



# 社會企業在脫貧策略上的運用——以財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會實務經驗為例

何景秋、林秉賢、林家緯



## 壹、前言

隨著時代的變遷，人類的需求和問題也日趨的多元及複雜化，負責滿足需求和解決問題的政府及企業部門開始產生失靈的現象，也促使非營利組織蓬勃發展，以解決政府或市場無法解決的問題，因此臺灣社會福利機構的發展中，非營利組織成為了相當重要的一環。近年來政府為解決嚴重的失業及為因應我國經濟成長的趨緩、貧富差距擴大、中長期失業增多等趨勢，透過社會政策來進行如社會投資人力、刺激就業等積極性勞動政策，成為一個明朗的制度環境氛圍，並將非營利組織納入各式各樣的相關政策推動的一環。促使政府、市場與非營利組織三個部門之間，形成了相互合作與界線滲透的三個體系。

財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會（以下簡稱家扶基金會）自 1938 年創立，並自 1950 年來臺成立辦事處至今，從事扶貧工作屆滿 63 年。從當初最直接的物資支持、經濟扶助到社工的專業介入處遇，服務模式也

受到社會大眾的肯定。然而，隨著臺灣社會經濟型態的轉變，以陪伴、資源支持的扶貧模式正受到考驗，我們必須面臨服務對象可能遭受到就業市場排擠、長期陷入經濟不穩定的貧窮狀況，形成即便給予教育支持，孩童成長後亦無法脫貧的處境。同時，有學者認為過去的脫貧策略都是從「慈善」角度切入的家長式（paternalistic）作風，然而事實證明有效的脫貧方案必須要與社區和在地特色緊密結合，如此一來才能夠在社區產生認同感，進而達到抗貧、脫貧的效果（Davis, 1993; Peredo and Chrisman, 2006）。

因此，家扶基金會自 2007 年底引進社會企業（social enterprises）的概念，基於「創新脫貧途徑，開拓公益事業，培力案家長處，擴展自立契機」的精神，以市場策略滿足社會需求的服務模式，並以更積極的做法，如給予就業輔導、專長培訓、代為媒合公私部門資源等，以延續本會的脫貧工作，使服務再一次貼近社會趨勢與扶助家庭的需求。本文擬從家扶基金會連結社會企業概念作為脫貧策略的想像為出發，探究社會企業與脫貧

之關係，並在此架構下介紹本會近幾年社會企業單位的服務模式、成果與挑戰，最後再從脫貧實務的操作歷程經驗中，提出未來非營利組織推動社會企業作為脫貧策略在營運與政策上的建議。

## 貳、社會企業與脫貧策略

### 一、社會企業的概念

在歐洲，所謂的社會企業，最早是由OECD的十五個會員國所共同發展的概念，其主要特色包含：（1）採取不同類型的合法組織型態；（2）富企業精神活動的組織；（3）以不分配利益為原則，但是可以重新投資以實踐其社會目標；（4）重視民主參與及企業化組織，強調利害關係人而非股東；（5）堅持經濟及社會目標；（6）主張經濟及社會創新；（7）市場觀察法則；（8）經濟持續性；（9）具高度自主財源；（10）強調須滿足社會需求，以及（11）勞力密集的活動（OECD, 1999: 11；邱昌泰，2000: 366）。此外，OECD也強調社會企業指的是可以產生公共利益的私人活動，以達成特定的經濟或社會目標，同時有助於解決社會排斥和失業問題。雖然過程中有企業的營利行為，但實質上是為了獲取財務資源，而非以追求利潤最大化為原則（OECD, 1999）。

Defourny (2001) 則認為可以從經濟與社會兩個層面來解釋社會企業的內涵。在經濟與企業家精神的面向來看，包含了（1）是一

種持續生產財貨與銷售服務的活動；（2）具有高度自主性；（3）必須承擔相當顯著的經濟風險，以及（4）至少需要聘有最低限度數量的付薪員工等四項準則。而從社會層面觀之，則必須包含（1）服務社區及從事有益於社區活動的組織目標；（2）是由一群社區的民眾發起創立的組織；（3）決策制定權並非取決於出資的多寡；（4）與組織活動有關的人或團體皆擁有參與權，以及（5）有限度的利益分配等準則（Defourny, 2001；引自官有垣，2008: 65-67）。由此可更明確的知道，社會企業試圖整合社會與經濟目標的組織設計原則，以借助營利與非營利組織之優勢，使社會企業雖有「營利」的行為，但是卻也強調藉由「營利」的手段，創造更多社會利益、解決社會問題，並維繫組織生存發展之利基。

