

【研究論文】

耕耘一塊希望的苗圃： 非營利組織與企業的夥伴關係與協力 過程之個案研究

湯鳳琴

財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會苗栗家扶中心主任

吳書昀*

國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系副教授

中文摘要

本研究主要在探究 NPO 與企業的夥伴關係形塑之歷程，特別聚焦於 NPO 與企業合作的動機與企圖，合作過程中的困難與因應方式，以及影響雙方夥伴關係形成的各種因素。最後歸納整理 NPO 與企業合作經驗與模式，提供 NPO 未來與企業發展夥伴關係時，形成最適運作策略之參考。本研究採個案研究法，除運用個別訪談蒐集初級資料外，亦蒐集次級資料加以輔助詮釋。本研究的結論有四：1. 夥伴協力的歷程是一動態發展過程。2. 促進良好夥伴協力關係形成的因子包括：共享理解的產生、風險管理的共識、價值的創造與看見、培養核心人物及關鍵人物的合作。3. 夥伴協力關係的治理議題包括：協力前彼此溝通瞭解合作目的與任務、夥伴類型因合作而轉變、人員異動影響協力之治理。

關鍵字：非營利組織、夥伴關係、協力、個案研究

Cultivating a Field of Hope: Case Study on Partnerships and Collaborative Process between Nonprofit Organizations and Businesses

Feng-Ching Tang

Director of Miaoli Branch, Taiwan Fund for Children and Families

Jessie Shu-Yun Wu

Assistant Professor, Department of Social Policy and Social Work,
National Chi Nan University

Abstract

The main purpose of this study is to explore the process of forming partnerships between NPOs and businesses, especially focusing on the motives and objectives of NPOs and businesses to collaborate with each other, the difficulties arising from the collaborative process and how these difficulties are addressed, as well as the influencing factors on forming a partnership between both parties. To summarize and conclude the collaborative experiences and models between NPOs and businesses, this study proposes a reference of the best operational strategies to develop partnerships between NPOs and businesses in the future. Based on these research purposes, this study has adopted the case study research method and conducted individual interviews for collection of preliminary data, as well as collecting secondary data as supporting interpretations. The findings of this study can be concluded as the following: 1) Collaborative partnership is a dynamic and interactive process; 2) Factors to facilitate a good partnership including: building mutual understanding and sharing, consensus on risk control, shared teaching to benefit both parties, cultivating core members and staff training; 3) Management issues of collaborative partnership including: management of the discussion and

understanding between both parties before the collaboration with respect to the purposes and objectives of such collaboration, changes in partnership models arising from the collaboration, effects of changes in personnel on the collaboration.

Keywords: Nonprofit organization, Partnership, Collaboration, Case study

壹、研究緣起與研究問題

為了實踐「弱勢家庭就業服務方案」中先協助個案謀生以脫貧，再協助其累積人力資產繼而脫貧的精神，2009年苗栗家扶中心以超商加盟店的身分，開始投入社會企業的經營運作。因之，出資廠商、便利商店與非營利組織（non-profit organization，以下簡稱NPO）三方，在熱血沸騰與忐忑不安的情緒中，展開了一段不知會是「星際迷航」還是「康莊大道」的協力之旅……。

近年來，「企業與環境的永續」引發許多思考，意即，企業除了考慮自身的財政和經營狀況外，也要加入其對社會和自然環境所造成之影響的考量。林淑馨（2011）指出，在企業社會責任的理念影響下，許多企業從消極被動的公益贊助者，轉變成積極主動的公益參與者。上述所稱之協力的緣起，也就是苗栗家扶中心與企業合作之緣起，主要也是因為社會環境的改變，企業開始體認到社會責任的重要性，期待藉由與NPO的合作以對所處的社會造成更多正面影響。2008年群創光電特別設定進廠區設立超商的標案內容，是超商需與區域內NPO合作，因此當年全家便利商店的區域發展課課長開始拜訪苗栗家扶中心，以討論合作的意願及可能性。

回顧彼時，出資廠商「群創光電」期待積極地從事公益以善盡企業社會責任；實體店鋪「全家便利商店」希望協助弱勢，並與NPO合作創造雙贏的局面；苗栗家扶中心則與家扶基金會同步，致力於「透過社會企業帶給案家穩定就業與自立，重視案家實際參與生計市場的因應能力與經驗的培養」。在交集與串起不同的期待之後，一個店鋪營運型的社會企業合作案獲得三方的共同認可，從而發芽。

在合作模式上，由群創光電提供免費場地及水電供應，全家便利商店提供經營技術與貨品通路，而苗栗家扶中心則提供人力，進駐到群創光電廠區的實

體店舖—「全家便利商店」中，展開營運。2008年7月，全家便利商店開始招募苗栗家扶中心受助之經濟弱勢家長、高中職和大專學生，並安排了員工訓練、廠區工安課程以及店舖實習；同時，也進行店舖設施設備的工程施作。苗栗家扶中心則設置方案社工一名，是為專案管理者，主要任務為輔導店長及副店長經營店舖，協助招募、面試與訓練新進員工；同時也協助輔導個案，並擔任企業與NPO的主要行政業務窗口。此項合作案在2008年11月28號簽訂正式契約，「竹南群創家扶店」於2009年4月28號開幕，營運至今。

在合作理念上，苗栗家扶中心與企業的共識可分為短期目標及長期目標。短期目標是希望提供弱勢家庭家長及青少年穩定、友善的就業環境，以提升工作能力來脫離貧窮；長期目標則期待NPO與企業都能藉此「獲益」（例如NPO達到使能及充權的目標，企業能拓展加盟店並獲得社會認可）。

然而，與企業合作及理解企業的經營方式對家扶中心而言是創新也是挑戰；夥伴協力過程中在各個層面也遇到不少危機：首先在個別員工方面，諸如：員工竊取營收款、員工間的爭執、員工帶女友進入工作職場發生不當行為等；其次，在人事管理方面，諸如：店長離職卻補員不及造成管理的危機、人力不足所造成的排班調度困難與員工上班超時，以及方案社工員和方案督導的人事異動等；此外，在三方合作方面，因營利與非營利組織對於「效率」和「立即性」的觀點不同，從而衝擊了夥伴關係。

上述經驗不僅對企業而言是新的嘗試，對家扶中心而言也是專業服務的新功課。所幸各種挑戰與危機在共同努力合作下一一克服，目前「竹南群創家扶店」由一位店長、一位正職自立青年、一位正職單親媽媽及五位工讀生共同穩定運作。事實上，經過多次的謀合、調整及溝通，企業開始站在苗栗家扶中心的立場，同理社福機構為何持續包容「不適任」員工；苗栗家扶中心也嘗試站

在企業的立場，理解其以獲利為主要目標的經營策略。特別是這個方案為家扶基金會全國23所家扶中心首創的社會企業方案類型¹，因此研究者認為有系統地整理分析苗栗家扶中心與企業夥伴關係的形成以及協力治理的歷程是有價值的，特別是其共同經營「竹南群創家扶店」的經驗。

基於上述，本研究對下列問題感到好奇：首先，當決定共同經營「竹南群創家扶店」時，NPO與企業各自的考量與期待為何？其次，在共同經營「竹南群創家扶店」的經驗中，NPO與企業所遭遇的困難與因應方式為何？第三，在共同經營「竹南群創家扶店」的經驗中，影響NPO與企業協力治理之因素為何？

據此，本研究的具體研究目的如下：

- 一、分析NPO與企業夥伴關係形塑的歷程。
- 二、瞭解NPO與企業在協力過程中的挑戰與因應。
- 三、歸納影響NPO與企業協力過程的重要因素。

四、藉由本研究之發現提供未來展望與具體建議，以協助NPO與企業發展更具信任感、更有實踐力的協力關係。

基於研究目的與期待，本研究採用個案研究法，除運用個別訪談法蒐集初級資料外，亦蒐集次級資料加以輔助詮釋。

¹ 台南南區家扶中心也在苗栗家扶中心的經驗傳承下，於2013年1月設立了家扶基金會第二家全家便利超商。然，值得注意的是，苗栗家扶中心的經驗乃為參考之用，NPO在不同地點、不同時間與不同企業合作，期間所創造的火花與交集無法一概而論，合作模式與協力過程便因此有各自的特殊性。

