

第一章 緒論

本研究主要在探索非營利組織與企業進行募款方案合作聯繫溝通的狀況。這一章首先說明非營利組織與企業合作募款的現況及探討雙方在募款方案中溝通的相關問題，其次進一步陳述研究者進行研究的動機，最後提出本研究的目的。

第一節 問題陳述

募款對非營利組織的生存與資源取得而言十分重要。募款方案的呈現方式相當多元，以方案籌劃的主要單位為依據大致可分為三類，首先是非營利組織自辦性募款方案，如世界展望會推出的「愛的麵包」、「讓愛環繞世界資助兒童計劃」等。其次為非營利組織與企業合辦性募款方案，例如聯勸與花旗銀行每年固定在歲末合作「花旗聯合勸募活動」；最後為以非營利組織為主，但有多個企業透過部份金錢或物品等管道，間接贊助的協辦性方案活動如「點擊獻愛心只要 1 2 3!」活動就是網軟股份有限公司、台灣花旗集團、CVS 便利達康、台灣惠普科技、秀威資訊科技等企業與人人公益網合作的點擊捐款活動。

從募款訊息中可以發現，募款方案或多或少都有企業參與的足跡，募款方案很少單靠非營利組織自身的力量來完成，而是需要藉助多方力量的資源才能使募款方案有效運作。能在非營利組織募款方案中提供直接幫助的就是企業的參與和贊助。由於募款方案的活動形式眾多，每個單位對所謂的募款活動定義不一。因此，本文所指非營利組織與企業合作的募款方案是指：不論企業在合辦方案中提供何種資源，只要合作方案的目標有涉及資金籌措，均為本研究所認定的募款方案。

近年來非營利組織與企業合作募款新聞資料顯示，募款方案的類型，大致可以從企業在當中提供的資源分成可直接轉換成金錢與間接提供贊助兩大形式。前者，企業可藉由金錢的捐贈、提供物品義賣、將企業相關產品的部份盈餘與紅利點數捐贈的方式轉換成金錢捐贈給非營利組織，也就是透過捐贈某些資源，而資源可以直接轉換成金錢給非營利組織；而後者的方式是透過通路的提供、企業人力的投入、公益廣告的贊助，來支持非營利組織的募款方案，但所提供的資源無法轉換成金錢，如圖 1-1.1。因此，企業與非營利組織的夥伴關係已不侷限於單純捐贈金錢、物資等方式，在運用企業豐富資源的條件之下，多元的贊助型式已慢慢展現(陳瑩蓉，2002)。

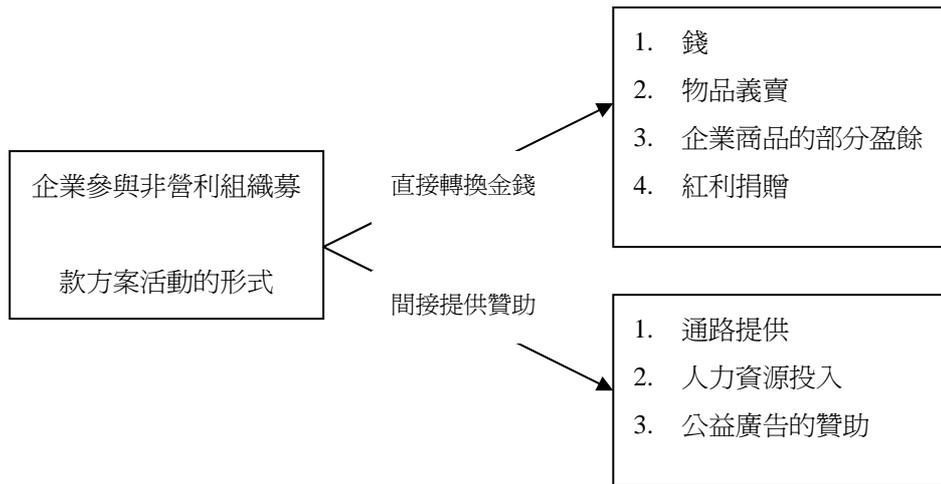


圖 1-1.1 企業參與非營利組織募款方案之形式
資料來源：研究者自繪，2005

組織之所以進行合作，資源的連結與交換是很重要的關鍵。Sebright, Levinthal and Fichman(1992，轉引自黃銘章、楊淑珍，2003)的研究指出，組織之所以成為伙伴關係而在不同合作方案中嘗試選擇一個夥伴，是因為對方能提供所需資源，這樣的資源可能是要符合組織的需求或是必須要與自身資源有一定的配適度。不論企業或非營利組織合作的模式為何，任何關係的建立都需要雙方不斷的溝通才能使合作順利進行。方世榮(2004)也提到任何組織關係行為裡頭，都需要透過「溝通」管道來運作。因此，合作中的溝通是不可缺少的環節。

任何合作或關係的建立都會涉及到溝通，非營利組織與企業是兩個不同組織文化的事業體，雙方平日的工作模式、溝通方式與對公益的理念有所不同之下，也可能讓雙方在合作過程中，各自產生不同的溝通問題。研究者在實習過程的觀察中發現：組織間在合作時常會面臨到一些溝通問題以至於合作過程會產生中斷或障礙，透過實習的觀察經驗，研究者將溝通問題歸納為組織彼此信任度問題、組織間文化差異、任務分工、組織的角色定位、意見表達的技巧與衝突處理等六類，從非營利組織與企業合作募款方案過程中，探討組織在溝通上所遇到的相關問題：

一、組織彼此信任度問題

合作中對夥伴的信任程度，是影響溝通訊息是否正確的重要關鍵。好的溝通是彼此能互相將意見表達清楚，提供對方有效的意見與建議；而收訊者也能透過對方的回饋與看法中，獲得正確的資訊。但如果雙方缺乏信任感，在溝通的過程中可能使訊息失去真實，合作雙方都害怕說出真話或事實會造成關係破裂，有時

爲了維繫關係，加上東方文化習慣講客套話，更使溝通不夠清楚。因此，在信任感不足的前提下進行溝通，能表達出完整訊息與真實的資訊內容是有限的，連帶也影響雙方長期合作關係的建立。

二、組織間文化的差異

非營利組織與企業是在不同的理念下所成立的組織，前者以關懷爲出發點，提供服務給社會中的弱勢，滿足社會的需求；而企業的宗旨是以創造最大利潤爲目標，而在實現社會責任、回饋社區並非其最主要理念與方針。因此，兩者不論在組織的宗旨目標有相當大的差異之外，在經營理念，決策方式與溝通模式等，都因爲機構文化上的差異與雙方缺乏共同背景之下，各自有其特色與相異性。這也使得非營利組織與企業在合作募款方案過程中，對於資訊的解讀和處理可能會出現誤差與錯誤。企業的組織文化是影響該組織的實際決策者與承辦人員在面對、處理募款合作時，價值觀、態度、詮釋與觀念來源的基礎(鄭怡世，2001b)。企業與非營利組織各自若不了解對方的想法，只用自己的想像去解讀對方傳遞的訊息，恐怕會產生不少誤解。陳瑩蓉(2002)提到非營利組織與企業在進行夥伴關係時，組織間專業邏輯的差異、組織文化的差異、主導權的掌握與過度依賴的關係與資源提供的彈性等，都會造成阻礙夥伴關係的建立。所以，組織間文化的差異對於溝通進行具有相當的影響性。

三、任務分工問題

有效的管理仰賴良好的分工，跨組織的尤其如此。恰當的工作分配可使每個工作人員在能力可及範圍內，專心致力於所分派的任務中。組織間的合作中，若分工過於精細，會增加許多協調時間，同時降低工作效率，也使分工失去原先的效果；但分工過於簡略，加上溝通頻率不足等因素，也會造成工作銜接的落差。因此，募款方案中的工作分派會影響成員對工作任務的整體性認知，勢必造成溝通的管道與模式可能出現問題。組織因理念、作法的不同，對於每項分工的要求、標準也會不同，雙方無法透過溝通協調解決問題，對於接下來工作的執行也會有很大的影響與困難。

四、組織的定位

合作關係裡，組織的地位應該是平等的，但在募款合作方案中，企業有時會認定自己爲資源提供者而展現出較多的要求與權威感，而非營利組織又可能將自己定位爲資源依賴者，這可能造成溝通過程中出現權力不平等的現象，地位角色較高的一方可能會有較多的干涉。互動情境中，參與者的相對地位對於衝突的減少是很重要的，當兩團體的成員有相同的社會地位或權力程度時，正向的改變與

溝通比較容易產生(Deaux, Dane & Wrightsman, 1993/1997)。因此，當合作關係出現不對等情形，就較難出現正向、開放的溝通，在訊息傳遞中可能將訊息做選擇性的解讀與遺漏。

五、意見表達技巧與衝突處理

溝通過程中，最大的問題就是出現合作夥伴意見不一致的情境，甚至引發較劇烈的衝突。組織在信任感不足與意見不同的合作關係中，充分的協調溝通是解決問題的必要管道，但有時溝通環節出了些差錯，如溝通管道使用不當，或是未正確解讀對方真正的意念時，溝通中累積的不滿可能會引爆較大的衝突。衝突處理的技巧對於溝通危機的化解有相當大的影響，若是技巧不足造成訊息表達不當，均會破壞先前已建立的合作關係。

六、期待落差的問題

雙方合作募款方案最大的目的就是彼此獲得各自想追求的利益，但如果在溝通時未說清楚或是未協調好成果的呈現，可能會因為對最後成果的無法認同與錯誤的期待落差而造成雙方的摩擦，也破壞組織間合作的關係。組織在溝通上的品質若不佳，對於雙方的合作滿意度與認同感都會大打折扣，兩個不同文化的組織在進行合作時，應要知道對方對合作的期待，及所預期見到的成效為何，這才能減少溝通問題。

綜言之，組織間能否有效進行溝通是雙方合作建立的重要關鍵。在上述的影響溝通問題的因素中，其實與溝通有互相影響的關係，這也造成雙方長期合作建立關係大受影響。企業在募款方案中有著舉足輕重的地位，但合作連結開發不易，若能從現在合作關係良好的方案中探究企業與非營利組織與募款方案合作中的溝通狀況，對於雙方維繫長遠合作關係應可提供參考。

第二節 研究動機

探討本研究問題之後，以下將本研究的動機匯整為：國內相關研究缺乏與研究者實習過程中的好奇兩點，分述之。

一、國內相關研究的缺乏

目前有關贊助或募款方面的研究，大致可依主體分為企業、非營利組織或非營利組織與企業三類。本研究整理在全國碩博士論文摘要檢索系統中，87 年至 92 年以來有關贊助或募款方面的研究資料(如表 1-2.1)，可發現目前碩士論文的研究可分為以企業為主體的贊助研究、以非營利組織為主體的研究與同時從非營利組織與企業間關係為主體的研究三種：

第一種以企業為主體的贊助研究，又可從贊助類型、贊助成效、贊助意願與贊助行為等角度探討有關企業的贊助。在有關企業贊助的類型中，有特定領域的贊助類型以球賽、運動性類型居多。在贊助成效研究中，是針對消費者、廣告效益、消費者行為的角度來探究。

第二種以非營利組織為主體的研究中，可分為行銷研究、募款兩大類型。在行銷研究中，除了大範圍策略性行銷探討外，也有從事件行銷、善因行銷、募款行銷等角度檢視非營利組織的行銷，其中事件行銷的研究為最多，與本研究相關的善因行銷大約是六篇。

第三種是同時從非營利組織與企業間的關係來探討的研究，目前國內同時探究非營利組織與企業間夥伴與合作關係的研究僅有兩篇。

表 1-2.1 國內企業贊助與非營利組織募款相關研究

主體	分類方式	涵蓋類型
企業贊助	以贊助類型	公益活動，無特定贊助領域(5 篇)。
		藝文活動：運動球賽(24 篇)、藝術(14 篇)。 博物館(2 篇)。
	社福領域(2 篇)。	
	以成果效益	運動贊助：消費者觀點、廣告效益、消費行為。
		公益活動(1 篇)。
	品牌觀點：品牌權益(2 篇)	
	贊助意願	7 篇
	贊助行為	2 篇

非營利組織	行銷研究	策略行銷(6 篇) 募款行銷(1 篇) 善因行銷(6 篇) 事件行銷(17 篇)：包含社會福利組織、民間、博物館、學校等
	募款	募款策略(2 篇) 捐款人行爲(5 篇) 募款方式與成效(1 篇) 收益管理(1 篇) 網路募款(3 篇)
企業與非營利組織	合作關係(2 篇)	

資料來源：參考全國碩博士論文網，研究者自行整理，2005

綜合上表整理可發現，國內針對募款或公益行爲的討論，大部分是以其中一個組織爲研究焦點，分別去探討該組織的策略運用、行爲動機等問題，但有關討論非營利組織與企業之間的關係，卻僅有少數研究。組織間合作關係是一項重要的研究議題，其他領域對組織間的討論明顯多過於社會工作領域，因此，這也是促使研究者想透過研究的發現，針對非營利組織與企業在合作關係上的溝通狀況，有整體性的描繪。

二、實習的體會與了解

非營利組織對外的關係建立在社會工作課程安排中並非主要的內容，一般非營利組織的工作人員由於工作負荷量大及非接受專門的行銷策略學習，因此，在對外關係的處理，甚至向外募集資源的能力顯得十分不足。今年暑假，透過實習的接觸，也有機會觸碰到組織對外關係連結的問題，社工員的分享中也提及，在不同機構中的對外關係，其實會有很大的差異，因爲所要溝通的訴求與理念就會有所不同，這驅使研究者的好奇心，想一窺不同組織的對外關係中，溝通方式爲何，溝通過程傳遞了那些資訊與互換了何種資源，才得以讓雙方關係因而建立。

第三節 研究目的

目前在公益活動合作的討論上，多著墨在企業贊助的角色與非營利組織為主體的議題上，卻鮮少將焦點放在企業與非營利組織的合作關係上，本研究想透過企業與非營利組織在合作募款方案的過程中，探究組織如何進行合作，合作中雙方的溝通狀況與困境為何，再進一步瞭解組織在合作後的期許與感想，以作為未來社會工作實務在募款方案合作時進行溝通的一個參考依據。故歸納本研究之研究目的如下所示：

- 一、探究非營利組織與企業於募款方案合作前的各自立場，藉此瞭解組織在溝通前的想法與觀念。
- 二、瞭解非營利組織與企業在募款方案合作期間的聯繫溝通狀況，進而使非營利組織與企業對合作過程與溝通內涵有更進一步的認識。
- 三、瞭解非營利組織與企業在募款方案合作時所遇到的溝通問題與障礙，最後化解溝通阻礙的方式為何，以作為實務工作者之參考。
- 四、探討非營利組織與企業在合作結束後的感想與建議，作為企業與非營利組織在募款合作規劃中的參考，期待發現成功之處，以提供非營利組織及企業建立長期關係的參考依據。

第二章 文獻探討

本章將整理國內外相關文獻，首先說明非營利組織與企業的基本概念，其次進一步探討非營利組織與企業合作的相關意涵，而後介紹募款方案中合作方面的研究，最後以探討非營利組織與企業募款方案中的溝通意涵與可能遇到的狀況與問題。

第一節 非營利組織與企業

非營利組織與企業涵蓋的範圍廣大，本節將聚焦在非營利組織對外資源連結以及企業對外的社會連結，進一步探討企業與非營利組織進行連結時，雙方連結時的動機、以及所獲取的資源為何，藉此呈現非營利組織與企業在資源連結上的情形。

一、何謂非營利組織

非營利組織的範圍是非常廣泛的，以組織成立的目的來看，非營利組織的成立並非爲了本身利益而存在，而是根據組織成立的宗旨、目的，提供服務給社會。非營利組織的類型，依據不同的面向各有不同的分類與定義。游婷熙(2002)整理各學者對非營利組織的定義，歸納非營利組織是一種「非以營利爲目的公益性服務組織，目的在爲特定目標群眾服務而非爲機構賺取利潤或營收，且不得違反法令規定與或以不合理的支出供私人運用，即使因業務運作所得之盈餘是禁止分配並需予以保留在服務工作項目上。」司徒達賢(1999)認爲非營利組織的構成要素有五項，分別爲(1)服務：組織所創造或服務的價值，可分爲社會救助、病人醫療。(2)目標顧客：組織所要服務的對象。(3)參與者：非營利組織中參與的人力，包含職工與志工。(4)資源：各項對非營利組織的財力、物力的支援與獲得。(5)運作：創造價值的運作過程。蕭思文(1999)也提到非營利組織必須是「以公共服務爲使命，不以營利爲主要目標，且經營所得利潤須以社會大眾的利益作分配使用，不得爲私人用途的組織」。同時也認爲，非營利組織的共同要件有其成立目的旨在謀求不特定多數人的公益、不反對賺取利潤，但須將盈餘用在原機構成立目的上，及不得分配盈餘或財產予機構相關人三項。根據美國國內稅法，對免稅規定的非營利組織的定義爲「非營利組織本質上是一種組織，限制其將淨盈餘分配給任何監督與經營該組織的人，諸如，組織的成員、董事與理事等」(引自許世雨，1999)。

非營利組織除了以上之定義外共通的定義之外，有許多種形式。Denhardt(1995)將非營利組織依事業目的的不同分為公益類組織與互益類組織。前者是以提供公共服務為目的的非營利組織，包括：慈善事業、教育文化機構、科技研究組織、私立基金會、社會福利機構、宗教團體、政治團體七種。後者是以提供會員間互益目的的非營利組織，包括社交俱樂部、消費合作社、工會、商會與職業團體等。陳金貴(1994)整理美國非營利組織類型中發現：非營利組織可區分成七種基本類型，分別是衛生醫療、教育、社會和法律服務、公民和社會團體、藝術和文化團體、宗教、基金會。此外，營利組織依事業目的不同可以分為公益類組織，像是慈善事業、教育文化機構、科技研究組織、私立基金會、社會福利機構、宗教團體、政治團體本研究；或是互益類組織，如社交俱樂部、消費合作社、公會、商會或職業團體等兩大類型(許世雨，2000)。

綜合以上所述，本研究所指的非營利組織是「有特定服務對象，組織運作不以營利為目的，且特別是非營利組織中的社會福利機構」。

二、非營利組織的資源連結

由於非營利組織的運作無法像企業透過商品的販賣獲得利潤，也無法從服務對象身上收取太多的費用或實質的資源交換，因此必須透過外界的資源連結，才能使組織運作順暢。司徒達賢(1999)提出 CORPS 模式來說明非營利組織的運作程序，也就是：「結合人力資源(P)、財力資源與物力資源(R)，經由某一些有組織的活動(O)，創造某些有價值的服務(S)，以服務社會中的某一些人」。如圖 2-1.1：

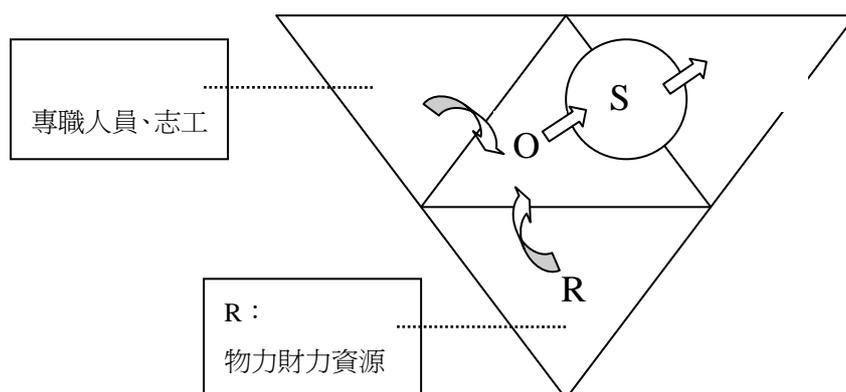


圖 2-1.1 CORPS 模式圖

資料來源：司徒達賢，1999

非營利組織的資源可分為人力資源(P)與財力、物力資源(R)。人力資源包含組織內受薪的專職人員(正式員工)以及不領薪的志願服務者。資源的來源裡，人力資源可能是基於對組織使命或理念的認同，進而參與組織的運作與服務。而財力與物力資源的來源可能透過社會大眾企業、特定團體的支持與捐贈所獲得。所以非營利組織擁有完善、足夠的資源，特別是財源的獲得，才可能持續運作以維繫組織生存，進而達成使命，對外服務更多的案主群。

非營利組織不同於營利組織是在於前者不以營利為目的，無法將自身所生產的產品或所提供的勞務，在市場中進行交易以賺取利潤，加上服務的顧客群都是社會中的相對弱勢，就算從中收取服務費也無法應付龐大的資源需求。絕大多數文教基金會的運作，都只是依賴資金孳息，並需要向社會大眾募捐(馮燕，2000)。但近年隨著銀行利率的下降，政府社會福利預算的有限，使得原先依靠資金孳息與政部補助做為財源的非營利組織，面臨到財源緊縮的困境。社會福利領域的基金會近年來不斷增加，使得組織對外募款面臨更多的難題與競爭，再加上九二一的重創，經濟持續的不景氣，非營利組織處於外在苛刻環境與內在組織不穩定的內外夾殺中，組織面臨諸多挑戰。因此，如何連結資源、開發潛在資源，是非營利組織一項重要的課題。

連結外界資源前，必須先了解非營利組織的對外關係，以下將分別從非營利組織與政府、與其他非營利組織以及與企業三方面的資源連結進行介紹：

(一) 非營利組織與政府

對非營利組織而言，政府具有指導監督者、競爭者與合作者三種角色。政府扮演的指導者角色是因為政府對非營利組織的管理與要求、對福利政策的想法與制定，都會影響非營利組織的生存與策略規劃(司徒達賢，1999)。並且政府可站在中立、客觀的立場對非營利組織進行業務的監督與決定非營利組織的合法性，但不得直接干涉非營利組織在目的與宗旨上的實現(江明修、陳定銘，1999)。

對非營利組織而言，政府的補助是相當重要的資源來源。施教裕(1997)在八十五年間對國內民間社會福利機構、慈善團體和基金會等進行民營化推現況之問卷調查發現，民間福利機構主要經費來源，是以社會捐款為主，約占四成，其次為政府補助，約佔二成九。且許多單位的非政府補助財源明顯不足，對政府補助款仍有相當大的依賴(見表 2.-1.1)。

表 2-1.1 非營利組織主要經費來源與比例

經費來源項目	排序	次數	有效百分比
社會捐款	1	75	39.9
政府補助	2	54	28.7
服務收費	3	22	11.7
其他	4	17	9.0
資金孳息	5	10	5.3
會員會費	6	9	4.8
聯合勸募補助	7	1	0.5

資料來源：施教裕，1997

Giridon, Kramer, and Salamon(1992，引自江明修、陳定銘，2001)認為在探討非營利組織與政府間關係，可以從服務經費的提供和授權、實際服務的輸送者兩方面的功能做區分，並發展出政府主導、雙元模式、合作模式、非營利組織主導四種關係模式(表 2-1.2)。

表 2-1.2 政府與非營利組織關係之模式

功能	政府主導	雙元模式	合作模式	非營利組織主導
經費提供者	政府	政府與 非營利組織	政府(或非營 利組織)	非營利組織
服務提供者	政府	政府與 非營利組織	非營利組織 (或政府)	非營利組織

資料來源：Giridon, Kramer, and Salamon, 1992，轉引自江明修、陳定銘，2001

1. 政府主導模式：政府為經費提供者也為服務提供者。
2. 雙元模式：政府與非營利組織各自提供服務的需求，兩者並無經費上的交集，且對於提供資金與傳送服務，彼此各有其明確的範圍。在此模式裡，非營利組織有兩種不同的運作方式：(1)非營利組織可以輸送同樣的服務，補充政府提供服務的不足；(2)非營利組織可以完全自行設計服務方案，針對服務對象的需求而設計，並提供給服務對象。
3. 合作模式：兩者在服務經費與服務輸送中，均有提供部分的功能。如：典型的合作模式是政府提供資金，非營利組織負責實際的服務傳送，但也有相反的情形(非營利組織提供資金，政府負責傳送服務)。

4. 非營利組織主導模式：非營利組織同時扮演資金提供與服務傳送的角色。

非營利組織與政府的合作通常是承包關係或委託關係，非營利組織為獲取經費或是申請政府補助，有時會去投標政府的委託案，以便獲得一筆經費預算，但有時也因政府委託案的限制，使得非營利組織失去其自主性與創新性。

(二) 非營利組織與其他非營利組織的連結

台灣大基金會對於與國內非營利組織之間的交流和合作頻率，常見的型式有，共同舉辦活動會議、共同贊助經費、共同進行研究出版、共同推動服務方案計畫和共同進行倡導遊說等(喜馬拉雅研究發展基金會，1999)。雖然這樣的合作比例在國內並不高，但共同舉辦活動與共同贊助則是交流比例較高的合作方式(見表 2-1.3)。

表 2-1.3 非營利組織間的合作交流方式

合作方式	國內交流合作		國際性交流合作	
	總件數	平均	總件數	平均
共同舉辦活動/會議	934	3.1	143	0.3
共同贊助經費	551	1.8	29	0.09
共同進行研究/出版	192	0.6	32	0.11
共同推動服務方案	160	0.5	10	0.03

資料來源：喜馬拉雅基金會，1999

在非營利組織中有一種特別的中介組織，分別向非營利組織與贊助者負責。中介組織的角色對非營利組織而言可以有經費贊助與資源支持兩種功能。以中華聯合勸募協會為例，聯勸所募集的資源有效的分配到其他非營利組織中，而非營利組織除了要對其服務對象負責之外，也要通過中介組織的審查與評估，才能獲取補助費；有些小型的非營利組織自身無法獨立募集所需要的財政資源外，所提供的服務與技術尚未成熟仍需要中介組織的扶持與督導，因此，與中介組織的聯繫互動，也是非營利組織資源獲取的來源之一。

雖然近年來，各非營利組織，如社團和基金會，都認為應該加強彼此之間的聯繫與互動，許多組織也開始朝著此方向發展(蕭新煌，2000)。但實際上非營利組織彼此之間的合作仍然不高，儘管有合作的模式，但都基於資源共享或是彼此分擔責任的理由而採取合作，彼此因

潛在資源的競爭而阻礙合作進行，尤其是有關經費募集的活動方案等，在粥少僧多的觀念下，合作募款方案的例子並不多見。

(三) 非營利組織與企業的連結

企業與非營利組織雖然成立的宗旨、目的不同，但雙方因不同的理由，仍然有許多連結的機會。徐木蘭、楊君琦(2000)認為，在非營利組織規劃中，連結企業的原因是，非營利組織期待企業董事資源的提供、或希望企業提供具有專業技能的志工人力以及專業技術，像是企業給予非營利組織專業管理上的建議與資源等。Drucker(1994)指出，非營利組織雖有足夠的善行、理念，但是，這不代表能夠有效的領導、規劃並發揮最大的績效，必須要借重企業的管理來改善管理上的問題。企業在非營利組織對外連結的角色中，最常扮演著資源的提供，特別是有關金錢上。對企業而言，金錢贊助反倒是一種省事、容易的贊助行為。因為，企業要投入自身的技術或是管理上的建議，也需要非營利組織有一定的規模、理念或是服務成效與組織形象等才有這樣的合作機會。否則，很容易因為雙方尚未達到信任關係而先使合作關係停滯。

綜上所述，非營利組織主要對外資源連結方式各自呈現不同面貌。除了政府資源運用有限之外，企業與其他非營利組織資源的開發似乎仍有成長空間。官有垣(2000)調查南部七縣市內的民間社會組織發現，民間社會組織與國內企業團體過去兩年中的業務合作狀況，將近有八成五表示未曾與企業合作過。這也顯示：企業資源的運用與連結仍有其開發的潛力與必要性，企業的財力、物力資源，甚至是人力資源的提供，對非營利組織而言均是強而有力的重要資源之一。

三、企業與非營利組織的連結

Caston (1998/2001)指出，企業是行動者將其行為、思想和情感組織成一種在市場上追求有形獲利的模式。企業早期投注在公益活動的理念是以「慈善」、「捐助」態度居多，對於社會議題的關心是以一個慈善家的立場，被動的提供資源給非營利組織。但身為社會的一份子，也讓企業在追求利潤之餘，開始注重對社會的回饋，並實現企業的「社會責任」。李瑋(2004)提到，許多企業認知到若是要企業長青，必須要對社會付起責任，雖然短期會增加不少成本，但就長期而言，這才能達到永續經營的理想。大眾對企業社會責任的興趣現在已化成基本的企業社會責任揭露原則，這些揭露原則也將引導企業在做投資選擇時找到符合條件的單位(企業永續發展協會，2001)。發表「社會責任報告」已經成為企業經營一項重要的成績單(李瑋，2004)。

依據 Frederick 等人(1992)對企業社會責任原則的現代詮釋，企業參與公益活動表面上是一種利他的概念，但自發性的公益善舉也包含著大眾對企業責任的期望，並不僅是存然的利他因素(引自陳瑩蓉，2002)。企業參與公益活動究竟是基於「企業社會責任」所推動，還是另有利己的動機考量，兩者無法適用二分的方式果斷的區分。從 Burlingame and Frishkoff(1996)的企業參與公益活動的架構光譜圖(見圖 2-1.2)，可發現企業參與公益活動的理念並非簡單的分為利己與利他兩種概念，介於兩極端之間還有不同程度比例存在，依據企業的不同考量而決定(引自鄭怡世，1999)。

在光譜中，最左邊為「利他主義」，一種完全以社會需求作為公益參與的考量；最右邊則是「善盡管家職責」，完全是以商業取向做為依據，在純粹的利己與利他的極端值中，由左而右依序分為「分享利潤」、「長期自利行為」與「慈善投資」，其意義與具體作法如圖 2-1.2 所示。所以，可以反應出企業在不同的動機組合之下，在公益行動上的展現也會呈現多元面貌。

企業參與「公益活動」位置的連續性

利他主義	分享利潤	長期自利	慈善投資	善盡管家責任
<p>無私地優先考慮他人的利益，亦即企業在進行公益贊助的行動時，並不會想到從中獲得什麼好處，純粹只是想要幫助他人</p> <p>捐助方式： 匿名捐贈、合資捐贈、捐出財產</p>	<p>捐助前會先考量所捐贈的對象或其所提供的服務或活動是否為社區所關注的問題、對受贈者是否有實值的助益，並不會期待從捐贈中獲得什麼樣的回報。這樣的觀念通常來自企業負責人，其意識到協助社區解決問題、滿足需求是企業的责任，同時也樂意和社區分享其利益。</p> <p>捐助方式： 擔任志工</p>	<p>捐贈的目的在增進企業本身的利益，亦即企業在進行捐贈時，會認真考慮捐贈是否為企業帶來互惠的效益。再此觀念下所進行的公益活動其動機只是用來改善企業形象、強化競爭力的工具。</p> <p>捐助方式： 目的行銷 企業資助的公益廣告、長期目標額捐助</p>	<p>捐贈的目的是期待獲得企業短期的金錢利益，併考量從捐贈中可獲得何種程度的回饋。慈善投資是期待將企業的公益活動參與和企業的使命、目標與產品結合，以使參與公益活動成為企業獲利的一部份</p> <p>捐助方式： 短期目標額的捐贈、策略的參與公益活動、社會投資。</p>	<p>認為企業最大的責任便是為投資者謀求最大的福利，亦即企業所有的作為都是以提高企業獲利淨額為優先考量，並讓投資者獲得最多的回饋。</p> <p>捐助方式： 以捐贈來獲得稅賦上的減免</p>

圖 2-1.2 企業參與公益活動的架構光譜圖

資料來源：Burlingame and Frishkoff，1996(引自鄭怡世，1999)

陳光榮(1996)將企業所採取的社會責任行動分成八類，分別是：製造產品上的責任、在行銷活動中的責任、員工教育訓練上的責任、環境保護的責任、良好的員工關係與福利，讓員工有工作滿足感等、提供平等雇用的機會、員工的安全與健康、慈善活動：如贊助教育、藝術、文化活動或弱勢族群、社區發展計畫等。由此八類社會責任行動中，可看出組織對自身內部的責任，像是產品製造、行銷活動、員工訓練等；以及對外關係中則是環境保護與慈善活動表現，這也顯示，透過與非營利組織的合作關係，共同參與公益活動，都對企業展現對外的社會責任有清晰鮮明的印象。

企業的對外關係中，依據互動對象可以簡單分為自由市場與非市場互動關係兩類。首先，自由市場指的是與營利行為有直接關係的相關人士，包含股東、員工、債權人、供應商、批發商、消費者與競爭者，其次，非市場的部份是間接與企業有互動關係的組織或對象，像是當地社區、本國或外國政府、媒體、社會大眾、社會活動團體、社會支援團體等，互動關係如圖 2-1.3：

