



社會福利機構

運用企業資源與挑戰

翁慧圓

金融風暴帶來全球經濟不景氣，最先衝擊社會福利事業的運作。經濟萎縮和企業大量裁員，社會福利機構面對的不僅是外界資源的遽減，還要因應不景氣產生的諸多失業、失學、生計、犯罪、焦慮與憂鬱...等社會問題。面對求助個案大量增加，與資源嚴重不足的雙重困境，部分社會福利機構已陷入無法協助弱勢族群，履行其社會公益使命，及組織存續的危機。然而，在百業蕭條、政府大量舉債之際，企業仍是重要的社會資源；即便金融海嘯重創，全球重要經濟體中，企業仍佔三分之一強（吳韻儀，2009）。從天下雜誌於2009年表揚的「企業社會責任獎」，獲獎企業投入社會福利的社會參與項目中，仍可發現企業對社會公益挹助之資源仍是不容忽視的力量。

企業體系與其擁有之資源過於龐大，影響力已深入社會廣大層面，其理念、意向、趨勢、與作為，對社會的影響不容忽視。當企業夾其龐大資源，滲入社會各個層面時，許多人開始擔心其所潛藏的強大

企業力，及其作為對社會可能帶來的影響。企業的使命在追求利潤，為股東謀求最大的利益；近年興起的企業社會責任風潮，為企業涉入社會公益提供激勵的合法機會，讓企業與社福機構間的關係更為緊靠。社會福機構是非營利的組織，其使命在對弱勢族群的濟弱扶傾。當企業資源在社會福利服務中的重要性，已經成為不可逆轉的事實時，社會福利機構在開發、運用、甚至與企業進行跨業合作時，不僅要了解企業資源對社會福利機構帶來之契機，也要清楚兩個使命截然不同的行業，在進行跨業接觸與合作過程可能產生之風險，如此才能達成其實踐社會正義之目標。因此，本文擬從社會交換、依賴與資源相互依存觀點，說明企業與社福機構交換資源之需求性、與當前合作的模式，從而探究跨業合作過程之影響與挑戰。

壹、社會資源相關之理論與觀點

一、社會交換理論

學者 Austin (2000)在探究組織間建構合作關係的要素時，認為「合作的價值」是夥伴關係的核心，資源的交換則是組織連結與合作的元素，透過交流過程，達到相互理解、包容成長、及提升效能等之心理、社會與經濟實質層面的組織目標（劉麗雯，2004）。社會交換理論強調人類之間的交互行為，會先衡量可能的報酬與成本後，才會進行連結或合作；其中的成本包括互動所需投入的時間、人力、經費、智慧等資源；可能獲得的報酬，如金錢、權力、名聲、知識、技能等資源，每個組織都為了追求最大的報酬與最小的成本而進行互動。爰此，企業組織從事社會公益行動為他人或社區帶來利益，或謀求福利時；這種利他行為非屬單方面的贈與，而是一種捐贈者與受贈者之間的交換行關係，在此交換過程中，企業可從中獲得利益福祉，這種利益福祉的意涵不僅限於物質的回饋，也同時包含了心理上的滿足（官有垣、李如婷，2004）。實務經驗顯示，企業參與社會公益是理性的的社會交換行為，不僅滿足了企業履行社會責任之正當性，同時也是將節稅、廣告宣傳成本，回饋在弱勢者身上的雙重效益策略，從中所獲得之社會認同與品牌行銷效益，遠超過企業捐贈付出之成本。

二、資源依賴觀點

但當機構可交換的資源不足或缺乏時，為求減少外在環境的不確定感、和增加組織生存及競爭力，會藉由與其他組織建立連結關係，以取得必要的資源。此種

連結或合作係因機構對資源擁有者的依賴，而產生的目的性交換行為(Sofaer & Myrtle, 1991)。資源依賴觀點提醒機構與其他組織進行互動前，需考慮該合作關係可能付出的成本，以決定是否進行該項交換行動。資源依賴觀點中的成本，是指隨著組織交流過程，依賴者須開放自己組織，即可能增添該組織在運作上的複雜性，其中可能付出的最大成本與風險是組織因依賴他機構資源時，可能因此失去了組織自主性(Provan, 1982)。一般而言，被依賴的組織通常擁有較多的權力，而形成組織間權力不均等現象，可能影響組織間的連結意願和關係程度。然而，資源依賴觀點中所涉及的權力與依賴關係，不全然是負面的；若專業資源較豐富之機構，能善用權力互動機制，促成他方機構運作知能的提升，則資源依賴即具有積極正向的功能。事實上，機構為避免對某一組織過度資源依賴而可能帶來的風險，通常會分散資源來源管道，擴大社福機構資源網絡層面。