貳、文獻探討

一、非營利組織與企業的夥伴關係類型

張奇、葛笑春、黃萍（2011）指出，NPO與企業的「關係」有三個階段的時代演進：第一階段是「監督式」，也就是NPO作為壓力集團，以促使企業承擔相對應的社會責任；第二階段為「對話式」，也就是NPO與企業開始從利益相關者的角色進行溝通；第三階段為「合作式」，90年代末期NPO與企業認為雙贏（甚至多方共贏）是可以追求的目標，因此發展更為緊密的夥伴關係。

Brinkerhoff（2002: 21）將夥伴關係定義為：不同行動參與者之間的一種動態關係，其立基於相互同意的目標，在追求每個參與夥伴的相對最大利益下，理性地分配工作職責。夥伴關係中的參與者會相互影響，並且在協同合作（synergy）與自主性（autonomy）之間取得平衡。達到平衡的方式包括：參與者相互尊重、公平參與決策、相互課責以及使決策透明化。Entwistle and Martin（2005）則指出，夥伴關係乃結合各組織與部門以改善服務，從而共享利益；夥伴關係可以提供新的技巧途徑、資源以及做事的方法來達成革新。

NPO與企業協力夥伴關係可依「控制權」及「合作動機」兩個軸線而分成七種類型（Wymer Jr. and Samu, 2003）。所謂「控制權」是指在夥伴關係中，NPO或企業哪一方擁有較多的控制權力；而「合作動機」則是指在夥伴關係中，獲利動機或善因動機哪一種較具主導性。此兩條軸線將夥伴關係區分為下列七種類型：

- （一）企業慈善（corporate philanthropy）：指公司對NPO進行金錢或非金錢的單方面捐助，以「片斷」與「非正式」的方式進行。此類型的企業控制權較高，善因動機強於獲利動機。

- (二) 企業基金會 (corporate foundations)：企業創立一個非營利組織，以管理跟進行公司的慈善目標。此類型和上述一樣，企業控制權較高，善因動機較強。
- (三) 許可權的協議 (Licensing agreements)：企業為了與NPO的形象有所連結，因此與NPO進行協議，允許企業使用NPO名字或標誌於公司產品或廣告中，企業則反餽給NPO一筆固定比例的費用或權利金。如家扶與中信合作之家扶公益卡即為一例。此類型的獲利動機強於善因動機，企業控制權稍高於NPO。
- (四) 贊助 (sponsorships)：指企業支付費用贊助NPO進行某項活動，而NPO需把企業名稱或標誌列名於該項活動的廣告中。此類型的獲利動機強於善因動機，而NPO的控制權較高。
- (五) 以交易為基礎的倡導 (transaction-based promotions)：指企業捐助現金、食物或設備給NPO。捐助金額乃依據企業銷售額一定比例來提撥，例如某些企業常用的「您消費OO元，我們捐助OO元」之策略。此類型的獲利動機稍多於善因動機，而企業的控制權較高。
- (六) 聯合議題倡導 (Joint issue promotions)：指企業除贊助NPO之外，還會投入專業能力與資源於該活動，二者共同對該活動進行宣傳，也能共同提升彼此知名度。此類型的善因動機較強，NPO控制權稍高於企業。
- (七) 聯合創投 (joint ventures)：指企業與NPO共同創造一個NPO實體，以實現某共同的目標。此類型的善因動機較強，NPO也擁有較高控制權。

由以上可知，當NPO與企業思考如何建立夥伴關係時，受到權力分配與動機定位兩大因素所影響。立基於這兩個重要因素，NPO與企業兩方都在尋求或協商可契合 (fit) 自身目標的夥伴關係。

許世雨（2005）曾提出NPO與企業成功的夥伴關係需具備下列要素：「瞭解並支持對方組織文化與需求」、「雙方擁有良好的組織形象」、「雙方的合作意願強烈」、「雙方領導者與人員的支持」、「政府及社會大眾的支持」、「彼此持續的投入」、「傳播媒體的宣導」及「合作過程管理」。此外，NPO化被動為主動、成立專責單位與企業建立合作聯盟、善加運用企業的語言，企業願意與NPO建立對等的合作關係並盡可能持續投入...等，皆有助於雙方建立良好的夥伴關係（許世雨，2005）。

二、非營利組織與企業的協力（collaboration）歷程

陳敦源與張世杰（2010：32）引用Keast and Mandell（2009：2）的觀點，就「協力」的概念做了釐清。其指出，「協力」、「協調」（coordination）、「合作」（cooperation）這三個字有意義上的不同。「協力」指組織（或參與者）之間相互依賴程度最高、接觸最頻繁、信任度最高、權力與目標價值是共同分享的互動關係，而互動之目的是為了形塑共同目標及互相學習改變；「合作」則是指各方之間較為鬆散的互動關係，互動之目的是為了資訊、資源與利益之交換，在其中各自具有獨立的目標價值，權力與資源不一定有共同分享的必要；「協調」則介於兩者之間，互動之目的是為了達成共同既定的方案目標。

Ansell and Gash（2008: 550）提出協力治理模型（圖1），可解釋公私夥伴關係之協力過程。基本上，協力治理涉及「初始條件」、「制度設計」、「領導」與「協力過程」等四個變項，而「協力過程」乃此模型的核心變項。以下說明協力治理模型的四個主要變項及其關係：

- （一）初始條件是信任、衝突與社會資本的基礎。在協力過程中，初始條件可能轉變成資源，也可能成為負債的來源。

- (二) 制度設計制定了協力的基本規則。陳敦源、張世杰（2010）指出，促進協力過程的開放性、包容性和透明度，建立一個公平公開的遊戲規則，提升合法性，才有利信任關係之建立而達到協力目標。
- (三) 領導在協力過程中扮演中介及促進的角色。協力過程需要領導者來協助各個利害關係人進行協商，以持續建立共識。
- (四) 協力過程呈現一種循環、非線性的狀況。當利害關係者進入實質的協力過程時，若能達到「建立信任」、「彼此承諾」、「共享的理解」、「獲取居中的結果」、「面對面對話」等五個因素的良性循環，整個協力治理的互動關係便更能產生各方所期望的結果。

