

# 第一章 緒 論

## 第一節 研究背景與動機

### 一、研究背景

人類中慈善、互助等行為從歷史上來看已淵遠流長。兩千多年前，我國春秋時代的墨子提出了「兼愛」的思想，有其超越時代的價值，而在現代的意義則是人們平等地、無差別的相互賦予對方一種超越他們自己價值的價值，這裡面有尊重、有寬容、有肯定、有公義，也有原則（李賢中，民 90：33）。在《禮記》的禮運篇中，曾記載著「大道之行也，天下為公」的思想；而就西方社會而言，一些早期的慈善事業更是非營利組織的開端，也因為這些慈善事業的結合造就了現今的非營利組織的初期輪廓（Fishman & Schwarz, 1995: 29）。

管理學大師 P. Drucker 在《後資本主義社會》（Post-Capitalist Society）一書中提到：將來，社會有兩種需求一定會不斷成長，一是傳統上被視為「慈善救助」的活動，如救助窮人、弱勢者、無助者、受害者等；另一種則是「社區改善」與「人的提昇」的服務活動，這種需求或許會成長更快（傅振焜譯，民 83：173）。由此看來，非營利組織在歷史上所扮演的角色其實未消褪過，反而因社會發展及轉型的需求，更而擴大了其涵蓋的範圍。

相較於非營利組織活動的興盛現象，關於非營利部門的系統性研究卻是近二十餘年的事。較著名的研究機構如耶魯大學於 1978 年推動的「非營利組織研究專案」（the Program on NPOs, PONPO）、華盛頓的「獨立部門」（Independent Sector）、紐約的「基金會中心」（Foundation Center），及霍普斯金大學的「公民社會研究中心」（Center for Civil Society Studies）（江明修，民 84：18；顧忠華，民 88：149），而英國倫敦政經學院亦於 1999 年十月時成立了公民社會研究中心（Centre of Civil Society）。自 1970 年以來，由於多元民主社會的迅速發展，人民自覺與權利意識高漲，許多問題有待政府加以解決，然而面對官僚體系的無效率，以及日益惡化的財政狀況，產生了「政府失靈」（government failure）的現象（江明修，民 84：17）。同時，由於

市場競爭並不能提供市場機能充分運作的法則，在代理問題中出了所謂契約失靈（contract failure）的問題，在此情況下，人們會要求一種值得信賴的提供產品或服務的管道（Hansmann, 1987: 31-32）。在這樣的社會系絡下，非營利組織在所扮演之角色確實是逐漸加重，美國前總統布希（G. Bush）即曾熱情的談到，非營利性組織的重要性宛若「點亮了千盞燈光」（Drucker，周文祥、慕心編譯，民 87：284）。於此同時，許多性質、型態、功能不同的非營利團體紛紛成立，得以來彌補公、私部門間的不足及偏差（黃得彰，民 86：1）；而在解嚴後的台灣，非營利組織也呈現著多元而蓬勃的發展。

## 二、研究動機

企業身處於現代的社會，除了以利潤為導向外，也能發揮在社會的影響力；然而，其中的影響力卻是有著正負之間的差別的。以下有對比之二例：

其一，一位甫出校園的年輕人，近來進入某製造業前一百大企業創辦的基金會服務。事實上，他一年只有兩次稀有的機會為基金會效犬馬之勞，一是年初的時候需憑空捏造一份年度工作計劃，連同預算繳交給政府主管機關；再來是年底的時候，連同另一份年度計劃及決算上繳政府單位。（夏傳位，民 89：236）

其二，當勵馨基金會為了籌募兒童性侵害治療基金，找統一超商（7-Eleven）合作時，統一並未只是捐錢了事，其選擇用自己最強的企業優勢-物流及通路業的龍頭地位來幫助勵馨，最後統一超商花費的成本一年約八百萬，募得款項卻高達三千多萬（夏傳位，民 89：236）。

不可否認的，無論企業出於何種動機的考量，其以各種形式來捐贈（donate）、贊助（sponsor）非營利組織的趨勢及熱潮確實是方興未艾。郭玉禎（民 88：1）指出：若說基金會是台灣企業的最愛，實不為過；近幾年，隨著社會大環境的日趨開放，更達高峰，除了數量快速上升、基金數日趨龐大，在成立宗旨的訴求上亦更趨於多元化，而

為台灣的基金會現象注入一股前所未有的活力。因此，關於企業捐贈而成立的非營利組織，在學理及實務上的確值得受到更進一步的重視與研究。

是以，本研究主要之研究動機在於：暫且不論其捐贈動機為何，由企業捐贈而成立的分營利組織，其捐贈企業本身的營利色彩是否能與非營利組織的公益性質相容呢？

順此動機而下，關於企業捐贈的非營利組織之研究主題綦綦眾多，如在企管學界中主要探究其經營與管理；在財稅會計學科中重視其減、免稅的特性；在社會學界中則探討其所扮演的社會功能等。在諸多的方向中，則本文的焦點（focus）又將關注於何者呢？

王雲五先生曾經提到：「樂善好施是中國人性格的一個重要面向，我們很容易看到私人興學、散財濟困等懿德，但這些都出於一種善心慈懷的宗教意識，較少基於社會文化理念」（引自江明修、陳定銘，民 88：215）。縱使如此，從近幾年來的發展趨勢來看，非營利組織已經漸漸擺脫小範圍慈善等傳統角色，進而直接介入社會各種重要議題之倡導、參與公共事務，甚至是提供「公共服務」（江明修、陳定銘，民 88，215）。C. McLaughlin（引自江明修，民 87a：10）曾具體的指出，非營利組織的存在係為提供服務（service），而非營利（profit），綜合上述的討論，則為本文的研究做了定焦，亦即探討由企業所捐贈成立的非營利組織其「公共服務之功能」。

## 第二節 研究問題與預期研究貢獻

### 一、研究問題

根據數字顯示，1983 年時，美國的企業慈善捐助超過了 30 億美元，佔當年度所有私人慈善捐款的 5%；若扣除掉絕大多數由個人捐款的宗教的部分，其所佔的比例則將近 10%（McElroy & Siegfried, 1985: 18）。至 1995~1996 年時，企業慈善的捐款總數額已超過 150 億美元<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 網址：<http://independent.org/tii/news/991025Milyo.html>，瀏覽日期：2001/7/2。

( Milyo , 1999 ) 在國內，內政部的資料則顯示至 1993 年 2 月社會福利基金會登記的基金總額為 55 億 9890 萬元，其中企業成立之社會福利基金會所登記的總額便高達 27 億 3085 萬元，佔了將近 1/2 ( 陳秋蓉，民 82：10 )。

從上面的資料中透露了二個訊息：其一，企業之公益行為對於非營利組織的活動確實佔有一定之地位，而此現象在台灣亦是明顯；其二，現今的企業對於慈善、公益的活動的確越來越熱衷，除了企業對一般非營利組織之贊助，更有企業捐贈資金來成立非營利組織。

另一方面，如同鄭怡世、張英陣 ( 民 90：2 ) 所表示的，企業組織在社會與經營環境的改變下，其經營理念已漸漸的從傳統古典資本主義以企業之經濟利益為前提的思考，轉變為企業應與政府及社會大眾建立和諧伙伴關係之思考。

因此，本研究的第一個研究問題在於企業從事公益行為的動機為何？其模式又有哪些？此為建構企業捐贈型非營利組織所不可或缺之學理基礎。

其次，本研究之研究對象關注在「由企業所捐贈成立之非營利組織」，而關於此「企業捐贈型非營利組織」又當如何來界定？區分為「企業捐贈型」的非營利組織之必要性為何？其在社會體系中的角色與功能又是如何？此為本研究所欲探求之第二個問題。

最後，本研究將關注在企業捐贈型非營利組織所發揮之公共服務功能。黃木添、王明仁 ( 民 87：148 ) 曾經提到，非營利組織是「以公共服務為宗旨」，而不以私利為目的的事業。據此，本研究第三個研究問題將先析探公共服務之意涵為何？進而探究非營利組織公共性 ( publicity ) 為何？企業捐贈型非營利組織所具有之公共服務功能為何？以及我國企業捐贈型基金會中在這些公共服務功能上的發揮為何？

## 二、預期研究貢獻

本研究旨在探討由「以營利為導向」的企業所成立的「非營利組織」，其公共服務之功能為何，希冀能從此研究中，了解由企業所捐贈成立之非營利組織如何善盡其「非營利」之角色，並在社會中發揮其正向的影響力，透過公共服務之功能以促進「公共利益」。簡言之，本研究之研究目的包含兩點：

- (一) 在理論方面：藉由非營利組織之相關文獻與「企業公益行為」之理論探討，界定出企業捐贈型之非營利組織；並提出公共行政學及非營利組織中的「公共理論」與「公共服務理論」之學理論證與分析，以了解企業捐贈型非營利組織之公共服務觀點、類型及功能。
- (二) 在應用方面：嘗試提供企業捐贈型非營利組織一個參與公共事務、公共服務之行動方向，以落實非營利組織所應有的公共服務之使命。

### 第三節 國內相關論文回顧

非營利組織的研究除了在國外已累積相當成果之研究外，在國內亦是呈現蓬勃而多元的發展。官有垣等人（民 89：464-478）整理十餘年來國內關於非營利組織的相關文獻<sup>2</sup>，其中博碩士論文即達百餘篇，而期刊、專書、研究計劃及研討會論文等合計亦約有 300 篇。此外，在行政院國科會的政府研究計劃基本資料檔中<sup>3</sup>，以「非營利組織」為關鍵詞查詢的研究報告成果則有 30 篇的研究成果報告。綜合整理如下表 1-1：

表 1-1 國內非營利組織相關文獻篇數統計

---

<sup>2</sup> 此文獻彙編初稿發表於《非營利組織研究的本土化》學術研討會，2000 年 4 月 14-15 日，嘉義：中正大學。資料來源包含：全國博碩士論文資訊網（<http://datas.ncl.edu.tw/theabs/00/>）國立政治大學中正圖書館（<http://www.lib.nccu.edu.tw>）國家圖書館全球資訊網（<http://www.ncl.edu.tw/ncl1.htm>）中正大學圖書館（<http://www.lib.ccu.edu.tw>）中華民國期刊論文檢索系統（<http://infolib.ncl.edu.tw>）及其他。

<sup>3</sup> 網址：<http://www.grb.gov.tw/>，瀏覽日期：2001/11/1。

文 獻 類 別	篇 數
1.研究計劃成果報告	43*
2.學術研討會論文	72
3.博士論文	12
4.碩士論文	116
5.一般書籍	25
6.期刊文章	179**
合 計：	447

註：\*國科會 30 篇研究計劃成果報告中有 6 篇與官有垣等人之資料重複，因此扣除重複之部分後計有 43 篇。

\*\*179 篇期刊文章中包含 17 篇翻譯文章。

資料來源：補充修改自官有垣、吳芝嫻、莊國良，民 89：452。

由於非營利組織研究之範圍涵蓋廣泛，相關的例如「志願性組織」、「獨立部門」、「慈善組織」、「第三部門」等各種不同的名稱及其意義存在，因此對於非營利組織的相關研究難免有許多漏列之處。不過由此亦可得知此相關研究確實在不同領域學科間得到重視及研究興趣。以下本研究將從「企業公益行為之研究」、「企業捐贈的非營利組織之研究」，以及「非營利組織的公共服務功能之研究」等三個面向來回顧國內相關論文之研究，分別列舉如下表所示：

表 1-2 「企業公益行為之研究」國內相關論文彙整

作 者 (年份)	論文主題	出 處	摘 要	與本研究 之相關性
劉念寧 (民 79)	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	針對國內天下雜誌排名前 一千大企業進行問卷調查 及分析，探討國內大型企 業贊助之公益活動，以建 立企業贊助的行為模式。	提供本研究企業從 事公益活動相關理 論文獻之探討，以 及其實證研究後， 企業公益活動之相 關類型。
趙淑櫻 (民 81)	企業贊助公益 廣告動機與考 量因素之研究	成功大學 工業管理 研究所	分別對公益廣告、公共關 係及企業社會責任之文獻 加以探討，並以廣告主、 公營事業、基金會為研究 對象。企業贊助公益廣告 主要動機在形象，公益團	提供本研究企業公 益行為利己之動 機。

			體找企業合作考慮理念。	
鄭惠文 (民 81)	企業贊助公益活動與企業形象之研究	中興大學企業管理研究所碩士論文	以 IBM、統一企業、麥當勞為對象，藉由對台北市民之問卷調查析探企業贊助公益活動是否能提昇其企業形象。	研究結果顯示多數受訪者贊同企業贊助公益活動可提升企業形象；提供本研究企業公益行為動機之論證基礎。
陳焉如 (民 82)	從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略	東吳大學社會工作研究所碩士論文	以卓越雜誌於 1993 年的企業聲望調查為名單，訪談 27 家企業，來了解國內企業贊助公益活動之動機、贊助政策，及實際執行贊助事務的分析。	本研究所整理之企業公益行為動機乃基於其整理之四種動機。
楊炳章 (民 84)	企業贊助公益活動行為之研究	政治大學企業管理研究所碩士論文	由不同之面向及分類來建構企業公益贊助行為的命題，一反過去將企業公益行為單純化之處理方式，並選取九家國內企業，據以建構發展命題。	相關命題提供本研究中企業捐贈非營利組織之動機之分析。
馮義方 (民 88)	企業對運動贊助行為之研究	台灣大學商學研究所碩士論文	透過對宏碁集團、台灣銳步公司等企業之研究，了解其贊助運動的動機因素、企業特性因素等，來建構企業贊助運動行為的命題。	此研究指出，企業贊助運動後對於企業最主要的影響是使贊助企業的形象與知名度能提昇。提供本研究企業公益行為之研究。
鄭怡世 (民 88)	台灣非營利組織與企業組織合作募款模式之探討-以民間福利服務輸送型組織為例	東吳大學社會工作研究所碩士論文	透過對非營利組織及企業關係人士的深度訪談，了解合作募款的模式包含有：金錢捐贈、產品的合作、贊助廣告等方式。	提供本研究企業投入公益贊助事務的理念與動機，以及企業與非營利組織合作募款的模式、助力、及阻力。
鄭展璋 (民 88)	企業贊助文化藝術事業之研究	台灣大學商學研究所碩士論文	以 1998 年天下雜誌中製造業前 500 大企業為對象做問卷調查，了解企業贊助文化藝術之行為、未贊助之理由、面臨之問題，及企業贊助文化藝術未來之	提供本研究企業公益行為動機之研究。其中「未贊助的理由」的部分是前述文獻較少觸及。

			趨勢。	
洪昌銘 (民 88)	企業捐贈大學 院校之行為研 究	中山大學 公共事務 管理研究 所碩士論 文	根據文獻探討後，歸納各項影響變數，進行卡方檢定和變異數分析，得知企業捐贈的政策與企業的資本額等因素相關。	提供本研究企業公益行為動機之研究。
林瑩滋 (民 89)	台灣企業贊助 藝文活動的動 機與決策模式 之研究	中山大學 企業管理 研究所碩 士論文	藉由文獻回顧及個案訪談的方式，探討企業贊助藝文活動的動機、影響因素，以及決策模式。	提供本研究企業捐贈活動的動機及影響因素。
游舒惠 (民 90)	企業參與公益 活動與公益行 銷之研究	政治大學 企業管理 研究所碩 士論文	藉由文獻整理及質化訪談研究，企圖發展較完整之企業參與公益決策模式。	提供本研究企業公益行為之兩項動機：企業自利與社會責任。
林宜欣 (民 90)	台灣企業公益 行為之研究： 以電子類企業 組織為例	南華非營 利事業管 理研究所 碩士論文	藉由文獻分析及深入訪談法，探求國內電子業企業公益行為之動機、方式及類型等。	提供本研究國內企業捐贈活動動機之論證。

資料來源：作者整理

表 1-3 「企業捐贈的非營利組織之研究」國內相關論文彙整

作者 (年份)	論文主題	出處	摘要	與本研究之 相關性
陳秋蓉 (民 82)	組織結構與組織 績效-企業 附設社會福利 慈善事業基金 會之探討	大葉大學 事業經營 研究所碩 士論文	組織結構為影響組織績效的重要因素，本文以國內企業附設社會福利基金會為對象，研究二者之間的關係。	提供本研究關於企業附屬基金會的界定。
魏婉婷 (民 85)	資源依賴、制 度環境與組織 自主性-企業 捐資成立之社 會福利基金會 之探討	中正大學 社會福利 研究所碩 士論文	以組織理論中的相關理論及觀點，針對 80 家由企業捐資成立的社會福利基金會進行基金會自主性等相關研究。	提供本研究掌握企業捐資成立的基金會之部份特性。
葉淑貞	非營利組織的 經營管理-以	大葉大學 事業經營	透過對七家企業文教基金會之訪談，了解其對策略	提供本研究了解企業文教基金會之經

(民 87)	企業文教基金會為例	研究所碩士論文	管理運用之情形，並歸納出六個命題。	營與管理策略。
郭玉禎 (民 88)	台灣企業基金會現象與經營管理之研究	中山大學企業管理研究所碩士論文	針對企業成立基金會之現象做學理上之解釋，並以五個企業成立之基金會進行訪談研究，最後並提供國內企業基金會名錄。	提供本研究了解企業基金會經營管理之現象與問題。
何慧玲 (民 89)	企業基金會之特性分析	中山大學企業管理研究所碩士論文	本文先界定基金會的五個特性-獨立性、公益性、策略性、透明性及專業性，並依此特性來分析企業所設立的基金會。	提供本研究瞭解國內企業基金會所具有的一些特性之分析。
吳芝嫻 (民 90)	企業捐資型社會福利基金會治理行為之初探 - 以美國及台灣為例	中正大學社會福利研究所碩士論文	藉由文獻分析、深度訪談之方式，嘗試回答關於企業捐資成立之社會福利基金會的特質、董事會組成的特質等問題。	提供企業社會福利基金會之特質，及其內部董事會之治理行為。

資料來源：作者整理

表 1-4 「非營利組織的公共服務功能之研究」國內相關論文集

作者 (年份)	論文主題	文獻出處	摘要	與本研究之 相關性
陳靜芬 (民 79)	台北市民間組織參與社會福利服務之研究	文化大學政治學研究所碩士論文	由民間組織參與社會福利服務之國內外經驗為出發點，探討其在社會推動社會福利服務之角色與功能。	提供本研究界定民間組織參與社會福利服務之角色及功能。
林春助 (民 82)	台灣地區民間福利機構參與社會福利服務之研究	中興大學公共行政及政策研究所碩士論文	從理論及實證兩個面向探討民間機構參與社會服務的理論和本內涵，包括其角色、功能、與政府的關係、及參與的方式等。	助於釐清民間福利團體對於社會福利服務的角色、功能。
	公共合產之理論與策略 - 非	政治大學公共行政研究	在現代福利國家的壓力下，公部門與私部門	提供本研究瞭解非營利組織在現代社

周威廷 (民 85)	營利組織公共服務功能的觀察	所碩士論文	合產的情形日益普遍，本文即在探討非營利組織在公私合產中所具有之公共服務功能之研究。	會中所具有之公共服務功能為何。
劉祥孚 (民 85)	非營利組織公共服務功能之理論與實證-環保團體之個案分析	政治大學公共行政研究所碩士論文	藉由非營利組織、公共服務觀之理論基礎，來探討非營利組織之公共服務功能為何，並以生態保育聯盟等個案來作分析。	提供本研究關於非營利組織公共服務功能相關理論之論證。
徐敏雄 (民 87)	台灣基督教長老教會社會服務事工的發展	中正大學社會福利研究所碩士論文	透過長老教會的神學、教會體制和組織結構等面向，探討其從1865 年至今在社會服務的發展及困難。	提供本研究瞭解宗教型非營利組織的社會服務之背景及功能。
許智玲 (民 87)	民間慈善團體的角色轉型與服務整合之探討-以高雄地區為例	暨南國際大學社會政策與社會工作研究所碩士論文	藉由高雄地區的協會、慈善團體等組織，探討慈善團體角色轉型的策略類型，以及服務整合的運作模式。	提供本研究了解民間慈善團體的服務整合策略及困難。
姜誌貞 (民 87)	非營利組織政策倡導之研究：以婦女團體為例	東吳大學政治學研究所碩士論文	以國內推動利法的婦女團體為對象，探討以公共性為核心的政策倡導原理，以及非營利組織的政策倡導等議題。	政策倡導為非營利組織公共服務功能之一；本文提供本研究了解非營利組織政策倡導之公共性、策略等。
江明修 (民 87)	非營利組織公共服務功能之研究	行政院國科會研究計劃成果報告	藉由理論的析探及個案訪談，建構非營利組織公共服務功能包括了志願服務、公民參與、政策倡導，以及公私合產。	助於本研究釐清非營利組織的公共服務之本質及功能為何。

黃雅文	我國非營利組織議題倡導策	台灣大學政治學研究所	以董氏基金會為例，研究非營利組織參與議	提供本研究了解非營利組織關於公共
-----	--------------	------------	---------------------	------------------

(民 88)	略之研究	碩士論文	題倡導之基礎及策略。	服務功能中議題倡導之內涵。
鄭淑娟 (民 88)	非營利組織社會行銷之研究 - 以花旗銀行聯合勸募計畫為例	東海大學公共行政研究所碩士論文	說明非營利組織及其社會行銷功能之背景及內涵，並以花旗銀行之聯合勸募計畫為個案進行分析。	提供本研究非營利組織之社會行銷功能之論證基礎。
韓意慈 (民 89)	非營利組織政策倡導角色之剖析 - 以台北市廢除公娼事件中的婦女團體為例	中正大學社會福利研究所碩士論文	以台北市廢公娼事件為例，剖析非營利組織在政策倡導角色的三個層面：觀點與目標、資源與策略，及回應與影響。	政策倡導為非營利組織公共服務功能之一；提供本研究瞭解非營利組織在政策倡導角色相關之研究。

資料來源：作者整理

綜合前述國內相關論文之整理，可知縱使在此三個主題中得相關之研究仍是具有跨科際之特性，在與本研究的相關性上，最主要的則是提供相關議題的論證基礎。此外，由上述相關的文獻整理中，可發現「企業公益贊助」的研究大致上是較為完整的，無論是贊助之動機或行為，皆有相當之成果。在「企業捐贈的非營利組織」之研究上或許與目前之社會之發展相關，屬於較新興之議題，因此本研究將於後文進一步界定其概念。最後，在非營利組織的公共服務議題上，則有較多元的方向，誠如整合的「公共服務功能」之研究；另外也有單一的「社會（福利）服務功能」、「政策或議題倡導功能」、「社會行銷」之研究，或歸因於「公共服務」為較模糊之概念所致。

#### 第四節 名詞界定

本研究相關的主要名詞計有「企業捐贈型非營利組織」、「公共性」及「公共服務」等三個，上述的概念在後續文獻中，將予以詳細的定義並整合之，然而為便於概念的釐清，在此特概要說明如下：

##### 一、企業捐贈型非營利組織 (corporate-donated NPOs)

企業是助於商業活動發展的制度安排，是一個合法的實體<sup>4</sup>，而非自然人；然而，其可以類似個體般的從事籌措資金、僱用員工、買賣資產等活動（Paton, 1965: 1）。一般而言，企業都以賺取利潤（profit）為主要目標，而在本研究中「企業」之概念界定係指在社會中合法正式並以商業為主要活動之組織。另外，考慮到企業自主性是否影響捐贈行為之問題，本研究中的企業將以民間私有企業為主，排除了國營企業之考量，而資產的型態則無特別限定。

其次，從「捐贈」的字意來看，我國《辭海》中表示「捐」具有棄置、除去、輸財、稅名，以及車環等意思；「贈」則有玩好相送、送去，及舊時朝廷封典等意義，因此捐贈即有贈送財物之意。此外，在 1995 年版的《韋氏大辭典》相關之詞彙（如 contribute、donate）中，含有「給予社會或其他組織等某些東西，特別是財物，其共同的目的（common purpose）在於慈善（charity）」。<sup>5</sup>是以，本研究中的「捐贈」係指付出財物給予受贈對象，是一種「奉獻」的態度。

我國法律的用語中亦有許多使用到「捐贈」一詞，例如文化藝術獎助條例、公職人員選舉罷免法、私立學校法等<sup>5</sup>。另外，為鼓勵個人及企業的捐贈行為，在所得稅法第十七及三十六條中亦有規定對於教育、文化、公益、慈善機構或團體之捐贈可減免賦稅。綜合言之，本研究中所關注的捐贈者即在於企業或企業主基於某種動機所從事捐贈財物的公益行為。

關於非營利組織的興起背景、理論基礎等在後續文獻中將做進一步之探討，而本研究中所指之非營利組織，則界定為依民法、人民團體法及各種特別法所設立之「非營利性社團法人」、「一般性財團法人基金會」，及「依特別法設立的財團法人」等向法院辦理登記完成，享有稅法上優惠的組織。一方面因不具公權力，且為民間組織而被視為「私有的」；另一方面因以提供公共服務及反映公共利益為目的而又被視為「公共的」，因此非營利組織具有「公私二重性」（江明修、

---

<sup>4</sup> 我國的「中小企業發展條例」中第二條亦提到：本條例所稱中小企業，係指依法辦理公司或商業登記，合於中小企業認定標準之事業。

<sup>5</sup> 從立法院的網站（<http://www.ly.gov.tw>）中以「捐贈」為關鍵詞查詢現有法律，共有 36 個相關法律有使用到「捐贈」一詞。

陳定銘，民 88：220；顧忠華，民 88：146-147）。

綜合以上所述，本研究將企業捐贈型非營利組織界定為「該非營利組織是基於企業或企業主基於某種動機，透過捐贈金錢、財物或物資所成立的」。

## 二．公共性 (publicity)

對於公共行政而言，公共性可謂為核心的議題之一，而在社會發展的趨勢中，非營利組織也由於被賦予了公共性，使得能夠提供或生產部份的公共服務。究竟公共性所指為何？本研究從三個面向來作探討，分別是哲學、經濟學，及法律。首先在公、私的區分上，在三個面向中分別有「公、私領域」、「公共財、私有財」，及「公法、私法」等區別，這些公、私領域之分也形塑了「公共」的概括。其次，依三個面向對公共的探討，則發現就「哲學」的面向來說，公共性的內涵包含了有：開展空間、對話、理性、批判，及人我共存；而經濟學中的公共財，則有非競爭性、不可分割性，及不適用排他原則；法律學中所探討的公共性包含了兩個層面，一是程序制度的，例如合法性、民主程序等；其次則為實體價值的追求，例如人權、自由等公共利益或價值。後文中將針對此議題作進一步之探討。

## 三、公共服務 (public service)

Mclaughlin(引自江明修，民 87：10)依據《韋氏大字典》(Webster's Third New International Dictionary)之解釋，將有關服務 (service) 一詞之意涵敘述如下：

1. 以「行動」而言，服務的意涵有二。其一係指為了利益 (benefit) 或在他人的命令之下而行動；其二乃為達成有助於某人或某事的目標而採取的行動。
2. 以「動機」而言，服務可說是發自博愛、慈善之心，而致力改善人類之福祉。

是以，從非營利組織的角度為出發點，其服務觀則當以「發自於慈愛之心，為助於他人之目標而採取的行動」之利他精神為懷。本研究中的公共服務則係指「個人或團體為維護公共利益、促進民眾福祉而採取的行動」，而非營利組織則可透過其具有之功能來提供或生產公共服務。本研究從「人力」（大眾或精英）以及「服務方式」（直接服務或倡導）兩個面向，建構出企業捐贈型非營利組織的公共服務功能包含有：「公私合產」、「志願服務」、「政策倡導」，及「社會行銷」等四種。

## 第五節 研究範圍與研究限制

前文曾經提及，本研究所指之非營利組織界定為依法所設立之非營利性社團法人、一般性財團法人基金會、及依特別法設立之財團法人等向法院辦理登記完成，享有稅法上優待之組織。因此非正式組織、具有營利分配盈餘、及不含有公共服務目的之互助型非營利組織<sup>6</sup>則不在本文的研究範圍內。

此外，企業對於非營利組織之「捐贈」亦有多種型態，例如主動捐贈資金財務以成立非營利組織<sup>7</sup>、不主動成立，但對一般非營利組織之捐贈行為等情形。由於對目前我國非營利組織之平時贊助者的資料不易完整取得；而在吳芝嫻（民 90：1-2）之研究中，其界定「企業捐資型基金會」包含有企業主或公司董事共同集資成立者。故本研究則將研究範圍界定為完全由「企業」或「企業主」捐資成立，或其捐贈比例超過成立基金一半以上的非營利組織為對象，在個案的選擇上，則以我國的企業捐贈的基金會為例。

---

<sup>6</sup> H. Hansmann (1980: 842, 1987: 28) 曾將非營利組織區分不同類型的非營利組織，以「財源」而言做為縱軸為捐贈型 (donative) 及商業型 (commercial)，以「組織控制方式」列為橫軸則可分為互助型 (mutual) 及企業型 (entrepreneurial)，並依此四個要素將非營利組織分為四種類型。另外，R. Denhardt (1995: 46) 則將非營利組織依事業目的之不同區分為：公益類（如慈善事業、教育文化等）及互益類（如消費合作社、互助會、工會等）。

<sup>7</sup> 有謂者視其為企業所附設之非營利組織，如陳秋蓉（民 82），組織結構與組織績效-企業附設社會福利慈善事業基金會之探討。然而一個健全的非營利組織應當有其「自主性」，因此在此不以「附設」或「附屬」為名。

綜觀本研究之對象與範圍，則可由「非營利組織」逐漸聚焦為由企業捐贈成立之非營利組織所具有之公共服務功能。至於本研究之研究限制則包含有：

- (一) 主觀判斷上之限制：國內外關於企業之公益行為已有廣泛及深入的探討；此外，關於非營利之橫向分類亦已有相當數量之文獻。衡量我國之情狀，確實有必要以縱向之分類來析探非營利組織；然而，關於此一議題之探討，實屬萌芽之初。因此本研究對於「企業捐贈型之非營利組織」的描述與解釋恐有過於武斷之嫌。此外，在非營利部門研究上，由於相似名詞之眾多，在名詞之運用及界定上亦難免落入主觀。
- (二) 研究方法及樣本上之限制：在個案對象的選擇上，由於時間、研究成本等考量，也僅能以非隨機之抽樣為之。抽樣的標準中，限於理論敏感性較高及易接觸的組織亦是限制之一。
- (三) 客觀條件之限制：本研究之個案研究對象為基金會，而訪談所得之資料之「質」與「量」則須視受訪者之合作程度而定。此外，雖說一健全之非營利組織當有其自主性，然而對於較敏感之議題，例如基金會之人事、經費等，是否能夠取得完整而詳細之回答則不得而知。

## 第六節 研究方法與研究架構

### 一．研究方法

為達上述研究之目的，本研究擬採「質化研究法」(qualitative approach)，並輔以實際個案之訪談研究，以進行分析。主要的方法與步驟簡述如下：

#### (一) 文獻分析法

文獻評論<sup>8</sup> (literature review) 是針對某個研究主題，就目前學術

---

<sup>8</sup> 文獻回顧至少有九個基本目的：1.讓讀者熟悉既存研究中有關的發展程度進展如何；2.提供新研究者一個思考；3.可以提供對不同理論性的立場說明的概念架構；4.對一個行為或社會現象的

界的成果加以探究（朱宏源等，民 88：95）。本研究所採之文獻分析一方面將對既有之研究進展進行收集與評論；另一方面，並從「企業公益行為」、「非營利組織之公共性」，及「非營利組織的公共服務」等三方面來探討本研究之相關理論基礎。主要的文獻來源可分為：1. 中、西文相關著作、研究報告及期刊；2. 報章雜誌之報導或社、評論等；3. 政府、官方之統計資料；及 4. 相關基金會之文件資料。

## （二）個案研究法

所謂的個案研究法，乃是強調社會研究必須根植於研究現場時的時空系絡上（江明修，民 86a：128）。具體言之，「企業捐贈型的非營利組織」在我國包含如財團法人醫院、私立學校，或是企業型之基金會等。

本研究之個案將以我國「企業捐贈之基金會」為例，進行深度訪談，以瞭解受訪對象的生活世界及所反映的事實真象，進而收集分析之相關資料。在個案研究中，個案的選擇是重要的步驟之一。根據喜瑪拉雅基金會 2001 年所出版的《台灣 300 家主要基金會》之名冊所做的統計，其中由企業捐贈的基金會共有 57 家，由個人及企業捐贈成立的有 7 家，而個人捐贈的即達 76 家<sup>9</sup>。本研究則以該名錄為抽樣架構，在第四章中，將針對個案之抽樣方法及研究設計進一步來做說明。

## 二、 研究流程

本研究以「企業捐贈型的非營利組織」為對象，企圖探討在公共性的系絡下，其所發揮的公共服務功能為何。綜合上述，歸納本文之研究系絡與流程分別如圖 1-1、1-2 所示：

---

可能解釋與發展；5. 辨識概念間前提假設關係；6. 理解並學習他人如何界定與衡量關鍵概念；7. 辨識其他研究者的資訊來源以供回溯；8. 進而批判與改進既存研究；9. 發掘新研究與其他研究相連與印證（盧建旭，民 85：179-180）。

<sup>9</sup> 此處的個人身份則較為多元，包含了企業主、政治人物、一般社會人士等，本研究則無進一步細分其身份。另外，前述之數據為本研究根據名冊中「設立基金來源」所做之統計，其中基金會未註明基金來源者達 84 家。

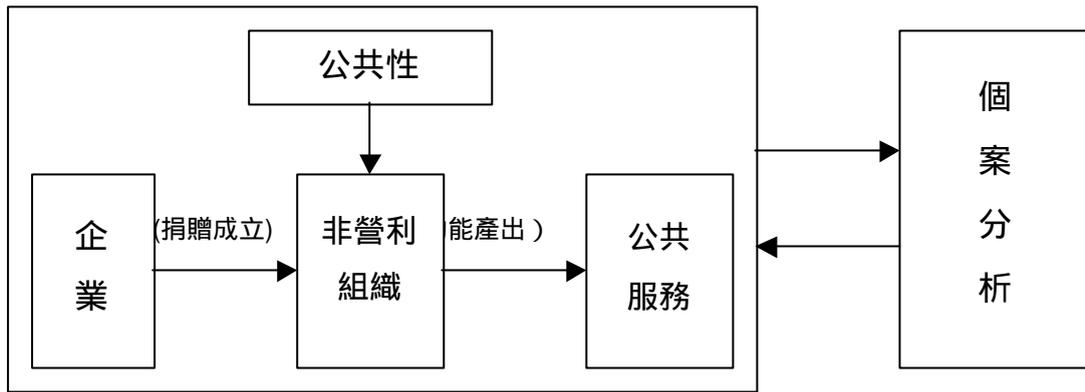


圖 1-1 本研究之公共性系絡

資料來源：作者自繪

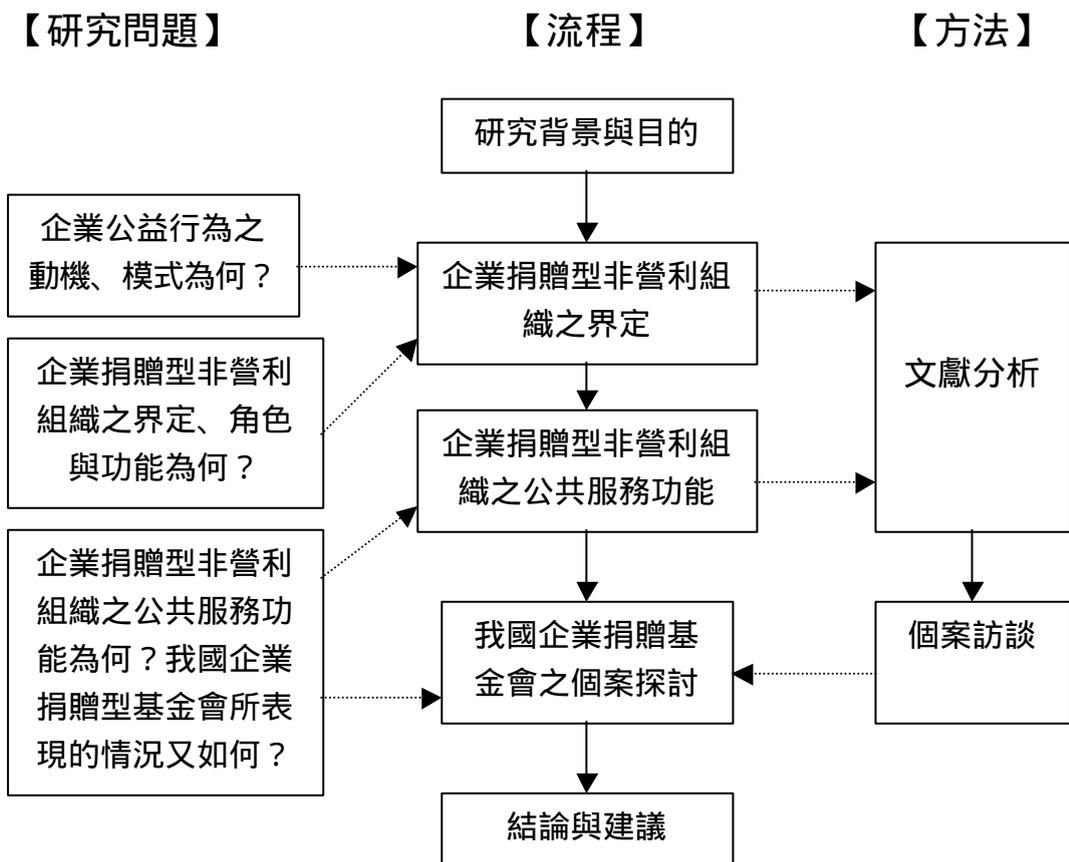


圖 1-2 本研究之研究問題及流程

資料來源：作者自繪。

## 第七節 章節安排

依據前述之研究背景、動機、範圍與方法等，本研究擬將內容架構分為六章：

第一章為「緒論」。說明本文之研究背景與動機、研究問題與目的、相關文獻回顧、研究方法與架構、界定研究範圍與限制。

第二章為「相關理論基礎」。分為三個面向來做探討：非營利組織的興起與意義、企業公益行為之理論辯證，並界定與探討企業捐贈型非營利組織之意義、特性及角色。

第三章為「企業捐贈型非營利組織公共服務功能之理論辯證」。首先將先探討非營利組織之「公共性」，為其公共服務功能奠定理論依據；其次則探討「公共服務」的內涵與相關概念；最後則對「企業捐贈型非營利組織」之公共服務之具體類型提出理論上的辯證。

第四章為「個案研究設計」。將以國內七家企業基金會為對象，具體陳述個案研究之設計、步驟，及所選取個案之背景。

第五章為「個案研究分析」。將個案訪談之內容及相關之次級資料，與前文理論探討進行分析檢證，提出個案研究上之發現。

第六章為「結論」。就前文所研究及個案研究之內容，歸納出本研究的結果與建議，並提出此議題未來研究之展望。

## 第二章 相關理論基礎探討

本章中所要探討的相關理論基礎可分為三個部份：以「企業公益行為理論」及「非營利組織之意涵」為基礎，進而界定「企業捐贈型非營利組織」之意涵與角色；而在第三章中，將就其公共服務功能做進一步之論證。

### 第一節 企業公益行為之探討

古典學派的經濟學論點認為企業是以降低成本、追求利潤等原則為其主要追求的目標，著名的經濟學家 M. Friedman( 1970, 引自 1991 ) 認為企業並無需承擔社會責任，其曾表示所謂企業的「社會責任」( social responsibility )，即是利用其資源，在公開與競爭的遊戲規則內，從事增加利潤的各項活動。

然而在今日的社會，企業的主要目標或許未有重大的改變，然而在「社會責任」的觀點上卻有了不同的看法。徐木蘭( 民 83 : 231 ) 認為現代商人應該視企業為社會公器的化身，而既然企業是社會的公器，那麼為了回饋社會，企業注重外部倫理的運作是值得努力的方向。從近一、二十年來的情況來看，企業參與公益的活動的確引起了在企業界及學術界多方的重視，本研究之「企業捐贈型非營利組織」即是建立在企業公益行為之理論基礎上。因此，本文以下將分別探討企業公益行為的發展與意義、動機，及模式。

#### 一．企業公益行為之發展與意義

一般而言，企業公益行為的原文為「Corporate Philanthropy」或「Business Philanthropy」從字典上的解釋來看，公益贊助( philanthropy )的字義為「一種想要幫助人類的慾望，如同慈善事業所表現的，是一種特有的愛心」，具有「博愛」或「慈善」的意涵( 洪昌銘，民 88 : 10 )。Payton ( 1989: 30 ) 曾表示：通常「公益贊助的」( philanthropic ) 意謂著對「人群」而非個人的關懷，意謂著對一個從事慈善工作、人群、社會服務或人道關懷議題的組織進行贊助，因此公益行為可謂是

對於較大群體的慈善表現。

企業的公益行為可與企業的社會責任 ( corporate social responsibility ) 結合來探討。所謂企業的社會責任, 意指對於影響民眾、或其社區及環境的企業之任何行動需可被課責 ( be held accountable ), 其意味著企業對民眾及社會的負面影響需被承認及儘可能的改善, 而企業則需對利害相關人提供利益, 或是促進正面的社會財物; 另一方面, 社會責任亦不表示企業需放棄主要的經濟使命 ( economic mission ), 因此企業實需在二者中尋求平衡點 ( Frederick, Post & Davis, 1992: 30 )。然而, 學術界中對於企業是否承擔社會責任仍有分歧的看法, 茲整理如下表所示:

表 2-1 企業社會責任正反論點之比較

贊成之論點	反對之論點
1. 企業興起部份社會問題, 因此原本就有修改問題的責任。 2. 從長期自利的觀點來看, 採取行動能確保更持久的生存能力與環境。 3. 反應來自於社會的期望。 4. 防止政府未來的干預和限制。 5. 企業擁有資源及應該讓企業嘗試。 6. 事先行動勝過事後的反應。	1. 社會事務並非企業人士所關心。 2. 企業並不是用來處理社會活動。 3. 經營者若積極的追求社會責任, 便可能忘記自己的主要目的。 4. 企業已經擁有足夠的權力 ( 經濟、環境, 科技 ), 若在社會主流中有決策機會, 會有權力平衡的問題。 5. 削減企業在國際上的競爭力。

資料來源: 整理自 Carroll, 蔡明興譯, 民 77: 40-47。

即便學界中對於企業的社會責任觀點有著正反雙方的意見, Carroll ( 蔡明興譯, 民 77: 36-39 ) 採取肯定的態度, 並進一步將企業的社會責任區分為四個面向, 分別是經濟責任、法律責任及自由裁量 ( discretionary ) 責任<sup>10</sup>, 其中反對論者所持之觀點可以企業所應承擔之「經濟責任」涵蓋之。另外, Carroll 並從企業的「利潤極大化」( 19

<sup>10</sup> 「經濟責任」是在一個合理價值下, 生產並販賣社會需要的貨品和服務; 「法律責任」是在社會的經濟體系使企業扮演了一個生產性的角色, 同時也必須遵行基本的規則, 亦即是法律來運作與表達反對意見; 「倫理責任」-雖然經濟及法律責任視具體的倫理規範, 然而社會大中對企業應有的表現亦有所期待, 此方面的範圍是更為無形的; 「自由裁量責任」完全是由企業自由裁量的-可以選擇或是自願的, 其自行選擇想參加的社會活動, 不是義務的, 不是法律規定的, 也不是社會期待企業的倫理表現 ( 蔡明興譯, 民 77: 36-37 )。

世紀末期)「董事會」(20至30年代)「生活品質」(70年代)等三個時期來描述此四個面向比重之變化，如下圖所示：

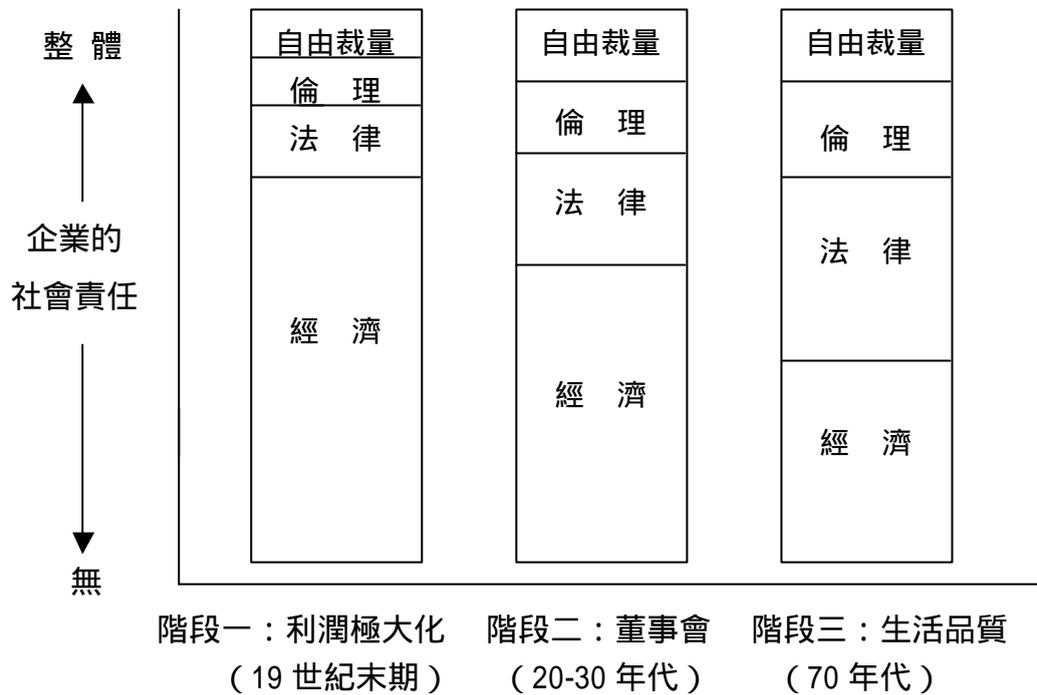


圖 2-1 不同時期的社會責任

資料來源：A. Carroll，蔡明興譯，民 77：39。

上圖的模式提供了企業社會責任的一個發展背景：從古典模式中的經濟責任佔整體企業社會責任認知的絕大部分，演變至 70 年代後的自由裁量、法律及倫理三個面向之總合並不亞於經濟責任之比重。此外，雖然傳統的企業營利觀念深為堅信著，然而實際上，至少有三個領域企圖對傳統的經濟理論模式加以修改：慈善事業、社區服務，及溫和干涉主義（蔡明興譯，民 77：33）。循著歷史脈絡的發展，企業的經濟利益與企業的社會責任二者的關係，則是從圖 2-2 (a) 轉變為圖 2-2 (b) 了。



圖 2-2 (a) 二者關係之分離    圖 2-2 (b) 二者關係之交集

資料來源：楊超然，民 89：222。

事實上，上述企業社會責任的發展模式確實也為現今社會中的企業的公益行為提供了一個立論基礎。P. Hall (1989: 221-239) 曾依據美國企業發展的特性，分為五個階段來描述企業公益行為的演進：

1. 企業公益行為之前期-在商業發展的初始階段，多數企業所從事的慈善活動僅涉及內部員工，如健康、福利及教育之增進，無法真正稱作企業公益行為。
2. 企業公益行為之開端-始於南北戰爭後，由於政治及社會狀況混亂，政府藉拉攏企業以期希望恢復政治體制的公信力和秩序。因此此時期的企業對於社會事務具有影響力，然整體而言仍是過於分散。
3. 企業公益行為之轉型期-二十世紀初，企業的體制產生改變，及擁有者及管理者的分權制度。此時的專業管理者由於缺乏擁有者的完全獨裁權，因此必須基於企業整體利益來考量其公益行為，當時社會大眾對企業唯利是圖日益反感，也迫使專業管理者開始將產品與社會改革作連結。
4. 企業公益活動之壓抑期-在經濟大恐慌及勞工權益抬頭的狀況下，政府開始採取財富重分配的政策導向，對企業施與更大的壓力。也由於政府對於企業的限制，阻礙了企業公益行為的推動；然而，從政面來看，也促使著企業開始周詳的規劃，並朝向制度化發展。
5. 企業公益活動之重新出發-在雷根政府主政的 1970 年代晚期，為了解決財政赤字問題，復又重新重視企業的社會角色，並鼓勵私人部門和政府共同承擔社會責任。另外再加上經濟市場的改變（如外國企業之強大競爭力），使得企業開始對過去公益活動品質產生質疑而重新思考贊助公益行為的做法。

綜合言之，企業公益行為的發展可說是發軔於企業社會責任的論辯。從歷史的角度來看，企業的公益行為乃是配合著與社會發展及政府部門之互動，由企業內部、企業家的個人公益行為、進而向企業整體制度化的逐步發展著。

關於企業公益行為的意義，我國研究企業贊助公益活動的先趨劉念寧（民 79：19）認為其「說明了企業扮演參與者的角色，指企業以提供金錢、實務或勞務等方式，主辦、參與或協助公益活動；但不包括企業家以個人名義進行者」。根據 1987 年《新標準百科全書》（New Standard Encyclopedia）之解釋，企業公益行為是「捐贈大量金錢贊助教育、宗教、社會福利、藝術文化及科學機構或理念」。另外，McCarville 及 Copeland（1994）認為所謂的贊助是一種交換的過程；贊助者與被贊助者雙方在這交換的過程中達到共存的關係，企求一種雙贏（win-win）的組合。不可忽略的，Frederick 等人（1992: 39-42）也提出了社會責任的限制之呼籲，其限制在於成本（cost）、效率（efficiency）相關性（relevance），及範圍（scope）。同樣的，企業在公益行為之活動上，則亦需考量到這些限制。

結合上述關於公益贊助及企業公益行為之探討，本研究將企業公益行為界定為「企業基於某種動機或理由，藉由捐贈金錢、實務或勞務等方式，參與公益活動，其主要的對象為人群而非個人，例如特定的非營利組織，期能達到贊助與被贊助者雙方雙贏之局面」。

## 二．企業公益行為之動機

企業的存在是以「營利」為導向，而相對於「公益行為」這種帶有「付出」（giving）意涵之概念，是否能與其「獲取利潤」相融合呢？申言之，究竟企業採取公益行為之動機包含有哪些呢？

J. Yankey（1996: 10-11）曾提到，在現今的社會環境中，企業界一來擔心若不投資金錢與時間來解決日益惡化的社會問題，則企業必然身受其害；另一方面，由於消費意識抬頭，消費者除了希望購買到高品質低價格的服務與產品外，同時也期待企業在生產過程中能保護環境及回饋社會。從學理上來看，林瑩滋（民 89：13-24）整理出有關企業贊助公益活動的動機，其理論依據包含有社會心理學的「助人行為」（helping behavior/prosocial behavior）、「交換理論」（exchange theory），及「企業的社會責任觀點」，具體而言，則有「利他」、「利己」及「社會責任」三種動機，分述如下：

1. 利他性動機-R. Feldman ( 1985: 231-232 ) 將助人行為定義為「有利於他人的行為或態度，具有高度自我犧牲的特性，且不求回報」，而在大部分的社會中，幫助人常被視為一種重要的道德規範。研究結果顯示，企業的純公益動機主要是來自於企業主或是高層主管個人理念的延伸。
2. 利己性動機-可從社會交換理論<sup>11</sup> ( social exchange theory )、理念行銷<sup>12</sup> ( cause-related marketing , 另稱善因行銷 )，及投資策略三個面向加以分析。
3. 社會責任觀點-關於社會責任之意涵在前文已曾做過簡述，而所謂的社會責任之論戰責可分為：「傳統利潤倫理」( profit ethics ) 的主張；及「社會倫理」( social ethics ) 的看法。從後者來看，其認為企業並非股東所獨有，而是與社會團體、消費者、員工、政府等相關者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，對利害相關者善盡社會責任。

此外，P. Maher ( 1984 ) 以美國 1972 年至 1982 年企業的稅前盈餘與企業贊助公益活動的金額相互比較，發現企業的利潤呈現減低的趨勢，然而贊助的金額卻提高了，他認為企業贊助公益活動顯然已不再是慈善行為，而是一種行銷之手段。J. Grahn 等人 ( 1987: 67 ) 則進一步以「與行銷目的相關性」來說明企業公益行為之目的，包含有非行銷目的 ( 如節稅、落實社會責任等 )、行銷目的 ( 如提昇企業形象、彌補廣告不足等 )，及兼具兩類之目的。在 J. Galaskiewicz ( 1989: 246-252 ) 針對美國過去企業公益贊助的相關文獻進行研究後，整理出公益贊助四個基本的理念：1.可視為一種行銷的工具；2.可視為一種公共關係的建立；3.可視為長期的自利；及 4.可視為減稅的策略。

郭玉禎 ( 民 88 : 14-15 ) 從「制度理論」( Institution theory ) 來探討我國企業基金會成立的理論基礎。體制理論將組織是為一個自然生

---

<sup>11</sup> P. Amato ( 1990 ) 認為個人願意對他人伸出援手，不是因為對這些需要幫助者有責任感，而是可能過去受過它們的好處，或是期待未來能自它們身上得到利益。從實際的例子來看，例如企業從事公益行為是為了換取企業形象的提昇，或是賦稅之減免等動機。

<sup>12</sup> Varadarajan 及 Anil ( 1988 ) 提出理念行銷一詞，意謂著把某一正當理念的募款或活動，和公司的產品或服務銷售結合在一起，多見於企業贊助藝術及體育活動。

命體，它所強調的是組織的生存而非經濟理性所重視的利益；在追求社會認同、採用外界盛行制度與形成之體制化過程中，會使得組織間的形式與行為越來越相似。換言之，企業組織若純粹以經濟理性考量，則應不會設立基金會；然而企業組織的決策行為並非完全經濟理性，因此可就環境對組織之社會需求因素、體制壓力、社會正當性來加以說明企業基金會設立之理由。

在實證的研究方面，劉念寧(民 79: 84-86)以台灣天下雜誌「1989 年 1000 大企業排行榜」為對象進行問卷調查，得到企業從事公益活動的動機依序是「社會責任」、「企業形象」、「純粹為善」、「提昇員工整體生活品質」、「與促銷結合」等理由。此外，在鄭惠文(民 81)、馮義方(民 88)的研究中，皆曾提及企業贊助公益活動有助於「企業形象」。J. Marx(1999: 190)以美國 266 家企業為對象，探討其從事公益行為時認為重要的理由之結果則如下表所示：

表 2-2 企業策略性公益計劃目標之重要性排序 (N=194)

企業的目標	回答數 (n)	百分比 (%)
提高社區的生活品質	187	96.4
提昇企業形象	186	95.9
改善社區服務方案	182	93.8
族群和諧	162	83.5
正面的媒體報導	155	79.9
增進員工的忠誠度	154	79.4
增進員工的福利與健康	142	73.2
招募接受過訓練的員工	127	65.5
擴大現有市場	98	50.5
發展新的市場	93	47.9
增加銷售量	75	38.7
縮小政府的管制	67	34.5
節稅	52	26.8

資料來源：J. Marx, 1999: 190.