三、資源相互依存觀點

學者 Logsdon (1991)指出「相互依賴」與「共同利益」，是組織間連結的重要前提。競合理論(co-opetition theory)也認為組織與組織間的連結關係，不純然是依循「單一部門主導」的優勢典範(dominant paradigm)模式進行。優勢典範係指組織在進行資源交換時，兩者間的關係多屬於「零合關係」；即當一方獲利時，另一方則失利，限定兩者之互動關係為「競爭」關係。實務研究指出，以這種衝突典範來詮釋組織

與組織之間的互動關係，不盡然適合解釋民主化社會裡的福利服務輸送形式（官有垣，2003）。在民主社會環境中，組織間資源相互依存的夥伴關係、既競爭又合作、和既依賴又自主等的概念，近年已受到愈來愈多的重視。

資源相互依存觀點認為組織之間的互動關係，係建立於相互交換對己方需要資源之基礎上，各自提供對方生存與發展所需的重要資源。然而，資源交換過程中，有形的財務、人力等顯性資源，因容易被覺察而佔優勢；彈性、友善、創意、省思、與本土化經驗等無形資源，則因其隱性特質而容易被忽略。由於，每個社福機構或企業組織都有其具特色的顯性或隱性資源，資源連結即是立基於交換「相互需要的資源」之信念上，亦即是雙方都擁有「合作的價值」。因此，兩個跨業組織間的互動關係，基本上是一種「互惠共利」與「相互依存」的關係模式，而非企業優於社福機構的傾斜關係。

現實運作上，多數民間社福機構是一個「既依賴又自主」的組織。鑑於志願失靈的觀點，民間機構對外界組織有相當程度的財務與專業依賴；但其在組織經營、方案的訂定、服務的執行上，卻仍具有相當的自主性。國內研究發現，民間機構雖多依賴政府與企業的財務贊助，卻未使機構喪失自主性，反覺得對機構之組織發展有幫助（中華聯勸，2004；鄭讚源，1997）。因此，資源依賴和機構自主，兩者是可以同時並存的。

貳、與企業資源之連結與合作

依前述社會資源交換、資源依賴和資源相互依存等觀點，社福機構運用企業資源，與企業履行企業社會責任之行爲，皆屬兩組織間的資源交流，係建立在雙方都擁有符合彼此需求且具價值資源之基礎上，交流過程是平等互惠的。財務資源、人力資源與專業技術資源是組織運作不可或缺的基本要素，因此，社福機構與企業間的連結合作，交流的資源內涵將不僅限於財務與公益形象的交換。茲分別列出社福機構與企業所擁有之資源：

一、社福機構可交換之資源

企業藉由與社福機構合作公益活動，可從社福機構可獲得的資源可分組織、產品、與員工三大層面：

（一）組織層面

1.提升企業公益形象：公益行爲可謂企業之生產行爲提供正當性的機會。國內許多製造環境污染的企業，多推動敦親睦鄰之醫療、助學、急難救助、休閒育樂等公益活動，獲取區民好感，以化解或緩和區民之負面反應。

2.為組織價值理念增添新的視野：長期接觸與參與社會公益活動，可累積企業在人文與社會關懷上的素養，對利潤取向的企業組織使命與價值，可能帶來省思與質變的影響。

(二)產品層面

1.增加企業產品的行銷：企業藉公益行動不僅有機會接觸社福機構服務人口群，也因慈善活動在媒體通路上的曝光率增加，擴大該企業產品或服務的能見度，公益形象之提升將直接或間接助益其產品之行銷。

2.提供產品考驗與創新之機會：社福機構不僅提供企業潛藏的消費人口群，也因合作地點與區域的不同，增加企業行銷通路；當企業產品成為公益物資時，不同人口群的使用，間接提供該產品被考驗的機會。同時，企業累積其對不同人口群的認知與運用經驗，有助增加產品創新的機會。

(三)員工層面

1.員工成長：企業鼓勵員工參與公益活動，不僅擴大員工之視野，增加其在人性與社會關懷面之學習，對個人內在之自我認識和人群關係均有助益。

2.凝聚員工向心力：企業組織的公益形象有助於獲得員工的認同與肯定，員工的企業志工經驗，同樣能增添員工的工作士氣，改善企業組織氛圍。

Peloza (2006)指出企業若能尋求與其核心能力相契合之非營利組織合作，就能為企業帶來機會、創新與競爭優勢，而長期的聯盟，將可為彼此帶來成功與正面影響，並提昇企業的財務績效；對社區外來的企業，更可藉由社會公益的慈善投入，減輕或轉變其外來陌生的企業形象，加速社區對該企業之接受度（池祥麟，2009）。

