

南 華 大 學

公共行政與政策研究所

碩士論文

非營利組織與企業夥伴關係之研究：

以弘道老人福利基金會為例

**The Partnership between Nonprofit Organizations and
Businesses : The Case of Hondao Senior Citizen's
Welfare Foundation**

研究生：李佳霖撰

指導教授：鄭勝分博士

中華民國 98 年 12 月 21 日

南 華 大 學

公共行政與政策研究所

碩 士 學 位 論 文

非營利組織與企業夥伴關係之研究：

以弘道老人福利基金會為例

The Partnership between Nonprofit Organizations and
Businesses : The Case of Hondao Senior Citizen's
Welfare Foundation

研究生：李 佳 霖

經考試合格特此證明

口試委員：陳 秋 政

許 雅 雯

鄭 勝 分

指導教授：鄭 勝 分

系主任(所長)：許 雅 雯

口試日期：中華民國 98 年 12 月 21 日

誌謝

終於完成學位論文！猶記開始撰寫論文之時，適逢弘道基金會發起全國性的活動—「挑戰八十·超越千里」，因緣際會下我很榮幸擔任「不老騎士生命記錄」的採訪志工，除了每週與這些可愛的老人家見面外，從對談、拜訪與團康互動中，看見他們追尋夢想的勇氣，也讓我們這些年輕志工深深感動。

看著當時所有志工夥伴的合照，很開心那段時間裡與大家共事，也謝謝弘道基金會給我這麼特別的志工經驗。非常感謝執行長依瑩姐對我論文的協助，謝謝佩華、若綺、盈勳及莉莉，教導志工態度、引薦企業單位、提供歷年活動記錄及財務報表等，感謝弘道不遺餘力的協助與豐沛的研究資源。另外，感謝受訪的企業單位，悟饕池上、嬌生公司及南山人壽，願意接受我的採訪並提供寶貴的資訊，讓我的論文得以順利完成。

非常感謝我的指導教授勝分老師，除了給我很大的創作空間外，在我有研究問題時也樂意提供意見及協助，謝謝您無私分享的研究資源，總是以鼓勵、正面的態度引導整個研究團隊。謝謝口試委員雅斐老師，在我論文期間給予的關懷與鼓勵，您的溫暖學生銘記在心；謝謝口試委員秋政老師，詳細地指導論文修正事宜，您的不吝賜教給予學生莫大幫助。

最後，感謝家人的支持，還有愛護我的親朋好友，謝謝你們的包容、關心與陪伴，精神同在的感動難以言喻，感謝你們和我一起成長，這份榮耀是共同的。

佳霖 謹誌 2009年12月

中文摘要

面對全球化的衝擊，全球經濟、文化、科技及政治環境，產生複雜的互賴與整合關係，各國政府、企業及非營利組織為適應環境和保持競爭力，開始關注跨部門合作，其三方之協力已然成為一種新趨勢。然而，社會捐贈的日漸下降，政府契約外包又日趨競爭，使得非營利組織面臨了財政困境，為解決傳統非營利組織所面臨的問題，建立夥伴關係將為核心議題。

對於非營利組織的夥伴關係，過去研究焦點多為與政府的公私協力議題，較少提及非營利組織與企業的夥伴關係。實際上，近年來企業與非營利組織的合作密切，且兩者的協力包括許多不同的誘因，也有潛在或顯著的合作風險。爰此，本研究將釐清非營利組織與企業夥伴關係之內涵，分析台灣非營利組織—弘道老人福利基金會，與三家企業之合作關係，分別為悟饗池上飯包、嬌生股份有限公司、南山人壽慈善基金會，以資源依賴理論作為研究架構；其次探討非營利組織師法企業之經驗，檢視夥伴關係之現況發展，據以提出可能面臨的問題及因應策略。

關鍵詞：非營利組織、師法企業途徑、夥伴關係、聯盟、資源依賴理論

Abstract

It has caused a global impact upon the economies, cultures, technologies and political environments as the globalization leads to a complicated interdependency and integrated relationships. Under the context, governments, enterprises and NPOs all start to focus on interdepartmental cooperation to keep up with changing situations surrounding them and maintain their competitiveness. Of it, a cross-sector collaboration has been developed into a new trend. In particular, nonprofit organizations are generally in difficulties because the amount of donation from individuals and businesses is decreasing, and the rapidly increasing numbers compete for the slowly increased budgets of governments. As a result, partnership building is proposed as a key issue for providing a solution to what NPOs have been faced with.

Of course, there are quite a few researches in the NPO study dealing with partnership building, but most of them have much emphasized public-private partnership instead of the one between the second and third sectors. However, in spite of there existing potential or obvious risks, we can observe there have been some recent examples of close cooperation between enterprises and NPOs because they are always motivated to collaborate based on a variety of incentives. Accordingly, this study attempts to clarify in the perspective of resource dependency theory what the current partnerships between enterprises and NPOs suggest in Taiwan by analyzing the three cases of cooperation between Hondao Senior Citizens' Welfare Foundation, and Wu-tau Rice Box Company, Johnson & Johnson and Nan Shan Life Charity Foundation. Additionally, I will review how it goes about the partnerships in the current context by discussing the business-like experiences of NPOs in attempt to find out problems faced with them and try to formulate alternative strategies.

Keywords: Business-like Approach, Nonprofit Organizations, Partnership, Resource Dependency Theory

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	2
第三節 研究目的	6
第四節 名詞解釋	7
第五節 研究流程	12
第二章 文獻探討	14
第一節 非營利組織與企業夥伴關係之興起	14
第二節 夥伴關係分析面向	18
第三節 夥伴關係執行過程	21
第三章 研究設計	32
第一節 研究對象與代表性	32
第二節 研究方法	33
第三節 研究限制	35
第四節 個案介紹	36
第四章 資料分析	39
第一節 結構面向	39
第二節 功能面向	48

第三節 環境面向	59
第五章 結論與建議	65
第一節 研究結論	65
第二節 研究建議	70
第三節 未來研究建議	71
參考文獻	73
壹、中文部份	73
貳、英文部份	75

表目次

表 1-1	Dees 社會企業的五種型態	11
表 2-1	非營利組織夥伴關係相關研究分析	21
表 3-1	受訪對象一覽表	32
表 3-2	本研究之編碼類別表	35
表 4-1	弘道基金會歷年收入項目	42

圖目次

圖 1-1 社會企業分析架構	4
圖 1-2 非營利組織由概念轉變成觀察的層級	8
圖 1-3 社會企業光譜	10
圖 1-4 研究流程圖	13
圖 2-1 非營利組織與企業之夥伴關係	16
圖 2-2 組織環境的結構關係	29
圖 2-3 聯盟的分析架構	31
圖 4-1 弘道基金會歷年捐款、政府補助與總收入趨勢圖	42
圖 4-2 弘道基金會歷年資金贊助與行銷贊助趨勢圖	43
圖 4-3 組織定位與聯盟評估	50

第一章 緒論

第一節 研究背景

自 1940 年代福利國家 (welfare state) 的興起，導致政府的社會福利責任過度膨脹，許多先進國家逐漸無力負擔龐大的社福經費，因此自 1970 年代後，各國提倡福利多元主義 (welfare pluralism)，減少政府的直接干預，鼓勵包括志願團體、企業組織及非營利組織共同參與社會福利之服務。

對於福利多元主義 N. Johnson (1987) 闡明為：「由多種供給者 (國家、民間團體、民間營利市場、非正式網路) 提供社會福利與服務，依據國家供給之優勢地位未能獲得滿足，國家應負擔之規劃職責雖為財政的主要來源，然其福利與服務提供者之任務應適度縮小，讓非營利民間組織、非正式及營利市場之各部門分擔」。換言之，非營利民間組織 (voluntary system)、市場營利民間組織 (commercial system)、非正式團體 (informal system)、行政部門 (statutory system) 共同分擔福利與服務供給的任務，為維持多元化社會福利之特徵。

故在今日社會中，非營利組織與政府公部門、企業的私部門，形成三種影響社會的主要力量。非營利組織必須產生收益以提供運作資金，通常由公、私部門的捐款與合作取得經費，然而由於社會捐款日漸下降，政府契約又日趨競爭，使得非營利組織面臨財政困境。對此，歐洲與美國的非營利組織研究也產生不同的變化，歐洲各國發展出第三部門 (the third sector) 取向，針對社會疏離與福利國危機，以社會學或政治學觀點詮釋研究；而美國則由經濟學角度，詮釋非營利組織在市場與政府雙重失靈狀態中所扮演的功能 (鄭勝分，2005)。無論是歐洲各國或美國觀點，其重點都在打破傳統的組織界線，介於高度福利社會與自由市場資本主義之間，也因此被稱為第三條路 (third way)。

非營利組織除受限於本身能力外，受到全球化壓力的衝擊，也使得志願失靈 (voluntary failure) 現象日趨嚴重，為解決傳統非營利組織所面臨的困境，建立夥伴關係 (partnership) 將為核心議題。夥伴關係研究包含兩個面向，一為非營利組織與政府部門的公私協力 (public-private partnership)，強調契約外包 (江明修、鄭勝分，2002)；另一為非營利組織與企業組織的合作關係，強調師法企業途徑 (business-like approach)。無論公私協力關係抑或師法企業途徑，皆呈現新公共管理運動的重要內涵。

而在建立夥伴關係的新趨勢下，興起社會企業 (social enterprise) 的議題，

具體而言，社會企業可視為非營利組織的改革運動。Young (2001) 認為社會企業包含兩種界定方式，其一為對於社會公益有所貢獻的企業，另一為非營利組織透過商業化手段賺取盈收；歐洲委員會 (European Commission) 認為，第三部門在概念上需要重新再探索，並應該從第三部門朝向社會企業發展 (Defourny, 2001)；Dees & Elias (1998) 將社會企業視為社會部門的改革運動，各國政府及非營利組織皆投入改造，變得更加「類企業」(business-like)；Pestoff (1998) 認為在從福利國到福利社會 (from the welfare state to a welfare society) 的發展趨勢中，社會企業應扮演核心角色；社會企業聯盟 (Social Enterprise Alliance) 則認為，社會企業係指一種全新的企業典範變革，由非營利組織所運作，並生產能夠實踐其使命的資本，乃基於永續性及企業精神的新典範 (鄭勝分，2005)。

新改革運動並非僅是營利行為或追求利潤自主的表現，其涵蓋傳統非營利組織概念的重塑，以注入更多的活力與創新能力改變體質，贏得廣大的社會支持與肯定。透過自我角色定位的漸進改變，非營利組織不再受限於傳統殘補性角色，而能更積極主動地介入公共事務及社會福利，因此，非營利組織商業化與創新研究，為目前相當重要的課題。

第二節 研究動機

近年來，有越來越多的非營利組織透過跨部門的聯盟、夥伴關係、協力合作達成重要的公共目的，同時，有多數的學術研究支持夥伴關係的可行性；其關注重點分別為兩項理論，其一為交易成本理論 (transaction costs theory)，另者為資源依賴理論 (resource dependence theory, RDT)。「交易成本理論」強調個別組織以共同合作方式降低交易費用，並追求經濟與心理上的利益最大化 (Williamson, 1975, 1985, 1991)，而「資源依賴理論」提出一種戰略合作觀點，使個別組織致力於外部信賴，降低資源供給及環境的不確定性 (Pfeffer & R. Salanik, 1978)。

Iyer (2003) 所定義的夥伴關係中，認為聯盟 (alliances) 是兩個或多個個體、組織間的契約或聯繫，關鍵在於個體或組織與其他者形成合作的動機，而 Gray (1989) 認為，「聯盟」是透過社群互動以不同的觀點，發覺自身差異與增廣視野的建設性解決問題的過程；非營利組織尋求共同的合作夥伴，主要動機是為了解決困境與獲得資源，並獲得產出或服務的最終歸屬 (Linden, 2002)。但是在政府補助與外界捐贈日益減少的情況下，非營利組織面臨的財政困境，驅使非營利組織與企業的合作意願及動機提升，為此 Wymer, Jr & Samu (2003) 以夥伴關係的經濟或慈善動機，及建立關係期望的組織權限，雙向度建構非營利組織與企業的合作關係。

而依據合作意願的強度與標準劃分，Murray（1998）建構出的聯盟方式，探討資訊分享及透過合作方案的相互連結，來架構夥伴關係或形成合併；Kohm, La Piana & Gowdy（2000）則建議非營利組織可透過逐漸減少自治權，或增加正式協議來構成聯盟，並以強化管理策略及職務的編制，逐步進行整合或形成合併（Guo & Acar, 2005）。然而，前述的合併（merger）策略，以追求利益的最大化為目標，與本研究欲探討的夥伴關係略有出入；原因在於合併是以一個新的身分來支持合作，而本研究將強調夥伴之間的獨立特性，在各自保留組織文化及價值目標的前提下，形成夥伴關係與聯盟策略。因此本研究以 Wymmer, Jr & Samu 提出的夥伴類型，及 Easwar Iyer 的聯盟架構，以「資源依賴理論」做為研究背景，從夥伴動機及聯盟的結構、功能與環境面向，探討非營利組織與企業的合作關係。

以非營利組織的角度而言，為解決非營利組織財政與品質的雙重危機，所浮現的「社會企業」議題，從歐州經驗中發現，社會企業除指社會經濟的非營利化外（Defourny, 1999; OECD, 1999, 2003），也包含非營利組織商業化的趨勢（Dorzaga & Santuari, 2003），而從美國經驗探討，社會企業除指非營利組織的商業化趨勢外，包括企業慈善（corporate philanthropy），也就是企業社會責任的展現（Young, 2001）。

綜合歐洲與美國觀點，社會企業可歸納出兩種主要發展方向，其一為非營利組織的師法企業途徑，類型包括經濟取向的商業化（commercialization），與基於社會指標的社會創新（social innovation）；另一為企業的非營利途徑，類型包括力求永續經營的企業社會責任（corporate social responsibility, CSR），及透過互助合作方式解決社會問題的社會合作社（social co-operatives）。學者鄭勝分（2007）從經濟與社會兩個面向做為分析指標，並從非營利組織與企業的組織型態，雙向度建構非營利組織企業化及企業非營利化的內涵。

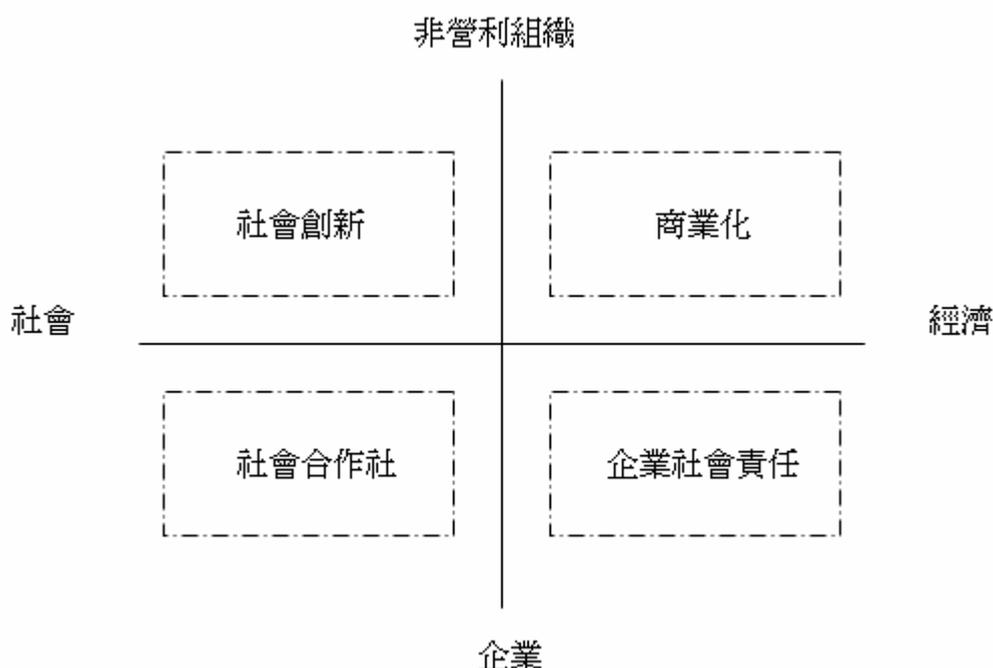


圖 1-1 社會企業分析架構
 資料來源：鄭勝分，2007：76。

社會企業的發展具備許多政策意涵，如非營利組織的師法企業途徑，分別以偏經濟面的商業化，及偏社會面的社會創新。在實務上，商業化主要為因應非營利組織所面臨的財政危機，其目的在於彌補傳統財源的缺口，故核心價值在於交叉補貼理念的展現；例如，喜憨兒基金會成立的麵包屋與餐廳。然而商業化發展的較大爭議為，其盈收可否比照非營利組織的地位享有稅賦減免的優惠？對此問題，美國「國內稅法法則」(IRC)第 511 款有「非相關的商業所得稅」(Unrelated Business Income Tax, UBIT) 的規定，若商業化活動若符合 UBIT 規定，則非營利商業盈收可以享有稅賦優惠 (Weisbrod, 1998)；而台灣「加值型及非加值型營業稅法」並無 UBIT 的相關規定，基於鼓勵非營利組織的永續發展，UBIT 規定相當值得台灣參考與學習 (鄭勝分，2007)。

社會創新係指非營利組織師法企業精神，據以強化本身的體質，進而解決非營利組織所面臨的品質危機。實務上如陽光基金會所設立的洗車中心及加油站最具代表性，其強調透過案主的能力建構，幫助其回歸主流就業市場；行政院青輔會亦曾依此理念提出「造橋計畫」，目的在於透過中介組織的介入，將企業精神挹注至非營利組織。在國際間，許多機構或學術單位也紛紛成立社會創新論壇或相關組織 (黃惠勤，2009)，如 OECD 成立社會創新論壇，目的是促進社會創新

在國際間的傳播，以轉化成政策加以實踐；而英國文化協會（British Council）近年也致力推動，在因應社會需求、解決社會問題有其重要作用；另外，美國史丹佛大學的社會創新研究中心（The Center for Social Innovation），也不定期發表相關文章，以社會創新的見解與實務經驗，深入社會議題與政策發展。

實踐企業社會責任的例子相當多，較知名為比爾蓋茲夫婦（Bill & Melinda Gates）基金會，而全球排名第二富豪巴菲特（Warren Buffett）捐出其資產的 85% 做公益，捐款的 83% 都交給蓋茲設立的慈善基金會；神松下幸之助倡導成立「松下政經塾」，為日本培養二十一世紀的政治領袖；台灣主要為企業型基金會，如喜馬拉雅基金會、富邦文教基金會、南山人壽慈善基金會等。2009 年 6 月在法國巴黎舉辦的「OECD 企業社會責任圓桌論壇會議」中，認為促進企業社會責任的主要方式，是使企業提供更多關於產品對環境、倫理與社會層面的影響，並提供消費者可信賴的資訊，以提升消費者利益、保障人權為前提，進而改變認知觀念及消費習慣。而世界企業永續發展委員會（WBCSD）指出，企業社會責任乃是企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並改善員工及其家庭、當地社區、社會的生活品質。因此，企業社會責任的研究焦點，為企業的營運對利害關係人的影響；換言之，企業對社會、環境的正負面影響，與消費權利及人權的保障，乃是目前主要探討之議題¹。

至於社會合作社最具代表性例子為「鄉村銀行」（Grameen Bank），有「窮人的銀行家」之稱的孟加拉經濟學者 Yunus，以微額貸款（microcredit）的概念，讓數百萬人脫離貧窮，並因此在 2006 年榮獲諾貝爾和平獎。而台灣則以彭婉如基金會所推動的「婦女二度就業方案」，勞委會推動之「永續就業工程」及「多元就業方案」為主。此援引自 OECD 國家的「積極勞動市場方案」（active labor market policy, ALMP），旨為透過職業訓練、就業服務與提供就業機會等方式，協助失業者重返職場，以降低失業率，達到充分就業的目標（詹火生、林昭禎，2009）；因此可謂建構政府部門與企業、非營利組織間，促進市場就業之夥伴關係。然而，此公共服務計畫除容易造成進用人員的「依賴現象」外（曾敏傑，2006），如何鼓勵民間參與，建立勞資雙方的信任機制，也是當前的重點課題。

近年來，非營利組織與企業合作的意願日趨升高，主要因素在政府補助與外界捐贈日益減少的情況下，非營利組織面臨了資金短缺的困境，因此紛紛轉向與企業合作的方式，創造資金以支持非營利組織的營運。這種合作方式改變了非營利組織舊有的風貌，而企業透過善因目的的行銷策略，與非營利組織形成合作夥

¹ 參見：<http://csr.moea.gov.tw>

伴，既可完成慈善使命，又能成功創造利潤及實現願景。

然而，非營利組織與企業夥伴關係的發展，涉及資源整合與企業慈善，在各自追求目標及價值的前提下，中心理念就是建立一種雙贏的局面。夥伴關係的形成有諸多條件與因素，其夥伴特徵、構成條件、面對環境的需求與適應方式，皆是本研究將探討之重點。爰此，本研究以非營利組織師法企業途徑為主軸，分析台灣社福類組織—弘道老人福利基金會，與三家合作企業為對照個案，分別為悟饕池上飯包、嬌生股份有限公司、南山人壽慈善基金會，從商業化及創新角度，探討非營利組織師法企業之經驗，並檢視夥伴關係現況發展，據以提出可能面臨的問題及因應對策。

第三節 研究目的

針對市場失靈導致的資訊不對稱，與政府失靈而反映的社會需求，Hansmann (1980; 1987) 與 Weisbrod (1989) 從經濟學途徑強調非營利組織存在的必要性²。在逐漸複雜的公共政策關係中，國家權力與非營利組織，以廣泛而穩健的互補協力方式供應社會福利或公共服務，因此非營利組織的中間特性無疑地強調而出。再者，社會福利其繁複而多元的本質，也經常透過非營利組織整合公共利益與社會救濟，或將地方自治牽涉的福利及服務之供應，鑲嵌於公民社會中(Guo & Acar, 2005)。

