



中文摘要

「社會企業」為今日非營利組織研究的熱門話題。近年來，由於社會環境的改變、社會問題多元化，以及社會環境競爭日益激烈等因素，非營利組織可用資源受到擠壓。於是，非營利組織為了兼顧組織宗旨並尋求自給自足，開始逐漸師法一般企業經營，呈現商業化的趨勢，形成營利組織與非營利組織的混合體，是同時擁有社會使命與經濟目標的組織型態，即「社會企業」。鑑於未來社會企業在台灣將會是重要的發展趨勢，並且可預見的是會有越來越多的非營利組織投入社會企業經營。為使社會企業可以順利在台灣發展並實踐其社會目的與發揮社會功能，故本研究將針對社會企業進行經營管理議題之相關研究，進行仔細的文獻檢討，並歸納出目前社會企業於經營上的挑戰與困境，並將非營利組織如何轉換為社會企業之光譜與歷史過程做一簡述，期待做為未來之非營利組織投入社會企業經營管理的參考。

壹、前言

目前，幾乎所有工業化國家的「第三部門」數量都快速且顯著的增長，這樣的情況說明了公民社會對抗經濟危機，社會連結減弱與福利國家陷入困境。「第三部門」（或稱非營利部門）的重要性在於其廣

義的扮演著公共部門的主要經濟角色，透過參與生產準公共財與服務來分配資源，有著重分配的角色，並且也發揮調節經濟生活的功能(Defourny, 2004)。但是，非營利組織進行福利服務需要仰賴政府部門的資源，並且不若企業部門可以從事營利活動，組織經濟無法自給自足的情況下，易成為政府部門的傀儡或是受到經濟景氣對

大眾捐款意願的影響，產生「志願失靈」的情況 (Hansmann, 2003)。

以美國為例，聯邦政府在 1970 至 1980 年間大幅縮減社會福利方案支出，致使非營利組織在 1980 至 1994 年間健康照護預算短少了 380 億，1996 年社會福利支出刪減更加嚴重。在緊縮期間，非營利組織只能寄望私人捐款能夠填補政府刪減經費的空白。然而，私人捐款比例也逐年下降，從 1977 年佔非營利組織資金總額的 26% 衰退至 1992 年僅佔資金總額 18% (Elikenberry & Kluver, 2004; Kerlin, 2006)。由上述資料顯示，非營利組織不能繼續再仰賴政府資源以及指望私人捐款來維繫組織生存與提供社會服務，這樣的困境同時發生在國內外的非營利組織。

全球非營利組織皆面臨著相同的問題，台灣也不例外。自發生九二一地震，民間力量爆發，志工與捐款源源不絕湧入災區，並大量催生非營利組織。但是九二一過後，由於政府經費與大量民間資源皆投入災區，使得政府預算緊縮，企業與民眾的捐款也枯竭 (陳金貴，2002)。此外，又受到經濟不景氣和失業率節節攀升的影響，情況更是雪上加霜。因此，非營利組織若無法另尋出路和自闢財源，勢必無法達成組織使命，甚至導致組織的瓦解。

因此，在社會與經濟雙重因素的驅使之下，國外非營利組織首先開始採行產業化策略 (Foster & Bradach, 2005)，即本文所稱之「社會企業」。又各地方因為外在環境與歷史脈絡的差異，使得各地方社會企業的起源、形式等也大不相同，在大西洋的

兩岸的歐美即呈現出不同的風貌 (Kerlin, 2006)。

歐洲「社會企業」概念，根據 OECD 國家於 2003 年出版的社會企業報告書之社會企業定義為「以具有企業精神之策略去達成特定社會目標，而非以追求最大利潤為主要目標，並且有助於解決社會排除與失業問題的組織。」歐洲的社會企業型態大多為合作社 (cooperate)、社會公司 (social firm)、社區小型產業 (community businesses)，以及從事慈善的企業 (Ducci, Stentella, & Vulterini, 2002; Kerlin, 2006)。由此，可以看到歐陸社會對於社會企業的定義就像是『合作社與非營利組織的混合體』。美國社會企業的運作模式不同於歐洲。美國的社會企業概念比較傾向非營利組織進行商業性活動，亦稱市場化。美國的學術圈對社會企業的理解是一段連續性的光譜，從以利潤為導向的企業從事社會公益活動，到擁有雙重目標結合商業目標與社會目標的組織，到從事商業活動的非營利組織。因此，美國定義之社會企業泛指透過生產活動創造盈收之非營利組織。

