

行銷在社會工作的運用

陳政智

一、前言

社會工作管理實施的過程，採借了許多企業管理的概念，「行銷」(marketing)就是一個很好的例子。但在社會工作的實務領域，仍有許多人認為行銷只適用於企業的經營管理，或是認為行銷就是像廣告、公關、推銷、促銷等活動，都是一些渲染、誇大、欺騙的手法。這些誤解之所以產生，主要是對行銷缺乏認識所致。

過去，社會工作者認為提供服務是基於民眾最大的利益與需求，而資源提供者的付出只為了體認奉獻的重要性。但近來面對機構的競爭、案主選擇的自由提高、

績效的要求，社會服務機構無法再以「服務民眾」或「有意義」就能生存，有必要採用企業管理中市場行銷的觀念與作法，以吸收充分的資源，並將資源轉化為觀念、產品及服務，更重要的是將服務、產品及觀念有效地「推銷」給不同的對象，以爭取資源提供者與案主的認同。

企業管理中的行銷概念，是研究「滿足顧客」的學術，它的概念、原理、原則、技巧等都是經過長期由市場活動的檢驗與累積而得。而行銷移植或套用於企業之外的社會工作，藉以提升管理效率、服務品質或爭取支持，在先進國家可說是早已行之有年。這些非營利性組織，爲了爭

取更多的捐款贊助，或讓更多的人了解並支持其理念，通常會應用行銷的策略來協助瞭解案主與資源提供者。這些人已意識到社會工作提供的服務是否能讓顧客滿意，勢將成爲未來生存發展必須面對的難題。

有感於這股趨勢的發展，筆者在本文中首先說明行銷的意義，以協助讀者瞭解基本的行銷觀念與此領域普遍使用的詞彙；然後，再分析行銷觀念與社會工作相關概念的異同。當然，本文只是一個開端，期望藉此能引起更多人的興趣，共同來討論與分享。

二、行銷的意義

談到行銷，一般都把行銷看成促銷，把行銷和廣告、推銷牽扯在一起 (Permut, 1980)。行銷不是推銷，「行銷的目的是使推銷成爲多餘」(Drucker, 1974)。而行銷的主要目標是爲了滿足顧客，而且讓機構獲得大眾的支持與資源。行銷中最基本的要素，也就是一般所謂的行銷組合 (marketing mix)，包含尋找預期的案主、發展本身的服務與產品、配銷服務與產品、以廣告促銷、宣佈價格。這過程可組合歸納成行銷的4 P's：產品 (product)、推廣 (promotion)、通路 (place，意指分銷途徑和方式) 及價格 (price) (Grayson & Tompkins, 1984；趙橋、賴禾，民一九九八)。但不少近代的市場行銷專家認爲「4P」的觀念，有點不符合時代潮流。因爲「4P」並沒有特別著重「顧客」這個層面，把交換過程中最重要的「人」給忽略了。Booms & Bitner (1981) 即爲服務業的行銷提出了擴充意義的7Ps行銷組合，在原有的4Ps之外，再

加上人員 (personnel)、實體設備 (physical facilities)、流程管理 (process management) (轉引自蘇晏健，民一九九六)。而Kotler & Mindak則認爲行銷除了原有的4Ps外，還可透過權力 (power) 與公共關係 (public relations) 這兩個P來主動改善外在環境 (轉引自Grunig & Grunig, 1994)。

行銷不是單指廣告，也不是指公共關係，更不是販賣組織的產品而已，行銷的目的是獲得接近大眾的管道。更具體一點來說，行銷是一種深入的研究，以找出人們的需求，作爲服務的根據。機構爲了生存與成功，必須瞭解本身的市場，吸引足夠的資源，並將這些資源轉變爲產品、服務及觀念，再將其配銷給消費者。機構並不是用強制手段取得資源，予以轉變，再將其配銷。也不是向人乞求資源，任意分配。而是靠自己提供價值，來與他人交換，爭取他人的合作。所以，Vineyard (1984) 認爲行銷是一個交換的過程，包含消費者、市場及交換關係。

