

2015



年刊

第三期

社團法人

中華組織發展協會

# 社團法人中華組織發展協會

Chinese Organizational Development Association

## 簡介

### 緣起

中華組織發展協會是由一群跨越臺灣海峽兩岸社會中之企業、非營利組織、公部門、社會工作、與學術研究機構等實務工作者與學者共同於 2010 年 5 月正式成立的組織。

### 宗旨

促進各類組織之現代化、理性化、永續化及精緻化之發展，並善盡社會責任與發揮公益精神。

### 核心價值

攜手公益，創新合作。

### 目標

希望結合各界不同的專業與資源，協助與促進各類組織間的合作與發展。

### 任務

- 一、辦理國內外各類組織之績效評鑑與業務診斷。
- 二、辦理國內外各類組織之組織發展與業務調整之業務。
- 三、促進兩岸間非營利組織之互相訪問與經驗交流之活動。
- 四、辦理國內外各類組織之教育訓練與人才培訓之業務。
- 五、進行國內外各類組織之研究發展與成果出版之工作。

### 發展方向

- 一、組織發展與合作平臺。
- 二、NPO 與企業合作平臺。
- 三、兩岸 NPO 的發展平臺。
- 四、NPO 組織個別化陪伴與發展。

### 工作

- 一、公益發展與合作
- 二、組織發展與合作
- 三、NPO 組織發展
- 四、創新發展與合作
- 五、青年公益的發展



社團法人中華組織發展協會

## 理監事名單

### 第一屆理監事名單

(2010.05.22-2013.05.22)

理事長	王秉鈞 副教授/元智大學資訊管理學系
常務理事	金世朋 所長/正誠聯合會計師事務所
常務理事	鄭勝分 助理教授/國立臺灣師範大學社會教育學系
理事	曲慶浩 董事/耕莘文教基金會
理事	莊文忠 副教授/世新大學行政管理學系
理事	李志強 創辦人、監事/光原社會企業股份有限公司
理事	陳曉明 專案經理/行動力組織學習中心
理事	劉祥孚 理事/大自然推廣教育協會
理事	李禮孟 助理教授/輔仁大學企業管理學系
理事	王懷毅 執行長/展宇管理顧問公司
理事	林彩媚 副執行長/中國青年和平團
常務監事	張裕銘 會計師/日正聯合會計師事務所
監事	邱耀漢 高級專案經理/益群創意股份有限公司
監事	溫景財 助理教授/金門大學運動與休閒學系

### 第二屆理監事名單

(2013.05.22-2016.05.22)

理事長	王秉鈞 副教授/元智大學資訊管理學系
常務理事	金世朋 所長/正誠聯合會計師事務所
常務理事	鄭勝分 助理教授/國立臺灣師範大學社會教育學系
理事	曲慶浩 董事/耕莘文教基金會
理事	莊文忠 副教授/世新大學行政管理學系
理事	李志強 創辦人、監事/光原社會企業股份有限公司
理事	陳曉明 專案經理/行動力組織學習中心
理事	劉祥孚 常務理事/大自然推廣教育協會
理事	林銘遠 總經理/守護天使管理顧問股份有限公司
理事	施欣錦 執行長/介惠社會福利慈善基金會
理事	林彩媚 辦公室主任/十大傑出青年基金會
常務監事	羅德城 副秘書長/中華財政學會
監事	邱耀漢 高級專案經理/益群創意股份有限公司
監事	溫景財 助理教授/金門大學運動與休閒學系

# 目錄

理事長的話—公益合作，創新發展-----	01
總編輯的話-----	03
年度專題—社會企業行銷-----	06
社會企業行銷新思維-陳金貴-----	07
關係行銷在非營利組織中的運用—以財團法人 羅慧夫顱顏基金會為例-薛妙賢、謝儒賢-----	10
社區創新的品牌策略-林佳賢-----	16
成果花絮-----	19
公益發展與合作-----	20
組織發展與合作-----	22
NPO 組織發展-----	26
創新發展與合作-----	29
青年公益的發展-----	31
分享專區-----	32
2015 年社會企業世界論壇心得分享-----	33
挖掘社區居民“主體性精神”-----	37
愛無所畏，“因為遇見，所以懂得-----	41
一場溫暖的行走，與靈魂人物面對面-----	47
長照專委會赴台參訪記-----	50
財務報告-----	53
捐款徵信-----	55

社團法人中華組織發展協會

Chinese Organizational Development Association

年刊

期    別：第三期

2016 年 3 月

發行人：王秉鈞

總編輯：莊文忠

編輯群：吳佳霖、曾維平  
傅郁翔、王新崑

美術設計：呂建宇、曾維平  
傅郁翔、王新崑

捐款方式

郵政劃撥

戶    名：

社團法人中華組織發展協會  
劃撥帳號：50236428

銀行捐款

戶    名：

社團法人中華組織發展協會  
匯款銀行：

上海銀行文山分行(0110668)  
帳    號：66102-00000-2257

會    址：

臺北市文山區萬盛街 88 號 2 樓  
統一編號：26258877

網    址：<http://www.coda.org.tw/>

電    話：+886-2-2933-4527

傳    真：+886-2-2934-3433

E-mail：[coda0522@gmail.com](mailto:coda0522@gmail.com)

Facebook：中華組織發展協會

<https://www.facebook.com/coda0522>

## 理事長的話



中華組織發展協會成立已六年了，身為起頭二屆的理事長感觸深刻；因為，依協會規章今年是選任新理事長的時刻。反省這幾年的活動與作為，套句陳之藩所說的名句：「要感謝的人太多了，無法一一提及，只有感謝天了。」協會的成立是偶然，是九零年代台灣非營利組織在解嚴後的覺醒的產物，也是二千以來兩岸非營利組織的相互交流下的結晶。許多非營利組織運作的前輩在其中發揮了關鍵的影響，許多學界優秀的學者獻出了心血，使得協會一路走來順利異常，也凝聚了許多的祝福、期許、與支持。

在五月間協會選出了師大社教系的鄭勝分教授擔任新任理事長。勝分自協會成立之初便是主要成員，擔任常務理事亦有六年，協會事務大小都有參與；與協會祕書長吳佳霖女士合作進出中國各地教育訓練參訪非常密切，是協會的核心成員。如今協會由鄭教授接任可以無縫運作，令人放心。

本期的內容分論述與活動呈現兩種型式，首先在論述部份本期有陳金貴教授，薛妙賢、謝儒賢，及林佳賢三位學界與實務界知名人士的三篇大文，主題是以社會企業的行銷。從理論與實務分析社會企業行銷在台灣非營利組織的實踐與影響。可以為各界參考。而活動部份則是呈現協會去年的各種活動記實，其反映協會近年來的活動內容與兩岸非營利組織交流與合作的興盛。



協會這幾年在交流、參訪、與短期培訓方面已發展出有利的模式，成為協持續向前的動力。然而，這離成熟境界仍有許多空間待填，在這幾年的經營中，我覺得有幾點待大家共同努力。例如，長期培訓、組織陪伴、組織輔導、專業與學術人才培育等都是可以加強與發揮之處。由此看來，組織仍有許多努力的空間，希望在新任理事長領導下蓬勃開展。非營利組織與社會企業在兩岸都有深刻的需求與發展，願協會在兩岸的歷史中扮演關鍵型推手的角色，讓各自與共同的發展均能完整成功！

社團法人中華組織發展協會

理事長

A handwritten signature in blue ink, appearing to be '王新' (Wang Xin), written in a cursive style.

Jul 18, 2016

## 總編輯的話

近年來，「社會企業」在臺灣可說是一個討論度非常高的名詞，雖然大家對它的定義仍未形成共識，其具體內涵也有待從實踐中發掘、用行動來體現，但「以經濟方法達成社會目的」，應是一個淺顯而不離本質的理解。事實上，許多人或許正在做具有「社會企業」精神的事情而仍不自知，也有些想要追趕時尚風潮而投入



「社會企業」的人可能仍未掌握其精髓所在。無論如何，社會企業彷彿是一顆萬靈丹，每一個部門現在都想要利用它來解決一些問題，例如政府想要以此為青年創業找一條出路、企業想要藉此從激烈的市場競爭開創一條新路、非營利組織則欲以此為組織轉型與永續經營找一條生路，其藥效如何，且讓我們拭目以待！

社會企業的核心價值包括創新與創業，在這個過程中，需要讓更多人知道組織所欲追求的理念、創造的價值及對社會的影響，才能爭取他們對組織的支持、購買組織的產品或服務，這就是「行銷」。從管理的觀點，社會企業既然是以經濟方法解決社會問題，組織可師法企業從事行銷的原則與策略，然其行銷的內容與重點則應強調幾個特色，可歸納成以下四點：

1. 價值行銷：不同於企業以「價格」為行銷的主要訴求之一，社會企業應強調其所追求之價值的重要性，此一價值論述可以說明組織的成立與存在對社會、經濟、環境這三者能造成什麼正面的影響；也可從組織的營運與發展對股東（投資人）、員工、顧客、服務對象

等重要利害關係人產生何種效益，藉以行銷組織之產品或服務的無形價值，誘發消費者的認同與支持。

2. 故事行銷：社會企業感動人心之處即在於，每一個組織創建的背後有其使命願景或傳奇故事，這個願景或故事不僅是支持創辦人（或團隊）的勇往直前的動力，也是讓投資者和消費者願意投入資金或掏錢購買的原因。因此，組織在行銷的策略中，應該將此一願景或故事善加包裝，將它融入組織成為員工的工作價值，並透過提供服務的過程傳遞給顧客，為顧客留下美好的消費經驗。
3. 關係行銷：社會企業不是跨國企業或是連鎖企業，通常是為了解決在地問題所發展而成的組織，與環境系絡的鑲嵌度極高，初期在規模上也較為接近中小企業的性質，既無資源購買大量的商業廣告，也無必要以全世界為行銷對象，因此，必須充分運用在地資源和人際網絡，主動積極透過雙向溝通，培養員工、顧客、住民的忠誠關係，以維持他們對組織的長期支持。
4. 創意行銷：競爭雖然是商業市場的常態，但社會企業在性質上介於企業和非營利組織之間，其競爭者有可能是來自企業、非營利組織或同性質社會企業所提供之產品或服務，競爭壓力可能更為多元，因此，組織在行銷手法上必須更具有創新和創意，才能建立獨特的品牌形象，在激烈競爭的市場上取得生存空間。

有識於社會企業的發展方興未艾，而行銷對社會企業的發展又十分重要，本期年刊乃以社會企業行銷為專題，分別邀請陳金貴教授、薛妙賢專員、謝儒賢教授及林佳賢執行長分享個人對此一主題的研究心得與實務經驗。陳金貴教授在《社會企業行銷新思維》一文中指出，社會企業無論是在組織規模、經營模式、用人考量、顧客區隔等方面有其特色，在行銷上應有別於商業行銷和社會行銷，採取多元行銷的思維，包括理念行銷、故事行銷、關係行銷等，才能獲致較佳的行銷效果。不過，陳教授在文末也特別強調，對社會企業而言，任何行銷策略只要有效，