但是，現今許多非營利組織也面臨了財政壓力，且部分學者預期情況會更加嚴峻；Dees & Elias (1998) 認為理由在於，許多社會部門的成本增加速度遠高於收益增加的速度，同時，政府補助及私人捐贈日趨減少，即便政府補助目前尚未減少，但因為政府面臨預算平衡的壓力，故此種風險將會日漸增加，因此，許多非營利組織開始尋求新的方式以控制成本、改善效能及增加收益（鄭勝分，2007）。在此趨勢下，商業化與創新策略變成主要的研究議題，非營利組織與企業的合作意願日趨升高，此種夥伴關係也改變了非營利組織舊有的風貌，而企業透過善因目的的行銷策略，與非營利組織形成聯盟，既可完成慈善使命，又能成功創造利潤及實現願景。

然而，企業與非營利組織的目標、文化及運作方式皆差異甚大，兩者之協力

² Henry B. Hansmann 認為因為契約失靈 (contract failure) 及資訊不對稱 (information asymmetry) 導致市場失靈 (market failures)，而非營利組織因本身利益不得分配之限制，較不會為了追求利潤而降低服務品質，因此非營利組織乃是「市場失靈」的回應者。而 Burton A. Weisbrod 以公共財理論 (public good theory)，解釋非營利組織作為提供公共財，及政府提供集體財貨之間的關係，其認為非營利組織應當扮演公共財的私人生產者。

關係也涵蓋許多不同類型的誘因。例如，非營利組織在商業化的過程中，有哪些可能的合作關係？另外，其利他主義與利己主義的價值差異，使企業與非營利組織的目標、文化及運作方式迥然不同，是否會影響非營利組織的公益目標與自主性？有鑑於此，本研究將以非營利組織所執掌之夥伴動機，探討非營利組織與企業合作之社會企業類型。

若以組織型態延伸，社會企業可區分為兩大途徑，包括非營利組織企業化及企業非營利化，其建構之夥伴關係類型有商業化、社會創新、企業社會責任及社會合作社四種態樣。本研究將以非營利組織師法企業之途徑，探討商業化及創新策略，並以「資源依賴理論」作為個案分析架構，探討非營利組織與企業的夥伴關係。首先，探討彼此合作的類型，從純粹的資金贊助轉變為行銷贊助之因素；第二，探討合作誘因及企業的善因行為，範圍涵蓋了互惠、聲譽及利他主義；第三，研究夥伴間的不對等權力所造成的依賴關係。

面對日漸減少的捐贈與授予，非營利組織尋求商業化為轉型來替代傳統的資金來源，但隨之而來的，組織將面對管理與文化上的衝擊。以開放系統論的觀點，非營利組織為求永續發展，並回應外部需求與期望，對於相互依賴或營利行為的條件，資源依賴理論提供相當有用的解釋力，因此本研究擬探討問題如下：

- 一、 夥伴關係興起之因素為何？
- 二、 夥伴關係發展之現況為何？
- 三、 夥伴關係運作策略與成效為何？
- 四、 夥伴關係是否造成權力的不對等？如何解決？
- 五、 夥伴關係是否造成彼此依賴現象？如何避免？

第四節 名詞解釋

壹、非營利組織

非營利組織（non-profit organizations）乃當代社會的重要產物，其組織型態一方面可視為私有，因不具有政府公權力，另一方面則視為公益組織，係以社會福利或公共服務為目的，以利他精神反應團體利益，而非以私人利益或個人為目標。

因此，非營利組織有許多相類似用語，學術名詞如公民社會組織（civil society organizations）、第三部門（the third sector）、及非政府組織（non-government

organizations)；在跨國非營利組織方面，除常以「非政府組織」一詞出現外，目前較有系統的國際性分類標準則採用「非營利組織」一詞（江明修、鄭勝分，2003）。而實務上則常以基金會、民間組織、志願服務組織、協會等組織型態出現，故相關概念實有釐清之必要。

為釐清非營利組織、公民社會組織、第三部門及非政府組織之概念，江明修等（2002: 5-10；2003: 25-26）檢視相關文獻，認為在非營利組織學術用語方面，公民社會組織之範疇最廣，第三部門一詞係學術概念而非法律名詞，非政府組織係常用於指國際性、非某一特定國家之公益組織，而非營利組織則常用以指某一國家內之公益組織。然為無論名稱或層級，在政府及企業領域以外，以公益為宗旨之組織皆係非營利組織之範圍。

爰此，將非營利組織界定為：具有公共服務之使命積極促進社會福祉，具有法人地位之不營利或慈善的非政府組織，並具有「不分配盈餘限制」³原則，享有免稅優待及其捐助者享有減稅優惠的組織。而互益性組織（如同學會、同鄉會）、政府出資或政府關係密切之財團法人、營利分配盈餘者、非正式合法組織皆排除於非營利組織界定之外。

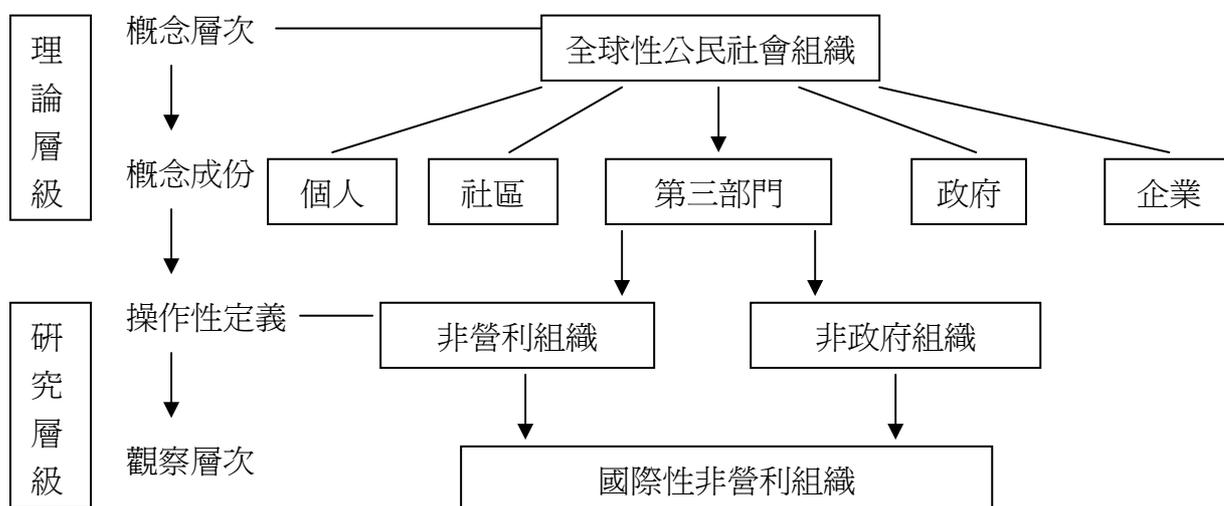


圖 1-2 非營利組織由概念轉變成觀察的層級

資料來源：江明修、鄭勝分，2003。

³ 「不分配盈餘限制」係指：禁止非營利組織將組織盈餘分配給組織領導者、成員，而組織的盈餘當應用於其未來服務或所欲資助之對象。

貳、師法企業途徑

師法企業(business-like)一詞可源自於 1887 年 Woodrow Wilson 所提出的《行政的研究》(The Study of Administration)，其為學習企業之經營管理精神，改善政府職能與行政效率，也是新公共管理所採取之主要途徑。時至今日，非營利組織面臨的財政限縮，嚴重威脅非營利組織的永續發展，而不得不另闢財源，其中也包括師法企業途徑，希望透過企業的經營策略，解決財政困境以更落實組織使命。本研究將非營利組織師法企業之途徑，以組織理論觀點探討商業化及創新策略，以下分述其概念內涵。

Dees & Elias (1998) 認為，近年來非營利組織的財政壓力日趨嚴重，在於社會部門的成本增加速度遠高於收益增加的速度；同時，政府補助及私人捐贈日趨減少，因此許多非營利組織開始尋求新的方式控制經營成本、改善效能及增加收益。財政壓力也造成非營利組織的理念改變(ideological shift)，認為企業的經營策略較有效率及創新能力，使得商業化的運作方式變成主要的研究議題。在此趨勢下，舊有的部門疆界已被打破，而社會部門的體質開始產生變化，許多企業大舉創投社會部門領域，非營利組織亦開始從事企業創投，因此創造出新的社會目的實體。

而 Young (2001) 認為，非營利組織能否成功設立長期策略，係為選擇決策結構的關鍵因素，並據此分析四種類型的非營利組織，包含：贊助型基金會(grantmaking foundations)、聯邦募款組織(federated fundraising organizations)、非營利學術中心(nonprofit academic centers)及社會企業(social enterprise)。其中，「社會企業」涵蓋非營利組織透過商業行為獲取盈收，與對社會公益有所貢獻的企業(鄭勝分，2005)。

對於非營利組織商業化及創新策略，當以 J. Gregory Dees (1998) 的社會企業光譜(social enterprise spectrum) 最具代表性，其依據主要利害關係人與非營利組織的關係，區分為純慈善、混合式及純商業三種類型。Dees 的論述重點在以交叉補貼(cross subsidize)方式，說明捐贈與營利收益之間，所可能產生的各種互補關係，從社會企業的功能角度分析，光譜一端的「純慈善」代表社會功能的追求，而光譜另一端的「純商業」則代表經濟功能的追求。

選擇光譜

	← 純慈善	混合式	→ 純商業
動機	訴諸聲譽	混合的動機	訴諸自利
方法	使命導向	使命和市場的平衡	市場導向
目標	社會價值的創造	社會與經濟價值的創造	經濟價值的創造
主要利害關係人			
受益者	無報酬	補助率或無報酬之混合	市場行情支付全額
資本	捐贈和補助	低於市場資本	市場資本行情
人力	志工	低於市場薪資	市場薪資行情
供應者	類似捐贈	特定折扣	市場行情

圖 1-3 社會企業光譜
資料來源：修正自洪久雅，2003。

實際上，社會企業甚少是純慈善或純商業的，多數呈現商業及慈善兼容，以交叉補貼狀態混合而成的社會企業，可在細分為：完全慈善支持（full philanthropy support）、部分自給自主（partial self-sufficiency）、資金流自給自主（cash flow self-sufficiency）、運作支出自給自主（operating expense self-sufficiency），及完全的商業化（full-scale commercialization）（Dees, 1999: 154-160），茲分述如下。

一、完全慈善支持

此型態完全依賴慈善捐贈，包含現金捐贈、物資（in-kind donations）及志工，少數組織會透過物資及志工的捐贈獲得所需資源，但對大部分非營利組織而言，現金捐贈可雇用更多員工及購置所需設備，許多新興小型的非營利組織皆採取此種方式，並且忽略或根本不賺取盈收。

二、部分自給自主

此型態的非營利組織以賺取盈收的方式，部分承擔運作上的支出，也會考量物資及志工的捐贈用途，在草創期需要現金捐贈以支付運作成本與資本投入，因此面臨的困境在於如何決定補助的規模，為此，除必須評估商業及慈善收益外，也須考慮到這些收益與組織使命的相關程度。例如高等教育機構，其學費收益只能負擔總成本的一部分，而補助為最重要資源。

三、資金流自給自主

此型態的組織所賺取盈收仍無法完全負擔成本，其優勢在這些社會企業的成本低於市場水準，故採取低於市場價格機制的商業活動，例如，慈善贊助及低於市場價格的投資、志工及物資捐贈，雖然這類型的組織收支已可達到平衡，但仍舊相當依賴非現金（noncash）的補助，並希望在貸款中得到折扣優惠。

四、運作支出自給自主

此型態的社會企業所賺取的盈收已能完全負擔成本，即使運作支出依照市場價格計算亦是如此，在草創期或許須部分依賴捐贈及低於市場價格的貸款，但正常營運之後，就無須依賴額外的慈善捐贈（如志工及物資）。此類型組織的領導者最常面對的問題在於，必須決定支持投資事業的期程，雖然削減與使命相關的活動可能相當困難，但無法容許無限期的虧損，但關閉方案可能必須負擔一些政治風險，且對於組織使命也會產生一些負面影響，這是領導者必須深思熟慮的。

五、完全商業化

當一個組織完全商業化時，組織盈收已足以完全負擔成本，此類型組織即使在草創期，也是採取市場價格機制進行投資。事實上，因為非營利組織的資產很難計算，也很難完全依賴借款，故僅極少數非營利組織能夠達到完全商業化的程度。

表 1-1 Dees 社會企業的五種型態

類型	完全慈善支持	部分自給自主	資金流自給自主	運作支出自給自主	完全的商業化
盈收	×	√	√	√	√
捐贈	√	現金	非現金	非現金 (草創期)	×

資料來源：鄭勝分，2007：83。

說明：√代表接受，×代表不接受。

從上述交叉補貼分析中發現，非營利組織的商業化及創新策略，源自於利潤動機，目的在以師法企業途徑，彌補非營利組織的財政缺口，也彰顯社會企業的混合動機內涵；就此觀點，對於非營利組織的夥伴關係研究，描述及詮釋具有相當的解釋力。

第五節 研究流程

壹、研究目的

近年來，非營利組織與企業的合作意願日趨升高，建立夥伴關係也可降低非營利組織面臨的風險；然而，非營利組織與企業的目標、文化及運作方式皆差異甚大，有鑑於此，本文將以資源依賴理論作為研究架構，透過深度訪談檢視個案對此議題的觀點，並提出具體建議。

貳、研究問題

從國內外相關文獻分析，了解夥伴關係的意涵與發展，以非營利組織觀點進行個案研究，檢視與企業合作的策略與資源互動，作為非營利組織師法企業的研究發展，同時給予後續研究者參考建議，所引發之研究議題為：非營利組織與企業夥伴關係浮現背景為何？其夥伴關係之發展現況為何？夥伴關係運作策略與成效為何？是否造成權力的不對等？如何解決？是否造成彼此依賴現象？如何避免？

參、研究方法

利用內容分析及三角定位法，以焦點組織—弘道老人福利基金會為研究對象，並分析三家合作企業，分別為悟饗池上飯包、嬌生股份有限公司、南山人壽慈善基金會，以立意抽樣方式進行半結構式訪談。針對訪談內容以結構、功能及環境三個面向進行編碼程序，並整理出十五個操作定義，藉此分析夥伴關係之內涵；因涉及研究倫理，故以匿名方式整理訪談記錄，並不列入論文附錄中。

肆、研究發現

非營利組織與企業的夥伴關係，涉及資源整合及善因目的，從組織的目標使命、行銷策略、知識分享及資源互賴中，研究發現，夥伴關係可創造競爭優勢及資源利潤，卻也容易造成權力不對等與目標置移的問題；而從三個合作方案分析資源依賴關係，係決定於（1）資源的重要性，（2）資源分配與使用的自由裁量，以及（3）資源控制的集中程度等三項因素。

伍、結論與建議

本研究從非營利組織觀點，探討非營利組織與企業的夥伴關係，以資源依賴

理論分析師法企業之經驗，同時提出將面臨的問題及因應策略，並針對研究結論及建議提供後續研究者一個參考方向。

陸、流程說明

本研究流程如圖 1-4，首先建立研究動機與目的，以相關文獻探討奠定理論基礎，進而建立研究架構；在選定研究個案後，擬定訪談大綱並蒐集個案相關資料，以進行質化深度訪談，爾後將所得資料加以彙整進行比較分析，據以提出研究發現、結論與建議。

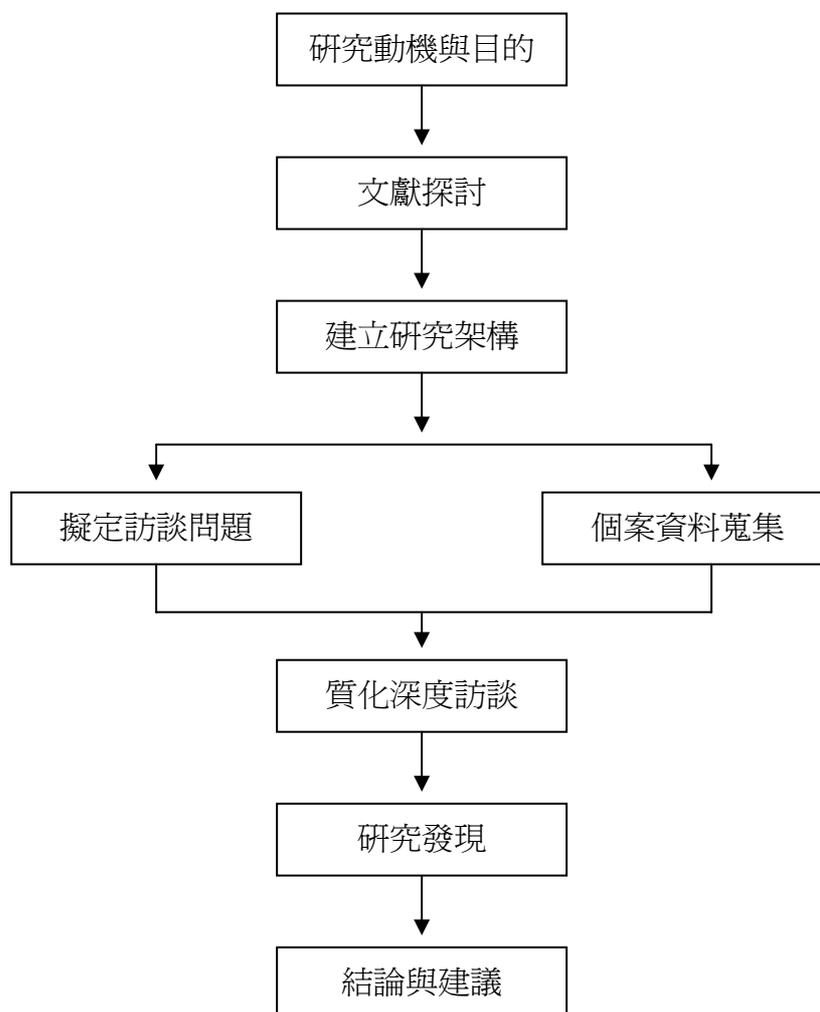


圖 1-4 研究流程圖
資料來源：作者自繪。

第二章 文獻探討

面對市場與政府雙重失靈的狀態，非營利組織從傳統殘補性角色，逐漸轉型為政府、企業的合作夥伴，甚至許多非營利組織以師法企業方式，改變組織體質與服務品質，藉以增加收益並確保永續經營。歸納其原因在於，近年來非營利組織面臨了財政困境，無論因政府資金補助的改變、契約的終止，或是社會、醫療方面的需求增加，使得非營利組織開始尋求創新策略來拓展業務範圍，或透過成功的合作方案帶來更多資源，並企圖有效地解決財政問題。如此一來，非營利組織可利用商業性資源，達成組織變革及永續經營的目的，而企業的慈善事業是非營利組織重要的收入來源之一，有時捐贈的不只是資金，大型企業也會鼓勵員工志願為一些非營利組織服務。

爰此，本章將探討非營利組織與企業的策略聯盟，第一節探討夥伴關係的興起背景，從聯盟的概念、夥伴關係內涵分析合作因素；第二節探究現有國內文獻，分析非營利組織與企業夥伴關係的發展經驗；第三節探討夥伴關係執行的過程，其包括管理方式、構成條件及組織內、外部回應環境的策略，並據以提出可能面臨的問題及因應對策。

第一節 非營利組織與企業夥伴關係之興起

壹、聯盟的概念

由 Anderson & Narus (1990) 所提出的觀點中，聯盟 (alliances) 可被定義為，在夥伴關係運作時彼此的認識與瞭解。通常在聯盟運作時，夥伴們會意識到一些重點，就是結合彼此的優勢與能力，來消弭個別組織的弱點，且聯盟成功的關鍵因素是仰賴每一位夥伴。這也表示，如果利用夥伴間的特殊資源或能力，不僅能克服其他夥伴所不足的部分，又能協助夥伴關係增強其合作力量。這個架構稱為「資源依賴理論」(resource dependence theory, RDT)。

資源依賴理論的基本論述為，在可能形成聯盟的兩個夥伴缺乏關鍵性資源時，將驅使他們找到彼此的夥伴關係，例如資金、市場、專業技術與知識，而當聯盟促成時，這些所欠缺的資源或影響力將更容易取得 (Iyer, 2003:45)。組織在尋找聯盟夥伴時，會企圖彌補本身所缺乏的，另外，組織也希望透過發展或提高本身的能力，來戰勝目前所不足的部分。

因此「聯盟」的概念為，兩個或眾多個體、組織之間的契約與交互關係；其

主要目的在預期的效益關係，期望以聯盟的方式所產生的效果，比獨立個體所產生的還大。例如，電影院需要有觀眾的參與，而觀眾也透過電影院來體驗大螢幕電影，這種方式只能稱為市場交易；但如果電影院透過與出版社合作，來促銷電影與原著書籍，這種行銷策略就可稱為聯盟。以企業的觀點而言，多數企業傾向徹底的合併（merger）而不是形成聯盟，例如「美國線上」與「時代華納」合併形成的「美國線上時代華納公司」(AOL Time Warner)⁴，國內「國泰人壽」與「世華銀行」合併形成的「國泰世華」。然而，合併與聯盟最大不同之處在於，合併是以一個新的身分來支持結合，而聯盟則傾向保護兩個夥伴的各自身份與組織文化，但也並非完全地保留其獨立特性。

本研究試圖以聯盟策略，探討非營利組織與企業的夥伴關係。依據 Gray (1989) 所言，聯盟是「透過社群互動以不同的觀點，發覺自身差異與增廣視野的建設性解決過程」。因此，非營利組織尋求共同的合作夥伴，主要動機是為了解決困境與獲得資源，並獲得產出或服務的最終歸屬；聯盟有諸多形式，依其合作意願的強度或標準劃分，在探討兩個組織間相互依賴的程度之時，關鍵在於先行瞭解各種合作類型。

貳、夥伴關係內涵

近年來，有愈來愈多的非營利組織透過跨部門的聯盟、夥伴關係、協力合作達成公益使命與社會目的，同時也有相當多的學術研究，來支持非營利組織形成夥伴關係的可行性 (Abramson & Rosenthal, 1995; Alter & Hage, 1993; Austin, 2000; Connor, Taras-Kadel, & Vinokur-Kaplan, 1999; Milne, Iyer, & Gooding-Williams, 1996; O' Regan & Oster, 2000; Saidel & Harlan, 1998)。夥伴關係包含了兩個面向，一為非營利組織與政府部門的公私協力，強調契約外包；另一為非營利組織與企業間的合作，強調師法企業途徑。然而，非營利組織和企業的目標、文化及運作方式迥異，兩者的協力包括許多不同類型的誘因，也有潛在或顯著的合作風險。

