

美和科技大學

100 年度教師專題研究計畫 結案報告

計畫名稱：非營利組織的社會企業發展研究—子計畫一：社會企業的可行性分析研究-以屏東縣社會福利單位為例

Feasibility of the social enterprise: social welfare organization in
Pingtung county for example

計畫編號：MH- 100 - DSW - 001

計畫期間：100.01.01.~100.12.31.

計畫主持人：黃誌坤

共同主持人：王明鳳、鄭如安

研究助理：莊意文

經費總額：35,500 元

經費來源：100 年度教育部獎補助款

整合型專題精簡報告

本整合型計畫乃欲深入瞭解社會企業在社福機構的發展及應用情形。社會企業是近年來新興的觀念，打破一般人對於非營利組織和私人企業的傳統看法，也就是說非營利組織不再固守「非營利」這個原則，而是可以適時地藉由商業的行為及手段來達成其社會目的；至於企業部門所獲得的利益及收入除了分配給股東、員工之外，還可以用來致力於社會責任及社會目標的實踐。

本整合型計畫共有三個子計畫，說明如下，子計畫一旨在了解針對社福單位實施社會企業可能遇到的優勢及阻礙進行探討；子計畫二，針對一個老人福利機構進行社會企業的發展情形進行研究；子計畫三，針對一個協會進行社會社會企業的發展情形進行研究。透過此三個子計畫，期達到如下目標：

- (1)了解社福單位在實施社會企業可能遇到的阻礙。
- (2)探討社福單位在實施社會企業的發展歷程。

綜合三個子計畫的研究成果分述如下：

首先，子計畫一旨在了解針對屏東縣社福單位實施社會企業可能遇到的優勢及阻礙。主要的研究發現就內部環境而言，組織本身在管理方式並沒有太大的轉變，但仍出現在人力及行銷運作上的問題。而對於外在情況而言，組織成立營利事業後，政府所給予經費方面的補助並沒有很明顯的支持，但在組織使命的宣傳上透過媒體及民眾宣傳上有些許幫助，使外界能夠更加注意到該組織所做的努力。當社福機構正式成為市場的一部份時，營利活動是否會影響到組織的文化、架構、宗旨及整體運作？社福機構如何準備加入市場？如何面對市場及企業化經營管理所帶來的新挑戰？都是台灣社福機構企業化必須思考的議題。在行銷與經營管理方面，行銷活動是包括提供好的服務（產品）與適當推銷管道、合理的價格、積極的宣傳廣告、舉辦有效的促銷活動、做好公共關係、講究推銷人員的素質以及市場調查與研究等。社福機構應思考市場需要什麼，如何透過設計、行銷策略，讓產品除了可以展現身心障礙者的能力，還能提高價值。進入市場機制的社福機構必須面對競爭壓力與效率的需求，因此管理制度與管理工具的應用有絕對的必要。面對經濟不景氣的大環境，社福機構如何藉由行銷學理論與實務的運用，以改善其面臨的財務與人力困窘情況，將是當務之急。在力資源的管理方面，社福機構與一般業界在開辦事業體最大的一個不同，就在於其員工的運用上。一般業界可以挑選最適合機構發展有能力的員工，但社福機構受限於使命的影響，所雇用的員工能力較低，而使得其面臨市場競爭與轉型時，沒有能力即時因應。一般來說，僱用身心障礙者為員工的機構經常面臨的就是員工技能方面的不足，所以如何透過訓練來加以補足，並可增加具有能力的一般員工的比例，以提升市場競爭力。在產品及服務品質的管理方面，由於身心障礙者在先天上能力的不足，因此容易造成產品或服務品質良莠不齊等刻板印象及偏見，為了打破一般人對身心障礙者的偏見，在產品及服務的品質上要特別注意，建立標準作業流程，並做好把關的工作。公益商品絕對不是在賣同情心，企業化之社福機構必須改變一般人對公益愛心商品的看法，讓消費者知道，這些「接受身心障礙挑戰的人」做出來的產品，可以比擬一般商品。其次，建立品牌與提昇形象方面，要將社福機構的品牌打出去，品牌經營是需具要時間且具挑戰性的，

因此產品的品質、形象、品牌都是重要的因素，但要治標需先治本，社福機構需要聘請專業的人員，來建立自己的品牌，走出自己的路，故需支付的成本也相對的提高，但對於一些資金較不足的機構，就又是另一個層面的考量，或可考慮做代工品牌賺短線賺現金。政府部門的支持社福機構的企業化成功與否，除了本身的經營手法外，政府能否為其創造一個適合其發展的外部環境，亦是影響其成功與否的重要關鍵。從受訪的社福機構中可以發現，政府對這樣的議題越來越重視，也有很多政府單位給予支持與協助。但目前政府部門的補助，仍傾向是對於服務面的補助，對於企業化的部分，大多沒有經費補助。政府可從機構本身財務的健全來加以扶助，透過經費的補助，讓社福機構的財務狀況能夠運作的更好。

再者，子計畫二針對一個老人福利機構進行社會企業的發展情形進行研究。本文採取量化的問卷調查法和質性的研究訪談法，共訪問 19 家機構、29 位受訪者，從機構創業成長史，瞭解家族事業的發展狀況及老人機構主管的管理思維與行動，發現在老人機構的家族事業上呈現重要的趨勢有經營權和所有權合一、符合社會制度基礎的關係運作等特色；在組織發展上，草創期著重組織的成立、計畫期著重財產權和經營權規劃、培養期著重知識面和實作面的訓練、成熟期則歷經指導期、放手期和支持期的歷程。依研究發現提出「社會企業」理念做為老人機構轉型的思維及抉擇方向，老人機構管理者在照顧服務產業化的趨勢下，可以完成機構的服務使命，達到管理知能的成長和社會責任的傳承。最後，建議老人機構能夠：1. 發揮家族事業的優點、趨利避弊、2. 在組織分化的過程中，更重視責任和倫理的要求、3. 將「社會企業」列為為非營利組織管理的重要學習課題，以達到機構永續經營的目標。

最後，子計畫三，針對一個協會進行社會社會企業的發展情形進行研究。高雄市生命線協會40年來，致力於我國自殺防治及心理輔導之服務不曾間斷，提出「快樂工作、健康心靈」員工培力方案，期透過本方案能有效解決企業組織員工在生活上、工作上所遭遇的各種問題與困擾，使員工能以健康的身心投入工作，讓企業組織增進生產競爭力，最終達到勞資和諧雙贏的目標。透過員工培力方案的執行能有效解決員工在工作上、生活上所遭遇的各種心理問題與困擾，使員工能以健康的心態快樂工作，提昇工作績效並促進生涯發展。

透過此整合型計畫，可完整探討社福單位在應用社會企業的全貌。作為未來社福單位的參考。

中文摘要

近年來，社會福利機構傳統的財務資源來源日趨減少，加上社會問題所衍生的人們的需求卻愈來愈切。因此越來越多的社福機構發現必須自籌財源方可永續經營達成使命。因此長期以來服務這些族群的社福機構，從協助就業作為服務項目，逐漸演變為直接提供就業機會或創造就業場域作為組織發展的重心之一，也希望透過經營事業的經費來源能夠彌補外來補助經費之不足。非營利組織開始建立與本身願景相關的產業經營，一方面期望達到經費自主，另一方面實現使命及願景，這類型的組織形態被稱為「社會企業」。產業化的收入的確為非營利組織另創一個財務來源，但是產業化的背後卻也隱藏著危機與挑戰。這不僅是非營利組織要面對的，在公共政策制定上也將產生影響。由於非營利組織為當今相當重要的社會力量，對於許多社會議題，有著舉足輕重的影響力，故社會企業的組織關係值得探討。根據本研究的動機，是希望探討高高屏社服機構對社會企業觀念之研究。本研究擬探討社福單位在進行社會企業可能面臨的困境。本計畫將採取深度訪談方式來進行研究，期透過本研究能夠了解社福機構在進行企業化過程中所遇到的困難及可行性。透過本研究能夠了解社福機構在企業化之後，其內部及外部環境互動關係的轉變，以及從事企業化之後能否達到預期的期望及目標。將採取文獻分析與深度訪談兩種方式來進行研究。主要的研究發現就內部環境而言，組織本身在管理方式並沒有太大的轉變，但仍出現在人力及行銷運作上的問題。而對於外在情況而言，組織成立營利事業後，政府所給予經費方面的補助並沒有很明顯的支持，但在組織使命的宣傳上透過媒體及民眾宣傳上有些許幫助，使外界能夠更加注意到該組織所做的努力。當社福機構正式成為市場的一部份時，營利活動是否會影響到組織的文化、架構、宗旨及整體運作？社福機構如何準備加入市場？如何面對市場及企業化經營管理所帶來的新挑戰？都是台灣社福機構企業化必須思考的議題。

關鍵詞：社會福利機構、社會企業

英文摘要

Feasibility of the social enterprise: social welfare organization in Pingtung county for example

The purposes of the paper are as follows (1)to realize the process of then non-profit organization(NPO) implementing social enterprise;(2) the feasibility and obstacle of the then non-profit organization(NPO) implementing social enterprise. For these objectives, literature review, in-depth interview and document analysis will be employed.