處於後進發展國家的台灣地區，社會企業發展雖起步較晚，但也漸漸於學術界與社會上受到注意與討論，並且藉由許多研究的陸續出現，慢慢的勾勒出台灣社會企業的藍圖與架構 (張上仁，2001；李艾佳，2003；劉寶娟，2003；鄭讚源，2003；鄭勝分，2004；戴肇洋，2005；黃佳瑩，2006)。我們可以從許多組織與學術單位的創立看出社會企業在台灣漸漸的受到重視，例如，若水國際公益創投公司¹、輔仁

大學台灣社會企業創新創業學會²、逢甲大學社會事業經營管理研究中心³等，並且在2010年6月更舉辦了東亞社會企業國際學術研討會。可見，未來社會企業發展在台灣受到相當的重視，將會是重要且必要的趨勢。

因此，有鑑於未來社會企業在台灣將會是重要的發展趨勢，並且可預見的是會有越來越多的非營利組織投入社會企業經營。為使社會企業可以順利在台灣發展並實踐其社會目的與發揮社會功能，故本文將針對社會企業進行經營管理議題的探討，期待做為非營利組織投入社會企業經營管理的參考。

貳、NPO 與 SE 的沿革

一、從非營利組織至社會企業的發展與內涵

(一)非營利組織

非營利組織 (Nonprofit Organization, NPO)，乃是相對於營利組織的名稱。美國聯邦稅法明文：「非營利組織本質為一種組織，有盈餘不得分配給任何監督或經營所有權人之限制，如該組織董事、員工或是經理等。」(陳林，2004)盈餘不得做任何分配的限制，乃是非營利的特有標誌。而在市場經濟條件底下，非營利組織的集合又可稱為「第三部門」，與「第一部門」政府和「第二部門」企業鼎足而立。

台灣的非營利組織發展起因可以回溯到1987年宣布廢除戒嚴，集會遊行法鬆綁，此後非營利組織的數量驟增，如雨後

春筍般的蓬勃發展，相較於西方雖起步較晚，但在努力之下，台灣非營利組織的發展也漸漸追上了歐美地區非營利組織發展的腳步。臺灣非營利組織大致上可依據規定分為「社團法人」與「財團法人」二種，「社團法人」是以「成員」為基礎，「財團法人」則以「資金」為基礎。(陸宛蘋，1999)。非營利組織存在公共性，對公民社會與民主政治有很大的貢獻。非營利組織與政府組織和企業組織之間的差異性在於非營利組織相當多樣性，且具有彈性。

(二)社會企業的發展與內涵

透過檢視相關文獻可以發現許多種類型「社會企業」的定義，隨著各國文化脈絡和社會需求的不同，「社會企業」的樣貌也就不盡相同，EMES 承認社會企業在不同國家有不同的名稱，但其共同特質的就是遵循企業途徑來達到社會目的。對學界以及社會政策而言，社會企業的出現被解釋為用來回應公部門資金和慈善資源之限制，甚可說是一種更能夠使組織實踐社會目的的方法。學者將社會企業 (social enterprise) 與相關之社會創業精神 (social entrepreneurship) 視為是現今非營利組織面臨環境變動的多樣性和情境挑戰的回應策略，認為社會企業即便不是萬靈丹，但至少在主要社會需求的社會管理中是一種重要的興起(Dart, 2004)。

以美國為例，1993年哈佛大學商學院首推「社會企業啟動」計畫 (Social Enterprise Initiative)，即為一個相當具有代表性的里程碑。自此，歐美各地著名的大學，包括哥倫比亞大學、史丹佛大學、耶魯大

學以及各種基金會紛紛設立了社會企業或社會企業家訓練與支持方案。在英國方面，布萊爾政府亦於 2002 年推動「社會企業聯盟」(Social Enterprise Coalition)，並在全國各地推廣社會企業(Defourny & Nyssen, 2006)，由此可見社會企業的重要性。

台灣近年也興起社會企業熱潮，官有垣(2007)對台灣社會企業分析與研究進行瞭解，並認為台灣社會企業的興起大致可以歸納出五大因素：1.因應社會需求；2.尋求財務穩定與自主；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。

國內外對社會企業皆有其各自見解與

定義，卻沒有一個固定的定義，例如，有「藉由商業性的賺錢策略獲取組織經營所需資金，以實現組織的慈善或社會使命者。」(呂朝賢，2008)；尚有，「社會企業指的是用商業策略來承擔公共利益的活動。」(Gray, Healy, & Crofts, 2003)；另外，「社會企業是藉由採取企業策略和商業模式以達成社會目標的組織型態⁴」(Social Enterprise Resources Center, 2009)；以及，「社會企業是有著主要社會目標之企業，其營利主要用於企業與社區再投資，而非極大化所有者和利害關係者的收益⁵」(BIS, 2009)；最後，「社會企業充分利用市場力量解決嚴重的社會或環境問題⁶」(Social Enterprise Alliance, 2010)。

