

東海大學行政管理暨政策學系第三部門碩士在職專班
碩士論文

指導教授：林淑馨 博士

從社會責任探討企業與非營利組織之合作關係

研究生：陳淑芬 撰

中華民國一〇五年元月

謝誌

提筆的此時此刻，內心真是百感交集，也代表著碩士的生涯即將告一個段落；回首這段學習的過程，除了獲得許多專業的知識之外，更充實了自己工作之外獨立思考與訓練邏輯建構的能力。

一路走來，如人飲水冷暖自知，在這研究過程中，要感謝的人實在很多，首先要感謝我的指導教授，林淑馨老師。回想當初，不知那來的勇氣，選擇林老師當我的指導老師，因為老師的教學態度以嚴謹出名，自己是否能夠符合老師的期待？能不能順利畢業……。從此，跟著老師的腳步認真學習，當遇到瓶頸有問題時，老師總是要我回去想想，寫出來再討論，從不直接告訴我該怎麼寫。而老師的鼓勵聲，常常在我坐困愁城的當下，總是充滿著鬥志而繼續努力寫論文的動力。

其次，我要感謝我的家人，尤其是先生的全力支持，在我修課的日子裡，總是一手扛起家裡的一切及照顧寶貝們的責任，讓我無後顧之憂可以專心上課，在此特別感謝他的包容與對我的支持，得以讓我如今埋首於案頭上寫謝誌文。

另外，要感謝願意接受訪談的企業主管及非營利組織主管，感謝他們在繁忙的工作中，特別撥出時間接受我的訪談，從他們的實務經驗中，瞭解不同的組織對於社會的弱勢族群，願意以實際的行動無怨無悔的付出，讓我們的社會總是充滿了溫暖。

最後，謝謝曾經授課的老師們，讓我開啟了研究所的知識領域，重拾書本當學生是令人最愉快的事；當然還有一群共患難的同窗好友，總是在天冷的時候互相取暖，在彼此加油聲中不斷地打氣；幾乎已經忘記當初第一堂課猶如驚弓之鳥的慌張，以及報告交不出來、睡不著的窘境了~

淑芬

2016/2/3

於 台中東海

摘要

近年來隨著全球化的發展趨勢下，企業社會責任議題備受關注，當企業在面對與解決社會問題時，如何在不同的價值和影響層面之間取得平衡，是未來永續發展的重要課題。由於企業在經營的過程中，所獲得的利潤並非只是來自企業本身的營運結果，也包括來自於社會大眾與環境。受到外在環境改變，企業必須擔負起社會責任，除了以自身的力量外，還可透過與非營利組織的合作，積極主動的參與公益活動實踐社會責任的影響力。

本研究以既有的社會責任理論為基礎，主要探討企業藉由公益慈善方式與非營利組織合作以實踐企業社會責任的使命；從質性研究中文獻分析法及深度訪談法瞭解企業部門參與公益活動的動機及與非營利組織合作方式與效益。

研究發現，企業從事公益的動機主要為基於社會責任，而公益慈善是企業社會責任具體的實踐，企業履行社會責任乃是基於取之於社會、用之於社會的理念，而企業的慈善責任與倫理責任是企業組織文化的一部分，能夠在營利之餘回饋社會，幫助弱勢族群提昇社會福祉。其次，企業與非營利組織合作的方式有：金錢與實物贊助、企業志工投入、專業技能的提供。對企業的影響為：企業形象的建立、提升知名度及對企業產品的認同等。最後，企業與非營利組織合作模式並不是以單向的企業捐贈為主要方式，而是透過非營利組織提供專業知識，以經驗傳承的方式與企業合作，進一步使雙方發展出長期且穩定的夥伴關係，增進社會公益。

關鍵詞：企業社會責任、企業慈善、非營利組織、企業合作

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	4
第三節 研究範圍與對象	6
第四節 研究方法與限制	8
第五節 研究流程與章節安排	11
第二章 文獻回顧與理論基礎	13
第一節 先行文獻檢閱	13
第二節 企業社會責任之相關概念	23
第三節 非營利組織之意涵	36
第四節 企業公益行為與非營利組織之合作	46
第五節 研究架構	56
第三章 企業社會責任之現況與個案介紹	61
第一節 國內推動企業社會責任之現況	61
第二節 研究個案介紹	63
第四章 企業與非營利組織合作之實證分析	72
第一節 企業履行社會責任	73
第二節 企業參與慈善公益的理念與動機	77
第三節 企業與非營利組織的合作方式與效益	83
第四節 小結	90
第五章 結論與建議	98
第二節 研究建議	110
第三節 後續研究建議	113
參考文獻.....	115
附錄一：企業訪談大綱	122

附錄二：非營利組織訪談大綱	123
附錄三：訪談逐字稿（一）	124
附錄四：訪談逐字稿（二）	129
附錄五：訪談逐字稿（三）	134
附錄六：訪談逐字稿（四）	139
附錄七：訪談逐字稿（五）	146

表目次

表 1-1：受訪者資料表	7
表 2-1：企業社會責任原則的現代詮釋表格	25
表 2-2：企業社會責任正反觀點	32
表 2-3：公部門私部門與非營利組織間之比較	43
表 2-4：企業贊助公益活動之重要原因表	47
表 2-5：企業公益贊助架構之光譜	49
表 4-1：訪談對象列表	72
表 4-2：影響企業公益行為的動機	92
表 4-3：企業公益慈善的途徑	93
表 4-4：業慈善公益的方式	95
表 5-1：企業社會責任原則	100
表 5-2：企業贊助公益的類型	102

圖目次

圖 1-1：研究流程圖	11
圖 2-1：社會責任金字塔模型	29
圖 2-2：組織與社會的互動關係	31
圖 2-3：研究架構圖	60

第一章緒論

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

近年來在自由化與全球化趨勢下，企業社會責任（Corporate Social Responsibility，CSR）成為發展中的熱門議題，這概念最早起源於商業及社會相關研究中，尤其在商業與一般公共行政領域中。廣義來說，企業社會責任是指企業除了追求股東的最大利益外，同時兼任其他關係人的權益，包括員工、消費者、供應商、社區與環境汙染等（林宜諄，2008：26）。企業除了追求利潤之外，還要對其他的社會成員有社會責任，因為企業的經濟活動與整個社會的其他成員息息相關。隨著政府角色的轉變，特別是在「福利的多元主義」的社會中，政府、家庭、非營利組織與企業，均共同承擔社會福利的責任，企業不僅有能力也應該扮演賺錢之外的角色，包括了解企業的所作所為對企業、顧客、與環境的影響，所以需將企業的使命、目標、與政策與這些利害關係人結合在一起，做為社會的一份子應該以「企業慈善」善盡社會的責任（張英陣，1999：63）。

長久以來，傳統之企業社會責任，以利害關係人理論為主軸，不再以股東獲取最大利潤為依歸，由早先的勞工、債權人、消費者擴及至今日政府部門，因此企業經營者亦著重其他利害關係者之義務與責任，積極主動的投入做為善盡社會責任方向，為社會帶來改變與進步。隨著社會經濟環境的變遷，台灣社會自解嚴之後，非營利組織於雨後春筍般紛紛成立，從九二一地震之後更加蓬勃發展，不再受限於政府補助或是募款活動及捐贈來提高組織的服務品質與範圍。然而，社會多元化的發展促使非營利組織與政府、企業三大部門藉由公私協力或是公益性的慈善贊助活動，企業部門透過捐贈與經費贊助實質幫助非營利組織的財物短缺問題。對企業而言，與非營利組織建立合作關係將有助於提升企業的公眾形象，非營利組織將可藉此獲得更多的資源贊助。

面臨全球經濟不景氣的衝擊，社會捐款逐漸下降，政府契約競爭激烈，非營

利組織除受限於本身能力外，也使得志願失靈(voluntary failure)現象日趨嚴重，為解決傳統非營利組織所面臨的財政困境，建立夥伴關係(partnership)將為核心議題；夥伴關係研究包含兩個面向，一為非營利組織與政府部門的公私協力(public-private partnership)，強調契約外包(江明修、鄭勝分，2002)；另一為非營利組織與企業組織的合作關係，強調師法企業途徑(business-like approach)。

如前所述，企業部門擁有龐大資源的體系，影響力已深入社會層面，其理念、意向、趨勢與作為對社會任何一部門的影響力都是不容忽視的。因此，在討論非營利組織發展時，自然不能與企業部門的關係排除在外。由此可知，非營利組織是以增進人類福祉、社會公益使命為主，若能與企業建立合作夥伴關係，並不會導致非營利組織的公共意識消失，反而會帶來雙方的平衡與獲益(馮燕，2001：215；林淑馨，2012：124；徐木蘭、楊君綺，2000：316)。

貳、研究動機

企業取得社會資源其營運方式會造成許多重大影響，如產生環境汙染、使社會價值觀發生變化等，因此企業應為提供生存機會承擔社會責任；有鑒於此，隨著世界潮流經營環境的變動過程中，企業開始積極投入公益活動有逐漸增多的趨勢，企業組織本身在經濟環境的衝擊下，其理念也從古典資本主義以經濟利益為前提的思考，逐漸轉變為企業與政府和社會大眾建立和諧的合作夥伴關係，企業為了滿足社會大眾對其角色的期待，開始積極參與贊助非營利組織的活動(鄭怡世，2000：201)。為了提升企業形象，企業慈善公益活動(Corporate Philanthropy)的風潮在世界各地漸漸開展。其次，面臨經濟不景氣，非營利組織的財源多為社會大眾的小額贊助與企業捐贈，少數源自於政府部門的補助或契約；為了生存與降低營運上的危機，必須與企業做更緊密的連結；非營利組織可藉由企業資源的捐贈與人力資源的投入來加強自己的優勢，如此一來企業本身可藉由與非營利組織合作關係履行社會責任，提高社會的形象與知名度(許世雨，2005：41)。

一般而言，企業之所以願意投入公益贊助行為，其理念與動機可能基於單純的利他思想，分享企業所擁有的利益是企業本身的利己思考，部份企業認為找到

一個議題可長期投入是公益贊助的重要理念；也有企業認為應該先由該企業所在的社區關心起，行有餘力再擴大到其他的區域。而非營利組織找尋企業部門合作的理念與動機則是希望獲得募款、資源、倡導理念或服務、或是希望能感化企業。

目前政府、企業部門以及非營利組織互動行為的演變是值得關注的現象，即除了第三部門的組織在數量與活動方面相當活躍之外，企業部門在公益活動中有逐漸增加的趨勢，且參與的理念朝向長期性以及樂於與其他兩個部門的機構建立夥伴關係，一起推動公益活動，不再只是短暫性地捐款或捐贈企業的產品而已(涂瑞德、官有垣，2000：1)。然而，名聲與曝光率較高的非營利組織，較容易獲得社會大眾及媒體的關注，相對的社會捐款來源充足；相對於中小型的非營利組織或社福機構，因受大環境不景氣之影響，在募款不易情況下造成營運上的危機以及在長期缺乏資源的挹注下，如能獲得企業穩定且長期的承諾與參與，將有助於紓緩資源籌措之困境。因此，非營利組織資源方式可從被動依賴政府補助與私人捐贈，轉向與企業部門合作，維持良好互動關係型式。

綜合上述，企業慈善已成為企業實踐社會責任的經營策略方式之一，企業本身必須擔負起和政府部門、非營利組織的合作，積極主動參與公益活動，甚至成為領導倡議的角色。值得注意的是，企業的使命在追求利潤，為股東謀求最大的利益，而非營利組織，其使命在對弱勢族群的濟弱扶傾。企業部門與非營利組織的目標、文化及運作方式皆不同，雙方的合作關係是否會影響非營利組織的公益目標與自主性？其次，企業藉由兩者之間的合作過程中，所產生的效益為何？企業部門與非營利組織合作，存有哪些風險？又如何克服？此乃是本研究之動機。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

誠如上述之研究動機，本文試圖從企業善盡社會責任的實踐與非營利組織的公益使命，運用合作關係模式將有助於非營利組織的多元發展與促進資源共享，以達到取之於社會、用之於社會的目的；經過檢閱文獻之後發現，多數在探討企業社會責任的議題中，大多以永續發展、環境與經營策略角度出發；然而，企業與非營利的組織、目標皆有所差異，企業擁有豐富的資源，若非營利組織過度依賴企業界的資源時，其運作可能受贊助者的約束而失去自主性，形成權力不對等的問題。

因此，在合作夥伴關係的基礎下，企業為達成善盡社會責任的目標，透過捐贈方式或成立基金會以達成慈善公益之使命，在追求獲利的同時若能善用本身的組織能力與非營利組織的實務經驗結合，建立資源互補的優勢，創造社會利益的價值與公益使命的雙贏模式。因此，本研究目的歸納為：

在學術方面，將以企業社會責任相關文獻為基礎，歸納分析企業與非營利組織之合作關係理論，關於企業社會責任研究，大多數由企業管理、商學相關系所進行，泰半以財務績效與永續經營作為指標；相對於社會學與公共行政學之相關研究卻較少著墨。因此，期透過本研究來探討企業與非營利組織合作，提供社會面的價值。

在實務方面，面對社會資源的分配不均，非營利組織如何獲取穩定的資源，以推動公益使命的組織運作；另一方面企業期待與非營利組織合作，提昇企業慈善形象與善盡社會責任，透過本研究結果促進企業實踐社會責任與非營利組織合作之參考及運用，以達實務之目的。

貳、研究問題

一、主要研究問題：

企業如何與非組織營利組織合作實踐社會責任？

二、細目研究問題：

(一) 企業從事公益行為的動機為何?其途徑又有哪些 ？

(二) 企業參與公益活動與非營利組織合作方式為何？

(三) 企業結合非營利組織參與公益活動的效益為何？

(四) 企業與非營利組織合作過程中可能存有哪些風險？又如何克服？

第三節 研究範圍與對象

壹、研究範圍

本文的研究範圍，主要研究從社會責任探討企業與非營利組織組織合作關係，由於企業在經營的過程中，所獲得的利潤並非只是來自企業本身的營運結果，也包括來自於社會大眾與環境。受到外在環境改變，企業必須擔負起社會責任，除了以自身的力量外，還可透過與非營利組織的合作，積極主動的參與公益活動。另一方面，非營利組織可以透過企業的捐助，解決組織財務短缺的問題；筆者檢視在企業與非營利組織合作的研究議題文獻時發現，關於雙方合作之研究則相對缺少。故本研究的範圍將以企業部門為主要研究範圍，其次針對企業所合作的非營利組織為次要研究對象，從企業與非營組織的合作關係，落實企業實踐社會責任之義務。

貳、研究對象

本文主要研究企業與非營利組織之合作關係，並將探討的重點聚焦於企業如何實踐責任，根據本文研究架構的設計，研究對象則以推動公益慈善企業部門與非營利組織，透過訪談雙方的承辦人，以獲得更多不同的經驗與立場可供分析，進一步對其間的合作關係進行瞭解，在後續研究分析上可以交叉企業及非營利組織之資料，以獲取更全面的分析結果。

參、抽樣方法

本研究採取「質性研究法」，研究樣本選取重點在於其代表性，而非數量之多寡，因此採取立意抽樣(Purposeful Sampling)與滾雪球抽樣(snowballed sample)，前者所指的是經由研究者主觀判斷立意選定受訪者，尋找能夠回答研究問題，符合本研究意旨的對象，其本身具有豐富的資訊並能夠提供重要的資料；後者指的是先找到決定性的個案，在從受訪者所提供的資訊找到其他的受訪者，樣本會像雪球一樣越滾越大，直到蒐集到的資訊飽和為止。

首先，本研究經由立意抽樣選定數個企業部門於實踐社會責任，曾經參與非營利組織之合作經驗做為訪談對象；參考個案企業與非營利組織機構，由研究者透過電話、e-mail 聯絡詢問擔任社會責任推動的重要成員，如該單位的高階主管，或者為該企業承辦人員是否願意接受訪問。因此，希望藉由訪談個案之經驗探討雙方合作關係之運作模式現況，進而瞭解其社會責任對於兩者之間合作關係之影響。其次，對於研究對象的選取上，是以能夠提供豐富資訊者為考量，以及有從事合作的企業部門與社會福利型非營利組織，從這些組織中有實際參與公益慈善活動的主管或是執行者為訪談對象。本研究的受訪資料名單如下表 1-1：

表 1-1：受訪者資料表

類型	編號	訪談時間	訪談地點
企業	C1	104 年 1 月 4 日	台北/受訪者辦公室
企業	C2	104 年 1 月 5 日	台中/受訪者辦公室
企業	C3	104 年 1 月 23 日	台中/受訪者辦公室
企業	C4	104 年 2 月 25 日	台中/受訪者辦公室
非營利組織	N1	105 年 1 月 11 日	台中/受訪者辦公室

資料來源：作者自行整理

第四節 研究方法與限制

壹、研究方法

研究方法是指蒐集、處理資料的技術，選擇資料蒐集的方式必須依據研究問題、目的與情境和能夠接近資料的資源判定；質性的研究不只是資料蒐集與詮釋的分析方法，研究者可以採取多種理論與觀點做交叉檢視來提升研究結果的信度與效度（齊力，2006：15）。因此，質性研究強調在自然環境中運用觀察、訪談的方式蒐集資料並著重內在情境的分析以及研究者能否把經驗證據與抽象概念融合建構新的概念（林淑馨，2012：21）。

一、文獻分析法

一般而言，文獻分析除了可以彰顯研究者對該領域的瞭解外，也幫助讀者對該議題的研究方向、現況、研究方法與成果有更具體的認知，藉由閱讀相關文獻激盪出新的觀念；文獻回顧是知識所累積而成，研究者必須針對某一主題，有系統蒐集相關的文獻資料，經由閱讀而進行整理、歸納、分析與批判，形成初步的研究架構與模式。主要目的在於呈現出研究者對於研究議題的瞭解程度，襯托出研究主題的價值和意義，是將今日的研究建立在昨日之研究上，顯示出文獻分析在社會科學中的重要性（朱柔若譯，2000：173-175；林淑馨，2012：134-135）。

基於上述，本研究針對企業社會責任、公益慈善及企業與非營利組織間合作等議題，透過廣泛地蒐集國內外相關書籍、學術研究成果、期刊論文、碩博士論文集與網站資料，有系統地檢視、邏輯推論、歸納出相關理論與實證資料，以瞭解目前企業社會責任的相關研究以及企業與非營利組織合作關係之文獻，透過第二章文獻回顧與理論探討找出本研究的相關指標與關係，並建構本文之研究架構，作為之後深度訪談與進行實證分析，以達成本研究之目的。

二、深度訪談法

深度訪談是質性研究中最常採用的方法，其目的在於取得正確的資訊或瞭解

訪談對象對真實世界的看法、態度與感受。訪談與平時的日常談話有所不同，其實一種人為的談話環境，且訪談並非一方客觀向另一方了解情況的過程，而是透過兩者言語上的交流，以表達自己的思想，使彼此相互作用與理解，以共同建構「事實」和「行為」的過程研究者透過口頭談話的方式，從被研究者那裡蒐集第一手資料的一種研究方法（陳向明，2001：221-225）。關於訪談的結構，本研究將根據相關文獻整理與分析，針對研究對象不同設計兩份訪談大綱，以進行深度訪談。

貳、研究限制

本研究藉由相關文獻整理、次級資料回顧以及個案訪談，在研究進行的過程中，透過不同面向期望能從客觀的角度呈現企業對於實踐社會責任在與非營利組織合作方面之影響現階段，基於非營利組織相關研究之數量、與訪談者經驗等因素，雖然力求客觀、嚴謹與完整，然而受限於研究者的能力時間、以及經費等因素的影響，本研究仍然會面臨以下幾點對於研究的限制，分述說明如下：

一、資料蒐集上之限制

由於資料的蒐集過程，受到研究的時間、能力，以及研究個案機構內的合作意願或其他因素的影響，導致資料蒐集無法齊全透過國內外文獻檢閱，筆者發現有關從社會責任探討企業與非營利組織合作的研究資料較少，因此，雖已就目前相關論述儘可能地歸納整理，但或許在藉由文獻分析來回答本研究問題時，仍有無法周延之處進而影響研究分析的結果及完整性。

二、訪談對象之限制

本研究主要以深度訪談的方式進行研究，惟訪談品質與內容會因受訪者的人格特質、配合程度、主觀意識、業務機密、甚至訪談時的心情、時間及周遭環境等因素的干擾，以致訪談的答覆內容會受到不同程度的影響，另外，受訪者本身的職務、配合程度與回答問題之意願及研究者訪談技巧等人為因素，都會影響到所獲得資料與研究結果的效度。

第五節 研究流程與章節安排

壹、研究流程

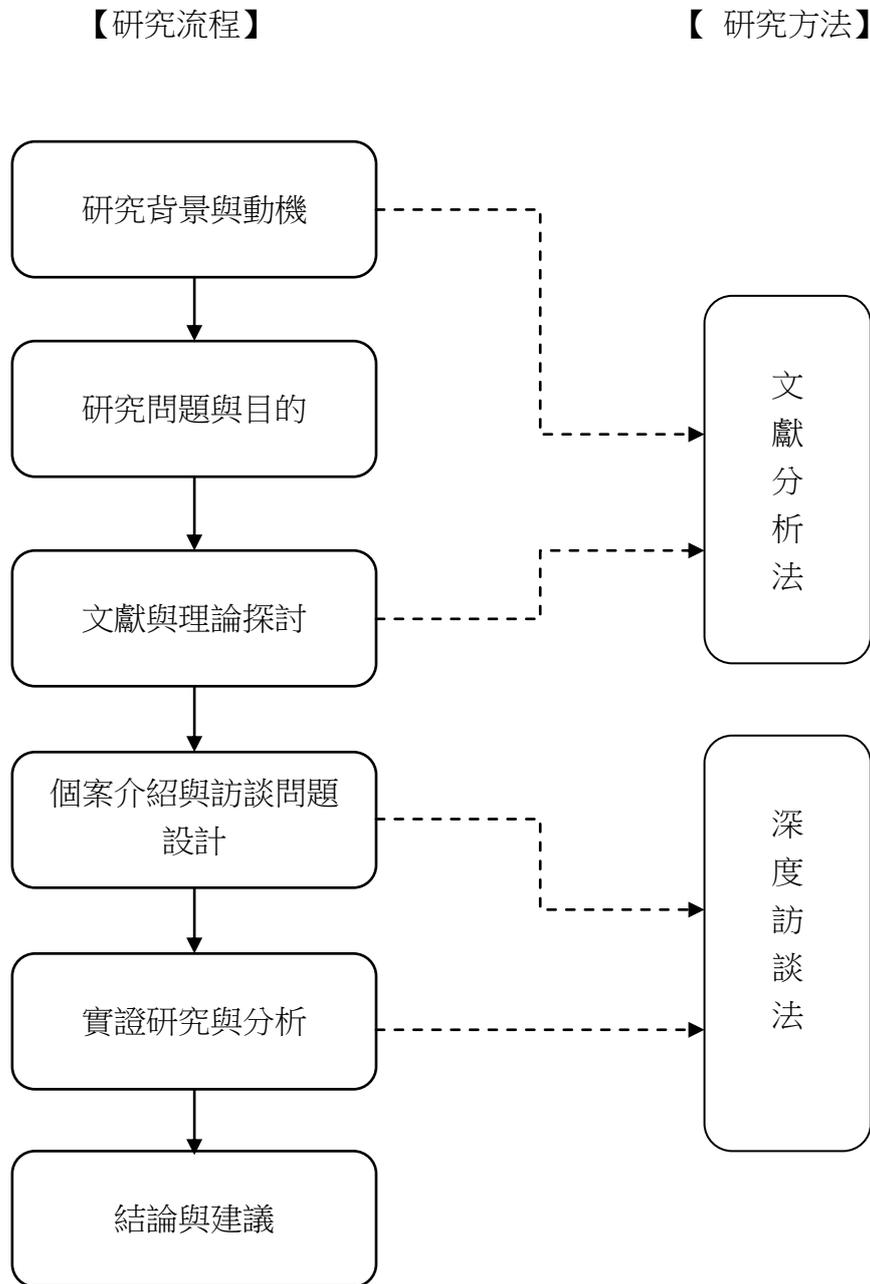


圖 1-1：研究流程圖

資料來源：筆者自繪

貳、章節安排

依據前述之研究背景、動機、範圍與方法等，本研究將內容架構分為五章，各章節主要內容分述如下：

第一章為本研究的「緒論」：主要針對研究背景與動機、研究目的與問題、研究方法、研究範圍與對象、研究限制與流程等部分。而在第一章中，主要說明企業社會責任興起的背景，以及本研究為何從企業與非營利組織之間合作關係的動機與目的。其次，在研究的動機與目的，陳列出主要研究問題與細目研究問題。接著，陳述使用的研究方法及研究限制，最後介紹本研究的流程及各章節的安排。

第二章為「文獻回顧與理論基礎」：主要在回顧與檢閱前人的先行文獻，首先，將針對企業社會責任、非營利組織與合作關係理論之研究現況相關文獻；其次，再依企業社會責任的理論做介紹作為本研究之主要研究架構，以探討企業與非營利組織之間合作關係；最後，依據先前提及的文獻與理論，建構本研究的研究架構。

第三章為「研究個案介紹」：以企業組織和非營利組織機構做為研究對象，針對企業與非營利組織合作關係做一探究與調查，並瞭解各個企業成立背景、使命做一簡單介紹與非營利組織合作因素的公益使命探討。

第四章為「企業與非營利組織合作之實證分析」：本章主要內容為實證分析，依據本研究的研究問題與目的，設計訪談大綱並經由深入訪談結果，瞭解企業為社會責任之目標，企業與非營利組織策略合作之現況，並於末節部分，將企業實踐社會責任的途徑與非營利組織合作模式討論與分析。

第五章為「結論與建議」為研究發現、研究建議及後續研究建議，將實證分析與理論相互對照分析的結果，以理論基礎檢視實務發展進而提出研究發現，以及對後續研究提出相關建議。

第二章 文獻回顧與理論基礎

第一節 先行文獻檢閱

本節將藉由國內外相關文獻回顧方式，以了解目前相關領域的研究概況，並從相關議題中，尋找出不同的研究方向與觀點，本研究主題為從社會責任探討企業公益與非營利組織之合作關係，以下分別從企業社會責任之相關概念著手，再探討企業公益行為與非營利組織合作關係相關研究做一概述。

壹、企業社會責任之相關文獻

一、以企業社會責任的整體概念相關研究

企業社會責任係指企業願意致力於永續發展，除了將利潤回饋其股東、員工及消費者等外，也必須回應社會及環境的關注與價值（OECD，2001：13）。然而，企業社會責任所涵蓋的範圍相當廣泛，從鄭勝分（2007：87-88）的研究中，對於企業社會責任的實踐，主要採取包含扮演資金贊助者的企業慈善及兼具贊助及執行角色的企業型基金會；其目的在於支持非營利組織使命，透過跨部門的合作將可減少利他及利己所產生的價值衝突，彌補企業與非營利組織所欠缺的關鍵資源及優勢，因此，企業社會責任也意涵企業部門與非營利部門建立合作關係。對於企業而言，與非營利組織建立合作關係，更加有助於提升公眾形象，而對非營利組織而言則可獲得更多的企業贊助（Young,2003A:68）。

另外，從企業社會責任概念與實務發展研究中，魏文欽、莊怡萱（2009：14）研究指出，當企業善盡社會責任時，有助於提升企業在消費者心目中之企業形象，而產生正面影響，並有助於維持公司競爭優勢，對執行慈善活動確實可以提升企業在社會大眾心目中之形象與聲譽。雖然企業是以營利為導向營運基礎下，藉由參與各項環保行動、社區發展、公益活動等則帶給社會大眾良好的印象，因此企業社會責任對於企業本身而言，並非僅是追求國際逐漸重視社會責任的趨勢，更可以提升企業本身之形象，建立市場競爭優勢。

就企業倫理相關研究中，陳光榮（1996：5）提到，企業部門不但要從「利己」的社會責任做起，更要提昇到「利他」的倫理層次，塑造一個名實合一的現代企業。黃營杉、齊德彰（2005：77）針對企業倫理、社會責任與慈善公益作為之研究中指出，企業倫理與社會責任並非單項因果關係，而是極高互動性，從事慈善公益活動主要動機為：建立公司文化得到社區與社會的認同，不但可凝聚員工向心力、忠誠度，更可提升企業的形象及知名度，間接提升了企業的競爭力。

郭登聰（2007：146）在企業社會責任的發展中，針對社會福利非營利組織的影響和對應指出，企業社會責任不只是傳統的倫理課題與獲利、形象的考量，其可作為整體策略思維的架構，真正立足企業長存發展的依據。由此可知，將企業倫理及社會責任融入企業文化之中，凝聚員工的向心力，為公司努力付出更可提升企業形象、知名度，給予投資人信心及吸引社會大眾採購使用公司的產品或服務。

其次，康峰菁（2010：105）則認為積極參與社會慈善活動、善盡社會責任是必要的，因為企業適時的協助解決社會問題，盡企業之能力參與慈善公益活動是可行的方針，同時也認同善盡社會責任的確應發自內心而非視為一種義務。除此之外，若能在公益慈善之餘，與非營利組織合作結合不同領域的經驗交流，真正落實回饋社會與永續發展。

綜合以上所述，企業社會責任的概念在經營上不只是對股東負責，同時將社會倫理與社會責任融入企業經營中，一般企業將社會責任視為提升知名度與形象之功能面，在實質運作上仍以短期實物捐贈或是一次性的社會慈善活動為主；因此，筆者認為若能使企業找出核心的競爭力並結合非營利組織實行公益使命，其善盡社會責任之目的性更具有深層意涵。

二、企業社會責任與財務績效研究

Cochran & Wood（1984）研究企業的社會責任和財務績效之間的關係，從研究發現企業的平均年齡和社會責任有高度相關，簡單來說企業的年資對企業公益贊助行為有影響，而社會責任表現的績效也有正向關係。Porter and Kramer（2002）

指出，企業社會責任與經濟已是密不可分，社會責任與經營策略的結合，將是企業未來新競爭力的來源。藉由企業體主動投入企業社會責任活動，不僅能夠達到永續經營的目的，更能夠有效地改善企業之社會形象、帶動企業整體的成長。

根據黃家齊（2000：378）在企業社會績效相關研究中指出，企業致力於滿足利害關係人需求的重要指標，企業在社會責任上的投資，對於企業聲望將有明顯助益，而成為企業的一種無形資產，對於企業的財務績效亦將可能產生正面助益，因此對於管理者而言，社會責任表現甚至可能是一種策略性工具；李秀英、劉俊儒、楊筱翎（2011：107-108）則以《天下雜誌》及《遠見雜誌》得獎企業為樣本，從實證中顯示，企業社會責任的投資，社會責任績效表現越好的公司，其財務績效與非財務績效表現將會更好，並不會為企業帶來不利的影響。因此，企業身為社會成員的一份子，應落實社會責任，並且懂得關懷弱勢族群、關心社會需求，如此，更能為企業帶來正面的聲譽，對企業的競爭力更有助益。

另外，針對企業社會責任與公司績效研究，曾珮珊（2010：113）從企業社會責任、其他影響因素與組織績效關係架構之研究中指出，企業社會責任的經濟、法律、倫理、慈善層面與績效的分析中，企業應重視社會責任，且需要一套完整的治理機制，強化企業組織文化、鼓勵創新及從公司目標、策略與企業社會責任結合，才能創造最佳的組織績效。因此，企業應更主動投入社會責任的活動，以帶來更好的績效。許永聲、陳俊合、曾奕菱（2013：22）在企業社會責任與信用風險評研究中提出，企業社會責任參與程度對企業具有正面的影響性，不僅能幫助企業本身樹立良好形象，信用評等機構對企業參與社會責任程度較高的企業會給予較佳的信評等級，對企業而言，建立高社會責任參與程度形象的策略，除了有增加員工向心力、顧客滿意度、以及投資人信心的間接影響外，對企業籌資成本也會產生直接影響；因此，參與社會責任可視為企業重要經營策略的觀點。

經由前述可知，企業社會責任涵蓋層面廣泛，企業重視社會責任可長期獲得社會對其企業、商品或服務的信賴，是企業永續經營的重要無形資產，故企業社會責任的實踐可增加企業競爭力也符合股東利益；其次，若能落實對於員工向心力及顧客滿意度的關聯性甚至投資人信心等都有正面影響。然而，政府若能訂定更完整的企業社會責任相關評鑑指標；以獎勵方式或是減免稅額誘因加快推動企

業從事社會責任的腳步，使得實務面能夠更積極落實。

三、企業社會責任策略相關文獻

根據 Himmelstein (1997) 研究美國企業慈善的文化，分為兩種構成因素，一是專注於較廣泛的社會利益，另外一種則是與企業策略相結合；企業若認同廣泛的社會利益慈善模式，則傾向以設立基金會的方式來從事相關活動與達成企業善盡社會責任的目標。Hamel (2007:31) 主張企業功能是一種價值創造活動，將企業社會責任列為經營理念，能夠促使企業朝向永續發展的競爭優勢。有關策略性慈善議題研究，胡憲倫、許家偉、林伯維 (2009) 則指出，應將企業社會責任視為一種企業經營策略的投入，透過社會議題以確保其策略與社會以及消費者認知連結。且公司更要以策略性的視野去洞察企業社會責任，並深入企業的核心營運，因此，若企業能將社會責任視為企業的核心營運策略時，公司在實踐企業社會責任才能與企業方向一致。

