點、一致性與目的，並藉此產生計畫、手段、模式、立場、觀點等來引導策略行動。所以這裡的策略是包含了如何設定目標、及在某種時間及地點限制下，如何整合運用資源、採取何種方法去達成目標等要素在內；故「策略」並非單一的一項技術、方法或工具，它是一組重要決策要素綜合考量後的綜合決策。

一、策略管理的意義與特性：

所謂「策略管理」依學者 Thompson 的定義，策略管理係指規劃、執行、追蹤與控制組織策略的過程。因此策略管理具有三種主要特性，包括：(1)界定組織的目標與目的；(2)發展一個能解決組織與環境間的行動方案；(3)設定有效的執行方法。

二、策略管理的過程：

策略管理的過程包括以下四個階段：

(一)內部與外部環境分析—SWOT 分析

策略管理過程從機關組織內部環境包括優勢(Strengths)與弱勢(Weaknesses)條件的分析，外部環境包括機會(Opportunity)及威脅(Threat)等開始分析，這個階段就是所謂「優弱機威」分析，簡稱為「SWOT 分析」。

(二)策略規劃：

這個階段是將 SWOT 分析的結果研擬成策略的過程，也就是將策略轉化為策略計劃的階段。

(三)策略執行：

此階段為建立行動議程的能力與機制，希望將書面上的構想轉化為實際行動的過程。

(四)策略調適與評估：

這個階段是控制策略執行的進度與回饋機制，並且對策略實施後的績效進行系統性的評估。

三、策略管理的正面效益：

綜合以上有關「策略管理」的定義及特性而言策略管理至少可為組織帶來以下四項正面效益：

(一)提供策略性的發展方向

(二)指導資源優先使用順序上的排列：

策略管理是在資源有限的狀況下，依據策略性議題的優先順序加以設計的活動，有助於排列資源使用的先後順序。

(三)設定標準，供組織作為未來發展定位

(四)幫助組織對抗環境的不確定性與變遷性

第二節 SWOT 分析

此分析是根據整個組織對應於環境的改變，所作的主觀與客觀條件的自我評估，藉以找出組織的優勢、劣勢及核心競爭力所在。此研究方法的優點在於考慮問題的全面性，是一種有系統的思維，而且可以把對問題是的「診斷」和「處方籤」緊密地結合在一起，使得條理清楚，便於驗證。

一、SWOT 的意涵：

SOWT 各代表以下四個元素

1、S—Strengths〈優勢〉

是目前組織執行良好之處，或是可以運用的資源。

2、W—Weaknesses〈劣勢〉

代表目前組織有待改進之處，或是缺乏的資源。

→以上兩項是屬於組織內部的分析，也是一種主觀條件的評估，是組織可以改變的環境條件。

3、O—Opportunity(機會)

指正面、有益的外部資源，可促使組織目標的達成。

4、T—Threat(威脅)

負面的外部環境因素，會妨礙組織目標的達成。

→以上兩項是屬於組織外在環境的分析，也是一種客觀條件的評估，是組織必須加以因應管理的環境條件。

二、利用 SWOT 分析的結果擬定行動策略：

由於環境的動態，SWOT 四項因素彼此間會互相變動，當所有組織內部的優勢、劣勢及外在的可能遭受的威脅與獲得的機會一一列出後，依照矩陣形式排列組合從而形成以下四種內外匹配的策略，即 SO 策略(機會尋求策略)：依靠內部優勢，利用外部機會；ST 策略(威脅避險策略)：利用內部優勢，回避外部威脅；WO 策略(優勢強化策略)：利用外部機會，克服內部弱點；WT 策略(劣勢防守策略)：減少內部弱點，迴避外部威脅，最後再依此做出策略上的擬定，以確定該組織目前應採取的經營方針。

第三章 研究資料分析

本研究資料係取自於民國 99 年 1 月 1 日至 100 年 6 月 30 日間，花蓮縣流浪犬中途之家收容作業管理狀況，此期間內本所收容隻數共計 5254 隻，(包括：清潔隊捕捉送交計 4757 隻、飼主因故不擬飼養所送交計 50 隻、民眾自行捕獲送交計 419 隻、遭民眾棄置於中途之家門口計 28 隻)、領養隻數共計 596 隻、以人道安樂死方式處置者共計 4169 隻、場內自然死亡共計 354 隻，本章將就其作業及管理現況做出分析，並制訂出具體之行動策略。

第一節 收容所作業及管理現況

一、硬體規劃設置(如附圖二)：

目前場內共可分為五大區域，其設置規劃如下：

(一)行政區：

共分為辦公室、簡報室，供駐場獸醫師及管理人員接待民眾及處理行政作業之處所。

(二)犬隻點收區：

各鄉鎮縣市之清潔隊所送交之犬隻，均需先移至點交區，進行點收及寵物晶片掃描之確認動作。

(三)犬隻運動場：

供場內所有經過隔離治療後，已判定為健康狀況無虞之犬隻遊憩玩樂之區域。

(四)醫療室：

為場內獸醫師進行醫療或施予手術之用。

(五)犬隻繫留籠舍(如附圖三)：

本收容所之犬隻繫留籠舍共分五區，包括：成犬認養區、幼犬認養區、觀察區、隔離區及哺乳區。

本縣流浪犬中途之家自民國 86 年起，即設址於吉安鄉舊垃圾掩埋場上，不但腹地狹小、交通不便，近年來更因地層下陷問題，致使建物呈現傾斜狀態，造成場內工作人員及動物安全上極大的威脅，雖然這些年來，本中途之家的主管單位—花蓮縣動植物防疫所，不斷積極地尋找適合的場地進行遷移，但由於流浪犬收容所的設立，往往都無法被當地居民所接受，因為一般民眾會擔心當公立收容所一旦設在鄰近地區，會引發噪音汙染、環境髒亂及疾病傳染等問題，於是搬遷的計劃，往往在附近居民的激烈抗

