

東海大學行政管理暨政策學系研究所

碩士論文

指導教授：魯俊孟博士

公私協力的社會福利機制初探：以新北市幸福保
衛站為例



研究生：楊鎧瑄

中華民國一〇五年六月

東海大學行政管理暨政策研究所

研究生

楊鎧瑄

碩士學位論文

題目：公私協力的社會福利機制初探-以新北市
幸福保衛站為例

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授：	魯俊孟	105年6月24日
審查教授：	蔡培鈺	105年6月24日
審查教授：	吳若予	105年6月24日
所長：	魯俊孟	105年6月24日

中華民國一〇五年六月

摘要

因應民主化和公民參與精神興起，人民參與公共事務的意願增加；同時國家社會福利預算經費不足造成國家沉重的負擔，政府已經無法及時滿足民眾的基本需求，而不得不逐漸釋放公共事務，邀請民間部門一起提供服務，故「公私協力」的模式已成為現今治理的新趨勢。

本研究要探討的是新北市在 2013 年所採取救急不救窮的「幸福保衛站」計畫，由於近年臺灣社會結構性失業問題、單親家庭增多、貧富差距擴大等因素導致許多家庭需承受更多元的壓力，故期望能找出 18 歲以下的弱勢學童，新北市政府與民間資源合作，透過新北市的統一、萊爾富、來來、全家等四大超商建立合作機制，由超商提供餐點給弱勢學童飢餓求助解決當務之急，並從其中找出更多高風險家庭的黑數。本研究針對新北市政府與四大超商機制間的公私協力模式，評估兩者合作績效與限制，並提供建議及給予其他縣市作為借鏡。

筆者利用文獻探討與深度訪談來蒐集資料，分析兩者在公私協力過程中的關係與角色，以及執行計畫的困境。筆者利用文獻探討與深度訪談來蒐集資料，分析兩者在公私協力過程中的關係與角色，透過政策評估兩者協力及其執行計畫的困境。

本研究發現結果如下：

(1)探討幸福保衛站計畫對於公私協力建立方式，以及兩者間對協力認知與協力資源準備狀況，公部門為政策制定者，私部門為第一線服務需要幫助的學童。兩者協力關係屬於水平融合互動模式，其讓公、私部門瞭解「分擔責任」與「共創利益」的重要性，透過平等、互重與相互學習的實質行為，來解決公共事務及落實公共福祉。

(2)從公私協力的角度，探討與檢視在社會福利上的成效及其優、缺點，進一步瞭解協力過程中遭遇困境與解決之道。雙方合作成功因素主要是透過單一窗口，做有效率的溝通。

(3)私部門願意參與新北市幸福保衛站計畫，由於企業社會責任，既能提升公益形象且又能幫助幫助學童為主要因素。

關鍵字：公私協力、社會福利、新北市幸福保衛站

目錄

第一章、緒論	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	4
第三節 研究目的與問題.....	6
第四節 研究及範圍.....	7
第五節 研究流程.....	8
第二章、文獻檢閱	9
第一節 公私協力理論之探討.....	9
第二節 企業社會責任.....	23
第三章 研究設計與個案介紹.....	31
第一節 研究方法.....	31
第二節 個案介紹.....	34
第三節 訪談對象與訪談題綱.....	40
第四章 研究分析.....	41
第一節 新北市幸福保衛站之執行過程.....	41
第二節 新北市幸福保衛站之公私協力的互動模式.....	52
第三節 公私部門在新北市幸福保衛站之角色定位.....	60
第四節 企業部門願意參與新北市政府幸福保衛站政策之原因.....	65
第五節 新北市幸福保衛站的成效及面臨的困難.....	66
第五章 研究發現與建議.....	71
第一節 研究發現.....	71
第二節 後續研究建議.....	76
參考文獻	77
附錄.....	82

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	8
圖 2-1 垂直分隔互動模	16
圖 2-2 水平互補互動模式	16
圖 2-3 水平融合互動模式	17
圖 2-4 新北市幸福保衛站流程	18
圖 3-1 研究架構	33
圖 3-2 幸福保衛站 LOGO	36
圖 3-3 統一超商總店數及營業收入	37
圖 3-4 全家便利商店 2000 年~2015 店數及市占率	38
圖 3-5 萊爾富便利商店總店數（截至 2014 年）	39
圖 4-1 新北市幸福保衛站超商門市作業注意事項，新北市政府教育局 網站	49
圖 4-2 新北市幸福保衛站 SOP 作業流程-超商門市	50
圖 4-3 新北市幸福保衛站通報單	51

表目錄

表 2-1 公私合夥理念研究之相關文獻整理表.....	13
表 2-2 公私夥伴關係類型.....	22
表 2-3 企業社會責任定義.....	24
表 2-4 企業社會責任之定義發展歷程彙總表.....	27
表 3-1 訪談對象.....	40
表 4-1 新北市幸福保衛站公私協力關係類型.....	58
表 4-2 新北市幸福保衛站統計表.....	67
表 5-1 公、私部門之角色分工.....	71



第一章、緒論

第一節 研究背景

在文化古國：希臘、羅馬等等，這些國家的軍事強大經濟繁榮，但若是沒有一套好的規範與制度，足以讓國家的財富與人民共享時，在社會發展過程中會造成貧富差距，讓貧者愈貧，富者愈富的現象趨於嚴重，甚至引發貧富間的衝突，導致國家嚴重動亂。而當一個國家發生動亂時，經濟發展停止了，社會成長停頓了，因而戰爭發生對社會的破壞，使國家發生危機。故一套好的社會福利產生乃在於滿足人類的需求，社會福利處理的是「人類需要」(human needs)的對應。人類的需要可以區分為一般的需求、特別的需要以及因社會因素所引起的衍生的需要(socially caused needs)三種。社會福利即是在滿足人類的需要，社會福利可被界定為直接或間接處理人類需要的方法。社會福利亦可以使個人或團體維持他們目前需要滿足的狀態；或者也可以協助處理那些尚未或滿足的需要或尚未解決的問題。這些不同類別的社會福利功能就是預防性、維持性，以及保健性的社會福利功能（葉至誠，2009：7）。然而社會福利的發展是為了解決社會環境變遷所引發的問題，社會環境的變遷包括人口、家庭、勞動市場、家庭教育和價值觀的改變。社會福利政策是我國的基本國策之一，由於當代社會、政治、經濟變化迅速，各個先進國家均面對二十一世紀新的挑戰。

而在社會福利的發展過程中，社會救助歷史最為悠久，其主要目的係在協助社會中處於經濟弱勢之國民，使其獲得生存權之保障（孫健忠，1999：81），我國社會救助之目的，在於照顧低收入及救助遭受急難或災受害者，協助其自立，秉持「主動關懷，尊重需求，協助自立」原則辦理，以期確實保障弱勢民眾基本生活水準，並定期檢討社會救助規定，加強與失業給付及福利服務體系間的結合，確保需要的人口得到適切的救助，維持其基本生存水準，以進一步積極協助其脫貧（內政部社會司，<http://sowf.moi.gov.tw/17/97/index.htm>，檢閱日期：2013/07/23）。

1960-1970 年代國家積極介入社會福利提供的角色，隨著 1970 年代末期到 1980 年代初期的財政危機、貧富不均及服務輸送不當的批評有大幅度的轉變，也使各國開始體認資源有限而產生許多對福利國家轉型的討論，包括福利多元主義、福利混合經濟、福利組合、擬市場機制、私有化或民營化等議題的建構(轉引自潘慧萍，2003：3)。從「傳統公共行政」、「新公共管理」過渡到「新公共服務」理念，政府不再扮演公共服務唯一提供者之角色(Denhardt and Denhardt, 2003)公共治理逐漸導入了市場或網絡機制(Kooiman,2003)，以期創造更大公共價值，關「公私夥伴關係的研究主題也因此深受國內公共行政學界關注(林水波、李長晏，2005；李宗勳，2004；林淑馨，2010；陳恆鈞，2009；孫煒 2009)，以「政府」與「企業」之間夥伴關係為焦點的本土性經驗研究卻十分闕如(轉引自曾冠球，2011：87。)從中看出政府也不再是社會福利的唯一提供者，開始有民間團體願意投入社會福利的工作。

本文探討的「新北市幸福保衛站計畫」為新北市在 2013 年所提出的社會福利政策，依據新北市政府在 2011 年已推動的「高風險家庭整合型安全網」做延伸，政策理念為「隨處發現、即時服務、關懷輔導、轉介支持」下展開的公共服務。

當今的顧客導向¹ 服務型國家以人民為中心去思考的一項安排，幸福保衛站計畫的第一線窗口是私部門統一、萊爾富、全家、來來超商，因超商的分散密度最高，故為政策的服務第一線據點，直接提供學童的餐飲，並非以往的政府機關來執行，再結合新北市政府其他社會政策如：實物銀行、幸福晨飽、免費營養午餐和夜點等，以及後續社工、學校和社區的支援系統，來降低高風險家庭的發生及後續追蹤記錄。

不僅如此，此計畫也因此吸引許多社會上的善心人士，捐款給新北市政府足以持續實行這項政策，讓這個社會更加溫暖。「肚子飽了，心就暖了；孩子笑了，未來就亮了。」直到 2013 年新北市政府教育局的資料看來，幸福保衛站實施始終秉持救急不救窮原則，結合市內四大超商 2000 家門市與社會資源，暖暖一餐，緊密關懷，這是守護幸福的承諾。

¹ 「顧客導向服務」是公務人員從事公務時，必須要具有之「為民」服務之核心理念。顧客導向之基本意義，乃是經由「顧客第一」、「尊重顧客」、「民眾本位」，期望提供民眾「高度」之「顧客滿意度」。

新北市政府與四大超商結合，對於超商之企業部門有些直接用企業人力、物力及財力提供福利服務，有些則是透過與非營利的議題合作，或純粹以公益活動的經費贊助等方式來運作。服務供給的內容涵蓋相當廣，有長期計劃、短期商業行銷策略者，像是長期贊助弱勢族群學生課業與就業輔導等的社區服務計劃。所以企業與社會間存在的互動關係，當企業社會責任成為普世價值後，政府、企業與非營利組之間可謂形成一循環圈，是一種具有社會資源相互依存的網絡系統（邱瑜瑾，1999）。許多企業也冀望若運用企業社會責任來提升公司的形象，以此提高在消費者心中的價值，則消費者在消費的同時，能夠對該企業的產品、服務來產生正面的形象。



第二節 研究動機

近年臺灣社會由於結構性失業問題²、貧富及城鄉差距³擴大、傳統社區關係解組、高齡化社會等因素導致許多家庭需承受更多元與更沈重的壓力，面對經濟及照顧壓力的累積、加上非預期事件的發生，引爆出虐待、自殺、傷害等危機事件，對於個人、家庭、乃至社會造成嚴重的影響與創傷。然而面對家庭結構改變與社會變遷等因素影響，不僅導致近貧、新貧族群的增加，獨居老人及遊民等對象亦隨之增長，無形提升了社會風險的危機性（新北市「高風險家庭整合型安全網」服務計畫）。

然而，任何社會有健全發展的中產階級或中層階級(middle class)存在，不僅為總體經濟良好運作所必需，且其為奠定民主政治的基石，並能發揮促進社會和諧的功能(Thurow,1984;Birdsall et al.,2000;Pressman,2007)。反之，如所得分配過度不均，將使得大眾消費能力降低，導致有效需求不足，影響經濟成長，因而減少工作機會與薪資水準，以致於中產階級逐漸流失，此問題近年來引起相當重視(Pressman,2007;Dobbs,2007;Frank,2007)，亦即M型社會的形成(大前研一,2006)。然則就國際資料比較，並非所有國家均呈現相同程度的中產階級比率下降趨勢，且各國影響其變化的因素亦非完全相同(Birdsall et al.,2000;Pressman,2007，轉引自鄭文輝,2008)。因此，在M型社會的趨勢下，貧富差距越來越大，台灣兒童的生活也出現兩極化發展，如何加強弱勢兒童的福利輸送照護，以避免兒童被社會邊緣化，孩子也是我們未來的主人翁，我們如何在孩子就學時期奠定基礎與良好的照護與幫助，成為本研究動機之一。

在文獻回顧中，關於幸福保衛站的研究 2013 年學者林水波是從「政策執行分析與政策續階」的觀點來探討，另一份是劉皓仁、陳芙萱從「政策創新」角度來研究，故對於新北市幸福保衛站用於公私協力間的研究，以上兩者為目前已有研究過的方向，而研究方向採用公私協力理論在文獻中尚未看到，故為本研究動

²結構性失業 (Structural unemployment) 是指市場競爭的結果或者是生產技術改變而造成的失業，通常由於就業市場並不平衡，某些行業正擴張，另一些則衰退，造成部分工人失業。結構性失業通常較摩擦性失業持久，因為失業人員需要再訓練或是遷移才能找到工作。結構性失業的出現是因為經濟結構、體制、增長方式等的變動，改變了工作技能的要求，導致失業的發生。由於失業工人並不具有合適的技能，因此，若失業工人並沒有接受再培訓或進一步的教育，他們便不能再獲聘任，結構性失業問題因而會持續，影響長遠的經濟發展。

³城鄉差距是指在基本社會制度及其一系列衍生制度約束下，由城鄉主產業生產方式而決定的城鄉發展水平的差距。

機之二；另外政府掌理的事務多元，難免忽視部分民眾的權益，故政府會與民間企業合作來補足缺少的部分；政府對於私部門的合作選擇，為何選擇四大超商而不是最基層的里長，四大超商在執行政策的過程也會增加超商的業務量，為什麼超商願意投入協助新北市政府執行社會福利政策視為本研究動機之三。

此外，政府大力推廣企業社會責任（Corporate Social Responsibility，簡稱 CSR）相關知識，結合企業民間組織倡導該議題，引介國際標準規範，鼓勵國內企業實行企業社會責任。台灣財經類領導雜誌《天下雜誌》、《遠見雜誌》和《商業周刊》等亦於每年進行優質企業社會責任公司評選，其中《天下雜誌》率先於 1996 年的年度「標竿企業」評比中，加入「企業公民」的評分項目，提倡企業社會責任之企業公民概念，為我國首個以民間團體進行企業社會責任調查及評比的機制。至 2007 年開始，《天下雜誌》將「企業公民」指標擴大、獨立設置「天下企業公民獎」，參考聯合國「全球盟約」(The UN Global Compact)、OECD 多國企業指導綱領與美國道瓊永續指數 (DJSI)等國際指標與評量方法，以四大面向—

「公司治理」、「企業承諾」、「社會參與」、及「環境保護」，評選台灣最佳企業公民（陳育成、許峰睿、黃聖雯，2003：55）。新北市幸福保衛站在 2014 年由財團法人公共關係基金會⁴舉辦的第九屆「2014 傑出公關獎」比賽中，勇奪 2014 傑出政府公關獎及優異政府公關獎⁵，成為「政府公關獎」的最大贏家。新北市政府第一次申請就入圍團體獎項並一舉奪下傑出公關獎，無疑讓本計劃豎立政府與民間合作的成功典範，公、私部門資源效益不但獲得善用，也讓民眾愛心能發揮到極致，更想探討公私雙方的合作過程，故此為本研究動機之四。

⁴ 在台灣，公共關係事業的發端，始於 1953 年行政院議決各機關建立公共關係制度；同時，交通部為實踐「交通事業企業化」的觀念，依決議在其所屬事業機構首設「公共關係部門」。行政院更於 1958 年頒布「各級行政機關及公營事業推進公共關係方案」，於是公共關係的觀念逐漸為社會大眾所認識，並獲得重視。

⁵ 政府公關獎之評審指標：1. 明確之傳播目的 2. 傳播挑戰 3. 策略 4. 創意與行動方案 5. KPI 效益分析

第三節 研究目的與問題

壹、研究目的

本研究主要了解新北市升格直轄市後，首創的福利政策「幸福保衛站」，針對公私部門在該計畫案中之協力合作的關係，首先蒐集文獻，彙整出公私協力之相關理論，再藉由訪談該計畫案中之參與者，如新北市政府教育局專員、四大超商之區經理與超商店員等，了解雙方在協力執行本計劃時，雙方執行過程、互動關係、雙方在執行計劃時遇到的困難以及針對雙方協力方式提出建議，經研究者歸納將上述研究目的彙整如下：一、瞭解新北市政府執行幸福保衛站計畫現行狀況與成效。二、瞭解公、私部門於案件處理中的協力關係，在協力過程中所面臨的困境。三、在福利多元主義的趨勢下，民間企業部門參與社會福利政策的動機，並分析社會福利政策的執行及實務運作方式。

貳、研究問題

綜合以上研究目的所言，本研究以公私協力的觀點，公部門為新北市政府教育局；而私部門為統一、全家、萊爾富與 OK 四大超商，對其探討雙方合作推動幸福保衛站政策之執行過程，而根據上面的研究目的，本研究問題如下：一、新北市政府與四大超商執行「新北市幸福保衛站」的執行過程為何？二、新北市政府與四大超商執行「新北市幸福保衛站」的互動過程為何？三、新北市政府與四大超商執行「新北市幸福保衛站」時各自所扮演的角色為何？四、企業部門為何願意參與新北市政府幸福保衛站之政策？五、認為新北市幸福保衛站之成效與是否有需要改進的地方，有沒有建議？

第四節 研究及範圍

壹、研究範圍

新北市政府首創「幸福保衛站」計畫，自 102 年 1 月 1 日起，與全市 2,000 多家四大超商(7-11、全家、萊爾富、OK)合作，針對就讀與設籍在新北市或新北市發生「急難事由」致有飢餓求助需求的 18 歲以下高國中小學生(含中輟學生)及兒童，提供緊急協助，每人每餐以 80 元為原則，採取「救急不救窮」為原則，解決弱勢學生燃眉之急，除提供弱勢兒童的用餐外，也負起主動關懷通報及協尋的功能。

貳、研究對象

然而本研究要針對的是新北市政府與新北市境內的四大超商間的公私協力與互動模式，故探討的對象範圍為公部門之新北市政府教育局承辦人，私部門選擇四大超商企業之決策者，以獲得經驗可供分析。



第五節 研究流程

本研究旨在探討公、私部門於新北市的社會福利政策「幸福保衛站」計畫的協力關係，從上述的研究動機、目的、問題與界定研究範圍後，透過大量閱讀相關文獻以奠定基礎，再設計訪談題綱做質性的資料取得訪談內容後加以分析，總結歸納後，做出結論之論述，更希望藉由本文之研究成果以利其他縣市或相關政策參考。本研究流程圖如下：

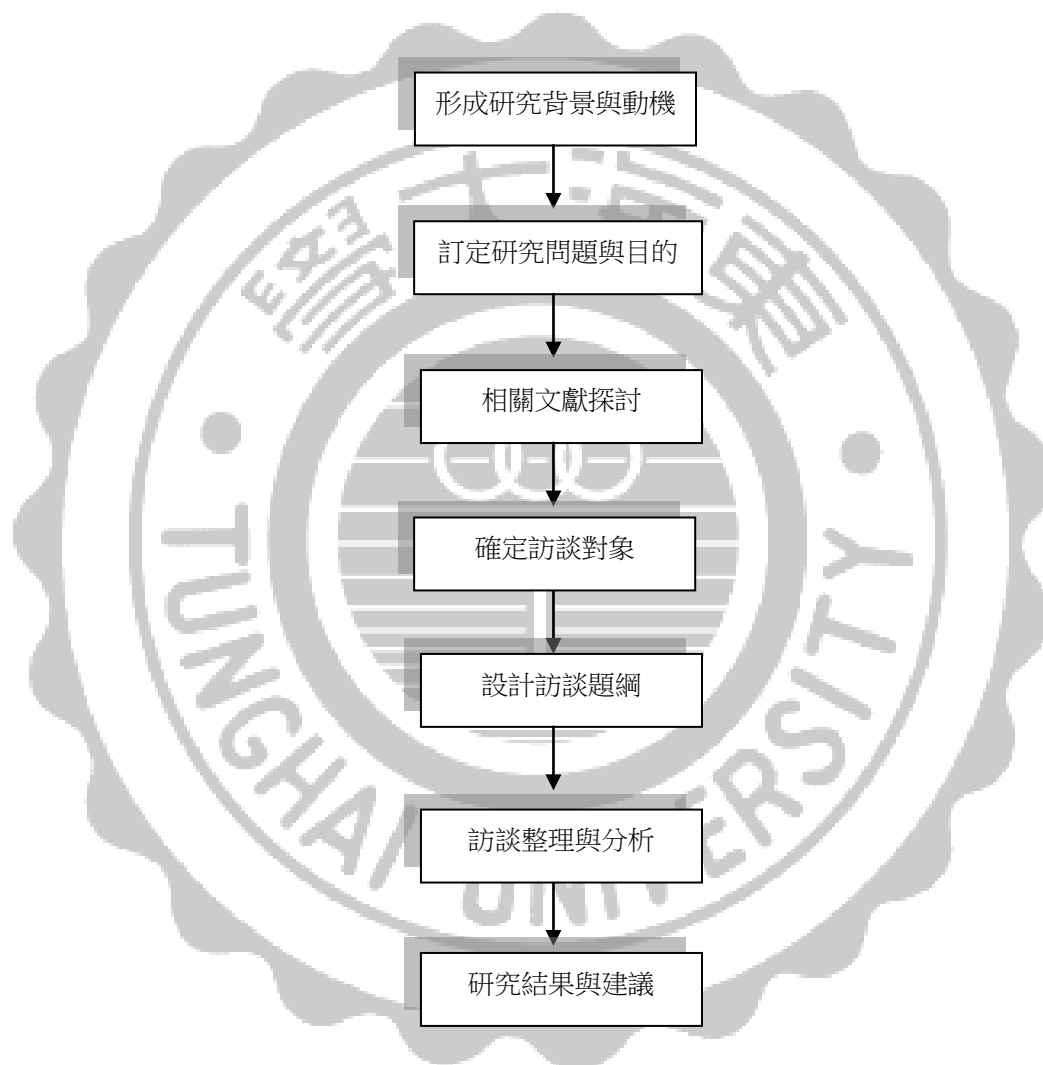


圖 1-1 研究流程圖 資料

來源：本研究自行繪製

第二章、文獻檢閱

本章內容安排上，首先第一節以針對公私協力的相關理論進行有系統的整理，由公私協力定義做為開頭，界定本研究的公私協力的定義，並分辨公私部門之間的差異以及公私協力的原則。另透過互動模式的整理以釐清個案屬於哪一種互動模式，來檢視影響協力互動的評估指標。第二節則介紹企業社會責任發展及定義，試圖能對企業社會方面相關意涵能有透徹的了解。

第一節 公私協力理論之探討

1970 年代爆發了全球性的經濟危機，各國政府由於財政赤字的壓力，紛紛大幅縮減福利預算，使得政府漸漸退去福利直接提供的角色。英美兩國在自由主義經濟思想的影響下，自 1980 年代以來，便興起一股社會福利民營化之風潮，將以往主要由公共部門所負責提供的社會福利服務，藉由契約外包、財務補助等方式，將部份移轉民間部門（市場或志願部門）來承擔，其策略包含供給減少、經費減少和管制減少，而運作的關鍵機制則是部門間委託契約的簽訂，也就是非營利組織或營利性的單位來提供民眾對於社會福利服務的需求，政府部門關心探討的是如何在此種社會政策變遷大環境下調整其角色，以及政府與民間該如何建構既合作又負責之行政模式（劉美華，2005：82）。

近年來大行其道的「公私協力」主張政府與民間部門應共同合作，提供公共服務或財貨，以提昇國家整體行政效能與政策品質。希望迴避傳統官僚層級節制、強調權威、命令—控制式的行政治理模式，透過公私部門資源結合、專業引導、多元合作工具、網絡協調的治理是公共服務展現新的契機（Peter and pieer,1988），這其中包刮了政府與企業以及政府與非營利組織之間的合作關係。（孫本初、吳宗憲 2010：1）

公私協力關係意旨，公私部門共同尋求目標、策略及資源整合，共同分擔經營社會責任，及共創可分享之成果。此種關係的建立，主要是促使民間基於參與意識的覺醒，願與政府承擔公共事務經營之責任（江明修，1997）。夥伴關係是一種從各組織與部門的結合改善服務與共享利益，可以提供新的技巧途徑、資源

和做事方法以及革新。讓私部門 或非營利單位有能力與資源去改善服務。在競爭中，服務的改善是增加政府效能 與減少成本的條件之一，並非控制降低成本而已，最重要的是藉由合作夥伴關係的能力與權威去改善服務品質（Entwistle & Martin, 2005：233-242，轉引自沈建中，2008：13）。

本研究在探討新北市政府與民間四大超商之間的協力關係，若企業本身客觀上並非全然以資本獲利為最大考量，政府發揮關鍵性的作用非扮演主要執行者，每一個政策若能得到適當的配合及運用，不僅能提升企業整體直接或間接之獲利，來打破公私部門疆界的迷思。本節文獻將公私協力定義，並整理出公私協力的互動模式。



