

企業與非營利組織的夥伴關係

張英陣

壹、前言

從社會福利的歷史發展觀之，在傳統社會中家族與鄰里承擔了大部分社會福利的責任，而在西方福利國家興起之前，家庭與教會是主要的福利供給者。一九四〇年代以後，國家逐漸介入於社會福利，到一九六〇年代與一九七〇年達到最高峰，是福利國家的鼎盛時期。一九七〇年代末期與一九八〇年代初期，由於先進國家的財政危機和保守勢力的抬頭，又再度重視非營利部門與家庭的社會福利功能。此外，一九八〇年代，福利「市場化」(marketization)或「商業化」(commercialization)在資本主義社會的美國漸成爲社會福利的新趨勢(Salamon,

1993)。於是，福利多元主義(welfare pluralism)則漸漸成型。【或稱非營利部門(the nonprofit sector)】

福利多元主義可有兩種涵義，一是描述福利供給的多重管道，一是強調健康及社會服務輸送時重視運用非政府部門的意識型態(Lavalette and Pratt, 1997)。依據Johnson的觀點，保守政府的目的不在瓦解福利國家，而是促使福利國家轉型(Mooney, 1997)。也就是在福利輸送的過程中，政府不再大規模地供給服務，而是扮演「使能者」(enabler)的角色，鼓勵私有部門及志願部門提供服務。就福利多元主義的觀點，福利供給主要來自四個來源(Johnson, 1987: 張英陣, 一九九五): 非正式部門(the informal sector)、志願部門(the

voluntary sector)【或稱非營利部門(the nonprofit sector)】、獨立部門(the independent sector)、慈善部門(the charitable sector)、免稅部門(the tax-exempt sector)、商業部門(the commercial sector)、與政府部門。在多元社會中，這四個部門應是彼此存在著互動關係。過去也有些學者探討這些部門的互動關係，但可能受福利國家意識的影響，在探討部門間的關係時大都以國家爲主軸。例如一些家庭政策與社區工作的學者探討政府與非正式部門的關係；而探討政府與非營利部門關係的著作則更多(孫健忠，一九八八；柯三吉、萬育維，一九九四；張英

陣，一九九五：張英陣，一九九八：Salamon, 1987; Anheir & Seibel, 1990; Lipsky & Smith, 1990; Gidron, Kramer, & Salamon, 1992; Taylor, 1995)。在實務層面，我國的非營利組織與政府的關係主要是透過委託與公設民營，特別是公設民營此一非營利組織與政府新的互動模式業已獲得廣泛注意（馮燕、張英陣、潘中道，一九九八；劉淑瓊，一九九八）。

至於政府與商業部門在社會福利領域的互動關係方面，英、美在「購買式服務契約」(purchase of service contract, POSC)中已有一些討論。我國因相關的法規中，如老人福利法規定私利老人福利機構不得兼營營利行為，「推動社會福利民營化實施要點」規定僅能委託非營利公益社團法或財團法人，所以關於政府與商業部門的互動則較少被討論。而跳出以政府為主軸關係，如非營利部門與商業部門的互動在國外已有許多有關「慈善」(philanthropy)的研究，且近年來也有人認為非營利部門與商業部門的界線越來越模糊，像是不公平競爭與非相關

的事業所得 (unrelated business income) (註一)等議題均引起很大的爭議 (O'Connell, 1991)。但在我國此方面的問題鮮少被討論。而本文則嘗試探討非營利組織與企業可以用哪些方式建立夥伴關係，以共同推動社會福利工作。

貳、企業慈善

當代的社會問題日趨複雜，而解決問題的需求愈加迫切，企業做為社會的一份子也往往以「企業慈善」(corporate philanthropy)來善盡社會的責任。但到底何謂企業的「社會責任」(social responsibility)很難有共識，Makower & Business for Social Responsibility (1994)的定義是：社會責任來自於企業領袖所堅持的願景，認為企業不僅有能力也應該扮演賺錢之外的角色。包括了解企業的所作所為對企業內外、顧客、與環境的影響，所以需將企業的使命、目標、與政策與這些利害關係人結合在一起 (引自Emphill, 1996)。特別是在一九七〇年代以後，許多企業