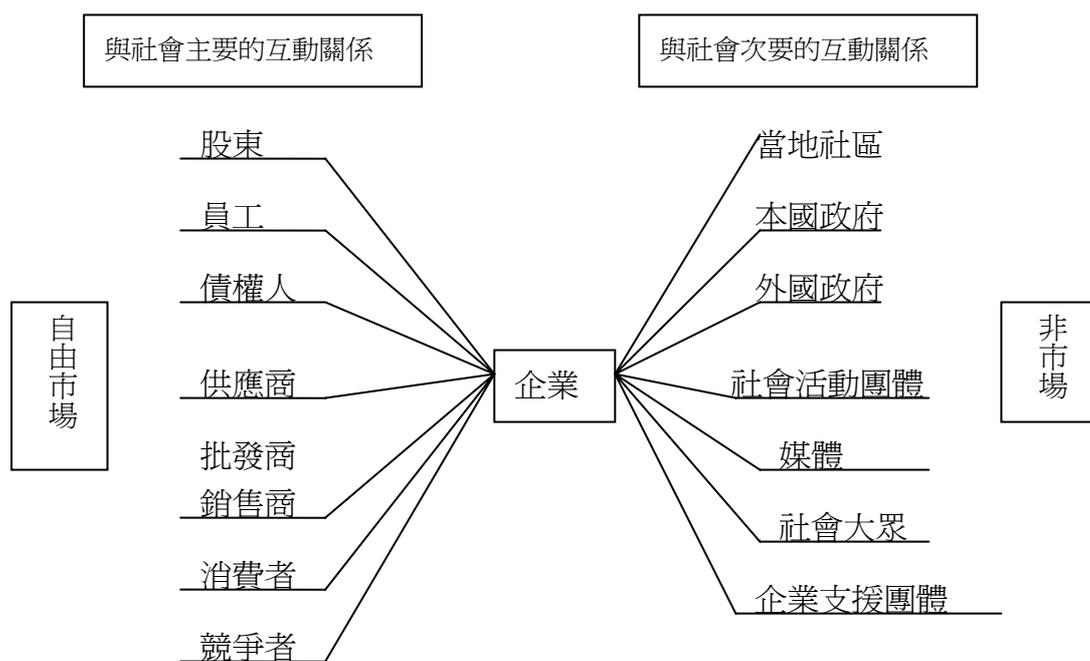


圖 2-1.3 企業組織與社會的互動關係

資料來源：Frederick, W. C. & Post, J. E. & Davis, K., 1992, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethic*, New York, 7th, p13. (轉引自徐木蘭、楊君琦，2000)。

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

(一) 企業支持藝文活動

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

(二) 企業靈性管理

資本主義結構中，人們汲汲營營爲了利而賣命，在未滿足的精神需求中，尋求宗教的管道獲得精神上的休息，因此在企業中成立宗教性社團，或推行宗教信仰概念是相當可行的(徐木蘭，1998)。

(三) 企業與社區總體營造

企業贊助社會公益本來就存有「在地主義」的概念，「好事是做不完的，當然要從關心區域開始」(徐木蘭，1999)。

(四) 企業與公益團體

企業與公益團體的合作方式有，議題的宣導、募款方案的贊助與合作。

(五) 企業與環保團體

環境保護是最近非營利組織推動的重要議題之一，雖然在企業外談環保很重要，但是，與其站在敵對角度上談環境保護，還不如說服企業從企業體內推行環保效益更大(徐木蘭，2000)。

除了上述以企業參與非營利組織活動的類型來區分合作類型之外，張英陣(1999)也以企業所能提供的資源爲主軸，指出企業與非營利組織的夥伴關係可經由目的的行銷、企業贊助、實物的贈與、及企業志工等方式來建立。無論是基於企業的社會責任因素或是企業以自身便利之資源所提供的贊助支持，企業的支持與贊助對非營利組織都是相當重要的資源。

非營利組織不全然在合作關係中都是被給予者或依賴者的角色，企業有時也必須藉助非營利組織所擁有的獨特性質，獲得企業所缺乏的資源。徐木蘭(2000)指出：非營利組織可提供給企業的助益是透過企業責任的實現，間接增加企業利潤；也參與公益活動中，塑造企業形象，也讓企業內外的顧客都能認同企業較高層的使命。所以，企業與非營利組織之間的合作關係，也逐漸可以站在平等的地位上合作，彼此各有其優勢以及均帶給對方的有形或無形助益，而不單單僅有捐助與乞討者的關係，這樣，才有更進一步建立長期關係的可能性。

第二節 非營利組織與企業的合作關係

一、組織間合作關係

(一)何謂組織間合作

合作(collaboration)依《Webster's New World Dictionary》的解釋，是指「和他人共同工作，特別是指不同專業、學科間的人一同工作」(Neufeldt, 1990)。鄭怡世(2001b)認為合作是「行動取向的，其意涵是指涉一群人或組織為達成共同目標而採取特定行動的過程的總稱」。他也界定組織間合作是指「兩個以上的組織(企業與非營利組織)為達成共有的目標，所進行的合作行為成為組織間合作」。因此，本研究認為，組織間合作是兩個以上的組織，彼此間擁有共同的目標，雙方於可接受的條件之下，在某段時間內，共同完成一項任務。

組織間合作並非偶然或憑空而來，雙方也許都有經過某些理由或考量，才會以合作代替單打獨鬥的模式，建立雙方的合作關係。因此，Argyle (1991/1996)認為，合作的動機來源有三：1.為了追求外在的報酬；2.處於各種關係中；3.進行共同參與的活動。在這樣的動機中，透過合作過程中的利益交換，組織雙方各自追求原本所不能獲得的報酬或利益，也是雙方合作中一個重要因素，更是許多組織合作的主因。

(二)以交換觀點看組織間合作

交換依《社會學辭典》(Jary & Julia, 1999)的解釋，有下列四個層面的意思：

1. 是經濟貨物或服務的轉換，不管是經由市場或其他方式。
2. 人們在他們日常社會關係中彼此獲得好處的任何過程。
3. 一方面可能是貨物或服務的交換，但同時也為社會契約目標服務的一切社會互動。
4. 一切可解釋為涉及相互利益或「交換」的社會互動，例如上級或下屬之間的關係，以及包含感情和愛情的關係。

齊默爾所提出的交換觀點是：「人與人之間的一切聯繫是建立在相等的給與還原則之上」這種觀點認為個人總是力求從與他人的交往中獲取最大的回報作為一種分析模式(Jary & Julia, 1999)。Kotler(1995)認為交換是一種提供某物而向他人換取所需物品的行為。而要使交換行為發生，必須滿足

下列五種情況(引自林雅莉，1999)：

1. 至少應有雙方當事人。
2. 每一方都擁有對方認為有價值的東西。
3. 每一方都擁有溝通與運送的能力。
4. 每一方都有接受與拒絕對方所提供的物品之自由。
5. 每一方都認為與對方交換是適當的且符合所需。

交換的過程勢必要透過雙方才能進行，不論交換過程的時間花費多久，交換過程中，雙方均會彼此交換不同程度的價值，像是實質的貨物、關係的建立、或是無形的形象等。而且社會交換所包含的利益並沒有準確的價格。交換過程中，Blau(1964)認為有下列幾種特質：

1. 回饋是無法明確規定的：社會交換不論是以什麼方式出現，都包含著未來即將回饋的恩惠，而這樣的恩惠與回報無法明確、強制性的規定，而是要由回報者自行決定。
2. 信任關係是社會交換中的特徵：因為無法保證對方作出適當的回報，所以社會交換論要求要「信任別人會履行他們的義務」。
3. 交換關係是在緩慢的過程中逐漸發展。

社會交換常被廣泛的運用在組織間的合作中。就交換觀點而言，合作行為的產生主要是為了使經濟或是心理上的利益極大化；這也就是團體之間建立合作關係是考量藉此關係所產生之利益，可超越成本的考量(Blau, 1964/2004；引自劉麗雯，2004)。Kotler(1991)認為，非營利組織要促成一件交易，最有用的想法就是「交換」。交換雙方都相信，只要一方提供有力的交換，就能引發對方行為上的改變。因為每種活動都有成本，某人採取行為是因為他意識到該行動的利益除以成本所得比率大於其他選擇。

綜合上述所言，有關交換的層次概念，不單僅指實質的金錢、物品交換，無形的聲望、關係的增強或是地位的提升等，均有可能透過交換的過程中而獲得。因此，將交換理論的觀點套用在非營利組織與企業的合作關係中，透過組織與其他組織進行資源交換的意願及可能獲得的利益等層面，可發現組織間合作中也有所謂的交換行為。例如企業想要藉由募款活動的曝光，營造企業形象，並對外傳達企業本身的企業責任。在合作過程中，企業也許要花費部分的金錢投入，但對企業而言不全然只是資源的捐贈而已，公益活動參與過程中的其他正面助益，可能會是企業所考量的；另一方面，非營利組織也許在公益活動中獲得大部分的金額贊助，但也不全然就是交換過程中的受益者，組織或多或少都需要承擔交換後的風險與

損失。因此，利益與損失互相消長之下，非營利組織與企業的合作關係裡，似乎也在尋求雙方皆可獲得的最大利益的合作方式進行交換行爲。

(三)影響組織間合作之因素

鄭怡世(2001)整理眾多學者對合作的定義中發現，組織間合作具有四個特徵，分別是參與在合作過程的組織皆擁有各自的自主權，不會因為參與合作而喪失該組織獨立運作的能力、合作的組織共同協定彼此皆能接受的目標及結果、參與的組織各自投注資源以促使目標的達成、目標達成後，合作關係便告結束，或轉換成其他形式的組織。

雖然組織間的合作關係常在諸多領域中可見，但成功的合作關係，甚至長期關係的維繫並非拾手可得。本研究整理相關文獻發現，組織間成功的合作條件可由信任與尊重、組織認同、目標一致、溝通技巧與溝通品質四方面來探討：

1. 信任與尊重：

方世榮(2004)認為，合作夥伴彼此相互信任且承諾程度越高，不僅可以減少未來合作的不確定性、提高彼此的配合度，亦可導致有利於長期關係的互動行爲。合作雙方間的信任態度、尊重感是合作關係是否成功或有效的前提(黃慧玲，2001；江麗莉，2003)。

2. 組織認同

熊欣華、于卓民、司徒達賢(2004)以台灣資訊電子業廠商為研究對象，由高階主管進行問卷填答，回收 146 件有效之策略聯盟合作案。研究結果顯示：對夥伴認同、目標相容性、資訊掌握、潛在經濟懲罰力隊合作信心之建立有幫助。在組織認同中，合作夥伴若具有良好的組織文化與聲譽時，廠商能具有較高信心。所以合作雙方對組織的認同，是影響長期合作建立的因素之一。

3. 目標一致

合作夥伴若和廠商在策略上可以相互配合，且不會形成競爭關係時，對對方的行爲究有較高的信心(熊欣華、于卓民、司徒達賢，2004)。組織雙方在進行合作時是否有設定清楚而具體的成果評量指標，讓參與雙方事先在合作前有事先設定的成果期待，對合作關係的評價會較正面(陳瑞容，2002)。陳偉如、楊涵雲、梁朝雲(2003)針對虛擬合作之數位媒體設計團隊，研究其虛體團隊的溝通策略與合作流程中發現，跨組織的利益衝突與目標設定，都是影響團隊長期

合作的問題之一。因此，合作夥伴彼此對於合作目標的看法是否一致，是雙方共識建立與合作關係維持的重要考量。

4. 溝通技巧與溝通品質

組織內的協調溝通指的是整合、或連結組織內部同的部門、或人員，以完成集體的工作目標。協調溝通可以幫助組織降低不確定性、提高組織對環境的感應力(江岷欽，1995)。合作夥伴間的溝通技巧與溝通意願也常是夥伴互動中的成敗關鍵。除了信任之外，溝通的品質與結果都會影響組織間合作的連結，尤其是組織間合作更要經常協調、溝通，才能將雙方的意念傳達清楚而不造成誤解(江麗莉，2003)。充分的溝通在合作過程中是非常重要的，特別是雙方在合作前應充分溝通清楚相關細節(黃慧玲，2001)。

簡言之，影響組織間合作的因素有許多，信任與尊重、組織認同、目標一致、溝通技巧與溝通品質都是合作關係建立的關鍵考量。在國內研究中，劉麗雯、邱瑜瑾、陸宛蘋(2001)的研究中也指出，非營利組織之間的協調合作元素關係會因為服務領域以及個別組織需求的不同而呈現多元性質。因此在組織原先本質上的諸多差異性下，雙方若要達成良好的合作關係，就必須掌握長期合作關係的建立要素，才能減少合作的問題，提升長期關係的建立。

(四)合作風險

合作關係若建立良好，可連帶產生許多附加利益。但組織間任何合作關係都有風險與問題存在，不當的合作結果有時也會替組織帶來危機(江麗莉，2003)。Andreasen (2000)指出，非營利組織與企業合作時應思考下列的問題是否會替組織帶來風險，像是：

1. 浪費資源：整體運作的損失是在組織可以接受的範圍內嗎？
2. 捐款減少：非營利組織因為與企業合作，反而使其他捐款者認為非營利組織財源已穩定，進而將捐款轉向其他單位。
3. 喪失組織彈性：企業在與非營利組織合作時可能會對非營利組織設定某些限制。尤其當這些限制能保障企業的利益，防止非營利組織採取對企業不利的行動，則確實有存在的必要。例如規定不能和同樣性質的企業合作。
4. 合夥人聲譽欠佳：很多企業選擇與慈善機構合作，純粹為了沾光。有時和聲譽欠佳的企業合作，還可能反使非營利組織無法善盡其社會使命。

5. 行銷策略大相逕庭：企業的宣傳手法，可能會和非營利組織的形象和策略衝突。例如：非營利組織的的宣導小冊子有一半以上篇幅是折價卷。
6. 成功令人措手不及：經費增多，申請使用經費的數量超過本身的負荷。
7. 結構萎縮：成功的合作結果造成非營利組織過度仰賴企業的資助，萬一企業將中止合作關係，明年度行銷預算縮減或另作他用，而非營利組織又尚未建立好自行募款的穩固基礎，可能會使非營利組織措手不及而造成機構莫大之危機。

所以，對非營利組織而言，開發企業的資源固然重要，但考量企業合作夥伴的合適程度更是輕忽不得。陸宛蘋(2000)指出選擇企業的條件可以考量下列幾點，包括：

1. 本地公司：企業是否具有地緣關係，與社區有生命共同體的關連性，如果有，企業很難以拒絕改善環境、強化社會福祉的用意。
2. 關聯公司：企業本身與非營利組織在業務上有相互關聯時，如同早療服務單位與復健器材公司的關係。
3. 企業形象所宣稱的公司：有些公司所塑造的企業形象會特別支持某類公益議題，非營利組織可透過議題作為合作主軸，尋求企業的贊助與合作。
4. 私人關係或接觸所得的線索：這是利用私人的人脈關係所獲得勸募的線索。尤其，非營利組織中的董事會擁有具有影響力的人士，常提供非營利組織一個重要的資源來源。像是聯勸會透過專業志工的人脈關係，協助創造組織與企業的合作契機。
5. 特殊資源：有些特殊資源可向所擁有的企業尋求贊助與合作。

綜合上述所言，合作關係的建立除了需要許多因素配合之外，還要加上合作風險的考量，這才能減少不佳的合作關係。然而，組織間的合作關係無法用一條標準公式說盡，因為，合作過程中的變數十分多，無論雙方在合作關係中的哪一階段，都可能有意想不到的問題與困難等待著，因此，合作關係的維繫絲毫馬虎不得，需要合作雙方仔細的經營才能完備。

二、募款方案的合作

(一)何謂募款方案

非營利組織爲了生存，必須透過募款去獲取資源不足的問題。各類志

願事業或公益事業通常其本身並無足夠的財源可支持這個組織的運作和發展，除非擁有雄厚的基金、孳息或產業與收益支持，否則勢必要向政府、私人企業與一般大眾進行勸募，才能維持組織長期性和計畫性的社會改善活動(施教裕，1996)。

「募款」的原文為 Fund-Raising。Barker (1999)提出募款的定義為，「是一種爲了服務的提供、投資與其他用意，而透過慈善、其他私人捐款、基金贈與等不斷要求與獲得收入的過程」。林雅莉(1999)進行非營利組織募款策略的研究中，認爲募款是「非營利組織基於目標與需求，對政府、企業、社會大眾或基金會等，發動募集金錢、物資或勞務的行動或過程。」

非營利組織會依據不同的服務對象，針對不同的服務需求提供各種的服務方案。Barker (1999)指出，方案爲「一個有關要被做什麼的計畫或指導原則或是一個相對於被設計來符合案主需求的永久不變的組織和程序(是相對於短期與彈性的一種計畫)」。Kettner, Moroney and Martin (2000)也將社會福利機構中的服務方案界定爲：對方案做明顯區分與沒有明確分類兩種。前者是將方案做明顯的區分，每個方案皆可認定其專屬的工作人員、資源、服務對象，及所提供的內容。沒有分類的方案是，不論案主的問題與需求爲何，皆提供相同且沒有區別性的方案。

將方案的概念運用到募款上可發現，非營利組織在面對財源不足與組織自籌款項的壓力之下，會執行許多目標不同的募款方案，連結相關的合作資源來達到組織預定的募款成效。由於方案的範圍與概念涉及層面很廣，不僅是社會問題的解決方法，更是專業社會工作對社會責任理念的實踐。因此可發現社會福利機構方案規劃中的募款方案也可以視爲社會工作服務方案的一種，是爲了達成組織目標而發起，其方案之設計並非只重視募款結果，也是社會工作者致力於解決社會問題的一套實際、可計算的行動體系(黃佩娟，1995)。

綜合上述，本研究認爲募款方案是指：在某一段時間內，非營利組織爲了組織的目標、需求，針對不同的金錢募集對象，如政府、企業、一般捐款大眾等，所進行的資源連結與金錢募集的募款計畫。

(二)募款方案之目標與方法

募款方案若視爲組織方案中的一種，就不是隨便舉辦一個大義賣，訴求組織自己的理想與善意，就可吸引大眾目光獲得預期的捐款。有關慈善募款的活動林立，加上詐騙集團利用大眾愛心騙取捐款金額，也使非營利

組織在進行募款活動面臨諸多困難。因此，非營利組織在募款中除了有自身的訴求，也必須要充分運用行銷管道以及長遠性策略性募款規畫的制定，才能有效達成募款方案的目標。陸宛蘋(2000)認為，非營利組織募款時須先確定募款的用途，再依據不同的用途與目的，設定不同的募款方案目標，例如：

1. 以籌措組織年度經費為目的，目標則設定為「長期、穩定、發展的募款目標」。
2. 以籌措方案經費為目的：目標設定為「以方案計畫所需的經費為目標設定的依據」。
3. 以籌措組織資產為目的，目標設定為「較大筆且需要長期以階段性目標來達成的」。

任何組織的募款計畫可採用的募款方法有很多，組織也不可能只使用單一募款方案取得資源。林雅莉(1999)將組織的募款方法分為年度募款活動、私人懇請、俱樂部、會員制度、電話勸募、直接郵件、特別事件、提供電話認捐的募款電視節目、沿街拜託、聯合勸募、專案募款、資本募款、巨額募款、計畫性贈與等十四項。Gelatt (2003)認為非營利組織的募款方法可透過，直接信函、基金會贊助、尋求企業贊助、宣傳特定主題活動、重量級捐助、計畫型捐助、政府贊助等方式。其中，直接信函很普遍的運用在各非營利組織，可根據收信者不同的特質與習慣，利用書面呈現出機構活動的訊息，並邀請收信者來共同響應或是認識機構整體的概況，這在一般顧客關係管理中是常見的手法，如表 2-2.1：

表 2-2.1 直接信函的使用方式

贊助者類別	可供參考的訴求方式
主要贊助者	一對一，面對面的會議
次要贊助者	邀請參加相關活動
一般贊助者	寄發年報隨附個人信函
小額贊助者	寄發個人信函(在信件上署名捐助人的大名與地址)

資料來源：Gelatt (2003)

除了上述學者對募款方法的分類之外，陸宛蘋(2000)也提到，非營利組織常用的募款方法若以組織募款的對象來分，可從董事會、主要贊助者、企業，基金會，政府單位、聯合勸募組織等管道進行募款。Greenfield and Dreves (1997) 也將非營利組織的捐款過程以金字塔的形狀表示如圖 2-2.1(引自林雅莉，1999)：

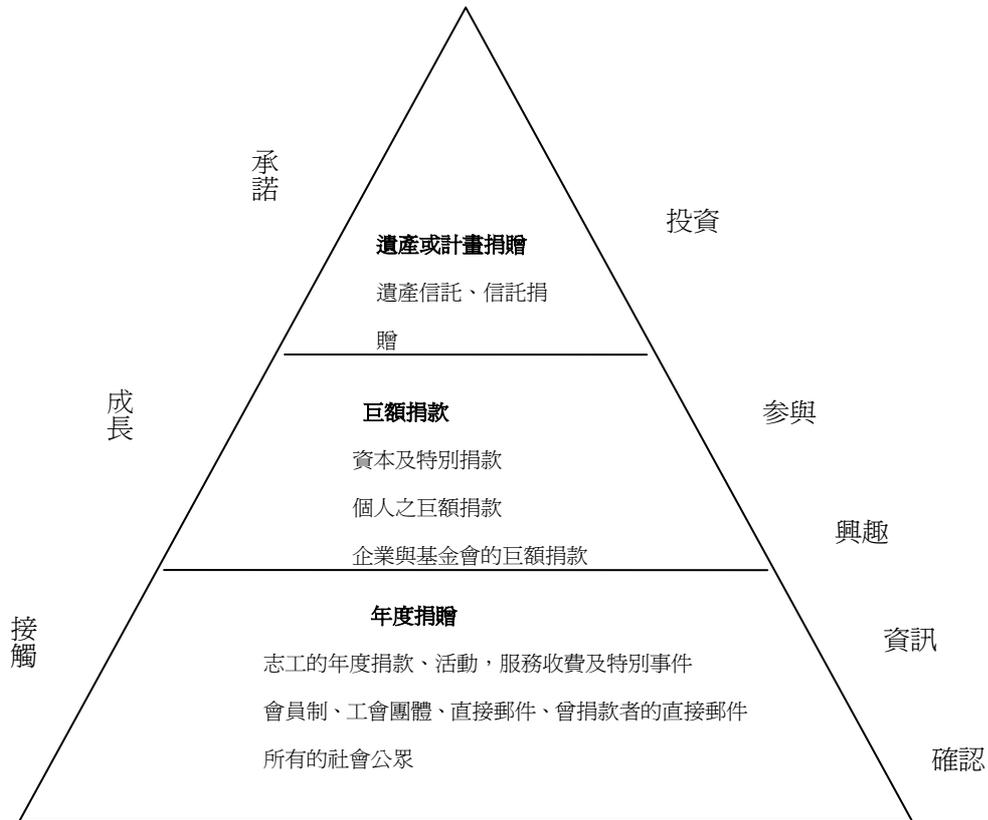


圖 2-2.1 募款金字塔

資料來源：Greenfield, 1997；引自林雅莉，1999

金字塔的底部由許多小額捐款者組成，越往上方，捐贈的金額就越高。在圖 2-2.1 一方面呈現出捐款者參與組織的程度，以下至上分別為確認組織、獲得充分資訊、對組織產生興趣、積極參與至有計畫性的捐贈承諾；圖的另一方是呈現組織可運用的募款方法與捐款者彼此間的關係。從上述可知，募款的來源十分多元，針對不同的募款對象，可採取不同的募款方法與組合，以達成非營利組織募款方案的目標。

(三)募款方案的合作方式

雖然在許多非營利組織所獲得捐款比例中，小額捐款雖為主要的收入來源，但有效聯結企業資源仍然十分重要。王順民(1999)認為，除了社會大眾的小額捐款外，來自民間的大筆捐助或專案補助，也成為未來台灣社會非營利組織的重要財源。值得注意的是結合消費者、募款者、受助者以及企業體四方共贏的善因行銷，是近幾年非營利組織新興的募款策略。雖然企業是非營利組織募款來源中的一個重要管道，但企業除了捐贈者的角色之外，也可以成為非營利組織募款時的一個合作夥伴。

Andreasen (2000)認為非營利組織爲了求生存，一定要和營利事業發展明確的合作關係。在眾多募款方案中，非營利組織只靠自身單打獨鬥的力量，有時無法在每一次活動中運作成功，適當的連結不同的企業合作，透過資源共享，才有可能創造更多的機會與可能性。對企業而言，參與非營利組織的募款方案可視爲一種贊助行爲，或是實現企業的社會責任。無論企業參與非營利組織募款方案的方式是獨立成立基金會募款，或是直接透過經費或資源的贊助的捐贈，支持特定的活動計劃方案，企業在募款方案中所扮演的角色，是有其存在的必要性(蕭新煌，2001)。因此，這可看出，企業的贊助合作已是一種趨勢，非營利組織不再只將企業視爲有力的金錢捐款者，更是透過合作的過程，讓雙方彼此創造出更大的合作效益。

非營利組織若與企業合作募款方案，對組織而言就是一種組織間的方案合作關係。劉麗雯(2004)認為方案合作(joint programs)模式的組織協調合作關係是指，「組織之間僅就某一活動、方案或計劃進行協調合作」。這樣子的合作型態是短期、部分功能和內涵的合作關係，組織之間的協定正式化的程度並不高，個別組織之間仍擁有自主權追求各自目標。這樣的方案合作關係常見於公部門的外包工作以及企業與非營利組織間的募款合作方案。Andreasen(2000)提到企業與非營利組合作推廣公益行銷活動時，企業和非營利組織均會同意負責採取一連串讓雙方都能獲益的行動，而合作的方式可分爲下列三類：

1. 以交易爲基礎的推廣活動：這是公益行銷活動中最普遍的型態，也就是企業從銷售利潤中，直接提撥一定比例(通常會有上限)，以現金、食物、設備等形式，均給一個(或以上)的非營利組織。例如：銀行贊助刷卡送愛心，花旗歲末聯合勸募活動等。
2. 聯合議題宣導：這是企業與非營利組織，透過散發產品和宣傳資料，以及廣告等，共同防治某項社會問題。不過企業與非營利組織不一定有金錢往來。例如：推廣乳房健康的活動。
3. 授權：非營利組織將其名稱及標誌授權予企業使用，並收取費用，或是以對方一定比例的利潤作爲回報。在 1980 年待非營利組織開始與企業合作公益行銷活動前，授權就頗爲流行，像大學、學院等學術機構，授權校名和校徽的使用已行之有年。但這樣的授權容易獲得批評。

圖 2-2.2 將說明非營利組織與企業在募款方案合作時的狀況：

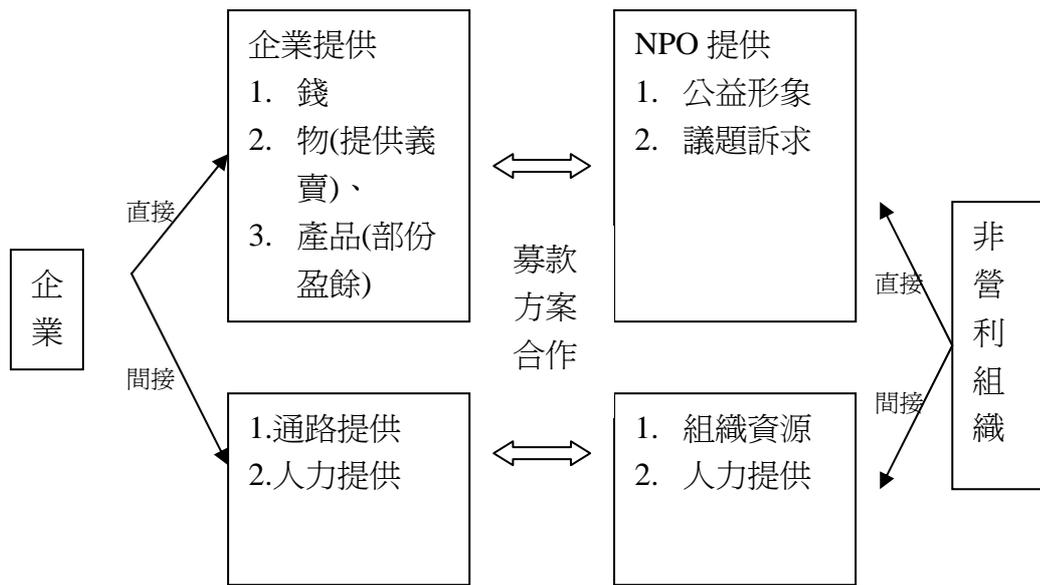


圖 2-2.2 企業與非營利組織募款方案合作圖

資料來源：研究者自繪，2005

上圖 2-2.2 中，企業在募款方案合作過程，會利用直接管道提供金錢、物品、或是產品等，透過活動策略的使用，將捐贈物變換成金錢進而捐贈給非營利組織；或是利用間接管道，提供企業本身的通路，或是人力資源的提供，以協助募款方案活動的進行。同樣的，非營利組織在募款方案合作過程中也會提供直接的效益給企業，像是公益形象與議題訴求等價值，並且也在合作過程中提供組織資源或人力資源來協助募款方案活動。

綜合上述所言，本研究認為企業與非營利組織募款方案的合作是指，雙方共同參與以籌措資金為主的募款方案，依據共同的目標，在有限的時間內，透過合作過程，各自獲得其所要追求的東西。像是非營利組織為了募集財源，企業為了透過贊助獲得名聲或形象等而雙方進行合作。

(四)募款方案合作的價值與影響之因素

如圖 2-2.2 可發現，企業與非營利組織在合作募款方案中，組織雙方均能為對方帶來某些效益。企業除了能提供非營利組織金錢上的資源(金錢捐贈)之外，也可透過其他方式，像是通路管道的提供、企業志工的參與，甚至企業技術與專業知識分享，為非營利組織募款方案帶來直接或間接的價值。非營利組織雖然無法在企業利潤上提供直接的幫助，但仍然可為企業帶來其他的附加價值。Andreasen (2000)認為，非營利組織可替企業帶來許

多附加價值，像是：

1. 提供良好企業形象：從企業的行銷部門角度來看，非營利組織最有價值的資產就是其「形象」。很多公司辦公益行銷活動，都是希望用非營利組織的形象，來塑造、加強，或甚至漂白自己形象。
2. 免費的宣傳：有時雙方聯手合作還可以省下廣告和宣傳的費用，因為這樣的合作關係，通常可以引來免費的報導，還有許多做公關的機會。
3. 提供企業潛在顧客群：企業也可以接觸到非營利組織的服務對象、員工、董事、捐款人等，這些都是潛在顧客群。

如果企業與非營利合作募款方案是站在獲取利潤的考量之下，非營利組織可能提高企業的形象、商譽、員工士氣，或是廣告的宣傳等(蕭思文，1999)。雖然合作是組織雙方基於一定的共識所從事的行為，但實際上組織間由於許多因素的影響，使得雙方合作關係維繫不易。增進合作關係的助力因素部份，鄭怡世(2001)提到合作募款方案的助力因素有下列三項：

1. 主事者的理念，能力，經驗與人脈關係：過去經歷、目前身分、人脈關係、企業領導人過去參與社會服務的經驗。
2. 企業組織既存的價值觀：單純利他想法、將公益贊助事務當作業績般經營、領導人的陪伴。
3. 雙方互相對待的態度：雙方組織的運作能力與能力。

黃慧玲(2001)在非營利組織與大學服務性社團推展社會服務合作模式的探討中發現，合作的助力因素包含雙方態度、雙方組織運作與能力、雙方組織價值觀與多次合作經驗等。蕭思文(1999)認為非營利組織與企業合作成功的要件有：

1. 雙方合作的態度與誠意、相互包容、平等互惠。
2. 雙方理念的結合。
3. 捐贈是企業文化的一部份。
4. 企業良好的內部溝通。
5. 活動前完整的市場調查以掌握目標市場。
6. 舉辦活動的時機。
7. 活動內容的創意性與是否有清楚明確的訴求。

在組織間合作的阻力因素中，鄭怡世(2001)也提到合作募款的阻力因素有：雙方既存的價值觀與彼此應對的態度、作業流程與立場的差異、合作募款方案的管理、外在環境的影響。黃慧玲(2001)也發現，組織價值觀、

彼此應對態度(溝通不良、不積極的態度、給對方準備時間太倉促)、組織運作與能力(傳承問題、承諾無法做到、組織立場考量、人力不足或時間無法配合、合作細節不確定)等，都會造成雙方合作的阻力因素。

綜合上述所言，企業與非營利組織在合作過程中，雙方均可能會提供價值給對方，但同樣的，若是合作關係無法有效維持，反而會太組織帶來更大的風險。每一次非營利組織與企業的合作機會都是得來不易，如果無法充分掌握合作機會，善用合作的阻力因素建立良好合作關係，進而降低雙方合作的阻力因素，不單只是損失一名合作夥伴而已，有可能將會付出更高的成本代價，花費更多的時間在重新適應、建立新的夥伴關係。因此，唯有重視合作關係才是組織經營之道。

