



台灣聽力語言學會電子學報

The Speech-Language-Hearing Association, Taiwan

- 主題文章：愛心與專業結合，讓雅文基金會走得更長遠
- 文／李雪雯



主題文章

愛心與專業結合，讓雅文基金會走得更長遠



雅文基金會 提供

文／李雪雯

25 年來，以「無私」為出發點的雅文基金會，靠著組織核心能力的不斷強化，協助台灣更多聽損兒童「聽見聲音、開口說話」，更發展出專業化的永續經營理念，很值得台灣許多基金會參考與學習。

在國內，專門提供「聽損或聽障者」相關服務的基金會不少，但是「財團法人雅文兒童聽語文教基金會（以下簡稱「雅文基金會」）」卻是其中相當具有特色、做出明顯市場區隔，且具有永續經營理念的一個。

首先，雅文基金會只專注在服務聽障（損）兒童的聽跟說上。至於其他的基金會，有的是以提升聽障兒童的才藝能力為主；有的基金會是為聽障兒童爭取政府的相關福利，例如讓兒童獲得助聽器，電池與配件費用也變得較為低廉等服務。

其次，雅文基金會的服務核心則是在於：讓聽損兒童聽到、聽的好，而且能「說的好」。簡單來說，就是為聽損兒個別化之聽語訓練，提供每個聽損家庭量身訂做之教學內容，從聽能、認知、說話、語言與溝通等五大領域著手，目標是讓聽損兒童能聽、會說，順利融入一般校園中。

讓聽損兒聽見聲音、開口說話

再者，也是最重要的是：雅文基金會在營運上，特別強調「專業化的經營」。說到 1996 年成立的雅文基金會，原本是明門集團董事長鄭欽明的夫人--喬安娜，為了治療有先天性聽力障礙女兒，四處尋找聽語資源、獲得良好成效之後，進一步考慮到在台灣，像雅文這樣的兒童必定還有很多，應該要幫助他們也能除去因為聽損帶來的障礙。所以，才以女兒之名，成立了「雅文基金會」。

自開辦至今 25 年來，雅文基金會已經服務了超過 5000 多位聽障兒童及家庭，現階段每年常態在案服務的量能，也有 600 位聽障兒及家庭。且考量中南部聽損家庭南北奔波的辛苦，還在全台灣成立了四個中心，兒童每週來一次，讓他們可以就近得到最好的聽語療育，再配合數位及遠距教學，提供聽障兒童相關服務。

此外，雅文基金會也毫不保留地，將本身所引進並研發的「華文」聽覺口語法，分享給華文世界裡的其他機構，使其愛心與專業，得以澤被到更多的聽損兒童。

聽覺口語法是核心能力

雅文基金會之所以能做到這樣高服務量能的好成績，最主要就是源自於董事長鄭欽明，從自身企業（明門集團專注於嬰兒安全用品）經營管理過程中，累積、發展出一套專業化的永續經營理念及方法，很值得包括台灣聽語學會在內的基金會參考及學習。

首先，核心能力不斷強化。雅文基金會的核心能力，就是遠從國外取經而得的「聽覺口語教學法 (Auditory-Verbal approach)」。其基本信念是：聽損兒童在幼兒時期，如果聽覺能力得到適當的刺激與啟發，可以恢復幾乎正常的聆聽與說話，即使發音未必正確，但可以和一般人口語聊天交朋友、可以正常在學校上課、可以使用電話。

事實上，雅文基金會將「聽覺口語法」引進台灣，做的不僅僅是單純的翻譯工作而已。董事長鄭欽明強調：「要讓一個專業型非營利組織能夠永續經營，組織核心能力的不斷強化，是必須努力的重要方向」。

將外文教材「中文化」

然而，由於環境的不同，在溝通最基本的聽、說上，原教材就會與國內現實生活的實況產生落差；因此將教材「轉換」，讓台灣孩子學習，是雅文基金會非常重要的第一步。

除了將聽覺口語學習法中文化、本土化，雅文基金會還企圖建立一套中文世界的完整教學理論和方法，內容涵蓋「聽能管理」、「聽覺口語法實施技術」、「諮商技巧」及「聽能、說話、語言、認知、溝通之發展序列」。

