



涂瑞德

壹、前言

在許多國家，社會企業的興起，已經發展出可以解決社會問題的不同服務輸送、產品類型和經營模式（Kerlin, 2009；胡哲生等，2013；社企流，2014）。關於社會企業的定義與意涵，目前並沒有一致的看法（Dees, 1998; Kerlin, 2009; Gidron & Hasenfeld, 2012）。Dees（1998）提出社會企業光譜（Social Enterprise Spectrum）的概念，認為社會企業具有混合動機、結合不同的資金來源與人力資本，同時創造社會與經濟價值。Gidron and Hasenfeld（2012）將社會企業歸納成三個學派，其中美國為「賺取收益學派」（The earned income school of thought）及「社會創新學派」（The social innovation school of thought），歐洲則為「EMES 途徑」（EMES International Research Network approach）。而行政院所提出的社會企業行動方案（經濟部，2014），針對社會企業的廣義操作型定義為：「泛指透過商業模式解決特定社會或環境問題的組織，其

所得盈餘主要用於本身再投資，以持續解決該社會或者環境問題，而非僅為出資人或所有者謀取最大利益。就組織特性上，社會企業同時追求社會與經濟利益，但以創造社會影響力為主要使命。」

近年來，倫理議題也逐漸成為政府、企業、非營利組織和社會企業所關注的焦點。Fraedrich et al.（2015）認為，組織如果遵守高倫理標準或規範，將有助於(1)員工承諾、(2)提升投資人忠誠度、(3)提升顧客滿意度和(4)使公司獲利。不過，Treviño and Brown（2004）也指出，一些常見的倫理迷思包括：(1)遵守倫理是很容易的、(2)不合乎倫理的行為，只是個人因素所造成、(3)倫理可以藉由正式的規範或方案來管理、(4)倫理領導只受限於領導能力之影響和(5)大眾的倫理標準越來越低。

社會企業在創設與成長過程中，如何察覺與因應倫理相關議題的挑戰，將會影響組織的經營策略、資源獲取與永續發展。Dudnik（2010）認為，社會企業在營運與發展過程中，面臨永續與成長的挑戰。

例如，社會企業如何提供平價合宜的產品與服務，同時可以在財務上不會有虧損，影響組織的永續生存。另外，當社會企業擴充時，如何避免只是追求「數量」的成長，而無法有效提升「社會影響力」。

因此，社會企業在創設與營運過程中，面臨那些倫理相關的困境與議題，值得進一步研究和探討（黃浩然等，2017; Chell et al., 2016; Zahra et al., 2009）。例如，社會企業倫理議題或困境是如何形成的？社會企業的倫理議題和體制環境、組織認定與利害關係人有何關聯？社會企業的倫理議題層次與範疇為何？社會企業應該如何回應或管理倫理議題？本文首先從既有文獻，探討社會企業倫理的定義和理論觀點。之後，歸納與彙整社會企業倫理的層次、範圍與關鍵議題，並藉由一些實際個案來進行說明。最後，本文針對社會企業倫理議題的管理與因應模式，從理論與實務觀點，提出一些建議。

貳、社會企業倫理定義與理論觀點

倫理一詞源自於拉丁文的 *Ethica*，是由希臘文 *Ethos* 演變而來，係指社會上的風俗習慣、規範、慣例、典章及制度。倫理也用來說明人類行為的性質、標準、良心及其基礎。企業倫理係指將是非之規範應用於企業營運以及管理行為。企業倫理為企業組織內的工作成員，其行為、決策或行動的正當或錯誤標準（Fraedrich et al., 2013）。此外，「企業倫理也是一種人

際或群際間的適當行為規範，表現在企業管理者對待利害關係人的決策準則或管理哲學」（陳勁甫、許青田，2016，頁 11）。社會企業倫理的主要意涵，在於透過倫理規範或準則，來影響組織成員的創業行為與管理決策，並與內外部利害關係人建立適當的互動關係（Chell et al., 2016; Harris et al., 2009）。

依據先前的文獻（Smith et al., 2013），與社會企業倫理相關的理論觀點主要包括：制度理論（institutional theory）、組織認定（organizational identity）、利益關係人理論（stakeholder theory）與矛盾理論（paradox theory）。