在解釋非營利組織與企業的合作關係文獻中，當以 Wymer, Jr & Samu (2003) 所發展的分析架構較為完整，以「夥伴關係動機」及「建立關係的期望」兩個面向，建構聯盟所形成的社會企業 (social enterprise) 類型。夥伴動機係指經濟動機或偏向非營利的慈善目的，而建立關係的期望則以控制權為區分，即由非營利

⁴ 十年前時代華納 (Time Warner) 與美國線上 (AOL) 的合併轟動一時，為美國企業併購金額最大的一宗案例，然而兩家企業屬於完全不同的運作模式及組織文化，在雙方管理策略與資源沒達到有效整合的情況下，於 2009 年 12 月宣佈分道揚鑣。拆夥之後新的時代華納集團，將專注於電影、電視領域，而新的美國線上未來會依賴自身的網路搜尋服務，以獲得更多的廣告收入。

組織或企業掌控（鄭勝分，2006）。依據這兩個面向，其合作關係區分為七大類型，包括：企業慈善（corporate philanthropy）、企業型基金會（corporate foundations）、許可協議（licensing agreements）、贊助（sponsorships）、業務為基礎的倡議導（transaction-based Promotions, TBPs）、聯合議題倡議（joint issue promotions）、聯合創投（joint ventures）。

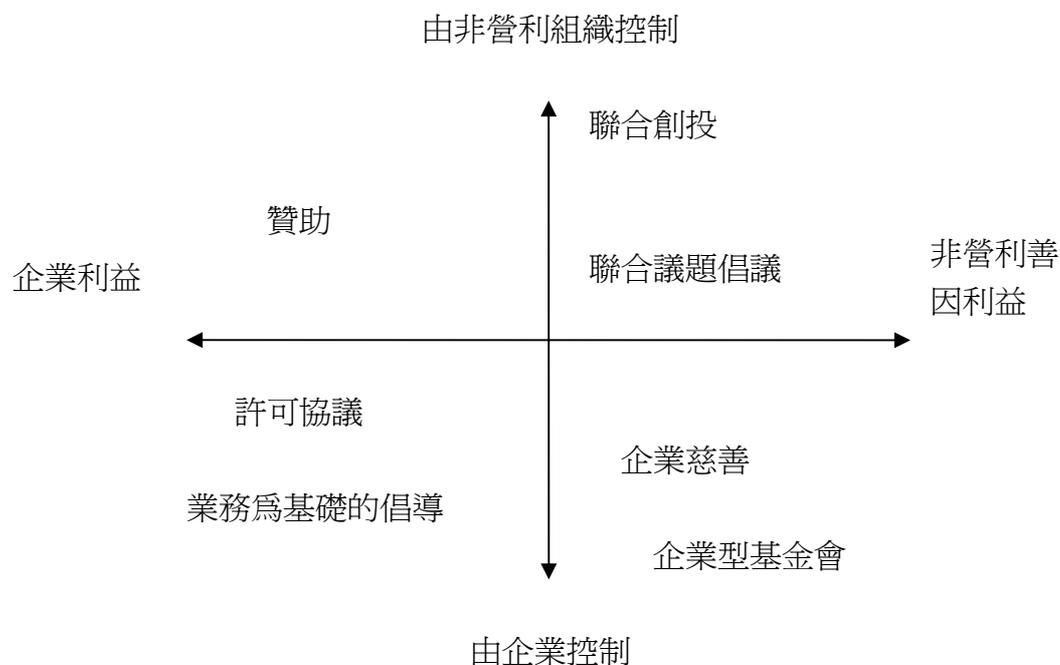


圖 2-1 非營利組織與企業之夥伴關係
資源來源：Wymer, Jr & Samu, 2003: 17。

本研究以非營利組織觀點，探討與企業之夥伴動機與聯盟的建立，主要分析兩者間的資源依賴與交互關係。因此，範圍聚焦在非營利組織控制的夥伴動機，以贊助、聯合創投及聯合議題倡議三種類型，探討非營利組織與企業的合作模式。

一、贊助

贊助是企業與非營利組織合作，將企業品牌置入公益性廣告或宣傳活動中。贊助有兩種構成因素，其一為贊助資金給適合的計畫或方案，以獲得夥伴關係的參與；其二為贊助人將此種夥伴關係視為行銷策略，以強化自身能力與品質。如果贊助人認為這是有意義的投資，那這兩項因素都是必要的。

企業贊助非營利組織的活動或方案，通常是為了提升自身品牌或商標形象，而非營利組織則較關心公眾利益，對於如何宣傳公益活動也有較多的支配權。當企業以贊助方式將商標置入活動或方案中，提升了彼此聯盟力量之時，需謹慎避

免行銷廣告帶給非營利組織良好形象的傷害。

二、聯合創投

聯合創投是企業與非營利組織合作，以多元的目標創造一種新的非營利實體。有些企業（特別是製造業）會與先前敵對的非營利組織（如環保團體）合作，評估被批評或反對的特定營運項目，在改善措施與標準化的監測中，使產品獲得大眾的認可。這種趨勢近年在環保議題中最為普遍，例如環保標章、企業責任標語等。

支持這種合作策略的因素是爲了建立目標市場，與改變公眾的印象，進而獲得有利的影響，甚至影響立法；另外，人力資源也是一項因素，企業透過形象的提升而吸引優秀的人才，使企業更具有競爭優勢。然而此種合作類型也有風險，如果夥伴的行爲不慎，就容易造成信譽危機。

三、聯合議題倡議

在聯合議題倡議中，非營利組織與企業共同支持一項目標，取代一般性資金贊助，在行銷贊助的基礎下，企業以實際行動宣廣特定議題或活動。其特色在於，企業爲了善因而直接介入參與，和非營利組織一齊促進公益使命，此時，企業的貢獻通常是「運作上的支持」而非資金。

此夥伴關係以公益爲目的，非營利組織具有控制優勢，而企業可以運用自身的資源與專業技術，來協助合作活動或協議內容，因此仍有相當的影響力。當企業的善因與非營利組織的目標相互連結，並透過大眾傳媒的力量建立良好的公益形象，則議題倡議的成效將被突顯。支持一個有價值的目標，是企業形成夥伴關係的首要考量，其次是建立良好的聲譽，以獲得目標市場的肯定與利潤。而非營利組織也透過知識管理策略，師法企業精神達成創新目的，改善服務品質使組織更具有競爭優勢。

當然，此種合作類型有潛在的危機，即當夥伴之一因信譽受損而造成的負面形象。不過，企業較能在這種負面影響中恢復，因爲多數企業都具有危機處理的能力，或者聘請公關專家；再者，消費者主要的購買考量，在於產品本身的價值與實用性，只有在品質出現瑕疵時才會轉購其他品牌。但如果非營利組織的信譽受損，則募款能力會降低，重要的資金贊助將受到影響。另一項風險則是合作協議或契約遭到解除，如果企業夥伴撤回原先提供的行銷、管理知識或技術上的協

助，將會使非營利組織的發展受到限制（Wymer, Jr. & Samu, 2003:14）。

第二節 夥伴關係分析面向

非營利組織與企業的夥伴關係，目前尚屬新興研究議題，以下茲依照時間順序，檢視國內相關文獻。

江明修等（2001）從環保類非營利組織的策略聯盟，以師法企業之經驗，減輕組織業務上人力、宣傳與經費的負擔，進而擴大社會影響層面，達成重要的公共目的，使公共服務的效能最大化。然而，聯盟在運作上仍存在一些困境，例如分工、定位及非營利組織自主性的問題；此外，資源的不足與夥伴間權利義務的不明確，亦使得聯盟的運作面臨嚴酷的挑戰。因此，非營利組織的夥伴關係研究，仍有待學術界與實務界之共同探討。

張上仁（2001）從資金來源、市場行銷、社會活動商業化、及因應策略等四個面向，分析非營利組織的商業活動。研究發現，並非所有的非營利組織都認同商業化的趨勢，機構規模較大、經費支出較多的組織持贊同意見，地方性、機構規模較小的組織則較不認同；而對於商業化的動機、面臨的問題與競爭，則採取不同的因應策略。

陳金貴（2001）認為，非營利組織受到外在環境變遷的影響，正面臨資源匱乏的衝擊，因此從任務、管理、人員及資金面向，探討非營利組織的營利行為。研究發現，非營利組織朝向企業化經營時，將有營運上的風險，因此須有良好的先前規劃和評估，確定其可行性和適當的投資報酬率，方可謹慎行動。

王詩慧（2002）認為，非營利組織為克服先天資源不足的障礙，可善用公關行銷策略提昇服務品質、爭取社會支持。研究發現，公關策略強調雙贏的局面，應培養夥伴間的溝通與共識，並建議組織成員都應具備公關、宣導的職能；另強調以議題管理策略，鼓勵非營利組織參與遊說，以影響法令政策的施行及宣廣。

洪久雅（2003）探究商業化對非營利組織的影響，從募款議題、組織使命及部門互動等三個面向分析。研究發現，商業化的收入與政府補助間呈現正向關聯，而民間捐贈的部分並無顯著關聯；在組織使命方面，雖然商業化有助於組織的目標達成，但須注意其隱藏目標置移的危機；另外，非營利組織與政府、企業之間，是以既合作又競爭的互動方式形成夥伴關係。

陳瑩蓉（2004）認為，企業主要以公益活動與非營利組織形成夥伴關係，其

在塑造品形象、促進商業目標有重要的影響力。研究發現，各家企業對於非營利組織連結意願的強弱，及運用資源各有其態度與想法，而造就呈現的夥伴關係皆有不同的特性與效益；在實際運作上，需要三個關鍵因素的配合，一是夥伴關係的中間媒介，二是合作互惠的條件，三是充分討論協調的必要性。

吳怡蕙（2004）以資源依賴理論，探討非營利組織間的合作關係對自主性的影響，其建議透過內部管理、外部依賴及網絡的建立來達成夥伴關係。研究發現，多數非營利組織在合作方案中，屬於從旁協助的角色，但仍有部份非營利組織傾向以自我操作方式，取得合作方案的主導權。另外，財源的穩定性也有助於組織對外在環境的控制，其公關策略的運作可連結資源網絡，並對組織的自主性有其影響力。

江響芳（2005）針對募款議題，探討非營利組織取得資源的策略，其認為募款方案大致可分為三種類型，一是非營利組織的自辦性募款，二是與企業的合辦性募款，三是間接贊助的協辦性活動方案。研究發現，是否獲得大眾迴響、募款金額多寡及建立長期的合作關係，皆是評估募款成效的重要指標；另外，需注意夥伴間組織文化的不同，可能會造成合作上的溝通阻礙。

鄭勝分（2006）認為，非營利組織可採取師法企業途徑，以夥伴關係的動機、風險控制策略，建立與企業間的組織合作關係。研究發現，先行透過商譽調查可降低組織形象受損的風險，對於非營利組織的資源缺口，集團化及多品牌策略可減少資金限縮的風險；而為了避免企業支持的退縮，可利用退場機制、組織轉型及自創品牌，來趨避彼此的過度依賴。

俞慧芸（2007）從資源依賴觀點分析組織的合作關係，此為國科會經典譯注計畫之專書，其發現組織依賴外部資源為事實，但如何管理組織對資源的依賴程度，為求得組織存續最重要的管理議題。原著作者 Pfeffer & R. Salancik 聚焦於組織的資源依賴研究，破除追求效率的迷思，提供一個政治經濟、組織內部及外部環境的平衡觀點，深刻省思組織決策對管理外部限制的意涵。

從上述文獻探討可歸納出以下重點：

一、非營利組織的定位及自主性議題

面對先天資源的不足與運作資金的限縮，非營利組織師法企業之研究於焉興起，其商業化議題皆認同與企業合作的可行性；然而，多數研究焦點為合作風險

的評估、募款議題的探討，且關注夥伴關係效益的呈現。這些問題固然重要，但非營利組織與企業的夥伴關係，有諸多構成條件、因素及合作誘因，兩種不同文化的組織合作，也容易產生溝通問題與合作困境，而商業化及創新策略是否導致非營利組織的目標置移？其組織定位方式、參與夥伴關係的自主性議題，仍有相當的探究空間。

二、夥伴間的資源依賴及權力關係

資源依賴及權力關係研究，以組織理論分析非營利組織與企業的夥伴關係，在國內非營利領域中仍不多見，除俞慧芸（2007）譯注的「組織的外部控制：資源依賴觀點」，以企管途徑分析組織的合作策略外，未見專書以非營利組織觀點進行探討，相關文章亦散見於論文集或研究案中，由此可見，此議題在國內非營利組織研究中，仍有待努力的空間。

三、夥伴關係之重要面向

觀察國內相關文獻，本研究認為非營利組織與企業夥伴關係的內涵，可區分為幾個面向，即組織的目標使命、行銷策略、知識分享及資源互賴，研究整理如表 2-1。

表 2-1 非營利組織夥伴關係相關研究分析

年份	作者	題目	目標使命	行銷策略	知識分享	資源互賴
2001	江明修等	環保類非營利組織之策略聯盟	✓	✓	✓	
2001	張上仁	非營利組織社會活動商業化之研究	✓	✓		✓
2001	陳金貴	非營利組織社會企業化經營探討	✓		✓	✓
2002	王詩慧	非營利組織公共關係運作之研究—以醫療類基金會為例		✓	✓	✓
2003	洪久雅	我國非營利組織產業化之研究	✓	✓	✓	
2004	陳瑩蓉	企業參與公益活動與非營利組織的夥伴關係—以三個在台灣的跨國企業為例	✓	✓	✓	✓
2004	吳怡蕙	組織自主性—以高雄市非營利組織為例	✓		✓	✓
2005	江響芳	非營利組織與企業進行募款方案合作聯繫溝通之探究	✓	✓	✓	
2006	鄭勝分	非營利組織與企業夥伴關係類型及其風險之探討—以社福類基金會為例	✓		✓	✓
2007	俞慧芸譯注	組織的外部控制—資源依賴觀點	✓		✓	✓

資料來源：作者整理。

第三節 夥伴關係執行過程

非營利組織與企業發展夥伴關係，涉及資源整合與企業慈善，夥伴關係的形成與非營利組織的永續經營相輔相成，中心理念就是建立一種雙贏的局面；然而，此種策略聯盟有諸多構成條件與因素，在夥伴關係的執行過程中，也容易產生溝通問題及合作困境。因此，以下從聯盟的管理方式，探討組織的目標使命、行銷策略及知識分享，並從聯盟的構成條件中，分析夥伴間的資源互賴與特殊行爲。

壹、聯盟的管理方式

夥伴特徵代表聯盟的結構與管理方式，換言之，就是治理夥伴關係的規則；

治理的概念涵蓋雙方形成聯盟的結果，與所有成員必須同意形成夥伴關係的「協議方式」(Williamson & Ouchi, 1981)，協議方式有正式或非正式，也可能有不同的合作期間、任務關係、特性及領域。

一、組織的目標使命

當非營利組織與企業形成夥伴關係，其收益方式就像一種營利行為，將可能削弱它本身擁有的特殊社會、經濟角色的正當性，然而，這不代表非營利組織就需放棄自身「核心」價值與使命來迎合商業化。事實上，非營利組織在追求目標使命及賺取利潤之補助性活動的同時，需注意兩個面向，其一是生產及分配與目標使命相關的資源，另一是募款以獲得財務，兩者有相互依賴的特性。

因此，非營利組織與企業在形成聯盟之時，需先瞭解彼此所期望達成的結果，並各別制定組織目標與追求價值。以組織的自主性而言，聯盟是各種利益的集合體，也是多元目標及努力所構成，以完成個別行動無法成就的任務。依據 Pfeffer & Salanik (1978) 所言，建立聯盟的一個重要觀點是參與成員不必然共享既得利益，也不須擁有一致的目標；當有利益時，成員會選擇進入聯盟，但當利益不復存在時，則會選擇離開 (Pfeffer & R. Salanik 著，俞慧芸注譯，2007)。

非營利組織及企業都是社會性的實體，鑲嵌於廣大的社會情境中，與各種組織構成連結的網絡，彼此交互運作與相互影響。再者，企業以善因目的投入公益事業，通常與非營利組織的使命殊途同歸，都是為了創造共善 (common good) 的價值；因此，非營利組織與企業形成夥伴關係，雖各自有其追求目標與利益，但其動機具有共同的社會目的。

二、夥伴關係的行銷策略

近年非營利組織以師法企業途徑，改善組織體質與服務品質，來適應環境並獲得運作資源，因此開始關注行銷與公關策略。以非營利組織的觀點探討行銷或公關，都被視為建立合作夥伴、贊助者與顧客關係的管理功能，兩者目標、範圍及方式相同，但焦點略有出入；行銷重視價值的交換，公關則重傳播的實施 (潘文文，1994；林雅莉，1998；張在山，2000)。

1989 年 Kotler 提出了社會行銷 (social marketing) 概念，探討如何以行銷策略經營管理非營利組織，他認為公關與行銷的關係，已從涇渭分明演變成交互運用的模式。社會行銷是改變行為模式的一種策略，其繼承傳統策略改革中計劃整

合與運作架構，同時也運用現代溝通與行銷技巧，包括如何設計、執行與控制一個方案，使目標群更能接受其理念與習性（王詩慧，2002）。

非營利組織與企業達成共同的社會目的，即是追求社會行銷的展現，無論塑造企業形象或宣傳其公益理念，都是為了對大眾進行說服性溝通；非營利組織因此可提昇組織地位、獲得肯定並克服資源上的不足，而企業除了追求利益之外，與非營利組織形成夥伴關係，以企業的社會責任關心顧客與民眾的福祉，可同時擁抱利潤與靈魂，達到社會行銷的目的。

三、知識分享與溝通模式

為迎合多元化社會需求與快速變遷的環境，非營利組織師法企業追求創新，亦是一種知識管理（knowledge management）的過程，係將資訊有效地進行創造、儲存、分享及流通，以強化組織能力與保持競爭優勢。若將此管理途徑運用於聯盟之中，將夥伴間分散的知識，以流動的方式納入所建構的系統，以便分享與交流，其重點即在於聯盟的溝通及知識分享，是否使資訊呈現正向循環。

Hendriks（1999）對知識定義為，知識分享是一種溝通，也是知識擁有者將知識外化（externalization），而知識需求者將知識內化（internalization）的行為。Davenport & Prusak（1998）也認為，知識的供需須雙方願意進行交換，而彼此深信透過交換過程可以從中獲得利益，其報酬率的高低依序為：互利主義（互惠）、聲譽及利他主義。此外，知識交換的雙方彼此間的信任，亦為促進知識分享的重要基礎（湯令儀，2000）。

因此，成功的聯盟除了明確制定各組織的目標、及共同的社會目的外，夥伴間也需擁有開放的溝通模式。正式溝通如書面文件、契約，而非正式溝通如電子郵件、電話對談等；前者能傳遞正確完整的資訊，後者則使資訊交流更為快速便利。如果聯盟中的成員能夠自由開放的溝通及交流資訊，則知識分享過程將贏得夥伴間的信任，相反的，如果缺乏完整、有效的資訊，不只會阻礙成員的相互影響，也會導致彼此的不信任（Iyer, 2003:50）。

貳、聯盟的構成條件

在聯盟的構成條件中，顯示出夥伴關係的特殊行為與資源互賴，以聯盟合作的誘因機制、構成聯盟的評估與定位方式、夥伴間彼此依賴的程度逐步探討。

一、聯盟的誘因與貢獻

前述提及，建立聯盟有一個重要的面向，就是參與成員不必然共享既得利益，也不須擁有一致的目標；夥伴間以不同的利益和偏好來進行交易，以獲得生存所需的資源與能力，March & Simon (1958) 稱為「以貢獻換取誘因」(exchanging contributions for inducements)。

因此，非營利組織與企業合作，需提供必要的誘因而來鼓勵參與，如企業形象的加分、社會責任的實踐、員工社會參與的成就等，同時企業所做出的貢獻，將獲得非營利組織的認同而形成夥伴關係。非營利組織與企業所追求的目標、價值皆不同，有合作誘因時可促成夥伴關係，但當誘因不復存在，則會選擇退出或離開；所以建立長期的聯盟策略，係決定於夥伴間持續交換所獲得的相對價值，需安排激勵因素來吸引必要的貢獻。

然而，並非所有的夥伴都能提供同等價值的貢獻，提供最需要或關鍵性行為、資源和能力的夥伴，將擁有更多的影響力和控制力，交易關係所創造出的相互依賴，也會慢慢顯現出夥伴間的權力差異 (Emerson, 1962; Blau, 1964)。

二、偏好評估與組織定位

組織是社會性的實體，係在相互架構的社會系統中運作，因此聯盟乃是行為的集合，而非個別組織的結合。非營利組織可與企業形成夥伴關係，同樣也可以和政府、民間團體及其他非營利組織合作，這種「部份隸屬」的概念說明了聯盟是由多元而異質的利益、偏好所組成，也是交互關聯的活動與行為的總集合。聯盟有資源及能力來完成一項活動，是因為活動本身吸引了各別組織來參與，所以聯盟的構成不必然決定於各別組織，而是在聯盟所能發起、維繫和控制的活動。

而夥伴的參與是評估價值的交易及貢獻的滿足，因此聯盟的構成須面對評估準則不一致與相互競爭的問題。當許多組織參與聯盟來執行一項共同活動，如果出現競爭或需求不一致時，部分參與者會選擇退出或被其他組織取代。所以組織須事先做出選擇，自由裁量是否參與夥伴關係，並定位自身的立場，制定決策及行為來完成活動。

這種相互架構模式即是聯盟追求效率與效能的展現。所謂效率，係指在給定的資源中，達成公開宣稱或暗示目標的程度；效率是組織內部的定位及績效標準，當夥伴間關心聯盟的效益或產出時，就轉變為效能，效能是一種外部評估準則，由參與者來評量，其是否符合預期目標或滿足需求 (Pfeffer & R. Salanik, 1978)。這種由內而外的組織定位與評估方式，形構了聯盟的組成。

