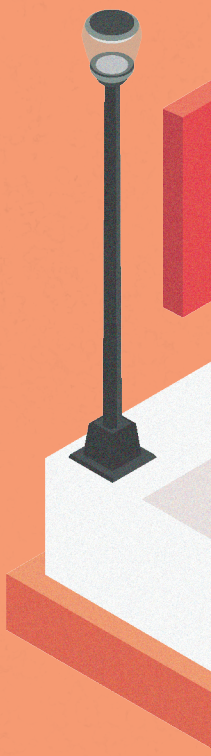
跨界 NPO × 企業 合作地圖

2021/09/28

13：30
9月28日 星期二
通知中心
跨界 NPO × 企業 合作地圖
1分鐘前
您有一通新留言！
來自公益同窗的通知



CH1

展開一張共好的藍圖

1.1 研究簡介

在明怡基金會支持下，Right Plus 多多益善和公益責信協會共同開啟了為期半年的訪談與調研，期望進一步驗證我們所認識的臺灣公益圖像，包括在各項社會服務中，非營利組織（NPO，泛指廣義的社會福利與教育等公益團體，但不含政黨及宗教法人）的現狀、特色、困難與期待。

為了了解私部門（營利企業）投入社會的初心與方式、也為了回應 NPO 們的需求，我們也探究了贊助方（企業CSR、贊助型單位、公益信託等）的想法與考量，進一步思考：如果我們都想捲動更多資源進入公益界、一起邁向社會共好，是否可能發展更多元的支持、更良好的合作關係？

由此，我們透過資料分析、量化調查與質性訪談，在 6 個深度工作者與多位業界顧問協助下，將訪調結果收束成這份跨界合作地圖。地圖的存在不為論斷優劣或潛越指引，只為理解彼此的定位與交集，以此釐清公路上共同前進的方向。

多多益善作為產業媒體與觀察者、責信協會作為公益知識的研究樞紐，我們期望以客觀的事實、眞實的心聲和建設性的觀點分析，成為 NPO 與贊助單位之間的轉譯與橋樑，讓跨域溝通不再被「已讀不回」，讓每一則留言和訊息都能被確實傳達，也讓背後的焦慮、期待與信念都能被看見。

服用指南 1.2

為了從鉅觀的合作經驗與模糊的想像中拉出細節（啟動街景服務！）、促進更多理解，我們以「對話」為初衷來規畫合作地圖。

除了本章（CH1）的簡介與導讀說明，第二（CH2）、三章（CH3）分別是 NPO 與贊助方的訪調結果摘要，以及「觀點對話」。

觀點對話是我們從超過 65 小時的訪談中摘錄的精華，也是 NPO 與贊助方在跨界合作中，特別想傳達給對方的想法。其中包括贊助方常見的善意，卻可能成為讓 NPO 困擾的迷思；或是 NPO 們不理解的、贊助決策背後的動機與考量。此外也提供一些實用的建議，是在合作前可以思考的。

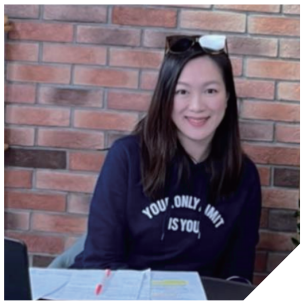
在 CH2 的 NPO 觀點對話之後，我們試著把耳熟的困難點具體化、把幾個運作良好的 NPO 心法和其他公益同窗分享。我們也整理出 NPO 常見的跨領域專業需求，讓贊助方知道，公益支持或社會參與不只能提供資金，還可以有更多元的選擇。

在 CH3 的贊助方觀點對話之後，我們則拉出良好溝通的必要元素，並且同樣從幾個極具想法的贊助單位身上，歸納出他們如何能具有遠見，得以釐清贊助方向、研擬支持策略，並進一步整理出幾個雖然小眾但值得思考的觀點。

在各自的獨白後，第四章（CH4）將展開深入對話（交叉分析），進一步呈現我們在過程中觀察到的交集與歧異，包括彼此共同的需求、需要優先對焦的名詞，和訪談中不斷被提到的贊助模式等，並且在最後進入結論與建議（CH5）。最後的附錄（CH6）將說明我們的研究方法與限制，以及此份合作地圖發表時的現場即時調查結果。

1.3 團隊簡介

賴才琪



公益領域的菜鳥新鮮人。現任外商銀行執行副總裁暨行銷與客戶策略部門負責人，曾任麥肯錫管理顧問公司大中華區管理顧問。紐約大學法學碩士、美國執業律師。

因緣際會開啟斜槓人生，以企業志工的身分參與了此次研究專案，期許能透過不同的方法、不同的觀點，為臺灣公益領域盡一份力。

葉靜倫

公益獨立媒體「Right Plus 多多益善」創辦人、總編輯，臺灣公民對話協會理事長。英國 Sussex 大學媒體與文化研究碩士，15 年文字編採與內容經營修煉。

關注所有社會共好的倡議與行動，致力拓展社會服務的想像、探索非營利媒體的空間，尋求振奮人心的善意與聰明助人的方法。

余孟勳

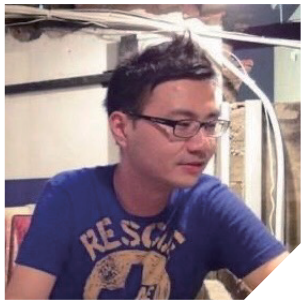
貓空大學畢業不熱衷賺錢的財務人，會計師事務所查帳連 3 年考績第 1，卻離職跑去環島及志工。到荷蘭鹿特丹唸 MBA 背包了 13 國，學習從脈絡看人生。回臺後當個不用加班的財務長，2011年開始斜槓人生，致力透明化公益資訊、轉譯管理知識及推廣治理最佳實務，創辦臺灣公益責信協會，2019 年起全職投入。

陳映蓉

大學對於會計系教授說公平公正公開深有同感，畢業後進會計師事務所做審計員。

希望將所學商業能力應用於公益領域發展，轉往教育型 NPO 做財務管理，期間更清楚自己的志向，希望協助公益組織的財務健全及信任透明。目前於公益責信協會擔任專案經理。

林文傑



從高中開始有股莫名的正義感，大學念了社工，工作後卻跑去念看似迥異的商管，投身助人服務工作多年，知道自己的成就感不是來自於財富或權位，而是幫助他人成長，能對社會有所貢獻，是眞正開心且想持續下去的事情。

未來仍會秉持初衷，讓更多被遺忘的人們獲得幸福，讓社會共好。

許佩珊

出生於嘉義，成長於新北市的勞動家庭，大學讀社會學，研究所讀人類學，深知發聲之困難與複雜，喜歡解讀話語背後的脈絡意義。吃到好吃的滷肉飯就感覺人生圓滿。希望可以有餘裕為每個疲憊的人，送上屬於他的滷肉飯。

目前於公益獨立媒體「Right Plus 多多益善」擔任專案執行。

王婷萱

曾在科技公司工作的財務人，加入志工社和工程師們一起到偏鄉學校帶程式營隊時得到啟發，想知道自己能為社會多做些什麼。 期待可以用自己的專業幫助別人，在明怡基金會開啟職涯第二曲線。

周衍儀

臺大哲學雙主修政大社會系，常常被說念的科系「沒有用」，想走出和主流價值觀不同的路，正在努力為自己定義什麼叫有用。

大學修了很多課，繞了一大圈還是最喜歡社會系裡面的所有知識，希望將社會學概念帶入大眾生活，一點一點的改變世界，更希望發揮自己微薄的力量，和有著一樣共識的大家一起共創美好！

黃彥庭

長年擔任臺灣教育體制下的乖乖牌，現職為政大國貿系與外交系雙主修，學業表現可謂成功，但在生涯探索上仍是初心者。

又不甘於盲目跟從前人的職涯規劃，所以在體制內外不務正業地東闖西闖。近年特別被公益領域吸引，並持續思考將商業思維廣泛應用於社會議題的可能性，期待在這個特別的連結中，找到自己。

1.4 目錄：您有一通新留言

CH1 展開一張共好的藍圖

1.1 研究簡介 01
1.2 服用指南 02
1.3 團隊簡介 03
1.4 目錄 05
1.5 鉅觀看公益
1.5.1 全臺捐款市場年度規模約 1500 億，個人捐款破千億 07
1.5.2 近 200 份財報分析中，顯示 6% NPO 掌握 8 成以上捐款 08

CH2 NPO：我們想對贊助方說的話

2.1 整體圖像
2.1.1 我們最常面臨的前３大挑戰 12
2.1.2 與贊助單位合作，最感到壓力的３件事 13
2.1.3 我們期待的收入來源占比與思考 14
2.2 觀點對話：您可能也不知道的是
2.2.1. 為何需要在同類型服務中看見差異性與特色？ 15
2.2.2 培訓課程需考慮 NPO 的特殊性並做長遠規畫 16
2.2.3 贊助經費的用途彈性與實物捐贈前的確認 17
2.3 我們常說〇〇〇，我們指的是
2.3.1 我們常說「募款困難」，我們指的是 18
2.3.2 我們常說「沒有人」可做，我們指的是 19
2.3.3 我們常說「需要空間」，我們指的是 20
2.4 我們需要的跨領域能力
2.4.1 財會與組織經營管理 21
2.4.2 人才養成與多元性 22
2.4.3 數位化與對外溝通能力 23
2.5 我們還可以做得更多
2.5.1 強化內部溝通、聽見基層的聲音 24
2.5.2 翻轉專業服務思維 25
2.5.3 開發多元資源、提升溝通品質 26

CH3 贊助單位：我們想對 NPO 說的話

3.1 整體圖像

3.1.1 評估捐款對象時，我們最重視的前３個考量 30

3.1.2 我們偏好的資訊類型和獲取管道 31

3.1.3 我們最關注的前５種議題類型 32

3.2 觀點對話：你可能也不知道的是

3.2.1 如果有更多方法了解你，或許我們也不需要那些指標 33

3.2.2 是否支持有時只是內部原因，不是因為否定或不認同 34

3.2.3 你的責信也是我的責信 35

3.3 我們重視的其他層面

3.3.1 鉅觀的提案，從組織發展層面出發 36

3.3.2 清楚表達自我，也是重要的能力 37

3.4 我們還可以做得更多

3.4.1 有明確的核心價值，才能找到適合的夥伴 38

3.4.2 有清楚的社會責任願景，較能決定贊助規模與訂定 KPI 39

3.5 非主流但值得思考的觀點

3.5.1 過程有時比結果更有價值 40

3.5.2 防弊真的有必要嗎？ 41

CH4 你我的定位與交集點

4.1 共同的期待：年度產業分析報告 45

4.2 看見公益的複雜性 46

4.3 那些需要對焦的熱門關鍵字 48

4.4 按讚分享投票的評選設計，適合嗎？ 49

4.5 又要馬兒好，又要馬兒不吃草？ 50

CH5 結語：答案是一起找出來的

CH6 附錄

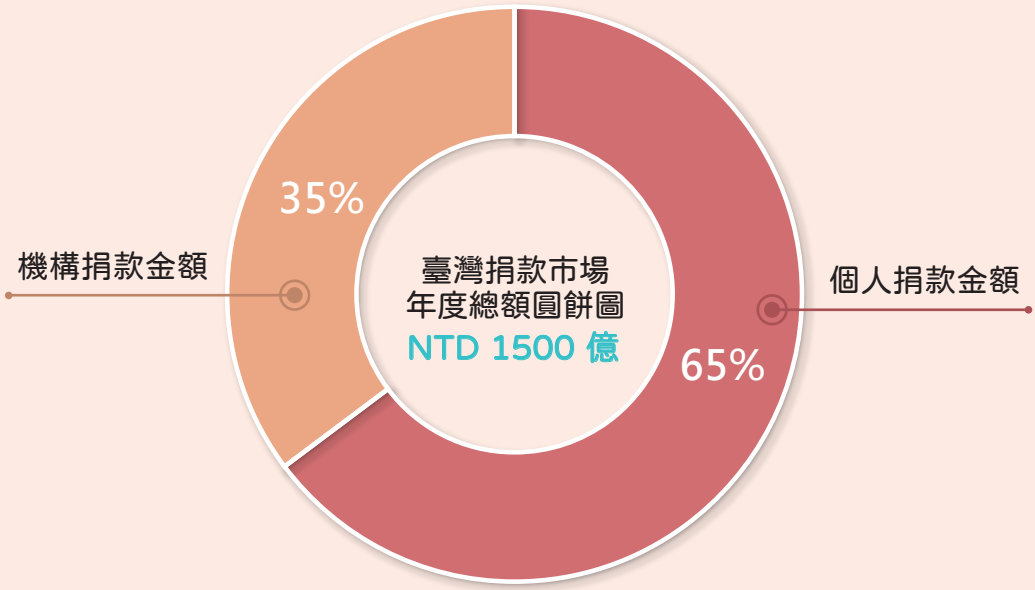
1.5 鉅觀看公益

2020 年底，公益責信協會進一步擴大過往的年度公益觀察報告，委託民調公司結合市話與手機、發放 2500 份問卷，啟動臺灣自 2003 年以來最具規模與可信賴的捐款調查，並推出今年度的《公益觀察 2021：風險社會裡的信任與連結》。