The main findings of the internal environment, the organization itself, and not much in the management of change, but still appear in the marketing of human and operational problems. As for the external situation, the organization set up profit-seeking enterprise, the government subsidies given to funding and support is not very obvious, but in the organization on a mission of publicity through the media and public advocacy on slightly help to pay more attention to the outside world to the efforts of the organization.

Keywords: non-profit organization , social enterprise

目錄

整合型專題精簡報告	I
中文摘要	III
英文摘要	IV
壹、研究動機研究目的	1
貳、文獻探討	2
參、研究方法	13
肆、研究結果與討論	15
伍、建議及討論	22
參考文獻	23
附錄一 訪談大綱	24

壹、研究動機研究目的

台灣地區較早涉及社會企業的探討，是在九二一地震後，面臨政府補助款大幅刪減、企業贊助緊縮、人民的捐贈愈來愈少，傳統的募款方式已不足以因應社會急遽的變化，造成組織營運的困境。為因應環境的變化，面對有限資源的激烈競爭，如何自給自足、自力更生，組織需要引進具有冒險性、創新能力及堅定決心，並能創造財務收入，以實現社會任務的社會企業家。根據組織的任務和核心能力，來建立組織本身長期的能力，同時視營利為一種手段，將獲利送回組織，以便服務更多的民眾及達到更好的結果，並將使組織更能掌握自己的命運。許多非營利組織為了解決組織資源匱乏的問題，另一方面也希望組織本身有著自給自足的能力，不需要依靠外界的捐獻。最好的方式就是自己創造資源，只要掌握組織任務，可用各種產業化的方式賺取費用，再將利潤做為組織經費，以回饋社會及服務眾人，達成當初成立組織的基本使命。這是民主社會可接受的，因此以社會企業的名稱出現(許竣傑，2004)。綜上所述，非營利組織開始有了營利的行為，以求解決經營上的問題，透過商業化手段賺取盈收即為社會企業。在國內相關研究中多以中、北部的非營利組織社會企業化為研究對象，在高高屏地區的社會企業現況為何？高高屏社服機構對社會企業觀念接受度如何？則少有研究探討，因而引發本研究希望針對高高屏地區做更全面性之了解之研究動機。

非營利組織開始建立與本身願景相關的產業經營，一方面期望達到經費自主，另一方面實現使命及願景，這類型的組織形態被稱為「社會企業」。產業化的收入的確為非營利組織另創一個財務來源，但是產業化的背後卻也隱藏著危機與挑戰。這不僅是非營利組織要面對的，在公共政策制定上也將產生影響。由於非營利組織為當今相當重要的社會力量，對於許多社會議題，有著舉足輕重的影響力，故社會企業的組織關係值得探討。根據本研究的動機，是希望探討高高屏社服機構對社會企業觀念之研究，簡承上述概念，本研究擬探討問題如下：

- 一、社服機構從事社會企業的動機的動機？
- 二、進行社會企業化後，社會企業行銷方式？
- 三、進行社會企業化時所遭遇到的困難，以及其解決方案？
- 四、進行社會企業化後與公部門資源連結的互動關係是否改變？
- 五、進行社會企業化後，未來發展如何？

貳、文獻探討

一、何謂非營利組織

不以營利作為營運目的的組織，組織目標通常為對於特殊領域或為公眾關注的議題或事件，給予幫助或是協力解決，因此所涉及的領域非常廣，包括弱勢族群、藝術、文化、宗教、學術等等，希望透過組織的運作來彌補組織需求與社會供給不均衡的問題。而非營利組織與企業最大的差別在於，組織運作所產生的盈餘，不可配給股東或是擁有者，而其民間性是與政府最大的差異所在，所以有時非營利組織也被稱呼為第三部門，與第一部門的政府和第二部門的企業，同是當今社會最有影響力的三種組織。非營利組織定義整理如下表：

表 2-1 非營利組織定義表

學者團體	年代	定義構面	定義
馮燕	2000	概括性	不以營利為目的之組織，以服務公益為宗旨。
Hansmann	1987	差異性	以「不分配盈餘的限制」做為區分非營利組織以及營利組織最主要的標準。
孫本初	1994	差異性	非營利組織可以替國家行使公共事務，施行國家或私人企業無法完成的公共事務。
Wolf	1990	組織特性	一、具有明確的任務或目標以服務大眾。 二、以基金會（或董事會）的方式成立。 三、財務結構不能進入個人或特定對象的口袋。 四、不必繳稅。 五、具有特定的條件。
江明修	1994	組織特性	具有法人資格，且以公共的服務為其使命並享有免稅的待遇，不以營利為目的，具有民間獨立性質的組織。
Salmon & Anhier	1997	組織特性	私人性質，其盈餘不可分配，管理上有自我管理 能力，成員都為自願性
許世雨	2001	組織特性	以關懷、慈善為主，而其服務的對象會因組織特

			質的不同而有特定對象，因此，服務對象屬於少數。
許士軍	1990	投入、產出面	非營利組織最主要的目的是為提供服務，不是以獲取利潤為運行焦點。
陳澤義	1992	投入、產出面	投入面： 捐贈收入則必須在組織收入裡佔一定的比例。 產出面： 一、不將利潤配給與私人。 二、組織的利潤可享免稅的待遇。

資料來源：台灣非營利組織與社會企業關係之研究，黃峻弘，2009

二、社會企業的概念

社會企業是近年來新興的觀念，打破一般人對於非營利組織和私人企業的傳統看法，也就是說非營利組織不再固守「非營利」這個原則，而是可以適時地藉由商業的行為及手段來達成其社會目的；至於企業部門所獲得的利益及收入除了分配給股東、員工之外，還可以用來致力於社會責任及社會目標的實踐。有別與當今第一部門、第二部門以及第三部門的一種新型態的組織，其組織是以解決社會問題為目的，社會企業不僅是以商業的方式來運行組織，且具有一般企業的型態，社會企業希望透過市場機制的方式來解決社會問題又能維持組織的生存，進而帶給社會正向轉變，是為社會企業最重要的目的。社會企業定義整理如表 2-2：

表 2-2 社會企業定義表

學者團體	年代	定義構面	定義
Waddock Sagawa & Segal	1998 2000	目的構面	企業做好其社會責任及為社會企業
Young	2001	目的構面	一、對社會公益有所貢獻的企業 二、非營利組織透過商業化手段賺取盈收
Wallace	1999	目的構面	具有社會目的的企業
Alvord、 Brwon & Lettsn	2004	價值面	消極面：解決社會上需求和問題 積極面：帶給社會系統轉變
Black & Nicholls	2004	價值面	社會企業是一種價值、可以創造可以自給自足且可以面對市場挑戰的企業

DTI	2001 2002	運行面	獨自運行的組織，具有企業本質，運行時不僅有社會目的也有商業目的
Dees、 Economy & Emerson	2004	運行面	社會企業的三大面向： 一、具有社會目的 二、企業雛形，商業手段
Allen	2005	整體性	社會企業具有的三大面向： 一、企業導向 二、社會目的 三、社會所有權