三、聯盟的相互依賴

Casciaro & Piskorski (2005) 指出，資源依賴理論中的彼此依賴，實際上包括了兩個概念：一為相互依賴 (mutual dependence)，另一為權力不對等 (power imbalance)。組織所需要的資源，如財務、資訊和實體資源等，都必須從外部環境中取得，為了降低環境的不確定性，就得與其他行動者相互協調，而協調就代表必須犧牲組織的自主性，交由集體來決定彼此一致的行動，如此發展的結果將會使聯盟中各個成員愈來愈相互關聯，任何成員的行動都會影響其他者的行動與產出。

組織的相互依賴方式有產出相依 (outcome interdependence) 與行為相依 (behavior interdependence)。所謂產出相依是指某方的產出完全或部份受到另一方產出的影響，如工廠與原料供應商之間的關係；而行為相依是行動須受其他者所採取的行動而定，例如玩撲克牌遊戲；在性質上這兩類的相互依賴是獨立的，可單獨存在也可同時並存 (Pfeffer & R. Salanik, 1978:41)。

進一步針對產出相依作分類，依據彼此的關係可再細分為競爭相依 (competitive interdependence) 與共生相依 (symbiotic interdependence)，在競爭相依中，某方的獲利是建立在另一方的損失上，以賽局理論而言，就是零合賽局模式。而共生相依中，某方的產出則是另一方的投入，因此可能使雙方同時更好，或同時更壞 (Pfeffer & R. Salanik, 1978:41)。當生存所需的資源是相同的，行動者間的關係就存在競爭相依，共生相依是行動者需要的資源是其他者附帶的產出，換言之，行動者間需要的是不同資源。

Hickson (1971) 認為，愈能降低不確定性、愈是無可取代的行動者，就能累積權力並擁有較大的影響力。因此聯盟內的權力分配，決定於夥伴所貢獻資源的重要程度，為滿足夥伴間的需求，須視彼此資源上的相互依賴關係，其依賴程度的因素有三：第一是資源的重要性，即組織需要此資源以持續營運和生存的程度；第二是利益群體對此資源擁有分配和使用裁量的大小；第三是替代來源的稀少程度，或是資源被利益團體掌控的程度，皆是組織相互依賴的重要因素。

四、權力關係

聯盟的基礎就是為了集結各方的努力，並協調各項行動與資源，以實現參與成員的利益。當夥伴為了各自利益而需採取有組織性的活動時，特別是某方的利益，若沒有其他夥伴一起參與就無法實現，權力的集中就顯得相當重要。Perrow

(1972) 進一步指出，其重點不在於控制權是否集中，而是有組織的協調彼此行動，最終要滿足何者的利益。

相互依賴的存在是因為夥伴間的「不對稱」交換關係，其資源的交易對雙方有著不同的重要性，另外，組織規模的大小不一，也容易導致不對稱關係。如果雙方的交換關係是不對稱的，則較不依賴的組織可獲得權力，以影響或限制其他組織的行動；而影響的權力如上述所言，決定在夥伴對資源的裁量控制權、對此資源的依賴程度、缺乏對抗不對等關係的資源或能力，以及無法取得替代資源等因素。

諸多學者進行組織依賴和權力關係的研究，均源自於 Emerson (1962) 的權力依賴關係理論 (theory of power-dependence relations)，其主要概念為權力是社會關係的屬性而非成員的特質，亦即當描述雙方的權力關係時，必須同時考量彼此行使權力的能力。當兩造之間相互依賴，雙方都有解決不確定性的需求，且有誘因與資源來相互協調，讓原本的限制不再作用；但是，如果權力不對等，則權力較小的組織可能有很強的誘因，卻沒有能力來避免受限於權力較大的組織。

為避免不對稱關係，及力保組織的自主性，可重新架構彼此的依賴程度；其方式有兩種，一為權力的重組 (power restructuring operations)，另一為權力的運用 (power use operations)。前者是改變權力的依賴結構，後者則在既有的權力依賴結構中運用組織自身的權力 (Pfeffer & R. Salancik 著，俞慧芸譯注，2007: 21)。換言之，權力的重組是在改變合作夥伴或對象，而權力的運用則在既有的聯盟之中，調整或改變組織的權力分配。

參、社會控制與環境適應

聯盟的構成是為了解決環境的不確定性，不確定是指環境的未來狀態無法預估或預測的程度，而夥伴間的資源分享與權力關係，往往決定了克服不確定的能力。因此以組織與環境間的交互關係，探討組織記憶、組織文化、彼此的互賴與衝突、趨避依賴方式等，如何建構及回應外部環境。

一、組織記憶

Pfeffer & Salancik 認為，資源依賴理論研究焦點為組織與環境間的關係，其主張組織受到環境的控制和局限，且環境是由組織建構和創造的，如何建構創造深受組織內部的資訊與權力分配所影響。Weick (1969) 也指出，組織對於認知

環境、架構未來行動及可能的結果，都是奠基於過去經驗，因此對於建構創造環境，係源自於過去對環境及行爲的瞭解。

人是創造意義的動物，組織也是；其人力資源是動態的，組織會趨向「記住」舊成員所貢獻的資訊和行爲，而新成員也會對環境「導入」資訊和行爲，即使成員改變，組織仍有其核心價值與信念（Berthon, Pitt & Ewing, 2001），可稱為組織記憶（organizational memory）。

因此，爲了瞭解聯盟的組織行動和環境的交互關連性，必須分析組織的資訊暴露、準備、蒐集和儲存各種環境資訊的策略，以組織所處的環境、背景而言，如果分析過去經驗作爲學習的指標，形成聯盟的機會相當大，但如果是在經驗之外運作，則會削弱聯盟形成的可能性（Iyer, 2003:55）。

二、組織文化

組織文化（organizational culture）可視爲組織的一項重要資產，使組織能夠獨立存在並強調外部適應與內部整合。雖然非營利組織與企業的組織文化迥異，但在快速變遷的環境中，非營利組織爲求永續經營而師法企業途徑，開始關注顧客價值與行銷策略，以創新精神改善服務品質，並以市場導向（market orientation）做爲行動、資源與決策制定的準則。

Deshpande & Webster（1989）指出，行銷觀念定義一個組織的獨特文化，使組織以「顧客爲中心」來思考策略與運作的方向；因此諸多學者從組織文化的觀點來探討市場導向，認爲此種組織文化將更有效率地創造顧客價值與行銷優勢，爲組織帶來優越的績效。Narver & Slater（1990）也認爲，市場導向文化有三個行爲要素，即爲顧客導向（customer orientation）、競爭者導向（competitor orientation）與跨部門協調（inter-functional coordination）。

「顧客導向」指在不排除其他利害關係人利益的前提下，以顧客利益爲第一優先考量，達成組織利潤與目標的一套信念；「競爭者導向」以現存及潛在的競爭者爲參考架構，分析自身組織的優勢與劣勢，以及可長期發展的能力與策略，並強化市場地位；「跨部門協調」是以共同的目標強化員工解決特定問題的能力，因此須針對行銷及跨部門資源的協調，才能創造優越的顧客價值（謝甄晏，2002；黃義俊，2004）。以非營利組織的觀點，聯盟的構成係以公益爲目的，亦爲社會行銷的展現，因此其途徑以「人」爲本，強調顧客價值爲核心理念，使不同文化的組織共同以市場導向策略形成夥伴關係。

一個成功的聯盟在合作初期，會將焦點擺在「瞭解」彼此的組織文化，這也顯示出師法企業的策略。回歸資源依賴理論，聯盟形成的因素在於夥伴預期得到關鍵性的資源，企圖彌補自身所不足的部分，將驅使他們去克服當前的弱點，且擁有合併資源是最有利的條件。因此並非單獨地設定目標，組織透過與志趣相投的夥伴形成聯盟，進而擴大發展或內部修正；「互補性」在聯盟的觀點中，強調兩個形成夥伴關係的組織，以獨特而非重疊的能力來克服彼此的局限（Iyer, 2003:54），這是一項重要的指標，如果只關注在克服當前的弱點而不相互補全，聯盟將不會成功。

三、互賴與衝突

有些學者認為組織環境是在一種不確定的狀態（Lawrence & Lorsch, 1967; Duncan, 1972），不確定是指環境的未來情況無法預估或預測的程度，其結構性特徵分別為：集中（concentration）、寬裕（munificence）及相互連結（interconnectedness）。所謂「集中」是指環境中權力的分散程度，「寬裕」是資源的稀少性或可供應的程度，而「相互連結」為相互關連的組織數量和類型；這三種環境結構特徵決定了行動者間的關係，特別是彼此的衝突及相依程度，成為夥伴間面對的不確定因素（Pfeffer & R. Salanik, 1978:68）。

衝突不同於相互依賴，衝突的發生通常在夥伴間的目標和行動無法達到共識時。如果夥伴間有類似的偏好，則相互依賴的彼此不會產生衝突，但是如果沒有相互依賴，各組織就不會形成連結，衝突也無從發生。因此在組織環境中，相互依賴的組織容易導致彼此衝突，而行動者間的相依與衝突關係產生了不確定性。

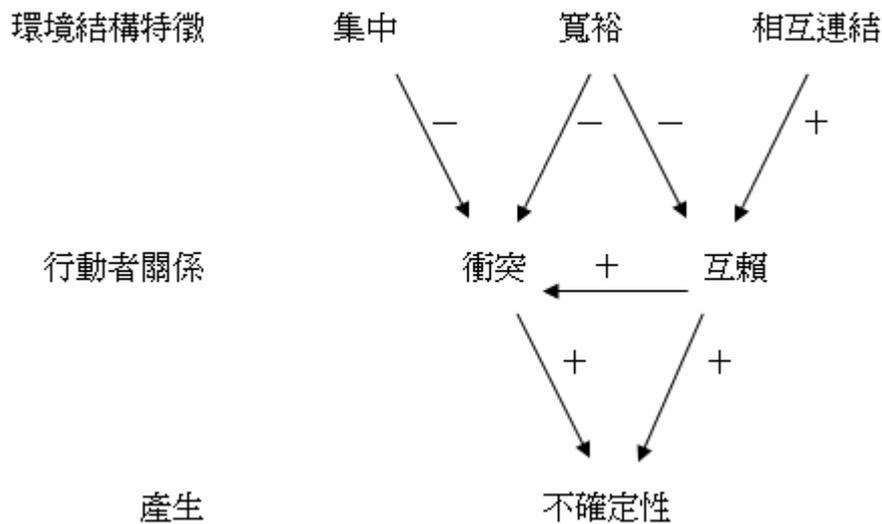


圖 2-2 組織環境的結構關係
資料來源：Pfeffer & R. Salanik, 1978: 68。

四、趨避依賴

成功的聯盟將使夥伴間的相互依賴提高，而彼此的需求也會相對提高，以獲得夥伴間某種程度的相互控制，來確保每個成員的目標和利益都能獲得滿足。然而，為避免權力不對等，以及對關鍵資源的依賴程度，可改變組織的目的及策略結構，使組織不再受限於少量的投入，或只服務少數的市場。亦即開發許多交易方式而不依賴特定交易關係。

為回應外部環境的需求，並降低聯盟夥伴對組織行動自由的控制，趨避依賴的策略可發展交易關係的替代性(substitutable exchanges)與多角化(diversification)經營。前者在發展替代性資源或供應來源，重新定義一種交易方式，使原來的依賴關係不再顯著；而後者透過多角化進入不同事業領域，利用不同的資源、市場與競爭者來增強組織的能力(Pfeffer & R. Salanik, 1978:109)。或者可利用法律、規範或管制，來趨避原來受其他組織控制的交易，甚至以合併策略改變整個交易結構。

肆、小結

近年來，有越來越多的非營利組織透過跨部門的聯盟、夥伴關係、協力合作達成重要的公共目的，同時，有相當數量的學術研究支持夥伴關係的可行性。然

而，現今學術調查，傾向探討內部合作與跨部門合作之間的區別，鮮少提及非營利組織獨特的夥伴關係規則與特性（Guo & Acar, 2005:341）。

當今學者多數關注兩項理論，「資源依賴理論」與「交易成本理論」。前者提出一種戰略合作觀點，使組織致力於外部信賴與資源環境的不確定性，而後者強調共同合作，並降低交易費用與經濟、心理上的利益最大化（Williamson, 1975, 1985, 1991）。在組織理論的多數研究中，皆強調生產力與效益的展現，因此本文聚焦於資源依賴的互補性、組織與環境間的交互關連，探討非營利組織的成長與變動。

從上述研究中發現，非營利組織與企業夥伴關係的發展，涉及資源整合與企業慈善，且聯盟的形成乃非營利組織師法企業之策略，中心理念就是建立一種雙贏的局面，聯盟的形成有諸多條件與因素，其夥伴特徵、構成條件、面對環境的需求與適應方式，皆是聯盟是否成功的關鍵。

聯盟是透過社群互動以不同觀點，發覺自身差異與增廣視野的建設性解決過程，而非營利組織尋求合作夥伴的主要目的，是為了解決財政困境與資源上的不足，並獲得產出及服務的歸屬。但是，如果組織能利用各種方式相互合作，為何會選擇選擇以聯盟的方式合作？更具體說明，為何非營利組織會開發出正式的聯盟合作，並涉及組織策略與結構性重組，而不只是與其他組織形成非正式的合作？

這些問題在近年來越來越受到關切，主因是組織相互聯盟的觀念已普遍獲得接受，既使以相互學習的方式，例如資訊、技術與知識交流，在夥伴間也經常出現。再者，為了克服資源不足與制度環境的變遷，許多非營利組織的領導者或贊助人，皆考量與不同組織形成聯盟策略，來適應環境和保持競爭力。因此，形成夥伴關係之時應注意一些前提，首先，必須有創新的視野及利用夥伴關係來達成組織的目標；第二，克服自身所缺乏的部份或提升競爭力；透過合作夥伴獲得所需資源，或許能夠克服所缺乏的部份，但如果要提高自身的能力，則需透過夥伴間特有的才能與知識來相互補全。第三，形成夥伴關係時需在各方面謹慎、明確地評估，才能推動聯盟成功的遠景。

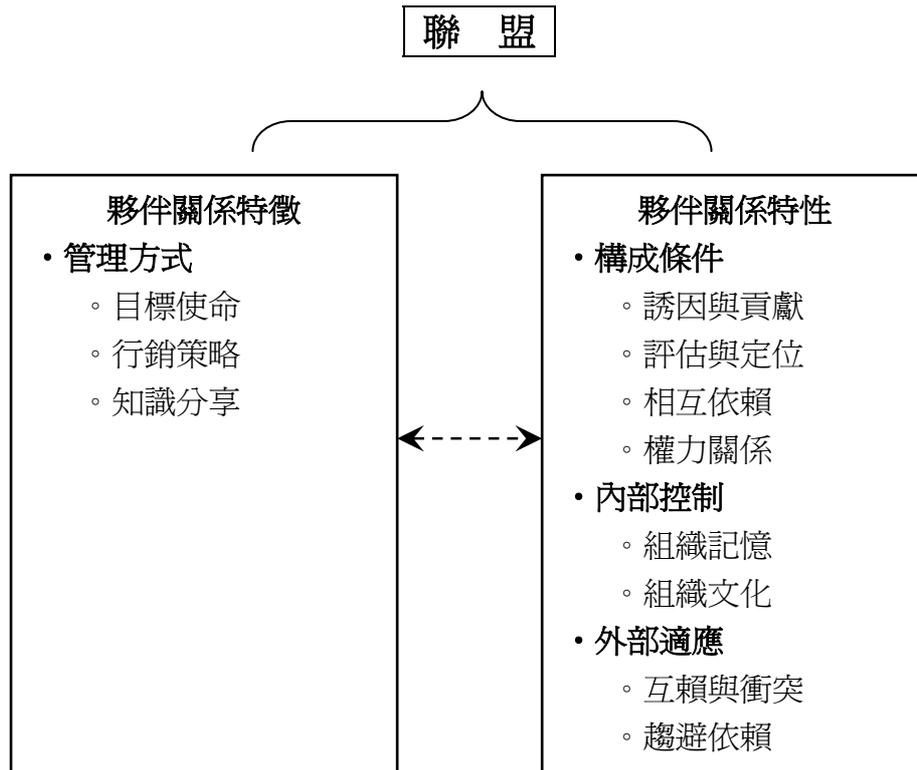


圖 2-3 聯盟的分析架構

資料來源：作者自繪。

第三章 研究設計

第一節 研究對象與代表性

Hodgkinson (1989) 認為，非營利組織實際上涵蓋了鄰里組織 (neighborhood organizations)、社區組織 (community organizations)、公益團體、私人志願組織 (private voluntary organizations)、慈善組織 (philanthropic organizations)、獨立部門、第三部門、基金會 (foundation)、非政府 (non-governmental) 及非商業 (non-commercial) 組織。非營利組織乃由社會公民所發起，經由理念傳達與實際行動，充分表現志願主義和人道精神，並非基於私人利益。目前台灣有相當多的非營利組織，多樣化的公共服務也伴隨社會發展蓬勃林立，如慈善機構、文教基金會、社會服務團體、宗教團體、醫療衛生組織、文化藝術團體等 (江明修、鄭勝分，2002)。

本研究以社會服務團體—弘道老人福利基金會為焦點，與三個共同合作之企業個案，分別為悟饕池上飯包、嬌生股份有限公司、南山人壽慈善基金會，以非營利組織觀點，探討夥伴關係與合作模式。

壹、受訪對象

本研究除訪談弘道基金會之核心人物外，另以對應合作之企業代表或承辦人員，進行深度質化訪談。本研究受訪對象如下表。

表 3-1 受訪對象一覽表

組織名稱	訪談對象	訪談時間	訪談方式	簡稱
悟饕池上飯包	執行長特助	2009/04/21	面訪/錄音	悟
嬌生股份有限公司 (楊森大藥廠)	公關經理	2009/04/24	面訪/錄音	嬌
弘道老人福利基金會	執行長	2009/04/30	面訪/錄音	弘
南山人壽慈善基金會	經理	2009/05/26	面訪/錄音	南

資料來源：作者整理。

貳、訪談大綱

本研究依據 Easwar Iyer (2003) 的聯盟架構，與非營利組織控制之夥伴動機，擬定半結構式問卷，並在訪談過程中，針對受訪對象之答述開放式提問，深入探究問題核心及議題關鍵，故訪談大綱為：

1. 請簡單介紹自己與本基金會（公司）。
2. 請說明基金會（公司）之規模、員工數目。
3. 組織所在位置，台灣地區之據點，是否有海外據點。
4. 如何定位自身公益訴求（產業類別）？
5. 雇用員工其專業背景多數為何？
6. 在本基金會（公司）工作需何種技能？是否鼓勵員工在職訓練？
7. 與企業（基金會）合作過程中，期許員工培訓方面獲得什麼樣的效果？
8. 是否有製作形象廣告？製作廣告之時，期許給大眾何種印象？
9. 請說明組織所屬類型？（集團式、統協式、多層次及市場導向文化）
10. 與此家企業（基金會）合作之動機為何，是否有達到合作目的？
11. 如何評估合作夥伴與合作可行性？
12. 過去是否曾與企業（基金會）合作之經驗？心得與感想。

以善因目的而論，其夥伴動機皆關心顧客價值，故將 Narver & Slater（1990）提出的「市場導向」文化，作為組織文化及行銷策略的分析，因此修正問題 9 為：

9. 請說明組織所屬類型？（顧客導向、競爭者導向及跨部門協調）

第二節 研究方法

壹、資料蒐集

一、文獻分析

在二手資料方面，以國內外相關社會企業及組織理論之期刊、專書、博碩士論文、相關統計資料、出版品與實地參訪所得公開資料等，分別進行理論與實務的探究。

二、志工經驗

本人以實際志工參與經驗，深入非營利組織瞭解運作模式與執行層面，先行記錄與企業合作之活動實況，再針對合作問題及活動檢討進行分析，據以提出值得研究的議題與問題意識。

三、深度訪談

在初步資料方面，透過深度訪談接觸個案，以半結構式晤談受訪者，傾聽與記錄訪談內容，再針對問題回答深入追蹤其他相關議題。以立意抽樣方式選取樣本，指標依據個案知名度，是否有顯著的夥伴關係與合作活動，及必需契合本研究之問題意識，在蒐集相關資料並確認研究議題後，俾能深入瞭解問題並分析。

貳、資料分析

一、內容分析法

依據二手文獻資料，分析所得之各國經驗，透過比較分析抽釐其共同因素，並試圖建立比較之分析架構與指標，期望藉此深入瞭解國內案例與經驗內涵。

二、三角定位法

根據質化深度訪談所獲得之第一手資料，可區分為文本與非文本，前者係指訪談個案、親身參與或分析資料所獲得之實質紀錄，後者泛指研究過程中，所蒐集之聲音或影像資訊。本研究擬透過國內外研究文獻與發展經驗，與台灣案例實地訪談研究進行比較，並參考其他公開資料進行交叉驗證，探討研究個案本身所面臨之問題及未來發展趨勢。

參、編碼程序

本研究以開放式問題與半結構訪談方式，面對面晤談受訪對象，為利於比較分析，故以結構式整理深度訪談紀錄，從中找出與本研究目的相關之詞句，進行編碼程序及類別分析，從結構、功能、環境三個面向，探討台灣非營利組織與企業的夥伴關係與合作類型。本研究之編碼類別如表 3-2。

表 3-2 本研究之編碼類別表

面向	指標	概念
結構	聯盟合作類型	贊助
		聯合創投
		聯合議題倡議
	聯盟管理方式	目標制定
		社會行銷
		溝通與信任
功能	聯盟構成條件	誘因與貢獻
		評估與定位
		依賴關係
		權力關係
	資源互賴	合作方案
環境	社會控制	組織記憶
		組織文化
	外部適應	互賴與衝突
		趨避依賴

資料來源：作者整理。

第三節 研究限制

壹、資料蒐集方面

受限於語言能力，故外文資料以英語系為限。

貳、訪談個案

由於我國非營利組織與企業夥伴關係研究尚屬新興階段，初級資料之獲得相當有限，故本研究僅選取四個代表性個案做為訪談對象。以弘道老人福利基金會為焦點組織，其餘皆為合作之企業單位，分別是悟饗池上飯包、嬌生股份有限公司、南山人壽慈善基金會。受限於訪談資料，本研究僅以社福組織作為比較分析個案。

