

未來不是夢

——談非營利組織的典範轉移與核心競爭力 以喜憨兒社會福利基金會為例

蘇國禎

摘要

管理大師彼得·杜拉克曾說過在二十世紀中，已開發國家裡成長最快的是非營利事業組織，在二十一世紀裡，這個趨勢會更加快速成長。我國的非營利組織的發展，隨著經濟面的快速繁榮與成長，法令制訂的日漸周延，人民生活及教育水平逐日提升，非營利組織也一樣蓬勃發展，以基金會為例，依據喜馬拉雅研究發展基金會的網路資料中，二〇〇一年全台灣地區，登錄在案的基金會共有一六五二家。在這麼多的非營利基金會中，主要收入來源的分析依李文智等（一九九九）的研究，倚賴捐贈收入佔四八%最多，其次為投資收入佔三七%，產品及服務收入佔六%，政府補助佔三%。非營

利事業基金會資源的取得絕大部分都是靠捐贈等非自力更生的方式在營運。

但是傳統的公益團體在爭取社會有限資源的過程，日益困難，在一九九九年，台灣受到九二一大地震的摧殘之後，雖然在這塊寶島上展現了難得一見的愛心總動員爆發出人性至善的一面，全國人民出錢出力，齊心賑災，社會資源也重新整合，依據中央研究院的調查，發現全台在九二一大地震共捐出三〇〇億元新台幣，這個數字是台灣以往累積十五年才能達到的捐款實力。因此，社會福利資源受到相當嚴重的排擠，而且影響的層次不僅是當前而已，衝擊的深度更會長達數年，甚至數十年。民間的捐款減少不說，連政府的補助也因全力支援賑災而巨幅縮水，每個公益團體被九二一的餘震，震得搖搖欲墜，幾乎都在面臨生死存亡的邊緣掙扎。

喜憨兒文教基金會一向從事成年心智障礙者工作安置等高難度

的工作挑戰，也奉行著自力更生、自立自強的理念，在九二一大地震之後，資源重整的艱苦歷程中能安然度過，這一次的衝擊對公益團體而言是一項啓示，一種點醒，也為公益團體帶來革新的理念，並建立了一個嶄新的里程碑，公益團體必須自立自強、自力更生才能擺脫外部的衝擊，才能在物競天擇的環境下，生存下來並永續發展。而喜憨兒文教基金會轉移進入非營利事業新典範的理念與模式之後，在這次大自然的反撲之下能不被震垮，也是新環境對非營利事業新典範的一次最佳驗證。

典範是一套值得師法的規則、範疇與方法，它點醒過去存在的價值，也提供我們歷史的軌跡。但是面臨日新月異的年代裡，物競天擇，適者生存是演進過程的自然定律，萬物皆無法逃避此一法則，公益團體雖是弱勢族群，經常需要接受外界的援助，但是公益團體在爭取社會有限資源的過程，絕對是一場零和遊戲的賽局，因此無法自外於競爭的宿命。新典範也就是典範轉移之後的歷程，使我們能在新的範疇、新環境裡依新規則、新方法來規劃我們必要的決策，也因之帶給我們對未來環境一個適應與成長。如果我們沒有調適我們的步履，當競爭的大未來降臨到我們時，我們必自外於新的模式、新的環境中，因之迷失自我，甚至遭到淘汰。

一個組織的管理者如果認為未來是完全不可預測的，就會完全放棄應有的規劃，而全憑直覺靈感來作決策，這種「隨興式」的決策方式會令管理者在沒有正確資訊的情況下，增加決策風險並導致策略失敗。

本研究以喜憨兒文教基金會為範例，剖析基金會五年內由無至有，由小到大，從零開始到年經費收入在五年內之成長達到一億元以上。從沒沒聞到「喜憨兒」已成為心智障礙者的代名詞，從以往外人對心智障礙者負面、消極、憐憫的觀念，且夕間改變為正面、積極、喜悅的形象，從沒有社會價值的社會邊緣人，轉變為創造價值的社會服務者，喜憨兒文教基金會的核心能力何在？組織的價值鏈又是如何架構起來？始能在短期間達成新的典範轉移，謹將此實務經驗整理，提供國內同質團體的成長作為參考。

