

在變中學習——我國社會福利型非營利組織事業化中的組織學習機制

張庭甄

壹、前言

在資源日益緊縮與社會需求多元化的情境下，我國社會福利（簡稱社福）型非營利組織紛紛走向事業化，期以擺脫對政府與民間資助的依賴。事業化被視為因應外部壓力的一種開源策略，不僅牽動財務模式，也深刻影響組織內部的運作結構、人員角色與文化氛圍（張俊明等人，2020；Ko & Liu, 2021），此一事業化轉型歷程不僅是制度調整，更涉及認知與文化重構的深層變革。

然而，若缺乏系統性的組織學習歷程與制度支持，組織在面對陌生的市場語言與競爭性邏輯時，將可能陷入價值混淆與目標漂移的風險（Dart, 2004; Ebrahim et al., 2014）。Goh（2003）指出，組織學習若未能制度化（Institutionalization）與文化內嵌，將難以轉化為實質行動與適應能力。Chiva等人（2007）亦認為，在高

度不確定性的情境中，唯有強化知識吸收與轉譯機制，方能穩定核心使命與策略適應能力。

儘管國內對非營利組織事業化已有若干探討，主要著眼於營運策略與制度調整（呂朝賢、潘福財，2004），對「組織如何學習」、以及「學習如何內化為能力與文化」的機制探討仍屬稀少（夏侯欣鵬、梅海文，2013）。而國外學界雖建立了較為完備的組織學習理論架構（Argyris & Schön, 1997; Crossan et al., 1999），但多聚焦於營利企業、社會企業或大型慈善組織的治理轉型，對於中小型非營利組織如何在資源受限與角色轉換的情境下展開學習、回應文化挑戰，仍缺乏細緻剖析（Easterby-Smith & Lyles, 2011; Tandon et al., 2017）。

有鑑於此，本文以「在變中學習」為視角，探討我國社福型非營利組織於事業化歷程中的學習實踐，填補學習機制相關

的研究空白。一方面回應學術界對「學習如何發生、如何內化」的理論關注，另一方面亦希望提供第三部門實務現場具操作性與解釋力的觀察框架。

本研究關注三項核心問題：（一）社福型非營利組織如何在事業化過程中啟動學習，其誘因是否來自危機觸發、領導者的行動能力或制度性引導？（二）其組織學習歷程如何實踐知識的獲取、轉譯與內化？（三）此一歷程是否有助於組織調和社會使命與營運邏輯之間的緊張關係，進而轉化為穩定的組織能力？

為回應上述問題，本文採深度訪談法，針對我國八個具代表性的社福型非營利組織進行實證分析，梳理其在轉型壓力下的學習動力、發展路徑與限制挑戰。期望藉此補足現有文獻在學習機制觀點上的缺失，並為第三部門在變動環境中推動策略性調整與學習導向的治理能力的提升，提供理論與實務啟示的參考基礎。

貳、文獻回顧與理論基礎

一、非營利組織事業化：背景與挑戰

非營利組織的事業化，泛指其運用營利手段以達成非營利目的的過程，強調在維持社會使命的前提下，透過販售商品、收費服務或設立社會企業等方式，增強組織的財務自主性（Dees, 1998）。在臺灣，非營利組織事業化的興起與政府補助

緊縮、社會福利需求上升及資源競爭加劇密切相關（官有垣等人，2012）。面對外部資金不穩與服務擴張壓力，許多社福型非營利組織紛紛成立庇護工場、附設商店與接案單位等作為事業化實踐。然而，事業化不僅關涉財務來源的多元化，更逐步滲透至組織治理邏輯與文化運作方式，對內部結構與價值框架皆構成挑戰。

延續緒論所提出的問題意識，從既有文獻可觀察到，非營利組織在事業化歷程中面臨的挑戰，並不僅止於財務策略或制度變革，更深層地涉及組織角色轉換、價值重構與文化調適等面向。Dart（2004）指出，若非營利組織過度強調績效導向與商業語言，將可能引發目標漂移與價值混淆的風險。Bryson、Gibbons與Shaye（2001）亦強調，事業化應視為重新設計服務結構與組織邏輯的契機，而非僅止於短期生存的手段。

