

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN NONPROFIT ORGANIZATION MANAGEMENT

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

非營利組織公益活動推廣策略研究－以家扶中心為例

A STUDY OF PROMOTING STRATEGIES OF CHARITABLE ACTIVITIES OF

NON-PROFIT ORGANIZATIONS - A CASE STUDY OF TAIWAN FUND FOR

CHILDREN AND FAMILIES

指導教授：涂瑞德 博士

ADVISOR: RUEY-DER TWU Ph.D.

指導教授：楊聰仁 博士

ADVISOR: TSUNG-JEN YANG Ph.D.

研究生：許念慈

GRADUATE STUDENT: NIEN-TZU HSU

中 華 民 國 1 0 5 年 6 月

南 華 大 學

企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩 士 學 位 論 文

非營利組織公益活動推廣策略研究-以家扶中心為例

研究生：許念慈

經考試合格特此證明

口試委員：許慧珍

楊聰仁

褚麗娟

指導教授：涂瑞德

楊聰仁

系主任：褚麗娟

口試日期：中華民國 105 年 06 月 24 日

誌謝

一切都是機緣巧合，沒想到我的人生竟會走到這一步，畢業多年之後再重拾書本，焦慮、躁鬱、自我質疑，無止盡的輪迴，像個黑洞，把生活的光全吸進去。

幸運的是，感謝楊聰仁教授、涂瑞德教授無止盡的寬容，及各位辛苦的教授們，各位同學的關心和鼓勵，謝謝家扶中心郭主任、劉隊長、廖隊長、茂昌兄及所有幫助過我的人們，這段期間不間斷印證凱文貝肯定律，祝福大家，感謝！

或許人生的每一步都有意義，只是當時我們不明白，改變我們能改變的，接受我們不能改變的，也許在因緣具足的時候，可以完成某些事。

許念慈 謹識於

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

中華民國 105 年 6 月

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士專班

104 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：非營利組織公益活動推廣策略研究—以家扶中心為例

研究生：許念慈

指導教授：涂瑞德 博士

楊聰仁 博士

論文摘要內容：

本研究旨在探索，非營組織經由公益活動，加強民眾對非營組織的認識與支持，使大眾與非營組織緊密連結，共同濟弱扶傾。

本研究的目的為：

- 一、 希望爭取政府、企業對弱勢族群更多的支援。
- 二、 研究行銷策略，非營組織與企業的互助、共創雙贏。
- 三、 研究非營組織，號召更多人投入公益活動。

從文獻中探討以及本研究觀察，並以深度訪談法、個案分析法、次級資料分析法，特別情商邀請家扶中心相關工作人員、溫媽媽志工隊、展愛隊組長、拍賣會人員等，資訊提供者接受訪談，以求深入了解各項因素。

整理研究結果顯示，家扶中心獨特的優勢與機會，希望截長補短，消除劣勢及威脅的負面影響，並依結論提出建議，以供其他非營組織公益活動推廣，能有所裨益。

關鍵詞：非營利組織、公益活動、推廣策略

Title of Thesis: A Study of Promoting Strategies of Charitable Activities of
Non-Profit Organizations - A Case Study of Taiwan Fund for
Children and Families

Department: Master Program in Nonprofit Organization Management,
Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2016

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Nien-Tzu Hsu

Advisor: Ruey-Der Twu Ph.D.

Tsung-Jen Yang Ph.D.

Abstract

The purpose of this study is to explore how the Nonprofit Organization reinforces the public to acquaint and support them through charity activities; to make the public bound to the Nonprofit Organization to work together for bring help to those in need.

The purposes of this study are:

1. Strive for government and enterprises to support disadvantaged communities.
2. Study marketing strategy to create a mutual win-win for Nonprofit Organization and enterprises.
3. Study Nonprofit Organization and call out for more people to engage in charity activities.

From literature and documents, the research conducted interviews in depth, case studies, secondary data analysis. The result of analysis shows Taiwan Fund for Children and Families has unique advantage and chance; we suggest improvements based on eliminating his shortcomings and threats, so that the model can be beneficiary to other Nonprofit Organizations in promoting charity activities.

Keywords: NPO, Charitable Activities, Promoting Strategies

目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iii
表目錄	v
圖目錄	vi
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	3
第二章 文獻探討	5
2.1 非營利組織相關研究	5
2.2 公益活動相關研究	11
2.3 家扶常態公益推廣活動	21
2.4 推廣策略相關研究	31
第三章 研究設計	35
3.1 研究流程	35
3.2 研究架構	36
3.3 研究對象	37
3.4 研究方法	40
第四章 研究結果與討論	43
4.1 個案討論	43
4.2 實際案例	58
4.3 研究結果	61
第五章 結論與建議	64

5.1 研究結論.....	64
5.2 建議.....	65
5.3 未來研究建議.....	69
參考文獻.....	70
一、中文部分.....	70
二、英文部分.....	72



表目錄

表 2.1	非營利組織相關研究.....	5
表 2.2	民間組織或團體參與公益活動之動機.....	11
表 2.3	企業參與公益活動的動機.....	15
表 2.4	公益概念之演進.....	33
表 3.1	訪談對象簡介.....	37
表 4.1	家扶中心 SWOT 分析.....	61



圖目錄

圖 3.1	研究流程.....	36
圖 3.2	研究架構.....	37
圖 4.1	認養人贊助額度演變.....	45
圖 4.2	SWOT 分析圖.....	62



第一章 緒論

本研究為探討分析非營利組織對弱勢族群的扶持、兒童的保護以及家庭倫理結構的維繫，以及民間社會福利機構營運關鍵成功因素，並以家庭扶助中心為例。本章包含三個小節：首先闡明本研究之背景與動機，其次設定研究目的並擬出本研究之主要流程並提出問題探討研究，以下將逐一詳述之。

1.1 研究背景與動機

明天和意外，不知誰先到來？祈願國泰民安。政府、企業、非營利組織攜手，織成安全的福利網，保護所有人民的幸福。

台灣從 76 年解嚴後，非營利組織蓬勃發展，宗教性及非宗教性的非營利組織一經由公益活動，照顧民眾的身、心、靈。

人類自文明產生後，便明確的存在著強弱優劣的先天或是後天所造成的不公平。而文明的發展與進步也自然的產生了弭平差異的機制—宗教和主義，此二者的積極目的都在源於善念以引導群體的力量去改變或是縮小平衡差異。

主義的力量在於行動在於執行實踐在於建立制度與規範，實體的機構就是政府、政黨，效果快速而產生的變異性大，它的效果可能是一個兩個世代的時間，解決幾個世代的問題；但也可能平衡彌補了舊的差異卻造成了新的不公。

而宗教信仰則需要長時間的孕化與深植，可能幾個甚至幾十個世代的學習和傳遞，才能產生影響造成效果，但影響可能是世世代代的延續。華人是一個重視道德與文化傳統的民族，台灣更是現今保持保存中華文

化最完整的地方，數千年的道德傳統與宗教信仰的傳播融合，在多元宗教信仰的社會中，更是能夠藉由宗教的思想與力量，以信仰為根本，機構為中心，信眾為媒介，在平衡社會資源，扶貧濟弱的福利工作上彌補政治、政府政策的不足。

起源於妹妹的同事在這20年來幾乎年年向我們募集不再使用的家用雜物去家扶中心參加義賣從不間斷引起了我的好奇心：是甚麼動力驅使之下有這股熱情不中斷。

家扶基金是在地的專業工作團隊，結合社區、企業、政府、學術界合作，角色定位、發展方向明確，非營組織的角色定位能發揮強大的功能。

1.1.1 監督與宣傳

台灣經過了長時間的經濟發展，大環境對於社會福利以及弱勢族群的扶持扶助的觀念已相當的普遍，相關組織團體發展蓬勃，其出發點都是良善的，但終歸事在人為，一旦組織多而為者眾便難免良莠不齊龍蛇混雜。去蕪存菁並能彰顯真正好的執行單位機構，讓力量真正發揮運用在需要的地方。有效管理更是最好的方式，成立相關非營利組織，更有利於公眾監督與事務執行。

透過對研究機構及社會群眾的訪談及提問調查來了解，在社會福利與弱勢關懷的工作中，特定的團體所扮演的角色與其執行工作所影響的範圍與層面，並透過問題的設定以提問調查的方式，合理有效的在機構、施予和受與者取樣調查，期以深入了解並起到監督和宣傳的作用。

1.1.2 整合與擴大

研究調查機構與當地或周邊相關組織力量如何整合？

如何結合運用政府資源，強化公務執行力量，並深化執行的角色。

公益事務的推行最怕各自為政，多半造成資源的傾斜，造成某一群體的偏缺或是特殊個體的資源堆疊，因此透過此研究調查，將區域內相關團體與資源充分數據化做好整合，均衡工作的方向與項目的執行，避免破壞區域或群體的平衡，或是產生排擠效應，如此更能將力量發揮到最大化。

1.1.3 模式化與規模化

透過宗教性非營利組織對於人力與物力的聚集的優勢，運用在地的關懷，形成一個強而有力的關懷濟助的公平有效的力量，成為民間公益的典範。

透過調查、研究、改進與執行，使機構的影響力和執行力能和當地地區環境與政府政策做更緊密的系統性的結合。將現有的資源與工作狀況跟著社會的長期發展趨勢，政府政策方向與相關預算支應的分配，訂定長期發展所要推動的方向與工作。

1.2 研究目的

各式各樣的慈善團體或宗教信仰團體，宗教性非營利組織對於社會中善行善念的吸納與結合宗教信仰本身就是一個聚集人群的力量，寺廟或教堂則是同一信仰理念的人集合的地方，宗教的出發點都在於勸人為善，因同一信仰集合的善念，將之轉化而為入世的善行，並且公平而有效益的執行。

以深入群眾心靈發揮執行力，結合政治力量政府政策的資源，補其不足相互發揮。扶助弱勢，讓信仰的精神力量轉化為實質的作為，用真與善讓社會達到美麗和諧的境界。本研究目的如下：

- 一、透過對公益團體的研究，宣揚宣傳非營利組織讓更多人投入相關的公益活動之中。
- 二、切身觀察研究善因行銷，對於企業營利事業與公益福利團體間相互的互利共生，需求與供給的關係，延伸長期穩固公益力量的執行與發揮。
- 三、經由本研究調查，爭取連結政府單位公權力更大力道的關注與支持。



第二章 文獻探討

相關於本研究所探討、探究的問題，以既有的文獻內容論證，在先知前輩過去曾經的研究探討中得到立論的支持，並從學界、學者的立論中發展研究者闡述的理論。

2.1 非營利組織相關研究

非營利組織擔負著獨特的使命、文化、資源和行為模式，數量因社會的多元化而日益眾多，在共同使命的號召下，匯集可觀的人力、物力與資源，產生對社會明顯的影響力，從而逐漸形成為獨立於政府和商業之外的部門，相關整理如表 2.1 所示。

表 2.1 非營利組織相關研究

作者	年代	論述內容
黃雲生	民 90	政府部門或單位在委託方案或福利服務的倡導上，扮演著主導相當重要的角色；非營利機構所成立的居家服務支援中心而言，在財務上對政府有資源依賴的關係存在，然在組織的本體則又不甚明顯 A. 組織自主性而言：委託方案大都從彼此間之關係出發，並沒有一套完整的監督、評鑑制度，因此受委託機構幾乎都不會感覺其自主性受到影響；在委託方案的承接上，對於受委託機構的士氣，對外關係及社會形象或組織的責信度有提升，多有助益。 B. 在研究的建議上，非營利機構應加強拓展其他資源，以確保組織資源的穩定性，並善用志工以降低人事費用，進而提升自主性。對於政府方面，建議應儘速建立一套完善的管理規範，使民營化朝向制度化及法治化。各級政府尤其最基層的鄰里長、村里幹事應多加配合政府政策的推動。

表 2.1 非營利組織相關研究 (續)

作者	年代	論述內容
呂朝賢	民 90	<p>認為近來臺灣非營利組織的數量大量增加，在相關福利財貨與服務供給上的角色也日益受到肯定與重視。然而，由於非營利部門的特性使然，使得社會福利功能的發揮深受社會經濟條件的影響，尤其是與政府的關係更是影響其功能發揮的重要因素。</p> <p>A. 透過文獻檢閱的方式整理出政府與非營利部門的可能關係模式，包括合作、互補、契約、補充與敵對關係，並依此建構出一個初步的分析架構，透過分析 921 地震中，政府與非營利組織對賑災與復建過程互動下所產生的關係型態。</p> <p>B. 根據其研究的結果發現，兩部門的關係充滿著雜揉性，而且依據非營利組織的規模、屬性而產生「以互補為主」、「以互補與契約並重」及「以補充為主」等三種關係型態。</p>
李貞宜	民 90	<p>從社會資本觀點探討非營利組織資源連結的過程</p> <p>A. 資源連結工作發展歷程分為四個階段：「資源連結摸索時期」、「資源拓展時期」、「資源連結穩定發展時期」與「成過回饋期」</p> <p>B. 各階段依社會環境與組織發展任務之不同</p> <p>C. 與不同類型外部組織發展連結關係</p> <p>與政府部門、企業廠商及教會資源之連結合作關係增加、與相關福利機構開始發展連結關係以及與學校及醫療資源之間維持原本的互動連結關係</p> <p>六種社會資本形式內涵於組織資源連結互動過程中形成：信賴關係、專業權威關係、契約關係、機構公信力、宗教信仰特質與明確組織使命。</p> <p>研究建議如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 建立非營利組織之間雙向互動連結關係； 2. 發展非營利組織之間互惠互利的資源連結模式； 3. 建立專業權威形象，提昇非營利組織服務能力； 4. 在信賴基礎上維繫非營利組織間連結互動關係； 5. 簽訂合作契約，穩定非營利組織所建立資源連結關係； 6. 落實明確組織使命，強化社會大眾對非營利組織

表 2.1 非營利組織相關研究 (續)

作者	年代	論述內容
		之認同。
嚴秀雯	民 91	<p>模式及其優缺點，最後研究建議的部分則分別針對研究個案發現提供建議及對政府部門的建議：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 透過非營利組織來扶植社區意識； 2. 尋求新資源、完整的志工訓練機制； 3. 政府部門需重視橫向的整合； 4. 積極鼓勵民間團體參與； 5. 提升民間志工相關權益； 6. 建立民間團體參與； 7. 方案執行之評估機制。
林美華	民 91	<p>從資源分享、行政協調、以及目標共識的達成等三面向的觀察、分析政府與民間團體間合作辦理生活重建服務中心的夥伴關係，可發現於辦理生活重建服務中心時有資源效益極大化、扶植地方資源、民間團體發展多元服務、培養彼此合作心態等益處。政府與民間團體雖然在合作推行生活重建服務中心業務時，除了達到上述良好的效果，於實務運作時仍發現一些在建立夥伴關係時所遭遇如資源依賴影響組織自主權、政府行政程序繁瑣、決策分享權力不足、溝通管道形式化、雙方認知不足難建立共識、信任感不足、夥伴文化有待培養、政治影響等困境。透過資源分享、行政協調與目標共識的達成，對政府與非營利組織提出幾項建議：</p> <ol style="list-style-type: none"> A. 政府部分：公務員認知必須要有所改變，並要提倡合作文化、降低政治因素的影響、給予民間經費自主及支持、確實運用良好的溝通管道、強化政府各單位間的溝通協調，最後並回饋管道的建立，像是建立績效評鑑制度等。 B. 非營利組織的部分：建立與政府合作的認知、降低政治因素的影響、提升專業知能、避免過度依賴政府資源、建立策略聯盟，最後也要建立與政府之間的一個中介機制，以作為「緩衝區」。
謝儒賢	民 91	<p>就不同福利供給部門間的分工與整合關係，並試圖歸納出部門間福利分工與提供的可行原則與模式，</p>

