

# 社會福利機構 社會企業化之探討

沈慶盈・龔煒媛

## 壹、前言

從 1970 年代開始，在全球化的衝擊之下，西方國家面臨失業人口攀升，導致經濟不景氣，政府財政赤字擴大及貧窮等問題，因此歐美各國逐漸以發展「社會企業 (Social Enterprises)」來因應各種經濟及社會問題。Dees (1998, 引自王仕圖、黃鈺婷, 2008) 認為非營利組織發展社會企業的理由包括：營利的新商業時代精神已較能被接受，降低顧客對社會服務的依賴，穩定機構財源，募集資金方法的轉變及競爭壓力等。Pelchat (2005) 則認為福利國家角色的萎縮，經濟衰退導致財務壓力與服務需求的提高，尋求組織資金的永續性與財源的自給自足，及協助弱勢人口群就業等皆是促進社會企業發展的主要原因。如今世界各國已有越來越多的非營利機構從事類商業 (business-like) 的活動，亦有一些國家或地區，如英國、香港等，由政府扮演扶植與培力的角色，透過正式立法與設立專責單位來推動社會企業。

台灣早期社會福利的發展主要是由中央或地方政府挹注經費，讓私人福利機構提供直接服務並維繫其組織生存（詹火生、林慧芬，2003）。在 1980 至 1990 年代間，歐美國家大力倡導社會企業時，台灣社會則面臨了經濟成長所產生的結構性變遷，加上社會運動的蓬勃發展，使政府通過許多重要的社會福利法令，社會福利支出占中央政府總預算的比例不斷升高，福利服務的內容亦不斷成長。此時，福利服務的私有化、社區化及去中心化雖是台灣社會福利發展的重要趨勢，但在私有化部分仍未能全面開展（詹火生、林慧芬，2003）。換言之，台灣社會福利機構的資源大多數仍來自傳統方式，如接受政府補助或委託、尋求企業贊助及爭取社會大眾的認同與捐款等，來自類商業營運收入者很少。

近十幾年來，台灣的經濟發展亦面臨遲緩甚至衰退，政府財政急遽惡化造成預算緊縮，不得不減少社會福利的支出，且政府政策往往隨執政團隊變更而改變，連

帶造成政策的不連續(黃秉德, 2008)。景氣不佳也導致企業與個人捐款減少, 使得社會福利機構的經營壓力有增無減。另一方面, 失業率攀升、貧富差距擴大、高齡人口數遽增、醫療支出擴大、社會治安不佳等問題惡化(詹火生、林慧芬, 2003), 使社會福利機構需要更多資源來因應需求。在此多重壓力下, 傳統靠政府經費補助及民間捐款的資源獲得方式已不足以支應社會福利機構的營運所需。許多社會福利機構勢必要尋找新的財路以克服生存壓力, 而走向營利之路就是可選擇的路徑之一。台灣社會企業的發展雖還在起步階段, 但非營利組織在經濟壓力之下, 發展社會企業從事營利活動似乎是未來無法避免的趨勢(陳金貴, 2002; 蘇國禎, 2008)。

近年來, 台灣有關社會企業的文獻與討論越來越多, 一般認為非營利組織「事業化」或「產業化」的優點包括提高機構財務的穩定性、提升機構服務品質、促進機構的專業化、及提供弱勢人口工作機會等(蕭盈潔, 2002)。就政府而言, 在本身財政困難之下, 協助社會福利機構轉型或發展社會企業, 不失為運用民間資源解決社會問題一個方法。政府補助與推動的「多元就業開發方案」與「照顧服務產業」就帶有協助民間組織或團體發展社會企業的精神。就社會福利機構而言, 在政府政策延續性不佳與景氣持續低迷的影響下, 透過事業經營突破財源困境, 不僅可提升本身財源的穩定性, 有助於機構的永續經營, 還能提升機構的自主性, 促進機構使命的達成。

台灣雖有一些社會福利機構發展社會企業成效良好, 但在現實上, 多數的社會福利機構不是沒有實際行動或反對發展社會企業, 就是過渡樂觀而貿然投入, 而致慘淡經營, 甚或不堪虧損而失敗。究其原因, 在於社會福利機構對於如何發展社會企業仍不夠瞭解與準備充分。因此本文首先介紹社會企業的概念與類型, 接著探討社會福利機構轉型或發展社會企業所可能面臨的挑戰, 然後建議社會福利機構事業化的應有準備, 期待社會企業未來在台灣亦能蓬勃發展, 進而促使社會更加美好。