就是組織最好的行銷方式，不必拘泥於特定方式，頗值得深思。

薛妙賢專員與謝儒賢教授在《關係行銷在非營利組織中的運用——以財團法人羅慧夫顱顏基金會為例》一文中，以羅慧夫顱顏基金會為例，說明該組織如何運用關係行銷的策略，吸引、建立、維持、強化與四個企業或企業型基金會的夥伴關係，文中不僅整理了關係行銷可為組織帶來哪些效益，也說明了羅慧夫顱顏基金會建立跨組織永續合作關係的策略藍圖，對非營利組織工作者而言，應該也是值得學習的經驗。

林佳賢執行長在《社區創新的品牌策略》一文陳述了臺灣許多地方近年來雖然致力於推廣社區產業，重新活絡地方發展潛力，但在缺乏整體行銷策略規劃的思維下，導致陷入單打獨鬥的困境和呈現 M 型化的趨勢，實不利於社區產業的長期經營。因此，林執行長提出幾個有助於社區發展「創新品牌」的行銷策略：形成社區策略聯盟、打造正確的購買服務感、盡可能把人帶進來而不是把產品送出去、減低公部門的經費來源支持。透過此一經驗的分享，讓我們更加瞭解如何拓展社區產業的發展空間。

過去一年，中華組織發展協會仍秉持著創會以來的核心軸線：公益發展與合作、組織發展與合作、NPO 組織發展、創新發展與合作、青年公益的發展等，持續深耕與拓展，推動多項兩岸四地公益組織的交流與學習活動，除了向各項活動的規劃與執行團隊的付出表達敬意外，也感謝活動的參與者在本刊文末的分享與回饋，讓本年刊的內容更為充實與豐富。

總編輯

莊文志

Jul 18, 2016

陳金貴

社會企業行銷新思維

薛妙賢、謝儒賢

關係行銷在非營利組織中的運用—以財團  
法人羅慧夫顧顏基金會為例

林佳賢

社區創新的品牌策略



## 社會企業行銷新思維

陳金貴 臺北大學公共行政暨政策學系教授

企業要將其產品或服務推展到市場，讓顧客喜歡買而且買得到，通常會運用行銷策略，幫助其產品或服務能得到豐碩的銷售成果，由於商業行銷的方法，確實可以有效達到其預定成果，使得長期受到民眾要求政策公開化的公部門，必須引入行銷方法，推動政府行銷，促使公共政策及



公共服務透過行銷的運作，不僅讓民眾能明瞭其內容並接受其施行。而由民眾自行組成，其任務以推動社會公益的非營利組織，為籌措資源及推廣服務，也不得不採取行銷方法，雖然它會偏向使用社會行銷的途徑，但也會運用一般的行銷概念。當社會企業興起時，由於它是以企業運作方式，來達到社會服務的目的，並將收入盈餘再投入於營運中，因而社會企業具有社會影響及經濟效益兩種性質，以致於它運用的行銷策略，不能單用傳統的商業行銷方式或是直接採取社會行銷的方式，社會企業採用的行銷概念，需要有不同的思維。

社會企業的基本性質是以企業型運作達到社會任務的混合型組織，由於它的特性與一般的組織不同，所以要從多方面來考慮其行銷方式的運用：其組織規模比較接近中小企業，所以資本額不大，因而用在行銷的預算，就會受到限制，無法多也不能多；專任人員也不能多聘，一人要當多人用，無法僱用行銷專業人才。經營管理的決策權，可能是經由董事會直接掌控或授權管理人員管理，也可能是社會企業創業人自己決定，因此行銷方式的考量，也會有所不同；社會企業的營運方式，各有不同的方式，因而有不同的顧客群，例如僱用弱勢人員為員工，行銷產品的對象，依產品的主要購買者而定，若是提供弱勢人員產品或服務時，



其行銷對象卻是弱勢人員和其家人及朋友，所以其行銷對象是多元的利害關係人；社會企業的產品若是獨家的，可以避免競爭性，但可能因為創造了新市場，引發其他廠商的進入，產生競爭是無法避免的，此時產品品質的要求，成為顧客的選擇考量，社會同情心無法成為一般顧客的優先考量，行銷方式不能只往社會關懷設計，也要包含商業行銷的因素在內，總之社會企業的行銷，需有多元的考量。

傳統的行銷模式，採取 4P 的組合，亦即因不同的行銷市場，將產品（product）、促銷（promotion）、場所（place）及價錢（price）進行其需要的重點組合，採取低價略、大量廣告或產品設計獨特等策略，另外要考慮組織或產品的定位及市場區隔，前者決定產品要以何種價位來定位其產品市場，例如定位在中價位，來爭取不想花大錢卻又想要好品質的顧客，而後者考慮依地理區位、人口特性、職務特性或社會價值來做為顧客市場的區分，例如以性別、年齡、居住地、職業或收入等，依據不同的顧客群，採取不同的行銷策略。這種商業行銷設計適合社會企業從產品或服務市場賺取收入的營利考量，但社會性的考量，則要採取社會行銷的方式，運用傳統行銷的原則和技術，影響標的對象，使其願意改變其行為，以達成個人或社會的福祉，這種行銷方式的另種說法為理念行銷，在社會企業的營運中，需要將其照顧或協助弱勢人員的經營理念，以說故事的方式，行銷給其特定顧客或社會大眾，一方面影響更多人支持其理念，另一方面促其以購買產品或服務。由於社會企業以中小型企業的型態為多，產品的銷售對象常會受限於特定顧客，因此要如何維持其多方面的長期支持，需要採用關係行銷，社會企業要透過長期的顧客關係培養和維持，以互動互利的方式建立夥伴關係，企業得有長期支持的忠誠顧客，顧客能因此減少其風險，因此社會企業的管理人員可用多種利害關係人的角度，擴大去找出不同的顧客、服務對象、供應商、社區人員、社工機關及人員等，用心去建立相互聯結的友好關係，從而得到更多的信任和支援。上述三種的行銷方式，要配合社會企業的

多元特性，運用不同的行銷策略，才能有效達到其行銷的目的。

社會企業除了要因應不同的需要，採用多種不同的行銷方式外，它也要搭配相關的運用思維，才能使行銷效果更佳，分別列出如下：

1. 行銷設計要維持社會企業創設的使命，達到企業營收高，社會影響佳，甚至具有環境保護價值的目標。
2. 行銷設計的前段作業，應有對內外環境的分析，或對產品市場的調查研究，以便掌控顧客的需求及配合社會企業自身的能力和條件，使行銷和產品的方向能針對市場所需，達到預期的目的。
3. 行銷設計要有顧客區隔的考量，針對產品或服務的特性，確定直接顧客和發掘替在顧客，使行銷效果能及於標的顧客。
4. 產品行銷思維考慮其不一樣的性質要先於價格，並且要配合故事性的產生背景，會更有吸引力。
5. 行銷的傳播方式，可運用社會性的議題，引起新聞媒體的報導，省錢又有效，而電腦網際網路的運用，使行銷有更多直接與顧客互動的機會。
6. 品牌的建立使產品有所定位，經由知名度的建立，可使顧客產生品牌信任感，對企業也產生社會責任，使行銷效果更易發揮。

由於社會企業包含各種不同的組織和經營方式，其定義也隨之而有所不同。可以說它是一種正在發展，尚未成熟的新組織，因此出現以成功創業者述說成功經驗為重要傳 和推展的方法，但每個故事都有自身的獨特背景和過程，對接收資訊者而言，得到振奮人心和鼓勵投入創業效果為多，個別經驗的傳授並未能普遍有效的移轉。由此推想社會企業也尚未能發展出一種可專門運用於社會企業的行銷方式，但可先借用目前已在不同組織中有實際運作的行銷思維加以運用，社會企業的經營管理者可依據管理團隊的認知和組織的特性，規劃自己的行銷方式，來促進產品或服務的推銷，只要有效，就是最好的行銷方式，不必拘泥於特定的方式。



## 關係行銷在非營利組織中的運用 —以財團法人羅慧夫顏顏基金會為例

薛妙賢 財團法人拓凱教育基金會專員

謝儒賢 朝陽科技大學社會工作系副教授

### 壹、 前言

在非營利組織蓬勃發展與過多感性募款訴求所造成的「善心疲乏」現象，已讓大眾的捐款行為較過去難以預測。且根據研究，非營利組織在失去既有捐助者後，如同企業要花費較維繫舊顧客要來的高五倍的成本，去吸引新顧客（Kolter,1997；Kolter,1998；引自王家筠，2009）。鑑此，Drucker（余佩珊譯，2004）便認為：「從事基金發展的工作時，要動之以情，也要服之以理，並試著建立與大眾間的持續關懷。」意指，機構組織有義務告訴大眾，各類善款的來源及流向，以讓利害關係人（含服務使用者、董事會和員工、捐款者、資源提供者、志願工作者、媒體、政府部門、社會大眾、專業人員等）相互監督，以示責信（accountability）。

而既然責信，是一種非營利組織與周遭利害關係人的「關係」建立與展現，如何吸引、建立、維持、強化這些「關係」？其實便是「關係行銷」所關切的焦點。然目前國內對關係行銷的研究，多以企業為研究對象，探討非營利組織採行關係行銷之研究，仍屈指可數。而在其中，又多以個人捐款為主，以企業為對象之研究，則更為稀少。或許意味著，非營利組織對於面對與自己核心價值迥異的企業，不管是合作或向其勸募，仍抱持著保留與觀望的態度；然而，矛盾的是，非營利組織仍嚮往著企業的資源與影響力，這種又愛又懼的心情，讓雙方呈現若即若離的競合關係。

鑑此，本研究透過「個案研究」途徑，探討財團法人羅慧夫顏顏基金會（以下簡稱羅慧夫基金會）與企業／企業基金會採行關係行銷的經驗與策略、助力阻力，及其所帶來的影響；目的在探究臺灣非營利組織與企業合作之關係行銷模式。

## 貳、 關係行銷下的跨組織合作

在捐助者日漸減少的條件下，越來越多的非營利組織依賴於少數的關鍵資助者，如企業，以跨組織的合作關係，來面對複雜的捐助者型態和激烈的市場競爭（司徒達賢，2003）。而也因為建立新的合作關係，要比維繫既有的關係來的昂貴，非營利組織開始引入關係行銷（relationship marketing）的理念於跨組織合作關係的經營中，透過吸引、建立、維持、強化等關係行銷要素（Jackson Jr.,1994），將短期的交易行銷，轉變為長期、穩定的夥伴關係。