綜合上述之討論，本研究將企業公益贊助之動機歸納為五個面向來作解釋，分別是：利己動機、利他動機、社會責任觀、行銷動機、

制度理論，並以陳焉如（民82：21）之企業公益贊助動機分類表為架構，將相關內容整理及補充如下表：

表 2-3 企業公益行為之動機

解釋面向		內容及項目
利己 (社會交換論)	短期商業策略	如節稅、擴大及發展市場、縮小政府管制等。
	長期商業策略	如促進公共關係、取得社區和同業的認同、增加員工對公司的認同、徵才等。
	長期自利	如促進整體商業環境的發展、提高社區生活品質等。
利他		發自內心的道德感所引起，通常為企業內部的領導者或高層主管之理念，其方式包含如匿名捐贈、合資捐贈等。
社會責任		認為企業並非股東所獨有，而是與許多利害相關者共同形成的利益團體，因此企業有義務去滿足、平衡各方的要求來善盡社會責任。其包含的項目如：支持公益團體的理念和做法、改善社區環境，及「取之於社會、用之於社會」的想法。
行銷動機		將企業公益行為與企業之產品結合在一起，其包含項目如：提昇企業形象、增加消費者對產品的好感、促銷等。另有分類方式是將此動機歸於利己動機之中。
制度理論		由於企業之外在環境對企業組織之社會需求因素、體制壓力、社會正當性，形成對企業贊助公益行為之壓力及動機。包含項目如：順應企業公益贊助趨勢、同業競爭壓力。

資料來源：整理、補充自陳焉如，民82：21。

### 三．企業公益行為之模式

企業公益的意義在於「企業基於某種動機而採取公益行為，藉由對特定人群捐贈金錢、實務或勞務等方式參與公益活動，期能達到贊助與被贊助者雙方雙贏之局面」，而企業在從事公益行為執行的模式

又有哪些呢？

Young 及 Burlingame ( 1996: 159-162 ) 將企業的公益行為分為四種模式：

1. 新古典 / 企業生產模式 (the neo-classical/corporate productivity mode)：此模式中，企業從事慈善工作主要的目的著眼於希望從中獲得利潤。可說是一種「自利型」企業慈善。
2. 倫理/利他(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社會公益活動，強調企業與社會是相互依賴的，企業也是社會的公民。
3. 政治模式(the political model)：此模式就外在層面來看，企業希望藉由企業慈善與非營利組織建立關係或聯盟，以獲取長期的利益，如一些煙草公司透過企業慈善來證明自己其實是個善良的公司。就內在層面來看，企業辦理企業慈善的部門及員工，藉此以建立關係，以求生存並展現權力。
4. 利害相關者模式(the stakeholder model)：此模式認為企業是一個相當複雜的實體，諸如股東、經理人員、顧客、社區人士等，而經營企業，則在於處理及滿足這些不同的利害關係。

事實上，上述四種模式普遍存在於美國的企業慈善中，而即使在同一個企業中，也可能並存著數種模式。此外，在具體的企業公益執行方式上，林宜欣與傅篤誠（民 90：4）指出包含有：1.金錢贊助；2.實務提供；3.服務技術的提供，及 4.企業志工等四種。另外，A. Plinio（1986: 92）曾以 1984 年為例，對美國非營利組織收到企業非金錢的贊助為主題進行研究，其中非金錢的贊助包括有：1.產品或資產的捐贈；2.人力資源；3.提供企業設備及服務；4.提供低利貸款；及 5.企業運作的行政成本。

Frederick 等人（1992: 34-35）認為企業的社會責任有兩個原則：慈善原則（charity principle）及管家職責（stewardship principle）。Burlingame 及 Frishkoff（1996: 96-99）為使企業經理人及相關研究人員對企業贊助的理念與類型有更深入的釐清與瞭解，進一步的提出了

「企業公益贊助的架構光譜圖」，最左邊為「利他主義」(altruism)，最右邊則為「管家職責」(stewardship)，介於二者間則有「分享利益」(shared benefit)、「長期的自利行為」(enlightened self-interest)，及「慈善投資」(charitable investment)，其意涵及具體執行方式如下圖所示：

←.....「企業公益贊助位置」的連續性.....→

利他主義	分享利益	長期自利	慈善投資	管家職責
無私的優先考慮到他人的利益。	意識到協助社區解決問題、滿足需求是企業的責任。	捐助目的在增進企業本身的利益。	期待將企業公益贊助與企業目標及產品結合。	企業最大的責任是為投資者謀求最大的福利。
捐助方式	捐助方式	捐助方式	捐助方式	捐助方式
匿名捐贈、合資捐贈、捐出財產	擔任志工、提供技術、提供設備、實物捐贈	目的行銷、公益廣告、長期捐助	短期捐助、策略性贊助、社會投資	以捐贈來獲得賦稅上的減免

圖 2-3 企業公益贊助之架構光譜

資料來源：Burlingame & Frishkoff, 1996: 97

本節首先探討企業公益行為的發展，可謂起於社會責任的論辯，而在現代社會的環境之下，企業的「社會責任說」已被廣為接受。因此企業的終極目標，除了經濟利益的追求外，尚包含著對社會的付出，而此論點也成為企業公益行為的重要動機之一。然而，企業公益行為的動機，除了社會責任之外，可從利己、利他、行銷及體制論等角度來分析。關於企業公益的模式，除了新古典/企業生產、倫理/利他、政治、利害相關者等四種模式外，亦可以從「利他」及「利己」分做兩端來做區分，而上述的討論則為企業對非營利組織之捐贈行為提供了相關的論證基礎。

## 第二節 非營利組織之興起與意義

在現代的社會中，非營利組織乃是越來越常見的組織型態，其與

公部門、私部門共同形塑了現代社會的面貌。非營利組織所代表的是一股非政府，及非以營利為導向的「社會力」。近來，企業對於非營利組織的贊助之公益行為已成風潮，甚至多有企業主動來捐贈成立非營利組織。究竟非營利組織的興起背景及意義為何呢，是否又有何限制呢？以下將分別探討之。

## 一．非營利組織的興起

D. Waldo (1985: 2) 曾言及行政與文明之間的關係：文明興起與進步的原因是為了要因應環境的挑戰，而隨著文明的發展，社會越趨有秩序的複雜 (ordered complexity)，更需要行政的方法以利運作。由此推論，文明的發展會帶給行政體系一些應有的變遷；而行政體系在文明的演進中亦扮演了一個重要的角色--亦即行政體系帶有權力來行動。因此行政與社會二者間的關係，可謂是一連串的辨證過程。

歷史上慈善組織的發展由來已久，然而近代的非營利組織興起的背景及其重要性逐漸受到重視的原因，則可從 1970 年代來談起。在美國，由於許多州政府與都市政府面臨了一個兩難的困境：一方面他們發現自己在公共財政的能力越來越薄弱，預算赤字越來越高；另一方面又發現民眾要求政府做的事卻越來越多，對公共服務的需求也日漸增高 (許慶復，民 79：126)。另外，在各國間也因為行政效率的低落、「福利國」的型態遭受挑戰等因素，「公私合產」(public-private coproduction)、「公民參與」(citizen participation) 等相關的概念及應用便逐漸發展起來，而這樣的社會背景也成為非營利組織興起的因素之一。

就理論上來看，為了探究非營利組織興起之重要理論基礎，本文將從經濟學、政治學、社會學、超越學科等面向來討論。然而由於相關之理論在國內外已有詳細之討論，本文僅將各學科間所包含較重要之理論及其內容要旨整理如下表所示：

表 2-4 非營利組織之基礎理論及相關內容

學科領域	相關理論	理論內容
------	------	------

經濟面	市場失靈論 (Market Failure)	由於公共財 ( public good ) 外部性 ( externality )、自然獨占 ( nature monopoly )，及資訊不對稱 ( information asymmetry ) 等現象造成市場失靈。Hansmann ( 1980: 843-854 ) 更以契約失靈來解釋非營利組織之興起。
	政府失靈論 (Government Failure)	D. Weimer 及 A. Vining ( 1999: 160-194 ) 指出民主政府的制度會產生四個類型的問題：直接民主、代議政府、官僚供給及分權政府。非營利組織則在政府失靈之際提供部分集體性財貨，及滿足部分民眾之需求 ( Salomon: 1995: 35 )。
	代理理論 (Agency Theory)	Jensen 及 Meckling ( 1976, 引自 D. Olson, 2000: 281 ) 曾指出「如何使代理人將當事人的福利極大化之問題是普遍存在各機關」，提供了代理理論在第三部門研究之應用。Olson ( 2000 ) 即以代理理論為架構，探討美國獨立大學院校中，董事會之規模、職位等變數與績效之間關係的相關研究，最後其認為代理理論在非營利組織中的研究是可獲得延伸。
	制度選擇論 (Institutional Choice)	制度選擇可分為兩個途徑來說明：失敗績效途徑 ( failure performance ) 及成本交易途徑 ( transaction costs )。失敗績效認為市場失靈可由政府及非營利組織來彌補，而政府失靈更助長了非營利的興起；而交易成本的途徑認為政府組織因其環境會提高交易成本，私人企業是從事生產的最經濟方式，但是以營利為取向，因此非營利組織的產生是存在較低的交易成本之故 ( Badelt, 1990: 54-62 )。
政治面	第三者政府論 (Third-Party Government)	Salamon ( 1987: 110-116 ) 認為政府在實際的服務傳送方面，是透過各種管道轉交非營利組織及私人機構之代理人來傳送服務，此及「第三政府」型態。相較於傳統上認為非營利組織的存在是次要的，Salamon 則提出應視其為社會體系中的「優先機制」。

續 表 2-4

社會面	志願主義論 (Voluntarism)	指個人、團體或正式的非營利組織，依其自由議員與興趣，本著協助他人、改善社會之意旨，不取私人財力與報酬，經由個別獲集體之方式所進行之人類服務（傅麗英，民 84：39），而志願主義也促使非營利組織的興起。
	干擾理論 (Disturbance Theory)	J. Jenkins (1987: 298-303) 指出非營利組織興起的三個途徑，包含「干擾理論」、「開創者理論」及「政治良機論」。其中干擾理論注重社會變遷對社會關係或制度所造成的壓力與分裂，會干擾社會原有的均衡狀態，損及民眾的共同利益，因此為維護共同利益，倡導組織應運而生。
	開創者理論 (Entrepreneurial Theory)	此理論著重於議題訴求之設定，以及再建立一個新的倡導組織，領導者組織整合的努力。個人在進入人際間的關係網絡，是由於藉此以滿足自身所需之利益，而開創者在交換互動中的角色由為重要。
	政治良機論 (Political Opportunity Theory)	此理論強調在一個較能包容社會產生需求的政治環境，較易形成倡導組織。
	組織理論 (Organization Theory)	R. Abzug (1999) 檢視過去十數年來以組織社會學（包含制度論、資源依賴及人口生態學）來從事社會部門的相關研究，發現在 131 篇中，非營利部門即佔有 48 篇，比例為 36.6%。另外，J. Galaskiewicz 及 W. Bielefeld (1998) 二人指出指出變遷的理論可分為幾個途徑：選擇途徑（selection approach, 如組織生態學、晚期的制度論）適應途徑（adaptation approach, 如權變論、資源依賴論、交易成本經濟學等）及結構鑲嵌途徑（structural embeddedness approach, 以社會網絡分析等），二人並指出，固然在不同種類的非營利組織所側重之理論有所不同，然上述之各組織理論是適用於非營利組織之分析的。

續表 2-4

		R. Lohmann (1992: 47-54) 試圖超越學科研究之限制，尋求非營利組織存在的共同基礎。其認為社會是由家庭、市場、國家及共同體（the
--	--	---

跨越學科	共同理論 ( Theory of Commons )	commons ) 四個機制所組成，而除了以「共同體」一詞重新詮釋非營利組織外，並建構九項假定以解釋非營利組織的志願行動。
------	-------------------------------	---

資料來源：本研究整理。

由上表可看出非營利組織的研究確實存於跨學科之間，而各理論也有其獨特之解釋面。除了上述各學科間的看法外，Salamon 及 Anheier ( 1998: 220-231 ) 將過去有關非營利組織的理論基礎整理從六種觀點來作解釋：

1. 政府/市場失靈理論 ( Government/Market Failure Theory ) : 主要由經濟學家 B. Weisbrod 倡議而來，認為非營利組織興起的原因，來自於它們可代替市場或政府不願生產的「公共財」。
2. 供給面理論 ( Supply-Side Theory ) : 相對於上述政府/市場失靈論的關注於需求面 ( demand ) 上，供給面理論認為其對非營利組織的發展是必要但又不充足的。在其觀點下，非營利組織需有進一步的動作，亦即以「社會企業家」( social entrepreneurs ) 的角色，依誘因 ( incentive ) 而開創非營利組織以符合 ( meet ) 需求。
3. 信任理論 ( Trust Theory ) : 此理論是由市場失靈的其中一脈而來，亦即由資訊不對稱 ( information asymmetries ) 所導致的契約失靈 ( contract failure ) 。其中的基礎則是在於由於非營利組織具有「盈餘不分配予私人」的特質，在某些情況下，消費者會較信任非營利組織。
4. 福利國家理論 ( Welfare State Theory ) : 傳統的福利理論常將非營利組織視作是現代社會中，處理社會問題的機制；其引導吾人認為經濟發展的程度越高，國家在社會福利服務的支出越多，而非營利部門則愈小。因此現代福利國家與非營利組織有著消長關係。
5. 互賴理論 ( Interdependence Theory ) : 在上述的各論中，常將非營利部門視為附屬品 ( by-product ) ; 或是好一點的，視為先天已受限於政府。因此此論強調現代社會的各種需求極為複雜多變，

在公共服務的輸送上，政府和非營利組織各有其優缺點，因此具有合作與互補的關係，非營利組織並將成為一個重要的公共服務部門，與政府共同分擔服務責任。

6. 社會源起理論( Social Origins Theory ): 此論為 Salamon 及 Anheier 所提出，其認為過去的這些理論雖然觸及了非營利組織在現代社會的功能，卻也片面的將非營利組織限定在某單一面向，因此其從歷史及社會的角度，以跨越七國的經驗研究，歸納出四種基本的模式，稱為「第三部門體制之模式」( models of third-sector regime )，如下表所示。

表 2-5 第三部門體制之模式

政府社會福利的支出	非營利組織的規模	
	小	大
低	國家主義模式 ( Statist )	自由模式 ( Liberal )
高	社會民主模式 ( Social Democratic )	統合主義模式 ( Corporatist )

資料來源：Salamon & Anheier, 1998: 228

前文整理學者間從不同角度來解釋非營利組織之興起，固然欲求完整而深入，然而不可否認的是 V. Hodgkinson ( 1989: 16 ) 亦曾經指出：這些研究結果顯示此部門是非常複雜的，而關於非營利組織及其活動實難以用單一理論來作解釋。因此，吾人確實需要以宏觀及史觀的角度來看待非營利組織之興起及其發展。此外，值得注意的是，在上述各理論間皆隱約有某個意涵--亦即「非營利組織」在現代社會之興起，及其重要性的日益增加。

## 二．非營利組織之意義

在瞭解了非營利組織的興起背景後，本文將繼續探討其意義。前文曾經簡單的釐清相類似概念之意涵；然而，究竟非營利組織的意義所指為何呢？

從整體社會的角度來看，通常是賦予「非營利」較廣的意涵，並且涉及了非營利組織的定位問題。J. N. Sheth (1993: 379-380) 便將社會組織從「營利-非營利」及「私人-公共」兩個界面來區分社會組織，可分為四種情況，如圖 2-4 所示。其中 A 部分為獨立於政府及其行政控制之外的私人性質的非營利組織；B 部分為政府所管理與控制的非營利組織，包含了政府行政機關；C 部分則為公有的企業，包含有「公共性」及「企業性」兩種特質；D 部分則為私人的企業組織。一般關於非營利組織的界定中，則主要是以 A 部分為主。

	私人(private)	公共(public)
非營利 (non-profit)	A 私人博物館 慈善組織 學校、醫院	B 政府機構 公立學校 公立醫院
營利 (for-profit)	D 私人公司 股東管理 商業	C 國有航空公司 公用事業 郵政

圖 2-4 組織類型

資料來源：J. N. Sheth, 1993: 380

上述的分類方式將社會的組織區分為四個種類，由於 C 部分仍擁有公共性的特質；因此，在此圖中純粹以營利為導向的則僅有 D 部分。此種分類方式固然有助於瞭解社會組織的分類，並突顯出政府部門「非營利」的特質，卻也因過於廣泛而模糊了對於真正非營利組織（特指 A 部分）的分類。

另外，R. Kramer (1987: 243) 曾將政府、志願組織，及營利機關三個部門間的特性做了比較：

表 2-6 政府機關、志願組織、營利機關間的比較

	政府機關	志願組織	營利機關
哲學基礎	公正	慈善	營利
代表性	多數	少數	所有者與管理者

服務的基礎	權利	贈與	付費服務
財源	稅收	捐款、獎勵報酬、補助金	顧客支付的費用
決策機制	依法行政	領導群決定	所有者或管理者決定
決策權威的來源	立法機關	依章程成立的董事會	所有者或董事會
向誰負責	選民	擁護者	所有者
服務範圍	廣博的	有限的	只限於付費者
行政架構	大型的官僚組織	小型的官僚結構	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

資料來源：M. Kramer, 1987: 243

上表中透露著志願部門的一些特性，如利他的奉獻精神、有限的服務範圍、及較行政體系更為彈性之組織架構等。關於進一步之意涵，T. Wolf (1990: 6) 曾對非營利組織做了描述性之定義：

1. 它必須具有公共服務的使命；
2. 它必須經政府立案，接受相關法令規章的管轄；
3. 其組織應為一個非營利或慈善的機構；
4. 其經營結構必須排除私人利益或財物之獲得；
5. 其經營得享有免除政府稅收的優待；
6. 享有法律上的優待地位，捐助者的捐款得列入減免稅的範圍。

此外，Salamon 及 Anheier (1997: 30-34) 從四個角度來界定非營利組織，分別是：

1. 從「法律規範」上來看為符合美國「內地稅法」( internal revenue code , IRC ) 免稅規定之組織；
2. 從「財務經濟」上來看是經由會員與支持者的捐助；
3. 從「功能」上來看是以促進公共利益或公共目的之組織。
4. 從「結構-運作」來看則具有組織性、私人性、非營利分配、自我管理及自願性等特性。

在上述四個面向的相互對照下，Salamon 及 Anheier 二人認為以「結構-運作」的定義方式較完整，並且可以避免可能存在的內在缺陷

( Salamon & Anheier1997: 39 )。

當然，除了上述之界定外，亦有其他許多學者表示其看法，例如 B. Gidron 等人( 1992: 3 )指出在美國的非營利部門最基本的定義為「在聯邦稅法上具有免稅的資格，並主要不以追求營利為目的」；P. Hall ( 1987: 1 ) 定義非營利組織乃個體間相互協助以完成三項目的：1.執行國家所委託之公共任務；2.執行國家或企業部門不願或無法完成之公共任務；及 3.影響國家、營利部門及其他非營利組織之政策方向。

在國內方面，許世雨(民 81：30)將非營利組織定義為「組織設立之目的非在獲取財務上之利潤，而具有獨立、公共、民間性質之組織或團體」；而江明修(民 84：25)則界定為「具備法人資格，以公共服務為使命，享有免稅優待，不以盈利為目的。組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性質之組織」。整體而言，非營利組織包含有六個特色：正式組織、民間組織、非營利分配、自我管理、志願性團體，及公共利益屬性 ( Salamon, 1992: 6-7 )。

我國在法律上並無明確的「非營利組織」之名稱，而鄭怡世 ( 民 88：315 ) 從法律上將我國的非營利組織區分為「廣義的非營利組織」及「狹義的非營利組織」。其中廣義的是指「非以營利為目的之政府組織，及依民法、人民團體法、各種特別法規、宗教法所設立的各種組織」；狹義的則排除了政府組織、中間法人社團、非法人社團、政黨、政府捐資成立的財團法人、寺廟、神壇、禪寺、地方教會等組織」。

根據上述之討論，本研究中所界定之非營利組織則屬狹義的範疇，其中所含的意義「為民間的正式組織或團體，其消極的意涵包括了不分配盈餘給予組織成員、享有稅務上的優待；積極面則為提供以促進公共利益為目的之公共服務」。

### (三) 非營利組織之限制

縱使非營利組織的發展是公民參與的具體表現，然而在實際的運作上亦面臨了相當之挑戰與限制。就經驗性的研究來看，S. L. Durst 及 C. Newell( 2001 ) 曾對部份美國非營利組織中有再創發( reinvention )

者進行研究<sup>13</sup>，研究中指出非營利組織需有變遷方能回應公共的需求，並發現在非營利組織的再創發中，主要是來自於執行長的理念或是董事會的鼓勵，而其目的則在於加強顧客服務、成本管理，及提高生產力等項目上。

從學理上來說，L. Salamon (1987: 111-113) 則認為非營利組織在因應社會的需求上會因四點限制而導致「志願失靈」( Voluntary Failure )：

1. 慈善不足性 ( philanthropic insufficiency )：非營利組織無適當的及足以信賴的資源來生產集體財貨，以因應人群服務；其無充分的資源主要是受搭便車 ( free-rider ) 問題或經濟景氣循環 ( economic fluctuations ) 之影響。
2. 慈善特殊性 ( philanthropic particularism )：非營利組織常會獨厚某些群體，或受共同的或個人的自尊驅使，即不同的群體皆想成立自己的組織，造成機構的數目過多，重複的供給相同的服務。
3. 慈善的父權性 ( philanthropic paternalism )：非營利組織在界定需求、作為，與服務對象時，常受富人影響而反映其偏好；此外，其常將援助他人是為一種施捨 ( charity )，非這些人應得的權利。這不僅使窮人依附富人，亦會產生怨懟。
4. 慈善的業餘性 ( philanthropic amateurism )：非營利組織常用業餘的方法處理人群問題，無法由專業的人才提供相關的服務。此則部分導因於慈善的父權性。

除此之外，孫本初 ( 民 89 : 262 ) 亦曾指出：由於社會的快速轉型，以及公眾期待的日益加深，使得非營利組織必須面臨相當的挑戰與壓力；其中包含有：1. 社會課責的壓力；2. 志願性社會服務失敗 ( voluntary failure ) 的壓力；3. 社會服務專業化的壓力。

最後，Kramer ( 2000 ) 曾以政治經濟學 ( political economy )、組織生態學 ( organization ecology )、新制度論 ( neoinstitutionalism )，及混合開放系統觀 ( mixed and open systems ) 來分析社會中的三個部門，其指

---

<sup>13</sup> 共對美國之非營利組織發出 526 份問卷，在回收的 92 份中有效問卷為 87 份，其中回答有再造者為 57 份。所謂的再創發 ( reinvention )、再組織 ( reorganization )、再造 ( reengineering ) 等名詞常可相互替換 ( interchangeably )，而指涉的是關於目標 ( 如增加效率效能等 ) 與任務 ( 如引介新流程等 )。

出傳統上從概念、法律、政治、經濟及組織來界定社會的部門，然而如今三個部門間的界線卻逐漸的模糊，並相互具有滲透性。不可否認的，這樣的模糊及滲透性對研究上也造成一定之影響，誠如目前關於非營利組織的研究重心亦早已關注部門間彼此的相互關係上。

因此，鑒於這些限制與挑戰，未來在非營利組織的研究上，吾人雖可樂觀的期盼非營利組織所發揮的正面功能，卻也須採取謹慎的態度，避免陷入「志願失靈」的情境而不自知，亦或輕忽了源自社會或其本身的壓力而導致非營利組織的產生有了折扣。然而，不可否認的，在新的世紀中，對於非營利部門的需求仍舊逐漸增加，而在台灣邁向多元民主的公民社會路途中，其所扮演的角色亦將會愈來愈重要，非營利組織的研究及發展也須伴隨著社會而時時調整腳步。盱衡目前社會之情況，一般民眾非營利組織之捐贈一方面有其限度；另一方面，捐款也集中在部份特殊類別之組織，如宗教性等，因此由企業所捐贈而成立的非營利組織，在我國確實有成長及其重要性存在。

### 第三節 企業捐贈型非營利組織之界定與角色

從第一節的探討中可發現，學理上企業公益行為的動機是充分的，而從實務上來看，企業成立非營利組織的現象，在台灣更是方興未艾。劉璞（民 81）指出，台灣許多基金會的資金來源皆是源於企業的贊助，而由特定企業所支持的企業基金會（corporate foundation）更不在少數，因此不可不說是台灣基金會類型中的重要類別。

然而，檢視了相關文獻後，發現關於企業捐贈之非營利組織卻較少有深入之觸及。因此，在建構本土性的非營利組織研究中，實有必要先針對企業捐贈型的非營利組織之意涵與角色給予界定。在前文相關理論基礎的探討之後，以下將從「非營利組織的類型」、「企業捐贈型非營利組織的角色」，及「向善提升抑或向利沈淪？」等三個面向來加以界定。

## 一．非營利組織的分類

非營利組織的分類可便於吾人從事研究，並進而發展不同類型間的特殊屬性。然而，其分類的內容往往在不同的學者間，因提出的系絡與標準不同<sup>14</sup>，產生了多元的現象。關於非營利組織的分類，本文擬就「水平」與「垂直」兩種方式來加以審視。

從水平的角度來看，主要則是從非營利組織的「事業目的」，或其所展現出來的「功能」來加以分類。事實上，多數學者的分類方式則可視為從水平的角度來界定出非營利組織之種類。例如，R. Denhardt (1995: 46) 依非營利組織的事業目的區分為公益類及互益類。此外，M. O' Neill (1989: 4) 曾指出，美國的慈善事業統計中心 (The National Center for Charitable Statistics) 曾針對二十四種的非營利組織，區分為九個類群<sup>15</sup>，而 O' Neill 再參酌此分類將其主要的活動分為下列九種：宗教、教育和研究、健康醫療、藝術和文化、社會服務、倡導和法律服務、國際援助、募款組織，以及互益團體。

從實務的法律面向來看，依據美國「國內稅法」第 501 條 c 項 (Section 501(c) of the Internal Revenue Code) 對於免稅非營利組織的區分，則可分為表 2-7 所述之類型。

表 2-7 美國「國內稅法」中免稅組織之類型

稅法編號	組織類型
------	------

<sup>14</sup> 誠如前述 Hansmann、Denhardt 等人的分類方式。

<sup>15</sup> 此九個類群為「藝術、文化和人文」、「教育」、「環境與動物」、「健康」、「人群服務」、「國際活動」、「公共及社會福利計畫」、「宗教」，及「其他」。

501 (c)(1)	國會立法通過的法人組織
501 (c)(2)	免稅組織的總會
501 (c)(3)	宗教、慈善、科學、文學、教育、 公共安全等
501 (c)(4)	社會福利組織
501 (c)(5)	勞動、農業組織
501 (c)(6)	商業聯盟
501 (c)(7)	社交與休閒俱樂部
501 (c)(8)	兄弟互益會
501 (c)(9)	志願性雇員協會
501 (c)(10)	內部兄弟會
501 (c)(11)	教師退休基金
501 (c)(12)	慈善壽險協會
501 (c)(13)	墓地公司
501 (c)(14)	信用聯合社
501 (c)(15)	互助保險公司
501 (c)(16)	財援運作組織
501 (c)(17)	失業補助信託
501 (c)(18)	員工出資之生活津貼信託
501 (c)(19)	退伍軍人組織
501 (c)(20)	法律服務組織
501 (c)(21)	黑肺 (black lung) 信託

資料來源：Salamon & Anheier, 1997: 297

Salamon & Anheier ( 1997: 56-81 ) 進一步指出目前相關的分類系統包含有：

1. 聯合國國際標準工業分類系統 ( The U.N. International Standard Industrial Classification System, ISIC ) -將經濟活動分為六十個組別，非營利部門為其中一組；然而此分類系統欠缺非目前營利部門所關注的重要意涵及「組織力」( organizing power )，致使如無法給予近二十年來重要性逐漸增加的非政府組織 ( NGO ) 適當的分類。
2. 歐洲共同體一般經濟活動工業分類標準 ( Eurostat' s General Industrial Classification of Economic Activities, NACE ) -此系統係歐洲統計局 ( European Statistical Office ) 以 ISIC 為基礎所發展出，

並增列兩個主要的種類：研究發展及娛樂文化，而其優缺點亦與 ISIC 系統相仿。

3. 國家免稅組織分類法 (The National Taxonomy of Exempt Entities, NTEE) -此系統由美國獨立部門的分支機構「國家慈善統計中心」(National Center for Charitable Statistics) 所發展出，主要是從獲取免稅地位的角度歸類非營利組織，包括二十六種活動；然而其問題在於其他國家的非營利組織的活動並未如美國般的多樣與專業，而欠缺跨國性比較的意義，在組織力上亦面臨一些問題。
4. 非營利組織的國際性分類 (The International Classification of Nonprofit organizations, ICNPO) -此為 Salamon & Anheier 綜合上述的分類系統後所試圖提出的分類方式，其以經濟活動來作為揀選分類，歸納出十二個主要的集團 (groups)，並在細分出二十七個次集團 (subgroups) 及相與對應的非營利組織的類型。然而，Salamon 及 Anheier (1997: 498-503) 也指出一些影響此分類系統的事實，如法律系統 (如英、美的普通法系，與法、德的市民法系之不同) 發展的層級、集中化的程度，及政府的政策等。

從上述的各種分類方式可看出非營利組織範圍的廣泛與多樣性，但也因為這些多樣性，對於其事業目的與功能「與時俱進」的非營利組織，實在難有一套歷久不衰的分類系統，也因此 Salamon 及 Anheier (1997, 35-39) 曾提出了關於缺乏「組織力」(organizing power) 方面之問題，亦即欠缺不同國家彼此相互對照與比較的組織化能力<sup>16</sup>。

此外，前文亦曾提到當前企業及政府對非營利部門的參與情況，為了探討不同的基金來源對基金會所產生的特性為何，或許吾人可從「垂直」的方式來對非營利組織的設立做區分。所謂的「垂直分類方式」，主要是著重從資金提供、來源等來做區分。在我國本土的研究上，蕭新煌 (民 81，引自郭玉禎，民 88：29-30) 曾指出，台灣基金

---

<sup>16</sup> 面對此問題，Salamon 及 Anheier 則從「結構-運作」之面向來界定非營利組織；而本文則順勢來探討垂直式的分類方式。

會的基金從來源可分為四大類，即「特定企業支持」、「由官方支持」、「由企業及官方共同支持」、及「非官方及非特定企業支持」。

呂育一及徐木蘭（民 83：181-182）表示，相較於傳統上是以水平的方式將基金會區分為藝術、教育及文化等類型；若從上下游垂直的角度來看，則至少可將基金會分類為：1.投資者；2.創業者；及 3.執行者三種類別。其中「投資者」為企業所贊助成立的基金會，可作為企業與非營利組織間的橋樑，目標在有效率的分配企業捐贈的資金；「創業者」則是身懷理想，期盼能對社會有相當貢獻者，但缺少資金來源；「執行者」則是延續創業者開創出來的領域，高效率的執行非營利組織的例行工作。如圖 2-5 所示：

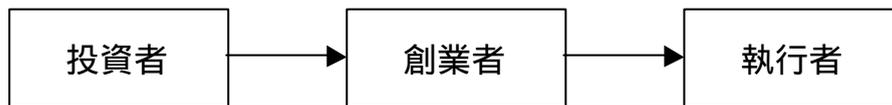


圖 2-5 基金會功能的垂直劃分圖

資料來源：呂育一、徐木蘭，民 83：182。

與上述相呼應的，則是 J. Wolch (1990: 22) 從資源的捐贈、領受的組織、志願的輸出等來剖析志願部門的結構，詳如下圖所示：

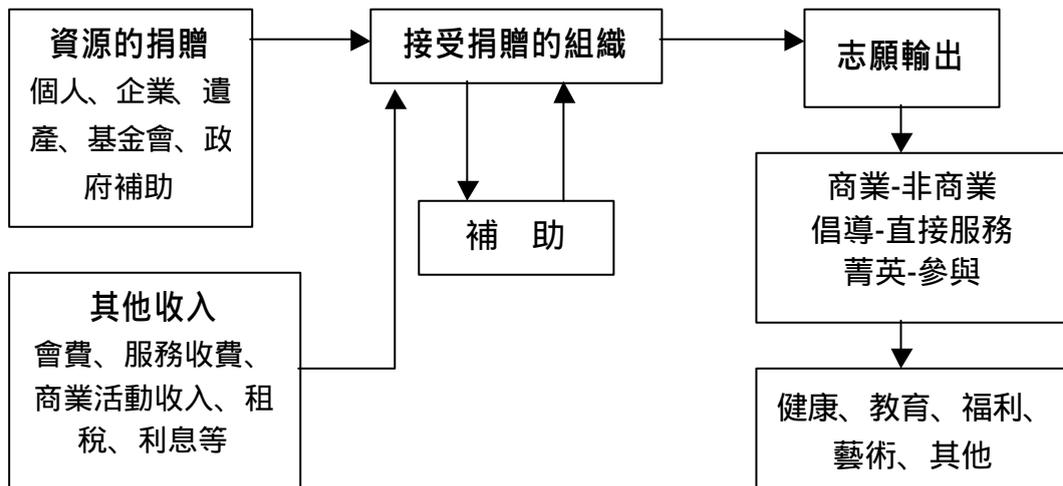


圖 2-6 志願部門的結構

資料來源：J. R. Wolch, 1990: 22

上圖清楚的剖析了志願部門的結構，亦可以此架構來將非營利部門做相關的垂直分類。從垂直的分類方式，則可探討由不同的出資者所捐資成立的非營利組織所產生之不同特性為何，而蕭新煌的論點則

更進一步的支持了垂直分類方式之必要性。

事實上，關於非營利組織的方式的確因分類的標準不一，而呈現著多元其歧異的方式。除了上述所提的「整體社會」、「水平分類」，與「垂直分類」等分類方式，當然亦還包含著許多的分類法；例如，前文曾提及 Hansmann (1980, 1987) 的依「財務」及「組織控制」兩個界面的分類，則可視為綜合的方式。

不可否認的，在各種的分類方式間，皆具有著其所屬的特性與優缺點。回顧目前對非營利組織的水平分類之研究，已有相當的成果及數量。然而從近年實際的數據來看，蕭新煌（民 88：7）曾指出，在我國前 300 大基金會主要基金來源的類別中，由「特定企業捐款」的比例屬第二高，佔 31.7%。因此，在本研究的取向上，則傾向選擇垂直的方式，而將研究對象界定在「特定企業或企業主捐贈成立」之非營利組織。以下則將進一步界定「企業捐贈型非營利組織」之意涵。

## 二、企業捐贈型非營利組織之特性與角色

在企業基於某種動機或理由，藉由捐贈財物等方式來成立非營利組織後，本研究稱之為「企業捐贈型之非營利組織」。檢視目前我國之相關研究中，關於此類型有「企業捐資型」、「企業基金會」、「企業附設基金會」等名稱，何以本研究界定為「企業捐贈型」呢？

首先，從我國法律的實務用語來看，使用「捐贈」或「捐助」的情況較「捐資」來的廣泛，例如所得稅法、文化藝術獎助條例私立學校法等。此外，從字義上來做區分，「捐贈」或「捐助」一詞強調其「奉獻」的態度，或許較貼近非營利組織之公益精神。前文曾言及本文的研究對象，主要是強調在企業所捐贈資金財務而成立之非營利組織，因此若使用「捐助」或「贊助」一詞，則或許模糊焦點為一般接受企業贊助之非營利組織。

其次，國外的文獻傳統上將基金會分為四類<sup>17</sup>，分別是：獨立型

---

<sup>17</sup> Toepler (1999) 指出，在德國一般將基金會分為七類，分別是：私人基金會、操作型基金會、企業贊助基金會、企業控股基金會（由企業所有人設立，退休後基金會則擁有該企業的所有權）

基金會 ( independent foundations )、企業型基金會 ( corporate foundations ) 操作型基金會 ( operating foundations )，及社區型基金會 ( community foundations ) ( Anheier & Toepler, 1999: 12-13 )。細究其意，上述的企業基金會主要從事「經費贊助」的工作，與我國的基金會多是以「操作型」( 即本身有提供服務方案 ) 的性質不盡相同。再者，本文所界定之「企業捐贈型的非營利組織」不特指基金會而言，例如由企業捐贈成立的財團法人醫院、學校等，皆屬此範圍。同樣地，若以「企業附設基金會」為名，亦有過於簡化之虞，並且容易忽略學理上非營利組織所應有的自主性。

除了名詞上的討論外，企業捐贈型的非營利組織本身又有什麼樣的特性呢？何慧玲 ( 民 89 ) 曾以五個指標來檢視我國企業基金會之特性，分別是：獨立性、公益性、策略性、透明性，及專業性。在分析 13 個基金會後，發現符合透明性的基金會最多，達 11 個；然而此 13 個基金會中，其內部董事會的構成仍是以企業內高層的人士為主，而不符合獨立性之要求。在魏婉婷 ( 民 85 : 82-83 ) 針對我國企業捐資成立的社會福利基金會之研究中，則同樣指出在人員配置方面，基金會的員工多由企業員工兼任，專職人員之比例極低；基金會認為其在決策項目上可完全自主的比例相當高，然而在人力運用及管理則不完全自主。從上述我國部分的個案研究中，或許因非普遍性研究而無法窺見企業對公益行為的動機之全貌，然而可得知的，則是關於非營利組織所應當具有的「獨立自主」性是有受到母企業之影響的。

姑且先不為上述的特性論斷為正面或負面之評價，究竟「企業捐贈型的非營利組織」在社會中扮演著什麼樣的角色呢？就一般非營利組織來說，為因應多元且變遷迅速之社會，以功能面來看，學者們將其社會角色界定為下述幾個：1. 先驅者 ( vanguard )；2. 改革或倡導者 ( improver or advocater )；3. 價值守護者 ( value guardian )；4. 服務提供者 ( service provider )；及 5. 社會教育者 ( social educator ) ( Kramer, 1987: 242；江明修、陳定銘，民 88 : 220-221 )。

---

政府管理基金會、政府贊助基金會，及準基金會 ( 以募款為主 )。當然，基金會在各國不同的系絡中也有不同的分類。

相較於一般的非營利組織，企業捐贈型的非營利組織具有著「企業/非營利組織」的雙元特性；基於此，其在社會上的角色與一般的非營利組織是否會有所不同呢？從「企業」的特性來看，乃是偏重於商業活動發展的制度安排，並有著企業式的管理或經營。因此，對企業捐贈型非營利組織來說，其中亦蘊含了「企業精神」（entrepreneurship）的發揮。

根據 J. Schumpeter（1939，引自詹中原，民 88：29-30）的論點，其強調企業精神即是「創新」，而創新指涉生產函數的重組（a new production function）；換言之，「企業精神」就是應用創新方法使用資源，以使生產力及效用極大化。是以，就企業捐贈型非營利組織而言，當併存著如此的「創新精神」以及非營利組織的「公益角色」。由此可知，和一般的非營利組織相較，為了使「公益」的生產力及效用極大化，從正面來看，則企業捐贈型非營利組織除上述的角色與功能外，尚可扮演「整合」（integrator）的角色來重組公益或服務之生產函數。

因此，本研究綜合上述之討論，將「企業捐贈型的非營利組織」之角色歸納為：1. 創新整合者；2. 服務提供者；3. 價值倡議者；及 4. 社會教育者。從這四個角色中，發揮出具體的公共服務功能則包含有：公私合產、志願服務、政策倡導，及公益行銷等四種。

### 三、為名乎？向善乎？

從我國非營利組織的發展趨勢而言，企業對公益活動的投入已蔚為風氣。從消極如補助社區的回饋金、積極的贊助公益、文化、藝術、體育活動，甚至是更積極的捐贈資金來成立非營利組織，皆逐漸的受到了重視。

就學理上的層面來看，為建構符合我國的本土性非營利組織之研究，確實需要針對「企業捐贈型非營利組織」做進一步的界定與探討，並探究其在社會上所扮演的角色及所提供的公共服務功能為何。然而，除了正向的探討外，若其在「企業/非營利組織」二元特性中無

法相互融合，抑或喪失了非營利組織中「公益」理念之追求，又當如何呢？

其實，從理論上來看，非營利組織的確潛藏著發展的困境與危機，其中亦有所謂「志願失靈」的現象。吾人並不否認在以追求公共利益為目的的非營利志業中，存在著少數變質的組織。顧忠華（民 86：25）即指出：非營利組織容易產生公信力，但在台灣，財團法人的制度面臨了一種不完全被信任的問題。除了政治人物或政黨所成立政治味道濃厚的基金會容易受到質疑外，一般社會大眾對於企業的「營利」目的仍無法完全釋疑，使得企業所捐贈成立的非營利組織同樣的也蒙上了一層色彩。多數批判者所質疑的，即是在於母企業可藉此逃漏稅、沽名釣譽、甚至是洗錢等弊端。

然而事實上，在本章理論基礎的探討中，曾經分析了企業參與公益活動的動機，包括了利己、利他、社會責任、行銷動機，及制度理論等；因此，吾人也無須有意或無意的忽略其因「利他」及「社會責任」等因素上的動機。夏傳位（民 89：242）即指出，企業從事公益活動，雖然無可避免的總想為企業換一些聲譽，但其實企業積極參與回饋社會，其獲益還不僅止於此；如果以金錢衡量一切，則人與人、人與企業的關係將會變得極為僵硬。

另外，就實務上來說，由企業捐贈的非營利組織亦有受到肯定者，如國外的福特基金會（Ford Foundation）、洛克斐勒基金會（Rockefeller Foundation），及我國的統一社福基金會、富邦文教基金會等。因此，吾人似乎可用較「中性」的眼光，來看待企業公益之行為，一方面利用公眾及政府的監督來防弊；另一方面，更為重要的是將其導入以「公共利益」為使命，俾使藉由企業在社會上的影響力，來為公益盡份心力。

因此，在下一章中，本研究將析探非營利組織所具有之公共性；其次，將探討公共服務之相關概念，並以此為基礎，進一步建構企業捐贈型非營利組織所能發揮之公共服務功能。

### **第三章 企業捐贈型非營利組織公共 服務功能之理論辯證**

企業捐贈型非營利組織具有「企業/非營利」的二元特性，二者間是否能夠融合，端視其非營利組織的「公共性」而定。若非營利組

織具有相當的公共性，則其企業的特性將有相輔相成的效果；若否，則該基金會的運作將會受到相當的質疑。據此，以下在探討企業捐贈型非營利組織的公共服務功能之前，將針對非營利組織的公共性進行析探。

## 第一節 非營利組織公共性之探討

C. Ventriss (1991: 12) 曾言：「行政或是政府的核心，但國家的重心則是公共」。長久以來，行政學界對於公共性的探討未曾歇止，D. Hart (1984: 11) 更認為若忽視了「公共性」，則「公共行政」將失去其特質，造成其專業地位或學術上的危機。因此，公共性的議題確實值得吾人探討。

### 一、公共行政中公共性之探討

關於公共性的意涵，行政學者們有著不同面向的解讀，例如：H. Rainey (1991: 24-26) 以三個不同的因素來分析「公共性」，並說明公共組織的特徵，分別是 1.環境因素（公共組織缺乏市場的競爭，並受立法、司法等規範）；2.組織與環境的互動（公共組織之生產常涉及外部性、懲罰性、獨佔性等）；及 3.組織角色、結構與過程（公共組織需以公共利益為目標，並需對民眾公平、回應等）。

D. Rosenbloom (1998: 6-14) 以四個面向來強調公共行政中「公共性」的意涵，分別是：1.憲政體制（constitution）-公共組織的公共性需透過憲政體制來實現；2.公共利益（public interest）-公共組織的目標是公共利益；3.市場機能（market function）-公共組織的產品與服務少受市場機能影響；4.主權特質（sovereignty）-行政機關與人員是公眾的信託（public trust）。H. Frederickson (1997: 30-43) 則從五個觀點，來詮釋公共行政中，關於「公共」之一般性理論：1.「公共」指涉的是多元團體（interest groups，多元主義的觀點）；2.「公共」是理性的選擇者（rational chooser，公共選擇的觀點）；3.「公共」是代表者（represented，代議的觀點）；4.「公共」指涉的是顧客（customer，服務提供的觀點）；及 5.「公共」指的是是公民（citizen）。

這些關於公共性的探討是否可涵攝至非營利組織的公共性呢？在析探非營利組織的公共性為何之前，有一個前提需面對，亦即非營利組織是否具有「公共性」之問題。首先就組織之區分來看，公共組織有狹義與廣義之分，一般狹義是指政府部門而言；而廣義的來說，則係指凡不以營利為目的，而以服務社會大眾、提高公共利益為宗旨的組織，不論是否屬於政府部門，均統稱為公共組織（江岷欽、林鍾沂，民 84：10），就第二章中對非營利組織意涵之探討，則可將非營利組織歸類為廣義的公共組織，具有公共目的及公共性。

此外，就非營利組織本身的特性而言，顧忠華（民 88：146）曾指出：「非營利組織」和「營利組織」的最大不同，便在於大多數合法設立的非營利組織皆標榜「公共」的使命和「公益」的功能以吸收並運用社會資源，因此無異於「公共財」的生產者。

綜合前文來看，非營利組織的確則具有「公/私」雙元特性，其私人性質的意涵不再贅述，而其公共性之特質又為何呢？顧忠華（民 88：146）曾指出，若能釐清非營利組織的公共性特質，對非營利組織在現代社會中的定位，應該會有一定的幫助。縱然上述的一些觀點對公共行政中的公共性有了概略<sup>18</sup>的描述，然而這些觀點是否能為非營利組織的公共性提供一些解釋呢？與政府相較，非營利組織的主權特質較小、需受到市場的競爭、而較政府依法行政的原則更來的有彈性，因此非營利組織之公共性或許與公部門有所不同。以下本文將先區辦公、私領域，其次再探討公共性的意涵，及非營利組織之公共性。分析的角度則為偏重「形而上」之哲學、具「一般性理論」之經濟學，及「具體務實」之行政法律等三個層次之面向，期以企業捐贈型非營利組織之公共服務功能建立論證之基礎。

## 二．公、私領域之辨

### （一）哲學面向

從義理結構來看，公與私的最初意義究竟是什麼，我們還沒有得到清楚的答案，而在我國，比較早明確的把公、私作為一對概念加以

---

<sup>18</sup> 用概略一詞以形容公共性的模糊及難以界定的特性。

論述的是韓非，他說：「古者倉頡之作書也，自環者謂之私，背私者謂之公，公、私之相背也，乃倉頡固以知之以<sup>19</sup>」；另外，《說文》中對公私具體的規定是，「公」指「平分」，「私」指「禾」；照此規定，公私的向背究應是「平分禾」還是「獨占禾」的對立(王中江，民 89：467)。因此，撇開公私的起源與本義不說，在中國較早的幾部典集中，我們已經能看到公私在對待意義上的用例。另外，從政治和經濟行為中的公、私來看，公、私已經從「存在物」或「實體」的意義層面轉向了「道德」的意義層面(王中江，民 89：467-469)。

在西方而言，對於社會中公(public)、私(private)之間的分際亦是論辨已久。不少學者均以「公共領域」(public sphere)的概念來探討社會議題或民主政治，諸如 H. Arendt、J. Habermas 等人。不可諱言，「公」與「私」向來構成人類社會中相當核心的一組差異，無論在思想理論或行動實踐上都極富辯證意味，因此不少學者皆強調此一區分的「不確定性」或「局限性」；在歷史上，西方公、私之辨可上溯至希臘羅馬時期，希臘哲學家曾熱心的探討「公益」的意涵。從上述討論來看，公、私之間在哲學的上確實有其區辨，而簡言之，公、私最直接的區分方式，則包含了「可見性」(visibility)及「集體性」(collectivity)<sup>20</sup> (引自顧忠華，民 88：153)。

## (二) 經濟學面向

相對於偏重「形而上」的哲學而言，經濟學中所討論的「公共」則顯得較為具體些。從哲學的層次來看，有所謂的「公共」及「私人」兩個領域，這樣的區分有助於吾人建構初步的公、私之概念，然而卻也有模糊及不易界定之憾。因此，此處試圖以經濟學的角度切入，藉以一般性理論來區辦公、私領域。

從傳統的經濟學的觀點來看，為提高個人的福利，則需使個人的效用函數極大化，而個人的效用函數中包含了各種不同的財貨以滿足

---

<sup>19</sup> 此段出處為〈韓非子，五蠹〉。

<sup>20</sup> 從「可見性」來說，即公開的、不特定人皆可接近或使用的，辨識公，反之有私密性、不對外開放的則是私；而從「集體性」來說，涉及多數人或集體的乃是公，只屬於個人的則是私。當然，這樣的區分僅是籠統及概略性的。

其眾多的慾望，這些財貨可依特性二分為公共財（public goods）<sup>21</sup>與私有財（private goods）兩大類（張則堯，民 80：9）。

財政學者 R. Musgrave 指出：公共財是滿足公共慾望，且本質上需由公共部門生產提供的財貨；換言之，公共財具有兩個要件：滿足公共慾望，及由公共生產提供（張盛和，民 65：3-4；劉其昌，民 82：52）<sup>22</sup>；一般的私人慾望是由私有財來滿足之，並由私人來加以生產或提供，如日常的食衣住行等方面（張則堯，民 80：10）。從此定義來看，公共財及私有財二者的探討，則已突顯出公、私兩個領域間的辯證關係。

### （三）行政法律面向

現代的民主國家中，法治社會乃是最普遍之原則，而法律相較於上述兩個層次，則是最為具體的。從法律的觀點來看，雖然區別之標準尚無定論，但法之分為「公法」與「私法」向係通說。持否定論（如 Kelsen）的人認為，舊日公、私法之區分別，乃以公法為國家與人民之關係，為無限制之權力服從關係，與私法之相互平等之私人關係異其性質，謂此係專制時代之思想。其主張在實行法治之現代，國家與人們之關係非權力服從關係，而為權力義務關係。與私人間之關係實無所異，故公、私法無區分之必要（鄭玉波，民 87：28-31）。

然而持肯定論之學者則從法律二元論及三元論<sup>23</sup>來看，認為公、私法之間在本質上有差別，例如法律救濟途徑之不同、國家賠償法僅限於公法行為等，因此公、私法之區分仍舊有其實益存在。

若從行政之種類來看，亦有「公權力行政」及「私經濟行政」等區別（吳庚，民 89：10-12）。公權力行政又稱為「高權行政」，指國家

<sup>21</sup> 事實上，公共財的探討早在十九世紀末的公共支出文獻中已有所探討，但真正的理論探討則是在 1954 年，由 S. Samuelson 發表了〈公共支出的純理論〉（The Pure Theory of Public Expenditure）一文之後的事（張盛和，民 65：1）。當然，此處僅概分為公共財與私有財兩種，就一般對公共財的界定時，尚有準公共財（quasi public goods）準私有財（quasi private goods）等區別。

<sup>22</sup> 其他關於公共財的定義尚有：以財貨之提供部門作為劃分之標準，認為由公部門所提供者即為公共財，反之由私部門提供者則為私有財，如 W. Birdsall，然而此定義稍嫌過寬。另外，Samuelson 及 R. Dorfman 則強調公共財之本質，認為公共財是完全的集體消費財貨，任何人均可均等共同享有，且不論是否支付代價，都不會被排斥，而此定義又稍過嚴格，例如消防、醫院、公園等，未必每人均等消費（張盛和，民 65：3-4；劉其昌，民 82：52）。

<sup>23</sup> 即區分為公法、私法、與社會法（或公私綜合法）。

居於統治主體適用公法規定之所為之各種行政行為；而私經濟行政亦可稱為國庫行政，指國家並非居於公權力主體地位行使其統治權，而係處於與私人相當之法律地位，並在私法支配下所為之各種行為。

由法律面向的論述可知公、私之間的區別仍是有其實益。然而不可否認的，隨著社會的變遷、公、私部門的分際逐漸模糊的情況下，在法律上也起了作用，諸如上述的行政體系的「私經濟行為」，以及私人參與公共事務之行為（如行政委託等），皆反映了此事實。

在上述三個層次的探討中，皆點出了「公」、「私」兩個領域之區別；事實上，公、私兩個領域在根本上是不可能完全分開的，如私人領域的存在及自主性需透過公共的法律形式加以保證。另外，縱使公、私之間的分際有其正面的論述存在，然而二者間確實也存在著矛盾與兩難(王中江，民 89：476)：其一，公共利益與個人利益不能兼得時的選擇；其二，由於公共利益和共體事務都是透過私的個人來完成的，因此在行為時，「角色」的扮演則是另一個問題所在。另外，從實務面來看，隨著環境及思潮的改變，實際「混合半型組織」的出現是必然的結果(詹中原，民 82：194)，因此也得以窺見公私之間的界限也因時空環境的變遷而逐漸地模糊了。

無論如何，從上述三個面向的公私領域之區辨來看，確信了「公共」概念之生成。雖然公、私之間是相對而非絕對之意義，然而亦無法否認關於「公共」概念之意涵，是可以做進一步之析探的。以下將繼續藉此三個面向來探討公共性之意涵。

### 三．公共性之意涵

「公共性」及「公共領域」所建構的議題，已逐漸成為公共事務研究中無可規避的焦點論述（引自江明修，民 86b：42）。從字源之意義來看，公共（public）在拉丁字源中，具有兩層意義，其一為成熟（maturity），其二則為與英文中的共同、普遍（common）之意相近（Frederickson, 1997: 20）。在公、私兩個領域有了初步的區辨之後，所謂的公共性又為何呢？以下將繼續從三個不同層次之面向來探討。

## (一) 哲學面向

現代公共性的興起，可說是脫胎於 Habermas 的「公共領域」( public sphere) 概念，而此概念亦成為公共論述的理論基礎( 廖炳惠，民 83 )。在 Habermas 《公共領域的結構變遷》( The Structural Transformation of Public Sphere, 1989 ) 的一書中，公共的概念為其核心，其認為「公共性」或「公共領域」代表經過了「批判性與理性的討論過程」；在此其中，個人意見並不是單純的想法表達，而是經過理性反省後的觀念之表述，而公共意見則是公共討論中理性反省的產物。相對於「表演的公共性」或「公共關係」等被 Habermas 稱做「操縱的公共性」( manufactured publicity )，此處由批判及討論過程而來的則直接名之為「公共性」( 陳川正，民 80：8；吳思慧，民 87：22 )。

Habermas 的論點直陳了公共性是建構在公眾「深層」的對話與省思。然而，從近代社會的發展來看，公共領域中的公共性有幾項關鍵的危機，其中如：淪為組織化私人的競技場、媒體使得公共領域成為一種消費文化與偽公共的討論等，因此 Habermas 指出了公共領域中公共性的幾個重要元素，包含有：「民間的自主性」、「反對國家權威的干涉」、「批判性公共意見的對話與討論」等( 吳思慧，民 87：22-23 )。吳豐維 ( 民 88：91 ) 則將 Habermas 對於公共性的理性重建之面向，整理如下表所示：

表 3-1 公共性的四個面向及其內容

面 向	內 容
公共性的場域	公共領域
公共性所要求的能力	溝通理性
公共性所植基的背景	生活世界
公共性的體現	可批判的共識

資料來源：吳豐維，民 88：91。

對 Arendt 來說，其所關心的公共領域則特別是屬於政治的，他認為公共領域是指一開展的空間，在其中，言論、行為欲政治事務和現

象均能得其方位；而公共領域中的公共性，則意指彰顯、開展、表現（performance），其中彰顯及表現都發生於「有他人在場」的領域或空間（蔡英文，民 84：275）。

Habermas 及 Arendt 兩人的論述皆對社會或政治的公共領域起了很大的作用，其二人所指的公共性可結合為「與他人的生活世界所建構的公共領域中，理性的討論與批判之過程與共識」。

從政治及社會的公共領域擴大來看，在人與人的交流互動上，T. Cooper（引自江明修，民 87b：4）對「公共」一詞的解釋，則表示是「一種超越政府的更深、更廣意義，是指集體生活可分享、自制的、可欲的面向，而這些面向是指對全體公民利益均有影響，且為互依的實體，係與全體幸福有關的」。此處 Cooper 的論點，相較於上述對「公共」的最直接解釋-「可見性」及「集體性」，則進一步的指陳公民之間的「相互分享」以及「公共利益」之概念。

吳豐維（民 88：16-21）從存有論（ontology）的角度切入，表示現代生活乃是來自於一種想像（imagination）<sup>24</sup>，透過想像的運作，人與人之間獲得了某種特殊的連帶關係與歸屬感；因此，公共性的本質，乃是對於一種人我之間共在（co-existence）的想像，這種共在則包含了幾個不同的意涵：「同時性」（simultaneity）、「共見共聞」，及「共同實踐」。

從以上之討論來看，哲學面向的「公共性」可說包含了幾個特質：「開展的空間」、「對話」、「理性」、「批判」，以及「人際生活間的相互分享與共識」。當然，如此建構出來的公共性也有其弔詭與限制所在，吳維豐（民 88：56-59）指出公共性有兩個弔詭之處：其一，縱使說公共性以對話、批判為基礎，然而公眾卻缺乏回應的能力，所謂的「對話」容易形成「獨白」（monologue）的局面；其二則是關於「公共性的暴力」-一方面公共生活透過公權力的介入來保障權利，另一方面公共生活卻也有可能是對人的一種限制，甚至是壓制的暴力。因此，公共領域雖可讓市民自由表達與溝通意見，但都必須要有制度化

---

<sup>24</sup> 所謂的「想像」，並不意指憑空的「虛構」或「捏造」，事實上公共生活的想像，必然來自於某些客觀事實的基礎（吳豐維，民 88：16）。

的空間與法律的保障才有可能實踐（吳思慧，民 87：23）。是以，吾人實有必要進一步瞭解在經濟及法律面向之公共性意涵為何。

## （二）經濟學面向

W. Lippmann (1989: 113-114) 指出，要改善人們對公共哲學信任的能力，必須先證明公共哲學的功能和它的切合實際；其普遍性既高且廣是不容置疑的，困難的是如何應用於現代國家的實際事務上。因此，Lippmann (1989: 115-124) 則以財產論作為公共哲學應用之例證，認為絕對的私有財產權顯然會製造出令人難以容忍的罪惡，因為絕對的所有人會嚴重的傷害到他們的鄰人、他們的後代，他們會不顧一切的開發地下的礦產，砍伐、焚燒森林，並污染河川。為了調整這種衝突，則有兩種可能的結果，一是修改財產法；其次則索性的廢除私有財產。

當然，現代社會的發展趨勢下，要完全廢除私有財產的制度已是不可行的，從共產制度的興衰也可窺見。是以，為解決這種私有財產制所帶來的衝突，則需調整財產權，重新恢復私人適當的義務。從這個角度來看，也賦予了公共財在現代社會存在的理由。

公共財在經濟學中主要被探討的議題是關於其分配的最適性，在此本文則是欲藉公共財之概念來探討公共性在應用層次上的意涵。前文提及公共財的要件在於滿足公共慾望及由公共生產提供，傳統上多把此處的「公共」界定在「公部門」上，然而從前文的推論來看，現代的非營利組織以具有所謂的公共性（當然，其公共性之意涵將於後文討論），因此所謂的「公共生產提供」中的「公共」一詞，事實上已包含了非營利組織在內。

從公共財的角度來檢視公共性的內容為何時，可從其與私有財之比較而窺知。與私有財相較，公共財具有幾個特性，分別是：1.不具競爭性（non-rival）-一人對財貨之消費並不影響其他人對此財貨之消費數量與效用；2.不可分割性（indivisibility）-公共財貨無法分割成細小的單位，由個別消費者做獨佔性的享有；及 3.不適用排他原則（non-exclusive principle）-由於外部經濟，使不支付代價者也可享受其

利益（劉其昌，民 82：52-53；吳瓊恩，民 85：12）<sup>25</sup>。上述這些特性顯示出了就財產權來說公/私二個領域間的差異為何；當然，這些特性亦可說是公共哲學之應用層次。

關於公共財的討論與應用也面臨到一些困難，例如因無排他性而造成所謂「搭便車」（free-rider）的現象、公共裁示由公共所生產提供的，但公部門所生產提供的又並非全然是公共財，如水、電及過去的菸酒專賣等，另外在集體消費中的「集體」，可能也因不同情境而有不同的程度，可能從全國民眾的國防，到數十人或數百人的社區皆有可能（張則堯，民 80：11；吳瓊恩，民 85：12）。即使有搭便車及指涉人數界定上的問題，「公共財」的概念仍舊提供了吾人對「公共性」在應用層次的理解，並有助於對公共性之意涵做進一步的釐清。

### （三）行政法律面向

在我國法規中，涉及「公共」一詞的法律用語為數甚多，誠如憲法 23 條中的「..為增進『公共』利益..」、行政組織法中的「行政院『公共』工程委員會組織條例」、「促進民間參與『公共』建設法」、「『公共』電視法」等。不可否認的，關於「公共性」、「公共利益」<sup>26</sup>這些用語在法律上雖屬「不確定性法律概念」<sup>27</sup>，但從法律上的一些學理或實務見解，亦是有助於吾人對公共性之意涵做進一步之探討。

從學理上來說，日本學者室井力（引自蔡茂寅，民 85：53）指出，公共性之法的基準包含兩大要素，其一為「民主主義」，此乃公共性之「程序的、制度的（技術的）」面向；其二為「人權尊重主義」，此乃公共性之「實體的、價值的」面向<sup>28</sup>。此二者間存有目的與手段之

<sup>25</sup> 亦有學者將不可分割性與無對立性視為同意，如 Musgrave（張則堯，民 80：10）。

<sup>26</sup> 事實上，在我國法律實務中多有關於公共利益之解釋或判決，雖未有系統性的論述，但已多有個別之提示，如釋字第二六五號對動員戡亂時期國家安全法第 3 條的解釋、行政院七十年度判字第一三〇四號判決、八十三年判字第一五一號判決等。唯公共利益是否與公共性能夠劃上等號，本文認為二者仍有部份不同之處；公共利益之概念將於下節討論。

<sup>27</sup> 一般法律之規定有構成要件事實，以及特定法律效果兩個部份，而將抽象的法規適用於該當之具體的事實關係，其過程稱為涵攝（subsumtion）。如果法規的用語系屬涵義不確定或有多種可能之解釋，即所謂「不確定法律概念」（吳庚，民 89：110）。然而，不確定概念與確定概念間的區別是否有絕對性，仍非毫無疑問的（吳庚，民 89：109）。

<sup>28</sup> 除這兩基準外，室井力尚提出兼具實體與程序面向之「和平主義」基準（引自蔡茂寅，民 85：53），亦即一方面具體表現所謂和平的生存權之實體價值；力一方面表現為保障和平生存權之程序制度，然而這一點恐怕是日本法上特有之現象，尤其是在軍事行政上有關自衛隊地位之議論（程

關係，並相對的各自具有不同之價值，然而應確認的是二者間亦具有密切之關係。

就民主主義的觀點來看，係為公共性的程序、制度面。李永展與馬立文（民 84：33）曾經指出，使公共財能夠運作的關鍵是「如何使公共財體系內成員的不預期行為減至最低」，另外則是「如何使衝突減至最低」，以及「如何提升共同的興趣」；任何衝突都應獲得解決，而違反規定者應立即、公開、且公正的被處罰。此處透露出兩個訊息：其一，驗證前文所述，所謂的公共性立基於人我之間的共有；其二則是若欲維護公共性，則適當的制度規範是必然的。因此，除了非正式制度（如社會大眾的慣例）外，如何透過正式制度（如法律）來維持公共性亦是相當重要的。