Kotler則定義行銷爲「分析、計畫、執

行及控制精心設計的方案……它仰賴運用有效的價格訂定、傳播及經銷策略達成對目標市場的廣告、傳播及服務」(轉引自Beder, 1986)。所以，行銷是「透過交換過程滿足顧客需求和需要的管理過程」(Bucklin, 1994)。行銷觀念的核心就是「交換」，任何組織都必須認清與本身生存發展有關的合作與交易對象是誰，他們有那些待滿足的需求，然後從滿足他們的過程中，換取我們所需的資源 (司徒達賢，民一九九一)。

就社會工作而言，瞭解交換的理念，將使機構在爭取外界資源時，不必覺得自己是個仰人鼻息的依賴者；在提供服務給案主時，也不能有高高在上的優越感。所以，行銷在企業管理的活動中，可以簡單的定義爲「滿足顧客」。但若用於社會工作，則可以轉化解釋爲「幫助他人滿足需求，提高生活品質」、「設身處地爲案主著想」等等的哲學觀點。將行銷的原理和技巧運用於非營利組織，強調的目的不在增加利潤，而是在顧及成本效益的條件下，

實現組織的使命和目標，並將社會大眾的利益列入考量，這就是所謂的「社會行銷」(social marketing) (黃源協，民一九九九；黃榮護，民一九九八)。企業行銷講究的是「顧客至上」，基於「尊重」與「瞭解」的原則，瞭解顧客的需求，尊重消費者的感受；而這些概念正是社會工作一直在強調的。因此，行銷若能應用於社會工作，對服務品質的提升，必有很大的助益。

三、社會行銷與企業行銷之差異

行銷用於社會工作與用於營利事業之間是有差別的，不論是組織型態、利潤取向或目標市場的關心層面都有所不同。例如：社會工作的服務系統並非規格化、工廠生產線化，所以不易控制；而且有些服務是無法事先產生的，必須消費者一起涉入在服務過程中，因此社會工作者必須和消費者有密切的關係，必須有能力與消費

者互動 (Moore & Kelly, 1996: 34)。除此之外，我們可以由下面的表來比較：

項目	社會工作市場	商業市場
公平與效率	<ul style="list-style-type: none"> 需平衡效率與公平 為了專業與倫理的理由，有時虧本的情況下也要提供服務。 常把案主需求、社會責任與專業倫理看得比效率更重要 管理者為了組織的生存必須追求效率 	<ul style="list-style-type: none"> 受效率驅動的
消費者的依賴	<ul style="list-style-type: none"> 不鼓勵產生長期性的案主依賴 成功的處遇常期待案主不必回來尋求更多的協助 不鼓勵案主依賴，所以「產品」缺乏確定與可預測的市場 財務上的考量也反對案主依賴 須花費更多時間於外展活動 (outreach) 以尋求新案主 管理活動必須使不確定性保持在一個可容忍的程度內 	<ul style="list-style-type: none"> 把依賴視為成功的指標 因長期的消費者依賴，產品具有確定性與可預測性
對於競爭的態度	<ul style="list-style-type: none"> 把競爭視為可怕的且不願意去強調的 競爭政府的財源、方案、案主 管理者開始要花費大量的時間投注在與提供相同或相似服務的公立、私立部門競爭 	<ul style="list-style-type: none"> 因競爭的存在，設計各種管理活動來獲得優勢 競爭使組織具有警覺心，保持最佳狀態 競爭提供驅動力使組織具有動力與計畫性