表 2.1 非營利組織相關研究 (續)

作者	年代	論述內容
		<p>他認為建構在盟約共識下的夥伴關係或許是項社會服務民營化政策的新選擇，但夥伴關係又必須建立在「福利需求」的分工與滿足的基礎之上，這是種風險的共同分擔而非單純的資源分享，因為不同福利供給部門的「福利責任承擔能力」與滿足「需求層級」的強度不同，因此需在「福利需求」與「部門特質」間做最佳組配，方能發揮相輔相成的「加乘效果」，而非彼此覬覦對方資源的「相除效應」。</p>
王仕圖	民 90	<p>地方政府與非營利組織的資源網絡和互動關係，透過社會網絡與組織理論的結合進行議題的探討，期望瞭解地區性非營利組織的資源網絡形成過程中，政府的影響與角色。從地區社福組織的資源連結作為分析，其中瞭解政府部門和社福組織之間的互動與資源連結的情形。在服務對象的互動方面，發現市社福組織的服務對象之中，從政府部門轉介而來的比例是最高的。在資源動員上，社福組織也會以「爭取政府方案委託」作為其重要的資源取得策略。在財務資源的提供方面，政府也確實成為社福組織重要的財務資源來源，此種現象同時也反映在市社福組織在財務資源的募集管道上，其向政府有關部門申請資助的比例為所有密集管道的第三位，顯示社福組織在財務資源上，對政府有相當程度的依賴性。</p>
江雨璇	民 95	<p>透過夥伴關係研究雲林縣發展遲緩兒通報轉介系統，為了因應民營化的浪潮，使公私部門間的關係更更為協調，因此發展出公私協力的夥伴關係，而夥伴關係乃是基於公部門與私部門之間的信任與合作為基礎，為相同的共同目標而努力。</p> <p>而雲林縣的發展遲緩兒通報系統是委由雲林家扶中心辦理，他認為雲林縣政府與雲林家扶中心在合作的夥伴關係中，尚屬於發展的階段，而如何建構一個良好的互動機制，是雙方必須共同努力的方向。</p>
曾思君	民 95	<p>政府與民間部門之間互動時，他們的互信基礎較為薄弱，彼此信任的程度較低；其次，市府業務承辦</p>

表 2.1 非營利組織相關研究 (續)

作者	年代	論述內容
		<p>人員的心態較為以自我為中心出發，並非以「對等關係」為出發點，站在以平等為基礎進行與非營利組織之間的合作，因此影響了彼此的合作關係；最後，民間承辦單位業務時，因業務委託為長期化、連續化，並且未有周延的業務交接，導致連貫性不足，這都是雙方在合作時必須改進的。</p>
彭書媛	民 95	<p>以社會交換理論為基礎，透過量化的方式驗證其文獻探討中的假說，其結果包括：政府能否獲得的「相對於比較水準之實際結果」能否高於原先的期望，會決定「信任」程度；所獲得之「相對於比較水準之實際結果」，會對「夥伴關係滿意度」產生顯著的影響；非營利組織對政府先產生依賴感之後，才會放心地去信任政府；此一「信任—依賴」關係，獲調查無法證實在「權力」構面中政府。</p> <p>委外情境下存在；「依賴」會影響「承諾」不顯著；政府的「權力」愈大，「衝突」就愈多；「衝突」對「夥伴關係滿意度」的影響顯著負相關支持；雙方「溝通」會有助於建立雙方的「信任」；「共同價值觀」構面，顯著影響「信任」，亦會顯著影響「承諾」；無法證實雙方的「信任」可以降低彼此「衝突」；核心構念「信任」與「承諾」關係，結果獲顯著支持；「承諾」愈強，無法證實「夥伴關係滿意度」愈強。</p> <p>他並提出幾個未來可以研究的方向，包括可以觀察隨著時間的動態變化，對「信任」、「衝突」、「承諾」的影響，進而如何影響「夥伴關係」，以及研究模式各構念間彼此的影響；驗證是否本理論可落實在政府部門亦有同樣的結果。</p> <p>日後在非營利組織與政府之間的合作上，更應加強彼此的溝通、信任，體諒不同組織文化的差異、以及化解衝突，進而在照顧獨居老人的服務上，提供給長者更好的服務。</p>
吳怡萍	民 95	<p>非營利組織內、外部的特質</p> <p>參與強制性競標之非營利組織特色為組織體制健全、在地服務歷史悠久；非營利組織資金來源主要</p>

表 2.1 非營利組織相關研究 (續)

作者	年代	論述內容
		<p>依賴政府委託方案經費；非營利組織與政府互動合作經驗豐富，但夥伴關係不穩定。</p> <p>而非營利組織內部因素的不同，對強制性競標程序的評量上具有差異性。非營利組織外部因素與強制性競標程序評量間存在著顯著關係。競標社會福利方案內容的不同，對於競標程序評量會產生顯著差異。</p> <p>上述都是政府與非營利組織在簽訂契約合作時所發現的問題。</p> <p>研究建議：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 加強政府採購法相關訓練； 2. 公、私部門在契約關係之上建立夥伴關係； 3. 委託經費應合理估算且避免使用最低價決標； 4. 建立公平、公開評選機制，並杜絕「政治力」競爭； 5. 加強扶植小型機構促使強制性競標有多元及競爭機制； 6. 規劃合適契約委託期限，避免契約中斷產生服務空窗期； 7. 增強目前政府採購網搜尋及分類功能，使招標訊息更便利取得。

資料來源：本研究整理

不論是民間的工作聯盟或聯合非營利組織與政府治理機制之運作基本原則應有四點：

本原則應有四點：

- 一、 溝通：即釐清與瞭解不同組織的能力與限制，尤其是不同目標價值衝突點的調和、建立聯繫協商管道、及建立合作組織間的共同信念與價值
- 二、 分享：聯盟間的成員應彼此分享訊息與資訊，並瞭解其他組織成員的使命、策略計畫與工作
- 三、 整合：依不同組織的能力與特性，適當的配置救災過程中所應擔負

的角色與責任

四、聯合行動：在上述三點都做到之後，需要有適當的運作管道，指揮所有參與聯盟的組織，在災難發生時可依事前的角色配置，做適宜的應變作為，因此，唯有透過各組織緊密的結合，不斷的溝通、溝通、再溝通，才可發揮其組織的最大功能。

2.2 公益活動相關研究

關於公益活動，眾多學者有多樣化的觀點，如表 2.2 所示。

一、國內外研究

表 2.2 民間組織或團體參與公益活動之動機

作者	年代	論述內容
Moskowitz	1972	企業從事或捐助公益活動可以提高企業的聲譽與信賴，並增加品牌形象與競爭力，進而使成本降低，同時也容易獲得投資機構與消費者的青睞並足以降低負面特殊事件的發生機率以及增加負面事件發生時的承受能力，形同為公司的品牌形象與財務績效購買了保險。
Parket & Eiber	1975	
Soloman & Hansen	1985	
Hillman & Keim	2001	
Bowman & Haire	1975	
Alexander & Bucholtz	1978	
Spicer	1978	
Oussavi & Evans	1986	
Porter & VanderLinde	1995	
Fombrun	2000	

表 2.2 民間組織或團體參與公益活動之動機 (續)

作者	年代	論述內容
Cornell & Shapiro	1987	一家企業若能滿足來自社會各個階層之利害關係的例如社會大眾希望企業能多捐助一些社會公益活動或團體), 將會對公司的財務績效有正向的助益, 較高的社會績效表現將獲得較佳的財務績效, 兩者之間存在正向的關係。在實證的例子, 有不少的研究也進行了相關的分析, 發現捐助社會公益的公司相對於未從事社會公益公司, 其公司經營績效較高。
Preston & O'Bannon	1997	
Werther & Chandler	2005	
Peloza	2006	
Grahn & Hannaford	1991	學者提出不應該將企業參與公益活動的動機, 以二分法進行分類, 因無論是與行銷相關或自己自利及利他之概念, 應該都是相對觀念而非絕對陳述, 換句話說, 當任何企業參與公益活動時所投入之動機, 可能同時涵蓋行銷相關與非行銷相關的目的, 或是同時涵蓋自利及利他之動機, 更深入的說法, 而透過研究的資料彙整也發現, 越來越多的業主希望透過公益活動的進行, 可同時兼顧自利與利他的績效。
Laverty	1988	
Moskowitz	1972	根據企業履行社會責任的程度, 將美國 67 家公司評等為傑出的、榮譽的以及最差的三組, 發現若公司為履行社會公益程度較高的傑出組, 其公司平均的股價報酬率較高。
Siegfried & Mcelroy	1980	企業贊助公益活動之十大動機依序如下: 企業責任、建立友善的環境、改善文化環境、改善員工素質、維持非營利機構的活力、改善企業形象、鼓勵他人或機構進階贊助、改善公益活動的績效、提升員工工作士氣及支持獨立的研究。
Cochran & Wood	1984	以 Moskowitz (1972) 的評等為基礎, 利用迴歸分析並控制資產使用年齡及周轉率, 發現履行社會公益的程度與會計績效成正相關。
Masher	1984	企業贊助公益活動費用呈現正向增強, 但企業利潤卻呈現負向增強, 利潤與公益活動費用呈現反向作用, 進而歸納出企業贊助公益活動已不再單純只是慈善行為, 而漸漸被業主視為行

表 2.2 民間組織或團體參與公益活動之動機 (續)

作者	年代	論述內容
		銷策略之一。
Wolf	1984	企業願意贊助公益活動的動機，主要動機乃透過影響大眾對企業的看法。
Grahnetal	1988	非行銷相關的目的相較之下則與企業內部財務運作較有相關，舉例而言如：節稅、提升員工工作激勵（如：提升員工之生理及心理需求、落實員工之社會尊重需求、培育及吸引跨領域人才及因應環境變遷下的經營策略），如不論是以行銷或是非行銷為目的者，研究發現經營者的個人特質中，皆具備實現社會責任之人格特質。
黃尹洲	民 78	企業也希望透過公益活動的贊助，與外部利益關係人，建立其好企業的形象。
Wallendorf & Belk	1989	針對 Fortune 中 1300 家企業的 CEO 進行研究，其研究顯示 1/3 的 CEO 希望能夠藉由贊助以改進公司的形象。
Irwinand Asimakopoulos	1992	將企業贊助的動機分為： （一）企業整體目標：增加企業本身及其服務，原本就具備的知名度、修補企業較不善的形象，並讓消費者對產品重新定位，進而負擔起對社會應盡的責任，以建立與外在組織良好的溝通網絡，與內在組織維繫良好的工作環境。 （二）產品／商標相關目標兩種：涵蓋加深商品在目標市場的知名度、建立商品在目標場的完整形象及定位、擴大目標市場的統籌、促進銷售數據、創造與競爭者有所差異的競爭優勢。
陳媽如	民 82	透過積極參與社會公益事務前二十名的台灣企業為研究對象，研究結果發現其贊助動機為長期性商業策略，改善企業經營形象。
Waddock & Graves	1997	採用社會責任研究機構 Kinder, Lydenbergand Domini (KLD) 對標準普爾指數內的公司所進行的社會責任評比為基礎，由相關係數與迴歸分析發現，評比分數將可正向預測公司未來數年的會計與市場績效。

表 2.2 民間組織或團體參與公益活動之動機 (續)

作者	年代	論述內容
Carrigan	1997	企業參與公益活動最重要的動機為建立良好商譽 (73%) 及提升企業形象 (72%) (利己)。Marx (1998) 調查了 226 家位於美國的企業，發現這些企業贊助公益活動時最重視的目標為善盡社會責任(96.4%的企業認同企業應該協助社會提高生活品質、93.8%認同社區服務、83.5%認同促進種族和諧)。反之，較自利性的目的反而獲得企業的認同度都較低，例如大現存市場 (50.5%)、進入新市場 (47.9%)、增加產品或服務之銷售 (38.7%) 等。
洪昌銘	民 88	企業如何在社區展現正面積極的企業形象為重要之考量
Tsoutsoura	2004	採用了 KLD 的數據，並利用迴歸分析與控制公司規模後發現，公司履行社會公益的程度與其資產報酬率、權益報酬率與銷售報酬率呈現正向關係。
Business Week	2004	針對標準普爾 (Standard & Poor's) 中的五百大企業和企業家個人的公益支出進行調查，調查結果發現企業公益已經與企業文化相互融合，甚至影響到企業經營的策略中。甚至有些區域性的企業家，會把營運成本結合參與供應活動所支付的社區慈善捐獻。
Becker-OlsenCudmore & Hill	2006	大多數民眾希望企業能夠落實捐助企業社會公益活動，並且認為企業落實社會責任可提升企業形象。因此，綜合上述可發現，過去許多的研究都發現，企業可因善盡社會公益責任而創造良好形象，也能透過對社會的正面助益，發揮對社會的影響力，取得雙贏的局面。

資料來源：本研究整理

二、 國內外研究

依照時間軸演進，站在業者角度為出發點，由此可見企業公益行為的動機已非只是單純的慈善行為，故將企業參與公益活動的動機分成下

述兩種，並彙整如表 2.3 所示：

(一) 行銷相關。

(二) 非行銷相關目的。(Grahn, Hannaford & Laverty, 1988)

表 2.3 企業參與公益活動的動機

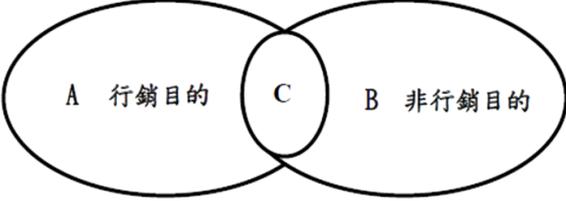
作者	年代	論述內容
葉淑娟	民 77	企業贊助公益活動時，將有助於提升企業形象，進而增加消費者消費之吸引力，對於員工對組織的向心力也有加分之作用，並進階甄選優秀之人才。
趙義隆	民 79	「自己自利」的動機結合上一段所提到的行銷及長期自利目的為出發點，1990 年時，國內學者劉念寧針對國內 1000 大企業進行研究，其研究結果指出：國內企業贊助公益活動最重要的三項動機為：社會責任、企業形象與純粹為善。
Murray	1991	
陳媽如	民 82	
楊炳韋	民 84	<p>非行銷相關的目的相較之下，則與企業內部財務運作較有相關：</p> <p>A 部分的行銷目的；</p> <p>B 部分的非行銷目的；</p> <p>C 部分則視為須同時兼顧行銷及非行銷目的。</p> <p>資料來源：Grahn, Hannaford & Laverty (1988)</p> <p>A 部分的行銷目的含括：節稅、促進社區居民福利、經營者個人動機及落實社會責任等等；</p> <p>B 部分的非行銷目的含括：提升企業形象等；</p> <p>C 部分則視為須同時兼顧行銷及非行銷目的。</p> <div style="text-align: center;">  </div>

表 2.3 企業參與公益活動的動機 (續)