另外，從郭玉禎 (1999) 研究發現，企業藉由成立基金會而長期地從事社會公益，有其策略性意義與企業自利功能不僅可實現領導者自我理想、建立良好之企業形象與公共關係，且有節稅利益又可濟世助人、善盡社會責任、協助政府制定更良好的法律與公共政策等效益。王俊元 (2002:142) 研究指出，企業實踐社會責任的方式，從傳統企業家個別的慈善行為外，企業組織多數則透過成立基金會方式進行社會參與，從研究發現中所提出企業公益行為是以社會責任為主要動機或是對社會的回饋。

學者馮燕 (2006) 研究指出，能影響企業公益運作首推企業社會責任與企業公民概念；企業藉由基金會積極且長期投入社會活動有其策略性的目的，做為實踐社會的主要平台；其優勢在於資金不虞匱乏，發揮公益效用則有賴於領導人價值觀念的執行。侯怡如 (2009) 以策略性社會責任運作模式之研究中經由受訪個案得知，各企業成立基金會的背景是基於策略性社會責任的運作模式之一，基金會亦能藉由企業捐助及贊助，運用更多的資源，去從事對社會上有意義之事，對企業的影響具有舉足輕重的地位，不容小覷。沈溫禪 (2011) 在探討企業社會責任策略與作法及其環境教育內涵指出，企業社會責任在推動過程分為「公司治理」、

「健康職場」、「環境保護」、「回饋社會」、「教育培訓」五個層面探討；企業鼓勵員工參與志工或進行自願性的公益活動，集結眾人的力量使得效益得以擴張，同時對弱勢社群給予關懷與協助，以期改善生活品質，使企業及各個社群的人類都能夠永續生存。

另外，企業實踐社會責任的模式中，陳昭吟（2008）以整合企業理念與核心能力之企業社會責任運作模式，探討企業唯具有社會責任的概念，才能將理念真正落實至日常營運，再透過企業核心能力為社會與環境發揮正面影響力，不僅能落實 CSR，也能將企業生產過程之多重利害關係者帶入 CSR 價值鏈；透過與非營利組織的合作，發展對社區的關懷與協助。張瑞生（2010）則從企業實踐社會責任之歷程及模式建構研究—以台灣電子科技產業為例指出，企業社會責任的經營模式，表現在資源整合以創造價值為使命的組織行為；而非只是單純社會公益的善行，更是企業身為社會組織的一分子，應該扮演公民社會的表率做好企業公民實踐社會責任的工作。

鄧傳璇（2012）在企業基金會從事策性慈善關鍵成功因素之探討的研究顯示，企業可藉由策略性慈善之經驗累積及本業經營的成功模式，發展出公司本身的公益取向，若以策略規劃方式從事公益活動，能凝聚員工向心力進而達到永續經營；對非營利組織而言，則可學習企業經營管理典範，更可獲得穩定的經費來源，同時企業志工的投入更可解決人力資源的困境。另外，薛妙賢（2014）在關係行銷在非營利組織勸募關係運用之中指出，要經營一段成功的跨組織合作關係，非營利組織在自身管理上，應致力於創造組織競爭優勢，吸引企業合作；在理念上，順應企業社會責任觀念，調整與企業接觸與施力的面向；在行動上，可開發無形利益，強化企業的參與感。而企業方則須落實企業社會責任，在合作中與非營利組織平等互惠，並重視合作過程中無形利益的獲得。

綜合以上所述，策略性慈善不只是為了社會利益的意圖，藉由公益慈善經驗的累積，將以往單純實踐社會責任轉為深入核心營運，能凝聚員工的向心力，有助於提升企業形象增加、財務績效，同時兼顧社會需求進而達到企業永續發展。由此可知，企業從策略經營角度來看，善盡社會責任已刻不容緩，且多從經濟環境、社會倫理出發，倘若能從企業慈善社會福利方向出發，實質幫助弱勢族群，

發揮更多的人力、物力資源投入，以達到取之於社會、用之於社會理想。

貳、企業慈善的相關文獻

企業慈善已逐漸成為實現社會責任的重要方式，越來越多的企業開始將慈善參與列為企業經營策略重點之一。在邁入全球化時代中，企業不只面臨了無比激烈的經營環境，其營利目的與社會目的也成為媒體與公民社會的期待。因此，在經營環境與公益資源相對緊縮下，企業不得不重新思考傳統的慈善角色並將有限的資源集中在社會經營相關策略上。

一、企業贊助公益行為主題

首先，針對國內探討企業參與公益活動的相關文獻中，劉念寧（1990）研究中指出，企業贊助公益活動來自於長期自利與社會責任，企業將盈餘的利潤來贊助公益活動，無非是希望能夠帶給企業有正面的效應，對社會做有意義的貢獻；楊炳韋（1995）則透過深度訪談法，探討企業基於公益形象之目的，參與公益活動選擇支持對象為弱勢團體的社會福利類型，並且願意長期持續性進行；游舒惠（2001）從個案訪談中認為企業在參與公益決策模式時，並不全然是扮演贊助的角色，除了金錢、實物或勞務之外，亦有與非營利組織合作共同推廣社會公益活動。

另外，鄭怡世（2000）則認為企業組織在公益贊助中，一直是社會福利資源重要一環，從早期的慈善捐助逐漸朝向專業化與策略化發展，將企業組織整合為經營策略的一部分，成為企業組織善盡公民責任的具體作為；陳瑩蓉（2003）採用質性研究法中的文獻分析法、深度訪談法來獲取相關實證資料進行分析，試圖瞭解外商跨國企業參與公益活動時，分析雙方建立夥伴關係時的連結方式與互動模式，並探討其所創造的價值意涵。

除此之外，從企業公益行為文獻中，黃蒼進（2003）藉由文獻分析及深入的半結構性訪談方式，針對國內銀行進行個案研究中發現，公益活動的實踐對企業的影響是建構策略性公益行為及凝聚員工向心力，同時對非營利組織則提供經費

不足的資源以及幫助組織發展運作，使銀行企業與非營利組織合作雙方建立了長期夥伴關係；陽正中（2005）則在其研究中證實：企業參與公益活動與員工組織承諾成正相關，員工對於企業參與公益活動的認同程度愈高，其組織承諾也愈高。同時，員工絕大多數都支持企業應該參與公益活動。

最後，謝惠嬪（2008）則從企業從事公益的動機、方式、途徑、種類及影響，進行個案研究其結論為，企業從事公益行為是履行企業社會責任的方式之一，與企業的所有利益關係人息息相關，從事公益之內在動機因素依序主要為：促進企業形象與公共關係、得到社區與社會認同、提升企業知名度、順應世界趨勢、公司的文化、增加媒體曝光；外在動機因素依序主要為：善盡社會責任、企業倫理的實踐、改善社區環境、支持非營利組織。

從上述的文獻中得知，企業以贊助公益活動大致展現了長期自利與提升企業形象、增加員工向心力並落實社會責任的實踐；對資源匱乏的非營利組織而言，可藉由企業的慈善公益活動結合，以達成組織的公益目標與使命；企業更可以在合作過程中提升知名度進而達成雙贏局面。

二、非營利組織與企業夥伴關係為主題

近年來，有愈來愈多的非營利組織透過跨部門的聯盟、夥伴關係、協力合作達成公益使命與社會目的，同時國內也有相當多的學術研究，來支持合作關係的可行性；張英陣（1999）從企業與非營利組織的合作模式中提出，雙方可經由目的行銷、企業贊助、實務的贈與及企業志工等方式來建立；鄭怡世（2001）探討非營利組織與企業組織合作募款發現，企業通常會以自身的專長與屬性或方便性來投入公益募款活動，非營利組織則希望「透過通路的合作」方式將組織的理念、訴求、募款訊息傳遞出去。

其次，許世雨（2005）在建構非營利組織與企業合作關係之研究提出，兩者合作關係是否成功，關鍵的因素從組織的領導者、組織人員以及雙方對合作的認知，彼此的互動模式及績效評估標準等，都會影響合作的過程與成效。蘇鴻達（2006）從非營利組織與企業夥伴關係之研究中指出，企業重視的效益是實踐企

業社會責任附加的社會價值與企業公民的期許；對於非營利組織的影響上除了有更多資源注入，更可藉由企業的專業知識與技能，提升非營利組織的運作能力透過長期合作建立互信互賴的關係，使資源做最有效的運用達成公益價值與效益的最大值。周文珍（2007）則從非營利組織使命出發的行銷與資源募集對於雙方互動合作關係所帶來之影響，一方面為企業樹立良好的社會形象，使企業的員工與客戶對公益活動的參與有認同感，無形中拓展了潛在客戶的接觸，有助於企業資源的累積，對非營利組織而言則提高知名度與信譽，增加實踐公益使命的資源。

企業與非營利組織建立良好的合作關係，彼此可連帶產生許多附加利益；然而組織間任何合作關係都有風險與問題存在。鄭勝分（2006）非營利組織與企業夥伴關係類型及其風險研究指出，對於非營利組織而言，其所冒風險比企業更大，例如非營利組織傳統的私人捐款，可能會因為企業慈善損及信譽而大量減少，進而威脅組織的生存。翁慧圓（2009）指出，兩者之間藉由社會公益方案的合作而日趨密切，在理念上倘若無法彼此尊重與相互協調，則可能產生合作成效不彰及資源分配不均等風險，簡言之，與企業合作最大的風險在於對單一企業的過度依賴，一旦終止合作關係能導致機構運作的困難，或甚至發生福利機構的存續危機。林淑馨（2011）針對企業在合作關係中所面臨的風險在於組織商標與聲譽受損，尤其當非營利組織的名聲與企業產品有所連結時，容易因為類似背書效果而被評為假藉慈善之名的商業活動，使企業形象受損。

綜觀上述，合作夥伴關係是一個需要從信任、承諾長期經營的過程中，慢慢形成長期互動的熟悉感，並培養出信任關係。因此，若非營利組織與企業發展良性關係下，無論是企業的財力、物力資源，甚至是人力支援的提供，對非營利組織而言是重要資源之一。

三、以資源依賴理論相關研究

李佳霖（2009）從非營利組織與企業夥伴關係的研究分析，從資源依賴觀點作為研究架構，探討非營利組織師法企業之經驗，檢視夥伴關係之現況發展提出可能面臨的問題及因應策略；另外，魏季李（2011）從企業慈善與非營利組織的資源獲取的個案分析，以資源依賴觀點認為，企業慈善與非營利組織之間是一種

共生的互賴關係，企業期待透過非營利組織合作，可滿足塑造團體合作與關懷社會的企業文化、善盡社會責任及提升企業形象等慈善動機。

盧怡樺（2009）以非營利組織與企業夥伴關係之社會資本理論觀點，發現組織的信任來源來自合作經驗與默契，彼此互動及溝通程度越頻繁有助於信任的建構，組織透過契約的簽訂可規範雙方的行為準則，有利於組織整體的運作。蕭憶珊（2009）在非營利組織與企業夥伴關係的實證過程中發現合作模式並不是以單向的企業捐贈為主要方式，而是透過非營利組織提供專業知識，以經驗傳承的方式與企業合作，進一步使雙方發展出長期且穩定的夥伴關係，增進社會公益。

整體而言，企業已從早期單純的慈善捐贈，發展至社會公益活動作緊密的連結，此趨勢有助於企業與非營組織互惠與雙向交流的夥伴關係，藉由合作關係交換資源滿足彼此需求；在相互尊重的共同合作價值下建構的合作關係，將有助企業履行其組織社會責任之政策。

叁、小結

從前述回顧中可以理解，企業經由與非營利組織合作實踐社會責任，促成雙方合作理念能具體實踐的關鍵除了列入經營目標之外，對於企業而言，社會責任的承擔並非是無利可圖的義務，透過實踐社會責任方式，已成為促進經濟發展與和諧社會的要角。綜觀國內相關研究企業社會責任的文獻中，多從企業經營、投資績效、策略性行銷有關，研究產業包括金融機構、高科技產業等；同樣的，對於企業的慈善公益文獻中，大多以募款名義或行銷方式進行單次性活動與非營利組織成為夥伴關係，鮮少從企業社會責任角度與非營利組織維持長期且穩定的合作關係，因此，本研究希望透過履行企業社會責任的角度延伸。

另一方面，從非營利組織的合作相關研究中，大部分探討與政府部門的公私協力及互動模式的合作過程為主題居多，同時政府的補助經費及私人捐款，日趨減少之下若能與企業部門合作，師法企業途徑無非是希望能夠獲得資源與穩定的經援贊助；然而，相對於中小型的社會福利型非營利組織而言，受限於經費與曝光率較低，能夠受企業實質贊助的機會相對減少。因此，若企業部門能夠運用本身的資源，充份發揮行銷策略，不僅可以提升利己的公益形象，使對非營利組織

吸引社會大眾的目光，有助於獲得更多的社會資源發揮助人的公益使命；因此，本研究將以企業如何實踐社會責任為研究基礎，透過企業與社會福利型非營利組織，探討兩者之間如何發展良好合作關係，建構雙方達成善盡社會責任與達成公益使命之理想模式。

第二節 企業社會責任之相關概念

壹、企業社會責任之意涵

一般而言，企業參與公益活動是由企業社會責任的概念下所推動（Corporate Social Responsibility, CSR）約從 1953 年開始，學者 Howard R. Bowen's 在「經營者的社會責任」著作中，首次將企業主個體層次經營者對社會責任與態度與作為提及在文獻中，可謂社會責任最早之定義。企業除了追求利潤之外，還要對其他的社會成員有社會責任，因為企業的經濟活動，與整個社會的其他成員息息相關。

一、定義與範疇

近年來，企業社會責任的議題發展，已經逐漸融入競爭優勢的概念，並為企業領導人所接受視為企業體的新哲學。何謂企業的「社會責任」呢？學者 Hemphill(1996)認為社會責任來自企業領袖所堅持的願景，企業不僅有能力也應該扮演賺錢以外的角色。包括了解企業的所作所為對企業內外、顧客、與環境的影響，所以須將企業的使命、目標、政策與這些利害關係人結合在一起（轉引自張英陣，1999: 63）。

目前在國際間已經有許多權威機構都在著手推廣企業社會責任，包含經濟合作暨發展組織(OECD)、聯合國貿易暨發展會議(UNCTAD)、亞太經濟合作會議(APEC)及歐盟等；根據世界企業永續發展委員會(World Business Council for Sustainable Development, WBCSD)對企業社會責任之定義：「企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改良員工及家庭、當地整體社區、社會的生活品質」(WBCSD, 2000)，此議題除了包括人權、員工權利、環境保護、社區參與之外，包括社會參與、捐助公益事業等；若企業在商業活動中能夠注入社會期待的責任與義務，將可穩固企業與社會的關係（胡憲倫、許家偉，2005：15）。

隨著學者或企業家領袖對「企業社會責任」之意涵的認知不同，而界定出不同的責任範圍。因此由美國企業界及政治家組成的經濟發展委員會（Committee

for Economic

Development，簡稱CED）提出對企業的社會責任範圍的看法，如同三個同心圓（王哲祥，2004：27）：

（一）**內圈責任**：指最基本的企業責任，即有效的執行經濟功能，譬如：提供產品、勞務和經濟成長。

（二）**中圈責任**：指配合社會價值之變化而運作經濟功能的責任，譬如：顧及環境維護、滿足顧客知的權利及保護顧客的安全。

（三）**外圈責任**：指積極投入改善社會環境的責任，這類責任通常是剛展露而尚未被確定的社會期望。

二、社會責任基本原則

善盡社會責任既是不可規避的趨勢，那麼企業應當如何回應這項社會需求呢？Frederick 等人（1992）根據企業早期在社會的擴張角色，基於實踐社會責任，衍生出兩大基本原則：「慈善原則」（the Charity Principle）與「託管原理」（the Stewardship Principle）分述如下（馮燕，2006：183-184）：

（一）慈善原則（the Charity Principle）

傳統的慈善觀念認為，社會較富有的成員應對貧窮者伸出慈善援手；隨著社會問題與需求日益增加，超出富裕者獨力所能承擔範圍，因此大部份的慈善行為由企業體承擔同時企業領導人對於這種企業慈善給予支持，希望可以結合企業體及其員工的力量，擴大援助給予社會貧困之人。因此，自 1920 年代起，大部分的慈善多由企業體承擔，而不是由企業所有人自身為之。企業領導者對於企業慈善這種新形式給予充分的支持，希望能夠結合企業體及其員工的力量，擴大援助給予社會貧困之人。換言之，過去曾經是富有之人或家族的責任，現在已變成企業體、員工、高階管理階層一起擔負的責任。沿革至今，對許多企業而言，企業社會責任意指一種參與社區事務的型式，因而，慈善捐贈只是企業社會責任採用的形式之一。在此原則下企業贊助公益活動是履行社會責任重要的指標。

(二) 託管原理 (the Stewardship Principle)

現今的企業管理階層有許多視自己為企業體的財產管理人 (stewards) 或者是受託人 (trustees)。他們追求普遍的公益，雖然他們的公司是屬於私人所有，而且他們試圖為股東創造利益，但這些公司受到專業管理人的經營與指導，這些專業人士認為他們有義務讓每一個人，不只是有需要的人，受益於企業行動。根據這個觀點，企業管理者已被置放在公眾信賴 (public trust) 的身份上，而成為社會的財產管理人或是受託人，並被期望在企業內作決策時，必須有某種程度的社會責任。

Frederick 等 (1992) 根據慈善原則以及財產管理人原則構成企業社會責任的原始意義，以此型塑出企業社會責任的現代概念，成為回應企業社會責任的依據。從表 2-1 顯示 Frederick 等認為企業參與公益活動 (Corporate Philanthropy) 是慈善原則的現代詮釋，是為善盡企業社會責任的形式之一。其實當企業認知到與社會是互相依賴的關係，並為了平衡利潤與社會多元團體之間的需求時，企業有時會超越慈善原則的範疇，而以與利害關係人相關的公益參與，作為回應公眾受託者的角色。因此除了出於志願性的慈善動機外，與企業活動相關的利害關係人也成為企業公益參與的考量因素之一。

如上所述，慈善原則促進企業對弱勢伸出援手，另一方面託管原則促使企業運作能同時兼顧社會公益，若能將這兩原則建構出企業公益的可能性，同時推動企業實踐社會責任。

表 2-1：企業社會責任原則的現代詮釋表格

	慈善原則 (Charity Principle)	託管原理 (Stewardship Principle)
定義	企業應援助社會上有需求的人或協助有需求的團體	企業扮演群體利益信託的角色 考量所有經營決策影響所及的整體 體利益
表現方式	1. 企業參與公益活動 2. 促進社會之公益的志願行動	1. 釐清企業與社會是互相依性 2. 平衡社會多元團體的需求

範例	1.企業慈善基金會 2.企業協助解決問題 3與慈善機構合作	1.參與企業公益行為策略 2.追求長期利潤，而非短期利潤之極大 3.長期的自利態度
----	-------------------------------------	---

資料來源：馮燕（2006：184）

另外，Hay & Gray (1974)將企業社會責任觀點之發展劃分為三個階段：

1. 第一階段為「利潤最大化管理」：此一階段之管理者經營方式是以利潤為企業營運之首要目標。
2. 第二階段為「信託式管理」：此一階段之管理者的經營方式是本著為民所託，解決社會及經濟等問題。
3. 第三階段為「生活素質管理」：此一階段之管理者的經營方式是以提高大眾生活水準為目標。

企業社會責任範圍廣泛，John Elkinton（1998）提出三重基線企業（Triple bottom line business）的觀點，以財務、環境、社會等三面向，做為企業社會責任實踐的範圍及永續發展的論點，其中財務基線重視財務績效的經營效益；環境基線的焦點是公司的經營在永續發展上的績效及重視自然資源可再生與否；社會基線則在社會資本及文化資本的保護與開發，分述如下（葉保強，2007：37-38；張瑞生，2010：25-27；蕭憶珊，2009：30-31）：

（一）財務基線

財務基線是指公司經營的經濟效益，由公司財務年報展示出來。

（二）環境基線

環境基線要求公司不要損害自然資本的可持續性，關注自然資本已經或將會受到企業的影響。相關的指標包括，遵守環保法令及標準、環保管理系，能源使用，廢物處理，循環再造，及使用生態科技等。

（三）社會基線

社會基線的重點放在社會資本及人文資本的保持及開發。社會資本包括了社會成員之間的互信及互惠合作的關係。人文資本包括教育、醫療衛生及營養方面人文的投資，在永續發展是關鍵的。商業在這方面可提供的貢獻是不容低估的。企業可發揮專業，在保障人權、廢除童工，保護勞工及婦女權、社區發展，教育及醫療衛生方面做很多有意義的工作。

貳、企業社會責任的理論

一、企業社會責任的層次

學者 Carroll (1991) 的企業社會責任的四種責任：經濟、法律、道德及慈善公益，融入在此企業社會責任金字塔模型中（如圖 2-1）。企業組織的經濟責任在於追求利潤，是企業最基本的生存理由；而法律責任則是必須遵守社會大環境的法律與遊戲規則，這是企業組織承擔社會責任的第二部分，Carroll 認為經濟責任及法律責任都是在社會行為最低的要求；道德責任是指除了法律規範外，企業還必須合乎公平、正義與避免傷害的原則，至於慈善責任為最高層次，企業積極參與慈善公益活動，如成立基金會、捐款、發動員工參與社會公益等，相當於善盡企業公民責任，提升社會善良之風氣。因此，企業社會責任就是在法律規範與經濟運作之因素外，企業包涵蓋道德與倫理的考慮因素；在決策工程中，必須考慮它的政策對社會產生的影響，同時有義務做出有利社會的決定，協助社會解決問題（馮燕，2004：6）。

(一) 企業的經濟責任(The Economic Responsibilities of Corporations)

企業的經濟責任被視為企業傳統的一部份，同時也是對企業股東的責任。大致而言，企業的經濟責任所指的就是「追求最大利潤組織最大利潤」這是企業經濟責任的主要目標，企業獲得利潤其股東、員工等也因此而受惠。

(二) 企業的法律責任(The Legal Responsibilities of Corporations)

企業是一個為了追求私人經濟目標合法的實體，但是企業的經濟與法定責任終究還是有些許差異。企業的基本法定責任，廣泛包含遵守地方政府、中央政府現行法律、規範、管理辦法等等；包含了公司執照、許可的申請、交易行為皆須

符合法令規範。

(三) 企業的倫理責任(The Moral Responsibilities of Corporations)

道德領域關心的是至高權威 (overriding authority) 的問題，企業的道德責任行動，包括在對實際生活產生影響議題上的立場、處理危機所需知識的掌控能力、和預防其組織作為產生導致危害社會後果上的努力、及適當回應社會上的批評與質疑等。例如工廠的廢水處理、環境汙染防治。

(四) 企業的慈善責任(The Social Responsibilities of Corporations)

Robbins & De Cenzo (2001) 認為企業唯有達成慈善責任，以主動積極的自願行動領先社會大眾期待，才算是善盡企業社會責任；簡言之，就是企業自發性的行為，如成立基金會、捐款、企業員工參與社會公益等，相當於善盡企業公民責任。企業身為社會的一份子，對整體社會就有其應負的責任，因此經營者應擺脫傳統企業以經濟責任的思維，更關心整體社會的發展。企業的社會責任作為究竟應該具備什麼要的要素呢？根據學者 Manne(1972) 提出他的看法，認為企業的善盡社會責任含有三種要素(馮燕，2001：216-217；林淑馨，2008：116-117)：

1. 慈善用意(charitable intent)：

企業社會責任必須是以慈善用意為出發，不以營利為目的才能稱為是企業善盡社會責任。

2. 自發性(voluntary effort)：

企業責任必須要是發自內心的、自發性的，不是非志願的、強迫性的，否則就不能成為企業的社會責任。

3. 集體行為(the collective nature of the action)：

企業社會責任不是個人的社會責任，必須是企業整體每個人都參與投入，這樣才能稱之為企業社會責任的表現。

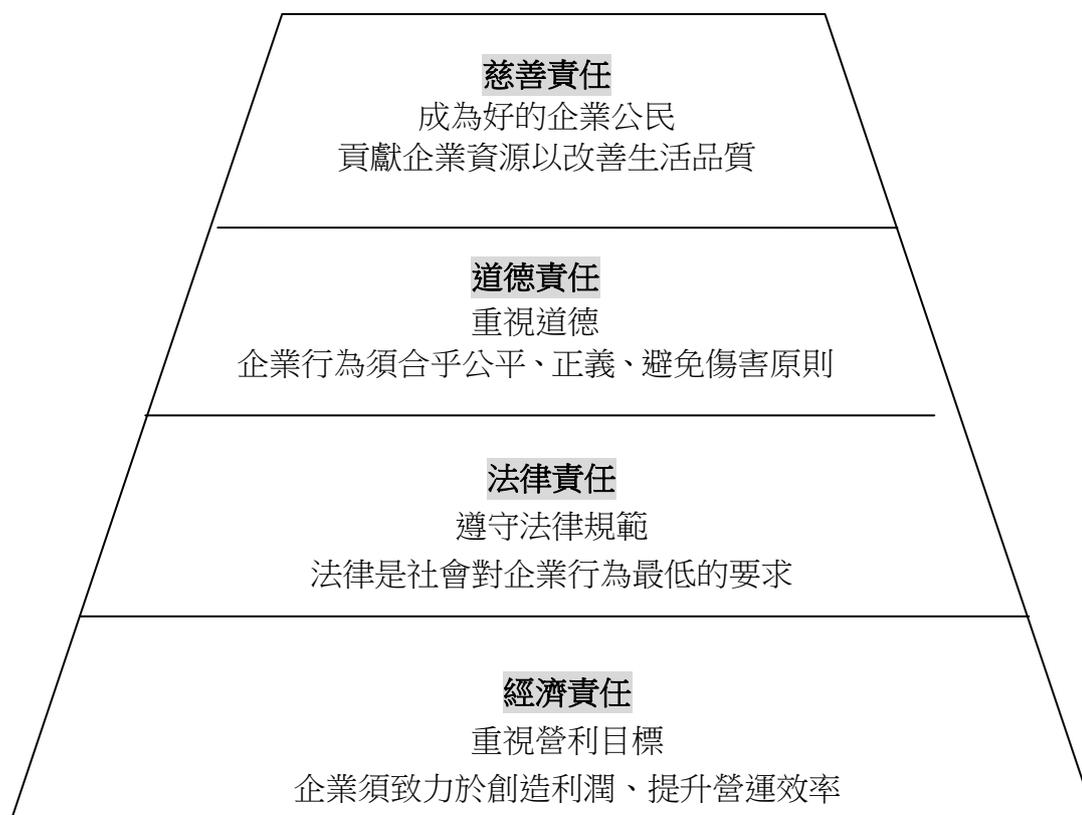


圖 2-1：社會責任金字塔模型

資料來源：馮燕（2004：218）。

二、企業社會責任的面向

在與非市場的互動中，企業與非營利組織的合作實例可以有下列幾種形式（徐木蘭，1999）：

（一）企業支持藝文活動

這包括直接贊助藝文活動、或在企業內推行藝文、成立基金會來推行藝文活動，例如，台灣的富邦文教基金會。

（二）企業靈性管理

資本主義結構中，人們汲汲營營為了利而賣命，在未滿足的精神需求中，尋求宗教的管道獲得精神上的休息，因此在企業中成立宗教性社團，或推行宗教信仰概念是相當可行的。

(三) 企業與社區總體營造

企業贊助社會公益本來就存有在地主義的概念，好事是做不完的，當然要從關心區域開始。

(四) 企業與公益團體

企業與公益團體的合作方式有議題的宣導、募款方案的贊助與合作。

(五) 企業與環保團體

環境保護是最近非營利組織推動的重要議題之一，雖然在企業外談環保很重要，但是，與其站在敵對角度上談環境保護，還不如說服企業從企業體內推行環保效益更大。

企業要盡其社會責任，最重要的理由就是要對其利害關係人負責，而利害關係人則包括：

1. 企業員工（企業主要真心對待員工，而不只是遵循勞基法的規範）。
2. 企業的股東（企業要努力經營，使股東財富極大化）。
3. 企業的債權人（企業要避免財務危機及過大風險的投資）。
4. 供應商及顧客（維持良好的供應鏈管理及品質擔保、售後服務等）。
5. 社會大眾（避免造成環保問題及回饋住民等）及其他利益團體。

由於這些利害關係人都會影響企業的營運和發展，因此，企業基於善盡社會公民的義務，必須兼顧所有利害關係人的利益。企業的對外關係中，依據互動對象可以簡單分為自由市場與非市場互動關係兩類。首先，自由市場指的是與營利行為有直接關係的相關人士，包含股東、員工、債權人、供應商、批發商、消費者與競爭者，其次，非市場的部份是間接與企業有互動關係的組織或對象，像是當地社區、本國或外國政府、媒體、社會大眾、社會活動團體、社會支援團體等，互動關係如圖 2-2 所示：

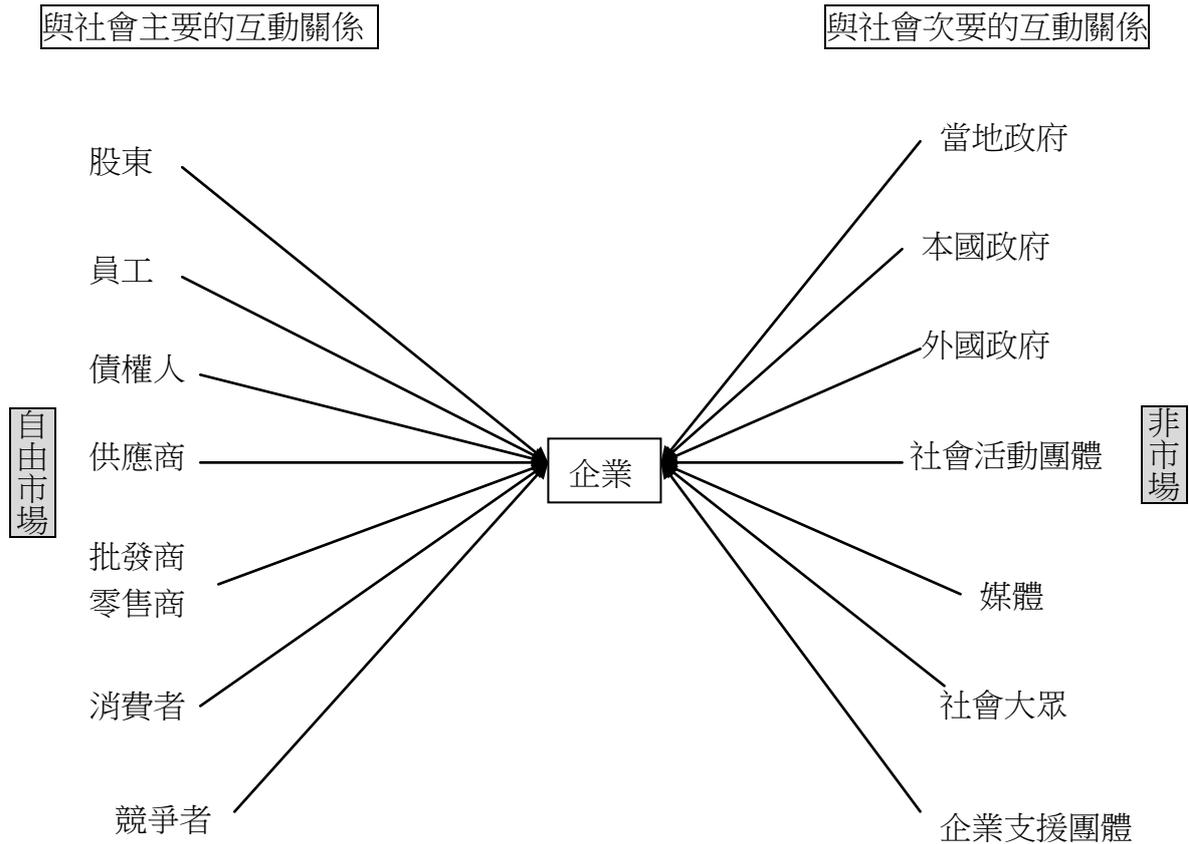


圖 2-2：組織與社會的互動關係

資料來源：轉引自徐木蘭（1999：327）。

現今企業愈來愈重視其應負擔的社會責任，社會責任的分類有很多種方法，陳光榮（1996：5）將企業所採取的社會責任行動分為八類：

- （一）在製造產品上的責任：製造安全、可信賴及高品質的產品。
- （二）在行銷活動中的責任：如做誠實的廣告等。
- （三）員工的教育訓練的責任：在新技術發展完成時，以對員工的再訓練來代替解僱員工。
- （四）環境保護的責任：研發新技術以減少環境污染。
- （五）良好的員工關係與福利，讓員工有工作滿足感等。
- （六）提供平等僱用的機會：僱用員工時沒有性別歧視或種族歧視。
- （七）員工之安全與健康：如提供員工舒適安全的工作環境等。
- （八）慈善活動：如贊助教育、藝術、文化活動，或弱勢族群、社區發展。

