

南華大學非營利事業管理研究所碩士論文

指導教授：林吉郎博士

台灣企業公益行為之研究—以金融業之銀行為例

Corporate Philanthropy Research in Taiwan

as Bank of Financing

研究生：黃蒼進

中華民國九十二年五月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

非營利事業管理研究所

台灣企業公益行為之研究—以金融業之銀行為例

研究生：吳冬進

經考試合格特此證明

口試委員：傅寬顯
林吉郎
羅天久

指導教授：林吉郎

所 長：王培新

口試日期：中華民國 九十二年 五 月 二十四 日

摘要

在過去的企業對於公益活動仍處於較被動的消極做法，但在今日企業公民觀念的形成，企業社會責任理想的落實，企業多能跳被動贊助的角色，自我提昇至主動且積極的參與者與領導者，並能以身作則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。

企業的藉由公益行為來履行社會責任的工作，現已是時勢所趨，且為非常普遍又熱門的現象，並已蔚為風潮，但企業在以營利為目的，卻行非營利之行為，這與非營利組織以非營利為目的，卻用營利之手段相異其趣；企業參與社會工作，已經不只是業餘的休閒活動，而是不得不扛起的必要責任，許多聰明的企業，無論承認或不承認，都以高度的警戒心，來維護企業在社會上的形象和聲望，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帶來實質的好處。

銀行是國民經濟樞紐，不僅便利工商企業商業往來，並運用受授信用功能，鼓勵人民儲蓄資金，並配合政策，扶植工商，促進經濟穩定與成長，而自民國 80 年起政府開放銀行設立後，新銀行如雨後春筍般設立，各銀行為了在激烈的市場求生存，都使出渾身解數，動起以公益行為來塑造企業形象，由此不難發現金融業的銀行除了具備前瞻，創新的經營能力，同時更積極地投入社會公益活動，並將之轉換為企業的競爭力。

本研究藉由質性研究之文獻分析及深入的半結構性訪談方式，針對國內公益行為表現優異的五家銀行進行個案研究，了解其公益行為的具體作為與實踐。研究結果發現幾乎所有銀行都有在從事公益，但公營銀行較民營銀行做得少，銀行從事公益行為之動機，不外是善盡社會責任、回饋、改善社區環境、支持非營利組織等；至於從事公益的方式大多以金錢贊助最為普遍，且多由銀行或銀行所成立的基金會所承辦，在公益的規模大都沒有固定金額的支出；銀行從事公益的類型則多偏向藝術文化、社會福利、學術研究、環境保育、社區營造；評估的標準多以企業基本政策和立場、及非營利組織相關因素、社會環境的變動等作考量；負責單位主要由銀行成立的基金會及公關部門；決策模式多偏向由執行單位與高階主管共同決策；大部份銀行從事公益行為都感人力不足，且大都認為盈餘及政府的行政措施會影響企業公益行為；公益行為對企業的影響是建構策略性公益行為及凝聚員工向心力，對公益對象的影響則解決經費不足的困擾及健全組織發展，銀行與非營利組織合作結果雙方建立了長期夥伴關係，並觸發成立各種類型基金會的動機，從事更專業的公益行為。

關鍵詞：治理、企業公益行為、企業的策略性公益行為、與目的相關的行銷

Abstract

In the past, an enterprise was most passive to philanthropies, however, due to the formation of idea regarding corporate citizen and the concretization of a corporate social responsibility, most enterprises can promote themselves to be active and aggressive participants and leaders from passive roles, moreover, associate with both governmental and private sectors to carry out the promotion of idea and the initiation of issues.

It has been a trend and is a very popular and hot phenomenon that an enterprise carries out social responsibilities by means of philanthropy. However, an enterprise with the profitable purpose carrying out non-profitable action is quite different from a commercial organization with non-profitable purpose carrying out businesses by means of making profit. An enterprise attending social work is not only a leisure activity after-hours, but is a necessary responsibility an enterprise has no choice but to take. Many smart enterprises, no matter recognizes or not, all alertly maintain their corporate social image and reputation. Notwithstanding motive and purpose, an enterprise aggressively participating philanthropies should create more positive effects in consideration of the starting point of philanthropy, and will bring substantial advantage for the enterprise itself or the society where the enterprise locates.

As the pivot of national economy, banks not only facilitate the business dealing among enterprises, but also use the credit function to encourage people saving funds and coordinating policies in order to nurture industries and businesses and further economic stability and growth. New banks increase more and more since the government opened the establishment of bank in 1991. All banks tried their best to shape corporate image by philanthropies in order to survive in the keen market. Therefore, it's not difficult to find that not only the bank of financing business has the management ability with vision and creation, but also is more aggressively involved in philanthropies and transfers which into corporate competitiveness.

This research is a kind of case research against five banks with excellent performance of philanthropies in Taiwan, carried out by means of literature analysis and profound semi-structural interview, in order to understand their concrete action and practices with respect to philanthropy. It's found from the result of research that almost all banks are engaged in philanthropy, however publicly owned banks did less than private banks; as for the motives of carrying out philanthropies, are nothing more than fulfilling social responsibilities well, feedback, improving community environment, supporting non-profitable organization etc. With respect to the way to carry out philanthropies, fund sponsoring is most popular, and most undertaken by banks or foundations established by banks. The scale of philanthropy is no certain expense. The types of philanthropy bank carried out most tend to art & culture, academic research, environmental protection and community construction; as for the evaluation standards are most in consideration of corporate basic policy and position, related factors of non-profitable organization, and the change of social environment. The responsible units mainly are foundation established by bank and PR department of bank. As for the strategic modes most tend to decision made by execution unit and senior supervisors jointly. Most banks carrying out philanthropies feel insufficient manpower, and consider that profits and governmental administration measures will affect corporate philanthropy; the influence of philanthropy on enterprises is constructing corporate strategic philanthropy and concentrating employees, and on the subject of philanthropy is resolving insufficient expenditure and facilitating sound organizational development. The result of cooperation between bank and non-profitable organization is that establishes mutual long-term relationship, and triggers the motive setting various foundations to carry out more professional philanthropies.

Key words: Corporate philanthropy, corporate strategic philanthropy, cause related marketing.

目錄

誌謝

摘要

第一章 緒論

第一節	研究動機	1
第二節	研究目的	3
第三節	研究方法與架構	5

第二章 文獻探討

第一節	非營利組織之理論與實際	9
第二節	企業公益行為之理論與實際	19
第三節	企業公益行為之決策與影響	25

第三章 個案描述

第一節	個案一：中國信託商業銀行	32
第二節	個案二：玉山銀行	36
第三節	個案三：華信銀行	40
第四節	個案四：台新銀行	44
第五節	個案五：富邦銀行	49

第六節

第四章 企業公益行為現況分析與比較

第一節	企業公益行為的動機	53
第二節	企業公益行為的方式與途徑	56
第三節	企業公益行為的規模	60

第五章 企業公益行為相關因素之探討

第一節	評估準則與類型	62
第二節	企業公益行為的限制	69
第三節	企業公益行為的影響	72
第四節	企業與非營利組織的合作	75

第六章 結論與建議

第一節	研究結論	80
第二節	研究發現之建議	83
第三節	研究限制及後續研究建議	86

參考文獻

一、 中文部份-----	87
二、 西文部份-----	90

附錄

附錄一 訪談對象一覽表-----	92
附錄二 約訪信函-----	93
附錄三 訪談問卷大綱-----	95
附錄四 訪談記錄之 B1-----	99
附錄五 訪談記錄之 B2-----	101
附錄六 訪談記錄之 B3-----	104
附錄七 訪談記錄之 B4-----	106
附錄八 訪談記錄之 B5-----	109

圖目錄

圖 1—1	研究架構-----	7
圖 1—2	研究流程圖-----	8
圖 2—1	企業公益行為的架構光譜圖-----	20

表目錄

表 1—1	各行業十項指標平均得分排名-----	6
表 1—2	標竿企業聲望調查-----	6
表 1—3	社會公益優異企業-----	6
表 1—4	研究對象表-----	7
表 2—1	非營利組織之分類-----	10
表 2—2	企業策略性公益行為的價值排序-----	23
表 2—3	企業公益行為動機分類表-----	24
表 2—4	企業公益行為評估準則一覽表-----	26
表 4—1	影響企業從事公益活動的內部因素-----	53
表 4—2	影響企業從事公益活動的外部因素-----	54
表 4—3	企業公益行為的方式與途徑-----	56
表 4—4	企業公益行為的規模-----	60
表 5—1	企業公益行為的評估準則-----	62
表 5—2	參與公益行為的類型-----	64
表 5—3	企業公益行為之決策模式-----	66
表 5—4	企業公益行為的主要負責單位-----	67
表 5—5	企業從事公益行為的相關財務限制-----	69
表 5—6	企業從事公益行為的人力資源限制-----	70
表 5—7	企業從事公益行為的相關法令限制-----	71
表 5—8	企業從事公益對企業的影響-----	72
表 5—9	企業從事公益對公益對象的影響-----	73
表 5—10	企業與非營利組織的合作方式與途徑-----	75
表 5—11	企業與非營利組織的合作的結果-----	78

第壹章 緒論

第一節 研究動機

工業革命後，造成人類整體生活方式的巨大改變。自此以後，工商企業的組織型態變成人類社會的主要型態，更主導著人類社經活動的趨勢。

「企業」一是現代經濟社會中各式經濟活動的主體。不同的企業，提供的產品服務不同，規模大小不同，經營型式不同，帶給社會大眾的經營價值也不同。企業，廣義而言，凡以「經濟性之營運為目的」，且有計劃性、繼續性與獨立性之構成體，皆屬之，狹意而言，限於市場上以財貨或勞務提供於第三者，用以謀取「資本之增值」者言。通常每一企業都有其追求的經營目標，並結合有限的資金、技術、人力等經營，充份運用並提供廣大消費者更具使用價值的產品與服務，進而實現企業的經營目標。企業的運作與發展，促進了財貨的過程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結果。因此，企業的存亡實和整體環境有著密不可分的關係；而全球經濟發展及人類生活品質提昇更有賴企業經營活動的蓬勃發展。

在國民所得日益提高，經濟日趨繁榮，民主政治已邁向另一個新的里程碑時，企業公民(Corporate Citizens)的觀念遂漸趨成熟。企業公民，按照美國公民組織主席史密斯的說法，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，企業公民已在美國蔚為風潮，成為企業策略中的重要一環，並可為企業創造競爭優勢。企業不再以牢不可破的獲利及為股東創造最大的財富做終極目標，進而能善用這些累積的財富與金錢，走出故步自封的封建思想，轉化資源為行動的力量，落實企業公民的責任與目標。

管理大師彼得杜拉克(Peter F .Drucker)在 1994 年重返台北之際，曾提及台灣企業目前正處於一個空前絕後的高峰期，是一個從經濟發展到脫離貧窮，商業致富時期的典型模式，就如同二〇年代的美國一樣。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更加重要¹。企業的重要性雖無法完全掌控整個社會，但仍具舉足輕重，這不難由每次選舉，候選人頻訪工商界大老的動作可嗅出端倪，尤其這時的選舉競價工具更頻頻出招，舉凡老人、兒童之社會福利、開發建設，照顧企業…不一而足。在全民政府時代的來臨，政府對於各項業務不可能再如過去「一手包」的樣樣「躬逢其盛」，政府應致力於「本職」的施政，尤其在民間組織能做得比政府好的，更應鼓勵並推動民間參與；在如此機制體系下，企業體方相對地有更多的揮灑空間及舞台。

長期以來，許多企業在默默從事公益行為的工作，期能善盡公民的角色。前些年的矽統科技董事長杜俊元夫婦除捐價值昂貴的土地又捐很多的股票給慈濟，為慈濟的四大志業—慈善、醫療、教育與文化注入了不少活水，為美化人間盡了很大力量；另台塑集團每年以近一

¹ 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。

億元之台幣之預算，於長庚護專設原住民特別班，以提供原住民女學生免費就讀，不但培養基本的謀生技能，更進而降低原住民販賣人口的問題；另金車企業捐資成立金車教育基金會，二十年來持續推廣美育、體育等休閒教育活動，由冬山河國際知名校際划船邀請賽，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，還有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元以上，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，使得三義與裕隆儼然成為生命共同體，相得益彰。

而在「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，雖然各企業都以捐款或捐實物為多，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，進行全面的復原工作；在九二一地震的後續救災復原工作中，民間企業可謂將公益行為的精神發揮得淋漓盡致，但在各企業充分發揮其公益慈善的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，離譜的是堆積如山的救濟品任災民在那裡挑，在那裡撿，這是全球唯獨台灣有的現象，不僅反映出賑災系統的供需狀況失調外，對於企業在實行其公益行為之任務時，也同樣的普遍無通盤性的策略規劃，而一味盲從附和，追隨群眾。

企業藉由公益行為來履行社會責任的工作，現已是時勢所趨，且為非常普遍又熱門的現象，蔚為風潮，但企業在以營利為目的，卻行非營利之行為，這與非營利組織(NPO)以非營利為目的，卻用營利之手段相異其趣，很值得探索，尤其企業之公益行為，其目的究竟是為個人「私利」？抑或為大眾的「公益」？在在都是興起研究者之研究動機；而企業將藉由何種型式來遂行與 NPO 間的互動關係，打開對話之門，建立合作之路應亦發引進入該領域研究的興趣。

第二節 研究目的

企業社會責任，是企業自發性行動之一，影響廣大的利益相關人；從製造業到服務業，到處都有企業主敏銳地嗅出迎面逼來的現實環境：企業談社會責任不再是唱高調，或額外的貢獻而是為了永續經營不得不做的決定。例如台積電董事長張忠謀前勉勵台灣企業應邁向「世界一流企業」之路，其中首要條件即是「道德責任」，「天下雜誌」第三屆「企業社會責任大調查」於2000年10月份出爐，調查有一項有趣的發現，社會公益的入榜中，金融業特別多，在前六名中就占一半(花旗銀行、安泰人壽、富邦保險)。金融業需要以良好的企業形象爭取客戶認同，當「理念型消費者」愈來愈多時，同行之間，對於彼此在社會公益上的表現，也發展到互相效尤、良性競爭的成熟階段。「當某家做得很有創意時，其他家就會絞盡腦汁跟進」，唯金融業包括證券、票券、農會、漁會、壽險、產險、信用合作社、銀行…等，範圍相當廣，各業界均有其差異性，而其所行之公益行為可能也不盡相同，若以不同領域的企業用同一標準化做評比，將失公允及正確，故本次之研究擬暫以金融業之銀行為例。

銀行是國民經濟樞紐，不僅便利工商企業商業往來，並運用受授信用功能，鼓勵人民儲蓄資金，並配合政策，扶植工商，促進經濟穩定與成長，而自民國80年起政府開放銀行設立後，新銀行如雨後春筍般，三步一家，雖為因應金融自由化，國際化之潮流，然各家銀行為加強客戶之服務，不斷地簡化作業流程，以提昇服務品質，而銀行商務不斷推陳出新，無不各顯神通；各銀行為了在激烈的市場求生存，都使盡絕招，比較有行銷頭腦者，於是動起以公益行為來塑造企業形象，期能將同業比下去，然在誰也不服輸下，各銀行都有很傲人的成績。由此不難發現金融業的銀行除了具備前瞻，創新的經營能力，同時更積極地投入社會公益活動，並將之轉換為企業的競爭力，因此本研究特別以金融業—銀行為對象，期能為值此經濟不景氣，百業蕭條，失業率偏高，房地產低迷，逾期放款直線上升，背著沉重包袱的金融業之銀行，謀求專精且系統化之公益行為。

台灣在經歷九二一大地震的震撼後，社會一夕間動了起來，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之研究及期刊書籍的蒐集匯整後，並對國內企業公益行為的施行做一概略了解後，探討公益行為的型式，希望能建構出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，而在其公益活動的實際運作過程所產生的問題，往往可以做為未來企業經營及追隨者借鏡的機會；尤其，值此銀行逾放數字不斷浮現，利差逐漸縮小，經營環境極度惡化下盈餘銳減，甚至損失慘重，銀行是否仍一本初衷善盡社會企業公民之責任，務實履行公益行為，是很值得追蹤探討的；因此，本研究所欲深入的問題在於：

- 一、銀行有那幾家在從事公益行為？
- 二、銀行從事公益行為的動機為何？
- 三、銀行從事公益行為的方式與途徑為何？
- 四、銀行從事公益行為的規模為何？
- 五、銀行從事公益行為的評估準則與類型為何？

- 六、銀行從事公益行為的決策模式為何？
- 七、銀行從事公益行為由那些單位負責？
- 八、銀行從事公益行為所面臨的問題與限制為何？
- 九、銀行從事公益行為所產生的影響為何？
- 十、銀行與非營利組織的關係為何？

第三節 研究方法與架構

一、 研究方法

本研究係採「質性研究」之個案研究，將從理論面向與實際面向，分析探討台灣企業公益行為，應該面與實際面之差異，及個案分析比較。「質的研究」典型上是針對少數人和個案，蒐集詳盡且豐富的資料，以增進研究者對研究個案和情境的瞭解，是故，Robert Walker(1985)即深入淺出地指出：質的研究係著重研究事物之「存在」，而非多寡，相關的研究方法如下：

- (一)、 文獻分析：廣泛蒐集國內外中西文相關學術論著書籍、期刊論文、研究報告、報章及網站資訊等，深入瞭解國內外相關理論資料。並進一步地，由政府出版品、相關法令規章及官方資料及相關產業金融刊物資訊，瞭解研究對象的企業機構。
- (二)、 深入的半結構性訪談(Intensive Semi-structured Interviews)：將針對企業公益活動之負責人或相關人員，進行面對面有目的的對話，蒐集研究對象的言語資料，以深入瞭解研究場域的人、事、物，甚至包括研究對象之信念、態度、價值觀和情感等。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，間接地印證資料的「可信度」。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，並將事先擬定的訪談問卷大綱先行傳真告知。
- (三)、 個案分析法：本研究針對選取之五個個案「中國信託銀行」、「台新銀行」、「玉山銀行」、「富邦銀行」、「華信銀行」進行個案分析研究，俾於充份瞭解銀行在台灣企業公益行為發揮多少功能？並從個案之分析中作比較，以整合出較適銀行專精且系統化之公益行為。

一般而言，在「質化研究」中此種使用多種策略來收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²，透過不同視野與資料理論的結合，以及在訪談進行間，研究者基於訪談情境之考量，自行決定問題順序及用字遣詞，甚至臨場提出更進一步的問題，使訪談內容更具關連性及自然性，以避免流於僵化之缺失，不但可在研究過程中驗證推論，更可對所觀察之實體，獲得更完整之概念，避免因過度依賴一項資料而產生推論上的風險，以提高資料之信度與效度。

二、 訪談對象的選取

質的研究計畫中的個案，可能是某個人、某個個體、某個團體、某個組織或是某個地理區域，亦即個案可能是某個研究對象或場所；而當研究兩個或更多的研究對象或場所時，即是在進行多重個案研究(Multi studies)。

本研究欲瞭解台灣企業公益行為的運作方式與經驗，但由於國內企業的家數眾多，且產業別之不同，相對其運作之公益行為也形成特殊之差異，依據天下雜誌 2000 年 10 月所公佈行業聲望最高排名前四名為半導體、電子業、資訊服務業、銀行業，尤其電子業前已有同學做過研究，因此本研究乃設定聲望排名第四，且目前正值經濟不景氣而負有國家經濟興衰樞紐的金融業－銀行為研究對象。

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

² 胡幼慧，(民 85) 多原方法：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，頁 12-16.

主要研究對象，對象的選取以天下雜誌 2000 年 10 月所公佈的「新二十一世紀新標竿企業」調查，在二十一個行業排名中，企業名次變動最大的銀行業為主要研究行業因為它由一九九九年之第九名上升至 2000 年第 4 名(如表 1-1)。不容否認其變動之大是很吸引人一窺究竟，所以本研究即選上了金融業之銀行為研究之行業。

【表 1-1】

各行業十項指標平均得分排名			
排名	行業別	總平均	1999 年排名
1	半導體業	7.43	1
2	電子業	7.15	4
3	資訊服務業	7.01	2
4	銀行業	6.66	9
5	批發零售業	6.53	5
6	廣告業	6.52	14
7	觀光旅館業	6.49	12
8	資訊及通訊業	6.46	3
9	汽車、零件業	6.39	6
10	證券業	6.39	8

【資料來源：天下雜誌二三三期 p138】

質性研究在研究對象的數目上並無一定的規則可尋³，但為使研究對象不失客觀及有所依據，因此本研究乃依天下雜誌 2000 年標竿企業聲望調查擔負企業公民責任排名在前之中國信託銀行、華信銀行(見表 1-2)，(外商銀除外，因本研究以台灣企業為主)，及在社會公益優異企業入榜之台新銀行(三家以上團體推薦)、玉山銀行(二家以上團體推薦)、富邦銀行(其他)等五家銀行做為研究對象(見表 1-3)。

【表 1-2】

標竿企業：聲望調查			
銀行業			
排名	企業名稱	平均得分	1999 年排名
1	美商花旗銀行	8.00	1
2	中國信託銀行	7.46	未入五名內一
3	荷商荷蘭銀行	7.17	2
4	上海匯豐銀行	7.02	未入五名內一
5	華信商業銀行	6.89	未入五名內一

資料來源：天下雜誌二三三期 p149

【表 1-3】

社會公益優異企業：					
公司	教育文化	慈善	公司	教育文化	慈善
其他			三家以上團體推薦		
三商人壽	◎	※	台新銀行	◎	◎
大億交通工程	◎	※	安泰銀行	◎	◎
士林電機	◎	※	奇美實業	◎	◎
太子建設	◎	※	金車	◎	◎
正隆紙業	◎	※	南山人壽	◎	◎
台北國際商銀	◎	※	二家以上團體推薦		
國泰人壽	※	◎	聯華電子	◎	◎
聯邦電子	◎	※	世華銀行	◎	◎
華信銀行	◎	※	玉山銀行	※	◎
萬通商銀	※	◎	中國商銀	◎	※

³ Patton, M.Q (1990) Qualitative evaluation and research methods, California, Sage Publications

富邦銀行	※	※	誠泰銀行	※	○
成果斐然 ※茁壯中 ○剛萌芽					

【資料來源：天下雜誌二三三期 p133】

根據上述理由選取研究對象後整理出來之研究對象表(如表 1-4)

【表 1-4】

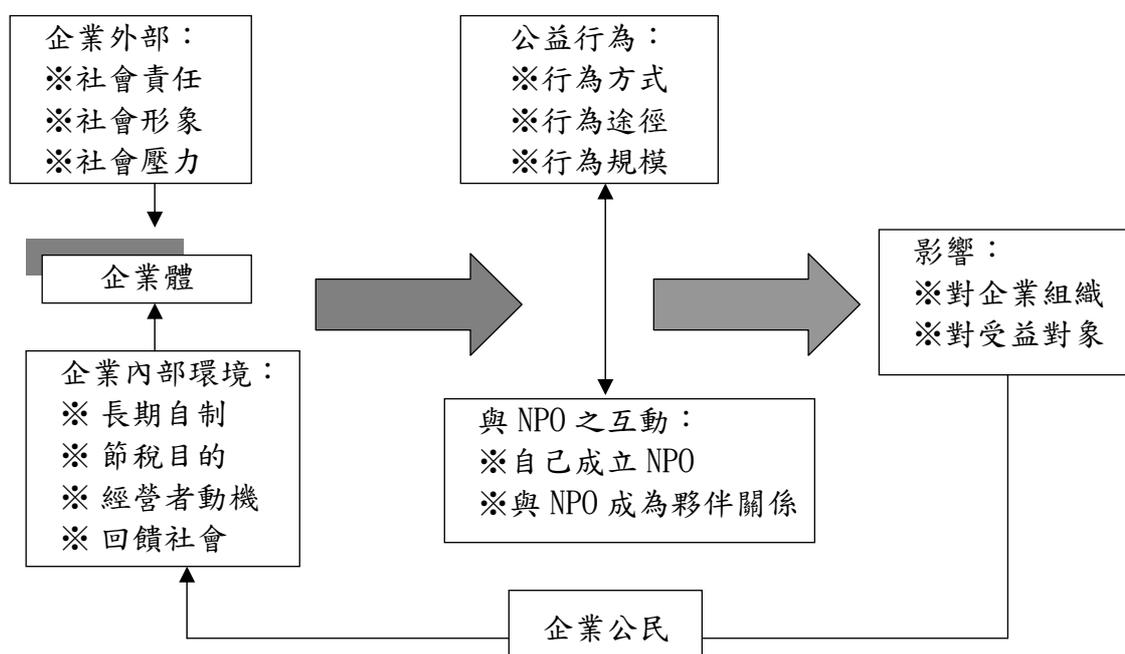
組織對象	企業名稱	天下雜誌 2000 年調查評比		企業歷史	基金會設置
		聲望調查排名	社會公益表現 (分教育文化及慈善)		
C1	中國信託銀行	2	二者均剛萌芽	民國 78 年	中國信託文教基金會
C2	華信銀行	5	教育文化成果斐然 慈善茁壯中	民國 80 年	無設立基金會
C3	台新銀行	9	二者成果斐然	民國 81 年	台新銀行 文化藝術基金會
C4	玉山銀行	10 名以後	教育文化茁壯中 慈善成果斐然	民國 81 年	玉山銀行文教基金會
C5	富邦銀行	10 名以後	二者均茁壯中	民國 81 年	富邦慈善基金會 富邦文教基金會 富邦藝術基金會

【資料來源：作者自行整理】

三、 研究架構

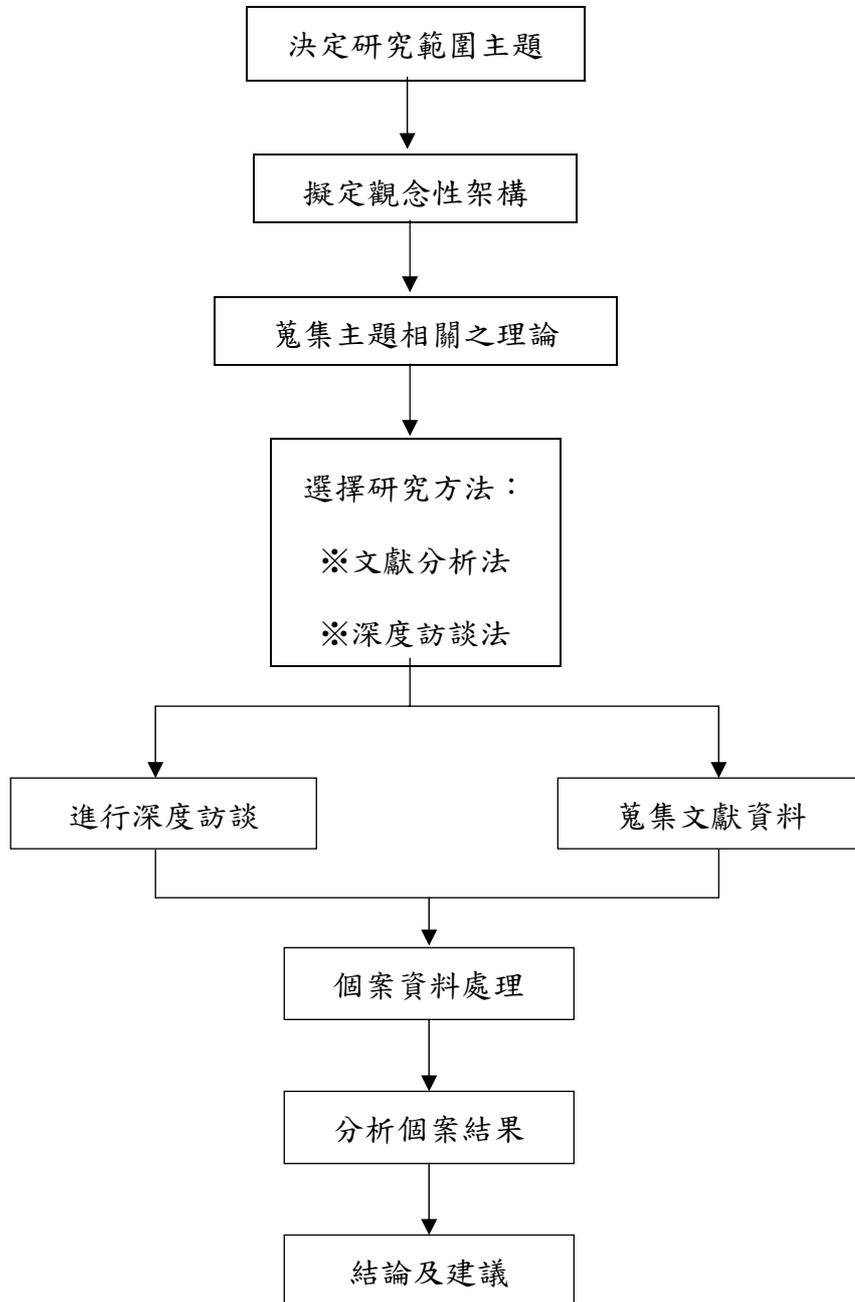
由於本研究以質化研究為主，希望藉由資料的蒐集及訪談之結果，瞭解影響企業公益行為的內外原因，及實際運作過程面臨的問題和影響。因此，本研究架構提供研究的參考方向及研究步驟的依據。

本研究由「企業外部環境」如社會責任的履行、社會形象的建立維護，社會壓力的監視督促等，及「企業內部環境」如長期自立考量、節稅應用、經營思考動機、回饋社會等，在內外部雙重環境影響來思考企業體從事公益行為的動機；再經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，瞭解企業公益的實施概況，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

四、 研究流程：



【圖 1-2】 研究流程圖

第貳章 文獻探討

第一節 非營利組織之理論與實際

一、非營利組織之基礎概念

(一)、非營利組織的定義

「非營利組織」(non-profit organization, NPO)若放回歷史中，其淵源較「營利組織」早了許多，尤其宗教、家族、政治、文化等組織都帶有「非營利」的形容詞過於廣泛，以往較少以此來劃分組織的性質。「非營利組織」相關的稱呼，可以涵蓋如鄰里組織、志願組織、慈善組織、公益組織，也可有「非政府」、「非商業」或「第三部門」等等說法。通常可界定為：「具有公共服務使命，積極促進社會福祉，不以營利為目的的公益(法人組織)」¹。而「非營利組織」一詞日漸普及的理由，可能是它較明確地區別出這類組織既不屬於國家，也不依賴市場來運作，因此它是政府、企業之外的獨立部門，其實西方的「公民文化」主要便是建立在為數甚多的這類非營利組織之上，舉凡教會、職業公會、產業公會學術團體、醫療機構，乃至社運組織和政黨，莫不致力於發展其「公共性」，創造出「公共領域」，使得「社會」不致完全被「國家」所宰制，並能夠透過一整套的民主機制來制衡國家這個「巨靈」。²

Thomas Wolf 曾對非營利組織作一描述的定義，他認為非營利組織必須具備下列特質：³

- 1、必須具備公眾服務的使命。
- 2、必須經政府立案，並接受相關法令規章的管轄。
- 3、必須為-非營利或慈善的法人組織。
- 4、經營機構必須排除私人利益或財物之獲得。
- 5、其經營得享有免除政府稅收的優待。
- 6、享有法律之特別地位，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 更明白地指出非營利組織的六項特徵並加以解釋：⁴

- 1、為正式的組織：它必須具備相當程度的制度化，而非臨時或正式的組織，且必須獲得法律之認可，而具備法人團體的資格。
- 2、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。
- 3、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。
- 4、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。

¹ 江明修(民八十三)，「現代化行政改革的理論與策略：整合國家與社會資源」，「第二屆中國現代化學術研討會」，台北促進中國現代化學術研討會，頁13。

² 顧忠華(民89)「非營利組織的公共性問題：一個理論性研究」，「非營利組織之經營理論與社會角色研討會」論文集，台北亞洲基金會，頁465-466。

³ Thomas Wolf(1990) *Managing A Nonprofit Organization*. N.Y.: Simon&Shuster.

⁴ Salamon .Lester M(1987) "Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government Nonprofit Relations", in W. W. Powell(ed) *The Non Profit Sector: A Research Handbook* New Haven, Connet: cut: Yale University Press. p110-116.

5、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。

6、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。

綜合上述對非營利組織之各種解釋，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)、非營利組織的分類：從台灣非營利組織發展史來看，有四項重要的因素影響一個機構的特質：1. 機構存在的目的；2. 它所提供的服務項目；3. 它的創立者/領導者；以及 4. 機構最主要的工作人力⁵；而這些特質其實

都在一個機構的決策過程中，佔有非常重要的地位。因為，第一，機構都有其存在目的，它會根據這個目的去選擇其認為可以共同工作的夥伴和合作項目。第二，機構間的合作對於合作雙方能力的認知與執行能力的考量是很重要的，它關係到一個合作計畫是否能成功。第三，雖說一個良好的機構運作應該要靠制度，但人卻是決定一個制度運作能否順暢的重要因素，根據這四個特質，非營利組織可以分為三大類(如 2-1 表)

【表 2-1 非營利組織之分類】

	第一類型	第二類型	第三類型
社會問題 (Constructed Social problems)	長久存在的社會問題 (Long established)	近代被認定的社會問題 (Recently recognized)	新興的社會問題 (Newly emerging)
服務 (Services)	傳統個人性的福利服務	專業社會工作	多元社區工作
組織者 (Organizers)	宗教人士、社會賢達 政治人物	社會福利相關專業人士	一般大眾
人力資源 (human resource)	教友/信徒 社會賢達	專業人員 /行政人員	一般大眾 /專業人員
文化 (Culture)	慈善 (Philanthropy)	專業 (Professionalism)	充權 (Empowerment)

【資料來源：謝祿宜(2001)】

非營利組織雖分為三大類，並不代表任何組織永久屬於某一特定類型，因為組織是有生命的個體，會隨著時空的變更而成長，這樣的分法只是為了突顯它在某一特定時期所呈現出來的特質⁶。

Oleck 則依組織份子將非營利組織分為下列幾種形式：⁷

1、個人企業(individual enterprise)：多以慈善捐贈或為大眾公益的型式出現，兩者皆可抵免稅賦。

⁵ 謝祿宜，(2000) The Development of Taiwanese Voluntary Organizations in Historical Perspective-Democracy and Partnership? Phd thesis, University of Bristol, UK。

⁶ 謝祿宜，(民 90) "全球性浪潮下台灣非營利組織援外計畫發展的初探-從個案管理到策略聯盟" 「全球化與社會福利學術研討會」論文集(一)。台北：台灣社會福利學會 p2-3

⁷ Rados, David L. (1991) Marketing for Non-Profit Organizations, Boston: Auburn House. p10-20.