二、企業可交換之資源

社會福利機構與企業在公益方案合作過程中，可從企業組織方面獲得的資源也分為組織層面、運作層面、人力層面：

(一)組織層面

1.充實財務：社福機構與企業合作最立即之收穫為經費與實物的贊助，充實機構在組織運作、福利服務輸送所需之的資源，提升機構因應環境變動的控制力量。

2.組織聲譽：與聲譽良好企業之連結合作，媒體曝光率增加，機構能見度提升，組織形象也相對升高。

3.組織監督：跨業合作交流過程，增加社福機構開放自己與被企業與外界監督和檢視的機會，有助提升機構之效能與責信能力。

(二)運作層面

1.擴大行銷通路：隨著組織間的合作，企業既有行銷通路可能成為社福機構宣導與輸送服務的通路。

2.增加資源網絡：社福機構有機會接觸其合作企業之上下游企業夥伴，和該企業之同業社團，這些都可能成為社福機構潛在的資源網絡。

3.提升方案企劃、組織管理與行銷之能力：參與公益合作過程，社福機構有機會學習行銷議題的訂定、行銷策略與技巧、績效評估等能力。近年台灣嬌生公司贊助的「女人幫助女人」方案，與台塑企業參與的發展遲緩兒早期療育方案，都可發現企業將其在問題掌握、績效指標訂定

等面向之優勢能力，透過公益合作過程傳輸給合作的社福機構。

(三)人力層面

企業社會責任與經濟的不景氣促使企業志工成為另一個風潮。許多企業如外商公司和本地銀行、科技業、通訊業者一都透過志工假或提供相對性贊助，有計畫的鼓勵員工參與社會公益活動，成為社福機構之人力資源。

組織間的資源連結除須具備具合作價值的資源外，也需評估資源交流所衍生之各種經濟與社會效益(financial social return)。跨業資源連結交換，可達成社福機

構服務弱勢，解決社會的問題，降低社會成本之社會效益；同時滿足雙方提昇組織形象與聲譽、充實經費與財物、增加組織競爭力等經濟效益。綜言之，社福機構與企業連結合作，對雙方組織之生存力、競爭力、與影響力均俱效益。

參、企業參與社會公益之模式

累積筆者多年實務經驗，參考周文珍(2007)匯整之「企業與非營利組織合作模式與影響評析」，將當前企業參與社會公益模式整理如下表。

參與模式	合作概述	效益／風險	實 例
一、金錢捐助	1. 企業編列年度預算直接捐贈公益團體，或提供社福團體提案申請。	可幫企業節稅，也嘉惠社福團體。	企業定期捐贈助學、急難金、營養午餐費...
	2. 鼓勵內部員工捐款，企業本身並相對提撥一定比例捐款給社福團體，或補助捐款。	社福團體省卻開發個別捐款人之時間，企業內部形成行善風氣。	外商企業多鼓勵員工認養貧童，公司提供相對補助
	3. 企業舉辦週年慶或表揚活動，順便邀集參與對象或客戶捐款公益團體。	為企業提升公益形象，並為社福團體開發資源。	如企業管理人協會舉辦表揚活動，鼓勵得獎企業捐款
	4. 針對特定專案或重大急難事件，企業發起內部員工一日捐。	鼓動企業員工關懷社會之情。	針對 921 大地震、南亞海嘯等之員工一日捐
二、實物捐贈	1. 企業直接編列公益預算購買民生用品或急難救助用品捐助社福團體發送特定對象。	企業可直接掌控公益預算之使用，但社福團體無法有效避免供過於求之情形。	公司定期捐款購買學用品贈送貧童、獨居老人、罕見病患者
	2. 企業於節慶時發起愛心募集活動，為公益團體之扶助對象	企業可營造節慶關懷弱勢之氣氛，但募	企業每年發起「天使樹點燈」活動，