我們將此調查與 2020 年的第二屆亞洲公益指數報告（2020 Doing Good Index）、臺灣公益團體自律聯盟與聰明公益資訊平臺所持有的資料綜合分析，並以主計處統計、財政部營所稅申報與衛福部數據加以驗證，得出整個公益圈的基礎面貌（研究方法詳見附錄）。
摘要２大重點如下：

1.5.1 全臺捐款市場年度規模約1500億 ，個人捐款破千億

根據上述調查，臺灣「個人年度捐款總額」約為 1062 億元，若以 NPO 收入來源占比推估個人捐款和機構（含企業與基金會等贊助單位）捐款的比例，全臺捐款市場年度規模已來到約 1500 億元。其中，每年的機構捐款約為 500-600 億。

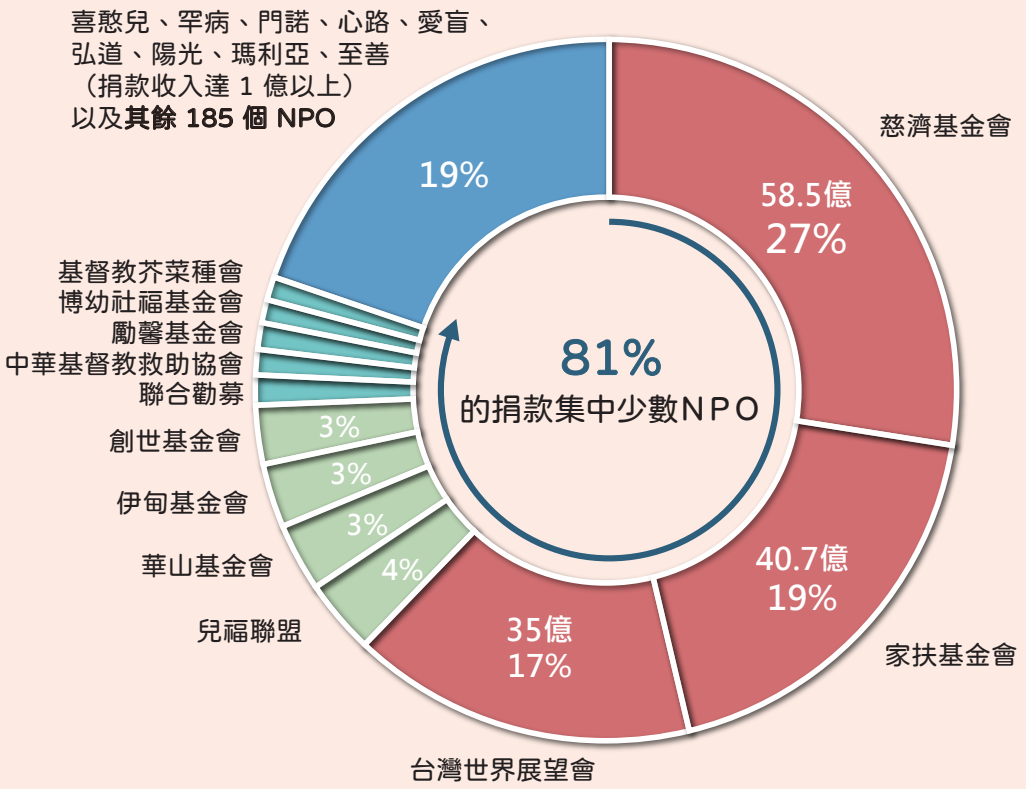


Source：公益觀察2021臺灣捐款人行為調查、金蘋果專案NPO訪談

1.5.2 近 200 份財報分析中，顯示 6% NPO 掌握 8 成以上捐款

若以自律聯盟網站與聰明公益資訊平臺上，共 197 個公開財報的 NPO 作為樣本母體，依據我們可取得的最新財報資料（多為 2018-2020），再以其年度捐款總額約 214 億元為 100% 計算占比。

依此分析，慈濟基金會、家扶基金會與臺灣世界展望會等前 3 大 NPO 掌握其中超過 6 成捐款；前 6%（12 個）NPO 更吸納超過 80% 的捐款（除了宗教型的慈濟基金會，後續 3 大組織皆為兒少服務團體）。其餘 94% 的 NPO（185 個）辛苦競爭 19% 的捐款資源。



CH2

NPO：
我們想對贊助方說的話

2.1 整體圖像

除了前述多項資料比對與分析，我們在這次的合作地圖研究中，也針對 NPO 回收了 19 份問卷、與其中 13 個組織進行深入訪談，每次長達約 2 小時。訪問對象皆為 NPO 中高階主管，問卷內容則涉及組織營運、現況、財務、贊助單位捐款類型、占比、模式等，以及所期待的跨領域專業學習項目。

這 19 間 NPO 類型多樣，組織規模從年收入 5000 萬到 5 億；服務類型從老人福利、兒童與青少年、身心障礙到綜合服務；服務範圍包括全國性、地方性與聯盟型組織。

組織規模	數量／間
5億以上	3
1億~5億	2
5千萬~1億	5
5千萬以下	9

服務類型	數量／間
老人福利	6
兒童與青少年	5
身心障礙	3
綜合性服務	5

服務範圍	數量／間
全國性	11
地方性	5
聯盟性	3

根據問卷回饋與訪談，我們再次體認到不同的 NPO 有著相似的課題。我們也看見其中的差異與特色，以下整理自受訪筆記，以 NPO 第一人稱摘要如下：

2.1.1 我們（NPO）最常面臨的前３大挑戰

TOP1
人才招募與留任

有別於大家的想像，我們（NPO）現在最大的挑戰不是收入短缺，而是人才招募與留任。這也呼應亞洲公益指數報告裡的其中一個重點：公益人才成為亞洲公益圈共同困境（參考詳解亞洲公益指數下篇）。

對我們來說，人才的難題通常與「薪資」、「工作內容」和「勞動條件」相關，例如捐款人或贊助單位質疑我們的人事費運用、缺乏資源和機會來進行教育訓練，或人才開始往較高報酬的領域移動（如公部門長照服務）等。

TOP2
募款與經費籌措

募款與經費籌措是我們常見的困境，它經常和服務議題與方式相關。像是倡議性內容還是比較難引起贊助方的關注、服務對象不符合大眾的（刻板）想像，或不知道怎麼連結人脈、很難開發新的捐款人等。

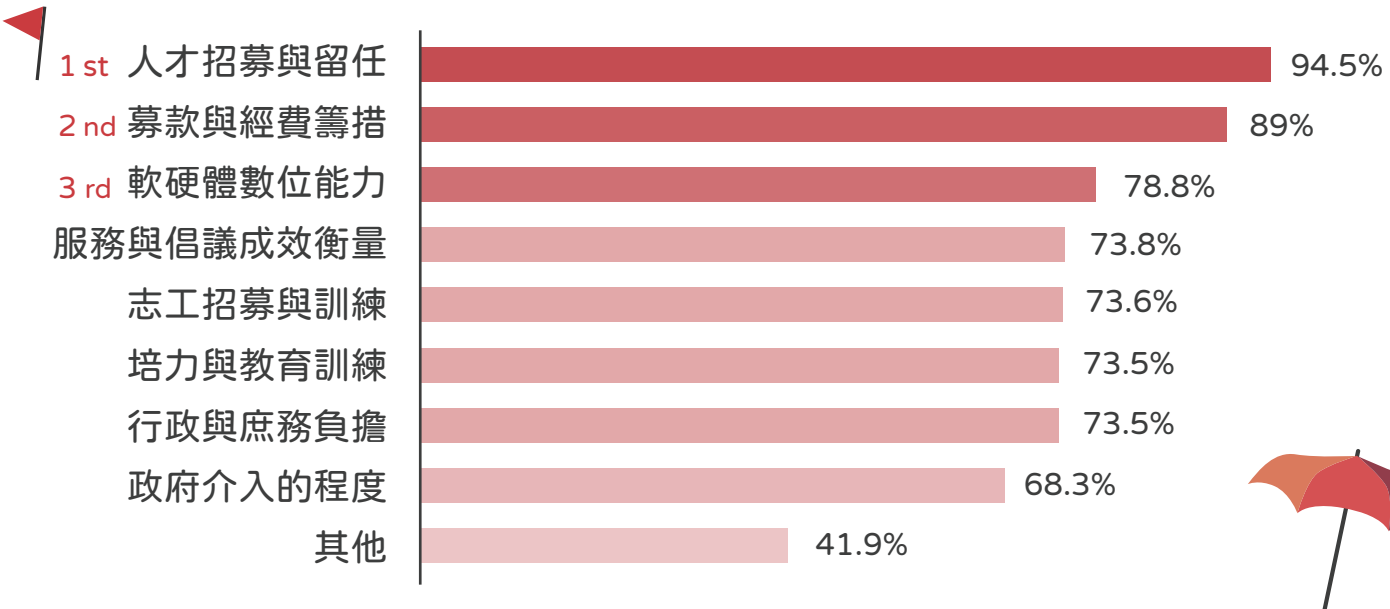
也因為臺灣整體捐款資源過度集中在少數團體，使得同類型 NPO 資源競爭很激烈。此外，經費來源也和組織的所在區域和服務版圖相關，例如非都會區的 NPO 常受到地理位置和地方政策影響，導致資源連結難度更高。

TOP3
軟硬體數位能力

在高度數位化的時代，我們常見的挑戰是硬體設備老舊、多年沒有採購／更新，軟體應用則缺乏專業人員整合、會計與人資系統無人優化等，也缺乏分析量化資料的能力和方法。

數位能力和數位化本來就是很重要但常被擺在後面選項的事，這次碰到全球疫情，不僅讓我們在服務現場遭遇重重挑戰（參考<疫情中的抗疫群象>），也讓團隊在數位協作和線上募款等方面，面臨迫切的轉型壓力。

NPO常見的困難，影響組織的程度



2.1 整體圖像

2.1.2 與贊助單位合作，最感到壓力的３件事

TOP1
附帶的捐款條件

面對贊助單位，特別是與企業 CSR 合作時，我們較困擾的常是對方在捐款時一併提出的附帶條件，例如要求媒體露出或企業志工參與等。

媒體露出包括舉辦記者會、要求達到 x 家媒體曝光，或要求社工提供感人故事、帶個案到記者會現場受訪等。

企業志工則常在人數、可參與的事務和時間上難以配合實務現場的工作。

TOP2
繁冗的資格審查文件

贊助單位要求我們提計畫時，常在提案前、審查前，以及期初、期中、期末、成果報告等不同階段，要求不同的審查和稽核說明（包括文件繳交與親赴企業做簡報，或頻繁要求至服務現場參訪等）。

這些作業經常由第一線的社工人員承接，往往需要花費大量時間，容易消耗工作夥伴提供專業服務的心力。

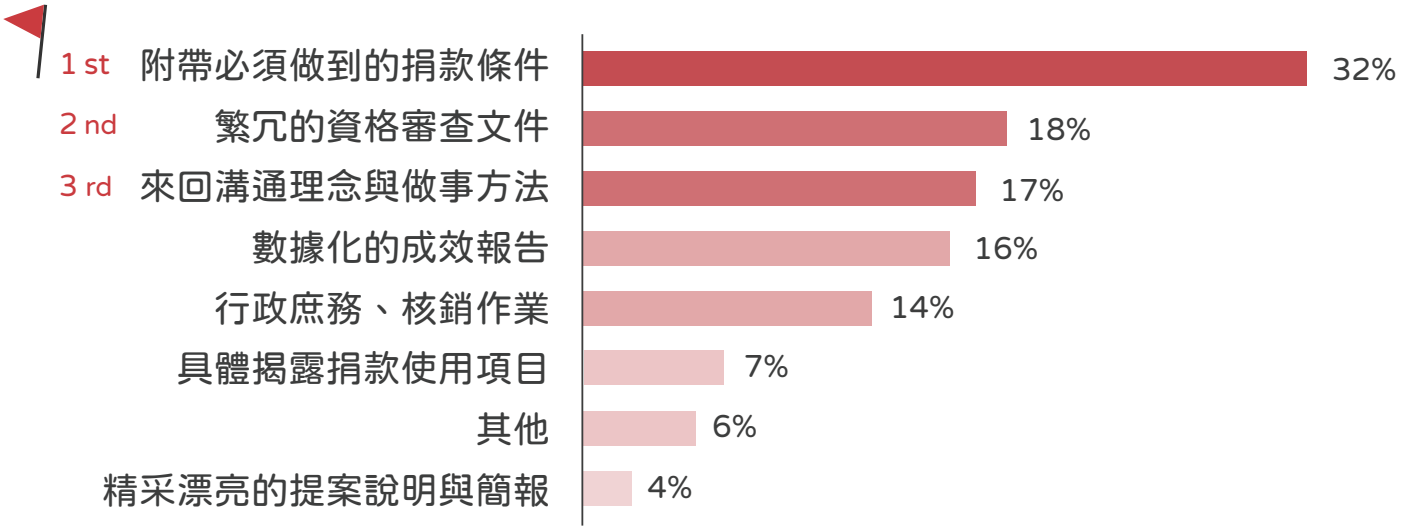
TOP3
跨界溝通難有共識

企業展開公益行為，常會有自己的想像或期待，但常可能和服務現場脫節。

或 NPO 與企業界的文化、擅長的語言、工具都不一樣，造成溝通時的理解不一致。

前端負責溝通的贊助方承辦 PM 和我們內部主責的同仁，也常難以充分傳達高層或服務現場的想法，誤會累積後容易造成傷害。

● 與贊助單位合作，ＮＰＯ感到壓力的要求或期待 ●



2.1.3 我們期待的收入來源占比與思考

捐款：反應社會與公眾支持

NPO 的理想收入占比，有一黃金比例之說是「捐款（含個人與贊助單位）、政府（補助或委託）、組織自營收入」各占 1 /3。其中，捐款通常反應了社會支持度，表示公眾認可我們在做的事，小額的個人捐款對組織來說通常穩定性也高，能夠積沙成塔。

