



許雅惠・張英陣

## 壹、前言

作為一個人類社會普遍存在的善行，志願服務的樣貌，隨著社會環境之改變與文化的差異，呈現了多元的面向。近年來，投入於短期志工（episodic volunteers）、企業志工（employer-supported volunteering）、國際志工（transnational volunteering）與虛擬志工（virtual volunteering）的人數，是志願服務中成長最快速的幾個領域（Rochester, Paine and Howlett, 2010）。本文所關切的企業志工，已經在許多國家受到政府、企業與非營利組織所重視。舉例來說，英國政府從 2001 年開始的《公民權調查報告》（Citizenship Survey）中，就增加了與企業志工和企業公益捐贈等相關統計納入，顯見對此議題的興趣。就企業志工而言，加拿大的調查也指出，在 1 千 7 百萬就業人口當中，就有 5 百萬人因得到雇主的支持，而投入志願服務（Speevak & Kaleniecka, 2014）。然而，對於企業志工的意義、動機、發展與正當性，也有人提出

質疑：以營利為目的的企業組織，為何要鼓勵員工投入非營利性的服務工作？動機是否單純？員工是否真的出於自願？抑或，這只是一種形象包裝？

雖然，目前臺灣政府仍缺乏明確的推動企業志工政策，但近幾年來，臺灣的企業與部分地方政府，則已經積極開始推展企業志工方案。不少地方政府的志願服務推廣中心，都曾經舉辦過企業志工研討會，邀請企業與非營利組織分享企業志工方案的實際經驗；甚至已有幾個縣市政府，在志願服務獎勵表揚中，特別設立了企業志工獎，以表彰推動員工從事志願服務績效優良的企業單位。然而，在推動企業志工的過程中，諸多的困難與挑戰仍然存在：首先，企業高階主管對於志願服務的認知不足，故而質疑企業推展志願服務的必要性；再者，企業的員工也未必真有意願參與志願服務，甚至質疑企業推展志願服務的動機。第三，即使企業有心推動志工方案，也未必有能力開發志願服務方案，或無法找到適當的服務場域與合作夥



伴；第四，非營利組織與企業組織間存在的文化差異，不可避免地，造成合作過程中的溝通困難。

本文將先以文獻檢視來說明企業志工的意義、企業志工的發展脈絡，以及推動企業志工的模式；其次將從作者實際參與推動企業志工的經驗，以中部企業--拓凱集團的企業志工方案為例，探究臺灣推動企業志工的模式。本文兩位作者，近年來在中部地區，藉由拓凱教育基金會之推廣與媒合平臺，實際推動「大臺中企業志工日」活動，目前已連續進行四年，且已經成功推展四十餘家企業，直接、同步參與員工志願服務之推動；且大量地與各類非營利組織合作，提供服務需求與志工方案。最後，本文將分析影響企業志工方案推展的阻礙因素，期能在企業、政府與非營利組織的努力下共同克服障礙，使企業與社區能更加融合。

## 貳、企業志工

本文所使用的「企業志工」這個名稱，嚴格上來說應該要稱為「雇主支持的志願服務」(employer-supported volunteering)。企業志工這個名稱，在國外有其他不同的名稱，像是「企業志願服務 (corporate volunteering)」、「職場志願服務 (workplace volunteering)」或「員工志願服務 (employee volunteering)」等；但這些指稱都有其意義上的限制。例如，「企業志願服務」這個概念，範圍過於狹隘，著重在企業由上而下地推動志願服務，而忽略了員工自主推動

志願服務的模式。再者，「職場志願服務」的名稱，也容易讓人誤解志願服務的運作場域是在職場中，容易造成雇主剝削員工的不良印象。而「員工志願服務」固然強調是員工投入志願服務，但這個指稱，卻無法明顯表達企業在推動志願服務的角色 (Speevak & Kaleniecka, 2014)。因此，本文比較傾向運用「雇主支持的志願服務」這個名稱，來涵括包括公部門、民間企業和非營利部門，並可凸顯雇主對於志願服務與社會關懷的承諾，同時兼顧雇主由上而下的積極性與員工由下而上的自主性，並且不會將執行志願服務侷限於職場的錯覺。換言之，本文所論述的內容就是「雇主支持的志願服務」，但基於臺灣的習慣用法，行文中還是暫用「企業志工」這個名稱，並優先著重於民間企業的志願服務方案分析。

### 一、「企業志工」與「企業社會責任」

一般人的印象總認為，能投入志願服務工作的，大多是退休人士或未就業的家庭主婦為主，頂多再加上學生一族。事實上，參與志願服務的人口中，就業人士還是占大多數；而且就業者參與志願服務的歷史悠久。不過，由企業支持員工投入志願服務，確實還是近代「企業社會責任 (corporate social responsibility, CSR)」概念興起後，才逐漸被人重視。事實上，企業社會責任也是一個具有爭議性的概念。知名的經濟學家佛利曼 (Milton Friedman, 1912-2006) 就認為，企業就是企業，只要做好追求利潤的工作就好，不應參與其他