作者	年代	論述內容
蘇衍如	民 88	利他性動機定義為：從有利於他人的行為或態度為出發點，其行為具高度自我犧牲及不求回報之特性。在普遍世俗的價值觀中，社會地位中居於弱勢的人，常未能自己滿足其自身需求，並期待社經地位中居於強勢者可能幫助他們。進而基於此，企業組織被社會的道德規範要求做出助人行為，在社會期望下的企業必須從事助人行為 (Feldman, 1985)。
Cohen	1978	既能同理他人的困境，也不奢望從被贊助者得到回饋，這也是所謂無償的 (Gratuitousness) 概念。而對完全的利他行為，對於此理論提出遲疑的學者認為，因為付出會獲得滿足和幸福的感覺，便是一種酬賞的形式。
Feldman	1990	關於利己取向之助人行為的探討，以社會交換理論具為核心。
Clark Powell, & Milberg	1987	此理論強調，個人願意對他人伸出援手，可能因過去受過這些人的好處，或是期待未來更能從他們身上獲得利益因此，此種互動的關係涵蓋互惠 (Reciprocity) 的觀點，也就是說，贊助者與受贊助者的互動過程中，將形塑成一股給與取 (Give and Receive) 的共識。
Amato	1990	
楊炳韋	民 84	企業贊助公益活動之動機分類著重於贊助的活動是否與銷售績效有所關聯，動機區分為以下幾種： (一) 和產品銷售直接相關； (二) 和產品銷售間接相關； (三) 產品銷售無關等類型。 和產品銷售直接相關也就是短期性商業策略，和產品銷售間接相關就是所謂的長期性商業策略，與產品銷售無關就是其他利他性的道德義務。
Carrigan	1997	企業參與公益活動，已有超過七成的動機為： (一) 建立良好商譽； (二) 提升企業形象。 1998 年，學者 Marx 調查美國 226 家企業贊助公益活動時注重的目標時，其結果顯示：企業業主善盡

表 2.3 企業參與公益活動的動機 (續)

作者	年代	論述內容
		社會責任與長期自利的目的較利他的動機，更為被美國企業業主所為重視。
蘇衍如	民 88	近八成的業主認為贊助的主要動機於提昇企業形象。其他學者，舉例而言：侯明甫 (民 78)、郭崑謨 (民 81)、林振雄 (民 81)、盧焰章 (民 82)、蕭嘉惠 (民 84)、鄭展璋 (民 88) 及馮義方 (民 88) 等，均於企業贊助的動機領域中有所研究，其研究結果均顯示企業皆以提昇企業形象為第一優先考量。國內外學者也有著不一樣的想法，認為企業贊助的動機或許不是屬於自利或是行銷的分類，換而言之，企業贊助公益活動有可能變成是企業行銷產品的策略之一，舉例來說，企業將參與公益活動動機出發點作為投資心態，也只有當此投資符合公司目標及需求時，企業才會持續進行公益贊助。
林瑩茲	民 89	企業贊助動機的理論基礎涵蓋社會學、心理學以及經濟學，更有多數學者更深入地提出並提出以下觀點：企業贊助公益將對企業本身帶來正向的回饋 (Positive of Feedback)。其贊助活動動機之定義：只要是為社會大眾所樂意接受之事宜，業主將把公益贊助活動視為對外行銷策略之一，也因行銷策略之模式，對於塑造整體企業優良形象有顯著的正向增強效益。贊助公益之動機有上述之考量，但也不能完全把贊助活動變成單方面的施捨，換言之，並非要業者只問付出，不問其利益成效。企業公益贊助的互動若要有所績效，則贊助者與被贊助者的雙向互動必須作效率地運作，且於最後的評估為提升整體企業的績效，此評估之後，還得將其內化資產轉化為企業專屬競爭力，此觀點乃兼顧企業倫理的社會責任觀點。
吳珍芳	民 87	取之於社會，用之於社會儼然已變成全民普遍接受的價值觀，近幾年來，隨著消費者意識抬頭，也間接影響企業經營的價值觀，換言之，其經營策略已從重視單純只重視商品行銷與利潤的角度，轉化為

表 2.3 企業參與公益活動的動機 (續)

作者	年代	論述內容
		提昇企業品牌之效益。
Maddox	1981	<p>眾多企業漸漸體認到，良好的企業形象往往成為與同業競爭的差異來源之一。</p> <p>而企業贊助公益活動與企業形象兩者具有高度關聯性，仍屬正面的效益，且具有良好企業形象的公司，其產品自然可以獲得消費者認同與信賴，自然影響顧客購買的意願性。</p>
Grahn Hannaford & Laverty	1988	
Havrey & McCrohan	1988	
洪昌銘	民 88	
何琦瑜	民 93	<p>針對台灣企業進行調查研究，其研究中之一的選項—提升企業本身形象和利益，已漸成為企業投入公益活動之最關鍵的動機之一。然而，企業業主從公益行為中可得到：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客的信任及員工的承諾； 2. 提升公司本身的議價空間； 3. 開創公司策略中創新的泉源； 4. 為組織於快速變遷的環境中找到最適之解。
徐孟君	民 96	<p>企業參與公益活動的動機以大多從「利己」的角度為出發點，利己的觀點則表示充滿了公司對外的策略模式，此模式涵蓋：產品促銷手段、增加媒體曝光度頻率、增深產品可信度及成為同業間標竿企業學期的對象；長期的經營策略則偏向於建立公共網絡的強度，此策略涵蓋：提升企業永續經營的經營形象，深根社區同業認同強度，強化企業內部員工對企業的組織承諾可信度，並建立起新開發市場產品的知名度等。企業秉持企業公民原則，落實社會責任，也漸被列入企業投入公益行為的動機目之一，其出發點完全非關行銷，然而許多相關研究於界定「利他型」與「社會責任」的意涵時，仍不免有模糊地帶，故將此企業投入公益活動之動機統稱且歸納為利他型。</p> <p>將研究中的動機分類，相同也將企業公益行為的動</p>

表 2.3 企業參與公益活動的動機（續）

作者	年代	論述內容
		機區分為「企業利己」、「企業利他」兩大項。

資料來源：本研究整理

上述多篇有關組織或團體贊助公益活動的動機探討可發現，有若干研究將組織或團體的動機以二分法略分為利己與利他，或稱為行銷與非行銷，利己則是廣義的概括有利於組織經營的層面，例如增加組織知名度、營造組織良好形象、增加產品曝光、爭取員工對組織的認同感等；在利他面，則是較純粹的慈善與付出，不要求直接與間接的回報。

在這種同時具有利己與利他的觀點中，組織或團體贊助公益活動可能以較全面的策略思考方式，將利他與利己的策略共同納入到贊助公益活動中。

一般民間組織或團體贊助公益活動主因不外乎很單純的行善或曾經受助於人，等到自己有能力時再回過頭幫助別人。

贊助公益活動前單位團體是否會評估經濟效益或企業形象，上述幾個案例皆表示不會去評估經濟效益，因為公益活動在其認知中為單純的為善行為而以，但是組織形象則會在公益活動中努力的再提升其層次算是一種附帶價值。

贊助公益活動前一般都不會去考慮一般民眾的看法，因為只是單純的行善，不過有團體另外指出，他們會評估是否在合情合理不違法的情況或受助單位的背景是否有爭議，以避免因此引響該單位的存在價值。

媒體曝光率或報導的問題是否會影響該單位的贊助行為，以上幾個案例則一致表示，這不會是影響是否贊助公益活動的問題，因為他們要做的是公益，而不是為了打廣告，所以不管有沒有媒體曝光或報導，他們依然會繼續默默行善。

政府或知名人士邀約贊助公益活動時，單位團體這時的考量就會較嚴謹一些，有單位表示他們會注意來邀約的單位，是否是真的為了公益活動而來或是有其他用意，這時他們會特別去注意評估是否配合，而且有某些單位更會盡力去避免碰觸到有政治色彩的部分，因為他們不想被掛上有黨派區別或屬於某一個團體的政治色彩。

贊助公益活動時的舉辦單位、舉辦時間長短或受贊助的對象等等，這些因素都不會是影響單位決定贊助公益活動的原因，只要活動主軸是公益的，只要不是拿公益當幌子的，單位團體都表示只要有能力與時間都會盡力的做下去。

民間組織或團體的例子贊助公益活動的風氣日漸普遍，也將之視為一項重要的活動，民間組織或團體贊助公益活動可從社會責任和公共關係出發，而民間組織或團體贊助公益活動的影響因素除了舉辦單位、舉辦時間長短、受贊助的對象、政府或者社會知名人士邀約贊助之外，應該還包含了組織或團體內部的運作、歷史、主管態度等這些都是影響因素之一，由於受限於研究資源與資料來源，及無法進行各組織或團體的深度訪談，來收集這些影響因素的相關資料進行分析。只能採用較為簡單的描述方法，因此無法對各影響因素與團體贊助公益活動形式之間的關係作顯著性的比較。

針對組織或團體贊助公益活動的研究數量繁多，每篇對於可能影響組織或團體贊助活動的因素命名與分類方式也不同，但是大致是以「動機」與「因素」來概稱可能影響組織或團體贊助公益活動的影響因子。

經本研究查閱相關研究後，本研究認為「動機」與「因素」大多僅是不同研究在名稱與定義上的不同，其所獲得的結果與意涵並無太大的差異，因此，本研究將「動機」與「因素」視為類似的概念。

影響組織或團體贊助公益活動的動機主要為「利他」、「利己」與「同時兼顧」。

影響組織或團體贊助公益活動的因素主要為「衡量媒體的報導及曝光率因素」、「活動因素」、「提升消費者對企業的評價」、「贊助公益活動的特性及本身企業所營運之狀況」。

2.3 家扶常態公益推廣活動

研究對象家扶中心組織與執行工作條列如下，各部門所職掌的工作分析研究對象的相關內部行政與對外執行工作內容，裨以取得 SWOT 分析所需內容與數據。

一、扶幼委員會

創立於民國 66 年。由各家扶中心延請有關學者專家、德高望重仕紳及熱心公益人士組成，以其學識、經驗及影響力，促進中心與政府、社會及有關機構之友好合作關係，並籌募經費及提供專業意見，使家扶中心在全國各地生根發展，推動扶幼工作。

二、家扶之友會

創設於民國 70 年。是最令本會感到榮譽及欣慰的義工團體。其主要是由曾接受本會各地家扶中心及國內外認養人幫助，而今長大就業的自立青年組成。

不少家扶之友目前已安身立業，擁有穩定的家庭，他們回到家扶中心，將自己親身體驗及奮鬥歷程與目前受助兒童分享，並捐款提供獎助學金、急難救助金，擔任認養人或助養人，主辦升學、就業座談，協助案家清理環境、整修房舍及協助辦理各種兒童育樂活動等。

三、 展愛隊

協助本會執行各項服務，如課業輔導及其他各項服務或活動。展愛隊青年貢獻時間、精力，幫助扶助家庭改善其環境，舉辦兒童團體，陪伴兒童及指導他們課業，帶他們參加戶外活動，直接間接的都使受助家庭獲得助益。而來自各工作崗位的青年朋友也獲得他們青年朋友的支持，使這項志願服務得到肯定。

- (一) 成立緣起：代表「推展愛心服務的團體」。由社會上各有專長的青年朋友，自動自發、熱心參與，使家扶中心推展兒童福利工作得以順利推展。
- (二) 成員：國中以上，凡具有愛心、耐心且興趣於兒童福利服務工作之社會青年。
- (三) 服務內容：舉辦國中成長營、兒童知性之旅、社區兒童保護宣傳、協助寄養活動及家扶中心推展之各項活動。
- (四) 定期會議：每月舉行月會及不定期的召開活動籌備會。
- (五) 義工組訓：每半年舉行一次義工訓練，目的在激發社會青年朋友，共同參與服務工作，發揮愛人與服務的宗旨，為社會上不幸的兒童少年和家庭提供服務。

四、 溫媽媽服務隊

溫媽媽是由職業婦女或家庭主婦，運用個人空餘時間，投入社會公益服務者，必須有良好的理家及育兒經驗，有耐心、具愛心的媽媽，才適合擔任溫媽媽義工，他們前往遭遇短期急難的家庭裡，提供協助家務、理家之服務及照顧兒童、老人、病人、殘障者或初產婦，進而配合社會工作人員運用專業技巧和方法，使案主及其家庭獲得適時適當的照顧，並增強其適應能力，以達獨立自主的目標。

(一) 成立緣起

民國 78 年 10 月成立溫媽媽愛家服務隊，也就是家務員服務或在宅服務，家扶中心以溫媽媽愛家服務來表達它的精神與功能。

(二) 服務的對象

家中須有十四歲以下待照顧之兒童，並符合以下之任何一種情形：

1. 家庭發生變故或危機，兒童暫時無法獲得適當照顧時，如兒童之照顧者生病、住院、死亡、父或母初喪偶、出走、失蹤、離棄、入獄等。
2. 家人或兒童因病或殘障需要長期照料，致使照顧者過於疲累，而影響兒童之照顧或家庭生活時。
3. 父母理家能力低，影響兒童、青少年健全成長時。
4. 產婦因家人無法給予適當的照顧或不懂育兒經驗或特殊情況，新生兒必須被代為照顧時。
5. 家庭功能無法繼續維持，兒童未獲適當安置前之服務。

(三) 服務的內涵

1. 基本服務項目

按家庭情形必須符合溫媽媽服務性質及以下基本服務之需要，方得申請之。

(1) 預備餐點 (含輔導)

- A. 教導案童煮飯炒菜。
- B. 協助案家準備三餐。
- C. 幫忙買菜。
- D. 教導案家注意飲食衛生。
- E. 協助指導特殊病患 (如高血壓、糖尿病、心臟病、中風等) 之飲食。

(2) 家務整理 (含輔導)

- A. 協助整理家務，改善生活環境。
- B. 教導持家者整理家務。
- C. 教導案童幫忙整理家務、分擔家事。

(3) 照顧兒童

- A. 照顧自閉兒。
- B. 幫助兒童洗澡。
- C. 照顧殘障兒童。
- D. 照顧低能兒童。
- E. 照顧其他特殊需要之兒童。

(4) 復健指導或關懷支持

- A. 協助癱瘓或中風病患做復健活動。
- B. 予長期臥病或行動不便者關懷慰問。
- C. 對疲於照顧癱瘓病患的照顧者予關懷慰問，疏解其情緒及壓力。

2. 配合性服務項目

- (1) 生活習慣指導。
- (2) 親職教育。
- (3) 協助就醫或輔導運用社會資源。
- (4) 其他。

3. 定期聚會時間

每週二上午定期聚會，另外每月最後一個星期二上午，舉辦在宅服務研討會。

家扶中心捐款來源除了固定及非固定外財源永遠不夠支應日益增加

的扶助對象，因此開闢財源收入相對非常重要。跳蚤市場義賣是目前全國各分會固定的一項固定活動及穩定收入之一。

一、以南台中事務所為例

每年6月及12月的跳蚤市場是非常盛大的活動，是上至主任下至各志工隊全員出動，包下國小操場超過百攤的各式各樣民眾捐出的新舊物資，每每總能為家扶募得30至50萬。

二、雲林家扶中心「心願樹」善因行銷行為的經驗

雲林家扶中心的聖誕節「心願樹」活動緣由起於台中金典酒店的「天使樹」活動延伸，不僅是為家扶貧困兒童籌募聖誕節禮物，最重要的是企業團體與社會福利機構藉由善因行銷方法，以達到社會公益正面形象。特以雲林家扶中心與環球科技大學附設實習托兒所舉辦的聖誕節「心願樹」為例：