壹、公私協力定義

根據美國國家公私協力委員會（ The National Council for Public Private Partnerships, NCPPP）的定義，協力關係意指一種公私部門間的契約關係，透過協議分享彼此的技術與資金以提供公共利益（ The National Council for Public Private Partnerships, 2008，轉引自王千文、陳敦源 2012：100）。

協力(collaboration)是一個鬆散的概念，迄今尚未有準確的說法，源自於二次世界大戰，當時具有「負面」的意涵，意指「通敵」；但近年來大多持以「正面」的觀點，意指與他人共事(working together with others)(Huxham, 1996: 1)。

協力（collaboration）本文將協力定義為：「2 個或 2 個以上的行為者（可能是個人、團體、組織以及部門），以互信為基礎組成互動網絡，彼此能夠相互分享資源，並且共擔責任。此外，制定一套協議規則一起共事解決問題，達成共同目標之後，可以共享利益」。經由定義，可進一步瞭解協力活動的特質，如下所述：

一、兩個（包含以上）的行為者：協力行動並非單方的行為，而是兩造以上的行為者或利害關係人的互動狀態及處理事務的方式。

二、網絡的存在：協力涉及到組際間複雜的互動網絡；網絡中的行為者必須以互信為基礎，彼此經由溝通了解對方，認定對方值得信賴，可以託付。當雙方具有互信基礎時，才能進行後續的步驟：分享資源、共擔責任以及分享利益。

三、分享資源：當行為者進入協力場域時，必須依據雙方協議的內容，承擔某些義務或投入某些資源；這些資源可能是物質的，例如：資金與設備；亦可能為非物質，例如：人力、知識與技能。四、共擔責任：雙方行為者在協力運作中，對於任務推動的責任必須由參與者共同承擔，不容有搭便車的情況產生。

五、分享利益：達成任務目標之後，所產生的效益為協力雙方所共享；只有一方享受成功的果實，並不能稱為協力活動。無論是採取何種方式，政府與主要社會團體在協力治理中並未有主導者與追隨者之分，亦即可由任何一方從事協調與整合的工作（轉引自陳恆鈞，2008：167-168）。

所謂「公私合夥」，各家學者說法不一，S.Langton 認為公私合夥為 1980 年代後最為流行的概念之一，簡單的說，此概念意涵著政府、企業、非營利組織及個別的市民在追求實現社群需求上，共同分享與分享彼此的資源(轉引自孫本初、

郭昇勳 2000：97-98)。

國內學者吳英明（1994：63）認為，「公私協力關係」或「合夥關係」又稱為「第三部門」(the third sector)，是指某特定事務的參與者形成一種不屬於公部門亦不屬於私部門，而是屬於公私部門結合而程的關係，其參與者對事務之處理具有目標認同、策略一致、及分工負責的認知與實踐。

吳濟華（1994：1-2，轉引自孫本初、郭昇勳 2000：98）認為，公私合夥關係乃指在公私部門互動過程中，公部門與私部門形成平等互惠、共同參與、及責任分擔的關係，在其關係中的合夥彼此在決策過程均基於平等的地位，有著相同的決策權，而形成一種相互依存共生共榮的關係。

綜合以上學者，將公私協力引進「新北市幸福保衛站」，本文所指的「私部門」定義為統一、全家、萊爾富與 OK 四大超商。然而超商合夥加入服務的供應體系，並由公私兩部門的協力，迅速滿足顧客的急難燃眉之需，再由公務體系以人民身分對待其後續所需資助的服務，因此建構一套全新的合夥型治理機制(林水波，2013：27)。

公私部門之合作關係與型態中，公私協力一是私部門參與公共服務的重要方式，其目的是藉由公部門、私部門以及非營利組織透過協力參與、公私合夥或契約等連合不同社會資源間的互補性結合，將民間組織吸納進政府的服務網絡中，以增進服務效率，解決棘手的問題，增進公民參與及共同承擔責任的運作模式，不但叫政府更彈性，更貼近民間的需求，也能因資源共享，降低財政之負擔(黃麗美，2012：7)。透過協力關係藉此推動公私部門的資源整合，而縮小雙方的認知差距，對於強化行政文官體系的能力與提高公民的滿意度將是落實行政革新之一項有利的工具，並且透過公私協力參與的方式，不但能讓過去民眾對於政府績效不彰或無為政府的刻板印象，也能提供公司雙方的利益，因為透過彼此資源整合與投入能提高效率與效能，成為國家社會永續發展之根源。新北市政府與境內的四大超商結合，讓四大超商作為關懷據點，經由超商能夠提供及時的資源給求助的學童，讓民間資源替公部門分擔無法提供服務。

近幾年政府財政緊縮的壓力幾乎是全球性的，創新服務的追求，除了滿足民眾需求外，也是在尋求最有效率、最低成本的服務提供方式來回應財政的壓力。

換言之，政府部門本身的效率和生產力仍是民眾所期待的產出，因此如何以客觀的方式，持續的傾聽民眾的聲音、了解民眾的期待，以及民眾目前對政府服務評價，對未來服務品質改善的優先順序（廖麗娟、林嘉琪，2013：137）。

換句話說，Warner 和 Sullivan (2004)，強調公私夥伴關係是三方面的：政府、企業和公民社會。要引用社會成本以及公民社會，夥伴關係才能夠根深蒂固，盤根錯節，牢固而不可撼。Warner 和 Sullivan(2004)並提出管理夥伴關係的原則，運用在夥伴關係的開發、建立與維持。開發部分：務實的策略、目的導向、理念簡明、談判空間、務實期望、共同設計過程。建立部分：相互欣賞、承擔相互義務、明確工作計畫、溝通不斷、適應內外事件、不斷調整與學習。（轉引自張世賢，2007：101）。

表 2-1 公私合夥理念研究之相關文獻整理表

年份/作者	文獻	研究內容	研究啟示
1994/吳濟華	推動民間參與都市發展：公私部門協力策略之探討。	都市內普遍屬於外部性，公私合夥組織助於外部性內部化。 公司合夥具有聯合風險之內涵，有助於吸收風險投資。	1. 公私部門合夥，應在平等互惠基礎下，聯合承擔與分享開發計畫。 2. 如何在完善計畫下整合公私部門資源，為合夥計畫成功關鍵所在。
1996/吳英明	公私部門協力關係之研究：兼論都市發展與公私部門聯合開發。	1. 探討公私部門之互動模式。 2. 探討公私部門聯合開發與都市發展之關係，以建立可行動模式。	1. 彼此的利益觀點不同。 2. 政府機關組織的複雜，導致公私部門互動過程中歸屬的不明確和政策倡導不足，造成雙方合夥不順暢。

年份/作者	文獻	研究內容	研究啟示
1997/黃智彥	公私協力策略都市建設之法制化研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公私部門應以競爭為提升效率及品質之前提，並導入雙方地位平等觀念。 2. 提出「促進政府與民間協力參與都市建設條例」草案之原則性建議。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司合夥機制雙方應站在平等互惠立場，透過競爭與效率的管制來促進整體效益。 2. 公私合夥機制在運作上需有明確之法治為依歸。
1998/陳佩君	公私部門協力理論與應用之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 探討公私部門關係及互動方式之演進。 2. 藉由個案研究探討公私協力限制與趨勢，進而建構公私部門關係之運作模式。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公部門應提供私部門參與適當誘因、調整政府組織及行政程序、暢通參與管道等。 2. 私部門須強化企業社會責任來共同解決公私部門所面臨之窘境。
1999/郭昇勳	公私合夥理論與應用之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 透過公私合夥關係國內外經驗，了解公私合夥理論與應用結合情形。 2. 對公私合夥的運作類型作釐清，並歸納整理出公私合夥的成功要件。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公部門提供公共財、公權力。 2. 私部門提供資金、技術、效率、創造市場。 3. 共同形成互利、互補與互依合作網絡關係。

資料來源：黃聖偉，2004：27。

觀察以上運用公私協力理論分析不同的個案因而得到啟示，整體而言，公私協力的成立都應該在平等與互惠的基礎下，是順利推動計畫的成功關鍵所在，並且公部門提供適當的誘因也才會吸引私部門的合作，反之，私部門也會思考本身的企業社會責任是否能夠為社會進一份心力做為回饋，共同形成一個互利、互惠、互補的合作網絡關係。

故筆者會將以上的夥伴關係基礎，共同參與及責任分擔的關係帶入本研究中，藉由合作關係達成共同目標，探討新北市政府如何與四大超商建立起合作的網絡，轉以促成公私雙方運用本身的資源一起推動幸福保衛站計畫。

貳、公私協力之理論模式

政府與民間（公、私部門）的協力合作歷史悠久且關係複雜，但大規模、深入且制度化合作模式是晚近「新公共管理」等思潮下才興起。我國由於受到公部門財政緊縮的危機，民間資源整合運用的需求，公眾參與公共事務意識的提高，政治民主化與經濟自由化等因素的衝擊，公部門與私部門單位對彼此角色的調適及互動關係的發展最近開始受到的討論。

公共政策需要公眾行動的支援及回饋，否則政策會偏離民意和人民真正的需求，政策的執行也會受到無謂的阻撓。公共政策若缺乏民眾自主性的行動配合，政策目標的達成便發生問題（吳英明，1993：2）。就民主政治理論而言，公私部門互動關係的建立亦應以造福人民為依歸。對於公私部門的互動關係，國內學者吳英明教授曾提出三種模式：

（一）公私部門垂直分隔互動模式（圖 2-1）公私部門互動系以公部門作為上層主導指揮，私部門則處於下層配合及服從的地位。私部門及民眾的活動系在公部門所架構層級組織下作有限度及分隔式的發展，私部門的發展同時也是被用來策略性的支持公部門的政策。在公私部門垂直分隔互動模式中，公私部門的互動較屬對立或相互利用，而無法對民眾參與結合共同建立休戚與共的關係。

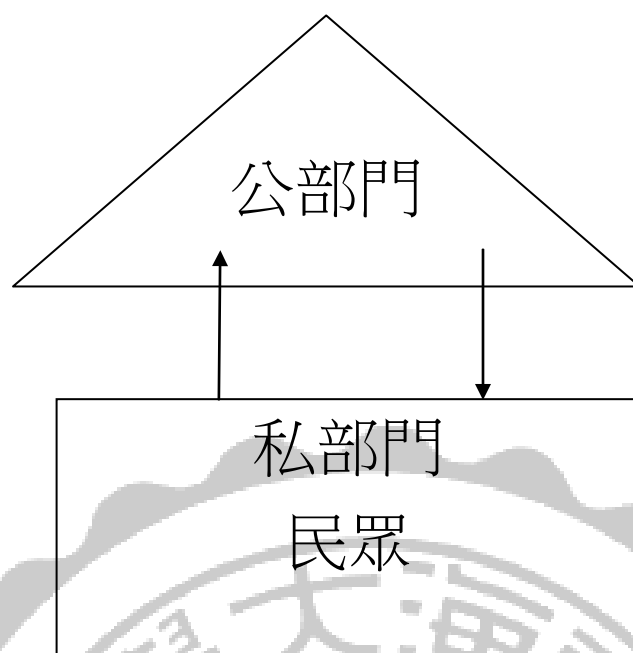


圖 2-1 垂直分隔互動模 資料來源：公私部門協力關係之研究，吳英明：1996。

(二) 公私部門水平互補互動模式 (圖 2-2)

隨著政治民主化程度及私部門活動成長與成熟度的增加，私部門開始做「企業」社會責任的反省，公部門開始認識到自己能力的有限性而尋求私部門作互補性的支援。在這個模式下，公部門仍然是較處於主導的地位，但已不是完全指揮或控制的型態；私部門較雖處於配合地位，但並不是處於完全服從或無異議的地位。

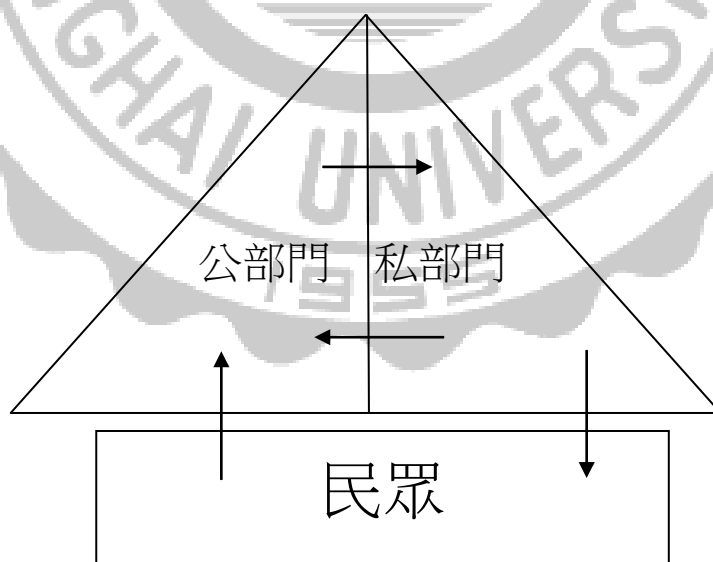


圖 2-2 水平互補互動模式 資料來源：公私部門協力關係之研究，吳英明：1996。

(三) 公私部門水平融合互動模式 (圖 2-3) 隨著經濟國際化與自由化、政治民主化及公部門私營化(Privatization)的潮流，

現代公私部門的互動模式趨向於公私部門與民眾共構生命共同體。私部門不再只是依存或偏存於公部門之下的附和體，也不只是單純配合公部門，而是與公部門形成一種水平式鋸齒融合的互動關係。公私部門的互動從傳統的「指揮—服從」、「配合—互補」轉化成「協議、合作、合夥」平等的協力關係。社會體制的經營不再由公部門完全主導，公私部門充分瞭解「分擔責任」與「共創利益」的重要性，透過平等、互重及互相學習的實質行為解決公共事務及落實公共福祉，本文探討的「公私合夥參與」亦屬於此層次。

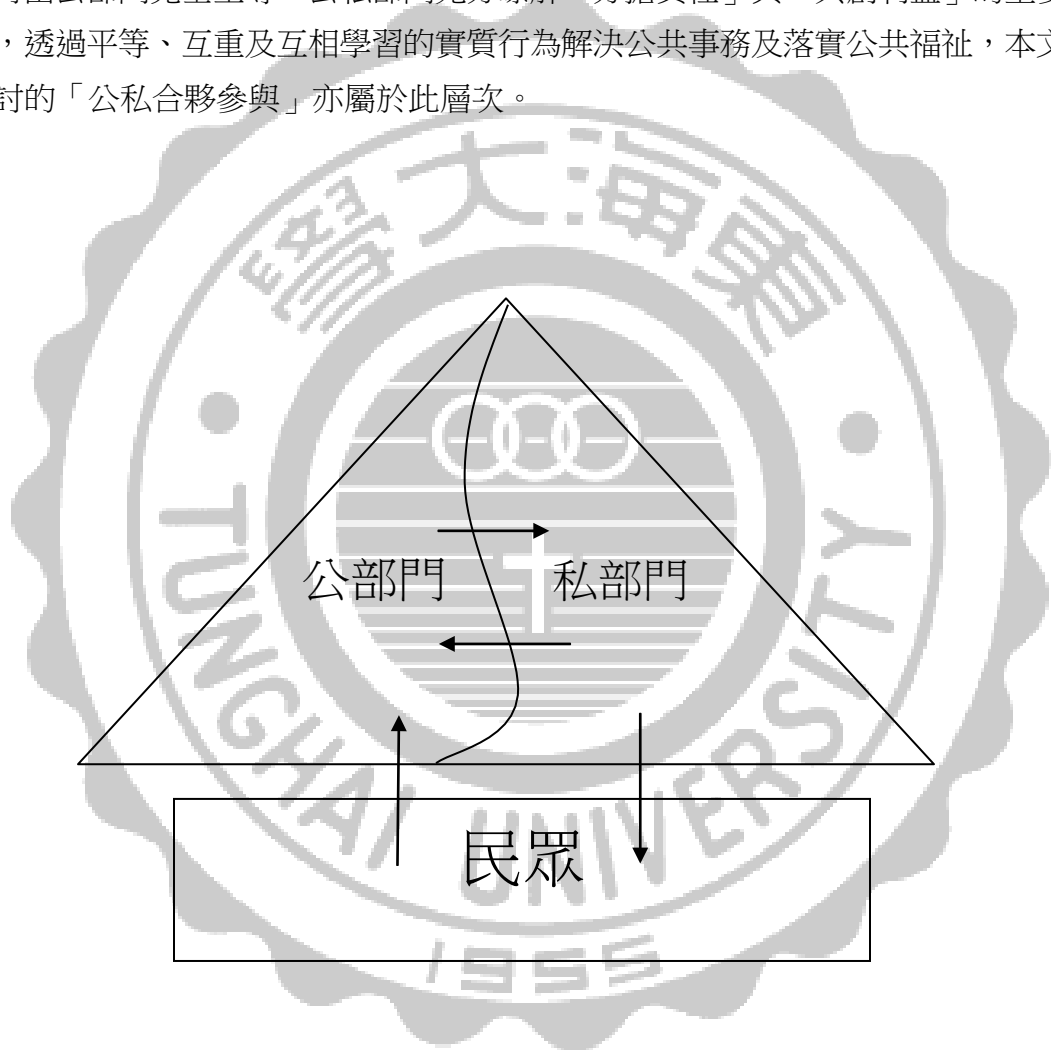


圖 2-3 水平融合互動模式 資料來源：公私部門協力關係之研究，吳英明：1996。

水平融合互動模式意旨不再由公部門主導，並且讓公部門了解與私部門共同分擔責任與利益，才能讓公共事務更加完善與落實社會福利。經下圖 2-4 明確所示，設籍新北市或就讀新北市的學童，若感到飢餓就可到四大超商尋求協助，而在店員的協助下填寫基本資料簽名後，即可選取 80 元的餐點並安心的在店內用餐完畢，這一套俐落的流程協助了需要立刻得到幫助的學童，以避免發生不幸的社會問題。並從作業流程表看來，政府與超商的合作模式較符合水平融合互動模式，而發現個案申請的時候，私部門會評估且提供服務，並且填寫通報單告知公部門的高風險中心查核，確定之後就會登入資料且給予關懷至結案。



圖 2-4 新北市幸福保衛站流程 資料來源：新北市教育局-新北市幸福保衛站官網

若綜合上述套入本研究幸福保衛站計畫中，較傾向水平互補、融合模式。新北市政府教育局與四大超商之間的互動模式是透過「協議、合作、合夥」形成平等的關係，而雙方是長期穩定的合作關係，並且逐漸彼此信任來達到目標。在互動過程中，互相尊重共同決策，形成平等互惠共同參與及責任分擔，進而達成社會福利政策的目標，本節透過互動模式的探討，有助於本研究來釐清公私雙方之關係基礎。



參、公私夥伴關係類型

公私夥伴關係有其不同類型，配合永續發展服務的特性，本文修正吳英明（1996）所建構的類型，即以「社會責任」為核心概念，強調在公部門與私部門合作過程中，提供永續發展服務應有共同社會責任。

由社會責任（尤其是企業社會責任）所引申的責任歸屬，然後是共信基礎，由此才開始夥伴關係中的主從關係，資源如何互賴，以及互動方式和氣氛，然後遇到爭議問題，才協商處理。由此建構類型的要素便有八個：

一、社會責任；二、責任歸屬；三、互信；四、主從關係；五、資源互賴；六、互動方式；七、互動氣氛；八、協商。建構成三個類型，如表三，「垂直分割」模式類型、「水平互補」模式類型、「水平融合」模式類型（張世賢、汪家源，2006：108-111）。

一、社會責任

私部門對社會責任之自覺愈深，則促使私部門愈願意投入相當的努力來從事社會責任之實踐活動，也因此提高了私部門和公部門合作之意願，使兩者的合作關係朝向水平式的夥伴模式發展。

二、責任歸屬

協力合作過程中，如責任偏向於由合作關係中的一方來承擔，則愈呈垂直分割互動模式發展；如公私部門漸漸開始共享夥伴關係所共同推動的活動結果之成敗，則表示公私部門在夥伴關係中已逐漸形成休戚與共的生命共同體，而朝水平互補、融合的模式發展夥伴關係。

三、互信

公私夥伴關係中互信程度低，公部門以公權力控制監督私部門，則形成「垂直分割」模式；互信程度中等，則形成「水平互補」模式；互信程度高時，則形成「水平融合」模式。

四、主從關係

（一）公部門的政策主導性，指公部門在公私夥伴關係中，提供永續發展服務的主導權。如果公部門在協力合作關係中仍然具有政策主導權，此種協力關係之發展有可能形成垂直分割模式或是水平互補模式。

(二) 私部門的自主性和公部門的政策主導權相關；即當公部門的主導權愈強時，私部門本身的自主性愈低，此時服從的角色愈明顯。而像水平互補或水平融合模式中，隨著公部門主導權的釋放，私部門所擁有的自主性也愈來愈多。

五、資源互賴

公私部門在協力合作關係中對彼此交換之資源的依賴程度，如果公部門愈依賴私部門所提供之資源，愈有可能形成水平互補、甚至水平融合互動模式；反之，私部門愈依賴公部門之資源，則可能使垂直分割互動模式間的夥伴關係更穩定。

六、互動方式

公、私部門間的「指揮—服從」互動方式即為垂直分割模式，「配合—互補」互動方式即為水平互補模式，而「協議—合夥」互動方式即為水平融合模式。

七、互動氣氛

由於過去指揮命令的垂直服從關係通常都會為合作雙方帶來一定的緊張關係；因此，夥伴關係中，如公、私部門間的相處氣氛愈融洽，愈有可能是朝向水平互補、甚至水平融合模式發展。

八、協商

私部門在夥伴關係中的協商過程裡，是否具有和公部門平等協商的權力？如私部門在夥伴關係中的協商權力愈大，其在合作過程中與公部門之間的地位愈平等，則公私夥伴關係可能朝向水平互補、或水平融合模式發展；反之，則表示私部門並沒有與公部門平等協商的權力，而公私夥伴關係則呈現「指揮—服從」的垂直分割模式。這八種因素建構公私合作關係三個類型，如表 2-2 所示。

從下表 2-2 得知，公私部門合作類型用以上八個指標區分則一目瞭然，依據政策的不同，公私協力從垂直分隔到水平融和模式磨合到最適合的階段。從社會責任的角度來觀察，最後一個階段的水平融合模式中，私部門已有自發性的實踐社會責任，故下節會探討有關企業社會責任的定義。

表 2-2 公私夥伴關係類型

因素	類型	垂直分隔模式	水平互補模式	水平融合模式
社會責任		私部門不一定有自發社會責任	私部門漸漸產生有關社會責任之認知	私部門具有自發實踐社會責任
責任歸屬		以公部門為主	視任務範圍而定	公私部門共同承擔
互信		低	中	高
主從關係		公部門握有政策主導權；私部門無自主性	通常仍由公部門握有政策主導權；私部門自主性較低	公私部門共同協商；私部門有一定的自主性
資源互賴		私部門仰賴公部門資源	公私部門開始分享彼此資源	公私部門間資源依賴程度較深
互動方式		指揮—服從	配合—互補	協議—合夥
互動氣氛		較為緊張	開始接受彼此的功能性角色	相當融洽
協商		私部門缺乏協商權力	私部門開始學習如何和公部門協商	公私部門基於平等協商的過程彼此合作

資料來源：轉引自張世賢、汪家源，2006：111。

筆者將運用以上八種因素來設計本研究之公私部門的訪談題綱，先對彼此的角色定位、計畫目標的認同，再從責任歸屬與主從關係這兩項因素，來了解公私雙方在幸福保衛站計畫中的分工過程並釐清雙方所提供的資源，也能從中觀察出主導權與彼此間的互動與氣氛是偏向哪一種模式。而在雙方互信的基礎下，是否能瞭解雙方對計畫的實踐目標；遇到困難時，彼此之間的協商溝通管道又是運用哪一種方式來解決問題？以上相關學理與因素，皆是本研究於實證分析中想要深入探討的地方。

第二節 企業社會責任

新北市幸福保衛站計畫實施，除了主體新北市政府教育局之外，更是另外一個不可或缺的福利提供者為合作的四大超商。「政府與企業」(Government and Enterprise)便是當今公私協力中一項重要的課題，其主要內容係在探討國家體系中擁有政治權威的政府和擁有生產工具的企業彼此之間的互動關係。「政府」乃是一組以公權力為基礎，對企業的價值做權威性分配的活動及制度。而「企業」則並不限於一般所指的以公司型態經營運作的生產單位，而是涵蓋所有民間經由生產和交易過程追求利潤的各種商業組織（劉阿榮，1996：33-34）。

