

# 科技部補助專題研究計畫成果報告

## 期末報告

台灣與香港的社會企業之治理研究(第2年)

計畫類別：個別型計畫  
計畫編號：NSC 101-2410-H-194-047-SS2  
執行期間：102年08月01日至103年07月31日  
執行單位：國立中正大學社會福利學系

計畫主持人：官有垣  
共同主持人：王仕圖  
計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：黃珮婷  
碩士班研究生-兼任助理人員：黃健庭  
碩士班研究生-兼任助理人員：詹子晴  
碩士班研究生-兼任助理人員：莊雅仔

報告附件：移地研究心得報告  
出席國際會議研究心得報告及發表論文

處理方式：

1. 公開資訊：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，1年後可公開查詢
2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否
3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考：否

中華民國 103 年 11 月 09 日

**中文摘要：**「台灣與香港的社會企業之治理研究」目的在於以過去六、七年計畫主持人與兩位共同主持人持續從事台港兩地社會企業相關議題的研究基礎上，進一步較全面性、深入地探討兩地社會企業的治理結構與功能的相關議題：(1)「組織治理架構」(Governance Structure)；(2)「董事會的組成與功能」(Board Composition and Function)；(3)「董事會與執行長的互動」(Interaction between CEO and Board of Directors)；(4)「組織的治理功能與人力資源的專業化」(Governance Function and the Extent of Professionalization in the Human Resource Development)。研究方法將赓續之前的作法，採取聚焦於治理問題的問卷調查，以及個案研究，尤其是後者的資料蒐集，將是本次研究的重點，預計針對台灣與香港共 23 家社會企業進行領導與經理層級者的深度訪談以及在地觀察 (field observation)。本實證研究計畫探討台港兩地社會企業的治理結構與功能的動態演變情形，對於政府的政策制訂者、社會企業的領導者、實務工作者，以及探索此議題的學術研究者而言，皆有其重要性與價值性。瞭解社會企業的治理情況與功能發揮量能，可以指引這類 NPO 有效地實踐其社會價值 (social values) 並發揮社會影響力 (social impacts)，畢竟社會企業存在的目的，除了工具性的經濟目的外，最重要的即是達成社會目的 (social purpose)。

**中文關鍵詞：**社會企業，治理、台灣、香港、公司治理模式、民主治理模式

**英文摘要：**The Study on Governance of Social Enterprise in Taiwan and Hong Kong is designed as a two-year term project. The purpose of conducting this study is to explore the governance of social enterprises in Taiwan and Hong Kong, including the analysis of several dimensions on issues such as the dynamics of the governance structure and function, board composition and CEO, and institutional adjustments in the board and CEO within the social enterprise sectors in both regions. In order to achieve this aim, the theoretical concepts employed in this paper will be critical review and the prevailing governance theory in a social enterprise context will be applied. This includes mainly the corporate governance model and the democratic governance model. The data used for this paper will be a nation-wide

survey conducted both in Taiwan and Hong Kong in 2013. In addition, this study will be supplemented with the collection of the qualitative data from interviews with key leaders (e.g., board member and CEO) of sixteen social enterprises in these two Chinese communities. An empirical study, such as this one, on the dynamics of governance structure and function of social enterprises in both regions is therefore significant for the policy makers, the social enterprise practitioners, as well as the researchers.

英文關鍵詞： Social Enterprises, Governance, Taiwan, Hong Kong,

# 行政院科技部專題研究計畫期末報告

## 台灣與香港的社會企業之治理研究

計畫類別： 個別型計畫  整合型計畫

計畫編號：**NSC101-2410-H-194-047-SS2**

執行期間：**101 年 8 月 1 日至 103 年 7 月 31 日**

計畫主持人：**官有垣**（中正大學社會福利學系教授）

共同主持人：**王仕圖**（屏東科技大學社會工作學系教授）

香港共同主持人：**陳錦棠**（香港理工大學應用社會科學系 副教授）

協同研究員：**杜承嶸**（長榮大學社會工作學系 助理教授）

**韓意慈**（文化大學社會福利學系 助理教授）

研究助理：**黎家偉**（香港理工大學應用社會科學系專任研究助理）

**黃珮婷**（中正大學社會福利研究所碩士生）

**黃健庭**（中正大學社會福利研究所碩士生）

**林盈君**（屏東科技大學社會工作研究所碩士生）

**詹子晴**（文化大學社會福利研究所碩士生）

**鄭雅綸**（長榮大學社會工作學系大學部學生）

期末報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 完整報告

執行單位：國立中正大學 社會福利學系

**103 年 10 月 31 日**

## 壹、研究的目的與重要性

根據 Defourny & Nyssens (2010) 的論述，在 1990 年以前的歐陸與美國學界，有關「社會企業」(social enterprise)、「社會創業精神」(social entrepreneurship) 和「社會企業家」(social entrepreneur) 等概念均少見公開的討論，然而目前在兩地，此概念的發展卻有實質的突破，特別是在歐盟國家以及美國。2000 年迄今，其他地區如東亞和拉丁美洲也日益對此概念的內涵與相關的研究深感興趣。社會企業概念第一次出現在歐洲的時間是 1990 年，由於受到義大利合作社運動的推波助瀾，進而成爲第三部門研究的核心部分；1991 年時，義大利國會通過了一項律法，特別爲「社會合作社」(social co-operatives) 訂定了法律的框架，該法付諸實施後，義大利的社會合作社在數量上有了快速的成長。在美國，社會企業家與社會企業等概念亦出現於 1990 年代初期，例如哈佛商學院在 1993 年開設了「社會企業的創始」(Social Enterprise Initiative) 課程與研究，就是一個劃時代的重要里程碑。

接著 Defourny & Nyssens (2010) 指出，有關社會企業的發展，在大西洋兩岸雙方共同的特質是，受到社會目的驅使的新型態創業行爲因而蓬勃發展的領域，其實是構建於第三部門之中。雖然在歐洲，第三部門的範疇包括了合作社組織，但在美國，基金會卻扮演了核心的角色。事實上，根據多數歐洲的傳統 (Evers and Laville, 2004)，第三部門集結了合作社、協會、互助會社和日益增加的基金會等類型的組織，換言之，其範圍是包含了所有的非營利組織，亦即是那些不以爲組織的創辦人或經營者追求利潤極大化的組織。因而，在某些歐洲國家，人們以「社會經濟」(social economy) 一詞稱呼「第三部門」，意謂這是一種透過經濟活動追求實踐民主的方式，而對於社會企業和創業精神等概念的後續演變賦予了深厚的意涵。

### 一、台灣的社會企業發展情形

根據官有垣 (2007) 的觀察，從 1990 年代初期迄今約莫二十年，這段時間是台灣社會變動最迅速的時期，無論是政治、經濟、人口結構、社會需求都面臨快速的轉變。各式各樣的志願性非營利組織 (NPO) 是在這種環境之下日趨增多與成長，由於組織間資源的競逐日趨明顯，以及政府爲解決嚴重的失業問題及其

他紛雜的社會問題而亟欲將 NPO 納入為協助者所產生的各式政策誘導，因而近十年來，台灣的 NPO 中有著相當數量的組織在實踐其社會公益目標之際，也不斷地朝著市場化與產業化的方向發展，因此所謂的「社會企業」(social enterprises)，在台灣不但在概念上有可對應之處，在實體的操作面上也有具體的物像存在。台灣從 1990 年代初期即已開始出現一些採行商業手段或創設事業單位經營的 NPO，如喜憨兒社會福利基金會的烘焙坊與餐廳、伊甸社會福利基金會的輪椅事業、陽光社會福利基金會的洗車中心與加油站、或荒野保護協會的販售保護荒地書籍、卡片以及付費的生態之旅…等諸多實例。另外，從 1990 年末迄今，政府部門為舒緩失業率帶給社會的衝擊，因而陸續推出「福利產業化」政策、勞委會的「多元就業服務方案」與經建會、衛生署與社政單位推動的「照顧服務產業」等，許多 NPOs 開始在例行性營運計劃加入營利的商業行為，基本上即類似歐陸國家推動的「社會經濟」(Social Economy) 或「社會企業」的類似作法。

官有垣（2007）認為，台灣NPO社會企業興起的因素可歸納為：(1) 因應社會的需求；(2) 尋求財務的穩定與自主；(3) 社會福利民營化與購買式服務的促使；(4) 政府的政策誘發與經費補助；(5) 企業日漸重視社會責任的實踐。再者，就社會企業組織的分類，台灣的社會企業大致上可分為五種類型：(1) 積極性就業促進型（或稱之為『工作整合型』）<sup>1</sup>；(2) 地方社區發展型；(3) 服務提供與產品銷售型；(4) 公益創投的獨立企業型；(5) 社會合作社。這五種類型的社會企業雖各有其獨特的組織特質與關懷的對象，例如類型二著重的是協助地方社區的人文與產業經濟發展，而類型一特別關照被社會排除的弱勢者之就業問題，至於類型四則強調以營利公司的創設及盈餘來支持NPO的公益活動；然而這五種類型社會企業的特質與構成要素也非彼此完全互斥，一種類型的社會企業可能同時兼具其他類型組織的特色。

「積極性就業促進型」與「服務提供與產品銷售型」的兩類組織，是目前台

<sup>1</sup>另稱之為「積極性就業促進的社會事業」(Affirmative businesses)。此類社會企業極為關切那些被社會排除的弱勢團體（尤其是身心障礙者），因此藉由提供工作給這些人們，使之整合入勞動力市場。多數這一類型的社會企業是由身心障礙者領域的志願性、非營利組織所經營，他們設立工作坊或庇護工場以提供職業訓練與就業機會。這種就業促進模式強調為智障者、肢障者、女性、原住民，以及經濟或教育方面的弱勢者提供職業訓練、工作機會、提供一般市場水準的工資，以及輔導創業，已逐漸被愈來愈多的 NPOs 所仿效，而政府在舒緩失業率帶給社會衝擊上的各種因應策略中，此模式也被積極運用，其目的即期盼對那些長期失業者與弱勢者，嘗試將他們重新整合入勞動力市場。

灣最為顯著（most visible）的社會企業，一些中型到大型的社會企業 NPO 譬如伊甸、喜憨兒、陽光、心路、第一、育成皆可歸屬於此類的其中之一或是二者的融合。值得注意的視，雖然有少部分就業促進型的社會企業在其案主群的職業訓練、輔導與就業安置上有相當亮眼的成績，案主個人的工作薪資也很不錯，且對改變社會人士對於身障者的歧視態度發揮頗大的效果，譬如「喜憨兒」三個字已被通用為對心智障礙者的稱呼；不過值得注意的是，大部分這類就業促進型的 NPO，規模甚小，弱勢案主群能獲得的工作薪資水平也不高，如何協助這類 NPO 在社會企業營運上軌道以幫助更多弱勢人口，是一個應該重視的議題。至於「公益創投的獨立企業型」以及「社會合作社」兩類社會企業組織，不論從數量或是從所能發揮的功能及影響力觀之，都還是處於起步的階段，後續如何發展，其組織特質如何演變的空間都還甚大。而地方社區發展型的 NPO 社會企業是台灣非常有特色的一種組織，這類草根社會企業將地方的文化、藝術與產業的發展作一結合，對型塑地方公民社會精神與凝聚地方社區的力量具有相當重要的功能。

政府在社會企業發展過程中扮演了何種角色？官有垣（2007）強調，在台灣，政府確實在 NPO 社會企業的開創與維繫上有多方面的協助，最顯著的即是人事薪資的補助以及地上物與土地承租的特許，使得這類 NPO 能夠避開營利組織在這方面的競爭，尤其是特許權的作用，使得 NPO 能夠在某些營業領域裡受到保護以及獲得優勢的經營條件；相對而言，政府在此過程中也換得 NPO 的支持，協助其解決不少社會上的棘手問題，如中高齡的失業、老人的照顧問題、各類身心障礙者的復健、職訓與就業的安置等。不過，天下沒有白吃的午餐，政府的政策誘導與資源的給予，有利於 NPO 社會企業的發展，也有不利其發展的地方。NPO 要經營社會企業，不只是在經費上能夠獲得外界的奧援，其實相關的知識技術之引進、專業人力的維繫與產品品質的堅持，以及管理能力的養成，皆是社會企業成功的重要因素。以目前的發展趨勢來看，大多數 NPO 社會企業對政府的經費補助依舊企盼有加，資源依賴於公部門的想法十分濃厚。

## 二、香港的社會企業發展情形

根據陳錦棠（2005, 2006）的研究，社會企業在香港發展若從九〇年代末算起，至今已有十餘年的光景，儘管現時社會企業在本質上仍然並非以一個法律實體的地位存在，但「社會企業」這個詞彙卻在香港的社會公共領域中已廣泛討論。

根據香港社會服務聯會的數據，截至 2009 年 12 月為止，香港的社區內共有超過 100 家非營利組織分別營運大約 320 個社會企業單位（香港社會服務聯會 2010）。現時社會各界對社會企業的論述一般都將社會企業定義為透過運用企業及商業手段以達成社會目的工作單位。然而即使社企的商業運作與營利目標直接掛鈎，但是利潤產生的意義本質在於讓單位達到自負營虧和讓社會目標得以進一步發展，而不是股東之間的利潤再分配。社會主流論述中的社企目的主要包括創造就業及創造與就業相關的培訓機會，其中在早期之發展中所提倡的社企概念則集中於「就業整合型社會企業」（Work Integration Social Enterprise, WISE）；其次，也有部分社企集中其他社會議題的服務。整體而言，社會企業與傳統的非營利組織兩者之間存在著很多不同的地方，在第三部門界別中屬於另類運作模式。

陳錦棠（2005, 2006）指出，社會企業的運作早於 1990 年代在香港的民間社會出現，在 90 年代末期增加，而在 2000 年之後正式進入公共論述並漸漸擴大。社企出現的基礎可以歸結為當時社會經濟條件下，政府政策取向和民間社會行動之間的互動影響所產生的結果。隨著社會面對經濟下滑的問題，社企的發展應運而生。香港受著亞洲金融危機的影響，整體失業率持續上升。社會內失業貧窮問題的惡化意味著社福需求的增加，政府、非營利組織以及商業界別的回應分別化為三種主要的力量，推動社會企業的出現及發展。就社會企業的模式與運作結構體系而言，在過去的十年之間，香港的社會企業無論在營運形式及種類方面都變得更多樣化和多元化。首先，以社會企業的本質與目標觀之，總體來可概括為三種不同主要模式，就業整合（Employment）、社區營造（Empowerment）及公益創投（Entrepreneurship）。其次，就「商業模型與管治結構」而言，香港的社會企業在選擇營運模式可分為：(1)附屬單位模式（Subsidiary Unit Model）；(2)社區企業模式（Community social enterprise model）；(3)合作社模式（Social cooperative model）；(4)中小企業模式（Small and Medium-Sized Enterprise Model）；以及(5)跳蚤市場模式（Flea Market Model）。

陳錦棠（2005, 2006）指出，香港的社會企業在十多年的發展足跡裡，委實碰到不少的困難和挑戰，譬如「如何平衡社會目標與經濟目標？」社會企業的重點固然是強調以經濟方法建設社會目標，可是在不少的決策和決定中都很難平衡兩者，假如在營運狀況欠佳下我們會否辭退員工（亦是弱勢社群之服務對象）以減輕運營成本？再者，能力建設、市場之限制、營運環境等皆是其面對的主要

困境與挑戰。然而，陳錦棠（2005, 2006）亦樂觀地強調，香港社會企業的出現讓社會福利投放模式離開傳統單向的服務提供方式，轉化為協助弱勢發展資產並重新投入生產市場的社會投資取向。縱觀近期的發展，帶動著更多對商業模式的關注，其中推動了社會企業精神的發展，無疑對社會企業的運作發展帶來更多正面的影響。

### 三、台灣與香港社會企業的比較

本研究計畫的主持人與共同主持人（屏科大的王仕圖副教授），以及香港的主持人（香港理工大學的陳錦棠教授），從事台灣與香港的社會企業比較研究啓始於 2005 年。陳錦棠於當年接受香港政府「扶貧委員會」（Commission on Poverty）的委託，執行「從福利到工作—協助失業者的措施」研究計畫（Assisting the Unemployed: Welfare-to-Work），其中「社會企業」（social enterprises）乃是研究的主題。同年，官有垣開始研究台灣社會企業的組織特質，並於 2006 年受香港政府「扶貧委員會」的邀請參加一項社會企業與扶貧議題的國際研討會，發表「社會企業在台灣的發展」一文；接著與陳錦棠、王仕圖等在 2006 年中組成研究團隊，從事「香港、台灣和上海兩岸三地社會企業的能力建構」研究，並於 2007 年發表《香港、台灣和上海兩岸三地社會企業初探研究報告》。該研究聚焦於探索台灣與香港的社會企業的組織特質與運作的異同，強調香港和台灣雖然同為華人社會的兩地，但各自身處的政經結構、文化脈絡和社會環境卻有差異，二地所發展的社會企業具有哪些特徵和功能？各地在運作、管理、法規等許多方面有何不同？探索這些問題，對釐清和豐富社會企業的概念，發展社會企業的理論與實踐模式大有裨益。該研究採取問卷調查與個案訪談的方式蒐集資料，尤其，研究團隊分別向香港和台灣兩地運作的社會企業 NPO 派發自填問卷，透過量化的方式了解社會企業在兩地的運作、管理狀況及人力資源等的情況。具體的成果在於比較台港社會企業的發展歷史和背景、組織的運作與管理機制、該類組織的發展過程及其與政府及企業部門的互動關係。

接著，在 2009 年 6 月，官有垣接受經濟部的委託，主持一項大型的研究計畫「台灣慈善能力建構之研究—抗貧的經驗與策略」，為期一年至 2010 年 5 月止。該計畫共有四個子計畫，其中的子計畫三是由官有垣與王仕圖主持研究「台灣的社會企業組織在脫貧的角色分析—工作整合型案例」，同時並邀請陳錦棠加入，

共同探討香港的社會企業之同樣研究議題，以 2006 年的調查問卷為藍本加以修訂增刪，實施台港兩地的問卷調查，並針對台灣與香港各六家工作整合型社會企業進行個案研究；此外，研究團隊成員在 2007 年的 3 月，以一週的時間參訪日本京都與東京兩大城市的 9 家不同類型的社會企業運作。

官、陳、王的台港社會企業的比較研究，無論是 2006 年的調查或 2010 年的追蹤調查皆有一小部分問項觸及兩地社會企業的治理（governance）議題，分別是：(1) 機構為因應「產銷營業」單位的設置，而在組織的架構上有何改變？(2) 機構的董（理）事會如何因應社會企業而作出調整？(3) 機構的行政領導階層（如執行長、總幹事、秘書長）如何因應社會企業而作出調整？我們三人從 2005 年一路研究台港的社會企業以來，一個深刻的體驗即是，社會企業的治理相關議題的研究對於深進一層瞭解該類組織的運作、管理及產出效能有其重要意義，並對公部門與社會企業的互動上有其重要的政策意涵。所謂「治理」一詞，其指涉的是統理一個組織的過程。社會企業的治理是要達成組織設定的目標、確保管理與策略的指引朝向對的方向邁進，以增強組織的能力，進而實踐組織的宗旨與使命 (Schmidt & Brauer, 2006)。

然而 06 與 10 年兩次的調查研究皆僅觸及一小部分相關的問題，官、陳、王三人在 2010 年底決定自籌經費，展開一項台港社會企業治理的個案小型、實驗性研究，分別對兩地各四家中、大規模的工作整合型社會企業（WISE）進行領導者深度訪談與實地觀察。此研究結果的質性資料加上前述的調查統計資料，我們據之撰寫成一篇論文“*The Governance of Social Enterprise in Taiwan and Hong Kong--A Comparison*”發表於 2011 年 7 月初在丹麥 Roskilde 大學舉行的 3rd EMES International Research Conference on Social Enterprise，並隨之投稿於 *Journal of Asian Public Policy (JAPP)*，該刊審查並要求作者修改後接受刊登。

我們於是思考是否應該在過去六、七年持續從事台港兩地社會企業議題的研究基礎上，進一步較全面、深入地探討兩地社會企業的治理結構與功能的相關問題，譬如：

(1) 兩地社會企業現階段的組織架構與單位功能，以及近幾年（例如，三至五年）來的演變為何？有無在母機構內成立事業體專責單位，抑或成立獨立的營利法人機構，但受母機構的控管？此可歸類為「組織治理架構」( Governance

Structure) 議題。

(2) 兩地社會企業的董（理）事會的組成結構、董理事成員在社會企業的經營管理上扮演了哪些角色，以及該組織從社會企業單位成立以來，董（理）事會的組成結構經歷了哪些的改變，理由為何？而兩地社會企業的董（理）事會成員組成呈現的是單一利益關係人特質（single stakeholder）或多樣（多元）利益關係人特質（multiple stakeholders）？又兩地的社會企業的治理型態到底是偏向公司模式的治理型態（the corporate governance model），還是傳統慈善的民主參與治理模式（the democratic participation model）？而此轉變對於社會企業的發展帶來的影響又為何呢？此可歸類為「董理事會的組成與功能」（Board Composition and Function）議題。

(3) 兩地社會企業的執行長（總幹事、秘書長）之專業背景、在社會企業營運上的職務角色，以及其與董（理）事會成員之間的互動情形為何？從執行長的觀點來看，董（理）事會成員對於社會企業單位的經營與發展發揮了哪些功能、有何限制，以及對其功能發揮的期待為何？此可歸類為「董理事會與執行長的互動」（Interaction between CEO and Board of Directors）議題；以及

(4) 兩地社會企業的治理功能及表現與事業體之人力資源聘用的影響關係，此乃「組織的治理功能與人力資源的專業化」（Governance Function and the Extent of Professionalization in the Human Resource Development）議題。

歸結而言，社會企業組織在台灣與香港兩地的發展，近十年以來，可說是處於方興未艾、猶在不斷成長的階段，尤其兩地的工作整合型的社會企業在解決失業問題與舒緩貧窮現象上扮演了實質助益的角色。瞭解組織的治理情況與功能發揮良窳，可以指引 NPO 社會企業如何有效地實踐其社會價值並發揮社會影響力，畢竟社會企業存在的目的，除了工具性的經濟目的外，最重要的即是達成社會目的（social purpose）。

## 貳、相關文獻的論述

### 一、臺、港社會企業的組織特質、運作與治理研究的發現

我們歸納從 2005 年至 2010 年期間對臺、港社會企業的比較研究發現，以一篇刊載於歐洲的學術期刊 Social Enterprise Journal 的文章 “Similarities and

“Divergences: comparison of social enterprises in Hong Kong and Taiwan”（2011）做出如下的比較：第一，從兩次的調查研究結果顯示，臺、港兩地的社會企業組織目前是處於成長的階段，然而兩地的社會企業的發展卻變的愈來愈多樣化，例如他們的服務對象、運作模式，以及服務與產品的性質等皆有此發展的趨勢。第二，就臺、港兩地的社會企業所追求實踐的組織目標而言，不外乎聚焦於協助解決失業問題，進而舒緩失業的衝擊，這方面體現在工作整合型的社會企業的表現，例如就業創造、職業訓練、服務對象或員工增加所得，以及增強標的團體的社會適應力。換言之，臺、港社會企業對於兩地社會或社區的正向、積極影響在於協助弱勢團體獲得更多就業機會以及增加所得，且透過就業與職訓，使得這些所謂被「社會排除」的團體或人士逐漸獲得社會認可，進而提升自我依賴的能力。以上的分析強調的是臺、港兩地社會企業發展的趨同性的一面。

然而，臺、港兩地社會企業發展也呈現出頗大的差異性：

第一，兩地社會企業在「社會表現」（social performance）與「市場表現」（market performance）方面有所不同。與台灣相比，香港的社會企業更強調協助弱勢團體整合、回歸到一般的勞動力市場就業的重要性；組織本身在財務體系方面，更強調在財務資源上與母機構獨立出來的必要性；組織生存、維繫的經費來源益加重視依靠市場產生的銷貨營業收入；最後在收入盈餘的運用方面，十分強調並實踐「繼續投入在該銷貨營業發展上」的再投資觀念。然而，在組織的年度收入的表現方面，台灣的社會企業有較高比例的組織表示「已有盈餘」或「損益平衡」；反之，香港的社會企業呈現虧損的比例卻較高。

第二，兩地社會企業在其服務及產品銷售的市場策略上有所不同。香港社會企業較依賴傳統的銷售管道，例如，「在庇護工廠或商店進行銷售」、「機構內部單位自銷」，以及「社區人際互動網路」。台灣則在銷售和服務的管道有多元化的現象，而非集中於某一兩種行銷通路管道，除了依靠傳統的策略如在庇護工廠或商店進行銷售」與「機構內部單位自銷」外，有更高比例的組織表示其運用的銷貨管道是「架設網站提供網路購物」，此種重視網路行銷、在網站上宣傳產品的策略卻不多見於香港的社會企業。

第三，政府在社會企業發展過程中扮演的助力角色方面，不論是在香港或台灣，政府為社會企業提供了許多獎勵、補助措施。例如，台灣的政府政策當中，

政策性鼓勵許多身心障礙社會福利機構設立具有庇護性的「銷貨營業」單位，政府的政策誘導即扮演十分重要的促成角色，其中，以行政院勞委會 2002 年所制訂的「身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法」為主要的推手。多數身心障礙社會福利機構以申請政府提出的庇護工場獎助計畫為主、或搭配「多元就業開發方案」經濟型、社會型計畫，以獲得相關營運經費的補助支持。同樣地，香港特區政府方面，為了解決失業貧窮問題，促進社會和諧，推出不同的政策與措施，包括成立社區投資共享基金、推行展翅計劃、自雇計劃等。而香港的社會企業，成立時之主要財政來源之一，即是由政府提供營運的主題性資助計劃所資助成立，例如社會福利署的「創業展才能計劃」和「深入就業援助計劃」，和衛生福利及食物局的「社區投資共享基金」。

比較而言，台灣的社會企業除了在計畫金額補助上獲得政府的協助外，政府相關勞政與社政單位亦會透過提供輔導訪談和視察，以及設立網站以整合行銷資訊，對社會企業的發展提供助力。再者，再者，與香港比較，台灣政府在社會企業的創立與維繫上有較多樣的協助，譬如提供社會企業承接政府推出的「公設民營」、「特許權」等相關事業體的經營機會，以提供身心障礙者的就業服務，而這些政府的施政作為都直接、間接的促成身心障礙社會福利機構發展銷貨營業單位。尤其顯著的即是人事薪資的補助以及地上物與土地承租的特許，使得這類機構能夠避開營利組織在這方面的競爭，尤其是特許權的作用，使得機構能夠在某些營業領域裡受到保護以及獲得優勢的經營條件。最後，台灣政府根據「身心障礙者權益保護法（簡稱身權法）」制訂有「優先採購身心障礙福利機構或團體生產物品及服務辦法」，要求政府機關、公立學校、公營事業機構等在採購物品與服務項目時，得邀請身心障礙福利機構與身心障礙福利團體辦理優先採購。此種政策施為必然鼓勵某些 NPO 往事業體制發展，或是對原本就已是社會企業的機構帶來經營上的助力。對照之下，香港政府並無在社會福利法律的訂定上，規範政府機關必須在物資或貨品的採購上優先關照民間社會福利機構。

整體比較觀之，社會企業在香港要比在台灣在營運發展上呈現更明顯的「企業趨勢」（entrepreneurial orientation）以及更易受到「市場力量的驅動」。而在另一方面，由於台灣近年來在公民社會的建構表現上遠優於香港，社區營造型的社會企業在台灣，不論是在數量上、服務的品質上，以及創新發展上，皆更勝於香港此類型的社會企業。

我們的台港社會企業的比較研究，無論是 2006 年的調查或 2010 年的追蹤調查皆有一小部分問項觸及兩地社會企業的治理議題，分別是：(1) 機構為因應「產銷營業」單位的設置，而在組織的架構上有何改變？(2) 機構的董（理）事會如何因應社會企業而作出調整？(3) 機構的行政領導階層（如執行長、總幹事、秘書長）如何因應社會企業而作出調整？兩次的調查研究發現可歸納如下：

因應社會企業銷貨及營業單位的設立，台灣的社會企業在組織架構的因應與調整方面，就整體的比例分布方面，2006 年和 2010 年的調查結果顯示，均以「並未成立專責單位，由機構的行政管理部門直接綜合規劃辦理」的比例最高。兩個年度的次高比例均為「設立專責單位與組織中其他部門做出專業分工，並互相配合」項目。就社會企業組織架構的發展而言，台灣的社會企業可能受限於經營的規模限制，不容易設置專責單位，因此造成在機構行政管理方面，多數組織未因此而調整組織的分工。但是就發展的趨勢而言，設立專責單位的比例則有成長的現象，以兩個不同年度的比較可以看出，有設立專責單位的機構成長了一成左右（30.2% → 39.7%），此意謂了臺灣社會企業的運作，在組織內部中進行分工調整成成長之趨勢。而此趨勢同樣顯現在香港的社會企業之組織架構的因應與調整。簡言之，臺灣與香港的社會企業在組織治理的架構因應呈現相似的發展趨勢，亦即從 2006 年至 2010 年期間的演變，依舊強調以「並未成立專責單位，由機構的行政管理部門直接綜合規劃辦理」的比例最高，其次是「設立專責單位與組織中其他部門做出專業分工，並互相配合」。然而，我們也發現，臺灣與香港的社會企業在設立專責單位的比例皆有實質有成長的現象，此意謂了兩地社會企業的運作，在組織內部中進行專業分工與調整來適應社會企業運作，已逐漸形成為一種趨勢。

關於機構的決策與執行單位如何因應社會企業而作出調整方面，首先是「機構的董（理）事會如何因應社會企業而作出調整」，兩次的調查顯示，從 2006 年至 2010 年的演變趨勢，大致上臺灣與香港是相似的，即社會企業的董事會組成並未因機構投入社會企業的經營而調整其成員組成之比例為最高；但是在香港方面，2010 年的調查顯示該項比例已大幅從 2006 年的 90% 縮小為 2010 年的 55%，而「董事會成員中擁有商業企管或財稅相關背景者比例提高」的比例卻有較大幅的成長（2006: 5%; 2010: 25%）；然而在臺灣方面，「董事會組成並未因機構投入社會企業的經營而調整」的比例，兩個年度的調查結果顯示不分軒輊。此

結果顯示，香港的社會企業要比臺灣的社會企業在董事會決策階層的組成因應上更為重視聘請擁有商業企管、財稅、法律、公共行政相關背景者加入。

至於執行長（總幹事、秘書長）的部分，香港與臺灣的社會企業在兩個年度的調查中皆表示以「目前的執行長（總幹事、秘書長）並無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長」的比例最高，不過這種現象從 2006 年迄今有漸趨縮小的趨勢，反之，聘請「具有商業企管或財稅相關背景的執行長」與「具有與該產銷專業相關背景的執行長」的比例有日漸增多的趨勢，此現象在香港尤其明顯。此外，在 2010 年的調查中，增加了「目前的執行長（總幹事、秘書長）雖無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長，但已利用空餘時間積極進修相關的管理知識」的選項，而臺灣的社會企業受訪機構填答此一選項的比例達 44%。此結果意謂，機構投入社會企業的經營，雖然不執著於在執行長之領導階層上，考量運用社會企業相關之商管背景人士，但卻強調運用執行長層級的領導者再進修商管相關知識作為增進其能力的因應模式。

*The Governance of Social Enterprise in Taiwan and Hong Kong--A Comparison* 一文，除了分析 2006 年至 2010 年的調查結果中有關台港兩地社會企業的治理相關議題的數據與意涵外，主要論述重點在於討論兩地八家社會企業的治理狀況。關於台灣四個社會企業個案的治理之研究發現，可歸納為如下四點：

第一，社會企業的社會使命的實踐很顯著地被擺放在最核心的地位；第二，社會企業的董事會的組成結構並不會因為設置產銷營運單位而有所調整；第三，多數受訪的社會企業已成立專責單位來執行特定的業務，並與組織內其他的部門合作；第四，執行長與副執行長的專業程度以及產銷營運單位主管之管理或產品與服務銷售與分配經驗，與社會企業的發展的好壞具有高度的相關。再者，我們亦發現，這四個個案的董事會在其個別組織內之產銷營運單位的治理上扮演弱勢角色。他們在整個決策過程中並沒有掌控優勢主導的地位或角色；反之，這方面的經營管理的工作多數還是由行政部門負責之。以上的發現與官有垣過去對臺灣的非營利組織的治理研究的發現相當一致，那就是，在臺灣許多 NPO 的董事會是相當被動、消極的。在官有垣 (1998, 2004) 與 Kuan (2005, 2009) 數個針對台灣社會福利性質的基金會與協會的治理研究發現，這些 NPO 的董事會扮演十分有限的角色，通常是給予行政主管已經擬定完成的決策給予核可，因此，董事會

在組織內部的財務與行政監督的功能是相當弱的。

至於香港的四個個案，作者提出下列初步的發現與觀察：第一，香港的社會企業的治理結構要比台灣的社會企業更具有多樣性；第二，社會企業的治理之趨勢是從非營利性質轉向營利性質（譬如成立公司）；第三，多數傳統的非營利組織經營產銷營運單位時缺乏企業經營的背景，然而，有日漸增加的趨勢是那些有企業經營管理經驗的人士加入社會企業的創發；第四，與台灣的情形相似，即在香港，社會企業的執行長對於組織的決策有較強勢的影響力。總之，香港的社會企業愈來愈重視聘僱具有商業經營背景與知識的人士加入其董事會；再者，我們也發現，包括在香港與台灣，社會企業的執行長與產銷營運單位的主管利用空閒的時間去進修商管課程以充實他們的企業經營管理的實力，這種現象在台灣尤其明顯。

## 二、社會企業的治理相關理論觀點

R. Dart (2004:414-415) 形容非營利組織 (NPO) 具有志願性、社會目的性、公民文化性格等屬性。Dart 認為，NPO 與企業組織有明顯的差異，這種差異顯現在組織存在的目的、珍視的價值、行事的動機、服務的案主、以及聚焦於哪些類型的案主等。更有甚者，一些學者（例如 Dart, 2004; Emerson & Twersky, 1996; Johnson, 2001; Low, 2006; Spear et al., 2009）也強調，雖然社會企業 (social enterprise) 組織，整體來說是非營利部門中的一個次部門，然而社會企業與 NPO 的界定可以有很顯著的區別性，因為前者的組織特性與行為混合了非營利與營利成分；從重視社會使命的單純底線轉變為同時重視社會使命與金錢營收的雙重底線；從我們傳統瞭解的非營利服務轉變為使用企業組織的規劃設計工具與商業概念來經營組織；以及從依賴捐款、會費及政府的補助與委託款轉變為頻繁地增加雙重底線的重視賺取所得，以及將部分盈餘重新投資到營收的事業上 (Dart, 2004: 415)。其結果是，假使我們聚焦於檢視組織的管理型態，吾人可以很輕易地發現，社會企業需要擁有提供社會目的之服務與產品以及商業管理的雙重技能。然而這種情形必然遭遇的困難是，如何管理這兩種具有競爭性質之價值體系的運作呢，亦即是「社會目的之行動」抗衡於「市場行為的需求」 (Fowler, 2000: 652)。

「治理」一詞是指涉統理一個組織的過程。人們認為，社會企業的治理是要

達成組織設定的目標、確保管理與策略的指引朝向對的方向邁進，以增強組織的能力，進而實踐組織的宗旨與使命(Schmidt & Brauer, 2006)。然而，問題是，社會企業治理的主要特質為何呢？在吾人進一步探索這個主題之前，我們有必要區別 NPO 的治理與營利組織（FPO）的治理有何差異。

討論營利組織（FPO）的治理，有兩個理論典範存在，第一個是「代理理論」（*agency theory*），強調在主理人與代理人的互動過程中，兩造之間的利益衝突會普遍發生(Chrisman et al., 2004; Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976; Wu, 2008)。因而，公司治理模式（*the corporate governance model*）提出解方，主張擴張管理的所有權，使得代理人能夠分享之，此即是一種「增加附加價值的風險作為」的措施 (Diochon, 2010: 97)。第二個是「管家治理模式」（*the stewardship governance model*），該理論觀點強調，當經理人在尋求公司的經營策略時，他們不僅要有能力，還要有意願來平衡各方不同的利益(Clarke, 2005; Davis et al., 1997; Muth & Donaldson, 1998)。然而，根據 Low (2006)的觀點，無論你採用那個模式，最終的目標還是相同，亦即為持股者增加財富，而董事會的角色在於提昇自己的能力作為持股人的代理者，他們的主要任務即是使用分紅資金來產生更多的價值。

有關非營利組織的董事會，一個與「代理理論」及「管家治理模式」相抗衡的治理模式-民主治理模式強調，董事會應該被型塑為民主參與的工具。該理論指出，NPO 是由社區人士所組成，由社區所擁有，而不是那些持有股份者所擁有；NPO 董事會的發展是基於信任，因此，他們被建構為要造福、貢獻於社區 (Abzug and Galaskiewicz, 2001; Dunn & Riley, 2004; Pearce, 2003)。因而，民主模式強調 NPO 的董事會要扮演的重要角色是代表各不同區域或身份團體的利益來參與董事會的治理(Iecovich, 2005)。Low (2006) 進一步區分 NPO 的民主模式與 FPO 的公司治理模式之差異：「隱含於民主模式的意思是這種觀念，亦即專長於某種治理專業的個人，其重要性是次於宣稱代表一個特定公共利益關係人團體。反之，公司治理認為董事會成員之所以成為董事是因為純粹基於其專長於管理與匯聚財產的能力資格。」 簡言之， NPO 的治理將董事會成員的代表性視為最重要的價值，而非專長於某類技巧、技術或企業，並強調各類利益關係人（*stakeholders*）應該有參與 NPO 組織的合法正當性。因而，NPO 董事會的其中一項重要角色是去平衡其所代表的各種不同利益關係人的利益。(Spear et al.,

2009) 為何社會企業的治理被視為是欲展現民主治理模式呢？一般而言，人們認為社會企業是非營利部門的一個次部門 (Borzaga & Defourny, 2004; Dunn & Riley, 2004; Pearce, 2003) ，以及是由利益關係人或「多元利益關係人」 (multi-stakeholder) 所構成的團體。根據「The EMES 歐洲社會企業研究網絡」 (簡稱 The EMES) 的界定，理念型的社會企業是奠基於「集體的動能」 (collective dynamics) 以及讓不同的利益關係人 (stakeholders) 都能夠參與組織的治理，而各類的利益關係人可以包括方案或活動受益人、員工、志願服務者、政府單位、捐款人等。他們有權參與社會企業，成為其董事會的成員，因此，創造出一種「多元利益關係人的所有權」 (multi-stakeholder ownership) 的概念 (Bacchiegga & Borzaga, 2003; Defourny & Nyssens, 2009)。歸納而言，社會企業的社會宗旨之實踐是被擺放於核心的地位，因為「NPO 董事會要扮演組織具有合法正當性的角色，因而董事會要有效證明他們對社會使命的實踐具有影響力。」 (Mason, 2010: 9)

然而，Dart (2004: 415) 也提醒我們，社會企業是「非營利與營利活動的混合體」 (enact hybrid non-profit and for-profit activities)，亦即社會企業的治理有可能成為「一種營利的家管模式以及非營利的民主模式的混合體」 (Low, 2006: 379)。換句話說，社會企業必須發展出一種特定的能力，強調結合非營利與營利特性為一體以便儲備組織經營管理的能力 (Fowler, 2000)。此外，社會企業面臨的特定議題是與維繫組織的營運發展有關，當該類型組織創造社會利益的同時，其所在的環境要求該類組織具有效力、競爭、與專業化的壓力也會與日遽增 (Jones and Keogh, 2006; Mason, 2010; Mason & Royce, 2007)。由於需要平衡企業的效益以及社會利益的極大化之雙重目標，社會企業的董事會組成勢必是相當多元與多樣的。尤且，社會企業若想要更進一步涉入與有更佳資源來源之競爭者競爭，以致獲得新的市場機會，其董事會必須負起支持經理人及協助營造競爭性市場環境的責任 (Borzaga and Solari, 2004; Low, 2006; Mason, 2010)。

顯然社會企業組織的治理面臨兩難，因為一方面需要經營管理企業的效益，另一方面卻也要極大化社會利益 (Low, 2006)。的確，社會企業概念的基礎是在於將社會目的之達成與營業的成功的雙重目的性視為當然。社會企業的董事會角色與功能值得特別留意，因為他們掌控了核心的策略與運作的角色，以確保以上這兩個因素能夠被實踐與落實。至於運作的層面，包括董事會需要支持經理人去

忠實將董事會所決定的組織策略目標能夠被有效推行 (Borzaga and Solari, 2001)，這些包括競爭的能力，亦即，在主流市場裡能夠有效與其他組織競爭，以及事業體的持續發展，以致於產生長期性社會利益的創造 (Bryson et al., 2001; Lyon and Ramsden, 2006)。

單強調民主模式的治理，似乎在遇到上述狀況下，其功能發揮是受到限制的。因此，Low (2006: 381-382) 依據以上的論辯，針對社會企業的治理提出兩個假設性的命題：

命題一：「社會企業的董事會之功能運作更有可能呈現管家的治理模式，而非是非營利組織董事會經常呈現的民主治理模式。」

命題二：「為了要適應與維繫管家的治理模式，社會企業的董事會之組成會更加傾向於以專業基礎為考量來聘請新進的董事成員，而非根據不同利益關係人團體的代表考量為之。」

Low (2006) 指出，提出以上兩個命題的理由是，那些試圖使用商業模式來運作的社會企業會需要有不同形式的治理模式，因為他們這類組織比較不依賴政府的補助款與民眾的捐款。再者，因為交易活動存在許多複雜性，因此，社會企業會更趨向於採用公司治理模式，亦即較少依賴於多樣、多元的利益代表，而是「要能夠有能力管理財產以致於能夠獲利回收的這方面人士加入其董事會」 (Low, 2006:382)。因此，社會企業的董事會的組成結構將會有與傳統依賴慈善捐款的 NPO 有所不同，前者會更加以專業的考量而非代表性地位的考量來決定邀請哪些人加入其董事會。

無論如何，這兩項有關解釋社會企業治理行為的命題，需要有更多的實證資料加以檢證，以便證實這些治理模式之因果關係的適宜性與是否成立。除此之外，吾人有必要特別關注環境脈絡因素 (contextual factors) 以及各種不同的制度性因素在闡釋社會企業治理功能上的作用 (Overall et al., 2010)。為了要瞭解實際的治理動態過程，Pye & Pettigrew (2005) 指出，環境脈絡、過程與時間 (context, process and time) 因素是三個重要的變項；Daily et al. (2003) 亦持同樣看法，強調「環境脈絡」因素對於治理研究會有提壺灌頂的作用。環境脈絡因素是指許多組織與環境的特質，譬如組織的規模 (size)、組織的生命週期 (life cycle) 中的發展階段、組織的所有權結構、制度壓力的驅動者與過程等，所有以上這些變項

都會影響組織治理的功能運作 (Overall et al., 2010: 148)。譬如，Mason (2010: 16) 研究英國的「社會公司」(Social Firms) 時發現，組織的規模大小深刻影響組織的治理內涵，他指出，較大規模的社會公司（介於 51 至 100 名職員之間）與那些雇用較少員工的社會企業有顯著不同的治理表現。經營十分成功且也有顯著成長的大規模社會公司，更有可能或趨向於要求增加資源以維繫其成功，因此，有可能會更嚴格聚焦於「非社會目的的成就」(non-social performance)，因而這類組織會較不受到需要針對所有活動都必須附帶產生社會目的之利益的限制。反之，聘僱較少員工的小型社會公司與組織的傳統社會價值紐帶有較緊密的連結，同時，較傾向於強調社會利益是達成合法正當性的最主要來源。

再者，過往的實證研究顯示，在強調自主、志願性的非營利部門裡，由於董事會成員大都是來志願者，NPO 要能夠聘請適宜的董事成員加入是一件相當不容易之事，亦即，要去吸引那些具有專業知識與技能的人士加入 NPO 董事會，是件相當困難的事情(Brickley et al., 2003; Dolnicar et al., 2008)。尤為困難的是，對那些小型或中型規模的公益、慈善機構而言，邀聘適宜的人士加入董事會更是困難 (Cornforth, 2001; Spear et al., 2009)。最後，Huse and Gabrielsson (2004) 認為，以過程為基礎來界定治理的內涵（例如事情發生是偶然的、有規律的行為，或是漸進演變的）可被運用於社會企業治理的研究領域裡。Spear et al. (2009) 亦支持此觀點，因而特別強調在社會企業的發展過程中，「起源與路徑」(origin and path) 對於型塑其治理架構與過程具有重要的影響力。

## 參、臺灣與香港調查問卷的數據分析

本研究第一年 (2012/08- 2013/07) 的研究重點為：(1) 台港兩地社會企業研究相關資料的蒐集、閱讀與整理；(2) 根據 2010 年的問卷內容，討論、增刪並建構出一份聚焦於「治理」問項的調查問卷，接著進行兩地的郵寄問卷調查。接著在後四個月將進行兩地各兩家社會企業的個案研究。在問卷設計方面，一部份的問項建構是根據 2006 年延續到 2010 年的問卷內容；而另一部份則是聚焦於社會企業組織的治理結構與功能的相關問項，包含「組織治理架構」、「董事會的組成與功能」、「董事會與執行長的互動」，以及「組織的治理功能與人力資源的專業化」，這一部份的問題將是本調查問卷的核心。至於前一部份的問項包

括：

(1)「社會企業組織的概況與緣起、發展特色」，例如社會企業機構的法人屬性、組織類型、成立時間、組織宗旨、主要的服務對象，機構「產銷營業」單位之運作形式、以及從事「產銷營業」之起始時間、營運狀況、年度營業金額及就業規模；(2)「社會企業的產銷營業之經營狀況」，題目可包括如設立產銷營業單位之目的、產銷營業單位最近一年的收入狀況、如何運用產銷營業的收入、主要的銷售與服務對象及銷售管道、產銷營業的經營管理上所面臨的挑戰，以及經營「產銷營業」上所需要注重的經營管理能力；(4)「社會企業與公部門及企業部門的互動」(3)「社會企業的整體效應」，題目可包括經營產銷營業單位，對社會（社區）或組織本身可產生的正面與負面效應。

歸納來說，這兩大部分的問項內容是彼此互為因果關係的，尤其組織的治理結構與功能之量窳明顯會反應在組織的發展特色、經營狀況，以及產出效應；然而，後者的發展情形也會促使前者有所調整與改進。至於台港兩地社會企業的調查問卷施測對象的選取標準，2006 及 2010 年兩次皆是參考 EMES 前主席 Defourny (2004) 的「經濟」與「社會」兩個面向，再參酌台港兩地的政經人社狀況，作為選取與認定社會企業的方式。首先，從「經濟與企業家精神」的面向觀之，有四項準則可用來觀察與界定社會企業，包括：(1) 係一種持續生產財貨與銷售服務的活動、(2) 高度的自主性、(3) 需承受相當顯著的經濟風險，以及 (4) 至少需要聘有最低限度數量的付薪員工。再者，從組織創設的社會面向來分析，有五項準則可用來界定社會企業，包括：(1) 服務社區及從事有益於社區活動的組織目標、(2) 由社區一群民眾發起創立的組織、(3) 決策制定權的享有並非取決於出資多寡、(4) 參與的特質--那些受到組織活動影響的人們也有參與權，以及(5) 有限度的利潤分配。(Defourny, 2004 : 16-18)。

至於社會企業的機構樣本資料的蒐集，過去兩次的調查問卷實施過程，研究團隊針對台灣的部分，均從內政部、教育部、農委會與勞委會職訓局與民間私人建構的網站上著手蒐集符合條件的機構樣本，譬如勞委會的多元就業開發方案的經濟型補助機構資料、台灣地區庇護工廠資料、台灣社區發展協會為主的台灣社區通資料、台灣原住民勞動合作社及其他社會合作社資料等。而香港的部分，比起台灣在樣本資料蒐集上要方便的是，香港社會服務聯會 (The Hong Kong Council

of Social Service) 從 2000 年代中期開始設有「社會企業資料庫」，定期編印出版「社會企業指南」( Social Enterprise Directory )；此外，「香港社會企業總會」( Hong Kong General Chamber of Social Enterprises ) 亦定期蒐集編印香港的社會企業名錄。因此，本研究中的香港社會企業樣本的建構可據以上兩類資料選取之。

## 第一部份：臺灣的調查數據分析

本次問卷調查在 2013 年的四月至七月期間進行，樣本共計發放 430 家社會企業（包含工作整合型、社區發展型、社會合作社，服務提供與產品銷售、公益創投與其他類型等），計回收 110 家，回收率為 25.6%。以下簡述問卷填答者的基本資料：

在服務資歷方面，有三成（30.8%）填答者在受訪的社會企業機構服務的資歷為 1-5 年，其次為 6-10 年（29.9%），再次之為 11-15 年（20.5%）；在機構服務平均資歷年數為 10.29 年且中位數為 8 年。在產銷營業服務的 98 位有效填答者中，將近五成（48.0%）的填答者在產銷營業服務資歷在 1-5 年，其次為 6-10 年（38.7%），再次之為 11-15 年（7.1%）；在產銷營業服務平均資歷年數為 7.15 年且中位數為 6 年。在職稱方面，有效填答者 102 位中，近五成（45.1%）為執行長，其次為行政管理幹部（37.3%），再次之為董事（12.7%），最後為基層工作人員（4.9%）。（見表 A, B, C, D）

表A：填答者在機構服務的資歷 & 在產銷營業單位服務的資歷

	在機構服務的資歷	在產銷營業服務的資歷
數量	107	98
遺漏值	3	12
平均數	10.29	7.15
標準差	7.999	5.663
眾數	3	10
中位數	8.00	6.00
最小值	1	1
最大值	40	32

表 B：填答者在機構服務的資歷

年數	個數	百分比
1-5	33	30.8
6-10	33	30.8
11-15	22	20.6
16-20	10	9.3
21以上	9	8.4
合計	107	100

表 C：填答者在產銷營業單位的資歷

年數	個數	百分比
1-5	47	48.0
6-10	38	38.8
11-15	7	7.1
16-20	2	2.0
21以上	4	4.1
合計	98	100

表 D：填答者的職稱

職稱	個數	百分比
董事	13	12.7
執行長	46	45.1
行政管理幹部	38	37.3
基層工作人員	5	4.9
合計	102	100

## 一、社會企業組織的緣起與概況

### (一) 機構類別

在臺灣，社會企業組織類型相當多樣，其中以「工作整合型社會企業」(work integration social enterprises) (65.5%) 為主，其次為「社區型社會企業」(20.0%)；而「社會合作社型」的社會企業占的比例極少，僅有 5.5%。其中這些社會企業又多以「多元就業」(47.3%) 的態樣呈現，其次為「庇護工場」(31.8%)。值得注意的是「其他類別」占了近二成，顯示還有一些組織不認為或確定應該歸屬於以上三類的哪一類。

表1-1：臺灣-社會企業機構類型

	個數	百分比
(1) 社區型	22	20.0
(2) 工作整合型	72	65.5
(3) 社會合作社型	6	5.5
(4) 其他型	10	9.1
合計	110	100.0

表1-2：臺灣-社會企業機構類別

	個數	百分比
(1) 多元就業	52	47.3
(2) 庇護工場	35	31.8
(3) 合作社	4	3.60
(4) 其他類別	19	17.3
合計	110	100.0

## （二）機構的法人屬性

本次 2013 年的問卷樣本數扣除地址錯誤問卷後，共計發放 430 份，回收 110 份，回收率為 25.6%。在法人屬性方面以「社團法人」占大多數，占六成左右 (59.1%)，其中以一般公益社團為多 (40.9%)；其次為財團法人，占了三成二的比例 (31.8%)，其中以一般公益財團法人組織為多 (28.2%)；再次之為合作社 (5.5%)、公司法人 (3.6%)，最後教會、寺廟、道觀與「其他」皆無 (0.0%)。(見表 2) 此結果顯示，臺灣有成立社會企業單位或附屬機構的組織，是以一般公益社團法人居多，其次為「一般公益財團法人」，約占前者的十分之七左右。

表 2：臺灣-社會企業的法人屬性

	個數	百分比
(1) 社團法人（一般公益社團）	45	40.9
(2) 社團法人（社區發展協會）	20	18.2
(3) 財團法人（一般公益財團法人組織）	31	28.2
(4) 財團法人（其他特定財團法人組織，如公設性質、醫療院所、學校）	4	3.6
(5) 公司法人	4	3.6
(6) 合作社	6	5.5
(7) 教會、寺廟、道觀	0	0
(8) 其他	0	0
合計	110	100.0

### (三) 成立時間

在臺灣，受訪社會企業母機構的成立時間方面，以 1990 年以前成立者最多 (25.2%)，其次是 2006 年迄今成立者 (22.5%) 以及 1991 年到 1995 年間成立者 (22.4%)；若將 2001 年至 2005 年與 2006 年迄今的組織數加總，則其比例佔了 40.3%，顯示臺灣社會企業母機構的成立時間仍相當年輕。然而，母機構於 1990 年以前成立的亦有 25.2%，顯示有四分之一數量的社會企業，其母機構早在九 0 年代初期即已創設。(見表 3)

表 3：臺灣-社會企業母機構的成立時間

	個數	百分比
(1) 1990 年之前	27	25.2
(2) 1991-1995 年之間	24	22.4
(3) 1996-2000 年之間	13	12.1
(4) 2001-2005 年之間	19	17.8
(5) 2006 年迄今	24	22.5
合計	107	100.0
遺漏值	3	

### (四) 組織宗旨

關於臺灣的社會企業的組織宗旨方面，受訪的機構指出，以「福利服務」為獨占龍頭，近八成 (79.1%)，其次為社區營造 (35.5%)，再次之為文化藝術 (27.3%)、生態保育 (19.1%)、慈善救助 (18.2%)，以及合作事業 (14.5%)；其餘的宗旨項目的比例皆在 10% 或以下。(見表 4) 以此數據觀之，臺灣的社會企業，絕大多數是以社會福利服務為組織宗旨；其次是「社區營造」，亦即社區草根性質的組織在經營以服務社區居民及改善社區的產業與經濟之風潮在近年來亦相當蓬勃。而以「文化藝術」與「生態保育」為宗旨從事社會企業經營的組織數量比例分居第三與第四，但與「福利服務」相比，卻有頗大的差距。

表 4：臺灣-社會企業的組織宗旨

	個數	百分比
(1) 福利服務	87	79.1
(2) 慈善救助	20	18.2
(3) 社區營造	39	35.5
(4) 生態保育	21	19.1
(5) 文化藝術	30	27.3
(6) 醫療保健	9	8.20
(7) 教育	19	17.3
(8) 宗教服務	6	5.50
(9) 運動休閒	12	10.9
(10) 合作事業	16	14.5
(11) 學術研究	3	2.70
(12) 科技研發	3	2.70
(13) 國際救援	3	2.70
(14) 兩岸交流	1	0.90
(15) 國際交流	4	3.60
(16) 其他	1	0.90

\*可複選；N=110

### （五）設立「產銷營業」單位之目的

有關社會企業設立產銷營業單位的目的，臺灣的受訪社會企業成立的目的依序為「創造弱勢團體就業機會」(70.9%)、「充實機構自給自足的能力」(62.7%)、以及「提昇弱勢團體就業者的收入」(60.9%)；另外也有五成以上的受訪者填答「提供職業訓練」(56.4)，以及「增進弱勢團體的社會適應能力」(55.5%)。整體而言，臺灣的社會企業的成立目的，主要仍以「社會性目的」為主，惟「經濟性目的」也在其考量的項目之內，亦即期盼從事產銷營業的收入能夠增進機構的自給自足能力。而在社會性目的中，創造就業機會與促進弱勢團體的工作保障，以及提昇弱勢團體的社會適應乃是社會企業成立的最重要的目的。(見表 5)

表 5：臺灣-社會企業設立「產銷營業」單位之目的

	個數	百分比
(1) 提供職業訓練	62	56.4
(2) 創造弱勢團體就業機會	78	70.9
(3) 提升弱勢團體就業者的收入	67	60.9
(4) 增進弱勢團體的社會適應能力	61	55.5
(5) 滿足弱勢團體個別之需要（如復健、彈性工作等）	29	26.4
(6) 滿足特定群體個別之需要（如老人、身障者的就醫與購物）	10	9.10
(7) 舒緩社區的社會及經濟問題	34	30.9
(8) 有助於社區發展的活化	45	40.9
(9) 藉此倡導、維護所珍視的社會價值與理念	29	26.4
(10) 充實機構自給自足的能力	69	62.7
(11) 提升機構的知名度	23	20.9
(12) 增加機構的經費收入	46	41.8
(13) 生態環境的保護	23	20.9
(14) 可向政府申請相關的經費補助	31	28.2

\*可複選；N=110

## （六）主要的服務對象

在臺灣，社會企業的主要服務對象為何呢？有超過六成的受訪社會企業（60.0%）表示是以「身心障礙者」為主，其次為「社區居民」（40.0%），再其次為「中低收入者」（27.3%）、「老人」（26.4%），以及「兒童青少年」（23.6%）與「婦女」（22.7%）及單親家庭（20.0%）。此結果顯示，從2006年以來的三次調查，身心障礙者，一直是臺灣社會企業最主要的服務對象，惟其發展的趨勢亦逐漸呈現在服務對象上的多樣性。若進一步探究服務對象勾選「身心障礙」的社會企業，其服務的障礙類別的數量，以「智能障礙」（40.4%）為最多，次之為「肢體障礙」與「多重障礙」（同為32.1%），再次之為「自閉症」（27.5%）。（見表 6-1 與表 6-2）

表 6-1：臺灣-社會企業的主要服務對象

	個數	百分比
(1) 身心障礙者	66	60.0
(2) 社區居民	44	40.0
(3) 原住民	15	13.6
(4) 婦女	25	22.7
(5) 失業者	19	17.3
(6) 老人	29	26.4
(7) 中、低收入者	30	27.3
(8) 兒童、青少年	26	23.6
(9) 藥物成癮（戒毒）	1	0.90
(10) 更生人	4	3.60
(11) 新移民配偶	16	14.5
(12) 外籍勞工	3	2.70
(13) 單親家庭	22	20.0
(14) 街友	2	1.80
(15) 公益組織	10	9.10
(16) 長期病患者	6	5.50
(17) 其他	6	5.50

\*可複選；N=110

表 6-2：臺灣-社會企業以提供服務給「身心障礙者」為主，其障別

	個數	百分比
(1) 視覺障礙	16	14.7
(2) 聽覺障礙	19	17.4
(3) 智能障礙	44	40.4
(4) 肢體障礙	35	32.1
(5) 多重障礙	35	32.1
(6) 顏面損傷	8	7.3
(7) 自閉症	30	27.5
(8) 失智症	6	5.5
(9) 聲音或語言障礙	15	13.8
(10) 慢性精神疾病	24	22.0
(11) 平衡機能障礙	5	4.6
(12) 重要器官失去功能	5	4.6
(13) 植物人	3	2.8
(14) 罕見疾病	7	6.4
(15) 頑性（難治型）癲癇	9	8.3

\*可複選；N=109

## (七) 產銷營業單位的起始時間

就臺灣經營社會企業設置產銷營業的起始時間，最多的為「2006 年至 2010 年之間」(35.2%)，其次為「2011 年迄今」(27.8%)，再次之為「2001- 2005 年之間」(20.4%)。換言之，在台灣，八成三 (83.4%) 的社會企業開始經營產銷營業的時間是在 2001 年之後，顯示相當年輕，有六成三的社會企業 (63.0%) 經營的時間不超過十年。不過，也有近一成三 (13.6%) 表示，其社會企業的起始時間迄今已有十五至二十五年的歷史。(見表 7)

表 7：臺灣-社會企業產銷營業單位起始時間

	個數	百分比
(1) 1990 年之前	4	3.7
(2) 1991- 1995 年之間	5	4.6
(3) 1996- 2000 年之間	9	8.3
(4) 2001- 2005 年之間	22	20.4
(5) 2006-2010 年之間	38	35.2
(6) 2011 年迄今	30	27.8
合計	108	100.0
遺漏值	2	

## (八) 主要的經費收入

在臺灣社會企業的主要經費收入方面，有高達八成 (80.0%) 的受訪社會企業表示，其主要的經費收入來源是「政府補助及委託款」，其次是「產銷營業收入」(70.9%)。反之，僅有四成 (40.0%) 的受訪機構表示，「一般捐款」是其主要的經費收入，而表示有「會費收入」的機構僅有二成 (20.9%)。此結果顯示對目前臺灣的社會企業而言，「政府補助與委託款」與「產銷營業收入」才是其最重要的兩項經費收入來源。尤其值得注意的是，「產銷營業收入」已緊跟在「政府補助與委託款」之後，充分展現了臺灣社會企業追求財務自主、持續發展的企圖心。(見表 8)

表 8：臺灣-社會企業過去一年（2012 會計年度）的主要經費收入

	個數	百分比
(1) 產銷營業收入	78	70.9
(2) 一般捐款	44	40.0
(3) 政府補助及委託款	88	80.0
(4) 會費收入	23	20.9
(5) 銀行存款的孳息	6	5.50
(6) 股本收入	1	0.90
(7) 其他收入	1	0.90

\*可複選；N=110

### （九）年度營業金額

臺灣社會企業的年度營業金額方面，受訪機構指出，其年度營業規模以「100 萬元以下」（35.5%）為主，其次為「101 萬-300 萬」（31.8%），再其次為「1001 萬-5000 萬」（10.3%）。若將營業規模「100 萬元以下」、「101 萬-300 萬」，以及「301 萬-500 萬」加總，顯示有近七成五（74.8%）的臺灣社會企業的年度營業金額是在 500 萬以下，意謂小規模的社會企業組織較多。不過，我們也發現年度營業金額在「1001 萬-5000 萬」、「5001 萬-1 億」，以及「1 億以上」的所謂中規模以及大規模的社會企業也佔了近一成七的比例（16.8%）。（見表 9）

表 9：臺灣-社會企業的年度產銷營業金額

	個數	百分比
(1) 100 萬（含）以下	38	35.5
(2) 101 萬- 300 萬	34	31.8
(3) 301 萬-500 萬	8	7.5
(4) 501 萬-1000 萬	9	8.4
(5) 1001 萬-5000 萬	11	10.3
(6) 5001 萬- 1 億	3	2.8
(7) 1 億以上	4	3.7
合計	107	100.0
遺漏值	3	

## (十) 最近一年的營收狀況

有關臺灣社會企業的最近一年的營收狀況，就整體的營收來看，相對多數的受訪社會企業表示其整體的營收為「已有盈餘」(36.7%)，其次為「損益平衡」(33.9%)，再其次則為「呈現虧損」(29.4%)。此數據顯示臺灣社會企業在近一年來的營收狀況表現頗佳，七成以上(70.6%)已有盈餘或是損益平衡。然而若將政府的資源補助因素納入，則受訪機構在排除政府的補助之後，指出其營收狀況「呈現虧損」的比例最高(63.0%)，而「已有盈餘」和「損益平衡」分別下降為16.0%與21.0%。由此結果可以發現，當前臺灣的社會企業之經營尚處於發展初期，若沒有獲得政府的資源溢注，以目前臺灣社會企業的經營條件，實難以達成可持續性(sustainability)的目標。(見表 10-1, 10-2)

表 10-1：臺灣-社會企業最近一年的整體營收狀況

	個數	百分比
(1) 已有盈餘	40	36.7
(2) 呈現虧損	32	29.4
(3) 損益平衡	37	33.9
合計	109	100.0
遺漏值	1	

表 10-2：臺灣-社會企業在扣除政府相關單位經費補助後之營收狀況

	個數	百分比
(1) 已有盈餘	16	16.0
(2) 呈現虧損	63	63.0
(3) 損益平衡	21	21.0
合計	100	100.0
遺漏值	10	

## (十一)「產銷營業」收入的運用

有關臺灣社會企業的「產銷營業」收入之運用方面，受訪機構表示，以「繼續投入在該『生產與服務銷售』的開發上」(59.1%)的比例最高，其次為「歸入機構總收入統籌辦理」(45.5%)，第三為「將部分收入運用於員工的『績效獎金』」(44.5%)。此外，也有近三成表示「將部分收入做為社區公益慈善活動之用」(28.2%)。此一結果顯示，臺灣的社會企業對於收入的運用上，雖然依舊重視在

社會性的目標，因此從產銷營業所獲得的收入多為劃歸機構統籌運用或用於員工的福利上；然而有助於產銷營業持續發展與能力提升的經濟性目標亦相當重視，此說明了為何「繼續投入在該『生產與服務銷售』的開發上」在本次的調查中名列前茅的原因。（見表 11）

表 11：臺灣-社會企業如何運用「產銷營業」的收入

	個數	百分比
(1) 歸入機構總收入統籌辦理	50	45.5
(2) 獨立進行其他的運用（如實驗性、創發性方案）	14	12.7
(3) 繼續投入在該「生產與服務銷售」的開發上	65	59.1
(4) 依比例分配，部分歸入機構統籌辦理、部份繼續投入該生產與服務銷售上	44	40.0
(5) 將部分收入運用於員工的「績效獎金」	49	44.5
(6) 將部分收入運用於社員或股東的「分紅」	5	4.50
(7) 將部分收入儲存或信託，以做為員工日後的就業或創業輔導基金	9	8.20
(8) 將部分收入做為社區公益慈善活動之用	31	28.2
(9) 其他	2	1.80

\*可複選；N=110

## （十二）產銷營業單位之運作形式

有關台灣社會企業之運作形式方面，若以「產銷與服務內容」區分，受訪機構指出以「產品製作」為最多（67.3%），其次為「餐飲服務」（49.1%），再次為「生態、觀光導覽」（28.2%），第四則為「清潔服務」（22.7%）。前二項運作形式在 2006 年與 2010 年的兩次調查以及本次的調查皆維持不變，惟「生態、觀光導覽」與「清潔服務」的運作形式有愈來愈受到組織青睞的趨勢。在個數方面，「產品製作」的平均數是 2.34 個，「餐飲服務」是 1.81 個，「生態、觀光導覽」是 1.77 個，以及「清潔服務」的 1.64 個。由本次調查結果顯示，各類型的社會企業的個數之平均數並不高，普遍在 1.0 到 3.0 之間，尤其眾數與中位數大多為 1 的情形，意謂臺灣社企組織的產銷營業單位的規模較小。（見表 12）

表 12：臺灣-社會企業的產銷營業單位之運作形式（依「產銷與服務內容」區分）

	餐飲服務	產品製作	清潔服務	護理服務	居家服務	資金、專業技術	生態、觀光導覽	場地提供	資源回收	其他服務
有填答的 組織數量	54	74	25	4	6	2	31	20	13	4
遺漏值	56	36	85	106	104	108	79	90	97	106
百分比	49.1	67.3	22.7	3.6	5.5	1.8	28.2	18.2	11.8	3.6
平均數	1.81	2.34	1.64	1.00	1.50	1.00	1.77	1.10	1.31	2.25
標準差	3.443	2.863	1.075	.000	.837	.000	2.109	.447	.630	2.500
眾數	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
中位數	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
最小值	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
最大值	26	20	5	1	3	1	12	3	3	6

\*可複選；N=110

## 二、產銷營業的經營管理

### （十三）主要銷售與服務對象及銷售管道

有關臺灣社會企業的銷售對象方面，受訪機構指出，「一般消費者」(93.5%)仍舊是其最主要的銷售對象，其次為「政府單位」(60.2%)，第三為「企業公司」(51.9%)。其餘的銷售對象尚包括「社會弱勢群體」(13.9%)、「機構自身的職工、眷屬、志工」(28.7%)、及「社員或會員」(19.4%)，惟所佔的比例皆不高。此一結果顯示，臺灣的大眾仍然是社會企業最主要的銷售訴求對象，而政府單位之所以成為重要的銷售對象，應與台灣有關「身心障礙者權益保障法」及「優先採購身心障礙福利機構團體或庇護工場生產物品及服務辦法」有關，該二項法規要求政府至少必須有百分之五的年度採購物品比例向身心障礙團體進行採購。

（見表 13）

表 13：臺灣-社會企業的銷售與服務對象

	個數	百分比
(1) 一般消費者	101	93.5
(2) 政府單位	65	60.2
(3) 企業公司	56	51.9
(4) 社會弱勢群體	15	13.9
(5) 機構自身的職工、眷屬、志工	31	28.7
(6) 社員或會員	21	19.4

\*可複選；N=110

#### (十四) 主要的銷售管道

至於臺灣社會企業的銷售與服務的管道方面，受訪機構表示，最主要的管道有三，分別是「架設網站，提供網路購物」(52.8%)、「透過政府協助銷售」(46.3%)、以及「機構內部單位自銷」(45.4%)。再者，其他管道諸如「在庇護工場或庇護商店進行銷售」、「園遊會義賣」、「社區人際互動網絡行銷」等，均有三成以上的受訪社會企業單位表示會採取該種方式進行銷售與服務。整體而言，隨著台灣社會的網路的普及化，「架設網站，提供網路購物」成為銷售的最重要管道；而透過政府單位的協助銷售社會企業的產品或服務也一直扮演重要的角色。此外，本次調查數據更顯示，台灣的社會企業在運用銷售與服務的管道已相當多元化。(見表 14)

表 14：臺灣-社會企業的銷售與服務管道

	個數	百分比
(1) 在庇護工場或庇護商店進行銷售	40	37.0
(2) 機構內部單位自銷	49	45.4
(3) 架設網站，提供網路購物	57	52.8
(4) 於一般商店販售（如便利商店）	13	12.0
(5) 透過政府協助銷售	50	46.3
(6) 與其他組織合作販售產品與服務	30	27.8
(7) 社區人際互動行銷—好口碑！	42	38.9
(8) 社區定期/不定期的市集銷售	36	33.3
(9) 園遊會義賣	44	40.7

\*可複選；N=108

#### (十五) 在「產銷營業」的經營管理上所面臨的挑戰

有關臺灣社會企業在經營管理上所面臨的挑戰，受訪機構認為「負責管理/運作『產銷營業』的領導階層之相關經營知識技巧與經驗不足」是其投入社會企業最大的挑戰的比例最高，近五成一(51.4%)；其次為「難以適時取得足夠的資金，限制了『產銷營業』的發展」(48.6%)；再其次為「難以引進兼具公益理念與經營管理知識之專業人才」(38.3%)；最後則為「社會大眾對於非營利組織經營產銷事業缺乏瞭解及認同」和「難以開發產品的行銷管道」(兩項均為37.4%)。此一結果明顯指出，現臺灣的社會企業之營運有四方面的挑戰必須克服，首先是人力資源，特別是領導與經營管理的人才，其次則是財務資源的挑戰，再其次是

社會對於社會企業運作與經營的正當性認同的缺乏，最後則是行銷管道開發的不易。（見表 15）

表 15：臺灣-社會企業的在「產銷營業」的經營管理上所面臨的挑戰

	個數	百分比
(1) 負責管理/運作「產銷營業」的領導階層之相關經營知識、技巧與經驗不足	55	51.4
(2) 難以適時取得足夠的資金，限制了「產銷營業」的發展	52	48.6
(3) 社會大眾對於非營利組織經營產銷事業缺乏瞭解及認同	40	37.4
(4) 法令限制，例如就服員與社工人數要求、庇護工場員工薪資條件設限等	35	32.7
(5) 勞基法的基本工資要求，增加機構人事成本	33	30.8
(6) 「產銷營業」單位選址困難，影響其順利運作	8	7.5
(7) 難以尋找「營利」或「非營利」組織的合作伙伴	13	12.1
(8) 同性質機構面臨的競爭壓力	19	17.8
(9) 難以開發產品的行銷管道	40	37.4
(10) 難以引進兼具公益理念與經營管理知識之專業人才	41	38.3
(11) 員工難以認同組織經營「產銷營業」以賺取營收的理念	10	9.3
(12) 員工流動率過高	21	19.6
(13) 可能喪失非營利組織免稅地位	14	13.1
(14) 其他	1	0.9

\*可複選；N=107

#### （十六）「產銷營業」單位成立以來，在組織架構上的改變

在臺灣，社會企業自成立產銷營業單位以來，在組織架構上有無改變？有將近六成四（63.9%）受訪機構表示，成立「產銷營業」單位後，組織架構上有所因應而做出改變；不過，也有三成六（36.1%）表示並無進行組織架構上的改變。

表 16：臺灣-社會企業為因應「產銷營業」單位的設置，有無在組織架構上的改變

	個數	百分比
(1) 有	69	63.9
(2) 沒有	39	36.1
合計	108	100.0
遺漏值	2	

## （十七）因應「產銷營業」單位而在組織架構上有所改變

有關臺灣的社會企業投入產銷營業運作，是否會因應此一單位的設置而有所調整，表 17 顯示受訪者中有將近四成（37.0%）已經「設立專責單位（如生產事業部、產銷委員會…）與組織中其他部門做出專業分工，並互相配合」；然而，也有兩成三（23.1%）表示「並未成立專責單位，由機構的行政管理部門直接綜合規劃辦理」。此外，有一成（10.2%）的受訪機構指出，他們已成立營利性質的「公司」，由其獨立負責該營業項目，再以盈收回饋母機構或贊助其他公益團體。最後，僅有極少（不到 5%）的受訪機構表示，其「並未成立專責單位，但在董（理）事會下設類似「營業銷售輔導諮詢委員會」的任務編組單位，以協助行政管理部門綜合規劃辦理營銷事務」。

表 17：臺灣-社會企業為因應「產銷營業」單位的設置，在組織架構上的改變

	個數	百分比
(1) 設立專責單位（如生產事業部、產銷委員會…）與組織中其他部門做出專業分工，並互相配合。	40	58.0
(2) 並未成立專責單位，由機構的行政管理部門直接綜合規劃辦理。	25	36.2
(3) 並未成立專責單位，但在董（理）事會下設類似「營業銷售輔導諮詢委員會」的任務編組單位，以協助行政管理部門綜合規劃辦理營銷事務。	4	5.8
(4) 成立營利性質的「公司」，由其獨立負責該營業項目，再以盈收回饋母機構或贊助其他公益團體。	11	15.9

\*可複選；N=69

## （十八）決策與執行部門如何因應「產銷營業」而做出調整

臺灣的社會企業在投入社會企業的經營後，決策單位是否因而有所調整也是本研究所關懷的議題，在調查研究中分別針對董（理）事會、執行長（總幹事、秘書長）以及社會企業單位主管三方面進行瞭解。有關董（理）事會的組成調整方面，高達七成六（75.5%）的受訪機構表示，其並未因為社會企業單位的成立而進行董（理）事會的組織調整。然而，也有近二成四（23.5%）的受訪者強調其因應之道是「指定董事一或數人專責督導產銷營業的業務發展」（見表 18-1）

表 18：臺灣-社會企業的決策與執行單位如何因應「產銷營業」而調整

18-1. 董（理）事會

	個數	百分比
(1) 董(理)事成員未因「產銷營業」單位的設立而進行調整	77	75.5
(2) 擴大董(理)事會成員的人數規模	4	3.9
(3) 提高擁有商業企管相關背景的董(理)事成員之人數比例	8	7.8
(4) 提高擁有法律與公共行政等相關背景的董(理)事成員之人數比例	6	5.9
(5) 提高擁有與產銷營業的產品或服務相關專業的董(理)事成員之人數比例	10	9.8
(6) 指定董事一或數人專責督導產銷營業的業務發展	24	23.5
(7) 其他	1	1.0

\*可複選；N=102

在執行長（總幹事、秘書長）的調整方面，有將近五成（48.6%）的受訪機構表示其「目前的執行長（總幹事、秘書長）雖無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長，但已利用空餘時間積極進修相關的管理知識」；然而，仍有近四成（38.1%）表示其「目前的執行長（總幹事、秘書長）並無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長」。此外，亦有將近二成（17.1%）的受訪者強調，其機構已「聘請具有商業企管相關背景的執行長（總幹事、秘書長）」以及一成三（13.1%）表示其機構會「增聘具有商業企管相關背景的副執行長（副總幹事、副秘書長），專責產銷營業的業務」。（見表 18-2）

18-2. 執行長（總幹事、秘書長）

	個數	百分比
(1) 聘請具有商業企管相關背景的執行長（總幹事、秘書長）	18	17.1
(2) 增聘具有商業企管相關背景的副執行長（副總幹事、副秘書長），專責產銷營業的業務	14	13.3
(3) 目前的執行長（總幹事、秘書長）並無商業企管、行銷與公關或與該營業專業相關背景的專長	40	38.1
(4) 目前的執行長（總幹事、秘書長）雖無商業企管、行銷與公關或與該營業專業相關背景的專長，但已利用空餘時間積極進修相關的管理產銷知識	54	48.6
(5) 其他	2	1.9

\*可複選；N=105

有關部門主管部分，其中受訪機構表示「目前的部門主管雖無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長，但已利用空餘時間積極進修相關的管理知識」的比例最高（41.9%），其次則是「目前的部門主管並無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長」（27.6%）。不過，也分別有二成六（25.7%）與二成三（22.9%）的受訪機構強調會「聘請具有與該營業產品或服務專業相關背景的部門主管」以及「聘請具有商業企管相關背景的部門主管」。（見表 18-3）

### 18-3. 部門主管

	個數	百分比
(1) 聘請具有商業企管相關背景的部門主管	24	22.9
(2) 聘請具有與該營業產品或服務專業相關背景的部門主管	27	25.7
(3) 聘請具有行銷與公關專業背景的部門主管	18	17.1
(4) 目前的部門主管並無商業企管、行銷公關或與該營業專業相關背景的專長	29	27.6
(5) 目前的部門主管雖無商業企管、行銷與公關或與該營業專業相關背景的專長，但已利用空餘時間積極進修相關的管理知識	44	41.9
(6) 其他	3	2.9