2011 環球科技大學附設實習托兒所心願樹慈善活動計畫書，一、說明：雲林家扶心願樹點燈慈善活動，藉由此活動，創造出環球社會責任帶領學生參與公益，同時達到更多的媒體曝光機會，塑造「環球」在教育體制下，不忘回饋社會的正面公益形象。

（一）效益評估的內容

1. 募款或禮物多寡

即在以籌募「心願樹」聖誕禮物為專案主題訴求時，實收數目便是評估該活動結果對於所標榜慈善公益回饋的程度高低，此標準亦為善因行銷行為中最直接顯而易見的評估項目。

2. 心願樹媒體見報率

由於善因行銷活動著重在宣傳的功能發揮。因此，由「心願樹」整體活動過程所吸引各類媒體報導的次數及篇幅，可概知此一活動的成效

如何，以及外界對於行銷活動的關注與可能影響程度。

至於活動內容的安排與設計、與媒體的往來及關係的建立、行銷活動所製造的創意及訴求等，都會是影響媒體參與報導及報導頻率與篇幅大小的重要決定因素。

3. 廣告效益

藉由行銷活動所產生的廣告宣傳效果，是企業團體與家扶中心期望透過活動所標榜的訴求重點之一，也是除了捐款之外所表彰活動成效的優劣評估關鍵。

而一般經由事後的調查統計，可顯示出廣告的效益程度，包括寬度、廣度、深度等各面向的要素。因此，「心願樹」對於整體活動的廣告宣傳設計與規劃的是否切中要害，能真正引發社會大眾參與捐款的動機，可說是活動過程必須列為優先考量的重點項目。

由於善因行銷大多由企業所主動發起，為考量其成本效益，亦會對該行銷活動案擬具預期成果，並在「心願樹」活動結束後檢討評估其實際達成情形。而其所設定的評估項目可能包括機構學校、企業形象與知名度的提昇等。

而此滿意度的評估結果高低，將會反映在未來是否繼續與家扶中心合作的決策上。由於事涉雲林家扶中心未來能否繼續與該機構合作的機會，故頗值得關注及重視。

從實質面分析，善因行銷行為對雲林家扶的效益主要分為增加捐贈收入及提昇知名度兩方面，在理想情況下，該兩種效益可同時產生，相輔相成。

在收入方面，由於雲林家扶中心的首要業務係以青少年及兒童之貧困家庭扶助為主，並以透過固定的認養扶助及其他兒童福利的專項扶

助，因此最主要在資源方式取得與聯繫還有經營，亦為家扶評估效益之所在。

在知名度提昇方面，由於雲林家扶中心在雲林縣已是經營多年，且獲得當地民眾的認同與支持，早已是深入雲林縣二十個鄉鎮的助人社福機構，其於在地的大眾知名度極高，因此，縱使面臨各類性質組織團體全力爭相競逐社福資源之下，仍應有獲取捐款的較佳優勢。

然因大部分捐款人存在有偶發性捐款的動機，會針對單一特定議題的行銷活動產生捐款或捐贈物資行為的反應。

因此，藉由「心願樹」名，以獲取該偶發性捐款的資源；同時，亦能將落實社會公益的理念予以宣達，促成更多社會資源挹注到社會福利的途徑上。其次，也可附帶經由類此機會，建立更多的潛在捐助者，以及為確有需要雲林家扶中心服務的對象構築聯繫與接受幫助的管道。

最後，由於善因行銷所形塑的社會教育功能，乃基雲林家扶中心所揭櫫的組織精神訴求之一，期能透過此種良性的公開宣導活動，增加現代社會團體及個人對於慈善服務助人之公益行為的散播，並終能促成社會人心的和諧發展及造就良善的社會生活環境。

對於雲林家扶中心可能造成的負面影響從雲林家扶的立場而言，應用善因行銷行為對於所帶來的效益是正面積極的。

惟因事有一體兩面的發展存在，即便善因行銷是以社會公益為出發點，立意良善，但仍有因行銷的活動過程的偏差失誤，或因社會大眾認知不足等因素，以致有產生負面效應的情況，包括：雲林家扶中心被視為企業公關部門，代為執行公關宣傳；被當作為企業塑造社會公益的工具；被誤解為是企業營利行銷的手段之一等等。

（二）至於其他較屬實務性的負面影響結果包括

1. 是否造成資源的浪費

由於雲林家扶是一個以量入為出，視所能勸募的捐款多寡，來進用支用及行政作業相關人力等則是以精簡為原則。

因此，對於企業所提善因行銷合作案都抱持著審慎樂觀的態度來接納與評估，一方面期望藉由合作案的順利推動能增加家扶的籌募等效益，相對的也十分謹慎面對，深恐未盡完善的思考，導致最後可能造成的失敗個案，使會內的人力、物力與相關配合作業的資源付出，無法獲得相對的報償，致形成成本效益考量上的資源浪費，甚或產生有損形象的後果。

2. 是否造成其他捐助來源的減少

由於雲林家扶對於各個善因行銷行為的主題訴求都有其各自獨立性，對於每個個案都會以專項的名義來宣傳及運用，因此，從捐款人的捐款動機而言，應無衝突或相互砥觸之處。

再者，由於家扶會就個別企業的合作活動予以不同期程的安排，在不重複、不競業、不砥觸的原則下進行，故整體經驗而言，各活動之間案的捐助行為並無造成互抵或降低的情況。

3. 是否造成組織彈性的降低

由於雲林家扶在善因行銷行為的規劃階段，能依需要而提出活動主題訴求重點，亦即能掌握到所希望的捐助方式或捐助內容，並不會造成捐助的資源與預期不符的情形。更因為與企業間的權責分明，在進行善因行銷行為時，尚不致有導致會內決策降低或刻意迎合企業需不良的合作夥伴的影響。

企業公司行號在善因行銷的合作過程中，出現損及家扶機構權益或形象的作為。為此家扶採取「事前預防重於事後補救」的原則，就企業

所提合作案嚴格篩選，並從中瞭解企業對於行銷案的主要動機。經評估認有問題存在之可能者，則予以婉拒或調整合作方式，以求得權益保障，避免遭受不良合作夥伴造成的影響。

資金管理風險的問題：資金管理係指家扶中心透過善因行銷所募得的款項的運用與管理。由於組織系統及運作制度均訂有嚴謹的依據與規範，所以當每個活動案在規劃階段，都會擬妥未來所募得的捐款與物資，將專項運用於某個特定兒童福利上。

而此特定目的的專案性籌募倘大幅超出原始規劃預期時，將依「專款專用」的方式，以分年或分階段延續方式予以妥適運用，故並未衍生出財務管理上的問題。

凸顯社福資源爭取的不易，就雲林家扶中心觀察企業在尋求善因行銷合作伙伴的經驗而，非營利組織的規模並非構成合作取捨的必要性因素，反而是企業所要標榜的善因行為是否得以藉由非營利組織的加入而凸顯，產生吸引群眾關注為主要考量。

即使如家扶中心之優越條件，亦非必然獲致較多捐贈，更有人及宗教團體紛紛各立名目加入外，更是如風起雲湧般出現，而新加入者挾其既有的金沛資源，在國內社會公益勸募弱助來源中瓜分了-定的份量。再者，政府對於社會福利的補助財源比重下降、利息收入銳減等，都是導致對外必須面臨嚴峻的資源競爭的挑戰。

近年來從媒體量登載的善因行銷活動訊息視察，可以發現以往較集中於與大型非營利組織合作的企業，已有部分由中小型規模的非營利組織取代的趨勢，其中透露出社會捐款大眾認為大型慈善團體因本身資源豐沛，較不需要零星的捐款挹注的訊息；或是小班制的組織較能集中議題訴求，在在取得社會大眾支持者的認同等。

由此可推演出，企業藉由善因行銷已然引導捐款者建立分散公益資源挹注的作法，朝向提高那些形象良好、服務績效顯著，卻有符社會大眾關切與扶持的中小型非營利組織的曝光率，同時達到企業機緣關注弱勢研質量的善因目的。

再者也呼應了社會大眾可能認定大型組織的基礎還是雄厚，即使缺少了部分的捐款，亦不致產生經營困難的心態。因此，企業針對類此的大眾心理，藉著尋求與中小型非營利組織合作的作為，以期有更突出的效果的作法，也是雲林家扶中心受到爭取社會資源的競爭壓力之所在。

三、「競爭」是無法必免的趨勢

藉由其本身既有的經驗或業務相關性，紛紛成立各種性質的基金會組織。甚至部分具規模的大型企業集團，以其自身的雄厚資金與既有的企業經營優勢，並基於稅務或其他因素等考量，也都發起以自設基金會等非營利組織，期能達到自行掌控基金會的營運目的，並兼顧建立社會公益形象的雙重效益。

如此，則可在從事善因行銷的對外活動時，透過企業集團直接的掌控主導，免除經由其他非營利組織的參與而削減其獲取提昇形象及增加銷售的效果。

因此，以雲林家扶中心並無企業集團背景支持而言，可明顯感受到此種模式的發展所產生的衝擊。「競爭」是無法必免的趨勢，如何善盡「家扶」的角色去吸引企業的認同，可能才是根本的解決之道。

過去雖具備爭取善因行銷合作的優勢條件，但隨著時代的變化，以及主客觀環境的相互影響，已逐漸感受到競爭的壓力，尤其在社福資源爭取不易的情況下，想要維持組織在企業或捐款人心中的優勢地位，自我行銷的工作似乎已不能缺少。

除了善盡在每個善因行銷行為的角色扮演之外，家扶本身也在力求更貼近企業、社會大眾及政府主管機關等，以便在推廣社會公益之餘，也推銷家扶在社會公益領域的專業與成就，以拓展基金會的募款來源。

2.4 推廣策略相關研究

推廣策略擴大說明了任何性質的組織均需要輔以推廣來維繫其永續經營，且推廣對非營利組織而言，能吸引更多的社會資源，提供更好的服務，以達成組織目標（Segal, 1990; Johnson, 1993）。Shapiro（1990）研究指出非營利組織的推廣具有下列三項基本功能：

一、資源吸取（Resource Attraction）

資源吸取乃指獲取服務使用者以外的團體或群眾的支持與贊助。除少數資金豐富的財團法人外，幾乎所有的社會福利機構無可避免的都須從事募款。募款方式主要以廣告及人員推銷二種方式為主。

一般來說，廣告主要針對小額捐贈的社會群眾，而人員推銷則聚焦於大額捐助的特殊捐贈者，例如私人企業的大額捐款。

資源的吸取不只是在募款，還包含爭取志願工作者、服務使用者與社會群眾（除捐贈外）的其他有形或無形的支持。

二、資源配置（Resource Allocation）

資源配置指提供服務給服務使用者的作業。非營利組織的資源配置類似企業的產品政策，組織需先決定其功能與使命，據此再確定組織將提供服務給誰、提供何種服務、如何提供服務、何時提供服務等事務。

資源配置對單一功能的組織較容易，但對具多功能的組織、提供組織決定服務優先順序的依據，使組織有限的資源獲得最佳配置。

三、非捐贈者說服 (Non-donor Persuasion)

非捐贈者說服是指非營利組織要求社會群眾去從事該組織所要達成的作業，而不是要求群眾對組織做直接的金錢捐贈，此種說服工作通常是一種理念推廣。

非捐贈者說服與資源吸取並不相同，不要求個人與組織發生互動，而是藉由個人改變其行為或態度促使組織達成目標，而非經由捐贈或接受組織服務的方式，即一般所謂的社會宣導，是一種理念的提倡 (Kotler & Roberto, 1989)。

國內非營利組織推廣之實證研究近年來，國內對於非營利組織推廣的有關研究已能自成一個學術領域，此從部分學術機構成立非營利事業管理研究所，並將推廣列為其重要研究課題之一的重視程度可知。

國內有關非營利組織推廣的文獻，討論的課題似乎也隨著推廣思想演進的發展，從擴大推廣觀點階段，發展至一般推廣概念，

再至近年來之策略性推廣，以及目前實務上極為熱門的善因推廣議題，而善因推廣所具有的與企業合作結盟的特殊性與多樣性，遂形成研究者欲深入瞭解之動機。

企業慈善 (Corporate Philanthropy) 之概念演進何謂贊助 (Sponsor) ? 張玉山 (民 80) 定義為：是指企業在以下情境中，以金錢或可負擔的財務狀況下，幫助或協助須協助的團體，其情境分成下列幾點：

- (一) 尚有其他可幫助他人之能力；
- (二) 出自於本身的愛心。

也因如此，常使得贊助一直被社會大眾所模糊，社會大眾常與慈善 (Philanthropy) 捐助等概念混為一談 (Sandler & Shani, 1993)。1950 年代間，美國的企業公益行為理念才剛興起，但總體而言仍屬未成熟階段，

一直到近 1960 年代間，企業公益行為才漸推廣及普遍至全國或地區性的慈善機構，Holmes (1978) 針對以下行業進行研究：石油業、保險業、房地產業、批發零售業、製造業、運輸交通業、及水電業等多家公司進行，研究結果為從事慈善公益已漸成為最企業營運的重要策略之一。

公益活動由來已久，表 2.4 為彙整各學者對於公益活動的見解。

表 2.4 公益概念之演進

作者	年代	論述內容
楊炳韋	民 84	企業基於「社會責任」或其他行銷目的，參加對社會「整體」公益有貢獻的活動，活動範圍衍伸文化藝術類、體育類、醫療保健類、慈善關懷類、宗教類及軍事國防類。
美國商業周刊	民 93	針對標準普爾 (Standard Poor's) 中的五百大企業和企業家個人的公益支出進行調查，調查結果發現企業公益已經與企業文化相互融合，甚至影響到企業經營的策略中。甚至有些區域性的企業家，會把營運成本結合參與供應活動所支付的社區慈善捐獻。
何琦瑜 陳名君	民 93	企業結合公益的行銷早已成為最熱門的行銷趨勢。
徐孟君	民 96	企業界與藝文界的互動日趨頻繁，導致許多學術界相關研究學者皆從企業贊助 (Corporate Sponsorship) 的觀點進行序論。換而言之，企業界與學術界多將企業贊助藝文視為公益行為的表現，涵蓋有形或無形的贊助皆屬於公益活動的範圍。

資料來源：本研究整理

組織或團體贊助社會公益的起源，開始於將可運用的資源與人力投入於有益社會的各種活動中，舉凡教育、運動、娛樂、環保、藝術、文化、醫療等等不勝枚舉。

民間組織或團體贊助社會公益的動機仍主要是以提升單位的形象、提升知名度、獲得消費者好感為主，但是社會對這些組織或團體的期待與社會氛圍，已經從過去的消極被動，轉變成為這些組織或團體應該積

極主動投入到社會公益中，贊助社會公益似乎已經變成組織或團體「應該履行」的社會責任之一。

國內外的學者大多也秉持「取之於社會，應回饋社會」的角度，認為這些是組織或團體應盡的義務。再者，甚至有些組織或團體為了降低單位在公益活動中的色彩，常資助與本身業務無關的公益活動，以獲得較清新與純正的贊助動機。在現今的社會中，各行各業皆不難發現有民間組織或團體主動積極的投身於社會公益中。



