

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

建構非營利組織與企業合作關係之研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC92-2414-H-034-001-

執行期間：92年08月01日至93年07月31日

執行單位：中國文化大學市政暨環境規劃學系暨研究所

計畫主持人：許世雨

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 93 年 11 月 3 日

---

## 第四章 深度訪談分析

本研究為瞭解非營利組織與企業合作聯盟之過程、成效及問題，除了蒐集文析相關文獻與國內外案例外，期望能藉由訪談過程，對非營利組織與企業合作關係有更深入的了解。本章就個案研究步驟、個案介紹、訪談內容分析及個案研究結論四部份分別說明之。

### 第一節 個案研究步驟

#### 一、訪談設計

訪談的設計可分為非結構式的非正式對話訪談(informal conversational interview)，半結構式的訪談指引法(interview guild approach)，及標準化開放式訪談(standardized open ended interview) (胡幼慧、姚美華，民 85:150-151)。本研究之訪談設計採「半結構式的訪談指引法」，先依本研究之研究問題設計成訪談大綱(請參照附錄一和附錄二)，其次以傳真或電子郵件方式傳送給訪談對象，使其在接受訪談前對本研究之問題能有初步的了解。在訪談進行中，則依當時情境，自行決定問題順序，甚至由被訪談者的回答衍生出其他問題，避免僵硬式的依訪談問題對照問答。

#### 二、個案選取

在在非營利組織的訪談對象的選取上，是以喜瑪拉雅研究發展基金會於民國 91 年統計之台灣前三百大基金會為主，於事前先瞭解該基金會是否有與企業合作或策略聯盟事項，再以電話詢問接受訪談的意願，並附上訪談大綱做參考。整體個案選取的過程是採非隨機抽樣(non probability)的目的抽樣(purposive sample)。因地理位置考量，以北部的基金會優先選取，並未限制個案數目，以基金會願意接受訪談者為本研究之個案對象。但因受限於時間、基金會之意願及基金會是否有與企業合作或策略聯盟等因素，共訪談了九家基金會。另以主觀抽樣抽取企業願意接受訪談者為本研究之企業個案對象，依訪談時間先後順序將此九家基金會及四家企業的類型、訪談對象、訪談時間、訪談方式整理如表 4-1-1 及 4-1-2：

表 4-1-1 本研究非營利組織訪談對象

基金會名稱	代號	基金會類型	訪談對象	訪談時間	訪談方式
伊甸社會福利基金會	N1	社福慈善類	執行長 資源發展處 總幹事	92/08/28 1030-1230	面訪/錄音

心路社會福利基金會	N2	社福慈善類	常務董事	92/10/30 1400-1600	面訪/錄音
陽光社會福利基金會	N3	社福慈善類	宣廣部 主任	92/11/21 1400-1600	面訪/錄音
中華民國兒童癌症基金會	N4	醫療衛生類	經理	92/12/22 1430-1530	面訪/錄音
台北市婦女救援社會福利事業基金會	N5	社福慈善類	企劃組副組長	93/02/13 1400-1600	面訪/錄音
主婦聯盟環境保護基金會	N6	環境保護類	董事長	93/03/08 1800-1930	面訪/錄音
國家文化藝術基金會	N7	文化藝術類	總監	93/06/07 1400-1615	面訪/錄音
華新瀚宇慈善基金會	N8	(企業成立) 社福慈善類	總幹事、 副總幹事	93/06/23 1030-1130	面訪/錄音
喜馬拉雅研究發展基金會	N9	研究發展類	助理執行長	93/07/20 1000-1130	面訪/錄音

表 4-1-2 本研究企業訪談對象

企業名稱	代號	企業類型	訪談對象	訪談時間	訪談方式
建華證券股份有限公司	B1	金融業	董事長	93/02/16 0900-1120	面訪/錄音
新光鋼鐵股份有限公司	B2	製造業	董事長	93/03/12 0900-1000)	面訪/錄音
台灣固網股份有限公司	B3	服務業	副總經理	93/04/08 1730-19:00	面訪/錄音
華新科技股份有限公司	B4	電子業	副理	93/07/01 1000-1130	面訪/錄音

---

### 三、個案研究流程

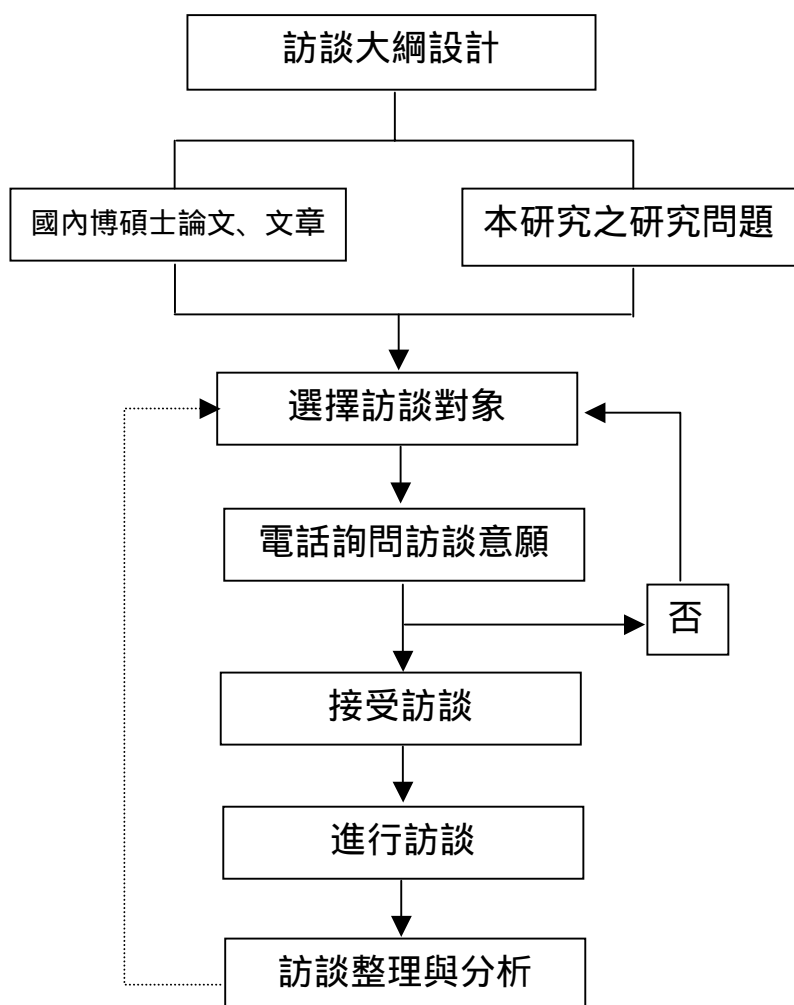


圖 4-1-1 個案研究流程圖

## 第二節 非營利組織訪談個案介紹

本研究計有九家基金會接受訪談，分別為伊甸社會福利基金會、心路社會福利基金會、陽光社會福利基金會、中華民國兒童癌症基金會、台北市婦女救援社會福利事業基金會、主婦聯盟環境保護基金會、國家文化藝術基金會、華新瀚宇慈善基金會、喜瑪拉雅研究發展基金會。本節將各基金會成立之時間、服務之宗旨、員工數及與企業互動之情形等做一介紹。

### 一、伊甸社會福利基金會

伊甸社會福利基金會於民國 71 年創立至今，已經歷 21 個年頭，創辦人為劉俠女士。伊甸的服務對象有發展遲緩兒童，身心障礙青少年、成人，年齡長者，災民，原住民，國內外地雷受害者，服務年齡層從 0~65 歲以上皆有，提供綜合性社會福利服務，並以「服務弱勢、見證基督、推動雙福、領人歸主」為服務宗旨，不斷地爭取弱勢族群的權益。

伊甸的專職員工數達 600 人以上，是一個大型且資深的基金會。在與企業合作互動的情形方面，除了單方面接受企業金錢、產品捐贈外，已逐漸朝向與企業長期合作的方向努力，目前有 921 庇護工廠，與企業技術合作，學習組裝輪椅，做為職業訓練的課程之一；並到政府、企業推廣健康按摩等。藉由與企業的合作過程中，推廣向善的觀念。在伊甸不斷地努力下，已將劉俠女士「全人關懷」的創會理念默默地散播出去。

### 二、心路社會福利基金會

心路社會福利基金會於民國 76 年由一群身心障礙者的家長所組成，希望結合家長及專業工作者的力量，為身心障礙者拓展出一條尊嚴與希望的道路。心路的服務對象有智能障礙、自閉症、唐氏症、腦性麻痺、多重障礙者等。藉由早期療育中心，讓發展障礙的孩子透過完整及個別化的教育及復健計畫，幫助他們可以像一般的孩子一樣，享有歡樂的權利。心路還設有心路洗衣坊、慈佑庇護工場、心路加油站，提供成年的身心障礙者有就業訓練的機會。

心路的專職員工數有 135 人以上，成立至今已 17 年。在與企業合作互動方面，大多以短期合作為主，但也期待能與企業朝向長期合作的方向努力。在接受企業產品、金錢、工作的贊助下，心路也回饋予企業良好的公益形象及讓大眾對身心障礙者多一些的認識。心路在 17 年來為身心障礙者不斷地付出，為身心障礙者找回生命的尊嚴，讓他們有謀生的能力，慢慢彌補了身心障礙者無法彌補的缺憾。

---

### 三、陽光社會福利基金會

陽光社會福利基金會於民國 70 年由一群熱心公益人士結合社會服務團體，共同發起台灣第一個專門為顏面損傷及燒傷朋友服務的機構，希望藉由社會關懷的力量與專業服務，共同為傷友們提供完整的身心重建服務，協助顏面損傷及燒傷朋友，走過傷後艱辛且漫長的重建過程。目前陽光有陽光兒童中心、陽光重建中心、陽光洗車中心、捷運販賣店、陽光中區、南區服務中心。陽光秉持著「給他機會，自力更生」的精神，讓顏面損傷及燒燙傷朋友及早回到正常生活。