社會性目的。然而，受到 1960 年代「利害關係人理論 (stakeholder theory)」的影響，企業社會責任概念逐漸顯揚。1960 年代的美國是動亂的；根據利害關係人理論，任何受到企業所影響的個人或團體，企業都有義務為他們承擔責任 (Hoffman, 2007)。因此，企業社會責任開始強調，企業的倫理行為不應只是達成經濟目標，也應該兼顧非經濟性的社會、環境等目標。簡單地說，企業社會責任是企業與員工、員工眷屬、社區及社會大眾共同合作以促進經濟的永續發展，並改善人類的生活品質。從相關文獻中，可歸納出企業社會責任的基本假設包含：(Banerjee, 2008)

1. 企業不應只顧追求利潤，而應兼顧社會與環境議題。

2. 企業經營應符合倫理的態度與行為，並應展現高度的正直與透明化。

3. 企業應參與社區公共事務，運用慈善或各種方式給予社區支持，以提升社會福祉。

企業公民 (corporate citizenship) 和一般公民一樣，不僅該遵守法令，也應善盡公共參與的社會責任。良好的企業公民，消極的作為除了該遵守法規，不可生產傷害人類的商品，而且生產過程中也不可破壞環境，更應積極地保護生態並滿足社會需求。在積極的作為方面，企業更仰賴員工與員工眷屬的共同投入，因此企業志工方案，就成為企業社會責任的重要面向，也被視為是企業善盡企業公民的良善行為。在政府、媒體與社會大眾的期待下，企業通常會以企業志願服務方案，來展現

對社會與社區福祉的回饋與貢獻，協助解決迫切的社會需求與環境議題 (Pajo and Lee, 2011)。

另一股促成企業志工發展的力量，來自人力資源管理的理論與策略；人力資源管理者不斷地嘗試各種人力發展策略，以促進員工的成長。管理學大師彼得·杜拉克曾主張，企業志工方案是企業界最好的教育訓練策略。而近年來在企業界逐漸被重視的「職場靈性」，亦可透過志願服務方案提升員工的靈性成長、人力資本、社會資本與組織資本 (張英陣, 2015)。第三種力量是，員工對企業的期待也在改變中；員工不僅希望從企業獲得合理的報酬，也期待是為一個有良心並善盡公民責任的企業工作。雖然臺灣的求職者還沒有明顯地會優先挑選有企業志工方案或善盡企業社會責任的公司就職，但國外已有研究顯示，18 歲至 26 歲的年輕 Y 世代已有 26% 在求職時會考慮該公司是否有企業志工方案 (Pajo and Lee, 2011)。換句話說，更多年輕人不僅要追求薪資與學習，也更關注企業在環境、安全、永續、公益等面向上的表現，而不希望自己是就職於黑心企業的員工。

## 二、企業志工的內涵

所謂企業志工，是由企業支持員工投入於社區的志願服務方案；這個概念基本上包含了兩種模式：狹義的企業志工 (corporate volunteerism) 與員工志工 (employee volunteerism)。狹義的企業志工是企業由上而下，由企業管理者主導的



志願服務方案。通常是由企業的管理者，指派公司某部門的人員，負責規劃公司的志願服務方案，再邀請員工與員工眷屬共同參與。反之，員工志工模式是由員工由下而上，由員工所主導的志願服務方案。通常是由員工自主組成志工社團，自行規

畫服務方案，再尋求公司提供必要的相關資源支持志願服務方案（Seel, 1995）。以上兩種模式都需要企業單位提供各種正式的支持，以鼓勵員工投入志願服務；下表舉例簡單說明企業對從事志願服務員工，可能提供的支持。

表 1 企業的正式支持

雇主的支持	案 例 說 明
彈性工時	利用上班時間或延長午餐時間，讓員工可以參加志工相關會議或參與送餐服務
志工假	組織的差勤管理辦法中，允許員工在一年中有固定天數的支薪假，以提供志願服務
減低工作負荷	由其他同事協助服務客戶，讓員工可以幫助非營利組織進行募款活動
使用設備設施	志願服務方案若需要空間或影印機，可由企業單位提供免費使用
團隊志願服務	讓有共同興趣的員工組成志工團隊一起服務
志工日	可由非營利組織或雇主規劃志工日，鼓勵員工與眷屬參與服務
贊助公益組織	捐款贊助員工參與志願服務的公益慈善組織
社區服務獎勵	獎勵表揚績優的員工志工
績效評估	將員工參與志願服務列入年度的績效考核中，並鼓勵員工透過志願服務提升相關知能
其他獎勵表揚	撰寫感謝信給員工志工，在組織的網頁中公開表揚，在組織的通訊與公開的會議中表揚