第三章 研究設計

本研究的目的是在於探討非營利組織推廣公益活動之策略。因此，本研究欲藉由半結構訪談與個案討論來達到研究的目的。本章共分為四節：第一節：研究流程；第二節：研究架構；第三節：研究對象；第四節：研究方法。

3.1 研究流程

本研究將透過研究過程的探討出結論，並從中獲致研究發現與其所代表的管理意涵，還有對未來研究者建議，以期達到所預期的研究目的。而以所擬定的研究流程加以引述，由本研究所擬具的章節安排表達部分，如圖3.1所示。

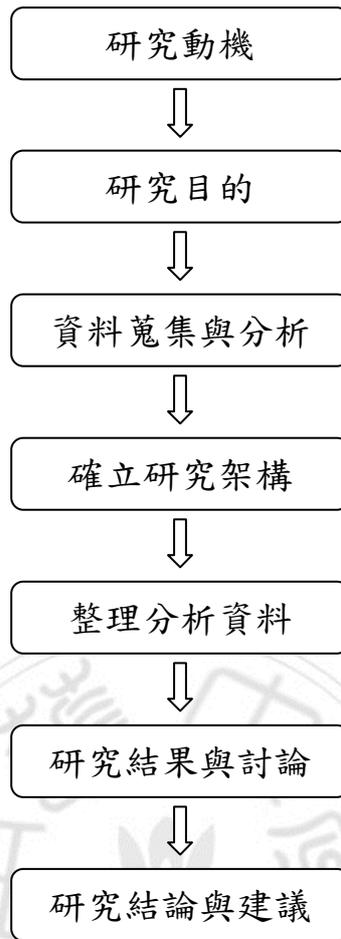


圖3.1 研究流程

資料來源：本研究整理

3.2 研究架構

本研究結合理論與實務探討非營利組織善因行銷的運作，整體研究程序與架構，建構出研究的分析主軸。而從理論及文獻的搜集整理，將企業與家扶基金會透過善因行銷的關係連結概念顯現後，經由內容等，直至成果檢視與檢討的一系列實務作業），產生在消費者所引發的捐款與購買的具體反應之行為發酵期間，其因果架構關係即為本研究所要提出探討部分。

同時，希望藉由對此過程與影響的分析，能作為提供整體研究與作成建議的參考方向，依此觀念所研擬的概念性架構，如圖3.2所示。

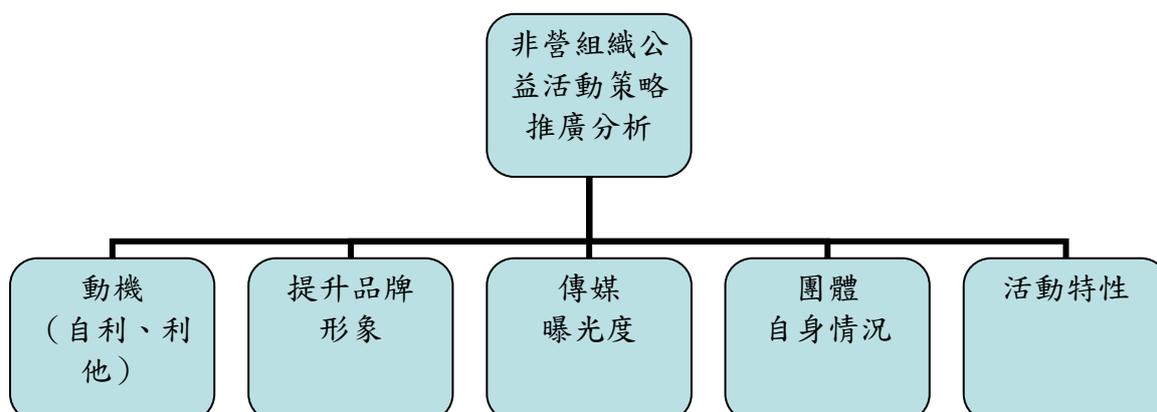


圖3.2 研究架構

資料來源：本研究整理

3.3 研究對象

本研究以家扶中心為案例，訪談對象依據研究問題及資訊的豐富為主要考慮因素，選擇家扶中心工作人員及志工等，對研究主題有代表性的資訊提供者為研究對象，資料如表 3.1 所示。

表3.1 訪談對象簡介

受訪者	郭主任	劉女士	廖先生	張先生
目前的工作及職稱	家扶中心社資處主任	藥劑師	教學實驗儀器公司經理	部落格專欄作家講師
受訪者職稱及執掌內容	主任；宣導家扶精神；支援募款窗口；後勤作業	溫媽媽專職社工去年退休	家扶展愛隊曾任隊長目前是隊員	展愛隊志工；跳蚤市場攤主
在協會年資	34年	24年	22年	20年
如何選擇受訪者	對於家扶歷史緣由使命相當清楚了解	長年服務溫媽媽具代表性	少數資深志工默默忠於崗位，一有任務一馬當先	家扶中心跳蚤市場最資深攤位負責人

表3.1 訪談對象簡介（續）

受訪者	郭主任	劉女士	廖先生	張先生
受訪者何以加入協會	學校畢業後長輩邀請進入家扶，深受團體犧牲奉獻家人般的情感	家扶徵求略有醫藥專長社工	同學邀約一同參與奉獻愛心	有感社會不缺捐款人，卻缺乏出力的人
進行過程	邀請受訪者一同座談互相討論兼回憶往日同甘共苦為弱勢家庭尋求資源的點點滴滴			

資料來源：本研究整理

一、 台灣家扶基金會總會

家庭是兒童成長的最佳環境。「家庭扶助」的觀念，簡單來說，便是讓照顧貧困兒童的環境，回歸到家庭。這有兩個重大的意義。一個是，相較於將孩子集中在機構照顧，如果能夠讓他們在自己家中成長，而讓家扶從旁經濟協助，甚至將教養的觀念進入家庭，對孩子來說，似乎是更好的方式。

個體受到家庭影響之大，無庸置疑；從個體一出生開始，就時時刻刻受到家庭的影響。家庭提供了兒童發展的環境，在兒童進入學校之前，他們已發展了許多動作技能，然而家庭除了提供一個有助於身體發展的適當環境外，更重要的是家庭經驗可以提供兒童一個固定的參照點，藉由與家人建立起來的家庭成員關係與家庭特質，來影響兒童在學校的學習能力與學習態度。

另一個意義是避免孩童被同儕貼上標籤，而影響人格塑造時期受到扭曲，育幼院資源有限，更不可能改善貧困家庭的根本問題，那麼在育幼院制度之外，有沒有更好的辦法？

其實這個現象不只發生在台灣，當時戰後的韓國也出現類似問題。

韓國的家扶發現，許多育幼院裡的孩子並不是孤兒，而是父母沒有足夠的錢讓孩子上學，於是忍痛將孩子變成孤兒，讓他們進入育幼院，希望換來更好的照顧和教育。

每個人都有同情心，但如何將同情心提升到感同身受、角色取替的同理心，並且保持樂觀希望的態度，必須成為領導社會創新的基本原理。

需要並接受家扶中心的兒童，因為資源缺乏、機會不足，很可能不理解自己的優勢和才能，即使知道也沒有適當管道發揮才能。除了認養人制度，「助養人制度」對家扶同樣功不可沒。理想上，家扶希望每個接觸家扶的人都成為助養人，在了解家扶的理念和做法之後，再轉為認養人。

兩者同樣是定期定額捐助，差別在於認養人的捐助金額比較大，並且專款專用，而助養人則是小額捐款，用途多元。

二、資深溫媽媽劉女士

這群所謂溫媽媽，並不姓溫，其實是溫馨媽媽的簡稱，他們代表台灣社會一股溫柔善良的民間力量，藉著家扶中心的平台與訓練，她們走出自己的家門進入到別人家中，奉獻自己點亮愛心這種在宅服務，要到弱勢家庭去訪視協助改善居家生活，但是這些經濟狀況不佳的家庭很多都是單親，家裡可能很亂髒也可能患有疾病，這份工作不但需要全心投入，還要先花半年時間訓練。

三、展愛隊資深志工廖先生

根據調查結果顯示，兒童的前5大心願，分別是功課進步、身體健康不生病、交到好友、爸媽常陪伴以及能有足夠的玩樂時間。

而在兒童煩惱調查部分，與1999年結果相比，課業仍排學童煩惱首位，其次則為交友與外表。

所以展愛隊的成員，都是大哥哥，大姊姊，20幾年來我們支援家扶中心各種活動，照顧小朋友，無論是環境的清潔，旅行的陪伴，相見歡見面會與認養人的服務協調等等，總是一馬當先。

四、跳蚤市場攤主張先生

捐贈及義賣已經20餘年，年每次家扶中心的扶幼濟貧活動，總是讓我感動萬分，總是有眾多的善心人士捐輸有錢的出錢沒錢的出時間努力將這人間失衡的天平努力增加砝碼而一年兩次的義賣跳蚤市場很多民眾扶老攜幼買到物美價廉的生活用品，兒童圖書，露出滿足的笑容，就是我持續奉獻最大的動力。

以往由於非營利組織經營管理知識未見普遍及資源分佈不均的影響，導致非營利組織的素質良莠不齊，雖有不少成功組織，然經營不佳者亦不在少數。

非營利組織的存在及其經營管理已普遍受到重視，其行銷與管理工作亦已成為重要研究課題。

3.4 研究方法

本論文文獻資料主要分成兩方面，一為初級資料，為真實瞭解實際運作情形，於家扶中心總會及各分會等處取得第一手資料。並與各領域實際工作人員晤談，了解家扶工作同仁工作內容，二為次級資料，即從圖書館蒐集來的關於政府與非營利組織夥伴關係、政府與非營利組織互動、社會福利民營化、非營利組織等期刊、論文及書籍的研究等次級資料。

一、個案分析法（Case Studies）

個案研究的目的是在於深入瞭解研究對象與相關變數間的行為與情

況，並一此觀察與分析整理出相關的常態現象與互動模式，選擇個案分析為研究方法的理由，在於該能夠充分的提供背景資訊，就政策科學而言，經由個案分析可以對政策問題的發展過程、政策利害關係人的相關互動網絡，得到充分的資訊。

二、 深度訪談法 (Depth Interview)

陳向明 (民91) 依據研究者對訪談結構的控制程度分成三種類型：封閉型、開放性及半開放型。「封閉型」是指研究者將訪談的內容，按照自己事先設計好的、具有固定結構的統一問卷進行訪談，此一訪談過程中，選擇訪談的標準和方法、所提的問題、提問的順序以及記錄方式都已經標準化，較類似於量化的研究過程，可蒐集統一的數據，進行統計分析；「開放型」的訪談則沒有固定的訪談問題，研究者鼓勵受訪者用自己的語言表達自己的看法，在開放的訪談中，訪談者為輔助的作用，盡量讓受訪者依據自己的思路進行聯想，不拘其訪談的形式；「半開放型」中研究對訪談的結構具有一定的控制作用，但也允許受訪者積極的參與，因此研究者事先會備有一個大略的訪談題綱，根據自己的研究設計對受訪者提出的問題，但也鼓勵受訪者提出自己的意見與看法。

本論文主要採取「半開放型」的訪談模式，透過文獻分析法中所建構的方法，藉由研究目的所設定的題目與家扶中心社會資源處郭主任，資深溫媽媽劉女士，展愛隊資深志工廖先生，跳蚤市場攤主張先生的訪談中，瞭解組織的運作情形，及其對與對方的互動經驗中，所累積的想法、意見，就其陳述探求具分析意義的資料。訪談大綱如下：

1. 請問家扶中心的使命及願景？
2. 如何穩定財源永續經營？
3. 1983-1999 改名是否強調家庭扶助宗旨，淡化宗教色彩？

4. 如何與企業等策略聯盟－善因行銷？
5. 被提問是否應該關注國內弱勢及業務優於國外部分？
6. 捐款有一部分須交給家扶國際聯盟是否影響業務？
7. 如何自我定位以及品牌形象經營？
8. 家扶得獎無數，未來發展方向？
9. 如何結合地方社團力量？
10. 如何持續有效創新得到民眾支持？
11. 台灣社會 M 型化，新貧階級增加，如何協助貧窮線的邊緣人？
12. 景氣不佳，捐款減少面對同類型團體的捐款排擠效應如何作出差異化因應？
13. 如何與異業結盟共創雙贏？
14. 與其他分會的合作與差異化？
15. 如何善用網路社群等新科技行銷？
16. Facebook 是否有專人管理，以免破壞辛苦建立的形象？
17. 家扶中心本身資源是否有城鄉差距？如何解決？
18. 助弱勢家庭脫貧，翻轉未來？
19. 如何凝聚社區向心力？
20. 如何增強工作人員及志工專業訓練？
21. 如何預防兒少及家庭事件，不再只能為政府社會安全補破網？
22. 如何化解居民反彈？（台中發展學園 89 年身心障礙 6 歲以下早療日托？）
23. 網路世代，如何吸引年輕人積極投入公益？
24. 如何善用志工專業能力及影響力？
25. 一路走來最感動的事？

第四章 研究結果與討論

透過以下訪談的過程與問題探討的內容，發掘研究所需資料與數據，作為本研究SWOT數據分析依據。

4.1 個案討論

受訪對象包含：

- 一、 社資處郭主任
- 二、 資深溫媽媽劉女士
- 三、 資深志工展愛隊廖先生
- 四、 跳蚤市場拍賣會攤主張先生

以下為家扶中心依SWOT分析歸類四部分成果討論：

一、 組織的現況與運作，分析內部的優勢與劣勢

這樣一個無私無欲無求的使命與願景，讓家扶的工作，家扶的工作參與者，志願工作者皆是全心的奉獻，而這正是非營利組織成功的最大關鍵原因。

1. 請問家扶中心的使命及願景？

社資處郭主任：

家扶使命導向，以犧牲奉獻為天職，也不會斤斤計較。我們非常清楚了解，家扶的存在，是為了那些有需要的孩子。哪裡有需要，家扶人就在那裡。不會要求回報、只有奉獻自己，為案家提供服務，是長久不變的精神。

在時代的潮流下，有一些作法可以改變，但是精神宗旨目標絕對不

能變更；家扶一路走來就是這樣，我們的服務絕對要不斷創新跟精進，我們的願景是希望：了解孩子及家庭的需求；家扶最早期，是要助貧、濟貧，讓需要的家庭可以穩定，再來發展脫貧方案，過去，我們聚焦在團體與個案中工作，現在我們希望可以發展到偏鄉及世界各地，用社區的力量，也用社會企業的觀念，真正幫助到偏鄉的弱勢孩子。

其實人性本善，只要行有餘力，助人是一件最快樂最有成就感的事，因此在善念之中除了出錢，這些盡心盡力的志願工作者，更是非營利組織最強大的推動力。

2. 如何穩定財源永續經營？

社資處郭主任：

成功轉型，財務完全自立永續經營是每一個慈善團體的最終目標。早年在台灣徵募認養人，以逐步取代國外認養人。這段如火如荼的拚鬥歲月，是家扶走向自立的緩衝期，也是不能忽略的全面茁壯期。

