

國立台灣大學社會科學院政治學系

政府與公共事務碩士在職專班

碩士論文

我國身心障礙就業促進類社會企業之研究

—NPO 型與公司型之對照

楊青燕

指導教授：蘇彩足 博士

中華民國 106 年 7 月

目次

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	8
第三節 研究範圍與方法	9
第四節 文獻回顧	13
第二章 社會企業之意涵與發展	22
第一節 NPO 型社會企業之意涵與發展	22
第二節 公司型社會企業之意涵與發展	35
第三節 我國社會企業之發展	38
第三章 我國身心障礙就業促進類社會企業：NPO 型	56
第一節 成立背景、任務與經營事項	58
第二節 政策法令環境之影響與限制	69
第三節 人力資源與財務資源之運用與困境	78
第四節 管理與企業關係之運用與困境	102
第四章 我國身心障礙就業促進類社會企業：公司型	116
第一節 成立背景、任務與經營事項	118
第二節 政策法令環境之影響與限制	136

第三節 人力資源與財務資源之運用與困境.....	150
第四節 管理與企業關係之運用與困境.....	175
第五章 結論與建議.....	187
第一節 NPO 型與公司型社企之比較分析.....	187
第二節 重要發現與政策建議.....	196
參考文獻.....	213
附錄.....	230

表圖目次

表 1-1	受訪之社會企業組織表.....	12
表 2-1	歐美社會企業兩大發展趨勢.....	25
表 2-1	社會企業光譜.....	28
表 3-1	受訪 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業組織一覽表.....	57
表 4-1	受訪公司型身心障礙就業促進類社會企業組織一覽表	117
圖 2-1	Alter 混合光譜.....	29

附錄

訪談大綱	230
------------	-----

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

現在是進行大膽創造性思考的時候了，而且我們要快點採取行動，因為整個世界正在迅速變化。新框架的首要之務就是必須接納社會企業，並視其為經濟結構不可或缺的組成元素。

-社會企業家 諾貝爾和平獎得主 穆罕默德·尤努斯

1974 年孟加拉陷入嚴重飢荒，每日有成千上萬人死於飢餓，剛從美國回到祖國的穆罕默德·尤努斯(Muhammad Yunus)，在拜訪一個飽受飢荒所苦的農村時，發現有 42 位無法償還高利貸的婦女，欠債總金額竟僅 27 美元，讓尤努斯震驚於這麼多的家庭只因為缺少如此微薄的錢，就陷入困頓。因之，尤努斯於 1976 年創立格萊珉銀行 (Grameen Bank，孟加拉語意為「鄉村銀行」)，顛覆傳統銀行的運作模式，獨創「微型信貸 (microfinance)」制度，以貧困者為小額貸款對象，免除擔保品、推薦人、信用紀錄等繁文縟節，憑著「信任」運作銀行。如今，格萊珉銀行已是孟加拉全國性銀行，轉型成可以自給自足的商業銀行，還款率高達 99.7%，擁有超過 2,500 個分支機構，成功改善成千上萬窮人的生活，成為社會企業的知名創始案例。尤努斯以及他所創辦的格萊珉銀行更因此共同獲得 2006 年諾貝爾和平獎，表彰他們「從社會底層推動經濟和社會發展的努力」。在此後的數十年間，美國、歐洲、印度、哥倫比亞、中國等四十幾個國家紛紛複製這套運作模式，造福千萬以上的窮人，改善無數個家庭的生活，這案例成功地向世界證明，透過社會企業達成特定的社會目標、解決社會問題是可行的，社會企業確實可以終止貧窮的惡性循環，「把貧窮送進博物館」是一個可能實現的夢想¹。

「社會企業」雖是個新名詞，卻是一個存在很久的現象，帶有社會使命的企業或合作社早在 19 世紀就已經出現，但社會企業 (Social Enterprise) 這個用詞，

¹財團法人台灣尤努斯基金會網站，http://www.yunustw.org/aboutus_1.html，2017/01/21 查詢。

一直到 1990 年代才出現在歐洲，由義大利「社會企業期刊」(Impersa Sociale)率先提出，用來詮釋 1991 年義大利剛完成立法程序的「社會合作社 (social co-operatives)」(Defourny & Nyssens, 2008: 203-204)。1990 年代社會企業亦出現在美國，哈佛大學商學院在 1993 年首推「社會企業啟動」(Social Enterprise Initiative)課程與研究，自此，歐美各地著名大學，包括哥倫比亞、史丹佛、耶魯大學以及基金會紛紛設立訓練與支持方案。英國布萊爾政府亦於 2002 年推動「社會企業聯盟」(Social Enterprise Coalition)，並在全國推廣(Defourny & Nyssen, 2006)。社會企業被認為是歐美各國在面對傳統部門無法因應日趨複雜問題的福利危機，而在逐步推動福利改革的過程中所產生出的一種新型態混合組織，更成為企業社會責任或公益以外的選擇，被視為解決社會問題的明日之星，尤努斯甚至認為，社會企業補足資本主義的不足與缺陷。

「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, CSR)概念源於 1950 年代，世界企業永續發展委員會 (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD, 2000) 定義 CSR 為企業對社會合於道德的行為，特別是在經營上除了對股東負責，更對所有利害關係人(stakeholder)負責，將關切重點放在人權、員工權益、環境保護、社區參與、供應商關係、利害關係人權益及企業社會責任的監督與評估等七個面向。社會企業有別於 CSR，二者最大的不同是社會目的是否為營運之首要目的，社會企業將營利作為達成公益目的的手段，沒有獲利時仍然可以投入公益，社會使命融入在組織發展與營運中。反觀踐行企業社會責任的公司，以獲利為首要考量，倘若沒有好的績效，則無法提供多餘的資金投入公益。換言之，公益促進對社會企業是「分內之事」。而公司企業社會責任是經營決策手段之一，公益促進對公司而言是「分外之事」，無法為履行公益而將股東利益置於社會公益之後，行有餘力時才選擇性進行(許哲璋，2015；邢瑜，2015)。

至於社會合作社 (social cooperative)，傳統上歐洲在法律上將其視為企業，興起趨力在於因應日趨嚴重的失業與社會疏離問題，進而扶貧(OECD, 1999)。由於

合作社由受到勞動市場排擠的弱勢團體所組成，因此被視為有社會目的的企業，歐洲允許合作社進行有限度的利潤分配(Borzaga & Santuari, 2003)。但之後社會合作社逐漸演變為完全不可以分配盈餘，並轉型為社會企業。許多國家紛紛賦予合作社形態的社企正式法律地位，例如義大利的「社會合作社」，葡萄牙的「社會團結合作社」(social solidarity co-operatives)、法國的營收型合作社與比利時的社會目的企業等(鄭勝分，2007)。

近十多年來，社會企業在各地大為風行，成為新興的發展領域，受到學術和實務界重視，相關論著不斷出現，學術界對於社會企業的研究逐漸從邊陲地位轉變成為顯學。世界知名企管學者麥可·波特(Michael Porter)近年也熱衷於社會企業的討論，2011年，Michael Porter & Mark Kramer 於哈佛商業評論² (Harvard Business Review)中提出創造「共享價值」(Creating shared value)的觀點，提倡企業在創造經濟成長之餘，同時為社會帶來正面效益，用商業模式解決社會問題，並認為社會企業帶動企業結合了傳統的商業競爭與社會公益的可能性，是解決社會問題的新興模式。阿里巴巴創辦人馬雲認為企業精神要擁抱利他主義，未來的經濟趨勢是要幫助別人成功的利他主義掛帥，正式提出利他主義的社會來臨，這概念同時呼應社會企業於將來經濟趨勢當中，必定屬於重要的一環。此外，2013年舉辦的國際研討會中，國際勞動與發展研究中心劉黃麗娟執行長指出，她從聯合國社會發展研究所的社會互助經濟研究報告中發現，社會企業是國際發展的趨勢，社會企業關心的不只是經濟層面，還包括生態和生活層面的關懷，因此聯合國開始認為除了過去資本主義和共產主義的模式，社會企業的出現應是一條嶄新的道路與前進方向。2014年諾貝爾經濟學獎得主羅勃·席勒(Robert Shiller)也公開表示社會企業是未來企業的主流型態。現今世界各地的確遍布許多社會企業家，例如 Embrace Innovations social enterprise 為避免醫療不足的開發中國家嬰兒因失溫而死亡的悲劇，設計出成本僅為醫院保溫箱 1%的保溫袋；英國 1991 年成立的 The Big

²哈佛商業評論網站，http://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0001609_1.html，2017/02/20 查詢。

Issue magazine(大誌雜誌)給予街友自立更生的機會;2002年英國倫敦創立的 Fifteen London 餐廳培訓失業離家的中輟生成為廚師,學習一技之長並回歸社會;印度 1976年成立的 Aravind 眼科醫院,採用麥當勞模式,將眼科手術流程標準化,免費或低價為貧困病患提供手術服務...等不勝枚舉。

社會企業風潮目前仍持續蔓延各地,所關注的議題從微型信貸,擴展到更多議題,例如教育機會、兒童健康、社區、水資源、氣候變遷、族群關係、弱勢就業、環境保護等。其中值得注意的是,在全球化趨勢下,出現明顯的兩極化社會,弱勢族群是經常被就業市場排除的對象,如何促進弱勢就業成為重要課題。觀察社會企業在歐洲發展歷史,1999年經濟合作暨發展組織(OECD)、2002年英國貿工部(Department of Trade and Industry)及 2008年社會企業聯盟(Social Enterprise Coalition)皆認為社會企業所欲創造的價值需回應社區需求,尤其是弱勢團體未被滿足的需求,藉由社會企業的活動,將他們整合於就業市場中。社會企業其傳遞價值方式與傳統企業或是非營利組織不同之處在於,社會企業強調讓自我組織與目標群體都能自給自足,透過學習、就業等方式,融入企業價值創造活動,進而促進個人和社會發展 (Mair & Schoen, 2005)。因歐洲居高不下的失業率難題,因此,工作整合型的社會企業(Work Integration Social Enterprise, 簡稱 WISE)成為歐洲社會企業發展的基礎(Borzaga & Defourny, 2001),以及主要運作類型。

不僅歐洲,亞洲亦如此,新加坡為解決失業與貧窮問題,社會企業也被當成是促進弱勢就業之政策工具之一。南韓始終存在勞動力不足、廣大遭勞動市場排除的弱勢失業問題,故以國家力量推動社會企業,將之當作一種新興產業予以扶植,希望解決勞動市場長久的積弊(Bidet & Eum, 2010)。香港發展社會企業的邏輯則為希望透過挹注非營利組織與社區財源的方式,作為消除貧窮和促進就業的一種創新模式。我國同樣存在弱勢就業者遭社會排除之問題,儘管政府推行許多政策與措施,仍無法解決困境,為特定族群或特定區域創造就業機會的社會企業因運而生。官有垣(2007)認為台灣最常見的社會企業類型,就是積極性就業促進型的

社會企業。官有垣與王仕圖 (2013)在 2006~2010 年曾做三次調查，發現臺灣社會企業設置目的主要以「創造弱勢團體就業機會」、「提升弱勢團體就業者之收入」、「增進弱勢團體的社會適應力」與「提供職業訓練」等社會性目的為主。可見我國社會企業主要成立目的，係以扶助弱勢族群為目標，透過社會企業的協助使社會中弱勢就業者能獲得更佳的就業機會與收入，消弭社會不公現象。

弱勢就業族群包含廣泛，勞動部多元就業開發方案曾給予弱勢族群定義，包含獨力負擔家計者、中高齡、身心障礙、原住民、長期失業者、更生受保護人等，尤其是身心障礙者，因本身身體或心理的障礙影響到行動、溝通、學習等能力，加上一般企業考量經濟效益，追求成本極小化以獲取最大利益，對於聘僱身心障礙者有所顧慮，導致身心障礙者進入職場時常遭遇限制和社會排除，而欠缺工作機會。但我國身心障礙總人口數卻呈現逐年成長的趨勢，根據衛生福利部統計資料³顯示，我國身心障礙人口由1992年的22萬6,642人增加至2015年的115萬5,650，約占總人口的5%，但他們在就業市場中向來處於弱勢地位。從勞動部2014年「身心障礙者勞動狀況調查」⁴中發現，2014年6月15歲以上身心障礙者有107萬7,249人(不含植物人)，身心障礙者勞動力為21萬2,171人，勞動參與率為19.7%，遠低於整體勞動參與率58.4%，失業者2萬3,328人，失業率11.0%，同樣高於整體失業率3.92%。2014年6月身心障礙失業者47%找工作時間超過一年，身心障礙失業者平均失業週數為51.4週，較整體失業者平均失業週數25.5週高25.9週。

從上述調查更可印證身心障礙者在就業市場上確實面臨較大困難，但他們希望憑藉公平的勞動報酬，滿足經濟需求，並贏得社會尊重，有待以社會企業精神開發就業機會，建立一種可以運用身障者勞動力的營運模式。臺灣越來越多社會企業投入促進身心障礙者就業之行列中，起先多為非營利組織嘗試轉型為社會企業，身心障礙者領域的志願性、非營利組織(簡稱NPO)以設立工作坊或庇護工場的

³衛生福利部，http://www.mohw.gov.tw/cht/DOS/Statistic.aspx?f_list_no=312&fod_list_no=4198，2017/02/19 查詢。

⁴勞動部勞動力發展署，<http://www.mol.gov.tw/statistics/2462/19476/19049/>，2017/02/20 查詢。

經營形式從事社會企業。雖然這類組織在社會企業的經營手法上已具備相當的商業取向，依舊相當程度依賴政府支持，其年度經費是結合政府補助款、大眾捐款以及營業利潤，最具代表性的包含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洗車中心與加油站、育成社會福利基金會之資源回收事業與清潔隊等(官有垣，2007)。除上述非營利組織進行社會企業化以改善財務問題，穩定其推動公益目的的行為外，目前各國對社會企業的定義，也逐漸接受以公司型態作為營運的組織。換言之，社會企業組織可以是非營利組織或是公司型態，近幾年我國社會企業蓬勃發展，越來越多個人、機構以投資方式創立公司型態的社會企業，其中也不乏促進身心障礙者就業的公司型社會企業。但國內對於究竟 NPO 型社會企業或公司型社會企業孰優孰劣的爭論不斷，NPO 派與公司派各自有擁護者，何者屬於社會企業也無一致的見解，是否訂定專法規範亦有爭辯。社會企業的主政部會也隨爭論更動，一開始以勞動部 NPO 的就業促進角度出發，該部在 2011 年以臨時編組形式成立「社會經濟推動辦公室」，從政策面鼓勵 NPO 轉型，像企業學習經營，扶植社會企業創業。然而，2014 年 9 月發布之「社會企業行動方案」，幕僚單位由勞動部改為經濟部，以經濟政策的角度來鼓勵社會創新創業(施淑惠，2013；丁玉珍，2015)。

社會企業作為以社會使命為基礎的組織，同時必須兼顧社會與經濟目的，還必須與商業部門以及傳統非營利組織競逐資源以求生存。因此，追求多重目標的社會企業面臨的挑戰更為棘手(Borzaga & Solari, 2001)。涂瑞德(2012)表示，社企在臺灣採用的組織型態包括有限責任公司、股份有限公司、基金會、協會與合作社，而不同組織據以成立之法律，各有不同的賦稅、管理、資本、融資及利潤分配等差異。我國並未針對「社會企業」訂立專法，「社會企業」一詞未見於任何法令中，相關法令不夠完備。有些法令甚至不利於社企的經營，如非營利組織從事商業活動，須受到人民團體法及相關財團法人監督條例的多重限制，且以非營利組織型態從事營利事業，與其公益宗旨不符，往往受到質疑。而公司型社會企業未

分配盈餘是資金來源之一，依法卻須課徵 10%營利事業所得稅⁵，加上「公司法」規範，於追求股東利益最大化的前提下，社會企業之公益宗旨恐難切實執行，亦可能受到質疑以公益之名行謀取私利之實，難以獲得社會認同。在政策協助方面厚此薄彼，如以公司型態經營，欠缺法源得不到政府補助，僅有 NPO 型擁有政府優先採購之優惠或補助款。簡言之，政府在政策與法令規章，未形成有利於社企發展的環境，相當程度可能成為阻礙。關於政府在社會企業發展的過程中扮演之角色，丁玉珍(2015)研究發現不同國家發展社會企業因所面臨的社會問題、經濟發展需求或就業需求不同，故政府所扮演的角色也不一致，美國採「由下而上」發展模式，政府介入程度較少，我國及亞洲則以「由上而下」方式發展，政府介入程度較強，並集中採用財政補助、資訊與勸戒(混合性工具)、自願性組織(自願性工具)等政策工具。而且該研究表示多數組織認為政府主導不會比自主發展好，政府應該做民間無法做到的事，例如建立平台、輔導資源整合，國際交流或人才培育，其他不應過度干預。

此外，社會企業與一般新創事業相同，均會遭遇資金不足的情況，但是相較於一般新創，社會企業籌措資金的管道明顯不足。因為社會企業是一種新興形式，社會定位不明確，導致傳統融資機構很難理解，加上投資社會企業可能低分紅，亦無抵稅獎勵，使投資意願相對低落，難以在市場中取得適當的財務奧援，對於新創立的社會企業更是雪上加霜 (Borzaga & Solari, 2001)。而我國 NPO 型社會企業因可以向政府申請補助，長久而往依賴政府。與此同時，社會企業普遍缺乏人才，提供的薪資水準不足以吸引專業人才。即使成功招募人才，除需具備專業之外，尚需認同組織使命，實屬不易。且因為身心障礙者產能與效率相對低落，作業過程須其他人員從旁協助，社會企業在人力資源也面臨諸多瓶頸。綜上，發展

⁵實施兩稅合一後，由於綜合所得稅法定最高稅率為 40%，營所稅法定最高稅率為 17%，兩者相差 23%，所以為了減少公司藉保留盈餘為大股東規避稅負，乃採取每一年度未分配盈餘加徵 10%營利事業所得稅的配套措施。

身心障礙就業促進類的社會企業並非易事，故引發研究我國 NPO 型與公司型身心障礙就業促進類社會企業之動機。

第二節 研究目的與問題

如前所述，社會企業必須同時兼顧社會與經濟雙重目標，經營實屬不易。然而雙重底線觀點遭到挑戰，以雙重底線發展之 NPO 商業化途徑，無法解決利他與利己主義間衝突，因而引發合法性危機(Dart, 2004)。是以英國學者約翰·埃爾金頓(John Elkington)在 1990 年代中期提出三重底線(triple bottom line)概念，指社會、經濟、環境三條底線，意指企業應致力在社會責任、經濟利潤以及環境保護三者間取得平衡，同時追求人類、利潤與地球的永續經營，為社會企業發展取得更多正當性(Dixon and Cliffors, 2007；鄭勝分、王致雅，2010；梁凱云，2014)。由於環境基線的焦點為組織在環境永續經營上的表現，包括企業如何使用能源、處理廢棄物等是否遵守環保法規及對環境友善，這些對於身心障礙就業促進類的社會企業更難達成，且與業務關聯性較小，故本研究後續僅聚焦探討社會與經濟雙重底線。我國社企發展雖落後歐美國家，尚處於萌芽階段，大眾對於社會企業不甚瞭解。但是隨著青年創業的成長、對在地發展的關懷、政府投入、社會的開放等因素，臺灣社會企業得以快速發展，概念漸漸被接受。而臺灣有諸多社會企業關注弱勢就業，協助就業與工作保障。故本研究目的旨在探究促進身心障礙就業的社會企業緣起、經營項目、主要面臨困境，同時比較 NPO 型及公司型的身心障礙者就業促進型社會企業之異同，並進一步提出具體建議，提供正在實踐或未來欲從事此類型之社會企業的社會創業家參考，日後可自行選擇適合的組織型態來營運社會企業。歸納所言，本研究目的與問題如下：

- (一) 探討我國 NPO 型及公司型身心障礙就業促進類社會企業轉型或成立之原因、任務與其經營事項為何，並比較其異同。
- (二) 瞭解我國 NPO 型及公司型身心障礙就業促進類社會企業在政策法令環境面向運作情形及所遭遇的困境，並比較其異同。

- (三) 瞭解我國 NPO 型及公司型身心障礙就業促進類社會企業在人力與財務資源面向運作情形及所遭遇的困境，並比較其異同。
- (四) 瞭解我國 NPO 型及公司型身心障礙就業促進類社會企業在管理與企業關係面向運作情形及所遭遇的困境，並比較其異同。
- (五) 對於政府的政策建議。

第三節 研究範圍與方法

壹、研究範圍

本研究範圍雖同時探討我國 NPO 型及公司型身心障礙就業促進類社會企業，惟因我國非營利組織涵蓋廣泛，包含依民法、人民團體法、各種特別法規及宗教法規所設立的「非營利社團法人」、「一般性財團法人基金會」、「依各種特別法規所設立的財團法人」、「宗教社團法人」。且我國並不存在統一管轄所有非營利組織之主管機關，不同類型的 NPO 有不同的主管機關。每種非營利組織根據目的事業的不同，其運作及所受到的規範就有所不同。而在 NPO 社會企業化後，牽涉的主管機關數量與政策、法規相當複雜，倘均加以研究，恐失焦且難以一一兼顧。此外，鄭勝分（2007）指出以協會為主體的微型企業雖日趨蓬勃，但其規模與影響力仍不如基金會。且因國內身心障礙類 NPO 社會企業化的發展，像喜憨兒烘焙屋、陽光洗車中心都有不錯的成績，再加上政府近年大力推動，庇護工場已經成為台灣非營利組織社會企業化的主要運作方式之一。因此在 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業僅聚焦於財團法人基金會下設庇護工場或事業體進行探討。而在公司型部分，因目前無法源或認證機制，難以判斷其是否為社會企業，故以在經濟部商工登記資料系統中公司名稱包含社會企業以及台灣公益團體自律聯盟社企登錄平台的公司為探討範圍。

貳、研究方法

由於社會企業概念在台灣學術上尚處於理論建構階段，相關文獻與資料有限，在實務上也沒有明確的範例，且因社會企業同時具備公益以及營利角色，難以單用數據標準進行定論。如果要探索人類經驗的深層意義，或一個不太清楚的社會現象，以及統計無法解釋，或想對一個複雜的社會現象加以瞭解，就比較適合採用質化研究法。故本研究擬採取質性研究(Qualitative Methods)，對事物進行細緻、動態的描述和分析，以求發現問題或提出新的看問題的視角，藉由敘說的方式來呈現研究的過程與結果，將以文獻資料分析法與深度訪談法作為研究方法：

一、文獻資料分析法 (Documentary analysis)

又稱「次級資料分析法」，是經由「文獻資料」進行研究的方法，經由搜集與研究主題、理論架構有關的文獻資料來協助研究者參考與充實研究內在。此方法在社會研究中被廣泛運用，因為在某些限度內，它可以幫助我們重建過去，解釋現在，及推測將來（葉至誠、葉立誠，2002）。而且此法可藉由現有資料的蒐集與分析，進一步看出事件發展脈絡與方向，獲得概括性的原理，達到增加探索性研究領域的新知（涂昶辰，2000）。又 Kumar（1999）認為，只要蒐集的資料有代表性與品質，相較於其他方法，可以較低廉的成本導出事件發展趨勢及優劣。基於此法可節樽經費，又可站在巨人的肩膀上，啟動思索的方向與瞭解研究之重要性（葉至誠、葉立誠，2002），為一符合效益成本的研究方法。故以文獻分析法蒐集國內外探討社會企業文獻，來源包括政府委託研究報告、博碩士論文、學術期刊、學術研討會資料、出版品、大眾傳播(如報章雜誌)、網站、政府政策與法令資料、官方統計資料等。將資料進行歸納統整，加以分析、研判，以利理解研究主題，並作為研究之基礎。

二、深度訪談法

深度訪談為一種面對面，直接蒐集資料之社會調查方法，在一個有目的、問題導向的談話中進行有效的溝通與說明，透過質性訪談，研究者才能進入受訪者

的觀點世界裡，以發掘無法直接觀察到的事件以及受訪者對於各種事件所賦予的意義和看法(簡春安、鄒平儀，2004)。Crabtree & Miller 指出訪談可視為「對話之旅」，透過語言與非語言的溝通、情感的交流，研究者可與受訪者建立「夥伴關係」，二者基於平等的立場，參與談話溝通，使研究者能夠進入受訪者的觀點進行資料的解釋(簡春安、鄒平儀，1998)。Kumar (1999) 認為深度訪談適用於複雜與敏感的領域，在訪談情境中，訪問者可以透過詳細訪問獲取資訊，得以釐清受訪者對社會事實的認知，得到其感受與經驗。為對研究問題做更深入的瞭解，本研究將與社會企業之主管進行深度訪談，以彌補文獻中無法釐清或呈現之部分。

依據研究者對於訪談結構的控制程度，深度訪談的種類分成結構式訪談(structured interview)、半結構式訪談(semi-structured interview)、無結構式訪談(unstructured interview)。本研究採取半結構式訪談，事前設計訪談大綱，使受訪者清楚訪談方向與需求，能使訪談更有效率、目標更為明確。訪談者在過程中，自行決定問題順序及用詞，盡量保持傾聽者角色，避免失去客觀立場。此種方法對訪談有一定的控制，可使訪問聚焦，獲得的資料較有系統性，結果較具邏輯性，同時保有彈性，亦可隨不同訪談情境修正問題，不受限於題綱，受訪者相當程度可自由表達意見，更能掌握受訪者觀點。

在研究樣本方面，由於國內 NPO 所轄庇護工場成功轉型為社會企業以及公司型的身心障礙就業促進類的案例有限，故選擇立意抽樣(purposive sampling)，選取適合的受訪組織。選擇與主題相關、營運穩定，具代表性與知名度，以及具影響力的社會企業，其中公司型社企因較晚興起，僅能挑選登記有案並具有知名度的公司，訪談人員以能掌握社會企業經營狀況的創辦人、執行長或主管為主，希望能提供精闢見解與豐富資訊，受訪組織如表 1-1。

表 1-1 受訪之社會企業組織表

類型	組織名稱	社會企業部門	成立年 度	受訪日期 (訪談長度)	受訪者職稱
NPO 型	財團法人陽光 社會福利基金 會	洗車中心、加油 站	1981 年	2017.05.15 (2.5 小時)	總經理
	財團法人台北 市勝利社會福 利事業基金會	加油、便利超 商、資料鍵檔、 視覺設計、餐 飲、手工琉璃	2000 年	2017.03.30 (2.5 小時)	主任
	財團法人喜憨 兒社會福利基 金會	烘培屋、餐廳、 麵包店	1995 年	2017.04.14 (2 小時)	北區副執行 長
	財團法人心路 社會福利基金 會	洗衣、烘焙	1987 年	2017.05.19 (2 小時)	執行長
公司型	黑暗對話社會 企業股份有限 公司	體驗式教育訓 練	2011 年	2017.03.23 (2 小時)	總經理
	众社企股份有 限公司	APP 與物聯網專 案	2014 年	2017.05.03 (3 小時)	負責人
	第一社會企業 有限公司	清潔、綠美化、 物業管理	2015	2017.03.18 (3 小時)	副執行長
	新生命資訊服 務公司	平面設計、出版 印刷、網站及 APP 建置、電子 書、線上客服	2008 年	2017.04.24 (3 小時)	協理
	若水國際股份 有限公司	建築資訊建模	2007	2017.03.30 (2.5 小時)	經理

研究者先透過電話與機構表明訪問需求，隨後以 e-mail 或傳真附上訪談大綱 (參見附錄)，約定訪問時間，藉由訪談過程直接面對觀察台灣社會企業經營者，將

訪談過程轉換為逐字稿，接續整理、檢視、比較資料，最後將分析後的資料進行歸納，再進一步提出建議。

第四節 文獻回顧

我國有關社會企業之學術研究約自 2000 年以後才逐漸開展，以陳金貴〈非營利組織社會企業化經營探討〉一文為始，透過國家圖書館台灣博碩士論文加值系統與台灣期刊論文索引，將「社會企業」、「庇護工場」、「工作整合型社會企業」、「非營利組織產業化」等均納入關鍵字查詢，歸納整理文獻主要為以下九類：

一、社會企業整體發展及本身概念的探討

鄭勝分(2005)〈歐美社會企業發展及其在台灣應用之研究〉透過歐美發展經驗的比較，檢視社會企業在台灣應用的可行性，發現以基金會為主體的社會企業，相當契合歐美社會企業的發展軌跡，且成效顯著。兩岸三地陳錦棠、官有垣、王仕圖等六人的〈香港、台灣和上海，兩岸三地社會企業初探研究報告〉，比較兩岸三地在政策面的特色，以及各地社會企業之特點、類別。胡哲生、陳致遠(2013)〈社會企業的本質、任務與發展〉認為市場與政府失靈產生缺口，社會企業應更務實確認社會需求，再以創業精神與創新方法創造符合各社會族群所需及可負擔之商品，達到真正以企業手段服務社會的宗旨。呂朝賢(2008)〈社會企業與創業精神：意義與評論〉探討社會企業面臨的挑戰，包括外在環境限制、制度建構不全、社會與經濟目標的平衡。楊君琦、郭欣怡(2011)〈社會企業組織型態與經營類型之初探〉則探討非營利組織商業化、社會企業、企業社會責任三種類型與商業模式、合作社模式、社區經濟模式及救助模式等四種經營類型間之關聯性，研究發現，社會企業仍以企業社會責任居多，尤其成立基金會占多數，關注的議題各異，非營利組織商業化較關注社會弱勢。高永興(2015)〈社會企業之制度選擇與價值呈現〉發現台灣的社會企業發展軌跡與國際社會同步，但規模較小，也缺乏

系統性的經驗整理和模式探討，在制度選擇時，多以合法性和利基為優先考量。而社會企業的成效評量受限於評量工具之不足，難以完整呈現價值。李素素(2009)則以政治經濟及歷史動態角度觀察 1987 年到 2008 年台灣的非營利組織，從純慈善、產業化到社會企業的政治經濟變遷。鄭勝分(2007)〈社會企業的概念分析〉、官有垣(2007)〈社會企業組織在台灣地區的發展〉、邢瑜(2015)〈台灣社會企業的認知與圖像建構〉亦屬此類研究。總歸此類研究有助於奠定我國社會企業研究之基礎。

二、 探討非營利組織社會企業化

此類為國內研究之大宗，由文獻可以得知，前幾年稱為非營利組織產業化、市場化、商業化，近幾年以社會企業稱之，常以個案探討非營利組織事業化動機、社會企業化之策略、成敗因素、影響與衝擊等。包括蕭盈潔(2002)〈非營利組織事業化—以社會福利機構為例〉、洪久雅(2003)〈我國非營利組織產業化之研究〉、葉玲伶(2005)〈非營利事業產業化—以新港文教基金會與新港客廳為例〉、陳定銘(2007)〈非營利組織社會企業化之研究—以財團法人基金會為例〉、黃毓婷(2005)〈非營利組織社會事業化之探討：以社會福利類型組織為例〉、蔡依倫、高明瑞(2013)〈制度變遷與組織型態創設：身心障礙者社會企業的浮現歷程研究〉、魏文達(2012)〈從組織變遷途徑探討非營利組織之事業化—以新北市大安庇護農場為例〉、劉育欣、鄭勝分(2014)〈非營利組織商業化到社會企業化：身心障礙者就業模式的轉化〉、等。至於陳金貴(2002)〈非營利組織社會企業化經營探討〉、許淮之、高明瑞、趙平宜(2011)〈非營利組織企業化之困境與挑戰〉以及王秉鈞等(2013)〈我國非營利組織社會企業化之研究〉，則主要探討非營利社會企業化之困境。此類研究有助於瞭解非營利組織社會事業化的實務內涵，研究結果大致發現非營利社會企業化動機不單僅是提升財務穩定，還包含回應社會需求，達成社會使命等原因，而面臨之困境則不脫離缺乏專業技能與資金、行銷能力與管道不足、使命偏離、

