

# 教會組織附屬非營利機構轉型為 工作整合型社會企業之挑戰—— 身心障礙機構的個案分析

高家旭、劉正

## 壹、前言

隨著政府推動永續就業希望工程及多元就業開發方案，透過薪資補貼與促進就業政策，引導人力資源進入非營利組織，工作整合型社會企業（work integration social enterprises, WISE）逐漸成為促進弱勢族群就業與社會融合的重要途徑。工作整合型社會企業兼具營利與非營利特質，其目標除創造盈餘以支持組織運作外，更重要的是為弱勢者提供就業訓練與工作機會。然而，工作整合型社會企業同時面臨市場競爭與社會使命的雙重壓力，其治理與營運挑戰遠較傳統非營利組織為高。

工作整合型社會企業在市場邏輯與社會目標之間的平衡中，常伴隨治理調適、組織認同重塑與價值衝突的挑戰（Defourny & Nyssens, 2017; Dart, 2004; Kerlin, 2013）。臺灣相關研究亦多聚焦於財團法人型工作整合型社會企業的資源

整合與管理模式，較少關注社團法人型、尤其具宗教背景的非營利組織之轉型經驗。宗教組織因其鮮明的信仰導向與價值體系，在導入市場邏輯與專業經營模式時，經常面臨文化張力與組織認同重構的挑戰，相關研究仍付之闕如。

本文以教會附屬之社團法人機構為個案，探討其在轉型為工作整合型社會企業過程中所面臨的治理模式調適、內部認同協商與文化價值重塑問題。該機構服務成人聽障者，並透過烘焙坊經營實踐就業支持。本文試圖揭示其在資源有限、營運挑戰與信仰堅持並存情境下，如何回應市場與使命的雙重要求，並填補宗教性非營利組織轉型工作整合型社會企業的研究空缺。

## 貳、文獻探討

### 一、臺灣工作整合型社會企業之特性

工作整合型社會企業以協助身心障礙者等弱勢族群透過生產活動重返勞動市場與社會為核心目標，強調職業訓練與就業機會的提供（Defourny & Nyssens, 2017）。臺灣工作整合型社會企業的發展與政策支持密切相關，自2001年起行政院勞工委員會推動多元就業開發方案，鼓勵政府與民間團體建立就業合作關係，透過非營利組織導入公益性與創新模式，創造在地就業機會。王仕圖等人（2010）針對臺灣四家工作整合型社會企業個案分析指出，其具備就業與脫貧成效，並仰賴母機構治理支持與專業管理能力。此外，臺灣多數工作整合型社會企業係由身心障礙服務領域之非營利機構所創設（林怡君，2008），如喜憨兒基金會烘焙屋、瑪利亞基金會MAMA烘焙坊與勝利手工琉璃庇護中心等，皆透過設立社會企業場域，提供職務再設計與基礎訓練，使服務對象培養就業能力、建立自信並實現生活自立。整體而言，臺灣工作整合型社會企業展現出結合社會服務與經濟生產的雙重功能，除發揮就業與抗貧作用外（官有垣等人，2018），更仰賴政府補助與社會資源以穩定營運並持續產生社會影響。

### 二、從非營利組織到社會企業的轉型發展

社會企業在臺灣呈現多元發展樣貌，是同時承載社會與經濟雙重目標的新型組織形式，常以非營利組織為基礎轉型而來，具有追求盈餘與實現社會使命的雙重特質。其組織型態不一，發展途徑亦包含企業導入公益功能與非營利組織企業化兩類模式（鄭勝分，2007）。

#### （一）非營利組織與社會企業的差異

學界對社會企業的定義尚未一致。鄭勝分（2007）認為社會企業相較於傳統非營利組織，具備企業外貌與自主性，並強調透過創新回應市場與國家的雙重失靈。本文採其觀點，進一步關注在強調社會使命下，個案機構如何發展其商業模式。Ko與Liu（2021）指出，非營利組織轉型社會企業須善用現有資源創造收入，管理模式需同時兼顧企業效能與公益目標（陳金貴，2002；鄭勝分，2005）。