一次性的私部門捐款，則可以讓我們只面對一位企業窗口，通常也是較大額的單筆捐款，是 CP 值高的重要支持。但企業捐款常受公司策略影響，較不穩定。因此我們會有意識的避免過度依賴，避免自己的服務和發展因為企業策略變動而有較大的風險。

自營收入：反應市場需求

NPO 不以營利為「目的」，但我們不是「不能」營利。尤其許多服務牽涉到就業轉銜與培力，如烘焙坊、小作所、育成餐廳等，或服務本身反應市場需求，如長照服務、復康巴士費用等，都會收取低於市場的服務費。

不是每一種服務、每一個 NPO 都適合開發自營收入，但若能有適當、穩定的自營收入占比，通常可以降低我們對不穩定的企業贊助和政府委託費的依賴，也提高財務的穩定性，讓組織長遠的發展規畫更有依據。

政府收入：同在國家的發展藍圖上

政府委託／補助／採購等收入某方面來說，代表我們做的事和國家發展方向一致、反應了政策的走向。但這類型收入同樣容易受政治變動影響，具有不確定性。

對 NPO 來說，過度仰賴政府會降低組織發展的自由度，讓服務被繁冗的評鑑和公部門規定所框限。通常要降低這部分的占比，都是因為希望擁有優化服務的空間和彈性。

2.2 觀點對話：您可能也不知道的是

2.2.1 在同類型服務中看見差異性與特色，更能找到適合的支持對象

我們（NPO）非常希望贊助方能在同類型服務中，看見我們個別的差異與特色，這有助於您了解各組織的價值與擅長，找到適合的夥伴。例如，同樣在做送餐，有人重視營養和菜色，有人重視時間和區域，有人提供延伸的家訪服務等。這並不是出於市場競爭所做的差異化，而是源自不同的理念與組織發展脈絡。

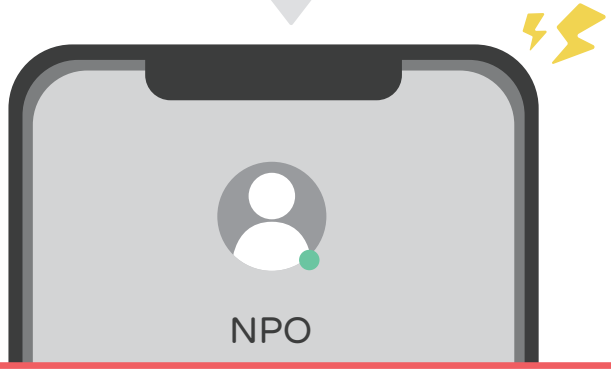
也許您可以

在贊助前詢問這些細緻的差異，將更有助於判斷彼此是否適合。或許也能因此在眾多贊助單位中，突顯自身的企業理念。

不同性質的青少年（服務），沒辦法都用同一套查核標準，希望查核能回到方案本身的目標與服務樣態。過去看過程指標，現在卻要求成效，合作團體不見得能理解。

如果只是單方面用企業的語言和標準稽核社工，最後雖然能建立制度，但過程會傷害現場的社工，也讓我們不知道如何解釋。甚至即使做了SROI（社會投資報酬率），也不知道如何解讀，成為一個有力（衡量服務）的影響力指標。

會與企業提案，被問到有沒有成功案例？但因為安置機構個案狀況特殊，能穩定生活就已經是很好的狀況，要達到對方（企業）要求的績效有困難。



2.2.2 培訓課程若能考慮 NPO 的特殊性並做長遠規畫，可以成為更實用的學習資源

很感謝許多企業願意為 NPO 開設培力課程。不過很多課程中的舉例都來自商管領域，和 NPO 的實務現場有巨大差異。此外，單次課程上完後，通常因為沒有討論對象，帶回服務中往往無法應用，企業也不會知道課程是否眞的符合需求。

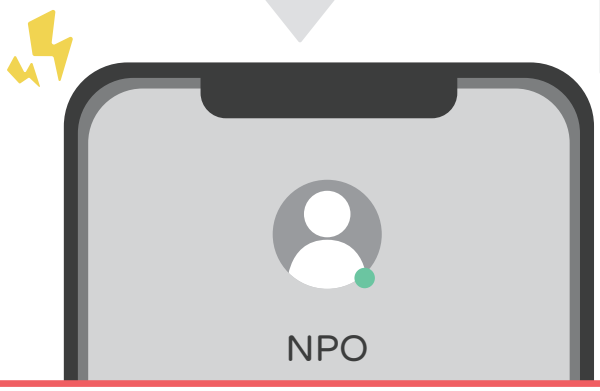
也許您可以

邀請較熟悉 NPO 的講師，例如 NPO 領域中做得很棒的前輩，或一些大型國際 NPO 都有培訓的人才。您也可以設計系列課程，並透過雙方的反饋來了解概念與實務的落差。

公關媒體、新聞稿撰寫，要透過什麼方法行銷（等課程），理論方面有精進，但是實際操作層面上並不是很熟悉（如新聞稿的切入點、標題等）。有曾經外包公關給其他公司，但對方能夠觸碰到的核心不夠深入。

比較希望培訓過程聚焦與延續性的討論，如果能先預排每年或每季的課會比較好安排。
另外，倡議團體需要的課程與一般社福團體還是不同。

（那些）培力比較不能直接對業務有所助益，因此長官也不一定會鼓勵我們參加。我們當然很想，但是回饋給協會的不見得是協會需要的，因此落差也比較大。我們需要清楚明白的支持，而不是高度太高或者比較抽象的協助。



請人訓練不難，但內容要跟講師做深入溝通，需求是什麼，才會比較符合實際所需，否則會變成隔靴搔癢。曾找過外部講師但與預想有落差，因為每個組織狀況不同。

2.2 觀點對話：您可能也不知道的是

2.2.3 贊助經費用途若能更有彈性、實物捐贈前先確認需求，可避免愛心浪費

指定用途的捐款常會讓特定項目產生動彈不得的結餘，其他同樣攸關服務品質的項目（如人力）卻捉襟見肘，整個服務最後還是陷入資源既多又不足的窘境。實物捐贈則常需要花費大量人力整理分送，卻有很大比例是個案真的用不到的物品。

也許您可以

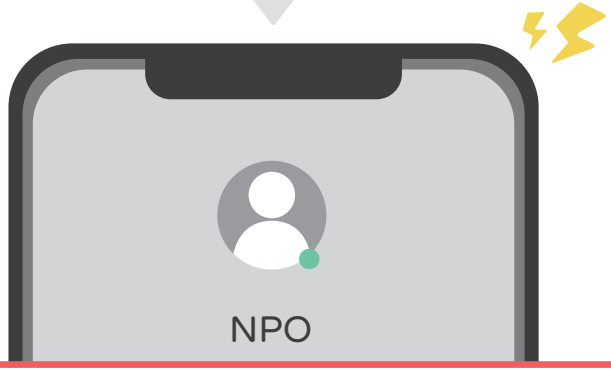
以信任為前提，捐款給整個組織或整個方案，避免過度限定其中細項。您也可以在捐贈之前，先詢問我們目前還缺什麼、以什麼樣的方式運送到哪裡、需要的數量有多少，以此發揮您最大的影響力。

政府和企業捐款都有附帶條件，組織能夠自由運用的部分有限。也有合作滿久的（單位），會問我們為什麼要這麼多研究人力與經費，質疑為什麼人事費要給這麼高，不直接給服務對象，這類型捐款人很普遍。

在專款專用的精神下，直接服務募得的經費無法用在倡議上，變成所有人要去支援直接服務，為募款而扭曲組織本身應該要做的事（倡議），變成為了養組織而接案，人力都卡在案子上。

大家常會捐很多用不到的物資，不管是接受或轉贈，後續的業務都讓組織困擾。
之前有遇過企業捐了淘汰的電腦，開起來要用就很慢了，誰想要用啊。

中小型企業的合作陸陸續續都有，但我認為有意義的還是專案型的投資。如果是捐硬體，通常都是企業汰舊捐助的，但其實不堪用。



我們常說〇〇〇，我們指的是 —— 2.3

2.3.1 我們常說募款困難，我們指的是 社會觀感不易打破、贊助方的偏好通常很一致

從數據中也可以看見，做兒少、老人服務的仍是大家較容易共感的類型，現在具規模的組織也多半都是兒少服務團體。贊助單位通常希望和這些 NPO 合作，可以增加品牌曝光度。其他相對少數的弱勢族群服務、政策與觀念性倡議，以及在媒體上較邊緣的議題，相對就需要花費更多力氣來和大眾溝通，也比較較難吸引贊助。

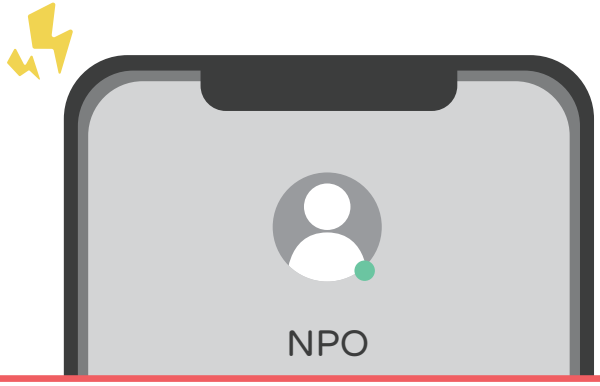
也許您可以

多注意大品牌以外的社會服務團體，多和他們聊聊，甚至參與活動，或許能發現更多驚喜。

企業注重最大化效益，資源常集中在大型組織中，知名度、品牌印象通常是捐款的重要原因。行銷與宣傳能力較強的組織因此常擁有較多資源。大部分的名人代言也是找相對知名的團體，其他小型的（NPO）通常要有關係才邀請得到。

在某些贊助計畫中，有些分類會被強化，例如「飢餓貧窮」這種特別容易引發愛心衝動的類別，資源幾乎都跑到那裡去，相對其他類的資源就會受到排擠。

我們的（服務）對象大部分是青少年。但兒童議題還是比較容易募款。社會大眾跟企業會希望捐款對象是看起來像「弱勢族群」，但青少年在企業觀感上通常不是「弱勢」，而是「製造問題的族群」。



（贊助單位）比較侷限弱勢、急迫型議題。當然也有對於服務議題有感，像是照顧長輩基本的生理需求、安全，或是看到媒體報導而被觸動、因為家人受過協助而認同、推薦給朋友等。但更多的還是前者，比較關注弱勢扶助、急迫的族群等。

2.3 我們常說〇〇〇，我們指的是——

2.3.2 我們常說「沒有人」可做，我們指的是很少人願意補助人事費或人才養成與留任困難

贊助方常希望經費能「直接」使用在服務對象身上，通常都不願意補助人事費。但社會工作是與人工作的服務，人是其中最大資產。執行服務的專業人才需有對價的報酬，組織才能留得住人、讓專業得以累積，並吸引跨領域專才投入。

也許您可以

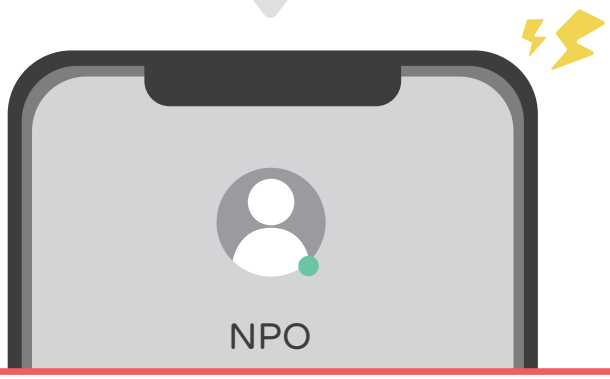
更了解服務現場眞正的人力需求，或除了捐款，也可以設計 NPO 中高階管理培力課程。