資料來源：台灣非營利組織與社會企業關係之研究，黃峻弘，2009

關於非營利組織的發展和研究，美國可以說是世界上最活躍的，除了非營利組織的活動十分頻繁之外，其發展和運作方式也有許多創新的看法，而學術上的研究當然也有深入的討論和倡導。在二十世紀初美國非營利組織的研究領域，開始有許多研究針對「社會企業」(social enterprises) 這樣的概念進行討論，哈佛大學商學院在 1993 年成立了社會企業發展中心(The Initiative on Social Enterprise)，發展中心推展的重點在於社會目的企業；包含了非營利組織或帶有社會目的的私人公司，以及對社區有貢獻的企業組織。其主要目的有三項：(一) 加強社會企業的領導、管理、治理和企業化能力；(二) 透過社會企業提升企業領袖的能力和承諾，以貢獻社會；(三) 擴展社會企業的知識領域(陳金貴，2002)。社會企業發展中心確認社會企業的範圍包含藝術和文化、公民和倡導、社區發展、教育、環境、基金會、健康照顧、人類和社會服務、國際發展及宗教信仰等，在傳統上屬於非營利組織的活動，而發展中心則集中精力在探討橫跨這些特別領域的管理和領導議題。此外，在民間也有許多基金會針對這樣概念進行研究與典範的建立，在美國的非營利界，漸漸的開始將「社會企業」作學術上與實務上的理論與實施模型的建立。(許竣傑 2004)

非營利組織企業化的發展基本上分成兩個途徑，一種是以非營利組織所擁有的一切做為基礎，再以企業方式來經營，美國和我國的現況運作屬於此途徑；另一種是從非營利組織的基礎中創造出新的社會企業組織，歐洲各國屬於此途徑(許竣傑 2004)。然而不管是那一途徑，因為非營利組織的種類甚多，各具有不同的特性，因此產生各種不同的類型，這些類型並無絕對的優勢或劣勢，只是呈現出目前非營利組織正式採行或可以採行的運作方式，作為非營利組織施行社會企業的參考。

三、社會企業的類型

有關社會企業的類型，由於非營利組織的種類很多且特性各異，因此所發展的社會企業也產生各種不同的類型，學者依型態與運作方式與內涵有許

多不同的分類，整理如下：

Dennis Young(1998)從非營利組織事業化與使命的相關程度的角度，藉由包括美國肺病協會(American Lung Association)等六個協會的例子，可將非營利組織產業化活動分為以下三種類型：1. 與使命直接相關：包括出版期刊、贊助研討會、方案的收入(包括訓練、諮詢、線上資訊提供)、提供付費性服務。2. 純粹的資金募集策略：租金收入(包括出租會員名單、工具所得租金)、幫助會員組織募款時所得的回饋金。3. 與企業合作—善因行銷在商業產品中附卡片或附上機構標誌、為產品背書、與企業合作(如與保險公司合作可共同分攤保費的收入)。

陳金貴教授(2002)以適當的商業化手段，獲取合理利潤做為考量，把非營利組織的事業化分成下列幾項類型：1. 向受益人收費：非營利組織可以舉辦活動、接受諮詢、出借場地或停車位、支援特定的對象，收取合理費用。販賣商品：非營利組織可附設販賣部或服務部，以直接販賣本身產品或代理相關產品，透過販賣部、郵購或電子商務的方式處理。2. 庇護工廠的對外營業：庇護工廠不只是過渡式的就業訓練場所，也可對外營業，賺取費用，譬如陽光基金會的洗車中心，及設在捷運車站的庇護商店，或是喜憨兒基金會的烘焙麵包店及餐廳。3. 以資源回收方式賺取費用：環保性團體可將資源回收的物品加以整理，轉賣給相關組織。4. 向第三者收費：非營利組織透過政府提供的經費，服務社會大眾，或協助企業辦理醫療、托兒、進修教育等事項，向企業收取費用。5. 直接經營事業：非營利組織可投資餐飲業或清潔公司等，在僱用弱勢族群為員工的前提下，經營各種事業。6. 運用組織的聲譽收取贈款：這是採用善因行銷的作法，非營利組織與企業合作，幫其背書收取廣告費或是賺取回饋金。7. 辦理與任務相關的各種方案：針對組織本身的專長及特性，辦理相關方案，賺取費用。

另一位學者鄭讚源(2003)也將社會企業分為下列幾個類型：1. 從企業立場出發，也就是它是企業，但具有很強的非營利或公益特性，一家完全僱用受刑人的企業可以說是一種社會企業。2. 非營利組織所轉投資的企業，也可稱為社會企業。3. 非營利附設的組織，以市場收費為主，但它仍然是非營利組織。4. 合作經濟型的組織，其本身就是以市場營運為主軸，歐洲通常與社會經濟混稱。5. 歐洲第三系統之中的微型企業，由於具有解決失業效果，且必需善用地方產業性質，具有活化社區之潛能，所以也可以列為前進第三部門產業化的一部分。

四、台灣社會企業發展現況

台灣社會企業的發展較歐美略晚，主要是因為民間組織申請立案的法令到 1980 年代才鬆綁，隨著社會力蓬勃，非營利部門不僅在數量方面成長迅速，在品質方面也呈現多樣化，只是普遍規模甚小、經費來源普遍依賴捐款，造成機構間彼此競爭資源的情形。近年來台灣非營利組織社會企業興起的因

素可歸納如下：

(一)因應社會的需求

台灣提供社會福利服務的非營利組織，其所服務的案主群通常是所謂的「社會排除」(social exclusion)的弱勢者，例如各類身心障礙者、低收入家庭主婦、中高齡失業者，以及原住民勞工等，他們在尋求社會企業工作機會時，往往不易被主流社會接納，加上部分這類案主群需要特殊的復健與治療處遇，福利服務之非營利組織起而以社會企業的模式因應，如設置符合案主群需要的各類庇護職場安置之，即是一個有效的方式。

(二)尋求財務的穩定與自主

在台灣，不論是社會團體或基金會，「大眾捐款」皆是其最為依賴的經費來源，其次才是尋求政府的補助款與方案委託款，且因為非營利組織數量逐年攀升，彼此在經費資源的競爭方面亦日趨白熱化。然而，大眾捐款有其不穩定性，隨著經濟景氣的變遷，人們捐款的能力與意願亦會隨之起伏。九二一大地震後的一、二年內，由於民眾慷慨解囊於少數的大型非營利組織及政府單位，以因應救災所需，多數中小型非營利組織在那段期間就面臨捐款斷炊的窘境，即為一顯例。

另一方面，雖然政府的補助經費是非營利機構的一個很重要的經費來源，但政府經費也給予非營利組織帶來許多管理上的困擾，譬如政府單位預算科目之間的競爭與妥協，以及政策方案優先順序的排列，使得補助經費呈現不穩定的狀態；其次，政府的補助經費通常需要機構分擔成本以及肩負成本控制的责任，因而限制了機構在有限的收入中採用其他選項；最後，在「責信」(accountability)的考量下，接受政府經費補助的非營利組織必須符合政府對方案執行過程與結果的各類程序性的要求，如此不免會限制非營利組織內部管理的自由裁量權。

(三)社會福利民營化與購買式服務

台灣早在 1980 年代初期就已開始推動社會福利民營化政策，尤其兩個都會區政府——台北市與高雄市，推行福利民營化各項措施最為積極。節省成本與彌補政府在社會行政與社工人力的不足，是兩個重要的考量因素。而向民間福利機構簽約購買服務 (contracting out) 以及興建硬體房舍但由民間得標經營各項福利服務，是政府福利民營化政策執行的核心途徑。購買式服務不但使受委託執行的非營利組織有政府經費的持續挹注，服務委託單位指定的案主群之外，也趁便開拓福利使用者付費的服務方案，例如長期照護的居家服務、寄養家庭、老人日間照顧等方案，因而形成福利產業的模式。

(四)政府的政策誘發與經費補助

近年來台灣社會企業組織的興起，政府的政策誘導扮演了一個非常重要的角色。2000 年以來，台灣的失業率居高不下，2002 年失業率曾達 5.171，台灣政府仿效歐盟提出的「第三系統、就業與地方發展計畫」(The Third System, Employment, Local Development Program)，透過各種非營利組織