可用的技術	與消費者的互動	成功的評估	關心的重點	交換的方式	獲利與支出者的關係	支持者	主要受益者
<ul style="list-style-type: none"> 因人類行為的複雜性，在實務的處遇上無法獲得有用的因果知識 無法知道什麼是「正確的」、「有效」方法，因此冒險以專業判斷與自由選擇來運作被視為需要的 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者的回饋更直接與頻繁，與生產者的面對面接觸是不可避免的 對於服務的滿意與否，缺乏一致的指標，所以要判定社會工作處遇有效與否是非常困難的 	<ul style="list-style-type: none"> 服務輸送的成功與失敗不容易操作化或證明 	<ul style="list-style-type: none"> 關心人、組織、產品與服務的觀念 	<ul style="list-style-type: none"> 有時是無形的(如支持、努力、時間) 	<ul style="list-style-type: none"> 服務使用者與資源提供者通常沒有關係 經濟力不明顯的人群 	<ul style="list-style-type: none"> 服務使用者及捐贈者 	<ul style="list-style-type: none"> 人群服務組織應以案主為主要受益者，但實際上對於誰才是最主要的受惠者通常缺乏共識 某些組織財務的主要來源是稅收或私人捐款，一般大眾可能會認為他們自己是主要受益者
<ul style="list-style-type: none"> 在一個合理且確定的環境下運作 	<ul style="list-style-type: none"> 以買或不買來互動，不必到製造的公司內互動，最多是寫封申訴信表達不滿 	<ul style="list-style-type: none"> 成功的指標：銷售量與賺錢 	<ul style="list-style-type: none"> 關心產品與服務 	<ul style="list-style-type: none"> 一般是以金錢方式交換 	<ul style="list-style-type: none"> 獲利者與消費者有關 目前或有潛在利潤者 消費者 	<ul style="list-style-type: none"> 擁所有者 	

註：本表由作者依 Weinbach, R. W. The Context of human service management 與 Segal, U. A. Social welfare marketing is different 的部分內容整理而成。

因為社會工作與企業團體擁有這麼多的差別，所以發展出來的行銷策略也會有不同。在社會工作市場，以「需求評估」來確定需求的存在，若未來提供服務時潛在的案主會使用，就會提供此服務。所以，評估結果若發現有很大數量的潛在案主時，當然會提供服務。但有時候只有少數的潛在案主時，若這些少數人的需求非常大，也會提供服務，這時候是因為專業價值優先於效率或市場原則。可是未來在注重成本效能的考量下，為少數潛在案主提供服務的情形會愈來愈少。而在企業團體，「市場研究」是用來決定是否有更大的一群人擁有足夠的錢來購買產品，然後製造出他們要的產品。通常虧本的生意是沒人願意做的；若虧本也願意提供產品，通常是為了增加公共關係，也就是投資於社區關係，以獲得商譽，最終的目的仍是為了提高利潤。

行銷應用於社會工作與用於企業團體之間的差異，正突顯出社會工作行銷的特性。包括以下幾點（Kotler & Andreasen,

1991；張在山，民一九九一；廖吉昌，民一九九五）：

1. 有關社會工作的服務使用者的特性、行為、喜愛的媒體、觀點、態度等研究較少，缺乏資料以供行銷規畫之參考。

2. 社會工作市場中，服務使用者提供的資料涉及可獲取服務的資格認定，所以服務使用者的態度與行為往往有所顧慮，因此很難取得可靠的資料作為行銷決策的基礎。

3. 有時社會工作提供的產品，跟服務使用者並無直接相關，或服務使用者付出代價的結果對他本人沒有益處，而是其他不相關的人獲利。因此無法引起服務使用者的關心，行銷計畫不易擬訂。

4. 社會工作提供的產品通常是無形的活動或利益，在行銷策略上與有形的產品行銷，會有不同的重點。

5. 社會工作提供的產品或服務，很難為了迎合服務使用者的需要而快速改變。

6. 社會工作行銷的重點並不是在增加機構的利潤，而是兼顧成本效益與效率的考

量後，以最佳的組合，達成機構的使命與目標。

7. 通常服務使用者所得到的好處並不明顯，或無法立即看到效果。

8. 企業行銷的原則是建立在競爭的概念上；而社會工作行銷是為提供一個更好、更令人滿意、更具差異性的服務，以爭取更多的服務使用者與資源提供者的支持。

9. 社會工作的顧客群比企業組織面對的更為分歧，包括政府、服務使用者、資源提供者、支持者及一般社會大眾，由於需求不同，對機構的要求也不一樣。因此，社會工作在掌握目標人口的偏好時，較難面面俱到。