- 2、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。
- 3、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。
- 4、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。

王世榕⁸提到，國際非營利組織分類辦法

(The International Classification of Nonprofit Organizations, 簡稱 ICNPO)其分類如下：

- 1、教育與研究(Education, Research)
- 2、健康(Health)
- 3、社會服務(Social Service)
- 4、文化與休閒(Culture, Recreation)
- 5、工商團體與專業組織(Business, Professional)
- 6、住宅與開發(Housing, Development)
- 7、國際事務(International)
- 8、市民與鼓吹議題(Civic, Advocacy)
- 9、環保(Environment)
- 10、慈善(Philanthropy)
- 11、宗教(Religion)
- 12、其他(Others)

許士軍⁹則認為可依服務對象將非營利組織分為三類型：1. 是提供個別服務的組織；2. 是提供公共服務的組織；3. 是以會員為基礎的組織。此外，還指出非營利組織的範圍包括下列四類：1. 醫藥及衛生；2. 教育文化機構；3. 會員組織；4. 非營利性研究機構。

(三)、非營利組織相關理論

非營利組織吸引了眾多人相繼投入，與我們日常生活產生十分密切的聯繫，但是在關於非營利組織的研究領域中，國內一般談到非營利組織的理論基礎，較常沿用的約可歸納為下列四種¹⁰：

1、契約失效理論【Theory of Contrast Failure】

Henry B Hansmann 認為在市場價格機能運作下，由於生產者與消費者間產生了「資訊不對稱」(Information Asymmetry)的情況。根據古典經濟理論，生產者係以追求利潤為其目的，故其可能會導至生產不足或以劣等財貨充斥於市場，加上消費者又缺乏充份的專業知識與訊息，故在判斷商品或服務時，將導至買賣雙方無法在合理的公平契約下，從事交易行為。為此，針對市場法則發生之契約失效現象，遂須由非營利組織提供不足或品質較可信的財貨。且非營利組織在法律上有「盈餘不得分配之限制」，故可全力針對消費者的需求提供服務，給予消費者應有的保障¹¹。

2、政府失靈理論【Theory of Government Failure】

Burton A Weisbrod 是由公共部門的觀點，來分析非營利組織之產生理由，其認為非營

⁸ 王世榕，(民 86) 第三部門-美國亞洲協會與台灣。台北：財團法人亞洲綜合研究院。

⁹ 許士軍，(民 69)，非營利事業行銷，台北：政治大學教授，第四十一期，p1-17。

¹⁰ 詹雪蘭，(民 86) 公益行銷對非營利機構之影響，交通大學管理科學研究所。

¹¹ 黃世鑫、宗秀玲，(民 78)我國非營利組織功能之界定與課稅問題之研究，台北財政部賦稅之改革委員會，78年6月，p6-7。

利組織之形成，乃係由於政府支出功能受到限制，或政府所提供公共財貨不足，而導至某些選民之需要，無法得到最大的滿足，於是藉助於非營利組織之設立，提供集體之消費財貨以滿足部份小眾的特殊需求，尤其民主社會中各種利益團體，以專業的手法遊說、鑽營；行政官員與民意代表往往以多數決的選舉方式產生，為求勝選及政治事業的永續經營，政治人物也將成本與效益納入考量；因此政治版圖中邊陲的地帶、非主流的弱勢團體的利益，經常被忽視與犧牲，非營利的工作恰可填補此一社會公益的不足¹²。

3、俱樂部財理論【Theory of Club Goods】

J.M. Buchanam 認為消費者基於經濟規模報酬利益，喜好聚集志同道合人士，組成互益性的俱樂部成員，其為了爭取自身權益，必須加強組織的團結，使可對抗外力，以求得會員的權益；其所爭取到的權益，只能會員獨享。

4、利他主義理論【Altruism Theory】

David Collard 認為經濟體系中，人類行為除自利因素外，尚有非自利動機。當非自利心發揮於外部之利他行為時，乃有慈善救濟活動之產生。傳統之利己理論，假設每個人之效用函數，僅考慮自己消費情況，而利他主義則強調每個人效用高低，不僅決定自己消費數量，而且也深受他人消費行為之影響。一般而言，基於效用最大化之追求，在效用相互存在情況下，每個人就可能會從事自願性慈善捐贈，並且藉由所得重分配之移轉方式，以達最適境界¹³。

除了上述四種理論外，陳金貴另將非營利組織發生的原因歸結為：歷史發生的原因，多元主義和自由精神、團結一致的精神¹⁴。

1、歷史發展的原因

其認為非營利組織出現的理由來自美國民間社區的自我發展。在社區中，民眾必須自己解決問題，他們發現以參與志願團體的運作方式，透過互助合作將有效的解決社區中的各項問題，因此美國的社區民眾，創造了志願的消防隊、民防隊、學校等。

2、多元主義和自由精神

非營利組織對於提升社會價值—自由和多元主義的價值所扮演角色基於在進行組織效率及執行服務功能。如同米爾(John S. Mill)在其理論中所指出「個人和志願性團體的運作所呈現的經驗具有無窮的多元性」。事實上，在美國社會中，大多數主要的改革都源自於非營利部門，例如：人權、環保、工作場所安全、兒童福利、婦女權利等皆是非營利組織所創導，影響所及，使得大多數公民都願意接受充滿活力的非營利部門，做為對他們自由和多元化的保證者。

3、團結一致的精神

涂革威(Togeuville)指出團結的情感對美國的個人化社會是特別的重要，因為在民主國家中，社團的學識是學識的根本，所有其他的進步都依靠它作為基礎。而君主國家的公民是獨立但虛弱的，他們幾乎無法自立完成任何事，同時沒有人能強迫它們去幫助別人，將失去其力量，所以志願協會在民主社會中變得格外需要，因為他們去創造社會行動的能力，共同實現社區的需求，而營造成真實的公民社會。

這些理論雖然觸及了非營利組織興起的原因，也試圖定義其功能，不過卻忽視了非營利組織，在現代社會中扮演的多重角色。組織型態上以營利、非營利作為主要差異的觀點之所

¹² Salamon Lester M, 1995 Partner in Public Service; Government -Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. Baltimore and London; The John Hopkins University Press. P38-40

¹³ 楊建民(民78)，我國非營利組織徵免問題與稅幣資訊之研究，台北，財政部賦稅改革委員會，78年6月第二章。

¹⁴ 陳金貴(民83)，美國非營利組織的人力管理，台北，瑞興圖書。

以能夠成立，甚至帶有極豐富之意涵，本身即反應了現代生活，經濟生活的商業化已到達相當徹底的程度，非營利組織的領域在這種趨勢，應起了不少變化，一方面非營利組織試圖引進管理學科的知識，改善經營效率；另一方面必須在組織目標上不斷釐清營利與非營利的分際所在，以維護許多固有任務的正當性(尤其在募集社會資源及享受免稅優惠時)。

二、非營利組織之經營管理

隨著社會的進步和多元化，有愈來愈多的社會功能或服務，仰賴非營利組織提供；但是，對於這類機構的管理，人們卻有不知如何下手或何處著力的感覺，我們多年來所累積的管理知識或經驗，主要來自營利性的企業機構，一旦將利潤動機和利潤績效標準拿走，頓時有茫然之感。

非營利組織的管理，不是靠「利潤動機」的驅使，而是靠「使命」的凝聚和引導。杜拉克在「非營利機構的經營之道」中提及，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限，因此更需要借重管理來讓自己專心一意於使命¹⁵。使命是非營利組織存在的目的，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，是成員得以作為行動與思想的指引。杜拉克更進一步指出使命應該簡單明確，必須集中在組織真正努力要做的，而且實際可行的事情上面，每當要加入新的任務時，便應將舊有過時的部份丟掉，切忌野心過大，而使命必須具備的三項要件：(一)注意本身的優勢和表現；(二)時時注意外界的機會和需要；(三)確認自己的信念；亦即首先要問自己，機會和需求在哪裡？適合我們嗎？有沒有能力勝任？與我們的優勢互相配合嗎？我們是不是真的相信它？當每一次使命宣言，都能反映出機會、能力和投入感三項要素後，勢將能凝聚組織內部的資源，達成組織的最終目標。

由於非營利組織的志願性質使然，大量依靠義工的熱誠與奉獻，組織的運作多以自然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之道來重新調整其經營方式，以強化資源的有效性，是當今不容忽視的課題。

(一)、領導與決策

領導是指組織賦予某個人(某個單位)相當之權力，俾便能激發其部屬之工作意願並提高工作效率，以達成組織目標之一種過程。簡言之，就是領導者運用其影響力，以影響或統御其部屬，俾能順利地達成組織的目標。

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領域的責任，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，因此其功能可發揮影響組織的生存及未來的發展。¹⁶我國文教財團法人監督準則中明定，董事會職權有：1. 基金之募集、管理及運用；2. 董事之選聘及解聘；3. 內部職權之制定及管理；4. 業務計畫之審核及推行；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。「好的董事會」對於非營利組織的運作成效具有關鍵性的影響，管理系統理論的學者認為，非營利組織的董事會擁有下列六項基本的功能：¹⁷1. 決定組織的任務與目的；2. 方案發展；3. 預算與財務監督；4. 募款；5. 甄選與解聘行政主管；6. 作為與外界溝通聯繫的橋樑。

¹⁵ 余佩姍譯(民83) Peter F. Drucker 原著，非營利機構的經營之道。台北：遠流出版公司。

¹⁶ 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 p1-49

¹⁷ 蕭新煌(民89)非營利部門：組織與運作。台北：巨流圖書公司。

Harlan&Saidel 更發展出非營組織董事會在購買服務契約的過程中的四種角色類型：¹⁸

- 1、董事會扮演促成者的角色：扮演協助組織行政部門獲取各種合約方案的角色，發揮影響力。
- 2、董事會扮演「政治倡議者」的角色：扮演維繫和擴張組織已獲得的資源和利益的角色。
- 3、董事會扮演「緩衝者」的角色：扮演保護組織免於受到買方市場操控的危險。
- 4、董事會扮演「價值護衛者」的角色：扮演避免或減少合約方案對於組織特有價值的侵蝕與破壞，以維護價值與使命。

故董事會的職責在於：

- 1、審視與認定組織的核心目標與組織存在的哲學，同時定期檢視行政部門在工作的成果上有無達成組織的核心目標。
- 2、年度評估外在環境的變化及其對組織的衝擊，同時審議組織面對環境變化的因應策略。
- 3、年度審議組織的募款策略，同時評估組織五年以上的長程財務方案。
- 4、年度審議並核准組織的預算。
- 5、審議並核可組織的重大政策與方案。

執行長或秘書長為非營利組織的重要人物，其職責有：

- 1、負起維繫組織的核心任務與財務目標。
- 2、確保組織財務收支的正常狀況，同時將經費合宜地配置於方案與管理之所需。
- 3、維繫一個有效能的管理團隊。
- 4、確保人員訓練、計畫發展、業務方案的規劃與執行。
- 5、培養並維繫一個能夠激發員工潛力與專業素質的組織氣候。
- 6、規畫並執行所有主要的政策與方案。
- 7、作為組織對外主要發言人，應時時檢討組織的產出與表現是否符合大眾的期望與要求。
- 8、為成就組織的核心任務，必須要有長程的發展策略，不但要使策略的推動有一貫性，且要適時的加以改善其缺點。

董事會及執行長是非營利組織成功的兩個關鍵因素，但他們卻分別扮演兩種不同的角色，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，兩者對其所擔負的職責任務應有所認識，不要逾越職權，董事會不扯執行長的後腿，執行長也能引領董事會恰如其份地扮演其應有的角色，二者保持密切合作的關係，相互信任和有效溝通，以發揮各自之功能。因此，執行者應發揮教育與告知的功能，鼓勵和促使董事會成員，參與機構的活動，並使董事們與行政人員一起成長。每一個組織都想要，也需要有閃亮的巨星，但是在精彩歌劇中，巨星與整個演員陣容牢不可分，演員陣容烘托出巨星，在大聲樂家的精彩表演中，配角們頓時也一掃原本平庸面貌，每個人突然要躍升到一個新的境界，這就是有效領導，密切合作關係所得到的回報。

(二)、人力資源管理

人是組織最重要的資產，杜拉克在「非營利機構的經營之道」一書中提到：「工作人員的素質和表現，決定了一個組織的績效和潛能，有什麼樣的人才就有什麼樣的機構。」並且說：「任何一個機構都得去開發員工，毫無選擇可言；機構要不就幫助員工成長，要不就變成了他們的絆腳石；要不就造就員工；要不就是摧殘他們。」更在「管理的實踐」書中認為：「人

¹⁸ Harlan, S. L. & J. R. Saidel, 1994, "Board Members Influence on the government-Non profit Relation ship", "Non profit Management & Leadership, 5 (2): 173-96".

不同於機械或其他物質資源，人力資源是可以培育發展的。」¹⁹

非營利組織人力資源的最大特色是：「參與的人是志願性，且懷抱著理想與期待而來的人。」因此，人在非營利組織的構成元素中佔了極重要的部份，而教育訓練和培育，是非營利組織人力資源發展程序之主要活動，也是機構主管職責之一。

非營利組織人才培育是為組織培育適當的人才，是為組織人力資源開發的重要任務之一，非營利組織的人才培育對象依性質可概分為：專職員工與志工；若依階層可分為：經營決策人才、管理人才、基層作業執行人才；若依工作性質可分為：專業技術性、行政性、管理性；有依在組織的歷練、年資來分；有依功能面如：企劃、財務、行銷人才等。組織必須積極擬定可滿足個人發展需求，切合工作要求、以及順應組織發展需要的訓練及培育計畫，並按部就班地安排同仁參加訓練及培育，以幫助同仁瞭解和熟悉工作，更重要的是適切培育他們成為資深且優秀的人才。

在組織推行人力資源發展工作有三個主要的活動：「教育」「訓練」與「發展」。

- 1、教育：係提供提升知識、理念與視野的學習機會、為較長期影響觀念、思考、態度等需要多些時間影響，不易在短時間明顯察覺的。
- 2、訓練：主要是對新進同仁或因能力技術不足，以致工作績效未符理想的同仁，有計劃的學習機會，促使其具備執行工作之知識、能力、技術等，為較立即、短期性易於察覺其改變的一種活動。
- 3、發展：指有系統的規畫、推行訓練及其他活動，以培養同仁隨組織發展而成為組織未來所需之人才，同時滿足組織與個人之成長和需求。

基於適當人事管理考量，非營利組織在人力資源的運用方面應朝向 1.擇才 2.用才 3.育才 4.留才四大方向，以招納適當人才，聘用他們，留住他們，關愛他們，為組織吸收到值得託付的人，為他們創造靈感，賞識他們的成就，激勵他們的成長，讓他們想辦法超越自己；這些涉及到人的決策品質，遠遠要比公共關係或動聽的言語，更能決定組織是否經營得完善，以及在大眾的眼中，它的使命，價值觀和目標是否令人覺得真實而有意義。

由於非營利組織性質使然，所採用的管理方式也就有所不同，非營利組織要如何有效地進行人力資源管理與運用，可透過下列方式：

- 1、人事管理規章制度的訂定與運用：制度規章的建立要運用策略的考量並參造勞動基準法，藉由組織內委員及外聘專家，參考各方資料制定完善緊密的規章制度，絕不能有因人而異或因人而定的情境發生，否則人事管理規章制度既不能維持基本功能，更無法發揮人員激勵與工作控制之功能。
- 2、明確的組織分工：組織運用人員除了要有完善的徵、招、送、訓、用、考核、激勵等制度外，並應予以明確分工，讓全職、兼職並用，專任與志工同行，運用靈活彈性，使每位成員均能清楚明瞭其所擔負之任務為何，並清楚組織對他們的期望為何。
- 3、自我成長與開發之建立：個人的自我開發和整個組織的使命實密不可分，因此，非營利組織應鼓勵個人專業成長和開發，協助他們提升能力與成就，當在組織能獲致成就感，必有助於人員之留住及開發，故內在工作激勵，有助於提升成員的工作士氣，並滿足其成長需求。²⁰

¹⁹ 陸宛蘋（民 90）非營利組織的人才培訓及進修教育。”世紀曙光—非營利組織經營管理新途徑學術研討會”台北：台灣世紀展望會。

²⁰ 孫令凡（民 89）人口屬性、報酬激勵效果與工作滿足間之關係。台北：政治大學公共行政研究所碩士論文。P20-26.

- 4、運用科技資訊：在資訊化的潮流下，運用資訊網路，不但可以提升工作效率，有利於作業程序之標準化，更可進行所謂「知識經濟」，使組織成員共同享受組織的知識資本，促進更瞭解組織，及提升服務之品質。
- 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扶持，以擴大組織影響力，及提供成員更多學習機會，讓資源之利用達到最佳化。

(三)、財務管理

一個企業的興衰存亡，關鍵在於它的財務管理是否健全，同樣地，一個非營利組織是否能夠生存發展，其財務管理扮演著舉足輕重；1997年的亞洲金融風暴，很多企業因未做好財務管理、規劃、因而倒閉的很多，尤其台灣這陣子經濟跌落了谷底，如沒事先做好財務管理工作，幾乎被淘汰出局，同樣的，非營利組織如沒做好財務管理，它可能面臨相同的危機。

所謂「財務管理」，簡單的說就是「理財」和「投資」的管理。「理財」是指如何籌措資金；「投資」則是如何將所籌措來的資金加以有效的運用。雖然理財和投資二詞通常被運用在以營利為追求目標的企業上，不過以非營利事業的使命與目標，若能取之於社會的財源妥善地用之於社會大眾，何嘗不是一種投資與理財的運用，但這裡面的學問可高深的很，稍一不慎組織不存在不說，可能弄得參與者身敗名裂遺臭萬年，因為人都有貪念，尤其錢又是人人愛的東西，防火牆如沒設好，財務制度沒建好，致虧空公款，募款入私帳的事情發生，則該非營利組織將會有一夕化為烏有的危機，不得不慎，故財務管理是組織存亡的命脈，正如一個成功的男人要一個賢內助來匹配，而一個成功的組織也要有良好的財務管理作後盾，因此，非營利組織為維持正常運作，完成使命，當以做好財務管理為首要目標。

從上面說明，我們不難瞭解到「財務管理」之重要，而財務經理人對於組織的目標、政策、財務健全更是扮演舉足輕重的角色。其責任包括：1.設計組織大小及成長率；2.有效規畫基金母金的發展；3.儘量降低成本，控制風險；4.管理工作資本，例如現金、存貸、應收帳款；5.募款；6.管控財務計畫和預算。因此，非營利組織為要能長期正常營運，一定要慎選財務經理人。²¹

依據上述所述經理人之責任，我們更加明確地知道非營利組織要做好財務管理時，應更著重於財務資源的規劃、組織、領導及控制，方能更進一步達成財務健全的目標，其實際作法應注意下列幾項原則：

- 1、應作好財務規畫及內部控制：有良好財務規畫才能使目標按部就班的加以執行完成；而有良好財務規劃，仍需良好內部控制予以搭配，否則仍是跛腳的財務管理，此可與男主外女主內，缺一不可相提並論；首先非營利組織就其目標與運作程序進行財務分析，及針對長短期目標進行預算編制，及績效評估，並將財務資訊公開揭露，取信於社會大眾，次進行財務規劃後，更應要有效掌握現金收支程序，財務統一收付集中運用，有價証券分開保管，相互牽制，管帳不管錢，管錢不管章，帳、錢、章、摺分由不同人負責，以防止及杜絕舞弊之發生，確立健全財務管理機制。
- 2、有效且積極的募款策略：募款為非營利組織主要籌款來源，非營利組織的運作除了固定可用資產外，仍以募款為經費來源之大宗。由於募款具有相當不確定性，易受到外界環境之影響，因此非營利組織本身要能清楚募款的目地，提出有效且積極的募款策略，並針對募款活動進行績效評估，建立一套健全募款方式，對組織之健全

²¹ 蕭新煌, (民89), 非營利組織部門組織與運作。台北：巨流圖書公司，頁228-243。

財務極具幫助。

- 3、運用投資管理增裕財源：非營利組織的財務管理原則是追求穩定及永續經營，所以其投資管理應具備：安全(低風險)、投資報酬率高、增值²²，由於非營利組織投資的目的在於獲致資源有效利用，非以投機為目的，因此必須以審慎嚴謹的態度來經營。Plunkett 曾提及非營利組織董事會在制定投資策略時，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，以作為承擔風險之指標。

(四)、行銷策略管理：

「行銷」是一種深入的追究，找出人類的需求，以作為服務的根據，原為企業機構的一個特殊管理功能，其內容或技術包括了目標市場的選擇、產品的發展，以及一套行銷組合的運用，但從 1960 年末期開始，很多學者便主張將行銷觀念應用於非營利組織的運作上。

今日非營利組織需要行銷的五個理由(行銷能幫你)：²³

- 1、界定你唯一的利基，以及確認你對民眾的需求能提供正確的服務。
- 2、將你想要的訊息傳達命中聽眾，並刺激民眾給予回應。
- 3、決定你所想要的，並擴大組織資源，且更順利地實現使命。
- 4、引起群眾的注目，吸引各種你需要的和應得的關注、支持及熱忱。
- 5、在你社區及社區之外的社會福利議程上具有更大的影響。

非營利行銷與傳統的行銷理論或原則並不相違背，都具有和營利事業相似的產品訂價，促銷與配銷的功能，也同樣希望滿足顧客的需求，建立長久的顧客關係。但是對於非營利組織而言，產品的範圍必須予以擴充，不僅包括有形產品(如原子筆、賀卡等)，也包括了服務(如旅遊、保險等)，人員(如候選人、明星等)，組織(如政黨、基金會等)，和理念(如水土保持等)。同時，行銷的核心不僅限於狹隘的市場交易，而應擴充為「交換」的廣泛觀念。²⁴

然而，由於非營利組織有以下四種特性，故在應用行銷原則時，需要特別注意：²⁵

- 1、面對許多群眾：從行銷的觀點而言，非營利組織通常必須和兩種主要群眾接觸：他們的服務對象及財力支持者。除此之外，尚有很多其他群眾環繞在營利組織外，以私人學校為例，其中必須接觸的群眾便有學生、學生家長、教職員、董事會股東、地方政府等。
- 2、多重目標：非營利組織通常是追求數個重要目標，而非只追求利潤一個目標而已，因此，這些組織往往很難制定一個能滿足所有目標的策略，管理人員必須儘可能辨別出這些目標的相對重要性，如此才能選擇出一個較佳的策略。
- 3、產品是無形的勞務而非有形的財貨：大部份的非營利組織所生產的是勞務而非財貨，勞務的特性是無形、不可分割、具變異性及不可儲存性。
- 4、大眾的監督：非營利組織通常受到大眾的嚴密監督、因為這些組織提供了大眾所需的勞務而且又受到政府的補貼及免稅優待，或者是受到命令而成立的，因此這些組

²² 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。

²³ 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 248-312。

²⁴ 樓永堅, (民 89), 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研討會論文集, 頁 91-96。

²⁵ Shapiro, Benson P (1973) "Marketing for Nonprofit Organization" Harvard Business Review, September /October, p223-232。

織會受到各種政治壓力，並且其運作尚需以大眾的利益為依歸，這也意味著，非營利組織的行銷活動必須在大眾的監督下進行。

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畫的步驟如下：²⁶

- 1、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對象。
- 2、評估外在環境之要素：瞭解組織外在環境中之機會與威脅的整體環境，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。
- 3、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。
- 4、發展核心行銷策略：針對現有市場進行區隔，選擇目標市場，選擇競爭定位，發展有效的行銷組合，以求接觸並服務所選擇的顧客，輔以行銷組合策略以達成特定目標。
- 5、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。

²⁶金佩珊譯，(民83)，Petter. F. Drucker (1990) *Managing the Non-Profit Organization: Principles & Practices*, 非營利組織的經營之道。台北：遠流出版社。

第二節 企業公益行為之理論與實際

一、企業公益行為之定義

Philanthropy 就字面上的解釋「博愛(love of mankind)」，而目前已被用來特指為公益之活動，根據最新標準百科全書(New Standard Encyciopedia)1987 年版定義，公益活動(Philanthropy)「捐贈金錢贊助教育、宗教、社會福利、文化及科學機構式理念。而在哥倫比亞百科全書 1990 版，已將 philanthropy 定義為「把對他人的主動善意，表現在努力提升、促進對方福祉的行動上。」是故趙義隆²⁷乃將 Corporate Philanthropy 或 Business Philanthropy 稱為「企業贊助公益」，並定義為「企業扮演了參與者的角色，指企業以提供金錢、實務或勞務等方式，主動或協助藝文的、體育的、保健的、環保的、及關懷社會的活動以個人名義進行者。」

那麼以下再就「企業贊助公益活動」多做解釋，劉念寧認為企業的贊助活動乃是指「企業以提供、實務或勞務等方式，主動或協辦公益活動，但不包括以企業加個人名義進行者」²⁸。而鄭憲文及楊炳韋認為是「企業為塑造提升或改進企業形象及增進社會福祉，藉由提供金錢、實務或勞務方式，主動或協辦環保的、教育的、體育的、社會福利的、醫療保健的、社區服務的、或藝術文化等活動，以對他人表達善意，對社會做有意義的貢獻」²⁹、³⁰。因此我們可以說「企業的公益贊助」乃是企業組織為實踐其社會責任，增進人類福祉與公益利益，而提供有形的財務或無形的勞務給予特定的非營利組織，以協助其完成各項與公共利益有關的活動或服務。

歸納上述所說，在過去的企業對於公益活動，仍處於較被動的消極做法，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，並能以身作則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，。是故本研究乃將 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，積極地參與增進人類福祉之相關活動」。

然而，企業公益行為的觀念在美國是有不同發展階段及不同理念的，Burlingame & Frishkoff³¹，為了使企業經理人及研究人員對企業贊助的理念與類型有深入的釐清與認識，她們提出了「企業公益贊助的架構光譜圖」(詳如圖 2-1)，他們認為，在企業公益行為的理念及類型中，位居光譜最左邊的是「利他主義」(altruism)，最右邊的是「善盡管家職責」(stewardship)，在這兩個極端間，從左而右依序為：「分享利益(shared benefits)」，「長期的自利行為」(enlightened selfinterest)以及「慈善投資」(cheritable investment)。

²⁷ 趙義隆，(民 89)，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，計畫編號：NSC79-0301-H002-12。

²⁸ 劉念寧，(民 89)，大型企業贊助公益活動之研究。台灣大學商學研所，碩士論文，台灣大學。

²⁹ 鄭憲文，(民 81)，企業贊助公益活動與企業形象研究。中興大學器營管理研究所碩士論文，中興大學。

³⁰ 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，政治大學。

³¹ Burlingame, D.F, Frishkoff, (1996), How does firm size affect corporate philanthropy. IN D.F.. Burlingame & D.R. Young (Eds). Corporate Philanthropy at the crossroad, pp86-104。

「企業公益贊助」位置的連續性

利他主義	分享利益	長期的自利	慈善投資	善盡 管家責任
<p>無私地優先考慮他人的利益，亦即企業在進行公益贊助的活動時，並不會想到從中獲得什麼好處，純粹只是想要幫助他人。</p> <p>捐助方式：匿名捐贈、合資捐贈、捐出財產。</p>	<p>捐助前會先考量所捐贈的對象或其所提供的服務或活動是否為社區所關注的問題、對受贈者是否有實質的助益，並不會期待從捐贈中能獲得什麼樣的回報。這樣的觀念通常是來自企業的負責人，其意識到協助社區解決問題、滿足需求是企業的責任，同時也樂意和社區分享其利益。</p> <p>捐助方式：擔任志工、提供技術、提供設備、實物捐贈。</p>	<p>捐助的目的在增進企業本身的利益，亦即企業在進行捐贈時，會認真地考慮這是否會為企業本身帶來互惠的效益。在這樣的觀念下所進行的企業公益贊助，其動機只是用來改善企業形象、強化競爭力的工具。</p> <p>捐助方式：與目的相關的行銷、企業素質的公益廣告、長期目標額的捐助。</p>	<p>捐助的目的是期待獲得企業短期的金錢利益，並考量從捐贈中可獲得何種程度的回饋。慈善投資是期待將企業的公益贊助與企業的使命、目標與產品結合，以使公益贊助成為企業獲利的一部份。</p> <p>捐助方式：短期目標額的捐贈、策略的公益贊助、社會投資。</p>	<p>認為企業最大的責任便是為投資者的謀求最大的福利，亦即企業所有的作為，都是以提高企業獲利淨額為優先考量，並讓投資者的獲得最多的回饋。</p> <p>捐助方式：以捐贈者來獲得稅賦上的減免。</p>

圖 2-1 企業公益行為的架構光譜圖 資料來源：(Burlingame & F, 1996: 97)

二、企業的策略性公益行為及方式

從上述企業公益行為的架構光譜圖中，我們可以看出企業的公益行為之理念有許多差異存在的，美國企業的公益行為理念，一直到一九五〇年代早期還一直都停留在「善盡管家職責」之思考中，亦即企業組織普遍認為管理者的責任是為股東及投資者的報酬，求取最大的利益，到了五〇年代中期，企業公益行為的作法才大量遍及於全國性或地方性的慈善組織，同時蔚為風潮，而公益贊助的意義型態也逐漸為「長期的自利」及「利益分享」所取代。

但是，各國的企業在競爭氣候的引導下，純粹的利他主義，及利益分享的公益行為方式以無法滿足企業在追求利潤的前提下，做為採取回應社會議題的方法。隨著全球商業競爭性的增加，已使得企業不得不緊縮慈善的捐款數額，但在此同時，美國的企業亦深刻地了解，解決社會問題是其責無旁貸的責任，因此，美國企業無不對慈善捐助採取策略性管理，以使有限的資源能集中在能促使企業成功地獲得社會稱許的少數議題上，於是策略性捐贈乃成為企業深刻體驗到國際化競爭及市場縮減所帶來的危機後的一個新契機，此時企業的公益行為所浮現的策略：「視捐贈如同投資一般，並希望從中獲得回饋。」

那麼什麼是「企業的策略性公益行為」(Corporate strategic philanthropy)? Logsdon, Reiner & Burke³²認為，策略性公益行為是企業在進行捐助的選擇時，必須以有益於企業的經濟利益，同時對受助組織有實質助益的作法為優先考量，這樣的決策過程稱之為策略性的公益行為，Marx³³則認為企業的策略性公益行為是指企業行為必須與該企業目標(objects)及受贈組織的需求(needs)相契合的一連串決策過程，其更指出策略性公益行為對企業的好處有：

- (一)、 使得企業能夠更有效地控制與評估其慈善金捐贈是否符合企業本身的目標，以及受贈組織或社區的需求。
- (二)、 直接捐贈給企業所設定的組織，這樣可以增進企業和這些團體的公共關係，這樣的慈善捐贈，會被視為是一種好行為(a good deed)。
- (三)、 對社會方案(social programs)的慈善捐助，對改善員工的工作意願，生產力及忠誠度有極大的助益。

因此，策略性公益行為已漸漸成為現在企業組織贊助公益活動的主流思想。而在企業的策略性公益行為的思潮引導下，最常使用的便是「與目的相關行銷」(cause-related. Marketing)及「企業贊助的公益廣告」(Corporate sponsorship advertisement)兩種方式。

何謂「與目的相關的行銷」？要為「與目的相關的行銷」做明確的定義並不容易，因為這樣的作法是來自於實務的操作，而後才被學術界所重視並進行系統的研究，研究者嘗試以實務經驗來對「與目的相關的行銷」做一操作性定義：「與目的相關的行銷」企業提供一項或多項產品，消費者每買一件該企業所指定的產品，該企業便提撥一定比例的金錢捐贈給合作的非營利組織。

File & Prince 認為，對企業組織而言，採取「與目的相關行銷」的行銷模式可獲得下列的

³² Marx, J. D. (1998). Corporate strategic philanthropy: Implication for Social Work Social Work, 43 (1) pp34-41。

³³ Logsdon, J. M, Reiner, M & Burke, L (1990) Corporate Philanthropy: Strategic responses to the firm's stakeholders. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 19 (2) 93-109。

益處³⁴：

- (一)、 可以突破只利用廣告來進行產品促銷的行銷模式；
- (二)、 低成本的媒體曝光；
- (三)、 吸引那些支持某種公益目的顧客；
- (四)、 建立一個更大數量的顧客基礎(Customer base)；
- (五)、 增進企業的公共形象；
- (六)、 建立企業的差異化形象(differentiated images)；
- (七)、 增進顧客對企業的支持度；
- (八)、 改善與零售商之間的行銷關係；
- (九)、 增進潛在顧客的消費慾望，而使企業產生更大的獲利。

另一個常被企業界所採用的策略性公益行為—「企業贊助公益廣告」，企業出資贊助非營利組織製作或大眾傳播媒體上播出或刊登公益廣告，這種贊助方式對非營利組織有極大的助益，它可以使組織的信念更廣泛地推廣出去，也協助企業與非營利組織和不特定的大眾或捐款者進行溝通。

而針對「企業贊助公益廣告」之行為，趙淑櫻曾針對台灣地區一九九〇年度五百大廣告主、公益事業排名前三十二家的企業及〈認識基金會〉一書中排除純粹提供獎學金的基金會後的基金會進行問卷調查，結果發現企業贊助公益廣告的動機³⁵主要為：1.建立良好的企業形象；2.增加企業品牌的知名度；3.因應同業間競爭的壓力。

企業評估是否贊助公益廣告的主要考慮因素，主要有：公益廣告的主題、公益廣告的類型，贊助公益廣告所需的花費，公益廣告的受益對象等，且絕大多數的受訪者認為電視媒體是最具有效果的傳播媒體。這個研究顯示，台灣企業在贊助公益廣告的動機上，頗具企業組織本身自利思考的商業色彩³⁶。

三、企業公益行為之理念與動機

由於企業組織本身的文化、發展歷史、規模、事業網絡、目標人口群的不同，其進行公益行為或策略性公益行為的價值與理念有許多之不同。

Galaskiewicz,曾針對美國過去有關「企業公益行為」的相關文獻進行系統化的整理，結果他發現，美國企業的公益行為可歸納出下列四個基本的觀念³⁷：

- (一)、 將公益行為視為是一種行銷之工具：亦即認為企業積極參與公益行為，可以提升消費者對企業本身或產品的好感，以增進產品的銷售量。
- (二)、 將公益行為視為是一種公共關係之建立：亦即企業透過慈善捐助或公益行為來顯示其是一個好的企業公民。

³⁴ File ,K ,M&Prince, R.A (1995) Cause- related marketing ,Philanthropy and the arts. Nonprofit Management and Leadership, 5 (3) p249-260

³⁵ 趙淑櫻, (民 81), 企業贊助公益廣告動機與考量因素之研究。成功大學工業管理研究所碩士論文, 成功大學。

³⁶ 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, 東吳大學。

³⁷ Galaskiewicz, J (1989) Contributions to charity : Nothing more than a marketing strategy. In R Magat (Ed) .Philanthropic giving : Studies in varieties and goals , pp246-260。

- (三)、將公益行為視為是「長期的自利」：亦即企業相信透過公益贊助可以改善社區環境，吸引人們前來居住、就業，同時藉由提高人們的生活水準，進而提高購買、消費能力，以提升整體商業環境的品質，而降低生產成本，提高利潤。
- (四)、將公益行為視為「減稅的策略」：凡捐款給依法立案為公共利益而設立之教育、宗教、文藝、科學及其他慈善組織之個體，無論是個人或組織，皆可享有稅賦上的優惠。因此，許多企業會決定適當的經費進行公益行為，以為企業減低稅賦負擔。

在實證研究方面，劉念寧針對台灣「天下 Best 大企業排行榜」中的企業進行問卷調查得到企業公益行為的動機依序為，社會責任、企業形象、純粹為善、提升員工整體生活品質、與促銷結合、基於長期自利的理由、節稅、因應公益組織的邀約及因應其他企業積極贊助的壓力³⁸。另外，Marx 針對美國排名前 2000 大企業的受訪者中發現，其策略性公益行為的價值排序以「提高社區生活的品質」為最高，其次為「提昇企業形象」，再則「改善社區服務方案」，而以「節稅」及「減少法定的成本」排序最後³⁹（詳如表 2-1）。