參、研究倫理

針對訪談錄音內容製作逐字稿，並以結構、功能、環境三個面向進行研究分析，因涉及研究倫理，故以匿名方式整理訪談記錄，並不列入論文附錄中。

第四節 個案介紹

本研究以弘道老人福利基金會為焦點，從成立緣由、組織宗旨、合作對象及活動方案分別介紹。

壹、成立緣由

1995 年 3 月弘道老人福利基金會成立，為擴大服務全國獨居老人，乃以基金會之主要成員，於 1998 年 10 月聯合各地志工站，成立全國性社團法人—弘道志工協會。弘道自成立以來，長期於老人福利領域中耕耘，並提供多元服務項目與倡議活動⁵。

貳、組織宗旨

雖服務對象為老年人，但組織團隊平均年齡約 30 歲，因此為老人服務領域注入年輕活力，藉由各領域的專業擴充與訓練，以創新的服務與活動，塑造組織創新、熱情與活力的新形象。並推動在地老化之社區服務，以「弘揚孝道」為精神使命，致力社會倡議之活動；組織更積極參與國際老人相關領域研討會與事務，掌握全球老人議題與脈動，讓既有服務與研發方案跟上國際趨勢並提升服務內涵。

參、合作對象

一、悟饕池上飯包

1939 年池上飯包老店成立，1997 年 5 月創立第一家「悟饕」飯包門市，1999 年 10 月集山機構正式併購池上老店，並於 2000 年開放加盟。集山實業股份有限公司所創立之「悟饕池上飯包」，以提供營養、美味、衛生、便捷的飯包為目標，致力於實踐服務、品質、衛生、價值的經營理念，以企業化方式導入 ISO9001 及 GSP 管理機制，推動台灣傳統飯包文化；在邁向連鎖事業的經營中，遵從現代化科學精神與管理實踐為依歸，創造東方米食文化的新紀元。

二、嬌生股份有限公司—楊森大藥廠

嬌生集團（簡稱 J&J）於 1886 年創立於美國紐澤西州，從當初的 14 位員工至 2005 年已發展為擁有 12 萬名員工的國際性大企業。嬌生企業遍及世界五大

⁵ 參見：<http://www.hondao.org.tw/>

洲，全球共設立 200 多個分公司，所製造的產品涵蓋藥品、醫療器材、個人保健用品等；2007 的年營業總額超過 610 億美金，為全球第 4 大藥廠。楊森大藥廠在 1953 年創立於比利時，行銷全世界 175 國，致力研發並行銷創新、高品質的藥物，於 1961 年成為嬌生旗下成員，1987 年於台灣正式建立行銷網絡。

嬌生在「公益使命宣言」中，鼓勵員工參與慈善義舉，贊助之公益活動不勝枚舉，其公益主軸為：

- (一) 建立健康照護知能：透過教育建立服務社區、健康照護人員的技巧。
- (二) 挽救與改善生命：挽救與改善婦女、兒童的生命。
- (三) 疾病預防與去污名化：以嬌生的優勢資源，進行改變資源不足的地區，預防疾病、降低污名化與殘障者福利。

三、南山人壽慈善基金會

南山人壽自成立以來，即致力於社會公益，善盡社會公民責任，為能更有效整合與運用資源，於 2006 年 5 月成立南山人壽慈善基金會。基金會成立三年來，以「辦理社會福利慈善事業、造福社會」為使命，透過基金會的組織運作，整合社會上許多志願人力、資源與愛心，落實服務弱勢、回饋社會的理念，成為弱勢者的靠山，致力讓台灣更溫暖、祥和。

肆、活動方案介紹

一、居家送餐服務（幸福熟年飯包）

送餐食服務為政府補助之研究計劃，從 2007 年底開始，共同研究單位為政府經建會、弘道老人福利基金會、弘光科技大學、悟饕池上飯包等，以跨域整合方式共同合作，並各自提供「關鍵性資源」共同完成研究計劃；如經建會補助研究經費、弘道基金會執行研究案、弘光科技大學設計餐食內容、悟饕池上飯包分享實務經驗。此為台中市獨居老人或有需求之年長者的便當宅配服務，於 2008 年 5 月開始試賣，迄今已執行一年多時間，為弘道基金會與悟饕池上異業結盟方案，希望開發一般性消費客群，以自給自足方式營運。

二、獨居老人居家清潔（嬌生一日志工活動）

為嬌生公司員工主動與弘道基金會接洽之活動，2004 年迄今已合作五年時間，由嬌生公司一楊森大藥廠發起的一日志工活動，在弘道社工人員的帶領下，

每年年底為獨居老人清潔環境，使長輩們有個舒適的居住空間。此外，嬌生公司透過「APCC Program」⁶贊助計劃，每年向總部申請一萬美金的經費，贊助弘道各項活動及服務方案。

三、不老騎士環台活動（挑戰八十·超越千里）

此活動由弘道基金會發起與策劃執行，目的在宣揚孝道精神、呈現年長者的生命價值。2007年11月13日，在親友、贊助單位及各大媒體的簇擁與鼓勵下，17位超過80歲的老年人組成「不老騎士」團從台中出發，歷經13天輪轉台灣各縣市，並在各據點舉辦迎接及加油活動；11月25日順利返航台中，在慶功宴中為圓夢計劃畫下完美句點。由於此活動贊助單位眾多，以下挑選兩家贊助企業進行介紹。

悟饕池上飯包在環台活動中贊助便當物資，以熱情提供熱騰騰的美味餐食，帶給不老騎士滿滿的元氣與活力。南山人壽慈善基金會除贊助活動經費外，更發起北、中、南三地獨居長者圓夢分享會，並開闢「小瓦片·大力量」活動鼓勵老人圓夢，在企業志工與弘道社工的協助下，共同完成老年人的夢想。

⁶ APCC Program 為嬌生公司在亞太地區的公益贊助計劃，其訴求在地化，由當地子公司評估贊助議題，跨部門向總公司申請一定比例經費，共同贊助當地國家的非營利組織。台灣嬌生股份有限公司—楊森大藥廠，每年皆向總部申請公益贊助經費，贊助台灣地區各類非營利組織，參與公益活動與貢獻良多。

第四章 資料分析

本研究參考 Easwar Iyer (2003) 的聯盟架構與 Pfeffer & R. Salanik (1978) 的論述結合，重新彙整以結構、功能、環境三個面向進行分析，並整理出十五個操作定義。首先以聯盟的結構面向探討夥伴關係，依據 Wymer, Jr. & Samu (2003) 的分析架構，聚焦探討非營利組織為主的三種合作類型，並針對聯盟的管理方式，探討非營利組織商業化及創新策略。第二，在聯盟的功能面向中，除探討聯盟的構成條件外，列舉焦點組織所執行之三個活動方案，分析夥伴間的資源互賴與權力關係。第三，從環境面向探討組織的社會控制與外部適應，並分析在聯盟中衝突又相互關連的各個組織，如何降低或減少彼此的依賴程度。

第一節 結構面向

壹、聯盟合作類型

一、贊助

非營利組織會主動向企業提出合作方案以尋求贊助，有些贊助等同於活動執行、宣傳上的費用，將企業品牌置入非營利的宣傳廣告中，以交易方式將贊助金交換服務項目。因此，贊助有兩種構成因素：(1)贊助資金給合適的計畫或方案；(2)贊助人將此種夥伴關係視為行銷方式。如果贊助人認為這是有意義的投資，那這兩項因素都是必要的。企業會支付贊助費用獲得參與活動的權利，而非營利組織也希望企業直接投入資金，以獲得較多的支配權宣廣公益理念。

其實現在的非營利組織比較需要的是錢，他們需要有經費做資源的分配，然後是人力，最後才是物資。當然我們會問他們最需要的缺口是什麼，通常都是資金。(南 11)

在 Wymer, Jr & Samu (2003) 的論點中，贊助包括資金贊助與行銷贊助兩種方式，前者直接投入資金以解決非營利組織的財政困境，後者則師法企業途徑，以行銷策略強化非營利組織的服務品質。從上述訪談中，南山也提及非營利組織的資金缺口，因此資金贊助是夥伴關係的重要起點，但如果以財政較寬裕的非營利組織而言，如何強化組織的能力與品質，達到永續經營的目的，才是建立夥伴關係的長期性考量。

我們通常得在每一年的年終提出下一年的 APCC Program，所以會有正式的方案企劃書，像贊助弘道的企劃書中，就提出獨居老人居家清潔與送餐食這兩個

活動。(嬌 8)

我們希望跟企業合作是長期的，但提合作方案有時會不好拿捏對方要什麼案子，現在企業比較期望能與公司運作有一些結合，所以要找到大型的贊助，譬如 20 萬以上的，其實不容易。而且有些贊助是服務執行上的經費，等於是我們幫他們辦了一個活動，沒有太多剩餘的錢可以做公益。比較希望的是能有企業認同這個方案，直接贊助讓我們去發揮。(弘 19)

企業參與贊助非營利組織的活動方案，通常是為了提升自身品牌或商標形象，而非營利組織則較關心公眾利益。因此，如果以公益目的做為活動贊助或宣傳訴求，則需讓非營利組織在夥伴關係中獲得較高的支配權，如此才能避免或降低行銷廣告傷及良好的公益形象。

二、聯合創投

聯合創投是建立在行銷目的之上，重點在於組織型態的轉變。企業會計劃一套管理模式，將內、外部資源整合，創造出新的非營利實體，使經營與公益使命結合，致力成為有責任的企業，並將此置入產品或企業形象當中，做為社會責任與對公眾友善的象徵。

南山做公益已經有幾十年的時間，其實公司有很多的資源，只是全省有很多據點大家都各做各的，而沒有一個主題性，所以大概三、四年前公司成立一個基金會，把這些企業的資源與人力整合起來，以一個公益平台的方式來運作，在 2006 年 5 月時正式成立慈善基金會。(南 3)

南山慈善基金會的成立就是非常鮮明的例子，將創新精神帶入傳統的金融保險業，整合企業資源與非營利組織合作，以企業志工的參與改變過往對「拉保險」的負面印象，塑造慈善關懷、信賴價值，對社會具有貢獻的企業形象。

今天一個企業成立基金會，無非是希望透過這個基金會整合內部的資源和人力，用一個平台去做最大的發揮。對外落實企業的社會責任，做良好的企業公民，這是一種附加的效益，而不是為了展現企業的資本或規模，才去做的事。當然，成立慈善基金會的確會改變印象，讓人覺得南山這個企業有溫暖、慈善的感覺，更值得信賴。因為慈善基金會所做的任何事，志工所做的任何服務，名片出去人家看到的是南山人壽，這就是一個企業的形象。(南 15)

雖然聯合創投是為了建立目標市場，並改變公眾的印象，進而獲得有利的影

響，甚至能夠影響立法；但此合作策略也具有風險，即因夥伴的信譽受損而連帶的負面形象。

三、聯合議題倡議

聯合議題倡議是行銷贊助的延伸，不再單以資金作為首要贊助考量，而以實際運作的支持為主。在這種合作模式中，企業主動參與慈善活動，與非營利組織共同促進公益目標，此時，企業的支持通常是以實際的行動為主。

我們在每年聖誕節，會跟台北市失親兒福利基金會合作，像是陪他成長點亮夢想的活動，我們號招同仁來認領他們的心願。事前會發問卷，問孩子們今年的聖誕心願是什麼，大概會有兩三千份心願，每一份心願都由我們的志工來達成，希望透過這樣的活動讓志工參與孩子們的成長過程。(南 10)

在此種夥伴關係中，非營利組織具有控制優勢，企業可端視活動議題與協議內容，提供資源或專業技術上的協助，因此仍有不同程度的影響力。

我們啟動一個活動方案叫一張訂單一個自閉兒的工作機會，我們找了四家自閉症的庇護工廠合作，號招我們的內外勤同仁與社會大眾，一起來購買他們的商品，階段性的推廣，每一張訂單相對捐助 10%。(南 9)

當企業的善因與非營利組織的公益使命結合，並透過大眾傳媒的力量建立良好的聲譽，議題倡議的成效將非常卓越。以企業而言，支持一個有價值的目標，是形成夥伴關係的首要考量，其次是建立良好的公益形象，以獲得目標市場的肯定與利潤。而對非營利組織來說，透過資源或專業技術上的協助，學習企業經營管理的創新精神，可改善組織體質與服務品質，使合作更具有策略優勢。

四、小結

弘道基金會多數經費來源，乃承接政府委託之方案，近年政府提倡契約外包，因此政府補助呈現正成長，收入有逐年增加的趨勢。但是來自民間的捐款，受到市場景氣與環境的影響下，出現不穩定的狀態，於 2003 年至 2006 年間波動最為明顯。面對外界捐款限縮的情況，基金會開始積極尋找其他財源，除了與民間業者合作增加業務收入外，也以方案募款方式鼓勵企業或民間贊助。

表 4-1 弘道基金會歷年收入項目

年度	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
項目							
捐款收入	1,113	915	782	908	777	1,183	1,621
業務收入	241	275	283	344	190	225	325
政府補助	315	645	1,384	1,889	2,436	2,627	3,014
民間贊助	16	51	21	39	120	258	197
總收入	1,730	1,913	2,493	3,204	3,550	4,325	5,185

單位：萬元

資料來源：弘道老人福利基金會提供，作者整理。

從捐款收入與總收入的發展趨勢來看，捐款收入的不穩定，並未造成該基金會總收入的影響，原因在於政府補助、業務收入及民間贊助的持續成長，彌補了資金缺口。

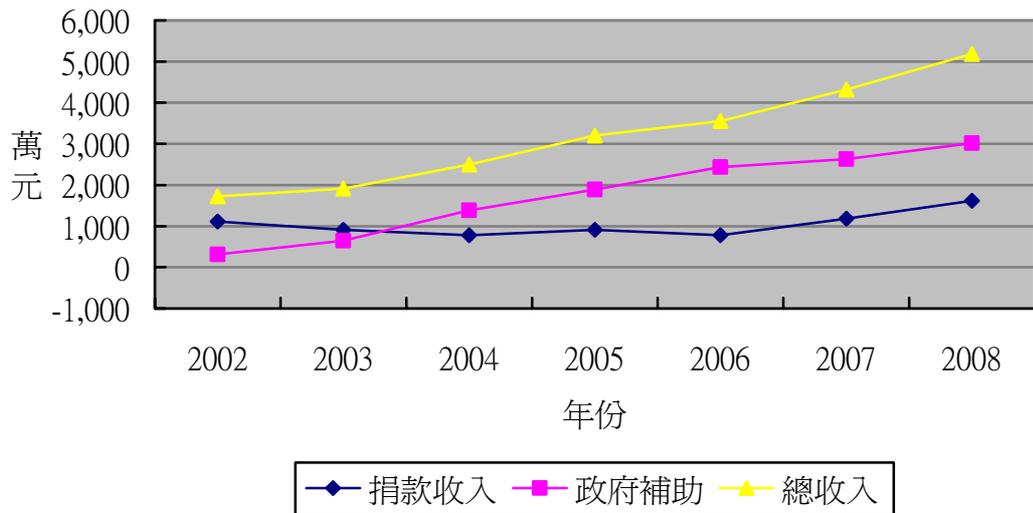


圖 4-1 弘道基金會歷年捐款、政府補助與總收入趨勢圖

資源來源：作者自繪。

而隨著民間或企業的合作方案、行銷贊助的增加，基金會的營利行為改變了服務品質也提昇了知名度，政府補助並未因此受到影響，反而逐年增加，因此商業化帶來的改變，有助於非營利組織的成長。

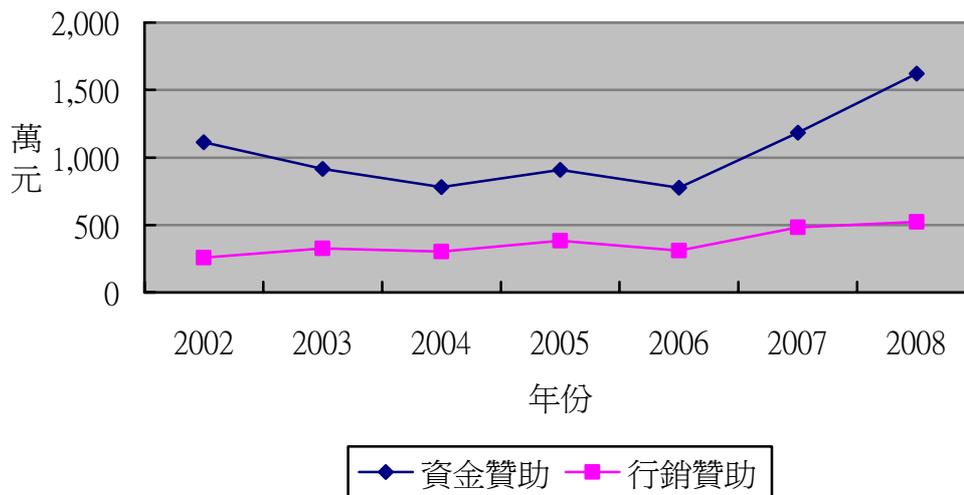


圖 4-2 弘道基金會歷年資金贊助與行銷贊助趨勢圖
資料來源：作者自繪。

貳、聯盟管理方式

一、目標制定

達成目標使命是聯盟形成時組織所期望獲得的結果。Perrow (1970) 主張，具有目標和目的正是定義組織最常見的構面之一，聯盟是各種利益的集合，以完成個別組織行動無法成就的任務，其重要面向是參與成員不必然共享既得利益，也不須擁有一致的目標。因此在聯盟中，組織會改變目的和疆界來容納新的利益，也會刪除任務來迴避特定利益，關鍵在於彼此爲了什麼目的而合作。以非營利觀點探討目標使命，雖不容易以「利潤極大化」的方式描述其特性，卻可藉由產生收益的服務或活動中，瞭解組織的目標使命，由南山的活動主題即可得知其公益目標。

2006 南山成立慈善基金會之初，整個方向還在摸索，到 2007 年才鎖定兒童關懷，所以接下來這三年都以這個主題來發展活動，每年大概有五個主題活動，從自閉兒、清寒孩童、身障兒童、偏鄉部落學童、失親兒，大概分這五大主題來做關懷。(南 7)

而弘道設定關懷對象爲老年人，除了執行實質的服務方案與活動外，也將精神層面的社會倡議，納入組織的目標使命中。

弘道宗旨為在地老化、社區服務，提供日間照顧、居家服務與送餐等多元服務，「弘道」由名而來弘揚孝道精神，所以也做了許多孝道的推動工作。(弘 1)

嬌生的組織目標圍繞在健康醫療議題上，以豐沛的企業資源落實於各地社區，不受限國界投入慈善公益事業。

在我們的公益信條中，清楚寫到我們必須對四大公眾負責，第一是顧客、第二是員工、第三是社區、第四是股東，以這四大服務對象為根本。公益理念的主軸在於世界上的健康議題，希望長期在人類的生活上做一些改變，我們會與各地區的合作夥伴來合作，譬如各地區的基金會。並以全球性的業務落實到各國，不受限於國界。(嬌3)

非營利組織及企業都是社會性的實體，係鑲嵌於廣大的社會情境，當在環境中構成連結細密的網絡時，將有助於達成合作的社會目的，依所處場域制定組織所致力的目標使命，並從中尋找資金、資源上的挹注。

很多非營利組織服務對象也是老人，但他們沒有把「弘揚孝道」的精神也納入，這是我覺得我們組織蠻獨特的一點。在台灣做久了會覺得沒什麼特別，但到香港、大陸或日本，如果我們說服務老人同時弘揚孝道也是我們的主軸，就會有明顯不同之處。我們希望推動活躍老化這件事，所以我們從不老騎士、社區據點大賽、健康活力秀等等，一直提供老人家走出來的活動。(弘3)

社區照顧在大陸是很缺乏的，他們幾乎都機構化，所以像這種服務到家、推動社區照顧是很少的。老人家其中還是喜歡待在自己熟悉的地區中，對於我們這種社區服務理念，他們會覺得很好。……所以當看到台灣有那麼多的社區服務體系支持老人在家裡，還有社區據點活絡老化生活，他們會覺得很羨慕。(弘5)

本研究之焦點組織—弘道基金會，組織的目標使命為老人福利，係以地區擴展至全國之社區性服務。其運作方式並非獨立於企業單位和政府之外，而是以各種方式與其他組織維持既競爭又合作的關係，並為自身謀求資金及資源。須注意在追求使命及獲取收益之補助性活動之間，其衝突又相關的矛盾；商業化可帶來資金挹注，卻可能對組織使命造成負面影響，因此，如何產生及分配與使命相關的資源，如何募款以獲得資金，兩者是相互依賴的。

二、社會行銷

組織與內、外部公眾的溝通，其公共關係的建立被視為一門學問。以往認為公關與行銷兩者是有區別的，公關強調關係的建立與溝通，促進彼此的瞭解與共

識，並與群眾維持長期的關係；而行銷注重產品的銷售與顧客的需求。1989 年 Kotler 提出了「社會行銷」概念，他認為公關與行銷的關係，已從涇渭分明演變成交互運用的模式，其繼承傳統策略改革中計劃整合與運作架構，同時也運用現代溝通與行銷技巧，包括如何設計、執行與控制一個方案，使目標群更能接受其理念與習性。

現今，除了商業性的廣告之外，有些企業會選擇以不同的方式，宣傳企業形象及建立良好的公共關係，以公益理念為訴求，達成公關與行銷的目標。如嬌生在台灣的楊森藥廠，就選擇以獎項的參報為自身企業形象加分。

我們很少花大錢來做廣告，因為我們多數產品是處方藥，所以我們的客戶直接都是醫療的專業人員，間接才是社會大眾。**不過我們會透過別的方式來做溝通，譬如天下雜誌辦的「天下企業公民」，這種獎項我們就會去參報。**(嬌 2)

非營利組織與企業都會製作廣告或宣傳活動來對大眾進行說服性溝通，無論塑造企業形象或宣傳其公益理念，廣告效果會因不同的活動主題、目標、媒介暴露的程度、閱聽人特質等而有所差異，其宣傳方式也會影響組織潛在或顯現的社會議題。

製作廣告會出現兩種面向，譬如我用 100 萬來做廣告，有些人會認為倒不如拿這 100 萬來幫助弱勢，但有另個面向是認為，如果你用這 100 萬來做廣告，也許可以號召到 300 萬的力量來幫助這些人，這兩種聲音會不斷拉扯。所以，如果在活動中所出現的任何廣告都不是形象廣告，而是呼籲大眾一起從事某個活動的宣傳。目的不一樣，**形象廣告只是在宣傳該基金會有多溫暖、做了哪些事，而我們做的廣告比較偏向活動廣告，譬如你捐一袋血可以幫助多少貧童，所以號召你來捐血。**(南 14)