資料來源：Speevak & Kaleniecka, 2014: 6

英國的企業也是在企業社會責任的趨勢下，推展雇主支持員工參與志願服務。企業志工方案的推動對雇主、員工與社區都能獲益，通常稱為「三贏策略」。對雇主來說，可透過志工方案更了解顧客、服務使用者及廣大的社群，並提升員工的技能與士氣，進而提升企業的聲譽與品牌知名度；對員工來說，可藉由企業志工方案回饋社區，學習新的技能與知識，從例行事

務中活化自己；對社區來說，可獲得更多的志工人力，以及從企業中得到特殊的技術，進一步實踐組織的目標，同時強化非營利組織與企業的連結（Hardy, 2004）。

早在十年前，英國約有 49% 的雇主支持志願服務與捐贈，其中只有支持志願服務的雇主只有 7%，只有提供捐贈的雇主占 13%，同時支持志願服務與捐贈的雇主有 29%。有趣的是，不論哪一種形式，公部



門的雇主均比私部門的雇主更加積極。雇主支持員工參與志願服務最普遍的方式是，支持員工利用自己的時間提供志願服務（33%），其次是提供支薪志工假（21%），再其次是採取彈性工作時間（17%）。整體來說，英國有 29% 的就業員工，參與雇主所支持的志願服務方案。就服務頻率來說，員工偶而參與志願服務者占最多（57%），定期參與志願服務的員工有 24%，一年僅參加一次志願服務的有 18%。而參與雇主所支持的志願服務方案之員工，約有 67% 認為從服務當中得到滿足是最大的收穫，有 43% 認為是個人的成就，41% 覺得志願服務是件愉悅的事，35% 認為好處是可以認識不同的人，31% 覺得做志工會讓自己變得不自私。另外被列舉的其他好處則有：能善用自己的專長、可促成改變、接觸助人工作、增加個人履歷、開始從事定期的志願服務工作等（Low et al., 2007）。

臺灣的雇主支持志願服務方案，也是近年來才開始發展；過去政府部門一度想推動公務人員從事志願服務，但都被困於人事法規而沒有具體進展；即使是想推動退休公務員的志願服務，策略上也未見積極作為。在企業方面，有些企業採取由上而下的狹義企業志工模式，也有些採用由下而上的員工志工模式。不過，目前尚未有關於企業志工的相關統計資料可供與國外做比較，僅有零星的個案研究報告。希望短期的未來，臺灣也開始有關於企業志工的調查報告。

## 參、企業志工行動：拓凱實業集團案例分析

臺灣投入企業志工方案的企業有民營企業、公營企業與企業所成立的財團法人基金會，有不少企業會選擇特定議題從事長期投入。不管企業規模大小，其投入的志願服務都各有特色，對社會與員工也都有所助益。在此，我們選擇了拓凱實業集團的企業志工方案，來說明企業推展志願服務方案的模式。拓凱實業的特殊性在於，該企業集團不僅支持所屬員工投入志願服務，更積極建構企業志工平臺，以本身所具備的社會網絡優勢，連結、推介其他區域內的企業組織與非營利組織，共同參與志願服務。這種作法迥異於一般企業自行其事的志工經驗，創發出一種臺灣少見的服務模式，也成功帶動了風潮，邁出推展企業志工迫切需要的一大步。

### 一、企業志工的推動模式

拓凱集團創立於 1980 年，初期經營纖維網球拍事業，並積極往多元化複合材料應用領域發展，如自行車、頭盔、航空與醫療器材等業務範圍。五大產業在規模與技術上，都具領先優勢。拓凱集團總部設立於臺中市工業區，在各地的營運據點包括：大陸福建省廈門市新凱複材科技杏林園區、廈門新凱複材科技后溪園區、廈門新鴻洲精密科技、廈門宇銓複材科技、美國華盛頓州的 Composite Solutions；目前員工總數 8,385 人。並於 2011 年捐資成



立財團法人拓凱教育基金會（拓凱集團，2015）。

拓凱集團自創業以來，便以「誠信、勤奮、創新、感恩」為理念，致力成為「客戶滿意、員工樂意、股東利益、永續經營、回饋社會」五贏人本的親善企業。該公司由幾位原始創業股東共同經營，目前雖已為上市公司，但股東間仍情感緊密，共識度高。拓凱實業的董事長沈文振先生，是整個集團企業社會責任的推動者與監督者，亦同時主導拓凱教育基金會之成立，也擔任基金會董事長。該基金會的組織宗旨，強調企業志工與企業社會責任之倡議，亦是他作為一位慈濟人，長期擔任慈濟志工、浸染志願服務精神所累積的信念。該公司強調，「取之於社會，用之於社會」的感恩文化，並經常性將「員工變股東，股東變志工」當成標語和口號，鼓勵員工加入志願服務行列。沈董事長經常透過企業的動員月會，向全體員工表達宣揚志願服務的理念，也以其身體力行的志願服務經驗與感動，包括自費參與國際賑災、訪貧慰問、發放物資、環保回收等，試圖影響、激發員工志願服務意願。