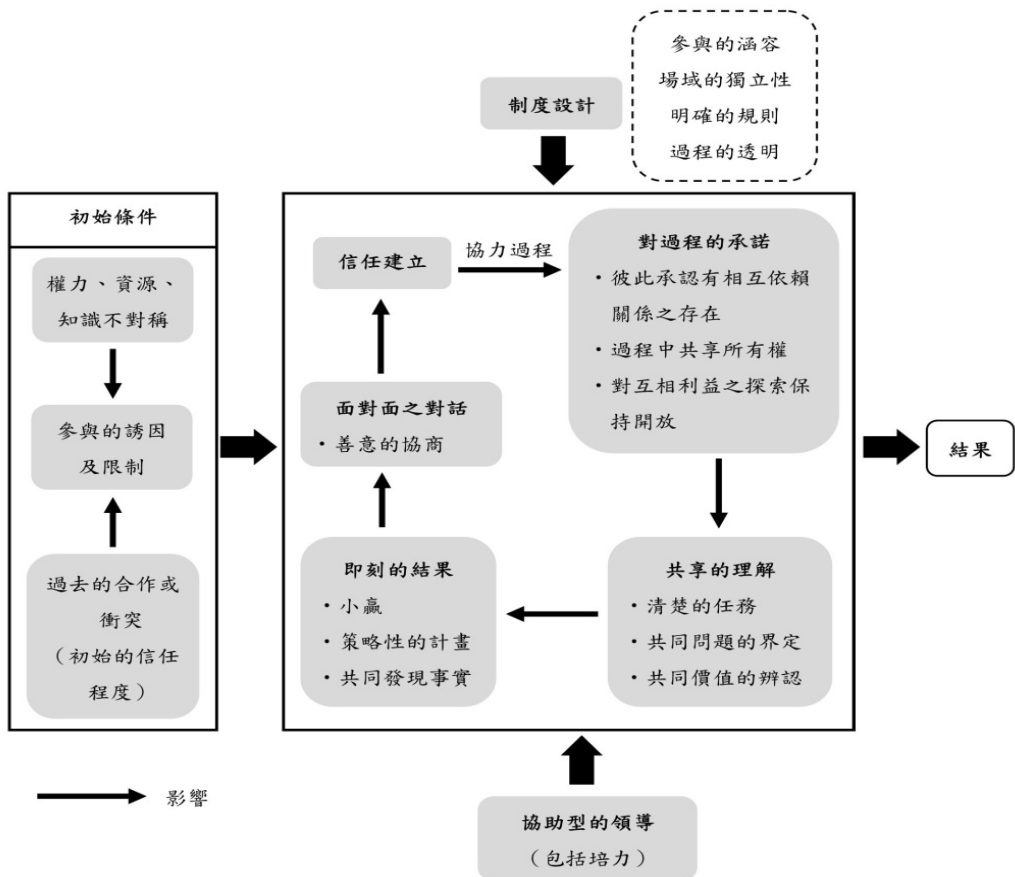


圖 1：協力治理模型（引自 Ansell and Gash, 2008: 550）

由以上可知，當協力過程中各個因素能夠形成良性循環的正向回饋關係時，將會導致好的協力結果之產生（陳敦源、張世杰，2010）。

由以上可知，當協力過程中各個因素能夠形成良性循環的正向回饋關係時，將會導致好的協力結果之產生（陳敦源、張世杰，2010）。NPO與企業協力關係的形成通常基於相互依賴的需要，彼此皆需重視平等互惠的關係；且協力關係需要被治理，才能有效的促進各自與共同的利益。葛笑春（2008）指出，NPO與企業的協力は雙方共同選擇的結果，對企業而言，可提升企業的「公民」身份、拓展公共關係、激發員工的認同；對NPO而言，可獲得資源以減少對政府的依賴，同時能學習較有效率的管理與營運模式。值得注意的是，夥伴協力過程並非傳統直線式的階段論，而是一種動態的連續過程，它會受到內、外在因素的影響而衝擊協力活動的運作，當協力過程中各種因素能夠形成良善循環，便能對協力發展有正向影響。

參、研究方法

一、資料來源與研究參與者

基於研究目的，本研究選擇以個案研究的方式來進行。除運用半結構式訪談大綱來進行個別訪談蒐集初級資料外，亦蒐集次級資料加以輔助。關於初級資料的獲取，本研究選擇邀請對於此合作案有深入參與且能提供豐富資料之人參與訪談，且考量夥伴關係形成的各個階段，受訪者的工作期間需介於2009到2014年之間（因苗栗家扶中心與企業的合作始於2009年，而本研究的訪談從2014年年底開始，至2015年三月左右）。受訪者包括：全家便利商店之襄理、所長

及區域擔當，加上竹南群創家扶店的店長，以及苗栗家扶中心前後負責方案的4位社工員，共有8位參與個別訪談（受訪者基本資料請見表2）。至於次級資料則包括合作契約、合作備忘錄、會議記錄、方案計畫書、方案年度報告、店鋪營運報告等。

值得說明的是，全家便利商店的「竹南群創家扶店」雖由出資廠商、便利商店與NPO三方協力，然本研究初級資料蒐集僅邀請到來自便利商店與NPO的受訪者，實為遺憾！對於出資廠商（群創光電）婉拒參與本研究，本研究仍須尊重其選擇。研究資料不足之處，僅能輔以某些有紀錄的次級資料。

表 2：受訪者基本資料

代號	身份	職稱	現職年資
S1	NPO人員	方案社工	1年6個月
S2	NPO人員	方案社工	1年9個月
S3	NPO人員	方案社工	1年5個月
S4	NPO人員	方案社工	6個月
E1	NPO人員	店長	5年9個月
F1	企業人員	全家便利商店區域擔當 ²	3年2個月
F2	企業人員	全家便利商店所長	4年3個月
F3	企業人員	全家便利商店襄理	9個月

二、研究資料的分析

本研究資料分析之步驟簡述如下：

一、謄寫與處理逐字稿：將個別訪談所得之錄音內容，逐字謄寫撰打成訪談文字稿。其後，邀請受訪者親自檢視謄寫完成後之訪談逐字稿，以確定內容無誤。

²「區域擔當」是全家便利商店體系中的一個職稱，其主要工作為：指導與輔導加盟主有關店鋪運營注意事項（包含商圈經營分析、經營情報提供、相關店務協助處理），另外也是加盟主與公司直接對話橋樑。一位區域擔當平均管理 7-9 家店鋪。

二、資料編碼與歸類：將訪談稿及次級資料內容加以編碼，並參照研究問題及相關理論，將相同或相近的資料系統性地整合，以歸類主題，同時找出資料之間的聯繫。

三、整理與分析研究結果：根據研究資料與前述之編碼與歸類，研究者將分析的架構分為「夥伴關係的形成」、「協力過程中面臨的挑戰及因應辦法」、「影響協力治理過程的重要因素」以及「對夥伴關係的未來展望」等四個面向，並在此架構下歸納主題、撰寫報告。

肆、研究發現

談本研究主要發現之前，本研究想先簡略說明一下「竹南群創家扶店」的籌辦過程。當時，群創光電因擴廠而需要引進便利商店服務員工，其雖樂意提供空間及水電等資源，但也提出便利商店需與當地社福機構合作共同經營店鋪之條件。全家便利商店因而積極拜訪苗栗家扶中心洽談合作之可能性，而苗栗家扶中心主任為全力促成合作，向家扶基金會提出此社會企業合作案，也得到基金會執行長與副執行長及各處室的支持，在確認可行性（符合相關法規與機構宗旨）之後，順利完成簽約。

一、夥伴關係的形成

分析本研究之資料發現，夥伴關係之形成受到企業初始考量與期待之影響，也與NPO與企業對彼此間的關係之解讀息息相關。

（一）企業初始的考量與期待

企業在尋找夥伴時，通常會考量 NPO 的組織規模大小、是否具正面形象以及組織的歷史，並且考慮合作時可以創造雙贏的局面，包括：對雙方形象有正面之提升、營業可有高獲利、企業員工能獲得較佳服務與福利等。

1. NPO 的組織規模與形象資歷

企業在過去面對公益時大都以短暫性或一次性捐款為多，現今逐漸朝向系統性、長期性，並以與機構建立夥伴關係為主（張奇、葛笑春、黃萍，2011），因此企業在選擇合作夥伴時的考量更加慎重。就本研究所蒐集到的資料來看，全家便利商店體系在選擇合作對象時，考量到的是NPO在社會上的評價（是否有負面評價或不良社會新聞），該NPO組織的規模大小，成立運作的資歷，以及是否為合法立案的組織。由於家扶屬全國性的組織，合作後產生的影響力較大，因此被列為首要考慮對象。

2. 可以創造雙贏局面

全家便利商店是一個股票上櫃企業，全國加盟店於2014年已達2940店，其在尋找合作加盟店時，所考量的並非僅是企業獲利賺錢而已，更是希望扶持這家加盟店，使其能永續經營並且獲利。也就是，希望能創造企業與加盟店雙贏的局面。因此全家便利商店除協助加盟者尋找適合的展店地點外，也會了解加盟者的動機及意願，以及積極輔導加盟店長。