對於非營利組織採行關係行銷所帶來的益處，McCort（1994）就曾說明之，如表 1 所示：

表 1 非營利組織與關係行銷

非營利組織的挑戰	關係行銷所能帶來的利益
長期支持的需要	促進長期承諾關係
產品與服務是無形的	關係結合了捐贈者與非營利組織，形成實際利益
贈予動機是內在性的	培養使命中的歸屬感 連結捐助者與非營利組織的關係變得顯著
溝通是曖昧不明的	透過關係建立捐助者對非營利組織的信心
行銷與非營利組織性質的不相容	強調互利互惠關係，大於任何的單一交易
募款	提供瞭解非營利組織的需求，及可持續發展的策略

資料來源：From “A framework for evaluating the relational extent of a relationship marketing strategy: The case of nonprofit organizations,” by J.D. McCort, 1994, Journal of Direct Marketing, 8 (2), p.55

而對企業而言，在全球企業社會責任的浪潮下，非營利組織是一個「能載舟，亦可覆舟」的利害關係群體，其不僅是監督企業的第三團體，同時也能以媒體輿論與行銷，來形塑該企業公民行為。因此，有些企業，會把與非營利組織合作，標示為企業所承擔之社會責任(經濟部,2009)，對內以增加員工向心力，對外則強化投資人信心並建立公益形象。

據此，雙方在合作時，多半會透過善因行銷 (cause marketing) 的活動，成為實現關係行銷理念主要的戰略之一。一項調查便指出，高達 85% 的企業和 65% 的非營利組織藉由善因行銷的夥伴關係，來獲取金錢及提高各類公共意識，甚至，透過這樣的合作關係，每年可創造高達 6.5 至 8.5 億元的收益 (Larson,2001; Husted & Whitehouse,2002)；且根據研究，善因行銷活動會隨著時間的推移，在目標群眾心中，留下更為深刻的印象 (Nowak&Clarke,2003)。也就是說，非營利組織與企業，都應在基於為發展長期合作關係下，尋找一個適合自己、互利互惠的合作夥伴。

### 參、 案例：財團法人羅慧夫顏顏基金會

本研究透過了解羅慧夫基金會與四家企業／企業基金會在執行關係行銷時的經驗，以梳理、廓出非營利組織與企業的跨組織合作關係樣貌。

研究發現，羅慧夫基金會與企業／企業基金會的跨組織合作，運用了關係行銷的理念，實踐於「善因行銷」與「企業贊助」等合作方式上；且在吸引、建立、維持與強化等關係行銷要素的催化下，讓雙方的跨組織合作關係，得以歷經時間的考驗，朝正向與長期來發展。歸納其與關係行銷模型如圖 1

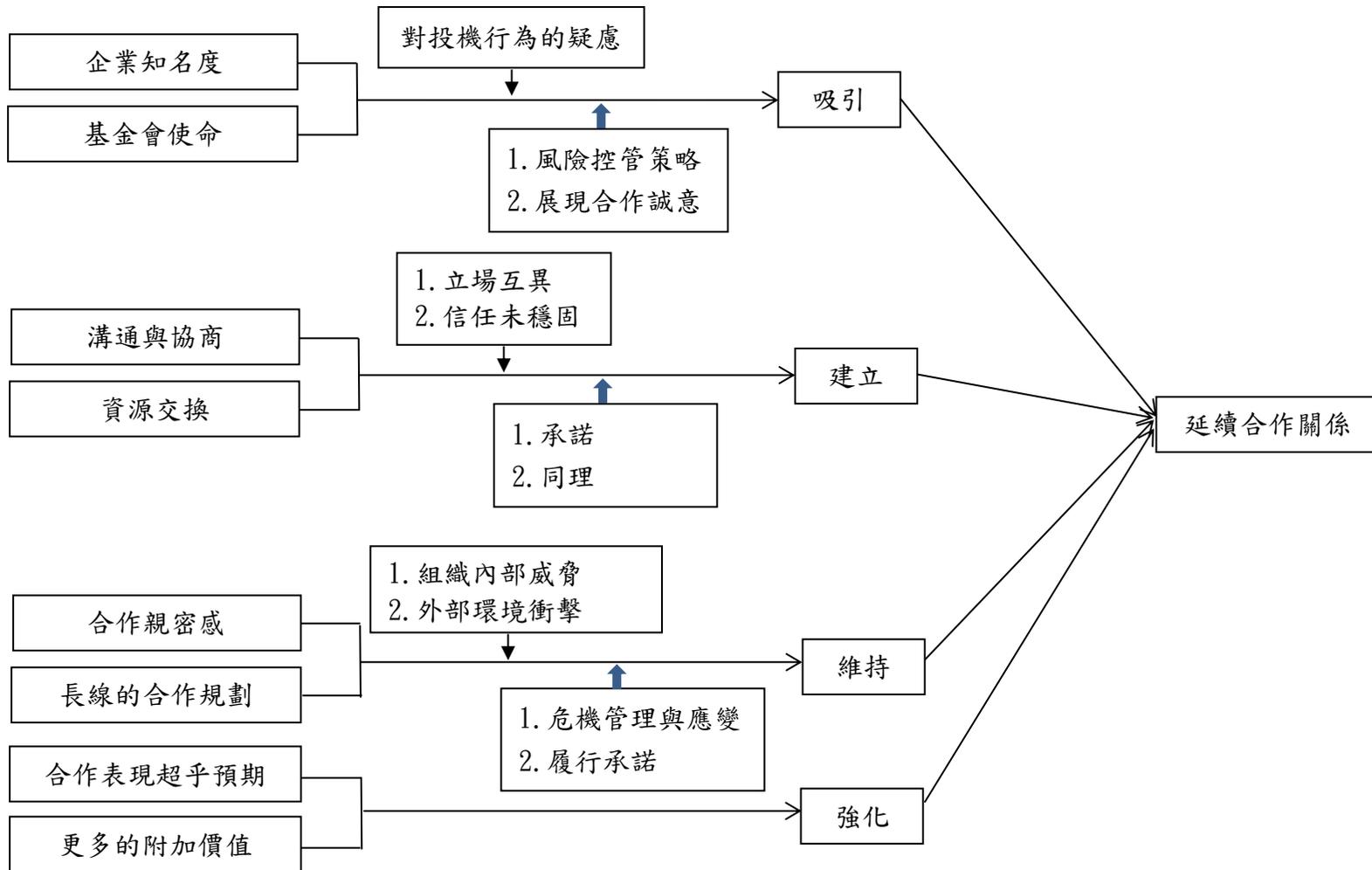


圖 1 羅慧夫基金會與企業／企業基金會跨組織合作關係行銷模型

## 肆、 結語

綜上所述，在與非營利組織的合作中，企業為妥善運用資源、降低風險，相當重視非營利組織的核心能力，並且會根據其目標，挑選適合的合作對象。故非營利組織應倚賴堅實的專業能力及透明、即時的責信制度，建立組織不可替代之「硬實力」，以取得更多的企業合作機會；忌為提高與企業的合作機會而削足適履，恐適得其反。

其次，融入社會工作專業中的「軟實力」，以傾聽、接納、同理、溝通與關懷等技巧，站在企業的角度，順應不同企業的社會責任策略，調整與其接觸與施力的面向；並針對不同企業帶來之價值與影響，予之分類並排序，提供差別化的跨組織合作策略。

另一方面，當企業把慈善理念與社會責任結合，並納入公司經營策略中時，在執行方向上，可針對不同利害關係人，擬訂出可能的關係目標、關係定位與關係發展計畫。甚至，成立社會責任專司部門或設立基金會，聘用多元領域人才組成工作或顧問團隊，社會工作者即可為其一。

而在合作對象的挑選上，雖與大型或知名的非營利組織合作，風險較小，但企業的影響力是否能夠充分發揮，事關與非營利組織的核心能力的適配度。因此，企業應更具冒險性，突破過去既有的思維，以其欲達之目標，來選擇合作對象；且忌「偽善」或「消費公益」，因一旦招致外界質疑，後續企業將須付出更大的成本，來彌補失去的聲譽。

此外，在與非營利組織的合作中，有形利益固然重要，但過程中所引入的人文關懷，對於激勵員工、凝聚組織向心力，與形塑企業文化上，皆具相當的助益，而這些隱性的價值，能使企業有更深層的成長。因此，企業經營者應更重視無形的價值，除了親身臨在外，更應明定獎勵機制，讓員工更願意參與。

## 參考文獻

- Husted, S. W., & Whitehouse Jr., F. R. (2002). Cause-related marketing via the world wide web: A relationship marketing strategy. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 10(1), 3-22.
- Jackson Jr., D. W. (1994). Relationship Selling: The Personalization of Relationship Marketing, *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), p.45-54
- Larson, J. (1995). Sweet charity. *American Demographics*, May2(3), 68-72.
- McCort, J. D. (1994). A framework for evaluating the relational extent of relationship marketing strategy: The case of nonprofit organizations. *Journal of Direct Marketing*, 8(2), 53-65.
- Nowak, L. I., & Clarke, T. K. (2003). Cause-related marketing: Key to successful relationships with corporate sponsors and their customers. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 11(1), 137-150.
- 王家筠 (2009)。影響關係行銷之因素：以 S 公司的 B2B 交易為例。國立中山大學管理學院高階經營碩士學程在職專班碩士論文，高雄市。
- 企業社會責任的人權議題。(2009 年 12 月 16 日)。臺北市：經濟部。2012 年 7 月 7 日，取自：  
[http://csr.moea.gov.tw/articles/articles\\_content.aspx?ID=MTAwMDEyMQ](http://csr.moea.gov.tw/articles/articles_content.aspx?ID=MTAwMDEyMQ)
- 余佩珊 (譯)(1994)。非營利機構的經營之道(原作者：Drucker, P. F.)。臺北市：遠流。(原著出版年：1990)。

## 社區創新的品牌策略

林佳賢 臺灣社區重建協會專案執行長



近幾年，只要提到「社區品牌」彷彿一門顯學般得到民眾所推崇認可，事實上，社區品牌近幾年儼然成為政府部門補助裡一大重要業務，在政府補助的項目下，目前大致分為三個區塊，第一個區塊為經濟部體系內中小企業處發展的地方產業發展基金，提出 OTOP 策略，打造出一鄉一特色的在地概念；第二為農業委員會中的水土保持局的農村再生計畫，提出三生「生產、生活、生態」的願景，打造社區軟硬體特色；

最後一個為文化部底下各縣市文化局有社區營造點計畫，社區可依照自己本身願景提出計畫補助，然而，在每社區極力推廣自家農產品加工、文創產品、社區小旅行的美麗願景下，如果政府不補助，試問社區品牌還能經營下去嗎？我想沒人敢回答「可以」。關鍵在於社區對於行銷策略目前尚無明確對「創新品牌」有明確的規劃，所以在面對市場上商業化、設計化、趣味化的強力競爭下，社區產業在自產自銷的孤軍奮戰下，也面臨滯產滯銷的窘境，即使短期內產品得到民眾所認可，但也無法長久經營下去。