參與模式	合作概述	效益／風險	實 例
	募集禮物、用品。	集之物品需耗時整理、品質亦難掌控。	為貧童募集聖誕禮物
三、人力資源 贊助	1. 企業志工：企業訂定志工日，邀集所有員工參與社福團體一日志工活動；或鼓勵員工長期參與志工服務。	擴大與推動企業內部個人參與志願服務之成效；但過多的企業志工可能造成社福團體之負擔	電信、銀行、科技、壽險業等發動「一日志工」，協助義賣、活動帶領...等
	2. 專業技術志工：企業提供專門技術人員協助社福團體各項必要之援助，如電腦種子教師、英文課輔教師...等。	為企業專業志工創造服務之成就感，同時節省社福團體之經費支出。	科技、外語連鎖業員工長期擔任電腦種子教師、英文課輔老師
	3. 免費提供場地設備供社福團體使用，如電腦教室、會議活動場地...等。	提升企業公益形象，節省社福團體活動開銷。	維他露公司、國泰人壽免費贊助公益活動場地
四、結合企業 產品資源 之贊助捐 贈	1. 企業自有產品之直接捐贈，如電腦軟體、奶粉、技術課程、參觀門票...等。	節省企業捐贈成本或促銷產品，但社福團體對部份捐贈產品品質難掌控。	電腦公司捐電腦、微軟捐電腦軟體、電腦教學企業捐教學課程
	2. 自行研發專屬產品款式提供社福團體義賣或行銷運用，如絲巾、星願娃、認同卡。	增加企業對社福團體之認同與支持，行銷成效則視合作雙方之投入而定。	設計專屬款式絲巾義賣、壽險公司製作玩偶、金融業發行公益卡
	3. 企業特定產品銷售金額固定比例捐贈社福團體。	企業產品得以因公益而增加銷售，但社福團體有為產品背書之風險。	如咖啡、蛋捲、唇膏等均義賣部份所得捐公益
	4. 企業釋出行銷通路為社福團體募款或募集資源，如店頭零錢捐、網路競標、購物頻道、手機捐款...等。	企業公益支出成本低，社福團體募款來源及社會參與層面擴大。	便利商店零錢捐、網路競標、網路購物捐贈、手機直撥捐款
	5. 企業釋出廣告資源為社福團體行銷，如門市海報、DM、戶外看板、跑馬燈、帳單、刊物、手機答鈴...等	提升企業公益形象，社福團體降低宣傳成本。	便利商店門市海報、戶外大型看板、公車廣告、手機公益答鈴

資料來源：翁慧圓、林麗雯整理

肆、運用企業資源的風險與挑戰

福利多元化的理念意涵著「分散」(decentralization)與「參與」(participation)，社會福利機構開發資源時，不能依賴單一資源管道，須「分散」來源，採多管道和多數量的發掘和連結，避免因資源提供者的不穩定，造成社福機構運作的失衡；同時，當資源提供者因捐贈贊助而「參與」社福機構業務時，參與過程因著組織使命、合作期望、執行方式...等因素之差異，可能為合作關係帶來諸多風險。

在企業追求利潤極大化之自利形象的傳統思惟，社會各界對企業涉入社服機構的慈善服務多有疑慮（郭登聰，2006；胡麗文，2009），擔心意圖不良之企業藉由對公益資源的掌握，假慈善之虛名，行掩飾組織不佳聲譽之實、或有行銷企業自身產品等自利行為；社服機構也因多位處受捐贈者角色，缺乏自信，任由提供資源之企業立於主導地位，失去對專業助人服務的堅持，與保護組織及案主的責任與義務。彙整前述企業參與社會公益模式，發現社福機構運用企業資源過程，可能面對之挑戰與風險如下：

一、組織使命之差異

社會福利機構使命在關照與瞭解弱勢案主人口群之問題需求，在非營利前提下，善用各項資源謀求受助者的最大福祉。儘管多數企業組織多秉持「取之社會，用之社會」，和濟弱扶傾的傳統慈善理念參與社會公益，但企業使命在謀求最大的利

潤，即便在企業社會責任風潮下，營利的「經濟責任」始終置於「法律責任」、「倫理責任」、和「社會責任」之首。近年針對國內外企業社會責任之調查研究都發現，受訪企業參與社會公益活動捐贈金錢、財物、志工服務...等諸多動機中，雖然都包括了回饋社會、提昇企業形象、節稅等因素，然其中的「提昇企業形象」都仍為企業最優先的選擇，高達 86%（潘惠萍，2002；胡麗文，2009）。因此，跨界合作在組織不同的價值基礎上，若未事先釐清雙方的理念與期望，極可能使合作的公益方案為雙方帶來極大風險。

二、運作方案之理念不同

除了組織使命不同外，企業與社會福利機構在經營企業，與服務弱勢族群的運作基礎也有所差異。企業重視成本效益，凡事講求效率、效益、成本、績效，時間和數字是主要的衡量指標；社會工作對象中的案主，問題複雜多元，助人工作者運用尊重案主自決，啟發潛能和連結各界資源等專業技巧，不僅服務成果不易測量，更無法於短期間可以獲得改善的效果。如企業為獲行銷效益，誇大潛藏之社會案例與數字，並以駭人聽聞方式露出於媒體；或在公益活動宣傳資料中，做大量的商業置入性行銷；或於企業場所擺設與受贈弱勢案主或社福機構之照片，以彰顯其行善社會之形象與責信。強調績效概念的公益行銷運用策略，常使社福機構陷入是否合作的兩難。