研究與實務相輔相成

其次，成立「聽語科學研究中心」，讓教學事半功倍。鄭欽明解釋，由於所採用的聽覺口語法來自英語世界，要在講中文的台灣落地生根，勢必得轉換語法架構，加入中文特性。

為了了解轉換後的中文教學方式，能否有效幫助台灣聽損兒學習聽與說，雅文基金會很早就投入相關的實證研究，更從 2013 年起，正式成立「聽語科學研究中心」。

目前，雅文基金會研究中心團隊有 17 名成員，其中有 7 名博士，分別來自語言、特殊教育、認知心理、生醫工程及量化研究等領域，針對不同聽語及議題，進行探索與深耕，研究範圍涵蓋聽覺口語法效益、聽語療育教學策略、輔具與聽能表現、教學數位工具開發、優化評估工具、聽損兒童語言發展與認知歷程，以及聽損兒童溝通與社會能力發展等。

提升聽語療育服務品質及有效性

原本就是工程出身的鄭欽明董事長表示，截至 2021 年為止，雅文基金會的「聽

語科學研究中心」，已累積 19 篇 SCI (Science Citation Index, 科學引文索引)、SSCI (Social Science Citation Index, 社會科學引文索引) 期刊論文。

此外，「聽語科學研究中心」另一個重要的研究成果，則是率先研發出專為中文使用者設計的「雅文檢測音」。它是根據中文特性所研發，對於聽損兒的聽語學習及聽能管理貢獻良多。

整體來說，雅文基金會這 25 年來所累積的豐富教學經驗，可以提供聽語科學研究中心第一線的實證基礎，而研究成果又能回饋到第一線的教學，在研究與實務的相輔相成下，雅文基金會的聽語療育服務品質及有效性，都能獲得提升。

師資與設備是最重要投資

再者，透過師資培訓，加強組織內知識的複製。事實上，師資的培訓，可以說是雅文基金會在創辦過程中，最耗盡創辦人喬安娜心思，也是基金會相當大的一項投資。這是因為當時的台灣，聽覺口語學習法比較不為人知，專業人士也少，雅文基金會既然需要老師，就只好自己培訓。

如今，為了開始進行知識複製的工作，雅文基金會更以基金會的本土師資做為種子教師，開始自訓與外訓的師資培養工程。「二十多年來，我們不但能為自己培養新一代的教學人才，更能跨海到對岸，與「中國聽力語言康復研究中心」合作，培訓了遍及各個省份的 620 名聽覺口語師資。但我深信，這一切都是提升基金會核心能力，我們希望這種能力能夠傳承擴展下去，幫助這些聽障小孩學會聽跟說」，鄭欽明以驕傲的語氣說。

第四，資金來源多元化及運用透明化。除了提供聽障兒童聽語訓練外，創辦人喬安娜就堅持基金會，要有自己的聽力師和聽力檢查室。因此，雅文基金會在成立之初，就購買完善的聽力檢查設備，建立最高等級的隔音室，並請來澳洲的聽力專家駐基金會。最重點是，基金會對幼童的聽力檢查服務，全都是免費的。

重視資金來源多元化及運用

以上種種，在在都需要花錢。雖然有來自明門集團的資金奧援，但是，資金只靠一間的企業挹注，終究難以長久。「因為基金會要想永續經營，除了需要社會大眾的參與外，還需要其他對社會公益活動有興趣的企業一同贊助才行」，鄭欽明解釋。

在鄭欽明的規劃中，基金會要長久永續經營下去，重點之一是「不能完全倚賴單一財源」；另一的重點則是「善用各方捐款，並且將錢花在刀口上，不可以浪費，才會有穩定而長久的資金來源」。

而為了能夠向其他對社會公益活動有興趣的企業共同贊助，雅文基金會有專業的後勤團隊，把過去所做過的活動內容，以完整專案介紹的方式，向企業進行溝通及募款。

以標準化提供差異化服務

在此同時，鄭欽明也要求基金會對於募來的資金，必須更有意義地使（運）用（基金會的錢，只會用在「重要設備」、「相關工作人員」、「能提供聽障兒童更好學習場地的費用」，以及最主要的「療育」方面），且每項支出一定多方比價與議價。

「這是因為，我們基金會的捐款，有的是家長從每天的菜錢中，省下 100、200 元來後捐給我們，我們怎麼能夠隨便亂花用」？重視管理的鄭欽明再三強調：「除了每筆支出進行有意義的管控，雅文基金會的所有董事也都沒有酬勞，甚至所有交際及送禮費用，都是董事們自行負擔，絕對不讓基金會支付半毛錢」。

最後，藉由科技智能化的輔助，讓基金會的服務沒有時空等限制。由於每年服務量能不少，雅文基金會很早，就將所有服務對象的病歷「電子化」，讓基金會的相關服務，能夠不受到時間、空間，甚至是老師更換的影響。

「永續經營」理念貫穿運作

正因為電腦及數位化早早就建置完成，所以在去（2020）年跟今（2021）年新冠疫情大流行之際，所有線上教學都能順利進行，完全不受任何影響。且鄭欽明認為更重要的是：電腦化能夠讓基金會未來，在「標準化」的基礎之上，再進一步提供客戶更優質的差異化服務。