關鍵詞：1.典範轉移 2.核心能力 3.價值鏈 4.喜憨兒文教基金會

一、緒論——未來是宿命？是機會？

天有不測風雲，人有旦夕禍福。一般人對未來普遍存在著一股無常、不確定、難以捉摸、無法掌握的感覺。然而，對於未來並非真的完全混淆不清，不可預期，只要仔細去思考，審慎地去收集過去、現在的種種跡象與徵兆，我們也不難分析出未來的端倪，揣摩出未來的輪廓，並描繪出通往未來的軌跡。有了清晰明朗的遠見，對於未來我們就可以洞燭先機，預先準備，並做出最好的因應。

卓越、創新與預測被認為是開啓未來的三把鑰匙。其中卓越是三輪之母，它是能在未來生存的基本條件，創新是三輪之父，它則是創造未來優勢的泉源；而正確的預測才能使組織順著通往未來之

路向前行，永續經營，不被時代的潮流所淘汰。

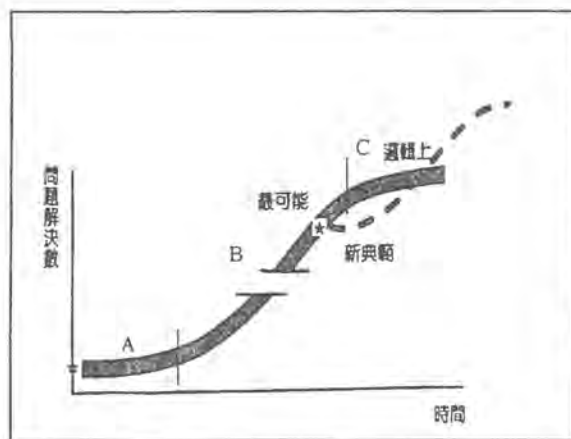
喜憨兒的家屬有了憨兒的牽絆，過去一直生活在業障、因果、輪迴的宿命裏，對未來更是茫然無知，惶恐無助，沒有抱持任何的期望。然而未來絕不是那麼地弔詭，也不是那麼地陰暗，或許通往未來之路是遙遠崎嶇，是荊棘滿佈，但是，與其大家坐困愁城，不如我們群策群力、逢山開路，遇水搭橋，只要掌握正確方向，我們奮力以赴，相信必能採收到沿途豐富的資源，化危機為轉機，邁向光明的未來。

二、典範轉移，預約未來

二十年前如果有人問說：「未來誰是世界手錶業的主宰？」大家一定會異口同聲的回答是瑞士，因為瑞士錶不僅有極佳品質，精緻的外表，式樣也不斷推陳出新，準確度更是一流水準，因此能擊敗群雄，風靡全球，市場上有口皆碑。但是沒想到在短短的幾年內，瑞士錶的市場佔有率卻從最盛期的六十五%降至十%，原有的成就與領導地位，似乎一夕之間傾覆而沒落，拱手讓出了手錶王國的寶座，為什麼百年建立的基業會毀於一旦呢？分析最主要的原因是：瑞士錶業者遇到「典範轉移」(paradigm shift)而不自覺。傳統機械式的手錶，被石英電子錶快速取代，而瑞士沒有預測到未來的趨勢，沒有掌握到未來的主流，更忽略典範轉移的重要性，使得原來引以

自豪的高技術產品，一時之間成為沒有競爭力的次級品，原先佔有的市場優勢，也當然隨之分崩離析，整個手錶市場也跟著新典範的到來，移轉到積極發展石英電子錶的日本人手中。

喬·巴克在「未來優勢」中提到典範是一套規則或規定，它界定了人們思考及行為疆界，並指出如何在這領域裏獲得成功。而典範轉移就是一種新競賽、新規則的開始，它明確的指出環境變遷的方向與路徑，新典範迫使人們以一種全新的角度來看事務，這種嶄新的角度，讓人們可以看到過去所看不到的世界。如果你要提升你對未來的預測能力，就不要坐視等待趨勢的明朗化，而是要留心觀察那些試圖改變的典範先驅者，那才是重大改變的前兆。



圖一：新典範出現的時機

資料來源：喬·巴克「未來優勢」(1998)

