



社會福利資源之開發、 運用的延伸性思考— 從時事現象、資源整合到結構意含



王順民

壹、前言

誠然，這十幾年下來，關於社會工作(social work)的本質已經出現實質性的改變，無論是理論觀點抑或是工作方法，都比過去更為多元、殊異；至於，在社會哲學與價值基礎上，則是更為重視資源分配的妥適性，而非只是單純突顯所謂的倫理保密、告知同意或是案主自決；再加上蔚為潮流的新管理主義以及相形式微的福利國家意識型態，這使得關於福利多元主義的部門分工、社會資源的開發運用的績效管理，更有它還原回到公平(equity)旨趣的基本提問。

冀此，如何透過服務責信(accountability)來開拓更多資源人力和社會善款的投入；如何藉由更新的議題倡導，以改善既有社會的不公義情形；如何標定改變體系和行動體系，以開創更多的合作方案，顯然，相關的課題也進一步涉

及到諸如行銷募款、結構社會工作和志願服務人力動員等，而這些的基本命題也成為現代 21 世紀人群服務工作者所應該要具足的知能涵養。

對此，本文的整個論述主要是扣緊近年台灣地區的各项時事議題，以進行關於社會福利資源之開發、運用的考察解讀；連帶地，上述資源開發、運用背後所可能隱含諸多意圖性的規範性思考，也成為這篇文章的論述重點所在。

貳、當代台灣地區各項社會福利 時事現象的資源開發運作課 題及其衍生出來的結構意含

底下，我們從 2009 年的 1 月往回推到 2008 年 1 月這一年多下來，在妳、我周遭日常生活世界(daily life world)裡所出現與人群服務、社會工作和資源開發運作相關聯的 8 則時事新聞，藉此梳理出來這些兼

具有集體性質的新聞報導其背後所可能糾結的意含討論。

一、關於消費券發放之後的延伸性思考

“「社福團體呼籲，捐出消費券，扶弱濟貧過好年」：

消費券今天開始發放，經濟不景氣讓公益募款出現缺口，聯合勸募一月針對近六百家社福團體進行消費券的使用需求調查，結果有二百六十四家向聯勸提出申請，需求金額高達一億二千萬元。聯勸呼籲民眾行有餘力捐出消費券，讓弱勢族群有個溫暖的年節。

聯合勸募評估，若全部募齊，可以照顧到全台四萬四千九百四十二個家庭，五萬六千零八十四位弱勢朋友。

調查顯示五成六的社福團體優先採購民生必需品，要用於老人送餐或兒童課輔的服務需求也大增，聯合勸募呼籲，民眾不妨抽出幾張消費券捐給公益團體做愛心，即使是捐出最低面額二百元的消費券，聚沙成塔，必能發揮寒冬送暖的效益。”

（時事新聞來源：中時電子報，2009.01.18）

當消費券的一般用途與慈善捐贈鑲嵌

在一起時，那麼，提出贈與消費券訴求的背後，還是存在多面向的議論，這是因為：

首先，回到發行消費券而來的觀念教育乃是：當初的前置作業，「消費券」相關的聚焦所在不外乎是究竟是要給現還是給券、要給家戶還是給個人、所要給予的額度上限以及所採行的是普及性還是選擇性，就此而言，一方面考量到國人的儲蓄慣性，因此，採取現金入袋的給付方式，將可能會限縮到用以刺激消費的直接目的；至於，以家戶作為給付的單位，也會面臨到一人單獨設戶籍的道德危險(moral hazard)；連帶地，給付金額的上限又進一步地關聯到國家財政的負擔能力；最後，排富條款的提議又因為過高的稽查成本以及選擇性發放所可能招來有、無資格領取的二分對立，因此，最終定案的消費券所採行的是雨露均霑以及全民受惠的給付模式。

對此，社福團體呼籲民眾趁勢捐出消費券，藉此扶弱濟貧以過個好年，然而，此一構思還是有它廓清之處，畢竟：發放消費券的真義主要還是在於帶動產業與經濟建設，因此，是否要跟慈善行為的道德性訴求鑲嵌在一起，這一點是可以被提出來討論的，或許，更為根本的思索還是在於一套制度性行善與公益文化，是否已然蛻變成爲市民社會(civil society)的文明化內涵之一；連帶地，即使是捐出個人的消費券，但是，捐贈行為背後所隱含互惠性(reciprocity)與非對稱性(asymmetry)的公益文化，這一點也是各個非營利組織(NPO)在致力推動慈善勸募時，所應該要有的價

值維護和觀念倡導。

二、營利招標、委外經營與身障者的就業安置－關於陽光加油站結束營業的人文思索

“「寒冬來了…陽光加油站，月底吹熄燈號」：

全台第一個由身心障礙者提供服務的「陽光加油站」月底結束營業，64 位員工面臨失業，許多身心障礙員工昨天聽到消息後難過落淚。

還有民眾多年來每回加油都堅持繞道，多開十公里，特地到陽光加油，還有消費者說：「不是陽光，以後就不來了！」

位在台北市大安森林公園旁的陽光加油站過去是中油直營站，六年前透過政府招標，成為全台第一個主要由身心障礙者當員工的加油站，業績最好時在全台北市出油量排名第二。陽光基金會執行長舒靜嫻表示，六年來陽光加油站提供 506 名分屬不同障別的身心障礙朋友就業，並轉介 121 名學員到一般加油站。”