\*可複選；N=105

以上的調查結果顯示，臺灣的社會企業在投入產銷營業單位的經營時，其董事會（理）事會的組織並不因此而產生大幅度的調整。但是在執行長（總幹事、秘書長）和部門主管兩個層級則有較大幅度的變化，機構雖然投入社會企業的經營，但是要聘任能兼具認同機構宗旨又具備商業管理人才者，事實上是不太容易從就業市場中覓得，因而產生此二類人員均採取「利用空餘時間積極進修相關的管理知識」方式去充實本身的經營管理能力。此外在聘任具備商管人才方面，在執行長（總幹事、秘書長）的層級有 30.4%（17.1% + 13.3%），而部門主管部分更達 48.6%（22.9 + 25.7），此現象意謂了社會企業單位對於第一線的經營管理者的商管知識的高度期待。

### （十九）「產銷營業」單位的人力配置狀況

首先是有關聘用人數規模，2013 年的調查結果顯示，受訪的台灣社會企業中有 95.1% 表示有聘任全時工作，其聘用人數的平均數為 16 人，眾數為 5 人，

中位數為 7 人。其中有 40.9% 的社會企業所聘用的人數在 5 人以下，聘用人數在 6-10 人的社會企業占 31.8%，而機構聘用 10 人以上亦佔有將近三成 (27.3%)。由聘用人數的統計分析，可以發現台灣企業單位的服務規模大多數屬於小型的組織。(見表 19-1)

其次是有關臺灣的社會企業投入產銷營業運作之後，其相關專業人力的配置情形，表 19-2 顯示本次調查的人力統計結果。由此表可知受訪的社會企業其主要之人力投入在專業經理人 (68.2%)、技術人員 (66.4%)、一般行政人員 (57.3%) 以及就業輔導員 (50.0%)。若以人數的規模來看，照顧服務人員和技術人員的數量較多，兩者的平均數分別為 13.38 與 8.56。

表 19-1：臺灣-社會企業的全職人員規模

	個數	百分比
(1) 5 人以下	45	40.9
(2) 6 - 10 人	35	31.8
(3) 11 - 20 人	17	15.5
(4) 21 - 50 人	6	5.5
(5) 51 - 100 人	3	2.7
(6) 101 人以上	4	3.6
合計	110	100.0

表 19-2：臺灣-社會企業的「產銷營業」單位之專業人力配置狀況

	專業經理人	就職業輔導員	技術人員	社工人員	公關推廣人員	一般行政人員	照顧服務人員	其他
有填答的組織數量	75	55	73	41	35	63	26	2
遺漏值	35	55	37	69	75	47	84	108
百分比	68.2%	50.0%	66.4%	37.3%	31.8%	57.3%	23.6%	1.8%
平均數	1.55	4.95	8.56	2.95	3.31	2.79	13.38	1.00
標準差	1.464	7.009	23.518	3.361	4.364	3.432	34.483	.000
眾數	1	1	2	1	1	1	2	1
中位數	1.00	2.00	3.00	1.00	2.00	1.00	3.00	1.00
最小值	1	1	1	1	1	1	1	1
最大值	10	35	180	12	21	20	170	1

\*可複選；N=110

## (二十)「產銷營業」單位目前急需要的專業人力

有關臺灣的社會企業之產銷營業單位目前急需要的人力資源方面，近六成(58.7%)受訪機構指出，目前急需要的是「具備具產品製作、設計與研發能力」的專業技術人員；其次是「公關與行銷」人員(45.0%)；再其次是「具備商業管理相關背景」人員(42.2%)。其他的還有近二成的受訪機構表示「財務會計」(17.4%)與「就業輔導」(15.6%)亦是急需要的人力資源。此現象反映了台灣社會企業急欲推進市場化，以擺脫財政困難以及過分倚賴政府資助的情況。(見表 20)

表 20：臺灣-社會企業「產銷營業」單位目前急需要的人力資源

	個數	百分比
(1) 具備商業管理相關背景	46	42.2
(2) 具備產品製作、設計與研發能力	64	58.7
(3) 社工專業	14	12.8
(4) 就業輔導	17	15.6
(5) 照顧服務	5	4.6
(6) 法律	4	3.7
(7) 財務會計	19	17.4
(8) 公關與行銷	49	45.0
(9) 其他	2	1.8

\*可複選；N=109

## (二十一)聘用全職人員的薪資福利與一般市場薪資福利水準的比較

就臺灣社會企業的全職人員薪資福利而言，有七成或七成以上的機構認為其就業或職業輔導員、技術人員、社工人員、公關推廣人員、照顧服務人員以及一般行政人員的月薪水平與市場的一般薪資水平類同(詳見表 21)。不過，有三成二(31.9%)的受訪機構表示，其專業經理人的薪資水平低於一般市場水準的比例，意謂仍有相當比例的社會企業無法以一般市場的薪資水平聘雇專業經理人，此現象也部分解釋了社會企業在經營管理上所面臨的領導與發展困境。

表 21：臺灣-社會企業聘用全職人員薪資福利與一般市場薪資福利水準比較

	高於	低於	類同	
(1) 專業經理人	9.8	31.9	58.3	( n=72 )
(2) 就（職）業輔導員	7.9	13.7	78.4	( n=51 )
(3) 技術人員	7.1	22.5	70.4	( n=71 )
(4) 社工人員	7.3	17.1	75.6	( n=41 )
(5) 公關推廣人員	5.9	20.6	73.5	( n=34 )
(6) 照顧服務人員	0.0	19.2	80.8	( n=26 )
(7) 一般行政人員	1.6	9.7	88.7	( n=62 )

（二十二）對於「產銷營業」單位員工之獎勵機制為何

有關臺灣的社會企業針對其員工的獎勵機制方面，調查顯示最主要的機制為「績效獎金」( 55.0% ) 之獎勵，其次為「沒有規劃，按一般薪資給付」( 43.6% )，再其次則是「員工旅遊」( 40.9% )，以及給予員工「營業產品購買之優惠」( 31.8% )；至於「按年度營收分紅」則僅有一成多 ( 13.6% ) 而已。( 見表 22 )

表 22：臺灣-社會企業對於「產銷營業」單位員工之獎勵機制

	個數	百分比
(1) 沒有規劃，按一般薪資給付	48	43.6
(2) 績效獎金	61	55.5
(3) 員工旅遊	45	40.9
(4) 營業產品購買之優惠	35	31.8
(5) 按年度營收分紅	15	13.6
(6) 其他	4	3.6

\*可複選；N=110

### 三、與其他部門的互動關係

#### 【公部門】

##### (二十三)「產銷營業」單位的政府主管機關為何

有關臺灣的社會企業的政府主管機關方面，隸屬於勞政單位管轄者的比例最高 (63.3%)，其次為社政單位 (31.8%)，再次者為地方政府 (23.6%)；而只有極少數的社會企業的主管機關為農政、文化、教育、經濟、衛政及環保單位，皆在 10.0% 以下。(見表 23)

表 23：臺灣-社會企業的產銷營業單位的政府主管機關

	個數	百分比
(1) 勞政部門	70	63.6
(2) 社政部門	35	31.8
(3) 衛政部門	3	2.70
(4) 農政部門	10	9.10
(5) 文化部門	8	7.30
(6) 教育部門	6	5.50
(7) 經濟部門	5	4.50
(8) 環境保護部門	1	0.90
(9) 地方政府	26	23.6
(10) 不清楚	1	0.90

\*可複選；N=110

##### (二十四) 目前政府對於「產銷營業」有何「助力」

在臺灣，有關政府對於社會企業經營的「助力」方面，受訪機構指出，提供助力最多的是「政府提供人員聘雇經費補助」(74.5%)，其次則依序是「政府提供相關經營管理與訓練經費補助」(37.3%)、「政府提供房屋、設施與設備等硬體經費補助」(36.4%)、「政府直接提供訪視、輔導、訓練等服務」(32.7%) 與「政府委託專業企管顧問或相關之單位提供訪視、輔導、訓練等服務」(32.7%)，以及「政府設立相關的網站，整合行銷資訊」(31.8%)。由此結果顯示，政府提供人員聘雇經費補助，對於臺灣社會企業的經營與發展扮演了相當重要的角色。此外，政府亦提供社會企業一些十分有益的物質與非物質的協助，如提供相關經營管理與訓練經費補助、提供硬體經費補助，以及提供訪視、輔導、訓練等服務，可見這些助力是相當多樣與廣泛的。(見表 24)

表 24：政府對於臺灣的社會企業帶來之助力

	個數	百分比
(1) 政府提供人員聘僱經費補助	82	74.5
(2) 政府提供房屋、設施與設備等硬體經費補助	40	36.4
(3) 政府提供相關經營管理與訓練經費補助	41	37.3
(4) 政府提供優惠或無償的土地房屋等地上物予機構使用	13	11.8
(5) 政府提供相當於市價的有償之土地房屋等地上物予機構使用	2	1.80
(6) 政府直接購買產品或服務	33	30.0
(7) 機關首長為產品代言或協助行銷	15	13.6
(8) 政府直接提供訪視、輔導、訓練等服務	36	32.7
(9) 政府委託專業企管顧問或相關之單位提供訪視、輔導、訓練等服務	36	32.7
(10) 政府提供健全之法規環境	9	8.20
(11) 政府設立相關的網站，整合行銷資訊	35	31.8
(12) 沒有任何助力	6	5.50

\*可複選；N=110

（二十五）迄今曾獲得哪些政府單位的相關協助（如人事經費、硬體設施的補助、土地房屋的提供、輔導訪視等）

臺灣的社會企業迄今曾獲得哪些政府單位的相關協助方面，有八成（80.0%）的受訪機構指出曾獲得「勞委會（如職訓局）」之協助，其次，有近五成四（53.6%）的機構曾獲地方政府協助；再者，有近三成（29.1%）的機構曾獲得「內政部（如社會司）」的協助，此結果呼應了前述勞政、社政與地方政府對於社會企業發展中的重要角色。其餘的曾給予社會企業相關協助的部會單位尚包括「農委會」（17.3%）、「青輔會」（15.5%），以及「經濟部（如中小企業處）」（10.0%）與「文化部」（9.1%）（見表 25）

表 25：政府單位對臺灣社會企業的協助

	個數	百分比
(1) 勞委會 (如職訓局)	88	80.0
(2) 內政部 (如社會司)	32	29.1
(3) 經濟部 (如中小企業處)	11	10.0
(4) 農委會	19	17.3
(5) 文化部 (之前為『文建會』)	10	9.1
(6) 客委會	7	6.4
(7) 原民會	7	6.4
(8) 環保署	5	4.5
(9) 青輔會	17	15.5
(10) 地方政府	59	53.6
(11) 其他	1	

\*可複選；N=110

#### (二十六) 政府對於社會企業之「產銷營業」帶來的「阻力」

至於政府對於臺灣社會企業在經營尚待來的「阻力」有哪些？受訪機構表示，最主要的「阻力」依序為下列四項：「政府經費補助過程繁瑣，增加機構的行政負擔」(48.2%)及「受到政府法規的侷限」(38.2%)、「縣市政府之間財源補助能力不一」(25.5%)，以及「政府主管單位無法有效配合本機構的要求（如營業執照發放、地目變更等）」(21.8%)。此結果顯示政府的法規環境、申請政府經費補助時的程序繁瑣始得機構增添行政負擔兩項，對臺灣社會企業帶來了相當的困擾與阻力，其次是地方政府之間的財源補助能力不一，以及政府主管單位無法有效配合社會企業的要求（如營業執照發放、地目變更等）等，亦給社會企業的經營與發展帶來相當的阻力。(見表 26)

表 26：政府對臺灣社會企業帶來的阻力

	個數	百分比
(1) 受到政府法規的侷限	42	38.2
(2) 政府公設民營標案所編列之回饋金限制嚴苛	9	8.20
(3) 政府經費補助過程繁瑣，增加機構的行政負擔	53	48.2
(4) 機構不易落實政府轉銜服務的規定	20	18.2
(5) 政府對於學員薪資水準要求的問題	19	17.3
(6) 縣市政府之間財源補助能力不一	28	25.5
(7) 政府主管單位無法有效配合本機構的要求（如營業執照發放、地目變更等）	24	21.8
(8) 其他	11	10.0

\*可複選；N=110

## (二十七)「產銷營業」曾申請何種政府的補助？

在台灣，社會企業曾申請政府哪些補助？受訪機構指出，已曾經申請「多元就業開發方案：經濟型」為最多，高達六成二（61.8%），顯示勞委會多元就業開發方案對於台灣社會企業的營運有著極為密切的關係，尤其是經濟型的方案對於社會企業的人力資源之挹注，可說扮演了舉足輕重的角色。再其次為申請「政府補助身心障礙者庇護性就業服務實施計畫」（30.0%），此也與前述台灣社會企業的母機構多以服務身心障礙者的結果相符。其餘的補助方案尚包括「其他中央部會的補助」（29.1%）、「多元就業開發方案：社會型」（21.8%），以及「政府公設民營/方案委託」（12.7%）（見表 27）

表 27：臺灣-社會企業曾申請的政府補助

	個數	百分比
(1) 政府補助身心障礙者庇護性就業服務實施計畫	33	30.0
(2) 多元就業開發方案：社會型	24	21.8
(3) 多元就業開發方案：經濟型	68	61.8
(4) 多元就業開發方案：培力計劃	8	7.30
(5) 其他中央部會補助（如內政部、文化部、農委會、經濟部、環保署等相關計劃）	32	29.1
(6) 政府公設民營/方案委託	14	12.7
(7) 政府對於土地、設備、房舍等特許經營權	3	2.70
(8) 獨立運作，未向政府機關申請計畫補助	10	9.10
(9) 其他	1	0.90

\*可複選；N=110

## (二十八)產銷營業事業若依賴政府補助各項相關經費，不利於機構的自立發展

整體而言，若臺灣的社會企業依賴政府的各項經費補助，是否不利於機構的自立發展呢？四成三（43.7%）的受訪機構強調並不影響機構的自立發展；然而，也有近四成（39.1%）表示會有不利的影響，顯示持同意與不同意意見的受訪機構比例差距不大。另外，有近二成（17.3%）表示「沒有意見」。此結果反映，臺灣的社會企業對於政府補助相關經費的挹注是否會影響機構自立發展較為猶疑與保守。（見表 28）

表 28：臺灣-社會企業的產銷營業依賴政府補助各項經費，不利於機構的自立發展

	個數	百分比
(1) 非常同意	15	13.6
(2) 同意	28	25.5
(3) 沒有意見	19	17.3
(4) 不同意	41	37.3
(5) 非常不同意	7	6.4
合計	110	100.0

### 【企業部門】

(二十九) 在經營「產銷營業」過程中，是否曾經與一般企業（公司、工廠）有合作的經驗？

在臺灣社會企業與一般企業的合作關係方面，約五成八（58.2%）的受訪機構表示曾與企業有合作關係，不過也有四成一（41.8%）表示沒有合作關係。此結果正面的意義意謂，在台灣較多數的社會企業有過與營利的企業公司有過合作的經驗，不過亦有相當比例的社會企業未曾有過此種合作的經驗。過往的實證研究強調，社會企業面臨外在環境的不確定因素較高，更有意願、更希望與能夠取得經營管理技術與經驗的營利組織，進行組織間的正式或非正式之合作互動，以舒緩環境不確定因素對組織發展的影響 (Galaskiewicz, 1985; Milliken, 1987; Oliver, 1990; Foster & Meinhard, 2002)。若跨界的互動合作對於社會企業的經營與發展有其一定的正向影響，則我們值得追問的是，臺灣的社會企業的營運上還是有相當比例是關上門來自家運作，不與企業部門來往，此議題值得進一步探究。惟研究團隊在與數家不同類型的社會企業進行訪談時，發現其中一個解釋因素是其反應，未與營利組織互動，是因為營利企業較沒有意願與社會企業互動。(見表 29)

表 29：臺灣-社會企業經營「產銷營業」過程中是否曾與一般企業有合作的經驗

	個數	百分比
(1) 有	64	58.2
(2) 沒有	46	41.8
合計	110	100.0

### (三十) 在經營「產銷營業」上，與企業合作的內涵

進一步探究臺灣的社會企業與一般企業機構的合作內涵，「與企業合作生產或使用其銷售通路，例如產品製作、企業代售組織產品、提供產品予組織販售」(59.4%)為臺灣社會企業與營利組織合作最頻繁的項目；其次是「企業購買所生產之產品或服務」(37.5%)；再其次是「與企業合作進行機構內的員工訓練」(29.7%)；第四則為「企業提供經費贊助，例如，聯名卡、定期或不定期捐款、裝修費用、銷售比例的回饋」(28.1%)與「企業提供銷貨的地點、場地等設備」(28.1%)，以及「與企業合作進行產品之研發」(23.4%)；最後，亦可見「企業提供志願服務人力，協助生產與銷售」(21.9%)、「企業提供較低成本的原物料」(21.9%)，以及「為企業組織代工產品，例如製作、包裝、加工等」(20.3%)等的合作模式也都佔有一定的比例。此外，2013 年的調查也指出，社會企業與營利組織較為複雜、深層的合作關係亦逐漸浮現出來，例如「企業提供(社會企業)專業人力進駐」(9.4%)，惟「企業參與(社會企業)機構的決策制訂，如參與董事會」(0.0%)則未曾有之。(見表 30)

表 30：臺灣-社會企業在經營「產銷營業」上，與企業合作的內涵

	個數	百分比
(1) 與企業合作進行機構內的員工訓練	19	29.7
(2) 協助企業訓練員工並就業	8	12.5
(3) 與企業合作生產或使用其銷售通路(產品製作、企業代售組織產品、提供產品予組織販售)	38	59.4
(4) 與企業合作進行產品之研發	15	23.4
(5) 企業參與機構的決策制訂(如參與董(理)事會)	0	0.0
(6) 企業提供經費贊助(如，聯名卡、定期或不定期捐款、裝修費用、銷售比例的回饋)	18	28.1
(7) 企業提供經營財務管理策略	6	9.4
(8) 企業提供專業人力進駐	6	9.4
(9) 企業提供志願服務人力，協助生產與銷售	14	21.9
(10) 企業提供銷貨的地點、場地等設備	18	28.1
(11) 企業提供較低成本的原物料	14	21.9
(12) 為企業組織代工產品(製作、包裝、加工等)	13	20.3
(13) 企業購買所生產之產品或服務	24	37.5
(14) 其他	1	1.6

\*可複選；N=64

### (三十一) 若有與企業合作，則促成合作的因素

進一步探究臺灣的社會企業與營利的企業組織合作，最看重的幾個特質為何？受訪機構強調，臺灣的社會企業與營利的企業組織合作，最看重的幾個特質依序是：(1)「企業認同本機構的理念與產品」(70.3%)；(2)展現高度社會責任的企業(56.3%)、「企業形象、知名度良好」(50.0%)；(3)「企業與本機構有良好互動經驗」(50.0%)；(4)「企業的管理、生產技術與經驗符合機構需求，且願意分享之」(34.4%)；(5)「企業的產品(服務)品質良好」(28.1%)；(6)「企業具有良好的通路系統」(32.8%)。(見表 31-1)此結果顯示，台灣的社會企業在尋求與營利的社會企業合作時，最為重視的是，企業是否能認同本組織的理念與產品、是否展現高度的企業社會責任、企業是否有好的形象與知名度、企業過往與本組織是否有良好的互動經驗；其次重視的是，企業的管理、生產技術與經驗符合本組織的需求，且也願意分享之，同時企業的產品品質良好，且具有良好的通路系統。

若將以上的合作特質分為兩大類型，第一類為「社會特質」(social characteristics)，意指重視合作的營利組織是否有好的名聲、形象、社會公益理念，以及願意與社會企業維繫持久、良好的互動關係等；第二類為「企業經營能力」(business capacity)，意謂重視合作的營利組織之規模、財務、市場行銷管道等的實力。如表 31-2 顯示，「社會特質」包括的項目有：(1)企業認同本機構的理念與產品、(2)展現高度社會責任的企業、(3)企業形象、知名度良好、(4)企業與本機構有良好互動經驗，以及(5)機構熟識企業老闆或高階主管等。而「企業經營能力」則包含有：(1)企業的管理、生產技術與經驗符合機構需求，且願意分享之、(2)企業具有良好的通路系統、(3)企業的產品(服務)品質良好、(4)企業具一定的資產規模，以及(5)企業為跨國性質的組織。很顯然，臺灣的社會企業與營利組織合作，最看重的是營利組織是否具備的「社會特質」，而非純然從其是否具備「企業經營能力」來考量，此突顯臺灣的社會企業在追求盈利和企業資助的同時，念茲在茲對社會價值及理念追求的堅持。

表 31-1：臺灣-社會企業與營利企業合作，重視合作的企業具有之特質

	個數	百分比
(1) 企業形象、知名度良好	32	50.0
(2) 展現高度社會責任的企業	36	56.3
(3) 企業認同本機構的理念與產品	45	70.3
(4) 企業具有良好的通路系統	21	32.8
(5) 企業與本機構有良好互動經驗	32	50.0
(6) 機構熟識企業老闆或高階主管	14	21.8
(7) 企業的管理、生產技術與經驗符合機構需求，且願意分享之	22	34.4
(8) 企業的產品(服務)品質良好	18	28.1
(9) 企業為跨國性質的組織	1	1.6
(10) 企業具一定的資產規模	7	10.9
(11) 其他	1	1.6

\*可複選；N=64

表 31-2：臺灣-社會企業與營利組織合作所考量的兩類特質

社會特質 (social characteristics)	企業經營能力 (business capacity)
(1) 企業認同本機構的理念與產品	(1) 企業的管理、生產技術與經驗符合機構需求，且願意分享之
(2) 展現高度社會責任的企業	(2) 企業具有良好的通路系統
(3) 企業形象、知名度良好	(3) 企業的產品(服務)品質良好
(4) 企業與本機構有良好互動經驗	(4) 企業具一定的資產規模
(5) 機構熟識企業老闆或高階主管	(5) 企業為跨國性質的組織

### （三十二）台灣的企業組織對於社會企業的支持程度？

整體而言，有近四成（37.3%）的受訪者認為企業組織「非常支持」與「支持」社會企業，然而亦有一成二（11.8%）的受訪者認為企業組織「非常不支持」與「不支持」社會企業。顯然整體來看，受訪者認為臺灣的營利企業組織多數較支持社會企業；不過，卻有高達五成的（50.9%）受訪者無法判斷，意謂有一半的受訪社會企業不確定台灣的企業組織是否支持社會企業。（見表 32）

表 32：整體而言，台灣的企業組織對於社會企業的支持程度

	個數	百分比
(1) 非常支持	9	8.2
(2) 支持	32	29.1
(3) 無法判斷	56	50.9
(4) 不支持	11	10.0
(5) 非常不支持	2	1.8
合計	110	100.0

#### 四、社會企業的效應

##### (三十三) 社會企業在「社會面」所獲得之效益為何？

臺灣的社會企業在經營上所獲得的「正面效應」方面，可分為社會面與經濟面兩部分。在「社會面」上的效益，受訪機構認為「增加弱勢族群就業機會」的效應最高（71.8%），其次為「能提供服務對象更適切的服務」（59.1%），依序第三者為「增加服務對象日後進入競爭性職場的信心與能力」（57.3%），第四為「易於實踐組織的公益使命」（52.7%），以及最後是「增加服務對象職場實習機會」（50.9%）。此結果顯示，在台灣，經營社會企業在「社會面」獲得的效益，即為弱勢族群增加就業機會、提供服務對象更適切的服務，以及增強其日後進入競爭性職場的信心與能力。反之，在組織與社會結構面的效益上，如「易於實踐組織的公益使命」（52.7%）和「帶動社會價值的改變」（49.1%）顯然是較為次要性的社會面效應。（見表 33）

表 33：臺灣-社會企業在「社會面」所獲得之效益

	個數	百分比
(1) 易於實踐組織的公益使命	58	52.7
(2) 能提供服務對象更適切的服務	65	59.1
(3) 增加服務對象日後進入競爭性職場的信心與能力	63	57.3
(4) 增加弱勢族群的就業機會	79	71.8
(5) 帶動社會價值的改變	54	49.1
(6) 增加服務對象職場實習機會	56	50.9
(7) 擴大機構的社會網絡連結	54	46.4
(8) 提供社區居民參與產品與服務生產過程的機會	40	36.4
(9) 提升社區居民的凝聚力與認同感	41	37.3
(10) 社區環境與周遭的生態景觀獲得實質改善	26	23.6
(11) 其他	1	0.9

\*可複選；N=110

### (三十四) 社會企業在「經濟面」所獲得之效益為何？

至於臺灣社會企業在「經濟面」上所獲得的效益，有七成二（71.8%）的受訪機構認為「增加弱勢族群的所得收入」的效應最高，其次為「充實機構的自給自足能力」（66.4%），再次之為「提高機構的知名度」（54.5%）。此外，也有「促進社區的產業發展」（35.5%）與「機構的營收已逐年增加」（30.9%）的效益。由此結果顯示，臺灣的社會企業在「經濟面」所獲得的效益，亦即強調經營社會企業將為可增加弱勢族群的所得收入、充實機構的自給自足能力以及提高機構的知名度。此結果意謂臺灣社會企業實看待經營社會企業的正面效益，既強調利他行為（altruistic behavior）的重要性，但亦不忘利己，期盼機構能在財務上自己自足並提升機構的能見度與知名度。（見表 34）此外，值得注意的事，臺灣的社會企業對於「社區發展」認為有正面效應，不管是「促進社區的產業發展」、「提升社區居民的凝聚力」、以及「提供社區居民參與產品與服務生產過程的機會」，均有超過三成的受訪單位認為社會企業對社區發展具社會效應。

表 34：臺灣-社會企業在「經濟面」所獲得之效益

	個數	百分比
(1) 增加弱勢族群的所得收入	79	71.8
(2) 提高機構的知名度	60	54.5
(3) 充實機構的自給自足能力	73	66.4
(4) 增加政府補助與委託款	28	25.5
(5) 增加機構的大眾捐款	16	14.5
(6) 提高機構員工的薪資福利水平	24	21.8
(7) 促進社區的產業發展	39	35.5
(8) 機構的營收已逐年增加	34	30.9
(9) 其他	1	0.90

\*可複選；N=110

### (三十五) 社會企業在「社會面」所產生之負面影響

在討論臺灣的社會企業之「負面效應」方面亦可分為「社會面」與「經濟面」。在「社會面」上，有超過六成（65.4%）的受訪機構不認為社會企業經營產銷營業單位具有任何「社會面」的負面效應；至於少部分受訪機構強調的負面效應依序為：「相類似的企業組織質疑產品或服務競爭的公平性」（13.1%）、「組織的公

益宗旨遭受質疑」(12.1%)，以及「排擠了機構對案主原有的服務」(8.4%)。(見表 35)

表 35：臺灣-社會企業在「社會面」所產生之負面影響

	個數	百分比
(1) 組織的公益宗旨遭受質疑	13	12.1
(2) 排擠了機構對案主原有的服務	9	8.4
(3) 減少弱勢團體的就業機會	4	3.7
(4) 減少職場實習的機會	3	2.8
(5) 相類似的企業組織質疑產品或服務競爭的公平性	14	13.1
(6) 減少社會網絡的連結	3	2.8
(7) 難以提升社區居民的凝聚力與認同感	3	2.8
(8) 難以提供社區居民參與產品與服務生產過程的機會	4	3.7
(9) 難以實質改善社區的環境與周遭生態景觀	3	2.8
(10) 不認為有任何負面效應	70	65.4

\*可複選；N=107

### (三十六) 社會企業在「經濟面」所產生之負面影響

有關經濟面負面效應部分，整體上呈現的比例高於社會面負面效應。首先，有超過半數以上的受訪機構(51.4%)認為經濟面向上「不認為有任何負面效應」，此一結果也顯現出台灣社會企業的成立已經日益受到民間組織與社會所認同。至於在「經濟面」所產生的主要負面影響為「政府補助或委託款減少或難以申請」(25.6%)，其次是「產銷營業單位的虧損使得機構的財務赤字逐年增加」(14.7%)，再次之為「難以提高機構員工的薪資福利水平」(13.8%)與「因虧損而減少弱勢族群的所得收入」(11.9%)。(見表 36)此結果顯示政府補助或委託款減少或困難申請，對於臺灣的社會企業在經濟面上產生了一定的負面影響。由於臺灣的民間組織仍然相當程度地仰賴政府的資源，因此臺灣社會企業的認知裡最為關切的議題即是政府的經費補助相關議題，若政府經費的補助或委託款減少，或是政府的經費不易申請，都將對機構帶來負面的效益。

表 36：臺灣-社會企業在「經濟面」所產生之負面影響

	個數	百分比
(1) 因虧損而減少弱勢族群的所得收入	13	11.9
(2) 大眾捐款意願降低以致捐款減少	10	9.2
(3) 產銷營業單位的虧損使得機構的財務赤字逐年增加	16	14.7
(4) 政府補助或委託款減少或難以申請	28	25.7
(5) 難以提高機構員工的薪資福利水平	15	13.8
(6) 難以促進社區產業的發展	6	5.5
(7) 不認為有任何負面效應	56	51.4

\*可複選；N=110

## 第二部份：香港的調查數據分析

本次問卷在香港的調查樣本扣除地址錯誤問卷後，共計發放 144 家社會企業機構，回收 47 家，回收率為 32.6%。其中有 39 位受訪機構的填答者填寫基本資料，遺漏值為 8。這 39 位填答者的平均資歷年數為 8.01 年，其中最資深為 32 年，最資淺為 1 年；而在產銷營業服務單位服務的 39 位有效填答者中，平均資歷年數為 4.98 年，其中最資深為 13 年，最資淺不足一年。(見表 A)

表 A：香港-社會企業的填答者的機構服務& 在產銷營業服務單位服務的資歷

	在機構服務的資歷	在產銷營業單位服務的資歷
數量	39	39
遺漏值	2	1
平均數	8.01	4.98
標準差	8.10	3.59
最小值	1	0
最大值	32	13

## 一、社會企業組織的緣起與概況

### (一) 社會企業機構的註冊屬性：

在香港，受訪的社會企業之註冊屬性方面，以根據《公司條例》註冊的比例

占大多數 (71.7%)；其次是根據《社團條例》註冊 (15.2%)；而沒有註冊的也有一成三左右 (13.0%)。此結果顯示，在香港，有成立產銷營業單位或附屬機構的社會企業機構，根據公司條例註冊居多；而根據社團條例註冊以及沒有註冊者均占一成多而已。(見表 1)

表 1：香港-社會企業機構的註冊屬性

	個數	百分比
(1) 根據《社團條例》註冊	7	15.2
(2) 根據《公司條例》註冊	33	71.7
(3) 沒有註冊	6	13.0
合計	46	100.0
遺漏值	1	

## (二) 成立時間

香港的社會企業母機構的成立時間方面，以 2006 年至 2010 年之間成立者為最多 (35.6%)，其次是 1990 年以前成立者 (26.6%)。若從「2006-2010 年之間」起算迄今，則有超過五成 (53.4%) 的受訪機構是在這一段期間成立的。香港 1990 年前已有機構開辦社會企業，而到 2006 年更是高峰，這應該是與 2005 年成立的扶貧委員會統籌全港的扶貧工作有關，鼓勵社企發展並提供就業機會，因此香港仍有許多社企的成立時間相當年輕。(見表 2)

表 2：香港-社會企業母機構的成立時間

	個數	百分比
(1) 1990 年之前	12	26.6
(2) 1991-1995 年之間	2	4.4
(3) 1996-2000 年之間	3	6.7
(4) 2001-2005 年之間	4	8.9
(5) 2006-2010 年之間	16	35.6
(6) 2011 年迄今	8	17.8
合計	45	100.0
遺漏值	2	

### (三) 組織宗旨

香港社會企業的組織宗旨方面，受訪機構以「福利服務」(59.6%)為最多，其次為「社區發展」(44.7%)；再次之為「其他」(40.4%)、「教育」(38.3%)、「慈善救助」(31.9%)，以及「生態保育」(23.4%)。由此結果顯示，香港的社會企業絕大多數是以「社會服務」為組織的宗旨；其次是「社區發展」，意謂社區草根性質的組織在經營以服務社區居民及改善社區的產業與經濟的風潮在近年來亦相當蓬勃。(見表 3)

表 3：香港-社會企業的組織宗旨

	個數	百分比
(1) 福利服務	28	59.6
(2) 慈善救助	15	31.9
(3) 社區發展	21	44.7
(4) 生態保育	11	23.4
(5) 文化藝術	6	12.8
(6) 醫療保健	7	14.9
(7) 教育	18	38.3
(8) 宗教服務	4	8.5
(9) 運動休閒	5	10.6
(10) 合作事業/合作社	8	17.0
(11) 學術研究	3	6.4
(12) 組織宗旨：科技研發	0	0
(13) 國際救援	3	6.4
(14) 兩岸三地交流	3	6.4
(15) 國際交流	3	6.4
(16) 其他	19	40.4

\*可複選；N=47

### (四) 設立「產銷營業」單位之目的

有關社會企業設立產銷營業單位的目的，香港的受訪社會企業表示，香港的社會企業成立的目的依序為「創造弱勢團體就業機會」(72.3%)、「增進弱勢團體的社會適應能力」(53.2%)以及「提供職業訓練」(48.9%)；另外也有三成的受訪者填答「提升弱勢團體就業者的收入」(34.0%)，以及「藉此倡導、維護所珍視的社會價值與理念」(34.0%)。整體而言，香港的社會企業的成立目的，主要仍以「社會性目的」為主，為弱勢團體及人士提供職業訓練、就業機會及收入，

以就業整合為主仍佔重要位置。而倡導社會價值及生態環境保護也有一定的比例（分別是 34% 及 31.9%）；再者，也顯示香港的社會企業成立目的多樣化，此反應近年來解決社會問題及提倡社會價值多被關注，而不只是社會服務機構和社會企業有相關。（見表 4）

表 4：香港-社會企業設立「產銷營業」單位之目的

	個數	百分比
(1) 提供職業訓練	23	48.9
(2) 創造弱勢團體就業機會	34	72.3
(3) 提升弱勢團體就業者的收入	16	34.0
(4) 增進弱勢團體的社會適應能力	25	53.2
(5) 滿足弱勢團體個別之需要（如復康、彈性工時等）	11	23.4
(6) 滿足弱勢團體個別之需要（如老人、康復服務對象等群體的就醫與購物）	13	27.7
(7) 舒緩社區的社會及經濟問題	13	27.7
(8) 有助於社區發展的活化	8	17.0
(9) 藉此倡導、維護所珍視的社會價值與理念	16	34.0
(10) 充實機構自給自足的能力	13	27.7
(11) 可有效提升機構的知名度	9	19.1
(12) 增加機構的經費收入	8	17.0
(13) 生態環境的保護	15	31.9
(14) 可向政府申請相關的經費補助	6	12.8
(15) 其他	3	6.4

\*可複選；N=47

## （五）主要的服務對象

在香港，受訪的社會企業表示，其主要的服務對象是以一般「社區居民」（46.8%）為主，其次為「中、低收入者」（42.6%），再其次者為「兒童、青少年」（40.4%）、「康復服務對象」（38.3%），以及「婦女」（36.2%）、「失業者」（31.9%）、「單親家庭」（31.9%）與「老人」（29.8%）。此結果說明了，香港社會企業的服務對象一直維持著多樣性，並非只拘限於某類人士。至於服務對象勾選「康復服務對象」的社會企業，其服務的障礙以「智能障礙」（19.1%）與「肢體障礙」（19.1%）為最多主，次之為「自閉症」（14.9%）。（見表 5-1, 5-2）

表 5-1：香港-社會企業的主要服務對象

	個數	百分比
(1) 康復服務對象	18	38.3
(2) 社區居民	22	46.8
(3) 原居民 (例：漁民)	4	8.5
(4) 婦女	17	36.2
(5) 失業者	15	31.9
(6) 老人	14	29.8
(7) 中、低收入者	20	42.6
(8) 兒童、青少年	19	40.4
(9) 戒毒者	5	10.6
(10)更新人士	9	19.1
(11)新移民配偶	9	19.1
(12)外籍勞工	2	4.3
(13)單親家庭	15	31.9
(14)無家者	2	4.3
(15)公益組織	4	8.5
(16)長期病患者	6	12.8
(17)其他	8	17.0

\*可複選；N=47

表 5-2：香港-社會企業以提供服務給「身心障礙者」為主，其障別

	個數	百分比
(1) 視覺障礙	6	12.8
(2) 聽覺障礙	5	10.6
(3) 智能障礙	9	19.1
(4) 肢體障礙	9	19.1
(5) 多重障礙	4	8.5
(6) 顏面損傷	1	2.1
(7) 自閉症	7	14.9
(8) 腦退化症	3	6.4
(9) 聲音或語言障礙	5	10.6
(10) 慢性精神疾病	6	12.8
(11) 平衡機能障礙	1	2.1
(12) 重要器官失去功能	0	0
(13) 植物人	0	0
(14) 罕見疾病	0	0
(15) 頑性（難治型）癲癇症	2	4.3
(16) 其他	4	8.5

\*可複選；N=47

## (六) 產銷營業單位的起始時間

就社會企業在香港經營產銷營業的起始時間觀之，最多的為「2011 年以後迄今」(37.0%)，而「2006- 2010 年之間」開始設置產銷營業單位者亦有三成 (30.4%)。若從 2001 年算起迄今為止的這段時間，有高達八成三 (82.6%) 設置經營產銷營業單位，此結果意謂香港社會企業組織經營的起始時間仍相當年輕。不過，也有近一成五 (15.2%) 表示其社會企業的起始時間迄今已有十五至二十五年的歷史。(見表 6) 香港社會企業的出現可以歸因於當時的社會經濟條件下，香港社會的失業貧窮問題惡化，政府、非營利組織、商業界分別對此作出回應，例如：政府部門的扶貧委員會、社會企業諮詢委員會，商界的企業社會責任，非營利組織內的模擬企業等，都促使了社企的推動與發展。

表 6：香港-「社會企業」之起始時間

	個數	百分比
(1) 1990 年之前	1	2.2
(2) 1991- 1995 年之間	1	2.2
(3) 1996- 2000 年之間	6	13.0
(4) 2001- 2005 年之間	7	15.2
(5) 2006-2010 年之間	14	30.4
(6) 2011 年迄今	17	37.0
合計	46	100.0
遺漏值	1	

## (七) 主要的經費收入

在主要經費收入方面，有八成比例的香港社會企業指出，其主要的經費收入來源是「社會企業收入」(80.9%)，其次才是「政府補助及委託款」(21.3%)；再次之則是「一般捐款」(19.1%)。不過社會企業收入佔有八成，顯示香港社會企業越來越少依賴政府資助及捐款，主要原因有兩個；第一為基於香港政府十分重視自由市場及積極不干預政策，因此政策及體制並未配合社會企業的發展，而社會企業只能透過面對市場營運以賺取收入；第二為近年以社會創業精神為主的倡議者反對依賴政府資助及提倡以商業模式營運社會企業，鼓勵不少獨立運作之社會企業成立有關。(見表 7)

表 7：香港-社會企業的「主要經費」收入

	個數	百分比
(1) 社會企業收入	38	80.9
(2) 一般捐款	9	19.1
(3) 政府補助及委託款	10	21.3
(4) 會費收入	1	2.1
(5) 孳息	0	0
(6) 其他收入（請說明）	5	10.7

\*可複選；N=47

### （八）年度營業金額

在年度營業金額方面，香港社會企業的年度營業規模較為分散，有二成八（27.9%）的受訪機構表示以「251 萬-1250 萬港元」為主，其次為「25 萬港元以下」（23.3%），再其次為「76 萬-125 萬之間」（18.6%）。若將營業規模「251 萬-1250 萬」與「1251 萬- 2500 萬」加總，顯示有三成（30.2%）的香港社會企業的年度營業金額是在 251 萬至 2500 萬元之間，意謂較大規模的社會企業在香港依舊佔了顯著的比例。（見表 8）

表 8：香港-社會企業的年度營業金額（港元）

	個數	百分比
(1) 25萬以下	10	23.3
(2) 26萬- 75萬	6	14.0
(3) 76萬-125萬	8	18.6
(4) 126萬-250萬	4	9.3
(5) 251萬-1250萬	12	27.9
(6) 1251萬- 2500萬	1	2.3
(7) 2500萬以上	2	4.7
合計	43	100.0
遺漏值	4	

### （九）最近一年的營收狀況

有關香港的社會企業最近一年的營收情形，有四成四受訪機構（43.5%）表示，其整體的營收為「損益平衡」，其次有三成三表示（32.6%）「呈現虧損」，而表達其「已有盈餘」者最少（23.9%）。然而若將政府的經費補助因素考量近來，

則受訪機構在排除政府的補助之後，表達「呈現虧損」的比例卻是最高(50.0%)，而「損益平衡」和「已有盈餘」則分別為29.2%與20.8%。由此一結果可以發現，在香港，已有近一半的社會企業組織認為可靠自身經營達到盈餘或收支平衡；然而也確實有部份仍需依靠政府的經費資助，才得以維繫下去。(見表 9-1, 9-2)

表 9-1：香港-社會企業的整體營收狀況

	個數	百分比
(1) 已有盈餘	11	23.9
(2) 呈現虧損	15	32.6
(3) 損益平衡	20	43.5
合計	46	100.0
遺漏值	1	

表 9-2：香港-社會企業扣除政府相關單位經費補助後之營收狀況

	個數	百分比
(1) 已有盈餘	5	20.8
(2) 呈現虧損	12	50.0
(3) 損益平衡	7	29.2
合計	24	100.0

#### (十)「產銷營業」收入的運用

有關香港社會企業的「產銷營業」收入之運用方面，高達八成以上(83.0%)受訪機構表示「繼續投入在該「社會企業」的開發上」，其次為「將部分收入運用於員工的『績效獎金』」(29.8%)，第三為「歸入機構總收入統籌辦理」(25.5%)。此結果顯示，香港的社會企業對於收入的運用，比較重視在經濟性的目標，繼續開發或擴大經營事業上，其次則強調運用於社會性目標。(見表 10)

表 10：香港-社會企業如何運用「社會企業」的收入

	個數	百分比
(1) 歸入機構總收入統籌辦理	12	25.5
(2) 獨立進行其他的運用(如實驗性、創發性方案)	7	14.9
(3) 繼續投入在該「社會企業」的開發上	39	83.0
(4) 依比例分配，部分歸入機構統籌辦理、部份繼續投入該「社會企業」上	9	19.1
(5) 將部分收入運用於員工的「績效獎金」	14	29.8
(6) 將部分收入運用於社會或股東的「分紅」	4	8.5
(7) 將部分收入儲存或信託，以做為員工日後的就業或創業輔導基	1	2.1
(8) 將部分收入做為社區公益慈善活動之用	8	17.0
(9) 其他	4	8.5

\*複選；N=47

#### (十一) 產銷營業單位之運作形式

香港社會企業之運作形式，依「產銷與服務內容」區分，以設立「產品製作及銷售」(44.7%) 的機構最多，其次為「餐飲服務」(27.7%)，再次之為「個人護理服務」(17%) 及資源回收服務 (14.9%)、生態觀光導覽 (12.8%)。前二項運作形式在 2006 年與 2010 年的兩次調查以及本次的調查皆維持不變，惟「個人護理服務」、「資源回收服務」以及「生態觀光導覽」的運作形式有愈來愈受到組織青睞的趨勢。在個數方面，「產品製作及銷售」的平均數是 2.8 個，「餐飲服務」是 2.0 個，「個人護理服務」是 1.87 個，以及「資源回收服務」的 1.57 個。(見表 11)

表 11：香港-社會企業的產銷營業單之運作形式 (依照產銷與服務內容區分)

	餐飲服務	產品製作	清潔服務	護理服務	居家服務	資金、專業技術	生態、觀光導覽	場地提供	資源回饋	其他服務
有填答組織數量	13	21	6	8	6	2	6	7	0	0
百分比	27.7	44.7	12.8	17	12.8	4.3	12.8	14.9	0	
平均數	2.0000	2.8095	1.0000	1.8750	1.5000	1.0000	1.0000	1.5714		
標準差	1.91485	3.32594	.00000	1.12599	.83666	.00000	.00000	1.13389		
最小值	1	1	1	1	1	1	1	1		
最大值	8.00	14.00	1.00	4.00	3.00	1.00	1.00	4.00		

## 二、產銷營業的經營管理

### (十二) 主要銷售與服務對象及銷售管道

有關香港社會企業的銷售對象方面，受訪機構指出，「一般消費者」(87.2%)仍舊是其最主要的銷售對象，其次為「企業公司」(44.7%)，第三為「社會弱勢群體」(29.8%)。此一結果顯示在香港，社會大眾仍然是社會企業最主要的銷售訴求對象，然而在市場競爭激烈之下，會尋求企業公司為銷售對象，以拓展客源。(見表 12)

表 12：香港-社會企業的銷售與服務對象

	個數	百分比
(1) 政府單位	7	14.9
(2) 企業公司	21	44.7
(3) 一般消費者	41	87.2
(4) 社會弱勢群體	14	29.8
(5) 機構自身的職工、眷屬、義工	7	14.9
(6) 社員或會員	7	14.9
(7) 其他	8	17.0

\*複選；N=47

### (十三) 主要的銷售管道

有關香港的社會企業銷售與服務的管道方面，受訪機構指出，前三者分別為「社區人際互動網絡行銷一口碑！」(55.3%)、「社區定期/不定期市集銷售」(42.6%)、以及「在工場或商店進行銷售」(40.4%)。另外，其他管道諸如「架設網站，提供網路購物」、「與其他組織合作販售產品與服務」、「於一般商店寄賣（如便利商店）」等，均有二成以上的社會企業單位表示會採取該種方式進行銷售與服務。整體而言，香港社會企業藉由人際互動成為最重要的銷售管道；此外，香港的社會企業運用銷售與服務管道也逐漸多元化。(見表 13)

表 13：香港-社會企業的銷售與服務管道

	個數	百分比
(1) 在工場或商店進行銷售	19	40.4
(2) 機構內部單位自銷	6	12.8
(3) 架設網站，提供網路購物	14	29.8
(4) 於一般商店寄賣（如便利商店）	11	23.4
(5) 透過政府協助銷售	5	10.6
(6) 與其他組織合作販售產品與服務	12	25.5
(7) 社區人際互動網絡行銷—口碑！	26	55.3
(8) 社區定期/不定期市集銷售	20	42.6
(9) 園遊會義賣	1	2.1
(10) 其他	6	12.8

\*可複選；N=47

#### （十四）在「產銷營業」的經營管理上所面臨的挑戰

有關香港社會企業在經營管理上所面臨的挑戰，受訪機構認為機構「難以適時取得足夠的資金，限制了『社會企業』的發展」是其投入社會企業最大的挑戰的比例最高（59.6%）；其次認為「『社會企業』單位選址困難，影響其順利運作」（46.8%）；第三為「負責管理/運作『社會企業』的領導階層之相關經營知識技巧與經驗不足」（44.7%）；然而也有三成以上的受訪機構表示，「最低工資的要求，增加機構人事成本」（34.0%）、「社會大眾對於非營利組織經營產銷事業缺乏瞭解及認同」（31.9%）、「難以引進兼具公益理念與經營管理知識之專業人才」（31.9%）等項目是其經營管理上所面臨的挑戰。此結果明顯指出，香港的社會企業之營運有三方面的挑戰必須克服，首先是財務資源，其次則是人力資源，特別是領導與經營管理的人才，第三則是相關法令的限制，間接影響了機構的成本。（見表 14）

表 14：香港-社會企業的經營管理上所面臨的挑戰

	個數	百分比
(1) 負責管理/運作「社會企業」的領導階層之相關經營知識技巧與經驗不足	21	44.7
(2) 難以適時取得足夠的資金，限制了「社會企業」的發展	28	59.6
(3) 社會大眾對於非營利組織經營產銷事業缺乏瞭解及認同	15	31.9
(4) 撥款規則的限制，例如就業服務員之中殘疾人士與非殘疾人士的人數要求等	6	12.8
(5) 最低工資的要求，增加機構人事成本	16	34.0
(6) 「社會企業」單位選址困難，影響其順利運作	22	46.8
(7) 難以尋找「營利」或「非營利」組織的合作伙伴	9	19.1
(8) 同性質機構面臨的競爭壓力	13	27.7
(9) 難以開發產品的行銷管道	13	27.7
(10) 難以引進兼具公益理念與經營管理知識之專業人才	15	31.9
(11) 員工難以認同組織經營「社會企業」以賺取營收的理念	4	8.5
(12) 員工流動率過高	13	27.7
(13) 可能喪失非營利組織免稅地位	2	4.3
(14) 其他	4	8.5

\*可複選；N=47

#### (十五)「產銷營業」單位成立以來，在組織架構上的改變

在香港，社會企業自成立產銷營業單位以來，在組織架構上有無改變？有將近五成三（53.2%）受訪機構表示，成立「產銷營業」單位後，組織架構上有所因應而做出改變；不過，也有四成七（46.8%）表示並無進行組織架構上的改變。

表 15：香港-社會企業為因應「產銷營業」單位設置，有無在組織架構上的改變

	個數	百分比
(1) 有	22	46.8
(2) 沒有	25	53.2
合計	47	100.0

## （十六）因應「產銷營業」單位而在組織架構上有所改變

有關香港的社會企業投入產銷營業運作，是否會因應此一單位的設置而有所調整，表 16 顯示受訪者中有將近五成（45.5%）已經「設立專責單位（如生產事業部、產銷委員會…）與組織中其他部門做出專業分工，並互相配合」；然而，也有兩成三（22.7%）表示「並未成立專責單位，由機構的行政管理部門直接綜合規劃辦理」。此外，有將近二成（18.2%）的受訪機構指出，已成立營利性質的「公司」，由其獨立負責該營業項目，再以盈收回饋母機構或贊助其他公益團體。最後，也有一成四（13.6%）的受訪機構表示，其「並未成立專責單位，但在董（理）事會下設類似「營業銷售輔導諮詢委員會」的任務編組單位，以協助行政管理部門綜合規劃辦理營銷事務」。

表 16：香港-社會企業為因應「產銷營業」的設置，而在組織架構上的改變

	個數	百分比
(1) 設立專責單位（如營業部、業務指導委員會…）與組織中其他部門做出專業分工，並互相配合	10	45.5
(2) 並未成立專責單位，由機構的行政管理部門直接綜合規劃辦理	5	22.7
(3) 並未成立專責單位，但在董（理）事會下設類似「營業銷售輔導諮詢委員會」的指導工作小組，以協助行政管理部門綜合規劃辦理營銷事務	3	13.6
(4) 成立營利性質的「公司」，由其獨立負責該營業項目，再以盈盈收回饋母機構或贊助其他公益團體	4	18.2

\*可複選；N=22

## （十七）決策與執行部門如何因應「產銷營業」而做出調整

香港的社會企業在投入社會企業的經營後，決策單位是否因而有所調整也是本研究所關懷的議題，在調查研究中分別針對董（理）事會、執行長（總幹事、秘書長）以及社會企業單位主管三方面進行瞭解。有關董（理）事會的組成調整方面，有四成五（44.7%）的受訪機構表示並未因為產銷營業單位的成立而進行董（理）事會的組織調整，但值得注意的是三成二（31.9%）的受訪機構表示會「指定董事一或數人專責督導社會企業的業務發展」；其餘，有一成三左右（12.8%）表示其因應之道是「提高擁有商業企管相關背景的董(理)事成員之人數比例」。（見表 17-1）

表 17：香港-社會企業的決策與執行單位如何因應「產銷營業」而調整

17-1. 董（理）事會

	個數	百分比
(1) 董(理)事成員未因「產銷營業」單位的設立而進行調整	21	44.7
(2) 擴大董(理)事會成員的人數規模	3	6.4
(3) 提高擁有商業企管相關背景的董(理)事成員之人數比例	6	12.8
(4) 提高擁有法律與公共行政等相關背景的董(理)事成員之人數比例	1	2.1
(5) 提高擁有與產銷營業的產品或服務相關專業的董(理)事成員之人數比例	3	6.4
(6) 指定董事一或數人專責督導產銷營業的業務發展	15	31.9
(7) 其他	4	8.5

\*可複選；N=47

在執行長（總幹事、秘書長）的調整方面，有將近三成（29.8%）的受訪機構表示其「目前的執行長（總幹事、秘書長）雖無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長，但已利用空餘時間積極進修相關的管理知識」；然而，仍有二成（21.3%）表示其「目前的執行長（總幹事、秘書長）並無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長」。此外，亦有不到一成（8.5%）的受訪者強調，其機構已「聘請具有商業企管相關背景的執行長（總幹事、秘書長）」以及一成（10.6%）表示其機構會「增聘具有商業企管相關背景的副執行長（副總幹事、副秘書長），專責產銷營業的業務」。（見表 17-2）

有關部門主管部分，其中受訪機構表示「目前的部門主管雖無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長，但已利用空餘時間積極進修相關的管理知識」的比例最高（31.9%），其次則是「聘請具有與該營業產品或服務專業相關背景的部門主管」（23.4%）以及「聘請具有商業企管相關背景的部門主管」（21.3%）。（見表 17-3）

此一結果顯示在香港，社會企業在投入產銷營業單位的經營時，其董（理）事會不會因此而產生大幅度的調整。但是在執行長（總幹事、秘書長）和部門主管兩個層級則有較大幅度的變化，有較多比例的機構採取「利用空餘時間積極進修相關的管理知識」方式去充實本身的經營管理能力。此外在聘任具備商管人才方面，有將近二成（19.1%）表示在執行長與副執行長層級的聘任上，會聘任具

備具商業企管背景者擔任；而在部門主管方面，更有高達四成五（44.7%）作如是的表示，此一現象意謂了社會企業對於第一線的經營管理者的商管知識的高度期待要求。

#### 17-2. 執行長（總幹事、秘書長）

	個數	百分比
(1) 聘請具有商業企管相關背景的執行長（總幹事、秘書長）	4	8.5
(2) 增聘具有商業企管相關背景的副執行長（副總幹事、副秘書長），專責產銷營業的業務	5	10.6
(3) 目前的執行長（總幹事、秘書長）並無商業企管、行銷與公關或與該營業專業相關背景的專長	10	21.3
(4) 目前的執行長（總幹事、秘書長）雖無商業企管、行銷與公關或與該營業專業相關背景的專長，但已利用空餘時間積極進修相關的管理產銷知識	14	29.8
(5) 其他	10	21.3

\*可複選；N=47

#### 17-3. 部門主管

	個數	百分比
(1) 聘請具有商業企管相關背景的部門主管	10	21.3
(2) 聘請具有與該營業產品或服務專業相關背景的部門主管	11	23.4
(3) 聘請具有行銷與公關專業背景的部門主管	10	21.3
(4) 目前的部門主管並無商業企管、行銷公關或與該營業專業相關背景的專長	5	10.6
(5) 目前的部門主管雖無商業企管、行銷與公關或與該營業專業相關背景的專長，但已利用空餘時間積極進修相關的管理知識	15	31.9
(6) 其他	8	17.0

\*可複選；N=47

#### （十八）「產銷營業」單位的人力配置狀況

有關香港的社會企業投入產銷營業運作之後，其相關專業人力的配置情形，表 18 顯示本次調查的人力統計結果。由此表可知受訪的社會企業其主要之人力投入在專業經理人（63.8%）、一般行政人員（51.1%）、技術人員（36.2%）、社工

人員（27.7%）與公關推廣人員（27.7%）。若以人數的規模來看，社工人員和技術人員的數量較多，兩者的平均數分別為 4.23 與 2.47。（註：由於平均數統計容易受到極端值的影響，導致本調查研究中，照顧服務人員的平均數高達 28.8 人，故排除之）

表 18：香港-社會企業的專業人力配置

	專業經理人	就職業輔導員	技術人員	社工人員	公關推廣人員	一般行政人員	照顧服務人員	其他
有填答的組織數量	30	7	17	13	13	23	5	
遺漏值	17	40	30	34	34	24	42	
百分比	63.8	14.9	36.2	27.7	27.7	51.1	10.6	
平均數	1.6167	1.9286	2.4706	4.2308	1.5000	2.1522	28.8000	
標準差	1.20833	1.23924	1.6247	9.29295	.91287	1.66129	51.32933	
最小值	.05	.05	1.00	1.00	.50	.50	1.00	
最大值	6.00	4.00	6.00	35.00	4.00	8.00	120.00	

\*可複選；N=47

#### （十九）「產銷營業」單位目前急需要的專業人力

有關香港的社會企業之產銷營業單位目前急需要的人力資源方面，受訪機構指出，目前急需要的是「公關與行銷」人員（51.1%），其次是「具備具產品製作、設計與研發能力」的專業技術人員（40.4%），以及「具備商業管理相關背景」人員（38.3%）；最後，「財務會計」（25.5）亦是急需要的人力資源。此結果顯示，基於香港以「大市場，小政府」的政策原則，造成社會企業市場化，在激烈競爭下，如何推銷社會企業成為了主要重點，於是「公關與行銷」、「具備具產品製作、設計與研發能力」，以及「具備商業管理相關背景」的人員便成為了機構最急需要的人力資源。（見表 19）

表 19：香港-社會企業「產銷營業」單位目前急需要的人力資源

	個數	百分比
(1) 具備商業管理相關背景	18	38.3
(2) 具備產品製作、設計與研發能力	19	40.4
(3) 社工專業	6	12.8
(4) 就業輔導	1	2.1
(5) 照顧服務	3	6.4
(6) 法律	6	12.8
(7) 財務會計	12	25.5
(8) 公關與行銷	24	51.1
(9) 其他	6	12.8

\*可複選；N=46

## （二十）聘用全職人員的薪資福利與一般市場薪資福利水準的比較

就香港社會企業的全職人員薪資福利而言，有近七成（68.8%）或八成以上（81.5%, 82.1%, 87.5%, 90.0）的機構認為其社工人員、技術人員、一般行政人員、照顧服務人員以及就業或職業輔導員的薪資水平與市場的一般薪資水平類同。然而，值得注意的事，有高達五成三（52.9%）的受訪機構表示，其「公關推廣人員」的薪資水平低於一般市場水準的比例；而也有三成二（32.3%）的機構指出其「專業經理人」的薪資水平低於一般市場水準。此結果意謂仍有相當比例的社會企業無法以一般市場的薪資水平聘雇「公關推廣人員」與「專業經理人」，此現象也部分解釋了社會企業在經營管理上所面臨的領導與發展困境。（見表 20）

表 20：香港-社會企業聘用全職人員薪資福利與一般市場薪資福利水準比較

	高於	低於	類同	
(1) 專業經理人	6.5	32.3	61.3	（n=31）
(2) 就（職）業輔導員	10.0	0.0	90.0	（n=10）
(3) 技術人員	7.4	11.1	81.5	（n=27）
(4) 社工人員	6.3	25.0	68.8	（n=16）
(5) 公關推廣人員	0.0	52.9	47.1	（n=17）
(6) 照顧服務人員	12.5	0.0	87.5	（n=8）
(7) 一般行政人員	0.0	17.9	82.1	（n=28）

## (二十一) 對於「產銷營業」單位員工之獎勵機制為何

有關香港的社會企業針對其員工的獎勵機制方面，調查顯示最主要有兩項機制，首先為「沒有規劃，按一般薪資給付」(59.6%)，其次為「績效獎金」(44.7%)之獎勵。至於，「營業產品購買之優惠」與「按年度營收分紅」，皆有二成左右(19.1%)的受訪機構作如是的表示。(見表 21)

表 21：香港-社會企業對於「產銷營業」單位員工之獎勵機制

	個數	百分比
(1) 沒有規劃，按一般薪資給付	28	59.6
(2) 績效獎金	21	44.7
(3) 員工旅遊	3	6.4
(4) 營業產品購買之優惠	9	19.1
(5) 按年度營收分紅	9	19.1
(6) 其他	3	6.4

\*可複選；N=47

## 三、與其他部門的互動關係

### 【公部門】

## (二十二)「產銷營業」單位的政府主管機關為何

有關香港的社會企業的政府主管機關方面，「毋須向任何機關交代」(40.4%)的比例最高，其次是「民政部門」(36.2%)，再其次是「社福、勞工部門」(23.4%)。另外，有極少數的社會企業的主管機關為漁農、工商、衛生、不清楚等，其皆在10.0%以下。(見表 22)

表 22：香港-社會企業的政府主管機關

	個數	百分比
(1) 社福、勞工部門	11	23.4
(2) 民政部門	17	36.2
(3) 衛生部門	1	2.1
(4) 漁農部門	3	6.4
(5) 工商部門	2	4.3
(6) 不清楚	2	2.1
(7) 毋須向任何機關交代	19	40.4
(8) 其他	2	4.3

\*可複選；N=47

### (二十三) 目前政府對於「產銷營業」有何「助力」

在香港，有關政府對於社會企業經營的「助力」方面，普遍而言，政府的角色甚微，然而受訪機構指出，其中提供助力較多的是「政府提供人員聘僱經費補助」(27.7%)、「政府提供房屋、設施與設備等硬體經費補助」(27.7%)，以及「政府提供優惠或無償的場地予機構使用」(27.7%)；其次即是「沒有任何助力」(21.3%)，此現象應該與香港的「大市場，小政府」政策原則有關，其重視自由市場之力量和信念，對福利及促進社會發展之介入較少有。至於「政府直接購買產品或服務」(19.1%)、「政府設立相關的網站，整合行銷資訊」(17.0%)、「機關首長為產品代言或協助行銷」(14.9%)、「政府提供相關經營管理與訓練經費補助」(12.8%)、「政府委託專業企管顧問或相關之單位提供訪視、輔導、訓練等服務」(12.8%)、「政府提供健全之法規環境」(12.8%)等助力項目所占的比例皆在19.0%以下。(見表 23)

表 23：香港政府對於社會企業帶來之助力

	個數	百分比
(1) 政府提供人員聘僱經費補助	13	27.7
(2) 政府提供房屋、設施與設備等硬體經費補助	13	27.7
(3) 政府提供相關經營管理與訓練經費補助	6	12.8
(4) 政府提供優惠或無償的土地房屋等地上物予機構使用	13	27.7
(5) 政府提供相當於市價的有償之土地房屋等地上物予機構使用	2	4.3
(6) 政府直接購買產品或服務	9	19.1
(7) 機關首長為產品代言或協助行銷	7	14.9
(8) 政府直接提供訪視、輔導、訓練等服務	5	10.6
(9) 政府委託專業企管顧問或相關之單位提供訪視、輔導、訓練等服務	6	12.8
(10) 政府提供健全之法規環境	6	12.8
(11) 政府設立相關的網站，整合行銷資訊	8	17.0
(12) 沒有任何助力	10	21.3
(13) 其他	1	2.1

\*可複選；N= 47

(二十四) 迄今曾獲得哪些政府單位的相關協助（如人事經費、硬體設施的補助、土地房屋的提供、輔導訪視等）

在香港，社會企業迄今曾獲得哪些政府部門的相關協助，受訪機構指出，比例最高的是「民政事務局」(46.8%)，其次是「勞工及福利局」(23.4%)與「食物及衛生局」(12.8%)。然而也有近二成(17.0%)強調他們並無獲得任何政府單位的相關協助。(見表 24)

表 24：對社會企業曾提供協助的香港政府單位

	個數	百分比
(1) 勞工及福利局	11	23.4
(2) 食物及衛生局	6	12.8
(3) 民政事務局	22	46.8
(4) 發展局	3	6.4
(5) 商務及經濟發展局	2	4.3
(6) 運輸及房屋局	1	2.1
(7) 環境局	4	8.5
(8) 醫院管理局	4	8.5
(9) 旅遊發展局	3	6.4
(10) 區議會	4	8.5
(11) 香港房屋協會	3	6.4
(12) 無	8	17.0
(13) 其他（請說明）	3	6.4

\*可複選；N=47

(二十五) 政府對於社會企業之「產銷營業」帶來的「阻力」

至於香港政府對於社會企業在經營尚待來的「阻力」有哪些？受訪機構表示，最主要的「阻力」依序為下列四項：「政府經費補助過程繁瑣，增加機構的行政負擔」(46.8%)及「受到政府法規的侷限」(34.0%)、「政府之間財源補助能力不一」(17.0%)，以及「機構不易落實政府轉銜服務的規定」(14.9%)。然而，也有將近二成(19.1%)的受訪機構強調並沒有受到任何政府帶來的阻力。此結果顯示，在香港，政府的法規環境、申請政府經費補助時的程序繁瑣始得機構增添行政負擔兩項，對香港社會企業帶來了相當的困擾與阻力，其次是政府之間的財源補助能力不一等，給社會企業的經營與發展帶來相當的阻力。(見表 25)

表 25：香港政府對社會企業帶來的阻力

	個數	百分比
(1) 受到政府法規的侷限	16	34.0
(2) 政府公設民營標案所編列之回饋金限制嚴苛	6	12.8
(3) 政府經費補助過程繁瑣，增加機構的行政負擔	22	46.8
(4) 機構不易落實政府轉銜服務的規定	7	14.9
(5) 政府對於學員薪資水準要求的問題	4	8.5
(6) 政府之間財源補助能力不一	8	17.0
(7) 政府主管單位無法有效配合本機構的要求（如營業執照發放、地目變更等）	7	14.9
(8) 無	9	19.1
(8) 其他	3	6.4

\*可複選；N= 47

(二十六)「產銷營業」曾申請何種政府的補助？

在香港，社會企業曾申請政府哪些補助？受訪機構指出，曾經申請「民政事務總署的『伙伴倡自強社區協作計劃』」為最多（51.1%），顯示民政事務總署的『伙伴倡自強社區協作計劃』對於香港社會企業的營運有著極為密切的關係；其次即是「獨立運作，未向政府機關申請計畫補助」（40.4%）。至於其他的政府補助計畫或方案如社會福利署的「創業展才能計劃」（10.6%）、勞工及福利局的「社區投資共享基金」（6.4%），以及「政府之外判服務競投」（6.4%），所占的比重皆甚少，在10.0%以下（見表 26）

表 26：香港社會企業曾申請的政府（含公營部門）補助

	個數	百分比
(1) 社會福利署的「創業展才能計劃」	5	10.6
(2) 勞工及福利局的「社區投資共享基金」	3	6.4
(3) 民政事務總署的「伙伴倡自強社區協作計劃」	24	51.1
(4) 發展局的「活化歷史建築物伙伴計劃」	0	0
(5) 政府之外判服務競投	3	6.4
(6) 政府對於場地、設備、房舍等特許經營權	1	2.1
(7) 獨立運作，未向政府機關申請計畫補助	19	40.4
(8) 其他	1	2.1

\*可複選；N=47

## （二十七）產銷營業事業若依賴政府補助各項相關經費，不利於機構的自立發展

整體而言，若香港的社會企業依賴政府的各項經費補助，是否不利於機構的自立發展呢？三成七（37.2%）的受訪機構強調並不影響機構的自立發展；然而，也有同樣比例（37.2%）表示會有不利的影響，顯示持同意與不同意意見的受訪機構旗鼓相當。此外，有近二成六（25.6%）表示「沒有意見」。此結果反映，香港的社會企業對於政府補助相關經費的挹注是否會影響機構自立發展，其態度甚為猶疑與保守。（見表 27）

表 27：香港-社會企業的產銷營業依賴政府補助各項經費，不利於機構的自立發展

	個數	百分比
(1) 非常同意	3	7.0
(2) 同意	13	30.2
(3) 沒有意見	11	25.6
(4) 不同意	11	25.6
(5) 非常不同意	5	11.6
合計	43	100.0
遺漏值	4	

## 【企業部門】

### （二十八）在經營「產銷營業」過程中，是否曾經與一般企業（公司、工廠）有合作的經驗？

在香港社會企業與一般企業的合作關係方面，高達七成（70.0%）的受訪機構表示曾與企業有合作關係；反之，僅有三成（29.8%）表示沒有合作關係。此結果顯示，在香港相當多數的社會企業曾有過與營利的企業公司合作的經驗，由此可知，香港政府在推動社會企業發展，並減少政策作直接干預，促進商界之主動參與，香港政府之理念與社會企業市場化的趨向實有重要之關係。過往的實證研究強調，社會企業面臨外在環境的不確定因素較高，更有意願、更希望與能夠取得經營管理技術與經驗的營利組織，進行組織間的正式或非正式之合作互動，以舒緩環境不確定因素對組織發展的影響（Galaskiewicz, 1985; Milliken, 1987; Oliver, 1990; Foster & Meinhard, 2002）。此現象的解釋在香港的社會企業之運作上明顯獲得支持。（見表 28）

## (二十九) 在經營「產銷營業」上，與企業合作的內涵

進一步探究香港的社會企業與一般企業機構的合作內涵，受訪機構強調，「與企業合作生產或使用其銷售通路，例如產品製作、企業代售組織產品、提供產品予組織販售」(27.7%)為香港社會企業與營利組織合作最頻繁的項目；其次是「企業購買所生產之產品或服務」(23.4%)、「企業提供銷貨的地點、場地等設備」(23.4%)；再其次是「與企業合作進行機構內的員工訓練」(19.1%)、「協助企業訓練員工並就業」(19.1%)、「與企業合作進行產品之研發」(19.1%)，以及「企業提供志願服務人力，協助生產與銷售」(19.1%)；最後則是「企業提供經費贊助（如，聯名卡、定期或不定期捐款、裝修費用、銷售比例的回饋）」(12.8%)與「企業提供較低成本的原物料」(10.6%)。惟本次調查顯示，在香港，社會企業與營利組織較為複雜、深層的合作關係並未浮現出來，例如「企業提供（社會企業）專業人力進駐」(0.0%)以及「企業參與（社會企業）機構的決策制訂，如參與董事會」(2.1%)。(見表 29)

## (三十) 若有與企業合作，則促成合作的因素

進一步探究香港的社會企業與營利的企業組織合作，最看重的幾個特質為何？受訪機構強調，香港的社會企業與營利的企業組織合作，最看重的幾個特質依序是：(1)「企業認同本機構的理念與產品」(59.6%)；(2)展現高度社會責任的企業(44.7%)；(3)「企業與本機構有良好互動經驗」(36.2%)；(4)「企業形象、知名度良好」(31.9%)；(5)「企業的管理、生產技術與經驗符合機構需求，且願意分享之」(17.0%)；(6)「企業的產品(服務)品質良好」(17.0%)等。(見表 30)此結果顯示，香港的社會企業在尋求與營利的社會企業合作時，最為重視的是，企業是否能認同本組織的理念與產品、是否展現高度的企業社會責任、企業過往與本組織是否有良好的互動經驗，以及企業是否有好的形象與知名度；其次重視的是，企業的管理、生產技術與經驗符合本組織的需求，且也願意分享之，同時企業的產品品質良好等。

表 28：香港-社會企業經營「產銷營業」過程中是否曾與一般企業有合作的經驗

	個數	百分比
(1) 有	33	70.2
(2) 沒有	14	29.8
合計	47	100.0

表 29：香港-社會企業在經營「產銷營業」上，與企業合作的內涵

	個數	百分比
(1) 與企業合作進行機構內的員工訓練	9	19.1
(2) 協助企業訓練員工並就業	9	19.1
(3) 與企業合作生產或使用其銷售通路（產品製作、企業代售組織產品、提供產品予組織販售）	13	27.7
(4) 與企業合作進行產品之研發	9	19.1
(5) 企業參與機構的決策制訂（如參與董(理)事會）	1	2.1
(6) 企業提供經費贊助（如，聯名卡、定期或不定期捐款、裝修費用、銷售比例的回饋）	6	12.8
(7) 企業提供經營財務管理策略	1	2.1
(8) 企業提供專業人力進駐	0	0
(9) 企業提供志願服務人力，協助生產與銷售	9	19.1
(10) 企業提供銷貨的地點、場地等設備	11	23.4
(11) 企業提供較低成本的原物料	5	10.6
(12) 為企業組織代工產品（製作、包裝、加工等）	3	6.4
(13) 企業購買所生產之產品或服務	11	23.4
(14) 其他	4	8.5

\*可複選；N=47

表 30：香港-社會企業與營利企業合作，重視合作的企業具有之特質

	個數	百分比
(1) 企業形象、知名度良好	15	31.9
(2) 展現高度社會責任的企業	21	44.7
(3) 企業認同本機構的理念與產品	28	59.6
(4) 企業具有良好的通路系統	2	4.3
(5) 企業與本機構有良好互動經驗	17	36.2
(6) 機構熟識企業老闆或高階主管	5	10.6
(7) 企業的管理、生產技術與經驗符合機構需求，且願意分享之	8	17.0
(8) 企業的產品(服務)品質良好	8	17.0
(9) 企業為跨國性質的組織	5	10.6
(10) 企業具一定的資產規模	2	4.3
(11) 其他	3	6.4

\*可複選；N= 47

### (三十一) 香港的企業組織對於社會企業的支持程度？

整體而言，在香港，有三成三（33.3%）的受訪者認為企業組織「非常支持」與「支持」社會企業；僅有一成五（15.1%）認為企業組織「非常不支持」與「不支持」社會企業。整體來看，受訪者認為香港的營利企業組織多數較支持社會企業；不過，卻有高達五成二的（51.5%）受訪者無法判斷，意謂有一半的受訪社會企業不確定香港的企業組織是否支持社會企業。（見表 31）

表 31：整體而言，香港的企業組織對於社會企業的支持程度

	個數	百分比
(1) 非常支持	0	0
(2) 支持	11	33.3
(3) 無法判斷	17	51.5
(4) 不支持	4	12.1
(5) 非常不支持	1	3.0
合計	33	100.0
遺漏值	14	

## 四、社會企業的效應

### (三十二) 社會企業在「社會面」所獲得之效益為何？

香港的社會企業在經營上所獲得的「正面效應」方面，可分為社會面與經濟面兩部分。在「社會面」上的效益，受訪機構認為「帶動社會價值的改變」的效應最高（61.7%），其次為「增加弱勢族群就業機會」（59.6%），依序為「擴大機構的社會網絡連結」（55.3%）、「增加服務對象職場實習機會」（53.2%），以及「增加服務對象日後進入競爭性職場的信心與能力」（51.1%）及「能提供服務對象更適切的服務」（48.9%）。（見表 32）此結果顯示，在香港，經營社會企業在「社會面」獲得的效益，在組織與社會結構面上的「帶動社會價值的改變」以及「擴大機構的社會網絡連結」，與為弱勢族群增加就業機會、提供服務對象更適切的服務，以及增強其日後進入競爭性職場的信心與能力等效應是等量齊觀的。

表 32：香港-社會企業在「社會面」所獲得之效益

	個數	百分比
(1) 易於實踐組織的公益使命	22	46.8
(2) 能提供服務對象更適切的服務	23	48.9
(3) 增加服務對象日後進入競爭性職場的信心與能力	24	51.1
(4) 增加弱勢族群的就業機會	29	61.7
(5) 帶動社會價值的改變	28	59.6
(6) 增加服務對象職場實習機會	25	53.2
(7) 擴大機構的社會網絡連結	26	55.3
(8) 提供社區居民參與產品與服務生產過程的機會	9	19.1
(9) 提升社區居民的凝聚力與認同感	14	29.8
(10) 社區環境與周遭的生態景觀獲得實質改善	8	17.0
(11) 其他	3	6.4

\*可複選；N= 47

### （三十三）社會企業在「經濟面」所獲得之效益為何？

至於香港社會企業在「經濟面」上所獲得的效益，有六成六（66.0%）的受訪機構認為「增加弱勢族群的所得收入」的效應最高，其次為「提高機構的知名度」（63.8%）以及「充實機構的自給自足能力」（40.4%）。此外，也有「促進社區的產業發展」（25.5%）與「機構的營收已逐年增加」（19.1%）的效益。由此結果顯示，香港的社會企業在「經濟面」所獲得的效益，強調經營社會企業將為可增加弱勢族群的所得收入、充實機構的自給自足能力以及提高機構的知名度。此結果意謂香港社會企業務實看待經營社會企業的正面效益，既強調利他行為（altruistic behavior）的重要性，亦不忘利己，期盼機構能在財務上自己自足並提升機構的能見度與知名度。（見表 33）

表 33：香港-社會企業在「經濟面」所獲得之效益

	個數	百分比
(1) 增加弱勢族群的所得收入	31	66.0
(2) 提高機構的知名度	30	63.8
(3) 充實機構的自給自足能力	19	40.4
(4) 增加政府補助與委託款	5	10.6
(5) 增加機構的大眾捐款	0	0
(6) 提高機構員工的薪資福利水平	5	10.6
(7) 促進社區的產業發展	12	25.5
(8) 機構的營收已逐年增加	9	19.1
(9) 其他	3	6.4

\*可複選；N= 47

### (三十四) 社會企業在「社會面」所產生之負面影響

討論香港的社會企業之「負面效應」方面亦可分為「社會面」與「經濟面」。在「社會面」上，有六成六（66.0%）的受訪機構不認為社會企業經營產銷營業單位具有任何「社會面」的負面效應。其他的負面效應的比重皆在 10.0% 以下。（見表 34）

表 34：香港-社會企業在「社會面」所產生之負面影響

	個數	百分比
(1) 組織的公益宗旨遭受質疑	4	8.5
(2) 排擠了機構對案主原有的服務	1	2.1
(3) 減少弱勢團體的就業機會	1	2.1
(4) 減少職場實習的機會	0	0
(5) 相類似的企業組織質疑產品或服務競爭的公平性	4	8.5
(6) 減少社會網絡的連結	3	6.4
(7) 難以提升社區居民的凝聚力與認同感	3	6.4
(8) 難以提供社區居民參與產品與服務生產過程的機會	1	2.1
(9) 難以實質改善社區的環境與周遭生態景觀	1	2.1
(10) 不認為有任何負面效應	31	66.0
(11) 其他	2	4.3

\*可複選；N= 47

### (三十五) 社會企業在「經濟面」所產生之負面影響

至於香港的社會企業在「經濟面」所產生的主要負面影響，有近四成三（42.6%）的受訪機構不認為有任何負面效應。其次的負面效應則是「產銷營業單位的虧損使得機構的財務赤字逐年增加」（23.4%）。（見表 34）