#### （二）非營利組織的轉型發展因素

非營利組織在資源減少、補助緊縮、使用者付費趨勢與弱勢就業困難等情境下，需透過轉型以提升永續經營能力（Addicott, 2017; Carroll & Stater, 2009）。許淮之等人（2011）亦指出，面對雙重壓力，非營利組織需調整經營策略，發展多元收入來源。Salamon

(1999) 指出志願服務的不穩定性與專業人力不足，將使組織服務品質受質疑，形成志願服務失靈的困境。因此，社會企業的成立被視為非營利組織實現其公益宗旨的經濟手段。

### (三) 社會企業的發展途徑

社會企業的形成可能來自企業履行社會責任，也可能是非營利組織為解決品質與財政困境所推動的社會創新(鄭勝分, 2007)。陳金貴(2002)則區分為：以原有非營利組織基礎導入企業經營，以及基於非營利組織創建新型社會企業。社會企業結合了企業營運手段與非營利目標，成為混合型組織的典型表現。

### (四) 非營利組織轉型工作整合型社會企業的認同與治理困境

隨著社會企業研究關注擴展，組織認同、價值衝突與治理調適等議題受到重視。Defourny與Nyssens(2017)指出，工作整合型社會企業需在市場邏輯與社會使命之間取得平衡，並處理治理模式與組織認同的重構。Kerlin(2013)強調制度環境對社會企業發展的深刻影響，其組織樣態呈現治理混合與角色衝突。Dart(2004)則指出社會企業常透過話語與符號建構組織正當性，以因應內外部張力。Tracey等人(2011)與Battilana與Dorado(2010)進一步指出，混合邏輯下的社會

企業需藉由制度性調整與文化治理應對內部認同的協商與角色定位問題。

然而，現有研究對於具宗教屬性之非營利組織在轉型為工作整合型社會企業過程中，如何協調宗教價值與市場邏輯間的張力，仍付之闕如。宗教組織具高度價值導向與情感認同，其治理邏輯與商業運作之整合面臨更多制度與文化挑戰。尤其在教會附屬非營利機構情境下，宗教信仰如何影響組織治理與市場策略選擇，尚缺乏實證與理論探討，亟需深入分析，以拓展社會企業轉型治理的理論視野。

## 三、非營利組織的轉型挑戰

非營利組織在轉型為社會企業的過程中，需面對多重挑戰，包括如何堅守社會使命、凝聚內部共識、發展永續經營模式，並獲得社會認同以強化組織績效。特別是在組織價值調適、人力資源與財務壓力等層面，轉型的動態更加複雜。

### (一) 社會使命與經濟永續的變革挑戰

社會企業須兼顧經濟效能與社會價值，轉型過程常伴隨角色定位與治理模式的調整。鄭勝分(2007)指出，管理者不僅要取得外部認同，更須面對組織內部管理與文化整合的難題。臺灣庇護工場的例子顯示，這類機構常因人事成本高、經營效益低而導入企業化經營策略，盼兼顧弱勢就業支持與財務永續。然而，其社會目

的與盈餘壓力間的張力構成重大挑戰。

## (二) 社會企業行銷的雙重挑戰

社會企業需在傳遞社會使命與實現營利目標之間取得平衡。相較傳統企業，社會企業更須以價值訴求與組織理念吸引社會支持。有效行銷應傳達公益精神，避免過度商業化而削弱認同感（陳定銘，2003；王順民，2006；楊銘賢等人，2013）。行銷策略不僅為營利手段，更為建立社會信任與支持的橋梁。

## (三) 認同的建立與社會使命的宣揚

林怡君（2008）認為，社會企業欲獲得支持，需先讓大眾認同其理念，進而參與、消費或捐款。在轉型過程中，非營利組織常面臨目標與認同的重塑，因此社會企業須具備企業經營能力，並運用行銷手段強化其公共性與價值定位，以取得社會的理解與支持，達成永續經營。

## (四) 內部行銷與志工認同

志工是非營利組織重要的人力來源，其參與動機往往來自對組織使命的價值認同（鄭勝分，2007）。研究指出，志工的參與程度與對組織的認同高度正相關（廖見文，2012；石偉源等人，2019）。Lee與Wilkins（2011）亦指出，志工出於公益動機而非金錢利益參與服務。如何維繫志工的價值認同與持續參與，是社會企業