爭下，宣告無疾而終。由於土地取得問題有待解決、經費籌措不易，目前遷場計劃仍無確定的實施日期，然本中途之家因地層下陷所引發的公共安全問題已不容忽視，有鑑於此，本所已計劃於 101 年度使用「推動動物保護計畫」中部份款項，進行屋舍補強工程，期能暫緩此一日漸加劇的公安問題。

二、主要業務內容

花蓮縣流浪犬中途之家主要業務為本縣流浪犬貓之收容安置，除此之外，本收容所亦提供民眾多項服務，包括流浪犬(貓)的認養及領回、收容棄養家犬(貓)、協助民眾申請寵物之絕育補助、寵物晶片植入及登記作業、狂犬病疫苗預防注射、寵物遺失協尋、受理民眾申辦寵物死亡除戶及遺體焚化等。

三、收容管理作業簡述：

(一)犬隻來源：

目前本收容所犬隻來源，可分以下四種：

- 1、各鄉鎮市清潔隊捕捉送交：本縣中途之家犬隻主要來源為各鄉鎮市清潔隊，經通報後以合乎人道之方式進行捕捉，再送交中途之家之流浪犬。
- 2、民眾拾獲送交：由民眾自行捕捉犬隻後送交委託收容。
- 3、飼主因故不擬飼養所送交之家犬。
- 4、其他(主要為民眾惡意棄置於中途之家門口)

依本研究區間(民國 99 年 1 月 1 日至 100 年 6 月 30 日)統計所得，其總收容隻數為 5254 隻，其中由各鄉鎮市清潔隊捕捉送交計 4757 隻(佔 90.54%)、飼主因故不擬飼養所送交計 50 隻(佔 0.9516%)、民眾自行捕獲送交計 419 隻(佔 7.97%)、遭民眾棄置於中途之家門口計 28 隻(佔 0.5886%)，就上述資料所得，常會讓人誤以為本中途之家所收容之犬隻多為所謂無主之流浪犬，事實則不然，由於目前本縣捕犬業務是委由各鄉鎮市清潔隊辦理，然因清潔隊本身業務量龐大，就捕犬業務部份，除非民眾主動通報，否則該單位並不會主動執行捕犬業務，且據本縣清潔隊員表示，其所捕獲送交之犬隻中，約有至少 30%為民眾告知已無飼養意願，請清潔隊帶至收容所棄置，若改以較實際之數據分析來看，以 100 年 6 月為例，清潔隊所捕捉犬隻共計 342 隻，扣除未離乳無法配帶項圈之幼犬(共計 150 隻)後，剩餘成犬共計 192 隻，其中有 83 隻帶有頸圈，佔 43.23%，此數據可說明由清潔隊所捕獲的犬隻中，屬有主飼養之家犬的比例至少為 43%，綜合以上研究數據，飼主因故不擬飼養之

家犬為目前本縣中途之家收容犬隻主要來源(至少佔 50%以上)，此估算比例尚不包括其所繁衍之後代；另外，就犬隻品種部份的數據分析表示，混種犬共計 5013 隻(佔 95.41%)，其他有品種之犬隻，僅 241 隻(佔 4.59%)，由以上數據可知，之前曾有報導指出「收容所犬隻主要來源之一為繁殖場棄養其老殘犬隻」，此情形在本收容所目前並不顯見。

(二)收容處理流程(如附圖四)：

1、犬隻點收：

- (1)各鄉鎮市清潔隊之捕犬車將犬隻載至新進犬點收區後，由中途之家管理人員會同送犬人員清點頭數及性別區分，且完成填寫收容犬隻點交及處理紀錄表，並由雙方簽名確認。
- (2)對於飼主因故無法繼續飼養之犬隻，請飼主攜帶飼主身分證影本一份、寵物登記證及寵物登記申請表，並填具「動物放棄飼養切結書」。
- (4)犬隻下籠時，以溫和方式操作，避免犬隻緊迫；遇較具攻擊性之犬隻時，得以捕犬桿等人道捕犬工具固定及移動。
- (5)所有犬隻進入本收容所時，都需先以全頻式之晶片判讀器進行掃瞄由管理人員持全頻式之晶片判讀器掃瞄犬隻二前肢背部中間及周邊以，以判定其是否具有可供識別身份之晶片號碼，或依犬牌或其他可供辨識之方式辨認是否為有飼主之犬隻(少數晶片因注射後在組織中移行，可能位於不標準的位置上，如有可能，應掃瞄犬隻的前半身)，若該犬有身份標示者，即儘速通知飼主依規定辦理領回；無身份標示者則依動動物保護法第 21 條所之規定留置 12 天，等待失主前來認領或於嗣後開放民眾認養。
- (6)照相後，再由駐場獸醫師進行外觀上之初步健康檢查，並依其健康狀況及性別分籠收容，最後依據以上所得資料完成「流浪犬狀況紀錄表」(如附圖五)。
- (7)犬隻收容狀況紀錄表以 ACCESS 資料庫方式建檔建檔。