雖說現代的民主是代議政治，然而一般咸信透過代議政治所制訂出來的法律，是全民意志的正當體現，因此遵從法律具有公共性的最表徵作用，如同前文行政學者 Rosenbloom 所指出的，公共組織的公共性需透過憲政體制來實現。換言之，「合法性」可說是公共性最具體且基本的要求。

然而，合法性之要求僅能視作公共性最消極之實踐，若遵守憲政法律之規定卻無任何其他作為，則在私領域中亦可達到如此要求，無法突顯出公共領域中公共性之特質，因此不能忽略了公共性之實體價值面，亦即對要求獨立、對等、自由等價值的確保與追求。

除了法學學理面的探討外，德國的立法者、司法界及學術上提出「某圈子之人」（personenkreis）作為「公眾」的「相對概念」。所謂的某圈子的人係為範圍狹窄之團體（如家族、家庭團體），加以確定的隔離，而其成員經常是少數的。因此，從反面來推論，對於公共的判斷就具備了兩個標準：1.非隔離性（開放性）<sup>29</sup>；2.數量上需達一定程度的多數（陳恩儀，民 86：158-159）。

在公共的構成體上，無法單義的確定其範圍（引自陳恩儀，民

---

明修，民 88：107）。

<sup>29</sup> 所謂的非隔離性意指任何人在任何時候都可以自由的進出某一團體，無須有特別條件的限制，該團體不封閉也不專為某些個人所保留，不具排他性（陳恩儀，民 86：158）。

86：157)，例如大可從全體國民，小可至社區成員等。可藉實務上對公益之看法來做解釋。根據司法行政部六十八年日台六十八函民字第0三二九四號函中指出，所謂公益，係指社會不特定之多數人可以分享之利益，受益人不得僅限於特定之少數人(劉承愚等，民90：7-8)。因此，從積極面來看，「公共性」中所指涉的對象可說是「社會不特定之多數人」；從消極面來看，則「不得僅限於特定之少數人」，而之中的要項則是「不特定」。

上述從三個面向來討論公共性的意涵，即可呈現出其概念之多元性及不確定性。當然，除了這三個面向的析探外，另有許多學者從不同的角度為切入點來做探討；例如，日本學者宮本憲一曾提出公共設施公共性的四個判斷尺度<sup>30</sup>（程明修，民88：109）我國學者林淑馨（民89：118-124）曾將公共性區分為「微觀的公共性」以及「宏觀的公共性」兩個論點，以析探公營企業中的公共性議題。然而，本文所持的角度是以三個不同層次之觀點，來析探三個面向中公共性之意涵為何，主要的架構如下圖所示：

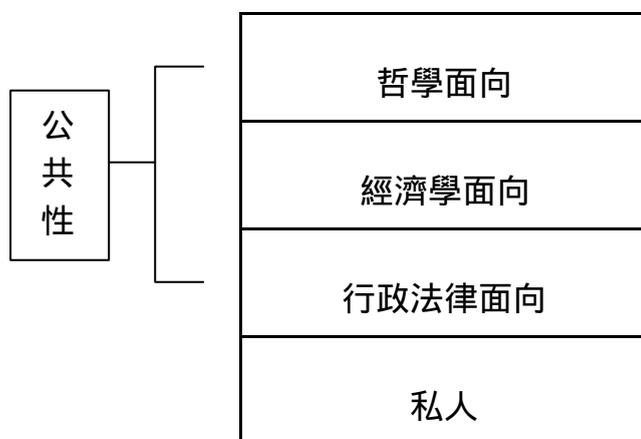


圖 3-1 哲學、經濟學、行政法律面向之公共性

資料來源：作者自繪

從上圖中可以看出，私人及公共性是相對然並非對立的概念。在公、私二者之間的界線卻是模糊的（虛線表示）；與私人領域最接近的公共性概念是法律面向，其次是經濟學面向中的公共財，最後則是

<sup>30</sup> 包含有：共同社會的生活條件、全體國民平等而容易利用、不得侵犯周邊居民之基本人權、住民同意之民主程序（程明修，民88：109）。

形而上的哲學層次，然而值得注意的是三個層次間的界線亦非是絕對的。下文，則將以此架構，來分析非營利組織所具有的公共性為何。

#### 四．非營利組織之公共性

國內外關於非營利組織公共性之研究較少有深入的探討，較完整的乃是學者顧忠華針對我國非營利組織之公共性的經驗性研究。其指出，探討非營利組織的公共性旨在釐清非營利組織在現代社會中的「公共」角色，而在研究中，顧忠華則歸納出七個關於公共性的因素分析，其中包含有：1.公開度；2.知名度；3.(非)私有性；4.倡議性；5.遊說功能；6.公益功能；7.合法性（顧忠華，民 88：169-171）。

不可否認的，上述的七個因素分析具有指引及指標性的功能，然而；本文在此則嘗試以前文討論公共性之架構，希冀能夠以不同層次之宏觀角度，較系統性的來建構非營利組織公共性之基礎理論。

##### （一）哲學面

江明修（民 84：19）曾表示非營利組織所特具之助人行善、志願服務，與化私為公的特質，透過多面向的積極介入公共事務，有助於解決現代社會的弊端，彰顯人們的道德精神，以及提升社會的公共利益。此外，從國內外一般對對非營利組織的界定之中，公共的使命或目的是不可或缺的一環，如前文曾提到 Wolf 認為它必須有公共服務的使命、Salamon 及 Anheier 從功能上來界定則是以促進公共利益或公共目的之組織。據此，非營利組織應具有「公共性」是無庸置疑的，然而其公共性又有何指標來判別呢？

前文的討論中指出了 Habermas 認為公共性是建構在公眾深層的對話與省思，而公共性的幾個重要元素包含有：民間自主性、反對國家權威的干涉、批判性公共意見的對話與討論；此外，Cooper 亦表示公共性具有超越政府的更深更廣之意義，吳維豐則以人我之間共在的想像來詮釋。綜合這些析探，或可為非營利組織在哲學面向的公共性提供分析的基礎。

首先，非營利組織既為民間組織，則其民間自主性應當給予維護，避免國家權威過渡的干涉，而形成日本學者室井力所指的圖具虛偽性之「國家的、特權的公共性」<sup>31</sup>（引自蔡茂寅，民 85：16）。其次，公共領域中的公共性多表現在「有他人在場」的領域或空間，此外，又為達到公眾的對話與意見的形塑，則需有一定程度之開放性，或公開性。第三，Habermas 所指的理性批判亦不可忽略，因此非營利組織當具有倡議或導正社會亂象之功能。綜合析之，非營利組織在哲學面向所建構出之公共性指標可包含：「自主性」、「開放性」（公開性），及「倡導性」。

## （二）經濟學面向

政府/市場失靈理論認為非營利組織興起的原因之一，是由於它們可代替政府或市場不願生產的公共財；換言之，非營利組織本身可被視作是社會上的公共財之一。從前文的討論來看，公共財所具有的特性包含：非競爭性、不可分割性，及非排他性。

就「非競爭性」來看，原則是社會成員對於非營利組織或其所提供、生產之公共服務的享用，人人平等，不必爭先恐後去爭取，例如環保團體所做之環保工作。然而，值得注意的是許多社會福利性質的非營利組織，由於其資源、募款有限，因此不得不在其提供的服務上列出優先順序，例如老人、婦女、青少年等次序。或許從社會大眾的角度來看會形成「不平等」、「競爭」的狀況，然前文亦曾提及公共性指涉的對象是無法以單義來界定的；因此，就其服務的特定領域成員而言，仍是屬於平等及非競爭的。同樣的，「不可分割性」、「非排他性」之原則亦可做如此之推論；據此，綜合言之，則從經濟學面向所建構之非營利組織公共性指標則是：「特定服務領域內的」非競爭性、不可分割性、及非排他性。

## （三）行政法律面向

從法律的面向來建構非營利組織公共性的指標可包含兩個要素，其一為「程序（制度）的」面向；其二則是「實體的、價值的」

---

<sup>31</sup> 另一個相對的概念則是具真實性的「市民的、生存權的公共性」。

面向。就程序的面向而言，主要的意旨在於「民主主義」的精神，因此公共性的指標可包含最低要求的「合法性」、「民主程序」，及「數量上達一定之多數」。就實體價值的面向而言，則為「公益性」。

回顧一般對非營利組織的界定中，法律面向的要求是為最基本的資格，例如江明修界定為「具備法人資格」、Salamon 及 Anheier 認為需符合美國內地稅法之免稅規定等，因此合法性之指標是非營利組織公共性最基本之要求；當然，若法律中規定非營利組織需有一定程度之財務透明，則此透明性亦應列入公共性的考量之一<sup>32</sup>。此外，我國的非營利組織在法律上多有財團法人或社團法人等之規範，相關的運作程序亦需符合一定之民主要求，如法人的成立、解散、董監事會的選舉等，而在民主的程序中，以及服務指涉的對象上，則為該非營利組織所服務之特定領域內之「不特定之多數人」，或是「不得僅限於特定之少數人」。

另外，如同在圖 2-5 中所提的，上述三個分析層次之間的界線並不是絕對的，因此關於「公益性」的指標，或可與哲學面向相互結合探討。從積極面來看，即非營利組織所追求的當是以人權、自由等價值為主；從消極面來看，則非營利組織的盈餘不用於私人或組織成員之分配。

上述從三個面向來討論非營利組織之公共性，整理如下表所示：

表 3-2 三個面向對非營利組織公共性之析探

比較基礎 \ 面向	哲 學	經 濟 學	行政法律
研究層次	形而上	中層	中層
公、私之辨	公共領域/私領域	公共財/私有財	公法/私法
公共性之意涵	開展的空間、對話、理性、批判、人我共存	非競爭性、不可分割性、不適用排他原則	程序制度的、實體價值的
非營利組織	自主性、開放性(公	特定服務領域內 的非競爭性、不可	合法性、民主程序、特定服務領域

<sup>32</sup> 如同政府訂定「行政程序法」，在可能的範圍內向人民公開行政之內容，確保程序的公共性。

公共性之指標	開性 ) 倡導性	分割性、非排他性	內的多數原則、公益性
--------	----------	----------	------------

資料來源：作者整理

此三個層次的分析固然提供吾人一個較宏觀完整的角度來分析非營利組織的公共性，然不可否認的這樣的分析方式亦有其限制所在；例如，這些面向過於偏重「靜態面」、「橫剖面」，可說是公共性的內容分析，對於動態或是縱向的則嫌薄弱，如缺乏以社會或群眾心理學來對公共性之分析。其次，在一連串的分析及推論過程中，仍不免要承認公共性的模糊性及不確定性概念，無法以客觀的數字或數據來呈現，僅能就公共性的輪廓、實踐情形再加以描述，並嘗試提出判別的指標。儘管如此，對非營利組織而言，若能掌握上述這些指標，相信定能為其所公共服務功能建立理論基礎。

## 第二節 公共服務觀的相關概念與本質

就公共服務而言，傳統上認為主要是由政府部門來提供；然而，面對社會的多元與轉型、政府及角色職能的調整，公共服務已呈現了民營化或是以公私合產（public-private coproduction）的型態來輸送（delivery）。其中，非營利組織即扮演了重要的角色（Perry, 1994: 206；劉祥孚，民 85：39）。究竟，什麼是公共服務呢？其又具有哪些特性呢？如前文所述，公共服務可從「行動」及「動機」兩個意涵來做探討，因此，以下本文將先分析公共服務之相關概念，包含：1. 動機的基礎-社群主義（communitarianism）；2. 指涉的對象-公民身份（citizenship）；及 3. 行動的目的-公共利益（public interest）。此外，將探討關於公共服務之特性與本質，並做進一步之界定。

### 一．公共服務的相關概念

本文欲探討的「公共服務」基本概念共有以下三個：

#### （一）社群主義（communitarianism）

關於「community」一詞，我國學者間常譯為社區、共同體，或社群等。不可否認的，在實務的上，社區一詞仍廣為使用，因此以下本文在觸及實務面的討論時仍將使用「社區」。然而，使用社區一詞雖然通俗，但也難避免望文生義的誤解，而將其視為地方性的「居民組織」(江明修，民 86：37)，因此在界定上仍須謹慎。

以「社區」做為政策的基本架構逐漸受到重視。在國外的經驗，D. Osborne & T. Gaebler (1992) 在《新政府運動》(Reinventing Government) 一書中，曾以社區的參與實例，如：與警政的合作來預防犯罪、販毒，以及推動社區教育、住宅問題等，來強調社區比起政府與市場而言，更能了解及解決問題。另外，哈佛大學甘迺迪政府學院正在進行一項大型的科技整合計畫，稱為《二十一世紀治理的願景》(Vision of Governance for the Twenty-First Century)。在計畫中把政府、市場，與社區的角色重新予以詮釋與定位，其中特別將「社區」的概念視為重要變數，做為未來治理型態的關鍵因素(陳欽春，民 89：184)。在我國，近來文建會所推動「社區總體營造」則是植基於相同的概念。

社區運動在實務界上引起的風潮不容小覷，但所謂的「社區」或是「社群」係指何意呢？De La Patrie 曾區分三種基本的社群：1.地方的社群(communities of place)：基於地理位置的社群；2.記憶的社群(communities of memory)：共享實際上有特殊歷史意義之群體；及 3.心理上的社群(psychological communities)：在人際互動情境下的社群，藉由信任感、合作，及利他主義所共築而成(引自 Bell, 1993: 14)。

R. Nisbet (1962) 曾對「社群」做了定義：包括了其成員之間所有形式的關係，如親密感、情緒、道德承諾、社會凝聚力等。G. Wamsley (1990: 132) 綜合許多的政治學者對社群之看法後指出：「社群論者的目的(ends)隱含有追求一個更高的集體或是共同的良善，其必須實際的來解決一些事情，而這些是超越政治上所談的分配(allocation or distribution)的」。因此，如同 De La Patrie 所指出的，無論身處於何種社群，其共有的生活經驗是很重要的(引自 Bell, 1993: 14)；而更重要的，則是其內涵是「在認同、自我意識和共同利益方面具有同感的社

會群體」(應奇,民 88:4)。由上可知,在相似生活經驗的所凝聚的共識中,透過成員彼此間的承諾與信任,則社群能方能超越分配的功能實際的來解決問題,而非僅具工具性的價值。

事實上,西方的政治社會思潮從 T. Hobbes、J. Locke 有系統的提出自由主義 (liberalism) 的理論以來,其主軸及建構在此種「自由主義」的哲學基礎<sup>33</sup> (陳欽春,民 89:190)。在形式上,自由主義一直主張「個人主義」(individualism),其也是自由主義思想的形上學和本體論核心,也是道德、政治、經濟、文化存在的基礎;其中,各種價值也與個人有關,個人乃是道德和真理的標準 (touchstone)。在古典的自由主義中,「個人」常常被理解成一個單獨的、「關在自身的主體性」中的自我封閉的存有 (羅慎平譯,民 88:50)。

然而,從十九世紀以來,對自由主義的批判呈現越演越烈之勢,除 J. Rousseau 外, G. W. F. Hegel 及 C. Marx 是典型的代表人物;他們試圖用有機的、精神性的和統一的社會秩序去取代自由主義以促進利益的契約為基礎的社會概念 (應奇,民 88:9-10)。這些批判與論辯,也為社群主義論者開啟了一片天。在方法論上,社群主義者認為,個人主義關於理性的個人可以自由的選擇的前提,是錯誤或虛假的,理解人類唯一的方式是把各人放到其社會、文化,及歷史的背景中去考察 (俞可平,民 88:22)。

除了方法論上的批判外,綜合言之,社群主義對自由主義的批判主要來自三個方面 (石元康,民 87):

1. 在理論層次上:社群主義者論指出,自由主義對個人與社群的看法是不正確的,個體並非如自由主義理論中的個人主義所描繪的是先於社會而可獨立存在的。

---

<sup>33</sup> 關於自由主義的起源亦有不少的爭論。有些學者在民族國家的歷史脈絡中找到自由主義,如德、義、法、英的自由主義是在獨特的政治和社會文化環境中發展而出,而這樣的自由主義沒有全面的一貫性;另一種看法是將焦點集中在特殊的自由主義意識型態傳統的性格上,在常用的則是區分歐洲大陸和英國的自由主義;第三個觀點則是在特別的經濟發展中,找尋自由主義的起源,而通常工業資本主義的興起被認為是伴隨自由主義而產生的。然而,對自由主義而言,並沒有什麼核心的著作或思想家,也難以找到清楚一致的主題,可以確定的是,在不同的環境中因不同的思想家而有不同的作用,而過去兩世紀以來,也到處充塞著自由主義實驗的例子(羅慎平譯,民 88:2-3)。

2. 在經驗層次上：社群主義論者指出，在自由主義的社會中，真正的社群是無法建立的，自由主義的社會充其量只是基於工具性價值形成的一種協會（association），像一個失舵的集合體（a collection of rudderless），如此將有自我解構的危機。
3. 在實踐層次上，社群主義開始開拓公共議題，其指出自由主義常其支配公共論述的空間，卻不見增進實質民主的參與。

簡言之，「社群主義」與「自由主義」在基本價值方面不同，其堅決反對個人主義和利己主義原則，也不同意由市場分配公共財；期望在利他主義的指引下，建立共同體間的成員的信賴關係於社群意識；在此條件下，公共財的分配不會侵犯到個人自由，也無須皆依賴國家來干預（江明修，民 86：38）。據此，劉祥孚（民 85：56）對社群主義做了簡明的定義：在某一社群中的公民，其具有利害與共的社群意識，並以此社群為其公民資格實踐的領域，在其中享有權利，並負擔責任。陳欽春（民 89：192-193）則詮釋為：「一群具有文化價值歸屬感的人們，為達到公善（public good）目標，形成共同意識，參與公共事務，培養關懷公共事務的精神與情懷，以促進公民道德的實現，並彌補民眾對公共事務的冷漠與疏離」。

從實際的運作來看，西方國家已觀察到以個人主義為中心的市場決策模式，及以政府為中心的統治模式均無法解決社會問題後，紛紛提出社群主義之主張（陳欽春，民 89：184）。L. Terry（1998, 198）更曾提出警告表示，在方法論上的個人主義此種對人性的假定，會造成公眾信任（public trust）的消失，並容易產生敵意而傷害到民主，造成公共利益或公善成為無意義的（meaningless）<sup>34</sup>。

循此脈絡，則社群主義可視為公共服務觀之基礎。從公共服務觀的內涵來看：首先，在公共服務觀之「公共的」觀點之下，必然難以「自由主義」或「個人主義」之認識論作為出發點；在公共的概念之下，唯有凝聚共同的社群意識與行動，方能創造出社群的價值。其次，從「服務」的意涵思之，更是原本已存有「利他」的精神，而此「利他主義」則是指引社群建立信賴關係及社群意識的出發點。

---

<sup>34</sup> 此為 L. Terry 對新管理主義（neo-managerialism）在對人性的基本假定上所提出的批判與警告。

其實，自由主義與社群主義的論證各執一方，實難加以絕對的對錯來區分。個人與團體孰輕孰重的爭論，亦是見仁見智。從公共服務的觀點來看，則非以「社群主義」為基礎則難以為功。如同 Stivers(引自 Wamsley, 1990: 134) 所言：若政治是在「現實」與「理想」中牽引著，由於彼此間的相互尊敬與信任，社群將使吾人接受其間的差距。因此，唯有在社群之中，凝聚社群的共識，建立社群溝通機制，在維護社群成員之個人自主性，使其產生歸屬感，並鼓勵其相互扶助；如此的公共服務才能夠落實而永續。

## (二) 公民身份 (citizenship) <sup>35</sup>

公共服務的指涉對象是為公民，而公民資格更可說是公共服務的最「原型」(archetype) 構成(江明修，民 86：29)。而公民身份之由來及論點又有哪些呢？從歷史的發展而言，J. BarBalet(談谷錚譯，民 86：1) 曾指出「公民身份的歷史和人類定居的社群同樣悠久」。從西方社會來看<sup>36</sup>，在希臘羅馬時代對公民身份的看法是具有「政治性」及「排他性」的，婦女和奴隸居不賦予公民身份；時至啟蒙運動、民主革命、工業革命後，其又被賦上「社會性」的意義，成為多元社會中成員的凝聚力(Turner & Hamilton, 1994: 329-330)。

此外，從學理上來探討，M. Ignatieff 則將傳統的公民概念分為兩個派別：「自由主義」的公民觀及「公民共和主義」(civil republicanism) 的公民觀(林火旺，民 87：381)。不論何種類型的自由主義，最典型的方式即是區分為「公共」(public) 和「非公共」(nonpublic) 領域來做探討；其將政府的權威侷限在公共領域，在此領域內的管理規則是大家所能共同接受的；換言之，自由主義的政治理論企圖設計一個大家都順從於普遍接受之原則的公共領域，以及一個包容和保障個人自由的私領域(林火旺，民 87：383)。因此，如同 C. Taylor (1989: 167) 所說的，在自由主義的公民觀下是一種「匯合的善」(convergent) <sup>37</sup>。

<sup>35</sup> 另有翻譯為「公民資格」或「公民精神」。

<sup>36</sup> 學者林毓生曾形容中國傳統社會是一個「私性社會」：過去的民間社會，其實有更多是私的性質，大家經常都是在處理私人的事情(顧忠華，民 86：23)。不可否認的，關於公民或是公民身份在過去是較被忽略的。

<sup>37</sup> Taylor (1989: 167-168) 將社群(公民共和)的公民觀視為一種「共同善」(common good)，是

一般認為，社群論者與公民共和主義的精神相符合<sup>38</sup>。在理想的社會中，公民認定社會整體具有一個共同的善，是社會成員的共同事業，因此成員之間具有一種相互的承諾（mutual commitment）；而這種公民概念的理想則是將公民之間視為「命運共同體」，彼此休戚與共（林火旺，民 87：380-382）。

然而，如同前述所提，自由論者及社群論者之間的論辯各執一方，各有其論證之基礎與受到質疑之處；例如，自由論者區分為公、私兩個領域分別來探討公民之身分，然而，在現代社會公私領域之間逐漸模糊之際，則公民又當如何分辨自我之身分？另外，其對人性的基本假定，亦已在前文提出過質疑了。就社群論者而言，批判者認為此公民理論所要求之共同善，不可能在一個完整的政治社群中存在，因而有過度理想化與不切實際之嫌。

縱使公民的身份在理想與現實之間拉拒著，P. Conover（1995: 133-134）則指出，一個公民除了具有政治社群的成員身份外，最重要的是具有公民感（sense of citizenship）；亦即，除了個人在政治社群中的法律身份與地位外，更須指涉到個人的心理意義上，也就是個人賦予社群成員身份的一種情感。因此，此種公民的認同感，亦將使得公民間對彼此的身份產生了連結與依存，而顯得更具意義。綜合言之，一方面對公民個人的基本自由與身份需予以確保，而另一方面，吾人亦期許著公民能具有公民感，進而彼此相互依存，建立與追求共同善

然而，所謂的「公民身份」意義與內涵又為何呢？學者 T. Cooper（1991: 5）將其則為某特定社群中，由公民之權利與義務界定的地位與角色。T. H. Marshall（1983: 249-250）則認為公民身份是一種地位，授予在某一社群中的正式成員（full members），而內容則當包含權利及責任（duties）；其具體的將公民身份區分為公民權利（civil rights，個人自由所需要的各種權利，如言論、思想、財產等）政治權利（political rights，如參政權等），及社會權利（social rights，如福利權、繼承權），

---

一種對話式（dialogic）的成員關係，而非自由主義觀下的獨白式（monological）狀態。例如，在二人之間的談話議題是「今天天氣真好」這類的話，從自由主觀的公民觀來看，是分別關心的總和，亦即「分別對你和對我（for you and for me）是好天氣」；從社群的公民觀來看，則是共同分享好天氣（for us），是一起關心。

<sup>38</sup> 如 A. Oldfield（1990: 145）指出公民共和主義即是社群論者（Civic republicanism is communitarian.）

而在權利與義務上，則視時空環境而有所不同。Oldfield ( 1990: 17-27, 1-2 ) 除表示在社群之中的公民必須包含自主性 ( autonomy )、友誼 ( friendship )，及判斷力 ( judgement ) 三種內涵外，亦表示公民身份不只是地位 ( status )，也是實踐 ( practice )；不僅是權利，也是義務。

因此，「公民」或許指涉的意涵是為在某社群中，合乎該社群法律或規範之成員；然而所謂的「公民身份」，則應當不只是靜態的角色或地位之敘述，更應當是動態的來實踐公民所應有之權利及義務。據此，Oldfield ( 1990: 145 ) 則指出欲實踐公民身份時，需注意下列三種情況：1. 需給予相關的能力 ( empowering )；2. 需給予機會 ( opportunities )；及 3. 需給予必要的動機 ( motivation )。從公共服務的觀點來檢視公民身份的實踐時，由於公共服務具有利他的動機、提供服務他人的機會，並可藉由社群成員中彼此相互學習、知識及資訊的分享與交流，因而能夠具體的來實踐之。

學者 Barbalet ( 談谷錚譯，民 86：1 ) 所指出的：從公民身份的實踐本身來看，它有助於促進「公共善」( public good )。後現代論者更重視公民所扮演的積極角色：其認為解決政府的問題並不是新公共管理所採取的「以少做多」( do more with less )，以說小政府結構功能來提高行政效率的手段；而應當是設法提高公民的參與權與決定權，政府則負責建立公民介入的管道與制度，使公民能夠成為真正的主人 ( 丘昌泰，民 89：472 )。因此，在公共服務的概念之下，公民除了是被服務的對象外，其可從「公共服務」的管道來參與公共事務、實踐其公民身份，進而促進公共利益。

### (三) 公共利益 ( public interest )

與「公共性」的概念情況相類似，由於公共利益的概念較抽象，相對的在學者間的表達也充滿著多樣性與不確定性。在此情境下，學者 G. Schbert ( 1960: 223-224 ) 在其《公共利益-政治概念理論之批評》( The Public Interest-A Critique of the Theory of a Political Concept ) 一書中，曾質疑公共利益概念的效用，甚至認為並無公共利益的存在，充其量不過是社會上某部份公眾的利益之集結罷了。F. Sorauf ( 1962: 185-186 ) 則認為，公共利益是一個有效的政治迷思 ( potent political

myth)，其價值就在於意義的無法明確，而其最原始的價值是在於將某些團體的利益合理化，使特定的利益披上道德的外衣。

儘管如此，H. Smith（引自 Goodsell, 1990: 99）認為公共利益確實是個迷思，但卻是個好迷思（good myth），因為其可藉由對決策者的壓力而提升代表性，以及政治社群中共識的產生。此外，S. Bailey（1962: 106）亦表示「公共利益是文明社會政策的核心概念，其功能不在概念明確與否，而是在於它在統治者與被統治者間，在內部與外部的對話中能持之以永續的道德意涵」。因此，其為強而有力的象徵性概念，同為手段（means）與目的（ends），而吾人可藉以發展政策與計畫，並強化其本身的價值（Wamsley, 1990: 139）。

此外，若將公共利益的概念排除，而利用「部份公眾利益的集合」來加以替代的話，或許會導致以「利益團體」或「團體的利益」的概念來取代公共利益之概念，進而容易形成 T. Lowi（1992: 353）所提的「利益團體之自由主義」（interest-group liberalism）而導致了政府的腐化<sup>39</sup>。因此，無論公共利益的概念如何模糊或不確定，由於其在道德及象徵上的意義<sup>40</sup>，吾人皆難以將其完全否定或排除。

在模糊的公共利益概念之中，本文仍試圖做進一步之詮釋與描繪其輪廓，並將與公共服務之概念相結合來探討。對於公共利益的概念，學者 M. Sandel（1988: 109）將其區分為兩個觀點：一為功利觀點（utilitarian），亦即將公共利益視為個人偏好的綜合（the sum of individual）；另一種為權利的觀點（right-oriented view），認為公共利益源於個人的權利。由此可見，對於公共利益的追求仍舊無法建構在捨棄對個人權利的保障；亦即如學者江明修（民 86：47）所言：公共利益是植基於個人權益，吾人若欲捍衛公共利益，實應先保障個人利益

然值得注意的是，公共利益雖然是植基於個人的利益保障，但並

---

<sup>39</sup> Lowi（1992: 353-356）認為利益團體的自由主義會導致政府的腐化，是由於：1.從公共哲學上來看，利益團體的自由主義擾亂了對民主制度的期待（對參與觀念的誤用）；2.利益團體的自由主義使得政府無能力（impotent）；3.利益團體的自由主義使政府墮落（demoralizes），因為其使政府無法追求正義；及 4.利益團體的自由主義使得民主成為形式主義（formalisms）。

<sup>40</sup> 誠如 E. Herring（1992: 77）及 Waldo（1985: 106）皆認為公共利益是指引行政人員執行法律的標準，或是其該遵守的倫理義務。

非是「個人利益的集合」<sup>41</sup>，而是一種「偏好的綜合或整合」<sup>42</sup>，也就是如同 B. Barry (1990: 191-192) 所主張的：公共利益幾乎是社群成員的「共同利益」( common interest )。

進一步來探究公共利益的形廓，江岷欽及林鍾沂(民 84 : 565-567) 整理國外學者的看法後，從政治學、經濟學及社會學三個角度來加以探討：

1. 從政治學的角度來看，公共利益有三種類型：
  - (1) 整體利益 (organistic interest)，亦即對整體社會、組織或團體產生作用。
  - (2) 社群利益 (community interest)，屬於個人利益，但為社群全部成員所需要，如健康、衛生、教育等。
  - (3) 個別利益 (individual interest)，此種利益並不是每個人都能分享，而是少數人所享有，經由政治運作的過程而變成公共利益，包含有：功利主義 (utilitarian)，即在政治系統中以最大多數人的利益為依據；準功利主義型 (quasi- utilitarian)，即因少數人的利益被認為較重要而為少數人所享有，如政府對企業家減稅以刺激投資意願；準私人型 (quasi-individual)，由少數人享有，但不會產生很大的外部性，如政府對弱勢的優惠與照顧。
2. 從經濟學的角度來看，古典經濟學認為唯有透過市場體系中看不見的手 (invisible hand)，對公共財做最佳的分配，才能達到公共利益；而有另一學派 (如凱因斯學派等) 的觀點則認為需透過政府採取某些干預的手段才能對公共財做最佳的分配，而促進公共利益。
3. 從社會學的角度來看，公共利益則具有整體 (如政府的存在) 關係 (二人或以上所產生的互動依賴關係)，及個人 (為個人所

---

<sup>41</sup> D. Morgan(1994: 126) 即指出：公共善是由私人利益轉引而來，但絕非私人利益的所構成的 (The common good was derivative from rather than constitutive of private interests)。

<sup>42</sup> 所謂「個人利益的綜合」表示在此情境下，某社群中的公共利益將符合每個個人之利益；而「偏好的綜合」則表示公共利益或許會妨礙到但某些個人之利益，而這些個人仍會選擇此行為，意即在此情境下，公共利益並不一定會符合社群中每位個人之利益。。

擁有，透過政治運作過程來達到公共利益)三種特性。

綜合上述討論，吾人可知公共利益確實難以「一言以蔽之」，然而可以得知其所隱含的意義：公共利益為某社群的共同利益，藉由社群成員之間彼此的互動與相依，或許某些個人能透過政治的運作而享受到特定的利益，不過對整體社群的共同利益而言，仍舊不會減損；這樣的公共利益雖非明確，但卻是具有道德性及象徵性的指引作用。

然而，公共利益卻也存在著「時間」與「空間」上的弔詭；誠如 Lippmann ( 1989: 42 ) 所問的：要如何分別及判斷公共利益呢？要如何預測這看不見的社群 ( invisible community ) 未出生的選民、意志呢？C. Bellone ( 1994: 227-231 ) 則認為，若公共利益的空間太狹小，則會妨礙其討論及實現，然而在個人本位主義盛行的今天，促使著公眾將公共利益的範圍限縮在居住環境的四周，例如最近流行的鄰避 ( NIMBY, not in my back yard ) 現象；此外，從時間系絡來看，可從兩個角度來觀察：長期與短期，而最典型的例子則是經濟與環保的議題。在這矛盾點之中，Bellone ( 1994: 231 ) 最後則呼籲，唯有將眾人利益至於個人利益之前，讓長期利益取代眼前利益，才能真正的瞭解並發現公共利益的真義。不過，仍須注意的是，所謂的公共利益是公眾偏好的綜合；換言之，透過民主的機制來實踐它是相當重要的。

事實上，公共服務的主要目的就是透過服務公眾而來實踐公共利益。誠如劉祥孚 ( 民 85 : 50 ) 所言，現代民主國家中所為之公共服務，必須能夠反映公共利益。固然公共利益因具有多樣性與不確定性，而使得其界定上有困難；然而，不可否認的，公共利益為公眾偏好的綜合，在個人權利受到保障之下，其仍然具有指引公共服務的象徵性與道德性作用。

最後，公共服務除了與社群主義、公民身份，及公共利益分別相關外，此四者間亦相互具有關係；江明修 ( 民 86 : 47 ) 亦曾指出，公共利益的實踐<sup>43</sup>，需要自覺的公民合作。如此看來，在社群觀點的概

---

<sup>43</sup> Jun ( 1986: 262-263 ) 曾提出八項判別標準，以解決公共利益在政策實務應用上的困境，分別是：1. 是否有考量公民權利 ( rights of citizens )；2. 是否禁得起倫理與道德標準 ( ethical and moral standards )；3. 是否符合民主程序 ( democratic processes )；4. 是否考量專業知識 ( professional knowledge )；5. 是否做好非預期結果 ( unanticipated consequences ) 的長短期分析；6. 是否反映共同

念之下，一方面公民透過公共服務來實踐公共利益；另一方面，公共利益也指引著公共服務，使公民身份能夠透過公共服務而來實踐。綜合如下圖所述：

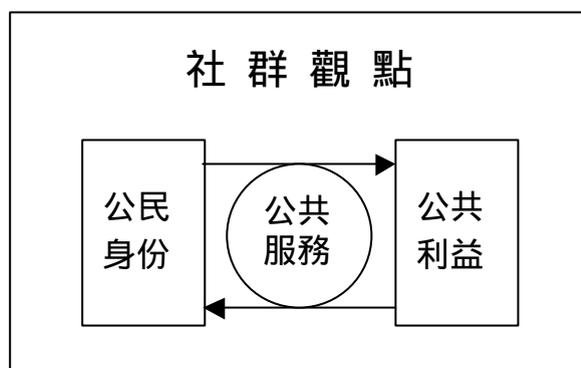


圖 3-3 公共服務之相關概念

資料來源：作者自繪。

## 二．公共服務的意涵與本質

就公共行政而言，R. Denhardt 及 J.V. Denhardt (2000) 認為歷經傳統的公共行政觀及新公共管理 (New Public Management) 的發展後，新公共管理仍有不足之處，因而公共行政應當邁向一種「新公共服務」(New Public Service) 觀：亦即以服務代替領航 (serving rather than steering)。這種新公共服務觀是植基於三個概念：1. 民主公民精神理論 (theories of democratic citizenship)<sup>44</sup>；2. 社群及公民社會的模型 (models of community and civil society)<sup>45</sup>；及 3. 組織人道主義與對話理論 (organizational humanism and discourse theory)<sup>46</sup>。其二人更進一步指出

---

利益 (common interest)；7. 是否考量到民意 (public opinion)；及 8. 是否具有開放性 (openness)。

<sup>44</sup> 公共選擇經濟學認為公民與國家的關係，乃是建構在國家得以確保公民能出於自利的基礎來行使權利，例如選舉；而民主公民觀點則認為公民在治理的過程中應承擔更積極的角色，並當從公共利益的角度來思索。King 及 Stivers 即認為公共行政人員應當視「公民」為「公民」。(Denhardt & Denhardt, 2000: 552)

<sup>45</sup> Denhardt & Denhardt 認為社群及公民社會的概念在美國越來越受到重視，唯有在此，公民方能與他人對話，並思索社群的建構及民主的本質。King 及 Stivers 則認為政府在公民與社群的連結之間則扮演著重要的角色 (Denhardt & Denhardt, 2000: 552-553)

<sup>46</sup> 過去 25 年來對官僚體系及實證論的批判例如解釋論 (interpretive theory) 批判論 (critical theory) 或後現代主義 (postmodernism)，而這些途徑主要認為公共組織應降低權威，並對內部員工多些關懷；這些論點進一步延伸為「對話理論」的論點：由於吾人生活在後現代的社會，治理需建構

公共服務觀包含了以下的意涵：1.服務替代領航；2.公共利益是目標，而不是副產品（not by-product）；3.策略性的思考、民主性的行動；4.服務公民，而不是顧客-公共利益是由分享價值的對話而來，不是個人利益的集合（aggregation）；5.課責（accountability）不是容易的；6.評價民眾，而不只是生產力（productivity）；7.置公民精神及公共服務於企業精神（entrepreneurship）之上。

在 Denhardt 二人的論點中，隱含著在公共行政中重燃「公共觀」與「服務觀」之重要概念，其所提出的這些概念亦是建構在社群及公民的脈絡中。然而所謂的公共服務所指為何？又具有哪些特性呢？

從字面上的意義來探究，「服務」具有行動及動機兩個層面。就行動而言，服務係指為了利益或在他人的命令之下而行動，或是為達成助於某人或某事的目標而行動；就動機而言，則可說是發自博愛、慈善等利他之動機（引自江明修，民 87：10）。具體而言，「服務」則大致上可包含如：證照的發放、交通的提供，或是溝通、資訊、回應性及問題的解決等。

此外，公共服務中的「公共」一詞在此則指涉有公共性、公共利益，及公民身份等意涵。如同 D. McKevitt（1998: 1）所表示的：核心的公共服務（core public service）之界定是在於那些保護或促進公民福祉的重要服務，而在此領域是市場無法達到或接近至一種社會最理想的狀況，最典型的例子如健康、教育、福利及安全等。

區國強（民 78：225）從經濟學中「公共財」的面向來闡述公共服務的特性，其表示公共服務除了不具「消費排他性」，應還具有：1.社會必需性。即若沒有此種服務，大部分的民眾會感到嚴重的不方便；2.消費公平性。即不管消費者是否付價，都應公平對待所有最終消費者；3.社會外部性。即某部分人消費，會對其他人或整個社會造成影響，而這種影響通常是值得鼓勵的；<sup>47</sup>此外，由於西方國家地方

---

在公民及行政人員間更誠懇、更開放的對話的基礎上。

<sup>47</sup> W. Issard（1975，引自鍾啟岱，民 84：14）亦曾指出，所謂公共服務或公共財有三個基本特性：1.任何個人對公共財貨或服務消費的增加，不會以他人的消費的減少為前提；2.對需要某依特殊公共服務的個人而言，不會因所得、職業等差別而有所不同；3.這類的公共服務及財貨很難在自由市場中得到。

自治較為落實，因此有部分學者認為公共服務應還有「相對地域性」的特徵，然而此種看法亦需提防是否會對公共服務造成矮化的問題。

綜合言之，「公共服務」的概念必須建立在社群的思想之中，而其意義則在於由於社會上對某種公共財的需求，或是為了保護或促進公民的福祉，透過「非市場」的機制而採取的一些行動，而這些行動是具有消費的公平性的。

然而，近來在服務輸送( service delivery )的過程中，對於所謂「非市場」機制的看法已有些改變。C. Hood 及 G. Schuppert ( 1988: 1) 便表示，傳統上認為公共服務的提供是基於政府的合法的權威，或是公部門的官僚體系，然而近來細看如犯罪預防、消防，甚至是法律執行的服務，皆已不再一成不變了，一些公共服務的提供以轉由私人或是獨立的組織來提供了；其二人以組織的法律型態及區域範圍為雙軸，舉出了九種提供公共服務功能組織的例子 ( 1988: 8 )，如表 3-2 所述：

表 3-2 提供公共服務功能之組織

組織的類型	區域的範圍		
	跨國性的	全國性的	地方性的
核心政府事業	如：歐盟 ( EC )	如：外交部	如：市議會
獨立的公共企業	如：跨國橋樑局 (transnational bridge authority)	如：國家鐵路委員會 (national railway board)	如：地方公共交通企業
私人或獨立企業	如：紅十字會 ( Red Cross )	如：國家殘障者援助團體協會 (national aid-to-handicapped groups association )	如：地方公共服務承包者

資料來源：Hood & Schuppert ( 1988: 8 )

區國強 ( 民 78 : 225 ) 也指出，由於市場運作的進步，使計價方式更加精確；加上法令的協助，令社會外部成本能內部化，導致許多公共服務可從市場經濟中獲得；而近來的民營化運動也隱含有公共服務的提供，已有逐漸多元化的趨勢。由此可見，所謂的公共服務觀，

已從較狹隘的僅有「公部門」為提供者，擴大為將「整體社會組織」皆包括在內。

然而，公共服務中的「公共性」、「公共利益」等概念仍不應受公共服務民營化或此種多元趨勢而有所漠視。F. Seidle (1995, 10-11) 舉出了三個公共服務輸送品質的標準，包含有：回應性( responsiveness ) 通路 ( accessibility )，及信賴性 ( reliability )<sup>48</sup>。從這三個標準來看，事實上仍含有「以公民需求為導向」之意涵，而非僅有「效率或效能觀」。張潤書 (民 87：311-312) 曾表示由於法律限制及專業化制度 (容易造成本位主義) 等影響，造成了政府官僚體系在提供公共服務上的限制。因此，一來非營利組織較於政府組織有彈性；再者與其他組織相較之下，在此三個標準上能具有高度之符合性。因此，在現代社會中，非營利組織確實是提供公共服務輸送的一個重要媒介與管道。

### 第三節 企業捐贈型非營利組織公共服務功能之探討

非營利組織在現代的社會中，的確在公共服務的輸送具有關鍵性的角色與意義。從美國 1989 年所呈現的資料來看，具有公共服務特性的非營利組織約佔所有非營利組織近三分之二<sup>49</sup> (Salamon & Anheier, 1997: 299)。然而，近來在行政革新的主要訴求中，對公部門一片「小而能」的呼聲之下，更突顯出了非營利組織在提供公共服務上的重要性。張潤書 (民 87：314) 指出，傳統上的非營利組織是以宗教或鄉紳之名義為之，而其提供公共服務之途徑亦多為直接佈施或造橋鋪路。時至今日，非營利組織在提供公共服務的種類及途徑上亦越趨多元化。

---

<sup>48</sup> 其中細部的指標，在「回應性」包含有：適時 (timeliness)、周到 (courtesy)，及適當 (appropriateness)；「通路」則有：方便的時間 (convenient hours)、接近的距離 (proximity)、實體的通路 (physical access)、協調 (coordination)、交易的合適手段 (suitable means for transactions)，及資訊 (information)；「信賴性」則有：效度 (availability)、正確性 (accuracy)，及服務的標準 (meeting service standards)。

<sup>49</sup> Salamon 及 Anheier 將非營利部門 (共約 1,130,000 個組織) 區分為「會員服務」(member-serving, 約 390,000 個組織) 及「公共服務」(public-serving, 約 740,000 個組織) 二種。

前文曾論及企業捐贈型的非營利組織在現代社會上所扮演的角色包含有：1.創新整合者；2.服務提供者；3.價值倡議者；及 4.社會教育者；從這四個角色中，本文依其服務產出之類型，從「方式」(縱軸)與「人力運用」(橫軸)兩個面向<sup>50</sup>，來檢視其具體的公共服務功能包含有：「公私合產」、「志願服務」、「政策倡導」，及「社會行銷」等四種，如圖 3-3 所示。

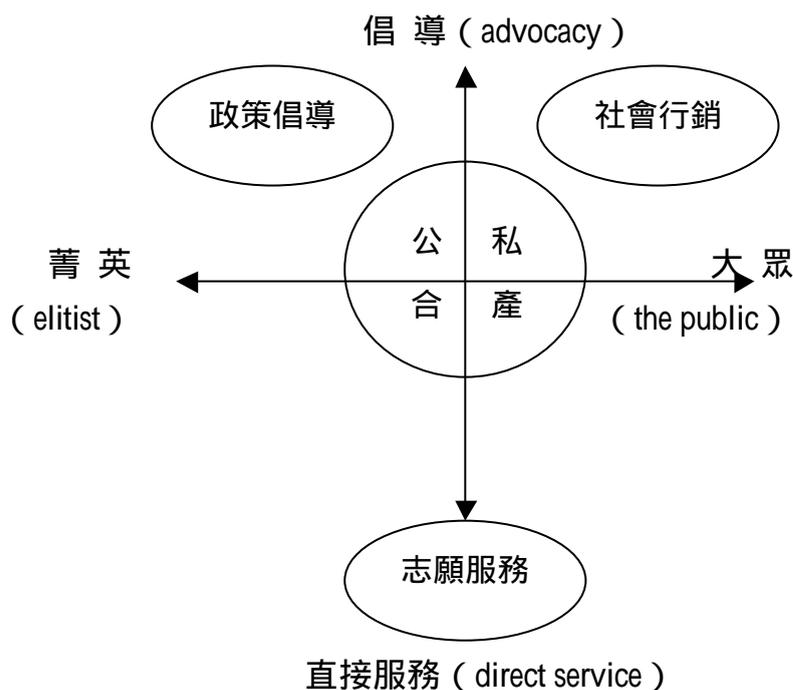


圖 3-3 企業捐贈型非營利組織之公共服務功能

資料來源：修改自江明修，民 87：45。

透過上述這些公共服務功能，則企業捐贈型非營利組織得以在社群的社會之中，發揮非營利組織追求與維護公共利益之特性，進而為台灣社群/公民社會之建構善盡一份心力。以下將分別從意涵、運作及實踐，及省思三個面向來對此四個功能作進一步之分析。

### 一．公私合產 (public-private coproduction)

在 1970 年代的美國，由於許多州政府與都市政府面臨了一個兩

<sup>50</sup> 此架構系參考江明修，民 87：45-46。

難的困境：一方面他們發現自己公共財政的能力越來越薄弱，預算赤字越來越高；另一方面又發現民眾要求政府做的事卻越來越多，對公共服務的需求也日漸增高。因此，市政當局為解決此一困境，「公私合產」(public-private coproduction)的概念及應用便逐漸的發展起來(許慶復，民 79：126)。

在邁入二十一世紀之後，可預期的是政府所面臨的困境與問題將會更多，政策的規劃、合法化與執行、資訊科技所帶來的衝擊等，再再的顯示出政府部門與私部門、公民或非營利組之間的「合產」關係將會更形緊密。公私部門的協力合產關係所探討的並不是政府企業性的發揮，或是公部門如何與私部門結合共同從事某一件事而已；而是著重於新的社會經營價值觀及架構的建立(吳英明，民 85：1)。因此，以下將先探討公私合產的意義，其次將分析企業捐贈型非營利組織如何透過公私合產而實踐公共服務，最後並對公私合產的概念提出省思。

### (一) 公私合產<sup>51</sup> 的意義

第一位使用「合產」這個名詞的是 V. Ostrom 及 E. Ostrom，他們用這個名詞來討論公共財與制度化處理市政間的關係，所謂合產，係指市民與政府當局為提昇政府服務的質與量，而共同致力於市政財貨與勞務生產(許慶復，民 79：126-127)。周威廷(民 85：46-48)曾從四個角度來探討合產概念的緣起，分別是財政的壓力、參與的要求、供需的均衡，及效率的要求。陳佩君(民 88：24-32)則從「市場失靈」及「政府失靈」兩個理論來分析。確實，從上述的這些面向來觀察，吾人可知公私合產的趨勢確實逐漸受到矚目。

---

<sup>51</sup> 與公私合產相類似的概念仍有許多，例如「partnership」(譯為「協力關係」)；另有一名詞「partakership」亦翻譯作「協力關係」；唯「partnership」及「coproduction」之使用較廣泛。「合夥」與「合產」等概念是極相近的，在某些意義上亦相互補或互通。就這些概念的源起背景來看，皆由於 70 年代起各國政府的財政困境與私部門對公共事務參與的廣度與深度越來越強。因此，公共事務由傳統的由上而下，或強調命令與控制的管理方式，轉變為藉由溝通、互動、分工、分責的公私部門協力與合產模式。其中最主要的，乃是這些概念中皆隱含著「公民參與」(citizen participation)的概念。學者吳英明(民 85：2)認為雖然這些名詞有學術研究上之區分，然而在實務運用上卻經常交替使用。若要細分「協力」與「合產」概念之不同處，則係「公私部門協力關係」所涵蓋的範圍較為廣泛；相對的來說，「合產」的概念則較為具體的指出公私部門合作之運作模式(陳佩君，民 88：14)。在本文則視二者的意涵有相通之處。

學者間對於合產的概念或許有著不同的界定，但一般均認為此概念係指由政府與民間部門共同進行公共財貨或勞務的生產。孫本初與郭昇勳(民 89：97)綜合學者的看法後指出：「合產」乃雙方團體基於信任的基礎，在追求共同利益的目標下，彼此協力合作。其二人(民 89：99-104)並整理出「公私合產」具有十一項意涵<sup>52</sup>，及十六個成功要件及基礎<sup>53</sup>。吳英明(民 85：33)則認為合夥(partnering；另翻譯為「協力」)的精神在於彼此「信任」(trust)與「團隊工作」(team work)的發揮，而合產的目的之一是提高產品或服務的品質，並控制生產成本。其可能是指一種社會生活的「支持網絡」；任務性的「資源網絡」；市民生活的「人際網絡」；生產和服務的「輸送網絡」；或政策執行的「資源網絡」。R. Sundeen(1985: 388)進一步的指出合產觀念是「共同職責」(conjoint responsibility)價值的強調，在此種價值觀之下，民眾與行政人員之間則扮演著更為廣泛而彈性的合作角色，共同解決公共問題及承擔責任。

綜合言之，「公私合產」乃是公私部門在平等互惠、共同參與及責任分擔的關係下，在彼此信任及團隊精神的發揮之下，相互合作及協力地共同達成最佳的產出與服務，期以解決財政壓力，並提升公民參與公共事務之機會。然而，在這樣的趨勢之下，對企業捐贈型的非營利組織又有何影響呢？以下將做進一步的探討。

## (二) 企業捐贈型非營利組織「公私合產」之運作

S. Percy (1984: 436) 曾表示，政府在財政壓力之下，合產可提供一種新的公共服務生產途徑。換言之，透過公私合產，私部門可藉由公共服務的生產與輸送，來實踐公共利益。周威廷(民 85：73-79)曾綜合指出公私合產的功能，包含有：1.擴大公共服務的範圍；2.提升公共服務的效益；3.增進公部門回應力；4.促進積極的公民身份；

---

<sup>52</sup> 分述如下：1.公私部門的資源整合與資訊的交流藉以創增經濟利益；2.提供民間私部門參與建設的管道；3.降低公部門的財貨負擔；4.其為一項公私集體的決策；5.追求更佳的效能與效率之產出或服務；6.公私雙贏策略；7.彈性合作之網絡型組織；8.具有「外部性內部化」的經濟意義；9.具角色互補作用；10.具「聯合風險」的經濟意義；11.具「衝突求解」的社會意義。

<sup>53</sup> 分別是：1.共同明確的目標；2.高階首長承諾；3.公開性與信任；4.積極回應性；5.形式或方案需具彈性；6.一起努力合作；7.公平、公正性；8.良好的溝通；9.多元目標的發展；10.具有危機意識；11.彼此權責分明；12.全面品質管理；13.高度參與意識；14.資訊公開交流；15.長期合作關係；16.形塑共同願景。

5.提供公共服務的創新模式；及 6.有助社群意識的建立。

我國目前即有多項相關法令來獎勵民間參與公共事務，例如「都市計畫法」中對參與公用事業、公共設施的獎勵；「醫療法」中對民間參與醫療機構的將力與規範等。而在私部門與公部門的合產關係中，由於非營利組織所具有的「非營利性」、「公共性」而產生的社會公信力，相較於其他營利組織，則較能夠保障公共服務中的「公共利益」之特性。從實例上來看，在公部門許多的社會福利政策，即是結合民間慈善團體來共同推行。

在政府於非營利組織的合產關係下，企業捐贈型非營利組織的「公私合產」又該如何的運作呢？回顧台北市政府在民國七十年的「松江詩園」之例子：市府先訂定有「台北市公園綠地及行道樹認養要點」，鼓勵民間企業認養，而天下雜誌則與公園路燈管理處簽約認養松江公園。其後，天下雜誌邀集六家企業或企業成立之基金會<sup>54</sup>參與整建松江公園，並以「詩」為主題來規劃設計。最後，市府並出具公函，作為參與此案之企業或基金會在賦稅上之證明。

從這樣的案例來作初步的分析，由於企業捐贈型非營利組織具有「創新整合」之角色，因此在與公部門的合產關係上，除了資源的「整合與提供」外，並具有在公共服務上「創新」的能力。一如 M. Porter 所指出的，企業基金會要創造更多的價值，不只是捐錢給贊助單位而已，更應發揮自己的特長（夏傳位，民 89：237）。

當然，不僅是企業基金會，由企業捐贈成立的財團法人醫院、私立學校等，亦是與政府有著如此的公私合產關係。關於企業捐贈型非營利組織在公私合產之運作上，可依 Wolman 及 Leadbur 所提之架構，區分為五種形式（引自吳濟華，民 83：3）<sup>55</sup>：

1. 民營化形式：政府將其部分業務委託私部門經營。
2. 倡導促進式：公部門藉由提供公共設施及勞工教育訓練等方式

<sup>54</sup> 包含有大陸工程股份有限公司、世華銀行文化慈善基金會、佑生研究基金會、中國廣播公司、裕隆企業集團，及潘冀建築師事務所。

<sup>55</sup> 其模式乃依政府在管制上最放任至最嚴格之範圍來做區分，原應有七種形式，然而在實際的運作上，為確保公共利益的實踐及真正促使公民參與，則在兩端的「自由放任式」及「政府所有式」（公部門負擔並執行原應由私部門負責之職責）之兩種形式較不足取。

促進發展。

3. 公私合夥式：公私部門以合夥模式達成彼此互利，並相互簽訂權利與義務範圍，為共同目標而努力。
4. 誘因誘導式：公部門提供誘因，誘導私部門配合公共目標的達成，然而公私部門並不互享彼此之目標，私部門僅在追求利益的同時配合公共目標之達成。
5. 法令管制式：公部門採取規範與管制私部門的行為，使私部門行為與公共目標一致。

### （三）公私合產之省思

縱使企業捐贈型的非營利組織可透過「公私合產」之途徑來輸送公共服務，然而「公私合產」亦不免有一些限制。吳英明（民 85：89-91）曾指出公私部門合作的協力關係會遇到以下幾項困境：1.政府機構層級複雜，私部門難以配合或貫穿(penetrating)；2.其過程監督、審議太多，削弱競爭契機；3.公私部門對公共事務認知的差距；4.公私部門害怕被冠上「官商勾結、圖利他人、利益輸送之名」；5.公私部門的資訊具壟斷性，無法流通。此外，陳佩君(民 88：88-91)亦曾指出公私合產的限制包含有：1.公部門的矛盾角色；2.參與者所抱持的態度與能力；3.公私協力的適法性；4.公共職責(責任)的問題；及 5.相關知能與人才培訓。

當然，公私合產中值得注意的問題並不只如此，例如從合產的兩個主體—亦即公、私兩部門來探討：一來由於公部門在合產關係中仍具有決定性的角色，因此企業捐贈型非營利組織在此功能上，主要仍受政府所釋放出「合產」空間之範圍之拘束<sup>56</sup>。另外，正如 G. Allison(1992：460-470)所指出，就公私部門的管理來說，存有根本上先天的差異。在如此的差異性之中，又當如何方能使彼此之間的運作不致有矛盾或衝突呢（例如公部門的依法行政與私部門的彈性權變）？

此外，就「合產」本身的意義而言，固然是信任及團隊精神的

---

<sup>56</sup> 吳英明（民 85：23-24）即指出，公部門的行政行為和活動是具有獨占性的，私部門之團體或個人除非得到政府的許可或授權，否則不能同時從事此種活動。

發揮之下，來提升公共服務的品質與效率；然而不可否認的，雙方「權利與責任」界定的問題始終困擾著參與合產的兩造。

雖然公私合產面臨著如此的困境，但只要政府相關單位持著開放及謹慎的態度（一方面鼓勵私部門來參與；另一方面確保參與的私部門之資格與產出能符合公共目標及公共利益）、清楚界定合產雙方在運作上之權責、與私部門共同承擔合產之成果、及強化彼此間的溝通協調，則合產之正面效益當可發揮。此外，企業捐贈型非營利組織更可透過此功能，來輸送公共服務，並實現公共利益。

## 二．志願服務 (voluntary services)

聯合國大會在 1985 年曾經宣布，每年的 12 月 5 日為國際志願服務日，並呼籲各國政府及民間團體共同慶祝及關注志願服務之成效。此外，其亦藉由宣布 2001 年為「國際志工年」，來宣揚志工的理念及精神。在我國，近來也由於多方的努力，使得「志願服務法」得以順利三讀通過。

事實上，從社會的發展與變遷來看，經過工商資本的高度發展後，現今已進入了所謂的「後資本主義社會」。如在研究背景中所提到的，當社會處於轉型期時，「慈善救助」及「社區改善」與「人的提升」之服務活動的需求將會提升。其中，公民的角色有所調整，Drucker（傅振焜譯，民 83：176）指出，在法律上，公民理念指的是一種身份，而不是一種行為；在政治上，則是指一種活動承諾，是責任、是為自己的社區、社會、國家做出貢獻與影響。由此可見，「志願服務」的確是社會轉型中的一項重要課題，而值得注意的是，非營利組織亦相對的提供了公民志願服務之管道。以下將進一步探討志願服務之意涵，並分析企業捐贈型非營利組織在志願服務功能上之實踐，最後則同樣的提出關於志願服務之省思。

### （一）志願服務之意涵

無論中西方，無私的奉獻精神從早期的歷史便有之，例如我國的造橋賑災、國外的宗教慈善等，而其中所隱含的則是道德情操的意

義。事實上，這種「助人行為」本就是社會心理學主要的研究議題之一（Feldman, 1985: 231）。

綜觀各界對於志願服務的重視，主要是在福利國家危機的論述出現後。在如此的系絡下，對志願服務的質與量皆產生了影響。在質方面，其內容因現代多元的社會而日趨多樣化；而在量的方面，其供給與需求亦因政府角色的調整而比重有所增加。整體而言，志願服務在現代的社會中的角色，是逐漸的多元而積極了。

簡言之，志願服務可說是一種「非受迫性」的助人行為。陳金貴（民 83）即指出，志願服務是個人認知評價後的助人利他之社會行動，而非直接針對獲取個人實質好處，或是接受他人的命令及壓力。根據美國社會工作協會（NASW, 1987）的界定，「追求公共利益、本著自我意願與選擇而結合的一群人，稱為志願服務團體；參與這種團體工作的人稱為志願服務人員」（曾騰光、曾華源，民 90：8）。換言之，志願服務的本質並不是基於「義務」，而是一種個人的「社會責任感」與「奉獻精神」之發揮。誠如美國前總統 J. Kennedy 的一句名言：「不要問國家為你做什麼，要問你能為國家做什麼」。

曾騰光與曾華源（民 90：6）綜合指出志願服務的特質包含有：1.非謀求個人利益的利己行為；2.非外力強迫性的利他行為；3.非具有階級性和歧視態度的行為；4.非個人義務性的行為；及 5.可以滿足個人心理需求。透過這種社會性的參與，志願服務者在組織中與其他成員互動、共同行動，不但可以增進人際關係，亦可降低社會疏離感（曾華源，民 88：179）。