加盟者不賺我們就不賺，.....在合作夥伴篩選上面，其實對公司來講其實我覺得考量的還是加盟者會不會獲利。（F3-18）

那最主要是要創造說雙贏的一個狀況嘛，大家都是贏家的一個狀況。（F2-04）

3. 在地性的弱勢關懷

全家便利商店尋找苗栗家扶中心成為合作夥伴，最主要的考量如下：首先是地緣關係與在地評價，因為群創光電期待是設在竹南區的社福團體，後經其上網查詢竹南區各社福團體，發現家扶的服務績效及社會評價可受到信任；其次，考量工作性質需要久站且屬高勞務量，又位於封閉型廠區，家扶的服務對象有經濟弱勢之中年婦女，也有接受安置的青少年（這些都是未來的潛在店員），應可符合其期待；最後則是家扶主任亦有意願嘗試，因此促成此一具在地關懷的合作案。

（二）關係建立的過程

在NPO與企業三方建立夥伴關係的協力過程中，全家便利商店看待與苗栗家扶中心的夥伴關係乃為加盟者與企業主，而群創光電竹南廠區則是善盡企業社會責任，三者夥伴關係的建立過程討論如下：

1. 全家與家扶：唇亡齒寒的加盟者與企業主

全家便利商店看待家扶這家店鋪的立場就是加盟者，當加盟店賺錢時他們也跟著獲利，因此合作過程中，由全家便利商店區域擔當來輔導店鋪，提供店長（家扶的服務對象）經營策略，與苗栗家扶社工員同心協力面對問題共同解決。

我想竹南區的家扶應該算是一個最大的一個組織了吧！所以，你說我會遇到問題，我們不幫你們解決嗎？這變成是一種有點類似唇亡齒寒的關係啦！所以我們站在保有這個店的立場，我們當然無論如何要協助家扶，家扶這個店把這些衝突解決掉。（F3-33）

針對全家的部分，應該是說我們是加盟嘛！企業主其實是希望加盟主，就是營運的營業的績效越好，對他們的企業來說就是獲利越高，我們也希望我們可以有獲利，來支持我們這一家店鋪繼續營運。（S4-42）

2. 群創與家扶：由陌生到理解與接納

群創光電與苗栗家扶中心在合作初期，雙方因無法了解彼此的立場與需求而不時產生衝突與誤會，因此花很長時間進行溝通協調。主要是群創光電嚴格要求員工及廠商均需遵循工安 SOP 流程處事，但因為家扶青少年員工的行為引發某些工安事件（如：員工竊取店內款項、員工私自帶友人進入廠區），造成雙方關係緊繃。群創光電在幾次工安事件後提高對店鋪管理規格，所以初期店鋪端面對群創光電的窗口時心裡有極大的壓力。不過在合作過程中，群創光電窗口逐漸了解家扶員工特殊的背景與特質，也釋出更多善意及彈性（例如：不一定會依廠商合約逐條開罰），雙方合作關係因之漸趨理解與接納。

就是公司是有一定的制度跟原則，那公司也期望你是科學化的，對！就是很有系統的就是很按照流程的 step by step 這樣子一直走的，對！所以其實公司都會要求那一些，所以我們會發現其實群創相對的其實也給了我們跟其他廠商比起來是給了滿多彈性的，包括說一開始店裡人力流動很大的時候，因為我們店鋪也遇過就是員工偷竊啊，就是也遇過員工闖廠區的警衛門啊，就沒有帶證件就闖進來。（S4-15）

後來其實群創比較能了解我們的運作還有我們工作人員特質之後，其實他們慢慢地也可以給予一些彈性。（S4-18）

3. 群創、全家、家扶三方的夥伴關係之發展

在群創光電、全家、家扶三方夥伴關係中，全家與家扶的關係，以及群創光電與家扶的關係並不相同。對全家而言，家扶是其眾多加盟店之一，期待一起努力追求最高利益目標，而群創光電看待與家扶的關係則是希望藉著提供場地讓NPO入駐設置便利商店，以增加弱勢族群就業機會，完成其行公益之目的。且三者彼此間的關係也因聯繫窗口的理念、利益或利害關係而有所不同。

另外，從103年的苗栗家扶中心年度報告中可發現，因為三方的窗口陸續更替，加上群創光電內部組織的大變動，造成某一程度的人事動盪與行政困擾。不過，三方的窗口更替也讓三方的夥伴關係重新解構再建構，信任的重建就在彼此不斷的溝通理解下，再次建立與維繫。

二、協力過程中面臨的挑戰及因應辦法

合作經營「竹南群創家扶店」對企業而言是未曾嘗試過的經驗，對苗栗家扶中心而言也是新的挑戰。以下討論在協力過程中所面臨的困境與挑戰，以及面臨困境時，有哪些因應辦法。

（一）面臨的挑戰

1. 夥伴關係建立初期面臨權力、資訊及知識不對等：NPO 自主選擇的弱化

在合作初期，NPO的自主權明顯得被弱化，在店長及方案社工無法掌握店鋪端的營運樣貌時，為維持彼此的關係，大都採取配合或全部受理的情形，缺少自主決定的空間。

初期的時候，你說什麼我都收，就覺得這是應該要的。可是到後期，.....

我會開始有一些想法，就是我們家扶一定要配合你嗎？為什麼我們一定要做這件事？（S3-59、S3-60）

2. 不同年齡層的員工有各自的難題，人事時常不穩定

家扶當初在規劃這個社會企業方案時，進入店鋪學習的主要招聘對象鎖定在弱勢家庭中二度就業不易的婦女，以及人際互動技巧差的安置機構青少年。二者年齡落差大，影響訓練的方式與成效，此為店鋪管理上一大困難。此外，招聘的青少年因為其個性及非行行為，引發不少工安事件，造成店鋪盤損高；

青少年也因為人際互動技巧差、出勤狀況不穩，引發員工彼此間的衝突與不滿。再加上店舖設置在封閉型廠區，來客數比外面一般店舖還高出兩、三倍，因而需經常補貨上架，也經常需使用電腦來閱讀特價品狀況，以及需要頻繁使用收銀機等，這些對二度就業婦女都是極大考驗。上述情形造成多個婦女、青少年無法適應勞務量及現場快節奏的步調而離職，新進員工能力也建構不及之窘境。這些問題從苗栗家扶中心101年的年度報告中可見端倪：

人員流動率偏高：其主要因素為其一：……。其二：苗圃設至於廠區內為封閉型店舖，店舖勞務量與外面開放型店舖相較較為辛苦，且尖峰時間來客量眾多門市人員要有高反應度及抗壓性，多數家長、青少年無法適應勞務量及現場快節奏的步調離職。（苗栗家扶，101 年年度報告）

3. 店長無實權，對管理職的認同度不高

外面一般店舖店長即加盟者，說了就算，員工表現不佳即可解聘，然而身為家扶店舖的店長卻非如此。受訪者 F1 就提到，既然店長和其他員工一樣是領薪水的，那店長是在「做生意」還是當一般「上班族」？本研究中，實際在現場管理店舖的店長本身既是受助家長也是被聘僱的員工，雖身為店長卻無實權，面對全家或群創光電提出的要求或建議，往往須經由與苗栗家扶的方案社工或主管討論後才能議決。店長認為自己僅扮演「傳聲筒」的角色，這不但造成溝通時效性低，也經常令其在管理店舖時因缺權而感到無力，因此店長對管理職的認同並不高。

4. 方案社工的壓力與張力

本研究在與方案社工員的訪談中發現，「員工的流動率高」以及「店長的情緒」常造成其焦慮不安；受訪的方案社工也提到，其在「社會企業」這個方案中需分別扮演輔導者及管理者兩種矛盾的角色，尤其方案社工除負責「社會企

業」這個方案外，本身還須負責40-50戶的經濟扶助個案工作，壓力與張力可見一般。

身為一個方案社工我會覺得很焦慮、很不安，第一個是人事流動率高，妳就考慮到留下來這些員工負荷量就高，他們很辛苦，.....最辛苦的就是一直要承接店長的情緒。(S3-62)

