

第一章 緒論

第一節 研究動機

企業，廣義而言，凡以「經濟性之營運為目的」，且有計畫性、繼續性與獨立性之構成體皆屬之。狹義而言，限於市場上以財貨或勞物提供於第三者，用以謀取「資本之增值」者言（林詠榮，民 78）。企業的運作與發展，促進了財貨的流通與經濟的發展，對於人類社會的貢獻無法言喻，但眾所皆知的是，企業在運作的過程中所消耗的有形無形資本，及所獲得的利潤，並非單來自企業營運的結果，而是來自公眾及企業所處的環境文化、社會政治等因素的互動。因此企業的存亡實和整體環境有著密不可分的關係。

在國民所得日益提高、經濟日趨繁榮、民主政治邁向新的哩程碑時，企業公民（Corporate Citizens）的觀念已漸成熟。企業公民，按照美國公民組織主席史密斯（Carig Smith）的說法，是企業站出來扮演推動社會改變的角色，為了使社會變得更好，志願性地提供財務、知識及人力來改善社會，企業公民在美國已蔚為風潮，成為企業策略中的重要一環，並為企業創造競爭優勢（殷允芃，1996）。今日，企業不再以冷冰冰的獲利及為股東創最大財富為最終目標，進而能善用這些累積的財富與金錢，走出劃地自限的僵硬觀念，轉化資源為行動的力量，落實企業公民的責任與目標。

管理大師 Peter F. Drucker 在 83 年重返台北之際，也曾提到「台灣企業目前正處於一個空前絕後的高峰期，是一國經濟發展到脫離貧窮，商業致富時期的典型狀況，就如同二 0 年代的美國一樣」。但基本上，企業的重要性並不會因為經濟成長到了某種程度而有所增加，企業家也不會成為一國最重要的領導族群，因為還有其他領導族群也同樣重要（狄英、吳怡靜；1994）。全民政府時代的來臨，政府對於各項業務無法再如過去「一手包」的行事風格，政府應致力於「本職」，在民間團體能做得比政府更好的部分，就應鼓勵並推動民間參與。在如此機制下，企業團體也相對地有更好地發揮空間及舞台。

長期以來，就有許多的企業在默默從事公益行為的工作，以期能善盡企業公民

的角色。就如，台塑集團每年以近一億元台幣的預算，於長庚護專開設原住民特別班，以提供原住民女學生免費就讀，不但培養基本的謀生技能，更進而能降低原住民販賣人口的問題。金車企業捐資成立的金車教育基金會，成立二十年來持續地推廣美育、體育等休閒教育活動，由冬山河國際名校划船邀請賽，到傳統戲曲的新血培訓計劃等，不但樹立了企業形象，更帶動了良好的社會風氣。裕隆汽車為了施行廠辦合一而遷往三義，在整個企業體的運作與三義地區緊緊相連之後，裕隆也積極地協助振興地方木雕產業，每年裕隆會耗資千萬以上，選定與木雕有關的特殊主題舉辦環保季與藝文季，來繁榮三義地區的木雕藝術，也由於這樣的公益行為，而使得三義與裕隆嚴然成為生命共同體。

在「九二一及一〇二二大地震」後，民間企業更是紛紛慷慨解囊，前仆後繼地投入救災及復原的工作，雖然各企業仍以捐款或捐贈實物為多，但仍有許多企業有系統並長期地與災區民眾及地方政府或民間非營利組織，進行全面性的復原工作。但在各企業充分發揮其公益慈善精神並履行其社會責任的同時，不難發現許多無系統性、整合性、疊床架屋的狀況發生，這樣的現象，不僅反映出賑災系統的供需狀況失調外，對於企業在實行公益行為的任務時，也同樣的普遍無通盤性的策略規劃，而一味地跟隨盲從。

企業秉持著取之社會用之社會的觀念，在獲利之後，紛紛地重新定位再出發，積極地熱中出錢贊助、主動發起各項公益活動，甚至專資成立基金會來從事長期性的公益行為。企業如此積極地贊助、參與各項公益活動，不但能履行社會責任，加強企業組織形象，更能間接成為企業行銷的手段，同時達到營利與非營利的雙重目的。

企業在從事公益行為時，其出發點多應為良善的，但在我國所得稅法中規定，個人或營利事業對公益、慈善、教育、文化機關或團體的捐贈，只要捐贈金額不超過個人綜合所得的二〇%，營利事業所得額的一〇%，均可免稅。遺產贈與稅法也規定，任何捐贈給公益社團及財團組織的遺產，可免繳遺稅（贈與即徵贈與稅）。再加上所得稅法還規定，這類團體機構本身的所得及其附屬作業組織的所得，可免徵所得稅。在如此多重的優惠下，企業成立的公益財團法人，往往流為企業團體避稅逃稅的管道。

企業藉由成立非營利組織是最能有系統並持續地來施行公益行為的方法之一，但如前述，在政府給予非營利組織的多重稅務優惠下，可以發現到由企業捐資所成立的非營利組織不但一窩蜂的出現，甚至有隨著企業版圖的擴張而續辦多家非營利組織的情況出現。這樣的情況並非壞事，非營利組織的成立不但能彌補政府施政的不足，對於社會的改造也往往具正面的效果，但企業體若只是貪圖其避稅逃稅的誘惑力，而成為富豪私人的聚寶盆、沽名釣譽的招牌，則盡失非營利組織成立的初衷。

企業藉由公益參與來履行社會責任的工作，現已成為一不可擋的趨勢，但企業在成立非營利組織後，其目的究竟是為個人「私利」？抑或為大眾的「公益」？而企業藉由何種型式來進行與非營利組織間的互動關係，打開對話之門、建立合作之路亦引起研究者的興趣。

第二節 研究目的

台灣的經濟發展已逐漸跟上美日等國家，尤其在高科技產業方面，2000年10月份輔出版的天下雜誌，評比出的十家2000年最佳聲望標竿企業，其中電子業類企業就佔了六家。這樣的訊息正透露著隨著科技的發展，台灣目前的產業結構正由高科技產業取代傳統製造業，高科技產業不斷地起而代之，不但對台灣的經濟產生影響，更進一步地也對傳統社會產生著相當地衝擊。

在經歷九二一大地震的震撼後，台灣社會一夕之間動了起來，全民皆體認到完全靠政府的時代已過去，唯有全民自救才能使社會快速從廢墟中站起來。同樣地，企業界在此事件中功不可沒，但每個企業在其慈善回饋及社會責任的履行上卻各有異同。本研究希望藉由相關論文、研究及書籍的蒐集匯整後，並對國內企業公益行為的施行做一概略了解後，探討企業公益行為的型式，希望能建構企業公益參與的有效機制。

企業在進行公益行為時，往往有其特有的動機、決策及考量，而公益活動實際運作過程所產生的問題，也可以做為未來企業經營及追隨者借鏡的機會。我們想要瞭解電子類產業除了具備前瞻、創新的經營能力，同時是否更應積極地投入社會公益活動，並將之轉換為企業的競爭力。因此本研究特別以電子產業為對象，期能為此新興產業謀求專精且系統化之公益行為。

本研究所欲深入的問題在於：

- 一、 企業為何要從事公益行為？
- 二、 企業從事公益行為的方式與途徑為何？
- 三、 企業從事公益行為的規模為何？
- 四、 企業從事公益行為所面臨的問題？
- 五、 企業如何與非營利組織建立夥伴關係？

第三節 研究方法

壹、研究方法

本研究採「質性研究」之個案研究法，由於不同的研究方法，各有其優缺點，而選擇不同的研究方法，往往也代表著研究者採取的不同研究策略。「個案研究法」因能充份描述「現象發生的脈絡」(context) 和「交互影響的情境」，因此得以將較具複雜性及綜合性的決策要素和過程，具體而微的呈現出來。在資料的蒐集方面則採用相關文獻資料及訪談的方式來獲得：

- (一) 文獻分析：廣泛蒐集國內外中西文書籍、學術研究成果、期刊論文、報章及網站資訊等，深入了解國內外相關理論資料。並進一步地，由政府出版品、相關法令規章及經濟部的產業資訊，瞭解所希望研究對象的企業機構。
- (二) 深入的半結構性訪談 (Intensive Semi-structured Interviews)：進行訪談的目的是為了搜集企業公益其議題形成的過程、動機及相關的內外環境因素等詳盡資料。而透過半結構性的訪問方式，除了可以增進訪問的標準程序外，也不會失去彈性，並可助於系統性資料的收集，間接地提高了資料的「信度」。為期能深入了解企業在公益活動的運作情形，將針對企業公益活動之負責人進行面對面深度訪談，每次訪談約兩小時，在獲得受訪者同意下全程錄音，並以「逐字稿」的方式記錄。在訪談前，以電話或電子郵件等聯絡方式取得受訪企業同意，並將事先擬定訪談問卷大綱先行傳真告知。

一般而言，在「質化研究」中此種使用多種策略來蒐集資料的方式可以稱為「三角交叉檢視法」(Triangulation Method)，其基本假設為，任何一種資料、方法及研究均有各自的偏差，只有加以融會綜合才可獲得「中立」(Neutralize) 的結果 (胡幼慧，民 85)。透過不同視野與資料的結合，不但可以在研究的過程中驗證其推論，更可對於所觀察的實體，獲得更完整的概念。藉由不同來源的資料搜集，能夠避免因過度依賴一項資料而產生推論上的風險，進而能提高資料的信度與效度。

貳、訪談對象的選取

本研究欲了解台灣企業公益行為的運作及經驗，但由於國內企業的家數眾多且產業別的差異將形成特殊的公益行為方式，因此本研究乃設定目前占國內企業產值逐年提高的電子產業為研究對象。

也由於本研究採取「質性研究法」，因此採取立意抽樣（Purposeful Sampling）的方式來選取主要研究對象，對象的選取也以能提供豐富資訊，以及公益行為負責單位願意接受訪談的企業為主。本研究主要以天下雜誌 2000 年 10 月所公佈的「二十一世紀新標竿企業」調查中，在企業公益行為上表現卓越的電子企業為主。

質性研究在研究對象的數目上並無一定的規則可尋（Patton, 1990），因此本研究乃選取四家已捐資成立基金會專責公益行為的企業，及一家尚未成立基金會的企業，以做為對照比較。而其中已成立基金會的企業中，又分別挑選 2 家成立已超過 5 年，2 家未超過 5 年的企業做一評比。根據上述原則，本研究所選取的對象如表 1-1：

表 1-1 研究對象一覽表

| 組織代號 | 企業名稱 | 天下雜誌企業公民 責任調查評分 | 企業歷史 | 基金會歷史 |
|------|--------|--------------------|---------|--------|
| | | 績分 | | |
| C1 | 光寶電子 | 未接受調查 | 民國 64 年 | 5 年以上 |
| C2 | 宏碁電腦 | 7.42 | 民國 70 年 | 5 年以上 |
| C3 | 台灣積體電路 | 8.12 | 民國 76 年 | 未滿 5 年 |
| C4 | 智邦科技 | 6.09 | 民國 77 年 | 未滿 5 年 |
| C5 | 華邦電子 | 6.82 | 民國 76 年 | 無 |

參、研究架構

由於本研究以質化研究為主，希望由資料的搜集及訪談的結果，了解影響企業公益行為的內外因素，及實際運作的過程和影響，因此，本研究架構只作為提供研究的參考方向及研究步驟的初步依據。

本研究由「企業外部環境」如社會責任的履行、社會形象的建立、社會壓力的形成等，及「企業內部環境」如長期自利考量、節稅目的、經營者個人動機、回饋社會等，內外雙重影響來思考促成企業體從事公益行為的動機；再透過企業公益行為的方式、途徑、規模等實際運作狀況的分析研究，並進一步解讀企業與非營利組織的互動過程、支援合作等方式，了解企業公益行為的實施概況，並能因此評估企業公益行為對企業與受益對象所造成的影響。

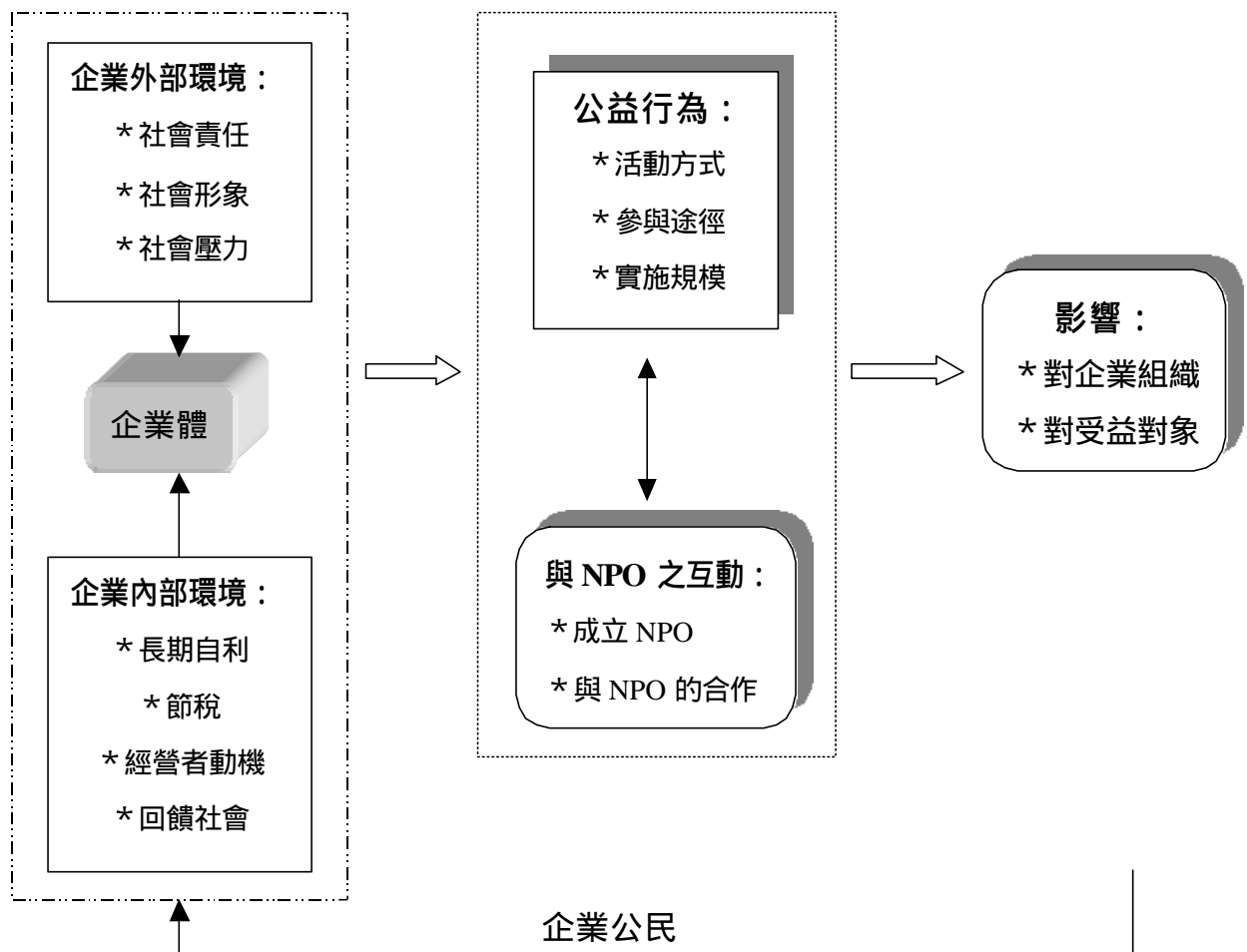


圖 1-1 研究架構

肆、研究流程

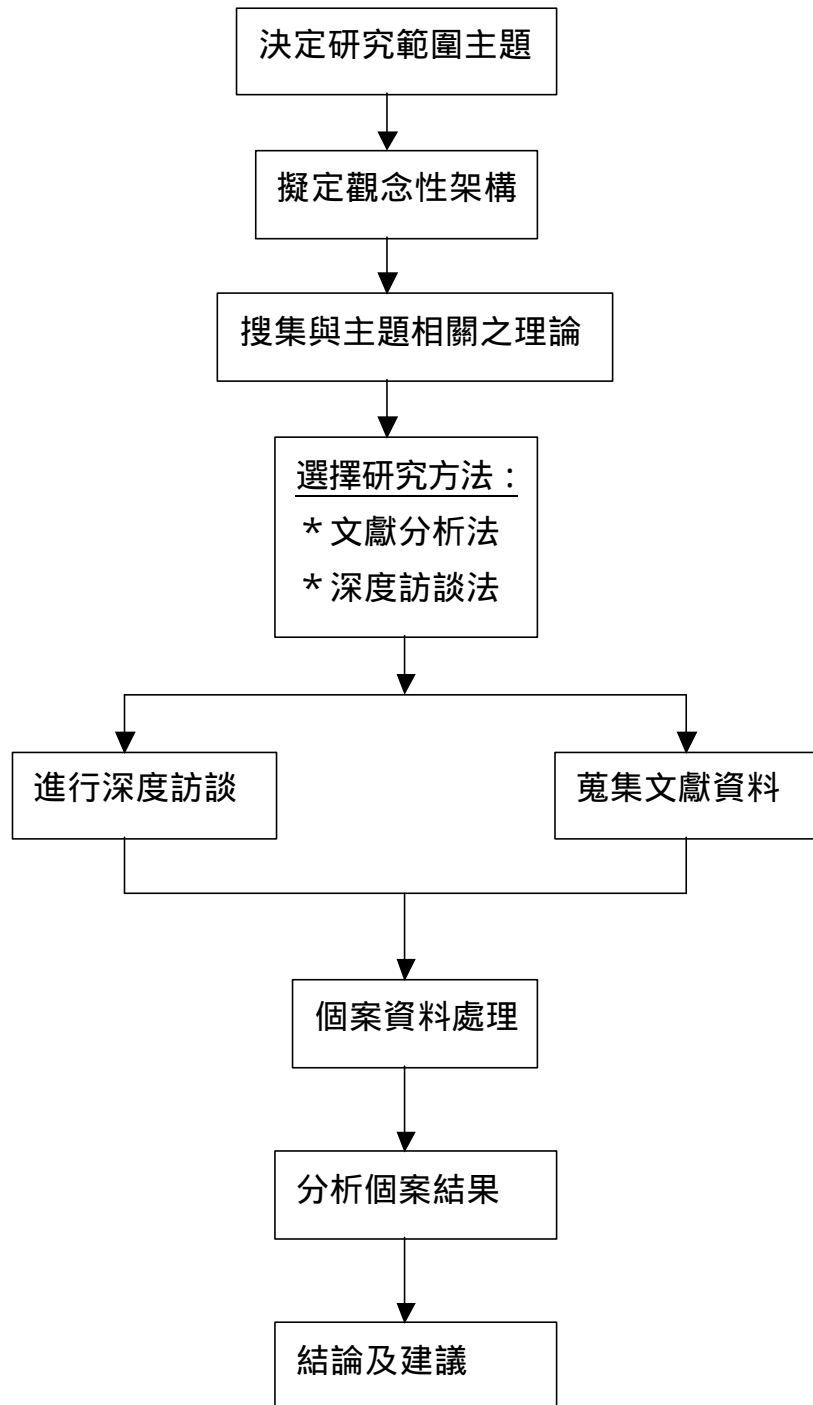


圖 1-2 研究流程

第二章 文獻探討

第一節 非營利組織之理論與實際

壹、非營利組織之基礎概念

一、名詞界定

「非營利組織」(nonprofit organization ; 簡稱 NPO) 乃依美國國內稅制 (The Internal Revenue Code ; 簡稱為 IRC) 之用語。依 IRC 第五〇一條第 C 項第三款之規定，在該稅制下致力於「公共利益」(public interest)，包括教育、宗教、科學等「慈善」(charitable) 組織，而非促進私人組織利益者，得享有免稅的鼓勵(Hodgkinson , 1989)。Hall (1987) 認為非營利組織應具備三項目標：

- (一) 執行政府委託之公共事務。
- (二) 執行政府或營利組織所不願或不能之事務。
- (三) 影響國家營利部門或其它非營利部門之政策方向。

就其性質而言，非營利組織之財源主要來自私人自願性的捐贈，相似於私人部門之收入，皆有自願性的特性，而與政府部門之賦稅收入具強制性有所不同；且非營利組織本質上不以追求利潤為目的，此與政府部門謀求民眾福祉為目的相同，而與私人部門的營利導向有所差異。是故非營利組織兼具有私人部門及政府部門之部份特性，通常被稱為第三部門(Third Sector) (黃世鑫，民 78)。Thomas Wolf (1990) 曾對非營利組織作一描述性的定義，他認為非營利組織必須具備下列特質：

- (一) 必須具備公眾服務的使命。
- (二) 必須經政府立案，並接受相關法令規章的管轄。
- (三) 必須為一非營利或慈善的法人組織。
- (四) 經營結構必須排除私人利益或財物之獲得。
- (五) 其經營得享有免除政府稅收的優待。
- (六) 享有法律上之特別地位，捐助者或贊助者之捐款得列入免稅範圍。

除了 Wolf 所提的六項特質外，Salamon (1992) 更明白地指出非營利組織的六

項特徵並加以解釋：

- (一) 為正式的組織：它必須具備相當程度的制度化，而非臨時或非正式的組織，且必須獲得法律之認可，而具備法人團體的資格。
- (二) 不得分配利潤：組織本身得以謀求利潤，但必須將其利潤運用於與組織使命相關之特定任務，且組織內之成員也不得分配利潤，這是和營利組織間最大的不同。
- (三) 民間私人性質：它並不屬於政府的部門，所以也不應由政府人員擔任其董事會成員，但此也並非意指非營利組織就完全不得接受政府的相關財源，或政府人員絕不能擔任其董事，重點在於非營利組織的基本架構應為民間私人的性質。
- (四) 人員的志願參與：非營利組織其成員多數為志願性的參與，特別是董事會的成員多由志願人員所組成。
- (五) 具公益的屬性：非營利組織所提供的服務應具有公共利益的性質，以服務公眾為目的。
- (六) 具自理能力：非營利組織應不受外在團體的操控，而應具備自我管理的能力，組織內應有其治理程序，而能自我掌控相關活動。

國內學者則將非營利組織定義為，具備法人資格為正式結構的民間組織，以公共服務為使命，享有免稅優待，不以營利為目的，組織盈餘不分配給內部成員，由多數不支薪之志願人士組成的團體，具有自我管理的能力，且其組織目的在於公共利益服務，而非為組織內之成員服務。(陳金貴，民 83；江明修，民 83) 管理大師彼得·杜拉克曾說：「非營利組織募款的目的，是支持其能順利實現使命，而非將使命置於募款之下。」(Peter F. Drucker，民 83)。非營利組織的管理，並非靠著「利潤動機」的驅使，而是靠著「使命」的凝聚力和引導。藉由反應社會需求的「使命」界說來獲得各方面擁護群的支持。

綜合上述對非營利組織之各種見解，可將非營利組織綜合界定為「具備法人資格之正式結構的民間組織，必須在政府部門法律的規範下運作，其成員具備志願性質，且具有自我管理的能力，以公共利益服務為目的，非以營利或為自身成員謀利為目的，而是使社會上多數人得到幫助。」

二、分類方式：

Henry Hansman (1980) 曾就非營利組織之財源及控制面進行分類：

(一) 依財源籌措方式分：

- 1、捐贈型 (donative)：其財源來自補助或捐贈，如紅十字會、教世軍等慈善團體。
- 2、商業型 (commercial)：其大部份的財源來自服務或勞務的銷售，如醫院、療養院。

(二) 依組織控制方式分：

- 1、互助型 (mutual)：捐助者擁有選舉董事會的權利，如俱樂部、聯誼會等。
- 2、企業型 (entrepreneurial)：組織運作不受捐助者之監督及控制，而由一常設董事會控制，如醫院。

表 2-1 非營利組織之分類

| 財源 \ 控制力 | 互助型 | 企業型 |
|----------|------------------------|------------------------------|
| 捐贈型 | 共同使命團體 政治性俱樂部 | 社會救助機構 小兒麻痺慈善基金會 藝術博物館 |
| 商業型 | 專業協會 消費者聯盟 鄉村俱樂部 | 國家地理協會 社區醫院 療養院 |

資料來源：Hansmann (1980)；轉引自江明修 (民 83)

Oleck 則依組成份子將非營利組織分為下列幾種型式 (Rados , 1991)：

- (一) 個人企業 (individual enterprise)：多以慈善捐贈或為大眾公益的型式出現，兩者皆可抵免稅負。
- (二) 非營利合夥 (non-profit partnership)：指兩人或兩人以上協力經營一企業，但此企業並非以營利為目的。
- (三) 協會 (association)：在無正式規章的規範下，為了共同的行動與目的而結合之共同體。
- (四) 基金會 (foundation)：設立一基金以接受個人或團體捐贈。而由公司或協會來完成基金創始人的計畫。

陳金貴（民 83）在其所著的「美國非營利組織的人力資源管理」一書中，針對美國社會環境，將非營利組織歸結成七個基本的類型：

- （一）衛生醫療：包括醫院、診所、醫護和個人照顧設施、家庭健康照顧中心及特別洗腎設備。此類團體為美國最大成長最快，並大量消耗國家經費的組織。
- （二）教育部門：包括中小學教育、高等教育、圖書館、職業教育、非商業研究機構和相關的教育服務。
- （三）社會和法律服務：以助人為主要方式，除了以金錢助人外，同時也幫助個人和家庭去面對社會、經濟和身體上的問題，它也提供家庭和鄰居的幫助，如托兒服務、家族諮商、緊急食物救助、社區改善等。
- （四）公民和社會團體：包括抗議組織、人權組織、社會組織等，它扮演政策倡導的角色，在實現公共政策中顯現公共利益和觀點。這類團體是公民行動的重要工具，以確保自由和開放的公民社會。
- （五）藝術和文化的部門：包括樂隊、交響樂團、戲劇團體、博物館、藝術展覽館、植物園和動物園，它們的數目不多，但卻非常重要。
- （六）宗教團體：是美國最大、最普遍的非營利組織。宗教團體提供各種的公共服務，但是對象以教友為主。這類團體所提供的服務也相當多元，除了一般性的傳教工作外，也從事社會救助、藝術文化及教育等相關工作，也因其服務的多樣性，因此對其他的非營利組織也都造成相當的影響。
- （七）基金會：是美國非營利組織中，最為人知，但卻最少為人瞭解的團體。它們存在的目的是以財務來支援其他的非營利組織。而基金會包含四種形態：
 - （1）獨立基金會：此基金會的設立是要管理個人為慈善目的所捐助的基金，然後將這些基金所賺取的利息去贊助非營利組織追求公共目的。
 - （2）企業基金會：企業公司捐贈基金，委由基金會管理。
 - （3）社區基金會：由社區中許多的財務捐贈，所成立的基金會。
 - （4）運作基金會：此基金會不能使用超過百分之十五的收入，去支援非營利組織，它自己也要從事實際的執行相關的業務。

有別於國外，按國內非營利組織的服務輸送，可以將非營利組織分為三大類型（許士軍，民 79）：

- （一）提供個別服務的組織：這類組織包含醫療院所、學校、交通運輸、公共事業、藝術文化事業等。其主要特色為，為個別顧客提供所需的服務，如為學生提

供就學服務，為病患提供醫療服務等。且這類組織在提供服務的同時也收取一定之費用，以應用於必要的支出。因此，也可說這類組織除了在其組成目的不同於營利組織外，其他幾乎都相同。

(二) 提供公共服務的組織：這類組織提供之服務並非以個人為對象，而是以大範圍的人群、機構及社區，即為經濟學家所稱的「公共財」(Public goods)¹。例如公共設施、清潔隊、救援團隊等機構皆屬之。

(三) 以會員為基礎的組織：這類組織所提供之服務，僅限於內部成員得以享用。包含了公會、同業公會、事業組織、學術團體、宗教團體及俱樂部等。

貳、非營利組織相關理論

非營利組織出現的理論來自歷史的發展，由於民間社區的形成遠比政府的機構和體制先，且民間非營利組織在動員及活動力上也往往具超越公部門的能力，也就是因為這股龐大的力量，使得非營利組織得以普遍地存在於社會各個層面中。基本上，非營利組織是一種特別獨特的民主現象，它可以說是資本主義化的經濟反應：在面對市場無法運作之時，可以藉由志願工作者的時間和慈善捐贈，來填補經濟的真空；而它同時又以更多社會主義化的經濟反應：透過稅收支持政府的方案和服務以符合社會需求（陳金貴，民 83）。

對於非營利組織的理論，在經濟學、政治學及社會學上各有不同的闡釋。在經濟學的觀點上，諸多學者曾試圖尋找最適合的理論加以解釋，不論是由市場機能切入，或由政府運作的角度分析，而分別提出諸多理論基礎，本研究僅就「公共財理論」、「市場失靈理論」、「消費者控制理論」及「政府失靈論」。在政治學的觀點中，即以論述在政府提供廣泛的服務下，非營利組織如何在「質」與「量」上，補足政府部門在服務或財貨上的不足，將針對「第三者政府理論」及「搭便車問題」加以論述。而在社會學的解釋上，則著重於由「制度理論」及「志願主義」來說明非營利組織。

¹ 公共財：所謂公共財是指具有共享及無法排它等特性之物品，在個人享用時也同時提供所有人享用的商品或服務，如公園、新鮮空氣及無線廣播等（Hansmann，1987）。

一、經濟學觀點

由於早期的非營利組織多由傳統的慈善組織所組成，而這些部門的主要所得多來自慈善的捐贈，所以早期的經濟理論多著重於私人慈善基金、組織運作等面向探討（Hansmann，1987）。目前經濟學的觀點則強調非營利組織其所產生的功能、扮演的角色及與環境所產生的連結。

（一）公共財理論：Hansmann（1987）指出，公共財具有不具競爭性（rivalry）、不具排他性（excludability）、具有擁擠性（congestion）的特質，因此具有導致私有經濟價格機能的特性，而無法反應其實際的社會邊際效益，造成資源配置的無效率、過度浪費、無私人願意提供等問題，故需由非營利組織等其他部門來彌補其缺失。由於非營利組織具有提供擬似公共財的功能，且不具盈餘分配的性質，因此得以獲得消費者和捐贈者的信賴。此種獨特的經濟特性，使得非營利組織在福利財貨的提供上扮演極重要的角色。

（二）市場失靈論：市場失靈是指在完全競爭市場的假設下，當生產者和消費者間發生「資訊不對稱」（information asymmetry）的情況時，消費者沒有充分的資訊及專業知識，來判斷產品和服務的數量及品質，而使得市場價格機能的運作無法自動地調整，來達到社會資源的最佳配置。Hansmann（1980）認為導致市場中資訊不對稱的原因如下：

- 1、捐贈者對其所購買的服務，並未具備完整的資訊。
- 2、消費者得到不可靠的服務品質訊息。
- 3、捐贈者對他們所捐贈的資金，無法做有效的追蹤與考核。
- 4、具複雜的服務特性，消費者無法辨別其品質，而使得消費可能面臨低服務品質的風險。

由於非營利組織具有不分配盈餘的特性，而只能將盈餘再分配於其目的事業的產品。因此在市場運作失靈時，透過政府的干預，以稅金的徵收讓每一個人共同分擔公共財的費用；或藉由非營利組織的介入，利用不分配盈餘的利基，以提供優於市場的服務。如此並不會造成原有市場價格的扭曲，反而能匡濟市場機能之缺陷及不足。

- (三) 消費者控制論：是指非營利組織的產生，並非因應契約的失效，而是為了使消費者得以直接控制其所購買的財貨與服務，如此可避免非營利組織的所有者將私人捐贈及資源佔為己有。而此種消費者直接控制的組織，主要分為兩種型態（Hansmann, 1987）：第一種以提供會員財貨消費為主，如消費合作社；第二種以收取會費來提供服務為主，如聯誼性的俱樂部、同學會或職業團體等。因此，可以說這類組織的形成，還是以經濟考量為主要動機。
- (四) 政府失靈論：Burton A. Weisbrod (1988) 指出，政府提供服務時首應講求普遍性，但由於民眾在教育、經濟、宗教、種族及性別上的差異而產生了異質需求，使得政府在提供公共財時，受到先天的限制，而無法完全滿足民眾的需求，造成政府失靈的現象。透過非營利組織可以避免政府行動的繁複、不負責和官僚現象，因此民眾對於公共服務的輸送和公共需求的回應，多還是傾向由非營利組織來執行。

二、政治學觀點

在今日多數政府已將許多的「公共財」及福利服務納入本身的責任範圍下，為何非營利組織仍有存在的必要，透過政治學觀點中「第三者政府論」及「搭便車的問題」來解釋非營利組織存在的重要性。

- (一) 第三者政府論：Salamon (1987; 1995) 認為，政府向來扮演著資金的提供及方向的指引者，至於實際的服務輸送，則是透過各種管道轉由非營利組織或私人機構代勞。即政府是經由代理人 (government by proxy) 來輸送服務，也就是所謂「第三者政府的型態」。而這些機構在資金的運用及公權力的行使上，具有相當程度的自由裁量權，得以執行政府的公共目的。
- (二) 搭便車問題 (the free-rider problem)：即一項公共財貨的提供，不論是否對此有金錢或實物的貢獻，均可以享受之，久而久之則有白吃午餐的心理，造成不擔負而坐視享受的心態，如此不但使得政府資源的浪費，更無法使得資源有效使用於特定對象。在此情況下，應結合政府與非營利組織共同提供公共財與服務才是雙贏的方法。