2、分籠：

所有犬隻在點收作業時，駐場獸醫師均會針對該犬進行初步之健康檢查，經判定罹患重病、不適合讓民眾領養之傳染病或其他緊急狀況之犬隻，由駐場獸醫於動物狀況紀錄卡紀錄判定簽章後，依動物保護法第 21 條第 3 項規定，以人道方式執行安樂死，其他經初步判定屬罹患傳染性疾病、輕微傷病或健康之犬隻，視其性別、體型、年齡(成犬或幼犬)、健康狀況、是否具攻擊性、是否為哺乳中

之母犬或屬哺乳期之幼犬為分籠之作業標準，待所有犬隻完成分籠作業後，應將「流浪犬狀況紀錄表」放置於繫留該犬之籠舍外，以茲識別。

(1) 分籠原則：

- ① 罹患疾病、肢體有缺陷、年老或具攻擊性等犬隻應與其他健康者隔離。
- ② 幼犬不與成犬合併籠舍，但哺乳時期的幼犬例外。
- ③ 犬隻依其性別、體型之不同分籠飼養。
- ④ 哺乳時期之母犬及其幼犬須與其他犬隻分籠圈養。
- ⑤ 當犬隻數量過多以致無足夠籠舍分配使用時，則依實際情況做最妥善之分配，但應儘量避免犬隻發生緊迫現象。

(2) 分籠方式：

- ① 經初步判定為健康狀況良好且認養機率較高(例如：有品種、溫馴親人等)之犬隻，留置於認養區。
- ② 經判定為僅患有輕症之犬隻，依其性別，分置於公犬或母犬區。
- ③ 若依判定屬較瘦弱或精神狀況稍差之犬隻，則依其性別留置於公犬或母犬觀察區。
- ④ 若哺乳中之母犬及其幼犬同時被送到本收容所，則將其安置於哺乳區中。
- ⑤ 其他經外觀初步判定為罹患疾病、肢體有缺陷、年老或具攻擊性等較不適合民眾領養且須與其他健康犬隻分隔者，則安置於隔離區。

由於收容場地有限，本收容所犬舍間僅以巢狀鐵網予以區隔，是故隔離效果不佳，因此即使新進犬隻在分籠時，均依照標準作業程序視其個別狀況予以分區安置，仍無法有效抑止高度傳染性疾病在場內散佈。

3、健康及行為評估：

針對無主飼養(包括已確認棄養)之犬隻，若公告留置已超過法定期限仍無人認領者，以全頻式晶片判讀器第二次確認無身分標示後，由中途之家駐場獸醫師進行更進一步之身體檢查，並觀察其性情及社交性，以及是否具攻擊性？若綜合健康及行為評估結果良好者則開放民眾領養，極不適合領養者予以人道安樂死處理。

4、施予適當醫療：

場內犬隻經篩選為可供民眾認養之犬隻，均由駐場獸醫師進行

驅除內外蟲及基礎疫苗之施打，待其健康狀況穩定後，再開放民眾認養；其他場內患有輕微傷病者，若該犬不具攻擊性者，則由駐場獸醫師視其狀況給予適當醫療。

由於中途之家目前配置獸醫師只有 2 名，其工作內容包括點收進場犬隻、犬隻醫療照護、為認養率高之犬隻進行絕育手術、辦理流浪犬認養暨動物保護宣導活動、針對參訪之機關團體安排實地解說與正確飼養犬隻觀念教育宣導、受理民眾寵物領回、認養、遺體焚化等申請案件以及犬隻例行人道安樂死的作業等，可謂非常繁重，且場內每日平均收容犬隻約 130 隻，其中罹患輕症者(例如：皮膚病、輕微外傷等)約佔 50%，染有高度傳染性疾病者(例如：犬瘟、病毒性腸炎等)約佔 5%，另外患有其他需長期治療之內寄生蟲疾病者(例如：犬心絲蟲、艾利希體)約佔 20%，換言之，本所每位駐場獸醫師，平均每日需負責醫療至少 30 隻以上之病犬，由此懸殊的比例可知，礙於專業醫護人員不足，實在無法確保場內所有犬隻之醫療品質。

(三) 犬舍日常管理作業：

1、餵飼：由清潔餵飼外包人員於每日上午 7 點及下午 4 點兩個時段各餵飼 1 次，哺乳中之犬貓則視情況增加餵飼次數；全場犬舍之飼料盆及飲水盆應經常清洗，以保持清潔；幼犬認養區飼料盆及飲水盆，則需固定每日至少清洗及消毒 1 次。