## 貳、社會企業的基本概念

### 一、社會企業之意義

社會企業在不同國家所代表的意義不盡相同, 因不同地區的社會企業形式與焦點都有所差異。在歐洲, 社會企業強調的是社會合作與聯合, 一個社會企業要在勞動市場中為高風險或弱勢群體, 如老年或失功能者, 創造就業機會與提供社會服務; 在美國, 美國社會企業則強調為非營利組織和志願組織創造財源, 減少國家對這些組織的支持(Park, 2008)。經濟合作暨發展組織(Organiziation for Economic Co-operation and Development, 簡稱OECD)認為社會企業在不同的國家具有不同的合法型式, 他們是以企業精神同時追求社會與經濟目標的組織。Dees (2001)指出社會企業會採納一個使命以創造和維持社會價值; 認知和不斷追求達成該使命的機會; 忙於持續創新、適應及學習的過

程；廣泛行動而不受現有資源的限制；且對其服務對象顯示其所創造的成果，以展現高度的責任。透過這些方式，社會企業在社會部門(social sector)扮演改變代理人的角色。香港立法會的研究有關減貧事宜小組委員會(2008)亦認為社會企業的最終使命在於達成社會目標，其應包含三項特點(p.3)：

1.透過採取企業策略及商業模式追求社會目的；

2.從事商業／貿易活動：社會企業應透過提供貨物和服務，以賺取收入；及

3.社會企業的基本定位應是達致社會目標，以及把利潤再投放於社會企業。

官有垣(2008: 2)則將社會企業定義為「一個私人性質非以營利為目的組織，致力於提供社會財(social goods)，除了有非營利組織(NPO)的傳統經費（如捐款與志願服務的參與）來源外，其還有相當部分包括商業的營利收入（從政府部門撥款者與私人營利部門的消費者獲得經費）以及商業上的活動」。換言之，社會企業是使用商業技巧、知識及活動來達成社會改善的目標。由此可見，社會企業一般至少有兩個底線，一是「財物收益」，另一是「社會收益」（官有垣，2008），而社會收益又比財務收益來的重要。就社會收益而言，社會福利機構皆有其使命，因此經營社會企業是為了促進使命之達成，實現其對社會的責任，因此並無太大爭議。就財物收益而言，社會福利機構經營營利事業之最終目標是達成經濟自給自足，亦即完全可以僅靠營利所得維持經營，但實現此目標的

機會不大（Brinckerhoff, 1994；官有垣，2008），而是在傳統的補助或募款之外，為機構創造更多元的資金來源。換言之，如果一個社會福利機構天真地以為只要轉型或發展社會企業即可不再擔心經費困境，則明顯是一個迷思。不過，如果一個社福機構長期經營事業而不能獲利，那也違反社會企業的精神。

## 二、社會企業的類型

社會企業的範圍廣泛，不僅不易定義，也很難適當分類。歐盟根據社會經濟面向將社會企業分為合作社(cooperatives)、互助社(mutual societies)、協會／志願組織(associations/voluntary organizations)及基金會(fundations)四種類型（邱靖娟，2006）。社會福利機構所經營的社會企業應分布於協會及基金會兩類。Alter（2004，引自邱靖娟，2006）則將介於傳統非營利機構與營利事業間的社會企業分成四種類型，依其與傳統非營利機構的相近性排列，分別為由活動產生收入之非營利事業(Nonprofit with incoming-generating activities)、社會企業(Social enterprise)、社會責任企業(Socially responsible business)及企業從事社會責任(Corporation practicing social responsibility)。社會福利機構所經營之社會企業的範圍應僅止於由活動產生收入之非營利事業與社會企業兩類，另兩類屬於營利事業的範圍。