三、企業社會責任理論的正反意見

Reinhardt, Stavins and Vietor(2008)從經濟視角檢視企業實踐社會責任行為，認為企業自願從事環境保護責任的主因，仍舊著眼於企業利潤的股東優先論觀點，研究證據顯示企業自願社會行為會導致更多的利潤，回饋公司長期財務目標。由於企業社會責任的定義不清，亦有許多學者持支持或反對論點，Caroll(1988)曾對企業社會責任的支持與反對意見(如表 2-2)。認為企業不足以承擔社會業務，也可能影響企業營並且產生對社會帶來危害的質疑(張瑞生，2011：7)。

表 2-2：企業社會責任正反觀點

反對理由	支持理由
(1) 古典經濟理論的反對	(1) 有利於企業長期利潤
(2) 企業不足以處理社會活動	(2) 社會對企業的期望
(3) 可能忽略企業的營運主要目的	(3) 可防止未來政府的干預
(4) 企業已經擁有太多權力	(4) 企業握有較多的資源
(5) 實踐企業社會責任的費用轉嫁	(5) 企業可以嘗試把握時機
(6) 對國際收支平衡有不良的影響	(6) 基於風險管理，防範於未然

資料來源：張瑞生(2011：28)。

誠如前文所述，有關企業社會責任的理論大致分為以利潤導向，其主張企業存在的目的，就是改善經營、提高效率、降低成本、擴大市場、追求股東最大的利潤，強調企業的經濟功能，不要求企業承擔經營以外的社會責任。另外從企業倫理看法則認為企業非股東所獨有，而是與社會團體、消費者、員工、政府、資源供應者、資金供應者等共同形成的利益團體，因此企業有義務去滿足、平衡各方的要求，企業除了為股東賺取利潤外，對其他的利害關係人亦應善盡社會責任。

參、企業公民與社會責任

「企業公民」是指企業應該把自己當成社會的公民，再透過核心業務為社會提供價值的同時，也要主動向社會承諾應該負起的責任；對於公益活動的參與在過去往往處於被動的角色，隨著企業公民觀念形成，企業開始自我提升且積極主

動參與，並以身做則結合政府部門及非營利組織，進行理念的推廣及議題的倡導來實踐企業社會責任。從傳統的慈善捐助，逐漸轉變成公司經營的核心價值，除了本身的商業利益外，逐漸把公益行動結合成本身自己的核心能力將營運做創新的整合以推動社會責任。

根據學者官有垣指出，目前除了第三部門的組織在數量與活動上非常蓬勃之外，企業部門也日益增加慈善活動的參與；且逐漸朝向長期性與第三部門建立合作關係一起推動公益活動，不再只是短暫捐款或是捐贈企業產品。企業部門解決社會問題、改善社區生活品質，並將營利行為與企業本身應盡的社會責任做一連結，即謂之為「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, CSR)，另外 Smith (1994) 指稱，能夠實踐企業社會責任的營利組織為「企業公民」(Corporate Citizens) (官有垣、涂瑞德，2000：62；官有垣，2002：66-68)。

企業經營追求永續發展的新倫理，現今企業在全球化發展趨勢中，許多企業家認知到「企業公民」(corporate citizenship) 的角色中，如何運用策略與行動，實踐企業社會責任將關係到企業追求利益與社會公領域的機制建構，以及企業如何永續發展的關理策略 (許主峯，2012:125)。另外，台灣目前的社會環境，企業為塑造其公共形象和滿足社會需求，其經營理念已從傳統的古典資本主義，逐漸轉變成應與政府和社會大眾建立合作夥伴關係，因此企業積極贊助各項公益活動，不僅是履行社會責任的主要途徑，同時也成為企業組織行銷的手段，進而提升企業組織形象，帶來營運最大的助益 (鄭怡世、張英陣，2001：7)。

事實上，企業與社會之間是一種相互依存的關係，企業有良好的投資環境，才有獲利空間；而企業在追求利潤的同時也需承擔改善生活水準的社會責任；因此，秉持「取之於社會，用之於社會」的觀念，在獲利之後積極參與公益活動，所以，企業善盡社會責任是一種兼顧企業利益與社會福祉的作為 (蕭憶珊，2009：25)。除此之外，社會環境的進步，使得大眾對企業的期待愈來愈高，認為企業作為社會一份子，不只是針對股東權益追求最大利潤，亦須承擔更多的社會責任，因此在社會上所扮演的角色必須重新界定。

企業對於公益活動的參與，在過去以物資捐贈回饋社會，由於企業公民意識

形成，從傳統的慈善捐助開始積極顯現公益作為，結合政府部門及非營利組織，為落實社會責任的理想，進行理念的推廣及議題的倡導，將公益行動結合自己本身的核心能力，作為公司經營的基本原則。

一、企業慈善模式

企業慈善乃是企業社會責任的基本要素，而企業的慈善捐贈，無論是贈予、知識、時間及金錢等方式；企業可藉由慈善行為來改善外界對於企業的負面態度，與社群建立良好的互動關係並且企業可以和第三部門合作、贊助或是自行成立基金會推動公益活動以履行社會責任。

學者 Young 與 Burlingame(1996)從實務上觀察認為企業公益的實施，發現執行上仍存有多種類型，大致可以分為四種模式（轉引自張英陣，1999：64）：

（一）新古典／企業生產模式（the neo-classical/corporate productivity model）

在此模式下，企業部門從事慈善工作的最主要目的是希望從中獲取利潤，企業慈善是否成功最重要的指標是企業的生產力是否提升，以及利潤是否增加。許多企業慈善的立即效益較難呈現，但遵循此一模式的企業部門仍考慮長期的利潤，可說是「自利」的企業慈善。

（二）倫理／利他模式（the ethical/altruistic model）

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

（三）政治模式（the political model）

此模式可分成內在與外在兩個層面來看。就外在層面而言，企業部門希望藉由企業慈善活動與非營利組織建立關係或聯盟以獲得長期的利益，其動機不外乎想維繫企業的權力與自主性，也避免政府介入自由經濟市場，同時企業部門也可以透過慈善工作以保護企業的力量或獲得企業部門的正當性地位。就內在層面而

言，企業部門負責慈善工作的部門與工作人員經由辦理企業慈善和其他部門建立關係以求生存，並爭取運用企業資源而展現自己的權力。

（四）休戚與共模式（the stakeholder model）

此模式認為企業部門是一個相當複雜實體，許多利害關係人，如股東、經理人員、工作人員、顧客、供應商、社區人士等，均影響到企業部門的經營，也會受到企業部門的影響。而每一個團體都有自己的利益，也都有各自的影響力，因此經營企業部門就是在處理這些不同利害關係人的利益。所以，企業慈善是企業經營者滿足各種不同利害關係人之利益的一種方式。

二、小結

經由上述，企業需重視應盡的社會責任，透過企業參與非營利組織公益活動，除了是企業善盡責任的具體表現外，無形中更可以提升企業的形象，因此，現在多數的企業無不將企業的公益慈善與非營利組織合作視為策略性的社會責任；從這些具體活動當中，不難發現企業部門可以藉由身體力行的方式，反映出企業社會責任的價值與信念。企業部門在運作過程中，所獲得的利潤並非只是來自企業本身的營運結果，其中包括來自社會大眾及企業部門所處的社會環境、政治文化等因素的互動；受到外在環境的改變以及企業部門同時必須擔負起社會責任，因此逐漸轉變成應該與政府部門、非營利組織、社會大眾建立和諧的夥伴關係，積極主動參與公益活動。

第三節 非營利組織之意涵

壹、非營利組織的定義

所謂非營利組織（nonprofit organization, 常被稱為 NPO）指的是「不以營利為目的之組織」。美國學者習慣用「非營利部門」（non-statutory sector）一詞來形容介於公部門與私人營利部門之間的組織；歐陸國家學者以「非法定部門」（non-statutory sector）；常見代表非營利組織相關用詞有：有慈善部門（charitable sector）、免稅部門（tax-exempt sector）、志願部門（voluntary sector）「第三部門」（the third sector）（官有垣、王仕圖，2000：44；馮燕，2000：4）等相似名詞，藉由上述對非營利組織相關概念與名詞上瞭解，本文採用「非營利組織」作為研究上的統稱。

關於「非營利組織」（Non-profit organization）之定義，最常被引用是根據美國學者 Salamon（1992:3-7）所提出的定義，非營利組織是民間的法人組織，也是以追求保健、教育、科學進步、社會福利、多元發展的價值觀等，促進公共目的為主的組織，其構成應具備有下列六項特點：

一、正式組織（formal）

非營利組織應有某程度的制度化，並得到國家法律的合法承認。因此，即使是對民眾的生活非常重要的臨時性和非正式性的人民集會，亦不包括在非營利組織之中。同時該組織必須得到政府法律的合法承認，並且有正式的組織章程、定期會議即規劃運作的過程。

二、民間的組織（private）

必須與政府組織有所區隔，非由政府組織之一部分，也不受政府官員所充任的董事會管理，但不意味不接受政府支持，或是政府官員不能擔任非營利組織的董事，主要原則在於非營利組織的基本結構是民間的私人組織。

三、非利益分配（non-profit-distributing）

組織不是為了擁有者而生產利潤，要將每年營利收入與財源收入，用於組織

的使命與基本運作上，而非分配給組織的出資者，此乃非營利組織與企業之最大不同之處。

四、自主性管理(**self-governing**)

意指非營利組織具有控制自身的管理業務，能夠監控自己的活動，有內部的治理程序，不受其他外界的監督與控制，不受政府部門或贊助企業之外部力量左右。

五、自願性的服務(**voluntary**)

非營利組織有某程度的志工參與組織活動或事務管理，換言之，非營利組織的成員都是自願性的服務與奉獻，不能強迫加入。

六、符合公共利益(**public benefit**)

非營利組織的主要目的，是為了公共利益服務、提升大眾生活品質及公共財，而非為特定私人謀利，若是非以公益作為出發點，則喪失了非營利組織最終的意義。

其次，另一學者 Thomas Wolf (1999:21)則進一步指出，「非營利組織依法設立非政府實體，在國家法律法制下成立慈善或非營利法人團體，以服務公眾為主要主旨，並依據美國國內稅制規定享有免稅的待遇」其主要特徵為：

- (1)必須具備公益服務使命。
- (2)組織必須為非營利或慈善機構。
- (3)組織的成立必須是正式的合法組織。
- (4)組織的經營必須是排除私人利益的。
- (5)組織享有政府賦稅上的優惠。
- (6)捐贈者享有捐款免稅優惠。

除了上述國外學者對非營利組織的定義外，國內學者對於非營利組織之定義其歸納整理如下：

學者孫本初(1994)認為「非營利組織其設立之目的非在獲取財物之利潤上，

且其盈餘不得分配給其他成員或其他私人，並具有獨立、公正、民間性質之組織或團體」；陳金貴（1994：32）將非營利組織定義為「具有正式結構的民間組織，是由許多志願人士所組成的自我管理團體，組織之目的是為了公共利益，而非為自身成員之提供服務」。江明修（1996：10）則將非營利組織界定為「具有公共服務使命，積極促進社會福祉，不以營利目的之公益法人組織」。而顧忠華（1998）則認為，非營利組織必須具有「以公共服務為使命、積極促進大眾之福祉、不以營利為目的」；官有垣（2000：80）認為「非營利組織是一種以公共回目的，且有民間私人性質，且獨立運作的正式組織結構，享有稅法上之優惠且必須在政府部門法律所規範的權力下運作，運用大眾捐款、自我生產所得以及政府補助款，以遞送組織宗旨的服務，使社會上多數人得到幫助」。

經由上述國內外學者對非營利組織的定義可以發現，在定義上雖然不一致，但本質上卻是大同小異，非營利組織強調是不以營利為目的，從事以公共利益作為組織存在與運作的目標，同時具有民間性質且為獨立自主運作之組織；非營利組織在稅法上可享有優惠之待遇，亦可以營利行為維持財務運作，只是非營利組織之利潤無法分配給其成員，而是必須使用在與組織宗旨相符的相關活動中。

貳、非營利組織的角色與功能

非營利組織是以公共利益服務為宗旨，彌補了政府部門與企業部門提供的不足，因不同地區、與不同社會發展的認知下，非營利組織所擔任的角色，也會發展不一樣服務項目，根據 Kramer（1981:8-9）分析將非營利組織的特質、目標和實際功效，歸納出四種角色功能：

一、開拓與創新的角色功能

非營利組織具有彈性、功能自發性、民主代表性，非營利組織對社會大眾需求較為敏銳，常能挾多樣化之人才，發展出應時之策略，並規劃執行，從實際行動中驗證理想，嘗試出合宜的工作方針與方法，引領社會革新。

二、改革與倡導的社會功能

非營利組織往往從社會各層面、角落的參與和實踐中，洞察社會脈動之核心，並運用服務經驗展開輿論和遊說，具體促成社會態度之改變，引發政策法規的制定與修正，負擔整個社會體系與政府組織的監督批評。

三、價值維護的角色功能

非營利組織透過實際運作系統的激勵民眾對社會事務的關懷、參與、提供社會人才培育場所，觸發一般民眾之人格提昇與生活範疇，均有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

四、服務提供的角色功能

當政府礙於資源稀少與價值優先順序的限制，而無法充分保障社會中的所有人民，非營利組織提供多樣化的服務，彌補政府的不足，相對地也提供更廣泛的選擇機會，發揮人權尊重之本意。

另外，國內學者蕭新煌（1991）將非營利組織的社會功能分成積極的角色功能與消極的角色功能兩類，積極的角色功能有提醒角色、諮詢角色與監督角色等功能；消極的角色功能則有制衡角色、挑戰角色與批判角色，積極角色較為偏向與政府協助與監督，和政府屬於合作關係；消極角色則與政府形成一種敵對的關係。

承上所述，非營利組織的興起在於社會環境快速變遷，政府提供的社會福利已無法滿足社會大眾的需求，而非營利組織本身具有彈性、自發性及非營利的特質，彌補了政府部門可能忽視到的少數或是弱勢團體照顧的缺失，也彌補了私人企業參與公共事務導致公共性減弱的缺失，捍衛弱勢群體的價值。因此，非營利組織亦發揮教育大眾、宣揚公益使命、改革與倡導、與維護以及擴大社會參與等角色功能，在社會發展中是穩定社會的重要力量。

叁、非營利組織的理論基礎

非營利組織的興起和發展的基礎理論，若是由單一理論的觀點是難以進行完善的解釋與觀察。從政治學、經濟學觀點出發及社會學，作為解釋非營利組織存在於社會及重要性，套用新古典主義的「政府失靈（Market Failure）」與「市場

失靈」(Government Failure)的概念，並說明在市場失靈之後，非營利組織如何因應自處，並輔以「第三者政府理論」(The Third Government)、志願服務理論、社群主義理論分述如下(江明修，曾冠球，2002：2-5；林淑馨，2005a：29-30)：

一、經濟面

(一) 市場失靈 (Market Failure)

市場在理想的狀態下是一種完全競爭的供給與需求，提供社會所需的財貨與服務。因此，當人們處在一個完全自由競爭的市場中，買方或賣方會為自己的利益作出最佳的決定，進而達到供需平衡，這就是經濟學者所提到的「帕列圖效率」(Pareto optimality)而此機制就稱為市場機制(馮俊傑，2004：33)。然而，在某些情況下，卻會產生市場失靈的現象，其因素可歸納如下(江明修，2002：4；官有垣，2003：7-14，林淑馨，2011：15)：

1. 資訊不對稱

所謂資訊不對稱是指消費者對於產品品質與價格沒有完善的資訊或是判斷能力，因此處於不合理或不公平的地位，使得生產者有機會以欺騙消費者方式，抬高產品價格或是提供劣質的產品，使消費者在當中受到剝削。

2. 外部性

所謂「外部性」是指市場交易的結果對非交易的第三者所造成的影響，此影響可能是負擔，可能是享受。外部性所涉及的利潤或成本，並非專屬生產之企業，也非由價格系統所掌控的因素。

3. 公共財

公共財在本質上具有非排斥、不可分割與非敵對等特性，即使有人不付費，一樣可以享受公共財帶來利益，因此公共財在自由市場的供給常遇到不足或是過度地濫用，而結果將會造成負面的外部性，導致市場失靈。

4. 自然獨占

在市場上，某些產品會因為生產者擴大規模，而使平均成本下降，因次具有規模報酬率高的行業別中，規模越大，平均成本越低的情況下，透過市場競爭，迫使小型企業退出競爭市場，形成獨占，一般稱為自然獨占。

二、政治面

（一）政府失靈（Government Failure）

政府部門所涵蓋的功能與扮演的角色，被認為可以彌補市場缺憾，並提供市場所無法提供的集體性財貨。然而，由於經濟、社會的快速變遷，以及民主本身的特性，政府失靈即是政府在提供公共服務上不足或無效率的現象(張潤書，1988：308)。學者 Weimer 和 Vining(1989:161-188)及指出，在民主制度下，可能會有以下情況影響政府運作（馮俊傑，2004：35-36；林淑馨，2008：34-36）：

1.投票的弔詭

經濟學中的公共選擇學派認為，在某些特殊的狀況下，人民投票產生的結果，並非是對於政策的偏好，而有可能是因為是制度安排的結果。如此將會使人民對於政府的政策，無法呈現明確的方向。另外，由於民主制度強調每票等值，因此人民的投票無法顯現其偏好的強度。

2.官僚體制的供給問題

因為官僚本身無須面對競爭與淘汰，所以在供給上不會積極進取，往往造成運作的無效率與資源的浪費，因而產生社會上弱勢族群的需求往往無法獲得滿足。

3.代議政府的問題

政府官員與民意代表為了選票，往往是政治考量大於一切，為了當選與自身利益，而忽視社會整體的利益。另一方面，由於選民資源有限，無法對民意代表進行監督；而民意代表則可能利用特權，行使私人利益，因此出現了政府被民意代表俘虜的狀況。

4.分權政府的問題

由於政府的分權，會造成資源及能力的分散、執行的不力、監督困難等問題。非主流弱勢團體的利益經常被忽視與犧牲。

在經濟學的假設中，市場機制是提供服務與財貨的最佳模式，然而由於有外部性、公共財等問題，會造成市場失靈，因而需要政府的介入，提供市場所

無法提供的財貨與服務。但政府本身因為制度與現實的問題，亦有可能產生政府失靈的情形，因此非營利組織便成為市場失靈與政府失靈時的最佳提供者。

(二) 第三者政府理論 (The Third Government)

由於市場失靈與政府失靈，導致非營利組織可藉由其特殊性來彌補市場與政府運作上的不足。第三者政府理論主要的特點即是由民間的非營利組織執行政府目標，代政府執行公權力。然而，雖然可以藉由非營利組織來彌補不足之處，但其本身也有失靈的時候，稱之為志願失靈。其主要內容如下(馮燕, 2000: 11; 江明修、梅高文, 2002: 22, 林淑馨, 2011: 16-17):

1. 慈善的不足性 (Philanthropic insufficient)

非營利組織往往無法獲得足夠充分和可依賴的資源以服務人民需求，且服務也無法涵蓋所有範圍，使得偏遠地區的需求可能無法取得所需的資源。

2. 慈善的特殊性 (Philanthropic particularize)

非營利組織雖以公益為使命，然而在服務的提供上，經常集中受惠於少數人口群體，因而忽視社會其他次集群體，此一現象可能導致服務資源缺口，服務不普遍，造成資源的重複浪費。

3. 慈善的家長制 (Philanthropic paternalism)

非營利組織的資源，大部分是透過外界捐助，因此，掌握最多的資源者對於組織的運作與決策具有相當程度之影響力，形成非營利組織的服務對象與目標由掌握資源者來決定，非經由組織評估審議過程所決定。

4. 慈善的業餘性 (Philanthropic amateurism)

非營利組織受限於資源的困境，較無法提供職工具有競爭力的薪資，因此難以吸引專業人員的參與，服務大多依賴未受過正式專業訓練志工來執行，進而影響組織運作的成效。

三、社會面觀點

(一) 志願參與理論 (Voluntarism)

非營利組織乃是基於志願主義(voluntarism)的精神，積極投注於社會福利、

慈善救助等工作。志願工作者，不管是個人或是團體，他們的動力來源並不是有形的金錢或是物質上的報償，主要的動力是來自於奉獻公益的利他主義(altruism)所導致志願工作者願意投入非營利組織。

(二) 社群主義理論 (Communitarianism)

社群主義與傳統的自由主義 (liberalism) 強調的利己觀念不同，社群主義期望藉由社群主義中的利他精神，建立共群體成員之間的信賴關係，並且培養社群意識。社群主義反對個人主義中的利己主義的觀念，同時也反對任由市場機制作為公共財的分配方式，認為在社群主義強調的利他主義的情況下，公共財的分配不會侵犯個人自由，也無須任何事情都依賴國家的干預。

經由上述非營利組織理論基礎的分析，非營利組織的興起是因為受到市場機制供給公共財貨與勞務可能發生的市場失靈現象，或是彌補政府自身結構關係所衍生的政府失靈影響，社會面向則是因為非營利組織基於志願參與、社群主義利他的精神，發自內心而採取的行動；因此，非營利組織與公部門、私部門、以及整個社會都有密切的關係。

另外，Kramer (1987 : 243) 將公部門、非營利組織、及私部門等三者間特性做一比較，而從表 2-3 中，可瞭解非營利組織不同於公、私部門之特性主要在於其謀求社會福利與團體利益等慈善目的、有限的服務對象、較小型及彈性之組織架構等 (江明修、曾冠球 1999 : 22) 。

表 2-3：公部門私部門與非營利組織間之比較

比較項目	公部門(政府)	非營利組織	私部門(企業)
哲學基礎	公正	慈善	營利
代表性	多數	少數	所有者與管理者
服務基礎	權利	贈與	付費服務
財源	稅收	捐款、補助金	顧客團所支付的費用
決策機制	依法行政	章程所成立的董事會	所有者或董事會

決策權威的來源	立法機關	依組織章程所成立的 董事會	所有者或董事會
向誰負責	選民	擁護者	股東
服務範圍	廣博的	有限的	只限於付費者
行政架構	大型的官僚結構	有彈性的官僚結構	官僚結構或其他特許 的運作層級
行政的服務模式	一致的	變化的	變化的
組織和方案規模	大	小	小至中
運作之目的	謀求社會的眾人 福利	非營利：謀求社會福利 與團體利益	營利
盈餘分配與否	不以追求盈餘為 目的	不分配盈餘：必須將保 留盈餘用於組織運作 上	分配盈餘

資料來源：轉引自江明修、曾冠球（1999：23）。

綜合以上所述，由於市場失靈，資源無法獲得有效分配，市場機能無法有效發揮，因此由非市場機制來調節，非營利組織基於公共服務的公益使命，由志願投入參與及自行籌募資金，其目標是為了解決社會問題或是滿足特定族群的需求而設立。其次，政府行政效率低落及資源有限、能力不足，導致弱勢族群無法受益而產生政府失靈的現象；另一方面也由於政府為符合公平效率之原則而會以多數人的福利需求為主要考量，使少數人的福利受到忽略，故一部分的民眾需求無法得到滿足時，非營利組織因運而生，擔負起公共功能之角色。然而，非營利組織在體質上無法像政府可以經由稅收來維持營運，也無法像企業組織可以經由生產、銷售而產生利潤來維持公司的生存，所以必須透過募款或是各種公益活動籌措財源，以確保服務品質與連續性。

因此，非營利組織與企業部門合作，除了獲得實質的經濟支援，更深層內涵來說希冀與企業合作關係將其理念宣導給社會大眾知悉，讓企業部門願意負起社會責任；而企業部門在全球化的競爭壓力下，對於社會問題則透過參與公益活動來實現「企業的公民責任」(corporate citizenship) 以強化全球市場競爭力、實現企業社會責任的途徑。

第四節 企業公益行為與非營利組織之合作

壹、企業參與慈善公益之動機

一般而言，企業的公益行為可與企業社會責任結合來探討；所謂企業的社會責任是指企業對於影響民眾或其社區及環境的企業之任何行動需要被監督；其意味著企業對民眾及社會負面影響需被承認及盡可能的改善，而企業則須對利害關係人提供利益，或是促進正面的社會財物。實際上，企業與社會之間是一種互動依存的關係，企業界認為有了良好的投資環境，企業才有獲利的空間；而企業在追求獲利的同時，也需承擔創造並改善生活水準的社會責任。如此，企業又可獲得更大的經營原動力，成為企業與其社會環境交互影響下的一種兼具主要經濟與社會機能的良善循環，因此企業善盡社會責任是一種兼顧企業利益與社會福祉的雙贏作為（嚴慧玲，1991：26；王俊元，2002：20）。

根據美國學者 Marx(1998)研究，企業部門願意參與慈善行為動機，趨向自利觀點以市場取向為考量，包括擴充現存市場、增加產品服務銷售、賦稅減免等動機；而 Burlingame & Frishkoff(1996)則以他利的觀點從社會取向為考量，包含提供社區服務、促進種族和諧、協助社會、提高生而支持使企業部門因此而獲得市場利潤，自然願意回饋社會，其慈善行為動機可分活品質，整體來說，企業為了形象提升可以增強社會大眾對該企業的正向形象，進為四大類（林淑馨，2008：113；蕭憶珊，2009：24-26）：

一、提升企業形象

對於凡事講求商業包裝的社會中，企業將公益行為與提升企業整體形象做適度的連結，進而提升企業的知名度，使得社會公益與企業形象都能達到雙贏。企業有時也必須藉非營利組織所擁有的獨特性質，獲得企業所缺乏的資源。非營利組織可提供給企業的助益是透過社會責任的實現，間接增加企業利潤；再者企業參與公益活動中塑造企業形象，也讓企業內外的顧客都能認同企業較高層的使命。

由 Marx 的研究中，不難發現企業對於公益行為的態度，並不只是單純抱持著行善的角度，除了改善社會問題及生活的品質外，將公益行為與提昇企業整體形象做了適度的連結。企業藉由公益行為來塑造企業形象，進而提昇企業及產品的知名度，也成為企業行銷策略的方式之一。

二、企業社會責任

企業與社會之間是一種相互依存的關係，企業有良好的投資環境財有獲利空間，而企業在追求獲利的同時也需承擔改善生活環境的社會責任，如此，企業與社會環境相互影響之下，才能兼具經濟與社會機能的良善循環；因此，企業社會責任是兼顧企業利益與社會福祉的作為。

Siegfried & McElroy(1980)曾對美國企業 229 家作過調查，在受訪企業的心目中，認為贊助公益活動最重要的原因調查結果顯示，企業應負起社會責任的觀念以普遍為企業所接受，這些企業項目中公益贊助的重要因素，大致上都可以歸類到社會責任、長期自立、短期自立或純公益的動機上。如下表 2-4 所示：

表 2-4：企業贊助公益活動之重要原因表

名次	原因	認為重要的企業比例
1	社會責任	83.80%
2	建立健康、福利好的環境	56.20%
3	改善文化環境	47.60%
4	經由教育改善員工素質	45.40%
5	維持非營利機構的活力	35.80%
6	改善企業形象	27.50%
7	鼓勵其他人或機構的贊助	26.20%
8	改善公益活動的效率	21.40%
9	提昇員工的士氣	16.00%
10	支持獨立研究	9.20%

資料來源：楊炳韋（1995：23）。

三、商業策略

若以時間點區分可分為短期的商業策略與長期的商業策略，是短期商業策略是藉由公益行為的參與，增加消費者對於企業或產品的好印象，進而擴大市場，增加產品的銷售量。至於長期商業策略，包括塑造企業形象、建立公共關係、凝

聚員工向心力、招募優秀員工等，因參與社會公益而獲得社區民眾或同業的尊重與認同。

(一) 短期商業策略

1. 擴大市場，增加商品銷售量

企業贊助公益活動最典型的短期目標，為了增加消費者對企業或產品的好印象，以此方式促銷商品，增加銷售量。

2. 節稅

為鼓勵企業參與公益活動，有相關法令規定企業捐助社會公益，可享有免除政府稅收支優待。

(二) 長期商業策略

1. 塑造企業形象，建立公共關係

企業可經由公益參與來形塑形象；企業參與社會公益會使民眾對於企業的好感提昇，認為企業不只是營利為目的，可促進企業良好形象，顯示良好企業公民，建立公共關係。

2. 提升知名度

企業可因媒體宣傳而增加曝光率，提昇企業產品的知名度，是社會大眾對企業有更進一步的瞭解。

3. 凝聚企業員工向心力

幫助員工的自我實現，提昇員工士氣，使組織員工有共同使命感，對於企業更加認同，提昇向心力。

4. 招募優秀員工

可吸引優秀人才因認同企業理念而加入企業。

5. 獲得認同

參與社會企業可獲得社區民眾或同業的尊重與認同。

(三) 長期自利

企業積極參與社會公益，長期下來可以提高社區生活品質，促進整體企業環境的發展，Grahm、Hannaford & Lavety (1987) 曾經將企業贊助社會公益之目的，依行銷關係的關聯分成兩大類：

1. 非行銷目的：有節稅、長期自利、業主或高階主管的動機、社會責任等。
2. 行銷目的：有提升企業形象、彌補廣告不足和促銷等。

四、其他目的

為了因應國際市場需求與國內激烈競爭環境，企業部門為了市場佔有率，造成企業被動參與公益活動，以增強消費者心中的正面形象。另一方面，政府為了鼓勵企業參與公益活動，於我國「所得稅法」中規定，個人或營利事業對公益、慈善、教育、文化機關或團體的捐贈，均享有免除政府稅收之優惠。

隨著世界潮流的演變，企業參與公益活動中，單純地捐出財物已無法因應多元社會發展，而是進一步整合企業產品、員工參與、提供經營管理之道，透過共同的合作與學習發揮更大的影響力（周文珍，2007：17）。邁入 21 世紀，企業面臨了無比激烈的經營競爭，其營利目的也成為媒體與公民社會組織的檢驗；在經營環境與公益資源相對緊縮下，企業不得不檢視其傳統的慈善角色，轉而將有限的資源集中在企業經營策略相關的議題上。

另外，學者 Burlingame & Frishkoff (1996) 提出「企業公益贊助的架構光譜」，從中可以看見企業參與公益活動的理念。在光譜中，最左邊的是「利他主義」，是指一種完全以社會需求作為公益參與的考量；最右邊則是「善盡管家職責」，完全是以商業取向作為依據。而介於中間從左而右依序為「分享利潤」、「長期利益」、「慈善投資」，其意義與具體作法如下表 2-5 所示（林淑馨，2008：111-113）：

表 2-5：企業公益贊助架構之光譜

企業公益贊助的架構光譜				
利他主義 (altruism)	分享利潤 (shared benefits)	長期的自利 (enlightened self-interest)	慈善投資 (charitable investment)	善盡管家責任 (stewardship)

無私地優先考量他人利益。	捐助前會先考量到所提供或服務的對象是否是社會關注的問題，且不會期待獲得回報。	捐助的目的在增進企業本身的利益。再捐贈前會先考量是否會為企業帶來互惠的效果。	捐助的目的在期待獲得企業短期的金錢利益，並考量從捐贈中可獲得某種程度的回饋。	企業所有的作為是為了提高企業利潤為優先考量，使投資者獲得最多回饋。
捐助方式： 匿名捐贈 合資捐贈 捐出財產	捐助方式： 擔任志工 提供技術 提供設備 實務捐贈	捐助方式： 公益行銷 企業資助的 公益廣告 長期目標額的捐助	捐助方式： 短期目標額的 捐贈 策略的公益贊助 社會投資	捐助方式： 以捐贈來獲得 稅賦上的減免

資料來源：林淑馨（2008：113）。

綜合以上所述，企業部門參與慈善行為的動機，並無法明確歸類為完全是自利或是利他之考量，其中因素包含了企業本身的規模、財務狀況、資源充足與否而有所差異；然而，企業社會責任的概念提出，是希望提醒企業部門在追求利潤之際，開始對社會有所回饋，若能力行於企業社會責任，將可受到社會大眾的肯定及支持，對企業日後的經營更是有利無弊，企業對社會責任的重視，則有利於提升企業競爭優勢的策略。

貳、非營利組織與企業合作之動機

一、資源獲得

非營利組織與企業合作的原因，無非是希望透過合作方式以獲取經費、產品服務資源的提供或希望企業提供具有專業技能的志工人力以及專業技術，像是企業給予非營利組織專業管理上的建議與資源等，對非營利組織而言是強而有力的重要資源之一。彼此各有其優勢帶給雙方有形或無形的助益，而不單單僅有捐助與接受的關係，這樣，才有更進一步建立長期關係的可能性。此外 Peter F. Drucker(1994)指出，非營利組織雖有足夠的善行、理念，但並不代表能夠有效的

領導、規劃並發揮最大的組織效能，必須要借重企業的管理來改善管理上的問題（江響芳，2005：14-16）。

二、提高組織能見度

非營利組織要獲得較佳的聲譽，除了實踐組織的公益使命改善社會外，適度的宣傳使社會大眾瞭解組織也是相當重要的，透過與企業部門合作，組織可以擴大參與網絡，除了能夠學習企業專業管理的知識，也可以使自身的理念與服務更容易被宣導，進而提升組織的形象。另外，透過此種方式還可以吸引具有服務需求者與志工人力的加入，進而提升更多元的服務（許世雨，2005：43-44）。