表一、社會企業光譜

| | | 純慈善性質 ←————→ 純商業性質 | | |
|----------|------|----------------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| 動機、方法與目標 | | 1.訴諸善心 2.使命導向 3.社會價值 | 1.二者兼具 2.使命與市場導向並重 3.社會與經濟價值並重 | 1.訴諸個人利益 2.市場導向 3.經濟價值 |
| 主要利害關係人 | 受益人 | 免付費 | 補助價格,或服務對象部分或全額免費 | 依市場收費 |
| | 資金 | 捐款與補助金 | 資金成本低於市價,或捐款與成本比照市場的行情兼具 | 市場價格的資金 |
| | 員工薪資 | 志工 | 低於市場行情的工資,同時有志工與支全薪員工 | 依市場價格行情給薪 |
| | 供應商 | 捐贈物品 | 特殊折扣或物品捐贈與全額捐贈都有 | 依市場收費 |

資料來源：Dees (1998)

雖然各界對社會企業的定義不一，但是卻大同小異。Defourny & Nyssen(2006)

認為可以從兩個重要特徵來辨識社會企業：社會企業主要動力為社會目標，以及

社會企業運用商業手法來達到組織存續。因此，綜合以上所述，本文定義之社會企業即是擁有社會使命與目的組織，運用商業手段及策略來獲取資源或是經濟來源，並且其盈餘所得並不歸屬於組織利害關係者或是擁有者所有，而是用來重新投資組織用以實踐其社會使命或目標。

Dees(1998)針對非營利組織、社會企業與營利組織的動機與相關利害關係人等面向，提出了一個系列連續性的光譜，來表達傳統純慈善性質非營利組織、純商業性質營利組織以及混合慈善與營利型態的社會企業三者之間的連續性關係，清楚的表現了社會企業如何別於非營利組織與營利組織（見表一）。如同光譜的兩端，社會企業來自複雜且動態過程，是融合了資本主義與社會主義的產物，大致可分為兩種樣貌：從事商業行為將利潤回饋至創設宗旨的非營利組織，以及將營業利潤回饋至社會的企業組織。目前之社會企業數量以傳統非營利組織轉型為多，亦為本文討論之主要對象。

除了瞭解社會企業基本定義以外，Defourny(2004)從經濟與社會兩種不同面向來探討與界定社會企業的內涵。從「經濟與企業精神」（Economic and Entrepreneurial）面向來解釋社會企業內涵：

1. **是一種連續性生產和/或銷售服務的活動：**社會企業不同於傳統非營利組織，通常不會將倡議做為是組織的主要目標，而是卻直接參與連續性生產產品或是提供服務。因此，生產產品或是提供服務顯示了社會企業存在

的主要原因。

2. **擁有高度的自主權：**社會企業是由公民自願創立的組織，並在高度自主的情況下由公民治理。因此，社會企業可能依賴公部門的補貼金，但公部門卻沒有直接或間接管理，並且他們同時擁有「發聲與退出」（voice and exit）的權利。因此，社會企業不會像非營利組織一樣，被政府高度管控與監督，處處受到限制。
3. **承擔一定的經濟風險：**成立社會企業者會承擔全部或是部分的風險，不像其他大多數的公共機構，社會企業組織的財務能力取決於組織成員以及員工的付出與努力，確保維繫組織發展的適當資源。
4. **最低限度的有薪工作：**就像傳統非營利組織，社會企業可能也包含了金錢與非金錢的多元資源，組織內部也同樣有著志工與有薪員工。然而，社會企業需要有薪員工來承擔其業務活動。

如果從「社會面向」來分析社會企業，則有五項準則：

1. **有明確造福社會的目的：**社會企業基本目標之一為社區或是標的群體提供服務。為了同樣的目標，社會企業的特色在於可以善盡社會責任。
2. **由一群公民發起倡議創設而成：**社會企業是社區集體動力下的產物，或者說，是一個團體共享一個特定的目標或需要並且藉由某種方式或方法來維持。