2、環境清潔、消毒：

由清潔餵飼外包人員每日上午及下午進行全場清潔各 1 次，並同時完成消毒工作，中午時段則由場內收容管理人員負責，並視情況增加清潔、消毒次數。

3、巡視犬舍：

每日上午、中午及下午由駐場獸醫師固定巡視犬舍，並視情況增加巡視次數；動物若有臨時狀況，則由清潔餵飼或工作人員隨時回報給駐場獸醫師處理。

第二節 SWOT 分析及行動策略之訂定

依據上一節中收容所作業及管理現況以 SWOT 分析法做出內部與外部環境分析後，以下內容將列出本中途之家目前所具備之優勢與弱勢，以及外在環境的機會與威脅，並進一步針對此結果擬定具體且可行之行動策略，最後再將其表格化(如附圖六)，以作為本中途之家未來發展策略的參考。

一、以「SWOT」分析

(一) 優勢—Strength

- 1、存在具適法性—本收容所之成立係依據「動物保護法」。
- 2、供正常營運作業之經費充足—可使用之經費包括行政院農委會所提撥之「改善公立收容所計畫」、「推動動物保護計畫」等。
- 3、具高知名度—屬花蓮縣唯一之公立動物收容所。

(二) 弱勢—Weakness

- 1、場地有限、犬舍及設備老舊。
- 2、形象不佳—屬「開放式收容所」，無法限制外界送交的動物數量，所以必須執行「安樂死」以控制場內之收容數量，因而常造成民眾反感，導致形象不佳。
- 3、專業人力不足。

(三) 機會—Opportunity

- 1、政策支持—在現今的台灣社會，民眾中斷飼養寵物的情況持續發生，流浪動物的問題無法在短期內解決，政府仍需設置公立收容所來安置無主動物，以解決流浪動物所造成的社會問題。
- 2、更多獲取專業知識或管理技巧的機會—目前政府相關單位為消弭民眾對公立收容所的不良觀感(例如：不人道的捕犬方式或非專業的收容管理作業等)，每年常會設計許多與增進收容所管理作業技巧相關的課程(例如：動物管制人員訓練、動物收容管理及人道處理訓練班等)，供收容所相關工作人員增進其專業知能。
- 3、社會大眾對流浪動物的關懷—基於動物保護的想法已普遍深植人心，有越來越多人在決定要飼養寵物時，選擇「以認養代替購買」的方式，這對收容所的運作，有一定性的正面助益。

(四) 威脅—Threat

- 1、居民反彈致使遷場土地取得不易—收容所給一般民眾的刻板印象不是「髒、臭、吵」，就是「汙染環境、散染病的元兇」，因此本中途之家在尋找更適合的土地以進行搬遷作業時，常在第一時間就會遭受到附近居民的群起抗議。
- 2、媒體所引發的錯誤解讀—許多報章雜誌為吸引讀者的目光，常會以聳動的標題、誇大的文字或斷章取義的方式來報導收容所的負面新聞，此舉常會帶給收容所極大的衝擊。
- 3、動保團體的敵視—目前許多民間的動保團體仍無法接受公立收容

所以「安樂死」的方式來控制收容動物之數量，且此類型之非營利組織，認為公部門的服務是不足且沒有效率的，因此許多較為激進的動保團體，會採取敵視的態度對公立收容所進行監督。

二、「行動策略」的擬定

(一)強化優勢：

- 1、基於動物保護法中第 14 條的規定，使得本中途之家的存在具有其適法性，然而其他相關配套規定仍不盡完善(例如：完整的收容管理作業規範等)，應就此部份增訂更完整之規範，以提升收容所之管理作業品質。
- 2、雖然公立收容所不需為籌措基本營運經費而廢神，但面對政府挹注的金額為固定且有限時，更應妥善規劃現有預算的應用，藉以展現良好的績效。
- 3、高知名度不代表形象良好，應規劃有效的公關行銷策略與民眾進行良好互動，藉以刻畫收容所的正面形象，並進一步從作業績效中展現專業，建立起值得信賴的形象。

(二)弱勢補強

- 1、場地、犬舍及設備等硬體建設的改善，均有賴於足夠之經費支持，對此應提出完善之改建計畫，藉以向中央爭取更多經費。
- 2、公立收容所的負面形象一直是其與生俱來的原罪，為扭轉此一劣勢，須善用廣告、活動宣傳及與傳媒合作等行銷手段。
- 3、專業人力的缺乏，會致使收容所無法有效率的運作，所以除了要向中央爭取投入更多的人力資源外，亦可以「志願服務」的形式，向民間具有相關專業知能的人才尋求協助。

(三)把握機會

- 1、政策的支持是收容所能夠爭取更多經費來源的有利條件，一個形象良好、運作正常的流浪動物收容所，對於台灣在國際間人道形象的提升，必有一定的幫助，是故可藉此建議政府將打造符合「動物保護」精神的收容所列入未來施政的行銷規劃中並以「政策的公佈」，逐步達到此一目標。
- 2、受過完整訓練且兼具工作熱忱的工作人員，是一個收容所能否正常運作的首要條件，然而是否具備足夠的專業知能的具備與否，往往是能否在工作時收「事半功倍」之效的重要關鍵，因此管理者應鼓勵所有的工作人員積極參與訓練課程，不要放過任何自我充實的機會。