圖一是典範生命週期圖，與一般產品或產業的生命週期圖如出一轍，在圖一中：

階段A——是一段平緩略升的曲線，表示是導入期，在此剛發展出解決問題的方法，規則與模式。

階段B——是典範快速成長階段，曲線斜率頗大，表示在此可以得心應手的解決專業上的問題。而在此階段曲線有一缺口，表示仍有一些問題無法解決。

階段C——曲線漸平緩，表示已達到成熟老化期，在這兒只能解決剩下典範應用真的問題。

而新典範的出現時機，在邏輯上會是在C階段，但在實際上會在B階段出現，且當新典範首次出現時，經常會受到排斥與拒絕，當新典範出現後，經過一番的努力與宣導，並獲得支持之後，又會發展出新的典範曲線，賦予全新的生命，並得以快速成長，而生生不息。

三、非營利組織的典範轉移

管理大師彼得·杜克拉提倡第三部門——即社會部門，或稱為非營利事業部門，有別於公部門——政府部門，及私部門——企業部門。社會部門所從事的既不像政府部門的治理人民，也不像企業組織一般地追求利潤，而是在改造生命，能解決社會與社群內的問題，改

善人際與人性間的困難。對於這種社會活動，政府是難以全面顧及的，因此勉強去做似乎也不好，至於企業界對於這類活動，除少數熱心公益的企業外，一般是不想去，而且也設法在逃避這方面的責任。

在非營利事業典範轉移的先驅者，杜拉克先生的理念中，未來的非營利組織，將不再光是依靠慈善捐款來經營，而應該導入良好的管理制度、設定目標，來達成績效。也就是說非營利組織更需要靠「管理」來推展工作，完成使命，並使抽象的使命變成具體可行的行動方案。此外，他也認為既然政府直接推展社會活動有實質上的困難，非營利組織自然要義不容辭的扮演政府承包人的角色，接受政府的委託與補助，以公設民營的方式來經營，以及提供服務，對外界取得資源。從這裡，我們可看出一個嶄新的典範已經形成，非營利組織要生存、要成長、要進步、要永續經營，透過新典範轉移的模式來推展業務是無可避免的，也是刻不容緩的。

僅將非營利組織的新界線、新規則與傳統的模式藉由「策略九說」的九個觀點進行比較分析，我們可以得到表一的結果。從表一的比較，我們可以看出新典範的趨勢，我們也可以了解到當代的公益組織應如何自處？如何因應？才能免於受到時代潮流的淘汰，免於淪落跟瑞士錶一樣的窘境，而能生存在競爭日益激烈的二十一世紀中。

表一 非營利組織傳統模式與典範之策略面分析

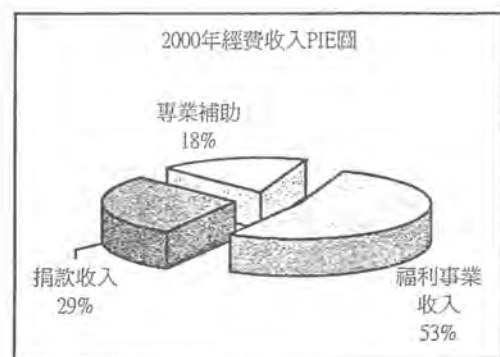
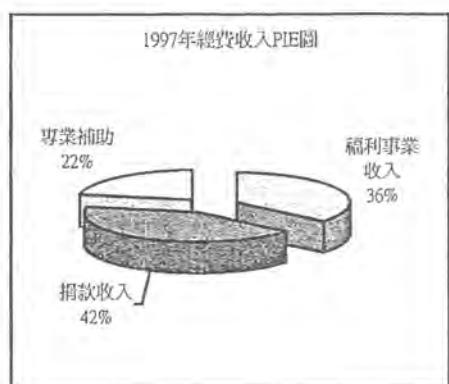
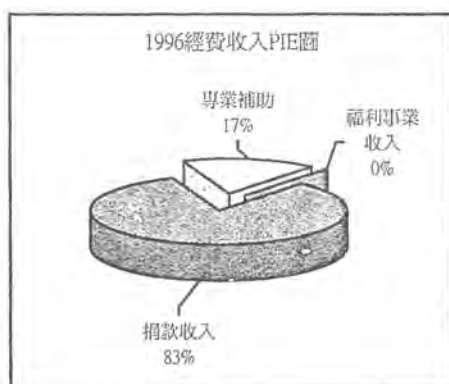
策略觀	傳統模式	新典範趨勢
價值觀	接受社會救濟 消耗社會資源	在自立自強原則下接受協助 創造社會價值
效率觀	取得多少資源，做多少事 無明確目標，無競爭壓力 不重視效益	需自我開創資源 有競爭、有壓力需發揮效率 有明確目標，講求績效
資源觀	主要來自社會同情的捐助 政府專案補助	創造累積核心資源，形成優勢 提高自力更生資源比例，餘由政府協助補足
結構觀	私營化的的小機構 公營化的大機構	公設民營 小而美社區化 回歸社會主流
競爭觀	無需競爭 面臨萎縮漸被淘汰	物競天擇由競爭中求進步 藉由支持性就業進入競爭性市場
管理觀	缺乏管理理念 績效概念模糊	有競爭，在要求效益下，管理很重要 需界定並評估績效
互賴觀	單打獨鬥 資源重疊浪費	建立網路關係 水平垂直整合 資源資訊充分利用與分享
環境觀	封閉性、孤立化 大型化 集中化	開放型，社區化 小型化 人性化
本質觀	消極悲觀 受難是輪迴，是業障引起 對馬斯洛需要層級無特別規劃	積極樂觀 健康快樂形象 受難是常態分佈 不斷提升馬斯洛的需要層級