一、制度理論

組織藉由與符合社會規則、規範與價值來取得正當性（legitimacy）並提升地位與獲取資源（Meyer & Rowan, 1977）。面對複雜且多元的體制環境，社會企業藉由混合型（hybrids）的組織結構設計，來調和社會福利與商業邏輯的潛在目標衝突（Battilana & Dorado, 2010; Battilana et al., 2012）。不過，社會企業可能為了資源取得來順應商業邏輯主導的體制環境需求，而無法同時兼顧既有的社會使命目標（Battilana et al., 2013）。

二、組織認定

組織成員藉由「我們是誰？」以及「我們的目標為何？」的身分認定，來跟其他組織進行區隔（Albert & Whetten, 1985）。徐瑋伶和鄭伯壘（2003）認為組

織認定有助於建構良好的組織形象，進而改善內外部關係與支持倫理行為與規範。社會企業可能因為多重的身分，造成一些內部成員的價值觀念差異或無法凝聚共識。Wry and York (2017) 以認定 (identity) 觀點，探討不同類型的社會企業創立者，如何在不同的體制邏輯 (institutional logics) 下，辨識價值創造機會。Besharov (2014) 研究，如何藉由改善工作流程與員工歸屬感，來增強社會企業的正向認定身分。

利益關係人理論：強調如何管理與回應不同利害關係人的需求、優先次序與倫理準則 (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984)。社會企業必須回應與管理多重利害關係人的衝突，進而達成使命與維繫組織成長 (Chowdhury & Santos, 2011; Mair & Marti, 2009)。Haigh & Hoffman (2012) 的研究顯示，成功的社會企業，通常可以在多重利害關係人中，維繫良好互動關係，並且創造正向的利益。

矛盾理論：矛盾「係指對立但相關的元素，而這些元素分開時是合乎邏輯，但同時出現時，卻造成荒謬或不合理的情況」(Lewis, 2000, p.760)。從矛盾觀點，社會企業面臨策略決策與績效衡量的矛盾 (Smith et al., 2012; Jay, 2013)。例如。社會企業選擇可以達成社會使命的績效衡量標準，但不一定可以同時達成獲利或損益平衡目標 (Jay, 2013)。另外，McMullen and Bergman (2017) 發展一個架構，藉由不同利害關係人觀點，說明社會企業利

他動機 (prosocial motivation) 的發展矛盾。

參、社會企業倫理的範圍與關鍵議題

彙整一些既有文獻 (Rhode & Packel, 2009; Zahra et al., 2009; 陳勁甫、許金田, 2016)，表 1 列出在社會企業在總體環境、組織外部、組織內部和個人層次，主要的倫理範圍和關鍵議題。這些倫理議題的範疇與複雜性，可能會因為社會企業的資金來源、組織生命週期、經營模式與變革轉型，而有所差異。

以下分別針對不同層次的社會企業倫理關鍵議題，透過一些臺灣與其他國家的個案，來進一步做說明。

在總體環境層次，社會企業在跟外部間接利害關係人互動過程中，可能面臨人權保護、社區營造與發展、勞動政策、法律結構與永續發展等關鍵倫理議題。例如，Bauer and Umlas (2017) 認為美國的 B 型企業在認證過程中，並未對於人權保護議題，有完整的評估。另外，一些還在積極擴充與成長的 B 型企業，往往會面臨追求股東權益極大化與堅持社會使命之間的衝突。方昱 (2013) 研究在九二一地震後，位於南投鹿谷鄉「清水溝工作站」，為了建構社區自我照顧體系，進行社會創業所面臨的一些挑戰。方昱 (2013) 描述「茶葉合作社」、「問茶館」和「清水茶坊」，在社區重建過程中，所面臨的私利與公益倫理難題，以及個人價值觀的衝突。