此外，從治理觀點出發，Brown與Iverson（2004）發現，董事會組成與治理模式將影響組織策略的選擇與執行，而Herman與Renz（2008）則指出，非營利組織的績效與其「價值觀一致性」與「學習文化成熟度」高度相關。這些觀點顯示，若僅從財務角度評估事業化成效，將難以掌握其對組織持續調整能力與核心價值實踐的深層影響。

在國內研究方面，非營利組織事業化的討論多聚焦於營運策略、商業模式與服

務轉型。陳定銘（2006）以喜憨兒基金會為例，探討其事業化歷程中面臨的「使命置移」與「營利組織的偽裝」等問題，並主張透過強化使命意識與提升透明度加以回應；官有垣等人（2018）提出「4E架構」評估喜憨兒基金會社會企業的社會影響，顯示其在就業提供、生活品質提升、賦權與社會融合等面向皆具正面效果；岑淑筱等人（2015）以弘道老人福利基金會為例，分析其事業化轉型歷程，指出該組織透過創新商業模式與資源整合，有效提升其社會影響力與永續發展能力。然而，現有研究多著重於外部策略與制度層面，對組織內部如何吸收新知、重構角色與價值，仍揭示有限。

綜合上述可見，雖然已有部分研究開始關注非營利事業化中的制度調整與組織能力發展（張俊明等人，2020；Ko & Liu, 2021），但多仍停留於策略建議層次，對「學習如何發生」、「知識如何內化」等轉化歷程的動態觀察相對不足。特別是在中小型組織內部如何從實踐中學習、並逐步形成文化調適與制度嵌入的邏輯，尚為文獻空缺。

因此，本研究以「組織學習」為切入視角，聚焦我國社福型非營利組織在事業化歷程中的實務經驗。組織學習涵蓋知識的獲取與制度化，有助於補足現有研究對內部轉化機制的忽略。相較於聚焦大型機構或制度設計的研究，本文關注於非營

利組織如何在「邊做邊學」的事業化實踐中，於資源壓力與角色不確定性下調整其價值觀與文化運作方式，並透過學習歷程逐步形塑支持永續發展的組織能力與文化調適力。作者希冀從社福型非營利組織內部的學習動態出發，揭示這些組織在變動環境中的調適邏輯與行動策略，進而回應理論探索與實務應用的雙重需求。

二、組織學習理論：概念與架構

多數事業化相關研究偏重於營運策略與制度調整，對學習歷程如何展開，並如何轉化為組織制度與文化的關注相對不足。特別是在組織面對社會價值與市場邏輯衝突時，能否透過有效學習進行認知更新與行動調整，已成為推動事業化轉型的關鍵因素（Greenwood et al., 2011; Silva & Rossoni, 2024）。本節將梳理當代具代表性的組織學習理論，包括Argyris與Schön的雙環學習（Double-loop learning）、Crossan等人的4I模型（4I Model），以及Senge的學習型組織（Learning Organization）概念，作為後續分析非營利組織學習實踐的理論基礎。

Argyris與Schön（1997）是組織學習領域的開創者之一。他們提出單環學習（Single-loop learning）與雙環學習的概念，指出組織在遭遇問題時，可能僅針對行動與策略進行修正（單環），也可能回過頭檢視自身的信念、假設與價值前提，

進行更深層的調整（雙環）。上述風險對非營利組織尤為顯著，需審慎處理營運績效與使命協調之間的緊張關係，此一理論提供了辨識組織在事業化轉型歷程中學習深度的基礎。

再進一步補充組織學習歷程的擴散機制方面，Crossan等人（1999）提出「4I模型」，將組織學習視為一種橫跨個人、群體與組織層級的互動過程，包含四個連續的歷程階段。首先，直覺化（Intuiting）指的是個人基於過往經驗，於潛意識中感知可能的模式與機會；接著是詮釋（Interpreting），即將這些洞察具體化並傳達給自己與他人，形成語言上的理解與共鳴；第三為整合（Integrating），透過成員間的互動與協調，建立共享認知並發展出一致的行動方向；最後進入制度化（Institutionalizing）階段，意指將學習成果嵌入組織的規範與流程中，轉化為穩定可持續的組織能力。