10. 由於針對不同的對象，要採不同的行銷管道及不同的行銷方式，以達到不同的目的，常造成行銷效果的評定標準難以訂定。

當任何人意圖以自己的東西，去換取別人的東西時，就涉及了行銷。所以，若要在社會工作推廣「行銷」，有一個重點就是把組織間的市場視為競爭的，包括競爭

資源、案主及社會支持等。換句話說，社會工作完成目標是靠條件交換的功能，而不是靠強求，更不是只靠愛心。未來，隨著環境的演變，社會工作必須與服務使用者快速變遷的態度和需求競爭，也要持續與其他組織競爭潛在的案主、觀眾、精力、時間及金錢。社會工作必須尋求適當的行銷工具，以便可以藉由瞭解某些有用的行銷概念來促進績效。在這種觀點之下，行銷運用於企業團體與社會工作間的差異就非常小了。

四、行銷觀念在社會工作管理的運用

目前行銷在社會工作管理上被接受的程度仍然不高，因為行銷基本上是競爭之下的產物，但社會工作多數是屬於沒有競爭的。即使有競爭，情況也不像營利機構那麼激烈。因為社會工作提供服務不是為了牟利，所以有些活動的成果很難衡量，績效很難評估。因此，要評鑑那一個組織

比較好，並不能以活動的多寡來判定，應該看它對社會貢獻的大小，但這又很難有一定的標準衡量。加上社會工作的工作人員或管理階層，通常是一群理想性高、使命感重的人，對企業充滿賺錢、競爭意味的行銷，容易具有排斥感。在社會工作中，只要提到行銷，許多人的感受幾乎都是負面的，認為我們講究的是人性化，企業管理那一套不適用。所以，認定社會工作是「不需要行銷，甚至是反行銷的」。

其實，當社會工作向他人請求協助或供應服務時，就會涉及利益的交換；社會工作行銷的目的就是要讓他們看到自己所得的利益遠遠超過他們的成本。在自由市場購買產品或服務完全憑自願，消費者以自己能接受的價格買喜歡的東西。社會工作也是如此，提供產品及服務也有向對方提出交換條件，這種交換條件有時甚至很嚴苛，如要求對方改變行為、搬離原居地、承認自己有問題等。社會工作雖然不以營利為目的，但仍進行財貨、服務有關的交換，自然免不了行銷活動。所以，同樣需

要透過行銷來吸引服務對象、捐助者和社會大眾的注意。只是社會工作的主要產品是服務，服務是抽象的，甚至無法儲存累積，而且服務的製造與消費又是同時發生，行銷的事項也涉及無形的社會及心理利益，如何說明這些利益，可能非常困難。雖然如此，有些社會工作所應用的行銷策略和技術，與營利性組織所應用的並無太大差異。我們若將幾個行銷的重要名詞，拿來與社會工作的習慣用語加以對照，就能瞭解行銷在社會工作並非全新的概念，兩者結合不會有格格不入的情形發生 (Grayson & Tompkins, 1984; Kotler & Andreasen, 1991; 李田樹, 民一九九一; 張在山, 民一九九一; 黃源協, 民一九九一; 趙橋、賴禾, 民一九九八; 劉曉春譯, 民一九九九; 蘇雲華、黃俊英, 民一九九四) :

(一) 環境分析 (environmental analysis) :

又稱市場研究，是行銷的第一步，也

就是對機構內外環境及關係的瞭解，包括資源、案主人口群、其他機構、自己機構的能力等，以發現潛在的消費者及可能的競爭者，並保有競爭力。要跟得上消費者需求的變化，必須掌握充分的資訊，使我們能了解消費者的使用動機、他們對機構的觀感，以及未來的期待。因此，要蒐集

兩種資料：人口統計學資料與心理狀態描繪的資料。人口統計資料是關於一般人的特徵，幫助我們確認特定的消費群；這種資料通常包括年齡、性別、教育、收入、家庭人數，以及居住型態。心理描繪資料則涉及人們的態度、偏好、信念、價值觀、社會習慣和期望；這類資料通常難蒐集，而且花費較多，所以很多人會根據自己多年的經驗形成他對消費者的看法，所以每個管理者都有一套獨特的「理論」。