3. 決策權並不在於出資者或經營權所

有人：正是一般所謂的「一人一票」，換言之，決策權並不是依據團體中個人所擁有的股份多寡做分配。出資者固然很重要，但是還是由各個利害關係者來共享決策權。

4. 對活動有影響的人都具有參與權：

利害關係者導向與民主管理風格是社會企業的重要特色。從許多例子可以看出，社會企業的目標之一是在地方階層透過經濟活動來促進民主。

5. 有限度的利益分配：

社會企業並不單指不做任何利益分配的組織，也包括了合作社等組織，這些組織可能在某些限制條件底下做適度的利益分配，進而避免利益極大化行為。

由此可知，社會企業是具有經濟目標與社會目的等多面向使命的組織，採用商業策略與模式來賺取適當利潤藉以達成其使命與社會目標，以符合經濟目標與社會目標等雙重底線(Cornelius, Todres, Janjutha-Jivraj, Woods & Wallace, 2007)。換言之即是利用市場的力量來解決社會與環境問題並符合社會與環境期待，且不同於一般非營利組織的是，社會企業擁有高度的財務自主權，必須自行承擔商業投資經濟風險，以及對利害關係人負責，傳統非營利組織並不需要計算投資成本與承擔各項風險，如經濟風險等，組織只需要妥善運用政府補助經費，推動適當社會服務，對組織所服務案主負責即可。

二、「工作整合」型社會企業

社會企業在多元化的領域嶄露頭角，

包括對抗被排除在勞動市場之外的結構性失業、個人社會服務、城市復興、環境服務，以及提供各種公共財貨或服務。檢視歐洲地區的社會企業，以整合社會邊緣者或是弱勢者重新返回勞動市場與融入社會為主，構成歐洲社會企業一個主要的活動領域(Defourny & Nyssen, 2006)。

歐洲地區的失業率自 1970 年開始攀升並且高居不下(Kerlin, 2006)，且其就業率差別相當大，最大特點在於低就業者皆集中在某些特定群體，例如婦女、非歐洲工作者、老人，或是低技術工作者。這樣的結構性失業存在歐洲已久，並集中於某些特定團體，故需要有更積極、一體化的勞動市場政策介入干預，而在對抗失業與促進就業上，社會企業的角色發揮很大功效。(Defourny & Nyssen, 2006)此種社會企業類型，即稱之為「工作整合型社會企業」WISE (Work Integration Social Enterprises, WISE)。WISE 的主要目標是對抗特殊群體的高失業率，幫助長期處於被排除在勞動市場外之風險的失業者，透過生產活動來整合這些失業者重新返回勞動市場與融入社會，目前在歐洲社會中，WISE 是重要且積極的勞動就業市場政策工具(Davister, Defourny, & Gregoire, 2004; Defourny & Nyssen, 2006)。

在台灣，工作整合型社會企業被賦予同樣的期待，社會期許透過工作整合型社會企業的幫助，可以使機構案主與社會弱勢邊緣群體重新返回就業職場或是獲得就業訓練的機會，進一步建立案主的信心與充實就業技巧與能力，如此一來不但能夠

減少社會成本，將之轉化為社會資產，並促進社會進步(黃佳瑩，2006)，足見工作整合型社會企業受到關切的程度及其對積極勞動市場重要性。

官有垣(2007)的研究分析將台灣社會企業明確的區分為五種類型：(一)積極性就業促進型；(二)地方社區發展型；(三)服務提供與產品銷售型；(四)公益創投的獨立企業型；(五)社會合作社。其中，積極性就業促進型為台灣常見與盛行的社會企業類型。此類型社會企業的重點在於被社會排除的弱勢團體，特別是身障者，希望藉由提供這些弱勢者工作機會，將之整合進入勞動市場。此類型社會企業具代表性的組織有：喜憨兒社會福利基金會經營之烘焙餐坊、陽光社會福利基金會經營之洗車中心與加油站、育成社會福利基金會經營之資源回收事業與清潔隊等。

台灣積極性就業促進型社會企業相似於歐洲的工作整合型社會企業，最常見的即屬庇護工廠或庇護商店，大多由身障者領域之志願性或非營利組織投入經營，是實施身障者庇護性就業的一種模式。根據新修訂的身心障礙權益保障法中第 34 條規定：「各級勞工主管機關對於具有就業意願，而就業能力不足，無法進入競爭性就業市場，需長期就業支持之身障者，應依其職業輔導評量結果，提供庇護性就業服務。」舉例來說，伊甸社會福利基金會即秉持著「給他魚吃不如教他釣魚，繼而創造一個有魚的世界」的積極思想，因此成立企業部門，提供身障者就業機會與適當的就業環境，除了讓身障者得以就業，更

能在其中獲得學習與訓練的機會，期望向外界證明身障者的工作能力，增加被外界聘雇的機會，回歸主流就業市場。

三、社會企業經營管理

管理大師彼得·杜拉克說過：「非營利組織比營利組織更需要管理。」傳統非營利組織鮮有管理概念，常常是接受多少捐助，就做多少事，沒有競爭壓力也沒有效率概念。一旦非營利組織開始師法第二部門的商業手法與技術，搖身一變成爲「社會企業」之後，想要躋身商業市場並擁有競爭力，則不能忽視第二部門常用品管概念、目標管理、績效評核，以及顧客滿意度調查等經營管理技巧，經營管理將會成爲傳統非營利組織轉型爲社會企業後的重要課題。