此架構強調學習如何跨越層級與部門傳遞，對於理解非營利組織如何將實務知識轉化為長期運作能力，並在文化上達成共識，極具啟發性。然而，該模型主要建構於企業的經驗基礎，其於社福組織中的適切性與侷限性，亦為本研究欲進一步探討的核心議題之一。

此外，Senge以《第五項修練》提出「學習型組織」概念，主張組織若要面對持續變動的環境，必須發展五項修練：系

統思考（Systems Thinking）、個人精進（Personal Mastery）、心智模式（Mental Models）、建立共同願景（Shared Vision）與團隊學習（Team Learning）（引自郭進隆、齊若蘭，2019）。其中「共同願景」與「心智模式」特別呼應非營利組織在轉型過程中，需處理內部價值差異與文化協商的挑戰。Senge的觀點提供了長期性與文化性的理解視角，說明學習不只是技術行為，更是組織自我理解與意義建構的過程。

Weick（1995）則從組織「意義建構」（Sensemaking）的角度出發，指出組織學習並非單向的資訊吸收，而是在不確定環境中，不斷透過行動——回饋——解釋的歷程來建構行動邏輯（Action Logic）與決策架構。社福型非營利組織在事業化歷程中，往往需面對不熟悉的市場語言與多元利益關係人，Weick的理論有助於理解組織成員如何集體建構「我們為何這樣做」的信念基礎。

最後，Chenhall等人（2010）從社會責任與永續發展的觀點出發，指出當組織回應外部社會與環境挑戰時，會促進跨部門的學習迴路與新型能力的形成，並強調「整合性」與「反思性」制度設計在其中的重要性。此觀點同樣有助於理解非營利組織如何在事業化壓力下，透過橫向學習與價值再造來推動文化調適與組織創新。

綜合上述理論可見，組織學習不僅是

行為調整的技術手段，更是一種結合意義轉換、價值協商與制度建構的深層歷程。對非營利組織而言，事業化轉型中的學習，常伴隨著對自身角色與使命的重新定位。因此，本文將以此三種理論觀點交互對照，以支持後續的實證分析與詮釋，藉此，探討社福型非營利組織於事業化歷程中如何透過組織學習歷程推動制度調整與文化重塑，進而強化其永續發展的組織能力。

三、學習在非營利組織事業化中的角色

在非營利組織面對事業化轉型時，其挑戰不僅止於資源籌措與制度調整，亦涉及深層的價值重構、行動邏輯轉換與文化協商。學者Easterby-Smith與Lyles（2011）亦指出，組織學習是面對變遷與推動創新的關鍵，然而，針對中小型非營利組織在轉型歷程中學習如何發生、深化與制度化的討論，仍顯不足，特別是對以社會使命為核心的社福型非營利組織而言，學習歷程往往是其回應市場邏輯與內部緊張關係的關鍵機制（Greenwood et al., 2011; Silva & Rossoni, 2024）。

為補足既有研究的不足，本研究整合多項重要理論作為分析基礎。首先，Crossan等人（1999）提出的「4I學習架構」，描繪了組織學習從個人直覺出發，經由詮釋、整合，最終走向制度化的歷程。該架構強調知識如何在組織中上下游

流動，並內嵌於組織實踐與規則之中，尤適用於觀察社福型非營利組織如何將實務經驗轉化為可持續的制度基礎。

其次，Argyris與Schön（1997）所提出的單環與雙環學習理論，則提供了判斷組織學習深度的重要依據。當組織僅修正現行做法而不挑戰既有假設，即屬單環學習；若能回過頭反思基本假設與目標設定，則進入雙環學習階段。對於價值導向高度敏感的社福型組織而言，雙環學習的啟動不僅有助於提升組織適應力，更能避免在事業化歷程中出現目標漂移或制度文化斷裂的問題。

此外，Senge所提出的學習型組織概念，亦補充了學習與文化發展之間的互動關係（引自郭進隆、齊若蘭，2019）。他所強調的系統思考、共同願景與心智模式修煉，提供一種理解社福型非營利組織如何在學習中建構內部認同、凝聚組織使命的重要視角。