三、社會學的觀點

探究非營利組織的發展，社會學家已由許多不同的層面加以研究，不論是由制度面、功能面或是組織面，為了都是能更清楚地了解非營利組織存在的意義及目的，本研究僅就社會學中的「制度理論」及「志願主義」加以解釋。

(一) 制度理論：制度理論掌握現代社會高制度化的特性，如此所形成的制度環境 (institutional environments)，對組織的結構、運作、生存都有顯著的影響。

制度學派強調組織存在的意義，非營利組織的產生和行為就是一種制度導向及國家施政的結果，而非營利組織在當今社會上普遍地存在，即是與「重要的決定」、「公共政策」和「觀念建構」這三種制度結構有相當密切的關係 (DiMaggio and Anheier, 1990; 官有垣、王仕圖; 民 89)。

- 1、重要的決定：組織的創始人對於組織所做出的重要決定，往往會成為未來組織的制度。改變現狀往往需付出意想不到的代價，因此組織常會依循舊規，來減少所需付出的成本。
- 2、公共政策：多數的非營利組織其成立與組織運作往往和政府的政策方向有著極密切的關係，如租稅優惠政策、稅率的訂定及相關政府補助措施等。
- 3、觀念建構：由於不同時期對於相關名詞的解釋有著相當的差異，因此因應環境的改變，非營利組織在觀念的釐清上必須合於時宜。

(二) 志願主義 (Voluntarism)：指個人、團體或正式的非營利組織，依其自由意願及興趣，本著協助他人、改善社會的目的，不求報酬的獲得，而經由個別或集體之方式進行的人類服務活動 (傅麗英, 民 84) 而志願主義之特性為 (蘇信如, 民 74)：

- 1、服務行為為個人志願之表現，其主要動力來自參與者內心之意願，而非外力的驅使或脅迫。
- 2 志願服務為個人內在價值與社會倫理結合的表現，為利他的非經濟性行為。
- 3、為個人主動地提供服務，包括物質與非物質的，專業的與非專業的服務。
- 4、志願服務的參與為服務者個人成長及發展的動態過程，而非單向的施與，進而能增進提供者與受惠者的雙向溝通與瞭解。

- 5、參與志願服務為解決公共問題的方法之一，藉以強調目標導向與統籌規劃，進而重視組織功能以及人際、團體間的網絡關係。

參、非營利組織之經營管理

Drucker (1990) 在「非營利機構的經營之道」中提到，非營利組織是以點化人類為目的的事業，由於缺乏傳統的商業底線，因此更需要借重管理來讓自己專心一意於使命。使命是非營利組織的重要組成，具有高度的關鍵性，基於使命組織得以確定其社會角色和定位，是組織行動的動力基礎，是成員得以做為行動與思想的指引。他更進一步指出使命必須具備三項要件：(1) 注意本身的優勢和表現；(2) 時時注意外界的機會和需要；(3) 確認自己的信念，即每一項使命宣言，都要能反應出機會、能力和投入感，才能凝聚組織內部的資源，來達成最終的目標。

由於非營利組織的自願性質使然，因此組織的運作多以自然、彈性、情感相依及共同決策的方式而形成獨特的組織風格，甚至以避談管理來表示對組織成員間的尊重。但在資源有限的情況下，非營利組織終究須面對殘酷的市場競爭，因此如何運用企業組織的管理方式來重新調整其經營方式，以強化資源的有效性，已成為不可忽視的課題了。

一、領導與決策

董事會或理事會是非營利組織的最高決策單位，對外負有尋找可用資源並擴展組織界域的責任，適時地成為組織和外界間的橋樑；對內則有監督管理，決定組織的核心工作任務，因此其功能可否發揮將影響該組織的生存及未來的發展（官有垣，民 87）。我國文教財團法人監督準則中也明定，董事會的職權如下：(1) 基金之募、管理及運用；(2) 董事之選聘及解聘；(3) 內部組織之制定及管理；(4) 業務計劃之審核及推行；(5) 年度收支預算之決議之審定；(6) 其他重要事項之擬議或決議。

Drucker (民 83) 更認為非營利組織的董事會應具備四種身份：(1) 董事會是管理者(governors)，董事會對於各項方案計劃及職、志工都負有監督管理的責任；(2) 董事會是贊助者(sponsors)，董事會既需捐款又需募款；(3) 董事會是親善大使，董

事們應四處說明組織的使命，在壓力來時能為組織申辯，代表組織出現在大眾面前；
(4) 董事會是機構本身的一個擁護群，幾乎每一名董事都具備了一些專業技能，在外界他們可能要收取很昂貴的諮詢費用，但在董事會中他們卻可能成為免費的顧問，對組織帶來許多無形的資產。

執行長或秘書長為非營利組織的重要人物，其職責包括，員工任免、執行例行公務、定期向董事會作工作報告。身為非營利組織的領導人員，必須具備(1) 管理經營的基本能力，首先應對組織充滿高度的熱忱，上承董事會的決定，進而能有效施行組織的目標計劃、人員管控和相關財務資金之運用，並能開創新局；(2) 良好的人際關係，執行長實為組織與外界溝通的重要橋樑，因此對外應能肩負公關親善的角色，對內也應建立和組織成員間的良好溝通管道，有效解決組織內外的各項問題；(3) 客觀超然，執行長應全心奉獻給工作，但卻能保持個人風範，為組織成員樹立高標準，而能對事不對人，並具備接受新觀念的胸襟 (Drucker, 1990; 司徒達賢, 民 88; 陳金貴, 民 83)。

董事會及執行長是非營利組織成功的兩個關鍵因素，但他們卻分別扮演著兩個不同的角色，董事會成員應扮演「治理」(Governance) 的角色，而執行長則為「管理」(Management) 的角色，若將此兩種角色混淆在一起則易出現利益衝突的現象。因此董事會成員及執行長對於其所擔負的任務應有所認識，瞭解董事會的發展是一個長期且持續的過程，雙方有義務為此盡心力；董事會的成員也應能體認其所肩負的職責，而能投注時間與精力在董事會的發展上；同樣地執行長也應放棄己見，無須擔心董事的積極參與而搶了風彩，應體認與董事會建立關係為執行長的中心任務。

二、人力資源管理

Wolf (1990) 指出非營利組織的人力資源，包括支薪人員 (Salaried Staff)、志工 (Volunteers)、獨立承約者 (Independent Contractors) 及外部服務提供者 (Outside Organization Service Providers)。一般在討論人力資源管理時，仍以董事會成員、職工、志工為對象，由於非營利組織多未設置明確的人事規章，再加上工作繁重待遇普遍偏低，因此職工的流動性大，常是組織最頭痛的事。志工在非營利組織財力人力不足的情況下，除了可以擔任內部行政工作的支援，對外也可從事服務及活動的

推廣，但非營利組織常基於感激的心態而缺乏志工管理，大大影響志工運用的效果。

基於適當的人事管理考量，非營利組織在人力資源的運用方面可以朝向此四大目標（1）擇才：透過公開的甄募程序，或主動出擊的方式，來尋找適合的人員；（2）用才：每個工作的職責和要求都應有完善的設計，且能將每一位經招募進來的人員安置在其適任的職務上；（3）育才：針對組織的任務及需求，設計職務的專業能力，再依此規劃訓練發展的方式，讓成員能透過進修提升本身的能力；（4）留才：適當的待遇及福利對成員是重要的誘因，但也不可忽視心理層面的考量，建立一個和睦的工作氣氛。

由於非營利組織性質的差異，所採用的管理方式也應有所不同，非營利組織應如何有效地進行人力資源管理與運用可以透過下列方向：

- （1）策略及任務的考量：非營利組織的人力資源，必須以其任務來設計，即應有策略性的考量，針對組織做整體性的規劃，才能使人員適才適用，也就是組織對其人力資源要能有目標性的策略運用。
- （2）明確的組織分工：非營利組織所要面對的相關人士，較營利機構更為繁複，因此組織成員更要能清楚明瞭其所擔負的任務為何，並能夠清楚組織對他們的期望是什麼。
- （3）自我開發成長的制度：個人的自我開發（Self-development）和整個機構的使命密不可分，因此在管理上，就應鼓勵個人專業成長與開發，以協助成員提升能力及層次，並獲致成就感，這將有助於人員的留任及發展。孫令凡（民89）的研究中也發現，內在工作激勵將有助於提升非營利組織成員的工作士氣，並滿足其成長的需求。
- （4）科技資訊的運用：在資訊化的趨勢下，有效運用資訊網絡，不但可以提升工作效率、有利於作業程序的標準化外，更可進行所謂的「知識經濟」（Knowledge Economics），使組織成員共同分享組織的知識資本，不但能夠更瞭解組織也有利於提高服務品質。
- （5）策略聯盟的運用：不論組織內部資源或人力資源，都可與其他外部組織在共同目標下互相支援，不但可以擴大組織影響力，更可提供成員更多學習機會，使得資源的利用達到最佳化。

三、財務管理

根據非營利組織的相關定義得知，非營利組織可以賺取利潤，但此利潤不能分配給組織內的任何成員。換句話說並非不能謀利，只要能遵循利潤再利用的原則即可，而能利用一般營利事業的財務管理原則賺取營業收入。基本上，非營利組織的財務管理目標和營利組織有著很大的差異，營利組織的財務管理除了以獲利為最大目標外，更以創造股東利潤為短期利益的最終目的；相對於營利組織，非營利組織則以使命、服務為根本考量，而是以長期地以維持組織的運作並以實踐社會責任為財務管理的目標。

非營利組織要能做好財務管理，應能著重於財務資源的規劃、組織、領導及控制等，才更進一步達成財務健全的目標，而實際作法應具備下列幾項原則：

- (1) 預作財務規劃：有良好的財務規劃才能按部就班的加以執行，也能避免突如其來的財務問題。首先要能瞭解組織的目標與運作程序進行財務分析；分別針對短期及長期的目標進行預算編製；並能釐清決策權的歸屬，以承擔責任進行績效評估；最後要能做到財務資訊的公開揭露，以取信於社會大眾。在進行財務規劃的同時，也要能有效掌握現金收支的程序，統一收付集中運用，維持現金的流動性，並應將各項財務管理的工作，交由不同的人員負責，以防止舞弊，確立內部控制的有效性。
- (2) 募款：募款為非營利組織主要的融資方式，非營利組織的運作除了固定可用之資產外，仍以募款經費為最大的來源。募款除了須與行銷策略相結合外，並應發展與潛在捐贈者的關係，及相關公共關係。在財務管理中募款的經費來源具有相當的不確定性，易受到外界環境的影響，因此非營利組織本身要能清楚其募款的目的，並能針對募款活動進行績效評估，以建立一套健全的募款方式，將有助於財務管理的健全。
- (3) 投資管理：非營利組織的財務管理原則是追求穩定及永續經營，所以其投資管理也應具備以下三項原則：安全（低風險）；投資報酬率高；增值（陸宛蘋、王金英；民89），由於非營利組織投資的目的在於獲致資源之有效利用，而非以投機為目的，因此必須以審慎嚴謹的態度來經營。Plunkett（1995）也曾提議非營利組織董事會在制定投資政策時，應考慮（1）建立合理實際的投資報酬預期值；（2）設計風險測度值，以確保可接受的風險水準；（3）估計未來的流動

性，以作為承擔風險的指標。

陳安琳及李文智（民 88）曾針對國內非營利組織基金管理績效進行研究，發現國內非營利組織具備正確的財務管理投資理財觀念，但由於太過保守，所以造成投資風險低而報酬不足的現象，因而建議非營利組織應重視相關投資理財資訊，且可委由專業投資人員代為管理，以增加基金投資的效益。

四、行銷策略管理：

由於非營利組織所利用的行銷方法和工具與營利組織並無明顯的差別，但其本質及內涵卻有著天壤之別，非營利組織所推行的為不具體的服務（Intangible），對顧客而言，則是提供者為其所轉換出的價值（Drucker，民 83）。一個成功的非營利組織必能重視行銷策略的運用，藉由行銷，非營利組織得以界定其利基，並能有效地傳達訊息藉以吸引關注及支持，也由於知名度的提昇，進而能擴大對組織及社會的影響力。

但能真正有效運用行銷策略於服務的推廣、基金的籌募及影響力的建立之非營利組織並不算多，其實非營利組織在行銷策略上具有下列特點（樓永堅，民 88；蕭思文，民 89；Shapiro，1973；Kotler，1991）：

- （一）群眾的多重性：非營利組織至少必須面對兩種以上的群眾，而最關鍵的應為服務的對象及資源的提供者。也由於群眾的多重性再加上相關群眾特性資料的缺乏，因而在行銷策略的運用時切勿將有限的資源作無謂的浪費，而應鎖定特定目標群眾，進行市場區隔。
- （二）目標的多重性：非營利組織基於使命，並非如同營利組織般只著重於利潤的追求，因此除了追求利潤外，還要致力於使命的達成。在如此多重目標的追求下，往往無法聚焦於一個重點上，因此管理階層應分辨這些目標的相對重要性，而選擇出一個折中的策略。
- （三）提供無形的勞務為主：大部分的非營利組織以提供無形的服務為主要的產出，而這些服務可能是要求顧客在態度上的轉變如戒煙，也可能是涉及更複雜的行為及態度，且顧客因而所獲得的好處並不立即且明顯。
- （四）公眾的監督：不同於營利組織只受到股東的監督，非營利組織除了對內須對

所有職志工、董事成員負責外，對外更受到所有社會大眾的監督。

策略規劃為一種管理程序，將使得組織的目標和變動中的市場相結合。而非營利組織行銷之策略性規劃的步驟如下（Kotler，1991；Drucker，民 83；陸宛蘋，民 89）：

- （一）決定組織使命、整體目標及目的：非營利組織應充實行銷知識，並能具備行銷責任，而能認真地對待組織的服務對象。
- （二）評估外在環境之機會與威脅：了解組織之整體環境、市場狀態，並能分析相關競爭者的現狀及未來，以便擬定最有利組織的行銷策略。
- （三）評估組織內部環境：即組織的優勢及劣勢，其潛在資源及可用的技術，在面對外在環境時其應變能力為何。
- （四）擬定核心行銷策略：首先能夠針對現有市場進行區隔，並能鎖定目標市場全心投入，之後尋求一個有利的市場定位，輔以行銷組合策略以達成特定目標。
- （五）績效評估：針對整個行銷過程加以檢視，並能審視其行銷結果與預期結果間的差異，修訂核心策略及相關制度及辦法。

第二節 企業公益行為之理論與實際

壹、企業公益行為之定義

Philanthropy 中文多譯為慈善或博愛，如此的中譯似乎略顯狹隘，新標準百科全書（New Standard Encyclopedia）1987 年版中將 Philanthropy 解釋為藉由大量金錢的捐助教育、宗教、社會福利、文化藝術、科學研發等機構和理念。這樣被動的解釋在哥倫比亞百科全書 1990 年版中，已修正為把對他人的主動善意，表現在努力提昇、促進對方福祉的行動上。，因此趙義隆（民 79）便將 Corporate Philanthropy 或 Business Philanthropy 稱為『企業贊助公益活動』，並定義為「企業扮演了參與者的角色，指企業以提供金錢、實物或勞務等方式，主辦、參與或協助教育的、藝文的、體育的、保健的、環保的、及關懷社會的活動，但不包含企業家以個人名義進行者。」

鄭惠文（民 81）及楊炳章（民 84）的研究中可以進一步發現『企業贊助公益活動』不應只是被動的參與者，應將其目的與動機列入，可定義為「企業基於社會責任或塑造、提升及改進企業形象，並進一步增進社會福祉或其他行銷目的，藉由有形的財貨或無形的勞務等方式，主辦或協辦環保的、教育的、社會福利的、醫療保健的、社區服務、藝術文化、宗教和軍事國防等活動，以對他人表達善意，對社會做有意義的貢獻。」

綜上可知，在過去企業對於公益活動，仍多處於較被動的消極地位，但在今日企業公民觀念的形成、企業社會責任理想的落實，企業多能跳脫被動贊助者的角色，自我提昇至主動且積極的參與者及領導者，並能以身作責的結合政府部門及非營利部門，進行理念的推廣及議題的倡導。因此本研究乃將 Corporate Philanthropy 稱之為『企業之公益行為』，且定義為「企業為落實其社會責任、增進企業形象及相關行銷目的，主動地提供有形之財貨或無形之勞務創意等方式，積極地參與增進全人類福祉之相關活動。」

貳、企業公益行為之動機

一、提升企業形象

Marx (1998) 針對美國 226 家企業的管理階層進行郵寄問卷調查中，針對企業從事公益行為之目標價值進行重要性排序調查，如表 2-2：

表 2-2 企業從事公益行為時，目標價值之排序

| 企業目標價值 | n | % |
|---------------|-----|------|
| 1.協助社會、提高生活品質 | 187 | 96.4 |
| 2.獲得想要的企業形象 | 186 | 95.9 |
| 3.提供社區服務 | 182 | 93.8 |
| 4.促進種族和諧 | 162 | 83.5 |
| 5.爭取正面的媒體曝光 | 155 | 79.9 |
| 6.提高員工忠誠度 | 154 | 79.4 |
| 7.增加員工福利 | 142 | 73.2 |
| 8.吸引並保有高素質之員工 | 127 | 65.5 |
| 9.擴充現存市場 | 98 | 50.5 |
| 10.進入新市場 | 93 | 47.9 |
| 11.增加產品或服務之銷售 | 75 | 38.7 |
| 12.降低政府管制 | 67 | 34.5 |
| 13.稅賦減免 | 52 | 26.8 |
| 14.降低法律成本 | 39 | 20.1 |

資料來源：Marx (1998)

由 Marx 的研究中，不難發現現今企業對於公益行為的態度，並不純然抱持著行善的角度，除了改善當今社會及生活的品質外，相當程度的將公益行為與提昇企業整體形象做了適度的連結。在凡事都注重外在包裝的商業社會中，企業藉由公益行為來形塑企業形象，進而提昇企業及產品的知名度，也成為企業行銷策略慣用的手法之一。

二、企業社會責任

Frederick et al. (1992) 則認為企業社會責任具有兩大基本原理：慈善原理 (The

Charity Principle) 代管原理 (The Stewardship) 如表 2-3 :

表 2-3 Frederick 的慈善原理與代管原理

| | 慈善原理 | 代管原理 |
|------|--|--|
| 定義 | 企業應給予社會上需要幫助的人或團體義務的協助。 | 企業扮演社會群體利益信託的角色，應該考慮到所有受其企業政策影響的人或團體的權益。 |
| 表現方式 | 1. 企業公益行為。 2. 自願促銷社會性商品的活動。 | 1. 釐清企業組織與社會的相依性。 2. 平衡社會不同群體的利益及需求。 |
| 實例 | 1. 企業成立公益性社團或基金會。 2. 企業協助解決社會問題。 3. 與慈善機構合作。 | 1. 追求最適長期利潤而非短期利潤之極大。 2. 開明的長期自利態度。 3. 大眾參與企業公益行為策略規劃。 |

資料來源：Frederick et al. (1992)；轉引自黃俊閔 (民 84)

Frederick 的這兩大原理也形成了廿一世紀企業社會責任的雛型，可以發現企業的社會責任已漸由強迫性的義務轉變為承擔性的責任，而其對象也由股東利益擴展到社會中相關利害關係人的層面。

三、行銷目的

Gran, et al. (1987) 則藉由行銷目的的關聯性來說明企業公益行為的目的，如圖 2-1 :

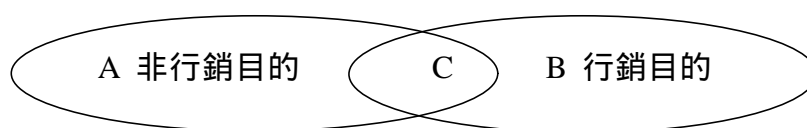


圖 2-1 企業公益行為的目的 (Gran, et al. , 1987)

在 A 部分的非行銷目的包括：節稅、長期自利 (促進社區居民福祉) 經營者或擁有者的個人動機、落實社會責任等。而 B 部分的行銷目的包括：提昇企業形象、彌補廣告不足、促銷等。C 部分則可視為兼具前述兩項，同時基於行銷與非行銷的目的所從事的公益行為。

四、 長期自利

Amato (1990) 曾以社會交換理論 (Exchange Theory) , 來解釋『助人行為』, 他認為個人願對他人伸出援手, 並非基於對這些受助者的使命感, 而是可能過去曾受過受助者的好處, 或期望未來能由這些受助者身上獲取利益。同樣地, 若以此觀點來看企業的公益行為, 似乎與企業的長期自利的想法吻合, 企業從事公益行為並非只是單純地付出而已, 更進一步地是可以從這些行為來獲取好處。

五、 其它

Galaskiewicz (1985 ; 1989) 認為企業從事公益行為的動機有三種 :

- 1、銷售的動機：此為企業從事公益行為的短期目標，藉由公益行為的參與，增加消費者對企業及其產品的好感，進而增加產品的銷售量。
- 2、競爭者的壓力：在市場競爭日趨白熱化的同時，企業界也已悄悄地將與競爭者間的角力，轉換至公益行為的參與上。為了因應同業間的競爭壓力，造成企業被動地參與公益行為，以增強在消費者心中的正面印象。
- 3、節稅的動機：為鼓勵企業參與公益活動，企業贊助公益活動的支出，得享有相關法令的稅負優免規定²。但在 Galaskiewicz 的相關研究報告中卻發現，稅負的減少通常不是企業從事公益活動的主要原因。

² 美國「國家稅制」(Internal Revenue Code) 中規定，凡捐款給符合公共利益設立的教育、宗教、藝文、科學及其他慈善團體 (本章所述之非營利組織) , 無論是個人或組織，皆可享有稅賦上的優惠 (Hogdkinson , 1989) 。

結合上述五位學者研究，本研究將企業公益行為的動機列表如下：

表 2-4 企業公益行為動機分類表

| 環境 | 動機分類 | | 項目 |
|------|------|---------|---|
| 外部環境 | 利他 | | <ul style="list-style-type: none"> * 善盡社會責任 * 回饋 * 改善社區環境 * 支持非營利組織 * 社會壓力 |
| 內部環境 | 利己 | 短期性商業策略 | <ul style="list-style-type: none"> * 增加消費者對產品的好感 * 促銷 * 增加媒體曝光 * 順應趨勢 * 同業競爭壓力 * 節稅 * 擴大現有市場，開發新市場 |
| | | 長期性商業策略 | <ul style="list-style-type: none"> * 促進企業形象及公共關係 * 取得同業及社區認同 * 增加員工對企業的認同 * 建立知名度 * 徵才 * 經營者動機 |
| | | 長期自利 | <ul style="list-style-type: none"> * 促進整體商業環境之發展 * 提高全面生活品質 |

資料來源：改寫自陳嫣如（民 82）

參、企業公益行為相關理論

一、經濟學觀點

在古典學派經濟理論的觀點下，認為在自由市場制度下，企業的主要責任在於開創市場、提高佔有率、降低成本、創造利潤，並將追求股東財富的最大化視為天職。著名的經濟學家 Friedman(1970) 也曾強烈地反對企業將生產資源用於所謂「社會責任」(Social Responsibility) 的公益行為上，他表示：「企業唯一的社會責任，就是利用其資源，在遊戲規則之內，包括公開與競爭，從事增加利潤的各項活動」(Friedman, 1962)。

然而自由學派的經濟學家卻認為，市場上充滿「獨買」(Monopsony) 及不同程度的「獨賣」(Monopoly)，其所造成的人為價格和企業所獲得的利潤，將失去理想的意義。且企業對於社會資源利用並非完全已負出了代價，如所造成的空氣污染、水污染及噪音等。自由學派主張，企業不僅是一經濟個體，更是一個社會成員，隨著時代的變遷，社會對於企業的期望水準不斷提高，企業所扮演的社會角色也逐漸擴大，無可避免的必須去擔負社會責任，且企業應以其企業公民的身份，積極地參與公益行為。

Frederick et al. (1988) 曾將學界對企業承擔所謂的「社會責任」而從事的公益行為的正反意見歸納如下表 2-5 所示：

表 2-5 企業承擔社會責任參與公益行為之觀點比較表

| 贊成的觀點 | 反對的觀點 |
|-------------------|-------------------|
| * 改善企業形象 | * 減少經濟效率和利潤 |
| * 回應社會大眾的需求和期望 | * 造成與競爭者的不平等成本負擔 |
| * 改善企業所引起的社會問題 | * 反而形成社會的隱性成本 |
| * 增進長期利益 | * 造成企業內部困惑和大眾的不滿足 |
| * 完成企業應負的道德義務 | * 給予企業更大的社會權力 |
| * 應用企業資源來解決社會問題 | * 把原屬個人的責任推給企業承擔 |
| * 減少政府立法干預 | * 企業缺乏處理社會問題的能力 |
| * 平衡企業所擁有的社會權力和責任 | * 缺少企業與大眾間的負責關係 |

資料來源：Frederick et al. (1988)；轉引自楊炳章 (民 84)

國內學者柴松林（民 88）也曾以利潤倫理及社會倫理的觀點，來解釋企業是否應承擔社會責任，並參與公益行為，茲將其兩面不同的觀點歸類於表 2-6：

表 2-6 企業是否負擔社會責任並參與公益行為之觀點比較表

| 利潤倫理的觀點 | 社會倫理的觀點 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * 企業的經營者沒有權力將企業的資源用於社會中； * 企業沒有能力負擔大量的社會成本； * 社會公益參與會分散企業的主要目標； * 企業的經營者缺乏處理社會行動的經驗與能力； * 企業在影響力日增的情況下，不應再增加其權力。 | <ul style="list-style-type: none"> * 滿足社會大眾的期望； * 長期的自利行為； * 可避免社會限制，因應社會及市場的變動； * 企業擁有豐富的資源及能力，有助於處理社會問題； * 企業對於社會問題負有責任。 |

資料來源：整理自柴松林（民 88）

二、社會學觀點

社會學的觀點主要是以「助人行為」(Helping Behavior) 來詮釋企業對於公益行為的參與，認為企業掌握著優勢且豐富的社會資源，進而從事公益行為，不但能直接的嘉惠社會大眾，更能間接地使企業自身得利。

由交換理論 (Exchange Theory) 的觀點則可從另一角度解釋「助人行為」，如同前述 Amato (1990) 的論點，交換理論認為「人與人間的一切聯繫是建立在相等的給與還原則之上」³，此觀點也同樣採用了經濟學及行為心理學，認為個人總是力求由與他人的交往中獲取最大的回報，而人們在這些交換中提供彼此相互需要的報酬，這些報酬可能是金錢、服務或一些無形的資產。Blau (1964) 也認為「社會交換為個人的志願行動，這些行動乃由人們期望由它們能得到的且事實上是由他人處得到的報酬所激發的」。同樣的企業公益行為的實踐也是由於報酬的提供，達到了助人的目的，進而使企業獲致聲譽及形象，完成了「交換」的過程。

³交換理論由德國社會學家齊默德國社會學家齊默爾所提出。

第三節 企業公益行為之決策與影響

壹、企業公益行為之評估準則

在企業與社會整體關係日益緊密之時，有許多的內外環境因素影響著企業來從事公益行為，此時為了達到資源最有效的利用，企業往往會制定相關公益行為之評估準則，以利其公益行為之進行。Picker (1997) 強調企業必定會謹慎地選擇其所參與的公益行為，因為面對變動性大的市場及消費群眾，企業無法承擔任何風險。因此，企業在從事公益行為時，往往會選擇傳統、保守、慣例性的計劃或活動，而不願將資源投注在具開創性或較具爭議性的活動上。

Useem (1988) 認為影響企業公益行為有兩大重要因素：

一、市場因素：

- 1、企業淨利：投注於公益行為的預算和盈餘成正比。
- 2、行銷策略：廣告費用往往涉及公益行為的預算，這在和大眾接觸較密切的產業，如金融、零售業較顯著。
- 3、市場考量：由於不同產業對其市場關切重點的不同，其公益行為的受益對象也有所不同。如高科技產業較關心相關從業人員的素質及研發能力，因此多投注於教育事業的參與。
- 4、企業形象：社會大眾對企業的看法，往往和企業公益行為有高度的相關。在不同時代環境背景下，企業為符合公眾的看法，常會致力於公眾所高度關切的活動上。

二、組織因素：

- 1、公司規模：由於大型企業的專業化，所以較能專業的從事公益行為，所以較不受淨利多寡的影響，且能長期持續地進行。
- 2、高階主管的態度：高階主管興趣與態度，往往對於公益活動的方式有相當的決定權。
- 3、企業所在地：企業其總公司所在地享有較多公益行為的參與，若當地也較多的非營利組織，則企業投注的心力也相對地較多。
- 4、同業比較：與同業競爭相同的是，公益行為往往是同業競爭的另一個戰場。
- 5、企業重組：由於近年購併及合併的風潮日盛，由於組織的規模及組成都有所

改變，往往直接地影響企業的公益行為。

Marx (1998) 也曾做過相關實證研究，發現企業在從事公益行為時，不但會要求其受贈單位提出相關計劃說明，甚至會在贊助後，要求受贈單位不定期提出計劃施行報告。而企業在公益行為實務上的考慮因素包括：

- 一、受贈組織的需求與關心的議題；
- 二、受贈組織與企業的地理區域相關性；
- 三、企業公益行為的政策；
- 四、企業公益行為的價值與原則；
- 五、公益行為的預算；
- 六、資源分配的方式；
- 七、受贈單位接受捐贈後，對經費使用情形的了解與評估。

Harvey & McCrohan (1988) 更進一步指出，未來在社會結構更為複雜、社會資源逐漸減少時，可能影響美國企業公益行為的因素如下：

- 一、社會層面：老人、兒童、無家可歸者、資源濫用、家庭暴力、愛滋病及移民人口人數的增加。
- 二、經濟層面：失業問題、新經濟結構、企業績效、合併及購併、中階管理人員的斷層及小型企業的發展。
- 三、政治層面：新稅法的通過、政府預算的削減、工業標準的設立、非營利組織法律的重新修訂。
- 四、競爭：理念行銷、非營利組織的多樣化、欺詐性募款、人群服務機構民營化。
- 五、贊助者本身：對公益贊助的懷疑和缺乏了解、長期自利的動機及公益行為形式的多元化。

趙義隆 (民 79) 針對天下雜誌「1989 年天下 1000 大排行榜」中，國內大型企業所做的研究發現，國內企業公益活動的評估準則，依重要性排列分別為：受益對象、公益主題、類型、主辦單位、其他協辦及企業單位、公益活動規模及與產品的相關性。再將這些重要評估準則分為三大構面：

- 一、授受單位：企業對於公益活動愈積極者愈重視授受單位；

- 二、主題方向：企業編有預算計劃者較未編列者重視主題方向；
- 三、促銷聲勢：以短期目標為動機的企業，較以其他目的為動機者，更重視促銷聲勢。

楊炳章（民 84）對國內九家以金錢、實物和服務等方式，來從事教育、環保、體育、社會福利、醫療保險及藝術文化等公益行為的大型企業進行深入研究。其研究結果發現下列兩大項重要因素將影響企業來從事公益行為：

一、與企業內部之因素：

- 1、基於行銷目的：與產品與直接或間接相關的公益活動，企業最願意長期投入相關資源參與。Smith（1994）就曾提到非營利的公益行為已使得 IBM 行銷預算大幅增加，由 1984 年的 2 億元到 1994 年的 20 億元。
- 2、塑造企業形象：企業為了提高知名度及形象，往往長期且持續地投入大量資源來從事公益行為。
- 3、成員之動機：不論是高階主管的個人興趣、人脈關係，或為激勵員工參與，都會影響企業之公益行為。

二、與企業外部之因素：

- 1、競爭壓力：在市場競爭愈激烈的產業，產生的同業壓力相對較大，所以企業的公益行為也較為活絡。
- 2、回饋社會：為維持和社區的和諧關係，並能顧及整體環境發展，企業會長期的投入於相關的公益行為中。
- 3、社會關注之議題：受到社會大眾重視的議題，或是由企業本身所提倡的理念，都為企業公益行為所參考的方向。

綜合上述相關實證的結果，可以發現企業的公益行為其評估的方向，多以與企業內部或外部有直接相關的因素，可依內外部環境因素劃分為，企業的基本政策及資源之有效性；企業之本位立場；非營利組織之理念及運作；社會環境之變動，茲以表 2-7 說明：

表 2-7 企業公益行為評估準則類別表

| 環境 | 評估類別 | 項目準則 |
|--------|--------------|--|
| 企業內部環境 | 企業基本政策及資源有效性 | * 企業經營基本政策 * 企業公益行為之政策 * 公益行為之資源 * 公益行為之價值 |
| | 企業本位立場 | * 行銷目的 * 企業形象 * 經營者之理念與態度 * 法令規章的限制 * 長期自利 * 過去經驗 |
| 企業外部環境 | 非營利組織之理念及運作 | * 非營利組織之聲望及評價 * 非營利組織屬性及其活動類型 * 計劃內容及品質 * 長期關係之建立 |
| | 社會環境之變動 | * 與企業所在地相關 * 社會關注之公共議題 * 競爭壓力 * 長期利他 |

資料來源：改寫自陳嫣如（民 82）

貳、企業公益行為之決策模式

在大部份的企業中，其公益行為之決策常延用企業經營管理之模式，多是採以「上對下」、「集權」的方式來進行，根據 Knauf（1989）對美國 48 家企業所進行的研究顯示，有 3/4 的企業交由基金會來負責公益行為事項，但在這些企業中同時還有其他的公益行為在進行（非基金會執行），而這兩個併行的公益行為中各自有兩套專屬的決策模式，基金會決策模式及贊助方案決策模式。這其中則易產生若這兩個決策模式之組成份子未重疊，則有可能造成公益資源重複使用的情況。