組織文化與價值的衝突、市場的不公平競爭及社會企業化業務與組織使命的連結等。

三、工作整合型社會企業(WISEs)探討

蘇厚有 (2015)〈以歷史制度論途徑探討工作整合型社會企業之發展：以台北市身心障礙組織為例〉一文從歷史制度論觀點，指出台北市身心障礙領域工作整合型社會企業之浮現，與鑲嵌在身心障礙福利改革脈絡中庇護工場之組織變遷有關，探討庇護工場、WISEs 政策立法之歷史變革，促成 WISEs 發展的外在與內在動因，研究行動者與身心障礙福利制度間的交互作用如何形塑台北市非營利身心障礙就業組織制度場域之演進歷程，進而理解身心障礙領域 WISEs 的挑戰與未來圖像。王仕圖、官有垣、林家緯和張翠予 (2010)〈工作整合型社會企業的角色與功能－台灣與香港的比較分析〉，從組織結構、就業與脫貧的效能、運作發展成功與否的要素、以及與政府、企業的互動關係等五面向介紹港台工作整合型社會企業的運作特性，結果指出母機構決策治理單位的鼎力支持，是社會企業成功關鍵因素之一。張翠予(2011)〈台灣工作整合型社會企業的經營管理之研究〉則瞭解 NPO 投入工作整合型社會企業經營遭遇之困境，瞭解其經營管理之調整，並歸納台灣 WISEs 的經營管理特質。高家旭(2014)〈非營利組織轉型工作整合型社會企業之研究：以中部某身心障礙機構為例〉則試圖從組織發展過程探討 NPO 轉型 WISEs 在認同、策略聯盟與行銷策略等面向之挑戰。

此外，部分文獻探究庇護工場未來可永續發展的經營模式，如黃怡雯(2015)〈工作整合型社會企業轉型之研究—以台北市與新北市庇護工場為例〉。吳明珠 (2011)〈庇護工場轉型社會企業之可行性研究〉則研究庇護工場經營的困境，找出轉型成工作整合型社會企業之可行性以及轉型策略。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〉表示台灣身心障礙社會福利團體在轉型社會企業時，主要以「庇護工場」型式設立，並探究其「經營管理」特質、現況及挑戰，並建議應著重於專業人力資源的正式進修與

培訓機制。郭亞陵（2008）〈社會企業運作方式及可行性分析-以台北市庇護工場為例〉，則進一步擴大研究範疇，探討庇護工場由政府、非營利組織、企業及合作社形式設立，及以社會企業運作之可行性。黃筠倩（2016）〈庇護工場轉型社會企業之關鍵成功因素〉聚焦庇護工場轉型為社會企業之關鍵成功因素，整理出「社會價值」、「經營策略」、「產品管理」、「行銷管理」、「人力資源」及「財務管理」六構面。以上幾文研究範圍及視角接近，皆在了解庇護工場經營困境及轉型社會企業之可行性。

四、 社會企業之經營模式、行銷模式

不少文獻以經營模式為主軸，包括楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈慧（2009）〈社會企業經營模式之建構〉，試圖建構一個經營模式，提出價值主張、經營策略、營收機制、資源部屬、價值網絡、永續能力六大指標，並對個案進行實證研究。廖珮均（2013）〈台灣的社會企業經營模式之研究〉參考 Alter(2007)之經營模式，探索國內社會企業經營模式之現況。研究發現，非營利組織商業化途徑社會企業的經營模式會隨企業登記性質不同而迥異，經營指標皆重視社會影響之實踐；企業非營利途徑社會企業之經營模式則依照社會目的不同而有差異。另外，杜強國、歐冠良（2011）〈社會企業經營模式之個案研究〉、楊介雯（2010）〈社會企業經營模式在台灣之實踐－以光原社會企業股份有限公司為例〉、黃信傑（2012）〈社會企業經營模式之驗證與分析〉則套用楊銘賢或者 Hamel（2000）、Alter(2007)建立的指標探討個案經營。

至於從行銷面切入的有潘彥岑(2014)〈以公平貿易手創商店為例：研究影響社會企業行銷之因素〉、吳岱儒、戴萬平、鄭安娜（2011）〈非營利組織捐款行為、品牌認同與購買意願之研究：以喜憨兒烘焙坊為例〉及陳偉良(2015)〈社會企業行銷策略之研究〉等，其中陳偉良(2015)依照鄭勝分（2005）界定，分為「NPO 型社會企業」與「公司型社會企業」，研究發現不同型態之社會企業對於行銷策略之發展與特性，存在許多共通性與差異性。

五、 社企創業家、人力資源與財務管理有關之文獻

從社會創業家的創業動機、關係網絡、社會資本角度探討的有朱維業(2014)〈社會企業家的創業動機和歷程－台灣公平貿易咖啡企業的個案研究〉、楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈慧(2011)〈企業家社會資本對社會企業創業與創新之影響〉、高義芳、沈怡臻(2009)〈社會企業創業家其人格特質、創業動機、個人能力與關係網絡之研究：以個案為例〉等。

關於人力資源的文獻有林琬倩(2014)〈社會企業內部人才培育之研究〉，探究社會企業人才培育，發現社會企業人才應具備社會面與經濟面之綜合能力，而人才培育方式亦根據社會企業本身的組織使命與目標對象等因素，發展出不同內涵的教育訓練方式，培育可分成在職及工作外訓練，內容包含課程講授、實地操作、參訪，培訓內容尚屬多元，但培訓檢核與評估階段需再加強，以建立較具系統性的培育機制。梁凱芸(2014)〈台灣社會企業人才吸引策略之探討〉歸納出理念吸引、新創策略、投資培養策略及利基經營策略四種社會企業人才吸引策略，理念吸引指認同社會企業社會目的的理念；新創策略指如同新創事業，具有前瞻性的發展機會；投資培養策略是對員工長期投資，願意提供學習機會；利基策略是企業和員工建立長期雇用關係，提供工作機會。其中，企業在成立初期需要有很強的理念來強化組織凝聚力，理念吸引策略應為各社會企業的基本策略，搭配另外三種之一，並實施不同的人力資源制度(如訓練、獎酬與激勵)，做為完整的人才吸引策略。陳宥任(2014)〈我國社會企業發展及租稅課徵之研究〉建議透過專業經理人協助經營並且重視人才訓練，應評估組織目標及能力發展獎酬制度。陳苑芳(2006)〈非營利組織產業化對志願工作者組織承諾之影響－以身心障礙團體為例〉發現志工投入服務動機屬於多重(混合)性動機，包括：利社會行為型、實質回饋型、自我實現成長型。而且志工對於基金會產業化之瞭解程度愈高，其贊同程度愈高。產業化後，因志工個人特質不同，其組織認同具有差異，已婚、有宗教信仰、年資較長、年齡較高或教育程度較低之志工，其組織認同與承諾度較高。

此外，陳宥任(2014)〈我國社會企業發展及租稅課徵之研究〉與財務管理攸關，調查結果 62%支持以租稅優惠鼓勵發展，但稅務人員持否定意見的比例高於肯定者。研究建議針對盈餘分派訂定 10~20%限制，對社會企業停徵未分配盈餘稅，所得稅的減免則應進一步討論。官有垣、陳錦棠、王仕圖、杜承嶸(2015)〈臺灣與香港工作整合型社會企業的財務資源組合策略的比較〉探討兩地 WISE 在財務混合策略上的異同，臺灣 WISE 較之香港，除了本身產銷營業收入外，較為依賴政府及捐款，臺灣有 43.5%以「低於一般市場薪資福利水準」聘用專業經理人。香港的 WISE 則資本主義市場運作色彩明顯，發展具有高度的市場性，有較高比例具有企業經營背景人士出任董事，並專責督導機構內的社企部門，以等同於一般市場的薪資福利水準聘請專業經理人。

六、 公司型、社區型社會企業之研究

此類屬於新興研究領域，數量稀微，公司型社企係從企業角度，檢視企業進入非營利活動領域。王娟嬋、夏侯欣鵬、胡哲生、蔡淑梨(2011)〈營利事業經營社會企業之初探〉指出「社會企業」也是企業社會責任展現的方式之一，企業可善用其能力，創造更大的社會價值。並探討營利組織經營社會企業的成功因素，主要有營運資金、事業規劃與財務控制；探討營利事業組織欲投入社會企業的經營時，最需要的是政府提供營運資金；企業投入協助弱勢團體的型態，最需扶助者為失業男性，次為肢體障礙人士。陳定銘、徐巧昀(2008)〈企業型基金會推動社會企業成效之研究—以中華電信基金會方案為例〉發現中華電信基金會採取社會企業的宗旨在於縮短數位落差、協助傳統文化產業、耕耘小區生活，而該基金會的社會企業方案，具體對社會產生良性的影響。

林吉郎、楊賢惠（2005）〈台灣社區產業發展中非營利組織角色之研究：以新故鄉文教基金會輔導桃米社區為例〉、張力亞、廖嘉展(2013)〈新故鄉文教基金會邁向社會企業的經驗與課題分析〉、林家緯(2010)〈台灣社區型社會企業的緣起與發展：兼論社會資本對社區型社會企業的影響〉、黃珮婷(2014)〈台灣社區型社會

企業維繫社會與經濟雙重目標之研究—以龍眼林福利協會為案例〉、胡哲生、李禮孟、孔健中(2015)〈社區經濟類型與社會企業在社區中的影響力〉等文獻，均探究社區型社會企業的發展，以及其如何促進社區改造。

七、 社會企業與外部合作關係之研究

主要分成兩部分，第一部分探討與異業互動或合作，有林茂安(2006)〈非營利組織福利產業化引進異業合作之研究—以某醫院銀髮族產業發展為例〉、李柏諭(2015)〈伊甸基金會推動產業化的跨部門協力模式〉、江明修、鄭勝分(2002)〈全球性公民社會組織之治理、管理策略與結盟之道〉等文獻。

第二部分則是關於政策和與政府互動，金祈綉(2013)〈地方政府與社會企業協力關係之研究—以新北市社會重建中心為例〉旨在探討地方政府與社會企業之間的協力範圍、方式，結果發現雙方協力的關鍵包含共識、溝通、能力、信任基礎以及角色定位，而外在形式則為夥伴與從屬之關係。鄭勝分、劉育欣(2013)〈社會企業政策支持系統之初探〉歸納出政府對於社會企業有政策補貼、創業融資與公共採購面的協助。鄭勝分(2016)〈補助或投資？政策工具對社會企業發展之影響〉發現政府補助在社會企業創設階段扮演推動角色，對於萌芽期之社會企業，導入低風險，甚至具捐贈性質的公益創投，但一方面社會企業欠缺吸引天使投資人的誘因，另一方面社會企業對於天使基金定位認知不清而卻步，致使實際上僅少數可以獲得天使基金挹注。

八、 法制研究

許哲瑋(2015)〈我國社會企業法制環境之研究—以「社會企業行動方案」為中心〉參考美國馬里蘭、德拉瓦等州公司法、B Lab 認證機構、英國社區利益公司的規定，結論認為現行法下得作為社會企業組織的種類繁多，常見的有股份有限公司、有限公司、財團法人、公益社團法人以及合作社 5 種，公司入門門檻較低、營運模式較彈性且業務類型限制較少，所以很適合作為創業家進入公益產業的橋

樑。蔡志揚(2014)〈社會企業立法之基本議題析探〉認為低度立法的邏輯，可暫時避免面對社會企業的定義問題。但長久以往，若欲建立責信機制，增加影響力，則仍有賴定義的界定，以及對於認證、資訊公開與稽核監督等機制的規範。傅馨儀(2015)〈社會企業稅捐法制問題之探討—以公益公司法草案為中心〉建議可以仿效美國，藉由外部監督機制，訂定完整的公益法人組織管理規範，以使公益目的可以順利推行。蔡嘉昇(2014)〈從國外立法看臺灣社會企業之法制發展〉認為社會企業定義範圍宜寬，監督機制宜嚴，政府應考慮建立專法。以上幾文均強調建立監督機制的重要性。鄧昀珊(2014)〈台灣社會企業發展及法制之研究〉一文則發現非營利組織的法規分散，未來可先整合目前的法規，以避免重複立法。非營利組織的社會企業化在經營管理上仍不如企業專業，應加強學習企業經營，並建立退場機制。

九、社會企業績效衡量與對特定社會目的因應之探討

雖然目前沒有一個普遍且有效的方法可以用來評估社會企業績效，仍有些文獻嘗試建立績效衡量與評估的模式，包含張抒凡(2012)〈如何評估社會企業的績效？社會創新方案的 SROI 評估〉，採用社會投資報酬率（SROI）評估台灣的社會創新方案，結果指出 SROI 能將社會企業的影響力用貨幣化數字呈現，證明 SROI 對於社會企業是一個有效且合適的評估方法。趙薇(2014)〈社會企業績效評估架構之初探〉目的在於建構一套社會企業績效評估架構，結果以「企業內部流程」為重要核心構面，「顧客信賴程度」、「組織訓練符合工作職能需求」、「組織有持續創新與改善的事例」及「有完整的財務會計報表」屬於各構面中最關鍵之指標。鄭志賢(2015)〈社會企業運用績效評估模式之研究—以里仁事業為例〉參考其他績效評估模型，導入三重底線（社會、環境、經濟）作為架構，建構績效評估模式，並以兩家有機通路作為評估的對照組，結論為 40-49 歲者對里仁的評分大於其他年齡層、消費過「里仁及聖德科斯」比其他族群給予聖德科斯更高分。

至於對於特定社會目的之因應部分，張健鋒（2010）〈我國社會企業對於原住民就業問題之因應－以布農文教基金會與光原社會企業為例〉係探討社會企業對於原住民就業問題的因應之道。簡泓瑩(2014)〈社會企業作為災區重建問題解決之途徑-以 2021 社會企業為例〉探討社會企業如何解決災後重建問題。林柏威(2009)〈多元就業開發方案採取社會企業經驗經營模式之就業成效探討〉則以參與多元方案的非營利組織為對象，研究其採取社會企業經營模式，能否讓參與的弱勢勞工有更好的就業成效。

綜上，經整理研究發現，目前臺灣對於社會企業的研究，主要集中在非營利組織產業化、轉型社會企業、社會企業之經營模式，多數以個案分析方式呈現，缺少全面性的調查。而且個案對象主要是社會福利機構、社區、基金會、庇護工場，顯見研究對象以非營利組織型的社會企業為主，較為忽略公司型的社會企業，二者對比研究亦相當罕見。社會企業既然以企業為名，以商業手段實現社會目的的組織本就不侷限於非營利組織，因此本研究聚焦身心障礙就業促進類的社會企業，除研究非營利組織型社會企業以外，亦納入公司型組織為對象，並對照比較，希望彌補原有研究的不足，本研究具有價值與重要性。

第二章 社會企業之意涵與發展

目前臺灣對於社會企業之定義尚無共識，組織樣貌亦呈現多樣化。本章將分別探討從 NPO 型社會企業、公司型社會企業之意涵與發展、我國社會企業發展情況，逐漸釐清社會企業的輪廓。

第一節 NPO 型社會企業之意涵與發展

社會企業最早概念起源於歐洲，是從非營利組織和合作社演化轉型而來的，是以在探討社會企業之前，必須先探討為何非營利組織演變為社會企業(意即社會企業興起原因)。接著瞭解社會企業之定義，且因為非營利組織發展社會企業與工作整合型社會企業與庇護工場關係密切，所以也將探討二者，以求較為完整瞭解非營利組織發展社會企業之現狀，以及在運行上的特色。

壹、非營利組織轉型成為社會企業之緣由

自第二次世界大戰過後，歐美國家積極介入社會福利，直到 1960 年代為福利國家的全盛時期。自 1970 年代起由於石油危機、國際資本競爭、去工業化與知識經濟，歐美面臨低經濟成長、結構性失業、公共支出擴增、通貨膨脹、財政惡化等發展困境，引發福利國家一連串的危機，包括財政負擔、道德危機、合法性危機。許多公部門因此從福利服務領域退縮，開始從事組織再造，引進準市場(quasi-market)機制，導致社會服務民營化與商業化。政府不再扮演唯一的服務供給角色，改以契約外包緩解壓力，為非營利組織創造巨大市場，非營利組織因運而生，適時填補福利國家政府退縮後的空白。

自此，國家由政府、企業以及非營利部門三大部門組成，社會仰賴三大部門滿足人民需求。政府訂定執行公共政策，從事基礎建設、公共服務。然而，礙於體制科層限制，組織僵固缺乏彈性，導致效能、效率不彰，阻礙服務遞送有效性，且無法針對特殊個案提供個別化服務，容易「政府失靈」。因公部門不足，社會轉為寄託有旺盛活力的企業部門，企業扮演市場機能角色，彌補政府的疏漏無為，

但商業部門主要目標係為股東爭取最大利益，受到「股東優位理論」之影響，多數經營決策仍以私利為考量，缺乏公益精神，忽視弱勢族群需求，加上無法跳脫市場法則，因此產生「市場失靈」(Hansmann, 2003)。在政府無力介入，商業部門又不願做賠本生意的情況下，非營利組織進入填補服務缺口，處理前二部門未能涵蓋的事務，彌補社會需求和政府福利供給間落差，提供公益服務。當時幾乎所有工業化國家的「第三部門」數量均快速且顯著增長，非營利組織成為政府服務提供的輸送或是補充者，透過參與生產準公共財與服務來分配資源，也發揮調節經濟生活的功能(Defourny, 2004)。

福利國家危機雖然促發非營利組織蓬勃發展，但因非營利組織有其內在的侷限性，過於仰賴政府補助或社會捐款，財務無法自給自足，倘若資金來源過度集中時，經營方向又可能受制於捐款者，而一旦補助或捐款短少或不穩定，將造成經營困難。再加上諸多非營利組織競逐資源，缺乏誘因無法招攬足夠的專業人員，志工運用缺乏穩定與專業，使得服務品質下滑及組織績效減損。易言之，非營利組織存在「財政危機」與「品質危機」，容易有慈善資源不足、組織領導者家長作風、非營利組織業餘特性、服務對象侷限於特定群體等問題而形成志願失靈(Salamon, 1990)。

除前述組織內在侷限外，外在環境的影響亦不可忽略，1970 年福利國危機以降，主張「小政府、大市場」，宣揚自由經濟市場理念的新自由主義、新右派意識抬頭。1980 年代為緩解公共支出，不論是美國雷根或是歐陸國家，均企圖以新公共管理理論(New Public Management)思維，透過促進勞動與縮編非營利組織的社福補助等做法，改善福利國家尾大不掉弊病，又讓企業加入外包競爭市場中，入侵非營利組織領域，導致非營利組織被內外夾擊。另一方面經濟惡化，取得補助與募款益形困難，非營利組織必須展現高度的責信與績效方能爭取到資源，以及社會崇尚市場力量，認為非營利部門應注入更多市場力量，方能進步和提升品質，使得非營利組織開始有專業經營的壓力。不論國內外，非營利組織均受外在

環境變遷影響，面臨資源匱乏的衝擊，致使其必須「自我支持」(self-reliance) (Dees, 1998; Skloot, 1987; 葉玲伶, 2005; 陳金貴, 2002)。

為突破困境，自 80 年代開始，非營利組織開始嘗試採行商業化或社會企業化，並受到重視(Skloot,1987)。非營利組織向商業部門學習，許多商業人士進入 NPO 決策，將營利思維帶入組織，增加新的收入型態，追求組織財務健全及財政自主，提升經營效率，延續組織生命。這類型組織稱為「社會企業」，是歐美在傳統部門分立無法因應複雜的需求，而逐步推動福利國改革的過程中，打破過往部門明確界線，所產生出的一種新型態混合組織。社會企業在這種衝擊中興起，成為非營利組織發展的新趨勢或轉型的重點方向，為非營利組織永續發展帶來新希望(林淑馨, 2012; 鄭勝分, 2004; 鄭讚源, 2002)。

Salamon (1999)對 22 個國家調查發現，整體而言非營利組織的經費來源大部分來自規費的收取以及商業性的收入，約占 49%，其次是政府補助，約 40%，最後才是私人捐助，只占 11%，和一般人傳統認為非營利組織主要靠捐助維生的概念不同。後來 Salamon(2003)又做了相同的調查，發現主要經費來源依然是規費及商業收入，並且增加至 53%，政府補助 35%，私人捐助 12%。四年後規費和商業收入所占的比例增加，可見非營利組織社會企業化已經是一股不可擋的趨勢。

其實上述非營利組織演變為社會企業的過程，正好映證葉玲伶(2005)所言，如果單從非營利組織角度觀察，產業化或社會企業化是其開拓資源與組織疆域的一種作為與嘗試。但若以更廣泛的脈絡觀之，非營利組織社會企業化的現象，可謂公部門、企業部門、非營利部門之間交互推排、各自試圖尋找出路的結果。

大致而言，位處大西洋兩岸的美國與歐洲均有社會企業，且發展初期皆構建於第三部門傳統之中，雖說兩地社會企業誕生均與福利國危機有關，惟歐美國情與社會經濟環境有所差異，故形成不同的非營利組織社會企業化脈絡，社會企業興起之背景存在些許差異。

Defourny (2004)指出，社會企業概念最早源於歐洲，係從非營利組織和合作社演化而來。歐洲在 1970 年代面臨經濟蕭條，福利體系危機以及嚴重的失業問題使得政府進行勞動市場改革，但由於政府失靈及高失業率持續，致使社會企業誕生。最早推動社會企業的是義大利，1980 年代晚期出現合作社型式，回應政府社會福利成效不彰。可謂歐洲社會企業興起背景首要在於解決弱勢就業問題，核心策略為工作整合 (Work Integration)，強調藉第三部門達成工作整合與舒緩社會排除現象。歐洲委員會 (European Commission, EC) 認為社會企業是合作社與非營利組織的交叉點 (crossroad)，為偏向勞動合作社與生產型非營利組織的混合體 (Defourny,2001)。歐洲社會企業涵蓋合作社、基金會、協會、共同聯盟及勞動公司，屬於「社會經濟」的概念，而社會經濟的概念近似於志願、合作部門，依據民眾的自發行動與民主形式來實踐任務 (梁玲菁，2003；鄭讚源，2005)。

美國在 1960 至 80 年代，面臨經濟財政危機，導致政府採取福利去管制化思維，大量刪減對於 NPO 的補助。非營利組織為填補資金缺口俾利持續提供弱勢工作機會，不得不另謀出路，師法企業營運，產生兼具非營利組織與企業特質的社會企業，從事以使命為導向的商業活動，其核心策略為非營利創業，即創設具有創業精神的非營利組織，改革後產生社會企業 (鄭勝分、王致雅，2010)。

鄭勝分(2008)對歐美社會企業進一步的分析，指出歐洲社會企業兼容社會、經濟與政策三大目的，分為「工作整合」與「社會創新」兩大策略；而美國則強調社會與經濟目標的融合，分為「非營利創業」及「社會投資」兩大策略，兩地區發展趨勢與因應策略，整理如表 1。

表 2-1 歐美社會企業兩大發展趨勢

地區	歐洲	美國
趨勢	兼容社會、經濟與政策三大目的	強調社會與經濟目標的融合
策略	1. 「工作整合」：主要針對身心障礙者及弱勢之長期失業者，提供支持性的就業機制。 2. 「社會創新」：強調社會利益極	1. 「非營利創業」：又稱為非營利組織商業化，係指非營利組織面對財政危機，從事以使命為導向的商業活動，以增加財源。

	<p>大化，此理念受到英國布萊爾「中間偏左」路線的影響，英國政府透過立法，積極鼓勵社會企業的創設，並且強調市場運作機制。</p>	<p>2. 「社會投資」：又稱為新型態的捐贈者，其強調企業社會責任應更具主動性，而非僅扮演傳統的捐助者角色。</p>
--	--	--

資料來源：鄭勝分(2008)

綜合上述，美國社會企業的發展是非營利組織因應社會政策與福利的改變，建立創新模式從事商業行為，同時為弱勢群體創造就業，和歐洲相比，更趨向市場導向，更注重商業和管理手段，因此 OECD 將美國的社會企業歸為類商業活動 (OECD, 2003)。而歐洲則強調弱勢就業，解決社會排斥問題，比較關心社會責任，且歐洲社會經濟的具體實現大部分是微型合作社，合作社是歐洲常見的社會企業。正如陳金貴 (2002) 研究指出，社會企業分成兩個途徑，一種是以非營利組織所擁有的一切做為基礎，再以企業方式經營，美國屬於此途徑，另一種是從非營利組織的基礎中創造出新的社會企業組織，歐洲屬於此途徑。

貳、社會企業之定義

社會企業儘管發展行之有年，但目前仍未有一個明確或統一之定義，會受到各地發展不同造成組織與活動上的差異，而產生不同見解。就歐洲而言，最完整且具代表性的為成立於 1996 年的歐洲大學網絡(L'Emergence des Entreprises Sociales en Europe, EMES)、經濟合作發展組織(OECD)、英國貿易及工業部 (Department of Trade and Industry, DTI) 之研究。

首先是歐洲最先研究社企的組織 EMES，分析歐盟 15 國出現的社會企業，完成研究報告並出版《社會企業的浮現》(The Emergence of Social Enterprise)。定義「社會企業是非營利性的私人組織，直接提供與其使社區受益明確目標相關的商品或服務，治理結構中包括不同類型的利害關係人，高度重視自主權，承擔與其活動相關的經濟風險」。為建立能夠共同接受的概念，亦提出操作化的定義，包括三個面向與 9 個要素：(一)經濟面向：(1)一種持續生產財貨與銷售服務的活動；

(2)承受顯著程度的經濟風險；(3)聘有最低限度數量的付薪人員。(二)社會面向：(4)有利於社區的明確目標；(5)由一群公民提倡的創新方案。(三)治理面向：(6)高度的自主性；(7)決策權並非依據持股，而是一人一票；(8)利害關係人也有參與權；(9)有限的利潤分配（OECD,1999；Borzaga & Defourny,2001；陳金貴，2002；鄭勝分、王致雅，2010）。

1999 年經濟合作暨發展組織(OECD)出版的《社會企業》(Social Enterprises) 報告書指出，社會企業係指任何可以產生公共利益的私人活動，具有企業精神策略，以達成特定經濟或社會目標，而非以利潤極大化為追求，且有助於解決社會排斥及失業問題的組織。該書同時表示社會企業興起也與社會經濟部門之成長有關，主要在回應市場及國家供給不足的危機，包含提供就業機會及增加社區服務。再來社會企業之參與者，除了管理者外，志工與贊助者同樣重要，渠等意義在於確保社會企業之非營利性質，並強化政府與民間之信任關係 (OECD,1999)。

2002 年英國貿易及工業部 (Department of Trade and Industry, DTI) 指出社會企業是具有社會目標的企業，盈利按照社會目標再投資於本身或社會，而非為股東和所有人謀取利潤。DTI (2002) 甚至認為社會企業最大特徵是在競爭市場銷售收入須達其全部收入 50%以上，重視財務自主權。無獨有偶，Boschee and McClurg (2003) 同樣重視賺取財務所得，定義社會企業為非營利組織採取營利模式來創造營收，以達成慈善使命。故社會企業要能夠賺取所得，且不同於營利企業，衡量組織成功或失敗的標準有兩條底線，一是財務收益，另一是社會收益。

美國對於社會企業的界定相當寬廣，于躍門 (2011) 指出美國學術界認為社會企業包含營利與非營利組織，從「以營利為主」的企業從事公益或承擔社會責任，到「經營雙重目的」的企業有適度的利潤與社會目標，再到「非營利」組織從事支持使命的商業活動均包括在內。實務界則認為僅指非營利組織從事商業收益。然近年來社會企業逐漸被認為「非營利組織與營利組織所構成的一個連續體」，在美國被認為是一個關注社會和經濟目標的非營利或營利組織，組織形式不限，

從利用商業化獲得利潤支持使命的非營利組織或具備企業社會責任的營利公司均屬社會企業範疇(許哲瑋，2015)。

多數美國學者認為社會企業涵蓋兼具社會和經濟雙重目標的非營利或營利組織：Young（2001）認為社會企業是一個組織為了倡議社會目的或促成公益，而從事企業家精神的創業與商業活動。界定社會企業有兩種，一種是對社會公益有貢獻的企業，另一種是非營利組織透過商業化賺取營收。Sagawa 與 Segal(2001)認為任何企業，包含營利與非營利組織，能完成社會責任，即可稱為社會企業。哈佛大學 Alvord、Brwon & Lettsn（2004）認為企業創造出的價值，可以解決社會問題，即為社會企業，所以社會企業是一種價值，也是驅動社會公平正義的熱情。Dees（1998）雖然從非營利組織從事事業化的角度分析社會企業，依慈善與商業性質比重，將分類歸為「動機、方法、目標」與「主要利害關係人」兩大面向，提出著名的“社會企業光譜（social enterprise spectrum）”（如表 2-2）。由於慈善與商業比重不同，三者與主要利益關係人的關係亦不同，光譜兩端典型的非營利組織和企業，非屬社會企業。社會企業是在純慈善（非營利組織）與純營利（私人企業）兩端之間的連續體，為混和慈善與營利的組織。

表 2-2 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	1.兩者兼具 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	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	捐款或補助金	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

係 人	員工薪資	志工	低於市場行情的工資， 同時有志工與支薪員工	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）；張翠予（2010）

Alter（2004）根據 Dees 光譜，就構成組織光譜表進一步說明，同樣以慈善與商業比重劃分，分別為：傳統非營利組織（traditional nonprofit）、具有營利活動的非營利組織（nonprofit with income-generating activities）、社會企業（social enterprise）、社會責任型企業（socially responsible business）、力行社會責任的企業（corporation practicing social responsibility）、傳統營利企業（traditional for-profit），界定傳統 NPO 為純慈善，傳統營利企業為純商業，其餘皆為混合型。狹義的社會企業為社會企業、社會責任型企業；廣義則納入具有營利活動的非營利組織及力行社會責任的企業。

圖 2-1 Alter 混合光譜

純慈善 ←—————→ 純商業					
傳統非營 利組織	具營利活 動非營利 組織	社會企業	社會責任 型企業	力行社會 責任的企 業	傳統營利 企業
使命導向 • • 利潤導向 對利益關係人負責 • • 對公司的股東負責 收入再投到社會計畫 • • 將利潤再分配給股東 以商業手段實踐社會目的 • • 以社會手段實踐商業目的					

資料來源：Alter(2004)

社會企業在台灣近幾年才逐漸發展，學界對於其定義主要參考自上述歐美國家定義。鄭勝分（2007）清楚歸納歐美途徑分析，一般可分成「非營利組織的企業化」途徑，以及「企業的非營利化途徑」。前者細分為(一)偏經濟面的商業化，目的在於彌補財源缺口，故核心價值在於展現交叉補貼理念，以喜憨兒基金會麵

包屋最具代表性。(二)偏社會面的社會創新，指 NPO 師法企業精神，據以強化體質，解決品質危機，以陽光基金會洗車中心及加油站最具代表性，強調透過案主的能力建構，幫助其回歸主流就業市場；而後者包含(一)偏向經濟面的企業社會責任，企業塑造公共形象，介入非營利領域，在台灣主要為企業型基金會。(二)偏向社會面的社會合作社，透過互助體制的設計，達成扶貧之效。最具代表性為尤努斯鄉村銀行、彭婉如基金會的婦女二度就業方案及勞動部多元就業開發方案。承上，鄭勝分(2007)從具社會目的組織之角度定義社會企業，認為社會企業為達成特定社會目的之組織，利益是為達成社會使命，兼具經濟利益之企業型態及以公益為目的之非營利組織的雙重特質。