七零年代，台灣得出口導向讓經濟開花結果，大量的中小企業闖出頭來，以加工出口與製造業全力外銷搶匯，為台灣經濟奇蹟奠下基礎。

大部分人的經濟能力改善，行有餘力，自然也樂意幫助其他還在窮困中的人。家扶向社會大眾推出認養人方案，以募集新台幣三百萬元、三百位認養人為目標。沒想到，不論是募款金額或是認養人數量，都超過原本預期。隔年的認養人數量更立即跳升至一千多位，金額也高達一千五百多萬元。

第八年，八年自立計畫期滿，募得經費累積到兩億五千萬元，家扶國內認養貧童已超過兩萬人，認養更衝高至一萬五千多位，認養孩童的名額甚至供不應求，很多想要透過家扶參與認養的善心人士，還得排隊等候。

目前在台灣的慈善機構中，家扶的募款金額也僅次於慈濟功德會，它幫助了三十六萬個台灣與國外兒童，認養的三十七個國家的兒童。因此靠著多年來打下的基礎這些定期定額的捐助者是家扶最穩的收入，不足的部分再不定期另行提出募款計畫及活動，認養人贊助額度的演變如圖4.1所示。

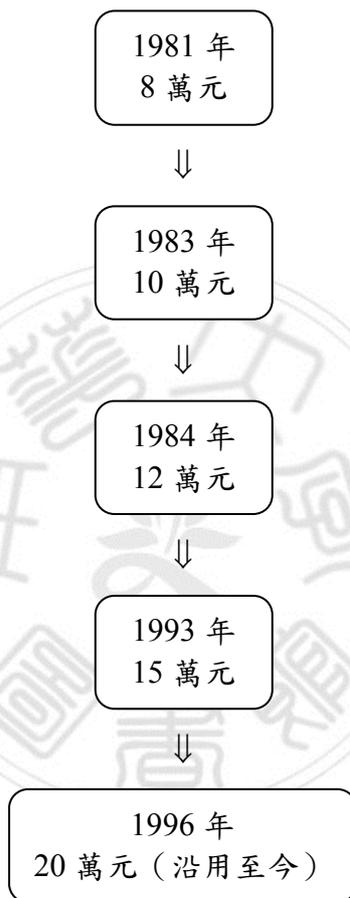


圖4.1 認養人贊助額度演變

資料來源：王明仁（民98），台灣兒童少年福利年鑑1945-2008年，台中：財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會。

宗教與慈善公益其實是一體的不同面向，宗教一向也總是勸人為善，而慈善公益則是著手實際做善的行為，或說知難行易，通過宗教的教化，知而後行何嘗不是一種方式。惟宗教信仰各有不同，淡化宗教色彩確實也更能廣納善心善念。

善行善念的發揚自然在行有餘力時更能擴大，考量自身能力之後，應將精神發揚傳播。

3. 1983-1999 改名是否強調家庭扶助宗旨，淡化宗教色彩？

社資處郭主任：

二戰後在台灣的慈善機構，幾乎大多屬於宗教團體，不論是台灣本地的佛教道教組織，或者是100多年前就來到台灣的基督教、天主教團體，如：芥菜種會、YMCA、門諾會等等。

在當時宗教團體觀念中，多半把社會工作當成行善，在沒有社工專業的年代，他們以悲天憫人的強大愛心，推動各種救助活動。

那時候的台灣，資源極度匱乏。經濟上大量倚賴美援，許多家庭仍然三餐不繼，甚至養不起孩子。出生的小嬰兒半夜被丟棄在育幼院門口，孩子較多的貧窮家庭將女兒送給別人養，各種親情掙扎的故事，常常聽聞。

基督教兒童福利基金會雖然並不隸屬教會，但基金會的人事，仍帶著些許宗教色彩。所以我們希望能擴大服務的精神及對象不分各宗教，為了讓民眾知道家扶服務的對象包含兒童與家庭，一九九九年更名為「財團法人中華兒童暨家庭扶助基金會」隨著時空環境變遷而數度更名，但服務兒童與弱勢家庭的宗旨，仍然一本初衷不層改變。

信仰歸信仰，社會福利歸社會福利，專業貫注於服務方案當中，才能讓基金會走得更長久。

非營利組織的收入來源多靠十方的捐款捐助，純粹的善念善心之外，若建立在互惠上的合作，也是一個維持組織與企業關係的一個橋樑。建立在公益的善因之上，企業能夠得到諸如形象的提升，媒體的曝光度等，組織也可以募集所需的經費。

4. 如何與企業等策略聯盟－善因行銷？

社資處郭主任：

家扶基金會為國內非營利組織中歷史較為悠久、經營績效穩定之機構。台灣兒童暨家庭扶助基金會創立於1950年，服務績效一直為社會所重視，運作正常，亦為政府所信賴，委託福利服務方案主要之非營利組織之一。所以也讓企業界信賴。

早年慈善事業不若今日容易讓民眾了解與支持，家扶仰賴一班小額捐款較多，而今強調異業結合，新興行業為求曝光及提高知名度，增加消費者認同常常邀請家扶共同舉辦各種活動，無論是企業提案或由家扶主辦各式各樣的公益行銷活力如舒跑杯馬拉松已經34年了，每年都吸引全國的選手爭相報名，也成為選手跑步賽程中不可缺席的一站，也是本國路跑史最具傳統及悠久的路跑賽。是台中老少皆知的健康運動，而家扶基金會更是協辦單位之一，達到雙贏的策略。

5. 被提問是否應該關注國內弱勢及業務優於國外部分？

社資處郭主任：

這是我們長期以來被質疑的地方每每總要耐心的解釋：台灣家扶受到美國總會的協助而成立60多年來日漸茁壯所以我們有責任有義務將這個精神複製出去台灣俗語：吃人一口還人一斗就是這個意思因此我們在不影響國內業務之下撥出人力前往外蒙古吉爾吉斯越南等國家將台灣的經驗分享給它們。

都是國際性公益組織，在世界一家地球村的概念之下，相互的幫助，無有相通，發揮的力量更是強大。

6. 捐款有一部分須交給家扶國際聯盟是否影響業務？

社資處郭主任：

家扶相信透明的財務機制是非營利組織最基本的社會責任，每一筆捐款人的愛心都應清楚交代流向，以讓社會公信。因為我們理解，對外，良好的責信使民眾得以信賴一個組織，才會源源不斷的持續捐款，而信任感會化作支持的實際行動，對內，清楚的財務報表和縝密的會計制度，讓組織運作有所依據，才能把每一分錢做最有效的使用。

所以捐款有一部分須交給家扶國際聯盟，並不會影響台灣的業務，反而讓台灣得到更多來自家扶國際聯盟有形及無形的協助。

訂定明確的工作方針與扶助工作的內容，並且將隨著時間的演進，社會的改變調整方法，並且透過宣傳讓更多人知道家扶的工作，明確打造家庭扶助公益行為的品牌形象。

7. 如何自我定位以及品牌形象經營？

社資處郭主任：

一個有歷史的組織，為了長久的生存如何延續，一定要隨著時代的演進，社會的變化時時刻刻修正自己的腳步，才能讓不同世代的民眾認同接納進而協助，家扶60年來，以濟貧救急為主，將家庭式教養制度引進台灣，為遭受家庭風暴的孩子找到溫暖的庇護所。

發展到如今，不僅香港、韓國來取經，甚至超越社福先進國美國許多年。在台灣徵募認養人，以逐步取代國外認養人。一晃眼，三十多年過去，挽救了無數需要幫助的孩子，曾經接受安置照顧的寄養兒童人數，累積到2014年底，已有將近四萬五千位。

在台灣，只要經過縣市政府社會局評估，不管在原生家庭遭受虐待或高風險家庭的孩子，都可以接受這個服務。

爾後邀請形象良好的公眾人物代言，開創慈善單位之先河，也奠定了家扶的公益慈善的形象日益堅固。

台灣經過相當的一個發展週期，許多經濟物質的環境都已經達到一個境地，飲水思源，在受人幫助而在行有餘力之時，更當積極反饋，世界是一個地球村，全體人類的福祉更是需要全體人類都能各盡心力共同提升，所以家扶在一個穩定成長的茁壯時期，更是要積極投入國際社會，積極反饋，共同為國際社會盡心力。

8. 家扶得獎無數，未來發展方向？

社資處郭主任：

家扶的未來五大努力方向：

- (1) 政策倡議：協助政府社福人力物力不足之處
- (2) 減少兒童虐待：經濟環境惡劣造成虐童事件日增，家扶善盡陪伴中途的功能，降低造成中挫生的產生。
- (3) 發展偏鄉服務：即使社會發展再快偏鄉永遠是弱勢且受忽略的一塊隔代教養讓生活及教育問題更嚴重這是我們努力的重要區塊之一。
- (4) 打擊貧窮，注意健康：不讓貧窮世襲。窮與病向來分不開強調注意身體健康。
- (5) 國際服務朝向直接設點服務發展。目前四個海外據點運作中，將繼續發揮台灣的經驗輸出到下一個需要幫助的國家，間接也等於國民外交的一環。

二、 組織的運作工作的執行，外部的威脅與機會

參與者的社會影響力也在在的影響組織的發展與影響力，但是最重要的還是參與者的心。

9. 如何結合地方社團力量？

資深溫媽媽劉女士：

全國各地的家扶中心的主任，都會尋找該地社會賢達擔任扶幼委

員。由扶幼委員作為地方的人際觸角，當家扶有活動需要資源，

便由他們出面號召善心人士共襄盛舉。扶幼委員幾乎都是地方上動見觀瞻的意見領袖，同時可能也是公會扶輪社、獅子會學校家長會等等其他團體成員，透過他們的人際脈絡沉擴散，對家扶的發展，產生了無形卻神奇地推動效果。

社會在改變，社會結構在改變，社會的能力也在改變，非營利組織也跟上腳步，甚至更需要領先在社會之前，引領一個好的，良善的目標與方向。

10.如何持續有效創新得到民眾支持？

資深志工展愛隊廖先生：

慈善事業首重同理心，不僅存在於人與人之間，也存在於文化之中，家扶中心的成立，首先就是由美國人協助台灣的兒童和家庭。當家扶中心可以自立立人的時候，同樣可以發揮文化謙卑心和同理心，因此在一九八七年展開國外兒童認養計畫。我們認為一直認為，民主社會的各種組織，一定要能共創、共享、共負責任，發揮同理心，讓每個人都可以適性揚才。六十五年的家扶基金會就是這樣的社會創新組織。

同時家扶的同仁不時到世界各國開會、受訓，將先進國家照顧兒童的觀念和方法帶回台灣。例如在一九八一年，促成台灣第一對寄養家庭及寄養兒童，帶動政府在兩年後，首創「兒童寄養辦法」。

一九九五年，《兒童及少年性交易防制條例》通過。隔年，家扶立刻設立了提供這些孩子重新出發的中途之家。一九九八年，《家庭暴力防治法》通過，引進「民事保護令」。

一路走來，家扶的精神，就是尋找問題，解決問題，來贏得民眾的支持。

預防勝於治療，保障與扶助並行。

11. 台灣社會 M 型化，新貧階級增加，如何協助貧窮線的邊緣人？

資深溫媽媽劉女士：

預防勝於治療適用於任何事物，防止貧窮階級的產生，強過事後的濟貧救助，台灣的新貧階級發生大多是突然失業，意外或疾病拖累，所以保險的觀念也是宣導的重點之一。

相關的排擠同樣處於行善的意念，並不是一種壓迫威脅，但相關協會的必需性經費的募集，協會也是更加積極認真參與相關公共議題，加深捐助者印象，加大宣傳以增加來源。

12. 景氣不佳，捐款減少面對同類型團體的捐款排擠效應如何作出差異化因應？

社資處郭主任：

家扶基金會為國內非營利組織中歷史較為悠久、經營績效穩定之機構。台灣兒童暨家庭扶助基金會創立於1950年，服務績效一直為社會所重視，運作正常，家扶一項在兒童保護家庭扶助的領域內擁有極高的口碑及評價，除了例行固定的捐款來源，我們也努力加強曝光的機會，在各平面及立體媒體的平台，多多讓民眾了解家扶對社會的功能，尤其在受虐兒保護這個領域，家扶基金會耕耘已久，更建立123兒童保護專線，大小兒童均能朗朗上口，所以只要提到兒童保護的領域，非家扶莫屬。

企業行善或者有許多的目的，但是這些目的產生的行為確實讓公益的需求資金得到來源，而能夠執行，所以即便有目的的善心，終究可以幫助到需要幫助的人。而兩者的結合，更可以讓雙方的脈絡結合，相對彼此市場的擴大。

13.如何與異業結盟共創雙贏？

社資處郭主任：

早年從個人捐款到團體捐款而後來政府鼓勵行善捐款可以抵稅，企業捐款也漸漸成熟，近年來企業界盛行雙贏策略，於是從為善不欲人知，進而到透過行善的光，順便讓民眾認識企業的方式漸漸成形，從星願娃娃吸引的兒童的目光，認識了家扶，父母也認識了保誠人壽，而30多年來台灣飲料大廠舒跑更是藉著長期贊助家扶幼童戶外活動提升企業形象及知名度成效良好，更擴大舉辦路跑健行讓更多的男女老少皆可參加，更成為了增加了公司產品行銷的利器。

區域環境的不同，環境住民和族群的不同，各分會當權衡當地環境社會做出最佳的應對與服務，目標理念的一致性，並不存在差異問題。

14.與其他分會的合作與差異化？

社資處郭主任：

一個是，全面性和草根力量合作，尤其是社會資源，地方仕紳等，扶幼委員便是最好的例子。各地家扶中心邀請在地仕紳擔任扶幼委員會，他們成為家扶在該地的強力觸角，得以結合更多人脈和資源，一起進行服務工作。

其次，在綿密的地方資源網路下，即使社會大環境起落，例如經濟景氣波動，但家扶服務的穩定性，卻因為有多元的資源網路，而不會產生過大的影響。

最後，可以回應在地住民的特殊需求，而提供不同的服務。例如在新竹，南投高雄山區，提供原住民學童的發展與課後照顧服務。也因此，即使組織已經歷史六十五年，家扶仍然有活潑的動能，並能彈性應變。

三、就內部優勢與劣勢分析策略與可行計劃

新的時代新的世代，人際溝通交流的方式也在進步改變，非營利組織也要跟上整個時代世代的進步，才能更融入社會之中行社會公益之事。

15.如何善用網路社群等新科技行銷？

社資處郭主任：

從E-Mail開始家扶就一直善用網路這個24小時不休息的工具與各個相關人員從同仁之間志工案家善心人士等等作為聯繫的工具到後來的部落格臉書等主動讓各界了解家扶已經做了些甚麼未來想做甚麼需要甚麼協助即時的公布也得到很快地回響及效果。

16.Facebook 是否有專人管理，以免破壞辛苦建立的形象？

資深志工展愛隊廖先生：

當然總會及各地分會，都有Facebook的設置，也都有專任同仁每日登入，回應各界提出的問題，相較於以往的部落格管控上，相對上是比較迅速的。

結語：每天都有人員維護，做最及時的反應和回答。

四、以外部威脅和機會，分析擬定策略與執行

讓組織架構扁平化，縮小差異，減少反應時間和流程，可以有效縮小城鄉之間的差異和距離。

17.家扶中心本身資源是否有城鄉差距？如何解決？

資深溫媽媽劉女士：

台灣雖小但風俗民情還是有所不同，不同於大部分社福組織以總會為運作中心，家扶的地方制度，卻是讓各地中心能夠獨立募款，獨立聘用人才，並且在總會提供的架構下規劃適合各地的服務。