均因市場蕭條受到嚴重衝擊，企業要面對的是消費者的態度快速變遷。因此，在「後物質主義社會」(post-materialist society)裡，許多企業領袖更加清楚社會責任的重要性，他們重新建立企業的行銷願景，重新評估企業在社會所該扮演的角色。Leslie Dawson (1969)所提出的「人性化的行銷概念」(human concept of marketing)強調，企業為了永續經營需回應市場外的一些挑戰 (引自Anheier & Toepler, 1997)。而美國的企業界也漸感受到社會問題對工作職場的威脅，像是藥物濫用、暴力事件、文盲、及其他社會問題都對企業的競爭力與市場的繁榮息息相關。企業界擔心若是再不投資金錢與時間解決美國日益惡化的社會問題，則企業必然身受其害。另一方面，消費意識的抬頭，顧客希望購買品質精良且價格低廉的服務與產品，同時也期待企業在生產過程中能保護環境及回饋社會 (Yankey, 1996)。在企業、消費者、及社區共同期待下，企業則更積極參與社區公共事務以善盡社會責任。

Young & Burlingame (1996)認為企業

慈善大致可區分為四種模式：

1. 新古典／企業生產模式 (The Neo-Classical/Corporate Productivity Model)：在此模式下，企業從事慈善工作的最主要目的是希望從中獲得利潤 (profit)，企業慈善是否成功最重要的指標是企業的生產力是否提昇及利潤是否增加。當然，許多企業慈善的立即效益較難呈現，但遵循此一模式的企業仍考慮長期的利潤，這可說是一種「自利型」的企業慈善。

2. 倫理／利他模式 (The Ethical/Altruistic Model)：此一模式的基本假設是，企業領袖運用企業的盈餘從事有益社會之活動，企業慈善是展現社會責任的企業文化且合乎道德規範的行為。此模式強調企業與社會是相互依賴的，企業也是社會的公民 (citizen)，而企業的經營者事實上也是社會的領導菁英。企業慈善是將企業盈餘依據某些社會價值及道德標準來分配資源，而不是以企業追求利潤為依據。

3. 政治模式 (The Political Model)：此模式可分內在與外在兩個層面來看。就外

在層面而言，企業希望藉由企業慈善與非營利組織建立關係或聯盟以獲得長期的利益，其動機不外乎想維繫企業的權力與自主性，也避免政府介入自由經濟市場。同時企業也可以透過慈善工作以保護企業的力量或獲得企業的正當性地位，例如一些煙草公司透過企業慈善來證明自己其實是個善良的企業公民。就內在層面而言，企業負責慈善工作的部門與工作人員經由辦理企業慈善和其他部門建立關係以求生存，並爭取運用企業的資源而展現自己的權力。

4. 休戚與共模式 (The Stakeholder Model)：此模式認為企業是一個相當複雜的實體，股東、經理人員、工作人員、顧客、供應商、社區人士等均會影響企業的經營，也會受到企業的影響。而每個團體皆有自己的利益，也都有各自的影響力，因此經營企業就是在處理這些不同利害關係人的利益。所以，企業慈善是企業經營者滿足各種不同利害關係人之利益一種方式。

這四種模型在美國的企業慈善中均普遍存在，也由於是一種理想型的分類，即使在

同一企業中也可能並存數種模式。就筆者個人的觀察，我國的企業慈善中，屬本土型的企業大都傾向倫理／利他模式，主要是企業主秉持傳統富商個人的慈善精神轉化成以企業組織的名義參與公益活動；而在外商公司方面則引用母公司的企業慈善模式，傾向新古典／企業生產模式與休戚與共模式，像是下文所要討論的目的行銷與企業志工在外商公司較具規模；至於政治模式的企業慈善在國內似乎仍不明顯。不過，國內企業慈善實際的模式如何或是否存在其他模式，則有待從事一些實證研究方能做精確論斷。

參、非營利組織與企業的合作模式

企業經營者固然有心從事企業慈善工作，但也經常面臨一些疑惑，例如企業該如何評估社會投資的效果？企業贊助公益活動對企業本身有何利益？企業應該用什麼樣的方式來贊助公益慈善活動？(Wood & Jones, 1996) 特別是在經濟不景氣的時候，企業對贊助公益活動則更加審慎，使得企業贊助公

益活動的金額相對減少。Marx (1996) 指出，許多學者認為企業界在贊助公益活動時越來越傾向「策略性慈善」(strategic philanthropy)，也就是企業從一九七〇年代的社會責任觀慢慢走向慈善經濟學(philanthropic economics)的觀點。