三、相關研究

鄭怡世(2001)根據其碩士論文「民間福利服務輸送型組織與企業組織合作募款經驗之探討的研究」改編發表於社會政策與社會工作學刊的研究，以深度訪談的方式訪問有合作募款活動經驗的十二位民間福利服務輸送型組織及十位企業組織的重要關鍵人士，整理出雙方合作的助力因素、阻力因素、以及雙方在互動中的模型，並發現影響合作募款活動的關鍵因素為「組織文化」。

另外，鄭怡世(2001)根據其碩士論文「民間福利服務輸送型組織與企業組織合作募款經驗之探討的研究」改編，發表於東吳社會工作學報的研究中指出，非營利組織與企業合作募款的模式大致有：金錢的捐贈、透過產品的合作、透過通路的合作、贊助公益廣告、人力資源的投入、專業或服務資源的提供、舉辦募款活動等。而企業組織從事合作募款活動的理念與動機大致可歸納成「利他主義」、「分享利益」、「長期自利」、「立即性獲利」。

陳盈蓉在「企業參與公益活動與非營利組織的夥伴關係—以三個外商企業(台灣微軟、花旗銀行、寶僑家品)為例」的研究中是以三個層次來呈現外商跨國企業與台灣非營利組織的公益夥伴關係，其研究結果顯示：影響外商跨國企業的結盟的態度與實際作為的公益理念邏輯：來自總公司的全球公益方針、子公司的在地公益需求、外商公司的在地化策略。而實際合作的動態連結過程，呈現夥伴之間實質互動的特色與關鍵，通常需要夥伴關係的中間媒介、合作互惠的條件、充分討論協調的必要性三要素配合。

綜合上述研究發現，合作中的阻力與助力因素是合作關係中一個重要考量，合作前若能充分了解對方的組織文化，合作動機等，對於雙方夥伴關係的建立皆有相當的幫助。

第三節 募款方案溝通狀況相關意涵

任何組織都是由人構成，組織與組織間的交流合作都是要透過人與人的溝通才能進行，不同組織間的互動中，所運用溝通管道及所談論的溝通內容都會有所不同，這也影響雙方的合作關係與互動模式。因此，本節將分述組織間溝通之定義、組織間溝通要素，並進一步介紹非營利組織與企業合作募款方案中的溝通。

一、組織間溝通

(一) 何謂組織間溝通

在討論募款方式時，一定會有溝通。「溝通」一詞來自於拉丁文「Communis」，意思是「共同」(湯濱、王彥、孫會良譯，1991)。人們進行溝通的目的也正是要建立一種共同的認識。不同學者因其研究背景、領域不同，對溝通的意義會有不同的說法不同。本文綜合幾位學者對溝通的定義將溝通的組成拆解成以下三面項：

1. 溝通雙方：透過兩個或兩個以上的參與者互相分享與討論資訊(Argyle, 1996；劉創楚，1988)。
2. 溝通的管道：溝通內容的傳播可以口語或非口語的資訊，無論有意的或無意的(社會學辭典)，透過語言、文字或者消息的交互作用傳遞，是日常生活中不可缺的活動。(Jary & Julia, 1999；湯濱等譯，1991)。
3. 溝通的目的：在溝通過程中，傳達彼此訊息，交流感情(Argyle, 1996；劉創楚，1988)，引起思想或觀點的變化(湯濱等譯，1991)。

綜合上述發現，溝通必為兩個以上的個體或群體，透過語言、文字、肢體動作等媒介，將意見、觀念、感覺、態度傳達給對方的一個過程。

Asford, Lecroy and Lortie(1995)認為溝通對象不限於只有個人之間的溝通，團體或組織間也會有溝通，且還有所謂內外的溝通方式(引自廖榮利、藍采風，1998)。組織的溝通可依不同途徑分為正式溝通與非正式溝通。正式溝通是在組織中，依據規章條例明文規定的原則所進行的溝通。非正式溝通的部份是無法經過計畫，也難以辨別，因為這是由組織成員的感情和動機上的需要所形成的(Argyle, 1969/1998)。所以，湯濱等(1991 譯)指出，組織溝通是談話者要運用知識、思想或行為對組織的對談者施加影響。在組織間的溝通中，可能會涉及兩個以上集合體相互之間的溝通以及各自集合體內部的溝通狀態。以下將解釋組織間溝通的概念，如圖 2-3.1。

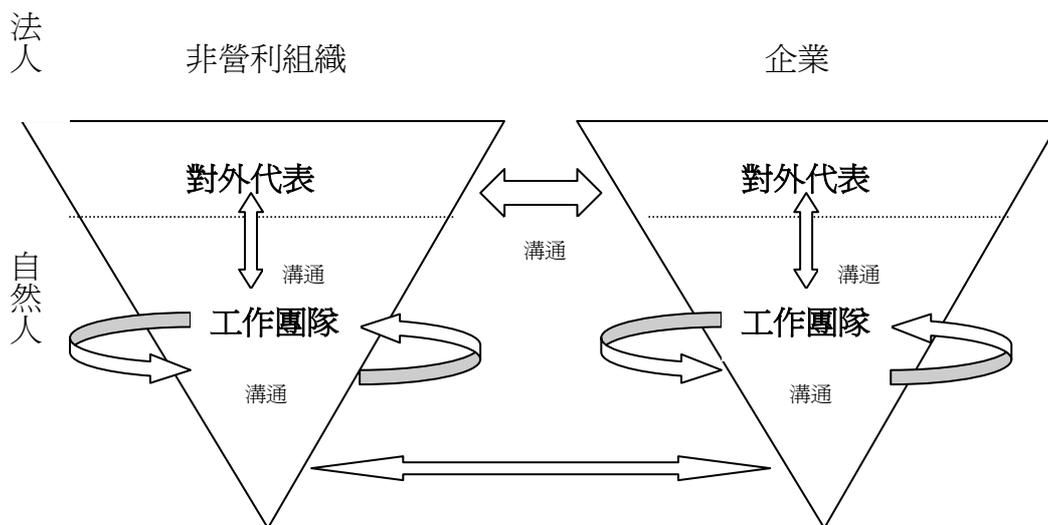


圖 2-3.1 組織間溝通圖
資料來源：研究者自繪，2005

如上圖所示，組織是一個「法人」的概念，「法人」是由許多的「自然人」，也就是個體所組成。實際上組織彼此在溝通過程中須透過隸屬於法人以下的「自然人」互相進行溝通，雙方所派出的對外代表(即自然人)是為溝通過程中主要訊息的傳遞者或接收者，代表人(自然人)接受對方訊息後，會各自將訊息帶回組織裡進行組織內部的溝通傳達，而組織內部的工作團隊彼此也會因為不同的工作分工而彼此互相有溝通、協調。由圖 2-3.1 可看出溝通發生在組織彼此間的互動過程，溝通也發生在個別組織內的工作團隊中，像是團隊中的組長與組員、組員人之間的訊息交流與互動，必定有溝通。

綜合上述，本研究所要探討的溝通是發生於企業與非營利組織之間，且特別是雙方在合作募款方案時所進行溝通狀況，包含溝通中使用的媒介以及雙方的溝通訊息，例如：合作方式、合作內容與合作分工等。

(二) 組織間溝通的要素

溝通基本要素包含：消息來源、訊息、傳送訊息的管道、接收者與傳遞者。溝通並非只是單一時間點的考量，每一個溝通行為的產生背後均是要透過一連串溝通歷程才能進行完整的溝通。Robbins (1991)將溝通過程分為七個階段，包含(1)溝通來源，(2)編碼，(3)訊息，(4)傳達管道，(5)解碼，(6)接收者，(7)回饋等七部分，如圖 2-3.2。

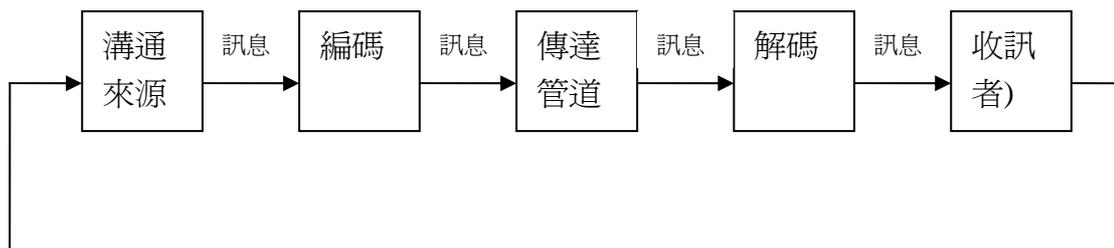


圖 2-3.2 方案確認前的溝通過程圖

資料來源：Robbins (1990)

從圖 2-3.2 發現，溝通歷程中涵蓋許多重要環節，以下將分別介紹有關組織間的溝通要素：

1. 溝通來源

在任何溝通動作前，都有一個觀念在醞釀著。觀念的醞釀，並沒有特定由哪一方開始，傳訊或收訊者均有可能都已在蘊釀這樣的觀念。溝通雙方，包含組織間在進行溝通前通常也會有各自的動機、目的和立場，是一種複雜的動力過程(潘國揚，2001)。

2. 編碼：

這是把觀念變成象徵的步驟，也因為傳達方式的不同而有影響(劉創楚，1988)。編碼這道手續會受到技巧、態度、知識、社會文化系統四個條件所影響。因此，組織間溝通傳遞者本身的溝通能力與技巧，對於溝通訊息的了解程度、對接收者的組織文化，都會影響溝通過程與進行。

3. 傳達管道與媒介：

Robbins(1990)認為傳達管道是訊息流通的媒介，管道由資訊傳送者選定。組織間溝通的傳達方式可以涵蓋書面性(文件、mail 往返)、口語式、或非口語式的內容(劉創楚，1988)。另外，組織間的傳達管道常會透過會議的形式來進行溝通，除此之外，有關傳達的媒介、外在的環境因素，像是時間、地點等都要注意。游婷熙(2002)提到，在組織溝通中，互動溝通是以人為主體，因此在溝通時需要各種不同的溝通運用方式與媒介，將溝通內容彼此傳送，而在組織溝通媒介上的運用是以面對面溝通、電話式溝通系統、電子式溝通系統、書寫式溝通系統四種溝通媒介為主。

4. 解碼

接受到訊息的人將象徵翻譯成可以了解的觀念。影響編碼的因素也影響譯碼。溝通者要將訊息編碼，而接受者要根據自己的經驗與知識水準進行譯碼，如果雙方沒有共同的經驗，溝通實際上是不可能進行的(湯濱等譯，1991)。

5. 接收者

訊息傳達的對象。可能是組織間的代表人，或是合作團隊中的成員等。接收者不限定只有一個，有時可能有 2 人以上的接收者。

6. 回饋

收訊者接收訊息並將訊息處理過所回應給對方的動作。藍采風、廖榮利(1998) 指出接受訊息的人必須對傳送者的訊息有反應，要有回饋溝通才算完成。有時訊息的交換要仰賴雙方所同意的規則來進行。Robbins(1990)認為回饋是用來檢查我們是否成功的傳達了原意，及對方是否真正了解傳達者的資訊。

以上溝通歷程中的七個環節都有可能會出現問題，這也對於最後訊息是否扭曲，均有重要的影響。如果傳遞訊息的管道不佳，連帶著也會影響傳訊者表達訊息的方式，也容易造成訊息的錯誤。組織間溝通是由許多部分所構成，也要經過許多階段，每一次的溝通過程都會有不同的結果，因此，溝通過程中的每一個要素都是不可分離的整體，每一次的溝通過程也是組織間溝通中不可分離的環節。

(三) 組織間溝通方向

溝通的方向可以大致分為垂直式或橫向溝通。而垂直式溝通又分為向上與向下溝通兩種(Robbins, 1990)。吳英明(1996)認為不論是由上而下，或由下而上的溝通方式都有助於垂直階層的溝通與協助，但這樣的模式卻也遺漏了同層級與不同單位系統間的資訊溝通，因此水平溝通網絡更形重要。張潤書(1988)提到水平溝通的作用可以彌補垂直溝通的不足，並解給予互動個體彼此了解其他單位或組織的機會、更進一步也可以培養雙方之間的友誼，並建立關係。組織間的溝通一般而言會將溝通方向視為水平溝通，也就是將合作團隊視為同一階層的人。但有時會因為彼此對於自己在合作時角色定位的解讀不同，而造成看似同一階層的團體或組織，出現向下溝通與向上溝通的情況。以下將說明非營利組織與企業中組織內部的溝通方向以及組織間的溝通方向，如圖 2-3.3：

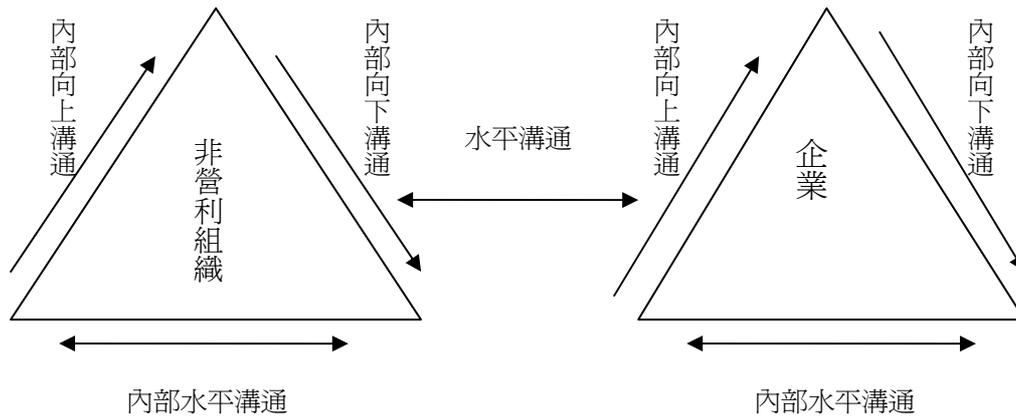


圖2-3.3 企業與非營利組織溝通方向圖

資料來源：研究者自繪，2005

組織間合作過程中，除了各組織內部因層級差異產生的垂直溝通(分為向上溝通與向下溝通)、水平溝通管道之外，組織內部會有各自部門或工作團隊間的水平溝通(組員與組員)與垂直溝通(組長與組員)等，這也發現到組織內部或組織間所產生的溝通方向，不僅只有單一方向或單一類型，有時會有不同溝通方向產生。在合作關係裡，組織間出現垂直溝通表示雙方所處的地位不平等，這也會影響溝通的品質。因此組織間合作若要擁有良好的溝通品質必須在組織內部有充分的水平與垂直溝通；而組織間是站在平等的機制下合作討論進行充分的水平溝通，如此才能使資訊傳達更為流暢，也更有效率。

(四) 組織間溝通的重要性與影響因素

藍采風、廖榮利(1998)提到溝通的目的除了傳遞訊息外，也可以建立人際關係。溝通不只是一個傳遞訊息的步驟而已，有效的溝通除了正確傳達指令之外，也會藉著溝通過程中的互動，產生許多功能與附加價值。在不同個體間的溝通會創造出不同的功能。有些學者認為溝通在團體或組織中有控制、激勵、情感表達、資訊流通四項主要功能(Verderber & Verderber, K., 1999; Robbins, 1990)。另外，劉創楚(1988)認為，溝通是一種工具，善用溝通會產生互動、團結、增進工作滿足感等效益。組織間進行溝通會有(1)達成協調；(2)分享資訊；(3)表達感觸與情緒三項主要功能(藍采風、廖榮利，1998)。在組織間的溝通是為了要達成背後某些目標，像是達到合作目標、建立長期關係等，而非單純的傳遞一項資訊而已。因此，綜合上述可發現在企業與非營利組織中的溝通有資訊交流、協調調整、關係建立、預期效益的滿足四種功能。

有效的溝通會替互動個體與互動組織帶來諸多的功能，反之，若是不效的溝通，不但無法創造以上這些功能，甚至會帶來一些影響與破壞。學者對於影響溝通的因素有諸多不同的看法。**Habermas** 認為在進行溝通的行動時，常常會因為雙方的不同背景，而有不同的共識，當不同的共識形成衝突時，往往會導致溝通行動的中斷(引自林俊瑩、林淑華，2000)。黃昆輝(1986)認為溝通是在人與人之間發生的，同時又在社會情境中進行，因此從社會與心理層面的因素作探討，有動機、態度、知覺、意見四個影響因素：

1. 動機與溝通：接收者的動機若是強烈或有需求感時，則容易溝通。若無則難有動機，此時溝通不易產生效果。
2. 態度與溝通：態度是個體對生活世界事物及符號做有利或不利評鑑的傾向，既含喜好、厭惡，也含有信仰、價值等。形成或改變一個人的態度和溝通的重要關係也是很複雜。
3. 知覺與溝通：當訊息被認知，被了解時，則易溝通；若不易被察覺則容易被忽視而無法達到溝通的目的。
4. 意見與溝通：意見是代表訊息受到接收者的回饋，且接收者須予以重視，在理性溝通當中，讓雙方充分表達意見，以達到理想的溝通情境。

溝通障礙除了從個人層面探討之外，溝通過程的品質好壞也會受情境因素、參與者間的差異以及訊息傳遞與接收程度三方面所影響(Rudolph & Kathleen, 1995，引自游婷熙，2002)：

1. 情境因素：
 - (1) 物理情境：溝通時的位置、環境的因素、(與溝通之間的身體距離、溝通時的時間等，都會影響溝通效果)。
 - (2) 社會情境：溝通發生在家庭之間、朋友之間、熟識者之間、同事之間或陌生人之間，而在與不同人溝通時，其有效溝通是也是不同。
 - (3) 歷史情境：是過去的事件和特定參與者之間前次溝通所達成的共識。
 - (4) 心理情境：每個人帶到溝通之中的心情和感覺。
 - (5) 文化情境：是依種影響一個人其行為的共同信仰價值觀和生活規範等因素。
2. 參與間的差異：個人的差異影響溝通的效果程度包括有：生理差異、心理差異、社會經驗的差異、知識與技能的差異以及性別與文化所

導致的不同人生觀和生活經驗。

3. 訊息的傳遞與接受的程度：人與人之間的溝通，是經由傳遞和接受訊息而產生意義，所以阻礙是來自於溝通歷程中的溝通管道、編譯碼過程等。

有些文獻是從個人的社會心理或情境層面來看溝通的障礙，有些學者也從溝通中元素進行討論。組織內的溝通問題來自於 (1)溝通來源因溝通的流程等因素被過濾或簡化了；(2)譯碼過程中缺乏溝通經驗、術語、傳播工具的問題；(3)收信者選擇性的篩選訊息、自身價值判斷的影響、缺乏信息來源的可信度、信息過度負荷。(4)缺乏回饋，或是回饋錯誤與不足缺乏以及(5)組織因素所造成的問題。(Rudolph & Kathleen, 1995，引自游婷熙，2002；藍采風、廖榮利，1998)。

劉創楚(1988)將組織間溝通的問題分為溝通障礙(包含物質障礙、人為障礙、語言障礙)、訊息遺漏與錯誤及訊息意義的扭取與改變。組織間溝通的成效若要發揮最大的效果時，也須考慮到溝通中的內外情境。(林俊瑩、林淑華，2000)提到，組織間溝通的理想情境應包含：

1. 雙方要有均等與相同的發言機會
2. 雙方都能在免除內外限制的情形下，針對辯論的議題，充分而理性的暢所言。
3. 雙方在辯論時要有真誠性。
4. 特權和片面的規範都要能去除。

組織中溝通主要的目標是要達到團隊工作的結果。達到此結果，溝通首先要提供訊息和瞭解，使群體努力出現。然後，透過態度和感情的傳遞，溝通群體有了動機、合作和滿足感(劉創楚，1988)。非營利組織與企業在合作的過程中，有許多訊息交流的機會，雙方的合作不只在於完成共同的任務，也同時要維持並建立良好的合作關係，因此在互動的過程中，溝通就更顯得重要。唯有減少影響組織間不良溝通的因素，才能創造有效的溝通。

二、募款方案間溝通的相關意涵

(一)何謂募款方案的溝通

根據上述整理，本研究認為企業與非營利組織之間在募款方案間的溝通

歷程，會是由兩個組織間推派的工作團隊進行募款方案合作，在進行溝通時，雙方均會派出主要的對外負責人，像非營利組織可能就是執行長或是主任層級的自然人，企業可能推派公關部門的主要負責人。除了組織間的溝通之外，組織內的溝通也會同時在進行運作中，這也可以顯示出，一個完整的募款方案合作，是要經過眾多的溝通歷程才能有效運作的。在合作募款方案的過程中，必定需要透過許多溝通才能有效進行合作，而在不同的合作階段中，會有不同的溝通過程，每一次溝通過程也需要運用不同的溝通管道，傳遞不同的溝通內容、且搭配不同的溝通情境，才能達成合作目標。因此，本研究所指的募款方案溝通是指「非營利組織與企業在合作過程中所需要的各種交流形式，而每一次交流都各自有組織雙方的代表人作為傳訊與收訊者，並透過各種口語及非口語、直接或間接交流(面對面或書面)等溝通媒介，傳達募款方案合作的相關資訊」。

(二)募款方案中的溝通歷程

在組織合作募款方案的溝通歷程中，非營利組織或企業均有可能成為發訊者，像是企業基於許多考量，想要贊助非營利組織，而非營利組織也因為組織生存、募款需求等需要，期待與企業有一同合作機會。鄭怡世(2001)探討企業從事合作募款活動的理念與動機有利他主義、分享利益、長期自利、立即性獲利、其他動機等，這也是企業不論是訊息的接收者或傳訊者，在溝通前的一個重要的訊息來源與傳訊動機。由於在合作過程中會有許多的溝通歷程，那以下先舉出合作確認前的溝通流程來對募款方案中的溝通作說明，以下圖 2-3.4 將以非營利組織與企業於合作前的溝通過程為例，說明在企業與非營利組織間如何進行合作前的溝通歷程。

圖 2-3.4 中，非營利組織為「發訊者」，而在發訊息前要有一個重要的啟動器就是「募款的動機」，這也是非營利組織與企業溝通時最重要的訊息，因此，發訊者必須將募款動機解碼，化為收訊者(企業)可以了解的形式。解碼後傳遞訊息的形式可以由許多管道進行，像是電話聯繫、面對面說明，在此圖示將發訊者的動機解碼後，形成對外說明合作意圖的「募款方案計畫書」，裡頭可明確的敘述合作的動機、理念、方式與預期效益等，再透過中介管道或自身尋求的聯絡管道與企業負責人聯絡，將訊息透過各種媒介傳達至收訊者(企業)瞭解，最後企業透過經驗的解讀、將訊息解碼後，再決定要如何回饋給非營利組織(何時答覆，或是在詢問更進一步訊息)，因此即完成一次溝通歷程。

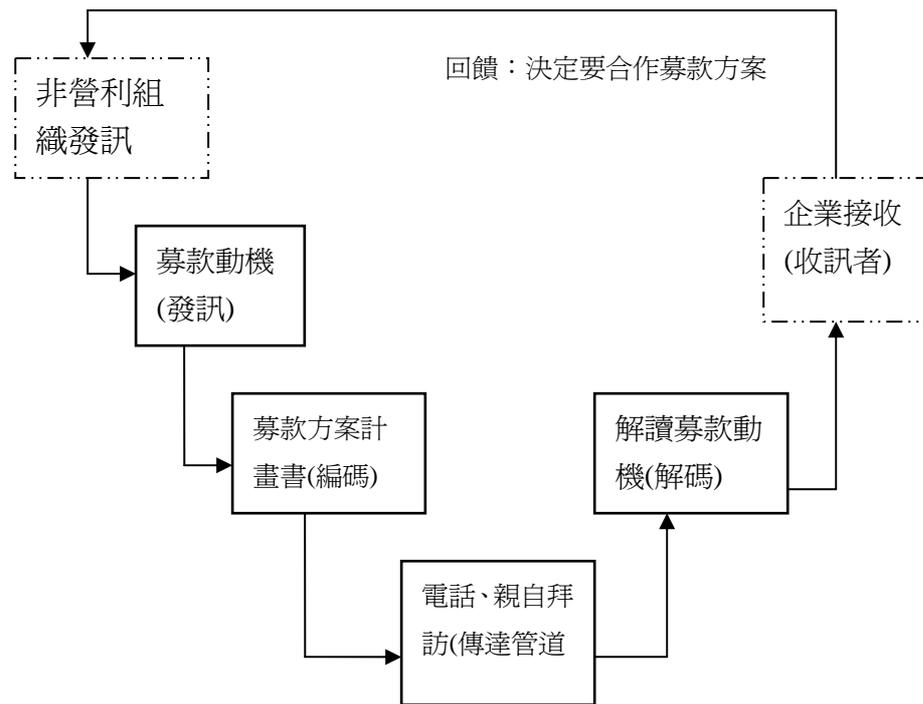


圖2-3.4 募款方案中的溝通歷程圖

資料來源：研究者自繪，2005

(三)募款方案中溝通的功能與問題

一個有效溝通條件必須包含清楚的管道，對於訊息沒有任何的遺漏，也不需經過太多無效率的溝通過程，這才能保持良好的溝通，有效的傳遞資訊。尤其，溝通中心的訊息傳達者是重要的關鍵，組織中是否有人才適任溝通者的角色，會是雙方在合作互動時不可缺少的因素。非營利組織與企業在募款方案中溝通的功能主要是非營利組織將自己的理念與想法傳達給企業，藉此也讓雙方有更進一步的了解。

組織間的溝通遠比人際或是群體溝通困難，以下整理相關文獻，分別自非營系組織與企業雙方的信賴程度、組織間的文化差異、雙方的角色定位與權力結構、對合作的看法與期待、溝通問題處理與溝通管道的運用等，說明組織間溝通上的問題。

1. 雙方的信賴程度：

信任是一種對他人行為相信的程度(鄭怡世，2004)。Fukuyama(1995)認為「所謂信任，是社團成員對彼此常態、誠實、合作行為的期待，基礎是社團成員期待共同擁有的規範，以及各體

隸屬於那個社團的角色」(引自鄭怡世, 2004)。而溝通者的信譽度取決於他的動機、信用歷史和專業水準(湯濱等譯, 1991)。因此, 若非營利組織與企業對彼此有不信任的想法, 溝通過程要呈現出真實、完整的資訊是有限的, 更會進一步影響合作關係。

2. 組織間的文化差異

Mitchell(2000)認為, 不同組織因為其組織文化的不同, 在決策過程、處理訊息、溝通方式與對成果的看法均有所不同。組織文化相接近時, 合作時可能較容易協調溝通, 對彼此的認同度也會比較高(熊欣華、于卓民、司徒達賢, 2004)。尤其, 非營利組織與企業本來就屬於不同的兩個系統, 組織原先的理念、決策方式等都有相當大的差異, 因此在溝通的過程中, 也可能因為缺乏共同的背景, 對資訊的解讀與處理, 會出現部分的差錯。Clark(1985)提到互動者之間是需要某些共有的資訊, 而每個人溝通前都假設對方擁有, 但缺乏共同背景, 或說話含糊不清, 都會讓人很難理解所傳遞的訊息。(引自 Michael Argyle)。

3. 雙方的角色定位與權力：

接觸情境中, 參與者的相對地位對於衝突的減少是很重要的, 當兩團體的成員有相同的社會地位或權力程度時, 正向的改變與溝通比較容易產生。(Deaux, Dane & Wrightsman, 1993)。組織間角色的不平等, 背後也隱含著權力不一的問題。如果在募款方案的合作中, 雙方對彼此角色的定位認知不一, 可能會造成溝通無法產生開放、正向的功能。

4. 溝通內容的選擇與持續度：

溝通內容是指在溝通過程中, 所傳遞的討論主題與資訊。募款方案中的溝通內容, 依不同合作階段會有不同的討論主題, 像是合作前的任務分工、團隊規則與要求、雙方理念的釐清, 以及合作時的活動檢討討論等, 這些都是募款方案中所要溝通的內容, 如果溝通內容有所缺漏, 反而要花費許多時間在澄清內容訊息上, 也使得合作無法順利進行。而溝通頻率是指傳訊者和接收者接觸的次數或時間長短。在募款方案合作過程中, 從一開始合作前的接觸頻率, 一直到合作關係開始至結束, 當中雙方有過多少次接觸, 接觸的持續性程度等, 都會影響溝通品質與合作關係。

5. 對合作的期待與認知：

合作過程中, 會因為雙方分工問題而產生溝通的障礙。雖然名

為合作，但實際上在運作時，卻有勞務分配不等，甚至有一方不願意投入的狀況，造成尚未溝通前，外在因素就造成了雙方無法順利溝通的問題，甚至不願意進行溝通。雙方若責任歸屬不清，可能也造成過度的介入和干預情形發生。

6. 無法持續或改善不良的溝通

溝通是一個沒有終點的過程，要達到滲透的目的必須對訊息進行重複，並且要再重複中不斷補充新的內容(湯濱等譯，1991)。溝通的過程中難免出現問題與障礙，若是無法善加處理溝通上所遇到的問題，或是輕忽大意的將溝通問題視為雞毛蒜皮的小事，很容易累積問題，等到問題爆發起來，反而變得無法處理，甚至雙方失去再次合作的機會。

7. 溝通管道：

溝通的形式或管道是指組織間溝通的傳遞訊息的方法。在一般組織溝通中，一對一的溝通方式可以透過電話聯繫、電子郵件傳遞、公文與信件寄發等方式。而團體的溝通可以透過小組討論、正式會議或是公開報告等方式進行。在訊息傳播的過程中，不同的管道在不同的階段會具有不同的影響，若再三使用相同的溝通媒介，可能會造成不當的傳達。特別是募款方案合作的過程中，會經歷許多階段，如合作前的連結，合作中分工等，這些均需要慎選一個恰當的溝通管道，才能讓訊息更有效、更快速也更準確的傳送出去。

綜上所述，若無法有效處理組織在合作中的溝通障礙，非營利組織與企業在募款方案上的溝通將面臨許多問題，也使雙方關係受到影響。企業與非營利組織於募款方案中合作主要牽涉到資源的交換，因此，更要重視溝通所遭遇的問題，如此才能有效處理雙方關係，讓雙方於合作過程中均能獲得雙贏的局面。

三、相關研究

表 2-3.1 溝通相關研究整理

作者	主題	研究結果
李重毅 2002	國中資源班教師參與團隊合作所需專業知能之調查研究	以中部七縣市的國中資源班教師為母群體，採問卷調查方式收集資料發放 168 份問卷回收 118 份問卷中發現：資源班教師將認為團隊合作專業知能是非常重要的，尤其，最重要的能力向度為「溝通技巧」和「教學方法/技巧及教學評量」。
顏秀雯 2000	以教師為個案管理員的專業團隊運作--以一個國小為例	採用質性研究方法，參與了十六次的現場觀察、八次的深入訪談。透過資料的蒐集、分析與詮釋，發現：固定溝通交流的時間，對於促進專業間的了解、專業間的角色釋放及專業間的溝通，進而建立專業間相互信任的關係有很大的幫助
萬淑娟 2001	幼兒園園長運用溝通媒介之個案研究	以一位幼兒園園長為個案，以觀察、訪談、以及文件檔案的收集等方式進行研究。發現如下：幼兒園中運用的溝通媒介與其它組織有所差異、園長與老師對於溝通媒介的運用有不同的解讀、幼兒園組織與園長的溝通有密切關係
古凱文 2004	溝通過程、溝通品質與技術移轉績效因果關係之探討—以電子資訊產業為例	以中華徵信所 5000 大企業之電子資訊業中的研發主管為問卷填答對象，並以郵寄問卷的方式進行實證研究。研究發現：組織間的氣候和相對的權力分別對溝通方向和溝通內容產生正向影響，而溝通方向和溝通內容又分別對溝通品質和技術移轉績效產生正向影響，最後溝通品質對技術移轉績效又有正向影響的關係。
張翊祥 2004	團隊成員人格特質組合對團隊效能影響之研究 — 以團隊互動過程為中介變項	以中原大學40個學生團隊為研究對象，透過「輸入—過程—產出」的模式進行驗證。結果發現，成員性別、神經質與宜人性特質平均水準會透過團隊互動過程的中介，影響團隊的效能表現；而嚴謹性特質平均水準也確實具有提升團隊效能的能力。另外，本研究於團隊互動過程所歸納的五個構面：溝通、社會支持、凝聚力、情感性衝突、任務性衝突，對團隊效能具有高度的解釋能力，是研究者在探討團隊效能時不應忽略。 應較高或是不願意參與團隊事務，則其團隊效能將受到嚴重影響。

資料來源：研究者自行整理，2005

國內的研究中雖然有探討組織的溝通狀況，但都是針對組織內部的溝通情形做探討；有關合作團隊的溝通研究，範圍大多是以少數人集合而成的團隊做研究，在組織間的溝通研究裡，尤其在非營利組織與企業之間，是第一次針對溝通過程做了解，因此本研究將以非營利組織與企業間合作的溝通過程作為討論的重心。