在 Burlingame 和 Frishkoff（1996）的研究中發現，有超過一半的企業其公益行為的決策者是企業主，而只有不到 1/5 的企業是由公益行為的規劃人員與委員會共同做決策。在此研究更進一步顯示，在小型企業多由企業主單獨決策；中型企業由管理階層做決策；大型企業則由活動的規劃人員及委員會共同決策。

趙義隆（民 79）也根據其研究結果表示，國內企業之公益活動意見參與者，以高階主管佔最多數，且多採單獨決策的方式，因此決策權多由高階主管掌控。陳媽如（民 82）更進一步地將所研究的企業之決策，分為「單獨決策」、「分散決策」及「共同決策」三大類，受訪的企業中多數採用單獨決策的方式，有關公益行為的方向及預算金額由高階主管決定，至於公益行為的方式及對象則由負責的部門主管決定。

鄭怡世（民 88）在非營利組織與企業合作募款活動之研究發現，企業在評估公益行為之決策模式可分為「主責單位篩選 - CEO 決策」模式、「單獨決策」模式、「集體決策」模式及「分散決策」模式四種。由於公益行為在決策及執行的負責單位往往不同，所以以「主責單位篩選 - CEO 決策」模式為最多受訪單位所採用，鄭怡世更進一步建議「主責單位篩選 - CEO 決策」模式與「集體決策」的混合模式，將是一個極為理想的決策模式，除了可以達到授權主責單位的目的，更可藉由集體決策來分散個人決策所存在的風險。

Mowen（1995）之動機理論則認為，過去的經驗會產生學習的效果，進而影響組織或個人制定決策的過程。根據上述相關研究可以發現共同集體決策，應是決策及執行單位不同的企業最適用的方式，因此將經由上述實證研究中的相關結果作一歸納：

表 2-8 企業公益行為決策模式分析表

| 決策方式 | 活動規模 | 企業規模 | 歷時長短 | 活動顯著性 | 參與人員 | 過去經驗 |
|-------------|------|------|------|-------|------|------|
| 執行單位 - 高階主管 | 中、大型 | 中、大型 | 長期 | 強 | 多 | 沒有 |
| 單獨決策 | 小型 | 小型 | 短期 | 弱 | 少 | 佳 |
| 分散決策 | 小型 | 小型 | 短期 | 弱 | 皆可 | 佳 |

資料來源：本研究

參、企業公益行為之執行模式

依照過去經驗，企業公益行為的執行方式還是以金錢的贊助為最常使用的方

式，而美國基金籌募諮詢協會(AAFRC)⁴更將美國企業贊助公益活動的類型分為(1) 健康與人群服務類；(2) 教育類；(3) 藝術文化類；(4) 公共及社區活動類；(5) 其他等五大類型。

除了傳統金錢贊助的方式外，以提供物品服務等非金錢贊助的方式也普遍被採用，Plinio (1986) 就曾做過相關研究，他指出以 1984 年為例，在美國非營利組織收到企業非金錢的贊助就佔所有贊助的 21.2 %，高達三億美元，而這些非金錢的贊助包括：(1) 產品或資產的捐贈；(2) 人力支援；(3) 提供企業設備和服務；(4) 提供低利貸款；(5) 企業運作的行政成本。趙義隆 (民 79) 對國內大型企業公益贊助行為的研究中，也同樣指出國內企業贊助的形式可以分為 (1) 實物 - 公司產品；(2) 實物 - 非公司產品；(3) 服務 - 人力支援；(4) 金錢。

綜合以上文獻探討，可以將企業公益行為的執行模式做以下分類：

- 一、金錢贊助：由企業直接提供經費贊助某項活動，例如贊助運動比賽、藝文表演、教育訓練、社會救助、研究發展等。企業直接給予金錢的贊助對企業而言，可以省卻不少公益行為的作業內容，而且將有助於增進與顧客間的關係。
- 二、實物提供：企業提供相關產品或非企業內產品，也是另一種省時、省力又經濟的公益方式，除了可以增進產品的流通外，還可正面的建立形象。
- 三、服務技術的提供：在知識經濟受到重視之際，企業內部可資利用的人力服務、管理技術諮詢、資訊網絡也都成為企業公益行為可供利用的資源，一般性的金錢、物品的提供任何企業類型都適用，而服務技術的提供則特別適用於具有專門技術之企業，也較易與其他企業在公益行為活動有顯著的差異。
- 四、企業志工：企業主動地將員工組織起來，為企業的所在地提供服務，而形成企業、員工、社會三贏的局面。且企業若能適時地提供非營利組織如企業志工般穩定的人力資源，將可有利於解決非營利組織常面臨的人力不足與流動率高的問題 (張英陣，民 88)，管理大師彼得·杜拉克也認為，企業志工是訓練員工的最好機會。而企業支持企業志工的方式則包括下列六種方式 (Seel, 1995)：
 - 1、提供員工參與志願服務的資訊；
 - 2、引介有興趣從事志願服務的員工；

⁴ The Conference Board, Annual Survey of Corporate Contributions, 1988 ed. New York.

- 3、給予從事志願服務的員工正面的表揚；
- 4、設計方案鼓勵員工參與志願服務；
- 5、針對志願服務規劃教育訓練課程；
- 6、經費贊助提供員工擔任志願服務的非營利組織。

肆、企業公益行為之影響

企業積極地參與公益行為不論其動機及目的為何，就其「公益」為出發點的考量，其結果必定產生較正面的效果，且對企業體本身或所處的社會都將帶來實質的好處，所以就企業公益行為的影響可就下列幾點論述：

- 一、公民社會的建立：根據史密特（Schmitter）的定義，公民社會為「一個政體中，由一個自發性的中介團體所構成的場域或系統，這些團體獨立於公、私部門，它們可以擬定並採取行動，以維護並謀求其利益或價值目標（Schmitter，1996）」。也由於企業公民觀念的逐漸形成，而使得多數企業感染到相同的氣氛及壓力，促使更多的企業負起企業公民的責任，進而讓全民都能共同承擔「公民責任」，關心生活的周遭，參與公共事務並勇於發言，使社會能朝文明及普遍的發展。
- 二、策略性公益行為的建構：Marx（1996）提到，企業在從事公益行為時越來越朝向「策略性公益」（Strategic Philanthropy），而所謂策略性公益即是將企業公益與企業的策略性目標相結合，能做到企業公益同時能滿足企業的經營目標與受益者的需求，並對於公益理念的清晰、涉入的深度、方法的創意及執行的效率也都應能兼顧，在 Marx（1999）針對全美 20 個不同產業中 226 家大型企業所做的問卷調查顯示，企業公益最具體的方式為滿足對員工及社區的責任。企業捐錢做善事積陰德的時代已過去，企業公益行為的趨勢應是朝向專精化及系統化，管理大師麥可·波特（Michael Porter）曾在「哈佛企管評論」中指出，現代企業除了捐錢之外，還應藉著明確的定位、獨到的做法，以追求卓越，創造更多的公益價值（夏傳位，民 89）。
- 三、基金選股新標準：企業的公益行為深深地影響著廣大的利害關係人

(Stakeholder)。也因此，在歐、美與日本等地，「企業公益」評比已成為基金經理人選股的重要參考依據。1999年9月美國市場甫推出的「道瓊永續性投資指數」⁵，立即被全美20家專業基金所採用。在日本也有四大基金，專門投資於企業公益表現績優的企業，而這樣的趨勢正逐漸地向全球擴散著（夏傳位，2000）。

伍、企業與非營利組織互相支援的方式：

在資源使用最大化的要求下，企業投注於公益行為的經費更應能做到小心謹慎，在資源最大化的考量下，企業和非營利組織若能以各自的優勢相結合，則可能發揮較大的效益，所以就長期發展而言，也就是要將營利性的企業與非營利組織建立起夥伴關係（Partnership）。而企業與非營利組織間的夥伴關係，則可藉由下列方式來建立：

一、善因行銷

企業與非營利組織間的夥伴關係最常以「善因行銷」（Cause-Related Marketing, CRM）來進行，善因行銷起源於1981年美國運通公司（American Express Company）協助舊金山某藝術團體籌募基金，藉由信用卡的消費或申請，美國運通得以捐出一定比率的所得做為藝術團體之基金。也由於此合作方案的成功，不但達到基金籌募的目的，也大大地提高美國運通卡的使用量及發卡量，善因行銷的方式更廣被企業與非營利組織所採用。

善因行銷主要的構成要素為企業、非營利組織及消費者，且企業與非營利組織間在定位上也是處於一種休戚與共的互利互惠的角色。藉由消費來嘉惠非營利組織，企業除了提升企業形象外，更能達到銷售的目的；而非營利組織也能藉此募得基金，還能進一步讓社會大眾認識其使命及服務。Varadarajan & Menon（1988）就曾明白指出企業公益行為並不完全同於善因行銷，公益行為並不一定與銷售結合，而善因行銷則緊密地與銷售行為相結合。

⁵道瓊永續性投資指數：以追蹤企業環保與社會公益績效的投資分析指數

由圖 2-2 中可以了解，善因行銷是藉由企業的產品及服務的提供結合非營利組織之及理念，來促使消費者消費，而得將此收益捐贈給非營利組織運用的行銷方式。

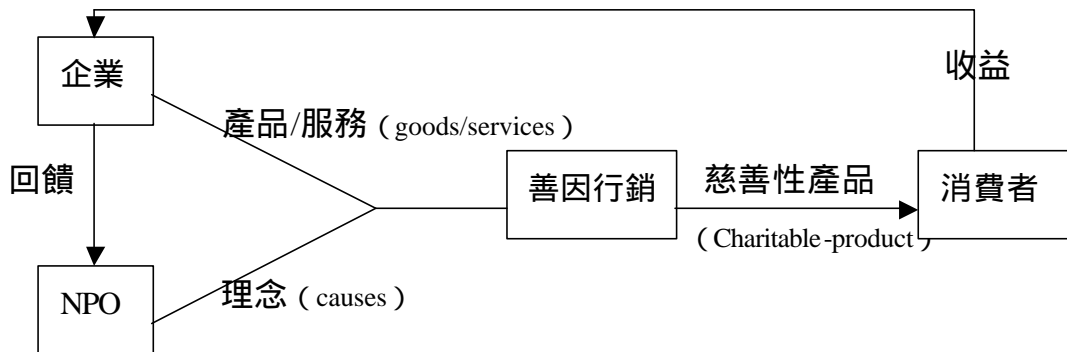


圖 2-2 善因行銷運作方式

資料來源：Barnes, N. G. (1991)

二、贊助支持

企業與非營利組織並不涉及任何銷售行為，而只是單純地提供財力、物力和人力的贊助。Varadarajan & Menon (1988) 針對企業與非營利組織的合作的密切程度來劃分，則可分採「保持距離」及「影響密切」兩種合作關係，「保持距離」的合作方式雙方僅止於專案的贊助，並不涉及其他事項；而「影響密切」的合作，則除了金錢物品的捐助外，也投助相當的人員及技術支援。趙義隆(民 79) 的研究中就指出，在當時國內企業與非營利組織的合作方式就以專案處理的方式居多，至張家琳(民 86) 所做的研究仍顯示企業與非營利組織間還是採取保持距離的合作關係。

而依贊助計畫的時間又可分為長期或短期計畫，短期計畫同樣地企業與非營利組織間就難以有較深入的接觸，但由於評估前置時間較短，所以也為許多企業所樂於採用。長期計畫涉及的層面較廣，相對地雙方投注的心力也較多，進一步能使企業與非營利組織有更深度的瞭解，所以也提高了再次合作的可能性，楊炳章(民 84) 的研究就發現，國內企業與非營利組織間的合作，多以長期持續性的方式處理。

三、資源交流

企業與非營利組織間除了單向的贊助支持外，更進一步地可以做為雙向的資源

交流互惠，如英國「藝術和企業協會」(Arts & Business) 過去的名稱為「企業贊助藝術協會」(Association of Business Sponsorship of Arts)，因為他們認為「贊助」這個名詞，已無法涵蓋企業與藝術間的關係了，而有必要將彼此的關係提升到真正合作的關係 (Tweedy, 民 89)。

在美國非營利組織會主動提出方案來建議企業贊助公益行為，很多的企業並不知要如何從事公益，所以他們只要更應知道如何評估提案。而企業也可藉由和非營利組織的合作過程中，學習如何從事公益活動，非營利組織也可藉機學習企業專業的行銷手段及經營管理能力。

四、教育企業的責任

研究顯示，1997 年澳洲的企業團體共捐贈了一億八千六百萬元給其境內非營利組織；同年，企業贊助的預算卻高達十三億元，為反轉這樣的趨勢，非營利組織必須持續地教育企業及政府部門，使他們體認社會對於非營利組織的依賴與信任 (O' Keefe, 2000)。企業在致力本業的同時，往往無法兼顧社會的每個層面，非營利組織除了單純地向企業募款外，更應能以第一線執行者的經驗，教育企業從事公益的重要性，並能使其體認非營利組織對社會的貢獻，而能更積極更實際地投身公益。

五、企業基金會

所謂「企業基金會 (Corporate Foundation/Company Sponsored Foundation)」係指以特定企業體或企業主的名稱做為基金會的名稱，或其原史基金為某一特定企業所捐贈成立，之後每年再由企業盈餘中提撥一部分作為年度捐贈的獨立運作之基金會 (蕭新煌，民 87；郭王禎，民 88)。

近年來由於企業體認到公益行為的重要性，因此紛紛以自行成立基金會來落實其公益行為。企業基金會的董事成員多由企業董事、高階主管及企業外部學有專精及具公信力之社會人士共同組成，而基金會的工作人員也多由企業內部員工兼任或轉任。基金會的工作其實就是企業運作的一部分，但它和企業內其它部門的運作方

式有所不同，但卻相互關聯，慢慢的基金會的活動會漸漸整合成企業管理的一部分。

企業基金會最大的優勢在於其源源不絕之基金來源，不過基金的多寡並不能完全反映基金會的運作成功與否，其成立的動機使命是否能落實，經營管理是否上軌道才應是最關鍵的重點，以免企業型基會成為企業富豪們沽名釣譽的招牌，企業將其賦稅轉嫁的管道，而能真正成為企業回饋的另一管道。

第三章 個案描述

第一節 個案一：光寶電子股份有限公司

壹、企業簡介

光寶電子股份有限公司成立於民國 64 年，位於台北縣中和市，以發光二極體為創業產品，目前光寶關係企業已具有完整的半導體、電腦、通訊及相關網路產品，為我國第一大桌上型電腦電源供應器、第一大光電二極體廠商。於民國七十二年於台灣證券交易所掛牌上市。在天下雜誌 1999 年跨製造業、服務業及金融業 2000 大企業中排名第一百七十二名，民國八十八年營業額達到新台幣一百二十七億四千三百萬元，資產總額為一百六十億九千三百萬元，員工一千一百五十五人。光寶集團在全國前五十大集團中排名第十八，民國八十八年營業額達到新台幣八百九十四億一千三百萬元，資產總額為八百九十三億二千九百萬元，全球員工超過三萬六千八百二十二人。

目前光寶關係企業共有 16 家關係企業，除了光寶電子外，還包括旭麗公司、源興科技、致福公司、敦南科技、松喬實業、建興電子、億訊科技、致勝科技、敦揚科技、旭興科技、光寶國際商務網、旭寶公司、旭寶建設、敦南投資及光寶文教基金會。光寶雖由發光二極體進入電子產業，但目前光寶集團則擁有四大產品領域，分別為電腦週邊及網路應用平台產品、通訊與網路產品、半導體及電子零組件產品和電子商務領域，經營事業跨及半導體、電腦週邊設備、通訊設備及財務投資等。

光寶集團每年均提撥營業額的百分之三投入研究及發展工作，目前研發人員約有一千五百人，並積極與學術界合作，培育及延攬人才。目前光寶集團的每家公司都能專注於二到三項核心產品，其經營版圖橫跨全球，從美國、墨西哥、泰國、馬來西亞、菲律賓、英國到中國大陸，全世界共有 48 個生產基地，29 個分公司，且為了配合全球產銷系統的運作，在世界各國設有 114 個即時管理倉儲，經銷商更廣佈於 22 個國家。

貳、企業公益行為

民國 82 年時創立的光寶文教基金會為光寶集團投注公益活動，回饋社會的主要管道。基金會之創立基金係由光寶關係企業三位創辦人宋恭源先生、林元生先生及吳安豐先生之個人捐贈，每年光寶關係企業會由利潤中提撥 1000 萬元捐贈給基金會做為當年之營運費用。為期許基金會的運作能對社會有長遠及實質的貢獻，選擇了「培育人文素養、關懷企業文化、倡導公益活動、扶持兒童成長」，以此四大方針作為基金會努力的方向，過去所積極投入之工作為：

- 一、社區文教工作：推動社區文教活動之策略為，協助該社區建立長期有自主發展能力的公益組織，由基金會輔導當地民眾自發性的公益組織，舉辦兒童閱讀輔導、媽媽讀書會等活動，目前輔導過的社區已有 20 餘個。
- 二、兒童戲劇教育：在教育改革風氣日盛下，國教與幼教體系也致力於實施開放教育，而開放教育的精髓之一便是戲劇教育，83 年起開始台北縣市國小或教育局舉辦多場師資培訓活動，並與社區舉辦親子夏令營。85 年與台北市立師範學院投入合作「幼兒戲劇教育師資培訓」，並與台北市教育局教師研習中心投入合作「幼兒及國小戲劇教育師資培訓」，及與台北市立社會教育館投入合作「戲劇教育志工研習」。

而目前仍在進行的工作為：

- 一、製作廣播節目：為了擴大影響層面，以達到「守護城市心靈，共築社區美夢」的理想，基金會與佳音廣播電台合作製播廣播節目「社區愛、厝邊情」與「新世紀、新家園」節目，每週 6 天，每天 1 小時報導社區工作案例、志工服務故事、青少年問題、老人福利、政府政策宣導及國外社區介紹，希望藉由廣播媒體帶動大眾對社區的關懷，該節目除榮獲廣播金鐘獎外，同時獲頒文建會廣播文化獎。
- 二、出版社區系列叢書：為了讓社區的概念能深植人心，目前已出版了社區小百科、社區櫥窗、調兵遣將話社區、尋根之旅、小草的心、生命中的另一種滋養與營

造新家園等七本書，將藉由書籍的記錄對台灣的社區營造工作有所助益。

三、光寶認輔志工團：基金會體認到兒童、青少年是國家未來的希望，而預防性、教育性的輔導工作，應從可塑性最強的兒童期開始。光寶文教基金會與國小輔導室合作，甄選愛心媽媽加以訓練後組成認輔志工團，針對個案展開個別或團體輔導，目前約有 20 個認輔志工團，分佈於台北、新竹、彰化及高雄等地。

現階段基金會的重點在於廣播媒體製作與書籍的出版，而將其餘的業務進行轉介與策略聯盟，如將教學工作轉介給教育單位及老師；社區推廣工作則交給「光鹽文教基金會」；至於認輔工作則與「得勝者協會」進行策略聯盟，希望藉由如此的分工，能讓基金會發揮最大的功能。

第二節 個案二：宏碁電腦股份有限公司

壹、企業簡介

宏碁電腦股份有限公司成立於民國 70 年，位於新竹科學工業園區，主要生產萬用微處理機發展系統、中文電腦系統、電腦語音合成模板及系統等產品。於民國 77 年於台灣證券交易所掛牌上市。在天下雜誌 1999 年跨製造業、服務業及金融業 2000 大企業中排名第九名，民國八十八年營業額達到新台幣一千零九十二億七千八百萬元，資本總額為八百七十一億五千二百萬元，員工人數為五千一百一十二名。宏碁集團在全國前五十大集團中排名第三，八十八年營業額為二千六百八十六億四千七百萬元，資產總額為二千一百九十四億零七百萬元，全球員工為三萬三千九百一十二人。

目前宏碁集團已發展成一個跨國性的高科技企業集團，從事以個人電腦、主機板、週邊設備、半導體、通信產品、消費性電子產品、網際網路與軟體為主的研發、製造行銷與服務。集團下主要分為五大子集團：

- 一、宏智集團：宏碁智融、宏碁資融、智碁管理顧問、美洲碁宏和管理顧問。
- 二、宏電集團：宏碁電腦、連碁科技、啟碁科技、建碁、磐碁資訊、宏碁美國分公司、宏碁歐洲分公司。
- 三、明碁集團：明碁電腦、達碁科技、達方電子、達信科技、達利投資。
- 四、宏碁科技服務集團：宏碁科技、宏碁訊息、展碁國際、華瞻資訊、華峰網際。
- 五、宏網數位服務集團：宏碁聯網科技、元碁資訊、太碁全球通訊、網際威信、昱泉國際、得意傳播、*⁶宏碁大觀園、*龍捲風科技、*旭聯科技、*管家婆資訊科技。

宏碁集團目前為全球前三大個人電腦製造商，旗下共有 193 家子公司分佈於 42 個國家，在全球 10 個國家設有 21 個製造廠分別分佈於台灣、大陸、菲律賓、馬來西亞、墨西哥及英國；於北美洲、南美洲、歐洲及亞、澳、非洲各有 17 個組裝廠。

⁶ *代表加盟成員

早在宏碁電腦公司尚未成立前，宏碁就成立了「宏亞微處理機研習中心」，在短短的兩年內替台灣資訊業界訓練了三千多位工程師，並發行「園丁的話」雜誌，免費贈閱資訊從業人員，推廣微處理機的知識。之後宏碁又相繼推出多項電腦先驅產品，如小教授學習機、推廣倉頡中文輸入法，讓電腦的使用普及化。

1991年宏碁發表全球首創，利用更換一 CPU 晶片即可大幅提升個人電腦執行速度的「矽奧技術」，並授權英代爾，使得家用電腦更邁入大眾化。而 XC 專用電腦概念的提出，將朝向網路生活的推動。宏碁集團始終致力於技術創新、操作簡單、價廉物美的產品與技術，除了各項產品、技術的成熟並獲國內外獎項外，其獨特的經營管理理念，更得到國際間的讚賞；1999年讀者文摘評選為「最受亞洲人歡迎的產品品牌」、1996年到1998年遠東經濟評論推選為「領導能力評比第一」、1996年到1998年工業周刊評比為「全球自創品牌前一百名管理最好的公司」、1997及1998年亞洲商業週刊調查為「亞洲最好的公司之一」。

貳、企業公益行為

宏碁集團各單位於民國84年捐助成立「財團法人宏碁基金會」，其成立宗旨在於促進產業升級，提昇工商管理相關資訊科技之研究發展，以達成產業現代化及國際化之目的。藉由公益行為及人才培訓之推展，對內以提升學術研究水準來加速台灣成為科技島；對外以世界公民自許，加強培育國際化人才及國際間交流合作。其主要任務分為三大方向：

一、科技與管理的研究發展：透過產學合作及國際交流，促進產業升級，提升台灣企業的國際競爭力。其工作架構為：

1、國外學術界合作：

a. MIT (麻省理工學院)：

* ILP (產業聯絡計劃) 時代基金會

* DSOF (未來設計工作室) MIT 建築學院

b. AIM (亞洲管理學院)

c. 美國 Harvard 大學

d. 其他

- 2、國內學術界合作：
 - a.委託研究：交大科技管理所 - 科技產業競爭優勢策略分析模式之應用
 - b.委託研究：政大企業管理系 - 台灣企業國際化策略
 - c.與國外學校洽談 Acer Case 寫作
- 3、與外界交流
 - a.澳洲 MFP 之 AABC 計劃
 - b.瑞士 IMD 學院
 - c.美國南加州大學
 - d.美國杜蘭大學
 - e.加拿大 McGill 大學
- 4、其他：
 - a.產業界需求之調查研究
 - b.與研究機構之聯繫交流

二、人才培訓：創建人才培訓中心 - 標竿學院 (Aspire Academy)，將宏碁集團所累積的經營管理與資訊經驗加以整合，培育亞洲企業國際化所需人才，並提供歐美地區企業派赴亞太地區工作之人才培訓。其工作架構為：

- 1、Acer Group 教育訓練：
 - a. AIE (宏碁教育中心)
 - * Acer Way 教育訓練體系
 - * 國際化教育 海龍計劃
 - * 經營人才培訓 群龍計劃
 - * 宏碁師資培訓
 - b. Acer HRD 聯誼會之推廣
 - * 整合宏碁集團內部訓練需求
- 2、標竿學院之建置：
 - a.硬體設施籌建與設備購置
 - b.課程與師資開發計劃
- 3、國內外交流合作
 - a.派赴國外學校進修 (高階人才)
 - * MIT、Harvard

* IMD、Insead

- b.國內 - 政大企家班、台大企家班
- c.加入美國密西根大學
- d.大陸四所交大

4、其他：

- a.個案寫作經驗傳承
- b.觀摩國外之企業大學
- c.開發 Acer Way 教材
- d.渴望園區生活資訊館之運作

三、獎勵推廣服務：推廣公益活動，以獎勵學術界或企業界對資訊科技與經營管理之研究成果。其工作架構為：

1、龍騰論文獎系列活動：

- a.每年舉辦龍騰論文獎
- b.龍騰會
- c.龍騰十傑選拔
- d.於大陸地區試辦龍騰論文獎

2、對外獎助：

- a.清華大學:數學人才培訓獎勵
- b.中山大學軟體育成中心
- c.贈書東海大學

3、推廣活動：

- a.網路資訊流通化
- b.舉辦宏碁講座
- c.舉辦龍騰論壇
- d.電腦藝術營
- e.製作永續經營系列多媒體及網上教學

4、出版：

- a.再造宏碁（天下文化出版）
- b.Me Too Is Not My Style
- c.宏碁企業文化簡介

除了基金會的專職業務運作外，宏碁集團又採取捐款、贊助及產品提供等不同的方式推動其公益行為，

- 1999 年 1 月 * 宏碁集團由品牌行銷費用中撥款 1,000 萬元，作為雲門舞集 1999 年海外演出的部分經費。
- 1999 年 3 月 * 為回饋龍潭鄉里推廣資訊教學，宏碁集團提供高原國小 120 萬電腦設備。
- * 宏碁集團為響應台北市政府建構網路新都的計劃，協助民眾利用圖書館資源，與微軟合作捐贈 26 台電腦、1 台雷射印表機、2 台噴墨印表機及 2 台印表機伺服器。
- * 宏碁集團捐贈 16 台電腦給國際商管學會，作為 AIESEC 在台北舉辦之全球世界大會使用。
- 2000 年 9 月 * 協助 921 地震賑災，宏碁集團捐助 5,000 萬元。
- * 宏碁集團除捐款賑災外，並發動員工樂捐，邀請墨西哥救難隊來台，運送帳篷睡袋至災區。

第三節 個案三：台灣積體電路股份有限公司

壹、公司簡介

台灣積體電路製造股份有限公司（簡稱台積電）成立於民國 76 年，位於新竹科學工業園區，以先進的技術提供晶圓專業製造服務，於民國 83 年於台灣證券交易所掛牌上市。在天下雜誌 1999 年跨製造業、服務業及金融業 2000 大企業中排名第二十分，營業額達到新台幣七百三十一億三千一百萬元，資產總額為一千六百一十四億二千三百萬元，全球員工超過一萬三千名。

台積電為晶圓專業製造服務業的創始者和領導者，從民國七十六年公司成立起，開始為客戶提供設計服務、光罩製作服務、晶圓專業製造服務、測試服務及封裝服務。且其所提供的專業晶圓代工是只替客戶製造產品，而不設計或生產自有產品，即不與客戶競爭，為全球第一家也是最大的專業晶圓代工公司，台積電在民國八十八年的總產能達到三百四十萬片八吋晶圓，佔全球專業晶圓代工市場的 43%。

台積電目前擁有五座八吋晶圓廠（三、四、五、六廠及 Wafer Tech）、兩座六吋晶圓廠（一、二廠）；並與飛利浦半導體公司合資美金十二億設立位於新加坡的八吋晶圓廠，預計於民國八十九年可以完工啟用；另外兩座十二吋晶圓廠（七廠及十二廠）也已開工動土興建；而與德碁半導體及世大積體電路公司的合併案，也於民國八十九年六月三十日完成。台積電並於北美、歐洲及日本設有客戶服務處，以提供即時服務。在技術方面，台積電提供的製程包括互補式金氧半導體（CMOS）邏輯製程、混合訊號、揮發性及非揮發性記憶體以及雙載子互補式金氧半導體（BiCMOS）製程等，曾榮獲 ISO-9001、ISO-14001、QS-9000 等國際認證。

台積電每年平均投入超過一億元的經費贊助各種長、中、短期的教育及公益活動，並於民國 87 年以一千萬元的基金成立了「財團法人台積電文教基金會」，由資深副總經理暨法務長陳國慈女士擔任董事長，目前設置董事 7 人。

貳、企業公益行為

在未成立基金會之前，台積電就已積極投入社會公益活動的行列，除了曾捐贈加護型救護車、「掰開太極」景觀雕塑給園區管理局外，也持續出資贊助園區內、外各項公益活動，如長期認養青草湖、捐贈鄰近學校教學設施、捐贈新竹省立醫院醫療器材等，在 85 年 5 月時更捐贈「巡邏車」一輛給予科學園區保警中隊，以提升對園區所有廠商的服務水準；同年 8 月並捐贈新台幣 1,000 萬元給予新竹縣政府，以協助賀伯颱風災後重建工作。

民國 87 年台積電專資成立基金會來負責其經營回饋社會的目的，台積電文教基金會之設立宗旨為贊助各項獎學金、講座、文藝活動，以提昇人文精神，而基金會的公益贊助活動以下列三大方向為主：

- 一、教育與人材培育：為提升台灣的學術地位，設立了「台積電獎學金」、「台積電智慧財產權獎學金」、「台積電講座」及光電子動力學實驗室等學術獎助方案，希望藉由長期紮根性的教育合作計畫，培育具有國際視野的跨世紀人才。87 年 7 月台積電文教基金會與清華大學、交通大學及成功大學簽訂教育合作計劃，以三年總計 2,250 萬元的經費，每年分別贊助這三所大學各 250 萬元，以協助培養學生之專業素養及國際視野。台積電文教基金會並於民國 89 年 8 月捐款新台幣 1 億 5 仟萬元，支持清華大學成立全國首座科技管理學院，協助興建學院大樓，此為台積電有史以來最大一筆教育捐贈案。
- 二、社區總體營造：於公司所在地新竹與台南，投注心力與經費於衛生、環保及藝文活動的推廣。相關活動如，贊助清大交大梅竹賽；舉辦「全省客家歌謠比賽」；邀請新竹名人回娘家 - 「林昭亮小提琴獨奏會」；推廣戲劇藝文到新竹 - 屏風表演班「我妹妹」的演出及演講；舉辦「竹塹國際琉璃藝術節」；並帶民眾認識新竹，舉辦「發現新竹」的城市學習活動；與新竹市衛生局合辦「婦女防癌抹片檢查」；與新竹縣政府共同舉辦「客家新曲」及「竹風文學」等活動；並與新竹市政府合辦「風城跨國嘉年華會」、87 年之全國文藝季地方文化節之「追尋新竹風」活動，為新竹居民帶來國際性的文化洗禮。

三、贊助全國性文藝活動：本著提升國人藝術生活的品質與理念，和下列團體合作：

- 1、雲門舞集文教基金會：自 87 年 4 月起，台積電文教基金會分三年捐款新台幣 4,500 萬元，充實雲門舞集基金會的母金，以其所產生之年度孳息促進雲門舞集的長期發展。
- 2、國立自然科學博物館：台積電文教基金會贊助國立自然科學博物館設立「積體電路的世界」展覽館，推廣積體電路教育至一般社會大眾，使民眾能輕易了解積體電路的重要性及在日常生活中扮演的角色。
- 3、網路清蔚園：台積電文教基金會贊助清蔚園的成立，為提升社會文化生活品質的實踐。清蔚園是台灣首座網際虛擬博物館，目前設有百座以上的科學館、藝文館、歷史館、生活館及書院等。
- 4、報導「為台灣築夢的人」，詳實記錄 60 位為台灣築夢的人；建置「行動圖書館」。

台積電基金會除了致力於上述三大方向的工作外，在關懷本土文化及九二一大地震後相關復原工作的推動上也不留餘力：

一、九二一大地震相關活動：

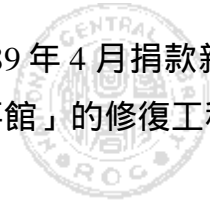
- 1、「為 921 賑災而唱 - 卡瑞拉斯世紀演唱會」：九二一大地震發生後，台積電文教基金會也不落人後的獨家贊助，並由聯合報系、TVBS、牛耳藝術經紀公司共同主辦，台積電文教基金會除了贊助演唱會外，並再捐出新台幣 200 萬元，藉以拋磚引玉，鼓勵現場觀眾共同參與，且將當天所有義賣收入全數捐出做為災後重建經費；
- 2、台積電文教基金會並與新竹縣政府合作，捐助新台幣 102 萬做為新竹縣大坪國小震後校園重建工程的經費；
- 3、除了基金會獨自舉辦的活動外，台積電並與南僑化工、新光保全、台灣大哥大等七十多家企業共且籌組「台灣災後重建企業協進會」，以『義工』之形式，運用會員及相關社團、基金會和政府機關之外部資源，以共同從事災區重建為目的。