這個組織設計，有幾個重大的作用。活潑的地方制度在時效上，會

來得有效，不會受限於制度讓主管裹足不前，或等待指令而怠惰。套句企管的名詞就是扁平化管理。

家戶主要收入多寡，是決定入貧脫貧的主要因素。受扶個案發現以單親女性居多，相關的法令措施的制定與執行，應可考慮偏重在這個區塊。

18.助弱勢家庭脫貧，翻轉未來？

資深溫媽媽劉女士：

脫離貧窮最常見的路徑來自勞力市場的情況，但每種不同家戶的路徑卻不盡相同。對單親家長而言，得到有工作的新伴侶，是重要的路徑。對有兒童的夫婦來說，勞動市場事件是影響因素。對老人而言，脫貧的因素來自退休金及存款等非福利、非勞力收入，另一重要因素為身心健康的改善。

嘉義家扶中心的低收入戶進行貧窮動態研究發現，接受扶助時間最短為一個月，最長則為182個月，平均受扶時間為57.73個月。脫貧時間平均為5.22年。在4年內脫貧者約佔總人數的46.2%，超過8年脫貧者則僅佔總數人一成左右。脫離貧窮時間平均約「4-5年」超過半數脫貧；貧窮持續時段以「短期貧窮（4年以下）」居多。其主要致貧因素：「失去（死亡）主要家計負擔者」居多，但逐漸轉變為「戶長薪資下降」。再者為脫貧因素：從「其他成員所得增加」轉變為「戶長薪資增加」的趨勢。

從研究結果得知，家庭戶長的薪資對其家庭的貧窮程度有著深切的關係，然由於受扶個案以女性單親者居多，因此研究提出相關建議：

相關社會福利部門可以女性的提供照顧津貼或是落實兩性工作平等法，保障女性於職場上的地位與薪資，以協助單親女性家戶能夠脫貧；受扶個案皆為就學兒童，相關政府部門或社福機構能協助貧童在就學期

間提供獎學金或工讀機會，以減輕貧童家庭負擔，並且能完成教育。弱勢家庭對於資訊的接收，觸角相對的不夠敏捷，家扶常常扮演橋樑的腳色，協助案家取得信息，例如縣市政府社會局的各項補助，勞工局的產業技術訓練與幫助，能夠自立營生扭轉貧困世襲的窘境。

家庭是組成社區的分子，家扶做的是家庭扶助，因此非常容易融入社區之中，甚至家扶的活動通常都是對社區家庭與民眾有多方面增進成長的，參加的人多也就將社區的人聚集起來，更能夠產生共同的語言和目標。

19.如何凝聚社區向心力？

社資處郭主任：

社區的經營是這幾年出現的顯學，其實本質就是早已存在就是敦親睦鄰的孿生兄弟，有別於醫療機構或監獄或影響環境的工廠或交通等等家扶在地方上所受到的阻力較少，相對的家扶希望與社區建立起夥伴鄰居的腳色，我們有組成圖書閱覽室，歡迎小朋友課後使用，也成立保母教室，訓練社區民眾考取保母執照，也有合唱團的組織，不分男女老少皆可參加，家扶在社區中是很受歡迎的組織呢！

專業的領域需要專業知識和專職教育以及一脈相承的理念，而不斷的探求新的知識新的方法更是組織成長的最大支持。

20.如何增強工作人員及志工專業訓練？

資深志工展愛隊廖先生：

美國的經驗發現，在經營或管理上，台灣分會若不走向專業，最終在發展上將遇到瓶頸，因此十分主張推動在地化，並讓台灣分會最終走向「自立」。第一個全面晉用社工專才的社福組織，

我們定期邀請專業的大專院校相關科系與家扶共同研討工作上的問

題與瓶頸，也派員出國前往先進國家探討更適合的觀念技術回國再修正，盼望能夠在兒童保護這塊領域，做得更好。

而志工這個部分，由固定人員帶領固定志工團隊，透過長期合作培養默契，也不定期邀請專業人士進行指導，相較於其他團體，家扶的志工定著率相當高，也因為流動率低因此各項業務活動的舉辦，效果保持相當良好。

加強主動幫助，不再是被動的扶助。

21.如何預防兒少及家庭事件，不再只能為政府社會安全補破網？

資深溫媽媽劉女士：

預防勝於治療，化被動為主動，長久以來，家扶一直在國中小學校園及各個場合宣導家暴受虐防治的預防以及教導受害者如何尋找管道資源幫助，或專線123的宣導，中途之家的暫時保護安置等等各種場所，已經很成功的扮演中繼的角色。

化解居民的誤解，融入環境之中，將人性中的同情心、同理心能共誘導而發揮。

22.如何化解居民反彈？（台中發展學園 89 年身心障礙 6 歲以下早療日托？）

資深溫媽媽劉女士：

一般國民往往因為不夠了解事實而反對。在以往各種療養院、收容所、安養中心等機構的籌建往往早受到四周居民的反對，讓承辦單位在執行工作上造成很大的阻力。因此家扶往後的作法是加強溝通，舉辦說明會、邀請附近社區居民到院參觀，讓居民們了解到我們的目的及作法，以解除他們心中的恐懼。

透過潮流的媒體宣傳，朋友圈的置入行銷，讓更多人了解，讓更多

人看見，有機會讓更多善念善行發揮。

23. 網路世代，如何吸引年輕人積極投入公益？

資深志工展愛隊廖先生：

由於年輕人除了上課之外消耗在電腦前的時間有增無減，所以我們也加強各分會責成專人關注在FB及部落格，主動將會內所有活動即時刊出，了解年輕朋友們的即時反應，並主動與各網友互動讓他們了解家扶基金會在為小朋友們及家庭做了些甚麼。

志工的角色在非營利組織中非常的重要，除了工作的分擔，服務的擴大提供，更重要的在人力支出減省上，有著相當大的影響幫助。

24. 如何善用志工專業能力及影響力？

資深志工展愛隊廖先生：

每一位志工來自四面八方，各行各業，我們總是盡量讓他們發揮所長，例如大學生們扮演家教在家扶各地會所成立安心課後陪讀，水電專長的協助案家修繕水電設備，溫媽媽協助照顧案家幼兒及長輩，讓家長能夠安心工作等等，家扶志工臥虎藏龍，是基金會最好的得力助手，扶幼的尖兵。

受助者的感恩與回饋，是家扶人最大的欣慰與感動，而也是家扶能夠成長茁壯的最大支持。

25. 一路走來最感動的事？

資深志工展愛隊廖先生：

受到扶助的案家能夠自立進而回饋家扶的自立青年，幫助需要幫助的案家，這種正向的循環，最能振奮人心，鼓勵當下正在接受扶助的案家，比任何的鼓勵都要來的有效。

4.2 實際案例

一、 家扶自立青年回饋盼助弱勢走過低潮

嘉義家扶中心家友會新任會長吳宗錡小時候曾接受扶助，現在擔任消防隊員的他回饋家扶，盼協助更多弱勢家庭走過低潮。

嘉義家庭扶助中心在鈺通大飯店舉辦「2016扶幼委員會授證暨義工幹部交接表揚典禮」，分別針對新舊隊長交接、資深年資獎、服務績優獎授與獎牌，現場除了分享助人的快樂外，義工還準備熱鬧有趣的表演。

嘉義家扶中心的溫媽媽義工隊剛成立不到5人，至今已有50人，其中服務已逾20年的蘇紅鳳，秉持「助人為快樂之本」理念，於服務中體會到施比受更有福；蘇紅鳳與許多扶助家庭像親人一樣，也會給許多單親媽媽正面鼓勵與力量。

嘉義家扶中心指出，值得一提的是，家友會義工隊是一群自立青年所組成的義工隊，從小由中心扶助，長大後回到家扶奉獻一己之力。

家友會新任會長吳宗錡，今年34歲的他，國小三年級時開始接受中心扶助，高中時回饋家扶中心，看著社工老師及義工長輩關心扶助家庭的兒童青少年，內心有著回饋的暖流。

吳宗錡目前是1名英勇的消防隊員，已結婚生子的他，早在12年前就投入家扶的義工行列，如今成為家友會會長，希望可以協助更多弱勢家庭走過低潮。

二、 腦麻女孩製餅贈謝家扶

雲林縣水林鄉腦麻女孩李宜紋不向命運低頭，製作手工餅乾自行創業，走出自己的一片天，李宜紋的母親為感謝雲林家扶6年來的扶助，要宜紋製作餅乾表達感謝之意，6日宜紋將餅乾送給家扶「這是充滿感恩的母親節禮物」。

31 歲的李宜紋從小罹患腦性麻痺，行動無法像一般人靈活，但她不向命運低頭，在雲林家扶協助下學習麵包烘焙，最後回到水林家鄉開設「水林恩典手工餅乾坊」，透過網路行銷大受歡迎，實現幫媽媽分擔家計的夢想。

李宜紋表示，媽媽為了照顧奶奶、爸爸、弟弟與她，吃了很多苦，爸爸 4 年前去世，媽媽更是扛起家計重擔。為了感謝雲林家扶的幫助，媽媽特別要她製作餅乾送給社工老師們，餅乾包含著認養人的「愛心」，社工老師的「鼓勵與支持」，更有媽媽滿滿的「感謝」。

李宜紋媽媽吳美女說，謝謝雲林家扶與認養人幫助，以及社工老師的支持與鼓勵，讓她走過風雨飄搖的艱辛日子，現在她奉養年近 90 歲的婆婆，還好兒子穩定工作，宜紋也習得手工餅乾專長，是要孩子回饋的時候了。

雲林家扶資深社工王耀慶指出，宜紋高職資訊科畢業後，前往臺北烘焙庇護工場與高雄創意蛋糕製作工坊學習，後來在水林教會及各方善心人士協助下募集烤箱、揉麵機等設備，努力創業成功，激勵許多人，感恩回饋的心意更是令人感動。

三、關懷邊緣戶，家扶募「愛心待用餐店」

南台中家扶中心目前合作的愛心待用餐店共有廿九家，店家主要集中在市區，其中西屯區最多，中心希望均衡據點數量，因此廣邀各區小吃店、便當店等餐飲商家成為「家扶好鄰居」，一同關懷處於社會福利邊緣戶，提供一頓就近且即時的餐點。

家扶基金會愛心待用餐自二〇一三年三月起辦理，推行至今已有三年時間，在台中地區的愛心待用餐店約提供三千八百份餐點，甚至藉此深入接觸的邊緣弱勢個案數有六人。

目前與南台中家扶中心合作的愛心待用餐店共有廿九家，其中前三名依序是西屯區有七家、北區有六家、南屯區有四家，另外，東區與南區各三家，北屯區二家，中區、西區各一家，另大里、龍井各有一家。

合作商店類型有五類，為數最多的是飯食餐館共有十二家、其次是麵食餐館有七家、早餐店六家、便當店一家、燒烤店一家等。

南台中家扶中心表示，愛心待用餐據點多半是在市區，但很多較為偏遠地區的弱勢民眾，也需要即時的一餐，家扶很希望均衡據點數量，因此廣邀各區小吃店、便當店等餐飲商家成為「家扶好鄰居」，讓各地有需要的邊緣戶，能享用一頓就近且即時的餐點。

首批加入愛心待用餐方案的清一色牛肉麵店黃姓老闆娘表示，有一個國中女童，從國小時就開始領取愛心待用餐，每天都從南屯區工業區搭公車到興大二店領取，一直到現在她已經國中要畢業了。

小女孩有一次主動跟老闆娘說，她可以在寒暑假到店裡幫忙，讓老闆娘聽了很感動，女童如此小就懂得感恩回報，讓她很心疼。

南台中家扶中心表示，「愛心待用餐」主要希望能幫助社福體系較難接觸到的弱勢民眾，讓社福團體能夠有機會進一步接觸了解其狀況與需求，進而協助。

四、家扶義賣蘭花，以購買取代捐贈

台南：花農吳福順在將軍培育蘭花，連續 3 年捐贈蘭花供北台南家扶義賣，籌助學及兒保基金，今年共捐出超過 2200 株小品蘭花，每株 50 元，另有社工親手雕塑的蘭花盆栽，民眾如有需求可至新營、永康、佳里等家扶據點洽詢。

4.3 研究結果

家扶的成立早在二次世界大戰之時，後來在台灣的發展與沿革，幾乎就是台灣民間社會濟助的歷史，對於這樣一個悠久而組織規模穩定的民間社會福利機構，其執行與運作自然值得研究分析與學習借鑒，透過表 4.1 家扶中心 SWOT 分析，更能對於家扶的優劣強弱加以分析，取長補短，作為相關公益團體的指標。。

表 4.1 家扶中心 SWOT 分析

	優勢 Strengths	劣勢 Weakness
內部條件	<ol style="list-style-type: none"> 1. 跨國際成立的組織 (1938) 2. 台灣 65 年積累品牌和口碑 3. 目標的本質，同情心和利他性 4. 全國、世界性的組織團體 5. 受助者的成長與回饋 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織龐大，經常性開支多 2. 衍生執行單位多，人力需求大，人才得之不易 3. 知名度高，相對有時是一種劣勢，資源分配上產生誤解
	機會 Opportunities	威脅 Threats
外部環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業因行銷或是企業形象，對公益活動的積極投入 2. 志願工作已經成為趨勢，對於人力與支出都是一大幫助 3. 當初的受照護者，進入社會，投入公益或是公益宣傳的工作的回饋 4. 媒體對於善、美的宣傳重視 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 景氣低迷，企業對公益的支持 2. 公益組織團體眾多，瓜分了稀少的資源 3. 新貧階級的產生，讓原本的資源提供者成了資源使用者 4. 政府對於社會福利的補助財源比重下降 5. 利息收入銳減

資料來源：本研究整理

即便家扶已經是國內數一數二的超級慈善單位每年所募得的經費約 25 億轄下國內外機構達 38 個處所人員破千仍然面臨著各種挑戰，與一般企業相同同樣面臨機構老化冗員膨脹募款困難等。

一、優勢與劣勢分析 (SW)

競爭優勢是指一個超越其競爭對手、實現組織目標的能力，家扶的主要目標包括募款增長、社會形象等。家扶的優勢在於歷史悠久形象優

良，財務機制是非營利組織最基本的社會責任，每一筆捐款人的愛心都應清楚交代流向，以讓社會公信。未來的目標清楚明確，值得各界支持。

二、機會與威脅分析（OT）

機會與威脅分析主要著眼於組織外部環境帶來的機會和威脅。外部環境發展趨勢分為兩大類：一類表示環境威脅，另一類表示環境機會。家扶是非營利組織與同為慈善單位也沒有競爭的問題，只有找出被社會忽略的角落，發揮專長照顧好每一個需要的人，只有資源分散稀釋導致各項扶助的案子經費不足讓效果打了折扣，令人扼腕。

三、戰略選擇

根據組織優勢劣勢分析和機會威脅分析，可以畫出 SWOT 分析圖，並據此制定組織相應所需採取的策略。如圖 4.2 所示。

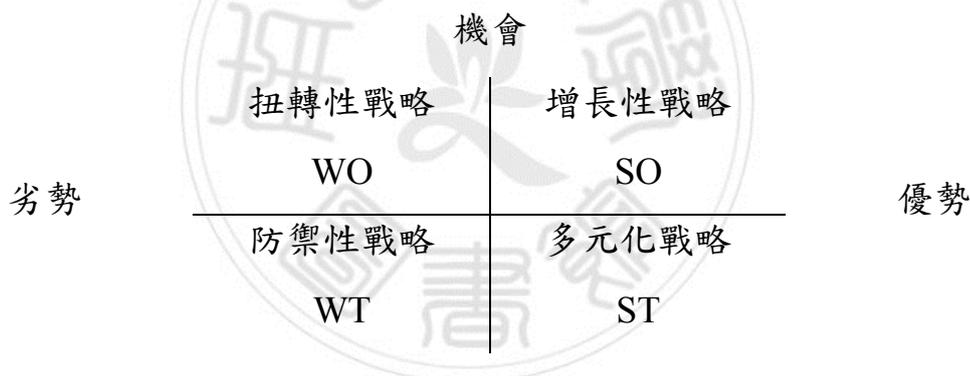


圖 4.2 SWOT 分析圖

資料來源：Weilrich, H. (1982), The TOWS Matric - A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning, Vol.15, No.2, pp.54-66.