Social enterprise London（2002，引自金玉琦，2003）將英國的社會企業分為：

1.員工所有的企業，2.儲蓄互助會，3.消費合作社，4.聯合發展組織，5.社區事業，6.社會工廠，7.勞工市場仲介方案，及 8.公益組織的附屬企業等八種類型，並提出可供社會企業發展的經濟領域包括生態經濟、照護經濟、知識經濟、公共服務、財務服務、製造業、食物與農業及培訓與事業發展等。陳錦棠（香港社會服務聯會，2007）根據運作模式將香港的社會企業分為公司/中小企業模式（社會企業獨立成立公司）、附屬單位模式（社會企業依附原有組織）、社會合作模式（社會企業由成員共同擁有）、跳蚤模式（非營利機構僅扮演統籌角色，如租借場地）及合資模式（非營利機構與企業合資經營社會企業）五大類型。陳金貴（2001，引自陳金貴，2002）則根據獲取利潤的手段將非營利機構的事業化分成八類：1.向受益人收費；2.販賣商品；3.庇護工場的對外營業；4.資源回收；5.向第三者收費（政府或企業）；6.直接經營事業；7.運用組織聲譽收取贈款；及 8.辦理與任務相關的各種方案。由以上資料可知社會福利機構如要轉型或發展社會企業，有不同的運作模式可供選擇，可以經營事業的領域也非常廣泛。

台灣社會企業的發展則從 1990 年代開始以庇護工場的形式出現。林怡君(2008)依據「主要設立目的」將台灣的社會企業分為四種類型：

### （一）工作整合型

此為最常見的社會企業類型，主要以設立工作坊或庇護工場來提供工作機會或

職業訓練給弱勢人口群，如身心障礙者、中高齡失業者、婦女等，以協助其進入勞動市場或主流社會。社會福利機構所經營的庇護事業主要歸屬於此類，他們一方面提供案主職業訓練與職場環境以協助案主獲得謀生能力，另一方面則將案主所生產的產品與提供的服務銷售給一般顧客，以取得自主財源（黃秉德，2008）。

### （二）社區發展型

主要由社區型非營利組織自行設立社會企業單位，或是扮演催化、資源整合、市場開發與行銷管理的角色，協助社區產業、產品與服務的發展。

### （三）社會合作型

合作社的主要特性在於強調組織內部的利益關係人透過參與組織追求集體利益，如原住民勞動合作社。

### （四）公益創投型

此類是由非營利機構出資成立營利公司，以投資並協助其它非營利組織獲利或成長，並將盈餘重新投資其它的非營利組織，如喜馬拉雅基金會所創立的「網軟股份有限公司」。

由於台灣的社會企業發展較晚，規模普遍不大，大多數仍須仰賴政府補助，未能自給自足，且經營模式不夠多元。就為數最多的社會福利機構所經營的庇護事業而言，由於多數的社會福利機構缺乏營利的概念與能力，使這些機構的庇護事業無法在市場上競爭，因此只有部分達到社會

公益的目的，並不能達到經濟上自給自足的目的（黃秉德，2008）。另有部分非營利組織的社會目標與經濟目標間的關聯則不易衡量，因此，台灣的社會企業能否被稱為社會企業甚至皆還有爭議（林怡君，2008）。

### 參、發展社會企業所可能面臨的挑戰

世界各國、不同文化脈絡的非營利組織不約而同的走向事業化，以社會企業的取向去獲取資金，可見社會企業的發展並非偶然。社會企業的發展為福利機構帶來了許多可能。除了可藉由商業行為增加收入，支持其它組織任務或服務的花費外，如果雇用弱勢族群，又能協助遭到社會排除的弱勢族群獲得工作經驗（Altstadt, 2007）。但社會企業並不是萬靈丹，不能樂觀地預期創立社會企業一定能獲得正向的結果。國外有些研究指出只有三分之一的社會企業是有利潤的，還有其他研究指出成功的比例可能更低，甚至低於 30%（Altstadt, 2007）。陳淑蘭、鍾孟珊(2007)指出經營事業往往面臨極高的挑戰與風險，因此不諳企業策略與市場機制的公益組織經營事業，往往被經營困境所壓跨，反而白白耗費寶貴的社會資源。因此，我們有必要釐清發展社會企業所可能面臨的挑戰，並探討如何才能成功創立一個社會企業。此外，由社會企業的定義與分類差異與多元，顯示社會企業的發展與經營需要建立在社會文化脈絡之下才能成功。換言