（時事新聞來源：聯合新聞網，2008.12.26）

全台第一家由身心障礙者提供服務的「陽光加油站」已於 2008 年的年底正式結

束營業，同時也會有高達 64 名的聘雇員工面臨失業，對此，一般民眾除了深感不解和情緒反彈外，擺盪在營利招標、委外經營與就業安置的背後，那麼，關於陽光加油的結束營業是有它更為深邃的論述思索，這是因為：

基本上，關乎於「陽光一加油站—陽光加油站」的命題思考，不全然只是聚焦在顏面受損的「陽光」身上，而是藉由定期招標的機制設計，以活絡整個委外經營的運作績效，就此而言，三年到期的重新起標以迄於最後的轉手承接，唯一的差異只是不同的經營團隊，至於，諸如非營利屬性、職業重建、庇護就業以及照顧管理等等的核心觀念，並沒有隨之鬆動，也就是說，改變的僅是過去是由顏面受損的「陽光」未來要改由心智障礙的「勝利」來加以接手，因此，如果僅就身障者就業權益的維護保障一事來看，那麼，從「陽光加油站」轉手到另外一間的 NPO「勝利加油站」，就不應該有過多的情緒發酵，而是要更為冷靜地深究包括 BOT、購買服務契約、委外辦理等等私有化策略的可能限制所在。

首先，因應於這一波低迷的經濟不景氣，這使得「陽光加油站」的經營顯得格外的困難，再加上「陽光加油站」本身並不兼具有規模範圍和市場經濟的競爭利基，因此，當非營利的「陽光加油站」與營利性質的一般民間加油站，兩相廝殺的結果，自然是會出現「陽光加油站」苟延殘喘的經營困局，就此而言，無論是放棄投標抑或是競標失利還是勝出得標，對於

任何非營利組織的經營團隊，或多或少會蒙上些許不安的陰影，畢竟，在委外經營的過程裡，倘若拿掉政府公部門所挹注的獎、補助費用，那麼，所謂身障者的就業安置應該是有要它包括經濟效率、社福效能以及人文效益等等的多面向思考，因此，「陽光」的打烊不應該是身障者庇護性就業服務的失敗，而是如何伸縮調整相應於社會脈動而來之職種、職場與職業的開發、結合。

至於，撤走退出的陽光加油站，除了大環境的結構性限制外，回應於內部環境而來的運作模式，那麼，與招標評選相關的參考指標，就有它嚴肅看待的必要，也就是說，諸如機構穩定性、財務健全性、方案執行的專業能力、組織營運的管理能力抑或是方案計劃的發展性等等，點明了任何形式的委外經營辦理，像是組織架構、專業分工、人力配置、督導制度、工作流程、訓練計劃、薪資結構、績效考核、人事管理、自籌經費、預算分配、資源開發以及創新作為，都是需要透明管理的建制設計，因此，敗北與勝出的各個經營團隊，理當有其相應於社會變遷趨勢而來之專業主義的自我要求，事實上，社會福利事業之於規模經濟與市場競爭的可能限制，這才是社會福利走向產業化的困境所在。

總之，從「陽光加油站」到「勝利加油站」的轉手經營，除了用以突顯非營利組織經營、管理的結構性限制外，如何進一步地思辨『福利－營利』、『價值－價格』以及『人文關懷－產能效率』等等的

分殊意義，藉此讓相關的委外業務，得以達到多方共贏的發展結局！

三、關於「假愛心、真逃稅」的人文思索

“「黑心商家，用愛心發票逃稅」：你好心捐出去做善事的發票竟然成為店家逃漏稅的工具！財政部南區國稅局查獲知名平價咖啡連鎖店位於台南市的兩間門市，涉嫌在每天打烊後，從店內的愛心發票捐贈箱裡，挑出消費金額較高的發票，報營業稅時，謊稱消費者事後退回，再將發票作廢，藉此降低銷售額，逃漏營業稅及營利事業所得稅。

國稅局接獲檢舉後，發現這是新型的逃漏稅手法，而這種利用愛心發票以逃漏稅，不但要補稅加罰款，根據稅法，已涉及「以詐術或其他不正當方法逃漏稅捐」，納稅人將被處五年以下有期徒刑、拘役或併科六萬元以下罰金。”

（時事新聞來源：聯合新聞網，2008.09.14）

顯然，對於此一另類黑心商家的操弄手法，是有它深層論述的必要，這是因為：首先，該連鎖店在業務蒸蒸日上的同時，卻也引發了包括占用騎樓、標貼未來麵包日期、工讀生低薪沒勞保以及這一次假發票事件等等的爭議事項，顯然，即使