所謂策略性慈善是將企業贊助與企業的策略性目標結合在一起，也就是企業贊助同時要滿足企業的經營目標與受助者的需求，其目的是藉由做善事將事情有效率的完成(to do well by doing good)，也就是要營

利性的企業與非營利性的公益慈善組織建立起夥伴關係(partnership)。由於國際競爭口趨激烈，企業留給公益慈善的經費愈加有限，所以這種夥伴關係漸傾向長期的關係，企業集中資源關心少數的社會議題。例如有些企業可能長期贊助與自己產品相關的社會議題，例如出版社或書商長期贊助偏遠地區的教育方案或圖書室計畫等。同時企業也更慎重地運用資源來贊助公益慈善活動，企業的資源不僅限於金錢的贊助，更擴及人力、設備、及知識技能的贊助。美國的許多企業

越來越感受到僅是捐獻金錢是不夠的，必須也同時貢獻專業人力、志工、實物、及設備等，方能解決日益嚴重的社會問題(Yankey, 1996)。

一般而言，企業與非營利組織的夥伴關係可經由目的行銷(cause-related marketing, CRM)、企業贊助(corporate sponsorship)、實物的贈與(gifts in-kind)、及企業志工(corporate volunteerism)等方式來建立。

目的行銷最早使用目的行銷此一名詞的是一九八〇年代初期的美國運通公司(American Express)。目的行銷的意義是在建立企業與非營利組織的互利關係，企業可藉此達成行銷與促銷的目的，而非營利組織可達成募款及公共關係的目的(奧美公共關係顧問公司，一九九七：Edward, et al., 1997; Hemphill, 1996; Yankey, 1996)。過去的研究顯示，目的行銷對非營利組織產生一些正向和負向的影響。對非營利組織正面影響包括：更多的收入、提高知名度、促使社會更了解非營利組織所關心的議題、擴

大支持面。負面的影響是：目的行銷使捐獻的動機由利他漸變成是自利，同時使非營利組織面臨商業化的威脅。另外也有人質疑目的行銷不是企業善盡社會責任的方式，因為企業利用目的行銷基本上是在追求企業的利潤(Hemphill, 1996)。

不論爭議如何，近年來台灣的非營利組織與企業運用目的行銷則越來越頻繁，像是聯合勸募協會、勵馨基金會、善牧基金會、花旗銀行、雅芳等。非營利組織與企業常用的目的行銷方式有：信用卡、贊助非營利組織特別的募款活動、及贊助產品供促銷或使用折價券等。有效的目的行銷其成功因素如下(Edward, et al., 1997)：

1. 非營利組織與企業的員工與消費者必須對目的行銷方案有高度的認識。
2. 詳細的規劃，並在契約中明定非營利組織與企業在行銷過程中要交換哪些事項。
3. 企業經理人員與非營利組織的董(理)事、執行長、方案管理者須密切合作。
4. 簡單明白，不要將方案做得太複雜。

雖然，國內的非營利組織與企業熱衷於

目的行銷，但它卻有風險存在，過去國內也有過非營利組織與企業因目的行銷而造成法律訴訟的案件。由於目的行銷涉及非營利組織與企業的互利交換行為，與傳統的企業慈善是有所不同。因此，雙方必須有明確的書面協議或契約。一般而言，書面協議需釐清並明載下列事項 (Edward, et al., 1997)：

1. 活動期間提供哪些特定的產品及時間表。
2. 允許哪些廣告內容。
3. 如何運用非營利組織的名稱與標誌。
4. 明確的說明非營利組織可獲得的財務支持，包括可獲得多少錢、給付方式、給付時間。
5. 產生爭議或非預期結果時的處理步驟。
6. 贊助權利與收費。
7. 協議的終止。
8. 終止後的權益。
9. 有關的補償規定。
10. 隱私性的保護。

成功的目的行銷會使非營利組織與企業互蒙其利，但在決策的過程中需慎重合作對象，建立真正的夥伴關係，並建立明確的書

面協議。國內的一些非營利組織由於找尋財力資源困難，一味想「攀附」企業，在合作過程中喪失非營利組織的自主性，甚至被企業不當利用，實在值得深思。

企業贊助 是由企業提供經費及人力贊助某項活動，例如贊助青少年的棒球賽、籃球賽、旅遊活動、藝文活動等。雖然企業贊助方案對企業來說相當耗成本，但越來越多的企業用此方式來促進與顧客的關係，像是寶僑公司的「六分鐘護一生」婦女子宮頸癌防治工作、中華汽車主辦國際體操邀請賽、金車食品、統一集團等 (洪懿妍，一九九九)。