之，台灣社會企業的發展需考量本土特性。

大部分的社會福利機構並無經營事業的經驗，如果轉型或發展社會企業，極可能會面臨一些問題與挑戰。香港立法會研究有關消滅貧窮事宜小組委員會(2008)指出社會企業面對的主要問題包括：1.政府對於社會企業的推動與政策支援不足；2.公眾對社會企業缺乏瞭解及無社會企業的定義；3.缺乏相關的商營企業家和專家；4.缺乏合適的法律和規管架構以利社會企業發展；及 5.難以籌集資金。林怡君(2008)說明台灣非營利組織發展社會企業過程所面臨的瓶頸包括：在人力資源方面，因薪資偏低難以招募專業經理人才，且所雇用弱勢者之能力較弱，影響機構競爭力；在服務或商品行銷方面，缺乏行銷經驗與資金，且面臨維持公益形象及與市場競爭的雙重壓力；在財務資源方面，機構一般有多重收入來源，接受政府委託或補助往往會受到經費使用或運作自主的限制，而規模較小、知名度較低的機構則難以獲得企業贊助。蕭盈潔(2002)從文獻及其研究發現社會福利機構事業化所面臨的挑戰有組織文化的衝突、服務與事業部門間的衝突、市場的不公平競爭、員工專業知能缺乏及對組織內部管理的影響等。林吉郎(2008)則指出香港發展社會企業的挑戰包括籌措資金，招攬高品質營運人才，平衡經濟利潤與社會利益的多重目標，及有效運作等。

由以上文獻可知發展社會企業會面臨內、外在環境的多重挑戰，以下僅根據社會福利機構轉型或發展社會企業的運作過程說明其內部可能遭遇的挑戰：

## 一、機構內部共識不易凝聚

一般社會福利機構的運作主要是由社會工作人員負責。一般而言，社會工作人員較為保守，對於發展社會企業往往抱持負面的態度，導致機構決策上的困難。此種共識不一有可能發生在幾種狀況下，如果一個機構的董（理）事會或高階管理者決定要發展社會企業，社會工作者可能因擔心經營事業與機構使命不一致、誤用或浪費公益善款浪費、影響機構公益形象、自己專業能力不足或增加工作量等理由，而持反對或抗拒的態度。陳金貴(2002)認為非營利組織有營利行為，常會引起民眾反感，影響機構形象。金玉琦(2003)指出多數的非營利組織與社會大眾將社會企業視為單純的商業活動，認為其與組織的使命完全不同，導致許多非營利組織擔心商業模式會模糊機構使命的焦點及影響大眾的觀感，使許多非營利機構不願轉型或發展社會企業。此外，企業經理人員如計畫運用服務案主來進行行銷或勸募，社會工作人員往往基於保護案主隱私而反對或不願配合，可能影響機構經營或行銷策略的進行。

## 二、機構組織與人事管理的挑戰

社會福利機構的企業經營規劃及管理能力不足是必然的，如果貿然創立社會企業，則經營失敗是可預期的結果。而要克服此困境，不是從內部人員訓練就是向外招募專業經理人。社福機構社工人員在專業認同與工作繁重之下，重新培養企管能

力的可能性大概不高，但在機構經濟壓力而無法付出高薪之下，能否吸引到優秀的企業經營人才亦是一個挑戰（林怡君，2008）。

萬一真的幸運聘到企業經營人才，則需面對更多的挑戰。首先，組織結構與職位要如何調整安排以安置專業經理人員。其次，在社工與企管人員的市場薪資有一段差距的狀況下，如何維持機構薪資結構的一致性與合理性，以避免打擊原有機構人員的士氣亦是需妥善處理的挑戰。此外，在企管與社工專業不同的狀況下，如何協助企管人員瞭解機構使命與融入機構文化，如何化解不同專業人員爭取組織權力過程的對立現象（陳金貴，2002），及如何整合不同專業人員組成能夠密切配合的團隊，亦是發揮專業人員能力所必須克服的障礙。還有，經營事業需投入許多人力、物力資源，一定會影響機構的運作（蕭盈潔，2002）。最後，社會福利機構往往強調溫暖、彈性、同理等特質，在企業管理理念的引進下，機構運作與服務可能要求統一、秩序、工作效率、與成本效益等，社會福利機構的組織文化如何調適與取得平衡（陳金貴，2002；許竣傑，2004），以上皆是有待處理的挑戰。

## 三、社會目標與績效目標的衝突

一個營利事業如要績效良好，能夠達成獲利的目標，則必須僱用能力優良的員工，而福利機構往往為了服務受照顧對象而轉型或發展社會企業，所僱用的員工會其所服務的弱勢族群為優先考量，尤其是

留用自己訓練，但就業市場競爭力仍不足的員工。這些員工的身心或社會功能、工作經歷與產能等皆較弱，可能不瞭解或無法適應身分的轉換（蕭盈潔，2002）。機構亦必須特別安排其工作時數或調整其工作內容（林怡君，2008），因而極可能增加機構的管理困擾，降低機構的市場競爭力，影響社會企業的營運績效。