開發社會企業工作機會，招募失業人口就業，也藉此帶動地方產業的開發。勞委會於 2001 年開始先後推出「永續就業希望工程」以及「多元就業開發方案」，實施至今。此計畫截至目前為止，已創造五萬多個社會企業工作機會，而接受補助人事經費的非營利組織數量在 2004 年時即達約 600 家，尤其該計畫中的「經濟型計畫」要求非營利組織藉著政府資助的短期人力支援，拓展地方產業，對非營利組織發展社會企業的影響甚大（勞委會委託研究計畫報告，2006）。此外，如勞委會職訓局於 2002 年制訂的「身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法」、各縣市政府設立的身心障礙者基金專戶等，皆對非營利組織在聘僱身心障礙者就業與輔導帶來許多補助的資源。再者，文建會、農委會、衛生署、內政部、經濟部在社區營造政策的推動上為鼓勵地方草根性非營利組織致力於結合地方文化與地方產業，振興地方經濟，因而有各式各樣的補助資源，這些政府的施政作為皆直接間接促成了非營利組織從事產業盈收的發展。

(五)企業日漸重視社會責任的實踐

觀察 1999 年發生於台灣中部的「九二一大地震」後的救災與復原社會企業工作，許多企業慷慨解囊，不落人後，雖然依舊以捐款或捐贈實物為多，但也有少部分企業有系統地與災區地方政府或是民間公益組織合作，從事長期性的復原社會企業工作。尤其近年來審視台灣社會中政府、營利，以及第三部門互動行為的演變，可發現一個相當值得關注的現象，即除了第三部門的組織在數量與活動方面相當活躍之外，營利部門裡有日漸增加的企業機構在公益活動的參與方面，逐漸朝向系統性、長期性，以及樂於與其他兩個部門的機構建立夥伴關係，一起推動公益活動，而不只是短暫性地捐款或捐贈企業的產品而已。這種體認企業應參與解決社會問題、改善社區生活品質，並將企業的營利行為與本身應盡的社會責任做一連結，謂之為「企業的社會責任」(Corporate Social Responsibility)，或「企業的公益慈善行為」(Corporate Philanthropy) (官有垣，涂瑞德，2000)。而近年來，跨國企業與本土的企業財團，在實踐其企業的社會責任時，強調企業應用組織整體的力量來支持慈善公益活動。除了經費的捐助外，企業可提供民間非營利機構內部管理的資訊與技術，亦可鼓勵公司的全職工作人員直接投入公益事業的志工活動。此外，在推動企業公益活動的過程中，企業體適時與 NPO 組成策略性聯盟，使二者成為穩固且長期性的夥伴關係。這種現象的發展有助於 NPO 開創社會企業時，因得到企業組織的經費與其他管理相關知識技術的支持而能站穩腳步。

五、台灣社會企業相關研究

本研究主題為「社福機構應用社會企業觀念之現況研究」，經過研讀收集後，共有 15 筆論文資料與本研究相關。其中有以「非營利組織產業化或企業化」為切入點(蕭盈潔，2002；劉寶娟，2003；許竣傑，2004；葉玲伶，2005；

林吟紋，2005；李宗勳，2006)，也有以「社會企業經營管理面」為切入點(郭亞陵，2008；楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙，2009；蔡旺庭，2009；許淑貞，2009；徐志鵬，2009；沈怡臻，2009)，以及探討「社會企業發展」為切入點(黃峻弘，2008；王駿銘，2009；黃于珊，2010)。相關研究整理如下表：

表 2-3 台灣社會企業相關研究整理表

研究者及年代	研究主題	研究內容	研究結果
蕭盈潔(2002)	非營利組織事業化—以社福機構為例	釐清社會企業的概念，分析國外社福機構在開辦事業化可能會有的優勢與挑戰。以深度訪談的方式，選擇國內四個社福機構，建構出台灣剛起步的非營利組織事業化發展概況，並提供建議。	<ul style="list-style-type: none"> ◎事業化讓機構有較穩定的財務來源。 ◎決策核心對於事業化業務的運作，扮演了開創、輔導與監督的角色。 ◎員工面臨專業知能缺乏及服務與事業部門間的衝突。 ◎方案參與者在事業化業務中，可能會有員工與實習生兩種角色。 ◎非營利組織事業化在主管機關和稅制上亦有影響。
劉寶娟(2003)	非營利組織企業化之研究—以社會福利組織為例	探討國內社會福利組織企業化現況及其困境；不同企業化類型對社會福利組織影響；以及建構屬於國內企業化建構主要成功要件。	<ul style="list-style-type: none"> ◎國內社福組織企業化現況：企業化時間集中於民國 86 年至 90 年之間；服務對象以身心障礙者最多；類型以庇護產銷最多；財源以政府補助最多；企業化前後均面臨困境前三項為「企業體相關專業人才募集不易」、「缺乏發展網絡、孤立沒能力倡導」、「相關法律不健全」。 ◎企業化類型與組織服務對象特性有很大關係；企業化的主要目的在使服務對象獲益。 ◎主要成功要件可分為五大面向：加強組織使命維繫、強化各階層工作人員理念、提昇企業化產品的品質與行銷能力、維繫企業化財源收支平衡，且不佔據營利市場、組織增進評估企業化能力。

許竣傑(2004)	非營利組織產業化—社會企業機制綜合架構規劃之研究	瞭解非營利組織產業化、公益創投與社會企業的模式與方法。從經營策略、產業競爭力、經營市場與實施產業化之後所面臨的問題，四個構面探討非營利組織產業化後所帶來的影響。	<p>◎實施產業化之後面臨經營層面與產業競爭的問題：如專業能力與素養、經營知識、產品行銷、市場脈動的掌握與實務經驗等有待加強。</p> <p>◎有效的規劃與規範：改善財務結構、創造更有效的經營模式、使組織能夠永續經營。</p>
林吟紋(2005)	非營利組織產業化行銷管理之研究—以我國財團法人基金會為例	瞭解我國財團法人基金會產業化的現況及其產業化運用行銷管理的情形，並分析基金會產業化與行銷管理之相關性。	<p>◎我國財團法人基金會發展產業化的比例近七成，而未產業化的有近五成的比例將在2年內進行產業化。</p> <p>◎目前產業化收入佔總收入的比例並不高，因此對於捐款收入與補助收入仍舊有較高的依賴性。</p> <p>◎基金會的基本性質會影響其行銷管理的決策和運行，進而影響產業化的成效，應有效運用行銷管理的工具來達成。</p>
葉玲伶(2005)	非營利事業產業化—以新港文教基金會與新港客廳為例	當非營利組織正式成為市場的一部份時，營利活動是否會影響到組織的文化、架構、宗旨及整體運作？非營利組織如何準備加入市場？如何面對市場及企業化經營管理所帶來的新挑戰。	<p>◎非營利組織產業化如能結合國家政策中的地方產業發展，可營造非營利組織與社區發展的雙贏。</p> <p>◎非營利組織在創造有產值的服務或商品時，如能與當地社區公共利益結合，帶動社區發展，可同時「生成」及「轉化」為有利「公共財」生產的社會資本。</p>
李宗勳(2006)	非營利組織社會企業化—以台中縣聽障生活無障礙發展協會為例	了解非營利組織在企業化之後，其內部及外部環境互動關係的轉變，以及從事企業化之後能否達到預期的期望及目標。	<p>◎內部環境：組織本身在管理方式並沒有太大的轉變，但仍出現在人力及財力運作上的問題。</p> <p>◎外部環境：組織成立營利事業後對於各個補助的單位都沒有明顯的改變，雖然捐助沒有明顯的增加，但不至於減少。在組織使命的宣傳上能使外界更注意到該組織所做的努力。</p>