SWOT 分析圖劃分為四個象限，根據組織所有的不同位置，應採取不同的戰略。SWOT 分析圖提供了 4 種戰略選擇。在右上角的組織擁有強大的內部優勢和眾多的機會，應採取增加人力物力的投入、擴大增加議題發言、提高話語權和增加參與的增長性戰略。在右下角的組織儘管具有較大的內部優勢，但必須面臨嚴峻的外部挑戰，應利用自身優勢，

開展議題，避免或降低外部威脅的影響，尋找新的發展機會。處於左上角的組織，面臨外部機會，但自身內部缺乏條件，應採取扭轉性戰略，改變組織內部的不利條件。處於左下角的組織既面臨外部威脅，自身條件也存在問題，應採取防禦性戰略，避開威脅，消除劣勢。



第五章 結論與建議

本章共分為二節，分別說明本研究之最終結論與研究建議，對於後續研究之方向提出建議。

5.1 研究結論

台灣人民很有愛心，日本 311 海嘯，國人捐款約 62 億元，排名第一，非營組織公益活動推廣是一種專業，在理想狀態下，應可事先計劃藍圖，但在實際情況中，各種人力、物力有限，非營組織應集中心力在重要項目，把效益極大化。

- 一、結構性的貧窮，其實是一種社會的不公義。絕大部分的資源被極少數人所佔據使用，在貧窮線下的群體，甚至是中產階級也因為可用資源的稀缺，其實已經產生了另一個新貧的區塊，這是資本主義資本密集下的必然現象，因此如家扶這樣的公益扶助團體，除了本職的弱勢扶助工作，更要努力以道德為本，將社會資源使用分配平衡化。
- 二、企業家、資本家，其實都是在公共資源的利用使用上有極大的相對優勢者，基於取之於社會用之於社會的觀念，在社會救濟、弱勢扶助的工作上是否能夠應該或是必須多盡一點心力。畢竟一個企業的成长壯大，產生的資本集中，授力的是眾人，而受利的卻多半只是少數人，並不是反商、反企業、反資本，畢竟一個社會的和諧安定，是在各種資源能夠平均共享的基礎下，群體之間的落差不能過度擴大，這才會是一個相對穩定和諧的狀態。
- 三、除了道德驅動的平衡機制，在於政策的制定監督上，畢竟政府是有

公權力，是可以透過法令政策做出更有效的手段。政治是所謂管理眾人之事，當眾人面臨的問題遠遠大於小部分群體利益時，政府更是應該提出政策，執行改變改善的手段。透過許多公共政策都可以達到效果，稅制制定的公平化，稅法執行的徹底性，社會福利的合理合法有效弭平差距，是政府的義務，所有人民的權力，政府機器服務的對象該是所有人而不是少數富人或是權力者。

四、非營利組織，公益團體如家扶中心，屬於社會組織團體，並沒有公權力的強制力量，因此盡一己之能，發掘社會上最需要幫助的人，及時的扶助扶持，幾乎就是在社會最底層最陰暗的層面執行光明的的工作，這工作就如同點燈，照亮的只是一個小範圍，但是我們家扶做的事，是希望點點星光終於能夠照亮大地，這就需要眾人，更多有能力的有為之人共同努力，並且監督驅策政府，在社會福利的部分，在平衡公共資源的區塊有著更有效的政策法令，讓社會不再有陰暗之處，甚至在行有餘力之時這讓整個世界充滿光明與溫馨。

5.2 建議

非營利組織在公益活動的策略推廣上，各有其現實上的優勢與劣勢，機會與威脅，依此方向給予建議，供相關單位參考。

一、明確組織的中心目標思想核心價值

非營利組織的執行工作與事物，基本都與社會大眾福利服務、生存的公平正義或是相關教育教化善心善行的；而這樣的事務在執行上需要的是非常大的資金與人力的需求，但其名既然為非營利組織，也就是組織的運作上沒有任何的營利的行為，相當於沒有收入來源。而這樣一個組織，又有高度的資金需求，人力需求，卻又沒有任何賺錢的行為，要

如何能夠發展？如何能夠擴大組織？甚至如何維持運作呢？

非營利組織的金錢來源多半有兩種方式，一是政府的補助補貼支持，二是來自募款捐贈。而最主要的資金來源來自於後者，透過執行工作需求的公眾揭示發佈，面向社會大眾，企業、企業主或是一般個人來募集相關需求經費。

有句話說，最難的事就是把別人的錢從他的口袋拿到自己的口袋。以非營利組織來講，這句話有更大的意涵：用自己的時間和精神，把錢從別人口袋拿過來，而且花費使用在別人身上；這樣一件不符合利益效益的事卻有許許多多的人投入這樣的行為，這樣的工作事務中，原因並無它，只有在於一個善念，存在於人心中最原始的一個初衷。一個最簡單的助人或說是利他，為的是做一件內心認為正確的事情，而這就是所謂的核心價值。

因此在創立和從事經營非營利組織，必要有一個核心價值，而這個核心價值肯定是良善、符合大眾利益具有高度感動力和浸潤性，讓人願意無怨無悔付出投入的。如本研究對象「家扶中心」，源自於戰火中扶孤的發心，幫助扶助弱勢群體，使其在生活生命中能夠相對得到較多的資源，能夠在扶助之下有機會更好的發揮自我，來創造更高的生命價值。

二、 融入社會貼近現實的方案設計規劃

非營利組織的經費來源，最主要是來自於面向大眾的募集籌措，經費能夠募集有幾個重點：一是來自於人性的良善本性，只要有人有需要，需要援助幫忙，有些人會很自然的伸出援手，沒有要求回報的付出，這通常是一種個人行為。二則是有目的性善心，多半是法人企業透過捐贈捐助，或相關的一些與社會大眾相關的活動，在稅務稅捐上的節減計算考量，或是透過大眾關切的公益慈善行為，宣傳企業公司，提高社會形

象等。

在企業捐助的部分，組織也就相對必須提供相關互利的方案，讓公司企業願意投注經濟的支援或是人力的支持，因此非營利組織在活動、執行工作甚至部門組織教育訓練的規劃制定上，也需要考量安排，有些部分便需要符合這個區塊相關的需求。

例如家扶做的是家庭扶助，家包含了許多元素，比如家是我們說的一個殼，一個安全的一個遮風避雨的一個心靈停靠的地方，相對衍生與不動產，與教育，與保險安全相關，針對這些元素，這些訴求需求，便可以產生許多與企業相關的規劃連結，產生許多彼此互惠的設計合作。但是最重要的是，在合作推行，必須謹慎選擇合作的對象和設計內容，公益團體必要不為了工作需求和經費來源作出違背核心價值或是損及組織形象的合作。

三、提升行為內容的專業，並由專責來執行

為了讓組織的發展更好更大，相關的規劃設立與健全也是必須要的重點。為因應更廣泛的需要需求，相關於專責活動事務的部門，可以針對相關的活動需求，研究規劃，對於對象和市場也能夠做調查分析做全面的調查與了解，在一個資訊快速流動的年代，必須與潮流共同脈動，年輕世代在公益行善上，或許經濟力不若中生代來得雄厚，但是相對於付出的心理卻可能更優於彼。

非營利組織除了經濟的需求之外，還有一個決定規模成敗的更大需求，就是人力。活動的推動推廣最需要的也是人力，我們常說的：有錢出錢，有力出力。這句話其實在這個討論問題上得到極大的論證。年輕世代在經濟上或許不若中生代，但是在思想邏輯上付出的意願，能夠付出的精神與活動力可能遠高於經濟力較為充足的中生代。

所以針對群體能夠妥加組織運用，包括組織內部的發展執行的規劃，透過設立專門運作活動相關的部門，吸取年輕世代的想法與活力資源，敢於嘗試、學習能力較強的特點，吸收潮流新知，廣泛學習專業專才為用，在整個組織運作上，更會因為完善和充分，更貼合時代與社會，讓組織更穩健而有效的發展。

四、 宣傳地區化，參與社區化，符合需要，加大力道

多數的非營利組織，因為服務的需求，觸角多遍及各地，城市鄉鎮，依服務的需求和規模，有著大小規模不同的分支機構；因應設立需求，服務的便利性考量，除了面向普眾的需求之外，也有相當程度比例的在地需求服務，而有社會福利服務需求的對象，通常在社會上屬於相對弱勢的一群，亦甚至可能發生排斥排擠的現象，因此在宣傳合作上，也需要強化與深植。

曾經發生過的事件如瑪利亞學校設立的排擠事件，喜憨兒麵包坊的攻擊事件，其實如果能夠加強在地方上的宣傳溝通，相對反對的聲音和力量應該會降低許多，而宣傳溝通的角度與面向也決定反彈力道的大小。相信人都具有同情心，但是也因為有些事情不懂或是不清楚明白，可能因預設立場發生無端的反感或反應，地方上的自然調解力量則是最佳的潤滑劑，有時同情心需要誘發引導，但如果從相同立場去思考溝通，存在著同理心的情況之下，同情心是更加容易被引導出來的。

因此針對地方環境民情在事務項目的訂定宣傳上，以在地的服務或是地區共同發展的角度看待應對，所行之項目與宣傳，盡其力與在地民情生活和需求結合，宣傳邀請在地民眾參與其中，讓民眾知道，清楚了解組織所做事物的思維和重要性，把同情心引導出來讓組織與在地力量更充分的結合，更能有效發揚善念有效執行善舉。

5.3 未來研究建議

針對後續研究建議如下：

一、 增加個案比較

本研究受限於時間、人力等原因，僅以家扶中心為對象，非營組織可能因性質不同而產生不同的結果，建議後續研究可採取多個案研究比較，以得到更全面性的結果。

二、 以不同地區族群的民眾為研究對象

本研究以中部地區人員為研究對象，而不同地區（都會區、偏鄉）、可能會有不同想法，分析結果是否有差別可作為有興趣的研究者未來方向。

三、 以其他非營相關人員為研究對象

非營組織公益活動推廣相關因素，包含工作人員，志工等，後續可以受助者、一般民眾為研究對象，以了解不同身分人士的需要。

四、 新科技對推廣策略之影響。

善用大數據分析，與時俱進，24小時皆可行善。

五、 探究在地化、國際化的影響。

研究非營利組織本土化或本土非營利組織國際化的影響。

六、 企業與非營組織公益活動推廣策略之不同，以不同角度探討各種面向。

非營利組織與企業在公益活動推廣策略各有優劣，以不同角度切入探討各種面向。

參考文獻

一、 中文部分

1. 王仕圖 (民 90), 貧窮持續時間與再進入的動態分析：以 1990-1998 年之嘉義縣低收入戶為例, 國立中正大學社會福利系博士論文, 未出版, 嘉義縣。
2. 王仕圖、王德睦、蔡勇美 (民 92), 嘉義縣低收入戶脫貧與再進入貧窮之分析, 台灣鄉村研究, 第一期, 73-108 頁。
3. 王明仁 (民 98), 台灣兒童少年福利年鑑 1945-2008 年, 台中: 財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會。
4. 江雨璇 (民 95), 夥伴關係之研究—以雲林縣發展遲緩兒童通報轉介系統為例, 南華大學公共行政與政策研究所碩士論文, 未出版, 嘉義縣。
5. 吳怡萍 (民 95), 非營利組織競標社會服務方案研究—以中部五縣市為例, 東海大學社會工作學系碩士論文, 未出版, 台中。
6. 吳珍芳 (民 87), 企業文化策略面面觀, 公關雜誌, 第二十五期, 41-47 頁。
7. 洪昌銘 (民 88), 企業捐贈大學院校之行為研究, 國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文, 未出版, 高雄。
8. 徐孟君 (民 96), 企業舉辦慈善音樂會之公益行為研究, 國立中山大學藝術管理研究所碩士論文, 未出版, 高雄。
9. 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, 東吳大學社會工作研究所碩士論文, 未出版, 台中。

10. 彭書媛 (民 95), 南部七縣市非營利組織接受政府委託從事獨居老人照顧之夥伴關係—以社會交換理論為基礎, 國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文, 未出版, 高雄。
11. 曾思君 (民 95), 公設民營合作關係之研究—以台中市立愛心家園為例, 東海大學公共行政學系碩士論文, 未出版, 台中。
12. 黃尹洲 (民 78), 企業公共事務策略之實證研究：由企業形象的觀點, 國立政治大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 臺北。
13. 黃雲生 (民 90), 社會福利民營化趨勢中非營利組織之資源依賴與組織自主性—以台中市政府老人居家服務之委託為例, 南華大學非營利事業管理學系碩士論文, 未出版, 嘉義縣。
14. 楊炳韋 (民 84), 企業贊助公益活動行為之研究, 國立政治大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 臺北。
15. 謝儒賢 (民 91), 在盟約共識下重建福利提供部門間「理想夥伴關係」之初探：以社會服務民營化政策為例, 台灣社會發展研究學刊, 第四期, 75-103 頁。
16. 嚴秀雯 (民 91), 政府與非營利組織夥伴關係之研究—以臺北市獨居老人照顧為例, 國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文, 未出版, 臺北。
17. 蘇衍如 (民 88), 大眾傳播媒體贊助公益活動之決策及其影響因素之研究, 輔仁大學大眾傳播學研究所碩士論文, 未出版, 新北市。

二、 英文部分

1. Alexander, G. J. & Buchholz, R. A. (1978), Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance, The Academy of Management Journal, Vol.21, No.3, pp.479-486.
2. Cochran, P. L. & Wood, R. A. (1984), Corporate Social Responsibility and Financial Performance, Academy of Management Journal, Vol.27, pp.42-56.
3. Cornell, B. and Shapiro, A. (1987), Corporate Stakeholders and Corporate Finance, Financial Management, Vol.16, pp.5-14.
4. Hillman, A. J. & Keim, G. D. (2001), Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? Strategic Management Journal, Vol.22, No.2, pp.125-139.
5. Preston, L. E. & O'Bannon D. P. (1997), The Corporate Social-financial Performance Relationship: A Typology and Analysis, Business and Society, Vol.36, pp.419-429.
6. Weilrich, H. (1982), The TOWS Matric - A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning, Vol.15, No.2, pp.54-66.
7. Werther, W. B. & Chandler, D. (2005), Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance, Business Horizons, Vol.48, No.4, pp.317-324.