綜合上述來自學理及實證資料的論述，我們可以用陳媽如的「企業公益行為動機分類表」⁴⁰來歸納企業公益行為的理念及動機(表 2-2)。

表 2-2 企業策略性公益行為的價值排序 n=194

企業組織的動機	n	%
提高社區生活的品質	187	96.4
提升企業形象	186	95.9
改善社區服務方案	182	93.8
族群和諧	162	83.5
正面的媒體報導	155	79.9
增進員工的忠誠度	154	79.4
增進員工的福利	142	73.2
招募接受訓練過的員工	142	73.2
擴大現有市場	127	65.5
發展新的市場	98	50.5
增加銷售量	75	38.7
縮小政府的管制	67	34.5
節稅	52	26.8
減少法定的成本	39	20.1

資料來源：Mark(1998：37)

³⁸ 劉念寧, (1990), 大型企業贊助公益活動之研究。台北：台灣大學商學研究所碩士論文。

³⁹ Marx, J.D (1996) "Strategic philanthropy: An opportunity for partnership between corporations and health/human service agencies", *Administration in Social Work*, 20, 3, pp57-73

⁴⁰ 陳媽如, (1993), 從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略。台北：東吳大學社會工作研究所碩士論文。

表 2-3 企業公益行為動機分類表

動機分類	項目
道德義務	<ul style="list-style-type: none"> • 純粹為善 • 族群和諧 • 改善社區環境 • 因應公益團體的邀約 • 企業組織本身的使命感及利他的文化傳統
短期性商業策略	<ul style="list-style-type: none"> • 擴大現有的市場、發展新市場 • 增加銷售量 • 因應其他企業組織積極贊助的壓力 • 縮小政府的管制、減少法定成本 • 節稅
長期性商業策略	<ul style="list-style-type: none"> • 促進企業形象 • 發展良好的公共關係 • 增進員工對企業組織的認同 • 招募優秀的員工 • 取得社區及同業的尊敬與認同
長期自利	<ul style="list-style-type: none"> • 高品質的社區生活 • 促進整體企業環境的發展

資料來源：改寫自陳媽如(從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略 1993 : 21)

第三節 企業公益行為之決策與影響

一、企業公益行為的評估準則

企業在決定是否進行公益行為時，除了前面所談的價值、理念、動機等因素外，尚有許多實務操作上的考量因素。Picker 認為，一個企業會非常謹慎地選擇其所贊助方案，因為面對變動性極大的市場及廣大消費群眾，企業擔當不起任何的風險，如果企業因為參與具有爭議性的計劃或方案，而導至負面的報導，這可能會使企業蒙受巨大的損失⁴¹。

Marx 的研究指出企業在進行策略性公益行為時，會考慮之因素包括⁴²：

- (一)、 受贈組織的需求與關心議題；
- (二)、 受贈組織與企業的地理區域相關性；
- (三)、 企業慈善捐贈的政策；
- (四)、 企業慈善捐贈的價值與原則；
- (五)、 慈善捐贈的預算；
- (六)、 資源配置的方式；
- (七)、 受贈單位接受捐贈後，對其經費使用情形的了解與評估

在此研究中，有趣的是，所有企業對策略性公益行為方案的評估皆列為重要的重點，大部份的企業在進行公益行為前，會要求受贈單位提出經費使用計劃，有八成以上的企業在贊助後，要求受贈單位不定期提出經費使用報告。

Knauft 針對美國 48 家大型企業負責公益贊助事務的經理人進行深入訪談及問卷調查，這些受訪的經理人一致認為，企業公益行為會以所贊助的方案良窳與否來作為決策的基礎⁴³。而這些經理人對贊助方案的評估要點包括：

- (一)、 這個方案在管理上是必須可操作的；
- (二)、 方案的理念與價值必須要能反映企業的文化；
- (三)、 方案的規模要和企業的規模可動用的資源相平衡；
- (四)、 企業要有人能夠投入這個方案中；
- (五)、 方案要能反映企業所關心的議題，並能為企業製造功績；
- (六)、 要能為所在社區謀取最大福利。

綜合上面所說，予以歸納企業在評估公益行為時，其評估之準則應為：企業本身既有的政策與文化，受贈或合作之非營利組織所提出之方案的貢獻，受贈或合作的非營利組織的能力，以及企業本位之考量等四個層面(詳如表 2-3)。

⁴¹ Picker L.A (1997) "The corporate support marketplace", In J.M. Greenfield (Ed), The nonprofit handbook: Fund Raising (2nded), New York: John Wiley & Sons, pp372-395

⁴² Marx, J.D (1996) "Strategic philanthropy: An opportunity for partnership between corporations and health/human service agencies", Administration in Social Work, 20, 3, pp57-73

⁴³ Knauft, E. B (1989). The management of corporate giving programs. In R. Magat (Ed). Philanthropic giving: Studies in varieties and goals, pp261-276。

表 2-4 企業公益行為評估準則一覽表

考慮因素	項目
企業既有的政策與文化	<ul style="list-style-type: none"> ◎企業公益行為的政策 ◎企業公益行為的預算 ◎企業公益行為的價值與原則 ◎受贈或合作單位與企業組織的地理相關性
方案的貢獻	<ul style="list-style-type: none"> ◎行為方案需符合受贈或合作單位的需求 ◎要能為企業製造功績 ◎為所在社區謀求最大的福利
受贈或合作的非營利組織的能力	<ul style="list-style-type: none"> ◎方案必須是具體可行、可操作的 ◎受贈或合作單位的規模、聲譽、公信力及配合度 ◎受贈或合作單位提供的服務方案的品質 ◎受贈或合作單位執行方案的能力 ◎受贈或合作單位接受贊助後經費使用情形 ◎受贈或合作單位的代表人能力、聲譽
企業本位的考量	<ul style="list-style-type: none"> ◎企業組織必須有對應的窗口 ◎所贊助的公益活動的主題 ◎所贊助或合作的計劃方案的內容 ◎其他贊助企業參與的情形 ◎和企業產品的關聯性 ◎人脈關係 ◎企業所需投入的資源 ◎公益行為所可能帶來的後遺症

資料來源：改自鄭怡世(民 88：66)

二、企業組織規模與公益行為

根據 Useem 指出，影響企業組織公益行為的主要因素，是該企業規模的大小⁴⁴。他的研究結果顯示，一個大型企業公益贊助上通常是較慷慨的，因為他們的贊助方案已經較制度化與專業化。Knauf 的研究發現，一個企業決定是否要進行公益贊助，和該企業的營業額，捐贈佔該企業年度稅前淨利的比例，股東所能獲得的配額，以及該企業近五年來營業額成長等四個因素，有明顯的相關⁴⁵。

而 McElroy 及 Siegfried⁴⁶對於企業的公益行為與企業規模之間的關係，做了更進一步的研究。在他們的研究中出現了三個非常有趣的結果⁴⁷ (引自 Burlingame & Frishkoll)：

- (一)、 中型企業(是以員工人數為基礎)的捐贈，佔該企業營業額比例的平均數，是高於大型企業的。
- (二)、 當企業的規模越大，其捐贈給慈善及健康服務組織的經費越少，因為大部份的捐贈經費為聯合勸募所吸納，這被視為是「大型企業固定而非適當的義務」。
- (三)、 大型企業有將捐贈給教育組織及及全國性非營利組織的傾向。

⁴⁴ Useem, M (1989) Corporate philanthropy. In W. W. Prowell (Ed.) The nonprofit sector : A research hand book, pp340-359.

⁴⁵ Knauf, E, B (1989) The management of corporate giving programs. In R. Magat (Ed) philanthropic giving : Studies in varieties and goals, pp261-276.

⁴⁶ McElroy, E, B (1989) The management of corporate programs. In R. Magat (Ed) Philanthropic giving: Studies in varieties and goals, pp261-276.

⁴⁷ Burlingame, D. F, & Frishkoff, P. A. (1996) How does firm size affect corporate philanthropy. In D. F. Burlingame & D. R. Young (Eds) Corporate philanthropy at the crossroad. pp86-104.

Burlingame & Frishkoff 則歸納 Frishkoff 與 Kostecka，以及 Burlingame 與 Kanfmann 的研究結果，發現企業規模與企業贊助之間的存在著下述關係：

- (一)、 小型企業的捐贈金額，佔總營業額的比例，如果以比例來看，並不會輸給大型企業。
- (二)、 企業規模越大，越傾向於捐贈金錢。小型企業較傾向於捐贈實物及時間。所謂捐贈實物及時間，係指企業之有形產品、設備、服務，這些對受贈組織而言，都是極具創造性及實用性。
- (三)、 中小型企業有捐贈給地方性社區組織的傾向。
- (四)、 會計決算方法的不同，也會使得捐贈方式有所不同。例如金錢的贊助往往被歸類為是捐贈(捐贈因素有優惠，故受稅法的規範與限制)；而實物的捐贈則被計算成企業的營運開支，因捐贈出去所產生之成本將被納入貨品銷售的成本之中。有些企業也會將志願服務的時間列為捐贈，這表示將志願服務的時間成本納入薪資而成為行政成本的一部份。
- (五)、 企業在公益行為上有正式的預算，是隨著企業規模增加而增加，在 Burlingame 與 Kanfmann 的研究中顯示，每四家大型企業就有三家有正式的預算，每五家小型企業僅有一家正式的預算從事公益行為。

劉念寧的研究亦發現，在台灣企業的規模越大，其企業行為越能有效結合企業目標及重視長期自利的觀念。同時台灣本土民營企業較偏好獨家贊助公益活動；含美資或日資的企業則較偏好共襄盛舉的公益活動⁴⁸。

由上述的各學者研究中，我們不難了解到，非營利組織在尋求企業公益行為時，不一定要一味地迷信找大型企業合作，中小型企業的贊助潛力亦頗值得重視，雖然大型企業的贊助政策、方針較為固定，可能所提供的贊助經費亦較大，但也因大型企業這種固定的公益贊助政策及方針，而失去彈性。非營利組織可視組織本身及計劃方案之特質去尋求不同規模的企業合作。

三、企業公益行為的決策模式

在大部份的企業中，其公益行為之決策常沿用企業經營之管理模式，多是採以「上對下」、「集權」的方式來進行，據 Knauff 在其研究的四十八家企業中，絕大部份的年度公益贊助預算是由總經理所核准；而每個公益贊助方案則由負責公益行為事務的主管或「公益贊助委員會」擬定建議書，再由總經理來做最後決定⁴⁹。

而 Burlingame 和 Frishkoff 的研究則發現，有二分之一的企業其公益行為之決策是企業主；另有超過三分之一的企業是由經理階層做決策。當控制企業規模這個變項時，企業主及總經理個人的價值在公益行為理念上所佔的份量，是隨著企業規模的增加而增加的。

在台灣，陳媽如研究發現，台灣的企業在進行公益行為的決策時，其模式大致可分為三大類：單獨決策模式、分散決策模式，以及共同決策模式⁵⁰。大多數的企業是採「單獨決定」

⁴⁸ 劉念寧，(民 89)，大型企業贊助公益活動之研究。台北：台灣大學商學研究所碩士論文。

⁴⁹ Knauff, 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. pp261-276。

⁵⁰ 陳媽如，(1993)，從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略。台北：東吳大學社會工作研究所碩士論文。

模式來進行決策；亦即有關公益行為的大方向及年度贊助的總金額，主要是由高階主管決定，但有關贊助那些公益組織或公益方案的決策權，則由負責公益行為的部門主管來決定。

另外 Burlingame 及 Fishkoff 在其研究中提出下列的觀點，很值得非營利組織予以關注：

- (一)、 小型企業會捐贈大筆的金錢給地方性組織，且小型企業的捐贈潛力不輸大型企業。
- (二)、 公益行為的決定，往往繫於一個人的身上，特別是小型企業，往往是由企業主一個人決定，是故，非營利組織的員工及董事會成員，長期努力地經營和小型企業的良好關係是必要的。
- (三)、 企業主及關鍵經理人往往是非營利組織中重要的志工，其對非營利組織的貢獻，包括擔任無酬的董事或成為募款者(運用本身資源進行募款)，往往也因為他們投身於非營利組織的服務群中，帶給非營利組織不同的經驗及豐沛的資源。
- (四)、 與企業主及經理人建立豐厚的人脈關係，往往會使非營利組織的捐贈大量增加。亦即透過人際的接觸與溝通，使其了解組織的使命，及組織所提供的服務及服務之成效，這遠比無目的的大量寫信來得有效多了。
- (五)、 非營利組織必須隨時蒐集當地企業的資料並建立資料庫，而這樣的資料庫最重要的是要能搜尋到企業名稱、企業主的名字、企業所在地電話、規模等要素。
- (六)、 非營利組織一定要用心進行企業主及經理人的經營工作，並且要以「服物消費者」的心態來進行，同時也要將小型企業的捐贈公開化，以為徵信。

四、企業公益行為之執行模式

企業公益行為的執行方式大都以金錢的贊助為最長使用的方式，而依據朱新民研究所指出目前企業界贊助之公益行為之類型分為(一)體育活動；(二)文化之活動；(三)出版之活動；(四)教育事業活動；(五)社會事業活動；(六)各項專業工作活動；(七)贊助社會活動等⁵¹。

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。趙義隆對國內大型企業公益贊助行為的研究中，指出國內企業贊助的形式可分為(一)實物—公司產品；(二)實物—非公司產品；(三)服務—人力支援；(四)金錢⁵²。另 Plinio 做過之研究，以 1984 年為例，在美國非營利組織收到非金錢贊助佔所有贊助的 21.2%，高達三億美元，這些非金錢的贊助包括：(一)產品或資產的捐贈(二)人力支援(三)提供企業設備和服務(四)提供低利貸款(五)企業運作的行政資本⁵³。

從上述之文獻探討，企業公益之執行模式大致可以分類為：

- (一)、 金錢贊助：企業直接給予金錢贊助公益活動，例如贊助藝文活動，冬令救濟，研究發展基金等，對企業而言，可以省卻不少公益行為之作業內容，更將有助於增進與顧客間之關係。
- (二)、 實物贊助：企業提供相關之產品或非企業內產品，供公益活動使用或義賣，例如電腦公司提供電腦供活動使用，除可增進產品的流通外，也可建立正面之形象，是一種省時、省力又經濟之公益方式。

⁵¹ 朱新民、洪中明，(民 77)，中國大陸研究。台北：五南出版社。

⁵² 趙義隆，(民 89)，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。

⁵³ Plinio, AJ (1986) "Non-Cash Assistance in Corporate Philanthropy", Fund Raising Management, V01, 16, Iss. 11, Jan, pp92。

- (三)、 服務技術之提供：知識經濟時代，企業內部可利用的人力服務、管理技術、資訊網絡，都成為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顯著的差異。
- (四)、 企業志工：企業將員工組織起來，提供員工資源，為企業之所在地提供服務，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，如企業志工的人力資源，將有利於解決非營利組織常面臨的人力不足與流動率偏高的問題。⁵⁴管理大師彼得 杜拉克認為，企業志工是訓練員工的最好機會。Seel 研究指出企業支持企業志工的方式有下列六種方式⁵⁵：
 - 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。
 - 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之服務的非營利組織。

五、企業公益行為的影響

在「政府式微，企業興起」的趨勢下，企業參與社會工作，已經不只是業餘的休閒活動，而是不得不扛起的必要責任，在這個情形下，許多聰明的企業，無論承認或不承認，都以高度的警戒心，來維護企業在社會上的形象和聲望。⁵⁶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好處，所以就企業公益行為的影響，可就下列幾點予以論述：

- (一)、 企業公民之建立：二十一世紀，全球企業都將面臨更嚴苛的經營環境，人民意識覺醒，開始要求企業對消費者、對環境、對社會、對員工、對其他國家人權等，都要盡更多的責任。與其應社會要求被迫做出改變，企業不如自己預做準備，掌握先機。也因企業公民觀念的逐漸形成，而使多數企業感染到這股迎面襲來的壓力，促使更多的企業毅然決然的肩負起企業公民的社會責任，並體認到世界潮流，用心關懷生活週遭，為投資人、員工、社會創造三贏的局面，使社會邁向更和諧、更進步、更發達的境界。
- (二)、 企業的策略性公益行為：解決社會問題是企業責無旁貸的責任，企業欲以有限的資源集中在能促使企業成功地獲得社會稱許的少數議題上，策略性公益行為乃成為企業深刻體驗到國際競爭及市場縮減所帶來危機後的一個新契機，此時企業的公益行為所浮現的策略是：「視捐贈如同投資一般，並希望從中獲得回饋」⁵⁷企業其所需要做的是在進行公益行為選擇時，必須以有益於企業的經濟利益，同時對受助組織有實質助益的作法為優先考量；而現在企業的策略性公益行為的思潮，最常被使用的便是「與目的的相關行銷」及「企業贊助的公益廣告」兩種方式，利用這二種行為模式，對企業將可獲致下列的好處：
 - 1. 可以突破只利用廣告來進行產品促銷的行銷模式。

⁵⁴ 張英陣，(民88)，「企業與非營利組織的夥伴關係」社區發展季刊，第五期，頁62-69。

⁵⁵ Seel, K (1995) "Managing corporate and employee volunteer programs" In T.D. Connors (Ed.) The volunteer management handbook, pp259-289。

⁵⁶ 金玉梅，(民89)，有責任才有競爭力。天下雜誌，十月號，頁34-35。

⁵⁷ Marx, J.D (1989), corporate strategic philanthropy: Implication for Social Work. Social Work., 43 (1) pp34-41。

2. 低成本的媒體曝光。
3. 吸引那些支持某種公益目的顧客。
4. 建立一個更大數量的顧客基礎。
5. 建立企業的公共形象。
6. 建立企業的差異化形象。
7. 增進顧客對企業的支持度。
8. 改善與零售商之間的行銷關係。
9. 增進潛在顧客的消費慾望，而使企業產生更大的獲利。

(三)、 基金選股的新標準之趨勢：企業的社會責任，影響廣大的利益相關人，基於此，在歐美與日本，「企業公益行為」評比已經成為基金經理人選股的重要參考依據，一九九九年九月，追蹤企業環境與社會公益績效的「道瓊永續性投資指數」⁵⁸正式推出，被美國二十家事業基金採用。這些基金的淨值已達兩兆美元，是全美所有基金總值的十三%，投資報酬率更優於市場平均值。日本有四大基金，專門投資社會公益表現優異的企業；台灣也在熱身起步的階段，多家銀行及證券、投信業者都在考慮評估中，只要金融業願意將企業的公益行為列入融資貸款的參考指標，大家就更為重視，這是社會上每個人所樂觀期待地⁵⁹。

六、 企業與非營利組織互相合作的模式：

企業組織在全球化經濟思潮的衝擊下，對於世界局勢，社會問題及社會需求的敏感度已逐漸提昇，而藉由社會參與來實現其「企業公民責任」(Corporate Citizenship)更是強化全球市場競爭力，實現企業的社會責任最佳途徑之一，亦即企業公益行為，回應社會問題是現代化企業的經營者所必須嚴肅面對的課題，而台灣的企業藉由財才、物力、通路、人力、專業或服務等資源的釋放來進行，這是一項令人振奮的消息，企業與非營利組織若能以各自的優勢相扶持，則其必能發揮較大的效益，這在任何人也都樂觀能建立夥伴關係(partnership)，一般來說企業大致會透過下列模式來和非營利組織合作⁶⁰：

- (一)、 金錢捐助：這是一般企業較為傳統，也是經常使用的方式，而這種金錢捐助又可分為「不指定用途的捐贈」，以及「指定用途的捐贈」。
- (二)、 透過產品的合作：此模式係指企業組織透過其所生產或銷售的有形產品或無形產品(如電影的首映義演會、無息貸款...等)來進行公益。而此合作模式可分為：單純的產品捐贈、產品的義賣、金融機構的無息貸款、產品的外包裝、以及「與目的相關的行銷」等方式。
- (三)、 透過通路的合作：通路，是指「由一群相互關聯的組織所組成，而這些組織將促使產品或服務能順利地被使用或消費」。亦即企業並非直接將其生產的產品銷售給最終的使用者，而是透過一群中間組織，而這些中間組織擔負著不同的行銷功能，企業藉由其通路讓非營利組織在其所屬的門市店擺放募款箱或宣傳文宣品，來達到募款模式，近幾年來國內幾家知名的大型企業連鎖便利商店、服飾店、百貨公司、金融機構積極採取的合作募款模式，成效卓著。
- (四)、 企業贊助公益廣告：公益廣告是為：「具有說服性，但也是一種十分特殊化的溝通方式，它可以把公共議題相關的資訊傳佈給大家」，而公益廣告的主題往往是一般社會大眾所關心的問題⁶¹，許多非營利組織會運用公益廣告來宣傳其理念或

⁵⁸ 道瓊永續性投資指數：以追蹤企業環保與社會公益績效投資分析指數。

⁵⁹ 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

⁶⁰ 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。

⁶¹ 孫秀蕙，(民86)，公共關係：理論、策略與研究實例。台北：正中書局。

募款訴求，而企業也會透過贊助公益廣告來達到社會參與或形象建立的目的。

- (五)、 企業人力資源的投入：企業透過其豐沛的人力資源或專業知識與技能，協助非營利組織規劃，執行募款方案，企業透過此模式而更有參與感，而願意投入更多的資源來協助該非營利組織。
- (六)、 專業或服務資源的提供：企業將其專業資源，或對消費者所提供的服務釋放出來供非營利組織使用，以廣為宣傳該非營利組織的理念或募款訴求，或是作為非營利組織募款工作的集款工具。
- (七)、 舉辦募款活動：企業組織本身舉辦募款活動，再將活動所募得的款項捐贈給非營利組織；或是被動地配合，協助非營利組織進行募款活動。
- (八)、 運用企業組織週邊的資源：企業內部有許多週邊資源可供非營利組織使用，例如企業內部的刊物可以刊登非營利組織的公益廣告，利用企業組織的信封背面介紹非營利組織，採用非營利組織所印製的卡片作為寄發給客戶的賀年卡...等。只要企業有心，便可透過其組織內部各種不同的資源和非營利組織合作。

第參章 個案描述

第一節 個案一：中國信託商業銀行

一、企業簡介

中國信託商業銀行之最前身係中華證券投資公司，係於民國五十五年三月由辜振甫先生創立，並任董事長，設立之初申請之營業項目有一、經營證券投資買賣；二、經營證券之承銷；三、代理證券過戶；四代理證券本息之收付；五、其他有關投資事項，故其是資本市場中第一個民營之證券承銷機構，且也開創我國公開承銷股票之記錄，民國五十九年奉准改組為中國信託投資股份有限公司，主要業務為辦理信託資金之受託，放款及投資業務，民國七十七年，辜振甫先生辭卸董事長職務，由辜濂松先生接任，民國七十八年爭取改為商業銀行，並辦理股票公開上市，係國內最大的股務代理專業機構，民國八十一年正式改制為「中國信託商業銀行」，營業項目舉凡商業銀行之業務均有開辦，其金融版圖從此奠下非凡記錄¹。相關殊榮整理如下：

代號別	年份	金融版圖非凡記錄
一	民國八十二年	董事長辜濂松先生接掌台灣經濟研究院董事長職務
二	民國八十五年	董事長辜濂松先生擔任中歐貿易促進會理事長
三	民國八十七年	榮獲財政部評選為八十六年度金融資訊系統跨行業務績優單位，在一百二十八家金融機構中，奪得綜合績優獎第一名。
四	民國八十七年	榮獲商業周刊八十七年度金融服務品質調查第一名。
五	民國八十八年	獲得遠東經濟評論雜誌評選為「亞洲二〇〇〇龍頭企業」，是國內唯一獲此殊榮的金融機構。
六	民國八十八年	獲得遠東經濟部工業局頒發「第十屆品質優良案例獎」。
七	民國八十八年	董事長辜濂松先生榮獲巴拉圭總統鞏薩雷斯頒贈巴國榮譽獎章「大十字國家功績勳章」，藉以表彰其對提升中南美洲與我國經貿關係之貢獻。
八	民國八十九年	榮獲全球金融雜誌 Global Finance 評選為台灣地區最佳及成長最為快速的銀行。
九	民國八十九年	榮獲 Asia Risk 雜誌評為台灣地區本國銀行中推動「外匯商品」與「利率商品」的最佳銀行。
十	民國八十九年	榮獲全球金融雜誌 Global Finance 評選為「亞太地區最佳企業網路銀行」(the best corporate internet bank)。
十一	民國八十九年	榮獲全球金融雜誌 Global Finance 評選為台灣地區「年度最佳銀行」(Best Bank Awards 2000)。
十二	民國八十九年	容獲亞洲風險(Asia Risk)雜誌「台灣地區單項衍生性商品評鑒」台灣利率交換(NTD IRS)第一名及「換匯換利」及「利率商品」第二名。
十三	民國九十年	榮獲歐元雜誌(Euro money)雜誌評選為「台灣地區最佳銀行」(The Best Bank of Taiwan in the 2001 Euro money Awards for

¹ 中國信託金融控股股份有限公司，(民91年)，中國信託金融控股有限公司九十年公開說明書，民91年。

		Excellence 2001)。
十四	民國九十年	榮獲 Finance Asia 雜誌評選為「台灣地區最佳本國銀行」(Best Domestic Commercial Bank)。
十五	民國九十年	榮獲全球金融雜誌(Global Finance)評選為台灣地區「最佳企業網路銀行」(Best Internet Bank in Taiwan)。
十六	民國九十年	榮獲 The Banker 雜誌評選為「台灣年度最佳銀行」「Bank of the Year for Taiwan」。
十七	民國九十年	董事長辜謙松先生獲選為財團法人艾森豪獎金中華民國協會董事長。

資料來源：作者自行整理

依據財政部金融局之統計，中國信託商業銀行九十年十二月底之淨值為 739.25 億元，資產總額為 8169.25 億元，居本國銀行之第七名，而存放款餘額為之 3.67% 及 3.73%，其在天下雜誌 2001 年跨製造業、服務業及金融業 2000 大企業中營業收入 726.59 億元，排名第 27 名，金融業排名第 11 名，本國銀行排名第 8 名，The Banker 2002 年 7 月份世界 1000 大銀行排名第 157 名，員工人數 5239 人，稅後淨利 72.20 億元，居最賺錢的二十家金融機構的第三名，未來發展之有利因素有三：一、金融創新優於同業：不僅能提供企業客戶量身訂做的各式金融商品，也針對一般零售客戶各個不同族群，適時推出不同金融商品，充份發揮產品差異化與市場區隔功能。二、推動電子銀行領先同業：長期以來致力於電腦系統之強化，奠定對電子銀行發展領先同業之基礎，客戶除可進行線上交易，也可進行一般轉帳付款與信用卡申請，企業戶則可透過該平台進行一般的交易採購與付款交易。三、穩固的金融週邊業務發展基礎：素有「國內最大的發展銀行」之稱，除信用卡外，股務代理、承銷、客戶避險交易、退休基金清算、保管銀行，與員工持股信託等業務，經營基礎均甚為穩固，降低對傳統銀行之依賴度，亦為未來投資銀行業務奠定了深厚的發展基礎。不利因素是資金成本略高於其他老行庫：活期存款比重雖已提高至總存款的 27%，資金成本已大幅降低，但仍略高於其他老銀行，同時為爭取活期性存款投入了許多營業費用，如何有效降低資金成本及營業費用，當是未來業務發展及管理重點之一。

中國信託商業銀行為了提供客戶完整的金融服務，以及因應加入 WTO 後金融體系邁向國際化、多角化的趨勢，於民國九十一年五月十七日正式成立中國信託金融控股公司，未來將逐步納入中信銀証券、中信保險經紀人、中信票券電子公司，成立金控之主要目的為：1. 建立一個值得您永遠信賴的金融機構；2. 提供一站購足之多品牌金融百貨服務，滿足您的需求；3. 不斷創新與領導的金融服務；4. 成為全球華人最佳金融服務機構。

中國信託商業銀行為台灣地區經營績效最佳的商業銀行，信用卡發行量在民國九十年底已超過四百萬張，為國內第一大信用卡發卡行；在法人公司債承銷與應收帳款融資上，應為國內第一名，在外匯與利率衍生性金融商品的交易方面，榮獲 2001 年 6 月號 Asia Risk 評鑑為本國銀行第一名。而在信託業務方面，中國信託更是國內第一家開辦職工退休基金信託及基金精算業務的銀行。整體而言，中國信託銀行的各項業務均位居同業翹楚地位，未來將依據這些基礎延伸至金融控股公司的經營，提供客戶整合性，全面性的高品質服務²。

²中國信託金融控股公司網站：<http://www.chinatrustgroup.com.tw>。

二、企業公益行為

中國信託商業銀行於民國八十七年成立中國信託銀行文教基金會，投注文教有關之公益行為，是回饋社會之主要管道，基金會係由榮譽董事長辜振甫及董事長辜濂松二位發起創立，每年從中國信託商業銀行歷年所從事之公益行為不難發現其在策略性公益行為上，發揮得淋漓盡致，尤其每件公益行為套用「與目的相關行銷」在經營，其所產生的效益是無可估計，現就其過去及現在繼續投入之公益行為列述如下。

過去所積極投入的工作有：

代號	日期	公益行為內容
一	民國八十年七月	為響應政府提倡全民運動，與台北體專簽訂培植棒球人才建教合作契約，每學年度提供註冊費、營養補助費、訓練暨比賽經費及獎學金等藉以參與社會活動並長期培育國內棒球人才。
二	民國八十二年四月	與慈濟功德會合作發行「蓮花卡」，這是國內第一張兼具公益性質的信用卡，賦予信用卡兼具簽帳消費與慈善捐款功能，持卡人每一筆消費金額，自盈餘中提撥千分之二.七五捐給慈濟功德會行善以會饋社會。
三	民國八十三年	發行蓮花金卡。
四	民國八十四年三月	與東吳大學簽約合作發行「東吳大學認同卡」，並提撥消費金額千分之二，捐給東吳大學作為校務發展及校園建設基金。
五	民國八十四年六月	與中央大學合作發行「中央大學認同卡」，並提撥消費金額的千分之二，捐給中央大學作為校務發展及校園建設基金。
六	民國八十四年	與中山醫學院合作發行「中山醫學院認同卡」，並提撥消費金額的千分之二，捐給中山醫學院作為校務發展及校園建設基金。
七	民國八十四年九月	與台灣工業技術學院合作發行認同卡，為該行發行的第四張校園認同卡。
八	民國八十四年十月	推出以海、陸、空三軍為發卡對象的「英雄卡」，並與台北技術學院合作發行認同卡，並提撥消費金額的千分之二，捐給該校作為校務發展及校園建設基金。
九	民國八十四年十月	與高雄漢神百貨簽約發行「漢神百貨認同卡」，民國八十五年一月與中華職棒事業股份有限公司合作發行「中華職棒認同卡」，民國八十五年二月與三商百貨合作發行「三商百貨認同卡」，讓持卡人可享連鎖企業之多項優惠及折扣。
十	民國八十五年三月	推出新版蓮花卡，於卡片正反面印製「福田一方，邀天下善士；心蓮萬蕊，造慈濟世界」一語，以強調蓮花卡兼具消費與行善的功能。
十一	民國八十五年六月	與嘉南藥理學院簽約發行「嘉南學院認同卡」，並提撥消費金額的千分之二，作為該校校務發展建設基金。
十二	民國八十六年一月	與中華職棒公司合作發行「中華職棒聯名卡」，並提撥該卡消費金額的千分之二回饋該公司，以推廣職棒運動。
十三	民國八十六年九月	與星期五餐廳合作發行 IC 晶片聯名金融卡，並定名為「星期五非常卡」，提供持卡人價格折扣與紅利回饋的雙重優惠，並與中國文化合作發行全球第一張智慧學生證金融卡，帶動國內證，卡整合的新趨勢。
十四	民國八十七年	與國立嘉義技術學院建教合作，每年贊助新台幣三百萬，培育更多

	優秀的棒球人才。
--	----------

資料來源：作者自行整理

目前仍繼續進行的有：

「點燃生命之火」愛心募款活動，於民國七十四年，由台北市國際社區文化基金會前任董事長辜謙松先生發起舉辦。

辜先生當初發動這創舉的構想，源自於美國時代廣場每年在聖誕節前夕，聖誕樹點燈成為全世界矚目的盛會，乃著手將聖誕樹點燈儀式昇華成慈善公益活動，並以「點一盞燈照亮一個生命」為主題，以「只要捐出新台幣一千元，即可點亮聖誕樹上的一顆燈泡」為訴求為亟需社會各界伸出援手的團體籌募款項。

(一)、 成立宗旨：

多數慈善公益團體，每每在缺乏人力、財力、物力等因素情形下，無法建立有組織、有系統，且具有公信力的募款機制，造成慈善團體募款不易，而社會大眾的愛心，在質疑社福團體公信力的情形下，反而打消了行善的念頭。

辜謙松先生鑑於此一現象，乃倡議由台北國際社區文化基金會(TICCF)發起「點燃生命之火」愛心募款活動，並委請中國信託商業銀行與 ICRT 廣播電台擔任主辦單位，每年固定於聖誕節前夕起，辦理為期三個月的募款活動。

多年來，在社會各界的鼎力支持與熱心民眾的慷慨捐助下，累積募集的款項已超過新台幣一億餘元，受惠對象以國內殘障、智障及罹患心臟病和癌症病童，早產兒及協尋失蹤兒童為主，包括兒童癌症基金會、聖安娜之家、羅慧夫顏顏基金會、基督徒救世會—棄嬰之家、樹仁殘障基金會、兒童福利聯盟、心臟兒童基金會、聯合勸募協會、心路文教基金會、兒童慈善協會、台中縣家扶中心、台東基督教醫院、唐氏症關懷協會、脊髓損傷聯合會、自閉症基金會、兒童燙傷基金會、伊甸社會福利基金會、天主教華光智能發展中心、罕見疾病基金會、肌肉萎縮症病友協會、紅十字會等。

(二)、 今年的活動：

今年度(2002 年第十八屆)「點燃生命之火」愛心募款活動要和家扶基金會及善牧基金會一起努力給心創兒一個家，它們打出之廣告：「不是每個孩子都能夠有幸福的童年，沒有爸媽的呵護，他們在貧困痛苦中無助的哭泣，十七年來，由中國信託和台北國際社區文化基金會發起的點燃生命之火，幫助了兩萬多個孩子，讓他們有機會改變自己的人生，但是，在角落裡，仍有許多失依，受虐的孩子期待著陽光....，捐錢喚愛心幫心創兒蓋個家，他們不是爸媽的心肝，也沒有幸福的童年，他們被遺棄在人生的邊緣，傷痛只能自己撫慰，天黑了，誰為他燃起希望的燈火？天冷了，誰給他們一個家？在台灣每年都有 4000 多個這樣失依、受虐，遭受家庭暴力的「心創兒」，被迫提早要長大，而您的一點付出，就可以幫他蓋個溫暖的家！一個心願一盞燈，一個希望一個家，現在就請您幫心創兒，點燃生命之火，照亮未來的希望。」預定努力之目標為 2700 萬元，迄九十二年一月底已募得 1 仟 6 佰多萬元，是的，就差您的一份愛心！您的一份愛心，孩子的無限希望，看過廣告的人無不被感動而有捐款之衝動，今年的募款目標應該能夠很快達成。

第二節 個案二：玉山銀行

一、企業簡介

玉山銀行是黃永仁先生於一九八九年與一群志同道合的專業菁英，以決心「經營一家最好的銀行」而發起設立，一九九二年二月二十一日開始營業，是我國政府實施金融自由化政策後，首批開放設立的商業銀行之一，本著在「日本能、美國能...台灣也一定能擁有一家國際性一流銀行」的使命感驅使下，這一群志同道合的玉山人抱著強烈的自信，希望這騰升的銀行如旭日東升，響譽國際，乃英文命為「E. Sun Bank」，並期許「今日為民營銀行模範生，明日為國際性一流銀行」；十年後，金融控股公司法立法通過，玉山金融控股公司於二〇〇二年一月二十八日誕生，開啟玉山新紀元，結合著玉山金融事業群的力量，提供著一貫堅持的品牌承諾與優質專業的全面品質服務。³