四、自力更生，天助自助者

喜憨兒社福基金會為增進喜憨兒福祉，並全心全意地照顧喜憨兒而訂定了為喜憨兒創造生命喜悅的使命；終身教育、終身照顧的全方位願景；以及以愛心、專業、人性化的經營理念；在在都融入了自立自強、自力更生、管理績效、回歸主流的新觀念與新原則，這些全新的理念與上述新典範轉移的九大策略觀點不謀而合。我們正隨著新典範曲線在形成、在成長、在茁壯，我們必須不斷創新，我們更要時時領導卓越，凡事以新典範的未來為導向，開啓未來之門。藉著新典範的指引，使我們不致迷失方向，使我們脫胎換骨，使我們昂首闊步，奔向光明燦爛的未來。

喜憨兒社福基金會成立五年，對大部分的公益團體而言，我們還在幼兒期，大家都知道營養資源對幼兒的成長最需要，所以在這一階段，不斷的開創資源使喜憨兒社福基金會持續成長，不斷茁壯是我們的第一要務。因此我們訂下了每年成長百分之二百的第一個五年計畫，而為了符合新典範自立自強，自力更生的新規格我們也訂定了資源比例，藉此分頭努力，以達成目標。

- (一) 自力更生的經費來源佔五十五%。
 - (二) 捐助經費來源佔二十五%。
 - (三) 政府專案補助的經費來源佔二十%。
- 而這五年來喜憨兒社福基金會歷年經費分析表如表二所示，根

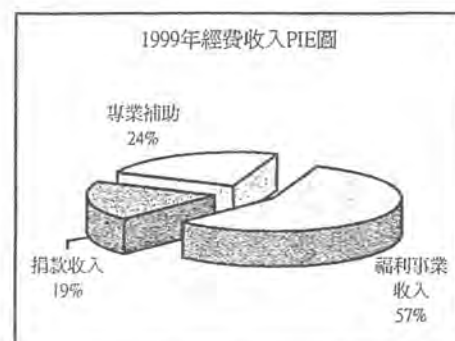
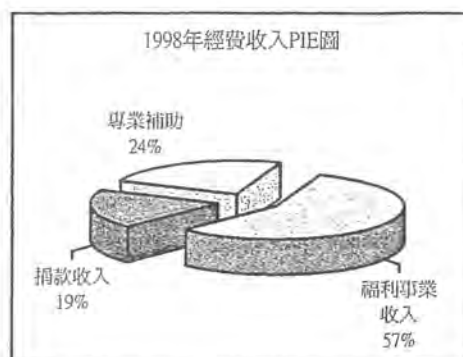