3、由於本中途之家屬開放式的收容，對於民眾送交動物的請求採來者不拒的方式，因此收容所內的空間有限，為了維護動物的生活品質，並控制傳染性疾病的蔓延，必須有效率的控制動物數量；然而使收容所內動物進出達到平衡的方式，除了執行備受爭議的「安樂死」之外，就是增加「認養」數量，因此收容所應積極推廣「以認養代替購買」的觀念，並善用民間資源，採建置「多元」的認養管道(例如：台中市政府和台中市寵物商業同業工會一同主辦的「台中市推廣犬貓認養的愛心小站」或中華民國動物保護協會推出的「狗來富—幸福家園代養方案」等)，以更能被社會大眾接受的方式，減少場內留置動物的數量。

(四) 正視威脅

- 1、為使收容所鄰近居民的反彈降到最低，除可針對其疑慮，不斷進行溝通協商外，更應在合理範圍內訂定「回饋補償方案」，令在地民眾相信收容所的建立亦能對其帶來正面效益，如此必能消弭不少反對聲浪。
- 2、「水能載舟、亦能覆舟」，對於公部門而言，媒體是最強的社會公器，也是政府公關行銷及形象塑造最強大的力量，若能善加利用，對收容所整體良好形象的塑造與維持，必有極大的助益，所以收容所的管理者必須在了解媒體特性的特性後，以主動的態度，積極的經從事「媒體行銷」。
- 3、面對動保團體的監督，收容所應更積極主動的讓其了解收容所的運作，並以「公私協力」的方式進行合作，如此可將此股公民力量引入公共服務中，以收化阻力為助力之效。

第四章 結論與建議

綜合上一章針對花蓮縣流浪犬中途之家所做的 SWOT 分析及可採取之行動策略可知，若要加強其對未來挑戰之因應能力，可就以下五個方向進行：

一、改善硬體設施，增加專業人員

一個好的動物收容所，應該注重「動物福利」的提昇，因此至少需滿足動物應享有的五大自由(英國 FAWC 所提出)，包括：免於遭受飢渴的自由、免於因環境而承受不適的自由、免受痛苦及傷病的自由、免於恐懼及緊迫的自由、表現自然行為的自由；然而目前本中途之家內在環境最嚴重的問題就是一場地空間不足、建物設備老舊、專業人員不足，若以上三項缺失無法獲得改善，本收容所能為場內收留動物做的，只是提供其生存最基本的條件—食物及飲水，根本不能符合收容所設立之基本精神，是故改善本中途之家的內部環境是目前的首要任務。

二、打造專業、有效率的工作團隊

收容所的工作人員應給予完整而良好的專業訓練，使其能安全並有效率的執行工作；此外可採取「績效管理」的方法，以激勵的手段(例如：設置績效獎金、增加工作的自主性等)，進行個人績效評估，由於績效管理具有行為引導的作用，藉由明確的績效指標，能讓工作人員更加清楚其所執行的工作要求及個人的任務重點，是故此管理策略可提高員工之工作效率。

三、增加流浪犬的附加價值、開發多元的認養管道

真正符合尊重生命、愛護動物之動保精神的收容所，不應消極的將「安樂死」視為唯一控制場內動物數量的方式，應更積極的設法增加領養比例，除了可以用傳統的「促銷」方式(例如：減免寵物登記費用、增加絕育補助金額等)，應試著以更創新的思維去推廣認養業務，例如：台南市動物保護處就提出「幫流浪犬找頭路」的計畫，以增加流浪犬附加價值的作法—將流浪犬訓練為具保全功能的工作犬，據其統計，該計畫實施後，流浪犬認養數大幅增加，100 年度時，認養數達 3000 隻，成長的 50% 皆為工作犬，安樂死也減少 25%；另外開發多元的認養管道(例如：台中市推廣犬貓認養的愛心小站)，也是帶領流浪動物走出收容所，增加認養率的方式之一。

四、加強與民間動保人士的互動

公立收容所與動保人士的互動，應該走出過去對立、敵視的攻防戰模式，改採「公私協力」的合作方式，並視之為合作夥伴。以台北市的「動物保姆」計畫為例，係屬於行政委託民間動物保護團體與動物收容所志工協助犬貓中途照顧機制，亦即「無償代養機制」，據其統計指出自 100 年至 101 年度 4 月