在社會工作領域，我們常使用的相近名詞是「需求評估」(need evaluation)、「評量」(assessment)、社會研究(social study)或「問題界定」(problem identification)。在社會工作領域，有時很難取得可

靠的資料作為行銷決策的基礎，這是因為消費者提供的資料有時會涉及服務內容或數量的多寡，所以消費者往往有所顧慮。此外，社會工作者在應用時要避免將環境分析過度簡化，只重視交通便利性、設施完善與否等，忽略了環境分析包括資源分析、能力分析與競爭分析。

(二)市場區隔 (market segmentation) :

是指在大的異質性市場中，找出幾個小的同質性市場，針對此小的同質性市場，可更精確的去滿足顧客的需求。通常市場是由許多小區隔市場組合而成，每一區隔市場要有個別的行銷方案。產品如果沒有獨佔性，有替代品存在，則要創造有明顯區隔的產品，以吸引消費者選擇。針對不同特質的消費者，策略完全不同，服務內容各不相同，接觸的管道也不一樣，一定要非常小心。疏忽市場區隔可能會因為未接觸到新顧客，而失掉吸引新顧客的機會；甚至可能趕走一些原本的消費者。

在社會工作領域，我們常使用的名詞是服務範圍、危機人口、目標人口、服務對象等，即「誰是案主？」，這又牽涉到「顧客」這個概念。社會工作已經開始思考市場區隔的問題，但大都是粗略性的思考一下而已。例如機構主管會想知道案主的基本特質是女多於男、老年人多於青年人……等，然後決定機構服務的重點，但是通常只把焦點放在選擇單一最佳的方案上。這可能因為社會工作服務的對象繁多，也包含多重的目標，工作項目的內容與性質多有重疊相近之處，服務市場本身就不易區隔所致。但若能夠適切運用市場區隔的概念，對實務工作將有莫大的助益。譬如機構從事金錢募集，重要捐贈者的區隔可以協助機構發現最有可能的捐贈者。

(三)消費者 (consumer)、顧客 (customer) :

就是產品的使用者、購買者或支持者。在社會工作服務的領域，我們並不習

慣用「顧客」這個名詞來描述我們所幫助

的人，我們較常用的名詞是案主、服務對象、服務使用者、家屬等等。任何受惠於我們的人，通常被視為機構的「主要案主」。另外，有些受惠者並未接受社會工作者的協助，但卻直接或間接由機構獲益，例如機構中的工作人員、志工，這些有時可稱為「內部案主」，他們不僅提供服務給主要案主，而且也因此得到生計、專業地位和滿足個人需求的益處。第三類是「重要關係人」，這些對機構有興趣且能間接獲益，如：董事會、當地社區、捐贈者、管理的機構等。所以，對於社會工作而言，「顧客」是非常分歧的，也非常鬆散的。社會工作應以「案主」為主要受益者，但實際上對於誰才是最主要的受惠者通常缺乏共識，社會工作者幾乎每天要面對不同需求的滿足。但為了有效率且有效能的配置資源，社會福利機構要能清楚的界定誰是案主？他們的需求是什麼？所要提供的服務是什麼？這些正是行銷的基礎。

四、產品 (product) :

指的是生產的東西或勞務；亦指交易過程中所提供的所有利益，包括商品、服務、想法、人員、地點等。社會工作的產品不同於企業的產品，社會工作的產品是「服務」，因此產品的觀念不易形成。但隨著市場化觀念的引進，漸漸也有產品的概念。例如：推動身心障礙者的支持性就業，當要企業體聘用身心障礙者時，身心障礙者可以視為我們的「產品」，而企業主是「消費者」。

社會工作提供的「產品」，有時跟出錢的人並無直接相關，或出錢的人付出代價的結果對他本人沒有益處，而是其他不相干的人獲利，因此無法引起這些出錢的消費者的關注。此外，在社會工作實務，消費者所獲得的好處有時會不明顯，或無法立即看到效果，這是與企業界很大的差別所在。所以，如何將服務加上適當的包裝，使之具體化，並形成更鮮明深刻的印象，正是社會工作管理者要努力的重點之