玉山銀行以台灣最高的「玉山」命名，就是以成為台灣最好的銀行目標，玉山銀行具有清新專業的優良形象，穩健正派的經營風格，親切溫馨的精緻服務，以及崇高、關懷、務實的企業責任，尤其重視建立健全的經營管理制度，培育專業的金融菁英，發展高度運用資訊科技的服務，融合與落實「實在、實力、責任」、「團體、和協、快樂」、「領先、卓越、榮譽」、「知福、惜緣、感恩」的企業文化，建構了永續經營的發展基礎。

董事長黃永仁先生，是金融理論、實務、管理經驗兼備的傑出銀行家，也是一位充滿理想的實踐主義者，他胸懷宏觀與自信地彩繪玉山的遠景，與董事長相得益彰，並引領一群傑出的專業經理人與優秀人才全心投入，正是「The Bankers Bank」專業經營的特質；總經理侯永雄先生，理論與實踐經驗豐富，曾代表參加太平洋銀行家會議，嫻熟國內外外金融市場的運作及管理，致力玉山銀行的國際化發展，推動進軍國際金融舞台。玉山銀行為提供全方位一次購足的金融服務，擴大服務廣度與深度，在二〇〇二年一月二十八日，結合玉山票券及玉山證券共同成立了玉山金融控股公司，繼發展成為一個擁有銀行、票券、證券投信租賃、保險代理的完整金融事業群體系之後，成為金控市場優質的一員，也整合資源，推出「玉山理財 Club」，為顧客提供頂級而優質的理財服務。

玉山銀行截至二〇〇一年底共有國內外據點五十六處，結合玉山金融事業群的力量，連結成專業綿密的服務網，而繼洛杉磯分行成立後，香港分行的開業也將裨益國際化及兩岸三地的佈局與發展；在主要業務方面，二〇〇一年底總存款餘額為新台幣 2250 億元，總放款餘額為新台幣 1.758 億元，資產總計 2658 億元，佔全國銀行排名第 21 名，全國金融業排名第 27 名，The Banker 2002 年 7 月份世界 1000 大銀行排名第 414 名；外匯業務全年承作量達 87 億美元，信用卡發卡量達 131 萬張，稅前盈餘為新台幣 25.86 億元，榮獲新銀行每股盈餘第一名，且持續朝向穩健，專業與優質的銀行在發展。

各界的肯定與鼓勵，是玉山不斷精進的動力，玉山銀行十年來所獲得之殊榮計有下列十三件，現列表如下：⁴

³ 玉山銀行網站：<http://www.esunbank.com.tw>。

⁴ 玉山商業銀行股份有限公司，(民 91 年)，玉山商業銀行股份有限公司九十年年報，民 91 年。

代號	日期	獲得殊榮之內容
一	1992 年	玉山第一年躋身世界一千大銀行排名 478 名。
二	1993 年	資訊處楊經理榮獲金融界首位「傑出資訊人才」獎。
三	1993 年	榮獲商業周刊對 32 家公民銀行服務品質調查最佳第一名。
四	1994~1995 年	中山、中正、東海大學企研所等碩士論文調查研究新銀行服務績效、整體形象、客戶滿意度等，玉山銀行榮獲第一名。
五	1995 年	黃總經理榮獲傑出企業人物尊爵獎，商業周刊委託美國哈里士國際調查公司對全國 40 家公民營銀行服務品質大調查，該行如榮膺總排名第一名。
六	1996 年	天下雜誌標竿企業聲望調查，名列全國銀行第一名，1996 年銀行服務品質大調查之行員服務態度第一，主動為客戶著想第一之榮譽。
七	1998 年	榮獲中華信用評等公司評等為新銀行最佳，包括良好的流動性、穩定的融資基礎、良好的資產品質、債信能力強及評等展望穩定；1998 年商業周刊「銀行服務品質調查」或企業形象、服務品質、行員的服務態度、業務彈性、處理速度、產品多樣化等七項第一。
八	1999 年	商業周刊的銀行服務品質調查結果出爐，該行再度奪得銀行服務品質調查整體評價第一名，分項八個第一，包括行員服務態度、業務彈性滿意度、代收款項、金融卡 ATM 服務、電話語音服務、非櫃員服務、整體印象第一，並得到最值得顧客推薦第一名。
九	1999 年	天下雜誌評選 1999 標竿企業之結果，該行在銀行業項下排名第五；同時也是唯一得名的本國新銀行。
十	2000 年	玉山銀行蟬聯商業周刊的「2000 年銀行服務品質大調查」第一名，並囊括：顧客最願意推薦往來、行員服務態度、業務彈性、自動化服務、電話服務...等九項第一。
十一	2001 年	黃永仁董事長榮獲「李國鼎管理獎章」是國內管理學界最高的榮譽。
十二	2001 年	玉山合唱團與台北室內合唱團共同於國家音樂廳舉辦「For Formosa 關懷台灣音樂會」，為國內金融界首次登上國家音樂廳演唱的隊伍。
十三	2001 年	榮獲第十二屆「國家品質獎」，成為國內公民營銀行中獲此榮譽的第一家銀行。

資料來源：玉山銀行九十年年報

玉山銀行從國家品質獎的榮耀出發，繼續精進顧客的理財服務，更將持續秉持優良的企業精神來用心經營及回饋鄉土、社會與國家，玉山第一個十年，在全體玉山人的辛勤努力中劃下完美的句點，迎接第二個十年，玉山金控誕生，開啟玉山新紀元，他們將致力完成所有資源的進一步整合，發揮共同行銷的有效運作，並以前瞻的策略，開創的步伐，架構與擴張玉山未來更宏觀的金融版圖，他們將繼續朝向良好的業務發展、經營績效、專業品質、人才培育及資訊整合與客源績效的發展再接再厲，創造成功的關鍵條件，迎接成功新世紀。

二、企業公益行為

玉山銀行經營理念「專業、服務、責任」導引著玉山金融事業群，追求高度的顧客滿意與顧客資訊的整合運用，遵守安全性、流動性第一，獲利性、成長性次之，兼顧公益性的經營指導原則，是故玉山銀行在公益行為之表現可謂可圈可點，故其十年來公益行為所走過留下痕跡的，共可分人文、慈善公益、環保、座談講座、服務品質提升等五大類來敘述：

1. 人文類：

活動名稱	日期
台灣前輩畫家作品展、畫玉山大展	83/3，91/2
參加清新健康的職棒運動	84~86，84/2，91/2
台灣名家雕塑、國際名家雕塑大展	85/5
我愛媽媽繪畫比賽	87，88，89，90/5
獻給母親的音樂會	89/3
「假聲男高音」德瑞客.李.瑞金演唱會	90/1
For Formosa—關懷台灣音樂會(在國家音樂廳)	90/9
「音樂的力量」國際音樂大展系列	
1. 哈根弦樂四重奏	90/10
2. 布拉格室內樂團	90/11
3. 凡格羅夫獨奏家團	90/12~93/12
並將珍藏的「音樂的力量(法國 F. Arman 巨型銅雕)公開展示於國家音樂廳」	

資料來源：玉山銀行管理部公關科提供

2. 慈善公益類：

活動名稱	日期
陪他走一段—溫暖之旅	82/2
捐款予台北市立啟聰學校	84/12
點亮心中的火柴	84/12
玉山銀行文教基金會愛心投準日	85/4
幫助他，給他一個心的家	86/4
發起捐募「九二一集集大地震賑災活動」	88/9
捐血活動	88/11-12
一份愛可以牽引更多的愛	89/3~6
播下種子走向希望(認養埔里大愛二村托兒所)	89/12
協辦「文藝之友」、「證券期貨法治經濟國際學術研討會」、「亞洲社會論談」	89/2，90/2，3，9
◎哈利波特的饗宴(自閉中心協會、愛智發展中心之孩童、家長)	90/12

資料來源：玉山銀行管理部公關科提供

3. 環保類：

活動名稱	日期
------	----

維護球場清潔	83~84 年
愛山環保運動	86 年
美麗台灣、清淨家園	86 年
清淨家園活動	88 年
玉山盃國際奧林匹克高地路跑運動	88 年
玉山盃國際奧林匹克高地路跑賽及植樹認養活動	89 年
Clean Up World 清潔地球 環保台灣	91 年

資料來源：玉山銀行管理部公關科提供

4.辦理知性座談及演講

活動名稱	日期
電子商務巡迴座談	90~91 年
利用 DBU、OBU 操作財務規劃運作	91 年
境外投資的稅務規劃	91 年
UCP500 講座	86~91 年
稅務講座	84~91 年
中小企業融資講座	84~91 年
「財金有約」系列講座	85~87 年

資料來源：玉山銀行管理部公關科提供

5.致力國內服務品質的提升

活動名稱	日期
黃董事長經常親赴台大、政大、成大、中興、淡江...等大學企管、財務金融、會計等系所演講銀行經營趨向、玉山經營理念及顧客滿意經驗分享...等。	83~90 年
玉山銀行顧客服務部赴外交領事館、中國生產力中心、行政院研考會、中央健保局、公賣局、台北一院、彰化基督教醫院、中華電信、台積電、花蓮門諾基督教醫院、中華民國儲蓄互助會、台北市交通大隊、士林區公所..等機關或企業演講。	84~91 年
台銀、一銀、土銀、郵匯局...等金融機構，各鄉鎮市農會信用部等機層金融機構，新光人壽、南山人壽...等保險機構；新竹市城中扶輪社、台大會計系、台北大學合經系所、淡大財經系..等，台灣金融研訓所、文山區第一戶政事務所、萬芳醫院、國家圖書館、陽明醫院、航空警察局高雄機場..等團體來參觀。	84~91 年

資料來源：玉山銀行管理部公關科提供

第三節 個案三：華信銀行

一、企業簡介

華信銀行係 1989 年政府修正銀行法、開放銀行設立之後，第一批獲准開辦的新銀行之一，其各項籌設工作始於 1989 年 4 月；當時主要參與籌設之發起人計有中央投資公司、東南碱業公司，福益實業公司，以及盧正昕等法人及自然人。籌備之初即已確立，將以「顧客第一、穩健確實、團結和諧、創造利潤、回饋社會」為最高經營理念，並以建立一家「環太平洋區域主要的綜合性商業銀行」為設立最高目標。⁵

自 1991 年 8 月華信銀行獲得財政部設立許可後，隨即於 1992 年 1 月 28 日完成國內外匯兌等業務，得以此為客戶提供全面性之金融服務。

華信銀行定位為全方位的商業銀行，因此自始即以個人金融與企業金融並重發展，其中，個人金融除傳統存放款外，近年來更致力於轉投資金融週邊事業之產品整合，2000 年成功推出 MMA 投資管理帳戶，提供客戶便捷而較低資金成本的理財管道，未來打算將 MMA 升級為資產管理工具，藉以導入電子商務，為客戶規劃更趨完整的理財服務，另一方面，企業金融業務近年來致力於推展中小企業客戶市場，同時加強跨洲金融服務。除此之外，更利用該行在金融領域內的 B to B 企業電子資金管理系統(Pay-Web)及線上應收帳款承購(e-Factoring)兩項利機商品，發展出各項電子商務解決方案，以提供企業客戶便捷的出口保險及融資服務。

在營運管理方面，華信銀行開業以來即著重授信管理與內控稽核之功能，除配賦充份專業人才經辦相關工作之外，並定期由最高主管親自審視相關報告，參與檢討控管之成效。在風險管理方面，華信銀行亦投注極大心力，多年來一直在強化內部信用評等機制；同時為配合作業流程網路化，更採行即時及線上的管理，以掌握量化後的市場風險，是以華信銀行乃能持續保持良好的授信資產，並妥善控管營運風險。

華信銀行自一九九二年一月二十八日正式開業，迄今已歡度十週年慶，組織擴展為七部、九處、三室等十九個總行內部及國際金融業務分行，並設有四十二個國內分行，暨洛杉磯分行、香港分行、越南代表辦事處等國外分支機構，以及美國加州一家電子銀行(有十五家分行及大陸北京辦事處)，截至 2001 年底，華信銀行員工總數一千七百餘人(加計子公司、集團員工近四千人)，資本額已達 194.44 億元，總放款額 1684 億元，總存款 2174 億元，稅後盈餘 15.51 億元，資產總計 2784.29 億元，佔全國銀行排名第 19 名，金融業排名第 25 名。The Banker2002 年 7 月份世界 1000 大銀行排名第 458 名。

華信銀行成立以來，獲得全球金融雜誌(Global Finance)、天下雜誌(Common wealth)、資產雜誌(The Asset)、銀行家雜誌(The Banker)、亞元雜誌(Asia money)、歐元雜誌(Euro money)、美國商業周刊(Business Week)等無數國際專業金融雜誌的肯定，其輝煌記錄列表如下：⁶

代號	獲得名稱	獲得金融雜誌肯定之內容
一	亞洲之星	1999 年 6 月總經理盧正昕榮獲美國商業周刊評選為年度「亞洲之星」為台灣唯一獲獎的金融專業經理人。
二	台灣最佳銀行	1999 年 7 月歐元雜誌評選為「台灣最佳銀行」。

⁵ 建華金融控股股份有限公司，(民 91 年)，華信商業銀行股份有限公司代表編製公開說明書，民 91 年。

⁶ 建華金融控股股份有限公司網站：<http://www.sinopac.com>。

三	最佳整體經營企業	1999年12月亞元雜誌給予「最佳新銀行」的肯定，並評選為台灣區金融業「最佳整體經營企業」。
四	台灣年度最佳銀行	2000年9月獲銀行家雜誌評選為「台灣年度最佳銀行」。
五	銀行業標竿企業	2000年10月國內專業財經雜誌—天下雜誌，評定為「銀行業標竿企業」。
六	台灣最佳銀行	2001年5月，全球金融雜誌再度評選為「台灣最佳銀行」。
七	銀行業標竿企業	2001年10月國內專業財經雜誌—天下雜誌，再度評定為「銀行業標竿企業」。
八	台灣最佳商業銀行	2001年12月資產雜誌評選為「台灣最佳商業銀行」。
九	台灣最佳商業銀行	2001年12月，獲亞元雜誌評選為「台灣最佳商業銀行」。
十	台灣最佳商業銀行	2002年5月獲亞元雜誌再度評選為「台灣最佳商業銀行」。
十一	台灣最佳公司治理企業與最佳銀行	2002年7月歐元雜誌評選為台灣區「最佳公司治理企業」及「最佳商業銀行」。
十二	全球最佳網路銀行	2002年9月榮獲全球金融雜誌所主辦的「2002年全球最佳網路銀行甄選」多項榮譽，包括「全球最佳企業金融整合網站」、「台灣最佳企業金融網路銀行」及「台灣最佳個人金融網路銀行」等殊榮，並參與世界頂尖的金融機構 Citi group、Wells Fargo、Bank of American 及 HSBC 等並列為全球最佳網路銀行獎項得主。
十三	最高商品設計獎	2002年11月MMA投資管理帳戶榮獲台灣金融研訓院所主辦之第一屆台灣傑出金融業務獎「最佳商品設計獎」

資料來源：作者自行整理

華信銀行另有很多是在國內銀行拔得頭籌的記錄，計有下列九件，列表如後：

代號	頭籌名稱	拔得頭籌的內容
一	應收帳款承購	第一家獲財政部核准作「應收帳款承購」(Factoring)業務的本國銀行。
二	聯合貸款的新銀行	第一家主辦聯合貸款的新銀行。
三	投資管理帳戶	第一家成功整合金融作業平台，推出存款、證券房貸、信用基金等五種功能的單一「投資管理帳戶」(MMA—Money Management Account)。
四	國際信用卡及認同卡	第一家發行國際信用卡及認同卡的新銀行。
五	電子商務外匯業務	第一家獲得中央銀行、准許開辦「電子商務外匯業務」的銀行。
六	遠期利率協定	第一家取得「遠期利率協定」(FPA—Forward Rate Agreement)執照的新銀行。
七	利率交換	第一家推出「利率交換」(IRS—Interest Rate Swap)等多項外匯交易商品的新銀行。
八	建華金融控股公司	2001年9月，華信銀行與建弘證券，金華信銀證券宣佈合組建華金融控股公司，期藉由整合三方在銀行證券的專業，擴大業務經營綜效，建立全面化金融百貨服務。
九	建華 Sin o Pac	2002年5月9日「建華金融控股公司」正式成立上市，採取「單一品牌」的策略，將產品、服務、管理與資訊系統全面整合的決心，並且以「建華 Sin o Pac」嶄新的面目向社會大眾提供服務。(所以現在華信銀行已全面改為建華銀行)。

二、企業公益行為

華信銀行多年來秉持著金融業對社會的關懷自許，以力行社區藝文環保，關懷弱勢團體，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；華信銀行在積極回饋社會，於 1999 年 5 月長期贊助高雄科工館「感性的科工」系列音樂會獲行政院文化建設委員會第二屆文馨「銅獎」，另於 2000 年 5 月因推動公共藝術活動成效卓著，獲行政院文化建設委員會第三屆文馨獎「金獎」，多次的獲獎是對其企業公益行為之肯定，現將其近年所做的公益行為列表說明如後：

日期	活動
88/01/13	贊助外交部『送愛心到中美州』活動
88/02	贊助高雄科工館『會飛的年初二』音樂會
88/03/03	贊助 AISEC『1999 年世界總會會長會議』
88/06	贊助高雄市政府『港都夜魅力』票選活動
88/08/27	贊助心象文教基金會『華信安泰鋼琴藝術節』
88/09/10	贊助 Dragon vision 於美國拉斯維加斯舉辦之 COMDEX/Fall「Taipei Night 99」活動
88/09/13	贊助台灣綜合研究院『金融證券投資諮詢委員會』學術活動
88/10/04	贊助董事基金會『大家健康』活動廣告
88/11	贊助舉辦『讓台北更美』彩繪活動
88/11/10	響應央行國庫局賑災捐款
88/11/10	贊助台灣交響樂團『921 賑災募款音樂會』
89/01/12	贊助羅東聖母醫院『重症醫療大樓』建設
89/02/25	贊助哈佛企管公司邀請『諾貝爾經濟學獎得主—孟岱爾訪台演講』
89/04/24	贊助台灣省商業會『第十屆台灣區珠算比賽』
89/05/18	贊助政大企研所『電信論文發表會暨產業座談』
89/06/02	贊助 Intellibridge 舉辦之 "Emerging Marketing - Emerging Technologies(EMET)" 研討活動
89/06/07	贊助 AISEC(國際經濟商管學生會)舉辦之『全國夏季大會』
89/06/20	贊助慈濟功德會『新社國小校園重建』
89/08/18	贊助金融研究發展基金會舉辦之『第六屆兩岸學術研討會』
89/09/08	贊助陽光文教基金會『小陽光卡片義賣』活動
89/09/25	贊助時報文教基金會『檳榔變綠樹』植樹計畫
89/10/03	贊助公益團體服務協會舉辦『國家公益獎選拔』
89/10/17	贊助新象文教基金會舉辦『殷承宗舞台 50 年』演奏會
89/10/20	贊助消費者文教基金會籌募『消費者保護經費』
89/12/05	贊助台北縣家扶中心舉辦『慈幼園遊會』
89/12/05	贊助台北縣家扶中心舉辦『慈幼園遊會』
90/02/05	贊助英僑商務協會舉辦『2000 年耶誕慈善義賣』
90/03/27	贊助慈濟功德會『新社國小校園重建』基金
90/04/16	贊助台北視障協會籌募營運經費
90/05	贊助蕭邦音樂基金會舉辦『藤田梓鋼琴獨奏會』
90/05/22	贊助榮總『大德病房』安療經費
90/06/20	贊助美國劇團『波西米亞』、『弄臣等節目』演出

90/06/20	贊助保羅國際舉辦之『陳任遠小提琴獨奏會』演出
90/08/06	贊助台北愛樂電台舉辦『華信愛樂古典菁英獎』
90/08/21	贊助中華金融學會『從銀行合併與金融監理探討銀行競爭力之道』研究專案
90/08/29	贊助新象文教基金會『上海京劇院』訪華演出
91/10	贊助國內中山大學校務發展經費籌募
90/11/06	贊助政治大學金融學系『金融周』
90/11/22	贊助台灣金融研訓院『九十一年度學生金融研習營』&『九十一年度高中職研習營』
91/01/17	贊助天下雜誌『天下遠見讀書俱樂部』活動
91/10/13	贊助樂興之時『一人一善 遠離災害』音樂會
91/10~12	贊助張正傑大提琴獨奏會『小丑與月亮的狂想』台灣巡迴演出
91/11/14~15	贊助雲門舞集『竹夢』參與上海國際藝術節演出
91/12/26~27	贊助中國交響樂團訪台演出

資料來源：華信銀行公關部提供

第四節 個案四：台新銀行

一、企業簡介

台新銀行係於民國七十九年由董事長吳東亮先生邀摯友及企業界知名賢達，共同發起創立。八十年八月獲財政部核准設立，八十一年三月二十三日正式營業，八十七年十二月十日股票掛牌上市。

台新銀行成立以來，即不斷擴充經營項目及營運網路，在組織方面，於董事會下設有稽核處、秘書處及人力資源處，並在總行設有企劃室、行政服務處、作業暨資訊服務處、財務處等行政管理及服務單位，同時亦設立信用卡事業處、企業金融事業處、分行營運事業處等事業處單位及信託部、營業部、國外部、OBU 等四個營業部門，在營運網路方面，積極在全國各大都市設立分支機構，同時配合金融國際化，除設立國際金融業務分行外，並已於香港設置代表辦事處及財務公司，迄今已有九十個營業單位，服務網路日臻健全。主要營業項目包括收受存款，辦理放款、票據貼現、記兌、保證、辦理短期票券經紀及自營、辦理進出口外匯、外匯存款、信託、代理、保管、信用卡、衍生性金融商品交易、應收帳款承購及境外金融等業務⁷。

為落實高品質的服務及建立信賴的品牌形象，台新銀行強調「專業、服務、信譽」的經營理念，在經營策略上，秉持企業金融業務與消費金融並重的原則。同時為了落實嚴格的控管制度，在對外授信方面，強調獨立的授信、鑑價、風險、授權、逾催等管理制度及嚴謹的作業流程，以確保銀行的資產品質；對內部控管部份，更有優良且超然的單位執行對業務及作業細項定期與不定期的稽核。

台新銀行自開業以來，各項業務皆有穩定的成長與進步，截至 2001 年底，存款規模達 2300 多億元，放款規模達 1883 多億元，總資產達 3066 億元，佔全國銀行排名第 17 名，全國金融業第 23 名，The Banker 2002 年月份世界 1000 大銀行排名第 349 名。

面對競爭激烈的金融環境，具有特色的經營才能在市場中佔有一席之地，台新銀行自創立以來，即以重視顧客、重視產品、重視組織、重視員工作為行動的四大綱領。

在重視顧客方面，台新銀行針對顧客需求，率先引進自動化號碼機，透過人性化的設備以及舒適的營業廳設計，提昇顧客等候的品質；設置全功能無人銀行，提供存、繳款、轉帳及補摺等功能，滿足顧客於營業時間外之需求；設立貴賓理財中心，藉由一對一的專員服務，解決顧客投資、理財及稅務等問題；成立 24 小時電話理財中心，只要一通電話，便能享受各項帳務交易，理財諮詢的專人服務，以及各項語音服務；現今更積極致力於 Data Warehouse 的研究與建置，期更能透過個別客戶的分析研究，提供客戶更適切的產品服務。

在重視產品方面，除提供各種傳統的台幣、外幣授信業務外，也積極參與各項國內外聯貸業務，並陸續推出 PLUS 國際金融卡、玫瑰信用卡、太陽金卡、如意理財貸款、二順位房貸、預備金、理財套餐、VISA Debit 卡等消費金融商品及外匯保證金等新種業務。另規畫開發電子銀行理財系統，透過電腦、手機，即可完成即時的資料查詢、帳務交易、對帳明細等

⁷ 台新銀行網站：<http://www.taishinbank.com.tw>。

全年無休的服務。

在重視組織方面，為貫徹專業分工，將企業金融、個人金融業務劃歸為企業金融事業處，個人金融事業處兩個事業體，並成立企業金融區域中心、個人金融區域中心及分行營運中心，負責所屬業務之拓展、督導及管理；設立作業服務，規劃全行作業流程改善及改進，提昇全行作業效率。

在重視員工方面，除提供良好的就職環境及社團活動外，並由人力資源室統籌辦理各項訓練內容涵括專業課程、管理行銷、高品質服務、投資管理、電腦資訊、新進行員訓練及派外訓等課程。

經營環境的急遽變化，是挑戰，也是機會。台新銀行於 87 年 1 月概括承受台南市第一信用合作社，藉由組織與人員的整合，將可加速業務的成長。另外，以轉投資設立台新建業經理公司、台新租賃公司、台新票券金融公司、台新投顧公司、台新保險代理人公司等金融周邊事業。此一集團化的營運體系，穩健的全球化策略以及積極投資未來的做法，更能滿足顧客的理財需求，增進投資人的利益，同時將是邁入 21 世紀的激烈金融競爭中，能夠持續發展以及永續經營的重要關鍵⁸。

二、企業公益行為

台新銀行自 81 年設立以來對企業公益行為即不遺餘力，其在 90 年 5 月前未成立基金會時對社會之關注與付出所做之公益行為計有：

87/04/05~87/04/25	舉辦「我家也有畢卡索」兒童繪畫活動，分北、中、南進行。
87/05~07	應台北市政府之邀，特聯合新光集團贊助「心想事成」的仁愛園環主燈區續留半年。
88/04/04~88/05/22	舉辦「最刁一尤、的小畫家在台南、台中、台北」兒童繪畫比賽活動。
88/07/03	為了表達對考生認真態度及支持並鼓勵認真應考的考生特舉辦「認真考、認真玩」活動準備 6000 份「認真考生文具」贈送給考生，為考生加油打氣。
88/11/2~89/04/29	贊助大提琴陳正傑返國十年音樂會。
88/11/19	為 921 集集大地震受災戶募款，社會大眾計募得 10,679,237 元，行員捐款 421,601 元，於 11 月 19 日由吳東亮董事長親自轉教內政部黃主文部長。
89/02/19~89/04/15	舉辦「點亮兒童新希望」一愛心捐款及點燈活動。
89/02/19	準備 5000 個玫瑰燈籠於仁愛路敦南誠品廣場免費發送。
89/02/18~89/02/27	為台北燈會中正紀念堂「資訊龍」點燈。
89/02/18~89/02/27	為台北市燈節認捐仁愛路圓環主燈，及台北風尚館燈。
89/04/02~89/05/07	舉辦「彩繪台北、台中、台南、高雄迎千禧」兒童繪畫活動。
89/05/01	行政院文話建設委員會為鼓勵個人或公商企業團體贊助文藝活動所舉辦的第三屆「文馨獎」表揚活動，於圓山大飯店舉行頒獎典禮，台新銀因贊助其他各類藝文活動全額 500 萬以上獲「銀獎」。

資料來源：作者自行整理

在經濟不景氣，企業贊助逐年下滑的狀況下，台新銀行的堅持理念，延續以往長期贊助台北燈節、兒童繪畫比賽的傳統，於 2001 年 5 月捐助新台幣一千萬元成立台新銀行文化藝術基金會，將長期投注藝文活動的資源整合起來，有計劃的推動台灣「新」的文化環境，21 世紀來臨，台新銀行秉持一貫的「創新」理念，展現永續經營的魄力，投入「新」藝術的推廣與贊助。

⁸ 台新銀行控股股份有限公司，(民 91 年)，台新金融控股股份有限公司公開說明書，民 91 年。

台新銀行文化藝術基金會，以「提升文化品質、健全藝術發展」為宗旨，以專業非營利藝術支持機構的角色，擔任藝術創意與民間產業交流合作的連結，具體落實企業回饋社會的使命。其當前業務推動重點包括「鼓勵高品質且國際競爭力的台灣當代藝術」、「推動菁英藝術與生活的結合」、「推動藝術評論的深度與廣度」、「提昇民眾對當代藝術的認知及參與」，在此目標下，基金會自成立以來陸續規劃及推動多項計劃。

2001年歲末與台北市文化局合辦「開發藝術觀眾—台北市藝文表演購票贊助」專案，購買贊助受到經濟景氣低迷影響的國內藝術市場，購買五千多張票，提供弱勢團體觀賞藝術演出。

2002年創辦首屆「台新藝術獎」，推出國內首見高達百萬獎金的「年度表演藝術」與「年度視覺藝術」大獎。本計劃特色在於匯聚全國藝文媒體記者與評論者共同參與，全年觀察推舉當年度最具創新意義的視覺藝術及表演藝術展演作品，繼而由國際及評審團決選得獎者。目的不僅止於選拔具國際視野的優秀藝術創作，並能促成媒體對於當下藝術活動持續性的討論，引發民眾對藝術的關注。

基金會並持續推動其他美術、紀錄片拍攝、藝術展演等贊助合作計畫，2002年便贊助了「總統文化獎」紀錄影片展及「CO2—台灣前衛文件展」等具創新意義的藝術文化舉辦台新藝文走廊展覽，改造公共空間，以銀行作為社區藝術中心的端點，期許藉由企業自發性持續性的藝術推廣，讓當代藝術深入社區。

由行政院文化建設委員會主辦的第五屆文馨獎，台新銀行不僅第三度獲獎，本次並首次獲得金獎，文馨獎是政府為鼓勵文化藝術活動而創辦的獎項，同時也代表政府感謝企業、團體及個人有錢出錢，有力出力，涓滴成流來扶持文化藝術的發展，本次金獎得主都是在過去三年內投注一千萬元以上支持文化活動的民間團體及個人，台新本次獲得第五屆之文馨獎金獎，是對台新銀行信念再一次的肯定，文化的根源，不是一兩天能見成果，堅持不懈的努力，才能推動文化的百年大計。

台新銀行自一九九二年創設以來，長期關懷台灣本土文化藝術的發展，在台新銀行光榮邁向十週年前夕，董事長吳東亮先生成立「財團法人台新銀行文化藝術基金會」，即期許在立足本土的基礎上為台灣藝術創作能量的提昇，國際能見度的拓展累積貢獻更大心力。以下就基金會成立後所推出之公益活動及內容作概略的敘述：

2001/04/17

宣告財團法人台新銀行文化藝術基金會正式成立

基金會董事長為台新金控董事長吳東亮先生，董事成員包括彭雪芬女士、台新金控總經理王文猷先生、勞委會副主委林豐賓先生、中研院研究員黃進興先生、文化總會副秘書長林曼麗女士、大提琴家張正傑先生等。基金會以「提昇文化生活品質，健全藝術發展環境」為宗旨，以專業非營利組織支持機構的角色，擔任藝術創意與民間產業交流合作的鏈結，具體落實企業回饋社會的使命。

2002/02/25~2002/03/31

舉辦台新藝文走廊展覽「節慶、空間、人—曾清汰的紙版素描展」

邀請藝術家曾清汰於台新總行一樓進行駐地創作，藝術家以日常的瓦楞紙為創造的素材，以魔幻寫實的表現手法，將世俗生活中的車子、行人、街景等「素描」成為凹凸有緻的半抽象浮雕。展覽除呼應當時新春年節的喜慶氣氛，也希望在常態的行動空間中，為大家呈現一個充滿喜悅與美感的新視界。

2002/03/15

宣告成立第一屆「台新藝術獎」

「台新藝術獎」於3月15日宣告成立，鼓勵項目包括當代表演、視覺藝術，並首創跨領域評選的「評審團特別獎」。藝術獎成立宗旨為提昇台灣當代藝術創作水準、健全專業藝術發展環境，推動國人對本國藝術成就的欣賞、了解與討論，並獎勵呈現的台灣視覺及表演藝術專業展/演，並與媒體全年合作，鼓勵生產藝術評論，以具體方式帶動民眾對當代藝術的關注。

2002/03/01~2002/09/30

贊助「總統文化獎紀錄影片拍攝計劃」

「總統文化獎」旨在表彰對於台灣社會、生活、生態、藝術有重要貢獻的對象。邀請陳儒修先生擔任策展人，由四位新世代導演分別執導影片拍攝，刻畫幾位得獎者令人敬佩的成就之餘，在影象美學及人物塑造上，也具備深刻的藝術價值，影片隱喻著世代傳承，源遠流長的深層意含。本會藝術總監石瑞仁並針對紀錄影片策劃「布袋金光戲野台：影象、紀錄、裝置」。

2002/08/01

設立「台新藝術獎」專屬網站

「台新藝術獎」專屬網站的成立，旨在提供獎項發展的第一手資料，並創立一個開放性的、大眾參與的藝術討論平台。藝術獎與中國時報藝術人文版、人間副刊及典藏今藝術、玫瑰雜誌合作推出的精采藝評文章，包括每週藝評、趨勢論壇等，都一一收錄在台新藝術獎專屬網站。

2002/08/19~2002/09/23

舉辦「跨領域藝術觀察寫作大隊」實體及線上課程

國內首度規劃舉辦的跨領域藝術觀察寫作課程，於台北國際藝術村舉行。活動延伸「台新藝術獎」跨領域評選的特色，規劃多元戲劇、音樂、舞蹈及視覺藝術課程，讓學員多面向的觀察各類藝術範疇，並結合三週線上實習藝評寫作，進一步落實學員對藝術觀察的運用。

2002/11/1~2003/02/14

舉辦台新藝文走廊展覽II「李錫奇後本位漆畫展」

邀請藝術家李錫奇重新拼製其著名作品「後本位」漆畫，於台新銀行總行一樓長期展出。藝術家擷用漢代以來劉傳的七巧板概念作為形式，以楚國流傳至今的漆料作畫，作品蘊含了傳統民俗的元素，並注入了現代藝術的無窮變化。作品巧妙的改變了走廊空間的氛圍，呈現了活化空間的機制。

2002/11/12~2003/01/12

與文化總會共同主辦「CO2—台灣前衛文件展」

集結了台灣百名年輕、活躍的藝術家於文化總會、原美國文化中心、華山藝文特區、國北師藝文中新地共同展出，參與人數高達 250 人，堪稱台灣前衛藝術的一次大規模集結。展覽的基本精神是開放與開創，積極正面的反映台灣當代藝術兼具實驗與前衛的各種創造。基金會並針對台新銀行客戶舉辦三場導覽活動，邀請學者為少有機會接觸前衛藝術的大眾進行解說。

資料來源：台新銀行網站

第五節 個案五：富邦銀行

一、企業簡介

富邦銀行於民國七十八年七月由董事長蔡萬才先生為響應政府金融自由化、國際化政策，益亟思提供工商企業及消費大眾高品質之金融服務，乃邀集具有共同經營理念之工商界人士發起籌組「富邦商業銀行」。民國八十一年一月假台北市中泰賓館召開創立大會暨第一次股東會，會中選出第一屆董事及監察，民國八十年四月總行管理處及營業部、儲蓄部、民生分行及仁愛分行四家營業單位同時開業，此乃富邦銀行開創之始，股票於八十五年四月二十三日正式掛牌上櫃，主要業務為銀行法所規定，商業銀行得以經營之業務。

富邦銀行在同仁齊心努力，持續以「誠信、親切、專業、創新」的精神服務客戶，即使面對政經環境的風險，及同業激烈競爭，富邦銀行在新銀行中的表現，仍是名列前茅，各項業績表現成果都非常豐碩，無怪乎股價在新銀行均居領先地位。