內部行銷的重要挑戰。Young（2003）指出，非營利組織吸引志工的核心在於組織的公益貢獻，而非經濟報酬。志工除了補充人力，更有助於強化組織公共形象與社會影響力（Akinlade et al., 2017）。

## (五) 資源整合與策略聯盟

社會企業須透過多元資源整合與外部策略聯盟以強化其競爭力。蘇國禎（2012）認為，資源吸收與整合是社會企業成功的關鍵。楊銘賢等人（2009）對喜憨兒與光原社會企業之個案分析發現，前者透過體驗行銷與企業策略聯盟吸引公益消費者與資源支持；後者則與瑪納文化有機促進會合作，整合上下游通路資源以降低成本並提升市場競爭力。羅麗春（2011）指出，策略聯盟可協助社會企業提升產品與服務品質，進而實現社會與經濟雙重目標。

總結而言，非營利組織在轉型為社會企業的過程中，必須在維持社會使命的前提下，回應外部市場需求與內部組織調整挑戰。本文以教會組織附屬非營利機構的轉型經驗為例，突顯宗教價值、治理模式與經濟邏輯整合所引發的複雜處境，進一步補充以往多集中於一般非營利或財團法人機構的研究視角，並提供宗教性社會企業實務操作與學術分析的重要參考。

## 參、研究方法與資料蒐集

本研究採個案研究法，深入探討教會附屬非營利機構轉型為工作整合型社會企業的治理歷程與組織調適。為提升資料的全面性與可信度，採取參與觀察、深度訪談與次級資料分析三種方法進行資料三角驗證。研究者以志工身分進入機構，進行長期參與式觀察，掌握日常運作與治理互動動態；同時對機構管理者進行深度訪談，瞭解其在轉型策略與治理應對上的實務經驗；並蒐集其電臺專訪之逐字稿作為次級資料進行內容分析。資料分析採質性分析取向，透過編碼、分類與交叉比對，歸納出轉型過程中組織認同重構與治理調適的脈絡與機制。本研究恪遵倫理規範：所有受訪及觀察皆經事前同意，資料處理採匿名化，並真實呈現內容，確保參與者之權益與資料的可信度。茲將資料蒐集方法臚列如下：

### 一、研究資料蒐集

本文採取質性個案研究，資料來源包括參與觀察、深度訪談與次級文件分析，以進行資料三角驗證。首先，研究者以志工身分進入個案機構服務六個月，每週參與一次、每次二點五小時，實地觀察聽障者之包裝作業與門市銷售流程，並自然參與機構日常運作與活動，以了解組織治理與文化互動脈絡。其次，針對機構實際負

責人進行兩次深度訪談，訪前已研讀非營利組織轉型文獻，並透過志工期間參與志工大會與接待活動建立互信基礎。訪談於機構內部進行，每次約兩小時，採非結構性訪談形式，以提升內容深度與真實性。最後，蒐集個案機構負責人21次廣播專訪之逐字稿、機構網站資料及報章雜誌報導等，作為次級資料補充，以增進對個案背景與脈絡的掌握，強化資料多樣性與分析深度。

## 二、個案機構背景

### （一）個案機構的發展歷程

本研究個案機構隸屬中部地區一基督教教會所創設之社團法人，其宗旨為促進聽障者社會參與與生活無障礙。機構透過手語教育、中文閱讀訓練與烘焙職訓，打造聽障者可溝通、可就業的友善環境，實踐其語言平權與自立生活的社會使命。根據負責牧師於廣播節目中所述，聽障者於日常生活中常因缺乏語言協助而面臨困境，如搭機時無法接收語音廣播導致權益受損，凸顯社會對聽障需求的不敏感。為解決此問題，機構一方面致力推廣手語學習，期盼聽障者、家屬與一般民眾共同參與；另一方面透過就業支持計畫，讓聽障者透過勞動展現價值，重建社會參與與自信。

個案機構發展歷程可分為三個階段：

1. 教會組織階段：早期以啟蒙教育為

核心，安排聖經故事為本的課程如手語、數學與品格教育，藉宗教感化引導聽障者敞開心門，建立人際連結與語言認同。

2. 協會組織階段：逐步擴展啟蒙教育至其他地區，推動社區營造，並整合關注聽障者的多方資源，建立聽障與聽人之間的溝通橋梁與互助社群。

3. 社會企業化階段：導入烘焙職訓，設立烘焙坊作為就業場域，訓練聽障者從事麵包與糕餅生產。烘焙業務具有低門檻、高支持度與短訓練週期等特性，利於建立聽障者自給自足的生活模式，並促進社會理解與購買參與。