陽光目前的專職員工數有 58 人，成立至今已 22 年。在與企業合作互動情形方面，陽光提供了企業行公益的機會，企業提供了陽光在復建道路上金錢、產品、工作、教育宣導等需求。與美商安麗公司的合作是非營利組織與企業合作或策略聯盟良好的學習案例。未來陽光將持續在教育宣導方面努力，落實預防重於治療的觀念，避免燒燙傷的悲劇一再的重演。

### 四、中華民國兒童癌症基金會

兒童癌症基金會於民國 71 年成立至今已 21 年，多年來在兒童癌症九大警訊的教育宣導工作及罹患兒童癌症之病童治療、求學等補助方面不斷地努力付出。使的不幸罹患癌症之病童能接受適當的治療，家人也能得到全力的協助及精神上的安慰與支持。而在病童康復後也協助其回到學校、社會，過著與常人一樣的生活。

兒童癌症基金會目前的專職員工數有 10 人。在與企業合作互動情形方面，以企業贊助支持為主。在合作的過程中，兒童癌症基金會體會到企業的用心與活力，讓基金會能協助更多不幸罹患癌症的小朋友。兒童癌症基金會未來持續以教育宣導的方向與企業合作，讓癌症及早發現及早治療，以提高兒童癌症的治癒率。

### 五、台北市婦女救援社會福利事業基金會

台北市婦女救援社會福利事業基金會成立於民國 76 年，至今已邁入第 17 年。多年來，婦援會一直持續關注著雛妓救援、慰安婦、婚暴婦女三大議題，且不斷地進行修法與監督的工作。而直接服務的工作以對慰安婦、婚暴婦女及子女的協主為主要項目。

婦援會目前的專職員工數有 10 人。在與企業合作互動情形方面，主要以短期合作為主。婦援會藉著平時不斷建立的人脈資源與對婦女議題的用心來與企業合作，以募得企業的通路資源、品牌資源、產品資產三大資源為主，而婦援會以擅長的媒體議題操作來協助與企業合

作案例的進行。未來希望能有固定的企業合作夥伴，也期望能與企業運用自身的條件和優勢，共同來做關懷社會的事情。

## 六、主婦聯盟環境保護基金會

主婦聯盟環境保護基金會於民國 78 年成立，是由一群感於社會型態的急遽變遷，不願再坐視環境病態、教育缺失的主婦成立，至今已邁入第 15 年。在工作執行上分為環保、婦女、綠人、書香四組，是以環境保護的觀念為主軸，結合婦女的力量，以促進兩性和諧、改善生活環境、提昇生活品質為宗旨。

主婦聯盟目前的專職員工數有 5 人。在與企業互動情形方面，主要在觀察企業對環境污染的部份。合作的對象是以沒有不良污染記錄的企業為主，企業提供經費、產品資源予主婦聯盟，而主婦聯盟是將環保的觀念灌輸予企業。未來在合作互動的過程中，主婦聯盟期望企業能多給予義工人力的支援，並能體諒非營利組織與企業彼此隔局的不同、在相互體諒配合下能有對等的合作關係，並期望企業能將環境保護視為企業責任的一部份。

## 七、國家文化藝術基金會

國家文化藝術基金會於民國 85 年成立，目前的專職員工數有 44 人。組織成立宗旨在贊助各項文化藝術事業，獎助文化藝術事業，獎助文化藝術工作者，及執行文化藝術獎助條例所定之任務。

與企業合作部分主要為成立「國藝之友會」，從事「藝企合作」。國藝之友會之成立有兩大因素，分別為：1、文化與企業新關係：文化商品與效能之肯定，可幫助企業形象包裝及產品前瞻性；2、社會事業觀念，現今 21 世紀企業需依賴文化這一塊才可以進步，企業本身要與文化結合，簡單來說就是企業要與文化有關係，相輔相成。「國藝之友會」之功能在於產生「藝企合作交流平台」，讓企業與文藝界人士透過媒合先認識後互相瞭解；另外，「資源整合」也是國藝會的一個主要功能，因為資源不一定是金錢，也含其他服務。

## 八、華新瀚宇慈善基金會

華新瀚宇慈善基金會成立於民國 92 年，乃因桃芝風災過後，中部山地部落居民為了生計發起甜柿直銷活動，華新集團除了認購大量甜柿外，同時也認養了許多的山地部落小孩，目的就是期盼幫助貧瘠的孩子們「心想柿成」。並積極推動「吉柿滿懷、及時關懷」的理念，認

為每個孩子都有快樂成長的權利，即使父母的經濟面臨困境，孩子們的溫飽和基本需求，仍應受到妥善的照顧。

在與企業合作部分，由於華新瀚宇慈善基金會是由企業集團所成立，所以跟捐助的企業即有很密切的合作關係。比較特別的方式有二，其一是企業集團每一個公司內部都有成立慈輝社，每個社員每個月最少要繳一百元會費，公司會相對提撥，他們可以用來做一些慈善的工作，有的公司較小，會員也較少，公司比較大的，會員也有到達一、兩百人的。其實我們的工作也有點對內行銷，鼓勵公司的員工參與，希望基金會能提供一個公司員工參與慈善的管道，所以有些服務的管道是員工提出來的。

其二，由於基金會或企業集團與其他相關企業都頗為熟稔，因此也常與其他企業分享經驗、互通有無。如受訪者言：像智邦科技公司，都是因為高階主管相識，所以當他們在做慈善的時候也會告訴我們，把我們當作是他們的資源，也算是一種聯盟，只是沒有那麼具體的呈現與作法。

## 九、喜瑪拉雅研究發展基金會

喜瑪拉雅研究發展基金會成立於民國 79 年，專職人員 12 人。組織宗旨：希望在服務公益組織及人才培育的領域，奉獻棉薄的力量；期待年輕的一代，不但能迎接新時代的挑戰，而且在人類社會中成為進步的動力，對促進世界文化融合作出貢獻。

與企業合作部分，如：1、與惠普科技公司（HP）做「公益數位村」，目的在幫助其他非營利組織設立資訊設備；2、成立「人人公益網」，經費來源由企業提供，「人人公益網」是利用點擊滑鼠的架構，看上網的人決定經費要捐給那一家公益團體；3、與花旗銀行何辦亞太地區國際公益獎。

表 4-2-1 本研究受訪個案背景表

基金會名稱	成立時間	創辦人	基金數額	基金會宗旨
				工作重點
伊甸社會福利基金會	民國 71 年	劉 俠	壹億參仟貳佰柒拾柒萬元	服務弱勢 見證基督 推動雙福 領人歸主 一. 身心復健.信仰輔導.諮詢服務.職業訓練.就業輔導 二. 庇護工場.自強商店.交通服務.文康活動 三. 教養養護.生活救助及醫療保健服務 四. 主管機關指導或委託辦理事項 五. 促進福利事業之國際交流



心路社會福利基金會	民國 76 年	宗景宜	肆仟玖佰貳拾參萬參仟參佰陸拾捌元	<p>一. 推動立法或修改相關法令，倡導身心障礙者之適當權益，以提昇其福祉。</p> <p>二. 倡導並推動人性化、正常化、專業化、社區化。以家庭為基礎之整體性福利服務，以增進身心障礙者之生活品質。</p> <p>三. 提昇身心障礙者及其家人教育、復健、居住、休閒、社區參與、職業訓練與輔導等服務。</p> <p>四. 培訓專業人員，開創並整合社區資源。</p> <p>五. 研究暨出版相關刊物。</p> <p>一. 專業支援網路專案。</p> <p>二. 社區照顧實驗計劃，在台北文山區以社區照顧模式服務成年身心障礙者及其家庭。</p> <p>三. 設立寬寬洗衣坊，成立職訓場所。</p> <p>四. 社會適應服務計劃，以休閒方式培養身心障礙者人際互動能力。</p> <p>五. 社區支持服務，運用高雄資源，協助身心障礙者家庭。</p>
陽光社會福利基金會	民國 70 年	李文等人	參仟萬元	<p>以舉辦或捐助社會福利為目的，包括顏面損傷及燒傷之心理輔導、就業、就學、就養、生理重建等全方位之專業服務，使其及早回歸社會。</p> <p>一、小陽光的天空,3D 動畫,以預防燒傷宣導為主,接納關懷為輔。</p> <p>二、燒傷預防宣導,定期辦理園遊會,及至社區,學校宣導如何預防燒傷。</p>
中華民國兒童癌症基金會	民國 71 年	魏火曜	壹億壹仟萬元	<p>協助癌症兒童獲得適當之照顧並促進各界對癌症兒童之關懷。</p> <p>一、對兒癌病童提供就醫、就養、就教及就業之完整性綜合照護。</p> <p>二、擴大培訓國內從事兒癌之工作人員。</p> <p>三、從事兒癌研究及篩檢工作。</p> <p>四、加強國際合作及交流工作。</p> <p>五、積極推動社區病童育樂天地之成立。</p>
台北市婦女救援社會福利事	民國 76 年	王清峰、	壹仟萬元	<p>開啟台灣終止婦女買賣的先驅，結合兩性平權意識型態的倡導與實際救援行動。</p>