中華民國社會事業發展協會(2011)認為社會企業是在企業與非營利組織間，找到一條解決社會問題的新途徑，結合 NPO 追求社會價值、企業追求利潤的特性，是一個運用商業手段解決社會問題的事業體。台灣社會企業創新創業學會(2009)定義為兼顧社會價值與獲利能力的組織。呂朝賢(2008)定義為「藉由商業性賺錢策略獲取經營資金，以實現社會使命者」。官有垣(2007)則界定社會企業為一非以營利為目的之組織，致力於提供「社會財」(social goods)，除了有 NPO 傳統經費來源外，還有商業收入。行政院 2014 年 9 月所發布的「社會企業行動方案(103-105 年)」，則分為廣義與狹義定義，廣義「泛指透過商業模式解決特定社會或環境問題的組織，其所得盈餘主要用於本身再投資，以持續解決社會問題，而非僅為出資人或所有者謀取最大利益。就組織特性上，同時追求社會與經濟利益，但以創造社會影響力為主要使命。在組織型態上，可以一般營利事業或非營利組織之型態存在。」，而狹義的定義有三個要件：「第一，組織章程明定以社會關懷或解決社會問題為首要目的，第二，每年財務報表須經會計師查核簽證，並應申報及公告社會公益報告，第三，當年度可分派盈餘至少有 30%保留用於公益目的，不得分配」。而吳明珠(2010)認為社會企業組織型態得為營利或非

營利組織，但其事業收入佔總收入至少 50%以上，盈餘應有一定比例做為社會目的使用。

雖然不同地區對社會企業的定義不一，但均具有主要驅力為社會目標，運用商業手法達到組織使命，不追求利潤極大化，盈餘主要用於本身再投資或投資社會，以持續解決社會問題等特性。本研究綜整後對社會企業採取較廣泛的定義，認同社會企業乃是介於非營利組織與企業之間的混合型組織，只要是透過商業手段來追求社會使命，無論是私人企業非營利化或非營利組織產業化皆歸為社會企業。

參、工作整合型社會企業

一、工作整合型社會企業之意涵

70 至 90 年代歐陸因經濟衰退，社會福利無法應付龐大的需求，造成失業攀升、社區凋零、社會排除等嚴重問題(OECD, 1999; Borzaga & Santuari, 2003)。傳統勞動市場政策對於長期的結構性失業者有其限制，必須有更積極創新的政策，即有一些組織開始嘗試以社會企業幫助身心障礙者，社會企業被視為可克服失業問題和促進就業之方法 (Defourny & Nyssens, 2008)。因此，工作整合型社會企業 (Work Integration Social Enterprises, WISEs) 或稱積極性就業促進型社會企業 (affirmative enterprises) 普遍出現在歐洲，成為社會企業主要類型，扮演工作整合角色，協助受勞動力市場排除之失業人口重新進入勞動市場，尤其針對身心障礙者及弱勢之長期失業者，透過生產性活動，提供職業訓練與就業機會，整合他們重新返回勞動市場，進而融入社會(Defourny & Nyssens, 2010; Defouny & Nyssens, 2006)。目前在歐洲，WISEs 是相當重要的積極性勞動市場政策工具，主要活動包括勞力活動、廢物利用與回收、維護綠地清潔以及產品包裝 (Davister, Defourny & Gregoire, 2004; Defourny & Nyssen, 2006)。

WISEs 的形成係從早期的庇護就業工作坊 (sheltered employment workshop) 演變而來。EMES 曾歸納出 44 種 WISE，其組織型態可能是勞動合作社、庇護工場、鄰里企業、社會公司、社會整合企業，以及社區事業等不同名目，但共同特色都是強調透過整合機制，幫助弱勢族群克服進入就業市場的障礙 (Defourny & Nyssens, 2006)。而其中在臺灣常見的庇護工場，Young(2001)、Kerlin(2006)、Alter(2006)、Garrow & Hasenfeld(2012)、官有垣(2007)均認為庇護工場結合組織使命和商業機制，以及多重目標的特徵正好與社會企業呼應。易言之，庇護工場是一種工作整合型的社會企業，又從 WISEs 所服務之標的團體其異質性相當高的角度觀之，短期的職訓或補貼有益於短期失業者，但面臨被勞動市場永久排除風險的弱勢團體則需要較長的庇護，在此情況下，WISEs 應於「庇護勞動市場」運行而較有利於極為弱勢工作者的社會整合(Borzaga & Loss, 2006; Laville et al., 2006; Nyssens, 2006)。庇護工場在此 WISEs 之一環，為其最原始的型態(Davister, Defourny & Gregoire, 2004)。儘管許多學者認為庇護工場屬於工作整合型社會企業範疇，惟仍有部分學者認為二者有所差異。吳明珠、鄭勝分(2012)主張，庇護工場屬於庇護性就業，提供就業機會予有就業意願，但欠缺就業能力的身心障礙者，並依據產能核薪；而社會企業係屬一般性就業，由雇主自行雇用有就業意願，也有就業能力的高功能身心障礙者或弱勢，其薪資受到勞基法的保障；Borzaga 與 Defouny(2001)亦強調有差異，包括社會企業對政府資金的依賴程度較低，並將較多的注意力放在市場，而且 WISEs 的目標之一即在確保受雇用的弱勢者之薪資水準與一般勞動人口相近。

雖然庇護工場是否為工作整合型社會企業，似乎還未有共識。但本研究認為，首先，從設立目的觀之，庇護工場設立目的在提供工作能力不足之身心障礙者就業機會，工作整合型社會企業設立目的是在解決弱勢就業問題，兩者目的雷同。復因 2007 年修訂「身心障礙者權益保障法」之後，明訂庇護工場為一提供庇護性就業之場所，不再兼具復健與社福功能，屬於身心障礙者就業類型之一，身心

障礙員工和雇主間屬於僱傭關係，除薪資外均適用勞基法等勞動法規。再者，庇護工場被勞政機關定位為企業，與社會企業一樣扮演雇主角，乃是生產銷售的場所，與企業一樣須自負盈虧，同時肩負就業服務，試圖兼顧社會使命與利潤動機。而且勞政機關積極引入企業顧問，協助改造工場的營運模式，例如要求撰寫行銷企劃書、發展品牌，甚至增列聘僱業務行銷員規定，使得庇護工場的企業化更能成為可能。易言之，目前我國僅具就業功能的庇護工場就像 Kerlin (2006) 定義社會企業為經由市場途徑回應身心障礙者就業問題的企業。然而研究者認為，在我國並非所有庇護工場均為社會企業，僅有運作經營狀況良好，達成自給自足、自負盈虧經濟目的，有競爭力的庇護工場才可被視為社會企業。

二、庇護工場之意涵

庇護工場最早由法國 St. Vince 於 17 世紀設立，爾後，於 19 世紀開始在許多國家蓬勃發展。各國發展庇護工場的理念是希望能提供因不同障礙類別程度而不能在就業市場工作的障礙者，適宜的工作機會與職業訓練，使其在維持生計時亦能加強能力，有機會突破隔離，融入一般職場，獲得適宜的工作報酬（馬愷之，2005）。一如 Rusalem (1972) 認為庇護工場為一就業方案，但不純然只是具有生產力的工廠，提供長期的就業機會，不少兼有職業重建、訓練、過渡就業場所與治療功能；Laurent(1998) 指其為具有促進社會融合、職業以及重新就業（rehabilitation）目的的特殊場所；藍介洲（2003）定義為針對身心障礙者提供一「保護性」的工作場所，讓他們在沒有優勝劣敗的情況下，感受工作帶來的激勵與學習，使障礙者早日習慣一般就業環境，達到其工作態度與技能的養成。

至於庇護工場之分類，最具代表性為 Laurent 的分類，由於保護與產能兩種不同的價值，造就不同的目標取向。有的以提供就業安置為主，強化障礙者勞工身分，對產能有期待與要求。而有的則以治療或安養照護為主，工作產出並非主要目標，反而只是手段，希望藉由生產過程提升障礙者功能及成就感（李宜樺，2007）。在兩種意識相互消長下，Laurent 將庇護工場分為三種（藍介洲，2003；

郭亞陵，2008）：（一）治療模式（therapeutic model）：以精神障礙者或重度心智為服務對象，不強調產能，而是注重醫療復健或職能治療效果。障礙者被視為福利接受者、受訓者或案主，與庇護工場不具勞雇關係，薪資未依最低基本工資核定，工作所得低，故障礙者通常需要接受政府補助，來維持生計。（二）中間模式(intermediate model)：介於治療與薪資就業之間，同時兼具兩種特質，障礙者被視為「準受僱者」，工資主要由雇主支付，但政府亦會補助，許多國家甚至規定高於最低法定薪資。但障礙員工無參與工會、升遷管道，此模式較適合就業能力無法達到就業模式要求，卻又不需長期安養或治療的障礙者。（三）薪資就業模式(wage employment model)：強調障礙者生產能力與勞動權益，障礙者具受僱身分，簽勞動契約，與一般員工在工時、休假、福利、薪資、工會參與、升遷等各方面，享有同等的保障。此模式與一般競爭就業型態並無太大差異，對於障礙員工的角色認定，也較為積極。但在此一理想的背後，基於收益與管理雙重考量下，仍存在些許弊病，例如具有高度產能且表現良好之障礙者，往往會被刻意留在原有職場工作，反而失去轉介機會；此外，對於重度障礙者吸納並非無條件，也失去最初的保護宗旨。

而我國庇護工場依據目的原可分為就業、醫療、養護式三種，分別注重就業安置、醫療復健、養護照顧功能，招收對象分別為具有生活自理能力之障礙者、正接受醫療復健或治療之案主、需要長期照顧但仍有殘餘能力之重度障礙者(不包括長期臥床、無法行動及難有互動之極重度者)。惟 2007 年修正「身心障礙者權益保障法」後，庇護工場定位為提供庇護性就業服務之場所，屬於身心障礙者就業類型之一種，庇護工場被視為一間獨立的營利事業體，和其他的公司行號一樣，開始要學習自負盈虧，不再有就業式、醫療式、養護式三種分類。

第二節 公司型社會企業之意涵與發展

壹、公司型社會企業之興起

如前所述，從起初針對改善第三部門財源與品質問題，希望第三部門能夠透過社會企業的方式，穩定其推動公益目的的行為。加上全球身處高失業率危機，社會企業的出現恰巧扮演藉由工作整合機制，降低弱勢者對福利依賴，達成「授人以漁」之理念的角色。是以非營利組織轉型成社會企業一時蔚為風潮。但是社會企業雖然提供非營利組織創造收益之途徑，但對於某些非營利組織來說，期待以社會企業即順利達成弱勢就業之目標有其困難。組織對外不僅面對市場開發、產品競爭力、市場規模不足以平衡營收等問題 (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; Peattie & Morley, 2008)，對內也常苦於專業人力、生產設備與營運資金不足，導致發展不順 (Dees, 1998)。在內外壓力交互作用下，非營利組織發展社會企業之過程舉步艱難，加上社會企業的混合特質形成障礙，又缺乏合宜之法規，非營利組織在金融貸款或增資皆受到限制。復以非營利組織為避免商業活動侵害組織形象，以及可能引發的責信疑慮，使得部分非營利組織發展社會企業後，轉而思考成立公司進行社會企業事業 (Shaw & Carter, 2007)。不論在美國或歐盟，皆出現這種新的趨勢，以籌組公司的方式成立社會企業，投入公益事業。

另一方面，社會企業在全球興起的原因除了福利國家資源分配模式轉向依賴市場機制、非營利組織間爭取補助的競爭升高，還有一項重要因素是企業對「企業社會責任」的重視，對資本主義反思。企業重視社會責任不但對於非營利組織轉型社會企業為一助力，對於公司型社會企業之興起亦具推波助瀾之效，許多營利企業在「社會責任」的驅使下從事實踐社會目的之社會企業，甚至發起贊助公司型社會企業的成立 (Johnson, 2000)。此外，新創潮流同樣助長公司型社會企業之成長，愈來愈多年輕世代成為社會企業創造力量，躍躍欲試能解決社會問題又能

創造收益的社會企業，展現新一代創業家的創意思維，尋求改變世界的契機。尤努斯鄉村銀行的成名與推廣，也促發社會企業的風潮更加興盛。

基於上述原因，各國漸漸將公益與營利混合的概念延伸到公司，接受第三部門以外，以公司型態作為社會企業營運的組織。透過相關文獻的檢視可清楚見此現象，許多學者對於社會企業的界定採取廣泛的定義，認同社會企業以許多不同組織形式存在著。Young 在 2001 年期刊提到，社會企業有兩種界定方式，可以是「以營利為目的的商業組織，但將營收貢獻給予社會」或者「非營利組織透過商業行為賺取收益」，故慈善的營利組織(corporate philanthropist organization)即屬於社會企業。Austin,Stevenson & Wei-Skillern (2006) 將社會企業視為非營利組織、企業或政府所採取的創新和創造社會價值的活動。Sagawa 與 Segal、Alvord、Brwon & Lettsn 同樣採取廣泛的定義，認為涵蓋營利組織。OECD 2003 年出版的《變革經濟中的非營利部門》(The Non-profit Sector in a Changing Economy)一書指出社會企業主要型態包含員工擁有企業、儲蓄互助會、合作社、社會公司、社區企業，及慈善的貿易部門等(OECD, 2003)。Dees 的“社會企業光譜 (social enterprise spectrum)”顯示社會企業是在純慈善與純營利之間的連續體。Alter 更明確將社會責任型企業、力行社會責任的企業歸為社會企業。凡此種種均表示社會企業可以是從事商業行為將利潤回饋至創設宗旨的非營利組織，也可以是將營業利潤回饋至社會的營利企業，以不同組織樣貌存在著。只是追求營利的企業經營社會企業時，因為他們較難掌握 NPO 的獨特性，難免有一些缺點。這點恰好說明為何社會企業主要仍是 NPO 或第三部門型較具貢獻或為人所知，目前的社會企業數量仍以傳統非營利組織轉型者居多 (Galera & Borzaga, 2009)。

貳、公司型社會企業之發展

公司型社會企業之出現改變以往侷限在第三部門的現象，提供有心投入社會企業者新的制度選擇，也使得許多國家相繼建置法律規範，依法律創設社會企業

新法律實體組織，英國社區利益公司（CIC）、美國低利潤責任有限公司（L3C）皆屬之。

英國認為任何以社會目的為驅動力的事業，都可以自稱為社會企業，並視其運作的需要，選擇適合的組織型態，如有限公司、股份有限公司、社區利益公司、慈善團體、合作社。由於不具慈善地位的法人，不易確保其資產能貢獻社會，是以2005年頒布《社區利益公司規定》(Community Interest Company Regulations)，給予社會企業法律地位，創造出新型態的社會企業法律形式「社區利益公司」(Community Interest Company, CIC)。公司成立宗旨為造福社會，係一種經營社會活動的有限責任公司，能夠產生利潤支持公司活動、維持營運，並能貢獻社會，有限度的分配利潤給投資者。之後，許多社會企業採取 CIC 型態成立，至2012年為止，全英國已有6,000家以上的CIC。

美國社會企業成立型態相當彈性，其中兩種法律型態漸為主流。其一為2008年的「低獲利責任有限公司」(Low-profit Limited Liability Corporation, L3C)，係由責任有限公司演化而來，已在9個州通過立法，是一種創新設計，以公益為優先，目的是讓社會使命導向的營利公司可以吸引民間資本投入。其二為2010年通過的「公益公司」(Benefit Corporation)，屬於股份有限公司，有後來居上之情況，至2014年有20州立法，規定公司應提出公益報告書，但不規範公益與營利的順序與比率。隨著法令之訂定，以「低獲利責任有限公司」及「公益公司」形式設立的社會企業數量也逐年攀升。根據《史丹佛社會創新評論》探討，至2014年，分別有1,050及998家立案(陳宥任，2014)。

2005年義大利制定《社會企業法》，提出依法成立之社會企業包括合作社、社會合作社、股份公司或傳統NPO（協會與基金會），七成以上營收來自與社會效益相關之產品、貿易或服務，不能將利潤分配給成員或所有人，需再投資至社會福利目的。南韓於2006年通過《社會企業促進法》，公司、社團法人、協會及非營利組織均得申請成為社會企業，至少提撥2/3可分配盈餘再投資於社會目的。

芬蘭在 2004 年對社會企業推出法案，專門針對所有整合身心障礙者和長期失業者，不論其法律形式和組織結構，至少有 30% 以上的員工是身心障礙者或長期失業者，均可申請成為社會企業（Defourny & Nyssens, 2008: 206）。新加坡已有超過 170 間社會企業，型態橫跨有限責任公司、合夥、獨資企業與合作社（王秉鈞等，2013）。香港社會企業組織包括 NPO 轄下部門、註冊公司與合作社。以上足見在世界各地，公司型的社會企業已經普遍受到認可且遍地開花。

第三節 我國社會企業之發展

壹、臺灣社會企業之興起與發展

一、臺灣社會企業之興起

相較於歐美地區的蓬勃發展，社會企業在台灣開始較晚。林怡君(2008)認為主因是民間組織申請立案的法令到 1980 年代才鬆綁，鬆綁後社會力蓬勃，NPO 如雨後春筍般出現，競逐資源。加上景氣變化，財源不穩定，NPO 須另闢財源，因而設立具有營收的事業或從事商業行為，產生社會企業。可謂臺灣社會企業的起源是來自第三部門的轉型。此外，臺灣面臨青年失業、貧富差距、人口老化、少子化、食安、汙染問題，靠政府或非營利組織無法有效解決。社會企業成為一股改變的力量，一條社會創新的路徑，是在國家、市場或非營利組織之外，解決社會問題的第四條路(社企力，2014)。

歸納臺灣社會企業興起主因如下(官有垣，2007；林怡君，2008；陳淑蘭，2006)：

(一)因應社會需求：提供社會福利服務的 NPO 之服務對象是「社會排除」(social exclusion)的弱勢族群，他們在尋求工作時，不易被主流社會所接納，再加上部分群體需要特殊的復健與治療，福利服務 NPOs 起而以社會企業因應，如設置符合案主需要的庇護職場安置之，提供職業訓練與工作機會。(二)尋求財務的穩定與自主：大眾捐款與政府的補助及方案委託款是 NPO 最主要的經費來源，然而捐款與政府補助均不穩定。再者，接受補助的組織必須符合政府的程序性要求，

限制內部管理的自由裁量權與用途。這些原因皆促成非營利組織思考另闢財源，設立具有營收的事業或推動使用者付費。（三）政府的政策誘發與經費補助：近 30 年來對福利、文化、就業等政策的引導及挹注資源，例如文建會 1994 年社區總體營造、2001 年勞委會推出「永續就業希望工程」、以及「多元就業開發方案」、2002 年制訂「身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法」、各縣市政府設立身心障礙者基金專戶等，皆直接或間接促成非營利組織投入事業經營。（四）社會福利民營化與購買式服務的促使：政府早在 1980 年代開始推動社會福利民營化，向民間機構簽約購買服務，以及興建硬體房舍但由民間得標經營福利服務，可使受委託執行的 NPO 在經費上有持續的挹注，也藉機拓展福利使用者付費的服務方案，例如長期照護居家及老人日間照顧方案。（五）企業日漸重視社會責任的實踐：日漸增多的企業不只是短暫捐款或捐贈產品，朝向系統性、長期性方式及與其他部門建立夥伴關係一起做公益。這種現象有助於非營利組織開創社會企業時，得到企業的經費與管理知識技術、通路的支持而能站穩腳步。此與 Johnson (2000) 觀察社會企業在全球興起的三個原因－福利國家資源分配模式轉向依賴市場機制、非營利組織間爭取政府補助競爭升高，以及企業對企業社會責任的重視，有重疊之處，顯見我國社會企業興起原因與世界各國大同小異。

二、我國 NPO 型社會企業之發展

雖然社會大眾對於社會企業的認知尚未普及，但其實早就是一個行之有年的現象，從 1980 年代末興起，起先為非營利組織為解決困境轉型為社會企業。到了 2000 年以後，漸漸出現以「社會企業精神」創立的公司型企業。活水社會企業創辦人陳一強認為，臺灣社會企業分為兩類，一類是社福公益團體經營的事業，像勝利、喜憨兒、陽光等，此種由非營利組織轉型的社會企業，是臺灣最早發展模式，也是目前廣為大眾所知的。另一類則是以解決社會問題為目的的公司，以企業策略經營，極富創業精神。行政院「社會企業行動方案」也將組織區分為營利事業與非營利組織，所謂營利事業指選擇以公司型態為營運之組織，非營利組

織包含財團法人、社團法人、合作社與農漁會。此與鄭勝分、廖珮均(2012) 研究指出臺灣社會企業呈現兩種途徑的發展，即「非營利組織的事業化」和「企業非營利化」兩種脈絡相符。

臺灣社會企業的發展型態、經營模式、整體產值、就業貢獻，以及組織數量與分布狀況，仍無具體統計數據(陳秋政，2014)，換言之，兩種類型的數量比例，並無全面性的精確統計。惟林以涵、陳一強(2014)指出，台灣尚無專屬的法定組織型態，因非營利組織資源來源多元，像捐贈、政府補助，因此，以非營利組織運作的社會企業較多。具社會企業精神的組織當中，7 成為 NPO，3 成為企業，此亦為台灣學術研究多半聚焦在非營利組織轉型之主因，不過未來可能有更多的個人或機構創立公司型。而不同組織型態的社會企業專注的議題亦不同，楊君琦及郭欣怡(2011)發現，以非營利組織運作的社會企業，關注弱勢族群；而以企業社會責任組織型態設立之社會企業，較關注環保議題；以社會企業組織型態成立的，則以技術創新、文教與公平貿易較多。

臺灣 NPO 型社會企業的發展從 1980 年代末期展開，許多從事社會福利的非營利組織為促進身心障礙者社會參與及建立其就業機會，從事職業的培訓與庇護工場的運作，同時販售生產的產品(官有垣，2007；林怡君，2008)。從林怡君(2008)、官有垣(2007、2012)與胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇(2013)之研究可窺見臺灣 NPO 型社會企業之主要類型與其發展如下：(一)積極性就業促進型(工作整合型)：此類型最為盛行，多數由身心障礙領域的社福 NPO 經營，設置工作坊或庇護工場等庇護職場提供職業訓練與工作機會給被社會排除的弱勢團體，消除與外界的隔離，期望證明弱勢者的工作能力，增加被外界聘僱的機會，回歸主流就業市場，同時將其所生產的產品進行商業運作。雖然經營手法已具備相當的商業取向，然而依舊依賴政府與捐款支持。臺灣政府為舒緩失業率，也積極運用政策促進此模式，像勞動部 2002 年「身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法」，對於設置庇護工廠給予經費補助與協助，希望重新整合弱勢者進入勞動市

場，因而此類型成為仿效對象，尤以雇用智能及肢體障礙者為主的庇護工場增加最為快速。著名案例有：陽光社福基金會洗車中心、加油站與捷運站的販賣店、喜憨兒社福基金會烘焙坊與餐廳、伊甸社福基金會打字排版、資料輸入站以及輪椅的庇護工廠等。(二)地方社區發展型：1990 年代初，政府意識到社區在公民社會的型塑所能扮演的角色，遂一改過去由上而下經費注入硬體建設方式，轉而鼓勵居民參與社區事務，啟發與教育居民為家園打拚的熱情，進而提升社區生活品質。在這波「社區營造」風潮中，許多社區 NPOs 先後投身社區營造行列，有些自行設立社會企業，有些則扮演觸媒、催化、資源整合的角色，這類 NPOs 協助居民瞭解市場運作，動員居民，爭取並整合資源，協助發展地方產業（如手工藝品、文化或觀光旅遊產業），提供與地方結合的工作，最終目標是振興地方經濟、改善地方環境、充實居民工作能力。此外，2002 年起推行的「多元就業開發方案」，提供民間組織發展具創意性、地方性及發展性之計畫，除解決失業問題與促成在地產業發展，也促成臺灣社區型社會企業快速成長。案例如台中縣石岡鄉傳統美食文化協會、新港文教基金會、南投中寮龍眼林福利協會。(三) 服務提供與產品銷售型：不論是 NPO 提供付費服務，或是販售生產或代售的產品，這些或多或少與使命有關。產品銷售型例如勵馨基金會販售布娃娃與書籍、陽光社福基金會販售壓力衣、第一社福基金會生產心智障礙者輔具、特教叢書、伊甸社福基金會販售礦泉水、陶瓷。這些產品有的對於 NPO 案主有助益，有的與宗旨有關，倘與使命無關者，其盈收至少能幫助組織。至於服務型通常由使用者或由第三者付費，這類型數量日趨成長，譬如崔媽媽基金會房屋租賃及搬家服務、第一社會福利基金會清潔隊、臨時代工服務。另值得注意的是，政府 2002 年推出照顧服務福利及產業發展方案，內政部開辦「失能老人及身心障礙者補助使用居家服務補助計畫」，鼓勵 NPO 承接老人居家式的服務，政策促使不少社會服務 NPO 加入居家服務行列，促成社企發展。(四)社會合作社型：源自歐洲，至今遍及全球，例如農民合作社、儲蓄互助合作社、消費者合作社、住宅合作社。強調組織內部

利益關係人透過共同追求集體利益，鼓勵利益關係人參與組織事務，從中獲益。案例有主婦聯盟生活消費合作社、原住民勞動合作社、喜願共和國生產合作社。

以上四種類型之社會企業各有其特質與服務對象，卻非完全互斥，一種類型可能兼具其他類型的特質。目前台灣最為顯著的是「積極性就業促進型」與「服務提供與產品銷售型」兩類，一些中大型的 NPO 型社會企業，譬如伊甸、喜憨兒、陽光、心路、第一、育成幾乎都是二類型的融合（林怡君，2008；官有垣，2007、2012）。惟只有少部分就業促進型的社會企業在其案主群的職業訓練、輔導與就業安置上有亮眼的成果，且對於改變社會人士對於身障者的刻板印象與歧視態度發揮頗大功效，比如心智障礙者稱呼改為「喜憨兒」。大部分就業促進型的 NPO 社會企業，規模不大，弱勢就業者工作薪資水平不高，有待社會各界協助。

三、我國公司型社會企業之發展

近幾年，我國受到國外趨勢及觀念影響，台灣企業開始倡議企業社會責任，有的設立基金會，也有個人、創業家、機構直接創立公司型社會企業。這些組織不是從非營利組織轉型，而是一開始就以營利企業形式設立。過往資本主義強調以利潤為主，資本家往往剝削勞動者或是造成社會問題，但這些公司型社會企業的資本家反其道而行，雖然規模不大，但不同於傳統資本家，社會企業的資本家在追求獲利之餘，更做對社會有益的事，希望既做好事又能賺錢。

公司型社會企業並無一個全面性的調查或統計，在「社會企業行動方案」(2014)提到，據輔大社會企業研究中心統計，以解決社會問題為公司主要目的者，有大愛感恩科技等 200 家，更廣義以解決社會問題為重要目的之一者，有興采實業等 1,000 家，但這些公司是否為社會企業尚存爭議。此外，有些公司登記名稱並無社會企業，但公司所做的事情已被實務界認為屬於社會企業，例如生態綠、The Big Issue 大誌雜誌、多扶。而有些社會企業則以社會企業自許，並在公司名稱登記為社會企業。台灣第一家以社企命名的公司是登記於 2008 年的光原社會

企業股份有限公司，該公司以促進原住民部落發展為己任，建立部落小農計畫生產價值網路，改善原住民經濟。依據經濟部工商登記資料，2010 年以社會企業為名登記的公司僅有 8 家，顯示當時以社會企業為名的公司非常少。2014 年底增加為 54 家(其中 5 家解散)，截至 2017 年 1 月計 125 家，扣除愛爾播等 7 家已解散或清算者，尚有 118 家處於營運狀態，較 2014 年增加一倍以上。

臺灣公司型社會企業關注領域相當多元，包括弱勢就業、農業、醫療衛生、教育文化、運輸、資訊媒合、公平交易、生態環保等。近年著名案例不少，像是幫助遊民生計的「The Big Issue 大誌雜誌」、幫助視障者的「黑暗對話」、提供原住民工作機會的「光原」、公平貿易的「生態綠(股)」、從事國際志工服務的「以立(股)」、無障礙接送的「多扶事業(股)」。

有些公司型社會企業試圖以新的營運模式展現創意，比如「以立(股)」，收入來源為國際志工計劃參加者繳交的報名費，每年淨利的固定比例直接用於隔年的當地建設，其餘用於研發當地需求、開拓服務據點、贊助隊員的社會創新計劃，與企業的永續。另有些公司型社會企業透過認證或授權方式與國際接軌，從他國引入特定模式，像引進德國創立的「對話社會企業」(Dialogue Social Enterprise, DSE)，2011 年授權臺灣成立「黑暗對話社會企業股份有限公司」。又成立於 2007 年的生態綠股份有限公司，是臺灣第一間通過「國際公平貿易組織」認證的公平貿易企業。

至於臺灣公司型社會企業之類型，歸納官有垣(2007、2012)與胡哲生等(2013)研究，除一群具有共同目標理念的創業家所設立的「社會創業」類型，如大誌雜誌取得國外授權後創業，還有「企業社會化的轉型」一類，指企業發現問題之後一改市場原則，堅持改善社會者，例如臺灣農林公司旗下的「日月老茶廠」因為台南檳榔土地遭到破壞而改造茶廠，轉型為推廣生態的茶園。最後是「公益創投的獨立企業型」，指一家或數家企業或 NPO，投資設立具有潛力的公司，提供管理支援，直到其穩定成長才放手讓其自立。這類型創設目的在於產生利潤，回饋

給出資者指定的非營利組織，此類型處於起步階段，數量不多，然而也逐漸受到重視，典型案例如勵馨社福基金會 2003 年創辦的「愛馨公益店」。

在臺灣以公司型態作為社會企業營運組織較為容易，也較符合一般大眾能力，因為設立資本門檻上，財團法人要求之「足以提供目的事業之適當經費」動輒數百萬以上，該筆經費也無法如同公司資本額作為營運資金，必須存放於銀行或轉換為低風險的資產，實非一般大眾負擔得起。設立公司則相對容易，股份有限公司只要 2 人以上股東或政府、法人股東 1 人，有限公司僅需 1 人以上股東便可成立。且除許可法令特別規定外，申請設立公司時，最低資本額不受限，足以支付設立直接費用即可。相比於公益社團法人或合作社設立規定，公司設立親民許多。雖說設立公司型的社會企業，鮮少有政府補助，但相對地，在經營上的限制較小，彈性較大，較能應付商業環境一日千里的情況。再加上近年青創熱潮，很多社會創業家是年輕人，年輕人資金普遍不足，所以年輕世代創業選擇公司型而非 NPO 型社會企業的機率較高。

貳、臺灣社會企業相關政策與法令

臺灣社會企業的發展，政策誘導扮演一個非常重要的角色，善用政府資源對於社會企業可以得到發展必需的資源。本研究歸納誘發促進社會企業發展的政策主要有三項(林怡君，2007、2008；葉玲伶，2004；林萬億，2012；官有垣，2012；鄭勝分、劉育欣，2013;王仕圖、黃鈺婷，2007；蘇厚有，2014)：

一、社區營造為主軸之政策法令

1994 年文建會「社區總體營造」、2005 年「台灣健康社區六星計畫」、2008 年「挑戰 2008 國家發展重點計畫—新故鄉社區營造計畫」等，調整傳統由上而下方式，政策鼓勵社區組織或 NPO 提案參與，促成 NPO 產業化與社區自主發展。此外，921 大地震後，勞動部 2000 年推出「以工代賑」、「就業重建大軍就業重建計劃」，協助災民重建家園。後來全國失業居高不下，參引歐盟「第三系統就