期間，共計有 953 隻犬貓受到動物保姆計畫的完善照顧，由此計畫之成效可看出，「公私協力」的合作方式能有效彌補收容所人力不足的問題。

五、重視公共關係、善用媒體行銷

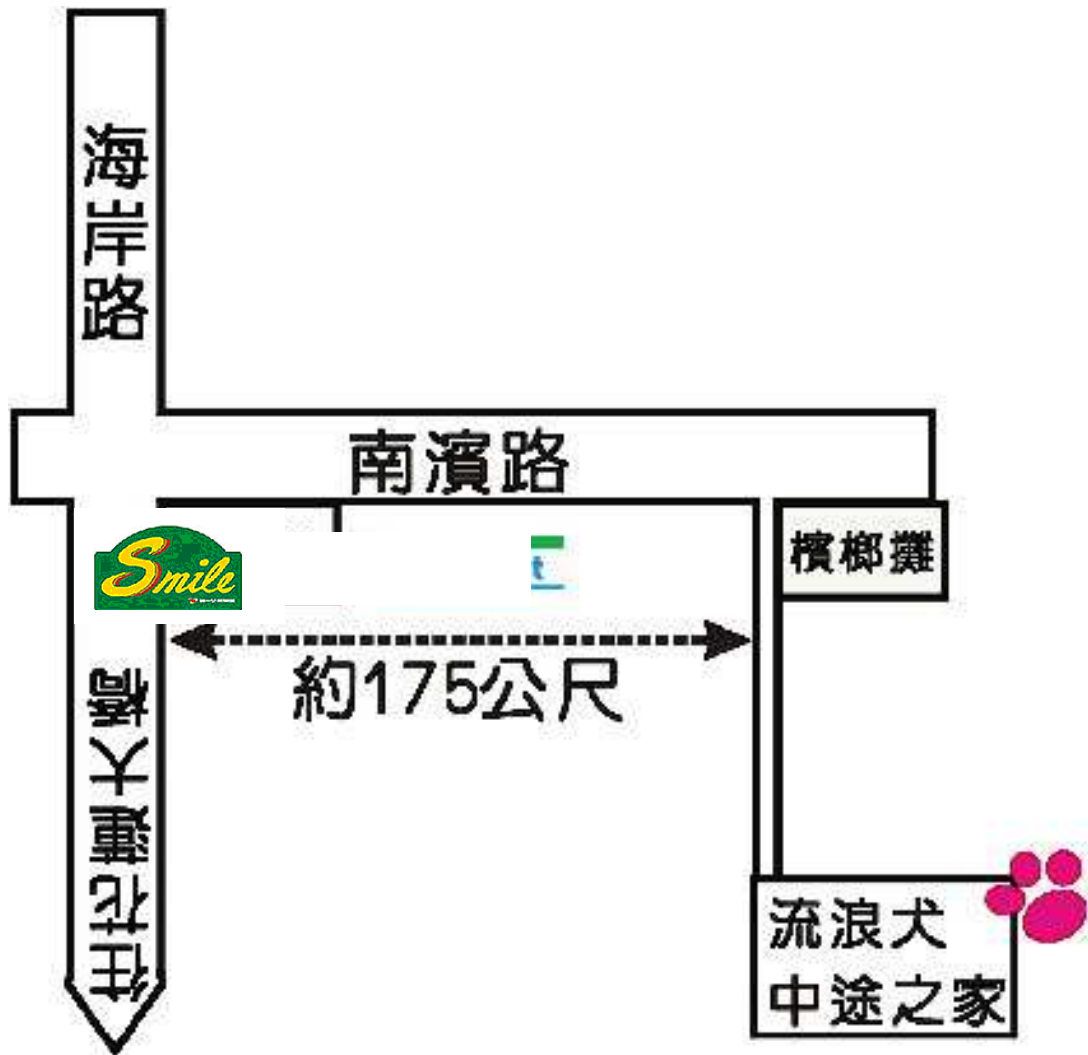
重視與民眾間的公共關係有助於爭取或維護民眾對本收容所之了解、友善與支持，並藉此塑立良好的形象；良好的公共關係奠基於信譽的建立上，以公開透明為原則，清楚的讓外界大眾明白其運作方式，兼採有效的溝通為手段，讓民眾了解其「為何要這樣做」或是「這樣做的道理依據為何」，並進而履行其社會責任，切勿言而不行、宣而不為。

媒體行銷，是收容所將訊息傳播給大眾最強的利器，運用媒體行銷，首重誠信，要與媒體工作者建立互信互惠的工作關係，使其有意願配合報導相關的活動或訊息，以達到政令宣導之目的；此外，為有效進行媒體行銷，需先了解媒體特性、本質及運作方式，認識新聞所具有的時效性、趣味性、影響性、刺激性等價值，才能正確的找出其行銷之切入點為何。