總而言之，社會企業可被視為是一個介於企業與非營利組織間連續體的組織，在傳統部門的概念無法因應社會日趨複雜的問題時，傳統部門的界定方式也會隨之式微，尤其是企業部門與社會部門逐漸融合而產生的一種新型態的混合組織，是一種歐美國家第三部門變革的新趨勢（OECD, 1999: 11）。若用「社會企業光譜」的概念（如下圖1），則是認為社會企業乃存在於純粹慈善到純粹商業之間，並涉及至受益人、員工、資金及供應商之區別（Dess, 1998，轉引自張茂芸譯，2000）。亦即社會企業的運作模式可以說是營利與非營利組織的混合體，也代表著慈善的另一種方式的社會介入。

社會企業化程度		純慈善性質 —————> 純商業性質	
動機、方法、目標		訴諸善心	訴諸個人利益
		使命導向	市場導向
		社會價值	經濟價值
主要利益關係人	受益人	免付費	依市價收費
	資金	捐款與補助金	市場價格的資金
	員工	義工	依市場行情給薪
	供應商	捐贈物品	依市價收費

圖 1 社會企業光譜

資料來源：張茂芸譯（2000: 15）

## 二、社會企業做為脫貧策略的想像

回到貧窮議題的本質，隨著福利改革與福利多元化的發展趨勢，對抗貧窮的策略也從以往單純給予現金給付式的福利提供，到強調個人必須負起責任的工作福利（workfare），一直到近年來興起的資產累積（asset building）方案，也展現抗貧策略從以往消極性的直接給予到現今積極性的對抗貧窮並遠離貧窮意涵。而關於經濟弱勢家庭如何透過這些積極性的協助擺脫貧窮，或是如何使脫貧機制的設計能有效運作，亦成為晚近研究貧窮議題的重要核心。從呂朝賢（2010: 130）整理臺灣近 20 年的貧窮論述以及相關研究結果，同時運用 1988-2008 年行政院主計處家庭收支調查資料呈現的致貧因素分析發現，人力資本、家庭獲取資源能力以及不同

職業別的戶長等因素，對於家戶抗貧能力具有顯著的貢獻。就脫貧實務面而論，貧窮家庭經歷家庭成員無法取得好的職業、面臨低工資、失業等狀況，面臨經濟困境，以致子女無法獲得好的教育，形成較好的人力資本，是貧窮跨越代間的不利處境循環（林萬億等，2005: 24），其中就業與人力資本結構是影響脆弱家戶落入與脫離貧窮的主要影響因素，對抗貧窮的策略要朝增加就業及強化人力資源兩方面著手（蕭琮琦、古允文，2010: 69）。

面對著大環境的經濟不景氣，雖社會企業可被視為是從傳統慈善到傳統商業部門中的一環，然而社會企業在不同時空背景環境下也肩負的不同使命。傳統上，北美地區將社會企業視為是非營利組織商業化的現象，其主要目的是增進組織收入、開拓財源的新

方法；相對地，歐陸國家則關注社會企業對社會所帶來的正面效益，並以其作為舒緩失業、解決貧窮問題的重要途徑（Defourny, 2001；Kerlin, 2006；鄭勝分，2005）。

如同歐洲議會為解決會員國區域發展不均衡與失業率上揚的問題，曾在 1997 年撥款進行「第三系統就業方案」（The Third System and Employment Programme, TSEP），期望透過以非營利為目的之第三部門創造就業機會，並補強公共部門與營利部門在地方與社區上服務之不足。而這些方案則廣泛地涵蓋了家庭服務、地方文化發展、兒童照護、觀光休閒、青年人力、廢棄物管理，與居家改善等議題。同時方案的執行地點也集中在高失業率或勞動與經濟條件相對落後的地區。而在臺灣歷經 1999 年的 921 大地震之後所陸續推出的「就業重建大軍」、「永續就業工程計畫」及「多元就業開發方案」，也是透過政府與第三部門合作提供就業機會的模式，不僅僅是可以解決失業的問題，更兼顧了經濟發展與社會福利的就業供給，同時也在第三部門加入後，促進了新型態的事業體形成與地方經濟發展（曾敏傑，2002；朱柔若、童小珠，2005）。