表 35：香港-社會企業在「經濟面」所產生之負面影響

	個數	百分比
(1) 因虧損而減少弱勢族群的所得收入	2	4.3
(2) 大眾捐款意願降低以致捐款減少	3	6.4
(3) 產銷營業單位的虧損使得機構的財務赤字逐年增加	11	23.4
(4) 政府補助或委託款減少或難以申請	4	8.5
(5) 難以提高機構員工的薪資福利水平	7	14.9
(6) 難以促進社區產業的發展	5	10.6
(7) 不認為有任何負面效應	20	42.6
(8) 其他	2	4.3

\*可複選；N= 47

## 第三部份：臺灣與香港的調查數據之比較分析

### 一、社會企業組織的緣起與概況

#### (一) 產銷營業單位的起始時間

受訪社會企業在臺灣經營產銷營業單位的起始時間，以 2006 年至 2010 年之間（35.2%）為最多，而 2011 年迄今亦有近三成（27.8%）。若從 2001 年算起迄今為止，有高達八成三（83.4%）的社會企業組織在此期間成立產銷營業單位。此現象與臺灣在這一段期間的失業率攀升，政府亟欲透過各項相關的勞動與社福政策與方案讓 NPO 開發工作機會，也間接促使 NPO 從事產銷營業有關。然而 NPO 服務日趨多樣化、資源競爭之下，資金取得不易、民眾捐款減少，也造成 NPO 積極思考開創自營收入。

反觀社會企業在香港設置產銷營業單位的起始時間，最多為「2011 年以後迄今」（37.0%）的這段時間，而 2006-2010 年期間亦有三成（30.4%）；換言之，從 2006 年迄今為止的這段時間，有近七成（67.4%）的受訪社會企業單位設置經營產銷營業單位。而同樣的期間，台灣也有七成三的社會企業（73.0%）設置了產銷營業單位，顯見台港的社會企業在這方面展現了相似的發展步調。

表 1：臺、港社會企業設置產銷營業單位之起始時間

	臺灣 (n=108)	香港 (n=47)
(1) 1990 年之前	3.7	2.2
(2) 1991- 1995 年之間	4.6	2.2
(3) 1996- 2000 年之間	8.3	13.0
(4) 2001- 2005 年之間	20.4	15.2
(5) 2006-2010 年之間	35.2	30.4
(6) 2011 年迄今	27.8	37.0

## (二) 設立「產銷營業」單位之目的

臺灣與香港的社會企業為何要設置產銷營業單位，其目的為何呢？臺灣的受訪社會企業表示，其設立的主要目的包括「創造弱勢團體就業機會」(70.9%)、「充實機構自給自足的能力」(62.7%)、「提昇弱勢團體就業者的收入」(60.9%)、「提供職業訓練」(56.4%) 以及「增進弱勢團體的社會適應能力」(55.5%)。而香港的社會企業設立之主要目的，包括「創造弱勢團體就業機會」(72.3%)、「增進弱勢團體的社會適應能力」(53.2%)、「提供職業訓練」(48.9%)、「提升弱勢團體就業者的收入」(34.0%) 以及「藉此倡導、維護所珍視的社會價值與理念」(34.0%)。在這方面，臺灣社會企業的情況大致相同，其設立的主要目的包括「創造弱勢團體就業機會」(70.9%)、「充實機構自給自足的能力」(62.7%)、「提昇弱勢團體就業者的收入」(60.9%)、「提供職業訓練」(56.4%) 以及「增進弱勢團體的社會適應能力」(55.5%)。

以上的台港數據顯示，臺灣社會企業設立產銷營業單位的目的，除了為創造弱勢團體就業機會、提供職訓、增進收入與其社會適應的能力之外，也考慮增進組織本身的財務自給自足能力，以拓展財源；反之，雖然香港社會企業強調就業和改善經濟收入，但香港在營運發展上呈現商業化趨勢，組織本身財務自給自足被視為必要能力，因此不將此設為發展方向。此外，香港的社會企業亦重視倡導、維護所珍視的社會價值與理念，此現象顯示，香港已經從實質改善弱勢者生活品質，提升至更鉅視的社會大眾價值觀念的改變。

表 2：臺、港社會企業設立「產銷營業」單位之目的

	臺灣 (n=108)	香港 (n=47)
(1) 提供職業訓練	56.4	48.9
(2) 創造弱勢團體就業機會	70.9	72.3
(3) 提升弱勢團體就業者的收入	60.9	34.0
(4) 增進弱勢團體的社會適應能力	55.5	53.2
(5) 滿足弱勢團體個別之需要 (如復健、彈性工作等)	26.4	23.4
(6) 滿足特定群體個別之需要 (如老人、身障者的就醫與購物)	9.10	27.7
(7) 舒緩社區的社會及經濟問題	30.9	27.7
(8) 有助於社區發展的活化	40.9	17.0
(9) 藉此倡導、維護所珍視的社會價值與理念	26.4	34.0
(10) 充實機構自給自足的能力	62.7	27.7
(11) 提升機構的知名度	20.9	19.1
(12) 增加機構的經費收入	41.8	17.0
(13) 生態環境的保護	20.9	31.9
(14) 可向政府申請相關的經費補助	28.2	12.8
(15) 其他	0.0	6.4

### (三) 主要的服務對象

在臺灣，受訪的社會企業，其主要的服務對象以身心障礙者為主 (60.0%)，其次為有社區居民 (40.0%)。此結果顯示臺灣多數的社會企業組織主要服務各種不同類型的身心障礙者，其中比例最高的為「智能障礙」(40.4%)、「肢體障礙」與「多重障礙」(32.1%)，以及「自閉症」(27.5%)。而此現象也說明了臺灣的社會企業強調以遭受社會排除 (social exclusion) 的身心障礙弱勢團體為服務提供的對象，因此在臺灣，工作整合型的社會企業設置庇護工場或庇護商店也較多。反觀在香港，社會企業提供服務的對象是相當多樣性的，包括了社區居民 (46.8%)、中低收入者 (42.6%)、兒童、青少年 (40.4%)、康復服務對象 (38.3%)，以及婦女 (36.2%)、失業者 (31.9 %)、單親家庭 (31.9 %)、老人 (29.8%) 等。整體而言，兩地的差異似乎是政府政策所造成的結果，香港的社會企業係針對政府既定的福利提供對象，扮演補足的角色；而臺灣則是由政府的資源釋出，以提供身心障礙服務為宗旨，在此影響下，提供身心障礙的社會企業組織自然增加。

表 3：臺、港社會企業的主要服務對象

	臺灣 (n=108)	香港 (n=47)
(1) 身心障礙者	60.0	38.3
(2) 社區居民	40.0	46.8
(3) 原住民	13.6	8.5
(4) 婦女	22.7	36.2
(5) 失業者	17.3	31.9
(6) 老人	26.4	29.8
(7) 中、低收入者	27.3	42.6
(8) 兒童、青少年	23.6	40.4
(9) 藥物成癮（戒毒）	0.90	10.6
(10) 更生人	3.60	19.1
(11) 新移民配偶	14.5	19.1
(12) 外籍勞工	2.70	4.3
(13) 單親家庭	20.0	31.9
(14) 街友	1.80	4.3
(15) 公益組織	9.10	8.5
(16) 長期病患者	5.50	12.8
(17) 其他	5.50	17.0

#### （四）產銷營業單位之運作形式

##### 臺灣：

有關台灣社會企業之運作形式方面，若以「產銷與服務內容」區分，受訪機構指出以「產品製作」為最多（67.3%），其次為「餐飲服務」（49.1%），再次之為「生態、觀光導覽」（28.2%），第四則為「清潔服務」（22.7%）。前二項運作形式在 2006 年與 2010 年的兩次調查以及本次的調查皆維持不變，惟「生態、觀光導覽」與「清潔服務」的運作形式有愈來愈受到組織青睞的趨勢。在個數方面，「產品製作」的平均數是 2.34 個，「餐飲服務」是 1.81 個，「生態、觀光導覽」是 1.77 個，以及「清潔服務」的 1.64 個。由本次調查結果顯示，各類型的社會企業的個數之平均數並不高，普遍在 1.0 到 3.0 之間，尤其眾數與中位數大多為 1 的情形，意謂臺灣社企組織的產銷營業單位的規模較小。

##### 香港：

香港社會企業之運作形式，依「產銷與服務內容」區分，以設立「產品製作及銷售」（44.7%）的機構最多，其次為「餐飲服務」（27.7%），再次之為「個人護理服務」（17%）及資源回收服務（14.9%）、生態觀光導覽（12.8%）。前二項

運作形式在 2006 年與 2010 年的兩次調查以及本次的調查皆維持不變，惟「個人護理服務」、「資源回收服務」以及「生態觀光導覽」的運作形式有愈來愈受到組織青睞的趨勢。在個數方面，「產品製作及銷售」的平均數是 2.8 個，「餐飲服務」是 2.0 個，「個人護理服務」是 1.87 個，以及「資源回收服務」的 1.57 個。

表 4：臺、港社會企業產銷與服務內容

	香港		臺灣	
	設置的百分比 (n=47)	平均設置數目	設置的百分比 (n=109)	平均設置數目
(1) 餐飲服務	27.7	2.00	49.1	1.81
(2) 產品製作	44.7	2.81	67.3	2.34
(3) 清潔服務	12.8	1.00	22.7	1.64
(4) 護理服務	17	1.88	3.6	1.00
(5) 居家服務	12.8	1.50	5.5	1.50
(6) 資金、專業技術	4.3	1.00	1.8	1.00
(7) 生態、觀光導覽	12.8	1.00	28.2	1.77
(8) 場地提供	14.9	1.57	18.2	1.10
(9) 資源回收服務	0	0.00	11.8	1.31
(10) 其他	0	0.00	3.6	2.25

### （五）主要的經費收入

#### 臺灣：

在臺灣社會企業的主要經費收入方面，有高達八成（80.0%）的受訪社會企業表示，其主要的經費收入來源是「政府補助及委託款」，其次是「產銷營業收入」（70.9%）。反之，僅有四成（40.0%）的受訪機構表示，「一般捐款」是其主要的經費收入，而表示有「會費收入」的機構僅有二成（20.9%）。此結果顯示對目前臺灣的社會企業而言，「政府補助與委託款」與「產銷營業收入」才是其最重要的兩項經費收入來源。尤其值得注意的是，「產銷營業收入」已緊跟在「政府補助與委託款」之後，充分展現了臺灣社會企業追求財務自主、持續發展的企圖心。

#### 香港：

在主要經費收入方面，有八成比例的香港社會企業指出，其主要的經費收入

來源是「社會企業收入」(80.9%)，其次才是「政府補助及委託款」(21.3%)；再次之則是「一般捐款」(19.1%)。不過社會企業收入佔有八成，顯示香港社會企業越來越少依賴政府資助及捐款，主要原因有兩個；第一為基於香港政府十分重視自由市場及積極不干預政策，因此政策及體制並未配合社會企業的發展，而社會企業只能透過面對市場營運以賺取收入；第二為近年以社會創業精神為主的倡議者反對依賴政府資助及提倡以商業模式營運社會企業，鼓勵不少獨立運作之社會企業成立有關。

表 5：臺、港社會企業的主要經費收入

	臺灣 (n=110)	香港 (n=47)
(1) 產銷營業收入	70.9	80.9
(2) 一般捐款	40.0	19.1
(3) 政府補助及委託款	80.0	21.3
(4) 會費收入	20.9	2.1
(5) 銀行存款的孳息	5.50	0.0
(6) 股本收入	0.90	4.3
(7) 其他收入	0.90	6.4

## (六) 年度營業金額

### 臺灣：

臺灣社會企業的年度營業金額方面，受訪機構指出，其年度營業規模以「100 萬元以下」(35.5%) 為主，其次為「101 萬-300 萬」(31.8%)，再其次為「1001 萬-5000 萬」(10.3%)。若將營業規模「100 萬元以下」、「101 萬-300 萬」，以及「301 萬-500 萬」加總，顯示有近七成五 (74.8%) 的臺灣社會企業的年度營業金額是在 500 萬以下，意謂小規模的社會企業組織較多。不過，我們也發現年度營業金額在「1001 萬-5000 萬」、「5001 萬-1 億」，以及「1 億以上」的所謂中規模以及大規模的社會企業也佔了近一成七的比例 (16.8%)。

### 香港：

在年度營業金額方面，香港社會企業的年度營業規模較為分散，有二成八 (27.9%) 的受訪機構表示以「251 萬-1250 萬港元」為主，其次為「25 萬港元以下」(23.3%)，再其次為「76 萬-125 萬之間」(18.6%)。若將營業規模「251 萬-1250

萬」與「1251 萬- 2500 萬」加總，顯示有三成（30.2%）的香港社會企業的年度營業金額是在 251 萬至 2500 萬元之間，意謂較大規模的社會企業在香港依舊佔了顯著的比例。

表 6：臺、港「社會企業」年度營業金額（美金）

	臺灣 (n=107)	香港 (n=43)
(1) 33,330 (含) 以下	35.5	23.3
(2) 33,331- 100,000	31.8	14.0
(3) 0.10 M-0.16 M	7.5	18.6
(4) 0.16 M -0.33 M	8.4	9.3
(5) 0.33 M -1.66 M	10.3	27.9
(6) 1.66 M - 3.33 M	2.8	2.3
(7) 3.33 M 以上	3.7	4.7
合計	100.0	100.0
遺漏值	3	4

### （七）「產銷營業」單位最近一年的營收狀況

#### 臺灣：

有關臺灣社會企業的最近一年的營收狀況，就整體的營收來看，相對多數的受訪社會企業表示其整體的營收為「已有盈餘」（36.7%），其次為「損益平衡」（33.9%），再其次則為「呈現虧損」（29.4%）。此數據顯示臺灣社會企業在近一年來的營收狀況表現頗佳，七成以上（70.6%）已有盈餘或是損益平衡。然而若將政府的資源補助因素納入，則受訪機構在排除政府的補助之後，指出其營收狀況「呈現虧損」的比例最高（63.0%），而「已有盈餘」和「損益平衡」分別下降為 16.0%與 21.0%。由此結果可以發現，當前台灣的社會企業之經營尚處於發展初期，若沒有獲得政府的資源溢注，以目前台灣社會企業的經營條件，實難以達成可持續性（sustainability）的目標。

#### 香港：

有關香港的社會企業最近一年的營收情形，有四成四受訪機構（43.5%）表示，其整體的營收為「損益平衡」，其次有三成三表示（32.6%）「呈現虧損」，而表達其「已有盈餘」者最少（23.9%）。然而若將政府的經費補助因素考量近來，

則受訪機構在排除政府的補助之後，表達「呈現虧損」的比例卻是最高(50.0%)，而「損益平衡」和「已有盈餘」則分別為29.2%與20.8%。由此一結果可以發現，在香港，已有近一半的社會企業組織認為可靠自身經營達到盈餘或收支平衡；然而也確實有部份仍需依靠政府的經費資助，才得以維繫下去。

表 7：臺、港「社會企業」整體的營收狀況

	臺灣 (n=109)	香港 (n=46)
(1) 已有盈餘	36.7	23.9
(2) 呈現虧損	29.4	32.6
(3) 損益平衡	33.9	43.5
合計	100.0	100.0
遺漏值	1	1

表 7-1：臺、港社會企業扣除政府相關單位經費補助後之營收狀況

	臺灣 (n=100)	香港 (n=24)
(1) 已有盈餘	16.0	20.8
(2) 呈現虧損	63.0	50.0
(3) 損益平衡	21.0	29.2
合計	100.0	100.0
遺漏值	10	24

### (八) 如何運用「產銷營業」的收入

臺灣：

有關臺灣社會企業的「產銷營業」收入之運用方面，受訪機構表示，以「繼續投入在該『生產與服務銷售』的開發上」(59.1%)的比例最高，其次為「歸入機構總收入統籌辦理」(45.5%)，第三為「將部分收入運用於員工的『績效獎金』」(44.5%)。此外，也有近三成表示「將部分收入做為社區公益慈善活動之用」(28.2%)。此一結果顯示，台灣的社會企業對於收入的運用上，雖然依舊重視在社會性的目標，因此從產銷營業所獲得的收入多為劃歸機構統籌運用或用於員工的福利上；然而有助於產銷營業持續發展與能力提升的經濟性目標亦相當重視，此說明了為何「繼續投入在該『生產與服務銷售』的開發上」在本次的調查中名列前茅的原因。

香港：

有關香港社會企業的「產銷營業」收入之運用方面，高達八成以上(83.0%)

受訪機構表示「繼續投入在該「社會企業」的開發上」，其次為「將部分收入運用於員工的『績效獎金』」(29.8%)，第三為「歸入機構總收入統籌辦理」(25.5%)。此結果顯示，香港的社會企業對於收入的運用，比較重視在經濟性的目標，繼續開發或擴大經營事業上，其次則強調運用於社會性目標。

表 8：臺、港社會企業如何運用「產銷營業」的收入

	臺灣 (n=110)	香港 (n=47)
(1) 歸入機構總收入統籌辦理	45.5	25.5
(2) 獨立進行其他的運用（如實驗性、創發性方案）	12.7	14.9
(3) 繼續投入在該「生產與服務銷售」的開發上	59.1	83.0
(4) 依比例分配，部分歸入機構統籌辦理、部份繼續投入該生產與服務銷售上	40.0	19.1
(5) 將部分收入運用於員工的「績效獎金」	44.5	29.8
(6) 將部分收入運用於社員或股東的「分紅」	4.50	8.5
(7) 將部分收入儲存或信託，以做為員工日後的就業或創業輔導基金	8.20	2.1
(8) 將部分收入做為社區公益慈善活動之用	28.2	17.0
(9) 其他	1.80	8.5

## 二、產銷營業的經營管理

### （九）主要銷售與服務對象

臺灣：

有關臺灣社會企業的銷售對象方面，受訪機構指出，「一般消費者」(93.5%)仍舊是其最主要的銷售對象，其次為「政府單位」(60.2%)，第三為「企業公司」(51.9%)。其餘的銷售對象尚包括「社會弱勢群體」(13.9%)、「機構自身的職工、眷屬、志工」(28.7%)、及「社員或會員」(19.4%)，惟所佔的比例皆不高。此一結果顯示，臺灣的社會大眾仍然是社會企業最主要的銷售訴求對象，而政府單位之所以成為重要的銷售對象，應與台灣有關「身心障礙者權益保障法」及「優先採購身心障礙福利機構團體或庇護工場生產物品及服務辦法」有關，該二項法規要求政府至少必須有百分之五的年度採購物品比例向身心障礙團體進行採購。

香港：

有關香港社會企業的銷售對象方面，受訪機構指出，「一般消費者」(87.2%)仍舊是其最主要的銷售對象，其次為「企業公司」(44.7%)，第三為「社會弱勢群體」(29.8%)。此一結果顯示在香港，社會大眾仍然是社會企業最主要的銷售訴求對象，然而在市場競爭激烈之下，會尋求企業公司為銷售對象，以拓展客源。

表 9：臺、港社會企業的主要銷售與服務對象

	臺灣 (n=108)	香港 (n=47)
(1) 一般消費者	93.5	87.2
(2) 政府單位	60.2	14.9
(3) 企業公司	51.9	44.7
(4) 社會弱勢群體	13.9	29.8
(5) 機構自身的職工、眷屬、志工	28.7	14.9
(6) 社員或會員	19.4	14.9
(7) 其他 (請說明)	0.0	17.0

#### (十) 主要的銷售管道

臺灣：

至於臺灣社會企業的銷售與服務的管道方面，受訪機構表示，最主要的管道有三，分別是「架設網站，提供網路購物」(52.8%)、「透過政府協助銷售」(46.3%)、以及「機構內部單位自銷」(45.4%)。再者，其他管道諸如「在庇護工場或庇護商店進行銷售」、「園遊會義賣」、「社區人際互動網絡行銷」等，均有三成以上的受訪社會企業單位表示會採取該種方式進行銷售與服務。整體而言，隨著台灣社會的網路的普及化，「架設網站，提供網路購物」成為銷售的最重要管道；而透過政府單位的協助銷售社會企業的產品或服務也一直扮演重要的角色。此外，本次調查數據更顯示，台灣的社會企業在運用銷售與服務的管道已相當多元化。

香港：

有關香港的社會企業銷售與服務的管道方面，受訪機構指出，前三者分別為「社區人際互動網絡行銷—口碑！」(55.3%)、「社區定期/不定期市集銷售」(42.6%)、以及「在工場或商店進行銷售」(40.4%)。另外，其他管道諸如「架設網站，提供網路購物」、「與其他組織合作販售產品與服務」、「於一般商店寄賣（如

便利商店)」等，均有二成以上的社會企業單位表示會採取該種方式進行銷售與服務。整體而言，香港社會企業藉由人際互動成為最重要的銷售管道；此外，香港的社會企業運用銷售與服務管道也逐漸多元化。

表 10：臺、港社會企業的主要銷售與服務管道

	臺灣 (n=108)	香港 (n=47)
(1) 在庇護工場或庇護商店進行銷售	37.0	40.4
(2) 機構內部單位自銷	45.4	12.8
(3) 架設網站，提供網路購物	52.8	29.8
(4) 於一般商店販售 (如便利商店)	12.0	23.4
(5) 透過政府協助銷售	46.3	10.6
(6) 與其他組織合作販售產品與服務	27.8	25.5
(7) 社區人際互動行銷—好口碑！	38.9	55.3
(8) 社區定期/不定期的市集銷售	33.3	42.6
(9) 園遊會義賣	40.7	2.1
(10) 其他	0.0	12.8

#### (十一) 在「產銷營業」的經營管理上所面臨的挑戰

臺灣：

有關臺灣社會企業在經營管理上所面臨的挑戰，受訪機構認為「負責管理/運作『產銷營業』的領導階層之相關經營知識技巧與經驗不足」是其投入社會企業最大的挑戰的比例最高，近五成一 (51.4%)；其次為「難以適時取得足夠的資金，限制了『產銷營業』的發展」(48.6%)；再其次為「難以引進兼具公益理念與經營管理知識之專業人才」(38.3%)；最後則為「社會大眾對於非營利組織經營產銷事業缺乏瞭解及認同」和「難以開發產品的行銷管道」(兩項均為 37.4%)。此一結果明顯指出，現臺灣的社會企業之營運有四方面的挑戰必須克服，首先是人力資源，特別是領導與經營管理的人才，其次則是財務資源的挑戰，再其次是社會對於社會企業運作與經營的正當性認同的缺乏，最後則是行銷管道開發的不易。

香港：

有關香港社會企業在經營管理上所面臨的挑戰，受訪機構認為機構「難以適時取得足夠的資金，限制了『社會企業』的發展」是其投入社會企業最大的挑戰的比例最高 (59.6%)；其次認為「『社會企業』單位選址困難，影響其順利運作」

(46.8%); 第三為「負責管理/運作『社會企業』的領導階層之相關經營知識技巧與經驗不足」(44.7%); 然而也有三成以上的受訪機構表示，「最低工資的要求，增加機構人事成本」(34.0%)、「社會大眾對於非營利組織經營產銷事業缺乏瞭解及認同」(31.9%)、「難以引進兼具公益理念與經營管理知識之專業人才」(31.9%)等項目是其經營管理上所面臨的挑戰。此結果明顯指出，香港的社會企業之營運有三方面的挑戰必須克服，首先是財務資源，其次則是人力資源，特別是領導與經營管理的人才，第三則是相關法令的限制，間接影響了機構的成本。

表 11：臺、港社會企業在「產銷營業」的經營管理上所面臨的挑戰

	臺灣 (n=107)	香港 (n=47)
(1) 負責管理/運作「產銷營業」的領導階層之相關經營知識、技巧與經驗不足	51.4	44.7
(2) 難以適時取得足夠的資金，限制了「產銷營業」的發展	48.6	59.6
(3) 社會大眾對於非營利組織經營產銷事業缺乏瞭解及認同	37.4	31.9
(4) 法令限制，例如就服員與社工人數要求、庇護工場員工薪資條件設限等	32.7	12.8
(5) 勞基法的基本工資要求，增加機構人事成本	30.8	34.0
(6) 「產銷營業」單位選址困難，影響其順利運作	7.5	46.8
(7) 難以尋找「營利」或「非營利」組織的合作伙伴	12.1	19.1
(8) 同性質機構面臨的競爭壓力	17.8	27.7
(9) 難以開發產品的行銷管道	37.4	27.7
(10) 難以引進兼具公益理念與經營管理知識之專業人才	38.3	31.9
(11) 員工難以認同組織經營「產銷營業」以賺取營收的理念	9.3	8.5
(12) 員工流動率過高	19.6	27.7
(13) 可能喪失非營利組織免稅地位	13.1	4.3
(14) 其他	0.9	8.5

## （十二）成立「產銷營業」單位以來，在組織架構上的改變

臺灣：

在臺灣，社會企業自成立產銷營業單位以來，在組織架構上有無改變？有將近六成四 (63.9%) 受訪機構表示，成立「產銷營業」單位後，組織架構上有所因應而做出改變；不過，也有三成六 (36.1%) 表示並無進行組織架構上的改變。

香港：

在香港，社會企業自成立產銷營業單位以來，在組織架構上有無改變？有將近五成三（53.2%）受訪機構表示，成立「產銷營業」單位後，組織架構上有所因應而做出改變；不過，也有四成七（46.8%）表示並無進行組織架構上的改變。

表 12：臺、港社會企業為因應「產銷營業」單位設置，在組織架構上的改變

	臺灣 (n=108)	香港 (n=47)
(1) 有	63.9	46.8
(2) 沒有	36.1	53.2
合計	100.0	100.0
遺漏值	2	0

### （十三）因應「產銷營業」單位而在組織架構上有所改變

臺灣：

有關臺灣的社會企業投入產銷營業運作，是否會因應此一單位的設置而有所調整，表 13 顯示受訪者中有將近四成（37.0%）已經「設立專責單位（如生產事業部、產銷委員會…）與組織中其他部門做出專業分工，並互相配合」；然而，也有兩成三（23.1%）表示「並未成立專責單位，由機構的行政管理部門直接綜合規劃辦理」。此外，有一成（10.2%）的受訪機構指出，他們已成立營利性質的「公司」，由其獨立負責該營業項目，再以盈收回饋母機構或贊助其他公益團體。最後，僅有極少（不到 5%）的受訪機構表示，其「並未成立專責單位，但在董事會（理）事會下設類似「營業銷售輔導諮詢委員會」的任務編組單位，以協助行政管理部門綜合規劃辦理營銷事務」。

香港：

有關香港的社會企業投入產銷營業運作，是否會因應此一單位的設置而有所調整，表 13 顯示受訪者中有將近五成（45.5%）已經「設立專責單位（如生產事業部、產銷委員會…）與組織中其他部門做出專業分工，並互相配合」；然而，也有兩成三（22.7%）表示「並未成立專責單位，由機構的行政管理部門直接綜合規劃辦理」。此外，有將近二成（18.2%）的受訪機構指出，已成立營利性質的「公司」，由其獨立負責該營業項目，再以盈收回饋母機構或贊助其他公益團體。

最後，也有一成四（13.6%）的受訪機構表示，其「並未成立專責單位，但在董（理）事會下設類似「營業銷售輔導諮詢委員會」的任務編組單位，以協助行政管理部門綜合規劃辦理營銷事務」。

表 13：臺、港社會企業為因應「產銷營業」單位的設置，而在組織架構上的改變

	臺灣 (n=69)	香港 (n=22)
(1) 設立專責單位（如生產事業部、產銷委員會...）與組織中其他部門做出專業分工，並互相配合。	37.0	45.5
(2) 並未成立專責單位，由機構的行政管理部門直接綜合規劃辦理。	23.1	22.7
(3) 並未成立專責單位，但在董（理）事會下設類似「營業銷售輔導諮詢委員會」的任務編組單位，以協助行政管理部門綜合規劃辦理營銷事務。	3.7	13.6
(4) 成立營利性質的「公司」，由其獨立負責該營業項目，再以盈收回饋母機構或贊助其他公益團體。	10.2	18.2

#### （十四）決策與執行部門如何因應「產銷營業」而做出調整

臺灣：

臺灣的社會企業在投入社會企業的經營後，決策單位是否因而有所調整也是本研究所關懷的議題，在調查研究中分別針對董（理）事會、執行長（總幹事、秘書長）以及社會企業單位主管三方面進行瞭解。有關董（理）事會的組成調整方面，高達七成六（75.5%）的受訪機構表示，其並未因為社會企業單位的成立而進行董（理）事會的組織調整。然而，也有近二成四（23.5%）的受訪者強調其因應之道是「指定董事一或數人專責督導產銷營業的業務發展」。

在執行長（總幹事、秘書長）的調整方面，有將近五成（48.6%）的受訪機構表示其「目前的執行長（總幹事、秘書長）雖無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長，但已利用空餘時間積極進修相關的管理知識」；然而，仍有近四成（38.1%）表示其「目前的執行長（總幹事、秘書長）並無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長」。此外，亦有將近二成（17.1%）的受訪者強調，其機構已「聘請具有商業企管相關背景的執行長（總幹事、秘書長）」以及一成三（13.1%）表示其機構會「增聘具有商業企管相關背景的副執行長（副總幹事、副秘書長）」，

專責產銷營業的業務」。

有關部門主管部分，其中受訪機構表示「目前的部門主管雖無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長，但已利用空餘時間積極進修相關的管理知識」的比例最高（41.9%），其次則是「目前的部門主管並無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長」（27.6%）。不過，也分別有二成六（25.7%）與二成三（22.9%）的受訪機構強調會「聘請具有與該營業產品或服務專業相關背景的部門主管」以及「聘請具有商業企管相關背景的部門主管」。

香港：

香港的社會企業在投入社會企業的經營後，決策單位是否因而有所調整也是本研究所關懷的議題，在調查研究中分別針對董（理）事會、執行長（總幹事、秘書長）以及社會企業單位主管三方面進行瞭解。有關董（理）事會的組成調整方面，有四成五（44.7%）的受訪機構表示並未因為產銷營業單位的成立而進行董（理）事會的組織調整，但值得注意的事有三成二（31.9%）的受訪機構表示會「指定董事一或數人專責督導社會企業的業務發展」；其餘，有一成三左右（12.8%）表示其因應之道是「提高擁有商業企管相關背景的董(理)事成員之人數比例」。

在執行長（總幹事、秘書長）的調整方面，有將近三成（29.8%）的受訪機構表示其「目前的執行長（總幹事、秘書長）雖無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長，但已利用空餘時間積極進修相關的管理知識」；然而，仍有二成（21.3%）表示其「目前的執行長（總幹事、秘書長）並無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長」。此外，亦有不到一成（8.5%）的受訪者強調，其機構已「聘請具有商業企管相關背景的執行長（總幹事、秘書長）」以及一成（10.6%）表示其機構會「增聘具有商業企管相關背景的副執行長（副總幹事、副秘書長），專責產銷營業的業務」。

有關部門主管部分，其中受訪機構表示「目前的部門主管雖無商業企管或與該產銷專業相關背景的專長，但已利用空餘時間積極進修相關的管理知識」的比例最高（31.9%），其次則是「聘請具有與該營業產品或服務專業相關背景的部門主管」（23.4%）以及「聘請具有商業企管相關背景的部門主管」（21.3%）。（見表17-3）

此一結果顯示在香港，社會企業在投入產銷營業單位的經營時，其董（理）事會不會因此而產生大幅度的調整。但是在執行長（總幹事、秘書長）和部門主管兩個層級則有較大幅度的變化，有較多比例的機構採取「利用空餘時間積極進修相關的管理知識」方式去充實本身的經營管理能力。此外在聘任具備商管人才方面，有將近二成（19.1%）表示在執行長與副執行長層級的聘任上，會聘任具備具商業企管背景者擔任；而在部門主管方面，更有高達四成五（44.7%）作如是的表示，此一現象意謂了社會企業對於第一線的經營管理者的商管知識的高度期待要求。

表 14-1：臺、港社會企業的董（理）事會

	臺灣 (n=102)	香港 (n=47)
(1) 董(理)事成員未因「產銷營業」單位的設立而進行調整	75.5	44.7
(2) 擴大董(理)事會成員的人數規模	3.9	6.4
(3) 提高擁有商業企管相關背景的董(理)事成員之人數比例	7.8	12.8
(4) 提高擁有法律與公共行政等相關背景的董(理)事成員之人數比例	5.9	2.1
(5) 提高擁有與產銷營業的產品或服務相關專業的董(理)事成員之人數比例	9.8	6.4
(6) 指定董事一或數人專責督導產銷營業的業務發展	23.5	31.9
(7) 其他	1.0	8.5

表 14-2：臺、港社會企業的執行長（總幹事、秘書長）

	臺灣 (n=105)	香港 (n=47)
(1) 聘請具有商業企管相關背景的執行長（總幹事、秘書長）	17.1	8.5
(2) 增聘具有商業企管相關背景的副執行長（副總幹事、副秘書長），專責產銷營業的業務	13.3	10.6
(3) 目前的執行長（總幹事、秘書長）並無商業企管、行銷與公關或與該營業專業相關背景的專長	38.1	21.3
(4) 目前的執行長（總幹事、秘書長）雖無商業企管、行銷與公關或與該營業專業相關背景的專長，但已利用空餘時間積極進修相關的管理產銷知識	48.6	29.8
(5) 其他	1.9	21.3

表 14-3：臺、港社會企業的部門主管

	香港 (n=47)	臺灣 (n=105)
(1) 聘請具有商業企管相關背景的部門主管	21.3	22.9
(2) 聘請具有與該營業產品或服務專業相關背景的部門主管	23.4	25.7
(3) 聘請具有行銷與公關專業背景的部門主管	21.3	17.1
(4) 目前的部門主管並無商業企管、行銷公關或與該營業專業相關背景的專長	10.6	27.6
(5) 目前的部門主管雖無商業企管、行銷與公關或與該營業專業相關背景的專長，但已利用空餘時間積極進修相關的管理知識	31.9	41.9
(6) 其他	17.0	2.9

(十五)「產銷營業」單位的人力配置狀況

臺灣：

有關臺灣的社會企業投入產銷營業運作之後，其相關專業人力的配置情形，表 15 顯示本次調查的人力統計結果。由此表可知受訪的社會企業其主要之人力投入在專業經理人 (68.2%)、技術人員 (66.4%)、一般行政人員 (57.3%) 以及就業輔導員 (50.0%)。若以人數的規模來看，照顧服務人員和技術人員的數量較多，兩者的平均數分別為 13.38 與 8.56。

香港：

有關香港的社會企業投入產銷營業運作之後，其相關專業人力的配置情形，表 15 顯示本次調查的人力統計結果。由此表可知受訪的社會企業其主要之人力投入在專業經理人 (63.8%)、一般行政人員 (51.1%)、技術人員 (36.2%)、社工人員 (27.7%) 與公關推廣人員 (27.7%)。若以人數的規模來看，社工人員和技術人員的數量較多，兩者的平均數分別為 4.23 與 2.47。(註：由於平均數統計容易受到極端值的影響，導致本調查研究中，照顧服務人員的平均數高達 28.8 人，故排除之)

表 15：臺、港社會企業單位的人力配置

	香港		臺灣	
	設置百分比 (N=47)	平均設置數目	設置百分比 (N=110)	平均設置數目
(1) 專業經理人	63.8%	1.62	68.2%	1.55
(2) 就職業輔導員	14.9%	1.93	50.0%	4.95
(3) 技術人員	36.2%	2.47	66.4%	8.56
(4) 社工人員	27.7%	4.23	37.3%	2.95
(5) 公關推廣人員	27.7%	1.50	31.8%	3.31
(6) 一般行政人員	48.9%	2.15	57.3%	2.79
(7) 照顧服務人員	10.6%	28.8	23.6%	13.38
(8) 其它	0	0.00	1.8%	1.00

#### (十六)「產銷營業」單位目前急需要的專業人力

臺灣：

有關臺灣的社會企業之產銷營業單位目前急需要的人力資源方面，近六成(58.7%)受訪機構指出，目前急需要的是「具備具產品製作、設計與研發能力」的專業技術人員；其次是「公關與行銷」人員(45.0%)；再其次是「具備商業管理相關背景」人員(42.2%)。其他的還有近二成的受訪機構表示「財務會計」(17.4%)與「就業輔導」(15.6%)亦是急需要的人力資源。此現象反映了台灣社會企業急欲推進市場化，以擺脫財政困難以及過分倚賴政府資助的情況。

香港：

有關香港的社會企業之產銷營業單位目前急需要的人力資源方面，受訪機構指出，目前急需要的是「公關與行銷」人員(51.1%)，其次是「具備具產品製作、設計與研發能力」的專業技術人員(40.4%)，以及「具備商業管理相關背景」人員(38.3%)；最後，「財務會計」(25.5)亦是急需要的人力資源。此結果顯示，基於香港以「大市場，小政府」的政策原則，造成社會企業市場化，在激烈競爭下，如何推銷社會企業成為了主要重點，於是「公關與行銷」、「具備具產品製作、設計與研發能力」，以及「具備商業管理相關背景」的人員便成為了機構最為急需要的人力資源。

表 16：臺、港社會企業「產銷營業」單位目前急需要的人力資源

	臺灣(N=109)	香港(N=46)
(1) 具備商業管理相關背景	42.2	38.3
(2) 具備產品製作、設計與研發能力	58.7	40.4
(3) 社工專業	12.8	12.8
(4) 就業輔導	15.6	2.1
(5) 照顧服務	4.6	6.4
(6) 法律	3.7	12.8
(7) 財務會計	17.4	25.5
(8) 公關與行銷	45.0	51.1
(9) 其他	1.8	12.8

#### （十七）聘用全職人員的薪資福利與一般市場薪資福利水準的比較

##### 臺灣：

就臺灣社會企業的全職人員薪資福利而言，有七成或七成以上的機構認為其就業或職業輔導員、技術人員、社工人員、公關推廣人員、照顧服務人員以及一般行政人員的月薪水平與市場的一般薪資水平類同（詳見表 21）。不過，有三成二（31.9%）的受訪機構表示，其專業經理人的薪資水平低於一般市場水準的比例，意謂仍有相當比例的社會企業無法以一般市場的薪資水平聘雇專業經理人，此現象也部分解釋了社會企業在經營管理上所面臨的領導與發展困境。

##### 香港：

就香港社會企業的全職人員薪資福利而言，有近七成（68.8%）或八成以上（81.5%, 82.1%, 87.5%, 90.0）的機構認為其社工人員、技術人員、一般行政人員、照顧服務人員以及就業或職業輔導員的薪資水平與市場的一般薪資水平類同。然而，值得注意的事，有高達五成三（52.9%）的受訪機構表示，其「公關推廣人員」的薪資水平低於一般市場水準的比例；而也有三成二（32.3%）的機構指出其「專業經理人」的薪資水平低於一般市場水準。此結果意謂仍有相當比例的社會企業無法以一般市場的薪資水平聘雇「公關推廣人員」與「專業經理人」，此現象也部分解釋了社會企業在經營管理上所面臨的領導與發展困境。

表 17：臺、港社會企業聘用全職人員薪資福利與一般市場薪資福利水準比較

	香港				臺灣			
	高於	低於	類同		高於	低於	類同	
(1) 專業經理人	6.5%	32.3%	61.3%	(n=31)	9.8%	31.9%	58.3%	(n=72)
(2) 就(職)業輔導員	10.0%	0.0%	90.0%	(n=10)	7.9%	13.7%	78.4%	(n=51)
(3) 技術人員	7.4%	11.1%	81.5%	(n=27)	7.1%	22.5%	70.4%	(n=71)
(4) 社工人員	6.3%	25.0%	68.8%	(n=16)	7.3%	17.1%	75.6%	(n=41)
(5) 公關推廣人員	0.0%	52.9%	47.1%	(n=17)	5.9%	20.6%	73.5%	(n=34)
(6) 照顧服務人員	12.5%	0.0%	87.5%	(n=8)	0.0%	19.2%	80.8%	(n=26)
(7) 一般行政人員	0.0%	17.9%	82.1%	(n=28)	1.6%	9.7%	88.7%	(n=62)

(十八) 對於「產銷營業」單位員工之獎勵機制為何

臺灣：

有關臺灣的社會企業針對其員工的獎勵機制方面，調查顯示最主要的機制為「績效獎金」(55.0%)之獎勵，其次為「沒有規劃，按一般薪資給付」(43.6%)，再其次則是「員工旅遊」(40.9%)，以及給予員工「營業產品購買之優惠」(31.8%)；至於「按年度營收分紅」則僅有一成多(13.6%)而已。

香港：

有關香港的社會企業針對其員工的獎勵機制方面，調查顯示最主要有兩項機制，首先為「沒有規劃，按一般薪資給付」(59.6%)，其次為「績效獎金」(44.7%)之獎勵。至於，「營業產品購買之優惠」與「按年度營收分紅」，皆有二成左右(19.1%)的受訪機構作如是的表示。

表 18：臺、港社會企業對於「產銷營業」單位員工之獎勵機制

	香港 (N=47)	臺灣 (N=110)
(1) 沒有規劃，按一般薪資給付	59.6	43.6
(2) 績效獎金	44.7	55.5
(3) 員工旅遊	6.4	40.9
(4) 營業產品購買之優惠	19.1	31.8
(5) 按年度營收分紅	19.1	13.6
(6) 其他	6.4	3.6

### 三、與其他部門的互動關係

#### 【公部門】

(十九) 目前政府對於「產銷營業」有何「助力」

臺灣：

在臺灣，有關政府對於社會企業經營的「助力」方面，受訪機構指出，提供助力最多的是「政府提供人員聘雇經費補助」(74.5%)，其次則依序是「政府提供相關經營管理與訓練經費補助」(37.3%)、「政府提供房屋、設施與設備等硬體經費補助」(36.4%)、「政府直接提供訪視、輔導、訓練等服務」(32.7%)與「政府委託專業企管顧問或相關之單位提供訪視、輔導、訓練等服務」(32.7%)，以及「政府設立相關的網站，整合行銷資訊」(31.8%)。由此結果顯示，政府提供人員聘雇經費補助，對於台灣社會企業的經營與發展扮演了相當重要的角色。此外，政府亦提供社會企業一些十分有益的物質與非物質的協助，如提供相關經營管理與訓練經費補助、提供硬體經費補助，以及提供訪視、輔導、訓練等服務，可見這些助力是相當多樣與廣泛的。

香港：

在香港，有關政府對於社會企業經營的「助力」方面，普遍而言，政府的角色甚微，然而受訪機構指出，其中提供助力較多的是「政府提供人員聘雇經費補助」(27.7%)、「政府提供房屋、設施與設備等硬體經費補助」(27.7%)，以及「政府提供優惠或無償的場地予機構使用」(27.7%)；其次即是「沒有任何助力」(21.3%)，此現象應該與香港的「大市場，小政府」政策原則有關，其重視自由市場之力量和信念，對福利及促進社會發展之介入較少有。至於「政府直接購買產品或服務」(19.1%)、「政府設立相關的網站，整合行銷資訊」(17.0%)、「機關首長為產品代言或協助行銷」(14.9%)、「政府提供相關經營管理與訓練經費補助」(12.8%)、「政府委託專業企管顧問或相關之單位提供訪視、輔導、訓練等服務」(12.8%)、「政府提供健全之法規環境」(12.8%)等助力項目所占的比例皆在19.0%以下。

表 19：臺、港灣政府給社會企業帶來之助力

	臺灣 (N=110)	香港 (N=47)
(1) 政府提供人員聘僱經費補助	74.5	27.7
(2) 政府提供房屋、設施與設備等硬體經費補助	36.4	27.7
(3) 政府提供相關經營管理與訓練經費補助	37.3	12.8
(4) 政府提供優惠或無償的土地房屋等地上物予機構使用	11.8	27.7
(5) 政府提供相當於市價的有償之土地房屋等地上物予機構使用	1.80	4.3
(6) 政府直接購買產品或服務	30.0	19.1
(7) 機關首長為產品代言或協助行銷	13.6	14.9
(8) 政府直接提供訪視、輔導、訓練等服務	32.7	10.6
(9) 政府委託專業企管顧問或相關之單位提供訪視、輔導、訓練等服務	32.7	12.8
(10) 政府提供健全之法規環境	8.20	12.8
(11) 政府設立相關的網站，整合行銷資訊	31.8	17.0
(12) 沒有任何助力	5.50	21.3
(13) 其他	0.0	2.1

## （二十）政府對於社會企業之「產銷營業」帶來的「阻力」

### 臺灣：

至於政府對於臺灣社會企業在經營尚待來的「阻力」有哪些？受訪機構表示，最主要的「阻力」依序為下列四項：「政府經費補助過程繁瑣，增加機構的行政負擔」(48.2%) 及「受到政府法規的侷限」(38.2%)、「縣市政府之間財源補助能力不一」(25.5%)，以及「政府主管單位無法有效配合本機構的要求（如營業執照發放、地目變更等）」(21.8%)。此結果顯示政府的法規環境、申請政府經費補助時的程序繁瑣始得機構增添行政負擔兩項，對臺灣社會企業帶來了相當的困擾與阻力，其次是地方政府之間的財源補助能力不一，以及政府主管單位無法有效配合社會企業的要求（如營業執照發放、地目變更等）等，亦給社會企業的經營與發展帶來相當的阻力。

### 香港：

至於香港政府對於社會企業在經營尚待來的「阻力」有哪些？受訪機構表

示，最主要的「阻力」依序為下列四項：「政府經費補助過程繁瑣，增加機構的行政負擔」(46.8%) 及「受到政府法規的侷限」(34.0%)、「政府之間財源補助能力不一」(17.0%)，以及「機構不易落實政府轉銜服務的規定」(14.9%)。然而，也有將近二成 (19.1%) 的受訪機構強調並沒有受到任何政府帶來的阻力。此結果顯示，在香港，政府的法規環境、申請政府經費補助時的程序繁瑣始得機構增添行政負擔兩項，對香港社會企業帶來了相當的困擾與阻力，其次是政府之間的財源補助能力不一等，給社會企業的經營與發展帶來相當的阻力。。

表 20：臺、港政府對對社會企業帶來的阻力

	臺灣(N=110)	香港(N=47)
(1) 受到政府法規的侷限	38.2	34.0
(2) 政府公設民營標案所編列之回饋金限制嚴苛	8.20	12.8
(3) 政府經費補助過程繁瑣，增加機構的行政負擔	48.2	46.8
(4) 機構不易落實政府轉銜服務的規定	18.2	14.9
(5) 政府對於學員薪資水準要求的問題	17.3	8.5
(6) 政府之間財源補助能力不一	25.5	17.0
(7) 政府主管單位無法有效配合本機構的要求 (如營業執照發放、地目變更等)	21.8	14.9
(8) 無	0.0	19.1
(8) 其他	10.0	6.4

## (二十一) 產銷營業事業若依賴政府補助各項相關經費，不利於機構的自立發展

臺灣：

若臺灣的社會企業依賴政府的各項經費補助，是否不利於機構的自立發展呢？整體而言，四成三 (43.7%) 的受訪機構強調並不影響機構的自立發展；然而，也有近四成 (39.1%) 表示會有不利的影響，顯示持同意與不同意意見的受訪機構比例差距不大。另外，有近二成 (17.3%) 表示「沒有意見」。此結果反映，臺灣的社會企業對於政府補助相關經費的挹注是否會影響機構自立發展較為猶疑與保守。

香港：

整體而言，若香港的社會企業依賴政府的各項經費補助，是否不利於機構的

自立發展呢？三成七（37.2%）的受訪機構強調並不影響機構的自立發展；然而，也有同樣比例（37.2%）表示會有不利的影響，顯示持同意與不同意意見的受訪機構旗鼓相當。此外，有近二成六（25.6%）表示「沒有意見」。此結果反映，香港的社會企業對於政府補助相關經費的挹注是否會影響機構自立發展，其態度甚為猶疑與保守。

表 21：臺、港社會企業的產銷營業依賴政府補助各項經費，不利於機構的自立發展

	臺灣(N=110)	香港(N=43)
(1) 非常同意	13.6	7.0
(2) 同意	25.5	30.2
(3) 沒有意見	17.3	25.6
(4) 不同意	37.3	25.6
(5) 非常不同意	6.4	11.6
合計	100.0	100.0
遺漏值	0	4

### 【企業部門】

（二十二）在經營「產銷營業」過程中，是否曾經與一般企業（公司、工廠）有合作的經驗？

臺灣：

在臺灣社會企業與一般企業的合作關係方面，約五成八（58.2%）的受訪機構表示曾與企業有合作關係，不過也有四成一（41.8%）表示沒有合作關係。此結果正面的意義意謂，在台灣較多數的社會企業有過與營利的企業公司有過合作的經驗，不過亦有相當比例的社會企業未曾有過此種合作的經驗。過往的實證研究強調，社會企業面臨外在環境的不確定因素較高，更有意願、更希望與能夠取得經營管理技術與經驗的營利組織，進行組織間的正式或非正式之合作互動，以舒緩環境不確定因素對組織發展的影響（Galaskiewicz, 1985; Milliken, 1987; Oliver, 1990; Foster & Meinhard, 2002）。若跨界的互動合作對於社會企業的經營與發展有其一定的正向影響，則我們值得追問的是，臺灣的社會企業的營運上還是有相當比例是關上門來自家運作，不與企業部門來往，此議題值得進一步探究。惟研究團隊在與數家不同類型的社會企業進行訪談時，發現其中一個解釋因素是其反應，未與營利組織互動，是因為營利企業較沒有意願與社會企業互動。

香港：

在香港社會企業與一般企業的合作關係方面，高達七成（70.0%）的受訪機構表示曾與企業有合作關係；反之，僅有三成（29.8%）表示沒有合作關係。此結果顯示，在香港相當多數的社會企業會有過與營利的企業公司合作的經驗，由此可知，香港政府在推動社會企業發展，並減少政策作直接干預，促進商界之主動參與，香港政府之理念與社會企業市場化的趨向實有重要之關係。過往的實證研究強調，社會企業面臨外在環境的不確定因素較高，更有意願、更希望與能夠取得經營管理技術與經驗的營利組織，進行組織間的正式或非正式之合作互動，以舒緩環境不確定因素對組織發展的影響。此現象的解釋在香港的社會企業之運作上明顯獲得支持。

表 22：臺、港社會企業經營「產銷營業」過程中是否曾與一般企業有合作的經驗？

	臺灣(N=110)	香港(N=47)
(1) 有	58.2	70.2
(2) 沒有	41.8	29.8
合計	100.0	100.0

### （二十三）在經營「產銷營業」上，與企業合作的內涵

臺灣：

進一步探究臺灣的社會企業與一般企業機構的合作內涵，「與企業合作生產或使用其銷售通路，例如產品製作、企業代售組織產品、提供產品予組織販售」（59.4%）為臺灣社會企業與營利組織合作最頻繁的項目；其次是「企業購買所生產之產品或服務」（37.5%）；再其次是「與企業合作進行機構內的員工訓練」（29.7%）；第四則為「企業提供經費贊助，例如，聯名卡、定期或不定期捐款、裝修費用、銷售比例的回饋」（28.1%）與「企業提供銷貨的地點、場地等設備」（28.1%），以及「與企業合作進行產品之研發」（23.4%）；最後，亦可見「企業提供志願服務人力，協助生產與銷售」（21.9%）、「企業提供較低成本的原物料」（21.9%），以及「為企業組織代工產品，例如製作、包裝、加工等」（20.3%）等的合作模式也都佔有一定的比例。此外，2013 年的調查也指出，社會企業與營利組織較為複雜、深層的合作關係亦逐漸浮現出來，例如「企業提供（社會企業）專業人力進駐」（9.4%），惟「企業參與（社會企業）機構的決策制訂，如參與董

事會」(0.0%) 則未曾有之。

香港：

進一步探究香港的社會企業與一般企業機構的合作內涵，受訪機構強調，「與企業合作生產或使用其銷售通路，例如產品製作、企業代售組織產品、提供產品予組織販售」(27.7%)為香港社會企業與營利組織合作最頻繁的項目；其次是「企業購買所生產之產品或服務」(23.4%)、「企業提供銷貨的地點、場地等設備」(23.4%)；再其次是「與企業合作進行機構內的員工訓練」(19.1%)、「協助企業訓練員工並就業」(19.1%)、「與企業合作進行產品之研發」(19.1%)，以及「企業提供志願服務人力，協助生產與銷售」(19.1%)；最後則是「企業提供經費贊助（如，聯名卡、定期或不定期捐款、裝修費用、銷售比例的回饋）」(12.8%)與「企業提供較低成本的原物料」(10.6%)。惟本次調查顯示，在香港，社會企業與營利組織較為複雜、深層的合作關係並未浮現出來，例如「企業提供（社會企業）專業人力進駐」(0.0%)以及「企業參與（社會企業）機構的決策制訂，如參與董事會」(2.1%)。

表 23：臺、港社會企業在經營「產銷營業」上，與企業合作的內涵

	臺灣 (N=64)	香港 (N=47)
(1) 與企業合作進行機構內的員工訓練	29.7	19.1
(2) 協助企業訓練員工並就業	12.5	19.1
(3) 與企業合作生產或使用其銷售通路（產品製作、企業代售組織產品、提供產品予組織販售）	59.4	27.7
(4) 與企業合作進行產品之研發	23.4	19.1
(5) 企業參與機構的決策制訂（如參與董(理)事會）	0.0	2.1
(6) 企業提供經費贊助（如，聯名卡、定期或不定期捐款、裝修費用、銷售比例的回饋）	28.1	12.8
(7) 企業提供經營財務管理策略	9.4	2.1
(8) 企業提供專業人力進駐	9.4	0
(9) 企業提供志願服務人力，協助生產與銷售	21.9	19.1
(10) 企業提供銷貨的地點、場地等設備	28.1	23.4
(11) 企業提供較低成本的原物料	21.9	10.6
(12) 為企業組織代工產品（製作、包裝、加工等）	20.3	6.4
(13) 企業購買所生產之產品或服務	37.5	23.4
(14) 其他	1.6	8.5

## (二十四) 若有與企業合作，則促成合作的因素

### 臺灣：

進一步探究臺灣的社會企業與營利的企業組織合作，最看重的幾個特質為何？受訪機構強調，臺灣的社會企業與營利的企業組織合作，最看重的幾個特質依序是：(1)「企業認同本機構的理念與產品」(70.3%)；(2)展現高度社會責任的企業(56.3%)、「企業形象、知名度良好」(50.0%)；(3)「企業與本機構有良好互動經驗」(50.0%)；(4)「企業的管理、生產技術與經驗符合機構需求，且願意分享之」(34.4%)；(5)「企業的產品(服務)品質良好」(28.1%)；(6)「企業具有良好的通路系統」(32.8%)。(見表 24)此結果顯示，台灣的社會企業在尋求與營利的社會企業合作時，最為重視的是，企業是否能認同本組織的理念與產品、是否展現高度的企業社會責任、企業是否有好的形象與知名度、企業過往與本組織是否有良好的互動經驗；其次重視的是，企業的管理、生產技術與經驗符合本組織的需求，且也願意分享之，同時企業的產品品質良好，且具有良好的通路系統。

若將以上的合作特質分為兩大類型，第一類為「社會特質」(social characteristics)，意指重視合作的營利組織是否有好的名聲、形象、社會公益理念，以及願意與社會企業維繫持久、良好的互動關係等；第二類為「企業經營能力」(business capacity)，意謂重視合作的營利組織之規模、財務、市場行銷管道等的實力。如表 31-2 顯示，「社會特質」包括的項目有：(1)企業認同本機構的理念與產品、(2)展現高度社會責任的企業、(3)企業形象、知名度良好、(4)企業與本機構有良好互動經驗，以及(5)機構熟識企業老闆或高階主管等。而「企業經營能力」則包含有：(1)企業的管理、生產技術與經驗符合機構需求，且願意分享之、(2)企業具有良好的通路系統、(3)企業的產品(服務)品質良好、(4)企業具一定的資產規模，以及(5)企業為跨國性質的組織。很顯然，臺灣的社會企業與營利組織合作，最看重的是營利組織是否具備的「社會特質」，而非純然從其是否具備「企業經營能力」來考量，此突顯臺灣的社會企業在追求盈利和企業資助的同時，念茲在茲對社會價值及理念追求的堅持。

### 香港：

進一步探究香港的社會企業與營利的企業組織合作，最看重的幾個特質為何？受訪機構強調，香港的社會企業與營利的企業組織合作，最看重的幾個特質

依序是：(1)「企業認同本機構的理念與產品」(59.6%)；(2)展現高度社會責任的企業(44.7%)；(3)「企業與本機構有良好互動經驗」(36.2%)；(4)「企業形象、知名度良好」(31.9%)；(5)「企業的管理、生產技術與經驗符合機構需求，且願意分享之」(17.0%)；(6)「企業的產品(服務)品質良好」(17.0%)等。(見表 30)此結果顯示，香港的社會企業在尋求與營利的社會企業合作時，最為重視的是，企業是否能認同本組織的理念與產品、是否展現高度的企業社會責任、企業過往與本組織是否有良好的互動經驗，以及企業是否有好的形象與知名度；其次重視的是，企業的管理、生產技術與經驗符合本組織的需求，且也願意分享之，同時企業的產品品質良好等。

表 24：臺、港社會企業與營利企業合作，重視合作的企業具有之特質

	臺灣 (N=64)	香港 (N=47)
(1) 企業形象、知名度良好	50.0	31.9
(2) 展現高度社會責任的企業	56.3	44.7
(3) 企業認同本機構的理念與產品	70.3	59.6
(4) 企業具有良好的通路系統	32.8	4.3
(5) 企業與本機構有良好互動經驗	50.0	36.2
(6) 機構熟識企業老闆或高階主管	21.8	10.6
(7) 企業的管理、生產技術與經驗符合機構需求，且願意分享之	34.4	17.0
(8) 企業的產品(服務)品質良好	28.1	17.0
(9) 企業為跨國性質的組織	1.6	10.6
(10) 企業具一定的資產規模	10.9	4.3
(11) 其他	1.6	6.4

## (二十五) 臺、港的企業組織對於社會企業的支持程度？

臺灣：

整體而言，有近四成(37.3%)的受訪者認為企業組織「非常支持」與「支持」社會企業，然而亦有一成二(11.8%)的受訪者認為企業組織「非常不支持」與「不支持」社會企業。顯然整體來看，受訪者認為臺灣的營利企業組織多數較支持社會企業；不過，卻有高達五成的(50.9%)受訪者無法判斷，意謂有一半的受訪社會企業不確定臺灣的企業組織是否支持社會企業。

香港：

整體而言，在香港，有三成三（33.3%）的受訪者認為企業組織「非常支持」與「支持」社會企業；僅有一成五（15.1%）認為企業組織「非常不支持」與「不支持」社會企業。整體來看，受訪者認為香港的營利企業組織多數較支持社會企業；不過，卻有高達五成二的（51.5%）受訪者無法判斷，意謂有一半的受訪社會企業不確定香港的企業組織是否支持社會企業。

表 25：整體而言，臺港的企業組織對於社會企業的支持程度

	臺灣 (N=110)	香港 (N=43)
(1) 非常支持	8.2	0.0
(2) 支持	29.1	33.3
(3) 無法判斷	50.9	51.5
(4) 不支持	10.0	12.1
(5) 非常不支持	1.8	3.0
合計	100.0	100.0
遺漏值	0	14

#### 四、社會企業的效應

##### （二十六）社會企業在「社會面」所獲得之效益為何？

臺灣：

臺灣的社會企業在經營上所獲得的「正面效應」方面，可分為社會面與經濟面兩部分。在「社會面」上的效益，受訪機構認為「增加弱勢族群就業機會」的效應最高（71.8%），其次為「能提供服務對象更適切的服務」（59.1%），依序第三者為「增加服務對象日後進入競爭性職場的信心與能力」（57.3%），第四為「易於實踐組織的公益使命」（52.7%），以及最後是「增加服務對象職場實習機會」（50.9%）。此結果顯示，在台灣，經營社會企業在「社會面」獲得的效益，即為弱勢族群增加就業機會、提供服務對象更適切的服務，以及增強其日後進入競爭性職場的信心與能力。反之，在組織與社會結構面的效益上，如「易於實踐組織的公益使命」（52.7%）和「帶動社會價值的改變」（49.1%）顯然是較為次要性的社會面效應。

### 香港：

香港的社會企業在經營上所獲得的「正面效應」方面，可分為社會面與經濟面兩部分。在「社會面」上的效益，受訪機構認為「帶動社會價值的改變」的效應最高（61.7%），其次為「增加弱勢族群就業機會」（59.6%），依序為「擴大機構的社會網絡連結」（55.3%）、「增加服務對象職場實習機會」（53.2%），以及「增加服務對象日後進入競爭性職場的信心與能力」（51.1%）及「能提供服務對象更適切的服務」（48.9%）。（見表 26）此結果顯示，在香港，經營社會企業在「社會面」獲得的效益，在組織與社會結構面上的「帶動社會價值的改變」以及「擴大機構的社會網絡連結」，與為弱勢族群增加就業機會、提供服務對象更適切的服務，以及增強其日後進入競爭性職場的信心與能力等效應是等量齊觀的。

表 26：臺、港社會企業在「社會面」所獲得之效益

	臺灣(N=110)	香港(N=47)
(1) 易於實踐組織的公益使命	52.7	46.8
(2) 能提供服務對象更適切的服務	59.1	48.9
(3) 增加服務對象日後進入競爭性職場的信心與能力	57.3	51.1
(4) 增加弱勢族群的就業機會	71.8	61.7
(5) 帶動社會價值的改變	49.1	59.6
(6) 增加服務對象職場實習機會	50.9	53.2
(7) 擴大機構的社會網絡連結	46.4	55.3
(8) 提供社區居民參與產品與服務生產過程的機會	36.4	19.1
(9) 提升社區居民的凝聚力與認同感	37.3	29.8
(10) 社區環境與周遭的生態景觀獲得實質改善	23.6	17.0
(11) 其他	0.9	6.4

### （二十七）社會企業在「經濟面」所獲得之效益為何？

#### 臺灣：

至於臺灣社會企業在「經濟面」上所獲得的效益，有七成二（71.8%）的受訪機構認為「增加弱勢族群的所得收入」的效應最高，其次為「充實機構的自給自足能力」（66.4%），再次之為「提高機構的知名度」（54.5%）。此外，也有「促進社區的產業發展」（35.5%）與「機構的營收已逐年增加」（30.9%）的效益。由此結果顯示，台灣的社會企業在「經濟面」所獲得的效益，亦即強調經營社會企

業將為可增加弱勢族群的所得收入、充實機構的自給自足能力以及提高機構的知名度。此結果意謂臺灣社會企業務實看待經營社會企業的正面效益，既強調利他行為（altruistic behavior）的重要性，但亦不忘利己，期盼機構能在財務上自己自足並提升機構的能見度與知名度。（見表 27）此外，值得注意的事，臺灣的社會企業對於「社區發展」認為有正面效應，不管是「促進社區的產業發展」、「提升社區居民的凝聚力」、以及「提供社區居民參與產品與服務生產過程的機會」，均有超過三成的受訪單位認為社會企業對社區發展具社會效應。

香港：

至於香港社會企業在「經濟面」上所獲得的效益，有六成六（66.0%）的受訪機構認為「增加弱勢族群的所得收入」的效應最高，其次為「提高機構的知名度」（63.8%）以及「充實機構的自給自足能力」（40.4%）。此外，也有「促進社區的產業發展」（25.5%）與「機構的營收已逐年增加」（19.1%）的效益。由此結果顯示，香港的社會企業在「經濟面」所獲得的效益，強調經營社會企業將為可增加弱勢族群的所得收入、充實機構的自給自足能力以及提高機構的知名度。此結果意謂香港社會企業務實看待經營社會企業的正面效益，既強調利他行為的重要性，亦不忘利己，期盼機構能在財務上自己自足並提升機構的能見度與知名度。

表 27：臺、港社會企業在「經濟面」所獲得之效益

	臺灣 (N=110)	香港 (N=47)
(1) 增加弱勢族群的所得收入	71.8	66.0
(2) 提高機構的知名度	54.5	63.8
(3) 充實機構的自給自足能力	66.4	40.4
(4) 增加政府補助與委託款	25.5	10.6
(5) 增加機構的大眾捐款	14.5	0.0
(6) 提高機構員工的薪資福利水平	21.8	10.6
(7) 促進社區的產業發展	35.5	25.5
(8) 機構的營收已逐年增加	30.9	19.1
(9) 其他	0.90	6.4

## (二十八) 社會企業在「社會面」所產生之負面影響

臺灣：

在討論臺灣的社會企業之「負面效應」方面亦可分為「社會面」與「經濟面」。在「社會面」上，有超過六成（65.4%）的受訪機構不認為社會企業經營產銷營業單位具有任何「社會面」的負面效應；至於少部分受訪機構強調的負面效應依序為：「相類似的企業組織質疑產品或服務競爭的公平性」（13.1%）、「組織的公益宗旨遭受質疑」（12.1%），以及「排擠了機構對案主原有的服務」（8.4%）。

香港：

討論香港的社會企業之「負面效應」方面亦可分為「社會面」與「經濟面」。在「社會面」上，有六成六（66.0%）的受訪機構不認為社會企業經營產銷營業單位具有任何「社會面」的負面效應。其他的負面效應的比重皆在 10.0% 以下。

表 28：臺、港社會企業在「社會面」所產生之負面影響

	香港 (N=47)	臺灣 (N=107)
(1) 組織的公益宗旨遭受質疑	8.5	12.1
(2) 排擠了機構對案主原有的服務	2.1	8.4
(3) 減少弱勢團體的就業機會	2.1	3.7
(4) 減少職場實習的機會	0	2.8
(5) 相類似的企業組織質疑產品或服務競爭的公平性	8.5	13.1
(6) 減少社會網絡的連結	6.4	2.8
(7) 難以提升社區居民的凝聚力與認同感	6.4	2.8
(8) 難以提供社區居民參與產品與服務生產過程的機會	2.1	3.7
(9) 難以實質改善社區的環境與周遭生態景觀	2.1	2.8
(10) 不認為有任何負面效應	66.0	65.4

## (二十九) 社會企業在「經濟面」所產生之負面影響

臺灣：

有關經濟面負面效應部分，整體上呈現的比例高於社會面負面效應。首先，有超過半數以上的受訪機構（51.4%）認為經濟面向上「不認為有任何負面效應」，

此一結果也顯現出台灣社會企業的成立已經日益受到民間組織與社會所認同。至於在「經濟面」所產生的主要負面影響為「政府補助或委託款減少或難以申請」（25.6%），其次是「產銷營業單位的虧損使得機構的財務赤字逐年增加」（14.7%），再次之為「難以提高機構員工的薪資福利水平」（13.8%）與「因虧損而減少弱勢族群的所得收入」（11.9%）。（見表 29）此結果顯示政府補助或委託款減少或困難申請，對於臺灣的社會企業在經濟面上產生了一定的負面影響。由於臺灣的民間組織仍然相當程度地仰賴政府的資源，因此臺灣社會企業的認知裡最為關切的議題即是政府的經費補助相關議題，若政府經費的補助或委託款減少，或是政府的經費不易申請，都將對機構帶來負面的效益。

香港：

至於香港的社會企業在「經濟面」所產生的主要負面影響，有近四成三（42.6%）的受訪機構不認為有任何負面效應。其次的負面效應則是「產銷營業單位的虧損使得機構的財務赤字逐年增加」（23.4%）。

表 29：臺、港社會企業在「經濟面」所產生之負面影響

	香港 (N=47)	臺灣 (N=110)
(1) 因虧損而減少弱勢族群的所得收入	4.3	11.9
(2) 大眾捐款意願降低以致捐款減少	6.4	9.2
(3) 產銷營業單位的虧損使得機構的財務赤字逐年增加	23.4	14.7
(4) 政府補助或委託款減少或難以申請	8.5	25.7
(5) 難以提高機構員工的薪資福利水平	14.9	13.8
(6) 難以促進社區產業的發展	10.6	5.5
(7) 不認為有任何負面效應	42.6	51.4
(8) 其他	4.3	0.0

## 肆、臺灣與香港社會企業個案研究

本研究除了聚焦於治理問題的問卷調查之外，個案研究的資料蒐集亦是本研究的重點，從 2012 年 9 月開始至 2014 年 7 月 31 日為止，研究團隊共訪談了臺灣與香港 36 家不同類別的社會企業的領導與經理層級者的深度訪談以及在地觀察 (field observation)，另外也進行了 4 次的其他相關重要人士的訪談（參見表 4-1）。以社會企業的機構為主，研究團隊從中選擇了(1) 10 家工作整合型社會企業 (Work-Integration Social Enterprise, WISE)，含臺灣 6 家，香港 4 家；(2) 8 家社區型社會企業 (Community-based Social Enterprise, CBSE)，含臺灣 6 家，香港 2 家；(3) 5 家社會合作社 (Social Cooperative, S. Coop)，含臺灣 3 家，香港 2 家作為個案研究的分析例子（參見表 4-2）。

表 4-1：臺灣與香港社會企業 訪談記錄(2012.09-2014.07)

訪談時間	訪談機構	訪談對象
2012.10.01	慢飛兒庇護工場	戴耀賽 主任
2012.10.02	嘉義大林明華社區發展協會	江志弘 理事
2012.10.02	嘉義新港文教基金會新港客廳	陳錦煌 董事長
2012.10.02	屏東九如昌榮社區發展協會	理事長
2012.11.23	台南天埔社區發展協會	林清蘭 理事長
2012.12.20	彰化南勢社區發展協會	許進興 總幹事
2012.12.20	嘉義縣身心障礙者聯合會	黃金漢 理事長
2013.01.21	耕莘文教基金會	曲慶浩 董事
2013.01.21	勞委會職訓局社會經濟辦公室	林嘉偉 先生
2013.01.21	經濟部中小企業處	蘇文玲 經營輔導組組長
2013.01.22	高雄市杉林區八八重建協會	陳宗卿 先生
2013.01.22	高雄六龜山城花語美好生活促進會	王坤煌 先生
2013.01.22	屏東高樹鄉大埔農產品生產合作社	鍾秋香 總幹事
2013.05.20	雲嘉南就業服務中心	黃耀德 課長
2013.10.03	龍眼林福利協會	廖振益 總幹事
2013.10.20	生態綠&台灣公平貿易推廣協會	徐文彥 理事長

2013.10.20	喜憨兒社會福利基金會	楊琇雁 副執行長
2013.11.27	屏東萬丹鄉井仔頭社區關懷協會	施建民 理事長 羅韋婷 經理
2013.11.27	屏東縣第一照顧服務勞動合作社	倪榮春 經理
2013.12.05	香港 聖雅各福群會	鄭淑貞 主任
2013.12.06	香港 仁愛堂社會企業	區偉祥 總監、周志剛 經理
2013.12.12	香港 新生精神康復會	游秀慧 行政總裁
2013.12.13	香港 YWCA 大澳文化生態綜合資源中心	張志坤 先生、陳慧明小姐
2014.02.13	2021 日光小林社會企業	蔡松諭 執行長
2014.02.14	台南大港社區發展協會	黃森楠 理事長
2014.02.14	臺南市復健青年勵進會	周福興 理事長、林綉玲 專案經理
2014.02.15	喜憨兒社會福利基金會	蕭淑珍董事長、蘇國禎執行董事、溫淑蘭董事、陳惠玲董事
2014.04.10	二林喜樂保育院	林玉娟 執行長
2014.04.10	瑪利亞社會福利基金會	陳怡君 園長
2014.04.11	石岡傳統美食小舖合作社	呂玉美 理事長
2014.04.11	日月潭農產運銷合作社	王順瑜 總經理
2014.06.19	香港 愛同行有限公司	Mr. Bosco Ng
2014.06.20	香港 婦女中心協會	盧小姐、陳小姐
2014.06.20	香港 婦女勞工協會	胡美蓮女士
2014.06.21	香港 川上農莊	杜日文 先生
2014.07.29	主婦聯盟生活消費合作社	許秀嬌 理事主席
2014.07.30	心路社會福利基金會	宗景宜 執行長
2014.07.30	台北勝利身心障礙潛能發展中心	張英樹 主任
2014.07.30	育成社會福利基金會	賴光蘭 執行長
2014.07.31	勵馨社會福利事業基金會	紀惠容 執行長

表 4-2：臺灣與香港社會企業個案分析的機構名單一覽

社企機構類別	臺灣	香港
<b>工作整合型 WISE</b>	喜憨兒社會福利基金會	新生精神康復會
WISE	台北勝利身心障礙潛能發展中心	明途聯繫有限公司
WISE	心路社會福利基金會	仁愛堂社會企業
WISE	育成社會福利基金會	基督教豐盛社會企業「豐盛髮廊」
WISE	瑪利亞社會福利基金會	
WISE	二林喜樂保育院	
<b>社區型 CBSE</b>	龍眼林福利協會	香港YWCA大澳文化生態綜合資源中心
CBSE	嘉義新港文教基金會新港客廳	香港聖雅各福群會
CBSE	台南大港社區發展協會	
CBSE	台南天埔社區發展協會	
CBSE	屏東萬丹鄉井仔頭社區關懷協會	
CBSE	彰化南勢社區發展協會	
<b>社會合作社 S. Coop.</b>	主婦聯盟生活消費合作社	香港 婦女勞工協會
S. Coop.	屏東縣第一照顧服務勞動合作社	循道衛理觀塘社會服務處-母嬰康逸社會有限公司
S. Coop.	屏東高樹鄉大埔農產品生產合作社	

本研究的個案分析之主要框架為：

1. 組織特質，亦即 SE 的運作特質、經營（尤其是事業單位/方案）現況與近年來的改變；
2. 人力資源聘用管理情形；
3. 在資源獲取上，與政府、企業部門及社區的互動情形；
4. 組織的「治理」狀況；
5. 社會與經濟目標之達成情形；
6. 未來的方向與策略；

在分析個案時，尤其著重於：資源模式（框架中的 2, 3）、組織治理（框架中的 4），以及社會與經濟影響（框架中的 5）的分析。

# 第一部份：工作整合型社會企業（WISE）個案分析

## WISE 個案一：喜憨兒社會福利基金會

### 一、創立與發展

#### （一）組織概述

該基金會於 1995 年在高雄市成立，當時組織名稱為「財團法人喜憨兒文教基金會」，在 2001 年改向內政部登記立案並更名為現有名稱，成為全國性的社會福利基金會。該基金會宗旨在於使心智障礙者能夠獲得終身教育與妥善照顧，同時也希望喜憨兒能夠如常人一般生活在社區中，有自力更生的工作能力、有自己的朋友與人際網絡。喜憨兒基金會目前設有高雄、新竹、台北等三個行政中心以及包括烘焙坊、烘焙工場、複合式餐廳等不同型式的庇護工作站。

喜憨兒一詞，在該基金會的推廣下，有了更廣的內涵與意義：「喜」字取代惜字，走出疼惜陰影，為孩子規劃喜悅與尊嚴；「憨」字取代笨字，親暱稱呼取代責備語氣；「兒」字表示永遠的孩子。而喜憨兒這三個字也透露出該基金會對於心智障礙者的「終身教育、終生照顧」的宗旨，其服務對象包括了 15-50 歲的唐氏症、腦性麻痺、自閉症、行為與情緒異常等智能及多重障礙者，為了實踐其宗旨，該基金會的主要服務方案則有：喜憨兒烘焙屋及烘焙餐廳（工作訓練）、社區家庭（生活訓練）、臨時及短期托育（喘息服務）、就業輔導（就業服務）、喜憨兒俱樂部（休閒服務）等項目。

另該基金會的產業化策略，使之成為台灣非營利組織發展社會企業的參考模範。目前該基金會的收入，已有五成以上來自於其烘焙坊及餐廳等事業收入，使該組織不致於過度依賴政府補助及民眾捐款，得以維持一定的財務自主性。而目前該組織正著手籌備「憨喜農場」的成立作業，目的乃是為了讓逐漸年長的憨兒能夠得到妥善的長期終生照顧。

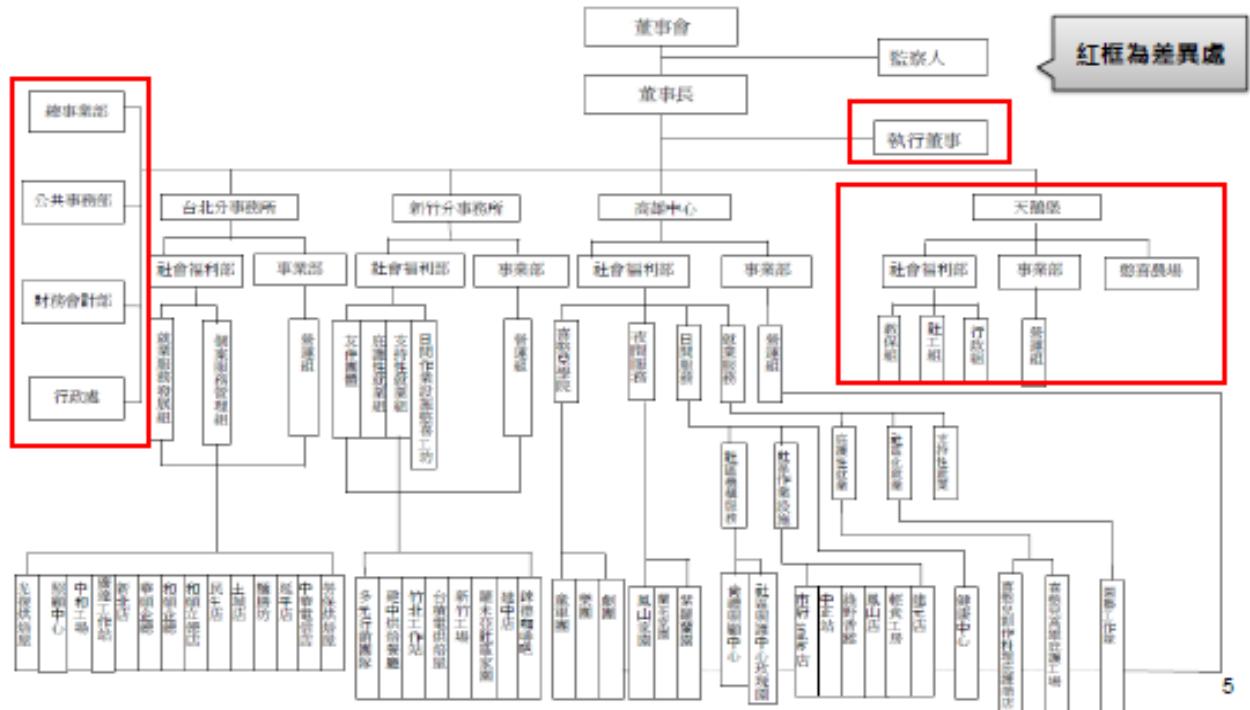
#### （二）組織變革

喜憨兒基金會在 2013 年進行了最近一次的組織結構調整，採用矩陣式管理思維以及雙主軸的策略去調整組織架構（見圖一），主要是將 2013 年營運的天鵝堡補上組織事業版圖，同時將執行董事拉出來以示其重要性，並同時把總事業部、公共事務部、財務會計部、行政處等部門與位階重新定位，



