

淺論「企業的公益贊助」 ——社會福利的另類資源

鄭怡世

壹、前言

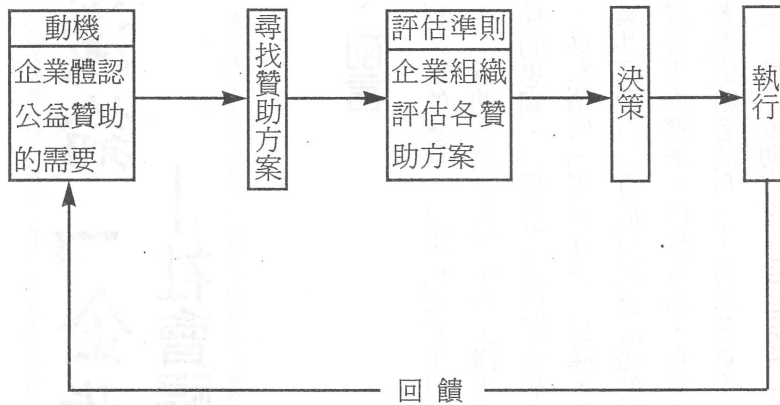
社會福利制度的建構，是現代國家用以預防或解決社會問題、實現社會正義、協助人民享有完全與美滿生活的重要機制；而社會福利制度建構的思潮，已從最大政府干預的「福利國家」(welfare state)思考，逐漸朝向「福利社會」靠攏，強調政府、非營利的志願組織、企業共同參與社會福利服務的趨勢普遍為各國所接受，社會福利的「混合市場經濟」已然成形，企業在福利服務方面已逐漸躍居於提供者與供給者的角色，扮演著更主動積極、重要的工作，例如企業托兒、員工協助方案(employee assistance programs)、企業團體保險、以及贊助社會福利相關的方案或活動……等(林萬億，一九九八；林萬億，一九九四；李明政，一九九四；古允文，一九九〇；古允文，一九八八；Mishra, 1984)，並儼然成為社會福利的另一重要資源來源。

除了上述福利思潮的影響外，企業組織本身在世界潮流的轉變

與經營環境的衝擊下，其經營理念也從傳統古典資本主義以經濟利益為前提的思考，逐漸轉變為企業應與政府和社會大眾建立和諧的合作夥伴關係這樣的思考。同時也由於企業組織對社會需求及社會問題的敏感度逐漸提昇，以及社會大眾對企業角色有著更深的期許，企業為塑造其公共形象和滿足社會需求，也逐漸展開其成為「經濟巨人」之外的社會角色扮演(王麗容，一九九二；Yankay, 1996)。因此，企業積極贊助、參與各項公益活動，不僅是履行社會責任的主要途徑，同時也逐漸成為企業組織行銷的新利器，進而強化了企業組織形象，為其營運帶來最大的助益。

近幾年來，國內知名企業與非營利社會福利機構合作大型的募款活動，或投入社會福利相關的公益活動有逐漸增多的趨勢，對擴展社會福利資源具有重大意義。本文希望透過相關的文獻整理，來釐清「企業公益贊助」的相關概念、實務上的具體作法，以做為社會工作及企業組織的實務工作者增進其企劃及公關職能的參考，並期待這樣的整理，可以對擴展整體社會福利資源有些許的助益。

本文將先從企業公益贊助的意義與歷史發展談起，而後探討目前企業在公益贊助上的新思潮：企業的策略性贊助；之後，再探討企業公益贊助的重要關鍵因素：理念、動機、評估準則、決策模式等相關面向（詳如圖一）。期待從這樣的探討中，來理解企業公益贊助的相關考慮因素。



圖一 企業公益贊助的重要關鍵因素圖

資料來源：改寫自劉念寧，一九九〇 頁卅七。

貳、企業公益贊助的意義與歷史發展

「公益贊助」(philanthropy)一詞源於希臘，其和「慈善」(charity)、「慈悲」(benevolent)、「博愛」(humanitarian)、「利他」(altruistic)這些名詞同樣是指涉「具有或展現對他人福祉的關心」。西方世界對於「慈善」這個觀念最具體的記載，可溯自舊約聖經：「收割的時候，你們不可割田邊的穀物，也不可回頭去撿掉落在地上的穗子。你們不可摘光葡萄園的葡萄，也不可撿拾掉落在地上的葡萄，你們要把這些留給窮人和外僑。我是上主——你們的上帝」。到了新約代，耶穌教訓人類要「愛鄰舍如同自己」；在這樣的信仰時代裡，個人的慈善是爲了與上帝建立更合宜的關係，並獲得拯救，於是慈善、利他、慈愛便成了基本的道德 (Payton, 1989:30-2)。

到了希臘、羅馬時代，由於其文化是一種市民文化，在談論「philanthropic」這個概念時，便較強調與社區之間的關係，而使得慈善與理性之間的連結強於慈善與宗教信仰之間的連結。西方由於深受希臘哲學思想的薰陶及基督文明的洗禮，「慈善」、「利他」的思想早已成爲其文化的一部分，而這些「philanthropy」、「charity」、「benevolent」、「humanitarian」、「altruistic」等概念亦逐步演進，而使得各個名詞所指涉的意義及對象有了不同的區隔。Payton (1989:30) 認爲：「通常 philanthropic 意謂著對人群而非對個人的關懷，是對從事慈善工作、人群服務、社會服務、或人道關懷