是一而再地傷及到企業形象，但是，對照於加盟店的大發利市，點明了無論是企業抑或是消費者多少還是漠視了諸如公共關係、善因行銷、企業社會責任以及社會行銷等等的概念意義，終至，彷彿就在等待壓倒駱駝的最後一根稻草出現，藉此引爆毀於一旦的共輪結局。

基本上，傳統的觀念認為行銷(marketing)主要是企業體用在營利的產品與服務的一種策略性手段，藉以滿足消費者的需求並創造企業的利潤，然而，行銷的最終目的固然是在於使參與交換的兩造雙方，都得以獲得各自需求與期望的滿足，但是，這種需求也不只是限縮在物質層面，而這也使得有關行銷的觀念已進一步被視為是一種廣泛性(pervasive)的社會活動，同時從工商營利部門擴及到政府以及其他非營利組織上，藉以提供像是服務、理念等等社會性產品的促銷。

准此，以這一次商家與公益團體所合作進行的消費捐發票舉措，雖然不是屬於共同行銷某一產品或服務的「善因行銷」(cause-related marketing，簡稱 CRM)，但是，這種「消費—捐發票—中獎—公益行善」的多方共贏模式(行善者、受助者、企業業主以及整體社會)，不僅為弱勢的社福團體挹注一定程度的財務，同時，也為非對稱性的交換關係思索制度性行善的可能，因此，「假愛心、真逃稅」理應是要被界定在商家的個別舉措，而非是因噎廢食地阻止包括捐贈發票的善行義舉；至於，應該要兼具推動的捐贈行善教育，倒是可以讓一般民眾針對「誰會去行善？」、

「行善的對象為何？」、「行善的方式為何？」、「行善的內容為何？」、「行善的動機為何？」、「在什麼場所行善？」、「什麼時候行善？」以及「行善的效益影響？」等等不同的界面，以進行結構性的經驗探究。

以此觀之，這一次所爆發的「假愛心、真逃稅」，在肯定社會大眾善行義舉的同時，也直指著背後所隱含諸如從利他主義(altruism)的觀點來看待善行義舉的「社會性邏輯」、突顯出個別善行所可能產生外部利益(external benefit)的「經濟性邏輯」、涉嫌以愛心發票逃漏稅的「治理性邏輯」、以及能否轉化成為一種彼此關懷之社會連帶的「人文性邏輯」等等的論述思考，畢竟，倘若只是停留在表相層次之人力、物力與財力的資源勸募，還是無助益提升助人行善的文明化內涵，甚至於在無形當中已淪為共犯結構裡的一個環節！

總之，「捐發票做善事」，就不只是商家單純的提供場所來擺設「愛心發票捐贈箱」，而是更為積極、主動地思謀如何促進個人、團體或社會整體的福祉，畢竟，社會行銷作為一種改變人們行為(desired behavior)的策略方法，除了實體產品外，更是要突顯出社會理念(social ideas/causes)、社會價值(social value)、社會利益(social benefit)、社會過程(social process)、社會責任(social responsibility)、社會衝擊(social impact)、社會變遷(social change)以及無形服務(intangible service)等等的宗旨精神；連帶地，企業商家在履行包括自發責任、道德責任、社區參與責任、法律責

任、金融責任、環保責任、經濟責任、倫理責任以及維護人權等等的「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, 簡稱CSR)的同時,廣大的消費者理當要扮演促進、激發與轉化的關鍵力量,對此,無論是鼓勵消費抑或抵制購買,消費大眾都要加油!

四、愛心、月餅與愛心月餅的諸多迷思－關於身障福利機構愛心產品滯銷的行銷意含

“「景氣不好,伊甸提早促銷月餅籲愛心認購」:

每年中秋節,伊甸都會舉辦愛心月餅認購活動,幫助社區裡的單親、隔代及低收入戶的家庭,透過企業及大眾的認購,為社區弱勢家庭,提供一個不一樣的中秋節。蕭家旗上午出席這項活動,還與伊甸學員們一起製作月餅。

伊甸烘焙庇護工場主任劉蕊貞表示,雖然原物料都上漲,但因市場景氣不好,根本不敢漲價。伊甸今年在台中縣市的認購目標是兩萬盒月餅,沒想到寄出許多廣告函給各公司,至今只收到一千盒月餅訂單,讓他們很擔心。”

(時事新聞來源:中央社, 2008.08.07)

因為經濟景氣不好,公益團體募款更

顯不易,因此,身障庇護工場提早展開年度愛心月餅的促銷活動,姑且不去論斷最後的銷售成績,但是,關於身障福利機構愛心產品的促銷及其背後的結構意含,還是有它深層論述的必要,這是因為:

基本上,「庇護工場」的設置有它作為庇護安置、保護就業、部份所得維持以及突顯社會接納的多重意義;再則,每年重要節慶的愛心產品,也因為議題行銷的成功策略,而成為這些非營利組織相當重要的財務來源,只是,受限於愛心產品本身的規模經濟,多少讓愛心產品的滯銷問題慢慢地浮上檯面,甚至於成為超越單一社福機構生存困境的集體事實,這其中所糾結的人文思索與行銷意含包括有:

首先是「愛心－產品－愛心產品」彼此可能存在的弔詭:雖然,感動促銷是推展愛心產品相當重要的行銷策略,但是,終極來看,「愛心產品」自然還是要回歸到「產品」本身品質與品管的議題上,而非只是一味地突顯出慈善悲憫的道德性指稱,畢竟,可長可久的是產品本身的口碑,而非是鋪天蓋地的慈悲愛心。准此,除卻是回應於起心轉念的單純愛心外,社福機構如何在有限的慈善市場裡勝出,那麼,「愛心－產品－愛心產品」背後所實有的行銷策略與促銷手法,的確是有它嚴肅看待的必要,特別是如何在目前已經是一窩蜂的制式促銷裡,以徵別出諸如只針對一個或多個市場區隔而非整個市場的「目標市場行銷」(target marketing);調整行銷策略以滿足地理、心理、人口、利益等因素所定義狹窄市場之需求與欲望的「個體行

銷」(micromarketing)；只專注於爭取一個或幾個次級市場高佔有率的「集中行銷」(concentrated marketing)；藉由行銷來提昇組織知名度的「機構行銷」(institute marketing)；藉由行銷來使顧客有實際參與效果的「行動行銷」(action marketing)以及藉由有創意活動或事件來吸引民眾參與，藉此達到銷售商品或機構形象目的的「事件行銷」(events marketing)等等行銷策略的操作意含。

連帶地，像是透過網際網路來達到促銷商品的「網路行銷」(Internet marketing)；根據人脈社會關係以推展相關促銷工作的「人際網絡行銷」(network marketing)；從無到有地以為買方準備新產品的「顧客化行銷」(customized marketing)；將某一群體設定為目標群並且出售符合他們需求的一系列產品或服務的「關聯行銷」(affinity marketing)；從需求性的角度切入以將產品、銷售和服務這三種功能緊密結合在一起的「共存行銷」(concurrent marketing)；重視來自於口碑式行銷免費廣告之無窮價值的「口碑式行銷」(the marketing on word of mouth)以及以合理的價格來提供適當的產品和服務組合，而不是以高價格販賣高品質的產品，或是以低價格販賣較差品質產品的「價值行銷」(value marketing)等等非營利組織相關的行銷策略，也有它對照於時代變遷而來的論述意義。

准此，對於月餅愛心產品促銷的議題思索，就不僅止於銷售成績的財務支援程度，而是如何在身障福利機構慣常使用的各種愛心促銷裡，以突顯出附加價值、專

業魅力、主流優勢、領導品牌的不同特色；再則，行銷的最終目的固然是在於使參與交換的兩造雙方都得以獲得各自需求與期望的滿足，但是，這種需求也不應該只是侷限在物質層面，亦即，相關的行銷觀念應該是要被視為是一種廣泛性(pervasive)的社會活動，藉以提供像是服務、理念等等社會性產品的促銷，以此觀之，每年固定的愛心產品還是有過於窄化在銷售成績和募款金額之嫌，以致於缺乏更大的願景格局；連帶地，一旦考量到身障同胞的身心限制時，那麼，提供單一產品以一網打盡網羅所有顧客群的「大量行銷」(mass marketing)，這對身障福利機構來說，是有它反諷的迷思所在，這是因為一方面趕工產出與累死陣亡的都是庇護工場裡的教導老師；另一方面則是說明了策略聯盟抑或異業聯盟的行銷觀念依然還是無法突破現有非營利組織的促銷窠臼，這一點殊為可惜！

五、從功德式的善行到制度性的行善 —關於企業大亨捐贈九成財產的人文思索

“「台灣大善人郭台銘訂婚，九成財產 1560 億」：

鴻海集團董事長郭台銘宣布，將捐出九成個人名下財產作為公益之用，郭台銘目前身家一千七百三十三點七六億元，捐出九成等於將捐一千五百六十億元，創下華人次高與台灣最高個人捐款紀錄，僅次於

華人首富、香港長江實業集團主席李嘉誠的三千五百四十六億元，在全球富豪捐款排名第六。

對於郭台銘將捐出一千五百六十億元投注公益，社福界均表樂觀其成，認為對社會有正向指標作用。聯合勸募協會秘書長周文珍說：「過去企業家巨額捐款大多出現在西方社會，如股神巴菲特、微軟創辦人比爾·蓋茲等，如今郭台銘不但讓人看到另類『台灣奇蹟』，對台灣企業界更是良好典範。」