三、理念或服務的倡導

非營利組織藉由與企業合作，將自身的理念、服務使命宣傳出去，拓展其服務領域；除了提高非營利組織的形象，同時也吸引有志於從事志願服務的義工服務於該組織。解決人力不足的困境。

誠如上述，非營利組織受到經濟不景氣和政府財政困難影響，使得社會大眾捐款與政府補助日益減少。因此，非營利組織為積極尋求因應之道，嘗試和企業合作的意願也日益升高；一方面爭取較多的資源，另一方面也師法企業經營的創新與行銷管理。其次，企業部門受到社會環境的變遷，從消極被動的贊助角色，轉變成主動積極社會責任的使命。在這樣的前提下，非營利組織與企業合作的空間也越來越受到重視。非營利組織與企業合作過程中，除了經費與實務的贊助之外，可增加資源網絡、提升組織管理與行銷能力，並透過企業志工協助人力的不足。

參、企業與非營利組織的合作方式

企業從事慈善方式相當多元，會因其規模、財務狀況、資源是否充裕之不同而有所差異；學者陳金貴（2005：5）表示，企業在近年來為加強推動其社會責任，製造良好的社會形象，以積極的進行各種社會公益活動，雖然擁有相當充沛的社會資源，卻未能有效的投入社會，產生更大的助人效益，因此非營利組織若

以良好的社會績效表現，來爭取與企業結合成夥伴關係，而企業部門為了更有效的實現其社會投資的目的，也會願意接受以夥伴或結盟關係的非營利組織，使雙方互蒙其利。一般而言，企業與非營利組織關係可經由目的行銷、企業贊助、實物贈與，以及企業志工等方式來建立分述如下（張英陣，1999：65-67）：

一、金錢贊助

企業贊助是由企業部門提供經費或是贈與企業產品與服務及人力贊助公益活動，使非營利組織能夠維持運作及發展，或是贊助產品給予非營利組織舉辦義賣、募款或其他公益活動，企業不但可以滿足非營利組織的需求，又可建立企業正面的形象。一般而言企業在選擇贊助對象時會考慮非營利組織形象及企業產品是否相近；另外，企業也會提供人力支援、管理或行銷策略，協助非營利組織的發展及運作。例如：統一集團與台灣世界展望會、弘道基金會、肝病防治學術基金會合作，投入全年度長輩關懷服務。

二、實物贈與

將企業的產品或服務捐贈給非營利組織，是一種省時、省力、有省錢的有效方法，特別是將企業部門過多的庫存品贈送給非營利組織，暨可滿足社區需要，又可建立企業部門正面形象。不過，企業部門在選擇實物贈與的對象也需要考慮非營利組織的活動方案與企業產品特性相近者。

三、企業志工

企業志工是由企業部門主動將員工組織起來，為企業所在地的社區提供服務；因為非營利組織經常面臨人力不足與志工流動率高的困境，企業部門若能提供非營利組織之穩定的人力資源，無疑是為非營利組織最大的助益；對企業部門來說，也能藉此凝聚員工對組織的認同，增強向心力。

企業支持企業志工方案可分為幾個形式（Seel, 1995，引自張英陣，1999）：

（一）主動提供員工參與志願服務的機會。

- (二) 鼓勵有興趣從事志願服務的員工。
- (三) 表揚從事志願服務的員工。
- (四) 主動設計方案鼓勵員工參與志願服務。
- (五) 規劃人力資源教育訓練課程給予志願服務訓練。
- (六) 非營利組織裡有企業員工擔任志工，即提供該機構經費贊助。

四、專業技術與服務

企業運用公司內部的人力支援、經營管理技術諮詢、資訊網絡也都成為企業公益行為可供利用的資源，一般性的金錢、物品的提供任何企業類型都適用，而服務技術的提供則特別適用於具有專門技術之企業，也較易與其他企業在公益行為活動有顯著的差異。

從企業角度來看，與非營利組織進行合作，可提高社會形象並且吸引人才認同公司理念，進而提升組織競爭力增加員工對企業的認同感，降低離職率。事實上，企業贊助慈善資源畢竟有限，若能善盡社會責任的同時，選擇適合的非營利組織合作，不僅提升形象與改善名聲、塑造關懷社會的企業文化，借助非營利組織專業能力與經驗，解決社會問題提升社會的正面影響力(池祥麟，2009：181-182；林淑馨，2011：51)。

參、合作的影響與風險

企業與非營利組織合作，特別是長期承諾且持續互動的合作關係，互動的雙方所產生的影響；Austin(2000)的實證研究顯示，非營利組織與企業實現了合作關係中的目標，雖然為企業與非營利組織分別帶來不同的效益；但是同時產生了不同的風險 (轉引自周文珍，2007：26)：

一、影響

(一) 企業的影響

當合作的進程從慈善階段轉移到交易階段、整合階段，對企業而言，其動機也漸從責任轉移到競爭力的提昇。因此帶來的效益包括：企業良好社會形象的塑造、知名度的提昇、較能網羅到優質的員工、提昇員工士氣與豐富企業價值與文

化、增加消費者的惠顧與投資者的評價等等。

（二）非營利組織的影響

組織資源的擴大募集，無論是增加了財力、物力或服務、知名度的提昇、因為企業組織帶來的新知識或專業、擴展了與企業及社會大眾的接觸管道等。

二、風險

（一）企業的風險

如同合作關係的重要要素為夥伴的選擇，企業與非營利組織合作過程中也可能會產生背書的壓力或商譽的損失。除此以外，也可能因為策略的錯誤或是不對稱的期待，導致企業所投入的經營資源，與合作後的效益不相襯。而當合作帶來高知名度與社會印象，則企業也將面對了更多的非營利組織對與合作目的與效益的期待。

（二）非營利組織的風險

Andreasen(2000)指出非營利組織風險包括了，合作帶來的效益不表示整體效益增加；特別是當合作活動高知名度時，對捐款人認知，造成非營利組織已有足夠資源，而不再捐款的風險。成功也可能帶來非預期中的風險，從資源依賴的角度看，若非營利組織經費規模因為合作關係迅速地擴大，該組織也可能面臨了非預期或不可控制的發展與管理的風險；而非營利組織也面臨是否能承接來自企業的专业優勢轉化為自身能力的提昇風險；過度地依賴企業的協助，也將對非營利組織的自主性帶來風險。

肆、小結

無論從企業贊助公益行為的角度，或是非營利組織的觀點，面對社會資源分配有限，非營利組織為了有穩定及足夠的資金維持組織運作，若能與企業建立良好合作關係，可藉機學習企業專業的行銷手段及經營管理的能力，有助於公益使命的達成，更可以滿足企業對外的形象、共同參與的認同感，使雙方都可以因此互惠；同時，企業藉由和非營利組織的合作過程中，一方面瞭解面對複雜的社會問題，除了金錢外更需要投入專業的人力、物力、時間與志工；另一方面在合作

關係上透過企業贊助、實物的捐贈和企業志工及提供技術或服務等方式協助非營利組織運作。

第五節 研究架構

根據上述國內外學者相關文獻整理分析，筆者嘗試以企業社會責任的觀點及企業社會公益行為來探討有企業對於非營利組織合作動機之關係。以下說明本研究分析指標之間關係和指標內之項目。

首先，就分析指標關係而言，本研究綜合Carroll(1995)企業社會責任四面向理論及認為企業社會責任有經濟、法律、道德、以及公益慈善四大面向，證實企業落實公益行為，是善盡社會責任的方式之一；其中，經濟責任的營利動機是企業的主要基礎，法律責任強調企業必須遵守法律規範，所以經濟與法律是社會對企業行為最低的要求。

本研究焦點以倫理責任與慈善責任強更多社會導向關懷的核心價值。倫理任是指除了法律規範外，企業必須合乎公平、正義與避免傷害原則；至於慈善責任為最高層次，強調要成為企業好公民，並且鼓勵企業員工從事志工參與社會慈善活動。另從企業與非營利組織進行合作模式中，進一步了解雙方在公益領域上的合作方式與影響。

壹、企業社會責任

企業社會責任是指企業除了對股東負責，應對全體社會承擔的責任，一般包括遵守商業道德、保護勞工權益、保護環境、發展慈善事業、捐助公益事業、保護弱勢群體等，廣義而言，企業社會責任是指企業對社會合於道德的行為。特別是指企業在經營上必須對所有利害關係人(stakeholders)負責，而不是對股東負責。企業要盡其社會責任，最重要就是要對其利益關係人負責，包括企業員工、企業的股東、企業的債權人、供應商及顧客及社會大眾負責；這些關係人都會影響企業的營運和發展，企業基於善盡公民的義務必須兼顧所有人的利益。

因此，企業社會責任是企業能兼顧自身成長與社會福祉，對社會負起更多的責任作為貢獻，讓企業與員工、消費者、社會大眾共享企業經營的成果。企業社會責任就是在法律規定與經濟運作之因素外，企業所做所為含有道德與慈善考慮

因素的決定；企業在決策過程中，必須考慮它的政策對社會所產生的影響，並且有義務做出有利於社會的決定協助解決社會問題。本研究將對於企業社會責任分析指標說明如下：

一、倫理責任

在倫理責任中，企業行為必須符合社會基本價值的行為，合乎公平、正義、避免傷害等原則，包括不具體存在於法律內的行為和活動，但卻為社會大眾所期待企業應有的表現。道德責任是社會所期待的某種表現之一，但仍未正式形成法律規範。在法律之外，社會對企業亦有不少倫理上的要求及期盼，其中包括對消費者、員工、股東及社會公平等相關議題，保護利害相關者的權益。

二、慈善責任

企業慈善行動是為了回應社會的期望，包含從事社會福利及商譽的行為。企業貢獻資源以改善生活品質，關心生態與社會正義，與社區組織互動、策略合作提高整體生活品質成為一個好的企業公民。這項責任是社會期待企業可以在非被命令、非法律亦非倫理規範束縛下，自願地提供資源予以社區，以促進社區生活品質、群體福利，進而成為一個對社會有正面貢獻的優良企業公民。

貳、企業實踐社會責任的動機

企業為了形象提升可以增強社會大眾對該企業的正面形象，進而支持使企業部門因此而獲得市場利潤，自然願意回饋社會，其慈善行為動機可分為四大指標，提升企業形象、企業社會責任、商業策略、利他；企業界認為有了良好的投資環境，企業才有獲利的空間；而企業在追求獲利的同時，也需承擔創造並改善生活水準的社會責任。如此，企業又可獲得更大的經營原動力，成為企業與其社會環境交互影響下的一種兼具主要經濟與社會機能的良善循環，因此企業善盡社會責任是一種兼顧企業利益與社會福祉的雙贏作為。

一、企業社會責任

企業與社會之間是一種相互依存的關係，企業有良好的投資環境財有獲利空

間，而企業在追求獲利的同時也需承擔改善生活環境的社會責任，如此，企業與社會環境相互影響之下，才能兼具經濟與社會機能的良善循環；因此，企業社會責任是兼顧企業利益與社會福祉的作為。

二、提升企業形象

企業可因媒體宣傳而增加曝光率，提昇企業產品的知名度，是社會大眾對企業有更進一步的瞭解。另外，企業參與社會公益會使民眾對於企業的好感提升可促進企業良好形象顯示良好企業公民，建立公共關係。

三、商業策略

若以時間點區分可分為短期的商業策略與長期的商業策略，是短期商業策略是藉由公益行為的參與，增加消費者對於企業或產品的好印象，進而擴大市場，增加產品的銷售量。至於長期商業策略，包括塑造企業形象、建立公共關係、凝聚員工向心力、招募優秀員工等，因參與社會公益而獲得社區民眾或同業的尊重與認同。

參、企業與非營利組織合作方式

企業與非營利組織的合作形式可歸為下列幾項：企業贊助、實物贈與、及企業志工、專業技能提供；企業為講求策略，尋求非營利組織的結盟是其常見的方式，希望能藉此達到預期的公益成效，其分析指標如下：

一、金錢贊助

由企業部門提供經費或是贈與企業產品與服務及人力贊助公益活動，使非營利組織能夠維持運作及發展，或是贊助產品給予非營利組織舉辦義賣、募款或其他公益活動，企業不但可以滿足非營利組織的需求，又可建立企業正面的形象。

二、實物的贈與

將企業的產品或服務捐贈給非營利組織，是一種省時、省力、有省錢的有效

方法，特別是將企業部門過多的庫存品贈送給非營利組織，暨可滿足社區需要，又可建立企業部門正面形象。

三、企業志工

企業志工是由企業部門主動將員工組織起來，為企業所在地的社區提供服務；因為非營利組織經常面臨人力不足與志工流動率高的困境，企業部門若能提供非營利組之穩定的人力資源，無疑是為非營利組織最大的助益；對企業部門來說，也能藉此凝聚員工對組織的認同，增強向心力。

四、專業技能提供

企業以專業的技能與服務從事慈善公益行為，是透過企業本身具有的經營管理、科技應用的經驗得以承傳及網絡通路加以應用，來幫助非營利組織自給自足。

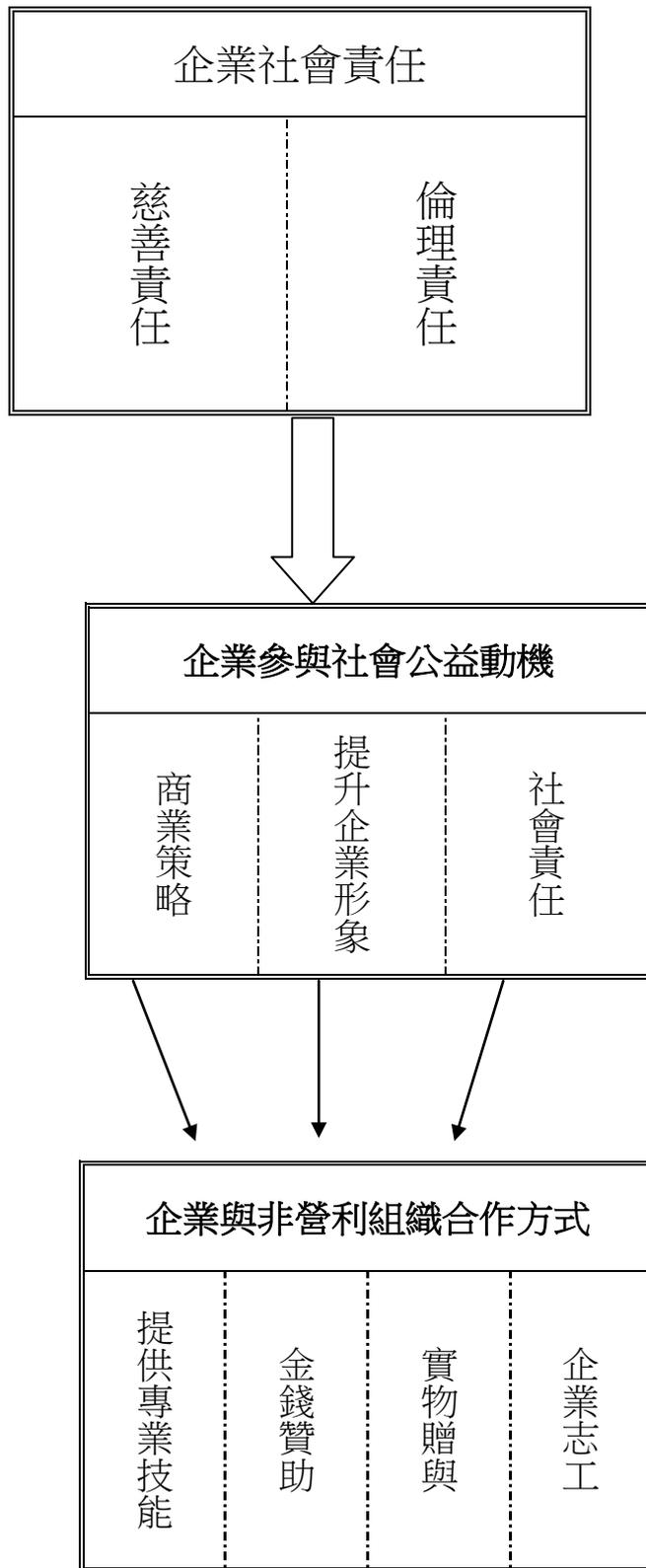


圖 2-2：研究架構圖
 資料來源：筆者自繪

第三章 企業社會責任之現況與個案介紹

第一節 國內推動企業社會責任之現況

目前國內推動企業社會責任情況，政府自 2002 年起即由經濟部投資業務處協助企業了解及發展，並向企業說明推行 CSR 對在國內及國外投資的好處；國家永續發展委員會在 2006 年 4 月將發展企業社會責任納入永續發展策略之內；行政院勞委會勞工保險局則於 2009 年 11 月公布，未來會將「企業社會責任」納入勞保基金選股考量，並正式要求委外業者應將企業社會責任，如環保、勞資關係、勞工權益等納入選股原則，並列入每季檢討報告。而自 2010 年起，勞退基金將比照勞保基金，辦理委外代操也會將企業社會責任納入委託的選股考量，說明了政府已逐漸重視，並且扮演了積極的角色，同時認為落實企業社會責任儼然已成為企業獲利及永續經營的指標，未來亦將透過「上市上櫃公司企業社會責任實務守則」、公司治理評量及認證等措施，強化企業誠信和倫理，激勵企業社會責任，進而建立企業社會責任的國家政策。

在民間企業方面，近年來逐漸感受到來自品牌客戶，如 IBM、蘋果、惠普、新力等國際大廠，對外包夥伴的企業社會責任要求漸趨嚴格；或如 Nike 及 Dell 在報告書中公布所有的供應商名單，直接讓供應商暴露在國際的檢驗舞台上，接受來自全球各類不同利害關係人的檢驗，若企業未能提早因應，揭露其在企業社會責任議題上之執行績效，未來將會未能取得接單的入場券，而喪失了企業競爭力。有鑑於此，除了遠見雜誌與天下雜誌每年分別進行之「企業社會責任大調查」與「企業公民獎」外，為了瞭解國內企業推動企業社會責任之現況，依據「經濟部工業局產業永續發展整合資訊¹」、「企業永續發展協會²」兩大單位所彙集之國內企業已發行報告書訊及針對天下雜誌 2009 年所做之前 100 大製造業、前 50 服務業之網路資訊，進行交叉比對彙整後，發現已發行企業社會

¹ <http://proj.moeaidb.gov.tw/isdn/Application/search.asp> 檢閱日期：2014/03/15

² <http://www.bcsd.org.tw/index%2001.htm> 檢閱日期：2014/06/08

責任報告書或於企業網站上揭露企業社會責任資訊之國內企業家數已有 58 家，當然限於有限的調查資料，相信實際企業家數應不止於此，其中發行報告書方式的家數占了 40 家，遵循 GRI G3 指引之家數則有 30 家，占了發行報告書家數的 75%。

由於報告書僅是績效資訊的呈現，無法反應出報告的可信度與公司績效資訊揭露的透明度，故最近幾年已有越來越多的企業透過外部獨立公正單位的查證來增進報告資訊的品質，讓報告書的可信度與價值得以提升。從全球發展趨勢與國內政府與企業對企業社會責任的持續重視，在未來，揭露企業社會責任執行績效及製作企業社會責任報告書已成為企業至為重要且必須要做的任務。因此對於如何落實企業社會責任，對利害關係人提供具有可信度的社會責任執行績效，實屬重要課題。因此，企業應找出並充分理解哪些是利害關係人，並全面且平衡的理解他們的需求、關注重點及具體的參與方式，並明定利害關係人的參與流程，承諾負責任地對待那些受組織影響或影響組織的個人或團體，使他們共同參與鑑別議題和尋求解決方案。

最後，企業為對影響其永續性績效的利害關係人議題作出回應，並了解可透過決策、行動及績效以及與利害關係人溝通等方式實施。企業應以滿足其利害關係人的訴求和期望的態度來溝通回應，使利害關係人能作成資訊充足的決策。

第二節 研究個案介紹

壹、正隆股份有限公司³

正隆公司的前身為正隆瓦楞紙器工廠，成立於 1959 年，現今在板橋總公司統籌規劃下，規模遍佈台灣各個角落，擁有四個造紙廠及六個紙器廠，產銷據點跨足中國、越南、日本、美國等地，整個集團紙類產品（紙張及紙板）年產能達 220 萬噸，紙器年產能 19.4 億平方米，為台灣最大之工業用紙與紙器之領導廠商，同時是全球前百大紙業公司之一。

正隆致力於產品研發，引進自動化設備，進行製程、流程的改善與合理化，提升服務、管理的手法與技能，是台灣第一家所有工廠均取得 ISO9000 系列認證的紙業公司，同時也是第一個引進汽電共生設備節省能源紙廠。同時積極推動工業減廢，生產過程著重資源節用與清潔生產，提高廢紙回收率與利用率，為國內紙業率先取得 ISO14001 及 ISO14064 認證的廠家，且自 1998 年來已獲頒八次企業環保獎，並於 2004 年獲得第一屆國家永續發展績優獎。

一、經營理念

正隆公司自創業以來，秉持忠誠信實的經營理念，以提供客戶高品質的產品及服務為宗旨，以客為尊的服務觀念，形成公司以客戶為導向的產銷結構，因此能充分掌握市場需求並提供迅速、專業加值的服務，並在管理上表現出忠於股東、忠於顧客、忠於職責的敬業精神。

經營理念與企業文化貫徹實行，使同仁皆能盡忠職守，建立永續成長的基礎外，使正隆員工上下一心，忠於公司、誠實可靠、信守承諾，不斷在產品、經營上創新求進，以提供客戶最完善的產品與服務品質，做為企業永續經營發展的基石。

³ http://www.clc.com.tw/htmltest/about/about_philosophy1.asp 檢閱日期：2015/03/12

二、企業社會責任

秉持「取之社會、用之社會」之理念，正隆積極參與愛心公益活動以及回應社會重大議題以回饋社會，透過全省各地工廠進行社區參與活動，舉凡社區營造、社區關懷、教育文化、藝文推廣等，充分落實企業公民的社會責任，且透過長期的社區參與建立良好的社區關係。

「關心生活、善用資源、貢獻社會」是公司的企業願景，也是企業社會責任的承諾。為落實關懷社會、服務大眾及友善環境的理念，正隆由企業內部資源及成立「鄭火田慈善基金會」與「正隆關懷兒童基金會」，關注「綠色推廣」、「社會參與」、「急難救助」、「兒童關懷」四大方向，實踐企業對社會責任的承諾，且號召正隆同仁以實際行動關懷社會弱勢、參與各項公益活動，擴大企業對社會的關懷，讓這個社會更溫暖、更美好。

三、社會公益贊助

（一）綠色推廣

以廢紙為主要原料，50 多年來正隆孕育了「珍惜資源」，重視「環保」、「永續」的企業文化，致力推廣綠色環保、環境教育及響應節能減碳為地球永續盡心力，並實踐企業帶頭推行環保之社會責任。

（二）社會參與

從關懷災區中，2011 年 關懷日本 311 地震災民，捐助新台幣 1,080 萬元及員工自主捐款 23 萬元。在教育文化方面，連續多年贊助板橋音樂文化節、后里薩克斯風節、東豐自行車活動、書法文化饗宴…，響應藝文活動，豐富社區民眾精神生活，美化社會風氣。另外在社區關懷與社區營造中，舉辦公益愛心園遊會、社區健康市集、參與淨灘掃街、捐發票送愛心，落實社區關懷善盡企業心力；及長期認養路燈、路樹，維護候車亭、美化人行道，及贊助地區活動經費，為正隆所在社區打造更美好的生活環境。

（三）急難救助

為關懷弱勢貧困家庭，提供經濟及物資上的援助，正隆成立「鄭火田慈善基金會」，全力發展急難救助、貧困救濟等慈善事業，並藉由全省各地的工廠實地拜訪了解，將人飢己飢、人溺己溺之理念化為實際行動，將觸角延伸到社會角落，希望能夠雪中送炭，幫助真正需要幫助的人。

（四）兒童關懷

兒童是國家發展的重要支柱，弱勢孩童的良好成長更需要社會大眾的關注，正隆透過「正隆關懷兒童基金會」，關懷弱勢兒童教育、福利及健康成長，同時與家扶基金會等社福團體合作關懷兒少議題，豐富弱勢孩童的心靈，開拓其生活視野，支撐社會向上的力量。

貳、味丹企業股份有限公司⁴

總部位於臺中市沙鹿區，並於中國大陸以及越南等地投資設廠。初期以生產麩胺酸鈉（味精）為主力產品，目前為世界三大味精廠商之一，除味精外，1973年之後陸續投入速食麵、飲料、綠藻等領域，近年來也將經營觸角延伸至養生、保健、保養等產品發展，採取多角化經營。

一、經營理念

味丹企業，不論制度上的設計或經營策略的釐定非常重視專業，脫離專業知識的範圍必然會問題叢生，難以執行；因此，知識與經驗的傳承是企業發展的核心。

在公司治理方面，以務實、專注於核心事業，腳踏實地的做事，長期為了企業發展與生存，產業的提升是必要的，因此專注於本業的經營，同時掌握關鍵技術及原料；從傳統食品產業不斷擴展相關衍生性的產品，暨有產品豐富化、精緻化、創造出更大的效益。信守：誠信、道德、謙和的價值觀與信念。

二、企業社會責任

味丹企業創立 60 年，草創以來除了致力於企業經營，並不時將經營成果回

⁴ <http://www.vedan.com.tw/>檢閱日期：2015/04/12

饋社會，深獲社會各界稱許；為專注回饋社會公益，特別成立「味丹文教基金會」，專注企業社會責任(CSR)營造與發展，並三度獲得行政院文馨獎的肯定。

基金會自民國 81 年以來的成長可分為三個階段：

(一) 創立期：以贊(獎)助、捐贈為主軸，對象眾多包括機關、團體、學校。

(二) 聚焦期：以科技、健康、人文為訴求，舉辦大型主題活動。如多喝水慢跑、生技論壇、科技與生活講座、全國味丹盃槌球比賽。

(三) 發展期：結合企業『開創健康新生活』願景，制訂『健康活力』活動規劃主軸，為企業公益形象代言。

民國 77 年，公司響應『鄉鄉有圖書館』的政府政策，捐資興建了屬於沙鹿鎮民的圖書館，並以集團創辦人楊深波先生之名，將圖書館命名為「沙鹿鎮立深波圖書館」，交鎮公所經營。

民國 100 年，味丹文教基金會出資贊助設立「深波圖書館文昌分館」，分館設立於學校及社區活動中心旁邊，對於推動全民閱讀更是一大幫助，未來希望會慢慢形成沙鹿的商業區與文化區區塊特色，期許「讓讀書的味道變好」。

三、企業公益贊助

- (一) 贊助港龍慈善協會
- (二) 捐助沐風關懷協會
- (三) 贊助靜宜大學熱舞社
- (四) 贊助華山創世基金會
- (五) 贊助惠明學校活動
- (六) 贊助梧棲區暑期音樂會暨節能減碳宣傳
- (七) 贊助深波圖書館總館裝修工程
- (八) 贊助海線國小獎學金

參、維他露食品股份有限公司⁵

⁵ <http://www.vitalon.org.tw/about1.asp> 檢閱日期：2015/08/12

維他露食品股份有限公司建立於 1956 年，為飲料製造商。主要的產品有茶類飲料、運動飲料及碳酸飲料。舒跑 Super Supau 運動飲料為台灣第一品牌，銷售量亦為台灣運動飲料之冠，不僅帶動國內的運動風氣，更加速了維他露企業的發展。御茶園品牌茶飲料，在目前茶飲料市場成長快速中，堅持用高品質的茶葉來製作出最好喝的茶。主要外銷也以這兩項產品為主，推展銷售至世界各地。

一、經營理念

在科技進步日新月異的世代裡，維他露企業的精神，堅持健康、關懷的理念，不論在企業、產品、社會貢獻上，皆以宏觀的態度，不斷的為社會大眾真心付出，奉獻關懷。時代已邁入全新世紀，為因應消費環境的快速變化，維他露將以研發為基礎、行銷為導向，讓品牌走向年輕、多元化，為公司注入更多活力。未來，維他露承諾，將繼續秉持「創新」、「品質」兩大信念，堅持「貢獻名飲、創造健康」的目標，為全民的福祉而努力，迎向全民健康世紀。

二、企業社會責任

民國 80 年 1 月 15 日，籌措巨資成立維他露基金會。維他露集團中針對企業社會責任方案的項目的分類可以分為六大類：社福關懷、藝文推展、社會教育、體育推廣、食品安全、員工福利。

將社會關懷理念透過行銷傳播告知大眾，希冀透過維他露的力量，讓社會大眾一同關注公益，透過實際的行動，藉以拋磚引玉，聚集眾人的關愛，讓社會更為健康！落實「取之於社會，用之於社會」的信念，身體如果健康，人就會更快樂；維他露在持續創造健康飲料系列之後，延伸企業觸角，成立「維他露基金會」服務社會大眾、推廣健康社會的終極目的。

維他露基金會成立以來，持續關注兒童、青少年、婦女、老人、殘障等各項福利，並深入急難救助、體育、環保、瀕臨絕種動物、社教等各項議題。不僅如此，維他露基金會更將造福全民的理念跨越國界，成為台灣第一家送愛心到南亞援助海嘯難民的企業。這些努力，是維他露基金會永續造福社會的具體

成就，更是維他露基金會永遠不變的堅持。

三、企業公益贊助

社會回饋：

- (一) 每年舉辦「舒跑杯路跑競賽」、「萬人健行大會」
- (二) 每年舉辦「維他露家扶兒童文化之旅」
- (三) 每年舉辦「維他露兒童美術獎-畫出大第的愛」
- (四) 每年舉辦「維他露原住民原鄉巡禮」
- (五) 每年舉辦「維他露鄉土文化獎-全國河洛語答嘴鼓比賽」
- (六) 長年贊助「中華民國山難救助協會」、認養「殘障協會之維他露中福桌球隊」
- (七) 長年響應青年學子獎助學金、社會急難救助等公益活動

肆、拓凱實業股份有限公司⁶

拓凱集團創立於 1980 年，初期經營球拍事業，並積極往多元化複合材料應用領域發展，如自行車、頭盔、航空與醫療器材等業務範圍。憑藉著於複合材料領域 30 年的製造與設計經驗；由生產導向的經營型態轉型為主動技術發展型態，並致力於將研究成果應用於複合材料產業的眾多產品中。主要商品為：球拍、輪業、安全產品、醫療、航太等產業。

一、經營理念

拓凱實業創業以來，以創新材料科技的運用，提升健康、休閒、幸福的生活，促進社會與環境的和諧為使命。致力成為客戶滿意、員工樂意、股東利益、永續經營、回饋社會的五贏的人本親善企業。

(一) 誠信

為企業永續經營的基石，專注於客戶服務、員工照顧、股東回饋、供應商雙贏並持續善盡企業社會責任。

(二) 勤奮

⁶ <http://www.topkeycsr.org.tw> 檢閱日期：2015/07/12

以勤奮務實的態度，積極投入各項學習與專業研發工作，以創造更優質的複材產品。

（三）創新

持續不斷的研究發展新製程和新技術，不僅達成最佳客戶服務，並提升複材產品之高附加價值與競爭力。

（四）感恩

經營碳纖維複合材料應用科技，在穩健成長同時，對於相應關係人，不忘時時心懷感恩，才能永續穩健持續成長。

二、企業社會責任

長期奉獻公益慈善，建立起公司「以人為本」的企業文化，強調感恩、尊重與愛的行動關懷，期許「員工變股東，股東變志工」，履行企業社會責任，提升公司價值內涵。為能讓慈善公益永續發展，於 99 年成立「拓凱教育基金會」，以豐厚社會資本、純良社會風氣及弘揚關懷倫理為宗旨。

「拓凱教育基金會」以推展企業社會責任教育、媒體素養教育及青少年全人教育做為三大宗旨。在推展企業社會責任教育方面，成立「CSR 同心會－中部地區企業社會責任推動聯盟」，以倡導企業社會責任的價值與理念，打造中部企業間相互學習與資源互聯的網絡，建構中區企業志工資源平台，協助企業推動具深度之員工志願服務方案，促進企業回饋社會的熱情與承諾。

三、企業公益贊助

（一）志工服務

志工服務:透過與台中市政府、甘霖、曉明、信望愛等公益團體志工服務，拓凱員工及眷屬參與，協助近 130 位獨居長輩採買年貨、居家清潔以及送年菜等服務。

（二）贊助方案

贊助 10 家公益團體提案計畫，嘉惠至少 410 名弱勢兒少享有營養餐食、135 名心智障礙者享有輔具教育與福利服務以及至少 75 名獨居長輩獲得送餐服務。

（三）企業志工培訓

辦理志工訓練、及企業內部公益行動、企業志工管理研習、企業外部的企業志工推廣活動在 2014 大台中企業志工日，及員工造福計畫為主。

伍、財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會⁷

一、成立源起

1937 年，一位在中國華北的外國傳教士 J. Calivitt clarke 將救助傷患、饑餓和流離失所的孤兒成為其首要任務，因此傳教士住所成了一所孤兒院，此為家扶基金會兒童扶助工作之濫觴。1938 年，美國多位教會人士深受其義行感動，因而於美國維吉尼亞州里奇蒙市創立「中國兒童基金會」(China's Children Fund，簡稱 CCF)以救助中日戰爭流離失所的中國孤兒，並同時在中國廣東省創辦了第一所正式的育幼院，之後陸續在中國大陸各地開辦了 42 所育幼院，照顧無以數計孤苦兒童。1950 年 8 月 CCF 香港分會於台灣成立第一所家庭式育幼院--光音育幼院，收容照顧家庭遭逢變故的貧困失親兒童，CCF 正式開始在台灣服務。1964 年，為了因台灣社會之轉型育幼院已不敷使用，加上 CCF 認為讓這些孩子在自己家庭中成長要比收容方式來的更好，因此陸續在台灣各地成立家庭扶助中心，推展兒童暨家庭福利服務工作。隨著我國經濟逐漸成長，CCF 於 1985 年不再接受國外扶助，成為自立自主之兒童福利機構。1999 年更名為「中華兒童暨家庭扶助基金會(Chinese Fund for Children and Families/Taiwan，CCF/Taiwan)」，簡稱「家扶基金會」，並擴大推展各項服務。最後於 2002 年加入家扶國際聯盟(ChildFund International)擴大援助國外貧童接軌國際地球村，並更名為「台灣兒童暨家庭扶助基金會(Taiwan Fund for Children and Families)」，簡稱「台灣家扶基金會(CCF/Taiwan)」。