二、關懷本土文化：為基金會 89 年度的工作重點，相關活動如下：

- 1、認養「龍潭聖蹟亭」：台積電文教基金會經過長期的了解與規劃，於 89 年 4

月參與認養「龍潭聖蹟亭」的工作，將定期撥付經費交由龍潭鄉公所，聘請專業人員維修外，並設有導覽人員提供完整解說；

- 2、贊助修復「前美國駐台北領事館」：台積電文教基金會於 89 年 4 月捐款新台幣 6,000 萬元，協助台北市文化局進行「前美國駐台北領事館」的修復工程，促成領事館能再獲重生。



第四節 個案四：智邦科技股份有限公司

壹、公司簡介

智邦科技股份有限公司成立於民國 77 年，位於新竹科學工業園區，以先進的技術提供網路專業製造服務，以雙絞線中樞器及網路卡進入市場，而成為雙絞線的領導廠家，且為國內第二大網路公司，於民國八十四年於台灣證券交易所掛牌上市。在天下雜誌 1999 年跨製造業、服務業及金融業 2000 大企業中，排名第二百五十一名，民國八十九年營業額達到新台幣一百三十四億二千九百六十八萬元，民國八十九年第三季的資產總額約為一百四十六億七千八百三十三萬元，全球員工超過二千二百人以上。

智邦科技以生產網路設備起家，自成立以來，致力於發展各項產品，主要產品有乙太及高速乙太網路卡、集線器、交換器、網際網路產品、網路應用及驅動程式等，並以自有品牌“Accton”行銷全球。目前全球共有 16 個分公司，包括美國、歐洲、中東、大陸、日本及亞洲其他國家。為因應未來網際網路市場的急遽成長，對於網路設備需求的大增，“全球多工廠、多據點”將為未來趨勢，因此智邦科技成立了「全球運籌體系」，涵蓋製造、軟硬體系統開發、倉儲管理、維修機能等，透過 Internet 直接擷取資訊，並分享資源。同時亦成立技術支援「24-Hour Call Centers」，使顧客可以透過網際網路提出問題，並立即獲得回應與服務。

智邦科技每年持續將年收入的 8% 投入研發，陸續推出高階網路產品及寬頻產品的研發、生產與行銷。為建立未來競爭基礎，智邦除了加強既有專業代工業務的專業水準外，亦藉由收購美國 SMC 公司做為自有品牌業務的開始，以降低自建品牌風險，並縮短自建品牌之時程。藉由智邦科技在產品設計與工程技術的優勢，低成本的製造機制，及靈活的市場應變能力，在未來將透過更多的策略聯盟，在雙贏及互惠的合作關係中，爭取更大的商機。

智邦科技以優異的產品品質獲得了許多國際殊榮，如 1998 年獲得 Channel Asia 銅牌獎、Networking Magazine 推薦為“Product of the Year”、Editor's Choice，國家品質獎、台灣精品獎、國家產品形象金質獎、傑出資訊應用產品獎、ISO14001 及

ISO9001 國際品質認證。

貳、企業公益行為

智邦科技近年來積極地投入地方公益活動的參與，在 86 年時為倡導更多企業關懷地方，智邦科技在園區發起省立新竹醫院籌建安寧病房的募款晚會，並得到二、三十家園區廠商回應，共募集了 600 多萬。87 年為慶祝成立十週年，於成立週年當天以社區互動為目標，發起「建設整潔乾淨科學城」的掃街活動，智邦員工以東門城為中心，兵分五路展開掃街活動，此活動引起了新竹地區相當大的共鳴，環保局並藉此鼓勵市內其他企業跟進。為實現新竹科學城的理想，讓科技不應只用在工廠，更要進入市民生活，智邦科技並和新竹市政府合作，提供市民免費的電子信箱。

為了落實對社會的關懷，智邦科技以感恩的心將其利潤回饋於社會大眾，科技於民國 89 年 3 月成立「財團法人智邦文教基金會」，積極從事參與公共事務與公益活動，朝成為世界的“企業公民”之願景而努力。

智邦文教基金會其設立基金為新台幣二百萬元整，由智邦科技股份有限公司捐助，未來每個月公司將提撥六十萬元供此基金會使用，以文化教育公益事業目的為其宗旨，依法令規定辦理下列業務：

- 一、推展文化教育公益活動。
- 二、設立獎學金，鼓勵貧困或家庭遭重大變故之青少年升學。
- 三、援助經費拮据學校建設。
- 四、推廣終身學習的社會教育。
- 五、協助民眾就業或轉業所需的職業訓練教育。
- 六、青少年課業輔導。
- 七、推動全民緊急醫護訓練教育。
- 八、發行文化教育出版品。
- 九、獎勵學術研究。
- 十、其他與本會創立宗旨有關之工作。

在成立不到一年的時間內，智邦文教基金會舉辦了下列活動：

- 一、在強調「科技人的人文關懷」目標下，並歡慶科學園區成立二十週年及智邦營收近 100 億元，智邦文教基金會邀請明華園歌仔戲團進行戶外表演活動。
- 二、為能提倡正當的「網路價值」及「網路倫理」外，也希望能藉此發掘更多網路技術人才，智邦文教基金會與鍊德科技及易達網聯手舉辦「駭客風雲會」活動。
- 三、新竹家扶中心在九二一大地震後認養扶助 177 位寄讀新竹縣市的災區兒童，而智邦科技則捐出五十一萬八千元，連續三個月每人每月二千元，認養 103 位災童生活費。
- 四、智邦文教基金會 89 年度之經費預算主要針對九二一震災為主，分為二大目標，以家扶中心及九二一震災為主。家扶中心之經費主要運用於希望工程及清寒獎助；而九二一震災之經費則用於心靈重建義工種子、震區清寒獎助及南投災區學校的重建經費。

除了成立「智邦文教基金會」外，深信著科技與藝術均來自關懷人生的智邦科技，為致力於科技與藝術的結合，以期能開啟科學園區的文藝之窗，特捐資二百萬元成立「智邦藝術基金會」，其特色在於為首家位於科學園區的科技公司，以藝術為主題而成立的基金會；也是首家以帶動園區人文藝術風氣為要務的基金會。

「智邦藝術基金會」與一般藝術館不同的是，基金會並不收藏，而只提供贊助，且智邦藝術空間並廣對園區人士開放，為配合園區人員的作息，開放的時間由週一至週五開放，週末則休息。其主要的工作方向為：

- 一、記錄當代藝術的重要發展。
- 二、推介台灣藝術家至國際藝壇。
- 三、文化藝術教育推廣、帶動科學園區人文藝術風氣。
- 四、科技藝術的探索與展現。

基金會目前所經營的項目為：

- 一、贊助藝術創作者：每年固定舉辦新秀選拔活動，經藝術界專家評審後，選出二位極具潛力創意之年輕藝術創作者，並於二年內由基金會為其舉辦個人創作展，延續藝術新生代創作動力。
- 二、定期舉辦展覽：定期邀請當代重要藝術家於智邦藝術空間舉辦展覽，並於智邦

藝術網之虛擬畫廊同步展出。藉由定期展覽之推介，鼓勵竹科園區的文藝風潮，同時也留下完整的藝術紀錄。

- 三、文化藝術系列講座：舉凡繪畫、建築、舞蹈、音樂等八大藝術，以及人文史哲等主題，將邀請全國優秀專業人士主講，將豐沛文藝資源引入科學園區，並透過循序漸進地設計系列講座，免費開放讓科園族群、地方人士等來參加活動。
- 四、架構藝術網路資料庫：為記錄台灣當代重要藝術創作的發展，也為了讓更多元的族群能透過網際網路傳播，進一步欣賞領略藝術之美，將投入人力物力，長期蒐羅當代重要藝術家之展覽經歷、代表作品、藝術評論等相關資料，匯整架構當代藝術家網路資料庫。
- 五、設立藝術圖書室：聘請專業人士，開列藝術圖書書單，採購書籍成立藝術圖書室，讓藝術愛好者能擁有優雅寧靜的閱讀藝術空間。而此一空間科學園區族群採完全開放式，讓置身於忙碌工作壓力下的上班族在午休下班後，擁有一個讓心靈悠遊休憩的空間。

第五節 個案五：華邦電子股份有限公司

壹、企業簡介

華邦電子股份有限公司成立於民國 76 年，位於新竹科學工業園區，以先進的技術專注於超大型積體電路的高科技領域，民國 84 年於台灣證券交易所掛牌上市。在天下雜誌 1999 年跨製造業、服務業及金融業 2000 大企業中排名第六十六名，民國八十八年營業額突破新台幣三百一十億元，資產總額為一千零八億八千九百萬元，公司總員工超過四千人。

華邦向來以發展屬於自有品牌產品的公司自居，以發展寬廣產品線為目標，目前已累積了五大產品線，具備研發、產製、銷售之完整經驗。產品種類包括視訊通訊系列產品、晶圓代工服務、記憶體系列產品、微控系列產品、多媒體系列產品、電腦系列產品、週邊系列產品、消費及語音系列產品、電話通訊系列產品及數據通訊系列產品等，產品種類多達四百餘種，目前為台灣最大整合零件製造廠 IDM (Integrated Device Manufacturer)。

除了研發(一廠)、研新(二廠)、力行(四、五廠)三座晶圓廠區及台北辦事處外，華邦在美國、香港、歐洲及以色列均設有分公司或辦事處。而為了持續保持產品技術方面的優勢，華邦平均每年投入一成以上的營業額於研究發展，並於美國矽谷成立數個產品研發及技術開發單位，目前專職之開發人員就有四百餘人。在產品及技術上並曾獲國內外無數獎項的肯定，目前已通過 IECQ ISO-9002 及 ISO-9001、ISO-14001 及 QS9000 之認證，並多次獲得新竹科學園區管理局頒發之「研究發展投入獎」、「創新產品獎」及「國家品質獎」等殊榮。

貳、企業公益行為

華邦電子多年來秉持著高科技產業對社會的關懷自許，以力行環保、贊助公益活動等具體行動參與社區關懷，並善盡社會公民的責任。華邦在積極回饋社會上，基於系統性、前瞻性等原則規劃，長期地耕耘，其參與層面包括生態保育、學術教育及藝文公益三大方向：

一、生態保育方面：

- 1、贊助野生畫家楊恩生：在華邦的經費贊助下，楊恩生完成近 30 幅世界鶴的畫作，藉由對楊恩生的贊助，同時協助鶴類保育工作的進行，善盡企業社會責任。
- 2、贊助台北市生態藝術協會生態藝術展。
- 3、贊助新竹縣芎林國小，「拯救校園植樹愛心」活動。
- 4、贊助新竹市政府環保局，「愛護環境大家一起來」活動。
- 5、贊助管理區環工中心，「管理局環工中心通訊器材」。

二、學術教育方面：

- 1、贊助「國際大型積體電路技術、系統暨應用研討會 (VLSI-TSA)」，此項會議為加速我國電子資訊工業升級，強化海內外科技與工業技術交流的技術性會議。
- 2、贊助亞太智慧財產權發展基金會，該會由美國朗訊公司及我國工業技術研究院與資策會共同出資捐助，致力於建構智權資料庫並提共智權資訊服務。
- 3、提供清華大學 8 台次微米製程設備及其零配件，以作為研發及合作教學之用。
- 4、贊助「第四屆多媒體技術及應用學術研討會」。
- 5、贊助台灣科學工業園區科學工業同業工會，「產業全球化研究計劃之台灣計劃」。
- 6、贊助超大型積體電路設計暨計算機輔助設計技術研討會。
- 7、贊助「公元 2000 年資訊大會」。
- 8、贊助「清、交大聯合工程論文比賽」。
- 9、贊助國立暨南大學成立「多媒體與通訊實驗室」，並致贈 120 萬元添購實驗器材。

三、藝文公益方面：

- 1、贊助國家文化藝術基金會
- 2、贊助洪建全教育文化基金會，「音樂與生活系列講座」。
- 3、921 賑災，捐贈新台幣 1,500 萬元協助魚池國小重建。
- 4、贊助清、交大梅竹賽。
- 5、贊助中華民國基督教女青年會協會。

- 6、贊助新竹市企業經理協進會，「關懷生命健康暨弱劫團體園遊會」。
- 7、贊助園區實驗中學家長會「今夜非常實中」募款晚會。
- 8、贊助中華民國保護智慧財產權協會，「保護智慧財產權落實基層、全民有獎徵答」活動。
- 9、贊助「新竹之心 - 東門城廣場」美化設計工程。
- 10、贊助台灣更生保護會新竹分會「受保護人向陽電腦工作室計劃」。
- 11、贊助新竹市企業經理協進會，「關懷、感恩、慈善義賣園遊會」公益活動。
- 12、協助省立新竹醫院籌設安寧病房。
- 13、協助省立新竹醫院購買 X 光機緊急醫療設備。
- 14、致贈科學園區消防隊勤務專車暨通訊器材。

第四章 企業公益行為現況分析

研究結果是以五家企業針對問卷選項的勾選，及勾選理由的解釋加以匯整。透過問卷表格的整理分析，及訪談稿內容的摘要整理，呈現電子產業公益行為的現況。

第一節 企業公益行為的動機

壹、企業內在環境

表 4-1 影響企業從事公益活動的內部因素

| 企業名稱 | 內部影響 | 短期性商業策略 | | | | | 長期性商業策略 | | | | | 長期自利 | |
|------|------|---------|----|------|--------|----|---------|-----------|-----------|-------|--------|------|-------------|
| | | 提升產品好感 | 促銷 | 順應趨勢 | 同業競爭壓力 | 節稅 | 擴大開發市場 | 企業形象及公共關係 | 取得同業及社區認同 | 建立知名度 | 增進員工認同 | 徵才 | 促進整體商業環境之發展 |
| 光寶電子 | | | | | | | | | | | | * | * |
| 宏碁電腦 | | | | | | | * | * | * | * | * | * | * |
| 台積電 | | | | | | | * | * | * | * | | * | * |
| 智邦科技 | | | | | | | * | * | * | * | | * | * |
| 華邦電子 | | | | | * | | * | * | | * | * | * | * |

資料來源：表問卷 1 匯整

一、長期發展為考量

在受訪的五家企業中，除了宏碁集團的產品是直接與消費者接觸外，其他企業的產品並非直接接觸消費者，所以大部分的企業都不以短期商業策略為目的來從事公益，而是以更長期的眼光作商業考量以達到自利的目標。其中宏碁電腦的產品雖直接銷售給大眾，但宏碁也完全不以短期的商業策略為考量，著重於企業形象的建立、爭取員工認同，並以促進商業環境的發展及提高生活品質為主，而這也是受訪企業都表贊同之處。企業能夠以宏觀面來思考公益行為，正顯示企業永續經營的決心。

我們公司的產品不是直接面對消費者，所以我們希望公益活動能提高全面生活品質，特別是心靈上的，如何在心靈上去幫助弱勢的人。(訪談摘要 C1-1.1)

企業和社會息息相關，企業能夠成長主要是共享社會上的資源，所以當企業獲利得到好處時，一定要回饋社會，讓社會繼續富強來反持企業的能力。(訪談摘要 C2-1.1)

你會發現，在新竹藝文活動慢慢的增多，而在社區總體營造方面，由於企業的贊助，不管是民眾自發性的活動或政府辦的活動，或是企業引進來的藝文交流活動都越來越多元化，這是一個善的循環。(訪談摘要 C3-1.5)

目前在從事公益活動時並沒有朝向獲利方面思考，在長期自利方面「駭客風雲會」已有一點這樣的味道，因智邦已有一些網站，期望大眾能多注意網路安全的問題。(C4-1.1)

二、不重短期效益

雖然企業捐贈享有營業額 10% 免稅的優惠，但受訪企業多不認為這是從事公益的動機，只有華邦電子認為節稅也是企業從事公益的因素之一，他們認為與其稅款繳交後不知政府單位如何運用，何不將這些高額的款項用來從事公益，提高稅款的價值。這可能是長久以來政府財政資料未能有效公開，而造成一般民眾與企業界對於繳稅的不信任感，尤其企業更深信以商業經營的投資效率，必能將抵免的稅收做更適當的公益投資。

貳、企業外在環境

表 4-2 影響企業從事公益活動的外部因素

| 外部影響 企業名稱 | 善盡社會責任 | 回饋 | 改善社區環境 | 支持非營利組織 | 社會壓力 |
|--------------|--------|----|--------|---------|------|
| 光寶電子 | * | * | * | * | |
| 宏碁電腦 | * | * | * | | |
| 台積電 | * | * | * | * | |
| 智邦科技 | * | * | | | |
| 華邦電子 | * | * | * | * | |

資料來源：表問卷 2 匯整

一、善盡社會責任並回饋

普遍而言，企業還是認為善盡社會責任及回饋為外在環境最大的影響，在取之社會用之社會的觀念形成之際，這兩點也可謂企業從事公益的最初動機。企業紛紛表示企業的成功絕非天成，而是社會上無數人力物力投注的結果，為滿足社會上所有利害關係人的付出，企業必須肩負起回饋社會的使命。

我們很少在媒體或刊物上報導光寶文教基金會做了什麼，我們只是傾向紮根的，紮根地去回饋社會，最重要還有一個，如這次九二一大地震，東興大樓倒塌，一個活生生的例子，很多學校甚至團體或基金會想要去扶養那些失親的小孩，但都被這些小孩的學校給拒絕了，為什麼呢？因為他們覺得只有一個單位做得很落實，那就是光寶文教基金會，他們將所有小孩都交由基金會的志工媽媽照顧。（訪談摘要 C1-1.4）

華邦為上市公司，員工人數眾多，員工眷屬及股票投資大眾都相當多，公司也動用了社會資源，在社會風氣如此開放下，企業對社會已不能置身事外，只顧及企業之本業，對其它社會上之事件不聞不問，一般來講，在考慮公益活動時，還是以社會責任回饋為主，社會形象可能是其附加價值。（訪談摘要 C5-1.1）

回饋是較籠統的講法，一是讓社會能夠更好，一是讓社會能夠從企業中獲取更多的資源。（訪談摘要 C2-1.1）

二、改善社區環境

同樣地，也由於企業從社會上取得相當多資源，特別在企業所在地，雖然企業在當地創造了就業機會，但卻也帶來了相關的環境污染、交通等問題。特別的是高科技產業的高污染性並非立即見效，因此，電子產業相當注重與社區間的關係，不斷加強社區環境的改善及社區的更新重建，由社區的點推廣到社會的面，只為創造一個較好的環境。

因為我們的重點放在社區，所以希望改善社區環境，基金會在佳音電台的節目曾得到許多獎項，這個節目並不是為了得獎而製作，而是我們很紮根的去帶領那些里長一步步去做，將經驗傳承後，再交由他們自己去做。（訪談摘要 C1-1.4）

我們長期認養青草湖，青草湖是一個很有名的風景區，但透過我們長期的專人清掃，對於民眾的休閒品質會有些幫助。那再來就是我剛才已提到的藝文活動，或者是一些社區的活動或是一些地方上的活動，經費不夠需要企業的贊助，透過這樣的參與，有時經費不是很高，但是幫助卻很大。（訪談摘要 C3-1.6）

三、支持非營利組織

在台灣由於非營利組織在募款及商業行為的觀念不足下，面臨斷炊的情況時有所聞，在國外，企業的支持與贊助往往是一個非營利組織成功與否的關鍵之一。經由本研究發現，企業以支持非營利組織而從事公益的觀念已漸形成，且企業不單只是金錢的贊助，其最終目的還是以協助非營利組織具備自己自足的能力。

支持非營利組織這部分是支持弱勢團體，我們也會常去支持這些團體，要跟我們專案能夠相合的，我們才會去支持，如勵馨、心路等基金會。（訪談摘要 C1-1.11.2、1.3）

有時候透過活動贊助一些團體當然是一種幫助，可是最根本的方法是讓他們能夠自己養活自己能夠自己自足，這是我們當初贊助他們的一個理念。（訪談摘要 C3-1.7）

第二節 企業公益行為的方式與途徑

壹、公益行為的方式

表 4-3 企業公益行為的方式與途徑

| 方式與 途徑 企業 名稱 | 方式 | | | | | | 途徑 | | | |
|-----------------------|----------|----------------|----------------|----------|---------------|----------|---------------------|------|-------------|-------------|
| | 目的 行銷 | 金錢贊助 | | 實務贈與 | | 企業 志工 | 服務 技術 的提 供 | 自行承辦 | 透過非營 利組織 | 與其他企 業合作 |
| | | 企業 財力 贊助 | 舉辦 募款 活動 | 企業 產品 | 非企 業產 品 | | | | | |
| 光寶電子 | | | | | | * | * | * | * | * |
| 宏碁電腦 | | | | | | | * | * | | * |
| 台積電 | | * | | | | * | | * | * | * |
| 智邦科技 | | * | | * | | | | * | | * |
| 華邦電子 | | * | | | * | | * | | * | |

資料來源：表問卷 3 匯整

一、企業金錢贊助

企業從事公益行為的方式還是以直接金錢贊助最普遍，由於金錢贊助對企業從事公益人力不足的情況下，是最方便也對受贊助團體最實用的方式，所以廣為各企業所使用，不過光寶電子也表示，他們並不以捐錢為主，希望藉由雙方的參與來提升公益的效果。而主動舉辦募款活動的方式在台灣並不普遍，所以採用的也較少，倒是智邦科技曾在園區發起省立新竹醫院籌建安寧病房的募款晚會，並得到二、三十家園區廠商回應，共募集了 600 多萬。這次活動純屬個案，並非企業慣用的方式。

企業最能夠直接貢獻的就是它的資金，資金或多或少的幫助，對於活動或一些公益團體都會有很大的幫助。（訪談摘要 C3-2.1）

金錢贊助方面較少，我們希望和他們一起辦，費用的部分由我們互相來分擔，因為這樣才不只是丟錢而已，只是金錢贊助意義不大。（訪談摘要 C1-2.1）

二、實物贈與

另一項常被使用的方式為實物贈予，由於受訪企業所生產的產品，並非最後的成品，所以捐贈企業產品的方式較為少見，只有智邦科技曾經以所屬的「智邦生活網」來提供民眾免費 e-mail 信箱及舉辦『駭客風雲會』等活動。若企業產品無法適用於受贊助單位，而一味地以節省成本出清庫存為主要考量，不但無法發揮產品的效用，也將使得公益的意義變調，所以華邦電子也曾採用捐贈非企業產品的方式來滿足受贊助單位的需求。

三、企業志工

由於志願服務的推廣，員工積極參與公益活動的意願逐漸升高，因此企業志工的觀念已在企業中形成，雖然受訪企業均表示已有企業志工的存在，但由於並沒有系統化地加以整合及輔導，所以其活動多是臨時且片面的。智邦科技就曾於成立週年當天以社區互動為目標，發起「建設整潔乾淨科學城」的掃街活動，此活動帶領許多企業跟進與回響，只可惜未能因此建立企業志工的基礎；只有台積電表示由於企業內員工社團的成熟，使得社團成員均會主動或被動地，配合企業的公益行為，來從事企業志工的工作。

企業志工方面，有些員工願意下班後來幫忙做一些事，他們是完全奉獻，他們並非定期，公司會主動提供相關的訊息。（訪談摘要 C1-2.1）

員工能自發性地去做一些回饋社會的事情，員工有時是透過立即的捐款方式，有時會透過自己花時間去參與去參與公益活動。（訪談摘要 C3-2.1）

曾有計劃讓員工每個月可以利用兩天來從事企業志工的角色，可是後來卻沒付諸實行。（訪談摘要 C4-2.1）

四、服務技術的提供

以服務及技術來從事公益也是一項新的方式，高科技產業所具備的專業技術知

識，是值得貢獻及傳授的無形公益資產，若能加以善用將能相得益彰。由美國非營利中心(Center for Excellence in Nonprofits)所推動的“ Wired For Good” 方案中，矽谷地區的高科技專才就擔負著，培訓當地非營利組織人員的電腦訓練課程，以電子產業的專業來提供服務。華邦電子也表示在九二一的重建工程中，曾動員企業內的工程人員參與，提供實務的知識與技術。而宏碁電腦更強調其公益活動就是將其企業本身所具備的專業知識加以發揮，如此所產生的成效遠比金錢的支出更大的。特別的是，光寶電子雖認同服務技術提供的方式，但提供的並非企業的專業知識與技術，而是基金會輸出的服務，他們認為從事公益活動若脫離不了本業，將使公益的效用大打折扣。如此不同的思考方向是由於企業制定公益政策時的價值觀差異所形成，不過倒也可反映出隨著時間的流轉，電子產業在公益認同上的改變。

宏碁從事公益活動有一個基本原則：必定要有附加價值，如果沒有附加價值的活動，則盡量不做。因為宏碁非常重視效率及效益，何謂效益？具專業、創造力再加上經驗，有了這些又可以做得更好的話，便具有附加價值。因此宏碁會考慮其所擅長的，如資訊科技、國際行銷及國際化，擅長開創、創新。從事社會公益，就應從此層面來做才能創造附加價值，跟其它企業比較我們因此會做得更好。相反的，一般的捐款，很容易做而且有很多同業可以做，因此我們便將這類活動交由別人來做。我們所擅長的科技資訊，應表現於企業經營管理、科技與人類的生活、文化藝術將之結合在一起，我們就做這樣的事。(訪談摘要 C2-2.1)

因為我們多提供跟社區相關的活動，如安親媽媽的培養，提供社區需要的服務。每一家公司成立的基金會宗旨要能清楚，如果公司還表現專長的部分，好像公司為了打好形象，而不是真正要回饋社會，因為如果我們一直做跟光寶有關的工作，就像是掛羊頭賣狗肉，其實我們不是，我們將做公益和公司分得很清楚，我們希望能將每一分錢都用在這個國家社會上，所以我們對這些錢都會加以稽核。(訪談摘要 C1-2.3)

貳、企業公益行為的途徑

一、自行承辦或與其他企業合作

受訪企業多數由企業內的基金會或企業自行承辦，但在資源最大化的需求下，企業也紛紛和其它企業合作，以擴大活動的規模及影響。企業或其基金會自行承辦公益活動，除了可以自行掌控公益行為的內容及方向外，也能創造參與感，累積更多公益經驗。與其它企業合作除了增加活動的規模外，還可延伸公益的範圍。

宏碁集團在國內目前有二十幾家公司，其實每一家公司都有自己個別從事公益活動，在跨公司方面，因為為同一集團，如果個別公司沒有辦法做或做了對本身並沒有直接的關係，就由宏碁基金會來做。（訪談摘要 C2-2.2）

基金會和其他的團體如社教館，或跟一些花東偏遠地區的鄉鎮合辦，但目前多是我們出資多一點。但絕不是我們只給錢，他們自己去辦。大部分還是我們自己在做，透過他們可能多是贊助而已，但不多。（訪談摘要 C1-2.4、2.5）

二、透過非營利組織

至於透過非營利組織也是慣用的方式，有多家企業表示在企業本身條件不行或與企業基金會宗旨不符的公益行為，就常透過非營利組織來進行。不過也有企業表示很少透過非營利組織，除了不知如何選擇合適的非營利組織外，更沒有適當的接觸管道。其實企業若能適時地借重非營利組織的專業，將更能發揮公益行為的最大效果。

很少直接籌劃活動，多透過和其他團體的合作，尤其是透過和非營利組織的合作，與其他企業間的合作也有，但並非由本企業主動邀請，也是透過非營利組織居中媒介的合作連結。（訪談摘要 C5-2.1）

第三節 公益行為的規模

表 4-4 企業公益行為的規模

| 企業名稱 | 規模 | 佔餘盈的百分比 | 固定金額 |
|------|----|-----------|------------------------------------|
| 光寶電子 | 無 | | 約一千萬元 |
| 宏碁電腦 | 無 | | 約二千萬元 |
| 台積電 | 無 | | 約一億至一億五千萬元 |
| 智邦科技 | 無 | 每年餘盈的 1 % | 無 |
| 華邦電子 | 無 | | 由過去 3~5 年的支出來預估，每年約為一千五百萬元（不含特殊活動） |

資料來源：訪談問卷（三）匯整

一、無固定金額

在企業公益行為的規模方面，受訪企業多表示無一定的規模，宏碁電腦表示每年由基金孳息所產生的基金是固定可預見的費用，另外還有國內外關係企業及合作夥伴的參與，所以每年的規模並不一定；台積電則表示每年都是有計劃地在進行公益活動，會事先針對計劃的需求來編列預算，每年的規模多在一億至一億五千萬元間；和台積電不同的是，華邦電子是依照過去的經驗來編列下一年度的經費，所以每年的規模也多在一千五百萬元間。

宏碁基金會擁有二億的基金，其孳息大約就有一千多萬元，另外還有關係企業及合作夥伴一同參與公益活動，一年大約二千多萬元，另外每家公司個別有幾十萬或幾百萬在從事公益活動。每年並沒有固定提撥金額來從事。（訪談摘要 C2-3.1）

我們希望，我們贊助的金額方面，公司並非先編好預算，然後看這些錢能不能花掉，我們並不這麼做，而是我們先去想清楚我們要做些什麼，我們會先做好計劃，然後看這些計劃大約需要多少錢，通常規劃起來也大概都是一億至一億伍千萬間。（訪談摘要 C3-3.1）

由過去前三年到前五年公益活動的花費來預估下個年度的預算經費，所以最近幾

年在經費的支出上並沒有很大的不同，而一般而言，每年的公益活動經費大約為一千伍百萬元，不包括特殊的活動。（訪談摘要 C5-3.1）

二、按一定比例

受訪的企業中只有智邦科技是以一定比率來提撥公益規模的，智邦科技每年提撥盈餘的 1 % 作為下年度的預算。以一定比率的方式來提撥，可能隨著公司獲利而擴大公益行為規模，但也可能受到獲利不佳而縮減，這樣的方式對於企業本身是較有利的方式，可以量力而為。

目前並沒有提撥固定的金額，但有一個計劃為每年提撥盈餘的 1 %，約幾百萬元，但需董事會通過，此兩個基金會百分之百由智邦及其相關企業認捐。（訪談摘要 C4-3.1）

第五章 企業的公益行為相關因素探討

同樣地，依據受訪企業對於問卷選項的勾選及勾選理由的陳述，以列表比較的方式，並配合文字稿內容的摘要呈現，針對企業公益行為的相關因素進行深入探討。

第一節 企業公益行為之決策

壹、評估準則與類型

表 5-1 企業公益行為的評估準則

| 評估準則 | 內部環境 | | | | | | | | | | 外部環境 | | | | | | | |
|------|--------|---------|---------|---------|--------|------|-----------|---------|------|------|------------|------------|---------|---------|----------|-----------|------|------|
| | 企業基本政策 | | | | 企業本位立場 | | | | | | NPO 相關因素 | | | | 社會環境之變動 | | | |
| | 經營基本政策 | 公益行為之政策 | 公益行為之資源 | 公益行為之價值 | 行銷目的 | 企業形象 | 經營者的理念及態度 | 法令規章的限制 | 長期自利 | 過去經驗 | NPO 之聲望及評價 | NPO 之屬性及類型 | 計劃內容及品質 | 長期關係之建立 | 與企業所在地相關 | 社會關注之公共議題 | 競爭壓力 | 長期利他 |
| 企業名稱 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 光寶電子 | * | * | * | * | | * | * | | | | * | * | * | * | | * | | |
| 宏碁電腦 | * | * | * | * | | * | * | | | | * | * | * | * | * | * | | * |
| 台積電 | * | * | * | * | | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | | * |
| 智邦科技 | | * | | | | * | * | | | | | | | | | | | * |
| 華邦電子 | * | | * | * | | * | * | | | * | * | * | * | * | * | * | | |

資料來源：表問卷 11 匯整

一、內部環境

1、企業基本政策

受訪企業對於企業的基本政策普遍認為，對公益行為的評估佔有相當重要的影響，不論經營的基本政策、公益行為的政策、公益行為的資源及公益行為的價值都

是評估時的主要考量，這顯示電子產業對於公益行為不再只是捐錢了事，而能更具體更專業地來評估公益行為的內涵。這其中又以智邦科技特別著重於公益行為的政策，智邦認為將公益行為的資源能有效運用是最重要的考量，所以其基金會雖剛成立但卻也一直朝此方向前進。而光寶電子則特別強調公益行為的政策，即基金會的宗旨，認為公益的政策應和公司政策有所區隔，不應混淆。

量力而為，由近而遠由親及疏，循序漸進地做。可以確定的是智邦是本持著社會的需要，及人文的關懷和實際的能力才去做。以將基金會的資源有效運用為一最大的方向，所以著重社會上的需要及環境能配合的程度，未來在中長期的計劃上，則應較有計劃地去規劃及執行。(訪談摘要 C4-9.1)

這裡的基本政策是指基金會而非公司，光寶是做產品，而基金會只聚焦於幾個方向，其它的不做了，因為如果都去做了，就和宗旨本末倒置。因為有些清寒的情況，我們很想幫忙，但這又和成立基金會的宗旨不同，如果我們基金會的宗旨是定在社區及兒童這方面，便要全力去做好它，而不是將金錢都撒到其它地方去，這樣反而該做的沒做好。(訪談摘要 C1-7.1、2.7)