一。

(五) 價格 (price) :

就是消費者購買產品時，願意付出的代價或犧牲；即願意放棄他所擁有的，以交換令其滿足的事物。在企業界，價格的訂定是非常重要的工作，必須斟酌對方的忍受程度。但在社會工作界，價格是一個很模糊的概念，因為許多服務的使用者是不必付費或只是部分付費，對於價格一直有很大的爭議。然而，在許多情況下，社會工作服務的對象在接受服務時，也要忍受一些痛苦。所以，我們所指的價格究竟是指服務對象接受服務時，所需付出的代價的總和，如：交通費、改變習慣的壓力……等；或是補助款、捐款，再加上部分付費等金錢的部分。不論何者，都是很難界定的。

(六) 顧客導向 :

顧客導向是機構盡一切努力，在預算限制之內，去瞭解、服務、滿足顧客的需求及需要。實施顧客導向行銷最後的成果，就是凡和機構有接觸的人都感覺非常滿意。顧客導向的行銷，顧客是行銷的中心，機構必須繼續不斷追蹤消費者的觀念、需求及需要，機構的任何決策應在設計之初即考慮顧客的接受度；而且決策應不斷地檢驗與評估，以確保其有效性。採用的行銷哲學是機構主動提供合適服務以迎合顧客，而不是請顧客來配合服務的供給。而這不只是存在於理念的層次，必須從專業上、技術上、機構運作上實際的改變，甚至必須改變產品、服務、價格、地點或目標。有些機構無法顧及顧客滿意與否，通常都是因為沒有競爭對手或官僚化機構，才只注重提供的服務量，而疏忽每一位顧客實際得到多少幫助；或是提供的產品或服務，很難為了適合消費者的需要而快速改變。

在社會工作領域，類似的名詞是「案主中心」、「個別化」。而且我們除了瞭解

現有的案主之外，通常也要掌握尚未使用服務的「潛在案主」，擴展服務的層面，以提高績效。更重要的，對於案主的尊重、接納、自決與瞭解，是我們普遍強調的價值觀，這正與顧客導向行銷的理念不謀而合。所以，行銷演進到顧客導向的階段，似乎更有可能與社會工作的管理結合，以提昇服務的品質。

社會工作管理要運用顧客導向的行銷觀念，常常是不易落實。因為我們面對的是無消費能力、有問題或有困擾的案主群，有關案主需求的評定無法擁有統一的衡量標準；而案主的滿意度，也因多元的顧客群，因此常要有多元的目標需要滿足，難免顧此失彼。

(七)「一對一行銷」(one-to-one marketing)及「差異行銷」(differential marketing)：

同樣是以顧客導向為思考基礎，只是將產品逐漸變成專為符合個人品味而量身

訂製。差異性的服務或產品，並不是單指「更好」的服務，也可能是指「更多」、「更快」、「更貴」、「更一致」或「更簡單」的產品。其基本原則在於：行銷人員不應再以市場占有率的整體觀點進行思考，而改以單獨、個別的顧客觀點作為出發點，這與社會工作強調案主的重要性是一致的，社會工作者常要分別不同的服務對象，掌握他們的不同利益，再針對目標人群的特別需求提供特定的服務。我們服務的案主常有不同種類的問題與不同層次的的需求，社會工作非常重視案主的「個別化」，以滿足案主不同的需求。

由前面名詞的解析，我們可以發現有些概念與社會工作是不謀而合的，比較大的差異是在意識型態與價值觀方面，所以社會工作管理者只要把握這些要點，行銷對於社會工作來說，應該是利多於弊的。以一個老人福利機構為例，機構結合人力資源、物力資源，透過一些方法，創造一些有價值的活動，來服務社會。如果要採用行銷的理念，則要思考我們所提供的服