## (二) 個案機構經營概況

個案機構現有15名員工，其中九位為聽障者。自2013年起加入臺中市政府志工計畫，志工多來自教會與學校，平日安排固定輪班，並於活動期間動員支援。烘焙產品涵蓋結婚喜餅、彌月蛋糕、鳳梨酥與手工餅乾，銷售通路包括門市、政府採購平臺、教會DM與公益義賣攤位等。

機構組織結構兼具宗教性（教會）、非營利性（協會）與營利性（烘焙坊），以社會使命為核心，結合非營利資源與商業策略，透過就業訓練提升聽障者勞動產出與自立能力。為擴大影響力與銷售通路，機構積極建立策略聯盟，雖目前尚未與營利企業合作，但與宗教組織與非營利團體合作密切，包括：

1. 教會組織：與中國布道會、思恩堂等維持從屬關係，部分人力資源與訂單由教會支持，亦獲教會媒體與財務資助。

2. 非營利組織：與靜宜大學合作服務學習課程，提供學生社會實踐場域；亦加入臺中市糕餅商業同業公會，以獲取市場資訊與資源支持。

3. 總體而言，個案機構透過宗教信仰與社會企業模式整合，建構出以聽障者為核心之支持系統，實踐社會使命、拓展市場能見度，並深化社會對障礙者勞動貢獻的理解與支持。

## 肆、個案分析與研究發現

### 一、工作整合型社會企業：組織發展的雙重策略

社會企業在面臨組織策略目標變更時，通常具有一定程度的策略規劃，讓社會企業的社會使命與追求盈餘的目標能更有效率的達成。工作整合型社會企業係協助社會弱勢者透過職業訓練來提升其就業能力，並將勞動力轉化成生產經濟效益，以實現「甚麼人需要幫助、需要甚麼樣的幫助」的社會使命。

研究個案機構自成立以來，負責牧師便持續扮演著推動與執行者的角色。此機構的核心在於其基督教信仰所強調的救贖與關懷精神，以此為基石，旨在實現其關懷成人聽障者的社會使命。個案機構基

於信仰的催化，促使產生創立社會企業的動機，並以信仰為出發點逐步達成社會使命。該機構藉由聽障者的啟蒙教育、職業訓練及提供就業機會，來提升成人聽障者的自立生活能力。此過程是先透過數學、中文與生活禮儀等啟蒙教育，讓這些成人聽障者能夠簡單的使用手語溝通，再進行烘焙就業培訓的課程。

研究發現，研究個案機構延續其非營利組織的使命與目標，即以信仰為基礎，致力於提供成人聽障者就業訓練與機會，並營造無障礙的就業環境。在達成此為成人聽障者營造就業無障礙的社會使命時，該機構運用聽障者的勞動力產出價值作為手段，來完成社會企業的雙重使命與創造盈餘之目標。

個案機構之組織發展策略展現出明確的計畫性，其核心主軸可歸納為地域性拓展與功能性深化兩個面向。在地域性發展策略上，該機構規劃逐步於臺灣各縣市建立聽障社群，旨在形成地域性的聽障者組織網絡。在功能性發展策略上，該機構以聽障者的多元需求為起點，涵蓋其就學、家庭生活及就業等不同生命階段。