綜合上述，則志願服務可謂是在利他的精神之下、服務者基於自主性的意願及對社會的關懷，所採取的「個別」或「集體」的行為，其消極目的在於滿足個人心裡需求，而積極目的則是實踐公共利益。當然，志願服務也有其的批評及困境，而以下將先對企業捐贈型非營利組織的志願服務功能進行分析。

## （二）企業捐贈型非營利組織之「志願服務」功能

企業捐贈型的非營利組織在社會上可扮演「服務提供者」的角

色，其可透過其志願服務的功能來生產或輸送公共服務，從服務的方式來說是一種「直接服務」的形式，而運用的人力則同時包含了「菁英」及「大眾」。

美國通用汽車曾提出「員工創價方案」，允許員工每年撥出五十個小時的上班時間，從事志工活動，通用汽車並為該名員工捐贈 250 美元，藉以鬆動「生命中的僵硬」；而國內的研華企業亦鼓勵員工從事志工活動，一般員工可利用一年中二十四小時至五十六小時的「志工假」，來從事社區活動（夏傳位，民 89：242）。其中研華企業並成立了研華文教基金會，為企業員工的志願服務提供了整合規劃的管道。

Sieder 及 Kirschbaum (1977, 引自曾華源，民 88：185) 認為志願工作者可扮演的角色有：1. 指出需要處置的問題或情況；2. 決定政策；3. 提供直接服務；4. 募款；5. 擔任組織的發言人；6. 評估和報告社區對機構服務方案的反應；7. 社區計畫的共同執行者；8. 發展新服務輸送體系；9. 擔任弱勢者的代言人或倡導者；10. 抗議和社會行動。然而，志願服務所涵社的對象不僅是不單僅是個人，更可是集體的服務行動，非營利組織在此則扮演著重要的角色。如江明修（民 87a：50）指出，今日之社會服務需擴大結合組織性的團體服務；組織講方法、重技巧，透過不同的服務措施，彼此響應，回饋貢獻，凝成善的連鎖，使社會服務在廣度、精度及深度兼有之。因此，上述的這些志願工作者的角色，亦可視為非營利組織在志願服務上所發揮的功能。

總之，志願服務一方面可以滿足社會上對服務之需求者；另一方面，也可使志願服務者提升其心靈。而企業捐贈型之非營利組織則提供了志願服務的管道之一；另外，其並可透過志願服務來落實公共服務。然而，值得注意的是志願服務的實踐亦有其困難及限制所在，以下將繼續探討之。

### （三）志願服務的限制

志願服務的內涵-如同公私合產般，含有「公民參與」的成分，

其可以增進民眾體和具備集體社會生活共存共榮之價值，產生互助合作的公共責任與服務意識，以利建構全民共有的民主社會（曾華源，民 90：59）。因此，志願服務的盛行與社會的發展有著密切的關係。然而，在志願服務日益普及及其價值日漸受到肯定的今日社會，仍不免有些限制存在。茲舉一些主要的限制如下：

首先，就社會環境而言，主要仍在於城鄉的差距大，因而資源分配不均，志願服務的工作難依地區生態觀點來推展（曾華源，民 90：60）。事實上，從 A. Maslow 著名的需求層次理論來看，個人唯有滿足了生理的需求後，才能進一步追求心理上需求的滿足。固然此需求層次之理論並非一體適用於所有個人，不過大致上來說，欲有效的倡議志願服務，確實需要社會或地區有某種程度的發展。

其次，就參與志願服務者的管理而言，亦是需要付出成本的（曾騰光，民 86：35）。雖然志工的運用有其無窮之潛能，而一般亦認為志工是「不支薪」的服務工作者，但關於志工的教育訓練、專業管理等層面，則如同組織中其他受薪人員一樣，需要付出心力與成本的。曾騰光（民 86：36）進一步指出，有些志工並不一定完全以服務他人為主<sup>57</sup>，也許其是為了從中學習日後工作所需要的知識，或以自我滿足和成長為主要動力來源，因此則需特別重視「服務責任」（accountability）的問題。此外，關於志願干擾專業的議題亦值得重視，部分志工或許認為「我不領你的錢，又不受你管」，甚至是對組織內的受薪或專業人員「唱反調」。從組織或機構來看，除了需衡量運用志工的成本，另外則更須重視與志願服務者間的溝通與協調。

除了上述兩點外，曾華源（民 90：61）認為我國在志願服務上所面臨的瓶頸尚包含「慈善性的參與感」。相對於國外志願服務的多元化表現，我國的志願服務卻仍以「捐款」為最主要，而且此比例遠超過提供服務之比例<sup>58</sup>。如此一來，則志願服務之內涵與功能不易提升

---

<sup>57</sup> 近年來我國由於高中聯考制度的廢除並改由推薦甄試，其中蘊含著五育的並重。在此新制之下，志願服務的證明變的炙手可熱，雖然如此一來可鼓勵中學生參與志願服務，但也不可否認的，部分參與者的參與志願服務的本意卻也背離了志願服務原有的精神-利他、關懷、非受迫及奉獻。

<sup>58</sup> 根據行政院主計處「台灣地區國民生活狀況」的調查，國人在 88 年度參與志願服務的比例中，曾經捐贈財物者的比例為 75.2%，而其餘最高者為公益慈善及宗教團體服務，為 47.6%。值得注意的是國人近幾年來參與社會公益活動的比例有下降的趨勢（曾華源，民 90：60）。

與擴大，並為能開創有創造性及差異性的志願服務機會，例如，社區服務、衛生保健、義警消等。

面對著這些限制，則更須有技巧的來利用志願服務者所帶來的正面效益。因此，企業捐贈型非營利組織除了借重其母企業原有的管理長才外，今後的努力目標，則同時需重視能夠創造出多元及豐富的志願服務內涵，俾使公共服務觀的價值能夠實現。

### 三．政策倡導<sup>59</sup> (policy advocacy)

除了直接的服務提供外，非營利組織亦可將機構在服務過程中所遭遇的福利問題，經由公共政策的過程，最後透過社會立法的機制來尋求解決；換言之，社會立法的公益遊說是社會工作價值倡導(advocacy)的具體表現(紀惠容、鄭怡世，1998：164)。非營利組織推動社會立法來強化政府解決問題的能力已漸漸受到重視，諸如民國八十四年由勵馨社會福利事業基金會主導的「兒童及少年性交易防制條例」，以及民國八十五年立法通過，八十六年開始實行的「強制汽車責任保險法」亦是由柯媽媽、車禍受難者救援協會等以無比的毅力所推動的。如同前文之架構，以下將析探政策倡導的意涵，並探討企業捐贈型非營利組織的政策倡導功能，及對此功能提出反思之處。

#### (一) 政策倡導的意涵

I. Sharkansky (1978: 3) 曾指出，政策或可指一項方案 (proposal) 進行中的計畫 (ongoing program) 計畫的目標 (goal of a program)，亦或是指一項計畫對其所欲解決之社會問題所產生的影響。H. Lasswell 及 A. Kaplan (1950) 在《權利與社會》(power and society) 一書中，則指出政策是某項目標、價值與實踐而設計之計畫。事實上，政策的意義甚為廣泛，而本文在此欲探討的要旨亦並非僅政策一詞的內涵。故簡言之，政策可謂是一項計畫或其影響，然而更重要的，其所指涉

---

<sup>59</sup> 與政策倡導相類似的概念有「議題倡導」、「遊說」(lobbying) 等，與議題倡導相較之下，政策倡導含有對某種價值觀較積極的倡議與作為；而一般對遊說則容易誤認為套交情、走後門，或是利益團體為達其利益所用之手段或策略，事實上雖然遊說一詞當以中性的意涵視之，然政策倡導的意涵仍較遊說為廣。

的則是社會上某種「價值觀」。

在開放社會體系中，各種價值的競逐是為多元民主的特徵之一，而欲影響決策者對某項價值做出權威性的決定或分配，則政策的倡導可說是重要的手段之一。換言之，所謂的政策倡導即是對社會上某特定之價值進行鼓吹或提倡，爭取多數或具特定影響力者的認同，並進而影響或形成公共政策及立法。

傳統的多元民主認為，利益團體由於提供了立法與行政決策者必要的資訊或民情，如此可保障大多數人的公益。因此，各利益團體在政策倡導上具有關鍵性的影響。然而，如同前文所提，若利用「部份公眾利益的集合」、「團體的利益」來替代「公共利益」的概念的話，則容易形成 T. Lowi 所提的「利益團體之自由主義」(interest-group liberalism) 而導致了政府的腐化。因此，具有公共特性的非營利組織在政策倡導的角色上則更具有重要的地位。J. Jenkins (1987: 296) 即指出，非營利組織通常是代表著一般大眾的非商業性集體利益 (noncommercial collective interests)，而不是社會個別部分所代表的特殊經濟利益 (special economic interests)。江明修 (民 87a: 21) 則認為，其倡導功能可制衡利益團體的過渡壟斷，使政府的決策過程更能顧及公共利益；更重要的是，透過非營利組織的政策倡導，無形中也會加強公民參與的意識、內化其公民責任感、學習良好的公民行為，並發揮公民自主自助的精神。是以，政策倡導的功能可說是非營利組織的「精華功能」(the quintessential function) (Knapp, Roberston, and Thomason, 1990: 207)。

## (二) 企業捐贈型非營利組織之「政策倡導」功能

企業捐贈型非營利組織在社會上扮演了「價值倡議者」的角色，而在此角色上欲落實公共服務時，其具體的功能則是「政策倡導」。不同於直接服務的形式，「倡導型」是民間公益團體鼓吹一種可以改變社會現狀的理念，而這種理念是尋求影響涉及廣大社會民眾的公共決策，最終的目的可說是引導或促成社會的正面變遷 (Wolch, 1990: 24-25)；就其人力的運用來看，則屬於「菁英型」，亦即多為組織內支薪的專業員工或社會之菁英來參與政策之倡議。

國內已有部分企業捐贈型非營利組織從事政策上的研究或倡議，例如國策研究院文教基金會<sup>60</sup>曾舉辦多次學術研討會，並出版期刊來對政策做評述。此外，財團法人醫院亦在醫療政策中（如全民健保等）亦佔有重要的影響。關於在政策倡導上的行動策略，具體的途徑包含有出版刊物、座談會或研討會、公聽會、舉辦活動、提供資訊、民意調查、大眾傳媒、遊說、自力救濟（請願、遊行或抗議）、涉入選舉、聯盟、訴訟、釋憲等（許世雨，民 81：150-152；江明修，民 87a：63-73；傅麗英，民 88：357-361）。

相較於一般的非營利組織，企業捐贈型非營利組織通常具有特定企業的支持，而在特定企業支持的情況下，對其在政策倡導的功能上是正數抑或是負數呢？從正面來看，由於一般企業在社會上擁有一定之資源累積，而此等資源亦容易開拓其捐贈成立的非營利組織在政策倡導上的管道。反之，由於企業的營利特性是否會造成其捐贈成立的非營利組織在政策倡導上偏離了「公共利益」的特性，亦是值得公眾注意及共同監督的。

### （三）政策倡導的限制

除了企業捐贈型非營利組織在政策倡導上具有正負兩面的的特性之外，政策倡導本身亦有限制存在。首先，從多元社會的內涵來看，原本就存有多元的「價值」，而在不同的價值觀之間，則容易出現矛盾或衝突。問題在於，若在組織間彼此的政策倡導出現了價值間的衝突或矛盾的情況時，又該如何解決呢？換言之，在不同的非營利組織間，或非營利組織與政府間彼此所倡導的政策政府是否存在著「衝突調適的功能」呢？

此外，就非營利組織與政府的關係而言，也潛藏著另一種矛盾的情境。一方面政府常需對非營利組織提供財務上的補助；然而另一方面，政府又因其政策作為常是非營利組織政策倡導的目標，而受到非營利組織的遊說、宣傳、甚至是攻擊，因而造成了非營利組織「反咬飼主之手」（bite the hand that feeds them）的窘境（Gidron, Kramer, and

---

<sup>60</sup> 其設立基金來源中，特定企業捐贈佔 84%（喜馬拉雅基金會出版，台灣 300 家主要基金會，民 90：43）。

Salamon, 1992: 11 ; 劉祥孚 , 民 85 : 71 )。

當然，從上述的衝突或矛盾點也突顯出了在公共領域間理性溝通對話，以及前述現代民主社會中社群論者所強調信任、關懷、利他、社會凝聚力及公共利益等的重要性。因為唯有在更寬廣的「公共」架構、彼此為追求公共利益而相互信任的情況之下，彼此方能有理性的對話與協調空間。而在公民身份能夠高度實踐的情況之下，公民主動參與公共事務，並進一步健全第三部門，則相對的也能夠減低了非營利組織對政府的依賴性，使其能夠成熟自主，與政府在不同的議題上產生競合關係。

#### 四．社會行銷 (social marketing)

1985 年三月時，美國行銷協會 (American Marketing Association, AMA) 對於其過去 25 年所用的行銷一語做了一個新的詮釋，根據其重新的定義，行銷是「理念、產品及分配、促銷、價格與概念的規劃與執行過程；而此過程是為了創造組織與個人同時滿足的交換過程」。此一定義有別於傳統將行銷界定於「產品」的概念，而將其擴展至「社會理念」及「服務」等里程碑 (鄭淑娟，民 88 : 50)。

確實，傳統的行銷學係以經濟性的財貨或勞務為主，部分行銷學者並不以此為滿足，進而將行銷的觀念應用在相關的社會活動上，而社會行銷即是行銷領域擴大過程中的產物，其行銷的產品是「社會理念」，而非經濟性的產品 (張重昭，民 74 : 295)。所謂的社會行銷具有何意義及特質呢？企業捐贈型非營利組織又如何透過社會行銷來輸送公共服務呢？社會行銷是否有其限制呢？以下將進一步來做探討。

##### (一) 社會行銷的意涵

當個人產生了需求的時候，即表示他所想要的標的對他具有某種程度的價值，而這種價值可能具有某種程度的社會性，亦即可透過客觀的價格機制來衡量，當然，有時亦純粹取決於個人的需求或投入程度而決定價格。在這過程中，消費者獲得了商品或服務，而提供者則

得到了金錢或物質的利益（林東泰，民 85：51）。簡言之，「行銷」<sup>61</sup>即是指此種透過交換的過程來滿足需求的社會化過程（Schoell & Guiltinan, 1993）。

隨著社會的發展，商品的行銷也經歷了一些發展歷程，從早期的生產導向、銷售導向，逐漸的演變至行銷導向、社會資源導向<sup>62</sup>，及策略性行銷<sup>63</sup>（林東泰，民 85：54）。從這樣的發展歷程亦可知，「行銷」的內容與對象，已從私部門的活動擴展至整體社會。誠如美國俄亥俄州立大學的行銷學者（Marketing Staff of Ohio State University, 1965，引自張重昭，民 74：296）所主張的，行銷學的範圍不應侷限於「企業活動」（business activities），還應涵蓋社會過程（social process）。

尋此脈絡而下，P. Kotler 及 G. Zaltman（1971：5）兩人則首先提出了「社會行銷」的概念<sup>64</sup>。其原旨是應用行銷技術來推動社會議題與理念，而社會行銷是「設計、執行、控制的方案，希望使目標團體接受社會的某些觀念、理想或措施」。A. Andreasen（1995：3-5）則認為「社會行銷是有力的社會變遷途徑（powerful approach to social change）。為改善個人及社會福利，就特定標的群眾的自願性行為方案，運用商業行銷技術，予以分析、規劃、執行與評估；這項技術更應用於政府及非營利組織，來推廣公共政策或服務。」因此，社會行銷可說是將傳統的行銷技術應用於社會理念這一項產品上，而所謂的社會理念，則是基於「公平正義」、「公共利益」等原則，來使個人及群體的生活導向一個更好的境界。綜合而言，社會行銷所具有的特質為：1.講究傳播通路；2.鎖定特定對象；3.重視預設目標；4.著重在提

---

<sup>61</sup> 與行銷（marketing）相類似的概念尚有銷售（selling）。早期的學者認為二者是相同的，然而發展至今，二者有了不同的意涵。主要的差異點在於銷售是以賣方的立場來完成服務與產品的輸送，而行銷則是以買方的觀點來滿足消費者的需求；可說是銷售是「生產者的觀點」，而行銷是「使用者導向」（user-orientation）（鄭淑娟，民 88：41。）

<sup>62</sup> 現今的企業界已經逐漸練社會資源的意念，強調社會資源共享、不要浪費有限的資源。較顯著的例子如重視環境保育、講求綠色消費等（林東泰，民 85：54）。

<sup>63</sup> 由於任何商品皆有其週期性存在，所謂的策略性行銷即是在面對未來新產品的出現、科技突破、社會變遷等情境，運用策略性的思考以防止今日的優勢產品變為明日的劣勢產品，可說是一種「未來導向」的行銷理念（林東泰，民 85：54）。

<sup>64</sup> 與社會行銷一詞相類似的尚有「非營利行銷」。相較而言，「社會行銷」的範圍界定係以「產品」為準，凡是應用在「社會理念」上的社會過程均可列入社會行銷的範圍，而不論其執行組織是營利或非營利的機構。「非營利行銷」的界定係以「執行機構」的性質為準，凡非營利組織所從事的行銷活動均屬之，而不論此非營利組織所行銷的產品是有形的財貨、無形的勞務，或是社會理念（張重昭，民 74：298）。

升；5.強調社會整體性活動；6.產品以無形的服務為主；7.除消費者的滿意外，更兼具社會大眾的福祉；及 8.標的人口之多元化（林東泰，民 85：57；鄭淑娟，民 88：53-54）。

如同 T. Backer 等人所說的，社會行銷的最主要目的即是「社會改善」(social improvement) (Backer, Rogers, and Sopory, 1992)。Kotler 及 Andreasen (1996) 亦認為社會行銷所關心的是無形的理念行銷，其目的在於達成行為和態度改變，並建立或改變消費者心中對事件的印象。因此，透過社會行銷所產生的公共服務並非是全然是具體有形的，其中併含了價值觀與行為兩個部分。Kotler 及 Roberto (1989: 17) 即指出社會行銷所欲達成的社會改變形式可分為四種：促成認知的改變、促成行動的改變、促成行為的改變，及促成價值觀的改變。以下則欲析探企業捐贈型非營利組織之社會行銷功能。

## (二) 企業捐贈型非營利組織之「社會行銷」功能

除了價值倡議者的角色外，企業捐贈型非營利組織亦扮演了「社會教育者」的角色。在這兩個角色之下，則所欲傳達的即是某種特定的「社會理念」。從企業捐贈型非營利組織的公共服務功能來看，與政策倡導相仿的，企業捐贈型非營利組織透過社會行銷來輸送公共服務的形式是皆屬於「倡導式」的；然而政策倡導或許僅需菁英來規劃、倡議、遊說，而社會行銷則需透過社會大眾之力來完成社會改善之目的。

參與社會行銷的組織相當多元，包含政府、營利組織，及非營利組織，雖然政府及非營利組織一向在社會行銷中佔有相當之比重，不過目前的趨勢是營利事業參與社會行銷的現象逐漸增加，如壽險公司鼓勵人們慢跑，甚至美國企業所積極採行的理念性廣告 (ideal/issue advertising) 等 (張重昭，民 74：302)。在我國，民國 81 年起花旗銀行與勸募組織所策劃的「花旗聯合勸募」，及麥當勞企業所推廣的「麥當勞叔叔之家」則是顯著的例子。

就企業捐贈型的非營利組織來看，由於其具有「企業色彩」及「公共特質」兩種特性，一般的企業透過其所成立的非營利組織來從事社會行銷，相較於企業本身來從事則更具公共性及公信力；相對的，與

一般的非營利組織相較之下，亦由於其具有企業的色彩，因而在行銷的技巧上則較為純熟。例如前述統一企業基金會與其母企業，即運用其物流通路業的優勢來倡議公益、慈善捐款等理念。

Andreasen (1995: 15-16) 指出社會行銷具有四個要素，分別是產品 (product) - 社會行銷者須為有意願的顧客計畫正確的行為提供、價格 (price) - 社會行銷者需體認到行動的決定是基於對效益及成本的審慎思考後、通路 (place) - 社會行銷者需體認到行為者必須有簡便通路、及推廣 (promotion) - 社會行銷者當然亦需執行適當而大量的廣告。此四要素亦是一般行銷學中所強調的行銷組合或行銷工具之 4Ps<sup>65</sup>。具體而言，企業捐贈型非營利組織之社會行銷則可依如下的步驟來加以規劃：1. 界定問題；2. 確定行銷目標；3. 掌握行銷對象；4. 瞭解行銷環境；5. 動員社會資源；6. 運用 SWOT (組織的 strength、weakness、opportunities, 及 threats) 模式去除不利的環境因素；7. 進行形成性研究，瞭解行銷對象需求；8. 有效執行推廣行銷工作；及 9. 執行效果的評量 (林東泰，民 85：63-72)。

從正面來看，固然企業捐贈型非營利組織融合了企業的行銷技巧及非營利組織的社會信任等資源，因此在社會行銷的功能上可有相當程度的發揮；然而一般之疑慮，亦與其兼具企業色彩及公共性相關，亦即從反面看來，企業捐贈型非營利組織亦可能以其社會信任的資源來進行企業的商業性質行銷。因此，提高公民的參與度，以及適當且合理的公眾監督勢則是必然的。

### (三) 社會行銷的限制

除了一般大眾對企業捐贈型非營利組織在社會行銷上具有正反兩面的看法之外，社會行銷其實本身亦有限制存在。從社會行銷本身的要素及運作來看，其產品與價格並不似商業行銷般的明確<sup>66</sup>。在

---

<sup>65</sup> S. Fine (1990: 5) 亦曾提出所謂的 7Ps，包含有 producer、purchasers、product、price、promote、place，及 probing。亦有其他的學者提出第五個 P，諸如 positioning，及產品的定位，或是 public relation，公共關係 (林東泰，民 85：58)。

<sup>66</sup> Fox 及 Kotler (1981，引自鄭淑娟，民 88：75-76) 即指出社會行銷的八個限制：1. 市場難以分析；2. 目標市場的選則較困難；3. 產品策略的形成比較困難；4. 定價策略的困難；5. 配銷通路難以使用或控制；6. 溝通策略較難執行；7. 發動的組織在管理及行銷上通常是落後的；8. 對社會行銷的結果難以評估。

社會行銷中的產品是以「社會理念」為主，社會理念是一種觀念、態度，或價值觀，其所指涉的價格通常並非僅有金錢貨幣，更包含了時間成本、文化成本等。因此這種無形的服務要如何去形塑是第一個難題，而第二個難題則是價格問題了。

此外，如同政策倡導的限制，當參與社會行銷的機構越多時，可能因為各社會機構對於某一社會理念的看法不同而造成社會行銷衝突 (social marketing conflicts) (Levy & Zaltman, 1975)。當具體的服務提供出現衝突時，可用社會既有之規範或法律來加以化解；然而，當彼此的理念或價值觀出現衝突時，所需要的則是相互間的信任、協調、溝通來加以消彌或整合衝突。

對於社會行銷的質疑或批評，還包括：1.社會行銷不是真正的行銷；2.由於社會行銷是以改變人的態度及行為為目的，會產生操弄及不道德的疑慮；3.社會行銷是在謀求本身的利益；及 4.社會行銷是有成本的，應對成本-效益加以分析，避免社會資源的浪費（張重昭，民 74：11-12）。其實，從第一點來看，多數的行銷學者已同意社會行銷是行銷領域的擴大；而社會行銷的目的雖是社會改變，但此種改變卻是基於公開、公平正義、公共利益及尊重個人意願為前提的。至於第三點，前文則已提及需提高公民的參與度及公眾的監督來消彌疑慮。因此，綜觀而言，社會行銷在未來確實有其發展性，而企業捐贈型非營利組織在公共服務的輸送上，更可透過社會行銷之功能，來引導公民對公共利益或重要之社會理念的重視，並進而使社會能朝向更好的境界來改善。

總而言之，公共服務具有社群、公民，及公共利益等意涵，傳統的公共服務是由政府來加以提供，而隨著社會的變遷及需要，非營利組織基於公共性的特質，在公共服務的提供上已具有重要的地位。企業捐贈型非營利組織兼具著「企業色彩」及非營利組織「公共性」的兩個特性，固然其在公共服務的提供具有性質、範圍及組織本身（公權力的問題）具有限制存在（張潤書，民 87：315-316），但若強化其「公共」的特性，並透過「公私合產」、「志願服務」、「政策倡導」，及「社會行銷」等功能來輸送公共服務，則對社會將會具有相當程度

之貢獻。

## 第四章 個案研究設計

本研究係以文獻分析法及個案研究法進行研究，在相關文獻及理論基礎析探之後，將於後兩章中就實際個案之訪談來進行分析並與前文相互檢證。在本章中，首先將針對研究個案之選擇提出說明；其次，將概敘個案分析之步驟；最後則簡介本研究所選個案之背景。

### 第一節 研究個案之選取

所謂的個案研究方法，乃是強調社會研究必須根植於研究現場的時空系絡上，其對社會實體的描述是整體的、全像式的(holographic)，因此能以歷史的、本土的，及全觀式的角度進行詮釋（江明修，民 86a：128）。就本研究個案之資料來源及蒐集上，將以質化之研究途徑（qualitative approach）為主；具體言之，包含兩種方式：以個案所選取之基金會的深度訪談為主，及以次級資料分析，如該基金會之文宣、出版之書籍刊物、網站資料為輔。

訪談的設計可分為幾種，包含：非結構式的非正式對話訪談（informal conversational interview）、半結構式的訪談指引法（interview guild approach），及標準化開放式訪談（standardized open-ended interview）（胡幼慧、姚美華，民 85：150-151）。就本個案之訪談設計而言，則採「半結構式的訪談指引法」。首先，依本研究之文獻分析建構訪談之議題及問題（如附錄一）；其次，在訪談前將題綱傳真至訪談對象，使其能對訪談之問題有初步的瞭解；最後，在訪談進行期間，筆者基於當時之情境，自行決定問題之順序及用字遣詞，甚至臨場提出進一步之問題，以尋求與受訪者之間更自然及深入之互動。

在個案研究的對象上，係以我國企業或企業主捐贈成立的基金會為主。至於研究對象的選取上，則採非隨機（non-probability）抽樣中的「目的抽樣」（purposive sample）<sup>67</sup>，期以選取特定的研究對象來進行前述理論建構之相關檢證。

儘管是目的抽樣，然本研究仍依循著幾項標準與考慮。在「抽樣架構」上，本研究初步以三個基金會名冊為主，包含有喜馬拉雅基金會 2001 年所出版之《台灣 300 家主要基金會》、中山企管所郭玉禎碩士論文中所建構之〈台灣企業基金會名錄〉，及教育部益學網<sup>68</sup>中文教基金會之名冊。由於教育部所管轄者以「文教基金會」為主，沒有包含其他類型（水平分類）之基金會，因此抽樣架構則排除益學網之名冊。此外，郭玉禎所建構之名錄本以由喜馬拉雅基金會研究、中華徵信所出版之「基金會在台灣」為架構，衡諸資料的時間考量、完整性、

---

<sup>67</sup> 「目的抽樣」又稱「立意抽樣」，即研究者主觀地選擇抽樣單位，來獲得一個代表母體的樣本（潘明宏譯，民 88：226）。

<sup>68</sup> 網址為 <http://www.eshare.org.tw/>

及基金會的規模，本研究則以《台灣 300 家主要基金會》為主要的抽樣架構。

在個案研究的選取標準上，有以下幾點考量：

1. 在設立基金來源方面，以特定企業或企業主之個人捐贈為主。
2. 未註明設立基金來源者，則檢視以企業之名名之的基金會，並以電話確認是否為企業所捐贈。
3. 未註明設立基金來源者，則檢視其創辦人或董事長為企業主之基金會，並以電話確認。
4. 從組織運作的時程上，則以十年以上之基金會為主。
5. 在企業捐贈的基金會中，具有特色，或活動力強、規模較大者。
6. 理論敏感性高的標的及容易接觸的組織。

根據上述幾點的考量，初步選出十個企業捐贈型的基金會，並進行深度訪談的邀約。在邀約的過程中，共有三間表示婉拒，其一以人手不足（僅有一人）及內部規定為由，表示無法受訪；另一間則表示業務單純，恐無法提供充分之內容；最後一間則是基金會較為繁忙，曾表示可以電訪形式為之，然而第一次電訪時並不完全，本研究欲進行第二次之電訪時，該受訪者表示無法挪出時間接受訪談，因此在考慮資料完整性的情況下，本研究只好選擇放棄該筆未完全之記錄。故總計在本研究的個案上，共有七間基金會受訪，茲將訪談對象、時間、方式等相關資料，依訪談時間先後順序整理如下表所示：

表 4-1 本研究受訪對象一覽表

基金會名稱	訪談對象	訪談日期	訪談方式	代號
時報文教基金會	辦公室主任	91/1/9	面訪/錄音	A
富邦文教/慈善基金會 <sup>69</sup>	執行長	91/1/10	面訪/錄音	B
喜馬拉雅研究發展基金會	執行長	91/1/16	面訪/錄音	C

<sup>69</sup> 根據受訪者表示，「富邦文教基金會」及「富邦慈善基金會」雖然在組織之宗旨目標及董事長有所不同，然而二者在運作及團隊則是一體的，且訪探內容對兩基金會皆有觸及（受訪者 B2），因此在此並列之，但以「富邦文教基金會」為主要分析單位。

浩然基金會	專員	91/1/17	面訪/錄音	D
陳茂榜紀念文教基金會	執行秘書	91/1/22	面訪/錄音	E
洪建全教育文化基金會	執行長	91/1/25	面訪/錄音	F
維他露社會福利慈善事業 基金會	執行長	91/2/6 91/2/7	電訪/無錄音	G

資料來源：本研究整理

根據上表對受訪對象作進一步之分析，此七間企業捐贈型基金會中，屬文教基金會共有五間，社會福利或慈善事業類則有一間，研究發展類亦有一間<sup>70</sup>；就其捐贈之企業背景而言，則分屬傳播媒體業（一間，時報）、金融服務業（兩間，富邦、喜瑪拉雅）、電器商品業（兩間，陳茂榜、洪建全）、工程營建（一間，浩然），及食品業（一間）。以下將對個案分析之步驟進行概述。

## 第二節 個案分析步驟

質化的資料蒐集方式有多元的特徵<sup>71</sup>，因而在分析的步驟上也沒有一特定被廣泛界受的步驟；然而，在參考相關文獻的資料分析步驟後（Tutty, Rothery & Grinnell, 1996: 92-115），本研究在訪談將資料依下列過程處來處理。

### 一．將訪談資料轉為謄本：

由於上述訪談共有面訪及電訪兩部份，因此在將資料轉為謄本時亦有兩種作法。其一為將面訪之錄音帶，以受忠於訪者之原意轉為逐字稿。其次在電訪的部份，則是在當天電訪完畢後，依電訪時所做之記錄之重點轉化為訪談記錄。

### 二．預覽訪談資料及次級資料

<sup>70</sup> 與抽樣架構相較，在《台灣 300 家主要基金會》之名錄中，文化教育及藝術類佔 50.3%；慈善及社會福利類佔 26%，經濟發展類則佔 4%。

<sup>71</sup> 諸如田野調查法、參與觀察法、深度訪談等。

本個案分析之資料來自於訪談之內容及次級資料，其中次級資料包含該基金會所出版之書籍刊物、文宣品、網站資料等。在訪談內容轉為謄本之後，則將訪談之第一手資料及基金會之次級資料先做預覽，以求熟悉。

### 三．進行議題分類 (categories) 及歸納

本研究根據研究取向，及文獻分析時所探討之主題與發展出之概念，對個案之分析將分為七個主要之議題來做探討，分別是：「基金會的緣起與基本運作」、「非營利組織之公共性」、「公私合產功能之探討」、「志願服務功能之探討」、「政策倡導功能之探討」、「社會行銷功能之探討」，及「對企業捐贈型基金會未來發展之看法與建議」。在分類完成後，則進一步檢視訪談記錄之謄本，將受訪者所表達之關鍵字句或特殊意念，以上述分類議題進行編碼，如下表範例所示：

表 4-2 資料分類編碼範例

訪談代號：A	分類編碼
1. 成立的緣起及動機為何？ A: 因為時報在台灣成立了五十年了，今年邁入了五十一、二年，而時報基金會也成立了十二年了。 <u>當初主要的想法是時報是在台灣社會起家，也運用了不少的社會資源，到了一定的階段後，我們也想對社會有所回饋，這是為什麼想成立基金會來為社會作一些事情。</u>	1. 基金會的緣起與基本運作

資料來源：本研究整理

### 四．概念建構

在分類編碼及歸納完成後，將相關的意義與內容賦予適當的概念來做討論，下表則呈現概念建構後的編碼製表：

表 4-3 個案分析之編碼類別製表

#### 1. 基金會的緣起與基本運作

(1) 企業捐贈的動機 a. 利己 b. 社會責任 c. 形象考量 (2) 企業捐贈型基金會的基本運作 a. 基金會的獨立自主性 b. 後續資金來源 (a)原基金孳息、投資獲利	(b)企業或企業主持續捐贈 (c)政府補助或活動收入 (3) 企業捐贈型基金會的正負效益 a. 正面-資源充足、事半功倍 b. 負面-是否真正在做事 (4) 與其他基金會的關係 a. 彼此連結 b. 扮演資源整合的角色
---	--

## 2. 非營利組織之公共性

(1) 哲學面向 a. 民間自主性 b. 開放性 c. 倡導性 (2) 經濟學面向 a. 特定服務領域內非競爭性	b. 特定服務領域內的不可分割性 d. 特定服務領域內的非排他性 (3) 行政法律面向 a. 合法性 b. 民主程序 c. 特定服務領域內的多數原則 d. 公益性
---	---

## 3. 公私合產功能之探討

(1). 與政府的關係及合作過程 a. 基於信任的基礎 b. 政府合作的考量包含 (a) 民間資源 (b) 彈性與效率 (c) 民間專業	(2). 主要的限制或困難 a. 本位主義及層級節制 b. 以備案因應 c. 以不斷溝通因應 (3). 結果及成效之衡量 a. 反應很好，但須更深入之評估
---	--

## 4. 志願服務功能之探討

(1). 志工的來源及管理模式 a. 來源為企業內之員工 (a)提供誘因 b. 來源為社會大眾 (a)讀書會之人力	(b)非常設性 c. 管理上傾向有系統的訓練 (2). 專職及志工間的互動 a. 以專職人員為主 b. 透過溝通與信條化解意見不合
---	---

## 5. 政策倡導功能之探討

(1). 政策倡導的方式 a. 研究報告 b. 研討會、座談會 c. 綠皮書	d.出版刊物 (2).政府部門的態度及反應 a. 重視 b. 預算或官員心態上的限制
---	---

## 6. 社會行銷功能之探討

(1). 社會行銷方式 a. 座談會、研討會 b. 電視、宣傳短片錄影帶 c. 文宣、刊物或出版品	d. 網路及其他方式 (2). 過程及參與者的反應 a. 參與者的反應熱烈 b. 對社會大眾理念的傳播
--	--

### 7. 對未來發展的看法

(1). 法令規範 a. 政府採購法 b. 非營利組織的相關法令 (2). 相關部門間的整合結盟 (3). 價值、工具，及時代的掌握	(4). 企業型基金會未來扮演的角色 a. 企業避免涉入 b. 以是否有做事來判斷 c. 值得鼓勵 d. 期待能夠制度化及專業化
--	--

資料來源：本研究整理

## 五．資料的詮釋及文獻的檢證

本個案研究設計的最後一個步驟即是進行分析與詮釋。藉由尋找訪談資料中所呈現的意義與關連，來與文獻分析中之論證相互檢證。關於個案分析的內容及研究之發現，則將在第五章中做進一步的探討。

### 第三節 訪談案例簡介

本節將針對上述個案研究中之七家企業捐贈型基金會，就本研究所蒐集之基金會名錄、相關出版書籍刊物、各基金會簡介、計畫書、網路資料、訪談記錄等綜合整理，分別簡述其概況之比較(如表 4-4)成立背景、宗旨及主要服務項目與活動。

表 4-4 本研究個案之概況比較

項目 \ 個案	時報基金會	富邦文教基金會	喜馬拉雅基金會	浩然基金會	陳茂榜基金會	洪建全基金會	維他露基金會
成立時間(民國)	78年	79年	79年	67年	59年	60年	80年
主管機關	教育部	教育部	經濟部	教育部	北市教育局	北市教育局	內政部
基金	一億元	一億七千五百萬元	四千萬元	四億九千餘萬元	一億一千三百	六千五百萬元	五千七百萬元

數額				(股價)	餘萬元		
成立基金來源	時報文化事業	富邦集團	喜瑪拉雅股份有限公司	企業主	聲寶企業	國際電化公司	維他露企業
專職員工數 <sup>72</sup>	8 位	8 位	15 位	5 位	6 位	16 位	1 位

資料來源：本研究整理

## 一．時報文教基金會

時報文化事業歷經五十年的經營，已發展成為國內成功的新聞媒體之一，時報文化事業董事長余紀忠先生有感於受益社會之處良多，希望能回饋社會，因此決定繼「海外時報基金會」，宣成成立「時報文教基金會」，其宗旨為「回饋社會、增進公共利益、強化國際學術交流，協助政府推展社會教育工作」。就其定位而言，主要是以「環保」工作為主，如該基金會辦公室主任表示：

回顧七十年台灣經濟整個在起飛的階段，有些環保問題逐漸產生。看到了這些現象，所以我們剛開始的時候，希望基金會能夠在台灣經濟這麼繁榮的狀況下，對環境造成的問題我們希望能夠幫忙或解決。在做環保的同時，我們也認為「心靈的環保」也相當重要，於是開始規劃一些社會議題跟社會發生的許多現象相關的問題，來找尋解決的方法。（受訪者：A-1）

除了環保的定位外，時報基金會所關懷的層面尚包含了社會大眾所關心的政治、經濟、社會、教育及文化層面的公共政策研討。在推動的工作項目上，主要包含有：

1. 舉辦座談會或研討會；
2. 邀請國內外知名之士，舉行專題演講會；
3. 出版書籍；
4. 籌辦設立教育性訓練課程，以服務大眾；
5. 結合學術界及公益人士，督促行政機關推動河川保護工作；
6. 成立整治心靈的河川專案小組，推動心靈的環保。

<sup>72</sup> 此部份不含董事長，其中富邦基金會執行長認為其為基金會的義工，故不予列入。

時報基金會的網址為：<http://www.chinatimes.org.tw/found/>。

## 二．富邦文教/慈善基金會

國泰產物保險公司（現富邦產物保險公司的前身）成立於民國 50 年，是國內第一家民營保險公司。到 90 年底，富邦集團共有近 20 家金融相關事業。其認為企業成功之基石，除了經營團隊的努力外，更須要來自社會大眾的支持，所以始終沒有怠忽企業對社會的責任，因此在民國 77 年時，成立了慈善基金會；79 年時成立了文教基金會。至於二者間的關係為何，該基金會執行長表示：

在民國 77 年我們先成立了慈善基金會，在七十九年四月成立了文教基金會。這兩個辦公室都是在一起，同時我們有一組 TEAM 在做分工及合作協調。所以說文教和慈善基金會有兩個不同的本金、不同工作的目標，但是我們基本上都是用交互的方式。（受訪者：B-2）

本研究則著眼於富邦文教基金會之定位是以青少年為服務對象，因此選擇為受訪個案之一，而慈善基金會之資料則列為參考。富邦文教基金會主要的宗旨在於積極協助青少年走上人生正路、建立生活目標，而其工作重點則包含有：

1. 推動資源整合機制-開展國際資源交流舞台；
2. 媒體公民教育-邀約優質媒體新願景；
3. 關懷原住民-用愛燃起群山新希望；
4. 健康休閒-青春不留白；
5. 深入校園巡迴講座；
6. 大眾傳播宣傳及出版物。

## 三．喜馬拉雅研究發展基金會

喜馬拉雅基金會的創設是基於一個理念，其認為中華民族具有五千年的歷史，因此中華文化一定擁有非常優秀的特質。回顧二十世紀下半期海峽兩岸三地及海外中國人，已展現出非凡的成就；預期邁向

二十一世紀，中華民族在各知識領域都會產生傑出的人才，在世界舞台大放異彩。民國 80 年，喜瑪拉雅股份有限公司的韓董事長及基於這些理念，及其早年的經歷，捐贈成立了喜瑪拉雅基金會，而基金會主要的定位之一則在於漢學之研究，如執行長所表示：

喜瑪拉雅企業的董事長就是早年曾赴福特基金會，福特基金會派他到印度主持印度學者的漢學研究，所以他早年就有這種基金會漢學研究的背景。(受訪者：C-2)

該基金會主要目的在於「培育中華民族人才，貢獻人類社會」，而曾舉辦過之活動及工作之項目相當豐富。在活動上，例如「NPO 發展系列專題講座」、「NPO 策略規劃研討會-使命、策略與行動」、「世紀曙光-非營利組織經營管理新途徑研討會」等。另外，在參與國際的公益活動上，則如「資助波士頓大學人文研究計畫」、「參與美國亞洲基金會在亞洲推展公益活動」等。主要的工作方向除了漢學研究、國際公益活動外，還包含了經濟與環保、海峽兩岸公益活動，及公益資訊中心。其中，在兩岸的合作及公益資訊中心上，執行長作了以下的表示：

這個也是很自然的一個趨勢，因為我們想到台灣基金會的發展也關係到中國大陸，從他們開始改革開放後，才開始有非營利部門的推動。所以基於這種認定的話，我們在參加國際會議的時候，比如說北京清華大學、上海的復旦大學都有非常興趣推動公益部門的事情。所以我們雖然經費資源不多、也他們一些協助，比如清華大學我們幫他成立了一個 NGO center。(受訪者：C-12)

喜瑪拉雅基金會的特色可以說就是台灣目前少數的企業基金會，在一開始就設立非營利的圖書館、公益的網站。當初主要是因為我們參加了台灣基金會開始的運作的時候，就發現台灣沒有一個公益資訊的中心，大家要資訊沒有，要一些資助也沒有，所有的基金會都是各自為政，摸索在做，財務也不公開；而我們也知道在日本也好、美國也好，都有 Foundation Center 這一類的組織，台灣幾乎完全沒有。(受訪者：C-10；C-11)

喜瑪拉雅基金會的網址為：<http://www.himalaya.org.tw/>。

#### 四．浩然基金會

浩然基金會的主要捐贈來源是企業主，如受訪者所表示的：

主要的捐贈者就是殷之浩先生跟其夫人殷張蘭熙女士，我們目前董事長的父母，他們是在殷之浩先生過世之後將他們的股份捐出。就是母基金是由他們捐出的，企業的部份佔的比例很少，主要還是個人的部份。（受訪者：D-1）

追溯浩然成立的緣由，可從民國二年談起，時殷鑄夫先生成革命元勳黃興先生之命，照顧因反抗袁世凱而流亡日本的革命青年，並教授法制、軍事、武術等科目，於是在東京成立學舍，名為浩然廬，取其呼應革命先烈浩然正氣之意。此後因先生的哲嗣誕生，命名「之浩」，亦與「浩然」二字涵意有關。

六十五年後，為感念父親作育英才的義行，殷之浩先生於台北成立「財團法人浩然基金會」多年來在教育、藝術、科技、環保及慈善事業等領域耕耘及奉獻社會。民國 83 年十月，殷之浩先生的夫人殷張蘭熙女士，正式將「浩然」的傳承使命交給女兒殷琪，繼續致力於公共事務的參與及人才培育的工作。在基金會的使命與宗旨的部份，受訪者表示：

使命的部份還沒有完全成形，還是比較在操作的層次。我們有試圖發展的使命，不過這個部份董事會還沒做認可。在網路上看到的是比較原來的，是很傳統的，就是企業主想做善事，那做什麼善事並沒有說，現在我們就想把它整理出來，但是還需要在做討論。（受訪者：D-14）

因此，在基金會預定作討論的使命，則為「培養人才以及改善國內教育環境、提升國民對公共事務的認識與參與，及發展台灣非營利組織營運管理能力」。在工作方向上，則包含：1.經營教育議題，涵蓋了菁英教育（如浩然營）基礎教育，及社會教育等三個方向；2. 發展台灣非營利組織營運管理能力，包含有管理訓練課程、管理技術研發及交流，法令研究及政策倡導。在第二個部份，目前浩然基金會則與中華民國殘障聯盟合作，進行「台灣非營利組織營運管理提升計畫」之研究。基金會網址為：<http://www.hao-ran.org.tw/>。

## 五．陳茂榜紀念文教基金會

在訪談的個案中，陳茂榜基金會算是其中成立較早的。在基金來源的部份可分為兩個部份：

我們是民國 59 年成立的，60 年教育局核准設立，那時候的基金是來自於聲寶，這是沒有問題，可是我們到 1991 年的時候，陳茂榜先生過世，我們的創辦人過世，他整個遺產來移轉到基金會，整個也更名，過去叫聲寶，更名為陳茂榜基金會。所以自那個時候開始就沒有來自聲寶的。可以說分成兩個部份，在 1991 年之前是企業捐贈，之後就是變成個人，有固定基金在運作。（受訪者：E-1）

回顧基金會成立的過程，在台灣工業剛起步時，聲寶股份有限公司創辦人陳茂榜先生及致力於發展電子工業，其後為奉獻社會公益事業，於民國 58 年十月，一次捐贈新台幣一千五百萬為基金，以獎助工業及文化教育事業為宗旨，設立清寒優秀獎助學金創立「聲寶電器公司文教基金會」。民國 90 年，陳茂榜先生去世，為了繼續幫助在逆境中求學的人，他毅然將遺產捐贈予聲寶文教基金會，為了紀念陳茂榜先生，聲寶基金會則於民國 85 年更名為「陳茂榜紀念文教基金會」。其主要秉持的精神為「寬廣視野、真誠關懷」。

關於其辦理的業務方面，則列於其捐助及組織章程第二條<sup>73</sup>。在具體的活動上，進來每年有舉辦「大專企劃營」、「企劃獎」、「茂榜兩岸親善大使」等。其網址為：<http://www.sampo.org.tw>。

## 六．洪建全教育文化基金會

洪建全基金會在台灣社會亦有超過 30 年的歷史了，為紀念其成立 30 週年，並記錄基金會的變遷過程，該基金會於民國 90 年時出版了《變遷中的台灣企業贊助型基金會的發展-以洪建全教育文化基金

---

<sup>73</sup> 1.結合教育法人設置獎助學金；2.推廣及獎助人文教育公益活動；3.辦理人文教育研習及交流活動；4.出版人文教育相關叢書（有聲及無聲）；5.特殊人才培育及獎助；6.其他符合本會設立宗旨之相關公益性教育事務。

會為例》一書。其成立基金的來源，與陳茂榜基金會頗為類似：

當時主要的捐贈者是國際電化商品公司，等於國際電化關係企業的創辦人，洪建全先生跟他的家族，最主要的企業在剛開始的時候，是運作的結果撥一些資金給基金會。（受訪者：F-1）

早期在企業的盈餘裡面，它會有撥一定的額度進來。洪老先生過世後，後來各個企業有個人去負責後，在我們這邊的運作經費的來源，是在十年前我們的常務董事洪敏隆先生遺產大部分捐贈進來的孳息，另外還有洪敏隆先生的家族，就是我們董事長洪簡靜惠女士以及他們的子女的捐贈。（受訪者：F-2）

洪建全基金會是以「弘揚關懷、成長、和諧之人文精神，推展社會文化教育及出版事業」為宗旨。回顧當初基金會成立的年時，台灣仍處於戒嚴的時期，一般企業不可能將其捐贈的資金用在社會改革方面，因此基金會主要的方向側重在社會急難救助。隨著時代的發展，基金會也隨之作了無數次的調整與轉型以符合時代的脈動，執行長表示：

我們基金會可以說經歷了很多次的轉型，現在有一個比較大的重點是說其實我們比較多的是在價值的部份，人文價值的部份，比較不是在社會議題上，我們比較在教育文化的領域（受訪者：F-7）

因此，具體的工作項目除了過去的「兒童文學獎」、「視聽圖書館」、「書評書目雜誌」等，到目前還包含有：、「文經學苑」、「敏隆講座」、與日本 PHP 研究所交流，成立台灣的「素直友會」，以及原先既有的出版事業等。基金會目前有三個方向的定位：人文價值的提倡、國際多元路線，及讀書會群，關於基金會目前定位的過程，執行長表示：

現在在三個方向的定位，我們曾經經過了一年半以上內部的一直在開會，一直在開會，大部分的決定是董事長帶著機構成員在做這樣一個定位的討論。（受訪者：F-8）

基金會的網址為：<http://www.how.org.tw>。

## 七．維他露社會福利慈善事業基金會

維他露企業早在基金會成立之前，即開始推動許多社會福利工作，例如從民國 60 年起，為推展全民運動而贊助各登山團體，成立山難救助中心；65 年起連續舉辦 25 屆的萬人健行大會；71 年起定期舉辦舒跑杯路跑競賽；72 年則捐助中華兒童福利基金會，每年帶著家扶中心的小朋友到全省各地進行文化之旅。至民國 79 年，為延續及擴大公益參與的範圍，以及紀念企業創辦人許恩賜先生，即成立「維他露社會福利慈善事業基金會」。

維他露基金會位於台中市台中工業區，其所抱持的理念為「取之社會、用之社會」，在此精神之下，所服務之項目亦相當多元，包括有：續辦萬人健行大會、路跑賽、維他露兒童美術獎、老人槌球賽、維他露愛心服務獎、鄉土文化獎，以及贊助、援助、殘障、啟智中心等弱勢團體，以及大專社團活動。另一方面也積極協主推動守望相助、貧窮急難救助、少年犯罪防治等活動。其網址為：  
<http://www.vitalon.com.tw>。

## 第五章 個案研究分析

前述章節係根據文獻分析時所建構及發展出之議題，以目的抽樣之方式，選取相關個案進行資料之收集。在本章中，則將以前述七間企業捐贈型基金會所做之訪談資料為主，以七個主要之議題為面向，與文獻分析時所探討之內容，進行相互檢證；最後並整理個案研究之發現。

### 第一節 企業捐贈型基金會的緣起與基本運作

本節的分析中，將從四個面向來做個案及文獻上的檢證，分別是：「企業捐贈的動機」、「基本運作」、「正負效益」，及「與其他非營利組織間的關係」。

## 一．企業捐贈的動機

隨著時代的發展，企業的社會責任之比重已有所不同。早期的企業重視本身利益的極大化，至二十世紀初，由於內外環境的關係，促使著企業開始關懷社會整體之利益，進而有了企業公益行為之發軔。企業的公益行為，主要是基於某種動機，藉由捐贈金錢、勞務等，以人群為對象參與符合或提升公共利益之活動。在動機之中，前文整理有：利己、利他、社會責任、行銷，及制度理論等五種。根據訪談的結果，七間基金會的受訪者均表示成立的動機是企業或企業主是基於社會責任而設立：

當初主要的想法是時報是在台灣社會起家，也運用了不少的社會資源，到了一定的階段後，我們也想對社會有所回饋。（受訪者：A-1）

經歷過一段歲月後，每一家企業都或多或少會對社會做一些慈善的事業，所以在做慈善事業的時候，我們的企業創辦人蔡萬才先生就是想有組織化、有系統、制度的把這些慈善事業做一個整合、結合。（受訪者：B-3）

在他事業有點成功之後，他就一直想應該要把 Ford Foundation 早年這種理念用來為這個社會大眾做些事情。（受訪者：C-2）

就我的理解他的動機，其實是比較一般性、概括性的。做這樣的捐贈，最初的源頭是想對華人做一點事。（受訪者：D-2）

真正他那時候的想法，應該就是他本身企業家一種回饋社會的想法。（受訪者：E-3）

我們的源頭當然是洪老先生的一個理想，希望說企業有很多是屬於社會的幫忙，他認為企業回饋社會的方是就是可以透過基金會來做。（受訪者：F-3）

為了統籌這一系列的回饋社會的活動，因此就成立了基金會，最主要的應該還是許董事長「取之社會，用之社會」的理念吧。（受訪者：G-7）

雖然各間基金會皆表示有基於社會責任的動機，然而在進一步詢問其他動機時，則呈現有不同的回答，例如在利己的節稅部份，有認

為「沒有此動機考量」的受訪者表示：

這個跟報稅是完全沒有關係。當初成立就是從報社有一些盈餘捐出來，之後的經費就是獨立的。(受訪者：A-5)

我覺得應該是沒有。像現在基金會這邊，我們基金也都完全獨立，所以就是很實際在運作，那每年我們財報都有經過會計師審核，也都有報稅。(受訪者：E-4)

從節稅上來是沒有的，因為其實維他露並不是基金會成立之後才開始辦這些活動的。(受訪者：G-8)

訪談中雖然並無基金會認為有節稅之動機，但除上述之外，則多表示「不排除此等考量」：

也不能說完全沒有，實際上這個是社會大眾對基金會的錯誤印象，或者是基金會本身的作法及所作所為讓社會大眾長期造成這個影響。實際上節稅就是一種法律政策上，讓企業家賺了錢以後，願意回饋社會。所以當然喜瑪拉雅基金會一定是有一些稅的優惠。(受訪者：C-3)

基金會他之所以會減免稅的就是他運用這個孳息去做的事是有公共利益的，所以政府某種程度是說透過稅捐的減免來補貼。(受訪者：D-3)

我想節稅對個人來講它當然也是一個動機之一，因為人要做一件事總是要有動機嘛。但回過頭來我們要看節稅的結果，要看的是基金會的經營有沒有這個效益。(受訪者：F-4)

儘管不排除這樣的動機，但也有基金會認為節稅應該視為一個「果」比較合理：

回到剛減稅的話題，像我們現在每年要做的工作，遠遠超過當初提出來的基金。基本上我們是不可能達到節稅的目標。(受訪者：B-5)

我想這是一個因果本末的問題啦。當時如果說是為了節稅，很多基金會的成立是為了節稅沒錯，如果說是基金會成立的結果會帶來節稅的效果，這是對的。(受訪者：B-4)

不能說因為這個果而不去做這件事。(受訪者：D-3)

從利己或是行銷的另一層面-「形象」來看，多數的基金會則表示對母企業形象的問題是「要看基金會的運作成果」而定的：

我們說雖然是基金會，但還是沒有辦法和時報及媒體脫節。那我們的優勢也是因為媒體這樣的母企業，那企業的相關人士也想藉由我們做的這些活動來塑造時報一些比較正面的形象，二者可以說是相輔相成的。(受訪者：A-4)

也可說是一個果沒錯。如果說真的很努力在做社會公益的一些事情的時候，很有效益的去提升話題，然後把這些話題變成對社會整體有幫助的活動的話，這些當然就會提升企業的形象的。(受訪者：B-5)

這也可以回到前面談形象的問題，若好的活動沒有宣傳、沒有人來參加，這個活動的意義就不大，所以形象可以說伴隨著活動的好壞而來。(受訪者：E-12)

至於基金會的運作對企業形象上有無助益，我想這也很難去界定，還是要考慮到活動的品質是否做的好。(受訪者：G-8)

綜合這些訪談內容之分析，上述七間基金會之母企業或企業主捐贈的動機主要則是在於「社會責任」，至於在「節稅」及「形象」上，則有部份認為不排除如此的考量，但仍須檢視基金會的經營效益及活動具有正面效益方能與母企業相輔相成。各基金會之捐贈動機整理如下表：

表 5-1 七間基金會之捐贈成立動機

名稱 動機	時報	富邦	喜瑪 拉雅	浩然	陳茂榜	洪建全	維他露
利己(節稅)	X	△	△	△	X	△	X
社會責任							
行銷動機 (形象)	△	△	X	X	△	X	△

註： 表示有此動機；△表示不排除；X表示無此動機。

資料來源：本研究整理

## 二．企業捐贈型基金會的基本運作

在企業捐贈型基金會運作可分為幾部份來看，首先是在董事會成員的方面，受訪中的多數基金會之董事會成員接來自於母企業，有具名而未參與執行的如：

關於董監事有部份的企業人士參與，主要是具名在上，並沒有真正的執行任何工作。（受訪者：A-4）

董事會跟管理委員會的成員要有企業的成員來參與，主要就是因為這些錢是從企業來的，我們有必要跟他們報告，讓他們作一個監督、管理。（受訪者：B-4）

我們剛開始都是一個過程，剛開始都是家族式(董事會)的，慢慢的有別的成員進來是因為有時代的需要（受訪者：F-9）。從過去基金會展現出來的東西出來的來看我覺得真的比較大的影響力是我們的董事長，洪簡靜惠女士，以前的執行長，我覺得她的帶領方式是會跟我們執行部門的專職人員一起來做群體的討論，大家來做決定。（受訪者：F-10）

在何慧玲（民 89）的研究中表示由於多數的董監事是以企業高層人士為主，因此企業基金會的獨立性不足；然而，根據上述七間基金會的訪談內容，則有表示雖然董事會的成員有企業人士擔任，但不影響基金會的獨立自主性：

如果說是跟董事會和管理委員會的話，那基金會可以說是百分之百獨立的，我不能說他們只是為基金會來背書，但基本上他們是一個督導的單位。我們的組織是直線的，應該是董事長，對我們最直接的影響力的。比如說今天富邦銀行信用卡部門捐出兩千五百萬的東西，那我們就會做出一套年度計畫，請他過目，但基本上他們不會說你不要做這個，要做那個，要怎樣怎樣做。基本上是尊重他們，因為這是他們捐出來的錢，就是有個責任去做報告。（受訪者：B-13）

實際上現在來講我們反而有充分的獨立性跟自主性，可說幾乎是企業、董事會跟基金會的目標是完全一致的，所以做起事情非

常快。(受訪者：C-8)

我覺得其實從最原始點來講，其實多半有一點相關，過去我們辦論文獎，到現在的企劃獎，本來有產業類的，過去我們有茂榜設計獎，那時候找一些工業設計的人，有機會希望他們到聲寶去工作，後來發現這目的性效果不是那麼彰顯，最原始的一些出發點多少有為企業想，包括我們到大陸去捐獎學金、找一些優秀的人才，可是在這一兩年都有在調整，因為人的自主性並不是你能去控制的，而辦到現在就回歸到同學本身。(受訪者：E-8)

我想應該是不會的，因為事實上基金會並沒有附屬在企業底下，我們是跟企業平行的部門，所以其實並不受企業的決策影響。而且講的不好聽一點，如果今天企業怎樣了，基金會還是會維持它的運作的。事實上，在二者之間我們也是盡量去追求一個雙贏的情況，基金會如果運作的好，不會給企業帶來困擾，甚至也能對企業也是正面的助益；企業如果營運的好，對基金會運作的資金也比較不於匱乏。(受訪者：G-11)

此外，也有基金會表示董事會的成員來自於母企業的同仁具有部份的益處：

目前我們董事會的成員可說主要是相關企業的成員來擔任。我們基金會想做的事情很多，當時也考慮到機動性，就是我們想做的事情可以很快的來推動，所以到目前為止實際上也還沒去邀請學術界或其他方面來擔任。(受訪者 D-7)

基金會的董監事成員都是公司的幹部，我想這些董監事對基金會的認同感、使命、理念等也都會因此而比較一致，至少在連繫上也比較單純，不像有些基金會可能要開個董監事會議人要湊齊都不容易。在我們董監事的成員中，每個人還會認養一個基金會的活動。(受訪者 G-10)