援社會福利事業基金會		沈美貞		<p>一、提供法律諮詢及訴訟服務，提供個別心裡諮商及女性支持團體。</p> <p>二、由專業社工協助婦女處理婚暴困境相關的需求。</p> <p>三、宣導對暴力家庭目睹兒童的關懷。</p> <p>四、辦理目睹兒童心理諮商人員訓練。</p> <p>五、從事教育宣導，加強社會大眾對婚姻暴力的了解。</p> <p>六、積極推動並監督「家庭暴力防治法」的落實。</p>
主婦聯盟環境保護基金會	民國 78 年	徐愼恕	壹佰萬元	<p>結合婦女力量，關懷社會，以提昇生活品質，促進兩性和諧，改善生存環境。</p> <p>一、環保。</p> <p>二、消費。</p> <p>三、教育。</p> <p>四、婦女。</p>
國家文化藝術基金會	民國 85 年	政府捐助	伍拾肆億元	<p>贊助各項文化藝術事業，獎助文化藝術事業，獎助文化藝術工作者，及執行文化藝術獎助條例所定之任務</p> <p>一、補助業務：補助文化藝術活動。</p> <p>二、文藝獎：獎勵音樂、舞蹈、戲劇、文學、美術。</p> <p>三、推廣與服務：藝文團體保險、法律保險諮詢</p>
華新瀚宇慈善基金會	民國 92 年	陳昭如	貳仟萬元	<p>辦理社會福利慈善事業；吉柿滿懷、及時關懷</p> <p>一、急難救助。</p> <p>二、提供偏遠地區學校營養午餐。</p> <p>三、讓聽力受損兒童能擁有「聽、說」能力。</p> <p>四、頒發清寒獎學金。</p>
喜瑪拉雅研究發展基金會	民國 79 年	韓效忠	肆仟萬元	<p>希望在服務公益組織及人才培育的領域，奉獻棉薄的力量；期待年輕的一代，不但能迎接新時代的挑戰，而且在人類社會中成為進步的動力，對促進世界文化融合作出貢獻</p>

				<p>一、公益服務：整合公益團體的相關資源，促進社會各界關心公益團體或探討相關議題，結合學者專家的知識和社會大眾的愛心，創造和增加公共利益。</p> <p>二、資訊服務：協助公益團體解決資訊化問題，減少公益團體的數位落差，提昇公益團體善用資訊科技及經營管理的能力。</p> <p>三、培訓課程：學習是成長的源頭，迎接資訊科技帶給 21 世紀學習方法的衝擊以及公益知識的創新、傳播、學習的全新面貌。</p> <p>四、他漢學、公益慈善、經濟金融之合作、專案。</p>
--	--	--	--	--

資料來源：本研究整理

### 第三節 非營利組織訪談內容分析

本研究將伊甸社會福利基金會、心路社會福利基金會、陽光社會福利基金會、中華民國兒童癌症基金會、台北市婦女救援社會福利事業基金會、主婦聯盟環境保護基金會、國家文化藝術基金會、華新瀚宇慈善基金會、喜瑪拉雅研究發展基金會，九家基金會訪談結果加以整理分析後，於本節中將訪談內容分為「合作或策略聯盟之互動模式」、「合作或策略聯盟所遭遇之困難」、「合作或策略聯盟之績效評估」、「成功的合作或策略聯盟所需具備之因素」四個部份分別探討之。

#### 一、合作或策略聯盟之互動模式分析

在非營利組織與企業合作或策略聯盟之互動模式探討上，又細分成「尋找合作夥伴之管道」、「選擇合作夥伴之評估準則」、「簽定契約」、「相互支援的方式」四部份來說明。

---

## (一) 尋找合作夥伴之管道

在尋找合作夥伴之管道上，本研究分為「第三者介紹」與「主動出擊或是被尋找」二部分來探討。

### 1. 第三者介紹

#### (1) 政府機關

今年年初一至三月，由台北市社會局向○○企業推薦心路，因為心路這幾年有一直在推動社區化居住照顧的方案，因此○○企業與我們談過之後，在一至三月這一季與我們合作。...(N2)

○○加油站第一次開放給社福團體來經營，那是台北市勞工局委託我們經營的。...(N3)

#### (2) 公關公司或廣告公司

有些公關公司若過去有與心路接觸過的話，他們就會主動的幫心路，而企業是無所謂，若公關公司覺得心路不錯，企業也都同意。所以有些不錯的公關公司，若與他們關係不錯的話，他們也會幫我們找到一些機會。一些企業不是很熟悉公益團體，他們有時也需要透過公關公司去幫他們尋找。(N2)

公關公司或廣告公司會主動牽這個線，並不是主動來幫社福團體，原因只有一個，他會依他的需求，找一家社福團體跟他比較合的。企業找公關公司，告訴他們要舉辦一個公益活動，要跟小孩子有關的，公關公司就會去詢問，或是做一番評估。(N3)

公關公司來找我們時，會比較配合企業，因為是企業付錢給他們，所以他們會要求我們怎樣做。若是企業內的公關公司來找我們，願意跟我們合作，這種感覺會比較好，因為他們本身就是企業，我們會有被尊重的感覺。若透過公關公司就會有上對下的感覺，雖然說會接受他們的要求，但合作起來感覺不太舒服。(N4)

企業會直接找公關公司幫忙，或是企業透過自己的公關部門聯絡我們。(N5)

○○公司與我們合作的例子，其實這是一家公關公司找到我們的，是他們委託一家公關公司，而這家公關公司認識我們，剛好○○公司他們也想像環保的、購物袋有關的東西。...(N6)

#### (3) 醫院社服單位

通常我們每次辦活動時，都會有一家醫院協辦，協辦的醫院願不願意出錢，由他們醫院的社工去爭取，如果爭取不到基金會再另外去找。通常醫院的社工部會去找企業廠商。大致來說，由社工或我們找企業贊助。...(N4)

## 2. 主動出擊或是被尋找

### (1) 非營利組織主動出擊尋找企業

主動被動其實都有，但我們自己的企圖心在每年每單位的年度計畫一定要先展現出來，不可能等著人家上門。等著人家上門通常是活動性質的。至於長期活動，比較策略性的，通常是我們主動。主動出擊的情形還是多於被動等待。 (N1)

通常還是要主動尋找。我告訴董事們說我想做一個什麼樣的案例，我需要什麼樣的資源，董事們就會從他的人力資源庫去蒐尋，告訴我那一個窗口，我再自己去聯絡。當然也有自己找上門來的，但還是比較少。 (N5)

某個科技公司介紹花蓮的一個學校給我們，這也是執行長知道有這個單位。我們曾經碰到某個電子公司的老闆因為自己的孩子要換心，他找到一個車禍的女生快過世了就決定換給他兒子。等事情過去以後他決定提供一筆喪葬費給她，但因對方的家庭不是很不好過，但是因為這是一份心意，所以後來決定透過基金會來給，因此他就找我們希望以慈善基金會的名義給她。...(N8)

### (2) 等待企業來找

其實我們大部分是被動的由企業來找，主動尋找企業失敗的機率很高。...(N2)

主要還是由企業他們主動來尋找的。...(N3)

在與企業合作的部分，通常是企業主動來聯絡。...(N4)

### (3) 主、被動皆有

其實與 HP 的合作，我們算是被邀請的，花旗銀行（的合作案）也是，人人公益網是我們比較主動的。(N9)

在尋找合作夥伴之管道方面，受訪的基金會大多傾向主動出擊或是等待企業尋找，只有少部分的合作是由政府部門介紹或公關公司居中牽線。在公關公司居中牽線的部分，若是由企業出錢給公關公司尋找基金會的合作，公關公司會較偏向於企業，無法促成基金會與企業平等的合作關係；若公關公司是曾經與基金會合作過，且留下良好的印象，就會在企業提出尋找基金會之需求時，主動幫基金會牽線。

而在基金會主動出擊或是等待企業尋找的部分，受訪的基金會多數是由企業主動來找。

---

## (二) 非營利組織尋找企業夥伴之評估準則

### 1. 對企業組織的考量

#### (1) 企業組織的合法性

我們會先評估這個公司是否正派經營、是否合法，有無營利事業登記證。...(N1)

#### (2) 企業性質或產品的性質、安全性

我們會看此公司的產品，但不可能替他們賣產品，如酒、藥。純捐錢我們是可以接受。而且產品的安全性、性質不能違背伊甸的宗旨。...(N1)

婦援會主要是在探討婦女議題的，我們不會與出賣女性身體的企業合作。所以我們在與企業合作時，一定會先上網了解他的背景。...(N5)

基本上主婦聯盟是不要有污染的企業，我們不希望一個有污染的企業，跟環保團體有善意的互動之後，他就能夠漂白，我不希望給他們這樣的一個機會。...(N6)

對方不會做一些違反環保的事情。(N9)

#### (3) 企業的形象

如果這個企業本身形象就不錯，他自己也希望回饋一點，可以提昇自己公益形象，這種企業合作起來會比較有誠信一點。...(N2)

因此與公司合作前，我們一定要先瞭解對方，確認對方是 OK 的，形象是沒有問題的。(N9)

#### (4) 企業的態度

應該看企業的動機，第一個動機如果他是公益導向的，這樣比較不容易產生質變，也就是所謂的有心的幫助。所以企業有心也很重要，要碰到一個有心的企業家願意投入幫助，我認為這個是最主要的。...(N1)

要評估一家廠商，最主要是要評估他們願不願意持續投注心力在這上面。我們可以看到一家想要沽名釣譽或是消化預算，或是藉助公益團體來吸引一些媒體的焦點，這些都有很多的例子。他們的出發點可能不是真的要做公益，而是只要有個公益之名。...(N3)

我們把這塊招牌顧的很好，不會因為別人有錢我們就跟著去做，我們會很仔細的去考慮對方的出發點和用意，和這家企業的信賴感或誠信度夠不夠。...(N3)

## 2. 非營利組織本身的考量

我們會選擇企業的產品與伊甸的宗旨目標相符的：例如，前幾年，○○公司出了一款坐輪椅的貝吉娃娃，因為芭比娃娃一般都是比較歡樂的，而我們一看到這款產品就覺得這與伊甸的宗旨目標太相符了，尤其是我們的案主，因此我們就與他們接洽，希望能與他們合作賣這款玩具。...(N1)