針對社區面對之現有困境，如何有效的去解決？首先得提出整體的策略規劃外，包含產品設計、行銷管道、銷售客群以及經營模式外都可一一考量進去，對於專業的企劃人員這些是行銷推廣構成之必要條件，但對於社區工作者而言，這些專業仍是有些距離的，社區志願投入這些事務的人，舉凡理事長、總幹事、青年志工等等通常不是此方向的專業，因此往往在一開始策略規劃上便出現了錯誤，認為社區產品如果品質好

民眾自然會購買，社區如果有旅遊特色群眾必定會蜂擁而至，因此在整體規劃上，皆是以被動等待的方式在等候人群大駕光臨，乃至於一年到頭社區也呈現出 M 型化趨勢，知名的社區越來越多人去參觀，反之亦然。

我想，先將社區的行銷推廣與其他產品的推廣先做個區分，首先，在商品的產量方面，社區產品的產出量遠遠不及傳統產品之銷售量，因此不同於傳統產品社區產品是量少但質量較佳；其次是地域性，傳統產品在各地皆可販售，社區產品有了地域上的規範，因此具有在地文化特色的商品也是社區產品的一個特點；再者，社區行銷方式以及一般觀光地區行銷方式有很大的差異，一般產品銷售員有話術去誘導消費者購買，但在社區內，銷售人員通常不擅於推廣行銷自己產品，擔心被其他人認為是有目的性的參與社區，盡可能避免耳語，在社區內也衍生出傳統行銷以及故事行銷兩種銷售手法。上述幾點已經點出社區產品行銷與其他產品之差異，我在這邊提出解決基本對策，可依照產品之不同進行部分內容調整：

#### 一、形成社區策略聯盟：

每個單一社區產業在其社區內很難充分發揮其效用，如果能聯合鄰近周邊社區產業推展出其他配套措施，達成互補功能，從點的發展進而連接到線跟面的軸線發展，可分散其產品之風險，舉個例來說，彰化縣芳苑鄉大多屬於海港社區，於 2014 年集合 4~5 個社區成立黃金海岸聯合社區發展協會，每一社區提供提供產業(蚵、蛤蠣、胡蘿蔔)、遊程(海岸小旅行、沙丘親子探險)、美食(地方風味餐)等社區產業，進行社區間資源共享策略，打破單一社區單打獨鬥之窠臼。

#### 二、打造正確的購買服務感：

現今的社區產業銷售常常遇到一個狀況，銷售人員缺乏正確行銷意識，提到行銷社區內產品是很羞赧的一件事情，態度也相當扭捏，如何

培養出社區銷售人員正確培養銷售觀念？首先必須對社區本身產品有自信心，產品是為了讓社區能夠永續發展的重要途徑之一，再來是故事行銷，社區的產品大多屬於社區內居民所種植，透過社區故事分享讓購買人了解其辛苦歷程，進而製造出更多的體驗經濟出現。

### 三、盡可能把人帶進來而不是把產品送出去：

目前社區產業多為農產品居多，也因為如此在都市常有農夫市集或其他展售空間提供社區產業進行販賣，我認為適度的曝光是好的，但更重要的是，如何把消費者帶入社區進行更進一步的消費也是相當重要的一個步驟，消費者到市集空間進行買賣促成的商機僅是單純的買賣對價關係，如果能更進一步到社區走訪，感受在地風俗民情，讓消費者體驗當地食衣住行育樂等多方面的選擇，將有助於創造更多經濟來源，但是，社區得已有相當好的配套及完整經驗才行。

### 最後，減低公部門的經費來源支持：

公部門補助社區產業發展是一門德政沒錯，但如果過分依賴政府單位支持將造成過度處理行政庶務階段，反而少了社區自主性，因此如果可以逐年遞減的去分配政府所支持的比率，不僅可以針對產品自身品牌做「真正」想做的策略規劃，還可以檢視社區產業本身的競爭能力達到社區永續經營的目的。

成果花絮

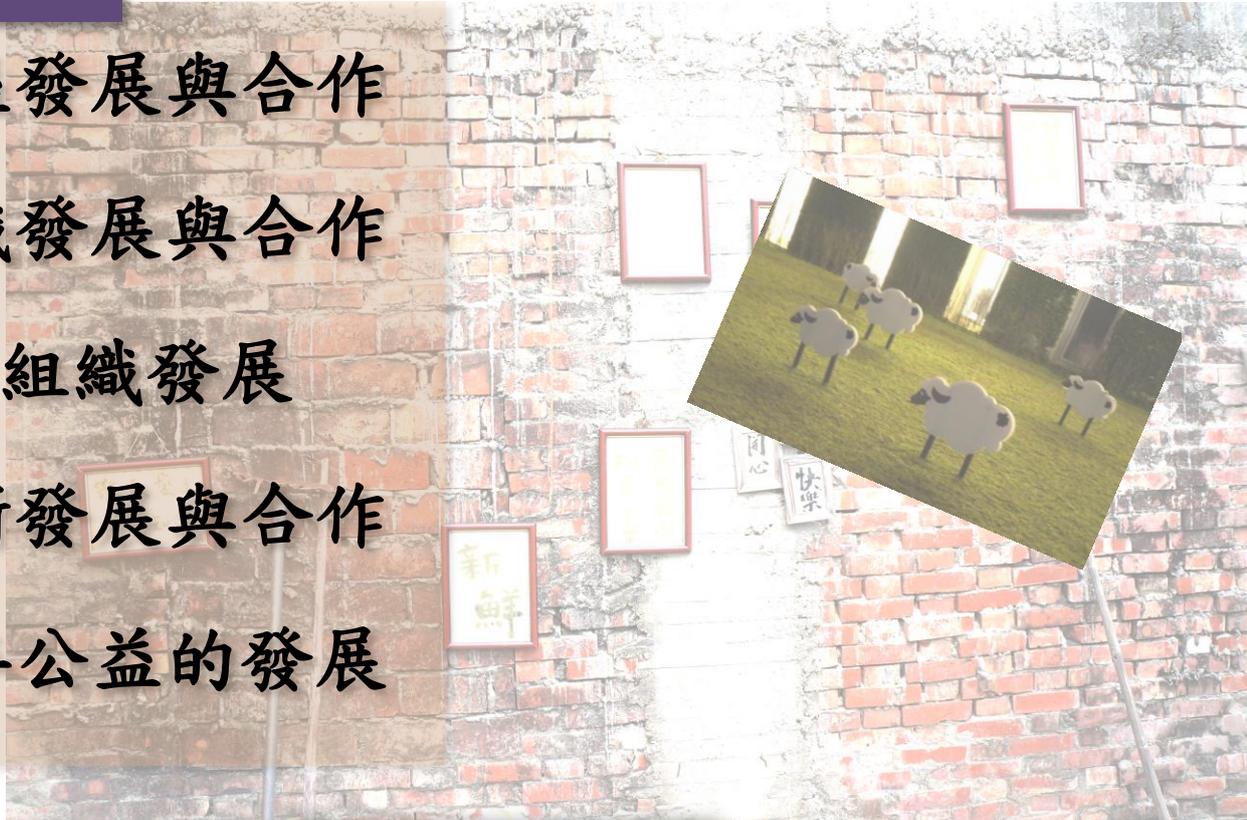
公益發展與合作

組織發展與合作

NPO 組織發展

創新發展與合作

青年公益的發展



## 一、公益發展與合作

公益發展與合作主要在促進整體公益發展與跨界合作，以公益為主題，以交流為形式，每年會有活動以促進公益的發展。

### 1. 鶴童 20 周年活動

執行時間：2015 年 5 月 08 日~5 月 12 日

參與成員：天津鶴童成員、兩岸三地老人服務相關實務工作者與學者

活動內容：參與天津鶴童 20 周年活動，藉由活動參與的過程中，與兩岸三地老人服務的單位進行交流，除了促進協會與天津鶴童合作關係，更可增加與其他單位交流的機會。

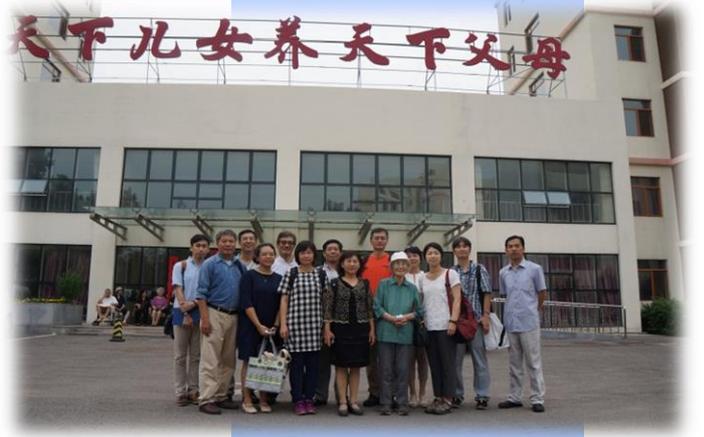


## 2. 兩岸 NPO 專業管理與創新發展交流

執行時間：2015 年 7 月 20 日~8 月 04 日。

參與成員：徐州、哈爾濱、長春、瀋陽的 NPO、學校與政府人員

活動內容：本次活動共 12 人參與，了解大陸徐州與東北地區 NPO 與社會企業的發展，並透過 NPO 專業能力與社會企業工作坊，藉由互相交流學習，增進在地組織專業發展。



## 二、組織發展與合作

組織發展與合作的部分則是協助不同類型的組織發展，並透過跨域合作，善盡社會責任與發揮公益精神。

### 1. 社會組織管理培訓

執行時間：2015年3月20日~3月26日

參與人員：廣州南海區政府

活動內容：社會組織管理的運作、政府與NPO合作、社會組織的發展。



## 2. 台灣公益研習營-公益發展

執行時間：2015年10月19日~10月25日

參與人員：杭州公益組織

活動內容：促進杭州公益夥伴瞭解台灣公益發展與現況，與學習公益專業運作。



## 3. 兩岸老人照顧與健康產業發展交流活動計畫

執行時間：2015年10月22日~10月27日

參與人員：南京俏樂一族老年文化交流中心、南京市工商聯

活動內容：了解台灣老人照顧與健康產業，並產生兩岸老人家照顧系統的合作。



#### 4. 公平貿易組織台灣分會揭牌儀式暨公平城市國際論壇

執行時間：2015 年 10 月 27 日

參與人員：公平貿易相關組織與社會企業單位

活動內容：協助辦理公平貿易組織台灣分會揭牌儀式暨，由公平貿易組織德國總部代表將來台舉行簽約揭牌儀式記者會，並策畫公平貿易國際論壇，從認證系統、責任零售、城市文化等不同的觀點，探討分享如何用公平貿易打造永續的食品產業與公平城市。