議題的組織進行贊助。因此，「philanthropic」關懷的焦點並非是短期遭受痛苦的個人，而是對某一特殊弱勢的族群或議題進行持續的關心。」另外，依「Webster's New World Dictionary」的解釋，「philanthropic」係指：「對慈善組織或促進人類福祉的組織進行較大規模的贊助」；因此，現今皆以「philanthropic」一詞來指稱「公益贊助」，而「corporate philanthropic」便是所謂「企業的公益贊助」。

那麼何謂「企業的公益贊助」？劉念寧（一九九〇：一九）認為企業的公益贊助乃是指「企業以提供金錢、實物或勞務等方式，主辦或協辦公益活動，但不包括以企業家個人名義進行者」。而鄭惠文（一九九二：十二—十三）則認為是「企業為塑造、提昇或改進企業形象及增進社會福祉，藉由提供金錢、實物或勞務等方式，主辦或協辦環保的、教育的、體育的、社會福利的、醫療保健的、社區服務的，或藝術文化等活動，以對他人表達善意，對社會做有意義的貢獻」。因此我們可以說，「企業的公益贊助」乃是企業組織為實踐其社會責任，增進人類福祉與公共利益，而提供有形的財務或無形的勞務給予特定的非營利組織，以協助其完成各項與公共利益有關的活動或服務。

然而，企業公益贊助的觀念在美國是有不同發展階段及不同理念的，Burlingame & Frishkoff（1996：96-99）為了使企業經理人及研究人員對企業贊助的理念與類型有更深入的釐清與認識，他們提出了「企業公益贊助的架構光譜圖」（詳如圖二）。他們認為，在企

業公益贊助的理念及類型中，位居光譜最左邊的是「利他主義」（altruism），最右邊的則是「善盡管家職責」（stewardship），在這兩個極端之間的，從左而右依序為：「分享利益」（shared benefits）、「長期的自利行為」（enlightened self-interest），以及「慈善投資」（charitable investment），而其意義及具體作法如圖二所示。

「企業公益贊助」位置的連續性				
利他主義	分享利益	長期的自利	慈善投資	善盡管家責任
無私地優先考慮他人的利益，亦即企業在進行公益贊助的行動時，並不會想到會從中獲得什麼好處，純粹只是想要幫助他人。	捐助前會先考量所捐贈的對象或其所提供的服務或活動是否為社區所關注的問題、對受贈者是否有實質的助益，並不會期待從捐贈中能獲得什麼樣的回報。這樣的觀念通常是來自企業的負責人，其意識到協助社區解決問題、滿足需求是企業的責任，同時也樂意和社區分享其利益。	捐助的目的在增進企業本身的利益，亦即企業在進行捐贈時，會認真的考慮這樣的捐贈是否會為企業本身帶互惠的效益。在這樣的觀念下所進行的企業公益贊助，其動機只是用來做為改善企業形象、強化競爭力的工具。	捐助的目的是期待獲得企業短期的金錢利益，並考量從捐贈中可獲得何種程度的回饋。慈善投資是期待將企業的公益贊助與企業的使命、目標與產品結合，以使公益贊助成為企業獲利的一部分。	認為企業最大的責任便是為投資者謀求最大的福利，亦即企業所有的作為，都是以提高企業獲利淨額為優先考量，並讓投資者獲得最多的回饋。
捐助方式： 匿名捐贈、合資捐贈、捐出財產	捐助方式： 擔任志工、提供技術、提供設備、實物捐贈。	捐助方式： 與目的相關的行銷、企業資助的公益廣告、長期目標額的捐助。	捐助方式： 短期目標額的捐贈、策略的公益贊助、社會投資。	捐助方式： 以捐贈來獲得稅賦上的減免。

圖二 企業公益贊助的架構光譜圖

資料來源：Burlingame & Frishkoff, 1996, p97.

參、企業的策略性贊助

從上述企業公益贊助的架構光譜圖中，我們可以看出企業的公益贊助理念是有許多差異存在的。美國企業的公益贊助理念，一直到一九五〇年代早期還一直都停留在「善盡管家職責」這樣的思考中，亦即企業組織普遍認為管理者的責任是為股東及投資者的報酬求取最大的利益。到了五〇年代中期，企業公益贊助的作法才大量遍及於全國性或地方性的慈善組織，同時蔚為風潮，而公益贊助的意識型態也逐漸為「長期的自利」及「利益分享」所取代。