店鋪的營運量很大但是員工不足，不然就是不穩定的狀況，然後大夜班缺人這件事情也是，.....那時候的員工的不穩定的狀況，確實耗費掉滿多的精神在處理這個部分。(S2-39)

因為我覺得社工的角色在這個裡面是有點尷尬的是我是管理者，可是我又得就是站在一個輔導的角色，但是就企業的營運來說的話，要維持一些店鋪的營運，你不能用太多站在同理個人的部分，你還是要以整體的運作考量為主。(S4-26)

(二) 面對挑戰的因應辦法

1. 苗栗家扶主動建立及維繫信任關係

在協力過程中，數度發生員工偷竊、員工違反廠區規定私自帶人進入店鋪等事件，造成了店鋪端的損失。由於員工來自苗栗家扶中心的服務對象，也造成群創光電、全家便利商店與苗栗家扶的關係緊張。為維繫彼此良好的夥伴關係，苗栗家扶在店鋪端的玻璃牆面張貼NPO的服務宗旨及內容，也在櫃檯放置家扶的簡介或各項募款活動DM，期待藉此讓群創光電員工對家扶有更深一層的認識。此外，只要有廠商會議，家扶一定派員出席參加，對於他們所提出的要求或需配合之處，盡量予以瞭解及配合，若無法配合也會主動說明溝通原因及困難之處。

誠如上述，苗栗家扶中心以主動出擊方式展現組織的誠信，表達NPO端對

此社會企業方案的重視與肯定，所以群創光電及全家看到家扶的用心與努力，相對的也願意給予多一些機會及彈性對待。

於店舖內放置發票箱和零錢箱，供群創員工捐出發票和零錢，並於店舖櫥窗張貼中心活動海報和文宣，供群創員工知悉、認識家扶。（苗栗家扶，103 年年度報告）

第一個就是主動維繫，如果說他們有開會什麼的，我們一定會出席參與。……再來就是信任的關係，很重要的就是對方提出來的東西，我是不是有辦法去達到，那如果說我不能去達到，我可以做怎麼樣的回應，他們是可接受的。……如果看得出來我們這間店舖是有在用心在管理的話，一般來說企業也很樂意繼續跟你合作，因為你是一個責信的機構。（S4-77）

2. 企業將輔導概念融入管理機制

協力過程中，全家便利商店區域擔當及所長所做的員工輔導並不亞於社工員，他們善用各種輔導技巧教導青少年店員如何面對問題及解決困難；也盡量避免以權威的方式來教導青少年，而是以Buddy Buddy的方式和青少年溝通，進而分享人生道理。一旦青少年員工發生問題，他們可以很快掌握狀況立即切入處理，避免事情嚴重化。因為如此，全家便利商店區域擔當及所長也獲得青少年信任，在處理事情上都能讓孩子們心平氣和地接受。

在家扶裡面，因為小孩子本身背景的一些問題，所以這樣子的比例上來講必須要怎麼樣去做一些調整，也是必須讓他們去瞭解到說，每個人都有慾望，我覺得每個人都有慾望啦！但是要讓他知道說，「君子愛財，取之有道」，有時候一瞬間喜歡什麼東西，沒有思考或者去做了之後，後面那些問題點可能有些東西你沒有辦法去承受，然後慢慢去教育這些小朋友。（F2-22）

因為家扶的小朋友在成長的環境中，可能叛逆性比較重，所以說變的是有時候你跟他談事情，像之前的一個○傑（人名）好了，像很多事情我們就不會用主管的角色，我們會用 Buddy Buddy，對！喔！就是比較...不同的方式跟他講，當然我發現他也許聽得進去也許聽不進去，但是至少當下我講的時候，他的心態不像你是來命令我，我是用這種溝通的方式來去跟他們做一個溝通的協調。（F1-22）

3. 企業運用各種策略充權員工

在全家便利商店的訓練體系中，有一套非常完備的Know how訓練機制，區域擔當會利用各種管道鼓勵或要求員工參加初階、中階及高階考試，社工員也會針對個別員工的狀況給予協助。在員工考上證照時，店舖會一一發給證照獎金，獎勵他們努力上進。舉例來說，為栽培店舖核心人物（即店長），區域擔當幾乎每天到店舖教導店長從訂貨到排面及人事管理等等的know how。因店長為大陸籍配偶，不會注音也僅國小學歷，全家便利商店花費數倍時間培力她成為合格店長，而經過層層關卡，店長也不負眾望順利通過嚴格的訓練與考試，取得店長合格證書。

此外，全家鼓勵員工參加中高階證照考試，除定期召開店舖會議讓員工表達意見外，也引導員工學習如何將事情做好的方法，例如：教導他們在執行各項業務的過程當中，優先處理最困難、最核心的事情。

而在合作的過程中有一個非常特殊的地方，就是全家的區域擔當及所長因為看到家扶家長及孩子的特殊背景，在教育指導他們做好自己的工作時通常會「因材施教」，即，因應個別屬性而有不同的策略及方式，即使在教導同樣一件事也會因不同的人而有不同的引導方式。

最後，全家也用心安排店舖端的工作分配。將較需要細心與耐心不耗體力的工作，包括熟食處理，鮮食的期限確認等，交給婦女負責，至於青少年就會讓他們去處理乾貨、後場理貨或者飲料的補貨等等需較耗體力的任務，如此搭配讓店舖的工作分配更唯有效率。

4. 創新的想法與合作的行動

所以 100 年到 101 年我們也做了很多活動，跟群創這邊搭配的一些活動，比如說滿百有摸彩券，然後就做一個促銷，或者剛好那時候公司有推買一送一的一個商品。……搭配比如說情人節，情人節是一般廠區的大節日啊！像那個金莎巧克力我也陪著○英(員工名)到那個重陽路去買那個包裝紙，對！然後研究怎麼包。……所以這是那時候一直想說有什麼方式可以去刺激消費，就是因為那時候人比較少，所以是用一些那個其它的方式去穩定那個營業額啦！（F1-28，F1-29）

通常面危機事件時，全家會與苗栗家扶中心站在同一陣線，以創新及合作的方式來面對，避免損失或傷害擴大。從上述訪談稿也可發現，在業績下滑期間，區域擔當會與店長共同商確如何刺激買氣，包括將金莎巧克力包裝成花束，在情人節時特價賣出，也會主動與群創商量因應節慶舉辦各種特賣會或應景活動，如聖誕節分送糖果、母親節送康乃馨等等。透過創新的策略與合作的行動，達到穩定營業額、創造共同利益的目標。

三、影響協力治理過程的重要因素

「協力過程」在Ansell and Gash（2008）所提出之協力治理模型中，乃為其核心變項。在本文文獻探討處提到，協力過程中有五個重要因素：「建立信

任」、「彼此承諾」、「共享的理解」、「獲取居中的結果」與「面對面對話」。本研究為一個案研究，研究發現無法如協力治理模型那般地全面與豐富，然根據研究資料，仍可分析出「共享的理解之產生」、「風險管理之共識」、「意義價值與經濟價值之創造」與「關鍵人物的投入與努力」四個重要因素。

（一）共享的理解之產生

在協力關係治理過程中，很重要的是NPO與企業對共同的問題與任務是否達到共識與理解（Ansell and Gash, 2008）。如前述之分析，由於全家「竹南群創家扶店」設在群創封閉型廠區內，群創光電重視工安維護，而店舖的員工中有來自安置機構的青少年，青少年員工由於自我約束力低，屢次釀成工安事件造成損失，三方關係一度陷入緊繃狀況。但危機就是轉機，因為要共同面對群創光電工安的要求，家扶與全家並肩共商對策、解決危機，將傷害降到最低，群創光電也因為工安事件頻傳而對家扶店高度關切，經常到店視察了解，與員工互動增加，從而加速群創光電對家扶的運作與員工生態的瞭解。因危機事件不斷發生，反而促成三方共享理解的產生，這是始料未及的。由下列的三則訪談稿中也可發現，NPO與企業在「修正堅持己見之本位主義」、「工安是需要處理的事件，也是包容與體諒的轉捩契機」、「從單向配合到雙向溝通」這三方面達成了一致的理解。