在魏婉婷(民 85)之研究曾指出，企業捐資成立的社會福利基金會在決策項目可完全自主的比例相當高，然而在人力及管理則不完全自主。在本研究中，則有受訪者表示人事招募是經過公正客觀的程序：

我們的年青同仁都經過嚴格的甄選、考試來任用，都是用公正的方式用進來的。(受訪者：C-5)

在出資捐贈之企業與基金會之間的關係上，尚有一間由企業主捐贈成立的基金會表示與企業主之企業間並不密切：

二者間算是在同一棟大樓裡面，可是產權還是算我們基金會自己的。只有在人際關係上會比較有相關。在董事會的成員來說，除了董事長外還有一位是企業的高階主管，七位之中的一位。企業的管理階層基本上跟基金會沒有發生什麼樣的關係，有關係的就是董事長本人。（受訪者：D-5）

除了董事會之外，基金會的基本運作方面尚包含後續資金的來源，可分為幾個部份。其一為設立基金的孳息、基金或公債的投資：

基金會的後續資金是靠這一筆經費的孳息來運作，母企業沒有在提供經費。甚至我們要用報紙的版面還要付錢（受訪者：A-5）

原來的本金除了定存之外，還做一些基金或是公債或是股市投資。（受訪者：B-5）

後續的資金運用則是靠孳息，從企業而來的非常少，微不足道。（受訪者：D-4）

對，現在是，沒有其他捐贈。（受訪者：E-2）

在我們這邊的運作經費的來源，是在十年前我們的常務董事洪敏隆先生遺產大部分捐贈進來的孳息。（受訪者：F-2）

其次，後續資金的來源則有母企業或企業主之捐贈：

那這些赤字就必須由企業再補貼進來，甚至是由我們個人，總裁或其他的個人做捐款的動作。（受訪者：B-5）

我們後續基金的部份實際上也是喜瑪拉雅公司捐贈的。（受訪者：C-4）

後續的基金也大多是來自企業，其它的捐贈佔的比例非常的小。（受訪者：G-12）

第三個部份則是承辦政府的標案、政府的補助，或是活動收入：

經過採購法，多少金額以上一定要公開招標，讓有能力來做的單位一起來競標，那我們也參與過競標的工作，譬如說環保這方面的工作。（受訪者：A-8）

那時候有來自聲寶的捐贈，還有陸委會、中華發展基金會、青

輔會都有補助，大概都八萬十萬，來自上級主管機關的補助，其他大概都沒有。（受訪者：E-2）

國小教師的部份都沒有，那其他人文的課程都有酌收費用，那一來就是使用者付費的觀念，另外你看我們收費的真的是很低。（受訪者：F-16）

至於較少對外募款，或較無大眾的小額捐款的原因，則有基金會認為：

我們是企業型的基金會，所以在對外募款時會有一些阻力，會認為你們本來就有錢了為什麼還要對外募款，所以這不但人家會抗拒，還會有負面的影響。對外募款的情況是他們會主動來找我們，比如說急難救助，特別是慈善基金會的急難救助。（受訪者：B-7）

綜合上述對個案基金會的基本運作之分析，有以下二點發現：第一，在董事會的部份，多數基金會的部份董事會成員來自於母企業的管理階層，且受訪者認為不會影響到基金會的獨立自主性，甚至有認為會董事會與基金會目標一致，使基金會更有機動性、較好做事。第二，在後續資金來源方面，則包含有原始基金之孳息、投資獲利、母企業或企業主的捐贈、承辦政府的標案、政府的補助，或是活動收入。

### 三．企業捐贈型基金會的正負效益

企業捐贈成立的基金會究竟是「為名」或是「向善」，確實是一個可辯論的問題，如同受訪者所言：

不能說今天基金會作了一些公共服務，得到一些 credit 就說是圖利董事長，這個就是一個可以去辯論但不能妄下斷語的事情。（受訪者：D-3）

不論社會大眾對企業捐贈型基金會的觀感是正面或負面，基金會本身又如何來看待自己的呢？根據本研究的受訪者所表示，則多數是持正向的態度：

我覺得其實應該從正面來看這樣的事情。如果說是要說是逃稅也不全然，因為如果說拿出這樣一筆錢來也是希望做些事。從管

理基金會的公部門來說，如教育部社教司也是很嚴格的在監督基金會到底做了什麼事情，還有這個錢是怎麼運用的。所以說逃稅我想這是一般人叫錯誤的想法。這樣一筆錢應該是關注及知道在它用在什麼樣正面的地方。（受訪者：A-6）

正面的效益就是比較能事先掌握到財源，對我們工作的方向、目標比較容易去擬定。對專案人員來說比較沒有壓力。（受訪者：B-27）

從我們這個基金會董事長所做的捐贈實際上相當正面，也希望對社會能夠造成一些正面的影響。（受訪者：C-5）

我是覺得很好啦，就是從回饋社會的角度來講，我是覺得有必要。像這兩年來台北市文化局推動很多活動，也是也是靠很多企業，像台積電、廣達。其實我覺得不管他是不是要以形象為角度，但是我覺得真正是有拿錢出來做事。（受訪者：E-6）

我是持比較正面的看法啦，我是覺得說他願意成立一個基金會，那怕他有原先有節稅的動機也罷，如果捐出來的錢我們執行部門能夠全數的發揮的話，對整體社會還是有益的。第二個單純就企業創辦人捐贈基金會的話，如果說他這樣的捐助是透過所有企業全體的同意，那就代表說是企業的權益願意來做這樣回饋的事情，那企業的支撐就更大。第三個我會覺得說若能交給專業的人來經營的話，我會視為是正面的。（受訪者：F-11）

此外，尚有受訪者表示可以結合企業原先之背景，可收事半功倍之效：

這個是方便之門，因為當時我們有這個產品，所以如果我要做這個領域的話，因為自己有這個產品會比較熟悉，可以在這個領域上耕耘，會有事半功倍的效果，一方面我有這樣的產品，一方面又看到社會有這樣的需求。（受訪者：F-6）

當然，除了持正面的肯定之外，亦有基金會表示視主事者而定，或是提出一些負面的效益：

我想最重要的還是在主事者的態度。如果主事者能夠從回饋社會、公益的角度來做的話，當然就是正面的；如果說是掛羊頭賣狗肉、機機會是用來包裝企業的，這當然就是負面的。（受訪者：G-13）

缺點來說的話，會被誤解啦，就是背著金牛的大包袱，人家認為你所做的就是為了節稅或是形象，比較容易被扭曲。（受訪者：B-27）

我覺得鼓勵企業主投入公共事務是一件好事啊，因為資源多嘛！這樣部份等於是正向的，可是比較大的問題是說錢拿來後是要做什麼。像一些由下而上草根型的機構已經有非常強的意識型態，由意識型態設定出政策或綱領，然後再去找資源。可是在企業基金會往往是反過來，有了錢不曉得要做什麼。（受訪者：D-5）

因此，從上述的分析可以發現，多數的受訪者表示企業或企業主從事公益的捐贈或行為是值得鼓勵的。正面的效益主要是在於基金會的資源充足，另外則是結合母企業之背景，以求事半功倍之效。至於是否有負面的效益，則取決於主事者的態度及基金會是否真正在做事。

#### 四．與其他基金會的關係

公共服務是以社群主義為內涵，而社群的精神則建構在成員間的互動、親密感及凝聚力。因此，非營利組織若要呈現完整的公共服務，除了與服務對象之間的關係外，應當要重視非營利社群間的聯繫，如同受訪者所表示的：

我想我們把活動做好的最主要一個考量也是希望能夠拋磚引玉，希望大家來共襄盛舉，無論是其他基金會，甚至是其他企業能更一同來從事公益。（受訪者：G-8）

在本研究的受訪對象中，多數的基金會皆與其它的非營利組織有互動或合作：

其實希望跟我們合作的單位或基金會很多，我們也挑選跟我們基金會性質比較近的。（受訪者：A-10）

早期是比較沒有系統性的互動，但這三年以來，教育部社教司所管轄的文教基金會有做一個整合社區的終身學習列車的建立，所以這樣的互動跟合作變的比較有系統的長期性合作，那這樣子的合作對基金會的成長、互通有無的非常非常重要。（受訪

者：B-14)

其實我們目前同非營利機構的互動是滿多的，像在我們這邊也有一些硬體設備讓大家免費使用。我們也和一些類似的基金會來做一些事，像去年有和展望會、台灣亞洲基金會辦研討會、培訓、非營利部門法律修法的工作，青輔會也邀了十九家的基金會，我們也是其中之一，共同來推動一些非營利部門的研究。像我們推動了一個組織叫 CAFO (The Conference of Asian Foundations and Organization)，總共八家基金會，共同來組織台灣的 CAFO。(受訪者：C-13)

其實互動不多，因為之前都是做營隊的。可是後來 921 地震之後，我們認領了一個學校，叫潭南國小，就比較有跟文史工作者有了接觸與合作。(受訪者：D-9)

像我們辦企劃營企劃獎有社會公益類，我們都會找相關這一類基金會的執行長來擔任我們的評審，我覺得這都是大家一種互相協助。像我們這兩年辦大陸學生來台訪問，也有試著找一些做兩岸交流的基金會在合作。(受訪者：E-12)

像我們辦國外的大師講座，就會邀時報基金會，還有建弘文教基金會跟我們一起合辦，像我們辦音樂講座時，不只是跟其他基金會合辦，像這次就是跟文建會裡面很多基金會合在一起辦(受訪者：F-17)

在互動的過程中，有受訪者表示合作對象或許找上他們有其考量點，例如：

他們希望跟我們合作是因為我們背後有媒體，跟我們合作見報的可能性較大，這是我們比較佔優勢的地方。(受訪者：A-10)

那有互動是往往因為我們是企業型的基金會，比較多的財力，所以有很多比較多的目標導向的非企業型基金會的同業會來找我們尋求合作的機會。(受訪者：B-14)

儘管如此，受訪者認為這是該基金會的特色之一，而其所扮演的是一個「資源整合」的角色：

像很多企業基金會就是扮演一個資源整合的角色，他可能無法做的像有些沒有錢的但有義工的那麼好，我們不見得是義工性

的，或像一些原住民或宗教性的團體做的那麼好，如過硬要做的話效果也恐怕不是那麼理想。所以我們今天不如說我們出錢，你們出力的來做一個整合，這樣子也是一個不錯的效果啊。我不會把這個看成一個負面的訊號，如果說其他基金會來找我們合作我們也不會很羞愧，因為這本來就是我們的特色之一。（受訪者：B-28）

我們就做媒體探索的列車長，總共有 621 個文教基金會掛在這個列車之下，有錢的出錢、有力的出力，有人力的出人力，就可以充份的運用基金會的交流來做社會的服務。（受訪者：B-14）

我們就是扮演一個中間的整合資源，把我們的收入捐給其他的基金會，但是那時候幫我們合辦的是勵馨基金會，我們把所收入的東西捐給像布農、門諾、伊甸這些比較弱勢的基金會。（受訪者：D-12）

綜合上述之分析，則可發現在本研究的訪對象中，或許原先與其他非營利組織的互動不多，或是缺乏系統性的聯繫；然而，在一些社會事件，如 921 大地震，或是政府的連結之下，開啟與相關組織間長期而有系統的互動。此外，亦有受訪者本已積極的與相關的非營利組織合作或結盟。在互動的過程中，受訪者不諱言本身的基金或資源是其他合作對象考量合作的因素之一，但其也表示企業捐贈型基金會可扮演一個「資源整合者」的角色。

## 第二節 非營利組織之公共性

本研究的個案訪談中，曾設定一個議題為「非營利組織的公共性」，擬藉由受訪者在原始未經引導的狀況之下，提供其個人對此議題之認知。此外，在訪談過程中，亦曾對其中二間基金會進一步詢問受訪者從公共利益、公共財或法律等面向來解讀公共性。本研究在此非以前述建構的非營利組織公共性之指標來檢視，而是就訪談之內容分析來驗證前述之指標是否可行，可謂屬於「前測」之階段。以下將從三個面向整理受訪者對公共性的看法。

## 一．哲學面向

文獻分析中所提到從哲學面向來析探公共性的內涵時，包含有：開展的空間、對話、理性、批判、人我共存等意義，從此引伸至非營利組織的公共性，則有「民間自主性」、「開放性」，及「倡導性」等指標。對於公共性內涵的多元及不確定性，曾有受訪者表示：

基本上我覺得公共性是一個很抽象的東西，是不斷被辯證跟浮動的敘述，就像正義跟倫理一樣，它一定是相對的，公共性會隨著很多新的政治、經濟的權力變化而改變。比如說傳統認為說國家是公領域，家庭是私領域。但現在國家對市場的干預，或是家庭暴力的問題讓國家也介入了所謂的私領域，在這之下國家該介入多少？所以在這情況之下我很難去直接定義，只能說是透過辯論來說，當然第一個我們要討論文化差異的問題，這是要先優先處理的。另外我覺得要談公共性不可避免的要先談民主的關係、民主的概念。（受訪者：D-8）

上述這一段對公共性解讀的認知中包含了幾個重點：首先，公共性是辯證跟浮動的敘述；其次，公、私的範圍是不確定的；最後，則是民主與公共性的關係，而這些看法也對文獻分析之探討作了一個個人性的驗證。

在非營利組織的公共性方面，進一步將訪談內容與前述建構之指標相互檢證，在「民間自主性」方面，受訪者曾提及的如：

真正的公共化應該是管理階層公共化，董事會的組成應該是由民間公益團體、無黨無派或超黨派的學有專精的董監事的團體來作為管理機制。（受訪者：B-25）

在對話、開展的空間等意涵所建構的「開放性」方面，則有：

應該是說提供一些資料，讓社會大眾可以去發掘或什麼的（受訪者：A-11）

從公共的角度來看就是透明跟資源共享。（受訪者：E-11）

可以讓不同領域、不同意識型態、不同背景的人彼此之間有交流的機會。（受訪者：D-8.1）

在由理性、批判等內涵所建構的「倡導性」上，則有：

很多基金會推動這些文化或教育這方面的工作最終的目的也是說教育社會大眾。我一直在思考「教育社會大眾」是不是一個很適當的名詞。因為你說怎麼樣去教育呢？（受訪者：A-11）

我覺得非營利組織的公共性第一個是必須營運的方向或從事領域必須符合目前社會大眾需求的部份，不管是議題倡導、價值落實等。（受訪者：F-13）

不可否認的，綜觀受訪者對非營利組織公共性的解讀，可發現從哲學面向來論述的亦是較少的，或許如其中一位受訪者所指出的，從此面向來解讀公共性可能需要經過相關的社會科學背景：

我現在所講的是代表我個人的喔，不代表基金會，因為我想我們執行長、董事長沒有受過社會科學這樣的背景，可能很難回答到這樣的概念，所以我是以我個人來做解讀（受訪者：D-8）。我覺得這是有沒有做過訓練能不能理解這個層次的問題。（受訪者：D-8.1）

## 二．經濟學面向

從經濟學的面向來析探公共性的意涵，可藉由公共財的概念為之。在文獻的分析中，則導出從此面向來衡量非營利組織公共性的指標包含有：特定服務領域內的「非競爭性」、「不可分割性」，及「非排他性」。

首先在「非競爭性」上，有受訪者表示由於非營利組織的資源有限，因此必須考量服務提供的先後順序：

因為我們考慮到有限的資源、時機下，我們不能同時兼顧，只好先捨青少年休閒活動，而就媒體素養的工作。（受訪者：B-26）

從另一方面來看，亦有受訪者表示該基金會所提供的部份服務是非具競爭性的：

從公共財來說的話也幾乎可以這樣來解釋，你可以看到我們的公益圖書館、非營利部門的資料庫、網站，幾乎你可以看到的都差不多都是這一些，所以這一點可以算是。（受訪者：C-9）

像我們也有一個維他露基金會的會館，在台中是的雙十路，是

免費提供給慈善團體來使用，甚至也有政府單位來申請使用，我想這些都是公共的。（受訪者：G-6）

如同文獻分析時所指，若從正反兩面的論述來看，則單以「非競爭性」為指標或許有不足之處；因此，此處的指標則需補充為「特定服務領域內的非競爭性」。

同樣的，在不可分割性及非排他性兩項上亦需考量到非營利組織資源有限的特性，因此在指標的建構上仍須註明「特定服務領域內」，如同受訪者所指的：

因為你有時候做的服務就是非常有針對目標群眾的，比如說我們今天針對雞奴、針對原住民團體。（受訪者：B-25）

就基金會來說，目前也並沒有排進以社會大眾為對象的社會教育工作，我覺得基金會目前的對象還是傾向比較菁英的。（受訪者 D-8.1）

受訪者亦曾表示雖有特定服務領域，但在此領域中並無分割為個人或是並不具排他性：

剛講到公共財原則是每個人都可以 approach，其實也算是，比如說今天我們開放有六個人，但我們沒有說男生不能來、女生不能來，我們就是 open 只要是有興趣的就可以來。（受訪者：B-26）

他這一筆錢講實在的不是要用到私人，他就是要到社會大眾上面，這社會大眾也許是某一部份，也許是很多人的，但那沒關係，從基金的角度來看就是。（受訪者 E-11）

綜合從經濟學面向的探討，若直接引公共財中公共性之特徵來作為非營利組織公共性之指標，則有正、反雙方之論述。因此，為補不足之處，需進一步將指標限定在「特定服務領域內」。

### 三．法律面向

法律面向的公共性具有「程序制度」及「實體價值」兩種意涵，以此引伸建構非營利組織的公共性指標，則包含有：「合法性」、「民主程序」、「特定服務領域內的多數原則」，及「公益性」。當然，在哲

學面亦有關於價值層面的探討，而前文亦曾表示三個分析層次間的界線並不是絕對的；因此，順著前文的分析，本研究則將公益性等指標置於法律面向來作探討。

在合法性方面，多數受訪者在對公共性的解讀上多有提到依照政府的法令、透明等原則：

在法律的管理可能是比較財務方面的，這方面的公共化也是沒有問題的。因為我們在每一年年底的時候就是要把財務報表弄得很清楚，除了有外面的會計師，我們自己也有會計師，還要經過層層的牽制、管制，慈善基金會是送到內政部，文教基金會是送到教育部去做查核。（受訪者：B-26）

從法律來說最起碼我們很確定財務上沒有跟捐贈者的企業有交互往來或回流的事情。也就是說我們所有的孳息都用在我們的目的事業上，也就是我們的營隊跟捐贈。教育部跟財政部也會有相關的查核，我們也有會計師做認證。（受訪者：D-8）

還有就是我們受管於政府主管單位，很多東西其實都透明化。（受訪者：E-11）

我覺得是對非營利本身是透明的，就是說不管怎樣我的運作、財務都是透明的，可以被檢視的。（受訪者：F-13）

這些活動都是有按照規定的流程在做。（受訪者：G-6）

在「民主程序」上，則僅有一位受訪者觸及：

剛提到的民主制度是很重要的，但在民主制度之下一人一票，所以個人利益跟個人利益的反省還是很重要。（受訪者：D-8）

在多數原則上則亦有不同之論述：

這社會大眾也許是某一部份，也許是很多人的。（受訪者：E-11）

我是覺得說提到公共，公共很重要的一點就是屬於大多數的。（受訪者：F-13）

至於說弱勢、殘障團體，也是有一大票人，我去做服務他們的不是為了要出名、得利，而是他們需要被幫助，這也算是公益。就像你所說的，幫助他們，相對的對整體社會來說也會有利。（受訪者：F-14）

因此，在多數原則中，亦宜加入「特定服務領域內」之限定。此外，在「公益性」的指標上，則有多數的基金會曾經提及：

在公共利益來講這是沒問題的，因為絕對不是為了私利。（受訪者：B-26）

每一個人心裡所想的都是公共性，關心在政府、社會大眾、企業、非營利部門之間的互動跟服務，幾乎沒有任何的私人動機。尤其是你進入網站後可以發現，幾乎是以公共利益在做這個基金會。（受訪者：C-9）

我當然覺得做一個人才的養成，他當然會對所謂的公共利益有幫助。（受訪者：D-8.1）

現在去界定大多數人就是不是所謂的私益，比較重要的就是公益。（受訪者：F-14）

另外一個就是有符合我們公益組織的理念。（受訪者：D-6）

據此，在前文析探時所建構之非營利組織公共性指標在進行完個別基金會訪談之「前測」後，可謂有了初步之驗證，原則上這些指標雖被觸及之頻率不同，但大致上仍可被進一步發展及應用，茲將各指標被提及之頻率整理如下表：

表 5-2.1 非營利組織公共性指標被觸及之頻率

指標	自主性	開放性	倡導性	特定服務領域內的非競爭性	特定服務領域的不可分割性
頻率	△	△	△	△	△
指標	特定服務領域內的非排他性	合法性	民主程序	特定服務領域內的多數原則	公益性
頻率	△		△	△	

註：△ 表示 1~3 位的受訪者曾提及； 表示 4 位以上的受訪者曾提及

資料來源：本研究整理

### 第三節 公私合產功能之探討

前述文獻分析中，依「人力」及「方式」兩個面向，建構出企業捐贈型的非營利組織所具有的公共服務功能包含有：「公私合產」、「志願服務」、「政策倡導」，及「社會行銷」四種模式。在本節中，將首先以個案之訪談內容來對公私合產之功能做進一步之檢證。

#### 一．與政府的關係及合作的過程

從學理上來看，公私合產係指政府與民間部門共同進行公共財或或勞務的生產與提供，並基於信任的基礎，在追求共同利益的目標下協力合作。因此，公私合產運作成功的先決要素即在於公、私部門間的關係，在本研究的受訪對象中，曾與公部門有合作的組織佔多數：

比方說我們通常跟水比較有關，跟水資局等。因為去年颱風比較厲害，他們把一些資料收集起來，又因我們一直在做的工作也很接近，他們就贊助我們讓我們來辦研討會。（受訪者：A-22）

我們跟公部門之間的合作也滿密切的，比如說教育部、青輔會、新聞局。但這樣子的合作關係通常主要不是因為我們急需那筆錢，而去做標案，而是我們想要去做那樣子的一個動作，而去尋求看看有沒有合作的空間，可以把我們的餅做大、把活動做大，這樣子的出發點。（受訪者：B-15）

間接的我們做很多事情，比如說共同贊助一些活動。（受訪者：C-15）

有，去年跟台北市教育局合辦了一個非營利組織的業務研習會，應該說台北市文教基金會的業務研習會，就是說如何辦活動、做財報這些。（受訪者：E-19）

當初文建會辦書香滿寶島的時候，其實時候我們就是幫他們辦全國、全台灣各地圖書館讀書會領導人的培訓，還有義工的訓練，也是我們幫他辦的，另外我們也參加教育部的學習列車，青輔會的部份我們有幫它辦青春加油站系列的演講，那幸福系列講座的部份早期我們跟勞委會，大概合作了十年。（受訪者：F-17）

像去年我們也辦了一個愛心服務獎的頒獎，委請各縣市的社會局推薦該縣市的一些服務團體。（受訪者：G-2）

在上述的回答之中，亦可從受訪者 B-2 的內容中則可窺見，公私合產的有助於擴大公共服務的範圍及提升效益。至於為何公部門要尋找非營利組織作為合作的對象呢？據受訪者的表示，、主要則是著眼於私部門的資源、彈性與效率，及專業。在「資源」部份如：

公部門他們想要辦個研討會，他們想要和媒體來合作。（受訪者：A-18）

因為不只花他們的錢，我們也把自己的錢放進去很多，甚至比他們給的還多。（受訪者：B-15）

是它們主動來找我們的，因為在台北市管轄內的運作型文教基金會比較少。（受訪者：E-19）

在「彈性與效率」的考量上：

現在有所謂的政府採購法嘛，所以，政府希望作的一些事情希望委託民間單位來做，因為可能民間來做會比公部門來的活潑一點，效率可能會高一點。（受訪者：A-8）

那你看政府的閒置空間在利用搞了半天搞不出來，可是民營的就可以很快，像我們董事長有一個想法，跟家族討論討論就可以做出來。（受訪者：F-16）

在「民間專業」的考量上：

其實政府利用民間的東西，會比較利用在專業的部份。所謂專業的部份，譬如說剛提的書香滿寶島，就是民間的力量比政府還要強的部份，所以政府提供經費的資源，但運用的是民間人力的專業，來補政府的不足。（受訪者：F-21）

此外，前文曾提及公私合產的運作模式可分為五種形式：民營化形式、倡導促進式、公私合夥式、誘因誘導式，及法令管制式。在本研究的個案中，公部門所扮演的角色則較偏重公私合夥式，而其所最能發揮則是在於對行政體系的影響力：

公部門主要是在監督內容。通常也會配合你來做。（受訪者：A-20）

政府有適時的給予的協助。除了錢之外我想政府最重要的作用的是給學校或公家機關的影響力。比如說教育單位，我們辦影展的時候，需要租用文化中心、需要學生來看，這些都需要新聞局的力量，而不是我們出一紙公文就好了，所以我想公部門最主要的就是他對行政體系的影響力。(受訪者：B-17)

我們是承辦單位，幫他整個活動流程、找講師。至於宣傳、要那些基金會來的就是教育局去做的，主要的角色就是動員、出錢，我們就是執行者。(受訪者：E-19)

宣傳的部份是文建會來宣傳，那各個實質上的執行是我們自己在執行，就經費上來講是政府跟民間都有配合，不是全然政府的經費。(受訪者：F-19)

就是執行者跟企畫者。像最近的案子-「給我好看」，就是執行跟企畫。(受訪者：B-29)

## 二．主要的限制或困難

雖然受訪者中多數皆談到曾與公部門有過密切的互動或合作，然而亦有受訪者表示彼此間的交流較少：

沒有。方案合作或委託案這方面是沒有。因為第一個辦營隊不需要，我們也不去競標案子。我們本身是做營隊的訓練，並不是針對一個議題去做倡導，沒有議題上或採購上的需求，以致於跟政府較少發生關係。(受訪者：D-10)

除了上述受訪者表示因本身的業務關係而與公部門較少接觸外，亦有受訪者提到過去跟公部門的合作並不順暢，因而傾向由基金會本身來提供服務或辦活動：

因為跟政府合作有時候也比較麻煩，像之前我們辦老人槌球的比賽，向內政部申請了一系列的經費(內政部是主管機關)，但是就是要層層申請、層層核銷，可能有些事情會卡著就沒辦法動了，所以大部分都是我們自己來做。(受訪者：G-1)

像我們辦老人槌球比賽的時候，像內政部申請經費，明明我們都已經核銷了、相關文件也都備妥了，後來他又來一張 B4 大小

的公文，上面只有短短的兩行小字，要我們再把核銷的東西寄給他們、文件再補齊，所以有時候真的跟政府合作我們會害怕那種官僚的作風，到不如我們自己來。（受訪者：G-15）

這個部份原本是內政部兒童局跟家庭暴力防治中心兩個單位在做，結果它們也沒有什麼整合的觀念，彼此都不太清楚對方在做哪些部份，像兒童局是在台中，台北就不知道它做些什麼，例如它們有補助星期六趙自強的電視節目一集 30 萬，台北就都不曉得。（受訪者：G-15）

另外我們有次辦老人在宅服務志工宣導的活動時，第一年跟弘道基金會合作還滿順的；後來第二年跟省政府合作，焦點就整個轉向宋楚瑜省長身上了，也不是說宋省長如何如何，只是當時整個焦點就模糊掉了，志工招募少的可憐，原本的活動變成了省府的形象廣告，所以我們對跟政府合作都持比較保留的態度。（受訪者：G-15）

在跟政府的互動合作過程中，公部門的「本位主義」及「層級節制」的問題也是其他受訪者表示主要遇到的困難之處：

總是會遇到比如說上面說 ok，但到地方卻不知道他們的業務範圍，而有些拖延。隸屬單位的問題，比如說我們到一個地方，那個地方的教育局認為我們已經放假了，或者禮拜六禮拜天不歸我們管，或覺得新聞局不是他的直屬單位。（受訪者：B-18）

所謂的困難跟阻礙的話，應該是行政作業上會比較繁瑣，要透過比較多的溝通過程。（受訪者：F-20）

此外，尚有一位受訪者提到了關於採購法上的限制：

我想採購法本身也有問題，你也應該經常聽到對採購法的一些批評。舉例說明，我們現在在做河川宣導的案子，現在卡一個採購法，今年是我標到的，如果說還做的不錯，明年還要重新再標一次，明年如果說我們沒標到，其他的團體標到，他不見得會按照我的作法對不對。所以這是採購法很大的困難，就像政府官員一樣，好的官員做一年要換了，他很多好的政策沒有辦法延續。（受訪者：A-19）

公私合產的過程中若面臨這些困難或阻力時，除了基金會本身擔

下服務與活動外，其他基金會則有「在規劃時定出備案」及「不斷的溝通」兩種方式來化解：

那幸好我們就找另外的單位，比如說文化中心，反正就會有一個單位說不可以，有一個單位就接了。我們當實在做的時候就佈了兩條線。所以還好，這些問題就可以解決，但是還是要靠作業的熟練跟計畫的周密，有很大的關係。（受訪者：B-18）

像我們跟青輔會這一次的合作方案來說，我們之前就會把我們的想法跟他溝通，而他們也會把他們的期望跟我們做溝通，二者之間在看怎樣融合、可以怎麼做，如果透過比較多的雙向溝通的話，大概都可以達到彼此需要的目標。（受訪者：F-20）

### 三．結果及成效之衡量

在訪談對象中，也有受訪者表示互動過程未曾有困難或阻力的：

我想到目前為止我們同政府之間的互動都是感覺非常愉快，沒有任何感覺到困難，或是互動之間有和芥蒂。我想這就是在我們大原則之下，就是不去主動爭取政府的經費，也沒有直接合辦什麼活動。（受訪者：C-16）

另外也有曾與特定單位有不錯之經驗者：

不過也有不錯的經驗，像跟南投市公所合作時，它們市長就很用心，我想跟主事者的態度也有關吧。（受訪者：G-15）

關於合產的成效上，曾有受訪者表示：

像我們做的媒體素養是需要經年累月的，若要作一次的我們只能用數字來表示，比如說我們在澎湖有一千多人、台東有一千多人師生來參加，大家的反應都很好，來做這樣子的結論報告。（受訪者：B-19）

我覺得成效的評估是一個很大很大的問題，事實上是需要一個一整套系統的，很多時候可能要視個案而定。（受訪者：B-19）

綜合本節之分析，則有以下之發現：多數的受訪者表示與公部門有合作的經驗，而其中有幾間基金會亦表示之間的互動滿密切的。在

公部門和他們的合作上，其認為公部門主要的著眼點在於企業捐贈型基金會的「資源」、「彈性與效率」，及「專業」。這樣的合作模式有助於公共服務範圍的擴大及效益的提升。至於在雙方合作的模式上，則偏重「公私合夥式」，公部門在行政體系內發揮其影響力及動員能力來完成活動或目標，而基金會則扮演執行者及企劃者。

其次，公私合產過程中的主要困難包含了公部門的本位主義、層級節制，及採購法的限制。化解這些困難的方式則有備案的規劃及不斷的溝通。最後，有一間基金會曾提及合產的成效還不錯；然而卻也表示若要達到量的要求或是更深入的質化的話，則需另一套方法來衡量。儘管績效的評估確實需要系統化而深入的研究，然不可否認的，在未來公私合產的過程中，不論公、私部門，皆須重視彼此績效的產出，以利後續雙方步伐的調整。

## 第四節 志願服務功能之探討

企業捐贈型的非營利組織可以透過「志願服務」的功能來生產或輸送公共服務，這樣的模式可說是「直接服務」的方式，而在所運用的人力上，則包含了「菁英及大眾」。以下將從兩個面向來與受訪對象之訪談內容相互檢證。

### 一．志工的來源及管理模式

上述志工的人力運用包含了菁英及大眾；在「菁英」方面，可說是結合企業內既有之員工，或是曾參與活動之學員：

我們通常每一個活動都有報社的員工，因為要見報嘛，所以媒體一定要有人來，如記者，相關的人來，我們什麼樣的活動都有不同線的記者。主動來支援及被動受邀的都有，皆是滿專業的。  
(受訪者：A-25)

因為每個公司的主管會過來，所以讓他們可以佈達下去，讓我們在做這些社會運動、社會工作的時候，不只是只有企業的財力，還有企業的人力可以進來。比如說我們有南投的分公司，在

南投的時候這些分公司跟中南部的同仁就會一起來擔任義工。

(受訪者：B-8)

我知道前年的活動好像有，因為我們執行長是聲寶的人，會請一些那邊的人來幫忙，說是志願的也不一定，不過 pay 也沒有，就是說請你們幾位幾位來幫忙。(受訪者：E-17)

當然在基金會還沒成立或成立之初時，像我們健行活動跟路跑活動都是動員維他露全體員工來參與的，有些人參加比賽，有些人就擔任工作人員。(受訪者：G-4)

比如說我們在營隊企畫的部份，會運用到之前營隊的學員，請他們來參與營隊的企畫或執行。(受訪者：D-11)

亦有一位受訪者曾表示企業有提供誘因而來鼓勵員工參與：

我們希望能夠他們去做服務的時候能放公假。另外我們會有一些 benefit，譬如說我們辦的圓明園展，我們的企業經常會做這樣的一個贊助，這種藝文活動我們有免費的贈票、電影票、讓我們的志工們優先享用，另外我們的產品也有一些回饋，做一些人性上，而不是強迫性的。包括訓練對志工來講也是一種成長、一種收穫，員工來參與的情況也滿好的。(受訪者：B-9)

在「運用社會大眾」的志願人力上，則有：

義工是有的，但就是看活動的性質。因為我們沒有每一年度經常性的活動，所以也沒有固定的義工。通常是看我們辦什麼樣的活動，比如說我們辦研習營、種樹的研習營，他們來幫忙。我們基金會本身是沒有的。(受訪者：A-24)

原先在我們發展讀書會群這一塊的時候，就是希望機構站在扶助的角色，完全由志工來發展，這一塊也是源於日本 PHP 素質友會的精神的傳承，是講純樸，所以每一個讀書會的帶領就是由志願組成。(受訪者：F-22)

上述的析探中，受訪者表示志工的管理模式是視是活動性質而定，而非設性的，其主要的原因：

義工成立是很麻煩的，如果基金會本身要有義工的話要去內政部登記。要辦什麼樣的課程，因為要上過程後才能成為義工。然後要有組織，要經常性活動的場地跟辦公室給他們。因為對基金

會來說我們不需要常設性的義工，所以我們通常是看活動，所以我們如跟林務局合作也好，剛提到種樹的活動，林務局本身也有他們的義工。（受訪者：E-24）

然而在受訪對象中，亦有受訪者表示其志工的管理及訓練是傾向有系統的來運作：

我們也希望有長期的配套措施，希望我們不只是利用員工的義工與愛心，而是培養這些志工，我們有一套培養的辦法。因為這些志工除了愛心之外，還需更多的技能跟智能、知識去做這些服務。（受訪者：B-8）

我們有所謂志工的訓練，訓練他們帶領志工以外，還可以有企畫的能力、行政的能力等。第一個部份是參與者，包括讀書會聯誼的參與；第二個層次是種子，可以再加培訓的去幫人家組讀書會；第三個層次是我有行政的能力，但不是讀書會的幹部，也可以去包一個活動，像新春茶會、大手牽小手等活動。（受訪者：F-22）

由此觀來，運用志工的人力資源也需考量到成本效益，而從上述受訪者的內容進一步來作分析，則有兩點發現。首先：員工的對志願服務的投入，是企業所鼓勵的。其次，則是該基金會原本即以培養員工為目標之一。

## 二．專職人員及志工間的互動

在文獻的分析中曾提到志工運用的潛藏問題之一，是在於專職人員及志工間的互動可能出現志願干擾專業、以及服務責信的議題。據此，在訪談中本研究責進一步詢問受訪者二者間的互動情形為何，是否曾有互動不良的情形，其中一位受訪者表示：

在一般溝通的情況下我想當然有時候會有意見上的懸殊的時候，除非說一言堂才不會有。（受訪者：F-23）

然而這種情形並不會造成問題產生：

因為我們讀書會有信條公約，所有的活動是 follow 在這個信條公約，再 follow 下來的活動都是扣在這樣的精神目標，這樣就不

會偏掉，我們在做計畫的時候也是採 team work，大概都是三、四個人討論後再做決定。因為志工跟專職人員都會遵循著信條公約，所以就是再透過不斷的溝通，這些溝通就是依循著信條公約來做，然後再做調整。(受訪者：F-23)

其他受訪者亦表示志工是輔助性的，主要是以專職人員為主，彼此並無互動不良的情形：

我想是以專職人員為主。我們是沒有這方面的困擾，都滿順暢的。(受訪者：A-26)

還好耶，因為我們志工所扮演的角色算是比較協助性的，所以他們志工還沒有辦法晉升到企畫的階段，他們會丟一些 idea 進來，但基本上他們還不是全職的志工。(受訪者：B-11)

此外，受訪者中亦有一位表示該基金會目前並無運用志工服務，而在未來此部份或許是對他們很重要的：

最主要的考量點也許不是很正確的想法，主要就是我們基金會成立主要就是側重學術方面、資訊方面的收集研究，這方面所用的人力素質可能需要比較高，我們一直不知道如何去用到志工來支援，因為我們不知道沒有報酬的這些人要去如何去運用，主要是我們在這方面的知識還不太夠。但將來對我們可能會成為很重要的，因為我們可能沒有很多的經費去雇用很多高水準跟高學歷的員工。(受訪者：C-19)

綜合本節之分析，可發現在受訪的對象中，除一間基金會外，其餘皆有運用過志工服務的經驗。在來源的方面，包含有企業之內部員工及社會大眾兩部份，而志工主要的工作或任務則是協助專職人員，志工服務的領域則包含了企劃人員、活動的工作人員、協助行政等方面。在志工的管理模式上，亦有視活動性質之非常設性的，以及有計畫的訓練培養。在專職人員及志工間的互動上，雖難免有意見不同之時，但透過建立彼此共同的信念、不斷的溝通等方式，大致上還算順暢。

## 第五節 政策倡導功能之探討

政策是基於某項目標或價值而設計的計畫，其所指涉的是社會上某種的「價值觀」。多元民主社會中，此種價值觀常為各種利益團體所影響；然而如此一來，則政策的公共性容易形成 Habermas 所言的「被操縱」。另外，更有陷入 Lowi 所批判的「利益團體的自由主義」之虞。是以，以標榜著「公共性」、「公益」、「非營利」的組織來進行政策的倡導，可制衡利益團體的過渡壟斷，也可加強公民參與的意識。企業捐贈型的基金會是否曾進行過政策倡導？在倡導時的方式及著眼點又是如何呢？政府的反應又是如何？以下並將從個案訪談中，析探受訪案例的此項公共服務的功能，並與文獻進行相關檢證。

### 一．政策倡導的方式

在本研究的受訪對象中，曾針對特定議題給予政府相關單位意見的包含有：

我們就是覺得有必要把這樣的一個數字及分析給民眾參考，另外也給公部門知道有這樣的問題。（受訪者：A-13）

我們做這些河川的問題後通常我們會提出幾點主張，如去年也對陳總統提出一些主張。比方最近有選舉，我們也提供給候選人，希望他納入白皮書，希望他做到哪些。（受訪者：A-15）

在網路裡面侵犯隱私權、盜用智慧財產權的問題，我們也辦了一系列的座談會。（受訪者：A-27）

我們在政策上曾給政府兩次的綠皮書，一次是流行文化的綠皮書，另外一個是媒體政策的綠皮書。（受訪者：B-22）

未來的這個白皮書也就是由 team 來領軍，也希望把智囊團擴大到產官學這三部份，主要是透過研討會、座談會的形式。（受訪者：B-24）

有一點我們做的工作與政府政策有影響的就是以前我們曾經把世界銀行作的一本書，就是非營利組織的立法原則，那份規劃我們把它翻成中文版，這個工作現在也影響到政府的立法。（受訪者：C-17）

此外，亦有目前尚未提供政策建言，但未來有此期待者：

過去沒有。但是做非營利組織管理的質化研究時是有這個期待，就是跟殘盟合作的那個方案，到目前為止還沒到政策的層次。（受訪者：D-12）

除了透過基金會的正式倡導外，也有受訪者表示曾經由活動來對個人而非政府單位產生影響的：

如果說透過營隊來影響個人其實都有可能，也是營隊期待發生的。但發生了什麼樣的效果營隊也無從得知。（受訪者：D-12）

據我的瞭解，可能在讀書會經營的那一段會比較有，就書香滿寶島的那一段，那時候我們曾帶文建會的主委林澄枝到日本去參觀，參觀 PHP 跟日本松下政經塾，瞭解日本他們發展讀書會的狀況，可能在這一部份比較有接觸。（受訪者：F-24）

像在 113<sup>74</sup>的部份，我曾經跟內政部的參事反映過，也提了一些。（受訪者：G-15）

有部份的受訪者則表示對政府方面，較少做過政策上的建言或倡導，一方面是基金會本身的目標即不在議題倡導，另一方面則有受訪者表示對企業基金會的倡導功能有所懷疑：

沒有，這方面都沒有。我覺得因為我們 focus 都在我們的目標跟對象上，目前是還沒有遇到什麼樣的問題。像人本、勵馨，一些社福的，因為角色不一樣，它們服務的這些人或者會產生一些問題，它們必須反映上去，類似一個管道。（受訪者：E-20）

其實企業基金會的部份上升到政策的部份的可能性是很低的，因為這跟它怎麼生出來的是有關的嘛。有的話也很可能是企業的需求吧？我們假設一個企業基金會在缺乏民意的基礎如蒐集社會需求的情況之下，我想會產生政策建議的機會是很低的，要不然就是董事中有某人有這樣的主張。多多少少企業基金會所提出的政策建言會跟他背後的企業有關吧？政策建言不一定是說跟他企業本身的利益有關，或許是跟企業本身專業背景影響。（受訪者：D-12）

---

<sup>74</sup> 婦幼保護專線。

從上述的訪談中整理得知，企業捐贈型基金會提供給政府相關單位政策建言的方式包含有：研究報告、研討會、座談會、綠皮書、及出版刊物等。除了對相關單位提出建言外，也有以個人為對象者。最後，前文曾提到企業捐贈型非營利組織由於有特定企業的支持，在這種背景下來倡導政策本身即具有正反兩面的考量，而根據受訪者所表示的，也顯示出對其負面效益的疑慮。

## 二．政府部門的態度及反應

前述文獻中曾分析到，企業捐贈型非營利組織在政策倡導時的有利之處也是在其企業的資源。從正面來看，企業在社會上所持有的資源易於開拓其捐贈成立的非營利組織在政策倡導上的管道或力量。根據曾有政策倡導例子的受訪者訪談內容中，也有類似的看法：

公部門來說，因為畢竟時報還是個媒體嘛，所以我們通常提出什麼樣的問題，公部門還是滿注意的，我想這就達到我們的作用。（受訪者：A-14）

我們可以看到政府在媒體教育方面今年有非常大的突破，今年教育部在一月三日的時候跟我們一些媒體策略聯盟一起開的記者會，記者會叫做「媒體素養教育政策白皮書啟動記者會」，就是我們希望在三個月後，現在應該是兩個多月後，能夠媒體素養教育政策的白皮書擬好。（受訪者：B-23）

雖然如此，也有一位受訪者表示對政府的建言似乎沒什麼用，主要的問題能可在於政府的預算、政策，或官員的心態：

這沒什麼用吧，我想或許是他們也有預算的問題，或是制度等等的，有些政府的承辦人也是不得已的，因為上面的政策是如何的不見得都很確定，所以有時候是很無奈的，另外就是官員自己本身的心態問題也是都不一定的。（受訪者：G-15）

綜合本節之分析，可發現受訪之基金會是否從進行政策之倡導，是與其組織的目標或相關業務有關。關於對政府的建言，相關單位或個人也有「重視」或「也感無奈」兩種不同的反應。不可諱言的，儘管公眾對企業捐贈型的基金會所提出的相關政策建言難免有些疑慮，但卻也不能因噎廢食，放棄了其所有之正向功能。因此，在企業

捐贈型基金會「政策倡導」的功能上，唯有透過更多大眾的參與、透過理性的論辯來提升其政策的公共性，方是正道。

## 第六節 社會行銷功能之探討

社會行銷著重的是無形的理念之行銷，其目的在於達成行為和態度的改變，並建立或改變消費者心中對事件的印象。主要的改變包含了認知、行動、行為，及價值觀等四項。參與社會行銷的組織中，則包含了政府、企業，及非營利組織等部門。從企業捐贈的非營利組織的「社會行銷」功能來看，其比政府更具效率及彈性，甚至較一般的非營利組織有純熟的行銷技巧。然而，在負面看來，較令人質疑的亦是在於其背後企業的色彩。以下將以訪談內容進一步來作析探。

### 一．社會行銷的方式

社會行銷具有 4P 的要素，分別是產品、價格、通路及推廣。就產品而言，可謂是非營利組織的宗旨或理念；價格是經過成本及效益的考量；通路則例如活動的舉辦；而推廣則在於動員及鼓勵民眾的參與。關於個基金會的宗旨理念部份，在第四章已有概述，；而價格的部份，不可否認的對於「效益」的評估尚待更深一層的衡量。此處要析探的則著重在「通路」及「推廣」（亦即方式與廣告）的部份。除了舉辦相關的活動外，根據受訪者所表示，社會行銷的方式約略可分為以下幾種。首先是「座談會、研討會」之方式：

去年網路不是蓬勃發展的時後，我們也提出了網路的資訊素養的問題。在網路裡面侵犯隱私權、盜用智慧財產權的問題，我們也辦了一系列的座談會。（受訪者：A-27）

辦大型的系列活動、公益性的講座。（受訪者：F-26）

其次，尚有透過「電視、宣導短片錄影帶」等方式：

像座談會就是跟電視合作，電視會轉播的。（受訪者：A-28）

我們過去有一些作品，像宣導短片、電視劇、錄影帶，把錄影帶送到學校、圖書館希望能做教材，另外還有一些廣播節目的製播，另外在過去台視新聞結束前有做一個一分鐘的真實的台灣，平凡的願望這樣子的新聞短片，事實上也有啟發性，未來也希望做成光碟片給中小學。(受訪者：A-21)

第三，則是「文宣、刊物或出版品」：

座談會及研討會的結果也有收集成書，透過時報出版公司的通路來發行出去。那這些書其實也沒有什麼賣點，但經過這些輸出去也讓大家知道我們在做什麼事情。(受訪者：A-29)

曾經出版相關的文宣，針對 921 出版過一些鄉土教材，但其實也不算公開性的宣導，因為做的只是教材的部份。相關的理念就是文化保存、鄉土教育等，主要針對的就是災區的部份。(受訪者：D-16)

我們出的書是跟基金會那時候的定位方向有關，像最早是做兒童的書，是在做兒童文學獎的時代，接下來是書評書目，那我們教育跟出版是一體的。(受訪者：F-25)

我們還有 DM。(受訪者：F-26)

第四，則是利用「網路」的方式：

我想因為我們有網站在，然後我們自己做的事也是朝這方面在走，所以感覺到大家有這個瞭解，但是我們沒有刻意的去宣傳這樣的事。(受訪者：C-23)

第四個就是網路，我們還有網路上的行銷，來做一些宣導，並且深化我們網路的內容，提供講堂跟閱讀的內容，用這樣的活動來做理念的宣導。(受訪者：F-26)

最後，則是透過其它的方式：

像在台中火車站我們有設立公益座椅，可以說是台灣第一個這樣的座椅，是以美術獎的童詩、童畫為主，來裝飾這些公益座椅。因為我們覺得台灣目前在心靈層次上確實需要來淨化提升，那如果說我們每天看的事物是可愛的、比較自然的，或許對心靈上也會有所助益。(受訪者：G-5)

綜合上述的分析，可發現受訪對象的社會行銷有以研討會、電視

影音、文宣刊物、網站架設，及其它的方式。其中有較積極的製作文宣影帶，或透過電視來宣達理念；也有出版 921 的鄉土教材或架設網站，而沒有刻意或公開的去宣傳者。然而，受訪者中亦有表示除舉辦活動外，目前並無其他方式來宣達理念：

我覺得我們基金會還在起步，慢慢的在建立，從陳茂榜先生、陳張秀菊女士的 image，從他們的形象或理念來看看能不能有什麼樣的影響，但這影響也不是立即性的，是慢慢累積的。（受訪者：E-15）

## 二．社會行銷的過程及參與者的反應

除了基金會社會行銷的方式外，本研究進一步詢問了過程及參與者的反應之問題，而受訪者則表示參與者的反應一般來說皆不錯：

比如說基因的那場座談會，我們請到的就是國內主要在做這方面的人，像健康科技的召集人、中央研究院的院士黃秉乾等大師級的人物。那我們的聽眾你一定也會很訝異的，從小學生、高中生、大學生到大學教授、研究生，水準高低不一樣。但在整個討論會中，小學生可以直接去問中研院院士問題，整個討論非常的有內容，可以看到教育的重要性，看到啟發一個小學生想到什麼樣的問題，觀眾的反應非常熱烈。（受訪者 A-29）

參與者都是來自於社會大眾，我想反應也是滿熱烈的，像長生殿，請許倬雲老師跟白先勇來對談的這個活動，兩大報-中國時報跟聯合報都有來報導，在文化版面都有，好幾位跟長生殿有關的都寫了專論。（受訪者：F-26）

另外也有受訪者提到了舉辦活動時所，對社會大眾散發的力量：

像美術獎去年就有近三萬個參賽小朋友，這近三萬個小朋友中，也會使得他們指導老師、家庭，甚至是學校受到了影響，例如有些家長或老師就會跟小朋友一起去找關於主題的資料，如此一來這些理念就能宣導給社會大眾。（受訪者：G-14）

綜合上述，則如前文所敘述的，社會行銷的目的是期望改變人的態度跟行為。據本研究的受訪對象所表示的，則可窺見已略見成效，

例如中小學生可參與學術討論、小朋友及其老師、家庭為收集資料而吸收更多關懷社會的概念。當然，三萬名參賽者固然是人數已相當多，若相關的活動亦能有更多的公民來參與、監督，則對企業捐贈型基金會社會行銷功能的公共性定能提升。

## 第七節 對未來發展的看法

在訪談的最後，本研究詢問了受訪者對於非營利部門在未來發展的看法或建議，整理後則約略有以下幾個方向。首先是關於法律的修定或釐清，包含有「政府採購法」、「非營利組織的相關法令」兩個面向：

其實很多單位也在質疑採購法的一個合理性，當然主要的它是在防弊啦，但對很多真的要做事的卻是個障礙或絆腳石。（受訪者：A-19）

第一個我覺得是法律吧！法律的部份，就是國家對非營利組織、財團法人是什麼態度的；就是說非營利組織是什麼，國家的態度是不明確的。比如說第一個什麼是財團法人，為什麼基金的門檻一直往上提高，這個邏輯到底是什麼，沒有說的很清楚。他為什麼是三千萬而不是一塊錢？（受訪者：D-17）

比方說我認為目前台灣財團法人董事會的功能不彰，圖利的情況很嚴重的情況之下，那應不應該限制連任？當然有一種人認為現的情況下會讓有才能的人不能做的很久。在這種情況下到底是要防弊還是興利？（受訪者：D-17）

很奇怪是不同的部門跟法令所使用的語言是不同的。比如說所得稅法裡面免稅的規定是叫做教育公益文化慈善團體是符合免稅的，那這團體可以是財團法人、社團法人，或是什麼法人都不是的。譬如說我以前是做劇場的，我去台北市政府立案，變成一個劇團，我從來都沒有去法院登記我是法人，可以這也算在教育文化，也可以接受免稅喔。（受訪者：D-17）

其次，則是關於「整合、聯盟」的議題，而對象則包含了政府單位及非營利部門：

另外還有個例子是教育部負責的主管沒有財務觀念，他有一種概念叫做財產總額，可是說不清楚財產總額跟會計學上的財產總

額的相關性是什麼。會計學上的資產等於負債加業主權益，在基金會的管理來看業主權益就等於基金跟基金累積的盈餘，保留盈餘嘛，可是很奇怪的是說在主管單位的財產總額的概念指的是業主權益還是資產總額他搞不清楚說。（受訪者：D-17）

我是很期望台灣的基金會可以說在策略方面、目標方面，大家應該關懷更多的國際間的公益活動，還有未來性，不只是救濟現在很苦的人、挨餓的人、不幸的兒童等，還要關注在長程，整個台灣社會要如何更有智慧、更前瞻的和世界的發展連在一起。（受訪者：C-24）

希望能有更多的機構相互來配合，共襄義舉，不管是企業、基金會、或是政府部門，希望都能有整合的觀念，把資源給整合，不要一個類似的領域有太多重複的資源投入。（受訪者：G-16）

第三個部份則是綜合性的，包含了價值、工具，及時代的掌握：

真正在價值呈顯方面能做掌握，我想這是第一個部份。第二個部份就是工具性的，若你有好的東西，沒有好的工具也沒有辦法把這些價值傳出去。那第三個就是時代，是否能扣的上時代的需求。（受訪者：F-27）

在企業捐贈型基金會在未來扮演的角色，受訪者中從消極、持平到積極的看法分別為：

我覺得企業在公共服務應該避免涉入，你信任嗎？這個就很矛盾啦，要不要賦予他們正當性。這一部份的論辯就值得討論了。（受訪者：D-18）

不管你的捐助人是不是有什麼特別的意義或關係，我覺得都無所謂，最重要的是有沒有在做那份事情，讓你想要影響到的人可以有所影響、有所受益。（受訪者：E-21）

當然是值得推廣啦，只不過是政府是要更嚴格的來監督啦。比如說有些基金會成立了都沒有活動，就成立了放在那裡，只是要逃稅或怎樣的。政府應該更嚴格的來控管這樣的基金會，比如說一年沒有活動就撤銷你。政府撤銷了這些錢就撤銷了。（受訪者：A-32）

企業基金會實際上將來希望能多盡力，因為企業基金會可以說

沒有框框，像社福基金會他原本已經有一定的事情要做，企業基金會本身可說相當寬廣，資源至少社福機構還好一點，所以他就不必同其他社福機構作一些事情，可以分一些資金給其他社福機構，自己在留一些資金來做事情。（受訪者 C-25）

最後，亦有受訪者期望基金會能夠更制度化及專業化：

基本上就是希望它更制度化、更專業，所以就是希望有一個專業的執行長，我扮演的角色就是還是一位義工。若專業的執行長來做的話就會有比較多的時間跟精力來做一些策略跟企畫的input，我也可以發揮在外面的資源整合的功能，可以使這個基金會加分。（受訪者：B-30）

綜合上述的整理分析，則對未來非營利部門的發展，受訪者分別提出了關於採購法、非營利相關法令、政府的整合、非營利部門的聯盟、以及綜合性的看法。對於企業捐贈型基金會在未來所扮演的角色，則從消極的避免公共服務的涉入、持平的視產出而定、到較積極的值得推廣，但需要監督等看法皆有，而亦有受訪者期待企業捐贈型基金會的制度化及專業化。

## 第六章 結 論

當前企業公益行為的逐漸熱絡之情形，引起了筆者對此議題的研究動機。在企業投入公益行為的模式中，又以成立非營利組織來生產、提供公共服務之架構較為完整，誠如財團法人基金會、醫院、學校等。基於此，本研究先以文獻分析探討「企業的公益行為」、「非營利組織的意涵」，及「企業捐贈型非營利組織的意涵與角色」來形塑企業捐贈型非營利組織。繼而在在第三章中則以非營利組織的公共性為基礎，來對企業捐贈型非營利組織的四種公共服務功能進行理論上之辯證。其後並於第四、第五章中以我國企業捐贈型基金會為例，進行個案的分析。

透過前述章節之析探與檢證，本章之結論將包含以下三個部份：首先，將綜合歸納本研究之研究發現；其次，以研究發現為基礎，具體提供相關之建議；最後，則是提供後續研究之方向。

### 第一節 研究發現

在本節中，將根據本研究之研究問題來整理研究結果，共分為三個部份，其一為企業公益行為的動機及模式；其二為企業捐贈型非營利組織之角色；其三為企業捐贈型非營利組織之公共服務功能。

#### 一．企業公益行為的動機及模式

古典的經濟學家認為企業係以追求利潤為最高指導原則，而所謂的社會責任亦是以「經濟責任」為主要。至二十世紀初，企業社會責任的重心開始產生了一些變化，從過去的以經濟責任為主，轉為逐漸的重視企業在法律、倫理，及自由裁量上的責任。因此，現代的企業多數將與外在環境的互動視為經營的重點項目之一，而許多企業並更

進一步的投入公益行為與活動。

就學理來看，本文整理出企業公益行為的動機包含五個，分別是：利己、利他、社會責任、行銷，及制度理論；而公益行為的模式則有新古典/企業生產模式、倫理/利他模式、政治模式，及利害相關者模式等四種。而從本研究的個案探討中，多數受訪者皆提及基金會的成立是由於企業或企業主體認到其「社會責任」，或是對「社會的回饋」；此外，部份受訪者亦不否認若基金會經營得善，則與母企業間是相輔相成。因此，本研究中受訪對象所呈現的企業公益行為係以社會責任為主要的動機，行銷動機為次；以倫理/利他為主要的公益行為模式，政治之模式為次。

## 二．企業捐贈型非營利組織之角色

在企業的公益行為日益蓬勃的今日，由許多企業紛紛捐資成立非營利組織。基於對此類非營利組織的研究興趣，本研究則從「垂直」的分類方法來探討「企業捐贈型非營利組織」。從何慧玲及魏婉婷的研究中指出企業捐贈型基金會的特性中，以獨立自主性的表現為最低，而在本研究的個案中，受訪者亦表示在決策執行上擁有自主的空間，而不可否認的在董事會成員亦多有母企業成員來兼任。

其次，與其他非營利組織相較，企業捐贈型所能扮演的角色較不同的是「創新整合者」，亦即應用新的方法來使用、整合有限的資源。在本研究的受訪對象中，有多位受訪者亦提到該基金會所扮演的是「資源整合者」的角色。

## 三．企業捐贈型非營利組織的公共服務功能

企業捐贈型非營利組織本身具有「企業/非營利」兩種特性，而在本研究的受訪個案中，有受訪者表示二個特性間有相輔相成的效益；亦有受訪者表示只需重視其所表現的「非營利」的公共特性。其實，無論受訪者所偏重的是二者的融合或對非營利特性的強調，則皆

是以「非營利組織的公共性」為基礎。本研究從三個哲學、經濟學，及行政法律等三個面向初步建構出非營利組織公共性的衡量指標，並以受訪者對公共性的認知來進行相互檢證，發現多數受訪者有提到指標中的合法性及公益性，而其他指標則或多或少皆有觸及。對企業捐贈型的非營利組織來說，公共性的強化一方面有助於化解民眾對於其「企業性」的疑慮；另一方面，則能使其企業公益行為的力量在達到相乘的效果。

由於非營利組織所具有的公共性，也使得企業捐贈型非營利組織具有生產或提供公共服務的功能。在文獻中，本研究從人力及服務方式兩個面向，建構出其公共服務功能包含了公私合產、志願服務、政策倡導，及社會行銷等四種。就國外的企業基金會而言，多數是屬於「贊助型」的基金會。然而，在我國的企業捐贈型基金會中，則包含了「贊助型」及「運作型」兩種。在個案的受訪者中，則發現部份基金會在四種功能上皆有不同之發揮者，同時也有因業務、活動較單純，而僅有其中幾項公共服務之功能。綜合言之，若企業捐贈型基金會在公共服務功能的發揮上若能多元而整合，則其在非營利部門上的力量在未來將不可忽視。