表 1 社會企業倫理的範圍與關鍵議題

| 層次 | 範圍 | 關鍵議題 |
|------|---|---|
| 總體環境 | 社會企業與外部間接關係人的互動模式與倫理關係，包括政府、社區、環境、利益團體、媒體 | 人權保護、社區營造與發展、勞動政策、法律規範、永續發展 |
| 社會企業 | 組織外部 | 社會企業對外部直接關係人的互動模式與倫理關係，包括顧客、股東、投資人、捐贈者、競爭者、供應商 |
| | 組織內部 | 社會企業對內部關係人的互動模式及營運管理的倫理關係，包括員工、志工、工會、董事會、理事會、管理階層 |
| 個人 | 組織成員在商業環境中的道德行為與倫理決策取向 | 職場員工、主管、高階領導人的行為與決策；利益衝突、價值觀、文化傳統 |

資料來源：參考陳勁甫、許金田（2016），頁 13; Rhode & Packer (2009); Zahra et al., 2009

總體環境的勞動政策與法律規範，也是社會企業倫理議題發展的關鍵影響因素。針對社會企業的勞動政策倫理爭議，蘇國禎（2009）以個人經驗來回顧 2005 年，因為媒體報導所產生的喜憨兒工資六十六元時薪事件，對於社會企業在經營管理與使命價值觀所產生的管理挑戰。蘇國禎（2009）認為多數喜憨兒參與社會企業營運的性質，偏向於職業訓練、工作技能強化或工作實習，與一般正式員工有所差異。因此，對於喜憨兒的報酬，應該用「工作獎勵金」概念，而非以勞動基準法規定的時薪或薪資概念來認定。關於社會企業的組織型態，我國目前缺乏結合公益與營利的混合型組織（hybrid organization）專法，如美國的公益公司法（Benefit Corpo-

ration, B Corp）（江朝勝，2015）。賴佩宜（2017）藉由訪談與實地觀察，探討「角落微光社會企業」在經濟、社會與制度層面所產生的效益和面臨的法律規範倫理議題。賴佩宜（2017）的研究結果顯示由於臺灣目前缺乏社會企業相關的專門法律，「角落微光社會企業」嘗試依循英國社會企業相關法規來運作。不過，由於目前還處於創業初期，「角落微光社會企業」尚未達成將盈餘在投入社會服務的目標。

在組織外部層次，社會企業在跟外部直接利害關係人互動過程中，可能面臨消費者權益、公益創投、行銷作為和惡意競爭等關鍵倫理議題。社會企業在新創或成長階段，可能會向不同類型的投資者，尋求資金的協助。而社會企業與投資者之間

，可能會因為商業模式、獲利目標設定、受益者或責信要求，衍生一些倫理議題。例如，社會企業如果從群眾募資平台獲取資金，可能會面臨與出資者之間，有回饋、借貸與股權關係的一些爭議（林文里，2015）。鄭勝分（2016）的研究顯示，從政府資助的公益創投或社會創新基金獲取經費支持，可能會讓組織的自主性受到影響。個案訪談結果也顯示，公司型社會企業如「生態綠」，也可能會擔心公益創投者，假借公益之名，來過度強調獲利（鄭勝分，2016）。在一些發展中國家，社會企業藉由影響力投資（*impact investment*），可以獲得資金贊助，進行社區發展計畫或方案（賴慧玲譯，2016）。然而，影響力投資（*impact investment*）可能因為獲利要求、缺乏受益者參與和社區能力不足，而無法有效達成改善弱勢社區貧窮與資源落後的問題（Brest & Born, 2013；賴慧玲，2016）。另外，社會企業面臨投資者撤場時，也必須思考如何調整經營模式，並且尋求其他管道的營收來源。例如，陳映妤（2017）提到，2015年，一間日本非營利組織 *Kamonohashi project*（以下簡稱 *Kamo*）致力於解決柬埔寨人口販賣問題，在當地聘僱當地婦女，提供工作機會及訓練課程，成立「SUSU!」（柬埔寨語「加油！」）時尚品牌。後來，當問題已經改善，*Kamo* 日本總部決定自 2011 年將重心移往印度的人口販賣問題，並決定於 2018 年開始，不再對柬埔寨的計畫提供任何財務上的支援。於是，為了維持「SUSU!」的營運，*Kamo* 的共同創辦人和