我覺得是彼此之間的彈性度要夠大，不要是本位主義這件事，不能太本位主義。確實啦！這在我們社工跟企業，我們的養成訓練裡面本來就是不同，我們社工本來就是人性這件事，那可能企業本來就是營利，我後來比較能夠接受是因為我後來想到我們訓練背景真的不同，我們不能夠太要求別人接受我們的狀況。（S3-77）。

這樣講起來其實奇美³對我們來說也有某些程度的包容和協助了，雖然他們要求我們要送很多的報告。(S2-46)

到後期我覺得是一個穩定期，就是彼此都知道這個合作的方式了，對！都還滿穩定的，很清楚知道譬如說群創它要提什麼事情的時候，我的經驗，就是慢慢有一些經驗之後，.....也慢慢的就去知道他們想要的是什麼？那站在我機構的立場，我要堅持住什麼樣的原則，不會像之前那樣，他說了什麼那就要滿足他的需求，我覺得彼此之間是可以去談，你想要這個東西但我們不一定要去接受。(S3-58)。

(二) 風險管理之共識

企業與NPO的合作其實也是冒著風險的，尤其現在3C產品非常發達，員工對於管理若有不滿，很容易藉由3C管道散播訊息，當夾雜著情緒或不滿時，通常就會使用較負面的字眼。受訪者提到，全家在處理青少年問題或是員工申訴問題時，為避免傷害彼此信任關係，因而都十分謹慎，特別是其協力夥伴又是屬於社福團體的弱勢個案，一旦引起媒體關注，很可能會被渲染成「連鎖企業壓榨弱勢員工」的新聞，這是全家必須面臨的風險。

我覺得舉一個最簡單的例子，譬如說...那個社福團體的工作夥伴在店舖裡面發生了一些錯誤行為，那如果說我們今天，我們今天的溝通模式如果是採用一個比較比較嚴格的，或者說比較自私的一個溝通模式，那這些小朋友產生的一些反感性，.....他會不會在外面去做一些不當的宣傳？尤其像現在的 FB 啊、LINE 啊！訊息的傳播對不對？.....那一但引起新聞媒體的關心和興趣的時候，它加以渲染，.....就很容易被冠上一個罪名。(F2-46)

在全家一般的店舖中，碰到不適任員工通常在告誡幾次後就會被解僱，但

³2012 年 12 月更名為群創光電。

基於上述的考量，針對家扶店的處理模式，則是選擇尊重苗栗家扶中心的決定。這與外面一般店舖處理手法有較大的差異，是企業與NPO合作時需面臨的重要議題。

（三）意義價值與經濟價值之創造

NPO與企業三方協力經營社會企業的模式，提供了弱勢家庭成員的就業機會，並促成其早日脫貧自立。除此之外也創造了經濟價值，且盈餘可再投入社會公益幫助更多的弱勢。從受訪資料來看，三方都充分了解這個協力治理的價值與意義，即，共同建立一個平台，提供弱勢就業機會，培力其成為有能力為社會貢獻之人。

我覺得價值跟意義一定是有啦！因為畢竟它是一個...，應該是說全省比較新的一種合作模式啦！因為以前的話，全家大概都是跟一些商業團體去做合作嘛！那公益團體合作這個應該是算第一次，.....跟家扶合作整個就是一個事情的主體都在家扶的工作夥伴身上，那我認為覺得說這樣子的一個合作，以目前來看我覺得它是一個滿成功的合作模式啦！（F2-43）

我們講 NPO 組織當然你說他要不要獲利，不曉得我個人看法，假如它真的就是非營利組織的話，它本來就不應該獲利，假如站在我實施扶助弱勢的方式，因為我這個店而可以造就不只是工作機會啦！造就這些人以後離開我們這個場所之後，他面對社會大眾的能力，我倒覺得反而那才是重點。

（F3-61）

（四）關鍵人物的投入與努力

在這NPO與企業協力過程中，有四位非常重要的關鍵人物，一為全家的區域擔當所扮演之訓練與協同服務的角色；另一位是苗栗家扶方案的負責社工員，對外扮演家扶與群創光電、全家三方的溝通橋梁，對內則是招聘員工並培力他

們，以個案工作模式輔導員工勝任該項工作；還有一位是店鋪店長，扮演第一線處理危機與鼓舞員工的角色；最後就是群創光電的窗口，負責督促全家提供優質服務給群創光電的員工，並扮演廠商的管理者。然基於互動接觸的深淺，本文在此主要討論的僅限於苗栗家扶的社工、全家的區域擔當以及店鋪的店長。無法深入討論群創光電窗口這個角色乃為本研究之限制。

1. 管理與同理：社工員的角色與任務

社工員在此方案的角色與任務，除需定期與店長召開員工會議，溝通店鋪的缺失並提出改善因應措施外，亦持與協助店長執行店鋪的各項規定。社工員常常會困惑的是一方面要輔導個案使能，另一方面又代表家扶管理這家店鋪。當站在管理職時，為達績效必須要求婦女員工及青少年員工配合店長或全家、群創光電的要求；但另一方面，在員工工作表現不佳或怠職時，仍得運用同理與支持之技巧來陪伴他們。由於「管理」與「同理」二者常引發矛盾，社工員必須經常調整自己的心態，也需覺察自己的現況。

此外，方案社工員也是店長與企業間的潤滑劑，不論是群創光電或是全家，由於方案社工員代表的就是家扶，為保障個案權益，會積極與雙方企業溝通爭取，家扶方案社工在三方協力關係中扮演重要的溝通協調之角色。

方案社工員定期與店長召開會議，主要是協助教導店長順利管理店鋪，扮演居中協調、技巧教導的角色，提供店長支持與協助；在員工方面，方案社工員針對個人適應、突發事件、同儕互動等議題分別處遇、輔導之；對外則為奇美、全家、家扶三方溝通協調窗口，使三方得以順利進行工作。

（苗栗家扶，101 年年度報告）

……我覺得有點像潤滑劑，就是可以店長在跟企業溝通的過程中，如果有一些不順暢的時候，可能這時候社工人員的角色就要趕快進來了，就是要

去做一些協調等等的。(S1-89)

.....我自己是一個方案社工的角色，我必須要對我的員工負責，我也要對我的機構負責，所以我必須要跟你去做一些對話，那時候也會告訴自己，不是為了自己.....。(S3-75)

2. 導師與上司：全家區域擔當的角色與任務

在全家體系中「區域擔當」的角色主要是指導與輔導加盟者有關店鋪運營注意事項，包含商圈經營分析、經營情報提供、相關店務協助處理，另外也是加盟者與公司直接對話橋樑。然，區域擔當輔導「竹南群創家扶店」，除了面對未握有實權的店長外，尚需親自操刀輔導店鋪員工，另外還須與方案社工員溝通，以及與家扶的主管討論店鋪經營政策面，其任務之複雜度甚高。更何況區域擔當的主要角色是讓店鋪的營運及業績可以達到每月目標及正向循環的成長！

也由於「竹南群創家扶店」的特殊狀況，區域擔當經常就問題或事件的發生和店長及社工員溝通討論，一旦發生有員工偷竊或違反規定，他會協助找出弊端並提供個人處理建議，但他還是很尊重家扶的決定，不會將員工的位置拿掉或忽略社工員管理的角色，也因此區域擔當與家扶店鋪的員工就像朋友般，可以一起站在外面抽菸、一起討論事情、一起努力解決問題。

我們這個職位的一個角色，就是輔導店鋪，我的重點是輔導店鋪，讓店鋪的營運、讓店鋪的業績，能夠一個正向的正向循環，這樣去成長。(F1-18, F1-19)