從上述不管是歐洲或臺灣的案例，在本質上不僅是提供失業者參與工作以重回職場、建立自信心之外，更含有「社會企業」的精神概念。藉由民間團體的多元性與創意，培養失業者再就業的能力，以確保其經濟安全，也同時增進非營利組織的營收與財源穩定。若將此與臺灣貧窮家戶脫貧策略研究相互對應，也不難發現透過由第三部門提供就業機會的模式，能夠達成促使貧窮家戶

增加就業能力及強化人力資源的目標，這也成為家扶基金會發展社會企業的契機。

## 參、家扶基金會推動社會企業的服務模式與成果

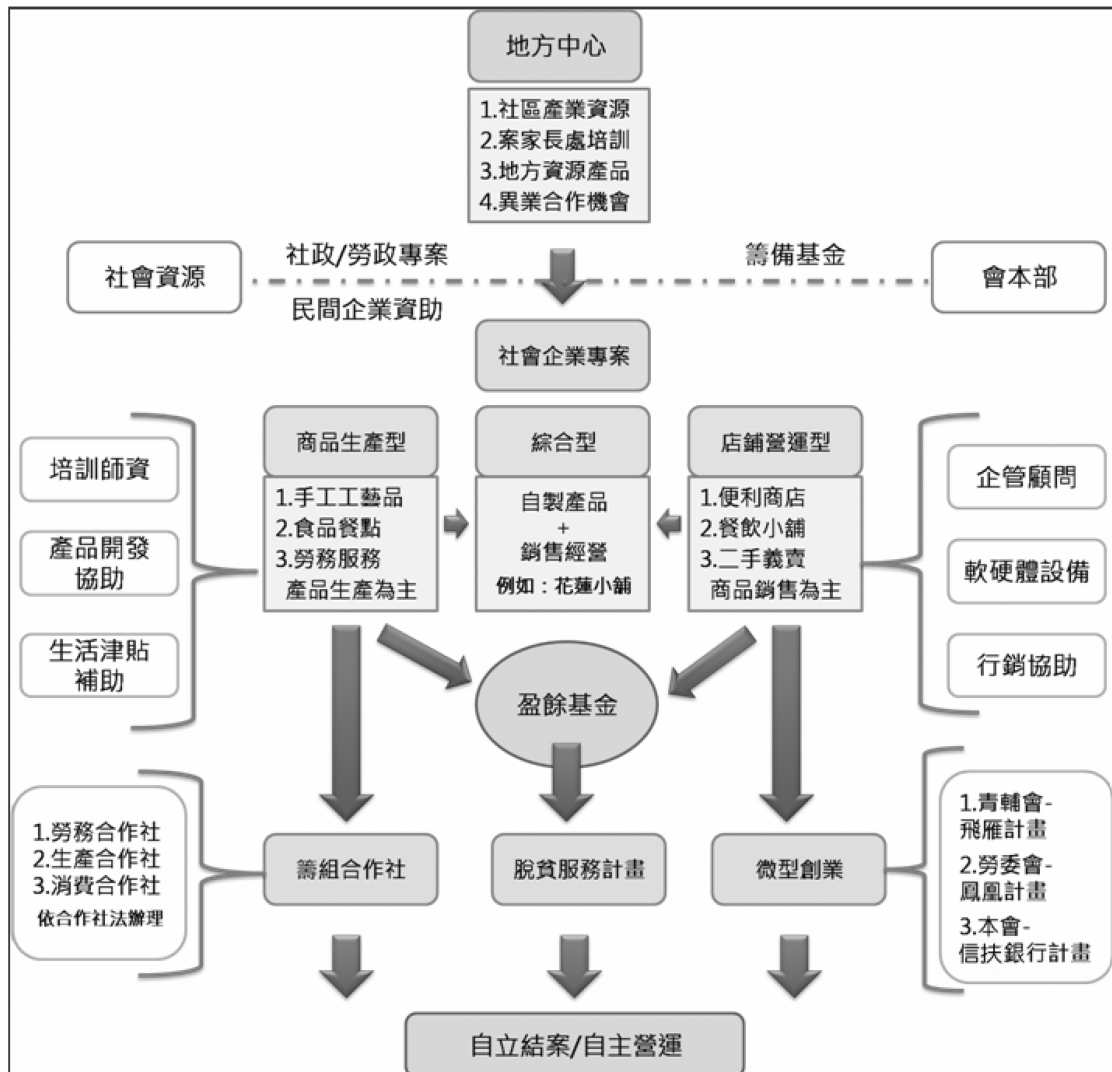
### 一、服務模式

在前一章節所述的理念之下，家扶基金會推動的社會企業服務模式（如下圖 2），是以服務家庭的福祉為主體，所有的服務設計目標，不在於提升本會資源募集能力，而在於創造個案穩定就業、生活職能提升等積極性抗貧功能。因此在規劃社會企業服務模式之初，即以開創營利市場與社會服務結合的可能型態，並透過本會與各地方中心的努力，積極媒合在地資源，並給予扶助家庭各項的培訓課程，以延續本會抗貧的宗旨，提升經濟弱勢兒少家庭福祉為主要效益目標，透過社會企業帶給案家穩定就業與自立，並重視案家實際參與生計市場的因應能力與經驗的培養。

在核心價值上，家扶基金會希望以積極、勇於嘗試的精神，協助經濟弱勢家庭提升職能與就業機會，以實際的市場參與過程，達到能力成長以及經濟狀態的改善，最終期盼受助者可反饋資源，成為有能的助人者，使市場與社會資源，回饋給更多需要幫助的家庭。而在方案操作模式上，也讓本會的社工人員與受扶助家庭一起進行培訓課程、規劃社會企業營運相關內容，並努力學習原料採購管控、會計財務紀錄、生產成本與市場反應等知能。

在服務的內容與焦點上，則是以案主參

餘也透過相互討論的機制，針對不同的運作型態，作為後續自立創業微型貸款、脫貧服務計畫或籌組合作社永續經營的基金，真正將充權的運作模式運用在方案服務，使參與方案的家庭或青少年得以透過培訓增強技能進而運用盈餘基金脫貧自立。



資料來源：作者整理