第三章 研究方法

本章說明本研究的研究設計與執行方法，並說明取得研究資料的方式與資料分析的過程。本章共分六節來說明，分別是研究方法的選擇、研究對象的來源、資料收集的程序、資料分析的步驟、研究倫理、研究嚴謹性。

第一節 研究方法的選擇

本研究探索的主題是非營利組織與企業於募款方案合作中的溝通狀況，研究過程中期待透過受訪者表達與此研究主題有關合作經驗與感想，藉由受訪者主觀的描述與判斷以獲取研究所需要的重要資料。以下將提出本研究採取質性研究的理由如下：

一、就研究對象而言

非營利組織與企業本身具有不同的組織文化，因應不同的組織規模其對於募款合作的規劃與溝通互動的方式有其個別性與特殊性，若直接以量化的方式套用在不同的非營利組織上，可能會失去許多意想不到的訊息，故本研究採用質性研究之方式，研究者將不預設任何立場與觀點去尋找答案，主要採取完全開放的態度去探索受訪者的合作經驗與溝通感受。

二、就研究主題而言

Padgett (2000)指出，質性研究的主題不必是全新、未被研究過的，重要的是所知太少，希望有更多的了解。本研究進行文獻探討時發現，雖有不少有關組織間關係之研究，但國內針對非營利組織與企業合作關係之文獻並不多，而兩者在合作關係中之「溝通狀況」研究幾乎闕如。為揭開此陌生領域之面紗，且研究主題也尚未有人做深入探討，故採取質性研究的方式。

三、就研究目的而言

組織間溝通狀況的探討，牽涉到非營利組織與企業各自在溝通關係中的角色、資源運用、衝突處理與互動狀況。

本研究採取質性研究的方式深入瞭解企業與非營利組織在合作中的互動與溝通狀況，以探索更多有關組織間互動的訊息。

本研究是探索非營利組織與企業於合作募款方案中的溝通狀況，由於組織間溝通主題研究之缺乏、研究對象的特殊性與多樣性及期待能深入瞭解組織間合作互動的狀況。據此，本研究將以質性研究法的研究步驟程序進行研究設計、界定研究對象的範圍、抽樣方法、研究資料收集方式的設計等，形成本研究的研究發現與結論。

第二節 研究對象的選取

質性研究是以少數的研究對象進行深入的探索研究。立意取樣的概念在於選擇能對研究提供豐富資訊的研究對象進行研究(Patton, 1995)。因此，透過立意取樣的方式選取研究對象，符合質性研究的精神與需求。

本研究共分為四階段，每階段的進行方式與研究對象的篩選條件各有所不同，以下說明研究對象選取的來源與應具備的條件，說明本研究對象選取之過程(見圖 3-1.1)：

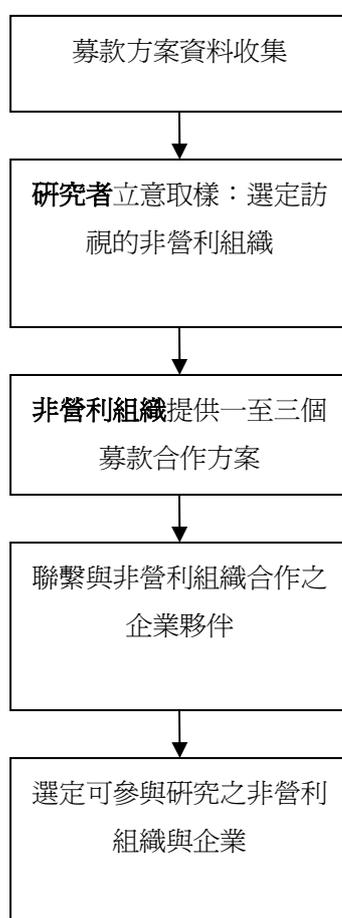


圖 3-1.1 研究對象選取的階段圖
資料來源：研究者自繪，2005

一、募款合作方案資料收集

研究者透過報紙新聞、人人公益網等管道收集有關企業與非營利組織合作募款方案之新聞資料，並輔以非營利組織網站上公佈之募款活動訊息，瞭解募款方案的合作現況，以作為研究立意取樣之參考。為配合研究目的，研究者挑選募款合作方案之原則如下：

- (一)發動募款活動的主辦單位為單一非營利組織與單一或多重企業之組合。
- (二)非營利組織為社會福利性質的基金會或協會。
- (三)方案舉辦的目的在於資源的籌措。

符合上述條件的非營利組織與企業合作之募款方案共計 37 件，募款方案活動資訊簡單分析資料如下(見表 3-1.1)：

- (一) 以機構別區分係由 13 個社會福利機構所舉辦，每個機構在一年內所合作的募款方案數量有所不同，有些募款方案的合作已經有超過兩次或幾年的經驗。
- (二) 以企業贊助類型區分，可看出分成直接贊助與間接贊助兩大類。在直接贊助的形式中，企業是藉由金錢的捐贈、提供物品義賣、或將企業相關產品的部份盈餘捐贈給非營利組織，也就是透過捐贈某些資源，而資源可以直接轉換成金錢給非營利組織；而間接贊助的方式是透過通路的提供、企業人力的投入，來支持非營利組織的募款方案。

表 3-1.1 近一年來非營利組織與企業合作募款方案一覽表

非營利組織	企業	方案名稱	企業贊助方式	執行期間
喜憨兒	花旗銀行	X	認同卡	X
文教	讀者文摘	X	贊助書籍	X
基金會	福特六和汽車	「把愛傳出去」	認購喜憨兒餅乾	93/3/15
台灣	統一星巴克	「為兒童勸募獎助	設計義賣品	93/10/01~93/12/3
世界		金」		1
展望會	台灣微軟	「Say Yes For Children 慈善音樂會」	主辦慈善音樂會	92/11/12
陽光基金會	安麗	「希望工場」	合作公益品牌	X
	眾多企業	X	產品盈餘	93/8/01~93/9/30
	太平產物保險	X	成立電話行銷中心	93/8/11~
	遠銀信用卡	X	紅利捐贈	X
伊甸	明碁電通	X	使用伊甸按摩師	93/5/1
基金會	OKWAP	「讓幸福一定 OK」	產品盈餘	93/07
	國華人壽	「關懷身心障礙」	共同籌募重殘養護基金助殘友	93/8/01~93/8/25
	國華人壽	110 護一生活動	X	93/7/07/
	英國保誠人壽	X	星願娃系列活動	2001/2~至今
	台灣微軟	微軟入新厝「把愛傳出去」「實現 100 個希望」愛心募款活動	鼓勵各界將花籃賀禮將祝賀轉為善款	X
家扶	亞太銀行	「扶幼存款」	部份利息捐贈	X
基金會	台灣微軟	「把愛傳出去」語音傳情募款活動	撥打付費電話，企業提撥金額捐贈	93/04/02~93/5/12
	屈臣氏	「美麗與健康大賞募款晚會」	當天活動捐助棄兒生活照顧基金	93/05/14
兒童	荷蘭銀行	「希望綻放募款活動」	共同參與募款活動	93/09/25
福利聯盟	麗嬰房	「兒童心照護」公益活動	首先捐出壹台車	
			商品營餘	93/10/21
愛盲	Baleno	白手仗愛盲活動	產品所得捐贈	X
文教				
基金會	全球人壽	「找尋鬱金香之愛 全球人壽，十年有成 愛心贈心路基金會」	提供三場義賣，全數捐出	93/10/13 93/10/24 93/10/30

				93/11/07
	「文華珠寶銀樓」、「億金珠寶銀樓」	籌募智障孩子的服務基金	產品盈餘捐贈	93/8/27
心路基金會	好萊塢健身中心	「好萊塢愛心義賣活動」。	提供義賣物資	93/7/31、93/8/1
	卡本特遊艇餐廳	「相約西子灣~賞船、傳愛」公益活動。	部份盈餘捐贈	93/6/15~93/8/31
	家樂福	「猴年祈福、愛心點燈」公益活動	提供捐款通路	93/1/15~93/2/8
	一多亞文化	2005 桌曆記事本聯合義賣	提供義賣品	X
	台灣微軟	X	企業內的募款活動	X
	台灣微軟	「微軟讓愛更有力 量」軟體捐贈計劃	軟體捐贈。	X
	X	牛頭牌炊具 93 週年慶	部份銷售所得捐贈	93/10~93/12
聯合勸募協會	TWNIC 財團 法人台灣網路 資訊中心	「域名飄、愛心揚-- 根留台灣	部份盈餘捐贈	每年 10-12 月
	丹麥的嘉士伯 啤酒與代理進 口的廷漢公司	『嘉士伯瓶瓶罐罐 獻愛心』活動	部份銷售所得捐贈	93/6/1~93/12/31
	金典酒店	「金典巧克力愛心 蛙」金典愛心帽」	X	93/7/16
桃園脊髓損傷 潛能發展中心	桃園國際崇她 社	崇她社二手衣義賣 搶搶滾	義賣品捐贈	93/10/17
宜蘭縣脊髓損 傷者協會	X	宜蘭脊損協會 為庇 護工場募款	X	93/9/27
台灣癌症臨床 研究發展基金 會	stila	stila 粉紅絲帶組 盈 餘做公益	X	93/9/18
勵馨基金會	stila 彩妝組	stila 彩妝組 義賣助 勵馨	X	93/7/2

資料來源：本表收集經濟日報、星報、聯合報與各機構網站等新聞資料，研究者自行整理，2005

註：X 代表資料來源裡無法得知的資訊，或不確定之資訊。

二、研究者立意取樣抽取合適之非營利組織

從第一階段所收集近一年來有關非營利組織與企業合作募款方案之資料中，與指導教授討論後，欲選取六-八個非營利組織作為研究對象，並進一步與社福機構聯繫。研究者立意選取標準如下：

(一) 近一年內與企業合辦方案數量最多之非營利組織，由多至少依序選取至六-八個研究對象。

(二) 選取數量不滿預定之目標時，研究者再收集其他合作募款方案之資訊，抽取合乎取樣標準之非營利組織。

三、非營利組織提供一至三個募款方案

聯繫研究者所選取之非營利組織，請其提供一至三個近期或過去曾與企業合作過之募款方案，且募款方案主要負責人仍在機構，以利於研究者針對合作細節進行資料收集。

四、聯繫與非營利組織合作之企業夥伴

經非營利組織同意，請其提供合作企業名單並透過非營利組織的介紹，研究者電話聯繫企業，並告知研究目的、資料收集方式等，最後邀請企業參與研究。

五、研究對象接觸狀況

本研究的受訪對象為參與非營利組織與企業合作募款方案的主要活動負責人，也即為在合作過程中組織彼此之間的聯繫窗口。訪談期間於二〇〇五年三月至二〇〇五年五月中旬，研究者總共訪談九位受訪者，其中非營利組織募款方案負責人為六位，另有三位企業主負責人員是透過非營利組織介紹。

第三節 資料收集的程序

本研究使用的方法是透過半結構性的深度訪談進行資料收集。以下簡要說明資料收集之過程：

一、深度訪談

本研究將以半結構式的訪談、整理進行資料收集，主要依照研究者的目的與問題，透過彈性的訪問過程，獲取研究對象的豐富資訊。

(一) 訪談大綱的擬定

訪談大綱的擬定可讓研究者掌握本研究的核心問題，使訪談內容具有完整性、系統性，以便減少邏輯上的疏漏，這也讓研究者可預估如何在有限時間針對問題做有效的安排與了解，以達到最好的時間分配與利用。本研究採取半結構式的訪談大綱，這有助於兼顧訪談內容，又可依循訪談的狀況，如訪談時關係建立程度、問題的深入性等作彈性的調整。

本研究訪談大綱的擬定是研究者依據研究目的、文獻探討整理過後擬之。訪談大綱依據非營利組織與企業合作募款方案的過程來進行，依據訪談對象分為非營利組織與企業兩類，內容以合作流程的溝通情況作為訪問主軸，藉由大綱的引導，讓受訪者陳述更多豐富性的資料。

(二) 訪問前的聯繫

正式訪談前，先以研究者將訪談大綱、研究目的與相關細則寄發給受訪者，並致電確認受訪者是否收到書面資料，藉此機會再強調書面資料的內容。另外，也透過此電話確認的機會，與受訪者約定訪談時間、訪談地點，作為訪談前的準備。

(三) 訪談過程

整個訪談時間從 2005 年 3 月中旬至 2005 年 5 月中旬止，歷時兩個月完成。研究者與取樣的非營利機構聯繫，一共連繫 16 家非營利組織，部份機構由於時間無法配合或覺得研究主題太過敏感而婉拒進行研究。因此，最後連繫答應受訪共有 6 個非營利組織與 3 個企業單位接受訪談。

訪談工作均由研究者一人親自進行，並針對每位研究對象進行一次的訪談，僅有一位受訪者進行兩次訪談；受訪時間大致為一個小時至一個半小時。資料有遺漏時會再致電請受訪者補充。

二、錄製法

深入訪談的過程中，為避免遺漏研究對象的對談過程，獲得研究對象同意後，將採取全程錄音的方式輔助資料的收集，以便在訪談結束後謄寫逐字稿時，可取得資料的完整性。

三、訪問時重點紀錄

重點紀錄是於訪問結束後立刻記載研究對象於訪談過程中的特殊狀況與非語言或口語的表達方式，藉此紀錄有關肢體動作、臉部表情、語調等相關訊息，以作為之後研究分析的參考依據。

四、書面資料整理與參考

書面資料整理包含，非營利組織募款方案計畫書與成果報告書等，搭配訪談逐字稿整理，讓研究資料內容更具完整性。

第四節 資料分析的步驟

質性研究的資料分析過程就是一種概念化的過程。研究者從資料分析中，將一般性觀念逐步發展成較具體的概念或主題，進而運用對照、歸納、比較方式，將這些概念逐步發展成主軸概念，作為理論建構的基礎，這也是所謂「概念化的過程」(潘淑滿，2003)。因質性研究訪談內容十分龐大，為了找出訪談內容所表達主要的訊息，本研究之資料分析分為以下幾項過程：

一、資料謄寫

訪問結束後，研究者將所錄製的訪談內容採用逐字稿方式呈現，逐字稿內容包含整個訪談過程中的細節，除了對談的內容外，也紀錄非語言部分的訊息，以便做為分析前原始的文本資料。有關受訪對象任職單位、受訪者服務機構等，將以代號呈現。

二、開放編碼

研究者開始閱讀所收集的文本資料，將每份訪談逐字稿逐句檢視內容，並秉持開放的態度進行分類，找出文本中的關鍵字、關鍵事件或主題，在旁邊加以標記並予以命名。文本資料可以將概念在筆記的兩旁註明，並以不同顏色的筆突顯。譯碼過程所建立的符碼，是一種暫時性的概念，具有彈性調整的空間(潘淑滿，2003)。

三、跨個案分析

把相同主題所有個案中的資料加以整理、歸納，也就是以主題為主軸，將所有個案所表達之經驗、想法、陳述等加以集中，並賦予研究者自訂的意義與命名，以同一現象的資料經由將不同個案之相同概念加以歸納整理並歸檔。

四、歸納資料與建構類屬

本研究在此階段將收集到的資料進行類別化分析，也就是找出訪談資料中最關鍵的字句，不論是一個片語，或一句話，將之標示記號，並將關鍵字句概念化再加以命名，形成一個「意義單位」。使有相同概念之類型或組型可被賦予更抽象之名詞，而形成「類屬」。而歸納在同一類屬的資料則須具備也就是資料必須留意類型間是否互斥、周延與一致性。

五、詮釋資料與文獻印證

此階段研究者著手研究論文之撰寫。除了研究者歸納分析後的發現，也須將文本資料與本研究相關的文獻、理論進行對照比較，引發研究者更多的思考與創造。最後將本研究成果的分析、研究目的與研究問題相互核對，並檢視本研究所欲解答之研究問題是否獲致合理之回應，以發展本研究對非營利組織與企業合作募款方案的溝通狀況的結論，提出非營利組織與企業合作募款方案時之結論與建議，也作為後續相關研究之參考。

第五節 研究嚴謹性

Lincoln and Guba(1984)認為質性研究的信度是指可重複性，效度是指可靠性、穩定性、一致性、可預測性與正確性(引自胡幼慧、姚美華，1996)。本研究將採 Lincoln 和 Guba 所提出控制質化研究信效度的方法以檢視質性研究的嚴謹性：

一、可信性/確實性：

即內在效度，指研究者收集資料的真實程度。本研究將以深度訪談為主，以非營利組織與企業聯繫過程的書面資料，包含成果報告書等為輔助資料，並且於每一訪談過程全程錄音，完整收集受訪內容，增加資料來源與準確性。另外，研究者定期與指導教授討論所收集的資料，一再檢視資料的一致性，搭配觀察所得，以增加資料的真實性。

二、可轉換性：

即外在效度。經由受訪者所陳述的感想與經驗，以最低的失真程度，有效的轉換為文字的陳述，謹慎的將資料的脈絡、意圖、意義、行動轉為文字資料。因此，研究者將會逐句打出訪談逐字稿，加入訪視過程中的口語與非口語觀察、訪談大綱等作為資料描述之說明參考，並參考相關書面資料形成文本資料，最後藉由研究者反覆翻閱逐字稿及對文本資料一再的意義解讀，以抓住受訪者所表達的真正意含。

三、可靠性：

指信度，指研究者如何運用有效的資料收集策略，收集到可靠的資料。本研究在此方面是採用輔助工具使用之方式，藉由錄音機、錄音筆、訪談筆記與部份書面資料來進行資料收集，對於訪談過程中有不清楚的部份，會再進一步打電話確認資料，以免遺漏任何訊息。

再來，透過與指導老師不定期的討論訪談過程及狀況，透過與老師的討論，檢視資料的可靠性與強化研究的品質。

第六節 研究倫理

本研究是採取半結構式的訪談方式進行，在訪談過程與整個研究期間，都必須要考量到研究倫理以保障受訪者的權益，因此，在此研究中所特別重視的倫理議題如下：

一、告知後同意

對任何「以人為主題的研究」而言，「告知後同意」原則可以說是最基本也最重要的原則(潘淑滿，2003)。受訪對象應該充分被告知研究的目的與內容，參與研究對研究所帶來的意義為何，不論在訪視過程中的錄音或是最後資料的呈現，受訪者應完整的獲得所有訊息。當受訪者同意參與研究計畫，必須請其簽署一份書面同意書，但研究途中研究對象仍有權利退出研究，終止研究關係(簡春安、鄒平儀，1998；潘淑滿，2003)。

二、不可傷害與匿名原則：

本研究對象雖以個人為主要訪視對象，但受訪對象同時也代表機構發言，在訪談過程中也會提及與合作單位的溝通狀況，因此，在研究資料的整理與呈現中，本研究會採取「匿名」的方式，並剔除任何對研究對象造成傷害的訊息，以確保研究對象不因研究任何過程受到傷害。

三、資料取用和保密原則：

本研究所要取得有關研究對象的訪談資料及機構相關的書面資料均先獲得研究對象同意後才使用之，在研究過程中研究者須對受訪者所提供的相關口頭資訊、書面資訊予以保密，也應妥善保管資料，不應交由其他人處理，避免資料洩漏而造成機構的傷害。

第四章 研究結果分析

本章分五節，第一節主要為受訪者基本資料分析，藉由這些受訪者的基本資料讓閱讀者在閱讀第四章之研究發現時所呈現的脈絡可更加清晰，且也對非營利組織與企業的合作方案有更進一步的認識；第二節至第四節是以時間序列的方式呈現非營利組織與企業在募款方案合作各階段的聯繫溝通狀況。第二節為非營利組織與企業在合作前的各自立場，探討組織在合作前的規劃與影響其夥伴選擇的因素。第三節為非營利組織與企業於合作期間的溝通狀況進行探討；第四節為非營利組織與企業在合作結束的感想與對未來合作的期待。最後，在第五節中整理無法用時間序列分類的合作溝通相關內容，將某些內容做更進一步的說明。期盼能從這五節的研究發現整體呈現非營利組織與企業在募款活動合作中的溝通聯繫狀況與合作過程。

第一節 受訪者基本資料

本研究的目的是探究非營利組織與企業在方案合作前的溝通狀況，先將受訪機構與受訪者的基本資料做一概括性的說明。

本研究的受訪對象以近一年內大眾傳播媒體曾報導過的合作募款方案，由非營利組織主辦或協辦，或非營利組織為受贈單位的非營利組織為研究主體，邀請機構募款方案籌辦的主責人員進行深度訪談。再透過非營利組織的邀請，請合作企業參與並另外進行訪談。

經聯繫過後，最後實際參與深度訪談的非營利組織計有六個；在機構服務領域中，服務身心障礙計有四個，服務兒童、老人領域各一個。其中受訪者職責裡，屬於資源發展或公共事務共有五人，社工員一人。受訪對象僅有一位男性，女性有五位(如表 4-1.1)。在機構成立時間中，大部分非營利組織都成立有十年以上，有二十年以上機構歷史者佔五成。

各機構在研究過程中所談的募款合作方案是以機構代號後面加上數字表示，由表 4-1.1 可看出：機構 A1、A2、A5 各有兩個合作方案，機構 A3 有一個合作方案；機構 A4、A6 各有三個合作方案。非營利組織所分享的合作方案的詳細內容：包含合作企業類型、活動執行時間、活動籌備時間等，詳細見表 4-1.1。

表 4-1.1 非營利組織受訪者基本資料

機構代號	服務領域	機構歷史	受訪者職稱	受訪者性別	合作方案代號	合作企業類型	籌備時間	執行時間
A1	身心障礙福利	10年	行銷企劃	男	A1-1	百貨業	一個月	一個月
					A1-2	保險業	三個月	兩個月
A2	身心障礙福利	20年以上	資源發展部門主任	女	A2-1	金飾業	三個月	兩個月
					A2-2	KTV業	未知	未知
A3	兒童福利	10年以上	資源發展處專員	女	A3-1	化妝品業	一個月	一個月
A4	身心障礙福利	20年以上	公共事務部組長	女	A4-1	量販業	未知	二至三週
					A4-2	多種企業	三個月	兩天
					A4-3	多種企業	未知	半年
A5	老人福利	10年	社工員	女	A5-1	西藥業	未知	未知
					A5-2	銀行業	未知	一年
A6	身心障礙福利	10年以上	公共事務部督導	女	A6-1	連鎖業	半年	三個月
					A6-2	餐飲業	未知	半年
					A6-3	餐飲業	一個月	半個月

資料來源：研究者製表整理，2005

在合作企業部分，共有三個企業接受研究者訪談，代號分別為 C1、C2、C3，均為外商企業，在台歷史，三者均為 10 年以上；企業類型分別是保險業、量販業與西藥業；受訪者均為女性，分別為處經理、分區經理與公共關係副理。受訪企業與受訪之非營利組織間的合作關係，分別是 C1 與 A1 單位合作 A1-1 方案、C2 與 A4 單位合作 A4-1 方案和 C3 與 A5 合作 A5-1 方案 (如表 4-1.2)。

表 4-1.2 企業受訪者基本資料

代號	對應合作代號	企業屬性	企業類型	在台歷史	受訪者職稱	受訪者性別
C1	A1-2	外商企業(美商)	保險業	10年以上	處經理	女
C2	A4-1	外商企業(法商)	量販業	10年以上	公事部分區經理	女
C3	A5-1	外商企業(美商)	西藥業	10年以上	公共關係副理	女

資料來源：研究者製表整理，2005

第二節 構思期—組織合作前之各自立場

舉辦募款活動對非營利組織來說並不陌生，籌措資源可說是非營利組織不斷要努力的方向之一，而在這當中與企業聯手合辦募款活動，對非營利組織而言是個需要用心經營的藝術。在眾多企業中，可選擇合作的企業種類如此多，且在企業眼中，非營利組織又是一個陌生的領域，那雙方如何選擇適合的合作夥伴？在順利進行合作前組織內部的規劃與考量又是如何呢？

本節將針對非營利組織對企業合作的行動、影響企業與非營利組織合作對象考量之因素、募款方案牽上線之因素等幾個層面進行討論。在文中受訪者以機構代號呈現，每位受訪者在對話出現的單位名稱均以合作方案代號，並在後面註明合作企業類型表示。

一、非營利組織對企業合作的行動

非營利組織的財源來自於申請政府補助、自發性募款、小額捐款以及與企業合作募款或向企業募款等部分。在諸多籌措資源的管道中，到底目前非營利組織針對企業合作所採取的行動為何呢？以下針對非營利組織對企業合作的行動進行探討，共分為主動出擊型與被動接受型(見表 4-2.1)。

表 4-2.1 非營利組織對企業合作的行動

行動型態	受訪單位	人次
主動出擊型	開發客源 (A2)(A3)(A4)(A5)(A6)	5
	聯絡熟識 (A3)(A4)(A5)(A6)	4
被動接受型	消極被動 (A1)(A5)	2
	積極被動 (A4)	1

資料來源：研究者製表，2005

(一) 主動出擊型

主動出擊型又可分為開發客源、聯絡熟識兩種，此類型之非營利組織對企業的行動較於積極，有些非營利組織會在前一年度就規劃好隔年度預定與企業合作的募款方案行程；若在年度計畫中只有提案構思或欲想聯繫的企業名單，隔年度的工作行程中，此類非營利組織會主動登門拜訪，進一步也邀請企業參與募款方案之合作。

1. 開發客源

非營利組織對企業在此類型的行動中主要目的是想開發新客源，主動介紹自己的理念、服務，與所關心的議題，雖無法立即獲得與對方合作的機會，但卻有交換名片之功用，透過毛遂自薦的方式，主動讓企業留下印象。

A3：我們大概會以半年做一次設定，甚至是一季做一個設定。像第一季來說的話，我們預計是把上半年，也就是去年下半年的活動完成，那我們每一個組員，每個人至少都要拜訪 5 家以上的企業，這是公益開發的企業…

A4：那我們都會寫年度計畫，那年度計畫我們都會以常態募款…我們在前一年就會預訂明年要去找哪些企業合作了，可能是未曾接觸過的…尤其以前有

一起合作過的…

在前一年度的計畫中，有些非營利組織所設計的提案需要找尋可配合的贊助企業來合作，此時，非營利組織主動接洽企業即希望企業能配合非營利組織已規劃好的活動。主要的提案方式可能有針對企業需求為出發點所設計的提案；另一種是非營利組織因應內部需求與外在環境所設計之提案，再尋找可搭配的合作夥伴。

A2：我們在企業募款的規劃上會有兩種，一個是我去配合他的族群和對象，去設計一個募款的專案；另一個是我自己想一個募款專案計畫，我去找人可以來贊助，這樣主動募集的部份，我們常會把它寫成一個企劃案，送一些企業型的基金會，或是直接送企業。

A5：最近我們有跟一個 XX 提案子，我們是配合他們企業內部所能提供的方式做提案，算是我們第一次合作啦…

A6：當我們需要特別的捐助，比如說超過十萬塊的，那我們就盡量找一些像是個人啦，公司行號、企業團體，來直接做認養。

2. 聯絡熟識：

熟識連結又可以分成兩種，一種是最近與非營利組織有合作募款活動經驗之企業，因年度活動結束之後，雙方合作關係也尚不錯，隔年度非營利組織順水推舟的主動提案與續約。

A5：我們在 91 年度結束的時候做了一個感謝函，找我們理事長和執行長上去台北主動拜訪他們…所以第二年就再續約

A6：我們本身就知道他們有這幾檔的活動，比較有默契之後，就不用等人家打電話來聯絡，而是將它列入我們的年度規劃裡面。目前有元宵節、端午節，大概就這二檔。

另一種是非營利組織曾經或不定時與某一企業有合作互動關係，當非營利組織需要特定贊助或尋找提案之窗口時，熟識者的接觸會是常用之方法。

A3：但是舊有的企業我們就開始作聯繫，因為舊有的企業你熟嘛，朋友熟雖然久沒有聯絡，打通電話那個交集都還在。

A4：我們在前一年就會預訂明年要去找哪些企業合作囉，尤其以前有一起合作過的…

上述兩類是主動型常使用的方式，不論是與熟識者聯繫或是與陌生單位接洽，都是透過非營利組織自身有所規劃進而向企業採取行動。

(二) 被動接受型

被動接受型又可分為消極被動、積極被動兩種。此類型之非營利組織與企業合作募款方案是透過企業向非營利組織提案，非營利組織接受企業合作之邀請。其中一種非營利組織對於和企業合作較不積極也無特別規劃，組織對於與企業合作的態度較消極，多為等待的角色。另一種非營利組織本身對企業有許多主動的行動，但有時會因為對方無預期的邀請合作，在可配合的狀況下，變成被動的接受合作。

1. 消極被動

有些非營利組織對企業的行動可能是經過深思熟慮有計畫的接觸，但對有些非營利組織而言與企業接觸募款方案活動事項或是主動介紹自己不但不會列入規劃中，甚至也很少接觸對方，大多是企業主動來尋求合作邀請，非營利組織被動的接受，抱持著不強求的態度，屬於消極被動。

A1：企業捐款的部份我們是少一點，也是因為並沒有去開發…我們很少會有規劃要與企業合作什麼活動啦，大部分都是別人找我們的…

A5：我們對企業都很被動，也不會列入年度計畫中，都是等企業來找我們…我們對企業的募款是有人找我們我們才會去，我們不會主動去…

以上是非營利組織與企業合作募款方案是透過企業主動接洽，進而接觸企業，而非營利組織對於與企業合作的態度是消極無規劃的。

2. 積極被動

有些非營利組織雖然主動接觸並規劃欲合作之企業，但實際上企業也可能透過各種管道主動提出合作邀請，現實狀況的不可預期性可能會因為一通電話而出現合作機會，這時候非營利組織在可配合的考量之下，也可能是被動接受合作。

A4：其實我們公事組變化是很大的，我只能說計畫趕不上變化，變化有時趕不上一通電話…有些合作我們可能原先沒想過，但今天可能一通電話進來我們評估可以接受就合作了。

以上非營利組織對於與企業合作的態度平時有所規劃，但有時在企業主動出擊邀請合作下，因企業主動聯繫進而與企業合作。

非營利組織看似被動接受的行動中，背後還隱藏著組織對外態度的差異性，在受訪過程中，消極被動的非營利機構是佔較少數的，許多單位對於企業的行動都是偏向積極被動或主動出擊之型態。

上述兩型行動其實是有階段性的，非營利組織在對企業的行動上不一定從頭到尾都是同一類，有時會互相轉換。像屬於真被動的非營利組織可能因為募款上的壓力而開始將募款重心轉移一些到企業身上，如下：

A1：然後我們現在想說，營利事業還是有企業經營的壓力和風險，所以基本上，我們還是覺得有需要企業捐款這部份的，壓力比較不會這麼大…

另外，也有的原先是偏向消極被動的單位，但在組織領導人理念的轉變下，非營利組織對企業行動的方針即有所轉變。

A1：從我進來之後我們有開始會主動跟企業提一些案子，看他們有什麼可以合作的…

A5：我們前執行長已經退休了，現任執行長比較有這方面的 sense，他對企業就會比較主動從他來的時候，比如說他會上網，也跟其他基金會去接洽彼此交流知道有什麼案子可以申請，也會比較積極在企業這方面。

非營利組織對企業的行動雖有兩種不同的類型，但從表 4-2.1 中，又可發現主動出擊是受訪非營利組織的主流，在開發新客源或是與舊識者保持聯繫兩者中的比例也差不多。

二、合作對象考量

經與 9 位受訪者進行深入訪談發現，非營利組織或企業對於組織主動邀請合作，或非營利組織與企業本身主動對外尋求合作夥伴時，會有各自的考量原則。研究者就受訪者答覆的重點以企業觀點與非營利組織觀點分別陳述之。茲分析如下：

(一) 企業考量合作對象之因素

目前企業針對非營利事業合作夥伴所評估考量的因素為何？研究發現其主要考量合作對象的因素來自組織客觀條件、有交情為基礎、可配合特定合作、提案具有賣點等四項因素，故以下針對此四項因素深入探討企業在選擇合作夥伴的過程中主要考量之因素(表 4-2.2)：

表 4-2.2 企業考量合作對象之因素

合作考量	受訪單位	人次
組織客觀條件	組織合法性 (C2)(C3)	2
	服務成效性 (C2)	1
	資源迫切性 (C1)(C2)	2
	領導人形象 (C1)	1
有交情為基礎	(C2)	1
可配合特定合作	(C1)	1
提案具有賣點	(C2)	1

資料來源：研究者整理製表，2005

1. 組織客觀條件

合作對象本身的組織客觀條件是企業選擇夥伴的一大考慮因素，其中包含了：組織合法性、服務成效性、資源迫切性與領導人形象等四項。

(1)組織合法性

組織的合法性也相當於一個機構的門面，當組織的名聲有問題或被質疑，容易直接聯想到負面的印象，這也是雙方合作中最先考量到之因素。尤其企業在參與公益活動是期待能對自己企業的形象有所加分，而非造成負面形象，因此，非營利組織的合法性是最直接的考量。考量此因素的有 C2 與 C3 兩位受訪者。