2、企業本位立場

在企業的本位立場上，受訪企業最重視公益行為所能形成的企業形象，及經營者對於公益行為的理念及態度。相輔相成地企業形象的建立不但是企業從事公益的動機，也是企業評估是否參與公益的一項重要指標，參與公益往往可以獲致正面的形象，所以企業在投入前多可事先評估該項活動與企業本身的形象是否相符。經營者的理念及動機也是評估時的重要指標，可以發現如智邦、光寶等經營者個人風格強烈的電子產業，其公益行為的取向也有明顯的差異。而過去參與公益的經驗也會影響下次評估公益行為時的依據，特別是在成功的合作經驗上，不但容易形成長期關係的建立，對於合作模式的建構也有相當的助益。

與公司基本政策要能符合、公益行為的政策，並評估公益行為的資源及價值，在企業本位立場方面，著重公司的形象，公司的形象及公司理念是一體兩面的。(訪談摘要 C3-7.1)

經營者很不希望一般人對基金會的印象是逃稅的管道，所以我們希望能分得很清楚，且能落實，這和一些消費性產品的公司成立的基金會有所不同，因為他們常會去做一些和促銷有關的活動。經營者認為從事公益就是在回饋，所以在態度上也會較強硬，例如有些團體來開會時會發現，我們的基金會在開會時非常嚴肅，因為老板在監督，將基金會當成公司在監督。對於公益行為的內容，我們會將社區或單位帶起後，我們才抽身，將經驗傳承後，再讓他們自己去做。（訪談摘要 C1-7.2）

因為個人的喜好，再加上期望能提供一個在繁忙工作後可以休息的場所，培養人文藝術的氣息等因素。（訪談摘要 C4-8.2）

二、外部環境

1、非營利組織相關因素

非營利組織的聲望及評價若具有正面取向，不但有助於企業形象的建立，在公益參與時也可減少錯誤的機會。而非營利組織的屬性及類型和企業的基本政策是否相符也是企業認為重要的原因之一。在眾多的非營利組織中，企業要如何挑選合適的合作對象實在是一大難題，所以非營利組織的計劃內容及品質，還有彼此長期關係的建立都是企業列入的首要考量，尤其是受訪企業均相當重視長期關係的發展，因為其認為公益行為並非單純地急難救助，只是臨門一腳式的公益參與成效必然有限，所以對非營利組織的選擇多不會草率而行。

至少要知道非營利組織的貢獻是什麼，但知名度不一定要高，因為知名度很高的並不而需要我們的支持。而屬性應和我們既有的政策相關，和較受重視的公共議題，如震災。（訪談摘要 C1-7.3）

我們會透過與組織承辦人員或相關主管談過之後，去評估他們對這樣的案子執行的狀況加以評估，就是說聲望並不是唯一的標準，尤其是在做一個地方色彩的活動贊助的時候，並無法用聲望來加以評估。（訪談摘要 C3-7.2）

這就如投資一個產業，一定會去評估這些團體是否有這樣的實力，並非不實際的

計劃，而是我們已看到它有一個非常明確的計劃，一個長程發展的理念，讓我們看到一個未來的機會，如果是這樣的話，我們一定會支持，所以被贊助者本身的條件是我們要考慮的，如是否能帶動永續發展，因為受贊助單位本身已能長久經營，去贊助才有意義。（訪談摘要 C2-7.2、8.1）

2、社會環境的變動

就社會環境而言，受訪企業對於與企業所在地相關的公益行為較受重視，如先前所提，在取之於當地用之於當地的理念下，和所在地是否相關是首被考慮的因素。不過光寶電子持相反的意見，他們認為光寶集團分佈太廣，如果只重視所在地的建設，並無法將資源用在最需要的地方，所以還是在有迫切需要的地方著手，才能治標治本。很特別的，智邦科技在企業外部環境的評估選項中，只重視公益行為是否能達到長期利他的目的，因智邦科技認為公益最初的目的就是要能利他，而形象的建立、獲利的提高等都是隨之而來的附加價值。

回饋鄉里的考量也是因為企業設於新竹，對當地造成了相當程度的污染及破壞，如交通擁擠等，所以回饋鄉里仍為第一優先的考量。（訪談摘要 C5-9.3）

與所在地有關的，如果是一些較當地的組織，我們會較希望為公司所在地新竹或台南當地的社區，並會考量其服務內容及未來發展。（訪談摘要 C3-8.5）

我們的宗旨就沒限定在所在地，因為這樣好像只回饋自己的鄉親，其它的就不要照顧了，當然我們也不希望這樣，但現在我們的鄉親並不需要我們這樣去做的時候，我們硬要去做，那也不適合，所以我們是採開放的方式，哪些單位需要我們去做，他們將需求傳過來，我們再評估是否需要去做，去協助，這樣才會落實。我們是在站在整個國家的立場，所以我們會到很偏遠的地區去。（訪談摘要 C1-7.4）

三、公益的類型

表 5-2 參與公益行為的類型

| 企業名稱 \ 類型 | 環境保育 | 藝術文化 | 社會福利 | 學術教育 | 社區營造 | 體育活動 | 醫療保健 | 科技研發 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 光寶電子 | 3 | 4 | 5 | 2 | 1 | | | |
| 宏碁電腦 | | 3 | | 2 | 5 | 4 | | 1 |
| 台積電 | 6 | 3 | 4 | 1 | 2 | | 5 | |
| 智邦科技 | 4 | 2 | 3 | 1 | | | | |
| 華邦電子 | 3 | 4 | 6 | 1 | 5 | 8 | 7 | 2 |

註：按公益行為的優先順序，填入 1、2、3、、、、。

資料來源：表問卷 14 匯整

1、學術教育及科技研發

本研究主要針對國內電子產業，很有趣地的發現，這些高科技產業均有志一同地以學術教育及科技研發為參與公益的主要類型，這和高科技產業從業人員普遍受過較高教育，及該產業對於受高教育擁有高科技技術人才的迫切需求有關。不難發現受訪企業多投注相當的心力在於提供獎學金、學術研討會及舉辦各項學術競賽等，希望對於提升國內學術風氣並能帶動社會風氣。這其中，光寶電子雖也著重教育文化類型，不過其公益的對象主要針對學齡兒童，在教養、學習、行為偏差及輔導的工作，致力於萌芽期的教育。

認輔志工團在各個學校訓練學生家長來擔任愛心媽媽從事兒童認輔的工作，是一種較長期的合作。我們志工團和學校老師及家長共同合作來認輔學校中行為有偏差的學生，是基金會和外面其它的福利團體學校家長共同的長期合作。（訪談摘要 C1-6.1）

「龍騰論文獎」，我們的合作對象為各大專院校，所以需要靠學校教授來支持這樣的活動，指導學生來做一些實用性有價值的論文，來參與論文獎。由於龍騰論文獎已有幾年歷史，因此也建立了形象及價值口碑，而我們的主要目的也在於媒合學術研究與企業界的交流。（訪談摘要 C2-4.4）

本公司較偏向學術方面的贊助，因為企業主要為提倡促進科技的發展，著重於跟智慧、藝術方面有關的活動、國際研討會，因為如此才可以提升企業在國際上的地位。提高台灣電子的競爭力。也藉由對教育的贊助，以培養未來企業內的生力軍。（訪談摘要 C5-9.1）

2、藝術文化

高科技產業其從業人員往往面臨極大的工作壓力，對於休閒娛樂有較迫切的需求，且企業領導人多重視生活品質的改善，認為藉由藝術文化的欣賞是很好的方式，如智邦科技的由於經營者對藝術的個人喜好，更進一步在園區內成立「智邦藝術空間」來帶動風氣。

3、社區營造

由於地方自治的興起，社區營造意識的抬頭，在政府及相關非營利組織的大力鼓吹下，對於社區環境的重視逐漸影響著電子產業，台積電在社區營造方面著重於古蹟的修善及保存維護，光寶電子則由帶動社區家長做起，由家庭的連結營造社區，進而帶動社會。

基金會在成立時就已設立宗旨，所以基金會在運作時也是跟著這個宗旨在走的，我們就是以社區這個部分為主，以對人有幫助為主。從事公益要以對人的幫助來做，整個人的品質提升了自然外界的社會也會變好，由點推廣到面，以社區為一個點再來推及到整個社會面。我們就是做社會工作而已。（訪談摘要 C1-7.8）

如去年除了九二一之外，我們還做了一些古蹟的維護，我們也曾經透過政府或民間的力量來維護這些古蹟，可是會發現要找到對象有一定的困難度，後來更由於九二一加快了我們的腳步，要去維護古蹟。（訪談摘要 C3-9.6）

貳、決策模式

表 5-3 企業公益行為之決策模式

| 企業名稱 | 活動規模 | | | 歷時長短 | | 活動顯著性 | | 參與人員 | | 過去經驗 | |
|------|------|----|----|------|----|-------|---|------|---|------|----|
| | 大型 | 中型 | 小型 | 長期 | 短期 | 強 | 弱 | 多 | 少 | 有 | 沒有 |
| 光寶電子 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 宏碁電腦 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 台積電 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 智邦科技 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 華邦電子 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

註：執行單位 & 高階主管：1； 單獨決策：2； 分散決策：3

資料來源：表問卷 12 匯整

一、執行單位與高階主管

由於受訪的企業多數沒有專職人員來負責企業之公益行為，所以普遍而言，公益行為多由執行單位及高階主管來決定，且多數由執行單位提報，由高階主管做最後的決策，如果全部交由高階主管來做決策，在活動內容並不多時還可以處置，若在公益內容趨於多元且活動項目眾多時，則將無法達到有效授權的目的。

評估報告會簽到總經理，但如果金額超過了一定的規模或特殊案例就有可能簽至董事長。評估的過程是否合理，主管會做一裁決。決策一般到總經理層級，但若超過一百萬元，則決策層級則提高到董事長。（訪談摘要 C5-1.1、1.2）

我們的決策模式只有一個，不管活動大或小，金額多或少，都是由公司的主管決策，最後呈報董事長來做決定，有關基金會的部分，我們會由基金會的董事來討論決定。（訪談摘要 C3-7.5）

一般最高的層級為總經理，若金額超過一定，或特殊案例，則至董事長。但這並不算經營者給承辦人員的壓力，而是根據對公司的了解及對贊助活動的效益，以公關的角度來提出一個建議。（訪談摘要 C5-1.2）

二、單獨決策

在智邦科技方面高階主管只涉及大型、長期、活動性強、參與人數眾多、有過去經驗的公益行為，而宏碁一向強調專業分工，所以在公益行為的執行上，往往基金會的實際執行長就可單獨決策，而屬於短期及小型的活動，甚至可以分散交由負責人員決策，如此不失為一個較佳的方式，不但可達到授權的目的，還能有效掌握時效處理。光寶文教基金會的秘書長同樣地，對於基金會的會務具有較充分的決策權，大部分的工作只要符合基金會的宗旨及範圍，均可單獨決策。

基金會為執行長和總經理；還會和其他員工同仁，成為集體決策的方式。董事多為社會菁英，但較少涉入決策。（訪談摘要 C4-7.1）

每一個公司都有經營管理委員會，總經理會提出在委員會同意下決策，如去年的亞運，亞運的電腦設備及電腦作業，即由總經理及當地負責的相關公司大家一起出資。基金會章程中已明定多少規模的由董事長決定，多少要到董事會中決定，一般性的決策則為執行長。（訪談摘要 C2-3.2、7.1）

我們是蠻充分授權的，上面的決策形成了，下面較細項的部分單獨決策就可以了，不需要再透過老板。如果是很大型的活動會到執行長，即副董事長，副董事長或董事長他們要做決策，影響力較大的由他們兩位，再來是由秘書長全權負責。（訪談摘要 C1-7.5、7.6）

參、主責單位

表 5-4 企業公益行為的主要負責單位

| 單位 | 公關部門 | 企業成立的基金會 | 員工社團 | 中介組織 |
|------|------|----------|------|------|
| 企業名稱 | | | | |
| 光寶電子 | | * | | |
| 宏碁電腦 | * | * | | |
| 台積電 | | * | * | |
| 智邦科技 | * | * | * | |
| 華邦電子 | * | | * | |

資料來源：表問卷 13 匯整

一、企業成立的基金會或公關部門

顯然易見的，已成立基金會的企業中，基金會即為公益活動最重要的負責單位，而未成立基金會的華邦電子，公關部門則為主要負責的單位；在智邦科技方面，由於智邦文教基金會的會務皆由公關部門的人員兼任，而智邦藝術基金會設有專職人員，所以這兩個單位都是推動公益的重要單位；在宏碁電腦方面，由於集團中的公司相當多，雖然大部分的公益行為由基金會來推動，但在海外或特殊的個案還是會由各公司的公關部門來承辦。藉由基金會來負責企業公益行為是最普遍的方式，但受訪企業的基金會內成員多由公關部門兼任，而形成這同一個單位以不同名義從事公益的情形。

光寶認輔團也是在基金會下的單位，如果這些社團要以光寶的名義出去時，就全部以光寶文教基金會的名義。除非是個案才交由公關部，現在是看老板的態度。因為現在公益活動太多，我們也不可能本末倒置在做。（訪談摘要 C1-7.7、2.6）

多由公關部門，現設有三名工作人員，為華邦目前最小的單位。（訪談摘要 C5-8.1）

只要是公益的活動都是同樣的人員來從事。（訪談摘要 C3-9.4）

智邦文教基金會並無專職人員，現由同仁兼任，約有十人；智邦藝術基金會，則設有四位專職人員。（訪談摘要 C4-7.3）

只有基金會有專職人員，其它多由公關及行銷部門的人員調度，有些部門負責提供人力，如工程師或活動承辦人員等。（訪談摘要 C2-3.3）

二、員工社團

值得一提的，員工社團也漸漸在企業公益行為中扮演重要的角色，如智邦科技內，福委會就積極地參與基金會的運作，而台積電及華邦的員工社團也經常主動參與企業內外各項公益行為。這樣的結果正顯示，企業從事公益行為除了能凝聚員工向心力外，更是公益力量的結合，但較可惜的是，受訪企業均表示，企業內部仍未

建立起較正面的激勵措施，以推廣更多成員的加入。

智邦文教基金會成立初始由我負責，但為鼓勵同仁參與，現多由福委會來負責。
(訪談摘要 C4-7.3)

公司的福委會通常也會辦許多為員工辦的活動，而這些活動通常也會結合一些公益的性質，他們可能去育幼院或相關團體擔任英文老師或電腦教師，而這都是員工社團在辦的，透過這樣的方式去貢獻他們的專長。(訪談摘要 C3-2.3)

第二節 企業公益行為的限制

壹、財務上的限制

表 5-5 企業從事公益行為的相關財務限制

| 因素 企業名稱 | 稅負法規 | 盈餘獲利 | 贊助單位比較 | 受益單位比較 | 其它 |
|------------|------|------|--------|--------|--------------|
| 光寶電子 | | * | | | |
| 宏碁電腦 | | * | | | |
| 台積電 | | | | | |
| 智邦科技 | | | | | 經評選後好的個案全力投入 |
| 華邦電子 | | * | | | |

註：未填答表示無

資料來源：表問卷 4 匯整

受訪的企業多表示在從事公益上並沒有相關限制，但宏碁電腦及華邦電子還是認為企業的獲利情形對於公益行為或多或少還是有些許的限制，雖然這兩家企業每年固定投注於公益的金額變化不大，但對於突發狀況或特殊情況，則會因盈餘獲利而有所限制。這樣的情況如同前述，若採用一定比率提撥，則可配合獲利情形加以調整，對於獲利不穩定時的經濟情勢彈性較佳。

財力上的限制是有的，例如我們的認輔志工團如果只由自己企業來贊助可能還是有限，所以也很需要其它單位來參與。當然企業獲利越好越有能力來贊助。（訪談摘要 C1-4.1）

到目前宏碁成立了二十幾年，做了非常多的事情，但社會上知道的人並不多，因為我們所從事的公益活動多在所專長的領域中，但我們專長的領域並非一般社會大眾所熟悉的，雖然我們推動的這些公益活動最終受益對象仍為一般社會大眾，但由於不是直接的金錢贊助，所以反應及回饋並不明顯，這是我們在從事公益活動時較遺憾的部分。（訪談摘要 C2-4.1）

財力上，基本上我們公司並沒有上述的問題，如果談財力上，我想這些贊助費用需要多少錢，才能將錢用在刀口上，這是最重要的部分，其它財力上並非最重要的問題。(訪談摘要 C3-4.1)

貳、人力資源上的限制

表 5-6 企業從事公益行為的相關人力資源限制

| 因素 企業名稱 | 負責人員有限 | 員工志願參與不足 | 員工激勵措施不足 |
|------------|--------|----------|----------|
| 光寶電子 | * | | |
| 宏碁電腦 | * | | |
| 台積電 | | | |
| 智邦科技 | | | |
| 華邦電子 | * | | |

註：未填答表示無

資料來源：表問卷 5 匯整

雖然台積電及智邦科技之基金會皆由兼任人員負責，但台積電表示由於每年在編列計劃時，早已將所需的人力排定，除非是重大事項，否則有不會人力資源上的問題；而智邦文教基金會由於成立的時間尚短，再加上有福委員的全力配合，所以未曾發生人力短缺的情況。宏碁電腦雖設有一位專職人員，並有相關人員協助基金會的運作，但由於基金會的會務每年都會略作調整，所以在專職人員的配置上仍嫌不足；華邦電子的公關部門目前雖有三位成員，但仍是企業最小的一個部門，對於要面對繁忙的公關工作及不斷豐富的公益活動實在不易負荷。不過人力不足一直以來是企業型基金會最大的問題所在，且由兼職人員來承辦基金會業務，對於基金會能否健全發展常是一大挑戰。

人力真的有限，有二個專員，一個總編輯和秘書長。但他們要做的是全省的事情，但蠻好的是，這些年來他們和志工和社區都已建立良好的關係，只要有需要他們都願意配合。由於志工的人力目前非常充沛，約有四五百人所以並沒有志工這方面的問題。(訪談摘要 C1-4.1)

因為我們在規劃這年度的工作時已將人力及各方面都考量進去，所以我們儘量讓

活動能夠按照計劃來進行。目前基金會的經營上人力上並沒有太大的問題，在未來我們希望能再鼓勵增加員工志工參與的部分。(訪談摘要 C3-4.2)

參、相關法令的限制

表 5-7 企業從事公益行為的相關法令限制

| 因素 企業名稱 | 主管單位之法規 | 政府激勵措施 | 企業內部規章 | 政府行政措施 |
|------------|---------|--------|--------|--------|
| 光寶電子 | | * | | * |
| 宏碁電腦 | * | | | * |
| 台積電 | * | | | |
| 智邦科技 | | | | |
| 華邦電子 | | * | | * |

註：未填答表示無

資料來源：表問卷 6 匯整

一、主管單位之法規

在相關法令限制上，台積電有著很深的感觸，成立基金會必須遵守主管單位的相關規定，台積電是以文教基金會的名義成立，主管單位為教育部，但在去年文化、教育活動分家後，造成基金會原欲從事的藝文活動為文建會所管，使得基金會的活動內容受限於以教育為主的類型。宏碁電腦則表示當年宏碁欲前往海外成立「標竿學院」時，受限於主管機關經濟部的相關法規而無法成行，阻礙非營利組織的國際化。政府單位設定法規條文，原欲使所屬單位得以依法行事，但過度繁雜及過時的法令規章，不但無法產生正面的功效，反而成為企業從事公益的絆腳石。

因為我們的基金會是屬於文教基金會，由教育部主管，有些文化藝術基金會是屬於文建會主管，如果是公益慈善那又是屬內政部管的，所以在政府的法令來講，今天如果是文教基金會，那可能就無法去從事公益慈善的事情，所以就法令上，我們就用公司名義來做，這個只是配合法令的一個技術上的問題。去年開始即文教分家，文化藝術歸文建會管，教育歸教育部管，可是我們是在這之前就成立，而我們是一個文教基金會，所以有時候我們遇到問題，他們可能會跟你講「這個是藝術活動不太適合在基金會辦」，可是今天如果我們是屬於文建會性質的基金會，他們又可能告訴你「你

這是教育活動不適合」。會有這樣的困擾，不過不那麼嚴重。（訪談摘要 C3-4.6）

沒有特別的感覺，因為並沒有成立基金會，所以在法規限制較少。主要在於對象的挑選而已。（訪談摘要 C5-4.1）

二、政府行政措施及激勵措施

宏碁電腦最感困擾的在於政府的行政措施，由於政府的科層體制，對突發狀況往往應變機動性不足，再加上行政效率的低落，對於從事公益的企業而言，常感有志難伸。政府在行政措施上應能更具彈性，對於突發或緊急狀況也能有適當的應變措施，並能加強相關激勵措施，以達到鼓勵企業從事公益的目的，分散政府為公眾服務的責任。光寶電子也同樣表示，除了經費的申請愈加困難外，申請時間的冗長及拖延是最大的問題。

我們都在政府規定的法令範圍內工作，所以不會覺得有何限制。唯一碰到的是，如九二一震災時，當時災區最欠缺睡袋、帳篷等物品，我們馬上從國外的機構募集到，但卻在要運回國內時面臨著要報稅等問題，因此造成些許的困難。在特殊狀況時欠缺應變能力，在例外情況時沒有辦法例外處理，將造成在從事公益活動時的遺憾。

（訪談摘要 C2-4.2、4.3）

我們會向政府申請相關的補助，但深覺得好像一年比一年困難，我們做的是照顧民眾的事，政府應該挺身出來，補助的金額應該要多。同樣地，企業若能提高對企業的免稅額度等相關激勵措施，企業會更願意去做。而政府的行政上效率慢了點，如我們的申請案也往往被延誤。（訪談摘要 C1-4.1）

第三節 企業公益行為的影響

壹、對企業的影響

表 5-8 從事公益對企業的影響

| 因素 | 策略性公益行為的建構 | 反應獲利 | 反應股價 | 凝聚員工向心力 | 其它 |
|------|------------|------|------|---------|---------|
| 企業名稱 | | | | | |
| 光寶電子 | * | | | * | |
| 宏碁電腦 | * | | | * | |
| 台積電 | * | | | * | |
| 智邦科技 | | | | | 只想盡社會公益 |
| 華邦電子 | * | | | * | |

資料來源：表問卷 7 匯整

一、策略性公益行為的建構

受訪企業均認為企業從事公益除了有利以策略性公益行為的建構外，更有利於凝聚員工向心力，由於企業對於公益是個學習者，在從事公益的初始只存著做善事回饋的想法，對於公益的投注能否發揮效用，往往無法有效掌握，所以在不斷地經驗的累積後，慢慢地型塑策略性公益行為的雛型，藉由策略性公益行為的形成，來達成公益的目標及使命，發揮公益行為的價值及效果。

我們所要做的一定是對整個社會整個產業重要的，第二個是一定是有附加價值的。宏碁會考慮其所擅長的，如資訊科技、國際行銷及國際化，擅長開創、創新，如又從事社會公益，就應從此層面來做才能創造附加價值，跟其它企業比較我們因此會做得更好。相反的一般的捐款，很容易做而且有很多同業可以做，因此我們便將這類活動交由別人來做。如果在我們的能力範圍內我們就來做。我們所擅長的科技資訊，應表現於企業經營管理、科技與人類的生活、文化藝術將之拉在一起，我們就做這樣的事。（訪談摘要 C2-2.1）

基金會剛成立時一定都在學，我們基金會成立時很珍貴的是已設立了三個主要的經營方向，成立的三年多來不斷地在這個方向紮根去做。我們無法去幫助每個團體，

所以說為何設定自己的策略是非常重要的，因為可以做的公益實在太多了，企業贊助一定要非常清楚自己要做的是什麼，不然真的是無法取捨。（訪談摘要 C3-5.2、8.6）

二、凝聚員工向心力

凝聚員工向心力是企業從事公益所帶來的無形資產。一如前述，員工藉由企業對公益的參與不但得以更認識公司，也能對自我產生正面的價值，感受到身為企業一份子的榮耀，這樣的結果對於降低員工流動率有著相當的助益。

凝聚志工的向心力絕對有，在員工的向心力方面，早期我們在寒暑假時都會到企業去做兒童的數字的培訓，而多是企業員工的子女參加，所以對凝聚員工向心力很有幫助。還有企業內部刊物中會刊登基金會的相關公益活動，員工能間接了解企業的公益行為。（訪談摘要 C1-5.1）

員工的心理建設很重要，讓員工覺得他們在做很有意義的事，認同公司有在回饋社會，對外能很有面子。如天下雜誌所做標桿企業的選拔，宏碁常名列前茅，讓我們原本以為沒有人知道宏碁做公益的事被報導出來，這對我們從事公益活動或員工選擇職業往往有加分的作用，又如宏碁一直是大學畢業生最喜愛的企業之一，這或許和宏碁從事公益活動正面的形象有很大的關係。（訪談摘要 C2-5.1）

對員工較有肯定的作用，讓員工了解企業的正派經營及回饋社會的責任，使得員工更能認同公司。（訪談摘要 C5-5.3）

貳、對公益對象的影響

表 5-9 從事公益對公益對象的影響

| 企業名稱 \ 影響 | 組織健全發展 | 經費來源無慮 | 經營管理的學習 | 知名度的提升 | 其它 |
|-----------|--------|--------|---------|--------|------|
| 光寶電子 | * | * | | * | |
| 宏碁電腦 | * | * | | | |
| 台積電 | * | * | | * | |
| 智邦科技 | | | | | 社會溫暖 |
| 華邦電子 | | * | | * | |

資料來源：表問卷 8 匯整

由於企業的支持與贊助，最重要的是解決了受益者經費來源的問題，也由於財務問題獲得了改善，更進一步能健全受益對象的長期發展，所以受訪企業均認為對於受益對象最大的影響在於經費來源的改善。也由於受訪企業皆是知名的國際企業，對於受益對象也往往能藉此提升其知名度及曝光率，這樣的結果，不但能使社會大眾能更快地認識該團體，產生帶動風氣，溫暖社會的正面意義。

我們曾幫助台東地區的育幼院相關物品，讓它們的組織能夠健全，之後才能做對它們組織更好的工作。因為和我們的合作能增加組織的曝光率。（訪談摘要 C1-5.1）

宏碁在贊助公益活動除了強調科技外，還有國際化專業化，而雲門舞集它所做的正是這些，它是台灣唯一能走上國際舞台的表演團體，能為國際公認代表台灣的藝術團體，所以能為台灣帶來正面的效果。因為它的精采演出水準能將宏碁贊助者的形象帶出去，如台積電和宏碁為其贊助者，則能隨著其國際水準的形象一起出去，如果這些企業沒有相對的水準，也無法發相同的效果。（訪談摘要 C2-9.3）

當然我們也盡量幫受贊助者作宣傳，例如利用網站介紹、賀年卡上也利用鶴的圖案，使得企業的客戶及員工的親友能間接地認識受贊助的對象。（訪談摘要 C5-5.1）

第四節 企業與非營利組織的合作

壹、合作的方式與途徑

表 5-10 企業與非營利組織的合作方式與途徑

| 企 業 名 稱 | 方式與途徑 | | 方式 | | | 途徑 | |
|------------------|-------|------|----|----|------|----------------|------------|
| | 善因行銷 | 贊助支持 | | | 資源交流 | 直接由企業 基金會負責 | 公關部 門負責 |
| | | 財力 | 物力 | 人力 | | | |
| 光寶電子 | | * | * | * | * | * | |
| 宏碁電腦 | | * | | | | * | * |
| 台積電 | | * | * | * | * | * | |
| 智邦科技 | | * | | | | * | * |
| 華邦電子 | | * | * | * | * | | * |

資料來源：表問卷 9 匯整

一、合作方式

1、贊助支持

企業與非營利組織的合作方式主要還是以贊助支持為最常使用的方式，而這其中又以財力的贊助最多，企業不論對其基金會或其它非營利組織，多以金錢的支持來維持其生存與發展，更進一步地會提供相關的人力及物力，但相對地這樣的情況也較少。

與非營利組織的合作的關係只起因於對其企劃案、服務對象的認同，以尊重專業的態度來建立合作關係，純粹只是贊助的角色。（訪談摘要 C5-6.1）

2、資源交流

資源的交流也是企業和非營利組織間合作的另一個方式，企業除了金錢及人力的支持外，還有許多經營管理、科技應用的經驗得以承傳、及網絡通路得以應用；而非營利組織對於從事公益活動往往具有相當的經驗及專長，也是企業得以學習跟

進之處，這樣的以資源交流為主的合作方式正逐漸發展中，這也是社會專業分工後所產生的結果。

和非營利組織間有些經驗的分享，像我們贊助台中自然科學博物館，就是由我們企業的人員去提供整個館架構的形成，因為他們可能沒有相關的知識的人才，像這樣需要我們提供專業人才來協助的，我們就會提供適當的人才來配合。（訪談摘要 C3-6.2）

二、合作途徑

同於企業從事公益的負責單位，企業與非營利組織間除了透過企業基金會外，仍是以公關部門來接洽及承辦居多，至於是否會主動去尋找可合作的非營利組織，多數企業仍處於較被動的地位，以非營利組織主動來尋求合作為主，其中只有台積電表示經常主動尋找可合作的對象，對於主動尋求合作的非營利組織也不會照單全收，還是會視其屬性及訴求與企業公益的既有政策方向是否相符。

事實上，我們很重視訊息的公開，我們也希望每個地方的企業都能關心地方，有些人認為我們公司知名度那麼大，可能只重視全國性的大案子，其實我們希望透過長期在地方的耕耘，慢慢帶動大家都來關心自己的地方，事實上以一個企業，實在無法照顧到全國大大小小的團體，所以其實 NPO 如何和企業連結實在是一門學問。（訪談摘要 C3-8.6）

但有時有些臨時突發的捐助活動，我們沒有辦法去捐助，他們就會覺得宏碁很冷漠無情。我們也曾經辦過科技類的獎項，以鼓助科技發展，但辦了兩年後不敢辦了，因為幾家歡樂幾家愁的情況，使得獎項的公平性遭到質疑，因而放棄此活動。（訪談摘要 C2-7.2）

有時會主動尋求贊助或與非營利組織的合作機會，但大部份仍是由非營利組織或機關團體主動尋求贊助。有些團體是在半信半疑的情況下將案件寄出，但企業這部份，非常清楚自己要尋求的對象為何。企業並不會因為機構來募款就贊助，我們的公益活動多為自發性的，可能已有計劃後，將訊息發佈出去，再由機構來進行申請，企業內部再進行評估。（訪談摘要 C4-8.3）

貳、合作的結果

表 5-11 企業與非營利組織合作的結果

| 企業名稱 \ 結果 | 長期夥伴關係的建立 | 自行成立基金會 | 合作模式的建構 | 員工成為 NPO 之志工 |
|-----------|-----------|---------|---------|--------------|
| 光寶電子 | * | * | * | * |
| 宏碁電腦 | * | | | |
| 台積電 | * | * | * | * |
| 智邦科技 | * | | | |
| 華邦電子 | * | | | |

資料來源：表問卷 10 匯整

一、長期夥伴關係的建立

受訪企業一致認為企業與非營利組織合作的結果，將是雙方長期夥伴關係的建立。由於企業長期的提供使非營利組織在經費上不虞匱乏，所以非營利組織在獲得企業的支持與贊助後，往往能更專心一意地從事服務方案的推動，也由於此良善的循環，使得雙方可以以長期的眼光來建立如此的合作模式。此長期關係的建立，對於企業與非營利組織而言可謂是雙贏的局面。

也曾和一些非營利組織建立長期合作的關係，如洪建全文教基金會、基督教女青年會、國家藝術基金會等。如洪建全每年一系列的音樂講座都會參與，目前為止已持續五年了，不會去影響基金會的運作方式朝向企業欲達成的方向。（訪談摘要 C5-6.1）

二、合作模式的建構，員工成為非營利組織的志工

經由長期夥伴關係的建立，更進一步地形成企業與非營利組織間的合作模式。這樣的模式不但使企業更清楚公益的參與形式，對於有意向企業尋求支持的非營利組織也是一個值得參考的例子。不過單一合作模式並不能適用於不同的企業及對象，在彼此的合作過程中應視雙方的特點加以修正，才能產生實質的成果。也由於企業和非營利組織的合作關係，除了可以使企業內同仁對該非營利組織有更深入的瞭解外，更能進一步媒合雙方，使得員工成為非營利組織的志工，建構企業志工的

模式。

合作的模式也是透過長期合作的累積，然後去評估這樣的績效是否要做調整，對不同的組織可能要適用的模式也不一樣。而我們任何的活動我們都會在內部做宣導，員工他們只要有興趣去參加，不管是藝文活動公益慈善活動，員工有興趣就會自動去參加。至於公司有計劃性提供公司專業服務，目前並沒有在做，不過未來我們有這樣的規劃，但方向仍是以員工自發性的，而不是由公司來做一個主動性的規劃。（訪談摘要 C3-2.3、6.3、6.4）

如認輔志工團在各個學校訓練學生家長來擔任愛心媽媽從事兒童認輔的工作，是一種較長期的合作。我們志工團和學校老師及家長共同來合作來認輔學校中行為有偏差的學生，基金會和外面其它的福利團體和學校家長共同的長期合作。（訪談摘要 C1-6.1）