沈文振董事長在一次受訪中提及：「企業社會責任，不僅僅只是捐款、種樹、撿垃圾等有形的社會公益活動，而須讓企業社會責任的觀念，從上到下、明確落實到企業文化之中，讓全體員工提升對企業及社會的責任心，並分享經營的成效」。佐證於他的身體力行，作者認為，拓凱公司初期的志工文化，如果說是發軔於企業主的強力意志，也不為過。

為實踐企業志工的理念，拓凱集團於2007年7月11日公司廠慶日，在臺中市的集團總部與廠區正式創立「拓凱小太陽志工社」；同年亦於廈門新凱子公司成立「善行社」，目前已併入新凱公司志工社。期待能引領企業員工在工作之餘，發揮服務熱忱，走向人群、回饋社會，善盡企業公民責任。

在集團的創業夥伴支持下，2010年年底由企業捐資成立財團法人拓凱教育基金會，2011年開始運作。基金會宗旨設定為，推動企業社會責任、媒體素養教育、青少年服務利服務與全人教育、以及社會福利志願服務等。基金會的董事除了拓凱集團的創業夥伴之外，還包含會計師、律師、教育界人士與社會工作教育者，由拓凱集團董事長擔任基金會董事長。工作人員有本文作者之一的許雅惠董事兼任執行長，並聘任兩位具社會工作碩士背景的社會工作師。目前拓凱集團推動的企業志工方案，主要是由基金會主責，小太陽志工社、企業人資部門協助，並與整體CSR策略相應。以下將先介紹拓凱集團內部推動企業志工方案的策略，之後再分析拓凱推動企業志工的媒合平臺與行動。

拓凱集團在臺灣與廈門的廠區，都極積極推動員工的志願服務方案，主要是鼓勵員工成立社團，由公司提供相關資源予以支持。位於美國西雅圖的子公司，目前由美籍人士擔任總經理，該公司主要是美籍員工，則是由當地員工自發性地，不定期舉辦諸如街友關懷活動等。其推動過程如下：



### 1.前置作業

社團成立初期，考量同仁對於「志願服務」的定義、服務倫理、服務型態均不熟悉，故在公司內部辦理「志願服務博覽會」邀請八家公益團體前來宣傳各單位之服務內容，使員工對志願服務有初步的瞭解（2008 年）。2011 年與臺中市政府合作辦理，企業社會責任論壇與志願服務博覽會，廣邀臺中企業界參與；對外、對內開始推動企業志工概念。

### 2.企業志工培訓

自拓凱教育基金會成立之後，每年五月至六月期間，基金會均會辦理志願服務基礎訓練與特殊訓練，鼓勵拓凱公司同仁

參與培訓，並協助志工取得志願服務紀錄冊。基礎訓練與特殊訓練的內容是依據祥和計畫志工隊的課程來規劃，除了拓凱集團的員工參與訓練之外，亦開放其他企業的員工及少數民間公益團體的志工參與。截至 2015 年，拓凱的員工已有 194 人完成基礎訓練，136 人完成特殊訓練，且有 51 人領有志願服務紀錄冊（僅臺灣員工申請）。而且協助其他企業與公益組織 206 人完成基礎訓練，252 人完成特殊訓練，亦協助 220 人申請志願服務紀錄冊。廈門廠區的部份志工亦曾參與基礎訓練，由基金會熟悉志願服務訓練的董事擔任講師赴廈門授課。

表 2 拓凱集團志願服務教育訓練

年份	基礎訓結業數		特殊訓結業數		申請紀錄冊數	
	拓凱人數	外部企業	拓凱人數	外部企業	拓凱人數	外部企業
2011	34	0	未辦理			
2012	15	37	26	43	26	37
2013	120	51	88	67	3	51
2014	4	83	4	101	4	75
2015	21	35	18	41	18	57
總計	194 人	206 人	136 人	252 人	51 人	220 人

### 3.企業志工激勵

為鼓勵員工積極參與志工活動，公司每年給予每位同仁 2 天「給薪志工假」，且在年終公開表揚同仁的服務時數累積成果。

### 4.號召與動員

拓凱內部的動員，主由各部門志工社幹事，發佈志工活動訊息，再由志工社之

核心幹部團隊，負責年度計畫擬定與服務方案規劃，並整合內外資源與志工人力，帶動執行。外部的聯繫則透過建立公司協力廠商、友伴企業名單，由拓凱教育基金會每月所發行的〈發心 E 報〉（<http://www.topkeycsr.org.tw/epaper.php>）以及電子信件邀請外部企業，亦同步邀請公司高階主管或經理人，協助號召其所參



與之企業經理人交流社團共襄盛舉；例如各扶輪社、臺中工業區人力資源經理人網絡。

#### 5. 志願服務內容

拓凱小太陽志工社的志願服務主要是根據志工的興趣，選擇大臺中地區的公益團體合作，進行志願服務工作，同時也配合拓凱基金會每年籌畫的大臺中企業志工

日之相關活動。小太陽志工社的服務範圍包含老人、兒童青少年與身心障礙者的服務，請參閱表 3。而廈門新凱志工社的運作主要以社團活動為主，在社團活動中融入志願服務工作，其內容包括員工家屬關懷、環境保護與關懷弱勢族群，請參閱表 4。

