

## 論文題目

(論文題目格式：標楷體 20 字型大小、置中、粗體)

### 機構生存還是個案權益？

### 社工從事募款工作的斷裂經驗

#### 摘要

摘要內容格式：標楷體 12 字型大小，單行間距，與前段距離 0.5 行。摘要上限 1 頁(800 字內)，包含研究目的/動機、研究方法、研究成果、研究貢獻。

**研究目的/動機：**本研究以自身經驗出發，探討非營利組織的社工人員，在身兼募款以及助人工作時，陷入機構生存與個案權益的兩難與衝突。

**研究方法：**透過質性研究的方法，訪談 16 位於社福機構接觸募款工作的社工，分享其在募款過程中的角色位置、機構如何運作募款機制、募款工作的價值，以及在募款過程中面臨和助人的價值產生的衝突。

**研究成果：**社福機構的工作者，不論是主管、專職募款人員、社工，各自因為組織的規模、角色任務，以及工作的需要接觸募款工作。募款的工作包含前端的募款行銷、資源連結，到後續的關係維繫、責信，甚至是後續的資源分配、審核及把關，其中擔任直接服務工作的社工角色尤其重要。

透過受訪者的訪談資料與相關研究資料之分析，對照社會福利的發展脈絡、捐款人問卷，逐步勾勒出資本主義、新自由主義的意識形態，以及經濟發展與社會福利發展的矛盾，如何形塑捐款人對於「值得被幫助的人」以及「社會福利私有化」的認知，進而影響其對於捐款對象、用途的選擇。

社會福利包含「照顧」與「控制」兩種功能。社會福利的本質就是考量大部分人的權益，為了維護社會安全、和諧安定產生的，社會福利被包裝成照顧弱勢、慈善的糖衣，實則是為了進行社會安全的控制。當社福機構為了要運作，必須仰賴捐款人的捐款，這時恰恰提供了一個契機，讓捐款人能夠透過捐款支持社福機構，透過社會福利對弱勢者進行教化及控制、社會價值的灌輸。

在社會福利私有化以及新管理主義的意識形態下，社福機構為了生存，成為製造弱勢的工廠，社工從事募款面臨製造標籤和撕除標籤的衝突、控制和照顧的衝突、機構最佳利益和個案最佳利益的衝突、管理主義和服務價值的衝突，淪為資源守門人，陷入機構生存以及維護個案權益的兩難。

**研究貢獻：**要打破機構生存和維護個案權益的兩難衝突，需要從改變資源提供者對社會福利私有化的意識形態著手，找回機構主體性，需要持續與捐款人對話、找到支持者、多元的資源分配機制、建構社區的集體力量。

社工募款、社會福利私有化、照顧與控制、圓形監獄、募款研究

**關鍵字：**摘要結尾後空一行，粗體。最多 5 個關鍵字。

## 內文精要

內文請由新頁面開始撰寫。字型為中文標楷體，英文 Times New Roman。12 字型大小，單行間距，與前段距離 0.5 行。內文上限 20 頁，包含研究目的/動機、研究方法、研究成果、研究貢獻、參考文獻及附錄，超過則不予審查。

### 研究目的/動機：

一開始我選擇念社工系，認為社工不只是一份工作，是有價值感、意義感的。但在發生個案參加機構辦理的全國自強家庭表揚活動，因為個案故事吸睛引起媒體關注，在個案不願接受採訪，但機構為了維繫資源，要求我勸說個案接受記者採訪事件後，我發現「非營利」和「營利」的本質並沒有不同，我看見社工和個案的關係存在著本質的矛盾，持續有需要幫助的人，才会有社工、非營利組織的存在，是一種互相依存的關係。

在募款的過程中，為了迎合「市場需求」、「捐款人的喜好」，社福機構成為製造弱勢者的工廠，找到捐款人認為「值得幫助」的弱勢者，包裝弱勢者的樣貌，持續生產、行銷、募款，吸引捐款人捐款做公益購買社工的服務。

當機構在追求多數人的利益，我好像無法大聲地斥責機構在「消費」個案，因為機構做這些事情，也是為了維持機構的運作，持續幫助更多需要幫助的人。原本應該為弱勢發聲、尊重個案自決、以個案利益為優先考量的社工，好像也逐漸順應著體制變的無聲，成為了弱勢者的壓迫者及幫兇。

在面對個案的時候，社工控制與照顧矛盾的角色，讓原本應該協助個案和社會解決問題、發展潛能、改善個案生活的社工，成為了資源的守門員，讓個案為了扮演著值得幫助的對象，甚至隱瞞、貶低自己的能力，個案和社工都無法在助人關係中展開真誠的關係。

對於社工這個工作我越做越困惑，因此我選擇繼續在非營利組織工作，但卻不想繼續做社工。

因緣際會下，我加入了台北市社工工會，在一次工會共識營的活動中，我們聊起社工的焦慮，在我分享這些矛盾的感受，有一位工會成員也和我有類似的經歷。讓我知道這是結構的問題而非單一的個人問題，也增強了我繼續完成這個論文的動力，認為這些故事應該被書寫、整理，讓想從事社會工作的人可以一直持續做下去，而不是陣亡離開。

### 研究問題：

因此我好奇其他有過募款經驗的社工，是否曾經有因為募款，產生在機構生存與個案權益夾縫中左右為難，造成的社工價值斷裂的經驗？他們如何看待、思考這個衝突？當他們面臨社工價值斷裂的時候，又會如何因應？因此我的研究目的為：

- 1、了解社福機構的募款機制如何運作，讓募款不得不成為社工的責任？
- 2、曾專職/兼任/間接接觸社福機構募款工作的工作者如何看待募款這件事？
- 3、社工的角色和募款的角色在從事募款工作會遇到什麼價值衝突？