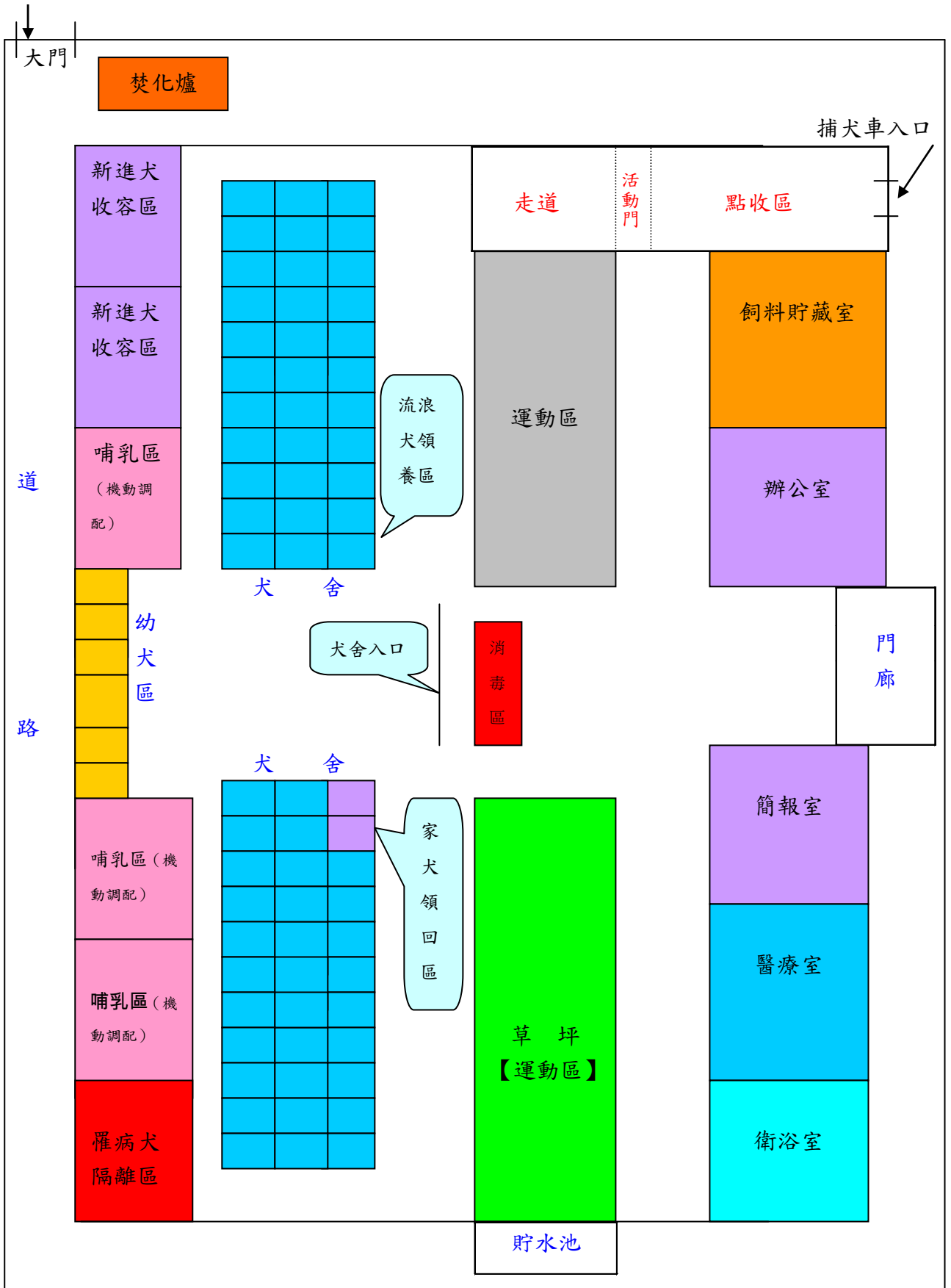
第五章 參考文獻

- 1、邱昌泰。公共管理－理論與實務手冊。元照出版公司。2000。
- 2、吳瓊恩、李允傑、陳銘薰。公共管理。智勝文化事業公司。2005。
- 3、江明修。非營利組織管理。智勝文化事業公司。2002。
- 4、姜占魁。組織行為與行政管理。作者自印。1989。
- 5、張潤書。行政學。三民書局。1998。
- 6、孫本初。公共管理。智勝文化事業公司。2005。
- 7、吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯。行政學。國立空中大學。1998。
- 8、黃榮護。公共管理。商鼎文化出版社。1999。
- 9、陳德禹。公共關係概念分析。行政管理論文選輯。1989。
- 10、楊乃藩。公共關係。允晨文化事業公司。1984。
- 11、林鍾沂。行政學。三民書局。2004。
- 12、葉力森。動物收容所管理作業手冊。行政院農業委員會動植物防疫檢疫局。2000。