以非營利組織的觀點而言，探討行銷或公共關係，都被視為建立或鞏固組織、聯盟、贊助者或公眾關係間的構面。然而，行銷重視價值的交換，公關則重視傳播的實行，企業除為了營利之外，也應該具有其他使命，關心顧客的福祉與公眾的良好印象，其企業社會責任的實踐，就是整合了公益使命與實際行動，同時擁抱利潤與靈魂，以達社會行銷的目的。

三、溝通與信任

成功的夥伴關係在於明確定義彼此任務，使彼此瞭解其他夥伴的優、缺點與

所負責的項目。大致上來說，任務分派是容易執行的，前提是合作方案的目的明確與夥伴間開放的溝通模式。

除了提企劃書需彼此協調外，在大掃除之前會有很多聯繫的工作，譬如我們這邊要告訴他們有多少人力，他們那邊也會去搜集資料有多少戶、在什麼地方，北、中、南各地都有服務站，小組跟志工之間會配對合作，也需要辦行前訓練，弘道會來說明、介紹服務個案與應該注意的地方。(嬌 9)

挑戰八十的活動，由總部接洽合作，弘道在一個月前就已向我們確認人數，哪天到哪各區域，如何送達活動地點等，在活動的前一個月時就已規劃好，由總部進行聯繫與分配。(悟 1)

彼此互惠是組織間十分普遍的社會價值，藉由提供知識分享與交易承諾，其互惠默契或協議穩定了夥伴關係。而夥伴間的知識分享即是一種溝通，須雙方願意進行並深信可因此獲得利益，對非營利組織而言，知識分享涵蓋了互惠、聲譽及利他關係，而如何協調夥伴間的行為及交易方式，大多和溝通與信任有關。

弘道的案子他們要騎機車環島，一開始是單純需要經費贊助，但他們看到企業的需求，希望把企業志工帶進活動中，所以商議從這個活動主軸中拉出來，幫南山設計一個活動，他們又可以獲得經費的挹注，變成 1 加 1 大於 2 的力量，所以才有這樣的案子呈現。(南 13)

一開始是由政府的經濟部經建會主動洽談這個合作方案，因為我們是營利團體而非做研究的單位，所以我跟經建會的廖處長說，如果政府這邊能夠幫我們找到一個團體做學術上的研究，那實務上的工作就由我們來配合，沒想到他真的找來弘道，也因此接下了這個案子。當初將近有 160 萬的政府補助經費，這些經費主要是支持這個研究案，而非送餐食的服務。……送餐食的經費可先與這些顧客洽詢，譬如低收入戶或需要補助的獨居老人，這些就由政府補助做免費的服務，還有一些民間團體的支持與我們這邊的折扣，來集合這個送餐服務所需的費用。(悟 6)

組織間的相互依賴是一種情境，特別在溝通與信任機制出現問題時，組織可能會採取行動來影響其他組織，對追求更大自主性的組織而言，關鍵是如何降低其他組織的行動自由，同時與自身的利益、目標一致，並協調彼此間的行為與知識分享的影響力。

有些合作企業新聞稿要出去，得一再修改獲得他們內部同意才能，但我們有自己的新聞專業，知道要怎麼寫才能獲得媒體曝光，有時經過修改的新聞稿我們覺得不太能吸引媒體來，最後又要我們負責，所以溝通上是很辛苦的，甚至有些活動誰上版面、誰上去拍都要經過討論，可是這對我們而言不是那麼的在意。我們有自身的公益領域，知道媒體喜歡什麼點，有時候如果沒想清楚，牽涉的東西可能沒辦法讓他們達到目標。(弘 17)

溝通協商與知識分享的最終結果，是希望訂定彼此行爲的共同期望，並發展出一套彼此規範，以維持夥伴間的穩定和規律的合作關係。這並非克服了組織間相互依賴的機制，而是反應出一種共識，如果組織間缺乏溝通與信任，不只會阻礙成員的相互影響，也將導致彼此合作上的困難。

企業型基金會與非營利組織合作，多少會發生一些溝通上的障礙。我們會期待某個方案能達到宣傳標準，所以在活動中會有所要求，譬如企業的 Logo 要怎麼擺、新聞稿要怎麼寫。可是非營利組織有他們的做事方式跟標準，意見會不斷的衝撞，最後產生一個合作的成果。每個組織都有自己的壓力，我們背負著企業本身與董事會的壓力，而弘道也有自己的壓力，我們的方式可能會照著一般廣告、公關公司的模式走，但問題是他們不是這種屬性的，他們是一個非營利組織，也在適應如何與企業合作，所以彼此之間會有很多的調適與磨合。(南 19)

當夥伴間愈進行交流與知識分享時，愈會出現組織間的連結，以穩定彼此相互依賴的關係。藉由溝通與信任機制交換彼此活動的資訊，夥伴間得以進行可預測性的規劃，因此獲得相互承諾與信任，來確定未來的交易方式或合作關係。

四、小結

聯盟的組成與運作方式，係為夥伴間共同協商的管理規則，其協議方式有正式與非正式，也有不同的合作期間、任務關係、特性及領域。建立聯盟有不必然共享利益，也不須擁有一致目標的特性，因此非營利組織與企業的合作，可各別追求組織的目標、利益與價值。如本研究個案中，弘道基金會的目標使命為老人福利，並以社會倡議精神宣揚公益理念，其合作之三個企業組織則分別以社會責任、公益形象及營業利潤為目標，與弘道基金會形成夥伴關係，無論追求目標與價值為何，共同的協議即是社會行銷的展現。

非營利組織與企業夥伴關係的建立，運用跨組織的知識、資源分享，其途徑

為「知識管理」的過程，涵蓋了互惠性、聲譽及利他主義的交易方式。因此，雙方的溝通與信任機制，反映出夥伴的相互依賴與聯盟的可行性，如果溝通與信任出現問題，則組織為了自身目標、利益及追求更大的自主性，會選擇保留其知識、資源、資訊與技術的分享來影響聯盟，如此就容易產生組織間的不對等關係。

第二節 功能面向

壹、聯盟構成條件

一、誘因與貢獻

為確保組織生存，建立聯盟為其重要的方式。March & Simon (1958) 指出，組織須提供誘因而鼓勵成員的參與，同時，參與者做出貢獻也會獲得誘因。參與者加入或離開聯盟，係決定於夥伴間持續交換所獲得相對價值的評估，組織須安排激勵因素來吸引必要之貢獻。多數企業會特別強調員工參與，將「企業志工」的誘因納入合作方案中，經常是非營利組織與企業合作的主要模式。

我們公司做公益，除了捐錢、捐物資之外，員工的感受也在實踐信條中，親身參與很重要，所以我們才會鼓勵員工有力出力，APCC 也會去推廣這樣的活動方案，就是希望讓員工有參與的機會。(嬌 10)

每家企業的基金會做慈善公益的主張與理念都不一樣，有些捐一大筆錢就會有很好的媒體播放效益，但南山的企業社會責任主張是要全員動員，**我們覺得只有人來親身參與一個活動，有感受到付出的美妙感覺，公益理念就會帶動，散播出去也更快。所以我們會希望每一個活動都跟企業志工來結合。(南 6)**

弘道提出的這個案子符合我們幾項標準，第一它真的有幫助到需要幫助的人，第二可以讓我們的企業志工參與。(南 16)

如果以募款而言，特別是針對一般社會大眾，主流議題的關心較能打動民眾來參與，捐助弱勢與關懷老人被畫上等號，此時「呈現老人生命價值」無法獲得多數民眾參與的誘因，因為主流意見是擺在對「弱勢」的評估與判別。

如果看 Yahoo 公益網，在線上捐款的比率，老人中途之家或失能弱勢的捐款相對是較多的，你可以發現社會大眾對什麼較有興趣，弱勢捐款相對佔多數，但某個程度而言我們不想再去突顯這塊。譬如我們的社區據點大賽，也有很多弱勢的老人來參加，我們希望去呈現這位老人的生命價值，而不是去標示他有多

弱勢，但這也是我們的為難，因為用這種方式是不好募款的。(弘 13)

然而對企業或企業型基金會而言，其公益性參與通常有明確的評估與訴求，並不全然針對特定對象或關心領域，而是考量公益目的與主題式參與為主要方式。

我們基金會是以兒童福利為主，但如果有需要關懷的主題，譬如獨居老人、新移民或受暴婦女，有案件進來我們覺得他們需要幫助，經費、能力也許可的話我們就會參與，不會因為他們不是基金會協助的領域而拒絕。(南 12)

由於社會上的捐款率降低，弘道開始尋找其他財源，以獲得資源及資金的挹注，並與其他組織形成夥伴關係，解決資源、環境的不確定性。建立聯盟有一個重要面向，即參與成員不必然共享既得利益，也不須擁有一致的目標，因此，聯盟是不同利益和偏好的組織進行交換的場域。組織為了生存，需尋求一個可以獲得資源和支持的聯盟，以持續運作組織的活動，而這些活動往往是聯盟夥伴所想要的，並以當下各方的利益相互交易。然而，並非所有的夥伴都提供相等價值的貢獻，提供最需要或關鍵性行為、資源和能力的夥伴，將擁有更多的影響力和控制力，其交易關係所創造出的相互依賴，會慢慢顯現出夥伴間的權力差異。

二、評估與定位

聯盟是由多元異質的利益所創造，也係由相互架構的活動所組成；在聯盟中，同樣的活動可能會被不同組織所取代或執行，反之亦然。如果一個非營利組織同時與多個組織合作，並隸屬於不同的團體或聯盟之中，其「角色衝突」極可能發生；亦即，在某個合作關係中對其行為的要求，可能與另一個合作關係的要求不一致，甚至不相容。如此組織就必須事先做出選擇，裁量是否參與聯盟，並定位自身的立場與行動方案，因為活動的執行相當程度決定於組織本身擁有多大的行動自由，同時也深受聯盟夥伴行動自由的影響。

提方案之前我們會先瞭解合作企業的期待，對方可能有一些不同的想法，或者對公益的期待。有些已經有明確的公益訴求，譬如他們想要做企業志工，那我們就將現有的資源做結合。有些企業是屬於贊助型的，那我們就會提方案給他們做參考。(弘 12)

前述提及，聯盟是由各種不同的利益團體或組織所組成，在評估聯盟是否構成的過程中，每一個利益團體或組織都會有特定偏好及評估準則。非營利組織通

常會主動提出合作方案，讓有意願的企業參與夥伴關係，然而企業組織追求利潤的極大化，對於構成聯盟的評估準則，即為「效益」是否確實展現。

以務實面而言，評估合作方案是否有宣傳效益，我們會將這個考量擺在第一位，當然，雙方之間合作的感覺也很重要。（南 21）

無論企業或非營利組織，如何定位自身立場，用何種準則或偏好標準進行聯盟的評估，其考量與行動方式，即是追求效率與效能的展現。所謂效率，係指在給定的資源中，達成公開宣稱或暗示目標的程度，效率是組織內部的績效標準，當參與者關心聯盟的效益或產出時，評量準則就轉變為外部效能；效能是由每個聯盟的參與者來評量，其是否符合預期目標或滿足需求。

這種由內而外的組織定位與評估方式，形構了聯盟的組成，以確保彼此是否獲得資源，並持續運作夥伴關係；因為，聯盟內各種利益有著相互競爭、彼此衝突的特性，組織得依賴其他參與成員或組織，才能獲得生存所需的外部資源，如此循環構成了聯盟的條件。

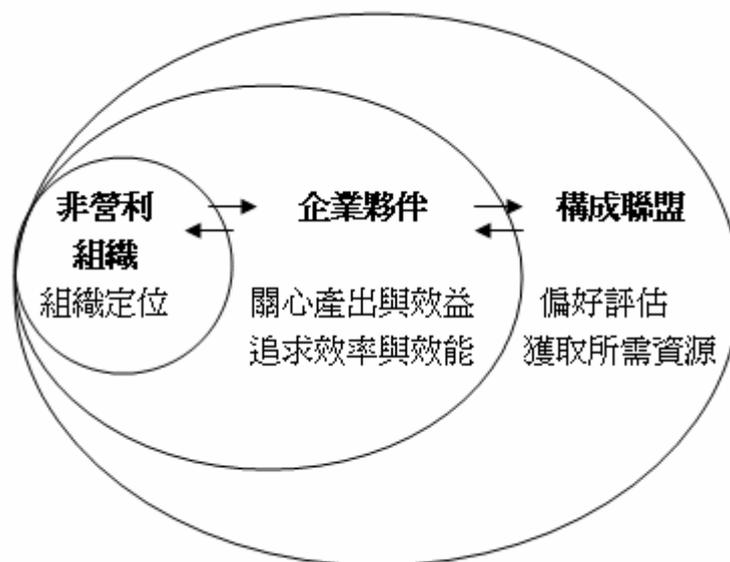


圖 4-3 組織定位與聯盟評估
資料來源：作者自繪。

三、依賴關係

組織係鑲嵌於相互依賴的社會關係網絡之中（Granovetter, 1985），組織所需要的資源，如財務資源、實體資源和無形資訊等，都必須從外部環境中取得。然而為了降低環境的不確定性，就得與其他行動者相互協調，而協調就代表必須犧

性組織的自主性，交由集體來決定彼此一致的行動，如此發展的結果將會使聯盟中各個成員間愈來愈相互關聯，任何成員的行動都會影響其他者的行動與產出。

聯盟的相互依賴可分為「產出相依」與「行為相依」，所謂產出相依是指某組織的產出受到另一個組織的影響，而行為相依是指活動本身需依賴其他組織所採取的行動而定。另外，產出相依有「共生」與「競爭」的關係，在共生關係中，某一方的產出是另一方的投入，所以雙方可能會同時更好，或者更壞；而競爭關係是指，某一方的獲得是建立在另一方的損失上。

整體而言台灣的老人團體還不足夠，由其在社區老人照顧、居家服務這塊，有很多縣市都希望我們過去設據點，所以我覺得在社區照顧這領域能再有一些團體可以加入。(弘 2)

本研究之焦點組織係以年長者為服務對象之社福團體，而在老人福利領域中，尚未到達飽合或競爭的狀態，因此並未產生競爭性的相依，本研究以「共生相依」及「行為相依」探討組織間的相互依賴。

我的資金來源有七成是政府補助，兩成來自募款。我們在地都有服務處，所以會去承接政府的方案，因為在老人福利領域中有其專業，政府通常都是主動邀約我們去執行這些方案。募款則針對小額募款，企業的話則傾向方案募款，我們會先把合作方案整理出來，再去拜訪一些公關公司或企業單位，看他們是否有興趣。現在多數企業不只是捐錢，他們也希望參與，譬如加入企業志工，所以需要有一些合作方案的進行。(弘 10)

我們的企業志工有些是很年輕的，有些是正值中壯年，有些是沒有陪同長者的經驗，在每一場訪視之前，都會請弘道的資深志工來分享經驗，教這些企業志工心態要怎麼調整，該怎麼對待這些老人，說話的藝術要如何等等。(南 20)

在產出的共生相依中，組織所需的資源是其他參與者附帶的產出，亦即資源的互惠性。如弘道與政府的合作，政府以方案委託方式，獲得老人福利之專業技術、知識與服務的執行，而弘道因此獲得資金上的挹注。在弘道與企業的聯盟關係中，則端視企業的偏好來執行或提案，此為行為相依模式，如企業志工的合作，弘道以專業的社工資源，帶領、分享與傳承經驗，而企業提供所需的人力，共同執行活動方案。

四、權力關係

權力與依賴為資源依賴理論最核心的概念，Casciaro & Piskorski (2005) 指出資源依賴理論中的彼此依賴，實際上包括了兩個不同的概念：一為相互依賴，另一為權力不對等。

在 Emerson (1962) 的「權力依賴關係理論」中，其主要概念為，權力是社會關係的屬性而非成員的特質，亦即當描述雙方的權力關係時，必須同時考量彼此行使權力的能力。當兩造之間相互依賴時，雙方都有解決不確定性的需求，且有誘因與資源來相互協調，讓原本的限制不再作用。但是，如果權力不對等，則權力較小的組織可能有很強的誘因，卻沒有能力來避免受限於權力較大的組織。

我的資金來源有七成是政府補助，兩成來自募款。我們在地都有服務處，所以會去承接政府的方案，因為在老人福利領域中有其專業，政府通常都是主動邀約我們去執行這些方案。(弘 10)

本研究之焦點對象—弘道基金會大部份的經費與資源取得，多仰賴與政府合作和契約的服務方案，其權力依賴關係相當顯著，然而為避免不對等權力與力求組織的永續經營，則需另尋其他資源及合作夥伴，以各種不同的方式來重新架構其依賴程度。

重新架構組織的依賴程度可分為兩種，一為權力的重組，另一為權力的運用。前者在改變權力的依賴結構，後者則在既有的權力依賴結構中運用組織自身的權力。換言之，權力的重組是在改變合作夥伴或對象，而權力的運用則在既有的聯盟之中，調整或改變組織的權力分配。

(一) 權力的重組

權力的重組可分為「單邊重組」和「雙邊重組」，所謂單邊重組是藉由改變兩造以外的元素，如降低特定資源的重要性、培養其他資源供應者來改變權力的依賴結構；而雙邊重組是直接改變兩者的依賴關係，如長期契約或合資。

我們關心的議題有三大主軸，一個是社區健康—特別是醫療人員的需求與技術培訓，第二個是婦女、兒童的健康，第三是針對地區的資源不足，而我們有優勢的來支援或贊助。我們會先看活動方案是否落在這三大主軸，像與弘道合作就屬於第三類。還有是否有長期性的影響，也是我們列入考量的，通常以一年一期的贊助，對於合作夥伴我們也希望是長期性的投資。(嬌 11)

嬌生尋找合作夥伴，針對議題贊助和資源投入來形成聯盟，以一年為一期的

合作方式，單邊重組聯盟對象與權力結構，並希望培養長期的合作夥伴，雙方相互協調資源的應用與依賴關係，並解決環境中的各種不確定性。

（二）權力的運用

外部的資源依賴同樣會影響組織內部的權力運作。Crozier (1964)、Thompson (1967) 及 Perrow (1970) 主張，組織中重要的資源或不確定來源，決定了組織內的權力大小，亦即，最有能力克服關鍵問題的事業單位可以在組織內獲得權力。組織並非完全受制於所處環境，與環境的關係只是寬鬆的連結，組織內的權力運作是一個重要變數，中介影響環境和組織之間的關係。

Cyert & March (1963) 亦指出，組織會局限在一開始界定問題的部門裡尋找解決方案。雖然權力結構的創造，係決定於組織處理事務的需求，但通常會在自身擅長的領域中界定問題，並尋找解決方案，這些都有助於創造權力結構的穩定性。當新的問題發生時，組織會傾向以熟悉的方式來界定問題或環境，使得權力愈可能體制化，並涉及整個組織發展的方向。

南山慈善基金會在品牌與公關部門中，所以運作方向與公關、廣告、傳播都有關係，只是我們服務的內容是公益與慈善，很多運作執行的方式、企劃的概況都從公關廣告這一系列過來的。(南 1)

剛開始基金會的內部成員多是品牌、廣告、公關部門的人兼任，所以人才多數有這方面的背景，還是要從溝通、企劃的角度去執行案子。**這與一般的 NPO 不一樣，他們多數要求有社工背景，可是這是一個企業的基金會，人才都是從企業裡的擴展出來。(南 4)**

南山慈善基金會由公關、廣告部門延伸成立，所以整個組織的發展仍以公關行銷的模式運作，並以擅長的專業背景執行或解決問題，進而影響該基金會的發展方向。不論其主導權力的來源或方式為何，都需謹慎避免認知偏誤，因為有權力影響組織的事業單位，往往會削弱其他單位對整個組織的影響力和權力的分配。

另外，組織內的權力分配也會影響主要管理者的選任，因為權力代表著影響組織決策的能力。在確定的情境下，決策是有自由裁量的空間，自由裁量和權力一樣，在組織內是共享的，執行長雖然是領導者，但同時也是追隨者，需要去回應員工或他賴以完成任務的人；同樣的，部屬雖然看起來是服從的，卻經常因為

控制了對執行長活動十分重要的資源或績效而擁有權力。

各縣市政府都會舉辦志工訓練，志工在基礎訓練後拿到服務証，這是外訓的部份。我們內部也會舉辦半天的志工訓練，介紹弘道的簡介、老人照顧服務經驗分享。我們的內部訓練分為新人營、志工幹部標竿營與年底站長會議。(弘 8)

內部訓練像是新人營，解說組織各種方案的介紹，還有一個是與 CEO 對談，因為他們來自不同的單位，不一定能密切的相處，所以我會去分享如何經營管理這樣一個組織，我的原則、想法、概念與願景，讓他們瞭解。(弘 7)

與弘道基金會執行長的談話中可得知，基金會透過一系列外訓與內訓課程，讓員工瞭解組織的運作模式與發展方向，並以「新人營—與 CEO 對談」的方式，分享執行長的理念與想法，作為彼此資訊交換的機制。其中隱含一系列的因果關係，資源互賴影響組織內部的權力分配，而內部權力分配影響執行長的繼任，執行長又透過他對訓練、決策參考架構，以及資訊、資源的影響，制定組織的行為與發展，進而決定與其他組織形成聯盟的策略。然而，這並非組織變革的唯一機制，也不是影響組織的唯一途徑，卻是組織權力運作的一項重要程序(Pfeffer & R. Salanik, 1978)。

貳、資源互賴

為了獲得資金、有形資源與無形資訊，非營利組織與企業發展聯盟策略，降低環境中的各種不確定性，並涉及資源整合與企業慈善，達成永續經營的理念。在跨部門合作關係中，決定資源應用與協調的重要因素，是聯盟中不同成員的相互依賴關係；其決定依賴程度的因素有三：第一是資源的重要性，第二是利益群體對此資源擁有分配和使用裁量的大小，第三是替代來源的稀少程度，或是資源被利益團體掌控的程度，皆是組織相互依賴的重要因素。