表二 喜憨兒社福基金會歷年經費收入分析

2000	1999	1998	1997	1996	年度福利事業收入
5936	4845	2348	612	0	捐款收入
3248	1615	783	714	827	專業補助
2016	2040	989	374	169	經費總收入
1120	8500	4120	1700	996	年成長率
132%	206%	242%	171%	---	

單位：新台幣萬元
註：利息收入及活動收入併入捐款收入
資料來源：喜憨兒社福基金會

據表二的解析，我們得到圖二的分析PIE圖及圖三的成长圖。



圖二：喜憨兒社福基金會歷年收入分析 PIE 圖

圖二顯示這五年來各項經費來源之消長情形，我們很高興看到在一九九八年及一九九九年喜憨兒社福基金會自力更生的營業項目已達五十七%，這項傲人的成績是其他公益團體難望其項背的，顯示我們在自立自強的努力已得到社會大眾熱烈的迴響與支持。

圖三呈現出喜憨兒社福基金會從成長至今，這五年來收入經費的成長狀況，從一九九六年至一九九九年我們每年以百分之二百的成長率，依照我們第一個五年計劃的軌跡在成長。隨著我們的努力與社會大眾的支持，一家烘焙屋與烘焙餐廳的設立，讓我們如期的達成我們高成長的目標。而二〇〇〇年的千禧年，我們規劃的中區服務處若能如期設立，順利在中部地區佈點完成，以造福中區的憨兒們，那麼第一個五年計畫將把喜憨兒社福基金會頂上億元以上的營收規模，使基金會基礎更穩，規模更大，格局更廣，邁入全國性基金會的門檻，服務更多的喜憨兒，並創造更多的社會服務與貢獻。(註一)



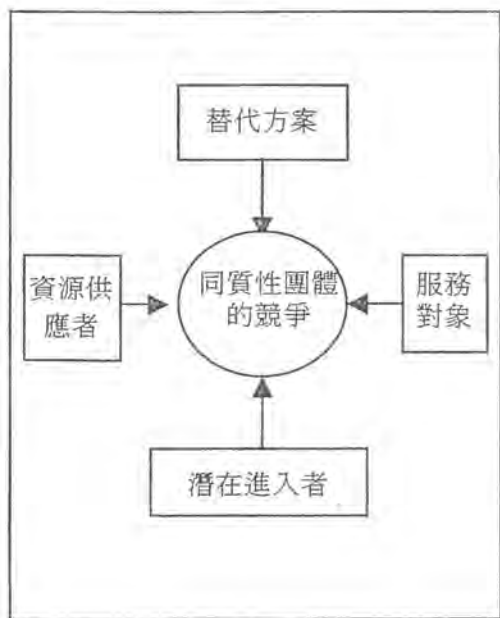
圖三：喜憨兒社福基金會
歷年經費成長

五、競爭的本質，在於追求卓越， 在於永續經營

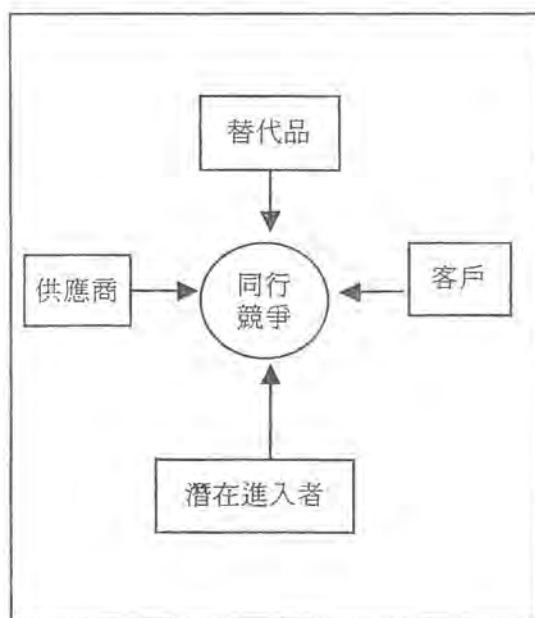
物競天擇，適者生存，是演進過程的自然定律，萬物皆無法逃避此一法則，公益團體雖處弱勢族群，經常需要接受外界的援助，但是公益團體在爭取社會有限資源的過程，絕對是一場零和遊戲的賽局 (Zero-Sum Game)，因此，無法自外於競爭的宿命。