#### 5. 兩岸 NPO 長期照護交流培訓活動

執行時間：2015 年 11 月 1 日~11 月 5 日

參與人員：大陸長照聯盟院長

活動內容：針對大陸長照聯盟院長來台培訓，學習台灣長期照護機構運作與提升其專業服務能力。



## 6. 臺灣公益研習營-社會企業

執行時間：2015 年 11 月 29 日~12 月 05 日

參與人員：杭州 NPO、企業人員

活動內容：進行杭州 NPO 與企業從業人員對社會企業專業的培訓，並透過實地  
認識與學習、討論，思考組織發展社會企業之可行性與運作。



### 三、NPO 組織發展

NPO 組織發展主要在於促進公益組織健全化與組織發展，提升其組織規劃管理能力，使組織可以發揮其公益使命。

#### 1. 緊急救援與災後重建工作坊

執行時間：2015 年 3 月 09 日~3 月 12 日

參與人員：壹基金救災網絡成員

活動內容：建立緊急救援的專業能力與機制、災後重建的規劃與建置。



#### 2. 災害管理培訓

執行時間：2015 年 4 月 26 日~5 月 03 日

參與人員：壹基金救災聯盟

活動內容：提升災害管理專業能力、災害網絡管理能力、災後重建的規劃與建置。



### 3. 兩岸 NPO 組織高階主管培訓交流活動

執行時間：2015 年 10 月 6 日~11 月 18 日

參與人員：大陸 NPO 高階主管

活動內容：藉由大陸 NPO 高階主管來台實習與培訓，擴展視野，提升組織管理與規劃能力，促進其組織發展之探索。



### 4. 兩岸 NPO 身心障礙服務發展交流合作計畫

執行時間：2015 年 10 月 11 日~10 月 17 日

參與人員：安徽與江蘇身心障礙組織

活動內容：藉由工作坊型式及實地參訪的過程，促進安徽與江蘇身心障礙組織瞭解台灣身心障礙服務與發展。



### 5. 兩岸兒童服務發展交流合作計畫

執行時間：2015 年 11 月 17 日~11 月 20 日

參與人員：愛佑慈善基金會人員

活動內容：認識與學習台灣兒童福利、醫療、照顧等各面向的專業服務。



### 6. 兩岸三地公益論壇

執行時間：2015 年 12 月 18 日~12 月 21 日

參與人員：國內 NPO 主管及學者

活動內容：藉由台灣基金會服務經驗的分享，促進兩岸 NPO 學習交流，達到組織創新發展與合作之目標。



#### 四、創新發展與合作

創新發展與合作主要是促進組織創新發展與合作，並連結社會最新議題與發展趨向。

##### 1. 2015 SEWF 會議

執行時間：2015 年 6 月 30 日~7 月 05 日

參與人員：國際社會企業成員

活動內容：透過 2015 年 SEWF 的參與，增進與促進台灣社會企業的生態系統發展，以及國際連結與網絡建立，同時對於社會企業之社會影響力評估與展現，可以結合本土發展提出可評估的方式。



## 2. 社會投資與社會企業交流

執行時間：2015年8月23日~8月30日

與會人員：南都基金會高階主管

活動內容：促進南都基金會了解台灣社會投資，並參訪社區聚落、桃米社區生態旅遊協會、勝利身心障礙潛能發展中心、若水國際股份有限公司、育成蕃薯藤忠孝庇護工場...等單位，與台灣社會企業進行交流。



## 五、青年公益的發展

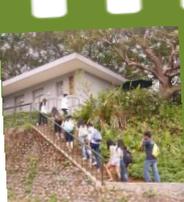
透過青年公益的培育，增進公益人才的產生與投入。

### 1. 第五期思奔遊學計畫-創益行

執行時間：2015年8月14日~8月22日

參與人員：大陸各地區大專學生

活動內容：本次來臺體驗各種臺灣在地文化與公益活動，分三主題包含文化創新、文化傳承、文化創意，包含趕路的雁和雲門舞集的參訪、三峽染布體驗、甘樂文創的學習、萬華街遊、臺中石岡客家文化探索之旅、臺中和平遠觀部落巡禮、嘉義新港社區營造學習、臺南無米樂農村樂、臺南鹿耳社區的文化深度體驗與服務學習活動。





- 分享一、2015 年社會企業世界論壇心得分享
- 分享二、挖掘社區居民“主體性精神”
- 分享三、愛無所畏，“因為遇見，所以懂得”
- 分享四、一場溫暖的行走，與靈魂人物面對面
- 分享五、長照專委會赴台參訪記

## 2015 年社會企業世界論壇心得

社團法人中華組織發展協會秘書長 吳佳霖

2015 年社會企業世界論壇（Social Enterprise World Forum，以下簡稱 SEWF）為國際社會企業領域的一大盛事，聚集了全球各地社會企業生態圈的相關從業人員、專家學者等，期待透過彼此分享交流創造社會影響力與改變的價值。今年度論壇主題定為「扶植新經濟」（Growing a new economy），預定探討主題包括：社會企業發展之生態體系、影響力投資、社會企業在「消除貧窮」中扮演的角色、食物與農業，透過社企餵飽全球、如何為社會企業設計有效的溝通管道等，並將青年與社會企業設定為跨主題議題。本次論壇議程包含社企參訪、主議題演講、平行會談（小型議題講演）、社會企業博覽會、社群交流等，參與此論壇將有效讓我國社會企業領域人士與國際接軌，創造資訊與資源上的交流，增進未來發展的競爭力。

中華組織發展協會長期參與及陪伴台灣社會企業組織的發展，同時也參與社會企業相關研究與規劃兩岸三地社會企業的論壇。對於促進社會企業發展過程，以及如何建構社會企業生態系統，並透過生態系統的合作與推動，是中華組織發展協會目前主要發展的工作之一。而在促進社會企業的發展，中華組織發展協會以平臺的角色，期能透過 2015 年 SEWF 的參與，增進與促進台灣社會企業的生態系統發展，以及國際連結與網絡建立，同時對於社會企業之社會影響力評估與展現，可以結合本土發展提出可評估的方式。





2015SEWF 主要的方向在瞭解社會企業的社會影響力評估的發展，以及對於社會影響力是否共識性方向或指標的探討與運用。另外也瞭解其他國家對於社會投資的看法與做法，探詢未來在社會企業生態系統的建構過程中，可以發展的方向與內容，同時對於台灣社會企業在社會影響力評估，可以找到與世界各地的社會企業在進行社會影響力評估具有共識的發展與指標的運用。

因此對於 2015SEWF 所參與的會議內容與參訪行程中，所見所聞提出五個面向，分別為一、社會發展指標與社會企業社會影響力指標發展可行性；二、

社會影響力產出與社會投資的關係；三、社會企業發展的基礎-社會需求與社會問題；四、社會企業多元與多樣性發展；五、社會企業發展與夥伴關係，作為此次會議的感想與探討，其內容如下。

### 一、社會發展指標與社會企業社會影響力指標發展可行性

2015SEWF 會議專題演講，特別強調社會企業的社會目標的展現，以及社會影響力應如何呈現。同時也強調 GDP 的高低對於社會的發展與幸福感未必是相對值，而從社會發展指標也可以看出國家的發展性以及社會環境的發展，社會發展指標也象徵社會議題與社會成本對於經濟的影響。

社會發展指標包涵三大面向：國民基本需求、社會福祉建設、未來展望與機會，在依據這三大面向，各設定出四個核心議題。透過 SPI 的調查可以了解各地的社會狀態以及問題，可以透過這份調查報告瞭解社

會企業對於在地議題瞭解之深入性，並提出適切的解決模式。

## 二、社會影響力產出與社會投資的關係

社會企業的生態系統，資金的投入對於社會企業具有極大的影響力。而社會企業的投資報酬率以及其獲利成效並未高於一般企業，因此如何獲得資金以及投資者的支持，就不單以錢與獲利作為吸引投資者的參與，而是要提出有別於企業的投資成效與影響，同時也超越公益組織對於社會改變的成效。

社會投資是一個重要議題，如何吸引投資以及如何轉變一般投資者的想法，並提出一個效益或是投資成效的規劃與內容，更是重要課題。而社會影響力的產出可以做為社會投資的重要參考依據，透過社會影響的產出轉換成為數字時，就具有投資報酬的效益。



## 三、社會企業發展的基礎：社會需求與社會問題

不論是青年創業家、或是社會企業的創辦人，所有分享過程一定會不斷強調社會的需求與問題。而看見這個世界的角落，產生的社會需求、問題或是環境議題，思索如何解決這個問題與議題，在這過程中，又可以形成經濟模式，可以讓在地的人改變生活品質與改善生活環境為目標。會議中許多案例仍是屬於貧窮議題所造成整個環境的問題，經濟是改變貧窮的第一步，很多社會企業發展的地區為第三世界，對於開發中國家或已開發家的社會企業模式較為少見。無論是哪個區域與國家對於社會企業有共同的認知與呼籲，就是所有社會企業創業家或是工作者要清楚與瞭解社會真正的需求，以及社會問題或環境議題，才能提出真正達其

社會使命。

#### 四、社會企業多元與多樣發展

在社會企業的參訪過程，發現義大利的社會企業的多元化與多樣化發展。即使同為監獄受刑人服務的社會企業，其所提供的解決模式也不盡相同。而對於身心障礙者促進社會融合，所發展的社會企業則善用義大利的品牌優勢，而為心智障礙者找到另一片天空。為解決青年學生問題，則善用文化與藝術，建立青年旅社，而同為青年旅社，有些卻是解決弱勢婦女的問題，甚至彼此之間可以產生相互合作的機制。

#### 五、社會企業發展與夥伴關係

此次會議中另一重要議題就是探討社會企業的夥伴關係，社會企業的發展必須與其相關利害關係人形成夥伴關係，因為夥伴關係是一個平等的關係，也是相互尊重的過程，更是彼此認同與共同完成社會使命的重要關係。

社會企業必須將投資者、顧客、服務族群、員工形成夥伴關係，使其參與社會企業的發展，並真誠的為社會企業的發展，提出協助與貢獻。因為夥伴關係也是一個信任的過程，具有社會資本建立的基礎，也是可以將社會企業的理念真正進行推動與發展，甚至產生其影響力。



## 挖掘社區居民“主體性精神”

—記 2015 年兩岸社會組織管理與社會發展交流考察團

ICS 創新空間項目專員 韓茵妍

“公益組織供應的既不是產品服務，也不是監控制度。它的產品既不是商品，也不是法規，而是脫胎換骨後的個人，公益組織是造福人類的媒介。”——彼得·德魯克

2015 年 3 月底，ICS 創新空間與中華組織發展協會共同組織以“社會組織管理與社會發展”為主題的臺灣訪學。7 天 6 夜的行程中我們走過南投縣-台中市-苗栗縣-新北市-臺北市 5 個縣市，考察 10 個參訪點。本次訪學圍繞 NPO 管理、社區營造、社會福利等主題開展。