綜合上述理論觀點，本研究整理出一套社福型非營利組織在事業化歷程中，從學習啟動到制度轉化的互動架構（如圖1所示）。該架構指出，組織多由外部壓力驅動啟動事業化實踐，並在實務操作中展開知識探索與行動反思。若能有效經歷從個體到組織層級的組織學習歷程，並透過制度化內嵌於日常運作中，便可能逐步建構出支撐事業化轉型的組織能力與文化調適機制。圖1即呈現本研究所整理的組織

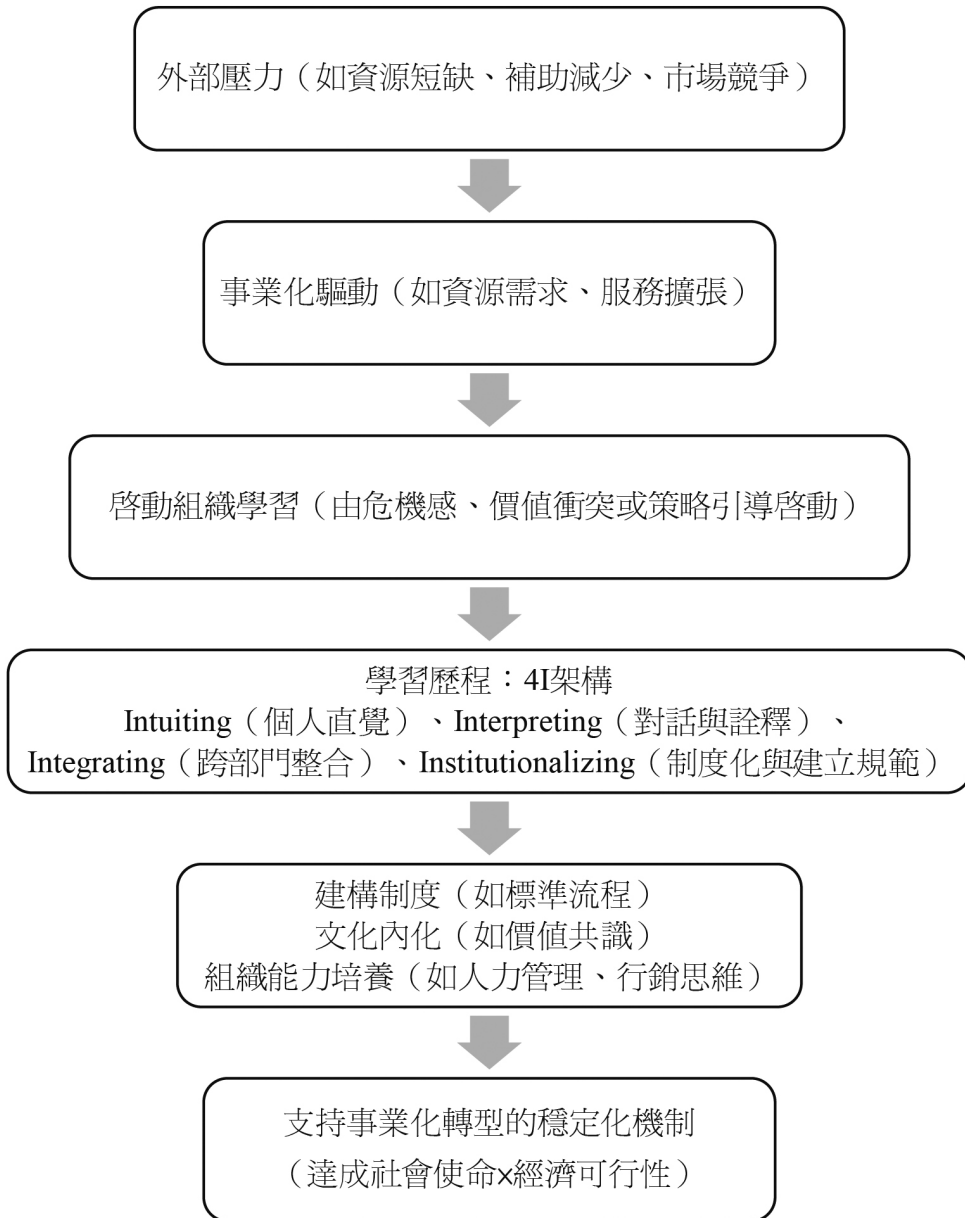


圖 1 社福型非營利組織在事業化歷程中的組織學習互動架構

資料來源：作者自製，並根據 Crossan 等人 (1999) 與實證訪談內容整理。

學習歷程模型，不僅描繪學習如何由外部情勢驅動，轉化為內部治理與文化調整的具體機制。

參、社福型非營利組織的事業化學習歷程分析

為回應本研究之研究問題，本文將依據前述4I學習模型，分階段結合訪談資料，探討社福型非營利組織在推動事業化過程中如何啟動學習、轉化經驗，並將之內嵌於組織制度之中，以理解其學習機制的形成邏輯與限制條件。

本研究採立意抽樣（purposive sampling）方式，選取八個具代表性且具備事業化實踐經驗之社福型非營利組織，包括：伊甸、心路、育成、喜憨兒、陽光、自閉症、弘道與老五老基金會。這些組織服務對象涵蓋身心障礙者、自閉症者與高齡者，營運歷史介於20至50年之間，皆曾推動庇護就業、接案型服務與自有品牌經營等多元事業化模式，提供本研究觀察「組織如何在事業化脈絡下學習」的實踐基礎。

一、從直覺到詮釋：學習如何在事業化實踐中被啟動

組織學習的起點，往往來自第一線人員對於工作現場中「事業化轉型需求」的敏銳感知與壓力反應。受訪者普遍反映，

當補助減少、服務需求增加，或組織資源明顯不足時，便需自行摸索出應對策略。在缺乏清晰事業化藍圖或上層策略引導的情況下，這種學習與轉型往往並非上層自上而下規劃，而是基層人員在應對市場與營收壓力中所發展出的行動嘗試。