為了更深入地分析個案機構的組織發展策略，運用SWOT分析探討個案機構在組織發展過程中，如何結合其社會使命與追求盈餘之雙重目標：

(一) 優勢：以信仰為基礎，具有強烈的社會使命感；提供聽障者

友善的就業環境，具備烘焙產品生產能力。

(二) 劣勢：缺乏商業經營管理人才；資源相對有限，對營利事業策略聯盟較少。

(三) 機會：政府對於身心障礙者就業的相關補助與支持；社會大眾對於社會企業的認同與支持。

(四) 威脅：激烈的市場競爭；組織目標衝突（社會使命vs.盈餘追求）。

研究發現，工作整合型社會企業除肩負身心障礙者就業訓練與就業機會的社會使命外，更提供身心障礙者無障礙的就業環境，運用聽障者的勞動力創造生產效益以達成組織使命。

臺灣對於促進身心障礙者就業設立有許多補助與獎勵措施，但對於身心障礙者而言，卻有著不夠深入了解其真正需求的困境。一般企業在考量經濟效益的前提下，對於聘僱身心障礙者而有所顧慮。溝通能力阻礙了聽障者與人互動的機會，進而產生了疏離感，並影響了自力生活的動力。聽障者進入職場最大的障礙來自於溝通的障礙，聽覺障礙造成聽障者接收資訊的能力較弱，因而產生疏離感。個案機構從成人聽障的啟蒙教育為起點，期望能夠建立一個聽障者無障礙的就業環境，讓聽障者能夠從就業中培養自立生活的能力，

進而從工作中得到心理上的滿足與成就感。

## 二、工作整合型社會企業：策略聯盟的形成因子

社會企業因同時具有營利與非營利面向的發展特性，組織不單僅為了單純利潤目的，進一步追求的是擴大服務對象並增加產品的銷售通路。工作整合型社會企業在堅守為身心障礙者提供就業機會的組織使命下，與其他組織進行策略聯盟可促進組織間互補資源的結合運用與利益的共享。

研究發現，工作整合型社會企業在資源與效率不足之情況下，可與其他組織間進行策略聯盟以為組織爭取更多的資源。

個案機構與其他組織進行策略聯盟，其合作之對象主要以宗教組織及非營利組織為主：

- (一) 與其他教會聯盟可拓展產品銷售的管道。
- (二) 與靜宜大學採取服務學習課程之合作。
- (三) 加入臺中市糕餅商業同業公會，參與相關活動。

個案機構具有宗教組織（教會）、非營利組織（協會）與營利組織（烘焙坊）三位一體之組織結構，策略聯盟之對象係以組織性質相近，組織目標一致者為主。歸納個案機構策略聯盟因子有：拓展行銷

通路、獲取資源、社會使命與爭取顧客認同。

## 三、工作整合型社會企業：組織雙重目標的困境

研究發現，信仰可凝聚組織內部成員的認同，建立相互信賴與依存的關係，更可強化志工的招募與資源的取得，並在組織發展的過程中不至於背離組織使命。

個案機構以聖經教義來凝聚共識，進而培養共同的價值觀，讓組織成員建立相互信賴與依存的關係。教會的力量讓志工參與個案機構活動更具有凝聚力，志工除了認同個案機構的社會使命外，亦將志願服務當成對宗教信仰的無悔付出。在參與觀察的過程中發現，個案機構的志工絕大多數為基督徒，彼此有著共同的信仰與努力目標，惟少數非基督教徒者，則顯得較為冷淡且流動率較為頻繁。

研究發現，非營利組織轉型社會企業時，需外聘專業人才以補足組織內缺乏之商業管理專才，在社會使命與追求盈餘雙重目標下，外聘人員將面臨組織文化與使命認同的困境。

個案機構為強化行銷而聘請專業人員，然因該人員未充分理解組織以信仰為核心的文化與原則，導致在行銷活動規劃上出現價值衝突。例如，其提議參與結合媽祖繞境的糕餅文化節以提升營利與知名度，卻因與教會信仰不符而遭拒。此事件

顯示，若新進人員缺乏教會背景與使命認同，將難以融入組織文化，不僅無法有效推展業務，也可能引發內部衝突與合作障礙。

#### 四、工作整合型社會企業：公益與商品的雙重認同

研究發現，爭取顧客對社會使命的認同，讓顧客的購買行為，除了獲得商品的使用價值外，亦能滿足其愛心的需求。

適當的運用公益形象可爭取消費者之認同，但是若僅單靠顧客的愛心是無法長久與持續的。當顧客購買商品時，除須先滿足其使用價值外，另一方面也滿足其公益慈善以幫助弱勢社群的目的。社會企業必須先取得社會支持，而此支持來自於對社會使命的認同，進而願意購買商品。增強顧客的認同以促進顧客的消費行動力，為個案機構行銷策略的重要一環。在資源有限的情況下，固然需要追求商品品質以符合顧客需求，另一方面更需激發顧客的愛心公益心理以及社會使命的認同。社會大眾對於非營利組織社會使命之認同，能否順利轉換為非營利組織轉型社會企業後對於商品銷售之經濟利益獲得之認同，為個案機構所需面臨的重要課題。歸納顧客購買社會企業商品或服務之動機有：滿足需求、公益愛心與認同組織使命。