## 二、服務成果

家扶基金會自 2007 年底投入社會企業模式開發迄今，以實作為導向的職能培育課程，提供契合在地特色、個案專長以及實務取向的培訓課程，讓參與的扶助家庭，在課程之間能夠不斷的嘗試研發產品，並藉修正來提高品質，以符合市場需求。而本會所提供服務項目包含：（1）提供扶助家庭成員，技能培育以及實際職場學習；（2）創造貧困家庭就業機會；（3）協助參與計畫的成員，透過技能與實際經營經驗，獲得穩定工作，或者進行微型創業、組成互助團體而生計自立；（4）提供通路給予貧困家庭，使他們的產品獲得銷售機會。以下茲就家扶基金會所發展的「商品生產型」、「店舖營運型」及「綜合型」等三種型態社會企業營運方式與成果加以介紹：

### （一）商品生產型

家扶基金會所推動的商品生產型社會企業是以生產商品或提供勞務為主，是由一群接受職能培育的受扶助家庭成員，協力生產、開發產品（或提供清潔等人力服務），並由本會支持行銷、產品顧問等營運協助，使個案們能在互助中有所學習並獲得收入。而開發的商品或勞務的服務，也都與受扶助家庭在地特色或參與方案人員的特質有關。譬如南臺中家扶中心（前身為臺中市家扶中心）培訓弱勢家庭媽媽及希望學園少女職場學習與自立生活為目標，開發指甲彩繪以及糕點烘焙等培訓課程，並且培力 4 名媽媽自主接案進行指甲彩繪以及 9 名糕點製作的成

員。而在莫拉克風災後，本會也於屏東三地門、泰武及高縣那瑪夏三個彩虹工作站分別設立了家扶彩虹工作坊，培訓原住民媽媽自製皮雕、琉璃珠、陶壺及編織包包等手工商品，幫助近 80 位受扶助媽媽及青年謀生自立，而目前在上述的原鄉部落，也成立了在地的工作坊，持續生產商品並轉型為在地的觀光產業。

在此模式中，由於參與方案的受扶助對象以生產產品或勞務提供為主，期待能夠習得一技之長之後，得以自立脫貧。而本會也觀察在商品生產型的服務模式運作下，當案家參與烘焙、清潔、裁縫等課程培訓時，雖然能夠凝聚團體力量，達到獲得技能培養的功能，但經常仍須面對現實家計維持問題，導致課程無法持續參加、中途停止投入生產、商品品質與產量不穩定的狀況。因此針對參與本方案的服務對象也酌予投入產品培訓、研發時的生活津貼補助，以維持其生活水準，並擴大參與培訓並習得技能後能夠自立的機會。