業方案」精神，推出「永續就業工程計畫」，2002 年轉型為「多元就業開發方案」，建構民間與政府就業夥伴關係，透過民間提出具創意性、地方性及發展性之經濟型或社會型計畫，招募失業人口，發展地區經濟。雖然多元就業開發方案並非為社會企業量身打造的政策，但政策補助就業人員及專案經理人員費用，提供 NPO 經費來源及諮詢輔導。尤其是經濟型計畫需提出具財務收入機制(如使用者付費、販售產品服務)，以及產業發展前景的計畫，同時肩負社會使命且被期待補助結束後仍能經營，與社會企業相仿，被視為是我國社會企業支持政策的濫觴。勞動部更於 2011 年成立「社會經濟推動辦公室」，協助經濟型計畫組織轉型。2009 年莫拉克風災後，隔年於災區推出類型不限且操作模式彈性之培力就業計畫，由政府與民間合作創造災區就業機會，並協助重建。2012 年修正培力就業計畫，作為政府與民間發展社會企業的介面，協助民間團體轉型社會企業。

二、協助弱勢族群為主之政策法令

我國身心障礙社福 NPO 企業化發展很大助力來自於福利政策與法規支持，2002 年制訂「身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法」以及「身心障礙者庇護工場設施及人員配置標準」，2008 年改為「身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則」，提供設立之設施設備費、房租、人事經費，縣市政府每年公告補助範圍及額度，促使庇護工場成立。在 2007 年「身心障礙者權益保障法」之前，庇護工場分屬社政、勞政、衛政管轄，因工作報酬差異、勞動保障有無以及機構費用繳交與否，造成一國多制(周蕙玲、唐昌豪，2007)。修法後，明文定位庇護工場為提供庇護性就業之場所，屬於身心障礙者就業類型，NPO 由服務提供者轉變為經營者，庇護性就業之身心障礙者與庇護工場間屬勞僱關係，除薪資得依產能核薪，勞保薪資級距有另一套標準外，其餘皆適用勞基法規定。

為使身心障礙福利 NPO 生產之產品及服務獲得更多銷售，2003 年「身心障礙保護法」增列第 62 條，保障福利機構產品之優先採購，內政部據以於 2005 年頒訂「優先採購身心障礙福利機構或團體生產物品及服務辦法」，並於 2008 年

修正為「優先採購身心障礙福利機構團體或庇護工場生產物品及服務辦法」，把庇護工場列為優先採購之組織。規定各級政府、公立學校、公營事業及接受政府補助之機構、團體、私立學校於 100 萬元以下，應優先採購上述單位物品服務，全年採購總額應達 5%，並建立「優先採購網路資訊平台」供運用。

另外，2002 年經建會推出「照顧服務福利及產業發展方案」，鼓勵 NPO 投入照顧服務產業，建構多元化照顧服務輸送系統，由政府補助弱勢族群所需照顧之服務費用，促使不少 NPO 成為第一線的服務提供者，對於 NPO 社會企業化有所助益。根據行政院社會福利推動委員會長期照顧制度規劃小組研究報告，全臺有 124 個組織提供居家服務，其中 80%是 NPO (社會福利推動委員會長期照顧制度規劃小組，2005)。

三、社會企業行動方案：

我國訂 2014 年為社會企業元年，並於當年 9 月 4 日核定「社會企業行動方案 (103-105 年)」，自該年 9 月至 2016 年，投入 1 億 6 千萬元促進社企發展，方案目標為「提供友善社會企業發展環境」、「強化社會企業經營體質」以及「建構社會企業網絡與平臺」，願景為「營造有利於社會企業創新、創業、成長與發展的生態環境」。

方案四大策略分別為依據需求、推動法規調適（調法規）；加強廣宣倡議，形塑平台社群，異業結盟（建平台）；導入資源，挹注經營資金（籌資金）；建構育成機制，成立專業輔導團隊（倡育成）。據此，各部會業務分工如下：

- (一) 勞動部：
 1. 倡議及宣傳：辦理校園系列講座、社會企業案例分享、論壇，強化認知，建立學習典範，另舉辦社企假日市集以及社會企業月行銷活動。
 2. 補助及諮詢輔導：運用補助用人費用的「多元就業開發方案」、「培力就業計畫」，補助及輔導民間，協助 NPO 朝向社會企業。
 3. 促進國際交流：建置雙語入口網站，提供訊息，舉辦國際研討會並參與國際論壇。
 4. 訂定勞動力發展業務公益信託許可以及監督管理辦法：希能以公益信託資源支

持社會企業。

- (二) 經濟部：1. 社企育成：育成中心增設社會企業育成輔導機制，培育新創社會企業，鼓勵年輕人及新創投入，妥善利用閒置空間，作為社會企業聚落。2. 社企輔導：引導中小企業將創新能量投入解決社會問題，並透過工研院等財團法人協助，輔導中小企業在區域均衡發展、環保、弱勢就業等社會議題上給予新解決方式。3. 企業社會責任（CSR）頒獎：與法務部每年舉辦台灣中小企業社會責任獎，獎勵推動 CSR 的組織。4. 法規調適：透過中小企業政策審議委員會等跨部門平台調整溝通，協助解決經營輔導法規問題。5. 鼓勵財團法人投資社企型公司：准許經濟事務財團法人擔任社企型公司發起人，使公司運作有穩定資金。102 年核准工研院成立究心公益科技有限公司，便是成功案例。
- (三) 金管會：除強化上市（櫃）公司內控責任外，並要求上市（櫃）規模達 100 億元以上公司，應編製企業社會責任報告書，以重振消費者與供應鏈廠商對公司之信心。另外，為協助社會企業進入資本市場，櫃買中心自 2013 年籌設創櫃板⁶ 並輔導社企登錄，目前多扶事業及生態綠兩家社企已登錄，期望未來能走向上市、上櫃之路。
- (四) 內政部：為協助合作社型態之社會企業，檢修合作社法規，朝法規鬆綁修正，透過籌組輔導、合作社幹部訓練方式提升經營管理，辦理國際合作社節活動及儲蓄互助推廣，宣導合作事業。
- (五) 衛福部：鼓勵社福財團法人擔任社企型公司發起人，使公司擁有營運資金，例如財團法人愛盲基金會投資黑暗對話社會企業及多扶事業有限公司。

綜合而論，可以發現目前臺灣之社會企業政策法令，雖略具雛型，惟仍未有專責單位，尚無專法、專章或法律定位。此係肇因於我國政府認為社企發展屬於

⁶創櫃板係櫃買中心為響應政府政策扶植微型及小型創新企業的發展所創立，功能是提供給微型創新企業籌措資金的管道。創櫃板是興櫃的延伸，在興櫃掛牌的中小型企業，上櫃資本額限 5000 萬元以上，而創櫃板的創意公司，資本額限 5000 萬元以下、且需屬股份有限公司，資本額更小，且由櫃買全方位輔導，能完成籌資作業的公司，櫃買中心將輔導轉上市櫃。

萌芽時期，不宜驟然立法規範，反而限制其發展，是以採取「先行政後立法」，先由政府推動方案，暫不考慮以立法或修法推動，以尋求共識為首要，等待日後再行考慮。

相較於國外透過立法培植社會企業，目前我國社企制度法令並不完整，仍有不少人認為賦予法源地位作為政策依循有其必要，蔡嘉昇(2013)認為建置完整的法制架構有助於強化社會企業之整體發展。呂朝賢(2008)也認為需就制度面給予合法地位，有健全的法令規範，並透過政策支持，有助於大眾認同，又易於識別，解決妾身不明情況。除勞動部著手研擬《社會企業發展條例》草案，針對轉型社會企業之 NPO 或合作社給予協助以外。民間鄭志凱參考美、英、韓經驗，研擬《公益公司法》草案，王育敏、蔡錦隆等 24 位立委亦於 2014 年 1 月立法院第 8 屆第 4 會期第 18 次會議，提出訂定《公益公司法》草案之議案，以茲區別適用《公司法》之以營利為目的之公司；2014 年 4 月立法院第 8 屆第 5 會期第 7 次會議，賴士葆等 22 位立委提出「公司法部分條文修正草案」議案，明定公益公司應以公益之促進為公司營運之主要目的。惟後來政策定調為「先行政後立法」，兩個議案均暫緩推行。目前各界對需不需要訂定專法或是調整現有的法規仍然未具共識。

參、臺灣社會企業之營運困境與挑戰

社會企業結合營利事業的企業特質(經濟、利益考量)及非營利組織(公益、使命)的特質，是一種雙重底線的經營模式，必須兼顧社會使命與經濟效率，面臨的挑戰也是雙重的，在社會使命面，大眾會用高道德審視，再者許多社企未具備企業經營能力，又必須與公部門、營利部門以及傳統的非營利部門競逐資源以求生存，社會企業所面臨的限制及挑戰實比傳統企業或 NPO 嚴峻棘手 (陳金貴，2002；Borzaga & Solari, 2001)。

一、臺灣社會企業營運困境與挑戰

台灣社會企業均盼藉由營利達永續經營目標，惟真正能達到損益兩平的組織卻少之又少，「活下去」幾乎是首要目標。本文綜合學者研究(陳金貴，2002；呂朝賢，2008；林怡君，2008；官有垣，2008；許淮之等，2011；沈慶盈、龔煒媛，2009；涂瑞德，2012；黃毓婷，2005；王秉鈞、鄭勝分、吳佳霖、劉育欣，2013；社會企業行動方案，2014；社企流，2014)，並運用許淮之、高明瑞、趙平宜(2011)及陳金貴(2002)之架構，將社會企業營運面臨之內部困境歸納為任務、管理、人力、財務等四面向；外部挑戰則分為政策法令、與企業關係兩面向討論。惟需注意我國研究聚焦於非營利組織型的社會企業，鮮少論及公司型：

(一) 任務面向：任務面挑戰源於 NPO 任務內容的改變，不僅從事公益，也從事營利，為要獲利、生產力和效率，就容易使 NPO 使命偏移，只顧利益而忽略社會目標。使命乃組織創設與存在的目的，對內是形成價值體系與凝聚力的來源，做為行動指導方針及激勵員工及組織成就評量的基準；對外可作為大眾認識及責信來源，並可使大眾認同與投入(司徒達賢，1999)。倘若社會企業被認為脫離使命時，將受到很大的衝擊及批判，造成聲譽與信任危機、大眾缺乏認同，像『以低薪剝削喜憨兒的六六事件』⁷，當時即造成喜憨兒基金會千萬合約被取消、捐款人要求退款，最後導致工作站結束營業。且內部員工凝聚力可能因之瓦解，造成衝突，員工無所適從。是以堅守使命，兼顧社會目標與經濟目標間的平衡乃任務面向之重要課題。此外，NPO 社企化後之績效衡量與營利企業不同，營利企業可量化，例如顧客滿意度、市占率。但社會績效卻難以量化，具有多重因果關係，且不同利益關係人認知亦不同，故亟需建立新的績效衡量機制，否則很難監督，易使人質疑正當性。相較於公司，社會對於 NPO 的認同較高，因此 NPO 型的社會企業，比起公司型，所獲得的認同度普遍較高，加上公司型的社

⁷ 兒少新聞妙捕手，2005/10/31 喜憨兒六六事件之省思，http://www.newscatcher.org.tw/b_2_1.php?sn=176，2017/02/15 查詢。主要是喜憨兒基金會經營的餐廳，被市議員指出薪水過低，時薪僅 66 元，引發一連串爭議。

會企業，因無相關法令，容易遭受質疑假公益之名，行謀取私利之實，較難獲得社會應有的認同（社企流，2014）。

(二) 管理面向：許多 NPO 型社企由於缺乏商業技能、管理能力，在成立 8 年內，70% 以失敗收場（Dees, 1999）。許竣傑(2004)指出缺乏專業的管理能力是導致 NPO 產業化失敗的最大因素。勞委會(2006) 調查發現，62% 的庇護工場事業經營管理能力不足。在此面向困境主要有：1. 決策者商業專業不足，難以掌握以市場為導向的需求及稍縱即逝的商機，缺乏可行商業模式，缺乏規劃與市場定位、行銷策略。2. 品質及行銷問題：產品品質有待改善，又缺乏行銷策略，無法發展市場，未能強化通路導致銷售不佳。3. 管理觀念與工具的運用：NPO 社會企業化時，企管概念與技術被引進，有別於傳統 NPO 以自然、彈性、充滿感情、集體智慧的方式達成任務，衝突難以避免。考量成本效益的管理可協調資源、改進效率，卻可能使工作人員失去服務熱誠。且採用管理工具時，宜採取合宜簡化方式，切莫迷信新穎工具，增加過多作業，陷入管理方法泥淖中。從本質上，公司型社會企業，也會面臨經營管理問題，但相對應比 NPO 型擅長市場經營管理，及創新及創業精神。

(三) 人力面向：NPO 型組織人力包括決策者、職員、志工及受服務者，而人員的良窳，將是企業成功與否的關鍵，主要挑戰包括：1. 人員專業不足：NPO 工作職員以社工居多，欠缺對市場及商業的能力，導致績效不佳。2. 欠缺人才，招募不易：管理、資訊、行銷等人才為經營所需，社工在專業認同與工作繁重之下，重新培養企管能力的可能性低，故須採取外聘，但受限於經濟，難以用市場薪資聘請人才，如何吸引優秀人才是挑戰，就算有幸聘請，尚需認同使命，否則容易流失。3. 人員管理的衝突：企管與社工不同背景人員相互受到對方任務牽制，爭取權力過程中會有對立現象，造成組織不和諧。加上為了留住具市場經驗的專才，必須支付較高薪資，

造成二種人員薪資差距。職是之故，如何維持機構薪資結構的合理性，以避免打擊人員士氣，以及如何整合不同專業人員組成合作團隊，亦是必須克服的障礙。

4. 人員的調適：一般 NPO 人員保守且有使命感，比較不計較金錢，受服務者以感恩心態接受服務，互動充滿人性關懷。一旦企業化，成員有時會價值混淆，甚至抗拒，需要調適。

5. 志工問題：志工願意支援服務工作，是因為組織的服務及不營利特性，如果要不支薪幫助組織賺錢，恐怕有違志工本意而招致反彈。此外，當需要收費時，消費者會以市場水準要求，未受過專業訓練的志工，未必能維持水平。

6. 受服務者的問題：一種是直接接受服務者，大部分是弱勢，改成使用者付費，可能付不起而無法得到照顧。另一種是受僱於社會企業，賺取收入者，這些人可能會被標籤化，因工作能力不佳而影響品質與成本（蕭盈潔，2002）。

7. 人才投資不足：社企不願投入資源於人力資源發展，專業培訓不足、工作制度未建立、未以服務與營利不同屬性設計合適員工的培訓、薪資與福利制度，是以不易留住人才。公司型社會企業因為規模不大，可運用的人力資源原本就少，人才可能也不足夠。再者，公司型社會企業同樣資金不足，因此員工薪資難以提升，招募人才同樣不易（陳偉良，2015）。

- (四) 財務面向：NPO 從事企業化時，要有適當的資金，作為購買原料、成品、改良設備及增聘專業人員之用，但財務資源的挑戰卻是組織最大的致命傷，主要困境：
1. 捐款或政府補助減少：NPO 追求事業化的同時，並不代表將募款行為去除。然而企業化後被賦予的社會期待高，加上定位不清，是 NPO 卻從事商業，矛盾且無法正名導致捐款或補助減少，再加上組織競爭資源，因此影響財務穩定。
 2. 財務無法自給自足：獲利能力弱，營業收入低，財源仰賴募款與補助，難以長久經營，財務自主性低。
 3. 籌資問題：NPO 型社企籌資管道有募款、業務活動產生的收入(如會費、服務收入、政府補助、利息等)、投資，我國財團法人對於投資事項的許可訂有嚴格規

定，投資事項需申報主管機關核定，且非營利組織大多缺乏財務專業人才，不敢貿然投資。此外，若 NPO 要貸款，除了要理事會同意，還要呈報主管機關同意，申貸抵押品也是困擾。且銀行大多不願意借貸給社團法人，因為法人理事長任期三至四年就改選，要去法院變更法人登記，法人登記人員變更，銀行的審核作業就需要重來。而各部會關於財團法人的基金運用規定，要求基金不得動用以及「專款專用」，其款項原則上以存放金融機構為主，造成基金會雖有存款，卻只能仰賴不足的孳息遂行業務所需(許崇源，2003)。

4. 風險評估問題：面對有風險的投資時，必須謹慎評估，倘若判斷錯誤招致營運失利，將難以得到社會諒解，後果十分嚴重。

5. 稅金問題：我國所得稅法，NPO 只要符合規定者，其本身及其附屬作業組織之所得，除銷售所得外，免納所得稅。但銷售所得，除銷售以外之收入不足支應與其創設目的有關活動之支出時，得將不足支應部份扣除外，應依法課徵所得稅，由此觀之，NPO 從事營利活動，只要每年收入占目的事業支出 60%以上，則依然有免稅之機會。為避免稅金侵蝕收入，NPO 應瞭解稅法。而公司型的社會企業無法取得捐款，也因欠缺法源得不到政府補助或獎勵，完全需要自給自足(鄭勝分，2005)。

在融資方面，因為社會企業是一種新形式的組織，銀行甚難分析這類組織的財務狀況，又缺乏信保支持，故金融機構對社會企業放款態度保守。社會企業不易以間接金融方式取得資金。欲以直接金融方式時，卻發現公益投資、天使資金投資媒合管道不足，且 Austin et al (2006)指出，社會企業不能任意分配盈餘，因此限縮與企業競爭資金的能力。公司型的社會企業向大眾募資時可能因為投資人面臨低分紅風險，亦無抵稅獎勵，使投資意願相對低落，這些原因也造成公司型的社會企業無法有效引進資金(社企流，2014)。而且公司型的社會企業賺取利潤，有未分配盈餘後，這筆重要的資金來源，卻得依所得稅法第 66-9 條規定，須加徵 10%營利事業所得稅。綜上，公司型社會企業

同樣有資金困窘問題。

(五) 政策法令：目前在臺灣可採用的法律結構包括有限責任公司、股份有限公司、基金會、協會與合作社。在這五種不同法律結構下運作的社會企業，其稅賦因素、管理與控制、資本與融資、盈餘分配及解散規定均有所不同（涂瑞德，2012：99），造成同樣從事社會企業，卻面臨不同的政策法令，像政府給予 NPO 的資源包括獎勵補助、委託及公設民營，營所稅有方法免除，但公司型卻無此優惠的不平等。但非營利組織從事社會企業也不順利，例如受到人民團體法及財團法人監督條例的多重限制，會員大會需報請主管機關列席，機構有重大異動也得向中央主管機關報備。政府偏重補助 NPO 政策，欠缺投資政策，造成依賴政府，無法自給自足、輔導不夠、政府補助限制過於僵化、服務方案委託的契約規則嚴苛等也造成 NPO 社會企業化經營不善。再者，台灣在法令規章上並不備齊，無法形成有利環境，也欠缺跨部會整合。

(六) 與企業關係：一方面非營利組織活動開始入侵原本屬於營利企業的版圖；營利組織也同時擴張入侵非營利組織之領域，雙方形成競爭關係。另一方面，若能發展合作關係網絡或策略聯盟，可以整合資源，促進彼此資源互補、利益共享，加速進入市場、降低成本、分散經營風險，獲得營利企業通路、專業技術以及實際提供就業安置等資源，有助於社會事業的成功。但實際上，目前社會企業多半未與企業建立合作關係，甚至同業間也鮮少建立聯盟或合作，是以侷限發展的可能性。

由上可知，不論是公司型或 NPO 型社會企業在任務、管理、人力資源、財務資源、政策法令、企業關係等面向均會面臨營運困境，各面向之良窳進一步影響營運結果，對於社會企業之影響不可謂不大。是以，本研究後續對於身心障礙就業促進類的社會企業所遭遇之困境，將聚焦於上述面向進行探討。

二、臺灣身心障礙就業促進類社會企業特有營運困境與挑戰

臺灣身心障礙就業促進類社會企業除遭逢上述一般社會企業所遭逢之困境以外，尚有一些特有的困境。誠如呂朝賢(2008)所論，由於被僱用的身心障礙者，在身心或社會功能、工作經歷與產能等方面，原本便已較弱，故必須調整其工作安排與職務再設計，作業過程中尚需有就業輔導員或技術指導員從旁協助、監督與訓練，能生產的產品或服務種類有限，產能亦不足，即使接受專業的工作訓練，在技能提升方面亦有瓶頸，凡此種種勢必增加生產與管理成本。而且因身心障礙者工作與適應能力不足，產品品質不佳導致銷售不良，即使品質尚可銷售狀況佳時，人員因素使產量不足，接單時需審慎評估單量與交貨時間，怕開天窗無法交貨，因此在收入的提升上亦有困難(李宜樺，2007)。在成本增加而收入難以提升下，虧損將日益嚴重。

再者，不同的障別也會影響經營成效，以肢體障礙及智能或精神障礙來看，肢體障礙如顏面傷殘等工作職能與一般人無太大差別，透過輔具，可以提高工作效能。但在智能或精神障礙方面，具認知功能障礙、學習和臨場反應較弱，通常只能從事簡單且重複性高的工作，精神障礙容易受到病情影響，一旦發作必須送醫，造成其就業訓練成效、工作能力進步緩慢、人力不穩定。且庇護性員工比起一般正常人老化的速度較快，功能退化也比正常人嚴重，如此將影響社會企業整體產能與經營成效(黃毓婷，2005)。

在政策方面，2007年《身心障礙者權益保障法》通過後，將庇護工場由社福機構轉為就業單位，規範隨即變得更嚴格，要有立案登記、接受業務檢查與評鑑、需有50%以上由職評單位判定「產能不足」之庇護員工，無法自由招募員工、空間及設備顧及身心障礙者特殊需求與安全性，添增經營單位負擔，經營更加不易(周怡君，2009；高永興，2014)。加上庇護工場多數由非營利社福組織經營，經營者面對服務障礙者與經營市場的雙重挑戰，要在50%以上員工為「就業能力

不足」下進行有獲利的商業經營，實需超越一般企業的非凡經營能力（周怡君、賴金蓮，2009）。

身心障礙就業促進類社會企業的經濟與社會目標之間不易平衡，當僱用弱勢勞工，產能不足以達到市場競爭，而強調市場機能就必需選用生產力與功能較佳者，使得愈弱勢者愈不容易進入社會企業就業。另一方面，也因投入較多成本在員工訓練與協助上，較難創造利潤。這一類型社會企業之經營困境比一般企業更為艱鉅。黃起胤（2010）甚至認為，當庇護工場成為營利事業，將犧牲障礙者權益，為求生存將提昇員工產能，不再強調障礙者個別需求與狀況、基於成本因素也不雇用能力太弱者，失去照顧障礙者之服務精神。即便聘用產能低的員工，因產能核薪無一致標準，任由庇護工場自行評估，為了收支平衡，往往給予較低的薪資，依據勞動部 2009 年全國「身心障礙者庇護工場服務狀況調查報告」，庇護性就業者平均薪資在 5,000 元以下占 47.7%，5,000 元至 8,000 元占 18.9%，相加近 67%每月薪資 8000 元以下，這情形到了 2016 年依舊未見改善，勞動部 2016 年 1-6 月全國「庇護工場業務情形調查表」中顯示，庇護性就業者平均薪資在 9,000 元以下占 73.1%，顯見庇護性就業者薪資普遍偏低，每月不到一萬元的微薄薪資，生活難以自給。

又依據勞動部 2009 年全國「身心障礙者庇護工場服務狀況調查報告」得知，截至 2009 年底，全國有 96 家合法立案或經政府委託之庇護工場，其中 46.9%無營收淨利，16.7%淨利在 10 萬元以下。換言之，一半以上淨利在 10 萬元以下。聯合報 2007 年 12 月 31 日及自由時報 2009 年 9 月 8 日亦曾報導為身心障礙者提供工作機會的庇護工廠，不是慘賠，就是面臨關門命運，足見多數庇護工場經營並不能達到經濟自給自足，大多是慘澹經營、勉強維持，該類組織之經營著實不易。

第三章 我國身心障礙就業促進類社會 企業：NPO 型

臺灣早期社會對於身心障礙者的福利僅限於機構收容養護，並未包含職業訓練及就業，教育與職訓並不被重視，當時身心障礙者生活在被社會隔離的世界。後來台灣經濟起飛，在政府尚未意識到身心障礙者就業問題時，民間組織早一步覺察，為解決身障人士就業，早在 1980 年代初期，即有許多服務身心障礙者的機構，嘗試透過銷售產品和服務，為身心障礙者創造就業機會，例如伊甸社福基金會於 1983 年成立「福利工廠」，在同年成立企業部，將福利工廠生產的產品，義賣或直接銷售。之後，伊甸的中國結、打字排版，陽光基金會的中文打字排版，都是類似型態，但經營規模較小，持續時間不長(張翠予，2011)。

爾後數年，大型社福基金會相繼開辦事業單位，透過成立附屬作業組織、庇護工場或事業體，嘗試透過銷售產品和服務，提供弱勢族群訓練或就業機會，例如 1992 年陽光與 1996 年心路社會福利基金會成立洗車中心、1997 年喜憨兒社福基金會成立第一家喜憨兒烘烤屋。當時我國尚無社會企業的概念，也沒有庇護工場的法規，沒有可依循的制度與經費補助，但「社會企業」的概念與內涵實際上早已悄然運行 (張翠予，2011；高永興，2015)。

本研究擇定 4 家營運中的身心障礙就業促進類財團法人基金會 NPO 型社會企業做為研究對象，訪談熟悉經營的領導者或主管階層，分別是陽光社福基金會、台北市勝利社福事業基金會、喜憨兒社福基金會、心路社福基金會。這 4 家 NPO 型社會企業不論在服務對象或產業類型不完全相同。

陽光基金會在 1981 年 12 月 18 日國際殘障年尾聲，由台北基督教勵友中心及一群熱心公益人士結合 10 個社會服務團體共同發起成立。服務對象為顏面損傷及燒傷者，提供身心重建服務，陪伴渡過重建路程，提供經濟補助、生理復建、形象重建，心理、就學、就業輔導、短期安置和宣導服務。1992 年在建國南路、

和平東路口的高架橋橋孔下成立的陽光洗車中心為全國第一家為身心障礙朋友提供工作機會而設立的庇護工場，大量聘用身心障礙者，在鼎盛時期雇用 80 位以上的身障者，創下輝煌業績。

台北市勝利社福事業基金會源自於 1963 年「屏東基督教勝利之家」服務經驗，2000 年為了擴大服務，成立「財團法人台北市私立勝利身心障礙潛能發展中心」，透過完整的就業服務，包括新職種開發、庇護工場經營、職業訓練與居家學習等模式，給予身心障礙者就業服務。2016 年，變更型態為「財團法人台北市勝利社會福利事業基金會」，勝利是近年表現十分突出的 WISE，其經營型態十分多元，事業體包含餐飲、加油站、便利商店、手工琉璃、資料建檔中心、視覺設計中心、數位設計與印刷中心等。

喜憨兒基金會於 1995 年由一群心智障礙者的家長所組成，以心智障礙者終生照顧、終生教育為核心，在台北、新北、新竹及高雄均設有服務據點，喜憨兒多年前即開始以社會企業自居，主要事業體為烘焙屋及烘焙餐廳，以社區化、正常化之工作訓練職場，協助憨兒獲得工作技能，並視學員狀態，轉介至超商、餐廳、清潔公司等一般職場就業。另設立社區家園、樂團、劇團、童軍團、學院等，兼顧憨兒生活照顧及休閒教育層面之需求。

心路社福基金會 1987 年成立，是台灣第一個由身心障礙者家長所發起的社福組織，以智能障礙、自閉症、唐氏症、腦性麻痺或其他伴隨有智能障礙之多重障礙者為服務對象，提供兒童早期療育、成人服務(日間托育、職業訓練、庇護性就業、社區化就業、職業輔導評量)、家庭服務及其他服務等。1997 年成立心路洗衣坊，針對產能不足的障礙者提供庇護性工作機會。

表 3-1 受訪 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業組織基本資料一覽表

	陽光社福基金會	勝利社福事業基金會	喜憨兒社福基金會	心路社福基金會
NPO 成立時間	1981	2000	1995	1987
社會企業產業類型	汽車美容、加油	加油、便利超商、資料鍵	餐廳、烘焙	洗衣、烘焙

		檔、視覺設計 餐飲、手工琉璃		
收入規模(最近年度)	6 億	5 億	6 億	3 億
目前員工總數	130 位	210 位	567 位	206 位
目前身心障礙者就業數	105 位	170 位	267 位	156 位
訪談代號	N1	N2	N3	N4

資料來源：研究者自行整理

本章針對我國 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業予以探討，包括其成立背景、任務與經營事項；政策法令環境之影響與限制；人力資源與財務資源之運用與困境；管理與企業關係之運用與困境等，以深度訪談資料為主，並與文獻資料進行連結與討論。

第一節 成立背景、任務與經營事項

壹、身心障礙就業促進類 NPO 型社會企業之成立背景與任務

一、因應社會需求而成立，並不定位組織為社會企業

我國 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業之設立時間較早，以本研究的四家 NPO 型社企而言，設立時間以 1980 到 2000 年間居多，組織成立已有一段時間，規模屬於中大型，年組織收入普遍超過上億元。當年這些 NPO 型組織成立宗旨係為照顧身心障礙者「就養」、「就醫」及「就學」方面，社會尚無「庇護工場」概念，政府 1980 年代之「殘障福利法」亦僅重視殘補式身心障礙者福利與救濟措施，並不重視就業議題。後來這些 NPO 發現就業環境不完全接納身障者，在就業服務的推介中遭遇困難，尤其是能力和發展條件居中的身心障礙者，他們的能力無法進入社區就業或到一般競爭性職場，但亦不至於需要繳費進入日托，這中間的缺口成為一大問題，故身心障礙服務機構關注到這議題(高永興，2014)，

早政府一步投入解決身心障礙者就業問題，開始嘗試設立具有類似庇護工場之功能的服務設施、發展事業體或事業部門，起心動念為創造身心障礙者的就業機會、呈現就業價值、開發就業潛能。也因此 NPO 跨進經營事業之領域，多從服務對象的權益出發，依據組織理念與使命，仍帶有濃厚的照顧意味，希冀照顧身心障礙者一生，就如陳偉良(2015)研究所言，NPO 型社企有照顧中心的形式存在，希望照顧身心障礙者未來的生活。

綜上，這幾家中大型 NPO 設立事業部門或庇護工場係基於服務對象的就業需求而生，並非由於政策誘發促使成立。這些走在政府前端的中大型 NPO 投入協助身障者就業一段時日後，政府方才介入，1997 年進行《殘障福利法》修法更改為《身心障礙者保護法》，對障礙者權益和福利保障規定更細緻，修法後首見「庇護工場」，於 2002 年訂定《身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法》及《身心障礙者庇護工場設施及人員配置標準》，將庇護工場的設立與管理法制化，分屬社政、衛政與勞政管轄，被視為是就業訓練與學習的場所，而非獨立運作的企業。2007 年復修正為《身心障礙者權益保障法》，針對庇護工場庇護工場與身心障礙者的勞雇關係有更嚴謹規範，將身心障礙者就業業務劃歸為勞政管理（張翠予，2011）。是以直到後期政策誘發才扮演促發身心障礙類型的工作整合型社會企業發展的重要因素。

基金會的任務是為顏面損傷、燒傷者提供全方位的服務，照顧他們身心靈、預防燒傷事件發生、發生時緊急處理、降低損傷至最小，經由服務讓他們重建，其中就業服務是相當重要的環節。陽光在 1992 年發展事業體，那時候是為了想創造身心障礙者的就業機會，當時 1992 年還沒有「庇護工場」跟「職業重建」的名詞，單純是因為在就業服務的推介中遭遇困難，社會環境不完全接納身障者，所以成立社會事業部原因有二，其一與其推介有困難度，不如自己創造，其二是因為我們服務燒傷者，當時還沒有復健概念，如果有機會讓燒傷者動，就可以達到復健效果。(N1)