#### 四、事業經營資金不足，市場規模過小

台灣大多數的社會福利機構規模不大，平均工作人員的人數不超過 5 人。除了極少數例外，社會福利機構財務不穩定是常態。有些機構的年度預算收入編列過度樂觀，可能預估可募得幾百萬收入，但實際只有不到 50 萬，因此常常連是否有足夠經費支付員工薪水都不確定。此現象顯示社會福利機構的財務狀況不佳，且財務管理能力不足。因此，大多數社會福利機構可能無法負擔聘用企業經營專業人員的經費。此外，發展及經營社會企業需先投入開辦成本，且需準備足夠的營運資金。如果營運資金不足，可能在營運規模尚未達到損益兩平點時，即因資金缺乏而無以為繼。Brinckerhoff (1994)即指出缺乏足夠的現金準備，不瞭解損益兩平的概念及未進行現金流量分析是社會企業財務預測的常見錯誤。

以社會福利機構所經營的庇護工場為例，林慶仁（2003，引自王仕圖、黃鈺婷，2008）表示台灣的庇護工廠往往因產品銷售無法達到經濟規模，不是慘淡經營，就

是失敗收場。行政院勞務工委員會(2006)調查台灣 128 個庇護工場及庇護性就業服務方案，結果發現年營業額未達 100 萬元者佔 57%，至於每年營業額達 500 萬元以上，可朝社會企業發展的單位僅有 17%。

#### 五、事業經營管理能力不足

發展社會企業的主要目的之一是獲取利潤以達財務自主的目標。為達此目的，社會福利機構必須具備創業家的精神及良好的企業經營能力。然而，大部分社會福利機構的事業經營能力有待加強。許竣傑(2004)的研究即指出缺乏專業的管理知識與能力是導致非營利組織產業化失敗的最大因素。行政院勞務工委員會(2006)的調查亦發現，有 62%的庇護工場及就業服務方案期待政府協助產品行銷、優先採購及營運輔導，顯示其事業經營管理相關的能力不足。至於社會企業在運作經營時所面臨的挑戰包括：在規劃時不重視有系統而認真的「市場調查」，難以掌握市場需求與脈動，產品或服務本身缺乏競爭力（許竣傑，2004）；缺乏可行的企業經營模式(business model)，不能使其最後的銷售收入能夠大於投入成本；財務管理時常未考量所有成本，產品或服務的定價太低(Brinckerhoff, 1994)；及缺乏產品行銷策略與經驗，無法區隔及發展固定的市場，又未能強化產銷通路以推廣產品，導致銷售不佳（林慶仁，2003，引自王仕圖、黃鈺婷，2008；林怡君，2008）。

#### 肆、給社會福利機構的建議

社會福利機構要發展或轉型成社會企業可能面臨許多挑戰，要如何才能克服困境，獲得良好結果呢？林怡君(2007)認為社會企業要永續經營，必需避免過度依賴政府政策，尋求企業贊助與合作，爭取社會大眾認同，以開發社會資本。金玉琦(2003)的研究發現社會企業成功的要素包括：1.提供價值的創造：要能展示社會成果，以創造公益資本市場；2.具有專業能力經理人員與董事會，以及豐富的投資、經營與風險評估經驗；3.要專注於某特定領域，以降低風險；及 4.需具備良好的知名度與公信力，以獲得大眾支持。林吉郎(2008)指出社會企業的成功因素包括：1.具備企業家精神，專業及商業管理技巧；2.對弱勢群體除了同情、包容，還需訂定合理期待以發展潛能，協助他們能夠真正就業；3.公眾的認同與支持；及 4.政府的適當推動。丁元亨(2008)則認為專業經理人的商業管理知識與人際網絡，及企業具有可行的營運模式是社會企業的成功關鍵。由這些文獻可知一個社會福利機構如要成功發展社會企業，在人事方面要有支持的董（理）事會、專業的經理人及被激勵的員工；在業務方面要有專注的領域，並進行風險評估；在行銷方面則需能夠說明經營事業的社會目標，以獲得大眾支持。

Brinckerhoff (1994)與曾珊慧(2008)則從發展社會企業的準備與規劃著手。曾珊慧(2008)認為創立社會企業前要先評估是否能創造顧客價值、顧客需求是否有迫切性、是否有市場潛力與獲利規模及是否符合創業者（團隊）的願景、資源能力與風