二、組織的使命

家扶基金會是一個關懷弱勢兒童及其家庭的國際性非營利組織從早期接受國外資助，到成為自給自足的兒童福利機構，秉持為兒童、少年及家庭服務的遠景與使命。家扶基金會以及時的幫助、溫暖的關懷、基督的愛心、社工的專

⁷ <https://www.ccf.org.tw/>檢閱日期：2015/10/12

業的服務精神，提供弱勢兒童、少年及家庭之協助服務。

三、企業合作方案

企業可透過經費贊助、運用企業資源、通路募款、企業商品提撥，廣告宣傳或是企業志工等公益活動的方式，落實企業社會責任。家扶基金會於 2015 年推動「照亮幸福兒童扶助方案」，與企業合作針對經濟弱勢對象，提供津貼與個別諮商輔導等服務，希望社會大眾將愛心化作實際行動，幫助貧困家庭與兒童改善環境。

第四章 企業與非營利組織合作之實證分析

本章主要的內容根據筆者與五家企業主管深度訪談結果，從歸納整理分析之實證資料，藉以瞭解企業從實踐社會責任中與非營利組織的合作實務作法與影響。

本研究從企業履行企業社會責任的觀點，探討企業參與慈善公益的動機、企業實踐社會責任的影響及企業與非營利組織合作途徑與方式；在第一節的內容依據企業履行社會責任之分析指標，從慈善責任與道德倫理責任為主的訪談內容，歸納整理出企業乃基於取之於社會，用之於社會為出發點，因而有回饋社會的理念並從在地的社區關懷做起，透過推動志工服務社會；另一方面在道德責任中則以提升企業的道德倫理，兼顧社會及經濟利益與關懷社會的企業文化。在第二節中，作者根據企業贊助公益活動的動機、途徑及影響等之訪談內容，整理出企業參與慈善公益的理念；在第三節裡則透過企業與非營利組織合作的實務作法歸納出合作關係的必要性與風險考量。最後在第四節，將前述三節的內容做一整理，透過實證分析以瞭解企業從實踐社會責任中與非營利組織合作關係的影響。

以下作者整理本研究訪談對象之相關資訊，包括受訪單位名稱及代碼、受訪者職稱、訪談日期暨時間，如下表4-1：

表 4-1：訪談對象列表

受訪單位名稱	訪談日期	訪談對象職稱	受訪代碼
A	2015/03/20	總經理秘書	C1
B	2014/12/22	人力資源處長	C2
C	2014/12/29	人資室經理	C3
D	2014/12/06	主任	C4
E	2016/01/20	執行長	N1

資料來源：筆者整理自訪談資料

第一節 企業履行社會責任

企業參與公益行為之動機，外界有時會質疑其出發點與自身利益相關因素，根據訪談結果，受訪者均表示，「取之於社會、用之於社會」是基於企業社會責任而實踐慈善公益活動，更是企業永續發展的延伸。

壹、企業慈善責任

一、投入慈善公益活動，乃基於取之於社會用之於社會

根據訪談資料整理顯示，企業從事公益最初的動機是為了善盡社會責任及回饋社區的最主要因素，企業和社會息息相關企業能夠成長主要是共享社會資源，是社會上許多人力物力而成的結果，所以當企業獲利時，必須肩負起回饋社會的使命；受訪者均表示，藉由企業主動投入慈善公益活動，不僅能夠帶動企業整體的成長，更能夠有效達到永續經營的目標。

「我們公司是股票上市公司，員工與投資大眾都相當多，公司也運用了社會許多資源，在社會風氣如此開放的今天，企業對社會已不能置身事外，只顧及企業之本業，對於其它社會上之事件不聞不問，一般來講，在考慮公益活動時，還是以社會責任回饋為主，社會形象可能是其附加價值。」（C1）

「企業和社會是息息相關的，企業能夠成長主要是共享社會上的資源，所以當企業獲利時，適當的回饋社會。…讓資源可以幫助需要幫助的弱勢團體。為了專注回饋社會公益，我們成立文教基金會，專注企業社會責任(CSR)的實踐與發展。我們公司的理念是認為，當我們公司賺錢了如果又多餘的能力，我們也會想要回饋這個社會，幫助需要的人。」（C2）

「基本上是董事長對於「取之於社會，用之於社會」的想法，我們公司每年度都會固定捐款各個公益慈善團體，也因為了想要落實「員工變股東，股東變志工」的理念…，透過親身體驗與感動分享，激發員工志願服務意願，釋放投身公益的動能…。」（C3）

二、關懷社區並協助發展，社區營造活動

受訪者表示，企業自發性的慈善，如成立基金會、捐款、發動員工參與社會公益，都是為了使地方發展更好讓居民感受企業對於在地的友善經營；大部分企業的慈善活動都是以在地做社區關懷與社區營造的方式來落實慈善社會責任。

「在社區關懷方面，我們經常舉辦社區愛心園遊會，還有社區健康市集、做淨灘與掃街活動，另外還有在總公司跟全省的各個廠區都設有發票回收箱，鼓勵同仁捐發票送愛心，將發票收集起來轉贈伊甸基金會與明新兒童發展中心的相關社福團體。另一方面，我們也舉辦社區營造的活動。」（C1）

「畢竟我們公司在這裡成立這麼久了，員工同仁大部分來自於這附近的居民，所以我們也會想要回饋給地方，讓他們感受到我們公司對整個環境的友善，不僅是社區還有住在這裡的人。」（C2）

「維他露初期雖然是沒有賺錢的，但我們老董事長，他還是堅持要做慈善公益可能跟一般企業認為賺錢之後才行有餘力來幫助社會的看法不一樣。」（C3）

三、推動企業志工，使企業善盡社會責任

從訪談過程中，對於知名度不高的社福團體意欲尋求企業資源挹注，往往不得其門而入，企業藉由志工推動參與社會公益活動，除了落實企社會責任之管道，不僅僅幫助社福團體，對於企業而言，則可提升生產力、凝聚力與員工向心力並獲得社會大眾的認同。

「我們在 2007 年創辦小太陽志工社，鼓勵參與志工活動，提供每位同仁每年一天公假參與志工活動，並於公司月會公開表揚積極投入的同仁，舉辦『快樂志工行啟動大會』，邀請社福團體，如家扶中心、慈濟等在公司展示宣導，員工參與熱烈，並持續性辦理各項志工活動。」（C3）

「我們長期投入人力還有資源經費，認養銅鑼鄉、大林鎮路燈、路樹，美化人行道跟捐助社區活動，像是環保志工、消防隊啦、守望相助協會啦、這些活動經費，就是希望可以回饋給地方，為公司附近社區的居民打造一個美好的生活空間與環境跟促進社去

的發展，我想這些都是我們公司會一直持續在做的一些慈善公益的行動。」（C1）

貳、企業倫理責任

一、企業開始投入公益活動是基於經營者所擁有道德感與善念

依據訪談整理，企業透過利他的精神與互動經驗，所做包含有慈善與道德倫理考量因素的決定，在決策過程中，必須考慮它的政策對社會所產生的影響，企業有義務做出有利社會的決定，協助解決社會問題。

「…企業倫理的實踐一直是我們公司相當重視的永續經營理念。所以說，對於企業社會責任理念來講是顧及經濟面、社會面及環境面三個面向…從公司創業以來我們的經營理念即秉持忠誠信實的經營理念為出發點，這應該也是企業精神所在。」（C1）

「以食安的例子來說，如果你產品做得好，消費者有信心，那它的影響就是業績會直接提升，像是義美的產品社會大眾就是對它有信心，就是最直接的回贈。…在一般消費者的形象中我們都是正派經營，所以帶來的影響是很廣的也是非常無形的所延伸出來的東西是無限的...。」（C4）

二、企業的道德倫理，兼顧社會及經濟利益與關懷社會的企業文化

受訪者表示，企業社會責任是企業承諾持續地遵守道德規範、為經濟發展做出貢獻，並且改善整體生活品質的任務；實踐企業社會責任，是企業倫理責任的表現，良好的道德是能夠給予企業經濟上的附加價值，也能受到社會肯定的正面回饋。

「在道德倫理方面，企業應負社會責任：企業組織是形成社會的必要條件，善盡社會責任是企業在道德上的義務，例如提供安全產品、保護自然資源...等。」

（C3）

「...遵守企業倫理，才能得到社會的支持，創造更多的利潤，同時也能回饋社會。企業更要從利己的責任提升到利他的倫理層次，才能符合現代企業的經營理念...。像我們公司建廠已經超過60年了，所生產的食品也是經過一番考驗，從生產的產品中建立可靠、安全的形象在消費者心中，這種信心是任何公關廣告效果均無法帶來的。所以說

這些經營的理念，無形中也為企業的外來成長性，才能提供正面的助益。」(C2)

「在我們公司 CSR 報告書的社會關懷與實踐篇章裡面，針對員工權益與福利篇幅中，我們特別強調道德管理，也就是說公司的經營是以忠誠、信實為員工行為的處事準則，同時我們要求員工經辦業務時，遵循公平、公開的原則，絕不接受供應商的賄賂。」(C1)

三、遵守企業倫理，以環境保護為己任

根據訪談資料顯示，企業除了法律規定與經濟因素運作之外，在生產決策過程中必須考慮環境保護問題，考慮它的政策對社會所產生的影響，所做含有道德與倫理考慮因素下，企業有義務做出有利社會環境的決定及永續經營的理念。

「CSR 融入營運環節中，在我們公司企業社會責任裡面，我們特別強調綠色推廣的概念，特別是環境保護。從產品開發、試產、投產的過程中，加強對各項原料、物料及生產的管制，確保產品符合國際綠色法規及客戶法規要求，並制定節能與回收再利用目標，最主要是希望落實節能綠化、循環，來降低產品及製程對環境的衝擊。」(C3)

「為了珍惜地球資源，公司非常重視環保、永續經營的企業文化，所以致力綠色環保，我們的產品以廢紙為主要原料，在環境及響應節能減碳的理念中，我們選擇對生態環境衝擊較少的產品，希望能為地球盡一份心力，實踐企業帶頭推行環保之社會責任。」(C2)

第二節 企業參與慈善公益的理念與動機

在本節中，主要內容在討論企業參與慈善公益的動機並實踐社會責任，對於藉由基金會設立，可以對社會產生影響力並同時回饋社會。

壹、企業贊助公益的背景

關於企業為何參與慈善公益的活動，受訪者均表示，是基於創辦人對於社會的回饋，進而延續對於社會的關懷所表現於回饋於社會，並藉由捐贈金錢或是勞務等，以大眾為參與對象來提升公益慈善之活動，以實踐創辦人回饋社會的理念為主，彌補社會的需求缺口。

「我們沈董事長本身是慈濟的慈誠師兄，身體力行關懷與回饋社會，他引以為傲的是，公司不在於經營上的豐碩成果，而是帶領員工加入志願服務行列。」(C3)

「一開始是以經濟訴求為因素，希望把產品賣得更好。公司不只做為一個默默行善的企業，而是將社會關懷的議題，透過行銷傳播告知大眾，希冀透過維他露的力量，讓社會大眾一同關注公益，透過實際的行動，藉以拋磚引玉，聚集眾人的關愛，讓社會更為健康！」(C4)

貳、企業公益慈善的動機

一、提升企業形象

對於企業從事公益活動，受訪者均表示，是以長期眼光做考量，可以提升企業形象使社會大眾認同該企業的慈善理念，對於產品產生好感與信賴；也使企業對於幫助社會的弱勢團體有更深使命感。

「一般來說，從事社會公益活動，除了提升企業形象，對於社會觀感當然有加分的作用...。」(C2)

「如果企業能夠從公益慈善的角度來看的話，如長期合作或是系統性之社會回饋經

營，則企業公益形象一定更為鮮明顯著。」(C3)

「因為透過實際參與公益活動，除了能提升企業形象，當然我們也覺得實踐企業社會責任，對於這個社會弱勢團體我們只是稍微盡自己棉薄之力，所以等於是幫助這個社會中的利他行為……。」(C1)

「我們早期的產品，目的是希望帶給大眾健康，因為在早期年代並沒有B群的攝取營養，所以相對的我們也常辦活動提升全民健康概念，做出對人體有益健康的產品，無非希望對國人有貢獻度，而不是單純的行銷目的。」(C4)

二、善盡社會責任

有關公益活動的參與根據訪談資料顯示，企業和社會息息相關，企業能夠成長主要是共享社會上的資源，因此對於社會責任的實踐是需要長期而持續的付出，除善盡公民責任外，希望能夠幫助更多需要的人，解決社會問題。

「對於從事員工招募也會也是有幫助的，我們也是朝向幸福企業指標下去走，讓員工體認到我們公司所做的也是在幫助這個社會，其實就是在實踐企業社會責任。」(C2)

「企業社會責任來說我們也長期在做公益與慈善活動，當然它無法向產品在銷售數字上可以直接顯現出來，或是量化的指標很難評估，但是你可以感覺維他露在中部是有受到認可的...。」(C4)

三、商業策略

(一) 提升員工對企業的向心力

依受訪者的經驗顯示，大部份的企業是存在著單純的行善動機，一方面是來自於企業組織本身的使命，同時也是來自於企業的領導人還有來自於解決社會問題的強烈使命感。藉由領導人對於幫助弱勢族群的使命感，從以身作則的方式，進而影響員工對於企業所實踐的公益活動，使員工認同企業的社會責任理念。

「從我們的創辦人還有公司的董事長，他們就希望有機會回饋給社會的想法，所以基於取之於社會、用之於社會的理念，因此我們希望在慈善公益這方面多做一點事情。」

(C1)

「如果我們有能力去幫助別人，在經費許可之下我們一定會贊助，因為基金會每年都有固定提撥的預算可以回饋社會，也希望透過長期在地方的耕耘，慢慢帶動大家都來關心自己的地方。」(C2)

「XXX初期雖然是沒有賺錢的，但我們董事長，他還是堅持要做慈善公益。可能跟一般企業認為賺錢之後才行有餘力來幫助社會的看法不一樣；包括我們現在的少董事長還是延續老董事長的精神，甚至希望把他的精神發揚光大，因此，領導人非常重要，讓企業有幫助社會的能量。」(C4)

(二) 獲得社會大眾的認同與支持

受訪者表示藉由社會公益慈善活動的參與，除了對企業有正向的價值觀，亦可提增企業良好形象，藉此促進企業所銷售的產品有良善的觀感，讓產品獲得社會大眾認同

「…對這家公司會比較信任，包括我們公司所生產的產品消費者會比較有信心…尤其是有受到我們所贊助的單位他們會很高興，因為有提升到公益活動的價值…。」(C4)

「實踐社會企業責任的影響，就我們公司的角度來看，無形中產生社會大眾良好的觀感，無形中影響的銷售或是知名度，進而讓企業內部組織形成回饋社會的氛圍與企業社會責任的重要性。」(C2)

叁、非營利組織與企業合作的因素

一、公益理念與服務的倡導

非營利組織藉由與企業合作，將自身的理念、服務使命宣傳出去，拓展其服務領域。其次，受到經濟不景氣和政府財政困難影響，使得社會大眾捐款與政府補助日益減少。因此，非營利組織為積極尋求因應之道，一方面爭取較多的資源，另一方面也師法企業經營的創新與行銷管理。

「早期來講，社工人員就是一步一腳印，腳踏實地去做，我們總希望把最好的服務這些需要幫助的家庭跟孩子，坦白說我們不太會去宣傳跟廣告甚至是募款，早期來講我們大部分的資金來源是XX的經費，因為它的總會是在美國後來呢？我們社工人員常常去鄉鎮公所或是學校，希望把基金會的服務理念，讓大家都知道，不然有經費送不出去，有需求的個案進不來，因此，透過這樣的方式讓經費與服務可以產生連結。我們主動會做這些宣傳，社工人員也要努力主動去募款，讓多一些人知道，早期生活物資沒有那麼豐富，要捐款是心有餘而力不足，我們社工人員常常帶著捐款收據簿，遇到善心人士捐款我們就會開立收據給他們，那是一個非重要的徵信步驟。」（N1）

二、資源的獲得

依據受訪者表示，非營利組織的財務來源以社會大眾捐贈為主，但是受到經濟不景氣之影響，經費收入不甚穩定。因此，與企業部門合作已經成為非營利組織獲取資源的方式之一；除了可獲得經費贊助外，也可以獲得技術與人力支援。

「.... 最大的受益者是小朋友跟家庭，因為經費充裕穩定，受益最多的應該是受服務的個案，可以增加服務的家庭與孩童。第二對於服務的經費來說，會比較穩定，還有第一線的工作人員，還有工作主管在服務持續安定可以延續三年、五年穩定的話，讓我們可以繼續往前走，因此比較無後顧之憂。」（N1）

三、企業公益贊助的模式

當企業主動尋求合作，或是非營利組織有意與企業洽談合作事宜，非營利組織會透過雙方的接觸、溝通及資料的蒐集來了解企業從事公益活動的動機、方式與持續性，這對於未來雙方合作上，企業能投入多少資源、以何種形式參與、是否能長期穩定的資助等，非營利組織藉此可評估雙方是否合作。

「在合作來講，就是要有計畫書，合作之前雙方彼此再做溝通、討論，企業有企業的期待，再達成共識，對於經費如何使用及基金會這邊的需求，接下來就是執行的步驟及經費如何使用、計畫多久？受惠人數..可以達到什麼程度..等。」（N1）

「我們歡迎合作的企業來參與我們的計畫，讓他們更了解，到結案。要有執行報告

與檢討提供給企業。期待有下一個年度的合作計畫與方向，然後繼續下去，期待還有下一個年度的計畫延長到三年，減少一些人力、時間的磨合期與適應。」（N1）

肆、企業慈善公益的途徑

一、自行成立基金會

企業設立基金會主要是將公益投注在提供社會上的援助，根據受訪者表示，對企業而言，藉由設立基金會的運作，不僅是實踐社會責任所採用一種有組織的方式；若能充分發揮功能，自然會獲得社會大眾的認同及企業聲望，對於參與社會福利及從事社會公益，同時兼顧營利與社會期待的目標。

「我們公司的理念是認為，當我們公司賺錢了如果又多餘的能力，我們也會想要回饋這個社會，幫助需要的人。...所以我們特別成立「味丹文教基金會」，專注企業社會責任(CSR)營造與發展。」（C2）

「...像辦萬人健行活動已經39年是完全免費，同時也有把產品PUSH給消費者，但我們的宗旨是鼓勵全家出遊，讓身體健康!...我們一直在鑽研更好的方式可以提升社會的，這是我們目前的動機是這樣，至少目前是這個階段我們所經營基金會的方式。」（C4）

二、與非營利組織合作

從受訪資料顯示，目前有些公益慈善團體，因為較缺乏完整的募款經驗及經費不足，面臨斷炊的情況時有所聞，尤其是中小型非營利組織；因此企業的贊助是非營利組織賴以生存的關鍵。企業且不再只是單純金錢的贊助，更以本身的資源協助非營利組織具備自己自足的能力，讓非營利組織學習更完善的經營管理。

「...其實需要幫助的是社福團體，因為他們這方面有需求，那我們就提供公司的資金與資源來跟他們做一些合作。」（C1）

「...企業贊助我們就會介入活動參與過程，使活動辦得更好，如果有必要的話我還

會提供其他的資源。…在當時透過公司內部行銷與廣告公司去做公益活動讓她們募款破億。」(C4)

三、其他企業合作

依據受訪者表示，透過企業彼此間的連結，來推動志工服務的活動可以解決非營利組織人力不足的窘境，亦可拋磚引玉呼籲其他企業善盡社會責任的行動支持。

「…我們公司藉由大台中企業志工日活動，增進企業組織與慈善團體之交流合作。由企業主帶頭前往公益慈善團體進行志工服務…。影響其他企業都來成立志工社團，幫助更多的社福團體，解決長期人力缺乏的問題。」(C3)

第三節 企業與非營利組織的合作方式與效益

壹、企業與非營利組織的合作方式

根據訪談整理，企業投入公益活動的資源若能透過與非營利組織合作關係，將發揮到最大的效益；因為單純只以企業的經費去執行公益活動，或是僅是將手上的款項捐出所能發揮的效果皆有限。惟有透過資源結合的方式，企業才能以有限的經費與資源，予以發揮達到所期盼的公益成效。

一、金錢贊助

企業從事公益行為的方式以提供資金贊助最普遍。由於金錢贊助是企業在從事公益但人力不足的情況下，最為方便也最實用的方式，所以廣為各企業所使用。但有受訪者表示，本身並不以捐款為主，而是希望藉由雙方的參與來提升公益的效果，讓企業在資金投注時能獲得更長期、更具有意義的效益。因此，受訪者企業均表示，除了單純的贊助資金之外，也透過獎學金機制鼓勵兒童學習發展。

「…長期扶助清寒學子，捐助獎學金與營養午餐費…提供災區國小、國中、高中共200位學童安學助學金，期能補充兒少短暫就學所需，減少受災兒童、青少中斷學業的狀況…。」（C1）

「由於社福團體募款不易，於公司尾牙餐會時，捐款八個社福團體，個人捐出110萬元希望回饋地方社福團體，…去年年初，董事長為迎接嶄新的一年，讓社福團體經營發展更有餘裕，因而捐贈12家社福團體，包含埔里基督教醫院…等。捐款金額超過新台幣250萬元，希望達到拋磚引玉的效果。」（C3）

「…會跟他們討論活動的架構，但是要看贊助的金額多寡，贊助的比例越高我們參與的程度上也越多，是希望這個活動會更好，其實做公益活動，贊助金額也是一個重要的因素。」（C4）

「我們基金會最主要是以文教基金會為宗旨，因此大部分的方式是以獎學金贊助為

主，像是贊助海線國小獎學金或是贊助惠明學校活動…還有弱勢的家庭的子女贊助其就學獎學金等鼓勵措施…。」(C2)

二、實物贊助

根據訪談資料顯示，企業除了透過金錢的資助外，企業也會針對本身的業務性質或是其所著重的議題提供對社會、環境有意義的贊助，一方面可為企業的產品或服務提升形象，另一方面也可達到落實社會責任的目的。

「…公司是生產造紙及紙業加工起家的，所以實物的實際行動來贊助兒保與寄養宣導面紙，捐贈衛生紙贊助家扶寒冬暖流活動，贊助家扶愛心小鋪紙袋…。2009年起公益贊助家扶基金會「寒冬暖流關懷弱勢家庭活動」，嘉惠了上萬個家庭，在每年寒冬之際，為弱勢家庭給予一些溫暖。另外呢~我們也持續捐贈華山、創世基金會、家扶發展學園等弱勢團體家庭用紙及尿布等物資」(C1)

「…如最近的食物銀行需要我們贊助食品，我們也會提供經費給他們購買或是提供我們公司自有的產品提供給他們，幫助適合的需要的人。」(C2)

「…實物捐贈部分一定都有的，像我們會固定提供公司產品給一些弱勢社福機構…。另外，企業贊助我們就會介入活動參與過程，使活動辦得更好，如果有必要的話我還會提供其他的資源像是公司的運動飲料…等。」(C4)

三、推廣企業志工，使員工參與公益活動

企業期盼員工投入志工行列，主要是因為其背後員工對企業的認同感對企業具有重大價值。由於員工積極參與公益活動的意願逐漸升高，因此企業志工的觀念已在企業中形成，受訪者均表示，當企業的社會責任相關活動能滿足員工的心理需求時，員工將會傾向認同企業的理念，企業組織的公益形象有助於獲得員工的認同與肯定。

「…由企業主帶頭前往公益慈善團體進行志工服務，於是從2012年到2014年每年都舉辦「大臺中企業志工日」，我們並於活動當日進行企業志工服務成果競賽，表揚優秀企業志工方案；公司除了本身推動企業社會責任外，也想長期投入特定議題並發揮其影

響力，想影響其他企業都來成立志工社團，幫助更多的社福團體，解決長期人力缺乏的問題。」(C3)

「至於企業志工部分，員工認同企業的理念、價值、目標等因素，進而願意投入參與、付出心力，且願意持續留任與希望能繼續成為組織的一份子。我們會以我們辦的活動來招募員工一起參與志工，像是我們每年半的辦多喝水盃馬拉松活動...。」(C3)

四、專業或服務資源提供

企業若能扮演積極的連結角色，不僅是經費的捐助外，也能鼓勵企業員工實際直接投入公益事業擔任志工，甚至貢獻一己之所長；例如：網站建構與基本維護能力、電子化資料庫整合、行銷管理、財務管理...等，於非營利組織的團隊中，不僅可以提升非營利組織之專業管理能力，而提供案主更好的服務品質與效率。

「若能運用公司的核心能力的優勢來幫助NPO，這樣雙方都會彼此成長，而且核心能力是不會抹滅的，這樣才可以跟NPO作連結，才可做長期合作夥伴的關係。」(C3)

貳、企業與非營利組織合作之效益

一、企業部門的效益

(一) 增加員工對企業的向心力

將社會責任融入企業組織文化中，除了可以凝聚全體員工的共識，運用企業志工之模式或是以本身員工為出發點來進行企業社會責任者，亦能藉由推行之活動來增加員工彼此間之向心力，能互相扶助一起回饋社會，讓員工能有推己及人的精神，讓員工將企業社會之理念落實在實際生活中。

「對於員工招募來說，也有助於讓新進人員認同我們應該是一家幸福企業，在沙鹿區當地的居民，也能認同我們的企業理念，因為我們同時凝聚員工向心力也是有它正面的效益。」(C2)

「其實它是可以提升員工對企業的認知，從環境、經濟面與社會面的風險，我們公司都是不斷在改善我們的環境品質，還有對於員工的照顧我們建立一套回應機制，所以

企業實踐社會責任，對於公司跟社會還有個人來講，其實是創造三贏的局面。」(C3)

因此，良善的企業文化讓員工投入社會貢獻，員工可透過參與公益活動培養關心社會和弱勢族群，發揮一己之力進而產生自我正面價值，從結合群體的力量形成企業強大之使命抱負對企業而言更能降低員工流動率。

(二) 提升企業知名度

對於從事公益活動，受訪者均表示是為善盡社會責任，是以長期的眼光做考量，著重於企業形象的建立、爭取員工的認同，為公司求才並促進整體環境的發展，社會對企業之衡量已不再侷限於營利報酬，而是對於社會所能提供實質貢獻、參與回饋社會承諾。

「公司的產品以廢紙為主要原料，從珍惜資源，重視環保、永續的企業文化，致力推廣綠色環保、環境教育及響應節能減碳，為地球永續，盡一份心力，並實踐企業帶頭推行環保之社會責任。因此，藉由企業的公益活動，提升社會大眾對於愛護地球的認知，也希望能夠讓消費者了解我們的長期耕耘，建立長期的企業社會形象。」(C1)

「我覺得參與公益活動的好處很多，比如促進對外公共關係，員工也會因為公司做公益增加向心力，增加企業形象；這些都是有幫助的...。」(C2)

「我想，企業投入公益除了使命感之外，它當然也期望消費者或大眾對於這家公司產生好感、信賴，...不要以營利為目的去參與一些公益活動，所以它可以使企業產生對社會的使命感、道德良心；其次，希望透過實際行動的付出讓民眾對這個品牌與企業產生信賴感。」(C3)

「對公司形象會有加分的效果，我覺得應該是比較像"效益"以我們公司來說因為我們是長期在做，以中部地區來講普遍應該是給人的應向是正面的形象...。在一般消費者的形象中我們都是正派經營，所以帶來的影響是很廣的也是非常無形的所延伸出來的東西是無限的。」(C4)

二、非營利組織之效益

（一）提高組織能見度與專業能力

非營利組織除了實踐組織的公益使命改善社會外，適度的宣傳始社會大眾瞭解組織也是相當重要的，透過與企業部門合作，透過適度的宣傳與廣告，除了能夠學習企業專業管理的知識，也可以使自身的理念與服務更容易被宣導，進而提升組織的形象。

「真正在幫助弱勢與創造價值的是NPO；同樣的預算來講，由企業來執行不一定能夠達到效益，但交給好的非營利組織來執行他的效益就會變大…。」（C4）

「對於資金的贊助，就成為與非營利組織建立夥伴關係的重要起點，我們基金會擴展的初期，扮演資金贊助與公益行銷的重要角色；依照我們成立基金會的願景、宗旨和理念的推展，是我們公司選擇贊助對象的重要標準…。」（C3）

「我們跟XX合作，坦白講在過去的幾年當中，我個人也有見識到、學習到企業對於整個媒體的操作或是廣告宣傳一些手法與做法是非常不一樣的，因為這一部分是基金會比較欠缺的部份，這也是一個很好的學習經驗。」（N1）

（二）投入的資源，增加受惠族群

對於資源有限的非營利組織而言，企業願意在合作關係上贊助其所需要的財力、物力、人力等資源，對其推展會務皆有實質的助益。企業投入公益的資源透過合作關係，單純只以企業的經費自己去執行公益活動，或是僅是將手上的款項捐贈出去所能發揮的效果皆有限。透過資源結合的方式，企業能以有限的經費與資源，達到其所期盼的公益成效。受訪者表示，企業與非營利組織合作的結果，可解決經費來源的問題並改善財務問題，使非營利組織在經費上不虞匱乏，而非營利組織在獲得企業的支持與贊助後，往往能更專心一意地從事服務方案的推動，使得雙方建立長期合作方式。

「若能運用公司的核心能力的優勢來幫助NPO，這樣雙方都會彼此成長，而且核心能力是不會抹滅的，這樣才可以跟NPO作連結，才可做長期合作夥伴的關係...我們公司合作最久的NPO單位最久的是家扶中心，從開始認養他們的小朋友最久的應該已經有40年了...跟家扶基金會合作了有大有小的活動...當初跟他們合作是因為想要做兒童的公益

領域。」(C4)

「因為我們公司成立正隆關懷兒童基金會，最主要是以兒童為主，我們目前來講我們較長期配合的是家扶基金會，因為他們是比較地方性的啦，像在年度主軸上還是以家扶為主。」(C1)

「最大的受益者是小朋友跟家庭，因為經費充裕穩定，受益最多的應該是受服務的個案，可以增加服務的家庭與孩童。」(N1)

叁、企業與非營利組織合作風險評估

一、雙方合作必須建立在互信的理念

根據訪談資料顯示，雙方合作的理念與公益目標必須一致，經過不斷的溝通與協調才能建立彼此信任與長期合作關係；如企業能運用現有穩定之人力資源從事給予非營利組織事業化所需之人力資源教育訓練課、提供相關活動之規劃經驗與學習將提升非營利朝向更專業的管理能力。

「NPO他有能力解決社會問題的能力，如果他解決社會問題的能力不夠，我們所贊助的經費就有可能達不到效果與價值，但是如果交給執行力夠的NPO來做，它的效果會不一樣，而且還會有附加價值，風險的話就是會讓企業提供的價值下降...。」(C4)

「我們公司每年都會檢討每一年度的合作案，我們會觀察這一年度我們所配合的非營利組織是否吻合他們的服務宗旨，如果大家合作愉快，然後發揮該有的效益，那當然就是說會繼續合作下去，因為我們會不斷review我們彼此所合作的成果，所以我覺得應該比較不會你剛所提到的風險的發生。」(C1)

二、非營裡組織公信力與專業度是主要合作

從受訪者的資料顯示，企業對於贊助或合作的非營利組織，是必須符合該基金會的服務宗旨，以及認同服務對象必須是和兒童有關的組織；另外，非營利組織機構的評價與公信力與專業度也是企業選擇合作的重要指標。

「與非營利組織合作之前我們都會做審核機制來評估看看是否與我們基金會的宗旨理念相符...我們贊助的非營利組織大部分都有良好的信譽，而且合作的時間以都有很長一段時間...。」(C2)

「現在NPO組織做得比較好的因素是因為，可以做到用金錢買不到的價值，若是用錢可以解決問題，那麼就從我們企業來做就好了也可以解決社會問題，不必透過NPO透過非營利組織讓他提升價值解決社會問題。」(C3)

第四節 小結

本節主要依據前述訪談內容之結果，透過研究架構所提出的各項分析要素，以公益慈善的理念與動機、企業社會責任實踐的途徑與方式及與非營利組織合作面向作為本節論述的順序，並結合相關文獻與理論內容做為小結，分述如下：