當時協助身心障礙者就醫、就學、就養，16 歲以上未升學者就留在機構內照顧，台灣 70 年代末期、80 年代初期，政府投入很多錢支持教養院，做就養這一塊。…我去勝利之家的時候，勝利之家在做第二次的轉型，想從就養轉變為就業系統、從小兒麻痺轉型到腦麻，因為小兒麻痺後來絕跡，所以要轉型。那時候還沒有「庇護工場」…回來後 2000 年勝利立案為機構，且專心做就業…以台灣的障礙者分布看，頂端可以自己去找工作，社會很容易接納，不大需要政府投入資源協助。第二層需要政府的法律保障，像定額雇用，這一種收納大量的身心障礙者，但也衍生出不適才適所或所做不是核心業務的問題，還有很多是用契約一年一聘或半年一聘。而最底下的是能力最弱的，就要靠庇護工場。(N2)

喜憨兒基金會是由一群心智障礙者的家長所組成的團體，我們希望照顧心智障礙者一輩子，讓心智障礙者可以生活快樂、也有能力對社會有貢獻。我們的使命很清楚，為心智障礙者開創生命的尊嚴與生存的喜悅。…20 年前我們照顧中心有做烘焙店，當時並沒有社會企業名詞，我們是用自力更生的概念。(N3)

心路基金會是一群智能障礙的家長 76 年所成立，是台灣第一個由身心障礙者家長成立的團體，至今董事會成員仍以家長為主。組織宗旨是服務心智障礙者，每年 5,000 位。我們將服務放前面，讓障礙者有工作能量者，可以回饋社會。…基金會總共有 6 個庇護工場，是為了提供身心障礙者就業機會及開發就業潛能。(N4)

再者，這些被公認為 NPO 型社會企業之經營者反而不自認為社會企業、未將組織定位為社會企業，或並未刻意轉型為社會企業。研究者認為此與目前社會企業未具備明確定義有關，究竟什麼樣的組織可以算得上是社會企業，又具備那一些條件才能稱為社會企業均未明，是以這些被公認為社企的 NPO 並不篤定本身是否屬於社企，且這些 NPO 本身已具備深厚的公益形象，並不需要強調組織

為社會企業增添社會公益形象。此外，部分 NPO 型自己在組織內將事業體分為庇護工場與社會企業兩類，分野之標準為給予產能核薪者為庇護工場，給予基本工資者為社會企業。

目前我國定義未明，我們沒有特別執著我們是社企，認為只是事業營運部，沒自我一定要定位為社企，因為目前臺灣的社企定位還是不清楚，有用廣義的，有用狹義的定義。(N1)

勝利並沒有特意要轉型成為社企。…這幾年社會企業才在談，我們不那樣定義，很多國家開始有法源，各自說各自是社會企業，還有很多人在說從 NPO 轉型成為社企，但我個人不這樣認為，因為 NPO 有使命跟初衷，能否跟社企結合不一定。(N2)

庇護工場裡面就服人力比例是 1:6，技服人力比例 1:12，用產能核薪，…。而我一般職場中，身障孩子的獨立就業能力較高，…，領基本工資。我們的勝利廚房也是一般職場或你要叫社企也行。(N2)

我們並沒有說要特意設立或者轉型社會企業，20 年前我們的照顧中心有做烘焙店。…庇護工場是採取產能核薪，也有自己另外設立稱做社會企業的，沒有去登記為庇護工場，這部分領基本工資以上的一般薪資。(N3)

基本上心路不認為自己是社企，只是庇護工場，但經營的精神都是朝企業經營模式走。(N4)

二、偶有聲譽危機，自認獲得社會認同

我國 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業部分表示偶爾發生聲譽危機，提到 NPO 間因為競奪政府加油站標案⁸，彼此相互攻訐、有競合關係的 NPO 相互批評，以及社會誤解產能核薪，引起軒然大波的剝削新聞事件。這些危機對於重視公共形象的 NPO 自為一大傷害，NPO 需要良好的組織形象，以獲得政府和社會

⁸此事係臺北市政府勞工局為促進身心障礙者就業，於 2004 年起開放建國高架橋下公有房舍，委託福利團體經營，原先由陽光取得建國南路庇護加油站之經營權，成為全台第一個主要由身心障礙者當員工的加油站，後勞工局重新公開甄選，陽光卻未續得經營權，改由勝利於 2009 年營運。

的較多支持和信任，而使捐助和補助的資源增加，一旦公共形象崩壞，將面臨失去公共支持的危險，是以，非營利組織相當重視聲譽，極度不希望聲譽受損。

此外，六六事件之危機爆發，同時突顯政府對身心障礙者就業政策設計缺失和一般大眾與非營利身障組織間在庇護工場的認知長期存在落差，為了要解決問題並完善保障身障者的就業權益，加速催化第三次修法，修法後的「身心障礙者權益保障法」達成庇護工場即為庇護性就業、勞雇關係且由勞政單位主管之共識(蘇厚有，2015)。

勝利未被歸類為主流的 NPO，我們與 NPO 的互動不頻繁，當時標下陽光加油站的時候有引起一些批評，而且還是陽光基金會發動的，那個案子每三年標一次，因為我們跟其他機構有競合，做社企大樓的時候也有一些 NPO 批評挑戰我們，說政府應該拿錢補貼 NPO 或庇護工場，結果勝利出來還給政府錢，不用政府補貼，這生態圈有這些問題。(N2)

最大的聲譽危機應該是六六事件，2005 年有陳永德、陳惠敏等議員爆料說在台北市政府工作站學員只領 66 元時薪，指責基金會剝削喜憨兒，負面報導很多，捐款者很多要取消捐款，也有洽談庇護工場的訂單被取消，那時候壓力很大，衝擊很大，虧損最多的竹北工作站還結束營業。幸好我們從跌倒的地方站起來，沒有被打倒，大家一致的使命感使喜憨兒安然度過危機，政府也召開會議針對勞政、社政跟衛政體系的灰色地帶做出切割。(N3)

大聲譽危機沒有，有的就是洗衣的客訴，洗衣業客訴不少。(N4)

我國 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業，受訪時皆認為社會大眾對組織具有一定的認同度，原因包括具有固定支持者指名消費、服務量跟業績穩定或節節高升、事業部門與基金會之收入成長、願意伸出援手者眾、組織歷史悠久等。這些 NPO 型社會企業自我感覺社會認同度高，呼應王秉鈞等(2013)之研究結果，指出非營利組織長期關注社會福利或者社會問題，加上不以營利為出發點，是以解決社會問題為使命，因此相較於企業，更能夠得到社會的認同。

每年會做調查,了解滿意度,剛創業迄今,有 25%的消費者是基於陽光才來消費,具有指名度,因為是陽光才來,其他一般人都是過路人。我們固定客人有 25%,是我們的固定支持者。(N1)

從服務量跟業績就可以反映出社會大眾對我們組織的認同,若委託我們做不好,日後就不會再來。(N2)

社會大眾應該認同我們的產品與服務,不論單看事業部門收入成長,或者看基金會總收入的成長均可看出端倪。(N3)

我覺得社會算認同,看到很多人願意投入幫我們,很感恩,我本身也是心智障礙的家長,心路已經 30 年了,很希望心路可以再有一個 30 年。(N4)

三、NPO 型社企對於社會與經濟目標兼顧之看法

社會企業起碼有雙重目標,須同時兼顧社會與經濟目標雙重底線,但有時可能難以兼顧。Weisbrod (1998) 即指出同時追求社會使命與營利目標會產生不可避免的衝突,因為組織內的資源,如人力、財力、軟硬體,會在運作中產生衝突,包括施行優先順序、員工忠誠度、員工溝通、對員工的時間要求,在組織固定的資源下,要同時追求兩種要求,容易顧此失彼或是資源不足。

經訪談發現我國 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業,一致認為營運應該兼顧二者,二者為一體之兩面,不會從中加以取捨,故未曾發生過經濟跟社會目標無法兼顧的狀況,或在兩端目標拉扯中希望取得平衡,均期待能永續經營,深知偏廢一方難以持續經營。另外有一家組織提到在決策過程中即兼顧二個目標,並殫精竭慮思考兼顧良策,以洗車為例,在缺水時趁機安排員工訓練、課程、旅遊,或進行場地、機器保養與設施改良。可以觀察到這些 NPO 已經從專注於社會使命到追求雙重底線,具有兼顧社會與經濟目標之認知。

目前未曾發生過經濟跟社會目標無法兼顧的狀況,本來就在設立時有清楚的目標,所有營運都要兼顧兩個目標,若有一個決策不能兼顧就不會做這決策。舉例來說缺水時,洗車業容易遭殃,若停業時,給員工放無薪假,這

樣就會影響到身心障礙者。如果選擇顧營運，放無薪假，會影響身心障礙者。如果不放無薪假，就會有經濟損失。所以我們採取兩個方式彌補：第一種是在當時安排員工訓練、上課，或者員工旅遊，充分利用那段時間。第二種就趁機進行場地、機器的大保養，做一些設施上的改良，像是導入廢水回收系統，這個可以回收水資源，在缺水的時候對於環保的衝擊少，我安裝這個廢水回收系統後也可以與主管機關跟社會大眾溝通，來我這邊洗車不會浪費水，我們算臺北市很罕見的引進這種系統的廠商…。我們會想盡各種方法讓社會跟經濟目標兼顧不衝突。(N1)

就業跟福利二者永遠在拉扯，要符合市場需求或者身障者需求，對某些工作者會認為照顧力道要更深，福利保障要更多，但這些源自於經營面。勝利一開始就不靠募款，不想模糊工作，不要來自大眾的同情給募款，要經濟上比較自主獨立。(N2)

經濟和社會是同一件事情，不會因店虧損而關店，會用其他的資源協助，頂多搬遷店面地址或者更換營業項目，所以經濟與社會應該是一體的兩面，不會加以取捨。(N3)

庇護工場經濟跟社會目標一定得兼顧，不然做不下去，愛心消費只會有一次，一定要顧品質跟競爭力，才能永續經營下去，永續是我們的目標。(N4)

我國 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業，在內部績效目標之訂定時會兼顧服務(社會使命)與營運(經濟)兩面向，營業銷售數、成本控制、顧客關係管理等為經濟面向指標，而社會面向則有雇用多少位障礙者、培訓障礙者提升專業、給予障礙者多少薪資等指標。

基金會有用績效管理指標，有用 KPI，例如汽車美容中心的 KPI 是營業績效還有聘用員工數，用精準的數字要求。(N1)

設定的經營績效有兩種，第一個是就業服務系統服務面的績效，靠督導、內訓、外訓、幫助人提昇專業的部分，有用表格查核，也有個別的員工研討

討論，評估對於身障孩子服務的成效。另一個是市場的營運績效，是經營面的績效，看收入、成本控制、客戶、CRM、流程管控等，以此看不同部門的主管成績跟就服員的成績。(N2)

我們衡量組織的績效主要分兩面向，在服務方面的績效是看服務多少名身心障礙者、提供給身心障礙者的薪水多少。營業方面的績效是看損益是否兩平。(N3)

另外，有部分 NPO 型社企主動提到對於公司型社企的評價，認為公司型社企不若非營利組織具有服務理念跟宗旨，一旦發生鉅額虧損將直接自市場撤退，但非營利組織具有強烈使命感，不輕言放棄，會扛起責任，繼續支撐營運。同時有組織提及公司型社企以給予基本工資為認定要件，但目前企業定額雇用已經可以給予基本工資，疑惑公司以社企方式營運之必要性。

直接錢給社企風險很高，因為創投風險很高啊。補助給庇護工場只要能創造就業機會就算有 social income，只要有社會使命的老師有心撐著，照樣可以服務，不會倒，可以撐。但如果補助社企時，倒了就倒了，看不到 social income。社企面對的競爭大，但企業通常不願意撐，VC 或自己的錢燒完，倒了就倒了，社福機構比較有使命感，不會輕易讓它倒。(N1)

公司型說給基本工資就叫社企嗎？在猶豫要這樣做嗎？企業現在的定額雇用不就可以給基本工資，已經可以做到，為何要用社企方式做呢？(N4)

我認為政府把問題丟給社福團體，公辦民營一開始覺得不錯，我們有服務理念跟宗旨，不可能輕易放棄，會扛起責任，但一般企業則隨時可以撤退，但政府對他們卻束手無策。(N4)

貳、身心障礙就業促進類 NPO 型社會企業之經營事項

一、NPO 型社會企業經營項目同質性較高

NPO 型社會企業選擇之經營項目，可謂同質性相當高。以喜憨兒基金會從事烘焙為例，經查勞動部勞動力發展署所公布之 2017 年 4 月底護工場名冊⁹，全國登記立案之庇護工場有 136 家，從事烘焙相關家數即高達 33 家以上，且觀察各家庇護工場經營項目，以烘焙、餐飲、清潔、汽車美容、印刷、洗衣為大宗，真正映證呂朝賢(2008)研究所稱，臺灣社會企業呈現「制度趨同」、「組織單調性」的傾向。該研究推論由於缺乏適當的從業指南，各家 NPO 只好各憑本事，模仿社會市場中「似已成功」的成功典範，以致諸多 NPO 型社會企業從事類似的商業活動，生產出類似的服務或產品，例如：倘若成員是肢障者，就設立洗車中心或加油站；若是心智障礙就投入餐飲、烘焙、清潔服務或簡單的手工製品等。

本研究 4 家 NPO 型社會企業所從事之經營項目僅勝利未落入窠臼，其餘幾家所從事之業種，不論是加油、汽車美容、抑或烘焙、洗衣，與市場上的庇護工場或 NPO 事業體所從事之業種相同，生產相同的服務、財貨，惟這幾家為歷史較為悠久的機構，故當初多半由這些機構開發這一類的職種，係後進者加以模仿，造成市場上呈現缺乏創新及特色的一窩蜂現象。唯一的例外是勝利，該組織不斷開發新職種，數位設計、便利商店、琉璃、蘭花等均為 NPO 社企市場上難得見到的經營項目，相當難能可貴。

現在有兩種事業體，一個是加油站，另一個是汽車美容。(N1)

有很多庇護工場或者就養轉就業的系統不是很重視市場，只是用原來在機構內產生的產品或服務(比如餅乾跟清潔)，拿來販賣，並不清楚市場要甚麼，而且同質性相當高。我用橫向的做，就可以找不同障別可以有的興趣跟職種，發展出不同的工作，希望孩子可以有橫向移轉跟換職場的機會…有經營過琉璃、便利商店(高客戶接觸的行業)、加油站(有特殊公安要求)、data entry、美術設計、廚房生產作業等。(N2)

⁹勞動部勞動力發展署網站，2017，
<https://www.wda.gov.tw/home.jsp?pageno=201310280055&actype=view&dataserno=201402080004>，
2017/05/20 查詢。

勝利是從庇護工場開始做，但我們是做環狀的跟橫向的庇護工場。而我勝利是一開始就只做就業端，走市場端，障礙者本身除了有工作以外，也去考慮是否有選擇工作的自由，一個人很難一輩子都做同一種工作，…勝利有庇護工場也有已轉成社企的，加油站已經轉成社企，V-design、印刷、部分便利商店、琉璃跟 data entry 還是庇護工場。(N2)

喜憨兒從烘焙屋起步，再到餐廳，經營項目主要就是餐廳跟烘焙屋。(N3)

基金會總共有 6 各庇護工場，庇護工場是為了提供身心障礙者就業機會及開發就業潛能。心路的庇護工場有做過洗衣、洗車、烘焙。(N4)

二、擇定經營項目之考量

各家 NPO 型社會企業提到當初擇定經營項目之考量因素眾多，且不一致，可歸納為幾類：一為選擇服務之身障者從事的行業、勞力密集且重複性高的工作，此類型係考慮身心障礙者本身的能力而定。二為觀察市場需要或前瞻業別，這一類較為市場導向。三為兼顧市場導向與身障者之社會融入考慮，加入身心障礙者人際互動目的，挑選可以跟在地社區大眾接觸，又是每日生活所需之業別。四為政府公設民營政策與外勞政策使得組織有發展空間，此類型係將外在環境政府政策納入擇定考量。從上可知，這幾家歷史悠久的 NPO 型社企，在當年開發與擇定這些業別時，並非僅考慮身心障礙者的能力，有將其他諸多因素納入考量，同時亦經過審慎評估，仔細調查研究，並與業界請益，方下定決策。

一開始會選洗車業是因為我們有一個服務使用者(client)在台北做手工洗車，當時只有手工洗車，所以第一個事業部門就選這個，而會挑選加油站是因為知道政府有政策出來，有土地要拿出來變成公設的加油站，那時候勞工局看到我們汽車美容店做得很好，而且那個土地跟我們汽車美容站只距離 700 公尺，所以問我們要不要在那邊經營加油站，…這兩者在業界習慣在一起，那時候勞工局也沒把握，叫我們自己評估，看身障團體是不是可以經營加油行業，因為怕加油業比較危險，身心障礙者做不來，那時候我們調查

研究一段時間，也與中油、台塑洽談，他們告訴我這是個很成熟、標準化的行業，沒有想像中危險，因此我們就去投勞工局的公開招標。(N1)

選擇經營項目時，我會看市場的需要，會看市場有需要或者前瞻的業別，因為我相信我的員工一定可以做好。其他 NPO 多半看孩子的能力，依照能力規劃事情或事業給他們做。我的思考不同，有市場做起來比較有把握，而且就業市場看重穩定性，不能讓身障孩子今天做，明天就沒工作，所以我會看市場端的機會，我自己會到處看看決定那些事項可做。有些評估會花很久時間。(N2)

當初選擇主要考量是希望可以用社區化跟在地化的型態，開在社區裡面，可以跟社會大眾接觸，麵包或飯每天都可能會吃到，開在社區的小麵包店或者餐廳，可以讓人走進來，讓憨兒可以接近人群、接近社會，跟社區有互動。而且麵包店的形象很明亮、溫馨，剛出爐的麵包給人溫暖的感覺。我們設立了烘焙屋後到日本參訪，看到日本也有這樣的事業形態(SWAN Bakery)，看了之後更有概念，覺得是一個契機，所以選擇第一個做烘焙麵包，當時我們是台灣第一個讓身心障礙者做烘焙麵包的，所以也不知道身心障礙者是否做得來，結果做了以後發現效果不錯。(N3)

慈佑做了 13 年，當初挑洗衣是因為勞力密集，又是重複性高的工作，可以訓練孩子整燙、清潔等，那時候還有業界來跟我要訓練好的孩子去工作，而且當年洗衣不能進用外勞，所以有發展的空間，但現在可以雇用外勞了。洗車 84 年做到 89 年做了 5 年就收了，做烘焙目前還算不錯，還有市場，吃的比較好做，但也不想都放在同一個職種上，有風險。(N4)

這些 NPO 型社會企業立基於 NPO 的背景，自然很看重社會價值，但當經營項目遭逢年年虧損時，並不會為了堅持社會價值，而咬牙苦撐，保留此項目或事業成為財務的無底洞。反之，在顧及身心障礙者就業權益的前提下，例如將身心

障礙者轉至不同的庇護工場或事業體，它們亦勇於關閉或收起連年赤字的經營事業，轉而經營其他項目或固守能夠損益兩平的事業。

捷運商店因為營運不佳已經收掉了。2014 年附屬作業組織作業淨損，2015 年有淨利，有些虧損很嚴重的，像關渡加油站，已經關掉了。(N1)

勝利也經營過蘭花事業，但因這個產業在台灣消失，都跑去大陸，市場不存在所以關了，有些餐飲店也關了，但店可以關掉，孩子卻不能沒有工作，這時候我會將孩子轉到不同的庇護工場或事業體去。但外面有機構說 NPO 做一個店不應該隨便收掉，認為對於孩子的照顧會有問題，但我認為畢竟是面對市場競爭，新店產生、舊店結束十分合理。(N2)

洗車 84 年做到 89 年做了 5 年就收了。(N4)

第二節 政策法令環境之影響與限制

政府的政策誘發與經費補助直接或間接促成非營利組織投入事業經營，NPO 型社會企業無可避免受到政策法令環境之影響。本節探討我國 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業所面對的政策法令環境問題。

壹、政府政策法令對 NPO 型身心障礙就業促進類社企的助力

一、政府財務面補助有助於穩定組織營運

根據《身心障礙者權益保障法》第 35 條第 5 項規定訂定之《身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則》，直轄市、縣（市）主管機關對設立之庇護工場得補助設立開辦之設施設備費、設施設備汰換費、房屋租金、專業人員及營運人員人事費、行政費、其他與營運相關之必要支出費用，各地方政府通常會規定庇護工場內僱用之庇護性就業者，不得低於員工總人數 1/2，且不得少於 4 人。而且庇護性就業者需要配置就業服務員為其服務，一般比例為僱用 6 名庇護性就業者配置一位就業服務員，由政府補助就服員的經費，以及業務行銷人員之費用。另外，各地方政府針對私人機構超額進用身心障礙者亦給予獎勵金。經訪談發現，

地方政府對於庇護工場的人事費用補助對於庇護工場有莫大的助益，這些做法可以降低組織人事負擔，對於營業的穩定性有所貢獻。此與官有垣（2007）研究一致，該研究提到政府確實在 NPO 社會企業的開創與維繫上有多方面的協助，最顯著的即是人事薪資的補助以及地上物與土地承租的特許。

這些基金會之庇護工場有接受政府財務補助，並非完全依靠營業收入自立，而且有組織認為政府對於社企的幫助應該強調資源，而非財務，例如可以無償使用的場地。

當時加油站、汽車美容中心在台北市被稱為庇護工場，後來北市府 2~3 年前用單行法規把它改名叫社會企業。早期庇護工場時代政府有錢補助，給就服員的補助，…向勞動部申請費用做職訓。…另外我們還拿很多超額進用補助，這部分有很多錢，因為我們聘用身心障礙者比例很高。(N1)

政府對於社企的幫助應該放在資源的觀點，而不是錢，比如政府有無資產可以活化，如果有可以無償使用的 location，這就是資源 (N1)

對於庇護工場這一塊政府有給勝利補助，有固定的人事費用補助，如果添購比較大量的設備時也可以向他們申請補助，不過我是金額大才去申請，金額不大就組織自己負擔，不會想依靠政府。(N2)

政府對於我們最大的幫助是在穩定地補助庇護工場，讓庇護工場得以財務維持穩定。(N3)

一家、慈佑跟慈泰都是公辦民營，政府提供廠房，我們送營運計劃書給勞工局審查，會補助庇護工場的專業人力，就服員或技輔員都是 1:6。政府補助就服員或技輔員的人事費，另外給 1 各業務行銷人員費用。慈佑有 50 各庇護員工，就是補助 8 各就服員加上技輔員的人事費用，再加 1 個行銷人員費用。(N4)

二、政府提供場地、行銷、平台等資源，組織肯定政策一致性與前

瞻性

政府除提供財務補助以外，重要的還有由政府提供土地、建物及設施設備等，並透過契約、特許等方式委託民間經營管理及提供服務之公辦民營模式(林萬億，2012；陳武雄，1997)。數家組織均提到上述公辦民營庇護工場的場地資源，另外有少數提到政府協助行銷部分，將組織列為示範觀摩點，帶領更多單位認識組織或協助促銷產品，或者建立平台有利社群交流。還有組織感謝政府協助背書、澄清媒體事件，並給予獎項肯定組織努力。至於政府政策的合宜性部分，有組織表示肯定地方政府在庇護性就業支持與身障就業推動業務上具有政策一致性，將NPO視同夥伴，並且不遺餘力思考庇護工場的未來。

基本上多數組織肯定政府資源的協助，惟仍有組織持相反意見，認為政府除給予庇護工場財務補助外，並無其它實質協助。顯見政府現行的政策與法令對於社會企業的協助方面仍有不足，且即便是人事補助，仔細觀之，目前政府的補助經費，較傾向對於服務面的補助(補助就服員)，對於事業化的部分，給予較少經費補助，例如一間庇護工場僅補助1位業務行銷人員。

早期庇護工場時代政府有錢補助我們，…，還有給場地的資源，以及政策上的行銷，曾經有段期間，平均每個月有4~5家組織來看我們，把我們當示範觀摩點，甚至做些方案幫他們訓練身障者。現在比較少這個，現在是場地給免費。政府也會提供平台讓大家可以與其它組織學習，讓對社企有興趣，身障就業有關的組織一起相互學習，這些對我們的營運幫助不大，但對社群形成有幫助。勞動部也有多元好物，節慶時會共同促銷產品活動，不過因為業種關係、族群不同，所以對陽光效果不大，加油是民生必備，重點在location，服務量就大。(N1)

台北市政府的勞動局的勞動力重建處(原來是勞動局第三科)在庇護性就業支持跟身障就業推動業務上具有一致性，跟勝利是夥伴關係，共同看待此事，政策不適合改來改去，這十多年來他們跟我們的步調很一致，它們也在思考庇護工場下一步是甚麼？所以才有了社企大樓，我勝利也在思考橫向

跟垂直的整合，勞動局也提供給我勝利加油站的場地，場地是市政府的，但他幾乎沒有跟我收權利金，不過身障大樓就有收權利金。(N2)

在六六事件後，從中央到地方政府都給我們支持，勞委會說明福利型機構不適用最低工資，喜憨兒不適用勞基法，勞委會主委跟高雄政府市長都給喜憨兒加油打氣，行政院也發表類似說明。2006 年喜憨兒獲得第六屆國家公益獎，也獲得內政部頒發基金會全國評鑑最高榮譽的優等獎。(N3)

政府除了依據身權法給庇護工場補助外，沒有其他的幫助。(N4)

貳、政府政策法令對公司型身心障礙就業促進類社企的阻力

一、政府標案、職評制度、評鑑制度、補助程序有改進空間

NPO 型身心障礙就業促進類社會企業組織對於政府的政策法令存在不少抱怨。首先，當政府設定公設民營土地使用權或經營權的招標案時，為求公平公正，設定期限過短，並未考慮組織的初期投入成本、折舊攤提、優先議約條款、甚至施政不連續，原先 NPO 可以投標，次期卻排除 NPO 資格，這些均影響組織經營之永續發展。其次，對於政府的職評制度，認為應為「幫助」身心障礙者、家長與組織了解能力，而不應成為「判斷」入場之唯一條件。而且職評制度使得庇護工場無法決定自己的庇護性員工，在用人時效上亦有落差，無法即時獲得需要的人力。加上職評對於許多業種不熟悉、不專業，無法精確判斷。復以負責職評之單位涉及利益卻未迴避，致使個案轉介不公平。易言之，職業評量的流程、等待時間、專業度、公平性、公信力備受質疑。

根據《身心障礙權益保障法》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心障礙者，應依其職業輔導評量結果，提供庇護性就業服務。」，故庇護工場之庇護性員工須經地方政府職業重建服務窗口轉介輔導評量單位評量後，判斷是否適合成為庇護性就業者，確定其能力不適合一般就業市場，再由政府選擇適合該員

工的庇護性就業職場分發，庇護工場就該身心障礙者評估適合即進用，不符合者，由職業重建（轉銜）窗口轉介其他適合單位接受服務。實行職業評量的用意在於避免資源被濫用、員工就業的可近性、依就業者的能力與特質媒合適合的工作，卻因為審查時程冗長以及忽略庇護性就業者特性，造成庇護工場作業困難與實際執行面的困擾，例如因職評冗長，造成庇護工場庇護性員工不足(張翠予，2011)。針對職評的限制，吳明珠(2011)研究亦表示等待職業輔導評量時間過長，導致缺額情形，且庇護工場須自負盈虧，卻無法選擇雇用身心障礙者，並不符合市場機制，是以建議採用職業輔導評量與庇護工場自行評估雙軌並行制度。由上可見，不論本訪談結果或過往文獻研究結果，職評制度確實對於庇護工場之營運造成些許困擾。

前面投資很多設備，因為我們希望讓身心障礙者好操作，…政府後來用 5 年或 3 年一標，我們認為政府對待我們像商業機構嚴苛，有時候政府為求公平，對事業經營的永續發展是一大考驗。…限制像是土地在政府手上，但不管是庇護工場或社企都保有公平使用資源的概念，這樣會影響事業營運的永續性。像高速公路委託案、或促參、獎參的合約一打 20 年，但是政府用庇護工場的方式對待我，只給三年，怕之後沒辦法續標，所以會把所有的折舊攤提在 3 年內攤完，政府應該考量企業投資端在投資這事業所需要的時間或折舊攤提的時段，至少應該六年，比照業界攤提方式，…。另外建議要加上優先議約權條款，讓做得好的可以優先議約。(N1)

二殯旁邊是勝利建了第一家便利商店，當時無人去，是我們說服政府，在那邊建成便利商店，政府就做成標案給我們標，而且收租金，當時寫明 NPO 可以標，標案三年，創造很高的營業成績，只開了 12 小時，但生意很好，也有 50%的身障者就業率，但是當到期後，下一個標案開標時卻限定要有公司組織才可以標，懷疑他們有跟 7-11 官商勾結，政府做為很怪異，…，

柯P自己還說可以自給自足、產生績效跟價值的社企跟社福應雙軌並進，可卻這樣做，施政的連續性不夠，對勝利來說是一個大傷害。(N2)

我認為政府的職業重建流程需要重新思考，現今職評有資格後才能進入庇護工場，但職評不應該是入場的唯一條件，應該只是幫助身心障礙者或家長跟組織了解他的能力是甚麼，而不是標準化的入場機制，這樣的框架太重，加上職評對於各種工作本身的了解不深刻，很多工作職評單位也不熟悉，如琉璃、加油站、便利商店，職評必須要能了解各種職種才能判斷精確精準。而且職評政府會委託外面單位做職評單位，有些職評單位自己也有庇護工場，就會把好的個案轉過去自己的庇護工場下，並不是很公平。(N2)

政策法令上對我們最大的限制主要是沒有辦法決定自己的庇護性員工，且在用人時效上有落差，這些人必須先經過職業評量，通過後再派案到我的庇護工場中，有時候我就急著用人，這樣不是很有效率。(N3)

再者，有些 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業組織對於政府的評鑑制度亦有微詞，有組織並非從事就養體系，卻因無勞政法源而僅能在社會局立案基金會，卻得適用一般社福基金會之評鑑方式，因之評鑑取得最低等第。原先在勞政體系管轄的 NPO，過往該組織經營的餐廳、加油站、手工琉璃等獲得台北市勞工局評鑑甲等、優等或第一名，經營表現獲得肯定，卻僅因改登記為社福基金會，評鑑成績立刻從優等生一落千丈。此外，有組織提到庇護工場的評鑑制度並不合宜，無法因應不同類型庇護工場之營運型態而有所調整，例如只做生產的中央工場不需要行銷，評鑑指標卻要求行銷分數，同時國內評鑑制度過度重視紙本文書作業與分數高低，應參考國外由委員實地觀察現場營運狀況、庇護性員工是否受到協助與照顧等狀況，並以通過與否代替分數。

從訪談得知，政府在評鑑中將庇護工場盈餘、營業額成長、行銷列為重要指標，除了「身心障礙權益保障法」以一般性就業、市場邏輯定位庇護工場，庇護工場的評鑑審查標準亦可看出庇護工場被期待沿著市場化的軌跡發展(蘇厚有，

2015)，惟此部分做法係有些許爭議，周怡君(2014)指出，勞政單位透過庇護工場評鑑與考核制度強行推動庇護工場「營業額成長」、「薪資成長」、「盈餘分配」，完全無視於庇護工場經營者弱勢經營條件，放任其於經濟市場競爭機制中慘烈廝殺。黃起胤（2010）甚至認為，當庇護工場成為營利事業後，將犧牲身心障礙者權益，為生存勢必將提昇庇護員工產能與效率變成專業服務唯一標準，不再強調障礙者個別需求與狀況、也不再服務能力弱的障礙者。