務與其他組織比較之下有什麼特色？我們的特色又建立在那些基礎上？針對我們服務的對象如何產生吸引力？我們又憑什麼條件來吸引顧客？……等等問題，這些與企業經營其實是一樣的。尤其，若要講究品質管理，更需要從消費者的觀點來看服務，因為案主期望之滿意度才是評定組織是否成功的標準 (Moore & Kelly, 1996)。

社會工作運用行銷時，最重要的是要確定行銷的目的。社會工作要先考量行銷的目的是為了增加服務對象的認識、募款、提高機構形象或喚起方案的參與度，也就是確定行銷的內容是服務、產品、機構形象、理念、知識或行動，再設計不同的方法來達成。若行銷做得好，除了可以增加服務對象的數量及滿足消費者的需求、提昇服務品質之外，更重要的可以讓機構獲得更多人的支持，吸引更多的資源，然後達成機構目標與使命。社會福利機構可以利用社會工作者熟悉的調查、焦點團體、團體訪談及其他方法，有系統的研究服務對象的需求 (needs)、需要

(wants)、感覺 (perceptions)、偏好 (preferences) 及滿意度 (satisfaction)。機構再根據這些資訊來改進自己的服務，滿足服務對象的需求。

我們若採用上述的行銷策略，針對社會福利機構的經營，則不能只注重交換的數量，不能只以數量作為工作成敗的標準；而應以服務對象回饋意見的評估作為工作成敗的標準。另外，要改變機構提供的服務與產品必然為人所接受的觀念，不要高估服務的重要性，認為服務是案主必需的，如果有案主不喜歡，就歸咎於案主，認定是案主對服務不瞭解或缺少足夠的激勵，所以還沒有採取行動。只要找到傳播方法可以將服務產品的益處告訴目標人口群，或找出正確的激勵方法以克服目標人口群的惰性即可。我們應將重點放在調整機構來適應「顧客」的要求，而不是改變「顧客」以適應機構的要求。應用時更要考量機構的生命週期，在成立初期，要設法建立知名度與形象，至少要让人家知道機構的存在及使命的定位。如果之前

已有類似的組織存在，則應強調組織與別人有何不同，區隔何在？過了創始期，行銷的重點就要轉移到透過不斷的活動與服務來建立形象，找出定位，樹立口碑（司徒達賢，民一九九九）。

在此有幾點建議，提供作為社會工作管理者參考。首先，行銷重視的是服務的重新設計及較好的輸送管道等，有時只要改變一下服務輸送策略，主動提供外展服務，而不再堅持案主上門求助，就能獲得意想不到的效果，如：提供居家照顧。其次，確實做好服務對象的區隔，並重視區隔間的差別，對每一個目標對象都採用不同的對待方法。例如，機構可以根據服務型態、老人的年齡、老人失能狀況、服務輸送管道、替代服務可使用的程度等因素來作市場區隔，產生多元化的服務。最後，社會工作管理者應該減少以機構的行政便利性 (administration convenience) 為出發點的思考習慣，盡量改採調整機構以滿足服務對象的想法，才能迎合服務對象的需求。

當然，上述的行銷觀念，未必能運用於所有社會福利機構，例如有些機構服務的對象是失智的老人，他們本身可能無法充分表達需求；另外，有些政府設立的機構式長期照護設施，它的服務是免費的且不具競爭，此類機構存在的宗旨就是為了照顧自由競爭下的弱勢者。但行銷觀念中，重視服務對象的個別差異、強調機構的彈性、講究服務的有效性、設身處地為案主著想等等，應是各類型的機構都能適用的共同觀念。

五、結論

社會工作與企業組織擁有相當多的差異，使得很多的社會工作者雖然都做行銷，但行銷的概念經常只被粗略視為商業性的廣告、銷售。因此，使用的行銷通常不精細，缺乏協調、創意及廣度。但隨著環境的演變，社會工作必須與消費者快速變遷的態度和需求競爭，也要持續與其他組織競爭潛在的案主、捐贈者、時間及金錢。所以，社會工作必須尋求適當的行銷