表 3 拓凱小太陽志工社的志願服務概要

年度	服 務 內 容
2007	1. 「拓凱小太陽志工社成立」同年 12 月舉辦「快樂志工啟動大會」。 2. 【慈濟環保志工體驗行】。 3. 【瑪利亞－臺中愛心家園志工體驗行】。 4. 【因為有愛，幸福無礙，關懷身心障礙日嘉年華會】。
2008	1. 【TKT 樂活存摺】主要追求三合一樂活：樂活健康、樂活學習、樂活志工。 2. 【惜物·送愛，跳蚤義賣】透過義賣協助籌措獨居長輩年菜基金。 3. 【寒冬送年菜】關懷臺中北區獨居長輩。 4. 【志工與控窯親子活動】協助臺中市光音育幼院辦理。
2009	1. 【寒冬送年菜】關懷臺中北區獨居長輩。 2. 【國際身心障礙志工日－義賣活動】。 3. 【慈濟思想園志工體驗行】。
2010	1. 【聖誕關懷晚會】邀請社福團體參加。 2. 【寒冬送年菜】關懷臺中北區獨居長輩。
2011	1. 協助脊髓損傷協會服務對象進電影院欣賞電影。 2. 協助基金會辦理「企業社會責任論壇暨志願服務博覽會」。
2012	1. 協助辦理大臺中企業志工日。 2. 協助大眾愛心工作關懷協會進行「部落獨老關懷」。
2013	※拓凱集團榮獲「臺中市 2013 最佳企業志工團隊－優等獎」 1. 協助辦理大臺中企業志工日。 2. 協助曉明基金會歲末送年菜、獨老居家清潔服務。
2014	1. 尾牙活動結合志願服務，分組進行十個服務方案的志工體驗。 2. 協助曉明基金會歲末送年菜、獨老居家清潔服務。 3. 協助大眾愛心工作關懷協會進行「部落獨老關懷」。



	4.協助「朴子里」辦理重陽敬老活動。 5.協助辦理大臺中企業志工日。
2015	1.協助甘霖基金會辦理「幼童育樂營」。 2.協助大眾愛心工作關懷協會進行「部落獨老關懷」。 3.協助漢妮之家辦理菲律賓海燕颱風災物資募集活動。 4.協助辦理大臺中企業志工日。

表 4 新凱志工社的志願服務概要

年度	服務內容
2007	1.「新凱善行社」成立。 2.辦理「愛心文藝晚會」。
2008	資源分類環保活動。
2009	1.關懷白血病兒童〈發起一元一顆心募款關懷活動〉。 2.金榜公園環保活動。 3.海滄敬老關懷活動。
2010	志工參加「廈門慈濟資源分類」學習活動。
2011	1.協助慈濟辦理冬令救濟物資發放活動。 2.協辦慈濟環保活動。 3.海滄敬老關懷活動。 4.響應捐血活動。 5.辦理關愛廈門孤兒院。
2012	1.協辦海滄敬老院百歲長輩祝壽活動。 2.天竺山淨山環保活動。 3.協助慈濟辦理冬令救濟物資發放活動。
2013	1.志工參與拓凱教育基金會辦理之「志願服務教育訓練課程」。 2.天竺山淨山環保活動。 3.協辦灌口福利院關懷活動。
2014	1.為公司留守員工辦理圍爐宴。 2.協助公司辦理元宵猜燈謎活動。 3.辦理野山谷植樹造林活動。 4.協辦五緣灣淨灘活動。 5.響應捐血活動。 6.協辦新凱員工子女暑期夏令營活動。



## 二、建構企業志工平臺

在推動企業志工過程中，作者發現，許多企業雖然有意推動企業志工方案，但往往不知該如何著手，也不知道可以、適合該從事哪方面的服務，與非營利組織亦不熟悉。反觀，非營利組織亦非常需要企業志工投入服務，可是卻與企業的連結相當薄弱，特別是那些知名度不高的非營利組織，甚少得到企業的青睞。作者之一曾在美國克里夫蘭求學，克里夫蘭在 1993 年就由當地的企業領袖共同籌設了「企業志工中心」，推廣企業志願服務方案。有鑑於此，拓凱教育基金會在推展企業志工方案時，就設定了推己及人的策略，試圖以影響其他企業、帶動更多公益力量自許，而有了建構志工媒合平臺的構想，並期待能透過企業高階的認同與每年舉辦的大臺中企業志工日來落實這項構想。