柬埔寨計畫負責人 *Kenta Aoki*，計畫尋求其他投資人贊助、開發新產品線、成立海外「SUSU!」旗艦店和協助社區工廠的員工找到更好的工作（陳映妤，2017）。

某些類型的社會企業，在資訊不對稱或善意的情況下，可能會涉入一些爭議性行銷的倫理議題。例如，*TOM's shoes* 透過「義賣」或「善因行銷」的商業模式，來進行廣告促銷，並吸引消費者購買產品。然而，這些免費的鞋子可能會讓當地製鞋廠無法生存，讓一些非洲人失去工作機會（李奕佐，2016）。而一些社會企業發展的成功經營模式，如果被企業以不正當的管道來學習或模仿，可能會衍生競爭倫理的議題。例如，知名的社會企業「多扶接送」，在成功創造出服務行動不便者經營模式後。「中興保全集團」假借投資之名參訪多扶接送，了解其企業經營模式，事後就自行成立子公司並挖角高階經理人與多扶競爭，甚至抄襲多扶的服務條款（徐沛然，2016）。

在組織內部層次，社會企業在跟內部直接利害關係人互動過程中，可能面臨治理、人力資源、志工、財務、經營模式、績效等關鍵管理倫理議題。社會企業的治理結構，如果要充分發揮功能，可能需要考慮相關的法律規範和不同利害關係人的參與和正當性（洪令家，2015；Huybrechts et al., 2014）。而當非營利組織轉型社會企業發展時，董事會組成，有可能會面臨是否需要增加企業背景的成員或成立專責單位。

在人力資源應用上，社會企業能否如

同一般非營利組織來招募與應用志工，也面臨一些挑戰。例如，王品集團創辦人戴勝益卸下董事長職務後展開新事業，成立「益品書屋」推廣閱讀文化，定位為社會企業，並嘗試招募大學生當「志工」。然而，這種人力資源運用策略，卻招致一些批評與反對（雲鶴，2016）。而在經營模式設計上，社會企業也可能面臨組織轉型與永續發展的倫理議題。例如，廖嘉展（2014）探討，如何藉由長期的社區培力與夥伴關係，讓「新故鄉文教基金會」在埔里發展出可持續性運作的生態城鎮，讓非營利組織可以成功轉型成為社會企業。陳隆輝、黃子明（2017）的個案研究則顯示，「2021 社會企業」以「社會使命」、「價值主張」與「社會創新」為核心，來發展一個獨特的商業模式，並將盈餘投入建設梅子廊道觀光園區與推廣小林社區農產，來創造社區經濟並永續經營。

在個人層次，社會企業創辦人、經營團隊或高階主管，可能面臨在管理決策、利益衝突、價值觀和文化傳統相關的關鍵倫理議題（高明瑞、黃章育，2013；楊君琦、郭欣怡，2011；Smith et al., 2012）。社會企業的核心價值應該為何？社會企業的核心價值理念，應該隨組織成長擴充而調整嗎？社會企業應該追求利潤極大化嗎？例如，高明瑞、黃章育（2013）研究一群成年肯納症者家長，如何在華人社會重視家庭責任與價值的社會文化脈絡中，投入合力造家的社會創業行動，共同打造適於成年肯納症者的社區生活家園。然而，高明瑞、黃章育（2013）發現，隨著正式

組織的建立，個案的社會創業發展方向逐漸出現分歧，亦即出現兩種社會創業發展方向：家園和組織，分別代表兩種不同的價值模式。謝昇佑（2016）則認為：「解決社會問題或達成社會目的的企業，不足以是構成社會企業的核心價值」。因此，社會企業在創設與成長歷程中，如何管理利益衝突與融合不同的價值理念，也是重要的倫理議題。

肆、社會企業倫理議題之因應

倫理的判斷，除了受到個人與組織因素的影響，也取決於不同道德哲理或推理的觀點。一些跟倫理判斷相關的道德哲理觀點，包括(1)目的論、(2)義務論、(3)公平正義論、(4)權利論、(5)美德論和(6)社群論與社會契約（陳勁甫、許金田，2015；樂為良譯，2011）。例如，目的論觀點強調，對於一項行動是否符合道德，主要是以該項行動的所產生的可能利益或效用來評估。