C2：當然我們在決定合作對象時，會考慮這單位在業界是不是有合法立案，到底做了什麼事，像什麼慈濟功德會就不用了，信譽是很重要的。

C3：我們的方式是採用相對捐的方式，不過機構要符合三個規定，第一個是必須是經過政府立案的非營利組織，鄉鎮市區鄰里均可，我們是不捐給慈善的單位或是業務活動，如果是遭受重大急難需要救助的個人必須要透過立案的組織或公益團體出來保證，因為我們是不捐給個人的。

上述是企業是選擇非營利組織夥伴一個合法性的考量。除此之外在提到合法性要求的同時，有兩位受訪者提及對於合作夥伴的選擇是不考量宗教性組織。

C2：我們選擇合作對象會考量組織合法性…像什麼慈濟功德會就不用了，信譽是很重要的。

C3：我們的合作模式已經固定，內部的規定有…但是我們不捐給慈善單位或是業務活動…

宗教性組織在台灣是非常特別的單位，中國人對宗教的虔誠度與投入在宗教型組織的經費是蠻大手筆的，再加上，目前宗教性組織似乎品質參差不齊，有許多假借宗教名義行斂財之實的單位出現，也因此，企業對於與宗教性組織的合作存有懷疑與戒心。

(2)服務成效性

企業在合作中是扮演著經費提供與金錢贊助的角色，不論是效益考量或是為了實踐企業公益責任，企業也希望了解合作單位從事服務的現況，希望真正能將錢用在最合適的地方，讓更多人可以獲得幫助。

C2：我們都會去了解公益團體在做什麼事，服務了誰，當然我們也希望資源可以真的幫助到真正需要的人。

以上是企業針對非營利組織的服務成果來評斷非營利組織平日的績效。

(3)資源迫切性

企業並非所有非營利組織都來者不拒，也非都選擇名氣較大的非營利組織，對於小型默默無聞的單位，尤其資源經費並非如此寬裕的單位，企業也可能將合作機會留給他們，甚至也希望能夠幫助資源不寬裕的非營利組織。

C1：我們都會主動找一些單位與我們搭配這個「國際奉獻日」的活動，像是創世基金會、信望愛等等都有。像創世基金會，後來我們沒跟他合作的原因是因為我們覺得他的資源好像太多了，許多人會去幫助他們，所以我們想說要把資源給其他更需要這些資源協助的單位。

C2：其實我都很心疼這些小單位，如果可以的話，我都會主動去了解這些單位做了什麼，像我上次也有到另一家公辦民營的單位參觀，看了我的眼淚都快掉出來了，我是很希望能夠協助這些單位，畢竟他們沒有資源也沒有這方面的合作經驗，所以我都會很苦口婆心的跟他們說，那些是我們可以做到的，哪些是我們沒辦法提供的，如果他們的企劃未成形的話，是不是可以往哪個方向在修正我們會比較容易配合，那如果企劃是已經成形的，是不是可以提供另一個方向給他們。

同樣是非營利組織，但仍有資源不均的差異存在，有些企業會特別選擇資源缺乏的單位給予支持，這也給讓這些資源不足的非營利組織打了一劑強心針。

(4)領導人形象

領導人在另一個形式上就像組織的代言人與對外代表，領導人讓人感受到真誠令人感動，獲得人對他的信服與尊重時，領導人散發出來的魅力與印象是正面時，能鮮明的留在對方的心中，也進一步讓企業因為對領導人的認同轉而嘗試提供機會合作。

C1：通常我們會開會決定要找什麼樣的單位，像那次就是我們找他們的理事長還演講，我們公司內部的人就覺得聽了很感動，所以也希望和他們可以合作看看。

另外，在與非營利組織訪談過程中，受訪者也有提到企業選擇合作對象會因為認同非營利組織的領導人而獲得較多的合作機會與資源。

A5：他這麼認同我們，我想它是因為很認同我們前執行長，因為認同所以變成他也很支持我們。

A6：這位老闆之所以和我們合作，和我們的創辦人有滿大的關係…因為我們的創辦人是醫師，所以他之前看創辦人在幫助一些身心障礙者的時候，就覺得滿感動的。他那時候就想說如果之後有工作或是投資，那就會來回饋。

因此，企業對人的認同連帶的也會影響對組織的認同感，就算領導者轉任到其他單位，因認同人而產生的資源也會隨著到另一個單位去。

2. 交情為基礎

中國人的人際關係中，講究的是「親親原則」，這是中國人文化裡的一大特色。因此在合作關係中，常會以情感為取向，交情深厚的朋友越容易有機會合作，因此，雙方合作關係結束之後，持續培養的朋友關係，也是非營利組織與企業日後合作的基礎。

C2：主動找合作對象…因為我跟他有一定的交情，我通常還是會先想到 A4 基金會…

在雙方經過多次合作有一定的認識與交情時，雙方就會產生獨特的合作默契，這也是企業和新的非營利組織合作中所缺少的。合作默契表示企業與非營利組織在合作過程中的搭配度很順暢，雙方的溝通方式與互動模式配合順利之下，在合作中可減少許多不確定的或不熟悉的狀況，兩者在工作中的溝通阻礙較少，工作也會有效率。

C2：我不諱言，如果主動找活動對象的話，我還是會想到他們，因為我們合作比較多次，比較好溝通，如果和不熟的單位合作，可能會花很多時間在澄清，

像這樣比較有效率啦…

企業與非營利組織的合作關係，往往因為有第一次的接觸合作而展開日後大大小小的合作機會，每次的合作機會就是在替組織雙方培養合作默契與交情，當雙方默契、搭配度良好或是因合作產生交情，容易變成企業選擇夥伴的重要考量。

3. 可配合特定合作

有些企業本身因為搭配總公司的方針，會有固定模式的公益活動在運作，若非營利組織無法接受特定模式的合作，由於企業本身投入活動的限制性雙方就減少合作之機會。

C1：我們在找合作單位一定是對方可以和我們搭配義工行動的活動阿，像有一次我們想要和某一家育幼院合作，結果對方就說你們人太多了，他們那邊容納不下，結果就沒有一起合作了。所以我們會考量是不是可以讓我們有義工直接的行動。

當非營利組織能與公司的公益服務相配合，便能搭配企業的公益預算執行合作方案。

4. 提案具有賣點

活動是需要經過包裝才能獲得媒體效益，而企業在公益活動的參與中，除了社會責任的實踐外，獲得媒體的露出與宣傳也是企業體相當重視的。

C2：企劃的內容也要有趣一點，有一些賣點和創新性，畢竟企業總是要有一些媒體效益嘛，這樣也可以讓形象比較好，像之前 xx 也和我們合作過一次婚紗走秀，這就很有趣，他們找了學生志工和我們店裡的人一同走秀，這樣就很有話題，畢竟，我這邊只有我一個人，我也不是專門學活動企劃的，所以，通常非營利組織若是有不錯的 idea 我們看到也會覺得很興奮阿。不然像有些每次都只是跟我們借場地說要捐血，那我們就只是提供捐血完的餐盒，每次都沒有創新性，那我也會覺得，有沒有和你合作好像都差不多，這樣好像你只是來卡我油而已。

因此，非營利組織主動提案，方案勢必有其賣點，透過創新的合作模式或是將舊有的方案改變執行策略，都可能帶來不錯的媒體效益，這

也增加企業合作之意願。

企業在合作的過程中，不論合作夥伴是非營利組織或是企業，組織的合法性都是合作的優先考量。在企業選擇合作的非營利組織夥伴時，不見得均對合作單位有認識，因此也出現許多是透過認識非營利組織的領導人進而開始雙方之接觸。最後，企業對於資源缺乏的單位也願意投入合作的機會，而期待能透過一己之力來協助更多需要幫助的人。

(二) 非營利組織考慮合作對象之因素

非營利組織在合作募款方案中多是受贈者的角色，但在合作對象的考量上也有其重視的部份，本研究中發現非營利組織有考量因素：分別是一企業客觀條件，二、以下將針對非營利組織考量企業之條件，考量機構使命、服務對象與經費需求之下可歸納為以下幾種看法(見表 4-2.3)。茲分析如下：

表 4-2.3 非營利組織考慮合作對象之因素

合作考量	受訪單位	人次
企業客觀條件	企業對外形象 (A3)(A5)	2
	經營穩定程度 (A5)(A6)	2
	企業產品品質 (A5)(A6)	2
雙方配合程度	時間人力可搭配 (A1)(A3)(A4)	3
	關注議題相似 (A2)(A3)	2
	組織形象吻合 (A3)	1
企業合作動機	(A5)	1
自身投入成本	(A1)	1
合作媒體效益	(A3)	1

資料來源：研究者整理製表，2005

1. 企業客觀條件

非營利組織與企業均以組織客觀條件做為夥伴選擇的思考因素，其中非營利組織重視企業對外形象、經營穩定程度與企業產品品質等三項條件，以下茲分析之：

(1) 企業對外形象

企業本身的知名度與形象是合作中加分的關鍵，形象佳與知

名度良好也暗示企業會對消費者與捐款人負責，而非營利組織與這樣的企業做結合，雙方等於拿彼此形象與知名度做背書。因此，當企業主動尋求合作或非營利組織主動尋找合作單位時，其企業的形象同樣是評估的準則之一。因為，「沒有人會拿石頭砸自己的腳」，非營利組織不會因為一筆捐贈而讓自己塑造的形象毀之一旦。

A3：我們第一個考量的會是這個企業他對外的形象，這是第一個考量。如果他是一個知名的、大型的企業，我們就會評估他是 ok 的。

A5：我們最近跟那個 A5-1(西藥業)，這是我的執行長當特助的時候去跟對方談的，其實這是一個知名度的問題，你在跟對方推合作方案的時候，其實捐贈者也會想說對方是不是一個有知名度的公司，所以這是互利啦，大家互相去做推銷。

(2)經營穩定程度

在經營穩定程度上，主要是來自於企業在合作過程中的中斷。非營利組織在擔負龐大的募款壓力下，每次的合作機會都是難能可貴的，在合作的各階段中，雙方原定說好的合作若被取消或是非預期的中斷，不論是投入的成本或是對合作關係的信任感，對於非營利組織而言都會有一定的影響性。

A5：第一個我們會考量這個企業要有公信力，像我們之前和某家雜誌合作，但是負責人就自己跑到大陸去，後來我們的合作就不了了之，只有一個企劃案出現，其他的根本都還沒有開始。其實這個雜誌原本好像就不是一個知名的雜誌，所以我當初在審核的時候並沒有注意到這點。那我們當初跟 A5-2(銀行業)合作的時候就發現這個機構本身就很大，有一定的公信力，比較不會說要合作但最後卻沒有。

A6：我們不希望買了餐券之後，那間公司就倒了，尤其一次十張期限又半年，萬一公司倒了，別人覺得我們是騙子就很不好…那我們也會去試吃看看，看一下他的門面。我們會預想如果公司倒掉，該怎麼辦…

(3)企業產品品質

有時企業與非營利組織合作的模式會是透過企業的商品盈餘做為非營利組織受贈金額來源，不論是促銷給一般的消費者或是非營利組織所服務的案主群，非營利組織間接也擔任起產品的代言

人，若產品的品質不佳，非營組織也害怕自身的名聲遭到破壞。

A5：之前有人賣健康器材，他就會希望給我們會內的老人家使用，或是賣出一套捐給我們，那我們就會持保留態度…我們也不清楚他的東西是好還是壞。

A6：我們會先經過開會評估這家公司的信譽，產品的品質，我們會去試吃看看…

2.雙方配合程度

除了組織外在客觀條件外，企業與非營利組織本身若有相互搭配之因素，也可促進合作的建立，非營利組織在雙方搭配程度的考量有時間、人力可搭配、關注議題相似與組織形象吻合三點，分析如下：

(1)時間、人力可搭配

非營利組織的工作人力向來不多，加上工作負擔重人手不足之情況下，答應合作就必須要考量自身之能力。雙方時間若能配合，也有足夠人力可參與，合作關係也容易建立。

A1：因為通常我們的義賣來講的話，現場義賣會對我們是個很大的負擔，因為我們要動用的人力是很大的，而且我們要載很多物資。那比較簡單是透過這種通路的，我們的人就不需要太多，那我們就會考量人力是否充足。

A3：如果他先找我們，剛好雙方時間也都能夠配合，他們也對於議題可以接受，就會開始進行。

A4：今天或許有一個電話進來想要，比如說高雄縣婦女會他們就想要辦一個募款餐會加一個捐物義賣，這是大概在4月3號辦的，這是我們另一個同仁去接，那只要時間點可配合，我們就可以答應。

(2)關注議題相似

企業在選擇關心的議題時，會依據本身服務的消費族群或是契合公司形象的議題作為關注的焦點，因此，這也變成非營利組織重要的考量，合作雙方若能議題一致，不論在宣傳或是配合上，教能發揮一加一大於二的力量，甚至，長期合作下來，非營利組織與企

業的合作模式也可能塑造出特別的品牌形象，像是花旗與聯勸的歲末募款活動。

A3：而且他們對於我們的議題是有興趣的，是支持的，是了解的，這也是個重點。

A2：我們選擇跟他合作是因為一方面他的消費族群是以女性為主，他關心的對象就會是婦女、兒童議題，那我們兒童的部分跟他想關心的對象剛好是 match 的，所有就有合作的可能。

(3)組織形象吻合

有些企業的業種及所販賣的商品，所營造的形象會與非營利組織的形象有所抵觸，特別是像菸、酒類的企業組織，與兒童或青少年福利機構的形象吻合度較低，甚至會帶來負面示範的感受，因此，考量雙方形象的吻合度也是非營利組織所在意的。

A3：我們有一些業種是絕對不合作，像是煙商、酒商這類的企業是絕對不合作的。我們認為這些菸與酒對於兒童的身心都有殘害。

3.企業合作動機

夥伴的合作動機會影響整體合作的品質，尤其企業本身屬於營利型的事業體，合作的動機若僅僅只是想透過非營利組織合作的管道來做為銷售的手段時，非營利組織或許會捨棄與之合作的機會，以避免募款合作活動呈現濃厚的商業色彩。

A5：之前有人賣健康器材，他就會希望給我們會內的老人家使用，或是賣出一套捐給我們，那我們就會持保留態度，因為我們覺得那種企業合作是一種傳銷，我們也不清楚他的東西是好還是壞。

4.自身投入成本

雙方在搭配合作過程中都會有自身的成本考量，企業與非營利組織在談定合作模式時，雙方也會對自身所投入之成本有所估計。一般而言，非營利組織所花費之成本僅能是小額支出，或運用非營利組織的優勢去找尋可贊助的資源。在成本的考量中，有位受訪對象由於義賣的物品要由自己負擔，跟一般非營利組織拿面費的物資做為義賣品有些許不

同。因此，在義賣品的成本會是受訪者所考量的。

A1：我們判斷的標準其實很簡單，只要我們不要有太多成本的支出，我們會考慮到自己要花費多少成本，會不會太多。

5. 媒體效益

雖然企業的金錢捐贈對非營利組織經費來源有相當大的幫助，但除了金錢贊助之外，若是可以增加媒體效益，也即是企業願意提供媒體預算替募款活動作宣傳，對原本缺乏媒體預算的非營利組織而言，是獲得大量曝光與議題宣廣的機會。

A3：如果這家企業只是默默的把錢捐給我們，跟他可能一家企業捐給我們一百萬，同時他可能花了兩百萬再做一些媒體的購買，那麼，對我來說當然會以兩者都能兼顧的話最好。因為我們的議題可以透過活動的合作告訴大家，甚至合作也可以告訴大家。就可以做一些議題倡導，而不只是單純的獲得錢。

上述五點是非營利組織在選擇合作夥伴所考量之因素。不論是非營利組織與企業各自在選擇合作夥伴的考量層面，雙方在評估的標準中有相同點也有其不同點，但可發現，不論是非營利組織或是企業對於合作對象的選擇都是經過審慎評估，而非不經思考而衝動合作的。研究中也發現，雙方的思考點雖有些不同，但對於合作夥伴的形象與知名度與合法性是雙方考量合作夥伴的首要關鍵。

三、募款方案搭上線之媒介

非營利組織和企業都在互相尋求合作夥伴，就像男女交往一樣，大家各自有追求的方式與管道，而讓企業與非營利組織互相有了接觸，甚至合作的機會，以下整理非營利組織與企業順利合作搭上線之因素，共有四種方式(見表 4-2.4)，茲分析如下：

表 4-2.4 募款方案搭上線之媒介

媒介	受訪單位	人次
曾有互動經驗	(C1)(A1)(A3)	3
同行之間介紹	(A5)	1
關鍵人物引薦	(A2)(A4)(A6)	3
廣告媒介宣傳	(A3)	1

資料來源：研究者整理製表，2005

(一) 曾有互動經驗

企業與非營利組織也會因其他的活動而有接觸，任何互動的經驗都可能變成下一次募款方案合作的重要契機，在每次的互動經驗中對彼此都有不錯的印象，之後遇到合適的合作機會就容易在下一次活動中找尋對方作配合。

C1：通常我們會開會決定要找什麼樣的單位，像那次合作就是前我們找他們的理事長還演講，我們內部員工聽了很感動，所以也希望和他們可以合作看看。

A1：像我們和 A1-1(百貨業)的合作主要是之前跟另一些企業，我們有另一個募款活動，那場義賣需要跟 A1-1(百貨業)借場地才能進行。可能因為之前借場地，所以後來 A1-1(百貨業)就找我們合作。

A3：和他們的話大概是在三四年前吧，我們曾經和 A3-2 提過案，但是我們提案最後這個案子後來並沒有合作，變成他和另一個機構合作，但兩年後 A3-2 又回來和我們合作。

(二) 同行之間介紹

非營利組織雖然彼此在資源上競爭，但同業中仍會相互分享資源，尤其像一些中介型的社會福利機構有時會轉介企業的資源給適合的非營利組織。因此，平日與其他非營利組織關係良好，雙方也會互相資訊共享。

A5：我們本身比較被動，因為 A5-2(銀行業)原本是找另一家非營利組織，他那時是說他們有個保險的專案，有人買保險就提撥一人 500 元的捐贈，那各機構評估完覺得金額太少了，不夠吸引人，因為大家捐給他們都是比較大筆錢，所以最後那個機構就轉給我們。

A5：其實執行長是和一個罕見疾病基金會的公關認識，他有提說 A5-1(西藥業)目前好像有這樣的案子可以提，所以就介紹給我們。

(三) 關鍵人物引薦

雙方合作裡，常會有重要的關係人作為橋樑，互相替企業與非營利組織牽線，或是當主動接洽對方時，能找到關鍵人也就是「對的人」時，合作就可以減少層層報備的時間，並且當重要關係人也是決策者之一，談合作較容易事半功半，雙方也較容易談定合作。

A2：和他們我們合作將近六年了，一開始因為他們的前董事長是我們前董事長的同學，他們就認識嘛，在因緣際會之下我們董事長就介紹他們董事長，跟我們資源募集部單位有一些接觸，所以這應該就是第一年。

A4：當然要找一些關鍵人物幫你介紹，不然企業對你毫無認識，你要跨進去真的比較困難…

A6：這位老闆之所以和我們合作，和我們的創辦人有滿大的關係。他們之前是鄰居，只是之後搬走了，因為我們的創辦人是醫師，所以他之前看創辦人在幫助一些身心障礙者的時候，就覺得滿感動的。他那時候就想說如果之後有工作或是投資，那就會來回饋。

(四) 廣告媒介宣傳

廣告媒介的傳播力可以讓素面平生的兩人能透過宣傳的結果而有初步的印象與認識，組織間也是如此，透過平日廣告媒體、新聞媒體等管道的曝光，雙方可能藉此管道認識了對方，也變成企業與非營組織互相接觸的管道。

A3：他們會和我們接上線是因為，他先了解我們在某檔活動這個議題，所以他是透過廣告來認識這個基金會。

以上媒介皆是募款方案搭上線的管道，從中可發現：曾有互動經驗與關係人物引薦是雙方搭上線兩個重要媒介，尤其在企業與非營利組織雙方尚未認識接觸的階段時，重要關係人的介紹可以加快雙方合作的速度；而當曾有互動經驗時，雙方有過的合作經驗就變成往後方案合作的重要關鍵管道。

除了上述的募款方案搭上線的媒介之外，組織的主動性也是相當重要。雙方合作中，若有一方主動出擊，就容易增加彼此合作的機會，雙方若都是被動等待對方邀約，搭上線的機會就會減少許多，但如果主動出擊，那怕此次雙方僅交換服務理念，只要有接觸也等於增加互動經驗，這都是替未來合作打下基礎。

C2：當初是 A4 裡頭一個同仁來我們分店說要進行合作，什麼合作現在已經忘記了。那分店就將這樣的訊息告訴我，一切也都是緣分，我剛好那時有空，所以就到基金會去和他聊了一兩個小時，也對他們的服務理念有所認識，雙方後來就變成朋友，也開始有了合作。

A2：一剛開始的時候一定會是我們主動送案，我們跟他請款的部份也不多，可能 10

萬.20 萬,可是當他贊助到我們有些較大型的活動,我們就會透過他們獲得有些的捐助,

A4:這是他們公關主動跟我們提說他們店長有合作的想法,那可以怎樣的搭配這樣的活動,雙方可以如何來進行。

A5:聽說對方(企業)好像有那個意思做公益服務,但有沒有每年是否有編列就不清楚,不過這是我們主動去接洽的案子。

有時組織的主動性來自於組織高層或執行者的理念,當企業高層有意願做公益,也提供了經費與活動或甚至有粗略的方案構思要來尋找公益夥伴時,企業可能變成主動出擊的一方。

A2:剛好他們五週年想要辦一些活動,所以就想說跟我們合作,合作的方式就變成以他們消費者為主,一方面他的消費族群是以女性為主,他關心的對象就會是婦女兒童議題,那我們兒童的部分跟他想關心的對象剛好是 match 的,所以我們就有一個合作,也一直合作到現在。

A4:像去年初 A4-1(量販業)的某家分店,店長有一個想法,他想說分店就在河堤路那邊嘛,他想說可以在春節間有一排燈籠這樣,然後有一些活動設計...

在組織合作前的構思期裡,組織雙方會面臨到該如何選擇合作夥伴,怎樣的對象是適合組織的;經過思考之後,非營利組織與企業也會有不同的行動或使用不同的管道媒介去接觸對方。在整個構思期裡對於組織未來合作溝通是很重要的動機來源,不論是組織如何思考合作夥伴的選擇,以及搭上線的媒介管道,都會影響未來合作的溝通狀況。

第三節 交往期—合作中的溝通狀況

「相愛容易相處難」是交往中的男女必須去面對的課題之一，非營利組織與企業從雙方看對眼到決定共同來進行合作方案時，就開始要面臨一連串的溝通課題。在光鮮亮麗的成果背後中，是雙方透過各種管道，進行諸多的討論與協調而帶來之，故本節將陳述企業與非營利組織在合作過程的溝通狀況，以下將從組織所使用的溝通工具、影響溝通工具使用之因素與企業與非營利組織在合作中所提供之資源等進行探討：

一、組織合作使用的溝通工具

合作過程中，因應不同的討論主題、以及討論訊息的困難度與繁雜度等，不同溝通管道就扮演順利溝通中重要的橋樑。組織合作中常使用的溝通工具有下列這四種：會議討論、電話聯繫、電子郵件、網路即時通訊(如表 4-3.1)，茲分析如下：

表 4-3.1 組織合作使用的溝通工具

溝通工具	受訪單位	人次
會議討論	(A3)(A4)(A6)	3
電話聯繫	(A1)(A2)(A3)(A4)(A5)(A6)	6
傳真與快遞	(A6)	1
電子郵件	(A3)(A4)(A5)	3
網路即時通訊	(A3)	1

資料來源：研究者自行製表，2005

(一) 會議討論

使用會議討論最大的好處是可以面對面接觸，雙方也可以仔細的在會議中討論各項細節，通常使用會議的時機是在較正式的場合或是討論項目較多的時機下使用。

A3：當活動在進行的時候，任何一個公司都必須要用會議來做討論，這會比較明確的，當然之後在細部的一些簡單的確認，就會透過用 mail，甚至 msn 來聯絡。

A4：我們開始進行一些分工與討論聯繫的時候，其實電話會議都會有啦，但其實只要有一次會議，大家達成一些結論的話，之後就可以用電話、mail。

有時雙方討論不一定會使用到會議這樣正式的管道，而會透過半正式的會面做直接的溝通與討論。

A6：我們大概在這個活動的一個月前，會做接觸。會先面對面談一下，再規劃之後的活動內容，主要一起辦的活動都會這樣。而且有些比較固定的活動，我們當然也比較不需要去準備什麼…

半正式的面對面溝通需要雙方已有合作經驗，彼此也能認同此種模式以確保溝通的效率。

(二) 電話聯繫

在溝通中，電話聯繫是很普遍的聯絡管道，特別是現在手機的使用也變得非常普遍，因此，當活動細節繁鎖度較低，或是僅是確認對方狀況時，使用電話的頻率就會蠻高的。

A1：這是我個人的習慣啦，我們通常都是用電話溝通而已，其實很簡單。

A2：我們不會一直跟他們的董事長做聯繫，跟其他單位聯繫時，這當中一定會有一些電話等等的溝通，電話是比較主要的。

A3：還有阿，其實我們私底下也常常通手機，因為他們也可能有一些會議開完已經很晚了，然後打個電話跟我們做一些細項的確認都有。

A4 心路：但其實只要有一次會議，大家達成一些結論的話，之後就可以用電話、mail。

A5：如果只是小細節，像我們在確定對方有沒有收到的時候，大概就是用電話問一問就可以了。

(三) 傳真與快遞

幾年前的合作中，雖然電腦已是普遍使用的工具，但由於當時網路尚未像現在這樣便利，當雙方需要傳遞文件資料時，電子郵件的使用率反而比較低，而是透過傳真或是信件的往來，受訪者也表示，當時雙方訊息往返的速度會比較慢也較麻煩。

A6：我記得那時候電腦普遍但是 e-mail 還沒有這麼普遍，所以那時候就用傳真、快遞，

他就傳他設計好的稿子，我們再一起校稿。現在 e-mail 真的很方便，現在至少每台電腦都可以上網，那時候都要用傳真機或是快遞，才能傳一些照片和資料，花了很多時間…

(四) 電子郵件

近年網路的發展與進步，在電腦變成組織內部人手一台的工具之下，電子郵件使用也變的相當普及，現在儼然成爲組織往返資訊的必備管道，不但可以傳遞重要訊息，也可以透過附加檔案的使用，將詳細的資料內容附加在信件中，資訊接收的完整性不低於會議討論。

A3：當活動在進行的時候，任何一個公司都必須要用會議來做討論，這會比較明確的。當然之後在細部的一些簡單的確認，就會透過用 mail，甚至 msn 來聯絡。

A4：大家在會議達成一些結論的話，之後就可以用電話、mail。

A5：我們執行長從一開始像跟他們合作，甚至到最後合作的細節上，好像都透過 mail 跟他們公關聯絡。

(五) 網路即時通訊

網路即時通訊是現在一個新興的通訊工具，是一套透過網路軟體來進行人際溝通的媒介，不但可以立即與對方一對一和一對多文字交談，甚至也有語音溝通的功能。相較於電子郵件的使用要更快捷，並且透過這即時通也可以馬上傳遞書面資料給對方。訪談中僅有一位受訪者提到會使用這樣的工具，有可能是因爲有些單位對於上班使用即時通感到不恰當，溝通的感覺也較不正式，所以目前組織溝通中使用頻率並不高。

A3：當然之後在細部的一些簡單的確認，就會透過用 mail，甚至使用 msn 來聯絡。

在上述研究中可發現，一般正式的面對面會議討論在組織溝通中仍是相當重要的，這也代表對溝通討論的重視，雙方也可以省下許多不確定的訊息確認；但也可以看到，溝通的工具、管道隨著科技的改變，也發展的越來越便利，當電子郵件使用頻率還不高，組織也非每個人都有一台電腦時，就需要仰賴快遞或傳真來傳達訊息，但現在整個電子溝通工具發展純熟，不但人手一隻手機，組織甚至是每人一台電腦，因此，電話聯繫與電子郵件的運用就變成後續溝通的重要工具。

二、影響溝通工具使用之因素

在第一部份發現目前組織使用的溝通工具種類不少，電話、傳真、電子郵件、會議等都是企業與非營利組織在溝通中使用的溝通管道，由下表可發現影響合作溝通工具的使用來自下列幾點因素(見表 4-3.2)：

表 4-3.2 影響溝通工具使用之因素

影響之因素	受訪單位	人次
個人使用習慣	(A1)(A5)	2
合作階段轉變	(A2)(A3)(A4)	3
合作內容複雜性	(A3)(A5)(A6)	3
組織設備影響	(A6)	1

資料來源：研究者整理製表，2005

(一) 個人使用習慣

溝通是透過傳訊者利用溝通媒介進行訊息的交流，個人對於溝通工具的使用習慣，是影響溝通媒介使用的一項主因。越習慣的溝通工具可能也讓使用者容易操作也越上手，因此在溝通媒介的選擇上，個人習慣會是主要影響之因素。

A1：這是我個人的習慣啦，我們通常都是用電話溝通而已，其實很簡單。

A5：我們執行長從一開始像跟他們合作，甚至到最後合作的細節上，好像都透過 mail 跟他們公關聯絡，她都是用 mail。

(二) 合作階段轉變

合作初期由於一切尚未確定，通常需要透過會議來進行討論，甚至在更早之前，雙方在未確定是否可合作前，提案者會在會議中透過報告的方式介紹自己的提案。然而合作大方向確定之後，分工後的細節就會利用較方便的管道，而無需要面對面討論。

A2：我們會在合作剛開始透過簡報在會議中報告我們的提案，他們董事長覺得沒問題之後，我們使用的會議的頻率就會少很多，之後就會透過電話作聯繫...