但是，各國的企業在競爭氣候的引導下，純粹的利他主義、利益分享的公益贊助方式已無法滿足企業在追求利潤的前提下，做為採取回應社會議題的方式。隨著全球商業競爭性的增加，已使得企業不得不緊縮慈善捐款的數額，但在此同時，美國的企業亦深刻地了解到，解決社會問題是其責無旁貸的責任，因此美國的企業無不對慈善捐助採策略性管理（strategic management），以使有限的資源能集中在能促使企業成功地獲得社會稱許的少數議題上，於是策略性捐贈乃成為企業深刻體驗到國際化競爭及市場縮減所帶來的危機後，另一個展現社會關懷及增加銷售的新契機。此時企業的公益贊助所浮現的策略是：「視捐贈如同投資一般，希望從中獲得回饋」（Marx, 1998:35; Yankey, 1996:8-9; Dienhart, 1988:63）。

那麼什麼是「企業的策略性公益贊助」（corporate strategic phil-

anthropy）？Logsdon、Reiner & Burke（1990:95）認為，策略性公益贊助是企業在進行捐助的選擇時，必須以有益於企業的經濟利益，同時對受助組織（beneficiary organizations）有實質助益的作法為優先考量，這樣的決策過程稱之為策略性的公益贊助。Marx（1998:35）則認為，企業的策略性公益贊助是指企業的公益贊助必須與該企業目標（objects）及受贈組織的需求（needs）相契合的一連串決策過程。這樣的觀念明顯地將企業公益贊助的決策整合至企業整體策略性計劃（strategic planning）的一部分。Marx（1998:35-6）更進一步指出，策略性公益贊助對企業的好處可在下列各方面表現出來：

一、使得企業能夠更有效地控制與評估其慈善捐贈的方案是否符合企業本身的目標以及受贈組織或社區的需求。

二、直接捐贈給企業所設定的組織，這樣可以增進企業和這些團體的公共關係，這樣的慈善捐贈，會被視為是一種好行為（a good deed）。

三、對社會方案（social programs）的慈善捐助，對於改善員工的工作意願、生產力及忠誠度有極大的助益。

因此，策略性公益贊助已漸漸成為現今企業組織贊助公益活動的主流思想（mainstream）。而在企業的策略性公益贊助的思潮引導下，最常被使用的便是「與目的相關的行銷」（cause-related marketing）及「企業贊助的公益廣告」（corporate sponsorship advertisement）兩種方式。

「與目的相關的募款」開始於美國運通卡公司（American Express Company）在一九八一年贊助舊金山藝術節活動（San Francisco Arts Festival）。在那段活動期間，美國運通卡的使用者每刷卡一次，該公司便捐款美金二分錢給藝術節的主辦單位，那次活動美國運通卡公司總計捐出了美金十萬元。而後，美國運通卡公司也以同樣的模式參與了一九八三年全國性「修復自由女神像」（restoration of the Statue of Liberty）的活動。也由於這個活動，當年美國運通卡的使用率提高了二十八%，而新卡的申請率亦增加了四十五%，「修復自由女神像」活動的主責單位更從美國運通卡公司獲得了美金一七〇萬元的捐款（Hemphill, 1996:403-4）。

那麼何謂「與目的相關的行銷」？要為「與目的相關的行銷」做明確的定義並不容易，因為這樣的作法是來自於實務的操作，而後才被學術界所重視並進行系統性的研究。筆者嚐試以實務經驗來對「與目的相關的行銷」做一操作性定義：「與目的相關的行銷」基本上是企業組織與非營利組織透過公共的合作關係來行銷其產品或服務，其作法通常是一個企業提供一項或多項產品，消費者每購買一件該企業所指定的產品，該企業便提撥一定比例的金錢捐贈給合作的非營利組織。

Garrison（1990:40）認為，與目的相關的行銷是一種新的贊助模式，對企業來說，與目的相關的行銷提供產品銷售量增加的機會，同時又能獲得公眾的認同，以及支持符合公司目標的社會議題。File & Prince（1995:250）則認為，對企業組織而言，採取「與

目的相關的行銷」的行銷模式可獲得的好處有：

- 一、可以突破只利用廣告來進行產品促銷的行銷模式；
- 二、低成本的媒體曝光；
- 三、吸引那些支持某種公益目的的顧客；
- 四、建立一個更大數量的顧客基礎（customer base）；
- 五、增進企業的公共形象；
- 六、建立企業的差異化形象（differentiated images）；
- 七、增進顧客對企業的支持度；
- 八、改善與零售商之間的行銷關係；
- 九、增進潛在顧客的消費慾望，而使企業產生更大的獲利。

他們的研究亦顯示，有三十三的經理人認為，企業的慈善活動應與行銷有效地連結在一起。

雖然有人質疑慈善捐贈的金錢不應與商品的利益混為一談，同時也有人認為與目的相關的行銷不符合傳統公益慈善的觀念，不能以此來取代企業的社會責任，例如Goldberg（1989:21）便認為，「與目的相關的行銷」可視為是一項完全缺乏利他主義及社會責任的設計，因為很明顯它是商業導向的，其目的僅是希望藉由非營利組織來達到增加銷售量的目的。但不可否認的，與目的相關的行銷是一種為各種不同的社會議題，甚至是非主流的社會議題快速募得款項的一種有效方法。例如：一九八七年Johnson & Johnson⁵為婦女庇護中心募款，共募款得美金一、五〇〇萬元，這是該公司歷年來對產品最成功的促銷方案之一。另一成功的案例是Mirabella雜