現在（贊助的）案子就不給人事費，只給執行費，錢無法眞的用在想用的地方。大眾被養成捐款就是要直接用在服務對象身上（的刻板印象），全部都要專款專用實際上不可能。捐款投資媽媽（NPO）才會有奶水來餵養孩子（服務對象）。

人才問題是最迫切的，沒有人才講什麼都沒用，但人才的養成是需要時間的，要有方案、有人力才能把服務做好。直接服務是社工專業，但管理人才也需要培養，對正在發展中的組織相對重要。

社福單位要研究法案、培力已經夠痛苦了，現在還要會社群行銷啊、圖文啊，搞得最後錢有部分要給一個專門的人來做社群行銷，這些都是成本。現在有哪個基金會願意因為社會溝通很重要，所以支持聘一個小編或 IT 人才？

贊助單位很在意直接服務，不斷要求人事費要壓低，但不能找人就沒辦法做服務。希望可以被信任，信任我們會好好自我要求。現在願意留任的社工不多，勞動條件、地域環境、個人因素等，人才不斷流失。



2.3.3 我們常說「需要空間」，指的是空間經營的特殊性，或不同服務對象的需求差異

空間的差異很大程度決定了服務內容和組織能量，例如對很多安置機構或社區據點來說，空間大小和動線設計決定了他們是否能辦活動或供餐、床位數能容納多少、服務對象彼此能否自然交流、是否過度擁擠導致現場難以掌握、每月是否能負擔租金、維護成本是否過高、是否會遭社區排擠等。組織本身的辦公空間也會影響團隊工作的效能，進而影響服務的品質。

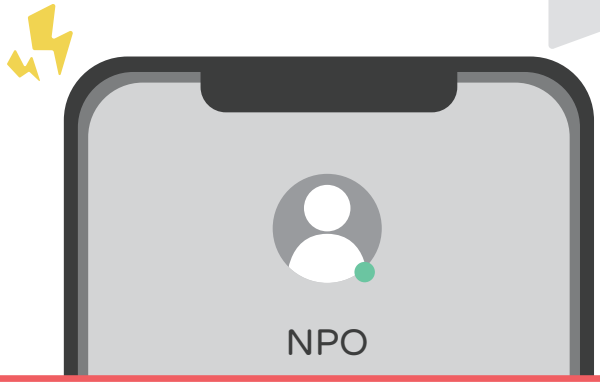
也許您可以

贊助此類型機構前，可以實際走訪幾次，讓我們為您解釋空間／場地的差異性與重要性，親身體驗常能有很不同的收穫喔！

日照中心並不是像家一樣的地方，而是可以在這裡生活又能復能。空間攸關服務中最迫切的自由度問題，我現在連要開個門窗、招牌要掛哪裡都要得到房東同意，設備和設施沒辦法有自己的想法和要求。

從我們的角度出發，（最重要的是）如何保障員工的就業環境，且如果（辦公空間）身兼據點、活動中心的功能，就會影響長輩是否能持續參與活動的機會，即使是 100 公尺、200 公尺，對長輩都是很大的改變。

如果我們有足夠的捐款收入，擁有自己的空間是非常重要的。現在有很多社區的空間可以擴增，所以我們的考量除了辦公空間，還希望一樓是民眾可以直接走進來，希望一樓這個空間能夠跟社區共生。



可以的話我們很希望建構老憨兒家園／農場，完善整體的硬體設施，或是再開一間餐廳，讓孩子有工作機會。我們想要針對不同的受眾有不同的空間規劃，但現在的問題是沒有場地。

2.4 我們需要的跨領域能力

2.4.1 財會與組織經營管理

NPO 的工作人員多為社福和社工相關專業，中小型組織的財務、會計或管理能力常由社工夥伴辛苦兼任，或只能尋找支援基本工作的兼職人力，無法對組織發展有更多思考。

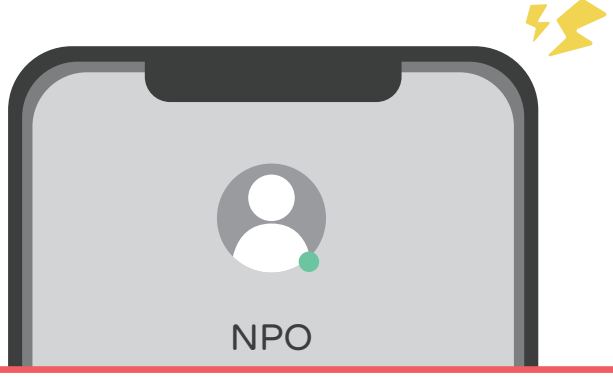
如果您願意

協助設計財務與管理培力課程，或優化相關系統，都有助於我們增進組織運作與服務效能。

我們都是從社工開始做起，沒有看過小型到大型的企業轉變過程，所以在行政庶務方面希望能有更多學習。目前有使用人資系統、會計系統的經驗，的確會優化行政效率，所以希望能有更多這方面的跨領域協助。

過去在建置小型組織的時候，就發現從無到有建置比較完整的財報，真的是費了很大一番功夫，需要輔導更多中小型 NPO 。而且大部分 NPO 都只在談募款，其實提供 CEO 培訓是很好的方向，組織怎麼營運發展是很重要的。

現在要思考怎麼樣才是一個好的會議方法？有效率的討論方法？決策過程勢必要建立某種系統（例如有效率的開會方法），系統如何建立，是我們很想做，但很苦惱如何做。



2.4.2 人才養成與多元性

2.1.1 提及，人才養成是我們如今最大的困境。包括培訓的機會不足、勞動條件難以提升、社會觀感與贊助偏好等。但除了這些專業人力，其實跨領域的專才投入也很重要，能夠幫我們解決許多長年求助無門的組織內部問題。

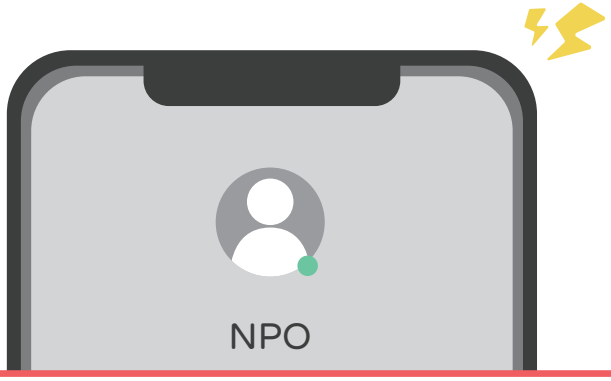
如果您願意

鼓勵或引薦跨領域企業志工投入公益，理解 NPO 的特殊性，分享企業的人事管理經驗或中高階主管培力方法。

如果可以參訪交流或有深度的見習，比較可以學得透徹。期待培訓的方式是由淺到深，有些是普及性的觀念訓練，有一些是重點培訓，就不只是觀念還有操作，有不同學習的機會嘗試。

一般 NPO 通常都是社工背景組成，學校裡教專業知識比較多，其實還滿缺乏基層人員與中階主管訓練。如果有一些課程可以讓主管知道，在帶領團隊的時候應該做出什麼樣子的回饋，其實很重要。

希望企業可以幫忙推薦人才：例如有行銷、管理專長的退休員工，或是當顧問也可以。



2.4 我們需要的跨領域能力

2.4.3 數位化與對外溝通能力

NPO 通常較無資源聘僱資訊專業、行銷背景的人才。關於軟硬體的數位能力我們都知道很重要，但常常在組織運作中被放到很後面，這次在疫情中才被迫做中學。另外跟大眾溝通的能力也是我們持續摸索的，因為發現社會常有些迷思或誤解。

如果您願意

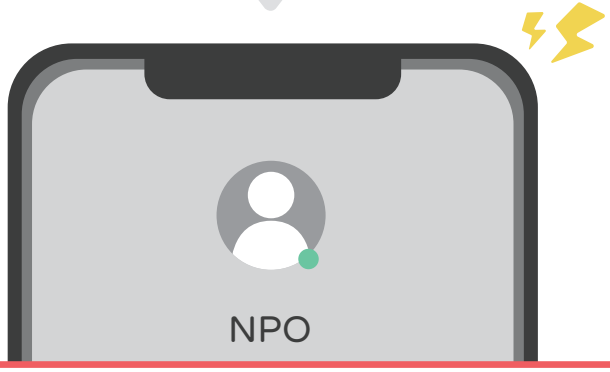
捐助資訊設備時能同時進行使用教學，或在概念性的培力課程之外，能有深度、小型的個別化陪伴或顧問支持。

想知道如何讓現在的工作資訊化，有沒有什麼軟體可以節省時間，或是用來傳遞工作內容等，像是排班系統，我們現在是人力排班，會耗費很多人力。有跟外部合作過，但每個組織條件不同，還是需要客製化的設計。

我們也滿需要大數據統計，如果能夠對於捐款人的圖譜很明確的量化，讓我們不再只是瞎做的感覺。其實我們除了逐月服務的案量，沒有其他量化的指標。有在討論但是無解。

這種事情也不知道要找誰幫忙，頂多找公司或募資平臺，但也不是什麼議題都能上募資平臺。像是要購買什麼（行銷方案）？買臉書觸及點閱率？還是買一整套？整個募款計畫都要有人協助，大家不知道從何處著手。

倡議型團體很難用一句話說我們在幹嘛，很需要有人協助歸納我們的強項是什麼，像是用一句話寫出我們在做什麼，或是變成募款配套專案？這需要一些轉化。我們跟媒體、政府、政黨對話都沒問題，都是政策溝通的常態，但要轉換成對捐款者，是要再想辦法。



我們還可以做得更多 2.5

2.5.1 強化內部溝通、聽見基層的聲音

許多 NPO 常會輕忽團隊內部整合溝通與凝聚共識的過程，常常到最後發現彼此心中理想的藍圖和目標並不一致。 此外，當組織規模變大，科層之間分明，也常容易忽略基層員工的意見，讓員工失去向上回饋的管道。

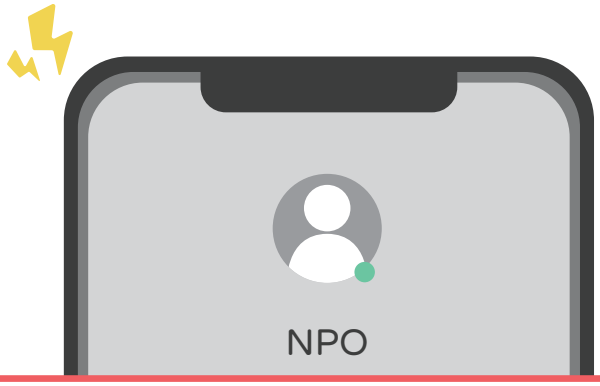
如果你也是 NPO

由下而上鼓勵基層員工提出觀點，定期做組織溝通或共識凝聚，有助於團隊做出的決策與行動更一致。

組織文化建立必須要由下而上，（想做的事）要直球對決成為下年度的目標時，必須讓同事理解重要性，不然理監事同意，實際執行仍然會有落差。所以跟所有人溝通是極為重要的事，組織的分層會議、開會方法、討論事情的方式或工作習慣都需要改變，決策過程勢必要建立某種制度。

我們對外申請較大型的獎項如〇〇獎時，都會先找內部工作很久的主管同仁，一起協助報名。不管是督導或服務對象都會是我們討論的對象，藉此凝聚整個團隊的需求與共識。

我們現在是由下而上做提案，由夥伴天馬行空想像，在組內提出發揮，不會有人說這不行那不行的狀況，再納入中高階主管的經驗，給出回饋，這是我們內部的文化。



現在常見的是給予（同事）鼓勵、訂個（參加教育訓練的）KPI / 時數，然後時間到了就湊個時數這樣。但我認為倡議組織對「人」的培力還是相對重要的，必須設定一套可執行的培力與教育訓練系統，然後好好執行。

2.5 我們還可以做得更多

2.5.2 翻轉專業服務思維

回到服務的本質，解決問題和創新的能力永遠是我們最重要的核心。但時代變化劇烈，必須有新的思維讓自己與時俱進。這些調整也常只有自己知道，在尋求贊助人和合作夥伴時，更需要學著清楚表達與說服。