周文珍說，行政院主計處估計，全台一年慈善捐款總額約四百三十五億元，郭台銘的捐款若能廣泛用到醫療、教育、公益各層面，一定對台灣公益帶來巨大幫助。伊甸基金會資源發展處主任崔彬說：「郭台銘打破傳統將財產留給子孫的觀念，令人激賞。」兒童福利聯盟執行長王育敏說：「郭台銘捐這麼大筆錢，能幫更多弱勢孩子走出困境。」」（時事新聞來源：蘋果日報，2008.07.24）

傳聞中的商業巨擘宣布要將捐出九成的個人名下財產作為公益之用，顯然，對於該項石破天驚的個別舉措，是有它回應功德式的善行與制度性行善的深層思考，這是因為：

誠然，這些年下來，郭先生的善行義

舉，早已另外鋪陳出來企業家社會責任的不同典範，只是，如何將個別的人身遭遇昇華到更為積極的公益作為，這或是看待郭先生鉅額捐贈舉措，所應該要兼具的人文觀念，畢竟，當整體台灣社會已經擺脫過去匱乏經濟的貧困處境之際，自然是要提升生命共同體與社會連帶情感的依附關係。准此，如何超越個人境遇之功德式善行的道德指稱，那麼，制度性善行的機制設計與觀念教育，就需要加以嚴肅看待，這其中特別是「富人稅」課徵的稅制改革工程。

再則，除了「富人稅」的挹注效果外，制度性行善的觀念思維也是要擴及到一般民眾的身上，這當中每一個年度慈善捐贈的稅式扣抵，這還是需要被大力倡導，誠然，預估一千五百多億的財產捐贈對照於每年不到五百億元的慈善捐款總額，這的確是一筆天外飛來的大筆金額，但是，鉅額的個別小眾捐贈市場通常是可遇不可求的只能被動等待，而涓滴的大眾捐贈市場卻是可以因為已內化為某種的認知習慣而得以源源不絕；連帶地，富貴人家的身後財產捐贈，相當程度上也應該成為社會大眾所共有的普世觀念，亦即，身後的財產也可以從對子女的「利己」擴及到對外人的「利他」乃迄於對整體大眾的「利社會」，藉此依照比例原則來進行財富的再分配。

最後，在拓展慈善捐贈市場之餘，現行的公益人群服務，無論是在使命願景、屬性定位、需求評估、策略規劃、資源開發、市場區隔、專業運作、整合行銷以及績效管理上，也要有劍及履及的改善對

策，畢竟，任何的鉅額捐贈不是用來坐實更大或更多的巨靈怪獸，而是要藉由這些制度性行善的資源匯集，以推動公益服務工作的建制化！

六、懷抱著感恩、謙卑、歡喜、自在、圓滿與超越的生命志工

“「慈濟老中青談志工服務見證台灣變遷」：

慈濟適逢 42 周年慶，42 年前，慈濟證嚴法師在秀林鄉的佳民村，設立精舍，並展開慈悲關懷行動，這麼多年來，慈濟志工各年齡層都有，特別在邁入第 43 年的第一天，找回了老中青三代，獻身說法。老一輩的代表陳美雲，已經快 70 歲了，加入慈濟擔任志工 35 年，她說，六十年代家庭十分貧困，她幫人洗衣服就洗了 12 年，最高要幫一百人洗衣服，但當年艱苦的環境，看到別人比她更苦，就覺得自己很幸運、很幸福所以她說，應該要響應證嚴法師所說：要找回台灣人當年克己、克勤、克儉與克難，愛物惜福的精神。

相對於中、青代的志工而言，她們說過去幫忙較多的是物質缺乏的貧困，但現在受助的，大多是精神障礙、自殺、憂鬱，以及單親家庭、隔代教養的家庭。從此可以看出，慈濟 42 年的志工服務，也見證了台

灣社會變遷。”（時事新聞來源：中時電子報，2008.04.29）

適逢 42 周年慶的慈濟老、中、青三代志工談及志工服務所見證到的台灣變遷，而這些日子以來的志願服務評鑑，也有它回應於志願服務本身施與授之互為主體意義(inter-subjectivity)的論述思索，這是因為：

誠然，志願服務法裡已然對於「志願服務」提出清楚的操作性定義：“民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任、秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。”但是，回應到當代社會的快速變遷，這使得志願服務的意義、內涵、種類、運作型態以及各種預期和非預期性的影響後果，均已產生明顯的變化；連帶地，運用單位的機構組織和管理階層、提供志願服務的志工夥伴和志工團隊以及接受服務的弱勢族群或一般外人，落實在彼此相濡以沫的互為主體意義上，那麼，關於志願服務的真義思索，實則有它還原回到時空環境裡的脈絡論述性。

以此觀之，在標舉『高度自治、低度管理』之志願服務核心價值的背後，其所增益之相與關聯的概念內涵包括有：被界定為輔助性功能的志願服務，亦有其糾雜專業志工與專職社工的運作性弔詭；至於，扣緊案主權益而來的關懷旨趣，那麼，所謂不適任志工與不適任社工的管理議