「競爭」是組織成敗的關鍵，它決定了組織的創新、文化凝聚力、執行效率、與整體表現關係緊密的各種活動。而對一般產業競爭法則分析執牛耳的非邁可·波特莫屬，他首先提出「五力分析」(請參閱圖四)，這五種競爭力包括：新競爭者的加入，替代品的威脅、客戶的能力、供應商的能力及既有競爭者間的競爭。這五種競爭力會決定產業的獲利能力，因為這五力影響了產品價格、成本與必要的投資。

對於非營利組織而言，「五力分析」(請參閱圖五)仍可適用，只是筆者把供應商更改為「資源供應者」(如政府、捐助機構或個人)；把「客戶」修正為「服務對象」(服務對象指喜憨兒或一般客人)；而「替代品」則考慮到與我們提供的服務類似或可「替代方案」，「潛在進入者」，則與一般產業一樣看組織現有門檻的高低，障礙突破難易而定；而「同行的競爭」則可改為「同性質團體的競爭」。



圖五 非營利組織的五力分析



圖四 波特五力分析

資料來源：邁可波特「競爭優勢」(1999)

波特認為企業競爭策略上的兩種基本競爭優勢是成本領導及差異化。成本領導的優勢來源包括規模經濟、專利技術、原料優先取得等要素；而差異化就是選擇一種或數種大多數客戶重視的特性，把自己獨特的定位、與眾不同、獨樹一格的滿足客戶。其實波特的理論與中國傳統的競爭策略也有異曲同工之妙，中國的策略優勢如下：

你無我有，你有我優，
你優我廉，你廉我轉。

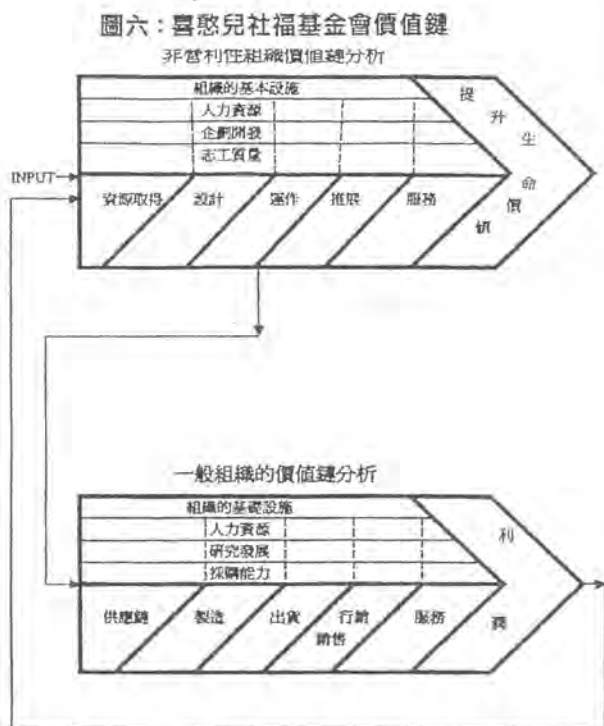
所以中國的策略優勢，即在於不斷的追求卓越，開創差異化，形成領先優勢。

六、價值鏈是組織創造策略優勢的推手

一般的競爭優勢源自企業為客戶所創造的價值，而以價值鏈當作分析的工具，也就是把客戶、供應商與企業本身劃分為彼此獨立卻又相互關連的各種活動，而企業創造的價值就來自這些活動。普通產業的價值鏈如圖六下段的圖形，競爭優勢源自企業內部的產品設計、生產、行銷、運輸、服務等多項主要活動，這些活動對企業的相對成本地位都很有貢獻，同時也可以構成差異化的基礎。另外

有輔助活動藉由採購、技術、人力資源、企業的基本設施（如電腦化）等的提供來支援主要活動，共同達成箭頭部分的企業目標——利潤。

對於非營利組織而言主要的價值目標應該是「提升生命價值」，所以僅將一般企業的價值鏈，修改如圖六的上圖，供應鏈改為資源取得，其他如設計、運作、推展等也都有別於一般企業的價值鏈，在輔助活動上，非營利組織的志工品質與數量都將對整個組織有相當的助益，因此特別予以列入。