#### 4、當募款與社工倫理價值產生衝突時，如何因應？

##### 研究方法

本研究目的在於了解實務社會工作者在直接或間接從事募款工作時，面臨機構生存與個案利益衝突，社會工作價值產生何種矛盾與衝突，而實務社會工作者如何因應，故本研究採質化研究，使用半結構訪談大綱，以深度訪談，輔以捐款人問卷調查資料分析為研究方法。

本研究擬採立意抽樣 (purposive sampling) 與滾雪球抽樣 (snowball sampling)，來選取研究樣本。研究者透過社工工會以及社工界的人際網絡，訪談 16 名曾經從事過募款工作的社工或是專職募款的工作人員，找到符合上述判准的依據，再輔以滾雪球的方式由研究對象推薦 2 名受訪者，獲取其他符合研究條件的實務社會工作者，最終使用 16 名訪談者的經驗資料作為分析材料。

##### 研究成果

##### 一、社福機構的募款機制是如何形成的？

以經濟發展與社會福利發展的矛盾，分析福利私有化的意識形態是如何形成，在社會福利私有化的意識形態下，政府如何順理成章的將社會福利服務委外，迴避該負擔的責任？

##### (一)經濟發展和社會福利發展的矛盾：

社會福利如何由普及性的福利國家思維轉變為殘補性的新自由主義福利私有化思維，關鍵因素即是經濟與財政危機。政府部門的擴張及社會支出的增長，不利於經濟成長，在這樣的想法之下，政府開始加強控制公共支出，降低國家在福利提供的角色。

新馬克思主義認為資本主義國家必須同時滿足兩種重要而又相互矛盾的功能：資本積累 (capital accumulation) 與合法化 (legitimization) (O' Connor, 1973)。資本主義國家一方面要促進經濟發展以累積資本，一方面則可能需要透過社會福利政策來換取人民的支持，以維持社會的和諧與政權的合法性。

「資本積累」代表福利國家必須服從資本主義的生產邏輯，即為「商品化」。而「合法化」代表福利國家也必須同時注意資本主義產生的社會問題，即為「去商品化」。而這也是福利國家（群體性、去商品化）、與資本主義（個人主義、商品化）的拉距。（郭馨元，1999）

對照社會福利的「照顧」與「控制」兩種功能，社會福利在資本主義國家被當作維穩社會安定的手段，以照顧人民之名，行獲得支持取得政權之實。但另一方面，因為資本主義國家在社會福利發展的成本建構在經濟發展的資本積累的生產邏輯中，又不能投入太多的資源發展社會福利，似乎注定造成社會福利發展的限制，也是福利國家無法發展的關鍵。

台灣在經歷不同政黨的執政，社會綱領往往僅具有宣示性意義，對政府並不具備強制約束力，只是一種參考性的文件。顯示不管是由哪一個政黨執行，由於缺乏核心的價值理念，以致於社會福利制度之設計，總是在新馬克思主義者所稱「資

本累積」與「合法化」兩種取向間擺盪。一方面想要討好企業以提升經濟成長，另一方面又想避免民怨沸騰的壓力，使得社會政策缺乏整體性的規劃，長期處於一種妥協或救急的殘補式決策模式。政府雖然看似不斷地做了各種努力，但是既有的社會不平等結構與問題根源，仍然沒有得到適切的解決。(引自黃源協、蕭文高，2012)

台灣的社會安全體系也受到福利意識形態之影響，王方(2001)發現台灣民眾的福利意識形態，會顯著的影響其對相關政策的態度。對照台灣以殘補式為主、制度式為輔的社會福利政策規劃，社會大眾視捐款為一種慈善行為、救急不救窮、支持殘補性、急迫性的生理照顧需求，形成社會福利私有化意識形態似乎也不難理解。

## (二)社會福利私有化意識形態和社會福利私有化：

研究顯示，社會福利的意識型態可以分為社會公平 (social equality) 與經濟個人主義 (economic individualism)。社會公平意識型態認為政府有責任保障國民基本的生活，國家干預是有助於改善社會不公的重要方法 (Feldman, 1983; Hasenfeld and Rafferty, 1989; Kluegel and Smith, 1983)。經濟個人主義則比較重視工作倫理，認為社會福利可能造成窮人的依賴性及惰性 (Bobo, 1991; Friedman and Friedman 1980; Gilder, 1980)。(引自王方，2003)

對照會福利的發展脈絡，可以發現福利國家的意識形態偏向社會公平；而新自由主義對於社會福利的意識形態則偏向經濟個人主義、私有化的社會福利。在經濟掛帥的資本主義國家，為了發展資本積累，認為社會福利會造成人的惰性和依賴，社會福利的意識形態自然受新自由主義影響，偏向經濟個人主義、私有化的社會福利意識形態。

私有化廣泛地說，代表各種意義的公領域的撤退。較狹隘的說法是指，將政府責任轉移到私部門或市場。1970 年代英美福利國家新自由主義思潮的影響下，大力推動支解福利國家的政府改造運動，主張「縮減國家職能」和「回歸市場運作」，將社會福利私有化。延伸的新管理主義強調市場機制及效率，主張政府機關應刪減公共支出，並透過民營化或準市場的模式，盡量將公共服務交由市場來處理，才能確實達成小而美政府的改造目標。

然而在臺灣的發展脈絡，福利私有化是在福利體制尚未建立，政府面對新選舉政治壓力下，不得不投入福利提供的壓力開始實行。對照新馬克斯主義資本積累和社會福利發展的矛盾，在資本主義社會福利私有化的意識形態下，政府不願意因為發展社會福利影響經濟發展的資本積累，但又不得不回應人民、NGO 團體需求的狀況，透過民營化、試圖極小化政府投入社會福利的資源。而當時正是 NGO 如雨後春筍發展的階段，急需資源的挹注發展服務，因此臺灣在 1990 年開始實施政府採購法，順利成章的將政府的責任「契約委外」，正式成為大多數的社會服務供給的運作模式。