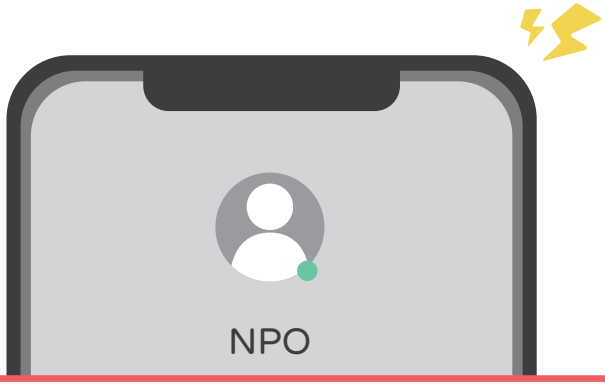
如果你也是 NPO

試著廣納不同角度的各方意見，可以在觀點與方法上跳脫既有框架，也能讓工作夥伴更投入、更有感就感。

我們（團隊）平均年齡 35 歲，但 20 到 70 歲都有，職務類別很多元。招募的原則不會（受限）是不是社工或是年齡大小。對於議題反而有更多的思考可能。這件事情讓夥伴覺得「安心」、覺得「好玩」，重點要覺得好玩。

我們正在面對一個不曾有過的時代，必須在過程中去讓他們（外部合作單位）理解。這對企業來說也是磨合。NPO 需要的不是只有錢而已，很多時候不是錢的問題，而是我的服務究竟該如何因應環境變動，如何創新。

我們在疫情中創造新的工作機會，例如請長輩在社區裡講故事，像高年級的行動繪本等。經過新的訓練，學會知識能力並取得報酬，或去社區幫更高齡的長者做健康體適能測驗等，都需要支付報酬。這些在寫提案的時候就需要去溝通，說服企業支持。



2.5.3 開發多元資源、提升溝通品質

找到價值相近的贊助單位，還能對應自己的服務內容，不必勉強配合外部期待的方向，常是件可遇不可求的事。但 NPO 若能像重視與個案的關係一樣，重視與資源單位之間的關係經營、主動尋求機會、理解對方的考量，還是能開創更多可能。

如果你也是 NPO

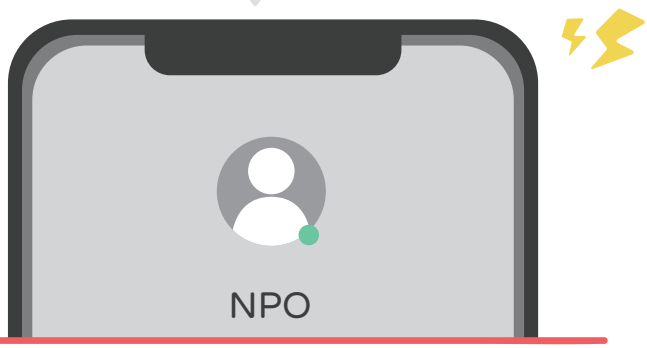
主動提供資訊給贊助方，也可以觀察企業關注的領域、對象，競逐相關獎項時可以志不在得獎，當作一種對大眾溝通、行銷自我的方式。

一種是由專責夥伴主動向企業提案，另一種是由企業自行捐款。合作模式也非常多，我們也都開放與企業討論配合的模式，像是單純的捐款、捐物資、宣傳上的互相協力、讓消費者認識接觸公益等，看雙方想要什麼方式。

我們通常會主動告訴捐款人目前的需求，像是尋找捐贈防疫的企業，寄開發信給他們。或者會跟方案主責夥伴討論有哪些年度專案需要募款，產出資料，再討論可以投給哪個適合的單位、可能會吸引誰。

這幾年大部分是因為企業有認識我們內部的人，或企業彼此間會有內部交流，其他企業有興趣就會跟著來。另外我們也會去演講、認識其他單位，有人會參加很多民間社團，就會有口碑，然後發展成企業捐款。

我們就是很努力一直遞案子，就是不斷的試，觀察企業有興趣的。觀察看誰得獎、有沒有企業偏好、審查時會問什麼等，這是追求優化的過程。重點是企業的標準有沒有反映它的價值，而你是否認同他們的價值。我喜歡有意義的提問，但如果他只想叫你做他要做的，那我們可能就不行。



CH3

贊助單位 ：
我們想對 NPO 說的話

3.1 整體圖像

除了看見 NPO 的觀點與需求，我們（本研究團隊）也參考了 2020 年的「天下 CSR 企業公民獎」前百大企業，以及公益界較為人熟知的贊助型／獎助提供單位，以此發出邀請，並回收 22 份問卷（包括企業 CSR、贊助型單位、公益信託等）。

我們也與其中 13 間進行焦點訪談，每次約 1.5 小時，對象皆為贊助單位的中高階主管，問卷內容涉及各單位從事公益的方法與模式、每年的捐款規畫、選擇捐款對象的標準等。

總問卷回收數（22）	
單位類型	數量／間
贊助型	12
企業CSR	9
公益信託	1

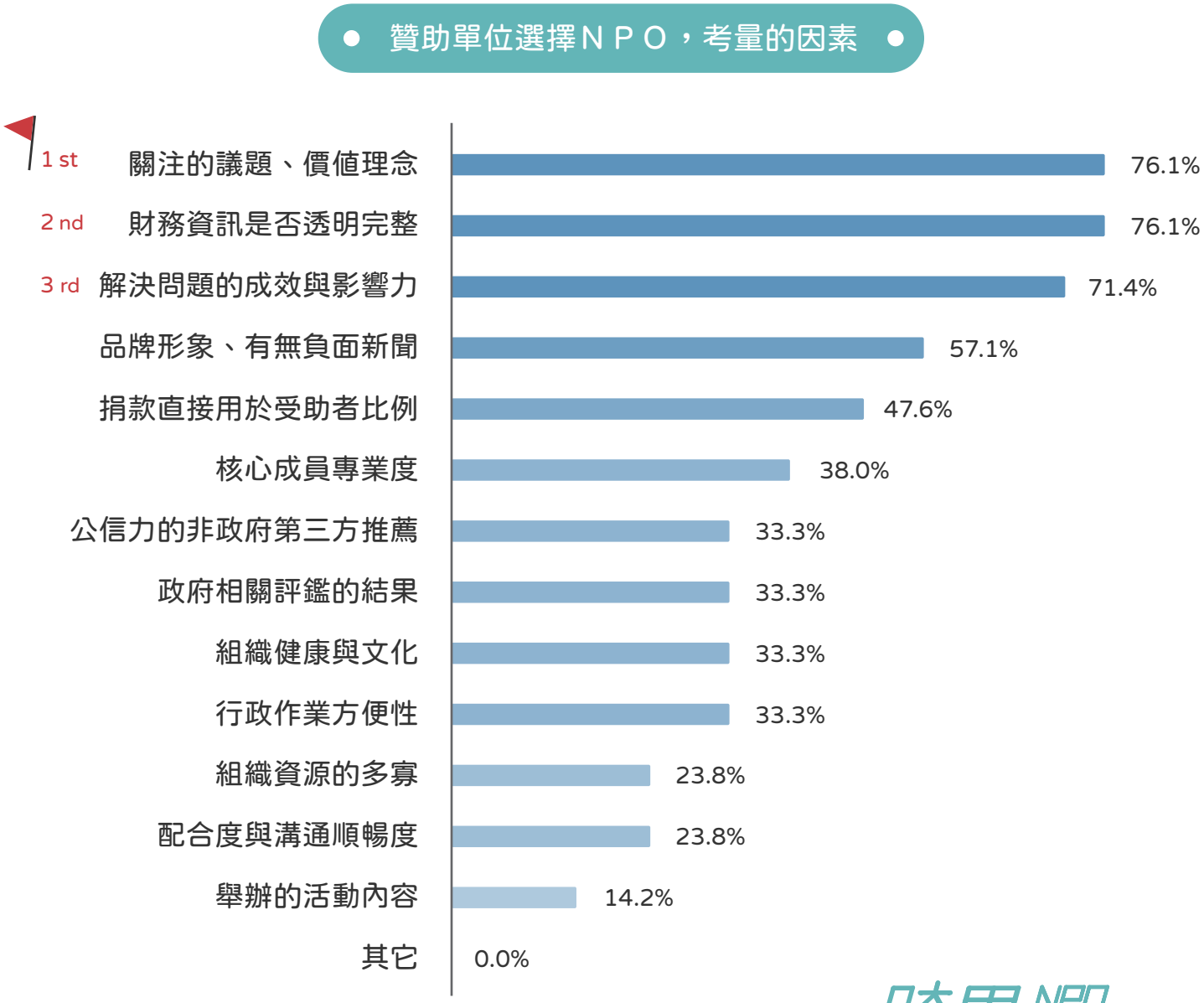
贊助型單位（13）	
年捐助金額	數量／間
3千萬以下	8
3千萬以上	3
5千萬 （等值服務）	1
1億以上 （公益信託）	1

CSR企業（9）	
企業規模年營收 （依天下雜誌分類）	數量／間
大型企業 （>100億）	4
中堅企業 （50~100億）	1
小巨人 （<50億）	1
外商企業	3

根據問卷回饋與訪談，多數贊助方近３年來皆有規畫公益捐款， 除了捐款，「實物捐贈」、「志工活動」等也是常見的支持型態，接著是公益培力課程、發動員工自主捐款等。我們也發現受訪的贊助方隨著決策者的理念、關注的議題、企業規模與產業別等，產生了多種選擇 NPO 的方式與考量。以下整理自受訪筆記，以贊助方第一人稱摘要如下：

3.1.1 評估捐款對象時，我們最重視的前３個考量

我們（贊助單位）在選擇捐款對象時，最重視的是「NPO 關注的議題與價值理念」、「財務資訊是否透明完整」、「解決問題的成效與影響力」。有些小型 NPO 沒辦法提供財務報告，或許不是因為規避責信，而是組織規模還無法有能力執行，如何讓這類型的組織也獲得資源，也是我們關切的。

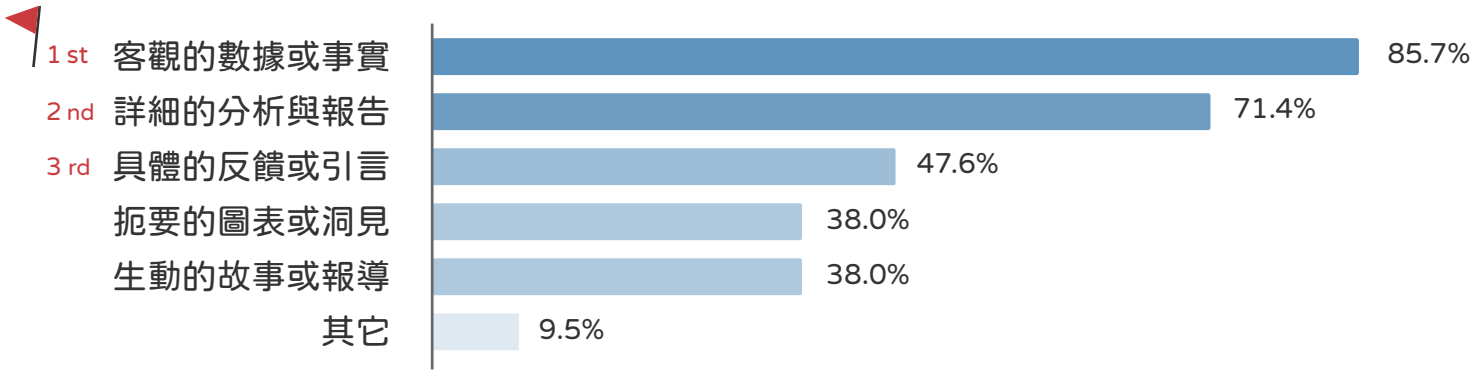


3.1 整體圖像

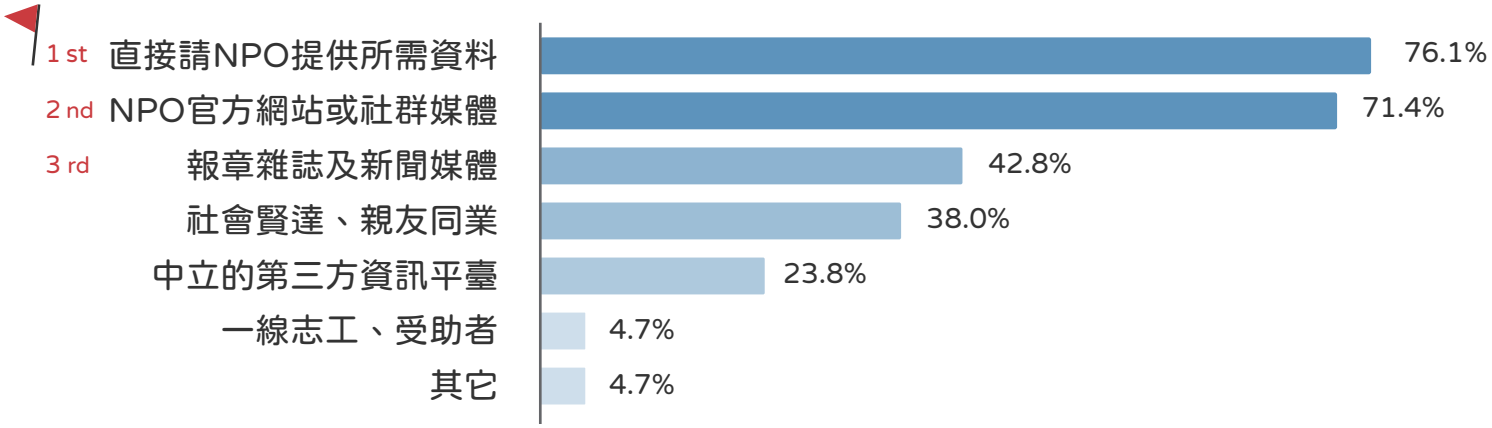
3.1.2 我們偏好的資訊類型和獲取管道

我們很需要「客觀的數據或事實」和「詳細的分析與報告」，這有助於我們內部評估和說服。通常會「直接請 NPO 提供所需資料」，或「在 NPO 的官網或社群媒體中」尋找。事實上，官網和社群媒體有沒有持續更新，也是我們常觀察 NPO 營運狀況的方式。