資料來源：本圖下段之分析來自邁可·波特「競爭優勢」

至於喜憨兒社福基金會的價值鏈分析，因為就基金會本身而言是個非營利組織，因此適合圖六的上段圖例，而所屬的喜憨兒烘焙屋及餐廳的經營則較近似一般企業的價值鏈，只是經營所得到的獲利則轉入上圖的資源輸入，成為非營利組織營運資金的重要來源，而烘焙屋及烘焙餐廳只是喜憨兒社福基金會在設計、運作之下的一個一般性的價值架構，這樣子整個喜憨兒文教基金會的價值體系就相當清楚了。

七、核心能力，領導卓越

什麼是核心能力？簡單的說，核心能力就是一個團隊在少數專業知識或關鍵技能領域，取得領先地位，足以執行世界級水準的重要程序。

根據上面的界說，核心能力可以分為下列兩類：

(一)洞察力／前瞻能力——指有助於組織開發或追求領先局面的能力，主要來自高階人員高瞻遠矚，與眾不同的能力，所創造出獨特的價值。

(二)執行能力——指第一線人員，根據組織的願景與目標，在接觸的真實點（moment of truth）的優異表現，在客人心目中，組織提供的優質產品或服務超越競爭品牌，這是因為組織第一線人員隨時都在思考，如何討好客人的歡心，令人耳目一新的服務水準，讓競

爭者望塵莫及。

表三：喜憨兒社福基金會的核心能力

評估項目	高階洞察力	基層執行能力
出類拔萃的技術	◆設立烘焙屋及餐廳 ◆優秀的經營團隊	◆提供「純真」的體驗行銷
長期維持的優勢	◆喜憨兒保有純真是獨特的核心資產 ◆二%人口比例也是稀有資產	◆產品、服務差異化融入愛心，是一般商品所望塵莫及的
創造新價值	◆建構使命在於：點化人生，改造生命的最高價值境界	◆協助喜憨兒自力更生 ◆創造社會價值
可納入價值體系	◆轉化無形理念變成的有形產品且可納入價值鏈	◆推廣喜憨兒自立自強理念獲得社會高度肯定與認同 ◆徹底改變心智障礙者形象

要評估一個組織的核心能力可從下面四點來探討：

1. 具有出類拔萃的技能。
2. 可以長期維持的優勢。
3. 可以為組織創造出新的價值。
4. 能夠納入組織的價值體系中。

我經常在思考喜憨兒社福基金會的核心能力在哪裡？從上面四項評估重點我們可以整理出一些輪廓出來，如表三所示。喜憨兒社福基金會在這短短幾年內，確實已經建立了卓越、領先的核心能力，

而且對社會有相當不可磨滅的貢獻。

八、結論

(一) 如果一顆麥子不死

在約翰福音中提到：「如果一顆麥子不死，它永遠是一顆麥子，但是當這一顆麥子落地死了，他會長成千上萬顆的麥子來，這才是生命的真諦與價值」。

人是群居的動物，絕不可能離群而居，也不可能獨善其身，凡事只想到自己的人，常會感到巨大的空虛與欠缺。畢竟，沒有付出與奉獻的生命是無法綻開出秀麗璀璨的花朵，也不會結成有意義、有價值的果實。在人世間最幸福的事，莫過於為別人的幸福而拋棄自己的私利，無私的奉獻，實際上就是為自己的永恆幸福而努力。

立德、立功、立言是所謂的三不朽，是可以留存千古，永恆不滅的價值，絕對不是一般的金錢、名利可換取的，而點化人心向善，改造生命價值正是集不朽的大成。

憨兒的純真，正如同一顆暖暖含光的鑽石，當埋在地底下時，誰也看不出他有什麼價值，必須去開採，挖出來的鑽石其貌不揚，雖有鑽石的本質，但與一般石頭外觀上被泥土蒙蔽並沒兩樣。經過專家的雕琢、研磨，它的稀有性才會發光發亮，才會變成一顆晶瑩

剔透價值連城的鑽石。

當很多公益組織不斷地為心智障礙者請命，爭取福祉，他們確實已經做到了上述的開採階段，然而喜憨兒社福基金會，則更進一步達到為喜憨兒精雕細琢，開創出憨兒純真的價值，融入社會體系。