郭亞陵(2008)	社會企業運作方式及可行性分析—以台北市庇護工場為例	了解國內外庇護工場的現況和相關理論，透過深度訪談及觀察國內庇護工場並參考歐美國家社會企業之相關作法，提供台灣庇護工場一個全新的觀念。	<p>◎新的身心障礙者權益保障法通過之後，對庇護工場的影響有：1. 統一交由勞政機構管理；2. 經營者和個案之間為僱傭關係，必須遵守勞動基準法的相關規定；3. 開始自負盈虧，定位不再模糊不清；4. 新舊法銜接過渡期，相關規定尚未臻完整。</p> <p>◎庇護工場經營所面臨的困境有：1. 人事成本居高不下；2. 新法適應不良；3. 缺乏經營實務的相關經驗與人才。</p> <p>◎庇護工場轉型為社會企業所必備的要素為：1. 以企業家的精神來從事社會公益行動；2. 為了最終的社會目的而從事營利事業；3. 長期經營；4. 至少半數的收入是來自於交易而非政府補助或捐款；5. 同時考慮經濟、社會和環境目標。</p>
黃峻弘(2008)	台灣非營利組織與社會企業關係之研究	透過文獻的閱讀及整理，形成社會企業觀念性的架構。透過問卷的發放來驗證此觀念性架構的正確性，以及發展出商業行為與社會目的兩者間關係的架構。	<p>◎非營利組織朝向具有財務自主能力，及有企業管理型態的社會企業發展。</p> <p>◎非營利組織與社會企業成立與運行時皆具有社會目的，但對於兩者的組織特質來說，不論是營利的分配、組織員工的組成、內部的管理上，由於社會企業，是以企業方式來經營組織，所以兩者間存在相當大的差距。</p>
王駿銘(2009)	社會企業之研究	瞭解社會企業此一新興概念之源起、發展歷程、理念內容，探討其對當前經濟社會所帶來之影響與掌握社會企業未來發展趨勢。	<p>◎社會企業組織型態繫於國家政策、法律地位與社經環境等因素的不同而在組織功能上有所差異，在我國則以國家政策輔以社會企業的工作整合機制作為主要發展方向。</p> <p>◎社會企業所面臨的發展困境包含社會企業的經營風險性、法</p>

			<p>律地位的未定論以及國家公共政策對社會企業發展之態度。</p> <p>◎我國社會企業未來發展主要受「國家政策態度」、「與公私部門間競爭、合作」等因素所影響。</p>
楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙(2009)	社會企業經營模式之建構	<p>本研究經由文獻探討而發展出社會企業經營模式的架構，在經由四個個案(葛拉敏銀行、Sekem、喜憨兒福利基金會、光原社會企業)分析的方式去驗證，此四個案皆依照其使命目標、服務特性、維持競爭優勢的能力、永續發展目標發展其最適經營模式。</p>	<p>◎社會企業的公益性質與對環境的努力，能提供消費者做為慈善捐助的窗口、或是做為消費選擇的考量因素。</p> <p>◎運用得宜的經營策略，架構價值網絡、接近消費者、獲得消費者認同與支持，甚至願意協助負擔社會企業的成本轉嫁。</p> <p>◎社會企業同時具有社會價值與經濟績效之獨特性與優勢，可提供作為創業家主動承擔社會責任的新策略選擇。</p>
蔡旺庭(2009)	非營利組織轉型社會企業之條件-以雲嘉南地區多元就業開發方案民間團體為例	<p>多元就業開發方案除階段性達成政府安置及訓練失業民眾之核心價值外，未來如何協助參與該方案之民間組織能在計畫結束後自立更生，擺脫政府救助依賴並進而發展出永續經營之非營利組織「社會企業」願景。</p>	<p>◎非營利組織永續經營條件：1. 計畫發展應以組織成立章程為核心開展為根本；2. 組織設立專責部門或編制人力專注於公益推動為基礎；3. 組織盈餘常態且穩定投注於公益支出之必要；4. 組織透過企業經營模式與政府施政之長期配搭是穩健之要素；5. 政府應提供長期持續之輔導及融資或稅務減免。</p>
沈怡臻(2009)	影響社會企業關係網絡和經營績效因素之研究-以社會企業創業家為例	<p>以特質論、動機論及能力基礎之觀點，針對社會企業創業家的人格特質、創業動機及個人能力等三方面作一探索性研究，藉此了解這三者與其日後發展的關係網絡間之關係，以及關係網絡對經營績效之影響。</p>	<p>◎社會企業創業家在人格特質上具有仁愛之心及為弱勢族群服務的堅持，具有承擔風險及責任、樂觀等特質，而這些人格特質也對於其創業動機、個人能力及關係網絡皆會有所影響。</p> <p>◎社會企業創業家之創業動機通常都以達到社會目的為主，而這樣的創業動機會與其個人能力相互影響，並對建立關係網絡</p>

			有所助益。
許淑貞(2009)	社會企業經營成功因素之研究	探究社會企業如何經營成功?成功之定義為何?所經營的目的及欲達成之社會指標與經濟指標是否可同時並存,是否有特定弱勢族群可照護到?本研究分析一般企業與社會企業之同質性與差異性,找出對社會企業經營成功之影響因素。同時並針對台灣之社會企業的四家個案加以研究,分析比較其各別之關鍵成功因素,設法找出使社會企業能經營成功的結論與建議。	<p>◎社會企業具專業管理和行銷技巧能力、且能利用 ICT,將有助於較快獲致成功。</p> <p>◎社會企業領導人能力特質與團隊合作能力之具備,與經營成功與否,有重要關係。</p> <p>◎產品與服務的專業化及差異化,有助於社會企業之經營成功。</p>
徐志鵬(2009)	社會企業經營管理之研究:以雲林地區社會福利機構為例	了解非營利組織產業化、公益創投與社會企業的模式與方法。分析社會企業與公益創投事業管理模式,其主要精神與做法,在於資源的運用,價值的創造與策略管理的經營,對於非營利組織管理與資源開發有其正面的意義。	<p>◎公益創投與社會企業雖是新名詞,但嚴格來說並不是完全新的概念與做法,與訪談個案經營管理與實務運作的模式加以對照之後,發現其業務與行為,多少反映了公益創投與社會企業的模式。</p> <p>◎實施產業化之後所面臨的經營層面與產業競爭的問題,如專業能力與素養、經營知識、產品行銷、市場脈動的掌握與實務經驗等有待加強。</p>
黃于珊(2010)	社會企業之價值定位與類型化分析	瞭解社會企業的定位與特質,提出有效的發展策略去面對瞬息萬變的社會以及更多未知的未來,並提出具體可行的策略建議;對於社會企業的興起與價值進行試探性的檢索並進行類型化分析,找出適當對應的本土個案來比對。	<p>◎社會企業目前座落於公部門與私部門的邊界,為經濟資源的配置與管理,奠定了新的基礎。</p> <p>◎社會企業在追求商業行為的收益的同時是否會產生質變,是值得被探討的議題。</p>

研究者在閱讀完以上論文資料後,發現大多數的論文都對於社會企業的背景因素進行探討,而研究主題偏向於非營利組織企業化之經營管理,從企業管理的角度探討社會企業之成功要素;研究方法有深度訪談法、次級資料

分析、文獻分析、個案研究法；研究結果大多數認為非營利組織要能成功轉型社會企業除需改善本身的財務結構、提昇專業管理及行銷能力、掌握市場脈動及產品差異化外，政府的政策及法令支持也相當重要。本研究以社福機構從事社會企業的動機、行銷方式、企業化所遭遇的困難、與公部門互動關係、未來發展為主要方向。研究對象單位規模都不大，經營成效非具市場競爭力，有別於一般經營成效佳的大型社福機構。希望能分析一些弱勢或經營成效不高之社福機構，從另一角度去瞭解這些機構在實施社會企業之現況，給予正向之建議，讓這些社福機構能在訪談後重新檢視發展方向。

參、研究方法

一、研究對象

非營利組織的成立及活動，經常包含著一種人文精神、一種遠見、一種理想、一種道德，非營利組織的經營者或參與人員以公益的精神互勵互勉，帶動社會及國家的持續發展。社會企業希望透過市場機制的方式來解決社會問題又能維持組織的生存，進而帶給社會正向轉變。本研究將依據前述的非營利組織及社會企業定義，鎖定高高屏地區具代表性之社會企業化非營利組織。在分析個案選擇上，基於以下標準：首先，該非營利組織事業化收入已成為該組織固定收入來源之一；第二，優先考慮有較具完整描述與記錄的文獻資料的社會企業化非營利組織。