三、創新與陌生的行銷方法

著名企業家前惠普科技總裁菲奧莉納曾以「助人為獲利之本」之言詞，鼓勵企業界履行「企業社會責任」。金融風暴壓力下，許多企業面臨人力過剩、產品滯銷、資金萎縮...等存續危機，在提升競爭力與追求企業最大利益之壓力下，極可能在公益方案之行銷策略中添加非社會期待，且非社福機構熟悉的運作方式，扭曲社會公益之美意。

企業之行銷創意快速提昇與累積，如近年流行「你來買，我來送」類型之公益活動，增加了創新的行銷模式，如部分企業於年節期間，會主動與社會福利團體合作，鼓勵民眾購買其商品轉贈予弱勢族群；此公益活動起始點係立基於共襄盛舉的社會關懷美意，因執行過程透明，也有明確的徵信，吸引了廣大的迴響；然在勸募期間，此類行銷策略引起部分爭議，認為企業雖誠實執行捐贈行動，履行關懷弱勢的社會責任，卻有假借公益之名，行擴大業績之實。

社福機構多陌生於創新性的勸募活動手法，不易理解和預測該類行銷方式可能帶來的風險，進而可能陷入助長不公平競爭之陷阱。因此，與企業合作過程中，社福機構雖然學習到企業界活潑的創意、和符合民情的實物捐贈勸募方法，卻因不諳企業行銷策略內涵，讓公益行銷與企業產品過度結合，使雙方組織的聲譽蒙上陰影。

四、倫理道德之挑戰

企業倫理責任是指對企業人須對顧客、員工、股東、組織與業界應有的尊重與合理的對待，社會工作倫理則重視案主、員工、義工、組織、捐贈者和社工專業等成員之權益：兩個領域之利害關係人雖不同，卻都一致將其中的顧客與案主之權利義務，視為最重要的服務對象，並建立必要的遵循的規範。尊重與責任是每個行業領域都奉為圭臬的倫理指標，企業參與社福機構的公益活動時，如何跨界尊重對方的案主卻成為社福界的挑戰。

為達到公益活動的最大效益，吸引廣大民眾的關注，溫馨故事的軟性行銷成為常用的策略；部分企業將誇大的數字、選擇性個案、強化問題嚴重性、和弱化案主能量等元素，轉化成戲劇化的悲情故事畫面，對應當前媒體生態的行銷方式，卻往往犧牲了弱勢案主的權益。社福機構若為獲取企業資源，自認處於受贈關係中的弱勢地位，將無法伸張案主和社工專業的權益。

媒體近日報導部分原住民學校，為滿足企業界大量的公益活動，不僅影響學生作息，更讓學童疲於應付而疏忽課業...，類似情況也同樣發生於社會福利機構間。為了開發與維繫企業資源，減輕經費匱乏的壓力，讓部分社福機構不敢與企業溝通協商；過量的公益活動不僅徒增工作人員的工作，也常有過度消費弱勢案主之虞，或使寶貴的社會資源過度重疊而不被珍惜。

提高企業慈善形象是企業公益行善最立即與直接的獲益，然社福機構尋求企業

資源過程，雙方均可能無法預知對方是否有違反該行業或社會法律與道德之紀錄，不良事蹟一旦曝光，都可能影響公益合作案之進行；為聲譽不佳企業的背書，將使組織聲望受到負面影響。因此，慎選合作企業是社福機構的風險，如是否同意菸酒公司贊助青少年戒酒方案？是否能接受聲譽不佳企業之公益捐贈？

此外，社福機構對企業應負擔之稅賦法規陌生，可能導致部分企業透過捐贈即將過期、品質不良或滯銷產品之過程，遊走於「節稅」與「避稅」之間；此類捐贈除可能助長不公平競爭行為，也可能造成對社福機構受贈案主之不當尊重和健康威脅。隔行如隔山，如何在跨業交換資源過程，遵守和尊重對方之行業倫理，並規範合作之內涵、範圍與運作策略，落實社會公益責任與公平正義精神，減少合作關係中對各類利害關係人，可能產生的各項風險，是為跨業合作的重要挑戰與課題。