實物的贈與 將企業的產品或服務捐贈

給非營利組織是一種省時、省力、暨省錢的有效方法，特別是將企業過剩的庫存品贈送給非營利組織，既可滿足社區需要，又可建立企業的正面形象。一般而言，企業在選擇實物贈與的對象也都會考慮非營利組織的活動方案與企業產品特性相近者，例如誠品書店於八十七年十二月與恩家貧困家庭協會合作，舉辦舊書捐贈活動，將所募得的書籍捐給恩家協會所設立的「街頭圖書館」。

企業志工 雖然有不少在企業服務的就

業人士在公益慈善組織擔任志工，但企業志工不同的是由企業主動將員工組織起來，為企業所在地的社區提供服務。國外的研究顯示，企業志工造成企業、員工、與社區三贏的局面，這是前述所謂休戚與共模式的企業慈善。而國內的非營利組織也經常面臨志工人力不足與志工流動率高的困境 (張英陣，一九九七)，企業若能提供非營利組織穩定的人力資源，無疑是對非營利組織最大的助益。企業支持企業志工作方案的方式包括 (Seel, 1995)：

1. 主動提供員工參與志願服務機會的資訊。
2. 轉介有興趣從事志願服務的員工。
3. 表揚從事志願服務的員工。
4. 主動設計方案鼓勵員工參與志願服務。
5. 針對志願服務規劃人力資源教育訓練課程。
6. 提供經費贊助員工擔任志工的非常利組織。

但目前我國的企業中有企業志工人力仍極為有限，像是惠普的「社會志願服務團

「及福特六和的「社區服務計畫」則是少數的例子。惠普的「社會志願服務團」包括公司的總經理都參與，服務的目標以兒童與婦女為主。此服務團的效能可增進員工的向心力，企業藉此提昇企業形象，員工也因參與志願服務而增進彼此的人際關係和社會責任，可謂勞方、資方、與社會三贏的策略（馬萱人，一九九六）。若是企業想獲得更多利潤，並善盡企業社會責任則企業志工方案是一項值得考慮的贊助方式。而管理學大師彼得杜拉克亦認為，企業志工是最好的員工訓練機會。

雖然上述企業與非營利組織的合作方式中，我國的企業較少運用企業志工方案，其的方式用得較多，但仍有企業不知如何與非營利組織合作，有時也發生多家企業同時贊助同一方案，造成資源的浪費。甚至有一些企業不了解非營利組織，而贊助一些公信力差的機構。為使企業的資源有效地運用於非營利組織，企業可考慮下列的策略。

社會投資部門

不論是金錢、設備、或人力的協助非營

利組織，如果企業的組織規模夠大，可在企業內單獨設立從事公益慈善活動或強化社區關係的部門。例如美國化工界的Bohm and Haas's 一直都非常重視公益活動，公司設有企業社會投資部門（corporate social investment），該部門長期贊助弱勢族群學生的課業輔導與就業輔導。或者企業內部也可建立資訊交換中心（clearinghouse），蒐集社區內需要協助的方案，像美國福特汽車之ACTS（Assisting the Community Through Service）就是由公共事務處（community affairs department）主動邀約公益組織提出方案申請，再決定是否合作。而美國的迪斯耐公司也有頗具規模的社區服務方案（Forward, 1994）。國內的福特六和也有一些初步的社區服務計畫。

若不是在企業內設企業社會投資部門，另一種類似的做法是成立企業型基金會（corporate foundation），這也是目前國內企業多採用的方式，像是近來頗積極的金車教育基金會、富邦文教基金會等。只不過是此類型基金會實際的使命為何？是否作為企業節稅的工具或是從事不法經濟活動的工

具？像是八十七年十二月爆發某企業集團涉嫌利用其企業所成立的社會福利基金會進行脫產（中時晚報，八十七年十二月二十五日）均不免令人質疑。另外，企業基金會是否有從事公益事業的專業人力都頗值得做進一步的探究。