A3：當活動在進行的時候，任何一個公司都必須要用會議來做討論，這會比較明確的，當然之後在細部的一些簡單的確認，就會透過用 mail，甚至 msn 來聯絡。

A4：我們開始進行一些分工與討論聯繫的時候，其實電話會議都會有啦，但其實只要有一次會議，大家達成一些結論的話，之後就可以用電話、mail。

(三) 合作內容複雜性

合作內容的複雜性也會影響溝通管道的使用，合作內容較簡單，雙方動員到的人力與細節較少，甚至有時候分工後，會是由某一方作為主要活動執行者，所使用的溝通管道就較為簡便，雙方只需要對細節作確認即可。

A3：還有阿，其實我們私底下也常常通手機，因為他們也可能有一些會議開完已經很晚了，然後打個電話跟我們做一些細項的確認都有。

A3：當然之後在細部的一些簡單的確認，就會透過用 mail，甚至使用 msn 來聯絡。

A5：如果只是小細節，像我們在確定對方有沒有收到的時候，大概就是用電話問一問就可以了。

A6：大部分的工作都是他們在做啦，我們只要提供他們書面資料，我們大部分都用傳真…如果只是小細節，在確認對方有沒有收到的話就用電話…

(四) 組織設備影響

組織擁有的資源或常使用的溝通管道都會影響到合作中的溝通管道，在早期非營利組織使用網路還尚未普及時，電子郵件的使用就會較少。

A6：我記得那時候電腦普遍但是 e-mail 還沒有這麼普遍，所以那時候就用傳真、快遞，他就傳他設計好的稿子，我們再一起校稿。現在 e-mail 真的很方便，現在至少每台電腦都可以上網，那時候都要用傳真機或是快遞，才能傳一些照片和資料，花了很多時間…

從上述可發現影響組織溝通媒介使用的因素中，合作內容複雜性與合作階段改變是影響最多的，在非營利組織與企業合作內容中，有時會因為雙方參與度的多寡，而造成雙方在溝通工具的使用上有所不同，當雙方需要共同討論的主題越多，採用面對面溝通的機會也越大。並且在不同的合作階段中，也會因應不同的討論主題而有使用不同的溝通工具。

三、非營利組織與企業溝通的主題

在合作過程中，溝通是免不了的手續，良好的溝通互動，不但可增進合作的效率，也能順利達成合作的目標，以下針對非營利組織與企業在合作當中會討論的主題做分析，分析如下：

表 4-3.3 非營利組織與企業溝通的主題

溝通的主題	受訪單位	人次
合作模式	(A1)	1
組織分工	(A1)(A4)	2
活動包裝	(A3)(A4)	2
代言人找尋	(A2)(A3)	2
時間規劃	(A3)	1
現場活動的配合	(A1)	1

資料來源：研究者製表整理，2005

(一) 合作模式

雙方合作的模式通常會有一方有初步的概念或提案去邀請另一方共同來合作，雙方會針對合作的方式做大方向的討論，這時，非營利組織與企業也會去評量自己的能力是否能負擔。

A1：他原本希望我們可以花一個月的時間去義賣，要求和他們的營業時間一樣，不過這麼長的營業方式對我們是很大的負擔，所以我們就必須要跟他們做討論…

A1：原先我們只有談說要透過義賣來進行啦，後來他就問我們再增加另一個活動好不好…

(二) 組織分工

一但進入合作階段裡，雙方就會開始討論分工的部份，而分工最主要是依據雙方可提供的資源有所分配，尤其對非營利組織而言，有其本身資源上的限制，這點也是討論中的主題之一。

A1：我們會討論的部份是，那個活動我們需要額外負擔什麼？要做什麼？

A4：我們會各自看看有什麼可以連結到的資源，我找一些協辦單位，對方也透過他的資源找贊助…

(三) 活動包裝

成功的活動必須要有話題性才能創造強烈印象給消費者，因此，任何活動的運作執行，尤其是雙方第一次合作新活動，活動的包裝與設計，常是合作雙方共同來腦力激盪的。一個成功的包裝，帶給非營利組織與企業的效益是相當大的，創造出成功的賣點，相對的也表示可達到預期在媒體上的曝光與宣傳效益。

A3：實際上我們一開始談的時候，A3-1(化妝品業)就提供我們一百萬的捐款，那麼我們要透過一個怎麼樣的型式，讓這個活動出來是意思的，我們就給與他們一些建議，同時像他們也會請公關公司給一些意見，這些意見中他們就會找出最有意思的。我們在這段期間做的就是把這個東西包的漂亮一點，而且不是漂亮而已，而是怎麼樣讓社會大眾有興趣來做參與。

A4：當時他們是有一個大概的想法，那我們經過討論之後就決定要透過祈福卡的方式來包裝…

(四) 代言人找尋

在商品的推銷中，透過合適的代言人可以替所代言的產品加分，代言人的形象、特色與企業形象、產品的特質，若能搭配得當，會讓消費者可將代言人與代言產品做強烈的聯想。

A2：比如 A2-1(金飾業)的代言一定會經過篩選，我們會建議一些名單，也跟他們的窗口討論，他們再回去和主管討論。

A3：我們在代言人部份要給予一些建議，因為一開始這個 idea 是我們丟出來的，從唇印開始，然後就想到留一個唇印就捐十塊，但想到這個唇印要留給誰呢？所以我們想到要找一個號召人，這個號召人的話盡量不要是個女性，那男性會是誰會比較合適呢？這個合適指的是合適這個膏，像這個我們都會在會議上和 A3-1(化妝品業)做細部討論，之後呢，A3-1(化妝品業)會把這些想法帶到公關公司去再做討論，公關公司做的就是執行的動作了。

(五) 活動時間規劃

合作要來進行必定需要企業與非營利組織雙方的時間可搭配，檔期的搭配是合作的必要條件。

A3：時間我們會一起敲定的。因為對於 A3-1(化妝品業)來說，的確他們會有期待的時間，但對於我們來說，我們也有整個活動的規劃時間，所以我們會以我們的經驗與雙方的搭配度建議他們一些時間。

(六) 現場性活動的配合

非營利組織與企業在合作中會有共同義賣的活動出現，由於牽涉到對方人力的運用、商品的販賣，而價格的擬定與販賣方式可能需要互相溝通，減少細節上的繁複，才能讓活動運作更順暢。

A1：在義賣當天會發生許多突發狀況，現場人員又不清楚狀況，所以我們必須要跟他們在做溝通，請他們跟現場人員說…。現場性活動常需要立即性的溝通才能應付問題…

上述是非營利組織與企業在合作中所會討論到的主題，也可發現到合作中所要討論主題的彈性相當大，並非每一種模式的合作都會討論相同主題，不過，有關活動包裝與代言人找尋是雙方在較常討論的，因為這兩者都會牽涉到活動的賣點與媒體效益，所以企業與非營利組織也針對此部分有較多的討論。

四、組織間分工—企業提供的資源

合作最大的功能就是可以截長補短，互相借用對方擅長的資源與能力，利用有效的分工，使雙方可以花費較少的力氣，但卻可以獲取雙倍的成效，以下是針對企業與非營利組織在合作當中所負責的工作項目分別討論(見表 4-3.4)：

表 4-3.4 企業提供的資源

資源	受訪單位	人次
人力資源	企業員工資源投入 (A1)(C1)(C2)(C3)	4
	人脈分享 (C2)	1
	活動設計與規劃 (A3)	1
物力資源	單純產品捐贈 (C2)	1
	贈品設計提供 (A2)	1
	活動硬體設備 (A2)(A6)	2
通路資源	(A2)(A3)(A6)(C2)	4
媒體資源	(A3)	1
捐款機制資源	(A5)	1
財力資源	(A2)(A4)	2

資料來源：研究者製表整理，2005

(一) 人力資源

企業在人力資源的提供可分為三類：一類為企業人力投入，另一類為企業人脈分享，最後是活動設計與規劃，茲分析如下：

1. 企業人力投入

企業在合作中除了金錢的贊助之外，有時活動的設計需要大量的人力投入，而企業的員工與消費者，也透過活動參與，替合作方案增加不少助益。有時企業員工會展現不同於非營利組織人力的特色，也可以創造不同的合作結果。

A1：他算是外商人壽公司，在台灣比較低調，也不能說是低調啦，他所展現的宣傳模式比較不像一般是用一般的大眾媒體去曝光，他比較多的事與人的執行有關，就是企業志工的投入。

A1：他們在每年十月份，也就是國外總公司規定的一個志工日，是企業全體員工要去動員的公益日，這天除了員工之外也會發動員工的親屬或保戶，一起響應這樣的活動。活動當天他們大概動員一兩百人進行義賣活動。

C1：我們每年有固定一天作為員工的志工日，我們會希望員工能夠參與這樣的公益活動，帶著自己的保戶與家人一起來參與…那我們會希望能透過志工日的活動與非營利組織合作…

C2：像有些單位有時候不了解我們企業，所以有時候提企劃就是要我們要贊助多少錢，基本上我們是不傾向這樣的合作啦，我們通常不直接給予金錢，我們能夠提供的大概就是物資、還有人力的部分。

C3：我們希望是有錢出錢，有力出力。有力出力的部份是我們會有員工做公益大使，讓員工先提案要去那各單位協助或做義工，經過審核之後，我們再決定要動員人力到哪個單位去。提案者就是公益大使。

2. 人脈分享

中國人講關係，關係的擴展也需要人脈的分享與累積才可達到，雙方合作除了一般活動所需的人力物力外，雙方人脈的分享，也能替對方帶來不同的資源。

C2：像有時候辦活動，我也有認識一些民意代表，我們就會大家叫出來一起舉辦活動，互相給對方 promotiom 的機會嘛。

3. 活動設計規劃

活動規劃需要透過動腦才能設計出，一般合作時的活動規劃，傾向由非營利組織來規劃設計提案，當企業在合作上的參與度較高，也有相關的活動設計資源時，在活動設計的規劃與安排就會有較多的投入，特別在大型募款活動中，這部份的分工就較明顯。

A3：他們通常有自己常合作的公關公司，所以大方向討論之後，他們就會回去請公關公司做活動設計。

上述是有關企業在人力資源的投入狀況。

(二) 物力資源

企業自身的產品常是合作中最常出現的資源，企業吸收產品的利潤，將其轉換成贊助資源給非營利組織，所花費的成本會比直接性金額贊助要低，也順便達到產品宣傳之目的。企業所提供的物力資源可分為企業產品資源與贈品設計提供，茲分析如下：

1. 單純產品捐贈

企業與非營利組織合作募款活動時，有時會因活動所需要的物資提供免費的企業產品，不一定每次都是捐贈一筆錢給非營利組織，而是透過提供物力資源來協辦募款活動。

C2：像有些單位有時候不了解我們，我們通常不直接給予金錢，我們能夠提供的大概就是物資、還有人力的部分，當然在我們店裡放置他們的活動訊息也是 ok 的，有時候我們還會幫他們在廣播裡提到這樣的活動訊息。我們通常不直接給予金錢，我們能夠提供的大概就是物資。

2. 贈品設計

活動的賣點中若能有具吸引力的贈品來吸引捐款者，也會增加募款活動的成效，像是花旗與聯勸每年在歲末合作的募款活動，只要消費者

捐一筆錢即可獲得極富意義的贈品。企業在這樣的活動中通常扮演著贈品設計與提供的角色，有時更會將企業利用本身的產品特性設計出與企業形象連結且有紀念價值的贈品。所以，為了活動需求與賣點，募款活動常會透過捐款送贈品的方式來推廣活動方案，一方面透過贈品的稀少性達到話題性，另一方面也可以宣傳企業的產品，企業也透過成本上的吸收來贊助募款合作方案。

A2：後來我們在這三四年，因為 A2-1(金飾業)他本身是設計金飾，所以去年他們就設計一個黃金的 KITTY 貓，抱了一個愛心，愛心裡有包一個粉紅水晶象徵招愛情運，把它當成贈品，只要今天你捐款給我們的話，就會免費送你這樣的金飾。

A2：那次活動就是你買特別商品就有捐贈，像是買熊或是其他特定商品，那是企業拿來做為賣點的 idea...就是固定的特定商品的捐贈。

3. 活動硬體設備

企業在參與非營利組織的募款合作時，大部份提供的資源會是硬體部分居多，像是場地、舞台、活動所需的大小活動所需資源。

A4：那次 A4-1(量販業)主要是負責硬體，還有活動的經費，像在愛河沿岸搭了將近一百公尺的燈籠，主要由 A4-1(量販業)負責。

A6：老闆都把空間提供出來展覽。老闆要負責場地維護，裡面的工作伙伴，也是要跟老闆有同樣的心情，那才會更熱心，因為展覽的緣故，像是海報、箭頭、場地的佈置清潔，這都是老闆負責弄的...

上述是有關企業在物力資源的投入狀況。

(三) 通路資源

企業會有自身的通路模式，雙方合作若能善用通路，可以增加許多活動曝光的機會，通路總和所創造的力量有時是很可貴的。

A2：他們提供一個很重要的資源就是他的通路，全省所有的門市，在門市裡面就擺放我們的捐款 DM，讓民眾可以索取，索取之後就可以填這樣的單子，然後把他捐給我們，我們就可以獲得直接的捐贈。

A3：據我了解，他是全通路，就我剛提到的百貨、藥妝店、還有在傳統的門市都有這樣的活動在進行中。

A6：他們在每家的收銀台(全省就 3700 多家)旁邊都會放一個小小的募款箱，一期是三個月，他會幫我們做DM，但資料我們要提供，但是資料本是他們會做，因為他們有統一的規格…這三個月的募款總額都會全數捐給社福單位…

C2：當然在我們店裡放他們的活動訊息也是 ok 的，有時候我們還會幫他們在廣播李提到這樣的活動訊息。有些單位會要求在我們的 dm 裡打上活動，這就比較不可行，因為我們的 dm 都是在好幾個月前就印製好了，而且是全省 200 多萬份，不可能你說突然要加入你的活動訊息就可以的。不過我們倒是可以在發票中打上活動訊息，但這也是要提早申請。我們也是有讓非營利組織放置發票箱的，線在採總額管制…

上述是有關企業在通路資源的投入狀況。

(四) 媒體資源

媒體的操作是任何活動不可缺少的，透過媒體曝光，才能將活動訊息快速的傳達出去，在非營利組織的活動運作中，媒體購買由於需要龐大的經費，但媒體預算在一般非營利組織是很少會特別編列的，一來媒體預算的經費龐大，不是非營利組織所能負擔。另一方面，非營利組織多運用免費的媒體運作來達成活動的曝光與宣傳度。企業在前一年度會編列明年度的媒體預算，合作檔期若能配合，即會提供所購買的媒體時段做為公益預算。

A3：A3-1(化妝品業)他們都有年度購買媒體採購的，他們是做一次採購的，就是媒體購買這部分他是一次買足，然後可能依照我們每一檔的活動他切不同的廣告給我們。所以前一年他們也順便把今年度活動的預算加進去了。

A3：賀軍翔在網路上被票選開始，從網路、電視上媒體的購買、操作，到活動我們正式在一月十五號開跑，那麼在開跑的這段期間所撥出的電視廣告，然後在捷運燈箱的平面廣告，都是由 A3-1(化妝品業)來負責。

上述是有關企業在媒體資源的投入狀況。

(五) 捐款機制資源：

部份合作方案會牽涉到企業的捐款流程，特別是與銀行業種合作，企業會將捐款後的金額或所提撥的金額處理好再交付給非營利組織，因

此，捐款金額的處理會交由企業來負責。

A5：這次的合作有個比較好的部份就是款項的部份他們也幫我們算的很清楚。他們就是直接匯到我們在 A5-1 銀行的帳戶，只要有人有捐款，他馬上就有保險匯款單就會過來，他們要求匯款單一定要，那我們在核對金額才不會有誤差。

上述是有關企業在媒體資源的投入狀況。

(六) 財力資源

在募款方案合作中，企業有時不一定是直接捐款，而是會提供一筆活動經費，雙方共同來打造活動效益，而非只有單純捐贈，在合作中企業所扮演的角色會較傾向是資金的供應者。

A2：那時候他們董事長來，我們跟他們做簡報，就是我們預計活動要如何推動，效益要如何處理。其實他們老闆非常阿莎力，他就說 60 萬夠不夠，50 萬夠不夠，因為我們抓了一個預算，他說不要我們太寒酸這樣，這會牽涉他們的品質。最後用 60 萬包給我們去辦這次活動。

A4：尤其說在他負責大部分硬體，那其實在預算上是一筆不小的費用，他們就自己吸收。那其實他也可以直接捐款，何必說要大費周章這樣，但你說一個企業他需要有一個企業形象，今天你如果只是捐了，一下就沒了，那你那排燈籠掛在那邊，兩三週下來，那個效益是不錯的…

由上述整理有關企業提供的資源當中，可看出通路資源與人力資源的提供是最平常的，當企業有自己的通路管道時，都會善加利用作為宣傳曝光的媒介。在人力資源投入的部份，由於受訪的兩家企業本身都有固定的企業志工日，不論是希望員工能有所認同或是企業本身特性的關係，似乎可以發現企業在參與公益活動中也會期待員工一同參與。

五、非營利組織所提供的資源

非營利組織在合作過程中，也透過自身的優勢與特色，發展自己負責的工作內容，以下將非營利組織所負責的項目做一整理分析：

表 4-3.4 非營利組織所提供的資源

資源	受訪單位	人次	
媒體資源	記者會舉辦	(A2)(A4)(A6)	3
	公益媒體	(A2)(A3)	2
人力資源	志工參與	(A1)(A3)(A5)	3
	活動規劃設計	(A2)(A3)	2

資料來源：研究者整理製表，2005

(一) 媒體資源

非營利組織雖然沒有媒體預算，但是仍會透過記者會的舉辦或是免費的媒體資源來宣傳自身的活動。

1. 記者會舉辦

在經費的考量限制下，非營利組織製造媒體曝光最常使用的手法就是舉辦記者會，通常會在記者會前發新聞稿給報社媒體、廣播媒體，並邀請媒體工作者來參與記者會的舉行，藉以增加活動的曝光，也讓企業與非營利組織的形象有更多的展現。

A2：以和 A2-1(金飾業)合作來說，記者會是我們裡面互動最重要的，因為記者會主要是講這活動主要是什麼，我們到底在做什麼，增加媒體在這個企業的曝光，所以這活動在記者會的露出在整個活動裡面是最重要的。

A4：我們也在那裡做一個點燈活動，透過記者會與媒體宣導，以及向企業的消費族群宣傳活動，那次活動雖然獲得的金額不多，但透過記者會也邀請了一些人來。

A6：雖然他們很低調，不過我們還是覺得應該要把它宣傳出去，所以活動的方式和宣傳的部份，就會從我們這裡出去。會透過記者會，將活動以節慶的角色做包裝宣傳，再配合小朋友表演…

2. 公益媒體宣傳

非營利組織雖然不像企業有大筆的廣告預算，但還是可以透過各種方法獲得不同管道的宣傳機會，像是尋求廣告商成為活動的贊助單位，或是利用一些免費的公益時段進行活動宣傳與公益宣導。

A2：其實我們辦活動最主要給企業就是媒體效益，不然有時候他拿錢沒有東西，這樣就不好，這其實是我們在延續合作機會時，是一個很重要的。

A3：我們的能力可能沒辦法買到像是電視的、視訊的廣告，比較多的是廣播的廣告。所以，如果在每年的五到八月或者是年底，十一月到隔年的一月，這兩個段帶，你比較容易聽到我們的廣播廣告，因為它是一個較便宜的，但達成度還是高的媒體管道，那平常我們比較多的就是做網路廣告，廣播廣告，不然就是我們的 DM 可以做到，透過協辦單位的協助做到發送或是張貼或是陳列。這是我們想盡一切的辦法能夠做到“廣告”這件事情。

並非所有活動都能吸引媒體採訪，為了增加活動的效果與賣點，使用名人代言也是常見的手法。許多廣告都會利用代言人來突顯自己的商品，代言人的形象與特質若與企業本身的形象與理念一致，名人參與加上話題，活動幾乎處於一個不敗之地，特別是透過非營利組織的邀請，能最節省這方面代言的費用。

A2：那整個公關媒體、名人邀請都是我們來運作，所以跟 XXX 的合作主要運作都在我們這邊。我的活動可能沒有什麼特別的，可能特別就在有一個巨星，他在媒體中會引起一個話題，那可能還有一個是畫面，總是要讓這個畫面在媒體要拍的時候有一些話題性，這是我們去接洽的。

A2：有時候我們在與名人合作其實可以免費的。因為一方面他也可以曝光，時間也不是那麼長，也可以順便幫自己打知名度，像有一次我們募款餐會請到當紅的電視藝人，那時候他們紅翻了，大家都是衝著他們來要簽名，他們也沒拿錢，反而拿東西出來捐…

A4：那時候也請 X 執行長幫我們邀請院長夫人，原本那時候是要邀請總統夫人，但是沒辦法邀請到，但因為我們的主題是祈福點燈，所以就說要邀請宗教界的師父來做祈福點燈活動。

有趣的是，媒體效益是企業與非營利組織都希望能達到的，但訪談過程中也發現有些企業體較低調，對於媒體效益是抱持著順其自然的方式，也不會要求一定要有，如 A1、A5：

A1：他們其實並不會特別要求我們要去做什麼宣傳，我覺得他們算是很有企業的一種風範…

A5：老闆本身蠻低調的，也沒有想要特別宣傳什麼，不過只要是他的客人來就會知道…

以上是非營利組織提供媒體資源的狀況。

(二) 人力資源

1. 志工參與

「有錢出錢，有力出力」。非營利組織在雙方合作中經常扮演人力提供的角色，特別是志工人力的動員在活動舉辦中更是少不了的，尤其，現場性活動的運作，人力的運用也可以替活動排場增添不少氣勢。

A1：那我們這場活動的話，我們後來評估是覺得投資這樣的東西，找工讀生去做應該還 ok，因為週年慶的人潮應該還算多，所以我們就決定用工讀生的方式搭配我們這邊的人去那邊進行一個義賣。

A3：我們的角色是什麼呢？我們要有志工去，因為必需要跟 team 嘛！所以我們的志工會參與活動。

A5：讓他們上班族可以在星期六或日去幫服務案主提供大掃除服務，這是我們去策劃的，他們只要出人就好，但掃地的器材就是我們去準備好。服務對象也是我們去安排，那我們有會安排志工一起去打掃。

2. 活動規劃設計

非營利組織在企業合作公益活動時，會負責較多軟體的部份，特別是活動規劃與設計，一方面有些企業缺乏從事公益活動的經驗，另一方面企業有時也缺乏活動企劃的相關人員，因此，非營利組織在活動規劃與設計上會提供較多的意見。

A2：就是我們寫企劃書，我們規劃我們要如何推動，再由對方來確認這樣的活動規劃與預算可不可以，他們就全部贊助。我們會有企畫的想法，我們在當中之要辦，規劃什麼，訴求什麼，我們會有自己的分工。

A3：我們是陪著他們，幫他們一起做活動籌畫，因為他們沒有這個經驗，他們也希望盡量能節省一些像是公關運作的花費，能夠轉換成捐款。

在活動設計過程中，有時會需要像場地等相關資源等，非營利組織就會自己連結平時常用的或者免費的資源來進行活動規劃。在分工中非營利組織

會去處理較多細節，像是活動場地的接洽等：

A1：因為這個活動有義賣場地的接洽，這部份就是我們負責，我們另外幾個大百貨公司接洽場地借用的事宜，所以就寫去提說我們可能在十月份某一天，幾點到幾點需要有一個義賣。

A2：像我們舉辦募款餐會，也必須送案，而場地業者可能給我們比較優惠的價錢或免收場地費。

某些活動的合作方式是比較簡單的，有時企業會有既定的合作模式，那在分工時，雙方所要討論或是分配的內容就沒有現場性活動這麼複雜，大部分是提供行政上或文書上的手續步驟。

A5：只要有人捐款對方就會傳匯款單給我們，所以我們當天就要開捐款收據給捐款人，那時候較大的問題就是要常常加班，去做這個證明書，還要蓋章，就是行政的程序比較麻煩。

以上是有關非營利組織在人力資源的運用狀況。

在資源提供上，非營利組織明顯和企業有所不同，非營利組織所提供的資源偏向軟體性質的資源，像是規劃、創意以及免費可連結到的資源；企業多半負責的是有關經費、物力與相關宣傳管道。

合作過程中免不了要相互溝通，從上述探討組織的溝通管道、溝通主題與雙方提供之資源中發現，組織本身的特性與條件都會影響溝通的內容，企業與非營利組織若各自對對方的文化特性有所瞭解的話，也可以讓大家對於訊息的解讀更清楚。

第四節 昇華期--合作後的感想與期待

經歷了重重的考驗與相處，交往中的男女也進一步思考兩人的未來該如何？是要攜手共度還是要快刀斬亂麻？非營利組織與企業也如同戀人一般，在經過合作之後，雙方對合作過程有各自的感受，合作感受也影響著未來是否繼續持續建立關係，本節將從組織對合作成效的看法、雙方合作之意義、雙方對未來合作之期待與非營利組織經營企業關係的方式做探討。

一、非營利組織對合作成效的看法

合作結束就是雙方檢視合作效益的時候，是否達成雙方原先的期待，真正發揮一加一大於二的力量，合作效益的檢視也變成未來合作的基礎。唯有良好的效益，才會使人有進一步想合作的意願，以下整理三點從非營利組織眼中認為達到效益的因素，分別有宣傳曝光達效益、雙方關係變密切、募款金額達預期等三種因素(見表 4-4.1)，茲分析如下：

表 4-4.1 非營利組織對合作成效的看法

	受訪單位	人次
宣傳曝光達效益	(A2)(A3)(A4)	3
雙方關係變密切	(A6)	1
募款金額達預期	(A1)(A2)(A4)(A5)	4

資料來源：研究者製表整理，2005

(一) 宣傳曝光達效益

媒體效益是企業與非營利組織在合作中很重視的一塊，特別是企業在合作中通常是主要活動經費的開支者，他們最期待的效益就是能夠增加更多的曝光與媒體報導，若能有多一點媒體記者宣傳這樣的合作活動，也能間接的顯出企業良好的形象，也讓更多人認識非營利組織的服務與理念。

A2：像我們跟他們幾次合作下來，效益都很不錯，那主要是因為活動合作中可透過它的通路來運作，那門市的通路不是只有會員而已，他也會有很多消費的朋友，店員都會幫我們跟消費者做介紹，那我們也可以讓更多的朋友瞭解這個活動。所以不只是 VIP 是我們贊助者。

A2：那年非常成功，它本身是媒體通路，又錄製了宣傳主題曲，很多人都有看到這支

廣告…

A3：最大的部份是這次媒體的購買，透過媒體和企業的會員，我們可以透過這個通路將活動訊息告訴很多人、許多社會大眾…在他們的會訊裡也有提到這次活動…

A3：除了捐款之外，可以讓女性能得到很多我們的訊息，因為企業的消費族群與產品的促銷，會去參與的都是以女性為主化妝品…

A4：我覺得那次媒體效果還算可以啦，因為好幾報都有登這樣子。那你那排燈籠掛在那邊，兩三週下來，尤其他在那排燈籠中間幫我們打上我們的機構名稱，我覺得那個效益在那段時間幫忙我們做很多的 promotion，這樣的效益還是有的。

舉辦活動的目的不外乎就是要替自己與合作單位相互宣傳，透過媒體宣傳的力量，讓更多民眾或是更多關心社會福利的大眾可以接收到活動所要傳達的理念與議題。對非營利組織來說，多一些人認識自己，也就能讓想倡導的議題傳播出去。

(二) 雙方關係變密切

合作結束後若能維持良好關係，也代表往後增加了一個資源可共享的夥伴，合作愉快也讓雙方互動關係可以維繫下去，這對組織都是一個不錯的效益。

A6：也因為這個活動，我們跟中彰投區的分部門關係就變密切，有些人還變我們志工。平常的時候有地球清潔日或是什麼…我們會跟他們的員工一起打掃社區。

(三) 募款金額達預期

募款金額的多寡是募款合作中最明顯也最直接的一大效益，透過對募款金額的評估，也可以從成本與效益中做一計算。

A1：那他們有問我們成效好不好，我們說大概二三十萬…我覺得這算是很不錯了(笑)…

A2：這個合作模式會成功的話是我們利用企業的通路和現有資源，那我們總共是賣了一百多萬…

A2：我們當初目標是 1000 萬，結果後來宣傳的很不錯，當年募到 1600 萬…

A4：那次活動下來大概 13 萬，其實也不是說很多啦，但是也不算少，因為一次活動有 10 萬左右就算不錯了，因為那次很幸運的是有個知名的住持和尚，他了解我們的服務工作之後，他馬上打給某大師，某大師就藉著那次祈福點燈的活動就當場捐了 10 萬元。

有些非營利組織平時財源是依賴政府方案的補助，在自發性募款上像小額捐款的部份也無法獲得穩定的財源，而當與企業合作一、兩次年度的募款方案，所獲得的募款金額對於機構整年度財源壓力會減輕不少。

A5：但因為合作 A5-2(銀行業)的方案，讓我們那兩年的收入就增加很多，所以真的很感謝那個 A5-2(銀行業)啦，不然一次 500 元的金額，我們一直都募的很不好。

以上是雙方談到合作成效的觀點，大部分的受訪者尤其是非營利組織對成效都是傾向正面的觀點，不過，另也有幾位受訪者談到成效不佳的狀況。

A1：那他們有問我們成效好不好，我們說大概二三十萬，結果他們說，阿這麼差。他們覺得這樣子不是很好，因為動員一兩百人，應該可以賣的更好一點，因為他們之前跟其他單位，成果好像不錯。

A1：活動期間他們就會去觀察紅利捐贈的情況，那與標準比起來是落後還是超前。那如果以這次來講的話，如果有落後的話，他們這次就幫我們加了一個活動，搭配他們一樓化妝品和一些名品部的義賣活動，這個活動是當初沒有談到的。因為他們評估達不到活動成效所以才會在中間又幫我們穿插這一個義賣活動，讓我們整個可以達到目標。

C1：其實說真的，這樣的結果我覺得不太好喔，我覺得可以再更好一點，尤其他們的東西並不是那麼不好賣，月餅很好賣阿，又是吃的東西，不過他們可能缺少一些行銷的概念，因為我們動員了一兩百人，這樣的成效算不佳的。

在對募款金額成效的觀點裡，會發現企業對於能否達到雙方預定的募款目標是相當在意的，在表 4-4.1 中發現，認為募款金額達到預期的均是非營利組織，但另一方面，卻有兩位企業受訪者提及擔心或者整體募款金額未達到預期，這是非營利組織與企業在金錢上的差異性。

非營利組織籌備募款方案最大的目的雖是要籌措資金，並獲取贊助金額，但在很多時候，與企業合作不單只有獲得金錢，如果能在合作中利用對方的資源創造更多金錢以外的效益，對非營利組織與企業而言都是不錯的成效。

二、雙方合作的意義

在募款方案合作中，金錢是最主要也最直接的成效，但除此之外，透過合作也會有不同的意義，特別在不同的合作方案裡與不同的單位合作會出現不一樣的合作意義，以下整理有關企業與非營利組織對合作所帶來意義的回應，分析如下(見表 4-4.2)：

表 4-4.2 雙方合作的意義

意義	受訪單位	人次
取長補短	學習對方優勢 (A1)	1
	交換人脈資源 (C2)	1
自我突破	(A5)	1
獲得認同感	合作夥伴的認同 (A2)(A4)(A6)	3
	消費者的認同 (A2)	1

資料來源：研究者製表整理，2005

(一) 取長補短

任何組織都有其組織優勢存在，透過合作，雙方可以各自提供擅長的能力與資源，透過合作過程中可以互相學習。

1. 學習對方優勢

企業的業種與特性常會替活動創造出不同的結果，非營利組織最常找尋合作的單位即是人壽公司，一方面人壽公司的服務理念也和非營利組織一樣，需要與很多人互動，也是以幫助人為信念，所以業種的特性會有不同的優勢，也讓合作會出現意想不到的結果與成效。

A1：就我剛說的，因為他們的動員力和積極性會很強，，那其實對我們而言的話，我們缺乏這個東西，因為我們沒有法動員這麼多人力…

A1：像他們的就會到處跑幫忙義賣，銷售力就會比跟其他企業合作時要高一點，有些企業在合作的時候，特別是義賣可能就只會坐在原地，而因為可能他們是人壽公司，在這方面的主動性很強，這是比較不一樣的。

2. 交換人脈資源

中國人的社會中講就人脈關係的經營，當人脈經營良好，觸角也相對延伸的較廣，尤其透過合作舉辦之後，雙方彼此分享身邊的人脈關係，這樣對企業或非營利組織都是快速拓展關係的好方法。

C2：他們會經營關係的，像他們和政治人物、民意代表的關係都很好，那我這邊也有認識一些民意代表，我們就會互相教大家一起出來辦活動，互相介紹…

(二) 自我挑戰與突破

合作的開始對於小型非營利組織可能都是一個新的嘗試與突破，尤其透過合作也增加了自己曝光的機會。一位受訪者表示，平時機構對於和企業合作是採取被動的角色，但因為第一次的主動接洽的經驗，讓自己發現似乎與企業合作不再那麼困難，未來也有很多可能性。

A5：因為它是我們主動找的經驗，和以前很不一樣…我覺得這次合作讓我們發現以後合作充滿無限希望…

(三) 獲得認同感

合作結束後，對方的肯定也是對自己最大的回饋，不論是來自於合作夥伴的認同或是社會大眾或消費者的認同，這對企業與非營利組織都是相當大的收穫。

1. 合作夥伴認同

認同也即是對方相信你所做的是，肯定組織的能力、服務與理念，對非營利組織而言能讓企業有此認同感，也讓未來的合作充滿無限可能性。

A2：合作最大的意義就是第一個讓一個企業願意持續關心一個議題，也願意贊助一些資源持續在此議題的籌募…

A4：謝謝他們一直給我們這樣的機會，也不斷的支持我們的服務工作…

A6：其實後來有很多人跟他們提案，那很榮幸的他又再次選擇跟我們合作

2. 消費者認同

企業在合作中除了建立自己的公益形象外，讓自己的消費者或是潛在消費者更認同企業，並對企業產生向心力這是合作公益活動的一個重要意義，企業渴望透過活動增強消費者的認同感，非營利組織也透過活動讓更多人來認識這個組織，自己所服務的案主也能認同非營利組織的服務與理念，兩者皆希望獲得雙贏的局面。

A2：企業持續的支持公益，讓他的消費者與支持者知道，企業賺取收入之外，會善盡公民的責任。企業在當中選擇可被信賴，服務對象是真的被幫助，而服務理念也企業關心的議題相符合的非營利組織，就能強化消費者對企業的向心力。也因此我很喜歡 A2-1(金飾業)的東西，我也覺得 A2-1(金飾業)是一個有良好公民的形象，我會覺得那樣的支持會跟著加分。

「凡走過必留下痕跡」。雙方合作結束後總是會留下一些甜美的果實，這些甜美的果實也正是讓所有從事、參與募款工作的企業、非營利組織等願意再前進的信念。

三、雙方對未來合作的期待

合作過後不論成效如何雙方對彼此總會比合作前更了解，互動經驗也正是修正此次合作的缺失，而有機會在下一次合作機會中表現的更好。企業與非營利組織均有對未來合作的期待，雙方也對合作夥伴以及合作經營有不同的期待，以下將分別從企業與非營利組織的角度看各自對合作夥伴的期待，茲分析如下：

(一) 企業對合作的期待

企業參與募款方案結束後，對於未來合作的期待可分成對企業自身的期待與對非營利組織的期待兩方面(見表 4-4.3)，茲分析之：

表 4-4.3 企業對合作的期待

合作期待		受訪單位	人次
對企業自身的期待	回饋社會	(C1)	1
對非營利組織的期待	主動積極	(C1)(C2)	2
	提案富新意	(C2)	1
	瞭解企業特性	(C2)(C3)	2