誌，他告訴他的客戶，凡是在這雜誌一週年特刊上刊登廣告者，每則廣告捐贈美金一、〇〇〇元給四個慈善組織，其中還包括一個關懷AIDS議題的基金會。結果這個雜誌總共募得了美金八二、〇〇〇元，且大大地提昇了該週年特刊的廣告量（Yankey, 1996:13）。

因此，對企業而言，與目的相關的行銷是一種用來增加產品銷售量及開創新的目標市場的有用工具，當消費者的品牌忠誠度、價格及服務品質皆為購買行為的重要決定因子時，企業的社會責任便成為另一個判定標準。Yankey (1996:13) 引用一份由紐約Roper Starch全球市場研究公司所做的調查數據顯示，有三分之二的受訪者指出，他們之所以會轉換品牌，「基於企業良好的目的」（based on a good cause）、價格及品質都是考慮的因素。因此，與目的相關的行銷已成為企業組織與非營利組織互相幫助以滿足社會需求的一種新的工作取向及合作模式。若運用得宜，將使兩者獲得雙贏的結果（win-win outcomes），同時亦可視為是企業組織與非營利組織建立良好關係的好方法。

另一個最常被企業界所採用的策略性公益贊助方法，便是「企業贊助公益廣告」（corporate sponsorship advertisement），亦即企業出資贊助非營利組織製作或在大眾傳播媒體上播出或刊登公益廣告。Yankey (1996:13) 引用Maita (1992) 所做的調查顯示，座落於美國各地方市鎮的企業，其贊助地方性的聯盟組織到一九九一年為止，已成長到每年美金二億九千萬美元規模的「產業」（industry），其中包括贊助大型的運動活動，以及不同性質的地方或全國

性慈善組織的廣告。這樣的贊助方式對非營利組織亦有極大的助益，它可以使組織的信念更廣泛地推廣出去，也協助企業與非營利組織和不特定的大眾或捐款者進行溝通。

而針對「企業贊助公益廣告」這個議題，趙淑櫻（一九九二：八二）曾針對臺灣地區一九九〇年五百大廣告主、公營事業排名前卅二家的企業、及「認識基金會」一書中排除純粹提供獎學金的基金會後的基金會進行問卷調查，結果發現企業贊助公益廣告的動機主要為：建立良好的企業形象、增加企業品牌的知名度，以及因應同業間競爭的壓力。而企業評估是否贊助公益廣告的主要考慮因素，主要有：公益廣告的主題、公益廣告的類型、贊助公益廣告所需的花費、公益廣告的受益對象等，且絕大多數的受訪者認為電視媒體是最有效果的傳播媒體。這個研究顯示，台灣的企業在贊助公益廣告的動機上，頗具企業組織本身自利思考的商業色彩。

肆、企業公益贊助的理念與動機

由於企業組織本身是一個生產、營利的單位，其生存的根本是在於「獲利」，所以其所有作為包括公益贊助，都是在「獲取利潤」的前提下來進行思考；同時也由於企業組織本身的文化、發展歷史、規模、事業網絡、目標人口群的不同，因此其進行公益贊助或策略性贊助的價值與理念亦有許多的不同。

Galaskiewicz (1989:246-252) 首先針對美國過去有關「企業公益贊助」的相關文獻進行系統化的整理，結果他發現，美國企業的

公益贊助可歸納出四個基本的理念：

一、將公益贊助視為是一種行銷的工具：亦即認為企業積極投入公益贊助，可以提昇消費者對企業本身或產品的好感，以增進產品的銷售量。最著名的例子除了上述美國運通卡參與「修復自由女神像」的活動外，便是八〇年代IBM與Apple兩大電腦公司競相捐贈電腦硬體設備給美國的大學及社區學院，Maher（1984:86）認為，這是兩大電腦公司為了使更多的大專生熟悉其所生產的電腦，進而購買該公司所生產的電腦，以提昇電腦銷售量的一種策略。

二、將公益贊助視為是一種公共關係的建立：亦即企業透過慈善捐助或公益贊助來顯示其是一個好的企業公民。Galaskiewicz（1989:248）特別指出，有許多的企業會將公益贊助的經費大量投注在總部所在的社區，其目的便是為了向當地的社區領袖及菁英展現該企業希望成為這個社區好公民的企圖，而這種獲得這些社區領袖及菁英的接納及認同的努力，也是企業公共關係中非常重要的一環。

三、將公益贊助視為是「長期的自利」：亦即企業相信透過公益贊助可以改善社區環境、吸引人們前來居住、就業，同時藉由提高人們的生活水準，進而提高購買、消費能力，以提昇整體商業環境的品質，而降低生產成本，提高利潤。

四、將公益贊助視為是減稅的策略：由於美國的「國家稅收法」（Internal Revenue Code）明白規定，凡捐款給符合該法條501(C)(3)為公共利益而設立的教育、宗教、文藝／科學及其他慈善

組織等團體，無論是個人或組織，皆可享有稅賦上的優惠（張英陣，一九九五：一四七）。因此，許多企業會計算稅前淨利後，決定適當的經費進行公益贊助，以為企業減低稅賦負擔。