## 第二節 研究建議

根據研究分析及結果，本研究提出以下四點相關之建議：

### 一．鼓勵企業參與社會公益行為

當前社會中的公、私，及第三部門間的關係及互動已逐漸的緊密結合在一起，部門間的界線相較於過去也較為模糊。因此，傳統以營利為導向的企業，無法再自成一封閉之體系，而須為社會的發展盡份心力。無論基於何種動機，企業參與社會公益的行為其實是需要被鼓勵的。固然不可否認其中有假公濟私、圖利自己者；然而吾人卻也不必因而埋沒或忽略了企業所能貢獻在公益的資源。

在鼓勵企業參與公益行為的方式，除目前在稅法上有租稅的優待外，社會大眾亦應對用心經營、真正以公益為目的來回饋社會的企業給予適時的掌聲。畢竟無論是一般社會大眾或是企業之公益行為來說，在心靈上的相互支持會較租稅上的優待走的更為長久。

## 二．強化企業捐贈型非營利組織的公共性

企業捐贈型非營利組織具有「企業/非營利」兩種特性，雖然二種特性融合而可相輔相成，然不可否認的也有可能成為「零和」的結果。因此，無論是消極的防弊，或是從積極的提高正當性來考量，都需強化企業捐贈型非營利組織的公共性。

強化公共性可分為內、外兩部份來談：就內部而言，前文曾提及企業捐贈型非營利組織的人事獨立自主性（尤其是董事會成員的遴選）是影響其公共性的因素之一。縱使有受訪者表示董事會成員由部份的母企業的相關人士擔任可收事半功倍之效；然而，容易引人遐想的即是會產生對這個「功」是屬於企業或是社會的疑慮。

是以，就內部管理方式來提升公共性，則本研究則建議企業捐贈型非營利組織在董事會成員的組成上，能夠避免由企業內部之相關人士來出任或兼任，雖難免有時會事倍功半，但此「功」屬於社會大眾而非企業之的比例則相對提高許多。

在外部的方面，則有賴並需鼓勵於更多公民的參與。透過公民的參與，除能賦予企業捐贈型非營利組織正當性外，尚能透過公民來建立有效的監督機制，最後並有助於健全非營利部門的發展。因此，不僅是企業捐贈型非營利組織，整體的非營利部門事實上皆須透過公民的參與來強化其公共性。

## 三．多元的方式來提供公共服務

本研究建構出企業捐贈型的非營利組織具有的公共服務功能區分為四，分別是公私合產、志願服務、政策倡導，及社會行銷。綜觀

目前台灣的企業捐贈型非營利組織，仍有許多基金會的業務仍是單純的贊助或捐款給其他單位，充其量僅可說是狹義的志願服務，而如此也容易忽略了其所能發揮的正面力量與功能。無論在文獻分析及訪談中，皆曾提及企業捐贈型非營利組織可扮演「創新整合者」的角色。

據此，則企業捐贈型非營利組織在提升其公共性之後，當可以更多元的方式來提供公共服務。在「公私合產功能」上，政府可利用企業捐贈型非營利組織之資源及彈性來提供公共服務；在「志願服務功能」上，企業捐贈型非營利組織可鼓勵企業內員工參與志工活動；在「政策倡導功能」上，則可與一般議題性非營利組織共同來做政策遊說，甚至是從事社會立法；在「社會行銷功能」上，更可透過母企業之資源或管道，來對社會大眾傳達某些理念或價值。此外，以更多元的方式來提供公共服務，亦可呼喚（calling）更多的公民共同來參與非營利事業。

#### 四．健全非營利組織的相關法令

解嚴後的台灣非營利組織呈現蓬勃而迅速的發展，然而也因時空背景的因素而致使了非營利部門的法令基礎不夠完備。誠如受訪者所提及的，對於財團法人設立基金的門檻，應當予以明確的說明；另外還有財團法人、社團法人所呈現的功能、免稅優惠條件、監督等，都有賴政府做全盤而宏觀的檢討，而其他相關法令如政府採購法對非營利組織的影響，亦當一併予以考量。日本於 1998 年通過了非營利組織的專屬法案，日前我國法務部及經建會亦有針對非營利組織的立法原則進行研討，為健全我國非營利部門的發展，一部完整而實用的非營利組織專法確實是有必要的。

另外，近來學界中相當提倡公部門與非營利組織間的夥伴關係，然而從訪談內容中亦可窺知，政府主事者的態度在各機關間常不一致，容易造成困擾，例如本位主義及層級節制的問題。未來在與非營利組織的合作上，是否也可採「單一窗口」的作法，也是值得加以探討的。

### 第三節 後續研究建議

本研究從文獻及個案來探討企業捐贈型非營利組織的公共服務功能，針對本研究之限制及研究結果，對未來相關議題之後續研究提供幾點之建議：

- 一．在理論的部份，本文對非營利組織的公共性初步的從三個面向建構出十項指標，而經過個案訪談者的「前測」，發現這些指標普遍皆有被觸及。未來在公共性的議題上，這些指標是否能操作化，或應用至量化的測量，則有待進一步的研究及發展。
- 二．企業的公益行為在學術界的已有相當的探討與論述，過去主要的議題是在於其公益行為的動機、模式等，而本研究則進一步將焦點關注在其產出之功能。未來可供研究的方向，則當包含如產出之評量，如績效之評估等；此外，亦可進一步探討企業的公益行為與公、私部門，或是企業本身的利害相關者之間的互動關係，來完整的建構企業捐贈型非營利組織之特性。
- 三．就本研究的個案選擇來說，係以企業或企業主捐贈的基金會為主。然而，企業捐贈型的非營利組織當包含更多、更廣的範圍，例如財團法人醫院或學校等。因此未來在個案的選擇上，可針對不同於基金會之個案來做探討。

誠如 Drucker 所指出的，未來的社會在慈善救助、社區改善，及人的提升等需求一定會不斷成長。是以，在當代社會的變動及轉型之下，吾人則需藉由深化非營利組織的功能、透過其以公共性為基礎的公共服務、對公共利益的追求，及對社會價值的形塑與建立，在社群互信互利的基礎之下，來共同建構並實踐良善的生活。在此其中，公、私部門對於在「非營利事業/志業」上所能扮演的角色與功能，確實值得吾人共同來期待。

# 參 考 書 目

## 中文部份

Barbalet, J. M. 著，談谷錚 譯

民 86 公民資格，台北：桂冠。

Carroll, Archie B. 著，蔡明興 譯

民 77 企業與社會，台北：桂冠。

Nachmias, Chava Frankfort & David Nachmias 著，潘明宏 譯

民 88 社會科學研究方法（上冊），台北：韋伯。

Drucker, Peter F. 著，周文祥、慕心 編譯

民 87 巨變時代的管理，台北：中天。

Drucker, Peter F. 著，傅振焜 譯

民 83 後資本主義社會，台北：時報。

Vincent, Andrew 著，羅慎平 譯

民 88 當代意識型態，台北：五南。

王中江

民 89 「中國哲學中的公私之辨」，哲學與文化，第 27 期第 5 卷，頁 467-478。

石元康

民 87 「市民社會與民主」，收錄於殷海光基金會主編，市民社會與民主的反思，頁 1-18。

朱浚源 主編

民 88 撰寫博碩士論文實戰手冊，台北：正中。

江明修

民 84 「非營利組織領導行為之研究」，政治學報，第 25 期，頁 17-60。

民 86a 公共行政學研究方法論，台北：政大書城經銷（作者自印）。

民 86b 公共行政學-理論與社會實踐，台北：五南。

- 民 87a 非營利組織公共服務功能之研究，行政院國科會研究計劃報告，計劃編號：NSC87-2418-H-004-004-E21。
- 民 87b 「公共行政的新典範：非營利組織的公共服務觀」，人事管理，第 35 期第 11 卷，頁 4-9。
- 江明修、陳定銘
- 民 88 「我國基金會之問題與健全之道」，收錄於第三部門-經營策略與社會參與，江明修主編，台北：智勝。
- 江岷欽、林鍾沂
- 民 86 公共組織理論，台北：空大。
- 吳英明
- 民 85 公私部門協力關係之研究：兼論公私部門聯合開發與都市發展，高雄：復文。
- 吳庚
- 民 89 行政法之理論與實用-增訂六版，台北：三民。
- 李賢中
- 民 90 「墨子兼愛思想的理論與實踐」，社區發展季刊，第 93 期，頁 28-33。
- 何慧玲
- 民 89 企業基金會之特性分析，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 呂育一、徐木蘭
- 民 83 「非營利組織績效指標之研究-以文教基金會為例」，台大管理論叢，第 5 卷第 1 期，頁 165-188。
- 吳芝嫻
- 民 90 企業捐資型社會福利基金會治理行為之初探-以美國及台灣為例，國立中正大學社會福利研究所碩士論文，未出版。
- 吳思慧
- 民 87 公共藝術生產的公共過程與「公共性」建構-以台北市東區捷運通風口公共藝術案為例，國立台灣大學建築與城鄉研究所碩士論文，未出版。
- 吳濟華
- 民 90 「公私協力策略推動都市建設之法制化研究」，公共事務評論，第 2 卷第 1 期，頁 1-29。
- 吳豐維

- 民 88 「公共性」的考源、批判，與重建-一個哈伯瑪斯觀點的探究，  
國立政治大學新聞研究所碩士論文，未出版。
- 吳瓊恩  
民 85 行政學，台北：三民。
- 李永展、馬立文  
民 84 「公共財與社區」，人與地，第期，頁 30-38。
- 周威廷  
民 85 公共合產之理論與策略-非營利組織公共服務功能的觀察，國  
立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版。
- 林火旺  
民 87 「公民身份：認同和差異」，收錄於蕭高彥、蘇文流主編，多  
元主義，頁 379-409，台北：中央研究院中山人文社會科學研  
究所。
- 林東泰  
民 85 「社會行銷的理論與實務」，社會教育學刊，第 25 期，頁 49-75。
- 林宜欣、傅篤誠  
民 90 「台灣電子產業公益行為之研究」，全球企業，第 16 期，頁 1-10。
- 林淑馨  
民 89 「從學理來探討公共性和企業性問題-以日本的民營化為例」，  
中國行政評論，第 9 期第 4 卷，頁 111-132。
- 林瑩滋  
民 89 台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究，國立中山大  
學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 官有垣 編著  
民 89 非營利組織與社會福利-台灣本土的個案分析，台北：亞太。
- 胡幼慧、姚美華  
民 85 質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，台北：巨流。
- 姜誌貞  
民 87 非營利組織政策倡導之研究，東吳大學政治學研究所碩士論  
文，未出版。
- 俞可平  
民 88 社群主義，台北：風雲論壇。
- 洪昌銘  
民 88 企業捐贈大學院校之行為研究，國立中山大學公共事務研究所

碩士論文，未出版。

紀惠容、鄭怡世

民 87 『社會福利機構從事社會立法公益遊說策略剖析-以「兒童及少年性交易防制條例」立法過程為例』，社區發展季刊，第 84 期，頁 164-177。

孫本初

民 89 公共管理，台北：智勝。

孫本初、郭昇勳

民 89 「公私部門合夥理論與成功要件之探討」，考銓季刊，第 22 期，頁 95-108。

徐木蘭

民 83 共創企業淨土，台北：天下文化。

夏傳位

民 89 「企業經營基金會-向善提升或為名沈淪？」，天下雜誌，第 227 期，頁 236-238，241-242。

張則堯 編撰

民 80 公共財及受益者付費問題，台北：中國經濟月刊社出版。

張盛和 撰著

民 65 公共財的理論，財政部財稅人員訓練所編印。

郭玉禎

民 88 台灣企業基金會現象與經營管理之研究-以大型企業基金會為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，未出版。

區國強

民 78 「公共服務民營化之研究」，經社法制論叢，第 3 期，頁 223-248。

張潤書

民 87 行政學，修訂新版，台北：三民。

張重昭

民 74 「探討社會行銷的意義、內涵及未來發展」，社會科學論叢，第 33 期，頁 295-310。

許世雨

民 81 非營利部門對公共行政之影響，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版。

許慶復

民 79 「合產概念的分析-一個都市行政新模式的評估」，政治科學

論叢，第 1 期，頁 125-143。

曾華源

民 88

「論我國志願部門健全發展之可行方向」，東海社會科學學報，第 18 期，頁 179-198。

曾華源

民 90

「對我國擴大參與志願服務途徑與設置志工中心的建議」，社區發展季刊，第 93 期，頁 59-75。

曾騰光

民 86

「志願工作者的組織承諾與機構人力資源管理策略」，社區發展季刊，第 78 期，頁 35-47。

曾騰光、曾華源

民 90

「我國志願服務潛在問題與應有的走向-兼論新通過之志願服務法」，社區發展季刊，第 93 期，頁 6-18。

陳川正

民 80

公共性與社會演化-論哈伯瑪斯《公共領域的結構變遷》，東吳大學社會研究所碩士論文，未出版。

陳金貴

民 83

美國非營利組織的人力資源管理，台北：瑞興。

陳秋蓉

民 82

組織結構與組織績效-企業附設社會福利慈善事業基金會之探討，大業大學事業經營研究所碩士論文，未出版。

陳恩儀

民 86

「論行政法上之公益原則」，收錄于城仲模主編，行政法之一般法律原則（二），頁 151-189，台北：三民。

陳佩君

民 88

公私部門協力理論與應用之研究，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版。

陳焉如

民 82

從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略，東吳大學社會工作研究所碩士論文，未出版。

陳欽春

民 89

「社區主義在當代治理模式中的定位與展望」，中國行政評論，第 10 卷第 1 期，頁 183-215。

喜馬拉雅研究發展基金會

- 民 90 台灣 300 家主要基金會，台北：喜瑪拉雅研究發展基金會。
- 黃木添、王明仁  
民 87 「非營利組織的角色與定位-以中華兒童福利基金會為例」，社區發展季刊，第 81 期，頁 148-156。
- 黃得彰  
民 86 政府對非營利組織補助之研究-以文建會對演藝團體之補助為例，東海大學公共行政研究所碩士論文，未出版。
- 程明修  
民 88 「從行政法之觀點論行政之公共性」，收錄于城仲模編，行政法之一般法律原則，頁 79-115，台北：三民。
- 傅麗英  
民 84 公民參與之理論與實踐-民間教育改革團體的個案研究，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版。
- 馮義方  
民 89 企業對運動贊助行為之研究，國立台灣大學商學研究所碩士論文，未出版。
- 楊超然  
民 89 企業組織與管理（上），台北：空大。
- 詹中原  
民 82 民營化政策-公共行政理論與實務之分析，台北：五南。  
民 88 「企業精神政府的設計與限制」，收錄於詹中原主編著，新公共管理-政府再造的理論與實務，頁 29-44，台北：五南。
- 廖炳惠  
民 83 「馬克吐溫[哈克歷險記]與多元文化及公共場域」，當代月刊，第 93 期，頁 48-65。
- 蔡英文  
民 84 「漢娜·鄂蘭（Hannah Arendt, 1906-1975）的公共領域理論及其問題」，收錄於錢永祥、戴華主編，哲學與公共規範，頁 269-312，台北：中央研究院中山人文社會科學研究所。
- 蔡茂寅  
民 85 「財政作用之權利性與公共性-兼論建立財政法學之必要性」，台大法學論叢，第 25 卷第 4 期，頁 53-76。
- 劉其昌  
民 82 「公共財理論評介」，立法院院聞，第 21 卷第 2 期，頁 50-70。

- 劉承愚、賴文智、陳仲嶙  
民 90 財團法人監督法制之研究，台北：翰蘆。
- 劉念寧  
民 79 大型企業贊助公益活動之研究，國立台灣大學商學研究所碩士論文，未出版。
- 劉祥孚  
民 85 非營利組織公共服務功能之理論與實證-環保團體之個案分析，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版。
- 劉璞  
民 81 「迎接基金會全盛時代的來臨」，工商時報視野版，5/17。
- 鄭玉波  
民 87 法學緒論，台北：三民。
- 鄭怡世  
民 88 <台灣民間非營利社會福利機構參與社會福利服務析探>，社區發展季刊，第 87 期，頁 312-326。
- 鄭怡世、張英陣  
民 90 <非營利組織與企業組織合作募款模式之探討-以民間福利服務輸送型組織為例>，東吳社會學報，第 7 期，頁 1-36。
- 鄭惠文  
民 81 企業贊助公益活動與企業形象之研究，國立中興大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 鄭淑娟  
民 88 非營利組織社會行銷之研究-以花旗銀行聯合勸募計畫為例，東海大學公共行政研究所碩士論文，未出版。
- 盧建旭  
民 85 「公共行政學的文獻回顧架構」，空大行政學報，第 5 期，頁 177-210。
- 魏婉婷  
民 85 資源依賴、制度環境與組織自主性-企業捐資成立之社會福利基金會之探討，國立中正大學社會福利研究所碩士論文，未出版。
- 應 奇  
民 88 社群主義，台北：揚智。
- 鍾啟岱

- 民 84 「從公共服務的價值分析來看政策規劃的原則」, 台灣經濟, 第 225 期, 頁 13-18。
- 蕭新煌
- 民 88 「勾繪台灣 300 大基金會的特色」, 收錄於台北: 喜瑪拉雅基金會出版, 台灣 300 家主要基金會名錄, 頁 5-13。
- 顧忠華
- 民 86 「非營利組織的社會責任與發展趨勢」, 收錄於司徒達賢等著, 非營利組織-經營管理研修粹要, 頁 17-28, 台北: 洪建全基金會。
- 民 88 「台灣非營利組織的公共性與自主性」, 台灣社會學研究, 第 4 期, 頁 145-189。

## 外文部份

Abzug, Rikki

- 1999 “Nonprofits in Organizational Sociology’s Research Traditions: An Empirical Study”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28( 3), pp. 330-338.

Amato, Paul R.

- 1990 “Personality and Social Network Involvement as Predictors of Helping Behavior in Everyday Life”, *Social Psychology Quarterly*, 53( 1 ), pp. 31-43.

Allison, Graham T.

- 1992 “Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects ?”, in J.M. Shafritz & A.C. Hyde ( eds. ), *Classics of Public Administration*, pp. 457-475.

Andreasen, Alan R.

- 1995 *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development and Environment*, SF: Jossey-Bass.

Anheier, Helmut K. & Stefan Toepler

- 1999 *Private Funds, Public Purpose: Philanthropic Foundations in International Perspective*, NY: Kluwer Academic/Plenum publishers.

Backer, T. E., E. M. Rogers, & P. Sopory

- 1992 *Designing Health Communication Campaigns: What Works ?*, CA:

Sage.

Badelt, Christoph

- 1990 "Institutional Choice and the Nonprofit Sector", in Helmut K. Anheier and Wolfgang Seibel (eds.), *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organization*, pp. 53-63, NY: de Gruyter.

Bailey, Stephen K.

- 1962 "The Public Interest: Some Operational Dilemmas", in C. J. Friedrich(ed.), *The Public Interest, Nomos V*, pp.97-106.

Barry, Brian

- 1990 *Political Argument ( A Reissue with a New Introduction )*, NY: Routledge.

Bell, Daniel

- 1993 *Communitarianism and Its Critics*, Oxford University Press.

Bellone, C. J.

- 1994 "The Public Interest Dialogue: Discussing the Public Good in Space and Time", *Administrative Theory & Praxis*, 16 ( 2 ) , pp.223-233.

Burlingame, Dwight F. & Patricia A. Frishkoff

- 1996 "How Does Firm Size Affect Corporate Philanthropy", in D. F. Burlingame and D. R. Young ( eds. ) , *Corporate Philanthropy at the Crossroads*, PP. 86-104, Bloomington and Indianapolis: Indiana University.

Conover, Pamela J.

- 1995 "Citizen Identities and Conceptions of the Self", *The Journal of Political Philosophy*, 3 ( 2 ) , pp. 133-165.

Cooper, Terry L.

- 1991 *An Ethics of Citizenship for Public Administration*, NJ: Prentice-Hall.

Denhardt, Robert B.

- 1995 *Public Administration: A Action Orientation*, CA: Wadsworth.

Denhardt, Robert B. & Denhardt Janet Vinzant

- 2000 "The New Public Service: Serving Rather Steering", *Public Administration Review*, 60 ( 6 ) , pp.549-559.

Durst, Samantha L. & Charldean Newell

- 2001 "The Who, Why, and How of Reinvention in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, 11 ( 4 ) , pp.443-457.

- Feldman, Roberts S.  
 1985 Social Psychology-Theories, Research, and Applications, NY: McGraw-Hill.
- Friedman, Milton  
 1991 “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profit”, in Joseph L. Bower (ed.), *Craft of General Management*, pp. 287-293, Harvard Business School Press.
- Fine, Seymour H.  
 1990 *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*, MA: Allyn and Bacon.
- Fishman, James & Stephen Schwarz  
 1996 *Nonprofit Organization: Cases and Materials*, NY: Foundation Press.
- Frederick, William C., James E. Post, and Keith Davis  
 1992 *Business and Society: Corporate Strategy, Public policy, Ethics*, NY: McGraw-Hill.
- Frederickson, H. George  
 1997 *The Spirit of Public Administration*, SF: Jossey-Bass.
- Galaskiewicz, Joseph  
 1989 “Corporate Contributions to Charity: Nothing More than a Marketing Strategy”, in Richard Magat (ed.), *Philanthropic Giving: Studies in Varieties and Goals*, pp. 246-260, NY: Oxford University Press.
- Galaskiewicz, Joseph & Wolfgang Bielefeld  
 1997 *Nonprofit Organizations in an Age of Uncertainty: A Study of Organizational Change*, NY: Aldine De Gruyter.
- Gidron, Benjamin, Ralph M. Kramer, and Lester M. Salamon  
 1992 “Government and the Third Sector in Comparative Perspective: Allies or Adversaries ? ” in Benjamin Gidron, Ralph M. Kramer, and Lester M. Salamon ( eds. ) , *Government and the Third Sector*, pp.1-30, SF: Jossey-Bass.
- Goodsell, Charles T.  
 1990 “Public Administration and the Public Interest”, in G.L. Wamsley, et al. ( eds. ) , *Refounding Public Administration*, pp. 96-113.
- Grahn, J. L., W. J. Hannaford and K. J. Laverty  
 1987 “Corporate Philanthropy and Marketing Strategy: A Review and

Directions for Research”, in M. R. Solomon et al. ( eds. ) , AMA Educators’ Proceedings, Series 53, pp. 67-69, Chicago: American Marketing Associations.

Hall, Peter D.

- 1987 “A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector”, in Powell, Walter W. (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, pp. 1-26, New Haven: Yale University.

Hall, P. J.

- 1989 “Business Giving and Social Investment in the United States”, in Richard Magat (ed.), *Philanthropic Giving: Studies in Varieties and Goals*, pp. 221-245, NY: Oxford University Press.

Hansmann, Henry

- 1980 “The Role of Nonprofit Enterprise”, *Yale Law Journal*, 89 ( 5 ) , pp. 835-901.
- 1987 “Economic Theories of Nonprofit Organization”, in Powell, Walter W. ( ed. ) , *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* , pp. 27-42, New Haven: Yale University Press.

Hart, David

- 1984 “The Virtuous Citizen, the Honorable Bureaucrat, and ‘Public’ Administration”, *Public Administration Review* ,V.44, Special Issue.

Herring, E. Pendleton

- 1992 “Public Administration and the Public Interest”, in J.M. Shafritz & A.C. Hyde ( eds. ) , *Classics of Public Administration* , pp. 75-79.

Hodgkinson, Virginia A.

- 1989 “Key Challenges Facing the Nonprofit Sector”, in Virginia A. Hodgkinson, Richard W. Lyman and Associates (eds.), *The Future of the Nonprofit Sector*, PP. 3-19, SF: Jossey-Bass.

Hood, Christopher & Gunnar Folke Schuppert ( eds. )

- 1988 *Delivering Public Services in Western Europe*, pp. 1-26, CA: Sage Publications Inc.

Jenkins, J. Craig

- 1987 “Nonprofit Organizations and Policy Advocacy”, in Powell, Walter W. ( ed. ) , *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* , pp. 296-318, New Haven: Yale University Press.

Jun, Jong S.

1986 Public Administration: Design and Problem Solving, NY: MacMillan.

Knapp, Martin, Eileen Robertson, and Corinne Thomason

1990 "Public Money, Voluntary Action: Whose Welfare ?" in H.K. Anheier & W. Seibel ( eds. ) , The Third-Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organization , pp. 183-218, NY: Walter de Gruyter.

Kotler, Philip & Alan R. Andreasen

1996 Strategic Marketing for Nonprofit Organization , 5<sup>th</sup>ed, NJ: Prentice Hall.

Kotler, Philip & E. L. Roberto

1989 Social Marketing: Strategies foe Changing Public Behavior, NY: Free Press.

Kotler, Philip & Gerald Zaltman

1971 "Social Marketing: An Approach to Planned and Social Changed", Journal of Marketing , 35 ( July ) , pp. 3-12.

Kramer, Ralph M.

1987 "Voluntary Agencies and the Personal Social Services", in Powell, Walter W. ( ed. ) , The Nonprofit Sector: A Research Handbook , pp. 240-257, New Haven: Yale University Press.

2000 "A Third Sector in the Third Millennium ? ", Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization , 11 ( 1 ) , pp.1-23.

Lasswell, Harold & Abraham Kaplan

1950 Power and Society , New Haven: Yale University Press.

Levy, Sidney & Gerald Zaltman

1975 Marketing, Society, and Conflict, NJ: Prentice-Hall.

Lippmann, Walter

1989 The Public Philosophy , (transaction edition), NJ: Transaction Publishers.

Lohmann, Roger A.

1992 The Commons: New Perspectives on Nonprofit Organization and Voluntary Action , SF: Jossey-Bass.

Lowi, Theodore J.

1997 "End of Liberalism: The Indictment", in J.M. Shafritz & A.C. Hyde ( eds. ) , Classics of Public Administration , pp. 353-356.

Marshall, Thomas H.

- 1983 "Citizenship and Social Class", in D. Held, et al. ( eds. ) , States and Society , NY: New York University Press.
- Marx, Jerry D.
- 1999 "Corporate Philanthropy: What is the Strategy ? " Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly , 28 ( 2 ) , pp. 185-198.
- Masher, Philp
- 1984 "What Corporations Get by Giving", Business Marketing, December, pp. 80-89.
- McCarville, R. E., & R. P. Copeland
- 1994 "Understanding Sport Sponsorship Throught Exchange Theory", Journal of Sport Management, Vol.8, pp.102-114.
- McElory, Katherine & John Siegfried
- 1985 "The Effect of Firm Size on Corporate Philanthropy", Quarterly Review of Economics and Business , 25 ( 2 ) , pp. 18-26.
- McKevitt, David
- 1998 Managing Core Public Services, Massachusetts: Blackwell.
- Morgan, Dougals F.
- 1994 "The Public Interest", in T. L. Cooper ( ed. ) , Handbook of Administrative Ethics, NY: Narcel Dekker.
- Nisbet, R. A.
- 1962 Community and Power, Oxford University Press.
- O' Neill, Michael
- 1989 The Third America: The Emergence of the Nonprofit Sector in the United Stated, SF: Jossey-Bass.
- Oldfield, Adrian
- 1990 Citizenship and Community: Civic Republicanism and the Modern World, NY: Routledge.
- Olson, David E.
- 2000 "Agency Theory in the Not-for-Profit Sector-Its Role at Independent Colleges", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly , 29 ( 2 ) , pp. 280-296.
- Osborne, David & Ted Gaebler
- 1992 Reinventing Government, MA: Addison-Wesley.
- Paton, William A.

- 1965 Corporate Profits: Measurement, Reporting, Distribution, Taxation, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Payton, R. L.
- 1989 "Philanthropic Values", in Richard Magat ( ed. ) , Philanthropic Giving: Studies in Varieties and Goals, pp. 29-45, NY: Oxford University Press.
- Percy, S. L.
- 1984 "Citizen Participation in the Coproduction of Urban Services", Urban Affairs Quarterly, 19 ( 4 ) , pp. 431-446.
- Perry, Janes L.
- 1994 "Revitalizing Employee Ties with Public Organizations", in P.W. Ingraham, B.S. Romzek and Associates ( eds. ) , New Paradigms for Government, pp. 1-14, SF: Jossey-Bass.
- Plinio, A. J.
- 1986 "Non-Cash assistance in Corporate Philanthropy", Fund Raising Management, 16 ( 11 ) , pp. 92.
- Rainey, H.
- 1991 Understanding and Managing Public Organizations, SF: Jossey-Bass.
- Rosenbloom, D. H.
- 1998 Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector, NY: McGraw-Hill.
- Salamon, Lester M.
- 1987 "Partners in Public Service: The Scope and theory of Government-Nonprofit Relations", in Powell, Walter W. ( ed. ) , The Nonprofit Sector: A Research Handbook, pp. 99-117, New Haven: Yale University Press.
- 1992 America's Nonprofit Sector: A Primer, NY: Foundation Center.
- Salamon, Lester M. & Helmut K. Anheier
- 1997 Defining the nonprofit sector-A cross-national analysis, NY: Manchester University.
- 1998 "Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally", Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization, 9 ( 3 ) , pp. 213-260.
- Sandel, M. J.

- 1988 "The Political Theory of the Procedural Republic", in R. B. Reich ( ed. ) , *The Power of Public Ideas* , pp. 109-121, MA: Ballinger.
- Schoell, W. F. & J. P. Guiltinan
- 1993 *Marketing Essentials: Mastering Concepts and Practices*, MA: Allyn and Bacon.
- Schubert, Glendon
- 1960 *The Public Interest: A critique of the Theory of A Political Concept*, Illinois: The Free Press.
- Seidel, F. Leslie
- 1995 *Rethinking the Delivery of Public Services to Citizens*, Canada: The Institute for Research on Public Policy.
- Sharkansky, Ira
- 1978 *Public Administration: Policy-Making in Government agencies*, Chicago: Markham.
- Sheth, Jagdish N.
- 1993 "User-oriented Marketing for Nonprofit Organizations", in D. C. Hammack & D. R. Young( eds. ) , *Nonprofit Organizations in a Market Economy: Understanding New Roles, Issues, and Trends*, SF: Jossey-Bass.
- Sorauf, Frank J.
- 1962 "The Conceptual Muddle" in C. J. Friedrich( ed. ) , *The Public Interest*, *Nomos V*, pp.183-190.
- Sundeen, R. A.
- 1985 "Cpproduction and Communities: Implications for Local Administrators", *Administration & Society* , 16 ( 4 ) , pp. 387-402.
- Taylor, Charles
- 1989 "Cross-Purposes: The Liberal-Communitarian Debate", in N. L. Rosenblum ( ed. ) , *Liberalism and the Moral Life*, Harvard University Press, pp. 159-182.
- Terry, Larry D.
- 1998 "Administrative Leadership, Neo-Managerialism, and the Public Management Movement", *Public Administration Review* , 58 ( 3 ) , pp. 194-200.
- Toepler, Stefan

- 1999 "On the Problem of Defining Foundation in a Comparative Perspective,  
Nonprofit Management & Leadership , 10 ( 2 ) , pp. 215-225.  
Turner, Bryan S. & Peter Hamilton ( eds. )
- 1994 Citizenship: Critical Concepts, Vol.1, NY: Routledge.
- Tutty, Leslie M., Michael Rothery, & Richard M. Grinnell, Jr.
- 1996 Qualitative Research for Social Workers, Boston: Allyn and Bacon.
- Varadarajan, P. Rajan & Menon Anil
- 1988 "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and  
Corporate Philanthropy, Journal of Marketing , 52 ( 3 ) , pp. 58-74.
- Ventriss, Curtis
- 1991 "Contemporary Issues in American Public Administration Education:  
The Research for an Educational Focus", Public Administration  
Review , 51 ( 1 ) , pp. 1-9.
- Waldo, Dwight
- 1985 The Enterprise of Public Administration: A Summary View ,  
CA : Chandler & Sharp.
- Wamsley, Gary L.
- 1990 "The Agency Perspective: Public Administrators as Agential Leaders", in  
G.L. Wamsley, et al. ( eds. ) , Refounding Public Administration , pp.  
114-162.
- Weimer, David L. & Aidan R. Vining
- 1999 Policy Analysis-concepts and practice, NJ: Prentice Hall.
- Wolch, Jennifer R.
- 1990 The Shadow State: Government and Voluntary Sector in Transition ,  
NY: The Foundation Center.
- Wolf, Thomas
- 1990 Managing A Nonprofit Organization , NY: Simon & Schuster.
- Yankey, John A.
- 1996 "Corporate Support of Nonprofit Organization: Partnership Across the  
Sectors", in D. F. Burlingame and D. R. Young (eds.), Corporate  
Philanthropy at the Crossroads , pp. 7-22, Indiana University Press.
- Young, Dennis R., & Dwight F. Burlingame
- 1996 "Paradigm Lost: Research Toward a New Understanding of Corporate  
Philanthropy, in D. F. Burlingame and D. R. Young ( eds. ) , Corporate

## 網路部份

Milyo, Jeffrey

1999 “Do Campaign Contributions Corrupt Politics?”, URL :  
<http://independent.org/tii/news/991025Milyo.html>, visited in 2001/7/2.

立法院網站

<http://www.ly.gov.tw>。

行政院國科會政府研究計畫基本資料檔

<http://www.grb.gov.tw/> , 瀏覽日期 : 2001/11/1。

浩然基金會

<http://hao-ran.org.tw>。

洪建全教育文化基金會

<http://www.how.org.tw>。

時報文教基金會

<http://www.chinatimes.org.tw/found/>。

教育部益學網

<http://www.eshare.org.tw> , 瀏覽日期 : 2001/12。

陳茂榜紀念文教基金會

<http://www.sampo.org.tw>。

喜瑪拉雅研究發展基金會

<http://himalaya.org.tw>。

維他露社會福利慈善事業基金會

<http://www.vitalon.com.tw>。

## 附錄一、訪談題綱

貴執行長您好：

這是一項學術性的研究，旨在探討「由企業所捐贈成立的非營利組織之公共服務功能及運作」。素聞 貴組織在公共服務方面對社會所做的努力與貢獻，吾等希冀能前往拜訪，並進行相關議題之深度訪談。藉由 貴組織的經驗及知識分享，相信對此研究將有重要之幫助。於此，先傳真一份面訪時的「開放式問卷」做為參考，並懇請另定他日一至二小時之時間，惠予指導協助。謝謝您！敬祝

新年快樂 健康順利

東海大學公共行政研究所

指導教授：江明修 博士

研究生：王俊元 敬上

民國九十一年元月

### 壹．基金會的背景與緣起

- 一、請問貴基金會主要捐贈的企業為何？
- 二、請問母企業對貴基金會捐贈之動機，及貴基金會成立的背景或緣起為何？後續基（資）金的來源及運作情況是如何的呢？
- 三、請問您認為母企業的捐贈行為對基金會的正負功能為何？
- 四、請問貴基金會與贊助企業間的關係為何？二者間如何運作呢？贊助企業的其他公益行為又如何呢？
- 五、請問您認為貴基金會的定位或特色為何？

### 貳．公共理論之部份

- 一、對於「公共性」此一名詞您的詮釋為何？
- 二、對於非營利組織的公共性又有何看法？
- 三、您認為貴基金會在公共性上的發揮是如何的？
- 四、請問您對公共服務的解讀或看法為何？
- 五、請問貴基金會主要提供的公共服務為何？
- 六、與政府及其他非營利機構間的關係為何？

## 參．公共服務功能部份

本研究將企業捐贈的非營利組織所具有的公共服務功能界定有四，分別為：「公私合產」、「志願服務」、「政策倡導」，及「社會行銷」，亦即透過這四項功能或途徑，可提供或輸送公共服務。

### 一、公私合產方面：

是否有與公部門（政府）共同合辦過活動？或政府是否曾委託貴基金會提供部份公共服務？過程、運作模式、結果及成效如何？對未來合作的模式有何建議或看法？（若無，則主要的因素為何？）

### 二、志願服務方面：

在貴基金會中，是否有志（義）工？來源為何（如何招募）？是否有提供或鼓勵母企業的員工當擔志（義）工？管理的模式為何？志（義）工主要從事的服務項目為何？（若無，則主要的因素為何？）

### 三、政策倡導方面：

是否曾關注與貴基金會領域相關的政策，如社會福利、文化或教育等？對已推行或規劃中的政策，貴基金會是否曾做過相關研究或探討（實例）？是否曾對相關政策提出過建言或倡導（實例）？過程與結果為何？（無論是否曾有過政策倡導的經驗）對未來基金會在政策倡導之看法或建議為何？（若無，則主要的因素為何？）

### 四、社會行銷方面：

貴基金會的主要宗旨（使命）為何？是否曾對社會宣導過此一理念，或其他相關之理念？過程與結果如何？對未來基金會在社會行銷的看法或建議為何？（若無，則主要的因素為何？）

## 肆．一般性問題

一．綜合而言，您對企業的公益行為看法如何？對未來之發展又有何建議或期許？

二．您對母企業、政府，及其他非營利組織未來角色扮演有何期望？

## 附錄二、訪談紀錄

訪談代號：A

受訪單位：時報文教基金會

受訪者：辦公室主任

訪員：王俊元

時間：91年1月9日下午2:00

---

1. 主要的捐贈者是時報文化事業嗎？成立的緣起及動機為何？

A：因為時報在台灣成立了五十年了，今年邁入了五十一、二年，而時報基金會也成立了十二年了。當初主要的想法是時報是在台灣社會起家，也運用了不少的社會資源，到了一定的階段後，我們也想對社會有所回饋，這是為什麼想成立基金會來為社會作一些事情。當初我們在定位基金會主要做哪些工作的時候，回顧七十年台灣經濟整個在起飛的階段，有些環保問題逐漸產生。看到了這些現象，所以我們剛開始的時候，希望基金會能夠在台灣經濟這麼繁榮的狀況下，對環境造成的問題我們希望能夠幫忙或解決。站在媒體的角度，我們的觸角或許會廣一點，不管是公部門或是民間這些單位，我們希望也扮演一個媒介的角色，在公部門或民間較有活力的組織結合起來，一起為台灣的環保來努力，當初是這樣的一個動機開始的。在做環保的同時，我們也認為「心靈的環保」也相當重要，於是開始規劃一些社會議題跟社會發生的許多現象相關的問題，來找尋解決的方法。這就是為什麼我們當初一直規劃「公與義」的這個部份。

2. 在社會責任動機上，是基於負責人的態度或是由下而上的來帶動呢？

A：當然主事人的態度是非常重要的。另外由於我們是媒體事業，是站在第一線的，所以大家都有這種感受，要為社會來做一些事情，應該是一種社會使命感來促成。

3. 社會對企業基金會可能有的負面看法，時報是否有面臨這些問題？

A：我們基金會的作用在贊助的角色比較少，通常是我們自己發起一些活動或議題來討論。如果說有些時候我們站在贊助的角色，是站在媒體的角度，比方說去報導某些活動。

4. 母企業與基金會的關係應該是滿密切的？人事方面是否獨立運作？

A：二者間是滿密切的，人事方面基金會是獨立運作的，關於董監事有部

份的企業人士參與，主要是具名在上，並沒有真正的執行任何工作。只是我們說雖然是基金會，但還是沒有辦法和時報及媒體脫節。那我們的優勢也是因為媒體這樣的母企業，讓我們的很多活動也可以有一個露出的管道，很直接的管道。那企業的相關人士來參與主要也是認同基金會很多活動及想要做的事情，也想藉由我們做的這些活動來塑造時報一些比較正面的形象，二者可以說是相輔相成的。

5. 基金會的設立是否有賦稅或其他方面的考量？後續資金來源呢？

A：沒有，這個跟報稅是完全沒有關係。當初成立就是從報社有一些盈餘捐出來，之後的經費就是獨立的。活動的主導也是由基金會來做。基金會的後續資金是靠這一筆經費的孳息來運作，母企業沒有在提供經費。甚至我們要用報紙的版面還要付錢。

6. 對企業捐贈成立基金會的看法為何？

A：我覺得其實應該從正面來看這樣的事情。如果說是要說是逃稅也不全然。因為如果說拿出這樣一筆錢來也是希望做些事。從管理基金會的公部門來說，如教育部社教司也是很嚴格的在監督基金會到底做了什麼事情，還有這個錢是怎麼運用的。所以說逃稅我想這是一般人叫錯誤的想法。這樣一筆錢應該是關注及知道在它用在什麼樣正面的地方，因為每個基金會有他的不同的功能、不同的方向。所以主要的是知道我要做什麼樣的東西。如果說要逃稅應該還有許多其他的方式吧，若選擇這樣捐出來，因為錢必須要運作嘛，也不可能就一直放在那裡，若說錢就放在那裡也不可能去拿出來，所以勢必是要做些什麼事情。不管做什麼樣的事情，我想還是要從較正面的來看。

7. 剛提到教育部的社教司，和他們的關係是如何的呢？

A：就基金會整個內部的運作，是要與教育部保持密切的聯繫。每一年都要告訴他我們辦了哪些活動。

8. 與其他政府所做的接洽？

A：有啊，你知道現在有所謂的政府採購法嘛，所以，政府希望作的一些事情希望委託民間單位來做，因為可能民間來做會比公部門來的活潑一點，效率可能會高一點。那通常要經過採購法，多少金額以上一定要公開招標，讓有能力來做的單位一起來競標，那我們也參與過競標的工作，主要就是符合我們基金會想要做的工作，譬如說環保這方面的工作。

9. 與其他非營利組織間的關係是競爭又合作？

A：因為競標時各種參與者都有，所以跟其他非營利組織也有競爭關係。

10. 除前述的環保外，基金會在社會上的定位？

A：比較具體的，其實希望跟我們合作的單位或基金會很多，他們希望跟我們合作是因為我們背後有媒體，跟我們合作見報的可能性較大，這是我們比較佔優勢的地方。我們也挑選跟我們基金會性質比較近的。所以我們跟環境保護方面的基金會其實有滿長期合作的關係。主要是我們背後有媒體，但我們自己也把自已定位為媒體，只是說我們有一個管道，可以讓我們做的事情可以比較容易讓大家知道。

11. 對公共性或基金會的公共性之看法或解讀為何？

A：我的認知是這樣子的歐，我想很多基金會推動這些文化或教育這方面的工作最終的目的也是說教育社會大眾。我們之前要籌備邁向公與義社會的這個研討會，其實這個想法也是滿久的了。一直在討論的就是說怎樣來達到公民社會的一個想法，也是出於這樣的一個想法，就是說我們怎麼樣把社會的菁英學者結合在一起，將這些人的理念想法推動出來，讓一般民眾可以接受也提醒政府單位。我們希望扮演一個媒介。但是我一直在思考「教育社會大眾」是不是一個很適當的名詞。因為你說怎麼樣去教育呢？應該是說提供一些資料，讓社會大眾可以去發掘或什麼的。教育好像是由上往下的。其實我們是想把這些菁英聚在一起，讓民眾瞭解問題在哪裡。就如同社區大學，江明修老師等在做的一些事情，就是提供一種教改的理念，你不是去教育他，而是提供這樣的一個環境。我剛講教育我是覺得很不妥。是要讓民眾知道你有這樣的權利、這樣的機會，讓民眾自己來挑選。在民眾有這樣的權利之前可以先充實自己，使民眾先把自己 ESTABLISH 起來、ORGANIZE 起來。那你才知道你的權利在哪裡，才能發揮出那種力量。

12. 有什麼具體的服務呢？

A：具體的服務歐，其實媒體就是一種管道是不是。我們希望從媒體使大眾直接來吸納，反正見報後每一個人吸收的程度不一樣，每一個人要看的東西也不一樣，我們盡量提供一些比較正面的東西讓他們去看。現在有一些比較負面的東西，會覺得很希望，媒體也會覺得很失望，因為必須去報導這些事情。所以我們是想提供一些比較正面的東西。可以說不是直接的來服務，而是間接的來宣導。其實我們參與社區大學的期間也滿長的，一方面也是我們滿認同他們教改的觀念。就如同剛提到的不是教育他們，而是要整個提升環境的品質，讓民眾自然走進這樣的一個環境。

13. 是否有考量民眾的需求呢？

A： 剛提到的社區大學是一項。那這幾年我們一直在做有關河川方面的問題，在全省各鄉鎮到處跑，去瞭解他們當地河川的問題。我們背後有一群顧問、學者，我們把問題帶回來請他們來作分析，然後我們也不提供直接的解決的辦法，就是把問題抓出來，提供給民眾。我們也不曉得這樣的作法是不是民眾所需要的，但我們就是覺得有必要把這樣的一個數字及分析給民眾參考，另外也給公部門知道有這樣的問題。

14. 公部門在接受到這些訊息後大致上有什麼反應呢？

A： 公部門來說，因為畢竟時報還是個媒體嘛，所以我們通常提出什麼樣的問題，公部門還是滿注意的，我想這就達到我們的作用。也可說是一種公信力。

15. 政府的後續動作呢？

A： 比方我們做這些河川的問題後通常我們會提出幾點主張，如去年也對陳總統提出一些主張。比方最近有選舉，我們也提供給候選人，希望他納入白皮書，希望他做到哪些哪些。

16. 對這些建議他們都接受嗎？是否曾遇過什麼樣的困難？

A： 都有接受。困難嘛，當然有困難。在台灣這些河川問題通常都是牽扯很大的，比如土地或政治，這在短期恐怕是不能夠改善的。但起碼你讓他放在施政的白皮書是種背書。幾乎很少會將我們做出來的東西拒於門外的，因為我們都是有根據的、經過調查的，但要說能達到的程度有多高或可行性有多高那我們不知道。

17. 剛提到的公信力可視為非營利組織的公共性之一嗎？

A： 我不太清楚公共性要怎麼定義的歐。我想主要是我們努力在做，我不覺得說是由我們自己出發的，而是為社會來做的。

18. 除了採購法的部份外，公部門有主動委託辦理事情嗎？

A： 沒有耶，現在恐怕不太可能。除非不在採購法的限制內還有可能，或者說公部門他們想要辦個研討會，他們想要和媒體來合作，否則很少能避開採購法。

19. 是否有值得提出的部份，譬如說是否曾踢到鐵板？

A： 有喔，我想採購法本身也有問題，你也應該經常聽到對採購法的一些

批評。舉例說明，我們現在在做河川宣導的案子，是我們經過採購法標下的案子，那這個案子不是說短時間，今年做明年就有成效的，一定是要長時間兩年、三年的推才有效，而且一定要有一致性、連續性對不對？現在卡一個採購法，今年是我標到的，如果說還做的不錯，明年還要重新再標一次，明年如果說我們沒標到，其他的團體標到，他不見得會按照我的作法對不對。所以這是採購法很大的困難，它讓很多有理想，其實可以達到很大效果的事情打了很大的折扣，就像政府官員一樣，好的官員做一年要換了，他很多好的政策沒有辦法延續，是很可惜的。舉個例子，我們基金會出了一套正在整理台灣主要的河川，24 河川，每個河川要出一本書。這個想法公部門也很認同，也覺得非常的好，但是呢比方說這個經費一年只能做兩本，今年我們標到了可以做兩本，但明年就不一定標的到了。所以說這是一個很好很理想的事情無法連貫下去了。我想這是跟公部門合作一個很大的障礙。其實很多單位也在質疑採購法的一個合理性，當然主要的它是在防弊啦，但對很多真的要做事的卻是個障礙或絆腳石。

20. 公部門在合作時所扮演的角色為何？

A：公部門主要是在監督內容。通常也會配合你來做。

21. 對採購法的修正或改善之建議？

A：很難耶，我覺得現在的公家機關說實在的我們也常跟他們合作，他們自己也覺得現在政府真的說一切防弊，所以大部分都又少做少錯，不做算了，問題就不會那麼大。因為你去接一個案子或發包一個案子你就必須受到很多監督，你這錢怎麼花等。他監督方向不是你的內容怎麼樣，有什麼樣的成效，他監督的方向是錢怎麼花、為什麼要給這個人，我覺得整個監督方向都不正確了，就完全都在防弊。當然這根政府經費拮据也有很大的關係，都希望每一筆錢能化在刀口上，但是這個監督的方式會讓大家有錢不敢花，但又不得不花，否則明年就拿不到這個預算。所以真的是個很大的問題。當然如果說是長期合作的單位已經建立相當程度的瞭解與互信，一來媒體的版面是相當貴的，他們經費又有限，而他們又想達到宣導的效果。我不能說這是我們的優勢啦，或者說是他們很會利用這點，也可說是相輔相成啦。現在政府當然也有利用委託或委辦的方式來贊助哪些單位，但現在監督得很嚴格，拿到這些委辦費或贊助費的也不見得是好事啦，因為他們通常希望花五塊錢能有五十塊錢的功能。所以我覺得不是很好的替代方案啦。當然還是經過招標的方式還是會有公平性一點啦，對雙方來講。就是競標後空間還是大點，知道我要做什麼，那委辦的因為錢監督的

更嚴格，綁手綁腳的。

22. 是否有其他具體的合作項目？

A： 有的，比方說我們通常跟水比較有關，跟水資局等。因為去年颱風比較厲害，他們把一些資料收集起來，又因我們一直在做的工作也很接近，他們就贊助我們讓我們來辦研討會。

23. 基金會專職的員工有幾位呢？是否有其他義工來幫忙呢？

A： 包含我共 8 位。義工是有的，但就是看活動的性質。因為我們沒有每一年度經常性的活動，所以也沒有固定的義工。通常是看我們辦什麼樣的活動，比如說我們辦研習營、種樹的研習營，他們來幫忙，或是社區大學這樣的活動。我們基金會本身是沒有的。

24. 義工的來源為何？

A： 義工成立是很麻煩的，如果基金會本身要有義工的話要去內政部登記。要辦什麼樣的課程，因為要上過程後才能成為義工。然後要有組織，要經常性活動的場地跟辦公室給他們。因為對基金會來說我們不需要常設性的義工，所以我們通常是看活動，所以我們如跟林務局合作也好，剛提到種樹的活動，林務局本身也有他們的義工。

25. 企業員工是否有支援義工的部份？

A： 有。我們通常每一個活動都有報社的員工。因為要見報嘛，所以媒體一定要有人來，如記者，相關的人來，我們什麼樣的活動都有不同線的記者。主動來支援及被動受邀的都有。皆是滿專業的，主要是記者為主，而非行政人員。

26. 志工及專職人員間是否有意見不合的情形過？如何解決？

A： 我想是以專職人員為主。我們是沒有這方面的困擾，都滿順暢的。

27. 除了環保外的使命或宗旨為何？

A： 開始有談到的心靈環保我們也覺得是滿重要的問題。所以針對社會的一些問題我們也盡量走到一個值得探討的提出來談。去年網路不是蓬勃發展的時後，我們也提出了網路的資訊素養的問題。在網路裡面侵犯隱私權、盜用智慧財產權的問題，我們也辦了一系列的座談會。將相關人士邀來一起討論這些問題。另外這一陣子科技的發展，基因也引起了許多討論的問題。一方面也是跟公部門一起來辦，比方說基因的議題是跟國科會人文處一起來辦。他們也希望當基因發展這麼快時，大家也都不瞭解高度科

技到底是在探討什麼樣的問題，以及可能牽涉到的問題，如法律、道德、疾病治療等。在這一部份國科會也希望幫民眾瞭解，教育民眾。包括網路的素養也是國科會科學教育的部門希望使民眾瞭解如何正確的使用網路。

28. 除座談會、研討會，還有其他形式來宣達理念嗎？

A： 像座談會就是跟電視合作，電視會轉播的。

29. 民眾的反應如何呢？

A： 比如說基因的那場座談會，我們請到的就是國內主要在做這方面的人，像健康科技的召集人、中央研究院的院士黃秉乾等大師級的人物。那我們的聽眾你一定也會很訝異的，從小學生、高中生、大學生到大學教授、研究生，水準高低不一樣。但在整個討論會中，小學生可以直接去問中研院院士問題，整個討論非常的有內容，可以看到教育的重要性，看到啟發一個小學生想到什麼樣的問題，觀眾的反應非常熱烈。可以讓他們看到這個教育的工作真的有在做。座談會及研討會的結果也有收集成書，透過時報出版公司的通路來發行出去。那這些書其實也沒有什麼賣點，但經過這些輸出去也讓大家知道我們在做什麼事情。

30. 這些研討會座談會是否曾遇過什麼問題或困難？

A： 有阿，比方說在辦「公與義」時，可能這樣的議題比較容易引發民眾的一些問題，如政治、經濟、司法上，很多人他覺得在司法上受到迫害，或是個人沒有解決的問題，他會到現場，希望藉由媒體的報導把他的問題揭露出來，像柯賜海一養，所有的媒體都上。就是有些民眾認為我們就是報紙啦，希望藉由我們把他自己的問題揭發出來。這樣子的研討會經常要碰到這些人，什麼樣的聽眾都有。

31. 遇到了如何解決呢？

A： 國內的這些經常參加研討會的學者也知道，看到了這些人就知道喔~這個人又來了。他也清楚會有什麼樣的問題，這些人好像國內什麼樣的研討會他都去，像我們有很多聽眾是不管什麼樣的活動都來、不管討論河川的也來、經濟的、政治的、社區大學，連在高雄他也去。忠實的參與者，但他不是乖乖牌，他一定發問，什麼問題都問。他有時提出的問題也會打亂秩序。並不是不好啦，因為難免有不同的聲音啦，但也會帶來一些困擾。像活動一般也都會有政府官員來參與，他們也跑來做申訴。我們也經常收到他們的信，要求幫忙處理，那我們也就轉給報社看能不能處理，但有些也沒有辦法處理。像辦「公與義」的時後，有位老先生 80 歲了，身體也

很不好，每一場都到都在抗議，那 80 歲了你怎麼辦，把他激怒了那又要怎麼辦。所以也沒有辦法過濾你要來參與的人，當然也不應該過濾啦，因為本來就是要 OPEN 給 PUBLIC 啦。就是說怎麼樣來化解這樣的事情我們也還在學習，因為各種狀況都有。

32. 對未來來企業捐贈非營利組織的發展有何看法？

A：當然是值得推廣啦，只不過是政府是要更嚴格的來監督啦。比如說有些基金會成立了都沒有活動，就成立了放在那裡，只是要逃稅或怎樣的。政府應該更嚴格的來控管這樣的基金會，比如說一年沒有活動就撤銷你。政府撤銷了這些錢就撤銷了。當然也有些基金會跟我們合作，沒有做什麼事情但也說有辦了活動。所以不能夠圍堵啦，就是說要更嚴格的來對這樣的基金會作監督。

編碼代號：B

受訪單位：富邦文教/慈善基金會

受訪者：執行長

訪員：王俊元

時間：91 年 1 月 10 日下午 2:00

---

2. 富邦文教、慈善基金會之間的運作關係如何的呢？

A： 富邦其實成立了三個基金會，文教、慈善及藝術。文教和慈善在同一間辦公室，而藝術基金會在另一個大樓，有另外一位執行長。那個在我們辦公室隔壁還有一間媒體觀察教育基金是另一個組織，跟我們沒有直接的關係，我們是策略聯盟，只不過我也是他們的一位董事，常務董事，所以有比較密切的合作。然後也因為我們跟他們的賀董事長，賀德芬有比較密切的合作，所以他就在我們的旁邊的辦公室。可說是好友，及在工作上有分工的關係，沒有直接的隸屬關係。

2. 這三個基金會（文教、慈善和藝術）在運作上是一體的嗎？

A： 文教跟慈善是一體的，你可以看到我們辦公室是一間。在民國 77 年我們先成立了慈善基金會，在七十九年四月成立了文教基金會。這兩個辦公室都是在一起，同時我們有一組 TEAM 在做分工及合作協調。所以說文教和慈善基金會有兩個不同的本金、不同工作的目標但是我們基本上都是用交互的方式。所以待會一起來做討論是可以的。有些時候可以，如果說要分開討論的時後我會先再跟你講。

3. 富邦成立基金會的動機為何？

A： 在民國 50 年的時後富邦產物就成立了，那時候叫國泰產物保險公司。那麼經歷過一段歲月後，每一家企業都或多或少會對社會做一些慈善的事業，所以在做慈善事業的時候，我們的企業創辦人蔡萬才先生就是想有組織化、有系統、制度的把這些慈善事業做一個整合、結合。這樣子不只對我們企業是一個幫助，也對我們服務的目標有一種加成的效果，可以有效的去運用我們的資源，對我們服務的人群做服務。

4. 是否有節稅方面的考量？

A： 我想這是一個因果本末的問題啦。當時如果說是為了節稅，很多基金會的成立是為了節稅沒錯，如果說是基金會成立的結果會帶來節稅的效果，這是對的。大部分的基金會如果說沒有把他們的孳息用完是要繳回去的，有一個先決條件是 80%的孳息是要用掉的。所以基金會要用這樣的動作來做節稅是有的，但是我相信隨著時代的演變，公民社會的概念越來越推倡，很多企業家做慈善基金會的時後呢，基本上主要是考慮回饋社會的作法。但是往往在做比較早期的時候，這十幾年來基金會是越來越有組

織、專業化。在我近來之前企業基金會大部分是以發獎助學金，或直接救助貧病來作業務的主要項目，沒有說做活動或企業的方式。所以很容易因為在事前的宣導，或是在過程當中沒有經過適當的教化或曝光，所以很多人就不知道這個基金會在做什麼。通常就覺得一方面基金會的主持人也好，社會大眾也好，對基金會的運作就不是很瞭解，認為基金會就是節稅，但節稅可說是他的果，而不是他的因。

#### 5. 對企業形象上的考量？

A：也可說是一個果沒錯。如果說真的很努力在做社會公益的一些事情的時候，很有效益的去提升話題，然後把這些話題變成對社會整體有幫助的活動的話，這些當然就會提升企業的形象的。但我們同樣的不是為企業形象在來做。再回到剛減稅的話題，像我們現在每年要做的工作，遠遠超過當初提出來的基金。現在由於基金的環境不好，很多時候我們會把原來的本金除了定存之外，還做一些基金或是公債或是股市投資。這些林林總總加起來慈善基金會有兩億多的本金，文教基金會有一億七千多萬的本金，這些孳息也大概差不多幾十萬、一百多萬。那如果不幸這些投資比較不良的話，甚至就沒有那麼多錢了。可是你知道嗎，去年每個基金會加起來都有一億多的開銷，那你說要節稅嘛，那是節稅不來的。事實上我們每一年到最後是做了太多活動，比如說 921 的時候我們蓋了三所學校，往往超過我們本來的預算。那這些赤字就必須由企業再補貼進來，甚至是由我們個人，總裁或其他的個人做捐款的動作。所以基本上我們是不可能達到節稅的目標的。

#### 6. 企業主會不會覺得基金會是虧錢的事業？

A：我想這要回到基金會剛開始的動機，是比較清楚知道我們要走的方向，就是要對這個社會有所幫助，彌補政府所看不到的地方，所摸不到的地方。我們很清楚有這些方向做 Guild-line，所以在進行的過程中，即便有赤字需要企業來做彌補，但我們的總裁很清楚這些方向，目標導向，所以我們不會用他的最後一些結果來衡量是不是虧錢的單位。It's must！當然是說現在有一些基金會變成是教化性或文教的基金會，比如說我們的藝術基金會，就會朝著工作指標，希望能夠收支平衡，現在也邁入第四年了，在過去三年中收支平衡是他們的工作指標，不要讓企業再支持太多。因為說實在的藝術性的活動不是 must 的，但也是提升社會文化的方式之一，所以就會有這樣的一個權宜措施。比方說我們慈善在做的就是一個流血的動作，不過這個我們就沒有去管控它的收支平衡。那文教基金會是在能力