針對社會企業倫理議題的因應與管理，以下分別從理論與實務觀點，提出一些可以參考的決策架構和方法。Jones（1991）發展一個倫理決策的情境模式，強調倫理強度（moral intensity）如何影響組織中的成員對於倫理議題的辨識、判斷和行動。Jones（1991）認為影響倫理強度的因素包括：(1)結果重要性、(2)社會共識、(3)發生可能性、(4)暫時的立即性、(5)鄰近性和集中可能性等。陳勁甫、許金田（2015）則歸納影響倫理決策的組織

因素包括組織文化、倫理規範、組織結構、機會、專業要求、獎懲績效制度與主管風格。因此，社會企業可以藉由建立一些核心倫理或行為準則（code of conduct），來強化組織成員或高階主管對於倫理議題的辨識與了解。

從實務觀點，Badaracco（2016）建議，在面臨倫理困境時，經理人或決策者應該有系統的回答五個問題：(1)在我的所有選項中，真正的最後結果是什麼？(2)我的核心責任是什麼？(3)在這樣的世界，什麼會有效？(4)我們是誰？(5)我可以忍受什麼？藉由對於這五個問題的深度思考，經理人可以對複雜的倫理議題，做出合理的判斷與評估可能的方案。另外，某些倫理議題所展現的特性如涉及許多價值觀不同的利害關係人、問題很複雜以及很難找到合適的解決方案等，也可能跟棘手問題（wicked problem）有些類似。Camillus（2008）建議在因應棘手問題時，可以採取的策略包括：(1)邀利害關係人參與、記錄所有意見並做好溝通、(2)決定組織身分認同、(3)進行穩健行動和(4)採取「前饋意見」的方式。

因此，社會企業經理人或實務工作者可以針對本文所提到臺灣與其他國家的實際個案，思考核心的倫理議題，並且參考針對 Badaracco（2016）提出的五個問題，進行利害關係人的判定與決策影響評估。另外，在構思如何因應倫理議題的過程中，也可以參考 Camillus（2008）的建議，來有效克服在倫理決策執行過程中，可能面臨的難題。

伍、結論

本文探討社會企業倫理的定義、理論、關鍵議題、個案與因應模式。以下針對課程設計、管理實務和後續研究方向，提出一些建議。

許多學校，目前已經針對社會企業與創業開設有學程或課程。本文建議，未來可以考慮在課程主題，增加對於社會企業與創業倫理議題之探討。除了從理論觀點了解社會企業倫理之不同觀點，也可以藉由實際的個案討論、線上課程或實務講座，探討社會企業倫理議題的多元與複雜性，藉此提升道德推理與倫理決策之能力。另外，也可以考慮藉由社會企業參訪，實際了解新創或成長中的社會企業，所面臨的不同層次倫理議題與發展出的因應策略。

從管理實務觀點，表 1 所彙整之社會企業倫理的範圍與關鍵議題，可以作為社會企業自我檢視或建立內部倫理準則之參考。另外，也可以參考一些成功實踐社會責任的標竿企業，從他們所編制的企業社會責任報告書，學習因應利害關係人衝突或倫理困境之作法（朱竹元，2016）。另外，社會企業的經理人與高階主管，也可以思考如何藉由克服倫理議題之障礙，將矛盾或困境轉化成為提升組織認定與建立永續發展之策略行動（Badaracco, 2016; Holiday, 2015）。

針對後續研究部分，本文建議可以針對個人或組織如何回應不同類型的社會企

業倫理的困境或矛盾，以個案訪談或問卷調查，來進行探討 (Pache & Santos, 2013)。另外，對社會倫理議題的因應模式，也可以嘗試比較西方理論 (Jones, 1991) 與東方經典如《易經》、《道德經》或《孫子兵法》(王啓東, 2014; 賴錫三, 2015)，有何相同與差異之處。同時，更多研究可以進一步比較企業、非營利組織與社會

企業員工的倫理態度與行為，是否會有顯著差異。最後，也可以對社會企業倫理實踐的典範實務，進行不同國家之個案比較分析。

(本文作者為南華大學企業管理學系助理教授)