聯合勸募

若企業真想發揮公益慈善的效能，而不單純找知名度高的公益組織合作，但又對公益慈善工作缺乏深刻的認識，就會面臨不知找哪些公益慈善團體合作，也不知該贊助哪些方案，才不至於造成贊助錯誤的對象或重複浪費資源的現象。若上述前提存在，則最有效率的方式即是經由贊助聯合勸募（United Way）來協助公益慈善組織，甚至企業界亦可積極參與聯合勸募的決策和監督聯合勸募的經營。

企業志願服務中心

上述的聯合勸募可協助企業與公益慈善團體之間夥伴關係的金錢議題，若談及人力及技能方面的夥伴關係，則可透過由企業界所共同組成的企業志願服務中心（Business

Volunteerism Council) 來達成策略聯盟。以美國俄亥俄州克利夫蘭市 (Cleveland, Ohio) 的企業志願服務中心為例，該中心創立於一九九三年，是由當地的企業界、基金會、及聯合勸募共同贊助，其使命是協助企業與非營利組織提昇志願服務效能及強化領導能力。中心的重點工作是協助企業發展及執行社區參與的策略性計畫，協助企業在社區參與的過程中達成企業的使命與目標，提昇企業員工的士氣，教育企業主管參與公益慈善組織的董事會，並提供企業志願服務的教育訓練方案 (Business Volunteerism Council, 1998)。

肆、結語

在福利多元主義的社會中，政府、家庭、非營利組織、與企業均有共同承擔社會福利的責任。近年來，我國的企業也逐漸重視企業的社會責任，積極投入於公益慈善活動。我國的企業慈善大都屬於倫理／利他模式，但受到一些外商公司的影響則有些企業漸走向新古典／企業生產模式與休戚與共模式。

由於經濟的不景氣，企業贊助公益活動

顯得更加審慎，傾向同時符合企業經營目標與滿足非營利組織需求的策略性慈善。而企業贊助非營利組織的方式也不再是傳統上金錢與物品的捐贈，企業界認知到要解決複雜的社會問題，除了金錢外更需投入企業的專業人力、時間、與志工。因此，企業與非營利組織的夥伴關係可用目的行銷、企業贊助、實物的贈與、和企業志工等方式。目前國內較常用的方式是目的行銷、企業贊助、與實物的贈與，而企業志工方案僅有少數企業在運作，這種休戚與共型的企業慈善是國內有待開發的方式。

國內外有一共通的現象是，企業界對非營利組織的認識相當有限。所以企業界也往往不知道如何與非營利組織合作。就企業的立場而言，為有效利用資源以達到企業慈善的效果，可採用設立社會投資部門、成立企業基金會、參與聯合勸募、或企業與非營利組織共同組成企業志願服務中心等策略。相對的，非營利組織對企業所知亦不多，如何慎選形象良好與知名度高的企業合作，而且在合作過程中雙方均蒙受其利，也是非營利組織管理者所面臨的挑戰。因此，企業與非

營利組織的互動關係頗值得做進一步的探討。

(本文作者現任東吳大學社會工作學系

副教授)

註釋：

註一：非營利組織不以營利為目的，但並不代表非營利組織不可以從事營利事業，但為避免非營利組織對營利組織造成不公平競爭，美國稅法對非營利組織有所謂「非相關的事業所得」規定。只要非營利組織的收入涉及：1. 是經由交易所獲得的收入；2. 是一種定期性的交易；及 3. 與組織的免稅目的不相關的交易等三個條件，則其收入需加以課稅 (Wilbur, Finn, & Freeland, 1994)。

參考書目：

- 柯三吉、萬育維 台北市政府社會局委託式福利服務提供模式之研究：社會局與受委託機構間互動關係的探討 台北市
台北市政府社會局 一九九四
馬萱人 惠普風範在台灣 遠見 一三〇
一九九六 頁七五—七六
洪懿妍 付出愛心回收利潤 天下 二二二

一九九九 頁一二〇—一三四

孫健忠 民間參與社會福利的理念與方式

社區發展季刊 第四二期 一九八八

頁一〇—一一

奧美公共關係顧問公司譯 / T. L. Harris 原

著 行銷公關 台北 台視文化公司

一九九七

馮 燕、張英陣、潘中道 如何加強委託非

營利機構推展福利業務 台北 行政院

研究發展考核委員會 一九九八

張英陣 第三部門與社會福利政策分析 社

區發展季刊 第七〇期 一九九五 頁

一四四—一五九

張英陣 激勵措施與志願服務的持續 社區

發展季刊 第七八期 一九九七 頁五

四—六四

張英陣 公私部門福利角色的分工 收錄於

詹火生、古允文編著 新世紀的社會福

利政策 台北 厚生基金會 一九九八

劉淑瓊 社會福利「公設民營」制度之回溯

與前瞻——以台北市政府為例 社會學刊

二六 一九九八 頁二一一—二七九

Anheier, H. & Seibel, W. (1990). The third

sector: Comparative studies of nonprofit organizations. Berlin: de Gruyter Publications.