(二) 全心全意、未來不是夢

當傳統的非營利組織對捐助者大聲疾呼：「我們的需求在這裏。」的同時，典範轉移的非營利組織卻說：「這裏呈現的是我們的成果，這就是我們為社會所做的貢獻。」

當有些社會機構正千呼萬喚的說：「我們要服務XX人的心智障礙者，請多多贊助。」的同時，喜憨兒社福基金會導成的喜憨兒則驕傲的說：「我們從一九九七年至二〇〇〇年總共服務了一百三十四萬人次的消費者。」（註二）

以上的兩段敘述，說明了新舊典範的差異，「未來」對傳統與新典範抉擇應該是相當明顯的。典範轉移是需要經歷心靈的全新探索，要細細的推敲，更要反覆的思索，它是一項創新，是一種超越，而要超越就需能捨棄，能拋掉傳統舊有的桎梏與觀念。新典範不是靠學習得來，也非靠模仿能得到的，它是一心一意的新思維與新創意，加上全心全意的勇氣與執著才能造成的，喜憨兒社福基金會努力的方向，奮鬥的途徑與新典範緊密合，我們正信心滿滿地昂首闊步，邁向二十一世紀，只要我們掌握住新典範形成的契機，迎接

新典範的轉移，堂堂正正的步入新典範的範疇，其實未來就是現在，只要珍惜我們手邊的資源不斷努力，那麼未來還會是夢嗎？讓我們的美夢與未來齊飛！

（本文作者為喜憨兒社會福利基金會執行長）

◎ 註釋：

註一：二〇〇〇年喜憨兒社福基金會的組織策略為，先完成全國性基金會的籌設準備，因此本年度需累積參佰萬元的基金，中部設工作站計畫延後一年，致使成長稍低。但也已達到上億元的經營規模。

註二：一九九七至二〇〇〇年喜憨兒烘焙屋的營收約為一億三千四百萬元，以平均每每位消費者的消費金額一百元計，則服務社會大眾人員數約為一百三十四萬餘人次。

◎ 參考資料：

彼得·杜拉克著，余佩珊譯（一九九四），「非營利機構的經營之道」遠流出版社。

彼得·杜拉克著，陳鳴譯（一九八六），「現代管理入門——細說管理實務」，新潮流叢書三〇。

喬·巴克著，徐聯恩譯（一九九八），「未來優勢」，長河出版社。
吳思華（一九九六），「策略九說」，麥田出版社。

Wallerstein F.M. (1979), *Management principles For Non-Profit Agencies an Organization*.

葛雷格利·迪斯等著，張茂芸譯（二〇〇〇），「非營利組織——哈佛商業評論」，天下文化。

蓋瑞·哈默爾等著，顧淑馨譯（一九九六）「競爭大未來」，智庫文化。

彼得·杜拉克著，周文祥、慕心譯（一九九八），「巨變時代的管理」，中天出版五。

邁可·波特著，李明軒、邱如美譯（一九九九），「競爭優勢」，天下文化。

蘇國禎，「喜憨兒會訊」第八期，Oct. 一九九九。

彼得·杜拉克著「管理的七大錯誤」，（一九九二年二月），天下雜誌。

Kevin P. Coyne 等著，李田樹譯（一九九七），「你的核心能力是個幻想嗎？」世界經理文摘一三三期。

辜振甫著，「企業轉型創新機」，（二〇〇〇），兩岸經貿第一〇二期。

Hugh Courtney, Jane Kirkand 等著，吳韻儀譯，「面對不確定未來的策略」，（一九九七，十二月），天下雜誌。

喜憨兒文教基金會（二〇〇〇，二），「喜憨兒會訊」，第十期。

喜憨兒文教基金會（一九九七，六），「喜憨兒會訊」，第七期。
卡爾森著，李田樹譯（一九九八），「關鍵時刻」，長河出版社。
李文智，陳安琳，高蘭芬等（一九九九），「非營利組織經營管理績效之研究」，亞太管理評論第四卷第三期。

喜馬拉雅研究發展基金會網站 www.himalaya.org.tw/ (二〇〇一)，國內 NPO 資料查詢。