社會企業與社會創業精神組織模糊了非營利部門與營利部門之間的界線，混合了非營利與營利的行動：從傳統單一社會使命目標到社會與經濟目標的雙重底線、從傳統非營利服務到運用商業技術與概念、以及從高度倚賴政府補助與捐款者到自行賺取所得並回饋投資(Dart, 2004)，顯示出社會企業與傳統非營利組織的不同，但卻也因此使得社會企業組織的正當性遭受來自外部與社會大眾的質疑，造成社會企業的挑戰，非營利組織經營社會企業，對組織傳統的經營管理必會造成改變與影響。

(一)社會企業經營管理－挑戰

相較於傳統非營利組織的管理重點，社會企業因爲背負著追求經濟與社會使命

的雙重壓力，其管理必須比非營利組織管理更謹慎，並且必須做好完善的風險評估。因此，社會企業的經營管理必須以非營利組織模式為基礎，引進企業管理技術與策略，才能同時完成經濟與社會雙重目標。因此，社會企業的經營管理不僅僅是傳統非營利組織的生產、行銷、財務與人力資源管理等，更包括了全面品質管理、行銷管理、知識管理、績效管理、市場分析、風險評估、成本計算與管控、生產效率與效能以及公共關係等，這些雖然是社會企業急需要的創新管理方式與策略，但對於本為單純非營利組織型態的社會企業而言，應改良並簡化其運用方式，才不會造成「事倍功半」的結果。

非營利組織經營社會企業，除了會產生前述正當性的挑戰之外，Borzaga and Luca (2004)與官有垣 (2008)也指出社會企業必然遭遇許多挑戰，特別是歐洲的社會企業。歐洲社會企業是一種新興的組織形式，缺乏制度環境的合法性，並有著與許多既存的社會服務提供者重疊等約束。在種種限制條件之下，社會企業為了確保成長與擴散的資源，將會面臨以下七項挑戰：

1. 塑造一個支持性合法與管控環境之

挑戰：社會企業尚未被普遍接受，雖然在一些國家的社會企業可以因為其類似非營利之地位獲得免稅或優先權，但目前大多數地區的社會企業還是沒有一個合法性界定和支持系統，是社會企業未來還需要努力克服的。

2. 確保產品與服務品質之挑戰：社會服

務的特殊本質需要社會企業不斷改善服務品質以滿足消費者的需求。一個高度且穩定的品質要求是社會企業與公共部門、營利組織與傳統非營利組織競爭的關鍵。社會企業可以從親近的消費者與地方社區獲取利潤，但也應該知道高品質服務是需要持續適當的投資。

3. 提升技術與工作之挑戰：社會企業確

保品質的重要關鍵在於技術與人力資源，而服務組織相當程度依賴員工的專業知識、技巧與動機等，故社會企業更該應該好好安排其員工與志工的訓練，設計可以改善勞動力技術的方案。一方面，必須投入大部分資源以利發展；另一方面，亦必須針對甫畢業與畢業一段時間的員工設計不同的訓練方案。

4. 管理專業人才的留任與支持需求之

挑戰：社會企業是一種新興的組織形式，也因此，社會企業需要專業知識與支持來提高自身的生存能力。社會企業創辦人與領導者角色是一個關鍵的面向，他們必須改善其管理能力，或者是委託控制權予更多具有專業知識與技巧的人才。

5. 財務之挑戰：正因社會企業是一種新

興的形式，導致傳統銀行家與融資機構很難去解釋和理解。因此，發展出一種集體結構來解決開創組織與成長過程之經費，將大大有助於促進該部門之發展。

6. 發展網絡與合作關係之挑戰：創造財務

結構的條件是社會企業之間發展網絡作為支持的基礎。創造第二、第三層組織是取得最佳組織規模的方法之一，包括經濟規模與知識共享，並確保可用以創新與發展額外資源的提供，不會因為組織規模小而造成不利。

7. **建立適當治理結構之挑戰：**社會企業在維護其民主結構的同時，必需設計一個可以反映不同利益之多元利害關係者的結構。但是有時會遭受地方制度環境的阻礙，在獲得正當形式上有諸多限制。

以上七項社會企業可能遭遇的挑戰也發生在處於萌芽階段的台灣社會企業。以喜憨兒社會福利基金會六六事件為例，2005年10月5日四位台北市議員，以「苦了憨兒，肥了誰？」做為標題向大眾爆料，指責喜憨兒工資時薪支領六十六元偏低，引起軒然大波，也因此，媒體與社會大眾與輿論的壓力和質疑排山倒海而來，使該基金會面臨前所未有的衝擊，甚至一度危及該基金會的信譽與存廢問題(蘇國禎，2007)。