在實證研究方面，劉念寧（一九九〇：八四—八六）針對臺灣「一九八九年—二〇〇〇大企業排行榜」中的企業進行問卷調查，得到企業贊助公益活動的動機依序是社會責任、企業形象、純粹為善、提昇員工整體生活品質、與促銷結合、基於長期自利的理由、節稅、因應公益組織的邀約及因應其他企業積極贊助的壓力。另外，Marx（1998:37）針對美國排名前二〇〇〇大企業的管理階層進行郵寄問卷調查後，從回覆的一九四個有效問卷的受訪者中發現，其策略性公益贊助的價值排序以「提高社區生活的品質」為最高，其次是「提昇企業形象」，再其次為「改善社區服務方案」；而以「節稅」及「減少法定的成本」排序最低（詳如表一）。鄭怡世（一九九九：一二三—一三六）則是深度訪談具有合作募款活動經驗的十二位民間社會福利機構及十位企業組織的重要關鍵人士，其研究結果顯示，企業組織公益贊助的理念與動機包括單純的利他思想；分享企業所擁有的利益；長期的自利（其考量點包括提昇長期市場的佔有率、企業形象的建立、減少消費者的抱怨行為等）；另外就是企業組織本身的自利思考；也有部分的企業組織認為找到一個議題長期投入是其公益贊助的重要理念；亦有企業認為其公益贊助的理念是要先由該企業所在的社區關心起，行有餘力再擴大到其他的區域（詳如表二）。他進一步強調，在這些理念中，又以

「長期的自利」，以及「找到一個議題長期投入」很可能是未來企業組織公益贊助事務的重要考量因素；而這些理念與動機主要是來自組織本身的政策或文化，或是組織的領導人。

表一 企業策略性公益贊助的價值排序 $n=194$

企業組織的動機	n	%
提高社區生活的品質	187	96.4
提昇企業形象	186	95.9
改善社區服務方案	182	93.8
族群和諧	162	83.5
正面的媒體報導	155	79.9
增進員工的忠誠度	154	79.4
增進員工的健康與福利	142	73.2
招募接受訓練過的員工	142	73.2
擴大現有市場	127	65.5
發展新的市場	98	50.5
增加銷售量	75	38.7
縮小政府的管制	67	34.5
節稅	52	26.8
減少法定的成本	39	20.1

資料來源：Marx, 1998, p37.

表二 企業公益贊助理念與動機分類表

利他主義 理念與動機	說明
企業利他主義的來源： <ul style="list-style-type: none"> 企業本身的使命 企業領導人的理念 企業內關鍵人士的感同身受 解決社會問題的強烈使命感 其他…… 	
分享利益	分享利益的實際作法： <ul style="list-style-type: none"> 讓受助對象獲得實質的幫助 指定贊助款項用於特定服務方案 其他
長期自利	長期自利對企業的益處： <ul style="list-style-type: none"> 提昇企業產品的市場佔有率 增進企業的形象 保險減少消費者的抱怨行為 增進員工向心力，型塑企業文化 其他……
立即的獲利	立即獲利對企業的益處： <ul style="list-style-type: none"> 增加企業產品的銷售量 節稅 其他……
其他的理念與動機	<ul style="list-style-type: none"> 長期贊助一個非營利組織或議題 考量受益的地域 公益贊助的附加價值 其他……

鄭怡世，一九九九，頁二三——三六。

伍、企業公益贊助的評估準則

企業在決定是否進行公益贊助時，除了上述價值、理念、動機等這些抽象、指導性考量因素外，尚有諸多實務操作上的考量因素。Picker (1997:374) 認為，一個企業會非常謹慎地選擇其所贊助的方案，因為面對變動性極大的市場及廣大消費群眾，企業擔當不起任何的風險，如果企業因為參與具有爭議性的計劃或方案而導致負面的報導，這可能會使企業蒙受鉅大的損失。因此，大部分的企業寧可選擇傳統、保守的計畫或方案來贊助，也不願意投入資源在具有爭議性的計畫或方案之中。

在實證研究方面，Marx (1998:37-8) 的研究顯示，企業在進行策略性公益贊助時，實務操作上的考慮的因素會包括：

- 一、受贈組織的需求與關心議題；
 - 二、受贈組織與企業的地理區域相關性；
 - 三、企業慈善捐贈的政策；
 - 四、企業慈善捐贈的價值與原則；
 - 五、慈善捐贈的預算；
 - 六、資源配置的方式 (allocation formulas)；
 - 七、受贈單位接受捐贈後，對其經費使用情形的了解與評估。
- 在此研究中Marx特別強調，所有企業對策略性公益贊助方案的評估皆列為極為重要的重點。大部分的企業在進行公益贊助之前，會要求受贈單位提出經費使用計畫。有八〇・九%的企業在贊助之後，要求受贈單位不定期提出經費使用報告。

陳媽如(一九九三：三四二—三四五)以一九九三年一—二月間「卓越雜誌」所進行的企業聲望調查中，「積極參與社會公益事務」排名前廿名的本土及外商企業共四十家為研究對象。在完成廿七家企業的深度訪談及問卷調查之後，作者歸納出企業進行公益贊助的考量因素計有：