Anheier, H., & Toepler, S. (1997).

Philanthropic giving and fund

raising in Europe. In D.F. Burlingame

(Ed.). Critical issues in fund

raising, pp.81-109. New York: John

Wiley & Sons.

Business Volunteerism Council (1998).

<http://www.bvc.org>.

Edward, R. L. et al. (1997). Building

a strong foundation: Fundraising

for nonprofit. Washington, DC:

NASW.

Forward, D.C. (1994). Heroes after hours.

San Francisco: Jossey-Bass.

Gidron, B., Kramer, R.M., & Salamon,

L.M. (1992). Government and the third

sector in comparative perspective:

Allies or adversaries? In B. Gidron,

R.M. Kramer, & L.M. Salamon (Eds.).

Government and the third sector,

pp. 1-30. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Hemphill, T.A. (1996). Cause-related marketing,

fundraising, and environmental

nonprofit organizations. Nonprofit

Management & Leadership, 6, 4, 403-

418.

Johnson, N. (1987). The welfare state in

transition: The theory and practice

of welfare pluralism. Brighton,

Sussex: Wheatsheaf Books.

Lavalette, M., & Pratt, A. (Eds.).

(1997). Social policy: A conceptual and

theoretical introduction. London:

Sage.

Lipsky, M., & Smith, S.R. (1990). Nonprofit

organizations, government, and the

welfare state. Publican Science

Quarterly, 104, 4, 625-648.

Marx, J.D. (1996). Strategic philanthropy:

An opportunity for partnership

between corporations and health/

human service agencies. Administration

- in *Social Work*, 20, 3, 57-73. pp.99-118. New Haven and London: Yale university Press.
- Mooney, G. (1997). Quasi-markets and the mixed economy of welfare. In M. Salamon, L.M. (1993). *The marketization of welfare: Changing nonprofit and for-profit roles in the American welfare state*. Social Service Review, XXXX, 16-39.
- Lavalette & A. Pratt (Eds.). *Social policy : A conceptual and theoretical introduction*, pp.228-244. London: Sage.
- O'Connell, B. (1991). The strategic links between business and the nonprofit sector. In J. P. Shannon (Ed.). *The Corporate contributions handbook*, pp.35-49. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Connell, B. (1996). A major transfer of government responsibility to voluntary organizations? Proceed with caution. *Public Administration Review*, 56, 3, 222-225.
- Salamon, L.M.(1987). *Partners in public services: The scope and theory of government - nonprofit relations*. In W. W. Powell (Ed.). *The Nonprofit sector : A research handbook*, pp.99-118. New Haven and London: Yale university Press.
- Salamon, L.M. (1993). *The marketization of welfare: Changing nonprofit and for-profit roles in the American welfare state*. Social Service Review, XXXX, 16-39.
- 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.
- Taylor, M. (1995). *Voluntary action and the state*. In D. Gladstone (Ed.). *British social welfare: Past, present and future*, pp.214-240. London: UCL Press.
- Wilbur, R.H., Finn, S.K., & Freeland, C.M. (1994). *The complete guide to nonprofit management*. New York: John Wiley & Sons.
- Wood, D.J., & Jones, R.E. (1996). *Research in corporate social performance: What have we learned?* In D. F. Burlingame and D.R. Young (Eds.). *Corporate philanthropy at the crossroads*, pp.41-85. Bloomington and Indianapolis : Indiana University Press.
- Yankey, J.A. (1996). *Corporate support of nonprofit organizations: Partnership across the sectors*. In D.F. Burlingame and D. R. Young (Eds.). *Corporate philanthropy at the crossroads*, pp.7-22. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
- Young, D.R., & Burlingame, D.F. (1996). *Paradigm lost: Research toward a new understanding of corporate philanthropy*. In D.F. Burlingame and D. R. Young (Eds.). *Corporate philanthropy at the crossroads*, pp. 158-176. Bloomington and Indianapolis : Indiana University Press.