雖然企業志工方案可藉由下而上或由上而下的模式來推動，但是要真正獲得雇主支持的志願服務，首要還是獲取企業高階經營者的認同。拓凱教育基金會成立後，獲得董事長與企業界董事們的支持，首先籌設「CSR 同心會：中部地區企業社會責任推動聯盟」，並舉辦企業社會責任論壇。由拓凱集團與基金會董事長邀請大臺中地區的企業領袖，共商未來如何結合中部企業界的力量，共同實踐企業社會責任，初步也獲得企業領袖推動企業志工的承諾。雖然後來「CSR 同心會」的運作因故沒能持續，但也開啓了往後與企業人力資源經理人與企業推動志工方案承辦人的

互動機制。

拓凱教育基金會也利用個別拜訪企業，訪談企業主、展開志工策談計畫，試圖深入了解企業社會責任與企業志工方案在各企業內部的發展，深化企業的合作意願。例如，美律實業公司、漢翔航空公司等，都是一開始時就積極拜訪的企業，後來也成為這幾年密切合作的夥伴。同時，若有企業主動表示有協助推展企業志工的需求，基金會也邀請具志願服務、企業管理、社會工作背景之專業董事，組成工作團隊，主動拜訪、提供諮詢，依其需求提供推動志願服務方案之建議或培訓課程；藉此亦持續擴大企業參與的數量。另一方面，我們也發現，區域性、小規模的非營利組織，基本上對企業文化不熟悉，所提方案可能不適合、或不吸引企業志工投入服務，故基金會也為非營利組織舉辦認識企業文化、撰寫企業志工方案的課程，好讓非營利組織能進一步與企業連結。由於有兩位具社會工作背景的董事在社會福利界的介紹與推廣，再加上臺中市志願服務推廣中心與臺中市政府社會局適時地協助，拓凱教育基金會在非營利組織端的資訊傳遞與連結管道大致建立。

從 2012 年開始舉辦的大臺中企業志工日，是拓凱集團建構企業志工平臺具體的展現。企業志工日的架構大抵上是，運用一整天的時間，由一家企業的志工為一家非營利組織（主要是服務對象）提供服務，並於服務結束時，所有參與者到指定的場地進行志工大會師。在會師前後時間，主場地亦同步進行第二階段的志工服



務，包括安排協助民眾導引、交通指揮、表演活動、宣導活動及公益團體義賣等。志工日前的籌備活動，均由拓凱教基金會主責，包括邀請非營利組織提案、邀請連結企業單位，促進雙方合作與協商，讓彼此得以相互認識且共同規劃企業志工日的服務內容。從 2012 年第一次志工日的 15 個服務方案，19 家企業，15 家非營利組織共同參與，大會師的地點設於國立自然科學博物館；到 2013 年有 32 家企業，27 家非營利組織參與；2014 年有 37 家企業，32 家非營利組織參與，在市民廣場的會師活動，規模日益壯大；2015 年報名的企業志工與服務對象，已超過兩千人。由於舉辦地點週末人潮熱絡，臺中市民眾的「路過」或自主性參加者所造成的宣傳效益，更是難以估計。

根據拓凱教育基金會統計，過去這三年，總計有 46 家企業參與志工日，有 14 家企業連續三年都參加；而非營組織總計有 37 家參加，有 11 家連續三年都參與。大臺中企業志工日第一年辦理時，服務方案所需經費與會師活動等全部支出，均由拓凱教育基金會獨力承擔，各家企業志工主事者只需要負責招募志工即可，絲毫沒有經費壓力。然而，從第二年開始，陸續有企業探詢分攤經費的可能性，也開始有企業採取贊助物資、分攤服務經費的行動。同時，我們也發現，部份企業志工在參與志工日活動後，也開始與非利組織產生連結，部份企業會有延伸性的後續服務，也有具體的捐款贊助匯入，支持非營利組織的運作。

在此倡議與觀察過程中，作者認為，拓凱的志工參與行動，明顯地在前後期有差異：初期在公司主管大力動員的暗示下，許多同仁把參與志工日活動當作是一種任務，有種好像自願但又不那麼樂意的心情，在言談之間，會希望獲得主管肯定與獎勵；也會明白表示自己是在幫忙－幫忙基金會辦活動。然而，三年時間過去了，拓凱的志工活動，似乎逐漸變成一種價值與文化，變成一個會被主動放入行事曆的認同。作者認為，志願服務需要親身體驗，不管初衷為何，開始做就對了－在服務之後，志工的精神會「弄假成真」。

## 肆、影響企業志工參與之因素

最近幾年，雖然參與企業志工方案的企業與員工有增加的趨勢，但是推展企業志工的過程中仍遭遇不少困境，這些困難有來自整個大環境的影響，亦有來自企業組織的因素，也有來自企業員工的個人因素。我們試著從過去幾年投入企業志工推展的經驗中，來說明影響企業推動志願服務方案的因素。

### 一、被偷竊的時間

行政院勞動部《103 年勞工生活及就業狀況調查分析》指出，臺灣的勞工有 44.9% 有延長工時(加班)的事實，有 44.8% 勞工認為加班會對身心健康造成影響，而且有 46.8% 勞工認為加班會對家庭生活造成影響。工作原本是人類治理大地的管道，是人類表現創造力的方式，可是在現