附圖一



附圖二



附圖三

哺乳區		
3	2	1

隔離區幼犬

隔離區	
公犬	母犬

觀察區			
9	8	7	6

幼
犬
認
養
區

幼
犬
認
養
區

觀察區				
1	2	3	4	5

公犬區				
5	4	3	2	1

母犬區				
1	2	3	4	5

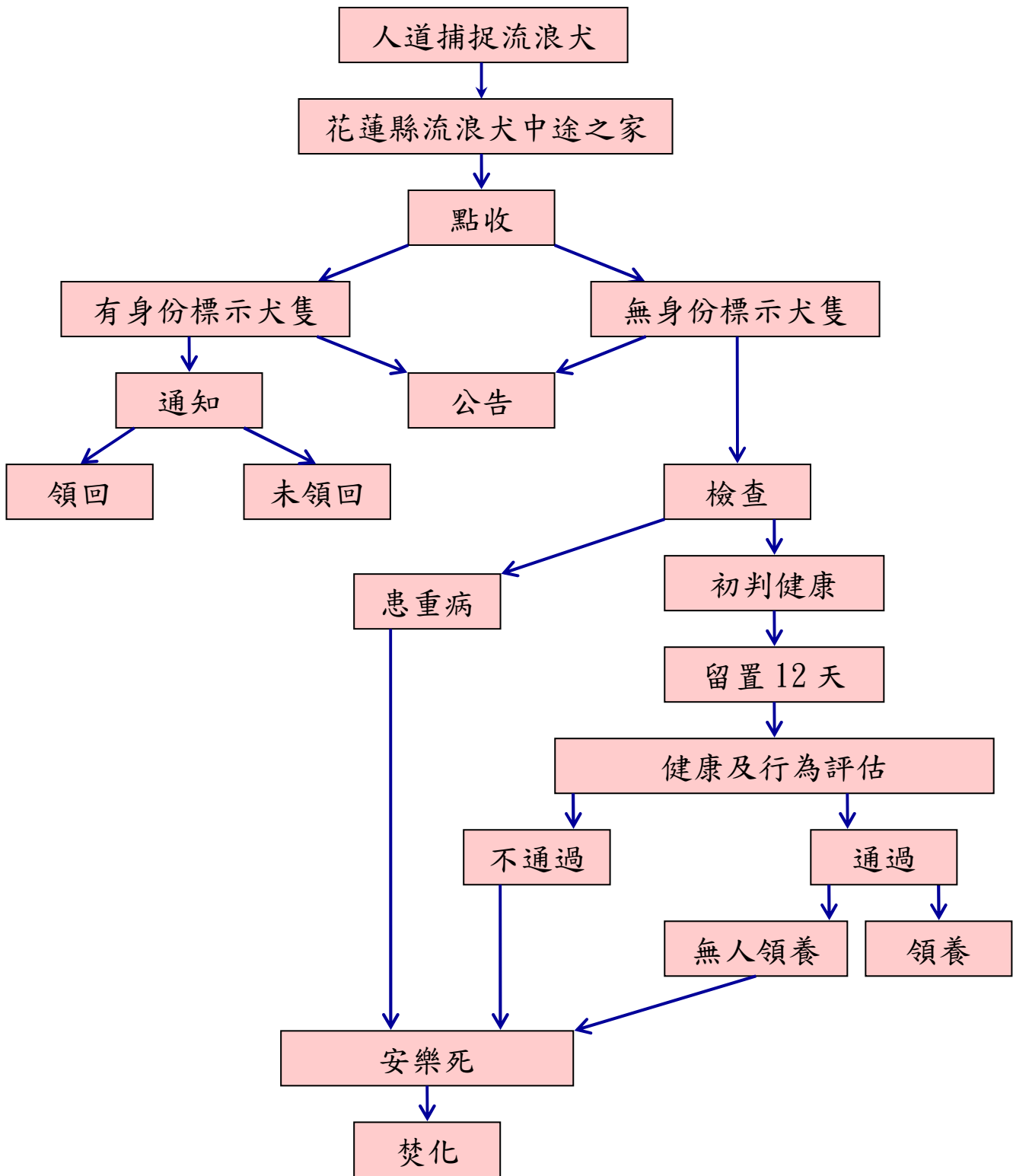
成
犬
認
養
區

公犬	
1	2
母犬	
1	2



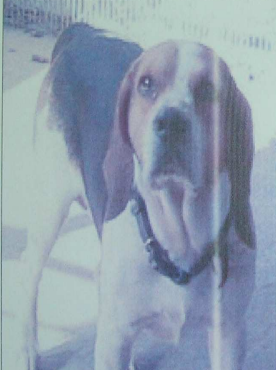
犬舍入口

附圖四



附圖五

流浪犬狀況紀錄表1

編號	晶片號碼	動物別	品種
990001		犬	米格魯
進所日期	收容原因	捕捉地點	性別
2010/1/4	政府捕捉	花蓮市	雄
毛色	年齡	體重	毛長
棕黑白		15	短
欄號	特殊需要	檢查日期1	評估結果1
0			輕症
評估結果2	醫療紀錄(1)	醫療紀錄(2)	
公告日期	公告截止日	最終處置日	最終處置
			公告後安樂死
相片			
			

附圖六

		SWOT	行動策略
內部環境	優勢	1、存在具適法性	於動物保護法中增訂更完整之規範，以提升收容所之管理作業品質。
		2、供正常營運作業之經費充足	妥善規劃現有預算的應用，藉以展現良好的績效。
		3、具高知名度	規劃有效的公關行銷策略與民眾進行良好互動，藉以刻畫收容所的正面形象；從作業績效中展現專業，建立出值得信賴的形象。
	弱勢	1、場地有限、犬舍及設備老舊	提出完善之改建計畫，藉以向中央爭取更多經費。
		2、形象不佳	善用廣告、活動宣傳及與傳媒合作等行銷手段。
		3、專業人力不足	要向中央爭取投入更多的人力資源外，並以「志願服務」的形式，向民間具有相關專業知能的人才尋求協助。
外在環境	機會	1、政策支持	建議政府將打造符合「動物保護」精神的收容所列入未來施政的行銷規劃中並以「政策的公佈」，逐步達到此一目標。
		2、更多獲取專業知識或管理技巧的機會	鼓勵所有的工作人員積極參與訓練課程。
		3、社會大眾對流浪動物的關懷	積極推廣「以認養代替購買」的觀念，並善用民間資源，採建置「多元」的認養管道。
	威脅	1、居民反彈致使遷場土地取得不易	在合理範圍內訂定「回饋補償方案」，令在地民眾相信收容所的建立亦能對其帶來正面效益。
		2、媒體所引發的錯誤解讀	於了解媒體特性的特性後，以主動的態度，積極的經從事「媒體行銷」。
		3、動保團體的敵視	積極主動的讓其了解收容所的運作，並以「公私協力」的方式進行合作。