- 一、主題：即受贈或合作的非營利組織所提出的計畫方案與公司公益贊助的理念及既定方向是否相符；
- 二、主辦單位：包括受贈或合作的非營利組織的公信力、過去表現、以及和企業的配合度等因素；
- 三、活動企劃：包括受贈或合作的非營利組織所提出的計畫方案的重要性，以及是否配合企業的形象；
- 四、其他贊助單位：包括太多的贊助單位會降低企業公益贊助的意願，以及企業會儘可能避免和競爭廠商共同贊助同一公益活動；
- 五、和產品的關聯性；
- 六、和企業的關係：即受贈或合作的非營利組織和企業高層主管有熟識者，獲得公益贊助的可能性較高；
- 七、所需的資源：即受贈或合作的非營利組織要求企業所需提供的金錢、人力、或產品的多寡；
- 八、接洽者：即受贈或合作的非營利組織所推派的代表越能夠讓企業留下良好印象者，越容易提昇企業公益贊助的意願；
- 九、後遺症：即企業會考慮做了某次公益贊助之後，是否會引

起同性質的公益團體一窩蜂地前來請求贊助。

鄭怡世（一九九九：一四七—一六五）的研究結果則顯示，企業組織在選擇合作夥伴時，會以企業組織本身的主觀認知、感受與偏好，或是以企業組織本位、利益或自我保護的立場來做考量；同時也會評估合作組織的外在客觀條件及組織成熟程度；另外，亦有部分的企業組織會考量非營利組織所提出的方案的貢獻，以作為決定是否合作的評估準則（詳如表三）。

表三 企業公益贊助評估準則一覽表

估評的身本業企		估評的織組利營非對業企	
評估準則		具體指標	
企業組織的主觀認知、感受與偏好	<ul style="list-style-type: none"> 議題的選擇 企業公益贊助的去商業化 	非營利組織的本位思考	<ul style="list-style-type: none"> 企業公益贊助的排他性 符合企業組織的形象 與產品的對象群相符合 方案的成本效益
非營利組織的外在客觀條件	<ul style="list-style-type: none"> 非營利組織是否合法 非營利組織董／理事會的名望 非營利組織過去的成績 非營利組織的規模 非營利組織成立的時間 非營利組織的使命感與理想 非營利組織的公信力 非營利組織的會務運作 非營利組織的資金運用情形 非營利組織的專業能力 非營利組織的人力狀況 非營利組織的媒體動員能力 非營利組織的志工動員能力 	非營利組織的組織成熟程度	<ul style="list-style-type: none"> 受助對象是否獲得實質的幫助 方案的影響力
方案的貢獻			

陸、企業組織的規模與公益贊助

Useem (1987:342) 指出，影響企業組織公益贊助的主要因素，是該企業規模的大小。他的研究結果顯示，一個大型企業在公益贊助上通常是較慷慨的，因為他們的贊助方案已經較制度化與專業化。Knauff (1989:262) 的研究亦發現，一個企業決定是否要進行公益贊助，和該企業的營業額、捐贈佔該企業該年度稅前淨利的比例、股東所能獲得的配額、以及該企業近五年來營業額的成長等四個因素有明顯的相關。

McElroy及Siegfried (1985) 則對於企業的慈善捐贈與企業規模之間的關係，做了更進一步的研究。在他們的研究中出現了三個非常有趣的結果（引自Burlingame & Frishkoff, 1996:87）：

一、中型企業（是以員工人數為基礎）的捐贈，佔該企業營業額比例的平均數，是高於大型企業的。

二、當企業的規模越大，其捐贈給慈善及健康服務組織的經費越少，因為大部分的捐贈經費為聯合勸募（United Way）所吸納，這被視為是「大型企業固定而非適當的義務」（a fixed rather than proportionate obligation）。

三、大型企業有將捐贈捐贈給教育組織及全國性非營利組織的傾向。

Burlingame & Frishkoff (1996:88) 則歸納Frishkoff與Kostecka

(1991)，以及Burlingame與Kaufmann (1995)的研究結果，發現企業規模與公益贊助之間的存在著下述關係：

一、小型企業的捐贈金額佔總營業額的比例，如果單純以比例來看，並不會輸給大型企業。

二、企業規模越大，越傾向於捐贈金錢。小型企業較傾向於捐贈實物 (in-kind) 及時間。所謂實物的捐贈及時間，係指企業有形的產品、設備、服務及志願服務，這些對受贈組織而言，都是極具創造性及實用性的。

三、中、小型企業有捐贈給地方性社區組織的傾向。

四、會計決算方法的不同，也會使得捐贈方式有所不同。例如金錢的贊助往往被歸類為是捐贈（這樣的捐贈是受稅法的規範與限制，但同時也享有優惠）；而實物的捐贈則被計算成企業的營運開支，它捐贈出去所產生的成本則被納入貨品銷售的成本之中。有些企業也會將志願服務的時間列為捐贈，這表示將志願服務的時間成本納入薪資而成為行政成本的一部分。