本文透過深入分析工作整合型社會企業個案，發現該類型社會企業在發展過程

中面臨多重挑戰與機會。個案機構以信仰為基礎，成功建立了地域性拓展與功能性深化的雙重發展策略，透過策略聯盟爭取資源，並在堅持社會使命的前提下追求財務永續。然而，組織在外聘專業人才時面臨文化認同困境，顯示社會企業在平衡社會使命與商業目標時的複雜性。最終，顧客對公益使命的認同成為支持社會企業永續發展的重要因素。

### 伍、結論與建議

#### 一、結論

本研究旨在探討非營利組織轉型為工作整合型社會企業過程中所面臨的挑戰與調適策略，透過個案分析，歸納出以下兩項主要發現：

- (一) 非營利組織轉型社會企業雖具策略性規劃，然仍以社會使命為主軸，缺乏系統性商業經營目標

本研究發現，個案機構係基於對聽障者的關懷與宗教信仰驅動，發展出階段性的組織策略，從啟蒙教育、職業訓練到就業支持，積極實踐「聽障生活無障礙」的組織使命。透過手語學習、烘焙訓練與無障礙職場的建構，幫助聽障者回到勞動市場，降低社會負擔並提升其自立能力。個案組織在結合社會使命與經濟效益上已有初步成果，然其發展重心仍偏重於社會目

標，對於如何穩定創造盈餘以支撐永續營運，尚缺乏明確的策略與制度性規劃，特別是在產品行銷、品牌經營與市場開拓等商業層面，仍待強化。

## (二) 組織文化與使命認同影響商業人才的整合與經營效能

個案機構為具宗教色彩的三位一體組織（信仰、生活與工作），內部由共同信仰維繫成員認同與參與。該組織在社會使命的實踐上具高度一致性與凝聚力，然在引進外部商業專才時，卻面臨文化整合困難。例如，外聘行銷人員雖提出有效市場策略，卻因涉及宗教禁忌被拒，反映出組織在信仰與經濟效益間的潛在張力。此外，由於非營利組織普遍規模有限，轉型社會企業後面臨人力、資金與管理經驗的不足。若無法有效整合內外部資源，並建立兼顧信仰、使命與市場邏輯的管理模式，將影響其在雙重目標下的運作效率與永續能力。

總結而言，本研究補充了現有文獻中對宗教型非營利組織轉型工作整合型社會企業的組織文化與治理適應機制之不足。方法上結合參與觀察、深度訪談與次級資料，提供一具田野根基的實證範例；實務上，則為具有宗教背景的非營利組織提供信仰整合、組織治理與商業策略協調之參考依據。

## 二、建議

本研究對於未來類似組織的發展與後續研究，提出以下建議：

### (一) 建立平衡雙重目標的經營策略

工作整合型社會企業應在不偏離核心社會使命的前提下，制定具有可操作性的商業經營策略。盈餘不應僅為經濟目標，而是支持社會任務持續實踐的手段。唯有穩定營收，才能減少對補助與捐款的依賴，實現組織的永續發展。

### (二) 引進認同使命的專業人才，補強行銷與經營能力

非營利組織轉型需強化市場行銷與產品開發能力。相較於內部人員轉任商業職能，直接延攬認同組織價值的外部專才，可更有效率地提升經營績效。然而，關鍵在於確保新進人員對組織文化與信仰價值的理解與融合，避免價值衝突與內部張力。

### (三) 強化策略聯盟與資源整合能力

社會企業應積極與外部組織（如教會、公協會、大專院校等）建立策略合作關係，以拓展資源、通路與品牌曝光。個案機構的實務經驗顯示，宗教組織內部網絡可成為穩定的產品訂單與志工來源，而與學界合作亦有助於創新經營策略與社會倡議。