例如，N1表示：「我們其實不是一開始就想做這些事（行銷與品牌經營），是因為社會企業這件事變成趨勢，加上我們原本的補助其實越來越不穩，我們才會開始學怎麼接案、怎麼包裝服務」。這顯示在事業化壓力下，個體反思觸發了Intuiting階段，逐步以行動應對財務與永續性的壓力。

當這些初步行動獲得正面回饋，學習將進入「Interpreting」階段，即組織成員開始與他人分享想法、尋求理解與支持。N3曾提到：「我一開始也是抗拒的，覺得行銷不是我們社工要學的東西。但後來看到其他單位做得起來，我才慢慢去想，要怎麼樣才能讓服務永續」。顯示事業化背景下的學習，不僅是技術學習，更涉及心態重構與專業角色的重新界定，亦即由原以服務為核心的工作邏輯，轉向兼顧市場語言與永續經營的視野。

二、整合行動：跨部門協力與事業化知識共享

當事業化實踐擴展，越來越多組織成員開始投入相關行動，跨部門協力與角

色彈性成為推進事業化不可或缺的條件。N5指出：「我們會讓社工跟庇護工場的產線協理一起開會，因為我們希望社工也要懂產線的節奏，產線也要知道個案的狀況，這樣服務跟生產才不會脫節」。這正是事業化學習進入「Integrating」階段的具體展現。

不僅是中層管理者，第一線人員也逐漸參與到跨領域的行動中。N6表示：「我們的教保老師後來也會負責寫粉專，拍短影片，這以前是完全沒接觸的東西。他們一開始很排斥，但因為看到別人做得好，也會開始跟著學」。這說明事業化下的學習會導致既有職能的延展與重塑，使組織內部逐步發展出跨域合作、任務多元的工作模式。

三、制度內化與角色重塑：事業化知識如何穩定轉化

事業化若能持續發展並取得初步成果，最終需進入制度化階段，方能穩定並傳承。制度化不僅指明文化規範與標準作業流程，更涉及組織認可學習成果為正式運作之一部分的歷程。N7提及：「我們後來把職務說明書都改過了，把企劃、業務、社工的任務拆得更細，也寫入KPI，這樣大家會比較知道自己要負責什麼」。這類制度調整顯示組織開始將「事業化」視為正式運作邏輯之一部分。