範圍之內盡量做，藝術基金會就會考慮到收支平衡這方面。慈善的工作有幾個重點，醫療補助、急難救助、災害救助，還有贊助民間服務性社團，比如說孤兒院、幼兒院，一些殘障的機構。這些急難，尤其是災害救助，主要是看社會時代所需，比如說 921 等，或是一個很大的事故。這些都不在我們控制的範圍，我們也沒有辦法去預估。所以往往這些會戰很大的影響，當然如果太平時代這筆費用就可以減到最小，那這部份的金額就可以比較控制得體。像醫療補助就是有 cover 到一些偏遠地區的服務對象。但比起 921 災區需要一億多兩億的經費，這個每年只需要幾百萬。當然還是會在災害救助為重。如果在文教基金會就會事先有在規劃的範圍。

7. 後續的資金是由母企業來支持？有無其他的贊助的對象？

A：原則上是。其他的贊助對象基本上有兩個考量，一個是我們是企業型的基金會，所以在對外募款時會有一些阻力，會認為你們本來就有錢了為什麼還要對外募款，所以這不但人家會抗拒，還會有負面的影響。除非這些企業原本就很瞭解我們的作法，知道我們不是拿別人的錢來作自己的形象，才會有合作的關係，所以我們通常不會主動對外募款。對外募款的情況是他們會主動來找我們，知道我們在做什麼。比如說急難救助，特別是慈善基金會的急難救助。很多人認為錢交到其他單位不會心，但知道我們會把這筆錢確實的交到需要的人的手中，所以我們主要是被動的，不是主動的。

8. 董事及管理委員會的成員主要是來自於企業，企業與基金會之間的關係為何？

A：像我們去年花了好幾千萬，主要的經費都來自於企業，所以也是為什麼董事會跟管理委員會的成員要有企業的成員來參與，主要就是因為這些錢是從企業來的，我們有必要跟他們報告，讓他們作一個監督、管理。我們在每一年年度、年尾的時候，比如說十月底，十二月中以前，會做一個管理委員會的報告，年度計畫的報告，同時也把這一年做一個檢討，到底花了多少錢，也希望獲得大家的一個腦力激盪。同時也希望藉由這個機會呢，把基金會所要做的是透過一個管道，因為每個公司的主管會過來，所以讓他們可以佈達下去，讓我們在做這些社會運動、社會工作的時候，不只是只有企業的財力，還有企業的人力可以進來。比如說我們有南投的分公司，在南投的時候這些分公司跟中南部的同仁就會一起來擔任義工，這就是需要他們進來的原因，因為我們不希望作慈善事業時的資金只是來自企業或企業主的，希望員工也能一起來做社會服務的工作。像花旗每個月

也有志工服務日，去社區打掃等。我們也有志工團體，像愛心服務社，很多時候我們是動員自己的志工的。我們也希望有長期的配套措施，希望我們不只是利用員工的義工與愛心，而是培養這些志工，我們有一套培養的辦法。因為這些志工除了愛心之外，還需更多的技能跟智能、知識去做這些服務。

9. 企業是否由提供誘因使員工參與志工服務？

A：我們希望能夠他們去做服務的時候能放公假。另外我們會有一些 benefit，譬如說我們辦的圓明園展，我們的企業經常會做這樣的一個贊助，這種藝文活動我們有免費的贈票、電影票、讓我們的志工們優先享用，另外我們的產品也有一些回饋，做一些人性上，而不是強迫性的。包括一些訓練對志工來講也是一種成長、一種收穫。員工來參與的情況也滿好的，除非是碰到公務比較忙得時候。特別是很多人是犧牲假日來幫忙的，沒有加班費的來幫忙。

10. 專職員工數？

A：現在有關總幹事、會計、總務、四個專案，一個文書，8 個人，我算是義工。

11. 志工與專職人員間是否曾溝通不良？

A：還好耶，因為我們志工所扮演的角色算是比較協助性的，所以他們志工還沒有辦法晉升到企畫的階段，他們會丟一些 idea 進來，但基本上他們還不是全職的志工，如果說比較可能遇到這樣子的情形應該是志工不領薪水但上班時扮演比較長時間的企畫人員。像我們的志工是做協助性的，所以比較不會有磨差出現。

12. 志工的招募來源為何？

A：原本就有一個常設性的，愛心社。如果再配合不同的活動、不同的地區，就會有不同的臨時性的組織，就像一些活動如果在台北舉行的話就會有台北的班底，如果不夠再招募義工。如果在南部的話就會有南部的義工。曾參與過的義工的人數應該不只百人，常態性的話就大概這個數字，大概幾十個人。那這個常態性的愛心社不是隸屬於基金會，他算是企業的一個社團，像還有電影社、登山社、滑輪社等，只不過是他服務的工作、目標跟我們基金會能夠搭配。

13. 基金會運作的獨立性/自主性？

A：如果說是跟董事會和管理委員會的話，那基金會可以說是百分之百獨立的，我不能說他們只是為基金會來背書，但基本上他們是一個督導的單位，他們有那麼大的一個權責來做規範，我們的組織可以參考小冊子的圖。我們的組織是直線的，應該是董事長，對我們最直接的影響力的。像文教基金會的董事長是蔡楊湘薰女士，慈善基金會是蔡萬才先生，會直接影響我們的運作，所以可以說是百分之百獨立的。但我們會有一個很大的協調功能，比如說今天富邦銀行信用卡部門捐出兩千五百萬的東西，那我們就會做出一套年度計畫，請他過目，但基本上他們不會說你不要做這個，要做那個，要怎樣怎樣做。基本上是尊重他們，因為這是他們捐出來的錢，就是有個責任去做報告。在透明性上也沒問題，我們的財務雖然不是說公共檔案，但至少可以去調出來做檢測。我們都是非常系統有制度的。

#### 14. 與其他非營利組織的關係及互動？

A：早期是比較沒有系統性的互動，那有互動是往往因為我們是企業型的基金會，比較多的財力，所以有很多比較多的目標導向的非企業型基金會的同業會來找我們尋求合作的機會，比如說張老師、人本、宗教性的團體、醫院等，都有個案合作過。這些合作都是沒有長期、比較點狀的，富邦的角色都是比較被動的。但這三年以來，教育部社教司所管轄的文教基金會有做一個整合社區的終身學習列車的成立，所以這樣的互動跟合作變的比較有系統的長期性合作，那這樣子的合作對基金會的成長、互通有無的非常非常重要。比如說第一年的四個列車，人文、藝術、科學及媒體探索，我們就做媒體探索的列車長，總共有 621 個文教基金會掛在這個列車之下，有錢的出錢、有力的出力，有人力的出人力，就可以充份的運用基金會的交流來做社會的服務。

#### 15. 與其他非營利組織是否有競爭上的關係？

A：事實上是只有良性的競爭，沒有惡性的競爭啦。我們跟公部門之間的合作也滿密切的，比如說教育部、青輔會、新聞局。但這樣子的合作關係通常主要不是因為我們急需那筆錢，而去做標案，而是我們想要去做那樣子的動作，而去尋求看看有沒有合作的空間，可以把我們的餅做大、把活動做大，這樣子的出發點。合作的時候，我們也發現公部門只要跟富邦合作過一次，他們會對我們非常放心，因為不只花他們的錢，我們也把自己的錢放進去很多，甚至比他們給的還多。所以他們在第二次、第三次的時候都還會選擇富邦。像剛提到的終身學習列車，他是看你的案子有系

統的來分配的，架構必須要完整的。所以呢我們只有合作，競爭老實說非常非常少。

16. 與公部門的合作除終身學習列車外是否有其他的？

A：有，如新聞局去年辦的「給我好看」，第一屆兒童影視觀摩展，事實上新聞局在辦優良影視對我們給獎的也經非常非常多年了，但好像一般人只知道金鐘獎、金鼎獎，而不知道有優良兒童影視的頒獎，所以我們剛好在推媒體素養的工作，我們就決定把這個東西跟新聞局合在一起，就承接了他們 60 萬的頒獎，另外我們也投入了心力跟錢，把這些好作品做一個推廣、巡迴。去年十二月底我們就到澎湖、台東做巡迴。這個就是我們利用公部門的種子，我們好好的讓他去開花載葉。

17. 合作的過程中政府所扮演的角色？

A：政府有適時的給予的協助。除了錢之外我想政府最重要的作用是給學校或公家機關的影響力。比如說教育單位，我們辦影展的時候，需要租用文化中心、需要學生來看，這些都需要新聞局的力量，而不是我們出一紙公文就好了，所以我想公部門最主要的就是他對行政體系的影響力。

18. 這樣的過程中是否曾遇到困難或阻力？

A：還好耶，總是會遇到比如說上面說 ok，但到地方卻不知道他們的業務範圍，而有些拖延。隸屬單位的問題，比如說我們到一個地方，那個地方的教育局認為我們已經放假了，或者禮拜六禮拜天不歸我們管，或覺得新聞局不是他的直屬單位。新聞局雖然是說中央的單位，但他就推託，說很抱歉沒辦法配合等。那幸好我們就找另外的單位，比如說文化中心，反正就會有一個單位說不可以，有一個單位就接了。我們當實在做的時候就佈了兩條線。所以還好，這些問題就可以解決，但是還是要靠作業的熟練跟計畫的周密，有很大的關係。

19. 參與者的反應呢？

A：我覺得成效的評估是一個很大很大的問題，事實上是需要一個一整套系統的，很多時候可能要視個案而定。比如說媒體素養的個案，可能就要設計一個專門的量表，看看是否有達到學習的成果，就好像在學校交了一個月就要有月考一樣。那我們重視的是一個種子的啟發，去做宣導的意義。一處的動作事實上也很難看得出他有什麼樣的累積，像我們做的媒體素養是需要經年累月的，若要作一次的我們只能用數字來表示，比如說我們在澎湖有一千多人、台東有一千多人師生來參加，大家的反應都很好，

來做這樣子的結論報告，大家都希望能夠再得到這樣子的資訊，因為過去對媒體素養是沒有在做經營的，老師如果要做也是心有餘而力不足，沒有教材、沒有資源管道。那現在我們也提供他們這樣的資源，還有一套簡單的教學的方法。但真正的效果若要達到量的或是深入的質化的話可能需要另外一套方法來衡量。

20. 基金會的其他使命或宗旨？

A： 慈善基金會跟文教基金會是不同的，從組織章程可以看的出來。那我們文教基金會有短期的目標是讓青少年能有健康的休閒文化的提倡，那中長期的目標就是我們的社會民眾能夠身心健康的發展，增強我們的國力，更大的目標就是世界能夠品質可以提升。

21. 除了活動外，是否有其他宣傳這些理念的方式？

A： 我們過去在文教基金會方面有一些作品，像宣導短片、電視劇、錄影帶，把錄影帶送到學校、圖書館希望他們能做教材，另外還有一些廣播節目的製播，另外在過去台視新聞結束前有做一個一分鐘的真實的台灣，平凡的願望這樣子的新聞短片，事實上也有啟發性，未來也希望做成光碟片給中小學。在慈善的動作事實上就比較沒有這樣的理念教導，我們是分為兩部份，慈善的部份就是很 simple，直接的把物資送到需要幫助的人，因為他們不需要宣導，他們是生活有困境需要幫忙的。

22. 是否曾給政府一些政策上的建議呢？

A： 我們在政策上曾給政府兩次的綠皮書，一次是流行文化的綠皮書，另外一個是媒體政策的綠皮書。

23. 政府的反應為何？

A： 我們可以看到政府在媒體教育方面今年有非常大的突破，今年教育部在一月三日的時候跟我們一些媒體策略聯盟一起開的記者會，記者會叫做「媒體素養教育政策白皮書啟動記者會」，就是我們希望在三個月後，現在應該是兩個多月後，能夠媒體素養教育政策的白皮書擬好，希望能夠在九年一貫教育之下，這可說是最大的成功。那當然未來也會面臨到一些困難跟挑戰，比如說過去我們都是做一些社區性的，未來絕對會是政策全面性的配合，會需要更多的教材跟教師的培養，這些都需要很大的人力跟資源的累積整合。我們基金會希望朝這些方面去做。

24. 形塑這些政策或意見的來源為何？

A：我們有一群以政大媒體素養研究室為首的學者專家來擬定，早期的流行文化也包括產官學三方，另外媒體政策綠皮書也包括國外的學者專家提供貢獻。未來的這個白皮書也就是由 team 來領軍，也希望把智囊團擴大到產官學這三部份。主要是透過研討會、座談會的形式。

25. 對公共性或基金會的公共性的看法或解讀？

A：這個公共性真的是包含非常的大，適不適合基金會的運作、怎樣套用進去也是值得進一步來做研究。像最近熱門的公共化，台視跟華視的公共化，他們的公共化不是股權的公共化而已，這只是表面的公共化，這樣反而會引起財團的壟斷，這不是公共化的目標。真正的公共化應該是管理階層公共化，董事會的組成應該是由民間公益團體、無黨無派或超黨派的學有專精的董監事的團體來作為管理機制。那麼基金會的公共化呢？首先對企業用這樣子的方式用這樣子來講的話會有他的一個侷限。比如說像企業基金會的資金主要是來自於企業，所以他最主要的負責對象是企業主、跟捐助人，如果這個部份若是要跟大眾來負責、報告的話是否值得有這種必要性？因為這些贊助很單純的就是企業，那麼在服務的對象公共化的話，這也是因案而異的，因為你有時候做的服務就是非常有針對目標群眾的，比如說我們今天針對雛妓、針對原住民團體，某一程度的公共化。所以有時候我們做的東西是非常小眾的，如金融人才的培育，每一年社會就五六個，經由在政大所開的 IMBA 的課程。因為我們的捐款不是來自於大眾的捐款，像創世、聯合勸募等，所以在服務、負責的對象，可能公共化就不是那麼的適用。

26. 從公共利益、公共財、法律三個面向來看基金會的公共性？

A：在公共利益來講這是沒問題的，因為絕對不是為了私利。像節稅、形象，這些都是私利，如果用我們自己的良心，因為也沒有人拿把尺來量，用良心來做衡量的話，基金會，特別是富邦基金會的話就絕對是公共化，因為主要是以公共利益為主的，沒有任何的偏私。若要說服務對象的話，以哪樣的 priority 來做為我們工作導向的時候，比如說我們過去兩三年為什麼不作青少年更多休閒活動的倡導，而轉而 focus 媒體素養教育，我想這是很 personal 的決定，不是公共化的決定，這個決策的機制是小眾的。因為我們考慮到有限的資源、時機下，我們不能同時兼顧，只好先捨青少年休閒活動，而就媒體素養的工作，因為我們覺得這個比較重要。可以說是公益的決定，在私底下還是有一些比較小眾的決定。第三個是在法律的管理可能是比較財務方面的，這方面的公共化也是沒有問題的。因為

我們在每一年年底的時候就是要把財務報表弄得很清楚，除了有外面的會計師，我們自己也有會計師，還要經過層層的牽制、管制，慈善基金會是送到內政部，文教基金會是送到教育部去做查核。剛講到公共財原則是每個人都可以 approach，其實也算是，比如說今天我們開放有六個人，但我們沒有說男生不能來、女生不能來，我們就是 open 只要是有興趣的就可以來。像原住民獎學金我們也有標準，像是學校的新生，沒有其他設限。像過去校園博覽會也是沒有設限的，只要是在 22 歲以下都可以來。

27. 整體而言，對企業捐贈基金會的正、負面效益看法為何？

A：正面的效益就是比較能事先掌握到財源，對我們工作的方向、目標比較容易去擬定。對專案人員來說比較沒有壓力，就我所知其他一些基金會的專案人援就會有募款的壓力，沒有募款壓力的話也要考慮到經濟狀況不好、募款的情形不好時，可能要犧牲自己的報酬，對我們基金會來說是比較有保障的。缺點來說的話，會被誤解啦，就是背著金牛的大包袱，人家認為你所做的就是為了節稅或是形象，比較容易被扭曲。

28. 是否有其他基金會為缺乏資金而尋求合作？

A：有啊，一開始就有人來找我們就是因為你有錢。像很多企業基金會就是扮演一個資源整合的角色，他可能無法做的像有些沒有錢的但有義工的那麼好，我們不見得是義工性的，或像一些原住民或宗教性的團體做的那麼好，如過硬要做的話效果也恐怕不是那麼理想。所以我們今天不如說我們出錢，你們出力的來做一個整合，這樣子也是一個不錯的效果啊。我不會把這個看成一個負面的訊號，如果說其他基金會來找我們合作我們也不會很羞愧，因為這本來就是我們的特色之一。還有就是認清基金會的特長，像我們現在做的媒體素養，因為我過去是媒體工作者，有很濃厚的興趣，也有一些人脈，比如說一些媒體、學者，我們可以座第一線的工作，可以去帶下鄉團、媒體訓練團等。像剛講的原住民團我們就不適合做第一線，我們除了蓋房子之後，有些東西是需要他們當地的人去做的，比如說長老會、彩虹施工中心啦，或者長期做了幾十年的，這是人家的專長啊，我們不會說因為錢是我們出的，就一定要怎麼做，只是說協助你，讓你把錢更有效的運用。比如說那時候做的原住民工作，除了給他們錢的資助外，也出動我們自己的義工、還有交通、醫療，還有法令上的輔助，富邦也不是多大，可以支手撐天，所以還是需要很多人脈跟有心人去做整合。那我們最 proud 的地方就是我們沒有私心，我們是做一個資源整合者，再多的錢也有花完的時候，在多的錢的效用也有限。我們把一些資源做各有

效的運用、互通聲息，比如說政大媒體素養研究做出的一些教材，我們就可以拿去下鄉用，或在廣播上來宣導，我們讓這些力量能有更多的人去分享。企業多多少少對基金會做這些事有正面的影響，現在社會上有不安全感、疏離感，你要幫助人家他也不見得放心，如果以富邦的名義來做人家至少比較不會有懷疑。基金會對企業的影響我想在形象上會有幫助，但就像開宗明義講的一開始我們並不是為了形象。如果說為了形象老實說我們可以做的更多，因為我們曾做過調查一般人還是對富邦基金會不太熟悉，我們兩組的專案人員所要做的事有一大串，若要讓別人知道你做了什麼需要有策略的去運作，那我們沒有這樣的人時間的話，效果就會減低，比如說我們做了十分，外面只知道了0.5分。但這原本就不是我們優先考慮要做的priority，是再行有餘力的話再來做推廣。

29. 在和政府合作的過程中，基金會扮演著麼樣的角色呢？

A：就是執行者跟企畫者。像最近的案子-「給我好看」，就是執行跟企畫。

30. 對未來的看法？

A：基本上就是希望它更制度化、更專業，所以就是希望有一個專業的執行長，我扮演的角色就是還是一位義工。若專業的執行長來做的話就會有比較多的時間跟精力來做一些策略跟企畫的input，我也可以發揮在外面的資源整合的功能，可以使這個基金會加分，當然不只是形象的啦，就是在所有做的活動能有更好的效果，事半功倍，這是我們近期所做的工作。

編碼代號：C

受訪單位：喜馬拉雅研究發展基金會

受訪者：執行長

訪員：王俊元

時間：91年1月16日上午11:00

---

1. 主要的捐贈企業為何？

A：我們這個基金會的捐贈者非常單純，實際上就是喜瑪拉雅股份有限公司，主要是在金融投資顧問方面，金融控股機構。這家公司因為早年獲利了以後，就援助了基金會，那基金會的名字就叫做喜瑪拉雅研究發展基金會。

## 2. 捐贈的主要動機為何？

A：喜瑪拉雅企業的董事長就是早年曾赴福特基金會（Ford Foundation），福特基金會派他到印度主持印度學者的漢學研究，所以他早年就有這種基金會的背景，漢學研究的背景。所以在他事業有點成功之後，他就一直想應該要把 Ford Foundation 早年這種理念用來為這個社會大眾做些事情，所以特別就從漢學這個部份切入。

## 3. 是否有節稅或形象上的考量呢？

A：也不能說完全沒有，實際上這個是社會大眾對基金會的錯誤印象，或者是基金會本身的作法及所作所為讓社會大眾長期造成這個影響。實際上根據政府的法律，稅法也好、各種法律也好，鼓勵成立基金會，實際上節稅就是一種法律政策上，讓企業家賺了錢以後，願意回饋社會。所以當然喜瑪拉雅基金會一定是有一些稅的優惠，不過也由於喜瑪拉雅的基金也不多，只有四千萬，所以所謂節稅也很有限。另外目前我們所做的捐助的工作，這些錢也是稅後的錢。就是說前面成立的基金有免稅以後，後來的話大部分的資金來源都是稅後的部份。就企業形象來看的話我享有非常大的幫助，基金會作的好的話，應該有非常大的幫助，如你剛提到的，由於喜瑪拉雅推動的公眾服務的心，並不是以前想到的企業基金會只是去避稅、利益輸送、基金會派幾個退休的人員或親戚朋友來做，你看我們這個基金會的想法就是不太一樣。實際上社會上有更多的基金會都朝這個良性的來發展，將來基金會對社會應該是很正面的。

## 4. 後續的資金來源為何？

我們後續基金的部份實際上也是喜瑪拉雅公司捐贈的，因為我們不向社會募捐，也不向個人募捐，也沒有找政府的案子來做。實際上我們所有工作的推動都是由喜瑪拉雅一個公司來捐贈，那這些年來由於公司賺的錢也很有限，差不多都捐贈給基金會，而捐贈的也都是已經繳稅後的。

## 5. 對企業捐贈基金會的看法如何？

A：從我們這個基金會董事長所做的捐贈實際上相當正面，也希望對社會能夠造成一些正面的影響。因為我們企業來捐贈這個基金會就是無私無

我，沒有想到任何要避稅、任用自己家族、退休的人士來基金會，我們的年青同仁都經過嚴格的甄選、考試來任用，都是用公正的方式用進來的，所以避稅的方面也不考慮，更不做一件事，就是跟企業之間的利益輸送，除非企業幫基金會可以，但基金會不幫企業作事情。

#### 6. 與企業之間的關係為何？

A：與企業非常的密切，因為實際上雖然看我們這邊滿多的人，但是企業也幫我們做滿多行政上的工作，會計、財務、人事的工作，就是除了研究、贊助的工作外，實際上行政及雜務等都是由我們的關係企業替我們做，所以我們省了很大的人力。

#### 7. 董事會的成員為何？

A：目前我們董事會的成員可說主要是相關企業的成員來擔任，還沒去架構成由社會或學術界進來作董監事的原因，就是雖然我們基金會成立了很多年，不過之前多是在做籌備的階段，實際上基金會正式的推動工作不過是三年的時間。我們基金會想做的事情很多，當時也考慮到機動性，就是我們想做的事情可以很快的來推動，所以到目前為止實際上也還沒去邀請學術界或其他方面來擔任，所以大部分是由企業來做。

#### 8. 基金會的獨立性或自主性是否會受到母企業的影響？

A：實際上現在來講我們反而有充分的獨立性跟自主性，因為我們贊助人對基金會就是一種無私無我的理念，而且想推動的公益的工作非常的多，所以不但對基金會自主性有妨礙，反而使基金會有寬廣的空間，很短的時間內可推動一些事情。可說幾乎是企業、董事會跟基金會的目標是完全一致的，所以做起事情非常快。只有企業從他角度來幫助基金會，但基金會不把任何的利益輸送給企業，當然間接的來說如果基金會作得很好，企業的名聲、形象也會好，這個是間接的，但是在法律方面、財團法人的管理、稅法上我們都是非常嚴格的遵守。

#### 9. 請問執行長對公共性的解讀或看法為何？

A：實際上在我們將來長期的規劃中，一定是朝向更多的公共性，包括董監事的挑選，都會朝向公共性。基本上像我們金會來講捐助人及成員，每一個人心裡所想的都是公共性，關心在政府、社會大眾、企業、非營利部門之間的互動跟服務，幾乎沒有任何的私人動機。像我們現在甚至於有很多的工作人員最強調的就是公共利益，沒有太多的私利動機在做事上、包括捐助人、及我執行長在內，都是以公共性來推動業務為目標。從公共財

來說的話也幾乎可以這樣來解釋，你可以看到我們的公益圖書館、非營利部門的資料庫、網站，幾乎你可以看到的都差不多都是這一些，所以這一點可以算是，尤其是你進入網站後可以發現，幾乎是以公共利益在做這個基金會。

10. 貴基金會的定位或特色為何？

A：喜馬拉雅基金會的特色可以說就是台灣目前少數的企業基金會，在一開始就設立非營利的圖書館、公益的網站、所贊助的案件，都是朝向一個公共性來推展，所以喜馬拉雅基金會可以得到學術界、國內外非營利部門的肯定，我想主要就是從作法上，我們和過去台灣的企業基金會有很多地方不一樣。

11. 當初的目標之一是成為台灣非營利組織的資訊中心，為何會有如此的構想？

A：當初主要是因為我們參加了台灣基金會開始的運作的時候，就發現台灣沒有一個公益資訊的中心，大家要資訊沒有，要一些資助也沒有，所有的基金會都是各自為政，摸索在做，財務也不公開。幾乎你要去找這方面的資料很難，而我們也知道在日本也好、美國也好，都有 Foundation Center 這一類的組織，台灣幾乎完全沒有，雖然大家都想籌組，幾乎講了一二十年，教育部的基金會、內政部的基金會都說嘗試來有一個組織把這個 center 做起來。我們開始做了以後，我們的切入點就是想因為大家沒有在做，那我們也從兩個主要的部份切入，一個就是設立公益的資訊中心，就是剛提到的圖書館、網站、資料庫，這個都是公開的設立、大家來用，另外也出版了基金會名錄，讓大家看到很多比較大型的基金會目前的組織概況、財務等，這個就慢慢讓台灣的基金會透明化，參與社會很多的活動不要關起門來做事情，這是一個切入點。實際上我們切入了以後大家也就發現其他的基金會雖然倡議了很久要設立一個 center，現在也還不斷的希望聯合起來做一個 center，我們也樂觀其成，假如大家能夠設立一個 center，我們甚至可以把我們的 center 送給或整個捐給他們都可以。但是一直到現在要聯合都很難，我們也只有盡力的把這個部份維持好，把它做好。第二個我們切入的部份是學術界，因為台灣目前在做慈善的事業如救貧、救苦、幫助兒童、青少年等，都很多基金會在做的，而且他們勢力、基金都滿強的，企業基金會也做很多社會福利這方面的工作。而我們資源並不是很大，所以我們切入點就是公益部門的服務性，另外就是學術性方面，學界方面我們研究人文科學方面，我們也限制在人文科學方面，因為自然科學的領域太

廣太大，需要的經費太多，他們經費來源也沒有問題，人文科學方面在資源就比較有限，我們，所以我們也把小的一點點人文資源來參加了學術部門的贊助。當初決定這些方向的可以說是從韓董事長，還有我，以及後來的高永興助理執行長，高助理執行長是在台灣公益部門做了很多年、參與很多工作，所以我們三個人的想法就慢慢形成了這個基金為的這個導向。例如韓董事長過去的圖特基金會的背景，到印度主持漢學研究的計畫；我個人的背景過去則是在外貿協會從事行銷、資料、資訊這一方面的事。第二階段就是因為我們找的人都非常的優秀，新進的人員很重視他有沒有公益的精神、理念，然後他們的學識也是甄選的重點，所以新進的這批人員都非常的優秀，每一個人發揮他們的力量，在我們要走的目標確立後。特別我們也感謝，因為我們從學術界切入後，認識了一些學者教授，都指導我們很多的方向，以及跟公益部門的接觸或案件的推動。

## 12. 與大陸非營利部門接觸連結的因緣為何？

A：這個也是很自然的一個趨勢，因為我們想到台灣基金會的發展也關係到中國大陸，從他們開始改革開放後，才開始有非營利部門的推動。所以基於這種認定的話，我們在參加國際會議的時候，比如說北京清華大學、上海的復旦大學都有非常興趣推動公益部門的事情。而他們在公益部門，因為北京中央方面因為對 NPO、NGO 這一部門不太瞭解，而基本上共產主義下他們認為公益部門這些工作都是政府的一些任務，實際上現代的政府要做的事情實在太多，太多的事情要關心，所以漸漸的他們覺得第三部門的工作應該是很重要的。雖然他們開始有這種想法，也允許開始民間、學術界來做這些事情，但他（政府）並沒有經費給他（NPO），也不敢太鼓勵，所以在這種情境之下，大陸在推動 NPO、NGO 研討會、想設立網站等，沒有經費啊，所以我們雖然經費資源不多、也他們一些協助。比如清華大學我們幫他成立了一個 NGO center，那他們也大膽的嘗試去做，現在看到他們的網站，他們也把我們贊助的名字也打在他們網站上，我想這是他們自動自發，我們也沒有要求他們這樣做。最近上海復旦大學也希望成立社會發展研究中心，也希望得到我們的一些贊助、協助。我們也認為到大陸去推動 NGO 是一個非常有意義的事情，他們的人口那麼多，假如能夠關心到公益的事情，對公共性來講也是很有意義。甚至我們認為中國改革開放以後，發展很快的話，他將來不只是關心中國人的社會福利工作，也應該關心一些鄰近國家的，如亞非各國、南亞、東南亞等，未來公共利益的發展，甚至更遠的話可以關心到非洲、中南美。因為以台灣來講的話，我們人口少、資源有限，要我們來關懷全世界很難，但是我們現在讓中國大陸

來想到這些事，讓他們開始培養這些公益性，那他們將來假如可以關懷到世界，應該對世界也很有幫助。我們是很小的基金會，力量很小，但是我們想到的問題常常可以想到很大，想得很遠，所以人家常常問我們為什麼取喜瑪拉雅這個名字時，我們就是希望能夠站的高、看的遠，那我們成立基金會後，更是朝著這個目標，做一些事情，長期來看希望能夠產生一些作用。在台灣過去也常常有其他基金會找喜瑪拉雅到大陸做些公益、蓋希望小學等，但也因為我們資源有限，也從來沒有參與這個部份，假如蓋間小學可能就沒有錢了。包括在台灣也是一樣，921 大地震後很多企業也認養了一些學校，那我們也很佩服，卻也不敢跟進，可能蓋間學校後很多年的經費就不見了，所以不管在台灣、大陸，我們都是很謹慎的在用這些錢。那學術界如果說辦研討會、出幾本書，要的錢是一點點，如果說沒有這一點點的錢，可能報告或成果就出不來了，所以這些是長遠的、看不見的，我們把有限的資源投入這些其他比較少在做的。

### 13. 跟其他非營利組織或公益團體的互動為何？

A：其實我們目前同非營利機構的互動是滿多的，像在我們這邊也有一些硬體設備，如會議室、研討室，我們也基於公共目的讓大家免費使用。我們也和一些類似的基金會來做一些事，像去年有和展望會、台灣亞洲基金會辦研討會、培訓、非營利部門法律修法的工作，青輔會也邀了十九家的基金會，我們也是其中之一，共同來推動一些非營利部門的研究，大家未來的走向，很多次的會都在這裡辦。所以我們實際上也同其他很多的基金會合在一起做很多的事。像我們推動了一個組織叫 CAFO( The Conference of Asian Foundations and Organization )，這個是國際性的、亞洲地區的組織，由日本、香港在推動的組織，那我們也邀台灣很多有共同理念的，像洪建全基金會、富邦基金會、浩然基金會、蔣經國基金會、罕見疾病基金會，還有建弘基金會，目前還有台新銀行基金會，總共八家基金會，共同來組織台灣的 CAFO。這個 CAFO 組織就是一個亞洲地區的一種組織，青輔會非常的認同，也給了一些開國際會議的經費來贊助，這個組織可說是台灣第一個由基金會自己自動自發組織起來，而且自己出錢，不跟政府要錢，每一家基金會入會費是十萬塊錢，年費是十萬塊錢，那台灣過去也很少，就是基金會不去跟政府伸手，而自己拿錢出來。所以目前已經有八家，將來應該還會再增加，目前是推洪建全基金會董事長簡靜惠來擔任召集人，我們基金會的高助理執行長來擔任副召集人，來推動一些事情。

### 14. 是否有採購競標上的互動？

A：在採購競爭上的互動是沒有，因為我們一直到現在不去參與政府經費的競標，因為台灣多數的社福機構他們經費來源多半困難，這是台灣的特殊現象，因為台灣的經費可以說宗教團體佔了大部分，多數的捐款是給了宗教團體，另外一方面就是政府的資源。所以台灣現在的公益部門的資源一部份是政府拿出來的，另外一部份是宗教團體拿出來的。在宗教團體的部份，目前為止，所有的宗教團體包括慈濟來講，都是作他們定好的目標，他們希望作的事情，當然像慈濟是非常的偉大做太多太多的事情，在世界上，不過他們也有這樣的資源去做這樣的事。另外政府部門的資源也是太多的人用，多數的社福機構很難拿到宗教這個部份的資源，雖然他們是社福機構作很多的事情，但是以慈濟為例，若任何其他的社福機構如兒童的也好如果向慈濟去要錢，慈濟並沒有拿這筆錢出來說我並不自己來做事，我是希望分給工作做得很好的社福機構替慈濟做，我們實際幾乎沒有完全接觸慈濟，但我們心裡實際覺得慈濟其實現在掌握這麼大的資源，當然他們也很多前需要用，他們是不是可以從什麼時候開始，對台灣的社福、公益機構，是不是可以播出一一些經費讓其他機構來申請替他們做一些事情，這樣慈濟的壓力就可以減少。現在慈濟壓力滿大的，因為他們掌握了龐大的資源，一年四五十億也許有，也許更多，大家自動的募款給它，台灣目前也有聯合勸募，一年捐募的錢不到一億，每年八九千萬，要分給 134 個機構，那慈濟如果能拿個百分之五，假如是五十億，那也有兩億多了，可以讓其他的機構來申請，那慈濟的壓力可能也就比較輕了。慈濟本身已經是很有目標很有理想，做得很好了，但是還有很多宗教團體拿了錢，沒有像慈濟一樣從很好的目標來做，可能就是幫忙窮人、遊民啊等，所以這些機構是不是也能想到這些經費為何不透這其他社會上已經做得很好的公益機構來做。政府的部份也是這樣，太少的資源，太多的機構想要政府的幫助，所以在這方面我們就盡量避免在去分政府機構的錢。比如說這一年來我們跟青輔會關係滿密切的，青輔會也指導我們。這次青輔會就有四千萬的經費採取公開的方式，讓很多的基金會來競標。我們反而沒有去競標，他們找我們去扮演的角色是評估這些案子。所以到現在為止我們可以說盡量沒有去爭取政府的資源，雖然過去一年我們的經費非常的緊，國內外經濟不景氣，但是我們就是盡量維持我們該做的事情。

#### 15. 與政府部門的合作互動是如何的？

A：現在盡量的沒有同政府直接的合作，特別是預算方面由政府拿出來的我們盡量不做，但是間接的我們做很多事情，比如說共同贊助一些活動，包括現在有很大的計畫，江明修教授、蕭新煌教授、馮燕教授台灣公益資

料庫，我們也全力贊助這個很大的計畫，我們的人力、時間、研究人員的投入，實際上我們投入很多，但經費都是青輔會拿出來，我們沒有直接投入錢，這些錢是經由政大的系統，由教授召集來做這些事情，而我們間接的由人力、網路資源資助這個事情，經費不夠的話我們會自己投入要做的事情，所以沒有直接同青輔會來做這些事情。像早年我們做過原住民，如鄒族演出一些戲劇，到北京、台灣去演，我們同原住民委員會、文建會共同贊助，但是並沒有說我們來做，他們來贊助。所以一直到現在為止，我們並沒有直接向政府拿經費共同來做事，經費沒有經過我們的手來做事情，這一點也是我們感覺的很珍惜政府的資源有太多的機構需要經費，所以假如我們還有一點力量的話，不要去分一杯羹嘛。比如說像上次青輔會幾十個案子，以我們的條件、人的素質、研究方向，我們可以爭取到很多案子，那我們爭取到的話其他基金會不就沒有辦法或機會做了所以在這個角度上我們就沒有主動爭取。所以主要就是共同贊助一些活動，雖然不是很多，但是在這一方面有這種機會存在的話，我們也都會配合來做。

16. 在與政府的互動中是否曾經有過阻礙或困難？

A：我想到目前為止我們同政府之間的互動都是感覺非常愉快，沒有任何感覺到困難，或是互動之間有和芥蒂。我想這就是在我們大原則之下，就是不去主動爭取政府的經費，也沒有直接合辦什麼活動。所以我們同政府，不單是青輔會，其他部門也是，雖然互動不多，但可以感受彼此之間氣氛上都很協調、非常好，沒有一點不愉快，像台北市社會局，也有一些案件，資助貧苦的啊，也找我們去做他們的諮詢委員、評審，我們都很樂意密切配合，可以說我們盡量去配合政府做的事情。實際上像網站有很多政府機構，如青輔會、文建會要推動一些活動都很喜歡上我們的網站，因為有很多公益部門可以看的到。

17. 是否曾對政府有政策上的倡導？

A：我們整個的理念上也不太希望我們的所作所為要對政府發揮多大的影響力，或者建議他政策上有任何的改變，我們常常覺得我們的力量是很微小的，所以不太去想到政策這方面。有一點我們做的工作與政府政策有影響的就是以前我們曾經把世界銀行作的一本書，就是非營利組織的立法原則，那份規劃我們把它翻成中文版，後來中文版世界銀行也把它拿到中國大陸。這個工作現在也影響到政府的立法，像現在法務部也有提法案出來，這有相當程度受到這個影響；經建會也委託台灣亞洲基金會研擬了一個法案，這個法相當的前瞻性，非常先進的一個法案，所以今年行政院應

該會有兩個版本，行政院彙整後在送到立法院一個相當前瞻性的非營利部門的立法，這個我們或多或少有點影響，因為我們後來參加法務部的討論，也參加亞洲基金會的討論。這個討論也是法務部主要來邀請的，我們同政府的互動幾乎都是政府找我們，我們就參與，全力配合；他們假如不找我們，我們也不會走上去爭取。我們這本書出來後也沒有說主動開公聽會說應該怎麼做怎麼做，只有開過一次研討會，請世界銀行的原本兩位作者一同參加，法務部的陳司長也有來，當時是參事，那個是有影響力，我們在會議後也整理了書面報告。

18. 是否有運用到志工的人力？

A：這方面我們參與的最少，我們參與的很少。我們到現在為止我們沒有用任何的志工，所以志工的國際會議我們參與的很少。

19. 沒有運用志工人力的最主要考量點為何？

A：最主要的考量點也許不是很正確的想法，主要就是我們基金會成立主要就是側重學術方面、資訊方面的收集研究，這方面所用的人力素質可能需要比較高，我們一直不知道如何去用到志工來支援，因為在我們心裡來講，我們不知道沒有報酬的這些人要去如何去運用，主要是我們在這方面的知識還不太夠。事實上這方面還是很很多高學歷高素質的志工還是存在的，只是我們還不曉得如何運用會對基金會幫助較大，像研究所的學生也有這種意願，但到現在為止我們還沒有碰到這個部份，但將來對我們可能會成為很重要的，因為我們可能沒有很多的經費去雇用很多高水準跟高學歷的員工。

20. 目前專職員工有多少為呢？

A：我們現在包括我本人有 15 位。

21. 企業是否有支援類似志工的人力嗎？

A：他們不算志工，應該不算是，他們有不少的人力來支援，大概六個七個，像是會計、財務、人事等，我們樓上沒有行政、財政這方面的經費，所以是公司請他們來贊助，他們也是拿薪水的，這些工作也是他們認為該做的，應該也不算是自願的。

22. 基金會的理念除了漢學研究外，是否有其他的宗旨或使命？

A：實際上我們原始的使命現在開始在慢慢的轉變，也可以說與時俱進，原來我們研究的可以說中華文明，原來是我們想到中華民族是不是可以結

合在一起，來為世界做一些事情，當然這裡面包括了文化的研究，中華文化的發揚。後來我們覺得這一方面的目標應該在把它放的寬，放的遠，就是我們應該去關心整個世界文化的融合，去關心世界人類的需求，尤其是 911 以後我們覺得世界文化的融合是非常非常的重要。所以在中華文化的研究是一方面，現在我們關懷的事情更多，目前應該是走向世界文化融合。

23. 在此努力的過程中，是否有使社會大眾知道或感受到這樣的理念？

A：我想因為我們有網站在，然後我們自己做的事也是朝這方面在走，所以感覺到大家有這個瞭解，但是我們沒有刻意的去宣傳這樣的事，因為這樣的題目太大了，大的不得了的偉大，也不是我們這樣一個小的基金會可以做的，但是我們可以說我們做一點點，盡一些心力可以吧，就是我們把目標定的很大，然後一點點來做。這一點我們不去大肆宣傳說我們要做這麼大的事情，我想也沒有太多人說我們自不量力，可能會覺得這些人傻傻的還滿可愛的，無私無我的來做這些事情，這麼大的抱負，來對世界做一個關懷，我們如果講出來人家一定笑太幼稚，但是我們不講，我們一點點做，我們是台灣的一個基金會，在台北這麼好的地方，最先我們關懷到台灣的需要，從學術界來切入，兩岸我們也做點事、香港也是一點點事，然後亞洲的機構，漸漸的我們和美國關懷亞洲的團體來做一些事。主要除了網站外，我們也有贊助，像透過培訓一些人，來傳達這些事情，也有像贊助 Asia Society、CAFO、亞洲的公益論壇（APPC）等，我們不是去做蓋大樓這樣的工作，可寧蓋一個大樓的經費就可以用十年這些事情雖然做很多工作，實際上花的資源很少。我想很多國外的機構都有感受到我們想要做的事情。

24. 對未來的期望為何？

A：我是很期望台灣的基金會可以說在策略方面、目標方面，大家應該關懷更多的國際間的公益活動，還有未來性，不只是救濟現在很苦的人、挨餓的人、不幸的兒童等，還要關注在長程，整個台灣社會要如何更有智慧、更前瞻的和世界的發展連在一起。台灣的基金會還很多是在傳統的部份，未來可以展望到更寬廣、未來一代、未來很多很多代的事情，不是用很多的資源，但可以做很多事情。

25. 企業基金會在未來這些方向可做的有哪些呢？

A：企業基金會實際上將來希望能多盡力，因為企業基金會可以說沒有框框，像社福基金會他原本已經有一定的事情要做，企業基金會本身可說相當寬廣，資源至少社福機構還好一點，所以他就不必同其他社福機構作一

些事情，可以分一些資金給其他社福機構，自己在留一些資金來做事情，向我們的目標就是站的高看的遠，有一些其他的機構找我們，我們也很樂意去配合。

編碼代號：D

受訪單位：浩然文教基金會

受訪者：專員

訪員：王俊元

時間：91年1月17日下午1:30

---

1. 主要的捐贈者為何？

A：主要的捐贈者就是殷之浩先生跟其夫人殷張蘭熙女士，我們目前董事長的父母，他們是在殷之浩先生過世之後將他們的股份捐出。就是母基金是由他們捐出的，企業的部份佔的比例很少，主要還是個人的部份。

2. 成立的動機為何？

A：就我的理解他的動機，其實是比較一般性、概括性的。可能還是傳統

中國人士大夫對社會的使命感，因為他們家長期以來是知識份子，所以浩然盧是中國早期，民國初年就已經對國家比較關心的知識份子。我覺得他比較是繼承這個部份的感情。做這樣的捐贈，最初的源頭是想對華人做一點事。這聽起來就是很 general，但我覺得就是這樣。

### 3. 由沒有節稅或是形象上的考量？

A：其實唯一負面上的考量就是公共性的喪失，可以具體有哪些方面可能會發生，第一個就是說，基金會他之所以會減免稅的就是他運用這個孳息去做的事是有公共利益的，所以政府某種程度是說透過稅捐的減免來補貼。大家對基金會最大的詬病是有基金會很多孳息或產出回流到某些私人機構。比如說我大陸工程如果說捐助浩然基金會，浩然基金會在去採購大陸工程的東西這就有問題了，所以比較多的負面因素一是來自這裡，二就是跟政治或政黨掛勾的問題。政治人物可能透過成立一個非營利組織或基金會，過去政黨跟公關的獻金的情況不是很清楚，很多基金會都這樣，那他服務的對象或方案也都是有特定的政治人物或政治利益圈，這是第二個。那宗教是另一個部份。當然我們比較沒有，因為第一個我們非常確定我們所有的孳息，都用在我們指定的營運項目上，沒有跟企業有回流的關係或財務往來，這個部份是非常的清楚，在這個層次上不會有問題。但是或許會有週刊比如說我們帶一些營隊，這些營隊或許是種人脈啊，可是我覺得這個就沒有辦法去說他，因為這個是一定會發生的。不能說因為這個果而不去做這件事，不能說今天基金會作了一些公共服務，得到一些 credit 就說是圖利董事長，這個就是一個可以去辯論但不能妄下斷語的事情，如果用這個粗糙的方法去解釋的話，那很多事情都不能去做了。

### 4. 浩然基金會與大陸工程間的相關性為何？

A：基金會的目前資產是由股票的面值去計算，所以才會從幾千萬累積到目前的三億多。因為主要我們是個人持股，所以股金捐進來不是捐現金是捐股票，所以事實上這個母基金的帳面價值是從股票的面額十元去算，但他實際的價值會隨股票的漲跌而有所波動。後續的資金運用則是靠孳息，從企業而來的非常少，微不足道。二者間算是在同一棟大樓裡面，可是產權還是算我們基金會自己的。只有在人際關係上會比較有相關，因為同一棟大樓內若中午要吃飯會一起去吃等。在董事會的成員來說，除了董事長外還有一位是企業的高階主管，七位之中的一位。最主要的決策者還是董事長，企業的管理階層基本上跟基金會沒有發生什麼樣的關係，有關係的就是董事長本人。

5. 對企業主捐贈成立基金會的優缺點為何？

A：我覺得鼓勵企業主投入公共事務是一件好事啊，因為資源多嘛！這樣部份等於是正向的，可是比較大的問題是說錢拿來後是要做什麼。像一些由下而上草根型的機構已經有非常強的意識型態，由意識型態設定出政策或綱領，然後再去找資源。可是在企業基金會往往是反過來，有了錢不曉得要做什麼，通常企業主不具有這些社會福利或運動的背景或學科訓練，大部分都不具備，往往會有使命流於概化的問題。企業主向善或公益的心當然要值得被肯定，可是做什麼事對企業主自己來說卻是比較難達到像社會福利團體這樣的層次。所以這時候的問題就是在錢怎麼用，用的效益是不是很好，這一連串的辯論跟評估很容易就 miss 掉了。除非是很完全的授權，在浩然這部份比較沒有，基本上來是由董事長來做決定。企業與基金會切割的非常清楚。

6. 在這種情況下，如何走出浩然自己想做的事？

A：浩然原本想做的就是創始人殷之浩先生之前明確的方向，著重在教育跟人力資源的培養，他認為是最重要的。所以他認為針對華人圈的菁英份子（我用菁英或許我們董事長比較不喜歡這樣的字眼啦），就是即將步入統治階層的這些人，提供他們一個互動跟交流的場所，一些最新最宏觀的知識，這是他覺得應該做的事情，所以長期以來就是做這樣的事。這原本就是主要的業務跟要做的事情，只不是是營隊從以前的浩然營，後來增加一個年齡層比較低的小浩然營，在加一個針對學生的外來營，以營隊的方式來從事人力的養成。

7. 浩然基金會目前的定位或特色為何？

A：我覺得定位在目前我們所做的業務來說，有一部份是滿多元的捐助，比如說文化、原住民的，但定位來說我想是教育、人才養成吧！

8. 就您而言，如何解讀公共性或非營利組織的公共性？

A：這個問題你去問人家都答的如何？我覺得好像打仗一樣。我現在所講的是代表我個人的喔，不代表基金會，因為我想我們執行長、董事長沒有受過社會科學這樣的背景，可能很難回答到這樣的概念，所以我是以我個人來做解讀，不是基金會說出以下的話喔。有兩個層次，一個是公共性，一個是非營利組織的公共性。我想公共性是西方的概念，有公共領域就有私人領域，但在我們傳統上並門有私人領域的概念，所以很多情況就會有曖昧不明的情況產生，就是我們夠過西方的論述語言，可是在我們文化裡

面到底指涉的事什麼東西呢？基本上我覺得公共性是一個很抽象的東西，是不斷被辯證跟浮動的敘述，就像正義跟倫理一樣，它一定是相對的，公共性會隨著很多新的政治、經濟的權力變化而改變。比如說傳統認為說國家是公領域，家庭是私領域。但現在國家對市場的干預，或是家庭暴力的問題讓國家也介入了所謂的私領域，在這之下國家該介入多少？所以在這情況之下我很難去直接定義，只能說是透過辯論來說，當然第一個我們要討論文化差異的問題，這是要先優先處理的。另外我覺得要談公共性不可避免的要先談民主的關係、民主的概念。在我們沒有接受西方的民主之前，我們很難想像中國社會怎麼去談公共性。當然這也是我今天很焦慮的問題，談到這公、私的概念可能可以聊三天三夜都聊不完。我覺得在威權體制下是沒有公共討論的空間的，所以剛提到的民主制度是很重要的。但在民主制度之下一人一票，所以個人利益跟個人利益的反省還是很重要，但台灣在這個部份可能還是比較薄弱。我覺得之前台灣從事社區總體營造就是在做這一個反省的部份

#### 8.1 從公共利益、公共財、法律三個面向來看浩然的公共性？

A：我覺得這是有沒有做過訓練能不能理解這個層次的問題，我當然覺得做一個人才的養成，他當然會對所謂的公共利益有幫助，這可以讓不同領域、不同意識型態、不同背景的人彼此之間有交流的機會，這些人未來要掌握國家機器，或者要掌握一個企業，所以我覺得透過灌輸一些我們認為比較進步的想法，是符合公共利益的，這是沒有錯的可以說是從小眾影響到大眾的。因為已經預設了一個對象他的影響力客觀來說是比較大的，他潛在或已經掌握的公共影響力的資源是比較豐厚的。可是我們也並沒有預設一個意識型態是說，他們要變成一個什麼樣的人或怎樣的去影響別人。有一種情況是我要把一些菁英召集起來，我要告訴你我的主張，我要你們都服膺或執行我的主張，這種情況下權威的部份很難說是公共的。當然浩然在這部份權威的色彩是很低的，是很開放的，比如說我們並沒有說今天把大家召集起來，要大家都變成一個具有福利國家概念的人、要主張大政府等。從公共參與的角度來說，這裡就牽扯到比較主觀的成分，因為學員的挑選是透過委員會，那委員會是跟我們董事長熟系的社會賢達或學者，那我是覺得不可能有永遠完美的一種遴選方式，所以還是需要透過委員會推薦跟遴選，但是一定會受到委員的個人偏好、政治立場、甚至是專業背景的影響。就基金會來說，目前也並沒有排進以社會大眾為對象的社會教育工作，我覺得基金會目前的對象還是傾向比較菁英的。從法律來說起碼我們很確定財務上沒有跟捐贈者的企業有交互往來或回流的事情。也就

是說我們所有的孳息都用在我們的目的事業上，也就是我們的營隊跟捐贈。教育部跟財政部也會有相關的查核，我們也有會計師做認證。

#### 9. 與其他基金會或非營利組織間的關係為何？

A：其實互動不多，因為之前都是做營隊的。我們可以先來談談非營利組織的系統，比如說社會福利志工可以算一個，寺廟我們先不談。社會福利團體、社運倡導的背景的是一個，近來社區總體營造也算一個，那學術、研究單位是一個。那我們基金會之前比較沒有使用任何一個系統的語言，就是比較自己來執行，自己在做。可是後來 921 地震之後，我們認領了一個學校，叫潭南國小，就比較有跟文史工作者有了接觸與合作。不過合作我們基本上是出錢做學校跟做一些鄉土教材。互動的層次到管理跟協調上是有互動，但在政策上是較少。到去年我們跟殘障聯盟合作了一個方案，這個方案本甚的架構還滿大的，我們想針對台灣的非營利組織的管理需求作一個調查，然後看希望能不能發展出一些配套的措施來提升管理的素質。為什麼會做這個事情是之前有一陣子青輔會主委本身對這樣很有興趣，也是出了很多的資源來做非營利組織這一塊，那有些機構突然就有了很多關於非營利組織管理的課程就出來了。但我們發現這些管理課程獎的都是很上游的，非營利組織管理的概念，可是我個人跟殘障聯盟的一些工作人員認為非營利組織其實是一個很巨大的、概化的概念，就像你不能以幾個企業就來代表全部，台塑跟美而美不可能一樣嘛。所以非營利組織的管理如果不針對不同的屬性、特色、服務對象，如直些服務或政策倡導、地區城鄉差距等這些細部的分類跟調查，很難去發展出實際的作業的輔導工具或課程，這是我們的一個假設，所以我們就先跟殘障聯盟先針對身心障礙的福利團體，主要直接提供服務的團體來做一些需求的調查，還有針對這些團體內做政策倡導的團體作需求調查。透過質化研究焦點團體的方式來做調查。現在還在進行，在做報告的撰寫。至於與其他組織比較少合作的主要原因是在業務內容的部份，因為我們不是由下而上的社會福利團體，不是提供直接服務，那也不是做社區營造這個系統，更不是社運團體背景的。那除非是我們董事會今天決議說要發起一個議題，然後有一個很明確的方案產生。去年有這個方案也是因為事董事決定要做非營利組織的管理，我們這個方案才衍生出來的。董事會的成員除剛提到的一位關係企業的主管，其他還有學者、企業主的親人、媒體工作者。當然關係的形式還有很多，比如說我們對其他非營利組織也有捐助，我們捐助雲門，可是我們不涉入其他機構的營運。不過有個合作關係是這樣的，我們之前因為辦過好幾次的營隊，透過營隊我們基金會會跟的學員會有一些互動，不過

這比較不是跟機構的，但也許有些學員是有機構的，可以仲介一些資源。比如說我們有位學員是作 921 的，他是做社區營造出身的，本來在高雄美濃愛鄉基金會作反水庫等，他是我們浩然營的一個學員。後來我們在辦小浩然營的時候他就協助安排課程。這算是一種交流，不過算是比較個人的。除了營隊外，其他的公共服務則是捐助很多。捐助對象的取決是由董事會決定，有些是長期的，比如說雲門舞集；那很多是臨時性的，提案後由董事會審核，至於捐助的方向就五花八門，類別很多。

10. 跟政府部門是否有互動或往來嗎？

A：沒有。方案合作或委託案這方面是沒有。因為第一個辦營隊不需要，我們也不去競標案子。我們本身是做營隊的訓練，並不是針對一個議題去做倡導，沒有議題上或採購上的需求，以致於跟政府較少發生關係。如果說營隊的研討會形式，會有涵蓋到政府的人員，但是亦個人的身份，跟政府沒有政治的關係。

11. 是否有運用志工人力？

A：有，就是比如說我們在營隊企畫的部份，會運用到之前營隊的學員，請他們來參與營隊的企畫或執行。這些志工不是常態性的，算是依需要跟專長。譬如說這次的營隊我們決定要做某個議題，那我們就會想之前有過哪些關係，可能是營隊的關係，可能是互動曾經拜訪過的關係，就會去尋求。企業的同仁很少、極少、極少參與這個部份，有的話也是個人的關係而非企業的動員。比如說一個課程跟營建有關，剛好大陸工程就在樓上，我們就跑上去請教。這個都還沒上升到機構對機構的關係。當初基金會的會址選在這主要是便利的問題。

12. 是否曾提供過相關的政策給政府作為建言？

A：過去沒有。但是做非營利組織管理的質化研究時是有這個期待，就是跟殘盟合作的那個方案，到目前為止還沒到政策的層次。如果說透過營隊來影響個人其實這都有可能，也是營隊期待發生的效果。但發生了什麼樣的效果營隊也無從得知。其實企業基金會的部份上升到政策的部份的可能性是很低的，因為這跟它怎麼生出來的是有關的嘛。有的話也很可能是企業的需求吧？我們假設一個企業基金會在缺乏民意的基礎如蒐集社會需求的情況之下，我想會產生政策建議的機會是很低的，要不然就是董事中有某人有這樣的主張。多多少少企業基金會所提出的政策建言會跟他背後的企業有關吧？因為企業基金會的董事席次會跟企業有所相關，那政策建言不一定是說跟他企業本身的利益有關，或許是跟企業本身專業背景影

響。就浩然來講，其實我個人覺得企業基金會的色彩並不高，尤其營隊的部份，跟企業能夠發生關係的機會太低了。當然外界一定會這麼理解說浩然是企業基金會，但應該就是程度的問題其實是要 case by case 分清楚的去。透過營隊可能會認識一些人，會對企業或基金會有幫助，但這些也都是隨機的啊。

13. 營隊的過程中，董事長的個人人脈是否有所幫助？

A：有，當然有幫助。之前營隊所累積的就是很好的資源了。當然過去剛成立時，應該就很多是透過一些他自己的關係來找講員等。那時候你想政治這麼封閉的情況之下，很多現有的資源在當初都是沒有的。

14. 基金會的主要理念除人才的培育外，是否尚包含其他的呢？

A：使命的部份還沒有完全成形，還是比較在操作的層次。我們有試圖發展的使命，不過這個部份董事會還沒做認可。在網路上看到的是比較原來的，是很傳統的，就是企業主想做善事，那做什麼善事並沒有說，現在我們就想把它整理出來，但是還需要在做討論。我覺得我們在企業基金會來說確實是很守法、有使命感的，至於策略要怎麼做是需要時間來發展的。有使命感是很重要的，關係到資源你怎麼運用它，像也有企業基金會錢就回流到企業的，它做一個賣賣就有了。

15. 請問您在基金會多久的時間了？當初進來的機緣為何？

A：我在基金會一年多的時間了。當初是拿了基金會的獎學金去唸書，後來是董事會就問說有沒有興趣留下來做做看，目前是專員。目前其他專職人員有執行秘書、執行長、兩位行政人員，還有我，一共五個。

16. 除了營隊方面，是否有其他方式來傳達宣揚使命或理念？

A：我覺得目前還沒把使命說成一個很完整的，那從做過的事就譬如說捐助 921 的重建。也曾經出版相關的文宣，針對 921 出版過一些鄉土教材，但其實也不算公開性的宣導，因為做的只是教材的部份。相關的理念就是文化保存、鄉土教育等，主要針對的就是災區的部份。

17. 對未來有何看法或建議？

A：千頭萬緒吧！第一個我覺得是法律吧！法律的部份，就是國家對非營利組織、財團法人是什麼態度的；就是說非營利組織是什麼，國家的態度是不明確的。比如說第一個什麼是財團法人，為什麼基金的門檻一直往上提高，這個邏輯到底是什麼，沒有說的很清楚。他為什麼是三千萬而不是