.....雖然我們是加盟主，但私底下會很像朋友的關係，因為相處時間長，包括我知道就是店長就是有一些家庭的困難，也都會跟他(指全家的擔當)說。(S3-34)

3. 責任的第一線承擔者：店鋪店長

幾次店鋪在發生工安危機時，因有店長做為核心員工，願意全力配合廠區規定且扛起責任，此態度與表現讓群創光電的主管留下良好印象，有助於改善及舒緩彼此間的緊繃關係。另外，也因為經常須共同討論與處理危機事件，讓全家長官更了解家扶處事原則及態度，相信家扶有承擔責任的誠意。由此可見店長不可或缺之關鍵性角色。

店鋪端沒有像○昭（指店長）或○英（指店長）這兩個人在現場的時候，我們很難取得群創的信任。（F2-57）

然後後面他也就說給我就是說給我一個保障，你的大夜不會出狀況，所以我就跟他講說「好」，我說只要你給我機會我就做。「那妳親自自己卡一個禮拜的大夜」，我當下答應了。說真的因為店長去卡大夜，那白天沒有人訂貨，所以那時候我真的我卡了兩班，……然後後面就是讓它（指店鋪）進入穩定，然後後續就讓家扶中心的社工老師與全家這邊的企業主管，然後去跟群創作這邊去做協調這件事情。（E1-21）

上述的逐字稿顯示「店長」這個核心角色的不可或缺性。在本研究中受訪的店長是一位非本國籍女性，她與本國籍男性結婚，成為大家口中的「外籍配偶」。她不會注音符號，過去也只有小學學歷，是苗栗家扶中心受助的家長。全家便利商店的區域擔當為了培力這位店長，從訂貨、排面、到人事管理，幾乎都是親自傳授know how，也為她額外爭取成為店長的受訓機會⁴，最後更是成功地協助其取得店長合格證書。這個充權的過程，是受訪的區域擔當與受訪的店長一直津津樂道且感到有成就的。然而，本研究也想特別提出對於「雇用弱勢

⁴在全家便利商店的訓練體系中，加盟店的經營者需具備高階證照，且需要至訓練中心上課並通過考試之後才有資格掛上「店長」或「副店長」的職稱。至於「至訓練中心上課」的基本門檻，則是需要高中職以上學歷者始能參與。因此，本研究中的店長事實上是被「破例」同意參與訓練及考試的。

者」的關懷，逐字稿中提到「店長卡大夜」，且「卡了兩班」，這是一般門市的常態？還是因為本研究店長在雇傭關係中「籌碼」較少（試想，企業都想「栽培」了，豈有不配合的道理？）而必須「拼了命地工作」？是後續相關研究值得繼續深究的。

綜觀前述發現，在三方協力關係中因為有幾位關鍵人物扮演稱職的角色，才能讓關係順利發展。雖然過程中有不少衝突與挫折甚至誤會，但隨著業務執行須經常地接觸與互動，漸漸的益發能了解對方的立場、困難、壓力，而更能理解彼此的決策背後之考量因素，也更能覺察到對方的善意而慢慢修正自己的態度與想法，這對協力過程的推動與持續有很大助益。

四、對於夥伴關係的未來展望

（一）人才的培力與培育

多位受訪者均表達期待三方的協力關係應處在平等的位置，同時也認為「竹南群創家扶店」的員工值得多一點的尊重與理解。未來若能提供較多的員工在職訓練，給員工多一點支持，讓他們可以實習、練習，讓他們把工作技巧再磨練得更好的話，應該可以提升他們的自信心與能力。因此，有計畫的培訓員工擔任管理職、讓員工參與店鋪的管理、讓員工有機會與企業對話等，都是充權員工很好的方式。

我很希望讓企業主知道社會工作這件事，就是社會企業跟一般企業到底不同在哪？但那個不要太過於強調我們是弱勢這件事……那我們只是一個合作的過程，而且我覺得要讓企業主知道，我們的位置應該是一個平等的位置。（S4-82）

店舖的這個營運還有管理的模式，要讓員工可以建立起來，所以我的想法是就算有那個機會再合作，我們店舖人員也要可以承擔合作的機會、管理的責任。(S4-67)

(二) 展店：從進階版到高階版

站在全家的立場，對於與NPO協力夥伴關係的未來展望是：期待「竹南群創家扶店」可以往廠區外發展，也就是嘗試在外面展店，認為經營多家店舖才能更有效培育人才，讓家扶的受助家長或青少年有機會擔任幹部。打個比方來說，倘若「竹南群創家扶店」是全家便利店的「進階版」，那麼往外發展的店舖就是「高階版」。雖然外面店舖面對的風險較高，但只要在與企業維持合作的關係基礎上，必能確保最低毛利。如此有計畫、按部就班培育人才，社會企業的模式便能永續發展。

(未來展望)就是再開個店，但是我覺得最大的風險就是在那一條最低毛利保證那條線，可是我覺得可以把家扶那個店，當成是你們裡面的進階版，外面的店當成是高階版。(F3-71)

假如我們以多店舖數的方式去營作，其實以後你們每一個人都有權利可以幹店長，這才是一條長久的路。(F3-72)

這個人力假設可以培養，其實我覺得真的家扶可以嘗試做外面的店舖……(F3-48)

從以上的討論，我們可以歸納出「竹南群創家扶店」的形成與經營過程大致可區分為「簽約籌備期」與「運轉成長期」。在簽約籌備期，基於企業與NPO各自的考量與有意願合作的初始條件下，協力關係有了開始，但是由於協力三方的窗口時有更替，NPO相對資訊獲取也比較不對等，因此只能在不斷溝通及期待雙贏（多贏）的心理上，反覆地解構與建構協力關係。在運轉成長期，協

力的三方歷經陌生到理解直至接納，因此雖面臨店員年齡差異帶來的管理困難、工安事件引起的三方關係緊張、以及店長缺乏實權等議題，但在苗栗家扶主動出擊維繫信任，以及企業善用「輔導式」的管理和各種充權策略狀況下，夥伴關係不僅漸趨穩定，而且也發展出未來的展望。

伍、討論與建議

基於「竹南群創家扶店」的特殊經營經驗，本文以個案研究的方式整理了店鋪成立過程中NPO與企業的夥伴關係之形成，也分析了其所面臨的種種挑戰與因應，更針對影響協力治理過程的重要因素進行探究；此外，也歸納了NPO與企業對於夥伴關係的未來期許。以下提出本研究之結論與相關建議，供未來NPO與企業發展協力關係時之參考，並於文末說明對研究限制的因應。

一、研究討論

（一）夥伴協力關係會隨著「危機的產生與解決」而呈現動態發展

從研究中發現，NPO與企業的夥伴協力關係形成歷程是一種動態互動的關係，而非直線式的發展。此歷程會隨著危機事件的發生與解決而有所變動。初期全家便利商店將家扶視為合作夥伴，也做為爭取進廠駐點的立基石，讓家扶以加盟者的身分經營全家，而群創光電為實踐社會責任，規定欲進駐之廠商須結合NPO的人力，三方各依理念及需求而結為夥伴關係。然而合作初期，因為NPO的權力、資源及知識比起企業是處於弱勢的一方，更因NPO聘用自己機構受助的二度就業婦女以及青少年做為店鋪員工，而導致特定問題，使得在裡頭

協力工作的店長、社工與全家區域擔當皆因此背負種種壓力。所幸，各項因應策略在過程中被加以善用，得以解決困境。此外，出資企業（即群創光電）究竟在風險管理的規格上是要「鐵面無私」還是「網開一面」？也在不斷溝通和修正中產生了「共享的理解」，甚至進一步協力創造了共同的意義與價值。