廣義而言，企業社會責任（Corporate Social Responsibility, 簡稱 CRS）是指企業對社會合於道德的行為。特別是指企業在經營上須對所有的利害關係人負責，而不只是對股東負責。關於企業社會責任的定義，至今尚無廣為接受的定論。有些人認為是企業將取之於社會的利益，具體地回饋給社會，亦即社會賦予企業的權利中，亦包括企業應盡的義務，須以社會所能接受的方式履行（中華民國企業永續發展協會⁶，2015）。策略大師 Michael Porter 強調，企業社會責任是公司的核心營運策略之一，而非錦上添花的公關而已，真正的企業社會責任應該是企業對社會的正面影響力（吳韻儀，2008，轉引自李秀英、劉俊儒、楊筱翎，2011：83）。Bowen (1953)認為「企業的義務就是追求所有符合社會價值觀與滿足社會的所有活動」，企業在經濟發展中扮演一個中心的角色，在法律限制的範圍之內追求公司的最大利益，且應該執行促進社會利益的活動，避免社會的損害發生（轉引自陳育成、許峰睿、黃聖雯，2003：55）。

綜合以上所述，企業對於社會有著深深的影響力與感染力，故以下針對企業社會責任的文獻加以說明。

⁶中華民國企業永續發展協會 http://www.bcsd.org.tw/domain_node/domaininfomation/23/25

壹、企業社會責任定義

企業社會責任之概念最早在 1950 年代被提出，並由學者 Bowen(1973)給予最原始定義：當企業進行商業活動或決策組織經營相關目標時，社會的目標與價值都應列為考慮；而學者 Bowen(1950)最早提出相關與定義，因此被稱為「企業社會責任之父」(柯人瀚，2014：6)。

對於企業社會責任的定義個學者與組織皆有多方說法，故整理表格如下：

表 2-3 企業社會責任定義

學者/組織	時間	CSR 定義
Bowen	1953	開啟了 CSR 辯論的先驅，他認為企業應追求符合社會的價值觀及滿足所有的社會活動，CSR 是重要的指導方針。企業家無論從事組織的管理、決策，或執行企業目標與願景的運作過程，都應有道德上的義務和責任。
Davis	1960	企業主制定的決策與行動時，納入主企業直接經濟與技術利益外的其他考量。
McGuire	1963	超過經濟和法律上的需求。
Friedman	1970	主張 CSR 即是充分利用資源，並使股東利潤極大化，強調自利原則，這種觀點在 CSR 的爭辯中獲得很大的迴響。
Buchholz	1982	認為社會責任是企業的義務，企業藉由相關政策、決策和行動，已達成社會的價值與目標。
Carroll	1983	CSR 涉及商業行為，因此 CSR 包括了經濟上地有利可圖、法律的遵守、合乎道德以及社會上的支持。
Wood	1991	認為 CSR 是企業在社會原則下和在社會反應的過程中，所採取的回應方式，其可全面反應企業社會績效的內涵，此外，也提出三大原則來解釋 CSR，即制度層次的合法性、組織層次的公共責任和個人層

學者/組織	時間	CSR 定義
		次的自主管理。
蕭新煌	1992	CSR 分為兩個層次：一是法律與經濟的責任，另一個是屬於自發的倫理規範層次。
Drucker	1993	認為企業公民應積極表現出承諾和責任，他代表企業對於一個社區、社會和國家所應負的責任。
Frederick	1994	認為社會責任是公司對於社會的壓力所做的回應。
John	1997	提出企業「三重底線 (Triple Bottom Line, TBL)」的概念，認為企業何以持續發展，立於不敗，不只是實現盈餘最大化，而是企業營利、社會責任和環境責任三者取得平衡。
Warhurst & Noronha	1999	提出 CSR 的策略作法，乃是透過積極的污染預防及組織內部化過程，藉此改善環境和社會的衝擊，並達成最佳效益。
世界企業永續發展協會 (World Business Council on Sustainable Development, WBCSD)	2000	CSR 是永續經濟發展，並對勞工和他們的家人及本地社群盡最大努力來改善他們的生活承諾。
Vogel & David	2004	認為 CSR 不僅是達到法定要求，對於公眾壓力和社會期待應能做出回應。
Michael Poter	2006	國際上有越來越多的評級機構將企業社會責任績效納入企業優良與否的參考指標。

資料來源：修改自梁忠鏘（2014：7）、鄭欣玲（2012：13）。

綜合上述企業社會責任的定義廣泛，理念包含企業的核心價值，並且帶入與利害相關人的效益，企業領導者不僅屏除利潤之外，企業創造價值之宗旨亦兼顧社會正義。除此之外，企業也應負起社會責任遵守法規、實現社會期望與自我約束。企業社會責任也是政府在執行權力中，必須負擔的責任，政府在執行權力上

必須維護社會的公共利益達成社會福祉，企業更要面對政府、市場與整個社會且為公眾利益不斷努力，政府也應加強對企業社會責任的宣傳，讓社會大眾對此議題更加關注。

換句話說，企業社會責任所指的也是公共利益，社會是一個企業作為依賴和發展的主體之一，企業也需要為社會公共利益付出心力。故本研究四大超商企業為私部門，將深入探討私部門加入幸福保衛站計畫的原因是否也考量到本身的企業社會責任。



貳、企業社會責任之發展與內涵

早期企業社會責任觀念的認知，多數集中在員工權益與內部管理上。這種情況一直持續到第二次世界大戰以後，它的發展隨工、商、金融業的進步，而更加快發展的腳步。依據世界企業永續發展協會看法，可劃分為如下三時期：1、1950 年代後期：消費勢力開始興起，成為一股力量而影響公司行為；2、1970 年代早期：環保意識與單一議題施壓團體也相繼出現；3、1980 年代開始：全球政治經濟劇烈變動，加上西方政治自由論者的價值提升，以及共產主義和其他集體意識形態的衰微，此時社會責任的議題又成為眾人矚目的焦點。新的政治傾向，促使西方社會裡的政府和企業重新徹底思考各自的責任，尤其在美國和英國其政治思潮的主要觀念是減輕政府的責任，特別是減少由政府出資的社會福利成本和文化責任，而給予個人與企業更多的責任(林公孚，2005：26)。

企業能夠創造出就業機會，也能帶動經濟的成長，但追求經濟發展的同時，卻也帶來各種社會問題及環境破壞。近年來，隨著自然生態的改變、氣候異常的變遷，致使人類越來越注重環保工作的落實以及執行，並且強調發展文明的同時，更要愛護環境、維持生態平衡以及社會和諧。也因此促使社會大眾及企業開始重視企業社會責任的議題。(許永聲、陳俊合、曾奕菱，2013：3)。

「企業責任」(corporate responsibilities)或「企業社會責任」(corporate social responsibilities, CSR)，是企業倫理實踐的具體表現。根據世界企業永續發展協會(簡稱 WBCSD)的定義，所謂的企業社會責任是指：「企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質」。企業社會責任融合了商業經營與社會價值，將所有利益關係人的利益，整合到公司的政策及行動之內(Connolly，2002；轉引自陳凱莉)。

表 2-4 企業社會責任之定義發展歷程彙總表

作者	年份	企業社會責任之定義及發展歷程
Hay&Gray	1974	將 CSR 分為三個階段： (1)1930 年以前：企業強調利潤極大化； (2)1930~1960 年：強調信託式管理，尋求在利害關係人間取得平衡； (3)1960 年以後：強調生活品質並期望企業多參與解決社會問題和回饋社會。
Sethi	1975	將企業分成三類責任：(1)社會義務：指企業對於法律限制的反應和對整體市場的反應；(2)社會責任：企業從事於符合社會期望、價值觀和社會規範的行為； (3)社會反應：企業對於環境變遷的因應行為。
Carroll	1979	將 CSR 劃分為四個層面：(1)經濟責任：指企業在營造過程中，要能維持最基本的運作；(2)法律責任：指企業在追求利益的過程中，透過法律的規範產生公平的競爭；(3)倫理責任：指企業已提升到另一個層次，嘗試更善盡企業在社會中所扮演的角色；(4)慈善責任：這個層次的內涵完全是出自於良心，已與約束無關，形成一個實質的責任內涵，稱之為自裁型利他社會責任。
Edwin	1987	將社會責任分成三類企業社會政策程序：(1)企業道德：企業行為須符合道德規範；(2)企業社會責任：企業應了解與組織相關之特殊問題；(3)企業社會反應：對於社會對企業的期望或抱怨，企業應發展出一套解決方法。
Heath&Ryan	1989	進一步將 CSR 分成三個層面：(1)道德公眾：企業內任何人都應該認同企業應對所有公眾都是有倫理和公平的；(2)形象建構：讓公眾認知到企業的公益行為；(3)公共諮詢：企業應了解環境並回應不同公眾的利益。

作者	年份	企業社會責任之定義及發展歷程
Carroll	1991	提出金字塔理論，將 CSR 四個層面做進一步闡述，經濟責任是基本的基礎，提供一個投資回報業主和股東、促進科技進步和創造新的產品和服務之經濟責任；第二層是法律責任，社會期望企業履行其在經濟使命框架的法律規定；第三層是道德責任，即商業道德，該金字塔頂端是自由裁量或慈善，旨在回饋社會。

資料來源：修改自鄭欣玲（2012：13）

綜合上述企業社會責任之觀點與發展歷程，單獨就管理學卡爾洛(A.B. Carroll)將企業所承擔的社會責任用金字塔理論來說明；這四個層面包含經濟責任、法律責任、道德責任與慈善責任，金字塔頂端的慈善責任即是自發性的，企業考量本身的資源與能力，由於不是在法律的規定與社會期許的範圍中，而企業仍然願意從事對社會有益的活動，來做為回饋社會的一種方式。

換句話說，企業社會責任亦是社會要求的回應，當出現社會問題使得社會大眾對於企業提出質疑時，也促使企業去思考如何改善，進而達成更好的社會型態，這也是促使企業提升競爭力的因素。任何計畫的推動下都需要資源，本計畫引進私部門企業成為提供資源的窗口，由於超商密度已經比一般的社福中心據點還多，讓需求服務者在最短的時間內得到幫助與資源。四大超商願意與新北市政府合作新北市幸福保衛站之計畫，亦有關係到企業之社會責任與外界觀感因素，故企業之聲望不僅可以促進自身經濟效益，也能回饋社會正面能量並帶給民眾好印象，創造一個雙贏的局面。



第三章 研究設計與個案介紹

在本章中，第一部分將介紹新北幸福保衛站計劃的背景外，第二部分說明本文採用的研究方法。

第一節 研究方法

本研究欲針對新北市政府教育局與新北市境內的四大超商協力推動新北市幸福保衛站計畫為焦點，探討雙方合作之過程演變、雙方協力合作之互動模式與角色定位等相關問題。

壹、研究方法

初步以探討過往之文獻中，探討公私協力與企業社會責任等相關理論，之後藉由質性訪談方式研究本個案進行分析與歸納，最後提出建議。本研究將針對的研究方法如下。

一、文獻分析法 文獻分析法，是尋求歷史資料、檢視歷史紀錄並客觀地分析、評鑑這些資料的研究方法，由於常需要大量的歷史資料與文獻，因此亦稱歷史文獻法。當研究者對歷史資料進行蒐集、檢驗與分析後，便可以從了解、重建過去所獲致的結論中，解釋社會現象的現況，甚至預測將來之發展（葉至誠，2000）。

而文獻分析的步驟為研究者針對所欲研究的主題，蒐集他人所做的相關研究或其蒐集的初步資料、政府單位資料等，從中加以分析，以發覺過往研究所未探討的議題，並指出需要驗證的假設，做為本身研究發展的素材（楊國樞等，1988：51）。

由上述了解，本研究筆者整理了公私協力之相關概念與互動理論，並將已用公私協力做過的研究加以整理，以利筆者歸納互動模式，並建構本文之研究架構；也透過專書、期刊與電子網路資料等作為文獻回顧的資料。

二、訪談研究法

「訪談」是一種研究性交談，是研究者通過口頭談話從被研究者那裡搜集第一手資料的一種研究方法；乃是研究者「詢問」、「探訪」和研究主題相關的被研究者，並且面對面的「交談」和「詢問」或是透過電話等溝通工具被研究者進行對談的一種研究方法（袁方 編，2002：257；陳向明，2011：221）。

本研究探討的是公私部門的協力關係，必須透過訪談研究法來與執行者與協力者實務上的經歷，將針對新北市幸福保衛站之主辦人新北市教育局的承辦人與四大超商的決策者進行面對面訪談。

公部門方面，最主要就是新北市教育局的決策者與承辦人員，期待獲得他們政策執行中的經驗；私部門方面，則會訪談統一、全家、萊爾富與 OK 超商的決策者，以理解為何願意參與公部門的政策執行，以便獲得公私協力過程中更核心的資料。



貳、研究架構

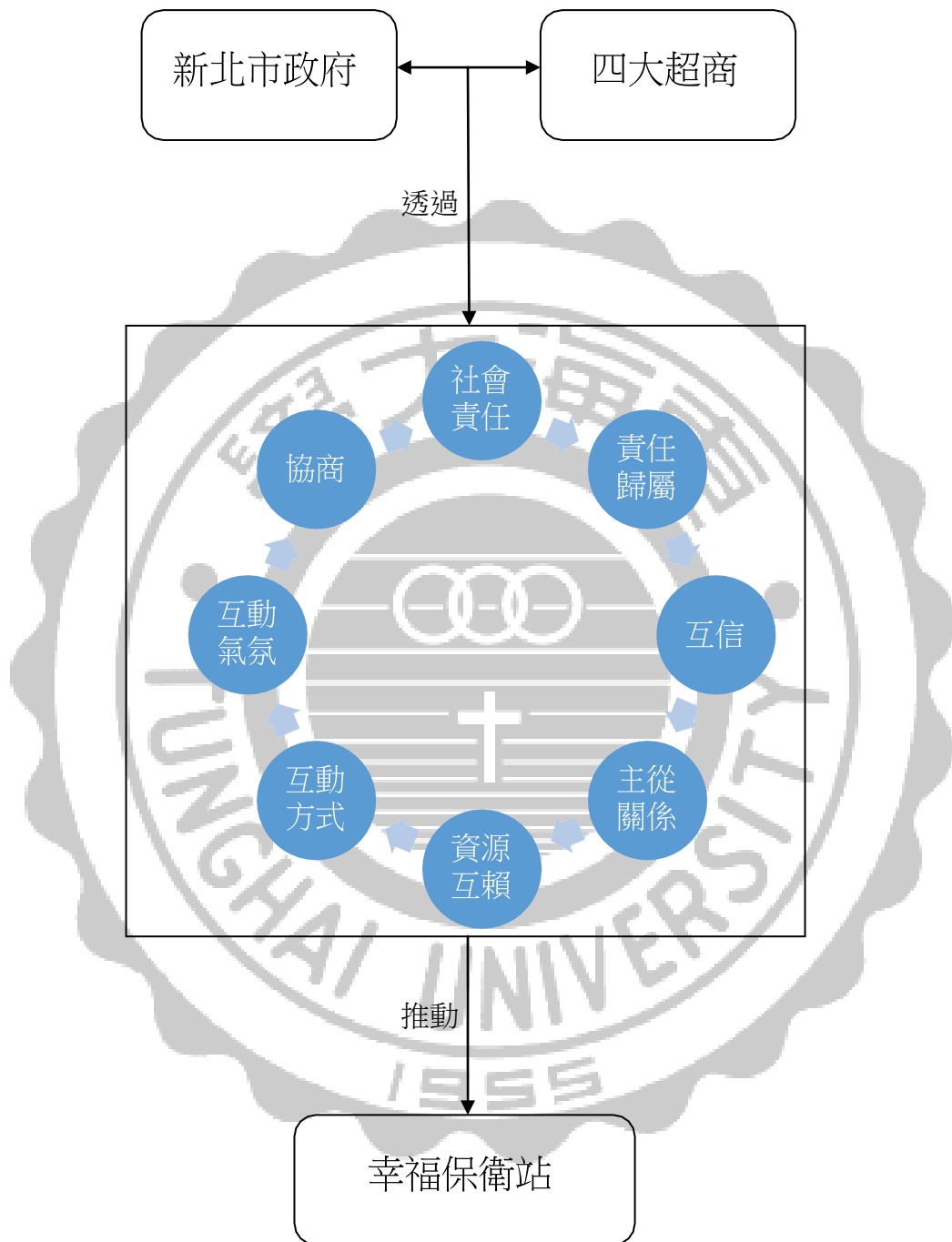


圖 3-1 研究架構 資料來源：研究者自繪

第二節 個案介紹

公共問題的演化越來越複雜，政府能力與資源缺乏而受限，導致政府的威望大不如前，造成傳統公共事務運作的官僚體層級下，讓治理能力與需求中產生落差，引發了合法性危機⁷。所以政府作為必須有所改變，轉向尋求其他機關或跨部門協力合作，來滿足民眾的需求，幸福保衛站計畫即是新北市教育局與社會局跨部門的合作，來處理複雜的公共問題。

「新北市幸福保衛站計畫」，乃是「高風險家庭整合型安全網服務計畫」的延伸，在推動之初就立下堅實的基礎，結合市府各局處資源以資提供市區人民緊急之需服務，再加上在「隨處發現、即時服務、關懷輔導、轉介支持」的政策理念支撐下而展開的公共服務（新北市政府，2013）。這是當今服務型國家所要推動的一項作為(Dutil,Howard,Langford & Roy, 2010)，並以市民為中心去思考建構的一項服務安排，改變傳統將前往領餐的兒少只當作消費的顧客而已，不必後續追蹤市民權益的接續維護。本計畫的第一線執行窗口，並非由正統的行政機關為之，而是由全市密集的統一、萊爾富、來來、全家四大超商擔任餐飲的提供服務（林水波，2013：22）。

壹、背景

原本新北市政府已經每年編列新台幣 5 億多元針對低收入戶、身心障礙及家庭突遭變故等弱勢學生，提供“幸福晨飽”計畫，此計畫為憑早餐兌換券到超商去換取餐點，不過新北市長朱立倫看見新聞報導，有位孩童因為飢餓問題卻不知道如何解決，於是到超商拿取了一個麵包充飢被發現因而被警察抓，市長看了於心不忍，這種新聞層出不窮，故整合「幸福晨飽計畫」衍生至現今的「幸福保衛站計畫」。

⁷「合法性危機」指一個政府的合法性發生動搖，情況如下：社會碰上了普遍地意識到，而政府卻不能解決的問題，如美國經濟大蕭條時，政府一度不知何去何從，幸好最後有凱恩斯的經濟理論，使美國經濟走出困境。如果美國當時無法解決困難，人民覺得政府無能為力，合法性危機就發生；民主國家中，因群眾運動、政府專制或軍人專政，代表民意的機構國會，進入癱瘓狀態；社會暴力升級時，政府的合法性也受威脅，如魏瑪時代的德國；在社會發展過程中，有的部門發展得很快，有些則沒有太大發展，落後者會有不安、無根的感覺，甚至走上街頑；在多種族、多部落的國家，語言或宗教方面出現尖銳衝突，也有合法性危機，如加拿大的法語省份魁北克；知識階層的異化，如 1990 年代的中國；國家戰爭失敗，外交上嚴重失利，也影響合法性，例如中華民國。杜維明（1996）。現代精神與儒家傳統，聯經出版社，臺北，頁 186-189。

新北市幸福保衛站計畫於 2013 年的 1 月 1 日開始實施，作為新北市高風險家庭整合型安全網服務計畫中的重點執行計畫之一，新北市高風險家庭整合型安全網服務計畫，目前已結合新北市政府各局處資源提供服務，惟為了更落實「隨處發現、即時服務、關懷輔導、轉介支持」之精神，除現行幸福晨飽計畫照顧在學經濟弱勢學生免費早餐外，現在更引進民間資源，透過新北市境內統一、全家、萊爾富、OK 等四大超商建立合作機制，納入高風險家庭服務網絡，期能找出更多的高國中小高風險家庭弱勢學童，由超商提供高風險家庭弱勢學童課後飢餓求助及臨時避難所，協助通報並即時提供餐點、資源及服務，使新北市的每個孩子都能在幸福家庭中快樂成長。⁸ 新北市超商密度居全球之冠，「幸福保衛站」是透過不斷的溝通和簡化行政流程，結合四大超商、學校、志(社)工及市民的力量，協助 18 歲以下的孩童，在突發危急時能到超商門市求助，於飢餓時免費享用主食餐點，以達成救急不救窮之目的。

⁸ 資料來源：新北市教育局網站，<http://tedl.ntpc.edu.tw/113/>

幸福保衛站計劃有兩個目的：一、結合新北市統一、全家、萊爾富、來來等四大超商為關懷據點，納入高風險家庭通報網絡，透過超商發現社區內需要幫助之高風險家庭兒少，及時通報，即時提供弱勢學生餐點、資源及服務。

二、為及早發覺生活陷困、遭疏忽及有安全疑慮之兒少，擴大大本市立高中職及國民中小學學生通報及求助管道，提供飢餓需求之餐點協助方式，以保障其能安心求學及生長發育。

為了讓學童能容易辨識本計劃所能提供資源的超商，在新北市境內的四大超商，皆會在店面明顯處貼上計畫 LOGO 標誌（圖 3-1），以茲識別。



圖 3-2 幸福保衛站 LOGO

資料來源：新北市幸福保衛站網站，2015。

貳、統一、全家、萊爾富、來來超商簡介

除了耳熟能詳的「三步一小廟，五步一大廟」是台灣的特性之外，筆者認為也能套用到臺灣便利的生活圈，因為便利超商也是台灣隨處可見的。

統一、全家、萊爾富、來來超商這四個企業在幸福保衛站計畫中，是缺一不可的私部門，它們代替公部門直接面對需要幫助的學童，並且即時提供餐點給他們，是站在第一線的人員，故以下簡短介紹各個超商的基本資料。

一、統一超商（7-11）

1978 年統一企業集資成立統一超商，將整齊、開闊、明亮的 7-ELEVEN 引進台灣，掀起台灣零售通路的革命。走過艱辛的草創初期，統一超商堅持了 7 年終於轉虧為盈，在積極展店和創新行銷下一直穩居台灣零售業龍頭領導地位。⁹從網路上的資料得知，統一超商在 2014 年 7 月在全臺的總店數達 5000 店，從本島到離島亦或是都是到鄉村、學校、火車站、高鐵站、醫院或購物中心都看得到 7-11 的蹤影，由點串成線、由線部成面，臺灣是全球 7-11 展電密度最高且唯一擁有各種門是經營的形態，在消費者生活中扮演不可或缺的角色。



圖 3-3 統一超商總店數及營業收入

資料來源：7-Eleven 企業情報，<http://www.7-11.com.tw/company/business.asp>。

統一超商官網提供的數據資料，截至 2013 年已達到 5000 家的總店鋪，穩占台灣便利超商的龍頭企業。

⁹ 7-11 企業情報，<http://www.7-11.com.tw/company/history.asp>，檢閱日期：2015/07/01

統一超商的企業社會責任宗旨「貼心不打烊，讓每一個人的幸福就在身旁」、而「造福社會，是經營事業的努力目標」，也成立統一超商 CSR 委員會來監督與經營企業社會責任這區塊的運作並實踐。

二、全家便利商店 (Family Mart)

全家便利商店於 1988 年由日本引進台灣，8 月 18 日全家便利商店股份有限公司成立；同年底，第一家店「館前店」於台北車站商圈開幕，歷經 6 年的努力，於 1994 年損益平衡，爾後，全家每 3 年 500 家店擴展規模。2002 年全家便利商店決定將經營成果與社會共享，成為股票上市櫃。¹⁰

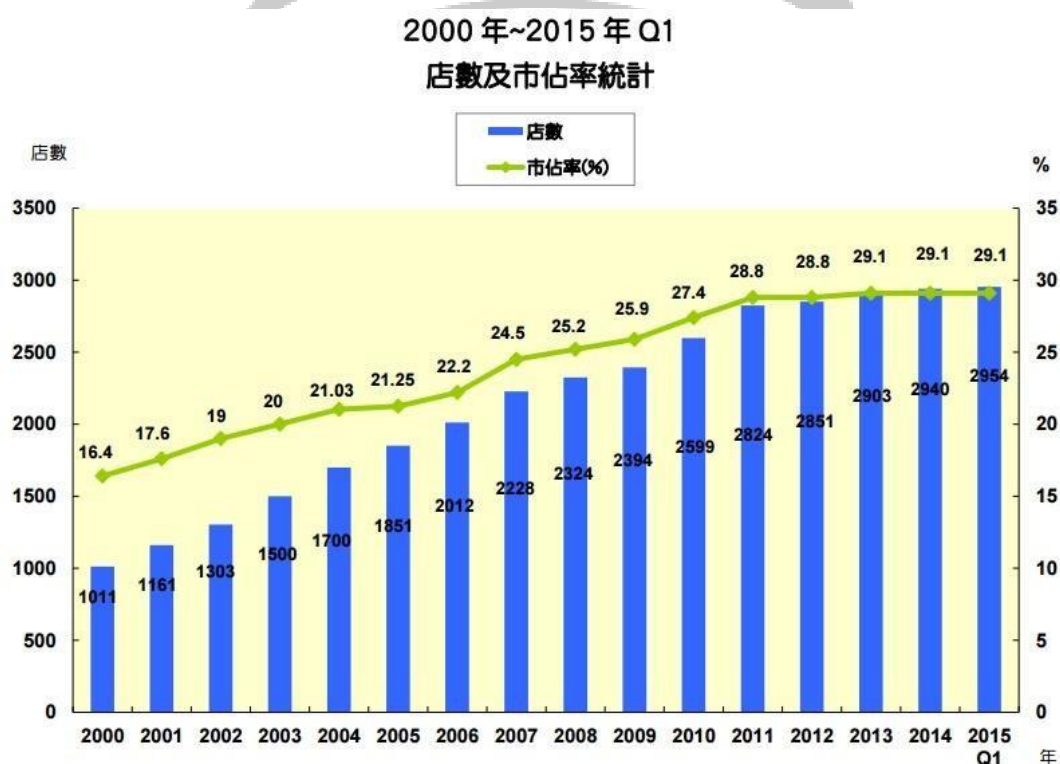


圖 3-4 全家便利商店 2000 年~2015 店數及市占率 資料來源：全家便利商店官網，

http://www.family.com.tw/enterprise/investor_financial_03.aspx

從官方資料觀察得知，截至 2015 年的全家便利商店的店數已達到近 3000 家店鋪，市占率達 29.1%。

全家便利商店建置 CSR 管理系統組織，宗旨「傳遞幸福，拉近心距離」，在加盟店、廠商、公司員工，在共同成長的理念下進行事業活動，隨時、用心推動讓顧客容易參與的食品安全、社會公益、環境保護活動。