題，也是有它嚴肅看待的必要；至於，如何緊扣從利己、利他到利社會的貫通性命題，以讓志願服務裡的人力、財力與物力等等資源得以有效的連結，進而發揮專業貢獻和業餘奉獻相與契合的加乘效果，顯然，在這一方面，除了志工績效管理的責信作用外，關於志工人力的結構性探究、志願服務的策略性規劃以及志願服務成果的組織性行銷，均有它超乎於單純『做，就對了!!』的因緣式解讀！

連帶地，當志願服務被昇華成為某種的常業與志業時，那麼，志工教育訓練與不當作為代價的『成本』(cost)、志願服務過程之看顧與在意的『照料』(care)以及一股無怨無悔之神秘支持力量的『信念』(faith)，在在點明：對於志願服務真義的論述思考，就當有它糾結規範層次的道德性指稱以及工具層次的理性操作等等的綜融思考，顯然，在這一方面，關於人群服務工作之人力資源管理、物力資源管理、財力資源管理、資訊系統管理、目標和參與管理、時間與壓力管理以及服務績效評估管理，都是需要建基在有限理性與透明管理的論述架構裡，藉以推動各項的建置化作為。

總之，志工及其所從事的志願服務，業已成為當代重要的社會資產，就此而言，從社工角度來看，對於志工夥伴的無私作為自然是要有一份的感恩和謙卑；至於，主客易位地看待社工的專業服務，那麼，人群服務本身所隱含的深邃、複雜性，自然使得志工對於社工的所作所為，更是多了一份的歡喜與自在；最後，溫暖的心

之慈悲志工以及冷靜的腦之專業社工，在互為主體性的成長意義底下，也讓人群服務工作朝著圓滿與超越的方向前進，特別是從志工夥伴們豐富的人生閱歷裡所窺見到不同的生命身影！

七、關於消費兼助學之善因行銷的人文思索

“「15%盈餘助學？」：

知名眼鏡集團，近來在各連鎖店打出「景氣不好，大家都辛苦，我們也受影響，其中，還有一些孩子沒錢吃午餐，本店發願每月盈餘之15%，回饋國小營養午餐費。請大家發揮愛心，讓學童健康的成長！」

有民眾指出，上述支票尚未兌現，該眼鏡集團恐有欺騙之嫌；國小校長表示，寒假前確實接獲該眼鏡集團的一通電話，對方聲稱要回饋盈餘15%給學校，他希望店方能到校仔細討論，未料，對方沒有來深談，就直接打出上述廣告。”（時事新聞來源：自由時報，2008.03.12）

有知名眼鏡集團在各個連鎖店打出「發願每月盈餘之15%回饋某校」的商業廣告，不料，被指名的部分學校不是尚未收到這筆捐款便是處於事情的狀況之外，以致於引發恐有欺騙社會大眾的輿論批評。誠然，對於該項消費兼具助學的善因行銷，是有它深層論述的必要，這是因為：

原則上，打出「15%盈餘助學」的布條廣告，只要是沒有涉及到勸募或是義賣行為，那麼，該項單純提撥盈餘來助學的善行義舉，是可以被視為是某種回饋鄉里的企業社會責任，不過，也正由於回饋的機制是建基在有所盈餘之有條件設限的前提下，這使得是否如實提撥、確實運作以及誰是最後的贏家，便成為相與因應的命題思考；連帶地，當有必要深究這種善因行銷之於商業的營利與慈善的福利，其間所可能潛存的諸多迷思。

誠然，基於『好因當可結好果』與『行善之家必有餘蔭』等等的認知心理集叢，這多少使得以往單純的消費行為被淨化並且昇華成為某種兼具公益性質的集體性善行，如此一來，當可達到消費者、業者商家、弱勢族群、政府以及全體社會的多方共贏，事實上，該種善因行銷的運作模式，的確也對於社會福利的人群服務工作，帶來一定程度的財務挹注效果，只是，該項包裝於善因初念的促銷手法，終究還是要還原回到整體層次的論述思考，比如說：「15%盈餘助學」究竟是一種商業謀利的銷售策略還是一種公益行銷的贈與行為？在提高品牌知名度、增加銷售業績以及改善企業形象的同時，消費者個別的助人動機是否有被業者商家予以有意圖性的操弄？連帶地，建基在善因行銷活動的機制設計底下，是否會危及到消費者進行購買行為時所應該要具備財務、功能或是心理等等的風險評估？最後，『慈善』是否也成為某種轉化認知的媒介，以致於忽略了善行義舉背後所應該要深究之生態環境、問

題診斷、需求評估、持續效果、善因管理、效益責信、權責關係以及監督機制等等更為基本的議題提問？

准此，該項善因行銷的布條廣告，雖然有其推動企業商家公共形象的正面效果，但是，如何更進一步地思索後續相關運作事宜的透明管理問題，這多少點明出來所謂的善因行銷將不僅止於道德層面的業者自律，而是該項隱含著商業促銷與包裝目的的創新經營行為，理應也要有童叟無欺、銀貨兩訖的他律規約？