以非營利組織的觀點，其主要的資金獲得來自捐贈與合作方案，這代表它們能經由某些形式的捐助得到收入，或者可以交易其價值與服務，美國稅務局稱前者為「捐助、贈與和補助」，後者為「服務方案收益」。長期而言，良好的經營模式是建立在同時獲得捐贈與服務方案收益的能力上(Burton A. Weisbrod 著，江明修審訂，2003)。

以下就焦點組織與企業的合作方案，探討聯盟的資源互賴關係。

一、合作方案

（一）居家送餐服務（幸福熟年飯包）

此為弘道基金會與政府、學術團體、民間企業共同合作之學術研究，從經建會補助研究計劃開始，至整個服務方案的執行，以跨域整合方式提供各自「關鍵性資源」，並相互協調任務、資源與技術的供應。

一開始是由政府的經濟部經建會主動洽談這個合作方案，因為我們是營利團體而非做研究的單位，所以我跟經建會的廖處長說，如果政府這邊能夠幫我們找到一個團體做學術上的研究，那實務上的工作就由我們來配合，沒想到他真的找來弘道，也因此接下了這個案子。（悟 6）

送餐的研究計畫從民國 96 年底開始，共同研究單位有我們、弘道基金會、弘光科技大學與民間一些社福團體。由政府經建會補助研究經費，有正式的合作企劃書和學術研究報告，研究案主要由弘道執行，我們與弘光技術學院做為配合；譬如資料搜集與報告撰寫由弘道負責，便當的菜色則由弘光設計，而我們負責餐食的製作、運作經驗分享與服務執行。（悟 9）

如果資源的供給穩定且充裕，不會為聯盟帶來任何問題，但當資源取得的不確定性較高時，就容易影響聯盟的合作意願與存續。組織都渴望獲得穩定，這種渴望並非單純因為營運，而是為了符合聯盟所有參與者的利益。

與悟饕算是異業結盟，因為經建會希望推動老人的餐食服務，我們才開始合作。服務面由我們執行，悟饕那邊負責供應餐食，但這個方案並沒有成功，餐食的不穩定讓我們很困擾。（弘 15）

老人送餐的服務目前都是個縣市政府以經費委託給民間運作，我們在其他縣市也有送餐食的服務，都是與當地餐飲業合作，由政府指定、評估過的獨居老人對象。與悟饕合作算是自給自足的營運，並沒有依賴政府補助，差別在於，政府補助的對象可全額支付，那這個方案是希望開發一般戶，至少希望盈虧平衡不要赤字，但目前為止很難平衡，因為送餐的量沒有很多。（弘 16）

當初規劃是一餐服務 300 個老人，一開始只有 50 人訂餐，計算成本是處於虧損的狀態，但後來訂餐人數逐漸增加，目前將近有 150 個服務的對象。沒達到 300 人的目標，主要是因為餐食配送的問題。（悟 10）

這項服務方案的執行並未如預期的成功，除訂餐的人數未達目標外，餐食供應的不穩定也是因素之一。進一步分析，人數未達標準是因為缺乏政府低收入戶

補助，少了此項補助誘因，容易使民眾訂餐意願降低或選擇其他業者；再者，餐食供應的不穩定也是訂餐意願低迷的因素，無論是菜色調配、售價定位、配送範圍等，若無法勝任競爭者更有力的條件，就不易贏得目標市場的肯定。如果聯盟的合作依賴某些組織的表現或重要資源（如餐食供應），但其組織的表現或資源卻不可預測時，那麼聯盟的利益自然會減少，使得聯盟夥伴的合作意願降低，或另尋更穩定的合作夥伴。

送餐食的服務，需要有政府、業者與民間社福團體一起執行，這樣活動才能長長久久。和弘道合作這個送餐食的方案，已持續將近一年多，也希望彼此能持續合作，不間斷的執行這樣的老人送餐食服務。(悟 4)

當然我們賺了錢，應該本著回饋社會的理念來做些公益，但基本上是在收支平衡有盈餘的立場下做這些事，所以才需要這三方的力量來合作。**政府並非全面補助這項活動，而是透過弘道的協助，針對低收入戶來補助這些長輩。(悟 5)**

非營利組織除了利用募款增加資金挹注外，執行合作方案所得到的收益，也是開源的方式之一，兩者目標相近，都是希望在和使命相關的活動中得到資源。因此送餐服務的執行，需仰賴政府、弘道基金會與民間餐飲業者的合作，三者缺一不可，並各自提供重要資源，無論資金、人力、技術或知識，都扮演了關鍵性任務，才能創造聯盟優勢及送餐服務的效益。

(二) 獨居老人居家清潔（嬌生一日志工活動）

組織對資源的自由裁量權，將決定聯盟的資源分配或使用的能力，它可以有各種不同的形式，也是重要的權力來源；當資源愈稀少時，自由裁量權就愈為重要。聯盟的構成有特定規則與條件，也是不同組織利益與目的的集合體，因此自由裁量權很少是絕對的，因為有不同分享程度的自由裁量。

與弘道合作一開始是由中區的同仁發覺他們的需求，透過慈善委員會的審核於是展開合作，進而變成我們全國性的活動。與弘道最早是由「獨居老人大掃除」這個活動開始合作，幫老人家打掃單純一個義工是做不來的，這需要很多人來完成，所以透過弘道的志工需求，這是我們覺得可以出力的地方。當然我們也有出錢來贊助(一年一萬美金)平常獨居老人的照護與送餐服務。(嬌 5)

嬌生是由員工自己企劃的一個活動，由總公司通過這個大掃除的方案。我覺得他們很好，專注於做公益這件事情上，我們發新聞稿他們會覺得很感謝，也不

會要求我們要一一改過。(弘 14)

如果不是嬌生員工發現弘道基金會的需求，就不會促成這個服務方案的執行，在此包含兩種自由裁量的權力，一為嬌生員工主動提報合作關係給上級，二為公司內部確認合作意願與提供資源。另外，該提供何種資源、資源分配和使用的規劃，也是聯盟共同協商與自由裁量的，其資源的互賴與良好的合作關係，使得這項服務方案執行了許多年。

(三) 不老騎士環台活動(挑戰八十·超越千里)

在聯盟之中，如果某個夥伴掌控了一項資源，而且是重要的資源，並不會完全造成彼此的依賴，還需決定於資源控制的集中程度，這點出了聯盟的投入或產出是否受制於少數組織手上？因此，聯盟管制資源或交易資源的方式，實際上都集中了對資源的影響力。假設在聯盟之中，某個組織有能力影響其他合作夥伴，而其他夥伴大多數又是相同性質的，則藉由聯盟中特定的規則或協議，有助於這個組織運作其影響力(Pfeffer & R. Salanik, 1978:51)。資源控制的集中性同時也代表影響力的集中，並非擁有資源的組織，而是擁有控制力的組織才是影響的關鍵。

此合作方案偏向活動執行與議題倡導，希望「宣揚孝道精神、呈現年長者的生命價值」給社會大眾，並圍繞在公益行銷的方式上運作，因此弘道有一項非常重要的任務，就是如何去呈現活動精神與使命。

在送餐服務的研究階段，偶然聽到弘道的林執行長提起挑戰八十這個活動，我聽了覺得很有意義，所以將這個活動介紹給我們董事長，而獲得他的大力支持。一直以來悟饗都只針對地方來做區域性服務，剛好這個因緣際會讓我們有機會參與全國性活動，贊助他們活動所需的餐食服務。(悟 8)

前年 9、10 月談這個案子，慢慢磨出一個南山的活動。從 11 月展開到去年的四月底結束，圓夢列車到台北、台中、嘉義、高雄這四個地方。譬如有 100 個老人家需要服務，我們大概會有 150 個志工出去。在資金的部份，我們大概投入 200 萬的經費做為活動贊助。這與「不老騎士」的活動宗旨交疊，也就是「走出去呈現你的生命價值」，我們讓這些不老騎士與獨居老人碰面，藉由這種交集的機會，分享一些想法與經驗，現場有很多老人家相互鼓勵、擁抱，那個畫面非常感人。(南 18)

由於此項活動有太多企業贊助，南山希望另闢活動參與，名為「小瓦片·大

力量」，並與本活動的宗旨使命相互交疊。然而，活動是由弘道發起和策劃執行的，有特定宣廣的社會倡念與中心議題，影響力的集中也偏向弘道所有，因而容易使南山的公益訴求失焦，或模糊了宣傳效益。

在這個活動中，悟饕在幾個活動據點贊助便當給我們。南山是圓夢計劃，它是搭著環島活動鼓勵老人家圓夢，所以鼓勵北、中、南的老人把夢想寫出來，我們與南山的志工去幫他們圓夢。因為有太多企業贊助而希望作區隔，我覺得他們很可惜，如果那麼在意媒體應該投資「不老騎士」，有時候企業特別去想一些目標的時候，反而達不到那個效果。(弘 18)

在此活動中，宣傳訴求是環台的過程與不老精神，因此發起單位擁有很強的影響力；但是站在企業的角度，南山另闢活動參與並非完全沒獲得影響力。回到聯盟的基本概念，聯盟成員不必然擁有一致的目標或追求的利益，透過「小瓦片·大力量」動員企業志工，可為企業形象帶來加分的效果。再者，企業以自身的公益目標為訴求，開闢小型活動來執行，並與大型活動的宗旨使命相輔相成，雖然大眾關注的焦點是在環台活動的過程與精神理念，但南山另闢的活動也是達成社會行銷的善因目的。

參、小結

在聯盟的構成條件中，顯示出夥伴關係的特殊行為與互賴性，其合作誘因促使不同組織構成聯盟，並以貢獻持續交換合作價值與利益；由於構成聯盟的偏好與評估準則不同，因此組織須事先做出參與選擇及定位自身立場。夥伴間也並非都有相同價值的貢獻，提供最需要或關鍵性行為、資源和能力的夥伴，將擁有更多的影響力和控制力，其交易關係所創造出的相互依賴，會慢慢顯現出夥伴間的權力差異。

在夥伴關係的依賴行為中，針對研究個案分析「共生相依」與「行為相依」兩種模式。在共生相依中，組織所需的資源是其他參與者附帶的產出，亦即資源的互惠性；如弘道與政府的合作，政府以方案委託方式，獲得老人福利之專業技術、知識與服務的執行，而弘道因此獲得財政資源。與企業的聯盟關係中，則端視企業的偏好來執行或提案，此為行為相依模式；如企業志工的合作，弘道以專業的志工資源，帶領、分享與傳承經驗，而企業提供所需人力資源，共同執行服務方案。

弘道基金會多數的經費來源，仍仰賴政府的合作方案，其依賴關係相當顯

著，為避免不對等權力及組織的永續經營，弘道須尋找其他合作夥伴，以不同方式重新架構依賴關係。然而，相互依賴的存在是因為夥伴間的不對等交換關係，如果兩個組織的關係是不對稱的，則較不依賴的組織可獲得權力，並影響或限制另個組織的行動自由。透過弘道的三個合作方案，可解釋相互依賴的影響力，係決定於（1）資源的重要性，（2）資源分配與使用的自由裁量，以及（3）資源控制的集中程度等三項因素。

第三節 環境面向

壹、社會控制

一、組織記憶

聯盟的組成結構是動態的，組織會趨向「記住」舊成員所貢獻的策略和行爲，而新成員也會對環境「導入」策略和行爲，既使合作夥伴改變，組織仍有其核心價值、信念，可稱為「組織記憶」。但是，組織記憶在聯盟的形成中扮演什麼樣的角色？這個問題在於分析組織文化及過去經驗，認可或否決聯盟的構成；以組織所處的環境、背景而言，如果分析過去經驗作為分析的指標，將會認可聯盟的形成，但如果是在經驗之外運作，則削弱聯盟產生的可行性。

因為我們鼓勵員工參與志工，所以給予每年一天的志工假。我想我們的同仁都很有愛心，但他們多數不知道哪裡有志工的需求，所以我們成立由員工組成的慈善委員會，規劃每年有兩大活動—有錢出錢與有力出力，譬如參與有力出力的員工可以提案，有哪個 NPO 剛好有志工的需求、有什麼樣的活動，通常一年有幾個這樣的提案，讓員工自己選擇性的參與。（嬌 4）

嬌生的慈善委員會成立多年，因此對非營利夥伴的需求與合作評估，有相當的經驗與瞭解。Weick（1969）指出，環境是由組織建構創造的，不曾發生過的事件是無法詮釋和處理的，因此決策制定的參考總是源自於過去的環境或行爲。組織如何認知、理解未來行動以及可能的結果，都是奠基在過去的經驗，而是否組成聯盟，也在觀察過去事件的各項細節中，所歸納整理出的預測能力（Pfeffer & R. Salanik, 1978:73）。

悟藝對於社會福利的贊助，這些年來也參予許多，不管是老人福利或是育幼院的贊助，但一直都是地區性的活動，對於弘道這次的全國性活動（不老騎士），則是第一次參與。這是一件令人相當感動的事，且透過這樣的大型活動，對公

司的品牌形象都是一個正面、加分的效果。(悟 11)

悟饗以多年的地區性慈善贊助經驗，評估與弘道大型活動的合作，也是將過去經驗轉化為參與行動的分析策略。聯盟中的組織各自存在於不同的環境，也由不同利益或偏好所組成，因此，為了瞭解組織行動和環境間的關係，必須分析組織的資訊暴露，準備、蒐集和儲存各種環境資訊的策略 (Dill, 1962)，這些與組織過去的經驗有相當的關聯。

二、組織文化

組織文化可視為組織的一項重要資產，使組織能夠獨立存在，並強調外部適應與內部整合。一個成功的聯盟在合作初期，會將焦點擺在「瞭解」彼此的組織文化；雖然非營利組織與企業的組織文化迥異，但在快速變遷的環境中，非營利組織以創新精神師法企業途徑，開始關注顧客價值與行銷策略，並以「市場導向」做為行動、資源與決策制定的準則。Narver & Slater (1990) 認為市場導向的組織文化有三個行為要素，即為顧客導向、競爭者導向與跨部門協調。

悟饗較強調傳承與品質的一致性，以做連鎖加盟事業來說，品牌要能夠扎根、能夠長久這一點相當重要；我們也要求所有直營或加盟店的品質，從門市的清潔、衛生、服務或產品的品質等，是我們一直致力的部份。(悟 12)

我們的公益主軸與理念是多年來不變的，且我們是藥廠較注重研發，其他部門也一樣，所以要不斷的創新，以更新更好的產品和服務來帶給消費者。企業需要永續經營，所以在市場上一定要非常有競爭力。倒是我們強調在地化，是分權的機制，所以不會特別要求內部的一致性。(嬌 13)

金融保險是一個很保守的產業，所以它很強調傳承下來的價值和承諾，所以會有集團式與多層次這樣的特質，但南山本身又有外商公司的文化，有很多主管都是國外來的，所以會強調競爭力、創造力、市場性與結果導向。本質是很 Local 的，但因為有四五十年的歷史，因此會要求不斷的改變。(南 22)

悟饗的組織文化偏向競爭者導向，在連鎖餐飲業中建立品牌，為求競爭力不斷改良產品與服務的品質，以強化市場地位。而嬌生涉及顧客導向與競爭者導向，以其公益信條優先考量顧客價值，同時兼顧利害關係人（如股東、員工）之利益，並強調市場競爭力，建立長期的經營策略。南山也擁有顧客導向與競爭者導向兩個特質，從公關部門延伸成立慈善基金會，向大眾宣示企業的社會責任，

以創新策略達到差異化的競爭優勢。

我們比較希望是目標管理式的方式，讓員工能獨立運作，在設定的目標中自我發揮。也希望員工是很有活力、創造力，樂於投入團隊當中。我們也不能單憑愛心做事，而不要求組織的績效，希望員工在自己的目標中能更明確。(弘 21)

非營利組織的人力資源不似政府或企業單位，在固定的分工結構下賦予明確的職責範圍，其服務涉及繁瑣的技術專業及行政事務，需時常面對不同的服務社群、部門或機構，因此工作內容有變化與彈性的特質。從弘道的組織文化中可得知，其行為要素強調顧客導向與跨部門協調，以共同的目標強化員工解決特定問題的能力，利用跨部門的資源產生較佳的顧客價值，並以開放的溝通模式回應顧客需求與組織創新。

上述三個合作企業中，皆擁有「競爭者導向」的組織文化特質，而弘道除了關注顧客價值外也強調員工的職能，以共同目標及開放溝通面對充滿變化的工作內容，因此形成聯盟有相互補全的優勢。以非營利組織而言，和強調市場競爭力的組織合作，可追求創新、競爭力、提昇適應環境的能力，並建立長期的經營策略。

貳、外部適應

一、互賴與衝突

諸多學者認為組織環境是在一種不確定的狀態，其結構性特徵分別為：集中、寬裕及相互連結，這三種環境結構特徵決定了行動者間的關係，特別是彼此的衝突及相依，成為夥伴間面對的不確定因素。

組織環境的衝突來源經常是資源的稀少性，當夥伴間相互依賴又有資源不足的問題時，經常會設法協調彼此的衝突。Litwak & Hylton (1962) 主張，當資源非常豐富或非常稀少時有利於中介性組織，例如聯合勸募 (United Fund)⁷，開發並納入更多的地區型組織，以協調彼此可能的衝突。但如果是隸屬某個國家的非營利組織，則會以相互連結的方式提供地區型組織更多的資源，並減緩不確定的

⁷ 聯合勸募 (United Fund) 又名聯合基金會，係以社區為基礎的資源系統，其組織遍及全世界各城市與國家。第一個聯合勸募成立於 1887 年美國科羅拉多州，目的在解決當時淘金夢碎留下的十萬餘喪失生計的人口救濟需求，其社區募款方式被公認為，「花最低成本募集最多資金」的最佳方法。在某些國家，聯合勸募還以不同的名稱出現，譬如公益金 (Community Chest)、紅羽毛 (Red Feather) 等，雖然名稱不盡相同，但這些各自獨立的組織皆懷抱共同的宗旨，增加組織能力及資源募集，去關懷更多需要幫助的人。

衝突 (Pfeffer & R. Salanik, 1978:67)。

弘道 84 年在台中市成立基金會，87 年由李燕秋小姐代言，招募志工服務獨居老人，引起熱烈迴響，進而 87、88 成立北、中、南三個服務處。志工早期因為媒體效應(李豔秋代言)而招募，弘道目前有 15 年，現在多是經由口耳相傳，由在地志工主動加入。各地志工招募也會有差異，譬如台北區會發宣傳單，中南部則是經由人際傳播來招募。(弘 9)

我們 J&J 在全球各地都有一個慈善公益委員會，那 APCC 是亞太地區的，其中有一個 APCC Program 訴求為在地化，所以會與當地的 NPO 合作，注意台灣這個地方有什麼需要關心的議題。一年可能會有好幾個 APCC Program，這個通常是跨部門的，可以跟總部申請一定比例的經費，由總部與地區分攤贊助活動。(嬌 6)

弘道自 1995 年成立以來，在全國北、中、南設有服務站，以串聯方式整合各地志工資源，且區域招募志工的方式皆有不同；而嬌生為跨國企業，以豐富的企業資源投入非營利慈善事業，將活動方案或議題贊助為考量，與其他地區型非營利組織合作。上述兩個個案皆重分配資源，並符合資源依賴理論一項重要的觀點：以活動而非各別組織為對象來界定聯盟；其主張每個組織可同時參與各種活動，所以都是部份隸屬於特定的聯盟，既面對不同外部組織的需求，也提供成員在聯盟內得到需求實現的可能性。這正是資源依賴理論作為組織分析的政治權力觀點，聯盟是不同利益的集合體，聯盟中各個成員積極爭取利益得到滿足，同時相互協調資源來確保彼此的生存 (Pfeffer & R. Salanik, 1978)。

二、趨避依賴

組織可運用各種行動來趨避單一重要資源交易的依賴，最有效的策略是改變組織的目的與結構，使組織不再受限於少量的投入，或只服務少數的市場。降低依賴的方式可發展「交易關係的替代性」與「多角化經營」，前者在發展替代性資源或供應來源，重新定義一種交易方式，使原來的依賴關係不再顯著；而後者透過多角化進入不同事業領域，利用不同的資源、市場與競爭者來增強組織的效能。

我們在服務的經費大概暫了九成左右，有 14 個縣市，因為我們會希望貼近老人的需求，所以有責任去做一些公益教育的推動。(弘 4)

同仁的專業背景社工或老人照護相關科目佔七成，這與我們的服務養成訓練是最直接相關的，當然我們也希望再找到更多專業背景的人才進來，提供更好、多元的服務。譬如相關的護理、職能治療師，或者社工、營養師、藥師，範圍再廣一些像建築，也是可以提供無障礙空間設置的專業。(弘6)

組織是否能利用投入去發展其他的產出，決定於既有的知識與技術的彈性。弘道多數的經費來源仰賴服務執行上的收益，為適應環境與永續經營老人福利領域，弘道調整服務價值與偏好標準，除承接民間業務外也推行公益教育，而不單以政府方案做為唯一的經費來源。另外，調整組織的資訊系統、技術資源與專業能力，也是發展替代性交易的方式，例如以老人福利的專業背景，評估或規劃無障礙空間的設置。

譬如有些企業要培訓企業志工，給的經費剛好只夠我們在北、中、南三地做訓練，等於是幫他們執行一個活動。但站在服務的立場，有更多的企業、社會志工投入老人領域，我們還是會盡量協助他們。但這不是捐款，對我們而言原本的人力已經有規劃的工作，這等於得再拉人力出去，我們的社工、志工都要在場，陪他們志工訓練、服務老人。這是比較是站在社會交易的立場，他們願意我們也樂意協助。(弘20)

很多非營利組織服務對象也是老人，但他們沒有把「弘揚孝道」的精神也納入，這是我覺得我們組織蠻獨特的一點。在台灣做久了會覺得沒什麼特別，但到香港、大陸或日本，如果我們說服務老人同時弘揚孝道也是我們的主軸，就會有明顯不同之處。我們希望推動活躍老化這件事，所以我們從不老騎士、社區據點大賽、健康活力秀等等，一直提供老人家走出來的活動。(弘3)

交易關係的替代性是組織適應環境的調整方式，而如果選擇影響環境，組織可致力於多角化策略。除了服務方案的執行，也可進行志工培訓、學術研究、活動承辦等多角化經營，使組織擴大服務範圍，或進入新的市場領域。