富邦銀行歷十年之努力，存款戶及信用卡戶已於八十九年衝破百萬關卡，其真正的意義不在於數字的多寡，而是當客戶數量已經到達一定程度的經濟規模時，在廣告行銷、資訊軟硬體等各方面可作更多的投資，加強現有的服務水準和設備，給予更多的回饋，培養更堅強的實力來面對下一階段的競爭與考驗。

富邦銀行一向為電子金融業務的前鋒，繼電話銀行、行動銀行、PC 銀行之後，八十八年四月份更領先同業推出「網際網路銀行」及「網路虛擬信用卡」提供客戶更便捷的理財管道，除了個人應用 B2C 的電子金融產品外，富邦銀行且針對企業電子商務提出了解決方案，推出「富邦 e 網通—企業支付系統」，將企業和銀行往來交易全面 e 化，把銀行櫃檯搬至辦公室電腦裡，提供更有效率的服務，讓企業的財務工作皆能在彈指間完成，節省企業經營成本⁹。

歷經一年多的籌備，富邦銀全力動員存款、外匯、基金等領域各金融及資訊專才，於八十八年下半年盛大推出「一本萬利帳戶」成為國人新世紀理財的最佳工具。強調「一次開戶、一個帳戶、一本存摺」，整合台幣活儲、定存、證券活儲、外幣活存，及基金信託戶等多項功能為一體的智慧型。「一本萬利帳戶」，連結了支存及貸款循環額度，以該行先進的電子自動化服務協助客戶靈活調度資金，推出後得到客戶熱烈的迴響。

在企業金融方面，富邦銀及關係企業富邦證券，聯手與策略合作夥伴花旗銀行及其集團旗下所羅門美邦，在台灣首度進行合作，提供國巨公司融資，協助其收購飛利浦全球被動原件廠。雙方成功的打響第一砲，更可看出金融業合作之趨勢，也就是大型化金融機構滿足企業全方位的需求。

富邦銀行不以過去優秀的成績為傲，反而更加努力不懈，突破現況，所謂「不進則退」展望新世紀，富邦銀因應國際化的潮流，擬定全新的目標，落實以下的重點工作：

- (一)、 調整組織為企業金融、個人金融、金融服務等三版圖強化專業服務，確立員工晉升管道，提昇業績及效率：將現有組織部空調為企業金融、個人金融和金融服務三大系統，明確劃分所屬業務，組織改造完成後，專業分工和職責更加清楚，員

⁹富邦商業銀行股份有限公司，(民 89 年)，富邦商業銀行 2000 年年報，民 89 年。

工不但可依所屬系統以能力和業績晉升，並有效改善作業流程，經營管理效率加倍，節省經營成本。

- (二)、 規劃行內外資訊系統全力拓展電子商務，建置集中作業中心以經濟規模降低成本：為維護電子金融領先的地位，繼續耕耘電子商務領域。不但從內部作業開始，建置 Internet 系統，運用辦公室自動化增進效率，建置全行高速網路基礎建設，並啟用內湖資訊大樓，全面電子化降低營運成本。另外，與花旗銀行策劃成立「貿易融資共同作業中心」節省雙方進出口及貿易融資業務的後台作業成本，並增加效率。
- (三)、 有效運用資本提增獲利能力，積極管理逾期放款強化資產品質：在運用資本以有效提增獲利能力方面，能更積極研發優惠便利的個人及企業理財方案，激發行員業務能力以增加利潤，並強化建置逾期放款管理及催收作業機制，以加速清理不良放款，及提高資產品質，達成每股盈餘超越新台幣二元，盈餘年成長率 15% 以上，逾放比低於 1% 之三年中期目標。

雖然經濟不景氣，失業率不斷攀升，富邦銀行仍秉持穩健踏實的經營理念，全力穩定原有的本土基礎，更藉助結盟的花旗集團資訊和管理系統優勢，進一步提升其競爭力，對抗經濟變動的不穩定情勢，該行九十年度的營收創下 202.7 億元，稅前純益達 30 億元之鉅，總存款 2272 億元，總放款 1415 億元，資產總計 2668 億元，在全國銀行排名佔第二十名，2001 年全國 100 大金融業排名佔第二十六名，The Banker 2002 年 7 月世界 1000 大銀行排名第 438 名。¹⁰

富邦銀行擴大營運規模，發揮資本綜合效益，降低成本，並提升營運績效及競爭力，分別與富邦產物保險、富邦證券、富邦人壽保險辦理股份轉換，共同轉換成立富邦金融控股公司¹¹，在民國九十年十二月十九日轉換基準日完成成轉換法定程序後正式成立，成立同一天，富邦金控並以「2881」的股票代號，在台灣證券交易所成為首家掛牌上市的金融控股公司，業務內容包括：投資銀行業、票券金融業、信用卡業、信託業、保險業、證券業、期貨業、創業投資業、經主管機關核准投資之外國金融機構及其他經主管機關認定與金融業相關之事業，民國九十年購併富邦投信，成為旗下第五家子公司，九十一年十月二十三日正式購併台北銀行，使富邦金控銀行規模躍升為台灣第一大民營銀行¹²，尤其花旗集團投資富邦旗下人壽、銀行、證券、產險、投信各 15% 的股權，背後考量之一就是未來富邦金控五合一的股權結構，花旗正式進駐富邦董事會後，董事會少了許多家臣味道，多了對經理人的尊重，不論是家族色彩濃厚，或政治風雨不斷的集團，能不能讓事業經理人感受尊重，成功整合台灣少數具備競爭優勢的金融機構，關係到加入 WTO 之後台灣能否培養出具有國際競爭力的金融公司。

二、企業公益行為

富邦銀行乃富邦集團旗下之一家公司，而集團總裁和創辦人蔡萬才先生深知企業成功之基石，除了國家安定與經營團隊的努力，更需要自社會大眾的支持，所以富邦銀行公益行為仍透過富邦慈善，文教和藝術等基金會，具體地執行各項目標的公益活動，以善盡企業對社

¹⁰ 富邦商業銀行股份有限公司，(民 89 年)，富邦商業銀行 2000 年年報，民 89 年。

¹¹ Terry Banker—Self, Alice Partridge & Beata Ghavimi (2002). The Banker: Top 1000 world banks.

¹² 富邦金控網站：<http://www.fubon group.com.tw>

會責任。富邦從未因景氣好壞而刪減公益活動經費，真正展現兼顧營利本質和回饋社會的決心，這也是金控年與子公司將繼續秉持的精神。

富邦成立以來，對社會上需要幫助的人群，一直是默默付出，不曾間斷。隨著社會的變遷，為了能更有計畫、更有效率的落實公益活動，富邦慈善基金會因而在七十七年成立，並以醫療補助、急難救助、災害救助、贊助民間服務性社團為服務宗旨；服務內容包括設立富邦急難救助中心，提供偏遠地區醫療資源，建立清寒個案轉介網路，關懷原住民等四大類。

基金會長久以來，分別於國泰醫院、花蓮基督教門諾醫院、花蓮慈濟醫院設立「富邦急難救助醫療專戶」；在羅東聖母醫院成立三項慢性病專戶；捐贈埔里基督教醫院、羅東聖母醫院、榮總安寧病房；提供埔里基督教醫院三輛醫療巡迴車；在關懷原住民工作上，除了成立「原住民部落工作站」，並有學童助學計畫、認養計畫兩項活動，至今幫助人數已超過五千人。

令台灣印象深刻九二一震災，富邦員工除在第一救援時間內全力動員，捐輸近千萬物資到受創嚴重的部落災區，協助受難家庭生活安置，並由慈善基金會展開「921 原鄉教育重建計畫」，斥資一億五千萬元，重建南投信義鄉信義國中、地利國小、人和國小三所全毀學校，以企業具體的關懷行動，送受創部落，這三所布農族學校已於九十年初全部完工。九十年夏天桃芝颱風肆虐，山地部落受創嚴重，富邦又捐贈二千二百萬餘萬元，協助災民重建家園，慈善基金會在九十年間，共計投入超過五仟一百萬元於慈善工作。

特別值得一提的是，富邦銀行自八十六年開始每年固定提供信用卡手續費的千分之二進行贊助，目前已經累積超過一億二仟萬元。尤其，台灣在歷經幾次重大天災之後，接著又面臨景氣下滑、失業率倍增，許多原住民失業家庭生活陷入困頓，因此富邦銀行有與慈善基金會合作，在九十一年初發起「用愛心作朋友」活動，鼓勵小朋友每日捐十元幫助原住民小朋友重回校園。九十二年有發起「用愛心做朋友」，鼓勵大家以富邦信用卡捐款 600 元，或由帳戶一次扣款捐贈一年 7,200 元的認養經費，幫助家境困難的小朋友安心上學，健康快樂地成長，皆可獲得 Disney「星鳥盥洗組」乙套，獲得社會各界支持與肯定。

一九九〇年代開始，台灣正處於經濟的高峰，社會普遍瀰漫著追逐金錢的風氣，導致青少年範犯罪案日益升高。富邦為了積極協助青少年走上人生正路，建立生活目標，因而成立富邦文教基金會，基於預防重於治療之理念，希望透過各種社會教育與健康休閒活動的推廣，為社會建立多元之價值，培植優秀人才。

富邦文教基金會工作重點包括：

- (一)、 推動資源整合機制，開展國際資源交流舞台。
- (二)、 推展媒體公民教育，邀約優質媒體新願景，舉辦「國際研討會」「教師研習營」「流行文化研討會」「兒童影視觀摩會」，策劃「媒體教育政策白皮書研討會」等活動及發行出版品。
- (三)、 推行優質生活教育，彩繪青春歲月：舉辦青少年「青春博覽會」系列活動。
- (四)、 推行優質生活教育，舉辦校園巡迴講座、舉辦性教育、情緒管理、媒體素養等巡迴講座，讓青少年深刻了解生命價值與意義。
- (五)、 大眾傳播宣導及出版物：策劃製作電視節目、公益影片、廣播節目、書籍、月刊等，希望藉由傳播媒體無遠弗屆的力量，發揮教化社會之功能。
- (六)、 金融講座與獎學金：開辦「富邦金融講座」「富邦公牛棒球隊」及其他有益社會良好風尚的活動，希望給自己與下一代子孫，起造更美好的生活願景。

藝術「藝術生活化，生活藝術化」是富邦贊助藝術活動的核心精神，並透過成立富邦藝術基金會，致力於讓藝術走出美術館、畫廊、音樂廳或劇院，和人們在巷弄街角，辦公空間的廳堂走道，輕鬆相遇，因此，常態性地策劃推動「藝術小餐車」、大眾創意講座「富邦講堂」和各種藝術展覽活動，希望盡量將藝術自然地推廣到社會各角落。

九十年在政府和民間贊助支持下策畫「粉樂丁—台灣當代藝術」展，帶領台灣年輕藝術家赴香港、澳洲展出，締造了民間主動推動國際文化交流的先例；澳大利亞商工辦事處還特別頒贈駐台以來第一面「台澳文化親善交流大使」獎章。展覽會歸國後，更進駐台北東區的商店，置閒空間，將「無牆美術館」的概念發揮到極致，台北市長親自帶領市府團隊參觀展覽後，推展本展為城市美學的最佳案例！

此外，九十年度在台灣有兩次重量級的展覽，在故宮博物館展出的花樣年華—「從普桑到塞尚—法國繪畫三百年」以及在國父紀念館展出的「來自北京—圓明園重現台灣—石佛青祖珍藏展」，均由富邦集團贊助保險。藝術基金會應規劃講座、企業貴賓之夜，讓台灣民眾不需遠渡重洋，就能觀賞、感受世界級的人類文明的結晶。

富邦藝術基金會屢獲政府機關表揚，台北市政府、花蓮縣政府、國立歷史博物館、台北市立美術館等機構均曾頒發「感謝狀」，行政院文建會也連續三年頒贈「文馨獎金獎」表揚，具體證明富邦在藝術推展上的貢獻。

第肆章 企業公益行為現況分析與比較

從五家受訪銀行對於問卷選項的勾選，及勾選理由的解釋加以彙整後，再透過問卷表格的整理分析，及訪談內容的整理，將金融業之銀行公益行為的現況予以分析並加以比較。

第一節 企業公益行為的動機

一、企業內部環境

表 4-1 影響企業從事公益活動的內部因素

內 部 因 素 企 業 名 稱	短期性商業策略						長期性商業策略					長期自利	
	提昇產品好感	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
中國信託銀行							◎						
玉山銀行	◎				◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
華信銀行	◎				◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
台新銀行							◎		◎			◎	◎
富邦銀行					◎		◎			◎			◎

資料來源：表問卷 1 彙整

(一)、長期性商業策略及長期自利的考量

在受訪的五家銀行中，因其商品均與客戶直接接觸息息相關，尤其銀行又以信用支持其永遠不墜之利器，所以大部分的銀行都以長期性商業策略及長期自利來考量從事公益行為，不以短期商業策略為目的的眼光做商業考量的公益活動，它們著重於企業形象及公共關係，增進員工認同，並以促進整體商業環境及提高全面生活品質為主，這是受訪企業都表贊同的，企業都能夠從宏觀面來思考公益行為，正顯示企業永續經營的決心，及負起社會責任的毅力。

我們的商業行為每天與客戶面對面的接觸，客戶願意與我們往來是因為我們的企業形象好，及建立之公共關係佳，所以我們希望公益行為活動能提升我們的企業形象及公共關係，以創造綿延不絕的客源，從而能獲得雙贏之局面。(訪談摘要,B1-1.1)

企業和社會息息相關，社會景氣不佳，連帶的企業的商機也不佳，這陣子的銀行逾放比的不斷攀升，當然是受社會景氣拖累，所以當企業獲利得到好處時，一定要回饋社會使社會繁華富庶來支持企業的成功能力。(訪談摘要,B2-1.2)

妳會發現，在台灣的藝文活動愈來愈多，在社區總體營造方面，也因企業的贊助，不管是地方自發性活動，或政府主辦的活動，或是企業引進的藝文交流活動，都越來越多元化，讓人看了都要暗自稱許，這是一種善的循環。(訪談摘要,B4-1.3)

目前在從事公益活動是以整個集團在運作，尤其又由三個基金會各自在獨立運作，所以並沒有以獲利為依歸之思考，在長期自利方面「富邦慈善基金會」的募款捐贈弱勢族群公益活動，就有著提高全面生活品質的味道，尊重每一位的生命價值是我們追求的目標。(訪談摘要,B5-1.2.)

(二)、較不重視短期性商業策略

在受訪企業中，中國信託銀行對於短期性商業策略之提升產品好感、促銷、順應趨勢、同業競爭壓力、節稅、擴大開發市場等因素斬釘截鐵的從不作考量，因為它們追求的事可長可久；而華信銀行及富邦銀行則重視企業捐贈享有營業額 10% 的免稅優惠它們認為與其稅款繳交後，不知政府運用到何處去，倒不如將這些款項用來從事公益活動，創造更高之稅款價值，這可能是長久以來政府財政資料之未曾有效公開，造成納稅人及企業之疑惑，尤其當企業較政府更懂得商業經營之投資效率時，必能將抵免的稅款發揮到最適公益創舉上，更何況每家企業都相信自己才有獨到之處，會做得比別人好。

二、企業外部環境

表 4-2 影響企業從事公益活動的外部因素

外 部 因 素 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
中國信託銀行	◎	◎	◎		
玉山銀行	◎	◎	◎		
華信銀行	◎	◎	◎	◎	
台新銀行		◎	◎		
富邦銀行	◎	◎	◎	◎	

資料來源：表問卷 2 彙整

(一)、善盡社會責任及回饋

整體而言，企業對於善盡社會責任及回饋為外部環境之最大影響因素，在取之於社會的觀念蔓延之際，這可謂企業從事公益行為的最初動機，也是善之循環的源頭，企業之成功除了天時地利外，更要靠人和，所以很多企業主認為企業成功絕非天成，其必靠著社會無數的人力、物力予以協助幫忙才有機會，是故，為了滿足社會上所有付出努力的利害關係人，企業更必須肩負起回饋社會，善盡社會責任之使命。

為響應政府提倡全民運動長期贊助台北體專及嘉義大學註冊費、營養補助費、訓練暨比賽經費及獎學金等藉以參與社會活動、善盡社會責任及回饋社會，長期培育國內更多優秀棒

球人才(訪談摘要,B1-1.2)

從事公益活動的動機為了善盡社會責任及回饋社會，說實在地，一個企業談社會責任已經不再是唱高調或額外貢獻了，相反地，為了永續經營，社會責任已是有想永續經營的企業不得不扛的責任了，所以從事公益活動可說是我們長期性商業策略及長期自立的思考方向及目標了。(訪談摘要,B3-1.1)

我們自一九九二年創立以來，長期關懷台灣本土文化藝術的發展，多年來贊助台北燈節、兒童繪畫比賽、並以專業非營利藝術支持機構的角色，擔任藝術創意與民間產業交流合作的連結，具體落實企業回饋社會的使命，以提升文化品質，健全藝術發展，並用持續性藝術推展，讓當代藝術流入社區為志業為動向，所以要說從事公益活動的動機應是為了回饋社會。(訪談摘要,B4-1.1 前)

我們深知企業的成功，除了經營團隊的努力外，還需要來自社會大眾的支持，所以始終沒有怠忽善盡企業的社會責任，秉持著回饋社會的動機，在企業草創初期就默默的行善，以舉辦或捐助慈善事業為設立宗旨，捐助項目包括清貧醫療補助、急難救助、災害救助及弱勢團體公益活動推展等。(訪談摘要,B5-1.1)

(二)、改善社區環境

由於銀行設置的地點，都是選在繁華熱鬧且人潮匯集的地方，行舍興建得富麗堂皇，裝潢光鮮亮麗，帶給街景非常壯觀美麗外，相對附近的建物也會跟著愈建愈多、愈雄偉漂亮，街道也愈開愈方便且寬敞；是故，銀行因商業發達而設立，而市區因銀行之設立而更加繁榮，有如水幫魚、魚幫水，互蒙其利，就因銀行注重與社區間之關係，不斷加強社區環境的改善及社區的更新重建，使社區不斷的求新求變，煥然一新；由社區的觀點推廣到社會的面，只為創造一個更好的社會環境。

因為我們非常注重社區之發展，是故我們與好多學校發行認同卡，提供消費金額百分之二供各個學校作為校務發展及校園建設基金，值此募款不易，且各校要自立自足之際，這筆款項對各校不無小補，我們當然希望所有學校能建設發展的更好。(訪談摘要,B1-1.1.2)

我們長期贊助台北燈節、兒童繪畫比賽，及長期關懷本土藝術的發展，在在顯示我們對社區的關心及用心，希望因為我們的帶動引起民眾之共鳴，一齊為當下生活週遭的文化環境做努力與貢獻。(訪談摘要,B4-5.1.2)

(三)、支持非營利組織

在經濟不景氣，企業贊助逐年下滑的狀況下，非營利組織若全然依靠企業的捐助，將會有斷炊之虞；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，然而在台灣，企業支持非營利組織而從事公益的觀念，雖已逐漸形成，但仍嫌不足，本研究發現五家銀行僅二家有這觀念，故非營利組織仍當自強再努力，並更要將理念宣導出去，多做行銷，做好公關，方能更受重視，而使成為受支持的非營利組織，則募款會較容易，那麼要達自給自足之能力就較容易多了。

89.1.12 曾贊助羅東醫院「重症醫療大樓」建設，為了讓羅東聖母醫院有更健全的發展，89.8.18 曾贊助金融研究發展基金會舉辦「第六屆兩岸學術研討會」是為了讓金融研究發展基金會可獲得觀摩與學習經營管理的機會。(訪談摘要,B3-5.1.2)

第二節 企業公益的方式與途徑

一、公益行為的方式

表 4-3 企業公益行為的方式

方 式 與 途 徑 企 業 名 稱	方式						途徑			
	目的行銷	金錢贊助		實物贈與		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					
中國信託銀行			◎					◎		
玉山銀行		◎			◎	◎	◎	◎	◎	
華信銀行		◎					◎	◎	◎	◎
台新銀行		◎			◎			◎		◎
富邦銀行		◎	◎			◎		◎	◎	

資料來源：表問卷 3 彙整

(一)、企業金錢贊助

企業從事公益行為的方式仍以直接金錢的贊助最為普遍，尤其在企業從事公益行為普遍存在人力不足的情況下，這種方式是最為方便，且對受贊助對象最為實惠有用，所以金錢贊助廣為企業所使用，然而中國信託銀行及富邦銀行，她們不以自己捐錢為滿足，希望藉由社會的力量，眾人的參與，成就更大的公益行為，來幫助更多需要幫助的人，所以她們舉辦募款活動，像中信銀點燃生命之火愛心募款活動，迄三月底已募得二千七百多萬元，超逾設定的目標了，這樣他們就又可發揮更大力量去改變更多人的人生了，值得一提的是銀行的募款活動對捐款者已愈形方便，這點銀行較其他企業較為有利的地方。

我們自民國七十四年發起點燃生命之火迄九十一年底已滿十七年，募款金額逾新台幣一億多元，幫助二萬多個以上殘障、智障及罹患心臟病和癌症病童、早產兒及協尋失蹤兒童等，讓她們有機會改變她們自己的人生。(訪談摘要,B1-1.2.2)

舉辦募款活動是我們每年從事公益活動的方式，尤其銀行募款對捐款者已愈方便，只要募款內容被認同，捐款者可透過匯款、D.M 回函捐款、存摺轉帳、信用卡轉帳、郵政劃撥，多元且簡便的捐款方式，帶給捐款者非常的便利，所以我們的點燃生命之火自民國七十四年迄今，一路走來已歷十七年，未曾間斷，愈做愈好。(訪談摘要,B1-2.1)

多年來秉持著對社會的關懷，力行社區環保，關懷弱勢團體，及贊助公益活動等大都以金錢贊助方式具體行動參與(訪談摘要,B3-2.1)

(二)、實務贈與

其次說到另一種常被企業所使用的公益行為方式為實務贈與，由於銀行並無生產成品，所銷售的乃金融服務的商品，即使想捐贈企業自個兒的產品是不太可能，是故唯有靠非企業產品來滿足銀行欲從事實務的贈與的公益行為方式，受訪的玉山銀行其即利用所珍藏的「音樂的力量(法國(F.Arman)巨形銅雕)於國際音樂大展公開展示於國家音樂廳，更利用玉山合唱團舉辦「For Formosa 關懷台灣音樂會」，在在都是利用非企業產品來成就企業公益行為。

(三)、企業志工

當人類低層次的物質慾望滿足後，便開始超越物質享受，追求高層次的心靈生活，尋求自我意義的實現，以及追求更高層次靈性的需求，參與志願服務和擔任志工，是在於追求自我的實現，以及在利他、慈悲精神等使命的感召下，追求靈性的實踐；台灣由於社會富裕及教育普及，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慢慢形成，雖然受訪企業只玉山銀行及富邦銀行表示有企業志工的存在，但其它未表示有企業志工存在的銀行，所行之公益行為仍有或多或少企業志工的影子，像台新銀行舉辦我家也有畢卡索繪畫活動，分北、中、南進行，出來支援的都是各地分行的行員及眷屬，此活動帶領許多員工及眷屬融入企業的公益活動，讓他們開始有了接觸與瞭解公益活動的價值與意義，只可惜其活動多是臨時且片面的，未能因此建立一個較有效的企業志工服務網絡，相對富邦銀行企業志工的表現則較為有系統及持續，且具前瞻的在辦理志工研習，幫助企業志工成長，這將是創造企業、志工、公益團體三贏的投資。

她們認養清寒努力向學的原住民同學、急難捐助，成立愛心志工社進行義賣捐款等，積極地在善盡施比受更有福的社會公民的角色。(訪談摘要,B5-9.1)

為讓自願奉獻假日時間，協助推動公益活動的義工們，更了解輔導工作的意義及學習各種實用的輔導技能，我們舉辦「富邦義工輔導知能研習營」，藉由精神科醫師也是富邦慈善基金會的顧問周勵志先生的帶領，採取講座，小組討論，實務演練等方式，給予義工們正確擔任志工之觀念並紮實厚植他們的信心。(訪談摘要,B5-9.2)

(四)、服務技術的提供

企業用服務及技術去從事公益行為，這也是一種值得推崇的方式，銀行所具備的專業知識及服務技能，是值得貢獻及傳授的無形公益資產，若能善加利用，非但銀行受益，被傳授的任何組織也都會蒙其利。富邦文教基金會在政治大學殷乃平教授指導下，民國八十八年三月二日正式與政治大學及中山大學簽約開設二學分之「富邦金融講座」，為長期培養金融專業人才之目標做深度紮根，除開放大三、大四及研一學生自由選課外，也歡迎企業人士及社區民眾旁聽交流，其課程內容之安排皆為金融實務相關議題，專題講座教授亦為國內首區一指之產、官、學專家，開設後，使得純有學術理論的同學得以實務相互印證的最佳學習機會，因此佳評如潮，上課人數更是場場爆滿。另玉山銀行辦過電子商務巡迴座談、DBU.OBU 操作財務規劃運作、境外投資的稅務規劃，UCP 講座、稅務講座、中小企業融資講座、財金有約系列講座等等，都是金融非常實務的問題，參與過上述講座的人，絕對會有很多金融知識上的收穫，也難怪富邦要說企業置身公益，除了無私奉獻外，更要有長遠的眼光。

我們也會與予以服務技術之交流，像本行之顧客服務部經常赴各機關、企業、團體去做演講，以推廣金融服務之技術。(訪談摘要,B2-2.1)

富邦文教基金會自 81 年來迄今一直在做的「富邦金融勤工、研究獎學金」及 88 年迄今在辦的「富邦金融講座」為的是鼓勵國內大專院校及研究所同學致力於研習金融專業知識，也期待透過這樣長期的培育，能為台灣走向國際金融舞台做好人才養成的紮根準備，置身公益，除了無私奉獻之外，更需要有長遠的眼光。(訪談摘要,B5-8.7)

二、企業公益行為的途徑

(一)、自行承辦或與其他企業合作

在受訪的五家銀行的公益行為全都交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，華信銀與台新銀也紛紛和其他企業合作，以擴大活動的規模及效果。企業或基金會自行承辦公益活動，除了可控制公益行為的方向目標及品質，更能創造參與感與價值感，累積更多辦公益活動的經驗，將可創更優質的公益行為。至於參與其他企業合作除了可增加活動的規模外，更可延伸公益行為的影響力及範圍。

我們從事公益活動的途徑大都自行承辦，不假手他人，像點燃生命之火的募款活動，而所募得的款項受惠對象不同，十七年來包括兒童癌症基金會、聖安娜之家，羅慧夫顱顏基金會、基督徒救世會—棄嬰之家、樹仁殘障基金會、兒童福利聯盟、心臟兒童基金會、聯合勸募協會、心路文教基金會、兒童慈善協會、台中縣家扶中心、台東基督教醫院、唐氏症關懷協會、癆髓損傷聯合會、自閉症基金會、兒童燙傷基金會、伊甸社會福利基金會、天主教華光智障發展中心、罕見疾病基金會、肌肉萎縮證病友協會、紅十字會等單位。(訪談摘要,B1-2.1.2)

2002年我們創辦首屆「台新藝術獎」推出國內首見高達百萬獎金的「年度表演藝術」與「年度視覺藝術」大獎，這都是由本行透過財力之贊助，而由台新文化藝術基金會自行主辦；另2001歲末與台北市文化局合辦「開發藝術觀眾—台北市藝文表演購票贊助」專案，購買贊助受到經濟不景氣低迷影響的國內藝術市場，購買五千多張票，提供弱勢團體觀賞藝術演出，此是與其他NPO合辦。(訪談摘要,B4-2.1)

(二)、透過非營利組織

另外透過非營利組織從事公益行為也是很多企業在使用的方式，有多家企業在本身條件不足或與企業基金會宗旨不符的公益行為，其就透過非營利組織去進行，但也有企業不使用透過非營利組織之途徑，除了不知如何選擇合適的非營利組織之外，更有不敢信任其他非營利組織的。其實企業若能適時地開一扇窗借重非營利組織的專業與特質，將會事半功倍，發揮公益行為的更大效果。

至於本行從事公益活動所用途徑主要是自行承辦較多，一小部分才透過非營利組織去做。(訪談摘要,B2-2.1.2)

我們長久以來分別於國泰醫院、花蓮基督教醫院、花蓮慈濟醫院設立「富邦急救救助醫療部」；在關懷原住民工作上，除了成立「原住民部落工作站」並有學童助學計畫，認養計畫等項活動，至今幫助人數超過五千人，對於社會關懷、原住民關懷、青少年關懷，我們真的很用心的在做，不管是自行承辦或透過非營利組織，都是不遺餘力。(訪談摘要,B5-2.1)

第三節 企業公益行為的規模

表 4-4 企業公益行為的規模

企 業 名 稱	規 模	佔盈額的百分比	固定金額或無固定金額
中國信託銀行		每年盈餘的 2%	不一定
玉山銀行		無	不一定
華信銀行		無	每年固定金額支出
台新銀行		無	不一定
富邦銀行		無	約 3000 萬元以上

資料來源：問卷三彙整

一、固定金額及無固定金額

在企業行為的規模方面，受訪的五家企業大多表示無固定的規模，只有華信銀行表示，每年是固定金額的支出，但因商業機密，金額不願透露出來，至於玉山銀行、台新銀行則無一定金額，富邦銀行每年的規模包括關係企業約在三千萬元以上，另外還有集團企業及合作夥伴的參與，以及基金會孳息所產生的資金支付固定可預見的費用。

每年均編有固定金額支出的預算，但金額多少事關機密，不便奉告，請諒解。(訪談摘要,B3-3.1)

我們從事公益活動的金額不一定，要看當年的公益活動計劃的次數及內容而定，也就是說視案子的大小，決定公益活動的經費多寡，但可以肯定的是約千萬元以上，因為由行政院文化建設委員會主辦的第五屆文馨獎，台新銀行第三次獲獎，本次並首次獲得金獎，本次金獎得主都是過去三年內投注一千萬元以上支持文化活動的民間團體及個人，他乃是政府為鼓勵文化藝術活動而創辦的獎項，同時也代表政府感謝企業及個人有錢出錢，有力出力，涓滴成流來支持文化藝術的發展，此次獲此殊榮，應是對台新銀行信念再一次的肯定。(訪談摘要,B4-3.1)

以富邦集團而言，我們每年從事公益活動的金額是固定的，均超逾三千萬以上，富邦從未因景氣好壞而刪減公益活動的經費，真正展現兼顧營利本質和回饋社會的決心，這也是富邦將繼續秉持的精神。(訪談摘要,B5-3.1)

二、按一定比例（也屬無固定金額）

受訪的企業中只有中國信託銀行是以一定的比例來提撥公益規模的，中國信託銀行每年

提撥盈餘的 2% 作為年度公益行為的預算，以一定比例的方式來提撥，可能隨著公司盈餘之提高而擴大公益行為之規模，但也可能因獲利不佳而縮減規模，這樣的方式，對於企業是較彈性，不必苦撐，更可以量力而為。

我們每年從事公益活動的規模佔盈餘的 2% ，是故我們每年從事公益活動的金額並不一定，要看上年度的盈餘而決定。(訪談摘要,B1-3.1)

第五章 企業公益行為相關因素之探討

依據受訪五家銀行對於問卷選項的勾選及勾選理由的敘述，以列表比較方式並配合文字內容的摘要呈現，針對企業公益行為的相關因素加以探討。

第一節 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 企業名稱	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				社會環境的變動				
	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 之聲望及評估	NPO 之展性及類型	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
中國信託銀行		◎				◎	◎						◎			◎		
玉山銀行	◎	◎	◎	◎		◎	◎		◎	◎	◎	◎		◎	◎			
華信銀行	◎	◎	◎	◎		◎	◎		◎		◎	◎	◎		◎	◎		
台新銀行						◎							◎	◎				
富邦銀行						◎							◎		◎			

資料來源：表問卷 11 彙整

一、內部環境

(一)、企業基本政策

受訪五家銀行普遍認為企業之基本政策對公益行為評估佔有很大的地位，不論經營的基本政策、公益行為之資源、公益行為之價值都是評估時的主要考量因素，這足可證明對於公益行為不再只是捐錢了事，而是能更有系統更專業地來評估公益行為的內涵。這其中又以中信銀、玉山銀、華信銀三家銀行較注重公益行為之政策，另富邦銀、台新銀、玉山銀則較注重於公益行為之價值。

中信銀有計劃的與各大學發行認同卡，並提撥消費金額的千分之二捐給各大學作為校務發展及校園建設基金，讓公益行為的資源源源不絕並有效地運用；而富邦銀更本著公益行為的價值，透過企業集團成立之三個基金會—富邦慈善基金會、富邦文教基金會、富邦藝術基金會、將富邦遂行公益行為之價值及精神綻露無遺。

基本政策上要能與本行公益行為之政策相符合，在企業本位立場方面，公司的形象，及經營的理念及態度都是須要顧及的。(訪談摘要,B1-7.1)

當執行單位與高階主管要決策公益行為時，其評估準則會依經營者理念及態度，然後考慮企業形象，並依企業基本政策去選擇與企業所在地相關之事項，或社會關注之公共議題來定行動目標，若要選擇 NPO 合作，當然是要先考慮其聲望和評價並要知曉其屬性類型，深入探討其活動計劃內容及品質後再決定參與與否。(訪談摘要,B2-7.1.2)

雖然我們公益贊助政策及方針持續進行，但我們並不失去彈性，我們會依本身資源及價值衡量可做多少事，為理念及態度、企業形象、企業長期自利，贊助非營利組織。(訪談摘要,B3-7..2)

(二)、 企業本位立場

在企業的本位立場上，受訪銀行最重視公益行為所能形塑的企業形象，及經營者對於公益行為的理念及態度。不可諱言，企業從事公益行為的動機是為了企業形象的提昇，同時企業評估是否參與公益行為也是會以此做為重要參考指標，往往企業參與公益行為可獲致正面的形象，所以企業在參與都會做事先評估該項活動對企業本身形象影響，及是否相符來做進退衡量。至於經營者的理念及動機也是評估時的重要指標，受訪銀行因經營者個人風格取向不同，其公益行為的作為及方向也有明顯的差異，而企業為長期自利之設想，及過去參與公益的經驗，也都會影響下次的評估公益行為的依據，特別是在創造三贏之局—企業、受助對象、社會，之利己利人的公益行為最值得企業追求的，而且在有了成功的合作經驗後，相信下次要再合作也是駕輕就熟，對於建構成功的合作模式是有相當的助益。

在企業本位立場上，公司的形象，及經營者的理念及態度都是要顧及到的(訪談摘要,B1-7.1)

我們與非營利組織間，似乎有很多以建立長期夥伴關係，並利用合作模式的建構相互達到公益行為之目的，例如玉山合唱團與台北市內合唱團共同於國家音樂廳舉辦「For Formosa 關懷台灣音樂會」創下國內銀行首次登上國家音樂廳演唱之隊伍。(訪談摘要,B2-6.1)

這裡的基本政策是基金會的而非企業的，銀行是屬金融服務業，基金會當然依企業方針，基金會之性質聚焦於幾個方向，先決考慮的是企業的形象及公益行為之價值，然後就長期關係之建立找尋 NPO 來辦與企業所在地相關之公益活動，但此公益活動定要與我們基金會宗旨有關的才有可能付之行動，否則就不做了，因為我們不可能全部去做。(訪談摘要,B4-7.1)