私有化也有更深的涵意是「個人所關心及其關係，由整體環境縮小到部分團體，甚至只及於個人本身」。這種由公到私的轉變，正代表著從「公民的關懷」到

「自利的追求」。此種個人主義的傾向，使得人與人的界限愈加明顯，也愈加疏離。這些其實都是十八世紀以來資本主義強調商品關係下，人也被商品化的結果。而一般政策上關心的「所有權的私有化」與個人關係由整體縮小到部分，其實背後的意識型態是相似的。(郭馨元，1999)

## 二、募款如何變成社工的責任？社工如何看待募款這件事？

台灣面對 1990 年代臺灣民主化後社福需求擴張，以「民營化」透過委託民營大量拓展福利輸送體系為基調，減少政府支出、縮小行政規模、擴大民間資源的投入。在僧多粥少資源縮減情況下，維持組織運作須借重行銷募款，募款的成效，關乎組織能否永續經營，是否能夠生存下去。

社福機構的工作者，不論是主管、專職募款人員、社工，各自因為組織的規模、角色任務，以及工作的需要接觸募款工作。募款的工作包含前端的資源連結、募款行銷，到後續的關係維繫、責信，甚至是後續的資源分配、審核及把關，可以說在非營利組織工作，不論是什麼職位，都會牽涉到募款，其中社工的角色尤其重要。

從募款的運作機制來看，募款的初衷都是站在利他的角度，希望服務能夠延續，而要讓服務繼續運作，就必須募款。於是機構制定募款機制，首先將募款的責任和直接服務工作結合，讓募款和服務相輔相成，透過服務獲得支持者認可。第二，以成本概念計算服務一個個案可以為機構帶來多少捐款，再對照社工的薪資成本，形成個案以及社工相互依存的關係，有充足的個案量，機構才不會「虧錢」，讓募款、捐款人關係維繫、經營地方資源不得不成為社工的責任。

最後是為了維持機構的自主性以及補政府資源的不足，社福機構因為分擔政府的責任，承接政府的法定服務，做越多虧損越多的狀況。另一方面資源的提供者對於服務的走向有一定的影響力，機構為了不對特定的資源提供者形成依賴，維持機構的自主性，會分散資源的申請來源，而捐款正是一種來自公民的支持力量，讓機構不得不對外募款。

## 三、社工和募款的角色衝突是如何形成的？

### (一)社會福利的照顧與控制

募款的結構是由資源提供者—捐款人、社福機構—資源把關者、資源接收者—服務對象組成，捐款人提供資源、經費讓機構能夠運作，而社福機構再透過捐款人提供的資源提供服務對象服務。

整理社會福利的起源相關討論文獻發現，社會福利包含「照顧」與「控制」兩種功能。社會福利的起源是因為黑死病造成社會動盪和勞動力短缺，為了維護市場的健全，開始介入貧窮救濟的工作。社會福利的本質就是考量大部分人的權益，為了維護社會安全 and 和諧安定產生的，社會福利被包裝成照顧弱勢、慈善的糖衣，實則是為了進行社會安全的控制。

當社福機構為了要運作，必須仰賴捐款人的捐款，這時恰恰提供了一個契機，讓捐款人能夠透過捐款支持社福機構，對弱勢者進行教化及控制、社會價值的灌輸。

為了避免弱勢者成為侵害社會的人，捐款人期待透過社福機構的介入服務，弱勢者能夠成為一個符合主流新自由主義的價值觀，品行良好、努力生活、自立自強，值得被幫助的人，讓社會控制可以在社會救助中運作。

就像王增勇（2003）說的，無論從民間募款或國家補助，社工員接受主流階級的資源移轉、從事資源再分配的工作，無可避免地必須符合主流階級的期待，扮演社會控制的角色；另一方面，社工的專業價值向來以「與弱勢者站在一起」並以「案主的利益為先」，矢言照顧弱勢案主的利益，這兩者是社會工作者在資本主義社會中無可避免的角色衝突，儘管社工員在專業倫理上被要求以案主的利益為先，但在現實世界裡社會工作專業的發展猶如與魔鬼交易靈魂的浮士德，在理想與現實中墮落、掙扎。

## （二）圓形監獄的凝視

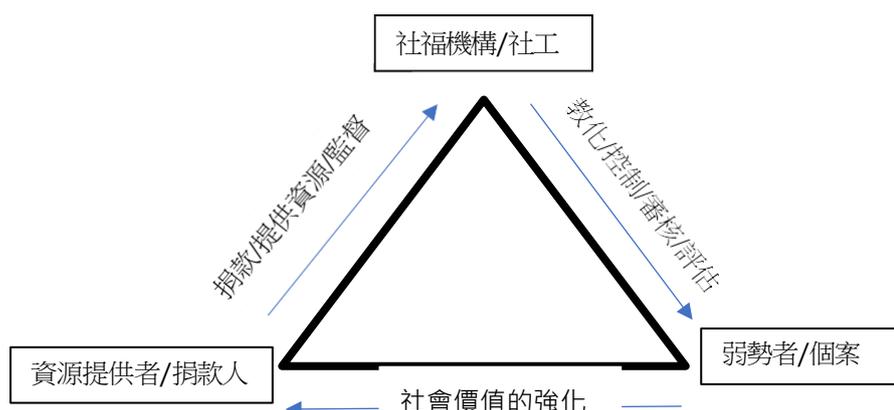
以圓形監獄理論對照募款機制的運作，社工透過在服務中尋求資源提供者的認同，進而獲得支持，為了獲取捐款人的支持，機構開始建立起一種以主流社會福利意識形態規範的圓形監獄空間。對接受幫助的弱勢者進行分類、認證、評量、比較、分化和判斷，除此之外，也對人進行訓練和矯正。圓形監獄也正好反映了社會福利的照顧與控制功能。