三、成立基金會

為了使公益行為能朝向專業，企業多會以成立基金會來專職負責。基金會成立後，公益的目標及方向會更加的清楚及明確，所以華邦電子也表示目前正在評估成立基金會的相關工作。

還沒成立基金會的時候，也是等著人家來爭取捐款，評估之後我們就捐，這是以前的方式。成立基金會後我們希望能更有方向更有規劃性地來做。（訪談摘要 C3-3.2）

目前的三位公關部門人員可能為基金會籌備人員。副總目前有成立基金會的構想，現正在籌劃中。（訪談摘要 C5-8.3）

第六章 結論與建議

第一節 研究結論

企業對於公益行為的概念，已逐漸擺脫過去以「捐款」為主的思考模式。尤其在電子產業中這樣的理念更被清楚地落實，雖然企業均表示從事公益並不以獲利為主要考量，但由於此正向的作為，成為企業永續經營的基礎。針對本研究所提出的研究問題及目的，與受訪企業進行深入訪談後所得的結果，歸納出下列研究結果論述如下：

一、企業從事公益活動的動機

以企業內部環境為考量，「長期性商業策略」及「長期自利」是主要的動機，這其中包括建立企業形象及公共關係、取得同業及社區認同、建立知名度、增進員工認同、徵才、促進整體商業環境之發展、提高全面生活品質，可以發現電子產業是以一個大格局來從事公益，著重於長遠的效益，而非以立竿見影的短期績效為其從事公益的動機。若就企業外在環境的影響，「善盡社會責任」、「回饋」、「改善社區環境」、「支持非營利組織」則是電子產業從事公益的主要動機，電子產業多能設身處地體認到取之社會用之社會的觀念，除了享受社會資源外還能進一步分享資源。

二、企業從事公益的方式與途徑

電子產業從事公益的方式以「金錢贊助」及「服務技術的提供」最常被使用，企業財力的贊助對於公益專業程度較弱的企業組織，在專職人員不足的情況下，是一個互惠的方式；在擁有專業技術能力的高科技電子產業中，服務技術的提供也成為另一個從事公益的方式；雖然並未有組織的建立企業志工，但「企業志工」也是企業公益輸出的方式之一。電子產業從事公益的途徑包括「自行承辦」，由企業內的公關部門或企業成立的基金會來從事；企業並透過「與其他企業合作」來擴大公益行為的規模及影響力；更進一步，企業也會「透過非營利組織」，將公益行為交由其他非營利組織來代勞。

三、企業公益行為的規模

一般而言，電子產業均表示，從事公益並「沒有固定的金額」，多是根據每年編列的公益計劃加以核定，偶有突發事件還會有額外的支出；只有一家企業表示公益行為的規模是由「每年盈餘」的 1% 提列，所以公益的規模會隨著企業的營收而有所變動。其實企業固定提撥盈餘的一定比率作為公益行為的基金，除了可以做為利潤分享外，也易於調節景氣好壞所產生的獲利變動。英國全國志願性組織聯合會 (National Council for Voluntary Organizations) 就曾建議政府應為企業界設定捐贈其收益之 1% 的目標。

四、企業公益行為的評估準則與類型

電子產業公益行為的評估準則可由兩個部分來考量，在企業內部環境方面，「企業的基本政策」如經營基本政策及公益行為的政策、資源、價值都是評估時的依據；此外「企業本位立場」也是一個重要的標準。除了與企業形象相符外，經營者的理念及對公益行為的態度和企業過去從事的經驗，都深深影響著評估公益行為的可行與否。在企業外部環境方面，「非營利組織相關因素」是企業所關切的，非營利組織的聲望評價是否正面，屬性及內容與企業公益的政策是否相符，還有非營利組織的計劃內容及品質是否為企業所接受，更重要的是雙方長期關係的建立；而「社會環境的變動」也是另一個重要指標，諸如社會所關注的公共議題，企業公益是否能達到長期利他的效果等，相當程度的，企業也重視公益行為能與企業所在地有所相關。

在電子產業偏好的公益類型方面，排名前五名分別如下 1.學術教育類；2.科技研發類；3.藝術文化類；4.社區營造；5.環境保護類。這樣的結果正顯示，電子產業對於公益參與的偏好，除了與產業相關的教育科技類外，相當致力於提升整體生活環境的品質。

五、企業公益行為的決策模式

電子產業在公益行為的決策模式方面，大多以「執行單位 & 高階主管」及「單獨決策」為主。在執行單位與高階主管的決策模式中，大部分還是由執行單位負責

規劃呈報，而由高階主管進行最後的決策；單獨決策的模式中，執行單位的主管即可做最後決策。這樣的結果，正顯示出由專職人員及兼職人員負責的差異了，由執行單位 & 高階主管決策的多是兼職人員負責公益行為，相反的，以單獨決策為主的企業則是設有專職人員的企業。可以了解的是，專職人員除了專業外，相對地被賦予的權職也較大。

六、企業公益行為主要的負責單位

除了「企業成立的基金會」外，在電子產業中「公關部門」及「員工社團」都是負責公益行為的單位之一。這其中，由於部分電子產業的基金會未設置專職人員，所以基金會與企業公關部門形成人員重疊的情況；而有專職人員負責基金會事務的企業中，在與基金會宗旨不相符的其他公益行為，還是會透過公關部門來負責；員工社團方面，多是社團自發性地對外從事公益行為，而非由企業有組織的運作。由基金會專職人員來負責企業特定有組織的公益類型，再透過公關部門來協助非基金會項目的特殊公益事項，將可有效解決人員配置重疊、公益多頭馬車的情況。

七、企業公益公益行為的限制

財務上的限制方面，電子產業紛紛表示「盈餘獲利」將對企業可供從事公益的資金產生限制，可以了解的是企業的獲利能力將反映於公益行為上。在人力資源限制上，「負責人員有限」是最大的問題，這樣的情況不論是否設置專職人員都同樣存在，企業可以從事的公益行為何其寬廣，企業必須體認到的是，若有心做好公益活動充足的人力資源是必要的。在相關法令限制上，企業基金會的「主管單位法規」、「政府激勵措施」及「政府行政措施」，都是電子產業反應在從事公益上受挫的部分，為了鼓勵並提高企業參與公益，政府除了提供一個便捷流通的行政管道外，更重要的是能健全一個合宜的公益環境。

八、企業公益行為的影響

對企業的影響，最重要的是「策略性公益行為的建構」及「凝聚員工向心力」。前者強調企業經由經驗的累積與企業經營的成功經驗，逐漸型塑一套企業獨特的公

益取向，以策略計劃的方式從事公益；後者則著重於企業公益行為產生的正面效果，將有助於提高員工向心力進而產生認同，來共創企業價值。在對公益對象的影響上，除了經由金錢的贊助使得公益對象「經費來源無慮」外，更進一步能增進組織的績效使得「組織健全發展」，藉電子產業的影響力而得以達到「知名度的提升」。

九、企業與非營利組織的關係

電子產業與非營利組織的合作方式，大部分還是透過財力、物力及人力的「贊助支持」，其中以財力的贊助最為普遍，而物力及人力的支持則須視合作案例的狀況，才能適時地提供。「資源交流」是新興的合作方式，非營利組織不再被動地單純接受來自企業的贊助，也能進一步提供組織專業的服務及資源，與企業進行資源交流。同於企業公益的負責單位，電子產業與非營利組織合作的途徑也是藉由「企業基金會」或「公關部門」來負責。

根據研究，電子產業與非營利組織合作的結果，最重要的是雙方「長期夥伴關係的建立」。企業藉由與非營利組織的夥伴關係，來達成公益效果的極大化，而這樣的成效必須經由長時間的累積；也由於長期的合作，得以「建構合作的模式」，並間接媒合「員工成為非營利組織的志工」，長期而言將有助於企業志工的建置。電子產業也紛紛表示，經由與非營利組織的合作，才使他們有成立基金會的動機，更專業地來從事公益活動。

第二節 研究發現之建議

雖然台灣企業從公益行為已如火如荼地展開，但在大部分企業都懷著滿腔熱情來從事時，過去的經驗將可避免重複錯誤的機會。在本研究中，我們發現企業從事公益行為仍存在著的既有問題。不論在政府、企業或非營利組織間，都應有更多考量及再規劃，才能讓公益的良善美意真正落實，在此僅提出下列幾點的思考與建議：

壹、對企業方面：

- 一、企業公益行為的公開：部分企業已能將其公益行為的內容以新聞或網站公布的方式向社會大眾告知，這樣的方式除了能清楚瞭解企業的動機及實質作為，也能作為大眾投資時的標的，更有利於政府明白清楚企業對於社會的付出。在股票上市的企業裡，公開的目的更顯重要，企業並非屬於經營者所有，所有投資大眾及企業所在地的民眾都應能清楚明白企業的所做所為。
- 二、專職專員運作：由於參與公益並不屬於企業的本業，所以利用兼職人員是最普遍的方式，但公益行為若要能專業並能達成效益，交由專職人員才能將理想與使命有效落實，對於事後的評估工作也能有效掌握；至於企業基金會的成立，將有助於釐清企業公益行為的目標及取向，確認公益行為的做法及方向，是企業公益行為永續經營的最佳管道。
- 三、主動尋找合作對象：同於前述，由於人員的不足，企業往往只能被動地等待，而少有積極主動的態度。由於電子產業對於從事公益多已具備明確的目標，若不能以積極的方式來從事，將落得只有美意而無法開花結果之憾，畢竟公益行為應該是提供給最需要的對象，而企業也應該花更多時間了解受贈對象的需求。重要的是，企業要將其公益的方式及使命，加以公開宣揚，以利相關組織有接觸的管道。
- 四、專業獨特的公益區隔：電子產業的負責人往往能藉由其成功的創業經驗來從事公益，他們希望這些公益贊助能真正發揮效用，對於公益行為他們會預作規劃，對於與其合作的非營利組織，也會詳細地評估是否具備足夠的專業能力來經營管理。在強調分工的經濟市場中，企業會尋找對本身最有利的市場切入，同樣地，企業公益若也能以專業分工的方式，將資源投入於不同的公益屬性及領域中，建立企業獨特地公益取向，將可達到資源最大化及避免重複投入的情況。
- 五、企業志工的廣推：在國外，讓企業員工利用上班時間從事公益服務的制度早已

行之有年，在國內，這樣的作法也正在發酵著。藉由企業志工的制度，企業得以落實回饋社會的目標增加形象，也可培養員工團隊精神及領導規的劃的能力，並體會付出的樂趣，提高對企業的向心力及認同感。尤其電子產業的員工所具備的特殊專長，正可以彌補部分公益團體及政府服務的不足，是另一項珍貴的公益資源。

貳、對政府方面：

- (一) 行政措施的改進：長期以來政府的行政僵化一直是最遭垢病之處，若因為政府的相關措施而限制了企業從事公益的美意，對於國家社會都是極大的損失。政府應通盤檢討相關法令，使得行政管道得以暢通，行政機制得以彈性，而對於政令的修正也應能以整體發展作為考量，才不致有朝令夕改之憾。
- (二) 正面鼓勵措施的加強：企業雖然不以節稅為公益行為的考量，但卻也紛紛表示激勵的措施不足。在相關法令方面，除了能提高賦稅減免的額度外；也可設置相關獎項報導，做為積極鼓勵的方式。根據英國衛報(The Guardian)的報導，全國志願性組織聯合會已發表一項宣言，促請英國政府公佈企業公益捐款排行的官方報告，以督促鮮少從事公益的大型企業，並進而鼓勵企業積極參與公益行為，這樣的作法很值得做為參考。

參、對非營利組織方面：

- (一) 積極主動和企業接觸：對知名度不夠的非營利組織而言，財力雄厚的企業是高高在上的，不敢甚至不知如何與之接觸。其實企業對於與企業理念相同或具潛力的非營利組織是非常歡迎的，只是在以非專職人員兼任的情況下，企業往往都處於被動式的等待，當然對於前來募款或提出合作的非營利組織，企業並不可能照單全收，所以非營利組織首先應了解其服務與企業屬性是否相同外，更應加強本身經營管理的能力，除了健全人力資源管理、財務管理，還要積極培養行銷管理及募款的能力，以爭取與企業合作的機會。
- (二) 公益參與的教育：企業往往具備從事公益的能力，卻無法動員大批的人力進行研究，而非營利組織除了主動與企業接觸外，更重要的是能提供前瞻並適宜的公益作法。在美國，許多非營利組織紛紛開辦如何有效運用贊助款的訓練課程，教導捐款人及機構如何發揮捐款效益的訣竅與策略，如福特基金會在年會中舉辦捐款教育會議；洛克斐勒基金會開辦慈善工作坊(philanthropy

workshop)課程，並於 2001 年於加州舉辦捐款教育研討會；2000 秋季才開始運作的<http://worth.com>網站更是每日更新慈善新聞並推出系列慈善捐款技巧與捐款人典範的報導。這樣的做法相當值得國內非營利組織跟進，除了可使參與公益的企業有例可循外，更能刺激企業投入的動機。

- (三) 長期關係的建立：對於非營利組織而言，企業的支持與贊助都能產生相當大的助益，但重要的是，光憑企業一次兩次的贊助效果實在有限，非營利組織要能以長期關係的建立作為目標。同樣地，企業也特別在乎他們和所支持的組織之間的關係，不希望彼此在捐贈之後就「無以為繼」。因此非營利組織必須讓企業也能參與他們的工作，邀請企業員工擔任非營利組織的志工，不但藉此使企業所贊助的方案或組織產生連結，同時也能從中了解對志願服務工作的需求程度。非營利組織藉由每次的合作來培養組織的實力，除了學習企業的成功經驗外，並能將組織的資源及公益專長提供企業學習，雙方互利互惠，而長期關係最終的目的，還是在使非營利組織得以自己自足。

肆、對學校教育方面：

- (一) 公民觀念的建立：公民社會的形成將影響社會各個階層，特別是社會未來的中堅份子學生，因此學校教育肩負著公民社會是否健全的關鍵因素之一。學校教育應將「公民社會」、「公民責任」及「企業公民」的相關知識與作法，在課堂上進行倡導與傳授，積極地由學生階層形成全民共識，讓未來企業從事公益行為不再是外在的影響與刺激使然，而能將企業公益行為內化為企業政策的一部分。
- (二) 社會風氣的形成：可以發現，近年來已有許多學術著作、教科書籍已將「企業社會責任」、「企業公益」等觀念列入章節，教育界已能重視並鼓勵相關論文著作的研究。藉由實證的研究分析，作為企業界跟進的依據，並能形成風氣帶動風潮，鼓勵並協助建構屬於企業獨特地公益作為，真正擔負起「往下紮根，向上提升」的使命。

第三節 研究限制及後續研究建議

壹、研究限制

在從事研究的過程中，深切地體會過去研究者的專業及用心，也藉此了解企業期許永續經營的理想與實踐，但是本研究仍有下列的限制：

- 一、相關文獻的不足：國內企業從事公益行為早已行之有年，但較具規模且深入的相關學術研究，卻在近十年來才開始起步，在公益行為的探討上也著重公益的動機、方式及途徑等的研究，對於企業公益行為的結果及影響層面觸及較少。由於研究時間差異不太，因此研究所產生的結果也多大同小異，這也造成本研究不易突破，而試圖以新興的電子產業來勾勒一個有別於傳統產業公益行為的新思維。
- 二、研究方法的限制：由於採用質化研究，為達到深入了解個案，因此只選取五家企業做為本研究的樣本，在研究對象的數量上並無法「具體地」呈現電子產業公益行為的概況，而只能「客觀地」反應電子產業在公益行為上的前瞻思維及獨特做法。在面對面的訪談時，由於受訪者可能只是企業從事公益的眾多關鍵執行者之一，而使得訪談者無法完整呈現問題的訊息，或是有無法回答的情形，因此所獲得的訊息仍不夠充分。
- 三、研究者的限制：由於研究者對於主觀意識的主導且對於研究方法涉略有限，再加上第一次採用質性研究並著手如此大型的研究，在研究知識及研究技巧的使用上都有待加強。個人深覺國內外相關文獻的補強、研究方法的專精、及資料分析整合能力的提升及寫作技巧文筆流暢的掌握才能完整反映事實，降低研究不失真的不二法門。

貳、後續研究建議

企業從事公益不但是股趨勢，更有企業已將公益結合為企業經營管理的一部分，可以想見未來相關研究必會不斷跟進，在此提供下列建議及努力方向，以豐富提升國內相關研究的品質：

- 一、橫斷面地深入探討：本研究對企業公益行為具連貫性的研究，從企業的動機、執行方式到產生的結果、與非營利組織的關係都做了些許的著墨，但在這些縱向的研究所得後，較欠缺的是以橫斷面加以深入探討。因此，後續研究者將可著重企業公益的各層面，更深入地探討企業公益的動機、方法、限制等，使研究的結果得以具體，研究效果更為顯著。
- 二、量化方式進行普查：如同前述，台灣目前上市的電子產業早已突破 150 家，若能以問卷的方式進行訪查，則可較完整地呈現台灣電子產業公益行為的實施概況，不但能補足本研究的不足，更可藉此審視國內電子產業的公益行為，做為全面檢討加強的依據。

參考文獻

一、中文部分

- 司徒達賢 (民 88) 非營利組織的經營管理。台北：天下遠見出版股份有限公司。
- 江明修 (民 83) 非營利組織領導行為之研究。台北：行政院國科會科資中心，計劃編號：NSC82-0301-H-004-060。
- 江明修 (民 86) 非營利組織公共服務功能之研究。台北：行政院國科會科資中心，計劃編號：NSC87-2418-H-004-004-E21。
- 余佩珊譯 (民 83) ; Peter F. Drucker (1990) 原著，非營利機構的經營之道。台北：遠流出版公司。
- 狄英、吳怡靜 (民 83) 專訪管理大師彼得杜拉克跨世紀新思考。天下雜誌，十一月號，NO.162。
- 林詠榮 (民 78) 新版商事法新銓。台北：五南出版社。
- 林麗娟、劉廷揚 (民 88) 企業概論。台中：滄海書局。
- 胡幼慧 (民 85) 多元方法：三角交叉檢視法，質性研究：理論、方法及本土女生研究實例。台北：巨流。
- 官有垣 (民 87) 非營利組織的董事會角色與功能之研究 - 以全國性社會福利相關的基金會為例。嘉義：中正大學學報，第九卷，1 期，頁 1-49。
- 官有垣、王仕圖 (民 89) 非營利組織相關理論。非營利部門組織與運作。台北：巨流圖書公司，頁 43-74。
- 周業謙、周光淦譯 (民 88) ; David Jary & Julia Jary 原著，社會學辭典。台北：城邦文化出版。
- 柯林·崔迪 Tweedy Colin (民 89) 地方精神 - 文化與企業結合的反思。台北：財團法人國家文化藝術基金會，頁 103-115。
- 柴松林 (民 88) 企業的社會責任。彰銀資料，第 48 卷第 4 期，頁 1-4。
- 徐建穎 (民 89) 散播關懷散播愛 - 光寶認輔工作點滴在心頭。致福雙月刊，9 月號，頁 21-22。
- 孫令凡 (民 89) 人口屬性、報酬激勵效果與工作滿足間之關係。政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 夏傳位 (民 89) 社會責任打造世界級的企業。天下雜誌，十月號，頁 102-160。
- 殷允芄 (民 85) 花錢比賺錢重要。天下雜誌，十月號，NO.185。

- 許士軍 (民 79) 管理學。台北：東華書局。
- 陳嫣如 (民 82) 從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略。東吳大學社會工作研究所碩士論文。
- 陳金貴 (民 83) 美國非營利組織的人力資源管理。台北：瑞興圖書公司。
- 陳安琳、李文智 (民 88) 非營利組織基金績效之研究。「非營利組織之經營管理與社會角色」論文集。高雄：中山大學公共事務管理研究所，頁 263-305。
- 郭玉禎 (民 88) 台灣企業基金會現象與經營管理之研究 - 以大型企業基金會為例。中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳建志 (民 89) 光寶文教基金會讓社區的種籽萌芽。gotaiwan 電子報 <http://www.gotaiwan.tw/>。
- 陳俐齡 (民 89) 杜憶民抓住網路契機，智邦今年目標 150 億！。統領雜誌，四月號，頁 34-42。
- 陸宛蘋、王金英 (民 89) 非營利組織的財務管理。非營利部門組織與運作。台北：巨流圖書公司，頁 227-246。
- 陸宛蘋 (民 89) 非營利組織的行銷管理與募款策略。非營利部門組織與運作。台北：巨流圖書公司，頁 247-290。
- 黃世鑫 (民 78) 我國非營利組織功能之界定與課稅問題之研究。台北：財政部賦改會。
- 張在山譯 (民 80)；Philip Kotler 原著，非營利事業策略性行銷。台北：授學出版社。
- 傅麗英 (民 84) 公民參與之理論與實踐 - 民間教育改革團體的個案研究。政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 黃俊閣 (民 84) 企業施行 Cause-related Marketing 的消費者反應。交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 張家琳 (民 86) 企業採行善因行銷行為之研究。東吳大學企業管理研究所碩士論文。
- 張英陣 (民 88) “企業與非營利組織的夥伴關係”，社區發展季刊，第 85 期，頁 62-69。
- 黃鳳妮 (民 89) 點燃社區改造火苗 - 光寶文教基金會的社區工作經驗分享。致福雙月刊，5 月號，頁 25-26。
- 傅敏敏 (民 90) 回饋社會，企業員工請假做義工。人間福報，3 月 28 日第 4 版。
- 趙義隆 (民 1990) 大型企業贊助公益活動之研究。台北：行政院國科會科資中心，計劃編號：NSC79-0301-H002-12。

- 楊炳韋(民 84) 企業贊助公益活動行為之研究。政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 鄭惠文(民 81) 企業贊助公益活動與企業形象研究。中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 鄭怡世(民 88) 台灣非營利組織與企業組織合作募款模式之探討 - 以民間福利服務輸送型組織為例。東吳大學社會工作研究所碩士論文。
- 樓永堅(民 88) 非營利組織行銷：表演藝術團體之探索性研究。「非營利組織之經營管理與社會角色」論文集。高雄：中山大學公共事務管理研究所，頁 91-123。
- 蘇信如(民 74) 志願服務組織運作之研究-以醫院的志願服務組織為對象。台灣大學社會學研究所碩士論文。
- 蕭思文(民 89) 非營利組織採行善因行銷行為之研究。臺灣大學商學研究所碩士論文。
- 蕭新煌(民 87) 民間企業與文化發展。「文化發展與民間力量」座談會論文集。台北：富邦藝術基金會，頁 95-106。

二、西文部分

- Amato, P. R. (1990) “ Personality and Social Network Involvement as Predictors of Helping Behavior in Everyday Life” ; Social Psychology Quarterly, 53:1, PP31-43.
- Barnes, N. G. (1991) “Philanthropy, Profits and Problems: The Emergence of Joint Venture Marketing. ” , Akron Business & Economics Review, Winter, Vol.22, pp.78-86.
- Blau P. M. (1964) ; Exchange and Power in Social Life , New York : Wiley.
- Burlingame, D.F., & Frishkoff, P.A. (1996) “ How dose firm size affect corporate philanthropy. In D.F. Burlingame & D.R. Young (Eds.) . ” , Corporate philanthropy at the crossroad , Bloomington & Indianapolis : Indiana University Press. pp.86-104.
- DiMaggio, P.J. and H. K. Anheier(1990) , The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors. Annu. Rev. Sociol, 16:137-157.
- Domenica Marchetti (2000) “A Life Devoted to Teaching Others How to give, from the , The Chronicle of Philanthropy , December 14 , <http://philanthropy.com/premium/articles/v13/i05/05000801.htm>
- Elizabeth Greene & Meg Sommerfeld (2000) “Teaching the Art of Giving” , The Chronicle of Philanthropy , December 14 , <http://philanthropy.com/premium/articles/v13/i05/05000101.htm>
- Frederick, W. C., D. Keith& J.E. Post(1988) , Business and Society: Corporate Strategy , Public Policy , Ethics, 6th Ed., New York : McGraw-Hill Book Company.
- Frederick, William C.; Post, James E. & Davis, Keith (1992) , Business and Society-Corporate Strategy, Public policy, Ethics, 7th ed., New York : McGraw- Hill Book Company. pp.36.
- Friedman , Milton(1962) “ Capitalism and Freedom ” , Chicago : University of Chicago Press.
- (1970) “ The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. ” , New York Times Magazine, September 13.
- Galaskiewicz, J (1985) “ Professional Networks and the Institutionalization of a Single Mind Set ” , American Sociological Review , pp.639-658.
- (1989) “ Corporate Contributions to Charity : Nothing More than a Marketing Strategy? ” , Philanthropic Giving-Studies in Varieties and Goals , pp.246-260.

- Grahn, Joyce L. William J. Hannaford, and Kevin J. Lavery (1987) “ Corporate Philanthropy and Marketing Strategy : A Review and Directions for Research” in AMA Educators’ Proceedings. Series 53, M.R. Solomon et al., eds. Chicago : American Marketing Association,pp.67-9.
- Hall P. D. (1987) “ A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector.” In Powell W. W. (ed.) .The Nonprofit Sector : A Research Handbook. New Haven : Yale University Press.
- Hansmann, Henry B. (1980) “ The Role of Nonprofit Enterprise, ” The Yale Law Journal,89,pp.835-901.
- (1987) “Economic Theories of Nonprofit Organization,” in W. W. Powell (ed.), The Nonprofit Sector : A Research Handbook, New Haven : Univ. Press.
- Harvey, J. W. & K. F. McCrohan (1988) “ Strategic Issues for Charities and Philanthropies ” , Long Range Planning , Vol.21, No.6, pp.44-45
- Hodgkinson, V. A. (1989) , “ Key challenges facing the nonprofit sector. In V. A. Hodgkinson.,&R.W.Lyman,(Eds.) ” .The future of the nonprofit sector : challenges And policy consideration. San Francisco : Jossey-Bass Publishers , pp.1-19.
- Knauf, E B. (1989) “ The management of corporate giving programs. In R. Magat (Ed). ” , Philanthropic giving : Studies in varieties and goals , New York : Oxford University Press. pp.261-276.
- Kotler, Philip and Alan R. Andreasen (1991) “ Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. ” , Upper Saddle River, NJ : : Prentice Hall.
- Marx, J. D. (1996) “ Strategic philanthropy: An opportunity for partnership between corporations and health/human service agencies. ” , Administration in Social Work, 20, 3, pp.57-73.
- _ (1998) “ Corporate Strategic Philanthropy: Implications for Social Work” , Social Work , 43 (1) , p.34-41.
- (1999) “ Corporate Philanthropy: What Is the Strategy? ” , Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol.28,no.2,June , pp.185-198.
- Marianne Mancusi (2000) “Wired For Good” , Worth.com , December 12.
- Meg Sommerfeld (2000) “ Boston Group Takes the Initiative in Providing Resources to Charitable Donors” , The Chronicle of Philanthropy , December 14 ,

<http://philanthropy.com/premium/articles/v13/i05/05001002.htm>.

- Mowen, John C. (1995) Consumer Behavior , N.J. : Prentice-Hall, Inc, 4th ed.
- O' Keefe Brian (2000) “ Giving trends for 2000 ” Fund Raising Management, Jan, Garden City, Australia.
- Patton, M.Q. (1990) Qualitative evaluation and research methods. , California : Sage Publications.
- Picker, L.A.(1997) “ The corporate support marketplace. ” , In J.M. Greenfield(Ed.) , The nonprofit handbook : Fund Raising (2nd ed) , New York : John Wiley & Sons, pp.372-395.
- Plinio, A. J.(1986) “ Non-Cash Assistance in Corporate Philanthropy. ” , Fund Raising Management , Vol.16, Iss.11 ,Jan ,pp.92.
- Plunkett, B. (1995) “ Investment Guidelines-Why You Need Them, How to Create Them, ” ; Nonprofit World, Vol.13, No.1, pp.44-47.
- Rados, David L. (1991) Marketing for Non-Profit Organizations, Boston : Auburn House.
- Salamon, Lester M. (1987) “Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government Nonprofit Relations,” in W. W. Powell (ed.) The Nonprofit Sector : A Research Handbook. New Haven, Connecticut: Yale University Press. pp.110-116.
- (1992) America' s Nonprofit Sector : A Primer, New York : The Foundation Center.
- (1995) “Partners in Public Service: Government Nonprofit Relations in the Modern Welfare State,” Baltimore, Maryland : The Johns Hopkins University Press. pp.41-49.
- Schmitter, P.C.(1996) “ On Civil Society and the Consolidation of Democracy ” , paper present in the “3rd Wave Democracies Conference”,Taipei.
- Seel, K. (1995) “ Managing corporate and employee volunteer programs. ” In T. D. Connors (Ed.) , The volunteer management handbook , pp.259-289.
- Shapiro, Benson P.(1973) “ Marketing for Nonprofit Organizations, ” , Harvard Business Review, September/October, pp.223-232.
- Smith Craig (1994) “ The New Corporate Philanthropy. ” , Harvard Business Review, May-June. pp.105-116.
- Stiglitz, Joseph E. (1988) Economics of the Public Sector, 2nd ed. New York, New York : W. W. Norton & Company.

- Thomas, Wolf (1990) Managing A Nonprofit Organization. N.Y. : Simon & Shuster.
- Useem , Michael (1988) “ Market and Institutional Factors in Corporate Contributions ” , California Management Review , Winter, pp.77-88.
- Varadarajan, P. Rajan and Menon, Anil (1988) “ Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing. Strategy and Corporate Philanthropy. ” , Journal of Marketing, Vol.52 July, pp.58-74.
- Weimer, David L. and Aidan R. Vining (1989) “Policy Analysis: Concepts and Practice,” Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Weisbrod, Burton A. (1988) “ The Nonprofit Economy,” Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press.