#### (四) 後續研究建議

本研究聚焦於聽障者機構，未來可擴大至其他障別之工作整合型社會企業進行比較，進一步分析不同社會議題與服務對象對組織經營策略的影響，豐富工作整合型社會企業在不同社會脈絡中的治理模式與挑戰理解。

(本文作者：高家旭為東海大學社會學系博士生；劉正為東海大學社會學系特聘教授)

**關鍵詞：**非營利組織、工作整合型社會企業、組織認同、宗教組織

#### 參考文獻

- 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——臺灣與香港的比較分析〉。《人文社會科學研究》，4(2)，106-130。[https://doi.org/10.6284/NPUSTHSSR.2010.4\(2\)6](https://doi.org/10.6284/NPUSTHSSR.2010.4(2)6)
- 王順民(2006)。〈當代臺灣地區非營利組織的社會行銷及其相關議題論述〉。《社區發展季刊》，115，53-64。
- 石偉源、蒲逸惻、何篤光(2019)。〈臺北世大運之運動志工價值認同、組織信任與心理契約模型建構及驗證〉。《體育學報》，52(3)，369-388。[https://doi.org/10.6222/pej.201909\\_52\(3\).0008](https://doi.org/10.6222/pej.201909_52(3).0008)
- 官有垣、王仕圖、杜承嶸(2018)。〈工作整合型社會企業的社會影響：喜憨兒社會福利基金會的個案分析〉。《社會發展研究學刊》，22，61-100。[https://doi.org/10.6687/JSDS.201809\\_\(22\).0003](https://doi.org/10.6687/JSDS.201809_(22).0003)
- 林怡君(2008)。〈社會企業在臺灣的發展與限制，以多元就業開發方案經濟型計畫為例〉。《就業安全半年刊》，7(1)，63-67。
- 許淮之、高明瑞、趙平宜(2011)。〈非營利組織企業化之困境與挑戰〉。《創業管理研究》，6(1)，55-80。<https://doi.org/10.30132/JER.201103.0003>
- 陳定銘(2003)。〈非營利組織行銷管理之研究〉。《社區發展季刊》，102，218-241。
- 陳金貴(2002)。〈非營利組織社會企業化經營探討〉。《新世紀智庫論壇》，19，39-51。
- 楊銘賢、吳濟聰、高慈慧(2013)。〈社會行銷與社群媒體之研究：認同突顯觀點〉。《輔仁管理評論(社會企業專刊)》，20(1)，41-62。
- 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈慧(2009)。〈社會企業經營模式之建構〉。《創業管理研

- 究》，4（4），57-83。https://doi.org/10.30132/JER.200912.0003
- 鄭勝分（2005）。《歐美社會企業發展及其在臺灣應用之研究》（博士論文，政治大學）。臺灣碩博士論文知識加值系統。https://hdl.handle.net/11296/xw9rk2
- 鄭勝分（2007）。〈社會企業的概念分析〉。《政策研究學報》，7，65-108。
- 蘇國禎（2012）。〈行有極，勢無敵NPO社會企業無形資產與核心能力之探討以喜憨兒基金會為例〉。《非營利組織管理學刊》，12，1-23。
- Addicott, K. (2017). There may be trouble ahead: Exploring the changing shape of non-profit entrepreneurship in third sector organizations. *Public Money & Management*, 37(2), 81-88. https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1266142
- Akinlade, D., & Shalack, R. (2017). Strategic human resource management in nonprofit organizations: A case for mission-driven human resource practices. *Global Journal of Management and Marketing (GJMM)*, 1(1).
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947-966. https://doi.org/10.1093/jopart/mun025
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(4), 411-424. https://doi.org/10.1002/nml.43
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, 2469-2497. https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7
- Kerlin, J. A. (2013). Defining social enterprise across different contexts: A conceptual framework based on institutional factors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(1), 84-108. https://doi.org/10.1177/0899764011431833
- Ko, W. W., & Liu, G. (2021). The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: An institutional entrepreneurship perspective. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 15-32. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04446-z
- Lee, Y. J., & Wilkins, V. M. (2011). More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations. *Public Administration Review*, 71(1), 45-56. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02305.x
- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22(1), 60-80. https://doi.org/10.1177/0899764011431833

org/10.1287/orsc.1090.0522

Young, D. R. (2003). Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(2), 139-157. <https://doi.org/10.1002/nml.12202>