然而，制度化同時帶來價值衝突。

N4坦言：「有些同仁很難接受要被KPI衡量，他們會覺得這不是社福該有的方式。我們就只能慢慢說明，或是透過比較資深的人去引導」。這代表在Institutionalizing階段，事業化所帶來的績效衡量機制需與原有文化進行協商與調適。若制度與組織文化無法有效協調，將限制學習深化，甚至引發價值衝突與成員抵抗。

整體而言，我國社福型非營利組織的事業化學習歷程呈現從個人直覺出發，經由詮釋、整合與制度化四階段遞進的動態過程。其特徵包括：由下而上的啟動邏輯、跨部門合作強化學習擴散、多角色參與、知識共享，以及制度導入過程中所面臨的文化差異與協調挑戰。下一節將從理論視角統整本節分析，探討「事業化學習」如何作為組織因應環境變遷與維繫使命彈性的關鍵調適機制。

肆、理論對話與反思：組織學習在事業化轉型中的角色

上述分析顯示，4I模型雖提供了分析組織學習歷程的重要視角，但其本質建構於企業情境，對於非營利組織在價值導向與文化協商中的實務困境，仍有其侷限。以下將從理論視角進一步反思。

一、非營利事業化歷程中的學習動力： 4I模型應用的反思

Crossan等人所提出的4I模型，描繪了學習如何由個人層次的直覺感知與詮釋，透過集體整合進而走向制度化的擴散歷程。受訪者大多表示，初始學習並非來自上層設計，而是出於現場實務需求的即興反應，例如N1所述：「社福人出身，不會下廣告，是因為要推產品才逼著去學」，即為典型的直覺啟動。

然而，實務中學習常並非線性遞進，而呈現多重中斷與反覆協商。例如N2表示：「我們知道要合作，但部門會覺得這不是他們的事情」。顯示部門文化隔閡可能對整合階段造成阻礙。此發現說明，Crossan等人模型雖提供基本學習邏輯，但未充分處理跨部門間的協力阻力與文化摩擦問題。

此外，制度化過程也未必意味著穩定落實。N5提及：「我們開會協調，但大家還是習慣照自己的方式做」。說明制度若缺乏價值共識與文化支持，僅停留於技術性層次，難以真正「內嵌」於組織中運作。這也呼應Argyris與Schön所提出的「雙環學習」，唯有當組織能質疑其核心假設與任務設定，方有可能將學習深化為行動與價值的共同演化。

儘管4I模型強調學習從個人至組織的逐層轉化，但本研究發現，許多學習實踐更呈現「現場驅動」與「邊做邊學」的特

質，亦即，知識的啟動往往不是來自組織的整體戰略規劃，而是由前線工作者因應挑戰的實務探索。這類行動導向的學習不僅顯示出社福型非營利組織在資源限制下的自發性與調適能力，也暴露出組織學習在擴散與制度化過程中面臨的協調與共識困境。

二、制度與文化的落差：事業化過程中的學習瓶頸

制度與文化之間的矛盾與衝突，對學習能否順利推行具有關鍵影響。受訪機構普遍指出，儘管在策略面嘗試引入商業邏輯與管理工具，內部文化對此的接受度不一，反而產生學習內部摩擦。例如N4表示：「有同仁不接受被KPI評估，覺得這不符合社福初衷」。這說明即便制度變革具備其正當性，若未能同步建構文化意涵與價值共識，仍可能導致組織內部抗拒，並增加組織內部運作成本。

這種現象也可由Weick（1995）所提出的「組織意義建構」視角理解。該理論指出，組織對外部環境的回應，往往取決於成員如何建構其行動的「合理性敘事」，如N5表示：「我們不是改變初衷，只是用新的方式照顧人，加上了生產」。此種敘述不僅有助於安撫內部成員的不安情緒，更在價值層面上為行動提供正當性與認同的基礎。