(二)台灣社會企業經營管理－困境

呂朝賢(2008)的研究即針對台灣地區社會企業現況作分析，歸納台灣地區社會企業目前所面臨的四項困境：

1. 外在環境的限制：目前台灣政府在律法上未能塑造有利於社會企業健全發展的制度環境，相當程度成為台灣非營利組織轉型社會企業的阻礙，更不用說要成為單獨商業組織的真正控股單位，或是形成有社會企業生存的社會經濟市

場。若欲使台灣的社會企業能健全發展，政府當局應當仔細修訂相關法令，創造有利於社會企業發展與成長的環境。

2. 制度同型與維持組織特色的挑戰：模仿通常是非營利組織邁向社會企業的第一步，但如果只是模仿並沒有創新，未考慮組織使命與特色，則會導致不同組織同型化的管理制度與服務型態，如此一來反而會模糊或抹滅組織原有的特色。台灣社會企業亦正好存在上述制度同型的趨勢。在缺乏適當的就業指南之下，非營利組織只好各憑本事，對「似已成功」的社會企業取經或進行模仿，發展相同或類似的服務/產品。但是不同使命的組織，卻發展相類似的社會事業模式，是否為組織實踐使命的最佳方式，則有待商榷。
3. 維持競爭優勢的挑戰：依照台灣非營利組織社會企業化的走向與現況來看，確實存在著組織人才缺乏的問題，而此問題可分為二個層次：管理/決策人員層次，以及生產作業/服務輸送人員層次。因為組織沒有足夠的資金可以聘用或吸引商業技術專業人才，以及負責銷售貨物或勞務的管理人員多由原組織轉任，導致台灣社會企業缺乏足夠商業技術專業人才。再加上組織轉型投入社會事業前欠缺充市場分析與各種限制的考慮，使經營績效不如預期。另外，兼顧弱勢者就業機會與權益是非營利組織社會企業化的重要因素，但卻會造成成本增高，獲利相對降低；然，從純

商業角度而言，唯有有效控制成本與提高效能，才是獲利的最佳途徑。因此，如何適切的拿捏社會目標與經濟目標，當是台灣社會企業需要好好琢磨的。

4. 組織決策、行為與文化的挑戰：非營利組織投身社會事業，不僅改變組織收入來源，對整個組織必定會產生一定程度的改變。對於台灣非營利組織而言，從事營利性社會事業最常面臨的兩難即是如何平衡組織的社會使命與商業活動的財務目標。許多台灣的非營利組織專家針對非營利組織傾向商業化或產業化可能造成組織使命偏移的危險提出警告。邁向商業化或產業化社會事業，對台灣非營利組織而言究竟是好是壞，還未有定論與答案。

參、結論與討論

透過上述討論，可以清楚了解經營社會企業將會遭遇許多兩難困境與挑戰，不論國內外皆是如此。而為了克服這些挑戰必且具有市場競爭能力，社會企業組織迫切需要的便是有傳統非營利組織的專業領導與有效管理。官有垣 (2006)對陽光社會福利基金會進行了詳盡的質性個案研究，研究結果顯示，社會企業的成功需要的是新型態的管理，社會企業領導者除了必須致力於使社會企業成為一個合法正當性的組織之外，更必須克服組織內生各種管理上的挑戰，諸如專業人才的維繫、服務與產品品質的提升、經費籌資與健全的財務

制度等。蘇國禎(2004)亦針對非營利組織之產業化提出建言，認為管理的引入是不可或缺的，因為管理可以改造生命，足見「經營管理」對社會企業的重要性。

官有垣、王仕圖(2008)更於 2006 年針對台灣地區社會企業組織以問卷方式進行的一項大型量化調查，從該研究的調查結果可以知道當時台灣地區社會企業的發展現況與經營管理概況。就經營管理議題研究結果方面，台灣地區社會企業組織多數因成立社會企業而進行決策單位的調整，因此造成領導階層的相關知識、技能與經驗不足，為台灣社會企業組織發展一項重大挑戰。在經營管理能力需求面，多數機構表達對商業背景專業人力需求的渴望，除此之外，要找到具有商業專業能力且兼具認同組織公益使命之人才，對現階段台灣地區社會企業也是一大挑戰。因此，該研究針對社會企業組織經營管理層面提出三點建議：1.提升決策單位的專業知識能力；2.專業人才與組織使命的兼顧；3.政府法令規範尚待強化。