¹⁰ 全家超商官網，http://www.family.com.tw/enterprise/about_history.aspx，檢閱日期

2015/07/01。

三、萊爾富便利商店 (Hi-Life)

萊爾富便利商店為光泉關係企業，是第一家國人自營的便利商店連鎖系統，於 1990 年成立，十數年來萊爾富以「鄉土情-世界觀」的經營理念，在美日系統便利商店林立的市場中，開發出屬於自己的一片天空。萊爾富便利商店全年無休、明亮的燈光照亮每個街頭巷尾，我們服膺熱忱、積極、嚴謹、創新的經營理念，不斷引進國內外優良商品，致力於為顧客追求優質的生活；並且貢獻通路力量，協助公益團體、配合各項公共服務事業，讓萊爾富透過商品販售服務，成為社區的一份子和便利生活不可或缺的幫手。¹¹

店數成長圖

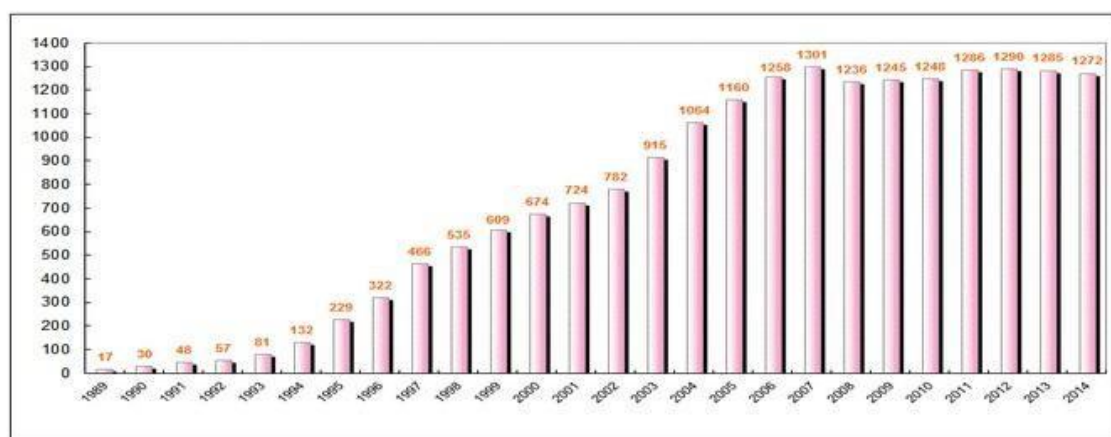


圖 3-5 萊爾富便利商店總店數 (截至 2014 年) 資料來源：萊爾富便利商店官網，http://www.hilife.com.tw/aboutUs_operateIdea.aspx，2014。

四、來來超商 (OK 便利商店)

自 1988 年 9 月由豐群企業集團在台灣創立開設三家 OK 超商，至今已邁入第 27 個年頭。一路走來，始終如一，創辦人張國安先生秉持「豐富人群」的理想，我們承襲這樣的信念，紮根全台各地，走入不同角落，深耕社區，無非希望藉由良好的服務品質，帶給廣大消費者深切感受。

目前全台店數約為 880 家，除花東及外島外，(2011 年宜蘭第一家分店正式營運)全台各縣市均有門市座落。目前仍不斷增設分店中，以擴大企業規模與永續經營。¹²

¹¹ 萊爾富便利商店官網，http://www.hilife.com.tw/aboutUs_operateIdea.aspx，檢閱日期：2015/07/01

¹² OK 超商官網，http://www.okmart.com.tw/information_knowUsCompany.asp，檢閱日期：

從官網資料來看，OK 超商的店數與分布密度不及其他三家超商，也逐年在跟進中。

第三節 訪談對象與訪談題綱

壹、訪談對象 本研究透過質性研究的半結構是訪談，訪談對象分為公部門的新北市政府教育局之承辦人員，瞭解幸福保衛站政策之實際目標；私部門則是四大超商的承辦人員，以理解實際執行政策的時候，所遇到的困難，以下為訪談對象名單，如表 3-1。

表 3-1 訪談對象

類別	編號	訪談對象	業務內容	訪談時間
政府部門	G1	新北政府教育局研考業務輔導員	1. 統籌規劃教育主題年及進度管制。 2. 幸福保衛站業務。 3. 辦理教育刊物。 4. 臨時交辦業務。	104.9.03
	G2	新北市教育局秘書室主任	綜理業務	103.03.04
私部門	P1	OK 超商承辦人員	政策聯絡人	104.09.11
		依公司規定，無法接受訪問，由教育局統一回答	統一超商 全家超商 萊爾富超商	
	P2	超商員工	超商事務	105.3.28
	P3	超商員工	超商事務	105.3.30
	P4	超商員工	超商事務	105.04.08

資料來源：本研究自行整理

第四章 研究分析

本章針對新北市政府教育局與四大超商協力執行新北市幸福保衛站，經由與公、私雙方相關人員參與質性訪談後，將所得的資料進行分析與歸納。本章分為四個部分：第一部份為本計畫之執行演進過程；第二部分為新北市幸福保衛站之公私協力的互動模式與特色；第三部分為在執行計畫時雙方所扮演的角色為何；第四部份為企業部門為何願意參與新北市政府幸福保衛站之政策？第五部分為本計畫之成效與雙方在執行計畫時所遇到的困難。

第一節 新北市幸福保衛站之執行過程

新北市政府在 2011 年成立一套「高風險家庭整合型服務網」，是為建構更完整的社會服務網絡，此中心包含甚廣：社政服務、衛生服務、教育服務和兒少保護的部份，以建構高風險家庭整合型安全網，透過各單位篩選清查並整合各項資源，提供高風險家庭整合性的服務，因為幸福保衛站政策上線，故也將資料回傳高風險家庭整合型服務網。

本節將先說明本計畫的起源與探討公私雙方的分工與合作並歸納出結論。

壹、新北市幸福保衛站之緣起

2009 年時新北市政府已經推出幸福晨飽計畫，從學校的自設廚房啟動供應機制，或是鄰近的早餐店與結合超商採購餐券等三項措施，藉此補助低收入戶家庭的學生，讓弱勢的學童可以減輕負擔，學校將每週發送餐券給所需學生，每人每天可免費領取 30 元的早餐，以此保障他們安心上學和成長發育，此計畫將超商納入社會福利的服務輸送體系，更為新北市幸福保衛戰計畫奠定基礎。

新北市幸福保衛站政策在 2013 年正式上路，新北市政府教育局與私部門合作，於新北市境內的四大超商（統一 7-11、全家、萊爾富與來來超商），執行至今已有兩年的時間，本政策採救急不救窮的定義，對於新北市轄區內 18 歲以下有飢餓需求的學童提供主食及飲料，讓學童在店內用餐完畢，保障學童福祉。

一個就是在市府的部份一直以來都有提供市民一個非常重要的服務就是「高風險家庭整合型安全網」服務計畫，是照顧到每一個需要幫助的市民，包括在社政服務、衛生服務、教育服務和兒少保護的部份，市府本來就有一個很棒的整合型計畫。(G1)

新北市幸福保衛站政策之形成，是因為一個社會新聞讓市政府有重新審視學童之社會問題的機會，故結合原本就合作不錯的「幸福晨飽計畫」，透過與超商協力，超商做為提供資源給有需求的學童的第一道求助線，以此來降低社會悲劇的發生，讓新北市的學童在成長與求學的過程中能夠安心、平安，並且將資料整合到新北市高風險家庭整合型服務網，期盼能找出更多高風險家庭中的黑數。

幸福保衛站由 101 年 10 月開始規劃 102 年 1 月 1 號開始上線，原本整個規畫是由另外兩個科，一個叫學生事務科，一個叫特殊教育科，為什麼呢？因為學生事務科本身就是在做幸福晨飽(早餐)，特殊教育科是屬於特殊教育弱勢孩子的輔導，發現個案之後他們那塊請輔導主任室、導師等要去關心取餐的孩子，這就是特殊教育科這就是他們在規劃的，規劃完後我是 103 年 1 月開始接這個業務，那 103 年開始皆是延續前端的，可是我們基本上在公務部門的公共行政的業務上，不會因為今天交給誰會有所中斷，那 103 年 1 月份我們接過來就是說我們維持原本的機制來運作，接下來就會看目前如何與超商來永續經營，在碰到困難的時候會透過甚麼機制來處理，這就是我們後續所做的。(G2)

在去年度有發生一個事情¹³，讓市長感觸很深，就是有一個孩子他因為肚子餓但不知道怎麼去解決，就到超商去拿了東西想要先解決他肚子餓的問題，所以因為這樣一個關係，所以我們就想到說既然整合型的服務網已經做的這麼好，那是不是可以從裡面再去做到更好的照護，那所以就衍生到我們幸福保衛站。(G1)

新北市府開始做這個政策是因為一個事件，就是有一個小朋友因為肚子餓去超商偷竊便利商店的東西，後來才發現說其實是有多學校的國中小學生，他晚上其實沒有吃飽，那基本上新北市府有做早餐，那再來是中午的營養午餐，而晚餐這個部份的話可能這一段就是沒有照顧到，那

¹³ 新聞：<http://www.ettoday.net/news/20121227/145490.htm>

還有例假日的部份，那早餐跟午餐學校都有照顧到，那問題上就是晚上跟例假日的時候，那這段時間它是高風險家庭可能會有問題的部份，所以它才做出了這個政策出來，主要就是服務就是希望透過這樣方式，讓第一個解決小朋友不要餓肚子，滿足他的生理需求，不要讓小朋友覺得說去超商拿這個東西，有些是突然陷入經濟困頓，或是家裡的主要經濟來源像出車禍、受傷，那家裡晚上沒有辦法煮，那他晚上餓肚子或是說長期低收入戶，那晚上就是無法照顧到，就可以去超商領餐。(P1)

社會問題層出不窮，但往往新聞所報導的也是反映人民的生活出了什麼狀況，而從公私雙方的訪談後得知，本計畫的起源是由一位學童因為飢餓問題而做出偷竊的行為，長期低收入戶或一些尚未發掘的高風險家庭的孩童，出了校門無法受到學校的照顧，回家也因為家庭因素而無法解決生理需求，故導致到超商做出偷竊的動作，雖然社工會介入了解訪視，但那是事發後的處置是不夠的，最好的辦法就是預防勝於治療，因而讓市長重視孩童的社會與教育問題。

幸福保衛站計畫如上述提及到，是由新北市政府教育局的學生事務科與特殊教育科來規劃，除了延續本有的幸福晨飽計畫更加強對弱勢學生的關心與輔導，學童在校外需要幫助的其間透過新北市境內密度最高的超商來做為提供資源的據點，許多超商早期也做為學童的導護商店¹⁴，讓學童放學遇到臨時狀況能避風避雨避壞人，所以超商是有合作基礎在的，當公部門無法及時提供幫助且變成防止社會問題發生的第一道防線。

我在市府將近六年了，我們覺得我們政策都宣導的很好啊，都有這些管道告訴你，你有什麼樣的需求可以主動出來找里長，你有什麼樣需求可以直接去找公部門，去區公所去請求這樣的服務，我站在公部門會有這樣一個好奇，但是事實上我們深刻去探討社會局的立場，服務也非常多，例如他們有主動去關懷角落的老人，但我們會發現在社會某個角落，社會學的現象已經很多元化了、很複雜化了，有一些民眾事實上他是關注自己的，我們一開始可能會說資訊不對等，他們可能不知道，譬如議員服務處，他有提供這麼多的服務，為什麼來找我們的、來找議員的就這

¹⁴ 導護商店的目的為：(一) 結合社區資源，防範犯罪並預防、減低交通事故的發生。(二) 凝聚社區力量，發揮守望相助精神，加強學童安全。(三) 提供學童緊急時之支援服務。

幾個人，反而是像議員助理一直去發現才會出來，所以我倒覺得不是所謂資訊不對等，而是現在的社會環境已經複雜化和社會關係的改變，譬如以前我們在鄉下長大，打開門大家都認識與熟悉，我也可以去像隔壁敲門尋求幫忙，可是現在已經複雜的社會環境，甚至我跟隔壁的鄰居根本不會打招呼，所以現在的社會化的概念改變是一個很大的因素，所以反而現在公部門要更主動出擊去網羅這些人出來，成效還比較大。(G1)

對於原本即有成立高風險家庭整合型服務網，那麼為什麼還需要透過幸福保衛站來找到更多的黑數？除了許多對於中低收入戶的資格因為法規受限，許多人明明生活很困難，但也許因為申請資格中有一個條件不符合，就被阻擋下來，這些也是需要去探討的。訪談資料提及，現在社會環境不如從前鄰里間的來往，變成冷漠許多，也因社會結構改變、社會現象改變，因此，需要公部門改變政策方向，條件放寬，如同本計畫秉持「救急不救窮」的主旨，只要對於有飢餓需求的學童去領餐，不用限制於需要透過法規去規範的資格而忽略的個案，讓福利極大化，才能發掘更多高風險家庭。

貳、新北市幸福保衛站之公私協力過程 由於新北市幸福晨飽計畫已經有和四大

超商合作提供學童早餐的部分，故幸福保衛站的運作也維持原本的機制和四大超商合作，讓在新北市境內據點最多、分布密度面最廣的便利超商來為學童把關。雙方執行該計畫的程序且為什麼是透過超商來協力，將於本節說明。

那幸福保衛站為什麼主要是四大超商，主要是因為本身在我們在教育服務有一個特別的是我們的孩子肚子餓的時候基本上我們在學校會提供早餐，弱勢的孩子或中低收入戶還有父母親身心障礙等，或家庭遭到變故：例如可能爸爸失業沒有收入，他早午餐就都會有問題，市政府就有提供這些孩子在學校有免費的早餐還有午餐，從一開始其實是只有午餐，那從民國 98 年開始就有提供早餐，早餐的部份就是像孩子早上從家裡出門到學校去，那中間的過程可能不能等到學校去提供早餐，所以我們就想到說是不是結合新北市的四大超商的脈絡網，和它們結合利用早餐券的方式，那孩子一出門可能家旁邊就有 7-11 或全家，那他直接用早餐券的方式去換早餐，那就不會餓肚子，所以和四大超商在民國 98 年就合作的很愉快，就是所謂的「幸福晨飽」，所以剛好去年又有這樣一

個案子，那我們服務網也做的不錯，所以就規劃那透過超商再結合一個 幸福保衛站。(G1)



一、雙方合作協議 新北市政府與四大超商有簽訂一份合作協議書，內容是新北市政府為整合型安全網服務計畫，落實「隨處發現、即時服務、關懷輔導、轉介支持」之精神，凡本市家庭突發因素、經濟困頓或照護功能不足，致無力提供午晚餐之就讀、設籍於本市或在本市發生急難事由之 18 歲以下高國中小學生（含中輟學生）及兒童（以下均稱學生），由超商啟動供應機制，提供資源給學童。之後也透過學校老師或志工協助去做訪視與關懷。

那 103 年開始我們做的蠻多的，第一個因為我們 102 年是透過政府採購法來請這些超商來投標，那我們有簽訂合約，因為確保所謂的供餐之間彼此的權利和義務，那每餐 80 元那它所提供的品質要有 GMP 的保證。
(G2)

新北市政府與超商間的合作是透過政府採購法來讓這些超商投標，並且簽訂合約，以及提供給學童吃得食物也要有一定的衛生檢驗合格，超商所提供的食品有 GMP 的保證，才能讓取餐的學童吃得健康與安心。

我們在這一年修訂合約書的時候，因為我們合約書有時候都要修正，每一年，像最近年底又要做明年度的部分，因為我們都會請他們總公司的法務部門來確定彼此的權利與義務的確認，這也是在我們行政作業範圍裏面。再來，畢竟有 2000 家的超商，有分加盟跟直營，我們希望學校部分與四大超商是彼此有在互相做一個很好的網絡與社區的回饋。(G2)

幸福保衛站合約是每年都會簽訂一次，也會因為每次定期開會的結果來做下一年度的修訂，以確保雙方的權利與義務，也希望新北市境內無論是直營店抑或是加盟店，都希望與鄰近的學校都有良好的互動網絡，以給予新北市學童最大福利優先為首要考量。

二、分工—依照標準作業流程¹⁵(SOP)執行 對於執行幸福保衛站的過程中，超商為第一線資源的關懷據點更是提供資源的單位，當初超商要求單一窗口作聯繫外，由於新北市境內的四大超商有 2000 多間，為了便利且快速且正確將所得到的資料回饋給社會局，勢必要制定標準的 SOP 流程，各超商也以便加入教育訓練的準則。

透過 SOP 流程執行可以節省時間，進而達到高效率，盡速提供資源給學童，店員也不會手忙腳亂，影響到其他需要服務的顧客。

當個案進到超商表示需要尋求幫助時，店員必須先讓學童填寫基本資料的通報單後，將通報單傳真至社會局的專線，以利通知學校與學生身分的審查，以及後續的關懷與支持，爾後即讓學童選取 80 元以內吃得飽的主食餐點或飲品，並且要在店內食用完畢方可離開，超商主要是提供資源的行政手續，且完全不用負學童身分審核的責任。而為什麼選擇用傳真的方式主要也是考量四大超商的平台系統並不是一樣，名稱且操作方式也都不同，所以傳真的方式是最單純也快速的傳遞資料。

分工的部份有流程表，就是說超商沒有拒絕，一開始進來就要有表格的申請表，那提供他餐完了之後，就會把通報單傳真到社會局專線所以他們是負責行政作業。(G1)

通報單是用傳真的，沒有用其他的方式，主要是考量到四大超商的平台不同，因為如果要用網路傳輸的話，操作是一個很大的問題，因為每家的平台都不一樣，四大超商都有多媒體機 7-11 叫 I bon、全家叫 FamiPort、萊爾富叫 ET-Life、OK 是 OK GO，那每家平台系統都不一樣，還有各自的串接，這樣投資的資本很大，所以還是透過傳真，那這樣的政策也執行兩年多了。(P1)

社會局專線收到超商所回傳的通報單便會與高風險家庭整合型服務網做連結與更新資料，最重要的是通報案主的學校並請導師去關心該名學童的狀況，做進一步的輔導給予溫暖，若家庭確實有服務需求，則進行高風險家庭通報，了解需要由政府部門的哪一個單位做協助，進而讓高風險家庭整合型服務網更加完善與各局處的資源交流與後續處遇之措施。

¹⁵ 標準作業流程是指在有限時間與資源內，為了執行複雜的事務而設計的內部程序。從管理學的角度來看，標準作業程序能夠縮短新進人員面對不熟練且複雜的學習時間，只要按照步驟指示 就能避免失誤與疏忽。

店長會先口頭教，但是為了統一作業我們有教育訓練平台，也要講求速度快，我們有線上學習網，每個員工都必須上去上課程，像幸福保衛站就是有固定的課程，像是政策的介紹以及超商要配合的流程是哪些。無論直營加盟都要去上課程，教學平台也是 24 小時的隨時可以去看。(P1)

對於超商的員工，各店無論正職或是工讀生都會為新進員工做教育訓練，特別是為新北市幸福保衛站這項特殊的政策，除了店長會口頭教導之外，更開設線上學習課程讓員工到教學平台上課，來確保當面對來尋求幫助的孩童該如何處理。



新北市幸福保衛站作業注意事項—超商門市用



- 一、超商須於店面明顯處張貼本計畫LOGO標誌，以茲識別。
- 二、作業流程：
 - (一) **服務對象：**凡就讀、設籍於本市或在本市發生急難事由之18歲以下高中小學生（含中輟學生）及兒童。
 - (二) **資料填寫：**門市人員遇有飢餓求助學生，請主動關懷詢問瞭解其需求，並說明本站功能，要求學生配合填寫基本資料，以利後續通報與輔導。超商無須對飢餓求助學生就學及基本資料進行身分查核。
 - (三) **提供資源：**
 - 1.提供飢餓求助學生於店內食用便當、麵食、麵包等主食餐點及飲料(酒精類除外)乙份，不得提供零食或現金，也不可打包外帶。
 - 2.每人每餐以80元為原則，請學生於餐點電子發票或紙本發票上簽名，以作為領用證明與請款核銷之用。如遇食量較大學生時，則以學生實際飽足需求為主，增加供餐量或份數，餐費以實際領取金額請款。
 - 3.超商門市如遇特殊狀況，以提供「即時協助」為原則。例如學生飢餓求助但不願配合提供基本資料時，請聯絡113婦幼保護專線協助處理，於關懷通報單中敘明與113專線簡要之通話記錄，可由店員代為於發票憑證上簽名，以利日後經費核銷審查認定。
 - (四) **通報作業：**
 - 1.請門市店員於24小時內填寫關懷通報單，傳真至(02)29506802新北市政府高風險家庭服務管理中心，並電話確認，以利該中心專業人員介入與後續協助。
 - 2.如有聯繫需要，上班時間請電(02)29506801本府高風險家庭服務管理中心。夜間及假日或緊急保護狀況部分，請電113婦幼保護專線。
 - (五) **請款與核銷：**

超商門市應彙整檢附關懷通報單正本、學生基本資料（需完成發票黏貼），依日期順序排列繳回總公司，按月向本府辦理請款及核銷。
 - (六) 本計畫採救急不救窮原則，如學生仍有飢餓求助事實，仍請超商門市持續給予學生供餐，讓關懷協助服務不中斷。

圖 4-1 新北市幸福保衛站超商門市作業注意事項，新北市政府教育局網站 資料來源：新北市政府教育局幸福保衛站網站（2015）

新北市幸福保衛站作業流程-超商門市用

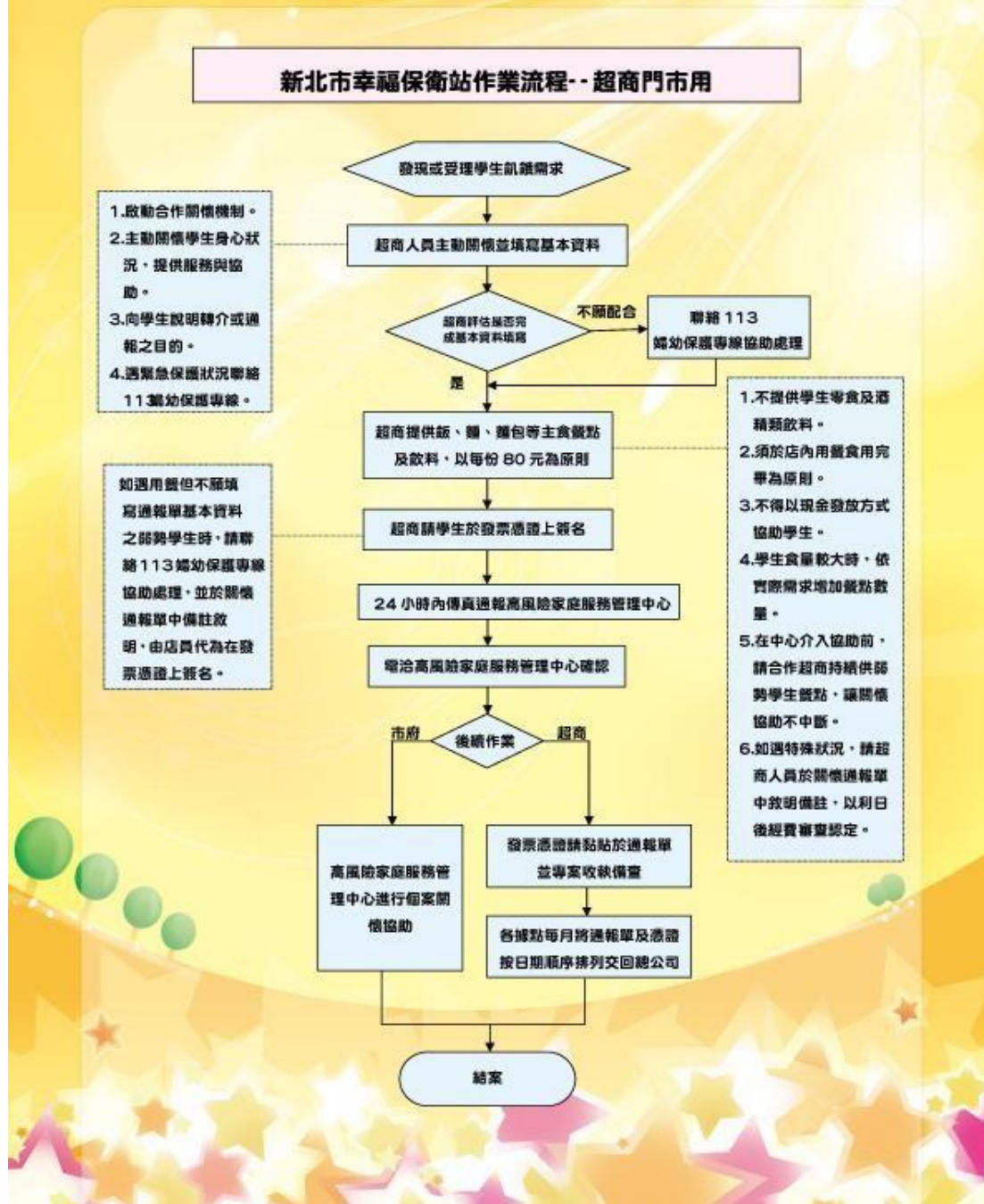


圖 4-2 新北市幸福保衛站 SOP 作業流程-超商門市 資料

來源：新北市政府教育局幸福保衛站網站（2015）

上述圖 4-1、圖 4-2 分別為新北市幸福保衛站超商門市作業注意事項與新北市幸福保衛站 SOP 作業流程-超商門市，明列出清楚的超商注意事項與作業流程，透明化並且依照步驟執行也不會手忙腳亂，實質的協助需要幫忙的學童。