最後，在此模式的運作之下，家扶基金會除了規劃培訓、協助產品開發與培訓的任務之外，同時也肩負產品行銷的責任。因此，本會也成立「愛心小舖」（註 1）的網路平臺，購買各地商品生產型社會企業所生產的商品，並聘請專職人力，協助行銷及販售。然而，值得注意的是，在此操作模式下的社會企業，重視受扶助對象參與的後續發展，亦即其如何在獲取知能後自立展店的能力。也因此，本會也在 2010 年參考諾貝爾和平獎尤努斯（Muhammad Yunus）創辦的「鄉村銀行」（Grameen Bank）微型創貸的精神，結

合中小企業信保基金、中小企業協會、中信金控及中國信託慈善基金會等五大支持系統，開創「信扶專案」，提供資金借貸、創業諮詢輔導及情感支持陪伴等不同面向的協助，提供弱勢家庭最適切的創業協助，開辦迄今已有 43 個家庭完成培訓並成功獲得貸款開創不同的事業體，也創造了一個新的脫貧模式。

## (二) 店舖營運型

店舖營運型的社會企業，主要是以開設店舖的方式，販賣商品或提供餐食服務，並且提供受扶助家庭家長或青少年全職或兼職的工作機會，以穩定其就業。目前家扶基金會採取店舖營運型的社會企業單位總共有三處，分別為由北臺南家扶中心（原臺南縣家扶中心）經營的「南瀛小棧」，及苗栗家扶中心及南臺南家扶中心（原臺南市家扶中心）所經營的「全家便利商店」。

北臺南家扶中心所經營的「南瀛小棧」，是在 2008 年於當時臺南縣政府（現為臺南市政府民治市政中心）中庭開設的複合式餐飲小舖，也是本會第一個社會企業的試辦點。透過當時承租臺南縣政府委外經營的場地，北臺南家扶中心協助連結多家愛心企業指導烹廚技術及職前訓練後，小棧交由受扶助家庭的媽媽們獨立負責管銷工作並創新餐點的設計。而本會的社工員除了提供情感支持之外，也定期與員工開會，討論小棧的營運方針和各項運作事宜。營運迄今，小棧除了固定聘請三名全職的員工外，也在承接茶會或寒暑假的時候，額外給予其他弱勢家庭家長或大專生工讀機會，陸陸續續也有 8 名家扶

媽媽在此接受訓練，以找到更好的工作。而小棧同時也成為愛心義賣的平臺，許多受扶助媽媽的手工藝品或相關產品，也都會在小棧義賣，增加其收入。

苗栗家扶中心及南臺南家扶中心所開設的「全家便利商店」主要是結合全家便利商店公司的管理制度，分別於 2009 年及 2013 年在群創光電廠區內開設的便利商店。在此合作模式中，由全家便利商店提供通路、人員訓練與店舖經營的關鍵技術（know how），群創光電提供水電及場地，家扶基金會以人力派遣的方式，訓練並提供受扶助家庭的家長或青少年就業機會，同時也透過社工的支持與陪伴以及員工考核制度，逐步調整薪資，以鼓勵員工學習與進修。而在店舖經營的最大特色則是提供較為優渥的薪資條件，並提供彈性的排班時間，可兼顧青少年的課業及婦女的照顧責任。「全家便利商店」開辦至今，每家店舖大約都提供 8 至 10 名穩定的就業機會給與受扶助家庭的家長或青少年，同時也培訓家扶媽媽成為店長或副店長，增加其職業技能。

## (三) 綜合型

本會綜合型社會企業指的是有從事商品生產，同時也有實體店面的營運型態，而商店販售的商品則是以其生產的產品為主，亦即在此所指的店舖，是實體的「愛心小舖」店面。目前本會以此模式運作的有花蓮家扶中心於 2009 年以紙箱、水泥磚克難打造成立的「希望工坊」，以及宜蘭家扶中心於 2011 年在南澳成立的「愛心小舖」。

花蓮家扶中心的「希望工坊」結合行政

院勞委會多元就業開發方案的資源挹注，以原民風手提包、編織品、手工包包及服裝等方向為主軸，從事商品設計、開發與代工工作，而她們的作品還曾經獲得臺北市「原住民創意產品創意大賽」獎項認同及肯定。值得一提的是，花蓮家扶中心與勞委會的合作方式，則是提供更多的資源，擴大地方參與的利基，也有別於其他的多元就業方案。以2012年的執行經驗為例，方案是由勞委會提供6個就業名額，聘用在地失業民眾，並提供培訓經費與專業經理人管銷知能的支持，而花蓮家扶中心更額外提供15個就業機會給本會扶助的單親家庭婦女，並連結當地企業資源，爭取代工機會，使資源能夠更有效利用，也擴大了「希望工坊」的運作規模。