圖一：喜憨兒基金會組織變革策略示意圖

資料來源：訪談資料，2014/02/15，喜憨兒基金會董事訪談，地點：高雄市天鵝堡。



圖二：喜憨兒基金會現有組織架構圖

資料來源：訪談資料，2014/02/15，喜憨兒基金會董事訪談，地點：高雄市天鵝堡。

有關組織變革的過程，據受訪的董事 S 表示：

在 102 年 revised，所以在這個組織架構上董事會下來監察人董事長，然後執行長這邊因為我有其他的工作，在擔任顧問，在一家私人公司擔任顧問所以沒辦法全職，所以變成我的部分是拉出來，擔任執行董事。另外做的修改是我們把幾個功能的部門做成矩陣的管理方式，所以基本上台北事務所、新竹事務所、高雄中心這個都和原來一樣，但是把這個事業部拉出來，那公共事務部也拉出來、行政處也拉出來，財會也拉出來，另外在去年也增加一個天鵝堡，那天鵝堡裡面有社會福利部、事業部跟憨喜農場，所以基本上這是一個全新的單位。(喜憨兒基金會董事訪談，2014/02/15)

因為天鵝堡是一個相當大的組織，所以我們把事業部、社福部跟憨喜農場把它納進來而且直屬董事長這邊、執行董事這裡跟中心跟新竹台北是並行的，突顯天鵝堡的功能。我們矩陣式的一個模式其實是很早的一個構想，所以說我們不像很多的非營利組織只有一個社福單位，我們有事業單位也成立出來，當初最早的構想應該是開始成立喜憨兒烘焙屋的時候，就把這個觀念帶進來，社福跟事業是並行，而且是互相融合的，因為我們的孩子就是在職場裡面工作，孩子的管理應該歸事業部還是社福部？所以這兩方面都有他功能的存在，這個是我們雙主軸的模式，其實這個模式是我們在台灣當過兵的都應該知道，台灣當兵的系統就是有一個部門他是戰鬥的部隊，另外有一個部門是政戰，這兩方面是互相的，互相融合的，這是一個雙主軸，矩陣式就是剛剛講到的那幾個功能，事業部、財會、行政跟募款的，這些功能我們就把它當成矩陣的方式。(喜憨兒基金會董事訪談，2014/02/15)

綜上所述，因 2013 年天鵝堡的投入營運，加上董事會的改組，使得喜憨兒基金會在組織架構上作出一些調整，強化了矩陣式及雙主軸（社福+事業）的管理核心與策略。

## 二、人力資源

該基金會目前擁有員工數為 502 人，包括正職員工 279 人、庇護員工 135 人、工讀生 88 人（一半以上是憨兒）等類別。若將正職員工獨立出來，則事業部專職員工數為 130 人（含副總 1 位、協理 2 位）；另一方面的社福部專職員工數為 99 人（含副執行長 2 位、主任 1 位）。

在事業部門有關人事穩定度上，存有一定程度的流動率，因非社福體系出身者初入基金會事業部門，對於憨兒特質以及餐廳經營的特殊性瞭解不深，常產生

理念上的衝突與摩擦，加上獎勵與分紅制度不如企業部門，導致事業部流動性較高，而此一現象也對憨兒造成影響，受訪的管理高層 Y 表示：

第一個困擾，我認為對憨兒來說，適應新的人會造成很大的波動，第二個困擾就是人員流動快造成服務品質不穩定。我們會希望產品制式化，但是又必須符合市場需求，制式化對於憨兒與工作人員來說可以穩定產品品質，所以這部份還是需要達到平衡點。第二部份我認為事業部門人員的任用基本上與一般餐廳無異，且薪資部分也不會有太大的差異，但是喜憨兒餐廳性質不像一般餐廳，例如王品，對於廚師來說，專業餐廳的發展性與相關資源較多，我認為我們比較難吸引到專業的人員是在此原因。(喜憨兒基金會訪談，2013/10/02)

然造成事業部門流動率高的原因，不全然是薪資的因素，福利及升遷受限亦是重要因素，據 L 指出：

…薪資並不是主因，最大的因素應該是在於福利與升遷，正如我剛所說，我們組織層級只有三層，所以升遷並不是我們的長項，但我們的領域是多元的，像我們有些師傅選擇轉任憨兒就服老師。然而另一個因素則是福利與獎金部分，一般企業常視業績而發給獎金，但是我們無法這樣做，雖然我們有算事業體部分，但許多人還是以公益消費的觀點來贊助我們，所以我們很難區分成為一個單獨的事業體，除非成立為一間公司獨立出去。我們還是有獎金部分，只是無法比照一般企業水準發給。另外福利的部分，一般企業的盈餘可以提供員工旅遊，但是我們的盈餘必須回歸基金會，單純福利提供而言，我們常常需要考慮社會觀感問題。(喜憨兒基金會訪談，2013/10/02)

對於高階管理幹部而言，或許事業部門流動率高、人事穩定度不足是營運上的一項艱困因素。但對於治理層級的董事而言，對於人力資源卻另有隱憂，據 S 表示：

社福專業服務人才有出現一個斷層的現象，這個我想問題是在我們的主管怎麼樣去培育它的下一個階層的領導者，我們是最高領導者然後中級領導者，然後主管，中級主管、高級主管、一級主管這樣的，我們應該延續下去，不能說中間造成某一部分的斷層。(喜憨兒基金會董事訪談，2014/02/15)

綜上所述，喜憨兒基金會聘用總員工數，已達五百人以上，儼然是產業界中的中型企業聘用人力規模。在人才的選訓留用上，因又與企業運作不同，因此在

事業經營上會擔憂人力流動率過高，而在組織運作治理上是比較擔心社福人才斷層的問題。

### 三、資源獲取的努力及與各方的互動

喜憨兒基金會發展過程中，與企業關係是很緊密的，如 1998 年花旗銀行贊助烘焙屋以及發行認同卡、以及中華電信贊助憨喜農場以及天鵝堡等。

到了 2001 年我們為了這個組織不斷擴大生長，所以把文教基金會更名為喜憨兒社會福利基金會，變成一個全國性的，本來文教基金會是隸屬高雄市教育局管理的，同時我們也在新竹成立分事務所，所以一路上這個我們的總收入營運收入大概這樣一路成長過來。所以各位可以看到，從花旗銀行幫我們推廣了認同卡以後幾乎成長了三倍，以後就不斷的在一步一步成長。2005 年我們發生了一個喜憨兒六六事件，官老師都還寫文章來談這個問題，六六事件對喜憨兒是一個重創一個打擊，但是我們就是說怎麼樣從危機中把它轉變成一個轉機，所以六六事件並沒有把喜憨兒打敗，反而我們後面一路成長，走得很穩健而且成長得更快。到 2009 年我們開始得到中華電信贊助憨喜農場的興建，包括現在的天鵝堡都是中華電信它有 3000 萬的一個贊助，所以這個是環境影響，對我們發展的一個過程，到了 2013 年天鵝堡正式成立開幕。(喜憨兒基金會董事訪談，2014/02/15)

除了硬體與經費的贊助外，在人才培訓與軟體建構上，亦與企業有相當程度的緊密交流，如王品餐飲集團，以及華碩集團等。

之前曾於王品餐飲集團合作內部員工訓練，當時贊助我們約三百萬元的訓練課程，約十幾位主管參與王品餐飲集團的主管訓練，約莫一年的時間。在效益上，因王品也是餐飲方面，故相對能夠提升我們這方面的品質。另外一個我覺得滿有趣的是華碩合作的案子，因為華碩從憨兒的聘僱到訓練，以及後續就業這部分委由我們來協助執行。(喜憨兒基金會訪談，2013/10/02)

像王品或華碩，主要是他們主動與我們聯繫，他們在合作前就對我們進行各項調查，評估過後才與我們接觸。就我們在選擇企業的部分也是做相同的思考，事前進行調查評估過後才進行合作。另外比較大的挑戰是，企業為什麼要跟我們合作？他們到底獲得甚麼好處，這會是我們比較大的困難，因為企業必須先認同這種公益關係，還必須花費人力與時間來協助我們，例如壹咖啡同意我們以不同的方式支付加盟金來取得合作。(喜憨兒基金會訪談，2013/10/02)

因喜憨兒基金會的社會事業核心在於烘焙及餐廳經營，而這一方面在與相關餐飲企業的互動上，除了人才培訓與技術奧援外，在媒合憨兒就業上，科技產業如華碩亦有穩定的合作關係。

#### 四、組織的治理

目前該基金會的董事為第七屆，一任三年，任期自 2013 年起至 2016 年終。現有董事 15 名、監事一名，組成來源有企業主管、教育背景（含特殊教育領域），以及律師與醫師等專業人士，其組織結構請見圖三。企業背景與教育背景所佔的董事比重較高的。此外，因喜憨兒基金會為身心障礙家長團體演變而來，因此在董事會結構中，存有相當比例的家長代表，而根據歷年來的資料顯示，其董事會組成結構中，家長代表與非家長的比例約為 49：51。



圖三：喜憨兒基金會第七屆董事背景

資料來源：訪談資料，2014/02/15，喜憨兒基金會董事訪談，地點：高雄市天鵝堡。

至於治理模式，回應到組織結構採矩陣式管理方式，如受訪董事 S 表示：

矩陣式的輔導方式，我想是喜憨兒比較大的一個突破。主管跟董事會之間的互動透過幾個項目包括各項會議，這個董事，基本上這些會議包括視訊會議、經營月會、跨部門行政會議、願景營每一年、董事會每一季的，這

樣的一個方式我們的董事跟主管之間充分的有溝通的管道。所以各項會議我想是很重要的一個溝通，包括報表各項報表也是，從報表裡面我們有做月報、年刊這些報表，另外我們年度的報告，平衡計分卡，這個每個月都要提報，業務成果之年度跟業務計畫書、年度預算報表還有年度募款與生活報表等等，這些是透過報表的方式，在跟董事會溝通。(喜憨兒基金會董事訪談，2014/02/15)

而另一位高階管理階者也提出了這種決策治理模式的進行方式：

我們是一個交叉式管理。我今天思考一件事情，我就要跟副總、董事長、執行董事同時討論，然後取得共識。我會思考其實我今天能獲得這麼多資源來協助這個區域的發展，是非常值得珍惜及有效運用的，一般大家會覺得這樣子的組織常常會遇到比較大的困難就是，主管太多就等於沒有主管；另外一個狀況是，譬如說事業務部下面會有一個協理，那協理他的主管到底是誰，是事業部的還是區域的主管？我覺得在我們組織裡面比較沒有這樣子的問題，我們會讓很清楚知道，基本上事業部的主要政策，我們會請協理 FOLLOW 總事業部，重點就是兩者之間有沒有共識，我會覺得溝通協調的工作非常重要。在喜憨兒會有個好處，你會發現我們的組織是扁平的，我可以很快跟所有關鍵主管做溝通聯繫以取得最後決策，之後我就可以往下執行，我下面就直接是一級主管了，所以其實總共只經歷了三層，我覺得這樣可以讓很多事情盡快做決策與執行。(喜憨兒基金會訪談，2013/10/02)

## 五、社會與經濟目標之成就

喜憨兒基金會的社會目標是極為明確的，就是憨兒的「終身教育」與「終生照顧」，隨著基金會組織年齡的增進，過去其所服務的憨兒也逐步邁入中老年階段，憨兒照顧的議題，變得更形重要與迫切，受訪董事 S 表示：

喜憨兒最早 1995 年成立就是只有一個基金會，我們那時候的一個願景就是終身教育跟終生照顧，發展終生教育這方面的包括我們有喜憨兒學院、有劇團、有樂團、有童軍團這樣的一個發展。終生照顧方面的我們最早是一個玫瑰園，然後有喜憨兒烘焙屋出來，然後有這個夜間服務的社區家園，這是紫羅蘭園，再發展到憨喜農場，然後到天鵝堡。未來我們要發展的是這一塊，我們的醫療跟我們的復健、健康、照顧這一方面的，所以喜憨兒的發展其實我們是憨兒帶給我們的啟示，那憨兒一輩子從他們生下來到現在變老了然後到後來是因為老了就會生病，像我們一般人也是一樣的，所以生、老、病、死我想這個是跑不掉的，那我們就是從這樣一步一步一

步的在替憨兒做規劃。(喜憨兒基金會董事訪談，2014/02/15)

至於經濟目標，該基金會也很早就立下事業體逐步成長的目標，以避免過度依賴政府資源而發展受限，而這個認知也促成其發展社會企業的動力：

社會資源還是很有限，而且有排擠效果，所以我們才會發展社會企業來補足這一部分的不足，因為畢竟這些資源，社會的資源都要向政府去申請，都要去接受外面的一個贊助、捐款，這些都是操之在別人的手上，那我們發展社會企業以後，我們有絕大部分百分之 50 幾到 60 部分是我們自力更生的一個項目，所以我們可以比較從容的來運用這些資源。(喜憨兒基金會董事訪談，2014/02/15)

近年來，除了定點的烘焙坊與餐廳等營業據點外，有鑑於臺灣網路採購與團購風潮的盛行，喜憨兒也逐步推展其產品販售的電子商務體系 (Electronic Commerce，簡稱 EC)，且初步獲得不錯的成效。據其董事 H 表示：

從去年開始我們慢慢引進一些，就是我們電子化的商務，我們現在 EC 占的比例很高，我們現在 EC 加上中秋節，一年大概有六千萬，加上中秋節，平常的加中秋節大概有六千萬，就都是透過電子商務來販售…。(喜憨兒基金會董事訪談，2014/02/15)

## 六、未來發展的方向與策略

若以社會企業治理的角度來看喜憨兒的發展方向與策略，該組織有其三化原則，而據其董事 S 表示三化原則為：

對於喜憨兒治理，我們現在比較著重的是三化，三化包括第一化，E 化我們現在從事的是 ERP(企業資源規劃系統)這樣的一個整合系統，還有 EC(電子商務)，那這樣的一個發展就是朝著資訊化、電腦化這樣的來操作，所以現在在喜憨兒資訊化、電腦化這一方面做的都還算滿踏實的。第二化是標準化，包括 SOP 標準，把 SOP 標準訂出來，在前年榮獲了這個 ISO-22000、9001 的認證。第三個是優化，剛剛也提到我們的憨兒，現在總共已經拿到 41 張證照，反而比我們現在工作人員領的執照還多，所以這是我們對憨兒方面的一個努力的一個表現。(喜憨兒基金會董事訪談，2014/02/15)

至於未來發展的策略，該基金會也將以持續的創新精神，提出開啓未來的三把關鍵鑰匙：

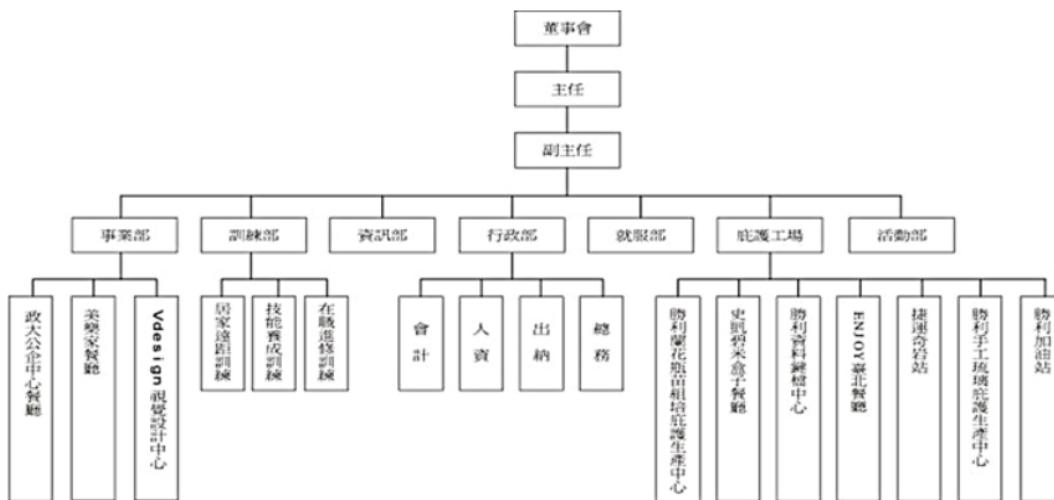
我想我們長久以來就秉持著一個典範轉移的原則，就是說我們要不斷注意到環境整個變遷的狀況，找出一個最好的新的模式出來。喜憨兒烘焙屋就是一個早先找出來的模式，我們從這個模式裡面再發展出這個參與的服務，然後接下來我們要再往哪一條路走，這些就是我們對典範轉移的一個目標要怎麼樣去把它更新、創新，我們秉持著開啟未來，未來三把鑰匙，三支 Key。第一隻 Key 我們是要求永續，因為資源取得不易所以我們需要永續，第二隻 Key 是創新 Innovation，這個競爭越來越激烈，所以我們也要不斷的創新，然後最後建構一個完整價值鏈，這是 Value，怎麼樣讓這個價值鏈能夠完完整整的，然後有主要的一個價值鏈跟互屬的一個價值鏈，來協助這樣的一個價值體系的實現（喜憨兒基金會董事訪談，2014/02/15）

## WISE 個案二：台北勝利身心障礙潛能發展中心

### 一、創立與發展

財團法人台北市私立勝利身心障礙潛能發展中心（簡稱台北勝利中心）為西元 2000 年時，從屏東勝利之家多年的服務經驗發展而來；而屏東勝利之家則發展自 1963 年來自挪威的畢嘉士夫婦所建立的全國第一所小兒麻痺兒童之家，以就醫、就學起家，後來做社政系統的就養。台北勝利中心的願景是：「激發身心障礙者發揮生命潛力，創造價值（Enable the Disabled People）」。因此希望成為不靠募款、在財務上自給自足的公益組織，主要的工作是協助身障者就業。期望藉由培力身心障礙者，使其走入社會，發揮潛力，創造價值，並整合營利企業、非營利組織資源，共同消弭身心障礙人士在就業、行動等方面機會不平等的現象。

1. 提供身心障礙者職業訓練與居家學習環境。  
2. 創辦及經營庇護工場，提供身障者工作機會，並兼具獲利能力。  
3. 搭建身心障礙者以及營利企業之間的就業平臺，創造公益和企業的雙贏。



來則根據經驗，不斷修正其經營方式與並擴大運作模式。

經營方式的改變。台北勝利中心發現台灣有一半的庇護工場是在經營烘培事業，但進一步思考到身障者不見得適合做一般烘培業中多種不同的產品；其實只

要把一兩樣東西做到最好，就能如團購名店般成功。因此台北勝利中心鎖定單一品項發展：「北歐甜點」。除了北歐甜點及餐廳外，台北勝利中心也經營手工琉璃、數位印刷業，以及三家加油站及與三家全家便利商店等。

運作模式的擴大。台北勝利中心以加油站及與全家便利商店，作為擴大社會影響力的方向。台北勝利中心原本在全台灣有兩間加油站，大安站跟市民站，皆是政府的場地資源，每三年更新標案一次。但為了給員工一個安全感的地方，因此投資上千萬開展勝利重新店以發展自己的事業體。張主任表示加油站確能創造較多的就業機會，平均一個加油站大約有 50 至 60 名員工的就業機會，新開的站也約有 40 名。

另外，張主任認為經營策略上應做到「差異化」，「即使是同樣的全家便利商店，服務還是得要差異化」，例如，爭取冰淇淋機（台北勝利中心訪談，2014 年 7 月 30 日）。對於便利商店，台北勝利中心原來設定的目標有二，首先，便利商店的經營方式下，人力的需求量大。其次，有很大的人力銜接市場，亦即隱含的目的是希望身障者在訓練完畢之後，由於一般社區中一定有便利商店，因此也能夠回到社區去工作。而經營加油站的差異化策略在於體認到各加油站賣的油品都相同，因此希望加油站也能變成一個通路。台北勝利中心的加油站希望除了加油之外可以有其他的物品來滿足客戶，例如各樣農產品像柳丁、橘子、香蕉，或中秋節的柚子。久而久之造成了一種印象，要買好的小農農產品，而且是無農藥的農產品，就到勝利的加油站來。

## 二、人力資源

如圖一台北勝利中心的組織架構，上有董事會組成，下設一位主任及一位副主任，副主任之下是行政部門，包含一位社工督導，專門督導其他每一個單位的就服員；此外，財務室則有四位會計負責每一個庇護工廠的財務。台北勝利中心的財務控管屬中央集權式的，財務工作不分散到每一個單位去，所以每一個單位從來不會有所謂的財務處理。由於所有的財務全送回財務室，故具備有完整的財務處理流程，並使用 POS 系統跟 I.T 的工具。不論是董事會、主管單位如勞工局、社會局、會計師等需要查帳，都統一由財務室來處理和發出。

配合身權法的規範，每一個庇護單位中有一名就業服務員、及一名技術輔導員，就服員為社工或是心理學背景，而技術輔導員則屬於專業的背景。除了上述

為政府訂定的頭銜，在對外談生意時，為了原來市場競爭的角色需要，就服員或技輔員可能是站長，可能是總監，可能是設計師，可能是行銷品牌顧問管理。但是回到了工作現場，就服員可能要扮演部分的員工諮詢管理、情緒管理、表格紀錄等來符合全中心社工督導的一致要求。社工督導也須安排每年的專業訓練，中心並設有一套明確的系統，使庇護性就業者可以在內部職場流動；因為中心所提供的服務其職種差異度很大，故有利於就業者的職場規劃跟提供各樣的試探機會。

對於庇護就業者，台北勝利中心提供高於台灣其他庇護工場的薪資水準，雖目前仍無法高於一般就業市場，但亦致力於在庇護員工的訓練上，以促使其自我價值與自尊的形成。張主任指出有很多的庇護就業員工是家裡面收入最高的，不是因為他薪水特別高，而因為他的家裡本來就是弱勢家庭，間接地使其在家裡面地位提升。台北勝利中心也提供許多社團及國內外旅遊。對於庇護就業者之外、特殊職種的專業主管，台北勝利中心則提供高於一般業界的薪資水準。

### 三、資源獲取的努力與各方的互動

台北勝利中心成立的庇護工廠可以依照身心障礙權利法裡面的補助標準，跟政府申請補助；但是政府的補助在去年 2013 年最新的統計(五億七千萬營業額)中，大概只佔了 3.5%，另外 96.5% 是來自營業收入，因此政府補助款對中心影響不大。而政府優先採購的優惠，台北勝利中心表示，會因為職種的不同而有所不同。以中心的職種而言，除了數位印刷可以承接政府優先採購印刷的需求，其他如手工琉璃、加油站或便利商店則不易有相關優惠。

而與企業交流與互動方面，台北勝利透過與多個企業合作從中學取缺乏的知識、獲得資源，並以過去良好的工作績效做為籌碼，例如，與全家便利商便合作時，便以與其他加盟主一樣的權利金、加盟金、設一間店的投資、抵押的房子等等，來表明認真看待的決心，事後也以四間店面證明良好的合作模式。而與星展銀行(DBS)的合作，起因為 DBS 以 CSR 的角度，要幫助社會企業；而「好工作」是企業捐給勝利的一個社會企業公司，張主任擔任「好工作」的董事長，也是唯一控股者，因此促成合作。此外，台北勝利中心也舉辦企業員工一日體驗活動。

在每一件合作案上，台北勝利中心很清楚知道雙方對談的語言是什麼，與企

業主所想要的是不是相同，著重雙方站在合作的基礎上，不以獲取資源為唯一目的。就如同與中油的合作，或與安麗、美樂家都一樣，都是很清楚知道要從合作中得到什麼東西，也去思考對方要獲得什麼。

#### 四、組織的治理

董事會的運作 台北勝利目前有九位董事，皆有基督教信仰，其中一位為商業人士，其餘有醫生、牧師、自行開業者等等，董事會固定一年召開二到三次會議，從 2000 年開始到現在，董事會都是維持九位，人員有進出，但形式都是一樣。董事會給予張主任充分的信任跟授權，對於經營手法、市場營收發展，會互相溝通、意見的交流，由於董事會給予執行部門很大的空間，因此有利於中心在策略運作上各項具冒險性值的嘗試與運作。

雖然背後有基督宗教信仰支撐，但員工、主管不一定有宗教信仰，且特別的是並無教會財源的支持，因此具有百分之百的自主權。而政府對於庇護工廠僅給予輔導員補助，因此管理者及身障員工的薪水皆須靠台北勝利中心事業體的營利。張主任特別強調將庇護就業者看成自己的員工，與一般的工作職場沒有差別，不想特別去展現員工為身障者的身分來爭取同情(台北勝利中心訪談，2014 年 7 月 30 日)。

在中心主任的專業背景方面，在 25 年前因為張主任會寫 Macintosh 的程式進入屏東勝利之家工作，協助開發特殊教育的 CAI 電腦輔助教學軟體，後因屏東勝利轉型之因素開始接觸庇護工廠的成立，也做了很多新的嘗試，包括 3D modeling。雖然屏東的經驗並不成功，但累積這些失敗的經歷，也讓張主任發現市場的重要性，「一定要知道市場在哪裡，至於你用什麼人來做，用什麼方法來做，都不是太重要。」

在主管、幹部的專業背景方面，以加油站為例，主要物色條件是在業界有相關經驗的人，此外因同時需要多位站長及副站長，故也自行培訓，例如讓輔導員去學習琉璃製作，再將技術帶回。另外，台北勝利中心更與企業合作，讓輔導員進到企業去學習，例如全家、壹咖啡等企業，以快速累積專業。

#### 五、社會及經濟目標之成就

在經濟目標的成就方面，目前台北勝利中心去年的營業額是五億七千萬，共

聘有約三百位庇護就業員工。中心涵蓋的職種包含餐飲服務(Enjoy 台北餐廳)、勝利加油站、勝利手工琉璃、勝利資料建檔中心、V-design 視覺設計、勝利全家便利商店、北歐先生甜點專賣店、勝利數位設計印刷中心 (台北勝利中心官方網站)。

而關於社會目標的成就，台北勝利中心的張主任表示：

這個很質化，很難量化，我不能告訴你每一個人的……但是我認為那個改變是這個人從原來的可能沒人有關心或是他自己也沒有辦法有夢想他到底要做什麼事情，開始慢慢的有一些訓練、有一些獨立、有一些工作人格、有一些自尊、有一些自我價值慢慢在形成。所以我們有很多的孩子是家裡面，他收入是家裡面最高的，不是因為他薪水特別高，是因為他的家裡本來就是弱勢家庭，因為身障者碰到弱勢家庭的比例還是高，有一個因果關係在，所以他反而在家裡面越來越有地位，我們給他社團給他國內旅遊給他國外旅遊，他就一次一次慢慢改變。例如，有位自閉症的孩子每次來加油站，我叫他請我喝飲料，他死都不肯，因為他的固著性不可以分享的固著性，我那天去，他突然塞一個飲料給我就跑掉，我說這是不是改變？是，這就是改變，可是我很難去整理、也很難告訴你們，除非你天天跟他生活。

(台北勝利中心訪談，2014 年 7 月 30 日)

## 六、未來發展的方向與策略

在訪談過程中，台北勝利中心的主任表示，新的社會企業，是目前要做的一個很大的改變。張主任表示自己的社會企業標準其實是比較嚴格，目標是把其他的弱勢族群拉進來，提供他們一個工具。可能將會開始更大範圍的思考，包括創業，並不是勝利去創，而是希望要把它實現到很多人都可以創業，那樣影響力就可以快速變大，但是要給他什麼工具與產品，這是需要思考的。張主任表示希望把尤努斯的微型貸款放進來，但卻不是只有給錢，因為錢不太容易解決問題，所以我們給他一個服務的模式，一個產品的模式，目前已試做一年，想法是不論原來是剪頭髮的還是市場裡賣水餃的，都有可能成功，這將會是未來中心努力的方向。

## WISE 個案三：心路社會福利基金會

### 一、創立與發展

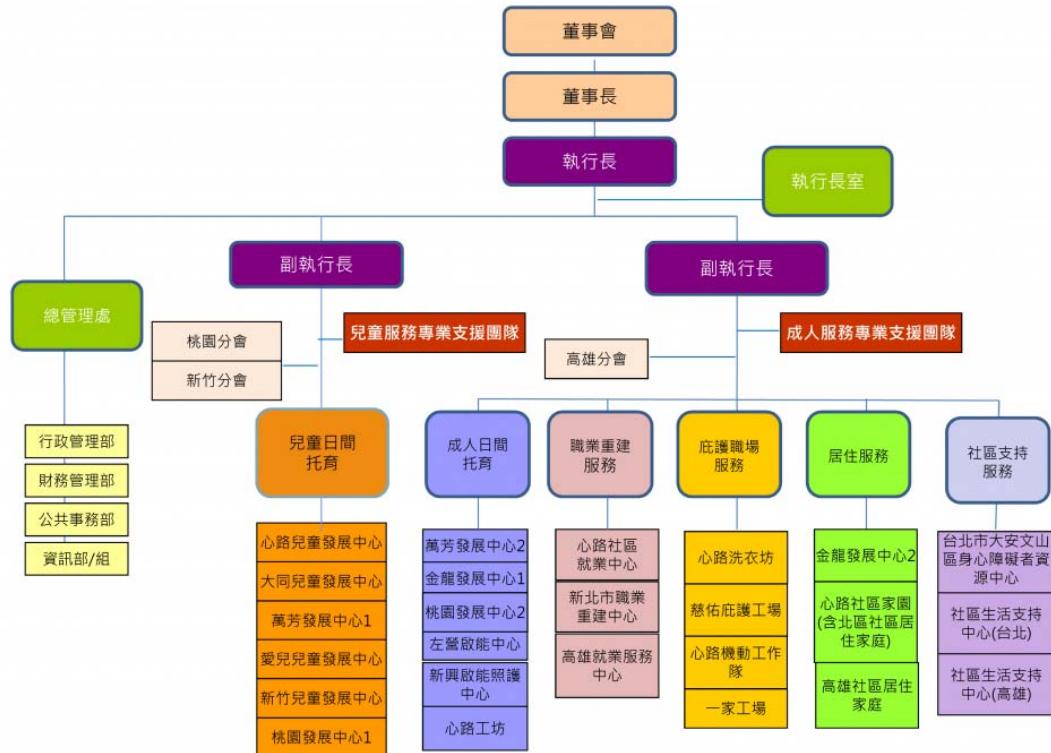
心路基金會成立於 1987 年，是台灣第一個由智能障礙者家長自發組成的非營利組織。1980 年代，是台灣身心障礙者權利運動最活躍的時期，以心路為主的智能障礙者家長團體在其中亦扮演著重要的角色，懷著「為孩子發聲」的動力，家長們積極參與修訂政策法規、改善教育與福利、消弭社會歧視等倡議行動，為台灣的智能障礙者權益開啓了新的時代，而這股力量也匯集影響台灣社會運動的發展。心路自成立初期，原是一群家長，鑑於台灣在教育、醫療、福利等智能障礙者所需求之資源均極其匱乏，為了智能障礙孩子的需要，便積極延攬醫療、特教、社工等專業人才發展各項服務。廿多年來，隨著台灣身心障礙服務的發展，心路陸續建立早期療育、職業重建、社區照顧、自立生活、家庭支持到社區安老的服務網絡，不僅為智能障礙者及其家庭提供全生涯服務，同時也為台灣身心障礙服務建構理想的圖像（李婉萍、鍾榕榕、原慧心，2014）。

回顧 2013 年，心路為 1,064 位發展遲緩與身心障礙者提供了日間托育、職業重建等日間服務；為 64 名成年智障者提供居住服務；並以多元化的服務方案協助了 4,103 名身障者及其家庭；及透過幼兒發展篩檢、校園宣廣、就業參觀體驗、企業宣導等活動深入社區，善盡社會教育的義務（心路基金會網站：<http://web.syinlu.org.tw/aboutus/achievements>，檢索日期：2014/10/18）。

心路的社會企業單位創設最早的是「心路洗衣坊」（1997），之後陸續成立了社區就業中心（1998）、庇護工廠（2001）、心路一家工場（2004），以及心路餐坊（2004）等，分別提供洗衣服務、清潔工作隊、洗車擦車服務隊、手工香皂、冰棒，以及禮物贈品的生產與販售、印刷業務，以及餐飲商店的營運。心路在 2010 年的年度總收入是約新台幣 2 億 8 千萬元（約 933 萬美元），其中社會企業單位的營收約新台幣 4,000 萬元（約 133 萬美元），佔機構年度總收入的 14.3% 左右（心路訪談資料，2011/03/25）。

經過三年後重訪心路基金會，其社會企業的種類變動不大，但某些事業體如一家工廠營業規模有縮小，但在 2014 年 8 月亦有新的慈泰庇護工廠於新北市成立。而社會企業的整體營運狀況，大致上與三年前相差無幾。對照前後兩次參訪，心路在組織架構上做了一些變革，如新設「執行長室」，及總管理處（將原既有

之行政管理部、財務管理部、公共事務部、資訊部等四部併入），總管理處處長現由執行長兼任，現有心路基金會組織架構如圖一所示。



圖一：心路社會福利基金會組織架構

資料來源：心路基金會網站，

<http://web.syinlu.org.tw/aboutus/index/service-concept-and-organizati>，檢索日期：  
2014/10/18

## 二、人力資源

至於全職的員工數，心路目前約有 400 位員工，其中事業體的各個社會企業單位的員工數合計有近 160 位，佔總員工數的 40%左右（心路訪談資料，2011/03/25）。整體而言，心路基金會因提供智障者較多的社會服務，因此聘有較多的社會工作背景專業人士，而這些社工人事穩定較高，已多人成為各部門的主管，據受訪的 J 表示：

可是我心裡也有感動的一點，這邊全部大學畢業，心路是他第一份工作，就一直這樣做做做下去，十幾年了，而且那種認同、使命，自己也很想有意願去學習。很辛苦的，本來可能跟他完全不一樣，可是我跟他說，你不要怕，這不是你一個人，雖然這是你一個位置，但那個擔子是我們大家一起來的啊！常常討論什麼的，大家都是一起的，像行銷，我們也希望你產

品賣得更好，他們也不見得腦筋會想到這樣。你知道社工他不見得會想到，我們還有公共事務部，還有我們這些就是大家一起談一起說，還有我們財務、資訊，現在都要靠一些網路行銷，就全部一起來啊！（心路訪談資料，2014/07/30）

據受訪者表示，雖然基金會的人員平均薪資不比公部門優渥，也與產業界也距離，但資深員工都是以認同服務理念，以及自我堅持的精神，持續留在團隊一起工作與發展。

### 三、資源獲取的努力及與各方的互動

心路基金會在社會企業的經營上，通過庇護工廠的營運，分別提供商品的販售以及勞務服務。前者包括如冰棒、蛋捲、手工香皂、好天天茶包、烘焙產品等，後者則是洗衣坊、機動工作隊等。這些事業體販售服務的對象包括一般社會大眾及政府部門，如洗衣坊就曾接過政府的團體訂單，如台北市政府的警衛、警察的制服的清洗與整燙。但據受訪者J表示，洗衣坊接政府的訂單，並無享受到優先採購上的優惠：

我們也會去找團體的接單，譬如說台北市政府的警衛、警察，那前兩年也有接新北市刑警大隊的制服，那個一條襯衫要燙七條線，警察一穿後面三條前面幾條的，或者像我們也爭取到中油公司整個大台北地區七十幾個加油站的制服。可是那是每一年都要標一次，有時候我覺得我們好像沒有被優惠，好像你是一個庇護工場，可以優先採購，其實也沒有。現在公部門他們還是看你的價格標，所以我們也會跟其他一般營利的機構，一件衣服差個幾毛錢，一開始我們也會覺得說先爭取到，至少我們的庇護員工有工作做，你不可能說一個工場開了沒有工作做。（心路訪談資料，2014/07/30）

不過，因為洗衣坊都是智能障礙者的庇護性員工，所以在洗衣流程，必須耗費更多的時間去處理，而交貨前的整燙動作，常需有機器以及師傅的輔助，因此成本極高，後來考量到營運成本，有時就不接政府的訂單：

我們整個慈佑庇護工場有 50 個庇護員工，加上我們台北的五個門市洗衣坊，我們大概會有 68 個庇護員工，你不可能提供 68 個，而且絕大多數都是智能障礙者工作的機會，不過這幾年來我們真的從營業去考量，如果他開的價是低於我們成本的話，我們真的不接了，那個太辛苦了。（心路訪談資料，2014/07/30）

不過，洗衣坊的事業，畢竟是心路較早發展的事業，因此目前也開闢了洗衣

的「行動門市」，大台北地區目前約有 60 個據點，營運方式為與客戶約定好收貨及回送時間，便開著行動收/送貨車，來回收/送貨。其他事業體，如冰棒類因銷售及保存成本（需冷凍配送）較高，故已逐漸傾向不再作生產，而蛋捲保存較容易，且運送過程不需冷藏，則是增大產量。

另外，心路與政府互動，除了有些訂單來往外，還保持著其倡導風格，如有關庇護工廠與身心障礙者服務，牽涉到政府部門的勞政與社政體系，而兩大體系間常出現法規或是作法互不協調的狀況，如智障者有了收入後，原本家戶的社會救助資格就會被取消，這是不妥當的作法，因此有必要倡議修改來解決：

不應該有政府 cut 掉你的津貼，可是會碰到一個狀況，我們也會去跟政府溝通，我們當然鼓勵一些障礙者有機會就來工作，可是有些家裡面，他可能是低收入戶，或者是中低收入戶，他兒子賺了錢，可能賺了八千、九千、一萬，可是他的補助資格就沒了，那就造成他家裡很大的困擾。他說我寧願我不上班，可是我們站在這個個案的個別角色，這個部份我們有跟政府尤其是台北市勞工局講，因為我們有一些個案是台北市的。前一陣子我們在做連繫會報，他們有提出來會有一段時間就不應該這樣子啦！因為我們要鼓勵他們有機會出來工作，然後又卡了這個，事實上是懲罰他們。（心路訪談資料，2014/07/30）

可是我們在台北市有提出來過，他們現在也認同，你不要看我們庇護工場，庇護工場就要去立案嘛，你要拿政府一些補助，管到他們要什麼，我們要馬上準備什麼資料，那是另外一個麻煩的地方。所以我說庇護工場到底要怎麼做，做的內容是什麼，我覺得各個非營利組織各家是不一樣的，我覺得那就是一些個別得理念、想法。……台灣在庇護工場這邊，現在叫庇護工場，你說還有社政單位叫做小作所，你知道小作所有些也是有產品就去販賣的，像有些在機構內做點東西就賣，蠻亂的。

整個中央有一些優先採購的平台，那又是歸衛福部的，就找之前歸內政部的，現在又歸勞動部，所以我們可以不必去申請庇護工場，我們照樣可以去做點東西，有些東西，我覺得台灣這些制度是很亂的。……所以台灣這幾年庇護職場也沒有增加多少，所有在台灣只有一千六百多人在庇護工場裡面，我們也有想去倡議，像你每一年台灣特殊學校高職部畢業的就有近兩千名，他要去哪裡？……我們常說我們整個教育投資那麼多，整個體系到高職部出來後什麼都沒有，又回到家裡去了，全部退後，我覺得這樣教育有什麼用。所以我們這幾年也在對「身心障礙權益保障法」裡面對於庇護職場這一欄裡面幾個條文，我們一直在爭取修法，現在已經三四年的時間，現在有一點點的眉目，我們就還跟立委談，現在已經一讀過了，很多

東西要修法，不然我覺得…。」（心路訪談資料，2014/07/30）

#### 四、組織的治理

心路基金會的董事會，歷經多次的人數調整，從原本 15 位→11 位→9 位，目前是第九屆，人數為 9 人，其中有家長代表 5 位，四位外部董事，分別來自於企業（具管理與人資專長）、學術界、特教界。據受訪者表示，董事人數朝逐漸縮小的趨勢，主要是人多但不易成事，以及不好找人出任等因素。目前第九屆的董事會任期將屆滿，將於 2014 年 10 月改選產生第十屆新的董事會，人數依舊維持在九位。

至於管理階層與治理的董事會間的互動關係尚稱良好，基本上董事會對於基金會的營運，都持開放立場，支持執行長推展各項事業與服務工作。所以，目前心路的運作核心，是以執行長領銜的執行長室以及總管理處為主，而執行長的運籌帷幄與決策的角色與功能十分明顯與突出。另有關事業體的經營，因基金會專業社會服務人員較多，因此多半靠授權或集體學習作為討論與運作方向的擬定：

我們會授權，這方面我覺得心路是比較很不專業的地方，我們沒有像業界說真的聘一個業界的專業經理人，我們洗衣坊慈佑或機動、一家工場的主任、甚至未來慈泰主任，背景都是社工。我覺得你賦予他這樣一個任務到這邊來，他自己有那個意願，我們大家一起努力一起學習。（心路訪談資料，2014/07/30）

而事業體類別發展的選擇也是採用同樣的模式進行：

說實在這是很不專業的地方，大家這邊聊聊天，就聊出來了，也沒有像別人做市場調查，倒是沒有。當然很重要的是我們智障青年可以做的，而且我們的能力還是稍弱一點的。（心路訪談資料，2014/07/30）

整體而言，心路基金會的治理，乃以執行長為核心，至於社會企業發展的過程，首先是考量到其服務對象的工作能力，至於營運過程，較無商業管理的人士或概念導入。

#### 五、社會與經濟目標之成就

心路基金會的社會目標，明顯較其經濟目標更為突出，其所發展的事業，並

不全然是以增進組織收入作為主要考量，而是以智能障礙者的庇護就業、職業重建等目的為主，誠如受訪者J表示：「我們心路主要服務的是智能障礙。以智能障礙的青年來講，工作本來就是他們蠻重要的一環。我們知道真的重度都已經到外面的照顧機構去了，那能力如果還算可以的話，外面所謂的社區支持型就業競爭的市場心路也有在做，我們叫職業重建，職業重建現在也佔了蠻高的比例。對一些有就業意願而能力不足的，就要在我們所謂的庇護工場。」（心路訪談資料，2014/07/30）

目前心路一年總經費為三億新台幣，近幾年來大致上維持這個規模，至於事業體的營收約有四千萬，以總營收而言大致打平：「我們好多年都差不多在三億，是總經費啦。去年有三億零四百二十六萬支出，我們收入也差不多是這樣子，其實心路沒有多少的，大概收入等於支出，其實我們很危險，人家都要結餘很多才可以好好的，因為心路服務做太多了」（心路訪談資料，2014/07/30）。

除此之外，亦有些事業體是呈現赤字狀況，如慈佑庇護場、機動工作隊等，董事會態度仍覺得可以接受，如受訪者J所說：「董事會有時候說我們自己定位清楚嗎？我庇護工場到底以服務為主還是以賺錢為主，那明明就是有那麼多的庇護員工，也還要就業服務員什麼的，我覺得還好，其實董事會不會說怎樣。」（心路訪談資料，2014/07/30）

儘管董事會對於經濟目標雖無設定清楚的盈餘水準，但受訪的執行長的J，卻另有期待：「其實我們真的不多耶，大概應該四千多萬，我覺得這真可憐耶，在我退休前我起碼要讓他達八千萬元。」（心路訪談資料，2014/07/30）

## 六、未來發展的方向與策略

心路未來發展的方向，不論是社會服務還是事業經營，都還是以智能障礙者為思考主體及核心。其中社區型服務就是一個發展重點：

社區型的我們可能不是要有一個機構，我們現在不是常常會有一個建築物，很多人會進來，像庇護工場也是一個大的機構。可是事實上在外面的服務需求者會更多，我們現在是要走出去，可能到宅服務、也可能有一個據點，讓他們可以參與我們方案設計，像高雄樂活補給站，我們未來走的社區支持服務也都這樣。像現在台北市大安、文山區的身心障礙者資源中心，除了成人還有早期療育的，我覺得是讓服務的量更增加一點。而且你

也看過一些數據，沒有在機構裡的身心障礙者占了八九成，真正的進來是很少的。(心路訪談資料，2014/07/30)

整體而言，心路的未來發展目標主軸，一言以蔽之就是：「創造智能障礙者，有豐富的生命、尊嚴的生活與美好的希望」。

## WISE 個案四：育成社會福利基金會

### 一、創立與發展

育成社會福利基金會（以下簡稱『育成基金會』）是由台北市智障者家長協會的家長們及社會大眾為了讓心智障礙者得到終身完善的服務，共同籌募基金而成立的福利機構。由於發展項目廣泛，目前營業額達到四億多，並在執行長下方規劃三個部門，事業部、服務部、秘書處，早期在事業部只將市民店(資源回收店)，以及育成基金會養生坊劃分為事業部。民國 96 年（2007 年）身權法通過，增列「職業能力強化期間身心障礙者的工作環境及條件準用勞工安全及職災補償相關規定」，針對庇護工場身障人力要成為正式勞工僱員，由於法律有兩年的緩衝期，因此在民國 99 年基金會內部做了調整，組織架構圖有了改變，納入忠孝、慈惠、慈裕、集賢庇護工場，且全部轉型為僱員，及納入復康巴士進事業部。

因應事業部的設置，董事會的架構裡只有「事業部委員會」，事業部委員會很早就有了，算是在董事會裡面的一個旁支，用來監督這些機構，就像我們的顧問團一樣，有企業相關的問題就可以請教這些顧問。而事業委員會則是在會議當中給我們一些協助，但是它不會干涉機構或部門的營運。

(育成訪談，2011/03/25)

編列為事業單位後，組織開始要求盈餘或至少收支平衡，加上董事會開始施加壓力，認為事業部的目標跟功能本來就是要創造利潤及給障礙者就業機會。因此近幾年育成基金會朝著更加企業的方向，與番薯藤及 Tina 廚房共同合作，開了永和自然食堂及育成蕃薯藤，由政府補助約一千萬，基金會投資約九百萬，將近兩千萬跟企業合作，企業方面提供專業技術，事情處理、擺位、叫貨等等，並且配合使用企業生產的商品，互利合作。(育成訪談，2014/07/30)

另外也朝向經營觀光工廠方式經營，從前集賢庇護工場只是一般的工場，申請多元人力到外面展售，而現在則是以觀光工場的面貌呈現。為了能有更好的營

餘，參訪許多企業，像是順成蛋糕，執行長以「有好的工作環境，才會使工作快樂」這樣的理念來改善工場實體環境。而目前慈育庇護工場也朝著經營觀光工廠方式前進。

育成基金會利用多元就業人力培養獨立業務的經銷商，來經營業務，工作人員透過電話行銷，並配合在職訓練，過去也曾在百貨公司設櫃，但目前未能有能力成立實體店面，透過組織內互助，比如在育成蕃薯藤商店中就成列一面庇護商品販賣。而目前在 HOLA、棉花田、里仁等企業都有上架，販售商品主要以代工為主，例如自行進口鹽做加工包裝並販賣，並打出通路在主婦聯盟及誠品販賣。

## 二、人力資源

在主管部分，先前有副執行長，主要是負責提供專業督導意見，在副執行長離開後並未補，因此在專業行銷方面則由常務董事們提供。而各個庇護工場管理者多半是企業管理與商業行銷背景的，例如育成蕃薯藤的主管就是由食品營養系畢業，進基金會後再與企業合作學習。

關於專業人力資源聘用上，每一個事業部都有聘請一個專業經理人，不像發展中心是由工作人員去學習的。因為核心價值是在扶助弱勢者就業，所以事業部總經理的工作就是協助這些專業經理人如何將企業管理跟專業服務進行結合，其於在事業部方面就是以專業經理人的專業跟想法為主，但是如果違背我們的專業服務、原則以及做法，我們就會去做一些溝通跟討論。像一開始早期的時候場長不是很瞭解，拼命在外面接工作，可是接回來我們做不出來或者是我們不會做，甚至根本不需要我們做，像這個部份我就會去跟他們做一些溝通。他們一開始也會覺得為什麼要用這些不好用的人？所以等於是在就業服務、專業經理人以及社工三方面去進行工作的協調跟分配。原則上我們事業單位都有一個站長或是場長，我們定期開會，本來是一個月開一次會，不過現在比較穩定了，變成兩個月會到事業部委員會開會，由董事長主持，執行董事、常務董事、執行長跟副執行長都會列席進行討論與檢討。(育成訪談，2011/03/25)

在員工部分，6 個庇護工場，庇護員工加身障員工約 177 人，一般的員工大約 72 位，總共 250 多位。(育成訪談，2014/07/30)員工人數與三年前訪談比起來有增加，加上法律規定，庇護工場的庇護員工人數不得低於一般的員工的規定，因此後來增加人力。三年前育成基金會總員工數約 450 人，目前總共有 600 多位

員工。

在人力薪資部分，面對龐大的員工薪資，是育成基金會底下各個庇護工廠正面臨的挑戰，雖然在場長、站長這些專業人士的薪資、福利較難比照市場水準，但漸漸有一些獎勵制度，例如當績效有所突破就有一些獎勵的措施。並賦予各站主管決定權，在不違背機構服務的精神、規範、倫理的情況下，可以發揮他們自己的所長。

多元就業方案的經理，我們還是比照勞委會的給薪方式，但是勞委會這樣的給薪方式偏低，這個部分基金會就有另外再加給，我們現在只能用這樣的方式做一些調整，沒有辦法全面跟市場一致。(育成訪談，2011/03/25)

因此在這樣賦權與信任的情況下，每年能為事業部營收一億兩千多萬，佔機構的年收入 30%。但礙於公設民營，事業部的盈餘不像歐美的非營利社會企業能將在事業這一塊所賺的盈餘回歸到其他的公益事業、公益服務上，這當中是無法互相周轉的。

身障員工不同於一般的工作人員，機構需花更多的精力去協助其在職場的工作，面對訂單的不穩定，執行長坦言「對一個經營者來講是他的負擔，同時也是他的責任，不可能叫工作人員停工」，對工作人員而言可能是兼職的，但一旦因為沒工作而停工，後面影響的就是家庭及工作人員的生活，因此在集賢庇護工場會安排一些訓練活動給身障員工，在沒有貨單的時候，例如支持活動、性侵害防治的課程、職場安全、在職場裡面經營自己等等。

### 三、資源獲取的努力及與各方的互動

社會企業組織經常在產品跟服務的開發或是販售等等需要跟相關的這個企業合作，在看待與企業合作的部分，執行長還是希望能多入紳，好維持一個良好的合作關係。

有時候你為了想要能夠上架這個大品牌，像松青超市，可是松青賣的並不是很好，他是大品牌，他當然就是比方說這個東西不好我就全部都...有人就是願意買斷，我們是認為入紳有的一個機會，不然你什麼東西都不要的話你永遠沒有那個機會，當然我是覺得跟企業的合作就是說可能也是我覺得大家都是互相，然後變成說他的條款我們要很小心，那我們覺得不合理

我們也要主動的請他們做修改，那他們如果願意大家就是 OK，如果真的不願意我們也會做斟酌，不會說因為就什麼東西有就好這樣子。(育成訪談，2014/07/30)

#### 四、組織的治理

董事成員有十五位，由於是智障者家長協會所組成的，因此董事中有十位是家長推派，為家長或家屬的身分；另外五位外聘。當初希望設計由各種不同領域的專業人士來擔任，例如律師、社福界、企業界、醫界，或者是學界，因此徵求時會從這幾個領域來尋找，目前董事長為海商法的律師劉貞鳳。(育成訪談，2014/07/30) 董事會約三個月開一次會，常務董事則是每個月召開一次，常務董事的角色有點像幕僚，當牽涉到自籌款或者是政府補助的方案，交由董事會評估。

董事長下設「執行董事」，因為一些董事較關心整體運作，比方像是一些內部流程的檢視，執行董事一般原則上會有一些專業背景的人來擔任。執行董事算是執行長的主管，畢竟是家長團體，但執行董事也不見得是自己家長，可能有外聘的，像教授，可以協助社福方面或是事業體等等。

而下面層級都是平行的，主任要負全責，像是考核、人評會也都是董事會這邊進行的。原則上就是主任或場長要負最高的責任，而執行長扮演督導或是支持的角色，當然他們做任何事情也會先詢問我們的意見。(育成訪談，2011/03/25)

董事會任期的部分，董事長是三年一任，連選得連任一次。董事則沒有限制，但須按照人民團體法，每一次改選要汰換三分之一的董事，因此在協調上主要是更換家長董事，除非外聘董事時間上無法配合參與，否則不汰換。

董事會在事業體扮演的角色這部分，原則上商品銷售之前會先給他們品嘗，希望能夠幫我們推廣，這是我們的策略。像有時候我們有不同設計的盒子，就請他們幫我們挑選，所以他們扮演的角色還滿多元的，除了審議、決算、預算，還有些方案要執行之前必須經過董事會同意。(育成訪談，2011/03/25)

在社會企業的成立時，因董事會已包含企業界人士，董事會並沒有因此調整，缺乏諮詢人力時，則調整為聘用顧問。

因為我們還是以幫助心智障礙者為主，董事會還是會考量這個核心的價值。除非事業體經營得很不善，再加上又有很多需要幫助的孩子，到時候可能會有一些調整也說不定，可是目前的話，這樣子的架構還可以，不用

做到這麼大的轉型。(育成訪談，2011/03/25)

事業部委員會在組織內是在董事會下面，董事三年前有兩位進入事業部委員會，目前是五位進入事業部委員會，部分常務董事在委員會擔任委員，委員由立委、結構工程技師公會的理事長、兩位律師，一位老闆擔任，執行長列席在其中。

事業部委員會就是專門針對事業部的，沒有對其他部門，主要是提供各單位問題解決的意見。因在召開董事會的時候，董事會會針對基金會所有的業務狀況做瞭解，但沒有辦法瞭解得很詳細，因此另外把事業部門拉出來，兩個月召開一次會議。在事業部委員會委員部分，目前沒有外聘企業、行銷或者財務的專長人力進入委員會，只透過政府的督導人力挹注，台北市及新北市勞動處，及外聘督導，還有與企業合作時的意見交換。對於政府提供的督導委員，執行長給予正面評價。

幫助當然我是覺得有的委員真的很不錯，他會把些資源帶來，當然有時候也因為每個委員講的都不太一樣不做也不行，做了有時跟你的生態也不見得是 match，可是委員真的都是，我覺得他們真的是發揮，因為政府請他們來協助，所以他們也希望庇護工場能夠營運的更好，當然我是覺得還是有幫忙，因為他們有時候會給一些建議，或是他有一些機器他們都會請外面的那種，真正的，例如以前連元祖的老闆都來，或是總經理都來協助過，他也一直認為說我們的包裝，還有那個不夠亮麗，要怎麼去改善。(育成訪談，2014/07/30)

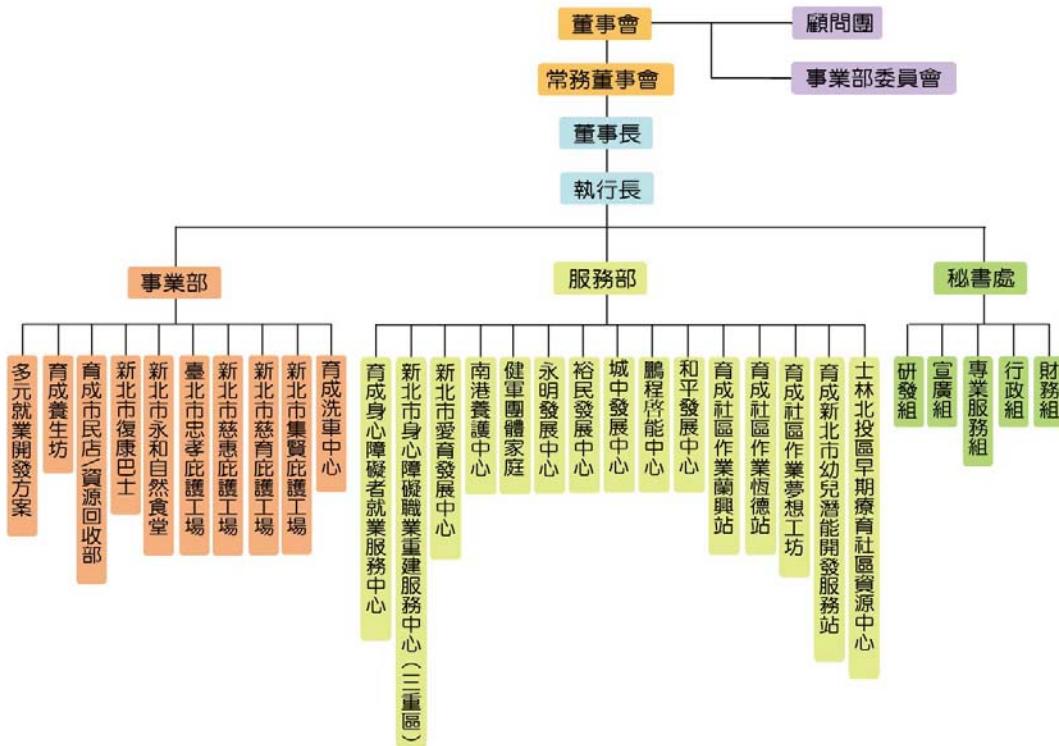


圖 1：育成基金會的組織架構圖

資料來源：育成社會福利基金會，2014/09/29，[http://www.ycswf.org.tw/about/about\\_ycswf.php](http://www.ycswf.org.tw/about/about_ycswf.php)

## 五、社會與經濟目標之成就

育成基金會為身障者提供早療服務、成人服務、就業服務、住宿服務、支持系統服務與承接復康巴士，幾乎囊括身障者所需之服務，其中就業服務部分又分為支持性就業、庇護性就業，支持性就業針對有就業意願且經就業準備之身心障礙者提供工作安置、在職場上提供督導、輔導、工作技能諮詢等。庇護性就業提供十五歲以上中、重度身心障礙者職前及職業技能訓練、能力評估、就業轉銜安置、社交/休閒生活技能培養等服務。目前本會開發的職種包括清潔工作隊、餐廳、烘焙、手工藝品、抹布、代工等。育成社會福利基金會（2014）

在經濟目的對於庇護員工在的部分，賴執行長表示「他們很在意這個薪水，會算、會比較，因此我們就要把產能核心的機制在哪裡跟他講，他連一塊錢都會在意，會自己理財」。庇護員工對於這份工作所帶來的薪資相當珍惜，也因此提升工作的成就感，並且頒發獎金，例如全勤獎金，以現金發放。

在社會面的部份，在庇護工場有成立友誼社與俱樂部，裡面提供相當多的社團，提供學習與放鬆，例如舞蹈社、電腦教學等，界次也可停身他們的存在感與成就感，並且在每一個工場都有董事長所募集的金費，提供申請發展社團，例如集賢庇護工場的夢想起飛合唱團及慈惠庇護工場的 King 舞團，King 舞團是由腦性麻痺的身障者表演跳舞，提升成就感，有時候出去表演會有車馬費用，可以提供他們添購衣服及聚餐費用。參與社團並非強制行而是鼓勵參與。

他們願意來表演或來參加競賽，是有獎品的，所以對他們來講，也是就是說可以開發，以後我們是希望他們能夠有一個協會自己的協會，我覺得對他們來講他們真的就是跟我們一樣，就是員工，這件事對他們來講也很珍惜，這樣子的工作，對家長來講是希望他們能有地方去發揮。(育成訪談，2014/07/30)

在社會目的還希望能讓工作人員也了解心智障礙者，對於基金會的在職訓練有分不同工作、職級和屬性，共十一個班別的在職訓練，這是基金會一直很重視的。但之前對專業經理人的部份一直都沒有專職的訓練，所以我們就會鼓勵他們去參加像是海棠基金會辦的訓練課程。三年前基金會就支持我們另外辦了一個行銷管理班，針對這些專業經理人，請企業的人來幫我們上課。以往我們還是很重視這些專業經理人對專業的認識，也因此我們就有要求至少必須要認識我們心智障礙者，我們心智障礙者的服務有那些範疇，要怎麼跟輔導人員合作等等。(育成訪談，2011/03/25)

## 六、未來發展的方向與策略

三年前訪問的時候，面臨多職種須統籌、展售空間、印刷商品設計及天然烘焙的問題。

其實我一直希望副執行長（嘉蕙）可以扮演統籌的角色，但是真的滿困難的，因為要統籌這麼多職種。可是事業部真的需要一個真正的統籌者，如此會發展得更好，因為現在就變成各做各的。我們目前有做部分的嘗試，像我們本來也想因為洗車中心是一個開放性的就業市場，有沒有可能在那邊展示我們的產品？當然還是有一點的困難，但是今年剛好台北舉辦花博，我們也去標下一個在台北花博裡面的庇護商店，因為我們在台北市只有洗車中心，所以我們就把集賢與慈育的鳳梨酥、手工餅乾拿去那邊賣，等於是一個展售的商店。我們也在思考，花博結束後怎麼樣把我們的產品與洗車中心的服務做結合跟促銷。第二個是我們有一個印刷工場，我們希望我們一些宣傳品與一些設計可以由我們印刷工場來負責。

第三個是多元就業的部分，雖然政府是要解決中高齡的就業問題，但這不是我們育成基金會目的事業在意的部分，所以我們申請多元就業是為了要解決庇護工場行銷的問題，目前我們多元就業主力還是擺在幫我們做食品包裝跟做烘焙的兩家庇護工場做行銷的推廣。當然目前部分的整合還有些困難，困難的原因是因為我們目前在產品的定調，沒有辦法做到非常一致化，因為我們集賢庇護工場講的是「Love Nature」，可是烘焙很難「Nature」，所以我們還在想辦法，這個部分要怎麼樣進行，是要找到共同通路，或者是把通路分流，目前還在做這樣的嘗試，不然我們目前的通路都是「Nature」的通路，烘焙的部分有一點困難，目前整合就是這幾個部分。（育成訪談，2011/03/25）

在未來發展的部分，選擇的職種要考慮身障者是否有辦法負荷，因此在職種部份是受限的。

基金會所做的工作都是心智障礙者可以做的，例如洗車是因為我看到別人做，我覺得很棒，陽光做洗車，然後他是可以用團隊的精神合作，個子小的就擦下面、個子高的就擦上面，所以我們那時候做洗車。然後烘焙是因為剛好條件的部分，也是因為孩子能夠，很多孩子喜歡吃嘛，他們喜歡做蛋糕，像我去忠孝庇護工場也是，每一個孩子都有自己的工作，會告訴說我他們是做什麼，他們想得很清楚，每個人都知道自己工作，然後他們以後想做什麼，每一個人都想要去烘焙坊做蛋糕，不過就像老師講的，清楚知道自己的強項在哪裡，以後就往那個，可是也要就是說你的強項在哪裡，可是也要往市場在哪裡，我是覺得說以 Tina 廚房，真的是有市場，第一我們都是有機的，都是跟那個有機認證買來的，所以說這個部分...那現在菜也很貴，所以有機沒機的都差不多了，還有他有很多賣店，我是覺得可以發展這個部分，這也是個很好的提醒。（育成訪談，2014/07/30）

## WISE 個案五：瑪利亞社會福利基金會

### 一、創立與發展

瑪利亞基金會的使命是以愛永不止息的精神來服務障礙者，至 2013 年已成立第 25 周年。瑪利亞基金會的創辦人是小兒科醫師莊宏達，也是該會的董事長。由於創辦人是天主教徒，故以聖母的名字來做為該基金會的名字，但此基金會並非天主教所支持的機構，營運經費皆來自於政府補助款以及民間的募款。在基金會營運的經費部分，社會捐款、政府補助款和服務收入大約各佔三分之一，而整體組織規模大約需每年募款六千萬才能維持營運。

基金會目前主要的服務據點都在台中市，有三個據點，包含公設民營的台中市愛心家園、收容極重度、多障個案的瑪利亞啓智學園、和一個提供 24 小時住宿的瑪利亞霧峰教養家園；另外在基金會在金門還有兩個據點是作早期療育服務，主要是回應偏遠地區資源稀少的問題。以基金會承辦之公設民營台中市愛心家園而言，佔地 5,406 坪，以綜合社會福利園區的概念設立，除了庇護就業的業務，也有對外的支持性就業、輔具資源的事業體、日托中心、早療服務、職業訓練及醫療診所。其中，庇護就業的服務量大概 30 個左右，但是整體愛心家園的員工目前就有 167 位。

目前瑪利亞基金會有兩個主要的庇護性就業案例，可提供社會企業案例參考：瑪利 MaMa 清潔高手工作隊和瑪利 MaMa 手作麵包。

瑪利 MaMa 清潔高手工作隊的服務項目是：(1) 居家清潔維護，(2) 各類營業及非營業場所清潔維護，(3) 交屋裝潢細清工程。而服務模式則採定期契約制和機動預約制並行，服務時間為週一至週五早上 8 點到下午 5 點，周末及例假日休息，經由預約可採機動服務。2014 年駐點工程約 23 個，機動定期的部分大概 20 個，其他還有一年一次的機動工程。在營運比重部分，來自政府支持採購大概佔 55%，其他企業大概佔 45%。

瑪利 MaMa 手作麵包則是於 2010 年進駐台中市政府新市政辦公大樓，2011 年取得設立許可，為一雇用身障者、並以簡約、低調的風格所經營之飲食空間，販賣輕食、飲料、麵包及相關產品的品牌。該品牌的定位中 30% 為身障者，訴求身障者單純、簡單、質樸的特質；70% 則為商品面，訴求簡單作麵包、手作的溫度、天然酵母歐式麵包。以銷售客群的比重而言，大約 40% 來自政府優先採購辦

法，其他 60%來自現場市政大樓辦公人員、治公人員、社區居民等。

## 二、人力資源

瑪利亞基金會愛心家園的組織扁平化，著重在凝聚目標；目標是要擴展身障者的就業跟訓練。整體而言，愛心家園整體組織架構清楚，管理上授權、分責、信任，聘用人力上在核定員額上可由中心自行設定與執行。另每個月由園長作業務督導並開會，而年度計畫也一起討論公告周知。管理目標是創造有競爭力、有共識、有熱情的團隊。

在清潔隊的部分，副主任下面有組長一名、還有技輔員，技輔員下面就是一般工作人員。身障就業、支持性就業跟庇護性就業者都是身障者，有 24 名之多，一般工作人員大概有 7 名，加上技輔員及組長大約 10 名。所謂一般工作員工，其實做的就是清潔工作。當中還有一組”日間托育”，是由於該會將清潔服務分包，即庇護就業其實是有分包給日間托育在執行。在服務人數方面，該會自 93 年到現在都是 17、18 人。在接受服務者的障別部分，以心智障者為主，其他也有自閉症及多重障礙者。在人力職務的部分，組長、副主任是負責營運規劃、作業管理；而部門內涵蓋的角色十分多元，除會計做帳之外，包含估價、採購、請款等，以單一部門負責從頭到尾的工作；而技輔員則負責技術跟輔導。此外，人力運作也會僱用機動的人力來協助駐點，去協助駐點中無法做到的事情，這樣就可以解決身障者有些人能力不足的部分。在專業背景部分，工作人員的背景多元，包含管理學的、哲學、國貿、教育、建築設計等。

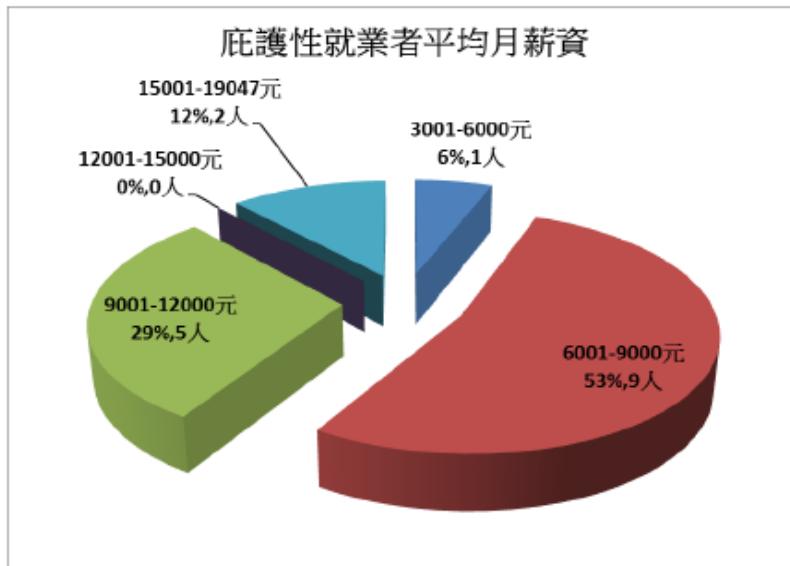
瑪莉媽媽手作麵包的人力編制中主力人員為 14 名，除店長（副主任）外，有 3 名技輔員、2 名烘培師傅兼司機、1 名支持性就業人員及 7 名庇護性就業人員。其中庇護性員工佔 50%，而整體而言身障員工佔 66%。

人員的訓練部分，因為該會需要多元角色，因此人員的訓練亦兼具四、五種以上的專業，包含身障教保實務、就業輔導實務、技術專業(即清潔技術或烘焙技術)，以及管理知能，這四部分幾乎每一年設計在職訓練時都要同時兼具，而且在擬定年度計畫的時候，就一定把所有行事曆都建構好，再按表操課。

員工福利的部分，談庇護就業者的福利跟一般員工一樣，是遵照台灣的勞基法，另有員工旅遊、尾牙、社團活動由基金會出資，另外也有健檢、生日禮金、禮品、三節獎金、在職訓練等。針對身障服務對象(就業者)比較不一樣是，成立



供較業  
元，已  
163元。



圖一：瑪麗亞基金會庇護性就業者的平均月薪

而針對以產能敘薪的庇護就業者，該會給予之最高薪資是 18563 元，全年度平均薪資是 9594 元，最低的目前是 5801 元。該會也提供日托獎勵金，並針對學生做一些生活上的一些輔導跟支持服務的部分，另外也透過職務再設計幫助他們順利工作，也舉辦過國際交流跟旅遊，例如出國去拜訪一些自助組織。此外，幾乎每次工作結束就花半小時做工作檢討，是一般企業不會提供的。依照政府規定，愛心家園也必須寫非常多的教案紀錄、並提供他們安全的工作環境，因為身障者的輔導的特殊性，安全非常的重要，設計動線幫助身障者工作的方法也很重要。

### 挑戰:

1. 從 96 年身權法公佈以後，庇護就業產能敘薪還要符合勞基法基本保障，因此更低產能的身障者，就沒辦法進入庇護就業，他們只能轉入日托或者得不到服務。
2. 缺工是很大的問題，因為因應法令調整營運模式，需要運用更多的臨時工、外包的組合。因規定 50%庇護就業者佔總員工數的規定使我們比較沒有彈性

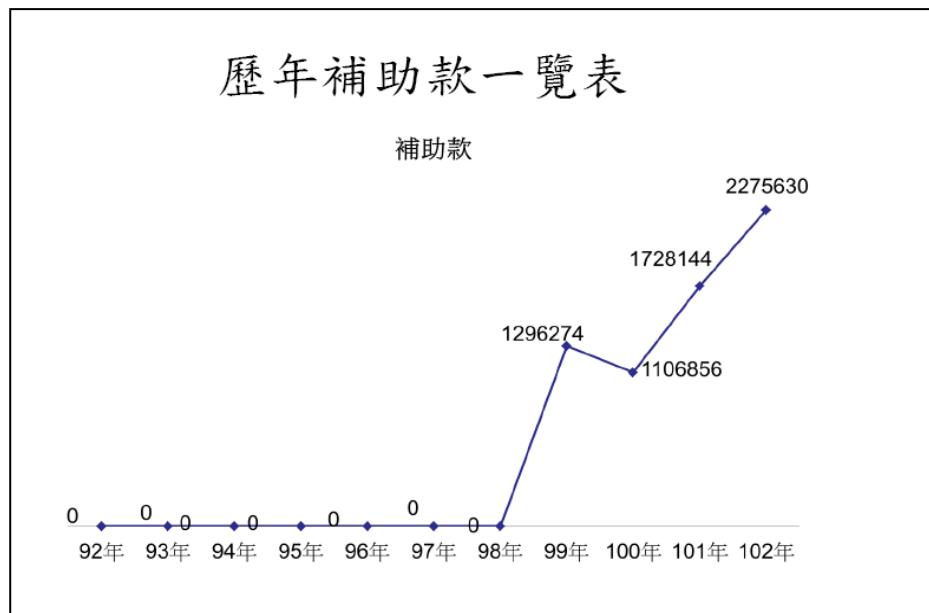
運用人力的空間，還有職評派案的機制讓我們人力來源管道受限，聘僱庇護就業者等待很久，所以致使我們要聘僱臨時工與外包人員。

3. 專業人員的養成是該會很大的挑戰，專業人員的離職是很重大的損失，因要兼具管理技術、身障輔導多種專業，培訓非常不容易，往往培訓速度不及擴展的需求。
4. 薪資固定成本很龐大，高達總收入 85%；身障者輔導跟產能補足是一種沒有辦法間斷的支持需求，但是我們在尋求降低這個薪資固定成本卻有困難。還有就是 NPO 是人本而且守法的好老闆，可是我們要保障身障者跟就業者各種薪資條件符合勞基法的基本保障，可是清潔的工程款跟價格上漲空間很有限。

### 三、資源獲取的努力及與各方的互動

瑪利亞的社會企業包含清潔和烘培坊起初都有補助款來自勞委會的就業安定基金。不過從 2013 年開始就沒有領取，原因在於：

其實組織需不需要錢？其實都是需要錢的啦！只是覺得說我們要用很多力量去申請這個補助款跟核銷，壓力也很大，行政作業也有，所以就沒有去拿（瑪利亞愛心家園訪談，2014/4/10）。



圖二 瑪利亞基金會政府補助款變化（2003-2013）

但瑪利亞的捐款收入不錯，例如 2010 年剛開設瑪莉媽媽手作麵包店時為投資機具負債 65 萬，但因為開了烘培坊市府店之後提升形象，因此捐款進來可以有 200-300 萬，當年便由虧轉盈。而烘培坊在資源結合的部分都是去儘可能找資源來顧及研發，例如與其他機構組成聯盟，或與業界最好的人才合作，例如找有名的法式料理女主廚，和知名麵包店的烘培老師來當顧問。瑪利亞基金會在沒有研發部門、又需兼顧身障服務還要兼顧技術的狀況下，擔心內部研發的能量不夠，因此藉由與業界老師的合作來補充這部分缺憾。

#### 四、組織的治理

董事會的治理方式是尊重與支持，且協助對外連結資源。創會董事長莊醫師起初就用奉獻的態度在服務，因此立下較為謙卑和尊重執行部門的傳統。董事會成員有神父、有企業家：有建築業的、有營造公司的董事長、有汽車代理公司的老闆、醫院的院長、媒體界的老闆等，而他們對瑪利亞主要的貢獻是提供資源(資源的連結)，如媒體公關，他們會做公關形象的部分，其他企業界的董事大部分則是去尋求瑪利亞需要什麼樣的物資或財源等。在董事會中董事們多半扮演審查的角色，但董事會議中執行部門也會教育董事們，例如告知庇護就業裡面最大的成本是輔導的專業，董事會應該要支持相關花費，董事會也會尊重非營利組織的價值。一般來說每年開董事會的次數為二至四次。

該會現任執行長的背景是社工，足以在執行部門跟董事會、董事長間扮演橋樑的角色。對於會務與資金等執行細節，由執行長決定，執行長亦能夠給予董事長對於基金會運作足夠的信心；而董事長則是精神指標，跟組織文化的塑造有關。執行長主要決定營運的方向，但是也高度授權給各中心與部門。董事會會議有時會有意見不同的狀況，像是董事提出的前瞻性的想法在執行部門現階段運作不來時，執行長就必須去防止過多的點子阻礙執行部門的運作，因此執行長也負有教育董事會的責任。

#### 五、社會與經濟目標的成就

瑪利亞基金會愛心家園園長坦言經濟目標的達成程度很有限，甚至是虧損的，主因庇護就業者因為逐漸老化或者其他原因，都可能影響產能，加上各樣成本逐年上升，商品服務又需要不斷創新，因此在營利效益上不易產生盈餘。園長

指出：「我們剛開始經營的前七年的時間其實是沒有任何的補助款的，完全是自己營運的，不過因為當時沒有法令限制，可以很彈性運作…只是開始法令（身心障礙者權益保障法）限制以後，我們也是守法，但是守法以後對我們…好難…好難真的持平」（瑪利亞愛心家園訪談，2014/4/10）。

相反地，在社會目標的部分，社會企業（庇護性就業）確實有利於瑪利亞基金會組織使命與願景的實踐，也有助於組織形象的塑造。愛心家園園長指出：「其實我雖然覺得我們賠了錢，但是畢竟我們還有來自社會的支持，這些本來就應該用在他們身上，所以老實講，是不是真的就叫賠？其實一定沒有」（瑪利亞愛心家園訪談，2014/4/10）。

該會認為所達成之社會目標首先是將身障服務社區化，因為職場都在社區，使身障者可以跟一般人互動；其次是社會企業給了身障者權益的保障，是一般職場所沒有的。另外也促進社區內就業的機會、清潔產業的繁榮、及提供社區高優質的清潔服務、增益身障者獨立作業、生產者、貢獻者的形象。