二、研究方法與步驟

本研究選擇高高屏地區現有從事社會企業化活動的社福機構，作為主要的個案研究對象。而本研究對於社會企業化的定義為：「非營利組織不再固守「非營利」這個原則，而是可以適時地藉由商業的行為及手段來達成其社會目的；至於企業部門所獲得的利益及收入除了分配給股東、員工之外，還可以用來致力於社會責任及社會目標的實踐」。研究方法及實施步驟分述如下：本研究採深度訪談法，訪談社福機構經營管理者或關鍵人士，藉由其寶貴經驗，了解社會企業化活動可能面臨的問題與展望。透過受訪者對研究主題現象的描述，提供研究者另一角度來分析該研究主題。經過文獻的整理，研究者設計出一份訪談大綱（見附錄一）。此訪談大綱分為三大部份，第一部份是受訪機構的基本資料，第二部份是針對受訪者的基本資料，第三部份則是訪談內容，第一主題的問題是該機構的基本概況，第二主題是該機構社會企業化的實施狀況，第三主題是社會企業化對該機構內部的影響，第四主題是社

會企業化對該機構外部的影響，第五主題是該機構社會企業化的未來發展。決定研究樣本後，研究者先透過電話與機構表明欲訪問的請求，獲得初步應允後，先以 e-mail 附上訪談大綱，再電洽連絡訪談細節。本研究訪談期間在九十九年十月至十一月，受訪者在訪談時間約為一小時。主要訪談開始前之重點說明：一為尊重受訪者自由抉擇與尊重隱私權告知對於保證守密，二為訪談內容資料所得，說明遵守研究倫理僅限於研究論文分析與學術著作發表用。受訪者資料及訪談時間如下表：

表 3-1 受訪機構及訪談時間表

所屬機構	職稱	訪談地點	受訪日期	時間	編號
財團法人***社會福利基金會	董事長	基金會辦公室	99.10.27	50 分鐘	A
財團法人屏東縣私立***身心障礙養護院	主任	養護院辦公室	99.11.19	80 分鐘	B
社團法人屏東縣**協進會	總幹事	屏東縣政府社會處	99.10.26	90 分鐘	C
財團法人屏東基督教**之家	社工室主任	美和大樓教室	99.11.02	60 分鐘	D
財團法人**社會福利慈善基金會	主任	美和大樓教室	99.11.06	60 分鐘	E
屏東**扶助中心	督導	卡爾登餐廳	99.11.23	90 分鐘	F1
屏東**扶助中心	社工員	卡爾登餐廳	99.11.23	90 分鐘	F2

四、資料處理與分析

本研究採用深度訪談方式進行資料蒐集，訪談全程錄音，再聆聽訪談內容謄寫逐字稿。研究者仔細閱讀逐字稿內容，再依研究目的及訪談

大綱進行分類與編碼。資料的分析方式是由研究者經由文獻、個案背景與訪談資料中，整理出共同的議題，加以深入探討與比較，獲得本研究的結果。

肆、研究結果與討論

一、受訪機構分析

本研究為選擇高高屏地區現有從事社會企業化活動的社福機構為受訪機構，總計訪談六間機構，其服務之對象以身障者居多，從小孩到成年之身障者皆有服務，其次為原住民、及中高齡、單親婦女。關於機構企業化的種類，需符合服務對象所能做的工作訓練，大多靠勞力，且都是基本的，民以食為天，大多為做食用的麵包、烘焙、便當或茶包，再者為相關工藝品、盆栽、資源回收、家事服務、清潔服務…等等。機構平均企業化時間為八年，最長的有 19 年多，也有因應特殊需求而剛發展社會企業才 1 年多，皆從中邊走邊整隊，更也慢慢建立出營運之模式，其最終的期待是給予服務對象能自給自足的生活，受訪機構分析如下表：

表 4-1 受訪機構分析表

名稱	性質	服務對象	營業內容	企業化時間
----	----	------	------	-------

財團法人** **社會福利基 金會	身心障礙團體	成人自閉症患 者	便當、樂團、盆 裁	8年多
財團法人屏東 縣私立**身 心障礙養護院	身心障礙團體	中、重度身心障 礙者	便當、麵包、茶 包	2年多
社團法人屏東 縣**協進會	身心障礙團體	心智障礙者及 其家庭	便當、資源回 收、成人日照、 清潔、藝術	9年多
財團法人屏東 基督教**之 家	身心障礙團體	身心障礙者	洗衣、烘焙、馬 達	19年多
財團法人** 社會福利慈善 基金會	婦女團體	原住民、中高 齡、單親婦女	家事服務	7年多
屏東**扶助 中心	兒童團體	原住民弱勢家 庭	原住民傳統工 藝	1年多

二、從事社會企業的動機

(一)增加收入

受經濟不景氣、知名度不足之影響，社福機構普遍面臨募款不易，再加上政府補助的日漸緊縮，為增加收入來源，於是發展社會企業。

「動機有兩個原因，第一是為了可以增加收入，因為募款對南部的機構，尤其是一個地方型的長期服務機構，並不是那麼的容易...」(D)

「社會企業其實就是說，為了增加收入，為了說在養護業，在法人方面增加收入，又能達到訓練的效果。」(B)

(二)因應服務對象的轉變

原先服務的對象是小孩子，隨著服務對象長大，服務的需求也跟隨改變，面臨到就業及職業訓練的問題，因而轉型發展社會企業。

「原本是理監事的孩子，也慢慢長大了，從學校畢業後，面對的就是『就業』，我們成立庇護工場，由勞委會或是勞工處補助經費給我們，這屬庇護工廠，屬於我們拿錢，這就是法人機構，這是照顧服務機構，

這就是我們慢慢轉型。孩子大了，高職、綜合高中、綜合職能科畢業面對問題，才是真正另一條路的開始...」(C)

「可是後來孩子長大以後，我發現還是一樣，政府還是沒有辦法安置他們。成人的自閉症者，就是說他們離開學校之後，就是未來的人生方向要怎麼去做規劃，有關就業的，或者是生活，他如果沒有能力工作我要怎麼辦...」(A)

(三)政府委託及因應特殊需求

社福機構承接政府社福方案或政府單位委託辦理，或因應特殊之需求如：莫拉克風災後重建工作，而發展社會企業。

「在 92 年的時候我們承接勞委會的永續工程，我們是申請經濟型，之前都是社會型，到承接經濟型時候就會有績效開發和行銷通路的部份...」(E)

「當初莫拉克風災家扶南部成立幾個重建災區工作站，我們針對包括第一階段的「三安生活重建計畫」—安家、安學、安心三方向，以及第二階段的「家扶彩虹工作站計畫」。安家就是溫飽無虞，居所無慮，類似脫貧，是最緊急急迫要解決的；安心就是針對媽媽；也希望透過社會企業來提供經濟...」(F1)

由以上分析結果顯示，社福機構在發展社會企業動機上，是為了尋求財務上的穩定及因應政府委託及服務對象的需求而開始了企業化走向。本研究分析結果和劉寶娟(2003) 非營利組織企業化之研究—以社會福利組織為例研究中所提到國內社福組織企業化動機是一致性的，顯示社福機構在發展企業化的動機仍然是以經濟因素及社會需求為最大因素。

三、社會企業行銷方式

(一)公部門優先採購

優先採購身心障礙福利機構或團體生產物品及服務辦法規定，各級政府機關、公立學校、公營事業機構及接受政府補助之機構、團體及私立學校全年採購身障機構產品須達百分之五，否則將受罰。

「我們當然會先使用優先採購法，對身心障礙者來講有一個條款，可以優先採購，政府公家單位、政府機關或承接公家單位的事業，每一年的採購物品要有百分之五要對身心障礙者團體購買...」(D)

「第一我們針對公務單位為主，因為有優先採購，那我們會寄 DM 去，還有業務去拜訪，還有網路行銷...」(B)