新北市幸福保衛站關懷協助兒童及青少年基本資料	
1. ☆姓名：	
2. ☆出生日期：	年 月 日
3. ☆就讀學校：	☆班級： 年 班
4. 連絡電話：	
5. 地址：	
☆本人同意簽名：	
新北市超商業者關懷通報單 編號：(總公司填寫)	
一、高風險家庭關懷通報： 兒童少年有以下狀況(可複選)，請於 24 小時內傳真(02)2950-6802 通報 高風險家庭服務管理中心 ： <input type="checkbox"/> 飢餓求助 <input type="checkbox"/> 外觀髒污 <input type="checkbox"/> 深夜或上課時間在外遊蕩 <input type="checkbox"/> 其他：	
二、如遇緊急保護狀況： 兒童少年有以下狀況(可複選)，請立即電洽警察局或 113 婦幼保護專線： <input type="checkbox"/> 身上有受虐傷痕 <input type="checkbox"/> 有遭受暴力威脅之傾向 <input type="checkbox"/> 走失兒少 <input type="checkbox"/> 遭遇危難向超商求助 <input type="checkbox"/> 其他：	
_____ 超商 _____	門市電話： _____ 聯絡人： _____
發生時間：中華民國 年 月 日 上、下午 時 分	
※如有聯繫需要，上班時間請撥(02)2950-6801 新北市政府高風險家庭服務管理中心，夜間及假日請撥 113 婦幼保護專線，新北市政府感謝您的協助。	

備註：1. ☆為必填欄位

2. 依個人資料保護法，本項資料僅作為幸福保衛站及相關行政措施關懷協助使用。

原始憑證及發票黏貼處



圖 4-3 新北市幸福保衛站通報單 資料來源：新北市政府教育局幸福保衛站網站（2015）

學童取餐前填寫通報單之基本資料，超商將通報單回傳給指定的專線，並貼上發票，以利公部門彙整併做後續的關懷與訪視與月底核銷的程序。

第二節 新北市幸福保衛站之公私協力的互動模式

本節主要分析的是兩個部分：第一部分為雙方在執行本計畫時，若遇到意見有歧異時該如何溝通且達成共識？第二部分為運用學者吳英明¹⁶所提出的公私協力互動模式，來分析歸納本研究之公私雙方為何種互動關係。

壹、溝通協調模式 公、私部門之合作，主要就是藉由私部門的資源來達成公共事務的執行，除了可以節省成本，也能增加公共服務的效率，最重要的目標就是有共識能把公務做好，但在執行過程難免有歧異，所以必須具備良好的溝通機制，這時候就要建立溝通的橋樑與協商管道，來解決雙方的困難，如此一來能增進雙方的了解與信任。

然而在溝通的方面可以分為正式與非正式兩種。正式溝通指在組織系統內，依據組織明文規定的原則進行的信息傳遞與交流，例如：組織與組織之間的公函來往與傳達，訪視與召開會議等等；非正式溝通像是以電話、電子郵件甚至是通訊軟體等等的及時性溝通，以最快速的方式解決問題。

其中，私部門答應與新北市政府協力合作最重要的一個要求就是希望與他們聯繫的窗口是「單一窗口」，就是 **one way**，與唯一一個承辦人員洽談，以便確保有效率的訊息傳遞正確，避免詞不達意的事情發生。而新北市境內的超商有上千家，若要聯繫也是一個非常大的問題，故新北市政府聯繫相對應的都是總公司的承辦人員，也較單純許多。

那目前我們都有固定的窗口，而且他們都是用經理、副理，四大總公司我們都是跟總公司的營業部經理，但他們有什麼問題我們也會盡快給與幫忙協助。(G1)

當初在跟超商談幸福保衛站的時候，超商有個很大的要求是我們要有唯一窗口(單一窗口)，因為它不希望去對很多人，唯一窗口的好處是所收到與回饋的訊息 **one way** 來講是確保訊息傳遞的效率，那超商也很好當初我們在 102 年的時候，我們對的都是總公司的靈魂人物，因為總公司下來有直營門市和加盟店，那他也不希望我們去對他們，所以行政的話

¹⁶吳英明(1996)。公私部門協力關係之研究：兼論都市發展與公私部門聯合開發。復文圖書公司，高雄。

我們就是對總公司，所以對我們來說是非常有利的，所以我們有問題都是跟總公司談。(G2)

一、正式的溝通管道 正式溝通是指由組織內部明確的規章制度所規定的溝通方式，

它和組織的結構密切相關，主要包括按正式組織系統發布的命令、指示、文件，組織召開的正式會議等。

組織中的重要信息和文件等的傳遞一般都採用正式溝通管道，此優點較有常規性，且溝通效果良好，比較嚴肅且約束力強，易於保密，可以使信息溝通保持權威性；但是缺點正式溝通的缺點是信息傳遞速度較慢，耽誤時效的可能性。

新北市政府教育局會與四大超商定期召開正式會議，以檢討或是解決執行上的困難，平時透過公文來往，並且教育局或校方每三個月都會做社區或超商的訪視與調查，以掌握最新的訊息與店家資訊。

(一)定期召開正式會議

定期的開會、透過電子郵件、公文，四大超商要知道的事情我們都透過公文，因為這樣才有公信力，或是臨時的電話溝通，精神在於唯一的窗口。(G2)

(二)訪視

請學校每三個月左右，再進行分析例如量化質化成本分析，今年度每三個月去幫忙做社區拜訪，因為可能會有超商搬離或新的據點，例如板橋區這個小學，就去拜訪附近的超商等。(G1)

二、非正式的溝通管道 非正式溝通的時間與內容等都是未經計劃的，且隨機性較大。在很多情況下，

來自非正式溝通的信息更易於接收者的重視。由於非正式溝通一般是以口頭方式傳遞，沒有實質的跡象、不負責任，故非正式溝通管道雖然迅速，溝通不拘形式、直接明瞭，但是，非正式溝通的缺點是難以控制，傳遞的信息不確切，容易失真。

遇到緊急並且即時要處理的狀況，透過非正式的溝通管道就是非常迅速方便的，在最短時間透過電話、電子郵件，甚至是現在通用的智慧型手機通訊軟體 app 作為工具來協助雙方隨時聯繫，讓執行業務上更為便利、快速。

我們目前最快的是透過 email，還有主要是公部門在推這個東西，但其實因為承辦人員一直在換，對所有政策都是不利的，所以四大超商很特別的是他們從一開始就是很配合，但剛一開始可能會覺得增加她們的負擔，但這一年來他們會覺得很有意義而且對他們是正向的支持，那目前我們都有固定的窗口，而且他們都是用經理、副理，四大總公司我們都是跟總公司的營業部經理，但他們有什麼問題我們也會盡快給與幫忙協助。(G1)

mail、電話都有，主要看事情的緊急程度大小，若是很嚴重像是他身上有傷啊，我們第一就會通報市府，另外一個會通報 113 家暴專線雙軌道進行，畢竟只有警察機關才能介入，因為市府只能通知學校，那學校部份也是照顧上學的時間，那放學就是父母在管，這時候只有警察機關才能介入，所以我們會兩邊同時去通報，如果他身上有傷得話。(P1)

貳、新北市幸福保衛站公私協力之互動模式類型 夥伴關係類型這個概念，在筆者第二章第一節文獻回顧中有提到，根據

張世賢、汪家源（2006：111）中所建構的類型，八個要素以「社會責任」為核心概念，在公私協力執行政策的過程中，所涉及到的責任歸屬，逐漸建立起來的信任基礎，經由資源分享與互相依賴中所形成的互動方式、互動氣氛，而過程中難免有歧異之處，雙方如何協商處理並解決問題。如此一來，建構成「垂直分隔互動模式」、「水平互補互動模式」、「水平融合互動模式」模式類型，筆者從訪談資料中，歸納新北市幸福保衛站政策公私夥伴之類型如下：

一、社會責任

新北市幸福保衛站為新北市政府首創的社會福利政策，對於為新北市民創造福祉的社會責任責無旁貸之公共責任，然而新北市的幅員遼闊，所要服務的市民也很多，故希望透過分布在新北市內據點密度最高的超商來配合，成為服務輸送的平台，企業回饋民眾的企業社會責任也是近年興盛的議題，因此，新北市幸福保衛站計畫與私部門的協力過程是密切的，互動模式朝向水平融合的型態發展。

所以我有一個分享，因為每次在看取餐量的時候會針對個別的超商去做觀察，那今年度有一個新的超商來做反應說拿到款項會比較慢一點，所以我們就去總公司了解，結果總公司他們很棒，他們有在做一件事情，就是我們打電話去給總公司說，超商有在反應有一間因為是新加盟的店，所以錢比較晚進來，他們就是每個月款項做好報表先送去總公司，總公司每個月 15 號再寄到我們來做核銷，我們再匯錢給總公司再去分給超商，後來總公司說，主任你知道嗎？就是超商送來的東西我們不是就這樣出去耶，我們還要做審核耶，他講一句話我很感動，他說不能因為只是社會的善款，而讓超商這樣子在用，他說他們有審核的社會責任，真的很棒。(G2)

對，當然是企業社會責任，因為我們店開 24 小時，也要有人來消費，再來照顧這些學童是公益形象，是我們也願意去投入。(P1)

二、責任歸屬

新北市幸福保衛站的協力合作透過雙方每年簽訂和約並依規範行事，合約中，新北市政府委任新北市境內之國小（為甲方）與新北市境內四大超商統一超商股份有限公司、萊爾富國際股份有限公司、來來超商股份有限公司、全家便利商店股份有限公司（為乙方），依整合型安全網服務計畫，落實「隨處發現、即時服務、關懷輔導、轉介支持」之精神，與乙方合作並由乙方提供弱勢學生餐點協助，而責任歸屬中也從合約中的第六項特約事項的第一點提及：弱勢孩童是否符合本活動資格或條件，乙方不負審查之義務，甲方不得以孩童資料填寫有誤拒絕付款。審查責任乙方不需負責，此部份朝向水平互補的模式發展。

我們在每一年修訂合約書的時候，因為我們合約書有時候都要修正，每一年像最近年底又要做明年度的部分，因為我們都會請他們總公司的法務部門來確定彼此的權利與義務的確認，這也是在我們行政作業範圍裏面。(G2)

三、互信

雙方願意共同合作的第一步，就已經信任的成份在了，而時間慢慢的累積，履行合約上的義務並且有共同的目標，經過相互依賴且溝通協調，互信程度亦將此合作關係帶向水平融合的模式發展。

雙方能夠順利的合作，第一個我會覺得是說本身的一個互信、第二個就是成功的溝通跟協調與單一窗口，向公部門就這樣子，下面有股長等等，所以單一窗口對於訊息的傳達進與出，有效的溝通是非常重要的。(G2)

四、主從關係

新北市政府與四大超商簽訂幸福保衛站合作協議書，成為協力夥伴關係，新北市政府為政策規劃者掌握一定的主導權，但是四大超商為資源的供給者，雖然處於配合地位，但並非處於完全服從或無異議的地位，雙方可藉由溝通協調達成彼此之自主性，因此朝向水平融合模式發展。

基本上是這樣，那各個超商基本上都是單向的對市府，通報單是用傳真的，沒有用其他的方式，主要是考量到四大超商的平台不同，因為如果要用網路傳輸的話，操作是一個很大的問題，因為每家的平台都不一樣，四大超商都有多媒體機 7-11 叫 Ibon、全家叫 FamiPort、萊爾富叫 ET-Life、OK 是 OK GO，那每家平台系統都不一樣，還有各自的串接，這樣投資的資本很大，所以還是透過傳真，那這樣的政策也執行兩年多了。那因為我們的點不多，所以服務的對象也沒有太多，基本上就是配合市府的政策來執行事情。(P1)

五、資源互賴

新北市政府為政策規劃者，四大超商為服務供給者，協力夥伴間相互依賴之關係，一起提供給市民更好的福祉，四大超商透過教育訓練員工、提供符合國家衛生檢驗合格標準的餐點給學童，在人力與物力下，雙方互動模式呈現水平融合互動模式。

六、互動方式

新北市幸福保衛站計畫政策協力中，從配合到互補，除了定期的會議之外，在執行過程中若有問題也能隨時透過電話或電子郵件來溝通，並且解決困難，因此，公私協力互動方式呈現水平融合模式。

我們就是定期的開會、透過電子郵件、公文，四大超商要知道的事情我們都透過公文，因為這樣才有公信力，或是臨時的電話溝通，精神在於一定是唯一的窗口，來確保。(G2)

七、互動氣氛

根據訪談資料得知，雙方協力執行政策已有三年時間並沒有發生爭執或是困難之處，相處氣氛融洽，故朝向水平融合模式進行。

目前我接到現在 103 年沒有所謂的衝突。不過就是去年在第一次訪視的時候，碰到有一個情況是說，我們去拜訪超商，標章部份我們會請你更換，但基本上我們不會，因為店長說這不是我們可以幫他更換的，從這個事件我們會去溝通，所以總公司後來答應我們，以後標章我們都寄給

他、通報表寄給他，他們會處理，從去年這個事件這也不算衝突，從問題裡面會去發現私部門部份的企業責任，不只對我們，也會對他們的員工，這就是我的公司，我有我的人事制度與管理方法，你不能干涉，所以後來都透過單一窗口與四大總公司去處理。(G2)

八、協商

新北市政府與四大超商簽訂幸福保衛站合約，是透過彼此認同且多次會議中共同擬定出來的，政策執行中也透過定期會議與臨時的電話、電子郵件等等方式聯繫，公私兩者間地位平等，故朝向水平融合模式發展。

協商部分的話，彼此一開始的時候，在一些意見上的確有不同，早期在超商的時候會有好多的問題，我們在去年也開會，因為超商是要營利的，那孩子來取餐的時候，我要不要多做很多的事情，導致因為市中心的超商光民眾可能 10 個那取餐的孩子，超商也希望做公益但也不希望造成他營利上的困擾，因為它有直營店和加盟店。(G2)

新北市幸福保衛站與四大超商協力過程，筆者發現公私協力類型如下表 4-1 所示。

表 4-1 新北市幸福保衛站公私協力關係類型

因素	類型
社會責任	水平融合模式
責任歸屬	水平互補模式
互信	水平融合模式
主從關係	水平融合模式
資源互賴	水平融合模式
互動方式	水平融合模式
互動氣氛	水平互補模式
協商	水平融合模式

資料來源：本研究整理

綜合上述，新北市幸福保衛站之公私協力類型傾向水平互補、水平融合互動模式，顯示出新北市政府與四大超商間的互動以「協議、互補、平等、合作、合夥」的關係，在政策執行中，透過平和的溝通協商，互相協助形成平等互惠的型態，共同達成讓新北市學童福利極大化的目標。



第三節 公私部門在新北市幸福保衛站之角色定位

本章節要探討公私部門之各參與者的角色定位，包含在新北市政府、四大超商等的分工與權力分配，藉由訪談所獲得的資料，瞭解整個個案在執行過程中之權力劃分。

壹、參與者的角色扮演與權力分配 新北市幸福保衛站是由新北市政府教育局所規劃，與民間四大超商協力合作，提供給新北市的學童的福利政策。經由訪談資料得知，政府部門基本上屬於政策的主辦角色；私部門就是政策的執行角色，雙方為主、從之合夥關係。

以下將分為兩個部分，首先，描述政府所主導的部分，再者為私部門主導的部分，從兩方的角度來看本計畫的角色定位與分工。

一、政府主導的部分 政府的部分指的就是新北市政府教育局，為新北市幸福保衛站政策的主導者，大方向是由政府來宣導與規劃，私部門則是配合公部門來執行與協助的角色。

(一)政策的制定 以新北市幸福保衛站為例，本計畫是延續原有的幸福晨飽計畫而來，並且也與新北市政府社會局的高風險家庭整合型服務往來做連結，讓社會福利政策能夠更完善的提供給新北市的學童，在就學期間能快樂學習與健康的成長。

這是我們大概兩份非常重要的資料，一個就是在市府的部份一直以來都有提供市民一個非常重要的服務就是「高風險家庭整合型安全網」服務計畫，是照顧到每一個需要幫助的市民，包括在社政服務、衛生服務、教育服務和兒少保護的部份，市府本來就有一個很棒的整合型計畫，主要是因為這個計畫提供的主要是屬於說發現這個個案的需要我們給他，然後透過我們整個機關的服務網，可是就是在去年度有發生一個事情，讓市長感觸很深，就是有一個孩子他因為肚子餓但不知道怎麼去支援，就到超商去拿了東西想要先解決他肚子餓的問題，所以因為這樣一個關係，所以我們就想到說既然整合型的服務網已經做的這麼好，那是不是可以從裡面再去做到更好的照護，那所以就衍生到我們幸福保衛站。

(G1)

(二)政策宣導 在政策一開始的時候，因民眾還不了解政策的宗旨，認為只要有飢餓的需求都能去超商取餐，故政府部門透過不斷的宣導與社區、學校訪視，讓政策的目標能清楚傳達給有需要的學童。

我也跟妳分享我覺得我們都會擔心社會上某一些角落像去年我來的時候，其實很多的家長還是希望給孩子穩定安定的家庭生活，譬如回去都會晚餐給他們吃，所以其實你看我們孩子那麼多 37 萬多，取餐的才 200 多個需求，而且我們還每學期都有在宣導，像今年度因為去年我們孩子都有發，老師會透過聯絡簿告知有這個管道，那今年的部份我們是針對新生的部分，小一和國一我們會去做這塊，其實我們都有不斷的去做宣導。(G2)

(三)經費來源 本計畫之所需經費由「新北市社會救濟會報專戶」項下支應，行政作業相關經費由新北市教育局做核發。另外，本計畫所需的經費是以預撥的方式撥入承辦學校的公庫專戶，縮短超商每月請款核銷的期程，承辦學校定期辦理經費結算與請款，專戶餘額年度結算不需要繳回，續留次年度使用。

那經費部份主要我們是本來就有一個專戶，那其實這個專戶都是募款進來的錢，那其實響應後，也有很多善心人士也有挹注她們的捐款進來，這塊主要站在市府的立場，希望除了公部門在照顧這些孩子之外，也希望發動一些其他人的支持。(G1)

(四)永續管理 一個政策要能持續施行下去必須要做長遠的計畫，平時透過會議或是訪視來檢視需要改進的地方，讓社會福利能夠提供給需要的學童，創造更多福祉給人民。

我們有從去年的時候開始有請小學學校 205 家區域內的超商去拜訪，每三個月一次，拜訪什麼呢？拜訪店長對幸福保衛站的政策有甚麼不清楚的地方，或是還有沒有通報表與墊板，以及貼在門口的標章有沒有汙損要不要重新貼這樣子，以及取餐孩子的有沒有一些問題，所以每三個月都會去做超商社區的拜訪。(G2)

二、私部門協力部分 私部門就是新北市境內的四大超商：統一超商、全家超商、萊爾富與來來超

商，它們在政策中的角色就是執行者，提供即時的資源給學童解決飢餓的問題，是本政策的第一供給者，也是政府部門目前無法主導的部分。

超商在政策執行過程中的功能定位取向，是處於「社會企業」的性質認定上；但是從政策制定產出脈絡與政策工具審視，「超商」所處的功能定位明顯不同於歐美傳統上的「社會企業」（劉皓仁、陳芙萱 2013：80）。

(一)政策的執行 新北市幸福保衛站計畫中，私部門主要就是扮演執行政策的角色，主要是

透過公部門所制定的政策目標去施行，從中彌補公部門不足之處，發揮私部門的優勢且增加影響力，因公私雙方為協力關係，在資源交流上還是相互合作。

超商遇到學童來取餐會先請他填寫一份通報單，爾後就會提供 80 元的主食給他止飢，並且將通報單傳回市府專線，讓公部門去處理後續的問題。

領餐的同時我們會要他寫一張通報單就是基本資料，那基本資料當然也顧及到小朋友的自尊心，那通常是填基本的，那基本上超商不去做身分的核對，就是他來他有需求我們就讓他寫，那寫完後我們就會將通報單趕快傳真到市府指定的專線，那市府收到通報後之後就會去查哪間學校，那根據他寫的學校與姓名就會找到那個班級的導師，就會請老師去瞭解這個小朋友是真的有需要還是沒有需要，那他們會要求在一定的時間之內一定要回覆，藉此因為這樣去找到高風險的家庭，那是否真的需要幫忙，因為怕愛心被濫用。(P1)

(二)員工教育訓練 因為超商是第一線接觸到需要幫助的學童，故前置作業中的教育訓練很重要，

依照一定的 SOP 流程來協助學童，已達到政策目標「救急不救窮」的原則。所謂的教育訓練就是超商員工要知道如何協助學童給予幫助，透過店長口頭教導與 24 小時的線上學習平台來訓練。

店長會先口頭教，但是為了統一作業我們有教育訓練平台，也要講求速度快，我們有線上學習網，每個員工都必須上去上課程，像幸福保衛站就是有固定的課程，像是政策的介紹以及超商要配合的流程是哪些。

無論直營加盟都要去上課程，教學平台也是 24小時的隨時可以去看。
照顧這些學童是公益形象我們也願意去投入。(P1)



貳、綜合分析 從以上公私雙方的角色定位進行比較，分別從公私部門的優、缺點來分析歸

納：一、公私部門的優點

(一)政府部門制定福利政策創造民眾福祉 制定社會政策創造福祉給予人民，拋開以往的低收入戶等等限制，最大的宗旨為「救急不救窮」，盡可能讓礙於法規無法受到補助的家庭或個人得到幫助，並且從中找到黑數，整合高風險家庭服務網，使學童在成長期間能夠安心就學。也因為此項政策的經費來源為民間善款「新北市社會救濟會報專戶」所支應，而市府每年編列五億多預算，提供低收入戶、中低收入戶、身心障礙及家庭突遭變故等弱勢學生早午餐補助，故未對政府部門的預算產生排擠原有的預算，並建立協力的執行網絡，形成讓民眾有感福利政策。

(二)私部門展現企業社會責任的一面 為本計畫的第一線執行人員，補足政府無法及時提供食物的窘境，當這些二十四小時的便利商店串連起來，將能夠補足非工作日的社會資源，發揮救急的效果，也因為有著社會企業責任，更加願意回饋給人民、協助並配合政府政策。提供人力與物力資源，甚至爾後關心受幫助的學童狀況，讓社會更加溫暖，替社會服務盡心盡力。