在瑪莉媽媽手作麵包的部分，烘焙並不像清潔隊那麼多；由於清潔是勞力密集的工作，因此清潔隊的負擔主要是很大量的人力支出。不過相對而言清潔隊的社會價值也比較高，因為聘較為大量的員工。在目前同樣的營業額之下，清潔隊聘僱 18 位工作人員及 6 位支持性就業，即身障者就業就達到 24 位，反之烘焙部門聘僱的只有 6、7 位。由瑪利亞的經驗來看，不同的業別造成的社會價值也有所不同。此外，瑪利亞在每年中秋節會舉辦月餅的義賣，是由全體員工投入，再將收入挹注在服務基金。這個大約持續一個月的義賣專案，約略會有六百萬左右的營業額，扣掉成本可大約盈餘兩百萬，皆全數投入機構的服務基金，非屬單一部門的業績。

## 六、未來的發展方向和策略

瑪利亞基金會認為組織最終的目標還是朝向發揮社會企業的精神，創造身障者就業機會，在 2012 年達到年營業額 950 萬之後，已朝向穩定發展而不願在短期內擴張太快。基金會擔心擴張太快、聘僱人力增加所產生的營運困難，會對組織的發展產生不良的影響，也可能因工作負荷龐大，而耗損優秀的工作人員。

## WISE 個案六：二林喜樂保育院

### 一、創立與發展

「財團法人彰化縣私立基督教喜樂保育院」，係由美國籍瑪喜樂女士（Joyce McMillan）於西元 1965 年創設於彰化二林。初期以照顧小兒麻痺兒童為主，後於 1991 年轉型照護智能障礙及多重障礙者，服務年齡從幼兒、兒童、成人到老年，並重視其生活品質，多次榮獲內政部身障福利服務機構評鑑為優等機構。為傳承創辦人瑪喜樂女士「以基督的愛疼惜弱勢」之精神，並拓展服務的深度與廣度，於 2011 年 10 月正式成立「財團法人基督教瑪喜樂社會福利基金會」以辦理相關社會福利慈善事業為目的，關懷照顧弱勢朋友、服務中輟生與社區居民，致力促進弱勢者就業，發展社會企業及推展生命教育，並協助政府推動社會福利，實踐以基督的愛服事弱勢與關懷社會。

喜樂保育院目前擁有兩個院區及一個中心：(1) 二林院區：提供住宿型生活照顧 108 床及日間服務 12 床；(2) 萬合院區：提供住宿型生活照顧 120 床；(3) 彰化縣輔具資源服務中心：提供彰化縣境內輔具服務。至於瑪喜樂基金會的運作目標如下所述：

(一) 承辦政府委辦或自辦之專案服務：

- (1) 承接彰化縣兒童發展通報暨轉介中心
- (2) 承接彰化縣二林區兒童發展社區資源服務中心
- (3) 辦理成人身心障礙者社區居住服務
- (4) 辦理中高齡智障者家庭支持服務
- (5) 辦理身心障礙者照顧服務-家庭托顧暨到宅臨托服務
- (6) 辦理彰化縣合作式住宿型中途班-喜樂之家

(二) 促進身障者就業服務：(社會企業經營主體)

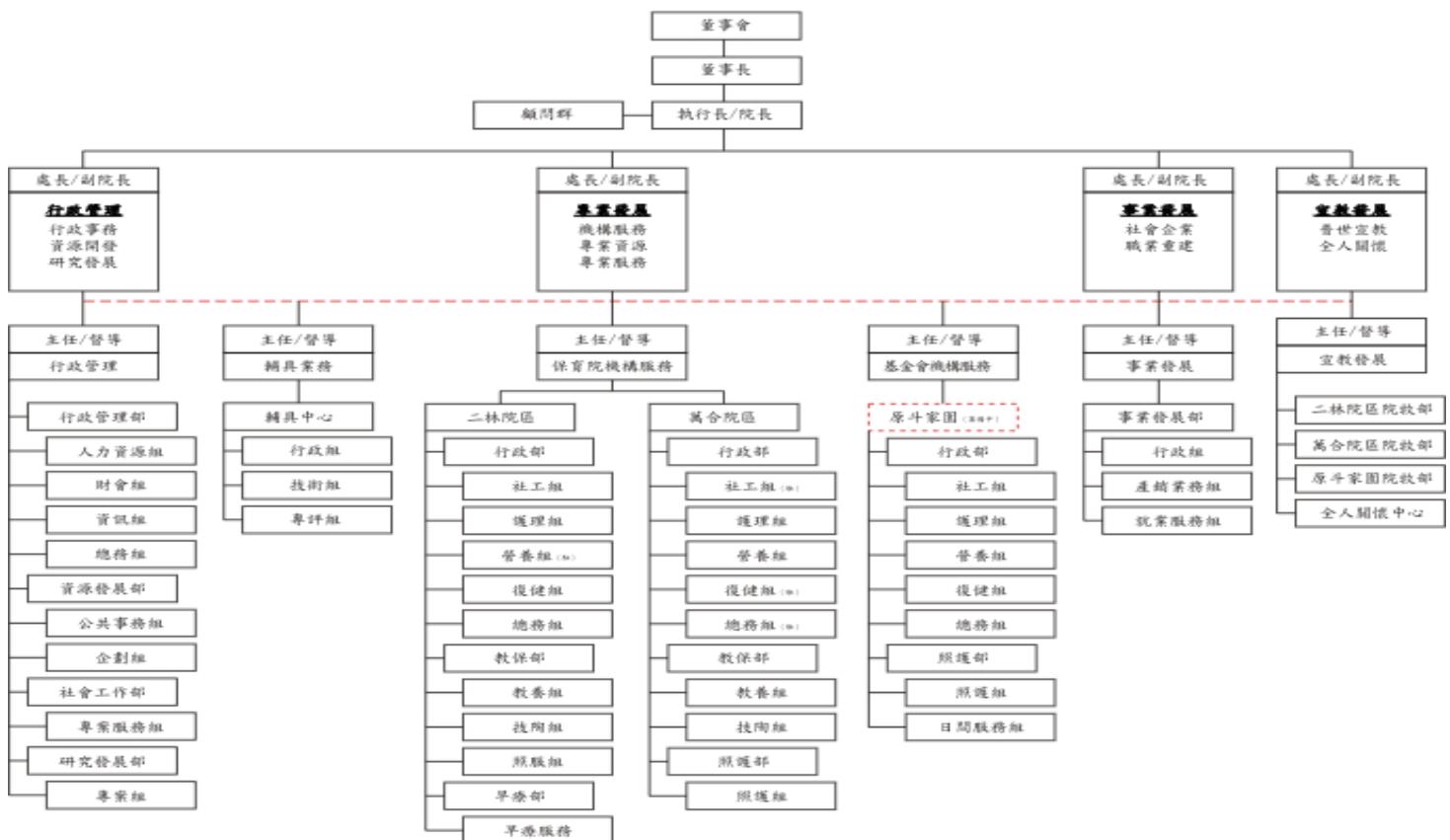
- (1) 辦理身心障礙職業訓練
- (2) 身心障礙者就業支持
- (3) 開辦喜樂水餃工坊及喜樂餐坊、烘焙坊

### (三) 推廣生命教育事工：

- (1) 兒童教育推廣
- (2) 青少年生命教育
- (3) 瑪喜樂女士生命教育園區

整體而言，喜樂保育院的社會企業發展始於 2006 年，主要是以水餃的製作與販賣為其核心主力產品，後因瑪喜樂基金會成立後，社會照顧服務提供與社會企業的經營採分化方式運作。既有的喜樂保育院仍是以提供社會福利服務為主，而社會企業部門的經營，則是劃歸瑪喜樂基金會之下。但因基金會新成立不久，事業運作規模仍是不大，故在管理上仍是以保育院為主體，其組織架構請見下圖：

財團法人基督教瑪喜樂社會福利基金會/財團法人彰化縣私立基督教喜樂保育院組織圖



資料來源：喜樂保育院網站（2014）。檢索日期：2014/10/17。

網址：<http://joyce929.org.tw/list.php?lm=10>

## 二、人力資源

以喜樂院方整體人力資源而言，總共有員工 206 名，此外尚有外籍員工 14 名，以及替代役 8 位。專業人力配置有社工師、復健治療師、營養師、護理人員、復健人員。而這些專業人力配置基本上是優於政府部門對於收容機構的相關標準的，如受訪者 L 所說：

我們是優於內政部的配置標準，包括內政部可能沒有要求一定要有復健人員、復健治療師，但是我們自己機構有配置這樣的人力，還有我們的社工員、護理人員、營養師，這個在政府部門衛福部都有這樣一個人力配置標準，有的是我們自己希望能提供服務對像一個比較好的服務品質和照顧，所以我們有配置其他類別的專業人員在我們機構當中。（喜樂保育院訪談，2014/04/10）

至於社會企業發展部門，事業發展部下有分行政組、產銷業務組、就業服務組等三個組別，共有專責人力 20 名。產業類別包括水餃、烘焙、餐坊等三個主體，而三個事業主體的生產能力，大部分是身障者，共有 47 位。對於身障生產人力的薪資福利，受訪者 L 表示：

在整個人力的部份，還有直接成本的部份都是比較高的。給薪的制度，就是我們聘用的人員，按照勞基法給薪，那另外還有論件計酬的。我們服務對象就是做技藝的部份，我們也是按件計酬，為什麼這兩個按件計酬的金額不一樣，其實是因為服務對象是我們的個案，我們也保障他，可能比一般社區身障的夥伴計件給薪的金額比較高一點。（喜樂保育院訪談，2014/04/10）

然而，因生產人力多屬身心障礙者，其間包括肢體障礙、精神障礙、智能障礙等三個主要類別，如何依其障礙類別與程度投入生產，就必須依據多方面的評估來加以區分，並置入職能重建使之與生產過程配合：

整個生產線從備料開始都是他們獨立完成，所以有一些心智障礙者他們比較需要一些搬運，所以心智障礙者基本功能就是說手部精細功能不能夠太弱，他可能整個包製是沒辦法的；再來是你的搬運移動能力，這一定要。針對不一樣的障礙類別，我們有不一樣的標準。那肢體障礙者可能就不能夠去合併心智障礙者，有一些是多重障礙的部份，這部份他進來的話我們在訓練上面會有更多的障礙在裡面，這部份能力評估是不一樣的。障礙有不一樣的要求，因為畢竟整個生產線需要不一樣的障礙類別，看到他們的

優勢然後去獨立完成。(喜樂保育院訪談，2014/04/10)

至於評估過程則是如下所述：「會有一個評估表，評估表會有他的面向，他要進來這個工作場域，我們會有一個表單做初評，看他適不適合在這樣一個職種。特別是在水餃的部份，各方面能力評估，他的態度、他有沒有工作動機，這個都在我們評估表裡面。另外剛剛陳老師提問的第二個問題是在指我們院內的個案跟一般的身障者個案，是這個嗎？因為我們院內整個場區有整個社區的身障者，還有我們原本服務對象服務的個案在這個場區，托育養護的個案我們比較不談到說他的經濟收入怎麼樣，因為他有享受社會資源，他是被安置的個案，我們提供的只是一個技藝陶冶，所以那個部份是不會給他們太大的壓力，我們沒有產值的要求；針對社區的他就要配合，我們一天有多少訂單你可能要加班。」(喜樂保育院訪談，2014/04/10)。所以，在生產過程中，所投入的身障人力，有區分一般的員工，以及學員，而學員的部分是院內的個案，在廠房主要是技藝陶冶。

### 三、資源獲取的努力及與各方的互動

在社會事業經營過程中，其與政府部門的互動並多不多，在喜樂水餃產銷過程中，並沒有主動納入優先採購類別物品，因水餃需冷藏保存較為不易，較不易被公部門採購為禮品，而院方也希望水餃可在一般市場上與其他供應者競爭，不以公部門為首要通路。但烘焙的部分，政府若有相關活動辦理，則會收到訂單。但因烘焙有太多社福機構及民間廠商投入生產，較不易殺出重圍。反而水餃經過策略思考後可採「主打商品」的型式，主動去行銷：

烘焙的部份是這樣子，而且我們發現太多組織、社福機構再做了。我們職業重建的部份資源的連結，包括公部門、企業的部份、我們去做連結，我們今年也有企業公益日，我們也拜訪了很多企業，請他們每一個月有一天是訂我們的水餃，包括立利集團、彰化的建大輪胎、白蘭氏雞精，附近的廠家，我們有去做拜訪，跟企業做連結。(喜樂保育院訪談，2014/04/10)

此外，亦有大型企業主動尋找院方洽談水餃生產等合作，國內知名食品廠商「龍鳳」就與院方聯繫過，但因目前規模、人力有限，加上主要手工配料及製作均仰賴廠內身障者處理，故無法藉由機器生產提高產能（事實上，因生產過程聘用身障人力是其事業部門的社會目標，並不可能以機器取代人力）。受訪 L 表示：「企業界有來跟我們談合作，一家水餃”龍鳳”，因為他吃過我們水餃很想跟我們合作，我們後來了解他一天的鋪貨量我們做不出來，所以我們開始要有一些突

破，可能我們經營的方向或者是策略要有不同的方向，才能夠去滿足企業界，才能把我們水餃的產品、事業體才能擴充。我們後來有做評估，他一天要的量我們都做不出來，因為他會全省鋪貨……」（喜樂保育院訪談，2014/04/10）。儘管產能受到限制無法急速擴充，但喜樂院方仍是不會放棄與企業的互動與接觸。

在資源獲取上，行銷據點及通路能否遍佈各地，亦是一個重要因素。目前水餃主要行銷通路都以彰化縣為主，已逐漸擴及至大台中地區，其他縣市亦有零星的代銷點，但數量並不多，現在雖然亦可採用網路下單、宅配運送等電子商務營運模式，但在產能獲得有效提升前，院方仍是保持謹慎的態度因應與經營。

#### 四、組織的治理

喜樂體系的發展至今，除保育院外，於 2011 年又成立一個瑪喜樂基金會，但治理結構基本上是一體的。目前董事會有 11 名董事，董事長是一位教會牧師，成員也都是基督徒，專業領域有教會牧師三位、醫師、學者、身障社團負責人，以及保障一名額給院生代表（由過去接受服務，但已從喜樂畢業者）。董事會本身也會協助開拓資源及推廣。至於隨著事業體擴大，是否會變更董事會專業領域的結構性，受訪的 L 表示：「董事會應該有這個思考，我們裡面有一個會計師，是財會背景，但是企業管理、商業管理背景的還沒有，我們組成成員是很多元，但是一定要基督徒。」（喜樂保育院訪談，2014/04/10）。

另關於喜樂如何從單純的社會服務提供者，邁向社會企業的轉型過程與堅持，其演變如下所述：

其實董事會很支持我們在所謂社會企業這一塊發展，特別我們 95 年（2006）開始成立事業發展部的時候，因為一個政策還是要透過董事會，董事會通過以後我們才能去啟動，所以在董事會的部份是很支持我們去做這一塊。的確這樣將近快十年，應該是八年多，這樣的歷程中我們有形成的过程，從剛開始就像老師講的，我們的心態、態度，我們過去組織在經營的專業比較是在於 NPO 組織怎麼樣走向企業化，這對我們來說是很大的挑戰，因為我們都不是這個背景的，我們都習慣舊有的模式，就是提供照顧。怎麼做生意，怎麼樣從一個非營利轉到營利，對我們來講是很大的挑戰。因為我們專業不夠，我們不會做生意，但是我們在這當中也是一直努力嘗試，也去做專業知能的提升，管理能力的提升，這是在整個團體當中不斷去做培訓，還有觀念的轉換，這對我們來講很大的挑戰，然後要怎樣成為非營利變成非常營利。當然這個非常營利背後的寓意很重要，不

能離開我們組織的精神、使命，如果離開了那就不是我們要做的了。(喜樂保育院訪談，2014/04/10)。

## 五、社會與經濟目標之成就

喜樂保育院的社會目標就是身心障礙者的「托育養護」，在保育院的機構服務有二林院區、萬合院區、以及輔具中心，這是喜樂保育院主軸的業務。喜樂保育院的立案床數是 240 床，二林院區是一歲半到六歲，發展遲緩的兒童及早療的服務，另外有七到四十五歲的智能障礙、多重障礙的個案；萬合院區是十八歲以上成人的智能障礙、多重障礙，還有失智症患者，萬合收容個案很多是成人和老人；另外還有輔具資源家庭中心，衛福部在每一個縣市都有設立一個中心，彰化縣就設置在喜樂。

整個服務內容的部份，不外乎就是早療的服務、生活的照顧，屬於 24 小時住宿型的生活照顧。服務過程中重視服務對象的健康維護，和身心靈的關懷，包括全人的關懷、技藝的陶冶、輔具的支持服務、復健的服務、生命的教育，同時開放很多團體或是學校來院做參訪或是體驗活動。此外，也辦理生命教育，及服務對象休閒的活動、社區適應和融合、家庭支持服務，以上是保育院提供的主要服務內容。

至於經濟目標上，整體財務收入其他來源為捐款收入佔 37%、業務收入（含家長繳費）37%、專案補助（政府的補助）27%、事業部收入 9%。佔 9%的事業收入營收一年大概為 1800 萬，盈餘大概 1000 萬，而整個事業部各產品收入概況的百分比，分別為：水餃 52%、烘焙 24%、餐坊 19%、其他（蜜餞、蒟蒻等）4%。從 2006 年開始有事業部門算起，平均年成長率為 29%，行銷策略與模組有分寄賣站 31%、義賣站 31%、院內銷售 20%、網路訂購 4%、口碑行銷 39%。至於口碑行銷佔了近四成，除了本身創辦人瑪喜樂的號召力外，彰化縣本地對喜樂的認同，都是口碑行銷得以成功的因素。瑪喜樂雖已過世，但她所遺留的典範，亦已轉化成為喜樂發展的社會資本。誠如受訪者 L 所言：

其實創辦人很重要的就是，為什麼大家會認識喜樂水餃，知道喜樂水餃，因為這是喜樂組織延伸出來的產品，都會連結到我們的創辦人。的確會有一些情感連結，因為喜樂我們的組織，不敢說台灣，但彰化縣我們是很被認同與肯定的，而且大家對喜樂的服務都很抱持很高度的肯定，所以相對的我們產品出來，以前阿媽做的，被社區的人所認同，所以她延伸出來的

服務，包括我們後面再開發出來的事業體，也是會同樣的會有這樣的效果。有這樣連結到這個效應，她就是被肯定，而且被放心，被信任，確實有這樣的影響層面。那我剛提到整個連結的部分，那個所謂的社會資本，這個在治理部分，也因為很多人知道喜樂的服務，喜樂應該算是一個品牌了，而且阿媽她以前所服務的，所開發的資源，其實跟現在都有在做連結，那阿媽也是我們的代言人。(喜樂保育院訪談，2014/04/10)。

儘管喜樂水餃的知名度已漸漸為社會大眾所熟知，但若要光靠事業收入達成較高的財務自主，顯然要是有一段路要走，包括合作網絡的持續開展、產能的提升等。

## 六、未來發展的方向與策略

關於未來發展方向，受訪者L指出：「我們要先克服產值（指生產力），我們如果沒有先克服，你合作等於零，你等於反行銷，這個部份要先克服，然後就是說我們包裝要改，我們還會改新包裝，我們目前的包裝還是很舊有的，就比較停留在社福的包裝。我們未來的包裝比較像是一般市場的包裝樣貌，我們今年下半年會改包裝，當然我們也會寫我們的故事在裡頭，也是一個故事行銷，要做很多方面的連結，超商是我們未來想要開發的市場。……其實市場還是有他的風險，那個是需要去做平衡的，當然我不敢像企業界這麼敢衝，所以為什麼我們說我們還蠻保守的，我們希望一步一腳印，做就要做到好，就要做到成功，只能成功不能失敗，我們是這樣子慢慢的試探性的往前走。」(喜樂保育院訪談，2014/04/10)。

至於核心價值（社會目標）與事業發展（社會企業部門與經濟發展目標）間的關係，喜樂的治理與管理階層的界定，如受訪者所言：「核心價值一定都要守住，但是因為現在有兩個組織，應該組織要有不同的發展，我覺得在保育院的部份還是要堅守他原來照顧的價值，其實兩個的核心價值應該都不變，在事業體的部份來講，他還是要不斷的往前進，因為如果他可以自足自給的話是最好，你還可以把自己財務收入回歸到你的使命，那何樂而不為呢。但是有沒有這個能耐，就不知道了。」(喜樂保育院訪談，2014/04/10)

## WISE 個案七：香港 新生精神康復會

### 一、創立與發展

新生精神康復會(下稱新生會)為香港其中一家最大型為精神復康人士提供服務之社會服務機構，同時亦於 1990 年代起最早開始發展社會企業(當時稱為模擬企業)的機構之一。由於精神復康人士受嚴重的標籤，他們的失業率高達三成，因此社會企業是作為讓他們有就業及訓練機會的主要場所。由 1994 年開始，新生會開設了第一個模擬企業(建生菜檔)，1997 年開始投標政府清潔的合約工作。一向新生會服務對象有 90% 是精神分裂症，而且大部份都是青少年及教育程度較低，因此主要都以勞動力密集之行業為主，如清潔、賣菜等。然而，2000 年後，新生會的服務對象的特點有著改變，精神分裂症的康復者少於一半，其他則是抑鬱症及焦慮症，而且越來越多是專業人士，如律師、會計師等，他們只是因為病而退下工作崗位，但他們不願意從事傳統勞動力密集的工作，因此新生會的品牌需要開始年輕化及現代化去配合改變，並開始發展了餐廳(如咖啡店、到會服務等)、生態旅遊(於其轄下之新生農莊，並開始重新建立 330(意思為身心靈)的品牌，及開展不同方面的合作，如 2012 年與又一山人開設概念商店，以配合康復者提供工作機會。現在新生會共營運 20 家社會企業，項目包括清潔服務、餐飲、零售等(圖一)。為配合近年之改變，新生會於 2997 年起亦將其庇護工場轉型，建立了垂直整合食物供應鏈(vertical food supply chain)，由以前較傳統的工作轉變為為其社會企業進行加工及準備的工作，如做麵包、包裝、蔬菜加工等，配合著其社企之運作。



圖一 新生會社企型別

資料來源：新生精神康復會 2012/13 年年報，<http://www.nlpra.org.hk/nlpra/media/2013/index.html>

## 二、人力資源

在機構聘請前線員工方面，現時新生會的社企以學員及僱員兩種方式使精神康復者有訓練及就業機會。根據新生會 2012/13 年年報顯示，培訓學員共有 592 名康復者，而現職殘疾僱員人數則有 66 人(新生會年報，2013)。前者以培訓為本，並沒有就業關係；而後者則是正式的僱員。新生會行政總裁 Y 指出，新生會越來越多聘請一些不是社會福利專業的同事，而是請其他行業的人，即是按不同的庇護工場及社企的商業鏈去聘請相關的員工(如衛生督導、廚師等) (新生會訪談 Y，2013.12.12)，前線背後有一個中央小組，都是聘請曾從事商界的人，以配合其社企發展。

整體薪酬制度方面，新生會給予僱員的薪金跟市場比較高一點，當中建立了幾個薪水級別，並以表現主導(分為 A,B,C,D 四個等級)，以其所屬店舖及個人表現指標作為加薪及激勵計劃的幅度，激勵計劃並非獎金(因政府資助不能分紅)，而是一些有形的東西如晚飯、旅遊及優惠券等。新生會同時建立了薪酬框架及發展了一系列晉升的制度，並於 2012 年有人力資源顧問作檢討，以香港超過 20 家類型相近的大型公司作基準評估以訂立薪金級別。同時殘疾僱員亦可按照自己能力要求申請調到不同的社企單位工作。

## 三、資源獲取的努力及與各方的互動

新生會社企與不同組織有著各種互動，而這亦有助他們的營運，以下會就政府、企業及社區三方面說明新生會社企與他們的互動情況。政府方面，新生會的社企有向政府申請不同的種子基金(包括創業展才能及伙伴倡自強等)，然而，政策有著兩大問題，首先政策亦非以事實為本。行政總裁 Y 以創業展才能基金作為例子指出當初申請基金之困難，基金要求社企需有一半職員為身心障礙者，這比外國(約兩三成)更為嚴格但並不能說明理據；另外政府不理解現時行業發展，如在財政方面需要求社企預測之後一定要賺錢，否則不批資助，行政總裁 Y 指出：「但是實際上我們都是說沒有可能的，第二年都是虧了，為什麼第三年可以特別賺錢，怎麼去賺這個錢？他說沒關係，你就是這樣說。」(新生會訪談 Y，2013/12/12)；同時，基金只資助三年，而有研究指出一般社企營運的一個完整商業發展循環(四年)來說並不足夠，對社企營運者來說，這並不實際。

與企業合作方面，新生會社企與不同的企業都有著合作關係及模式(見表)。新生會與他們之合作其實並不只於接受捐款或物資，而是當中有著知識轉移及技術交流。然而，行政總裁 Y 指出，這些合作關係的前提是需要有著相近的價值理念才可以成事。如果看不到那些東西，新生會則選擇不予合作。行政總裁 Y 對此加以說明。

對我們來說，我覺得那個價值是非常重要，他怎樣看待人，是不是以人為本，這是第一，他對他的員工是怎麼樣，他怎樣去看社會裡面那些有需要幫助的人。作為工具、作為資源、作為限制、作為社區的負擔等，這些是最基本的一些大家對待人一些的重視。(新生會訪談 Y，2013/12/12)

但是背後我們看不見那個價值，我們看不見他對康復者的尊重，我看不見他對 NGO 的認同，我們於是 say No，對不起。(新生會訪談 Y，2013/12/12)

這種關係並非一蹴而就，而是經過持續合作交流而建立的。新生會對每一個合作夥伴都要做一個測試(honest test)，為期兩至三季，目的是從不同角度了解對方。當中大家會有些不同的合作，例如新生會會為他們做教育講座(行政總裁 Y 稱為「洗腦」)，理解復康者的情況及機構的理念、開始時會有義務工作及工作坊訓練，讓他們開始接觸，並會有定期交流，分享雙方的運作及想法，以確保雙方有著一樣的理念。這對能否合作非常重要。到雙方有著信任後就會有不同的試驗計劃及合作，就像新生會社企與 Circle K 及香港洲際酒店合作一樣。

以 Circle K 為例，新生會於 2013 年開始與 Circle K 合作。由最初做一些義務工作，作培訓新生會員工及督導。後來成為了新生會的其中一個供應商，把他們資訊科技及管理知識、他的存貨清單分享與新生會，並給予意見應如何有效營運，例如怎樣利用店舖的每一呎地方營運，對新生會店舖的專業化有很重要的幫助；而且經培訓後的員工也可能被 Circle K 所聘用。這個合作過程需要有很多功夫才能達致成效。行政總裁 Y 提及雙方能合作的原因：

他是背後有一個理念，就是弱勢人士都可以作出貢獻，他們希望整個社會多一點貢獻，他們怎樣去回饋社會，這個概念就是我們大家都是非常重要的融合(inclusion)的價值，就是這樣將我們 click 在一起。(新生會訪談 Y，2013/12/12)

就是因為我們愈來愈談的時間發覺他的 CEO 跟我們的理念是非常一樣，就是 value for people。(新生會訪談 Y，2013/12/12)

而且這理念落實到員工的層次，合作過程中部門主管都有熱情和能量，對雙方合作起著重要作用。香港洲際酒店亦是類似的例子。酒店培訓經理在偶然在鄧麗君餐廳了解新生會社企後促使兩者有合作機會。雙方開始合作是以工作坊及訓練計劃進行，為員工提供精神健康的分享，逐漸雙方的合作增至在新生農莊作義務工作、到酒店主動提出聘請精神復康人士、各部門會為新生會進行籌款等活動，過程中得到酒店的董事總經理支持，逐步落實深化雙方的合作。雙方能合作的原因也是因為價值的認同，行政總裁 Y 指出她對酒店的感覺：「最令我感動，它是一個非常重視員工的地方，每一個地方都是你會看到那個禮貌、那個態度，對員工及顧客的重視。」(新生會訪談 Y, 2013/12/12) 總括新生會與企業之合作，行政總裁 Y 認為與其合作的企業「雖然很低調，但很人文。這就是我們喜愛的價值，這就是我們重視的伙伴，我們長期合作的伙伴他們都重視這些價值。」

社區方面，近年新生會的社企亦開始與社區不同持份者合作，特別是在 2012 年「紅白藍 330」開始運作之後。紅白藍 330 是和本地設計者又一山人合作的，大家合作建立品牌，產品由他們設計，然後交予新生會的庇護工場生產並出售。除此之外，紅白藍 330 亦會和本地的設計者合作，讓他們能把其設計於在店舖作展覽甚至發售；在店舖內亦會舉辦工坊坊，讓不同人士能了解品牌及其「香港精神」的正面訊息。這些都比一般商業營運不同而且能連結不同社區人士參與協作以擴大其影響的重要方式。

#### 四、組織的治理

新生會因應發展而有著組織結構的變更，於 2009 年組織架構重組後成立了一個社會企業小組委員會，處理當時社會企業的策略評估，及對社企業務發展提出意見。這個小組委員會是以諮詢性的層次為董事會提供意見。委員會之成員來自不同行業，包括會計師、百貨公司副總裁、心理學專家、資訊科技等，為新生會社企的營運給予自己專業的意見。委員會共有十人，包括兩名董事會成員、四名專家及四名職員代表(包括行政總裁、業務顧問、總經理及專業服務經理)。

基於不同背景，所以每一個成員進入委員會時都會給他們一個很詳細的簡介，使他們了解什麼是社會服務、社會企業的就業整合模式、精神康復等，也讓他們到店舖去理解實際運作，讓他們理解社會工作及社會規劃，從而協助他們把社會及商業目標連結，有助他們給予專業意見。因此在轉型成為以市場導向、社會企業導向的運作模式時，藉借力於企業專才引入委員會，並以數據協助訂下意

見。決定是基於共識，互相尊重而並沒有誰特別主導的情況，正如行政總裁 Y 提及：「我們都是按照共識地做這個決定，如果當中有一個部份覺得這個建議不太舒服，這個亦不是緊急，有些事可以放在下次再談，回去大家再想一想，回來再談，所以我們都是非常正面的一個方向，沒有主導其他人，每一個人尊重這個價值，都是比較重視。」(新生會訪談 Y, 2013/12/12)

新生會之行政總裁的角色非常重要。她並非主導整個委員會，而是有著兩個主要的作用。第一，在營運中她與業務顧問可互相配合，使大家對社企怎做才對新生會重要有統一的看法，把這些帶到小組委員會作討論，以確保社企之決策同時能兼顧社會及經濟目標；除此之外，行政總裁以價值為本，以她的網絡連結不同專業背景的人士共同在社會企業小組委員會的平台上為社企發展給予意見，互相尊重討論，並在當中協助平衡社會及經濟的考慮。因此，新生會之行政總裁雖並非主導決策，但為小組委員會之組成運作及當中的互動提供了十分重要的角色，確保大家持續參與並在尊重價值下提出意見，以協作新生會社企的發展。

整體而言，新生會的治理偏向公司模式的治理型態，建基於理性，按照數字、事實、指數等作基礎，例如策略評估是基於社會及經濟目標的模型，當中的指數準則十分客觀清晰(盈利數字、聘請及培訓人數等)，而當新生會要決定社企繼續營運與否、未來發展策略等都是以數據及事實為本，董事會可以按照事實作出相應適當的決策。

這個做法並非只是董事會的決定模式，而是推動成為機構文化。因此新生會於 2009 年開始將其使命及願景修改，以徹底落實以事實為本、以人為本及創新的做法，使由董事會，到小組委員會甚至所有員工都重視這個價值，一方面機構文化是建立所有東西的基石，同時對社企及機構發展有很重要的意義，委員會及董事會都能有著共同的價值及理念去為新生會的社企提供意見及決策(新生會訪談 Y, 2013/12/12)。

## 五、社會與經濟目標之成就

在社會與經濟目標的達成方面，新生會的業務包括了餐飲、零售及清潔等服務，不但增加了收入以投放更多資源協助身心障礙及弱勢婦女，亦提供就業及培訓機會，並同時令他們能增加公開就業的機會，增加他們的收入。同時，由於康復者在社企中工作，他們有很多機會和社會大眾作交通，在整體弱勢人士融入社

會方面，藉著他們的工作可使社會對他們的認識增加，並使他們能被社會人士接受，促進社會融合。同時營運社企的過程對新生會也是一個十分好的形象建立的機會，這些都是新生會營運社企可帶來的社會影響。

新生會於 2012/13 年度總收入已經超過 5500 萬元，而且，在重建品牌後的店舖都是可持續的生意。然而，在收入增長及盈利增長的情況下亦對著挑戰，例如開設之店舖的成本亦快速增長，例如租金會以兩三位的增加，而於港鐵站的社企必須每兩至三年的合約期間要裝修，每次賺取的盈利都要儲存用作這些開支。  
(新生會訪談 Y, 2013/12/12)

因此，新生會為了解其社企之社會及經濟目標自行研究了一個模型 (matrix)，每一項社企都應量度這兩個價值，模型當中的 X 軸是社會影響分數(social impact score)，Y 軸是經濟影響；後者以實際金錢作為單位，即是社企是賺錢與否；前者則分為五個部份，以量化其就業整合之社會影響，包括：(一) 培訓機會的數目、(二) 聘請身心障礙及弱勢婦女數目、(三) 公開就業務的相關訓練、(四) 社區融合、及(五) 形象建立。(參考圖表二)

社會影響	如何評分
培訓機會數目	實際數字: 培訓人數
聘請身心障礙及弱勢婦女數目	實際數字: 聘請相關人士數目
公開就業務的相關訓練	社企小組委員會評分：由 1 至 5 分
社區融合	社企小組委員會評分：由 1 至 5 分
形象建立	社企小組委員會評分：由 1 至 5 分

圖二 新生會評估社會影響的準則

該五個社會影響之分數將會轉變而合為一個複合分數，以指數的形式整合後放到模型的 X 軸並配合著 Y 軸的經濟表現。這就是一個假設的情況。按照社企不同的表現放到軸區不同位置，並按其位置讓新生會了解其經濟及社會影響，從而協助決定其社企未來之發展方向。

## 六、未來發展的方向與策略

未來新生會的社企主要有三個發展的方向。首先，是進行第二次策略計劃。在完成了第一次的策略計劃後，這次的策略計劃將會集中於庇護工場及店舖如何配合品牌發展。在 330 的發展步入正軌時，由於新生以工場作為生產的一部份，生產力有限制下自身的工場及店舖該如何配合其產品發展將會是其社企發展的重要一步；然後也要思考現時營運之社企的未來方向，是應該鞏固現在的營運、開辦新的社企還是集中自身最擅長的方向。最後，未來會考慮發展一個以訓練為本、對身心障礙者的實務訓練，增加實務經驗，就像職業訓練局的功能一樣，使其能更有效培訓身心障礙者使他們能有更多就業機會。

### WISE 個案八：香港 明途聯繫有限公司

#### 一、創立與發展

明途聯繫有限公司(明途)成立前，其實其母機構香港心理衛生會已有一些轉助就業服務，並開辦了模擬企業以提供就業機會與殘疾人士。直至 2002 年，4 個心理衛生會的員工希望開一間有限公司做有關精神推廣的工作，藉著投得政府「創業展才能」基金，基於申請者要營運公司，因此促使了心理衛生會開設了明途，作為心理衛生會一個分支機構。當中的股東都把其股份賣給心理衛生會所以現時是心理衛生會擁有明途。

經過分析後，他們決定以清潔及零售業務為創業初期的重點產業，並發展清潔、特許經營家品店及便利店等業務，這建基於當時的工場的社工了解殘疾人士，而在這些方面有條件發展營運而定下這些方向，同時配合心理衛生會的支援就業服務。這些業務基本上維持到現在，並不會轉一些不熟悉的業務，反而在發展的範疇中深化，有不同的創新及價值增值，在直銷中發展了全港最大的網上商店，而經營範圍也因他們的規模變大而擴大了。

現時明途有 18 個不同的營運事業單位，遍佈了港九不同的地方及醫院，而近年清潔不再是他們的主要業務，而更多是復康產品銷售。明途由 10/11 年度有著 120 多人參與清潔工作下跌至 12/13 年度的 44 人，由於最低工資的關係，令他們無法用低價錢投得服務，因此也把重點放到銷售部份。(明途 10/11 及 12/13

年度年報)。

## 二、人力資源

根據明途 2012-2013 年報顯示，現時明途共聘請了 176 人(2012-13 年報)，當中 17 人為總辦事處，而有 44 人在處理清潔服務，其餘則為銷售。在正式僱員中，有 128 人為殘疾僱員，佔僱員總數超過百分之七十，另外為殘疾學員提供了 100 個實習崗位。這些殘疾僱員分佈在不同的業務中，當中有 34 人任職與清潔相關工作，其他主要為銷售相關。當中大部份都是兼職，大部份都不能做太長時間，約 4 至 6 小時左右。

由於明途成立的原因是知道他們的服務對象面對極困難的就業情況，所以明途以聘用方法僱用他們為僱員，並沒有以他們重新投入勞動市場為目標的流轉式運作，相反，明途的員工都在明途工作了很長的時間，不會很短時間就走，同時其流失率也處於低水平，在 2012-13 年度 2 顯示明途部份社企的殘疾僱員比例高達 8 成，自然流失率少於 5%(2012-13 年報:第 43 頁)，正如董事總經理 C 提及此部份時特別指出：「我們成立的原因就是因為服務對象找工作難，我們的員工都在明途做了很長的時間，他們不會一兩個月或者一兩年就走，我們不是一個訓練組織，我們不會因為他們的工作不錯就叫他們到外面找工作，在這裡工作的人很開心，很有成就感，有些康復者可以晉升至督導，有不少這樣的故事。」(明途訪談，7/4/2011)。明途能給與他們機會，建立一個包容，而非服務的文化。

在員工的薪酬福利方面，明途堅守著商業倫理，不會以剝削員工的方式營運，而部份福利更比勞工法例的最底要求為高，如給予男士侍產假等。這也正反映著為何清潔的業務為何變少，原因是近年行業競爭大，而且很多剝削的情況，為避免投得項目但剝削員工的情況出現，所以減少在這方面發展。

## 三、資源獲取的努力及與各方的互動

明途跟政府的互動不多，主要為申請政府的相關基金減低其龐大的資本開支及新設社企營運初期的虧損。每年明途都會申請 2 至 3 個種子基金，申請約 200 萬元。十年來明途從「創業展才能」及「伙伴倡自強」兩個基金共申請了 900 多萬資助。然而，這數目對其平日營業額只佔極少數。董事總經理 C 指出，透過商業營運佔其營業額 97%，政府資助只佔 3%，相對其他社企約 40% 資金來自政

府，明途之運作顯得更獨立及市場主導。雖然政府的基金所佔不多，但明途也承認，政府提供資助有其重要作用：「明途聯繫」自 2002 年以來從上述基金(「創業展才能」及「伙伴倡自強」)取得近九百三十多萬的資助，開展近 20 個社企專案。這些由政府打本起動的社企專案，存活率高達 7 成以上，加上「明途聯繫」十年來建立的商譽和往績，加強了撥款機構對我們的信任。若非有種子基金支持擴充業務，我們的成長速度不會有那麼快。(2012-13 年報:第 38 頁)

與企業互動方面，明途主要和供應商及醫管局建立合作關係。供應商方面主要為商業合作，為明途提供貨品，而基於這些年的發展，與明途合作的供應商也越來越多，由初期幾十家增至近期之超過 280 家，貨品種類也超過 4000 種，基於合作關係良好，其找數期也延長了，對明途之現金流十分重要(2012-13 年報)。至於醫管局方面，主要之互動為兩方面，首先，明途會投標醫管局之商店，而當中一方面為病人及職員提供產品，也為明途開拓了主要之營運方向，同時，明途與醫管局有合作，前者會印製免費刊物(復康速遞)，經醫管局轄下的健康資訊天地將每期共 20,000 冊的雜誌送到全港 41 間公營醫院，直接把醫療資訊、同時有著明途產品之宣傳直接送到目標對象手上，這對明途之營運有很大幫助(2012-13 年報)。

#### 四、組織的治理

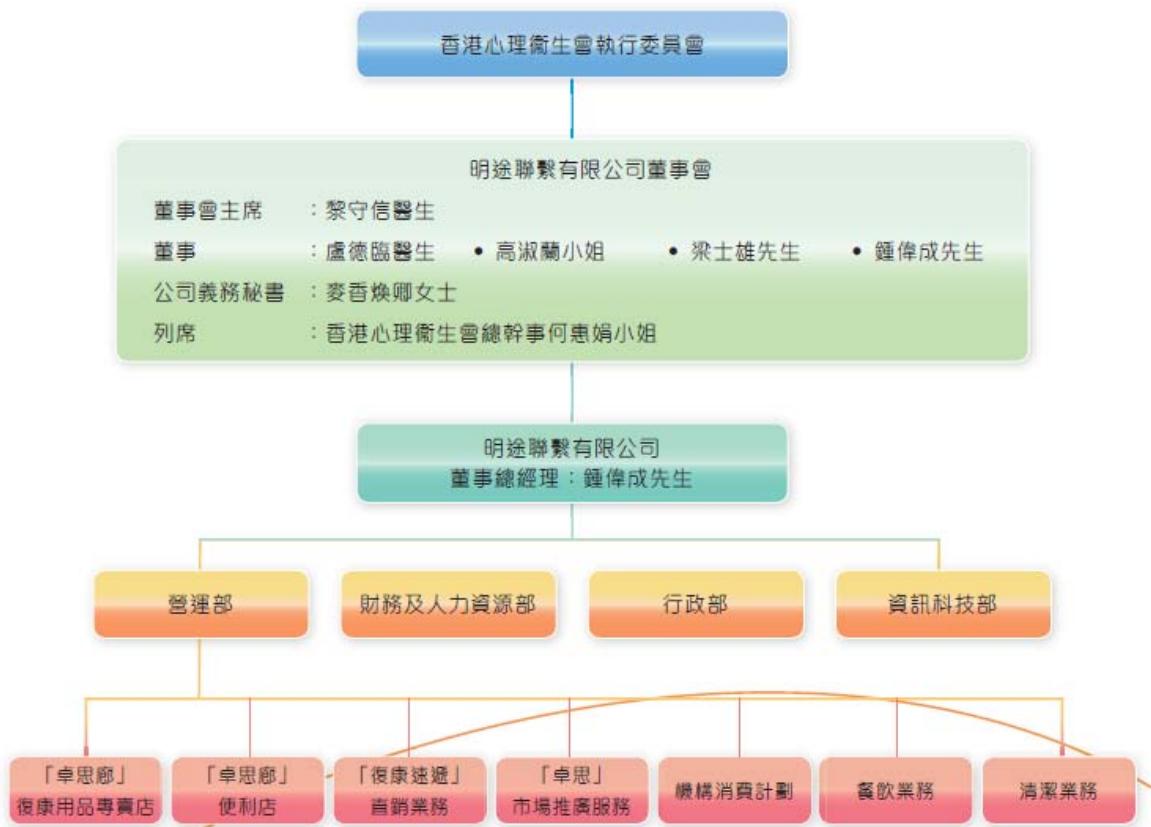
明途為一家由香港心理衛生會持有的有限公司。其執行委員會管理著包括明途的兩個直轄組織。明途之董事會由該執行委員會委任，共有六位董事，任期為兩年，近年之董事會成員基本沒有改變。現時之主席黎守信醫生為前任心理衛生會之執行委員會主席，而其中一名董事則為現任主席。在董事會下之日常運作有著董事總經理負責，明途之營運部為其社企營運的主要核心部份，而另設有財務及人力資源部、行政部及資訊科技部(參見圖一)。

董事局的組成多來自醫護界、學界及公務員界別，一方面有豐富管治經驗，同時也有不同之網絡。該組成也沒有來自商界之人士，因此避免了因為商界以利益最大化而影響了其社會目標，他們不想有太濃之商業元素在董事會中(明途訪談稿，7/4/2011)。而且他們也有足夠經驗，正如董事總經理指出：「這種背景有好處的，我是社工，但我有 MBA，他雖然是社工，但也有其他的經驗。但我們也經歷了不長也不短的磨合期，很多商界都是金錢主導(money-oriented)，項目主導(task-oriented)的。我就說過你要高營業額，你可能要裁掉超過一半員工。」(明

途訪談，7/4/2011）。由於董事有從醫管局來的，因此也有著相關聯繫及效率，但亦不會太以商業為中心。至於商業背景人士的聯繫，明途設立了諮詢委員會，當中有會計及公司主席等給與意見。

明途之決定權在董事會，他們主要確保明途的發展是否按其發展方向運作，而前線員工也可以有思考營運並在會議上提出來。同時他們會「關心財務狀況是否健康；為弱勢人士創造的就業機會是否與企業的發展成正比；員工是否獲得合理待遇。在財務及聘用弱勢人士的指標上會要求有清晰的交代」(2012-13 年報)。而日常運作下放責任及權力予董事總經理及其商業團隊負責，日常很少干預。董事總經理基本上扮演著橋樑之角色，一方面決定日常營運，同時把各類經營的問題反映到董事會內作決定，而他每星期都會到明途與管理層開會。一般董事會信任他，日常運作都交由他處理，只會在重要決定時作討論，董事總經理 C 對此有著描述：「當然他們對我們的決定是很信任的，明途發展得那麼快的原因就是董事們都很信任我們的決定。但有一些非常重要的決定，董事會問究竟這個決策過程是怎麼樣的，會疑問我是否可以代表他們。」(明途訪談，7/4/2011)

由於明途為心理衛生會轄下分支，因此心理衛生會在當中有著一定角色，特別是其行政總裁操控財政的，所以有著一定的影響力，如果財政部份未能通過他們會出現問題。然而，他們與明途的管理之思維並不一樣，這與兩者的性質不同有關，特別是後者並非用 NGO 之模式發展。董事總經理 C 特別指出這點：「如果我跟她(心理衛生會行政總裁)的思維一樣，明途不會像現在一樣。我是一個不會每一件事都交代的人，不會問很多不同的團體，如果要按照一層層的官僚，NGO 的文化等就不行了，香港不少社會企業就有這個問題。」(明途訪談，7/4/2011)。因此，心理衛生會在明途的角色主要是以借貸方式提供現金流與明途(由高峰期之 400 萬到近年的 300 萬)，董事總經理 C 提及，這是健康之關係，主要原因有二：「第一是心理衛生會的承擔，第二我們跟心理衛生會的關係密切，我們是她的資源生產者(resource generator)。透過商業營運的金錢交易外，他還不停的拿政府的那個種子資金。因為明途是公司，我們每次想拿 funding 的話都要透過心理衛生會」。(明途訪談，7/4/2011)而明途每年會給心理衛生會營業額的 1% 作為管理費用。在一般營運方面仍是明途自行營運。



圖一：明途聯繫有限公司組織架構圖

資料來源：明途聯繫有限公司 12-13 年度年報

## 五、社會與經濟目標之成就

明途的業務主要為銷售及清潔，而其營業額於近年穩步上揚而且幅度可人，根據董事總經理口述及其年報顯示，明途的收入由 2010/11 年度的接近 5000 萬增至 2012/13 年度的接近 8000 萬，有著近六成的增幅(明途訪談稿，7/4/2011, 明途 10/11 及 12/13 年度年報)。

明途為不少殘疾人士提供了就業及實習機會。整體僱員人數中有超過七成為殘疾僱員，其比例比一般就業整合型社企高出不少，而且明途目標並非訓練，而是真正提供就業機會，因此獲聘用的員工都能長期留任，為這班殘疾僱員提供了非常穩定的收入及工作，而且，其獎勵計劃更同時促進社會及經濟目標。明途之花紅加入了「聘用殘疾人士數目」及「毛利增長率」作為其中兩個決定花紅多寡的指標，以此鼓勵分店為此增聘弱勢人士並同時使財政上更能獲利(2012-13 年報)。

急速之發展亦有其隱憂。由於發展很快，營運上社會與經濟目標的不平衡漸現，漸漸出現社企傾向經濟考慮而多於社會目標考量。創造就業機會成為唯一目標，但對員工的福祉未必為最重要的考慮。董事總經理承認，當中有類似的情況出現：

我聽了很多員工說現在的明途跟以前不一樣了。你看營業額不斷增加，擴展也很快，有些員工已經不太習慣了。他們覺得這事業務的開展，但裡面開始每有那麼多社企的故事了，我看這也是有一點傾斜了，70% 商業, 30% 社會思維。(明途訪談，7/4/2011)

你要知道我們是社企來的，但發展就那麼快，創造就業機會變成了唯一的目標，但過程中他們(員工)有沒有感覺福祉 (Quality of life)，受到尊重，他們的參與是不是比以前高。我以前開董事會談到同事的薪酬，績效獎金是怎麼分配等，但現在就先談總經理的績效獎金及經理的薪酬怎麼樣，最後才到前線的員工。(明途訪談，7/4/2011)

明途聯繫有限公司發展已有超過十年，不單為不少殘疾人士提供工作及就業機會，也因其重視市場主導之營運模式及其創新，成功於社企業界中建立重要的形象，並得到不少認同，在 2013 年社企獎勵計劃中獲得顧客滿意及員工滿意的重要獎項，亦獲得國際康復日關愛僱主的獎項。由此可知明途於幾年營運的亮眼成績。

## 六、未來發展的方向與策略

對於未來的願景方面，明途在思考幾個方向。首先，現時由心理衛生會建構明途的方法有其好處，之後可再想會否利用諮詢組織去增加一些商業背景的人，以協助營運；除此之外，明途希望可以成為一個模範，以社會目標為本的方式，以一個比較獨立的董事會去監督社企，對心理衛生會、政府(因為有資助)及對整個香港社企界問責，而當中的透明度是十分重要的一環。另外，雖然現時員工的意見可以在每星期到總部反映，然而最前線的員工的聲音怎樣能有效傳達到董事會，怎樣能透過代表可以做到，這也是明途將來會考慮的問題；最後，其董事總經理也指出，未來明途會否有機會融資但不上市，營作能有多些彈性，以朝向真正獨立的方向。

## WISE 個案九:香港 仁愛堂

### 一、創立與發展

仁愛堂作為香港一家社會服務機構，營運社會企業大約在十年前已開始。當時他們並沒有概念如何開啓社會企業，當時一開始主要是希望組織一群婦女作為一個組織網絡開始，聚合她們的力量，並為他們的興趣工作。剛好當時有一個機會能讓婦女去台灣作交流，並在台北主婦盟中學習到兩個概念：第一是如何利用廢煮食油變成肥皂；另外一個是共同購買的構念。於是回來後自行組織，並於仁愛堂其他中心嘗試推行共同購買，聯絡有機農夫並直接購買有機蔬菜。同時亦嘗試於附近小商戶拿廢煮食油回來開始製造肥皂。

當時除了申請政府之環保教育基金，並租用工業區產房以鼓勵婦女生產肥皂外，亦協助成功申請社區投資共享基金成立以社區經濟模式，利用居民之技能(民間智慧)的組織「民間智慧團」，並以社區代幣(屯)去推動社區經濟。仁愛堂利用政府基金嘗試以不同方式協助婦女，令她們能有自己的網絡及能力。基金資助完結後這兩個項目都分別獨立出去，並成立了合作社(綠慧公社)及社團(民間智慧團)以繼續運作。

除協助婦女自行組織外，同時仁愛堂自行亦申請「伙伴倡自強」基金，於2007年開始營運社會企業。第一家社企為綠家居，專門售賣有機產品及環保產品，之後亦慢慢增加有機菜。除了提倡綠色生活外，仁愛堂亦為弱勢人士提供就業機會，例如以足底按摩之社企(水雲澗)。仁愛堂之服務亦包括照顧長者，並有著愛心咁服務，為一些沒領取綜援的長者提供每個月500-1000元(credit)，使他們能於服務站買東西及看醫生等。基於這項服務，近年發展出長者健康生活站，並賣一些長者衣食住行的用品，以照顧長者之需要。

近年仁愛的社企有一點變化，特別是其企業之目標，包括著建立品牌、財政能持續發展等。正如經理C指出：「我們是另外有一些目標(mission)我們需要去成立的，譬如說品牌的建立和員工的參與，還有其中一個就是希望我們的企業能夠自負盈虧，另外一個點是建立多一些點伙伴，能夠發揮協同效應。」(仁愛堂訪談，2013.12.6)

## 二、人力資源

仁愛堂在人力資源聘用上，以 2013 年為例，共有約 50 人，包括全職及兼職。當中大部份兼職員工為其水雲澗的按摩師，原因主要是她們要照顧家庭，因此其聘用模式以彈性工作時間為主，其他都是全職員工。他們都是正式的仁愛堂僱員，而且其工資都比市場的高，因為仁愛堂認為他們作為社企不應帶頭對弱勢人士作出剝削。

## 三、資源獲取的努力及與各方的互動

與政府之互動方面，仁愛堂於其社企成立之初期有申請政府之基金以協助初期營運，包括水雲澗及綠家居都是透過申請民政事務局的「伙伴倡自強」計劃以獲取起動基金。當基金完結後他們則以自付盈虧之模式運作，目前仁愛堂社會企業之營運都是自付盈虧，並沒有政府資助。金錢以外的支援主要是提供場地，例如民政處會提供不同的場地給他們售賣產品，一方面增加營運收入，也同時能加強推廣其社企。

在與其他企業互動方面，仁愛堂與不同企業都有合作，可以從以下幾方面說明。首先，企業會為他們提供場地予仁愛堂，同時在推廣中為企業提供講座或訓練，例如仁愛堂與地產商合作，一方面他們提供免費場地予社企，後者亦會和他們配合，例如參加他們的活動，或為他們做一些綠色生活的講座，推廣這些概念給大眾；除此之外，他們亦有與上市公司合作，例如台灣的電子半導體公司，為他們提供義工訓練及安排一些義工的活動，而對方則捐助及直接購買仁愛堂的服務，以達致雙贏的效果。

仁愛堂會主動參加不同活動與企業聯繫，從中尋求合作的機會，以為其社企帶來正面的影響，正如其經理 C 描述當中的情況：「我們常常會參加一個香港商界展關懷的活動，每次我們去的時候會和很多不同的商業機構聯繫，可能大概十間會有一間能夠發展到可以合作的關係，我覺得其實已經非常好，因為可以增加我們的收入，在推廣方面也挺好的。」(仁愛堂訪談，2013.12.6)

與社區合作方面有兩大方向，首先綠家居於售賣有機菜及健康食品上與本地(元朗及天水圍)的農民及環保供應商有合作，特別是前者，透過購買他們的蔬菜，

使也可以對他們的生計及環境保護有著正面的影響。經理 C 對與農民的合作有著這樣的描述：「因為我們希望通過幫忙本地的農民，在元朗跟天水圍的農民，他們可以達到自力更新，亦可以達到了環保的作用，因此我們通過這個企業去購買他們的蔬菜，希望他們能持續經營，讓他們可以對環保的事業貢獻多一些。」(仁愛堂訪談，2013.12.6) 除此之外，仁愛堂與不同大學合作，有不同學科的學生到仁愛堂做實習，一方面他們是很好的人力資源，針對產品及協助展覽等，而且他們對社企之軟性影響有機會於其畢業後才慢慢出現，這正如培育的種子，於將來能有著影響力。正如經理 C 提及一例子正正說明這影響：

希望這個種子能夠放在這些大學生的裡面，希望他們出來工作以後，記起曾經在社會企業工作，可以去幫忙。其實現在做了幾年以後，是真的發生了，有一些同學以前是來我們這邊做實習，他去商業機構工作後，他想起社會企業，他跟他們的 HR 說你可以和他們併購，他們是社會企業，他們的產品挺好的，因此我們有些生意是來自他們的。(仁愛堂訪談，2013.12.6)

然而，合作的關係亦會受不同因素影響，這亦限制了其社企的發展。以回收廢煮食油為例，一開始有不少伙伴會捐給他們作為生化柴油，可是，由於廢油的價錢越來越高，因此變成自己銷售而不再給予仁愛堂，部份則為現在有合約在身而未能幫助他們，引致最後他們未能在這方面繼續發展。就前者的問題經理 C 有這樣提及：

就是回收的時候，很多的伙伴，他們本來是捐給我們的，但是他們發現價錢可以賣得那麼高，他就不會再捐給我。(仁愛堂訪談，2013.12.6)  
還有一些比較大的譬如說購物的中心、譬如說其他另外一些的地產商，他們也不太願意，因為他們知道這是一個賺錢的行業可以做，因此他們也不再跟我們合作。(仁愛堂訪談，2013.12.6)

#### 四、組織的治理

仁愛堂之董事會成立了一個名為企業營運及發展管治委員會(下稱委員會)(參照圖一)，委員會內有八位成員，都是董事會成員。此委員會成立的原因是因為其發展環保廢膠回收的服務，基於這是大規模的項目，每年賬目有二、三千萬，因此有需要成立此委員會以跟進這工作，同時亦看其他的社企。該八位委員都是私人企業的老闆，為社企作決策。委員會下設有一企業營運及發展科，由其科總監作直接管理日常運作及提供建議。其科總監為商業管理出身，而經理 C

則會做再培訓服務。

在其決策過程中，委員會為最終之決策單位，特別會注意到營運及數字方面的問題而給予較多意見，而在社會目標之達成上則較少處理，基於他們對這方面理解較少，經理 C 亦提及：「只要賺到錢，怎麼做也可以」(仁愛堂訪談，2013.12.6)。同時委員會主要提供方向性指導，實際運作則較少意見，交由企業營運及發展科處理，後者把計劃書及數據分析做好後交予委員會作決定，如覺得不可行則作否決。如果社企之虧損較多，他們會給予壓力及注意力，例如剛營運時因為經驗不足，委員會不理解為何成果增長緩慢。除卻決策外，他們亦利用自身之人際網絡，介紹不同之人士予仁愛堂並增加合作機會。

如果仁愛堂之社企有持續虧損而需要關掉時，負責員工會把其財政報告及開支賬目給予董事會，同時把其預算同時遞上，以供他們參考，於考慮未來情況後由董事會決定會否繼續營運下去。

這樣的發展帶出一點潛在問題，現時的發展會慢慢集中在企業部份，而社會層面則較少。這曾於運作上有分歧的出現。之前董事會曾要求將社企只當作企業，先不管社會部份而把盈利做好，並要求一年內要達致收支平衡。然而，當時之負責人則對社會目標有著堅持，因此當中有分歧及衝突，最後把營運社會企業轉移到另一個商業性的部門，也成為現時較傾向商業考慮的主要原因。

## 五、社會與經濟目標之成就

仁愛堂目前的業務包括銷售健康食品及有機產品、提供足底按摩服務及為長者提供需要的日常用品。正如其經理所言，他是「社福為體，商業為用」。利用商業手法作營運同時保持其社會服務之獨特性。

在長者照顧方面，正如其長者生活健康站，為配合社區照顧之概念，為居於屯門、元朗、天水圍及大埔區之獨居、隱蔽及有需要的長者提供每月 500-1000 元的愛心卡，免費使用仁愛堂轄下之服務，而一般社區長者也可以自費購買其產品。直至 2013 年底，已有超過 500 名長者受惠，而累積總計金額已達到 240 萬港元(仁愛堂 2013-14 年度年報)。這能夠為有需要之長者提供基本「居、養、醫、樂、為、教」的全面照顧模式，提升他們的生活水平。同時，在當中亦會聘請長者，為他們提供就業機會。

除了長者照顧外，仁愛堂之社企為區內的婦女提供就業及訓練機會，特別在水雲澗。一方面他們聘請了數十名婦女作為僱員(包括視障人士、單親婦女及新來港人士等)，令他們有社會參與及增加收入、並能於訓練後於公開就業，也同時為有需要之長者提供按摩服務。其服務提供已接近 10,000 人次(仁愛堂 2013-14 年度年報)，同時也增加了店舖數目，以擴大其聘用僱用及服務等社會效益。正如經理 C 總結其社企之社會效益時這樣說：「我覺得我們是有社會效益，是肯定有的，譬如讓有一些婦女沒有工作可以工作，還有老人家，他們在社會參與的部份，社會效益的地方就是這些」(仁愛堂訪談，2013.12.6)

仁愛堂經營之社企經過這些年的發展，已經能透過自付盈虧的模式運作，包括日常營運及捐款，不需要依靠政府之基金資助。正如其年報指出，2013 年度仁愛堂之社企總營業額達到 3,400 萬元，約佔仁愛堂總收入之 6% (仁愛堂 2013-14 年度年報)，雖然比例不高但金額已算是在香港之社企中收入較高，而且與兩年前的 2,900 萬元相比也有穩定增幅(仁愛堂 2011-12 年度年報)，亦由少量虧損變成有盈餘，而其社企大部份都能達致收支平衡。這並不是容易達到的。

## 六、未來發展的方向與策略

對於未來的發展，仁愛堂希望能在保持自負盈虧的情況下多開幾家分店例如繼續承包會所之按摩店，以聘請更多弱勢人士。聘請弱勢人士之同時也透過訓練希望可以令他們公開就業，重回公開的勞動市場。

在加開分店同時，仁愛堂亦希望優化他們現時的服務，例如水雲澗，由於已經沒政資助，因此於將來有需向專業的服務才能繼續生存；同時，於長者健康生活站中，也引入 Alan Walker 的 active aging 之概念，未來希望能提升他們之健康狀況。同時並申請多一些資助，如於社聯的優化基金，用以買一些器材以作改善工作。

## WISE 個案十：香港 豐盛社會企業-「豐盛髮廊」

### 一、創立與發展

基督教豐盛社會企業(下稱「豐盛」)之母機構為基督教豐盛職業訓練中心(下稱「母機構」)，始於 1987 年，當時由於創辦人到監獄裡探訪受刑人時發現，他們都想重新做人，然而因為其坐過獄的關係，出來之後都無法找到工作，因此覺得他們不能只教他們怎麼於之後做好人，更重要的是要如何幫助他們獲得謀生技能。同時當年也受到電影《英雄本色》的影響，於是於當年與一班基督徒創立了基督教豐盛職業訓練中心，營運車房並為該班更生青年提供訓練。

2001 年他們於旺角開設了豐盛髮廊，然而，當時由於發生了金融風暴，營運都是虧損，因此董事會開始想作改變，於 2004 年搬入了西灣河並引入了商業的專業人士，而大部份都是從事髮廊的人，以希望用商業手法自己經營。因此，其營運方式由慈善團體籌款轉變為以股份有限公司的方法，並於 2007 年成立雅歌髮廊。2008 年，他們成立了基督教豐盛社會企業，並開放股份予投資者以籌集資金，並以良心消費作為策略營運。豐盛並於 2009 年於西灣河多開一家分店(100% 豐盛髮廊)，擴大其聘請及培訓更生青年之人數。現時豐盛共有兩家髮廊，都在西灣河。

### 二、人力資源

豐盛在人力資源的聘用上，其中豐盛髮廊聘請了 12 人(包括六名髮型師及六名學員，部份是更生人士)；而 100% 豐盛髮廊則只有 4 人(包括兩名髮型師及兩名學員)，當中一半是更生青年，一半是一般僱員。服務對象會留在豐盛 18 個月，包括訓練各項髮廊之工作及括剪髮技巧、客戶服務、工作態度、自律精神、基督教 價值觀及人際方面等(香港社會創投基金網頁，2014)。而當中有兩個評估，分別是第 6 個月(正如犯罪學老師指出，半年能完全復康之工作)及最後的第 18 個月。當完成了整個流程後他們就可以畢業，豐盛會協助他們在外面找工作，而同時可以招募新人入來訓練，以繼續整個訓練之循環。

### 三、資源獲取的努力及與各方的互動

與政府之互動方面，雖然豐盛並沒有申請政府之種子基金，但最主要的幫助是協助其於社會上曝光。當中最重要的就是以豐盛來作為社企之模範，在刊物或報章上表揚他們的成就，或是在社企之通訊手冊上把豐盛放在前一、二位的組織，例如在民政處《社企營商・二十式》中有著豐盛於計劃部份的介紹；及在其《社會企業小冊子》中把他們放在第一個案例簡介。這對他們的宣傳起著很重要的幫忙。正如其義務董事 L 承認：「所以我覺得香港政府對我們做得最好的幫忙就是在市場營銷之效果上面，而我們也不需要政府出錢來援助我們。」(豐盛訪談，2009/12/11)

豐盛與企業之合作方面，主要是讓公司叫他們的員工每個月到豐盛剪頭髮，而豐盛則為他們提供 85 折。這些企業包括匯豐銀行、醫管局等，有些企業亦讓他們在其網頁上放上豐盛之資料以收宣傳之效。這種合作對雙方都有幫助。因為一方面對企業來說，這種合作不用出錢，但也能夠得到好的名聲，同時對豐盛之營業額有幫助。正如其義務董事 L 指出：「對一些規模比較大的公司幫忙，我們或是跟我們有企業上的合作，事實上也為他們得到了一個好的名聲，就是「支持公益」。以這種方式，那些跟我們合作的企業根本就不用捐錢、或是免費的地點給我們，只要每月叫他們的員工到我們這裡剪頭髮，其中匯豐銀行當時一共幫我們介紹了 20 筆生意，所以它一下子就為我們增進了 5%。」(豐盛訪談，2009/12/11)，而員工也可以拿到折扣，從而可以達致三贏的局面。這比一般捐贈之方式更有效而且能達到多方面的正面影響。豐盛也指出這程找出可支援的企業及機構並不困難，對他們的收入也有幫助。

在社區之互動方面，豐盛於最初與協青社的關係十分密切，特別是在 2001 年開始有合資營運，大家各自負擔一半的收支，然而在 2009 年 10 月起則維持著豐盛租用協青社之地方的關係，而其關係一直維持至今；而香港社會創投基金及神託會則是他們的投資者，因此帶給豐盛不同的協助。前者提供了豐盛所需要之人才及市場營銷之計劃；而後者一方面替他們製作網頁，同時協助他們與電視台聯繫，替豐盛進行訪問並於電視播出，對他們的宣傳有很重要的幫助。

## 四、組織的治理

豐盛為一註冊有限公司，並以股份有限公司之方式營運。豐盛一共有 17 個股東，主要都是團體投資者，包括香港社會創投基金、神託會、大茶壺等。其股份分作 A 股及 B 股。A 股佔 24%，為其母機構所擁有；其餘 76% 則為 B 股，則是其他的團體投資者。每股一元，最少需投資十萬元。雖然 A 股為相對少數，然而在投票權上，每一個 A 股有 5 個投票權，而 B 股則只有 1 個，因此在決策權中其母機構可以確保控制權(120% 對 76%)。董事會方面，在 17 個股東中選 8 個人作為他們的董事，當中 4 個為豐盛委任，每年會換一次，以確保其生氣；其餘則是由其餘的投資者選舉出來。後者之選舉亦是每年一次，以確保流動性，不過近年他們的流動性亦不大，儘管當中盡量會安排差額選舉。其義務董事指出：「我們經常安排差額選舉。比如說有三個(董事)位置，我們就鼓勵多一個四個一起選，有一個會淘汰的。這確保董事的流動性。」(豐盛訪談，2011/4/6) 董事會內的成員都是商界人士，這是單一的，然而他們亦屬於商界中不同專業的人士，包括金融、市場營銷、中小企老闆等，以保持其多樣性。

在社企分紅方面，股東是可以分紅的，分紅是按照股權而非投票權。然而，他們一直都未有分過，因為在分紅的政策中指明，除非過去他們的僱員中最少有 30% 是更生人士，只有達到這個才可以分紅，以確保他們的營運是配合並達到其原本之社會目標，即是幫忙那些坐過牢的人並給予他們工作。

董事會每個月都會開會，當中六次會討論其生意營運，三次為社會服務，而另外三次則為神學。他們基本上都會出席會議。與其他董事會不同之地方是，他們不只是管治，同時亦包括規劃、監察、市場營銷，他們是董事會，同時亦是企業的營運管理者，把其決定直接帶到店長執行。其母機構委任了四名董事，平日運作母會不會干預，但的確透過其委任的董事擁有最終決策權。正如義務董事 L 指出：「如它感覺(決定)不行，這四個董事會投反對的，如果這四個董事不聽話它就換他們，它可以召開 AGM，所以它是最後控制。五票在 AGM…這個董事會裡面每人一票，但是它可以召開 AGM，AGM 裡面看股份投票權。」(豐盛訪談，2011/4/6)

運作的當中，除了商業的部份外也有一些其他的支援，特別是有不同的諮詢人，希望藉此能更新他們的知識及技術，使董事們也可以學習不同的知識並且建

立團隊。例如當豐盛發現他們未能處理一些青年人的問題，社會服務的部份未能像商業般成功時，則邀請了理工大學關於犯罪學的講師，利用他的專業知識協助他們處理那些社會服務的理論及實踐等。除此之外，他們亦有一個社企導師(SE coach)，他是在學院教學的，而且同時擁有社企及教會的網絡，因此豐盛邀請了他去幫忙商業發展方面，他們每年大約會有十次會議，也是豐盛主要的諮詢人。而每年董事會都會做一個自我的評估，看看有什麼改善的地方，而將來亦希望把這個發展成為每個董事都可以進行每年的評估。

## 五、社會與經濟目標之成就

豐盛開設了兩家髮廊，一方面為顧客提供服務，也同時為邊緣青少年提供 18 個月的學徒培訓。豐盛之培訓能提高邊緣青少年的更生能力，並創造就業(香港社會創投基金網頁，2014)。自 2010 年起，豐盛共訓練了 33 個學徒，當中有 20 個已經工作超過 6 個月。而豐盛也因營運之成功而獲得 2011 年「傑出社企」之大獎。

豐盛在培訓學徒時，同時作更生工作，幫助他們重新融入社會，因此成功減少社會成本。義務董事 L 計算了其社會成本：「還有的好處就是把這些孩子變成好人，我們做過調查，有 78% 會變成好人……每一個犯人消費了香港政府的直接開支有差不多 25 萬一年」(豐盛訪談，2011/4/6)。因此豐盛之營運已減少了百萬元計的社會成本。同時，豐盛推廣良心消費，鼓勵消費者到社企消費，一方面擴大其營業額，亦能把其社會影響傳遞到市民，正如其義務董事提及，他們曾做過一個調查，一般消費者會因為髮廊為社會企業而願意多付 16%、願多給 5.5% 小費及願意多走 8 分鐘路程到髮廊消費(豐盛訪談，2011/4/6)。

為了提升其社會影響，因此其盈利並不會太多，太約 2% 左右。而有盈餘的部份豐盛都會多招聘學徒，如其義務董事 L 指出：「所以我們的盈利不會太多，差不多 2%，因為有盈餘我們就會多招聘學徒，我想將社會目標最大化。」(豐盛訪談，2011/4/6)。正如 2011 年之營運情況顯示，豐盛之營業額達 400 萬元，而其盈利為 4000 元，能夠達致收支平衡(《經濟日報》，2011/11/28)。

## 六、未來發展的方向與策略

對於豐盛將來之發展，首先他們希望能再成立一個非政府組織出來，以推動香港的社會企業運動。這是一個 product life cycle management，並需要建基於產品的質素，如沒有好的質素是不可能發展的。這過程可以分作三個階段。義務董事 L 這樣解釋：

第一個階段是從沒有變成有的運動，政府發了差不多一兩億的錢，現在有 330 家的社會企業。第二是從有到好，生存下來的社會企業的營運比較好，這就談到怎麼把知識型義工 引進去給他們，還有良心消費，作為一個市場需求，要他們產品好才有生意。好之後就大了，推出一些新的生意及產品。我們在政府裡面做了一個腦震盪的工作坊，我們希望在五年內把營業額變成 10 倍。現在是 3 億，10 倍就是 30 億。

(豐盛訪談，2011/4/6)

然後，豐盛希望推動良心資本(Ethical capital)，是共享文化。義務董事 L 進一步形容這概念：「談到良心消費、社會投資、知識型義工、自由媒體企業，這些都是應該去做的，做好事，所以我們提供免費諮詢，我不是追求財務回報，因此社會資本很難說得清楚，所以我們用良心資本。」(豐盛訪談，2011/4/6) 由於現時豐盛的發展出現瓶頸，包括地方不足以應付越來越多的生意，另外是聘請技術及愛心兼備之髮型師，因此他們將來有意用特許經營的方式增加合作伙伴並有著相關的營運內容，以配合未來之發展。

## 第二部份：社區發展型社會企業（CBSE）個案分析

### CBSE 個案一：龍眼林福利協會

#### 一、創立與發展

社團法人龍眼林福利協會（以下簡稱『龍眼林協會』）位於南投縣中寮鄉龍安村，龍眼林因為成林的龍眼樹，再加上兩條河流交會，就像龍的眼睛一般，因而得名。在 1999 年 921 大地震發生之前，龍安村共有家戶 270 戶，地震之後，房屋全、半倒合計 228 戶，可見災情之慘重。龍眼林福利協會源於早期龍安社區的社區發展，大地震後將社區發展計畫導入重建工作，並成立重建工作站。為增加溝通協調的效能與知識，成立了常態性的社區教育平台。由於社區學園業務逐漸多樣化，組織難以負荷，遂於 2001 年 7 月成立龍眼林福利協會（龍眼林協會網站，2014/09/23）。921 大地震後整個中寮鄉嚴重受創，當時龍安村村長廖振益先生帶頭埋鍋造飯，地震過後，年輕人外出工作，社區內的老人孤單與憂鬱感增加，因此開始了送餐服務，以滿足老人基本需求與安定情緒。在重建過程中，在地人的努力與外界所提供的資源，讓龍眼林協會重視溝通協調能力的培養，此外發展出教育平台著重在藝能性、實用性的知識，並和產業經濟結合，也提供社區居民成長的機會，這也是龍眼林協會在未來發展在地產業的一個新契機。除此之外，龍眼林協會逐漸穩定，並開始朝社區多樣化的問題解決，因而開始提供老人日間照顧、關懷據點、弱勢兒少課後輔導等服務，以完善的服務照顧社區居民。協會在組織發展漸趨穩定之後，又於 2006 年成立「台中市龍眼林社會福利慈善事業基金會」，除了協助銷售農產品至大台中地區外，基金會主要是提供居家服務。

#### 二、社會與經濟目標之成就

龍眼林協會的業務整體而言包括福利服務、社區總體營造、在地農產行銷，期待能為長者在地老化，為中寮鄉農民盡一份心力，也為社區土地帶來美好芳香。目前在送餐服務的範圍已擴及至整個中寮鄉，每日提供長者午、晚餐的營養的餐食，藉此亦由當地送餐志工，每日提供至少二次的關懷訪視。老人送餐的每日送餐量皆在 200 名以上，其中符合低收入戶資格的老人不收費，其餘每人參酌收 35 元，龍眼林協會一個月在送餐的費用支出上大約是新台幣四十幾萬元，一

年需支出近五百萬元（訪談 W，2013/10/03）。

在老人日間照顧方面，以龍安村內的龍安宮為據點，提供老人周一至周五的活動場地，並設計適合老人的動靜態課程，以減緩失能及增加趣味性。弱勢兒少課後輔導方面，主要是中寮鄉單親、隔代教養問題嚴重，因此提供國小三至六年級的學生課後輔導與家庭處遇，周末更提供人文教育活動或課程，透過課輔老師、社工、學校三方面的陪伴，以減少孩子學習上的阻礙。

龍眼林協會在發展過程中，社區學園結合當地特有產業，開設民宿課程、農產品加工等，對於社區經濟活絡產生很大作用。為避免當地農民被剝削，於是以上高於盤商價格收購，促使攤商為了搶購好的龍眼乾，會以更高價來收購，在無形中會增加農民收入。但由於協會性質不能從事販賣，因此 2000 年時，龍眼林協會另設「龍眼林農特產行」，以進行農產品的加工、行銷、販售。其中以蜂蜜、龍眼、洛神、荔枝的加工最為著名，大幅提升農產品的附加價值。對於組織事業單位的改變，龍眼林協會的總幹事 W 認為，協會對於行政部門補助的依賴已逐年減少。

協會以前營業的盈餘差不多五、六十萬元，2006-2007 年，你們來訪談時，政府部門的經費補助佔協會收入的三分之一強，其餘外界的捐助占四成左右；現在（2013 年）則是政府部門的補助佔三分之一弱，外界捐助是三分之一強。本來協會的產品營銷的盈餘，差不多佔整個協會運作，大概是一成多而已，現在已達三分之一左右。（訪談 W，2013/10/03）

因此，政府部門萬一全部抽掉補助款的話，現在協會本身裡面的外界捐助金額，我們全部投入公益，然後這些薪資等負擔，就由我們大概每一年三百多萬、將近四百萬的盈餘裡面，即可以提供這些工作人員的薪資。所以，政府部門萬一抽掉補助款的話，其實對協會是比較沒有影響的。（訪談 W，2013/10/03）

由以上的訪談資料可知，龍眼林協會過去在經營上會面臨捐款經費不足以永續經營，但目前透過農產行加工的農產品賣給農會與其他消費團體，總加起來有辦法維持協會整體運作的三分之一以上（訪談 W，2013/10/03）。除此之外，地方政府仍有補助款的挹注，協會訂定固定的百分比運用在目的事業上，因此，農產行的盈餘使得協會的運作更加穩固與順利。

龍眼林福利協會發展至今已逾十五年，在社區福利服務方面得到多方肯定，包括獲得老人營養服務評鑑優等、社區關懷據點評鑑優等、最佳關懷深耕等獎項；在產業方面，2005 年因社造、教育、福利、生活環境、產業多元經營等面向透過不斷學習與創新，創造回饋機制與未來生活願景合一，獲得台灣優良社區產業獎。從 2013 年收支狀況來看，依據總幹事 W 口述，協會每年的總營業額也約兩千萬元，每年的盈餘大約有一百至兩百萬元，盈餘均投入其他社區福利服務。（訪談 W，2013/10/03）由此可知，龍眼林福利協會在提供社會福利服務與產業經濟方面都有相當亮眼的成績。