此外，學習是否能內化為制度，與領

導者的詮釋能力（Interpretive Capacity）密切相關。訪談顯示，能有效推動制度化的組織，往往具備願意說理與對話的領導者，他們強調「我們為什麼而改變」，而非僅停留在「我們改變了什麼」，藉此降低成員對變革的排斥感與價值衝突，其中N7指出：「他的操守與願景會影響整個組織的文化，底下的人才會合起來往這邊走」。顯示清晰的方向與價值說服是學習制度化的前提。N5也提到：「不同領導者會帶入不同的文化，容許不同聲音存在的閾值也會不同」。說明領導風格會形塑學習氛圍與制度接受度。N8進一步指出：「主管社福觀念非常非常強的時候，他就很難接受轉到商業模式。」反映領導者的價值框架若未調整，亦可能成為學習內化的障礙。

然而，即便領導者具備說理與詮釋能力，若缺乏制度化的中介結構與支持機制，學習仍可能無法擴散（Crossan et al., 1999; Heracleous, 2004）。特別是在資源有限、組織扁平的中小型非營利組織中，文化協商常缺乏制度平臺，學習便易陷於「中層管理夾縫」，難以深化為組織轉型的驅動力量（Senge, 1990；引自郭進隆、齊若蘭，2019）。在事業化過程中，這樣的結構性落差更易導致策略推動與內部認同出現斷裂，使學習難以支撐轉型所需的組織一致性與文化更新。

三、知識內化與價值再創造：事業化中的使命重構

組織學習的真正價值，並不僅止於回應外部壓力或提升營運效率，更在於引導組織回望其初衷，重新回答「為誰而學、為何而變」的核心問題。透過學習的推進，社福型非營利組織逐步從技術性調整邁向價值層次的自我覺察與再定位，進而展開對使命、角色與社會責任的重構。

在實務中，這樣的轉化歷程往往從具體實踐中萌芽。例如N6指出：「我們現在不是看他們做得多好，而是他們能不能參與設計」。這不僅代表從「替代照顧」轉向「賦能參與」，也象徵組織對服務對象主體性的重新理解與價值轉譯。此轉向過程，不再僅是技能訓練或制度改革，而是涉及信念重構與價值創新的深層組織學習歷程。

這樣的觀點，與Senge所強調的「共同願景」高度契合（引自郭進隆、齊若蘭，2019）。當組織成員能在變革中找到其工作與使命的連結，學習便不再只是工具性的調整策略，而是一種價值內化與文化生成的過程，如N6所言：「我們想讓身心障礙者有家、有工作、有朋友、生活在社區。」這不僅是對服務目標的描述，更是一種願景敘事，成為支持學習行動與組織認同的精神基礎。

學習也使得組織角色得以重新定義。N3表示：「我們以前只接政府案，現在

主動找民間合作，是因為我們覺得自己應該也可以是社會創新的角色」。這段話顯示，在不斷反思與實踐中，組織已從單一服務提供者，逐步轉化為主動介入社會議題、構築公共價值的行動者。

此一角色的重構與願景的深化，不僅體現組織學習所引發的行動轉變，更標誌著非營利組織在公共領域中的重新定位，亦即從服務執行者邁向公共參與與價值創造的關鍵推動者。當學習從操作層面走向理念實踐，組織也才能在事業化轉型過程中展現出更強的文化適應能力與社會使命感。

綜上所述，社福型非營利組織在事業化歷程中所展現的組織學習，不僅為制度調整與組織運作模式的轉變提供動力，更推動了角色定位與價值信念的深層重構。當學習得以穿越制度衝突、文化摩擦與認同模糊，轉化為一種兼具內部穩定與外部回應的能力，組織方能在快速變動的社會環境中，持續釋放其公共性與變革潛力。

伍、結語：在變動中建構學習導向的治理能力

本研究透過實證分析指出，我國社福型非營利組織在面對資源限制與制度環境變遷壓力下，雖以事業化作為主要的策略回應，真正決定轉型能否穩健推動的關鍵，不在於是否導入商業模式，而在於是否

否能發展出具備學習導向的治理能力。

以Crossan等人提出的4I學習模型為基礎，本文描繪出組織如何從基層經驗出發，歷經詮釋與整合，進而進入制度化階段，逐步形成對挑戰的集體理解與內部調適機制。然而，本研究亦發現，這一歷程並非線性推進，而是在實務摩擦、部門協調與價值協商中漸展開，學習的意涵也逐步從回應外部壓力的手段，轉化為建構內部能力與文化認同的重要資產。