二、公私部門的限制 (一)政府部門之跨部門系統需要整合完善

政府部門最大的困難就是要找出尚未發掘的高風險家庭黑數，必須和社會局更有效的整合，使高風險家庭整合型服務網更加完善，

(二)私部門得付出營利成本以外的時間 由於私部門只是配合政府政策來執行，若學童去取餐的期間剛好超商顧客很多，可能會導致顧客需要花時間等待店員結帳服務的時間。

第四節 企業部門願意參與新北市政府幸福保衛站政策之原因

一、公益形象與企業社會責任 隨著社會大眾對生活品質的注重、消費者意識高漲、利益團體蓬勃等因素，

「企業社會責任」已從早期二十世紀初興起時，學者間仍對企業是否應負起社會責任有不同的爭論（葉泰民，1993），演變至今，善盡社會責任幾乎已成為企業欲永續經營不可或缺的基本條件，根據一項美國在 1997 年進行的調查顯示，對企業社會責任的感覺會影響消費者對該企業新產品的信念及態度（轉引自別蓮蒂、游舒惠 2002：54）。而 Zairi and Peters (2002) 指出，當企業善盡企業社會責任時，對於企業形象會產生正面的影響，並且有助於維持企業的相關競爭優勢。（吳肇展、劉娜婷、林瑞發，2012：43）。

從訪談資料歸內出，雖然四大超商是協助與配合政府的政策去執行，但他們也願意付出也是希望提升公益形象，與消費者不只是買賣的關係，更彼此能互相信任，雖企業社會責任雖未特別強調需具有法律規範，企業社會責任應包括強制性責任與自願性責任，總而言之期概念為「企業取之於社會資源，當應回饋於社會」。

若從公益的角度來講的話，我們是配合市府的政策，.....對我們超商來講，作業上我們主要平常店都開著，配合市府的政策，用市府的表單，他來我們就讓他領餐主要以吃飽為原則，那這邊來講超商這邊一個從公益形象我們會願意去投入這件事情，.....。(P1)

二、請款

新北市幸福保衛站的整體經費來源，除了一開始由新北市政府所補助的 200 萬元經費之外，目前為止的花費都是來是民眾與企業的善款，新北市政府教育局提供數據資料，截至 105 年 1 月 28 日，捐款金額共計 997 萬 7,008 元。

前文也有提及經費是用預撥的方式撥入承辦學校的公庫專戶，能縮短超商每月請款核銷的期程，承辦學校定期辦理經費結算與請款，專戶餘額年度結算不需要繳回，續留次年度使用，因超商覺得他們沒有損失，所以願意來協助政府政策。

.....對我們來講反正店也是開著，那這些所有的費用都是市府負責，雖然我們不能馬上領到錢，那就是說用足月核銷的方式，.....那再來就是說請款也都沒有問題。(P1)

第五節 新北市幸福保衛站的成效及面臨的困難

前面幾節提到了本計畫公私部門所扮演的角色，也一併說明政策計畫的緣由與公私雙方協力的部分。

然而在政策計畫初期甚或是執行的過程中，難免會遇到問題需要去解決與面對。因此，本章節將探討「新北市幸福保衛站」的目前成效與所面臨的困難，期望能更加理解政策中。

透過訪談資料中，整理出公私雙方在執行計畫中的一些問題，並且共同解決與克服。

壹、執行成效

透過表 4-2 新北市政府教育局所提供之歷年、歷月的學童取餐人數得知與分析歸納來看，由於初期 2013 年 1 月是新北市幸福保衛站起步，故政策目標與原則，加上初期政策宣導不夠透澈與清楚，民眾以為是只要有需求的人都可以去超商取餐，故 2013 年 1 月份的人數是出奇的多，經過幾個月不斷地宣導政策宗旨，取餐人數逐漸下降，逐漸進入軌道，也因為通報單的回傳與學校導師與社工的介入輔導，逐一了解各個取餐的學童是臨時飢餓或是高風險家庭的黑數。

那目前我們的取餐情況，從 101 年 12 月後開始有推動開始人數是這樣子，那從 102 年其實會發現人數開始慢慢變少，那是因為剛開始在推的時候市民可能以為只要我肚子餓就可以去領，可是事實上我們是都沒有拒絕，但後來慢慢宣導政策，但是有一些是真的不知道此政策，但是到後來慢慢有一些固定真的是有需要進來，到目前進來的個案部份，我們有在整個進入到高風險家庭去照顧和輔導有將近 1534 位，那其實很大多是解決完他的困難後都會停住，可是這個政策當然有需要，無時無刻還是有需要，平均一天大概有 30 位左右去取餐，目前一年這個政策推動下來政策成效是蠻明顯的。所以我們用 100 個人來算有找到一個就值得了。(G1)

我也跟妳分享我覺得我們都會擔心社會上某一些角落像去年我來的時候，其實很多的家長還是希望給孩子穩定安定的家庭生活，譬如回去都會晚餐給他們吃，所以其實你看我們孩子那麼多 37 萬多，取餐的才 200 多個需求，而且我們還每學期都有在宣導，像今年度.....。(G2)

表 4-2 新北市幸福保衛站統計表

日期	取餐人數
101 年 12 月	114
102 年 1 月	4,170
102 年 2 月	674
102 年 3 月	676
102 年 4 月	553
102 年 5 月	493
102 年 6 月	462
102 年 7 月	709
102 年 8 月	760
102 年 9 月	323
102 年 10 月	322
102 年 11 月	564
102 年 12 月	447
103 年 1 月	417
103 年 2 月	234
103 年 3 月	381
103 年 4 月	440
103 年 5 月	368
103 年 6 月	298
103 年 7 月	311
103 年 8 月	327
103 年 9 月	221
103 年 10 月	346
103 年 11 月	421
103 年 12 月	387
104 年 1 月	455
104 年 2 月	260
104 年 3 月	271
104 年 4 月	214
104 年 5 月	223
104 年 6 月	251
104 年 7 月	288
合計	16,380
轉介高風險家庭案件數	1,791

資料來源：新北市政府教育局，2015 年 9 月

最新數據截至 105 年 1 月底，取餐人數為 17,787 人。

貳、公部門之困難 一、 突破與私部門合作的窘境

以往私部門都是不想與公部門合作，由於公部門的繁文縟節與要求較嚴謹，營造出讓人有距離感，所以當公部門想與私部門配合或協助某一項政策時，都要透過不斷的開會來協調與溝通。

除了行政部份是每半年檢討，會定期在開會，有問題作處理，第一年的磨合期比較不容易，因為這是跨一大步，因為以前私部門比較不喜歡和公部門合作，因為公部門要求太多.....。(G1)

二、公部門之職權運用 在訪談過程中得知，新北市政府與四大超商屬協力關係，四大超商雖屬配合政府政策來協助，但是並非代表公部門可以干預到四大超商的行政作業。

去年在第一次訪視的時候，碰到有一個情況是說，我們去拜訪超商，標章部份我們會請你更換，但基本上我們不會，因為店長說這不是我們可以幫他更換的，從這個事件我們會去溝通，所以總公司後來答應我們，以後標章我們都寄給他、通報表寄給他，他們會處理，從去年這個事件這也不算衝突，從問題裡面會去發現私部門部份的企業責任，不只對我們，也會對他們的員工，這就是我的公司，我有我的人事制度與管理方法，你不能干涉，所以後來都透過單一窗口與四大總公司去處理(G2)。

如同訪談資料所示，政府部門是不能干涉四大超商的制度與管理，所以不管是在訪視時遇到問題，政府部門必須透過總公司專門承辦的專員來協調，無法直接向店長去反應或是訪員直接做處理，這就是為什麼當初四大超商在合作之前提出的最大要求，「單一窗口」之所在。

參、私部門之困難

一、取餐問題

因為四大超商就是配合政府所制定的政策去執行，已經有一套 SOP 流程，按照 SOP 流程去辦理的困難點較少，除非突發狀況需要店員去做應變，然而訪談得知，因取餐規定以一份 80 元的主餐為主，而有些食量較大的學童會覺得吃不飽，想再多吃一份等等，算是非行政上的問題。

難執行的部份其實還好，因為學校都有宣導的很好，大部份來的都是小學生居多，國中生比較少，也沒有太大的異常作業。有異常的話我們的分店會通報我們。目前這兩年沒有特殊的事情發生。可能就是吃的比較多，或是拿用品，但是用品就是沒辦法拿，因為只能提供食物，讓他而食物也只能在店裡面吃，而不是帶回家吃，因為也不知道他拿出去是賣掉還是怎麼樣。(P1)

對於學童於成長期，食量較大而需要再追加一份餐點，超商的解決方式是先與市府做溝通，而市府也秉持著讓學童吃飽為原則，但是會看狀況，從訪談資料得知，目前所碰到的案例也大約只超過 100 元初一些而已。

原則是 80 元，但小朋友可能是成長期需要的量比較大，基本上市府這邊有跟我們做溝通，可以讓他吃飽，點兩份三份，超過 80 元也沒有關係，市府都可以支付，都會看狀況，目前超過大概最多也 100 出頭一點點而已，之後都會有學校與社工介入處理。(P1)

二、城鄉差距與資訊落差問題 在訪談的過程中，訪談到一間位於新北市八里區的加盟店，是否了解新

北市幸福保衛站政策之目標，卻表示不清楚是否有這些應對資源，對於教育訓練也是只有文書宣導，是否因為受訪店家只是加盟店，所以對於政策並非十分了解，或是由於地緣關係而產生資訊落差的問題。

L：是否了解新北市幸福保衛站政策其政策目標？ P2：不了解，我真的不知道我們店是否有應對資源。

L：請問在「新北市幸福保衛站」中，您（貴單位）投入了哪些資源（人、物、財）？

P2：不清楚耶

L：請問本政策對於貴公司營運時是否有增加負擔(人事成本？作業成本等等)

P2：不清楚

L：店長如何對本政策來做教育訓練？SOP 過程請敘述。

P2：只有文書宣導



第五章 研究發現與建議

本研究的主要目的為希望透過公私協力的理論、文獻與執行者的訪談，對公私部門協力促進新北市幸福保衛站計畫的過程做近一步的整理與分析，因在不同的特性與背景下的公私部門，雙方該如何調和彼此的需求，並且有良好的互動關係，最重要是達到政策目標，最後冀望以利未來其他縣市若有類似的社會福利政策來做為參考。

本章是依據前文的內容與訪談分析資料歸納出本研究之結論，第一節為「研究發現」，對新北市幸福保衛站的所有參與者之合作與角色加以分析，；第二節「研究建議」提出公、私部門之改善建議，希冀對於新北市幸福保衛站此項社會福利政策能更完善與讓其他縣市效仿。

在執行計畫過程中，透過關鍵的便利超商的便利性與社區性，延續了原來晨飽計畫中的金錢補助取代提供食物券的概念，並且從中建立通報系統的管道，而需要社會救助的高風險家庭能間接被發掘與注意，最後成立個案並且由專業社工處理與協助。

第一節 研究發現

壹、公私雙方協力執行新北市幸福保衛站之分工情形與角色定位 公、私部門在執行政策，擔任不同的角色來提供福利運輸，故有不同的定位。

在協力互動過程中，無論公部門或私部門都是在計畫上缺一不可的角色。故表 5-1 為研究者彙整區分公、私的角色定位與分工：

表 5-1 公、私部門之角色分工

公部門(新北市政府教育局)	私部門(四大超商)
政策目標制定與規劃	執行政策
經費的核銷	提供教育員工訓練成本
政策宣導	提供第一線關懷
永續管理	提供資源(人力、物力)
訪視	

資料來源：本研究自行整理

根據表 5-1 的公私部門角色分工，本研究簡單繪製新北市幸福保衛站之執行流程，主要就是新北市政府與四大超商協力執行政策，超商為服務個案的第一道窗口，當超商將通報單回傳至公部門時，公部門會做進一步的訪視與協助。

一、新北市政府為領航者的角色 建立有益人民的政策，做為政策規劃者，規劃整個新北市政府福利體系的走向，因此，規劃者需思考針對不同需要協助的標的群，首先訂定明確的政策目標，在與四大超商的協力關係中，雖然扮演領航者的角色，不是第一線的服務群眾，整體來說，公部門在資源分配與環境的建構上，扮演了重要角色。

二、四大超商擔任執行者的角色 超商雖然以營利為目的，但因企業社會責任的觀念崛起，企業社會責任的推動過程必須遵守政府相關的法令且資訊透明公開化，無論是食品衛生、社會公益以及環境保護，在資本獲利之餘回饋社會大眾。故在本研究中，超商本身並不提供自身的資本配合政策之執行，也因為超商門市分布密度廣，在城市消費中的地位特性高，換句話說，各城市中以「超商網絡」串聯間接形成政策執行上的服務網絡，也是本計畫中最關鍵的要素。

貳、新北市幸福保衛站公私協力融合又互補的互動模式 在第二章文獻檢閱中有提到三種公私協力的互動模式，以「垂直分隔互動式」、「水平互補互動模式」及「水平融合互動模式」，從筆者訪談結果所獲得的資料分析，將本研究個案之公私協力關係歸類偏向為「互補又融合的互動模式」，顯示公私部門間的互動方式是以「協議、合作、合夥」平等的關係。雙方之間充分了解「責任分擔」與「共創利益」的實質性，因此新北市幸福保衛站之公私協力夥伴彼此是平等互惠、共同參與及責任分擔的關係。

隨著政治民主化程度及私部門活動成長與成熟度增加，私部門開始推行「企業」社會責任，公部門開始認識到自己能力的有限性而尋求私部門做互補性的支援(吳英明，1996：20)。私部門對企業社會責任的認同，則開始向公部門學習與合作，成為互補性的協力型態。在水平互補互動模式的模式下，雖然公部門還是偏主導位置，但也並非是完全主導與指揮要私部門服從的型態。

本計畫主要由新北市政府制定目標，四大超商配合政策目標執行計畫，雙方溝通管道透過公文、電話等模式來往，再者，公私雙方互動也算融洽，其中並無嚴重的衝突，無論交流或舉辦活動也互相配合，懂得資源共享來創造最大福祉。

參、公私協力在執行新北市幸福保衛站的困難與解決之道 筆者透過訪談資料所得到的結果，新北市政府與四大超商協力合作從 2013 年至今 3 年多，合作時間並不算長，但是在執行上也是會遇到小問題需要解決，筆者將分析結果歸納的主要問題如下：

一、公部門與私部門談協力時遇到的困難 前述有提及到，過去公私部門合作的案例鮮少，因為公部門給大家的既定形象為依法行事且繁文縟與嚴謹，所以當有一項政策要尋求私部門願意協助時，需要透過許多次的會議參與協調，並且在政策制定上的目標都要有共識，在一次次討論中相互建立信任與界定雙方該負責的地方。

另外，新北市政府秘書長許育寧表示，「幸福保衛站」獲頒「傑出公關獎」，代表每位市民、老師、志工及超商對孩童守護、關懷的幸福承諾，這份榮耀歸功於每位參與這個計畫的小天使；此外，也感謝媒體的廣泛報導，讓外界從一開始擔憂資源恐遭濫用，到獲得社會普遍認同這個「救急不救窮」的計畫。計畫自 2013 年 1 月 1 日上路以來，民間捐款存入「新北市社會救濟會報專戶」超過 950 萬元，支用 128 萬元，且已有超過 1 萬 1,721 名學童登記取餐，發現超過 5,000 名學童為須協助個案，其中協助中輟生返校，及時救助阿嬤生病、隔代教養的兄妹；幫父母找回翹家兒等，若有必要市府都會後續協助轉介高風險家庭、社政單位、少輔會或學校(新北市市政新聞，2014)。

此政策陸續從 2014 年的傑出公關獎、2015 年行政院第七屆政府服務品質獎 與衛服部健康城市暨高齡友善城市創新成果獎—健康平等獎備受肯定，評審團認為這項計畫是政府與民間跨領域整合，讓兒童能有「健康」的基本人權，展現社會公平正義，因而頒發健康城市及高齡友善城市的健康平等獎。這些得獎的肯定不僅僅屬於公部門，也是獻給私部門的一項榮耀。

二、取餐學童一份餐點無法滿足 分析資料中得知，來取餐的學童因原則上規定為 80 元的正餐，超商所以遇

到的問題就是有碰到食量較大的學生，表示吃不飽，於是超商將此問題反應給政府部門，政府部門也做彈性的調整，也請超商增加供應量或份數，當然也依單據做足月核銷，就我國促進民間參與政策的實施結果看來，各項問題層出不窮的窘境，似乎打破了「公私協力」所建構的理想，因此，公私協力所應具備的要件及需要克服的問題，便是公共政策研究者所面臨的挑戰，學界對此也有諸多分析，例如 Kouwenhoven（1993）認為公私協力關係形成的過程需要互信互賴、明確具體的目標、明確的成本、明確的權益規範、分階段執行的計畫、事先防範衝突、合法性、各部門的權益的保障、充裕的支援、企業和市場導向的思考與 作為、內部地位對等、適當的企畫組織等條件的配合。Cherrett（1994）則分析公私合作順暢需具備高層的承諾與效勞意願、公開與信賴、明確的共同目標、長期關係、積極行動、全面品質管理、合作、彈性、紀律、等條件。Erickson（1994）表示首長的承諾、公平、信任、發展共同目標、執行、持續評估與及時回應等要素是成功要素(轉引自孫本初、吳宗憲，2010：4)。

公私雙方協力合作時，雖然政策是公部門主導，但是必須與私部門是完全信任的情況下協力執行，故建立互相信賴的基礎在公私協力中是非常重要的環。

肆、欲達成新北市幸福保衛站政策目標之成功要件

從訪談資料分析得知，幸福保衛站的成功因素最主要就是良好的溝通管道以及雙方的互信基礎：

一、單一窗口

在訪談過程中，私部門提出的最大也是唯一要求就是希望與公部門的往來透過 one way 單一窗口來溝通交流，不僅省去階層間的傳遞，更能精準理解雙方需要協調的部分，不必浪費時間在傳達過程，能更快解決問題。

所以在雙方良好的溝通下，執行效率也會增加，學者吳英明(1996)表示「溝通」就變成公私部門協力最大的催化劑，同時更是創造力的來源。故在良好的溝通管道下，要達到政策目標式非常重要的要素。

二、公部門與私部門彼此互信 就我國促進民間參與政策的實施結果觀之，各項問題層出不窮的窘境，似乎

打破了「公私協力」所建構的理想，因此，公私協力所應具備的要件及需要克服的問題，便是公共政策研究者所面臨的挑戰，學界對此也有諸多分析，例如 Kouwenhoven (1993) 認為公私協力關係形成的過程需要互信互賴、明確具體的目標、明確的成本、明確的權益規範、分階段執行的計畫、事先防範衝突、合法性、各部門的權益的保障、充裕的支援、企業和市場導向的思考與作為、內部地位對等、適當的企畫組織等條件的配合。Cherrett (1994) 則分析公私合作順暢需具備高層的承諾與效勞意願、公開與信賴、明確的共同目標、長期關係、積極行動、全面品質管理、合作、彈性、紀律、等條件。Erickson (1994) 表示首長的承諾、公平、信任、發展共同目標、執行、持續評估與及時回應等要素是成功要素。而其中諸要素，皆與近來願景管理當中的許多概念相類似，因此下文將由願景管理來分析公私協力困境的克服之道(孫本初、吳宗憲，2010：3-4)。

高品質信任關係的建立和維持被幸福保衛站計畫視為運行的表徵，其關鍵在於連結組織、組織成員和使用者，本計畫在內部的夥伴關係先透過跨局處的服務網絡進行計畫執行的檢視與協調，並與民間建立合作管道，打造使用者至上的協力關係(李長晏、林煥笙，2014：31-32)。

第二節 後續研究建議

新北市幸福保衛站在執行到目前為止已有近三年的時間，並且讓民眾視為「有感」¹⁷的政策，因為政策供給者是顛覆以往的福利輸送，以最簡單的出發點為學童若感到飢餓，就能到超商尋求幫忙，且站在使用者的角度去執行，即符合了本政策的宗旨「救急不救窮」的原則，讓社會關懷，沒有漏網之魚。

新北市幸福保衛站的特色應用了在新北市甚或是全台灣密集且多功能的超商合作，請超商提供餐學童食物，顛覆以往的福利輸送管道，當下給予協助；再來就是經費來自民間善款，自動自發的捐款不僅讓社會多了溫暖，更不會與原有的福利預算有排擠的問題；而超商回傳的通報單，也能讓社工人員去探訪或尋找尚未發掘的高風險家庭黑數，或是了解學童的問題癥結點，這項政策也讓其他縣市思考，是否也能效法新北市幸福保衛站的做法來幫助市民。

以下為筆者所提出的後續研究建議：

一、政府部門需提供私部門足夠的誘因

萬事起頭難，前述提到公私協力在執行政策時所遇到的困難之一，就是公部門要與私部門共同合作一項政策時，需要透過多次的協商才能共同合作，故期待政府能夠提出更多的誘因，驅使私部門的合作意願提升，共創雙贏的政策來回饋給市民。

二、讓其他縣市效仿新北市幸福保衛站政策

新北市幸福保衛站計畫陸續在 2014 年、2015 年都有得獎，讓本政策得到肯定，然而每個縣市的資源與脈絡不盡相同，是否其他城市亦能效仿，有其他縣市來學習，也是值得探討的議題。

¹⁷給「有感」的幸福保衛站掌聲：<http://www.npf.org.tw/1/11841>

參考文獻

一、英文文獻

- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York : Harper. 26.
- Bowen, H.R. (1973) . *Social responsibilities of the businessman* .New York :Harper & Row.
- Denhardt, Janet Van Zant and Robert B. Denhardt (2003). *The New Public Service: Serving, Not Satisfying*. New York: M.E. Sharpe
- Dutil, P., C. Howard, J. Langford & J. Roy 2010. *The Service State*. Ottawa: Univ. of Ottawa Press.
- Entwistle, Tom and Steven Martin (2005). From Competition to Collaboration in Public Service Delivery: A New Agenda for Research. *Public Administration* 83(1):233-242.
- Huxham, C. (1996). Collaboration and collaborative advantage. In C. Huxham (Ed.), *Creating Collaborative Advantage* (pp. 1-18). London: Sage.
- The National Council for Public Private Partnerships. (2008). *How PPPs work*. Retrieved December 28, 2008, from <http://ncppp.org/howpart/index.shtml#define>.
- Kooiman, Jan (2003). *Governing as Government*. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Warner, M. and R. Sullivan eds, (2004). *Putting Partnerships to Work*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- Zairi, M. and Peters, J. (2002). The impact of social responsibility on business performance. *Managerial Auditing Journal*, 17 (4), 174-178.