宜蘭家扶中心的「愛心小舖」，則是考量到偏遠的南澳地區缺乏工作機會，持家的弱勢婦女也相對更無法外出工作改善家計，因此在元大金控的大力支持下，承租在地社區發展協會的場地開辦編織與拼布訓練課程，並結合泰雅族傳統拼布與織布的技術，研發創新的商品。而宜蘭家扶中心也透過舉辦園遊會、中心展售與寄賣等方式，開創社會企業的推廣模式。而綜合型社會企業所生產的商品，也同時透過本會「愛心小舖」的網路平臺協助販售商品。

### 三、盈餘分配方式

家扶基金會推動社會企業的目的乃將其視為協助受扶助家庭脫離貧窮並遠離貧窮的工具與策略，因此所有參與的受扶助家庭家長或青少年都以領取薪資的方式，受聘於本會社會企業事業體系。而其所賺取的盈餘，

在名義上雖由本會分配於適當的用途上，但是在實際的運作上，除了專款專用於有關於社會企業的成本、開發、維繫和相關事務上外，也會讓參與方案的受扶助家庭家長或青少年共同討論部份盈餘運用與回饋方式。有關本會社會企業事業體系的盈餘分配方式，大致上可分為以下三個層面：

#### (一) 持續維持社會企業事業體系運作

大部分經營社會企業的盈餘，將持續投入營運工作，諸如：購買原料、聘任人員的薪資、支付水電及租金、擴充各項軟硬體設備等，除了本會及各地方家扶中心的支持經費外，經營盈餘的投入，也成為了本會社會企業事業體系未來能走向獨立自主且永續發展的重要關鍵。

#### (二) 研發、創新與開拓社會企業方案

除了維持營運之外，部分盈餘也轉為研發、創新及開拓其他社會企業方案所用，諸如：員工的在職訓練、擴大社會企業規模、增加聘任員工數、開發新的產品與服務、提升產品精緻度及競爭性等。

#### (三) 反饋社會：從受助者到助人者

另一部分的盈餘的分配方式，則是在本會其它的扶貧與脫貧方案上，而這個部分的回饋方式，也常開放給予所有參與方案人員一同討論回饋方式，例如：發放獎學金及急難救助金、成為認養人定期資助貧童、資助本會其它經濟扶助方案或提供辦理各項活動的經費或餐點的支持等。透過盈餘來回饋社會，能讓受扶助者轉為有能力助人，除了



增加受扶助者的信心之外，也讓社會企業的運作產生善的循環。

## 肆、社會企業運用在脫貧策略上的挑戰

當非營利組織採社會企業的運作方式時，由於傳統上營利部門與非營利部門的差異，也造成許多管理上的挑戰。諸如：法規環境建構與支持、社會使命與效率的兼顧、產品與服務品質的保證、技術與工作技能提升、擴大治理結構，讓更多不同領域與專業的人士參與決策、社會行銷與網絡合作關係，以及組織責信與財務健全等挑戰(Borzaga & Solari, 2004、官有垣，2008)。回首家扶基金會運用社會企業作為脫貧策略的歷程，我們也面臨以下的挑戰：

### 一、法律與規範環境不明確的挑戰

以目前臺灣的法規環境而言，除了身心障礙領域之外，目前社會企業營運尚無適切的法源依據。目前社會企業在臺灣並沒有一個專屬的法律結構，不同類型的非營利組織在既有的非營利部門法律架構下發展社會企業體系，也造成不同的賦稅因素、管理與控制結構、資本融資與利益分配等，也增加了社會企業的管理矛盾及其未來發展（涂瑞德，2012）。例如：以店舖營運方式運作的全家便利商店或南瀛小棧，規劃之初即花費相當多的力氣尋找有關非營利組織從事營利行為的規定，以確定在何種情形之下才能合法經營；而社會企業營運所得，究竟是要開立捐款收據或發票，以及各種營利行為後續