(二)媒體、網路行銷

社福機構發展企業化過程中會靠著架設網頁行銷產品來拓展客源，

有時也會藉由媒體的影響打開知名度。

「我們的客源通常就是靠口碑行銷和公部門，我們剛開始打的方向，是找公務人員、醫生、軍人，軍公教人員，客群經濟比較穩定。客戶介紹客戶，然後媒體的報導，我們也有開記者會，用媒體的報導做行銷，就大概這幾種方式。」(E)

「透過網站、義賣、企業來宣傳……我們也會有一堂課教導他們如何設置網頁、網拍，我們也會設計行銷課程，聘請老師來講這些課程，讓他們去了解、學習。」(F1)

「我們針對公務單位為主，因為有優先採購，那我們會寄 DM 去，還有業務去拜訪，還有網路行銷。」(B)

「我們有一些活動，譬如說像我們音樂，就曾經出版過一本書叫『五線譜上的星星』。然後我們就透過記者招待會，然後去發表那本書。然後去就是告訴大家，如果大家有要請樂團做演出，都可以來邀請我們去……」(A)

(三)人脈行銷

社會企業服務如獲民眾接受或市場反應良好，即會經由口耳相傳分享方式作為行銷之方式，有時亦會認為即可滿足需要又做好事之而進而影響選擇非營利組織商品或服務。

非營利組織獲得員工認同，員工主動介紹機構社會企業或機構交辦員工責任額而被動去行銷機構之社會企業。有些機構甚至比照一般企業用聘請業務員去行銷，也是一種方式。

「行銷靠網路、紙張是有限的，要靠『人』，行銷就是靠人去講，遇到人就講，今天我告訴你這些，你出去再跟朋友講，呈倍數成長，是行銷手段之一，上網看及跟人講是不一樣的。我一直灌輸大家一個觀念：希望每個人都是一個『超級行銷員』，出去就是講協會的好，就是介紹協會，故行銷也包括『觸角大使』！就是你就是我們的觸角，出去就幫我們介紹，當『觸角大使』是一種行銷。」(C)

「我們的客源通常就是靠口碑行銷和公部門，我們剛開始打的方向，是找公務人員、醫生、軍人，軍公教人員，客戶介紹客戶，客群經濟比較穩定。」(E)

分析受訪之社福機構在企業化之後大多未跳脫傳統社福行銷模式，仍仰賴公部門採購以及傳統的以口碑、互相介紹之行銷方式。雖然都有網站之架設，但新興的媒體及網路行銷仍較少被運用到，受訪機構中亦有自聘業務員採主動行銷方式。機構認為傳統做愛心之可能只是捧場不能長久，企業之產

品仍須具市場競爭力，否則久而久之仍會被淘汰，為了提升競爭力除被動方式外，機構仍須仿效以一般企業之經營方式採主動突擊，畢竟目前非營利組織在獲得資源部分並不平均，某些在明星或名人加持下業務蒸蒸日上或穩定，但大多數的機構仍苦撐經營，機構之經營者為長久不依賴政府預算或社會大眾之捐款，應面對社會之變遷，做最有效之經營方法得以讓機構永續才是根本之道。

三、企業化所遭遇的困難

(一)行銷方面

傳統上社福機構是以自然、彈性、充滿感情、集體智慧及共同努力的方式來達成任務，一旦進入一般市場的競爭領域，即發現企業管理及行銷技巧能力不足。

「其實 NPO 在庇護性工廠這一塊，大部份很大碰到問題就是行銷跟管控，今天你要推出這個東西，你不是靠愛心。可能第一次是用愛心進入，那你要怎麼讓愛心是持續的，就是要怎麼去行銷...」(D)

由於對身心障礙者的刻板印象，消費者對於身心障礙者所生產的產品普遍缺乏信心，往往是基於愛心才會購買，在行銷方面造成困難。

「尤其在這個食品方面，食品方面大家的聽覺哦，聽到就是說這身心障礙機構的，這個身障者包裝的不知道會怎麼樣，所以在行銷方面第 1 就是說有這個困難...。」(B)

(二)機構使命

社福機構設立的使命原就是為了服務對象，因應服務對象就業或職業訓練之需要而發展社會企業，而服務對象多為身心障礙者，工作能力較一般人低，市場競爭力無法與民間企業相提並論。

「我想比較困難的部份是因為我們的孩子是情緒障礙是比較大的，所以我們的孩子要希望他有更多的成長的時候，要啟發他們的工作能力的時候，常常不是我們想像當中可以期待的，譬如說我們要做陶土，要做盆栽，有時候就覺得生產不會那麼樣地快速...。」(A)

(三)人員的培育及管理

發展企業化過程中，剛開始勢必面臨市場考驗，如何讓人員對機構及產品產生信心及認同感而持之以恆，是社福機構普遍面臨的問題。

「人員培育困難方面，剛開始培育需要時間，人員流動率高，就業率留任只有二至三成；市場需求是有，但如何開發需求的人力上也有困難。」(E)

「以『人力的管理』為最大的癥結。除了要認同外，如何安撫，讓

員工安定下來，讓他認同你，願意為機構做...但相對的，薪水少，工作多，但誰願意？所以人力是最大的問題」(C)

四、公部門互動關係

(一)經費支持

除優先採購法對身心障礙者團體每年有 5%的採購量，對於企業化之後社福機構所必須的開支或是一些需要的幫助，例如：人力資源或是設備，政府並沒有進行任何的幫助，採取完全獨立態度，仍舊只有提供在專案計畫中所提供的資金。

「幫忙就是依照政府的機制，你收幾個孩子他就給你補助，他有一個遊戲規則的啦！就幾個孩子給多少錢...」(A)

「問題是公部門他不一定要跟我們採購啊。就像鄉公所，假如說一個鄉公所他一些開會什麼，鄉長他也要照顧附近的店家啊！學校也一樣啊！學校的採購量也很大啊！有的是他的家長會員啊！或是採購人員的親戚朋友啊！哦，這個都很大，政府只要求他們這些達到 5%的採購而已。」(B)

(二)非經費支持

受訪者普遍認為因為企業化的推動使得服務工作有明顯的呈現，因此政府單位對社福機構企業化發展多以肯定的態度，並給予支持，但並不足夠。

「社會局這邊他們都會訂我們的便當啦！可是我覺得還是不夠積極，還不夠。那像我們的樂團其實社會局也是有幫忙，讓我們有機會，有一點預算讓我們去那邊做一個演出。」(A)

「其實政府主管機關對社團來講都是很尊重的，其實能力有限，仍是要靠家長組織來做服務，這也是看自己單位有沒有辦法與政府單位可打成一片，伙伴關係，他信賴你，他願意把 CASE 給你做，像我們協會來講，與社會處、勞工處對我們蠻好的，很多案子寧願都給我們來作，也比較安心...」(C)

「在 96 年的時候就獲得勞委會的肯定，獲得全國十大特優單位...」
(E)

五、未來發展

(一)嘗試不同的職種

受訪者認為同質性之非營利組織所做企業化的種類大多都侷限某一些種類，一般民眾印象如停留在刻板印象時，就佔據了那個市場，其他

單位就很難打進去，故希望能發展出不同職種做一市場區別，讓業務得也順利發展，於是承辦人就發展或思考出新的社會企業之種類，嘗試新的種類，但因並非每一種企業之種類會適合身障也是限制的因素之一。

「投入發展生產電風扇馬達，要進入庇護性工廠門坎可能高或低都有可能，可能進入門坎高，可是你進入之後的流程可以用簡單化對應，大家很可能不容易進來，那你就可能佔掉這個市場。」(D)

「身心障礙所能做的工作---資源回收、洗車、烘焙、手工香皂、清潔，手工香皂不需技術層面，所以我們選定的職種都是符合孩子的功能，便當可以做，因為便當都是廚師已完成的，他們可以負責打飯，很簡單。」(C)

(二)服務方向的轉型

受訪者認為政府補助越來越少，政府預算有限，於是乎非營利組織單位為了讓機構繼續經營下去，需要提供更多服務種類或適時轉型而獲得實質上的收入，一樣的問題及一些有名的非營利組織先挑一些好服務、好照顧的個案，弱勢單位調整成發展更寬的服務對象〈相對比較不好照顧的〉或時間上彈性〈服務時間較長或冷門或假日時段〉，而增加收入，使之與服務、收案做一區隔，在收入穩定後即擺脫依賴政府補助之限制，讓機構不用看政府的臉色，經濟得以獨立而達到永續經營之使命，而達到機構服務的宗旨。