贊助單位進行研究，偏好的參考資訊



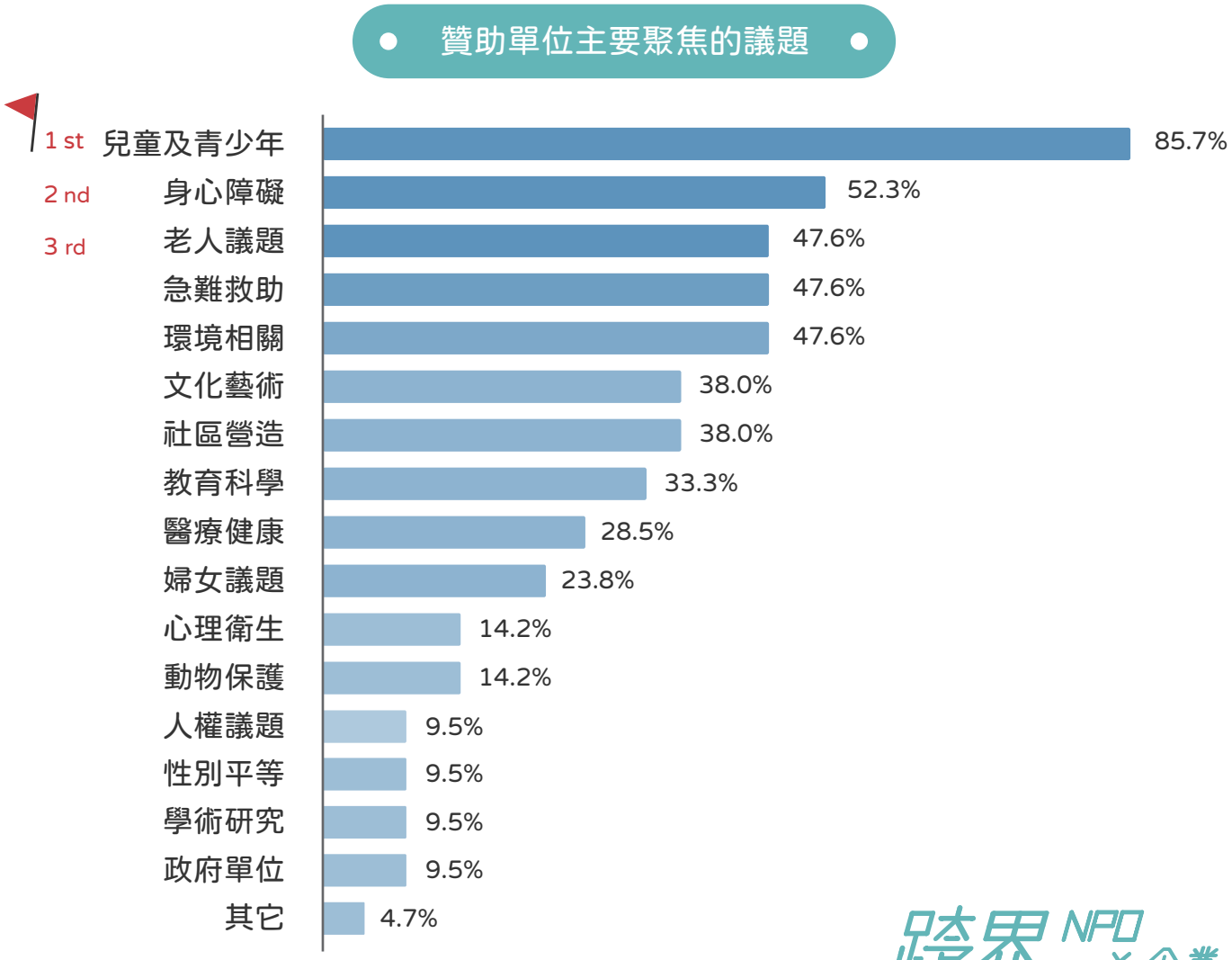
贊助單位進行捐款前的研究，主要資料來源



3.1.3 我們最關注的前 5 種議題類型

「兒童及青少年」、「身心障礙」、「老人照顧」、「急難援助」、「環境」是我們最關注的前 5 大議題，其中又以兒少服務為最大宗（超過 8 成 5）。

有的單位深信下一代是未來的希望，企業本身創立初衷就有幫助下一代的使命，因此投注資源在兒少服務。有些是因為身心障礙議題和我們內部主要決策者的生命經驗相關。老人照顧常是因為目前高齡化的臺灣有迫切需求，環境議題則是許多企業的關懷，或和企業的產品／本業高度相關。



3.2 觀點對話：您可能也不知道的是

3.2.1 如果有更多方法了解你，或許我們也不需要那些指標

我們（贊助單位）的確常需要各種量化指標和成效，只有少數單位不需要這些繁雜文件來輔助評估。但要求這些不見得是因為我們不信任 NPO，也可能是因為我們需要帶回公司向高層簡報說服。在沒有比較清楚明確的衡量方法之前，我們只能用自己習慣的指標來要求。

如果您可以

也許 NPO 可以針對自己服務的特殊性，自行提出可衡量的標準，我們一起討論看看是否能接受。

我們希望錢用在刀口上，用在專案上，希望專款專用，還要有結案報告，公告在網路上讓他們（NPO）了解責信的重要。透過這一系列的循環，讓 NPO 成長，當他們力量更大時，對外募款會更有機會。

每年我們都會要求他們提出企畫，並且做影響力分析，譬如你當初告訴我這筆錢要用在 100 個人身上，最後有沒有達成。或提供一個表格，年底時讓他們填寫，了解物資的使用狀況，重點是物資有沒有實際幫助人。

我們會看後續的成果，有些 NPO 為了延續捐款也會主動來說明。但比較大型的通常就不用，長期捐助的單位因為信任度夠，每 2、3 個月我們就會有很密切的業務交流，所以成果報告對我來說相對沒這麼重要。

我們一直在簡化整個行政流程，也會在每個階段去打電話看看有沒有問題，如果有，就會協助提案的變更，所以不會到最後才發現他們達不到（KPI）。用這種滾動式的方式，去看看 NPO 執行專案的情形。

很多合作夥伴的書寫方式，都不是企業看企畫案的標準。所以只好實地相處去認識他們。想要減少行政流程，又要降低捐款風險，就是要行動參與，努力跟 NPO 討論執行方向該往哪裡去。不會只是一個捐助者，而是參與者。

3.2.2 是否支持有時只是內部原因，不是因為否定或不認同

不支持或不再續捐的原因，不見得是因為不認同 NPO。更多時候是因為企業內部的整體發展策略轉向，或某些團體已經有太多人關注，或因為內部可支持的資金縮減，或有特別想呼應的其他議題。只有少部分是眞的跟 NPO 信任破裂。

如果您可以

雖然停止支持但關係依然可以存在，未來或許總還有機會合作。

有時候我們決定要停止或減少贊助，未必是（NPO）做得不好，而是他們已經更成熟、可以得到更多資源。譬如我們早期投入〇〇地點，後來剛好碰到重大災難，有比較多的資源湧入，所以就轉移到 XX 縣市。後來在地資源也扶植起來了，所以我們又再移動到資源更少的地方。

我們發現有些 NPO 某些時候很需要我們，但現在可能不太需要了。可是要不要繼續公益支持跟我們平常做生意不一樣，要考慮很多人情世故。所以我們在操作上會特別小心。至於長期支持的組織，要增加（金額）也是可以，前提當然是我們的資源要充足。

很多人會以為說，我做〇〇領域，所以很多相關組織來找我，說「我知道你有在做〇〇領域，為什麼你不支持我？」我就會跟他們說我的信仰、我的想法，我們怎麼做選擇。我有我的堅持，不是所有做〇〇的都支持，但我也祝福你走的路，殊途同歸大概就是這樣。

我們累積多年已經有一套運作模式，會考量自己的能力。我們畢竟是集團、專業型的單位，本身並不是社福專業，我們會是協助、補助型的基金會，提供金錢支援給第一線的社福團體，以他們的需求去協助中小型的 NPO。

3.2 觀點對話：您可能也不知道的是

3.2.3 你的責信也是我的責信

我們希望捐款能被妥善運用、希望正確選擇好的組織，這是因為合作夥伴若有什麼正負面新聞，都會影響到我們的聲譽，以及我們從事公益活動的號召力，甚至是公司內部的認同與支持。所以雖然看起來要求很多，未必是出於不信任。

如果您可以

平時就在服務中花一點點時間持續累積相關數據，並做好清楚的資料管理，需要時就能為我們提供很有用的依據。

我們會帶員工到受捐組織做志工服務，讓員工知道錢捐到哪個單位、在做哪些事，這也是責信的展現。員工看到以後會知道自己做的事可以有什麼幫助，滿踴躍的。

我們（身為向企業募款再捐給 NPO 的中介單位）跟其他社福團體一樣要找到對的人，會先詢問企業之前捐助的領域，看他們的需求，以他們的意願為優先。我們也會連同 NPO 的結案報告等資料一起回報捐款企業，讓他們知道錢的用途流向，知道我們的責信做得不錯，每年才會持續捐款。

所謂的盡職調查是一定要的，凡是我們支持的團體，不管是正式或非正式，我們每年都一定要做（調查），特別是因為我們非常在乎聲譽風險（Reputation Risk），所以對合作夥伴的要求很高。

我們重視的其他層面 3.3

3.3.1 鉅觀的提案，從組織發展層面出發

有些贊助單位開始重視組織的整體發展與強韌度，看重一些後勤運作的能力，例如行政、人事、管理和財務等。這關係到彼此是否能長期合作，以及 NPO 在執行計畫時的效能和應變能力。不過目前看到許多 NPO 提的計畫，仍以方案型為主。

如果您可以

試著從鉅觀的角度提出符合整個組織發展路徑的方案，也許能為合作提供更多可能與選項。

我們希望未來 NPO 可以從整體組織發展的角度來提案，但現況仍有門檻，多半還是方案型。但我們每年的贊助內容也在調整，希望慢慢引導 NPO 去思考它整個組織的成長。我們的概念很單純，只要身體好了，你整體都會好，而不是只支持你的左手或右腳。

其實捐出去的錢和組織的能力，我們是兩者並重，這才能提醒 NPO 重視能力和效率，包括 NPO 的管理和人事制度等都是，而不是只重視募款。對我們來說，如果 NPO 的能力提高，才可以服務更多人。

3.3 我們重視的其他層面

3.3.2 清楚表達自我，也是重要的能力

很多 NPO 不會做簡報，或不知道如何對外溝通。如果無法讓別人理解自身在做的事有多重要，連自己都說不清楚，我們對內也很難說服，也不太敢相信這樣的組織該如何獲得公眾支持。

如果您可以

不需要追求花俏的行銷方式，重點是組織內部能凝聚足夠的共識，認眞思考過一些常見的外部提問、眞誠回應與表達，也可以是很有效的溝通。

如果 NPO 願意跟我們分享更多、把眞正的問題告訴我們，專業的回答我們的提問，我們才能眞正了解它的困難，也才能回到共好精神，願意幫它連結更多資源。

在國外，基本上只要活得下來的 NPO 都講得出自己的策略和發展路徑，但臺灣很多組織都沒辦法明確描述它用什麼方法在解決什麼問題、如何永續的去執行，尤其是典型的社會福利團體。我覺得每一個 NPO 都需要被 Push、往這個方向前進。

我們希望傳達一個重要的概念，就是 5 分鐘其實已經很充足了。你要能在 5 分鐘內把你們最好的精華講出來。對外溝通能不能講到關鍵重點，也是一個重要的能力。

我們還可以做得更多 3.4

3.4.1 有明確的核心價值，才能找到適合的夥伴

許多贊助單位在設立之初已經有明確的定位，能依循核心價值尋找公益夥伴，公益行動也能更有深度，甚至帶動捐助文化正向發展。面對臺灣各種類型和議題的 NPO，贊助方先確認自己內部的公益方針、凝聚共識，是尋找夥伴的關鍵。