關鍵詞：社會企業、倫理、組織理論

📖 參考文獻

- 方昱 (2013)。我往那裡走，因為那裡看不見路：我的十年社工小革命。台北：時報。
- 王啓東 (2014)。《易經》環境倫理觀探究摘要。南台人文社會學報，11 期：143-167。
- 朱竹元 (2016)。企業社會責任與永續發展策略：企業的全球通行證。台北：三民。
- 江朝聖 (2015)。論社會企業組織法制—以公益公司法為中心。全國律師月刊，9 月號：40-52。
- 林文里 (2015)。社會企業之籌資方式。全國律師月刊，9 月號：53-61。
- 洪令家 (2015)。社會企業之治理架構初探：以英美規範為基礎。全國律師月刊，9 月號：62-74。
- 李奕佐 (2016)。揭秘 TOM'S 買一送一的愛心行銷：這其實根本幫不了任何人。(Retrieved 09.25, 2017 from <https://buzzorange.com/2016/02/05/toms-marketing/>)
- 社企流 (2014)。社企力！：社會企業＝翻轉世界的變革力量。用愛創業，做好事又能獲利！台北：果力文化。
- 高明瑞、黃章育 (2013)。家園或組織？一個臺灣社會創業組織之發展歷程分析。輔仁管理評論，20(1)：1-22。
- 胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇 (2013)。我們的小幸福、小經濟：9 個社會企業的熱血·追夢實戰故事。台北：新自然主義。
- 徐瑋伶、鄭伯壘 (2003)。組織認定與企業倫理效益。應用心理研究，20 期：115-138。
- 徐沛然 (2016)。大企業霸凌小社企？社會企業營利與公益間的衝突。(Retrieved 09.11, 2017 from <http://www.cooloud.org.tw/node/86078>)
- 陳映妤 (2017)。專訪日本在柬埔寨品牌 SUSU 創辦人：當社會企業面臨投資者撤場，該怎麼走下去？(Retrieved 09.10, 2017 from <https://asean.thenewslens.com/article/67303>)

- 陳勁甫、許金田 (2016)。企業倫理：內外部管理觀點與個案。二版。台北：前程文化。
- 陳隆輝、黃子明 (2017)。小林社區社會企業商業模式之研究－以「2021 社會企業」為例。輔仁管理評論，24(1)：47-76。
- 經濟部 (2014)。社會企業行動方案 (103-105 年) (Retrieved 10.09, 2017
<http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/26/716149/8d8b6be7-0e21-4a37-9c72-871e28b325d2.pdf>)
- 雲鶴 (2016)。作為社會企業的『益品書屋』，可以做得更好！ (Retrieved 08.15, 2017
from <http://newcongress.tw/?p=7967>)
- 黃浩然、韓文堯、林佳萍、李禮孟 (2017)。社會企業的社會面向初探。輔仁管理評論，24(1)：103-124。
- 廖嘉展 (2014)。非營利組織轉型社會企業的發展模式－以新故鄉文教基金會為例。非營利組織管理學刊，16 期：1-27。
- 樂為良 (譯) (2011)。正義：一場思辨之旅。(Michael Sandel 原著)。台北：雅言文化。
- 鄭勝分 (2016)。補助或投資？政策工具對社會企業發展之影響。行政暨政策學報，62 期：127-157。
- 賴佩宜 (2017)。工作整合型社會企業的運作模式與挑戰－以「角落微光文化有限公司」為例。東海大學社會工作學系未出版碩士論文。
- 賴錫三 (2015)。《老子》的渾沌思維與倫理關懷。臺大中文學報，49 期：1-42。
- 賴慧玲 (譯) (2016)。社會企業正熱門的影響力投資，是否會犧牲弱勢者？ (Retrieved 08.18, 2017 from <http://npost.tw/archives/28451>)
- 楊君琦、郭欣怡 (2011)。社會企業組織型態與經營類型之初探。輔仁管理評論，18(1)：53-78。
- 蘇國禎 (2009)。喜憨兒 NPO 危機處理。台北：喜憨兒社會福利基金會。
- 謝昇佑 (2016)。戴董，別再誤會社會企業了！ (Retrieved 09.10, 2017 from
<https://buzzorange.com/2016/02/05/toms-marketing/>)
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295.
- Badaracco, J.L., (2016). *Managing in the Gray: Five Timeless Questions for Resolving Your Toughest Problems at Work*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2012: 51-55.

- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1419-1440.
- Bauer, J. & Umlas, E. (2017). Do Benefit Corporations Respect Human Rights? *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2017: 17-33.
- Besharov, M. (2014). The Relational Ecology of Identification: How Organizational Identification Emerges When Individuals Hold Divergent Values, *Academy of Management Journal*, 57(5): 1485-1512.
- Brest, P., & Born, K. (2013). When Can Impact Investing Create Real Impact? *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2013: 22-31.
- Chell, E., Spence, L.J., Perrini, F., & Harris, J.D. (2016). Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical? *Journal of Business Ethics*, 133(4):619-625.
- Chowdhury, I., & Santos, F. M. (2011). Gram vikas. In J. Hamschmidt, & M. Pirson (Eds.), *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability*: 43-68. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Camillus, J.C. (2008). Strategy as a Wicked Problem. *Harvard Business Review*, 86: 98-101
- Dees, J. G. (1998). Enterprising Nonprofits, *Harvard Business Review*, 76(1): 54-66.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Dudnik(2010). Social Entrepreneurs' Tricky Issues of Sustainability and Scale. (Retrieved 10.10, 2017 from <https://hbr.org/2010/10/social-entrepreneurs-tricky-is>)
- Fraedrich, J , Ferrell, O.C., & Ferrell, L. (2013). *Ethical Decision Making in Business: A Managerial Approach*. 9th edition, Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gidron, B., & Y. Hasenfeld. (2012). *Social Enterprises: An Organizational Perspective*. NY: Palgrave Macmillan.
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012). Hybrid Organizations: The Next Chapter of Sustainable Business. *Organizational Dynamics*, 41(2): 126-134.
- Harris, J.D., Sapienza, H.J., & Bowie, N.E. (2009). Ethics and Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 24(5): 407-418 .
- Holiday, R. (2015). *The Obstacle is the Way: the Timeless Art of Turning Trials into Triumph*. New York, NY: Portfolio.
- Huybrechts, B., Mertens, S., & Rijpens, J. (2014). Explaining Stakeholder Involvement in So-

- cial Enterprise Governance through Resources and Legitimacy. Pp.157-175, in J. Defourny, L. Hulgard, V. Pestoff (eds). *Social Enterprise and the Third Sector: Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*, New York: Routledge.
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1): 137-159.
- Jones, T.M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *Academy of Management Review*, 16(2): 366-395.
- Kerlin, J.A.(Ed) (2009). *Social Enterprise: A Global Comparison*. Medford, MA: Tufts University Press.
- Lewis, M. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25(4): 760-776.
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around Institutional Voids: A Case Study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5): 419-435.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- McMullen, J.S., & Bergman, B.J. (2017). Social Entrepreneurship and the Development Paradox of Prosocial Motivation: A Cautionary Tale, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3): 243-270.
- Pache, A., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Conflicting Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4): 972-1001.
- Pallotta, D. (2013). The Way We Think about Charity is Dead Wrong. (Retrieved 09.15, 2017 from <https://www.bnext.com.tw/article/34857/BN-ARTICLE-34857>)
- Rhode, D.L, & Packel, A.K. (2009). Ethics and Nonprofits. *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2009: 29-35.
- Smith, W., Besharov, M., Wessels, A., & Chertok, M. (2012). A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3): 463-478.
- Smith, W.K., Gonin, M, & Besharov, M.L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise, *Business Ethics Quarterly*, 23(3): 407-442.
- Treviño, L.K., & Brown, M.E. (2004). Managing to be Ethical: Debunking Five Business Eth-

- ics Myths, *Academy of Management Learning and Education*, 18(2), 69-81.
- Wry, T., & York, J.G. (2017), An Identity-Based Approach to Social Enterprise, *Academy of Management Journal*, 42(3): 437-460.
- Zahra, S.A, Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., & Shulman, J.M. (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges, *Journal of Business Venturing*, 24(5): 519-532.