「喜寶藝能發展中心」就是社區家園，內有商店、工廠、變成一個家園、一個夢幻王國為社區家園，照顧心智障礙的孩子，經費需要好幾億元，除了自籌，也需政府補助，也是社會企業模式，不需要靠政府補助，且補助越來越少。」(C)

「未來可能會往住宿機構這個部份發展，我們在田寮那個地方現在只有白天而已，那個地方目前只有日間照護，未來可能會往住宿機構發展。」(A)

伍、建議及討論

(一)行銷與經營管理

行銷活動是包括提供好的服務（產品）與適當推銷管道、合理的價格、積極的宣傳廣告、舉辦有效的促銷活動、做好公共關係、講究推銷人員的素質以及市場調查與研究等。社福機構應思考市場需要什麼，如何透過設計、行銷策略，讓產品除了可以展現身心障礙者的能力，還能提高價值。

進入市場機制的社福機構必須面對競爭壓力與效率的需求，因此管理制度與管理工具的應用有絕對的必要。面對經濟不景氣的大環境，社福機構如何藉由行銷學理論與實務的運用，以改善其面臨的財務與人力困窘情況，將是當務之急。

(二)人力資源的管理

社福機構與一般業界在開辦事業體最大的一個不同，就在於其員工的運用上。一般業界可以挑選最適合機構發展有能力的員工，但社福機構受限於使命的影響，所雇用的員工能力較低，而使得其面臨市場競爭與轉型時，沒有能力即時因應。一般來說，僱用身心障礙者為員工的機構經常面臨的就是員工技能方面的不足，所以如何透過訓練來加以補足，並可增加具有能力的一般員工的比例，以提升市場競爭力。

(三)產品及服務品質的管理

由於身心障礙者在先天上能力的不足，因此容易造成產品或服務品質良莠不齊等刻板印象及偏見，為了打破一般人對身心障礙者的偏見，在產品及服務的品質上要特別注意，建立標準作業流程，並做好把關的工作。

公益商品絕對不是在賣同情心，企業化之社福機構必須改變一般人對公益愛心商品的看法，讓消費者知道，這些「接受身心障礙挑戰的人」做出來的產品，可以比擬一般商品。

(四)建立品牌與提昇形象

要將社福機構的品牌打出去，品牌經營是需具要時間且具挑戰性的，因此產品的品質、形象、品牌都是重要的因素，但要治標需先治本，社福機構需要聘請專業的人員，來建立自己的品牌，走出自己的路，故需支付的成本也相對的提高，但對於一些資金較不足的機構，就又是另一個層面的考量，或可考慮做代工品牌賺短線賺現金。

(五)政府部門的支持

社福機構的企業化成功與否，除了本身的經營手法外，政府能否為

其創造一個適合其發展的外部環境，亦是影響其成功與否的重要關鍵。從受訪的社福機構中可以發現，政府對這樣的議題越來越重視，也有很多政府單位給予支持與協助。但目前政府部門的補助，仍傾向是對於服務面的補助，對於企業化的部分，大多沒有經費補助。政府可從機構本身財務的健全來加以扶助，透過經費的補助，讓社福機構的財務狀況能夠運作的更好。

參考文獻

- 王駿銘(2009)。社會企業之研究。國立政治大學勞工研究所碩士論文。
- 李宗勳(2006)。非營利組織社會企業化—以台中縣聽障生活無障礙發展協會為例。東海大學公共行政研究所碩士論文。
- 沈怡臻(2009)。影響社會企業關係網絡和經營績效因素之研究—以社會企業創業家為例。輔仁大學管理學研究所碩士論文。
- 林吟紋(2005)。非營利組織產業化行銷管理之研究—以我國財團法人基金會為例。國立台北大學合作經濟學系碩士論文。
- 徐志鵬(2009)。社會企業經營管理之研究：以雲林地區社會福利機構為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 陳金貴(2002)。非營利組織社會企業化經營探討。新世紀智庫論壇第19期，P39-51。
- 許竣傑(2004)。非營利組織產業化—社會企業機制綜合架構規劃之研究。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 郭亞陵(2008)。社會企業運作方式及可行性分析—以台北市庇護工場為例。國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 許淑貞(2009)。社會企業經營成功因素之研究。輔仁大學國際創業與經營管理學程碩士在職專班碩士論文。
- 黃峻弘(2008)。台灣非營利組織與社會企業關係之研究。國立屏東教育大學社會發展學系碩士論文。
- 黃于珊(2010)。社會企業之價值定位與類型化分析。淡江大學公共行政學系公共政策碩士班碩士論文。
- 葉玲伶(2005)。非營利事業產業化—以新港文教基金會與新港客廳為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙(2009)。社會企業經營模式之建構。創業管理研究 2009年12月第四卷第四期，P57-83。
- 劉寶娟(2003)。非營利組織企業化之研究—以社會福利組織為例。暨南國際

大學社會政策與社會工作學系碩士論文。
鄭勝分(2007)。社會企業的概念分析。政策研究學報第七期，P65-107。
蔡旺庭(2009)。非營利組織轉型社會企業之條件-以雲嘉南地區多元就業開發
方案民間團體為例。國立中正大學高階主管碩士在職專班碩士論文。
蕭盈潔(2002)。非營利組織事業化-以社福機構為例。國立台北大學社會工
作學系碩士論文。

附錄一 訪談大綱

社福機構應用社會企業觀念之現況研究—以高高屏 為例

訪談說明

您好：

謝謝您願意接受訪談，對於此次訪談的資料及與 貴機構相關的機密資料，研究者均會加以保密，由於您的協助及經驗分享，無論是對於本研究或國內社福機構企業化的知識增長與經驗累積上，都有莫大的幫助。特此感謝！

社會企業的定義：

社會企業是近年來新興的觀念，打破一般人對於非營利組織和私人企業的傳統看法，也就是說非營利組織不再固守「非營利」這個原則，而是可以適時地藉由商業的行為及手段來達成其社會目的；至於企業部門所獲得的利益及收入除了分配給股東、員工之外，還可以用來致力於社會責任及社會目標的實踐。

訪談大綱

壹、 機構基本資料

- 一、 機構名稱： _____
- 二、 地址： _____ 電話： _____
- 三、 成立於民國 _____ 年
- 四、 主要服務對象： _____
- 五、 服務項目： _____

貳、 受訪者基本資料

- 一、 職稱： _____
- 二、 負責業務： _____
- 三、 服務於該機構 _____ 年
- 四、 服務於現職 _____ 年

參、 訪談內容

一、 基本概況

1. 請問 貴機構實施企業化的時間有多久？
2. 請問當初機構發展企業化的動機、轉型原因為何？如何的轉變？
3. 請問 貴機構企業化有哪些種類？
4. 請問 貴機構如何向社會大眾行銷該業務？

二、 實施狀況

1. 目前企業化業務運作狀況？
2. 請問目前 貴機構執行該業務，遭遇到哪些問題與困難？如何解決？

三、 組織內部的影響

1. 請問 貴機構在執行該業務時，工作人員編制及配置？與未執行前比較人力有無增加？如有增加，增加多少人力？
2. 請問 貴機構因應這樣的業務執行，在人員訓練上有無改變，改變了什麼？
3. 請問該業務的推展對機構原有財務狀況有何助益？
4. 請問該企業化業務對於機構使命是否有影響？

5. 請問 貴機構董事會對該業務的看法？對此項業務是否支持？所給予的支持為何？

四、 組織外部的影響

1. 政府相關主管機關對此發展方向的想法如何？是否有提供相關幫助？
2. 進行社會企業化後與政府單位的互動關係是否改變？
3. 進行社會企業化後與其他社福單位的互動關係是否改變？

五、 未來發展

1. 對於未來該業務發展有何計畫？
2. 預期未來可能會遭遇何種問題？

六、 補充內容