回顧研究問題：社福型非營利組織如何在事業化轉型過程中啟動學習？其學習成果是否能轉化為穩定制度與文化？是否有助於調和社會使命與營運邏輯的衝突？研究結果顯示，事業化轉型的成敗，關鍵不在技術操作層次，而在於組織是否具備持續反思與制度整合的能力，亦即能否將學習昇華為制度化的治理邏輯與文化實踐。

因此，「在變中學習」不僅是因應外部變遷的策略歷程，更是建構制度調整能力與強化使命願景協調的關鍵契機。未來若能在有限資源與多重壓力之中，建構有利於組織學習的制度條件與學習導向的組織文化，使第一線實務經驗得以有效轉化為組織知識，進而納入管理程序與決策架構，將有助於非營利組織強化其持續性的社會影響力，並兼顧使命導向與永續治理的雙重目標。

(本文作者為國立臺北大學公共行政暨政策學系博士生)

關鍵詞：組織學習、社福型非營利組織、事業化

參考文獻

- 呂朝賢、潘福財（2004）。〈非營利組織變革：以聖心教養院為例〉。《臺灣社會福利學刊》，3（2），79-115。
- 岑淑筱、李頌泓、陳川正（2015）。〈非營利組織轉型社會企業其組織關鍵作為——以弘道老人基金會為例〉。《輔仁管理評論》，22（1），21-52。
- 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。
- 官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖（編著）（2012）。《社會企業：臺灣與香港的比較》。巨流。
- 彼得·聖吉（2019）。《第五項修煉（全新修訂版）：學習型組織的藝術與實務》（郭進隆、齊若蘭，譯）。天下遠見。（原著出版年：1990）
- 夏侯欣鵬、梅海文（2013）。〈探討非營利組織轉型社會企業之組織能耐〉。《中原企管評論》，11（1），55-79。
- 張俊明、陳慶華、傅慧菱（2020）。〈論我國非營利組織的變革與創新〉。《JMPI 管理專業與創新學報》，1（1），74-85。
- 陳定銘（2006）。〈非營利組織產業化之析探：以喜憨兒基金會為例〉。《第三部門學刊》，5，69-104。
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *REIS*, (77/78), 345-348. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Brown, W. A., & Iverson, J. O. (2004). Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 377-400. <https://doi.org/10.1177/0899764004265428>
- Bryson, J. M., Gibbons, M. J., & Shaye, G. (2001). Enterprise schemes for nonprofit survival, growth, and effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 271-288. <https://doi.org/10.1002/nml.11303>
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 737-756. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.05.001>

- doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.006
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3-4), 224-242. <https://doi.org/10.1108/01437720710755227>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Dart, R. (2004). Being “business-like” in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290-310. <https://doi.org/10.1177/0899764004263522>
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Retrieved May 16, 2025, from <https://community-wealth.org/content/meaning-social-entrepreneurship>
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119207245>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: Lessons from two case studies. *The Learning Organization*, 10(4), 216-227. <https://doi.org/10.1108/09696470310476981>
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- Heracleous, L. (2004). Interpretivist approaches to organizational discourse. In *The SAGE handbook of organizational discourse* (pp. 175-192). SAGE. Retrieved May 21, 2025, from https://www.heracleous.org/uploads/1/1/2/9/11299865/heracleous_-_chapter_7_-_handbook.pdf
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2008). Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. *Nonprofit Management & Leadership*, 18(4), 399-415. <https://doi.org/10.1002/nml.195>
- 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>
- Silva, T. M. R. D., & Rossoni, L. (2024). How professional and market logics and the conflict between institutional demands affect hospital accreditation compliance: A multiple-case study in Brazil.

Healthcare, 12(9), 914. <https://doi.org/10.3390/healthcare12090914>

Tandon, R., Singh, W., Clover, D., & Hall, B. (2017). Knowledge democracy and excellence in engagement. *IDS Bulletin*, 47(6), 19-36. <https://doi.org/10.19088/1968-2016.197>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.