如果你也是贊助單位

有些企業甚至會在內部發放問卷，調查員工希望支持哪些類型的公益，以此提高企業認同和向心力，這是可以嘗試的方向。

因為我們（這個單位）長期在現場，更能夠知道什麼議題很適合對話。這都需要集團高層很大的支持。企業願意為一個明確的社會議題發聲，需要勇氣，但最後也發現這並不影響企業整體的形象，沒有對營收產生影響。這對企業是一個很健康的正向過程。

社會大眾覺得企業要去救貧救窮，我覺得基本的社會安全網例如營養午餐，這些是政府要去協助的。社會大眾常覺得企業你賺了很多錢，就需要去補足這些，但我認為企業應該要有一個核心價值去長期耕耘，而不是捐錢去處理社會安全網的事。

企業可以有個性，有自己的想法，去決定支持什麼，不支持什麼，把藍圖想清楚是我們的責任。所以不是組織讓我信任就好，是我的藍圖要有人執行。NPO 也有自己的生存方式，當你認識了這些 NPO，你才能問自己哪一個符合你的藍圖。

3.4 我們還可以做得更多

3.4.2 有清楚的社會責任願景，較能決定贊助規模與訂定 KPI

即使決定了贊助對象，短期、一次性的捐助，對於需要長時間發展的公益服務來說不一定能看得出成效，有時會需要較長遠的觀察並設定檢核點，才能知道是否能一起走得久。這通常還是牽涉到我們自己是否有清楚的社會發展藍圖，知道自己想找什麼樣的夥伴。

如果你也是贊助單位

試著跳脫數據成效的框架，依照自己的藍圖與不同受捐組織的特性，和他們一起個別設計適合的檢核點和評量方法。

眞正避險的模式是，你去參與 NPO 的發展或理解他們發展的方向。例如我們知道彼此都在思考一個公民社會的年輕人應該具備的素養，我們合作的 NPO 也必須在這個領域下工作，要很清楚知道我們所關心的教育核心，是在處理臺灣教育最基本的結構問題，這樣的夥伴對我們來說才是可靠的。

你喜歡訂定 KPI，是因為你相信數字的世界，但你跟眞實世界要有一致性。重點是你跟你老闆談 KPI 的時候，是怎麼去定目標的。例如，我可以讓我老闆知道，這個 NPO 因為我們的捐款，他今年能做到多少，並且能夠維持 3 年、自給自足的成長，這個 KPI 是不是合理？之後我們再來檢視它。

每個受捐單位的 KPI 都不一樣，我們有時不會讓他們知道我們為他們設定的 KPI，因為它離 KPI 可能還有一段路，而這是一個長期的捐助。有些單位甚至就是活著就好，不需要看 KPI，等它發展到一定程度才需要看。這些都是理性但彈性的過程，可不是工廠固定的流程。

非主流但值得思考的觀點 3.5

3.5.1 過程有時比結果更有價值

大部分的贊助單位捐款後都需要看到成效，但有時候成敗與否並不重要。過度在意執行結果，有時反而只是讓 NPO 學會做一份很漂亮的簡報。如果真的想要鼓勵創新，就要讓他們知道成敗不是最重要的事，重點是持續嘗試更好的方法。

如果你也是贊助單位

意識到自己的支持能影響公益服務的做法與方向，因此可以更重視過程的投入是否符合自己重視的價值。

創新本身就是一個高風險的過程，失敗率十之八九，但這失敗不應該被懲罰。相對的，如果能把失敗的經歷分享出來，那這個失敗就不是浪費，而是學習……我們最在乎的就是（試錯的）經驗有沒有傳承。

在定義成效上，我們可以給自己更開闊的方式。例如，如果我們把成效定義為「一定要成功」，這是其中一種定義。但如果將它定義為「避免失敗再發生」、「避免錯誤經驗重複」，這其實也是一種成效。

我們當然有在看成效，但我們沒有一定的標準，不會要他提供服務人數、有多少使用次數等。我們願意承擔最大的風險，做最多的實驗，並且接受失敗。因為我們並不擔心失敗，只擔心重複性的失敗。

3.5 非主流但值得思考的觀點

3.5.2 防弊真的有必要嗎？

如今有非常多贊助單位跟 NPO 合作時會設下很多檢核點和指標，只為了避免捐款被不當利用。但為了因應防弊而生的開銷和成本其實很驚人，關係也容易生變。若能給予適當的信任空間，有時反而能看到更多的創新。

如果你也是贊助單位

如果基本的設立文件和資料都能繳得出來，有時可以藉由參與 NPO 的活動或參訪、深聊等方式來培養信任，未必需要仰賴繁冗的文件來證明。

所有的 NPO 裡，有一個很大的概念叫做「社會信任」，也就是說我要這個社會能信賴（我），（現況）就會用非常多防弊的方法去解釋我的錢撥到什麼地方。我認為這不是一個跟 NPO 互動的好模式。

防弊已經很多人在做了，我們就不要再做，而是要去做興利的事。所有的領域都有好人壞人，防弊的概念沒有錯。但就我們的經驗，為了防那 5% 的壞人，反而增加了 95% 的好人工作上的負擔……

有時候太過防弊反而不是我們真正想要的結果，例如我們的〇〇獎並沒有特地排除過去得過獎的組織。很多人會落入迷思，認為得過獎的組織就要能自己「獨立長大」。但其實我要表揚的是他的優秀，而不是表揚他缺錢，我認為沒有必要特地排除。

我們不會在結案時跟當初的提案做勾稽，甚至會鼓勵 NPO 在過程中改變它的計畫。有些組織財力資源很不錯，卻一直在做很傳統的事。這就像你過去 20 年都在炒蛋炒飯，現在你炒了一盤苦瓜鹹蛋，雖然不好吃，但也無妨，因為我們就是希望他們能持續創新。

13：45
9月28日 星期二
通知中心
跨界 NPO×企業 合作地圖
1分鐘前
贊助單位投入公益的話..... 查看更多
來自公益同窗的通知

CH4

你我的定位與交集點

4.1 共同的期待：年度產業分析報告

隨著臺灣社會氛圍轉變，企業與贊助單位的社會投入愈來愈多元，對於如何判斷、尋找公益夥伴的需求也越高。長久以來許多贊助單位苦惱於對各種類型組織認識不深，只能憑印象和品牌選擇捐助對象。

我們（本研究團隊）因此在此次的研究中，搜集了一些提議來詢問贊助單位與 NPO，例如是否需要設計 NPO 評分排行或認證標章，或提供宏觀的產業報告等，以協助雙方更有效的媒合。出乎意料的是，絕大多數的贊助方都跟 NPO 一樣，並不認為社會服務能夠輕易被拿來評分、排行，對於認證標章如何做到足夠可信也抱持疑慮。

NPO 希望被呈現的方式，與贊助方希望得到的協助令人振奮的一致，彼此都希望能看到「宏觀性的產業分析報告」。其中不做優劣論斷，而是希望能呈現整個產業的圖像、標示各別服務的特色，讓每個組織的用心能被看見，讓願意支持的人有所選擇。

例如，同樣在做兒少課後輔導，臺灣總共有哪幾間 NPO 在都市和鄉村進行，其中哪些是做單純的課後陪伴與接送，哪些會供應晚餐，哪些會提供補救教學與家訪，哪些資源豐沛、品質可靠，哪些資源匱乏但勇於創新等。

贊助單位要選擇特定偏好的領域支持通常不難，難的是打開 Google 搜尋跑出一堆 NPO，卻不知道其中細緻的差異，無從選擇。而這也是我們在 NPO 訪談中不斷聽見的需求：希望自己的特殊性能被看見。從這方面來說，雙方其實都非常想要理解彼此、對話交流。對有能力的研究單位來說，這類型的分析報告是未來值得發展的方向。

看見公益的複雜性 4.2

無論是在問卷或訪談中，我們都可充分感受到 NPO 非常希望被理解，許多耳熟的壓力看似是老套的陳年抱怨，其實出自於服務受影響而不知如何言說的焦慮感。

服務受影響，常是因為外部捐款牽涉公益服務的延續性與細緻度，直接影響許多個案的生命與生活，甚至牽動整個組織的發展與存續；而不知如何言說，除了自身對外溝通的表達能力，也在於公益服務的複雜性外人難以輕易理解，NPO 卻常忘了哪裡需要加以說明。

公益服務的複雜性約略可歸納為以下３點：

1. 延時的改變 & 難以衡量的回饋

大多數公益服務，除了物資發放等實物給付，其他如教育、輔導、就業培力、心理重建、家庭功能重建等，往往都需要長時間的投入，所謂的「改善」又不見得都有共識。例如青少年從天天打架進展到 3 天打一次架，對輔導人員來說是重要的行為改變，但在外界看來他依舊在打架，服務成效被質疑。

此外，在某些領域如被強制住院的精神障礙者、進入司法程序的被性侵個案、被強制安置的兒童與青少年等，這些「非自願個案」不僅要花更長的時間建立關係，當外界（如贊助單位或媒體）詢問他們受服務的感受時，還可能充滿負評。反過來說，能為個案帶來補助與資源的 NPO，也可能因為掌握權力關係而被過度討好，使得服務回饋失真。

正因為難以三言兩語說清楚，充分的信任或長時間的支持較能符合所需，但這對多數贊助單位來說並不容易。在影響力投資的領域，名列全球前 3 大國際贊助型NPO 的 Acumen 著名的「耐心資本」概念，以更長的時間、更大的風險承受力支持創新的社會企業或服務，或可提供參考。

4.2 看見公益的複雜性

2. 量化數據無法充分代表實際成效

多數 NPO 會被要求提供活動參加人數、據點使用人次、物資發放數量、每月服務的家庭數等量化數據。但與「人」工作的服務多半難以直接除以人數計算效益。例如服務 5 個複雜的個案所花的心力，可能比服務 10 個家庭來得高；一場小型深度陪伴的 5 人工作坊，可能比 50 人單次性的活動更有益。

長久以來，許多 NPO 在普遍要求之下已學會（或只會）框出漂亮的數據和簡報，雙方都疏於思考更具代表性的指標。

3. 多元需求比想像中更花資源

如今臺灣相對弱勢者最基本、最緊急的生存所需（如飢餓斷糧、無法上學等）大半由政府的社會安全網覆蓋，也是一般贊助方對公益最直觀的想像。然而民間公益服務面對的常是更加個別化也更長遠的照顧，例如財務知能建立、自立生活協助、身心障礙輔導、創傷知情教育、跨世代空間經營等。甚至需要超前佈署發展預防性服務，例如兒少數位性暴力的防範。

這些都是在多變的時代之下，因應日益複雜的需求所衍生的服務，所需資源早已不如想像中單純，使用資源的方式也需要更多的彈性。

那些需要對焦的熱門關鍵字 4.3

在訪談中，我們發現許多熱門關鍵字在贊助方與 NPO 的定義不盡相同。這些認知差異常造成雙方溝通上的歧異，甚至衝突。

例如，有些贊助方會以「合作」來描繪與 NPO 的互動，或以「夥伴」稱呼彼此，期望營造對等互惠的關係，並且更深度的涉入公益服務。但合作之前，若雙方在理念上其實並未達到共識，則贊助方依然可能常帶著指教與命令，NPO 則迫於資源壓力而難以堅持服務專業，彼此並不容易做到眞正對等的溝通。此類型的「合作單位」，對許多 NPO 來說常跟其他需要小心維繫的大額金主一樣，是需要滿足而非嘗試溝通的對象。

又例如「成效」。贊助單位重視的常是「捐款成效」，NPO 重視的卻是「服務成效」，雙方若無法換位思考，便容易生出誤會。且如前所述，對習於閱讀報表、研究數據與分析的贊助單位來說，量化報告是不需多言的基本要求。但對 NPO 來說，究竟該呈現哪些數據、該提供多少故事、該做到什麼樣的曝光、如何證明自己把錢花在刀口上，往往到最後一刻才發現彼此想的相去甚遠。

另一關鍵字是近年熱門的「創新」，是許多贊助單位極其重視的思維能力。但許多 NPO 所想的「創新」還停留在各種傳統 NPO 較不熟悉的多樣化「呈現」，如資料視覺化、議題遊戲化、影音動畫設計、貼文互動等。而贊助單位期待的卻可能是各種科技創新、技術創新、大數據應用等，雙方想像中的樣貌和程度都不盡相同。

反過來說，有些 NPO 不斷在服務現場因應需求改進問題，其實本質上已經實踐了創新，例如發展彈性多元的就業方案、推動參與式設計、多世代的陪伴模式等。這些軟性的、制度設計上的服務創新對贊助單位來說不見得理解，NPO 面對要求創新的提案時，也沒有意識到可以加以推廣呈現，很可能因此錯過寶貴的合作與溝通機會。