接受幫助的人們永遠不知道何時有人在審查自己，就只能假設自己永遠是被監控的對象才會感到安全。在這種情況下，他們會永遠警戒自己的行為，隨時依據組織設定的規範，評估自己的行動、樣態。如此一來，他們就成了自己的警衛，開始監視自己的樣態，他們成為自己審查的對象。

社工和服務對象都被迫處於圓形監獄內的某個位置，社工、機構所做的處遇、評估，是否善用捐款、是否有將補助用在值得被幫助的人身上，同樣被圓形監獄外的捐款人、資源提供者，甚至是社會大眾監視著。

負責審核補助資格的社工，依循新自由主義價值觀制定的補助條件，篩選值得被幫助的人。在服務的規劃、處遇目標上，社工也戴上新自由主義價值觀的眼鏡，不再是以服務對象的需求出發，而是以捐款人期待弱勢者變成甚麼樣子，尋求捐款人的認同出發。

在社會福利私有化的意識形態下，捐款人認為一個值得被幫助的人應該要努力工作、自立自強，脫離貧窮。尤其當社工作為一個勞動者，甚至是納稅義務人，在資源把關的過程中，會有一種相對剝奪感的感受，會用更嚴厲的眼光、標準去審視個案，甚至將個案視為不工作整天只想鑽漏洞的福利依賴者，更嚴謹的把關社會福利資源。當社工的評估、處遇被捐款人意志所決定，社工也因此失去了社會工作的專業主體性，成為一個冷冰冰的資源把關者。



### (三)大局為重的共犯結構

圓形監獄是基於捐款人對機構、對社工、對服務對象不信任所產生的一種監控機制，以確保捐款能夠被妥善的使用，以及執行社會價值的灌輸，而這樣的監控機制，是因為捐款人掌握了資源給予的權力，社福機構因為必須依賴捐款人提供資源才能夠運作，彼此的需要以及被需要的關係，形成圓形監獄的共犯結構。

社福機構在必須依賴捐款人提供資源才能夠運作的狀況下，彼此的需要以及被需要的關係，建構了優勢階級以社會福利控制弱勢的共犯結構。

為了迎合捐款人對一個值得被幫助的人的喜好，機構在募款的過程將服務對象貼上一個又一個的標籤，加深社會大眾對弱勢者的偏見和刻板印象。社工被迫陷入倫理兩難跟道德困境，原本應該為弱勢發聲、尊重個案自決、以個案利益為優先考量的社工，好像也逐漸順應著體制變的無聲，成為了弱勢者的壓迫者及幫兇。

## 四、社工的角色和募款的角色在從事募款工作會遇到什麼價值衝突？

### (一) 製造標籤和撕除標籤的衝突：

在募款的過程中，為了符合捐款人認為的弱勢形象，讓捐款人認為個案是有需要的，需要製造標籤、弱化個案的能力，以博取捐款人的同情。甚至當個案在服務過程中有進步的時候，為了讓捐款人持續捐款，即使個案進步了、能力提升了，在未達結案標準前，不能跟捐款人說個案的進步，或是狀況的改善，因為資源可能就會因此沒有了。

社工和個案存在著相互依存的矛盾關係。社工、社福機構是為了解決問題而存在，當有一天問題解決了，社工、社福機構理當消失才對。但現實並非如此，為了要讓機構繼續存在、社工有工作機會，只好持續的製造服務對象，有服務需求、服務對象的存在，社福機構才能持續運作。

社工的本質應該要為服務對象發聲，以公平正義的精神去除弱勢者的汙名和標籤，卻在募款的過程中，不斷的製造標籤，不斷的經歷貼標籤、撕標籤的左右為難的痛苦和矛盾。

### (二) 控制和照顧的衝突：

社福組織經常面臨「好心的捐款／物人」提供不適合，或是服務對象不需要的資

源，但機構往往為了維繫資源，不會直接拒絕，照單全收。資源提供者站在施捨、愛心的角度，常常沒有考量弱勢的需求，一股腦地認為捐款、捐物、提供資源是在做善事，如果被拒絕了，會有「好心被雷親」，認為弱勢沒有資格「挑選」資源，如果社福機構拒絕了，可能就會因此打壞和資源提供者的關係。

以我在 A 機構工作時的愛心待用餐事件為例，有一些店家會免費提供待用餐卷，讓弱勢家庭可以免費到店裡用餐。當時因為我服務的家庭都住在離市區約 40 分鐘車程的地方，因此我通常會將分配到的待用餐卷提供給在市區讀高中的個案方便就近使用。記得有一次 A 機構的主任接到待用餐卷的店家反映，認為社工沒有謹慎的評估發放待用餐卷，未來將不再提供待用餐卷。詢問之下才了解，因為店家看見使用待用餐卷的學生竟然用智慧型手機，店家認為有能力購買智慧型手機的家庭不是真正的弱勢，並認為社工沒有好好的把關資源，篩選幫助的對象。即便智慧型手機已經普及到人手一台，在部分的資源提供者眼中，弱勢還是存在著一個特定的樣貌以及形象。

因此，原本應該是由下而上從服務對象需求出發的工作方法，機構為了資源的維繫、社會的觀感，常常是硬著頭皮接受不適合的資源，再硬塞給服務對象，變成資源導向，由上而下的工作方法，甚至被迫發展原本沒有做的服務，導致工作人員、服務對象痛苦。