壹、企業的社會責任

一、履行慈善責任與倫理責任

針對企業參與慈善公益乃是基於取之於社會、用之於社會的理念，而受訪者均表示企業的慈善責任與倫理責任是企業組織文化的一部分，並且希望能夠在營利之餘回饋社會，幫助弱勢族群提昇社會福祉。若有足夠的資金來源是支持非營利組織長期發展的關鍵，尤其是對於知名度不高的小規模非營利組織，因有限的財源往往因為常面臨缺乏經費與人力支援的困境，如能藉由企業贊助應可獲得實質的幫助。

其次，企業倫理包括企業對於受雇員的福利與工作、對環境以及對消費者的種種行為規範，企業主管和員工必須具備共同的倫理認知與素養，從相關倫理議題中加以分析與省思，不僅能夠帶動企業整體的成長，更能夠達到企業永續經營的目標。因此，企業的慈善責任，雖然不像其他責任一樣有法律或經濟條件的規範，但以社會責任的精神而言，是可以滿足社會大眾期望，企業應該更應該重視如何在規範之外，提升或平衡利害關係人權益而將企業現有的資源及能力達成企業的慈善責任。

二、企業倫理的建立

企業組織是構成社會的必要部份，善盡社會責任是企業在道德上的義務，例如提供受雇員工安全工作場所、保護自然環境資源…等。遵守企業倫理，才

能得到社會的支持創造更多的利潤，同時也能回饋社會。企業不但要先從利己的社會責任做起，再提昇到利他的倫理層次，企業倫理實施程度越高的企業，其組織績效也越高。依據訪談整理，企業倫理的建立如下：

（一）招募合適的員工

在招募員工時，企業必須尋找與公司價值觀一致的員工，這種價值的融合是企業倫理的要素。

（二）企業組織誠信領導

企業應該以誠信原則，在各項決策過程中以企業倫理為念，做好社區關係、消費者保護、環境保護、股東與員工權益保障等各項工作，以善盡對公司及股東之信賴責任。

（三）符合倫理的企業文化

公司藉著任何機會，向員工說明公司的信念和價值，並且提高所有員工與主管的倫理敏感度，藉由組織文化氛圍，採取合宜且合乎倫理標準的規範。

貳、企業公益慈善理念與動機

一、企業參與公益活動的理念

根據受訪者表示，企業參與公益活動是基於企業社會責任所推動；早期企業以追求最大利潤為目標，賺取利潤以對投資人負責；但隨著社會進步，人民所得提高企業與社會之間是一種互動依存的關係，企業認為有了良好的投資環境，企業才有獲利的空間；企業在追求獲利的同時，也需承擔創造並改善生活水準的社會責任。

二、企業公益行為的動機

依照上述訪談內容整理可以歸納出，企業實踐公益慈善的動機因素主要如下：首先，企業從事公益活動的因素是以長期性發展做為考量，使大眾認同該企業的慈善理念，並且對於公司所生產的產品有好感，因此著重於企業形象的

建立。企業重視公益活動所能形成的形象及經營者對於公益行為的理念及態度；基於相輔相成地建立企業形象，不但是企業從事公益的動機，也是企業評估是否贊助公益的重要指標。

其次，從訪談過程中可以發現，企業參與公益活動所付出的包括人力、物力技術和金錢等，這些資源是無法以金錢來衡量，企業認為善盡社會責任及回饋社區，是因為取之社會、用之於社會的觀念深植於社會大眾心中；因此實踐企業的社會責任，進而形成一種企業的組織文化使內部員工產生認同感，增加員工對公司的向心力與忠誠度，以獲得正面社會形象與提升生活環境品質，從傳統的慈善捐助轉變為解決社會需求及社區關懷，並結合企業的核心能力與競爭優勢進而內化為創造價值的企業組織而履行社會責任。

因此，參與公益活動可以獲致正面的形象，所以企業在投入活動前或是贊助非營利組織，可以事先評估該項活動及組織是否與企業本身的形象相符，參與公益活動的經驗也會影響下次評估公益行為時的依據特別是在成功的經驗上，不但容易成長期關係的建立，對於合作模式的建構也有相當的助益。最後，筆者根據影響企業公益行為動機如表 4-2 所示：

表 4-2：影響企業公益行為的動機

動 機	項 目	C1	C2	C3	C4
企業形象	提升知名度		V		V
	獲得大眾認同	V	V	V	
商業策略	提高員工向心力		V		V
	吸引優秀人才	V		V	V
社會責任	回饋社會	V	V	V	V
	贊助非營利組織	V	V	V	V
	幫助弱勢團體	V	V	V	V

資料來源：筆者整理自訪談資料

三、企業慈善公益的途徑

(一) 成立基金會

從訪談過程中資料顯示，企業對於慈善公益的途徑可藉由企業母公司而成

立基金會來進行並由專職人員負責，可以讓公益目標朝向更專業化與策略的發展；就企業之社會責任與企業公益方式而言，成立基金會可長期從事社會公益，對社會福利之增進有巨大影響。其次，企業不僅是落實對於社會的責任實踐，同時藉由公益活動將企業彼此間予以連結，藉由拋磚引玉讓更多企業一起投入公益慈善的活動；同時，也可以幫助企業發展、提升企業內外部形象的策略性目的，在活動上與企業本體的組織文化與形象力求一致。對企業而言，基金會不再是一個獨立於企業的個體，而是與企業的目的相結合，基金會的成立仍有其公益性的目標。

（二）與非營利組織合作

根據訪談整理，企業藉由與非營利組織合作慈善公益的方式，藉由本身擁有較多的資源可以幫助非營利組織解決經費、人力不足的窘境，另一方面非營利組織在從事社會服務的公益使命上，往往具有較高的專業度與能力，其執行的成效往往可以事半功倍，因此雙方合作可以互補，使慈善公益活動相得益彰。

（三）成立員工社團

部分受訪者表示，員工社團逐漸在企業公益行為中扮演重要的角色，除了參與基金會的運作，更積極參與企業內外各項公益活動。這樣的結果正顯示，企業從事公益行為除了能凝聚員工向心力外，更是公益力量的結合；因此若能推廣使更多成員加入，應可貢獻其專長發揮更大效益。

（四）與其他企業合作

依據受訪者表示，對於慈善公益活動，若能連結其他企業一起共襄盛舉，不僅是拋磚引玉的號召，期許更多民間企業一起加入企業公益活動，以傳承樂善好施、永續經營之企業公益精神，更能發揮有錢出錢、有力出力，幫助更多的弱勢團體的目的。根據企業公益慈善的途徑，如表 4-3：

表 4-3：企業公益慈善的途徑

途徑	C1	C2	C3	C4
企業成立的基金會	V	V	V	V

員工社團		V	V	
透過公益團體	V	V		V
與其他企業合作			V	

資料來源：筆者整理自訪談資料

四、企業實踐社會責任的影響

（一）增加員工向心力

運用企業志工之模式或是以本身員工為出發點來進行企業社會責任者，亦能藉由推行之活動來增加員工彼此間之向心力，能互相扶助一起回饋社會，讓員工能有推己及人的精神，讓員工將企業社會之理念落實在實際生活中。

（二）提昇企業知名度

社會對企業之衡量已不再侷限於績效、利潤，更加期待企業對於社會能提供實質貢獻、參與回饋及社會承諾，致力於企業社會責任將有助提昇企業知名度，於市場評價及獲得社會認同。

（三）社會大眾的認同

藉由社會公益慈善活動的參與，除了讓消費者對企業有提高知名度的作用，亦可提增企業良好形象，藉此促進社會大眾對於企業產品產生良善的觀感增加產品的銷售量。

參、企業與非營利組織合作方式

企業與非營利組織的合作方式，大部分還是透過財力、物力及人力的贊助支持，其中以財力的贊助最為普遍；受訪者表示，每年公司經費贊助長期合作的社福團體，而物力及人力的支持則須視合作案例的狀況才能適時地提供。

一、金錢贊助

企業與非營利組織的合作方式，大部分還是透過財力、物力及人力的贊助支持，其中以財力的贊助最為普遍；受訪者表示，每年公司經費贊助長期合作的社福團體，而物力及人力的支持則須視合作案例的狀況才能適時地提供。

二、實物的贈與

捐贈企業自家生產的產品，是另一種與非營利組織的合作方式，部分受訪者表示，因企業是生產日常生活用品或是一般食品與運動飲料，對於公益活動時可提供產品贊助合作單位。使產品受到消費者的青睞與節省活動的支出費用。

三、企業志工

企業積極的推廣志工文化，使員工主動積極參與公益活動，企業若能提供非營利組織穩定的人力支援，無疑是對非營利組織最大的助益，也可以讓員工為社會盡一份心力。

四、專業技能提供

企業以專業技能與服務從事慈善公益，是另一種幫助非營利組織的方式，根據受訪者均表示，將企業經營的行銷策略用協助非營利組織的募款活動上或是將經營的管理層面運用在非營利組織內部使非營利組織能夠自給自足。

從訪談之內容整理分析，企業與非營利組織合作方式，本研究受訪的企業與非營利組織合作的方式大致上可歸納有金錢贊助、實物贈與、企業志工、專業技能提供等。如表4-4

表 4-4：業慈善公益的方式

方式	C1	C2	C3	C4
金錢贊助	V	V	V	V
實物的贈與	V	V		V
企業志工	V		V	
專業技能提供			V	V

資料來源：筆者整理自訪談資料

肆、非營利組織與企業合作的效益

（一）建立長期合作關係

企業對於公益活動並非本業，若單靠處理公益事務，往往很難達到預期的效果，若是能夠以長期的眼光來建立的合作模式，除了可以解決非營利組織的經費不足，又可達成社會福利的公益使命；企業亦可藉由彼此合作提升企業之形象。由此可知，雙方長期關係的建立，對於企業與非營利組織而言可謂是雙贏的局面。另外針對合作對象，必須審慎評估贊助的企業部門是否符合基金會成立的宗旨若能維持良好的合作關係，則可以穩定經費來源，幫助更多的弱勢家庭。

（二）組織具備的專業能力與公信力，將有利企業資源獲取

根據受訪者表示，與非營利組織合作時，除了非營利組織專業能力與經驗上，須具有公信力，並且擁有良好的經營管理與組織運作，另一方面可以藉由非營利組織，改善社會環境產生正面影響力與獲得社會大眾的信賴，才能使企業合作意願提高。

伍、雙方合作對象的風險評估

一、企業合作對象的風險

根據訪談資料顯示，企業與非營利組織在公益合作對象時，除組織的優勢外，為求合作雙方具有價值與效益，及避免合作帶來的風險，企業會評估非營利組織的公信力、組織運作狀況是否良好、可靠，並期待非營利組織的理念與專業和企業的公益目標相符。

其次，當企業與非營利組織藉由慈善活動合作所產生的影響力或是社會利益，並不像公司股價，難以量化，無法用市場價格加以衡量，因此容易使企業在進行決

策時無所適從。若是以目的行銷方式合作，可能使企業忽略社會整體的利益與公益行為。

另外，企業與非營利組織在建立合作關係時，應注意評估準則的建立與資源的有效運用。由於企業與非營利組織建立合作關係時所面臨之主要風險是組織商標與聲譽的損失；尤其是當非營利組織的名字與企業及其產品有所連結時，如果合作的公益團體信譽不佳或營運不當時，會受到牽累而使企業的品牌形象受損。

二、非營利組織運用企業資源的風險

在企業部門與非營利組織的目標、運作模式皆不同，企業在追求利潤的考量下，是否藉由對公益慈善的行為，以目的行銷企業自身產品的自利行為；而非營利組織的本身是否因處於受捐贈單位，由提供資源的企業於主導地位，而失去組織專業的服務與保護個案的責任與義務。因此，面對企業各種資源的贊助，尤其是長期合作的關係，外界會質疑非營利組織是否會因此依賴企業的資源，而受限於企業的干涉無法順從己意的發展。非營利組織與企業合作最大的風險在於對單一企業贊助的過度依賴，而使非營利組織失去自主性，可能面臨犧牲組織的信念、服務模式與社會形象等風險。

第五章 結論與建議

本研究主要目的在探討企業藉由公益慈善活動以實踐社會責任，從企業公益的動機及與非營利組織相關合作所產生的影響。在第一章中，首先陳述本研究之研究背景與動機，其次則闡述本研究的主要問題與次要問題，並對本研究相關概念作界定，最後則是對本研究的範圍與研究對象加以解釋。第二章中則將與本研究相關國內外研究進行文獻檢閱與分析，接著針對本研究的關理論進行整理，包含社會責任之相關概念以及企業與非營利組織的合作途徑與方式，藉以整理適合之研究架構。第三章則是對研究個案對象得選取與研究個案詳細說明。第四章是深度訪談結果分析，將訪談資料進行整理與分析。

本章總結前述各章節之歸納分析，將訪談部分獲得的研究發現張以第一節中作一整合陳述，並藉由理論與實證的對話，進而在第二節中，持續將第一節研究發現之問題，藉由理論與受訪者所提供的資料提出建議，最後第三節則針對本研究未能再深入探討之議題進行整理，以提供後續研究者進一步探討。

第一節 研究發現

本節主要整理企業如何透過慈善公益模式，實踐社會責任之分析結果，以及企業與非營利組織的合作方式實證分析，對照第一章所提出的各研究問題，做一回答與釐清。以下分項詳述之：

壹、企業部門對社會責任之實際作為

一、以慈善原則實踐社會責任

慈善責任是必須以公益為出發點，主動積極的自願行動領先社會大眾期待，才是善盡企業社會責任；簡言之也就是企業自發性的行為，如成立基金會、捐款、企業員工參與社會公益。企業的慈善公益是由企業領導人對於這種企業慈善給予支持，藉由結合企業本身及其員工的力量，擴大援助給予社會弱勢族群；因此，

企業贊助公益活動是履行社會責任重要的指標。由實證分析來看，企業為長期投入公益慈善，藉由成立企業型基金會的方式，從公司盈餘提供固定金額執行公益行動，除了有短期的贊助之外，大部分企業基金會傾向與非營利組織作長期合作；主要因素是因為減少雙方在合作過程中的磨合期，受訪者表示企業以同樣經費支出執行公益贊助，不一定能夠達到預期的效益，若能與社會服務經驗豐富的非營利組織結合，則能幫助更多的弱勢族群。

(一) 落實社會關懷協助社區發展

一般而言，企業通常藉由在地社區關懷做起，從社區營造舉辦公益活動，使附近居民感受到企業的友善經營，也讓社會大眾關注公益，藉以拋磚引玉讓更多企業來幫助慈善團體。基於此，研究發現企業對於慈善公益之行動，會選擇有地緣關係的單位進行捐贈，通常以獎學金方式提供清寒家庭的優秀學生，或是贊助當地社區的藝文活動，讓當地社區居民感受到公司對環境的友善，及協助社區文化的長期發展。

(二) 推動企業志工，使企業善盡社會責任

企業為了善盡企業公民的責任，由企業主動將員工組成志工團或提供服務機會鼓勵員工參與志願服務，因為企業志工方案也是最好的員工教育訓練，可形成企業、員工、與社區三贏的策略。研究發現，企業為了鼓勵員工參與社會服務，則提供志工服務假、及完整的志工訓練、頒發志工證書、志工網站交流與分享..等措施，透過這些具體行動更能強化對企業文化的認同與向心力；因此，企業積極推動員工參與社會公益活動，透過表揚積極投入的員工，不僅可以幫助缺乏人力支援的社福團體，對於企業而言則可提升生產力、凝聚力與員工向心力並獲得社會大眾的認同。

如前所述，企業積極參與各項公益活動不僅是履行社會責任的主要途徑，而企業可藉由公益來強化企業組織的形象與社群建立良好的互動關係，並且可以從非營利組織合作的過程中，無論是透過贈予、服務及金錢贊助等方式推動公益贊助以履行社會責任，同時為營運帶來最大的助益。研究顯示，企業對社會責任觀念的認知與觀點或有不同，但卻不約而同表達對企業社會責任的看法；受訪者認為企業的一切資源、營運及獲利都是取之於社會，企業參與慈善公益乃是對社會

應有所回饋，而用之於社會的觀點。其次，對於公益活動的投入方式，通常以社區關懷來回饋鄉里，促使員工共同參與公益活動，進而形成企業組織文化的一部分，以達到落實企業的慈善社會責任之目的。

二、以企業倫理為責任

在倫理責任中企業行為必須符合社會基本價值的行為，包括不具體存在於法律內的行為和活動，但卻為社會大眾所期待企業應有的表現在法律之外，社會大眾對於企業亦有不少倫理上的要求及期盼，其中包括對消費者、員工、股東及社會公平等相關議題，保護利害相關者的權益。

實證資料中顯示，對於企業倫理的實踐，是以永續經營的理念為出發點，在企業責任報告書中則明確表示，對於生產的產品必須在環境保護開始，從研發、生產過程中，對於各項原物料的管制確保符合國際綠色法規，並制定節能與回收再利用的目標，來降低產品及製程對環境的衝擊。其次，受訪者認為企業倫理是組織文化的一部分，為了保護地球資源，除了推行環保社會責任也響應政府提倡節能減碳的目標，以減少對社會環境的衝擊。

綜合上述，企業遵守倫理才能得到社會的支持，創造利潤的同時也能回饋社會；企業除了法律規定與經濟因素運作之外，在生產決策過程中必須考慮環境保護問題，考慮政策對社會所產生的影響，道德與倫理的考慮下，以務實的態度實踐對環境保護之承諾，因此企業有義務做出有利社會環境的決定及永續經營的理念。

整體而言，企業社會責任是企業承諾持續地遵守道德規範、為經濟發展做出貢獻，並且改善整體生活品質的任務；實踐企業社會責任是其倫理責任之表現，能夠給予經濟上的附加價值，也能受到社會肯定的正面回饋。因此，就企業責任原則慈善責任與倫理責任，筆者歸納出從社會面與實際面，如表 5-1：

表 5-1：企業社會責任原則

企業社會責任	慈善責任	倫理責任
--------	------	------

社會面	參與公益活動 志願服務 與慈善機構合作	製造產品上的責任 環境保護的責任 員工之安全與健康
實際面	投入公益慈善活動 推動企業志工 社區關懷	製造安全可靠的产品 減少環境污染 提供安全的工作環境

資料來源：筆者整理自訪談資料

貳、慈善是企業社會責任的具體實踐

一、企業從事公益行為的動機

根據Marx(1998)主張，企業不僅是一經濟個體，更是一個社會成員，隨著時代的變遷，社會對於企業的期望水準不斷提高，企業所扮演的社會角色也逐漸擴大，無可避免的必須去擔負社會責任，且企業應以其企業公民的身份，積極地參與公益行為。企業部門願意參與慈善行為動機，包含企業社會責任、提升企業形象以及商業策略中的利他主義與長期自利、增加產品服務銷售、賦稅減免等動機；企業普遍認為有良好的投資環境才有獲利的空間；而企業在追求獲利的同時，也需承擔創造並改善生活水準的社會責任。研究發現，企業從事公益慈善的理念與動機大致可分為「社會責任」、「提升企業形象」、「商業策略」。茲分述如下：

二、基於企業社會責任

現代的企業已經普遍認知到企業的經營不再只是獨善其身即可，必須重視企業與本身環境之間的互動。在這樣的思維下，企業經營不能只重視組織本身的獲利情況，還必須考量不同的各體利益，例如公司員工、消費者、供應商、政府、社會團體等。其重點則包括純粹為善、改善社區環境，或是公益團體邀約等。

本研究受訪者的經驗顯示，公司的經營運作與社會息息相關，能夠在地營運，來自該地區的員工、股東、客戶以及社會大眾等利害關係人的助益；所以公司在獲利盈餘之後，開始思索如何回饋社會。然而，企業長期投入公益慈善活動，雖

然無法在產品銷售上述有明顯數字顯現，但是經過長期默默耕耘，是可以獲得大眾的認同，促使大眾對於企業產品產生良好的觀感。基於此，企業贊助公益類型與贊助型式如表5-2。

表 5-2：企業贊助公益的類型

企業基金會	贊助類型	受益對象	贊助形式
C1	教育	兒童	金錢/實物/服務
C2	教育	社區居民/社會大眾	金錢/實物
C3	社會福利	弱勢團體	金錢/志工
C4	社會福利	弱勢團體/兒童	金錢/實物

資料來源：筆者自行整理

二、提升企業形象

從Marx(1998)所做的研究中不難發現，企業對於公益行為並不只是單純抱持著社會公益，除了改善社會問題及生活的品質外，將公益行為與提昇企業整體形象做了適度的連結。企業藉由公益行為來塑造企業形象，進而提昇企業及產品的知名度，企圖在企業形象與社會公益兩方面達到雙贏，同時為企業行銷策略的方式之一。

研究顯示，對於企業從事公益活動，是以長期眼光做考量，可以提升企業形象使社會大眾認同該企業的慈善理念，對於產品產生好感與信賴；也使企業對於幫助社會的弱勢團體有更深使命感。事實上透過合作關係，企業可以藉由非營利組織在合作活動上宣傳企業公益的形象，提升社會大眾對企業的正面看法。

三、商業策略

若以時間點區分可分為短期的商業策略與長期的商業策略，是短期商業策略是藉由公益行為的參與，增加消費者對於企業或產品的良好印象，進而擴大市場，

增加產品的銷售量。至於長期商業策略，包括塑造企業形象、建立公共關係、凝聚員工向心力、招募優秀員工等，因參與社會公益而獲得社區民眾或同業的尊重與認同。研究發現，企業與非營利組織合作可以從提升企業長期的市場佔有率、企業形象、減少消費者的抱怨行為，以及增進員工向心力等方面表現出來。

參、企業與非營利組織合作關係

對企業而言，與非營利組織合作最重要的考量的因素是信譽，受訪企業認為與有信譽的公益組織連結，其所參與的公益活動對當地社會大眾較具有公信力，對企業形象的塑造與公益投入的成效有很大的幫助。受訪者表示，除了社會的聲譽外，擁有良好的經營管理與組織運作，對於講求效率、效益的企業來說，也是不可或缺的考量因素。

一、企業與非營利組織合作之方式

Smith(1994)指出，企業用其真正的實力來支持慈善公益措施，除了現金捐贈外，企業亦提供非營利機構組織經營管理方面的建議、科技與傳播設備的支持以及要求企業員工擔任志工，甚至扮演領導倡議的角色。在這個過程中，企業與非營利組織逐漸形成了策略聯盟，同時一方面成就企業本身的營利目標，另一方面也在推動社會福利工作，進而彼此成為公益慈善的重要夥伴。

企業贊助公益行為的角度，藉由和非營利組織的合作過程中，一方面瞭解面對複雜的社會問題，除了金錢之外更需要投入專業的人力、物力、時間與志工而本研究發現企業協助非營利組織的運作可經由企業金錢贊助、實物贈與，以及企業志工、專業技能提供等方式來建立，並透由企業自行成立基金會或是員工社團、公益團體及企業合作。分述如下：

(一) 金錢贊助

企業的贊助是由企業部門提供非營利組織經費及人力以贊助某項活動，為企業支援非營利組織的實質作法，雖然企業贊助方案堆企業部門來說相當耗費成本但愈來愈多企業部門運用此方式來增加產品的曝光。

受訪者表示，企業與非營利組織的合作方式，大部分還是透過財力、物力及人力的贊助支持，其中以財力的贊助最為普遍；企業通常會選擇與自身公益理念相同的非營利組織合作，以提升品牌形象。

（二）實物贈予

實物贈予是將企業產品或產品捐給非營利組織組織是一種省錢、省時又省力的有效方法，尤其是將企業部門生產過剩的庫存品贈送給非營利組織，既可滿足社區需要，又可建立企業正面形象。研究發現，企業將組織生產的用品或是一般食品與運動飲料，對於公益活動時可提供產品贊助非營利組織合作，使產品受到消費者的青睞與節省活動的支出費用。

（三）企業志工

企業志工是由企業部門主動將員工組織起來，為企業所在地社區提供服務。企業積極的推廣志工文化，使員工主動積極參與公益活動，企業若能提供非營利組織穩定的人力支援，對非營利組織最大的助益也可以讓員工為社會盡一份心力。根據研究顯示，對於人力支援的投入能讓企業組織更有參與感，而願意投入更多的資源來協助非營利組織；對企業而言更能凝聚公司員工對組織的認同，增強向心力。因此，從這些具體行動中發現，企業部門藉由身體力行的方式，反映出企業社會責任的價值與信念，其背後的意義是值得大家深思的。

研究發現，企業部門不管是做公益還是內部做員工募款，透過網路讓員工知道有這樣的活動，並提供參與志工活動的機會，都會提升員工對企業的向心力。更強調員工常常苦無機會參與公益活動，創造參與公益活動的機會給予員工，對他們自我實現有相當大的幫助，藉此能提升員工的士氣，更能透過員工親自的參與強化對公司的認同。

（四）專業技能提供

企業以專業技能與服務從事慈善公益是另一種幫助非營利組織的方式，可以運用本身的行銷手法或是經營管理的模式，藉以提供非營利組織在營運的參考。從訪談的研究中發現，企業早期是以經費上的贊助為主要合作方式，但隨著科技

的進步，企業越來越靈活運用本身的核心能力，在與非營利組織合作時，可以將企業經營的行銷策略用於協助非營利組織的募款活動上或是將經營的管理技術運用在非營利組織，使組織能夠提升本身的自主性。

企業並表示，不希望只是將錢捐給公益團體，即使是現金捐贈或企業產品服務的贊助，它也希望和贊助的非營利組織一起討論如何有效益地運用這筆資源、如何選取及贊助受益對象。因此在討論的過程中通常會帶入企業擅長的行銷管理專業，這也是非營利組織在經費、物資以外借重企業的部份。

二、企業與非營利組織的合作途徑

企業實踐社會責任的途徑是以企業自行成立基金會來執行公益活動、或是與非營利組織一起合作舉辦公益及透過其他企業一起推動志工服務來實踐企業慈善公益。茲將這四種模式分述如下：

（一）成立基金會

研究發現，企業成立企業型基金會，經費多數大部分從企業的盈餘撥補固定額度，並且設有專職人員執行公益慈善活動；因此在執行公益活動中預算較為充裕。除了可以自辦公益活動，亦可提供一定比例的經費贊助弱勢團體或是提供給當地社區機關學校獎學金，鼓勵優秀學生。對企業而言，藉由設立基金會的運作，不僅是實踐社會責任所採用一種有組織的方式；若能充分發揮功能，自然會獲得社會大眾的認同及企業聲望，對於參與社會福利及從事社會公益，同時兼顧營利與社會期待的目標。

（二）與非營利組織合作

企業投注於公益行為的經費更應能做到小心謹慎，在資源最大化的考量下，企業和非營利組織若能以各自的優勢相結合，則可能發揮較大的效益，所以就長期發展而言，也就是要將營利性的企業與非營利組織建立起合作關係。

研究發現，企業在組織本身的資源有所侷限之下，大部分企業所選擇合作的對象，是以符合企業宗旨與理念的非營利組織為優先考量，雖然會考量與外界資

源結合，但是與非營利組織連結僅是其中一種選擇方式。要讓企業決定是否尋求與非營利組織合作，仍要考量非營利組織的條件以及服務的對象是否符合企業的需求。受訪企業認為與富有信譽的公益組織合作，其所參與的公益活動對當地社會大眾較具有公信力，對企業形象的塑造與公益投入的成效有很大的幫助。

(三) 公司成立社團，透過志工教育訓練，使員工參與公益活動

受訪者表示，員工社團在企業公益中扮演重要的角色，除了參與基金會的運作，更積極參與企業內外各項公益活動；企業從事公益行為除了能凝聚員工向心力外，更是公益力量的結合；若能推廣使更多成員加入，可貢獻其專長發揮更大效益。

(四) 其他企業合作

依據受訪者表示，透過企業間彼此的合作與連結，來推動志工服務的活動可以解決非營利組織人力不足的窘境，亦可拋磚引玉呼籲其他企業善盡社會責任的行動支持。研究發現，企業在公益慈善活動過程中聯合其他企業志工同時參與；不僅可以解決非營利組織人手不足的情況，同時也可以增加其他企業對於非營利組織有更深入的认识，提高合作意願。

三、企業實踐社會責任的影響

(一) 增加員工向心力

運用企業志工之模式或是以本身員工為出發點來進行企業社會責任者，亦能藉由推行之活動來增加員工彼此間之向心力，能互相扶助一起回饋社會，讓員工能有推己及人的精神，讓員工將企業社會之理念落實在實際生活中。

(二) 提昇企業知名度

社會對企業之衡量已不再侷限於績效、利潤，更加期待企業對於社會能提供實質貢獻、參與回饋及社會承諾，致力於企業社會責任將有助提昇企業知名度，

於市場評價及獲得社會認同。

（三）社會大眾對於企業產品的認識與品牌的認同

研究發現，企業透過與非營利組織合作方式所產生的效益，除了對企業有正向的價值觀，一方面可以落實企業社會責任的企圖心，另一方面可獲得社會大眾的認同，提高企業的競爭力增強消費者對產品的信心，讓企業內部組織形成回饋社會的氛圍與提升公益慈善的價值。筆者觀察，企業並不會刻意的希望藉由公益活動與產品的連結使短期內增加銷售成績，但是透過公司產品、服務的贊助，除了能解決產品庫存滯銷的問題之外，藉由此來認識該公司的產品及服務，並能透過此來奠定消費者對該產品的依賴或肯定，此乃長期性的行銷手法。

承上所述，企業與非營利組織合作時，除了考慮與企業理念之外，具有公信力的非營利組織，不但可以將所投入的成本效益極大化，善盡社會責任，改善社會福祉。研究發現，多數企業選擇非營利組織所服務的合作對象，多半以兒童為主，與企業自行成立文教基金會的服務宗旨相符；最主要的因素是非營利組織有專業能力與執行力；因此，形成企業願意捐助及合作的重要因素。由此可知，透過雙方長期合作，使企業成為公益楷模，進而影響更多的其他企業及民眾投入心力，關懷弱勢兒童。

從實證的過程中發現，合作模式並不是以單向的企業捐贈為主要方式，而是透過非營利組織提供專業知識，以經驗傳承的方式與企業合作，進一步使雙方發展出長期且穩定的夥伴關係，增進社會公益。企業與非營利組織合作共同解決社會問題或是促進某些政策之倡導，雖然此方式在短期內可能無法產生立即的成果，然就長期而言將有助於社會整體之發展，最終仍有益於企業。

四、非營利組織與企業合作之效益

（一）雙方建立長期合作關係

企業以長期的眼光建立與非營利組織的合作模式，除了可以解決非營利組織的經費不足，又可達成社會福利的公益使命；企業亦可藉由彼此合作為企業帶來

了良好的社會形象建立、創造企業員工與客戶對公益活動的參與，落實企業對公益活動的影響；因此，透過雙方長期合作，隨著非營利組織的成熟與能力提昇，企業可以藉由與非營利組織合作，拓展企業的人脈網絡，增加知名度以獲得更大的迴響，使雙方都可以因此互惠互惠。

研究發現企業之所以會偏好選取具公信力、體制完善的非營利組織結盟，除了避免體質不良的團體為合作關係帶來風險外，也協助其在當地社會中塑造良好形象與增進大眾對企業的認識。尤其當企業長期穩定地參與合作議題時，公司既已投入大筆的資源，更會期待在提升社會公益的同時，也能同時裨益於企業本身的營運，會以較強的策略性態度來看待資源的運用。

(二) 具有公信力的非營利組織，較受企業青睞

研究發現，企業在執行公益活動時，有時在人力、經費上的投入有限，也缺乏公益領域的專業知識與技能，因而會尋求外界的資源結合以彌補公司本身的侷限，為了讓推動的公益計畫能更有成效，因此選擇與非營利組織結合，使公益活動更具有效益。為了避免合作帶來的風險，企業會評估非營利組織的公信力、組織運作狀況是否良好、可靠，並期望非營利組織的理念與專業和企業的公益目標相符。因此較具規模、運作良好或累積豐富經驗的非營利組織相對較會受到企業的青睞。由此可知，對於若以單純只以企業的經費自己去執行公益活動，或是僅是將手上的款項捐贈出去所能發揮的效果皆有限，透過資源結合的方式，企業能以有限的經費與資源達到其所期盼的公益成效。

肆、企業合作對象的風險評估

根據訪談資料顯示，企業在選擇公益合作對象時，除組織的優勢外，為求合作雙方具有價值與效益，及避免合作帶來的風險，企業會評估非營利組織的公信力、組織運作狀況是否良好、可靠，並期待非營利組織的理念與專業和企業的公益目標相符。

其次，當企業與非營利組織藉由慈善活動合作所產生的影響力或是社會利益

並不像公司股價，難以量化，無法用市場價格加以衡量，因此容易使企業在進行決策時無所適從。若是以目的行銷方式合作，可能使企業忽略社會整體的利益與公益行為。因此，企業與非營利組織在建立合作關係時，應注意評估準則的建立與資源的有效運用。由於企業與非營利組織建立合作關係時所面臨之主要風險是組織商標與聲譽的損失；尤其是當非營利組織的名字與企業及其產品有所連結時，如果合作的公益團體信譽不佳或營運不當時，會受到牽累而使企業的品牌形象受損。