若進一步將聚焦於以聘雇身障者或是弱勢邊緣群體為主要目標的庇護工場，如同呂朝賢(2008)所論，維持競爭優勢將會是社會企業必遭逢的一大挑戰，競爭優勢的維持則仰賴有效的成本控制與效能。一般社會企業都會面臨這樣的困境，更遑論在以身障者為員工主體的庇護工廠或庇護商店，在競爭激烈的市場中，是否會面臨更嚴峻、更困難的考驗？除此之外，官有垣 (2008)更指出對以身障者為主體的庇護工場而言，庇護工場勞雇關係薪資法律

規範模糊不清，亦為經營社會企業機構的挑戰之一。

本研究認為社會企業經營管理議題是社會企業成功與否的重要關鍵，特別是條件特殊的庇護工場，且在台灣組織數量頗多，故其重要性不可言喻。因此，綜合上述文獻討論，本研究認為要分析社會企業的經營管理，必須從幾個方面進行解析，包括組織外部環境面向（政治因素、經濟因素、法規環境）、組織內部經營管理面向（財務狀況、組織結構、人力資源配置）、組織社會關係面向（經營效應）等，並從這幾個面向進行探索與分析。

最後，本研究認為「社會企業」的新概念受到學界與實務界的關注與討論，現在確實在世界各地都颳起一場風暴。目前，社會企業在歐美地區的發展已臻成熟，但反觀台灣地區，社會企業於非營利

組織的文化當中尚屬萌芽階段且定位不清，社會大眾對社會企業也不甚瞭解甚至不予認同，更因此對社會企業組織產生了誤解與傷害，連帶產生大眾捐款減少、組織宗旨遭受質疑等負面情況(Dees, 1998; Elikensberry & Kluver, 2004; Weisbord, 2003; 鄭如孜、李佩憶, 2005)。研究者認為，會造成這樣的情況除了因為社會大眾對社會企業尚不熟悉以外，組織的經營管理也是相當重要的關鍵要素。因此，研究者將本文定位為探索性研究，檢視國內外社會企業與組織經營管理相關研究與文獻並進行整理，從中歸納出屬於社會企業經營管理議題的相關脈絡與面向，方便後續進一步可以採用調查研究工作。(本文作者現為國立中正大學社會福利研究所碩士生)。

註釋

註1 若水國際公益創投公司，以「動員有創新精神的人才，在亞洲創造社會公益」為願景，期望在亞洲各國推動「社會企業」產業，藉由整合各方資源消弭各種不平等的現象。<http://www.flow.org.tw/front/index>

註2 輔仁大學台灣社會企業創新創業學會，於2009年12月19日成立，以促進社會企業學術研究與實務應用發展為宗旨，並促進台灣社會企業發展進而提升社會福利水準為目的。<http://seietw.blogspot.com/>

註3 逢甲大學社會事業經營管理研究中心，藉由承接國科會、內政部等相關部會和地方性非營利社會事業之委託研究計畫，進行非營利與合作事業的研究、推廣教育工作，以了解國內社會事業所面臨的瓶頸，提供經營管理諮詢和服務。
<http://www.rise.fcu.edu.tw/wSite/mp?mp=435401>

註4 社會企業資源中心，http://www.socialenterprise.org.hk/sesearch/plaintxt_eng/se.htm，
檢索日期：2009/11/10

註5 Department of Business Innovation & Skills，英國商業創新與技巧部門

<http://www.berr.gov.uk/whatwedo/enterprise/benefits/social/page37820.html>，檢索日期：2009/11/10

註 6 Social Enterprise Alliance，社會企業聯盟。<http://www.se-alliance.org/>，檢索日期：2009/01/06