政府的思維有時候需要調整，最近的評鑑成績就是一個例子，勝利原屬於勞政身障科底下的福利服務中心管轄，我現在卻因為在勞政底下沒有法源，因為地方勞工局或中央勞動部不能立案庇護工場的母機構，我當初立案還是只想做就業，沒有想做就養，但只能在社會局底下立案，社會局就用就養系統的角度去看我們，像是收案的人數、無障礙的廁所數量，勝利沒有積極去投入評鑑，去年評鑑竟然再一次得到丙等，評鑑等第最差的，優甲乙丙是等第，這根本就是機構的矛盾所造成的，那些評審委員都是同類型的機構的人，跟我們有競合關係，這是造成我們丙等很大的一個原因。而且整個台北市只有我們一個丙等，這件事情有引起一些討論，但評鑑當下我們提改立為基金會，是上次三年前評鑑時就提要改立，但還未改立過來，還是以社福機構去評鑑，且因為連續兩次丙等就要被懲處，我們認為現在已經改立為基金會，懲處要移過來不合理，…，針對這件事情要去打訴訟跟官司，感覺很累。(N2)

再來是評鑑制度的問題，每種庇護工場的營運型態不同，卻都用同一套評鑑方式，評鑑指標中強調要有盈餘、還要做行銷，庇護工場存在的意義是提供身心障礙者就業，NPO願意虧錢去做這樣的事情，幫助身心障礙者就業，也給這些身障者薪資，那政府為何還要強調盈餘呢？另強調要做行銷也不合理，像我的中央工場只做生產，生產完以後送到各門市，這些中央工場根本不需要花心力去行銷，評鑑制度卻沒有依照庇護工場不同的形態有不同的評鑑方式，用一套並不是很合宜。而且我們去考察國外歐美那邊的評鑑方式，

他們不用打分數的概念，也不用準備很多 paper work，而是委員到現場看營運的狀況，然後看每一個項目是通過或者不通過，並且會給改善建議。歐美不像台灣都用打分數的，會更重視績效跟看現場的庇護員工開不開心、現場人員有沒有給身心障礙者足夠的協助。(N3)

最後，對於政府補助經費核銷條件、程序之不一致性為部分組織所詬病，導致組織耗費人力處理相關行政與會計事宜，這部分張翠予(2011)亦曾指出政府對台灣 WISE 發展的阻力包括政府補助過程繁瑣，增加機構的行政負擔。另外有組織提到政府以防範心態對待 NPO，規範多、綁手縛腳，彈性空間小，並未將 NPO 視為合作夥伴，惟並未具體說明哪些規範限制其彈性與自由。

補助雖然政府會給，但核銷的時候會說這各不可以核銷，但都不事先講，錢花下去才講，變來變去，有的去年可以今年不可以，沒有一致性，所以我在行政程序上花很多人力處理，但政府不會補助我的行政人力跟行政會計。我也知道政府難為，就安基金不如過去多，因為很多人有雇用身障者了，但政府應該興利，不要只防弊，不要拿防範或上對下的心態對我，希望是工作夥伴關係，要我們配合可以，但應該用更好的方式配合。(N4)

政府對我們規範多、綁手綁腳，反而不會去防企業，NPO 被綁手綁腳、彈性空間小。NPO 自己就有董事會綁自己了，政府又來綁。(N4)

二、NPO 型社會企業對於專法之看法

NPO 型社會企業對於社會企業訂定專法一事，反對聲浪居多。他們持反對意見的理由包含：目前法規並未阻礙社企之發展，既有體制已可運作，並無單獨立法之必要，與其訂定專法，不如鬆綁其他法令，創造一個更有利於社企發展的環境。而且一旦訂立專法，將產生公司型社企之抵稅目的不具正當性、政府有限資源重分配將難以照顧到 NPO 與身心障礙者、可能限制社企本身之發展等問題。

觀察民間所提之「公益公司法」(草案)，係以新創法律實體方式，賦予公司型社會企業法律地位，所針對的對象為公司型社企而非 NPO 型社企，故這些 NPO

型社企認為無立專法之必要無可厚非，從中同時可以發現 NPO 型社企對於訂立專法給予公司型社企優惠或抵稅存在質疑，研究者認為有可能因為目前並無明確機制規範利益分配，讓公司型態的社會企業所獲得的利潤，主要應用在創造公共利益和後續的發展，而不是為個人創造利益。再加上政府資源有限，專法係為公司型社企增加資源，可能因之排擠給予 NPO 型社企之預算與資源，因此，NPO 型社企普遍不贊成訂立專法。

目前覺得不需要立專法，因為目前沒有專法也沒有阻礙到發展啊。有些公司型社企主張只保留三分之一或 50%盈餘做公益就要抵稅的說法並不合理。因為抵稅是從全國納稅人手中拿走資源，這得要先去看你貢獻給社會多少，可是社企衡量績效很抽象，而且一個產業的發展不適合以抵稅去鼓勵，目前大部分的社企不賺錢，還在虧損，也還未捐給社會，建議政府可以修改放寬捐贈比例，若捐贈給政府無上限，由政府統籌做慈善，應無上限，100%可以扣抵，不受 10%、20%比例影響。(N1)

我從基金會的角度看沒有想要參與專法或修法的討論，我的重心跟人力都放在第一線的服務，沒有想過專法這事情，我的收入幾乎來自營業收入，雖然也關心外在環境，但最重要的是自己的核心價值，所以我不是很 care 那些倡議。(N2)

至於社企立專法一事，我認為社企是概念上的名詞，每個人的看法都不同，如果立了專法反而容易有爭議，也會框架住社企的發展。所以與其立專法，不如鬆綁其他法令，例如在公司法中，可讓公司宗旨不單以營利為目的，可以不純為股東謀利益，而是可以利益分配在公益上，或者讓 NPO 更有彈性可以設立營業體，或設立公司，創造一個更有利發展的環境，讓社企的生態系統更多元。(N3)

目前社企還無法法定義，定義不一，我很疑惑。國內也不敢輕易立法，而且就算立了也只是政府的錢重分配而已，政府錢有限，所以我對社企是觀

望的態度，而且我認為庇護工場對於庇護性員工有存在的意義，中重度的員工有產能，但需要時間訓練，要產能則要考慮營運成本，二者要兼得不易。…專法基本上我不反對，可是內容很重要，如何修會關係到經費，若弄不好，是為企業界設立，則不會照顧到 NPO 跟身心障礙者，中小企業當然很高興，會挑輕度的障礙者給工作，除了在中企處跟促參條例拿資源外，又可以多一個管道拿資源，何樂而不為呢？但這樣會顧此失彼。(N4)

第三節 人力資源與財務資源之運用與困境

壹、人力資源之運用與困境

一、身心障礙員工來自職業重建程序，一般員工採傳統管道招募

由於庇護工場之庇護性員工需要經過職評判定為「適合庇護就業」，方具備進入庇護工場之資格，故身心障礙者來源主要為政府職評後推介，或其他身心障礙組織與特殊學校轉介。各組織在招募時最看重身心障礙者的能力、勝任度、工作態度，學歷、障別不拘，但可以發現最大比例仍然是該組織成立的主要服務對象，例如以服務心智障礙者為主的組織，收納進到組織庇護工場或事業體中工作的就很大比例為心智障礙者，其他類的障礙者較少。本研究認為，此結果可能與該組織在人們腦中根深蒂固的形象有關係，例如當人們想到陽光基金會立即聯想到燒燙傷或顏面損傷者、想到喜憨兒基金會即聯想到心智障礙者，加上組織設計的職種會考量障別的限制，故設計出來的職種比較有利於某類身心障礙者任職，組織內部的資源亦有利於服務某種障別，故政府職評單位轉介時亦受到這些因素影響，而造成進到該組織工作者仍以組織所擅長之服務對象為主。

至於招募一般員工時，最常運用傳統的招募方式，在人力網站招募或利用個人人脈尋覓。一般員工看重其專業跟職能，而就服員畢業科系則集中在社工、復健、心理輔導，至於認同組織程度則放在專業之後。

我們在招募身心障礙員工的時候，障別不拘，但最多的是精障、智障，也接受其他身心障礙組織跟特殊學校的轉介，很少上人力銀行。我們招募身障者來的時候給他們試做，因為身障者要經過個案職業輔導評量，這是職業的重建流程，要先經過評量後，轉介回來我們這裡試做，要按重建流程跑流程，來試做後我們內部會做職能評估，如果不適合會婉拒。…我們由基金會的人力資源部做招募，透過傳統一般人力網站招募幹部跟汽車美容師傅、就服員，這些人力招募看重的是專業跟職能，會要求就服員要大專相關科系畢業，像是社工、復健、心理輔導等。有專業以後來面試的時候再了解他的認同(N1)

我們收員工也會考慮價值觀，他如果並不需要就業，只是想找地方安頓，希望不要給他太多工作，這樣的個案我不收，因為我們很認真在做訓練中心，要使得身障者可以真正勝任工作，他自己都不想要工作的絕對不收。(N1)

就服員多半是社工背景，負責諮商、情緒管理、晤談、會議進行跟資料整理，…在招募身障的時候會看他們的勝任度、可否被訓練，像坐輪椅的不適合做加油站。(N2)

我們主要招收心智障礙者，但也有收少數其他類的障礙者，像自閉症、唐氏症跟精障者，心智障礙者有 8 成左右。其中中重度障礙者佔 50%，輕度障礙者佔 50%。(N3)

招募庇護性員工學歷不拘，招募時看重他的能力，這些人都要經過勞工局的一套流程跟評量，OK 的會 pass 給庇護工場，庇護工場內也有職管員，有洗衣的評估工具，看她的手部功能，…招募的障別不拘，因為心路的專長在智能障礙上，過去唐氏症、自閉症跟腦麻也算心智障礙者，後來獨立出來，不過我們也招募這些障礙者，也有多重障礙的，還有癲癇。…身障員工都是政府找，不用自己找，一般員工自己找，會上 104、111 等人力網站找、或用個人人脈找。(N4)

二、配置就服員照顧身障者，同時關心就服員，並進行身心障礙員工工作融合、職務再設計、培訓

NPO 型社會企業將身心障礙員工與一般員工混合在一起工作，為協助身心障礙員工勝任工作，均配有就服員協助身心障礙者，比例至少為 1：6，在稱為社企的事業體中比例稍高一些，有些還有技輔員，技輔員具有專業技能，協助訓練身心障礙者可以有與市場銜接的技術。而就服員通常得學會專業技能，負責將專業技能做成工作分析、帶領與訓練身心障礙者、教會身心障礙者、督導身心障礙者工作，甚至如同行銷人員般承攬業務，又必須補足庇護性員工產能不足處，工作量相當繁重。

我們除了事業體總部這邊的管理幹部依據職能有專責以外，各類員工都融合在一起工作，加油站或洗車中心內的員工除了配有管理幹部、就服員 (job coach) 之外，都是身心障礙者，全額配置。我們用 1：4 配置，一個就服員照顧 4 個身心障礙者。(N1)

我們都讓多重障別混合工作，以截長補短，…在社區的全家直營或加盟店，庇護工場裡就服人力比例是 1：6，技服人力比例 1：12，用產能核薪，有時候有工讀生幫忙，是 1(就服員帶領跟訓練)：1(工讀生)：6(身障者)。我一般職場中身障孩子的獨立就業能力較高，就服人力用得少，三班制，一班一個就服人力，但我一個班不會有 6 各身障孩子，可能是 1：2 或 1：3，且會將身障孩子工作集中在早上 8 點到晚上 8 點，領基本工資。…技輔員訓練身心障礙者可以有與市場銜接的技術，技輔員本身就是專業工作者，用拆解後的 SOP，很專業的執行與訓練員工。(N2)

一般員工跟身心障礙員工是混合在一起工作，比較複雜的工作就一般員工做，像是在門市中由身心障礙者負責上架、清潔跟收銀，而一般員工就負責接訂單、解釋產品的差異性、宅配的聯繫等較為複雜的工作。…人員的編

制就是有營運的主管外，還有各門市人員或部分工時人員(PT)去協助身心障礙者，就服員比例在庇護工場是 1：6，在稱為社企的事業體 1：7。就服員要將麵包師傅的專業技能做成工作分析，然後想辦法幫孩子找出他可以做的工作，要負責教會孩子，在後面當品管督導孩子有沒有做對。…而我們的技輔員就是餐廳師傅或主廚，通常 1 各職場配 1 各技輔員。(N3)

庇護性員工會跟一般員工一起工作、合作，萬一她不行，員工要告訴我們，會有職管人去處理，我們有推動「強化就業能力計畫」，給就服員跟技輔員目標，去養成庇護性員工的工作情況。(N4)

有鑒於就服員在協助身心障礙者方面扮演重要角色，文獻提及 NPO 因其社會服務的特性所聘任的專業社服員，與組織為因應企業化的需求而招募的企管背景人員，兩種不同任務的人員相互受到對方任務要求的牽制，在爭取優勢角色的過程中，容易對立現象，需要慎重處理（陳金貴，2002），因之這些 NPO 型社會企業無不致力於希望就服員能夠與企業管理者方向一致，不會產生衝突對立，是以有些組織讓就服員充分參與營運體系，或在月會、共識營中坦承溝通並藉機抒發就服員的工作壓力，藉由內部教育與溝通，將衝突的負面影響減到最低或消弭於無形。而且社會企業化後，正如陳金貴（2002）文中所言，就服員必須重新學習和接受新觀念，甚至改變習慣的工作方式，並不符合社工的理念，容易有挫折的感覺，故有些組織善用基金會社工單位或就業服務發展單位的資源，成為就服員的後盾，協助就服員解決身心障礙者的家庭、醫療與健康等職場以外的相關問題，讓就服員在職場中無後顧之憂繼續協助身心障礙者，並專門協助就服員提升能力與平復情緒壓力。此外，有組織也會事先給予所有員工進行教育訓練，使得他們懂得如何處理身心障礙員工的突發狀況，不至於造成惶恐。

我們的社工就服員也被我們洗腦得差不多，知道做事業體不能只看案主，我們也是雇主，所以所有的就服員都必須參加我們所有的營運會議，就服員充分參與我們的營運體系，在這個體系裏面，而且就服員在職場現場，也看

過員工曾經有失誤移車擦撞造成客人損傷，他們很清楚知道現場一定要有 SOP，而且會落實在教育訓練上避免實際出錯，所以我們的社工就服員跟一般管理者不會有衝突，很少有衝突對立的情況，我們已經是一個很友善、很照顧員工的職場了，所以即使有衝突也都可以技術解決，不會涉及價值觀對立的衝突。感覺員工應該算具有認同感，認同組織的價值與精神。(N1)

身心障礙者工作中肯定會遇到一些困難，培訓時間較長以外，還有有時候會有突發狀況，像有身心障礙者癲癇發作，我們都會事先給所有員工進行教育訓練，讓他們在面對這些突發狀況的時候可以知道如何處理、通知家長與送醫，還有如果在門市中發生要如何處理？而我們也會善用基金會的資源，那邊設有兩個單位專門協助職場：第一個單位是社工組，社工組專門協助身心障礙者的家庭、醫療與健康部分，像身心障礙者有狀況的時候，就服員不能離開工作現場，因為他還必須照顧跟管理其他的身心障礙者，就會請社工來協助身心障礙者去就醫或陪診，他專門協助身心障礙者職場以外的相關事項。第二個單位是在台北市有就業服務發展組督導，專門協助輔導就服員、以及平復他們的情緒起伏，幫助他們提升能力，所以這兩類人員是要協助我們的身心障礙員工跟就服員穩定就業。(N3)

專業師傅跟就服員之間容易發生衝突，…所以我們經常需要讓大家坦誠溝通，會開定期的會議溝通、每年會舉辦共識營隊，讓大家思考來這的目的。(N3)

就服員都是來自社工或心理等相關科系，背景是服務取向，所以平日會反映在做生產線，像洗衣工、作業員。當沒有行銷人員時還要自己去承攬業務，又不能催庇護性員工趕工，所以內部會有很多反映，我們就用開月會方式溝通，讓他的抱怨有出口，也讓他瞭解做了庇護工場就得做營業，就要顧產能跟時效性。所以要訓練庇護性員工成為好的左右手，我們不斷闡述服務理念，希望可以服務跟業務兩方面都能衡量跟評估。現場身障孩子有問題，

就 pass 問題給基金會的社工，社工來協助孩子的情緒跟行為問題，社服員就可以安心訓練庇護性員工工作。(N4)

除了就服員、技輔員之外，這些社企也積極為身障員工進行職務再設計與工作分析、拆解工作化為容易操作的 SOP，願意整廠重新設計並投資大筆設備使得工作場域變得無障礙，減少輔具之應用，或在工作現場進行顏色管理、以清楚動線與辨識物、輔具等便於身心障礙員工各司其職，讓其產能能夠更接近一般人。同時考慮障礙者的個別限制、個別差異，適才適所分派業務，例如下肢障礙者不分派需要到處走動的工作、洗車地方不放肢障，並因應身障者狀態進行臨時的職務調整，讓每一位身障員工均能淋漓盡致發揮潛能。如同高家旭(2014)研究發現，在解決弱勢族群的失業與促進就業上，社會企業發揮大功效，透過工作重新設計來整合這群失業者重新返回勞動市場與融入主流社會，建立弱勢者的信心與充實就業技巧與能力，並運用其勞動力創造生產價值。

我們很擅長用工作分析跟工作再設計來幫助身心障礙員工，例如我們讓視障者當收銀者，原因是視障者為了要生存，他的生活職能有一項就是要學會辨識錢，…拿他的生存職能來工作，就一定成功，視障者有辨識錢的能力及手感能力，但移動能力反而不佳，不適合去擦車或經常走動的工作，所以讓他定點坐著收錢，是比較理想的工作安排。加油站跟洗車中心現場也會進行顏色管理，大螢幕還有 POSE 系統，按顏色分類，台上都有大卡片辨識。可以辨識消費者要怎樣的服務，把動線弄得很清楚，…每個身心障礙員工就很容易各司其職做好工作。(N1)

其實我們每到一個新點都會重新建造，投資很多設備，因為我們希望讓身心障礙者好操作，且如果動線不佳會影響到營運。…輔具反而相對應用少，職務再設計較多，像我加油站再設計的時候就用無障礙加油站的觀念去設計，比如有大螢幕、有握力最小的加油槍、加油棒導因應身障需要調得比較低，燈光放下面、動線規劃清楚，這些配備好後，整廠設計好後，需要另外用輔

具的地方就很少了。不過每一項工作還是有限制在，比如需要整廠跑的工作下肢障礙員工就不適合，所以工作會去考慮障別的本身限制，比如自閉症比較固執，很重視 SOP，但不容易回應每台車的不同，有些地方可以摺，有些不可以，有些天線在前面，有些在後面，這些他們不會分辨跟判斷，就可能用輕度智障或肢障者做這塊，單手員工不容易操作吸塵器，就不會安排單手員工去操作它，我們會充分知道每一個身心障礙員工的狀態，讓每一個員工都有可以發揮的空間。(N1)

工作上很重要的是做出很細的 SOP，勝利最早的餐飲店是 11-12 年前跟壹咖啡合作的，先從壹咖啡學習餐飲營運 SOP 後，再拆解更多更細的給孩子們做，用工作流程分析與拆解，是職務再設計的準備工作。也會考慮適才適所，像是洗車地方不放肢障…全家便利商店工作操作更複雜，SOP 很細。(N2)

透過職務再設計跟輔具、工作流程分析協助身心障礙者學會與適應他的工作，…。分工很細，將工作拆開，分成一些簡單的步驟，再訂出 SOP，讓憨兒可以專注做他的部分，比如攪拌麵粉、包麵包餡料、滾圓，和做發酵工作、洗盤子清潔，有些憨兒可以做比較精細的工作，比如秤麵粉、糖等原料，我們會分工好，大家各司其職。要依據憨兒的個別能力，利用現場環境幫憨兒做輔具，憨兒不會看磅秤，就直接在磅秤上標顏色，或者麵包上架的時候，標價牌子上直接配上該種麵包的圖案，平日也會進行很多教育訓練。(N3)

進來一定從最簡單的摺疊衣服開始，最難的工作是手工燙衣服，機器燙衣服次之。每人感官知覺不同，有的太敏銳，一碰到機器就掉地上，有的太遲緩，被燙傷了也不知道，這兩種都不能安排燙衣，所以工作安排會從最簡單的開始，瞭解個別差異，…。不同的能力給不同的工作、位置，…做很多職務再設計，還有用輔具跟就服員幫助孩子工作，…像摺疊輔具我們自己做，就用一般摺衣板貼一貼就可以用。我們也會職務調整，這也是職務再設計的

一環，例如精障有狀況不穩的時候，可以叫他做其他工作，本來做機器整燙的，調成摺疊的工作。因為我們很重視職場的安全，有危機意識。(N4)

對於身心障礙者之員工訓練，這些 NPO 型社會企業希望身心障礙者的職能循序漸進增加，也希望養成良好工作態度、理念跟習慣，有些會製作職能或職務、工作分析表、檢核表，將職能細分成多種，重視專業之養成，會安排內部及外部訓練不斷加強，願意訓練障礙者的時間長於一般職場。部分組織也協助身障員工考取專業證照，增進職場競爭力。

談到身心障礙者員工訓練，有些人永遠都訓練不到 100%，我們有做工作分析跟職務設計表，將擦車跟洗車的職能分成 24 種，24 種都會叫做全能，有些員工速度慢，有些很快，希望他可以提升自己的職能，職能越好的我們給越多薪水，讓他們職能由少變多，循序漸進，擦車外殼、清理內部、打蠟、抹窗、做汽車美容助理等，有不少身心障礙員工考上汽車美容技師。(N1)

員工的專業養成很重視內外訓，有些業態像全家便利商店會不斷有新產品跟面銷話術，就必須不斷訓練跟加強。…，剛來的訓練時間會拉長，而且市場要有足夠的業務量支撐。(N2)

我們也致力幫助憨兒取得專業能力，有許多憨兒考上專業證照，像考上烘焙師傅的就有 3 位憨兒，還有 60 位以上憨兒考上門市人員證照。(N3)

訓練庇護性員工最重要的是工作態度、理念跟習慣，這樣他到外面其他行業工作才比較容易，但一般職場不會給很長的訓練時間。…訓練庇護性員工一定先從簡單的開始訓練，有工作能力檢核表，有自己的評估工具。烘焙用分區、洗衣則分組別。這個工作能力檢核是依據 ISO 規範做，烘焙 ISO20002、洗衣是 ISO91000。從最簡單到最難做起。(N4)

三、對於身心障礙員工照顧擴及一生及其家人

NPO 型身心障礙就業促進類社會企業以照顧身心障礙員工為己任，不會輕易解雇他們，且照顧之範圍甚至廣及於其家人或這些身心障礙者之職涯與一輩子的

生活，有部分組織將輔導身心障礙者與其家人共同創業，在社區內開展加盟店，或者給予身心障礙員工特許加盟，免收加盟金。除輔導創業以外，由於身心障礙者老化速度相當快，故不少組織啟動老化方案，以求保障身心障礙者的老年生活，例如規劃員工儲蓄信託及安老信託養老制度、建立照顧老化的身心障礙者的實體園地、推動身心障礙者老化專業醫療，均希望身心障礙者老化以後仍可以得到照顧。而因為身心障礙者在職場上比較容易發生職業傷害，不少組織啟動體適能訓練、職能跟物理訓練、多感官治療，防護職業傷害及讓憨兒宣洩情緒與壓力。有的會為每一位身心障礙員工量身訂做生活習慣的培養，也改變其飲食和運動習慣，許多組織均期待給予全方位的員工支持。

加盟是今年開始，希望加盟主一定是汽車美容的身心障礙員工，之前他是打腊師父，他來加盟後圓了創業夢，而且不收他加盟金，叫特許加盟。(N1)

身障者就業服務看的是職涯的發展，但這個會與他的原生家庭有關，他家中有時候也是弱勢，單親、低收入戶或受暴婦女或新住民，所以得往回推至家庭，所以勝利後面發展就業的措施不只是聘用，未來可能輔導創業，媽媽可以帶孩子在社區開店，…，勝利廚房就很希望可以輕鬆的操作，可以讓他們加盟，在社區展店，還有彩券行在很多社區內都有一個店面，…，沒有差異化，其實也可以做複合式的經營，在裡面撥一小區塊賣東西。(N2)

不過未來會面臨一個很大的困難，因為開業很久，有許多老員工，所以要趕快啟動老化方案，身心障礙者容易老，工作有時候也會怕有職業傷害，所以開始啟動「職業傷害防護計畫」，以便了解員工有沒有受到損傷，有的話就給他體適能，體適能中心是我們蓋的，目的是防止他們進一步職業傷害。而身心障礙者的退休年齡並未放寬，還是 55 歲，如果家長離開人世了，那這些身障孩子怎麼辦？所以我們也規劃一個員工儲蓄信託及安老信託等養老制度，並且希望今年六月啟動，用相對獎勵來鼓勵他們存錢養老，並用信託保障。(N1)

基金會 2013 年高雄天鵝堡建好，可以照顧老憨兒，天鵝堡有幸福的城堡造型，結合 Sensor 和網絡，使人跟科技融合在一起，…下一個 10 年除了在北區建立第二個天鵝堡，讓老憨兒可得到照顧。另外希望推動「身心障礙者老化的專業醫療」。(N3)

因為憨兒比一般人更早出現運動功能障礙、代謝功能障礙問題，2011 年基金會成立健康中心，開辦體適能訓練、職能跟物理訓練，為憨兒設計合適的體適能活動及強度…，2013 年開辦多感官治療教室，讓憨兒宣洩情緒跟壓力。(N3)

身障者適應工作一定有困難，為了幫助身心障礙員工適應工作，我們有 EAP(員工支持系統)，會做工作分析跟職務再設計、用輔具、制定 SOP、執行訓練、職場分工、社團、國內外旅遊、人際關係開拓、體適能安排、醫療陪診、每年免費健檢、健康資料的追蹤，部門的輔導員下去執行，如果發現有三高問題，就會要他改變飲食跟運動，與家長聯繫，每年都有家長座談會，平日有家庭聯絡簿，讓家長可以放心讓孩子八小時在這，還會幫他們做生活習慣的培養，不同人給不同的設計，有的是算術練習避免退化。如果還是有無法適應某樣工作的身心障礙者，會幫他換其他職務或職場，不會解雇他，除非他自己不想做了。(N2)

四、提供支持性就業服務，協助身心障礙員工轉換職場

發現受訪之 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業均提供支持性就業服務，尋找有意願雇用的雇主，協助身心障礙者轉換到外面的職場，有些組織則自己設立支領基本工資的社會企業職場，提供身心障礙員工垂直轉換之機會。舉例來說，從事加油站業種的組織便與其他加油站合作，將能力足以到外面一般職場的員工轉介到一般職場工作，且重視員工勞動條件，成為正式員工而非派遣工，以便爭取更高的薪資。同時將就服員外派協助面試、甚至管理與訓練身心障礙員工，陪

伴他們適應外界職場，熟悉工作環境和內容，居中協調新單位的工作要求，不會讓他們孤軍奮戰。

我們身心障礙員工本來幾乎沒流動，現在有鼓勵去業界，跟好幾家加油站合作，如果能力好的可以到外面的加油站爭取更高的工資，並且成為正式員工，去年我們就轉介 25 個到外面，我們轉介到車容坊，車容坊也有洗車跟加油事業，所以我們跟車容坊策略合作。因為中油勞動條件不好，那邊用很多派遣，所以比較不會轉介給中油。我會訓練好身心障礙員工後，讓他們到車容坊做正職，而且還會派就服員到外站那邊，就服員的薪水向新雇主拿，但就服員還是我們的員工，我只是把他派出去幫對方管理員工跟訓練員工，我們有想做人才培育中心。…希望每年轉介 20-30 個員工出去，想轉型為人才培育中心，以前可以慢慢磨，但現在會加速，工作教導上要使他們很有能力，到了外面工作時還會外派就服員或管理者去協助他們。(N1)

一般機構不大願意放掉培訓好的身障員工，或者說也沒有其他職場業種可以做。我們希望孩子做久了有垂直轉換的機會，所以有做社企，在外面的庇護工場上去就是一般職場，在勝利則有兩個路徑，第一個是轉入一般職場，勝利有做庇護工場加油站，做得好的升級到中油工作，轉出去做正式員工，不是人力派遣。第二個是轉入自己的一般職場。(N2)

幫忙轉介憨兒到外面的職場去，但多數家長跟憨兒不願意到陌生環境中，還是喜歡留在這裡。…基金會也會做支持性就業，尋找有意願雇用憨兒的雇主，了解憨兒的需求、協助面試、陪同憨兒上班至少二週，使憨兒熟悉工作環境和工作內容、雇主對憨兒的工作要求進行溝通及居中協調。(N3)

有輔導他們到一般職場工作。我們也做支持性就業系統，1 各就服員到外面陪伴孩子工作 1 個月到 1 個半月左右。(N4)

五、組織內之薪資、福利以及升遷情形

大部分受訪組織給予庇護工場之身心障礙員工產能核薪，但有組織對於庇護工場的員工同樣給予基本工資；轄下稱為社會企業的則一律至少給予基本工資。這些組織並非以年資核薪，係以職務貢獻、工作負荷、辛勞程度核薪，有些組織更不吝發給年終或績效獎金，盼望能幫助這些員工生計。

陽光的庇護工場從 1992 年設立來就已經用基本工資，一開始就把這些身心障礙者當聘任的員工，因為我開加油站、汽車美容站的原因就是要創造就業機會，…我們給身心障礙員工的薪資不是看年資，是看職務貢獻度跟辛勞度、KPI 達成度、工作負荷度，像擦車子外殼的人工資比較少，清理內部的工資比較多，因為他必須會判斷哪些東西是垃圾可以丟掉。…我們不接受產能核薪，不當員工是學員，價值觀很清楚，薪資對於這些身心障礙者非常重要，內部統計過，超過六成的員工薪資對家中生計有幫助，三成還是主要生計來源，所以不用產能核薪，會想辦法給員工更多薪水，像年終獎金、績效獎金，洗車跟加油事業是苦勞，不延宕獎勵，所以有月、季、年獎金。(N1)

庇護工場裡面就服人力比例是 1:6，技服人力比例 1:12，用產能核薪，…。而我一般職場，…，領基本工資。(N2)

庇護工場是採產能核薪，也有自己設立並稱做社會企業的，…領基本工資以上薪資。(N3)

給產能核薪，庇護性員工最高可以拿到 1 萬 3 千到 4 千的薪資，這份工作可以讓他對家人生計有所幫助，也得到工作成就感…能力比較佳的就給較高的核薪，最高給到基本工資。(N4)

在一般員工之薪資方面，受訪組織給予就服員市場行情薪資，多半有提供所有員工(包含身心障礙員工)升遷管道，表現良好，具有職能專長與管理經驗者有機會升遷為現場管理者，有些組織不少幹部由身心障礙員工擔任。在管理者的薪資方面，這些 NPO 型社會企業多半給予低於市場水平的薪資，但會提供進修補助，鼓勵社工背景之管理者進修商管知識，提升專業知能。在專業師傅的薪資上

則得用一般市場薪資才能聘請與留才，即使名目上給予低於市場的薪資，換算實際工時之後，實質上並不低於市場水平。

我們就服員的薪資與市場上差不多，比身障者員工薪資高，也有升遷管道，就服員做得很好有機會成為組長、副站長、站長，負責現場統籌管理跟排班，這些管理幹部會看職能專長跟管理經驗，我們也有不少表現良好的身心障礙員工擔任管理幹部，我們能聘用身心障礙者就盡量聘用身障者，事業體的經理要有經營管理能力，不是因為他們是身障者才成為經理，真正原因是他們具備專業能力，我們也很多幹部是肢障，但不影響指揮功能。而另外在基金會事業部(非現場)的還有負責行銷或顧客服務的品牌經理或總經理，我自己是社工，後來有去念商管進修，很多非商管背景的也會被要求去念商管，提升專業知能，但基金會會補助獎學金進修，但管理者的薪水比外面市場少一些。…汽車美容師傅的薪水少於外界一到二成，可是外面工作12-14小時，我們只有8小時。(N1)

我們給的是接近市場薪資水平的薪水，員工流動率很低，資深員工相當多，至於升遷制度則看每一個事業體本身，在建檔中心有95%是身心障礙者，校對員做得好也可以上來當主管。勝利的組織是比較扁平的，一級主管上來就到我這了，因為我希望反應速度快。(N2)