所衍生的稅籍議題和非營利組織的免稅地位等議題，也都顯示我國的相關法律與規範環境對於社會企業運作仍有相當大的限制。

### 二、產品與服務品質維繫的挑戰

產品開發是維持社會企業專案市場競爭力的核心，但從本會執行的經驗觀之，除了苗栗中心及南臺南中心因有全家便利商店的產品開發指導與合作外，其餘地方中心的社會企業體系，大多出現商品開發的瓶頸與遭遇資源不足的狀況，導致各中心需要投入更多時間嘗試修正商品，或者發現案家具有某部分商品製作能力時，卻不知如何把商品精緻化、開發符合競爭力的產品。在這個限制下，也使得商品與服務品質與產量無法維持穩定，同時也無法不斷推陳出新，造成市場競爭上的挑戰。

### 三、管理人才與專業人力不足的挑戰

產品與服務品質維繫的挑戰，一部分因素來自管理人才與專業人力不足所致。對於家扶基金會而言，各地方中心社會企業體系的管理人力配置，除了花蓮家扶中心利用多元就業開發方案的資源聘請專業經理人之外，皆是由社工員兼任管理與營運開發的責任，社工員在肩負原有負責業務及社會企業開發業務的雙重壓力，以及社工與商管之間專業知能的限制等問題下，也成為社會企業事業體系運作良窳的關鍵。此外，即便是引進專業人才，由於訓練背景的差異性，如何能找到兼具非營利組織的使命與商業管理知能的專業人才，也是相當大的挑戰。

#### 四、營運維持與穩定的挑戰

從官有垣等（2010）的研究結果顯示：社會企業是否能穩定經營，所牽涉到的面向相當廣泛。歸納原因大致可分為兩個面向：其一是受到外在的環境條件的挑戰，如：同質性團體的競爭、淡旺季的影響；其二就是社會企業組織內部的穩定性，這也是社會企業能否穩定經營最重要的因素（官有垣、王仕圖、林家緯及張翠予，2010）。從家扶基金會的實務經驗也顯示，由於服務對象皆屬於經濟較為弱勢及家庭的主要照顧者，因此雖然社會企業提供較為彈性的工作環境，但是也容易造成真正需要人手的時候卻產生人手不足的窘境，或者是受扶助對象受到短期較為優渥薪資的吸引、參與初期獲益不穩以及淡旺季等因素而離開，也影響整體營運的穩定。

#### 伍、建議與展望：代結語

本文以社會企業做為脫貧策略的想像為出發點，並分享家扶基金會的實務經驗與操作模式，也檢視本會這幾年來推動社會企業事業體系的歷程及所面臨的挑戰。而隨著社會企業的概念愈來愈蓬勃發展，筆者認為以社會企業作為一種積極性脫貧的策略，將是未來一個重要的趨勢，同時也從本會的實務操作經驗中，提出以下的建議與展望：

##### 一、健全法規與發展環境

除了在前述章節中提到，臺灣發展社會企業的規範，會因不同的非營利組織類型而散落在不同的法令之外，目前政府的優先採

購規定也僅適用於身心障礙領域，對於其他類型的社會企業並無優先採購的規定，也造成營運上的困難。除此之外，若以社會企業作為積極性脫貧的策略，另一個亟需正視的法規層面是有關於所得核列議題。雖在 2010 年新修定的社會救助法，已有將協助低收入戶家庭參與政府或民間舉辦的脫貧相關措施所增加之收入及存款，得免列入家庭總收入及家庭財產，然而其增加收入及存款之認定、免計入之期間及額度之限制等事項之規定，仍授權由直轄市、縣（市）主管機關定之。在此法令架構下，未來受扶助家庭參與社會企業運作期間的所得是否能依此規定列入免計範圍，以及愈來愈多非營利組織提出社會企業運作方案的認定問題等，也都是值得政府單位必須深思，並透過健全法規與發展環境著手的議題。

##### 二、勿將社會行銷錯置於社會企業之上

不可諱言，社會企業所生產的勞務或產品必須透過社會行銷的過程來推廣。然而，值得注意的是，短期的新聞曝光或義賣活動固然可以讓社會企業事業體系頓時間成為焦點，然而社會企業事業體系的社會行銷若不能立基於產品或服務品質穩定的基礎上，則斷斷續續的社會行銷所產生的短期購買效益，而社會企業所提供的產品和服務品質卻不能有相同的期待時，反而可能成為傷害社會企業長遠營運的一把利刃。以社會企業作為脫貧策略的營運工作，並非隨時可以終止的慈善義賣活動或爭取短期曝光機會的工具，而是真正站在受扶助對象需求上所規劃的脫貧策略，如此一來才能擁有永續經營的