資料來源：研究者製表整理，2005

1. 對企業自身的期待

受訪企業中提到，期望自己能達到原先在企業在公益上的目標與理念，特別自己已經在社會中獲得許多，該是回饋社區的時候，也符合「取之社會，用之社會」之理念。

C1：我覺得我們可以再多做一點，因為我們現在在業界已經是龍頭了，要再多一點才會達到我們的理念，深耕於社區…

2. 對非營利組織的期待

非營利組織是企業參與公益活動裡重要的夥伴，在面對眾多非營利機構且又不熟悉的狀況下，企業會期待非營利組織能多主動接觸，提案具有新意並且也對企業本身有些許的瞭解，最後企業與非營利組織都經營成長期的合作夥伴

(1) 主動積極

企業對於主動積極的合作單位除了有較深刻的印象，加上在企業的文化裡頭，主動積極是必備的，因此企業對於積極接洽的非營利組織與合作單位，所抱持的也是善意比較多。

C1：像某一個基金會他們就很積極阿，像之前 10 月合作，11、12 月他們又來說他們有什麼樣的活動，到了隔年又積極的問說有什麼合作機會，其他單位就比較不會這樣。其實這樣是好的啦，畢竟你主動，才会有資源阿。

C2：我覺得非營利組織應該主動點，像 A4 就很主動，還有阿，企劃的內容也要有趣點，有一些賣點和創新性，畢竟企業總是要有一些媒體效益嘛，這樣也可以讓形象比較好…主動點會比較好，因為現在非營利組織真是太多了。

(2) 提案富新意

提案有趣也意味著活動的『包裝』令人印象深刻，不論是好記的口號或是特別的活動方式，活動若能搭配有趣的提案也容易創造賣點，可增加大眾對活動的印象，這對於非營利組織或企業的形象與知名度，都有相當的助益。

C2：通常非營利組織若是有不錯的 idea 我們看到也會覺得很興奮阿。不然像有些每次都只是跟我們借場地說要捐血，那我們就只是提供捐血完的

餐盒，每次都沒有創新性，那我也會覺得我有沒有提供好像都差不多，這樣好像你只是來卡我油而已。

(3) 瞭解企業特性

各家企業對於公益活動合作的配合會有不同的計畫，如果能了解企業所能提供的資源，不但可以減少被拒絕或打回票的機率，也可以節省時間快速達成共識，這也是非營利組織在合作考量中必須要去對企業及其中資源做了解的部份。

C2：像有些單位有時候不了解我們，有時候企劃一來就是要求要贊助多少錢，基本上我們是不傾向這樣的合作啦，我們通常不直接給予金錢，我們能夠提供的大概就是物資、還有人力的部分，所以一般的單位應該對我們有比較清楚的了解啦，雙方合作也比較容易。

C3：我們以後和非營利組織合作的方式會有改變，我們希望特過員工推薦想要合作的非營利組織，讓員工先提案，這主要讓員工自己收集資料，並且向公司提案，也希望員工自己提出來的也會比較有參與感，經過審核之後，我們再決定與誰合作，所以任何非營利組織都必須要找到我們一個員工做推薦人。

在上述企業對合作的期待裡當中，偏向期待非營利組織夥伴應該要具備的能力，像是能夠主動積極、提案富新意、主動了解企業特性等。有一位受訪企業表示，自己也期許能建立長久的合作關係與自身的社會責任的實踐。但因為企業受訪的個案數較少，所獲得的資訊止於此。

(二) 非營利組織的期待

非營利組織參與募款方案結束後，同樣的也會對未來合作有些期許，對於未來合作的期待可分成對企業自身的期待與對非營利組織的期待兩方面(見表 4-4.4)，茲分析之：

在與企業合作募款方案時，同樣的，非營利組織也有對企業合作的期待，研究發現非營利組織對企業的期待主要有：獲得固定檔期或長期合作機會，企業真正認同組織與減少對非營利組織的錯誤期待三種，整理如下：

表 4-4.4 非營利組織對合作的期待

期待	受訪單位	人次
建立長期合作關係	(A3)(A5)(A6)	3
瞭解非營利組織特性	(A1)(A3)	1
合作對象真心認同組織	(A3)(A5)	2

資料來源：研究者製表整理，2005

1. 建立長期合作關係

受訪者表示，能與合作單位建立長期合作關係，對於募款的壓力與經費來源的穩定性是有幫助的。

A5：我們很希望他們的員工可以有更多的人來認同我們，因為我們小額捐款一直不是很好，如果可以持續合作的話就很不錯。

A6：我們希望持續保持一些活動聯繫，可以持續得到他們支持，提案成功率也會比較高

特別是每年有固定檔期的合作，能夠減少許多自發性募款的不確定性，這也是非營利組織期待與企業建立的關係。

A3：我們期待能找到很多個企業來做年度的合作，當我有固定的企業來做年度的合作，就像我有定存一樣，我就有那個存款在那邊，就不必擔心了。或許在未來我們可以靠一年兩檔活動就可以繼續的運行。

2. 瞭解非營利組織文化

有些企業對非營利組織的印象就是可以獲得免費的宣傳或媒體效益，或是認為只要贊助金錢就可以請非營利組織配合許多事項，但實際上非營利組織基於經費的考量以及人力的不足，其實在合作中不見得像企業所想的可以完全提供各種項目。因此，對受訪者而言，企業在合作應減少過多的期待，對非營利組織也要有一點了解。

A1：很多的企業給你錢都希望你幫他發新聞稿，幫他做很多事情，或是要求我們一定要做哪些工作，一定要發新聞稿阿，一定要舉辦記者會阿，或是要我們一定要去做表演阿…

A3：會有一些過度或是錯誤的期待，他認為阿我跟你們合作，我們應該要找名人來阿，大部分像這些活動有一些特徵就是，這個企業不願意做媒體的鋪陳，但是他卻要一個大的效益，就是他對我們這個公益團體有過度的期待，好像我只要跟一個公益團體結合上了，我就要有很多的新聞效益，大部分在新聞效益上會有太高的期待。

3. 合作對象真心認同組織

合作對象默契要好，需要對對方有更多的了解，企業認同非營利組織的合作理念，也了解非營利組織所提供的服務內容，也會增進雙方有較佳的合作感受。

A3：假設一個企業如果他一開始並不是認同一個基金會他的服務方向或是服務方案，不認同這個基金會本身，但卻要做合作的話，你會發現整個活動的進行，像可能透過開會就會發現合作當中會有一些問題點，你可能會發現，對方合作的意圖是很明確的，可能就是爲了要出名。

A5：我們很希望他們的員工可以有更多的人來認同我們，不但合作機會可以持續，也有可能員工因爲認同而有所捐款…

非營利組織對企業的期待仍是以能夠建立長期關係爲主，這也是因爲擁有固定的合作機會，經費的來源就可以多點穩定，不需要時時擔心經費的來源。當然，非營利組織也希望來談合作的企業夥伴，都能真正認同並瞭解組織的服務理念與特性，以免雙方在合作過程中出現不愉快的衝突。

第五節 與合作聯繫溝通相關的主題

雙方交交往過程中必定會遇到兩人意見不同與雙方原先差異性問題。非營利組織與企業就像來自不同家庭的兩人，因為不同的個性、習慣都會造成雙方的衝突。溝通遇到了阻礙也必須互相協調才能達到共識。除了溝通時遇到的阻礙之外，而組織平時如何經營彼此關係，也透過關係經營增加日後的合作機會。本節以溝通相關主題整理之方式，整理在合作過程中所發生的溝通阻礙，及平日雙方的經營方式。

一、組織在合作時所遇到的溝通障礙

在任何活動中，溝通都是合作是否順利進行的重要關鍵，企業與非營利組織也必須克服許多阻礙以維持良好的溝通。訪問過程中，受訪者大部分都表示雙方溝通並未遇到太多的問題，但仍有一些合作中溝通的阻礙，以下整理行銷策略差別性、組織特性不熟悉、活動人力運用問題三點，茲分析如下：

表 4-5.1 組織間合作的溝通障礙

溝通阻礙	受訪單位	人次
行銷策略差別性	(A1)	1
組織特性不熟悉	(A1)(A3)(A5)	3
活動人力運用問題	(A1)	1

資料來源：研究者製表整理，2005

(一) 行銷策略差別性

合作項目的細節常是雙方討論的重點，尤其當募款活動進行時，非營利組織與企業兩者在行銷策略的差異，可能會變成雙方溝通的阻礙。一位受訪者表示，原先組織考量的設計方式，有可能在企業眼中並非如此恰當，因此雙方就需要再多花時間去協調雙方意見，以達成共識。

A1：那我們之前的商品是設計好幾款，像是兩樣東西賣多少錢之類的，後來發現他們覺得這樣設計太複雜，在執行上可能會有問題…

(二) 組織特性不熟悉

每個組織都有自己獨特的組織文化與特性，而組織特性也影響組織的規

劃、執行等，在合作前雙方不瞭解合作夥伴的特性時，容易在合作中出現爭議與矛盾。本身可能不在意或是覺得沒太大問題的細節，很可能會造成對方運作上的困擾。

A1：有一次義賣合作第一次溝通就遇到很大的問題，一開始我們以為他們要找東西幫我們義賣，結果發現到他們是希望義賣的東西中有些是我們提供的，後來因為他們要求開立捐款收據，因為他們之前的經驗就是可以開立捐款收據，他們對外也宣傳只要買東西就可以開立捐款收據，後來因為我們不行，他們也搞不懂為什麼我們不行，後來他們就把我們的活動終止。

A3：之前有個合作單位他對我們這個公益團體有過度的期待，他認為只要跟一個公益團體結合上了，就要有很多的新聞效益，而且也不願意花錢在媒體這部份，他會覺得應該是你非營利組織要提供的。

A5：業務員本身有業績壓力，有時候不見得是有人買而是業務員自己買保險，他們爲了業績壓力就自己掏腰包…我們在開收據時找不到人可開，沒有捐贈者的名字…這造成我們很大的困擾，因為我們有會計師在查帳麻，爲了徵信…那其實這是我們和他們協調有問題的地方，協調很多次但是沒有辦法。

(三) 活動人力運用問題

當活動牽涉的人力越多，也越容易出現問題，因爲無法讓每個人都獲得一致的訊息，也沒有機會透過排演讓大家都清楚活動流程，因此會造成許多溝通上的障礙，實際運作上較混亂。

A1：基本上只要動用到人力的話，我們溝通就會比較困難，因爲基本上一般企業內部如果在作活動來講的話，一定會有所謂的事前的彩排嘛。那我們跟企業合作部可能還有彩排這樣的東西麻，然後如果要動用到對方大量的人的話，變成要長時間的溝通，因爲你要怎樣去開那個收據，你必須要交代清楚，那不見得交代清楚，他們就會做，你必須要要用個範本範例，讓他們知道要怎麼開收據，要怎麼貼，那變成要教他們這樣子…那可能我們只能教其中幾個主要的窗口這樣子。

上述三種是造成溝通出現阻礙的因素。但除了溝通中所遇到的阻礙之外，許多組織都表示在合作過程中並未出現溝通的阻礙：

A2：溝通上倒是沒有什麼問題…大部分都是我們在運作的…

A4：應該沒有什麼問題，我們也合作很多次了他們蠻替企業著想的…

A6：我們是覺得雙方溝通還 OK，特別是他們在此次活動是保持善意的，溝通沒有太大的困難…

在順利溝通的影響因素中，合作模式與對方的態度是研究中所發現的，而合作模式越簡單，雙方在溝通上的頻率較少，也不容易有太多問題。在來合作夥伴的態度對於溝通是否流暢也有很大的關係，信任感可以化解許多細節上的質疑，也給對方合作之空間。

所以，不見得在組織合作中就會發生溝通阻礙，但雙方對組織特性不熟悉，不瞭解雙方的組織文化時，出現阻礙的情形越多。這可以發現到溝通過程中如果不瞭解對方文化，容易用組織自己的解讀方式去運作，或忽略了要事前溝通，也使溝通的進行遭受阻礙，這也是合作前應該有所準備的。

二、非營利組織與企業關係經營之方式

任何關係都需要經營，尤其長久的夥伴關係也是需要細水長流的經營，而不是只有需要對方協助時才會接觸對方。關係經營良好是彼此合作的優勢，在合作中溝通會較迅速，以下幾種是非營利組織對企業關係經營的方法(表 4-5.2)：

表 4-5.2 非營利組織與企業關係經營方式

關係經營方式	受訪單位	人次
情報交流	(A3)(A5)	2
活動參與	(A4)	1
作好續約準備	(A2)(A5)(A6)	3
資源分享	(A3)(C2)	2

資料來源：研究者整理製表，2005

(一) 情報交流

尋找合作夥伴最先考量的是曾經合作過的單位，在關係的經營裡，之前的合作窗口會互相交換各自組織的活動情報，如果兩方期待、時間能符合，加上先前合作經驗良好，雙方自然就可以進行下一此活動討論的細節。活動情報交流除了給雙方製造合作機會之外，也間接的協助對方窗口的業務能夠完成。

A3：平時我們就和企業做好一些資訊或是情感上的交流，可能我們知道某個企業他們在 12 月希望有個活動，甚至年底有捐款，希望捐款給某個單位，那我們就會開始跟他

們做接觸。

A3：在工作上面來說，其實大家幾乎都是有案子的時候才會聯繫，平常當然不會常常噓寒問暖什麼的，對方也是很忙碌，但像所謂的聯繫就是可能像我把我的活動規劃丟給你，你也把你的活動規劃丟給我，我們覺得有什麼活動可以搭上的，或許我們就可以來談談了。

A5：我們會透過我們執行長跟他們公關連繫，定時將活動訊息傳給他們…

(二) 活動參與

辦活動的目的除了提供服務內容之外，也希望透過民眾的參與瞭解主辦單位所傳達的訊息，當然，活動人潮的多寡，也意味著組織的知名度與形象建立。所以當合作單位有活動時，組織的參與也是增加一次與對方的交流，並也表示對對方活動的支持，因此，活動的參與曝光，是有助於關係的維繫與建立。

A4：有時候當然你要多曝光，讓人家知道這個機構，也告訴人家說你做了什麼樣的服務工作，有些社團活動你要去參加，你人有去參與有去曝光，也是代表機構，所以人脈經營，廣結善緣很重要，總是要讓對方記得你。

(三) 做好續約準備

每一合作機會都是非常寶貴，不但合作過程中要讓企業感受到組織的用心經營，雙方在合作結束後也會期待能與對方建立長期合作，若非營利組織能夠發揮主動積極的特色，在企業主動續約前先準備好下年度的提案，讓對方感受到想積極想合作的誠意，可以加深企業對非營利組織的好印象，雙方長期合作關係並非難事。

A2：一開始我們是配合他們五周年活動，但之後的合作就是我們主動寫企劃書，規劃如何推動，再提案給對方的董事長來確認這樣的活動不可行，預算可不可以。

A5：第二年是我們主動上去台北，找我們的執行長和理事們一起上去，非常感謝他們啦，剛好他們的專案有要持續下去，所以又再續約一年。兩年將近 400 萬。第三年其實我們還有做嘗試，但因為這是專案，他們後來希望朝向活動補助，不再是這麼大的金額，所以後來專案停了我們就沒再合作了。

A6：我們本身就知道他們有這幾檔的活動，比較有默契之後，就不用等人家打電話來

聯絡，而是將它列入我們的年度規劃裡面。不過我們還是當面過去大家互相聊。因為有些可能不是現有的東西，有些資源也可能 A6-1(餐飲業)那裡沒有，要我們這邊去找。

(四) 資源分享

資源的分享與交換是培養關係一個重要的方法，這種「有福同享」的心態，自然會讓對方加深對你的印象，也讓雙方在互動當中建立良好的關係，受訪對象表示：人脈資源的分享對於雙方關係經營有正面的效果。

A3：我們動員資源的人脈也算，可能我的朋友在其他的業種，他做的也是跟行銷，跟公關相關的工作，那麼他們公司有一些活動，我們可以互相做一些訊息上的交流。

C2：像有時候辦活動，我也有認識一些民意代表或是媒體阿，我就會把大家叫出來一起舉辦活動，互相給對方行銷的機會嘛。

上述是非營利組織在合作後對企業的關係經營方式，可以看出非營利組織對於主動續約是抱持著積極的態度，像是透過主動提案或是讓對方感受到合作的誠意，這也顯示，非營利組織是需要長期而且固定合作的企業夥伴，如果企業能有固定合作的配合，對非營利組織之財源壓力的減壓會有極大的幫助。

第五章 結論與建議

本章共分為三節，首先將研究結果即相關研究發現作一整合性的討論，其次再依研究結果，針對社會工作實務與企業在合作募款活動上提出建議。最後說明本研究的研究限制與對未來研究之相關建議。

第一節 結論

本研究是研究企業與非營利組織在進行合作前到合作結束後的溝通狀況，以時間序列將合作階段分為構思期、交往期與昇華期。各階段分別討論的重點分為：一為組織在合作前的規劃與考量、二是探討組織在合作過程中的溝通狀況，三則是探討非營利組織與企業於合作結束後的感想及未來對於合作的期待與建議。最後也整理有關合作聯繫過程中的相關內容訊息。茲將結論摘述如下：

一、組織合作前之各自立場

(一) 非營利組織對企業的行動

非營利組織對企業的行動分成兩大類型：第一為主動出擊型，再來為被動接受型。而在主動出擊型中又因為非營利組織主動聯繫的對象不同，而有開發客源與聯絡舊識兩種。在被動接受型的行動中，又因為組織本身的態度不同而有真被動與假被動兩種類型。而從這兩種行動中又可以得到以下之結論：

1. 非營利組織對企業之行動仍以主動出擊居多

研究發現，主動接洽曾經合作過的夥伴是非營利組織常用的方式，這可減少組織被拒絕的機會及能快速找到合作夥伴來參與。若要主動聯絡不熟識的企業單位，通常會收到該企業有意願合作之消息或是曾與其他非營利組織有過類似的合作經驗，那就會透過已寫好的活動方案去做接洽；但少數單位仍會有主動拜訪企業，而目的只是介紹自己，讓企業對非營利組織組織有初步的瞭解。

2. 非營利組織對企業的行動並非一成不變，會隨著募款壓力、領導人方針改變而有所改變

在本研究中發現，非營利組織對企業的行動非一成不變，隨著組織規模與經費來源的穩定程度影響下，可能會產生動態變化，特別是被動接受企業邀請合作的組織，在受到經費籌措壓力影響下或組織高層理念轉換，造成組織對外募款的方針開始轉變，開始會改變原先被動的心態，而與先前被動接受合作之型式有些許不同。

(二) 合作對象考量之因素

兩個組織的合作就像男女交往一般，會有各自對交往對象的選擇與考量。而在非營利組織和企業似乎也有些不同的考量因素。研究結果發現，企業選擇合作的非營利組織主要考量點有組織客觀條件、有交情為基礎、可配合特定合作、提案具有賣點四大面向。

另外，非營利組織在選擇或答應與企業合作時也會有以下幾點考量：分別是企業客觀條件、雙方配合程度、企業合作動機、自身投入成本與合作媒體效益五大面向。而從以上企業與非營利組織考慮合作對象的因素中，又可得到以下之結論：

1. 企業相當重視非營利組織的合法性與服務成果

企業在選擇合作的非營利組織時，組織的合法性與服務成果是審核合作夥伴的一大重點，尤其現在詐騙事件層出不窮，合作夥伴若不佳，相對也影響企業的形象。因此，有些企業還明文規定必須是經政府立案的非營利組織才與之合作。再來，非營利組織的服務成果也是企業主要考量，對非營利組織而言，服務成果可代表組織績效，企業若以成本效益的角度來考量，則會選擇與績效良好的非營利組織合作，使企業投入的資源可真正運用在需要幫助的人身上。

2. 企業對於與宗教性組織合作抱持保留態度

訪談過程中，有兩位企業提到絕不與宗教性組織合作。在台灣社會中，一般民眾對宗教性的捐款金額遠比對其他機構來的多。因此，宗教型組織給人的印象是有不少信徒的奉獻。在金錢與物資不虞匱乏的印象中，雖然宗教性組織在急難救災時常在第一時間曝光，服務也有所成效。不過，因為利用宗教名義行詐騙之實的案例不斷，當企業想保有自己的獨有的特色與形象，若與宗教性組織合作可能會讓人將兩者形象畫上等號，或讓宗教性組織的形象大過企業本身的特色與形象，也模糊大

眾的焦點。因此，也在資源不重複分配考量之下，企業對於和宗教型組織的合作呈現保留態度或摒除與其合作。

3. 企業對於資源缺乏、規模較小的非營利組織仍願意合作

這與印象中企業只與大機構合作是不太一樣，雖然企業在參與公益活動所要的效益就是媒體的曝光，雖然與規模較小的單位合作，不一定能獲得所期待的媒體效益，但研究發現，企業對於資源缺乏的非營利組織仍是願意伸出援手，也期待能將資源投注在這些組織身上。當企業越低調或對公益責任越有概念時，所關注的焦點就不只是如何讓自己在合作中獲得何種利益。相對的在資源不重複分配的原則之下，企業也期待能將資源分配到更需要幫助的單位。因此，也有可能捨棄媒體之效益，而將資源投入到更需要協助與支持的非營利組織裡。

4. 時間、人力是否能配合是非營利組織抉擇合作的主因

非營利組織在募款業務上的人力配置有限，多半是一人身兼多項職務，有些非營利組織甚至沒有設置資源發展或公共事務等部門，社工員除了自身的業務之外還要聯繫、準備募款合作的相關細節。因此，在人力有限與活動時間檔期考量之下，非營利組織必須衡量是否有人力可負擔此項合作。所以，人力有限與檔期合作配合度在非營利組織考量合作夥伴因素中，明顯和企業有相當大的不同。

(三) 募款方案搭上線之媒介

非營利組織與企業要一同合作募款方案，往往需要透過某些媒介才讓雙方有所接觸，進而成爲合作夥伴，研究發現募款方案搭上線的媒介共分爲曾有互動經驗、同行之間介紹、關鍵人物引薦、廣告媒介宣傳四種方式。由於雙方曾有過互動經驗，要共同合作就會比完全陌生的情況要容易；當然，兩個完全陌生的組織要能有所接觸，又無需面對重重關卡的考驗，重要人士的引薦與背書可以較快進入核心，而討論到合作事項。此外，企業有時會透過公益廣告的曝光而對非營利組織產生興趣，因此，廣告也變成雙方搭線上的媒介之一。而從這四種媒介中又可以得到以下之結論：

1. 關鍵人物引薦是非營利組織讓募款方案順利搭上線的重要媒介

企業對目前眾多的非營利組織並非完全瞭解，當企業與非營利組織

本身尚未有接觸，甚至也未曾聽過對方在各自領域的成果時，非營利組織尋求企業合作之困難度會增加，有時也會因找不到企業負責公益活動的對口單位，而花費較多的時間在聯繫等待中。因此，非營利組織若能找到企業的重要關鍵人物引薦，有時可以省下許多層層上報的時間，透過關鍵人物可有較多機會合作。

2. 組織雙方曾有互動經驗對企業與非營利組織合作皆有助益

非營利組織與企業的互動並非只有募款方案的合作，但任何互動機會都可能促成下一次的募款合作，尤其雙方對互動經驗的感受是呈正向態度時，對於企業與非營利組織的合作皆有所助益，也增加雙方合作之機會。

二、合作中的溝通狀況

(一) 組織合作使用的溝通工具

合作當中爲了充分傳達雙方的訊息，目前組織常使用的溝通工具爲會議討論、電話聯繫、傳真與快遞、電子郵件、網路即時通訊五種。面對面式的會議來做討論與溝通，在幾次重要的會議討論之後，剩下的細節就可透過電話與電子郵件作溝通。早期網路尚未發達的時候，傳真與郵件的使用是文件傳遞一個主要管道，但花費時間龐長、需要不斷往返，可謂費時又費神。在網路普及之下，傳真與郵件的角色漸漸被網路郵件所取代，而目前更出現新興的人際溝通通訊軟體—網路即時通訊。但目前利用網路及時通的單位比較少，可能在機構規定之下上班時間不宜使用這樣的通訊方式，以免因聊天而降低工作效率，而在處理公事又不宜使用這樣不正式的溝通管道。

研究發現影響溝通媒介使用之因素來自於個人使用習慣、合作階段改變、活動執行模式、組織設備四種。傳訊者與收訊者個人的溝通習慣對於從上述組織使用的溝通工具與影響溝通工具使用的因素中可發現以下之結論：

1. 電話媒介使用頻率高；e 化程度也增加電子郵件使用率

電話目前是最簡單也最普及的溝通管道，尤其在人手一機的時代，電話成爲溝通一個相當便利的管道。尤其在細節的確認或是需要立即性的回應時，電話可達到此功效。再來，由於網路的發達與組織電腦設備的普及性，也讓電子郵件變成企業與非營利組織溝通時常運用的工具，藉由電子郵件可以傳遞頁數較多的文件，也能快速的傳達訊息。

2. 合作開始階段常使用會議做為溝通討論的管道

研究也發現到合作過程中或多或少都會利用會議進行協調與討論，尤其是在合作初期階段，也因為雙方在開始接觸不論是主動提案或是要共同討論時，都會有較多意見要協調，且當合作規模越大，溝通討論要確認的細節也越繁雜，使用面對面會議討論可以減少之後訊息不流暢的問題。

(二) 非營利組織與企業溝通的主題

合作過程中，雙方為了合作進行順利，免不了需要針對活動細節做討論，也透過溝通來澄清雙方的期待與限制，也可共同思考活動細部的內容以降低雙方訊息接受不一致所造成的疑問或衝突。企業與非營利組織合作討論的重點大致可分為四類，主要是合作模式、組織分工、活動包裝、代言人找尋、時間規劃與現場活動配合等。在合作中所要溝通的主題是沒有一定的，會因為不同的合作模式而討論的內涵因而所不同。

此外，從這些討論的主題中也發現：如何創造媒體效益是企業與非營利組織常溝通的主題。並非每次的活動都可以獲得媒體的目光，原本創新的方案，或許在幾次執行之後就因沒有新鮮感而無法吸引媒體注意。企業與非營利組織都期待透過共同合作獲得更多曝光的機會，企業因媒體獲得良好的公益形象，非營利組織因媒體讓自己的服務、宣導的議題等傳達給更多人認識。因此，為了吸引媒體，就需製造賣點。活動設計若經過精心的包裝就能讓簡單平凡的募款活動變成相當具有話題性，這也是雙方在合作時透過討論讓原先所要傳達的議題能被突顯，但又別具巧思；再來，代言人的運用目的就像一般廣告透過代言人來宣傳一樣，只是在募款活動的宣傳中，代言人就必須同時具有符合非營利組織公益理念、配合企業屬性的特色，這也是雙方常討論的主題。

(三) 組織間分工

1. 企業提供的資源

企業在合作時所投入的資源主要有下列幾種：分別是一、人力資源投入(包含企業員工資源投入、人脈分享、活動設計規劃)，二、物力資源投入(包含單純產品捐贈、贈品設計、活動硬體設備)，三、財力資源也就是主要活動經費的贊助，四、媒體資源，五、通路資源，六、企業

特有資源等六種類型。在企業所提供的資源中又可發現以下之結論：

(1) 企業在公益活動上的方針影響企業人力資源的投入

企業提供人力資源與企業從事公益責任的方式有很大的關連。有些企業有固定的志工日，期待這天從老闆到員工皆能共襄盛舉一同參與公益活動，也讓員工更瞭解企業在公益責任上的理念。或是希望透過志工日的參與，讓員工接觸非營利組織，也對非營利單位有多的認識，投入其中也更加有認同感。因此，當非營利組織了解企業的公益責任時與企業在公益責任應扮演的角色，可設計與其做搭配的活動，主動提案給企業，兩方要媒合成功的機會也不小。

(2) 通路提供已成爲企業必備提供的資源

當企業本身有通路資源時，在合作過程中必定會善用通路來宣傳募款活動，有時會透過不同通路同步響應活動，甚至也利用通路做爲收取募款金額的管道。而除了活動的配合與宣傳之外，非營利組織的相關訊息與服務資訊若置放到企業各通路中，也可以讓更多人透過通路獲得資訊。像這種通路資源的提供對企業來說是無須成本但卻可以獲得一定的成效，可謂之小兵立大功。

2. 非營利組織提供的資源

非營利組織在合作時所投入的資源主要有媒體資源、人力資源兩大類型。在非營利組織所提供的資源中又可發現以下之結論：舉辦記者會非營利組織最常運用的宣傳管道。雖然非營利組織並無編列媒體預算，但記者會的操作是非營利組織常使用的模式，幾乎各種募款活動或是非營組織內部的活動也都會透過記者會來宣傳。透過記者會的活動邀請媒體來採訪，這可以省下購買新聞版面的經費。而記者會的舉行也是一個很好的人脈交流場合，除了活動曝光之外，也可以認識更多媒體記者。有些非營利組織更會主動聯繫媒體公司或是找尋可以提供免費公益托播的平面媒體或是廣播媒體，來替自己的活動做宣傳。不過，相較之下，舉辦記者會還是多數非營利組織會採用的方式。

三、合作後的感想與期待

(一) 對合作成效的看法

研究發現，企業和非營利組織大部分對於合作成效持正向感受，組織對成效的看法分別有：宣傳曝光達到效益、雙方關係變密切、募款金額達到預期。對任何活動而言，媒體的宣傳與曝光是一種顯而易見的效益，在活動舉辦期間是否造成話題性，議題宣導有無獲得大眾的迴響等，都是明顯的成效；再來，募款金額也是雙方評估成效的重要指標，這也連帶的呼應到媒體所達成的效益為何。有些受訪者也表示，能夠與企業關係變密切也是合作的成效之一，這代表又多了一個可以合作的夥伴。

在非營利組織與企業對合作成效的看法中又可發現以下之結論：企業與非營利組織對於募款金額是否達到標準的要求不同。非營利組織對於合作後所帶來的募款金額大多持正向肯定的態度，但相對的的成果，在企業眼中有些卻覺得成效並不佳，探究其原因在於非營利組織在募款活動中的角色是屬於受捐贈者的角色，在組織花費的成本與獲得的資源兩相比較之下，所募集的款項仍然對組織有相當的幫助，也多少減輕了組織募款的壓力。對企業而言，在活動中是扮演資源提供者的角色，加上企業本身的文化就重視成本效益，因此，也希望企業投入自身資源再加上與非營組織聯手合作能達到原先預期效益。研究發現，企業對於募款金額成效的要求除了成本效益的考量之外，他們也希望透過共同合作募集多一些款項，讓非營利組織能獲得更多的金額去服務需要幫助的人。因此，企業有時也會額外增加另外的活動以達到預定的目標。

(二) 雙方合作之意義

雙方覺得合作結束後所帶來的意義可分為截長補短、自我突破、獲得認同感三方面。組織本身會有其自身的優勢與專長，透過合作彼此可以學習對方的優勢與專長以彌補自己的不足，並也透過資源交換，讓雙方發揮合作的力量。合作夥伴的認同感也是組織進步的原動力，特別是獲得企業的認同也代表著長期合作的可能性，另外合作結束後同樣也可以獲得消費者或是服務對象的認同感，企業的消費者也因為對企業公民責任的實踐，對企業或對非營利組織都有更加認識與更認同的表現，這對組織雙方都有相當大的意義。因此雙方就能繼續建立長期關係，而認同感越高，關係也越深厚越穩定，這也是非營利組織一直期盼能獲得企業認同之因素。

(三) 雙方對未來合作的期待

企業對合作的期待可從對企業本身的期待與對非營利組織期待兩部份來探討。在企業對自己的期待裡，某企業提到以自己目前的能力還可以多做一些事情，真正實現企業理念以回饋社會。在對非營利組織的期待當中，企業期待分為三部份，分別是主動積極、提案富新意、瞭解企業特性。由於企業對非營利組織的認識有限，有些企業甚至還在從事公益活動的摸索期裡，因此，企業也期待非營利組織的態度能夠轉為主動，甚至主動提出有創意的合作提案，畢竟公益活動的操作與規劃，不是企業擅長的。當然，在提案或是尋找企業合作之前，能對企業所提供的資源與配合事項多做瞭解，所謂「知己知彼，百戰百勝」，對夥伴的資訊掌握越多，不僅可以減少許多提案修改，也能縮短相互協調的時間。

在非營利組織對企業的期待分為：建立長期合作關係、了解非營利組織特性、認同非營利組織三方面。長期關係的維持是非營利組織所期盼的，只要關係長存，就不怕苦無合作機會，或是像雙方擁有固定合作的檔期也可減少非營利組織的募款壓力。企業真的認同組織而進一步合作，了解非營利組織的特性，減少錯誤或過大的期待，雙方在合作會進行的更順利，溝通過程也會更順暢。非營利組織與企業對彼此的期待中又有以下之發現：