險承受度。除非創業者清楚瞭解自己的創業目標與策略，且能獲得足夠的資源能力，否則很可能失敗；而要進行充分的創業準備可從規畫一份完整的經營計畫書著手。Brinckerhoff (1994)則指出社會企業的創立需依循下列步驟：

- 1.建立（或重建）機構使命；
- 2.確認機構願意為發展社會企業而冒險的程度；
- 3.指明所獲得利益的用途以爭取員工的投入；
- 4.與員工及志工討論可從事或發展的事業方向；
- 5.進行可行性研究；
- 6.發展行銷計畫(marketing plan)以瞭解市場及需求；
- 7.發展事業企畫書(business plan)，內容應包括：1.機構描述：組織、產品或服務、目標顧客、顧客對產品／服務的需求、銷售策略；2.產品市場的描述：市場競爭資訊，及自己與競爭對手的成本與價格的比較；3.行銷計畫：列出有關市場、顧客、競爭者及外在環境資訊，分析各項因素對產品或服務行銷及銷售的可能影響，評估可能的缺失；及 4.財務計畫：設備表，收支報告表，損益兩平分析，前三年的現金流量、預期收入與支出估計，機構的歷史財務報告及目前的審計報告。
- 8.準備財務與實際運作。

根據上述的文獻探討及作者參與實務工作的經驗，茲針對有意轉型或發展社會企業的社會福利機構提供一些建議：



## 一、連結營利事業與機構使命，並獲得發展社會企業的共識

社會福利機構的存在價值與大眾認同的基礎在於機構使命的追求。如果社會福利機構所投入經營的事業無法與機構使命正向連結，則經營事業除了可能擴增財源外，對於機構使命沒有太大貢獻，如此則失去社會企業的社會目標，降低發展社會企業的正當性，可能影響員工對機構的投入，且降低社會大眾提供機構捐款的意願。

發展社會企業是一件複雜且有高度風險的事，需要投入大量的人力與物力，千萬不要因現實的財務壓力或對營利事業有過度樂觀的期待而貿然投入。社會福利機構在決定發展社會企業之前，需要先經內部充份討論，釐清所欲達成的財務目標與社會目標，確認發展營利事業並不違反機構使命。如此能使社會福利機構所有相關人員獲得發展營利事業的共識，大家才能同心投入，且願意承擔經營事業的風險，如此也才會有足夠的熱誠堅持下去。

## 二、找到適合的專業領導人員

社會企業具有經濟與社會雙重目標。黃秉德(2008)認為社會福利機構應該具備以服務顧客為核心價值的業務能力及整合福利服務與營利事業的管理能力，以使其核心價值與事業經營相結合，才能成功發展社會事業，提供具有競爭力的商品與服務。因此，社會企業如要成功發展，一個瞭解機構使命，具備正確的態度與社會價值，且具有商業經驗與事業能力的高層領

導者是很重要的(Fourth sector, 2009)。

如果機構內有能服眾的董（理）事或高階主管具備商業經驗與事業經營能力，願意出來負責最佳。這個領導者最好能具備企業家的精神，能跳脫一般社會福利機構的思考框架，從市場競爭與企業經營的角度發展社會企業（蕭盈潔，2002），開發具有利基的產品或服務，以確保機構事業的競爭力，而非僅期待藉由公益之名銷售產品或服務。

## 三、進行完整的企業經營與財務規劃

當社會福利機構決定進入市場的那一刻起，就必須面對市場競爭的考驗。因此需要事先進行完整的企業與財務規劃，了解市場需求，找到市場區隔與自己的產品定位。如果社會福利機構能了解自身產品或服務的弱勢與優勢，以此進行行銷規劃，應可提升在市場的競爭力。例如社會福利機構相較於營利單位，多了公益與慈善的形象，這對產品/服務的行銷與定價有很大的幫助，但如產品/服務本身的吸引力不足，則無法長期留住消費者。此外，市場的變化快速，社會企業必需持續創新及依據產業變化做調整，產品/服務不能一成不變，如此才能永續經營。此外，企業經營需有良好的財務規劃，並預估損益兩平及成本回收年限。社會福利機構可先從政府補助或公益創投取得開辦及營運經費，但不能無止境投入，如果持續虧損超過預期，必需能承認失敗，儘早結束營運。