當社會福利成為了一種強化社會價值的手段，捐款人透過對社福機構的捐款，對受助者進行社會價值的灌輸和傳遞，社會福利服務不是由服務對象的需求出發，而是因為資源的介入由上而下的發展時，機構主管為了向資源提供者快速看見服務的成效，讓資源提供者認為投入這個資源是有效、值得的，原本應該在服務過程中陪伴服務對象的服務導向變為資源導向，沒有看見服務對象的限制和不穩定的狀態，只為了迎合捐款人對服務對象的期待，社工成為捐款人教化弱勢者的工具，執行捐款人的意志和社會價值。

募款的衝突因著不同的職務角色會有不同的想法和做法，對一般直接服務的社工來說，回到服務的初衷還有社工倫理，當衝突發生時第一個考量的一定是個案的利益，或是個案的需求。但是當同時身兼機構主管或是募款角色的時候，資源的維繫、關係的經營也是需要考量的部分，不能只看到服務對象的需求和利益，而是要考量整個機構的需求和利益。

### （三）機構最佳利益和個案最佳利益的衝突：

資源是兩面刃，可以幫助服務對象度過難關，也可能造成服務對象的傷害。機構在行銷募款的過程中，為了把握聲量、維繫資源，造成服務對象在配合募款行銷中的傷害，參與其中的募款工作者也陷入機構和個案的最佳利益的兩難。

依據募款工作涉入的多寡、工作的角色，每個人考量的事情也會不一樣。以社工來說，基於維護個案最佳利益的社工倫理，社工往往會選擇站在服務對象那一邊，維護個案的最佳利益。

而負擔較多募款責任的主管，在面臨機構的最佳利益以及個案的最佳利益的時候，相對於社工的角色，一開始會以顧全大局的角度嘗試和社工以及個案溝通，希望

以機構的最佳利益考量。

社工做為一個機構聘僱的勞工，也陷入在服從主管的指令，以及捍衛個案最佳利益的兩難。最佳利益的抉擇關鍵，最重要的是機構是否尊重服務對象、設下底線保護個案，而非為了資源犧牲服務對象。如果機構沒有這樣的共識，仍強硬的以機構的最佳利益消費個案，社工做為機構聘僱的勞工，會陷入要服從主管指令還是維護個案最佳利益的兩難，造成社工和個案間的矛盾，甚至破壞信任關係。

#### （四）管理主義和服務價值的衝突：

站在資源提供者的角度，除了希望資源用在值得的對象身上，也希望捐款「花在刀口上」。機構主管、董事會在意的是機構的存亡，而社工在意的是服務過程中的價值，為個案帶來的改變。社會工作的對象是人，而人是獨特而且需要花時間陪伴的，很難用服務量、投入成本、產出成果去衡量服務的績效。

但是當以效率、急迫性作為捐款的評估依據，導致越具有急迫性，越快能夠解決問題的殘補性服務（像是急難救助、弱勢課輔班餐費、物資等等）能夠募到更多資源，而沒辦法短期內看到成效、解決結構問題的預防性、倡議性質的服務反而乏人問津，造成社會福利發展的失衡，讓好募的越來越壯大，不好募的只能靠理想、熱情支撐。

在新管理主義強調講求效率、績效的思維下，應該花時間溝通、長時間才能看見成效的結構性問題沒有被解決，社會福利只能持續以補助的方式補破網。

檢視受訪者面對募款與助人工作的兩難，不論是為了迎合對捐款人「值得被幫助」的價值觀為服務對象貼上一個又一個標籤，或是為了維繫資源成為捐款人教化弱勢者的工具，抑或是為了顧全大局犧牲少數人的利益，喪失和個案好不容易建立的信任關係，最後，機構管理者用營利思維看待助人工作，只在意服務是否能夠快速地看到成效、投入最少成本、希望獲得最大成效沒有看見人的獨特性，將弱勢者視為單一、扁平的模樣。

社會工作重視人的尊嚴與價值、獨特性與完整性、優勢能力。然而，多數社工受僱於政府或非營利組織，若組織成員理監事、董監事及主管的思維無法跳脫新管理主義思維，社工便須經常面臨著社工倫理與組織規範的兩難。

### 研究貢獻

#### 社工的抵抗，如何打破社工從事募款工作的衝突：

從社工從事募款工作會遇到的四個價值衝突可以看見，因為社福機構的經費來源來自於捐款人、政府，造成社福機構對資源提供者的迎合與依賴。捐款人透過捐款給社福機構對弱勢者執行社會價值的灌輸。因此，要改變社會價值，就需要從資源提供者開始，以下整理受訪者對圓形監獄進行的抵抗：

#### 1、持續與捐款人對話，改變社會價值：

募款是找尋機構支持者的一個過程，在這個過程中，要讓社會大眾知道你在做什麼，進而認同支持你，需要不斷的和社會大眾做溝通、對話。像是 C 級機構小眾的議題不是那麼容易被社會大眾理解，如果不是自己或是身邊親友有相關的經

驗，一般社會大眾很難產生共感，會覺得和自己無關、離自己很遙遠，甚至對弱勢者存在著刻板印象以及汙名化標籤。而募款的過程則要讓社會大眾對議題產生共感，帶回到自己的日常生活，將議題推廣出去，與社會大眾對話，進而改變社會大眾的價值觀。

以《貧窮人的台北》展覽為例，這是「向貧窮者學習聯盟」自 2017 年起辦的展覽，由台北關注無家者、都市原民、社區與青年等都市貧困者的 NGO 所發起。環繞「看見」、「聆聽」、「體會」、「團結」四項行動核心，貼近貧窮者處境，記錄、傾聽身處貧窮者的生命經歷以及遭遇的社會結構的困境。並以策展、分享會、團體串聯等方式，讓社會大眾理解貧窮的脈絡與樣態，讓貧窮不再歸因於個人，而是看見整體社會結構如何造成貧窮。