五、企業在慈善捐贈上有正式的預算，是隨著企業規模增加而增加。在Burlingame與Kaufmann (1995)的研究中顯示，每四家大型企業就有三家有正式的預算；每五家小型企業僅有一家正式的預算從事慈善捐贈。

劉念寧（一九九〇：一一八—一二〇）的研究亦發現，在臺灣，企業的規模越大，其公益贊助越能有效結合企業目標及重視長期自利的觀念。同時臺灣本土民營企業較偏好獨家贊助公益活動；

含美資或日資的企業則較偏好共襄盛舉的公益活動。

由以上的實證研究我們可以清楚地了解，非營利組織在尋求企業公益贊助時，不一定要一味地迷信找大型企業合作，中小型企業的贊助潛力亦頗值得重視，雖然大型企業的贊助政策、方針較為固定，可能所能提供的贊助經費亦較大，但也由於大型企業這種固定的公益贊助政策及方針，而可能失之彈性。非營利組織可視組織本身及計畫方案的特質而尋求不同規模的企業合作。

柒、企業公益贊助的決策模式

Knauff (1989:265-269) 的研究顯示，在其所研究的四十八家企業中，絕大部分企業的年度公益贊助預算是由總經理 (chief executive officer: CEO) 所核准；而每個公益贊助方案則由負責公益贊助事務的主管或「公益贊助委員會」擬定建議書，而後由總經理來做最後的決定。

而Burlingame與Kaufmann (1995) 的研究則發現，有二分之一的企業其慈善捐贈決策者是企業主；有超過三分之一的企業是由經理階層做決策；僅有十五%的企業是由捐贈方案規劃者及委員會共同做決策。研究結果亦發現：小型企業的捐贈多由企業主做決策；中型企業的捐贈多由經理階層做決策；大型企業的捐贈多由方案規劃者及委員會共同做決策。如果控制企業規模這個變項，企業主及總經理個人的價值在慈善捐贈理念上所佔的份量，是隨著企業規模的增加而增加的（引自Burlingame & Frishkoff, 1996:88）。

在臺灣，綜合陳媽如（一九九三：九三）及鄭怡世（一九九九：二〇九—二一五）的研究顯示，企業組織在進行公益贊助的決策時，其模式大致可分為四大類：主責單位篩選—CEO決策模式、單獨決策模式、分散決策模式、以及集體決策模式。而大多數的企業是採「主責單位篩選—CEO決策」模式，亦即有關公益贊助的大方向及年度贊助的總金額，主要是由高階主管決定；但有關贊助那些公益組織或公益方案的決策權，則由負責公益贊助的部門主管來決定。

另外Burlingame及Kaufmann（1996:91-3）在其研究中亦提供了下列意見給非營利組織參考：

一、小型企業會捐贈大筆的金錢給地方性組織。小型企業的捐贈潛力不輸給大型企業。

二、慈善捐贈的決策，往往繫於一個人身上，特別是小型企業，往往是由企業主一個人決定。也就是說，非營利組織的員工及董事會成員長期努力地經營和小型企業的良好關係是必要的。

三、企業主及關鍵經理人往往是非營利組織中很重要的志工，其對非營利組織的貢獻，包括無酬的擔任董事或成為募款者（運用本身的資源進行募款），而往往也因為他們投身於非營利組織的服務中，而帶給非營利組織不同的經驗及豐富的資源。

四、與企業主及經理人建立豐厚的人脈關係，其結果往往會使非營利組織的捐贈大量增加。亦即透過人際的接觸與溝通，使其了解組織的使命、所提供的服務及服務的成效是最有效的方式，這遠

比無目的的大量寫信來得有效多了。

五、非營利組織必須隨時收集當地企業的資料並建立資料庫，而這樣的資料庫最重要的是要能搜尋到企業主的名字、企業所在地、規模……等要素。

六、非營利組織一定要用心進行企業主及經理人的經營工作，並且要以「服務消費者」（customer service）的心態來進行，同時也要將小型企業的捐贈公開化，以為徵信（accountability）。

捌、結論

從以上的論述中我們可以清楚感受到，國內外的企業組織在公益贊助事務上一直扮演著極為積極與活躍的角色，也儼然成為整體社會福利資源的另一股重要來源。而企業的公益贊助也從早期單純、隨機式的「慈善捐助」，逐漸朝向專業化與策略化發展，進而整合至企業組織本身經營策略的一部分，並成為企業組織展現善盡公民責任的具體作為。其實以企業組織本身所擁有的龐大的資源，要從事公益贊助事務或投入社會福利服務工作並非難事，主要關鍵就在於是否「有心」，「有心」便會「用心」地去規劃公益贊助及社會福利服務的策略，進而形成企業的組織文化，並成為組織形象的一個重要環節而廣為消費者所認知，同時也對擴展福利的資源產生一定程度的助益。因此，我們可以說「有心」與「用心」是企業組織從事公益贊助事務的兩大基石。