八、擺盪在『捐』或『不捐』的迷思、弔詭—關於川震賑災踴躍捐輸的人文思索

“「大陸批准慈濟成立慈善基金會」：

大陸國台辦發言人范麗青昨天在例行記者會證實，根據台灣慈濟慈善事業基金會的申請，也根據大陸《基金會管理條例》的有關規定，大陸民政部日前已正式批准台灣慈濟慈善事業基金會在大陸發起成立慈濟慈善事業基金會。

對此，慈濟表示感恩。慈濟在大陸從事慈善、義診、人文交流等工作已有 17 年。慈濟基金會表示，從一九九一年，大陸華中、華東發生大水患，慈濟首先援助安徽、江蘇、河南等三省四縣市，目前大愛足跡已遍及二十個省份，援助項目則從

緊急紓困的糧食、衣被、穀種、慰問金到獎學金提供，房屋、學校、敬老院、福利院、海堤、集水窖的援建都有。”

（時事新聞來源：中時電子報，2008.02.28）

世紀大地震的四川災情，遠比想像中來得驚人可怕，對此，在第一時間裡台灣的民眾也展現出血濃於水的民族情感，包括有中華民國政府動用第二預備金、民間慈善團體大規模的募款活動以及前仆後繼的災區救援隊伍，只是，相與對應而來的批評聲浪也不斷在發酵當中，像是使用預備金的妥適正當性、強力勸募的人身反感、對於國內有限社福資源的排擠效應以及忽略了國內弱勢者的救濟紓困等等，顯然，擺盪在『捐』或『不捐』的諸多迷思、弔詭，還是有它深層思索的必要，這是因為：

基本上，將對於大陸的川震賑濟以及國內的一般性救濟，擺置在同一論述天平上做相互的比較，這樣的類比是有些的突兀、不當，這是因為前者比較是偏屬於『非常態』的災難困境，因此，訴求視覺感官效果而來之激情勸募的救急舉措，就比較容易成功、到位；相形之下，國內社福機構所面對『常態性』的苦難困境，則是因為少數獨特的個案以及相對單純的生態問題，這使得理性勸募的救貧工作，便有它建制性做法的根本思考。准此，在這裡的論述真義乃是點明出來：剎那間的環境災難之於誘發激情以及累積性的個別境遇之

於訴諸溫情，理當是人間至愛的連續性光譜，藉此展現出不同形貌的人性關懷。

至於，在表相的捐贈行為背後實則糾結包括政治表態、人文關懷、民族連帶、經濟效益等的多重意涵，就此而言，捐贈舉措的本身就不止於全然的道德性指稱，但是，藉著善行義舉的志願服務工作，理應可以作為進一步探究災變動員模式以及華人社會工作如何建置以及穩健運作的深層思考；連帶地，關乎於資源排擠及其可能效應的命題檢視，也要有更大的論述格局，這是因為：單就台灣地區全年近 500 億元規模的公益慈善捐贈市場來看，對於資源本身的排擠程度並不是主要的考量點，而是要更進一步地聚焦在對於諸如個別社福機構或整體非營利組織、中大型規模或是弱小而需要扶助的公益團體、短中長的分程與進階的衝擊影響、左右捐贈行為的外部環境因素以及福利資源的大餅是做大或縮小等等的議題，來進行通盤結構性的解讀。

就此而言，對於勸募捐贈與善行義舉等等認知、態度和行為的社會科學探究，在橫貫、縱貫層面上的考察研究，一直還是嚴重不足的，而這也使得關乎於排擠效應的命題思考，就比較容易淪為發洩性的情緒言詞，而無助益於將整體的慈善施為以進行觀念充權、機會教育和社會共識的積極性目的；連帶地，關乎於社福團體之願景藍圖、動員模式、資源開發、公關行銷、策略規劃、執行能力、責信服務以及績效管理等等，就有它超脫單純狹隘層面的錢財募集，藉此回歸到專業自主的論述

思考。

總之，擺盪在『捐』或『不捐』背後的是諸如「理性捐款 vs. 激情捐款」、「不斷被做大的社福資源 vs. 社福資源的相互爭食」以及「常態性」與「非常態性」困厄所牽動不同的濟助觀念，只是，這些的人文思索命題經常被切割成為激情與冷漠的二分式對立，特別是如何建構『捐款意識』之公共性的公民社會!!