### 三、人力資源

龍眼林協會在人力資源的聘用上，以 2013 年為例，共有 34 位員工，其中專職的有 20 位。在產業經濟方面，農產品加工的人力主要是申請勞委會（目前的『勞動部』）多元就業計畫方案的人力補助，透過就服中心聘用在地人、二度就業中高齡者，創造社區就業機會。協會於 2013 年時向勞委會申請了 6 位，2014 年申請了 7 位，協會目前也留下了之前申請多元就業方案的約 20 位員工。（訪談 H，2013/10/03）

協會起初並未設立社工員一職，當老人、兒少與其他社區的服務需求漸增，協會認知到需要更多專業能力，因此協會開始聘用社工員，迄 2013 年底為止，協會已聘有 5 名。在老人照顧方面，日間照顧有兩位照顧服務員，是透過政府計畫補助，每月補助約一萬元，因此照顧服務員的薪資仍須協會自行籌措。在老人送餐方面，人力的運用是採用半志工模式，採做二休一的概念。起因是志工多為在地居民，家裡多為務農，也多有果樹需要栽種，因此協會以做二休一的方式，讓在地居民可以兼顧。龍眼林協會以及農產行的卓經理補充說明為何是做兩天休息一天：「休息時是沒有薪水的，所以是給付兩天薪水，像廚房的煮飯廚工就是，為什麼採用這種模式？因為這些都是在地人，五十幾歲以上，你要他每天來這裡上班，他們不要，因為家裡多少還有幾棵果樹，幾顆龍眼，但年輕人不做，只有靠他們休息的那一天做一下，而兩天可以上班，他們非常喜歡這種兼職的方式。」（訪談 H，2013/10/03）

### 四、資源獲取的努力及與各方的互動

在產業經濟方面，龍眼林協會申請勞委會的多元就業開發經濟型方案的人力

補助，不僅增加在地就業機會，也提升協會的產值。總幹事 W 強調，協會之所以能夠在設立之後短短的五、六年間就穩定發展，政府勞委會的補助功不可墨，以補助的金額來說不算多，但創造的價值卻很高。(訪談 W, 2006/2/13; 2013/10/03) 再者，在農產品生產到銷售的整個生產鏈中，龍眼林協會有許多合作夥伴，透過向農民收購農產品，減少農民受到盤商剝削，並透過協會行銷賣出，再與農民約定在利潤分配上有一個回饋機制，農民也認為協會賺取的利潤主要是回饋社區做社會福利用途，因此與農民的互動上較不易產生衝突。總幹事 W 指出：「協會積極於，建立一些回饋機制，比如說，你賺的錢都歸你，協會幫你行銷，有多盈餘的就歸協會」。(訪談 W, 2013/10/03)

龍眼林協會目前也與信義鄉農會梅子夢工廠合作上，協會負責加工烏梅半成品，濃縮後再交由農會處理，起初由農會幹部與協會共同開發，開發成功後，信義鄉農會將烘焙好的烏梅全部買走，協會也因此增加了許多收入。烏梅產品開發成功的例子，總幹事 W 進一步描述其過程的艱辛：

我們就來試烏梅看看吧！開發了兩年，第三年才成功，當我們在開發第二年的時候，那時候信義鄉農會就派一個組長來這裡一起嘗試，當我們慢慢地開發出來時候，信義鄉農會就給我們全部買去了。協會第一年大概烘焙了一千多斤、第二年六千、第三年就達一萬二，現在一萬二已不夠了，所以我們今年還要加蓋五個灶吧！若增產一、兩萬台斤的話，我們又增加了很多收入。  
(訪談 W, 2013/10/03)

至於社會福利服務提供方面，龍眼林協會目前有透過申請聯合勸募、永齡基金會的方案補助來進行服務的提供，例如向永齡基金會申請一輛車子，以利老人送餐的進行；再者，協會也運用縣政府公益彩券回饋金補貼老人餐費。尤其，聯合勸募的方案補助強調在地老化為主軸，因此與協會的老人送餐服務互相搭配，資源可以有效利用。

在組織發展與管理及產品開發的知識資源的獲取上，龍眼林協會的領導與管理幹部，一方面在 921 災後有學術界的投入，協助教授社區營造與產業經濟開發的相關知識與技術，另一方面，也因為協會的領導與管理幹部本身的積極投入學習，因而能夠將所學帶回社區，並實踐在協會的運作上。總幹事 W 就坦陳：「我不懂就會請教很多老師，所以我常講其實很多學術界的老師對我的影響很大。從地震以後到現在十幾年下來，我上過學術界老師的課應該有一千四百個小時以

上。我對於老師們的各項專長與指導，絕對尊重，也學了不少。」（訪談 W，2013/10/03）

## 五、組織的治理

龍眼林協會在組織的法律屬性上是「社團法人」，設有理監事會，目前的總幹事廖振益亦為協會的創辦人。在理監事會下設有社會福利組、產業發展組，以及社造組，為協會業務功能的核心單位；另設有資訊組、會務組，為行政支援單位（見圖一）。協會的理監事會目前有理事 15 人，候補理事 3 人，監事 5 人，皆為中寮鄉的鄉民。成員的組成中刻意排除民意代表，惟有村長的加入，若有理監事選上民意代表，就要自動放棄理監事資格，此是組織成立以來建立的默契。理監事會每三個月開會一次，協會的會員大會則是一年固定召開一次，至於理監事會的臨時會議則相當頻繁召開，除了討論組織的發展方向議題外，亦常藉由臨時會的召集，討論產品營銷的相關決定，譬如協會向農民收購的價格應如何訂定，協會的領導幹部認為要透過理監事會的討論，收購價格才具有公平、合理性。再者，理監事會發揮財務監督的功能，協會的帳目很公開，平常的日常運作理監事們可隨時查閱、看帳。（訪談 W，2006/2/13；2013/10/03）

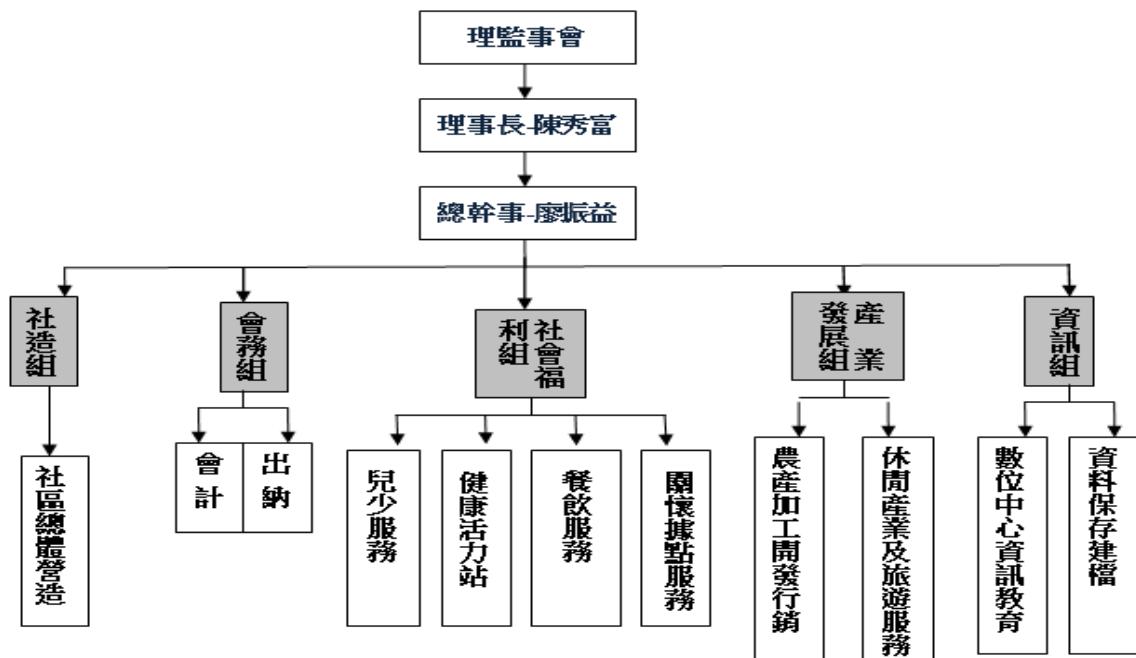


圖 1：龍眼林協會的組織架構圖

資料來源：龍眼林福利協會，2014/02/13，<http://www.lil20005.org.tw/aboutus3.php>

## 六、未來發展的方向與策略

龍眼林協會未來發展的大方向是慢慢累積盈餘，期望能在所在的社區內蓋四、五坪小房間，總共四、五十間，建立「多功能老人集中管理生活中心」的在地照顧模式。無論是健康老人、或需要照顧的老人，只要願意到中心一起生活就可以入住。這個構想是一種照顧的延伸，由於送餐對象有許多獨居老人，獨居在家發生危險的機率過大。另外，因為目前社會上的安養中心所收取的費用，多數人負擔不起，一個月要兩萬至四萬不等，對於案主家庭的負擔過大，因此共同生活的概念應運而生。對於未來中心的運作方式，龍眼林協會則安排課程減緩老化，共同種植蔬果以提供入住者食用，因此運作的模式與其他安養中心有所不同。而與外面的安養中心最大不同是，協會並非以營利為目的，因此只需基本的費用，其餘經費會透過對外募款、農特產品盈餘、自籌籌措等方式來完成。

至於社區營造的未來策略，龍眼林協會是預計開發竹筍與香蕉，竹筍加工製成罐頭，以不放防腐劑為開發核心，推廣龍眼林在地健康食品；香蕉則是製成泥，作成果醬，以搭配麵包成為民眾的飲食新選擇。再者，運用在地的食材，製作健康食品，並行銷與販售在地加工的農產品，期望能增加收入，此舉不僅協助農民有穩定的收入、增加社區就業機會，亦能將盈餘回饋給社區福利服務之用。

## CBSE 個案二：新港文教基金會--新港客廳

### 一、創立與發展

1987 年，當時台灣社會普遍沈溺大家樂的簽賭風潮當中，連純樸小鎮的新港也不能免俗地陷入這股瘋狂的全民運動中。小鎮醫生陳錦煌於 1981 年回到家鄉開設診所執業，在懸壺濟世的過程中，不忍家園深陷簽賭風潮及電子琴花車的氾濫，因而謀思改善當時庸俗文化盛行的環境，利用行醫與地方所建立的人脈關係，經過多方奔走，終於在 1987 年 6 月，促成了雲門舞集回鄉公演，而這次公演的成功，乃是新港文教基金會成立的緣起。雲門舞集創辦人林懷民先生將當天演出的門票收入共十五萬元捐出，成為新港文教基金會(以下簡稱為「基金會」)的第一筆基金，隨後經過 3 個月的宣傳與說明會，總共募集一百三十多萬元，基金會便於 1987 年 10 月 17 日正式成立(官有垣等，2003；新港文教基金會網站，2014/8/15)。

從設立的開始，基金會便將自身定位為一個社區草根性質的非營利組織，且以推展文化教育活動，維護社會善良風俗為其宗旨。基金會成立迄今已有 27 年，歷來在嘉義縣新港鄉及其鄰近的社區推出了許多高品質的活動與服務方案，如藝文表演、圖書巡迴服務、生態保護與社區綠美化，以及社區老人與身障等相關的福利服務。且基金會與地方社團、政府及企業、社區團體等保持密切的聯繫、互動及互惠，且鼓勵社區居民以志工身份參與基金會的公共服務而備受人們的讚譽。(李宜興，2008；官有垣，2009)

### 「新港客廳」的設立與現況

基金會於 2000 年開始著手整理台糖的廢棄五分仔鐵道，完成新港鐵路公園的修建後，董事會決議將鐵路公園旁，從日據時代留下的台糖公司的站長宿舍予以承租並加以整修，共投下了近新台幣 200 萬元的資金改建與裝潢，在 2003 年成立了一家以提供地方特色餐飲為主、販售當地出產的伴手禮為輔的社會企業，名為「新港客廳」，強調該餐廳是「新港人招待人客的好所在！」。新港客廳除了提供餐點之外，基金會亦透過新港客廳計劃，整合新港在地的社區產業與公益團體，共同推出套裝行程，帶動地方產業的發展，讓新港客廳成為在地產業的展售與推廣的平台，亦促使在地人對新港客廳產生認同感(王仕圖等，2010；陳錦煌，2013)。

新港客廳自開始營運以來，由於留用與自行聘用的人事薪資成本占了相當大的比重，因而財務上面臨不小的壓力。陳錦煌董事長提及，目前新港客廳已能逐漸維持收支平衡，而在 2012 年下半年，收入與客源也逐漸增加中 (新港客廳訪談，2012/10/2)。此外，關於經營方面，原先新港客廳是星期一沒有營業，基金會亦是，然而，基金會發現休假其實是不好的，所以將新港客廳改為每天營業，且利用休息時間，定期舉辦生活性演講，透過辦活動提高許多意義，且亦讓網路上越來越多人認識新港餐廳。陳錦煌做出如下的說明：

經營方式其實我們是有一些小改變，比如說我們之前是禮拜一沒有營業，禮拜一休假，基金會本來就是禮拜一休假，但是我們發現這個餐飲類，休假一天其實是不好的，所以我們把它改成每天都有營業。另一個改變是我們最近利用這個地方，下午我們休息的時候，這個營業大概到兩點半，我們定期就有一些比較生活性的演講，比如說我們來談這個住家怎麼投入生態，還有怎麼吃比較健康，諸如此類。我覺得辦活動可以來提高很多意義，也發現在網路上慢慢大家更知道這個餐廳。(新港客廳訪談，2012/10/2)

其實「新港客廳」不僅僅是讓人們享用美食的餐廳，它更大的意涵是一個入口，藉此行銷新港的社區產業，或稱作地方特色產業。陳錦煌強調「這裡是一個很重要的行銷的平台，亦即來這裡可以得到相關的資訊，來這裡吃飯可以知道我到新港來該怎麼參觀，或是來購買、吃什麼的相關資訊。所以這個也是一個公共的地方，我們透過這個客廳來行銷新港這個品牌。」(新港客廳訪談，2012/10/2)換言之，將新港客廳當做入口，包括實體、網站，居民與外地消費者來此不但帶可以休息、吃飯，還可以計畫下一步要到哪裡，或參觀祭拜媽祖廟等，此係基金會的社區發展工作的一項重要目標。

## 二、人力資源

在人力的聘用上，行政院勞委會（已於 2014 年 2 月改制為『勞動部』）給予了「新港客廳」持續多年的實質補助。從 2004 年 6 月開始，基金會每年向勞委會申請「多元就業方案經濟型計畫補助」，獲得了 4 到 8 人不等的工作人員聘用的薪資補助，基金會再自聘店長與主廚各一人。「新港客廳」的營運可提供社區內中年待業婦女的就業機會，除了販賣簡餐和飲料，也作為新港「社區產業」整合行銷、創新研發的平台，是新港發展社會企業的啓始 (官有垣，2009；陳錦煌、徐家瑋，2013)。陳錦煌表示，新港客廳是一種新穎的嘗試計劃，由非營利機構來經營所謂

賺錢的事業，起初設立時的目標較屬於公共議題，期望能創自失業婦女二度就業的機會：

這幾年來，客廳其實是我們很新的一個嘗試，一個非營利組織可以來經營自己所謂賺錢的企業，我們一開始設定相當多的目標，比較屬於公共議題，希望能夠創造這些失業的婦女二度就業的機會，那這個當然包括訓練，所以是一個很重要的目標。 (新港客廳訪談，2012/10/2)

基金會為了有效經營，組成「新港客廳經營的團隊」，核心成員包括基金會的董事長、執行長，以及聘請專職的總務以及專案經理，並且聘有將近十名的專職及部份工時的員工(官有垣，2009)。在新港客廳所聘用的工作人員皆為社區婦女，且有半數以上為中高齡婦女，戮力以赴的目標之一是營造出來此用餐的客人有回家的感覺。新港客廳相當重視訓練，所以在員工上班前會給予完善的訓練，使其未來在離職時能有充足的技能，以面對外面的競爭環境。然而，陳錦煌董事長提及，之前在政府多元就業方案的支持下，每年提供補助人事經費，但是在困境解除後，政府也不可能一直提供支持，因此，從 2009 年開始，需要自行負責盈虧，此亦是現今面臨最大的困境，即如何使收入與支出達到平衡：

現在我們的問題就是我們之前有政府多元就業方案的支持，每年大概有補助我們一些人事經費，當然我們走到現在，政府也不可能一直支持...。從去年開始，我們要自己負責這個盈虧，所以這其實就是我們最大的困境，就是我們怎麼來面對盈虧。當然這裡面牽涉到社會企業的效益，就是我們人事的成本、我們進用的材料，然後我們賣出去的這個「收、支」之間怎麼來平衡。(新港客廳訪談，2012/10/2)

### 三、資源獲取的努力及與各方的互動

#### (一) 與政府之間的互動

基金會在經營新港客廳方面，與政府之間的關聯性，可從接受多元就業開發方案的人事費用補助談起。計劃開始初期時，行政院勞委會幾乎是全額補助人事費用，使得基金會在客廳的經營壓力減輕許多 (王仕圖等，2010)。然而，陳錦煌指出，其實從 2007 年開始，新港客廳面臨虧損，因為政府的補助逐步減少，2009 年開始則沒有任補助。在這樣的情況下，經營面臨極大的困境，因為不是以利益為導向，而是以解決新港社區問題為主。因此，基金會亦針對經營方式作出改變，例如改為每天營業等方式，因此在 2012 年時，新港客廳已經可以維持原先的收支

平衡，且收入和客源亦逐漸增加當中。(新港客廳訪談，2012/10/2) 從新港客廳在政府資金補助到抽離的過程中，可以看見政府對於新港客廳經營是具有相當的影響，而政府停止補助的決定，也是開啟新港客廳蛻變的契機。

## (二) 與基金會之間的互動

基金會為了提升新港客廳的經營，組成新港客廳經營的團隊，而新港客廳亦是基金會「社會企業」創新價值的試驗點(官有垣，2009；陳錦煌、徐家瑋，2013)。基金會在新港客廳的經營上，扮演著重要的角色，陳錦煌強調，在基金會決策架構中，有一個「鐵三角」的小組是跟社區產業有所關聯，並且在董事會中，有一企業界出身的董事成為顧問團的團長，他對於整體社區產業的規劃和發展經常提供建議，也協助解決問題。

在基金會決策的整個架構裡面有一個叫「鐵三角」的小組是跟社區產業有關的。我們有一位企業界出身的董事也在那個小組，他是新港人。最近他變成我們的顧問團團長，這個顧問團長，對整個的社區產業的規劃、發展，他的想法與建議影響力蠻大的。(新港客廳訪談，2012/10/2)

## (三) 與社區之間的互動

新港客廳是新港人所囑目的焦點，多年以來，基金會已經成為新港在地及旅外鄉親生活的一部份，新港社區的問題亦是基金會所關切的問題，另外，新港客廳所聘用的工作人員皆為社區婦女。當初設立新港客廳，除了為利用鐵路公園的土地外，陳錦煌提及新港是一個城鄉差距嚴重的地方，特別是中年失業婦女特別多，而這也是新港社區急迫待解決的問題。除此之外，基金會亦期望能將新港的飲食健康，輕鬆舒服且溫暖的待客之道，轉換到日常生活領域。陳錦煌解釋如下：

我們 2003 年開始想要成立「客廳」，另外一個原因是公共領域的部份，我們希望鄉民透過來這裡，大家學習一個比較好的生活品質內容，特別在吃的方面，以提升我們生活品質的內容。我們吃的除了健康之外，還有這裡的環境，比較輕鬆舒服、溫暖，這些基本上都是新港的待客之道，我們希望這樣一個待客之道，可以轉換到日常生活領域。(新港客廳訪談，2012/10/2)

另外，新港客廳結合社區的各項資源共同推廣社區產業，並使用社區種植的農產當作食材，不僅成功的將客廳本身與在地產業行銷給遊客，也促使在地人對於客廳的認同感(王仕圖等，2010)。

## 四、組織的治理

新港文教基金會的組織架構如圖一所示，設有一 17 人的董事會。在董事會之下，設有秘書處，為專職支薪，由執行長帶領運作，並依據業務性質不同，分設八個分工小組：專案經理、專案企劃、社工員、圖書流通推廣、活動企劃(劃分為兩組)、執行編輯與總務會計。其中，「新港客廳」是由一位專案經理管理。再者，義工組織係該基金會的特色之一，依照工作取向的不同，義工組織再細分為 6 個小組，分別是美工編輯組、圖書推廣組、環保綠化組、史蹟研究組、社區工作組與庶務組（新港文教基金會網頁，2014/8/15）。董事會、秘書處，以及義工組織三方各司其職，董事會以決策為主，秘書處則與義工組織密切配合，執行基金會的決策與例行任務。基金會這樣的組織分工，似乎與一般基金會的組織架構分工並無差異，係由上而下行使權力的設計。但是細究如此的組織架構，會發現這當中存有相當程度的民主參與特質（官有垣等，2006）。

新港客廳是基金會進行「社區產業」整合行銷、創新研發的平台。在經營的過程中，治理層階或母機構領導階層的支持與投入，是事業經營的成功要素。新港文教基金會的董事長與執行長等，親身投入於該事業單位的經營核心當中，對於新港客廳的經營有莫大的助益（王仕圖等，2010）。陳錦煌董事長提及，其實新港客廳與新港社區之間所遇到的困難是息息相關，而新港客廳是為了解決社區問題而存在，且以最大利益為導向，亦是基金會的社會責任的根本體現（新港客廳訪談，2012/10/2）。此外，陳錦煌針對經營績效分為有形和無形來談論，清楚地說明基金會對於新港客廳的經營看法：

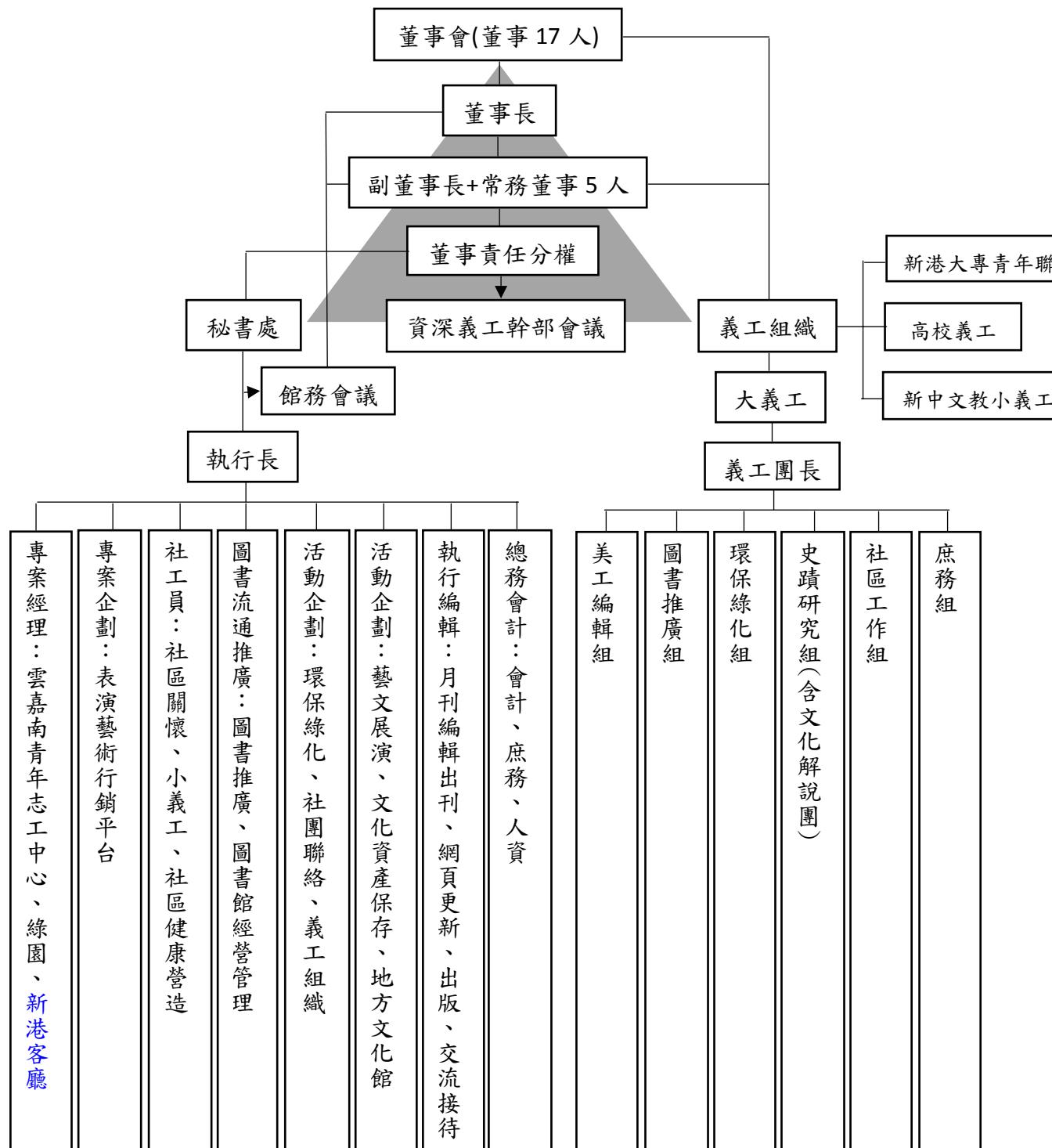
最近我們基金會在談一個概念，也就是所謂經營績效，比如說這個客廳經營的績效是什麼？我跟他們強調一個概念，就是說有些績效是有形的，像我們每天的收入，這個是有形的，就是多少錢、創造多少利潤、能盈餘多少，這是有形的；另外一種把它算在無形的，所謂基金會來經營這個客廳，雖然我們虧錢，但是如果我們在無形的部份，比如說幫忙新港行銷、創造健康的價值、empower 這些失業的中年婦女有能力再度就業，這是影響我們做的很多的，我們承擔、也認同。（新港客廳訪談，2012/10/2）

的確，基金會要如何在既有的社會目的之中，再衍生出經濟目的，此轉化對於基金會是莫大的挑戰。隨著漸漸脫離政府經費支持的過程中，基金會開始再度重新省思如何永續經營，認為需要兼顧「未來」、「無形」、「間接」價值，並且堅

持義工「公爾忘私」的精神，唯有這樣的「無我」，才能在發展「社會企業化」時能兼顧社會與經濟的雙重目的（陳錦煌、徐家瑋，2013）。陳錦煌亦提及有「再虧損就要關掉餐廳」的聲音出來，在董事裡，基本上並非全部都是從草根時期一同經營者，因此在無形收穫部份，有少數人無法感受到，但是評估不能只單看帳面而已，其強調「如果我們可以打平，我覺得已經算是有 net income 了。」（新港客廳訪談，2012/10/2）

## 五、社會與經濟目標之成就

若從社會企業的銷售產品與服務所獲得的經費營收角度來看，「新港客廳」的表現並不亮眼。表一顯示，從 2004 年的 2 月到 2008 年的 12 月期間，「新港客廳」的年度總收入約在 180 萬至 280 萬新台幣之間，換算成每月營收，平均約在 22 萬至 26 萬元之間，若再換算成每月的平均淨值，僅有 0.8 萬至 4.3 萬元之間。若再把 2009 年 2 月至 6 月這段期間的營運狀況納入觀察，則顯示總淨值與每月的平均淨值為負數，亦即是不賺反賠。此結果意謂新港文教基金會在經營其社會企業上，由於留用與自行聘用的人事薪資成本占了相當大的比重，因而財務上面臨的壓力不小。顯然在經濟目標方面的成效較弱，光靠營收一項顯然上不足以達成其組織的財務可持續性目標，還必須搭配其他來源的經費挹注（官有垣，2009）。譬如，新港客廳不再僅是賣餐點而已，也開始舉辦演講與小型演唱會，並且結合自然米與自然農法生產的蔬菜，提供健康的飲食來型塑健康的生活型態（陳錦煌、徐家瑋，2013）。陳錦煌亦提及健康事業是一個廣大的市場，所以希望能將健康事業與生活、公共利益和地方的特色作結合，並且可以運用在地種植的無農藥蔬菜來販賣健康的概念，而行銷則是透過演講的方式。這樣的作法，也將為新港客廳經營作出新的突破與嘗試。（新港客廳訪談，2012/10/2）



圖一：新港文教基金會組織架構圖

資料來源：新港文教基金會 網頁，2014/8/15

雖然新港客廳在舒緩貧窮上有其侷限，但從員工到新港客廳工作後在人際互動、成就感與自信心或其他社會資本上的提升來看，對於在地社區發揮了相當大的影響力。亦即在「社會目標」的達成上，新港客廳持續提供在地社區婦女就業

機會以及社區居民優質的用餐場地，換言之，新港客廳於整合社會企業所追求的成就是在於「主要關係利益人的獲益極大化」( Benefit-Maximization for Primary Stakeholders ) 對就業與舒緩貧窮上產生了實質的效果。同時在「社會與公民目標」的表現上，新港客廳在新港社區中不斷地建構信任、合作、網絡與規範等社會資本，此有助於社區發展的良好目的。(官有垣，2009；王仕圖等，2010)。

表 1：新港客廳的營運狀況，2004/06-2009/07

日期	總收入(萬)	平均每月收入(萬)	總淨利(萬)	平均每月淨利(萬)
93.06- 93.12	182	26.0	21	3.0
94.02- 94.12	266	22.2	44	3.7
95.02- 95.12	247	20.6	52	4.3
96.02- 96.12	279	23.3	10	0.8
97.02- 97.12	264	22.0	40	3.3
98.02- 98.06	109	18.2	-3.5	-0.58

資料來源：數據整理自 葉玲伶，2009。

## 六、未來發展的方向與策略

基金會的董事長陳錦煌董對於新港客廳的營運提出了一些未來的方向與策略，期望能慢慢將新港客廳轉換方向，除了原本的公共利益、訓練就業機會、入口等之外，可以成為一個行銷健康的議題。雖然，基金會一路走來的基調是從是社區的環境保護、文化教育等工作，然而，基金會其實在 1999 年時就已經開始在做社區健康的部份，期望能夠運用新港客廳將此行銷出來。

## CBSE 個案三：台南大港社區發展協會

### 一、創立與發展

#### (一) 社區發展協會緣起

臺南市大港社區早期為塭寮養殖型態之漁村社區，後來漁塭養殖業沒落。直到土地重劃後現為建築用地，使社區成為全國污染嚴重的河川之一，在大港觀海橋的鹽水溪以東已整治成灘地，以西卻尚未整治，溪內淺灘死水、廢棄垃圾、雜草叢生，是蚊蟲的滋生天堂，在 2002 年登革熱疫情在全國造成極大的傷害，社區被列為登革熱的高度警戒區，且有一里民因而身亡。(台南大港社區發展協會，2014/10/18)

鹽水溪的污染整治工程，在求助無門之下，凝聚出社區民眾「生命共同體」的共識。在 2004 年透過『香草』植栽的媒介，致力於環境生態的維護，也藉助『香草』相關議題的推動中，串聯起人與人的交流、強化人與環境的認同，和促進人與文化的交流，『香草』變成了鄉親共同的話題。(台南大港社區發展協會，2014/10/18)

2006 年到 2008 年期間大港社區接受行政院「台灣健康城市社區六星計畫」的進階培訓中，社區歷經登革熱的「浴火」，期許在香草發展中「重生」，另在 2010 年到 2012 年參與勞委會「多元就業開發方案」，大港香草產業萌芽、成長與茁壯，並透過產業盈餘的支持，持續推動福利化社區的深耕營造。(台南大港社區發展協會，2014/10/18)

#### (二) 社區香草文化產業策略

培育香草苗圃，改造香草公園使得大港社區在社區營造工作的第一期程（2003-04 年）成功的營造了屬於社區的特點。在第二期的工作重點，社區營造小組的努力重點是推廣社區內家家戶戶種植香草的運動。透過開設課程教導社區居民種植香草相關技術與知識，並舉辦香草環境綠美化競賽，一方面鼓勵居民的參與，一方面也可美化整個社區環境。此外社區發展協會並開發一套完整的香草教學課程。黃執行長提到：我們從一個簡單的植栽，到簡單的泡澡、泡茶、洗澡，包相關的香草 DIY 系列的產品，出來以後我們有加上一個料理，包括現在我們自

己又可以萃取精油，自己作一些教學，我們大部分都以教學為主。（大港社區訪談，2014/2/14）這套課程目前並不以商業取向為主，重要的是讓它成為社區居民認同的一個參與活動，讓香草成為居民的共同語言，所以這課程不僅是大港社區居民可以參與，其他社區亦可來研習，透過不同社區之間的觀摩與交流，彼此的工作經驗可以有效的交流、溝通。

### （三）組織特質

#### （1）財源自主—永續發展之第一要件

大港社區為使香草家園能夠持續經營，而思考因應「永續發展」的途徑為何？因此社區首先要解決「經濟面」的問題，台灣有許多發展社區營造的單位都必須透過公部門申請計劃，獲得經費的補助，亦或是發展社區特色產業，藉由特色產業的推展增闢財源，使社區能夠永續的經營。大港社區在2011年，結合勞動部多元就業開發方案經濟型計畫，正式啓動產業商業化的機制，主要目的除協助失業者多元的就業機會外，實質擴大經濟的效益，支持福利化社區及社會公益的推動。從社區自行檢視未推展香草特色產業前的資料，其發現：以前一年度整個收入裡面，公部門的收入佔95%以上，但到去年（三年內）我已經降到80%，今年(103)我可能可以降到50%了。（大港社區訪談，2014/2/14）

我們要怎麼去追求永續，怎麼去打造我們的夢，大港香草美麗家園的夢，所以我們這三個是要做一輩子的，會一直堅持，那到一個階段後我們再思考怎麼去永續，才想到所謂的經濟，自闢財源的問題。台灣所有的社造都一樣，一開始都要靠公部門，我們都是要寫計畫爭取經費，除非自己能夠發展產業，那產業的面向太多了，我們想說既然我們有這個產業，是不是我們再把他提升，那就正式把他（香草）列為我們社區的產業，大家就全力來發展大港社區產業夢工坊。所以我們在一百年正式浮上檯面，是跟勞委會申請的第一年，不然以前我們是玩票的，沒有在賣的，你要拿就拿隨便你，後來開始改變自己的心態，因為每年要照顧那麼多弱勢族群，包括中低收入戶的照顧、獎學金、很多公益活動，全部的錢蠻多的，後來我們就靠這幾年我們在市場上也受到一些經濟效益，開始轉型。（大港社區訪談，2014/2/14）

### （四）經營現況

大港社區發展協會2012年總收入為九百多萬，其中會費、產業盈餘約為三百多萬；2013年總收入約為八百多萬，其中捐助、產業收入、會費占約40%，其餘

為政府補助；2014 年預算編列約為九百萬，其中產業收入約為四百五十萬到五百萬，若再加入會費收入比例，則將占 50%。

2011 年的時候，總收入是九百多萬，捐助款包括會費、產業盈餘差不多三百多萬，2013 年差不多八百多萬，捐助、產業收入、會費佔約 40%，其他都是政府的，所以我說今年可能會變成 50% 就是這個樣子，就是說中央給的是從 70%、60%、50% 逐年遞減。中央給的人事經費不多。（大港社區訪談，2014/2/14）

因為我們今年預算編列差不多九百萬，九百萬裡面我的產業差不多 450-500 萬，所以就快 500 萬了，再加上會員收入加一加差不多就是 50%。（大港社區訪談，2014/2/14）

### （五）協會服務發展的變遷

大港社區的服務內容可依據該協會的陳述分為四個期程，初期主要著重在環境的綠美化，第二個期程則開始強化政府政策所營造的社區發展工作，到第三個期程，開始將資源取得分散化或多元化，故不管政府的資源或是民間資源都是大港社區爭取的對象，到了第四個期程，永續發展和就業議題成為社區的重要主軸。社區各個期程所執行的工作陳列於下表。

期程	時間	推動主軸	執行事項
一 92~93		環境景觀的改造開 啓社區總體營造	推動香草綠美化環境（92~93） 執行社區營造點計畫（93）
			社區發展工作的推動（93~95）
二 93~95		福利化社區的營造	籌組治安守望相助隊（94） 六星計畫的推動（95）
			社區發展工作的推動（95~97） 六星計畫的推動（95~97）
三 95~97		台灣健康社區 進階營造	鹽水溪聯合河川巡守隊（96~101） 社區林業計畫（96~101）
			清淨家園、環保小學堂計畫（97、98） 營造福利化社區旗艦競爭型計畫（97~99） 信義房屋社區一家贊助計畫（97~100）
四 97~102		深根營造 永續發展	福利化社區的深根營造（98~101） 多元就業開發方案（100~101） 環境教育推廣活動計畫（100） 藝術介入空間計畫（101） 國家重要濕地保育行動計畫（101）

## 二、人力資源

一般社區型組織由於規模小，在人力資源的運用上，多數以志工為主要的人力資源。大港社區發展協會基於香草產業的開發，在 2008 年申請政府多元就業開發方案過程中，開始規劃培育社區的志工成為具專業的人力資源，主要可區分為：一個是導覽志工，一個是可以自己教學、DIY 香草系列產品，第三種是透過一些免費訓練把這些人提升成一個合格 OEM 製造工作者。所以有三種人可以在社區領錢，2010 年的時候我們社區有 12 個人在領錢。(大港社區訪談，2014/2/14)

目前 (2014) 在員工參與香草產業部分，員工有十個(包括經理)，經理是勞委會多元就業聘的，另外有一部分來自多元的人力(三位)，另外有五個兼職性質者，還有三人屬於 OEM 的種子教師。

## 三、資源獲取的努力及與各方的互動

大港社區在發展社會企業的過程中，主要是立基於社區營造所推動的幾個面向，其中包含了「社福醫療」、「社區安全」、「環境景觀」、「人文教育」和「產業發展」五大面向。其中在 2006 年社區成立了「夢工坊」，主要目的就是期待發展香草產業。因此在發展該產業的過程中，社區已經跟政府不同單位申請相關資源的補助，此一過程中，社區透過政府資源的補助進行香草產業的經驗累積。

2006 年剛好行政院六星計畫的啟動，從社造第一個計畫就寫文化局方案，文建會(文化部)的案子，所以他一看到我就指定我要做產業。2004 年開始寫第一個案子申請去買香草回來，然後請農業改良場專家教我怎麼去認識、栽培、利用。第一年玩的很成功，第二年跳到文建會的計畫，第三年行政院勞委會就把我吸收進去，他知道我就是做產業的，然後他就鼓勵我去做產業，所以 2005 年成立夢工坊。(大港社區訪談，2014/2/14)

大港社區推動香草產業的過程中，初期仰賴政府的資源程度較高，但是在 2010 年左右，社區本身開始思考永續性的問題，因此在經營香草產業上，產生較大的轉折，將該香草產業發展的觸角往市場層面延伸。因此後續的營運策略呈現多角化，如成立於在地老街的販售點、參與政府推展的拌手禮競賽活動、於臺南市觀光景點商店進行寄售等。如同受訪者所描述：

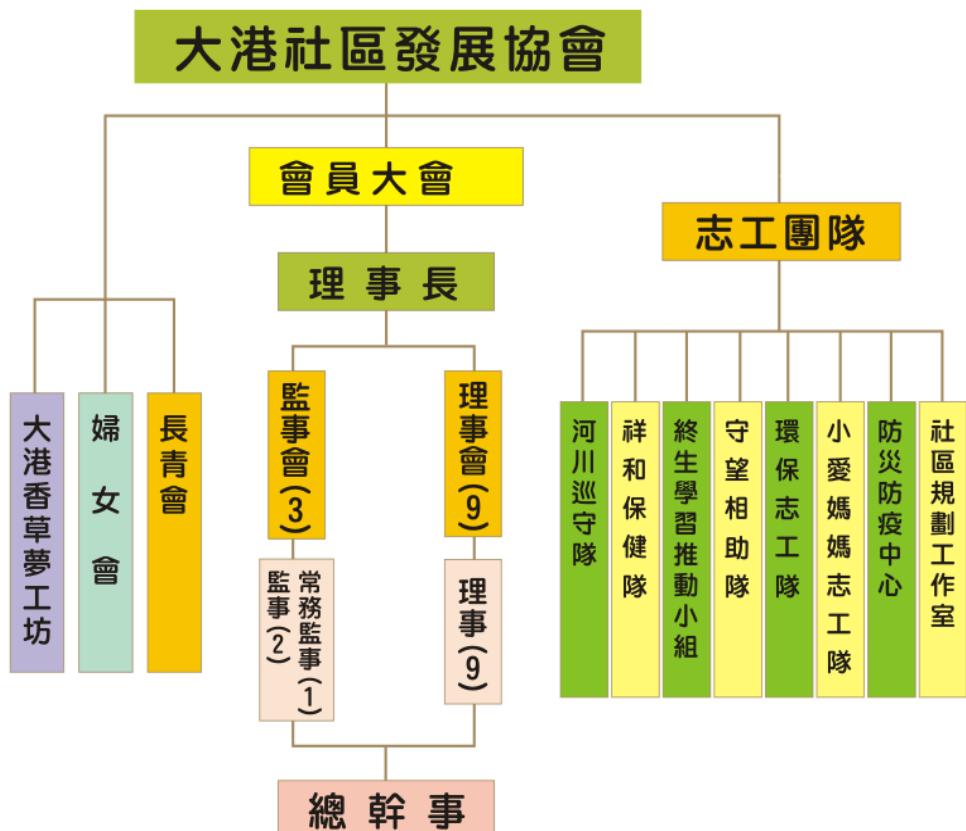
剛好安平也有一些朋友，他們就協助我在老街上成立一個點，那邊賣一天我們這邊賣一個月，我是寄賣方式，然後我又上網看到文化局辦理

第一屆十大伴手禮，那我就看裡面條文，如果入選他會提供臺南市景點給你販售，就像寄賣一樣，我們就跟他們拼。我也喜歡亂看東西，那時候我們是第一個把香皂做成琉璃皂，我是看楊惠姍的展覽，回來馬上想，就跟經理講我的 idea，然後他們去突破技術。所以那一年做出來就拿到十大創意紀念品，他們提供四、五個點讓我進去賣，原本一個點變成五、六個點了。(大港社區訪談，2014/2/14)

#### 四、組織的治理

##### 協會組織架構

大港社區發展協會 2014 年度會員計有 462 人，現有志工 114 人，累積至 2012 年志工已領有相關證照 328 張。在組織架構中，理監事會共有 12 名，分別為理事 9 名、常務監事 1 名、監事 2 名，另編制有長青會、婦女會、香草產業夢工坊及 8 個志工團隊，志工團隊分別為社區規劃工作室、防災防疫中心、小愛媽媽志工隊、環保志工隊、守望相助隊、終身學習推動小組、祥和保健隊及河川巡守隊，各編制有 1 位隊長。大港社區發展協會的組織架構如下：



(資料來源:大港社區發展協會網站，2014)

協會運作過程中，為了讓組織能夠獨立運作，不受個人之影響，因此各個分

組必須各自向理事會報告未來的運作和財務預算。「我有八個志工隊，包括夢工坊在內。他們要提出他們明年要做什麼跟預算，不是我們在提，是有八個志工隊，因為他是最實際在執行的單位，由他們來提，理監事會去裁決，我不做任何決定，做完以後裁決 OK，只要理監事 OK，我就 OK。」（大港社區訪談，2014/2/14）此一運作主要在於期待不同志工隊和單位能夠有人負責。此外社區組織的運作強調「鐵三角」領導，亦即社區中的三位主要領導者，分別負責環保、社區關懷據點和香草夢工坊，環保和生態由前任理事長主導，社區關懷據點由里長負責，現任理事長則負責香草夢工坊。而在決策過程中，除了三個主要領導者，理監事和各志工隊長等形決策核心團體。

## 五、社會與經濟目標之成就

社區產業的回饋機制，2009 年經過理監事會議議決通過，明文規範：扣除成本後的利潤 20% 做為組員的勞務所得，15% 弱勢老人、15% 弱勢兒少、15% 台灣媳婦的福利服務，餘 35% 支應社區相關公益活動（獎學金、大活動等）的辦理。而就經濟的目的而言，從永續經營的方向思考是目前社區組織的重要理想，因此有關香草夢工坊的營運績效，將是社區組織提供營運的重要收入來源，依社區目前營業額，約有 45% 來自夢工坊的營收，而且而此一額度有逐年提升的趨勢，因此就經濟目的而言，相當程度是有達到其經濟效益。

## 六、未來發展的方向與策略

### （一）轉型為合作社

由於資金、研發、產量不足，期望未來能轉型為合作社型態，藉由股東入股使資金穩定，提升產量，且降低成本，商品合法化，達到自給自足。「因為資金不夠、研發不夠、量產也沒辦法做，因為量產可以降低成本，然後我要合法化，GMP 藥廠我為什麼不行，但就是沒有時間，所以我一直跟夥伴講，忍耐再忍耐，他們給我 3 年-4 年的時間，你們再忍耐 2 年就好，我一定會慢慢把這東西成形，然後透過合作社股東的入股，那我們就有資金了。剛剛講說 105 年要轉合作社，108 年轉社會企業就可以自給自足了。」（大港社區訪談，2014/2/14）

## (二)社區照顧邁向專業化

受訪者認為弱勢照顧是一項需要由專業人員的提供，來提升服務的品質及服務內涵，因此期望藉由大家的捐助，及為照顧弱勢族群的照顧費用，累積成立基金會，鼓勵退休老師加入，提升社區共識，共同為社會福利服務努力，將在地服務與社區照顧邁向專業化發展。

因為弱勢照顧是專業的東西，不是我現在做的東西，我現在做的事一般普通的東西，我希望能照顧到更多弱勢族群。所以我們都約定好了，會慢慢累積 10%，就是大家捐助 10% 變成一個基金會，這個基金會就把我原來的弱勢族群照顧挪到基金會照顧，因為到時候專業一定要專業，我們不行也沒有那個能量。既然已經撩下去了，而且大家都有共識要去做這一塊社會福利服務，那是不是說可以在品質、深度、寬度上能夠更好，要有很多專業人進來協助我們，我也跟幾個大學老師談過以後老師退休來當我們顧問。(大港社區訪談，2014/2/14)

## CBSE 個案四：台南天埔社區發展協會

### 一、創立與發展

#### (一)組織特質

天埔社區發展協會位於臺南玉井地區，成立於 1992 年。過去該社區組織的活動主要側重於環保議題，近年來在現任理事長的帶領下，以絲瓜為主的相關產業逐年開始發展，其主要運用當地的產業特性，作為開展社會企業的起始點，從社區的網站資料的簡短字句：「芒果的產區・絲瓜絡的故鄉」，即可了解天埔社區所形容社區的特色。

有關絲瓜相關產品的發展，主要是肇始於社區內 DIY 老師製作絲瓜香包，而基於絲瓜於農村田邊栽種的普遍性，促使社區組織起心動念將絲瓜發展為社區產業，故於 2004 年產出絲瓜絡，隨後便研發不同的產品，發展獨具特色的社區產業，目前主要研發出與絲瓜相關的系列產品，如絲蜜皂、絲瓜水餃、絲瓜露等，將絲瓜發揮的淋漓盡致。

我們的 DIY 老師，她那個巧手，因為我們是做資源回收，環保起家，很會做一些小童玩或是飾品，老師的手很巧，都會教這個東西。有一次她

做絲瓜的香包，我們覺得很漂亮，我們就想，絲瓜也有可能會成為我們的產業，因為隨處看的到，鄉下地方大家厝邊或是田的旁邊都會種一、兩株，它很會生，它開的花又是黃花，讓我有這種動念。(天埔社區訪談，2012/11/23)

開始看到絲瓜絡做出來，應該是 2004 年的時候，一年後開始，我 2006 年開始在做社區營造的時候，就開始種這些黃色的花，我們就自己想一個名稱，叫做打造一個「黃金傳奇」。從那個時候來，一路上就開始研發這些東西出來，好像特別鍾愛它。(天埔社區訪談，2012/11/23)

## (二)經營現況

天埔社區曾經榮獲全國模範社區與農委會環保模範社區的殊榮，因此扮演著楷模角色，此一特殊的身份，帶動許多外來組織的慕名參觀，但參訪者對社區本身其實缺乏益處，故天埔社區進而動念研發更多產品的想法，其中絲蜜皂便從 2006 年販售至今仍為主打產品。

因為從 2006 年我們獲得全國模範社區以後，很多人會來參觀，然後同年又得了農委會的環保模範社區，而且是特優，因為十大模範社區裡面有三個特優，我們又是三個其中一個。之後就開始有很多人來參訪，那時候想說很多人來看一看就走人了，對我們來講沒有任何受益，所以要趕快研發更多的東西，讓大家看，也可以賣。2006 年開始推出絲蜜皂，一直賣到現在，也是我的主打產品。(天埔社區訪談，2012/11/23)

目前的經營項目絲瓜的週邊產品以及到天埔社區參訪時所準備的風味餐為主，2012 年也申請政府多元就業開發方案的補助計畫。隨著社區產業的推動與發展，政府機關對於採購天埔社區產業商品的採購也因此隨之提高，但過程中必須訂定一個平衡點，一方面為滿足政府機關要求使其得以核銷，而於定價方面則採原價為原則，另為符合提供收據故正式登記非營利組織單位。

政府機關後來就越來越嚴格，他覺得我們賣社區產業，我們都沒有營利登記，他們會計就覺得你們又不是營利單位，我們要怎麼跟你們買東西？你怎麼開收據給我核銷？(天埔社區訪談，2012/11/23)

你們那個機關單位訂的當然是大量，一次給我訂三四百塊蜜皂，我覺得划得來。但是我要求不要殺價，因為我們都是手工的東西，我覺得成本跟利潤，其實沒有賺很多。大家都是志工，都是沒薪水在做。後來我才去登記，就去社區登記，我們是非營利單位、社團法人，我就去登記不要扣稅的。(天埔社區訪談，2012/11/23)

目前社區在產品的銷售管道，主要仍以各類型組織到天埔社區參訪時的消費為主。為了因應多元就業方案的人力運用，目前著重以增加絲瓜產量為重要方向。由於天埔社區亦獲得農委會農村再造社區的獎勵，故已投入資源在建設絲瓜棚等設備，應該可以因應後續僱用多元人力後的產品的原料問題。

### (三)近年來的改變

#### 1.增添產品多樣性

天埔社區過去從環保資源回收起家，進而從願景規劃開始尋找一個「黃金傳奇」，直至 2004 年絲瓜絡的產出，迄今已研發多達五十幾種產品且產品相當生活化，因此吸引許多人的目光。

一路上走過來，我們堅持一定要用環保的心態，慢慢地才一直研發這些東西，當然這過程中有沒有什麼瓶頸呢？我們通通有，因為我沒錢、沒什麼，但是我要靠什麼？東西開賣了以後，我開始去行銷，只要有展覽的時候我都會去，環保局、文化局、什麼局，只要他們說，有什麼活動要我們參加，我就把我的東西拿去，拿出去一次以後就很多人找你要來排這些東西。因為他們覺得這種東西已很少看到，而且為什麼你們可以把絲瓜做到這麼多作品出來？那天我算一算總共已經有五十幾種作品，因為有人做絲瓜的造型，是做動物什麼，我們是做一些比較生活上的東西，就開始這樣展覽。(天埔社區訪談，2012/11/23)

#### 2. 提升絲瓜經濟價值與農民收入

天埔社區對於產品的創新思維，讓原本平凡無奇、低經濟價值的絲瓜有了一線生機，藉由絲瓜週邊產品進而成功轉型為社區產業，此外，天埔社區也辦理絲瓜比賽、鼓勵農民栽種絲瓜由社區收購，提高了絲瓜的經濟價值，無形之中也為社區的家庭創造出一點額外的收入。

因為絲瓜在鄉下地方的經濟價值並不是很高，它賣不到什麼錢，我想把它附加的價值提升，那個時候是這樣想，而且好像也沒看到人家用絲瓜在做產業，就鼓勵我們農民盡量去種，絲瓜絡社區來幫你買。有時候社區就辦種絲瓜比賽，我把需要品種的幼苗分給大家，就開始評比。(天埔社區訪談，2012/11/23)

#### 3. 外在資源增加

天埔社區藉由社區產業、全國模範社區等出色的表現，讓原本默默耕耘的社區登上大舞台成為外界投注的目光焦點，此外，資源也隨之增加，透過外來單位的連結，可以增加產品的營銷收入。在不同部門的互動過程中，社區有時也扮演服務提供者，有時則扮演資源受惠者，進而增進部門之間彼此的認識，此則有助於社區累積資源，同時也是一種社會資本的展現。

其實我有發覺到，社區在起步的時候，沒什麼人發現到你，搞不好有人、有資源也不會輪到你，真的是這樣，因為他們不知道你，慢慢闖出一片天以後，就有人看到你了。所以那時候我發覺到資源越來越多，會有機會接觸到更多資源。有時候主辦單位或者是一些上級單位，可能會有某方面的需求，或是有些可以介紹過來給我們，或許他是需要我們幫忙，但是因為這樣子我們跟他認識，我們又可以透過這樣，這一些就是我目前會用的東西，就是靠這樣來的。（天埔社區訪談，2012/11/23）

## 二、人力資源

### 1. 多元就業計劃

天埔社區已經向勞委會申請「多元就業開發方案」經濟型計畫，社區發展協會因計劃核准聘有四位員工投入於社區產業，同時也正思考如何妥善運用以增加營收同時留用人力。

我看過有申請過社會型的社區，真的是很麻煩，想說送送看，就給他送件，申請准了，明年(2013年)開始三加一。現在有三加一人的就業機會，我要利用這三加一人，開始賺多一點的錢，因為一定要賺比去年的還要多，他才會留人，不然他就不能留人了。（天埔社區訪談，2012/11/23）

### 2. 社區全員啟動

天埔社區所販售的產品，如絲蜜皂、斗笠、豆腐乳等等，這些產品的生產者包含社區內的志工與幹部，為因應產品供不應求之情形，因而組成各個團隊並負責不同類型的產品宛如工廠一般，當產品數量不足或者有事情必須與其商討，便可直接找尋核心幹部進行研商。

全部的人通通來做，四、五十位志工，每一個人都做一個，做出來就四、五十個，所以那些產品都是志工一起做。因為本來一人做一頂，一直賣、賣到要沒了，請老師再幫忙又再做，所以現在就開始有一個團隊，就是

開始補貨，像絲蜜皂沒貨了，他們就開始補貨。我必須要這樣分，要不然我們沒辦法，斗笠、豆腐乳也是一樣有一批（團隊）。（天埔社區訪談，2012/11/23）

有事我們會找各個團隊核心幹部開始商量，有什麼事情要做？什麼計畫要寫？就這樣，如果需要產業的話，就是志工一起來，大家一起做。今天要做豆腐乳，就開始出來做。要做絲蜜皂，我們絲蜜皂有一個工作坊，我會跟隊長說，我們絲蜜皂不夠了。（天埔社區訪談，2012/11/23）

### 三、資源獲取的努力及與各方的互動

#### （一）政府

##### 經費補助與專業協助

由理事長林青蘭帶領天埔社區環保義工隊早期並未向內部社區發展協會申請任何經費，而是自組向外爭取經費(如向政府撰寫計劃、參與活動競賽)進而利用該經費購買所需耗材。就政府部門而言，首要的窗口為環保局，其撰寫環境綠美化計劃及專業老師協助指導，甚至將所學加以運用研發相關產品。因此天埔社區將政府的補助資源作為發展社區產業的種子，再經由自身的研發與創意，創造出具備社區特色的產品。

一開始我們也沒什麼經費，沒有錢的情況下，我會透過寫計畫，像我是環保起家，所以第一個針對的對象就是環保局，環保局會有環境綠美化，我就申請這個計畫，這個計畫當中可以做一些相關的東西。（天埔社區訪談，2012/11/23）

只要我是用文創的方式，用一些資源回收再利用，絲瓜絡就是資源回收再利用，所以我會透過這個計畫，我寫我想要做什麼的東西，請他協助找老師給我。（天埔社區訪談，2012/11/23）

這個絲蜜皂也是老師來教的。教完以後，我們就開始加以應用。他教一個皂，我們也會自己研發其他的東西。我會利用課程去排這些東西，然後請老師教，教了以後我們會惜福，所以老師說全部的社區，我教了以後就只有天埔社區的產業有再延伸、有再長大，其他的他們退出以後，通通斷掉了。（天埔社區訪談，2012/11/23）

若從天埔社區向政府單位申請計畫而言，分別有：勞委會、農委會等，透過向勞委會申請多元就業開發方案，核准通後增加人力聘用；其亦向農委會申請農村再生計劃的經費用於整地與修整絲瓜棚，此外，每年也向臺南市政府申請經費藉由經費舉辦社區活動。另外，社區於環保局評鑑，獲得低碳社區的殊榮與獎金，

則使社區可將經費用於環保方面的添購。

就像農村再生條例，農委會這個計畫，有通過的社區，都可以申請。因為我是有通過的社區，台南市第一批通過農村再生的社區，有六個社區，天埔就是其中之一。有了以後，我今年的絲瓜棚，就是用供過於量的方式，五十萬來做這個絲瓜棚，整地、整理那個絲瓜棚。(天埔社區訪談，2012/11/23)

其實我們社區跟縣府機關要不到什麼錢，一年兩萬元，讓我辦社區活動，有時候我都會透過議員，加減申請，所以市政府有給我的，每年跟他申請好像五萬元，他們說兩萬，我都要申請五萬元這樣。(天埔社區訪談，2012/11/23)

那時候就像是天上掉下來的禮物，三十萬跟十萬就四十萬，像得了模範社區，也是有十五萬，我都是用這一些錢。我很愛比賽，因為比賽都會得到獎金。有獎金就可以用，因為都要實支實付，都要用在相關地方，因為環保有一些東西要添購的，要買回收桶、掃把，都有相關，我就可以用這些錢來買。(天埔社區訪談，2012/11/23)

## (二) 與企業的互動

天埔社區與企業的接觸近乎於零，曾經有幾間學校有意與社區透過產學合作方式進行交流，可最後多半遙遙無期。

這裡沒有什麼企業家，也沒有什麼工廠，我們這方面幾乎都沒有，沒有相關的企業家來輔導，因為我們沒有門路，今年我開始申請，申請以後有來一些學校，他們說有些方面可以跟我合作，蠻樂意的這樣。我想說真的嗎？我想說豆腐乳需要食品認證嗎？需要產學合作嗎？透過這樣跟學校講，但是到現在也沒有什麼下文。(天埔社區訪談，2012/11/23)

企業界的接觸等於零，這些（產業）都是像小孩子玩家家酒一樣玩出來的，不過我們是蠻惜福的，有這些東西出來，有機會的話，就是把握機會去行銷我的東西這樣，就是比較埋頭苦幹型，這樣一步一步走過來。(天埔社區訪談，2012/11/23)

# 四、組織的治理

## 1. 理事長主導

理監事們對於理事長給予極大的支持，於會議中理事長提點問題並將做法表述，理監事們總會以理事長的想法、做法為主，給予理事長相當多的發揮空間，

此外，里長們對理事長的做法亦給予極大支持，且會定期參與會議，以瞭解社區目前的運行情況與瓶頸等。

我現在開理監事會都很好開，因為我只要提到問題，那些理監事都會說，妳說了就算，妳做什麼我們都挺妳，他們（理監事）真的讓我很好做事，我真的很感謝他們一路上都沒有給我任何的阻礙，我想要做什麼，他們都放手讓我做，做了再告訴他們就好，妳做了再告訴我們就好，他們（理監事）就是這樣子給我這麼方便，所以我在做事情很好做，沒有牽掛。這個社區有兩個里，我跟這一屆的兩個里長都很好，所以一些社區有的問題我都沒有，這些人為因素都沒有，兩個里長很挺我們，要什麼盡量做，挺妳就對了。每一季的理監事會他們都會參加，里長都會來，我會順便報告他們，我們最近做什麼事情，讓他們知道。（天埔社區訪談，2012/11/23）

## 2. 權力下放，分權治理

當社區產業需要人員協助與分配時，於會議中提出與會成員均自告奮勇的願意投入奉獻，進而由組長負責進行聯絡事宜與實際執行，完全的權力下放讓組長或幹部行事增添便利性。

在開會的時候我就說，需要有一批可以幫忙做絲蜜皂的人，誰樂意？他們就說我來我來，那你們這幾個人誰是組長，以後有事就找組長，組長負責把你們這些人 CALL 來做你的產業（如絲蜜皂）。有特別需要，就在核心幹部討論的時候，需要什麼開始抓一圈，像廚房方面的，有人要訂兩台車的風味餐，就由誰來負責掌握廚房的東西，我就告訴你要吃多少錢、幾個人的菜單，就開始開菜單給我們看這個好不好？整個人員調度就由你負責，你就去負責這些人員調動，需要多少人就去叫人，志工哪些人有空，哪些人適合這方面的就去叫，由你全權負責這樣。（天埔社區訪談，2012/11/23）

# 五、社會與經濟目標之成就

## (一) 社會目標

### 1. 固定比例投入公益活動

天埔社區透過農產品的販售、風味餐等等的營收，不僅僅只回饋於社區內舉辦活動、材料添購，此外，社區也將營收的一定比例規劃投入公益活動之中，如

獨居老人送餐等，達到取之於社會用之於社會的目的。

我們的盈餘，我都會留一些回饋社區，留%幾做公益活動，年節要包粽子送獨居老人，要供餐，這些錢都要扣掉，再把百分之十的盈餘，撥給來幫忙做的志工回饋金。(天埔社區訪談，2012/11/23)

## 2. 雇用在地居民

社區產業的商品製作所需的工作量不穩定相對的無固定的薪資，主要採以工時計算薪資的方式，一旦商品生產過程需更多人力投入時，社區會以在地人才優先採用原則。

現在賣這些東西，生產這些東西，可能臨時工作多的話，這個月有幾天可以請大家來做工，來趕這些工。(天埔社區訪談，2012/11/23)

用算工時的方式，大家一起出來做。但是有需要某些人的專長，或者是某些人的時間，可能就是用這些工資請人來做，或是有一些專業的東西，必須要請專業的人來做，但是原則上還是以社區的居民優先，我們自己在地人。(天埔社區訪談，2012/11/23)

## (二)經濟目標

### 1. 外界參訪增加營收

藉由外來參訪的人潮帶動買氣以增加收入，社區本身不計較收入的多寡，倘若有收入便可用於社區產業相關的公共支出。

(產品)賣的不錯，他們(參訪的人)來，幾千元都OK，我覺得有來有賣就好了，不要說我今天接了這一團以後，看一看、東西做一做就回去了，最少還要有收入，可以做清潔費用、付水電費，我覺得是還OK，我們志工都說沒關係～有賺就好了！(天埔社區訪談，2012/11/23)

## **六、未來發展的方向與策略**

藉由社區產業的推展，進而期望創造更多就業機會，除此之外，慢慢開拓觀光與生態方面的版圖。

以後就可以造就就業機會，搞不好我可以請一、兩個人，我可以利用這些錢請這些人，讓他們有就業機會。慢慢地我開始要打觀光這一方面，生態方面這邊在做，以後如果再做好一點的話，就更多人比較有就業機會。(天埔社區訪談，2012/11/23)

理事長仍希望能將產業擴大，期望藉由短期就業人力的投入，以增加絲瓜產量，除了滿足絲瓜相關產品之外，也可透過販賣絲瓜絡，藉此提升收入進而擴大社區產業規模。

我還是希望可以擴大，明年我們有四個短期就業，我真的是要擴大，所以第一我要先把絲瓜的產量增加，增加就可以賣錢。因為現在人家要跟我買絲瓜絡整條的，我都不賣，因為我自己都不夠用，要怎麼賣？以後如果多的話就可以賣，那個一條最起碼也要一百元，我去跟人家問，別人也都是賣 120 左右，以後如果量多的話，我就可以這樣賣，所以明年我要栽培一個絲瓜達人出來，專門顧我的絲瓜，產量有增加的話，我就有辦法擴大。(天埔社區訪談，2012/11/23)

## CBSE 個案五:屏東縣萬丹鄉井仔頭社區關懷協會

### 一、創立與發展

屏東井仔頭社區關懷協會（以下簡稱『井仔頭社區』）創立於 2004 年 1 月。井仔頭社區以務農為主，鄰近高雄大發工業區及屏東工業區，雖未地處偏遠之鄉鎮，但社區內之輕壯年人口卻鮮少留在社區，往往都向市區去發展，留在社區內以老人或學童以及弱勢家庭為主。社區漸漸思考資源若是單靠政府之補助，相信將無法持續地完整性從事福利服務工作，惟有創造社區自有產業之發展也獲利之盈餘，回饋之福利服務工作，因此協會希望藉由結合萬丹名產「紅豆」推動社區產業發展。但，近年來紅豆的價格不升反跌，理事長為解決紅豆價格問題，推行「契作」紅豆觀念（無毒紅豆），但初期推廣不易，受限於農委會的嚴格檢驗方式及罰款條件影響，但通做檢驗後農民信心大增，無毒紅豆不僅提升了價格，也獲得不錯的成效，更有廠商主動接洽，另外，理事長也思考未來如何分配（抽成）農民較有助益(井仔頭社區訪談 A，2013/11/27)。

此外，井仔頭社區為積極推動老人福利社區化，社區內設有「幸福廚房」（社區廚房），期盼替農村婦女爭取就業機會，以及提供關懷訪視、送餐服務、陪同就醫、愛幼課後輔導等，以提升社區居民生活品質，促進社區產業發展，創造社區居民就業機會，活絡社區經濟(井仔頭社區網站，2014/10/27)。

## 二、人力資源

井仔頭社區於 2010 年即申請多元就業開發方案，當年度獲補助 3 名；2011 年 7 名；2012 年 7 名(社會型)；2013 年共 15 名(包含社會型 10 名、經濟型 5 名)。在人力的運用部份，未來將著重於經濟型的部分，使社區能夠獨立自主，主要原因理事長認為「社區關懷應該回歸到社區本身，不要再用政府給的經費，所以鼓勵我們做經濟型，再慢慢走向社會企業，以後靠自己的盈餘來做社區關懷的部分。」(井仔頭社區訪談 A，2013/11/27)。

在人力專業背景需求上，雖有架設商品的網路銷售，但部分產品還是受限於如何販賣、包裝及創意巧思等問題上，井仔頭社區又希望產品能回歸於品牌的形塑上，如專案經理所述：「網購我們也有，只是這方面的人才比較欠缺。因為我們紅豆餅也沒有辦法網購，但 QQ 餅、提拉米蘇、紅豆等等都有網購部分，我們都有在做，只是比較少在這方面上推廣，這方面的人才是比較欠缺的，我們缺行銷、包裝以及創意的人才，也是我們今年面臨到的問題。回歸到品牌塑造，這也是我們今年一直想做的事情，但都沒有一個著落點的感覺，所以這方面可能還要求助其他的資源。」(井仔頭社區訪談 B，2013/11/27)，因此在行銷的資源上稍顯不足，期望有行銷管理背景的人力投入。

## 三、資源獲取的努力及與各方的互動

在與公部門的互動上，井仔頭社區主要以積極主動的方式尋求公部門協助，如：推行紅豆契作，在農業處協助之下無毒紅豆順利銷售完畢。在企業合作方面，由金石堂主動接洽合作，並且將紅豆提高販售價格，受限於技術層面，理事長表示「產品製作過程我們想找到企業技術面上的合作，也想找這種門路，但是我們缺乏相當方面的資訊與門路。」(井仔頭社區訪談 B，2013/11/27)，因此，未來期望能尋找在產品製作中企業技術的合作。井仔頭社區也與慈惠專科學校進行產學合作，以培養協會志工烘焙及中餐的能力，極力推廣下，協會有許多志工都能順利考取烘焙及中餐證照。在與社區居民的互動上，由於對社區的認同感與信任感，因此社區志工也願意付出於社區活動、服務提供及關懷訪視上：

我們送到內埔、水門、龍泉。這樣比較遠的地方十點多就要出發了，今年有一個是在烏龍村，還有一個是在港西村，差不多有十五公里，我們的志工說，理事長你是不是瘋了，我跟他們說，將他們當作是自己的親人，三十公里都不嫌遠，送到最後就形成一條路線了，常常一條線上就

有十幾個便當(井仔頭社區訪談 A , 2013/11/27)。

我們也有發生過，送餐時發現獨居老人往生了...我們請人員進去看，發現該獨居老人死在廁所裡頭，理事長就通報警察等相關單位過來處理，因為該獨居老人平時孤僻，脾氣也很不好，我們處理完之後，有聽到附近居民幸好有井仔頭送便當，才發現到這件事，不然可能都沒人會發現，當時就感覺非常欣慰，也經由這個事件後，我們送便當都會特別注意這些事情，很怕這些事情再度發生 (井仔頭社區訪談 B , 2013/11/27)。

#### 四、組織的治理狀況

目前井仔頭社區理事長為施建民，理監事人數有 24 名，包含理事 18 名，監事 4 名。理監事均為社區在地居民為主，多數為務農，部分為工人，也有少數退休公務人員。理監事經營方式平均每三個月開會一次。在各項事務的決定上，理監事均扮演支持的決定，且也願意投入志工行列，如：協助擺攤工作 (井仔頭社區訪談 A , 2013/11/27)。在志工經營管理上，定期每周開會，並協助假日送餐及擺攤工作。

#### 五、社會與經濟目標之達成情形

井仔頭社區搭配多元就業方案至今，協助超過 20 名婦女考上烘焙證照，另著手研發、販售的紅豆相關產品，在捐助老人餐食及課輔外，還能提供 16 個有給職給社區媽媽，並將盈餘回饋社區中公益，「這些錢還要去供應小孩子的救助金，老人家的救助金跟老人家的餐費。」(井仔頭社區訪談 A , 2013/11/27)，如社區課後照顧、送餐服務、老人救助金，此外，定期發送中低收入戶基金補助(生命力新聞網站，2014/10/15)。

在經濟目標上，2013 年 2 月至 2013 年 11 月淨利約三十多萬，2014 年預計達 56 萬以上。整體而言，井仔頭理事長認為經濟目標的績效達成率是足夠的，但還是需要更多人的協助，若再扣除人力的部分，在經濟的發展上還有很大的發展空間(井仔頭社區訪談 A , 2013/11/27)。

#### 六、未來發展的方向與策略

井仔頭社區未來期望成立品牌、註冊，再導入品牌概念，目前正邀請專業人員的設計中(井仔頭社區訪談 B，2013/11/27)。此外，未來規劃將照顧服務延伸，在社區照顧服務方面，將照顧服務延伸至國中，提升學童發展的穩定度，以及能深入至家庭服務，促使家庭觀念的改變，另外，在送餐服務方面，思考提供假日或對較貧困的老人的協助，是未來努力的方向(井仔頭社區訪談 A，2013/11/27)。

最重要是期盼社區未來能推動經濟型的趨勢發展，形成現今所推廣之『社會企業』，以盈餘來從事社區關懷，進而提升社區居民的生活品質，凝聚社區居民的情感，促進社區的發展，發展社區產業，創造社區居民就業機會，活絡社區經濟。

## CBSE 個案六:彰化鹿港南勢社區發展協會

### 一、創立與發展

彰化鹿港南勢社區發展協會（以下簡稱『南勢社區』），南勢社區於 1973 年即有社區組織，於 1993 年 8 月 7 日正式成立，社區居民以環境綠美化，精神倫理建設，硬體建設為根基。南勢社區聚落於鹿港市區北邊，社區內的道路以農村重劃的六米道路和小巷為主，街道皆以南勢巷為名稱為「南勢庄」，南勢社區以婦女最多，其次為青少年、老人及兒童，多從事務農，其次為工業（南勢社區網站，2014/10/15）。

於 2003 年，南勢社區進行了社區發展協會理監事改選，公推社區傑出企業家許敘銘擔任理事長，許敘銘理事長為在地企業帝寶公司董事長，以回饋鄉里的理念贊助社區發展的活動，於 2003 年起的三年內，每年捐出五百萬元，協助社區的總體營造，並以三美「文化美、生活美、環境美」以及五造「造景、造產、造福、造人、造史」做為社區經營理念，除了持續推動福利社區化各項福利活動（南勢社區訪談，2013/10/03），如：2005 年設置社區照顧關懷據點，加強關懷社區弱勢家庭就業及學童獎助學金。此外，社區的旅外子弟福康形象公司的總經理—陳清文先生，返鄉以簡報及書面資料正式將社區的困境、社造觀念及案例介紹給鄉親，策劃南勢社區的總體營造工程。南勢社區也相繼成立社區守望相助隊、長壽俱樂部、媽媽教室烹飪班、熱情活力花隊、河川巡守隊、產業發展組、環保志工隊、童子軍團隊等。

南勢社區於 2004 年為使社區能永續經營，有穩定的收益，以及培養社區婦女第二專長，在烘焙師曹永超先生的指導及志工幹部共同參與下開始發展「烘焙餅乾」產業，南勢烘焙餅乾展開銷售，獲得全國社區、社團參訪單位以及縣內各企業單位的青睞，銷售量逐年增加，為社區帶來無限商機。目前有手工餅乾有杏仁、核桃、南瓜子、蔓越梅四種口味，代表事事如意(彰化社區營造網站，2013/10/03)。此外，透過社區企業輔導及結合鄰近商店街區再造，活化地方型經濟產業，並推動地方產業文化，進行特殊口味產品。

南勢社區透過多元方式的行銷，並結合策略使產品曝光度高，如：與帝寶公司於春酒時結合、縣政府舉辦活動亦或是結合青年旅遊卡及志工認同卡進行促銷，此外，理事長強調，雖然產品的銷售很重要，但是對於產品的品質也是需要嚴格把關（南勢社區訪談，2013/10/03）。

## 二、人力資源

95 年 11 月申請多元就業方案至今，目前在社區產業的人力運用方面，配置有三位專職工作人員（1 男、2 女），在烘焙廚房，皆為當地的居民；當接獲大量的訂單時，南勢社區會臨時找社區的居民來幫忙協助生產（南勢社區訪談，2013/10/03）。

## 三、資源獲取的努力及與各方的互動

在與公部門的互動上主要有職訓局的輔導團隊，協助產業輔導、教導如何進行行銷；中彰投就業服務中心跟中小企總合作，聘請專家協助財務上的問題，如月報表、季報表的撰寫；以及彰化縣政府也會購買產品，當做伴手禮。另外，也會有台北電腦公司購買社區產品，但沒有進一步合作關係（南勢社區訪談，2013/10/03）。

社區產業的運作成功因素：（一）創辦協會的老理事長，亦是當地最大的一家企業工廠的創辦人，在協會的經費資源上給予最大的支持，譬如在社區產業的啓動階段，支持協會近五百萬新台幣購進相關的設備與物料，然後再生產階段，會經常購買大量的餅乾產品送給工廠的員工；（二）協會的總幹事許進興先生，雖然只有初中的學歷與務農，但極有使命感、好學、有創意，勤於到各種研習班聽

課，吸收相關的經營知識。許總幹事親和力甚強，富有領導能力，對事務的分析亦有條理、有看法。

#### 四、組織的治理狀況

南勢社區第五屆理事長由許嘉種擔任，許嘉種理事長也曾任第一、二屆理事長是南勢社區的創辦人。南勢社區共有二十位（包含十五位理事、五位監事），均為在地居民，且有四分之一為女性。在理監事運作與角色上，平均每三月一次會議，由各小組報告每月活動成果及新計畫構想及需求，提交會議裁決，採取共同討論，共同承擔方式，另外，理監事會成員也會協助產品的推銷工作。小組會議由總幹事召集每月至少一次，協調或策劃各小組工作內容及時程（南勢社區訪談，2013/10/03）。

在理監事下，設有行政團隊及服務團隊，行政團隊包含：秘書處及財務組；服務團隊共有七小隊，包含環保志工隊、產業發展組、河川巡守隊、熱情活力花隊、守望相助隊、長壽俱樂部、媽媽教室烹飪班(圖 1)，服務團隊會議由各服務團隊隊長召集主持，共同討論活動內容、服務項目及任務分配等，而小隊中一定要有一人為理事，提升社區認同感。

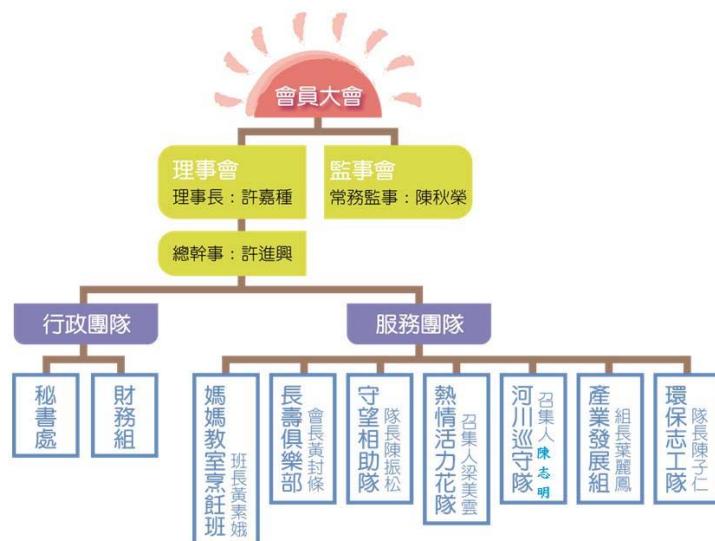


圖 1 南勢社區組織架構圖

資料來源：彰化縣鹿港鎮南勢社區農村再生計畫，2014/10/15，  
[http://ep.swcb.gov.tw/ep/File/REGENERATION/%E5%BD%B0%E5%8C%96%E7%B8%A3%E9%B9%BF%E6%B8%AF%E9%8E%AE%E5%8D%97%E5%8B%A2%E7%A4%BE%E5%8D%80%E8%BE%B2%E6%9D%91%E5%86%8D%E7%94%9F%E8%A8%88%E7%95%AB\\_201404251436215819.pdf](http://ep.swcb.gov.tw/ep/File/REGENERATION/%E5%BD%B0%E5%8C%96%E7%B8%A3%E9%B9%BF%E6%B8%AF%E9%8E%AE%E5%8D%97%E5%8B%A2%E7%A4%BE%E5%8D%80%E8%BE%B2%E6%9D%91%E5%86%8D%E7%94%9F%E8%A8%88%E7%95%AB_201404251436215819.pdf)