## 2、找到支持者：

募款是一種社會溝通、理念倡議，也是找尋支持者的一個過程。縱使服務的對象不是主流價值觀認為值得被幫助的人，甚至有可能是被社會大眾汙名化的族群，可是一定也會有少少的人，是支持這些比較不被看見的單位跟服務。持續跟社會大眾溝通就是關鍵的一步。

而重要的是組織在募款的過程中要有高度的自我覺察以及共識，不能一味迎合捐款人的喜好，堅守服務的核心和價值，持續溝通尋找支持者，餵捐款人吃什麼，他就會長成什麼樣子。

## 3、看見多元的需要，募款資源的統籌分配：

從受訪者服務的機構年度募款金額可以發現，有的機構連一個正職人員都請不起，而有的機構卻能募得 40 億的捐款。募款資源巨大的不平等以及落差，也反映到不同的弱勢族群能夠分配到的資源。

要如何平等的分配社福資源？就有 A 級社福機構擔任重新分配資源的角色。

「聯合勸募」是一種理念，乃透過一個專責募款的組織，有效集結社會資源，統籌並合理分配給需要的社會福利團體，讓社會福利團體得以專心推展服務，而社會大眾也可避免被重複募款的干擾，如此結合民間力量及加強社會福利的社會工作方法，自 1873 年英國開始施行，爾後在世界各國蓬勃發展。在台灣「中華社會福利聯合勸募協會」於 1992 年 10 月 17 日成立。

雖然聯合勸募年度募款金額仍無法和慈濟、家扶、世展等機構並駕齊驅，但在 2023 年，聯合勸募可以協助 437 間 B、C 級中小型社福團體，在全國在地鄉鎮支持推動 489 件助人計畫，受益對象超過 16 種族群以及議題，讓每一個需要，被看見、被重視與被關懷。

## 4、建構社區的力量：

非洲有一句俗諺：「養大一個孩子需要舉全村之力」。在受訪者服務的機構中，就可以看見這種社區照顧的力量。以 B、C 級中小型機構或是 A 級機構在地方的

分支機構為例，機構因為在社區中做出服務口碑，不用特意的行銷募款，捐款反而會自己找上門。透過實質的服務、在地關係人脈的經營，服務的口碑得到認同，獲得實質的捐款支持。

以下也分別就在募款的結構中的捐款人、非營利組織、政府三方，提出未來在募款工作中可以改善的建議，期待未來在募款工作上能夠一起共好，改善募款市場資源過度集中、不倫理的募款方式的問題，也降低社工在同時身兼募款以及助人工作的衝突。

### 一、捐款人／資源提供者可以怎麼做？

#### 1、分散捐款：

在捐款前了解機構需求以及資源募集狀況，不要將資源過度集中投入到某一個族群或是機構，分散捐款。建議了解各族群面對的困境和需求再捐款，讓社會福利服務能夠平衡發展，而非大者恆大，資源過度集中於特定機構以及兒童服務，忽略了其他族群的社會服務需求。

#### 2、把眼光放遠：

以急迫性作為捐款依據，只能做問題發生後的殘補性補救，只會造成問題重複的發生。如果捐款是一種捐款人對值得幫助的事情的投資，建議要支持預防問題發生的倡議性質，以及預防性質的社區服務，更加積極的預防問題的重複發生。理解造成個案弱勢的原因不是個人問題，環境、結構都有可能造成弱勢。

#### 3、不指定捐款，信任機構會將捐款用在需要的地方：

捐款人會指定捐款，主要是希望將捐款直接用在服務對象身上以及指定的服務上，捐款人在捐款前應該對捐款的機構多一些的了解，信任機構會妥善使用捐款。機構的服務都是以服務對象的需求發展，指定捐款不僅會造成機構的資源分配不均，更可能因為行政費用的募款困難，導致人力的流失，造成機構「有錢做服務，沒錢營運」的狀況。

#### 4、確認需求再捐款／捐資源：

避免一股腦地把自以為是的愛心強迫加諸在弱勢者身上，不論是捐款、捐資源、捐物資，應該要先詢問接受者的意願及需求，避免自己的愛心造成別人的困擾。

### 二、機構可以怎麼做？

#### 1、提供充足的募款資源：

在台灣從事募款工作並沒有特定的教育學習管道，都是透過實際的募款經驗，去學習、觀察、模仿其他組織來的。機構是否有提供充足的教育訓練、空間、時間讓募款人員學習以及累積經驗是重要的，而不是只是一味追求募款績效，募款人員被逼急了，就有可能用傷害服務對象的方式募款，也讓募款人員喪失募款的價值感和意義感。

#### 2、有共識地畫下保護個案的界線：

機構要使用個案資料募款，應該要有共識的溝通使用個案資料的界線，維護個案

利益工作人員的態度要一致。主管也不能為了資源背棄理念傷害個案，上樑不正下樑歪，員工也會感覺被背棄，不信任主管。要記得自己是為了誰服務，不要忘記初衷。

### 3、勇於和資源提供者溝通，資源取捨要符合個案需求：

機構平常要適時盤點資源的需求，除了主動對外募集時可以讓捐助者清楚之外，當有資源上門，也能夠快速做判斷資源是符合服務對象的需求。機構也應該要勇於和資源提供者溝通資源的需求，而不是照單全收。除此之外，當資源的時候也要給予充足的時間讓社工進行需求評估和媒合，避免造成資源的浪費或是不當使用。