另外，企業組織會因其屬性、規模、文化、策略上的不同，而

有不同的公益贊助理念、動機、評估準則、與決策模式。因此，若是政府組織或非營利的民間社會福利機構希望透過和企業組織合作募款活動以擴增社會福利資源，需先充分了解合作企業的公益贊助理念、動機、評估準則、及決策模式，如此才能針對彼此的需求設計出「雙贏」的合作策略。

總之，企業的公益贊助是擴增社會福利資源的另一種可行性，其在整體福利制度建構中所可能產生的影響及應佔的位置，值得更多有心人士的關懷與討論。

〔本文感謝張英陣老師的指導，馮燕、王永慈二位老師的指正，謹此特致謝忱。〕

（本文作者為東吳大學社工系碩士，現任勵馨基金會企劃部主任）

參考文獻：

- 王麗容 民間企業參與社會福利暨公益慈善事業之意義及未來展望
收錄於現階段社會福利暨公益慈善事業募款策略研討會實錄
臺北 臺灣世界展望會 一九九三 頁四八—五八
- 古允文 福利國家危機：本質與脈絡 中山社會科學 五卷三期 一九九〇 頁四五—五六
- 古允文 新保守主義下的福利國家 中國論壇 二〇六期 一九八八 頁五二—五六
- 李明政 意識型態與社會政策模型 臺北 冠志 一九九四
- 林萬億 社會福利民營化：停、看、聽 發表於「臺灣社會福利發展

——過去、現在、未來」學術研討會 臺北 臺灣大學法學院國際會議廳 一九九八

林萬億 福利國家：歷史比較的分析 臺北 巨流 一九九七

陳媽如 從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略 東吳大學社會工作研究所碩士論文 一九九三

張英陣 第三部門與社會福利政策分析 社區發展季刊 七十期 一九九五 頁一四四—一五九

趙淑櫻 企業贊助公益廣告動機與考量因素之研究 成功大學工業管理研究所碩士論文 一九九二

劉念寧 大型企業贊助公益活動之研究 臺灣大學商學研究所碩士論文 一九九〇

鄭怡世 臺灣非營利組織與企業組織合作募款模式之探討——以民間福利服務輸送型組織為例 東吳大學社會工作學系碩士班碩士論文 一九九九

鄭惠文 企業贊助公益活動與企業形象之研究 中興大學企業管理研究所碩士論文 一九九二

舊約聖經利未記十九章九—一〇節 現代中文譯本聖經公會出版

Burlingame, D.F., & Friskoff, P.A. (1996). How does firm size affect corporate philanthropy. In D.F. Burlingame & D.R. Young (Eds.),

Corporate philanthropy at the crossroad, pp.86-104. Bloomington & Indianapolis: Indiana University Press.

Dienhart, J.W. (1988). Charitable investments: A strategy for improving

- the business environment. *Journal of Business Ethics*, 7(1), 63-74.
- File, K.M., & Prince, R.A. (1995). Cause-related marketing, philanthropy, and the arts. *Nonprofit Management and Leadership*, 5 (3), 249-260.
- Galaskiewicz, J. (1989). Corporate contributions to charity : Nothing more than a marketing strategy. In R. Magat (Ed.) . *Philanthropic giving : Studies in varieties and goals*, pp.246-260. New York : Oxford University Press.
- Garrison, J.R. (1990) . A new twist to cause marketing. *Found-Raising Management*, February, 36-48.
- Goldberg, P. (1989) A slow death march for corporate social responsibility. *Nonprofit time*, April, 21-22.
- Hemphill, T.A. (1996) . Cause-related marketing, fundraising, and environmental nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6 (4) , 403-418.
- Knauf, E.B. (1989) . The management of corporate giving programs. In R. Magat (Ed.) . *Philanthropic giving : Studies in varieties and goals*, pp.261-276. New York : Oxford University Press.
- Logsdon, J.M., Reiner, M., & Burke, L. (1990) . Corporate philanthropy : Strategic responses to the firm's stakeholders. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19(2), 93-109.
- Maher, P. (1984). What corporations get by giving : Finding success with donations to symphonies, the status of liberty, and the puffin. *Business Marketing*, 69, 80-89.
- Marx, J.D. (1998) . Corporate strategic philanthropy : Implication for Social Work. *Social Work*, 43(1), 34-41.
- Mishra, R. (1984) . The Welfare State in Crisis. New York : Macmillan.
- Payton, R.L. (1989) . Philanthropic values. In R. Magat (Ed.) . *Philanthropic giving : Studies in varieties and goals*, pp.246-260. New York : Oxford University Press.
- Picker, L.A. (1997) . The corporate support marketplace. In J.M. Greenfield (Ed.) . *The nonprofit handbook : Fund Raising*(2nd ed.), pp.372-395. New York : John Wiley & Sons.
- Useem, M. (1987) . Corporate philanthropy. In W.W.Powell (Ed.) . *The nonprofit sector : A research handbook*, pp.340-359. New Haven & London : Yale University Press.
- Yankey, J.H. (1996) Corporate support of nonprofit organizations : Partnerships across the sector. In D.F.Burlingame, & D.R.Young (Eds.) . *Corporate philanthropy at the crossroad*, pp.7-22. Bloomington & Indianapolis : Indiana University Press.