網站資料

台灣災後重建委員會 : <http://www.rebuild.org.tw/>

英國衛報 : http://www.guardian.co.uk/uk_news/story/0,3604,435203,00.html

附錄

附錄一 訪談對象一覽表

| 組織代號 | 企業名稱 | 受訪者 | 職稱 | 時間 | 地點 |
|------|--------|------|-----------------|-----------------------------|-----------------|
| C1 | 光寶電子 | A 小姐 | 公共事務處主任 | 90/01/15 pm: 15:30~16:30 | 台北市 光寶關係企業大樓 |
| | | B 小姐 | 行政專員 | 90/03/01 | 台北市 |
| | | C 小姐 | 社區兒童認輔專員 | pm: 14:30~15:30 | 光寶關係企業大樓 |
| C2 | 宏碁電腦 | D 先生 | 宏碁基金會 副執行長 | 90/11/15 am: 10:30~1200 | 台北市 第三波資訊 |
| C3 | 台灣積體電路 | E 小姐 | 台積電文教基金會 秘書長 | 90/01/09 pm: 1:30~3:30 | 新竹市 台積電文教基金會 |
| C4 | 智邦科技 | F 先生 | 公關部經理 | 89/11/09 am: 10:30~11:30 | 新竹市 智邦科技總公司 |
| C5 | 華邦電子 | G 小姐 | 公關部 管理師 | 89/11/16 am: 9:30~11:00 | 新竹市 華邦電子總公司 |
| | | H 小姐 | | | |

附錄二 約訪信函

敬愛的 _____：

您好！我是南華大學非營利事業管理研究所的學生，目前正進行碩士論文台灣企業公益行為之研究：以電子類企業組織為例。本研究是以電子類企業組織為對象，鎖定五家在企業公益行為上表現傑出、廣受推崇的電子產業，研究生欲從「理論面」來探討企業公益行為的動機及其影響；並從「實務面」來做一相互辯證。

素仰 貴公司力於公益行為的推廣與實踐，且所從事的公益事業及服務對社會貢獻極大，並深受社會大眾的肯定與支持，本人至表感佩！本研究擬請貴公司相關負責人接受訪談，大約為期一至一個半小時，訪談內容將尊重受訪者意見以匿名或公開原則處理。本人保證所得資料僅供本研究分析之用，絕不做不利於受訪者之用。

誠摯邀請 貴公司承辦人員撥冗接受訪談；您的協助將是本研究成敗的重要關鍵，為使訪談能有效進行，並節寶貴時間，特奉寄訪談大綱，以供先行參考，僅此申謝。訪談題綱如下：

- 一、請問貴公司從事公益行為的動機為何？
- 二、請問貴公司從事公益行為的方式與途徑為何？
- 三、請問貴公司從事公益行為的規模為何？
- 四、請問貴公司從事公益行為所面臨的問題與限制為何？
- 五、請問貴公司的公益行為其所產生的影響為何？
- 六、請問貴公司如何與非營利組織間的關係為何？

南華大學非營利事業管理研究所
指導教授：傅篤誠 博士
研究生：林宜欣 敬上

附錄三 訪談問卷大綱

一、請問貴公司從事公益活動的動機為何？

表問卷 1

| 企業公益行為之內部影響 | 短期性商業策略 | | | | | | 長期性商業策略 | | | | | 長期自利 | |
|-------------|---------|----|------|--------|----|--------|-----------|-----------|-------|--------|----|-------------|----------|
| | 提升產品好感 | 促銷 | 順應趨勢 | 同業競爭壓力 | 節稅 | 擴大開發市場 | 企業形象及公共關係 | 取得同業及社區認同 | 建立知名度 | 增進員工認同 | 徵才 | 促進整體商業環境之發展 | 提高全面生活品質 |
| 勾選 | | | | | | | | | | | | | |

表問卷 2

| 企業公益行為之外部影響 | 善盡社會責任 | 回饋 | 改善社區環境 | 支持非營利組織 | 社會壓力 |
|-------------|--------|----|--------|---------|------|
| 勾選 | | | | | |

二、請問貴公司從事公益活動的方式與途徑為何？

表問卷 3

| 目的行銷 | 方式 | | | | | 途徑 | | | |
|--------|--------|------|-------|--|------|---------|------|---------|---------|
| | 金錢贊助 | | 實務贈與 | | 企業志工 | 服務技術的提供 | 自行承辦 | 透過非營利組織 | 與其他企業合作 |
| 企業財力贊助 | 舉辦募款活動 | 企業產品 | 非企業產品 | | | | | | |
| 勾選 | | | | | | | | | |

三、請問貴公司從事公益活動的規模為何？

1、第一次參與公益活動的年度？ 答：民國_____年

2、佔餘盈的百分比？ 答：_____ %

3、每年固定金額支出？ 答： 是， _____萬元； 否

四、請問貴公司從事公益活動所面臨的問題與限制為何？

表問卷 4

| 財力上的限制 | 稅負法規 | 盈餘獲利 | 贊助單位競爭比較 | 受益單位競爭比較 | 其它（請說明） |
|--------|------|------|----------|----------|---------|
| 勾選 | | | | | |

註：稅負法規：如稅前淨利最高有10%從事社會公益捐獻，得享有免稅的優惠。

表問卷 5

| 人力上的限制 | 負責人員有限 | 員工志願參與不足 | 員工激勵措施不足 | 其它（請說明） |
|--------|--------|----------|----------|---------|
| 勾選 | | | | |

表問卷 6

| 相關法令的限制 | 主管單位之法規 | 政府激勵措施 | 企業內部規章 | 政府行政措施 | 其它（請說明） |
|---------|---------|--------|--------|--------|---------|
| 勾選 | | | | | |

五、請問貴公司的公益行為其所產生的影響為何？

表問卷 7

| 對企業的影響 | 策略性公益行為的建構 | 反應獲利 | 反應股價 | 凝聚員工向心力 | 其它（請說明） |
|--------|------------|------|------|---------|---------|
| 勾選 | | | | | |

表問卷 8

| 對公益對象的影響 | 組織健全發展 | 經費來源無慮 | 經營管理的學習 | 知名度的提升 | 其它（請說明） |
|----------|--------|--------|---------|--------|---------|
| 勾選 | | | | | |

六、請問貴公司與非營利組織互相支援的方式為何？

表問卷 9

| 合作的方式與途徑 | 善因行銷 | 贊助支持 | | | 資源交流 | 直接由企業基金會負責 | 公關部門負責 | 其它 (請說明) |
|----------|------|------|----|----|------|------------|--------|----------|
| | | 財力 | 物力 | 人力 | | | | |
| 勾選 | | | | | | | | |

表問卷 10

| 合作的結果 | 長期夥伴關係的建立 | 自行成立基金會 | 合作模式的建構 | 員工成為 NPO 之志工 | 其它 (請說明) |
|-------|-----------|---------|---------|--------------|----------|
| 勾選 | | | | | |

七、貴公司公益行為之決策？

表問卷 11

| 評估準則 | 內部環境 | | | | | | | | | 外部環境 | | | | | | | |
|--------|---------|---------|---------|--------|------|-----------|---------|------|------|------------|------------|---------|---------|----------|-----------|------|------|
| | 企業基本政策 | | | 企業本位立場 | | | | | | NPO 相關因素 | | | 社會環境之變動 | | | | |
| 經營基本政策 | 公益行為之政策 | 公益行為之資源 | 公益行為之價值 | 行銷目的 | 企業形象 | 經營者的理念及態度 | 法令規章的限制 | 長期自利 | 過去經驗 | NPO 之聲望及評價 | NPO 之屬性及類型 | 計劃內容及品質 | 長期關係之建立 | 與企業所在地相關 | 社會關注之公共議題 | 競爭壓力 | 長期利他 |
| 勾選 | | | | | | | | | | | | | | | | | |

表問卷 12

| 決策模式 | 活動規模 | | | 歷時長短 | | 活動顯著性 | | 參與人員 | | 過去經驗 | |
|--------------|------|----|----|------|----|-------|---|------|---|------|----|
| | 大型 | 中型 | 小型 | 長期 | 短期 | 強 | 弱 | 多 | 少 | 有 | 沒有 |
| 填答 (1, 2, 3) | | | | | | | | | | | |

決策模式分：執行單位 & 高階主管共同決策：1 單獨決策：2 分散決策：3

表問卷 13

| | | | | | |
|--------|------|----------|------|------|---------|
| 主要負責單位 | 公關部門 | 企業成立的基金會 | 員工社團 | 中介組織 | 其它（請說明） |
| 勾選 | | | | | |

表問卷 14

| | | | | | | | | |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 公益行為的類型 | 環境保育 | 藝術文化 | 社會福利 | 學術教育 | 社區營造 | 體育活動 | 醫療保健 | 科技研發 |
| 選填 | | | | | | | | |

註：請按優先考量的順位，填入 1、2、3、、、、。

八、公益行為之未來發展？

- 1、是否曾主動尋找合作或公益贊助的對象？ 是 否
- 2、是否曾主動宣揚企業公益行為的理念及接觸管道？ 是 否
- 3、對於主動接觸的非營利組織之態度？
 只要主動即接受 進一步評估 轉介其它企業 拒絕
- 4、對於知名度不高的合作對象的考慮因素？
 與所在地是否相關 與產品是否相關 服務內容 未來發展 組織成員
- 5、對於已接受其它企業支持之非營利組織的態度？
 只要是好的組織，仍繼續支持 資源不重複，不再支持 只要有人做便不做
- 6、對於公益行為的長期發展？
 以過去的經驗為，做為下年度的預算 定期會再評估新的方案
 以建立長期合作為目標
- 7、在公益行為上是否強調与其它企業做相當程度之區隔？
 非常重視 還好 沒必要

附錄四：訪談記錄之 C1

訪談對象：光寶電子 公共事務處主任 A 小姐 受訪企業：光寶電子
光寶文教基金會 行政專員 B 小姐
社區兒童認輔專員 C 小姐 訪談方式：面訪

1、動機

1.1 問：請問貴公司從事公益活動的動機為何？

A 答：我們公司的產品不是直接面對消費者，所以我們希望公益活動能提高全面生活品質，特別是心靈上的，如何在心靈上去幫助弱勢的人。

A 答：善盡社會責任、回饋社會，因為我們的重點放在社區，所以希望改善社區環境。支持 NPO 這部分是所謂支持弱勢團體，我們也會常去支持這些團體。

1.2 問：所以你們跟其它企業很不一樣的是，其它企業支持的 NPO 不見得是弱勢團體，是否有何特定的目的？

A 答：要跟我們的專案能夠相合的，我們才會去支持。

1.3 問：是否有何特定種類的弱勢團體，如身心障礙？

A 答：這都有，如勵馨、心路等基金會。

1.4 問：在社會責任及回饋方面呢？

A 答：我們很少在媒體或刊物上報導光寶文教基金會做了什麼，我們只是傾向紮根的，紮根地去回饋社會，最重要還有一個，如這次九二一大地震，東興大樓倒塌，一個活生生的例子，很多學校甚至團體或基金會想要去扶養那些失親的小孩，但都被這些小孩的學校給拒絕了，為什麼呢？因為他們覺得只有一個單位做得很落實，那就是光寶文教基金會，他們將所有小孩都交由基金會的志工媽媽照顧。在社區回饋方面，基金會在佳音電台的節目曾得到許多獎項，這個節目並不是為了得獎而製作，而是我們很紮根的去帶領那些里長一步步去做，之後將經驗傳承，再交由他們自己去做。

1.5 問：那您剛提到的這個社區和企業是否有什麼關係？

A 答：沒有關係，我們的工作人員會去做評估，發現哪些社區有這樣的需要，可能是較弱勢的，我們全力去做。像秘書長這次出國，是因我們和文建會合作，我們辦九二一的工作，為何不交給其它單位做，是因為我們很落實地

在做，而且基金會的運作方式，我們的董事長和執行長是將其視為企業在要求，所以非常嚴格。

2、方式與途徑

2.1 問：請問貴公司從事公益活動的方式與途徑為何？

A 答：金錢贊助方面較少，我們希望和他們一起辦，費用的部分由我們互相來分擔，因為這樣才不是丟錢而已，因為只是金錢贊助意義不大。企業志工方面有些員工他也願意下班後來幫忙做一些事，他們也是完全奉獻，他們並非定期，公司會主動提供相關的訊息告知。

2.2 問：有關資訊的提供大多用什麼樣的方式？

A 答：一種是上課的方式，經驗的傳承，教導他們在個案發生時如何去處理，一步一步地帶，最近我們還出一本書，內容為社區實戰經驗談，很多團體都不願提供相關的 know-how，但我們願意。

2.3 問：所以你們提供的是企業的一些經驗傳承，有些電子企業，他們的員工本身就具特殊專才，貴公司是否有這樣的方式呢？

A 答：目前是沒有，因為我們做的不是這方面，我們多集中於社區的，提供跟社區相關的，如安親媽媽的培養，提供社區需要的服務。即成立基金會的宗旨要能很清楚，如果公司還表現專長的部分，好像公司為了打好形象，而不是真正要回饋社會，因為如果我們一直做跟光寶有關的工作，就像是掛頭賣狗肉，其實我們不是，我們將做公益和公司分得很清楚，我們希望能將每一分錢都用在這個國家社會上，所以我們對這錢都會加以稽核。

2.4 問：大部分的途徑也都是由基金會來承辦？

A 答：對，基金會和其他的團體，如社教館，也有跟一些花東偏遠地區的鄉鎮合辦，但目前多是我們出資多一點。但絕不是我們只給錢，他們自己去辦。

2.5 問：那透過 NPO，除了透過貴公司的基金會外，是否還有透過其它 NPO 呢？

A 答：大部分還是都我們自己在做，透過他們可能多是贊助而已，但不多。

2.6 問：光寶集團的公益行為除了由基金會來做外，是否還交由公關部門來做呢？

A 答：大部分都由基金會，除非是個案才交由公關部，現在是看老板的態度。因為現在公益活動太多，我們也不可能本末倒置在做。

2.7 問：所謂個案，是什麼樣的個案？

A 答：即對國家社會都有很重要的影響，如九二一的震災，如果較小的單位就由

基金會來做。因為如果有些清寒的情況，我們很想幫忙，但這又和成立這個基金會的宗旨不同，我們基金會的宗旨是在社區及兒童這方面，便要全力去做好它，而不是將金錢都撒到其它地方去，這樣反而該做的沒做好。

3、規模

3.1 問：請問貴公司從事公益活動的規模為何？

B 答：不一定，會照我們整年的計劃在走，約一千萬元

4、問題與限制

4.1 問：請問貴公司從事公益活動所面臨的問題與限制為何？

C 答：財力上的限制也是有，例如我們的認輔志工團如果只由自己企業來贊助可能還是有限，所以也很需要其它單位來參與。當然企業獲利越好越有能力來贊助。

A 答：人力真的有限，有二個專員，一個總編輯和秘書長。但他們要做的是全省的事情，但蠻好的是，這些年來他們和志工和社區都已建立良好的關係，只要有需要他們都願意配合。

B 答：我們在員工參與部分並不會有很大的問題，由於我們的活動多在員工的上班時間內進行，而且員工對於我們所從事的並不熟悉，所以較少邀請員工來參與，倒是在志工方面，由於目前志工的人力非常充沛，約有四五百人所以也沒有這方面的問題。

C 答：我們也會向政府申請相關的補助，但深覺得好像一年比一年困難，我們做的是照顧很多民眾的事，政府應該挺身出來，補助的金額應該要多。同樣地，政府若能提高對企業的免稅額度等相關激勵措施，企業會更願意去做。

B 答：因為基金會獨立於企業之外，所以較少和企業集團有接觸，所以並不知道相關的規定，我們真的是在做外面公益的事情，純粹是對外面的。

C 答：政府效率慢了點，如我們的申請案也往往被延誤。

5、產生的影響

5.1 問：請問貴公司的公益行為其所產生的影響為何？

A 答：凝聚志工的向心力絕對有，在員工的向心力方面，應在早期我們在寒暑假時到企業去做兒童數字的培訓，而多是企業員工的子女參加，所以對凝聚

員工向心力很有幫助。還有企業內部刊物中會刊登基金會的相關公益活動讓員工能間接了解企業的公益行為。

B 答：因為我們曾幫助台東地區的育幼院提供相關物品，讓它們的組織能夠健全，之後才能做對它們組織更好的工作。和我們的合作能因此增加組織的曝光率。

6、與 NPO 的關係

6.1 問：請問貴公司與非營利組織間的關係為何？

A 答：員工有一個手冊，但他們也視活動的內容參加，和其專業和興趣是否結合而參加。

C 答：如認輔志工團在各個學校訓練學生家長來擔任愛心媽媽做的兒童認輔的工作，是一種較長期的合作。我們志工團和學校老師及家長共同來合作來認輔學校中行為偏差的學生，基金會和外面其它的福利團體學校家長共同長期合作。

C 答：目前我們比較沒有找員工，因為員工在時間及距離上有相當的困難性，而員工本身有興趣才會來參與。

7、決策

7.1 問：貴公司公益行為之決策？

A 答：這裡的基本政策是指基金會而非公司，光寶是做產品，而這基金會只聚焦於幾個方向，其它的不做了，因為如果都去做了，就和宗旨本末倒置。

7.2 問：經營者的理念態度呢？

A 答：對，老板他很不希望一般人對基金會的印象是逃稅的管道，所以我們希望能分得很清楚，所以要能很落實，這和一些消費性產品的公司成立的基金會有所不同，因為他們能常會去做一些和促銷有關的活動。因為經營者他認為就是在回饋，所以在態度上也會較強硬，例如有些團體如教育部來開會時會發現，我們的基金會在開會時非常嚴肅，因為老板在審視，將基金會當成公司在審視，其它的基金會並非這樣，他們可能只是捐錢，但我們要在將這個社區或單位帶起後，我們才會抽身，將經驗傳承後，再讓他們自己去做。

7.3 問：是否會去考慮合作對象的聲望呢？

A 答：會，但至少還是要知道它的貢獻是什麼，但它的知名度不一定要高，因為知名度很高的並不而要我們的支持。而屬性應和我們既有的政策相關，較受重視的公共議題。如震災，本來這方面和我們不是那麼相關的，但我們也投注了三千萬下去，我們的經驗在帶他們一起做，將我們在社區及總體營造的經驗傳承，所以文建會非常歡迎我們去做。

7.4 問：是否因為我們集團的分佈太廣了，所以不應回饋當地為主？

A 答：我們在宗旨就沒限定在所在地，因為這樣好像只回饋自己的鄉親，其它的就不要照顧了，當然我們也希望這樣，但現在我們的鄉親並不需要我們這樣去做的時候，我們硬要去做，那也不適合，所以我們是採開放的方式，哪些單位需要我們去做，他們將需求傳過來，我們再評估是否需要去做，去協助，這樣才會落實。我們是在站在整個國家的立場，所以我們會到很偏遠的地區去。

7.5 問：決策模式呢？

A 答：我們這是蠻充分授權的，我們是上面的決策形成了，下面較細項的部分單獨決策就可以了，不需要再透過老板了。

7.6 問：所謂高階主管是到何層級？

A 答：如果是真的很大型會到執行長，即副董事長，副董事長或董事長他們要做決策，影響力較大的由他們兩位，再來是由秘書長全權負責。

7.7 問：主要負責單位呢？

A 答：光寶認輔團也是在基金會下的單位，如果這些社團要以光寶的名義出去時，就全部由光寶文教基金會這部分。

7.8 問：公益行為的類型為何？

A 答：我們基金會在成立時就已設立一個宗旨，所以基金會在運作時也是跟著這個宗旨在走的，我們就是以社區這個部分為主，以對人有幫助為主，從事公益要以對人的幫助來做，整個人都提升了自然外界的社會也會變好，由點來推廣到面，以社區為一個點再來推及到整個社會面。我們就是做社會工作而已。

7.9 問：貴公司對於公益行為及基金會的運作是否會做績效評估？

A 答：會，老板一年至少會做一之評估，也會不定期的審視其結果，視為考績。

8、公益行為之未來發展

8.1 問：是否曾主動尋找合作或公益贊助的對象？

A 答：視情況而定，例如需要文建會協會，就會主動和他們接觸。

8.2 問：是否曾主動宣揚企業公益行為的理念及接觸管道？

A 答：否

8.3 問：對於主動接觸的非營利組織之態度？

A 答：只要我們人力和財力足夠的話我們都願意去做，因為我們目前的業務量相當大所以也有這方面的困難。

8.4 問：對於知名度不高的合作對象的考慮因素？

A 答：與產品工作是否相關，與基金會工作內容是否相關。

B 答：其實我們的工作原本中南部也有，因基金會就在北部地區，所以我們就以基金會的所在地為主，那會容易多了，不論是在聘請老師或連絡都較方便。

8.5 問：對於已接受其它企業支持之非營利組織的態度？

A 答：只要是好的組織，看什麼樣的專案仍繼續支持，除非有特殊情況。

8.6 問：對於公益行為的長期發展？

答：定期會再評估新的方案。

8.7 問：在公益行為上是否強調与其它企業做相當程度之區隔？

A 答：我們還是要建立讓人能想到光寶文教基金會就知道他們在做什麼就好了，而不要焦距模糊。

9、其它

9.1 問：您對於新興科技慈善家的看法？及其慈善事業的作法和傳統應有何區別？

A 答：每一特殊的抬頭，都有它的好處在，就我個人的角度來看，慈善的工作一定要能落實。至少我肯定這些新興科技慈善家他們肯站出來，帶動了其它更正面的示範。

9.2 問：貴公司在從事公益活動時和同業間形成何種關係？

A 答：相為基金會和公司是完全分開了，所以有時在辦一些活動，競爭廠商也會來參加，所以有帶頭示範的效果。

9.3 問：基金之運作是否會受到企業其他公益活動之影響，為互助關係？排擠效用？

A 答：不會，我們只將專業做好，應有正向的互動，例如秘書長常會到其它團體做經驗傳承的工作。

附錄五：訪談記錄之 C2

訪談對象：宏碁基金會 副執行長 D 先生

受訪企業：宏碁電腦

談方式：面訪

1、動機

1.1 問：請問貴公司從事公益活動的動機為何？

答：因為企業要和社會息息相關，企業能夠成長主要也是共享社會上的資源，所以當企業獲利得到好處時，一定要回饋社會，讓社會繼續富強來反持企業的能力。回饋是較籠統的講法，一是讓社會能夠更好，一是讓社會能夠從社會中獲取更多的資源。

2、方式與途徑

2.1 問：請問貴公司從事公益活動的方式與途徑為何？

答：宏碁從事公益活動有一個基本原則：必定要有附加價值，如果沒有附加價值的活動，則盡量不做。因為宏碁非常重視效率及效益，何謂效益？具專業、創造力再加上經驗，有了這些又可以做得更好的話，便具有附加價值。因此宏碁會考慮其所擅長的，如資訊科技、國際行銷及國際化，擅長開創、創新，如又從事社會公益，就應從此層面來做才能創造附加價值，跟其他企業比較我們因此會做得更好。相反的一般的捐款，很容易做而且有很多同業可以做，因此我們便將這類活動交由別人來做。這樣的情況會產生有些事情該有人來做，別人做不來、沒有人能做或沒有肯做，如果在我們的能力範圍內我們就來做。我們所擅長的科技資訊，應表現於企業經營管理、科技與人類的生活、文化藝術將之拉在一起，我們就做這樣的事。

2.2 問：宏碁的公益活動主要還是由宏碁基金會來從事？

答：宏碁集團在國內目前有二十幾家公司，其實每一家公司都有自己個別從事公益活動，但如果是跨公司，因為為同一集團，如果個別公司沒有辦法做或做了對本身並沒有直接的關係，就由宏碁集團跨公司由宏碁基金會來做。如宏碁科技主要負責台灣和大陸市場，所以一些比較屬於地方性的，就由它來做，一般由公關或行銷部門來做。

3、規模

3.1 問：請問貴公司從事公益活動的規模為何？

答：沒有一定，如宏碁基金會擁有二億的基金，以其孳息大約就有一千多萬元，另外還有關係企業及合作夥伴也會一同參與公益活動，一年大約二千多萬元，另外每家公司個別有幾十萬或幾百萬在從事公益活動。每年並沒有固定提撥金額來從事。

3.2 問：金額的決策單位為何？

答：每一個公司都有經營管理委員會，總經理會提出在委員會同意下決策，如去年的亞運，亞運的電腦設備及電腦作業，即由總經理及當地負責的相關公司大家一起出資。

3.3 問：人力？

答：不一定，只有基金會有專職，其它多由公關及行銷部門的人員調度，有些部門負責提供人力，如工程師或活動承辦人員等。

3.4 問：對於員工的參與是否有鼓勵的措施？

答：都是自願的，並沒有具體的鼓勵措施。

4、問題與限制

4.1 問：請問貴公司從事公益活動所面臨的問題與限制為何？

答：應該沒有什麼限制，因有多少能力做多少事為原則，量力而為，到目前宏碁成立了二十幾年，做了非常多的事情，但社會上知道的人並不多，因為我們所從事的公益活動多在所專長的領域中，但我們專長的領域並非一般社會大眾所熟悉的部分，雖然我們所推動的這些公益活動最終受益的對象仍為一般社會大眾，但由於不是直接的金錢贊助，所以反應及回饋並不明顯，這是在從事公益活動時較遺憾的部分。如推動科技與文化的結合，這最終目的也是希望整個社會能夠成長，如果這些活動能發揮效益的話，必能改善大眾的生活品質，提高就業率及國家競爭力。所以從事的公益活動並非立桿見影的工作，而是較基礎性的。

4.2 問：政府法令是否有所限制？

答：我們都在政府規定的法令範圍內工作，所以不會覺得有何限制。唯一碰到的是，如九二一震災時，當時災區最欠缺睡袋、帳篷等物品，我們馬上從國外的機構募集到，但卻在要運回國內時面臨著要報稅等問題，因此造成些許的

困難。

4.3 問：所以可以說是政府的應變能力有待加強？

答：在特殊狀況時的應變能力，在例外情況時沒有辦法例外處理，因此容易造成在從事公益活動時的遺憾。

4.4 問：合作對象？

答：如「龍騰論文獎」，我們的合作對象為各大專院校，所以需要靠學校教授來支持這樣的活動，指導學生來做一些實用性有價值的論文，來參與論文獎。由於龍騰論文獎已有幾年歷史，因此也建立了形象及價值口碑，而主要目的實用性也在於媒合學術研究與企業界的交流，所以後來也有許多協力廠商、業務夥伴，如銀行或同業，他們也認為此活動的價值，他們也出資參與這個活動。另外還有原本的「電腦藝術月」，現已成為「數位藝術」，在辦了幾年之後，在約四年前，文建會認為我們所辦的這些活動對整個社會未來的文化發展有很大的提升作用，因此文建會也開始來合辦，如此也加入了政府部門的力量。這樣對未來的資訊時代，國民生活水準的提升及如何將藝術文化和科技結合在一起，不再是生活上的享受，而是國內創造新的機會、事業、新經濟力量的來源，從社會的基礎建設，包括人心、思想及想法來產生。所以如這樣的活動就會有越來越多的團體來加入，如這次的活動就不只文建會加入，中時、好幾個電台、國內多媒體的製造公司，甚至是國外的公司。

4.5 問：所以和這些合作對象的互動關係都很良好？

答：只要他們有體認到這活動的價值，都會主動來。

4.6 問：經營者對這些活動的態度？

答：一般捐資給基金會的金額的話，他是全權授權給宏碁基金會來做，全力支持，因為我們目前所從事的科技與文化的結合，這和宏碁的所有關係企業都有關係，所以企業同仁都會支持。

5、產生的影響

5.1 問：請問貴公司的公益行為其所產生的影響為何？

答：第一個為形象提升，再來是對於員工的心理建設是很重要，讓員工覺得他們是在做很有意義的事，認同公司在回饋社會，對外能很有面子。如天下雜誌所做標竿企業的選拔，宏碁常名列前茅，讓我們原本以為沒有人知道宏碁做公益的事被報導出來，這對我們從事公益活動或員工選擇職業往往有加分的

作用，又如宏碁一直是大學畢業生最喜愛的企業之一，這或許和宏碁從事公益活動正面的形象有很大的關係。

5.2 問：帶動風氣方面？

答：如「龍騰論文獎」，也是認同這樣的理念的單位便會主動加入，另外宏碁基金會兩年前成立「標竿學院」，也是替宏碁集團成立一個專門為台灣企業培養高階主管人才、培養經營者國際化的能力、培養經營者如何提升競爭力，這是標竿學院最主要的工作，在剛開始成立時，我們也很擔心業界是否會排斥，認為這是屬於宏碁的，我們為何要加入，但後來我們發現，因我們將宗旨講得很清楚，我們所提供的服務絕對一視同仁，且我們所提供的服務是國內唯一的，所以不管是我們的同業、協力廠商甚至是競爭或完全沒有關係的，都會來參加我們所提供的服務，有的甚至由總經理帶領重要幹部來參與我們的課程，接受我們的訓練課程或顧問服務，由這些反應都可呈現帶動社會風氣的現象。我們也希望這樣的影響力也能擴展到國外去，讓產官學界都跟進。

5.3 問：所以這樣的活動也會使得其它同業跟進？

答：只要我們這樣的活動能夠成功，相信其他的企業或集團都會跟進。

5.4 問：您認為你們的公益行為會反應獲利嗎？

答：無法直接看到，但我想這是有可能的事情，如宏碁基金會也配合宏碁集團推動「人文科技島」，人文科技島位於龍潭的渴望園區內，期望人文科技島的理念在那可以建立一個鵝型，因為現在人文科技島是什麼大家都沒有共通的想法，在施先生的想法內，人文科技島應該是在一個未來的社區內，即我們的生活是一個科技無所不在，即 internet 這些數位化的用器用品每個家庭都有，在科技無所不在的地方，到底人要如何過一個較有品質的生活，而這所謂的品質，即有一個較高尚的社區規劃，具法治觀念，在此社會人們的食衣住行都能有相當的水準，有一個好的生活，空氣清新生活平靜，有休閒空間活動場地，在那每個人都要懂得學習，用學習的心去照顧孩童老人，設置非常低污染的公司，使工作和居住能結合在一起。因此在那設立了一個創造力中心，即將人文科技島所需要的架構所要的人想法的改變，在那可以實現，但總要有一個方法來落實，所以即是將台灣現有的軟體育成中心更擴大，讓有創造力的人可以在那發揮更大的空間，1.幫助他們創造作品，2.作品完成後要如何去執行，商品化，協助創業 3.顧問。未來期望整個台灣都能成為這樣的模式，而我們只是一個在做一個帶頭的動作。

6、與 NPO 的關係

6.1 問：請問貴公司與非營利組織間的關係為何？

答：非營利事業應是給予一筆基金，這筆基金還是要想辦法加以運作，而能自己自足，由我們的標竿學院，也期望如此的運作方式能開創教育事業的一個典範，非營利事業應將它當成一個事業來經營，使用者付費，不斷地提高其品質，不斷地豐富它的內容，而形成一個好的循環，做得越好越有人願意出錢來享用，這樣的運作就會更順暢壯大，同樣地能創造盈餘，才能再開創新的內容經營提升，如此的經營 know-how 即為學習。標竿學院的場地自己使用仍過盛，所以基於使用者付費的原則下，也對外租借場地，在提供的同時，如果其活動和我們的理念有關，我們也樂意來成為合作的夥伴，如提供演講員、物品。

6.2 問：所以你們和非營利組織可以說是一種夥伴的關係？

答：他們有主辦活動時，我們都很樂參與，我們舉辦活動時，也會廣邀他們參與。

7、決策

7.1 問：貴公司公益行為之決策單位？

答：基金會有章程中明定多少規模的由董事長決定，多少要到董事會中決定。一般性的決策則為執行長。

7.2 問：貴公司對於公益行為及基金會的運作是否會做績效評估？

答：會，但沒有很具體的機制做評估，但會做成效檢討，如是否能帶動永續發展，因為受贊助單位本身已能長久經營，去贊助才有意義。所以一個活動會再進行第二次，也是經過評估後才會去做，如人文科技，最初是由學校內的老師和學生一起創作，因那時我們認為管理就是內部，但後來發現效果不彰，所以後來改用座談會，以科技和人文結合，看是否能有具體的方向，而這是一個過渡期，之後再進行到數位藝術這方面。

答：但有時有些臨時突發的捐助活動，我們沒有辦法去捐助，他們就會覺得宏碁很冷漠無情。我們也曾經辦過科技類的獎項，以鼓助科技發展，但辦了兩年後不敢辦了，因為幾家歡樂幾家愁的情況，使得獎項的公平性遭到質疑，因而放棄此活動。

8、未來發展

8.1 問：未來是否可能去贊助其它正在萌芽的團體，或已是知名團體但還未站上國際的舞台？

答：這就如投資一個產業，一定會去評估這些團體是否有這樣的實力，而非不實際的計劃，而是我們已看到它有一個非常明確的計劃，一個長程發展的理念，讓我們看到一個未來的機會，如果是這樣的話，我們一定會支持，所以被贊助者本身的條件是我們要考慮的。台灣目前比較需要的是整個國際化，所以同樣的資源，要贊助純國內的團體或是能將台灣帶出去的，有限的資源要做有效的利用，但如果真的資源有限，我們必定選擇能將台灣帶出去的。

9、其他

9.1 問：您對於新興科技慈善家的看法？及其慈善事業的作法和傳統應有何區別？

答：做任何事情強調資源的有效利用，因為時代不同，在想法上可能不同，所以無法辨斷有何不同。經營管理理論的發展，新觀念的發展造成，如資源有效利用的觀念。特別是工程師出身的科技新貴，他們特別強調做事要有系統性，雙贏又是大家所強調的，做一件事對別人有利對自己也有利，那就是上上之選，成功的企業家之所以會成功，就是因他能想得很透徹，所以能成功。所以由這方面來思考是正確的，花一塊錢至少要有一塊錢的效用，甚至更多。

9.2 問：貴公司在從事公益活動時和同業間形成何種關係？

答：每一家公司都有經營者的理念，所以其所從事的公益活動也都有所不同，但如龍騰論文獎，也有許多同業參與，只要我們的活動也符合他們的目標，那他們便樂於參與，所以和同業間的關係，只要是有共同利益的大家便會一同來參與，如標竿學院台積電、聯電或其它電子產業都曾來參與所提供的服務。

9.3 問：台積電贊助雲門舞集，而宏碁也贊助雲門海外巡演的經費，為何大家都來贊助？

答：我們贊助雲門舞集時，根本不會考慮到是否還有其他企業在贊助，贊助雲門舞集的企業，至少是和它一樣水準的企業，宏碁在贊助公益活動除了強調科技外，還有國際化專業化，而雲門舞集它所做的正是這些，它是台灣唯一能走上國際舞台的表演團體，能為國際公認代表台灣的藝術團體，所以能為台灣帶來正面的效果。因為它的精采演出它的水準能將宏碁贊助者的形象帶出去，如台積電和宏碁為其贊助者，則能隨著其國際水準的形象一起出去，如

果這些企業沒有相對的水準，也無法發相同的效果。同樣的，雲門舞集對於贊助者的選擇也有一定的標準，也非可隨便接受的。再加上現在正推動人文科技島，科技和文化的結合，這樣的活動這樣的技術水準才是想要的。

9.4 問：貴基金會獨樹一幟的會務內容，其動機及影響？

答：我們所要做的一定是對整個社會整個產業有很重要的，第二個是一定是有附加價值的。就如這次的數位時代，我們有能力去邀請全世界最著名的數位藝術館的館長來參與，又如標竿學院，能邀請世界一流大學的教授來演講，這些都是別人做不到的。

9.5 問：基金之運作是否會受到企業其他公益活動之影響，為互助關係？排擠效用？

答：不會，因如果有其它企業在做我們就不做，因那表示他們也可以做得很好，別人跟進是我們樂見的，或是我們會採取大家一起來做的方式。如論文獎現有很多企業參與，但每家企業只要象徵性的贊助部分金額即可，因為宏碁已幫大家將基礎打穩了，主要是期望業界一起來參與。

9.6 問：非營利組織的國際化要主意的事項？

答：非營利組織的國際化一定要與國外的非營利組織進行結盟，國外的活動要能參與，或我們邀請他們來參與我們的活動，這就和企業的國際化一樣，如我們邀請國外的專家來告訴國內人員要如何做，或由基金會的名義到國外去辦活動，自然可以結交到許多相同的團體，來進行交流。

附錄六：訪談記錄之 C3

訪談對象：台積電文教基金會 秘書長 E 小姐

受訪企業：台積電

訪談方式：面訪

1、動機

1.1 問：請問貴公司從事公益活動的動機為何？

答：為了企業形象及公共關係，因為企業的員工及企業的所有資源跟它所在的地方，都是在台灣這塊土地上，所以企業對於公益原本就是應該要注意的事情，當然會有助於企業形象的提升，可是這是本來就應該要做的事情。

1.2 問：那您認為取得同業及社會的認同呢？就是你這樣去做，相對地同業及社區也會跟進也去認同？

答：其實我們也希望這樣，因為我們有規劃地的在做一些贊助活動，透過這樣有規劃的活動，我們希望能有拋磚引玉的效果，不管是不是同業或公司，他們如果覺得這樣的贊助模式是很好的，那可以大家一起來做共襄盛舉，尤其是在社區活動部分，因為我們的員工大部分都是住在周圍的社區，所以我們回饋了社區不僅是照顧了我們的員工，更提升了整個社區的水平，所以我們非常重視社區的活動。