### 4、以人為本的服務初衷：

反思從事募款、助人工作的初衷，看見人的不確定性及特殊性，重視人的尊嚴與價值與主體性、優勢與能力。不用投入成本和產出績效作為服務指標，而應該追求服務的品質。持續和捐款人、資源提供者溝通服務的價值，避免成為執行捐款人意志，控制個案的工具。

### 5、持續溝通，找到支持者：

募款是一種社會溝通、理念倡議，也是找尋支持者的一個過程。縱使服務的對象不是主流價值觀認為值得被幫助的人，甚至有可能是被社會大眾汙名化的族群，可是一定會有少少的人去支持這些比較不被看見的單位跟服務，提升自己的募款能力，持續跟社會大眾溝通就是關鍵的一步。

而重要的是在募款的過程中要有高度的自我覺察以及共識，不能一味迎合捐款人的喜好，堅守服務的核心和價值，持續溝通尋找支持者，餵捐款人吃什麼，他就會長成什麼樣子。

### 6、正向表述去標籤，不再惡性競爭：

當機構在募款時都能做到正向表述，不用過於狗血、消費服務對象的方式博取捐款人的同情，也許就能改變捐款人對於弱勢者的認知，去除服務對象的汙名及標籤，也不會造成募款人員在倫理上的衝突。

### 7、財務資料公開透明：

近年因為社會福利機構濫用捐款的新聞，導致社會大眾對於捐款更加小心。不論機構規模，社福機構因為取自於社會大眾，應該具備公開透明的財務資料，善盡責任，也增加捐款者對機構的信任度，培養長期的支持者，穩定服務的發展。

### 8、雞蛋不要放在同一個籃子裡，分散風險：

第二章談到機構收入的來源，過於依賴特定資源，會喪失機構的自主性，加上如果有一天這個資源沒了，機構將難以繼續運作。因此分散風險，不依賴特定資源（如政府補助），是對機構自主性以及發展較為健康的一種方式。

## 三、政府可以怎麼做？

### 1、全額補足法定服務委託費：

新管理主義強調市場機制及效率，主張政府機關應刪減公共支出，並透過民營化

或準市場的模式，盡量將公共服務交由市場來處理，即使是政府的法定業務，也沒有全額補助費用，甚至有些補助經費會逐年縮減。造成機構申請越多政府補助，需要花越多時間和力氣去募款填補政府補助不足，造成機構越做越窮。

政府委託民間機構的服務為法定、不得不執行的業務時，應該百分之百支付服務所需的所有費用，避免機構因為募款無法支應服務開支，可能用違法的方式剝削員工，像是強迫回捐工作者薪水，或是壓縮服務對象的福祉節省開支。

2、簡化行政工作以及查核機制，對委託單位有更多的信任：

新管理主義下的機構評鑑、頻繁的索資、繁雜的表單填寫已造成申請政府補助的社工困擾，大量的行政工作，除了壓縮社工服務個案的時間外，過度強調結果數字的量化呈現，也會消耗社工員對社會工作的助人使命及工作熱忱。因此，政府應該簡化行政工作，在服務成果呈現方面，應減少對「數字」的比重，加強對服務實質內涵的重視。

3、重新分配補助資源比例：

針對在募款市場上相對不好募款的族群、經費，能夠提供更多的資源，像是補助小機構的人事費、行政費，讓小機構再成立初期，能夠有更多的資源穩定發展，而不用一邊募款一邊擔心沒有資源進行服務。

### 參考文獻：

#### 【中文參考資料】

王振軒(2006)。〈建構非政府組織的募款能力〉。《非政府組織學刊》，創刊號，(頁117-138)。

王增勇(2003)。〈照顧與控制之間-以「個案管理」在社工場域的論述實踐為例〉。《台灣社會研究季刊》，51，(頁143-183)。

王增勇(2009)。〈解嚴後台灣福利運動建制化的過程〉。《台灣社會研究季刊》，第74期，(頁411)。

王方(2001)。〈台灣民眾社會福利態度之決定因素初探〉。《東吳社會學報》，第11期，(頁137-162)。

王方(2003)。〈台灣工業發展與社會福利之歷史結構分析〉。《社區發展季刊》，第102期，(頁65)。

公益責信協會網站。〈談責信〉，網址：<https://www.apa-tw.org/node/18>，檢索時間：2023/04/05。

台灣公益責信協會(2022)。〈公益觀察2022：韌性與復歸〉。台北：台灣公益責信協會。線上檢索日期：2023/6/6。網址：<https://www.apa-tw.org/article/171>。

Right Plus 多多益善、公益責信協會(2020)。〈NPO X 企業跨界合作地圖〉。<https://rightplus.org/wp-content/uploads/2021/10/2021-NPO-X-企業-跨界合作地圖.pdf>

古秋容(2014)。《社會工作者參與案例式募款的倫理衝突與因應方式之研究》。暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。