## 四、提升及善用人力資源，建立良好

## 團隊

社會企業面臨激烈競爭，為了確保產品或服務的品質，提供訓練以提升員工的技術與能力是必要的。一般企業會挑選適合且能力最佳的員工，但社會福利機構傾向於僱用弱勢族群或機構本身所服務的案主，以提供弱勢族群工作機會。面對此種衝突，除了開發有市場需求且弱勢族群能勝任的產品或服務外，機構的服務部門與事業部門必需密切合作，建立密切配合的團隊，共同針對事業部門的需求進行工作分析與職務設計，以發展一套完善的訓練課程。就業訓練的經費可依靠政府補助及民間捐款支應，以免增加事業部門的營運壓力。

至於事業部門可以提供弱勢族群工作實習機會，但其所要聘任員工還是必需考量其能力。不能混淆服務提供與事業經營，而僱用太多能力不足的員工，以免拖垮自己的市場競爭力。畢竟民間社會福利機構服務案主往往是有時限性的，目的在於提升弱勢族群的能力，並協助其接觸及適應社會。若使用大量社會資源僅長期安置照顧少數服務對象，則反而可能受到圖利特定人員及違反社會公平的質疑。此外，社會福利機構發展社會企業，獲利也是重要的目的之一，如果為了照顧弱勢族群，而僱用太多缺乏能力的員工，則可能無法在市場上生存，如此便失去了社會企業的精神。至於正式聘用的弱勢群體，如其工作能力真的較弱時，則必須要對他們的能力有清楚的了解，不能安排一份超過其能力的工作內容，且需繼續安排訓練課

程，以提升其工作能力。

## 五、與不同部門的合作，建立良好關係

傳統社會福利機構主要靠政府補助及企業與民間捐款維持，因此需與企業界和政府建立良好關係。而要發展社會企業有更多需要努力與注意的地方，因此更要與企業界和政府建立良好關係。在經費方面，經營社會企業有高度風險，如果能有獲利就已不錯，很少能支持整個機構的營運，達成自給自足的目標，因此傳統的經費來源還是很重要的。陽光福利福利基金會就指出機構的基礎與常態性專業服務由政府補助及民間捐款支應，至於社會企業的營利只能作為短期資金，投入創新性、實驗性與理想性的方案（官有垣，2008）。此外，社會企業的經營需要運用許多社會福利機構所不熟悉的專業技能，如能與企業合作，從中學習產業經營管理和人力資源培訓的技能，可以節省許多摸索和嘗試錯誤的時間，提升社會企業成功的機會。

## 伍、結語

社會福利機構如果能夠擁有自主的財源，其所提供的福利服務能夠穩定與持續，有助於其公益使命的永續發展，而發展社會企業是達成此目標的一個重要且可行的方法。事實上，社會企業的發展已是必然的趨勢，而台灣社會福利機構在此趨勢中已較其它類型的非營利機構取得發展的先機，因此有較大成功的機會。

黃秉德(2008)認為過去提供福利服務主要憑藉熱情與毅力，但如今除了愛心與熱情外，更需要具備理性知識與管理能力。社會福利機構如要發展社會企業，必需學習企業經營的能力，事先詳細規劃，不能一相情願地期待成功到來。因此，有志發展社會企業的社會福利機構應詳細思考如何結合事業經營與機構使命，取得內