以上 5 大雅文基金會經營管理的特色中，全部都是由鄭欽明以「永續經營」為核心基礎進行貫穿的。在鄭欽明政大企管班恩師--司徒達賢教授所寫的《非營利組織》這本書中提到，非營利組織中有一個「決策核心（Decision Core，簡稱 DC）」，是組織決策的主體，也是整體營運權責之所在。

這個「決策核心」決定了組織理念與使命方向，決定在行動上，向哪些人提供什麼服務？募款活動的推動、志工的吸引、工作計畫的要求、機構的形象與成敗，都由決策核心負責。簡單來說，「決策核心」就是機構的領導人（階層）。

組織化管理，而非人治

鄭欽明董事長對於基金會的期望是：希望就算他本人不在其位，也能將好的傳

承，讓年輕人接棒，繼續提供聽障兒童的服務工作。簡單來說，就是讓基金會有組織化經營，而非「人治」。

事實上，在雅文基金會最重要的開創及靈魂人物—喬安娜，因為工作太過於勞累而罹癌、去世之後，就讓鄭欽明開始思考基金會永續經營，並且持續擴大服務範圍，不再依賴個人與企業的力量。

戴著金屬邊眼鏡、說話不疾不徐的鄭欽明表示，正因為人與企業都有壽限，也必須面對環境變遷所產生的種種風險。一旦個人與單一企業，無法再為一個具備崇高理想的公益組織付出時，整個社會就可能喪失實踐理想的可行性。所以在近十多年，鄭欽明已積極透過以下兩大變革，來擴大基金會的參與層面。

第一是增加小額但長期的捐款，也就是期望認同基金會理念的社會大眾，能夠以低額度但固定頻率的方式，協助雅文基金會獲取營運所需的資源。據了解，小額長期性捐款目前佔基金會所有捐款的六、七成，其中，固定承諾性捐款，更佔了長期捐款的四成左右。事實上，唯有理念認同且長期小額捐款，才是永續經費的支持。

第二個方面，則是與政府公部門合作，擴大公共服務模式。例如雅文基金會在2001年10月，與宜蘭縣政府共同開辦「聽語訓練中心」—由縣政府提供教學所需之硬體設備及相關資源，雅文基金會則負責聽覺口語法的教學技術與師資。

除此之外，雅文基金會也積極承擔中央與各縣市政府，有關身心障礙權益與特殊教育諮詢委員等工作，以便為聽損孩子的發展和適應需求，進一步發聲及尋求助力。

未來核心能力再加強

展望未來，鄭欽明為雅文基金會「核心能力再加強」所設定的發展重點在於「與醫工系所合作，為聽語早療導入跨領域科技及應用資源」，以及「將成功經驗傳遞出去」。

因為，做為率先引進聽覺口語學習法，並轉換為中文系統的基地，雅文基金會除了積極推動聽覺口語學習法，成為華語族群聽損兒療育的首選（例如有華人的東南亞地區，特別是目前有二十多萬聽障兒童的中國大陸，是合作的重要地區）外，還有更大的企圖心就是：借鏡台灣成功中文化的經驗，發展出適合其他語系國家的聽覺口語教學系統，讓世界上不同角落的聽損兒，都有機會聽見聲音、開口說話。

期許台灣聽語學會深化服務功能

由於台灣人口老化問題日趨嚴重，且未來每個人，都將會面臨生理退化的問題，鄭欽明以專注在聽損早療的雅文基金會經營者角色分享了他的觀察，他認為「服務耳朵聽不到」的「聽力師」，與「服務說話功能受損，但耳朵功能正常」的「語言治療師」應該是不同的專業訓練，所以深化這方面的專業分工才是回應社會需求的關鍵。

鄭欽明對台灣聽語學會的衷心建議是：將已經發展不錯的功能更加深化，而不單是擴大服務範圍，「不然，就會像普設相關系所的學校一樣，在欠缺師資及設備之下，恐怕只是資源的錯配與浪費而已」，他語重心長地表示，台灣聽語學會的發展重點，理該有所差異，更需要深入，尤其是本土化與實證醫學的投入及照顧中老年人的聽力狀況，台灣聽語學會的角色及功能，將會更加「任重道遠」。



編 輯

發行單位：台灣聽力語言學會

發行人：葉文英

主 編：張晏銘

網 址：www.slh.org.tw

發行日期：2022.01.10

聽語學報：111 年特刊

編輯群：張矩嫚、林郡儀、孫雍蓁、
廖宜軒

助理編輯：潘沐萱