代社會中，工作卻成了求生存的掙扎，而不再是喜樂的一部分，是一種不得不然的束縛。尤其在分工精細與強調標準化效率的職場，各種專業領域的分崩離析，乏味而無止境的反覆工作模式，以及勞動者與產品的疏離異化，再加上不斷延長的工時...工作成了貪婪的奴隸，成了欺壓人的工具（黃龍光譯，2011）。當工作已占據多數人的絕大部分時間，工作完畢後也總是讓人精疲力竭，誰不希望下班或休假？多數的工作者，不是需要休息，就是追求要「小確幸」以紓壓，誰「有時間」再投入志願服務？壓迫的工作職場、延長的工時與具有競爭壓力的工作內容，是員工無法投入志願服務的首要理由。

## 二、員工對志願服務的認知

除了工作因素之外，多數人對志願服務的認知還是不足。對許多人來說，日常生活中除了工作與休閒之外，並沒有將志願服務視為是生活的一部份。未參與志願服務的人總覺得沒時間做志工，可是我們也看到許多臺灣人為了購買一些所謂的排隊商品，寧可花上好幾個小時排隊都不以為意。這些年來不論是志願服務法的立法、社區營造工作的推動，無不強調民眾的社會參與，以落實公民社會的理念。然而，公民參與價值，仍敵不過資本主義競逐個人利益的價值，而且擋不住各種誘人商品；追求個人的「小確幸」比助人的志願服務更具魅力。英國的管理學大師韓第認為有件事很矛盾，就是追尋自我最好的方式，往往竟是透過與他人的牽扯。所以

他強調要「適當的自私」，意即唯有在拋棄小我的時候，才最能滿足自我（趙永芬譯，1998）。

## 三、企業的高階革命

不論是推動企業社會責任或企業志工，企業組織的高階革命是必要的。這個寧靜革命在於企業高階層觀念的轉變，特別是改變「涓滴理論」的觀念。我們相信許多企業家都具有社會責任的理念，但不少企業家相信他們的責任只要好好經營企業，讓企業創造更多的利潤，不僅是創造就業機會，也可將企業的利潤由上涓滴而下，讓員工雨露均霑。事實上，涓滴理論確實能讓基層員工蒙獲小利，但卻製造了資本家與勞工之間更大的裂痕。企業志工的推動，需要企業高階從員工本位的角度出發，更關懷員工與家屬的成長。透過企業志工方案促使員工與家屬的生活更加多元化，並在服務的過程中提升員工與眷屬身體、心理、靈性與社會關係的發展。同時，企業高層也需要改變依據數字為基礎的效率觀念，企業志工方案對社會、員工與企業組織的影響，都非短時間能呈現績效，而且其成果亦很難用數字來表達。如果企業高階不改變以數字衡量績效的觀念，可能很快就會對企業志工方案感到失望，認為企業所投入的資源無法達到預期成效，因而失去推展企業志工的動力。

## 四、企業志工經理人

企業組織即使獲得高階支持企業志工方案，但是若缺乏適當的執行者，企業志



工方案仍舊是停滯不前，只是淪為企業社會責任呼喊的口號而已。目前有些企業的志工業務承辦人是由人力資源部門或公關部門的人員兼任，有些則是由企業所成立的基金會負責推動。不論是哪個部門負責，企業志工經理人最好能與高階有良好的直接溝通管道，而不需層層通報，以利溝通志願服務方案的理念與做法，並爭取企業的各项資源支持志工方案。企業志工經理人除獲得高階的授權之外，本身也必須加強志願服務、志工管理、人力資源管理、方案設計與評估、非營利組織等的相關知能。如果企業本身沒有自己所規劃的企業志工方案，企業志工經理人更需要與非營利組織保持密切的關係或尋求企業志工平臺的協助，以利推動企業志工方案。以拓凱集團來說，具有社會工作背景的基金會執行長與兩位擁有社會工作師證照的專職工作人員，對於推動企業工方案確實是個優勢。

## 五、公益慈善組織的夥伴關係

企業的組織文化與非營利組織文化，確實存有許多差異；這種差異也往往在雙方互動過程中造成誤解。過去幾年，拓凱教育基金會透過研習活動、企業與非營利組織的活動研商、及企業志工的活動，盡力促成企業與非營利組織之間的相互了解。但若無此溝通或媒合平臺，許多企業與非營利組織又將回到各自摸索的階段。因此，企業與非營利組織本身，都應該各自建立制度性的聯絡窗口，而非仰賴特定的熱心員工。而非營利組織對於企業志工

的特性、如何規劃企業志工方案，訂定企業志工服務的工作職掌，明確告知志工的服務倫理、提供對企業志工的督導等，也都需要有更細緻的反思；避免殺雞取卵式的資源濫用。而企業端則須強化員工服務前的教育訓練，讓員工了解服務對象的特質，服務過程中該遵守的倫理。當彼此有了正確的認知與良好的夥伴關係，企業志工方案就能創造企業、員工與非營利組織三贏的局面。