工具，以便可以藉由有用的行銷概念來促進績效。

社會工作強調案主的個別化與重要性，與顧客導向的行銷理念其實是一致的，所以將顧客導向的行銷移植到社會工作應該是可行的。但在推動顧客導向的行銷時，我們應思考：在社會工作內，顧客導向應做到何種程度？如果毫無保留的顧客導向，則我們可能要放棄一些專業標準及公平的原則，去討好消費者。因此，社會工作要確實瞭解行銷的功能，不要忘了行銷的任務是協助機構達成目標，行銷是用來達成目標的方法，是一種工具，絕不要把行銷或顧客導向當成目標本身。

更重要的，不要忽略了有些社會工作的性質及服務，本來就不全然符合群眾的意向；另外，有些社會工作是不能輕易改變服務的供應，如果改變，機構的使命與經營理念就不存在了，像宗教組織與研究機構就是如此。此外，把行銷應用到社會工作時，要注意靈活性，並考量對機構有些什麼壓力，因為社會工作還要考量到專

業要求與尋求政府的補助等。在引進行銷時，更不要急著改換習慣的用詞，堅持採用行銷的專有名詞，可以採用社工專業本身舊有的慣用語彙，自然會減少許多因誤解而產生的抗拒。

（本文作者為東海大學社會工作研究所博士班研究生暨陽光社會福利基金會南區中心主任）

參考書目：

司徒達賢 行銷觀念的運用於非營利組織的經營管理 臺北 天下遠見 民一九九〇 九頁二五五—二六九

李田樹（譯） 關鍵時刻：顧客導向的經營策略 臺北 長河 民一九九一

張在山（譯） 非營利事業的策略性行銷

臺北 授學 民一九九一

黃源協 行銷管理於社會工作管理 臺北

揚智 民一九九〇 頁三二四—三三一

黃榮護 政府公關與行銷於公共管理 臺北

商鼎 民一九九八 頁五二〇—五八〇

趙橋、賴禾（譯） 瞭解行銷快易通 臺北

- 商周 民一九九八
 廖吉昌 公共服務業之行銷研究 郵政研究
 五十六期 民一九九五頁二十七—五
 十八
- 劉曉春 提昇組織績效：社會服務領域實務
 工作指南 臺北 亞太 民一九九九
- 蘇晏健 從服務行銷觀點談社會教育活動行
 銷 社教雙月刊七十一期 民一九九六
 頁十七—二十六
- 蘇雲華、黃俊英 管理學派行銷思想的理論
 內涵與評估 臺北銀行月刊 二十五卷
 六期 民一九九四頁二十六—三十七
- Beder, H. (1986). Basic concepts and principles
 of marketing. *New directions for counting
 education*, (31), 3-17.
- Bucklin, S., & Associates (1994). *The complete
 guide to nonprofit management*. New
 York: John Wiley & Sons.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks
 Responsibilities Practices*. New York:
 Harper & Row.
- Grayson, L. E., & Tompkins, C. J. (1984).
 Management of public sector and nonprofit
 organizations. Reston, Virginia: Prentice
 Hall.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1994). *公共關係
 係、媒體關係與行銷。傳播文化、
 (三)、六十五—一一四。*
- Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1991). *Strategic
 marketing for nonprofit organizations* (4th
 ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-all.
- Moore S. T., & Kelly M. J. (1996). *Quality
 now: Moving human services orga-
 nizations toward a consumer orientation to
 service nizquality*. *Social work*, 41(1), 33-
 40.
- Permut, S. E. (1980). A survey of marketing
 perspectives of performing arts administra-
 tors. In M. P. Mokwa, W. M. Dawson, &
 E. A. Price (Eds.),
Marketing the arts (pp. 47-58). New York:
 Praeger Publishers.
- Segal, U. A. (1991). *Marketing and social
 wefare: Matched goals and dual con-*
- situencies. *Administration in social
 work*, 15(4).
- Vineyard, S. (1984). *Marketing magic for
 vounteer programs*. Downers Grove, IL:
 Heritage Arts.
- Weinbach, R. W. (1998). *The social worker as
 manager: A practical guide to success*
 (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.