在募款合作中企業是資源的提供者與贊助者，雖然在研究結果中受訪者並未提及權力角色不平等的議題，但在雙方對期待的觀感中與訪談過程中發現，企業擁有較大的選擇權，所以對合作的非營利組織有較多的期待與要求；另一方面非營利組織在合作中扮演著受贈者的角色，較無過多對企業的要求，在對企業的期待裡僅是希望雙方能維持長期關係。

四、合作中的溝通阻礙

企業與非營利組織在募款方案合作中的溝通阻礙分為行銷策略差別性、組織特性不熟悉、對口單位不明確等三種型態。對於行銷策略的差異，也造成討論時出現意見不一的情況；當雙方動員的人力多，對外聯繫窗口不明確，訊息不易傳達到每個人，在訊息的遺失或是傳達不清楚的狀況下，活動運作就會出現較多狀況。在非營利組織與企業在合作中的溝通阻礙中又可發現以下之結論：

1. 組織文化不熟悉是造成組織間溝通阻礙的主要因素

游婷熙(2002)提到參與者間的差異也是溝通阻礙的來源，文化因素也是造成參與者之間的差別性。非營利組織與企業對各自的組織文化與特性不熟

悉時，雙方因為存在著認知差異，而影響合作中的溝通協調。因為雙方在處理問題或細節的方式不同，無法立即達成共識，容易出現不斷協調的狀況。組織特性的不同也使得雙方出現過度或錯誤的期待，這大大影響著溝通是否順利進行，因文化差異產生的錯誤期待，在協調上變成雙方各講各話，在訊息解讀不一致的情況下也使雙方諧調產生極大的困難。

2. 雙方態度與互動模式是整體溝通順利的關鍵

大部分受訪的非營利組織或企業都表示，合作過程中並沒有出現太多溝通問題，整體而言，雙方溝通是順利進行的，究其原因，發現是由於態度與互動模式兩個因素。雙方的態度是保持著善意、信任時，尤其有些合作分工主要由非營利組織負責大部分的規劃，企業信任度越高也減少雙方在溝通時要不斷的報備或是有許多被質疑的狀況出現。而雙方的互動模式也影響著溝通是否順利，非營利組織與企業對於活動參與度皆高時，兩方在進度上的確認幾乎是同時，彼此也了解工作狀況，溝通要順利進行就較容易。

五、非營利組織對企業關係經營狀況

關係的維持仰賴平日的經營，一個良好的互動關係，絕不是等到需要幫忙的時候才與對方連絡，必定平時有在互動與接觸。重視長期關係建立的非營利組織，平時對於關係的經營有四種類型：第一是雙方活動情報的交換。各自若有活動訊息即會告訴對方，雙方可以搭配活動的話，都會互相交換情報。第二，活動的參與。透過參與對方的活動來增進雙方的感情，除了表達對對方活動的支持，也可趁著活動的參與認識其他單位的人，互相行銷自己的組織。第三、做好續約準備。主動接洽並表達自己想合作的意願，也可增進對方的印象；讓對方感受到自己是很重要的合作夥伴，很用心在經營雙方的感情。第四、資源分享。不論是人脈資源或是其他資源的分享，這都是在關係經營裡不可缺少之要素。

關係經營的狀況是能否與企業長期合作的關鍵，平日與企業關係良好，也越常接觸企業的非營利組織，容易讓企業在選擇合作夥伴時第一個聯想到。關係經營越良好，就容易互相交流，互相分享。因此，就算此次合作結束但仍有下一次不同的合作機會。

第二節 研究建議

根據上節所呈現的結論，本節將針對非營利組織與企業在募款方案合作中的規劃考量與合作時的溝通狀況等提出對非營利組織與企業的建議，期待這些建議可增加雙方合作的機會，進而在合作過程中有助於雙方合作上的溝通。

一、對非營利組織之建議

(一) 對企業的行動中，內部充分規劃，對外態度主動積極

本研究發現，企業對於非營利組織主動積極的態度是相當讚許的，特別是有特殊的提案對於雙方合作是相當重要的關鍵。從企業與非營利組織的互動經驗來看，企業對於非營利組織採取主動出擊的方式是抱持著善意的回應，有些非營利組織可能會害怕主動接觸會遭受拒絕，或擔心讓對方有『想合作才來找我』的想法。因此，本文建議非營利組織在對於企業募款這部分應該有明確的規劃，這樣也能計畫組織本身的人力與檔期該如何安排，而有所準備才能保持自己對外的積極度。若在募款規劃中，預定要對企業提案或是預定開發新合作的企業名單，對外行主動積極，做好充分的準備並用心經營雙方間的關係。「機會是留給準備好的人」，唯有非營利組織先將自己裝備好，才能把握每一次的合作機會，做好完美的演出。

(二) 知己知彼有助溝通

在此份研究當中，不論企業或是非營利組織都提到希望合作夥伴多了解本對方的組織特性。本研究整體可看出組織文化對於合作中的溝通是有相當大的影響力，而許多合作中的困境與障礙都源於雙方對彼此的特性不了解所致。因此，非營利組織應在提案或是接受合作前，多方收集企業的相關資訊，包含企業關心的服務議題、企業參與公益活動的資源提供方式、企業和其他機構的互動狀況。熟悉企業的公益理念也了解對方的形象與名聲是否能與非營利組織互相配合，才能準確的施力且獲得與對方合作的機會。越瞭解合作的夥伴，也越容易順利的進行溝通，才能有個完美的合作經驗。

(三) 以顧客為導向是關係經營的原則

每次與企業接觸與合作都是得來不易的機會，企業界所講求的是以顧客為導向的服務，這也是非營利組織可以參考學習的，將企業視為所要服務的

消費者，針對消費者的需求，提供適切的合作內容，除了合作期間之外，仍不忘經營雙方的關係，要了解能夠掌握舊有的顧客動向，會比花時間去開發新客源要來的有效率。

(四) 中小型非營利組織間的結盟與資源分享十分重要

在資源有限的情況下，有些非營利組織在從事募款方案活動中所獲得的效益並沒有想像中大，在有限人力與資源運作下，結合議題相似或是關心對象類似的非營利組織共同打造訴求焦點。「團結就是力量」，非營利組織互相合作，再與企業資源做結合，在募款方案運作中不但可以增加話題性，也是一種創新的行銷方式。

二、對企業之建議

(一) 企業上下均需有公益理念

企業參與公益活動已經是件相當普遍的行為，企業本身都有自己關心的議題與回饋社會的理念。研究發現目前企業在公益活動的投入上不只使單純的贊助物資或金錢而已，有些企業還希望將回饋社會的理念帶到組織內部中。因此，除了企業領導人有心在公益事業上耕耘之外，領導人對企業內部員工應該要有所教育並提升員工的公益理念，實際增加員工在公益活動上的參與感，當企業在募款方案合作時動員內部人力資源時，也可以更有效率之合作。每個員工能更知道企業的社會責任角色為何，組織內部每個人該往哪去以及該扮演什麼樣的角色。企業內部的員工參與越多，對組織越有認同感，企業在合作公益活動會較能發揮企業特色，掌握自己可創造的資源來回饋社會。

(二) 塑造企業熱心公益的形象品牌

研究發現企業對於能在募款方案合作中獲得媒體效益是相當重視的，企業雖然是希望透過合作公益活動來提昇自身的形象，發揮企業的公民責任。但企業可以先思考企業本身的回饋理念為何？是否有所關心的對象或議題？因此，企業可以結合非營利組織共同創造出屬於兩個組織的獨特品牌，讓社會大眾可以透過某項活動舉行，立刻聯想到議題、企業、非營利組織三方面的結合，讓企業將公益活動作為一個品牌的經營，也讓企業可以長期的關注某項議題，讓非營利組織獲得長期合作的機會也進而實現服務理念。

第三節 研究限制

在執行這個研究過程之後，研究者深切體認到本研究有以下之限制：

一、研究限制

(一) 研究與抽樣方法所帶來之限制

本研究屬於質性研究，研究本質與目的並不是依據研究發現進行推論。故本研究僅能對研究對象作一瞭解。而由於時間、金錢的限制，本研究所採取的立意取樣大部分是針對募款方案負責人進行深度訪談，並沒有向組織其他參與活動的同仁收集其意見、感想與經驗，這也使所收集到的資訊並不完整。

(二) 資料收集之限制

因本研究之募款方案議題牽涉到組織資源規劃的機密性，在資源競爭與組織商業機密的考量之下，非營利組織同意受訪的機率不高，因此在資料呈現結果中，無法充分涵蓋各服務類型與不同規模之非營利組織，因此，資料的廣泛性不足。再來有關企業訪談之部分，也因時間、經費與合作單位之考量，無法順利受訪到各合作類型的企業體，且受訪企業屬性均屬外商企業而缺乏本土企業的資料。

(三) 研究者個人的限制

本研究是針對組織間的合作關係與溝通作為主題，在研究過程中，研究者在訪談能力與訪談內容的措辭與引導技巧不純熟，也影響資料收集的結果；資料詮釋、分析、歸類也受限於研究者實務經驗不足與過去經驗，有些議題或是問題未能及時察覺，這是研究者之個人限制。

二、對後續研究的建議

(一) 探討非營利組織在募款方案合作中結盟之經驗

非營利組織與非營利組織間在募款方案合作雖屬少數，但國內幾乎沒有

有關非營利組織間合作募款方案方面的實證研究，這是值得一窺究竟之領域，對於非營利組織之間的結盟與合作之理解，這也對非營利組織募款提供助益，也開創另一種合作新視野。

(二) 以不同地區、不同規模與類型之非營利組織為研究主體

本研究的受訪對象以中、小型非營利組織為主，而這些中小型非營組織多分布在中、南部地區，未能涵蓋台灣各地的中小型非營利組織。因此，未來研究可收集各地不同的非營利組織其合作狀況，可對地區差異做分析，是否合作模式與地方差距或組織規模大小有關。

(三) 發展在募款方案合作中以企業為主體之研究

本研究有關企業資料的收集恰巧都屬於外商企業，也因此無法看出本土企業與外商企業在投入社會公益的差異性？兩者關心的議題與合作模式是否相同？所以，未來研究可針對不同規模與類型之企業體針對其對募款方案合作整體的想法、雙方溝通的狀況做進一步呈現，了解企業之期待與想法，對非營利組織在從事募款方案活動亦有極大之助益。

參考書目

- 方世榮(2004)。關係認知、關係態度及關係行為之關聯性的探討。管理與系統，4(11)，509-539。
- 王順民(1999)。非營利組織及其相關議題的討論—兼論台灣地區非營利組織的構造意義。社區發展季刊，85，36-61。
- 古凱文(2004)。溝通過程、品質與技術轉移績效因果關係之探討—電子資訊產業為例。私立銘傳大學管理科學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北：天下。
- 江明修、陳定銘(1999)。我國基金會的問題與健全之道。載於江明修(主編)，第三部門經營策略與社會參與(頁 215-267)。台北：智勝。
- 江麗莉(2003)。幼稚園教師兼的合作關係。國教世紀，206，49-56。
- 江岷欽(1995)。組織分析。台北：五南。
- 汪美香、葉桂珍(2004)。資訊系統專案團隊成員互動型態探索。台大管理論叢，14(2)，49-78。
- 李佩靜(2003)。社會福利相關基金會專職人員人力資源管理之研究。東海大學社會工作學系研究所碩士論文，未出版，台中。
- 李重毅(2002)。國中資源班教師參與團隊合作所需專業知能之調查研究。國立彰化師範大學特殊教育研究所碩士論文，未出版，彰化。
- 李瑋(2004)。企業新倫理運動全球開跑！。遠見雜誌，6，212-215。
- 吳英明(1996)。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：麗文文化。
- 林俊瑩、林淑華(2000)。哈伯瑪斯「溝通行動理論」在親師溝通歷程中的啓示。研習資訊，17(2)，70-75。
- 林雅莉(1999)。非營利組織之募款策略。載於江明修(主編)，第三部門經營策略與社會參與(頁 3-60)。台北：智勝。
- 邱瑜瑾(2001)。非營利組織的資源網絡與應用。載於蕭新煌(主編)，非營利部門組織與運作(頁 339-384)。台北：巨流。
- 官有垣(2000)。台灣南部民間社會組織的自主性、創導性、與對社會的影響之研究：社團法人與財團法人之比較。台灣社會福利年會暨「性別、兒童與社會福利—成長與停滯年代下的思考」研討會論文集，嘉義：中正大學。

- 施教裕(1996)。志願機構團體在勸募活動上的因應和推展。社會福利，125，10-14。
- 施教裕(1997)。民間福利機構團體因應民營化之現況、問題及策略。社區發展季刊，80，37-55。
- 胡幼慧、姚美華(1996)。一些質性方法上的思考。載於胡幼慧(主編)，質性研究—理論、方法及本土女性研究實例(頁 141-158)。台北：巨流。
- 徐木蘭(1998)。柔化管理。台北：天下。
- 徐木蘭(1999)。企業要有「經營美學」。天下雜誌，213，75-78。
- 徐木蘭、楊君琦(2000)。企業的非營利事業規劃。載於蕭新煌(主編)，非營利部門組織與運作(頁 315-338)。台北：巨流。
- 許世雨(1999)。非營利組織與公共行政。載於江明修(主編)，第三部門經營策略與社會參與(頁 155-190)。台北：智勝。
- 陳金貴(1994)。美國非營利組織的人力資源管理。台北：瑞興。
- 陳瑩蓉(2002)。企業參與公益活動與非營利組織的夥伴關係：以三個在台灣的跨國企業為例。國立中正大學社會福利研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 陳端容(2002)。台灣醫療產業的組織合作：不對等合作關係運作機制之探討。台灣社會學，3，119-162。
- 陳光榮(1996)。企業的社會責任與倫理。經濟情勢暨評論季刊，4(1)。檢索日期：2004年10月23日，<http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/sa333.htm>。
- 陳偉如、楊涵雲、梁朝雲(2003)。應用虛擬團隊於數位媒體設計之溝通策略與合作流程。教育資料與圖書館學，41(2)，255-281。
- 張英陣(1999)。企業與非營利組織的夥伴關係。社區發展季刊，85，62-69。
- 張潤書(2004)。行政學。台北：三民。
- 張翊祥(2004)。團隊成員人格特質組合對團隊效能影響之研究—以團隊互動過程為中介變項。中原大學企業管理學系研究所碩士論文，未出版，台北。
- 陸宛蘋(2000)。非營利組織的行銷管理與募款策略。載於蕭新煌(主編)，非營利部門組織與運作(頁 247-290)。台北：巨流。
- 游婷熙(2002)。非營利組織溝通品質之研究—以兩個社會團體為例。私立大葉大學工業關係研究所碩士論文。未出版，彰化。
- 喜馬拉雅研究發展基金會(1999)。台灣 300 家主要基金會名錄。台北：喜馬拉雅基金會。
- 企業永續發展協會(2001)。英國保險協會之企業社會責任揭露綱領。檢索日期：

- 2004年10月23日，http://www.bcsd.org.tw/images/doc/305/305_3/001.pdf。
- 黃佩娟(1995)。社會福利機構募款策略規劃與其募款結果之探討。私立東海大學社會工作學系研究所碩士論文，未出版，台中。
- 黃慧玲(2001)。非營利組織與大學服務性社團推展社會服務合作模式之探討。私立銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，台北。
- 黃銘章、楊淑珍(2003)。策略性聯盟之資源構形與競爭優勢關係之研究。中國管理學報，4(2)，59-75。
- 黃昆輝(1986，出版七刷)。教育行政與教育問題。台北：五南。
- 馮燕(2000)。導論：非營利組織之定義、功能與發展。載於蕭新煌(主編)，非營利部門組織與運作(頁1-42)。台北：巨流。
- 萬淑娟(2001)。幼兒園園長運用溝通媒介之個案研究。國立新竹師範學院幼兒教育研究所碩士論文，未出版，新竹。
- 劉創楚(1988)。工業社會學。台北：巨流。
- 劉麗雯、邱瑜瑾、陸宛蘋(2001)。九二一震災組織動員與資源連結。台中縣政府委託報告。
- 劉麗雯(2004)。非營利組織協調合作的社會福利服務。台北：雙葉。
- 熊欣華、于卓民、司徒達賢(2004)。策略聯盟伙伴之合作信心建立—台灣資訊電子業之實證分析。管理學報，21(4)，477-497。
- 鄭怡世(1999)。台灣非營利組織與企業合作募款模式之探討—以民間福利服務輸送型組織為例。私立東吳大學社會工作學系碩士論文。未出版，台北。
- 鄭怡世(2001a)。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。東吳社會工作學報，7，171-209。
- 鄭怡世(2001b)。民間福利服務輸送型組織與企業組織合作募款經驗之探討。社會政策與社會工作學刊，5(1)，171-209。
- 鄭怡世(2001)。從組之間關係的觀點談社會福利組織跨組織/跨專業服務網絡的建構。社區發展季刊，107，413-425。
- 廖榮利、藍采風(1998，二版)。組織行為學。台北：三民。
- 潘國揚(2001)。兒科加護病房醫病溝通與病患家屬需求及滿意度之探討。慈濟大學社會工作研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 潘淑滿(2003)。質性研究理論與應用。台北：心理。

- 蕭新煌(2000)。台灣非營利組織的現況與特色。載於蕭新煌(主編)，非營利部門組織與運作(頁 109-128)。台北：巨流。
- 蕭思文(1999)。非營利組織採取善因行銷行為之研究。國立台灣大學商學研究所碩士論文。未出版，台北。
- 簡春安、鄒平儀(1998)。社會工作研究法。台北：巨流。
- 顏秀雯(2000)。以教師為個案管理員的專業團隊運作--以一個國小為例。國立臺灣師範大學/特殊教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 史考特·卡特李普、亞倫·森特、格倫·布魯姆(1991)。Effective public relations. 湯濱、王彥、孫會良(譯)。有效公共關係。台北：五南。
- Argyle, M. (1991/1996). Cooperation: The basis of sociability. 李茂興(譯)。合作。台北：巨流。
- Argyle, M. (1969/1998). Social interaction. 苗延威、張君玫(譯)。社會互動。台北：巨流。
- Andreasen, A. R. (2000). Nonprofit Harvard business review. 張茂芸(譯)。非營利組織-哈佛商業評論。臺北：天下文化。
- Barker, R. L. (1999). The social work dictionary (2nd ed). Washington, DC: NASW Press.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York, J. Wiley.
- Caston, R. J. (1998/2001). Life in a business-oriented society. 徐偉傑(譯)。企業導向的社會。台北：洪葉。
- Deaux, K. & Dane, F. C. & Wrightsman, L. S. (1993/1997). Social psychology in the '90s. 楊語芸(譯)。九〇年代社會心理學。台北：五南。
- Denhardt, R. B. (1995). Public administration :an action orientation. Pacific Grove, Calif. :Brooks/Cole Pub.
- Drucker, P. F. (1994). Managing the nonprofit organization. 余佩珊(譯)。非營利機構的經營之道。台北：遠流。
- Gelatt, D. J. P. (2003). Managing nonprofit organization in the 21st century. 高映梅(譯)。世紀曙光—非營利事業管理。台北：五觀。
- Jary, D. & Julia, J. (1999). The HarperCollins dictionary of sociology. 周業謙、周光淦(譯)。社會學辭典。台北：貓頭鷹出版社。

- Kettner, P. M. & Moroney, R. M. & Martin, L. L. (2000, 出版二刷). Designing and managing programs. 高迪理(譯)。服務方案之設計與管理。台北：揚智。
- Kotler, P. (1991). Marketing management :analysis, planning, implementation, and control. Englewood Cliffs, N.J. :Prentice-Hall.
- Mitchell, C. (1999/2000). A short course in international business culture. 郭和杰(譯)。國際商業文化。台北：中國生產力。
- Neufeldt, V. (1990). Webster's New World dictionary. New York : Warner Books.
- Padgett, D. K. (2000). Qualitative research and social work. 王金永等(譯)。質化研究與社會工作。台北：洪葉。
- Patton, M. Q. (1995/1999). Qualitative evaluation and research methods. 吳芝儀、李奉儒(譯)。質的評鑑與研究。台北：桂冠。
- Robbins, S. P. (1991, 初版三刷). Organizational behavior-Concepts, controversies, and application. 黃曬莉、李茂興(譯)。組織行為—管理心理學理論與實務。台北：揚智。
- Verderber, R. F. & Verderber, K. S. (1999). 曾瑞真，曾玲玟(譯)。人際關係與溝通。台北：揚智。

訪談邀請函(非營利組織版本)

敬啟者：

您好，我是東海大學社會工作系碩士班研究生江響芳，在指導教授彭懷真博士的帶領下，正在進行一項「非營利組織與企業進行募款方案合作聯繫溝通之探究」，希望能夠瞭解非營利組織在與企業在募款方案合作時的溝通狀況。重點是探討雙方如何進行溝通，當中遭遇到的難題與因應方式，期待對於非營利組織爭取企業合作募款方案或是企業尋求非營利組織合作的狀況有進一步的瞭解。

貴機構在台灣為具代表性的非營利組織，很希望有機會能向您請教並進行訪談。也希望您能提供下列資訊，以豐富本研究的結果。

1. 請您提供貴機構和企業合作募款活動最成功或最有意義的三次活動。
2. 煩請貴會提供此三次募款活動的主要負責人名單。
3. 煩請貴會提供此三次募款活動中合作企業主要負責人名單。

在貴會收到本邀請函後，學生會以電話與貴會推薦的受訪者討論訪談細節。期盼您給我時間至貴機構進行拜訪。

本研究將採用深度訪問的方式來收集資料，訪談時間約進行一小時左右，訪談內容將不做個別分析與組織間的比較，亦不會對外公開，而分析的結果也會以整體的方式呈現，將不會造成受訪者的困擾，務請寬心是盼。貴會的協助將是本研究成敗的重要關鍵，懇請協助。當我完成這個研究之後，我也將會寄送一份完整的研究論文給貴機構。最後，懇請惠以協助，再一次謝謝貴機構的參與。

東海大學社會工作學系
指導教授：彭懷真博士
碩士班研究生：江響芳
聯絡電話：0931227670

附錄二

訪談邀請函(企業版本)

敬啟者：

您好，我是東海大學社會工作系碩士班研究生江響芳，在指導教授彭懷真博士的帶領下，正在進行一項「非營利組織與企業進行募款方案合作聯繫溝通之探究」，希望能夠瞭解非營利組織在與企業在募款方案合作確定前的溝通狀況。重點是探討雙方如何進行溝通，當中遭遇到的難題與因應方式，期待對於非營利組織爭取企業合作募款方案或是企業尋求非營利組織合作的狀況有進一步的瞭解。

經由 XX 基金會與指導教授彭懷真博士的推薦，很希望有機會能向貴公司承辦募款活動方案的負責人請教並進行訪談。本研究將採用深度訪問的方式來收集資料，訪談時間約進行一小時左右，訪談內容將不做個別分析與組織間的比較，亦不會對外公開，而分析的結果也會以整體的方式呈現，將不會造成受訪者的困擾，務請寬心是盼。貴公司收到本邀請函後，學生會以電話與公司指派的受訪者討論訪談細節。貴公司的協助將是本研究成敗的重要關鍵，懇請協助。最後，再一次謝謝貴機構的參與。

東海大學社會工作學系
指導教授：彭懷真博士
碩士班研究生：江響芳
聯絡電話：0931227670

附錄三

受訪同意書

您好：

感謝您願意接受我的訪問，希望有這份榮幸能訪問貴機構以作為本研究之學術性探討，在正式訪問之前，我必須向您說明一些關於這個研究的詳細內容，並讓您了解您在這個研究中的權利與重要性。

本研究的主題是：「非營利組織與企業進行募款方案合作聯繫溝通之探究」。目的是希望能夠瞭解非營利組織與企業在合作募款方案時的溝通狀況，並探討組織雙方如何進行溝通，溝通了哪些資訊以及溝通過程中遇到哪些困難與組織如何因應溝通問題等。本研究將採用深度訪問的方式來收集資料，您的經驗與看法，將是我訪問的重點，大約會有一次到兩次的訪問，每次訪問大約進行一個小時至兩個小時。

在訪問您的過程中，將會全程錄音，錄音的目的在於方便我將訪問內容，寫成容易分析的逐字稿，且避免有漏記而產生錯誤的內容。不過請您放心，本訪談僅供學術研究分析用，訪談內容絕不公開，貴單位的意見對於本研究的探討十分寶貴。

當我完成這個研究之後，如果您有需要，我也將會寄送一份本研究的研究摘要給貴機構。最後，希望能獲得貴機構的訪談機會，再一次謝謝貴機構的參與。

東海大學社會工作學系

指導教授：彭懷真 博士

碩士班研究生：江響芳

敬啟

我已讀過上述的說明，也瞭解相關研究的細節及我的權利，我願意接受訪問，受訪者及研究者各持一份本同意書。

受訪者簽名：

研究者簽名：

日 期： 2005 年 月 日

附錄四

訪談架構與大綱

(初版：含企業與非營利組織版本)

一、訪談架構

	募款方案建立前	募款方案建立中	募款方案結束後
傳訊者 收訊者	<ol style="list-style-type: none"> 1. 誰是此募款合作方案的主動者？ 2. 有考慮或嘗試與其他單位合作嗎？最後未選擇的原因是什麼？ 3. 選擇此募款方案的合作對象考量為何？<u>收訊者</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 雙方於合作時各自的角色與定位。(誰是主誰是副) 2. 組織與合作對象在募款方案執行期間的聯繫者為誰？<u>傳訊者與收訊者</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 雙方於合作結束後是否有針對合作過程進行溝通(即檢討或成果報告等)？溝通方式(內容、工具、管道、參與者為何)？
訊息	<ol style="list-style-type: none"> 1. 連結過程中所使用的溝通內容、溝通工具、與溝通方式為何？<u>媒介</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織與企業合作募款方案時的任務分工狀況？ 2. 組織與企業合作募款方案時的資源分工狀況？(人、財、物) 	
媒介	<ol style="list-style-type: none"> 1. 如何連結合作對象？(誰提出的)？當中有遇到什麼困難嗎？如何解決困難的？<u>媒介</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 雙方於方案合作各階段期間溝通狀態為何？(溝通方式、工具、頻率、管道、內容) 	

二、訪談題目：分為非營利組織版本與企業版本

非營利組織訪談大綱(修改前)

一、募款方案的背景了解

1. 貴組織對於募款上的策略性規劃為何？
2. 目前合作哪些募款方案？為什麼選擇此募款方案？
3. 此募款方案合作經歷多久？此募款方案籌備的時間為何？
4. 此募款方案的介紹(目標、特色、執行時間、團隊人員的組成)

二、募款方案建立與規劃期

1. 哪一方是此募款合作方案的主動者？
2. 選擇此募款方案的合作對象考量為何？收訊者
3. 有嘗試或考慮與其他單位合作嗎？最後未選擇的原因是什麼？收訊者
4. 如何連結合作對象？當中有遇到什麼困難嗎？如何解決困難的？媒介
5. 連結過程中所使用的溝通內容、溝通工具、與溝通方式為何？訊息
6. 順利連結企業參與募款方案的主要因素為何？(自覺組織的優勢)

三、募款方案執行與管理期

1. 組織與企業合作募款方案時的任務分工狀況？
2. 組織與企業合作募款方案時的資源分工狀況？(人、財、物)
3. 雙方於合作時各自的角色與定位。(誰是主誰是副)
4. 組織與合作對象在募款方案執行期間的聯繫者為誰？傳遞者與接受者
5. 雙方於方案合作期間溝通狀態為何？(溝通方式、工具、頻率、管道、內容)
6. 雙方於方案合作期間有無遇到溝通問題？原因為何？如何處理？
7. 雙方於方案合作期間中的溝通品質狀態？

四、合作結束後

1. 此募款方案的成效為何？(雙方各獲得了什麼)
2. 雙方於合作結束後是否有針對合作過程進行溝通(即檢討或成果報告等)？溝通方式(內容、工具、管道、參與者為何)？
3. 組織對於此種募款合作模式的看法為何(優缺點為何)？
4. 組織對此次募款方案合作中的溝通狀態何建議與分享(有無優缺點)？
5. 組織對此次募款方案合作溝通上的困境為何？造成溝通困境的因素為何？當時如何化阻力為助力？對於此困境有何建議？
6. 雙方是否有進一步的合作案？得以建立下一次合作的主要因素為何？
7. 雙方關係為何？合作開始到現在是否有所轉變？
8. 此募款方案對組織的影響？

企業版本(修改前)

一、募款方案的背景了解

1. 企業對於贊助非營利組織的策略性規劃為何(看法、動機、經費、方式)？
2. 目前與哪些非營利組織合作募款方案？
3. 組織對於此募款方案的印象？

二、募款方案建立與規劃期

1. 負責接受非營利組織合作申請與負責單位為何？接受者
2. 選擇此非營利組織合作募款方案的考量因素為何？拒絕其他組織合作相似募款方案的因素為何？
3. 有嘗試或考慮與其他單位合作嗎？為什麼？
4. 企業所重視的募款方案合作溝通訊息為何？內容
5. 企業自覺參與募款方案對非營利組織的影響為何？(從中看企業的角色)

三、募款方案執行與管理期

1. 企業對於所提供的任務與資源，考量因素為何？
2. 組織與企業合作募款方案時的資源分工狀況？(人、財、物)
3. 雙方於方案合作期間溝通狀態為何？(溝通方式、工具、頻率、管道、內容)
4. 雙方於方案合作期間有無遇到溝通問題？原因為何？如何處理？
5. 雙方於方案合作期間中的溝通品質狀態？

四、合作結束後

1. 企業對此次募款方案的成效看法為何？
2. 企業對於此種募款合作模式的看法為何(優缺點為何)？
3. 企業對此次募款方案合作中的溝通狀態何建議與分享(有無優缺點)？
4. 企業在此次募款方案合作溝通上的困境為何？造成溝通困境的因素為何？當時如何化阻力為助力？對於此困境有何建議？
5. 雙方是否有進一步的合作案？得以建立下一次合作的主要因素為何？
6. 雙方關係為何？合作開始到現在是否有所轉變？

附件五

非營利組織訪談大綱—修改版

訪談內容：

1. 請問 貴機構在募款上的規劃原則與方法為何？
2. 請問 請您說說如何開始這個募款方案？
3. 請問 針對募款事宜進行討論時採用的溝通內容及溝通管道為何？又如何達成共識？
4. 請問 貴機構在對外尋求合作單位的過程中，組織內部如何繼續溝通？遇到困難時如何處理？
5. 請問 此募款方案原先設定的合作對象有什麼樣的考量？
6. 請問 貴機構如何聯絡期望合作的對象？聯繫當中有遇到什麼困難嗎？如何解決困難的？
7. 問 貴機構在與企業連結合作的過程中，所使用的溝通內容、溝通工具、與溝通方式為何？
8. 請問 貴機構選定最後合作對象(即合作企業)的主要原因為何？
請問 若也有相同特質的合作對象，貴機構是否有嘗試或考慮與其他單位合作嗎？若有，最後未選擇這些合作對象之原因為何？
9. 請問 貴機構覺得此合作方案可以順利找尋企業參與的主要因素為何？
10. 請問在方案合作的溝通過程中，合作對象的態度為何？您的感受為何？
11. 最後達成共識時，雙方最後各自承諾了什麼？(例如：任務分工等)
12. 最後，是否可以請您談談這個募款方案對組織的意義為何？

企業訪談大綱—修改版

訪談內容：

1. 請您為 貴公司作個簡單的介紹(使命、服務對象、現在工作重點等)。並請您介紹現職工作執掌與工作內容。
2. 請問 貴公司曾經和 XX 基金會有什麼樣的互動？當初與 XX 基金會合作是基於怎樣的動機？是如何開始的？
3. 請問 貴公司在決定合作對象時，組織內部經過了什麼樣的討論，有什麼考量之處？
4. 請問 組織內部在決策時的溝通方式為何(透過什麼樣的管道做溝通，有哪些人會參與)？最後如何達成共識？
5. 請問 此贊助方案原先設定的合作對象有什麼樣的考量？
6. 請問 貴公司如何聯絡期望合作的對象？聯繫當中有遇到什麼困難嗎？如何解決困難的？
7. 請問 若也有相同特質的合作對象，貴公司是否有嘗試或考慮與其他非營利單位合作嗎？若有，最後未選擇這些合作對象之原因為何？
8. 可否請您請分享貴公司與 XX 基金會這次活動的互動經驗、看法與感受。也請您談談對 XX 基金會的印象與看法。
9. 在合作過程中，貴公司與 XX 基金會是如何做討論，如成共識的。雙方合作時有沒有什麼遇到什麼樣的問題，是如何解決的？
10. 最後，是否可以請您談談這次合作對貴公司的意義為何？您覺得貴公司帶給 XX 基金會什麼？XX 基金會帶給貴企業又是什麼。