為落實高品質的服務與建立信賴的品牌形象，台新銀行強調「專業、服務、信譽」的經營理念，在公益行為上，我們想在日常生活中，為大家呈現一個充滿喜悅而美感的新世界，所以我們成立了基金會來扶持文化藝術的發展，期待藉由企業自發性持續性的文化藝術推展，讓文化藝術深入民心，注入社區，這也是企業對社會一種責任。(訪談摘要,B4-7.2)

二、 外部環境

(一)、 非營利組織相關因素

非營利組織的聲望及評價如果是甚具正面取向，不但會有助於企業形象之建立，而且在執行公益行為時也較不會出差錯，減少負面的影響。而非營利組織的屬性和類型與企業的基本政策是否相符，也是企業公益行為的評估因素之一。尤其在很多的非營利組織，企業要如何篩選合適的合作對象實在是一大難題，所以非營利組織的計畫內容及品質，還有彼此長遠關係之建立都是企業列入首要考量因素，在受訪銀行中，台新銀行、富邦銀行均相當重視長

期關係的發展，因為他們認為公益行為不是一兩天能見成果，要堅持不懈的努力，而且置身公益，除了無私奉獻外，更需要比別人多一分專業與創意，所以對非營利組織的選擇都不會草率而行。

當然是，因為我會去資助 NPO，一定會先去瞭解其計畫內容及其品質，然後再做評估及判斷，評價高就會去參與，不高則放棄，決不盲從或附和。(訪談摘要,B1-7.2)

我們基金會成立時，即以「提升文化生活品質，健全藝術發展」為宗旨，所以基金會在運作也就跟著這個宗旨在走，以專業非營利組織支持機構的角色，擔任藝術創意與民間產業交流合作的連結，其具體落實企業回饋社會的使命，所以這兩年來我們基金會都從事與文化藝術有關的公益行為。(訪談摘要,B4-7.2)

我們與非營利組織的合作均直接由三個基金會負責，它們視其財力、物力、人力予以配合，許是我門基金會做的很多，慕名而來的相當多，這也造成我們的困擾。(訪談摘要,B5-6.1)

(二)、 社會環境的變動

就社會環境的變動來說，受訪企業對於與企業所在地相關之公益行為及社會關注之公共議題較為重視，至於競爭壓力及長期利他，似乎這些企業就較不予列入考量。一個企業之成功除了地利與人和，如何獲得地利人和呢？如果沒有在地觀念是很難擄獲認同的公益行為，為的是敦親睦鄰，獲取正向的回應及正面的企業形象，至於社會關注的議題，更是身為社會的每一份子更要關心的，企業豈能置身事外，相反地更要以身作則，發揮更多的關懷對社會投注的公共議題投入更多的心血，相信所產生之附加價值是很難用金錢衡量的。

會的，社會關注之公共議題，我們當然會去關心，甚至想辦法去幫忙。(訪談摘要,B1-7.3)

我們贊助舉辦音樂會的對象有新象文教基金會、台灣交響樂團、蕭邦音樂基金會；研討會則有台灣綜合研究院、政大企研所、金融研究發展基金會、藝文活動則有陽光文教基金會、時報文教基金會...，我們並沒有固定合作模式或長期夥伴關係之建立，我們是依個案來找合作對象，故可說是 case by case。(訪談摘要,B3-6.1.2)

在未成立基金會時，本行之公益行為類型依文化藝術、社會福利、社區營造等分別在參與關注，向舉辦畢卡索繪畫活動、為 921 地震救災募款，為台北燈會中正紀念堂「資訊龍」點燈。(訪談摘要,B4-7.4)

921 地震全國的 NPO 有錢出錢，有力出力，確實造成了很多震撼及焦點，富邦豈能坐視不聞不問，所以我們也成立了 921 賑災專案，88 年至 90 年間前前後後在這災區投注了逾二億元以上的捐款。(訪談摘要,B5-7.3)

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
中國信託		2	1					
玉山銀行	2	1	4	3	5	6	7	8
華信銀行								
台新銀行	5	1	2	4	3	6	7	8
富邦銀行	4	3	1	2	6	5	7	8

請按優先考量的順序，填入 1、2、3、4、..、7、8。

資料來源：表問卷 14 彙整。(華信銀依活動內容評估，非依活動類型考量故未填。)

(一)、藝術文化與社會福利

本研究是針對金融業的國內銀行做研究，很有趣地發現，這些銀行熱衷地以藝術文化、社會福利、學術教育為參與公益行為的主要類型，它們對於醫療保健及科技研發就沒多大興趣參與了，這或許與銀行經營者有關，為了厚植銀行信譽，銀行行舍建築的美侖美奐，行員端莊賢淑、溫文儒雅，人文氣息相當濃厚，所以他們均以藝術文化之推廣視為第一要務，這可從五家銀行四家成立文教基金會可窺出，他們期許藉由企業立足本土的基礎上為台灣藝術文化的推廣、提昇、拓展累積國際能見度貢獻心力，另外他們更秉持人溺己溺、人飢己飢，關懷弱勢的精神，將愛心及資源捐輸給最需要者，為社會福利盡棉薄之力，就像富邦慈善基金會董事長蔡萬才所說：「海納百川，若只是有進無出，終必成為鹹海，魚蝦不生。倒是川流不息，藉以滋長萬物，欣喜大地，所以企業取之於社會當思回饋社會，蹤為涓涓細流，亦遙勝死水一渠。」即可瞭解這些企業對社會公益之重視與無限的期盼。

我們是以社會福利為優先考量，拿以「點燃生命之火」我們已做了十八年頭，受惠無數多人，今年我們努力的目標是給心創兒家一個家，預計募款 2,700 萬元為心創兒在各地蓋收容之家。(訪談摘要,B1-7.6)

我們贊助之公益行為之類型因依活動內容評估，評估通過時交予以贊助或合作，故若要叫我們依活動類型分出優先考量順勢實在很為難，但如以九十一年之公益行為八件，文化藝術佔了五件，應是文化藝術比例較重。(訪談摘要,B3-7.3)

因為我們有三個基金會在獨立運作，在有專責的人有系統的在策劃執行，相信只有愈做愈好，尤其公益行為最怕資源的浪費與資源的不足，在富邦三個基金會的相互輝映與企業集團的扶持下，我們確信未來的作為會有很大的揮灑空間。(訪談摘要,B5-8.1)

(二)、學術教育

隨著我國加入 WTO，本國銀行將無可避免地面對全球化的競爭與挑戰，未來將有更多的國際性大銀行與非銀行之金融業者競逐國內金融市場，各銀行無不使勁方法，致力於資訊化、電子推展，達到提供顧客導向的金融資訊，加速金流速度，減少收付作業成本，全球化資金調度，國際貿易服務、線上即時金融及一站購足的金融理財服務等目標，也因如此，受訪的銀行，無不視金融服務是未來不可或缺的前瞻性產業，必須不斷的投入學術教育，透過長期的培育，才能為台灣走向國際金融舞台做好人才養成的紮根準備，像富邦文教基金會自民國八十年起便設置「富邦金融勤工獎學金」及「富邦金融研究獎學金」、「富邦金融講座」，玉

山銀的「電子商務巡迴座談」、「UCP500 講座」、「財金有約系列講座」，在在都是為教育金融專業知識，培養金融專業人才做努力、做奉獻。

像學校應也是屬於非營利組織，我們除了與它們合作發行認同卡，捐贈消費金額千分之二之款項外，也長期捐助金額推展棒運，形成了合作模式的建構。(訪談摘要 B1-6.1.2)

本行公益行為以藝術文化較為注重，其次環境保育、學術教育等，社會福利僅佔一小部份，醫療保健及科技研發幾乎沒有做，因為那不屬於我們的專長領域，那部份就留給醫院或科技公司去做。(訪談摘要,B2-7.3)

我們因有三個基金會，而各基金會所從事的公益行為均不相同，像慈善基金會則以社會福利為優先考量，文教基金會則以學術教育、社區營造，體育活動為優先，藝術基金會則以藝術文化為優先，既不重疊也不會偏廢，各類型的公益應都可照顧到。(訪談摘要,B5-7.4)

(三)、社區營造及環境保育

由於地方自治的興起，民主議事的抬頭，且在政府及相關非營利組織的大力鼓吹下，對於社區營造及環境保育之重視，已深深影響到企業的發展，企業為求永續經營，已不得不要面對這兩項工作，玉山銀行的 clean up world 清潔地球環保台灣運動，即是為了維護環保在努力，而富邦慈善基金會重建南投縣信義鄉信義國中、地利國小、人和國小三所全毀學校，以企業具體關懷行動，送愛到受創部落，為社區營造做典範。

我們從事公益活動的方式，大部分是企業財力的贊助與舉辦聯合勸募活動所做的募款贊助，因為金融的產品，實在無法提供實務贈與；921 學校重建認養，跟三所布農族學校互動後；深深體悟到：「土地利用，對平地人是財富的增加；對山地原住民卻是他們的生存空間」的道理，同時在重建過程中的最大原因：適地適建，品質第一、水土保持、尊重社區意見，蓋一所當地所需要的學校，而不是富邦自己認為應該長什麼樣子的學校。」(訪談摘要,B5-2.1.2)

四、決策模式

表 5-3 企業公益行為之決策模式

相 關 因 素 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	無
中國信託銀行	1				1	1		1		1	
玉山銀行	1	1	1		1	1		1		1	
華信銀行	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
台新銀行	1		2	1	2	1			1	1	
富邦銀行	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

註：執行單位與高階主管：1；單獨決策：2；分散決策：3

資料來源：表問卷 12 彙整

(一)、 執行單位與高階主管

當向受訪者談及企業公益行為決策模式時，卻很有趣的發現，五家銀行都認為其決策模式均由執行單位和高階主管共同決策，這可看出企業的公益行為受高階主管影響相當大，華信銀沒有成立基金會，故其沒有專職人員負責企業的公益行為，都由公關部門兼職辦理，而有成立基金會的，普遍都由執行長，專職處理基金會事宜，但他們仍不諱言其決策均透過執行單位提報或說明後，再由高階主管做最後的決策，難怪他們全都認為執行單位和高階主管共同決策，在活動並不多時，像中信銀只做大型活動，中小型較不做，則活動次數不多時應還可應付，但若公益多元，活動項目眾多時，則全由高階主管作決策時會疲於拚命。

決策模式方面，應該可以很肯定的向你說明，我們的決定模式只有一個，都是由高階主管共同決策，再交由負責人員執行，基金會則由董事會討論決定，再交由執行長執行。(訪談摘要,B1-7.4)

本行公益行為之決策不分大型、中型、小型都是由執行單位與高階主管共同協商後再做成決策，不會任由一人單獨決策。(訪談摘要,B2-7.1)

我們公益行為之決策模式與經營管理模式差不多，由總經理核准年度公益贊助預算每個公益贊助的方案由負責公益行為的單位擬定計劃書，並詳細報告後，再由總經理做最後決定，此應算是執行單位和高階主管共同決策吧！(訪談摘要,B3-7.1)

(二)、 單獨決策

在受訪者中，台新銀行就談及其活動普遍偏向大型且歷時較久並具強顯著性的，故這些決策都由執行單位與高階主管共同決策，但較細項的決策則由執行長單獨決策，這也不失為一個較佳的處理模式，不但可達到授權的目的，還能有效掌握時效處理，誠如大小事如均由高階主管決策的話，將會應接不暇，疲於奔命，決策品質也將受影響。

因為我們的活動都偏向大型且歷時較久，並具強顯著性的，故其決策模式則普遍由執行單位和高階主管共同決策，而上面決策完，付出執行的較細項的決策則由執行長單獨決策，執行長對基金董事會負責即可。(訪談摘要,B4-7.3)

我們基金會之組織架構是成立董事會選出董事長，再由董事長任命執行長、副執行長、總幹事，然後再聘請專家執行、會計人員，故若要說本行公益行為之執行長及董事會共同決策，算是高階主管所共同決策的。(訪談摘要,B5-7.1)

五、 主要負責單位

表 5-4 企業公益行為的主要負責單位

單 位 企 業 名 稱	公關部門	企業成立的基金會	員工社團	中介組織
中國信託銀行	※	※		
玉山銀行	※	※		

華信銀行	※			
台新銀行		※		
富邦銀行		※	※	

資料來源：表問卷 13 彙整

(一)、企業成立的基金會或公關部門

若論及公益行為的主要負責單位，很顯然地，有成立基金會的企業，其公益行為均由基金會綜攬負責，但華信銀行因未設立基金會，故其公益活動都由公關部門的人員兼任負責，然而中國信託銀行成立之文教基金會因僅負責舞台營運工作，其他的公益行為則另由公關部門負責；玉山銀行的文教基金會因僅負責運籌人文類的公益行為，至於其他的類的公益行為則委由公關部門人員負責，台新銀行在 90 年 5 月前未成立基金會，是由公關部門人員負責，成立基金會後就全由基金會人員負責，富邦銀行從事公益行為則都透過其三個不同的基金會在負責，由此可見藉由基金會來負責企業公益行為是最為普遍的，也因基金會的專業更能掌握公益行為的真諦。

大多由公關部門負責，但玉山銀行文教基金會辦的活動則由該會人員負責。(訪談摘要,B2-7.2)

沒有，本行迄今尚未有成立基金會的打算。(訪談摘要,B3-2.2)

因無成立基金會，故所有有關公益行為的事均由公關部門負責。(訪談摘要,B3-7.4)

目前我們基金會配置的人員包括藝術總監、執行長、企劃專員、行政助理總共五名，負責基金會的所有活動，我們深感人力之不足，但我們仍然用嚴謹態度發揮每位的能力，將每個活動予以規劃、執行、評估，做好每一樣的工作。(訪談摘要,B4-4.2)

(二)、員工社團

可喜的，員工社團也漸漸在企業公益行為中扮演重要的角色，像富邦集團的員工就很積極地善盡「施比受更有福」的社會公民角色，他們認養清寒努力向學的原住民同學，急難捐助，成立愛心志工社團進行義賣捐款，同時犧牲例假日，協助推動公益行為活動當義工，這樣的結果正顯示，企業從事公益行為更能凝聚員工的向心力，結合更大的力量，行更大的公益行為，只可惜，受訪的企業大都未設有激勵措施，無法將這善的漣漪創造更大的巨流。

凡走過必留下痕跡，多年來的工作成果獲各界之肯定，即得到評鑑社會公益類的最高榮譽，難道不是策略性公益行為的建構之功勞，尤其富邦的員工更凝聚一股施比受更有福的向心力，一直積極地善盡社會公民的角色，這豈不是一種善因的種子在燎原。(訪談摘要,B5-5.1後)

第二節 企業公益行為的限制

一、財務的限制

表 5-5 企業從事公益行為的相關財務限制

企業名稱 \ 因素	稅負法規	盈餘獲利	贊助單位競爭比較	受益單位競爭比較	其他
中國信託銀行					(無)
玉山銀行					(無)
華信銀行					(無)
台新銀行					(無)
富邦銀行					來募款之單位非常多

註：未填答表示無

資料來源：表問卷 4 彙整

受訪的五家銀行都認為在從事公益行為上的財務感覺不到有受限制，只是富邦銀行表示來募款的單位非常多，有應接不暇的感覺，由於富邦銀行的每年公益支出都固定金額，從未因景氣好壞而刪減公益活動經費，值此經濟不景氣，百業蕭條，非營利組織募款不易，當然會經常找財大氣粗的銀行募款，銀行如來者不拒，勢必會縮手其他的公益行為，甚至影響到年度公益活動計劃，所以企業常為募款之單位太多而困擾，故其會採取較嚴格的把關篩選，以不失浮濫，另外，中信銀即表示企業獲利越佳時，方越有能力提出盈餘來贊助公益活動。

財力的限制是沒有感覺，但仍然是需要企業獲利越佳時，越有能力提出盈餘來贊助。(訪談摘要,B1-4.1)

應該是沒有什麼限制，我們是多少能力做多少的事，一切均量力而為，已走過第一個十年，也做了非常多的事，總感覺受惠的仍是有限，雖然我們從事的這些公益活動受益都是一般社會大眾，但因規模並非很大，所以反應及回饋得並不明顯，這是我們在從事公益活動時較遺憾的地方，也是我們要繼續努力的地方。(訪談摘要,B2-4.1)

二、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

企業名稱 \ 因素	負責人員有限	員工志願參與不足	員工激勵措施不足
中國信託銀行	*		
玉山銀行			
華信銀行	*		
台新銀行	*		
富邦銀行	*		

註：未填答表示無

資料來源：表問卷 5 彙整

談到企業從事公益行為的人力資源的限制，幾乎所有受訪企業均異口同聲稱因負責人員有限，備感人力不足，尤其值此經濟環境不佳時，各企業無不精簡人力，以提高競爭力，在遇缺不補，以及編制縮編下，人員普遍的減少，很多企業的公益行為之負責人員，就無法由專職負責，大部分由公關部門兼任，即使有成立基金會的企業設有專職人員，但也都仍沒有聘足人員，仍嫌短缺，大部還是得委由兼職人員負責基金會業務，訪談時看到公關人員一會兒忙公關繁瑣的事，一會兒又為公益活動的事傷神，不禁懷疑他們怎麼負荷得了？這樣對基金會是否能健全的發展，應是一大挑戰。

人力上的限制是感覺負責人員不足，由於現在各部門均講求精簡，根本不可能給你充裕的人力。(訪談摘要,B1-4.1.2)

我們所面臨的問題是人力上的限制，由於我們沒有成立基金會，沒有專責部門，而負責公益行為的部門則由公關部門兼辦，因公關負責的事很多，人員配置又少，故總覺得人手不足。(訪談摘要,B3-4.1)

負責人員有限也是目前我們人力上受限，現各企業都在精簡，好多單位都遇缺不補，故雖感人力不足，但也只得硬撐，不敢再擴張人員編制。(訪談摘要,B5-4.1.2)

三、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 企業 名稱 素	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)
中國信託銀行					
玉山銀行					
華信銀行					
台新銀行				*	
富邦銀行	*			*	

註：未填答表示無

資料來源：表問卷 6 彙整

(一)、 主管單位之法規及政府行政措施

在相關法令的限制，富邦銀行就有很大的困惑，由於富邦銀行成立了三個基金會，分別是慈善基金會、文教基金會、藝術基金會，各基金會的主管機關都不盡相同，慈善的屬內政部，文教的則屬教育部，藝術的又屬文建會掌管，雖各有所管，但有時文教藝術之分野很難令外人弄懂，往往一個公益活動向主管機關申請，卻不得其門而入，因為你向教育部申請的活動如摻有藝術成份的就會被打回票，須重新向文建會申請，如此因主管單位法令規定造成勞師動眾，你必須瞭解透徹，並依規定辦理，否則勢必挫折連連，視從事公益成畏途，這種過時且繁雜的法令規章，不但無法產生正面功效，相反地卻成了絆腳石。

目前我們所面臨的問題是法令規章之限制，因為我們有三個基金會，各有主管單位，像內政部管慈善基金會，教育部管文教基金會，文建會管藝術基金會，各掌管不同的業務，但有時又很難分辨該等業務是屬那個機構管轄，該由那個基金會去承辦，去向主管單位申請，想不到要做公益竟也這麼煩瑣；另外即是來募款之 NPO 非常之多，也許是景氣差，募款不易，NPO 經營困難，或因我們的名氣太響，總是令人應接不暇。(訪談摘要,B5-4.1)

因為我們的基金會是屬文化藝術基金會，是屬文建會主管的，而文教基金會則是屬於教育部所主管的，另公益基金會又屬內政部所主管，這在政府法令上都有所規定，而我們是一個文化藝術基金會屬於文建會的基金，有時會遇文建會答覆：『這是屬教育活動，不適合你們的基金會辦』之困難的問題，但並不那麼的嚴重，因為如基金會不能辦理則交由企業辦理，也就迎刃而解，只是感覺為什麼政府要有這些行政措施？且政府的效率是慢了點！不像企業的行政效率。(訪談摘要,B4-4.1)

第三節 企業公益行為的影響

一、對企業的影響

表 5-8 從事公益對企業的影響

因 素 企 業 名 稱	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
中國信託銀行	*			*	
玉山銀行				*	
華信銀行				*	
台新銀行	*				
富邦銀行	*			*	

資料來源：表問卷 7 彙整

(一)、 策略性公益行為的建構

大多數的受訪企業都認為他們從事公益行為除了有利於建構策略性公益行為外，更有利於凝聚員工的向心力，就像富邦銀行在企業草創期僅存在著做善事的想法，默默的行善，但往往無法得知所從事的善行發揮了多少作用，但隨著社會的變遷，及經驗的累積，慢慢的會更積極有計畫的從事公益活動，遂有了策略性公益行為的概念，而藉著策略性公益行為的建構來達成公益的目標及使命，發揮公益行為的價值及效果，對企業來說已是不爭的事實。

其實我想應是策略性公益行為的建構影響最大，因為它將使我們更有計劃更有策略去從事公益行為，不致走不必要或無效率的路。(訪談摘要,B1-5.1)

在前面的本行從事公益活動的動機裡頭就曾說到落實企業回饋社會的使命，其實這都已深遠的影響到企業已自然而然的視策略性公益行為的建構為努力方向，因為當今企業資源有限，而議題無限，如何將有限資源成功地注入社會稱許的少數議題上，確需要建構策略性公益行為，故本行展現永續性經營的魄力，戮力投入『新文化藝術之推廣與贊助，雖已獲得文建會的文馨獎金獎，但我們並不以這樣就滿足，我們還希望更多社會的掌聲。(訪談摘要,B4-5.1)

若要談公益行為對我們產生的影響，在我感覺應是策略性公益行為的建構，即凝聚員工的向心力，因為看看我們基金會的運作，凡走過必留下痕跡，多年來的工作成果獲各界之肯定，及得到評鑑社會公益類的最高榮譽，難道不是策略性公益行為的建構之功勞，尤其富邦的員工更凝聚一股施比受更有福向心力，一直積極地善盡社會公民的角色，這豈不是一種善因的種子在燎原。(訪談摘要,B5-5.1)

(二)、 凝聚員工向心力

凝聚員工向心力是企業竭盡所能企盼能獲致的，因為就像水能載舟也能覆舟，員工就像水一樣，它能让企業興隆，但也能拖垮企業，全看如何凝聚員工之向心力，而企業從事公益行為除了達到提升企業的形象外，更能凝聚員工向心力，就像受訪企業玉山銀行經常利用客戶服務部的員工赴各機關辦金融講座，員工藉由企業公益行為的參與不但得以更認識公司，尤其在受到外界正面回應及鼓勵下，更能對自我肯定，且對企業產生認同感及與有榮焉，這樣對員工的流動率必降低，能留住人才及令員工更賣力，對企業有著相當的助益。

在凝聚員工向心力上有很大的影響，當員工知道企業在從事哪些公益活動時，他們除了忙不迭的向客戶宣揚外，並會與有榮焉的共襄盛舉，像我們辦理知性座談或演講，員工會自動帶客戶來捧場，讓講座辦得很成功，銀行的成功即是他們的成功。(訪談摘要,B2-5.1)

1999 年獲行政院文化建會第二屆文馨『銅獎』2000 年又獲第三屆文馨『金獎』，多次得獎，除了對本行企業公益行為的肯定，更凝聚本行員工的向心力，讓員工感覺相當有面子，且大大的提升本行的企業形象，增加媒體曝光率。(訪談摘要,B3-5.1)

二、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 無虞	經費管理 的學習	知名度的 提昇	其它 (請說明)
中國信託銀行					*	
玉山銀行		*	*		*	
華信銀行		*		*	*	
台新銀行					*	
富邦銀行			*			

資料來源：表問卷 8 彙整

企業從事公益對公益對象確實有很大的幫助，從受訪企業口中，我們不難發現企業的支持與贊助，除了幫助公益團體健全發展組織外，更幫忙它們解決經費的問題，說實在的非營利組織最常掛在嘴邊的是要錢沒錢，要人沒人，如能幫忙它們解決財務的困擾，這對公益團體確實已解決了大部分的問題，它們就可依照宗旨目標去辦公益活動，有更多學習經營管理的機會，且由於受訪者的企業都是知名的銀行，也難怪這些受訪企業普遍都認為因其參予或贊助，受益對象絕對會增加曝光率，因而提昇這些團體的知名度，這樣的結果，不但使社會大眾更能認識接納該團體，在產生良好的示範並帶動風潮下，對社會公益產生無限的正面意義及啟發。

知名度之提昇是影響受惠對象之處，讓大家共同關注，則力量會更大。(訪談摘要,B1-5.1.後)

89.1.12 曾贊助羅東聖母醫院『重症醫療大樓』建設，是為了讓羅東聖母院有更健全的發展，89.8.18 曾贊助金融研究發展基金會舉辦『第六屆兩岸學術研討會』是為了讓金融研究基金會可獲得觀摩與學習經營管理的機會。(訪談摘要,B3-5.1.2)

今年的點燃生命之火是為家扶基金會及善牧基金會辦理心創兒愛心募款，預計協助新建及整修心創兒之家，包括花蓮、台東、台中、苗栗、台南、高雄等七個地區。(訪談摘要,B1-8.2)

第四節 企業與非營利組織的合作

一、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					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			
中國信託銀行	*	*					*
玉山銀行		*		*	*		*
華信銀行		*	*				*
台新銀行		*	*	*		*	
富邦銀行		*	*	*		*	

資料來源：表問卷 9 彙整

(一)、合作方式

1. 合作方式

企業透過善因行銷，一方面做公益，另一方面將其商品促銷給客戶以增加購買量，在受訪企業中以中國信託銀行做的最積極與透徹，其為增加信用卡刷卡量，不斷的找學校合作發行認同卡，只要持卡者刷卡消費，中信銀即會捐出消費金額千分之二供學校做發展建設基金，以建設校園，這種合作方式對學校、對銀行都互蒙其利，說穿了善因行銷都夾帶著有與目地相關的行銷，以公益之名行商品促銷之實，但這已成一種趨勢，將帶動另一波銀行公益行為之角力。

是的，可以這麼說，因為企業提供一項或多項產品，消費者每買一件該企業所指定的產品，該企業便提撥一定的金錢捐贈給合作的非營利組織這是典型的與目的相關的行銷，而我們與合作的學校發行認同卡，只要他們持卡消費，我們就提撥該消費金額的千分之二供學校做建設基金，此可吸引支持學校的目的顧客，來建立更大數量的顧客基礎，增進潛在顧客刷卡慾望，使企業創造更大獲利，及提高公共形象，何樂而不為？（訪談摘要,B1-9.1）

2. 贊助支持

企業與非營利組織的合作方式最常使用的仍以贊助支持最為普遍，而贊助支持則包括財力、物力、人力等支持，受訪企業又以財力的支持為最多，企業無論對其基金會或對其它非營利組織大部份都以金錢的贊助來維持這些團體的生存與發展，但一些企業仍願意提供人力與物力予以支持非營組織，並釋出專業知識與技能協助非營利組織茁壯成長，這在企業與非營利組織的合作未嘗美意甚佳，只可惜朝這方面在努力的企業仍不多。

目前我們與非營利組織支援的方式大都以財力物力方面贊助較多，至於人力支援較少，

因為我們負責單位公關部門人本來就少，要加派人力支援，較力不從心。(訪談摘要,B3-6.1)

富邦文教基金會不以贊助職棒為商業訴求，反以推展棒球運動，鼓勵及培養國內青年學子成為優秀棒球選手為目標，因此民國八十二年七月與省立台中體專（現為國立台灣體育學院）簽約合作，培訓「富邦公牛棒球隊」，除了為棒壇播種栽苗外，也期望球員在追求精湛球技時，應端正自我操守，成為全國青少年的典範，為社區注入一道清流。(訪談摘要,B5-8.2)

3. 資源交流

企業內部有許多資源可提供非營利組織使用，所以發展出資源的交流也是企業和非營利組織合作的另一個方式，企業利用資源交流的合作模式建構相互達到公益行為之目的，它們有許多管理經驗、服務心得，以及企業組織的合唱團，蒐藏的藝術作品，等等都可以提供非營利組織使用，而非營利組織對於如何從事公益活動的內行與經驗，也是企業亟需學習與成長之處，這以資源交流，相互輝映各自的優勢資源，令公益活動發揮更大之成果，正逐漸發芽發展中，這也是社會專業分工後所產生之變化。

我們與非營利組織之合作均由公關部門負責，除了財力與人力之贊助支持外，並經常利用資源交流來達成合作之目標，像電子商務巡迴座談，UCP500 講座，「財金有約」系列講座、玉山經營理念及顧客滿意經驗分享等都是利用本行之資源遂行公益行為。(訪談摘要,B2-6.1.2)

(二)、合作途徑

企業從事公益行為的合作途徑，從受訪企業中不難發現企業除了有設立基金會的企業交由基金會運作外，絕大部份都是由公關部門負責，在訪談過程中看到這些公關人員忙於應付外來事務，真佩服她們的能耐，在百忙中仍撥出時間，接受訪談，實感非常抱歉，至於企業主動尋求合作的非營利組織，僅少數企業，大多數企業都表視仍處於被動的地位，因為這些受訪企業很自信其是知名企業，慕名而來主動尋求企業合作的非營利組織已夠應接不暇了，而對於這些主動尋求合作的非營利組織，企業大都不會照單全收，均須視其屬性及其訴求與企業公益的既有政策方向是否相符再予以決定是否合作。

我們與非常營利組織的關係維持的相當好，因為我們曾募款幫助二十多家以上的非營利組織，他們對我們非常的感激，合作方式則都由公關部門負責。(訪談摘要,B1-6.1)

我們會主動尋找合作或公益贊助的對象，這是過去我們一直在做的，未來也是會繼續做下去，其次我們也會主動宣揚企業公益行為的理念及接觸管道，因為企業公益行為需要愈多人來做才會更有力量，而且接觸管道讓人更容易知道，參與的人會更多。(訪談摘要,B2-8.1)

對於主動接觸的非營利組織，會進一步觀察並評估，不會馬上接受，尤其這年頭募款不易，只要你答應人家，很快會有更多單位跟隨而來，所以審慎評估，是接受的第一道防線，活動後之事後檢討評估是下次合作之第二道防線。(訪談摘要,B2-8.2)

一本我們的態度，即是先進一步評估再說，因為現在非營利組織太多了，如來者不拒，恐會應接不暇，是故經過評估過濾後，會較少，做起來才能行有餘力並應付自如。(訪談摘要,B3-8.2)

視情況而定，例如需要文建會出面協助租借場地，就會主動和他們接觸。(訪談摘

要,B4-8.1)

人家主動接觸了，當然不便拒絕，但因目前業務量蠻大，不能照單全收，故我們都會進一步評估可行性。(訪談摘要,B4-8.3)

因為主動接觸的 NPO 非常多，所以我們一定會透過進一步評估，予以保留或刪除 case，俾免被拘絆糾纏而運作不順。(訪談摘要,B5-8.4)

將視其服務內容而考慮合作與否，因為每個基金會有其公益行為之類型，若不符基金之服務類型，當然無法與比合作。(訪談摘要,B5-8.5)

(三)、自行成立基金會

隨著社會的多元，企業為了使公益行為能更有計畫，更具專業更有系統的揮灑，大多會朝向成立基金會以專業的特質來運作，如此公益的目標及方向將愈發的清楚及明確，則其所發揮之效果也更為無限的寬廣，我們樂見各企業成立基金會從事公益行為讓各類型的公益行為都有基金會照顧到，此對社會何嘗不是發揮陽光普照的正面意義。

成立富邦慈善基金會、富邦文教基金會、富邦藝術基金會是為了成就更多的公益行為，因為它們各自有各自的服務項目及領域，相信這在企業中，我們應算是創舉，一個企業集團要養這麼多的基金會，確實要有魄力與見地。(訪談摘要,B5-6.1.2)

長期從事導正青少年教育宣導工作的富邦文教基金會，在舉辦幾次「全省青少年行為及價值觀調查」報告中發現，青少年犯罪率日益升高的社會現象，許多是因為「壓力」調適不良或者對「性」無正確觀念，一時逞強犯下的大錯，為能有效遏阻青少年誤入歧途，除了舉辦一連串健康休閒的青春動態活動外，更是邀請專家學者搭配偶像明星，一起深入校園，以輕鬆，寓教於樂方式，提高同學們的學習興趣及參與度，以達有效宣導正確觀念之目的。(訪談摘要,B5-8.3)

(四)、合作模式的建構及員工成為非營利組織的志工

企業與非營利組織合作的結果，更讓企業與非營利組織建構了合作之模式，這樣的模式不但使企業更明瞭自己如何進入公益行為的領域，對於有意向企業尋求支持的非營利組織也是一種寶貴經驗，將更懂得如何保有及珍惜此資源。但一次的合作模式不見得能適用於不同的企業或對象，要在彼此合作過程中，雙方都要視對方的特點不斷的加以修正，方能收實質的效果，使企業和非營利組織的合作，相互有更深入的瞭解及認同的機會，這更能牽引企業的員工加入非營利組織的志工行列，建構企業志工的合作模式。

有的公益活動須要長期經營，甚至需要很多的資源，所以我們不會因它以有其他企業支持即不予支持，我們考量的是該非營利組織，只要是好的組織，就會給予支持。(訪談摘要,B1-8.6)

像點燃生命之火一做十八年，但我們都定期的會進行評估再推出方案，雖然每年名稱都是點然生命之火，但每年所資助的對象不同，其關注內涵就不同，代表意義及議題也就不同。(訪談摘要,B1-8.7)

二、合作的結果

表 5-11 企業與非營利組織合作的結果

結 果 企 業 名 稱	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
中國信託銀行			*	
玉山銀行	*		*	
華信銀行	*			
台新銀行	*	*		
富邦銀行		*		*

資料來源：表問卷 10 彙整

(一)、 長期夥伴關係的建立

企業與非營利組織合作的結果，很多受訪企業都認為，雙方將可建立長期夥伴關係。由於企業從事捐款給非營利組織在經費來源無虞下可專心一意地從事公益方案的推動，一方面繼續贊助，一方面繼續推出公益活動，就因這種良善的循環，使得雙方都能更以長遠的眼光來尋求繼續建立合作的模式，也就是這種長期夥伴關係的建立，方能創造企業、非營利組織、及社會三贏的局面。

台新文化藝術基金會之董事會成員是除了台新銀行之三位高層人員外，另納入勞委會，中研院，文化總會，大提琴家等四名成員，故我們與 NPO 之關係是良好的，互助也很頻繁，因為文化藝術之工作，並非孤芳自賞的工作，它需要更多人的加入參予及工作，更要建立長期夥伴關係，才能帶動社會大眾對文化藝術之關注，也才能實現立足本土的基礎為台灣藝術創作能量的提昇，及國際能見度的拓展、累積貢獻更大心力。(訪談摘要,B4-6.1)

(二)、 自我成立基金會

隨著社會的多元，企業為了使公益行為能更有計劃，更具專業、更有系統的揮灑，大多會朝向成立基金會，以專業的特質來運作，如此公益的目標及方向將愈發的清楚及明確，則其所發揮之效果也更為無限的寬廣，我們樂見各企業成立基金會從事公益行為，讓各類型的公益行為都有基金會照顧到，此對社會何嘗不是發揮陽光普照的正面意義。

成立富邦慈善基金會、富邦文教基金會、富邦藝術基金會是為了成就更多的公益行為，因為它們各自的服務項目及領域，相信這在企業中，我們應算是創舉，一個企業集團要養這麼多的基金會，確實要有魄力與見地。(訪談摘要,B5-6.1.2)