4.4 按讚分享投票的評選設計，適合嗎？

近年許多贊助單位舉辦投票甄選獎助方式，由眾多 NPO 參與提案後，在特定期間內開放網路按讚投票，以此選出受贊助的對象組織。我們在這次研究中多次聽到不少 NPO 深受其擾，背後意義值得深思。

其一是，按讚比票數，某種程度比的是各組織的人緣甚至人脈，對於許多規模較大、動員力較強的組織來說，本身已有先天優勢，使得許多 NPO 質疑公平性。

其二，多數組織每逢獎助期間年年叨擾自家親朋好友，形成催票壓力，且若以如今社群媒介如 facebook 演算法來看，根據社群行銷公司所言，短時間的灌票經常造成演算法混亂，反而降低各組織平日辛苦經營的社群成效。

其三，因為參選方案眾多，一般大眾不耐長文，導致各服務方案必須盡可能簡化介紹，難以呈現服務細節與特色，只能盡可能滿足大眾偏好，甚至成為各 NPO 的作文比賽。

其四，公益服務的對象往往是被社會主流遺忘、喪失話語權的弱勢群體，正因為「多數」人不會想到，才需要由政府以「公共」服務和民間以「公益」服務待之。如今，網路投票的遊戲規則卻以多數決作為評比各方案的第三方，缺乏專業視角的理解與判斷，對於臺灣支持文化的養成未必是好事。

又要馬兒好，又要馬兒不吃草？ 4.5

在研究中，我們常聽到 NPO 最大的困境在於人才養成與尋覓，尤其在社會變遷、個案需求日益複雜的情況下，公益服務越想做到個別化，就需要投入越高的人力比。例如，過去 1 個老師也許可以帶 10 個學生課後輔導，如今卻可能面臨學生多重的家庭困境、需要特殊教育的比例提高，或學校作業多樣繁雜，因此 1 個老師現在很可能只能帶 4-5 個學生。

在部分公益領域，「人」也是重要的輔具。例如身心障礙者的個別助理，或協助兒童或心智障礙者轉譯的心輔翻譯員。對 NPO 來說，人就是服務本身，就算有物資，沒有人也沒辦法輸送。此外，NPO 也常缺乏行政和跨領域的後勤人員，如財會、資訊、設計或行銷等，最後常由專業人員（如社工）身兼多職。

弔詭的是，多數贊助單位都認同專業人力的必要，或相信行政運作是組織最基本的能力，卻預設各組織都能自行負擔這些經常占最大比例的開銷。絕大多數贊助方案都不補助人事費，總希望捐款能「直接」用在服務對象身上，甚至指定用途捐款，最後往往造成硬體設備（如空間、電腦等）或實物（餐食、學費等）豐沛，卻無人妥善傳遞的窘境。

當然，部分縮衣節食的 NPO 自己也常從人事成本開刀。有受訪的贊助單位便提及，他們願意補助人事費，也理解其必要，但錢撥出去後卻被受捐單位拿去用在服務或其他地方，不但未申報應給的薪資，還繼續讓自己的勞工如八爪章魚般負荷多項專案，造成人員流動率大，嚴重影響服務品質與個案權益。

CH5

結語：
答案是一起找出來的

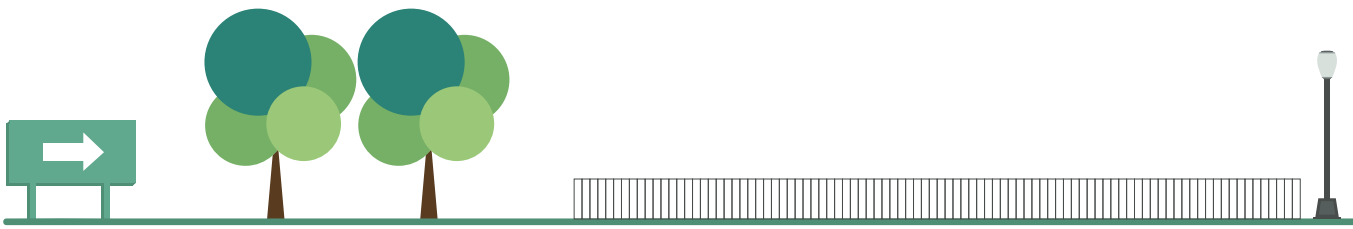
結語

風險社會中，先能合作才能一起找答案

為期半年的「合作地圖」研究，是為了促進文化、思考、做事方式都迥然相異的企業部門與公民團體能有更多理解、展開高品質的合作，也期待企業與贊助單位更願意投入社會參與、NPO 更能發揮所長，以此捲動資源與服務的正向循環。

在所有受訪對象中，我們觀察到幾乎每一個良好的合作，贊助單位都已有明確的理念與方向，對於社會發展心中自有藍圖，早已不如早期的企業一般對社會議題迴避表態；而 NPO 往往也勇於堅持自身專業，秉持初心不輕言放棄，才得以在合作中爭取到空間。

儘管如此，資源單位與受捐單位要眞正成為對等的「夥伴」，還是很不容易的事。但或許也不是絕對必要的事——　與其追求鋼索上的平衡，不如經營實質上的良好關係。



這種關係並不一定毫無衝突，甚至可能時時爭辯，關鍵是雙方懷抱相同的理念，下定決心積極溝通，因此願意換位思考，看見公益的複雜性，或嘗試理解贊助單位背後的考量。

當然，不可否認，如果贊助方有意識的優先釋出善意、友善放寬合作邊界，確實較可能有良好的互動。而 NPO 若能積極學習對外溝通、平日便經營自身社群、累積聲量，同時定期凝聚組織內部共識，不僅能在提案或對外表達時提升說服力，也能在合作中更有力量、得以發揮所長。

最後，公益服務的成敗究竟如何衡量，始終是難解的大哉問，卻並非單方面的責任。唯有雙方先找到良性的互動模式，才能在健康有力的互惠關係上，研議出足以說服彼此的指標共識。如此才能在多變的風險社會中，攜手因應外在挑戰與社會變遷，強化彼此韌性，邁向共好與共榮。

CH6

附錄

附錄

研究方法與限制

關於前項 1.5 的結論：「全臺捐款市場年度規模約 1500 億 ，個人捐款破千億」，其推估路徑如下。

根據公益責信協會 2020 年底做的捐款調查《公益觀察 2021：風險社會裡的信任與連結》，其中採納 1023 份（41.25%）手機與 1457 份（58.75%）市話，共 2480 個有效樣本，所得到各年齡層的捐款率及平均捐款金額，搭配內政部戶政司的人口統計資料，合理推估臺灣「個人年度捐款總額」約為 1062 億元。

我們進一步參考 2020 第二屆亞洲公益指數報告（2020 Doing Good Index）中，臺灣 NPO 泛指廣義的社會福利教育等公益團體，但不含政黨及宗教法人）的各項收入來源占比，同時參考本研究團隊對 19 個 NPO 的深度訪談與調查結果所取得的各項收入來源占比，綜合調整後取其概數，得到前述各項收入來源占比分布，進而回推臺灣捐款市場年度 規模約為 1500 億元。

我們也將這個結果和其他資料進行比對驗證。包括主計處 2003 年發表的「民眾捐獻概況調查及其他經濟發展」數據，當時統計的個人捐款總額約為 427 億元，比較當時平均每人國民所得及平均每人民間消費支出，自 2003 年至 2020 年分別成長 1.65 倍、1.50 倍；進一步考量捐款人口增加，以此成長率計算，側面得證目前推估的個人年度捐款規模應為合理。

又，針對機構捐款的 500-600 億規模，依照深入訪談內容，推估企業捐款及基金會捐款約各佔一半 （各約 250-300 億規模）。我們另外又參照財政部公布 2017 年營利事業所得稅結算申報核定資料的捐贈支出約為 230 億，這和我們推估出的「企業捐款」，其差距還在可接受範圍，因為財政部的資料並沒有包含那些不需要抵稅所以沒有申報的捐款。

當然，其中必定有些限制。但總而言之，我們多方驗證，希望在現有資料下做出最佳估計，從 1500 億開始成為起點，拋磚引玉邀請更多公益觀察者加入討論，也希望能透過訪問中的質性訪談與對話，一起讓整個公益圖像更加透徹。

附錄

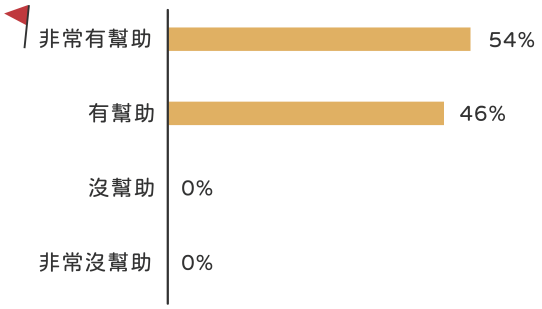
合作地圖即時調查

今年 9 月 28 日此合作地圖公開發表會時，親臨現場與線上參與的 NPO 和贊助單位近百人。我們在當天即時調查幾個問題，也進一步應證我們 CH4 中的分析。

可以看見幾乎皆與我們的分析相吻合，尤其在「按讚分享投票的公益服務評選方式」這題中，有高達 88% 的參與者表示不喜歡這樣的方式，更有超過半數以上的參與者投票表達「非常不喜歡」的強烈想法。建議相關單位重新檢視評選機制的設計。

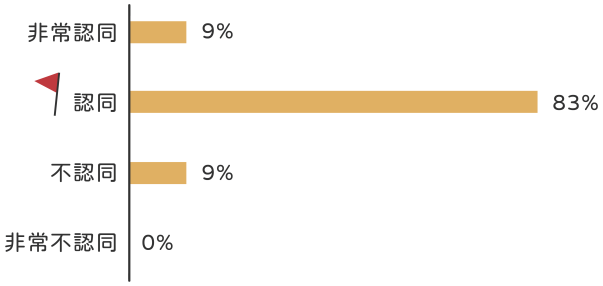
Q1.

你認為客觀第三方每年定期產出「宏觀產業分析報告」，對整體NPO的發展及促進贊助合作效率會有幫助嗎？



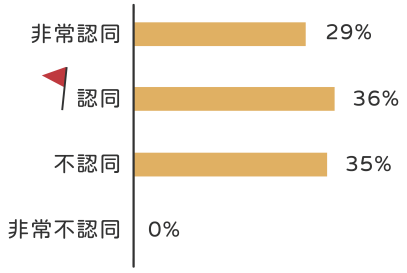
Q2.

你相信「量化數據」應該成為社會服務的其中一個成效指標嗎？



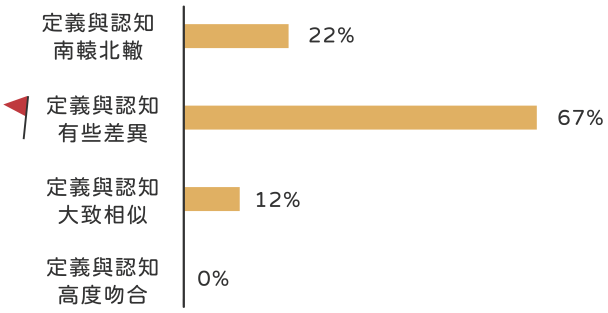
Q3.

你認同「最基本、最緊急的基本生活所需（如斷糧、急難就醫等）大半已由政府安全網覆蓋，未來NPO服務應致力於更個別化也更複雜的需求（如自立培力、創傷知情教育等）」嗎？



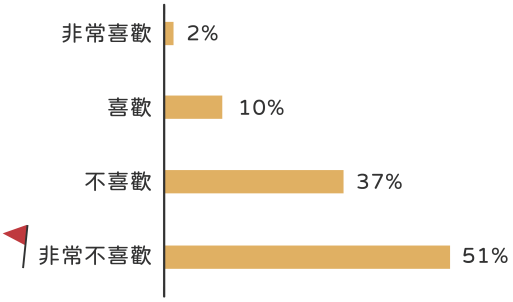
Q4.

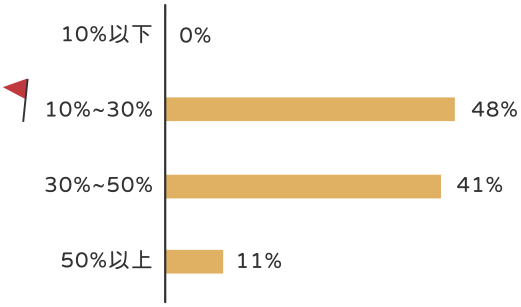
你是否常覺得「創新」、「成效」、「合作」這些熱門關鍵字，NPO 和贊助方的定義與認知有所不同？



Q5.

你喜歡按讚分享投票的公益服務評選設計嗎？（開放網友投票按讚，最高票可得到贊助的設計）



Q6.

你認為「捐款/贊助款」多少比例用於非直接服務（如行政、人事、庶務支出）是合理的？