在本次訪學中，讓我印象深刻的是臺灣社區重建協會的創會理事長盧思岳先生有關“社區營造”的分享。他以豐富的實務案例解釋他的觀點，其中兩處教我印象深刻。

一方面，他提出社區營造由人的營造開始。

我們生活在由“人”組成的社區中，社區的營造工作，實際上從“人”出發，又回歸到“人”的教育本身。根本是在做人的工作，目標是培力“社區公民”。只有居民的賦能做好了，“方能營造生活、營造文化、營造社區”。



過去臺灣有自上而下的推動“社區建設”。那時候由基層行政部門主導，只能觸及基礎建設，滿足上級評定要求，卻無法賦能居民，調動民間力量參與建設。而自下而上的“社區營造”則反其道而行之，以賦能居民為出發點，強調讓居民將社區當作自己的家，產生社區歸屬感，自主打造屬於自己的家園。

例如，《石岡人社區報》每一期的題字都出自普通居民之手，鄉長

等到第二十多期才“盼到”自己的題字出現在社區報上。每期社區報標題各異，有孩童稚嫩的筆跡，亦見識字水準有限的老人生硬的筆劃。多樣的“石岡人”三字卻讓社區居民的面容浮現紙上，顛覆過往報刊名皆由名人題字的習慣，賦予普通人展現自我的機會，凸顯社區居民的主體性地位。

又如，社區資源盤點，是每個社區營造工作的開始。但所謂的“調研”絕不盲從學術權威。因為一份再漂亮、再嚴謹、再科學的調研報告，若不能走進居民的心，不能為居民所用，則都是徒勞。所以資源盤點怎麼做？專家提供技法，居民親自實踐。得到的結果為居民所珍惜所運用，成為居民深入參與社區營造各項活動的基礎。

**另一方面，他指出社區營造是接通“私領域”與“公領域”的重要橋樑。**

儒家有言：“修身、齊家、治國、平天下”。然而，家庭是否能直接與國家甚至世界相通？家庭在談親屬的關係，屬於“自己人”。而國家已經是一個範圍遼闊的載體，難以觸及。正如現在我們談國家存在的問題，只能將矛頭指向朝野，於是頓感無力，認為所嚮往的美好社會遙遙無期。

然而，家庭與國家之間，其實還有一個“自己人”與“別家人”緊密互動的場域，那就是“社區”。“社區”觸手可及，我們都能以實際行動讓它變得不同。比如，想要解決社會的冷漠，實際是希望改善自己與他人的關係。在社區的層面，我們只要邁出一步，與在電梯碰面的鄰居打個招呼，就能產生一點改變。進一步來說，若我們需要共同改善社會，就需要凝聚共識。從社區事務開始，我們能夠攜手關注公共衛生的整潔，社區治安的維護，關愛老人，幫助社區弱勢。親密的共事將鍛煉我們討論的技巧、諒解他人達成共識的方法，以此培育公民素養。

在實地參訪中，我們去到桃米社區。桃米社區發展協會的雲暖姐親切的接待我們。雲暖姐穿著協會背心，頭頂太陽帽，耳掛麥克風，一副敬業的生態解說員打扮。她聲音親切，態度謙卑，完全沒有理事長的高

高在上的架勢。雲暖姐是社區的居民，她參與協會進行社區營造的工作多年，從志工、生態解說員做到總幹事，最後成為了理事長。

大家好奇她是否受薪？原來，在臺灣法律規定理事長不受薪，屬於志願性質。雲暖姐在協會中能獲“利”的部分來自生態解說員的工作。於是大家不禁發問：“到底是什麼支撐您一直做下去？”雲暖姐羞澀的回答很平凡又意味深長。她說她發現長期看著她為社區工作奔忙的子女擁有一顆善良的心，願意幫助陌生的路人，這成為她堅持下去的重要動力之一。

桃米的社區營造一直是社造中的熱門案例。我們聽過紙教堂的故事，知道青蛙蝴蝶的物種豐富。但最觸動我的，卻是與雲暖姐那時間不長的交流。在互動中，我們能感受到社造在她身上產生的影響。平凡的社區居民，參與家園的重建，提升了自身的技能與視野，亦為子女言傳身教，培育出社區的新一代公民。

公益在做人的工作，社區的改變是一代接一代的事業。當我們的每一個社區都擁有正直善良，關心他人又關注公共事務的社區小公民後，誰還會悲觀道我們無法創造更好的未來社會？



### 【忍不住點讚】

- 在基層社會的運作中，政府角色及職能極弱。鄉長里長基本只負責政策法令的上傳下達，社區的日常運作以民間主導。比如社區中的公共衛生是由居民志願承包，大家互相監督，保持“家”的整潔。
- 法規完善，擁有完備的公益培訓教育體系。不但有基礎課程，亦提供條件讓 NPO 根據各自服務特色開展各進階課程並予以認證。又



如，在”社區營造”上，還舉行解說員資格認證，教授課程、頒發證書。

“因為遇見，所以懂得。”

## —臺灣行之《孩子的書屋》實習感受

雲南武定縣正心社會工作服務中心理事長 李俊

### 寫在前面的話

我是李俊，來自雲南。我從 2003 年開始全職投入公益領域，作為一名心理諮詢師和註冊社工師，一直從事跟流浪兒童、流動兒童相關的專業社會服務，以及在 2015 年 4 月決定辭去擔任多年的雲南某社工機構主任，而返鄉開創農村的留守兒童的社會服務與鄉村教育工作。2015 年 10 月 7 日—11 月 6 日，趁個人轉換工作的間隔期和想要為新開始的服務領域做些調研工作之際，也申請了去臺灣一段時間，借機整理自己個人過去這幾年的積澱，理一理未來 5—10 年的規劃和發展。以及計畫要到高校課堂內外跟隨原本熟識的臺灣幾所高校老師多學一些知識，因而我在中華組織發展協會的協同下，來到了臺灣參加“兩岸 NPO 組織高階主管培訓交流活動”。



這是我第三次來台。之前 2012 年有跟隨雲南大學來參與研討會和訪問，還有 2013 年和公益夥伴在基金會支持下來探訪交流，都不超過 7 天。但這次是整一個月的學習並且是我自己主動申請的、沒有基金會的特定任務安排等。整個在台行程，還包括在大學課堂的聽課與分享，去探訪某些主題相近的機構、協助中華組織發展協會參與的基金會評估。而我只選其中在書屋實習的這個部分來細聊。

我在書屋待了兩周，沒想到這遇見，會成為我生命中特別厚重的兩周。也讓我面對農村問題及即將返鄉的公益創業更有信心與支撐。來之前，我剛決定放手在城市開創了 9 年的機構工作，去跟隨我內心更想要去到一線以及更多地與農村寄宿制學校的孩子們在一起的願望。但心裡對選擇返鄉、對前路還是有困惑的。

而在臺灣生活與學習的一個月，使我真正得到放鬆，個人沒有太多的工作任務就是生活、實習以及與不同的人相處，那是我按照我自己的節奏而活的一個月，那期間讀《受壓迫著教育學》時會更多看到自己精神上的那種自由。實習過程中，在《孩子的書屋》看到一個個孩子怎樣可以在不同環境裡得到不同條件的協助，深深感受到什麼叫做無條件的愛，以及愛可以怎樣的無懼風雨。怎樣的在愛的陪伴下綻放開來。

我開始享受現在的自己這種狀態，以及所作事情的成就感。效果超過預想，是跟這樣不帶項目任務（的學習心態）、但又對個人有具體針對性的學習安排是很有關係的。

**“愛無所畏”：因為懂得，所以慈悲。**

10月初抵台後，第一周在臺北和高校交流，然後就去到了台東的知本。很喜歡“孩子的書屋”這個名字，還有他們的標誌，儘管她們註冊名字是叫“台東發展協會”。我去的小鎮村子相對分散，每個村人不是很多，那些在書屋遇到的每一個個人都是一本書、一個個傳奇和故事。書屋中有四十多個全職員工，有十五六個是當地部落的原住民，也有十多個是從臺北等城市來此常駐，她們有不同的人生經歷或教育背景，願意離開大都市投身到這個偏鄉農村照顧與陪伴這些孩子們。陳爸本身就是一個傳奇，很多工作人員的人生也都是一本跌宕起伏的小說。像接待我的亨傑，還有國中書屋的教練。就連農業組的一個木工青年也曾是柔道高手，因冠軍光環後迷失、墮落，然後從頂峰到谷底再去工作就常常被騙，現在有機會通過書屋再重頭來。雞場裡葉叔是退休公職人員，覺得無聊來這裡還可以做公益的事。工作人員就連與菜地阿姨談工作中也間或穿插協助“理正”人生。

台東當地“這些被功能紊亂的家庭與學校磨損得身心內外皆傷的孩子，經過這個機構的扶植與陪伴，免除了浮沉於江湖險路中的厄運……一償他們做孩子的權利，讓顛沛流離的成長路減少坎坷。”（自書屋創辦人陳俊朗先生的《愛無所畏》一書）。這樣的陪伴，孩子們獲得了新

的成長機會和擁有自己的舞臺。整個大書屋就像一個大家庭，各個書屋有自己的不同的特點不同的孩子，放在社區和書屋的孩子才看出這種特點。孩子們個性不同但相互間日常相處出默契與友誼，常常彼此熟稔且玩笑著但相親友愛著。還譬如國一的阿黃私下告訴我，爸媽都是員警要加班，三個孩子大姐國高第二年輟學去上班，他還有一個國二的哥哥。自己最小。員警的孩子也來書屋被照顧。這在國內（中國）不知道別人怎麼想。

正因為是兩周的實習與學習，所以我對這些人和對書屋工作的瞭解能伴隨著關係的深入而形象立體和層次多元起來的。漸漸也不再是一個外來的觀察者而是一個參與者（儘管很淺做不了多少）去經歷，開始明白和看見：陪伴這些孩子的力量（看得見書屋在孩子身上的培力以及什麼是真正的陪伴）。這些陪伴，只有生活化地跟這些孩子在一起，只有我這樣近距離一天天日常的相處和觀察，才會感受到日常生活裡照顧與愛的力量。在我眼裡，書屋孩子和老師，還是日常生活裡一個親人，沒有太多規則和限制但會照顧和管理，而且飽含深愛。這些老師就是他們生活中的一部分，陪著他們長大以及面對喜怒哀樂。其實日常的陪伴是枯燥和磨人的，變化有時很緩慢。就看你是否相信和堅持。看你是否認為值得。



期間我參加了書屋的一個音樂節，其中多數表演就是孩子們的生活和歌唱，你只要聽著歌聲，就什麼都明白。那一刻我止不住的淚流滿面，為這些孩子能夠如此的自信和陽光！還有那種，每個書屋孩子們發自內心的快樂和逐漸出來的信心，如此鼓舞人。而這背後，