## 五、社會與經濟目標之達成情形

經濟目標上營業額一年差不多一百七十幾萬元，理事長認為產業所獲得的盈餘應回歸到社區的福利層面的弱勢照顧，因此將其產業收入提撥 20%來辦理社區公益事務，此外，社區產業的發展提升就業機會，當社區中有兼職工作或需要人力協助時，社區居民就會是很好的人力資源，也會提供以時薪的方式計算。另外，社區自 95 年至 101 年連續七年申請多元就業開發方案，聘用就業弱勢族群，提供就業機會，協助弱勢家庭解決經濟困難。（全職、兼職）應該可以有兩個。有做過我們社區的都會邀請他們來，以一小時一百塊這樣的工資，讓他們有工作機會。（南勢社區訪談，2013/10/03）

## 六、未來的方向與策略

除加強產業行銷外，品質的管理更為重要，總幹事認為「但是我說品質最重要，品質如果保持好，人就會來」（南勢社區訪談，2013/10/03），因此加強產業的品質管理應是最優先的考量，再者，未來也期望以策略聯盟的方式，與鹿港商圈結合，透過多元的行銷方式提升社區知名度。

## CBSE 個案七：香港 YWCA 大澳文化生態綜合資源中心

### 一、創立與發展

香港基督教女青年會大澳社區工作辦事處於 2006 年成功得到民政事務總署「伙伴倡自強」計劃的支持，以社會企業的運作模式，成立「大澳文化生態綜合資源中心」（下稱大澳資源中心）。資源中心透過運用大澳的文化和生態兩大資本，為地區上低技術和低學歷的本土居民提供在職培訓及就業機會，並促進大澳的可持續發展（大澳文化生態綜合資源中心網站，2014/09/15）。

大澳資源中心的成立源於女青年會過去三十年在大澳進行社區發展服務所累積的經驗而來，而大澳社區發展隊在 1980 年代進行的「大澳經濟發展合作計劃」（下稱經發計劃）可被視為資源中心的前身。大澳位處大嶼山的西北面，是香港昔日的四大漁港之一，由於地理環境的關係，晒鹽及捕魚兩大行業過去在大澳的發展十分蓬勃，五、六十年代更是兩大行業的高峰期，更為當時曾高達二、三萬人口的大澳提供了大部份的本地就業機會。然而，踏入七、八十年代的時候，大澳的晒鹽及捕魚兩大行業面對鄰近地區加劇的競爭下而日漸式微，導致大澳的工人及漁民被迫轉型以尋求生計。

另一方面，港英政府自 1970 年代開始推行免費教育，新生的一代的教育程度得到提升後，大多數都不再願意留在大澳，紛紛出外尋找工作。面對地區經濟轉型，勞動人口大量流失，人口逐漸老化等問題，女青年會社工於 1984 年與大澳的地區人士，包括小學老師、教會信眾、婦女合作，成立了一項「大澳經濟發展合作計劃」（下稱經發計劃），希望刺激地區經濟發展，製造一些就業機會，以回應當時的社區問題。後來「經發計劃」的成員發現大澳的文化和生態特色能夠吸引遊客，因此在八十年代中後期開展了一項名為「大澳漁村體驗計劃」，製造了一些如搖櫓、漁船網魚、棚屋住宿等的體驗活動，讓大澳居民既可以賺取活動收入，又能夠善用他們的技能，例如搖艇、網魚等。體驗計劃推出後受到青少年歡迎，在高峰期更聘請了一位半職同工來管理整項計劃的日常運作。經發計劃前後運作了十年的時間，最終因組織問題在 1994 年正式完結。

1997 年的金融風暴及 2003 年的 SARS 令香港經濟陷入低迷，很多大澳居民經濟環境變差，需要依賴綜援的福利金生活。面對轉變的社區需要及問題，大澳

社區發展工作隊重新考慮服務的定位及解決方法，於是探討社區發展工作結合經濟發展計劃的可能性，以及如何讓社區發展工作原先的目標和理念不會因此而偏離。當時工作隊參考經發計劃的經驗，認為生態和文化是發展大澳的重要資本，並開始研究「可持續發展」（永續發展）的理念，強調經濟、社會和環境三者是一個金字塔的關係：環境是大澳經濟發展的基礎，想讓大澳得到好的發展，就需要先妥善保護大澳的文化和生態資本，經濟活動的發展亦不是單純為了追求盈利，而是希望同時能夠實現一些社會目標。因此，工作隊其後成立大澳資源中心，透過發展生態旅遊推動大澳的可持續發展。（女青年會訪談，2013/12/13）

## 二、人力資源

在未成立大澳資源中心前，女青年會在大澳社區工作辦事處的人手編配是按照社會福利署的「鄰舍層面社區發展計劃」（NLCDP）工作隊的標準配置，職員包括三位註冊社工、一位文員及一位半職庶務員。成立大澳資源中心後，以2013年為例，女青年會另外聘請了五位職員負責中心的營運，包括一位項目經理、兩位全職活動工作員及兩位半職活動工作員。項目經理過去是修讀旅遊管理的高級文憑及工商管理的學士課程，並沒有修讀過社會工作。除了項目經理外，其他職員均是來自大澳或大嶼山的居民。

女青年會在大澳的人力資源聘用上，背景可分為社工及商業管理兩方面的專業人員，大青年及社區服務督導主任張先生強調兩個專業服務需要慢慢結合，社會企業的發展才不會偏離原先社會服務的理念：「我們這社工很專業但不懂得做生意嘛，所以我們需要她（項目經理）。簡單來說我們的社工的同事也要裝備自己去學很多社會企業的服務技巧知識...她（項目經理）像不像一個社工？也很像一個社工，她學輔導的課程，她是一個BBA的同學，但是還是有學一些輔導的課程。我想這是將兩個專業慢慢的結合，這個是我們在服務中看到我們的社會企業，社會企業看到我們的服務，共同成長。」（女青年會訪談，2013/12/13）

## 三、資源獲取的努力及與各方的互動

在與政府的互動上，社區工作辦事處最初是申請民政事務總署「伙伴倡自強」計劃的兩年資助基金作為大澳資源中心的啓動資金，以台幣來計算，大約是500萬的資助額。兩年的資助完結後，大澳資源中心就以自負盈虧的方式繼續運作，

並沒有再獲得政府的資助。青年及社區服務督導主任張先生強調社會企業的發展長遠是希望減少將來社區發展工作隊對政府資助的依賴，能夠延續女青年會在大澳的社區發展服務，他解釋：「在兩千年開始這個津助的模式在改變，這個 lump sum grant（一筆過撥款），我們知道要減少對政府津助的依賴，我們要用我們的社會企業的模式去資助我們服務的發展，這個可以令到我們的服務發展比較穩定一點點，減少對政府的依賴。加上我們知道政府將資源放在這些社區發展的機會不大，那些資源會慢慢的抽走...我們現在有十六隊 NLCDP，完結一隊就沒有再放資源再發展其他的 NLCDP，少一隊就沒一隊。」（女青年會訪談，2013/12/13）

大澳資源中心會與本土夥伴如社區居民和小商戶合作，安排文化生態旅遊及體驗活動給外來參與者，例如在導賞團介紹大澳製作的特產。資源中心現時並未曾與外面的大企業合作或獲取他們的資源，因為擔心會將大企業引進來，影響大澳的本土經濟發展。

在與社區的互動上，大澳社區工作辦事處成立了一個顧問團隊，邀請了地區代表及不同界別的專業人士參與，如大澳鄉事委員會成員、熟悉環保工作的專家等，以爭取地區上對成立資源中心的支持。另一方面，在資源中心成立後，亦有其他本地團體亦成立了類似的地區旅遊計劃，與資源中心進行競爭。

雖然大澳資源中心是以大澳的社區為本，透過與當地居民合作發展地區旅遊，但整項計劃的緣起並不是由社區居民們自發提出及運作，或者有社區領袖進行主導。女青年會社工是社區的外來者，不過他們憑藉著多年來服務大澳居民的經驗，觀察到社區面對的問題及與居民討論，了解到他們的需要，然後憑藉其專業知識，主動向居民提出發展「社區經濟」的解決方案，並鼓勵他們參與計劃。因此，在大澳資源中心的治理上，主要由女青年會的專業團隊主導發展方向和決策，而社區居民的參與則主要在具體活動的設計和執行方面，例如體驗計劃的內容、導賞的路線、向外來參與者分享等。

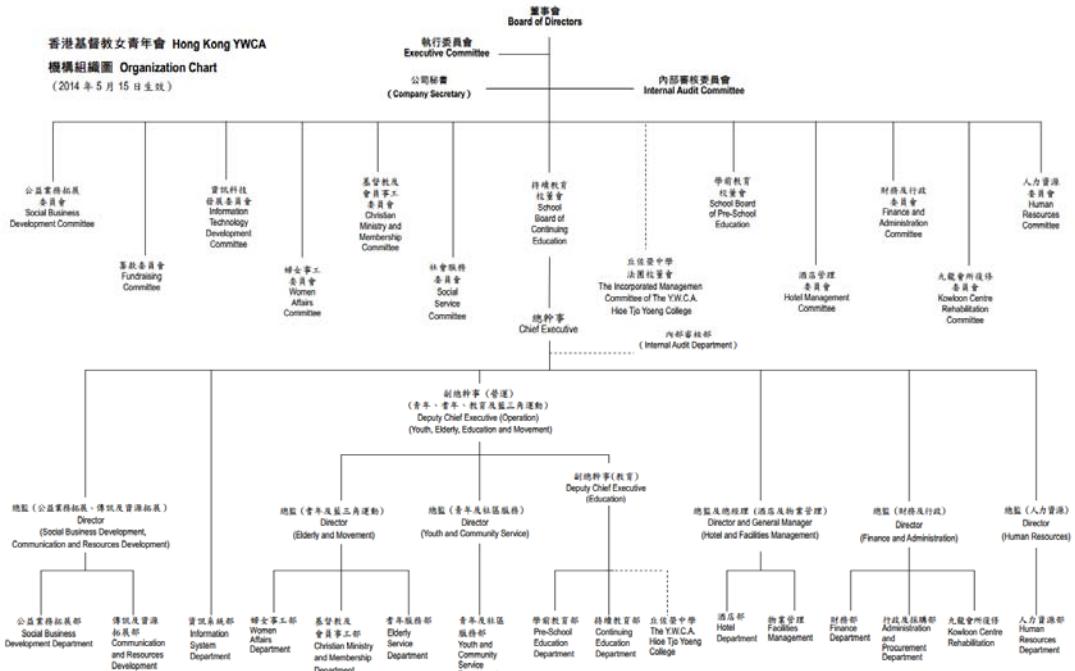
#### 四、組織的治理

女青年會的董事會目前有 12 位董事及 6 位特聘董事，他們的背景來自社會上不同的專業，有教育界的老師和校長、人力資源管理和財務管理的專才、大企業的董事長、社工及一些女性服務使用者。女青年會是一個較傳統的社會服務機構，董事會在管理上都是比較保守，特別是財務方面不願承擔太多風險，因此對

於發展社會企業都不是太進取，不願投資過多，現時董事會亦沒有特別吸納一些對社會企業比較認識的人加入，在行政架構上亦沒有成立一個委員會負責督導社會企業的發展。不過董事會下面設有一個公益業務拓展委員會，當中吸納了幾位社會企業家作為委員，他們有決策權，可以決定服務發展的方向，但是具體執行由服務部門的督導主任決定。

由於女青年會沒有一個專責部門統合社會企業的發展，因此社會企業隸屬於開展服務的部門及中心，由部門的督導主任向服務部門所屬的委員會負責，例如資源中心在架構上隸屬於大澳社區工作辦事處，是從屬的關係，而社區工作辦事處屬於「青年及社區服務部」（下稱青社部），由部門的督導主任負責管理，向青社部的委員會負責交待服務的開展及運作情況等（見圖一）。青年及社區服務督導主任張先生認為女青年會的中層管理者，即服務單位的督導主任會在決定服務單位是否發展社會企業有較大的決定權，因為他一方面與前線員工協調和溝通，能夠清楚了解服務的需要及發展社會企業的可能性，另一方面他亦負責協調管理層，說服他們接受發展社會企業的計劃。（女青年會訪談，2013/12/13）

另外，大澳資源中心與社區工作辦事處，在服務管理上是一體的，但在財務管理上，則是分開兩個會計賬目管理的，一個是屬於津貼的服務，另一個是屬於社會企業。資源中心的盈餘會獨立管理，留作自身營運的儲備，原則上不會補貼社區發展工作隊，除了試過一次撥出少許盈利補貼社區工作辦事處的裝修外。相反，若資源中心虧損，社區工作辦事處亦不會補貼。雖然津貼服務和社會企業的財務管理是獨立分開，不過督導主任在向青社部委員會申請成立社會企業時，計劃書要說明如何營運社會企業及對未來財務狀況的估計，並需要申請一個中央的備用款，預留了大約港幣 20 萬，作為服務虧損時的補助。（女青年會訪談，2013/12/13）



資料來源：香港基督教女青年會，2014/05/15，  
<http://www.ywca.org.hk/files/mgt/%E6%A9%9F%E6%A7%8B%E7%B5%84%E7%B9%94%E5%9C%96Organization%20Chart.pdf>

## 五、社會與經濟目標之成就

女青年會近年設計了一套「服務效益評估工具」(Social Impact Assessment Tool)，量度各類服務的「服務效益」及「財務效益」，每個部門也要根據評估工具對服務進行評估。假若服務的兩者效益都是低，女青年會就會選擇將該服務進行縮減，將資源重新調配於其他服務上面。假若服務的服務效益高，但財務效益不高，女青年會就會優化及擴大服務規模，以追求更大的財務效益，例如過往社區發展的服務經濟效益低，但服務效益高，透過發展社會企業後，能夠讓服務效益和經濟效益同樣得到提高。

在經濟效益的實現上，大澳資源中心現時已經能夠自負盈虧，並且有盈餘，已經不用倚賴政府的資助。在社會效益的實現上，主要體現在三方面。首先，大澳資源中心創造了很多就業機會，除了能夠為大澳居民提供一些全職工作外，亦提供了約 50 個的半職職位，例如為導賞團提供煮飯、開船等服務的工作，或者教育參與者編織漁網等工作。大澳資源中心每年差不多有三至四成的收入會分給這些合作的本土夥伴，讓他們到合理回報，改善生活質素，特別是本身低收入的家庭。其次，大澳資源中心舉辦的生態旅遊亦讓更多外面的人能夠認識大澳的文

化和環境，了解到保育大澳的重要性。再者，大澳資源中心希望鼓勵本地居民參與社區及關心大澳的發展，在成立初期每年均會進行調查，了解合作的居民的意見，社區工作隊亦會向其他大澳居民宣傳資源中心，邀請他們參與。

## 六、未來發展的方向與策略

女青年會未來發展的方向是參考大澳的模式，將社會企業和社會服務結連，從每個單位服務的歷史和經驗發展相關的社會企業，讓社會企業能夠支持服務單位有更好的發展。不過在女青年會這類傳統社會服務機構發展社會企業面對最大的困難是不論董事會、管理層，抑或前線的社工，均未有這種心理準備及知識技巧去面對這種轉變。就董事會而言，發展社會企業並不是他們最優先的事項，因為這是一種投資，要承擔虧損的風險，加上社會企業不一定在短期內能夠自負盈虧，要容許服務單位有虧損的空間，因此董事會對此是較為保守的。就前線員工而言，傳統社工所接受的訓練與發展社會企業所需的商業營運知識，無論在思維方式抑或技巧均十分不同，他們未必認為需要改變現狀，亦可能不認同發展社會企業的想法，更遑論要他們去學習經營社會企業的知識和技巧。

## CBSE 個案七：香港 聖雅各福群會社區經濟互助計劃

### 一、創立與發展

1997 年的金融風暴導致香港經濟低迷、失業率嚴重，令灣仔區內經濟活動減少及區內原有的社區網絡解體。有見及此，在灣仔區內提供社區發展服務的聖雅各福群會在 2001 年推行「社區經濟互助計劃」(COME)，期望透過以另類貨幣「時分券」作為社區中的交換媒介，促進居民，尤其是弱勢社群的服務及物品交換，並透過互相幫助，一同重建地區經濟，解決資源不足的問題。時分券的運作是以時間計算勞動付出的方法，一小時的服務可換取六十時分。(COME 網站，2014/09/25)之後 COME 成功向政府取得一間地鋪，命名為時分天地，以時分券聘請居民當值及進行區內二手物的交換活動。為了滿足會的日常生活需求及增加服務種類，COME 亦發展出多元化的社區經濟活動，例如由會員成立時分合作社每天收集二手麵包、定期舉辦來墟讓會員交換物品和服務，以及成立資源運轉站，提供二手傢俬的熱線配對服務。從 2005 年開始，COME 朝向透過發掘會員的才

能，開展合作生產的方向，例如成立天衣無縫車衣隊，回收布碎製作袋子及其他布製品，以及組織會員進行食物的生產，例如種植有機的黃金茹等。及至 2007 年，COME 進一步成立「土作坊」社會企業，與本地農夫合作，進行本地農產品之銷售及加工工作。(聖雅各福群會訪談，2012/12/03；2013/12/05)

聖雅各社區經濟及社會企業的項目主管鄭女士認為 COME 的發展是以社會經濟的理念出發，目標是發展一套與主流資本主義不同運作邏輯的經濟模式，當中包括不同種類的經濟活動，她說：「就是我們想象社會經濟發展是寬一點... 所以這個定義就是我們跟一些聯盟組織去定義，你看，社會經濟方面有這個合作社、還有其他公平貿易，還有其他什麼... 就是通通包起來都是社會經濟發展，所以社會企業都是裡面的，是其中的一個部分」(聖雅各福群會訪談，2013/12/05)

## 二、人力資源

以 2013 年為例，聖雅各的社區中心服務裡有五人負責 COME 的管理和運作，包括一位項目主管、兩位社會工助助理(SWA)、一位社會福利員(非註冊社工)，和一位會計。除了會計是由 COME 以自負盈虧的方式聘請外，其他都是本身隸屬社區中心服務的職員，由社會福利署、民政事務署或其他公益機構資助的社會服務項目所聘請。(聖雅各福群會訪談，2013/12/05)

在人力資源的背景上，除了會計外，其他管理的員工全都是社工背景出身，當中沒有市場營銷方面的專家。聖雅各社區經濟及社會企業的項目主管鄭姑娘表示未來可能考慮再聘請一個公共關係或市場營銷的專家，不過她認為聘請商業管理的專業人員經營 COME 時要小心考慮，因為他們未必明白社會經濟的理念，可能會變得只追求盈利，忽視了社會目標，另一方面她亦強調社工本身的技巧，例如社區工作中建立網絡的手法可以應用至做生意上，社工可以學習一些基本的商業管理知識去經營社會經濟的活動，但不能為了做生意而背棄原先服務社會的理念。(聖雅各福群會訪談，2013/12/05)

## 三、資源獲取的努力及與各方的互動

由於聖雅各中央沒有對計劃提供財政上的支持，因此外部資源的獲取對 COME 的成立及發展有很大的重要性。在計劃開展初期，COME 獲得香港樂施會提供四年的資助，讓 COME 能聘請兩位社工及有一些營運經費，為計劃的發展打

下良好基礎。樂施會的資助完結後，COME 向政府申請社會投資共享計劃的基金，但因為 COME 強調「經濟」的概念不符合政府要提供「義務」性質的福利計劃，因此不獲資助。面對資源的限制，COME 嘗試發展社會企業的方式，向政府民政署申請「伙伴倡自強」的種子基金，成立土作坊，成功獲得了總數約 180 萬的兩年資助，包括營運方面的各種支出，例如資本設備和員工薪金等，在資助完結後以自負盈虧的方式繼續營運。在 2013 年時，COME 取得的外部資助只餘下公益金資助二手傢俬的熱線配對服務，但金額只能補貼一個聖雅各社工的部份薪金。(聖雅各福群會訪談，2012/12/03；2013/12/05)

雖然 COME 的資助來源一直欠缺穩定及持續性，但是透過從政府和社區中獲取的其他資源，讓 COME 可以一直持續發展。與政府的互動上，首先 COME 取得最大的支持是政府在灣仔的保育項目藍屋建築群中提供了一間大概 700 呎的地鋪，以一年一塊的象徵式租金租給 COME 作時分天地之用，讓居民長期在灣仔有聚腳的地方及發展社區經濟的活動。其次，COME 屬於聖雅各社區發展的服務，本身屬於政府社會福利署資助，因此即使 COME 不能從外部得到資助時，社區服務部的社工可以將參與 COME 當作本身工作的一部份，繼續運作計劃，聖雅各社區經濟及社會企業的項目主管鄭姑娘解釋道：「因為這個你看有經濟方面好像做經濟發展，但另外一方面做社會福利，所以我們用政府的社署，反正我們有些社工，好像是我啦，我都一樣做一些社區發展的工作。所以有些工作我可以報數，做這些東西是可以報數啦，所以沒有這個衝突的問題」(聖雅各福群會訪談，2012/12/03)

與社區的互動上，COME 著力動員社區的資源，包括社區居民的能力及過往被浪費的資源。首先，COME 透過時分券作為另類貨幣，以時分券作為居民提供勞動的薪金，令 COME 可以動員很多社區居民的參與，亦沒有太大的財政負擔。COME 鼓勵會員承擔 COME 各個工作小組的崗位，使計劃即使缺乏資源聘請足夠的社工協調計劃的發展，亦能夠有效運作計劃，舉例說，二手傢俬的熱線配對服務最初是由社工組織了大約 10 個居民參與，成立了工作小組，然後培訓他們處理熱線配對服務，最後交由他們自己處理大部份的日常工作，例如接聽電話及紀錄捐贈傢俬的資料，幫申請者進行傢俬配對等。其次，COME 積極動員社區上過往被浪費的資源，鼓勵居民捐贈二手物品，讓其他有需要的居民可以透過時分券換取，在時分天地中有七成的物品都是透過捐贈而來，包括衣物、玩具、傢俬及電器等。(聖雅各福群會訪談，2012/12/03)。此外，COME 亦會與社區的小商店

合作，讓會員可換取的物品和服務更多元化，例如時分合作社會與社區的麵包店合作，每天前往收集它們剩餘的麵包，然後在時分天地讓會員以時分交換，減少浪費。(COME 網站，2014/09/25)

在外部合作方面，COME 會選擇一些理念相近的團體或機構合作，希望可以互通有無和互相幫忙，然後達到互惠互利。例如 COME 過往由居民自己種植有機茹，然後自己做加工，但成本很高，後來知道西環有露宿者的團體會種茹，但沒有地方銷售，因此就和它合作，轉為主要幫他們銷售。(聖雅各福群會訪談，2012/12/03)

COME 亦與本地農民建立合作關係，類似外國「社區支持農業」(Community Support Agriculture，CSA)的概念，以 2012 年為例，COME 共有 9 個合作的農場。COME 與農民的合作方式能夠達致雙方的互惠互利。對農民來說，COME 除了為他們的菜提供在灣仔的銷售點，增加他們的收入外，他們透過賣菜賺取到的時分可以聘請 COME 會員幫助他們處理訂戶的訂購，節省他們的時間，亦可以聘請街坊到農場協助處理不同的工作。以比例來說，農民在 COME 賣菜所得的收入比例大概百分之七十是現金，其餘三十是時分券。對 COME 會員來說，他們可以使用時分券加部份現金買到有機菜，吃到較優質的食品，如果是已銷售第二天或第三天的菜，甚至可以全用時分券購買。(聖雅各福群會訪談，2012/12/03)

COME 過往較少和企業合作，不過隨著土作坊的發展，近年開始與一間較大型的企業健康工房合作，它主要是銷售健康食品，2013 年時在全港有 24 間店鋪。土作坊與健康工房的合作模式是由土作坊生產六個指定產品，然後交由健康工房銷售，而產品會貼上雙方共同設計的品牌商標。健康工房會先付出一筆「出廠價」給土作坊，在店鋪銷售後的純利會按照各自一半的比例平分。透過和健康工房的合作，土作坊的產品加工方面的收入佔總收入的百分比大概增加了一成。聖雅各社區經濟及社會企業的項目主管鄭姑娘認為 COME 和企業合作的前提是要雙方的理念相近，COME 不會因為商業機會就作出妥協，相反她認為是要進一步影響企業的想法，讓它們明白社會經濟的理念，她描述自己和健康工房商談合作時如何影響裡面管理層的想法：

一開始的時候他有談過這個問題，他擔心我們只有十個人，會不會不能做大的訂單，他擔心，他本來的計劃應該是很大的訂單，但我還是跟他說你...我們一起開始這個事業要慢慢來，不能太快。因為最重要的地方就是你手造，你不能用機器。他本來也說會不會用機器，但我們說這個外面已有了，

所以跟你說很重要，我要跟他影響他的老闆，還有全部人，什麼市場營銷（marketing）的人...全部他有不同的部門的經理，我全部要影響他一層一層的人（聖雅各福群會訪談，2013/12/05）

#### 四、組織的治理

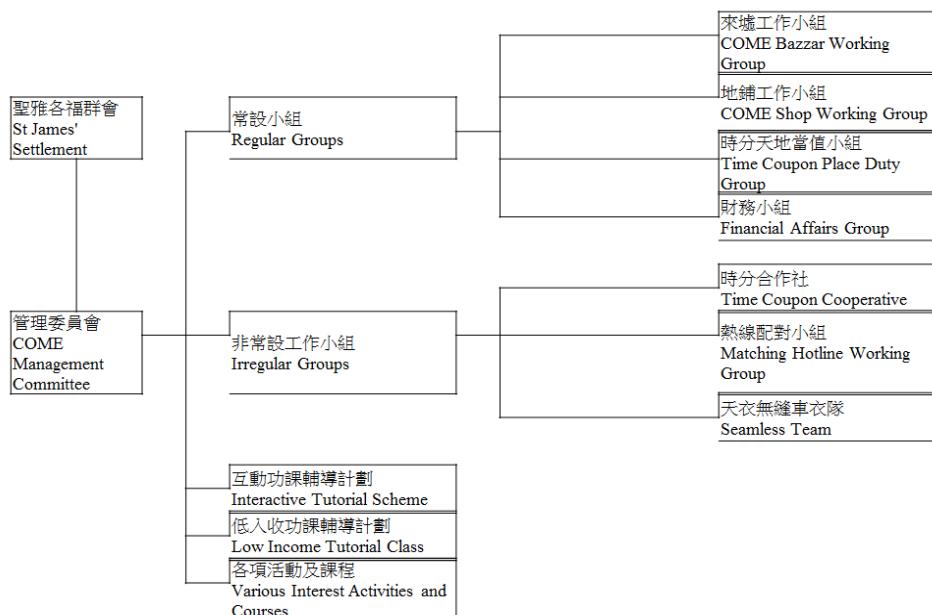
在治理架構上，聖雅各社區經濟及社會企業的項目主管鄭姑娘認為機構的價值觀是「殊途同歸」，傳統上聖雅各管理層的理念是較傾向由下而上，容許不同服務背景的部門按自己的理念及需要發展合適的服務，亦沒有要求進行定期的績效評估，即使是發展自負盈虧的社會企業，各部門都有較大的自由度，可以用不同的手法去營運，董事會基本上亦不會干預，例如土作坊屬於社區經濟發展的範疇，隸屬於社區中心服務，另外一間社會企業 **Green Ladies** 屬於企業拓展部門。不過鄭姑娘亦提到機構管理層的轉變有可能帶來新的管理觀念，影響原先的自由度。（聖雅各福群會訪談，2013/12/05）

聖雅各由下而上的管理理念容許社區中心服務的社工可以按照社區發展的理念發展 **COME**。由 2002 年開始，**COME** 就取參與式治理的方式，成立一個由聖雅各社工及居民共同組成的管理委員會(**community board**)，讓居民可以直接參與計劃的管理和決策。管理委員會負責整個計劃的管理，包括訂定發展方向、處理會計事務、監管時分券的發行及負責統籌會員大會等。管委會的功能亦包括處理一些會員違規的事情，例如欺騙其他會員圖利，如果發現會員違規，管委會先成立一個仲裁委員會，然後去跟投訴人及被投訴人傾談，並且搜集資料，判斷投訴是否成立，然後結果會在社區報刊登，通知其他會員。如果發現會員違規三次，就會革除他的會籍。（聖雅各福群會訪談，2012/12/03）

管理委員會每屆任期兩年，最多有二十位委員，其中包括最多五位當然成員，即聖雅各社工，主要負責計劃的行政工作，以及最多十五位但不少於七位的居民代表。居民代表是由民主選舉方式的方法產生：首先他們要取得其他由會員提名方可參選，提名以後會有足夠的時間讓他們宣傳自己參選的理念和政綱，讓會員認識候選人，然後會有一星期的投票時間。此外，**COME** 會成立一個選舉委員會，統籌每屆選舉安排及就細則事宜進行討論及修改，例如以前委員會考慮到由於候選人數不足 15 人可自動當選的問題，因此建議進行修改，並召開會員大會商討，最後修訂所有當選者的票必須要獲得總票數的一成以上。（聖雅各福群會訪談，2012/12/03；2013/12/05）

聖雅各社區經濟及社會企業的項目主管鄭主任形容聖雅各福群會與管委會是一個平衡的關係，管委會是一個平台，這個平台的設計是希望能夠做到平衡參與，讓聖雅各社工及居民的聲音都可以透過這個平台得到表達，互相影響對方，作出決策時可以求同存異，例如管委會之前討論是否要轉換工作小組的組員，因為有些組員已經做了很多年，是否要退下來讓其他人可以參與，管委會的意見較為分歧，最後尋求到的共識是不是換走全部組員，而是每個工作小組換走一半。  
(聖雅各福群會訪談，2013/12/05)

由於土作坊最初成立是透過申請民政署「伙伴倡自強」的基金以社會企業的方式成立，當時是以獨立方式運作，因此雖然時分券都適用於土作坊，但現時並沒有加入 COME 的管理架構中，行政上直接隸屬於社區服務中心，不過兩者的負責人都是社區經濟及社會企業的項目主管。隨著「伙伴倡自強」的資助完結，COME 現時仍在考慮是否要將土作坊加入管理委員會的架構中，不過尚未有定案。(聖雅各福群會訪談，2013/12/05)



圖一： COME 管理委員會架構圖

## 五、社會與經濟目標之成就

COME 由 2001 年成立至今，發展至今已逾十三年，會員由最初 150 多人增加至現時超過 1600 個會員。COME 的目標是讓弱勢社群即使缺乏金錢，但是都可以透過賺取時分券換取到各種生活所需的物品和服務，有較好的生活保障。計

計劃現時大約有一百位較常參與的會員，他們賺取較多的時分，獲發放一本時分簿紀錄他們的時分券存款，讓他們可以存取起來作日後生活的保障。試過有一些陷入貧困的會員未能領取到綜援的社會保障金，僅靠持有的時分券能夠生活一個月，亦有一些露宿者的會員透過時分券滿足他們的生活需要，可見時分券能發揮保障弱勢社群生活的功能。(聖雅各福群會訪談，2012/12/03)

COME 在 2008 年進行了一項成效評估研究，反映在具體的物質生活改善方面，會員能夠透過使用時分券換取玩具、三文治和麵包、二手電器和傢俬等，減輕日常生活開支，亦能夠以較低價買到有機蔬菜和其他食品，這些是他們在正規市場裡負擔不來(許寶強，2008)。聖雅各社區經濟及社會企業的項目主管鄭姑娘指出 COME 為弱勢社群提供了生活上更多的選擇，本來他們因為缺乏資源而無法參與的，現在都可以透過時分券得到，而土作坊的發展更能讓弱勢社群使用時分券購買到一些更健康和有質素的食物，例如有機菜。在土作坊一年大概有 120 多萬的營業收入，當中十多萬是使用時分券，佔大約百分之十。(聖雅各福群會訪談，2013/12/05)

在就業機會方面，COME 創造另類就業的機會，讓一些被主流市場排拒的邊緣社群，如單親家庭或低收入家庭的婦女，能夠以彈性方式參與經濟活動，讓她們因應自己的情況去編值勤表。聖雅各社區經濟及社會企業的項目主管鄭姑娘指出參與社區經濟的活動不止讓她們的收入增加或改善生計，更重要是經濟方面的參與能夠讓他們達致充權(empowerment)，讓每一個人的能力(capacity)都可以發揮，從而在工作中提升自信和獲得尊嚴。(聖雅各福群會訪談，2013/12/05) 2008 年的研究亦顯示參與 COME 的活躍會員認為相較於作為領取傳統福利服務的被動受助者，COME 的活動更能體現和確認個人的價值。(許寶強，2008)

另外 COME 能重建區內居民的社會資本，促進社區間的互相幫忙。時分券是一套另類貨幣的制度，會員需要建立對時分券的信任及學習如何使用，這有助建立他們的共同身份，而時分券提倡會員用自己的能力和其他人交換，互相幫助，讓他們認識到更多朋友及促進彼此的信任關係，亦慢慢建立對 COME 的歸屬感。加上 COME 開放給任何人參與，容納不同背景、階層和區域的人士，例如農夫都是會員，有助擴闊會員的社會網絡。(聖雅各福群會訪談，2012/12/03；2013/12/05)

COME 鼓勵二手物交換的活動減少了資源的浪費，亦促進了會員建立循環再用的環保價值觀。聖雅各社區經濟及社會企業的項目主管鄭姑娘指出 2008 年進

行成效評估中，大約百分之八十都表示支持二手物品，顯示計劃能大大提升參與者的環保意識。(聖雅各福群會訪談，2013/12/05)

## 六、未來發展的方向與策略

目前政府將藍屋建築群的保育活化項目交由聖雅各負責經營，COME 未來的發展方向會和藍屋有較多的合作。藍屋復修後會多設一個工場讓 COME 的車衣隊進行生產工作，COME 的管理架構圖亦會作出改變。另外藍屋建築群將來會加入其他售賣食物的店鋪，例如素食店和糖水店，COME 希望能夠和它們合作，讓它們願意接受收取一定比例的時分券及用時分券聘請會員，慢慢地令社區減少使用現金，多用時分券。其次 COME 亦希望可以推廣時分券的理念，鼓勵及協助一些理念相近的機構在自己的地區發展時分券，讓更多地方的人藉此改善生活。(聖雅各福群會訪談，2012/12/03；2013/12/05)

此外 COME 亦希望透過土作坊的發展推動更多本地食物的合作生產，從而提高本地食品的內銷供應，實現「本地生產、本地加工和本地消費」的模式。COME 未來亦考慮開分店，不過面對著資源限制，需要賺取更多盈利及尋找新的資助，才能夠進行。

在長遠發展的理念上，聖雅各社區經濟及社會企業的項目主管鄭姑娘認為 COME 應該在灣仔以建立一個生態社區（eco-village）為目標。生態社區的概念包含四部份，包括社會、經濟、生態和世界觀。在社會方面，要在社區培養很多社區領袖及促進不同階層的平等溝通和合作；在經濟方面，要發展合作社、社區貨幣、社會企業和儲蓄互助社等等；在生態方面，發展永續農業，重視本土食物的生產；在世界觀方面，要培養人有整全的世界觀，內在想法和外在行為要一致。(聖雅各福群會訪談，2013/12/05)

## 第三部份：社會合作社（S. Cooperative）個案分析

### S.COOP 個案一：台灣主婦聯盟生活消費合作社

#### 一、創立與發展

「主婦聯盟生活消費合作社」源自「主婦聯盟環境保護基金會」裡頭的「消費品質委員會」，該會自 1993 年引進日本「共同購買」理念，推動綠色消費運動，以環境保護、節約消費及支持在地農業為訴求。而合作社形成的過程中受到國內合作社法種種的限制，故改採「公司法」登記為「生活者公司」、「綠主張公司」，總社業務另外委託「台北縣理貨勞動合作社」辦理，同時發行《生活者》刊物，倡導合作社運動與綠色消費理念。2001 年以 1,799 名社員為基礎，正式成立全國性的「臺灣主婦聯盟生活消費合作社」（以下簡稱『主婦聯盟合作社』）（李永志，2013）。迄今已有近 5 萬個家庭加入，「從環境守護到共同購買，從消費力的集結到社會力的展現，透過『環保、健康、安全』的生活必需品，實踐綠色生活，支持地球永續！」（主婦聯盟合作社網頁，2014/9/16）

主婦聯盟合作社以「共同購買」為核心，聚集關心自己、環境與生產者的消費者，按照生活需求以尋找有共同理想的生產者，提供安全、健康、環保的生活材，理事主席 S 表示：「我們每天都在消費，但我們的消費行為每天都受制於生產者。我們只能從生產者生產出的東西作選擇，但產品是消費者要使用的，消費者在生產過程卻沒有參與意見，所以推共同購買是為了回歸消費的主導權。」（主婦聯盟合作社訪談，2014/7/29），亦即透過消費者直接與生產者對話，共同解決彼此需求，從對生產環境的親身體驗，透過人與人的交流達到社會互助。推動綠色消費之際，採取計劃性消費並提供合理價格以支持生產者，不僅改善環境品質，加上食品安全教育，使人與土地都獲得健康（主婦聯盟合作社網頁，2014/9/16）。根據張美嫻〈消費合作社平抑物價之研究—以主婦聯盟為例〉的研究發現，「共同購買」不但有效穩定農民生產量與種類分配並大幅減少囤貨成本，且合作社更免去了中間商的剝削以公道菜價回饋社員，其管銷成本不但低於一般企業，加上社員盈餘分配亦減輕了社員開銷。

有別於一般非營利組織，主婦聯盟合作社以女性為主體凝聚共同來推動在食物、環境、社區與性別平等的各項課題。並且挑戰傳統消費者與生產關係—消費者以價格取向講求物美價廉，生產者採取低成本策略以便提高獲利。該組織提倡

生產者與消費者互助精神，以合理價格契作蔬果讓農民得以安心生產有機安全蔬果，這是傳統買賣關係未具備的新倫理（李永志，2013）。作為「從事生產的消費者」<sup>2</sup>，與生產者一起產出生活材，透過共同預約購買凝結購買力以構築永續的生產，又稱為多元（Alternative）經濟（主婦聯盟合作社網頁，2014/9/16）。而曹永奇（2006）指出，主婦聯盟合作社的成立乃由基金會參與「共同購買」的媽媽們為延續該理念所創立的自主性組織，係為一典型的社會企業。

主婦聯盟合作社目前在全台設有 5 個分社，分別為北北分社、北南分社、新竹分社、台中分社以及台南分社。目前，社員人數已有五萬四千多人；另外設有 43 個站所服務社員，共計 400 個班<sup>3</sup>。2013 年，與主婦聯盟合作社簽約的契作農夫約有 110 位，其供應高達 600 多種品項，而以友善農耕的方式，實際維繫了 600 公頃的農地。（主婦聯盟合作社網頁，2014/9/16）

至於合作社的年度營收方面，2006 年時，營業額約為新台幣四億四千萬元，到了 2013 年，合作社的年營業額已達十一億元多，預計到 2014 年底為止，年營業額可超過十二億元，換言之，這 8 年期間（2006-2014），合作社的年度營收成長了將近 300%。雖然在 2008 年時遭遇金融風暴，成長幅度停滯，但整體來說每一年仍是穩定持續的成長。（主婦聯盟合作社訪談，2006/4/12, 2014/7/29）

## 二、人力資源

主婦聯盟合作社在 2006 年時有工作人員約 160 人，八年後的今天已成長至目前的 400 多位工作人員，全職人員工作包括物流以及行政工作為主；至於在第一線服務的站所有很多是兼職員工，以二度就業婦女為主，人數約為 150 位。合作社的理事主席 S 強調：「我們會有 parttime 員工，因為有些二度就業的婦女，如果她們在就近的站所，不用整天都掛在那，她們用排班的方式，選擇她們比較方便的時間跟站長協調好就 ok 了，她們一方面有收入，還可以兼顧到家庭的照顧。」（主婦聯盟合作社訪談，2014/7/29）此外，合作社聘有一些社會弱勢團體的員工，分為兩個部分，一部分是合作社這邊直接聘任，目前是以精神障礙者為主，其他障別者也有；另外一方面是合作的生產者，比如說販售的麵包有來自喜憨兒麵包坊，其聘任的幾乎都是身心障礙者。

<sup>2</sup> 意指能自主判斷，並進一步積極要求健康安全環保的生活材；有別於被動的購買者。

<sup>3</sup> 源自日本合作社組織概念，由社區中 3 到 10 位會員共同組成，並集體訂貨。為共同購買運作中的基本單位。

### 三、資源獲取的努力及與各方的互動

在資源獲取而與政府部門的互動方面，主婦聯盟合作社與政府相關部門就「國際合作社年」共同推行「合作找幸福」方案，目的在宣導合作社的相關知識，使得社會大眾增加對合作社的了解。政府提供的經費多集中在合作教育的部分，整體來說政府的角色在主婦聯盟消費合作社中是較薄弱的。此外，政府積極推動WTO之際，導致資源集中於大型企業，使得中小企業面臨營運危機，因此主婦聯盟合作社所合作的企業大多為中小企業，等於給予中小企業組織相當支持與協助。

再者，主婦聯盟消費合作社每年提供結餘百分之十的公益金，提供NPO團體申請，理事主席S表示：「對於社區關懷這部份，我們就是小部分的經費支持，至於社員的部份就有一些活動力比較強的會在站所成立小組去推動。」（主婦聯盟合作社訪談，2014/7/29）。主婦聯盟消費合作社主要透過好所在與取貨站進行社區服務的參與，內容包含社區才藝課程規劃、取貨站成為社區的交流場所以及創造社區就業機會（曹永奇，2006）。最後在國際交流上，主婦聯盟消費合作社與日本生活俱樂部以及韓國幸福中心生協一同推動反基改運動，並締結姊妹社，更在福島核電事件爆發後共同簽署了反核宣言，每年由三個國家輪流定期舉行國際交流會議。

### 四、組織的治理

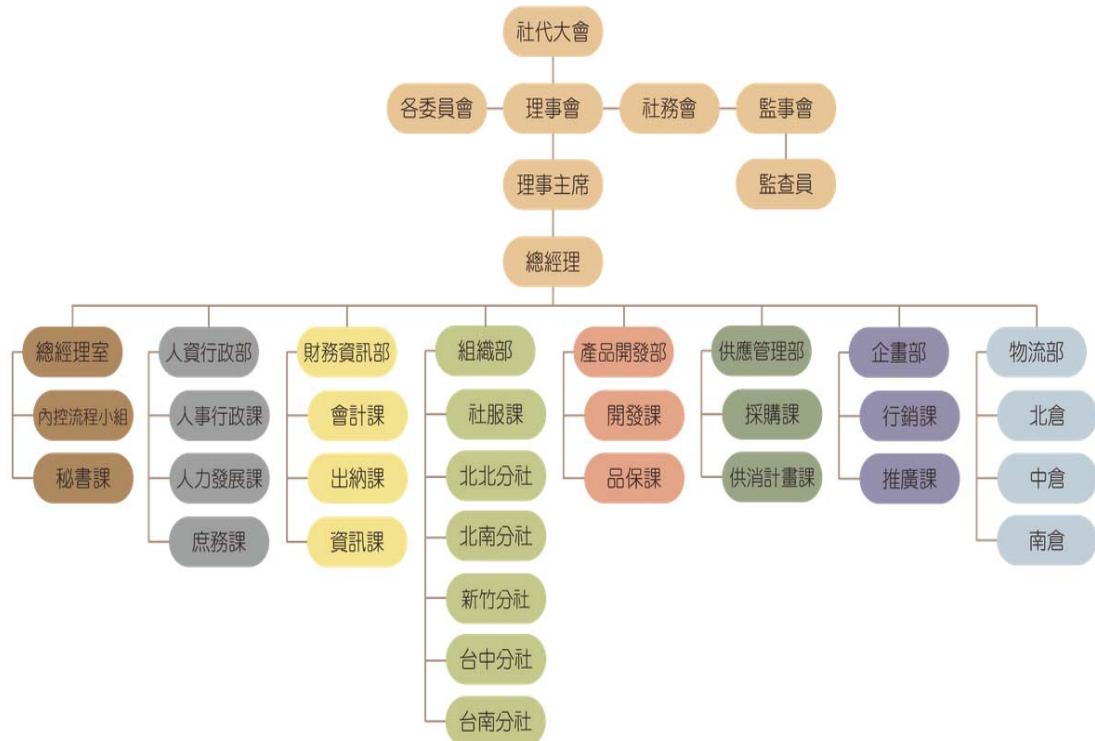
首先在組織結構的變革方面，主婦聯盟合作社為因應組織成長快速的情勢，近年來在組織架構上作了相當大的調整，在分社改革的部份，由原本僅有台中分社、台南分社，規劃成目前的北北分社、北南分社、新竹分社、台中分社、台南分社；而行政部分方面，除了當初的企劃部、組織部、倉儲部、產品部、管理部外，新增設人資行政部與財務資訊部。此一變革清楚劃分了各分社以及各部門的權責，在進行產品需求評估的時候納入更加多元的考量。（參見圖一）

根據主婦聯盟合作社章程規定，理事會中設有十一位理事，監事三位，並於每三個月召開社務會，每個月召開理事會、監事會。理事會的性別比例以女性為主，目前為九位女性與兩位男性。每兩百五十位社員選出一位社員代表，再由社員代表中選出理事。而十一位理事中再選出三位常務理事，由常務理事中選出理事主席。理事會下設有生活材委員會<sup>4</sup>、編輯委員會、教育委員會、國際交流委員

<sup>4</sup> 透過社員自主學習與調查，增進社員對生活材、產業及大環境的了解，照顧社員對生活材的需

會以及營運委員會，委員會通常由理事召集，各分社社員代表擔任成員。

主婦聯盟合作社組織決策通常是經由理事會決議，送交行政團隊執行，權限有所分級。理事會通常是社務端的參與，而組織運轉由行政團隊執行，每個月兩次的理事會議通常是由總經理來負責報告，關於總經理的角色，理事主席 S 認為：「管理這個區塊，總經理這個職位是最重要的，坦白說內部的培養是不夠的，所以我們在總經理的人事異動算是頻繁的。」對於總經理的選任，經歷背景並非主要考量，而是需要具備社會面與經濟面的特質，與組織核心理念是否相符為重要因素（主婦聯盟合作社訪談，2014/7/29）由此可知，總經理扮演著連結理事會與行政團隊的重要角色，但理事會仍是最後決策角色。



圖一：主婦聯盟合作社的組織架構

資料來源：主婦聯盟合作社網頁，2014/9/16

委員會的功能運作在主婦聯盟的治理過程中扮演了重要的角色，譬如總社的「營運委員會」，除了理事的加入外，行政部門的一級主管都被納入進來，合作社的中長期計畫都需要經過該委員會的討論。一般而言，每一個委員會都有理事參

---

求，並協助產品自主管理制度之建立。

與，然後搭配社員，而社員是從各分社派代表參加，例如編輯委員會是一個分社派一名代表，教育委員會則是一個分社派兩名代表，很多的問題就是透過委員會來討論處理。總社的決策模式是如此，分社亦然，理事主席 S 指出：「比如說生活材委員會，我們在最基層的社員他們覺得，我們要開發怎麼樣的產品，會在分社的生活材委員會去討論，得到共識後才會提到總社的生活材委員會去討論。」（主婦聯盟合作社訪談，2014/7/29）由此顯示，主婦聯盟合作社在組織管理上，民主式的治理是其特色，組織的總社透過社員代表為媒介與各分社緊密連結，在決策制定上，綜合多方意見並通過層層評估後再展開行動。

主婦聯盟合作社的成長速度算相當穩定的，但在治理上也有一些隱憂，譬如，組織發展過程中，由於政府並不是十分重視合作社，同時民眾對合作社的性質亦不甚了解，因此產生社員顧客化的現象，亦即社員往往將主婦聯盟合作社視為一間有機商店，於是形成了許多「睡覺社員」<sup>5</sup>，理事主席 S 指出，「會碰到這麼多睡覺社員是因為他們很多都是早期加入的，他們沒有參加過入社說明，對合作社不太理解，對產品的開發也是不太了解。當時只有主婦聯盟在開發這樣一個市場，其他有機商店還未那麼盛行，再怎麼不方便他還是會向要到主婦聯盟這邊。然而，當生意人看到這個商機，已經很多人投入這塊的時候，可能他家附近就有這樣的商店。」。不過，理事主席 S 也強調，主婦聯盟合作社目前已積極針對社員強化合作教育、合作運動的理念，因此「在 2007 年就開始有入社說明會，社員必須要聽完入社說明會，認識什麼是合作社，認識主婦聯盟的理念。」（主婦聯盟合作社訪談，2014/7/29）藉由入社說明會的設置傳達合作社宗旨，增加社員對合作社的凝聚力，強化對合作社的認同感，鞏固社員對合作社的支持。

## 五、社會與經濟目標之成就

在社會與經濟目標的達成方面，首先是主婦聯盟合作社在消費行為與環境保護的連結作為。合作社發現不當的消費行為會直接或間接影響到環境保護，因此致力於宣導正確的消費行為才是環境保護的根本所在，故在社員教育的部分，理事主席 S 指出在教育的部分，會邀請生產者到合作社的服務站所來開課，或辦研習營這樣大型的教育宣導活動，比如像認識油品，透過生產者與專家的演講，增進社員對於產品的認識。同時有時會進行認識生產者之旅，例如帶社員至翡翠水

---

<sup>5</sup> 依合作社法規定不得開除社員，但因未按時繳交年費遭到停權，無法參與合作社運作。

庫上游的生產地瞭解種茶的過程。一般茶農通常採用的是慣行農法，而與合作社合作的生產者是用自然農法，甚至是用野放的，所以去看看他們產出的茶葉是怎樣的栽培（主婦聯盟合作社訪談，2014/7/29）。這種讓社員深入產地了解生產過程的模式，雖然人力成本較高，但社員透過實地探訪，不僅是對產品的理解，更重要的是兼具環境教育的意義。

其次是在農友的照顧方面。相較於國外合作社以低價吸引社員，主婦聯盟合作社更強調品質導向，除了滿足社員，也要照顧農友，以合理價格照顧農友，視農友為夥伴關係而非傳統買賣關係。理事主席 S 認為：「農友有責任提供好的產品給社員，社員有義務要照顧到農友生計，如此才能走得長久，合作長遠。」。針對農友經濟安全部分，合作社目前有提供急難救助金以及無利息的貨款預借給合作的農友。理事主席 S 解釋說：「例如有個農民過世了，但小孩還小才國小，發放急難救助金以協助這個孩子到高中畢業的註冊費與零用錢。另外是貨款預借辦法，當農民再栽培過程需要資金，在貨還沒交之前，可以貨款預借，等採收之後，在從貨款裡面開始扣款，可以分期攤還。」（主婦聯盟合作社訪談，2014/7/29）。顯然此作為是合作社結合社員力量共同協助農友，達到互助合作的社會目標。

主婦聯盟消費合作社本於不以營利為目的，產品平均成本率約在 70%，管銷費用約在 30% 以內，營收結餘約在 1~2%。每年扣除管銷費用後的結餘，會有一半依社員該年利用額作分配，攤還進每一位社員的股金裡，期望合理照顧生產端與消費端。而結餘分配依照組織章程第七章第三十七條規定，當年終結算有結餘時，應先彌補累積損失，再分配股息（以不超過銀行利率為準），其餘平均分成 100 份，依規定辦理。其分配分別為社員結餘分配 50%、公益金 10%、公積金 10%、特別公積金 20% 以及理事與職員酬勞金 10%。（主婦聯盟消費合作社網頁，2014/9/16）

## 六、未來發展的方向與策略

未來將根據合作社第二期三年中期計畫（2014-2016）方針，以改善營運體質、擴大社員參與、落實永續發展的環境與社會正義等三大主軸，進行事業與運動並進的公民合作事業。工作重點包含引進新一代 IT 系統提昇服務整合，改善配送服務，增加社員方便性；落實「分社分立，分區自治」的民主治理，強化營運委員會功能；設定今年農糧產品自給率提昇至 10%，並因應「2014 國際家庭農業年」進行「小農對糧食穩定及農村高齡缺工危機」等討論；確保合作社中弱勢者就業

安定以及發展支持體系；針對高齡少子化現象，組成社員互助小組與福祉研議小組，加強對托育、托老以及社區照顧照護體系政策與實務的理解。(黃淑德，2014)

在綠色消費理念下，主婦聯盟環保基金會擔任理念倡導者，而主婦聯盟生活消費合作社則扮演理念實踐者，如推廣有機農業、廚餘做堆肥等，讓抽象性的運動經由經濟行為具體化、持續化。而 2014 年該組織覺察到台灣面臨糧食、能源自給率不足，加上老年人口急遽攀升，因此響應日本經濟學家內橋克人所提出「FEC 自給圈」，呼籲以 Food (食與農)、Energy (能源)、Care (照顧、醫療、福祉)作為地區發展自給自足事業及永續發展的軸心，期望合作社實現共生共老的未來藍圖(主婦聯盟消費合作社網頁，2014/9/16)。由此可知，合作社的發展方向以基金會為主軸，以環保、自然、安全為核心，希冀透過互助合作與終生學習來改善社員文化與經濟生活，創造公義、健康、幸福、永續的社會。

## S.COOP 個案二：屏東縣第一照顧服務勞動合作社

### 一、創立與發展

屏東縣第一照顧服務勞動合作社，乃於莫拉克風災後 2 週年的 2011 年 8 月 8 日成立，是由莫拉克颱風屏東縣萬丹鄉生活重建服務中心輔導創立，由曾受過照顧服務員 110 小時訓練的人士組織而成，主要目的是幫助萬丹鄉失業婦女開創在地就業機會，能夠從事居家服務、家庭托顧、社區日間照顧等工作，來增加家庭收入，改善家庭經濟，而其使命為『專業的服務』、『良好的信譽』、『無私的愛』之精神理念。萬丹鄉是莫拉克颱風的重災區，屏東縣慈善團體聯合協會接受內政部委託，去年 3 月 10 日進駐萬丹災區，成立「莫拉克颱風屏東縣萬丹鄉生活重建服務中心」後，即馬不停蹄的對 2,789 戶受災戶展開需求普查，統計結果以就業服務的需求最高，因此，如何創造在地就業機會，增加收入以改善家庭經濟，讓「災後生活比災前更好」，就成為當時萬丹鄉災後生活重建最重要的工作。

協助創立以及發展的關鍵人物為前屏東縣社會處處長倪榮春先生，後出任屏東縣慈善團體聯合會理事長，他考量到照顧服務隨著我國人口老化的速度加快，老年人口不斷的增加，未來的市場會很大，認為這是可以大力推廣的產業，而且是不會外移的產業，因此才會在萬丹發起組織照顧服務勞動合作社。屏東縣第一照顧勞動合作社成立後，承辦屏東縣長期照顧管理中心之屏東市、長治鄉、萬丹

鄉、麟洛鄉等區域服務，截至 2013 年 11 月止，已有 130 位服務對象。除此之外，該勞動合作社的成立亦鼓勵了屏東縣境內其他相同性質的組織成立，如獅子鄉的「幸福原住民照顧服務勞動合作社」，以及同樣位於萬丹鄉的「承福照顧服務勞動合作社」。

## 二、人力資源

第一照顧服務勞動合作社目前擁有 17 個照顧服務員、2 個居服督導、1 個社工。照服員薪水依接服務的案量及服務時數多寡賺取每月薪資，每位照服員平均月薪資約為 2 萬 2 千元，若服務時數較多者，可達三萬四千元。至於居服督導及社工皆屬合作社的專職人力，總經理則為不支薪的志工。17 位照服員不全屬居住在萬丹鄉，而是分居在屏東市、內埔、麟洛、長治等地，正好是該合作社目前接案的主要區域。

## 三、資源獲取的努力及與各方的互動

因是合作社之故，成立之初以認股方式進行社員股權認購，一股一百元，一個社員至少要認購十股，即是一千元，日後社員仍可隨時增加認股。初期號召僅有 7 人認股響應，依屏東縣社會處規定至少要有 20 個社員，而社員一定要受過照顧服務員訓練或是具有護理背景，透過私人網絡終於把人湊齊，進而創立合作社。創立時因已是八月初，已過公部門社會服務契約委外的最佳時機點，因此直至創立隔年（2012 年），縣政府長照中心要重新招標，該社便積極準備參與投標，進而投標開始進行服務。除了有公部門轉借過來的服務個案外，該社亦有開發自費的服務對象，但完全自費者僅有六個個案。另合作社在辦公處所的房租、照服員的勞健保費、社工員的薪資，亦蒙獲縣政府及內政部部分補助，減輕了合作社不少營運成本壓力，但因政府行政作業程序較為緩慢，因此常有延遲給付相關款項。其中在人事相關支出上，受訪的 N 經理表示：「照顧服務員的勞健保費，我們僱主要負擔百分之七十，自己出百分之三十，這百分之七十，政府又補助我們百分之九十，所以還可以支撐下去就是這樣子。政府的用意就是希望一個小時一百八，全部要給照顧服務員，精神是這樣，所以有些照顧服務員來應徵，我說你不用煩惱，我們的福利會不會比人差？絕對不會，因為合作社沒有中間剝削的問題，全部都是公開的，應該分配多少就分配多少。」（屏東縣第一照顧服務勞動合作社訪談，2013/11/27）

除了與公部門有契約關係外，與在地的其他照顧服務提供單位之間的互動，尚稱良好，因屏東老人比口比率較高加上地理區域費爲也廣，所以與其他安養護中心，並非紅海的競爭關係，而是各自有其服務領域，雖有些區域是重疊，就各憑本事爭取服務個案。該社甚至將創立籌備過程的相關經驗與檔案提供給萬丹鄉的另一方，間接協助其成立另一家「承福照顧服務勞動合作社」。

#### 四、組織的治理

目前該社有社員 35 名，而理監事會的組成結構爲理事五名，以及三位監事，其中有一名理事以及三名監事是隸屬該社提供服務的照服員。創設初期因理事主席更換較爲頻繁，2013 年總共開了三次會員大會，雖然如此，根據受訪的經理 N 表示：「合作社的靈魂人物還是經理，理事主席只是掛個名，所以我說這個十字架一定要我來背...」（屏東縣第一照顧服務勞動合作社，2013/11/27）。由此可知，該社的經理是維繫組織正常運作與發展的核心人物，不但合作社的創立號召或是政府標案的爭取，皆是由其主導運作，而其退休前曾任該縣社會處要職，故對於相關行政程序相當清楚，而在其擘劃下該社的宗旨理念，經由會員大會同意後，確認爲「專業、信譽、愛」。

#### 五、社會與經濟目標之成就

該社營運的社會目標就是要創造中高齡失業婦女的再就業機會，因爲「這些照顧服務員都是中高齡，年輕的不會來當這個，都是中高齡經過世事滄桑，知道生活不是這麼好過，才會肯吃苦。所以我們很明確就是這樣的社會目的」（屏東縣第一照顧服務勞動合作社訪談，2013/11/27）。以運作現況而言，該社創造了 20 個具體的就業機會（17 個照服員+3 個專職人員）。

在經濟目標上，受訪的 N 經理表示：「我們一個月的收入，我們現在兩千多小時，差不多兩千二，兩千兩百小時，一個小時三十塊就有六萬六，我們租這個房子一個月一萬塊，政府補助我們七千塊，我們還貼三千塊出來；社工的薪水一個月要補貼九千九，其它的就是水電費，水電費內政部有補助，有百分之五的行政費給我們，就是算居服員的薪水和照顧服務員一個小時一百八的兩者合計起來的百分之五，補助給我們的行政費用，所以我們有些水電費、影印什麼都可以從這裡核銷」（屏東縣第一照顧服務勞動合作社訪談，2013/11/27）。因該社 2011 年

創立，2012 年才實際展開服務提供，目前暫無公積金之提撥，但具估算已有約 67 萬的盈餘，至於盈餘其來源為「也是拜重建之賜，我說第二年成立，第三年標到方案開始做，第三年重建還沒結束，我們用重建的辦公廳、用重建的水電費、用重建的電話費、用重建的影印，都不用開銷，我們的社工與居服督導都是重建中心的社工來兼，這樣才能營運起來」（屏東縣第一照顧服務勞動合作社訪談，2013/11/27）。

## 六、未來發展的方向與策略

該社希望在三年內將社員人數提升至一百人，以擴大其營運經濟規模，也希望藉此創造更多的照服員就業機會。未來發展的方向，就是要以合作社為軸心，跟社區共存共榮、回饋社區。受訪經理 N 表示：「提撥的公益金一定要實際花在刀口上。譬如我們很簡單可以加入屏東縣慈善團體聯合會的聯合助學方案，我們以合作社的名義來認養一個孩子，每個學期給他一萬塊，一直栽培孩子到大學畢業。這很簡單，我們出錢就好，慈聯會幫我們找 case，學校會過濾，慈聯社工也會去訪視，這孩子是不是家庭困難？沒有通過低收入戶，我們給他一學期一萬塊。」亦即該社的未來社會公益發展目標，將支助邊緣戶子弟就學獎助金，並且將合作社的營運與社區發展結為一體，落實社區關懷與照顧的理念。

## S.COOP 個案三：大埔農產品生產合作社

### 一、創立與發展

#### (一)組織特質

大埔合作社成立於 2004 年，合作社期許透過社區經濟型組織的運作，發展高樹鄉農業產業，合作社利用客家釀造文化傳統，研發釀造各種系列的水果醋產品，由合作社教導農家婦女進行釀造工作，此舉除了具備世代傳承與延續，同時也可以為農產品創造出更多元的價值。高樹鄉擁有豐富的氣候條件，使得農產品栽種容易，卻也衍生龐雜缺乏特色，因而將農產品藉由釀造產生具獨特性的農業生態，如同大埔合作社所述該合作社主要以農產品、農產品加工品為主，且其建立「青春釀」的商品品牌，以突顯農村傳統釀造文化並結合在地農產品，成為形塑社區特色產業的一大特性(高樹鄉大埔農產品生產合作社網站)。

我們的氣候條件形成這樣豐富的條件，所以我們幾乎什麼東西都能種，也讓我們的農民有很多的選擇。可是在這麼好地理條件的情況之下，又形成很雜，雜會變成發展地方特色的絆腳石，所以我們才又想到把所有東西都變成釀造，想到釀造想到高樹，釀造的背後就是這些農產品，我們在推的是這個東西，主打的就是水果醋。(大埔合作社訪談，2013/1/22)

#### (二)經營現況

##### 產量增加

大埔合作社表示 2013 年後半年產品產量將會倍增，主要努力方向，一方面協助農民農產品的產銷，另一面也致力於產銷履歷及吉園圃認證，強調建立消費者信心的重要性，因為合作社認為生產過程較提倡有機產品更為重要。

今年在後半年，其實量都一直在倍數成長，包括我們東西不只是醋，還有糧食、稻米、紅豆，這些東西是我們必須協助農民帶出來，那這個東西要協助農民，其實也在幫助消費者建立信心，因為消費者最怕的就是用藥。我覺得不推有機，我們推產銷履歷跟吉園圃，這東西外界要看的是過程，所以推過程就好，因為有機的東西我覺得會扯太遠，所以我們現在就是讓農民慢慢地覺得走這樣的路，會是他們未來想要走的路，現在也積極在走。(大埔合作社訪談，2013/1/22)

### (三)近年來的改變

#### 釀造商品多樣化

面臨農村人口老化，期盼年輕在外的遊子回鄉，一直是大埔合作社持續努力的目標，為此合作社開始尋找當地的特色，即釀造文化，因而從原先零星發展至今已達二十多種釀造產品。(大埔合作社訪談，2013/1/22)

一定要讓外界的遊子看到這邊的希望，所以我們很努力的經營這裡，這樣就一步一腳印，然後我們開始從蒐集、瞭解這邊的特色在哪裡，就發現這個地方的釀造還很發達，甚至我們從一開始沒幾樣到現在全部二十幾種釀造產品，全部被我們很深層去挖出來。我們的組織發展起來大概第一個希望是帶動年輕人回鄉的可能。(大埔合作社訪談，2013/1/22)

#### 質疑的減退

合作成立之初，感受到眾多質疑的聲音，甚至懷疑成立合作社的動機不單純，認為有政治性意圖等。然而受訪者成立合作社的主要目的期待的是改善農村人口老化的困境，雖然初期遭受許多外界質疑，然而直至今日過去的質疑降低了，甚至轉為主動尋求合作社協助農業方面的問題。故近年來合作社在服務的提供部分，也因為與社區發展協會有所結合，故能將合作社的資源運用到社區服務。

(過程)不堪回首。但是不難理解，因為這個社區是那麼地淳樸，突然間有人在做，他會質疑你的企圖心，然後開始去攻擊，當然這個地方上有政治人物，他會想你是不是要來跟他分一杯羹，我覺得這個東西都是很粗淺的。…從一開始大家的質疑，到現在，只要農業上有什麼問題，他們會找我們解決。(大埔合作社訪談，2013/1/22)

## 二、人力資源

大埔合作社於人力方面，首先分成農場與釀造工坊兩個部分，前者聘用五名人力，薪資來源主要仰賴農場收入支應，該項收入可以支持他們的薪資；後者又區分為成員與社員兩種屬性，就成員而言為推動社區產業，因此主要以大埔居民為主體，從帶動社區居民進而影響社區產業的發展，而社員則非限定大埔居民，且社員是一群支持計畫理念與願意犧牲奉獻的人所組成。

農場五個(含鍾小姐本人)，寒、暑假會多一些工讀生。以農養工，合作社自己有農場三公頃，這些可以養這些員工，所以我們才敢大膽地放掉政府資源。(大埔合作社訪談，2013/1/22)

釀造工坊的成員還是以大埔（居民）為主，社員就不一定是大埔的居民，社員是來支持你做這個計畫的人。會員一定是大埔社區的人，因為要推的是社區產業，所以一定是社區的居民。我不曉得有沒有衝突性，但是我會覺得，社員是來支持理念、付出奉獻的人，真正要做社區產業的是工坊，是社區的居民，要先帶動的是這個社區居民。（大埔合作社訪談，2013/1/22）

### 三、資源獲取的努力及與各方的互動

#### （一）政府

##### 專業建議的提供

大埔合作社於產業行銷的部分過去會藉助政府的資源協助，即申請多就業開發方案，該方案的諮詢輔導人員會提供相關的建議，合作社雖無法於短時間內吸收並實行，卻也從中增進對於產銷的邏輯與概念，不能否認專家學者的貢獻，然而政府提供的專家學者不能提供立即性的助益，往往需要花上好幾年才能轉化為可見的成果，近年來合作社不再申請政府計畫，因為他們認為沒有多餘的時間與財力可消耗，且產業也不可能一直原地踏步。

這幾年下來，拿了政府的資源做產業行銷也蠻多了，我覺得從裡面我們也得到一些概念、邏輯，很多的專家給我們意見，他只會給意見，可是我們一時間我們做不到。（大埔合作社訪談，2013/1/22）

改變了我們，可是絕對不是立即的幫助。第一年的幫助，至少第六年才看的到。回歸來講就很像是社會工作者，我第一年做大家可能會誤解，可是六年來大家終於知道我們在做什麼，所以我們現在必須很有良心的講，老師不是沒貢獻。（大埔合作社訪談，2013/1/22）

我們不再接受這樣的計畫，而是這些計畫可不可以讓我們更具體，因為我們沒有很多的時間與財力去消耗在這裡。（大埔合作社訪談，2013/1/22）

##### 多元就業計劃

大埔農產品合作社結合多元就業計劃長達六年之久，其中連續五年獲得績優，但好景不長，約於兩年前（2011）因為與勞委會計劃理念不合而終止合作關係，過去六年的合作經驗對合作社本身認為是種傷害且耗時於報告撰寫，在多元就業計劃之中合作社反而比弱勢就業者更為弱勢。基於該合作的負面經驗，故合作社目前自己獨立運作，不再考量納入政府的資源。

多元就業計畫做了六年，拿了五年績優，表示我們沒有浪費政府的錢，然

後到第六年（去年），我們覺得這一塊爛肉要割掉，因為政府消耗我們很多的資源，也消耗很多的時間跟金錢，我們沒有因為多元而賺錢。我們必須說政府並沒有辦法用同理心站在我們這一陣線，我們必須說失業的弱勢者比我們更強勢，我們是最弱的，因為他不高興就可以去投訴，我們就要被好好調查一番，這個過程對我們都是一種傷害，也拖垮我們進步的空間，也消耗我們很多時間在寫報告。終於在兩年前，剛好那個計畫是我們用農場管理、用農業，因為我覺得農業是未來失業的大本營，可是那個時候勞委會不認同，他認為這個區塊是農委會該做的，不是勞委會該做的，要我修正計畫，我說唯有認同我，不然我不去執行這個計畫，因為在農村，我想像不到、我沒辦法把這些人變成是銷售高手，他不瞭解這些作物的過程，我沒有辦法讓他變成銷售高手，如果他不認同，我就停止這個計畫，剛好我們在僵持不下之後，我就退出、不再繼續了。（大埔合作社訪談，2013/1/22）

### 不盲從政府

經過多次與政府合作經驗之後，大埔農產品合作社認為往後有機會再度與政府合作時，會釐清計劃的主要內容同時也會採引導的方式與政府協調讓經費運用於刀口上。

以後要靠政府，可是要很清楚地知道這個計畫的藍圖跟要做的方式是什麼，我覺得是不再盲目地靠政府，是要有積極的方向在。

我們現在要做得更大，讓政府更一次地錦上添花，但是這次的錦上添花是要告訴他我要什麼，如果你沒有辦法按照我的方向去，我寧可不要，就是可以很有骨氣地去拒絕。（大埔合作社訪談，2013/1/22）

只是會引導政府，就像在輔導居民一樣，讓他更正確地把錢放在哪裡，我覺得社區產業或者是農業到底在過程裡面真正的需要是什麼？而不是盲目地給錢。（大埔合作社訪談，2013/1/22）

## **(二)企業部門**

### 代工以增進盈收

在政府資源退卻後，大埔農業生產合作社添購營生機具，進而接受企業、超商、量販店等代工以創造營收，雖然代工賺取的營收微薄，卻可藉此為合作社代工途徑增加品牌知名度，此外，經由代工也增與企業合作的管道，近幾年的通路也日益多元化，達成「自給自足、以農養工」的模式。

我們今年增加了水果的選培機、碾米機，我們開始接受所謂的代工，我們今年讓政府資源退出去之後，必須有更多的營收，所以我們把盈餘買了碾

米機，然後開始對外的碾米代工，這個東西都可以創造我們的盈餘。還有我們開始水果的選培機，開始去談超市這條通路，我們現在又談了台糖這條通路。(大埔合作社訪談，2013/1/22)

雖然我們在毛利上賺一萬塊好了，可是我們卻可以創造一公噸的東西出去，而且又可以打地方的品牌，因為全部由合作社控管品質，我們目前就是做到「自給自足、以農養工」。(大埔合作社訪談，2013/1/22)

## 四、組織的治理

### 建立制度

未來大埔農產品合作社規模會逐漸擴大，而面對管理的問題他們認為建立制度存在其必要性，一方面也未來可能遭遇的問題所做的準備，以減低未來的風險。

制定制度很重要，以及一定要有一個所謂的利益分級制度，我們可能會設一個利益分級制度，當然談利益就比較現實，可是不做這個，就像你所說的，如果大家都願意做的時候、沒有人挑起的時候是平安的，可是當有心人士或者他經濟遭受到威脅的時候，他一定會挑起，何不在事先就先設想好未來最不好的狀態？(大埔合作社訪談，2013/1/22)

### 小規模理事會

雖然理事會規模較小，仍會讓理事們瞭解近況，保持公開、透明。

我們只有三個理事，其他的老人家其實也懶得來，我們就會跟他們講，只要我們沒有任何私心讓他們看到。(大埔合作社訪談，2013/1/22)

## 五、社會與經濟目標之成就

### 社會目標

目前的理事長亦兼社區發展協助的理事長，故能將合作社的公益目標，透過此一雙重身份，將其引入社區的服務中。此外，合作社的未來願景，期許可以創建一個免費的運動復建中心，提供一個場所讓年者有地方可休憩與他人交流，讓年長者即便年老、退休等仍可以受到關懷與照顧。

要有一個運動復健中心，因為我覺得老人家一輩子最先壞掉的是關節，接下來是腰，他們整個卸下來之後，人是虛的，因為鄉下孩子都出去，變成回歸，人退休也不想去跟孩子住，他覺得去都市住是住小鳥窩，他們不願意被關起來，我們只是想塑造是有一個他們可以走出來的地方。(大埔合

作社訪談，2013/1/22）

那我們是不是可以營造一個不用錢的俱樂部，讓他們可以來這邊相互學習、相互關心，至少是相互關心，我覺得是這樣，然後即使他們不願意出來，我們是可以走進去關懷。（大埔合作社訪談，2013/1/22）

### 經濟目標

合作社成立的其中一個重要的目標，就在於讓社區的老人能夠經由此一產品的製作而增加一點收入。故當訂單量大而無法即時因應時，合作社會讓更多老人參與製作，一方面增加長者的額外收入，另一方面，透過製作產品獲得肯定，增進長者們的成就感。

讓更多老人做。對老人家的所得增長最好。因為我們這邊都老人很不屑這些錢，因為老人本身不是為賺錢而加入、而去做這些，他覺得你肯定我的東西好，他就很開心。我們又不剝削他，他愈賺愈有錢，一年下來二、三十萬對他們來講這是副業。（大埔合作社訪談，2013/1/22）

## 六、未來發展的方向與策略

### 盈餘投入於老人福利

考量年長者運動與復建的需求，即便有廣大的地理環境，但顧及年長者人身安全，因此，期望透過藍圖的規劃與實際執行，藉此募集企業的資金挹注。

盈餘也都是要專心在做老人福利，譬如說老人可能他需要復健、運動的地方，在鄉下地廣人稀，可是老人出來活動似乎也不安全，所以我們現在積極地想辦法就是盡量地做，然後讓我們離鄉遊子外界的企業回鄉來資助這個區塊，我們是在做這樣的橋梁，這個橋樑不是對他們募款，而是把我們經營的藍圖拿出來告訴他們。（大埔合作社訪談，2013/1/22）

### 建造光電能源農場

期望能藉由與綠能的結合產生「光電能源農場」的獨特性、話題性，並利用合作社本身藉由行銷的專業與農民的耕種技術結合，進而引進財源，使農民具掌控經濟之能力，降低中盤商的剝削，最後，倘若穩定農民便可在家釀製，不必在外出銷售。

我們是就我剛才我常常給自己一個幻想「光電能源農場」，就也是因為太陽能公司來的議題，我們能不能塑造一個綠能農場，綠能農場最主要是它所產生的議題，這個議題帶進人潮，就帶進錢潮。（大埔合

作社訪談，2013/1/22）

做農的技術來講，我們根本遠不及他們，所以他們在技術上是看不起我們的，可是我們可以在宣傳跟經營上去取勝，至少我沒有辦法種，可是我可以幫你銷。行銷的過程中，我要有所謂的安全認證，這個認證的過程是我們要做的、要去監督的，透過監督之後，可以獲取高一點的經濟報酬。而且至少帶進人潮是他們可以掌控的經濟，要讓農民可以掌控到經濟，而不是像中間剝削者。（大埔合作社訪談，2013/1/22）

未來（展望），農民也不用再賣到市場去，直接在家做釀造，可以用這三百公頃去做。（大埔合作社訪談，2013/1/22）

#### 跨足其他社區

業績持續擴增，為的是讓年輕人回流，故未來發展非侷限於大埔社區，而是給予有意願的青年一個機會。（大埔合作社訪談，2013/1/22）

如果以我們的業績，在這個半年、後半年的業績，我們覺得未來擴增更快，因為要讓年輕人回來，不見得大埔的年輕人先回來，一定是高樹鄉的年輕人先回來，所以這個年輕人只要願意回來，我覺得就要給他們機會，所以不見得是大埔的居民。

## S.COOP 個案四：香港婦女勞工協會

### 一、創立與發展

香港婦女勞工協會(女工協會)成立於 1989 年，為一註冊的非營利組織，以組織勞動婦女為目標、爭取勞動權益為宗旨，並與婦女共同開創發展空間。根據女工會的定義，所謂婦女勞工即包含從事在職工作的女工和從事照顧子女及家務的無酬勞動婦女，亦即所有基層婦女。

女工協會界定的工作目標如下: 1. 關心婦女勞工問題、爭取婦女勞工權益；2. 團結婦女勞工力量發展婦女的生活空間；3. 提升婦女勞工的自我覺醒和自我成長；4. 倡議法例保障婦女權益、喚起社會對婦女勞工問題的關注；5. 針對不符合婦女和勞工權益的政策，作出關注和提出意見；6. 關注並參與促進社會公義的事件。

雖然定位為勞工團體，但女工協會以多元的行動及策略來推動其理念，包含：女工合作社運動、清潔工人職工會、環保姨姨社區網絡，在議題上並推動零散工保障（如：產品推廣員、啤酒推廣員、家務助理）及婦女勞動生活保障（托兒照顧與增加就業、最低工資、全民退休保障、反年齡歧視等）（香港婦女勞工協會官方網站）。

在女工合作社運動的策略下，目前有三個據點，即：中大女工合作小賣店、港專的女工合作社及香港理工大學的食+飯堂。中大女工合作小賣店成立於 2001 年底，起因於當時一批中大學生，由於不希望校園小食店之合約落到連鎖集團所造成的壟斷問題，遂進行校內調查問卷、並遊說校方，鼓吹大學應具優先考量失業及弱勢者的社會責任，終使女工協會獲得小賣店的合約。女工協會接著籌募經費，並組織及培訓約十位社員經營起這個不及兩百平方呎的小賣店，過程中一直從旁協助。