憨兒也有從包裝員的基礎工作起步，後來升為西點部助手，協助內場師傅準備餅乾跟蛋糕原料、操作器具、確認烘烤設定等。(N3)

聘用專業的整燙師傅、烘焙師傅得用一般市場薪資才聘得到，要捨得給才能留住人久做，而且他進來要瞭解身心障礙者的特質、要能接納、要重復教，並不是很容易。進來師傅還要研發新產品。(N4)

心路是服務很強，在經營面需要更努力，會外聘企管人力，今年一月成立事業經營委員會，找一些企業界專家進來。另外會鼓勵內部員工跟主管去

進修企管，有編列教育訓練經費，一年 1 個員工有 3000 元額度訓練經費，過去是 2000 元，今年有調高，主管可依據需求安排訓練課程。(N4)

這些社會企業提供不錯的福利，有些甚至高於基金會本體的福利，例如餐敘、補助社團經費、年終獎金與績效獎金、出國旅遊、國內旅行、加班費、休假等依據勞基法給予。

我們的福利很好，員工可以成立班隊、社團(卡拉 OK 社團、喘息社團、籃球社、美食社等)，事業體會補助社團的一些費用，事業體 60%的盈餘會用在員工身上，最高給到 4.5 個月年終獎金，比基金會的年終還高，基金會有的福利事業體都有，還會補助出國旅遊，出國時就服員充當工作人員照顧身障員工，幫身障者規劃遊程跟帶身障玩。…，請工讀生幫忙也會給獎金，所以我們的勞動條件跟福利都比外面的工讀生高，…過年工作還給 3 倍工資，加班也都有照勞基法給 1.33、1.66，外面汽車美容業才不管勞動條件。(N1)

在福利方面我不會把所有都轉換成薪水，有些會用國內外旅遊的方式給員工，因為我發現身心障礙員工會在乎，每年都會辦國外旅遊，有家長曾經抱怨為何這些錢不轉成薪水給他們，因為錢是家長在控管，如果福利轉換成旅遊、活動或社團，家長就拿不走，這些孩子就可真正享受到。(N2)

福利方面有勞基法規定的勞健保、休假等，另外有給身心調適，就是大家一起去聚餐或者一日遊。(N4)

六、多數未運用志工協助事業部門

NPO 和一般組織較不同的地方在於有很大部分的人力會運用志工，而在這些 NPO 社會企業化之後是否會運用志工，黃毓婷(2005)研究提及大多數社福類組織會因社會事業活動的推展，增加對志工人數的需求，原因是 NPO 所經營的社會事業活動，有時會因節慶增加訂單或因新聞報導增加洗車人次，身心障礙者可能受限於應變能力不足，因此以增募志工的方式協助作業；但亦有組織反應志工角色在 NPO 社會事業化的過程中反而受到取代。原因是志工大多從事服務性質的

工作，而社會事業活動由於涉及物品或服務的產出，必須遵循一套標準作業流程甚或重視績效與品質，不支薪的志工很難滿足要求。黃毓婷並觀察到如果組織從事的是技術門檻較低的行業，如餐飲的外場服務，則容易增加對志工的需求；反之，技術門檻較高的行業，如建檔中心、室內設計等一般志工較無法勝任的專業領域，則會減損對志工的需求。

但本研究的訪談對象多半表示，基金會雖運用許多志工協助服務的部分，但其社企或事業部門並未使用志工，理由包括有營利行為卻由志工提供服務並不恰當、未受過訓練的志工未必能勝任專業工作、志工管理耗費心力時間，與蕭盈潔(2002)研究較為一致，均發現社福組織事業化後，在事業化的運作中志工人力運用較少，志工大多用在服務輸送面上。僅有 1 家受訪組織表示事業部門有運用志工，尤其在訂單繁忙的旺季，需要志工協助從事外場包裝，正如前述黃毓婷(2005)研究所說因身心障礙者應變能力不足，在大單之際須借重志工協助。不過該組織亦表明因志工需求係與服務對象接觸互動，和工場希望志工協助生產流程的需求不符，很難維持穩定的志工，志工流動率頗高，每年必須重新招募志工。研究者推測此亦可能因為志工願意支援 NPO 的服務，是它社會服務及不營利的特性，而社會企業具有營利的特質，對志工要求不支薪的方式協助賺錢，可能有違志工本意而招致反彈 (陳金貴，2002)。

陽光社企部門沒有使用志工，原因是因為這個是賺錢的行業，叫志工來洗車不對，頂多是身心障礙者的家長自己義務來幫孩子，但這不是志工…，我們也不會用基金會的志工。(N1)

我們不用志工，因為這些工作很專業，而且志工長期對工作投入的熱情因人而異，來的目的也不一樣，有人為光環，有人為特殊情感連結，志工管理很花心力，不想花大力氣去 maintain 這些志工。(N2)

志工沒有用在事業體或庇護工場上，志工 50 人都用在高雄，是協助服務的部分，不是協助營運的部分。(N3)

我們有用志工，尤其中秋節大單的時候，那時候業務很忙，會需要志工幫忙做外場包裝，但志工會覺得可以直接跟服務對象接觸太少，就是沒有跟庇護性員工有太多接觸或互動。所以有時候志工需求與工場需求對不到，很難維持一定數量的志工，所以每年必須招募新的志工，不是用基金會的志工。基金會裡的志工會比較久，比如固定餵孩子吃飯。而且庇護工場中重度的孩子最多，就服員了解這些孩子的特質，不會挑起他們的情緒，但是志工不知道這些，有時候也不是故意的，就挑起情緒了，我們得花更多時間去處理這些情緒，而且志工自己也會怕這些情緒行為。(N4)

七、人力資源運用之困境

在人力資源運用的困境上，發現普遍反應就服員流動率高且招募不易，原因非存乎薪資問題，而係這些 NPO 事業部門的就服員業務相當繁重，即便加薪仍然難以留才。就服員一方面必須幫助身心障礙者就業，另一方面必須學會專業技術，將之教會身心障礙員工，還必須填補身心障礙者產能的空缺，甚至必須學習如何銷售產品。換言之，必須同時擁有服務和營運兩項專業，使得許多就服員無法調適而離職。再加上現在就服員需要具備某些資格條件，每年接受某些時數的課程後通過認證方可執業，上課期間必須有人遞補就服員工作位置，均造成機構營運困擾，另外也有部分專業師傅或技輔員認為很難與身心障礙員工溝通，所以選擇離開，在專業師傅這一端同樣不易招募人才進入組織。另有少數組織則表示欠缺能夠了解市場動態的行銷人才。

就服員並不是很好找，這不是薪資的問題，問題在這是一份苦差事，很操勞，就服員要學會所有工作並且也要自己下去做，還要教會身心障礙員工，跟他們一起工作，…，而且因為有勞動安全的措施，身障者每做 40 分鐘要休息一下，這時候就服員就要上場做，所以很辛苦，不好招募。(N1)

目前比較欠缺行銷人才，琉璃的主要行銷方式是參賽得獎去打開知名度，但琉璃文創商品的行銷希望打造成國際品牌，加油站跟便利商店是用熟客經

營，勝利廚房則得走自己的行銷管道去上電商 EC，需要行銷團隊去做市場接觸，包括媒體、FB 直銷或團購，行銷要能了解市場動態觀察。(N2)

庇護工場的就服員多半是社工、心理、社教科系，就服員流動率高，因為就服員的工作很重，一方面要幫助身心障礙者就業，另一方面要處理營運狀況，所有營運項目他都得會，學會後教會身心障礙者，所以他要同時擁有營運和服務兩項專業，薪資跟市場差不多大約是 33,000 元，…我們這邊流動出去的主要因素不是因為薪資，因為薪資而流動的人比較少，主要是無法調適的問題，很多社工不習慣來這邊當就服員要兼顧兩種專業，而師傅則是覺得很難與身心障礙員工溝通，所以流動出去。(N3)

我們招募上遇到困難，如果是營運專業的人，給師傅的薪水 3-5 萬，他可能會選擇去順成麵包、吳寶春麵包，而不是來喜憨兒。那如果是服務專業的人，他會比較想去兒福那一類專門純服務的 NPO，在那邊不用學習如何銷售產品、製作產品，也不用與客人接觸。所以我們在師傅跟就服員兩端都不好找人才來，師傅來不會與喜憨兒溝通，他會感到挫折，就可能離開。(N3)

很缺人，我最缺的是就服員，因為就服員有規範，須要認證，具備某些資格，條件被限制住。基金會的教保員也是很缺，同樣不好補人。而且就服員每年要接受 30 小時的課程，才能得到認證跟可以執行這樣的業務，他就蠟燭兩頭燒，又要去上課，去上課的時候要有人卡他的位置，所以造成我們很大的困擾。也留不住人，又要服務，又要學會營運，真的太累了！服務機構一年只要 20 小時課程，庇護工場反而要 30 小時。…，就服員剛進來 2 萬 8 千到 9 千左右，之後很 OK 的給 3 萬以上，看工作表現，與市場相比可以接受。但因為就服員很累，所以不容易找人，所以主管有授權調薪。(N4)

就服員不僅難覓，也經常面臨專業不足的困境，社工或心理系背景的就服員多半欠缺企業以及該產業營運專業，同時未必知曉如何訓練身心障礙者，故其能

力必須加強養成，有的組織甚至以加薪鼓勵就服員取得證照，或是借助政府的企業顧問團教導企業的做法。

員工當然跟一般企業一樣可能有專業不足的問題，我們不斷訓練。(N1)

因為就服員需要營運跟服務兩項專業，所以也經常面臨員工專業不足的困境，就服員多半欠缺企業以及該產業營運專業，同時也不一定知道該如何訓練身心障礙者，他當初念社工或心理系的時候，並沒有教該如何訓練身心障礙者，所以很需要就業服務發展組督導教他們養成訓練能力。而我們為了讓人員具備專業，在教育訓練上很用心安排，此外還有一年補助 2 千元讓員工到外面學習，內部也開很多專業訓練課程。(N3)

人員也有專業不夠的問題，新北有企業界顧問團教我們企業的做法，會定期給我們指導，技輔員有自籌多找，行銷專員跟師父也是自己找來，像慈泰烘焙師傅就是香港師傅。是一個烘焙世家的高中同學介紹的，我們會要求場內的就服員拿烘焙丙級證照，拿到可以加薪。(N4)

另外，亦有組織提到源自於營運與服務拉扯而發生的人員管理衝突，由於營運要求交貨時效，但庇護工場員工實際產能未能應付大量訂單，此時衝突難以避免，也會對事業化產生侷限。有的組織因為節慶大單經常趕工，造成所有員工的倦怠，而必須思考激勵員工方式，或瞭解業界如何調整產能。有組織論及人員成本較高的問題，除了一例一休造成用人成本墊高，由於行業的專業技術較高，為確保服務品質，會雇用更多一般員工，在品質上把關，故用人成本相對較高，造成組織困擾。

專業師傅跟就服員之間容易發生衝突，營運跟服務人員會爭吵，就服員會怕身心障礙員工做不來或做不到或者他無法在那樣短的時間內教會身障員工，兩邊就會起衝突。(N3)

食品跟烘焙利潤較高，但中秋節需要用更多人力趕工，慈泰烘焙做了兩年多，業績不錯，可是員工很倦怠，覺得太累太操了。有時候有訂單進來，

可庇護性員工能量不夠，很難因應時效性、速度也跟不上，需要再學習與調整。但有業務不做很可惜，所以我們想要激勵員工有動力面對業務，對外去業界瞭解做法，看怎樣因應。(N4)

一般庇護工場是 1：6 的就服員，但因為洗衣的專業技術較高，涉及去汙漬，容易有客訴。所以洗衣就會把技術拆解比較細，慈佑工場的洗衣就用更多的一般員工，一般業界用 10 個一般員工，我們用 22 個，因為我要維持品質，要有回流客，顧客在中上族群(上班族、金融、銀行跟壽險業、公部門優採)，所以品質上需要一般員工把關，只把操作性的東西，容易的部分交給身障者做，像是摺疊、用輔具後可以洗衣服。所以我用人成本很高。…不過一例一休後影響也很大，用人成本變很高，這是一個很大的困擾。(N4)

貳、財務資源之運用與困境

一、財務結構朝向自給自足邁進，稅務上免繳營利事業所得稅

由於事業體屬於基金會的部門，故會計帳回到基金會統一合併處理，細觀本研究 4 家 NPO 的財務結構，可以發現營業收入比例穩定成長或維持，近年陽光基金會捐款收入 56%、政府補助 3%、營業收入 41%；勝利基金會捐款收入 0%、政府補助 3%、營業收入 97%；喜憨兒基金會則為捐款收入 26%、政府補助 13%、營業收入 61%；心路基金會為捐款收入 40%、政府補助 30%、營業收入 30%。從這幾家中大型 NPO 的財務結構可知，至少 30% 以上收入來自營業收入。

再細看事業體之損益方面，有些 NPO 型社會企業之事業體漸漸朝向損益兩平或有盈餘，也有些 NPO 型社會企業熟諳經營之道，自成立第一年迄今未曾真正虧損，但仍有些 NPO 型社會企業尚未能夠自負盈虧。

基金會所有的帳會回到總會去做帳，事業體只是基金會的一個部門，所以是合併由總會控制所有請款作業，事業體只有基層的會計小姐做現場帳務的處理跟稅的申報，其他所有的財務跟帳務都回到基金會總部去做。陽光社

企的營收會先結算後再以淨獲利算入基金會的附屬作業組織淨利，理由是這樣財務報表才不會失真。2015 年基金會捐贈收入有 6 億 1 千萬、政府補助收入 3 千 6 百萬、輔具收入 1 千萬多、義賣收入 2 百萬，加油站跟洗車中心營業收入就高達 4 億 3 千萬，成本 3 億 6 千多萬，再扣掉費用後當年事業體淨利只有 237 萬，如果我不將事業體收入先結算出淨利，整個報表會失真，你會看到事業體營收有 4 億多，捐贈收入 6 億多，所以我計入基金會報表的事業體收入只計入淨利 237 萬。…我們 2014 年附屬作業組織作業淨損，2015 年有淨利，事業體已經達到收支平衡，目前有盈餘。(N1)

勝利的營收政府補助 3%，其他 97% 都是自營收入，勝利從成立第一年到今天沒有虧損過，只有一年做財務調整，所以看起來是虧損，那一年是將折舊一次攤提完，因為那一年接陽光做加油站，整修就花了 1900 多萬，一次攤提掉。現在每年的營業額大約五億元上下。(N2)

基金會 1996 年剛成立時，捐款收入 83%、政府補助 17%。1997 年捐款收入 42%、政府補助 22%、事業收入 36%，到 1998、1999 年事業收入就達 57%、捐款收入 19%、政府補助 24%，近幾年收入結構大致上是事業收入 58%、政府補助 15%、捐贈收入 27%，2015 年總收入 6 億多，收入結構是事業收入 61%、政府補助 13%。庇護工場收入佔總收入 5%，事業體盈餘也是 5%。達到平損的地步。(N3)

捐款還是最主要財源，庇護工場還在學習，不過捐款要看經濟，這幾年有逐年下滑趨勢。目前約 4 成捐款、3 成政府補助、3 成不到的營運收入。很希望事業體可以自負盈虧，洗衣目前虧損比較多，食品有賺一些。…烘焙比較有盈餘，洗衣經常虧損，清潔起起落落，10 萬左右小虧或小賺，洗衣的發展最艱困，烘焙利潤較高，也比較穩定，未來看好發展性。…以洗衣來說曾有過盈餘，但不一定每年都賺得到錢，所以目標是平衡收支。(N4)

有少數組織主動提及社會企業化後對於捐款是否產生影響，過往文獻對於 NPO 的捐款金額和銷售產品間是否有相互消長關係之探討結果見仁見智。一派認為 NPO 從事社會事業活動的同時，很容易產生「募款的排擠效應」，捐款者察覺組織有其他的收入增加，因此認為其捐助不再為組織所需要或是這樣的貢獻不受組織吸引，故事業化活動降低個人捐贈的意願（Dees,1998；Young,1998；Weisbrod,1998）。而 Kingma（1995）觀察美國紅十字會地方分會，亦發現若銷售業績增加，即造成捐款下滑，研究結果證實兩者間具有排擠關係。另一派則並未發現到捐款與機構的收費之間出現排擠現象（Okten&Weisbrod,2000），而本研究受訪組織認為發展社企事業體與捐款消長間未見關聯性，但發現到社企消費的顧客，覺得已經做了公益，故轉換為捐款者的動機很低。本研究認為，捐款與事業化的關聯性仍未能窺其全貌，需要更多的研究做依據，難以一概而論。

有組織則提到社會企業化後對於政府補助的影響，認為政府看見組織之經營能力，反而更放心給予補助，故歷年政府補助金額有些微提高，與 Young（1998）、洪久雅（2003）研究相同，均發現政府補助不但不會受到 NPO 產業化而減少，產業化程度越高或較成功的 NPO，政府補助反而更高，產業化的營運收入與政府補助間呈正向關聯。

發展社企後，捐款沒有因此變動。陽光事業體已經有自己獨特的品牌了，有 20% 的消費者甚至不知道陽光這個事業體與陽光基金會有關係。汽車美容加上加油站一日來客數有 3500-4000 人左右。我們想過有無可能使來客數成為捐款者。但我發現，陽光的客人來社企的消費過程中，覺得自己已經做了公益，所以轉換為捐款者的意願跟動機都很低。…，也沒有捐款者說因為我們加油站賺錢，他就不捐款了或要求提供優惠。…我們沒有證據證明因為社企賺了錢，而對捐款有不良影響，事業體與捐募款未見關聯。（N1）

而我覺得我們做了庇護工場跟社企之後，沒有影響到捐款的多少，但在政府補助方面感覺反而有幫助，因為政府看到我們的營運能力，反而更願意

補助給我們，當我們其他案子跟他申請補助的時候，像我的日作所補助，政府看到我做社企跟庇護工場，跟其他申請者有些差異化，這變成我的優勢，政府更相信喜慙兒有能力，所以願意給更多補助給我們。政府補助的金額有提高，你看我 2013 年政府補助 5876 萬，2014 成長到 6549 萬，2015 年到 8001 萬。(N3)

在稅務方面，根據所得稅法第四條及「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」，教育、文化、公益、慈善機關或團體符合免納所得稅標準者，其本身之所得及其附屬作業組織之所得，除銷售貨物或勞務之所得外，免納所得稅。表示營利收入仍要課稅，但為鼓勵公益性的活動，復規定其銷售貨物或勞務之所得，除銷售貨物或勞務以外之收入不足支應與其創設目的有關活動之支出時，得將該不足支應部分扣除外，應依法課徵所得稅。易言之，合法立案的社福機構無經營與其創設目的無關之業務者有免徵所得稅待遇，另外是其用於與其創設目的有關活動之支出，不低於基金之每年孳息及其他各項收入 60% 者也享有免所得稅待遇。所以目前所有訪談 NPO 組織關於營利事業所得稅免徵的狀況，並未因事業化業務的開辦而影響其免稅地位。至於營業稅則因開辦事業化業務後，組織有了固定的營業交易行為，有銷售貨物或勞務的行為，依照「加值型及非加值型營業稅法」規定必須繳交營業稅。

營所稅的部分也是併入基金會，符合公益財團法人免稅的相關規定，所以大致上免稅。(N1)

還未被課過營所稅，因為非營利組織符合一些規定就可免營所稅。(N2)

而庇護工場跟社會企業事業體這些附屬事業單位除了繳交營業稅以外，營所稅都是回到基金會合併申報，都免稅。(N3)

是法人所以有免稅額度，有會計師認證、上網責信，符合免稅額度。(N4)

二、資金運用穩健保守

在資金的籌措方面，經訪談發現，這些社會企業假若缺乏資金，並不會尋求間接金融管道向銀行借款，財務操作保守，採取由基金會籌資、累積盈餘、自有資金或開源節流等方式滿足需求。研究者推測因為基金會可靠募款彌補虧損與資金的不足，故均認為沒有向銀行借款之必要。而在直接金融方面，NPO 型社會企業也持保留態度，認為基金會財務狀況穩定，而創投係以投資角度尋求「經濟獲利」，對於創投能否承擔虧損風險以及社會責任存疑，故不輕易接納創投或天使。

公益創投是近年來新興的議題，早期多用於協助非營利組織建構能力，但近期已有愈來愈多基金會或企業，採取公益創投策略，提供非營利組織或社會企業資金與專業諮詢，協助社會企業創設與營運，以解決雙重弱勢困境，提供非營利組織發展社會企業的新契機，擴大雙方發展的空間與機會(鄭勝分、劉育欣，2012；劉育欣、鄭勝分，2013)。不只我國，為改善社會組織資源不足問題，進而刺激創新社會方案，中國大陸亦開始推動公益創投活動，目前有「上海社區公益創投」以及「南京玄武區公益創投」兩系統持續運作(王世軍，2012)。惟公益創投仍不可避免面臨社會績效難以評估、社會企業強調社區利益，而公益創投著重績效與評估，兩種不同目標的治理危機，與公益企業化的矛盾、自主性降低等挑戰(鄭勝分、劉育欣，2012)，故引進公益創投之前，仍須謹慎思考公益創投對組織本身可能造成的影響，避免未蒙資源之利，先受其害。

事業體不曾向銀行借錢，假若錢不夠基金會會處理，事業體跟基金會是合併財務，不是利潤中心要自己出來負責，雖然事業體有自己獨立的資產負債表跟損益表，但財務還是併在基金會中。(N1)

勝利沒有跟銀行借錢的問題，因為財務操作上相對保守，100%用自我資金，錢不會用來置產，房舍都用租賃。…有創投跟天使投資人希望與勝利合作，希望我成立新公司做新事業。我們也曾被捐過好工作社企，是三個股東成立公司，章節規定股份 100%捐予勝利，賺的錢不分配股東。(N2)

沒有向銀行借過錢，因為沒有這樣的需求，我們一直都有累積盈餘，過去曾經有天使跟創投來跟喜慇兒接觸，但因為我財務狀況很穩定，而且 VC 跟天使都是站在投資角度看，能否一起承擔虧損風險，他們會以經濟為主要考量，除非是真正的天使才有機會合作，後來我們都沒有讓他們投資。(N3)

不曾向銀行借過錢，好像基金會不能借，而且有需要基金會會補、或者開源節流，所以用不著借。另外創投或天使如果來找我們，不會隨便讓他投資，有責信問題，我們不是公司行號，不用她投資。我得善用捐款人的錢。(N4)

三、盈餘分配方式

經訪談發現我國 NPO 型社會企業的盈餘分配方式，非常重視員工福利之回饋，部分比例留給員工做為調薪、獎金或年終等福利，其餘用途例如：償還基金會前期投資的金錢、培訓、回饋基金會、設施設備準備金、新創事業的投資、風險準備、開發新的事業項目、增設新庇護工場、社企等用途。以上社企均將盈餘用在組織發展或社會公益目的之上，做為永續經營發展的基礎，利益並未歸於自然人。

盈餘分配有 60% 會給員工做獎金或福利，其他保留起來，有的變成員工培訓基金或其他用途，20% 會回基金會。(N1)

盈餘會 3 成給員工做福利，其他的當風險準備跟設施設備投入準備、還有新創事業的投資，賺的錢會放在就業資源跟員工福利、新創事業上。(N2)

盈餘分配用在三個地方：一是員工的獎金跟年終等福利，二是開發新的項目，像我們就在思考長照議題，希望可以照顧老化慇兒、還有老人失智症患者，我們發現老人失智症患者症狀跟老化慇兒很像，會忘記東西、會迷路、情緒起伏大等，長照其實是一個產業，有市場機制可以收費，政府雖然有一些補助，但仍是市場機制收費，也是可以發展為社會企業的項目。三是開新的庇護工場、社會企業或日作所，基金會目標一年新增 3 個新服務據點。(N3)

因為一開始成立庇護工場，基金會投入很多設備的錢，所以盈餘得先償還前期投資的錢，而且基金會募款不易，希望越多越好回到基金會用在服務上，像慈泰去年盈餘在還基金會先期投資，今年開始才有盈餘分配，基金會之前也投入很多行銷專員跟協助販售的經費，所以一定比例盈餘回到基金會是合理的，當然基金會會希望越多越好，可以降低捐款的依賴。目前是規劃30-40%回到基金會運用，也可以當誘因讓基金會願意投資庇護工場，剩下的60%當作工場的準備金(比如買設備)與員工福利、調薪上。(N4)

第四節 管理與企業關係之運用與困境

壹、管理之運用與困境

一、開拓市場與行銷情形

當 NPO 社福機構決定進入市場的那一刻，就必須面對市場競爭，瞭解市場需求、開發產品或服務進行銷售，以商業化模式營運，並規劃行銷策略。經訪談發現行銷策略的運用上各家情況不同，NPO 型的組織，通常行銷技巧都稍為薄弱，但喜憨兒基金會的行銷策略卻相當為人稱道，有清晰的 CIS 識別標誌，透過喜憨兒服務讓消費者享受體驗行銷的特別情境，運用話題行銷、名人效應行銷、線上購物、APP 推播等手法，成功締造溫馨自立的形象，讓喜憨兒成為「心智障礙者」的代名詞，並快速穩健成長，是台灣 NPO 產業化的標竿。而其他家受訪 NPO 則僅編列少數行銷經費，並未針對每一個事業體均擬定行銷策略，即使有行銷策略，行銷方式也很單一，例如透過會員系統發布促銷或增值服務的訊息、以品質代替行銷費用。也有組織坦言仍在改善跟學習商品包裝與行銷方面，並聘用更多行銷專員跟業務專員加強市場拓展。

社福 NPO 相較於營利單位，多了公益與慈善形象，大多 NPO 從創辦至今，已行之有年，社會大眾對於其理念使命與服務內容，都有大致的了解，所以在行

銷上多以社會目標為主，透過理念使命包裝，強調弱勢族群的「自製力」，使原本同樣的商品或服務，增添「公益」風貌，讓社會大眾可以購買商品服務，又可做公益，吸引消費者第一次購買，接著透過品質，提升再次消費的意願（陳偉良，2015；陳金貴，2002）。但在這裡值得注意的是，有些組織有別於其它 NPO，會先隱瞞社會目標，以免大眾刻板印象以為身障者沒有能力而擔憂品質，故不會將身心障礙者當作宣傳或行銷方法。

我們沒有為加油站做行銷，或擬訂行銷策略。汽車美容中心因為一下雨容易沒有生意，有淡旺季，所以會擬定行銷策略，在雨天跟淡季推優惠價促銷，在客戶 LINE 生活圈群組或臉書會員系統內發布訊息，雨天給優惠或加值服務，比如雨天有玻璃鍍膜服務，這些行銷策略有效果但是提升很緩慢，過去雨天美日洗車收入不到 1 萬元，現在有到 2 萬，希望可以達到一天 4-5 萬元…我們有另外找廠商做 CRM 系統，不過我們花的行銷費用非常少。(N1)

我們跟客戶溝通的時候，有些職種先隱瞞身心障礙員工的身分會更好，舉例來說，做視覺設計的時候，大眾會有刻板印象認為身障者沒有這個能力，會不放心或希望收費低一些，所以這時候去看客戶溝通的時候就不去講我們有很多身心障礙員工，我是從品質下手，data entry 也一樣，中國信託把珍貴的資料交給我們打，我就要確保資料的安全跟穩定與正確。…，這也是跟一般 NPO 不一樣的手法，NPO 勸募所得至少占 50% 以上，會把身心障礙者就業成果當作勸募的宣傳跟方法，可是我們看重的不是募款，看重的點不同，我們這樣做的行為有主價值跟副價值，我們主價值是產品或服務本身，因將這當主價值，所以很要求好的品質。而附價值才是身心障礙者的就業。像我們的洗車站都是有錢人才會進來消費的，收費頗高，與社會大眾接觸的發酵點在那，有些自閉或唐氏症孩子可能比較看得出來，但洗車站是團隊作業，不仔細看看不出來有許多客人是來了幾次才意識到是身心障礙者服務他，我

們也不會刻意去凸顯我有身障員工的點。我們同時在翻轉人們對於身心障礙者的看法…勝利比較少花經費在行銷上。(N2)

喜憨兒烘焙屋及餐廳，提供「純真」的體驗式行銷，將無形的「愛心」融入產品中，與一般商品有差異化。締造一個溫馨自立的形象，讓喜憨兒成為『心智障礙者』的代名詞，使得社會大眾接納度變高，基金會用歡喜的憨兒臉當標誌，手繪筆觸表示純真，不完整的頭頂表示腦部缺陷及生命中的不完整，以喜悅的笑臉呈現出基金會的使命跟願景，英文 Children Are Us，取縮寫 CAREUS 變成喜憨兒第一個品牌，後來因應擴張的事業體，2014 年發展出第二品牌「喜歡你」，英文是 SEFUN，SE 代表「喜」，也代表社會企業 (SE)，FUN 代表樂趣，也有開購物網作線上購物。有些客人到喜憨兒餐廳用餐後，寫信感嘆地說他體驗到憨兒服務的純真、與世無爭、沒有心機。我們也會利用話題行銷，曾經做過超級世界大餅，邀請高雄市長切開大餅義賣給民眾，世界大餅打破金氏世界紀錄，活動在很多媒體曝光。我們利用 APP 推播訊息，讓大眾即時支持並參與公益。也用名人行銷，桂綸鎂曾擔任我們憨兒農場籌建的代言人、蕭敬騰專輯拍賣金額捐給基金會並邀請女歌迷到喜憨兒餐廳用餐，蕭敬騰充當服務生；林依晨擔任過光復烘焙店一日店長，婚宴喜餅自掏腰包用喜憨兒喜餅禮盒；…周美青邀請友邦國家代表到喜憨兒參訪，像是多明尼加總統夫人，也與喜憨兒劇團共同演戲推銷喜憨兒、這些名人以實際行動支持喜憨兒，讓喜憨兒製作的產品被更多人看見，發揮公眾影響力，帶動大眾購買風潮。(N3)

我們一直因應市場要求在改善，包括商品包裝與行銷，讓更多社會大眾認識我們的產品與單位，基金會也會自籌聘用更多的行銷專員跟業務專員，在包裝行銷跟研發新產品上做努力，讓包裝更符合市場要求。烘焙做的蛋捲、餅乾跟鳳梨酥，在一般市場上很成熟，而且競爭很激烈，所以我需要更多理性跟感性的訴求以及包裝，讓更多人看見產品，而且我的烘焙產品不添加物，

保存期限短，希望健康。品質跟行銷遇過問題，但會去尋求改善，這一塊比較弱，基金會公共事務部負責整體行銷、包裝、跟媒體打交道。(N4)

在商業模式方面，目前幾家受訪社會企業均認為具有市場可行性，有些在行業中甚至表現相當傑出，但獲利受到國際價格影響；有些跟緊科技趨勢，思索未來擴張的領域；有些不斷推陳出新，增加服務模式，但講求產品多樣性，憂心生產者(身心障礙員工)跟不上市場變動腳步，不容易調整，但不講究多樣性又不容易吸引市場，而陷入瓶頸。

陽光的汽車美容業及加油站都做得不錯，在業界算頂尖的，曾經營業到北台灣前三名，做到 70-80 公乘，所以我們的商業模式應該可行，加油這個行業跟國際油價有關係，當國際油價很貴的時候，獲利就會下降，所以國際油價的波動會影響我的獲利。(N1)

我們已經從福利服務機構轉成基金會，未來的下一步是要解決結構性問題，希望幫助弱勢的家庭創業，有創業模式可以被執行，不只看身障就業，以後想擴大幫忙弱勢家庭，也會繼續新職種的開發或複製，…。未來雲端跟大數據都可以用科技把人的限制透過科技打破，所以我很專注在看未來趨勢，做了 10 多年的遠距居家就業，從 V-design 到數位印刷，也繼續找其他的可能性，像是 data mining、文字客服、大數據資料分析、報告等。(N2)