我們評估企業夥伴的準則第一是不能傷害基金會的形象；第二是不能傷害到家長及小朋友的；還有不要是商業行為，要我們替企業背書，影響到我們的形象的，這種也能接；還有活動內容要我們配合的，我們人力上沒有辦法支援的，例如說要義賣，要我們每天派一個人去義賣，這種我們比較難配合。...(N4)

## 3. 合作方案的評估

很重要的一點，要評估合作起來有無效益，若案子不可行或皆是企業單贏，我們也不接受。...(N1)

有些與企業合辦的活動最後要扣除成本的，企業最後募多少錢我們根本不知道，像這種活動辦到最後，可能一毛都沒拿到，還累了半死，這種情形也有，被人家利用的情形也都有，我們都會評估。...(N2)

有一家很大的餐飲業，他們想要發起一個募款餐會，所得要捐給陽光，可是天下沒有白吃的午餐，他們希望我們讓小陽光，也就是顏面損傷的小朋友帶到餐會上，讓媒體拍照，向大家證明他們有在做公益，像這樣的情形我們是一定不會答應，我們不希望讓一個小孩子被別人指指點點只是希望去募款，因此像這種情形我們都會拒絕。...(N3)

健康食品公司來找我們，我們在電話裡就回絕了，有的是要送給我們，讓我們去送給小朋友，如果我們接受了，他們可能就在廣告上寫兒童癌症基金會接受此項產品。因此我們會請他們直接去尋問小朋友的主治醫生，間接拒絕。也有氣功的來找我們....等，這些我們都會拒絕。...(N4)

## 4. 合作基礎的考量

我們會先評估合作基礎有無平等。...(N1)

○○這家公司，他今年是第五年與我們合作，他們一直很有心在做公益，與我們不是上對

---

下，而是把我們當合作夥伴。...(N3)

在非營利組織選擇企業夥伴的評估準則方面，受訪的基金會為了覓得良好的合作夥伴及維持長久的合作關係，在夥伴選擇上，從企業組織各方面的考量、基金會自身的考量到合作方案事前的評估及合作基礎是否平等等，皆有自己的一套原則。大部分的受訪對象在企業的態度方面，多要求企業要有心付出、要誠信；而企業本身的性質或贊助提供的產品最好能與基金會本身的宗旨相符；在合作方案的評估上，受訪的基金會以是否傷害組織的形象及服務的對象為優先考量，且要求彼此合作能維持平等的關係。這些考量都是影響基金會是否選擇此企業作為合作夥伴的重要因素之一。

### (三) 合作或策略聯盟之契約簽定

#### 1. 有簽定契約

長期合作比較會定契約。...(N1)、(N3)

我們稱做「合作同意書」，不管大大小小的合作我們都會訂定合作同意書。(N5)  
都會有契約書。(N9)

#### 2. 無簽定契約

目前的合作都無簽定契約。...(N4)

我們與企業的合作是沒有簽定契約的。...(N6)

#### 3. 不一定

要看情形。長期合作比較會定契約，活動式就不會，活動式的沒有人會與伊甸說好以後連續會贊助伊甸幾年。企業的股東會換，沒有人敢寫這樣的東西。...(N1)

有些有，有些沒有，例如與○○銀行合發認同卡、○○企業的生活便利機捐款都有簽定契約的形式。...(N2)

會看情況。例如說與○○的合作就有定契約，因為已經是長期的合作，且有一個固定的作業模式，大家都會很清楚彼此的權利義務。但有些短期的合作，就不一定每個都能簽合約了，要看與他合作的深入度，如果說對方是把活動的所得多少捐給陽光，他們有這個心我們很感激他，但我們也不能硬性的規定他不能騙我們，合作能不能規範有待商榷。...(N3)



非營利組織與企業合作或策略聯盟的過程中是否具有簽定契約的形式存在？多數受訪的基金會表示，多半只有在長期合作的方案上才與企業簽定契約，若只是共同舉辦短期的活動，多無簽定契約的形式存在，而是依照彼此口頭上允諾的條件來做。

#### (四) 彼此相互支援的方式

##### 1. 企業提供非營利組織

###### (1) 提供形象

我們現在用的是募資源。例如募企業的品牌資源，也就是企業的形象讓我們打，例如說在○○企業的會員開幕會上，讓婦援會做宣導。...(N5)

###### (2) 提供金錢

○○企業贊助我們舉辦募款餐會的費用；還有與□□企業合作時，他們不但贊助我們拍廣告片，還贊助播出費用；另外 銀行信用卡之回饋金。...(N1)

直銷公司○○，從前年開始連續兩年都捐錢給心路，但今年就沒有了；□□企業三個月的時間與心路合作，每賣一個餐，捐一元給心路；○○超商三個月的時間與心路合作，於 200 多家門市放置捐款箱；□□公司提供了 3600 隻的小熊，賣一隻捐多少錢給心路；○○人壽的□□營業區打電話給客戶募款； 公司回收碳粉、墨水匣，將回收的錢捐給心路；○○銀行認同卡回饋金。...(N2)

○○這家公司，他今年是第五年與我們合作，他們一直很有心在做公益，每年聖誕節發行的義賣品，在原料、設計上都是由○○公司去設計與研發。除了花許多的心力在設計產品外，也花了許多錢在媒體公關上。活動結束後，○○公司把所得捐助 萬元給陽光。...(N3)

○○二手書店他們想要發動知識的回收，他們認為這也是一種知識的環保，他們希望對外二手書的所得能有一部分捐給陽光。...(N3)

○○企業是以點燃生命之火的活動募款，透過媒體、員工可以募到很多錢，且讓很多人知道基金會； 企業也是連著幾年幫我們辦義賣漢堡的活動。 企業義賣的漢堡是全數捐出來，每天就統計今天賣出多少的漢堡，除此之外，他們還拍廣告、請藝人，合作兩年下來，他們付出滿多的。後來改變方式，改成賣一個杯子捐多少錢出來。...(N4)

我們在 2002 年時，不光是主婦聯盟，大概有十幾個民間團體要到南非參加永續高峰會議時，我們申請的補助款是不太夠的，所以○○企業也贊助了我們□□萬。...(N6)

---

### (3) 提供產品

我們與○○出品公司也算是命運共同體了，他們來找我們合作，以前他們是出品兼行銷，現在不是了，現在總經銷是伊甸，別人不能去賣，因為我們很怕給別人亂賣會出問題。而他們就是出品公司而已。...(N1)

與○○電影公司合作，主動去找電影公司舉辦電影義演，而對方也同意提供電影；還有與企業合作，以 5 折的價錢拿月餅到企業、公司去賣。...(N2)

○○育樂中心這兩年連著聖誕節的時候幫我們募禮物，他們會找不同的單位，去年是找企業，今年是找□□企業募禮物。育樂中心會招待我們小朋友去那舉辦聖誕節晚會。...(N4)

○○公司請到 (某藝人)義賣健康按摩椅。...(N4)

我們現在用的是募資源。例如產品資源。例如我們跟○○企業募商品，人家捐多少錢給我們，○○企業就送什麼商品給他。...(N5)

因為○○公司他們也想做環保的、購物袋有關的東西。所以他做了□□個購物袋捐給主婦聯盟，袋子後面有我們與他們的名字。...(N6)

### (4) 企業志工

企業大部份是活動式的。例如說我們與企業在動物園合辦相見歡認養人的活動，他們來當義工，一天或是幾小時這種方式充當臨時的義工。我們曾與○○企業合辦園遊會，他們發動業務員去載我們的案主來參加。...(N1)

○○企業每年十月第一個星期六是 日，今年○○企業的 營業區選擇與心路合作，他們的奉獻方法是 10 月 4 號那一天，從早上 10 點到下午 1 點三個小時的時間，共有二十多個營業員利用那個時間打電話給他們的客戶，希望他們能捐錢給心路。...(N2)

### (5) 工作機會

企業提供工作給我們學員。一個老師帶五個一組的工作隊，例如到○○出版社，在倉庫將檔案歸類。雖然我們覺得那些孩子程度都還滿重的，但仍然可以由一個老師帶五個學生出去工作，而一個工作○○出版社付的薪水我們讓五個孩子去分。...(N2)

我們是用殘障福利法有定額雇用的規定，當企業員工超過 100 個人時，就要雇用多少的身心障礙者，若雇用的人數不夠就得被罰款，我們就是運用這條規定去跟企業談。 雜誌的物流中心我們的學員也有在那工作。...(N2)

## (6) 專業技術

我們的餐廳、糕餅店，就會去找企業合作，例如○○酒店長期指導我們、技術轉移。...(N1)

當○○要到大陸，也來遊說我們買他們的機器，但我們也要求他們把技術移轉給我們。就合作的密切程度來說，我們提供人力、社工系統、場地各方面，他們提供技術、材料等。...(N1)

## (7) 教育宣導

在教育宣導這方面，靠我們二位專員是不夠的，我們不能再靠「沖脫泡蓋送」這種宣導了，必須去做有趣的、數位化教學的宣導，在經由一番審查後，我們覺得○○動畫很不錯，因為要我們從頭去創造一個知名的卡通人物是不太容易的，所以以現有的資源做結合，而 CF 業本身也很喜歡投入公益，但要給他們機會。所以我們還是以夥伴的形態去跟他們合作。...(N3)

在教育宣導方面大多是雜誌，滿多雜誌現在慢慢都會提供一些公益版，讓我們把宣導的資料刊登出來，重點多在於提醒家長早發現早治療，我們把資料做好，他們會登在雜誌上，大部分是做這樣的教育宣導。另外還有廣播電台。...(N4)

## (8) 提供通路、場地

我們與○○企業，就賣屬於我們伊甸自己的產品，這些都是我們自己做出來的產品，這些產品做出來必須找通路來幫我們做推廣，因此我們就找一家公司來合作。...(N1)

我們現在用的是募資源。例如通路資源就是放 DM 在通路上讓別人捐款。...(N5)

我們在賣這個購物袋，常常會跟百貨公司有聯繫，因為我們常常要借場地，希望他們能免費提供給我們場地使用。...(N6)