第二節 研究建議

壹、對企業的建議

一、落實企業社會責任，塑造公益的企業文化

根據研究顯示，企業本身都有自己關心的議題與回饋社會的理念；對於公益慈善的投入，不只是單純的贊助物資或金錢，同時將企業倫理及社會責任的理念融入企業文化中。因此，除了企業領導人要有心在公益事業上付出之外，企業內部也應該推廣相關的公益理念，以提升員工對公益事務的認識與興趣，增加員工在公益活動上的參與感，若企業能帶領員工扮演好企業公民的角色，進而提升企業的聲譽並實踐社會責任。

二、合作對象的審慎評估

根據研究發現得知，企業長期透過與非營利組織合作，可藉非營利組織的專業的執行能力帶來更大的成效。企業與公益團體的合作關係裡，在過往的合作經驗中，對於雙方的期待與考量已有一定的認知，這樣的合作默契所建立起的信賴感，讓彼此願意給予對方很大的商議空間，已充分發揮彼此的專業觀點來成就優秀的合作方案。

另外，如何與從未建立關係、且不同專業背景的組織接觸，常常困擾著企業與公益團體，顯示出台灣在這方面的媒介資源非常缺乏。因此，在缺乏中介者調合企業與非營利組織在合作關係上認知的落差，唯有互惠互信的合作關係，才能讓彼此皆有意願推展公益活動。倘若未能事先釐清雙方的期待，對於未來實際執行方案上也容易產生不愉快的經驗，甚至損害到彼此的利益，活動結束後也喪失進一步合作的機會。

三、企業志工推廣

根據研究資料得知，企業透過公益活動使員工擔任非營利組織的志工，不但

可以幫助非營利組織穩定人力資源，解決經常面臨人力不足與志工流動率高的問題，此無疑是非營利組織最大的助益；對企業而言，能凝聚員工對組織的認同，增強向心力。因此，企業藉由志工的推廣，可以落實回饋社會的目標增加形象，也可培養員工團隊精神及領導規劃的能力，提高對企業的向心力及認同感。

貳、對非營利組織的建議

一、積極主動和企業接觸

對於知名度不高與曝光率較低的非營利組織而言，大部分的企業對非營利組織並不是非常了解，即使在善盡企業社會責任理念下，雖然有意願與非營利組織合作，但未必能符合企業公益贊助的屬性。因此，企業對於非營利組織合作多抱持消極被動的態度。有鑑於此，非營利組織應該主動出擊，對和組織公益目標相關的企業加強行銷，同時提升組織本身的專業能力與經營資訊透明度，才能增強企業與非營利組織合作之意願。

二、與企業建立長期合作係

對於非營利組織而言，無論是企業的人力支援與金錢贊助都能產生相當大的助益，若能建立合作的共識與默契，將有助於公益目標的達成，更有利於公益使命發展。因此，非營利組織可藉機會學習企業的行銷手法來提升募款能力，以及經營管理能力來改善管理制度，經由合作的經驗來培養組織的實力，並能將組織的資源及公益專長提供企業學習，雙方互利互惠，而長期關係最終的目的，是使非營利組織提升本身的自主性。

三、強化組織的能見度與信譽

根據研究發現得知，企業選擇合作對象，除了要符合企業的宗旨理念，大部分贊助的非營利組織都是具有一定的知名度，主要因素為該組織具備社會的公信力，在公益執行上已建立專業的形象；相較於小型非營利組織，在社福資源爭取

不易的情況下，要獲得企業贊助的資源，其所提出的議題是否足以吸引企業的關注；筆者認為主動積極做好充分的準備並用心經營雙方的關係，更應該要有明確的規劃。非營利組織藉由與企業部門合作來宣傳自身的理念與宗旨，這種將公益理念的對外倡導的作法，將有助於非營利組織對外建立良好的形象，獲得社會中的認同與支持。

第三節 後續研究建議

壹、增加非營利組織為訪談對象

本研究之受訪對象皆為選擇以企業部門為研究個案，因此對於訪談的資料較著重在企業對於實踐社會責任的方式，以及企業公益慈善如何與非營利組織合作方式之觀察與瞭解，選取非營利組織進行訪談的對象只有一家。為能充實非營利組織與企業合作的方案合作之相關實證資料內容，以及雙方互動關係；可以根據企業所合作的非營利組織主管，進行更深入的瞭解。因此，建議後續之研究增加非營利組織的數量可以進一步將企業受訪者與非營利組織受訪對象的說法相互對照，以增加實證的完整與周延性；或許可以提供企業或非營利組織在合作經驗上，雙方發揮本身優勢，藉此作為企業與非營利組織合作時之參考。

貳、透過量化研究以全面的角度瞭解企業與非營利組織的合作方式

本研究主要的研究方法是質性研究方法，透過企業為實踐社會責任理念與非營利組織進行合作經驗，以深入了解本研究主題，因此著重的是訪談內容之深度，然而僅透過個案企業的訪談，難以將研究結果做廣泛性的推論，且以開放式問題所搜集之訪談資料，可能造成歸納上之困難；因此，筆者建議後續研究者可採用量化研究方法，以問卷調查方式進行大範圍調查，透過量化的方式或許可以從更全面的角度來檢視企業與非營利組織合作間連結關係，亦可從中歸納出合作關係的發展策略。

參、從不同的組織類別中，選取具代表性的個案

企業社會責任的議題非常廣泛，許多企業透過與非營利組織合作方式做為實踐社會責任的途徑；然而不同類型與屬性，規模發展不同的企業所具備的條件以及在公益上執行方式皆有差異。本研究在樣本選取上，以製造業為研究對象，對於其他產業別企業較難有所分析著墨。因此，建議後續研究者可針對上述之差

異做分析，以瞭解企業之期待與想法，藉此提供非營利組織在合作之際有良好的互動關係以利於雙方合作之參考。

參考文獻

壹、中文部分

一、專書

- 司徒達賢 (1999)。非營利組織的經營管理。台北：天下。
- 江明修、陳定銘 (2000)。我國基金會之問題與健全之道。江明修主編**第三部門營策略與社會參與**。台北：智勝。
- 江明修、鄭勝分 (2002)。非營利管理之協力關係，江明修主編**非營利管理**，台北：智勝。
- 池祥麟 (2009)。非營利組織與企業的互動關係，蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編，**營利部門：組織與運作(第二版)**。台北：巨流。
- 官有垣 (編) (2000)。非營利組織與社會福利。台北：亞太。
- 官有垣、王仕圖 (2000)。非營利組織相關理論，蕭新煌主編，**非營利部門：組織與運作 (初版)** 台北：巨流。
- 林淑馨 (2008)。非營利組織管理。台北：三民。
- 林淑馨 (2011)。非營利組織概論。台北：巨流。
- 林淑馨 (2012)。質性研究理論與實務。台北：巨流。
- 林宜諄 (2008)。企業社會責任入門手冊。台北：遠見。
- 徐木蘭、楊君琦 (2000)。企業的非營利事業規劃。收錄於蕭新煌主編，**非營利部門組織運作與管理**。台北：巨流。
- 涂瑞德 (2003)。基金會與政府、企業的關係，載於官有垣 (主編) 臺灣的基金會在社會變遷下之發展。台北市：洪建全基金會，頁 76-105。
- 馮 燕 (2000)。導論：非營利組織之定義、功能與發展，蕭新煌主編**非營利部門：組織與運作 1-42 (初版)**。台北：巨流。
- 齊 力、林本炫 編 (2006)。質性研究方法與資料分析。高雄：復文
- 劉麗雯 (2004)。非營利組織：協調合作的社會福利服務。台北：雙葉。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。台北：五南。
- 鄭勝分 (2008)。社會企業之責信，江明修主編**第三部門與政府：跨部門治理**，頁 101-117。台北：智勝。

呂朝賢 (2011)。企業社會責任之特徵與反省：以台灣為例。社會福利模式－從傳承到創新研討會論文集。台北：中華救助總會。

二、期刊論文

王明鳳 (2006)。行銷在非營利組織的運用探討。社區發展季刊，115，131-140。

何素秋 (2011)。策略性行銷於非營利組織與企業合作勸募之運用。非營利組織管理學刊，11，80-104。

江明修、鄭勝分 (2004)。從政府與第三部門互動的觀點析探臺灣社會資本之內涵及其發展策略。理論與政策，17(3)，37-58。

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。13 (1)，77-112。

官有垣 (2002)。基金會治理功能之研究：以台灣地方企業捐資型社會福利與慈善基金會為案例。公共行政學報，7，63-97。

周文珍 (2007)。從非營利組織使命出發的行銷與資源募集-以中華聯合勸募協會與企業合作為例。社區發展季刊，118，101-111。

林淑馨 (2015)。日本企業與非營利組織的合作關係之初探。社區發展季刊，152，140-150。

胡憲倫、許家瑋、林柏維 (2009)。企業競逐永續浪潮的新趨勢－策略性企業社會責任。永續產業發展雙月刊，44，26-39。

翁慧圓 (2009)。社會福利機構運用企業資源與挑戰。社區發展季刊，126，34-47。

許世雨 (2005)。建構非營利組織與企業合作關係之研究。第三部門學刊，3，39-80。

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，5 (1)，1-26。

康峰菁 (2010)。企業社會責任的整體認知與實際作為之研究：以台灣服務業為例。企業管理學報，86，75-114。

張英陣 (1999)。企業與非營利組織的夥伴關係。社區發展季刊，85，62-70。

馮 燕 (2001)。從部門互動看非營利組織捐募的自律與他律規範。台大社工系季刊，89，201-214。

- 陳光榮 (1996)。企業的社會與倫理。《經濟情勢暨評論季刊》，1 (4)，150-158。
- 黃營杉、齊德彰 (2005)。企業倫理、數會責任與慈善公益作為之研究—以台灣高科技電子產業為例。《人文暨社會科學期刊》，1 (2) 65-82。
- 黃家齊 (2000)。企業社會績效研究—社會責任表現、企業聲望與財務績效關聯性之實證分析。《亞太管理評論》，5 (3) 367-380。
- 鄭勝分 (2006)。非營利組織與企業夥伴關係類型及其風險之探討：以社福類基金會為例。《第三部門學刊》，6，1-33。
- 鄭勝分 (2007)。社會企業的概念分析。《政策研究學報》，7，65-108。
- 鄭怡世 (2000)。淺論企業的公益贊助—社會福利的另類資源。《社區發展季刊》，89，201-214。
- 鄭怡世、張英陣 (2001)。非營利組織與企業合作募款模式之探討—以民間福利服務輸送行組織為例。《東吳工作社會學報》，7，1-36。
- 魏文欽、莊怡萱 (2009)。企業社會責任、企業形象、消費者態度與行為意象關係之實證研究。《中華理論結構模式 LISREL 學會》，2 (2) 1-21。

三、碩博士論文

- 王俊元 (2002)。企業捐贈型非營利組織公共服務功能之研究。東海大學公共行政系研究所碩士論文，未出版，台中。
- 王健銘 (2010)。我國環保類非營利組織行銷之研究。東海大學公共行政系研究所碩士論文，未出版，台中。
- 白碧戀 (2005)。非營利組織運用關係關理之研究—台北市喜願協會個案分析。銘傳大學公共事務學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 江響芳 (2005)。非營利組織與企業進行募款方案合作聯繫溝通之探究。東海大學社會工作學系研究所碩士論文，未出版，台中。
- 李佳霖 (2009)。非營利組織與企業夥伴關係之研究：以弘道老人福利基金會為例。南華大學公共行政系與政策研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 林宜欣 (2001)。台灣企業公益行為之研究—以電子類企業組織為例。南華大學非營利組織事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 沈溫禪 (2011)。探討企業社會責任策略與作法及其環境教育內涵。師範大學教

- 育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 周文珍（2007）。**非營利組織與企業合作公益行銷之研究**。政治大學經營管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 胡欣怡（2007）。**社會福利慈善基金會善因行銷過程之研究**。銘傳大學公共事務研究所碩士論文，未出版，台北。
- 徐菁伶（2005）。**企業型基金會推動與贊助環境教育的個案研究—以台達電子文教基金會為例**。臺北市立教育大學環境教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 游舒惠（2001）。**企業參與公益活動與公益行銷之研究**。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 張瑞生（2010）。**企業實踐社會責任之歷程及模式建構研究—以臺灣電子科技產業為例**。國立台灣師大社會教育學系博士論文，未出版，台北。
- 楊炳韋（1995）。**企業贊助公益活動行為之研究**。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 黃蒼進（2003）。**台灣企業公益行為之研究—以金融業之銀行為例**。南華大學非營利組織事業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 陳瑩蓉（2003）。**企業參與公益活動與非營利組織的夥伴關係：以三個在台灣的跨國企業**。國立中正大學社會福利學系研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 劉念寧（1999）。**大型企業贊助公益活動之研究**。台灣大學商學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 董哲瑋（2012）。**企業社會責任發展類型之研究：以台灣維他露公司為例**。國際暨南大學經營管理碩士學位學程在職專班碩士論文，未出版，南投。
- 盧怡樺（2009）。**非營利組織與企業夥伴關係之研究：社會資本理論觀點**。南華大學公共行政系與政策研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 陽正中（2006）。**業參與公益活動與組織承諾影響之研究**。國立政治大學商學院經營管理碩士學程非營利事業組碩士論文，未出版，台北。
- 謝惠嬪（2008）。**中華電信企業公益行為之研究**。世新大學公共關係暨廣告學研究所碩士論文，未出版，南投。

- 薛妙賢 (2014)。關係行銷在非營利組織勸募關係運用之初探-以財團法人羅慧夫
顧顏基金會為例。朝陽大學社會工作學系研究所論文，未出版，霧峰。
- 鄧傳璇 (2013)。企業基金會從事策略性慈善關鍵成功因素之探討-「以研華文教
基金會與中國信託慈善基金會為例」。國立中山大學企業管理學學研究
所碩士論文，未出版，高雄。
- 蕭憶珊 (2009)。非營利組織與企業夥伴關係之研究：以博幼基金會為例。暨南
大學公共行政與政策研究所碩士論文，未出版，南投。
- 蘇鴻達 (2006)。非營利組織與企業夥伴關係之研究：以荒野保護協會為例。元
智大學資訊社會學研究所，未出版，台北。

四、研究計畫

- 馮 燕 (2003)。企業基金會公益資源運用個案研究。行政院國家科學委員會專
題研究計畫成果報告 (NSC92-2412-H-002-006)，未出版。
- 陳金貴 (2005)。非營利組織與社會資本。公共行政與社會資本圓桌論
壇 (四)，台北：國立台北大學公共行政暨政策學系。

貳、英文

一、英文專書

- Kramer, R. M.(1981). *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Berkeley:
University of California Press.
- Salamon, L.M (1992). *America's Nonprofit Sector: A Primer*. New York:
Foundation Center.
- Weimer, D. L & Vining, A. R. 1989.*Police analysis: Concepts and Practice*.
Englwood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Bozeman, B. (1993). Introduction: Two concepts of public management. In B.
Bozeman (Ed.), *Public management: The state of the art* (pp. 1-5). San Francisco:
Jossey-Bass.

二、英文期刊

- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, **34**(4), 39-48.
- Rupp, D. E., & R. Cropanzano (2002). The Mediating Effects Of Social Exchange Relationships In Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **89**(1): 925-946.
- Porter, M. E. & M. R. Kramer. (2002). The competitive advantage of corporate Philanthropy. *Harvard Business Review* **80**,(12):56-68.
- Young, Dennis R.(2003A). New trends in the US non-profit sector: Towards market integration. In Noya , Antonella & Nativel, Corinne(eds.), *The Non-profit Sector in a Changing Economy*(pp.61-77). OECD.

參、網路資料

財團法人中華民國企業永續發展協會網 (2013)。2013 年 12 月 10 日，取自：
<http://www.bscd.org.tw/>。

經濟部投資業務處台灣企業社會責任網站 (2013)。2013 年 5 月 6 日，取自：
<http://csr.idic.gov.tw/>。

臺灣企業社會責任網站 (2014)。2014 年 5 月 6 日，取自：
<http://csr.moea.gov.tw/main.aspx>

正隆關懷兒童基金會 (2015)。2015 年 3 月 12 日，取自：
http://www.clc.com.tw/community/community_children.asp

味丹文教基金會 (2015)。2014 年 1 月 6 日，取自：
http://www.vedan.com.tw/csr_2.aspx

拓凱教育基金會 (2015)。2015 年 3 月 20 日，取自：
<http://www.topkeycsr.org.tw/>

維他露基金會（2015）。2015年1月6日，取自：
<http://www.vitalon.org.tw/>

附錄一：企業訪談大綱

一、企業社會責任

- (一) 請問貴公司如何善盡社會責任中的慈善責任？
- (二) 請問貴公司透過何種方式，達成社會責任中倫理、公平、正義原則？
- (三) 請問貴公司實踐企業社會責任後，所帶來的效益為何？

二、企業社會公益的動機

- (一) 請問貴公司參與社會公益活動的背景為何？
- (二) 請問貴公司從事公益活動的動機為何？例如：提升企業形象？企業社會責任、商業策略（利己、利他）？

三、企業與非營利組織合作途徑

- (一) 請問貴公司與非營利組織合作的因素為何？
- (二) 請問貴公司與非營利組織合作的方式有哪些？
- (三) 請問貴公司透過哪些途徑與非營利組織合作？產生哪些效益？
- (四) 請問貴公司與非營利組織合作存在哪些風險？又如何克服？

附錄二：非營利組織訪談大綱

- 一、請問貴單位與企業合作的主要原因(動機)為何？
- 二、請問貴單位與企業公益方案合作的方式有哪些？(金錢贊助、實物贈予、企業志工、專業的技能)
- 三、請問貴單位如何與企業維持長期的合作關係？
- 四、請問貴單位與企業公益方案合作過程中，所帶來的效益？可從企業方面獲得的資源？
- 五、請問貴單位與企業在合作過中存有哪些風險？又如何克服？

附錄三：訪談逐字稿（一）

受訪者代碼：C1

受訪者：總經理秘書

訪談時間：104年1月4日下午17:00~17:30分

訪談地點：受訪者 會客室

Q1: 請問貴公司如何善盡社會責任中的慈善責任？

以我們公司來講的話，因為北、中、南全省都有設廠，所在社區關懷方面，我們經常舉辦社區愛心園遊會，還有社區健康市集跟幫忙做淨灘、掃街活動，另外還有在總公司跟全省的各個廠區都設有發票回收箱，鼓勵同仁捐發票送愛心，將發票收集起來轉贈伊甸基金會、跟明新兒童發展中心的相關社福團體。另一方面，我們也舉辦社區營造的活動，像我們長期投入人力還有資源經費，認養銅鑼鄉、大林鎮路燈、路樹，美化人行道跟捐助社區活動，像是環保志工、消防隊啦、守望相助協會啦、這些活動經費，就是希望可以回饋給地方，為公司附近社區的居民打造一個美好的生活空間與環境跟促進社去的發展，我想這些都是我們公司會一直持續在做的一些慈善公益的行動，不知道是不是能回答你的慈善責任這一部分…。

謝謝你的回答，可以的~

Q2：請問貴公司透過何種方式，達成社會責任中倫理、公平、正義原則？

「企業倫理的實踐」一直是我們公司相當重視的永續經營理念。所以說，對於企業社會責任理念來講是顧及經濟面、社會面及環境面三個面向，我們公司每年都有修訂CSR報告書，在CSR報告書的社會關懷與實踐裡面，針對員工權益與福利篇幅中，我們特別強調道德管理，們公司是以忠誠、信實為員工行為的處事準則，要求員工經辦業務時，遵循公平、公開的原則，絕不接

受供應商的賄賂。

我們公司所做的，應該不只是以營利為導向的，所以說，在整個企業經營方向來看，從公司創業以來我們的經營理念即秉持忠誠信實的經營理念為出發點，這應該也是企業精神所在，也就是你提問的企業的道德倫理實踐。還有呢，是綠色推廣部分，為了珍惜資源，公司非常重視環保、永續經營的企業文化，所以致力綠色環保，以廢紙為主要原料，在環境教育及響應節能減碳；選擇對生態環境衝擊較少的產品，希望能為地球盡一份心力，實踐企業帶頭推行環保之社會責任。

像我們曾經舉辦過多項活動，來積極推廣環境教育，如開放工廠給機關團體、學校參觀及協辦政府相關環保活動，如新北市環保局「低碳兒童夏令營」、台北經濟發展局「綠色消費體驗營」，透過參觀工廠，讓社會大眾了解廢紙回收再利用的過程，教育民眾與啟蒙孩童環保概念。

Q3請問貴公司與非營利組織合作的方式有哪些？產生哪些效益？

我想，優點是因為我們可以跟NPO學習一些他們的觀念跟做法啦，因為他們在這方面也是專業，那可以借用他們的專長，就是說，在他們的建議下對於一些公益的服務對象能夠達到更佳的一個效果，我覺得這個就是發揮各有各的專長與核心能力。

Q4請問貴公司參與社會公益活動的背景為何？

恩~背景的部分因為我們是一個...就是說企業嘛~我認為企業就是要有回饋社會的基本的態度，那我覺得說，最主要是我們在台灣有這麼多的工廠，那...也需要就是說跟地方社區建立一個良好的互動關係，因為以企業本身的資源，就會比較多，從我們的創辦人還有公司的老闆，他們就希望有機會回饋給社會的想法，所以基於取之於社會、用之於社會的理念，因此我們希望在慈善公益這方面

多做一點事情。

Q5請問貴公司從事公益活動的動機為何？例如：提升企業形象？企業社會責任、商業策略（利己、利他）

單純跟非營利組織的合作因素來講，我想最主要的話就是讓這個社會拋磚引玉，非營利組織若有比較多的資源，或是曝光的機率來講，因為我們公司最主要是以工廠周邊或是公司周邊社區為主要的回饋，可是後來發現其實需要幫助的是社福團體，因為他們這方面有需求，那我們就提供公司的資金與資源來跟他們做一些合作。

Q6請問貴公司與非營利組織合作的方式有哪些？

恩~應該說我們公司是生產造紙及紙業加工起家的，所以實物的實際行動來贊助兒保與寄養宣導面紙，捐贈衛生紙贊助家扶寒冬暖流活動，贊助家扶愛心小鋪紙袋…。2009年起公益贊助家扶基金會「寒冬暖流關懷弱勢家庭活動」，嘉惠了上萬個家庭，在每年寒冬之際，為弱勢家庭給予一些溫暖。另外呢~我們也持續捐贈華山、創世基金會、家扶發展學園等弱勢團體家庭用紙及尿布等物資，且長期扶助清寒學子，捐助獎學金與營養午餐費。逢年過節的時候，我們公司的員工也會專程送上春節慰問金、年菜、粽子、月餅等，關懷貧困老人及家庭…。

像是去年高雄氣爆發生時，氣爆發生後，我們全省員工於第一時間即發動自主捐款，希望能透過微薄的捐款為救災重建工作貢獻一份力量，家扶中心，捐贈該筆款項協助受災居民兒少安學，共提供災區國小、國中、高中共200位學童安學助學金，期能補充兒少短暫就學所需，減少受災兒中斷學業的狀況。除了經費的贊助，那另外還有就是說，跟我們公司在綠色環保上的專長我們可以跟非營利組織做交流，我們可以提供一些活動的規劃啦~所以很多面向人力專業人才合作上、及媒合平台的曝光，因為我們本身除了我們公司之外，我們是以整個集團組織因為很多不同的關係企業所以如果有一

個通路可以推廣他們這次辦的活動，或是我們自己的消費性的產品在做行銷活動的時候，可以把公益活動一起推廣，增加它的曝光度這樣子。

Q7請問你們長期配合的是哪一個單位的非營利組織呢？

恩~因為我們公司成立正隆關懷兒童基金會，最主要是以兒童為主，我們目前來講我們較長期配合的是家扶基金會，因為他們是比較地方性的啦，像在年度主軸上還是以家扶為主。2007年開始與家扶配合~

Q8請問貴公司與非營利組織合作存在哪些風險？又如何克服？

恩~我們公司每年都會檢討每一年度的合作案嘛，我們會觀察這一年度我們所配合的非營利組織是否吻合他們的服務宗旨，如果大家合作愉快，然後發揮該有的效益，那當然就是說會繼續合作下去，因為我們會不斷review我們彼此所合作的成果啦，所以我覺得應該比較不會你剛所提到的風險的發生。

Q9產生哪些效益？

我會覺得因為非營利組織他們從頭到尾都有他們關注的對象，本來就有他們的專業度，所以我們蠻相信他們提供出來的資料與數據上都蠻可靠的，所以就是說跟她們配合上就是說其實更能達到我們想要達到的一個目標，因為他們有一整套輔導的機制在，就是說像我們跟他們配合作主要的幾個活動，其中像寄養家庭部分根據他們的經驗去輔導，未來個案還可以回到社會上來，像他們提供的數據佐證給我們看的時候，我們就提供了獎助學金的專案方式在鼓勵兒童。

今天謝謝您的訪談，讓我受益良多!

不客氣，希望這樣的回答能夠對你研究的論文主題有所幫助，如果你完成碩士論文，方便的話也可以給我們做為參考~

好的，如果完成我會送一份給您~再次謝謝你!

附錄四：訪談逐字稿（二）

受訪者代碼：C1

受訪者：人力資源處 處長

訪談時間：104年1月5日下午2:00-2:40分

訪談地點：受訪者 辦公室

Q1：就企業社會責任而言，請問貴公司透過何種方式遵守倫理道德合乎公平、正義的原則？

恩…原則上因為我們公司不盡然是從這方面去達成公平、正義的原則，基本上

…遵守企業倫理，才能得到社會的支持，創造更多的利潤，同時也能回饋社會。企業體不但要先從「利己」的社會責任做起，更要有意從「利己」的責任提昇到「利他」的倫理層次，以塑造一個名符其實的現代企業…。像我們公司建廠已經超過60年了，所生產的食品也是經過一番考驗，從產品中的可靠、安全的形象，深植在每個消費者心中，這種信心是任何公關廣告效果均無法帶來的。這些經營的理念，無形中也為企業的外來成長性，提供正面的助益。

我們公司進行社會責任的方式是透過我們自行成立XX基金會來進行與非營利組織合作，大多從事有關文化、教育的活動來進行或贊助。我們透過哪些方法呢？第一，有一部份是我們透過長期性的贊助，通常我們會從地緣關係來看，會從海線這邊為服務範疇，最主要我們是想回饋給地方，像沙鹿地區這邊的中小學我們會提供部分獎學金。

再來是，我們在沙鹿鎮立圖書館，叫「深波圖書館」，那是我們企業創辦人所捐贈就是用他的名字所成立，我們每年會捐助一定的經費來做修繕的需求或是購買其他的設備，或是其他辦活動。我們都會與深波圖書館來合作，像我們也會

贊助其他中部公益團體，像老吾老、及其他慈善團體，如果他們有需求我們都會盡量來提供贊助....等等，另外，我們基金會自己也會舉辦自己的活動，像是多喝水、味丹槌球賽...有關文化或是體育相關。

Q2：另外，請問貴公司如何善盡社會公益慈善責任？

我們有很多活動都是長期計畫的，像是深波書圖館的贊助啦、海線這邊的中小學，或是醫療基金會或是健康類的，像最近在推行的食物銀行，我們也會贊助公司的產品，提供給他們幫助適合的需要的人。

對，現在推食物銀行比較大的組織是紅十字會!我今年曾經去參觀過實體的食物銀行非常不錯!

所以在我們的能力範圍之內，我們都會透過基金會來做適當的捐贈。基本上來講，我們公司本身有成立文教基金會，所以大部分都是透過基金會與非營利組織合作，因為公司所屬海線地區，所以一般我們會選擇有地緣關係的單位進行合作，像是沙鹿地區的部份，我們有大的比例贊助中小學獎學金；除了每年固定例行性的捐助，如果有其他單位需要我們公司贊助，我們也會進行評估是否合適；若是有經費預算充足夠，又符合我們贊助的理念，基金會一般都會非常樂意贊助，譬如最近的食物銀行需要我們贊助食品，我們也會提供經費給他們購買或是提供我們公司自有的產品。

像這些都是長期合作的方式，若是有新的公益團體需要我們提供贊助，有時候可能會排擠得我們固定合作的贊助的慈善團體，因為我們每年的經費有限，所以有時候就無法提供新的慈善團體贊助。因此，我們希望可以結合外部更多資源，以社會公益為出發點，來行銷企業形象，是我們基金會一直在努力的方向。

Q3:貴公司實踐企業社會責任後，所帶來的影響為何？

基本上，我們公司每年會提撥一部分經費給基金會運作，一部分是我們公司的創辦人及股東捐贈給基金會，所以說我們基金會成立的宗旨就是在實踐企業的社會責任，幫忙做善事的活動，透過這些公益活動將有助於提升社會的企業形象，而不是給一般人覺得唯利是圖的企業形象，對於員工招募來說，也有助於讓新進人員認同我們應該是一家幸福企業，在沙鹿區當地的居民，也能認同我們的企業理念，因為我們同時凝聚員工向心力也是有它正面的效益。我也希望透過對公益活動的長期投入，成為企業公益楷模，進而影響更多的企業與民眾，關懷支持社會上的弱勢團體，用實際行動來付出自己的一份心力。

Q4：請問貴公司參與社會公益活動的背景為何？

我想，一家公司之所以可以經營超過60年，除了經營理念，最重要的是以人的因素居多，草創以來除了致力於企業經營，不時將經營成果回饋社會，為了專注回饋社會公益，我們特別成立「味丹文教基金會」，專注企業社會責任(CSR)營造與發展。我們公司的理念是認為，當我們公司賺錢了如果又多餘的能力，我們也會想要回饋這個社會，幫助需要的人。所以我們在民國77年，沙鹿地區屬於海線閱讀資訊不是很多資源，為了響應鄉鄉有圖書館的政府政策，因此捐資興建了屬於沙鹿鎮民的圖書館，並以集團創辦人楊深波先生的名字，將圖書館命名為「沙鹿鎮立深波圖書館」，交給鎮公所經營。目前圖書館的修繕費用最主要還是由味丹每年提撥經費維護。我們也常常在此舉辦許多活動....

聽起來貴公司所參與的社會公益活動大部分都是以海線為區域型為活動範圍囉？

是的，畢竟我們公司在這裡成立這麼久了，員工同仁大部分來自於這附近的居民，所以我們也會想要回饋給地方，讓他們感受到我們公司對整個環境的友善，不僅是社區還有住在這裡的人。

Q4：請問貴公司從事公益活動的動機為何？例如：提升企業形象？企業社會責任、商業策略（利己、利他）？

A：公司從事公益活動的動機，我想最主要還是從我剛剛所講的，因為我們堅持企業社會的理念，當有多餘的能力時我們就會取之於社會、用之於社會。一般來說從事社會公益活動，除了提升企業形象，對於社會觀感當然有加分的作用，對於從事員工招募也會也是有幫助的，我們也是朝向幸福企業指標下去走，讓員工體認到我們公司所做的也是在幫助這個社會，其實就是在實踐企業社會責任。為了企業形象及公共關係，因為企業的員工及企業的所有資源跟它所在的地方，都是在台灣這塊土地上，所以企業對於公益原本就是應該要注意的事情，當然會有助於企業形象的提升，可是這是本來就應該要做的事情。

Q5：請問貴公司與非營利組織合作的因素為何？

A：恩~我想是這樣的，如果我們有能力去幫助別人，在經費許可之下我們一定會贊助，因為基金會每年都有固定的預算可以贊助慈善公益團體，也希望透過長期在地方的耕耘，慢慢帶動大家都來關心自己的地方。有些和學校方面如獎學金的贊助，都是屬於長期合作。另一方面我覺得可以增加企業產品的行銷，企業藉公益行動也會因為慈善活動在媒體通路上的曝光率增加，擴大企業的產品或服務的能見度，公益形象之提升就可以直接或間接幫助產品之行銷策略。

Q6：請問貴公司透過哪些途徑與非營利組織合作？產生哪些效益？

A：目前公司是透過味丹文教基金會與非營組織合作，包括老吾老基金會、健康醫療基金會，或是我們公司自己每年舉辦多喝水辦馬拉松跑步活動……等等，至於效益這方面來說，其實你問的這個問題，有點像剛剛你問的實踐社會企業責任的影響，就我們公司的角度來看，其實它是可以提升企業形象，進而獲得大眾的認同，同時無形中產生社會大眾良好的觀感，無形中影響的銷售或是知名度，進而讓企業內部組織形成回饋社會的氛圍與企業社會責任的重要性。

Q7：請問貴公司與非營利組織合作的方式有哪些？

A：我們公司除了捐資興建屬於沙鹿鎮的圖書館，並以企業董事長楊深波先生之名，將圖書館命名為「沙鹿鎮立深波圖書館」，完工之後並交鎮公所經營。與非營利組織合作的方式大部分如你訪談大綱所寫的包括：實物捐贈部分，我們贊助食物銀行一些我們公司的食品提供給紅十字會。另外，還贊助台中都會公園的建設，並且對於弱勢的家庭的子女贊助其就學獎學金等鼓勵措施。所以說，我們基金會最主要是以文教基金會為宗旨，因此大部分的方式是以獎學金贊助為主，另外，實物捐贈部分除了紅會，也會提供給一些公益贊助團體做為活動上的需求，至於企業志工部分，我們會以我們辦的活動來招募員工一起參與志工，目前並沒有與非營利組織一起結合作活動的。

Q8：請問貴公司與非營利組織合作存在哪些風險？又如何克服？

A：恩...風險?一般來說，與非營利組織合作之前我們都會做審核機制來評估看看是否與我們基金會的宗旨理念相符，或是我們是否有多餘的經費才能同意贊助給對方，因為我們除了長期配合的非營利組織，若是有新的慈善團體前來合作我們除了基金會提撥經費，公司部分也會提供贊助。所以說我們贊助的非營利組織大部分都有良好的信譽，而且合作的時間以都有很長一段時間，除非是信譽非常不好的非營利組織，我們在合作之前比較長時間的接觸，所以你說有關於你提到克服與非營利組織的風險問題，基本上我們是比較沒有這方面的困擾或是因素存在。

今天非常謝謝處長空出時間讓我訪談，希望下次還有機會拜訪您~

哪裡!希望今天的訪談對你的論文有所幫助，沒幫到什麼忙，祝你早日畢業!