中大女工合作小賣店的服務如下(香港婦女勞工協會網站):

1. 小店零售內容主要熟食、小食、飲品、零食、服務(如:訂報)
2. 推廣校外基層團體宣傳 (如:介紹基層婦女處境、合作社、權益活動)
3. 擺放其他團體、合作社宣傳品或寄賣品
4. 設義賣物品、歡迎捐助物品、所得款項將交女工合作基金，支援女工權益工

作

此外，小賣店也不時將自己融入大學校園，例如聲援因示威遊行被起訴的中大學生、與學生會合辦勞工節校園文化討論等活動，並積極介入校園文化的塑造，向同學推廣合作社理念，參與學生晚會，呼籲關注基層女工權益等（婦女勞工協會，2006）。

## 二、人力資源

**組織運作方式** 婦女勞工協會在運作上會以扁平化的組織和多元負責的方式進行，避免工作人員之間過於專職化、分殊化，影響相互間的溝通與了解。在協會中每位工作人員都會負責一個倡議小組、一個工會、以及合作社，使每個人互相間理解並可支援各自的工作。

**組織者的角色** 而協會中的社工就是組織者，工作內容即組織各處的合作社，包含開會與舉辦活動、與學校及學生建立關係，但平日的賣店經營運作則不參與，也無層級的關係。

**人力招募** 每個合作社都是成立之後招募當地社區中的新成員，會針對婦女勞工、失業或家務勞動者，成員大約在 5-12 人。但總幹事認為有三種人不適合，第一是想要學做生意的人，第二是想要賺錢的人，第三是害怕處理人事和開會的人（婦女勞工協會訪談，2014/6/20）。女工合作社是學習與人合作的地方，因為在學校中有寒暑假，女工合作社的收入也不穩定，不適合經濟負擔極大的人。

**強調對工人的信任** 女工協會在運作上強調對工人的信任，也會儘量給工人自主與做決定，因為社會上一般人對工人自主的想法較為負面，而合作社希望透過這個工作過程來挑戰這些想法。

很多人會覺得就是如果工人多一點去發洩，那就會亂。工人是很自私的、只看自己的，只會做自己有利的事，就是你給工人有決定權，她自己去決定自己分工、編工作的話，她就不會理這個社會，也不會理工作（婦女勞工協會訪談，2014/6/20）。

**重視培訓的過程** 女工協會也很重視對於女工的培訓，因為對很多女工來說，過去沒有在合作社工作的經驗，因此女工協會會透過培訓的過程，鼓勵女工，給予其對於工作的使命與理想，使其瞭解她們的生涯可以有不同。願意加入之後還要經過實習的階段，才能正式加入合作社成為社員。

### 三、資源獲取的努力及與各方的互動

**女工合作社與大學社群：**女工協會的每個合作社的運作是各自獨立，惟在活動時會交流與互相支援，並積極爭取在地社區的互動與支持。以中大女工合作社為例，其成功的與學生會學生合作，爭取到學生會對合作社經濟的支持與認同，而女工們也持續推動各樣關於合作社的活動，而使得基層弱勢社群與大學資源緊密結合。

**協會與女工合作社間**雖有隸屬關係，及平日協作的合作關係，但女工合作社的資源並未規定要按照比例繳交給協會，合作社盈餘可能會用捐款的方式捐給協會，但並未強制規定。協會則強調女工合作社是有社會責任要去關注社會：

我們覺得關心社會就不是要妳捐錢，而是妳自己在合作社裡面有一份安穩的工作、開心，然後妳怎麼去幫其他女工讓她的工作也安穩，她就有一個穩定或者尊嚴的生活。合作社有責任去改變這個，就好像我幫妳，然後妳去幫其他人，這一種的責任跟回報它是要承擔的(婦女勞工協會訪談，2014/6/20)。

女工協會認為合作社的經營不是透過合作社來解決女工的經濟問題，或者運作合作社來穩定協會的財源。

**組織財源** 女工協會大部分財務來源依賴大眾捐款，部分來自每個月穩定的定期捐款，有時會透過周年義賣或籌募基金等活動來勸募財源。此外，協會也透過撰寫政府計畫來申請經費；曾向政府申請伙伴倡自強基金，但隨之而來的是加強監管的效果。香港稅務局曾因女工協會常進行倡議與爭取權益的行動，而對其慈善團體之地位有所質疑，女工協會就需要去加以解釋。

協會曾向商業部門申請經費，如固定的公益金、賽馬協會補助等，但未能成功申請。另外也透過二手物回收的工作嘗試發展環保再造工業；例如曾與社工學生一起回收舊傘，把傘骨賣錢，把舊傘布再車縫成袋子等產品(從中也發展出車衣隊—招募女工們來車縫衣物)。

**與社區的互動** 女工協會為了與社區互動，在社區中以二手賣場的方式組織社區的工作。其認為會來二手賣場購物的人可能便是協會的服務對象，因此也透過培訓女工、低價、以物易物等方式來使社區民眾進入到協會來，協會便有機會提供服務或協助參與協會不同議題的婦女小組。

#### 四、組織的治理

女工協會以兩年一任的執行委員會扮演組織的治理角色。現任執委會的委員有老師、媒體工作者、學生等，都是來自過去在運作上認識女工協會的支持者。除了執行委員會，還有會員大會，也有很多小組負責不同的工作。會員大會的想法不會受制於執委會的意見，執委會的功能主要在訂定組織規劃的方向。會員大會於每個月舉辦，另外每三個月舉辦微聚會作為小組代表的交流，分享不同小組關注的議題。

#### 五、社會與經濟目標之成就

在經濟目標的達成上，以中大女工合作社為例，小規模的合作社試驗，自難取代正式工作，位社員提供足夠的生活保障。在當中工作的十位女工，除了小賣店的工作可能還要有其他兼職，才能支應家庭經濟。但女工可為家庭找到一份輔助收入，更可發揮潛能，建立女性自主的價值〈婦女勞工協會，2006〉。女工協會也會計算高於政府最低薪資 30 元的工資來付給女工。女工協會實際上運作一年後，更把其給予較高薪資的經驗，在立法局的聽證會上倡議給予女工較高工資並無損於小賣店的經營。雖然女工協會認為合作社的經營不是透過合作社來解決女工的經濟問題，或者運作合作社來穩定協會的財源。但女工協會認為，合作社雖然是社會企業的一種，但協會更看重以合作社的方式來進行的社會運動，並也達到其社會目標：

我們不是辦合作社辦這種來解決那個女工事業的問題，真的不是這個，我倒不如去開藥店還比較好，這麼辛苦去組織那些許多的女工。另外就是我們也不需要靠她們賺錢給我們，雖然也不多，雖然是有，但是也不多，而且如果用這個做目標就甚麼也做不成了，所以我們不要，就反而就是要她們就是你能夠在合作社裡面，你自己安排很多工作，但你要記得你能夠實現一種……自主地營運這個飯堂或者小賣店……我覺得現在到一個效果就是也告訴社會就是原來做生意就不一定好像你外面這種，可以這一種的，

這個這幾年我們就比較深刻的，所以這樣講就覺得合作社就很大的作用  
(婦女勞工協會訪談，2014/6/20)。

其次，女工協會也認為他們的社會目標是「破」跟「建立」。讓女工當老闆，然後在整個過程破解很多既定的商業邏輯的想法，例如老闆就是一定要壓低成本、賺最多錢。透過合作社的運作過程，重新建立新的觀念，例如成本除了租金水電工資材料等，還有工人的健康、環境、社區關係的破壞、顧客的健康等都是成本。而資本除了資金以外還有社會的支持、大學生的支持等，這些都是社會資本，但合作社也要去承擔，要把顧客、大學生變成合作社的夥伴，讓小賣店或飯堂不會變成另一個商業型的組織而已。

## 六、未來發展的方向與策略

女工協會未來仍將持續在大學中爭取合作社的經營，除此之外，女工協會定位自己是勞工運動的團體，因此未來仍將透過各種策略來實踐勞資關係的改變；他們認為合作社就是經濟民主的一種練習實踐，因此未來還是要強調工人合作社的運作與經營。由於合作社是工人在其中練習的場所，可以鼓勵工人在生產過程裡面有權力的發揮，這是合作經濟與一般經濟的不同之處，因此與勞工運動並不違背。

## S.COOP 個案五：母嬰康逸社會有限公司

### 一、創立與發展

母嬰康逸社會有限公司(康逸)為一以合作社模式營運的社企，由 2000 年起為香港的產婦提供陪月員服務，最初因為 1998 年金融風暴後婦女由於相對低學歷、技術及年紀較大，找工作十分困難。因此循道衛理觀塘社會服務處(觀循)發現婦女對照顧小朋友有經驗，於是協助她們成立「母嬰康逸社」，為基層婦女作照顧小朋友的訓練，開創了陪月員的工作。

最初幾年(探索期)由於資源不足，當時婦女們開始自行組織管理自己內部的事宜，而觀循則協作找工作及宣傳。2003 年至 2005 年為發展期，康逸獲得政府「社區投資共享基金」資助，得以開辦課程，並配合專業人士擔任顧問，改善陪月服務質素，慢慢建立其發展。2005 年後至 2008 年為鞏固期，基金資助完結後觀循以自己資源支持她們，她們已經成立了內部小組，有一個較完整的架構，包括社長及副社長等，和機構聘請的同工一起工作，並有能力決定日常業務，觀循則以顧問型式協助。2008 年至 2010 年期間為增長期，她們的財政開始獨立，並於 2010 年 11 月註冊了母嬰康逸社會有限公司，以合作社方式獨立以商業方式營運，觀循則變為顧問，註冊後至今(穩定期)完善行政管理系統，並有著自己的辦公室，而繼續以顧問方式與觀循合作，並於勞工處申領了「職業介紹所牌照」，正式獨立營運。現時有 80 多名會員，訓練出約 300 名陪月員。(母嬰康逸社會有限公司，2012)

### 二、人力資源

現時康逸以合作社的形式運作，有三名全職員工，分別為社工、就業幹事及文員，這些都是康逸直接聘用，以處理平日之業務。而合作社中最主要的是陪月員，她們為康逸的會員，現時共有 80 多名，她們與雇主接生意及自行與雇主簽訂僱傭合約，而每次簽約後都會自行給予康逸一份作記錄，並會把收入的 6-8% 放進基金裡面，其餘都是會員的收入。她們平均的收入由八千多元至一萬多元，根據工作的內容及時數不等。

要成為康逸的會員，必需先經過培訓。所有要受薪的會員都要先通過陪月員的訓練班，通過考試、口試，覺得滿意後讓她申請及通過才可以加入。對康逸來

說，陪月員的質素十分重要，正如觀循總幹事 Y 指出，訓練及考試都是確保她們的質素：「我們所提供的課程都是由醫生、護士、心理學家、中醫師、營養師提供的，考試都是由他們來負責，是很有規模的，她們要通過不同的考試才能加入。」(觀循訪談 Y, 2011/4/8) 然而，培訓太多新人對管理也會造成衝突，因為她們不像舊的會員對康逸有歸屬感，而只當作一份工作，因此曾經造成一些問題，觀循總幹事 Y 也承認這點，最後也決定不再不停培訓新人：

有些特別舊的會員會就覺得「母嬰康逸社」好像自己的嬰孩，但是也有些後期來的只懂得去賺錢，投入感一定沒有之前的那麼強。所以在管理方面也會出現利益衝突。(觀循訪談 Y, 2011/4/8)

有一段時間她們多了很多陪月員，她們對事情的了解不大，出了很多利益的衝突，彼此關係很緊張。最後她們就認為最重要的是要保 cohesiveness 弄好，不是不停的接生意，一定要把這個社穩固下來，反過來她們不再不停的訓練新人。(觀循訪談 Y, 2011/4/8)

### 三、資源獲取的努力及與各方的互動

與不同界別合作方面，康逸一開始並沒有商界方面的協助，直到與香港理工大學 EMBA 協助後才開始有著這方面的人才協作。康逸與理工 EMBA 合作並維持著非常良好的關係，是建基於社聯的商業中心聯繫下而來。他們會經常和康逸開會、搞一些免費的活動，而且他們的學生會做義工，去幫康逸的婦女去註冊成公司、並作配對、電腦化、會計及管理之工作。除此之外，還有其他專業人士協助，例如幫他們規模化、設立系統等，都是康逸與外界合作之範疇。

政府方面，康逸與他沒多互動，主要只是在 2003 年時申請到兩年的社區投資共享基金，然而，這兩年基金對康逸的幫助不少，除了資金外，它給康逸有很多免費的宣傳，例如她們會到電台、電視、出席一些研討會等，在這兩年期間有著以上的機會，讓很多人認識了康逸的服務，對她的成長有很大的幫助。觀循是其中一個最大的協作者，也使康逸能發展並獨立中扮演著非常重要的角色，由最初直接協助她們到慢慢轉變為顧問，配合著康逸的成長而有著不同的策略。

目前觀循主要作為康逸的顧問，在幾個方面協助她們發展。首先，為她們提供培訓，觀循總幹事 Y 也直言，「現在她們還是沒有很大的能力做訓練班，因為這個是網絡的問題。她們這方面的資源還是不夠。」(觀循訪談 Y, 2011/4/8)，培訓及大會場地等服務觀循亦會收費，但亦會較便宜。

另外，例如投資方面是婦女不太懂的，那觀循則可發揮作用協助她們；在處理投訴方面觀循會有轉導、與雇主做調停等，跟進著康逸的投訴處理小組，但會在過程中鼓勵她們，讓她們得以發展自己的才能。而現時康逸對外進行宣傳工作時，觀循的職員也會跟著她們，在宣傳品上也寫著 “supported by KTMSS” 的字樣。即使獨立後觀循的專家團體也會一樣支

#### 四、組織的治理

現時康逸共有 80 多名會員，在管治中有三層不同的分層以處理康逸的營運（參照圖一）。當中有一個董事管治委員會，以處理康逸的管治事宜。該董事管治委員會共有五位董事，而全部五名董事都由合作社所有會員每年選出來的，而康逸這五名董事都是自願提出而經所有人同意的，如之外要改組，也需要會員投票。這五名董事都是自願參與而沒有任何薪金的，而她們也是陪月員。在這五名董事中權力是平等，但有著不同的管治分工，負責處理不同的事項，當中有兩個人負責「市場策略」的部份，而另外三人則各自處理「行政與公關」、「康樂與培訓」及「財務與保養」三個部份。當中有一個社長，為合作社的領導。

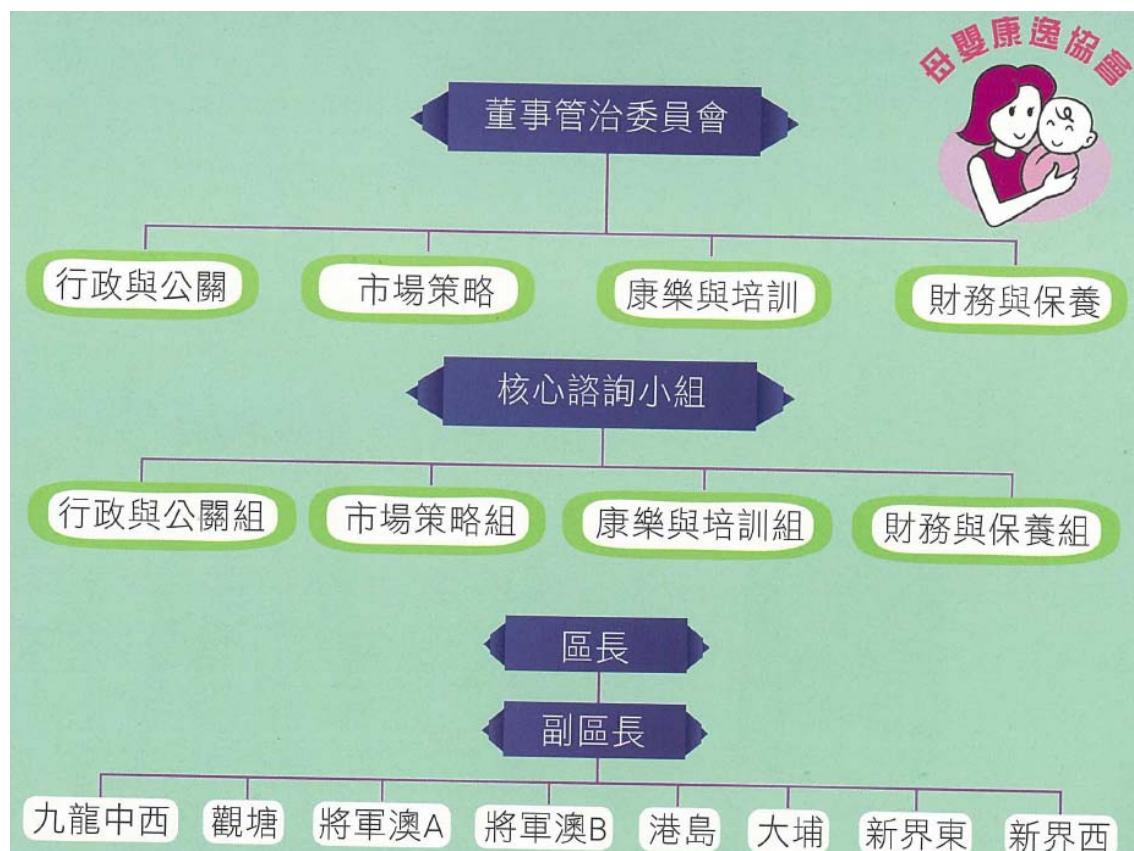
在董事管治委員會之外，康逸就每一個董事負責的部份都有著一個核心諮詢小組，以處理不同部份的營運情況。正如董事負責的部份一樣，核心諮詢小組有著行政與公關組、市場策略組、康樂與培訓組及財務與保養組四個小組。每個小組的組成是由該五位董事把所有會員分到不同的核心小組裡面，以協助每一個董事不同的管理，每個小組由一個組長管治。

在地區方面，由於服務遍及全港，因此康逸把運作分作八個分區，每個分區有著一個區長及副區長，以分區的模式去管理，了解自己區的工作情況。區長亦是由選舉產生，是由所有會員裡面選出來的。由於她們扎根在地區的運作，區長的角色變得重要，管理著當區的運作及工作情況，正如觀循總幹事 Y 提及：「如果發生甚麼問題，她們不一定第一時間找我們的同工，她們可以找區長，或者先跟副區長討論，其他的問題也可以找她們。」（觀循訪談 Y，2011/4/8）只有當她們也不能解決的問題才會再呈報上去，讓其他人協助處理。至於日常運作則由三名受薪的全職同事處理。

她們每月會有一次大會，大會由全體會員組成，帶領會議的人由以往的觀循社工轉變為康逸董事主持。大會內討論康逸的各項大小事務，包括服務收費調整

及整體業務發展都需要由全體會員討論及議決才可以變成政策。(母嬰康逸社會有限公司，2012)

由此可見，康逸是以合作社的模式營運。她們之治理模式並非以一般商業模式管理，而是有著民主式治理 (Democratic Governance)，以會員選舉方式選出董事，並積極參與在各核心諮詢小組及地區以影響組織之管治。在過程中也培養了她們的能力，因此才可以在 2011 年有能力獨立於觀循並持續有效發展。



圖一 母嬰康逸協會有限公司組織架構圖

取自：2000-2012 年母嬰康逸協會成立紀念特刊

## 五、社會與經濟目標之成就

對於康逸陪月員的社會及經濟目標，可以分為三方面說明。第一，康逸為一些「三低」婦女提供到就業機會。這群獨立的婦女其實也會有經濟的需要，她們在經濟低落時很難找到工作，因此她們經陪月員訓練後有能力工作，這不但解決自身的失業問題，也可以賺錢以配合其經濟需要。這既是康逸的目標，也是達到的社會及經濟目標。正如觀循總幹事 Y 說：「我們會考慮到這群獨立的婦女也會

有經濟的需要，她們可能沒工作，所以我們還是幫她們為主，這是我們做調整修訂的時候訂明的。我們的康逸社不是只為牟利，希望可以幫到有需要的婦女，讓她們有工作」(觀循訪談 Y, 2011/4/8)

第二，在整個營運中，由最初觀循提供課程及就業支援，到她們開始組織，至最近能獨立於觀循自行營運。當中的婦女能學會如何獨立組織及營運等，這些使她們能夠建立能力及獨立，也是從營運當中學習到的。

第三，她們的服務能夠預防產婦的產後抑鬱症。產婦生小朋友後很容易有情緒問題、婆媳之間的關係等都容易引起產後抑鬱症。陪月員能有著教育的效果，一方面聽著產婦傾訴，也有專家協助，對防止出現抑鬱有很大的效果，這是非常重要的社會效果。康逸於觀塘有自己的辦公室並且有著自己聘用的員工，她們的收入及就業每年都大有進步，現時把每個個案的百份之八放入基金中以支付康逸營運開始，除此之外，她們也會獨立向雇主收取行政費(每次成功簽約收取 800 元)，並累積有一定收入。

## 六、未來發展的方向與策略

對於將來的發展，主要有三個未來發展方向。首先，康逸會探索可行的營運模式，向業界及商界吸收知識及經驗；及發展更有效率的管理系統，包括將運作電腦化，改善分區的管理，支援及培訓新會員及加強康逸之凝聚力及能力。(母嬰康逸社會有限公司，2012)除此之外，建立品牌及形象是其中一個發展方向，協助會員「由外到內重新包裝」，以建立良好及健康的陪月員形象，包括外觀、態度、及內涵等，持續改善服務並建立品牌。

最後，深化並傳承現在經驗及開拓多元化業務。能強化陪月員的知識及技能是十分重要的，以維持她們的質素及競爭力，同時為能夠保持持續性，訓練及協助新會員提升能力是康逸持續發展的一個重要方向。而在深化陪月服務時，開拓新服務也能使她們有更大影響力及幫助更多有需要的婦女及家庭，也是未來康逸的發展策略。

## 第四部份： 臺灣與香港社會企業個案分析的歸納與意涵

以上三部分分別針對臺灣與香港三種不同類型的社會企業（WISE, CBSE, S.Coop.）共 23 家進行個案分析，在分析個案時，尤其著重於：資源模式（框架中的 2, 3）、組織治理（框架中的 4），以及社會與經濟影響（框架中的 5）的分析。本小節的內容即是這三種類型社會企業個案的歸納及其意涵。

### 一、工作整合型社會企業

本小節針對台灣六家工作整合型社會企業(心路社會福利基金會、台北勝利身心障礙潛能發展中心、育成社會福利基金會、財團法人瑪利亞社會福利基金會、喜憨兒社會福利基金會、彰化二林喜樂保育院)的運作為例，進行資源互動模式(resource interaction model)、治理(governance)與社會與經濟影響(social and economic impacts)之比較分析。

#### 資源互動：

社會企業在營運的過程中，時常需要與其它資源互動，尤其是與政府與企業的互動更為密切。然而，每間社會企業與二方互動的方式並不相同，獲取資源的程度也會有所差異。與政府互動方面，社會企業與政府之間多半是在資金方面的互動，而社會企業也會將營運成本和組織策略等作為與政府互動程度之依據。社會企業可向政府申請方案補助，或是利用政府方案培育人力方式建立連結，因此，與政府之間的關聯也較為密切，例如瑪利亞基金會曾接受勞委會就業安定基金之補助，以及育成基金會透過勞委會「多元就業方案」的人力培養獨立業務之經銷商。除了這些方式，政府的優先採購辦法也是社會企業獲得資源的途徑，像是瑪利亞基金會的營收有 40%來自於政府優先採購辦法，而心路基金會也透過積極參與倡議行動，與政府產生互動關係。然而，有些社會企業與政府的互動鮮少，因此從政府獲取的資源比例低，也沒有政府優先採購辦法之優惠，但有時也會因為考量營運成本，所以不接受政府的訂單，像是心路基金會的洗衣坊。另外，喜樂保育院的水餃也沒有納入優先採購類別項目，且院方也希望水餃能於一般市場上競爭，不以公部門為首要通路，因此與政府的互動減少，不過在烘焙部份，仍有接收政府訂單。從此可知，瑪利亞基金會和育成基金會接受較多政府資源，心路基金會和喜樂保育院則接受較少政府資源。不過，也有社會企業即使向政府申

請補助，但政府對於社會企業的影響卻不大，像是台北勝利中心。

與企業互動方面，可以與組織內部互助，亦或是與其他企業和組織合作等方式，獲取資源與行銷通路，比如育成基金會是透過組織內部互助方式，在育成蕃薯藤商店販賣庇護商品，同時也在 HOLA、棉花田與里仁等企業上架販售；喜憨兒基金會則除了與餐飲企業合作外，也與媒合憨兒就業的科技產業有穩定合作關係。除此之外，組織內部資源也可以連結企業獲得協助，像是瑪利亞基金會的董事會中來自企業界的董事提供了許多協助，如物資籌集、財源籌措及公關形象行銷。另外，社會企業也會透過組成聯盟，以爭取更多資源，填補內部不足，學習缺乏的知識，如瑪利亞基金會與其他機構組成聯盟，或與業界知名人才合作，以彌補內部研發能力不足之情形。但是，台北勝利中心則是著重雙方是站在合作的基礎上，不是以獲取資源為唯一的目的。

### **治理：**

在治理層面上，董事會和執行單位在社會企業的治理皆扮演相當重要的角色。首先，可從董事會和執行單位之間的互動關係來看。有三間社會企業提及董事會對於執行單位主要是採取開放且尊重的態度，並授權給執行單位，而董事會會願意給予執行單位彈性來發展，甚至執行單位本身就是組織內部核心：

(一)瑪利亞基金會的董事會對執行部門採取謙卑與尊重的態度，董事會主要扮演審查，以及精神指標和組織文化塑造之角色，執行長則是決定營運方向，並高度授權各中心與部份，且扮演組織各層級之間的橋樑；

(二)心路基金會的董事會對於基金會的營運，則是採取開放的立場，並且支持執行長推展各項事業與服務工作，而執行長為治理的核心；

(三)台北勝利中心的董事會對於中心主任是充份信任跟授權，會互相溝通和交流意見，且願意給執行部門發展空間。不過，育成基金會的組織治理是採取扁平式管理，所以主任或場長負擔最高責任，而執行長扮演督導及支持角色，與上述三間社會企業的治理方式有所差異。

其次，是從董事會在組織扮演的角色來看。有三間社會企業提到董事會會協助組織資源的獲得，以及擔負決策審查之責：(一)育成基金會的常務董事會扮演幕僚的角色，當涉及自籌款或政府補助方案時，將交由董事會評估，並且執行董事會對內部流程進行檢視；(二)瑪利亞基金會的董事會主要負責提供相關資源的尋求與連結，扮演審查角色；(三)喜樂保育院的董事會則會協助組織開拓資源及

推廣，並且隨著事業體擴大，董事會的專業結構性亦更為多元。至於喜憨兒基金會，在歷經組織結構調整之後，已採用矩陣式管理思維與雙主軸(社福+事業)之策略，並將執行董事獨立，且同時將各部門與位階重新定位，突顯出組織對於執行董事的看重，也呈現出新的樣貌。

### **社會與經濟影響：**

對社會與經濟目標的進行檢視，是社會企業相當重視的一個環節，並且期望能兩者同時兼顧，不相互衝突。從社會目標來看，這六家 WISE 對於社會目標皆有明確的目標，並且十分重視組織關注族群的就業權利與相關福利等。台北勝利中心也提及到，社會目標的成就是難以量化，且難以訴說，需要透過時間的相處才能體會。

關於經濟目標方面，有些社會企業已設下目標，維持水平，達到收支平衡，甚至開始產生盈餘與成效：(一)育成基金會要求盈餘或至少達到收支平衡，因此營運上開始傾向於商業方式，且透過企業結盟和政府資助進行互利合作，努力產生更好的盈餘；(二)台北勝利中心和喜樂保育院皆有達到一定水準的營業額與盈餘；(三)喜憨兒基金會已立下事業體逐步成長的目標，避免過依賴政府資源導致發展受限，且亦開始推展電子商務系統，初步已獲得不錯的成效。

然而，也有社會企業無法達到經濟目標的水平，或是處在危險狀態，因此在經濟目標的達成程度有限：(一)瑪利亞基金會受到就業者逐漸老化影響產能、成本逐年上漲，以及商品服務必需不斷創新等因素影響之下，使得營利效益不易產生盈餘；(二)心路基金會目前總營收大致是打平，但仍處於危險狀態，而有些事業體是呈現赤字。另外，在討論社會與經濟目標時，兩者其實是有相互關聯性的，且也要看社會企業對於目標的重視程度而訂，像是心路基金會的社會目標是突出於經濟目標，其所發展的事業並不全然以增進組織收入為主要考量，而是以智能障礙者的庇護就業和職業重建等目的為主。

接著是香港的四家工作整合型社會企業的歸納比較，分別是新生精神康復會(簡稱『新生』)、仁愛堂、香港心理衛生會的明途聯繫有限公司(簡稱『明途』)、基督教豐盛髮廊(簡稱『豐盛髮廊』)。

### **資源互動：**

「新生精神康復會」(新生)向香港政府申請種子基金，但基金僅資助三年，對社企營運並不足夠。與企業方面，與不同企業均有合作關係及模式，不僅接受

捐款或物資，當中也有知識轉移及技術交流，但合作關係的前提是需要有相近的價值理念。至於與社區的互動，新生與社區不同持份者合作，特別是 2012 年「紅白藍 330」開始運作之後，而各種合作方式均比一般商業營運不同，且能連結不同社區人士參與協作以擴大其影響的重要方式。

「明途聯繫有限公司」（明途）與政府之間的互動不多，主要是向政府申請「創業展才能」與「伙伴倡自強」之種子基金，以減低其龐大的資本支出與新設社企營運初期的虧損。而明途與企業的互動，主要是與供應商及醫管局建立合作關係。近年合作的供應商增加，且商業合作關係良好，數期亦延長，有助於明途的現金流。此外，明途與香港的醫管局有較密切的互動關係，其投標醫管局之商店，以及印製免費刊物經醫管局轄下的健康資訊天地送至全港公營醫院，此對於明途營運有很大幫助。

「仁愛堂」透過民政局「伙伴倡自強」計畫提供資金，而後採取自付盈虧方式經營，政府除了資金援助外，更提供場地給於仁愛堂進行產品販賣。與企業的互動，仁愛堂積極接觸企業，尋求合作機會，企業部門不僅提供販售場地，更舉辦講座以及訓練供仁愛堂推廣其理念。與社區的互動，仁愛堂的「綠家居」與在地農民合作，透過合作購買改善農民生計以及發揮環保作用。仁愛堂也常常提供大學不同學科學生實習機會，培育學生對於社會企業的概念。

「豐盛髮廊」未曾申請政府種子基金，但利用政府成為宣傳者透過刊物、報章增加其社會曝光度。與企業的互動方面，豐盛與企業進行互利合作，豐盛提供企業員工剪髮優惠，而企業則是在網頁上宣傳豐盛資訊，創造企業、員工、豐盛的「三贏」局面。至於與社區互動，香港社會企業創投基金與神託會分別提供了豐盛人才與市場營銷計畫、網頁製作以及電視台宣傳。

### 治理：

在治理結構上，新生康復會則是由來自不同行業的 10 人組成社會企業小組委員會，共同處理當時社會企業的策略評估，並對社企業務發展提出意見，其主要是以諮詢性層次提供董事會意見。另新生之行政總裁，雖然並非主導決策，但對於小組委員會之組成運作及當中的互動扮演十分重要的角色，以確保大家持續參與，並在尊重價值下提出意見。

仁愛堂的董事會組成大多來自於企業人士，董事會成立「企業營運及發展管制委員會」，設有來自於董事會的 8 位委員，且皆為私人企業老闆。委員會下設

有「企業營運及發展科」，由具有商業管理背景的科總監管理日常運作與提供建議。組織決策過程，以委員會為最終決策單位，著重組織經濟目標成效。同時，委員會主要提供方向性指導，由企業營運及發展科評估後，交由委員會決議。

明途公司的母機構是香港心理衛生會，在運作上由心理衛生會主要是以借貸方式提供現金給明途，而明途每年會給心理衛生會營業額的 1% 作為管理費用。在一般營運部份，仍是明途自行營運。明途的董事會是由執行委員會委任，共六位董事，任期為兩年。日常運作由董事總經理負責，營運部為社企營運的主要核心，決定權則掌握在董事會，以確保明途的發展是否有按照方向運作，而前線員工亦可在會議中提出想法。

豐盛髮廊則是為一註冊有限公司，以股份有限公司方式營運，共有 17 位股東，主要都是團體投資者。董事會方面，17 位股東中選 8 位擔任董事，其中 4 位為豐盛委任，一年更換一次；其他 4 位尤其於投資者選舉，一年更換一次。董事成員皆為商界不同領域專業人士，確保其多樣性。此外，股東可按照持有股權進行分紅，但必須達到聘用 30% 更生人士的社會目標，始可分紅。董事會擔任企業營運的直接管理者角色，直接與店長進行對口，其中委任董事握有最終決策權。

整體而言，四家香港的 WISE，普遍偏向公司模式的治理型態，其中豐盛髮廊、新生精神康復會尤為如此，而仁愛堂、明途的董事會對於社會企業的營運則有較多的主控權。

### **社會與經濟影響：**

從香港的四家 WISE 個案資料分析可發現，這些 WISE 強調促進邊緣族群就業的社會目標之設定，例如，協助身心障礙及弱勢婦女，亦提供就業及培訓機會，同時增加公開就業機會，增加他們的收入。在過程中，促進整體弱勢人士的社會融合（新生康復會）；提供邊緣少年更生能力並創造就業，幫助他融入社會，減少社會成本（豐盛髮廊）。

至於經濟影響上，仁愛堂以「社福為體，商業為用」概念，利用商業手法營運同時保持社會服務的獨特性。配合社區照顧概念設立長者生活健康站提供獨居、隱蔽、有需要長者愛心卡，免費使用仁愛堂轄下一定額度的服務使用。於經濟目標上，仁愛堂透過自付盈虧模式，不仰賴政府資金援助，2013 年社會企業

部分總營業額達 3,400 萬元，佔仁愛堂總收入 6%，目前社會企業部門已經轉虧為盈。而豐盛髮廊自 2010 年起，共訓練了 33 個學徒，其中 20 位已工作超過 6 個月。截至 2011 年，豐盛營業額達 400 萬元，其盈利控制在 2%左右，而盈餘部分則是用來招募更多的學徒。

對於社會企業而言，社會目標與經濟目標是雙主軸的運作模式，兩者之間如何取得平衡，不是一件容易達成的任務。明途的營運過程就突顯出這樣的困境，明途的營業額近年穩步上揚，同時為不少殘疾人士提供就業及實習機會，且獎勵計劃更同時促進社會及經濟目標。然而，急速的發展卻也帶來隱憂，在營運上社會與經濟目標的不平衡漸漸出現，尤其是將創造就業機會成為唯一目標，但對員工的福祉未必為最重要的考量。儘管有這樣的困境及隱憂，但明途重視市場主導之營運模式及創新，成功於社企業界建立重要形象，獲得不少認同，並在 2013 年社企獎勵計劃中獲得許多重要獎項。

## 二、社區發展型社會企業

臺灣的社區發展型社會企業（CBSE）的個案分析共有六家，分別是：龍眼林福利協會、嘉義新港文教基金會新港客廳、台南大港社區發展協會、台南天埔社區發展協會、屏東萬丹鄉井仔頭社區關懷協會、彰化南勢社區發展協會。

### 資源互動：

這六家 CBSE 在資源互動的模式方面，可歸納為以下三點特質：

(一) 社區居民高度的參與，提升信任感與認同感--在社區發展上，強調社區居民的投入與參與，並社區資源結合，共同推廣社區產業。在六個個案中發現，組織與居民的互動過程中，良好的信任與認同是推動社區產業重要的助力。

(二) 公部門提供人力資源及對產品購買的支持--多數社會企業透過申請勞動部「多元就業開發方案」獲得人力資源的協助，如人事費用補助，促使社區型非營利組織推動社會企業過程中，能夠逐漸穩定發展，同時部分政府部門也會透過購買產品之行動表示支持。

(三) 企業合作增加銷售機會與學習機會--部分社區型社會企業為強化產品之品質與行銷通路，運用策略聯盟方式與企業合作，不僅提升產品品質以及銷售成績，更提升組織產業的知名度，並期望藉由企業的投入，增加對於專業與技能上的學習。

## 治理：

(一) 組織的營運影響社會企業發展--理監事會成員的組成上，可以發現多數由當地居民擔任。在組織的建構上，除重視組織的完備性外，也重視組織的營運，定期召開會議是必要的，再者，理監事會也扮演監督的功能，如：財務管理，然而，理監事會在社會企業未來發展上也常扮演決策的角色。此外，非營利組織發展社會企業的過程中，理監事會是否支持，會是發展成敗的關鍵因素，在六個案例中，多數理監事扮演支持的角色，甚至親自投入其中，如：參與販售產品行列、加入志工隊等，因此在社會企業發展上給予彈性的發揮空間，強調共同討論與共同分擔的精神。

(二) 社會企業發展受市場驅動與產業變化之影響--對於社會企業產業發展與銷售未來的發展上，可以發現受到市場脈動及產業結構影響，如：為提升資金的穩定性，提生產量、降低成本，社會企業期望轉為合作社模式來經營。另外，在產業的推動上，組織傾向藉由品牌的成立與註冊，保障其產品的營銷與價值。

(三) 永續經營為發展理念--在發展社會企業初期多數需仰賴政府部門資源的協助，但考量社區能夠永續發展問題，期望在產業營銷上有更多元的延伸，增加營運收入，促使組織經營能有高度的自主性。

## 社會與經濟影響：

(一) 有限度的利潤分配，盈餘投入公益活動--透過產業的盈餘回饋於社區公益活動上，可以發現這是組織一致的原則，除辦理社區活動外，多數的組織會透過老人送餐服務以及救助金補助之方式提升社區居民之生活品質，達到社會目的。

(二) 結合當地特色產業發展，提升就業機會及產業經濟--產業發展上，多數組織結合當地產業或文化而發展，並透過特色產業的發展提升就業機會，帶動經濟發展，達到經濟效益，如：為提升農民收入和創造較佳利潤，萬丹社區發展紅豆契作；龍眼林社區為減少中盤商剝削，直接向農民直接收購烏梅，製造烏梅加工產品，均是為了讓農民能有穩定收入。此外，也會發現在拓展社區產業時，在人力資源運用上會以社區居民及提升家庭收入為第一考量，如：聘用二度就業婦女。

整體而言，這六家 CBSE 與政府部門的互動相當普遍且頻繁，政府部門於組織的整體營運萌芽期扮演著重要的角色，除了於經費補助以穩定營運之外，亦為組織累積著有形與無形的資本，然而，組織隨著營運的時間拉長便普遍開始思索組織運作永續性之議題，進而轉向發展社區產業或與當地產業結合以穩定收入，例如，新港文教基金會、彰化鹿港南勢社區發展協會均與當地企業進行連結，讓

組織本身得以穩定營運，由此可見，隨組織發展自我意識的提升與獨立運作，對於政府部門的依賴程度也因此而降低，甚至創造盈餘回饋社區相關公益活動或福利服務。

就組織治理層面而言，從多數組織不難發現理監事會組織運作的核心，所進行的決策多攸關於組織發展、運作等且內部成員均給予大力支持，另外，多數組織均權力下放於各組織內編制的領導者，使其擁有決策權也便於統籌小組成員，除決策以外組織內部的溝通協調亦相當重要，綜觀以上組織均擁有定期召開會議的機制，然而召開頻率隨決策議題的廣度有所差異。再者，組織發展產業進而創造就業機會，造福許多二度就業婦女與弱勢家庭，從工作中培養專業技能以提升就業競爭力，

此外，組織於盈餘回饋於社會相關公益活動，從資料中多數組織均投入於老人送餐服務相關服務項目，而此現象與當前高齡化社會相符，也顯現組織已關注社區中老人的福利需求，其次則為弱勢家庭與學童課後輔導等，組織之所以投入老人、弱勢家戶乃是凸顯當地社區居民的主要需求且針對實質需要挹注福利服務，甚至於持續關注社區多變的需求以便未來服務得以滿足社區居民並提升生活品質。

香港有兩家 CBSE 個案，分別為「聖雅各福群會」以及「YWCA 大澳資源中心」。

#### **資源互動：**

聖雅各在「資源互動」方面，香港政府曾提供保育項目的藍屋建築群其中一間，作為居民聚會與發展的場地。而與企業方面，聖雅各過往較少與企業合作，不過隨著土作坊的發展，近年來開始與一間企業健康工房合作。與社區方面，聖雅各著力動員社區的資源，透過時分券作為居民提供勞動的薪資，並鼓勵居民捐贈二手物品。YWCA 大澳曾申請「伙伴倡自強」計劃兩年資助基金作為啟動資金。兩年資助結束後，就以自負盈虧的方式運作，沒有再獲得政府的資助。與企業方面，大澳未與大企業合作，因擔心將大企業引進將影響其組織的本土經濟發展。至於與社區的互動，大澳社區工作辦事處成立顧問團隊，邀請地區代表及專業人士參與，以爭取地區上對資源中心的支持。至於與其他團體的互動，大澳與本土夥伴的合作上，安排文化生態旅遊及體驗活動。

歸納而言，在與社區的互動上，兩家 CBSE 則有較明顯的社區共同參與經營

的過程，包括集體討論與決策、社區共識的凝聚與創造、社區發展計畫的擬定等，而這也反映在這兩家 CBSE 的治理結構與其他類型的社會企業不同之處。聖雅各在社區的運作，著力動員社區的資源，透過時分券作為居民提供勞動的薪資，並鼓勵居民捐贈二手物品；而大澳則是邀請社區代表及專業人士參與，以爭取地區上對資源中心的支持。

#### **治理：**

在治理結構上，以聖雅各而言，採由下而上的管理理念，並以參與式治理方式，成立由社工及居民共同組成的管理委員會(community board)作為一個平台，使居民可以直接參與計劃管理和決策。而管理委員會每屆任期 2 年，最多 20 位委員，其中最多 5 位當然成員為聖雅各社工，與最多 15 位但不少於 7 位的居民代表，是以民主選舉方式產生，所呈現的是公民社會所強調的社區公民參與治理的樣貌，不過聖雅各的社工在過程中有較強的主導角色扮演。至於大澳，主要由女青年會的專業團隊主導發展方向和決策，而社區居民的參與則主要在具體活動的設計和執行方面，顯見在大澳女青年會的團隊扮演更強的引導與決策角色，社區居民則是配合執行，公民參與治理的色彩較聖雅各薄弱。

#### **社會與經濟影響：**

這兩家 CBSE 皆有促進邊緣族群就業的社會目標設定，除此之外，藉由社會企業的經營，達到一些如重建區內居民的社會資本，並且鼓勵二手物交換的活動減少資源的浪費，促使會員建立循環再用的環保價值觀（如聖雅各）；而大澳更是將社會目標與影響設定成三個方向：(1) 大澳資源中心創造就業機會，提供全職與半職職位；並將每年約三至四成的收入分給合作的本土夥伴，使其獲得回報並改善生活質素；(2) 舉辦生態旅遊讓更多人認識大澳，並了解保育重要性；(3) 鼓勵本地居民參與社區及關心大澳發展。大澳設計「服務效益評估工具」(Social Impact Assessment Tool)量度「服務效益」及「財務效益」，並依此進行評估與服務調整，期望能提升兩者的效益。經濟效益的實現上，現已自負盈虧並有盈餘，不須倚賴政府資助。

### **三、社會合作社**

臺灣的社會合作社（S. Scoop.）的個案分析共有三家，分別是：主婦聯盟生活消費合作社、屏東縣第一照顧服務勞動合作社、高樹鄉大埔農產品生產合作

社。香港則有兩家社會合作社納入分析，她們是香港婦女勞工協會的女工合作社，以及母嬰康逸社會有限公司。

### **資源互動：**

從五個社會合作社經驗中觀察，其中開發女性就業人力者便有四個組織，並有一個開發長者就業的合作社，顯示”女力”，或是弱勢就業者的勞動力，是合作社形式的社會企業中，主要的勞動力來源。隨著組織成立年代愈長久，資源互動模式也愈趨複雜。亦可觀察到隨著組織投入的領域，而逐步調整資源結合的對象。例如香港中大女工合作社因為結合大學校園的資源與成功的模式，往後香港女工協會陸續循此模式找尋合適資源；而主婦聯盟合作社也因為關心全球化的議題而逐漸轉向與跨國、理念相近的組織締結姊妹社。

雖然五個組織都有政府補助或方案的投入，但也有四個組織均指出政府補助僅止於微小部分，並非主要來源。其中台灣的大埔生產合作社更指明因接受政府補助所帶來的負面後果，而暫時中止與政府的合作關係。據此，目前探討之合作社形式的社會企業，並不將政府財源當作是永久的靠山，仍會朝向多管道、自主財源的方向前進。

### **治理：**

在治理的角色上，合作社的運作多半重視共同參與決策的價值。觀察五家合作社形式的社會企業，其呈現的模式與組織年齡及組織目標相關。隨著組織年齡增加、組織運作的範圍增加，運作方式就更加朝向重視民主價值的方向轉變，也強調科層化的治理模式，以因應不同分區或龐大的社會事業的管理需求。例外的是屏東第一照顧合作社，由於成立年代新進，未能看出相似的模式。

### **社會與經濟影響：**

在社會影響部分，五個合作社談及的大約可分為三種層次：第一層次為促進弱勢就業，包含基層女工、二度就業婦女、社區老人、受風災失業的婦女等，培訓這些難以進入傳統勞動市場的人員即為第一層次的社會影響。第二層次則牽涉到弱勢者培力與自主價值的建立，即就業本身能對當事者所帶來的正向影響與充權。第三層次則是透過合作社的建立與推展擴展組織理念，向社會大眾倡議不同的價值。如主婦聯盟推展綠色消費，中大女工合作社推展另類勞動關係的價值。經濟影響部分，受訪者多未著墨，僅以培訓人數、營業額、盈餘等數據代表，仍未能清楚了解合作社形式之社會企業的經濟影響。

## 參考文獻

### 一、中文

- 王仕圖、官有垣、林家緯、張翠予(2010)，〈工作整合型社會部分：企業的角色與功能：台灣與香港的比較分析〉，《人文社會科學研究》，第 4 卷，第 2 期，頁 106-130。
- 官有垣 (1998)，〈非營利組織的董事會角色與功能之研究：以全國性社會福利相關基金會為例〉，《國立中正大學學報》，第 9 卷，第 1 期，頁 1-49。
- 官有垣、陸宛蘋 (2004)，〈政府暨準政府機構創設的非政府組織之治理分析：以台灣農業財團法人為例〉，《第三部門學刊》，創刊號，頁 27-168。
- 官有垣 (2007)，〈社會企業組織在台灣地區的發展〉，《中國非營利評論》，第 1 卷，創刊號，頁 146-182。
- 官有垣 (2008)，〈社會企業組織在經營管理的挑戰：以喜憨兒社會福利基金會為案例〉，《兒童及少年福利期刊》，第 14 期，頁 63-84。
- 陳錦棠 (2005)，〈香港社會企業之發展及策略分析〉，研討會論文，發表於《發展公益事業建構和諧社會研討會》，上海，復旦大學，2005 年 11 月 19-20 日。
- 陳錦棠 (2006)，〈香港社會企業發展之綜覽〉，研討會論文，發表於 Conference on Social Enterprise, April 6, 2006, Hong Kong.

### 二、英文部分：

- Abzug, R. and Galaskiewicz, J. (2001), "Nonprofit boards: crucibles of expertise or symbols of local identities?", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 30, No. 1, pp. 51-73.
- Bachegga, A. and Borzaga, C. (2003), "The economics of the third sector" in H.K. Anheier and A. Ben-Ner (eds), *The Study of the Nonprofit Enterprise, Theories and Approaches*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Borzaga, C. and Defourny, J. (2004), *The Emergence of Social Enterprise*. London & New York: Routledge.
- Borzaga, C. and Solari, L. (2004), "Management challenges for social enterprises", in Borzaga and Defourny, J. (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. London & New York: Routledge.
- Brickley, J.A., Van Horn, R.L., and Wedig, G.J. (2003), *Board Structure and Executive Competition in Nonprofit Organizations: Evidences from Hospitals*, William E. Simon Graduate School of Business Administration, University of Rochester, Rochester, NY.
- Bryson, J.M., Gibbons, M.J., and Shaye, G. (2001), "Enterprise schemes for nonprofit survival, growth, and effectiveness", *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.11, pp.271-87.
- Chan, K. T., Kuan, Y. Y., Fan, M. L., Mak, P. S., Wang, S. T. and Lam-Yeung, K. S. (2007), *Exploratory Study on Social Enterprises in Hong Kong, Taiwan and Shanghai*, Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong.

- Chan, K.T., Kuan, Y.Y. and Wang, S.T. (2011), "Similarity and divergence: comparison of social enterprises in Hong Kong and Taiwan", *Social Enterprise Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 33-49.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., and Litz, R.A. (2004), "Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 28, No. 4, pp. 335-54.
- Clarke, T. (2005), "Accounting for Enron: shareholder value and stakeholder interests", *Corporate Governance*, Vol. 13, No. 5, pp. 598-612.
- Conforth, C. (2001), *Recent Trends in Charity Governance and Trusteeship: the Result of a Survey of Governing Bodies of Charities*, National Council of Voluntary organizations, London.
- Daily, C. Dalton, D. and Cannella, A. (2003), "Corporate governance: decades of dialogue and data", *Academy of Management Review*, Vol.28, No.3, pp. 371-82.
- Dart, R. (2004), "The Legitimacy of Social Enterprise", *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 14, No. 4, pp. 411-424.
- Davis, J., Schoorman, F. and Donaldson, L. (1997), "Toward a stewardship theory of management", *Academy of management Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 20-47.
- Defourny, J. (2004), "Introduction: From Third Sector to Social Enterprise," in Borzaga, C., and Defourny, J. (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York: Routledge.
- Defourny, J. and Nyssens, M. (2009), "Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences", Second EMES International Conference on Social Enterprise, University of Trento, Italy, July, 1-4, 2009.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010), "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol., 1, No 1, pp. 32-53.
- Defourny, J. and Kuan, Y.Y. (2011), "Are there specific models of social enterprise in Eastern Asia?", *Social Enterprise Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 5-8.
- Diochon, M. (2010), "Governance, entrepreneurship and effectiveness: exploring the link," *Social Enterprise Journal*, Vol. 6, No. 2, pp. 93-109.
- Dolnicar, S., Irving, H. and Lazarevski, K. (2008), "Mission or money? Competitive challenges facing public sector nonprofit organizations in an institutionalized environment", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 13, No. 2, pp. 107-17.
- Dunn, A. and Riley, C.A. (2004), "Supporting the not-for profit sector: the government's review of charitable and social enterprise", *The Modern Law Review*, Vol. 67, pp. 632-57.
- Emerson, J., and Twersky, F. (eds.) (1996), *New social entrepreneurs: The success, challenge, and lessons of nonprofit enterprise creation*. San Francisco: Roberts Foundation.
- Evers, A. and Laville, J.-L. (eds) (2004), *The Third Sector in Europe*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Fama, E. and Jensen, M. (1983), "Separation of ownership and control", *Journal of Law & Economics*, Vol. 26, pp. 301-26.

- Fowler, A. (2000), "NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?" *Third World Quarterly*, Vol. 21, No. 4, pp. 637-54.
- Huse, M. and Gabrielson, J. (2004), "Context, behavior, and evolution", *International Studies of management and Organization*, Vol. 34, No. 2, pp. 1-36.
- Leovich, E. (2005), "The profile of board membership in Israel voluntary organizations", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 16, No. 2, pp. 151-80.
- Jensen, M. and Meckling, W. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure" *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-66.
- Johnson, S. (2001), *Social Enterprise Literature Review*. Edmonton, Alberta: Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
- Jones, D. and Keogh, W. (2006), "Social enterprise: a case of terminological ambiguity and complexity", *Social Enterprise Journal*, Vol. 2, pp. 11-26.
- Kuan, Y. Y. (2005), "The profile of foundations in Taiwan based on 2001 survey data", (Co-author with Chiou, Yu-chin/ Lu, Wan-pin) *Taiwan Journal of Social Welfare*, Vol. 4, No. 1, pp. 169-192.
- Kuan, Y. Y. and Associates, (2009) "Study on the nonprofit sector in Taiwan: structure and function", Paper presented at The 6th ISTR Asia and Pacific Regional Conference Changes, Challenges, and New Opportunities for the Third Sector, Taipei, 1-3 November, 2009. (In Chinese)
- Kuan, Y. Y. and Wang, S. T. (2010), "The impact of public authorities on the development of social enterprises in Taiwan", *Journal of Public Affairs Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 1-23.
- Kuan, Y. Y., Chan, K. T., and Wang, S. T. (2011), "The Governance of Social Enterprise in Taiwan and Hong Kong--A Comparison", *Journal of Asian Public Policy*, Vol.4, No.2, pp.149-170.
- Low, C. (2006), "A framework for the governance of social enterprises." *International Journal of Social Economy*, Vol. 33, pp. 376-85.
- Lyon, F. and Ramsden, M. (2006), "Developing fledgling social enterprises? A study of the support required and means of delivering it", *Social Enterprise Journal*, Vol.2, No.1, pp. 27-41.
- Mason, C. (2010), "Choosing sides: contrasting attitudes to governance issues in Social Firms in the UK," *Social Enterprise Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 6-22.
- Mason, C. and Royce, M. (2007), "Fit for purpose- board development for social enterprise", *Journal of Finance and Management in Public Services*, Vol. 6.
- Muth, M., and Donaldson, L. (1998), "Stewardship theory and board structure: a contingency approach", *Corporate Governance*, Vol. 6, No. 1, pp. 5-28.
- Overall, J., Tapsell, P., and Woods, C. (2010), "Governance and indigenous social entrepreneurship: when context counts." *Social Enterprise Journal*, Vol. 6, No. 2, pp. 146-161.
- Pearce, J. (2003), *Social Enterprise in Anytown*, Calouste Golbenkian Foundation, London.
- Pye, A. and Pettigrew, A. (2005), "Studying board context, process and dynamics: some challenges for the future", *British Journal of Management*, Vol. 16, pp. S27-S28.

- Schmidt, S.L., and Brauer, M. (2006), "Strategic governance: how to assess board effectiveness in guiding strategy execution", *Corporate Governance: An International Review*, Vol.14, pp. 13-22.
- Spear, R., Cornforth, C., and Aiken, M. (2009), "The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study," *Annual of Public and Cooperative Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 247-273.
- Wu, H.-L. (2008), "When does internal governance make firms innovative?" *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 141-53.

## 個案分析參考文獻

### WISE 1:

訪談資料，2013/10/02，喜憨兒基金會，地點：台北市喜憨兒基金會自營麵膳坊餐廳。

訪談資料，2014/02/15，喜憨兒基金會董事會，地點：高雄市天鵝堡。

喜憨兒社會基金會網站（2014）。資料檢索日期：2014年10月19日。網址：  
<http://www.c-are-us.org.tw/>

杜承嶸（2011），〈台灣大百科—慈善社群，基金會詞條：喜憨兒基金會〉，收錄於楊泰順等主編與監修之《台灣大百科全書：台灣知識的骨幹》，文建會。

蘇國禎。（2002）。《喜憨兒—NPO 台灣經驗》。高雄：財團法人喜憨兒社會福利基金會。

蘇國禎。（2008）。《喜憨兒 NPO 核心能力》。高雄：財團法人喜憨兒社會福利基金會。

### WISE 2:

台北勝利中心訪談，2014年7月30日，17:00-18:30  
台北勝利中心網站 [http://www.victory.org.tw/course/course\\_01.htm](http://www.victory.org.tw/course/course_01.htm)

### WISE 3:

訪談資料，2011/03/25，心路社會福利基金會，地點：台北市心路基金會。

訪談資料，2014/07/30，心路社會福利基金會，地點：台北市心路基金會。

心路基金會網站（2014）。檢索日期：2014/10/18。網址：<http://web.syinlu.org.tw/>

李婉萍、鍾榕榕、原慧心（2014）。〈支持智能障礙者生活在社區，活出最大可能：心路基金會發展歷程〉。收錄於蕭新煌主編之《書寫第三部門歷史》第11章，頁373-410。台北：巨流圖書公司

### WISE 4:

訪談資料，2011/03/25，育成社會福利基金會，地點：台北市建國南路一段。

訪談資料，2014/07/30，育成社會福利基金會，地點：台北市建國南路一段。

育成社會福利基金會(2014)。《認識育成》。資料檢索日期：2014年09月29日。

網址：[http://www.ycswf.org.tw/about/about\\_ycswf.php](http://www.ycswf.org.tw/about/about_ycswf.php)

#### **WISE 5:**

訪談資料，2014/4/10，瑪利亞基金會愛心家園，地點：台中市愛心家園。

瑪利亞基金會(2014) 103 年官有垣老師訪談清潔簡報簡版 PPT

瑪利亞基金會(2014) 103 年官有垣老師訪談烘培簡報簡版 PPT

#### **WISE 6:**

訪談資料，2014/04/10，彰化二林喜樂保育院，地點：彰化縣二林。

喜樂保育院網站(2014)。檢索日期：2014/10/17。網址：

<http://joyce929.org.tw/list.php?lm=10>

#### **WISE 7:**

新生精神康復會(2013)。新生精神康復會 2012/13 年年報。資料檢索日期：2014

年 9 月 10 日。網址：<http://www.nlpra.org.hk/nlpra/media/2013/index.html>

訪談資料，2013/12/12，新生精神康復會，地點，香港九龍南昌街 332 號

#### **WISE 8:**

明途聯繫有限公司(2011)。新生精神康復會 2010/11 年年報。資料檢索日期：2014 年 9 月 10 日。網址：

<http://www.mentalcare.com.hk/content/AnnualReport/Annual%20report%202010-11.pdf>

明途聯繫有限公司(2013)。新生精神康復會 2012/13 年年報。資料檢索日期：2014 年 9 月 10 日。網址：

<http://www.mentalcare.com.hk/content/AnnualReport/Annual%20report%202012-13.pdf>

訪談資料，2011/4/7，明途聯繫有限公司，地點，明途聯繫有限公司

#### **WISE 9:**

仁愛堂(2014)。仁愛堂 2013/14 年年報。資料檢索日期：2014 年 9 月 15 日。網址：

[http://www.yot.org.hk/index.php?pid=86&submenu\\_id=5](http://www.yot.org.hk/index.php?pid=86&submenu_id=5)

仁愛堂(2012)。仁愛堂 2011/12 年年報。資料檢索日期：2014 年 9 月 15 日。網

址：[http://www.yot.org.hk/index.php?pid=86&submenu\\_id=5](http://www.yot.org.hk/index.php?pid=86&submenu_id=5)

訪談資料，2013/12/6，仁愛堂，地點，香港新界屯門啓民徑 18 號仁愛堂賽馬會  
社區及體育中心

## WISE 10:

香港社會創投基金(2014)。《基督教豐盛社會企業》，資料檢索日期：2014 年 9 月 20 日。網址：<http://www.sv-hk.org/chi/fullness-christian-social-enterprise.php>  
曾麗虹 (2011 年 11 月 28 日)，《髮廊助邊緣青年「剪」出彩虹 商界三劍俠出錢出力辦社企》，香港經濟日報  
訪談資料，2011/4/6，基督教豐盛社會企業，地點，香港西灣河聖十字徑協青社大樓地下二號舖  
訪談資料，2009/12/11，基督教豐盛社會企業，地點，香港西灣河聖十字徑協青社大樓地下二號舖

## CBSE 1:

官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖 (2012)。社會企業台灣與香港的比較。台北：巨流。  
訪談資料，2006/02/13，龍眼林福利協會，地點：南投中寮鄉龍安村。  
訪談資料，2013/10/03，龍眼林福利協會，地點：南投中寮鄉龍安村。  
龍眼林福利協會 (2014)。《認識協會》。資料檢索日期：2014 年 2 月 13 日。網址：<http://www.lil20005.org.tw/aboutus3.php>  
龍眼林福利協會 (2014)。《協會沿革》。資料檢索日期：2014 年 9 月 23 日。網址：<http://www.lil20005.org.tw/>

## CBSE 2:

王仕圖、官有垣、林家緯、張翠予 (2010)。〈工作整合型社會企業的角色與功能—台灣與香港的比較分析〉。《人文社會科學研究》4(2)。  
李宜興 (2008)。《社區型基金會與台灣公民社會發展—以嘉義新港文教基金會為例》。國立中正大學社會福利研究所博士論文。  
官有垣、謝祿宜、李宜興 (2003)。〈台灣社區型基金會的組織結構、義工參與及運作功能—以新港文教基金會為例〉。《台灣的基金會在社會變遷下之發展》。34-74 頁。  
官有垣、李宜興、謝祿宜 (2006)。〈社區型基金會的治理研究：以嘉義新港及宜蘭仰山兩家文教基金會為案例〉。《政大公共行政學報》18: 21-50。  
官有垣 (2009)。〈臺灣的工作整合型社會企業：動能與差異〉。2009 社企民間高峰會的演講 ppt。  
陳錦煌、徐家瑋 (2013)。〈談新港文教基金會轉型「社會企業」的社會價值累積與轉化機制〉。《社區發展季刊》143。  
新港文教基金會 網頁，資料檢索日期：2014 年 8 月 15 日。  
[http://www.hkfce.org.tw/chinese/01about/01\\_about.php?kid=14](http://www.hkfce.org.tw/chinese/01about/01_about.php?kid=14)  
訪談資料，2012/10/2，新港文教基金會董事長陳錦煌，地點：新港客廳。

**CBSE 3:**

臺南大港社區發展協會網頁（2014），香草產業。資料檢索日期：2014/10/18。網址：<http://www.taka.org.tw/>  
訪談資料，2014/2/14，臺南大港社區發展協會，地點：臺南大港社區。

**CBSE 4:**

訪談資料，2012/11/2，臺南天埔社區發展協會，地點：臺南市玉井區。  
臺南市玉井區天埔社區發展協會（2010）。關於天埔。臺南市玉井區天埔社區發展協會，2014年09月23日，取自  
[http://tp5749731.blogspot.tw/p/blog-page\\_3153.html](http://tp5749731.blogspot.tw/p/blog-page_3153.html)。

**CBSE 5:**

訪談資料，2013/11/27，萬丹鄉井仔頭社區關懷協會，地點：屏東縣萬丹鄉井仔頭社區關懷協會。  
生命力新聞（2014）。《井仔頭社區 紅豆餅的幸福滋味》。資料檢索日期：2014年10月15日。網址：  
[http://www.vita.tw/2014/06/blog-post\\_1061.html#.VE8KRiKUdHU](http://www.vita.tw/2014/06/blog-post_1061.html#.VE8KRiKUdHU)  
屏東縣萬丹鄉井仔頭社區關懷協會（2014）。《萬丹鄉井仔頭社區介紹》。資料檢索日期：2014年10月15日。網址：  
<http://www.meworks.net/meworksv2a/meworks/page1.aspx?no=275634>

**CBSE 6:**

訪談資料，2012/12/20，南勢社區發展協會，地點：南勢社區發展協會。  
南勢社區（2014）。《社區發展歷程》。資料檢索日期：2014年10月15日。網址：  
[http://www.lukanice.org.tw/Nice/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=66](http://www.lukanice.org.tw/Nice/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=66)

**CBSE 7:**

訪談資料，2013/12/13，香港基督教女青年會一大澳文化生態綜合資源中心，地點：大澳文化生態綜合資源中心。  
大澳文化生態綜合資源中心（2014）。《關於我們》。資料檢索日期：2014年2月13日。網址：<http://cerc.ywca.org.hk/aboutus01.asp>

**CBSE 8:**

訪談資料，2012/12/03，聖雅各福群會，地點：聖雅各福群會。  
訪談資料，2013/12/05，聖雅各福群會，地點：聖雅各福群會。  
社區經濟互助計劃。《基本資料》。資料檢索日期：2014年9月25日。網址：

<http://come.sjs.org.hk/>  
社區經濟互助計劃。《運作模式》。資料檢索日期：2014年9月25日。網址：  
<http://come.sjs.org.hk/>  
許寶強（2008）。《社區經濟互助計劃7年成果記者會：質性研究報告》。

#### **S.COOP 1:**

主婦聯盟生活消費合作社（2014）。《認識合作社》。資料檢索日期：2014年9月16日。網址：<http://www.hucc-coop.tw/>  
李永志（2013）。《臺灣民間社團與非營利企業之發展及其特色－以「臺灣科學振興會」及「主婦聯盟生活消費合作社」為討論案例（1930-2010）》。臺北：花木蘭文化出版社。  
曹永奇（2006）。社會企業的社會經濟運作之探討－以主婦聯盟生活消費合作社為例。國立中正大學社會福利所碩士論文。  
張美姍（2008）。消費合作社平抑物價之研究－以主婦聯盟為例。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。  
黃淑德（2014）。〈邁向二〇二〇—我們二〇一四的工作方針〉。《綠主張月刊》第126期。  
訪談資料，2006/4/12，主婦聯盟生活消費合作社，地點：台中分社。  
訪談資料，2014/7/29，主婦聯盟生活消費合作社，地點：台北總社。

#### **S.COOP 2:**

訪談資料，2013/11/27，屏東縣第一照顧服務勞動合作社，地點：屏東縣萬丹鄉。  
黃志忠（2011）。《照顧災民 屏東縣第一家照顧服務勞動合作社8.8成立》。資料檢索日期：2014年10月12日。網址：  
<http://www.thecommonsdaily.tw/2011/08/0805/KKP3/kkp03-05.htm>

#### **S.COOP 3:**

訪談資料，2013/1/22，屏東縣高樹大埔農產品生產合作社，地點：屏東縣高樹鄉。  
高樹鄉大埔合作社（2013）。關於高樹鄉大埔合作社。高樹鄉大埔合作社，2014年09月23日，取自  
[http://academy.coa.gov.tw/theme.php?theme=farm\\_job&id=602](http://academy.coa.gov.tw/theme.php?theme=farm_job&id=602)。

#### **S.COOP 4:**

香港婦女勞工協會官方網站 <http://www.hkwwa.org.hk/>  
香港女工協會訪談 2014/6/20  
香港婦女勞工協會（2006）。工廠、廚房、垃圾房：香港女工十五年。文星文化教育協會出版。

**S.COOP 5:**

母嬰康逸社會有限公司(2012)。2000-2012 年協會成立紀念特刊。  
訪談資料，2011/4/8，新生精神康復會，地點，香港九龍南昌街 332 號

# 台灣與香港的社會企業之治理研究

( NSC-101-2410-H-194-047-SS2 )

第二年 (102-103)

## 赴大陸地區（香港）移地研究報告

「台灣與香港的社會企業之治理研究」(2/2) 的主持人（官有垣）與共同主持人（王仕圖）從 102 年 9 月至 103 年 7 月期間，共有二次赴香港從事移地研究，與本計畫的協同研究員香港理工大學應用社會科學系的陳錦棠教授共同蒐集相關文獻資料，訪談在香港的社會企業組織。詳細的移地研究過程敘述如下：

本研究第二年 (102-103) 第一次赴香港的移地研究是在 102 年 12 月 1 日至 14 日期間。主要的工作內容是檢討第一年的研究成果與不足之處，討論第一年最重要的工作-問卷調查的數據如何進一步分析以及分工撰寫成研究論文；同時在香港二週期間，每週實地訪談兩家社會企業，分別是「聖雅各福群會」(2013/12/05)、「仁愛堂社會企業」(2013/12/05)、「新生精神康復會」(2013/12/12)、「YWCA 大澳文化生態綜合資源中心」(2013/12/13)。這四家社會企業分屬工作整合型與社區發展型兩類的社會企業。其餘在港的時間則是在香港理工大學應用社會科學系的研究室蒐集、整理、閱讀相關的文獻資料。

第二次赴香港的移地研究是在 103 年 6 月 18 日至 6 月 21 日期間。主要的工作內容為社會企業的個案訪談與蒐集資料。分別是「愛同行有限公司」(2014/6/19)、「匯恩社」(2014/6/19)、「香港婦女勞工協會」(2014/6/20)、「川上農莊」(2014/6/21)。以上兩次赴港進行移地研究，在訪談所有預定訪談的社會企業機構結束後，研究團隊成員則進行二至三個鐘頭的心得交換會議，將個人所見所聞以及訪談機構的特質、問題等提出予與會者分享。

# 台灣與香港的社會企業之治理研究

( NSC-101-2410-H-194-047-SS2 )

第二年 (102-103)

## 赴大陸地區（香港）移地研究報告

「台灣與香港的社會企業之治理研究」(2/2) 的主持人（官有垣）與共同主持人（王仕圖）從 102 年 9 月至 103 年 7 月期間，共有二次赴香港從事移地研究，與本計畫的協同研究員香港理工大學應用社會科學系的陳錦棠教授共同蒐集相關文獻資料，訪談在香港的社會企業組織。詳細的移地研究過程敘述如下：

本研究第二年 (102-103) 第一次赴香港的移地研究是在 102 年 12 月 1 日至 14 日期間。主要的工作內容是檢討第一年的研究成果與不足之處，討論第一年最重要的工作-問卷調查的數據如何進一步分析以及分工撰寫成研究論文；同時在香港二週期間，每週實地訪談兩家社會企業，分別是「聖雅各福群會」(2013/12/05)、「仁愛堂社會企業」(2013/12/05)、「新生精神康復會」(2013/12/12)、「YWCA 大澳文化生態綜合資源中心」(2013/12/13)。這四家社會企業分屬工作整合型與社區發展型兩類的社會企業。其餘在港的時間則是在香港理工大學應用社會科學系的研究室蒐集、整理、閱讀相關的文獻資料。

第二次赴香港的移地研究是在 103 年 6 月 18 日至 6 月 21 日期間。主要的工作內容為社會企業的個案訪談與蒐集資料。分別是「愛同行有限公司」(2014/6/19)、「匯恩社」(2014/6/19)、「香港婦女勞工協會」(2014/6/20)、「川上農莊」(2014/6/21)。以上兩次赴港進行移地研究，在訪談所有預定訪談的社會企業機構結束後，研究團隊成員則進行二至三個鐘頭的心得交換會議，將個人所見所聞以及訪談機構的特質、問題等提出予與會者分享。

# 台灣與香港的社會企業之治理研究

( NSC-101-2410-H-194-047-SS2 )

102 年- 103 年期間

## 出席國際學術會議

「台灣與香港的社會企業之治理研究」的主持人（官有垣）在 102 年 7 月至 103 年 7 月期間，共出席了三次國際學術會議，發表了三篇英文的學術論文。第一次是由歐洲的 EMES 學術團體舉辦的國際學術研討會” 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise, If Not For Profit, For What? And How? ”，地點為比利時列日 (Liege) 市的「列日大學」( University of Liege )，日期是 2013/7/1-4，發表的論文題目是” *The Transformation of Public Policy Measures on Promoting Social Enterprises in Taiwan* ”，其內容摘要為：

This paper intends to address the roles and functions of the Taiwanese government in promoting the development of the social enterprises along with an analysis on how the recent public policies measures prompted by the Taiwanese government have impacted the development of the social enterprises. As for the empirical data utilized for analysis, this paper will include the results obtained from the three surveys on the social enterprises in Taiwan and Hong Kong (2006, 2010 & 2013) and analyse the roles and functions of the Taiwanese government in the development of the social enterprises with the perspectives provided by the interviewed social enterprises. Afterwards, the authors will portray in detail how it has been happened that public policy measures on helping social enterprises in Taiwan have been transformed gradually in recent years from not only sustaining to provide grants for personnel expenditures but also to the provision of consulting services and educational programs, etc. As the result of the three surveys on the social enterprises in Taiwan, the authors found that the most effective support measures provided by the Taiwanese government since mid-2000s were the “financial measures”, followed by “capacity-building of business operation through consulting services or trainings” and “development of marketability”. On the other hand, the Taiwanese government dedicated less attention to shape the “legal framework” for the social enterprises and “foster cross-organizational and cross-sectoral cooperation”. In addition, the transformation of the Taiwanese government’s policy measures on the development of the social enterprises since mid-2000s includes: (1) the continuation and evolution of the “Multi-Employment Service Program” promoted by Council of Labor Affairs; (2) the establishment of the Office of Social Economic Development (OSED) and other support measures for social enterprises; (3) the integration of “Social Enterprises” in the “Guiding Principles for R.O.C. Social Welfare Policy”; and (4) “GONGOs” as the supportive platform for the social enterprises.

第二次出席的國際學術會議為在日本大阪市「日本社會政策學會」舉辦的第127次年會，日期是2013/10/12-14，發表的論文題目是：“*Does It Matter whether 'Nonprofit' or 'For-profit'? A Comparison of the Government's Purchase of Long-Term Care Services for the Low-income Elders in Taipei and New Taipei Cities*” ，其內容摘要為：

The purpose of this study is to examine the relationships between the organizational attributes of the institutional LTC service providers and the rate for elders' placements through public expense in Taipei City and New Taipei City, which encompassed complex concepts on the dynamics among the LTC policies and service providers. Taipei City and New Taipei City are two municipalities located in northern Taiwan. The former is a metropolitan city, while the latter encompasses both urban and rural characteristics. This study attempts to analyze how these two municipalities placed elderly through public as well as the amount and percentage of case acceptances in the non-profit LTC institutions (non-profit), nursing homes affiliated with hospitals (non-profit), small-scale LTC institutions (for-profit) and independent nursing-homes (for-profit) for further elaboration on their patterns and implications. With the focus on the elders that were placed through public expense, the researchers expect to illustrate how local governments place the elders in LTC institutions with varied organizational attributions through public expense, examine how the elders placed through public expense were selected, the reasoning behind the selections and how the service receivers were defined and targeted.

第三次出席的國際學術會議為在韓國首爾市，由韓國延世大學與 EMES 合辦的 Eastern ICSEM Symposium，日期是2014/7/4-6，發表的論文題目是：“*The Model of Collaboration between Taiwanese Social Enterprises and the For-profit Sector: An Analysis Based on the Survey Data Conducted During the Period of 2006-2013*” ，其內容摘要為：

This paper has emphasized that from the perspectives of NPOs, social enterprises are private nonprofit organizations that dedicate to provide “social goods”. Apart from NPOs' traditional revenues (e.g. donation or participation in voluntary services), there also exist commercial revenues and activities. Therefore, it is obvious that there exists various formal or informal cooperation between social enterprises and for-profit corporations. Cooperation types range from social enterprises learning management knowledge and experiences from the corporations, collaborating in product production and sales or service delivery, engaging in pre-employment and on-the-job training for the specialized staff, corporations providing direct monetary or goods donation, raw materials with lower price, purchasing products and services provided by social enterprises, providing corporate volunteers or taking part in the Board of Members of the social enterprises, are rather common. This paper adopted the “collaboration continuum” model of Austin

(2000) to analyze the cooperation of Taiwanese social enterprises and corporations from 2006 to now. The data for the analysis was retrieved from the three surveys on the social enterprises in Taiwanese and Hong Kong in 2006, 2010 and 2013.

以上三篇研討會論文均已改寫為期刊論文稿，分別投稿於不同的學術期刊。

# 科技部補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2014/11/09

科技部補助計畫	計畫名稱: 台灣與香港的社會企業之治理研究
	計畫主持人: 官有垣
	計畫編號: 101-2410-H-194-047-SS2 學門領域: 社會福利

無研發成果推廣資料

# 101 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：官有垣		計畫編號：101-2410-H-194-047-SS2				
計畫名稱：台灣與香港的社會企業之治理研究						
成果項目		量化		單位	備註（質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等）	
		實際已達成數（被接受或已發表）	預期總達成數(含實際已達成數)			
國內	論文著作	期刊論文	3	3	100%	
		研究報告/技術報告	0	0	100%	
		研討會論文	2	2	100%	
		專書	0	0	100%	
	專利	申請中件數	0	0	100%	
		已獲得件數	0	0	100%	
	技術移轉	件數	0	0	100%	件
		權利金	0	0	100%	千元
	參與計畫人力 (本國籍)	碩士生	3	3	100%	
		博士生	0	0	100%	
		博士後研究員	0	0	100%	
		專任助理	0	0	100%	
國外	論文著作	期刊論文	0	0	100%	
		研究報告/技術報告	0	0	100%	
		研討會論文	3	3	100%	
		專書	0	0	100%	章/本
	專利	申請中件數	0	0	100%	
		已獲得件數	0	0	100%	
	技術移轉	件數	0	0	100%	件
		權利金	0	0	100%	千元
	參與計畫人力 (外國籍)	碩士生	0	0	100%	
		博士生	0	0	100%	
		博士後研究員	0	0	100%	
		專任助理	0	0	100%	

<p>其他成果 (無法以量化表達之成 果如辦理學術活動、獲 得獎項、重要國際合 作、研究成果國際影響 力及其他協助產業技 術發展之具體效益事 項等,請以文字敘述填 列。)</p>	<p>經由本研究計畫的執行,參與歐洲重要的學術團體 EMES Network 主持的全球性社會企業模式研究計畫 the ICSEM Project, 將提出臺灣的社會企業發展的模式研究成果。</p>
---	---

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	

# 科技部補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

## 1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

### ■達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

## 2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文：已發表 未發表之文稿 撰寫中 無

專利：已獲得 申請中 無

技轉：已技轉 洽談中 無

其他：(以 100 字為限)

## 3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）(以 500 字為限)

本次的二年期研究，除了以問卷調查臺灣與香港的社會企業之發展特質、治理狀況，最重要的是含括了台灣與香港的二十三家社會企業的個案分析，個案研究的好處是能夠對一個個案的特殊性（particularity）與複雜性（complexity）加以探討，以瞭解在重要的網絡環境中它的行為活動之意義。因此，研究者已著手詳予整理這二十三個台港社會企業的個案資料，將之撰寫為一本台港社會企業治理議題比較的個案研究學術專書，已與出版公司簽訂出版合約，預定在 2015 年的 5 月出版。