## (9) 行銷、網路連結

與○○企業、網站合作，比較偏向網路連結的部份。...(N1)

同時具備網路、企業這樣特性的電腦公司，我們就會優先去談合作，但之前必須具備一個成功的模式，然後會告訴他們，我們與○○研究院已經有每星期一次的上網預約模型，是否能一起推廣成網路按摩院。...(N1)

與○○企業的合作，是把 DM 放在他們的通路，他們有規定，要放在他們通路就必須印上他們的標誌，被索取 DM 的機率是滿高的。...(N3)

---

## 2. 非營利組織提供企業

### (1) 提昇企業形象

企業本身也會評估，他會看自己的需求，也就是他藉由捐款希望獲得公益形象。...(N3)

CF 業本身也很喜歡投入公益，但要給他們機會。所以我們還是以夥伴的形態去跟他們合作，我們用他們與一般企業合作還低很多的價格，一方面來說是他們對我們的贊助，一方面我們也可以運用這樣的宣導去推廣他們的公益形象。...(N3)

### (2) 提供產品

我們與○○企業，就賣屬於我們伊甸自己的產品，這些都是我們自己做出來的產品，這些產品做出來必須找通路來幫我們做推廣，因此我們就找一家公司來合作。...(N1)

### (3) 人力支援

我們與○○企業就合作的密切程度來說，我們提供人力、社工系統、場地各方面，他們提供技術、材料等。...(N1)

我們的想法是如果能有一些義賣品，這些義賣品的原料、設計是由○○公司去設計與研發，這之間設計適合工作的環節由我們這群朋友來做，對他們是一種職前心裡的調適、適應上班的作息。○○公司設計產品，他們花了很多時間去設計、研發，產品有一些車縫、拉鏈的工作，我們每到這個時節就會組成一個工作隊，開始做加工。...(N3)

○○公司是兩天假期在 (百貨公司)義賣，他們的工作人員在那幫忙，我們也去幾個人，這種情形我們可以接受，人力上比較能夠支援。...(N4)

### (4) 專業技術

我們主動到企業，挾殘障福利法的壓力，希望他們能積極的雇用，我們回饋的是員工有良好的健康，因此，企業行銷—企業按摩師的概念我們就逐漸推展出去。...(N1)

我們會告訴企業我們有的資源是什麼，例如婦援會擅長的就是媒體和議題的操作部份。...(N5)

### (5) 提倡觀念、教育宣導

按摩是一種很傳統的產業，這十年我們要把按摩業改造，將按摩業定位為快樂健康的而不是與色情掛勾，要有我們自己行銷的觀念、理念。...(N1)

我們希望我們的合作者都能有從事公益的觀念。例如○○公司願意用很低的價格和陽光合作，是因為他們知道我們不是拿這個東西去賣，而是宣導更多的人知道如何預防燒燙傷。以這樣的出發點，我們是希望能獲得企業多一點的認同與協助。...(N3)

其實婦援會在做每一檔募款的時候，一定有一個主要精神在，就是倡導教育的精神一定在裡面。...(N5)

我們會一直不斷地與企業談，例如辦公室做環保、公共廁所男女廁所面積等。他們也一直不斷地在改進，所以這個部份我們也影響了某些企業的某些作為。...(N6)

在非營利組織與企業相互支援方面，除了企業對非營利組織的贊助外，非營利組織也會提供企業人力、產品、技術、觀念及組織形象等，非營利組織已漸漸走出長期為受贈者的角色，有的受訪者已與企業共同研發產品，建立起自己的品牌。

在企業支援非營利組織的探討上，多數受訪者的企業夥伴還是以贊助金錢、產品為主；而企業志工的部分，多半是舉辦活動時才會請企業志工幫忙；在工作提供的部分，多數的受訪者是以殘障福利法定額雇用的規定請企業提供工作，由此可看出，企業對於弱勢團體工作的能力多半還不能抱持肯定的態度；而在教育宣導方面，多與平面、網路等媒體業者合作居多；另外，由訪談中發現，網路行銷的部分也漸漸成為非營利組織宣傳的方法之一。

在非營利組織支援企業的探討上，多數受訪者雖無直接表示企業藉由合作可提昇其公益形象，但可從受訪者在合作案例的描述中發現，不少企業與非營利組織合作還是以得到公益形象為目的。另外，受訪對象會將自己的產品交由企業夥伴的通路來販售；或是以人力支援的方式協助活動的進行、義賣品的完成；在專業技術的提供與觀念的提倡方面，伊甸社會福利基金會推廣的健康按摩，除了藉由按摩技術服務企業員工外，還將健康按摩的觀念推廣出去，主婦聯盟環境保護基金會透過與企業的意見交流，進而影響企業對環境保護上的責任；而部分的受訪者也與企業夥伴合作教育宣導的部分。

因此，非營利組織與企業在合作上，非營利組織不再只是單純的受贈者，已能在有限的資源下，提供人力、產品、構想、觀念給企業夥伴。如此一來，企業支援非營利組織也不再僅只於金錢的贊助，將更能增加彼此的互動，擴展彼此的合作關係。

## 二、合作或策略聯盟所遭遇之問題

---

## (一) 企業不是以公益為導向

雖然不談到利益是不可能的，但有些企業將利益與公益看作是並重的，而有些是完全看在利益，在此方面，我們就不考慮了。...(N1)

可是像有些公關顧問公司，那應該也不能算是企業，是剛好卡在中間的，那種就是純利用你這公益團體，例如說要辦什麼活動，他們自己都不出面，要我們去跟○○單位申請；還有活動最後要扣除成本的，他們最後募多少錢我們根本不知道，像這種活動辦到最後，可能一毛都沒拿到，還累了半死，這種情形都有。被人家利用的情形也都有。...(N2)

我們可以看到一家想要沽名釣譽或是消化預算，或是藉助公益團體來吸引一些媒體的焦點，這些都有很多的例子。例如○○協會有一次想要跟我們合作，他們想要發動全民做票選，一通電話捐給我們陽光多少錢，要用到陽光的名義，最主要的用意是要表示這些候選人會去贊助公益活動。但我們覺得陽光服務的人與這些候選人的外表是相反的，覺得這種感覺很怪，所以沒有合作成功。我們覺得他們的出發點可能不是真的要做公益，而是只要有個公益之名。...(N3)

有一些企業是利用基金會的，不過不多，例如說有一家做癌症篩檢的，可是對於小朋友的癌症來說是沒辦法預先做篩檢的，那是比較屬於大人的肝癌、肺癌這種篩檢的。他們說要與我們合辦活動，每篩檢一個病人，他們收費多少然後捐出多少給我們，我覺得這種立場怪怪的。因為這些都是大人癌症的篩檢，小孩子是不會發生，有點變成我們替他背書。我們覺得不妥，因此建議他們去找有關大人癌症相關單位去辦。因此像這種狀況我們就會拒絕。...(N4)

## (二) 合作的認知不同或需求改變

可能是我們合作的方式不一樣了，我們的需求改變了。因此我們合作的對象在上一階段合約到期，下一階段開始就可能會做改變。相對的，對方也可能會改變。...(N1)

有一家企業希望我們能多多炒做幫忙陽光的這件事情。也就是他藉由捐款希望獲得公益形象，但企業不知怎麼做，我們認為過度的宣傳不是很好，有時候活動用心的多少並不是以媒體來的多或少做指標。很可能這些企業當初捐助陽光的時候並沒有把他們的期待說清楚，所以我們認為我們有很認真在善用企業的捐款，因此他們每年都在考慮要不要繼續和陽光合作。...(N3)

### (三) 彼此合作地位不平等

公關公司來找我們時，會比較配合企業，會感覺合作起來滿累的，因為是企業付錢給他們，所以他們會要求我們怎樣做。若是企業內的公關公司來找我們，願意跟我們合作，這種感覺會比較好，因為他們本身就是企業，會有被尊重的感覺。若透過公關公司就會有上對下的感覺，雖然說會接受他們的要求，但合作起來感覺不太舒服。...(N4)

### (四) 違反契約的規定

通常契約合作會遇到幾種情形：第一種，已經事先講好活動完之後，會捐出多少營餘給我們，但活動完之後又跟我們說沒賺錢，我們也沒辦法查他的收支，這是最典型的，我們的信用已被他拿去使用，但多少收入完全不告訴我們，就算告訴我們，我們也無從了解是真是假。第二種，是拿產品去義賣，每賣一個，回饋多少比例給我們，也先簽了契約，但到別的單位推廣時卻不是這樣講，告訴別人他們是伊甸的義工，全部賣的都捐給伊甸，遇到這種現象，我們就會去制止他。還有一種更惡劣，根本不照會我們，直接告訴別人錢是捐給伊甸，等到別人告訴我們才知道根本沒有。也有一種是跟我們合作，說好那些錢是他們負擔的，結果他跑掉了，別人來找我們要錢。這些情形都會有，很難避免掉，偶爾會發生的。...(N1)

有曾經因違反契約而對簿公堂不過大部分都會撤銷。有時候，對方跑掉了，我們也找不到人、公司也不見了，也就沒辦法了。...(N1)

有一家○○的動畫公司，之前由我們出資請他們幫我們做一個關懷宣導的片子，後來他們不願意再與我們合作。因為合約是很久以前簽的，我們就沒有再更新合約，後來突然有一天，他們跟我們質疑合約的合法性，我們也向他們表示這是我們的疏忽，我們以前花很多的錢請他們幫我們製作，結果他們認為版權是他們的，但他們也不肯捐出來，也不准我們庫存或是把他賣掉。所以不是每次合作都是成功的，也有碰釘子的時候。...(N3)

### (五) 企業組織內部因素考量

企業會終止合作關係一定也會有他們自己的考量，不過他們要與我們終止合作契約的原因我們也很難去評估，因為企業不太可能打開天窗說亮話。有時可能是企業政策改變、財政困窘、或是他們服務對象選擇的問題都有這個可能。...(N1)