部的共識，建立適當的領導與經營團隊，規劃長期的企業與財務計畫，發展更有彈性的人力資源管理策略，積極開發社會資本，並循序漸進推動，相信必能獲致預期的結果。

（本文作者：沈慶盈現為國立台灣師範大學社會工作研究所副教授；龔煒媛現為國立台灣師範大學社會工作研究所研究生）

## 參考文獻

- 丁元亨。2008。非營利組織的社會企業之路。**多元就業開發方案－民間團體發展成為社會企業論述精選集**，頁 61～68。行政院勞工委員會職業訓練局中彰投區就業服務中心。
- 王仕圖、黃鈺婷。2008。**社會企業營運之歷史分析－屏東基督教勝利之家膳工坊之個案分析**。台灣社會福利學會 2008 年年會暨「新世紀社會保障制度的建構與創新：跨時變遷與跨國比較」國際學術研討會。
- 行政院勞務委員會。2006。身心障礙者庇護工場及庇護性就業狀況調查報告。2009/03/30。〈[http://opendoor.evta.gov.tw/attachment\\_file/0007111/9509\\_庇護工場調查統計資料說明.doc](http://opendoor.evta.gov.tw/attachment_file/0007111/9509_庇護工場調查統計資料說明.doc)〉。
- 官有桓。2008。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。**多元就業開發方案－民間團體發展成為社會企業論述精選集**，頁 1～12。行政院勞工委員會職業訓練局中彰投區就業服務中心。
- 林吉郎。2008。民間團體發展社會企業的策略途徑：香港經驗的啟發。**多元就業開發方案－民間團體發展成為社會企業論述精選集**，頁 47～60。行政院勞工委員會職業訓練局中彰投區就業服務中心。
- 林怡君。2007。**台灣社會企業發展之研究**。2008/4/01。〈<http://www.tri.org.tw/research/impdf/822.pdf>〉。
- 林怡君。2008。社會企業在台灣的發展限制－以多元就業開發方案經濟型計畫為例。**就業安全半年刊**，7 卷，1 期，頁 63～67。
- 邱靖娟。2006。從社會企業觀點探討地方博物館合作關係－以「台北縣立鶯歌陶瓷博物館」為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 金玉琦。2003。非營利機構資源開發新途徑－公益創投與社會企業之可行性研究。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

- 研究有關消滅貧窮事宜小組委員會。2008。有關社會企業的發展報告。2009/4/25。  
〈<http://www.legco.gov.hk/yr07-08/chinese/hc/papers/hc0627cb2-2390-c.pdf>〉。
- 香港社會服務聯會。2007。社會企業。社情，18期，頁3～11。  
[http://www.hkcss.org.hk/scenario/download/18\\_focus.pdf](http://www.hkcss.org.hk/scenario/download/18_focus.pdf)。
- 陳金貴。2002。非營利組織社會企業經營探討。新世紀智庫論壇，19期，頁39～51。
- 陳淑蘭、鍾孟珊。2007。台北市庇護工場經營管理扶植成果報告。2009/04/30。  
〈[http://www.sec-taiwan.org/intro/intro\\_2\\_detail.php?id=12](http://www.sec-taiwan.org/intro/intro_2_detail.php?id=12)〉。
- 曾珊慧。2008。社會企業創業規劃與營運策略。多元就業開發方案－民間團體發展成為社會企業論述精選集，頁77～91。行政院勞工委員會職業訓練局中彰投區就業服務中心。
- 黃秉德。2008。非營利機構的新經營觀點：社會事業與社會創投。2009/4/25。  
〈[http://npo-emba.blogspot.com/2008/03/blog-post\\_05.html](http://npo-emba.blogspot.com/2008/03/blog-post_05.html)〉。
- 詹火生、林慧芬。2003。台灣社會福利過去、現在與未來。國家政策論壇，冬季號。  
2009/4/26。〈<http://old.npf.org.tw/monthly/0304/theme-207.htm>〉。
- 蕭盈潔。2002。非營利組織事業化--以社會福利機構為例。國立台北大學社會工作學系碩士論文。
- 邊有騰。2004。非營利組織產業化--以社會福利機構為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 蘇國禎。2008。非營利組織產業化－以喜憨兒基金會為例。多元就業開發方案－民間團體發展成為社會企業論述精選集，頁26～42。行政院勞工委員會職業訓練局中彰投區就業服務中心。
- Altstadt, D. 2007. *Making Social Enterprises Work For Welfare—The Value of Funding Transitional Jobs Through Profits*. Master Dissertation thesis. Washington, D.C.: Georgetown University. U.S.A.
- Brinckerhoff, P. C. 1994. *Mission-based Management: Leading Your Not-for profit into the 21st century*. New York: Wiley J & Sons, Inc..
- Dees, J. G. 2001. *The meaning of "social entrepreneurship"*. 2009/4/01. < [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)>.
- Forth sector? *A business planning guide to developing a social enterprise*. 2009/4/26.  
〈[http://www.forthsector.org.uk/docs/New\\_BusPlanGuide.pdf](http://www.forthsector.org.uk/docs/New_BusPlanGuide.pdf)〉.
- Park, Chan-ung. 2008. *The institutional embeddedness of social enterprises in welfare state regime: The case of South Korea*. Paper presented at the 5<sup>th</sup> East Asian Social Policy Conference, Taipei, Taiwan.

Pelchat, Marie-Claude. 2005. *Social enprepreneurship in Taiwan: Possibilities and challenges for empowermwent*. Paper presented at the Fourth ISTR Asia and Pacific Conference. Nov. 16-18, 2005. Bangalore, India.