參考文獻

中文部分

- Weisbord, B. A. (原著)，江明修（審訂）（2003）。《非營利產業》。台北市：智勝文化。
- 呂朝賢(2008)。社會企業與創業精神：意義與評論。《國立政治大學社會學報》，39，81-117。
- 李艾佳(2003)。第三部門發展新趨勢：非營利組織產業化。《新世紀智庫論壇》，22，81-90。
- 官有垣(2006)。〈台灣社會企業組織的經營管理：以陽光社會福利基金會為例〉。論文發表於政治大學第三部門研究中心（主辦），《二〇〇六年兩岸非政府組織學術論壇暨實務交流研討會》（2月25日）。
- 官有垣(2007)。社會企業組織在台灣的發展。《中國非營利評論》，1，146-181。
- 官有垣、王仕圖(2008)。〈台灣社會企業組織的經營管理現況與挑戰--港台社會企業比較研究成果的實證分析〉。論文發表於財團法人喜憨兒社會福利基金會（主辦），《NPO 產業化現況與價值觀》（11月7-8日）。
- 官有垣(2008)。社會企業在經營管理的挑戰：以喜憨兒社會福利基金會為案例。《兒童及少年福利》，14，63-84。
- 袁方、林萬億(2002)。社會研究方法。台北市：五南。
- 張上仁(2001)。非營利組織社會活動商業化之研究。南華大學，嘉義民雄。
- 陸宛蘋(1999)。非營利組織之定義與角色。《社區發展季刊》，85，30-35。
- 陳林(2004)。《非營利組織的法人治理》。台北市：洪葉文化。
- 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。
- 黃佳瑩(2006)。非營利組織社會企業經營管理之研究：以台灣地區身心障礙社會福利機構為例。國立中正大學，嘉義民雄。
- 劉寶娟(2003)。非營利組織企業化之研究-以社會福利組織為例。國立暨南大學，南投埔里。
- 鄭如孜、李佩憶(2005)。非營利組織商業活動對捐款收入的影響。《第三部門學刊》，3，81-106。

- 鄭勝分(2004)。歐美社會企業發展及其在台灣應用之研究。政治大學，台北。
- 鄭勝分(2007)。社會企業的概念分析。《政策研究學報》，7，65-107。
- 鄭讚源(2003)。〈第三部門產業化及其可能影響〉。論文發表於行政院研考會（主辦），《第三部門產業化新趨勢研討會》。
- 戴肇洋(2005)。第三部門產業化策略之研究-以公益性非營利組織為例。台北市：行政院研究發展考核委員會。
- 蘇國禎(2004)。〈非營利組織產業化-以喜憨兒基金會為例〉。論文發表於南華大學非營利組織系（主辦），《第五屆非營利事業管理研討會-非營利事業產業化的發展與挑戰》。
- 蘇國禎(2007)。很會做麵包的天使-用愛發現喜憨兒的無限可能。台北市：新自然主義股份有限公司。

英文部分：

- Borzaga, C., & Luca, S. (2004). Management challenges for social enterprise. In J. Defourny & C. Borzaga (Eds.), *The emergence of social enterprise* London: Routledge.
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A., & Wallace, J. (2007). Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 355-370.
- Dart, R. (2004). The Legitimacy of Social Enterprise. *Nonprofit management & Leadership*, 14(4), 411-424.
- Davister, C., Defourny, J., & Gregoire, O. (2004). Work Integration Social Enterprises in the European Union : An Overview of Existing Models, from http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/PERSE/PERSE_04_04_Trans-ENG.pdf
- Dees, J., G (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), 54-67.
- Defourny, J. (2004). Introduction: From third sector to social enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise*. London: Routledge.
- Defourny, J., & Nyssen, M. (2006). Defining social enterprise. In J. Defourny & M. Nyssen (Eds.), *Social enterprise :at the crossroads of market, public policies and civil society*. London: Routledge.
- Ducci, G, Stentella, C., & Vulterini, P. (2002). The Social Enterprise in Europe. *International Journal of Mental Health*, 31(3), 76-91.
- Elikenberry, A., M, & Kluver, J., D (2004). *The Marketization of the Nonprofit Sector*:

- Civil Social at Risk? *Public Administration Review*, 64, 132-140.
- Foster, W., & Bradach, J. (2005). Should Nonprofits Seek Profit? *Harvard Business Review*, 92-100.
- Gray, M., Healy, K., & Crofts, P. (2003). Social enterprise : is it the business of social work? *Australian Social Work*, 56(2), 141-154.
- Hansmann, H. B. (2003). The Role of Trust in Nonprofit Organization. In H. K. Anheier & A. Ben-Ner (Eds.), *The Study of Nonprofit Enterprise: Theories and Approach* (pp. 115-122). N.Y.: Plenum Publishers.
- Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas*, 17, 247-263.

網路資源

- Social Enterprise Alliance , 2010/01/06
<http://www.se-alliance.org/>
- EMES , 2009/11/10
<http://www.emes.net/index.php?id=2>
- Department of Business Innovation & Skills , 2009/11/10
<http://www.berr.gov.uk/whatwedo/enterprise/benefits/social/page37820.html>
- 社會企業資源中心 , 2009/11/10
http://www.socialenterprise.org.hk/sesearch/plaintxt_eng/se.htm
- 若水國際公益創投公司 , 2010/03/02
<http://www.flow.org.tw/front/index>
- 輔仁大學台灣社會企業創新創業學會 , 2010/03/02
<http://seietw.blogspot.com/> 2010/03/02
- 逢甲大學社會事業經營管理研究中心 , 2010/03/02
<http://www.rise.fcu.edu.tw/wSite/mp?mp=435401>