謝謝處長，先告辭了~

附錄五：訪談逐字稿（三）

受訪者代碼：C3

受訪者：人力資源處 執行秘書

訪談時間：104年1月23日下午2:30-3:40分

訪談地點：受訪者 辦公室

Q1：請問貴公司透過何種方式，達成社會責任中倫理、公平、正義原則？

A：這個當然是從我們公司的企業社會責任談起，因為倫理所談的，首先是對待他人的基本義務「公平」，使自己不致侵犯他人利益，其次是「仁慈」，當行有餘力時再幫助他人。我想如果從這些基本原則，放到企業經營層面同樣可行的。所以說呢，企業倫理、經濟效益、與公眾利益三者，其實是可以結合的。像我們將 CSR 融入營運環節中，所以說在我們公司企業社會責任裡面，我們特別強調綠色推廣的概念，特別是環境保護還有以人為本、敦親睦鄰為主軸。從產品開發、試產、投產的過程中，加強對各項原料、物料及生產的管制，確保產品符合國際綠色法規及客戶法規要求，並制定節能降耗與回收再利用目標，落實節能綠化、循環，來降低產品及製程對環境的衝擊。

Q2:請問貴公司如何善盡社會公益慈善責任？

A:這個部分來說，推動企業志工所產生的潛在效益與直接捐錢是完全不同的概念，如果直接捐錢的話，一元只是一元，但是企業志工的延伸效益上來講，應該更為靈活，企業志工可以有效為企業執行公益活動，使企業盡到CSR(企業社會責任)，獲得社會大眾的認同，對於企業的形象提升及銷售營運有重大的助益。所以呢，我們公司非常鼓勵員工從事志願服務，於個人可收教育成長、潛能開發、人際關係的應用，像我們同仁如果參加慈善服務，公司也會給予志工假，例如同仁參與惠明盲校協助盲生外出購物，其實對同仁感受應該是非常深刻的；因此呢，對企業來講，它可以提升生產力、凝聚力與員工向心力；對於社會除獲致人力與專業資源外，更有強化信任、豐厚社會資本的效益。

還有呢，讓員工實際參與，也可以增進員工對於社會議題的關心，藉此並提高對於公司的向心力及認同感，在服務過程中，讓員工發揮職場以外的專長，增加員工自信並也帶給公司累積更多無形的知識、技能等資源。

Q3:請問貴公司實踐企業社會責任後，所帶來的影響為何？

A:其實這可分為兩部分，先說外部的影響好了，我認為CSR的實踐，可以提升企業的形象，另一方面也可以讓投資者(因為我們是股票上市公司)增加對企業永續經營的信心；並且呢，也可以不斷讓企業的透明度與信用度更加公開，在這同時讓社會大眾與瞭解我們公司對環境所做的承諾，還有對社會的付出。第二部分來說，其實它是可以提升員工對企業的認知，從環境、經濟面跟社會面的風險，我們公司都是不斷在改善我們的環境品質，還有對於員工的照顧我們建立一套回應機制，所以企業實踐社會責任，對於公司跟社會還有個人來講，其實是創造三贏的局面。

Q4：請問貴公司參與社會公益活動的背景為何？

A：我們董事長本身是慈濟的慈誠師兄，身體力行關懷與回饋社會，他引以為傲的，不在於企業經營的豐碩成果，而是帶領員工加入志願服務行列。透過親身體驗與感動分享，激發員工志願服務意願，釋放投身公益的動能，藉由志願服務活動，凝聚企業內部團隊精神和默契，使我們公司多了一分和諧的企業文化。因為國內志願服務之推動已經推動很久了，但是企業鼓勵員工從事服務之具體策略卻沒有比較成熟的方式。社福團體意想要尋求企業資源挹注，往往不得其門而入；再來就是說，目前多數企業從事公益慈善，仍以知名大型非營利團體為主要合作對象，以致於小型、地之社福單位相形之下就會變成比較弱勢的非營利組織。另外我覺得，如果企業能夠從公益慈善的角度來看的話，如長期合作或是系統性之社會回饋經營，則企業公益形象一定更為鮮明顯著。

因此，我們公司藉由大台中企業志工日活動，增進企業組織與慈善團體之交流合作。由企業主帶頭前往公益慈善團體進行志工服務，於是從2012年到2014年每年

都舉辦「大臺中企業志工日」，我們並於活動當日進行企業志工服務成果競賽，表揚優秀企業志工方案；公司除了本身推動企業社會責任外，也想長期投入特定議題並發揮其影響力，想影響其他企業都來成立志工社團，幫助更多的社福團體，解決長期人力缺乏的問題。

基本上對於「取之於社會，用之於社會」的理念，我們公司每年度都會固定捐款各個公益慈善團體，也為了想要落實「員工變股東，股東變志工」的理念，於是在2007年創辦小太陽志工社，舉辦『快樂志工行啟動大會』，鼓勵參與志工活動，我們提供每位同仁每年一天公假參與志工活動，並於公司月會公開表揚積極投入的同仁，邀請八個社福團體，如家扶中心、慈濟等在拓凱公司展示宣導，員工參與熱烈，並持續性辦理各項志工體驗活動；民國100年時，我們公司也成立了30個年，其實也是因為董事長懷抱著對整個社會的感恩，於是他就發起了讓我們把手心向下，以一種給予、一種付出的表現，成立了「拓凱教育基金會」。最主要是以推展企業社會責任教育、媒體素養教育及青少年福利服務與全人教育、各項社會福利志願服務，做為四大宗旨。這就是我們參與公益活動的一些資料。

Q5：請問貴公司從事公益活動的動機為何？例如：提升企業形象？企業社會責任、商業策略（利己、利他）？

A：恩~其實從你提出的這四點來說的話，應該都涵蓋這些，因為透過實際參與公益活動，除了你說的，能提升企業形象，當然我們也覺得實踐企業社會責任，對於這個社會弱勢團體我們只是稍微盡自己棉薄之力，所以等於是幫助這個社會中的利他行為，至於利己的話，恩~我覺得是可以說從事公益活動無形之中，可以提升員工的士氣，對於員工的流動率、團隊精神與向心力來說，都有顯著的影響。所以我們公司每年都會舉辦企業志工日，是希望透過一系列志工活動，致力建立企業志工文化。推動拓凱所有同仁均加入小太陽志工社行列，完成董事長的承諾員工變股東，股東變志工的理想。也讓同仁從志願服務的無所求付出中，體會手心向下，助人行善的快樂。作為提供社福團體志工需求之媒合平台。

Q6：請問貴公司與非營利組織合作的因素為何？

A：因素來講的話，我覺得長期與非營利組織參與社會公益活動，其實是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。另外一點就是可以增進員工的成長；像我們公司鼓勵員工參與公益活動，不僅是可以拓展同仁的視野，增加人性與社會關懷面之學習，對於個人內在自我認識和人群關係都能有助益。其次呢，它是凝聚員工向心力的，企業組織的公益形象有助於獲得公司同仁的認同與肯定，所以我們常舉辦企業志工的課程與演講，同樣的志工經驗，能增加員工內部的工作士氣，還有改善企業組織團隊的使命感。對於資金的贊助，就成為與非營利組織建立夥伴關係的重要起點，我們基金會擴展的初期，扮演資金贊助與公益行銷的重要角色。拓凱教育基金會的「願景/宗旨/理念」的推展，是我們公司選擇贊助對象的重要標準，而此種選擇標準相當符合企業社會責任所強調善因行銷的理念。

Q7：請問貴公司透過哪些途徑與非營利組織合作？

A：一般來說，我們公司除了主要訴求是企業志工，但是像在2009年，沈董事長鑑於經濟景氣不佳，感受到景氣急速惡化，許多高科技人才因為面臨無薪假的衝擊，連帶當義工的動力也減低，不少人主動停止每個月小額捐款。由於社福團體募款不易，於公司尾牙餐會時，捐款八個社福團體，個人捐出110萬元希望回饋地方社福團體；去年年初，董事長為迎接嶄新的一年，讓社福團體經營發展更餘裕，拓凱共捐贈12家社福團體，包含埔里基督教醫院。捐款金額超過新台幣250萬元，希望達到拋磚引玉的效果。

Q8：請問貴公司與非營利組織合作的方式有哪些？產生哪些效益？

A：一般來說我在這裡簡單的說明一下，大概有幾點：一是，可以提供企業員工參與志願服務之機會，並擴展企業志工服務領域。另一部分呢，促進企業及慈善團體之交流合作。像每年的志工日我們會透過活動影像剪輯，作為未來企業公益形象宣導素材。讓往後每年持續辦理企業志工日大型服務活動，號召更多企業參與，發揮社會影響力。最終的目的是希望使臺中市成為推動企業志工最具成效的模範地區。

Q9：請問貴公司與非營利組織合作存在哪些風險？又如何克服？

A:恩~關於與非營利組織建立合作關係具有的風險，這一部分對我們公司而言好像不是佔很大因素存在，因為我們公司大部分是以經費贊助，在這之前我們一定會做好對非營利組織的評估機制，至於非營利組織的可信度、資金排擠效應，好像只要資金贊助而已，效益不顯著。以我們公司來說每年都有固定的社福團體贊助單位，因為只是單純的經費贊助所以在風險上相對比較低。

今天謝謝白執秘的訪談，若有不清楚的地方，我再電話與您聯繫，謝謝~

附錄六：訪談逐字稿（四）

受訪者代碼：C4

受訪者：基金會主任

訪談時間：104年2月25日下午2:30到3:30分

訪談地點：受訪者 會客室

Q1：就企業社會責任而言，請問貴公司透過何種方式達成遵守倫理合乎公平、正義的原則？

A：以XX來講，應該是說從公司賺來的錢，XX公司已經成立59年是一家成立很久的公司，他可以分前期、中期及目前的發展，每一個時期發展都不一樣，前期來講，是為了經濟目的也就是產品的行銷，像剛開始做舒跑盃萬人健行活動，初期是為了要推展產品，以健康做訴求、提升消費者的健康，是以產品行銷做比較大的比重，所以一開始是以經濟訴求為因素，希望把產品賣得更好。公司不只做為一個默默行善的企業，而是將社會關懷的議題，透過行銷傳播告知大眾，希冀透過維他露的力量，讓社會大眾一同關注公益，透過實際的行動，藉以拋磚引玉，聚集眾人的關愛，讓社會更為健康！某些企業與NPO合作，你看它重視哪一塊，以維他露與家扶合作來講，我們公司不會以行銷廣告為出發點對於產品是完全排除的，除了飲料廣告贊助我們也希望能夠真正幫助需要的人，最主要也希望能夠提升NPO的素質，畢竟他們的能力還是有限的。甚至是行銷並且也會選擇看對象還有我們企業的合作目標，像是青少年或是老人，主要看公司的策略可以幫助的社會需要的人，這是公司很要求的一件事，對於產品我們完全沒有提到與行銷。

Q2：另外，請問貴公司如何透過與非營利組織合作，來保持長期夥伴關係，善盡社會公益責任？

A：我們公司合作最久的NPO單位最久的是家扶中心，從開始認養他們的小朋友最久的應該已經有40年了，我們每年都有一個文化之旅，就是老董事長希望可以幫助弱勢的孩子也可以參加旅行，因為我覺得跟非營利組織合作要保持長久合作的關係最基本的要件就是，必須透過公司或是企業提供一些資源給她們，我覺得這

可以維持基本的夥伴關係，投入經費越多夥伴關係越穩固。但是最重要的是彼此之間的磨合，但是企業不能有出錢就是老大的心態，因為真正在幫助弱勢與創造價值的是NPO；同樣的預算來講，由企業來執行不一定能夠達到效益，但交給好的非營利組織來執行他的效益就會變大。所以我覺得態度很重要，還有公司能夠提供什麼樣的資源；譬如有些公司會等到公司有賺錢才撥經費出來，實際上應該是要看企業的核心能力在哪裡；若能運用公司的核心能力的優勢來幫助NPO，這樣雙方都會彼此成長，而且核心能力是不會抹滅的，這樣才可以跟NPO作連結，才可做長期合作夥伴的關係，像我們公司就擅長運動飲料他可以提供電解質幫助能量、新陳代謝。好的非營利組織其實並不缺經費，重點是要看如何做才可以發揮應有的優勢。

因為經費是非營利組織最基本的需求，當經費並不是問題的時候，是要看你要怎麼做才能解決社會問題，並不是你把錢丟出去就沒事，是需要透過與企業合作善用企業的核心能力，才能解決社會問題。錢是最基本的單位向比爾蓋茲錢也很多，但是他要解決非洲醫療上的疾病，若沒有那些關鍵的人才也沒辦法達成目標，所以也需要很多核心的人才，現在NPO組織做得比較好的因素是因為，可以做到用金錢買不到的價值，若是用錢可以解決問題，那麼就從我們企業來做就好了也可以解決社會問題，不必透過NPO的協助。

Q:是的，如果有一筆龐大的經費也需要知道如何規劃怎麼運用，其實這要背後都有一群人才有辦法做出成果....

A:現在的NPO其實有些單位執行能力很好，有辦法達成用金錢買不到的東西. 如果用金錢可以解決社會問題，那企業早就金錢來解決社會問題了. 就不需要第三部門了. 但是這是不可能的事情嘛~所以就要透過非營利組織讓他提升價值解決社會問題。我覺得企業要主動提供才能保持與NPO長期合作關係。

Q3:請問貴公司實踐企業社會責任後，所帶來的影響為何？

A:恩~這邊說公司實踐企業社會責任後所帶來的影響.....我覺得應該是比較向"效益"以我們公司來說因為我們是長期在做，以中部地區來講普遍應該是給人的應

向是正面的形象...

還有企業社會形象~

A:對，而且對這家公司會比較信任，包括我們所生產的產品消費者會比較有信心事實上，我們公司是很純粹做公益，我們維他露基金會很少將舒跑的LOGO掛上與聯結而是希望能夠對社會有所幫助；所謂的影響我覺得企業社會責任涵蓋的範圍很大包含以食安的例子來說，如果你產品做得好，消費者有信心，那它的影響就是業績會直接提升，像是義美的產品社會大眾就是對他有信心，就是最直接的回贈。企業社會責任來說我們也長期在做公益與慈善活動，當然它無法向產品在銷售數字上可以直接顯現出來，或是量化的指標很難評估，但是你可以感覺維他露在中部是有受到認可的，尤其是有受到維他露贊助的單位他們會很高興有提升到公益活動的價值，可以受到肯定。在一般消費者的形象中我們都是正派經營，所以帶來的影響是很廣的也是非常無形的所延伸出來的東西是無限的。像是我們認可的贊助活動，受贈單位也會覺得很開心，更提升公益活動的價值。

具體來說，維他露的知名度跟NPO合作單位上相對會比較順利，談公益合作的話，每一家的單位都會非常願意合作，包括與政府或是社福單位，接受度都非常高，因為他們都瞭解我們公司是正派經營的公司，因為我們公司長期經營下來可以讓消費者有一個良好的品牌形象。

請問貴公司參與社會公益活動的背景為何?就是當初為何要去做?

A：一般公司初期的動機公司的利潤為導向，經濟責任在裡面的比例比較多，但不全然是如此，應該還有一部分是提升社會價值的動力在裡面，應該是這個原因比較多，像辦萬人健行活動已經39年是完全免費，同時也有把產品PUSH給消費者，但我們的宗旨是鼓勵全家出遊，讓身體健康!當然公益活動不只是辦運動，但是運動可以讓很多人一起參與比較盛大，我們也常做關懷老人的活動或是幫助受虐兒童，長期跟家扶幫助家扶減少受虐兒童，這是我們長期以來一直默默在推動的事情，只是它的活動與知名度並沒有那麼大，但我們為什麼還是持續這麼做?我們希望都夠降低受虐兒童的比例，因為通常很弱勢的根本沒有能力讓大家知道，都躲在暗處沒有人知道(在早期的經濟連自己肚子都吃不飽了，哪有可能照顧的哪些弱勢族群).....

Q4請問貴公司從事公益活動的動機為何？例如：提升企業形象？企業社會責任、商業策略（利己、利他）？

A:我覺得提升企業形象、企業社會責任、商業策略其實一定都有的，只是做這些的背後原始動機是讓社會更進步，這是我們最希望看到的，就是減低社會問題。你提出的這三點它只是表象，這不是核心的動機，在我的看法裡面這只是一個過程；也或許對其他企業而言可能是動機。對維他露公司不全然是，我承認有一部分是，因為我們公司發展那麼久，最重要的動機是提升社會整體進步，這是重點！

只要做的對是有可能有這些益處，只要做得對的話，但是過程中有可能做得不好，效益就會打折扣出不來，有些比較短視的老闆或經營層就會認為，花了這麼多錢得到的效益是這麼低，因此就會停止公益活動，所以這有可能就會成為他們評估公益活動的指標。就像我要廣告入出多少、對公司的業績能提升多少？如果是以這樣為公益活動的動機那就錯了，也不要說錯啦！如果把它當成行銷活動，這樣就沒有達成行銷的目的。因為包含我們企業的長官也比較有這些概念，也是希望把它做好。因為我們發展夠久，已經早就經歷過公益活動初期的那些動機，因此我們一直在鑽研更好的方式可以提升社會的，這是我們目前的動機是這樣，未來的話我還不確定是怎樣！至少目前我們是這個階段我們所經營基金會的方式。

Q5：請問貴公司與非營利組織合作的因素為何？

A:我覺得它是一個策略，企業或基金會它會想要幫助或是提升社會哪一個部分，像我們早期希望提升兒童，所以跟家扶基金會合作了好多年，有大有小的活動，我們早期跟家扶合作好多年，在十幾年前至少都是一千萬的經費連續三年，在當時透過公司內部行銷與廣告公司去做公益活動讓她們募款破億，從那個時候開始家扶整個在社會兒童福利的領域從這個奠定這個基礎開始，是希望關注兒童，我為什麼要提到這個點是因為，我們當時行銷能力比較強(飲料那時候有馬蓋先，都是首創的廣告)來協助家扶，提升他們的價值與精神所在，要不然家扶當初自己內部能量也很強，因為它們是從教會出來的，有些教會的資源。但透過行銷的方式讓她們的知名度是募款增加，更奠定在台灣的基礎。我們當初跟他們合作是

因為想要做兒童的公益領域，反過來說它是一種緣分來合作，在台灣社會那個時候應該要這樣做，應該說這個社會需要什麼幫助或提升，這個源頭才會有後面的我們做哪一個領域知道要找哪些單位合作還是要結合公部門合作。

Q6：請問貴公司與非營利組織合作的方式有哪些？

A:以我們的話，我們跟她們討論公益活動怎麼做，我們會跟她們討論活動的架構，但是要看贊助的金額多寡，贊助的比例越高我們參與的程度上也越多，是希望這個活動會更好，其實做公益活動，贊助金額也是一個重要的因素，因為牽涉到績效；所謂績效有可能是社會大眾在看或是老闆在看，無非是希望投入多少來提升社會的效果、在哪裡？他們會想看到。但是社會問題可怕之處就是，不是你投入的錢越多它就可以用同比例來改善社會問題，因為社會問題之所以會產生一定有它不容易處理的地方，一般大眾很難理解這個。因此合作的對象也很重要，要看它有沒有執行能力。因此，合作方式來講當然是要看合作的企業它擅長的能力來跟NPO合作。也許是產品可以用在哪一個地方或是行銷能力很強也可以幫忙NPO包裝。所以一個社會問題擺在眼前，透過公益活動的來解決問題，而公益活動必須有很多資源，所以一定要拋磚引玉，維他露常常做的就是這件事，因為它的企業形象從早期就建立很好的知名度了，因此我們就是希望以拋磚引玉的方式讓更多企業投入知道這件事情來參與，所以透過家扶就是一件很明顯的例子，來做這樣的事情。所以合作方式，我們就是用我們擅長的東西來跟他們合作。

Q7：請問貴公司透過哪些途徑與非營利組織合作？產生哪些效益？這裡的途徑是指目的行銷、企業贊助、實物贈與或是企業志工？

A：恩~一定全部都有，實物捐贈一定會有，企業志工比較少主動提供，但是我們自己的大活動會動員企業志工，因為我們公司內部同仁工作量非常大，還要輪班....若要動用員工比需考量他們的能力負荷，因為我們人比較少，很多人都身兼好幾個工作，因此要推動企業志工比較沒那麼容易，相對保險業人員會比較容

易，因為他們有很強的動機，是希望企業志工的連結，提升向心力。另外，企業贊助我們就會介入活動參與過程，使活動辦得更好，如果有必要的話我還會提供其他的資源。目的行銷就沒有那麼多的成分在裡面了，但某一部分來講，確實我們如果有贊助活動還是會希望能有我們的LOGO在裡面，多多少少是在提升產品銷售的問題，已經基金會在運作就沒有考量這一塊，但如果是善因行銷，其實我覺得企業合作途徑很多，從企業的核心能力是價值鏈下去看，能做的方式又更多，不會只有你所提出的這些。

維他露初期雖然是沒有賺錢的，但我們老董事長，他還是堅持要做慈善公益。可能跟一般企業認為賺錢之後才行有餘力來幫助社會的看法不一樣；包括我們現在的少董事長還是延續老董事長的精神，甚至希望把他的精神發揚光大，因此，領導人非常重要，讓企業有幫助社會的能量。

Q8：請問貴公司與非營利組織合作存在哪些風險？又如何克服？

A：贊助的話當然要慎選合作的單位，原因是，NPO他有能力解決社會問題的能力，如果他解決社會問題的能力不夠，我們所贊助的經費就有可能達不到效果與價值，但是如果交給執行力夠的NPO來做，它的效果會不一樣，而且還會有附加價值，風險的話就是會讓企業提供的價值下降，我覺得風險在這裡，當然，如何克服就是要慎選。我覺得這是我直接回答你這問題的答案，但是除了風險之外，也會考慮為什麼會選擇這一家非營利組織合作，有一些點是從公關的角度及NPO在社會上的形象好不好，我們也會擔心這一家NPO內部會不會有浪費我們所贊助的經費顧慮，但大部分在台灣立案的非營利組織基本上都不會發生這樣的問題才是。至於為什麼會有風險，基本上要看企業與NPO連結性高不高，以及企業介入的夠不夠深，像XX公司與慈善團體他們就是連結很深，我覺得民眾還是會分辨出來，在媒體上知名度都很大，像現在發生問題其實都互相影響彼此的聲譽。所以我覺得非營利組織比較容易被企業影響到。但是如果今天贊助XX基金會合作，但

當這個基金會做了不好的事情，其實並不會影響企業本身，所以還是回到我剛跟你說的，企業與NPO連結得夠不夠強為因素。像我昨天去台北參加全國基金會評鑑頒獎，我們維他露基金會最近得到全國基金會評鑑優等，非常不容易！所以說，要很踏實在做，希望這一直累積一個優等的成績，所以也會希望與NPO合作的對象，能夠一直跟我們相對應的非營利組織一起合作，目前我們所合作的NPO能量也都很強。

今天謝謝您能夠給予這麼多寶貴時間的訪談，實在是太感謝你了~

千萬別這麼說，在職專班很辛苦，希望你加油~

好的，謝謝!

附錄七：訪談逐字稿（五）

受訪者代碼：N1

受訪者：非營利組織 社會資源處主任

訪談時間：105年01月11日下午2:30到3:30分

訪談地點：受訪者 會客室

主任您好~

謝謝您今天抽出時間讓我訪談~今天的訪談主題大部分是有關於非營利組織與企業合作的一些問題，您可以就以工作經驗上回答就可以了。

好的，我大概就我知道的部分盡量回答你的問題，因為早期我是第一線的社工人員，對於服務的個案與照顧都是我最熟悉的不分，若有回答不夠周延的地方，請你多多包涵。

主任您太客氣了，千萬不要這麼說~首先呢?就貴單位與非營利組織合作的主要原因是什麼呢?

恩，這部分來講的話，以 XX 而言，早期來講，社工人員就是一步一腳印，腳踏實地去做，我們總希望把最好的服務這些需要幫助的家庭跟孩子，坦白說我們不太會去宣傳跟廣告甚至是募款，早期來講我們大部分的資金來源是 XX 的經費，因為它的總會是在美國後來呢?我們社工人員常常去鄉鎮公所或是學校，希望把基金會的服務理念，讓大家都知道，不然有經費送不出去，有需求的個案進不來，因此，透過這樣的方式讓經費與服務可以產生連結。我們主動會做這些宣傳，社工人員也要努力主動去募款，讓多一些人知道，早期生活物資沒有那麼豐富，要捐款是心有餘而力不足，我們社工人員常常帶著捐款收據簿，遇到善心人士捐款我們就會開立收據給他們，那是一個非重要的徵信步驟；這樣階段很快就過去了。

有時候也會遇到一些善心的社會人士，或是周遭的好朋友想要捐款給我們，漸漸的我們接受了愛心捐款，到後期發展，就是會希望我們這樣的服務也能夠讓更多的企業單位了解，他們會想知道經費如何使用?做了之後有什麼改變?當他們

了解之後基金會做了服務之後有什麼改變，有心的老闆或是企業單位就會跟我們一起共襄盛舉，同時也讓我們的服務經費更加充裕，對於我們服務會更周全，受惠的孩子跟家庭的人數會更多。

早年企業比較會需要我們去主動聯絡、拜訪，去介紹我們的工作內容與服務的對象，所以一定要積極主動，經過了20年、30年一直不斷的努力，然後看到我們所努力的成果，這幾年都是企業單位主動電話聯絡我們，希望透過企畫案的公益活動與我們合作，這些主動連絡企業有大企業，也有小公司或店，這幾年是比較多。

因為最主要的原因是我們總不能一直單靠XX來的經費來源，所以漸漸地我們社工人員也希望有多一點的經費，讓我們在服務個案的時候，不用擔心經費不足的原因。所以這幾年家扶接受了許多企業主動來電或是e-mail過來，不一定是很大的企業，有沒有機會希望可以透過公益來跟基金會合作，我想應該是大家有目共睹，基金會所做的努力，跟服務成果。

我想應該是基金會所做的服務，有得到社會的認可所以具有一定的公信力，才能得到這麼多的企業想要合作。第二部分想請教主任，在跟企業合作的方式中有哪些？

像我們跟XX企業合作的話，因為是以認養兒童居多，所以大部分來講是以贊助經費為主，還有他們公司的員工也會來我們這裡當慈愛大隊的志工喔！他們不是要求回饋或是回報。讓我們基金會受惠非常多，除了認養還有兒童保護跟我們一起做義賣，還有文化之旅受惠於全省的基金會輔導中心。30幾年累進下來除了經費根物資都是他們全額贊助，另外還有獎助學金，除認養的還有寄養家庭，從不間斷很謝謝他們的心意與愛。

還有XX董事長他曾經提出一個想法，就是他想贊助一筆經費可以幫我們做廣告宣傳，讓更多社會大眾可以知道我們做的服務，然後有更多的人投入慈善捐助，這樣反而得到更多人的贊助，因為以一個企業捐助就是一筆經費而已，透過廣告的宣傳可以呼籲更多善心人士一起來幫助基金會，他認為這樣的方式比一家經費捐助的部分更多了。

另外，請問貴單位如何與企業維持長期的合作關係？

以認養來說，社工會做單一個案的報告，他們有進步的報告，社工人員要很清楚個案的各方面情形，提供給認養人，表示社工有負責在服務個案，我們每年

度的進步報告出年報，提供給認養人知道表示你有在做事，也是重要的徵信方式，跟輔導孩子應該要做到的事。當然就是兒童的信件給認養人來表達感謝之意。

在合作來講，就是要有計畫書，合作之前雙方彼此再做溝通、討論，企業有企業的期待，再達成共識，對於經費該如何使用及基金會這邊的需求，接下來就是執行的步驟及經費如何使用、計畫多久?受惠人數..可以達到什麼程度..等

我們歡迎合作的企業一起來參與我們的計畫，讓他們更了解，到結案。要有執行報告與檢討提供給企業。期待有下一個年度的合作計畫與方向，然後繼續下去，期待還有下一個年度的計畫延長到三年，減少一些人力、時間的磨合期與適應。

目前我們大部分都是企業主動與我們連續合作方案居多，還要聯合其他單位一起評估，最主要社工處看看有沒有需求的個案。看看是否可行，如果可行我們就寫計畫書與企業聯絡合作。

接下來想請問貴單位與企業公益方案合作過程中，所帶來的效益？或是可從企業方面獲得哪些資源？像是經費或是其他....

第一個，最大的受益者是小朋友跟家庭，因為經費充裕穩定，受益最多的應該是受服務的個案，可以增加服務的家庭與孩童。

第二對於服務的經費來說，會比較穩定，還有第一線的工作人員，還有工作主管在服務持續安定可以延續三年、五年穩定的話，讓我們可以繼續往前走，因此比較無後顧之憂；我們自己的工作人員，從合作過程中以企業的角度觀點會不會有不一樣，對案家服務有不同的想法，我覺得是很好的一件事。藉由企業合作的過程中有機會可以擴增與其他企業促成合作的機會，促成另一個合作的計畫案這些都是有可能的。

還有我們的服務品質與報告都是缺一不可，可以做第一線的服務，一般企業雖然有成立基金會，都是經費跟贊助與委託，但是不可能去做第一線的服務，從頭到尾自己訓練一位社工去做服務，這種太少了，因此這是我們基金會的優勢所在。還有一點，XX的社工薪水哪裡來?從捐款人捐贈上我們會有比例上的規定，大部分要用在個案的身上，有些企業會同意部分用在人事各項輔導費上，可以有些企業也要求100%經費要用在服務公益合作計畫裡面，那工作人員這些支出怎

麼辦?對於我們來講，是可以辛苦一點自行吸收還可以，但是對於小一點的非營利組織就無法自行吸收那個部份，就會很辛苦，但是企業在公益服務合作，他會有他們的堅持，需要我們主動說明也有的;也許幸運的是我們成立時間也夠久了，工作服務人員也做很久，根基比較穩。固受到環境不景氣，募款絕對有影響，我們也努力開源也要節流都是必要的。

另外關於獲取企業資源部分，多多少少一定會有學習到企業的資源部分，學習企業界的行銷手法，我們跟 XX 合作，坦白講在過去的幾年當中，我個人也有見識到、學習到企業對於整個媒體的操作或是廣告宣傳一些手法與做法是非常不一樣的，因為這一部分是基金會比較欠缺的部份，這也是一個很好的學習經驗。另外 XX 他們的廣告部門與宣傳，在他們的產品包裝上，會幫我們加註公益露出保護兒保的宣傳包裝。這樣我們也是有學習到，因為 NPO 不可能再去多設立一個廣告行銷部門，那個也要花很多錢的，有這樣結合很好，反過來講，企業也可以學習觀摩，看到我的們方案?我們怎麼去推動?如何去推動服務的擬訂計劃與完成目標，我覺得都是相對的。

請問貴單位與企業在合作過中存有哪些風險?又如何克服?

舉例來講，食安問題風波很大，如果捐食品我們會很慎重，我們會很注意先開會討論，希望捐贈單位提供證明文件，還有保存期限。我們會這樣的要求，因為整個社會目前對食安的問題這麼重視與注意。

若是有些公益活動，企業單位贊助會要求將企業的名字打上宣傳廣告的話呢?

另外，如果要看合作的模式跟方案，我們會寫一個合作備忘錄，是一個誠信上的問題，看怎麼寫我們就怎麼做，像有些企業合作之初有一個合作計畫，合作之後若沒有達到捐款金額，企業老闆會補足贊助經費，所以會跟我們簽訂合作備忘錄，這樣會比較好。

請問主任還有跟其他企業單位合作類似募款活動嗎?

我們有跟 XX 銀行公益卡，核卡之後 XX 銀行就會捐 200 元，持卡人有一千分之五的

回饋金年度的累計下來捐給基金會，我們就可以開立捐款收據給持卡消費者。紅利點數轉成回饋金捐給我們，持卡人就沒有紅利點數，但年底我們會收據給捐款人。還有一種我們之前跟 XX 人壽合作，針對自己的一起來關心受虐兒，業務會買心願娃撲滿送給客戶，希望他們一起來幫助受虐兒。

另外，這幾年政府也有公益勸募很重視與條例，我們也去申請核請字號，我們官網捐款都要透明公開，個資法我們也會遵守。

今天非常謝謝主任給我這個機會，讓我收穫很多謝謝~

哪裡不客氣，希望對你所幫助~

謝謝~