無不傾注著老師們的愛和彌足珍貴的理想！

什麼叫陪伴孩子成長？書屋的服務精神和文化傳承很重要，骨幹起到了關鍵的作用。

我會看到書屋的音樂會給小孩子一個完整的表演空間，更重要的是，給了孩子一個成功的經驗和增加自信。而且是用他們自己從小成長環境裡的文化和傳統，借此得以保留和發揚。我也體會到書屋老師與孩子們怎樣建立關係，建立什麼樣的關係的部分。

在跟陳爸相處和訪談到他做書屋的動機，陳爸說：“我做這個是，我看不下去了，我要幫這些小孩子。我捨不得這些孩子。我最大的力量是因為愛。我是真心的在乎這些孩子。所以我有很大的力量，我也不怕苦和不怕失敗。所以愛無所懼嘛，你愛他們所以你畏懼任何的失敗。你會願意去扛所有能抗的東西，只要對這些孩子有用。我能夠扛多重？我也不知道，我只要不倒下，我就扛著。但根基是愛啊……我一路走來，懷疑自己和壓力大到我不想做的時候，常常都有。但其實是，放不下這些孩子。還有我是嫉惡如仇的個性，我看不慣。我會想過我消失了他們怎麼辦？我不相信說，做下去以後就沒有困惑。問題是，你的初衷，這個路對不對。要反省自己的初衷。要順著自己的心：找到自己，要很勇敢的找到自己；找到自己要去做的事情，然後花一輩子去做好它。”

還有另一部分。臺灣的偏鄉，有時候我會有“身體在鳥語花香中醒來”的感受。

當我騎車在知本的農村，當也看到一些農房破破爛爛的，或者沙發都還在裡面卻整個房子都沒有人了，我就在想，這樣的地方也是真實的臺灣。才跟中國的現實農村最接近。卻少有人來看這樣的偏鄉，但實際上孩子的書屋在這十多年探索的，以及他們十多年前面對的臺灣農村（人們去到城市、離婚，孩子老人沒人照顧……）正是我們國內（中國）農村現在所要面對的。這讓我想起，國內（中國）一些公益機構這幾年來臺灣，常常只會去看那些光鮮且先進“明星社區”，如看那些



全國的社區營造。很少來看衰敗的日常的臺灣農村裡這部分需要以及正如何被陳爸這樣的典範回應著，實際這部分更符合我國（中國）當下的國情及所需。確實，臺灣不一定全是做的好民宿，也有衰敗的農村偏鄉服務等，對於我和我的機構來說，同樣很有價值。

兩地看起來處境和環境不一樣，但其實兩邊要走的路是一樣的。只不過程度和階段不一樣。對我來說，如果我不來到這裡，或者我只是日常的走馬觀花的探訪一天，聽聽走掉。那不會對我太大的產生影響。當我來到這裡一周和兩個星期，當你用心的跟這些孩子在一起，在日常中相處，就會看到：一些具體的、真正的影響和想要帶來的變化，真的是需要時間，需要在日常瑣碎中一點點用心去對待和愛孩子們。

而書屋及臺灣之旅對我的意義和啟發，對於我個人心態的調整很有幫助，如何把步子放緩、目光放長遠；也讓我重新去思考雲南農村教育工作的意義與價值。也更堅定了我要回到農村去陪伴孩子們的心願。對我自己的動力來說，書屋的實習與遇見，鼓勵我更堅定原來自己做出的選擇：想要折返到農村的工作現場，重新撿起田野的實踐和農村這個新領域，發展我在下半生的生命課題，繼續選什麼樣的人生和什麼樣的路去往前。這是我下一個 10 年要去努力的重要目標—陪伴、培養年輕的實踐者來回應農村留守兒童現狀與行動干預。因而，我更為清晰的路徑是：撐開空間，建立不同平臺整合資源，陪伴更多的人投入社會實踐，紮下根來去成為一個真正的行動者。另一方面，深入到農村直接面對留守兒童教育的議題，去看看到底能夠怎麼做、做什麼。

如陳爸所說，“時間不等人，孩子在成長。書屋做的不止止照顧孩子這件事情，是在做社會問題的解決和革命性的事情”，是要立下典範。這種他所指的典範，對於我們能夠借鑒和學習的價值，我能夠看到一些。我們的學習以及然後的實踐，也應該從這樣的地方和這樣的做法開始。應該說，我在這個過程中所經歷的，除了堅定選擇，還學會了坦誠面對自己的不足和不堪，不放過自己的內心想要的生命體驗，學會去界限機構和個人的差異與平衡，也在努力的學會對自己好一點，以及返放鬆身



心，真正地用愛去做自己擅長和更願意做的事情且無所畏懼。

## 一場溫暖的行走，與靈魂人物面對面， 把臺灣的公益經驗傳播給更多的人

杭報集團業務交流 杭報集團記者 李燁池

這 2 期公益研習營，是快報臺灣文創產業研習營的主題提升。這個活動是在 2014 年，由快報聯合杭州文化創意產業研究中心、杭州海峽兩岸經濟文化交流促進會推出的，主辦了三次不同主題的活動，先後邀請近 60 位杭州文創產業人士，走訪臺灣地區的文創小鎮、文化藝術創作團隊、文創綜合體。今年，路線全新升級，推出 2 期公益研習營，以“溫暖的行走”為主題，邀請公益人、愛心企業家，或熱衷公益的市民來參加。

### 一場純公益路線的主題旅行

臺灣公益研習營的路線，由我們和臺灣合作方中華組織發展協會共同制定，7 天 6 夜，滿滿的公益基金會和社會企業探訪行程，與他們的靈魂人物面對面，看他們如何“授之以漁”，如何有創意地做公益，如何從公益中發掘出一種名叫美好的力量……。與大陸的公益事業相比，臺灣的公益事業發展時間長，已經比較成熟，也不斷發展出更多創新，可以學習的地方很多。



為了讓老人實現自己的不老夢想，臺灣弘道老人福利基金會冒著風險，讓 17 位平均年齡超過 80 歲的“不老騎士”用十三天完成了騎摩托車環台活動；活動還體現在溫馨的細節上：沿途安排了隨隊的醫務人員、各縣市的員警、給予鼓舞的安養機構與老人團體……保證老人們的安全

和健康。

為了讓遭受虐待失依的問題少女走出陰霾，臺灣都市人基金會帶領她們進行了一場長達 54 天、1200 公里的獨木舟環島冒險之旅，用冒險中的恐懼、碰撞教會她們勇敢、團結和堅強。

為了讓心智障礙者過得有尊嚴，臺灣育成社會福利基金會開辦育成番薯藤餐廳，為他們提供工作崗位，用足夠的耐心一年教會他們做一件事，可以自己養活自己。

為了讓吸毒者重生，臺灣社會企業“趕路的雁”訓練、聘請他們成為廚師、手工藝者，以喚起共鳴、建立共識、一起共生、相依共存的方式累計接待了 250 多人次的戒毒、戒酒、戒憂鬱和各樣癮頭的人。

這樣感人的故事，在兩期臺灣研習營中還有很多。



### 1+1 產生了大於 2 的效果

儘管公益研習營的內容很有吸引力，一經發佈，很多公益人士前來諮詢。但研習營的費用需要自理，又是定制路線，價格較高，對做公益的人來說有些困難。怎麼能讓真正需要的人參與到臺灣公益研習營中？8 月，我們和阿里公益天天正能量發起的一個活動——“點 ZAN 中國人”開始了，參與點 ZAN 的都是浙江本地的公益人，並且每點一個 ZAN，阿里公益就會捐出一元公益金，總共要籌得 10 萬元。我們想能不能讓兩個活動結合



起來？點 ZAN 最多的 10 位公益人可以獲得去臺灣學公益的機會，而這 10 萬公益金也用到了實處。這個想法得到了阿里公益天天正能量的贊同，於是在那場 9 天 10 萬票史上最難投票中脫穎而出的 10 位公益人成為了