## 伍、結語

善盡企業社會責任是一種國際潮流，而且我國的金融監督管理委員會也強調與民生議題相關的事業、直接面對消費者、或具一定規模以上之企業，其營運活動對環境及社會大眾影響層面較大，應該要善盡企業社會責任。並將要求上市上櫃之食品業、金融業、化學工業及實收資本額為新臺幣 100 億元以上之公司，應編製企業社會責任報告書。由於全球關注企業社會責任的發展，使得雇主所支持的志願服務成為世界各國志願服務發展的重要趨勢之一。由雇主支持的志願服務包含由上而下的狹義企業志工模式，與由下而上的員工志工模式。臺灣的企業志工方案有的是以志工社團為主體，而企業提供適當的資源協助，看似由下而上的員工志工模式；有的企業則在雇主的鼓勵下成立志工社團，並由企業提供資源協助，類似由上而下的企業志工模式。不過運作一段時間之後，在獲得企業高階大力支持，以及員工積極



投入之後，有時候很難區分是由上而下，還是由下而上的模式。

企業志工方案是一個企業、員工與社區三贏的計畫。企業可透過彈性工時、支薪的志工假、減低工作負荷、使用設備設施、鼓勵團隊志願服務、舉辦志工日、贊助公益組織、設立社區服務獎勵、志願服務列入績效評估標準、及各種獎勵表揚辦法來鼓勵員工與眷屬投入志願服務。雖然，近年來參與企業志工的企業與員工逐漸增加，但是當前職場的工時長與工作壓力大，再加上社會大眾普遍對志願服務的認知不夠，仍是推展企業志工的不利因素。此外，企業界的高階層若能對企業社會責任有更積極的認知，願意支持企業志工方案，會是推展雇主持志願服務方案最重要的基礎。而企業若能授權具有推展志願服務知能的企業志工經理人，更有助企業志工方案的規劃，以及和非營利組織建立良好的夥伴關係，讓企業的員工與眷屬在參與志願服務的過程獲得個人的成長。

拓凱集團在臺中與廈門兩地的廠區均積極推動企業志工方案，拓凱集團的志願

服務方案不僅獲得創業夥伴與集團高階的支持，也逐漸獲得員工的認可。而拓凱教育基金會聘用具有志願服務專業知能的工作人員，亦是推展企業志工方案的有利因素。拓凱集團不僅是在內推動志願服務方案，也協助有心推展企業志工方案的企業培訓志工及規劃服務方案，並在臺中建立推動企業志工的平臺，促成企業與非營利組織的連結。拓凱的企業志工平臺確實為大臺中地區的企業志工推廣盡了些心力，未來期待有更多的企業與非營利組織參與這個平臺運作。也希望這個平臺逐漸轉型為臺中地區企業領袖所共同經營的平臺，以促進企業志工的推廣，並協助非營利組織提升服務品質。

（本文作者：許雅惠為財團法人拓凱教育基金會董事兼執行長、國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系副教授；張英陣為財團法人拓凱教育基金會董事、國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系教授）

**關鍵詞：**企業志工、志願服務、企業社會責任、拓凱集團

## 📖 參考文獻

- 拓凱集團（2015）。<http://www.topkey.com.tw/www/>。2015年9月下載。
- 張英陣（2015）。社會工作的職場靈性。**靜宜人文社會學報**，第九卷第一期，頁159-186。
- 黃龍光譯，C. J. H. Wright 原著（2011）。**基督教舊約倫理學**。臺北：校園書房。
- 趙永芬譯，C. Handy 原著（1998）。**適當的自私：人與組織的希望與追尋**。臺北：天下文化。
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly.



- Critical Sociology*, 34(1): 51-79.
- Hardy, R. (2004). *Employer-supported volunteering and giving: Findings from the 2001 Home Office Citizenship Survey*. London: Home Office.
- Hoffman, R. C. (2007). Corporate social responsibility in the 1920s: an institutional perspective. *Journal of Management History*, 13(1): 55-73.
- Low, N. et al. (2007). *Helping out: A national survey of volunteering and charitable giving*. London: Cabinet Office.
- Pajo, K. and Lee, L. (2011). Corporate-supported volunteering: A work design perspective. *Journal of Business Ethics*, 99: 467-482.
- Rochester, C., Paine, A. E., and Howlett, S. (2010). *Volunteering and society in the 21st century*. New York: Palgrave.
- Seel, K. (1995). Managing corporate and employee volunteer programs. In T. D. Connors (ed.). *The volunteer management handbook*, pp.259-289. New York: John Wiley & Sons.
- Speevak, P. and Kaleniecka, J. (2014). *Employer-supported volunteering: The Practice and the promise of community engagement*. Retrieved from <http://volunteer.ca/institute/primer>