五、企業資源排他性困擾

企業資源排他性問題係指社福機構與企業合作過程，可能遭遇來自企業同業間或社會大眾，對該勸募案排斥的困擾。企業間強大之競爭壓力，常使某些企業想要扮演「創新」、「領先」或「獨占」的角色，使得企業同行或相關業界不願共同參與該項社會公益方案；或企業要求訂定「限制條款」，約定在該公益案勸募期間不得與其他同業合作。社會大眾也可能因對該合作企業的負面標籤，或誤以為已有企業支持而不再捐款，致使社福機構因資源排他性

而陷入經費不足之困境。國內已有社福機構經驗過類似資源排他性問題與困擾，然基於遵守雙方事先之約定，社福機構僅能祈求該合作勸募案能達成預期成效。

六、傾斜的合作關係

官有垣(2002)認為企業從早期單向的慈善捐贈，發展至對其利害關係人的關照，及將有助企業履行其組織社會責任之政策，與社會公益活動作緊密的連結，此趨勢有助於企業與社福機構成為互惠與雙向交流的夥伴關係，不再僅限於施與受之關係。社會公益方案合作的應然面，是企業與社福機構間均有雙方各自需求的資源，藉由合作關係交換資源滿足彼此需求。在共同合作價值下建構的合作關係，應是平等、互惠與相互尊重的。

實然面卻是社福機構為謀求企業資源，從雙方初期的接觸、溝通、策劃、到社會公益方案的執行過程，因對自己組織資源之優勢缺乏自信，而讓企業過度主導合作關係。近年頗負盛名的 Google.Org. 運用其在資訊技術與資訊的專長，協助許多知名公益團體推動預測流感病毒、乾淨能源、弱勢族群之醫療衛生方案，卻被批評該組織將其意識形態，與實踐社會公益責任的運作方式結合的模式，是在主導公益，而非滿足社區的真正需求（胡麗文，2009）；類似情形也曾發生於國內知名之大企業，企業急於提升形象的壓力，全程主導運作過程，將該企業管理文化強加於合作的公益團體，疏於尊重社福團體對弱勢服務專業的尊重，讓資源不足的中小機構

處於傾斜的合作關係中。不對等的公益合作關係往往使社福機構失去主體性，而可能需面臨犧牲組織信念、服務模式、案主權益、與社會形象等之風險。

七、惠而不費的合作結果

社福機構與企業的跨業合作並非皆是無往不利的，依公益活動的性質與合作程度的深淺，社福機構可能需投入大量時間、人力、技術、經費、與組織形象等有形與無形成本。然而，跨業行銷可能因內外環境因素而無法達成預期的目標；在企業方面，外在環境因素包括：全球景氣危機、業界競爭壓力、觸犯法律、違反社會期望、形象危機、重大天災人禍...等；內在的因素則包括：組織理念、人事更動、資金週轉、運作策略...之變動。企業因某些無法事先預期的因素，或組織內部封鎖變動訊息，在無預警情況下終止公益合作方案，社福機構除須承受前述的資源排他問題外，因未能及時因應而放棄公益方案、裁員或縮編組織結構的案例，在國內已時有所聞。

八、資源分配正義性問題

「誠信」是營利企業永續發展的重要指標，「責信」則是非營利組織獲得各界肯定願意持續支援贊助的重要依據。有關捐贈行為調查研究顯示，近半數民眾(48%)在捐贈決策過程，最想要參考捐贈組織資料的順序為：宣傳是否屬實？經費用於慈善目的事業的百分比為何？勸募活動與財務是否公開透明（周文珍，2007）；重視績

效的企業在選擇社福機構進行合作企畫時，會期望了解所投入資源的使用對象、數量、成果效益、與影響效應(impact)；企業在乎的是：社福機構是否確實運用勸募所得於真正有需要之受助人口群上？及資源投入後之影響能及時提供給所有參與者與社會大眾？

有關社會資源是否有效與合理分配之議題，近年備受關注。921地震、512川震、桃芝風災、南亞海嘯等事件，在媒體速度傳送，與行銷策略的創意之加乘效果下，部分社福機構獲得企業大量捐贈；其中部分地區，因地緣因素成為「名星災區」，加上媒體青睞，成為企業爭取形象露出的「關注焦點」，導致資源分配嚴重的失衡。在國內，能見度高和聲譽良好的社福機構，較容易獲得企業的信賴而募款順利；相對的，部分能見度低，不善行銷的社福機構，或服務對象較不討好，如提供愛滋病患者服務與性侵害受害者服務方案之機構，常因企業資源關照與支援不足而疲於募款。若欲減輕資源分配懸殊之問題，妥善分配龐大的企業資源，如何建構符合本土化的資源整合機制與平台，為有待努力的方向。