可見，當危機產生時正是NPO與企業相互學習的契機，藉由共同解決問題，使彼此的互動與溝通需更為頻繁，也有機會藉由磨合，重新再修正原本設定的夥伴協力關係。

（二）促進良好夥伴協力關係形成的因子

本研究結果發現，促進NPO與企業形成良好協力關係的治理有以下幾個重要因子：

- 1.共享的理解之產生：NPO 與企業若能調整個別的本位主義，進而理解對方對「任務」與「目標」的假設，始能漸進式地達成共識、克服共同的問題。
- 2.風險管理之共識：如同上述，面對風險究竟是要選擇以 SOP 流程鐵面無私地處理，亦或是尋求彈性、友善接納？是一個不容易的選擇 Brinkerhoff(2002)曾提及之「夥伴關係中的參與者之間的相互影響」，從本研究的分析來看，企業採取「盡力協助但尊重家扶的決定」似乎是一個有效的策略；當然，家扶也在「被尊重」的狀況下必須扮演更吃重的角色。
- 3.價值的創造與看見：本研究資料顯示，企業與 NPO 員工在過程中若能學習看到對方的優勢、教學相長，便能共同創造此項協力合作案的特殊價值。而本研究中所發現的「價值」包含意義的價值與經濟的價值。
- 4.核心人物的培力：本研究發現，店長在初期管理店舖時，常因自身缺乏實權而覺無力，但店長在夥伴關係協力治理過程卻佔有重要一席，通常在店舖發生危機或重大工安事件時，第一時間在現場指揮處理的就是店長，而平常與

企業關係維繫及相關政策回應或執行的主要人物也是店長。基於此考量，家扶與全家便利商店達成共識，栽培店舖核心人物勢在必行，Entwistle and Martin（2005）曾指出夥伴關係可提供新的途徑以改善服務，研究結果證明此創新策略之可行，「店長」確實在 NPO 與企業夥伴關係協力治理過程扮演舉足輕重的角色。

- 5.關鍵人物的合作：陳敦源、張世杰（2010）指出在協力過程需要有領導者來協助各利害關係人集結起來進行溝通協商，也需要領導者擔任調和角色，並在利害關係人之間穿梭協調，以確保共識建立的過程及結果能受到大家的尊重，如此才能有利於協力過程的推動與持續。本研究分析發現，影響夥伴關係成功的主要關鍵人物，包括家扶方案社工員、企業窗口、全家便利商店營業擔當及店舖的店長，缺一不可。

（三）夥伴協力關係可進一步關注的議題

根據本研究之發現，NPO 與企業夥伴協力關係形成過程中，有幾個方面值得特別被關注：

- 1.協力前參與的夥伴們應充分溝通了解彼此合作的目的與各自任務：NPO與企業進行合作時，雙方應瞭解合作對象的屬性，就合作議題應事前充分溝通了解彼此的策略、任務，以取得合作的默契。
- 2.夥伴關係類型會因合作重點而轉變：企業與家扶合作的出發點是善盡企業社會責任行公益行為，若從「夥伴動機」分析其與苗栗家扶中心結盟主要是以「經濟」考量為出發點，後期因管理重點轉而以員工個別狀況為主，進行協助，因此更為偏向「非營利的善因動機」。由此可見夥伴關係可能有其時代性（張奇、葛笑春、黃萍，2011），但更可能因為雙方的投入而發生質的改變（許世雨，2005）。

- 3.人員的異動影響協力關係的治理：NPO及企業在合作期間均因業務輪調關係，陸續更換業務主責窗口，使得雙方關係不斷解構再建構，驗證協力關係的發展非直線式的階段論而是一種動態的連續過程。

二、建議

本研究根據研究發現與研究結論，形成以下建議：

- (一) NPO與企業合作之「社會企業」類型：NPO以加盟超商的方式經營社會企業，在社會目的面能提供受助個案的就業機會，NPO亦能從中學習到企業經營管理的技巧、行銷技巧及人力培力等，也達到經濟自給自足且有盈餘回饋公益的經濟目的，是值得推動的NPO與企業夥伴協力模式。
- (二) 培力穩定的店舖核心人物：培力優秀員工為店舖核心人物，以達管理之事半功倍之效。
- (三) 關鍵人物需有良好的溝通與傳承：NPO或企業在安排業務窗口時，應該就夥伴關係的意義及價值做一傳承，並且就協力過程的治理進行協商，以確保彼此共識的建立過程及結果能受到各方的尊重並願持續推動。

對於企業及 NPO 未來若以開創社會企業為合作模式，則有以下之建議：

- (一) 對於企業：企業安排業務窗口本身應對於與NPO建立夥伴協力關係認同，且對於該NPO組織的使命、服務宗旨及內容、服務對象應有一定程度之瞭解與接納，並建議企業窗口應為專責且固定之員工為較佳之安排。
- (二) 對於NPO：安排專責專案經理，最好具備營利事業管理經營之學經歷，或須在社會企業體中實際負責經營管理；同時也具備輔導技能，因其除管理社會企業體外，需輔導與培力NPO輔導之個案，使其能在社會企業體勝任工作。

三、研究限制與因應作為

本研究第一位作者主導及參與NPO與企業的夥伴關係協力過程，對於本研究個案夥伴關係發展及協力過程非常熟悉，且清楚了解組織的使命與理念及發展方向，這一方面對研究或有加分效果，但也可能流於個人經驗而不自知；此外，因角色身份之故，訪談進行時也可能受到限制。基於此，本研究有下列作法以茲因應：首先，確認訪談大綱的開放性；第二，個別訪談前事前做好研究倫理溝通與共識，並分別獲得受訪者的同意接受訪談及錄音，避免因為主管及員工的身分而造成受訪者的壓力或困擾；第三，在實際進行訪談時隨時留意研究者本身的態度和語氣，以及受訪者的回應，並於對話中隨時摘要及澄清受訪者的語意。最後，經過受訪者同意的逐字稿才引入成為本研究之資料。

參考文獻

- 林淑馨（2011）。《非營利組織概論》。高雄：巨流。（Lin, Shu-Hsin (2011). *The Introduction of Non-profit Organization*. Kaohsiung: Chuliu.）
- 張奇、葛笑春、黃萍（2011）。〈基於社會責任的非營利組織與企業協同發展研究〉，《麗水學院學報》，第33卷第3期，頁66-69。（Zhang, Qi, Ge, Xiaochun & Huang, Ping (2011). A Study of the Cooperative Development between Enterprises and Non-profit Organization on Roles of the Social Responsibility. *Journal of Lishui University*, 33 (3), 66-69.）
- 許世雨（2005）。〈建構非營利組織與企業合作關係之研究〉，《第三部門學刊》，第3期，頁39-80。（Hsu, Shih-yu (2005). Building the Collaborative Relationship between Nonprofit Organization and Corporation. *Third-Sector Review*, 3, 39-80.）
- 陳敦源、張世杰（2010）。〈公私協力夥伴關係的弔詭〉，《文官制度季刊》，第2卷第3期，頁17-71。（Chen, Don-Yun & Shih-Jye, Chang (2010). The Paradoxes of Public-Private Partnerships. *Civil Service Quarterly*, 2 (3), 17-71.）
- 葛笑春（2008）。〈企業與非營利組織的合作動因、互動形式及比較〉，《科技進步與對策》，第25卷第7期，頁43-45。（Ge, Xiaochun (2008). The Cooperative Motivation, Interaction and Comparison of Enterprises and Non-profit Organization. *Science & Technology Progress and Policy*, 25 (7), 43-45.）
- Ansell, C. and Gash A. (2008). ‘Collaborative Governance in Theory and Practice’, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4): 543-571.
- Brinkerhoff, J. M. (2002). ‘Government-Nonprofit Partnership: A Defining

Framework', *Public Administer and Development*, 22(1): 19-30.

Entwistle, T. and Steven M. (2005). 'From Competition to Collaboration in Public Service Delivery: A New Agenda for Research', *Public Administration*, 83(1): 233-242.

Wymer, Jr, W. W. and Samu S. (2003). 'Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships', *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1): 3-22.