- 呂朝賢(1999)。〈社會救助問題：政策目的、貧窮的定義與測量〉。《人文社會科學集刊》，11：2，(頁 233-263)。
- 林江亮(2009)。〈資訊透明度對捐款收入影響之實證-以臺灣公益團體為例〉。《經濟研究期刊》，45(1)，(頁 65-102)。
- 林依瑩、朱盈勳、陳莉莉(2007)。〈弘道老人福利基金會募款實務之探討〉。《社區發展季刊》，第 118 期，(頁 112-120)。
- 林萬億(1999)。《社會福利民營化-停看聽，台灣社會福利的發展-回顧與展望》。台北：五南。
- 洪惠芬(2002)。〈對依賴者的道德責任：另一種詮釋「福利依賴」的觀點〉。《人文及社會科學集刊》，14：3，(頁 409-464)。
- 陳武雄(1997)。〈我國推行社會福利民營化的具體做法與政策發展〉。《社區發展季刊》，第 80 期，(頁 4-9)。
- 曾文德(2021)。《非營利組織行銷倫理之研究-以社會福利型組織為例》。暨南國際大學非營利組織經營管理碩士學位學程在職專班。
- 曾華源、陳政伶(2004)。《臺中縣身心障礙者就業相關服務方案評估》，臺中縣政府委託研究報告。
- 徐沛然、鄭詩穎(2017)。〈相忍為案主？「社福民營化」赤裸裸的勞資鬥爭〉。網址：<http://npost.tw/archives/32939>，檢索時間：2023/04/05。
- 黃光玉(2006)。〈說故事打造品牌：一個分析的架構〉。《廣告學研究》，26(頁 1-26)。
- 黃源協、蕭文高(2012)。社會政策與社會立法(二版)。台北市：雙葉。
- 黃源協(1999)。〈新管理主義、社區照顧與社會工作〉。《社區發展季刊》，第 85 期，(頁 200-213)。
- 郭馨元(1999)。《從商品化論社會福利私有化》。台北大學財政學系碩士論文。
- 孫秀蕙(1997)。《公共關係：理論、策略與研究實例》。台北：正中書局。
- 孫健忠(1999)。〈社會價值與社會控制：以社會救助為例〉。《台大社工學刊》，1，(頁 77-109)。
- 葉大華(2005)。〈陷落在募款與案主權益夾縫中，左右為難的青少年福利工作〉。《台灣社會研究季刊》，59，(頁 211-216)。
- 葉靜倫(2020)。〈被踢皮球的孩子(上)：政府將兒少安置「委託」喬成「補助」？〉網址：<https://opinion.udn.com/opinion/story/120626/4808430>，檢索時間：2023/05/04。
- 聯合勸募(2023)。〈2023 年專案經費支出概況〉。網址：[https://www.unitedway.org.tw/Donate\\_General.aspx#5a95f27f-60f0-44fe-80e2-72126785f66f](https://www.unitedway.org.tw/Donate_General.aspx#5a95f27f-60f0-44fe-80e2-72126785f66f)，檢索時間：2023/08/07。
- 趙碧華(2003)〈社會福利民營化的迷思：公部門的困境？私部門的願景？-社

- 會福利資源配置的思考》，《東吳社會工作學報》，9，(頁 1-44)。
- 張涵婷 (2008)。《當社工遇上媒體—論社工與媒體之互動關係》。臺灣大學新聞研究所碩士論文。
- 鍾莉莉 (2021)。《社工在社福機構募款社會認同之研究》。輔仁大學非營利組織管理碩士學位學程在職專班。
- 鄭天睿 (2011)。《社會工作者勞動權益的覺醒與行動—以社工籌組工會為例》。私立實踐大學社會工作研究所碩士論文。
- 劉家勇 (2012)。〈社福機構內社工人員參與募款活動之初探：以某機構之老人防盲方案為例〉。
- 劉淑瓊 (2000)。〈浮士德的交易？論政府福利機構契約委託對志願組織之衝擊〉。蕭新煌、林國明主編《台灣社會福利運動》，頁 503-538。臺北：巨流。
- 劉珮芬、黃鈺淳 (2021)。〈愛心發票數量大減 200 萬張 社福團體籲捐發票〉。網址：  
<https://autos.yahoo.com.tw/news/%E6%84%9B%E5%BF%83%E7%99%BC%E7%A5%A8%E6%95%B8%E9%87%8F%E5%A4%A7%E6%B8%9B200%E8%90%ACE5%BC%B5-%E7%A4%BE%E7%A6%8F%E5%9C%98%E9%AB%94%E7%B1%B2%E6%8D%90%E7%99%BC%E7%A5%A8-053343051.html>，檢索時間：2023/08/06。
- 樂斌、邱于平、趙光正 (2013)。〈故事行銷要素對 Facebook 中分享意願之影響〉，《行銷評論》，10(4)：(頁 409-423)。
- 簡慧娟、林婉如、沈詩涵 (2019)。〈社會福利契約委託的現況與策進作為〉《社區發展季刊》，第 166 期，(頁 10)。
- Huang, Abby (2019)。〈花 3.7 億買辦公室引發「退捐潮」，5 個 QA 看兒福聯盟是不是在「浪費愛心」？〉  
網址：<https://www.thenewslens.com/article/128303>，檢索時間：2023/06/06。
- Moffatt, Ken (2005)。〈福利接受者的監視與管控〉。王增勇、范燕燕、官晨怡、廖瑞華、簡憶鈴等譯《傅柯與社會工作》(頁 261-291)。台北：心理出版社。
- White, Michael & Epston, David (2001)。〈圓形監獄〉。廖世德譯《故事·知識·權力：敘事治療的力量【全新修訂版】》，台北：心靈工坊出版。

#### 【英文參考資料】

- Cowger, C.D. & Atherton, C.R. (1974) <Social Control: A Rationale for Social Welfare >。《Social Work》，19(4)，456-462。
- Day, P.J. (1981)。《A New History of Social Control》。London： Tavistock Publications。
- Day, P.J. (1989)。《A New History of Social Welfare》。Boston: Allyn & Bacon。
- Foucault, M. (1979)。《Discipline and punish: The birth of the prison》。Middlesex: Peregrine Books。

- George, V. & Wilding P. (1972) ◦ < Social Values, Social Class and Social Policy > ◦  
《Social and Economic Administration》, 6(3) , 236-248 ◦
- Gladstone, D. (1995) <Introducing the Personal Social Services. In: D. Gladstone  
(Ed.)> , 《British Social Weifare: Past, Present and Future》 London : UCL.
- O'Connor,James (1973) ◦ 《The Fiscal Crisis of the State》 ◦ St. Martin's ◦