長期從事導正青少年教育宣導工作的富邦文教基金會，再舉辦幾次「全省青少年行為及價值觀調查」報告中發現，青少年犯罪率日益升高的社會現象，許多是因為「壓力」調適不良或者對「性」無正確觀念，一時逞強犯下的大錯，為能有效遏阻青少年誤入歧途，除了舉

辦一連串健康休閒的青春動態活動外，更是邀請專家學者搭配偶像明星，一起深入校園，以輕鬆，寓教於樂方式，提高同學們的學習興趣及參與度，以達有效宣導正確觀念之目的。(訪談摘要,B5-8.3)

(三)、合作模式的建構及員工成為非營利組織的志工

企業與非營利組織合作的結果，更讓企業與非營利組織建構了合作之模式，這樣的模式不但使企業更明瞭自己如何進入公益行為的領域，對於有意向企業尋求支持的非營利組織也是一種寶貴經驗，將更懂得如何保有及珍惜此資源。但一次的合作模式不見得能適用於不同的企業或對象，要在彼此合作過程中，雙方都要視對方的特點不斷的加以修正，方能收實質的效果，使企業和非營利組織的合作，相互有更深入的瞭解及認同的機會，這更能牽引企業的員工加入非營利組織的志工行列，建構企業志工的合作模式。

像點燃生命之火一做十八年，但我們都定期的會進行評估再推出方案，雖然每年名稱都是點燃生命之火，但每年所資助的對象不同，其關注內涵就不同，代表意義及議題也就不同。(訪談摘要,B1-8.7)

公益行為是由點而面，要不斷的做下去，故我們所考慮的長期發展方向是以建立長期合作為目標，創造三贏之局—本行、合作對象、社會都贏。(訪談摘要,B2-8.5)

對於公益行為的長期發展，我們並不願陷於無彈性，所以我們會定期再評估新方案，所以我們每年合作之對象，或推出之公益行為均有不同，如此才能廣。(訪談摘要,B3-8.5)

因為我們的基金會在北部，為了考量學者、專家、藝術家之邀請與聯絡之方便，所以我們大都先考慮與所在地是否相關。(訪談摘要,B4-8.4)

第陸章 結論與建議

第一節 研究結論

企業藉由公益行為來履行社會責任的工作，都已是時勢所趨，且為非常普遍又熱門的現象並，蔚為風潮，雖然企業均表示從事公益並不以獲利為目的，但由於此正向的作為，已帶動企業經營策略的新思維，所以企業談社會責任不再是唱高調，或額外的貢獻，而是為了永續經營不得不做的決定。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、大多數銀行均樂於從事公益行為

企業從事公益已是社會的洪潮，所以若要說銀行有哪幾家在從事公益行為，幾乎所有的銀行都有在做，只是做多或做少而以，研究中發現公營銀行較民營銀行做得少，因為公營行庫預算受限制，無法像民營銀行來的彈性自如，無怪乎本研究要向公營行庫索取公益行為的資料，竟然有說「銀行那麼多家，你找別家要」之公關要員，即使提供給你的也寥寥幾件公益行為，這與民營銀行比，真的有待努力，而民營銀行從事的公益則有較傾向集團企業主之偏好，中國信託銀行的辜家喜歡看戲，所以成立文教基金會負責表演藝術廳一新舞台的營運工作，台新銀行的吳家喜歡藝術，所以成立文化藝術基金會辦理全國藝術展，這就是企業在進行公益行為時，往往有其特有的動機決策及考量的最佳明證。

二、銀行從事公益行為的動機

前面提及的企業在進行公益行為時，往往有其特有的動機，決策考量，其動機仍可從企業的內部環境與外部環境來證明，內部環境所考量的不外是長期性商業策略及長期自利二個主要動機，這裡面又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，提高全面生活品質等，可以發現銀行仍是本著大格局在從事公益行為，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活動的動機。若從企業之外部環境探究銀行從事公益活動的主要動機，不外是善盡社會責任、回饋、改善社區環境，支持非營利組織等，銀行都能深知企業的成功，除了經營團隊的努力，更需要來自社會大眾的支持，故都不敢怠忽善盡企業的社會責任，除了享受社會資源外，更進一步回饋企業資源。

三、銀行從事公益行為的方式與途徑

銀行從事公益的方式以「金錢贊助」最為普遍，而實務贈與、企業志工、服務技術的提供，偶而也被使用，由於銀行從事公益行為普遍存在著人力不足的情況下，以金錢贊助對銀行最為省事方便且對受贊助對象也最為實惠有用，然而有些銀行已曉得將其珍藏的藝術品及合唱團饗宴社會，或提供銀行金融專業知識服務技術之分享，及利用企業志工的幫忙服務，也都逐漸形成銀行從事公益的另一種方式。銀行從事公益的途徑大都以「自行承辦」居多，由企業內的公關部門或企業成立的基金會來負責；另外有一些則透過「與其他企業合作」，以延伸公益行為影響力及範圍；另外一部份則「透過非營利組織」，因為有時企業本身條件不足，或與企業基金會宗旨不符的公益行為只好借助透過非營利組織，以發揮公益行為得更大效果。

四、銀行公益行為的規模

大致來說，銀行從事公益並沒有固定金額，多是根據每年所編列的公益行為計劃加以決定金額的多寡，但有一家企業表示它整個集團，每年的公益行為支出大約固定在三千萬元以上，即使景氣再壞也不減少，這種在景氣不佳時，仍能不刪減公益活動經費的精神，委實實踐了企業的承諾，以及真正展現兼顧營利本質和回饋社會的決心；另有一家企業表示每年公益行為的規模就隨著企業每年盈餘而有所變動，其實企業以固定比率提撥盈餘作為公益行為的規模，除了可以將利潤分享真正取之社會、用之社會，也隨景氣好壞所產生的獲利變動作調節，對企業來說，會較輕鬆自如，不必肩負公益行為的十字架而痛苦。

五、銀行公益行為的評估準則與類型

銀行決策公益行為的評估準則，大都是由企業的內部環境作考量，在內部環境方面之企業的基本政策如經營基本政策、公益行為之政策、公益行為之資源、公益行為之價值、都是評估時的方針，此外企業本位立場也是另一個重要的指標，除了要顧及企業形象外，經營者的理念及態度，長期自利，過去經驗等都深深影響著評估公益行為的可行與否。而在企業外部環境方面，NPO 相關因素也是企業所關切的，NPO 之聲望評價高低，屬性類型與企業公益政策或基金會之性質是否相符，計劃的內容是否為企業所接受，以及雙方是否有建立長期關係的經驗，在在都是企業評估的重點，另外社會環境之變動也會影響企業之評估之決策，像與企業所在地相關之考慮，社會關注之公共議題，都會相當程度的影響決策公益行為的方向。

在銀行公益行為的類型方面，排名在前五名的分別是(一)藝術文化(二)社會福利(三)學術研究(四)環境保育(五)社區營造。這樣的研究結果正顯示銀行從事公益行為的偏好，除了發揮人飢己飢、人溺己溺的關懷社會精神外，並相當戮力於提昇文化生活品質

六、銀行公益行為的決策模式

銀行在公益行為的決策模式，幾乎大部分都是以「執行單位與高階主管」共同決策為主，在執行單位與高階主管的決策模式中，大致是執行單位負責規劃呈報，再由高階主管做決定，這可見銀行之公益行為受高階主管影響蠻大，甚至有公益行為有企業負責人的影子；由高階主管做最後的決策，這在無成立基金會的銀行，公益行為都由公關人員兼職負責，最為普遍，循此模式決策執行，然大型且歷時較久並具顯著性的活動仍需由執行長擬妥報告提交基金董事會決策再交執行，這可以了解基金會專職人員相對地在公益行為上被賦予比公關人員兼職要大，然其所肩負的公益行為的責任也較大。

七、銀行公益行為主要的負責單位

銀行公益行為主要負責單位除了由「企業成立的基金會」負責以外，仍以公關部門的人員兼職負責為最多，少部份由員工社團幫忙負責，然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，是故公關部門在負責銀行公益行為上佔極其重要的地位；而員工社團方面，多是由員工自發性地對外從事公益行為，而非由企業有關組織的運作，這種由員工所凝聚的向心力，發揮的公益力量正是一種善因種子的燎原，可幫助企業公益行為的各種資源之不足，至於企業成立之基金會的專職人員僅負責企業特定類型的公益行為，其非基金會宗旨的公益行為，則需委由公關部門來完成，如此方能使企業從事更多元化的公益行為，而在人員的配置也較不重疊，合乎人員的精簡。

八、銀行公益行為的限制

財務上的限制，銀行似乎較不感覺有所受限制，因為這些企業都認為有多少錢就做多少事，絕不做超乎能力所及的事，然而因景氣不佳，募款不易，有很多募款單位會自動找上銀行，造成銀行的困擾，不得不採嚴格篩選，以不失浮濫，但可以肯定的是企業獲利越佳時，所表現的公益行為會越大方；至於人力資源的限制，幾乎都感「負責人員有限」是最大的問題，這在不論是否有設基金會都普遍存在，尤其以公關部門兼職更為嚴重，憑心而論，若有心做好公益行為，人力資源是不能省的，然而景氣不好企業界吹起精簡人力風潮，銀行豈能倖免。在相關法令限制上，企業基金會對主管單位之法規及政府行政措施是有點難以適從，為了鼓勵並提高企業多參予公益，政府應提高一個便捷且沒束縛的行政管道，以建立一個健全且適宜的公益環境。

九、銀行公益行為的影響

從事公益對企業的影響，大多數的企業都認為除了有利於企業建構策略性公益行為外，更有利於凝聚員工的向心力，前者強調企業經由社會的變遷，經驗的累積及企業經營的成功秘訣，逐漸型塑一套強調企業獨特的公益取向，企業深切體認到負起企業公民的社會責任，用心關懷生活週遭，以策略計劃的方式從事公益，為投資人、員工、社會創造三贏的另一番局面；而後者則注重於企業員工向心力的凝聚，來共創企業價值，共同為目標而努力。

另外企業從事公益行為也會對公益對象產生很大的助益，除了因金錢的贊助而幫公益對象解決「經費來源無虞」的問題，另外也使公益對象獲得管理經驗的學習，因而使組織更為健全發展，而藉由銀行的公益行為使公益對象因而增加曝光率，得以提昇知名度。

十、銀行與非營利組織的合作方式與途徑

銀行與非營利組織的合作方式，非營利組織除了接受企業的贊助相對也能提供其組織之專業的服務及資源，與企業進行資源的交流，相互輝映各自優勢的資源，讓公益活動發揮更大的成果。相同於企業從事公益行為的負責單位，銀行與非營利組織合作的途徑也是藉由「企業成立之基金」或「公關部門」來負責運作。

而銀行與非營利組織合作的結果，成效最多的是雙方「長期夥伴關係的建立」。企業由非營利組織的夥伴關係，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，使得雙方能更以長遠的眼光尋求繼續建立合作的模式，得以建立「建構合作的模式」並間接撮合牽引企業的員工加入非營利組織的志工行列，對建構企業志工的合作模式非常的助益。相對地，銀行因與非營利組織的合作，而觸發了成立基金會的動機，紛紛成立各種類型的基金會，為從事更專業的公益行為在努力。

第二節 研究發現之建議

雖然台灣企業從事公益行為像滿山滿谷的茶花綻放開來，多不勝枚舉，但在大部份企業懷著滿腔的社會責任行企業公益時，也都會依循過去別人的或自己的經驗以避免走冤枉路或重蹈錯誤的方向。在本研究中，我們發現企業從事公益行為仍存在著很多的問題，不論在政府、企業、或非營利組織間，都應有更多的空間可提供各方的思考與探究及改善，才能讓公益的良善美意真正落實到確實有需要的身上，於此特提出下列幾點思考與建議：

一、對企業方面

(一)、 企業的承諾即是企業從事公益：

在企業全球化後，面對大環境的惡劣，企業承諾的全面瓦解，企業為求生存，不得不把原本照顧員工、工作條件、工作機會的原始承諾，隨著業績，獲利下滑不斷向下修正，除了裁員的恐懼威脅之外，工作的改變，辦公室的觀念不斷被挑戰、修正，正是這一波全球企業裁員風潮興起背後的重要原因，像受訪的企業中國信託正計畫在上海建置電話服務中心(Call Center)，此後台灣民眾打電話進去，其實已經接到上海去，主訴求還不是為了降低成本，竟得裁員好多台灣無法跟進的員工，但若失業人口無從宣洩，將製造更多的社會問題，所以企業的承諾如輕易放棄會造成難以估計的社會成本，這些社會成本則需更多的企業去從事公益予以分攤才能彌平，是故企業守著原始照顧員工，給予工作機會的承諾，也算為社會從事很大的公益行為，如何在企業經營與企業承諾取得平衡點應是企業新的思考方向。

(二)、 企業公益行為的公開，及不應僅給錢了事：

隨著資訊時代的來臨，很多企業也都願將其公益行為的內容以新聞或網站公布，讓社會大眾都瞭解，這樣透明的方式除了可清楚企業的動機及實質作為，也能成為大眾及基金選股的標的，更有利於政府清楚企業對社會的貢獻。在股市裡，証期會對上市企業資訊的揭露要求很嚴，揭露的目的無非要讓投資人清楚企業的現況而做出投資的判斷，企業並非屬於經營者所有，所有投資大眾及企業在地社區民眾更應用心去看企業創造之有形與無形價值，及其擔負社會責任之作為；另企業在從事公益行為方面，更不應為簡單行事而以給錢了事，不問後續發展，相對更要以企業管理專長扶持受助對象，走向經濟自足，不用再依靠別人之捐助，如此方不致企業力氣使盡，而受助對象一點也沒長進。

(三)、 讓專職專員負責：

由於企業從事公益並非屬於企業的本業，所以利用兼職人員非常之普遍，但若要公益行為做得盡善盡美，人力是不能省的，尤其如能交由專職人員運作，才能將使命與願景有效的落實，對於事後的回饋評估工作也才能有效掌握，至於企業基金會的成立將有助於企業釐清企業公益行為的目標及取向，掌握公益行為的做法及方向，是企業公益行為永續經營的不二法門。

(四)、 建立專業獨特的公益行為之區隔：

企業很多都在從事公益行為，他們希望藉由這些公益行為對社會負起一些社會責任，所以他們從事公益行為會預作規劃，更會詳細評估慎選合作的非營利組織是否具備充足的專業及運作能力。在強調分工的經濟市場中，企業肯定以本身最有利的市場切入，同樣地，企業公益若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，建立企業獨特地公益取向，則將發揮資源效益的最大化，更可避免重複投入之浪費。

(五)、 企業志工組織及運用：

在國內，志工之組織及運用以慈濟做得最有聲有色，因為每次的災難最先到達的都是慈濟志工，這讓國人印象深刻，然而在企業方面的志工似乎剛在起步，運用得還不是很有規模及制度，企業藉由志工制度之建立，得以落實回饋社會的目標，並提高企業形象，更可培養員工團隊的精神及領導規劃的能力，從公益活動中體悟服務的喜樂，增加對企業的向心力及認同感，員工企業志工之投入，對公益之助益可發揮乘數效果。

二、 對政策方面：

(一)、 重視公益團體因缺錢而運作停擺，在尋求經濟紓困方案同時，也請給公益團體紓困方案：

經濟不景氣，一向仰賴各企業捐款相助的不少公益團體面臨經費不足的嚴重窘境，除了瘦身外，更有不少公益團體進入冬眠狀態，成為無法運作的睡眠社團，亟待社會各界伸出援手，然而在國外公益制度之健全，無非很高比率依賴政府編列預算；公益服務不是商業競爭，不能取決於市場機制。事實上，愈是景氣不好，愈多人需要照顧，公益需求愈高，政府宜加以重視，更不能因選舉競價所開出之公益支票，當財政困難時，挖東牆補西牆，並將公益預算挪用到別處，而讓在寒冬的公益團體愈加的雪上加霜。

(二)、 行政措施的改進：

一直以來政府的行政僵化都被人民所垢病，就拿企業從事公益行為本是美意一樁，然而政府的相關行政措施卻也要限制了它們的活動，這對國家社會都是極大的損失。政府應通盤檢討，使行政管道得以更暢通，行政機制更具適宜及彈性，而對於政令的修正及主管機關之監督應以整體發展作為考量，以不致多頭馬車，及政令迷惑。

(三)、 加強鼓勵措施：

企業雖然很少以節稅為公益行為的考量，但卻也紛紛表示政府在激勵公益行為的措施做得不夠，有「點子王」之稱的伊甸基金會總幹事林錦川因為身為內政部身障保護委員會委員，所以曾提過捐款免稅額度，降低減免公益團體的稅，但都未獲得政府的支持，尤其政府設置更多的相關公益獎項的公開表揚及報導，可讓熱心公益的企業受到更多的掌聲，這對一路走來始終懷抱公益行為的企業會做得更積極。

三、 對非營利組織方面

(一)、 主動扮演尋求政府的夥伴及監督者：

台灣地區的非營利在解嚴後，有快速發展趨勢，不管是宗教團體，社福團體或是特殊利益團體均紛紛成立，在許多熱心的成員支持下，這些非營利組織獲得允許的財力和人力，使其組織運作順利，提供社會許多的服務和助力，對社會大眾的貢獻極大，這些組織更積極倡導特定的公共政策，促使政府正視社會變化，甚至加大立法，扮演政府的夥伴及監督者，才能深獲民眾的肯定和支持。

(二)、 節流之餘應設法開源，讓非營利組織產業化：

九二一震災後，許多非營利組織因動用本身的經費救災，失血過多，又遇上政府預算緊縮，社會捐款枯竭，使得有些組織陷入財物不足的困境，新政府上台後，遭逢全球不景氣及股市不振的局勢，促使政府要力拚經濟緩辦社福，減少預算支出，同時企業又紛紛出走，造成失業率增高，使得企業和民眾捐款更少，更糟的是銀行存款利率下降，使依靠存款利息的

基金會，更是雪上加霜，面對此財物危機，非營利組織只得採取裁員、減薪、少辦活動、改變服務方式、降低服務量等措施，來減少開支，但這也只是做到節流的效果，而開源的部分若無法解決，財務困難的問題依然存在，因此非營利組織除了積極採取新的募款方式外，也應考量嘗試營利的活動，透過本身組織的特性，從事賺取利潤的商業交易行為，再將獲得的利潤歸回組織來運作，如此非營利組織產業化，發展自己的產業，做為賺錢的途徑，突破非營利組織不以營利為目的的自我限制，方能帶給非營利組織新的契機。

(三)、 積極培養經理人才：

雖然非營利組織的社會企業化已有國外相當的成功經驗，但在國內剛萌芽之際，已有經理人才難求，經營方向或種類不易掌握，不敢貿然投資，市場競爭激烈，高品質服務要求，經費不足，缺乏經濟管道等問題，這需要政府、大學、企業等的合作和支援，才能協助非營利組織減少運作困擾，使其能充分發揮企業化的優勢，提高組織的運作績效，賺取適當的利潤、達到組織的社會的目的，為社會提供更多的服務，擺脫非營利組織本身財務窘境的限制，才能建立永續經營的基礎。

(四)、 爭取與企業合作的機會，並建立長期夥伴關係：

企業節省人力讓專職人員兼任公益行為之工作，所以企業往往處於被動的等待，而對於前來募款或提出合作的非營利組織，由於多如過江之鯽，故企業沒辦法照單全收，非營利組織更應先了解企業公益屬性及服務特質，更應加強本身經營管理能力，以健全團隊的運作，不管人力資源管理、財務管理、行銷管理、募款能力，都要不斷提昇，以爭取與企業合作的機會，當與企業有了一次兩次的合作之後，需要以長期夥伴關係之建立為目標，因為企業很在乎它們合作過後的非營利組織間的密切關係，不希望在捐贈過後從此船過水無痕。因此應讓企業也能參與公益活動的工作，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與組織產生連結，同時也培養組織經營管理的能力，除了學習企業的成功經驗外，也能提供組織的資源及專業特長予企業學習，雙方互利互惠，建立長期夥伴關係，期最後能使非營利組織得以脫胎換骨，自給自足。

四、 對學校教育方面：

(一)、 負起往下紮根向上提昇的使命：

非常高興近來有很多學術著作，對企業回饋企業社會責任，企業公民、企業公益、企業慈善等觀念大張旗鼓介紹，教育界能重視並鼓勵相關論文著作研究，究竟是一種可喜的現象，藉由實證的研究分析，作為企業跟進的依據，並能形成風氣帶動風潮，而成善的循環，以鼓舞並支持建構屬於企業獨特的公益行為，為「往下紮根，向上提昇」的使命盡最大的力量。

(二)、 公民觀念的建立：

公民社會的形成對整個社會的各個層面有很大的影響，尤其是對未來的主人翁，我們的下一代更具深遠，加以灌輸教導，潛移默化讓學生從小就有正確觀念，並形成全民共識關懷社會，讓未來企業從事公益行為不再是外在逼就使然，而是企業自然形成之內化的企業政策的一部份，則社會才能提昇，國家競爭力才會增加。

第三節 研究限制及後續研究建議

一、研究限制

在從事研究的過程中，深切體悟到很多學者的專業及用心，也藉此更了解企業對永續經營的理念態度及實踐，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已行之多年，但有較具規模且深入的相關學術研究，卻在最近才開始，在公益行為的探討上注重公益的動機、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大，因此研究所產生的結果並沒有很大的貢獻，這也造成本研究不易突破，而僅試圖用銀行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，因此只選取五家銀行做為本研究的樣本，在研究對象的數量上並無法「具體地」呈現銀行業公益行為的概況，而只能說僅是代表個人之想法，並未完整的將整個企業的公益實質內容充分表達，故研究上仍受限制，深覺仍未能將銀行的公益行為全然揭露表白。

(三)、 研究者的限制：

由於研究者對於主觀意識的主導且於研究方法涉略有限，再加上第一次採用質性研究及著手如此大型的研究，在研究知識及研究技巧的使用上都尚有待加強。

二、後續研究建議

企業從事公益不但是企業為了永續經營回應市場的一種表現，更是企業為對內外顧客與環境的影響，將使命、目標，與政策與這些厲害關係人結合在一起的作為，所以企業已將公益行為結合為企業經營管理的一部份，可以想見未來相關研究必會不斷跟進，在此提供下列建議的努力方向，以豐富提昇國內相關研究的品質。

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，執行方式到產生的影響，及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後，較欠缺的是橫斷面加以深入探討。因此，後續研究者將可著重於企業公益的各層面，更深入探討，企業公益的方法、限制、及非營利組織社會企業化產業經營，使研究結果得以更具體，研究效果更為顯著。

量化式進行普查：台灣目前的銀行家數已突破六十家，多到現在必須談合併的問題，若能以問卷方式進行全部訪查，可較完整地呈現銀行公益行為，做為全面檢討加強的依據。

參考文獻

中文部份：

一、專書部份

王世榕，(民 86)，第三部門-美國亞洲協會與台灣。台北：財團法人亞洲綜合研究院。

朱新民、洪中明，(民 77)，中國大陸研究。台北：五南出版社。

余佩姍譯，(民 83)，Peter F.Drucker 原著，非營利機構的經營之道。台北：遠流出版公司。

胡幼慧，(民 85)，多原方法：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。

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 248-312。

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。

陳金貴，(民 83)，美國非營利組織的人力管理。台北：瑞興圖書。

孫秀蕙，(民 86)，公共關係：理論、策略與研究實例。台北：正中書局。

蕭新煌，(民 89)，非營利組織部門組織與運作。台北：巨流圖書公司。

二、學位論文部分

林宜欣，(民 90)，台灣企業公益行為之研究：以電子類企業組織為例。嘉義：南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

陳媽如，(民 82)，從企業公益贊助探討社會福利機構可行的勸募策略。台北：東吳大學社會工作研究所碩士論文。

詹雪蘭，(民 86)，公益行銷對非營利機構之影響。台北：交通大學管理科學研究所碩士論文。

孫令凡，(民 89)，人口屬性、報酬激勵效果與工作滿足間之關係。台北：政治大學公共行政研究所碩士論文。

趙淑櫻，(民 81)，企業贊助公益廣告動機與考量因素之研究。台南：成功大學工業管理研究所碩士論文。

楊炳韋，(民 84)，企業贊助公益活動行為之研究。台北：政治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。台北：東吳大學社會工作研究所碩士論文。

鄭憲文，(民 81)，企業贊助公益活動與企業形象研究。台中：中興大學企業管理研究所碩士論文。

劉念寧，(民 89)，大型企業贊助公益活動之研究。台北：台灣大學商學研究所碩士論文。

三、期刊、專論部份

中國信託金融控股股份有限公司，(民 91)，中國信託金融控股股份有限公司九十年公開說明書，民 91 年。

玉山商業銀行股份有限公司，(民 91)，玉山商業銀行股份有限公司九十年年報，民 91 年。

江明修，(民 83)，”現代化行政改革的理論與策略：整合國家與社會資源”，「第二屆中國現代化學術研討會」，台北促進中國現代化學術研討基金會，頁 13。

金玉梅，(民 89)，有責任才有競爭力。天下雜誌，十月號，頁 34-35。

台新銀行控股股份有限公司，(民 91)，台新金融控股股份有限公司公開說明書，民 91 年。

狄英、吳怡靜，(民 83)，專訪管理大師彼得杜拉客跨世紀新思考。天下雜誌，十一月號，NO：162。

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 p1-49。

建華金融控股股份有限公司，(民 91 年)，華信商業銀行股份有限公司編製公開說明書，民 91 年。

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。

陸宛蘋，(民 90)，非營利組織的人才培訓及進修教育。「世紀曙光—非營利組織經營管理新途徑學術」研討會。台北：台灣世紀展望會。

許士軍，(民 69)，非營利事業行銷，台北：政治大學教授，第四十一期，p1-17。

黃世鑫、宗秀玲，(民 78)，我國非營利組織功能之界定與課稅問題之研究。台北：財政部賦稅之改革委員會，78 年 6 月，p6-7。

張英陣，(民 88)，企業與非營利組織的夥伴關係。台北：社區發展季刊，第五期，頁 62-69。

富邦商業銀行股份有限公司，(民 89 年)，富邦商業銀行 2000 年年報，民 89 年。

楊建民 (民 78)，我國非營利組織徵免問題與稅幣資訊之研究。台北：財政部賦稅改革委員會，6 月第二章。

趙義隆，(民 89)，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。

樓永堅，(民 89)，非營利組織行銷：表演藝術團體之探索性研究。台北：非營利組織之經營管理與社會角色研討會論文集，頁 91-96。

謝祿宜，(民 90)，全球性浪潮下台灣非營利組織援外計畫發展的初探-從個案管理到策略聯盟，「全球化與社會福利學術研討會」論文集（一）。台北：台灣社會福利學會，頁 2-3。

顧忠華，(民 89)，非營利組織的公共性問題：一個理論性研究。「非營利組織之經營理論與社會角色研討會」論文集，台北：亞洲基金會，頁 465-466。

四、網站部分

中國信託金融控股公司網站：<http://www.chinatrustgroup.com.tw>。

玉山銀行網站：<http://www.esunbank.com.tw>。

台新銀行網站：<http://www.taishinbank.com.tw>。

建華金融控股股票股份有限公司網站：<http://www.sinopac.com>。

富邦金控網站：<http://www.fubon.group.com.tw>。

二、西文部份：

- Burlingame,D.F,& Frishkoff,P.A. (1996) How does firm size affect corporate philanthropy.In D.F.Burlingame&D.R.Young (Eds) Corporate philanthropy at the crossroad.pp86-104。
- File ,K ,M&Prince, R.A (1995) Cause- related marketing ,Philanthropy and the arts. Nonprofit Management and Leadership,5 (3) p249-260。
- Galaskiewicz,J (1989) Contributions to charity : Nothing more than a marketing strategy.In R Magat (Ed) .Philanthropic giving : Studies in varieties and goals ,pp246-260。
- Harlan,S.L,& J.R.Saidel,1994 , ”Board Members Influence on the government-Non profit Relationship” , ” Non profit Management & Leadership,5 (2) : 173-96”。
- Knauf,E,B (1989) The management of corporate giving programs.In R.Magat (Ed) philanthropic giving : Studies in varieties and goals,pp261-276。
- Knauf,E.B (1989) .The management of corporate giving programs .In R. Magat (Ed) .Philanthropic giving : Studies in varieties and goals,pp261-276。
- Logsdon,J.M,Reiner,M&Burke,L (1990) Corporate Philanthropy : Strategic responses to the firm’s stakeholders.Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,19 (2) 93-109。
- Marx, J.D (1989) ,corporate strategic philanthropy : Implication for Social Work. Social Work.,43 (1) pp34-41。
- Marx, J.D(1996)”Strategic philanthropy : An opportunity for partnership between corporations and health/human service agencies” , Administration in Social Work , 20,3,pp57-73。
- McElroy,E,B(1989)The management of corporate programs.In R.Magat(Ed)Philanthropic giving: Studies in varieties and goals,pp261-276。
- Patton , M.Q (1990) Qualitative evaluation and research methods , California ,Sage Publications。
- Plinio, AJ (1986) ”Non-Cash Assistance in Corporate Philanthropy” , Fund Raising Management ,V01,16,Iss.11,Jan,pp92。
- Picker L.A (1997) ”The corporate support marketplace”, In J.M. Greenfield (Ed) , The nonprofit handbook : Fund Raising (2nded) ,New York : John Wiley & Sons,pp372-395。
- 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 Non Profit Sector : A Research Handbook New Haven ,Connet : cut : Yale University Press.p110-116。

Salamon Lester M , 1995 Partner in Public Service ; Government -Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. Baltimore and London ; The John Hopkins University Press. P38-40 °

Seel, K (1995) "Managing corporate and employee volunteer programs" In T.D .Connors (Ed.) The volunteer management handbook ,pp259-289 °

Shapiro. Benson P (1973) "Marketing for Nonprofit Organization "Harvard Business Review ,September /October, p223-232 °

Terry Banker — Self , Alice Partridge & Beata Ghavimi(2002).The Banker : Top 1000 world banks °

Thomas Wolf (1990) Managing A Nonprofit Organization. N.Y. : Simon & Shuster °

附錄

附錄一 訪談對象一覽表

企業代號	企業名稱	受訪者	職稱	時間	訪談地點
B1	中國信託銀行	A 小姐	公關部專員	92/01/09 AM10:00~10:40	台北市松壽路3號13F
B2	玉山銀行	B 小姐	管理部公關科專員	92/01/17 AM10:00~10:40	台北市武昌街一段77號
B3	華信銀行	C 小姐	公關部專員	92/01/17 AM10:30~11:30	台北市建國北路二段9之1號6F
B4	台新銀行	D 小姐 E 小姐	公關部資深襄理 基金會行政助理	92/02/14 pm2:10~3:10	台北市中山北路44號9F
B5	富邦銀行	F 先生	慈善基金會 公共事務部經理	92/02/26 pm3:00~4:00	台北市建國南路一段237號4F

附錄二 約訪信函

敬愛的張經理敬鑒：

您好！我是南華大學非營利事業管理研究所的學生，目前正進行論文—台灣企業公益行為之研究：以金融業之銀行為例。本研究是以銀行為對象，將鎖定五家在企業公益行為上表現傑出、備受推崇的銀行，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」來做一相互辨證。

素仰 貴行從事公益行為不遺餘力，且所從事的公益活動對社會貢獻極大，並深受社會大眾的肯定與支持，本人至表感佩！本研究擬請 貴行相關負責人接受訪談，時間大約一至一個半小時，訪談內容將尊重受訪者意見以匿名或具名方式處理。本人保證所得資料僅供本研究分析之用，絕不做其他用途，更不會不利於 貴行。

誠摯邀請 貴行承辦人員撥冗接受訪談；貴行的協助將是本研究成敗的重要關鍵，為使訪談能有效進行，並節省貴行寶貴時間，特奉寄訪談大綱，以供先行參考，謹此申謝。

訪談題綱如下：

- 一、請問貴行從事公益行為的動機為何？
- 二、請問貴行從事公益行為的方式與途徑為何？
- 三、請問貴行從事公益行為的規模為何？
- 四、請問貴行從事公益行為所面臨的問題與限制為何？
- 五、請問貴行從事公益行為所產生的影響為何？
- 六、請問貴行與非營利組織互相支援的方式為何？
- 七、請問貴行公益行為之決策模式為何？
- 八、請問貴行對公益行為之未來方向為何？

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授：林吉郎 博士

研究生：黃蒼進 敬上

附錄三 訪談問卷大綱

一、 請問貴行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		
	提昇產品好感	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、 請問貴行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、 請問貴行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；否

四、 請問貴行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、請問貴行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	經費來源無虞	經營管理的學習	知名度的提升	其它 (請說明)
勾選					

六、請問貴行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、請問貴行公益行為之決策？

表問卷 11

評估準則 企業名稱	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				社會環境的變動			
	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 之聲望及評估	NPO 之展性及類型	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

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

行為類型	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
排序								

請按優先考量的順序，填入 1、2、3....