二、專書

- 中華救助總會 (2008)。 **M型社會的新貧現象與福利措施**。中華救助總會，臺北。
- 中國文化大學社會福利學系 (2002)。 **社會福利策劃與管理**。揚智文化事業股份有限公司，臺北。
- 杜維明 (1996)。 **現代精神與儒家傳統**。聯經出版社，臺北，頁 186-189。
- 李翠萍 (2006)。 **社會福利政策執行網絡探析**。秀威資訊科技，臺北市。
- 江明修 (1997)。 **公共行政學：理論與社會實踐**。五南圖書，臺北。

吳英明(1996)。公私部門協力關係之研究：兼論都市發展與公私部門聯合開發。

復文圖書公司，高雄。林淑馨(2010)。日本型公私協力：
理論與實務。巨流，臺北。袁方(2002)。社會科學研究。五
南，臺北。陳向明(2002)。社會科學質的研究。五南，臺
北。葉至誠(2000)。社會科學概論。揚智文化，臺北市。
葉至誠(2009)。社會福利概論。揚智文化事業股份有限公司，臺北。葉至誠
(2002)。社會福利服務。揚智文化事業股份有限公司，臺北。楊孝滌(1991)。
社會福利與福利社會。國立編譯館主編，臺北。楊國樞、吳聰賢、文崇一、李亦
園(編)(1998)。社會及行為科學研究法(上冊)。

東華，臺北。

三、期刊

王千文、陳敦源(2012)。形式上還是實質上的「公私協力」：全民健康保險總
額支付制度個案分析。公共行政學報，第42期，頁99-137。

呂育誠(2012)。跨域治理概念落實的挑戰與展望。文官制度季刊，第4卷第1
期，頁85-106。

林水波(2013)。執行分析與政策續階—以幸福保衛站計畫為例。國會月刊，第
41卷第12期，頁21-35。

林公孚(2005)。道德倫理與企業社會責任探微。品質月刊，9月。李長晏、林
煥笙(2014)。新北市幸福保衛站計畫執行成效之研究：協力綜效觀

點。研習論壇，第168期，頁30-47。

李秀英、劉俊儒、楊筱翎(2011)。企業社會責任與公司績效之關聯性。東海管
理評論，第13卷第1期，頁77-112。

李宗勳(2004)。公私協力與委外化的效應與價值——一項進行中的治理改造工程。
公共行政學報，第12期，頁41-77。

沈建中(2008)。夥伴關係與服務輸送—論兩岸中央政府公務員與地方政府公務
員之關係。TASPAA 夥伴關係與永續發展國際學術研討會。

吳英明(1993)。公私部門協力關係和「公民參與」之探討。中國行政評論，
第2卷第3期，頁1-14。

吳英偉、張彥頡(2014)。高雄電影節與韓國釜山電影節之比較研究：公私夥伴
關係觀點。休閒與遊憩研究，第6卷第2期，頁1-37。吳肇展、劉娜婷、
林瑞發(2012)。企業社會責任、企業形象與購買意願關係之研

- 究。非營利管理組織期刊，第 13 期，頁 42-61。
- 別蓮蒂、游舒惠（2002）企業贊助公益活動之動機、決策與影響因素。廣告學研究，第十八集，頁 53-95。
- 邱瑜瑾(1999)。台中市非營利組織資源網絡連結分析—社會網絡取向。政治大學社會學報，第 29 期，頁 117-165。
- 孫本初、郭昇勳（2000）。公私部門合夥理論與成功要件之探討。考銓季刊，第 22 期，頁 95-108。
- 孫本初、吳宗憲(2010)。願景管理在公私協力中的重要角色。T&D 飛訊，第 15 期，頁 1-13。孫健忠(1999)。社會價值與社會控制：以社會救助為例。台大社工學刊，第 1 期，頁 77-109。
- 孫煒(2009)。兩千年政黨輪替之後政府與非營利組織關係的分析架構—民主化研究途徑。東吳政治學報，第 27 卷，頁 47-86。
- 許永聲、陳俊合、曾奕菱（2013）。企業社會責任與信用風險評等。會計學報，第 5 卷第 1 期，頁 1-26。
- 陳育成、許峰睿、黃聖雯（2003）。企業社會責任與經營績效之關聯性研究。評價學報，第六期，頁 53-72。
- 陳恆鈞、張國偉（2006）。組織協力與組織績效之研究：以雲林縣蔬菜產銷班為例。公共行政學報，第 19 期，頁 1-54。
- 陳恆鈞(2008)。協力網絡治理之優點與罩門。研習論壇月刊，第 92 期，頁 40-54。
- 陳恆鈞(2009)。參與治理是趨勢？或是迷思？文官制度季刊，考試院八十週年慶特刊，頁 113-144。
- 張世賢、汪家源（2006）。公私合作提供可持續觀光服務之研究—2005 年鶯歌陶瓷嘉年華個案探討，公共事務評論，7（1），頁 99-115。
- 張世賢（2007）。永續發展政策執行：公私夥伴、倡導聯盟和制度發展之探討。中國行政學報，第 16 卷第 1 期，頁 95-125。
- 張世賢（2008）。永續發展的服務輸送：夥伴關係的觀點。TASPAA 夥伴關係與永續發展國際學術研討會（台中：東海大學，2008 年 5 月 25 日），頁 7-9
- 曾冠球(2011a)。為什麼淪為不情願夥伴？：公私夥伴關係失靈個案的制度解釋。臺灣民主季刊，第 8 卷 4 期，頁 83-133。
- 曾冠球（2011b）。協力治理觀點下公共管理者的挑戰與能力建立。文官制度季刊，第 3 卷 1 期，頁 27-52。
- 彭華民、黃葉青（2006）。福利多元主義：福利提供從國家到多元部門的轉型。

- 南開學報（哲學社會科學版），第 6 期，頁 40-48。
- 黃麗美（2012）。從公私協力推動事件行銷探討政府品牌形象之建立—以國家文官學院辦理簽署合作備忘錄事件為例。T&D 飛訊，(140)，1-25。
- 廖麗娟、林嘉琪（2013）。公共服務與政府創新之探討。公共治理季刊，第 1 卷第 1 期，頁 103-107。
- 劉美華（1995）。論老人服務民營化—公私協力之行政。社區發展季刊，第 108 期，頁 82-87。
- 劉皓仁、陳美萱（2013）。「幸福保衛站」政策創新之研究。中華行政學報，第 13 期，頁 71-85。
- 黃源協(1998)。福利混合經濟下的社區照顧—英國的經驗、台灣的借鏡。社會政策與社會工作學刊，第二卷，第 1 期，頁 39-84。

四、學位論文 王國慶（2002）。從政策網絡看台南市老人福利政策。國立成功大學政治經濟學

研究所碩士論文。朱添慶（2007）。老人福利政策在花蓮地區執行之研究。國立東華大學公共行政

研究所碩士論文。李文秀（2004）。身心障礙社會福利政策與標的人口對政策滿意的探討—以彰化

縣為例。逢甲大學公共政策研究所碩士學位論文。邱貞婷（2012）。台北市與上海市老年福利政策之比較—以老人年金與社會救助

為例。中國文化大學中山與中國大陸研究所碩士論文。柯人瀚（2014）。企業社會責任對品牌形象之影響-以訊息信任度、負面訊息與來源國形象為調節因子。德明財經科技大學行銷管理系碩士論文。

康峰菁（2002）。企業社會責任、財務績效與盈餘管理之國際實證研究。國立台北大學合作經濟學系碩士論文。

梁忠鏘（2014）。企業落實企業社會責任所遭遇之阻礙分析與應變策略之研究。

天主教輔仁大學企業管理學系管理學碩士在職專班碩士論文。黃美英（2009）。台灣社會福利政策之檢視—以敬老福利生活津貼為例。國立東

華大學公共行政研究所碩士論文。黃聖偉（2004）。公私合夥參與都市更新開發財務風險評估模式之研究。朝陽科

技大學建築及都市設計研究所碩士論文。潘慧萍(2003)。從福利多元主義趨勢看民間大型企業參與社會福利服務型態及影

響因素之研究。國立暨南大學社會政策與社會工作研究所碩士論文。

蔡佑強（2009）。優勢觀點運用於家庭功能促進—以彰化縣生命線高風險家庭關懷輔導方案為例。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。鄭乃蓉（2005）。社會排除與社會福利政策—以新竹市女性單親低收入戶個案為例。逢甲大學公共政策研究所碩士學位論文。鄭欣玲（2012）。中國上市公司治理與企業社會責任關聯性之研究。淡江大學會計學系碩士在職專班碩士論文。盧雅慧（2006）。我國社會福利政策執行之研究—以花蓮縣老人免費乘車制度為例。國立東華大學公共行政研究所碩士論文。

五、電子資料 內政部社會司，<http://sowf.moi.gov.tw/17/97/index.htm>，檢閱日期：2013/07/23。新北市政府教育局，

http://www.ntpc.gov.tw/ch/home.jsp?id=28&parentpath=0,6,27&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201407010008&mserno=201309100001，檢閱日期：2014/09/12。

新北市政府市政新聞，

http://www.ntpc.gov.tw/ch/home.jsp?id=28&parentpath=0,6,27&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201406130021，檢閱日期：2014/10/15。

中國改革論壇，

http://www.chinareform.org.cn/society/ensure/experience/201006/t20100609_25580.htm，檢閱日期：2014/10/15。

蘋果日報電子報，「救急餐」創舉考驗超商把關立意良善 難防濫用 甚至傷童自尊，

<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20121227/34731584/>，檢閱日期：2016/3/30。

附錄

附錄一 訪談逐字稿

訪談時間：2014 年 3 月 4 日 訪談對象：

新北市幸福保衛站承辦人員 受訪者代

號：G1

訪談者代號：L

G1：這是我們大概兩份非常重要的資料，一個就是說我們市府的部份一直以來都有提供市民一個非常重要的服務就是「高風險家庭整合型安全網」服務計畫，是照顧到每一個需要幫助的市民，包括在社政服務、衛生服務、教育服務和兒少保護的部份，市府本來就有一個很棒的整合型計畫，主要是因為這個計畫提供的主要是屬於說發現這個個案的需要我們給他，然後透過我們整個機關的服務網，可是就是在去年度有發生一個事情，讓市長感觸很深，就是有一個孩子他因為肚子餓但不知道怎麼去支援，就到超商去拿了東西想要先解決他肚子餓的問題，所以因為這樣一個關係，所以我們就想到說既然整合型的服務網已經做的這麼好，那是不是可以從裡面再去做到更好的照護，那所以就衍生到我們幸福保衛站。

那幸福保衛站為什麼主要是四大超商，主要是因為本身在我們在教育服務有一個特別的是我們的孩子肚子餓的時候基本上我們在學校會提供早餐，弱勢的孩子或中低收入戶還有父母親身心障礙等，或家庭遭到變故例如可能爸爸失業沒有收入，那他早午餐就都會有問題，那市政府就有提供這些孩子在學校有免費的早餐還有午餐，從一開始其實是只有午餐，那從民國 98 年開始就有提供早餐，早餐的部份就是像孩子早上從家裡出門到學校去，那中間的過程可能不能等到學校去提供早餐，所以我們就想到說是不是結合新北市的四大超商的脈絡網，和它們結合利用早餐券的方式，那孩子一出門可能家旁邊就有 7-11 或全家，那他直接用早餐券的方式去換早餐，那就不會餓肚子，所以和四大超商在民國 98 年就合作的很愉快，就是所謂的 82「幸福晨飽」，所以剛好去年又有這樣一個案子，那我們服務網也做的不錯，所以就規劃那再透過超商在結合一個幸福保衛站，那政策規劃的前提，就是孩子只要是肚子餓，沒有人弄餐給他們吃，那假日因為不用上課，或晚上下課回家後，或是一些隔代教養而阿公阿嬤生病沒人用餐給他們吃，那他就可以到鄰近的超商去領取餐點，那主要餐的內容，我們希望提供他飽為主的一些主食，不能以零食，所以進去超商跟櫃台的哥哥姊姊說要吃餐，那就會給

他填一個取餐的表格，那填完之後就會優先給他，那填的時候我們宣導基本上要學生照實填，因為我們主要是要關心他照顧他，填完表格也吃完餐後，那就會把這個資料傳真回來給高風險家庭管理中心，目前是社會局在主政，傳真過去就會有社工，是透過系統去做管理的，他會把他的基本資料登入至系統，那我們會從教育局去推，第一個是因為我們教育局有很多的資源，學校將近有 289 所學校，那這些孩子又是 18 歲以下的孩子，所以基本上最主要是在我們教育局的照顧範圍之內，所以我們把案子登入到系統內，學校的承辦人員每一天都會進去系統看，看今天有沒有他學生，例如我們是板橋國中有沒有我的學生要去照顧，所以一旦看完資料有學生去取餐一次，就會趕快連絡家長，是不是家裡有發生什麼事情？那我們會分兩部份，第一部份是說如果本身只要是立即性的幫忙，像這個月父親沒有收入，那就會利用學校的仁愛基金，或是民間團體的捐款帳戶去補足他的需求，但是也有發現個案是高關懷需要幫忙的，例如說可能是中輟生或離家的逃家，意義很大是因為除了是緊急性提供這些照護之外，很大的問題是我們發現中輟生的孩子，這些孩子基本上會躲著讓你越找不到他越好，所以這政策從一開始推之後到現在，會發現有一些個案，因為晚上肚子餓但又不回家又不上課，他就會跑出來取餐，那我們就會找到更需要和躲在角落的孩子，那找到之後學校就會通報家庭服務網，開始看他家裡有沒有需求，例如說發現他爸爸媽媽失業就會轉給勞工局，或是例如家裡有一些生病或的心裡方面更需要去照顧的就會轉去給衛生局，所以我們後台主要就有一個這麼大原本在推的支持系統在做照顧，給市民更好的照護，所以這是概況。

那目前我們的取餐情況，從 101 年 12 月後開始有推動開始人數是這樣子，那從 102 年其實會發現人數開始慢慢變少，那是因為剛開始在推的時候市民可能以為只要我肚子餓就可以去領，可是事實上我們是都沒有拒絕，但後來慢慢宣導政策，但是有一些是真的不知道此政策，但是到後來慢慢有一些固定真的是有需要進來，到目前進來的個案部份，我們有在整個進入到高風險家庭去照顧和輔導有將近 1534 位，那其實很大多是解決完他的困難後都會停住，可是這個政策當然有需要，無時無刻還是有需要，平均一天大概有 30 位左右去取餐，目前一年這個政策推動下來政策成效是蠻明顯的。所以我們用 100 個人來算有找到一個就值得了。

L：為什麼會想要找四大超商合作？

G1：因為我剛剛主要有提到 98 年開始推動，因為幸福晨飽計畫開始，那時候就是透過四大超商，主要是因為他分布在 29 個區域裡面，鄉鎮區裡面是平均的，

是有據點的，那當然那時候幸福晨飽不是跟四大超商，因為我們學校裡如有自己廚房煮的就由自己學校自主處理，但是基本上都是跟四大超商，目前全市大概來講有超商門市 2000 家的去做結合。

L：那請問你們是怎麼分工的？

G1：分工的部份有流程表，就是說超商沒有拒絕，一開始進來就要有表格的申請表，那提供他餐完了之後，就會把通報單傳真到社會局專線，那只要有單子進來我們就會入案去處理，那其實超商現在我們推動一兩個月之內我們都會定期去開檢討會，反而讓我們很感動的是因為今年 1 月 6 號有辦一個成果發表會，那有在市政會議這邊去做一個感謝，反而是超商總公司代表會覺得他們的工讀生也好或櫃台哥哥姊姊也好，反而一直在問總公司說，這些孩子我提供這一餐後面還有受到什麼樣的照顧，反而他們非常關心，但是因為我們限於個資的關係我們不能透露，我們只能給他們回饋說我們盡力會做到，幫忙他們到最後不需要在幫忙為止，所以他們是負責行政作業。

那經費部份主要我們是本來就有一個專戶，那其實這個專戶都是募款進來的錢，那其實響應後，也有很多善心人士也有挹注她們的捐款進來，這塊主要站在市府的立場，希望除了公部門在照顧這些孩子之外，也希望發動一些其他人的支持。

本專戶都是募款或捐款進來的，去照顧需要高關懷家庭的孩子，那當然不只照顧幸福保衛站的孩子，還有照顧一些社政服務的家庭，那主要是由社會局去管理。

L：請問有遇到什麼困境嗎？ G1：超商一開始覺得會負很大的責任去檢核這些孩子的身分，這是他最困難的地方，譬如說因為他們會覺得這個孩子進來穿的衣服非常的好感覺他的品味很高，家裡不是問題，我到底要不要把這個資源給他？但是我們原則上都會跟他們去互動，但我們原則上不要讓他們去負擔這樣一個責任，一開始在推動政策坦白說前一兩個月會有這個困擾啦，但是後面部份我們的宣導啊也有一些成效了，那其實民眾也慢慢知道說怎麼樣去使用，這是我們公部門應該政策宣導的例子。

L：因為如果是這樣子的話，你們能不能統計，因為這裡既然有發現高風險家庭，也就是在原本的社會福利體系沒有被發現的案例，那你們有沒有透過這樣子的機制反過來檢視去這些人為什麼沒有辦法在第一時間透過市政府的體制去獲得社會福利？

A：這個問題非常好，真的有在跑基層耶！就很清楚

L：因為我們在選服的時候，就有遇過譬如說他想申請低收入戶，但是受限於法規或是某些狀況或是他自己不知道要怎麼去申請……

G1：這部份比較合適回答坦白是比較屬於社會局啦，但是以我們教育體制的立場，的確也很好奇，我站在市府立場，我在市府將近六年了，我們覺得我們政策都宣導的很好啊，都有這些管道告訴你，你有什麼樣的需求可以主動出來找里長，你有什麼樣需求可以直接去找公部門，去區公所去請求這樣的服務，我站在公部門會有這樣一個好奇，但是事實上我們深刻去探討社會局的立場，服務也非常多，例如他們有主動去關懷角落的老人，但我們會發現在社會某個角落，社會學的現象已經很多元化了、很複雜化了，有一些民眾事實上他是關注自己的，我們一開始可能會說資訊不對等，他們可能不知道，譬如議員服務處，他有提供這麼多的服務，為什麼來找我們的、來找議員的就這幾個人，反而是像議員助理一直去發現才會出來，所以我倒覺得不是所謂資訊不對等，而是現在的社會環境已經複雜化和社會關係的改變，譬如以前我們在鄉下長大，打開門大家都認識與熟悉，我也可以去像隔壁敲門尋求幫忙，可是現在已經複雜的社會環境，甚至我跟隔壁的鄰居根本不會打招呼，所以現在的社會化的概念改變是一個很大的因素，所以反而現在公部門要更主動出擊去網羅這些人出來，成效還比較大。

L：因為很多是受限於法規過不了，比現有的體系想像中更困難。所以其實在教育系統部份是很單純，因為若依照中央規定補助給這些孩子早午餐根本不夠，因為家庭突遭變故這種，在學校處理早午餐補助是較寬的，例如突遭變故因為只要有失業證明我們就會給他，所以相對其實我們公部門資源的挹注，所以預算一定要支持不然就是要募款，但是我個人在接觸半年，因為前面是另外一個在處理，但是我們接過來是覺的很有意義是說會從裡面發現一個，也許不是解決教育的問

題，也許是解決他爸爸媽媽整個家裡環境改善啦，一個意義非常大的政策啦，但是外界也會覺得你投入.....就是審計處啦，我們最近一直被審計處追著跑，審計處說你要明確告訴我意義在哪裡？所以我們就要從效益和民間團體的力量，這個立場去和審計處講，但基本上審計處還是有他的想法啦，但我們就是盡力而為，要議員的支持等等，但我發現這一年以來真的對整個社會有正向的力量。主秘非常支持，一定要支持。

L：是透過什麼管道和超商做溝通的橋樑？

G1：我們目前最快的是透過 email，還有主要是公部門在推這個東西，但其實因為承辦人員一直在換，對所有政策都是不利的，所以四大超商很特別的是他們從一開始就是很配合，但剛一開始可能會覺得增加她們的負擔，但這一年來他們會覺得很有意義而且對他們是正向的支持，那目前我們都有固定的窗口，而且他們都是用經理、副理，四大總公司我們都是跟總公司的營業部經理，但他們有什麼問題我們也會盡快給與幫忙協助，還會請學校每三個月左右，再進行分析例如量化質化成本分析，今年度每三個月去幫忙做社區拜訪，因為可能會有超商搬離或新的據點，例如板橋區這個小學，就去拜訪附近的超商等。

社會福利政策那我們提供的屬於教育部份的服務和福利，那幸福保衛站偏向社政，因為不是在學生上課的時候，所以離開校以外的話是屬於社會福利，而不是在教育，但整個網絡是市政府一起推動。

所以那幸福保衛站是在高風險家庭整合類似像子計畫的東西，那等於整個是在這個機制裡做整合。

L：那請問執行中覺得有改進地方嗎？ G1：目前合作都還好。除了行政部份是每半年檢討，會定期在開會，有問題作處理，第一年的磨合期比較不容易，因為這是跨一大步，因為以前私部門不大願意和公部門合作，因為公部門要求太多，從一開始感覺有距離感，到現在經過這一整年的合作，其實他們也感受到他們的社會附加價值。

G1：若您回去整理還有問題，可以隨時跟我聯絡，……我們今天這裡提供的資料流程有分為總公司和門市的，超商門市部份因為學校拜訪的時候，有展店部份會很忙，所以這塊比較會疏忽掉，所以我們也擔心會不會民眾去新的店去取餐的時候會不知道，所以總公司我們會很注重教育訓練和 SOP，所以每一個分店都有一個作業流程的注意事項。

G1：高風險家庭中心有個資料庫已經建置好在裡面，那不管我們幸福保衛站有沒有進去他本來就有通報，例如說我們學校有發現像一個有被家暴的孩子，那就會馬上去評估他，我們有一個通報單，我們可能去評估它是需要社會救助或是家庭關懷輔導，因為家庭我們導師可以去做家庭訪問，問題家庭實際狀況其實還是透過家庭照顧服務中心去做處理，所以我們就會有一個表單傳真過去，就會入案去做評估和處理，那我們幸福保衛站的通報機制進來後，就在這個主系統內再加一個幸福保衛站，因為超商都會傳真去，然後就是登入一個個案之後，進對學校來講是一個新的個案，新的個案進來後他會去評估，第一個他發現他取餐是不是單純？單純只要幫忙他經濟，這學期孩子的經濟就結合到學校本來就有教育照顧，包括教科書補助等等那些都給他之後；那家庭的部份，如果是有一段時間沒有來上學了，他就會再勾回屬於家庭或屬於勞工，就再回去家庭照顧中心裡面派社工去處理。

L：那請問您認為貴單位在計畫中扮演什麼角色？ G1：我覺得是橋樑耶。譬如說超商的窗口他們有什麼樣的執行上的困難，我們馬上提供協助，像今天我就有接到民眾的電話，他有捐款他想知道這些執行現狀是如何，那我們就會對他們做政策說明，那他聽了就會跟他的朋友講啊，他覺得很有意義，所以我也覺得是扮演著市府行銷，讓更多人知道這個政策就可以推展的更廣，其實我們就是要發現一些我們沒有看到的隱藏的個案，這些黑數是我們很想發掘到的，剛好彌補原來系統上的不足。

G1：回去整理還有問題，可以再跟我聯絡。

L：好，謝謝您。

附錄二 訪談逐字稿

訪談時間：2015 年 9 月 3 日 訪談對象：

新北市幸福保衛站承辦人員 受訪者代

號：G2

訪談者代號：L

L：主任，請問您做這個的時間有多久了？

G2：好，那我開始講，幸福保衛站由 101 年 10 月左右開始規，102 年 1 月 1 號開始上線，原本整個規畫是由另外兩個科，一個叫學生事務科，一個叫特殊教育科，為什麼呢？因為學生事務科本身就是在做幸福晨飽(早餐)，特殊教育科是屬於特殊教育弱勢孩子的輔導，發現個案之後他們那塊請輔導主任室、導師等要去關心 取餐的孩子，這就是特殊教育科這就是他們在規劃的，規劃完後我是 103 年 1 月

開始接這個業務，那 103 年開始接是延續前端的，可是我們基本上在公務部門的公共行政的業務上，不會因為今天交給誰會有所中斷，那 103 年 1 月份我們接過來就是說我們維持原本的機制來運作，接下來就會看目前如何與超商去永續經營，在碰到困難的時候會透過甚麼機制來處理，這就是我們後續所做的。

那 103 年開始我們做的蠻多的，第一個因為我們 102 年是透過政府採購法來請這些超商來投標，那我們有簽訂合約，因為確保所謂的供餐之間彼此的權利和義務，那每餐 80 元那它所提供的品質要有 GMP 的保證，但是我們會發現到說超商有兩千多家，我們要怎麼維持和他們彼此良好的關係，所以我們在 103 年度我們後續永續經營的方式，以超商來講我們會跟每年的定期討論會，那當然中間有問題的時候，因為我們當初在跟超商談幸福保衛站的時候，超商有個很大的要求是我們要有唯一窗口(單一窗口)，因為它不希望去對很多人，唯一窗口的好處是所收到的訊息與回饋的訊息 one way 來講是確保訊息傳遞的效率，那超商也很好，是當初我們在 102 年的時候，我們對的都是總公司的靈魂人物，因為總公司下來有直營門市和加盟店，那他也不希望我們去對他們，所以行政的話我們就是對總公司，所以對我們來說是非常有利的，所以我們有問題都是跟總公司聯絡，那現在單一窗口目前就是我們的承辦人員建英校長，那現在換承辦人偉庭校長。所以我們就是定期的開會、透過電子郵件、公文，四大超商要知道的事情我們都透過公文，因為這樣才有公信力，或是臨時的電話溝通，精神在於一定是唯一的窗口，來確保，這是第一個。

第二個部分，我們在每一年修訂合約書的時候，因為我們合約書有時候都要

修正，每一年像最近年底又要做明年度的部分，因為我們都會請他們總公司的法



務部門來確定彼此的權利與義務的確認，這也是我們行政作業範圍裏面。再

來，畢竟有 2000 家的超商，有分加盟跟直營，我們希望學校部分與四大超商是彼此有在互相做一個很好的網絡與社區的回饋。所以我們有從去年的時候開始有請小學學校 205 家區域內的超商去拜訪，每三個月一次，拜訪什麼呢？拜訪店長對幸福保衛站的政策有甚麼不清楚的地方，或是還有沒有通報表與墊板，以及貼在門口的標章有沒有汙損，要不要重新貼這樣子，以及取餐孩子的有沒有一些問題，所以每三個月都會去做超商社區的拜訪。

L：那訪視為什麼只有小學？ G2：因為小學分布性比國高中大，因為譬如板橋有國小國中高中，那國小的教室是不是比國高中多？所以以國小部分來拜訪，所以透過這個方式來確保彼此之間的政策推動的一個機制與方法。

協商部分的話，彼此一開始的時候，在一些意見上的確有不同，早期在超商的時候會有好多的問題，我們在去年也開會，因為超商是要營利的，那孩子來取餐的時候，我要不要多做很多的事情，導致因為市中心的超商光民眾可能 10 個那取餐的孩子，超商也希望做公益但也不希望造成他營利上的困擾，因為它有直營店和加盟店。所以那個時候我們在談合作關係的時候一個很確立的就是我們要有明確的 SOP，第二個我們沒有要請他們負審核的責任，他們的角色就是孩子來，只要請孩子填通報單，幫我們給孩子吃的食物，在傳真給高風險家庭管理中心，最後就是要整個月結，我們錢給他就這樣子。

但是事實上超商做得比我們想像中更多，他們會去關心孩子，看他身上很髒或是有被家暴，就會協助幫我們做通報，或是這個孩子常常來取餐也會跟我們講這個孩子情況等等，但是因為個資，我們也不會跟超商多說。