### (六) 非營利組織內部因素考量

---

還有一家很大的餐飲業，他們想要發起一個募款餐會，所得要捐給陽光，可是天下沒有白吃的午餐，他們希望我們讓小陽光，也就是顏面損傷的小朋友帶到餐會上，讓媒體拍照，向大家證明他們有在做公益，像這樣的情形我們是一定不會答應，我們不希望讓一個小孩子被別人指指點點只是希望去募款，因此像這種情形我們都會拒絕。...(N3)

我們有遇過一個畫廊，想和陽光合作，剛開始談的還不錯，但後來在談細節的時候合作還是不成功，原因是畫廊想將某些畫家的畫經由拍賣後所得捐給陽光，一開始是這樣決定的，但我們對拍賣的運作不熟悉，且這幅畫的所得不是全數捐出，而是畫家已經定好要回收多少錢，我們怎麼知道能拍賣多少。重點不是我們要獲得多少的問題，而是若是一幅畫拍賣了 20 萬，畫家拿回 10 萬，但一般在場的人士對這個活動有認知的人應該會認為陽光拿的是 20 萬不是 10 萬，這就牽涉到交待不清的問題。因為對方堅持要用這樣的方式，所以最後沒有合作。...(N3)

今年○○單位與△△企業募禮物的活動，有一個三千人的聖誕老公公的活動邀請我們小朋友參加，但因為現場太多人，我們不太好控制，對小朋友又太累，因此不太適合小朋友去，所以我們就拒絕了。我們讓小朋友在裡面玩遊戲，吃晚餐，點燈活動再出來。我們會考整慮到安全性各方面，然後才決定小朋友合不合適參加。...(N4)

他可能要我們真實個案小朋友的照片，我們就不願意；或者是他們要辦一個捐贈記者會，要我們邀請政治明星頒獎給他們，他們要拍照以後拿出去告訴別人他們跟某某政治人物關係很好、大力推薦見證他們的產品等。像這種我們就要去評估企業這張照片的用途是什麼。...(N5)

### (七) 合作之績效評估所發現的問題

能否達到預期目標，這大部分是槓桿原理，我發覺到會達不到預期目標的，大部分都是那種不太願意投資的企業，因為基本上我們在辦活動的時候，沒有十分把握我們也不會隨便去做，但會遇到一個困難，就是投入不足夠，也就是我剛才講的槓桿原理。例如拍廣告片，不能說拍攝 60 萬，又不願意投資播出，那結果等於零，還有播出的次數很少也沒有用，要到達某一個規模時，效果才會爆發出來。...(N1)

以前網路上有一個情人節送花，捐多少錢給陽光，我們會面臨到有些行銷活動可能常常用的，效益就沒那麼好。...(N3)

還有一些企業不是一開始評估就發現問題的，合作後才發現個性不合這也是有可能



的。...(N3)

### 三、合作或策略聯盟之績效評估

在合作或策略聯盟之績效評估方面，本研究分為「與企業合作或策略聯盟之滿意度」、「合作或策略聯盟之預期目標評估」兩部分來探討：

#### (一) 與企業合作或策略聯盟之滿意度

和伊甸長期合作應該是滿意的，若是對方不滿意就不會再繼續合作下去。...(N1)

合作成功的案例不止十個，但有些效益不是很好，有些效益不錯。...(N3)

應該都還不錯。...(N6)

#### (二) 合作或策略聯盟之預期目標評估

能否達到預期目標，這大部分是槓桿原理，我發覺到會達不到預期目標的，大部分都是那種不太願意投資的企業，因為基本上我們在辦活動的時候，沒有十分把握我們也不會隨便去做，但會遇到一個困難，就是投入不足夠，也就是我剛才講的槓桿原理。...(N1)

大多都是由承辦人員私底下評估一下利弊得失是什麼，累積一點經驗，以前吃虧不少，以後盡量不要吃虧。不過我們也能了解企業與我們合作，當然他們也想得到一些他們的目的，這本來就是互惠的，只要雙方能接受的，我們都很樂意。...(N2)

我會評估他給我的補助多少，但他的期待我能不能滿足他，我們還是要有投資報酬率的評估，這在實際上是需要的。如果他贊助我們 5 萬，期待我們幫他辦個頒獎典禮，幫他發很多公關新聞稿讓許多媒體都來採訪他，這是不可能的。我們能盡多少力我們要量力而為。...(N3)

通常沒有做績效評估，因為與企業合作大多是募款活動，開始時只有計畫希望可以募到多少金額，大部分都達到了，還比目標多一些。...(兒童癌症基金會)

我們是會做成果報告，包括經費的運用，會在案子結束後做成果報告，這對我們來說非常重要，因為下次我們在做類似的活動時，就可以拿來看，看看有沒有多花了什麼錢。...(N5)

在與企業合作或策略聯盟之績效評估方面，受訪對象是依不同的案子分別做績效評估。

---

在預期目標之評估上，多數受訪者會於活動或合作告一段落後做評估，了解付出與所得是否成正比，做為是否繼續合作之考量因素之一。

## 四、成功的合作或策略聯盟所需具備之因素探討

本研究從企業、非營利組織、合作議題、政府及社會大眾四方面分別探討成功的合作或策略聯盟所需具備之因素，分述如下

### (一) 企業方面

#### 1. 企業的形象

我覺得企業的形象很重要。...(N2)

雙方合作到現在，在不影響到彼此的形象下這是最重要的。...(N4)

#### 2. 企業的誠意與體諒

要碰到一個有心的企業家願意投入幫助，我認為這個是最主要的。如果他是公益導向的，這樣比較不容易產生質變，也就是所謂的有心的幫助。...(N1)

只要企業有誠意要幫忙我們，任何的困難應該都可以克服。...(N4)

企業本身要體諒我們非營利組織在某些東西的隔局上面不像他們一樣大手大腳。...(N6)

#### 3. 企業肯投入

企業的投入、支持是很重要的一環。...(N3)

### (二) 非營利組織方面

#### 1. 非營利組織的口碑、服務的品質

非營利組織過去的口碑、服務的品質也很重要。...(N2)

社福單位服務主張是成功因素的一環。...(N3)

雙方合作到現在，在不影響到彼此的形象下這是最重要的。...(N4)

我覺得成功的策略聯盟有一點很重要的是永遠要回歸服務的初衷。...(N5)

## 2. 瞭解企業的產業文化

我要與這家企業合作時，就會先了解這家公司的產業文化，我才知道什麼東西要端給他而不違背我們的精神。...(N5)

瞭解企業的期待是什麼。(N8)

## 3. 瞭解企業的語言

在與企業交往時，是要有企業的語言，講究績效、內控等這些企業語言，這樣對企業而言比較有交集。還有要有管道，讓最後決定關鍵的人感受深刻。(N8)

非營利組織可以大膽一點不要怕被拒絕，要勇敢一點，要有更多的企業語言，知道如何與企業對談。(N8)

### (三) 合作議題方面

#### 1. 訴求吸引人

我們也看過覺得一定會成功的，但最後卻失敗的，這個變化因素太多了。但有點絕對可以肯定，資源充不充足是很重要的，還有訴求夠不夠吸引別人，夠不夠搶眼。...(N1)

#### 2. 廣告投入成本的多寡

雖然對非營利組織而言募款很重要，但成本金錢的投入也是很重要的一環，例如廣告打的太少，知名度就差了點，具有新聞性的報導是非常好的宣傳，否則一點一點的廣告是沒有大作用的。...(N2)

#### 3. 媒體的宣傳

我覺得合作的議題、內容、宣傳也是滿重要的，要讓媒體、民眾感興趣。台灣許多企業與非營利組織合作，中間還要找一些名人參與，因為名人較具有報導性，我覺得聲勢造的比較大的話就是成功的先決條件了。...(N2)

傳播媒體宣導是成功的一環。...(N3)

#### 4. 彼此的配合

企業本身要推動的東西是要與我們方向一致的，這樣子比較能夠談成。還有當我們要與企業合作時，也要想想企業他們要的是什麼，他們也許也想要在媒體上面曝光之類的，所以我們有時也會配合去做一些宣傳活動。...(N6)

---

#### (四) 合作技巧

##### 1. 溝通協調

關鍵的因素是事情的溝通，大家事前把權利義務先釐清。( N9 )

##### 2. 宣傳

我覺得合作的議題、內容、宣傳也是滿重要的，要讓媒體、民眾感興趣。( N2 )

##### 3. 管理機制

合作方案要確實執行並監督 ( N3 )

##### 4. 強化網站

非營利組織應要加強他的網站。( N8 )

#### (五) 政府及社會大眾方面

##### 1. 政府單位的支持

政府單位的支持肯定是成功的一環。...(N3)

##### 2. 社會大眾熱誠參與

社會大眾熱誠參與是成功的一環。...(N3)

在成功的合作或策略聯盟所需具備之因素探討上，受訪對象多數認為企業的誠意與體諒最重要。而對自己組織的要求方面，受訪對象認為組織長久以來服務的品質、建立的形象、事先了解企業的產業文化和需求，以及瞭解、運用企業語言，也是造成合作成功與否的關鍵因素之一。另外，在合作議題方面，多數的受訪基金會認為企業要肯投入廣告成本，才能吸引媒體、社會大眾的注意。而在政府及社會大眾方面，受訪者認為與企業夥伴的合作或策略聯盟還是需要政府的支持與社會大眾熱誠的參與。

由此可知，成功的合作並不能只靠企業或非營利組織單方面的付出，雙方要真心誠意的投入、共同策劃合作方案，投入足夠的成本做宣傳，並得到政府及社會大眾的支持迴響，才能締造一個成功的策略聯盟。