綜上，社福機構與企業間交換資源過程，隨著企業公民責任風潮之鼓舞，兩者間之關係藉由社會公益方案之合作而日趨密切。跨組織在理念、策略、執行、評估面的契合，兩方需求均能被滿足；若無法彼此尊重與相互協調，則可能產生關係失衡、合作成效不彰、傷及案主與組織、資源分配不正義等風險。與企業合作最大的風險在於社福機構對單一企業的過度依

賴，可能導致機構運作的困難，或甚至發生組織的存續危機。

伍、建立永續與多贏的跨業夥伴關係

福利多元主義在經濟與道德面，被視為是最佳的福利資源選擇。在經濟資源運用方面，企業較公部門更有效率；在道德上又能賦予企業將利他行為中隱含的利己成分，以合法且透明的社會企業責任模式付諸執行（陶番贏，1992；王順民，2006）。社會公益責任中提升企業競爭力之思維，增加了企業與社福機構間的交流機會，意涵著未來雙方組織擴大合作的關係將更加緊密。在資源交換與資源相互依存的觀點下，雙方交流各自擁有的資源，達成雙贏的合作目標。然水可載舟，亦可覆舟，如何減少公益合作的風險與挑戰，和增加對跨業合作成功因素之掌握，方能建立雙向互惠且多贏之長久夥伴關係。

一、知己知彼，掌握跨業合作因素

社福機構與企業合作公益方案前，雙方都需先評估合作所衍生之各種經濟與社會效益(financial social return)。包括組織形象與聲譽的提升、財務或利潤的挹注、組織運作的穩定、增加競爭力；社會效益則是提升案主人口群的潛能與自信、社會問題的解決、社區秩序的安定。在互惠合作基礎上所獲得之跨業合作多元效益，係建立在兩個組織在籌備、運作、與責信等層面所累積的成果。

籌備階段組織雙方都需要將彼此對公益合作的目標與期望溝通清楚，了解雙方在選擇與決策合作對象時的考量因素，確保對公益合作中價值理念、方案目標、運作模式、行銷策略、與評估指標等面向，有趨於一致的看法，最後並以書面契約或備忘錄方式列出。在尋求選擇合作對象，企業考量的因素多偏重於：1.社福機構的信用與聲譽良好，2.社福機構的管理與運作是否有效能，3.社福機構之理念與專業，符合企業的核心價值與產品特質。社福機構對欲合作之企業的考量則為：1.對資源注入有幫助，2.企業之整體形象良好，3.了解企業公益資源之運用模式，包括企業公益參與之動機、期待、合作策略、資源持續性、參與方式等因素。

在運作階段須確認雙方是否有 1.共同關切的議題，2.相同的人口群或擬新開發的人口群，3.行銷的區域範圍，4.服務技術的互補性，5.行銷策略的倫理性，6.期望產生帶頭或示範作用。公益方案之設計要能將雙方組織之價值與使命，以創意方式包裝與行銷，並能於雙方之領域和社區中產生帶頭或示範效果。效益評估在確認該公益方案執行過程的效率，與方案執行後之成果與後續影響。評估前組織雙方須再確認目標的評估指標，避免錯誤之期待。

二、公益方案合作之規範

社會公益方案係為公開性的行為，運作過程均攤在社會各界的監督下進行，其利害關係人擴及社會各個層面，整個社會都可能付出不同程度之成本；因此，公益

活動的執行過程，包括組織內在的自律與外界的他律都十分重要。雙方除須履行其內在各自領域之倫理責任外，也需具有公信力與公權力之外在機制來給予規範。

(一)他律---政府規範

政府對於攸關人民福祉的政策與措施責無旁貸，在福利服務輸送過程，政府扮演著倡導、規範、與使能者的角色；在福利國家理念式微之際，政府除需鼓勵民間機構提供服務，檢核服務與福利品質外，還要避免社會資源過度集中化，重視資源分配的公平性，並關照在科層化與權位化體制下，被疏忽人口群需求的滿足。在企業社會責任所衍生的「新利他主義(neo-altruism)」思惟下，除可用以提昇企業本身之社會形象外，最主要的社會性意涵在於將以往利他行為中隱含的利己成分，與以透明化與合法化(王順民，2006)。

當社會企業責任帶動企業合法向社福機構靠攏時，各類創新型態之公益活動如雨後春筍，也開始鬆動政府的既定政策。為倡導企業社會參與和規範企業公益行為，英國與美國已進行法制化的措施，檢視與修正相關法規。提出企業市場與社會公益的雙贏規範，是當前政府因應企業大量實踐社會責任趨勢的重要責任與課題。