一塊錢？我舉個有趣的例子，我覺得任何人都可以有做公共服務的企圖，可是台灣目前就很奇怪，如果你想要做公共服務沒有錢成立財團法人就要成立一個協會，協會就要通過會員，因為是人的團體，透過民主的程序選出理事會、發展行政等。可是這個很奇怪，就是說他本身的民主的邏輯就是不一樣的，財團法人董事會就是比較封閉的，他透過少數的董事會成員運作的方式就可以決定它永續的路線，他的改選可以透過一定的遴選方式，是可以被操作的。所以這個就是很有趣的了，我沒錢就要去走民主的路，我有錢就可以去迴避。用一種很簡單的直觀，就是如果今天我們只有三個人，我們不可以堅持一種主張，並接受公共的考驗，但我們只有五十塊。那政府的理由很奇怪，他是怕你營運不穩，但這又關政府什麼事呢？我營運不穩本來就會倒啊，你要做的是應該監督我，有沒有符合公共利益的行為，或是有沒有利用公共財去圖利特定的團體，比如說有沒有違反道德的事情，當然道德的問題是可以辯論的。不過我們政府對這些部份的討論是很低的。所以在這個部份第一個理論的部份要先釐清，在實際的部份包括說財團法人董監事會連任、改選的限制都應該說的更清楚。比方說我認為目前台灣財團法人董事會的功能不彰，圖利的情況很嚴重的情況之下，那應不應該限制連任？當然有一種人認為現的情況下會讓有才能的人不能做的很久。在這種情況下到底是要防弊還是興利？這個是我覺得比較重要的。另外還有我覺得台灣的問題很奇怪是不同的部門跟法令所使用的語言是不同的。比如說所得稅法裡面免稅的規定是叫做教育公益文化慈善團體是符合免稅的，那這團體可以是財團法人、社團法人，或是什麼法人都不是的。譬如說我以前是做劇場的，我去台北市政府立案，變成一個劇團，我從來都沒有去法院登記我是法人，可以這也算在教育文化，也可以接受免稅喔，而且有時候不報帳也沒人管我，我自己都有這種親身經歷。那到底是誰來做這種認定呢？變成說行政裁量權變的很大，當然還沒有說是好壞啦！像剛提的對應到什麼樣的法律地位是沒有說清楚的，比如說協會未必是公益啊，如果是雪茄協會算不算公益？所以在美國的非營利裡面就很激烈的辯論什麼叫公益，有些服務具有排他性的可能就不算是公益，不能符合免稅的資格，在台灣這個地方有沒有說清楚？在美國要成立一個非營利組織或基金會也是沒有基金限制，它完全是從組織型態來看的，因為非營利不一定具備是公益的正當性，還要具有公益的正當性還有免稅資格。還有不具備法人資格的是不是能免稅，因為非法人的組織在法律上的權利相對來說較為薄弱，若發生問題沒有辦法作接管，那它還能免稅，透過公共財去做一些事情，這些問題該不該做些檢討？可是這個問題一旦提

出可能很多文化團體就很糟糕，比如說劇團。所以台灣實際上發生的狀況在很多領域就很奇怪，比如說文化界就是這樣，很多是公司啊，表演工作坊可能就成立一個公司，他錢是從劇團收，但從另外成立的一個公司出。不過我也不是很清楚啦！這些事情都是說不清楚。另外還有個例子是教育部負責的主管沒有財務觀念，他有一種概念叫做財產總額，可是說不清楚財產總額跟會計學上的財產總額的相關性是什麼。會計學上的資產等於負債加業主權益，在基金會的管理來看業主權益就等於基金跟基金累積的盈餘，保留盈餘嘛，可是很奇怪的是說在主管單位的財產總額的概念指的是業主權益還是資產總額他搞不清楚說，這很嚴重耶，因為這是兩回事，這部份也是因為之前我做劇場，所以感慨很深，甚至也體會出了一大堆鑽漏洞的方法。主要我對基金會的門檻這件事情意見就很高，因為它預設一些想法，這個邏輯到底為什麼是高而不是低，這很奇怪。另外還有社會福利團體所提倡的一些議題要怎麼去談它，我們社會有沒有足夠的空間去討論這個部份的公共性是什麼。婦女團體的很多主張可能是被認為不道德的，那又怎麼辦？

18. 企業對公共服務在未來又該扮演什麼樣的角色？

A：我覺得企業在公共服務應該避免涉入，你信任嗎？這個就很矛盾啦，要不要賦予他們正當性。這一部份的論辯就值得討論了，例如在美國就發展出了一些議題，非營利組織是否可從事營利的行為？非營利組織參與市場是因為可以做市場的調節，那目前也發展出很多企業控制一些非營利組織介入或破壞市場的競爭，有些人認為非營利組織從事營利行為會破壞市場的競爭，但也有人說他本來就是來破壞市場的競爭的，因為市場的競爭已經產生了一些問題。美國的部份已經發展到這個層次的辯論，不過台灣倒是還沒。

編碼代號：E

受訪單位：陳茂榜文教基金會

受訪者：執行秘書

訪員：王俊元

時間：91 年 1 月 22 日上午 10:00

---

1. 主要的捐贈企業為何？

A：應該是說，像我們是民國 59 年成立的，60 年教育局核准設立，那時候的基金是來自於聲寶，這是沒有問題，可是我們到 1991 年的時候，陳茂榜先生過世，我們的創辦人過世，他整個遺產來移轉到基金會，整個也更名，過去叫聲寶，更名為陳茂榜基金會。所以自那個時候開始就沒有來自聲寶的。可以說分成兩個部份，在 1991 年之前是企業捐贈，之後就是變成個人，有固定基金在運作。之前沒有固定的資金，所以那時候辦的活動算是比較靜態性的，比如說一些論文的活動，或是圖書館、出一些書等，比較沒有說你現在所看到企劃獎的活動。

2. 後續的資金來源就是以這筆固定基金為主？

A：對，現在是，沒有其他捐贈。像我接觸基金會兩三年，一般基金會可以說分成兩種型，一種是捐贈型，一種是運作型，那我們基金會可以說是一半一半。除非是活動有機會拉到相關理念的，但也不是贊助錢，就是贊助獎品，很少啦。像在前年我們每年都有辦大陸學生來台訪問，那時候有來自聲寶的捐贈，還有陸委會、中華發展基金會、青輔會都有補助，大概都八萬十萬，來自上級主管機關的補助，其他大概都沒有。

### 3. 成立基金會的主要原因或背景為何？

A：其實說起來這個部份，像聲寶主要是電器工業嘛，所以那時候主要是要提升台灣在電子工業的水準，所以那時候我覺得才開始有這種構想，來幫助工業還有文化教育事業，那真正他那時候的想法，應該就是他本身企業家一種回饋社會的想法。所以像我們 59 年就有基金會，在台灣社會可以算早。

### 4. 是否有節稅或是形象上的考量？

A：我覺得應該是沒有。其實如果說要問的比較深層，我倒是比較沒有辦法回答。我是覺得說以我所認識的，到現在沒有這樣子的角度。像現在基金會這邊，我們基金也都完全獨立，所以就是很實際在運作，那每年我們財報都有經過會計師審核，也都有報稅，都是有按照政府機關的規定在走，絕對沒有這樣子。當然你說企業形象，這種東西也並非說我們說有或沒有就能去釐清。其實像我還沒有進來基金會之前，我跟人家講我要去基金會，也是很多周遭的朋友說你要去養老，要去做什麼的，可是後來發覺進來後不是我想像的那樣很輕鬆，沒有什麼事，這邊是真的在運作。我覺得我跟聲寶或陳茂榜也不是有相關的，我是完全 interview 進來的，所以整個感受不一樣，在這邊學習很多，對我們個人也能成長。

### 5. 專職員工共有幾位？與母企業聲寶是否有相關？

A：連我，還有三位專員，總共有四位的執行人員，還有執行長、還有執行董事，有支薪的。執行長是聲寶顧客關係處的處長，應該這樣講，我知道過去像我們基金會都是聲寶公關或有兼的角色，主管都是兼職的，但在主管底下都是專職的。像有的企業基金會都是兼職的，我們是沒有，但以我們來講可以說算少的工作人員啦。

### 6. 對企業捐贈成立基金會的正負面看法為何？

A：我是覺得很好啦，就是從回饋社會的角度來講，我是覺得有必要。像這兩年來台北市文化局推動很多活動，也是也是靠很多企業，像台積電、

廣達。其實我覺得不管他是不是要以形象為角度，但是我覺得真正是有拿錢出來做事，所以我覺得這是必要性而且必然性，就像你提的這是公共服務的角度。最主要的事要看每一個基金會他的定位跟出發點，也不能說他一定要把它的錢拿去做急難救助，最重要的事他有做到他想要做的事情，那說形象或知名度，也不是說去強求的。我不諱言說我覺得多半在考量規劃的時候還是有評估它的效益性，我覺得國內像企業型的基金會，包括我們在內，都是希望更多人知道。這目的點可以從兩個方向來說，一個就是說可以讓更多人受益，更多人來參加這個活動。另一個就是更多人知道，對基金會的知名度或形象就是很正面，如果說還有帶有企業的話，對企業也是正面的，那好與不好我覺得並不是絕對的。

#### 7. 要如何來評估這樣的效益？

A：其實從行銷的觀點來看，一般基金會的人我覺得也比較沒有這樣的觀念，因為有公關效益嘛、或從媒體，你的東西辦得很特別，或對大眾有幫助，媒體自然就會來報導。因為他灣現在媒體的生態就是有消息就過來。像明星賣二手衣，很多媒體都在報，那對明星有沒有正面的形象，也是有的。當然最重要的就是來自於直接參與的這些人，參與的人若有實質的幫助後，那個面可能沒有像媒體這個廣，但他可能一輩子永遠會記得他參加過這個活動。所以形象這個也不是說你努力要去做的，如果你活動辦的不好讓人家購併的話，這就是負面效益，所以這個東西大家也很步步為營啦，說事前的規劃也只能說思考周全，那效果會怎樣，也不知道。像我們每年辦企畫獎、企畫營、大陸學生來台訪問，其實只要跟人有關的因素就很複雜，同學之間也都有差異性，如果要同學覺得有幫助，或基金會覺得做這個活動、花這個錢是否有幫助到同學，我們每年在董事會也會做檢討。比如說我們花 20 萬如果只幫助到 5 個人，那這個活動要不要做？可是也有人說這也有幫助到人啊，是不是要幫助到 100 然你才要做，這之間可能又會有負面的意味，所以很多事情就看你怎麼詮釋他。至於做不做的決定就是高階主管、執行長、董事長，每年的董事會，因為董事會來自於不同的領域，會給不同的意見，那我們這邊董事長的肯定與否也滿重要，那董事長的認知也是來自於執行長給予的建議與看法，那我們執行長雖然說身兼聲寶的職務，但他本身運作這個基金會也已經有三、五年的經驗了，對於回饋社會的人文關懷他也滿重視的，所以我們基金會一直有一個主軸的理念在走。

#### 8. 關於基金會的自主性或獨立性，是否會受到來自母企業的董事或其他成

員影響？

A：不會，我覺得其實從最原始點來講，其實多半有一點相關，過去我們辦論文獎，到現在的企劃獎，本來有產業類的，過去我們有茂榜設計獎，那時候找一些工業設計的人，有機會希望他們到聲寶去工作，後來發現這目的性效果不是那麼彰顯，後來我們就回歸到像企劃獎這兩年有社會公義類，希望募集到一些對社會關懷這方面有興趣的同學，其實都一直有在變啦，最原始的一些出發點多少有為企業想，包括我們到大陸去捐獎學金、找一些優秀的人才，其實多半在最剛開始都有這樣的想法，可是在這一兩年都有在調整，因為人的自主性並不是你能去控制的，而辦到現在就回歸到同學本身，比如說這些人去大陸交流有興趣，或是大陸的同學有興趣到台灣來看一看，當然這些在大陸都是很優秀的同學，那我們當然是以陳茂榜先生的理念來鼓勵學生多讀書，主要是以大學生為主。所以我們都會去鼓勵優秀的大學生，頒獎學金的話則是以清寒的同學為主，其實分的很開。你說會不會以企業的形象為主的話現在就是越來越被模糊化了，有就有，沒有我們也不會去強求。現在說陳茂榜還是很多人說是聲寶，但我們也不會去撇清，當然也不會介紹自己不是聲寶。可以說從聲寶走向社會，但是之間還是有些模糊地帶，我們也不會刻意去撇清或做連結。像過去我剛進來時名片上還印有聲寶，在前年底的時候就已經把聲寶拿掉了。

9. 陳張秀菊基金會、富帝國際基金會與聲寶的關係為何？

A：陳張秀菊是我們陳茂榜先生的太太，也是在她過世的時候由遺產成立基金會，所以並不是一開始就有，是在前幾年才有。富帝國際前身是新力文教基金會，那時候也是企業型的，現在應該還算，因為他都是來自富帝的股息，還有定存的部份，但是由企業的盈餘撥過來的沒有，所以應該也不算企業型的，他掛名就是富帝這家公司，他前身是新力，因為新力現在在台灣有分公司，所以就改名為富帝。富帝跟陳茂榜基金會創辦人都是陳茂榜先生，富帝跟陳張秀菊都是教育部所管轄，陳茂榜是台北市教育局。

10. 陳茂榜基金會的定位跟特色為何？

A：我們很清楚就是人文教育、社會公益活動為主，其實以推廣人文教育為主軸，我們的對象都是以大學生為主。陳張秀菊就是急難救助，就是每年會去埔里、原住民小朋友做一些獎學金頒發，或是一些比較需要救助的對象，去年有公益社團的贊助，這三個基金會都有出一些錢，也幫國內一些非營利組織來運作。那陳茂榜基金會就有一些大學學生社團的贊助，富帝就是以國小國中的青少年為主，鼓勵他們從事正當的休閒活動，所以三

個都是文教基金會，運作來說都是我們四個人在執行。

#### 11. 對公共性或是基金會公共性的詮釋為何？

A：我在聽到你講這個的時候，第一個想到的是說基金會跟企業不同的就是基金會他有一筆錢，他這一筆錢講實在的不是要用到私人，他就是要到社會大眾上面，這社會大眾也許是某一部份，也許是很多人的，但那沒關係，從基金的角度來看就是。還有就是我們受管於政府主管單位，很多東西其實都透明化，不像企業很多東西都是很保密，生產東西或是辦個活動都很保密，我們這個都很透明化，我的角度就是社會大眾來看來監督的，除了受主管單位的監督外。那還有資源共享的部份，企業會有企業的合併或整合，或是一些相互合作，像我們跟其他基金會來講就是錢的部份，有機會你贊助我我贊助你，或是合辦一些活動，像教育部最近推的教育列車。我們基金會雖然不大，每年大概幾百萬一千萬的活動人事經費來運作，可是我們比較知道我們的定位，哪些錢該做什麼樣的花費，所以從公共的角度來看就是透明跟資源共享，沒有向一般營利組織有保護性存在，我們做什麼都是光明磊落，不怕人家知道，這種坦白性。

#### 12. 與其他非營利組織的互動或合作為何？

A：其實像我們如果說從幾個點來看的話，我們這兩三年的經驗是，像秀菊前兩年有辦慈善音樂會，我們就是扮演一個中間的整合資源，把我們的收入捐給其他的基金會，但是那時候幫我們合辦的是勵馨基金會，我們把所收入的東西捐給像布農、門諾、伊甸這些比較弱勢的基金會，這是一個方式。像我們辦企劃營企劃獎有社會公益類，我們都會找相關這一類基金會的執行長來擔任我們的評審，我覺得這都是大家一種互相協助。像我們這兩年辦大陸學生來台訪問，也有試著找一些做兩岸交流的基金會在合作，像以前聯合報有媒體、有基金會，他們也有協助我們合辦一些事情。像富帝是推廣國小的正當休閒，我們辦台北國小杯象棋比賽，今年要邁入第十年了，我們都是找中華民國象棋文化協會，它也是一個非營利組織，我們給它經費請他來辦。因為它有人有經驗，但它需要有錢，除了我們，它們也找一家銀行合作大專杯的比賽。像它們會找上游基金會，我們也會找向它們這樣的單位來協助，因為不是什麼事情都我們自己做，這就是一個互相串連、互相資源整合。在競爭上的關係則倒是沒有，因為我們人力有限，還沒跨到爭取政府經費的部份，我們的一些活動都需要找外界來幫助，像去年企劃獎我們找台視文化承辦，前兩年找公關公司來幫忙執行這些活動，在做這些活動基金會主要還是作規劃的角色，我們去年有自己辦

執行，做的滿辛苦的。像宣傳，這也可以回到前面談形象的問題，若好的活動沒有宣傳、沒有人來參加，這個活動的意義就不大，所以形象可以說伴隨著活動的好壞而來。比如說如果我們有三名獎項，而只有十來件作品來參加，所謂公信力或可被質疑的角度就增高，當然參加的同學多了，這些問題就減少，所以很多面啦，有知名度的獎項同學也願意來，因為以後對他們出社會後也有幫助。

### 13. 尋找合作對象的選取標準或過程為何？

A：我舉我們去年有用公益社團，就是對整個台灣非營利組織去徵件，這個我們沒有特別去推廣，有一些基金會或是協會它們要找經費就自然會上網，或去看有沒有這樣的資助。像去年的話，上半第一期跟第二期就徵了五六十件，我們大概選十幾二十件來補助，這個過程我們有擬出一個辦法，像他經費的合理性、執行的標準，我們也會請它們寄登記證，來審核這家是否有確實在做。事後我們會要求他提結案報告，在核這個經費。這樣的一個過程事前是有我們內部同事跟兩位主管來跟我們一起評核，我們第一次比如說選出三十件，他們在去挑十件到二十件。主管是執行長跟執行董事兩位，而董事長陳盛油先生身兼聲寶董事長，本身太忙了所以這個部份就沒有到那個層級。我們大概是這樣的運作過程，那最後就是把關就是在一定時間內的結案報告。是不是說最公平性的也不盡然啦，像有些單位就很會寫企畫案，不過就是一個一定的流程，我們執行長很重視這樣的一個流程，很多東西都透明化，我們內部都要跑內部簽呈，尤其關於錢的部份，不是說在私底下權限範圍內想給誰就給誰，另外也有分層負責的辦法，每一個步驟都很嚴格。

### 14. 陳茂榜基金會最主要的使命或宗旨為何？

A：我們是以真誠關懷的角度，真正的使命可以說讓台灣的大學生不是說玩樂什麼的，希望他們真正關懷社會，來從事回饋社會的活動，那我們能影響到多少人不知道，只能說一步一腳印來做。像現在兩岸的活動，我們做了很多年了，所以我們慢慢從邀請大陸學生來台灣，台灣學生當招待彼此交流，到去年我們也到天津，到大陸去，我想這就是提升台灣同學的視野，相較其他基金會專門在辦的，我們只是十個二十個來做。我們基金會在這個部份慢慢慢慢的在做，像我跟執行長說這要三五年才會有效果顯現的。也有同學後來就來當基金會一些活動的志工，也有一些同學在這樣的機緣就到聲寶工作。我們最後有有請同學寫心得報告，當然妹一位同學的收穫不同，所感受的也不同，但只要看到同學有認知自己想要更努力，我

覺得這樣就夠了。這些同學在回來的前一兩個月、前半年聯絡都還滿熱的。

15. 除了這些活動之外，是否有其他方式來傳達這些理念？

A：還沒有，還沒到這個境界耶，還得要看我們承辦人，自己本身有沒有到這種深度，像有時候寫一些東西我們覺得都沒有那種深度，其他基金會我不曉得怎麼樣，像兒福、勵馨可能就投入這個領域很深，本身就已經有很豐富的經驗，那我覺得我們基金會還在起步，慢慢的在建立，從陳茂榜先生、陳張秀菊女士的 image，從他們的形象或理念來看看能不能有什麼樣的影響，但這影響也不是立即性的，是慢慢累積的。像富邦現在做休閒、知性的東西，大家做的東西不一樣，我們就是以我們的兩個主角，來做一些想做的事情，三、五、十年跑不掉，但未來的事情我們不知道，就是盡力做嘛。

16. 前面有提到一些同學會回來當志工，哪些活動需要他們呢？

A：其實原則上企畫營需要、兩岸交流活動也要，之前兩岸營有甄選有培訓，以往都是我這邊在帶，但現在我在當執秘，我是希望說有同學還不錯，如果有興趣來幫忙的話，因為有些人也會想回來天津團或是親善大使，天津團員則上是不重複，我們就鼓勵他當工作人員或當招待工作。這是第一年嘗試啦，因為以前人手還夠，現在人手比較不夠。現在就是這幾個活動比較會找他們，因為我們幾個人也不是都會畫畫、帶團康，有些同學會做的比較好。

17. 是否聲寶企業的員工會來支援或從事志工？

A：我知道前年的活動好像有，因為我們執行長是聲寶的人，會請一些那邊的人來幫忙，說是志願的也不一定，不過 pay 也沒有，就是說請你們幾位幾位來幫忙，那現在比較少，前年下半年後的活動就比較少。就是我們自己在運作，然後找一些同學，或是一些公關公司，有時候不要怕花錢，因為我覺得有時候效果不一樣。去年初我們徵親善大使，沒有跟聯合報合作，花一點廣告費，整個徵選下來只有三十幾件來，然後要選出十幾位，那個感覺就不一樣，像這兩次都有登廣告，至少都有一百位上下的同學來報名，那徵選出十幾二十個，那感覺也有差。像也有同學問有幾位來徵選，它們也認為說從三十幾位中選出的跟從一百位中選出的感覺也不一樣。

18. 跟政府或公部門之間是否有較密切的互動？

A：沒有耶，我們在兩岸交流營隊唯一就是會在行前講習，或是培訓課程會請陸委會的人來上課，很單純的就是申請補助，像教育部現在也有兩岸

交流活動的補助，所以跟政府機構就是去申請補助，其他事務性、行政性上都還沒有，滿獨立的。跟政府申請補助的過程很單純，因為公告他都有，相關性的文件都有，就照文件去申請補助，審核時間大概都兩個禮拜、半個月，那它們也是一樣都要提結案報告錢才會下來，那我們這邊就是滿紮實的，這些都有做到，所以都可以拿到錢。

19. 是否曾有合作過其他活動？

A：有，去年跟台北市教育局合辦了一個非營利組織的業務研習會，應該說台北市文教基金會的業務研習會，就是說如何辦活動、做財報這些，我們是承辦單位，幫他整個活動流程、找講師，算是第一次的合作，還滿愉快的。是它們主動來找我們的，因為在台北市管轄內的運作型文教基金會比較少，像富邦就是全國性的。至於宣傳、要那些基金會來的就是教育局去做的，主要的角色就是動員、出錢，我們就是執行者，滿特別的經驗。那今年它們說要公開招標，我們就不見得會參加，不過這也會拓展基金會的人脈，像跟教育局的兩位承辦小姐就很熟。

20. 是否曾在政策上有過建言或倡議？

A：沒有，這方面都沒有。我覺得因為我們 focus 都在我們的目標跟對象上，目前是還沒有遇到什麼樣的問題。像人本、勵馨，一些社福的，因為角色不一樣，它們服務的這些人或者會產生一些問題，它們必須反映上去，類似一個管道，那我們這邊因為是大學生，所以還好，教育的東西透過學校，所以這個沒有。

21. 對企業基金會未來的建議或看法？

A：我其實沒有那麼偉大，可以到建議啦。不過我是覺得說不管是怎樣的基金會就是很實在的作自己的事情，然後對主管單位負責，對自己要服務的對象負責，那其他的事情就不是那麼重要，這是我自己個人的看法啦，不管你的捐助人是不是有什麼特別的意義或關係，我覺得都無所謂，最重要的是有沒有在做那份事情，讓你想要影響到的人可以有所影響、有所受益。其他倒是還好啦，如果說他有那麼多的錢，是不是為了要逃漏稅，那很多事情其實可以被討論，也可以不討論，所以倒是還好，就是剛這樣的想法。

編碼代號：F

受訪單位：洪建全文教基金會

受訪者：執行長

訪員：王俊元

時間：91 年 1 月 25 日上午 10:00

---

1. 主要的捐贈企業為何？

A：洪建全是成立在 1971 年，當時主要的捐贈者是國際電化商品公司，等於國際電化關係企業的創辦人，洪建全先生跟他的家族，最主要的企業在剛開始的時候，會是運作的結果撥一些資金給基金會。

2. 洪建全先生以個人及家族捐贈來成立基金會，您認為是否符合企業基金會？

A：因為是這樣的，當初最開始的時候是洪建全先生想成立基金會的，那在早期我們也有受到企業的捐贈，現在是沒有了。早期在企業的盈餘裡面，它會有撥一定的額度進來。到後來洪老先生過世後，洪家的各個企業原本是關係企業，後來各個企業有個人去負責後，在我們這邊的運作經費的來源，是在十年前我們的常務董事洪敏隆先生遺產大部分捐贈進來的孳息，另外還有洪敏隆先生的家族，就是我們現在的董事長洪簡靜惠女士的捐贈，以及他們的子女的捐贈，他們也有關係企業，也會用他們的名義捐贈進來，這幾年已經變成這個樣子了。

3. 後續的資金就是由洪敏隆先生的遺產及家族捐贈而來？

A：對，但在早期的時候就是還包含了國際電器公司的資金，所以還是有企業捐助進來，所以我們會把它界定在企業捐助型的基金會（按，洪建全基金會在民國 90 年時曾出版了《變遷中的台灣企業贊助型基金會的發展-以洪建全教育文化基金會為例》）。所以我們的源頭當然是洪老先生的一個理想，希望說企業有很多是屬於社會的幫忙，他認為企業回饋社會的方是就是可以透過基金會來做。他這一個想法可以說來自於他的二兒子洪敏弘先生，你在書中也可以看到，曾經在國外有過基金會的概念，因為在 1971 年的年代要有基金會的概念也很少，而洪老先生也同意這樣的概念。

4. 書中也有提到成立的動機有一部份是因為節稅，可請執行長談談這一部份嗎？

A：我想節稅這個是我們要去看，對個人來講它當然也是一個動機之一，因為人要做一件事總是要有動機嘛。但回過頭來我們要看節稅的結果，如果說他捐贈的結果可以節 40% 的稅，如果說最高可節到 40% 的稅的話，那他這 40% 結下來的稅捐贈到基金會的話，基金會可以發揮百分之百的效果，那實質上他這節稅的效益會比只僅於他個人的效益更大，所以個人節稅只是觸發個人捐贈的一個動機，接下來要看的是基金會的經營有沒有這個效益，有沒有 over 那 40% 的部份，如果是有的話那對私人節稅來說是很正常的。

5. 如何來衡量或評估這個經營效益的部份呢？

A：這樣回過頭來就是看基金會要怎麼經營，像跟提到的有些企業給人家負面的印象來說，有很多都是因為兼職的人員，在企業跟基金會都兼有財務等等的職位。但是我們洪建全在開始的時候就不是這經營方式，一開始的時候我們就僱用一批專職的人員，那這些專職的人員就必須要把基金會當作企業的方式在經營，這樣來說基金會如果不是企業的附屬的話，他就是一個主體，當然一個主體所能發揮的效益就會比附屬於企業的來的多。另外一點就是看跟時代的脈動有沒有扣起來，因為我們常說的第三部門的經營是要補政府跟企業的不足的，從洪建全走過的行程來說像我們早期有所謂的視聽圖書館，為什麼當時會有這樣的構想，就是想說在台灣早期家庭要有這樣的視聽設備是比較少的，而事實上我們也因為這樣而培養出滿多的音樂的人才，像當初我們贊助民歌也造成了一股風潮。我想這樣子等於是走在時代的脈動，看到時代的需求，這樣子的發揮我想是已經超過原先個人節稅的部份了。

6. 洪建全基金會的背景為國際電化商品，這樣的背景跟視聽圖書館的成立是否有相關？

A：這個是方便之門，因為當時我們有這個產品，所以如果我要做這個領域的話，因為自己有這個產品會比較熟悉，可以在這個領域上耕耘，會有事半功倍的效果，一方面我有這樣的產品，一方面又看到社會有這樣的需求。除了視聽圖書館外，我們也有書評書目的部份，這個就不是我們原有的產品，只是看到時代的需求，希望帶動台灣的閱讀風氣，因此我們就來做這個部份，另外還有兒童文學獎，也是希望鼓勵兒童的閱讀、兒童的文學。所以兩邊都有，從熟悉的領域跟社會的脈動都有，我們可以利用企業原本熟悉的領域，打開方便之門，擴大社會的影響層面。

7. 現在是否還有這樣結合企業熟悉領域的運作模式？

A：因為我們基金會可以說經歷了很多次的轉型，現在有一個比較大的重點是說其實我們比較多的是在價值的部份，人文價值的部份，比較不是在社會議題上，我們比較在教育文化的領域，所以經歷了一些轉型。從十年前常務董事洪敏隆先收過世後，我們經歷了一次轉型，背後已經不再是由企業來做支撐了，以經由企業提供一定的盈餘給我們變成了我們由獨立的資金來運作了。所以我們在這個中間也做了轉型，當然這樣的轉型跟背後是否有企業在做支撐也不是全然有關，當然是部份有關啦，但最主要的還是在於我們覺得目前在台灣的社會到底缺乏的價值是什麼？像早期我們做視聽圖書館是因為台灣家庭普遍缺乏這樣的設備，但現在可是後來幾乎每個家庭都有，甚至還有電腦，那視聽圖書館的必要性就不大了，就把圖書館所有的典藏捐給國立藝術大學的音樂系，有很多現在可能是絕版的，我們就捐給學術機構作研究比較有意義。另外書評書目就辦到一百期，那後來很多人在這個部份都有在發揮，所以我們就不再延續。兒童文學獎現在國語日報也有在辦，所以這個部份我們可以說是階段性階段性，所以以我們目前在走的就是文學、歷史、哲學，可能是現在社會需要人文領域這方面的沈澱。第二個部份我們也覺得現在是國際化的，走國際多元的路線，譬如說我們現在是 CAFO 台灣的召集人、秘書處，另外就是跟日本 PHP 的讀書會。除了一個人文沈澱的部份、國際化的部份，第三個部份就是我們也有一個讀書會群，現在大概有 60 幾個讀書會，正常運作的有 40 幾個。我們讀書會群已經耕耘了 14 年，現在邁入第 15 年。這些讀書會都是志工性的組織，我們基金會是提供一個專職的人力來做橫的聯繫，活動也是它們自己在做認養。

8. 這一連串轉型的決定或認知是由何而來呢？

A：其實我們現在在三個方向的定位，我們曾經經過了一年半以上內部的一直在開會，一直在開會，大部分的決定是董事長帶著機構成員在做這樣一個定位的討論。

9. 書中有提到基金會的董事成員到（19）80年才有非企業成員參與，常務董事則是到（19）90年後，這樣的過程中董事會如何從家族走向社會？

A：我們剛開始都是一個過程，剛開始都是家族式的，慢慢的有別的成員進來是因為有時代的需要，有一些專業人員的需要，像我們今年開發一個網站-洪網，像這樣子今年的董事會有一位新的成員進來，是資策會的顧問。我想這都是一個形成的過程，過去雖然說成員都是企業的家族，但是實質上在經營基金會的都是外來的專職人員。所以那董事會早期在經營的時候，我們董事長當時是執行長，許多事情也是執行單位自己在內部做討論，到董事會報告就同意了，慢慢的我們也希望讓董事會也發揮一些力量，所以讓董事會有一些專業的人進來，您剛問我我想我只能告訴你這都是形成的過程，越來越發現專業的需求跟需要，所以需要讓董事會有專業的人進來，讓董事會跟執行單位有更好的交流、更好的點子來服務社會，能夠更具體些。

10. 基金會的主體性或自主性是否會受到家族成員董事會的影響呢？

A：這個有沒有影響可以從我們過去的作為、展現出來的東西來看。從過去基金會展現出來的東西出來的來看我覺得真的比較大的影響力是我們的董事長，洪簡靜惠女士，以前的執行長，我覺得他的個人色彩還滿重的。她的帶領方式是會跟我們執行部門的專職人員一起來做群體的討論，大家來做決定，那他是不是會受其他家族成員的影響我覺得是比較淡，實質上你看書中後面的分析是跟這滿像的，所以基金會還算是有充分的自主性來做事情。

11. 對企業創辦人捐贈基金會的正負面看法為何？

A：第一個我是持比較正面的看法啦，我是覺得說他願意成立一個基金會，那怕他有原先有節稅的動機也罷，但是起碼即便節稅是40%，如果捐出來的錢我們執行部門能夠全數的發揮的話，對整體社會還是有益的。第二個我們跳脫洪建全基金會來看的話，單純就企業創辦人捐贈基金會的話，如果說他這樣的捐助是透過所有企業全體的同意，那就代表說是企業的權益願意來做這樣回饋的事情，那他整個企業的支撐就更大，如果說假

設說他這樣的捐助是他個人，企業並不贊成，那我覺得對其他人並不公平，我想這是對企業的領導人來說。第三個我會覺得說看對企業的主導性，是把企業當成一個文宣品，或是當成一個我有回饋社會的東西，還是交給一個專業經理人來經營，有掌握社會的脈動，我想從這邊來看，若能交給專業的人來經營的話，我會視為是正面的。我想這是我們去評估企業創辦者他對基金會的期許，當然他有他的理想宗旨在裡面，但是這裡想跟專業經理人，跟時代是不是能夠 match，如果說能 match 最好，如果說只是做企業的文宣品，就不是企業贊助型基金會的運作方式。

12. 您提到第二點是關於整體企業的意願會影響基金會，洪建全基金會的成立是整體企業都支持的嗎？

A： 是的，對。

13. 請問您對公共性，或是非營利組織的公共性的看法或解讀為何？

A： 因為我是覺得說提到公共，公共很重要的一點就是屬於大多數的。那我覺得非營利組織的公共性第一個是必須營運的方向或從事領域必須符合目前社會大眾需求的部份，不管是議題倡導、價值落實等。第二個我覺得是對非營利本身是透明的，就是說不管怎樣我的運作、財務都是透明的，可以被檢視的。一個是對外的，一個是自己內部的，可以從這兩個部份來看它。

14. 剛執行長有提到「大多數人」，要如何去解讀大多數人呢？

A： 我想，因為現在去界定大多數人就是不是所謂的私益，比較重要的就是公益，從狹義的說法，不是私益的，就可以是公益的，我做這件事情不是為了我，是為了服務別人的，就可以變成公益，就是不為私利，那這個公就可以是正向的，至於說弱勢、殘障團體，也是有一大票人，我去做服務他們的不是為了要出名、得利，而是他們需要被幫助，這也算是公益。就像你所說的，幫助他們，相對的對整體社會來說也會有利。因為我們去扶植他們，對社會問題的減少也是很好的方向。就洪建全來說我想會符合剛提到的公共需求及透明的部份，像我們做的就是教育文化方面的事，剛提到人文價值的部份。我們的原則在創辦人的宗旨就是積極主動、符合時代的需求，另外就是不僅要出錢，還要出力，所以我們不只是贊助型，還是運作型，自己有辦活動、辦讀書會等。關於我們的一些課程，有一些資料可以給您帶回去做參考，還有系列的音樂講座、大眾系列的演講，像幸福人生講座，也已經十七八年了。

15. 目前專職的人員有幾位呢？

A： 共有 16 位，包含我，24 小時的心思都在這邊。

16. 剛提到的課程是否有酌收費用呢？

A： 國小教師的部份都沒有，那其他人文的課程都有酌收費用，那一來就是使用者付費的觀念，另外你看我們收費的真的是很低，其實我們要感謝洪敏隆先生的遺產，可以供我們基金會固定成本的開支，所以在課程的部份就可以收比較少的費用，就只收變動成本，像講師費、印刷等，其他大部分就我們自己 cover，那我們還有一個免費的就是洪敏隆先生人文紀念講座，這個講座我們都是邀請大師級的，像史學部份我們就邀請許倬雲老師，每年幾乎都有，另外還有張顯、余英時，這些都是免費的、公益的。另外像洪家在淡水有一個老家，我們董事長也說服了家族的成員，把它捐出來當成是洪氏藝文之家，有一個樂團駐在那邊，有一些藝文的團體比較少練習的空間，就可以在那邊練習，或者是舉辦活動的公共空間，也是呼籲政府所說的閒置空間再利用，那你看政府的閒置空間在利用搞了半天搞不出來，可是民營的就可以很快，像我們董事長有一個想法，跟家族討論討論就可以做出來，其實就是資源的再利用，很多資源沒有用滿可惜的，就是把這些資源提供出來讓需要的人去利用。

17. 跟其他非營利組織的互動或合作是如何的呢？

A： 有，像我們辦國外的大師講座，就會邀時報基金會，還有建弘文教基金會跟我們一起合辦，像我們辦音樂講座時，不只是跟其他基金會合辦，像這次就是跟文建會裡面很多基金會合在一起辦，文建會最近做一個動作就將跟藝文有關的基金會結合在一起，在我們的年度計畫中若跟藝文活動有關的，就會結合在一起，這個部份我們是當召集人，在 2002 年度我們有一個藝術之旅、音樂的活動，像耕莘文教基金會、台北愛樂等，起碼有八、九個基金會我們會有一個一系列的活動，等於從一月到十二月常態性的都會有活動，等於是一起推出來，讓社會大眾有一個整體性的感覺，也讓社會上想參與的人可先做一個時間的安排。所以在跟基金會的連結部份，第一個是做活動的連結，另外就是 CAFO 的部份，一共有八個基金會，像罕見疾病基金會、富邦文教基金會等，還有兩個支持的會員。除了非營利組織外，我們跟企業也有一些連結，像音樂的跟華邦等。當然政府的部份也有，像我們讀書會有十幾年的歷史，當初文建會辦書香滿寶島的時候，其實時候我們就是幫他們辦全國、全台灣各地圖書館讀書會領導人的培訓，還有義工的訓練，也是我們幫他辦的，另外我們也參加教育部的學習列

車，青輔會的部份我們有幫它辦青春加油站系列的演講，那幸福系列講座的部份早期我們跟勞委會，大概合作了十年，去年是跟青輔會，因為勞委會在改朝換代後有了一些調整，今年還是會繼續跟青輔會合作。另外青輔會去年有六場 NPO 的活動，其中最後一場的總結也是我們主辦的。

18. 與其他非營利組織合作的過程中，洪建全是主動邀請還是受邀的呢？

A：通常都是我們主動比較多，都是我們想辦什麼請大家來合作，活動的主導也是由我們來做，企業的部份也是。政府的部份就有兩個部份，像青輔會的六場就是他們邀約的，幸福人生系列講座是我們去邀約勞委會的，像全國讀書會就是文建會來找我們的，那學習列車我們也有主動提案，所以都是有相互的互動過程。

19. 剛提到將藝文活動串連在一起，那經費的部份是如何的呢？

A：目前這樣的東西，宣傳的部份是文建會來宣傳，那各個實質上的執行是我們自己在執行，就經費上來講是政府跟民間都有配合，不是全然政府的經費。在競爭上的關係其實去年我們有一個競標的經驗，過去都是政府直接委託我們，那去年青春加油站就是我們送案子去競標，其它的倒是沒有這樣的經驗。那我知道今年青輔會有一個策略聯盟，好幾個基金會去競標還是怎樣，但是我看了一下議題跟我們的主軸似乎比較不同。我們洪建全有一個跟其他基金會滿大不同的地方是我們每一年都有一個定位跟方向，是跟時代來走，如果說這個定位方向正好跟政府推動的東西能 match，我們就會去做個連結，或者跟企業或其他非營利組織連結。那去年青春加油站就是跟我們想做的事很像，所以才去做競標。

20. 跟政府的的互動過程中，是否曾遇過困難或阻礙？

A：我想因為跟政府連結的話，所謂的困難跟阻礙的話，應該是行政作業上會比較繁瑣，要透過比較多的溝過程，因為像我們跟青輔會這一次的合作方案來說，我們之前就會把我們的想法跟他溝通，而他們也會把他們的期望跟我們做溝通，二者之間在看怎樣融合、可以怎麼做，如果透過比較多的雙向溝通的話，大概都可以達到彼此需要的目標，如果說有什麼樣的阻礙的話，只是行政作業上因為畢竟是兩個不同的組織，政府在行政上有它的程序，民間還是比較有效率，在這樣的效率跟他的程序上，就是透過溝通來排解，當然在溝通時政府或許有些要求，那我們會看這要求的合理性，跟我們的目標能不能符合，當然一般來說都會彼此調整。一方面我們跟政府滿早就有合作了，另一方面也是因為說我們基金會是滿透明化的，我們所有的單證都絕對會有，因為這些費用都要報銷，這些憑證都是

合法的，我們也有會計師，所以不只是要做給政府核銷的。一般跟政府比較麻煩的就是核銷上，不過對我們來說到是還好，因為我們平時就是這樣在做。

21. 在跟政府的互動上，政府扮演的角色為何？

A：其實政府利用民間的東西，會比較利用在專業的部份。所謂專業的部份，譬如說剛提的書香滿寶島，就是民間的力量比政府還要強的部份，所以政府提供經費的資源，但運用的是民間人力的專業，來補政府的不足，所以在這樣的過程中，政府會比較站在資源者的角色，那民間就是一個專業者的角色，兩個就可以相輔相成。我想政府在尋求合作的對象時，會比較考慮到基金會的專業性，而不是他背後的企業或支持者為何。

22. 志工的來源或招募為何呢？

A：原先在我們發展讀書會群這一塊的時候，就是希望機構站在扶助的角色，完全由志工來發展，這一塊也是源於日本 PHP 素質友會的精神的傳承，是講純樸，所以每一個讀書會的帶領就是由志願組成，我們提供的就是在讀書會帶領技能的培訓，大部分讀書會的組成很多是說參加課程後，只參加一次是不夠的，既然有緣大家在這相會，就組成一個讀書會，繼續去 follow 我們人生的經營，所以這些讀書會是人的聚合，那也是基於人的願意才有辦法密切的聚合在一起。這些讀書會的經營算是縱向的，那我們覺得我們要扮演一個橫的連繫，一個橋樑，於是把讀書會的會長給招來，在讀書會會長帶領志工之前，我們有所謂志工的訓練，訓練他們帶領志工以外，還可以有企畫的能力、行政的能力等，所以現在有很多讀書會也會找老師來演講，自己辦活動。除了讀書會對內的修己外，現在還有對外的助人，像佛光山有一千多個讀書會，就需要我們的志工群，我想這些志工不只是洪建全基金會的志工，我們把他們定位為社會的志工，起碼他可以去服務對讀書會有需求的對象，把社會的讀書會帶起來，擴大讀書的風氣。我們讀書會的成員都可以算是志工，但我們特別有培養對帶領讀書會有興趣的種子。第一個部份是參與者，包括讀書會聯誼的參與；第二個層次是種子，可以再加培訓的去幫人家組讀書會；第三個層次是我有行政的能力，但不是讀書會的幹部，也可以去包一個活動，像新春茶會、大手牽小手等活動，所以每一個人在裡面都可以決定他要不要成為志工，包括企劃的志工、帶領的志工、行政的志工，還有洪建全半活動時的志工。

23. 志工跟專職人員間是否曾有矛盾或衝突？

A：我想這個部份比較少，因為我們讀書會有信條公約，所有的活動是

follow 在這個信條公約，再 follow 下來的活動都是扣在這樣的精神目標，這樣就不會偏掉，當然機構也有機構的目標，這樣來排計畫就比較不會有偏差。我們在做計畫的時候也是採 team work，大概都是三、四個人討論後再做決定。因為志工跟專職人員都會遵循著信條公約，在一般溝通的情況下我想當然有時候會有意見上的懸殊的時候，除非說一言堂才不會有，所以就是再透過不斷的溝通，這些溝通就是依循著信條公約來做，然後再做調整。

24. 是否曾提供政府相關方面的政策建言或倡議？

A： 這個例子可能比較少，因為我們不是議題性的倡導。據我的瞭解，可能在讀書會經營的那一段會比較有，就書香滿寶島的那一段，那時候我們曾帶文建會的主委林澄枝到日本去參觀，參觀 PHP 跟日本松下政經塾，瞭解日本他們發展讀書會的狀況，可能在這一部份比較有接觸。

25. 在理念宣傳這一方面，是如何決定出一系列叢書的方向呢？

A： 其實我們出的書是跟基金會那時候的定位方向有關，像最早是做兒童的書，是在做兒童文學獎的時代，接下來是書評書目，那我們教育跟出版是一體的，剛也提過的，我們的定位方向是經過一連串的討論的，也是隨著時代的脈動來走。現在雖然出版界已經太多了，出版已經不是我們最大的重點，但我們還是會繼續出版，是關於教育跟人文價值有關的，比較不是在迎合目前市場導向，而是真正社會人心需要導向，比較在價值導向，跟著教育一起來搭配。

26. 除了出書外，是否有其他相關性的活動來宣達這些理念嗎？

A： 我們還有 DM、辦大型的系列活動、公益性的講座，第四個就是網路，我們還有網路上的行銷，來做一些宣導，並且深化我們網路的內容，提供講堂跟閱讀的內容，用這樣的活動來做理念的宣導。參與者都是來自於社會大眾，我想反應也是滿熱烈的，像長生殿，請許倬雲老師跟白先勇來對談的這個活動，兩大報-中國時報跟聯合報都有來報導，在文化版面都有，好幾位跟長生殿有關的都寫了專論。

27. 對未來的看法或建議？

A： 我想不管怎樣，無論是洪建全基金會或是其它的非營利組織，很重要的就是前面提到的，就是如何去掌握時代的脈動，知道目前人心最需要的是什麼，真正在價值呈顯方面能做掌握，這是一個長續的，雖然是看不見的，但是是重要的，我想這是第一個部份。第二個部份就是工具性的，若

你有好的東西，沒有好的工具也沒有辦法把這些價值傳出去，像我們最近建構洪網也是基於此，簡單來說一個就是價值的掌握，另一個就是科技的運作。那第三個就是時代，是否能扣的上時代的需求，像現在是國際化、全球化，要如何走向世界、跟世界各地接軌，像現在政府的外交困境，其實透過 NPO 是一個很好的連結，因為 NPO 是無疆界、為公益的、志業、主動積極，還有最重要的就是熱情。

28. 書後有提到洪建全基金會是偏重人治的，執行長如何看待這部份，以及未來這部份是否會做調整？

A：我想人治很重要的就是看這個人，如果這個人走的方向都是正確的，或是有很好的眼光，都是 ok 的，如果說沒有這的能力，那當然就不 ok。從過去洪建全基金會來看，那我們這個人治走的都還滿正向的，那這個人也比較有創意、新的眼光，走的比較快，可以掌握時代的脈動。當然回過頭來看，人當然也有更替，要讓一個機構長存的也需要建立制度，所以在洪建全這樣走的過程中，除了人治外，也有在建立制度，像目前我們也有一些分層負責的辦法，所以制度的建立也有。我想人治跟制度是相輔相成的，人跟制度之間如何有彈性跟良性的互動是很重要的。有時制度會僵化，有時有好的專業經理人那沒問題，如果沒有好的專業經理人，那還有制度來做保護，所以二者應該是要相輔相成的。

編碼代號：G

受訪單位：維他露社會福利慈善事業基金會

受訪者：執行長

訪員：王俊元

時間：91年2月6日下午3:30 4:00（電訪）

91年2月7日下午3:30 4:30（電訪）

---

1. 在辦這麼多活動的情況下，是否曾與政府合作過？

A：其實您問題題綱上的後半部份我們可能比較少，像跟政府的合作、志工這一部份都沒有過，也不是說維他露基金會主要是以捐助為主，而是大部分的活動都是我們自己來做，因為跟政府合作有時候也比較麻煩，像之前我們辦老人槌球的比賽，向內政部申請了一系列的經費（內政部是主管機關），但是就是要層層申請、層層核銷，可能有些事情會卡著就沒辦法動了，所以大部分都是我們自己來做。不過像內政部之前有推一個「113」的婦幼專線，我想您可能也不太清楚吧！它是像119、110那樣的專線，不過就是專供婦幼的，現在一般社會大眾對113好像認識也不多，使得它功能性不彰，也因為這樣的循環，在沒有多少人打這專線的情況下，就容易使工作人員怠惰。在我們基金會剛成立的時候，民國80起就和家扶CCF合作進行了五年的婦幼計畫，計畫結束之後我們就把焦點轉向老人的關懷。不過這一兩年來我們發覺113婦幼專線的這樣一個問題，今年就將焦點關注在113婦幼專線，以113為關懷的主題。像我們的維他露兒童美術獎邁入十二年，每年參加的小朋友也有上千位，今年就以113為美術獎比賽的主題。另外還有河洛語鄉土文化獎，今年也是以113為主題。不過對於113的關注，主要還是以我們為主動，跟內政部較沒有關係，內政部

也沒有給予經費來做這些活動，主要都是我們自己在做的。

2. 與政府的互動中，除了層級的問題外，是否有其他經驗？

A：在跟政府的互動中還是需要落實到行政體系，像去年我們也辦了一個愛心服務獎的頒獎，委請各縣市的社會局推薦該縣市的一些服務團體，因為這些服務團體的好壞社會局應該是比較清楚的。在互動中有些縣市的承辦人會很熱心的跟我們提供很多的資訊，但當然也有比較不關心的都有，還是要看承辦人。不過我想或許是一些縣市的人力較不足，它們比較不願做這額外多出來的工作吧。

3. 在辦這麼多活動的過程中，是否有志工的參與呢？

A：我們本身的志工是比較少，多半是和我們一起合作的單位會有志工來參加，或這說我們結合其他一些志工團體來辦活動，像家扶基金會、或是學校珠的羅浮群、或是嶺東的志工。在這樣的過程中，維他露基金會可以說是一個資源整合者，我們提供經費、策劃活動，另外再找一些理念相近的公益組織一同來參與。

4. 除了其他組織的志工外，是否有來自企業的工擔任志工呢？

A：其實維他露很久之前就開始辦很多活動了，像我們有一個萬人健行的活動辦了 26 年了，在每年的四月，另外還有一個舒跑杯的路跑活動，在每年的 11 月，也辦了 21 年了。之所以成立基金會就是希望能有系統的以一個單位去籌畫這些事情，辦這些活動。當然在基金會還沒成立或成立之初時，像我們健行活動跟路跑活動都是動員維他露全體員工來參與的，有些人參加比賽，有些人就擔任工作人員。事實上成立基金會也是認為說公益的資源有限，所以要將錢花在刀口上，像我們辦活動也是會考量到能不能延續的問題，要有比較好的效果，像風評不錯我們就會持續的辦，而且這些活動我們也重視一個傳承，不希望說辦了一兩年就沒了，好像只是出個鋒頭或名聲。向剛提的健行跟路跑辦了 20 幾年，兒童美術獎辦了 12 年，愛心服務獎也辦了五年了，都希望能夠永續的來做。像我在基金會作了幾年來，看到有些一些企業基金會都很少在做事，我也有同學在其他的基金會做，有次聊天時我跟他提說是否可一起來做些事情，不過他卻說感覺它們基金會都沒什麼在做事，所以至少維他露還是有堅持著取之社會，用之於社會這樣的一個理念。

5. 這樣的公益理念除了辦活動外，是否有其他的管道來傳遞呢？

A：像在台中火車站我們有設立公益座椅，可以說是台灣第一個這樣的座

椅，是以美術獎的童詩、童畫為主，來裝飾這些公益座椅。因為我們覺得台灣目前在心靈層次上確實需要來淨化提升，那如果說我們每天看的事物是可愛的、比較自然的，或許對心靈上也會有所助益。

6. 像辦這些活動跟公益座椅等等，您認為是否就是符合所謂的公共性呢？

A：我想應該是的，一來這些活動都是有按照規定的流程在做，另外一個就是有符合我們公益組織的理念。像我們也有一個維他露基金會的會館，在台中是雙十路，是免費提供給慈善團體來使用，甚至也有政府單位來申請使用，我想這些都是公共的。

(2月7日)

7. 維他露基金會成立的背景或緣起為何？

A：維他露企業成立自民國45年，大概從60年代開始就舉辦了回饋社會的一些活動，像65年開始的萬人健行、71年的路跑等，到了民國80年，一來為了紀念維他露創辦人許恩賜先生，也就是現在許董事長的父親，另外也為了統籌這一系列的回饋社會的活動，因此就成立了基金會，最主要的應該還是許董事長「取之社會，用之社會」的理念吧。

8. 基金會成立之初是否有節稅或形象上的考量呢？

A：從節稅上來看是沒有的，因為其實維他露並不是基金會成立之後才開始辦這些活動的，早在60年代就已經開始以企業的名義回饋社會，成立基金會還是基於便於統籌維他露的公益事業。從基金會十年來的運作來看，我們也是關注在長期、健康、弱勢，以及實質的活動上，我們亦沒有將活動與企業的產品做結合來行銷，在維他露另外有專門行銷產品的部門，我想這是董事長的堅持，基金會在回饋社會時不要加上公司的關係。至於基金會的運作對企業形象上有無助益，我想這也很難去界定，還是要考慮到活動的品質是否做的好，而我想我們把活動做好的最主要一個考量也是希望能夠拋磚引玉，希望大家來共襄盛舉，無論是其他基金會，甚至是其他企業能更一同來從事公益。像我們今年辦的一些活動，有結合其他企業、醫院等。不過這有時也有一些困難，像有些是時間上的限制，那今年還加上國內外不景氣，使企業有些蕭條，影響它們回饋的意願。即使這樣，還是有一些企業能夠來配合，像有些公司可能沒有錢，但他就願意提供我們軟硬體的設備，或是它們生產的產品。

9. 剛提到的與其他基金會或企業合作上，維他露是扮演怎樣的角色呢？

A：我想大多是我們主動去找尋合作的對象的。因為有一些機構原本就想

幫助社會，但是沒有管道，我們就提供了一個管道。

10. 基金會中董監事的成員是如何的呢？

A： 基金會的董監事成員都是公司的幹部，我想這些董監事對基金會的認同感、使命、理念等也都因此而比較一致，至少在連繫上也比較單純，不像有些基金會可能要開個董監事會議人要湊齊都不容易。在我們董監事的成員中，每個人還會認養一個基金會的活動，因此我想在董監事對基金會投入的部份是相當足夠的。

11. 董監事的成員來自企業的情況下，是否會影響基金會的自主性或獨立性？

A： 我想應該是不會的，因為事實上基金會並沒有附屬在企業底下，我們是跟企業平行的部門，所以其實並不受企業的決策影響。而且講的不好聽一點，如果今天企業怎樣了，基金會還是會維持它的運作的。事實上，在二者之間我們也是盡量去追求一個雙贏的情況，基金會如果運作的好，不會給企業帶來困擾，甚至也能對企業也是正面的助益；企業如果營運的好，對基金會運作的資金也比較不於匱乏。

12. 後續的基金來源多是來自母企業嗎？有無其他捐贈者？

A： 我們原始的基金來源就是由企業出資的，當初的原始基金就有五千多萬了，而後續的基金也大多是來自企業，其它的捐贈佔的比例非常的小。不過像 921 的時候，我們有出了一本專輯來做義賣，辦了一個 921 台灣塵顏回顧展，但是這些募得的收入則是捐給災後重建的。

13. 請問您對企業捐贈成立基金會的正負面看法為何？

A： 我想最重要的還是在主事者的態度。如果主事者能夠從回饋社會、公益的角度來做的話，當然就是正面的；如果說是掛羊頭賣狗肉、機機會是用來包裝企業的，這當然就是負面的。從這一點來看我想維他露從長期的發展跟運作來看是沒有問題的，尤其董事長的態度不只是重視而已，也是正面的來經營基金會。舉個例子，像董事長在和我討論基金會的一些活動或經營的情況，跟他在母企業討論一些行銷的問題所花的時間幾乎差不多，甚至一次可以到三、四個小時都不覺得怎樣，而就如同剛所提的，董事長的堅持就是基金會不要加上公司的關係。

14. 貴基金會的定位或特色為何呢？

A：如果真正要做的話，是幫忙不完的，因此除了弱勢之外，我們的著力點是在整體社會面、全國性的活動，我想這樣也比較能產生一些對整體社會的實質影響。像我們辦的美術獎的活動已經十幾年了，雖然說是一個較文化性的活動，但我們每一年都有一個主題，這些主題都是偏重社會的關懷面，如之前提的 113 等。像美術獎去年就有近三萬個參賽小朋友，這近三萬個小朋友中，也會使得他們指導老師、家庭，甚至是學校受到了影響，例如有些家長或老師就會跟小朋友一起去找關於主題的資料，如此一來這些理念就能宣導給社會大眾。所以這也算是社會福利、慈善事業的一種吧，另外像路跑、健行，我們所宣達的就是健康的觀念。我們所關心的對象，應該是從兒童、老人、到青少年、婦女，再到一般的社會大眾。

15. 在辦這些活動或理念宣達的同時，是否曾給政府相關的政策建議呢？

A：這沒什麼用吧，像在 113 的部份，我曾經跟內政部的參事反映過，也提了一些，不過也沒什麼用。我想或許是他們也有預算的問題，或是制度等等的，有些政府的承辦人也是不得已的，因為上面的政策是如何的不見得都很確定，所以有時候是很無奈的，另外就是官員自己本身的心態問題也是都不一定的。講到這想補充的是昨天我們也有聊到跟政府合作的一些經驗，像我們辦老人槌球比賽的時候，像內政部申請經費，明明我們都已經核銷了、相關文件也都備妥了，後來他又來一張 B4 大小的公文，上面只有短短的兩行小字，要我們再把核銷的東西寄給他們、文件再補齊，所以有時候真的跟政府合作我們會害怕那種官僚的作風，到不如我們自己來。像 113 那時也做的很趕，我們也跟內政部也接洽，這個部份原本是內政部兒童局跟家庭暴力防治中心兩個單位在做，結果它們也沒有什麼整合的觀念，彼此都不太清楚對方在做哪些部份，像兒童局是在台中，台北就不知道它做些什麼，例如它們有補助星期六趙自強的電視節目一集 30 萬，台北就都不曉得，我們就覺得很奇怪，怎麼政府在做的事沒有一個整體及整合的觀念呢？另外我們有次辦老人在宅服務志工宣導的活動時，第一年跟弘道基金會合作還滿順的；後來第二年跟省政府合作，焦點就整個轉向宋楚瑜省長身上了，也不是說宋省長如何如何，只是當時整個焦點就模糊掉了，志工招募少的可憐，原本的活動變成了省府的形象廣告，所以我們對跟政府合作都持比較保留的態度。在合作的過程中，通常是政府來找我們，不過也有不錯的經驗，像跟南投市公所合作時，它們市長就很用心，我想跟主事者的態度也有關吧。有機會你也可以到南投市公所看看，在南投市裕景街。

16. 對未來企業捐贈基金會有什麼建議或看法？

A：我想重點還是跟前面相同，希望能有更多的機構相互來配合，共襄義舉，不管是企業、基金會、或是政府部門，希望都能有整合的觀念，把資源給整合，不要一個類似的領域有太多重複的資源投入。我想這很重要，未來我們要重視相關的連繫、連線、聯盟，不是單打獨鬥的來做，這可能會做的很累又沒什麼效果。當然媒體的部份也很重要，現在出現在媒體的多是負面的報導，這在國外似乎很少見，其實我們也不求都做一些正面的，只是希望至少能夠平衡一點，畢竟這也是社會教育的一種。教育的部份對小朋友影響很大，像我們帶小朋友團去大陸北京就能感受到現在小朋友跟過去就有差別，有些早上見面都不打招呼的，我想這些都是未來值得注意的，如果帶大陸團對小朋友沒有像過去那樣的效果的話，我們也考慮要把它停掉了。另外除了整合外，當然還希望能更有心的來經營，尤其政府部門是需要把適當的人放在適當的位置、企業能夠不受景氣的影響，都能夠支持公益的事業跟活動。