## 第四節 企業訪談內容分析

本節將建華證券股份有限公司、新光鋼鐵股份有限公司、台灣固網、華新科技股份有限公司四家企業訪談結果加以整理分析後，於本節中將訪談內容分為「合作或策略聯盟之互動模式」、「合作或策略聯盟所遭遇之問題」、「成功的合作或策略聯盟所需具備之因素」三部份分別探討之。

### 一、合作或策略聯盟之互動模式分析

在企業與非營利組織合作或策略聯盟之互動模式探討上，又細分為「尋找合作夥伴之動機」、「尋找合作夥伴之管道」、「選擇合作夥伴之評估準則」、「合作或策略聯盟之契約簽定」、「企業支援非營利夥伴之方式」五部份來說明。

#### (一) 尋找合作夥伴之動機

##### 1. 善盡社會責任

我們考慮的面向是針對整個金融產業、國家、社會提形象升部分，而不在於展現出我們到底作了哪些公益，但我們要追求的是在業界的排名面向，我們做公益是低調的，贊助公益團體是為了善盡社會責任，因為這些公益團體在社會上是屬於弱勢團體。 (B1)

我這兩年比較有賺錢，以前心裡想幫助人家但心有餘而力不足，現在我才有辦法成立一個基金會，如果過幾年我的事業做的更大了，有可能企業成立基金會，我也有可能會找幾個人來運作這兩個基金會。...(B2)

我們是不露臉的，老闆成立慈輝社的宗旨不是將做公益拿來炫耀的，做好事是要默默做的。...(B4)

##### 2. 公益行銷

如果能跟使用者接近，對他們有幫助的話，這變成一個動機會做的更積極，這也算是公益行銷，運用公益來提昇形象。客戶會覺得跟我們買東西，我們也會回饋他們的鄉鎮，同樣的東西就會跟我們買。...(B2)

##### 3. 提供員工持續成長的管道

台灣大哥大基金會與○○大學建教合作，有我們的台灣大哥大大學。所以○○大學有許多老師在台灣大哥大基金會的制度下的台灣大哥大大學開課，開這個課是有學分的，提供員工進

---

修之用，提供員工持續感長的管道。...(B3)

#### 4. 建立彼此良好的互動關係

因為我們從事的是有職照的行業，是受到政府監理機關管制的，政府常會請大學裡的老師來做評估，我認為這也是跟學術界建立一個很好的互動，將來也能從學術界那得到一些事先的資訊，或許也可以從學術界那了解那些職照開放、監理管理辦法等影響他們的態度跟決策。(B3)

#### 5. 視企業老闆之態度決定

企業做公益的事情在目前來講是全憑老闆。...(B3)

在民國八十九年、九十年的時候，我們董事長和總經理認為那時華新科的股價還滿好的，公司的營運狀況也一直好轉，總經理、董事長告訴我們要成立慈輝社，把能夠提供給社會的服務運用員工的手來做，他也不希望成立什麼財團法人，因為成立財團法人有很多事情是需要被規範的，而我們成立慈輝社的目的只是想做一些好事、善事，老闆就交待我們要多參與一下。(B4)

在企業尋找非營利夥伴之合作動機方面，受訪的企業中有多數表示企業在賺錢之餘應善盡社會責任；也有企業認為做公益是行銷的方式之一，可拉近與顧客間之距離；而有的企業認為和學術單位合作，可提供員工持續進修的管道，與學術單位建立良好的互動關係，進而影響政府的決策。而多數企業也表示，選擇是否與非營利組織合作，還是以企業老闆的意見與態度來決定。

### (二) 尋找合作夥伴之管道

在尋找合作夥伴之管道上，本研究分為「第三者介紹」與「主動出擊或是被尋找」二部份來探討。

#### 1. 第三者介紹

##### (1) 政府機關引薦

市長有來跟我們說他有贊助一個老人送飯的，也找了一些計程車司機來送飯，但是便當要錢，我也答應出這個錢。...(B2)

我們找了南投縣政府瞭解有那幾個鄉裡的學校特別需要幫忙，縣政府會告訴我們那些學校的營養午餐需要補貼，那些學生的學雜費繳不出來，等我們知道要找那些人、去那找這些人、派誰去找這些連繫管道建立起來後，我們就自己去開發這塊。...(B4)

## (2) 企業間彼此引薦

今年是捐給○○醫院，○○醫院要蓋重症大樓，我們是捐 萬，捐一間手術房。這個是○○銀行介紹的，○○銀行他們認識許多企業主管，自己也很熱心做公益，開了一個音樂會，請了許多企業主來捐。...(B2)

○○(企業)也是引進我們走入山地的一個推手，因為我們總經理跟他們的幾個客戶有往來聯繫，就把我們公司成立社團的事跟他們介紹，畢竟不能只靠華新科技來做，而是在企業團體廣為傳播，讓每個企業都能撥一些些資源來幫助社會。而○○(企業)在這一塊上已經做了滿久，觸角也伸得滿遠的，所以他們就引薦我們第一個學校。...(B4)

## 2. 主動出擊或是被尋找

### (1) 企業主動出擊尋找非營利組織

我們也有向文建會建議一些方案，例如對於本土藝術團體缺乏永續經營、管理、財物等概念，因此我們與三家金融控股公司及文建會推行一個三年計畫，讓文建會來協助藝文團體有組織的建立經營管理方式，這三年計畫是從今年開始，這部分是透過文建會協助，我們會出錢及尋求專家來協助教導它們，讓藝文團體在經營管理面向上更有效率。...(B1)

大部份是主動去找，但我們基金會成立之後，在桃園縣有登記了基金會，桃園縣政府的社工局也會把一些需要幫助的個案拿了給我們，我們會把這些訊息告訴基金會，如果基金會需要我們協助時，我們也會一起幫忙。...(B4)

### (2) 透過企業或負責人成立之基金會接觸

在○○文教基金會部分：主要贊助或協助焦點在於有關金融證券制度、法令、研究改善方案部分；另外，也透過基金會贊助 ，或是一些未來有前途的藝術家（買它們的畫），然而我們並無買斷個別畫家的畫作，我們只是從旁協助而已，另外也贊助其他藝文團體。...(B1)

我是自己成立基金會，我沒有用公司的錢，如果用公司的錢拿小錢是合理的，拿大錢的話會變成拿公司的錢去做不干本業的事，除非是公司又大到一個規模，不然為了顧公司的形象，對於股東分紅等如果拿太多錢有些人會有意見的。...(B2)

---

台灣大哥大基金會與○○大學建教合作，有我們的台灣大哥大大學。所以○○大學有許多老師在台灣大哥大基金會的制度下的台灣大哥大大學開課，開這個課是有學分的，提供員工進修之用，已經有四、五年之久了。現在外面在講的企業大學就是這樣。...(B3)

現在我們與基金會結合，辦一些偏遠小學的參觀。其實我們與基金會是互相幫忙，他需要我們，我們就提供協助，但如果有些案子我們覺得基金會出面比較好，我們也會把案子轉到基金會來處理。...(B4)

### (3) 等待非營利組織尋找

台灣大哥大並沒有選定一個特定的公益團體，持續的與他合作，但是很多都是人家來找我們的。...(B3)

在訪談的過程中發現，受訪的企業皆有公司或負責人成立之基金會。在與非營利組織接觸的過程中，有經由政府單位介紹，也有企業間的相互引薦。若是由企業主動出擊尋找非營利夥伴時，多數是透過自行成立之基金會與之接洽，由自行成立之基金會與企業互助合作的方式來提供其他非營利組織之協助；另外，非營利組織主動找上門來尋求協助也是常見的情形之一。

## (三) 選擇合作夥伴之評估準則

在企業選擇非營利夥伴之評估準則方面，本研究由「企業本身之考量」、「著眼於企業老闆之態度」、「經由公司股東會同意」、「非營利組織之形象、口碑」、「無特定之評估準則」五方面分別說明之。

### 1. 企業本身之考量

#### (1) 與企業性質相關之考量

我們每年會編列獲利 1%，關懷對象包含相關與證券、金融業相關之部分，另外也參與學校的創新育成中心，運用金錢與學校合作。...(B1)

選擇對象有幾個部分包含對經營環境改善（投資環境）獲利部分（○○○○中心）提升生活品質（警消、全面的），另外也支持維護鄉土藝文活動團體。...(B1)

在○○文教基金會部分：主要贊助或協助焦點在於有關金融證券制度、法令、研究改善方案部分；另外，也透過基金會贊助，或是一些未來有前途的藝術家（買它們的畫）... (B1)



## (2) 有利於企業本身之考量

今年是捐給○○醫院，○○醫院要蓋重症大樓，我們是捐一百萬，捐一間手術房。……我們感覺不錯，且銷售的客戶滿多是羅東人，宜蘭羅東的客戶知道我們這樣也滿高興的，知道我們在回饋羅東，如果能跟使用者接近，對他們有幫助的話，這變成一個動機會做的更積極，這也算是公益行銷，運用公益來提昇形象。...(B2)

我認為這也是跟學術界建立一個很好的互動，將來也能從學術界那得到一些事先的資訊，或許也可以從學術界那了解那些執照開放、監理管理辦法等影響他們的態度跟決策。...(B3)

我們沒有特定的目標要走那個方向去做那些事情。所以 80%還是跟生意有關的，就跟台灣一般的公司一樣，在商言商。……我們要了解我們的客戶所關心的事情是什麼，我們的客戶有許多是大企業，因此我們如果要與非營利組織合作，也會比較偏向我們客戶所關心的事情著手。...(B3)

## 2. 著眼於企業老闆之態度

在公司內部是由企畫部負責，但決策仍屬高階主管決定。另外，在整個總公司在這方面的運作上，都會做相關的知會動作，以瞭解其他部門贊助的情形。...(B1)

一般會著眼於大老闆的態度。...(B3)

我們看到，許多企業很少由專業經理人來主導的，幾乎都是老闆級的說有這個心願去做，而且他還要有不錯的股東。...(B3)