參、代結論—共築一個從資源開發與運用而來之善的循環

藉由上述 8 則時事新聞的脈絡性考察，當可以進一步爬梳人群服務的社會工作在其致力於推動社會資源開發、運作的同時，還是糾結規範層次(normative level)與工具層次(instrumental level)的可能迷失，這其中包括有：

1. 觀照層次的可能失焦：社會資源概念的本身可以是個人、家庭、組織、社區抑或是整個社會，但是，從 8 則時事新聞而來的論述考察，指陳出來過於偏重在個體與集體層次的感動促銷，以致於讓社會資源的開發與運用，比較是限縮在短期效益上；連帶地，單一個案的「悲劇」、個案加總而來的「數據」以及相迎更為不堪的「慘劇」，亦已預定了社會資源開發與運用相對侷限的施展空間？

2. 財力、物力與人力資源的可能廓清：無論是立即可以滿足需求的「財力」、可以擷取的「物力」、用以處理問題能力的「人力」抑或是因應困難情境之策略方法

的「資訊」，資源的開發與運用多少還是停留在被切割的個別範疇，以致於缺乏整合性的協調機制，這其中特別是關於個人資源所隱含之社會資本、信任資本與關係資本的開發與運用？

3. 目的與手段的可能模糊：偏重在福利服務輸送範疇上的人群服務工作，受制於財務自主的結構性壓力，這使得關於財力資源的開發和募集，顯得迫切、恐急與務實；連帶地，如何在進行募款活動之際，同時也能達到觀念充權之機會教育的積極目的，這更是 NPO 團體在提供直接服務之餘，所要思索如何能夠昇華到諸如價值維護或觀念倡導的角色扮演？

4. 福利與營利的可能衝突：無論是 BOT、購買服務契約抑或是委託辦理，在成為 NPO 謀生之道的同時，如何藉由對於『福利—營利』、『價值—價格』以及『人文關懷—產能效率』等等分殊意義的根本廓清，以梳理關於社會福利之範疇經濟與市場規模各項外部性的代償問題？

5. 企業社會與社會企業的可能弔詭：商家業者在履行自發責任、社區參與責任、環保責任或是倫理責任的同時，還是要面臨到市場誘因與規模經濟的結構性限制；至於，非營利組織運用該種商業方式所形成的「社會企業」(social entrepreneurship)，同樣也要面對財務自主和公平正義的兩難困境？

6. 社會行銷與行銷社會的可能落差：NPO 採取類似市場運作與策略行銷的活動方案，要如何與商業營利部門形成具有彼此互惠而非相互扞格的牽動關係；至

於，企業組織本身從過去單純的牟利工具轉換成為行善主體的同時，要如何去正視物質誘因與獲利取向的營利準則？

7.共犯結構與共難結局的可能突兀：標舉多方共贏的善因行銷，經常會忽略相與對應的捐贈行善教育，如此一來，各種的善行義舉也只是停留在表相層次之人力、物力與財力的募集，而無助益提升助人行善的文明化內涵，乃甚至於在無形當中已淪為共犯結構裡的一個環節？

8.功德文化與公益文化的可能跳躍：如何將個別的人身遭遇昇華到更為積極的公益作為，對此，理應超越個人境遇而來的功德式善行，並且直指出來制度性善行的機制設計與觀念教育的根本作為？

9.愛心行善與專業行銷的可能斷裂：當單純的消費行為被淨化並且昇華成為某種兼具公益性質的集體性善行之際，愛心行善的背後所包裝的某種的專業行銷，以致於忽略了善行義舉背後所應該要深究之生態環境、問題診斷、需求評估、持續效果、善因管理、效益責信、權責關係以及監督機制等等的問題思考？

10.專業志工與專職社工的可能迷失：標舉『高度自治、低度管理』之志願服務核心價值的背後，如何讓志願服務裡的人力、財力與物力等等資源得以有效的連結，使其能夠發揮專業貢獻和業餘奉獻相與契合的加乘效果，對此，除了志工績效管理的責信作用外，關於志願服務的行為科學研究、志工人力的結構性探究、志願服務活動的策略性規劃以及志願服務成

果的組織性行銷，均有建置化作為的必要？

11.紅海與藍海策略的可能對立：受制在資源有限的紅海應變對策(Red Ocean Strategy)，NPO 缺乏諸如特色創新、技術創新、產品創新、服務創新、活動創新與價值創新等等的藍海布局(Blue Ocean Strategy)，以致於無法拓展新的非競爭性的市場空間，特別是相應於策略聯盟或異業聯盟的綜融思考抑或是更進一步地從成長經濟的倍利追求以昇華為創新突破的永續經濟？

12.利己、利人到利社會的可能貫通：環境災難或是個別遭遇所誘發出來的愛心激情，理當是人間至愛的連續性光譜，除了藉此展現出不同形貌的人性關懷外，還原回到利社會的終極旨趣，那麼，關於社福團體之願景藍圖、動員模式、資源開發、公關行銷、策略規劃、執行能力、責信服務以及績效管理等，就有它回歸到 NPO 專業自主的論述思考？

13.對於利益相關者的必要充權：任何資源的開發與運用的動態過程，必須是要回到包括當事者、捐贈者、部門單位、社區組織、一般大眾以及整個社會等等利益相關者(stakeholder)之自我能力的有效充權(empowerment)，就此而言，資源的開發與運作當有其進一步引領社會良性變遷的使命作為！

(本文作者王順民現為中國文化大學社會福利學系教授)

參考文獻

王順民，2008，台灣的社会安全制度：經驗考察與人文思索。台北：洪葉。