八、請問貴行對公益行為之未來方向？

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 轉介其他企業 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 對於已接受其他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 只要有人做就不做

6 對於公益行為的長期發展？

以過去的經驗，做為下半年度的預算 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與其它企業做相當程度之區隔？

非常重視 還好 沒必要

附錄四 訪談紀錄 B1

訪談對象：中國信託銀行 公共關係部 A 小姐
受訪企業：中國信託銀行 訪談方式：面訪

一、動機

1.1 問：請問貴行從事公益活動的動機為何？

A 答：我們的商業行為每天與客戶面對面的接觸，客戶願意與我們往來是因為我們的企業形象好，及建立之公共關係佳，所以我們希望公益行為活動能提昇我們的企業形象及公共關係，以創造綿延不絕的客源，從而能獲得雙贏之局面。

A 答：善盡社會責任、回饋社會，及改善社區環境，因為我們非常注重社區之發展，是故我們與好多學校發行認同卡，提供消費金額千分之二供各個學校作為校務發展及校園建設基金，值此募款不易，且各校要自立自足之際，這筆款項對各校不無小補，我們當然希望所有學校能建設發展的更好。

1.2 問：在善盡社會責任及回饋社會方面呢？

A 答：為響應政府提倡全民運動長期贊助台北體專及嘉義大學註冊費、營養補助費、訓練暨比賽經費及獎學金等藉以參與社會活動、善盡社會責任及回饋社會，長期培育國內更多優秀棒球人才。

A 答：我們自民國七十四年發起之點燃生命之火迄九十一年已滿十七年，募款金額逾新台幣一億多元，幫助二萬多個以上殘障、智障及罹患心臟病和癌症病童、早產兒及協尋失蹤兒童等，讓他們有機會改變它們自己的人生。

二、方式與途徑

2.1 問：請問貴行從事公益活動的方式與途徑為何？

A 答：舉辦募款活動是我們每年從事公益活動的方式，尤其銀行募款對捐款者已愈方便，只要募款內容被認同，捐款者可透過匯款、D.M 回函捐款、存摺轉帳、信用卡轉帳、郵政劃撥，多元且簡便的捐款方式，帶給捐款者非常的便利，所以我們的點燃生命之火自民國七十四年迄今，一路走來已歷十七年，未嘗間斷，愈做募款金額愈大。

A 答：我們從事公益活動的途徑大都自行承辦不假手他人，像點燃生命之火的募款活動，而所募得的款項受惠對象不同，十七年來包括兒童癌症基金會、聖安娜之家，羅慧夫顱顏基金會、基督徒救世會—棄嬰之家、樹仁殘障基金會、兒童福利聯盟、心臟兒童基金會、聯合勸募協會、心路文教基金會、兒童慈善協會、台中縣家扶中心、台東基督教醫院、唐氏正關懷協會、癆髓損傷聯合會、自閉症基金會、兒童燙傷基金會、伊甸社會福利基金會、天主教華光智障發展中心、罕見疾病基金會、肌肉萎縮證病友協會、紅十字會等單位。

三、規模

3.1 問：請問貴行從事公益活動的規模為何？

A 答：我們每年從事公益活動的規模約佔盈餘的 2%，是故我們每年從事公益活動的金額並不一定，要看上年度的盈餘來決定。

四、問題與限制

4.1 問：請問貴行從事公益活動所面臨的問題與限制為何？

A 答：財力的限制是沒感覺，但仍然是須要企業獲利越佳時，越有能力提出盈餘來贊助。

A 答：人力上的限制是感覺負責人員不足，由於現在各部門均講求精簡，根本不可能給你充裕的人力。

A 答：至於相關法令的限制，本企業現並無受限制或窒礙難行的地方。

五、產生的影響

5.1 問：請問貴行的公益行為其所產生的影響為何？

A 答：其實我想應是策略性公益行為的建構影響最大，因為他將使我們更有計劃、更有策略去從事公益行為，不致走不必要或無效率的路。

A 答：另外凝聚員工同心力也是絕對的，讓員工知道公司在做很有意義的事，除了取之社會並善盡社會責任及回饋社會，令員工感到非常光榮；另知名度之提昇是影響受惠對象之處，讓大家共同關注，則力量會更大。

六、與 NPO 的關係

6.1 問：請問貴行與非營利組織間的關係為何？

A 答：我們與非營利組織的關係維持的相當好，因為我們曾募款幫助二十多家以上的非營利組織，他們對我們非常的感激，合作方式則都由公關部門負責。

A 答：像學校應也是屬於非營利組織，我們除了與它們合作發行認同卡，捐贈消費金額千分之二的款項外，也長期捐助金額幫忙推展棒運，形成了合作模式的建構。

七、決策

7.1 問：貴行公益行為之決策？

A 答：基本政策上要能與本行政策相符合，在企業本位立場方面，公司的形象，及經營的理念及態度都是須要顧及到的。

7.2 問：NPO 計劃內容及品質方面的考量，是不是會因對其評價高，就對其多關注？

A 答：當然是，因為我們會去資助 NPO，一定會先去了解其活動計劃內容及其品質，然後再做評估及判斷，評估高就會去參與，不高則放棄，決不盲從或附和。

7.3 問：有關社會關注之公共議題，貴行是否也會加以關心？

A 答：會的，社會關注之公共議題，我們當然會去關心，甚至想辦法去幫忙。

7.4 問：決策模式為何？

A 答：決策模式方面，應該可以很肯定的向你說明，我們的決策模式只有一個，都是由高階主管共同決策，再交由負責人員執行，基金會則由董事會討論決定，再交由執行長執行。

7.5 問：貴行高階主管是到哪一個層級？

A 答：應包括部室主管、副總、總經理、董事長等。

7.6 問：貴行公益行為的類型為何？

A 答：我們是以社會福利為優先考量，拿以「點燃生命之火」我們以做了十八年頭，受惠無數多人，今年我們努力的目標是給心創兒一個家，預計募款 2,700 萬元為心創兒在各地蓋收容之家。

八、未來發展

8.1 問：請問貴行公益行為之未來發展？

A 答：我們會愈做愈起勁，更會持續努力去做，相信會愈做愈好，因為我們會不斷的檢討，評估修正再執行。

8.2 問：是否曾主動尋找合作或公益贊助的對象？

A 答：是，今年的點燃生命之火，是為家扶基金會及善牧基金會辦理心創兒愛心募款，預計協助新建設及整修心創兒之家，包括花蓮、台東、宜蘭、台中、苗栗、台南、高雄等七個地區。

8.3 問：是否曾主動宣揚企業公益行為的理念及接觸管道？

A 答：是，這個我們做的很多，無論本行網站或電話，我們都會告訴客戶，我們有哪些募款公益活動，你如有興趣參與，可透過任何方式參與，像此次點燃生命之火，我們在網站上開了個網頁，內容又分首頁、愛的小故事、愛的贈與、捐款方式、愛來逗陣、心情卡片、愛心溫度計、甚具可看性、保證會打動人。

8.4 問：對於主動接觸的非營利組織之態度如何？

A 答：不會馬上接受，會進一步評估後再予以答覆。

8.5 問：對於知名度不高的合作對象的考慮因素是什麼？

A 答：我們會從其服務內容及未來發展方面去深究，再做合作與否的考量。

8.6 問：對於以接受其他企業支持之非營利組織的態度如何？

A 答：有的公益活動須要長期經營，甚至需要很多的資源，所我們不會因它已有其他企業支持即不予支持，我們考量的是該非營利組織，只要是好的組織，就會給予支持。

8.7 問：對於公益行為的長期發展？

A 答：像點燃生命之火一做十八年，但我們都定期的會進行評估再推出方案，雖然每年名稱都是點然生命之火，但每年所資助的對象不同，其關注內涵就不同，代表之意義及議題也就不同。

8.8 問：在公益行為的長期發展？

A 答：還好，我們很清楚地知道自己所要做的活動是要幫助那些對象，只要我們依照選定的目標，集中火力去做，相信其他企業有否在做類似公益行為應不是那麼重要了？

九、 其它

9.1 問：貴行一再提及的發行行認同卡做公益，是不是在做與目的相關的行銷？

A 答：是的，可以這麼說，因為企業提供一項或多項產品，消費者每買一件該企業所指定的產品，該企業便提撥一定的金錢捐贈給合作的非營利組織這是典型的與目的相關的行銷，而我們與合作的學校發行認同卡，只要他們持卡消費，我們就提撥該消費金額的千分之二供學校做建設基金，此可吸引支持學校的目的顧客，來建立更大數量的顧客基礎，增進潛在顧客刷卡慾望，使企業創造更大獲利，及提高公共形象，何樂而不為？

附錄五 訪談紀錄 B2

訪談對象：玉山銀行
受訪企業：玉山銀行

管理部公共關係科 B 小姐
訪談方式：面訪

一、動機

1.1 問：請問貴行從事公益活動的動機為何？

答：玉山銀行是非常注重企業形象的銀行，所以我們從事公益活動的動機當然也是要提昇企業形象及公共關係之建立，另外我們當然也是希望能提高產品好感及節稅，另擴大開發市場取得同業及社區認同，建立知名度，增進員工認同，和在徵才、促進整體商業環境發展，及提高全面生活品質上也是我們圖求能有所貢獻。

1.2 問：在善盡社會責任及回饋社會方面呢？

答：企業和社會息息相關，社會景氣不佳，連帶企業的商機也不佳，這陣子的銀行逾放比的不斷攀升，當然是受社會景氣拖累，所以當企業獲利得到好處時，一定要回饋社會使社會繁華富庶來支持企業的成功能力。

1.3 問：除了企業形象及公共關係之建立還有其他的動機？

答：企業形象及公共關係之建立是對企業內部影響之動機，但如從外部影響之動機來說，則是為了善盡社會責任及回饋社會和改善社區環境，是本行從事公益活動之外部動機，因為玉山人社會責任是非常重的人。

二、方式與途徑

2.1 問：請問貴行從事公益活動的方式與途徑為何？

答：我們會給予需要幫助的對象金錢贊助，像捐予台北市立啟聰學校，另外我們也會與服務技術之交流，像本行之顧客服務部經常赴各機關，企業團體去做演講，以推廣金融服務之技術。

答：至於本行從事公益活動所用的途徑主要是自行承辦較多，一小部分才透過非營利組織去做。

三、規模

3.1 問：請問貴行從事公益活動的規模為何？

答：我們從事公益活動的金額每年並不固定，但我們都會照整年計劃來做。

四、問題與限制

4.1 問：請問貴行從事公益活動所面臨的問題與限制為何？

答：應該是沒有什麼限制，我們是多少能力做多少的事，一切均量力而為，已走過第一個十年，也做了非常多的事，總感覺受惠的仍是有限，雖然我們從事的這些公益活動受益都是一般社會大眾，但因規模並非很大，所以反應及回饋得並不明顯，這是我們在從事公益活動時較遺憾的地方，也是我們要繼續努力的地方。

五、產生的影響

5.1 問：請問貴行的公益行為其所產生的影響為何？

答：在凝聚員工向心力上有很大的影響，當員工知道企業在從事哪些公益活動時，他們除了忙不迭的向客戶宣揚外，並會與有榮焉的共襄盛舉，像我們辦理知性座談或演講，員工會自動帶客戶來捧場，讓講座辦得很成功，銀行的成功即是他們的成功。

答：另外對公益對象之影響，除可幫助他們在經費上較充裕，甚至辦理活動時經費無虞外，

並可協助組織健全發展，提高其知名度，讓更多人瞭解它，加入扶助的行列。

六、與 NPO 的關係

6.1 問：請問貴行與非營利組織間的關係為何？

答：我們與非營利組織間似乎有很多已建立長期夥伴關係，並利用合作模式的建構相互達到公益行為之目的，例如玉山合唱團與台北市內合唱團共同於國家音樂廳舉辦「For Formosa 關懷台灣音樂會」創下國內銀行首次登上國家音樂廳演唱之隊伍。

答：我們與非營利組織之合作均由公關部門負責，除了財力與人力之贊助支持外，並經常利用資源交流來達成合作之目標，像電子商務巡迴座談，UCP500 講座，「財金有約」系列講座、玉山經營理念及顧客滿意經驗分享等都是利用本行之資源遂行公益行為。

七、決策

7.1 問：貴行公益行為之決策？

答：本行公益行為之決策不分大型、中型、小型都是由執行單位與高階主管共同協商後再做成決策，不會任由一人單獨決策。

答：當執行單位與高階主管要決策公益行為時，其評估準則會依經營者理念及態度，然後考慮企業形象，並依企業基本政策去選擇與企業所在地相關之事項或社會關注之公共議題來定行動目標，若要選擇 NPO 合作，當然是要先考慮其聲望和評價並要知曉其屬性類型，深入探討其活動計畫內容及品質後再決定參與與否。

7.2 問：貴行是否由專職機構或人員負責公益活動？

答：大多由公關部門負責，但玉山銀行文教基金會辦的活動則由該會人員負責。

7.3 問：貴行公益行圍類型為何？

答：本行公益行為以藝術文化較為注重，其次環境保育、學術教育等，社會福利僅佔一小部份，醫療保健及科技研發幾乎沒有做，因為那不屬於我們的專長領域，那部份就留給醫院或科技公司去做。

八、未來發展

8.1 問：請問貴行對公益行為之未來方向？

答：我們會主動尋找合作或公益贊助的對象，這是過去我們一直在做的，未來也是會繼續做下去，其次我們也會主動宣揚企業公益行為的理念及接觸管道，因為企業公益行為需要愈多人來做才會更有力量，而且接觸管道讓人更容易知道，參與的人會更多。

8.2 問：對於主動接觸的非營利組織的態度？

答：會進一步觀察並評估，不會馬上接受，尤其這年頭募款不易，只要你答應人家，很快會有更多單位跟隨而來，所以審慎評估，是接受得第一道防線，活動後之事後檢討評估是下次合作之第二道防線。

8.3 問：對於知名度不高的合作對象的考慮因素是什麼？

答：考慮因素以其服務內容好壞來作取捨，知名度不高的 NPO 也是有很崇高的服務志向，當然它們須要大家的扶持。

8.4 問：對於已接受且他企業支持之非營利組織的態度？

答：我們一向堅持之原則是只要是好組織，不要是掛羊頭賣狗肉的都會予以鼓勵及不斷的支持。

8.5 問：對於公益行為的長期發展？

答：公益行為是由點而面，要不斷的做下去，故我們所考慮的長期發展方向是以建立長期合作為目標，創造三贏之局—本行、合作對象、社會都贏。

8.6 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：這在我們感覺沒那個必要，因公益本就社會每人的事，有人喜歡做，本就求之不得了，為何要去遷就區隔，更何況各人所做的，又不盡相同，像台新文化藝術他們注重的是藝文展，而我們的文化藝術則在音樂會較多著墨。

訪談六 訪談紀錄 B3

訪談對象：華信銀行
受訪企業：華信銀行

公共關係部 C 小姐
訪談方式：面訪

一、動機

1.1 問：請問貴行從事公益活動的動機為何？

為了善盡社會責任及回饋社會，說實在地，一個企業談社會責任已經不再是唱高調或額外貢獻了，相反地，為了永續經營，社會責任已是永續經營的企業不得不扛的責任了，所以從事公益活動可說是我們長期性商業策略及長期自利的思考方向及目標了。

二、方式與途徑

2.1 問：請問貴行從事公益活動的方式或與途徑為何？

答：多年來秉持對社會的關懷，以力行社區藝文環保，關懷弱勢團體，及贊助公益活動等，大都以金錢贊助方式具體行動參與，是故自行承辦，透過非營利組織及與其他企業合作都曾經有過。

2.2 問：貴行有成立基金會嗎？

答：沒有，本行迄今尚未有成立基金會的打算。

三、規模

3.1 問：請問貴行從事公益活動的規模為何？

答：每年均編有固定金額支出的預算，但金額多少，事關機密，不便奉告，請諒解。

四、問題與限制

4.1 問：請問貴行從事公益活動所面臨的問題與限制為何？

答：我們所面臨的問題是人力上的限制，由於我們沒有成立基金會，沒有專責部門，而負責公益行為的部門則由公關部門兼辦，因公關負責的事很多，人員配置又少，故總覺得人手不足。

五、產生的影響

5.1 問：請問貴行的公益行為其所產生的影響為何？

答：1999 年獲行政院文化建會第二屆文馨『銅獎』，2000 年又獲第三屆文馨『金獎』，多次得獎，除了對本行企業公益行為的肯定，更凝聚本行員工的向心力，讓員工感覺相當有面子，且大大的提升本行的企業形象，增加媒體曝光率。

答：89.1.12 曾贊助羅東聖母醫院『重症醫療大樓』建設，是為了讓羅東聖母院有更健全的發展，89.8.18 曾贊助金融研究發展基金會舉辦『第六屆兩岸學術研討會』是為了讓金融研究基金會可獲得觀摩與學習經營管理的機會。

六、與 NPO 的關係

6.1 問：請問貴行與非營利組織的關係為何？

答：目前我們與非營利組織支援的方式大都以財力物力方面贊助較多，至於人力支援較少，因為我們負責單位公關部門人本來就少，要加派人力支援，較力不從心。

答：我們贊助舉辦音樂會的對象有新象文教基金會、台灣交響樂團、蕭邦音樂基金會，研討會的則有台灣綜合研究院、政大企研所、金融研究發展基金會，藝文活動則有陽光文教基金會、時報文教基金會……，我們並沒有固定合作模式或長期夥伴關係之建立，我們是依個

案來找合作對象，故可說是 case by case。

七、 決策

7.1 問：貴行公益行為之決策？

答：我們公益行為之決策模式與經營管理模式差不多，由總經理核准年度公益贊助預算，每個公益贊助方案由負責公益行為的單位擬定計劃，並詳細報告後，再由總經理做最後決定，此應算是執行單位和高階主管共同決策吧！

7.2 問：貴行公益行為評估準則為何？

答：雖然我們公益贊助政策及方針持續進行，但我們並不失去彈性，我們會依本身資源及價值衡量可做多少事，為理念及態度，企業形象，企業長期自利，贊助非營利組織。

7.3 問：貴行公益行為的類型為何？

答：我們贊助之公益行為之類型因依活動內容評估，評估通過時交予以贊助或合作，故若要叫我們依活動類型分出優先考量順序實在很為難，但如以九十一年之公益行為八件，文化藝術佔了五件，應是文化藝術比例較重。

7.4 問：貴行公益行為負責單位？

答：因無成立基金會，故所有有關公益行為的事均由公關部門負責。

八、 未來發展

8.1 問：請問貴行對公益行為之方向？

答：在尋找合作或公益贊助的對象是會一直主動的去做，但先要通過我們的評估，方才有可能成為受惠的單位，至於在每次的公益行為上，我們贊助單位或捐贈單位都不會吝於將名字顯現出來，一方面可作為拋磚引玉共襄盛舉之行銷，二方面可提供知名度及企業形象。

8.2 問：對於主動接觸的非營利組織之態度？

答：一本我們的態度，即是先進一步評估再說，因為現在非營利組織太多了，如來者不拒，恐會應接不暇，是故經過評估過濾後，會較少，做起來才能行有餘力並應付自如。

8.3 問：對於知名度不高的合作對象的考慮因素？

答：首先我們會考慮它與所在地是否相同，其次會考慮其與產品是否相關，這三者皆接近了，另外就其服務內容去瞭解其理念及價值，然後再做合作的打算。

8.4 問：對於已接受其他企業支持之非營利組織的態度？

答：只要是好的組織，尤其是大家都認同的，相信其必會得到很多的支持，本行對於好的組織，一向都會繼續予以支持，不會讓其無助的，就會慈濟功德會「新社國小校園興建」屢獲我們的贊助。

8.5 問：對於公益行為的長期發展？

答：對於公益行為的長期發展，我們並不願陷於無彈性，所以我們會定期再評估新方案，所以我們每年合作之對象，或推出之公益行為均有不同，如此才能廣。

8.6 問：在公益行為上是否強調與其他企業做相當程度之區隔？

答：我們認為沒必要，我們做我們的，依我們的計畫去做，不要拘泥於別人也在做而縮手，如此會做得沒有意義，公益行為本來就是一件很快樂的事，何必陷自己於礙手礙腳呢？

附錄七 訪談紀錄 B4

訪談對象：台新銀行

台新銀行文化藝術基金會

受訪企業：台新銀行

行政助理 E 小姐

公共關係科 B 小姐 訪談方式：面訪

一、動機

1.1 問：請問貴行從事公益活動的動機為何？

D 答：我們自一九九二年創立以來，長期關懷台灣本土文化藝術的發展，多年來贊助台北燈節，兒童繪畫比賽，並以專業非營利藝術支持機構的角色，擔任藝術創意與民間產業交流合作的連結，具體落實企業回饋社會的使命，以提昇文化品質，健全藝術發展，並用積極持續性藝術推廣，讓當代藝術深入社區，為志業，為動向，所以要說從事公益活動的動機是為了回饋社會，改善社區新文化環境，因為文化的根源，不是一天兩天能見成果，堅持不懈的努力，才能推動文化的百年大計。

1.2 問：請問貴行從事公益活動對企業內部有何影響？

D 答：短期性商業影響並沒感覺，但是若從長期性商業策略之眼光來看，對提昇企業形象及建立較佳公共關係，及打響知名度是有正面效果的，尤其站在長期自利的己利利人的觀點來說，企業因公益行為而有好形象受顧客光顧，達到較好的營運績效，使商業環境更發達，生活品質更為提昇。

1.3 問：提高全面生活品質有何影響？

D 答：你會發現，在台灣的藝文活動會愈來愈多，在社區總體營造方面，也因企業的贊助，不管是地方自發性活動，或政府主辦的活動，或是企業引進的藝文活動，都越來越多元化，讓人看了都要暗自稱許，這是一種善的循環。

二、方式與途徑

2.1 問：請問貴行從事公益活動的方式與途徑？

E 答：2002 年我們創辦首屆「台新藝術獎」推出國內首見高達百萬獎金的「年度表演藝術」與「年度視覺藝術」大獎，這都是由本行透過財力之贊助，而由台新文化藝術基金會自行主辦，另 2001 年歲末與台北市文化局合辦「開發藝術觀眾—台北市藝文表演購票贊助」專案，贊助受到景氣低迷影響的國內藝術市場，購買五千多張票，提供弱勢團體觀賞藝術演出，此是與其他 NPO 合辦。

三、3.規模

3.1 問：請問貴行從事公益活動的規模為何？

E 答：我們每年從事公益活動的金額不一定，要看當年的公益活動計畫的次數及內容而定，也就是說案子的尺寸大小及多寡決定公益活動的經費，但可以肯定的是三均千萬元以上，因為由行政院文化建設委員會主辦的第五屆文馨獎，台新銀行第三度獲獎，本次並首次獲的金獎，本次金獎得主都是過去三年內投注一千萬元以上支持文化活動的民間團體及個人，它乃是政府鼓勵文化藝術活動而創辦的獎項，同時也代表政府感謝企業團體及個人，有錢出錢，有力出力，涓滴成流來扶持文化藝術的發展，

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？

D 答：這倒不會，一般而言，仍以 case by case 來衡量，視活動的需要來決定，雖然目前金融環境不佳，經營體質亟需改善，但台新藝術獎仍年年繼續再辦，所以業績之消長應不是我們對從事公益活動經費考量之因素。

四、 問題與限制

4.1 問：請問貴行從事公益活動所面臨的問題與限制？

D 答：因為我們的基金會是屬文化藝術基金會，是屬於文建會主管的，而文教基金會則是屬於教育部所主管的，另公益慈善基金會有屬內政部所主管，這在政府法令上都有所規定，而我們是一個文化藝術基金會屬於文建會的基金，有時會遇到文建會答覆：「這是屬教育活動，不適合你們的基金會辦」之困擾的問題，但並不是那麼的嚴重，因為如基金會不能辦理則交由企業辦理，也就迎刃而解，只是感覺為什麼政府要有這些行政措施？且政府的效率是視慢了點，不像企業的行政效率

4.2 問：負責公益行為的人力是否足夠？

D 答：目前我們基金會配置的人員包括藝術總監、執行長、企劃專員、行政助理總共五名，負責基金會的所有活動，我們深感人力之不足，但我們仍然用嚴謹態度發揮每位的能力，將每個活動予以規劃、執行、評估，做好每一樣的工作。

五、 5.產生的影響

5.1 問：請問貴行的公益行為其所產生的影響如何？

D 答：在前面的本行從事公益活動的動機裡頭就曾說到落實企業回饋社會的使命，其實這都已深遠的影響到企業已自然而然的視策略性公益行為的建構為努力方向，因為當今企業資源有限，而議題無限，如何將有限的資源成功地注入社會稱許的少數議題上，卻需要建構策略性公益行為，故本行為展現永續經營的魄力，戮力投入「新」文化藝術之推廣與贊助，雖已獲得文建會的文馨獎金獎，但我們並不以這樣就滿足，我們還希望更多社會的掌聲。

D 答：我們長期贊助台北燈節，兒童繪畫比賽，及長期關懷台灣本土文化藝術的發展，在在顯現我們對社會的關心及用心，希望因我們的帶動，能引起民眾的共鳴，一齊為當下的生活週遭的文化環境做努力與貢獻。

六、 6.與 NPO 的關係

6.1 問：請問貴行與非營利組織間的關係為何？

D 答：台新文化藝術基金會之董事會成員是除了台新銀行之三位高層人員外，另納入勞委會，中研院，文化總會，大提琴家等四名成員，故我們與 NPO 之關係是良好的，互動也很頻繁，因為文化藝術之工作，並非孤芳自賞的工作，它需要更多人的加入參予及工作，更要建立長期夥伴關係，才能帶動社會大眾對文化藝術之關注，也才能實現立足本土的基礎為台灣藝術創作能量得提昇，及國際能見度的拓展累積貢獻更大心力。

七、 決策

7.1 問：貴公司公益行為之決策？

E 答：這裡的基本政策是基金會的而非企業的，銀行是屬金融服務業，基金會當然依企業及基金會之性質聚焦於幾個方向，先決考慮到的是企業的形象及公益行為之價值，然後就長期關係之建立找尋 NPO 來辦企業所在相關之公益活動，但此公益活動要與我們基金會宗旨有關的才有可能付之行動，否則就不做了，因為我們不可能全部都去做。

7.2 問：經營者的理念與態度呢？

D 答：為落實高品質的服務與建立信賴的品牌形象，台新銀行強調「專業、服務、信譽」的經營理念，在公益行為上，我們想在日常生活中，為大家呈現一個充滿喜悅與美感的新視界，所以我們成立了基金會來扶持文化藝術的發展，期許藉由企業自發性、持續性的文化藝術推廣，讓文化藝術深入民心，注入社區，這也是企業對社會一種責任。

7.3 問：決策模式呢？

E 答：因為我們的活動都偏向大型且歷時較久，並具強顯著性的，故其決策模式則普遍由執行單位和高階主管共同決策，而上面決策完，付之執行的較細項的決策則由執行長單獨決策，執行長對基金董事會負責即可。

7.4 問：公益行為的類型為何？

D 答：在未來成立基金會時本行之公益行為類型依文化藝術、社會福利、社區營造等，分別在參與及關注，像舉辦畢卡索會活動，為 921 大地震救災募款，為台北燈會中正紀念堂「資訊龍」點燈。

E 答：我們基金會成立即以「提昇文化生活品質，健全藝術發展」為宗旨，所以基金會在運作，也就跟著這個宗旨在走，以專業非營利組織支持機構的角色，擔任藝術創意與民間產業交流合作的連結，具體落實企業回饋社會的使命，所以這兩年來我們基金會都辦文化藝術有關的公益行為。

八、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？

D 答：視情況而定，例如需要文建會出面協助租借場地，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？

D 答：是，因為公益行為的理念若不予宣揚，不讓人知道，可能會遭致孤芳自賞的地步，像我們在做的文化藝術之推動，是百年大計，並非立竿見影的工作，故非得將理念宣揚不可，更要將接觸管道用盡方法推銷出去，否則花了很多人力、物力、時間辦理的文化展、藝術展來的人小貓兩三隻，那豈不很浪費，又不具功效。

8.3 問：對於主動接觸的非營利組織之態度？

D 答：人家主動接觸了，當然不便拒絕，但因目前業務量蠻大，不能照單全收，故我們都會進一步評估可行性。

8.4 問：對於知名度不高的合作對象的考慮因素？

D 答：因為我們的基金會在北部，為了考量學者、專家、藝術家之邀請與聯絡之方便，所以我們大都先考慮與所在地是否相關。

8.5 問：對於已接受其它企業支持之非營利組織的態度？

D 答：一般來說，我們會視其組織，只要是好的組織，尤其提出之專案又是很值得去做的 case，當然會予以支持，除非有特殊狀況，像該 case 不需那麼多經費的支持，也即支持的經費已綽綽有餘了。

8.6 問：對於公益行為的長期發展？

D 答：每次活動後我們會予以檢討，用過去的經驗，來作為下年度的預算，避免走過的冤枉路再發生，而用經驗累積成長，一步一腳印，則是我們公益行為長期發展之不二法門。

8.7 問：在公益行為上是否強調與其他企業做相當程度之區隔？

D 答：因為我們基金會是文化藝術基金會，所以我們想建立讓人想到台新銀行文化藝術基金會就會知道這個基金會在做什麼，而不要弄模糊焦距，故我們非常重視與其它企業做相當程度之區隔。

附錄八 訪談紀錄 B5

訪談對象：富邦慈善基金會
受訪企業：富邦銀行

公共事務部 F 先生
訪談方式：面訪

一、動機

1.1 問：請問貴行從事公益活動的動機為何？

F 答：我們深知企業的成功，除了經營團隊的力外，還需要來自社會大眾的支持，所以始終沒有怠忽善盡企業的社會責任，秉持著回饋社會的動機，在企業草創初期就默默的行善，隨著社會的變遷，為了能更有計畫的從事公益活動，乃於民國七十七年十二月成立「富邦慈善基金會」，以辦或捐助慈善事業為設立宗旨，捐助項目包括清寒醫療補助，急難救助，災害救助及弱勢團體公益活動推展等。

F 答：八十五年度天下雜誌第三屆「企業社會責任大調查」的結於十月份出爐，很高興，富邦集團獲得本次評鑑「社會公益類」中最高榮譽，是定也是責任的加乘，同時也印證集團實踐社會責任，永續經營的企業精神。

1.2 問：在提高全面生活品質方面呢？

F 答：目前在從事公益活動是以整個集團在運作，尤其又由三個基金會富邦慈善基金會、富邦文教基金會、富邦藝術基金會，在獨立運作，所以並沒有以獲利為依歸之思考，在長期自利方面「富邦慈善基金會」的募款捐贈弱勢族群公益活動，就有著提高全生活品質的味道，尊重每一位的生命價值是我們追求的目標。

二、方法與途徑

2.1 問：請問貴行從事公益活動的方式與途徑為何？

F 答：我們長久以來分別於國泰醫院、花蓮基督教門諾醫院、花蓮慈濟醫院，設立「富邦急難救助醫療專戶」；在關懷原住民工作上，除了成立「原住民部落工作站」並有學童助學計畫，認養計畫兩項活動，至今幫助人數已超過五千人，對於社會關懷、原住民關懷、青少年關懷，我們真的很用心的在做，不管是自行承辦或透過非營利組織都是不遺餘力。

F 答：我們從事公益活動的方式大部分是企業財力的贊助與舉辦聯合募款活動所做的募款贊助，因為金融業的產品實在無法提供實務贈與；921 學校重建認養，跟三所布農族學校互動後，深深體認到：「土地利用，對平地人是財富的增加，對山地原住民卻是他們的生存空間」的道理，同時在重建過程中的最大原則：適地適建，品質第一、水土保持、尊重社區意見，蓋一所當地所需要的學校，而不是富邦自己認為應該長什麼樣子的學校。

三、規模

3.1 問：請問貴行從事公益活動的規模為何？

F 答：以富邦集團言，我們每年從事公益活動的會議是固定的，均超逾三千萬元以上，富邦從未因景氣好壞而刪減公益活動的經費，兼顧營利本質和回饋社會的決心，這也是富邦將繼續秉持的精神

四、問題與限制

4.1 問：請問貴行從事公益活動所面臨的問題與限制為何？

F 答：目前我們所面臨的問題是法令規章之限制，因為我們有三個基金會，各有主管單位，像內政部管慈善基金會、教育部管文教基金會、文建會管藝術基金會各掌管不同的業務，但有時又很難分辨該業務是屬哪個機構管轄，該由那個基金會去承辦，去向主管單位申請，想不到要做公益竟也這麼繁瑣複雜；另外即是來募款之 NPO 非常之多、也許是景氣差、募款不

易，NPO 經營困難，或因我們的名氣太響了，總之令人應接不暇。

F 答：負責人員有限也是目前我們人力上的受限，現各企業都在精簡，好多單位都遇缺不補，故雖感人力不足，但也只得硬撐，不敢再擴張人員編制。

五、產生的影響

5.1 請問貴行的公益行為其所產生的影響為何？

F 答：若要談公益行為對我們產生的影響，在我感覺應是策略性公益行為的建構，即凝聚員工的向心力，因為看看我們基金會的運作，凡走過必留下痕跡，多年來的工作成果獲各界之肯定，及得到評鑑社會公益類的最高榮譽，難道不是策略性公益行為的建構之功勞，尤其富邦的員工更凝聚一股施比受更有福的向心力，一直積極地善盡社會公民的角色，這豈不是一種善因的種子在燎原。

六、與 NPO 的關係

6.1 請問貴行與非營利組織的關係為何？

答：我們與非營利組織之間的合作均直接由三個基金會負責，它們視其財力、物力、人力予以配合，也許是我們基金會做得很多，慕名而來的 NPO 相當多，這也造成我們的困擾。

F 答：成立富邦慈善基金會、富邦文教基金會、富邦藝術基金會是為了成就更多的公益行為，因為它們各自有各自的服務項目及領域，相信這在企業中，我們應算是創舉，一個企業集團要養這麼多的基金會，確實要有魄力與見地。

七、決策

7.1 問：貴行公益行為之決策？

F 答：我們基金會之組織架構是成立董事會選出董事長，再由董事長任命執行長、副執行長、總幹事，然後再聘請專家執行、會計人員，故若要說本行公益行為之執行長及董事會共同決策，算是高階主管所共同決策的。

7.2 問：貴行高階主管是指哪一個層級？

F 答：高階主管應是指基金會的執行長及董事會成員。

7.3 問：有關社會關係之公共議題，貴行是否也加以關心？

F 答：921 大地震全國有錢出錢，有力出力，確實造成了很大震撼及焦點，富邦豈能坐視不聞不問，所以我們也成立了 921 賑災專案，88 年至 90 年前前後後在這災區投注了逾二億元以上的捐款。

7.4 問：貴行公益行為的類型為何？

F 答：我們因有三個基金會在獨立運作，而各基金會所從事的公益行為均不相同，像慈善基金會則以社會福利為優先考量，文教基金會則以學術教育、社區營造、體育活動為優先，藝術基金會則以文化為優先既不重疊也不會偏廢，各類型的公益行為應都可照顧得到。

八、未來發展

8.1 問：請問貴行公益行為之未來發展？

F 答：因為我們有三個基金會在獨立運作，在有專責的人，有系統的在策劃執行，相信只有愈做愈好，尤其公益行為最怕資源的浪費與資源的不足，在富邦三個基金會的相互輝映與企業集團的扶持下，我們確信未來的作為會有很大的揮灑空間。

8.2 問：是否曾主動尋找合作或公益贊助的對象？

F 答：富邦文教基金會不以贊助職棒為商業訴求，反以推展棒球運動，鼓勵及培養國內青年學子成為優秀棒球選手為目標，因此民國八十二年七月與省立台中體專（現為國立台灣體育

學院) 簽約合作, 培訓「富邦公牛棒球隊」, 除了為棒談播種栽苗外, 也期望球員在追求精湛球技時, 應端正自我操守, 成為全國青少年的典範, 為社區注入一道清流。

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: 長期從事導正青少年教育宣導工作的富邦文教基金會, 在舉辦幾次『全省青少年行為及價值觀調查』報告中發現, 青少年犯罪率日益升高的社會現象, 許多是因為「壓力」調適不良, 或者對「性」無正確觀念, 一時逞強犯下的大錯, 為能有效遏阻青少年誤入歧途, 除了舉辦一連串健康休閒的青春動態活動外, 更是邀請專家學者搭配偶像明星, 一起深入校園, 以輕鬆, 寓教於樂方式, 提高同學們的學習興趣及參與度, 以達有效宣導正確觀念之目的。

8.4 問: 對於主動接觸的非營利組織之態度如何?

F 答: 因為主動接觸的 NPO 非常多, 所以我們一定會透過進一步評估, 予以保留或刪除 case, 俾免被拘絆糾纏而運作不順。

8.5 對於知名度不高的合作對象的考慮因素?

F 答: 將視其服務內容而考慮合作與否, 因為每個基金會有其公益行為之類型, 若不符基金會之服務類型, 當然無法予以合作。

8.6 對於已接受其它企業支持之非營利組織的態度?

F 答: 以當下之非營利組織數目之多真的難以估計, 而企業在支持的非營利組織也相當的多, 真的要全部支持是不可能的, 但要說有其他企業在支持就不管其組織之良窳而不予支持, 確也不盡人情, 故只要是好的組織, 服務的內容有符合且具意義, 都會繼續支持。

8.7 對於公益行為的長期發展?

F 答: 富邦文教基金會自 81 年迄今一直在做的「富邦金融勤工、研究獎學金」及 88 年迄今在辦的「富邦金融講座」為的是鼓勵國內大專院校及研究所同學致力於研習金融專業知識, 也期透過這樣長期的培育, 能為台灣走向國際金融舞台, 做好人才養成的紮根準備, 置身公益, 除了無私奉獻之外, 更要有長遠的眼光。

8.8 在公益行為上是否強調與其它企業做相當程度之區隔?

F 答: 我們所做之公益行為相當多, 範圍廣, 尤其凡與人類有關的事我們都在關注, 要與其他企業在做的公益行為做相當程度的區隔, 似乎不太可能, 所以我們不會太注視, 說實在也沒那必要。