## 3. 經由公司股東會同意

中小企業如果要做這種公益事情，需要花大筆的錢都需要經由股東會的同意，如果金額不多也是要給董事會知道一下。...(B2)

其實對我們公司來講，可以每年編列多少預算在做這方面的事。有時候公司賺錢把錢分給股東，股東會認為做善事可以自己去做，為什麼要公司去做呢？有時候股東會認為為什麼要拿我的錢去做善事？要做善事可以把錢給我，我去做。原則上不太容易說服股東。...(B3)

## 4. 非營利組織之形象、口碑

我們會看他們的口碑、當事者的情境。...(B2)

合作夥伴我們是沒有設定什麼評估準則，但我們合作的對象都是這個區域比較有口碑

---

的。...(B4)

## 5. 無特定之評估準則

台灣大哥大並沒有選定一個特定的公益團體，持續的與他合作，但是很多都是人家來找我們的。...(B3)

企業在尋找非營利夥伴之評估準則方面，會因為企業本身的性質、企業自身的利益、老闆的意見、股東會的決定、非營利組織本身的形象口碑等，因人事時地物之不同來評估是否要與非營利組織合作。其中，股東與老闆的態度是受訪企業是否會與非營利組織合作之重要決定因素之一。

### (四) 合作或策略聯盟之契約簽定

#### 1. 有簽定契約

我們在某些部分會訂定訂定契約，例如○○○○中心，這部分像是策略聯盟，我們會求評估回饋，簽訂契約。...(B1)

#### 2. 無簽定契約

像藝文團體部分則無簽定契約，我們會幫他們尋找其他可提供贊助的金主，因此就訂定契約部分是沒有的。...(B1)

在簽定契約的探討上，雖然受訪的企業較少談論到此部份，但在其填答之問卷回函上，皆表明與非營利夥伴合作是有簽定契約之形式存在，以保障雙方合作的過程。

### (五) 企業支援非營利夥伴之方式

#### 1. 提供金錢、產品

公司成立至今，我們一直贊助公益團體，每年也都固定贊助多少金額或提供人力協助。...(B1)

中小型的企業若是今年比較賺錢，就會拿個幾十萬或一、二百萬來捐款，捐給慈善機構或是宗教團體。他們這些團體可以拿著這些錢自行運作，如果要這些企業去做些事情，一方面他沒空，一方面遇到狀況沒有經驗不會處理、不會應對。...(B2)

我們最常與地方政府和中央機關這樣的非營利組織合作，配合他們舉辦各種公益的活動，我們出錢。...(B3)

例如像家扶中心辦園遊會，我們是以協辦的名義參加這個活動再去設攤，其是就是類似我們幫他們一點忙，出面贊助他們，金額也不是很大，但讓活動進行起來看起來滿熱烈的。人力、物力、金錢的贊助都有，人力比較不需要我們，因為他們有志工。...(B4)

## 2. 提供人力

除了金錢贊助外，我們也會提供人力，如要做活動時就會提供人力幫助，例如：○○文教基金會要辦活動，或是證券市場上要辦有關公司治理（公司治理協會）之研討會，我們這邊會出錢出人（宣傳、新聞稿、聯絡協辦參與單位等），將活動辦的熱鬧成功。...(B1)

## 3. 分享經驗與觀念

除了金錢贊助外，我們也會提供人力，或是開辦研習營，培養一些人才與人際關係，如要做活動時就會提供人力幫助，並提供經驗從旁協助。...(B1)

我們也有向文建會建議一些方案，例如對於本土藝術團體缺乏永續經營、管理、財物等概念，因此我們與三家金融控股公司及文建會推行一個三年計畫，讓文建會來協助藝文團體有組織的建立經營管理方式，這三年計畫是從今年開始，這部分是透過文建會協助，我們會出錢及尋求專家來協助教導它們，讓藝文團體在經營管理面向上更有效率。...(B1)

我們把現在有的先做好，而目前有在規劃的，像運用童軍團結合社區服務，童軍團結合社區改造，教育下一代，做品德的教育，讓他們在生活中就學習品德教育。...(B4)

在企業支援非營利夥伴方式之探討上，受訪企業多半以金錢贊助的形式最多，有些受訪者認為企業還是要以本業為重，在做好本業之餘才能顧及公益事業，將贊助的金額交由非營利組織來運作是最好的方式之一。在提供人力支援方面，因企業工作時間的因素，通常是短暫的協助為主。而在經驗、觀念的提供上，許多受訪者運用本身的專業與經驗，分享予非營利夥伴，以相互提昇、共同成長為目標。

## 二、合作或策略聯盟所遭遇之問題

### 1. 員工心有餘而力不足

我覺得經營這四年以來，最大的問題是投入在這部份的人永遠是我們這些人，其實大家有心但不出力，社會上有許多人是願意出錢的，但是要每個人都參與就不是每個人都有意願

---

的，有些人會覺得他的時間不夠，偶爾叫他去玩他願意，但長期的投入卻沒時間，這是我們遇到最大的困難。...(B4)

## 2. 並無遭遇問題或不做成果評估

我們在作這麼久以來較無不成功的案例，例如目前與文建會合作的部分，首先有關與藝文團體接觸部分是由文建會來執行，我們只出錢或提供一些構想，而不會在這部分做任何績效成果評估的。但在我們本業上是要斤斤計較的，追求績效成果的。至於贊助成果如何我們只付出，不求任何回饋，只是在出錢前會先評估捐贈的方案是否會提昇剛才所說的三大面向，如果正面的，我們才會贊助。... (B1)

在合作或聯盟所遭遇之問題方面，受訪企業多半提供贊助之後，全權交由非營利夥伴運作，因此較少遇到困難。唯一提到有遭遇問題之基金會，僅有員工較無時間投入公益之問題，這也是多數企業行公益時最常遇到之困難。

## 三、成功的合作或策略聯盟所需具備之因素探討

本研究在成功的合作或策略聯盟之因素探討上，分為「非營利組織本身能運作且透明度高」、「企業老闆的態度與股東的支持」二方面來說明。

### 1. 非營利組織本身能運作且透明度高

基金會本身要能運轉，要能秀出他的成績，人家才會長期資助你。而且這種錢，企業也怕被騙，所以基金會組織的運轉和透明度很重要，透明度會得到人家的認同，透明度會高別人才敢捐。...(B2)

### 2. 企業老闆的態度與股東的支持

企業做公益的事情在目前來講是全憑老闆，所以我們看到，許多企業很少由專業經理人來主導的，幾乎都是老闆級的說有這個心願要去做，而且他還要有不錯的股東。...(B3)

在成功的合作或聯盟所需具備之因素探討上，多數企業並未做任何的評估動作，而是在決定贊助之後交由非營利組織運作，因此不能評估是否為成功的合作或聯盟。而部份受訪的企業認為，要促成一個成功的合作或聯盟，非營利組織本身的透明度愈高、運轉能力愈好，

愈能吸引企業與之合作聯盟，而企業老闆與股東的支持將能拉進非營利組織與企業間之距離，有助於締造成功的合作或聯盟。

## 第五節 小結

在非營利組織與企業合作或策略聯盟的個案研究部分，本研究從合作或策略聯盟的互動模式進行探討，並由互動的過程瞭解彼此遭遇的問題。再由受訪者於活動或合作告一段落的績效評估瞭解合作或策略聯盟對彼此組織的提昇程度，最後為受訪者對合作或策略聯盟成功因素的探討。

在互動模式方面，本章又分為尋找夥伴的管道、尋找企業夥伴的評估準則、契約簽定與相互支援的方式四個部分。由個案研究分析中得知，非營利組織與企業通常藉由政府機關、公關公司、自己主動尋找或被動等待四種方式尋找合作夥伴；而在非營利組織選擇企業夥伴的評估準則方面，受訪者會從企業組織各方面的考量、基金會自身的考量、合作方案事前的評估及合作基礎是否平等等原則來選擇合作夥伴；在契約簽定方面，受訪者多表示要看合作類型是否為長期合作，若只是短期的活動，多僅止於口頭上的承諾；另外，在相互支援的方式上，非營利組織不再只是單純的受贈者，已能在有限的資源下，提供人力、產品、構想、觀念給企業夥伴，而企業支援非營利組織也不再僅只於金錢的贊助，還有企業志工、教育宣導等方式的支持。

在彼此遭遇的問題方面，受訪者表示多為企業不是以公益導向為目的、彼此合作的認知需求不同、合作地位的不平等、違反契約的規定、或本身組織、企業組織內部的考量因素及合作績效評估後所發現的問題居多。

在合作或策略聯盟的績效評估上，多數受訪者表示結果是滿意的，且多會對合作過程、結果進行評估，瞭解付出與收穫是否成正比，是否要繼續合作下去。

最後，在非營利組織訪談分析中發現，成功合作或策略聯盟因素，受訪者提出企業本身的形象、是否有誠意、是否能體諒、是否肯投入，本身組織過去的口碑及服務品質，能否事先了解企業的產業文化，合作議題是否吸引人，廣告投入的成本及媒體宣傳的程度，在溝通協調、宣傳、管理機制等合作技巧上，以及政府及社會大眾的支持為導致合作成功最主要的因素。

---

在企業訪談分析中發現，成功的合作或聯盟所需具備之因素，多數企業並未做任何的評估動作，而是在決定贊助之後交由非營利組織運作，因此不能評估是否為成功的合作或聯盟。而部份受訪的企業認為，要促成一個成功的合作或聯盟，非營利組織本身的透明度愈高、運轉能力愈好，愈能吸引企業與之合作聯盟，而企業老闆與股東的支持將能拉進非營利組織與企業間之距離，有助於締造成功的合作或聯盟。本研究將繼續進行問卷調查，將研究問題設計成問卷形式，對台灣前三百大基金會進行問卷調查分析，由量化研究方式彌補個案訪談之不足，並可瞭解台灣多數基金會對非營利組織與企業合作或策略聯盟之看法。