參、小結

組織受到外部環境的影響與控制，然而其情境是由組織建構創造的，係源自於過去對環境與行為的瞭解，藉以認知、架構環境及對未來行動的規劃。且聯盟的組成結構是動態的，組織會趨向記住舊成員所貢獻的策略和行為，而新成員也會對環境導入策略和行為，即使合作夥伴改變，組織仍有其核心價值與信念；因此，為瞭解組織行動和環境間的交互關係，可分析內部資訊與過去經驗，來評估

聯盟合作的可行性。

成功的聯盟在合作初期，會先瞭解彼此的組織文化，此為師法企業的行銷策略。非營利組織以公益為目的，因此關注顧客價值，可納入創新精神來改善服務品質與組織體質，並以「市場導向」的組織文化做為行動、資源與決策制定的準則。夥伴關係可強調「互補性」，來協調夥伴間不足的能力與資源，使彼此有所成長；但如果夥伴間的相互依賴提高，則容易產生衝突與不對等權力，為降低依賴關係可改變組織合作策略及資源結構，透過「交易關係的替代性」與「多角化經營」，開發其他交易方式而不依賴特定交易關係，並利用不同資源與市場來強化競爭力。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究以夥伴關係的結構、功能與環境面向，探討非營利組織與企業之夥伴關係。首先關注聯盟的合作類型，以夥伴關係構成之動機與因素，從目標使命、行銷策略、知識分享及資源互賴等，分析非營利組織與企業的合作方式；其次探討組織內、外部適應環境的策略，並據以提出研究問題及發現，歸納整理如下述。

壹、夥伴關係之結構面向

夥伴關係之建立依其合作動機與期望，建構出七種「社會企業」類型，本研究焦點為非營利組織所控制之夥伴動機，因此以贊助、聯合創投及聯合議題倡導分析合作類型；並針對聯盟的管理方式，探討夥伴關係之協議規則與特性。

一、聯盟合作類型

(一) 贊助

贊助包含「資金贊助」與「行銷贊助」兩種方式，一般而言，資金贊助是夥伴關係重要的起點。然而在環境變遷與市場景氣的影響下，非營利組織的資金贊助出現不穩定的情況，因此紛紛開始尋找企業夥伴，以行銷贊助方式獲得資金挹注，並且為保永續經營、強化組織能力與服務品質，非營利組織開始師法企業途徑，開拓贊助合作的轉型。

(二) 聯合創投

此合作模式建立在行銷目的之上，重點在組織形態上的轉變，企業整合內、外部資源創造出一種非營利實體，使經營與公益使命結合。研究發現，企業會成立「基金會」或「委員會」來集結內部資源，並與外部非營利組織合作，共同建立目標市場，以企業的社會責任改變或創造公益形象。

(三) 聯合議題倡議

亦為行銷贊助的延伸，此合作模式不再以資金為首要贊助，而以運作上的行動支持為主。企業以善因目的與非營利組織合作，建立良好的公益形象帶來豐厚利潤，而非營利組織與企業合作，可得到資源、管理技術的協助，以改善組織體質與服務品質，為師法企業途徑的創新策略，

二、聯盟管理方式

聯盟的管理方式代表夥伴關係所期望的成果，也就是所有成員達成的一致協議，可從夥伴間的目標、合作策略與溝通互動，瞭解其規則與特性。

（一）組織的目標使命

建立聯盟不必然共享既得利益，也不須擁有一致的目標，因此以組織的自主性而言，非營利組織與企業合作可追求各別利潤與價值。研究發現，企業以內部資源投入慈善事業，通常具有非營利的社會目的，然而對非營利組織而言，夥伴關係所形成的收益方式就像營利行為，可能會危及其公益使命與目標的正當性，因此需注意賺取利潤之補助性活動，與募款獲得的資金，兩者有相互依賴的特性。

（二）夥伴關係的行銷策略

非營利組織與企業合作，是爲了達成共同的社會目的，以行銷策略對大眾進行說服性溝通，其效果會因不同的活動主題、目標、媒介暴露的程度、閱聽人特質等而有所差異，宣傳方式也會影響組織潛在或顯現的訴求議題，無論塑造企業形象或傳達公益理念，都將創造雙贏的局面。

（三）知識分享與溝通模式

非營利組織師法企業途徑亦爲知識管理的過程。係將社會福利的專業知識、技術與資源外化，並將企業的管理技術、行銷策略、運作技巧內化的行為；其涵蓋了互惠、聲譽及利他的溝通模式，穩定了夥伴間的依賴關係。如果聯盟策略缺乏此項機制，則容易導致彼此間的不信任，組織爲了自身利益及追求更大的自主性，會選擇保留知識分享與資源、技術的供應，如此則會阻礙聯盟的發展或造成不對等權力。

貳、夥伴關係之功能面向

一、聯盟構成條件

在聯盟的構成條件中，顯示出夥伴關係的特殊行為與資源互賴，以下逐步探討。

（一）誘因與貢獻

夥伴間以不同的利益和偏好來進行交易，獲得所需的資源與能力，可稱為「以貢獻換取誘因」。研究發現，多數企業的善因行為強調員工參與，因此將企業志工納入合作誘因，經常是構成夥伴關係的條件之一。但在社會捐款方面，捐助弱勢的主流議題較能打動民眾參與，相較之下，推行孝道精神的社會倡議，則不容易成為募款的誘因，因此非營利組織改變募款策略，主動向企業邀約合作關係。而企業參與夥伴關係，通常有明確的公益訴求與合作條件，因此樂意與非營利組織形成聯盟，以合作活動進行彼此貢獻的交易。

（二）評估與定位

非營利組織可與企業形成夥伴關係，同樣也可以和政府、民間團體及其他非營利組織合作，這種概念說明了聯盟是由多元而異質的利益、偏好所組成，也是交互關聯的活動與行為的集合；因此在評估聯盟構成的過程中，每個參與成員都有特定偏好及評估準則，裁量是否參與夥伴關係，並定位自身立場來制定合作策略。研究發現，非營利組織會評估企業夥伴的公益訴求，針對不同的偏好及期望進行合作關係，而企業在追求利潤極大化的前提，會先評估合作效益是否確實展現，再進行合作關係的定位。

（三）依賴關係

為了降低環境的不確定性，組織以聯盟方式彼此合作，相互協調資源的交易，如果運作得宜各組織將愈來愈相互連結，任何夥伴的行動都會影響其他者的行動與產出。故本研究依據產出及行動，探討個案補助性活動之「共生相依」與「行為相依」兩種關係。研究發現，弘道與政府的合作關係為共生相依，弘道承接服務方案以獲得收益，而政府獲得老人照護之技術、知識與服務上的執行；弘道與企業的合作關係則為行為相依，彼此提供不同的資源及行動，共同執行與完成合作方案。

（四）權力關係

聯盟是集結各方的資源與努力，來完成個別行動無法達成的任務，當某方的利益若沒有其他者的參與就無法實現時，將會出現不對等的權力關係；為避免不對等權力，聯盟策略可透過「權力的重組」與「權力的運用」來改變權力結構。研究發現，矯生企業的聯盟策略富彈性與變化，可單邊重組合作夥伴，亦可雙邊協調合作關係與資源交易。無論企業或非營利組織，都容易在自身擅長的領域及專業背景中界定問題，彼此的運作模式及思考方向迥異，故需透過有效的溝通與

協調，降低聯盟的不對等權力關係；再者，組織內部的權力運用也攸關執行長的選任，其中包括一系列的權力因果關係，進而影響組織的發展及聯盟策略。

二、資源互賴

透過弘道基金會的三個合作方案，可解釋相互依賴的影響力，係決定於：資源的重要性、資源分配與使用的自由裁量、以及資源控制的集中程度等三項因素。以下逐步探討。

（一）居家送餐服務（幸福熟年飯包）

此為弘道基金會與政府、學術團體、悟饕企業共同合作之服務，以跨域整合方式利用夥伴自身「關鍵性資源」，相互協調任務與資源、技術的供應。本合作方案希望在不依賴政府補助的前提，自給自足營運獲得服務收益，然而研究發現，除訂餐人數未達目標外，餐食供應也出現不穩定的情況。進一步分析，人數未達目標的主因是缺乏政府低收入戶補助，少了此項補助誘因容易使民眾訂餐意願降低，或選擇其他餐飲業者；另外，餐食供應的不穩定也是訂餐意願低迷的因素，無論是菜色調配、售價定位、配送範圍等，若無法勝任其他業者更有力的條件，就不易贏得目標市場的肯定。因此，送餐服務須仰賴政府、弘道與悟饕三方的協力，共同制定一套聯盟策略來穩定合作關係。

（二）獨居老人居家清潔（嬌生一日志工活動）

本研究以資源分配與使用的自由裁量分析此項合作方案。研究發現，嬌生公司的善因行為有完善自由的贊助模式，由員工主動尋找非營利組織的需求，提報公司合作意願與資源缺口，再透過公益委員會自由裁量合作關係。如果確定合作關係，該提供何種資源，其分配與規劃將是聯盟共同協商與裁量的；此項合作方案互動及運作良好，使彼此的夥伴關係維持了許多年。

（三）不老騎士環台活動（挑戰八十·超越千里）

資源控制的集中程度也代表影響力的集中，假設在聯盟之中，某個組織與眾多相同性質的組織合作，則藉由聯盟中特定的規則或協議，有助於這個組織運作夥伴關係的影響力。研究發現，此合作方案偏向精神層面的議題倡導，有特定宣廣的活動價值與宗旨使命，因此影響力的集中為發起單位弘道所有；然而有太多企業參與贊助，南山希望另闢合作方案，並依循此活動的倡議精神而執行，雖然活動運作的相當成功，但也揭露了兩個不同文化、訴求及追求價值的組織，在彼

此溝通與合作上的問題與困境。本研究從聯盟的基本概念，不必然共享既得利益，也不須擁有一致的目標，來解釋非營利組織與企業的合作，可各別追求價值與目標，卻因共同的行銷策略進而影響目標群眾。

參、夥伴關係之環境面向

聯盟的構成是為了解決環境的不確定性，因此從組織與環境間的交互關係，探討組織記憶、組織文化、互賴與衝突及趨避依賴方式，如何建構及回應外部環境。

一、社會控制

(一) 組織記憶

聯盟的構成是動態的，會隨著合作對象的改變、經驗的累積、對環境資訊的搜集與理解，來評估彼此是否形成夥伴關係。研究發現，由於先前的贊助經驗，使得企業願意與非營利組織合作，無論服務方案的執行還是議題倡議活動，都是以組織所處的環境背景，分析過去經驗、資訊與合作對象，作為參與聯盟的指標。

(二) 組織文化

以非營利組織的觀點，聯盟的構成係以公益為目的，故強調顧客價值為核心，共同以「市場導向」的組織文化，作為組織行動、資源互惠與行銷的策略。研究發現，與弘道合作的三個企業組織，皆擁有「競爭者導向」的文化特質，而弘道除了關注顧客價值外也強調員工的職能，以共同目標及開放溝通面對充滿變化的工作內容，故形成聯盟有相互補全的優勢。以非營利組織而言，和強調市場競爭力的組織合作，可追求創新、競爭力、提昇適應環境的能力，並建立長期的經營策略。

二、外部適應

(一) 互賴與衝突

夥伴間的合作衝突經常是資源的稀少性，當相互依賴又有資源不足的問題時，彼此會設法協調衝突的發生。研究發現，當資源非常豐富或非常稀少時，有利於中介性組織，開發並納入更多的地區型組織，以協調彼此可能的衝突；但如果是隸屬某個國家的非營利組織，則會以相互連結的方式提供地區型組織更多的

資源，並減緩不確定的衝突。如弘道在全國各地設有服務站，以串聯方式整合各地志工資源，而矯生以「議題贊助」方式，開發與地區型非營利組織合作的機會，兩者皆重分配資源並減緩不確定的衝突，以活動而非組織作為贊助指標進行合作。

（二）趨避依賴

為降低依賴關係與不對等權力，組織透過「交易關係的替代性」與「多角化經營」，開發其他交易而不依賴特定交易關係，並利用不同資源與市場來強化競爭力。研究發現，弘道開發民間業務的執行，而不單以政府服務方案的承接做為經費來源，並透過組織專業技術的提昇、人力資源的擴充，來發展交易的替代性。另外，弘道也進行志工培訓、學術研究及活動承辦等多角化經營，擴大服務範圍及領域，對於未來不同市場的發展有先驅的經營策略。

第二節 研究建議

本節依據研究發現之結果，分別從夥伴關係的結構、功能及環境面向提出建議。

壹、夥伴關係之結構面向

以非營利組織而言，其經費來源為捐贈與合作方案的執行，可由社會上的善因獲得資金贊助，也可透過交易其價值與服務獲得利潤，美國稅務局稱前者為「捐助、贈與和補助」，後者為「服務方案收益」。面對外界捐款不穩定的情況，除了承接服務方案增加收益外，非營利組織也以行銷贊助方式，以自身公益形象與慈善資源，鼓勵企業參與夥伴關係。雖然商業化帶來的改變，有助於非營利組織的成長，卻可能對公益使命造成負面影響，因此，需注意交易其價值與服務獲得利潤，與募款所獲得的資金，兩者有相互依賴的特性。

貳、夥伴關係之功能面向

夥伴關係所進行的資源交易，會逐漸顯示出彼此間的權力差異，因此相互依賴的存在是因為不對等的交換關係，其影響在於（1）資源的重要性，（2）資源分配與使用的自由裁量，以及（3）資源控制的集中程度等三項因素。為避免不對等權力及確保永續經營，非營利組織可尋找不同的合作夥伴，重新架構聯盟與依賴關係。

參、夥伴關係之環境面向

組織受到外部環境的影響與控制，而環境是由組織建構創造的，係源自於過去對環境與行為的瞭解，來認知、架構環境及未來行動的規劃；因此，非營利組織可蒐集、分析環境的資訊來評估聯盟策略，並尋找不同組織文化的夥伴相互補全。透過重新架構依賴關係，雖能降低不對等權力的影響，但面對環境的不確定性，則需開發其他交易方式與拓展資源，並利用不同資源及市場來強化競爭力。

第三節 未來研究建議

壹、研究範圍建議

一、建立關係期望

本研究範圍係以非營利組織執掌之夥伴動機，僅部份探討非營利組織與企業合作之社會企業類型，近年有許多企業組織整合內部資源，以慈善目的創造社會價值與企業形象，甚至以一種新的非營利實體，建立企業型基金會投入公益事業。若以組織型態延伸研究，社會企業可區分為兩大途徑，包括非營利組織企業化及企業非營利化，其建構之夥伴關係類型有商業化、企業社會責任、社會合作社及社會創新四種態樣。故建議後續研究者可針對不同範圍研究，分析企業組織非營利化之途徑，並探討夥伴關係之建立。

二、組織類型

本研究以弘道老人福利基金會為主，分析共同合作之企業單位進行個案研究，受限於訪談資料，故以社福組織作為研究重點，所做分析及研究發現僅具部分效度，而無法全面檢視台灣非營利組織之發展。爰此，建議後續研究者擴大研究範圍，進行不同類型非營利組織之比較分析，則當可建構更為深入之研究議題及發現。

貳、研究方法建議

本研究係觀察營利行為對台灣非營利組織之影響，在資料蒐集方面，由於目前本土相關研究並不多見，故可參考之文獻相當有限；另一方面，受限於時間及結構因素，無法取得更詳盡的相關資料，雖選取樣本具有相當代表性，但由於樣本數仍有不足，無法確保研究之信度及效度。故建議後續研究者亦採質化研究，可將台灣個案與外國相同類型個案作比較分析，針對不同區域之夥伴關係發展情

況做研究。此外，本研究未能從事量化研究，故建議後續研究者擴大深度訪談對象，並兼採問卷調查輔助，以量化研究進行實證調查。

參、研究方向建議

本研究以組織理論觀點，探討夥伴關係資源依賴的互補性，以聯盟特徵、構成條件及環境因素，初步觀察非營利組織師法企業之影響，有鑑於商業化及創新策略，已成為非營利組織未來獲取資源及經營的重要途徑，故其具體發展策略之操作化研究將顯重要；另一方面，如何確保非營利組織不會產生目標置移的疑慮，故倫理及責任議題之探討亦相當值得後續研究。

參考書目

壹、中文部份

- 王詩慧，2002，「非營利組織之公關策略」，收錄於：江明修主編，**非營利管理**，台北：智勝文化，頁 249-315。
- 王詩慧，2002，**非營利組織公共關係運作之研究—以醫療類基金會為例**，國立政治大學公共行政學系碩士論文，未出版。
- 王若馨等（譯），2007，Matthew David and Carole D. Sutton 著，**研究方法的基礎**，台北：韋伯文化。
- 江明修、許世雨、劉祥孚，2001，「環保類非營利組織之策略聯盟」，收錄於：江明修主編，**第三部門經營策略與社會參與**，台北：智勝文化，頁 271-304。
- 江明修、鄭勝分，2002，「非營利管理之發展趨勢」，收錄於：江明修主編，**非營利管理**，台北：智勝文化，頁 475-496。
- 江明修、蔡勝男，2002，「非營利組織之知識管理」，收錄於：江明修主編，**非營利管理**，台北：智勝文化，頁 125-169。
- 江明修、鄭勝分，2002，「非營利管理之協力關係」，收錄於：江明修主編，**非營利管理**，台北：智勝文化，頁 81-124。
- 江明修、鄭勝分，2003，「全球治理與非營利組織」，**中國行政**，第 73 期，頁 71-96。
- 江明修、鄭勝分，2004，「全球化衝擊下非營利組織的發展趨勢與角色變遷」，**人文雜誌**，第 23 期，頁 19-27。
- 江明修（審訂），2004，J. Gregory Dees, Jed Emerson, Peter Economy 著，**企業型非營利組織**，台北：智勝文化。
- 江明修（審訂），2004，Burton A. Weisbrod 著，**非營利產業**，台北：智勝文化。
- 江響芳，2005，**非營利組織與企業進行募款方案合作聯繫溝通之探究**，東海大學社會工作學系碩士論文，未出版。
- 林雅莉，2001，「非營利組織之募款策略」，收錄於：江明修主編，**第三部門經營**

- 策略與社會參與**，台北：智勝文化，頁 3-60。
- 洪久雅，2003，**我國非營利組織產業化之研究**，國立政治大學公共行政學系碩士論文，未出版。
- 俞慧芸（譯注），2007，Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik 著，**組織的外部控制：資源依賴觀點**，台北：聯經。
- 吳怡蕙，2004，**組織自主性—以高雄市非營利組織為例**，南華大學社會學研究所碩士論文，未出版。
- 陳金貴，2001，「非營利組織社會企業化經營探討」，**新世紀智庫論壇**，第 19 期，頁 39-51。
- 陳瑩蓉，2004，**企業參與公益活動與非營利組織的夥伴關係—以三個在台灣的跨國企業為例**，國立中正大學社會福利系碩士論文，未出版。
- 黃義俊，2004，「市場導向的文化與生態創新的採行之實證研究：以產業為控制變數」，**臺大管理論叢**，第 15 卷，第 1 期，頁 97-130。
- 鄒惠玲，2002，「非營利組織之知識應用」，收錄於：江明修主編，**非營利管理**，台北：智勝文化，頁 171-220。
- 張上仁，2001，**非營利組織社會活動商業化之研究**，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，未出版。
- 鄭勝分，2006，「台灣非營利組織與企業之夥伴關係：資源依賴理論觀點」，**兩岸四地公共政策與管理學術研討會**，台北：世新大學，頁 93-122。
- 鄭勝分，2005，**歐美社會企業發展及其在台灣應用之研究**，國立政治大學公共行政學系博士論文，未出版。
- 鄭勝分，2006，「非營利組織與企業夥伴關係類型及其風險之探討：以社福類基金會為例」，**第三部門學刊**，第 6 期，頁 1-33。
- 鄭勝分，2007，「社會企業的概念分析」，**政策研究學報**，第七期，頁 65-108。
- 謝甄晏，2000，**市場導向、市場知識管理、產品創新與績效之實證研究—以台灣**

高科技產業為例，雲林科技大學企業管理學系碩士論文，未出版。

貳、英文部份

- Bruch, H. and Walter, F. (2005) “The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy,” *MIT Sloan Management Review*, Vol.47, No.1,pp49-55.
- Dees, J. Gregory (1999), “Enterprising nonprofits,” in *Harvard Business Review on Nonprofits*. Boston: Harvard Business School, pp. 135-166.
- Frumkin, P. (2002), *On being nonprofit: A conceptual and policy primer*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Guo, Chao and Muhittin Acar(2005), “Understanding Collaboration among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependence, Institutional, and Network Perspectives” . *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.34, No.3,pp.340-361.
- Iyer, Easwar (2003), “Theory of Alliances : Partnership and Partner Characteristics,” in Walter W. Wymer Jr. & Sridhar Samu(eds.), *Nonprofit and Business Sector Collaboration: Social Enterprises, Cause-Related marketing, Sponsorships, and Other Corporate-Nonprofit Dealings*, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, Vol.11, No.1,pp.41-57 .
- Moir, L. and Taffler, R. (2004). “Does corporate philanthropy exist? : business giving to the arts in the U.K” , *Journal of Business Ethics*, Vol.54, No.2,pp149-161.
- OECD(1999). *Social Enterprises*. OECD.
- OECD(2003). *The Non-profit Sector in a Changing Economy*. OECD
- O'Neill, M. (2002), *Nonprofit Nation: A New Look at the Third America*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik(1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Young, Dennis R (1998), “Commercialism in nonprofit social service associations: It’s character, significance, and rationale,” in Burton A. Weisbrod(ed.), *To Profit or Not*

to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector.pp.195-216.

Van Slyke, D., and Newman, H. K.(2006), “Venture philanthropy and social entrepreneurship in community redevelopment,” *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.16, No3,pp345-368.

Wise, Norton M. (2006). “Thoughts on the politicization of science through commercialization,” *Social Research*, Vol.73, No.4,pp1253-1272.

Werther, Jr., William B. & Evan M. Berman(2001), *Third Sector Management: The art of managing nonprofit organization*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Wymer Jr., Walter W. and Sridhar Samu(2003), “Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships,” in Walter W. Wymer Jr. & Sridhar Samu(eds.), *Nonprofit and Business Sector Collaboration: Social Enterprises, Caused-Related marketing, Sponsorships, and Other Corporate-Nonprofit Dealings*, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, Vol.11, No.1, pp3-22.