1.3 問：那相對的，之前聯電和新竹市政府有蠻大的衝突狀況，如果我們經常地去經營或從事這樣的行為，就可以降低彼此磨擦的效果？

答：那當然是一定會，那當然我們是一直持續在做。

1.4 問：那您覺得在增進員工認同上面呢？

答：其實員工他們也很希望公司或基金會辦公益活動，如果說一方面可以讓企業有更好的企業形象，那員工也會很有榮譽感的，他所在的公司是非常願意回饋社會的，另一方面，也可以提供一個員工直接參與公益的機會。

1.5 問：您也同時選擇了長期自利方面，那您覺得就您看到的是否有何發現呢？

答：你會發現在新竹方面，藝文活動慢慢的增多，而在社區總體營造方面，由於企業的贊助，慢慢地越來越多元化，不管是民眾自發性的活動或政府辦的活動，或是企業引進來的藝文交流活動都越來越多元化，這是一個善的循環。尤其是最近這幾年來，增加的幅度是蠻大的。

1.6 問：其實社會責任和回饋有相當的關係，是一體的，那在改善社區環境呢，您覺

得這樣做是否有什麼發現呢？

答：如我們長期認養青草湖，其實台灣民眾有時對於環境的概念並不是很好，可是青草湖是一個很有名的風景區，但透過我們長期的由專人去清掃，對於民眾的休閒品質會有些幫助。那再來就是我剛才已提到的藝文活動，或者是一些社區的活動，或是一些地方上的活動經費不夠需要企業的贊助，透過這樣的參與，有時經費不是很高，但是幫助卻是很大。

1.7 問：再來就是，您支持 NPO 這個動機呢？像台灣的 NPO，就您所接觸到的，您覺得這樣去支持他們對他們有什麼效果？

答：如果純粹指 NPO，當然台灣目前有些團體它們不見得是以 NPO 的型態成立。那如果是針對 NPO，如我們贊助雲門舞集這樣的一個例子，有時侯透過活動贊助一些團體當然是一種幫助，可是最根本的方法是讓他們能夠自己養活自己能夠自己自足，這是我們當初贊助他們的一個理念。

2、方式與途徑

2.1 問：請問貴公司從事公益活動的方式與途徑為何？

答：金錢的贊助及企業志工我覺得他們兩者是完全不一樣，但目的是一樣的。企業最能夠直接貢獻的就是它的資金，資金或多或少的幫助，對於活動或一些公益團體都會有很大的幫助。員工這個部分，我們希望，員工能自發性地去做一些回饋社會的事情，員工有時是透過一些立即的捐款方式，有時他會透過自己花時間去參與公益活動，所以這兩個服務的層面和影響還是不一樣。

2.2 問：所以還是透過金錢的贊助最多？那在服務和技術的提供呢？

答：目前沒有。

2.3 問：服務和技術的提供，如公司的員工本身即具備一些專長，或員工因工作而具備相關網路的技術，我們也可以透過這樣的服務輸出，可能未來也是這樣的一個趨勢？

答：其實以目前員工在志工這方面，目前有一些育幼院或團體，他們可能缺一些英文老師或電腦教師方面的，因為這都是員工社團在辦的，那透過這樣的方式去貢獻他們的專長，那至於公司這邊有計劃性在規劃有提供公司有專業人的服務，我們目前並沒有在做，不過未來我們有這樣的規劃，但我們未來規劃的方向仍是以員工自發性的，而不是由公司這邊來做一個主動性的規劃，未來如果說基金會能夠獨立運作，那這個也是一個可以考慮的方向。

2.4 問：那途徑呢？這三點您認為哪一點較重要呢？

答：其實都有，因為我們多是主動去規劃一些活動，那這些活動都是我們會找一些合適的不管是民間組織或政府一起來辦，所以選項上這三點我們都經常有，沒有孰重孰輕就是。

2.5 問：那透過 NPO 也是一個常用的方式？

答：對，那是常用的。

3、規模

3.1 問：請問貴公司從事公益活動的規模為何？

答：每年由公司或透過基金會的方式，大約在一億至一億伍千萬間。例如去年的九二一地震我們的支出金額就遠遠超過，光是地震我們就捐了兩億，如果九二一不算，我們的金額約是在一億到一億伍千萬間。我們希望，我們贊助的金額方面，公司並非先編好預算，然後看這些錢能不能花掉，我們並不這麼做，而是我們先去想清楚我們要做些什麼，我們會先做好計劃，然後看這些計劃大約需要多少錢，通常我們規劃起來也大概都是一億至一億伍千萬間。所以我們並不是先把預算編好再等著花錢。像今年 2001 年我們現在都很清楚我們今年要做什麼，並不是等著別人來爭取贊助，然後我們撥款，所以這個情勢有點不太一樣。

3.2 問：所以你們也是策略性地在做公益活動？

答：對，我們是策略性的在做，以前還沒成立基金會的時候，也是等著人家來爭取捐款，評估之後我們就捐，這是以前的方式。成立基金會後我們希望能更有方向更有規劃性地來做。

3.3 問：現在你們的活動可能都規劃好了，如果有一個團體而你們也認為很值得去做，那你們會將這個計劃編列到下個年度，或是另外動用別的預算？

答：基本上，我們編好預算之後，不大可能再增加其它的案子來增加考量，除非是天災人禍，這種我們就會做特殊的處理，要不然通常是不會有例外的。

4、問題與限制

4.1 問：請問貴公司從事公益活動所面臨的問題與限制為何？

答：財力上，基本上我們公司並沒有上述的問題，如果談財力上，我想這些贊助費用需要多少錢，才能將錢用在刀口上，我想這是最重要的部分，其它財力上並是最重要的問題。

答：以目前基金會的經營上人力上並沒有太大的問題，在未來我們希望能再鼓勵增加員工志工參與的部分。

4.2 問：所以你們在有需要或有狀況時，就會有適當的人員來擔任，並不會如一般企業可能只有兩三人在做，太多的事情而無法消化掉，所以影響他們去從事？

答：基本上我們都是用志工的方式來幫基金會做事，也就是執行基金會的業務，會計的有會計部分的人來做協助，財務有財務部門的人協助，公關的話就是公關部門。基本上不會有這樣的問題，因為我們在規劃我們這年度的工作時已將人力及各方面都已考量進去，所以我們儘量讓活動能夠按照計劃來進行。

4.3 問：那其實都還是兼任的性質？

答：對，目前都是兼任，但未來慢慢地基金會可能會獨立出來，不過那是長遠的規劃，我們希望能慢慢增加基金會的母金，如今年至去年年底公司除了捐贈給基金會其業務之外，公司又捐贈了一億六千多萬來增加基金會的基金，這是我們目前以來來編列這樣的預算。

4.4 問：所以在員工志願參與方面，可能如果那天需要五百位員工參與，卻只到了三百位員工，是否會影響以後如有相關活動公司的參與意願就較低呢？

答：其實這個部份在我們公司問題並不大，在我們公司的福委會通常也會辦許多員工活動，而這些活動通常也會結合一些公益的性質。其實員工參與的狀況也還好，因為我們基金會贊助的方式，並不是強迫員工有多少人來參與，而是讓員工能夠很自由地在社團的部分來發揮他們自己在公益活動的部分，比較沒有志工不足的問題。

4.5 問：員工的激勵的措施呢？即公司是否有設置一個激勵的機制呢？

答：有關這方面，我們知道在國外是有這樣的方式，可能是休假或用幾個小時去做這樣的志工，目前我們公司是還未有這樣的規劃，但我們已有這樣的想法。

4.6 問：在政府法令方面您覺得是否有這樣的限制呢？

答：如果我們把贊助分成幾個部分，一個是公司一個是政府另一個以基金會的名義來做，因為我們的基金會是屬於文教基金會，是屬於教育部來主管的，有些文化藝術基金會是屬於文建會主管的，如果是公益慈善那又是屬內政部管的，所以在政府的法令來講，今天如果你是文教基金會，那可能就無法去從事公益慈善的事情，所以就法令上，我們就用公司名義來做，這個只是配合法令的一個技術上的問題。去年開始即文教分家，文化藝術歸文建會管，教育歸教育部管，可是我們是在這之前就成立，而我們是一個文教基金會，所

以有時候我們會遇到問題，他們可能會跟你講「這個是藝術活動不太適合在基金會辦」，可是今天如果我們是屬於文建會性質的基金會，他們又可能告訴你「這是教育活動不適合」。會有這樣的困擾，不過那麼嚴重。

4.7 問：如富邦、國泰他們成立了好幾個基金會，可能有慈善的、文教的針對各個法令去做。那您覺得地方政府呢，他在這方面是否有何限制呢？

答：他們都配合得很好。

4.8 問：租稅方面的優惠的比率呢？是否會限制你們去做某些事情？

答：其實還好，因我們都是計劃編好再看我們今年需要的經費是多少，所以租稅優惠並不是我們很大的考量。

4.9 問：那站在私人的立場您是否會覺得政府在這方面的法令可以多做著墨，可以激勵更多的企業來參與，如將免稅額提高？

答：其實就是鼓勵做公益。

5、產生的影響

5.1 問：請問貴公司的公益行為其所產生的影響為何？

答：其實我想對策略性公益行為的建構這是蠻重要的，至於是否反應獲利或股價這個我無法評估，至於凝聚員工向心力也是有它正面的效益。

5.2 問：所以在你們剛開始從事時也都是瞎子摸象的在做，慢慢地形成一個具體的方式，就如現在你們每年都很清楚你們要做什麼？

答：基金會剛成立時一定都是在學，我們基金會在成立時很珍貴的是，我們在成立是就已設立了三個我們主要的經營方向，成立的三年多來不斷地在這個方向紮根去做。

5.3 問：對於公益對象的影響呢？

答：我想健全組織發展，使得他們經費來源無虞，知名度的提升。

5.4 問：如雲門舞集已有它本身的知名度了，可是再和您們結合後，更可謂相得益彰？

答：對。

6、與 NPO 的關係

6.1 問：請問貴公司與非營利組織間的關係為何？

答：財力支持會有一些，人力的支持也是有，但是比率上就沒有那麼高了，資源交流當然也是有。我們都是由基金會統籌處理，當然公關部門會協助。

6.2 問：所謂的資源交流，即可能和非營利組織間互相學習，企業向非營利組織學習如何去從事公益活動，而 NPO 學習企業的經營管理？

答：有些經驗的分享，像我們贊助台中自然科學博物館，像那館的整個架構就是由我們企業的人員去提供整個館架構的形成，因為他們可能沒有相關的知識的人才，像這樣需要我們提供專業人才來協助的，我們就會提供適當的人才來配合。長期夥伴關係的建立這個很重要，我們並自行成立基金會。

6.3 問：合作模式的建構，如你們和雲門舞集的合作可能有著一個模式，而這樣的模式可能慢慢形成和其它 NPO 合作的模式？

答：其實這樣合作的模式也是透過長期合作的累積，然後去評估這樣的績效是否要做調整，對不同的組織可能要適用的模式也不一樣。

6.4 問：至於員工成為 NPO 的志工，即透過企業和 NPO 的合作，慢慢地員工就成為 NPO 的長期志工？

答：這個有可能，因為我們任何的活動我們都會在內部做宣導，員工他們只要有興趣去參加，不管是藝文活動公益慈善活動，員工有興趣就會自動去參加。

7、決策

7.1 問：貴公司公益行為之決策？

答：與公司基本政策要能符合，公益行為的政策，並評估公益行為的資源及價值，在企業本位立場方面，公司的形象，公司的形象及公司理念是一體兩面的。

7.2 問：NPO 的聲望及評價方面，會不會其聲望及評價較高的，參與的機會就較高？

答：這是一部分原因，另一部分我們會透過與組織承辦人員或相關主管談過之後，我們也會去評估他們對這樣的案子之前執行的狀況是如何，我們也會加以評估，就是說聲望並不是唯一的標準，尤其是在做一個地方色彩的活動贊助的時候，並無法用聲望來加以評估。

7.3 問：在 NPO 的屬性及類型方面呢，如您剛才提到的可能是文教的、慈善的，可能是我們基金會的類型比較無法從事的，如果其類型或屬性有這樣的考量的話，是否就如您提到的以企業的名義去從事呢？

答：對，文教方面就是用文教基金會來從事合作，其它不適合用基金會來從事的，就用公司來做。

7.4 問：由於貴基金會是文教基金會，所以活動類型也會較偏向這一方面？

答：對，我們就是文教活動，譬如社區活動。

7.5 問：決策模式為何？

答：決策模式方面，可以很簡單的向您說明，我們的決策模式只有一個，不管活動大或小，金額多或少，都是由公司的主管決策，最後呈報董事長來做決定，有關基金會的部分，我們會由基金會的董事來討論決定。所以應都是 1。

7.6 問：那所謂的高階主管是到哪一個層級？

答：副總、總經理、董事長。

7.7 問：即高階主管階層形成共識了，再呈報董事長。那在基金會部分呢？

答：因為公司的公益活動，都是由一位執行副總來負責，所以他會收集評估我們這一年所要做的活動，也會徵詢其它高階主管的意見，最後再呈送董事長決定。基金會的部分則是還要透過董事會。

7.8 問：公益行為的類型為何？

答：我們也常贊助一些學校科技方面的研討會及論文發表。

7.9 問：貴公司對於公益行為及基金會的運作是否會做績效評估？

答：我們會去追蹤或評估，如有一些長期合作的案子，我們會每年定期地去評估，是否繼續合作，或是原本合作的方式是否需要做調整，其它在地方社區的活動方面，我們也會根據舉辦的績效及承辦單位、地方政府去做評估考量，去評估未來做這樣的活動是否要再做調整。尤其是每年年底要訂明年計劃的時候，就是我們去評估考量的時候了。

8、未來發展

8.1 公益行為之未來發展？

答：會持續去做，然後不斷地修正執行方式。

8.2 問：是否曾主動尋找合作或公益贊助的對象？

答：常在做這樣的事。

8.3 問：是否曾主動宣揚企業公益行為的理念及接觸管道？

答：一方面希望透過對活動的贊助或舉辦，除了回饋社會的目的外，也希望能有拋磚引玉的效果，所以我們不太可能正式地去宣導，但我們會透過活動表達我們的理念，希望能有更多的人來參與，或未來有這樣的活動能越來越多。

8.4 問：對於主動接觸的非營利組織之態度？

答：會進一步評估。

8.5 問：對於知名度不高的合作對象考慮的因素？

答：與所在地有關的，如果是一些較當地的組織，我們會較希望為公司所在地新竹或台南當地的社區，並會考量其服務內容及未來發展。

8.6 問：有些非常好的 NPO 與企業所在地無關，也不知如何尋找管道，實在可惜？

答：事實上，我們很重視訊息的公開，我們也希望每個地方的企業都能關心地方，有些人認為我們公司知名度那麼大，可能只重視全國性的大案子，其實我們希望透過長期在地方的耕耘，慢慢帶動大家都來關心自己的地方，事實上一個企業，實在無法照顧到全國大大小小的團體，所以其實 NPO 如何和企業連結實在是一門學問。

答：由於我們公司在台南具有相當的知名度，所以我們在選擇一個贊助對象的時候會更加的謹慎，我們在評估時也會非常地小心，我們一年也接到非常非常多的申請案例，可是真正能夠贊助的案例並不是那麼地多，問題在於，可能是因為知名度高所以很多人來申請，所以相對困難度就較高，因為有許多的競爭者，就企業的立場而言，有許多的企業是等著人家來募款，所以企業的錢不知怎麼用，申請者不知怎向誰申請，而知名度較高的競爭力相對較高，所以知名度不高的在競爭上也會相對地困難，有時我們也會替他們擔心，但我們無法去幫助每個團體，所以說為何設定自己的策略是非常重要的，因為可以做的公益實在太多了，所以企業贊助一定要非常清楚自己要做的是什麼，不然真的是無法取捨。

8.7 問：所以企業本身應定位清楚，主力在哪進行市場區隔，這麼多的企業在做公益活動，但我們能很清楚地知道哪一家企業在做什麼樣的活動，那在進行公益活動時才能集中火力去做，不管企業在做時能全力以赴，在預尋求對象時也才能有明確的目標。對於已接受其它企業支持之非營利組織的態度？

答：看狀況，有一些活動並非只要一家公司贊助就夠了。所以只要是好的組織，我們就會支持。就如我們支持雲門舞集就是一個很好的例子。

8.8 問：對於公益行為的長期發展？

答：有些和學校方面如獎學金的贊助，都是屬於長期合作。

8.9 問：在公益行為上是否強調與其它企業做相當程度之區隔？

答：沒必要

9、其它

9.1 問：您對於新興科技慈善家的看法？及其慈善事業的作法和傳統應有何區別？

答：就我們公司的立場來看，因為我們賣的並不是直接針對消費者的產品，所以我們做公益回饋社會純粹就是一份心，至於您所提到的那些並不是我們所考慮的範圍，現在新興科技行業，尤其是我們公司並不是家族企業，可以以更客觀的方式來從事公益行為，應會有別於傳統產業對於公益的看法及想法。

9.2 問：所以你們會特別強調錢是否用在刀口上，然後去評估進行較策略性的活動？

答：對，我們一直想擺脫人家要捐款就捐的被動方式，傳統許多產業因沒有專責的部門或人員來從事這樣的事情，從事公益都是很被動的，當然更談不上去評估成效，如何和被贊助單位建立長期合作關係都是不太可能。我們就是期望藉由基金會的成立，能將這些回饋社會的力量慢慢看出它長期的效果出來。

9.3 問：貴公司在從事公益活動時和同業間形成何種關係？

答：合作和競爭的關係其實都是存在的，這種良性的競爭是非常好的。合作的也常有，如園區這邊或新竹台南縣政府，有些是整個園區或整個地方的活動，都是廠商共同贊助的，所以合作的機會也非常的多。

9.4 問：貴公司除了基金會外，是否由專職機構或人員來負責公益活動？

答：只要是公益的活動都是同樣的人員來從事。

9.5 問：基金會之運作是否會受到企業其他公益活動影響，為互助關係？排擠效用？

答：一定會有影響，如果別的公司所辦的活動非常的好，我們當然會參考，所以我們會選舉值得我們學習的部分來做參考。

9.6 問：由於貴公司在業界的領導地位，因此公益行為的方向及活動，往往具有帶頭的效果，而貴公司在評估公益行為時是否為特別做此考量？

答：我們在評公益活動時都是非常的謹慎，去年除了九二一之外，我們還做了一些古蹟的維護，也曾經透過政府或民間的力量來維護這些古蹟，可是會發現要找到對象有一定的困難度，後來更由於九二一加快了我們的腳步，要去維護古蹟。像這樣的例子，我們很希望透過企業資源的溢注，事實上可以幫助政府快速地去做很多事情，因為有很多企業有錢，但不知道怎麼去做，不知道企業可以做很多事情，我們當然希望我們這樣能有示範效果，有一些影響。

9.7 問：即公司這樣去做，可以產生一個議題，產生一個新聞性，相關單位會去注意，而使這個議題突顯出來。

答：像現在有一些空間或一些古蹟也是有些企業去做認養，我想這都是環環相扣。

附錄七：訪談記錄之 C4

訪談對象：公關部游鈞華經理 E 先生

受訪企業：智邦科技

訪談方式：面訪

1、動機

1.1 問：請問貴公司從事公益活動的動機為何？

答：社會形象、社會責任、回饋、經營者的動機及少許的增加媒體曝光。目前在從事公益活動時並沒有朝向獲利方面構思，在長期自利方面「駭客風雲會」已有一點如此的味道，因智邦已有一些網站期望大眾能多注意網路安全的問題，智邦生活網現已和中華網合併為「易達網」。

2、方式與途徑

2.1 問：請問貴公司從事公益活動的方式與途徑為何？

答：一般多以直接參與為主，曾有計劃讓員工每個月可以利用兩天來從事企業志工的角色，可是後來卻沒付諸實行。曾辦過明華園表演、公司成立週年員工掃街活動，及和交大合辦的「駭客風雲會」等，和非營利組織的合作關係。也成立了智邦文教基金會於今 89 年 1 月成立，第一個活動為「駭客風雲會」，九二一震災、災區學童認養及兒福中心學童認養。另外成立智邦藝術文化基金會。

3、規模

3.1 問：請問貴公司從事公益活動的規模為何？

答：目前並沒有提撥固定的金額，但有一個計劃為每年提撥盈餘的 1%，約幾百萬元，但需董事會通過，此兩個基金會百分之百由智邦及其相關企業認捐。

4、問題與限制

4.1 問：請問貴公司從事公益活動所面臨的問題與限制為何？

答：目前並沒有，社會上的反應也相當好，董事及經營者非常支持。可以的話也會和其它基金會合作，並不會自我設限。

5、產生的影響

5.1 問：請問貴公司的公益行為其所產生的影響為何？

答：帶動風氣，新竹市環保局局長希望園區廠商能每次假日都能輪流掃街，

5.2 問：企業和地方政府的關係？

答：非常好，執行長曾擔任新竹市副市長，因為許多公益活動的投入而受邀擔任。

5.3 問：在反應獲利上？

答：並沒有很大的差別，因為企業的主要客戶並非一般消費者，內銷市場所佔的比率小，公益行為純為自發性，並未考慮由此方面來賺錢。

5.4 問：在對公民社會的影響？

答：企業的公益行為在媒體的報導後，受到許多的讚許，也有許多團體會主動尋求贊助或合作的機會，對於員工也有很正面的影響，造成企業良好的形象，也有許多團體會要求參觀的機會。也會有許多企業想要成立基金會。

6、與 NPO 的關係

6.1 問：請問貴公司與非營利組織間的關係為何？

答：目前只有「駭客風雲會」是和其它單位合作，未來還是會有相當大的空間。

7、決策

7.1 問：貴公司公益行為之決策單位？

答：基金會為執行長和總經理 - 智邦科技的行政單位主管；智邦文教基金會董事長 - 智邦科技其它單位的主管兼任；還有其他員工同仁，成為集體決策的方式。董事多為社會菁英，但較少涉入決策。

7.2 問：貴公司對於公益行為是否會做績效評估？

答：正面的評估較多，多是受惠者的回饋，但無法做量化的評估。

7.3 問：人員運作上大致如何？

答：智邦文教基金會成立初始由游先生負責，但為鼓勵同仁參與，現多由福委會來負責。智邦藝術基金會，設有四位專職人員，主要為提供場地參展，每兩週並舉辦藝文講座。

8、未來發展

8.1 問：未來是否會成立一專職單位來負責基金會事務？

答：目前並未考慮，因公司內人員相當精簡。

8.2 問：成立藝術基金會和經營者的個人取向有很大的關係？

答：沒錯，因為個人的喜好，再加上期能提供一個在繁忙工作後可以休息的場所，培養人文藝術的氣息等因素。

8.3 問：關於上次災區聯盟來園區所做的勸募活動，是否有參與？

答：沒有，企業並不會因為機構來募款就贊助，我們的公益活動多為自發性的，可能已有計劃後，將訊息發佈出去，再由機構來進行申請，企業內部再進行評估。對於政府部門所發起的活動較為反感，因為認為要將贊助花在刀口上，讓災民能落袋為安，而不需由政府部門的轉介。所以在公益活動上，有時為主動尋求贊助或與非營利組織的合作機會，但大部份仍是由非營利組織或機關團體主動尋求贊助。有些團體是在半信半疑的情況下將案件寄出，但企業這部份，非常清楚自己要尋求的對象為何。

9、其它

9.1 問：您對於新興科技慈善家的看法？及其慈善事業的作法和傳統應有何區別？

答：量力而為，由近而遠由親及疏，循序漸進地做。由於未研究其它相關單位的做法，所以並不能明確地回答，但可以確定的是智邦是本持著社會的需要，及人文的關懷和實際的能力，才去做。以將基金會的資源有效運用為一最大的方向，所以以社會上的需要及環境能配合的程度，未來在中長期的計劃上，則應較有計劃地去規劃及執行。

9.2 問：貴公司目前所從事之公益活動多針對所在地新竹地區，有何考量？是否仍有其他作法？

答：不只針對新竹地區，如此次的九二一，其受惠的地區已廣達南投、台中等災區。其實許多活動之所以在新竹地區辦，主要考量並非只是和地方建立關係，是由於環境的關係，天時地利人和的情況下。只是因為公司所在地。

9.3 問：貴公司在從事公益活動時和同業間形成何種關係？

答：大家會互相參考，同業間會彼此仿效，進而帶動風氣，而有相輔相成，互相激勵成長的機會，認為企業為獨立的個體，只去做該做的事，並非為了獲得贊許，所以也不會受同業影響。

9.4 問：未來會不會和這些同業，形成夥伴關係繼續合作？

答：如果有機會當然會，做善事大家一起來的觀念，但也不會一定堅持著要大家一起來做，完全看活動的內容及機會。

附錄八：訪談記錄之 C5

訪談對象：公關部 管理師 F 小姐
G 小姐

受訪企業：華邦電子
訪談方式：面訪

1、動機

1.1 問：請問貴公司從事公益活動的動機為何？

F 答：回饋及社會責任為主，因華邦為上市公司，員工人數眾多，員工眷屬及股票投資大眾都相當多，公司也動用了社會資源，在社會風氣如此開放下，企業對社會已不能置身事外，只顧及企業之本業，對其它社會上之事件不聞不問，一般在來講，在考慮公益活動之時，還是以社會責任回饋為主，社會形象可能是其附加價值，覺得在辦公益活動時，是否為受惠者之真正需求、其所投注之人力及財力是否能發揮最大的效用為最大的考量。

F 答：並未明顯的加入經營者的動機，經營者也並未有任何的偏好，因認為資源之運用應集中於某些議題上，如教育，偏重於企業本業相關的教育事件上，如清交大的梅竹賽，或學論文比賽或區域性、國際性的學術活動。社會公益方面及藝文活動，所以並未有任何經營者個人偏好的傾向。

G 答：本企業在進行公益活動的流程，收到邀捐的資料後，會擬定一份評估報告，將其贊助的效益，對企業本身有何助益，主辦單位的影響力，希望贊助的規模等寫成評估報告，研究是否要進行贊助及贊助的金額大小，評估報告會簽到總經理，但如果金額超過了一定的規模就有可能簽至董事長。評估的過程是否合理，主管會做一裁決。

1.2 問：一般最高的層級為總經理？

G 答：若金額超過一定，或特殊案例，則至董事長。但這並不算經營者給承辦人員的壓力，而是根據對公司的了解及對贊助活動的效益，以公關的角度來提出一個建議。

2、方式與途徑

2.1 問：請問貴公司從事公益活動的方式與途徑為何？

F 答：企業贊助較多，而企業直接參與也有，如新竹市的一些環保活動，會動員企業內的同仁一起參與，因同仁也多為新竹市民，因此也有企業志工的方

式存在。很少直接籌劃活動，多透過和其他團體的合作，尤其是透過和非營利組織的合作，與其他企業間的合作也有，但並非由本企業主動邀請，也是透過非營利組織居中媒介的合作連結。

3、規模

3.1 問：請問貴公司從事公益活動的規模為何？

F 答：由過去前三年到前五年公益活動的花費來預估下個年度的預算經費，所以最近幾年在經費的支出上並沒有很大的不同，但如九二一此類重大突發事件，或是大型國際性學術活動，如今年舉辦的「世界資訊大會」，其經費可能為數十萬美金的，則另外動用經費以支付，而一般而言，每年的公益活動經費大約為一千五百萬元，不包括特殊的活動。

3.2 問：會不會因業績成長或營業額成長，則在公益活動方面的預算也相對地增加？

F 答：倒沒有這方面的考量，一般而言，仍以 cause by cause 為主，以活動的需要為考量。但可能在經濟不景氣時，則考慮不採取金錢贊助的方式，而改以其它方式贊助。

3.3 問：在人力方面？

F 答：因為本公司並無專職人員來負責公益活動，所以每次的活動可能也是隨機性的 cause by cause，可能在需要時透過「福利委會」發動同仁及相關企業的公關部門。

4、問題與限制

4.1 問：請問貴公司從事公益活動所面臨的問題與限制？是否有政府法令的限制？

F 答：沒有特別的感覺，因為並沒有成立基金會，所以在法規限制較少。主要在於對象的挑選而已。

4.2 問：是否有遇到過在人力資源上產生問題，而無法做的活動？

F 答：沒有。如果認為其活動在意義及價值上並非那麼地理想，也是會象徵性的提供一些物品贊助。所以在公益活動上並沒有遇過什麼問題，如果已決定加以贊助，則所有問題可輕易迎刃而解。

5、產生的影響

5.1 問：請問貴公司的公益行為其所產生的影響為何？是否因公益活動而帶動同業風

氣？如贊助畫家而使同業跟進或注意此議題？

F 答：當然，這是我們的目的，但至於得到什麼樣的回響，並沒有實際的加以評估。當然我們也盡量幫受贊助者作宣傳，例如利用網站介紹、賀年卡上也利用鶴的圖案，使得企業的客戶及員工的親友能間接地認識受贊助的對象。

5.2 問：如此的公益行為是否會反應獲利或表現在股價上？

F 答：沒有評估過，因為本公司的客戶並非直接的一般大眾，而是一些系統廠商，所以並不直接面對消費者。

5.3 問：對公民社會的影響？

F 答：對員工較有肯定的作用，使員工了解企業的正派經營及回饋社會的責任，使得員工更能認同公司。對客戶及社會大眾方面則較難加以評估。造成一種企業倫理的效果，如員工運動會時，多為員工及其眷屬參加，也利用這樣的機會加以推廣企業公益行為的成果。對外則較少宣傳。

6、與 NPO 的關係

6.1 問：請問貴公司與非營利組織間的關係為何？

F 答：也曾和一些非營利組織建立長期合作的關係，如洪建全文教基金會、基督教女青年會、國家藝術基金會等。如洪建全每年一系列的音樂講座都會參與，目前為止已持續五年了，也不會影響基金會的運作方式朝向企業欲達成的方向。其合作的關係只起因於對其企劃案、服務對象的認同，以尊重專業的態度來建立合作關係，純粹只是贊助的角色。

7、決策

7.1 問：貴公司公益行為之決策單位？

F 答：決策一般到總經理層級，但若超過一百萬元，則決策層級則提高到董事長。

7.2 問：貴公司對於公益行為是否會做績效評估？評估是否有一準則？

G 答：因有方向，考慮和產業相關的活動，及目標對象可能為欲鎖定的對象，還有企業所在地，如社區的活動。特殊案例等，如九二一時，贊助魚池國小，參與重建過程，實地觀察，當地工作人員定期回報，也請企業內工程部門參與，儘量利用企業內的資源，所以並非只是金錢的贊助之後就置之不理，也會利用各項企業內的資源，作有效的利用。

7.3 問：所以對於公益活動都會進行事後評估？

F 答：不一定，如研討會等活動，就不會進行評估，不會去計算到底來了多少人等，而是視活動的性質，如較長期的活動，則會進行定期追蹤。

8、未來發展

8.1 問：貴公司是否由專職機構或人員來負責公益活動？

F 答：多由公關部門，現設有三名工作人員，為華邦目前最小的單位。

8.2 問：未來是否考慮成立基金會來專職運作公益方面的活動？

F 答：也曾慮過成立基金會，目前仍在評估中。

8.3 問：如果考慮成立基金會，其會務性質為何？文教？慈善？

F 答：目前仍未定，而目前的三位公關部門人員可能為籌備人員。副總目前有成立基金會的構想，現正在籌劃中。

9、其它

9.1 問：您對於新興科技慈善家的看法？及其慈善事業的作法和傳統應有何區別？

F 答：並不以救窮為主要的贊助，或社福慈善等，因傳統產業其主要客戶群為一般社會大眾，所以會較強調對人性的關懷。本公司則較偏向於學術方面的贊助，因為企業主要為提倡促進科技的發展，所以對於跟智慧、藝術方面有關的活動、國際研討會，因為如此才可以提升企業在國際上的地位。提高台灣電子的競爭力。也藉由對教育的贊助，以培養未來企業內的生力軍。所以在贊助的效果上並不能立桿見影，而可能需要長時間才能開花結果。

9.2 問：貴公司目前所從事之公益活動多針對所在地新竹地區，有何考量？是否仍有其他作法？

F 答：也不完全以所在地作考量，例如若以台中和新竹相比，理所當然的選擇新竹；但若以全國性和，新竹地區相比，則另有考量。因為當地的活動也能帶動新竹地區的發展。

9.3 問：因為大部份的電子產業都位於新竹地區，由此可能造成資源的分配不均，若大部分的企業都以回饋鄉作考量，更拉大的差距？

F 答：回饋鄉里的考量也是因為企業設於新竹，對當地造成了相當程度的污染及破壞，如交通擁擠等，所以回饋鄉里仍為第一優先的考量。

9.4 問：貴公司在從事公益活動時和同業間形成何種關係？

F 答：多形成合作的關係，因想要辦好一個活動，應以資源整合最優先的考量。

9.5 問：貴公司在公益活動之運作方式中較常使用“贊助”各項活動，是否有其考量？對於贊助對象之取捨標準為？

F 答：公益行為多由金錢贊助的方式來完成，一般多由非營利組織主動尋求贊助，企業體則被動的選擇是否進行贊助，幾乎未曾主動尋找需要贊助的對象。而形成非營利組織和企業界間沒有連結，在企業體方面並沒有非常龐大的金額來進行公益活動，所以也不會花費大量的人力物力來尋找合適的合作對象，一般而言還是有固定規模來從事，除非如九二一的特殊狀況，企業還是處於較被動的地位。