所以大概一開始權利義務部分，在 102 年的時候是透過好幾次的會議，去確定權利義務，後面確認完，總公司也同意，後續就推動。可是很特別的是超商一旦答應你的時候，他會做得比你想像中更多更好，因為後來的教育訓練，因為你看他們後來的展店加盟店工讀生，教育訓練全部都他們在做，因為他們覺得這個是他們該做的，是企業的责任、除了關懷與公益責任之外，因為這是我的人(員工)我的事業，我已經答應你就是屬於我的事業，我一定把你的 SOP 教到好這樣子。

L：那有衝突嗎？

G2：目前我接到現在 103 年沒有所謂的衝突。不過就是去年在第一次訪視的時候，碰到有一個情況是說，我們去拜訪超商，標章部份我們會請你更換，但基本上我們不會，因為店長說這不是我們可以幫他更換的，從這個事件我們會去溝通，所以總公司後來答應我們，以後標章我們都寄給他、通報表寄給他，他們會處理，從去年這個事件這也不算衝突，從問題裡面會去發現私部門部份的企業責任，不只對我們，也會對他們的員工，這就是我的公司，我有我的人事制度與管理方法，你不能干涉，所以後來都透過單一窗口與四大總公司去處理。

L：溝通效果？ G2：我覺得單一窗口是有印證到優勢，大概目前幸福保衛站到現在實施第三年，其實他已經是穩定性在取餐，譬如說，我們會認為暑假應該會比較多，但其實還好欸，你看，所以推到今年，我也跟妳分享我覺得我們都會擔心社會上某一些角落像去年我來的時候，其實很多的家長還是希望給孩子穩定安定的家庭生活，譬如回去都會晚餐給他們吃，所以其實你看我們孩子那麼多 37 萬多，取餐的才 200 多個需求，而且我們還每學期都有在宣導，像今年度因為去年我們孩子都有發，老師會透過聯絡簿告知有這個管道，那今年的部份我們是針對新生的部分，小一和國一我們會去做這塊，其實我們都有不斷的去宣導。

L：那分布哪個區域比較多？ G2：土城與中永和。中永和最多。 L：為什麼？

G2：中永和最多，其實因為以目前來看勞工人口密集度有很大的關係，但是目前我們在做這塊是站在市府的高度去推這個政策，所以我們是確定說每個進來的孩子，都有得到馬上立即的照顧，所以有時候學校去看的時候都是單次的需要，就是在半夜餓跑出去吃東西等，因為我覺得人口密度是關鍵，但是不是代表中永和弱勢多就不一定了。

G2：超商資源的部分，因為我們當初幸福保衛站就是主要因為偷竊事件出來的，我們原本幸福保衛站的前提是在說，我們本身在 100 年的時候每一年，到底弱勢

的人有沒有得到實質的照顧，每一年我們投注在社福的預算將近 16 億，譬如低收啦中低啦社會局給的資源、救助；教育局給的救助或是勞工、衛生、社福給的救助，所有公部門給弱勢家庭的補助其實是非常夠的，甚至不輸其他縣市，那每

一年就是補助 16 億在裡面，就是從出生等等急難全部都有進去，所以他是架設在所謂高風險家庭整合型服務網，譬如說當你給他錢之後，那他可能臨時性假設被家暴，家庭經濟不好或是單親或是有憂鬱傾向等，那基本上市府有在推所謂的高風險家庭整合型服務網，只要每個機關有發現這個家庭是有風險的，譬如說好我學校，我就發現學生今天來上課，身上青一塊紫一塊，衣服穿得破破爛爛好幾天沒吃東西，那他可能不符合中低收入戶，那學校就會通報到這個網絡來，這是發現的管道，但這個補助是一直本來有在做，幸福保衛站在 101 年 10 月左右發生孩子去超商偷竊，那偷竊之後才發現說，警察到家裡查案才發現爸爸是賣彩券的，家庭也不符合中低收入戶，什麼都不符，就賣彩券身體又生病癱瘓，所以根本在當時他沒有收入，孩子餓才去拿東西吃，所以當初我們在推幸福保衛站的時候一直在想說，到底用甚麼樣的方法去補這個百分之三的漏洞，就是百分之 97 已經在這個網絡 16 億中補助了，高風險家庭部分也通報了，可是但到底還有 3% 的部分大概也 1 萬多人，到底這些 3% 這些人怎麼去發現？

那為什麼會回歸到教育局來做，是因為說我們認為 18 歲以下的孩子本身就是沒有任何的工作能力或任何的經濟能力，那這些孩子就是比較沒有能力去自我照顧，再加上另外一個原因這些孩子本身白天幾乎將近 10 個小時在學校，那學校本身在社區裡面佔有非常高的能量，所以我們認為 18 歲以下是既然是教育局照顧的族群，所以我們就認為由我們還做主政處理，那這個 3% 的這個來源當初在想，那他白天在學校我們給他早餐了也給他午餐了，那傍晚國小部分有課後照顧，也有供應他晚餐，可是說當假日或家裡臨時沒有東西吃，那到底有誰可以提供他東西吃？那就想到我們又不是 24 小時的政府，那怎麼辦？台中就是用里長，但里長不是那麼的直接，那後來就想到就是那個幸福晨飽，98 年就有早餐的部分就是跟超商簽約，用餐券 30 元去換早餐，那為什麼找超商？因為超商在新北市佈足點最大，所以就是幸福晨飽的這個管道，我們才想到那跟超商合作，讓他全部的超商都可以來提供孩子臨時肚子餓時給他 80 元正餐吃，民國 98 年時縣長周錫璋縣長在任時，當時 97、98 經濟大崩盤，那時候整個經融危機很多人臨時失業被解雇，那時候我們就有提供午餐，就想說也因為新北市幅員太廣闊，遍布性太大，北可以到基隆，南可以到桃園邊，所以那時候想到怎麼可以供應他早餐，那又要考慮到安全，不能讓孩子拉肚子食物中毒等等，又要考慮到便利性，若跟美而美簽約他又沒有衛生證明，那時候想說學校門口有很多超商，學校的餐供有幾種方式，就是自利廚房，大部分將近 150 所學校三分之一都是中央餐廚學校，他也不可能送早餐到學校，所以會導致要提供這個政策是有問題的，所以那時候

就想到用政府採購法來看看這些超商願不願意來投標，那那時候就有全家和萊爾富，那就是因為這個機制。

早期愛心商店，很多超商是導護商店，避風避雨避壞人，是有投資基礎在的。那其實想到用超商來是我們的紀主任秘書，但他已經調到文化局去了，紀淑娟紀主任秘書，9/1 調到文化局去了。

L：那貴單位扮演的角色？ G2：像承辦單位、包括溝通聯繫、舉債情況、教育訓練宣導都是我們在做的。

L：那有提供哪些資源？ G2：那就是提到錢的問題，當初我們在討論幸福保衛站事涉略到兩個單位，一個是教育局一個是社會局，因為我們推幸福保衛站的目標是要發現它，家裡是不是有高風險家庭的問題，就是我們提供它這一餐 OK，但問題是我們要它跑出來，所以幸福保衛站的兩個目的是，當下立即供給這個孩子滿足它飢餓的需求，不要讓它有所謂的偷竊或是生病的行為，第二個重要的目的，就是發現這個孩子背後家庭的問題，家裡經濟支柱是垮的。

那當初談的機關主要是教育局和社會局，還有就是市府秘書長侯副市長它們，大概成本就是最現實的，當初也在想一餐 80 元，那一年大概也就.....可是沒有錢啊，因為公共預算都是卡死的，後來就想到用民間善款專戶，後來發現這個政策開始推的時候就有好多善款進來，所以目前的捐款已經累積快一千萬了，而且我們支出大概 184 萬，那大概就是捐款都有一直過來，那我們大概之前有去了解捐款人的想法，他們認為如果 80 元能讓一個孩子吃的飽，就讓他吃沒關係，所以愛心是蠻多的，所以物的部分，所以目前在成本部分是沒以花公共預算的錢。那人的部分，投注的方面是志工。我舉個例子，學校有學校老師，超商幫我們把通報單傳真到高風險家庭管理服務中心之後，會直接傳真給學校入系統去管理，學校的輔導室輔導老師會每天，上午一次、下午一次進去系統看有沒有他的個案，那看完個案就會通報導師，那導師就會聯絡他，這就是我們學校該做的。那另外一塊就是 18 歲以下的孩子或是老師覺得只是一下子這個月家裡經濟困難，學校就會先用仁愛基金專戶，先給這個家庭。但他這個可能是長期的，假設就是很窮，爸爸沒工作，媽媽生病等，那就會通報到高風險家庭，1700 多個高風險家庭，原本一開始只是立即興的需求，可是後續他可能有很多的需求，沒工作的，或是生病的這些，通報到這個系統候，高風險家庭服務中心就會通報給勞工局，幫他找工作，那衛生局就是評估幫忙就醫的部分，這是後面非常大的意

義，這就是其他縣市做不起來的關係，因為他們沒有後續的支持系統，那進來之後，社會局的社會系統，還是會有有限的社工師能力，所以現在市府有將近 4000 多位的「溫心志工」，他們會去做家庭訪視與後續的服務，包括譬如結合食物銀行送餐，網路都看的到，這就是我們投入的人力。

那為什麼選擇用餐點的方式，是因為我們在找超商的時候勢必要考慮到超商能給他什麼東西，超商能提供的東西都符合 GMP 的需求，不會提供不衛生的東西也有有效期限，那再來是 18 歲以下的孩子他的可時性，就是孩子他們很真，只要他肚子餓你們給他吃東西，所以在合約簽訂時就是一定要給他吃的飽的東西，那為什麼 80 元呢？因為審計處規定，就是今年有講到這個笑話，公務人員的餐點費就是 80 元，那我們有約數超商不可以給他吃零食，一定是吃的飽的。那合作

對象的物力資源，目前我坦白講，我每次去超商門口都覺得肅然起敬，因為會對超商他們是非常溫暖的，那以前覺得就是買賣關係而已，但是幸福保衛站後對他們就有不一樣的想法，那可能是一個陌生人，可是當孩子進來他能提供孩子所需要的。

所以我有一個分享，因為每次在看取餐量的時候會針對個別的超商去做觀察，那今年度有一個新的超商來做反應說拿到款項會比較慢一點，所以我們就去總公司了解，結果總公司他們很棒，他們有在做一件事情，就是我們打電話去給總公司說，超商有在反應有一間因為是新加盟的店，所以錢比較晚進來，他們就是每個月款項做好報表先送去總公司，總公司每個月 15 號再寄到我們來做核銷，我們再匯錢給總公司再去分給超商，後來總公司說，主任你知道嗎？就是超商送來的東西我們不是就這樣出去耶，我們還要做審核耶，他講一句話我很感動，他說不能因為只是社會的善款，而讓超商這樣子在用，他說他們有審核的社會責任，真的很棒。

所以我是發現跟超商合作的效益出乎意料。坦白講幸福保衛站本身一定是公部門主導，但是你跟私部門之間是完全信任合作的關係，所以我發現在這個政策後，一開始前面的溝通協調非常重要，如何去確保彼此雙方的權利與義務，所以一開始有很多次的革命等等，就是他們該做甚麼我們該做什麼，我們提供共識的 SOP，就按照著個一步驟一步驟，其實他們是可以達到共識的，所以當然是我們來做主導，包括說 3 個月我們必須去看，但他們當然本身也有他們的行政督導，可是這是我們站在公部門在推的時候，我們必須要去確保我們所提供給市民的政策，是符合我們當初在推的意志，要確保能永續經營的部分，所以我們要有後續的機制。

目前我們在行政部分的介入，超商反應過來的問題，畢竟他們有 2000 多間，那問題就是孩子吃不飽，能不能繼續吃？或是孩子常常來這樣子，或是阿公帶他來，這我們就會陸續依照問題去回覆，所以那天他們提供出來的問題我們都會落實去做，所以我們會分兩個管道，一個管道是屬於所有超商的問題我們會集合給超商請它們幫這個忙，像標章沒貼的；那如果是私底下各超商之間的問題，我們就會委婉客氣的跟總公司講，它就會去幫我們做確認。

那責任歸屬的部分，分工與互動，目前是沒有做變動，只是內容會依履約的內容進行處理。

雙方能夠順利的合作，第一個我會覺得是說本身的一個互信、第二個就是成功的溝通跟協調與單一窗口，向公部門就這樣子，下面有股長等等，所以單一窗口對於訊息的傳達進與出，有效的溝通是非常重要的。

L：所以單一窗口是煒庭校長？

G2：對，煒庭校長。

那如何說服超商，尤其是四大超商來加入協力合作，就是透過 101 年開了三次會，去請高層出面，開會是這樣，會議裏面誰的出席非常重要，後來就是請秘書長決策者，對於整個合作是非常有關係的。當初在談的時候他們就有很多問題，例如他們要不要審核？一旦他們同意後就是要叫所有的店去執行哦，沒有說 NO，所以就要確定你進來的東西我能不能去做，第一個就是不要增加它本身營利方面的負擔，那裏面有沒有社會責任？有，就是一個孩子來，要取餐給孩子又要他坐好位置且規定要在超商吃完才能回家，不能帶回去，主要怕食物帶出去難保會有什麼問題，所以你看要幫他熱好食物，又要帶他到位置上吃飽，這就是關懷跟關心。

L：所以邀請超商來合作是用採購法？ G2：對，我們行政程序是用政府採購法。每一年四個超商都有來投標。

L：那貴單位在這個角色定位有甚麼特別的地方嗎？

G2：我們角色定位就是政策的實施者，沒有特別。

L：那實際目標呢？ G2：一個就是飢餓的孩子就是讓他吃飽，避免他有後續的犯罪行為或是生病的 問題，另一個就是發現它背後存在的高風險家庭的問題。

L：好的，謝謝您主任。

G2：不客氣。



附錄三 訪談逐字稿

訪談時間：2015 年 9 月 11 日

訪談對象：OK 超商經理(幸福保衛站計畫承辦人)

受訪者代號：P1

訪談者代號：L

L：您好，這是我的訪談題綱。P1：好，我先說，新北市府開始做這個政策是因為一個事件，就是有一個小朋友 因為肚子餓去超商偷竊，偷竊便利商店的東西，後來才發現說其實是有許多學校的 國中小的學生，他晚上其實沒有吃飽，那基本上新北市府有做早餐，晨飽的早餐，那再來是中午的營養午餐，那再來是晚餐這個部份的話可能這一段就是沒有照顧到，那還有例假日的部份，那早餐跟午餐學校都有照顧到，那問題上就是晚上跟 例假日的時候，這段時間它是高風險家庭可能會有問題的部份，所以它才做出了 這個政策出來，主要就是服務就是希望透過這樣方式，讓第一個解決小朋友不要 餓肚子，滿足他的生理需求，不要讓小朋友覺得說去超商拿這個東西會很奇怪，有些是突然陷入經濟困頓，或是家裡的主要經濟來源像出車禍、受傷，那家裡晚上沒有辦法煮，那他晚上餓肚子或是說長期低收入戶，那晚上就是無法照顧到，就可以去超商領餐，領餐的同時我們會要他寫一張通報單就是基本資料，那基本 資料當然也顧及到小朋友的自尊心，那通常是填基本的，那基本上超商不去做身分的核對，就是他來他有需求我們就讓他寫，那寫完後我們就會將通報單趕快傳 真到市府指定的專線，那市府收到通報後之後就會去查哪間學校，那根據他寫的 學校與姓名就會找到那個班級的導師，就會請老師去瞭解這個小朋友是真的有需要還是沒有需要，那他們會要求在一定的時間之內一定要回覆，藉此因為這樣去 找到高風險的家庭，那是否真的需要幫忙，因為怕愛心被濫用，

目前來講在政策的宣導上，主要還是市府這邊的政策宣導有一定的效力在，一個從廣告下手，另一個從學校那邊一而再再而三的去強調，讓有需要的小朋友去用餐，我記得老師有和學生一再的宣導，也不要因為同學去領餐就用異樣的眼神去看他，或是真的有需要再去領取，那明知道同學家裡其實沒問題那還是跑去吃的，這個都可以跟老師講，主要是希望透過這當中找到高風險家庭去照顧這些學生，那基本上我們超商主要的角色就是配合市府的政策，若從公益上的角度來講的話，我們是配合市府的政策，那基本上對我們來講反正店也是開著，那這些所有的費用支出都是市府負責，雖然我們不能馬上領到錢，那就是說用足月核銷的方式，對我們超商來講，作業上我們主要平常店都開著，配合市府的政策，用

市府的表單，他來我們就讓他領餐主要以吃飽為原則，那這邊來講超商這邊一個從公益形象我們會願意去投入這件事情，那再來就是說請款也都沒有問題，都是配合市府的作業來做。

L：那請問您們主要跟市府如何聯繫？ P1：
聯繫……你是說資料的回饋嗎？

L：或者是遇到有問題困難，怎麼跟他們溝通？

P1：我們都是對市府的窗口就好了。

L：那都是用 mail？還是？ P1：mail、電話都有，主要看事情的緊急程度大小，若是很嚴重像是他身上有傷啊，我們第一就會通報市府，另外一個會通報 113 家暴專線雙軌道進行，畢竟只有警察機關才能介入，因為市府只能通知學校，那學校部份也是照顧上學的期間，那放學就是父母在管，這時候只有警察機關才能介入，所以我們會兩邊同時去通報，如果他身上有傷得話。

基本上是這樣，那各個超商基本上都是單向的對市府，通報單是用傳真的，沒有用其他方式，主要是考量到四大超商的平台不同，因為如果要用網路傳輸的話，操作是一個很大的問題，因為每家的平台都不一樣，四大超商都有多媒體機 7-11 叫 I bon、全家叫 FamiPort、萊爾富叫 ET-Life、OK 是 OK GO，那每家平台系統都不一樣，還有各自的串接，這樣投資的資本很大，所以還是透過傳真，那這樣的政策也執行兩年多了。

那因為我們的點不多，所以服務的對象也沒有太多，基本上就是配合市府的政策來執行事情。

L：那目前有遇到店員回饋比較困難的地方嗎？就是他們比較難執行的部分。

P1：比較難執行的部份其實還好，因為學校都有宣導的很好，大部份來的都是小學生居多，國中生的話比較少，一班來講也沒有太大的異常作業。因為有異常的話我們的分店會通報我們。目前這兩年沒有特殊的事情發生。可能就是吃的比較多，或是拿用品，但是用品就是沒辦法拿，因為只能提供食物，讓他而食物也只能在店裡面吃，因為我們店裡都有座位區，而不是帶回家吃，因為也不曉得他拿出去是賣掉還是怎麼樣，所以吃飽再回家。

L：那您剛剛有提到有人吃不飽，那也不能再提供了對不對？因為規定只能 80 元？

P1：可以，因為市府其實上原則是 80 元，但小朋友可能是成長期需要的量比較大，基本上市府這邊有跟我們做溝通，可以讓他吃飽就好了，點兩份三份，超過 80 元也沒有關係，基本上市府都可以支付，店家都會看狀況，除非真的很異常，通常吃兩份差不多，目前超過大概吃到最多也 100 出頭一點點而已，之後都會有學校與社工介入處理。

L：所以也沒有甚麼困難？ P1：目前來講是。

L：那您是這個政策開始就開始接了嗎？ P1：一開始接的不是我，因為公司內部有做調整，調單位，因為我們有算輪調的方式。

L：那您接多久了？ P1：我接大概一年多。目前政策推行都很順利。

L：那您大概知道，新北市 OK 有幾間？

P1：新北市境內大概 170 幾家。

L：那您們怎麼願意投入這個政策？ P1：那因為四大超商在新北市的店是最多的，那要找到這麼多的兌換點，又 24 小時的不容易，所以超商是最快的，那基本上，我們店就開在那邊，基本上他來兌換，我們店還是有收入啊，只是要多負擔處理的成本以及人員教育訓練。

L：所以就是基於這一點，也願意投入？ P1：對，因為市府的政策……第一個，應該講以公益的角度來看，對公司形象是有幫助的，再來就是請款也不是我們吸收，就是市府它會買單，我們這邊來講就是付出人員跟教育訓練的部份，基本上就可以，沒有甚麼太大的反對程度，這件事對公司來講是加分的，那分店做這個也不至於賠錢，員工教育訓練多訓練一點，讓他們知道整個政策的執行，那可能要多注意學生的狀況。

L：那你們訓練員工是做些甚麼？SOP 嗎？

P1：SOP 喔，我們是店長他會先口頭教，但是為了統一作業，其實我們有教育訓練平台，為了求速度快，因為這麼多間店，我們有線上學習網，每個員工都必須上去上課程，像幸福保衛站就是有一個固定的課程，像是政策的介紹以及超商要配合的流程是哪些，會有一定的流程。

L：就是不管直營或是分店？ P1：無論直營加盟或是工讀生他都要去上課程，因為教學平台也是 24 小時的隨時可以上網去看，大概是這樣子。

L：所以覺得也有盡到企業社會責任的部分？ P1：對，當然是企業社會責任，因為我們店開 24 小時，也要有人來消費，再來照顧這些學童是公益形象，是我們也願意去投入。

L：所以目前來講跟市政府合作都還算不錯？

P1：都順暢，對。



附錄四 訪談逐字稿

訪談時間：2016年3月28日訪談

對象：新北市八里區超商店長 受

訪者代號：P

訪談者代號：L

L：請問貴公司是直營店還是加盟店？

P2：加盟

L. 請問您擔任店員有多長的時間？ P2：

6年

L：是否了解新北市幸福保衛站政策其政策目標？ P2：不了解，我真的不知道我們店是否有應對資源。

L：請問在「新北市幸福保衛站」中，您（貴單位）投入了哪些資源（人、物、財）？

P2：不清楚耶

L：請問本政策對於貴公司營運時是否有增加負擔(人事成本？作業成本等等)

P2：不清楚

L：店長如何對本政策來做教育訓練？SOP 過程請敘述。

P2：只有文書宣導

L：是否有實際接觸過前來需要幫助的學童？是否有覺得困難的地方？請敘述過程。

P2：沒有幫助過

L：請問您（貴單位）如何與新北市政府聯繫？最後，您（貴單位）認為雙方能順利合作的關鍵因素為何？而「新北市幸福保衛站」的成功關鍵因素為何？請舉例說明？

P2：沒有

L：請問本計畫開始至今，有沒有遭遇到甚麼樣的困難是必須由政府出面解決的？為什麼？向新北市政府提出時政府的反應為何？最後是如何解決的？請舉例說明之。

P2：無

L：貴單位在執行本計畫時，有哪些困難是貴單位必須自行解決而政府機關無法介入協助的？請問如何解決？請舉例說明。

P2：無

L：謝謝您

P2：不客氣



附錄五 訪談逐字稿

訪談時間：2016 年 4 月 8 日 訪

談對象：新北市新莊區店經理

受訪者代號：P4

訪談者代號：L

L：請問貴公司是直營店還是加盟店？

P4：加盟店。

L：請問您擔任店員有多長的時間？

P4：快 9 年。

L：是否了解新北市幸福保衛站政策其政策目標？ P4：政策就是提供就讀、設籍於本市或在本市發生急難事由之 18 歲以下高國中 小學生（含中輟學生）及兒童，飢餓求助、危難保護等救急措施。

L：請問在「新北市幸福保衛站」中，您（貴單位）投入了哪些資源（人、物、財）？

P4：物品（食品）。

L：請問本政策對於貴公司營運時是否有增加負擔(人事成本？作業成本等等)

P4：沒有。

L：店長如何對本政策來做教育訓練？SOP 過程請敘述。

P4：有文宣與流程圖可以看。

L：是否有實際接觸過前來需要幫助的學童？是否有覺得困難的地方？請敘述過程。

P4：有接觸。 沒有很困難，照著 SOP 走，就對了。

L：請問您（貴單位）如何與新北市政府聯繫？最後，您（貴單位）認為雙方能順利合作的關鍵因素為何？而「新北市幸福保衛站」的成功關鍵因素為何？請舉例說明？

P4：1.政府聯繫：於 24 小時內填寫關懷通報單，傳真至 02-8968-2381 新北市政府高風險家庭服務管理中心，並電話確認，以利該中心專業人員介入與後續協助。如有聯繫需要，上班時間 02-8968-2380 本府高風險家庭服務管理中心。

夜間及假日或緊急保護狀況部分，致電 113 婦幼保護專線。

2.關鍵因素：SOP 資料完整、人員書面通知，詳細了解。

3.成功因素：超商須於店面明顯處張貼本計畫 LOGO 標誌，以茲識別。學校、網路宣導，讓更多的人知道有這一項服務。本計畫採救急不救窮原則，讓飢餓求助學生得到幫助，讓關懷協助服務不中斷。

L：請問本計畫開始至今，有沒有遭遇到甚麼樣的困難是必須由政府出面解決的？為什麼？向新北市政府提出時政府的反應為何？最後是如何解決的？請舉例說明之。

P4：沒有需要政府出面協助

L：貴單位在執行本計畫時，有哪些困難是貴單位必須自行解決而政府機關無法介入協助的？請問如何解決？請舉例說明。

P4：沒有