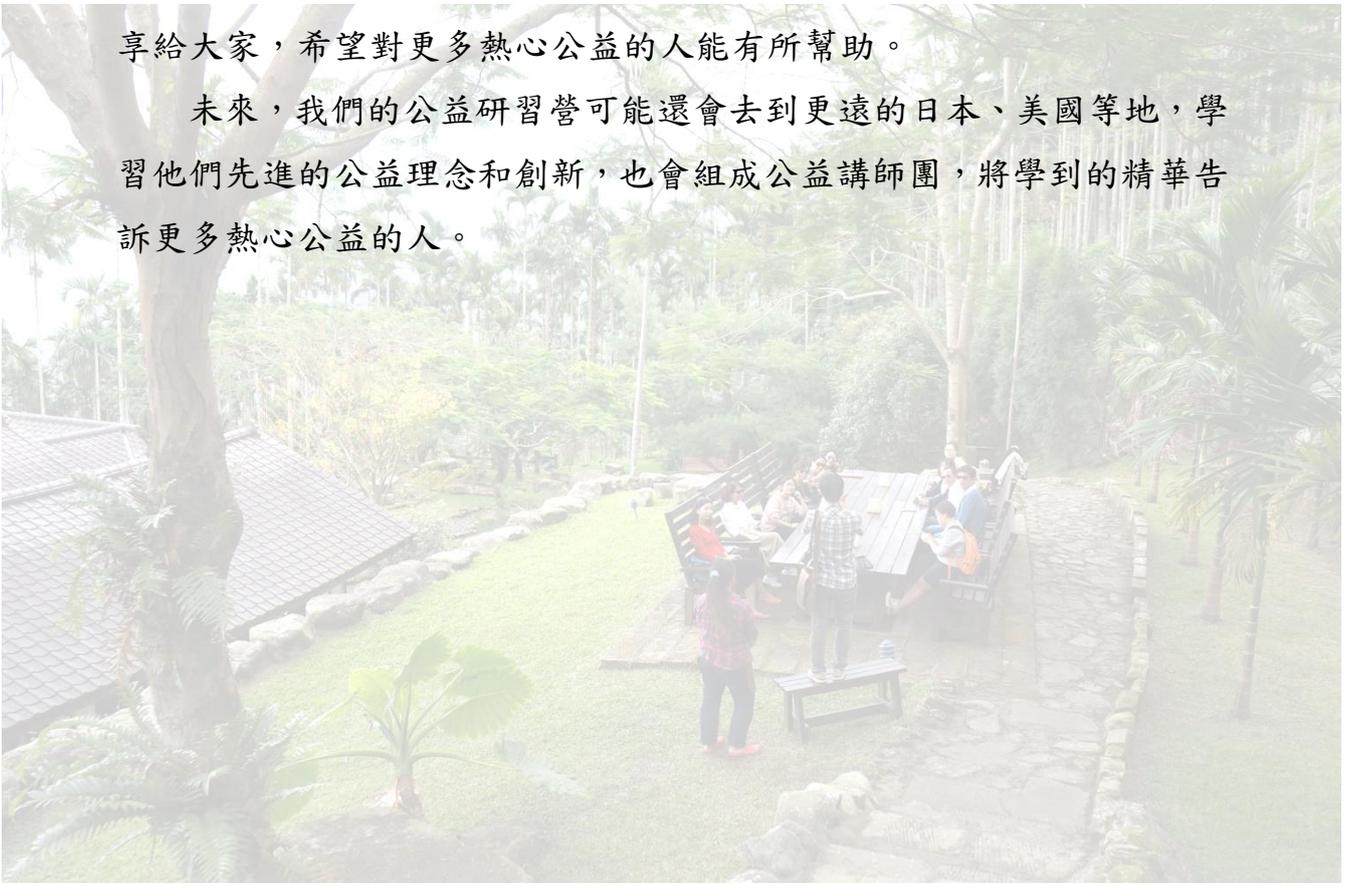
首期臺灣公益研習營的學員，主要探訪了臺灣的公益組織和基金會。

第二期，我們想把探訪對象集中在社會企業。社會企業目前在大陸還很少見，大家對此的認識也不多。這次我們和戰略合作夥伴浙江省婦女兒童基金會聯合發起，邀請了以前有過合作、熱心公益事業的企業家，讓他們看到另一種做公益的可能性。經過探訪，兩期臺灣公益研習營的學員都有很大的收穫，幾乎每天都能收到他們寫的感悟，大家都覺得，臺灣公益的經驗對自己現在做的公益事業有很大的啟發，為了讓臺灣公益經驗被更多人看到，快公益的版面和微信圖文



並茂地介紹了每一個探訪的基金會和社會企業，同時也將學員的感受分享給大家，希望對更多熱心公益的人能有所幫助。

未來，我們的公益研習營可能還會去到更遠的日本、美國等地，學習他們先進的公益理念和創新，也會組成公益講師團，將學到的精華告訴更多熱心公益的人。



## 長照專委會赴臺參訪記

### 鶴童老年公益基金會常務副秘書長 朱慧

在中華組織發展協會、中華慈善總會長期照護專業委員會秘書處及鶴童老年福利協會的相互協調和配合之下，首屆 NPO 長期照護交流培訓班正式啟動，來自長照專委會的 12 名長期照護機構院長們在工作人員的帶領之下，從 2015 年 11 月 1 日至 6 日分別走訪了財團法人中華民國安寧照護基金會、臺北市文山老人養護中心、台中市立仁愛之家、台南市仁愛之家之新都養護所、台南市安南區鹿耳社區發展協會、臺北市中山老人住宅暨服務中心、健順養護中心等多家長期照護機構及養老社區。在參訪的過程中，院長們就長期照護機構的評鑒、社區養老發展、護理保險等內容與臺灣當地管理者的進行了交流和溝通，院長們紛紛表示看到了臺灣地區人性化、專業化的照護團隊、友善的照護環境，以及時常遇上的老人家臉上總是洋溢著笑容，讓大家收穫頗豐。很多院長都說，如果下次還有這樣的交流活動一定也讓自己院裡的其他管理者也過來看看，多學習、多溝通才能找到自身的差距，而有差距才有進步的空間。在行程臨近結束時，院長們都覺得意猶未盡，他們詼諧地說道，留點遺憾吧，才有下次再來的動力，美麗的臺灣，再見！



### 江西省南昌市社會福利院老年頤養中心院長 周志強

2015 年 11 月 1-6 日有幸隨中華慈善總會長期照護專業委員會去臺灣參觀學習，這是首次赴台。在赴台之前，曾多方瞭解一些臺灣的情況。當踏上臺灣之時，還是感同深受。臺灣是一個民主之地，城市建設和市

民素質與大陸相比，大陸還是有很多值得學習的地方。

這次主要是參觀學習臺灣養老機構，據瞭解臺灣 2014 年止 60 歲及以上人口占臺灣總人口的 12%，已步入老齡化社會。臺灣政府非常重視老年人的生活健康問題。臺灣的養老機構類型主要有：老人福利機構、



身心障礙福利機構、榮譽國民之家、護理之家、精神康復機構。尤其值得大陸學習的是臺灣政府在做好為老服務時，就開始制定了較完善的運行制度，如：行業評估監督機構。政府只做裁判員，鼓勵和支持社會力量加入到為老服務的行業中來。

### 山東省萊州市老年康復中心院長 呂偉晶

此次臺灣之行，印象最深刻的是社會對養老護理的重視。政府依據老人失能程度與家庭經濟情況給予不同的說明。低收入家庭政府全部買單，中等收入家庭政府補貼 90%，其它家庭政府補貼 60%。目的是通過社會說明，分擔家庭照顧責任，增進老人獨立生活能力，提升生活品質，維持其尊嚴與自主。其次是尊老愛老成風，也是臺灣養老護理事業發展順利的重要原因。比如處處可見的人性化關懷，比如老人記憶力下降，尤其是對抽象文字符號記不住，養老機構常會發生老人找不到自己房間的情況，機構方就用老人年輕時喜歡的水果圖片做門標，老人一看這是西瓜，這是葡萄，就知道到自己房間了。還有一點是養老新理念推動事業新發展。在臺灣有一個普遍的社會共識，老人是個寶，他們的經驗與專長是寶貴的社會文化，應該加以發揮並傳承，設計一個平臺讓他們在安度晚年的同時發揮他們



獨有的價值，對全社會是件大好事，而在這個過程中老人也可以由此享受多姿多彩和更有尊嚴的生活。

### 黑龍江哈爾濱市民眾老年公寓院長 劉彩霞

通過此次的學習，特別是對失能失智老人的環境設計、多元化養老方式開闊眼界，受益匪淺，值得我們去好好地學習，做任何事情都應該用心去做，始終如一。同時深刻地感受到養老行業的價值不僅在於今天，隨著人口老齡化的快速發展，中國的失能失智老年人在快速增加，這成為中國未來人口老齡



化特別是高齡化過程中最難解決的問題之一。長期照護能為失能失智老人提供生活照料、康復護理、心理慰藉、社會交往和臨終關懷等全方位的服務。因此養老行業的發展更是迫在眉睫，同時需要更多的人投入其中，真正的把養老行業做大、做實。在接下來的養老行業中要招納專業人才及引進先進的設備，給老人們創造一個溫馨、舒適的家園。老人，他們是社會的弱者，可曾經他們也是社會的創造者，祖國之棟樑！老人，是需要我們關心的一個弱群體，我們應該不懈努力的為他們創造一個幸福的晚年，以報答他們曾經為社會做出的貢獻！也將我們中國的傳統美德繼續更好的傳承下來！

附件二、104年年度財務報表

  
 社團法人中華組織發展協會  
 104年度經費收支決算表  
 中華民國104年1月1日至104年12月31日

款	項	目	科目	決算數	預算數	決算與預算比較數		說明
						增加	減少	
<b>1</b>			<b>本會收入</b>	<b>8,958,983</b>	<b>9,806,800</b>		<b>847,817</b>	
	1		入會費	1,000	5,000		4,000	新加入會員4位,但3位尚未繳會費。 部分會員尚未繳會費
	2		常年會費	28,000	47,000		19,000	
	3		事業費	0	0		0	
	4		捐款收入	555,246	1,400,000		844,754	
	5		補助收入	439,995	980,000		540,005	
		1	政府補助收入	439,995	800,000		540,005	
		2	其他補助收入	0	180,000		180,000	
	6		會員服務收入	0	20,000		20,000	
	7		專案計畫收入	7,932,652	7,350,000	585,652		
	8		利息收入	2,090	800	1,290		
	9		其他收入	0	4,000		4,000	
<b>2</b>			<b>本會支出</b>	<b>8,565,852</b>	<b>9,806,800</b>		<b>1,240,948</b>	
	1		人事費	1,289,157	1,591,250		302,093	
		1	員工薪給	936,000	1,170,000		234,000	
		2	兼職人員車馬費	10,000	10,000		0	
		3	保險補助費	205,657	250,000		44,343	
		4	年終成績考核獎金	132,000	146,250		14,250	
		5	其他人事費	5,500	15,000		9,500	
	2		辦公費	267,035	293,800		26,765	
		1	文具、書報、雜誌費	1,883	4,000		2,117	
		2	印刷費	3,773	5,000		1,227	
		3	旅運費	2,198	5,600		3,402	
		4	郵電費	7,851	19,200		11,349	
		5	公共關係費	8,599	8,000	599		
		6	其他辦公費	242,731	252,000		9,269	
	3		業務費	6,949,951	7,866,750		916,799	
		1	會議費	23,070	40,000		16,930	
		2	聯誼活動費	18,120	20,000		16,120	
		3	業務推展費	22,197	20,000	2,197		
		4	會刊(訊)編印費	0	50,000		50,000	
		5	內部作業組織業務費	0	10,000		10,000	
		6	研究發展費	9,300	10,000		700	
		7	社會服務費	0	0		0	
		8	其他業務費	7,280	10,000		2,720	
		9	專案計畫支出	6,869,984	7,706,750		836,766	
	4		購置費	39,332	20,000	19,332		
	5		雜項支出	20,377	15,000	5,377		
	6		預備金	0	10,000		10,000	
	7		提撥基金	100,000	10,000	90,000		
<b>3</b>			<b>本期結餘</b>	<b>293,131</b>	<b>0</b>			

理事長：



秘書長：



會計：



製表：



  
 社團法人中華組織發展協會  
 資產負債表  
 中華民國104年12月31日

資產		負債、基金暨餘絀	
科目	金額	科目	金額
流動資產	1,337,527	流動負債	257,616
庫存現金	71,730	短期借款	0
銀行存款	127,225	應付票據	0
有價證券	0	應付款項	257,616
應收票據		代收款項	
應收款項	788,572	預收款項	0
短期墊款		存入保證金	0
預付款項	0	基金	200,000
銀行存款—基金	100,000	資產基金	0
其他資產	0	提撥基金	200,000
存出保證金	250,000	餘絀	879,911
雜項資產	0	累計餘絀	386,780
		本期餘絀	493,131
合計	1,337,527	合計	1,337,527

理事長：



秘書長：



會計：



製表：



捐款徵信

捐款名錄

王秉鈞	153,094	鍾雲暖	34,930	蔡登進	28,822
曲慶浩	1,000	劉怡伶	34,930	鄭勝分	34,834
吳佳霖	28,243	李志強	17,427	鄭進富	40,848
林彩媚	6,000	林佳賢	9,888	盧永彬	2,000
金世朋	10,000	行動力	96,000		
施淑惠	48,120	曾維平	9,110		

感謝您對於協會的支持與鼓勵，  
未來協會持續為公益發展努力。

携手公益 创新合作