契機。

### 三、增進跨界合作，發展夥伴關係

從社會企業發展歷史中也得知，為解決高居不下的失業率問題，使得政府借重第三部門的就業力量，在許多政策性的補助下，促使政府與非營利部門之間的合作發展社會企業。此外，由於社會企業具有企業的特色，原本就必須整合許多產銷營業的技巧或資源，透過與營利部門的合作，也使得非營利組織能夠學習更多市場上的關鍵技術與管理技巧，以免面臨經營過度慈善化、社工人員遭遇經營瓶頸、案家無法生產適合市場的產品等狀況，使社會企業模式停滯於開發階段，未能達到盈餘與回饋階段，就面臨結束的狀況。最後，與其他非營利組織之間的合作關係，往往也是社會企業發展的重要關鍵。而家扶基金會的實務經驗顯示，政府部門、企業部門與第三部門對社會企業的協助有相當重要的助益，因此未來社會企業的發展，如何與其他非營利組織、企業與政府建立良好的夥伴關係，應是發展良窳的重要因素。

### 註釋

註 1：家扶基金會愛心小舖網址 <http://www.ccf.org.tw/loveshop/loveshop.php>

### 參考文獻

- 朱柔若、童小珠（2005）。全球化的挑戰與臺灣回應：多元就業開發方案的政策檢討。政大勞動學報，第 17 期，頁 75-111。
- 呂朝賢（2010）。臺灣兒童貧窮：輪廓與成因。臺灣社會福利學刊，9(1)，頁 97-137。

### 四、研擬自立計畫，形成新型態抗貧策略

立基於以社會企業做為積極性抗貧策略的立場，其主要的目標不只在於嘗試市場與社會服務的結合，更包含了案家投入於就業生計活動的積極協助。商品的精緻化、案家自立能力的提升、實際成功經營的投入等成果，將成為衡量社會企業的指標。因此，如何透過社會企業運作方式的培訓，進而針對不同類型的社會企業運作研擬自立計畫，使參與方案的案家能逐漸與微型創業、合作社生產等計畫結合，形成一致的服務目標，才是以社會企業投入抗貧的關鍵。

（本文作者：何素秋為財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會執行長/東海大學社會工作學系博士生；林秉賢為財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會資深專員/東海大學社會工作學系博士生；林家緯財團法人台灣兒童暨家庭扶助基金會專員/國立中正大學社會福利學系碩士）

**關鍵詞：**社會企業、脫貧策略、經濟弱勢家庭

- 林萬億、孫健忠、鄭麗珍及王永慈（2005）。自立脫貧操作手冊。臺北：內政部社會司。
- 官有垣（2008）。社會企業組織在經營管理的挑戰：以喜憨兒社會福利基金會為案例。兒童及少年福利，第 14 期，頁 63-84。
- 官有垣、王仕圖、林家緯及張翠予（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)，頁 106-130。
- 涂瑞德（2012）。社會企業在臺灣的法律規範與管理矛盾。載於官有垣、陳錦棠、陸宛蘋與王仕圖編著。社會企業：臺灣與香港的比較，頁 95-122。新北市：巨流。
- 張茂芸譯，赫茲林格等著，Dees J. Gregory（2000）。哈佛商業評論—非營利組織。臺北：天下遠見。
- 曾敏傑（2002）。從歐盟經驗淺析我國的第三部門就業方案。就業安全半年刊，1(2)，頁 11-16。
- 鄭勝分（2005）。歐美社會企業發展及其在臺灣應用之研究。國立政治大學公共行政學系博士論文。
- 蕭琮琦、古允文（2010）。以能力建構為歷程的脫貧策略：臺灣的實務工作經驗。復興崗學報，第 100 期，頁 65-80。
- Borzaga, C. & Solari, L. (2004). Management challenges for social enterprises. In C. Borzaga & J. Defourny (eds.). *The Emergency of Social Enterprise*. London and New York: Routledge.
- Davis, S. (Ed.) (1993). *Indigenous views of land and the environment*. Washington, DC: World Bank.
- Dees, J., G (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), 54-67.
- Defourny, J. (2001). Introduction: From Third Sector to Social Enterprise. *The Emergency of Social Enterprise*. London and New York: Routledge.
- Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Difference. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization*, 17, pp.247-263.
- OECD (1999). *Social Enterprises*. OECD.
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), pp.309-328.
- Young, D. R. (2001). Organizational Identity in Nonprofit Organization: Strategic and Structural Implications. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(2), PP.139-157.