(二)自律--責信是跨業合作的基礎

Frumkin (2006)認為捐贈行為的三大核心問題在於效能(effectiveness)、責信(accountability)、正當性(legitimacy)。效能

問題是指如何評估一個募款方案的成效；責信問題在於如何向捐贈者或不同之利害關係人(stakeholder)顯示該公益募款被合理的使用；正當性的問題在於應該透過何種方式或機制，來決定慈善捐贈的用途與分配(池祥麟，2009)。此三大核心議題落實於社福機構與企業之資源交流，即是雙方組織都具有向所有的利害關係人，公開說明該公益合作方案所獲取各項資源的流向，以及勸募行銷的成效，是否符合組織宗旨及社會承諾等之責任與義務，證明該組織是可以被社會信任的。

制度、資源與需求是驅動社會運作的三大元素。社會福利機構為滿足弱勢者需求，與企業資源交流所促成的社會公益合作模式，讓企業逐漸發覺，長期和未能立即見效的公益行為，能有效提升組織深耕經營的社會認同與品牌行銷。落實企業社會責任之成功經驗，同時激勵許多企業「重新思考與定義企業的最大利益」。結合企業實踐社會責任需求，和社會福利機構擴大企業資源需求的跨業公益合作，已成為國內外時勢所趨。社會福利機構須秉持保護弱勢與實踐社會公平正義精神，確認自己組織可交換資源之價值，在資源相互依賴與相互依存觀點，與自律他律的制度規範下，進行平等互惠且彼此尊重的資源交流，並掌握交流過程可能產生之風險，方能達成符合社會期待的雙贏跨業合作目標。

(本文作者翁慧圓現為家扶基金會社會資源處處長)

📖 參考文獻

- 王順民(2006)。當代台灣地區非營利組織的社會行銷及其相關議題。**社區發展季刊**，115：53-64。
- 中華聯勸(2004)。**2004 年社會福利機構關係調查**。中華社會福利聯合勸募協會
- 官有垣(2002)。慈善與企業公民：從傳統的捐贈模式轉變為「策略性慈善」。**台灣 NGO 平台**，10 月 9 日。
- 官有垣、李如婷(2004)。非營利組織的捐款行為。**NPO 培力指南（第二輯）**。高雄：財團法人中山管理教育基金會。
- 池祥麟(2009)。非營利組織與企業的互動關係。蕭新煌、官有垣、陸宛平主編，**非營利部門：組織與運作（第二版）**。台北：巨流。
- 吳韻儀(2009)。CSR 經濟再啓的機會。**天下雜誌**。41：41-43。
- 周文珍(2007)。從非營利組織使命出發的行銷策略與資源募集——以中華社會福利聯合勸募協會與企業合作為例。**社區發展季刊**，118：101-111。
- 胡麗文譯(2009)。重新想像企業社會責任的實踐：Google.Org. 原文 Jessica Stannard-Friel, “Reimagining CSR: Google.Org.” Feb. 26, 2009, ON Philanthropy <http://www.onphilanthropy.com/site/News2?page=NewsArticle&id=7729&JServSessionIda008=5dvq2alo61.app12c>
- 張茂雲譯(2000)。**非營利組織——哈佛商業評論**。台北：天下文化。
- 陶番羸(1992)。企業參與社會福利善盡社會責任之方式。**社會福利**。102：15-17。
- 郭登聰(2006)。企業社會責任發展對社會福利非營利組織的影響與挑戰。**社區發展季刊**，118：142-162。
- 潘惠萍(2002)。從福理多元趨勢看民間大企業參與社會福利型態與影響因素之研究。國立暨南大學社會工作學系碩士論文。
- 鄭讚源(1997)。既競爭又合作、既依賴又自主：社會福利民營化過程中政府與民間非營利組織之角色定位。**社區發展季刊**，80：79-87。
- 劉麗雯(2004)。**非營利組織協調合作的社會福利服務**。台北：雙葉。
- Austin, James E.. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 29(1), 69-97.
- Frumkin, P., & E, Keating, (2006). The Price of Doing Good: Executive Compensation in Nonprofit Organizations. *Working Paper*. 8.
- Logsdon, J.M. (1991). Interests and Interdependence in the Formation of Social Prob-

- lem-Solving Collaborations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 23-37.
- Peloza, J., (2006). using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance. *California Management A Review*. 48(2), 52-72.
- Provan, K.G. (1982). International Linkages and Influence over Decision Making. *Academy of Management Journal*, 6: 443-451.
- Sofaer, S., & Myrtle R. C., (1991). Inter-organizational Theory and Research: Implications for Health Care Management, Policy, and Research. *Medical Care Research & Review*, 48(4), 371-410.