勝利發現做餐飲挺困難的，有兩個主因，一是品牌不好打造，二是產品多樣性，如果我弄得很複雜，飲料餐點都有十多種，就不會符合生產者的需求，身心障礙者做餅乾的時候，如果一次要做 20 多種，他們會很不容易做多樣變化，他可以做少量幾樣但做得很精。所以餐飲在九年前開始變型，一部分變形轉為中央廚房，從醬料做到牛肉麵，以品牌角度做。(N2)

產品一直推陳出新，基金會也不斷擴大營運規模及營運範疇，增加烘焙據點的服務模式，從純烘焙轉型至烘焙餐廳，甚至與婚禮產業結合，…。很大的挑戰是員工有很多庇護性員工，他們面對快速變動的市場，能否很快跟

著做調整跟改變。要了解市場上流行甚麼不是難事，因為我們有專業的事業部主管群在思考、研究這些，但實際執行時卻得同步考量庇護性員工如何跟得上以及相輔相成。舉例現在流行亞尼克漂亮精緻的蛋糕，但喜憨兒要做這一種蛋糕的時候，就得思考如何讓庇護性員工跟得上！（N3）

希望我的商品有市場競爭力，將自己的商品一開始就定位為有競爭力的商品。所以我們採取與企業精神一樣。希望用商業經營模式將產品推到市場上給消費者認識。…有無符合市場需要不敢說絕對有，但往這個方向努力，市場拓展不能太保守，就會只剩下服務，也不能太激進，會忽略服務。（N4）

二、重視品質

社福 NPO 相較於營利單位，雖具有「公益購買」的優勢，但如果產品或服務品質不佳，則無法長期留住消費者。意即 NPO 不能只以公益為賣點，還要有良好的品質才能讓消費者繼續購買，經訪談發現這些 NPO 很重視品質，會以不同的方式做品質管理。歸納為以下幾種：(一)外部秘密客調查：近年來「秘密客」的應用已逐漸成為服務業常見的服務品質檢測工具，秘密客扮演一般顧客，在服務人員不知情情況下，瞭解服務情境並評量服務品質，可以提供流程管理及服務品質資訊，協助企業找出服務流程的盲點，此部分為求客觀專業，主要委託專業管理顧問公司負責。(二)顧客滿意度調查：多以問卷方式調查顧客滿意度，追蹤與關心顧客感受。(三)獲取競賽獎項證明品質良窳。(四)通過國際服務品質認證：許多行業在國際上設有認證標準，這些 NPO 會以最高標準控制每個環節，設法取得認證，透過認證確保生產流程的穩定性、安全性與品質。(五)把關原物料：不採用低劣或來源不明的原料，重視食安，嚴選材料。(六)聘用更多的一般員工協助確保品質無虞。

為了服務品質，我們有花錢請管顧公司幫忙做一年的高密度秘密客調查，同時也做顧客滿意度調查，會這樣做是因為我們講內部不一定聽或體認深刻，

讓這些神秘客客觀地去觀察跟調查得出來的結果會比較準確，要掌握效率跟績效，品質有必要管控好，調查結果做不好的可能會懲處喔。(N1)

我們也會有產品品質跟行銷的問題，像我的加油站，油品是中油的，服務品質我們很重視，所以勝利會做客戶問卷調查、還有那個神秘客，我們自己內部曾經做過，後來用花錢的方式去做神秘客。我們將產品改善當做每日都會想的事情，像我們琉璃就一直要做到好，去年拿到臺灣工藝競賽最大獎，以前第一年的時候只有入選為佳作，後來連續拿了三年佳作，去年得到最大獎，這就一直改進品質的成績。還有勝利廚房在做牛肉麵，我們就每天換口味試吃看看，也找人幫忙吃看看，看怎樣去改進。也會尋求服務品質的認證，像資料建檔的事業就通過英國標準(British Standard) BS 7799，這個是全世界最嚴格的資料認證標準，我們做了半年努力拿下這個認證，在工作的流程中注意每個控制項，因為加油站通常會有油氣跟水汙染，我加油站也得到 ISO 9001 的品質認證、ISO 14000 的環保認證，我們是臺灣第一個拿到雙認證的單位，也是唯一一個，這個有幾百個控制項，還要做內外稽，每年要重新認證，重新 audit 一次。(N2)

喜憨兒面對激烈競爭，不採取低價策略，不採用低劣或來源不明的原料來降低成本，而是產品講究品質，重視食安，嚴選材料。喜憨兒是台灣唯一通過 SGS 國際認證組織 ISO22000 及 HACCP 認證的庇護工場，這兩個是管理審核跟食品追溯制度，目的是建立起食品生產製造的安全管理系統，從原物料、生產、儲存、運輸、銷售到消費者食用端，有效控制生產過程中的危險因子，以確保食的安全，也提升產品品質。在上述食品衛生安全管理系統的執行過程中，我們透過各種表單、輔具、圖片等，反覆教學，一再修正憨兒的作業方法，建立他們的正確觀念跟良好工作習慣。(N3)

食品有通過 ISO20002 跟 HCCP，每年還花錢複檢，一年 3 到 4 萬檢驗費。有新的產品一定會送檢，原物料都要取得證明，很重視食安跟品質，希望長

久經營就得如此。我們還建立全員品管概念，誰看到有問題就先處理，以減少客訴。品質方面有危機處理流程在把關。我們也是第一個通過 ISO 的洗衣店，一般洗衣店不會去認證。…庇護工場是 1：6 的就服員，但因為洗衣的專業技術較高，涉及去汙漬，容易有客訴。所以洗衣就會把技術拆解比較細，慈佑工場的洗衣就用更多的一般員工，一般業界用 10 個一般員工，我們用 22 個，因為我要維持品質，要有回流客，顧客在中上族群(上班族、金融、銀行跟壽險業、公部門優採)，所以品質上需要一般員工把關。(N4)

三、運用企管工具

在運用企管工具方面，這些 NPO 型社會企業努力學習企管工具，舉凡品質管理、顧客管理、知識管理、目標管理、績效管理、策略地圖、平衡計分卡、資訊管理等均有組織使用，但有組織發現內部導入企管工具具有些許運用難度或者服務不易量化，故尋求外在專業管顧公司協助；但仍有 1 家組織認為反而容易忽略實際管理，故並未導入太多企管工具。

司徒達賢(1999)認為，NPO 其實非常需要管理，但並不像企業是為了營利而管理，NPO 是為達到理想目標與社會承諾而需要管理。過往 NPO 鮮有管理概念，常是多少捐補助就做多少事，沒有競爭壓力與效率概念。但 NPO 變成「社會企業」後，則不能忽視這些企管概念、經營管理技巧、工具，經營管理成為傳統 NPO 轉型為社會企業後的重要課題。但當非營利組織引進各種熱門或較知名的管理方式時，若未針對組織的情況進行評估或診斷，找出組織的需求，就貿然幫組織引進特定的管理方式，例如全盤引進平衡計分卡，但未仔細考慮平衡計分卡會依組織特色的不同而有不同的評估面向，忽略非營利組織就該把目標或願景作為較高的評估指標設計方向，而非依企管所用的方式。或者有些本身是很好的工具，但是過於複雜，未針對組織情況予以適當規劃，則管理方法在運用上也將困難重重(陳金貴，2011)。

我們還有用 TTQS、CRM。基金會也早有用知識管理 KM 系統，現在有用 BSC、策略地圖，年度計畫會依照策略地圖做目標管理，有績效管理指標，有 KPI，例如汽車美容中心的 KPI 是營業績效還有聘用員工數，用精準的數字要求，…。另外還有一些績效指標，屬於 PI 的部分，而非 KPI，如服務跟營運管理的指標。發現內部導入企管工具比較有難度，在這些管理工具的使用上面，一開始有導入很多，但有些會逐漸改為外部導入，不自己花時間去作，而是委託外面的專業來做，盡量用委外的，比較專業，我有長期合作的管理顧問公司，像員工績效考核或生涯發展構面，讓專業的管顧帶領員工做這些比較有效果。(N1)

我們主要是導入品管工具，沒有導入很多企管工具，沒有用 BSC、目標管理，因為人的服務品質很難用 KPI 數據來看，如果只談 KPI，很容易忽略人的管理，花多少小時服務在孩子身上很難將它當作 KPI。(N2)

我們用很多企管工具，企業管理作法灌入非營利機構，像每年部門主管都要用 BSC 平衡計分卡的目標，還有學日本推 5S，這一套方法很好用，簡單而且強調執行面，很適合我庇護工場或社企的食品烘焙業用，像打掃乾淨、丟掉不用的物品、放置要用的物品、先進先出等，都很適合我的行業使用。我們還有目標管理，訂出一套目標策略層級，奉循使命、追隨願景訂目標、規劃策略跟執行方案。基金會對於「產、銷、人、發、財」五大管理功能都很重視，經營管理上會用很多工具，BSC、品管、目標管理、績效評核、客戶滿意度調查等。管理資訊化工具也相當重要，我們透過中華電信的支持，建立內部管理的 ERP 跟 HR，也建立自營事業體系的門店銷售管理系統 (POS)，…讓管理資訊化，向微軟提出公益申請 Office365 雲端辦公室，導入雲端運用，解決隨身碟儲存資料遺失、專案行事曆不同步等問題，雲端化後縮短行政作業時間，也提升專案管理的效益。(N3)

有導入 KPI、庇護工場用 BSC 做評鑑，另外我們有去職訓局上人才發展品質管理系統(TTQS)，跟現行的 TTQS 評量架構包含 PDDRO 五大培訓要素，計劃(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)及成果(Outcome)，學回來就將這些工具用在庇護工場，實驗性做看看，發現不容易做到，發現有困難，不是很容易懂，服務很拿手，但服務很質化不易量化，財務則都零分。但我們定位自己是學習型組織，還是願意不斷學習。(N4)

貳、企業關係之運用與困境

一、與企業之合作關係

NPO 在涉入社會事業活動後，與商業企業存在既競爭又合作的關係，而發展策略聯盟合作夥伴有助於社會企業在資源整合、強化產品與服務以提升競爭力，策略聯盟的運用可以整合有限資源、組織間資源互補、利益共享，能加速進入市場、降低成本，並能分散經營風險。故社會企業應主動尋求各界有利資源並妥善運用，透過策略聯盟的合作機制將觸角延伸，積極強化合作協力關係(高家旭，2014)。對企業來說，與 NPO 合作將獲得企業形象的改善、減稅、政府機關較友善的對待、取得新的關係網絡等。而對 NPO 來說，與企業合作將可能獲得額外的資金、產品、服務、志工、管理能力、溝通、宣導以及信用等可以幫助 NPO 完成任務的要素 (James E.Austin, 2006)。

從本研究訪談結果可知，4 家組織都很積極尋求與企業合作，合作方式經歸納主要有以下幾類：(一)資金贊助：企業提供金錢贊助，贊助開辦費、設備購置、活動、身心障礙者的工作訓練方案，或捐贈設備、提供無息貸款。(二)購買產品或服務：長期性或臨時性支持購買社企產品。(三)技術支援與營運經驗分享、顧問諮詢：企業指導該行業的技術、授予專業知識、營運 SOP、專業規劃，幫助社企進入市場或增加更多新服務與產品，增加競爭力。(四)共同開發產品：以企業的技術，合作開發製作 NPO 品牌的周邊商品。(五)提供販售管道與通路：有些是

進入企業的販售通路吸引更多的市場消費，有些則在社企的場域中提供通路賣咖啡、給予其他公益團體或弱勢農民販售農產品，可以增加場域的競爭力，同時可賺取佣金。(六)加盟連鎖合作：進入知名企業的連鎖加盟行列，透過總部的指導，經營者迅速取得經營的知識，減少摸索的時間。(七)提供免費的場地：企業認同社會企業理念，提供免費開店或營運場地。(八)發行公益認同卡或勸募活動：與 NPO 發行認同卡，以信用卡公益提撥概念，每月回饋給 NPO，或發起聯合勸募活動，透過這種互惠的行銷概念，讓消費者在消費的過程中擁有認同感，加強社會企業的公益形象。這種透過公益活動的號召而興起的行銷手法，屬於善因行銷的策略（陳建宇，2013）。(九) 提供身心障礙者就業安置：企業透過 NPO 的轉介，提供在社會事業活動下受過職業訓練的身心障礙學員就業安置，由 NPO 代為管理與訓練身心障礙員工，薪資則由企業支付。(十)協助培訓：幫助社會企業培訓幹部或員工。

在尋找企業合作的過程中，也有社會企業曾遭遇困難，有些企業對於身心障礙者存在工作能力不足的刻板印象，認為每日需與顧客接觸的店面不適合由身心障礙者擔任員工，故拒絕加盟合作。或者有心合作，卻因彼此需求不同而破局。

值得注意的是，這些 NPO 型社企也熱心於公益幫公益的行為，送愛到災區或部落，成為助人者，這是一種「公益加乘」的方式，利用與其他公益團體的合作，使其能自然受到注目，將彼此的關注者結合產生出更大的客群，也讓公益的力量變得更強大。另外也有社會企業堅持以平等方式與企業合作，不希望企業給予特別優惠，加盟金一分不少，著重長期合作而非企業施恩。

我們花兩個月就把加油站建起來，第一桶金中油贊助 1500 萬，因為對他有利，中油當初在那個點的平均銷售在 40 公秉，後來我們加油站銷售到 70 公秉，油向中油買，營收裡 85%是購油成本，中油可以賺很多，所以那時設立加油站時中油有贊助支持更新站體跟技術支援。…跟連鎖加油業者跟專業的汽車美容運銷行業、臘技廠商都有合作，在技術上面合作，我們跟厲害

的汽車美容業者合作，買技術，學習技術、蠟技、工法，甚至是合作共同開發製作陽光品牌的汽車周邊商品，有了新技術跟產品，就可以給客人更好更多的新服務，鍍膜技術也有幾十種，這些都必須學習，才可以給客人不同的服務，…跟咖啡公司合作，在顧客休息室或汽車美容區賣咖啡，甚至跟一些身障團體或農夫合作在那賣柳丁、高麗菜、香菇等農產品，客人就不會等待時無聊，可以買東西，有的用抽佣的方式，…，我們也買過星星兒聖誕紅，公益幫公益。(N1)

勝利最早的餐飲店是 11-12 年前跟壹咖啡合作，從壹咖啡學習餐飲營運 SOP。勝利是第一個跟 Gogoro 合作的加油站，當初大家都排斥跟他合作，想說用電怎麼跟油合作呢？我卻很看好他，因為買得起 Gogoro 的人，也會有汽車，所以 Gogoro 是加油站第一個夥伴，來勝利加油，還有 Gogoro Taiwan 智慧雙輪電池交換站，…。加油站也販賣小農的產品，像是雞蛋跟柚子，這也是一種行銷方式。勝利也跟中油加油站合作、跟全家便利商店合作，星展銀行也會贊助我們社企大樓活動的進行，我們跟企業合作都是平等的合作。像與全家是加盟合作，全家教勝利技術，我不會跟合作廠商談減免，用得都是跟其他加盟主同樣的條件，加盟金也是 60 萬，沒有少。我要的是可以長期合作，不需要施捨。7-11 以前拒絕我 4 次，他們認為怎麼可能用身心障礙者來做呢？他們對身心障礙者存在框架，現在是全家便利商店追著我跑，因為我是優良的加盟者，也有其他 NPO 團體找全家談開店，但跟全家說開店費用希望全家出，賺錢由 NPO 拿走，賠錢全家吸收。我跟這些 NPO 是完全不同的邏輯，勝利是自負盈虧，自己面對市場!(N2)

第一個烘焙屋設立後，有許多企業認同這樣的想法，開始提供免費的場地給我們、或捐第一桶金的開辦費給我們，希望我們多設立幾家類似的店，…也有很多企業投入協助，給我們贊助經費或購買產品，他們希望花下去的錢可以由我們喜憨兒創造更大的效益。…企業協助我們主要分為四種類型：第

一種是贊助，比如對於身心障礙者的工作訓練方案；第二種是直接購買產品；第三種是捐贈相關設施或設備；第四種是教我們技術。相當多企業合作過，舉例來說，剛成立麵包店的時候，沒有人會做麵包，高雄最會做麵包的小王子麵包店幫我們技術指導，教我們做麵包，提供配方和操作方法，還介紹麵包師傅給我們，讓我們少走很多冤枉路。1997年當我剛成立第一家烘焙屋時，透過中華聯合勸募協會的引介，知道花旗集團有一筆要贊助台灣公益團體的基金，那時候基金會還小型沒名氣，但花旗銀行來看過後，就贊助我們10萬美金，成了PO贊助NPO的成功案例，讓我們啟動台北第一座喜憨兒烘焙屋。花旗又提供500萬無息貸款讓我們擴大烘焙屋的規模。還推花旗喜憨兒認同卡，用信用卡公益提撥概念，那時候一個月會有100到200萬的回饋金入喜憨兒這邊贊助，…，這已經合作19年了。10年前華碩就與我們合作，華碩提供總部免費場地，我們只要負擔水電跟清潔費，在他場地營運咖啡吧跟販賣麵包，損益我們負擔，但身心障礙者員工的薪資由華碩支付，算為華碩雇用的身心障礙者，由我們代為管理跟訓練，扮演他人資的角色。和碩也是類似華碩。前年則和和泰汽車公司合作，簽訂長期契約，他們每個月固定喜憨兒的餅乾送給車子保養的貴賓，也捐一台廂型車給高雄的天鵝堡。王品集團協助培訓店長儲備幹部課程，也投入教育訓練經費協助，還在六六事件後，雪中送炭捐款讓竹北工作站重新開幕，…。中華電信捐3千萬給基金會蓋喜憨兒農場。中華郵政是合作「劃撥你的愛、籌建憨兒的家」勸募活動。南山人壽號召騎士參與環台送愛活動，並捐款支持送愛到部落。也有很多企業來找過合作，大部分是為了公益而來，而無法合作成功的案子大多是彼此間配合不上。我們也讓憨兒做公益，九二一大地震時，將憨兒震災餅乾送往災區，捐贈月餅給受災戶，讓憨兒也能幫別人。(N3)

以食品庇護工場為例，有時會與插畫家或漫畫家專案合作設計包裝的圖畫，小王子小紅帽之類的圖，另外也跟全聯合作2-3年，在全聯販售商品，

全聯也推零錢捐給心路，還有蛋捲用 DM 提前預購的行銷。也有跟一些產品用聯名方式行銷，包裝包材上聯名，不過還沒有一個很長期的合作夥伴。洗衣的部分則比較多接標案，中油各站衣服都給我們洗，是比較大宗的一個合作，而且用限制性招標給我們洗，… 在與企業的合作上還沒有企業給專業技術，我都是找師傅跟顧問來處理技術，…我們一直與企業界保持良好關係，透過企業界知道如何做，累積能量，不少企業都給我們建議，…，因為我是服務，服務的話業種的選擇就很困難。…這些知識都是問很多同業才知道的，有些同業很友善，知我是公益團體就願意幫忙，從不懂到懂，都是找業界幫忙，替我們做專業的規劃或成為顧問。(N4)

二、與企業之競爭關係

自由競爭是市場機制的自然法則，NPO 型社會企業進入市場後，競爭對象絕非僅為非營利組織，市場上所有相同行業的營利事業亦為強勁的競爭對手，部分社會企業更深陷於競爭白熱化、市場空間擁擠，利潤和增長的前景越來越黯淡的紅海市場中，在這樣的市場中，慣用的商業手法是削價競爭、壓低成本、搶佔市占率、大量傾銷，企業稍一不慎即可能被淘汰出局，有些以提供更多元的服務樣貌以資差異化，有些則開始思索開創新藍海¹⁰市場，走出新路。但不論如何，NPO 型社會企業一踏入市場，即與一般企業一樣面對激烈的競爭環境，必須具有競爭優勢方得以存續。

競爭對手主要是其他加油站或洗車業，台灣的加油站很飽和，我營業體附近就有加油站跟維修或汽車美容站，油價成本高，利潤低，是一個紅海市場，一不小心就會出局或影響很大。我們其實有在評估增加新的事業體，一個是高齡事業，因為復健是基金會專長，我們就想做促進高齡健康跟運動的

¹⁰《藍海策略》是由韓國學者金偉燦 (W. Chan Kim) 和法國學者勒妮·莫博涅 (Renée Mauborgne) 共同著作，於 2005 年出版的暢銷書，指出藍海就是不完全競爭的市場，裡面競爭者少或尚未有競爭者，由於進入者少，對於商品價格，消費者沒有辦法做價格比較，企業得以訂出遠較成本高出甚多的售價，獲取高額利潤，只要產品夠吸引人，有足夠的創意和創新就能獲取高額的報酬。

事業，今年4月會成立小部門來試做，另外一個是與口腔癌有關係，檳榔園廢園後的轉作計畫，可以做苦茶油銷售，已經做兩年。(N1)

競爭對手很多，市場上同業都算對手，以加油站為例，一般的加油站跟陽光都是對手，如果我們與一般加油站相比，我的服務品質比較好，...，客人來勝利可以得到很多服務，加油站的 location 又不錯，跟陽光比起來我們的服務樣貌更多元，我們有賣農產品、Gogoro，還有捐書到偏鄉的活動，跟里民的接觸更多，還發行里民卡可以減價來加油。(N2)

對手不是也在做烘焙的 NPO，而是市場上很多間烘焙店，市場競爭是相當激烈的，烘焙產品已經成為庇護工場的紅海市場，麵包蛋糕的製作也越來越精緻化，強調專業能力與專業做法。這些都考驗著我們的營運跟服務人員、身障員工等如何跟上時代趨勢的改變，做出符合市場上大眾對於烘焙跟餐飲喜歡的東西。(N3)

烘焙上比如喜來登、義美跟喜憨兒都是對手，他們都做很久。洗衣上因為是中央工廠，很少人敢做，一般社福團體不敢做，初期投資太高，當初我是董事會支持才做起來。(N4)

第四章 我國身心障礙就業促進類社會 企業：公司型

本研究選定 5 家營運中的身心障礙就業促進類公司型社會企業做為研究對象，並訪談熟悉經營的領導者或主管，分別是黑暗對話社會企業股份有限公司、众社企股份有限公司、第一社會企業有限公司、新生命資訊服務公司暨若水國際股份有限公司，5 家公司型社會企業不論在服務對象或產業類型均有差異。

黑暗對話社會企業股份有限公司引進德國 1988 年安德列·海勒奇博士(Dr. Andreas. Heinecke)所創立的「對話社會企業」(Dialogue Social Enterprise)，由台灣最大視障社福機構「愛盲基金會」於 2011 年取得授權成立，主要服務對象為視障者，透過辦理「黑暗對話工作坊」這種新的職業設計，提供大眾體驗式學習並給予視障者舞台，在黑暗中學員暫時遮蔽視覺感知能力，在專業視障培訓師帶領與指導下，體驗黑暗、覺察並移除自我設限、發現潛能，同時對視障者有更深刻的認識與同理心。

众社企股份有限公司 2014 年正式創設，共同創辦人黃孟淳任職於一半會員為身障者的台灣智慧生活科技促進協會，公司目的為推動身障人士、孕婦、老人等行動不便者友善的無障礙環境，結合資訊科技及智慧行動平台開發 APP，分享友善餐廳、友善旅館、友善藥局等資訊，並提供身障者工作機會，招募身障者擔任「友善特派員」，體驗現場環境，對店內設施進行評估，亦給予業者改善建議，如安裝服務鈴、設置優先席、電動輪椅免費充電服務、出入口、廁所等硬體工程改善建議，鼓勵業者提升行動不便者的服務及環境品質。

第一社會企業有限公司 2015 年登記，是「財團法人第一社會福利基金會」為幫助心智障礙青年及弱勢族群就業而設立的獨立公司，直接聘僱心智障礙者和其他就業促進族群並肩工作，研發出一般弱勢就業者(包括中高齡失業者、原住民、

單親婦女、受虐婦女)與身心障礙者協作的工作模式，承接公部門與大型企業的清潔標案、綠美化、物業管理等相關業務，提供讓業主滿意的清潔服務。

新生命資訊服務公司是由「脊髓損傷潛能發展中心」所成立的社會企業，早期是在中心開設事業單位部門，於 2008 年正式設立為專門替脊髓損傷者和其他身障傷友創造就業機會的資訊服務公司，使命願景是要提供脊傷者就業，協助脊髓損傷者自立自強，活出自信與尊嚴，從事平面設計、出版及印刷、網站及 APP 設計與建置、電子書製作、線上客服、行銷活動企劃、企業晉用等業務，服務項目以電腦可以完成的工作為主。

若水國際股份有限公司 2007 年由趨勢科技創辦人張明正與知名作家王文華共同創辦，最初以投資和育成社會企業為經營方向，尋覓適合投資的創業標的。自 2012 年起，聚焦於身心障礙者就業領域，結合雲端科技的發展趨勢，投入建築資訊建模(Building information modeling，簡稱 BIM)¹¹這一個利基市場(niche market)，為身障就業提供新選擇，公司使命為「動員創新者，為亞洲的身障就業開創新局」。

表 4-1 受訪公司型身心障礙就業促進類社會企業組織一覽表

	黑暗對話社會企業股份有限公司	眾社企股份有限公司	第一社會企業有限公司	新生命資訊服務公司	若水國際股份有限公司
所在地區	臺北市	新竹市	臺北市	臺北市	臺北市
成立時間	2011	2014	2015	2008	2007
社會企業產業類型	體驗式教育訓練	APP 與物聯網專案	清潔、綠美化、物業管理	平面設計、出版、網站及 APP 建置、電子書、線上客	建築資訊建模

¹¹建築資訊建模 (BIM) 技術的引入，對全球工程產業在技術、市場與產業結構上帶來變革，各先進國家已將 BIM 廣泛運用於各營建工程，用數位化方式呈現建築過程，改變建築外觀、性能以及設計與建造方式，具有在數位虛擬空間中提前模擬營建專案生命週期各項作業及事先模擬各種可能情境，以利運用視覺化管理，事先解決問題，進而提升營建專案整體效率以及效益。我國公共工程委員會於 2014 年 5 月建構公共工程運用 BIM 推動平台，採因案制宜與循序漸進方式推動，並積極推動公共工程試辦導入運用 BIM 技術。

				服	
營業規模 (最近年度)	1000 萬	2500 萬	2000 萬	690 萬	保密 資本額 1 億 5800 萬元
目前員工總 數	14 位	26 位	58 位	20 位	45 位
目前提供身 心障礙者就 業機會	8 位全職、 40 位契約 聘僱視障培 訓師	2 位全職、 300 位依任 務給工作費	10 位	19 位	27 位
訪談代號	C1	C2	C3	C4	C5

資料來源：研究者自行整理

本章針對公司型身心障礙就業促進類社會企業予以探討，包括其成立背景、任務與經營事項；政策法令環境之影響與限制；人力資源與財務資源之運用與困境；管理與企業關係之運用與困境等，以深度訪談資料為主，並與文獻進行討論。

第一節 成立背景、任務與經營事項

參、身心障礙就業促進類公司型社會企業之成立背景與任務

一、成立背景與 NPO 淵源深厚，並形成互助圈或協同團隊

我國公司型身心障礙就業促進類社會企業之登記設立時間均在 2007 年以後，以本研究的公司型社企而言，其中 3 家為 2011 年後方成立，發展時間相當年輕，屬於草創階段，組織規模均不大，年營業收入普遍低於 5 千萬以下。而且成立公司型社會企業時與非營利組織頗具關連與淵源。有些公司當初係由非營利組織所成立的，像由「愛盲基金會」於 2011 年成立的黑暗對話社會企業股份有限公司、由「財團法人第一社會福利基金會」設立的第一社會企業有限公司、由「脊隨損傷潛能發展中心」所成立的新生命資訊服務公司等，後兩家社企更是從基金會或發展中心服務當中的作業活動所發展而來。而有些公司共同創辦人或執行長則來自於非營利組織，像是眾社企股份有限公司的黃孟淳同時任職於「台灣智慧

生活科技促進協會」、若水國際股份有限公司延攬「財團法人台北市勝利社會福利事業基金會」主任張英樹擔任執行長。

愛盲基金會董事長謝邦俊醫生還有幾個創辦股東那時候看到企業界對視障者有很深的歧視，這些投資股東很多是視障團體，像有聲書協會，本來找不到方式更好的幫助視障者，剛好看到德國有在做，不知道是否願意授權，就透過香港的黑暗對話牽線與德國聯繫上，在 2011 年由愛盲基金會董事長謝邦俊結合另外 6 位天使投資人取得德國授權成立黑暗對話。(C1)

第一社企是從基金會成人日托服務當中的作業活動去發展出來的，20 多年前，為了幫助中重度智障青年培養工作人格，成立了庇護性清潔服務隊…在庇護性的工作情境下，智青從工作中獲得成就感及獎勵金…。基金會在 2011 年，就想嘗試將清潔工作隊轉型成為社會企業，那時候內部就叫社企部門，…但一直到 2014 年通過社會企業行動方案，明訂社會企業是政策的發展方向，確定政府不會因為我們做公司型社企罰我們，因為公司法第一條就說公司以營利為目的，如果有人告就會有問題，我們知道政府真的要推後，才勇敢站出來登記為公司型社企。(C3)

1999 年完成登記「財團法人私立桃園脊髓傷者潛能發展中心」…以前早期為準備以營利方式經營事業，預先在中心開設類似的事業單位部門，1998 年開始就在中心內部成立「超人工作室」，隸屬於中心的社會企業處，…後來決定逐步朝向企業化發展，以非營利的精神和營利手段，建立「非為營利的營利組織」，到 2007 起籌設成立社會企業，先是將網路工作室和客服工作室事業分立出來變成「新生命資訊服務公司」，接著成立從事無障礙環境規劃設計的「通用無障礙公司」和輔具銷售業務的「菲亞國際公司」。(C4)

若水成立 4 年後，商轉還算成功，我們也在建立公司型社會企業的做法，2009 年我認識英樹，原來是想要找合適的議題去投資，…後來若水決定自己跳下來內部創業，研究很多社會議題，有機農業、偏鄉建設、銀髮居家照

護服務、能源問題，經過多年研究跟評估，最後選定全心投入身障就業議題，2013 年延攬抱持相同理念的勝利創辦人張英樹擔任若水執行長，以他超過 20 年在身心障礙者就業的經驗來幫助若水。(C5)

這些社會企業除了其誕生或高階主管來自於非營利組織以外，有許多更與母組織或其他相同理念的非營利組織形成互助圈或是協同團隊，例如第一社會企業有限公司屬於母組織基金會的職業重建服務項下的組織；新生命資訊服務公司與台北市脊髓損傷社福基金會、脊髓損傷潛能發展中心三者共同組成脊髓損傷協同團隊，雖然三者互相財務獨立，但均一起幫助脊髓損傷者；眾社企股份有限公司與台灣智慧生活科技促進協會共同對外招募友善特派員，上述脊髓損傷協同團隊也會共同參與招募友善特派員的活動，攜手為脊髓損傷的身心障礙者爭取工作機會。

我們的社企是在職業重建服務項下…基金會做的是可讓他可以生活自理，當基本能力達一定水準後，可以進入職業重建。(C3)

其實我們運作是在一個脊髓損傷協同團隊架構下，裡面先成立脊髓損傷潛能發展中心，…，「脊髓損傷潛能發展中心」是台灣最具規模的脊髓損傷者的生活重建(就是生活自理的技能)和職訓基地，在中心給傷友們電腦技能、大數據分析等訓練。再來成立三家社會企業，提供傷者工作機會，最後因為脊髓傷者在就業和生活問題上需要更多社會的協助，所以 2012 年成立台北市脊髓損傷社福基金會。中心、社會企業與基金會三者組成脊髓損傷協同團隊，雖然互相財務獨立，但會一起幫助脊髓損傷的朋友。(C4)

二、主要為因應社會需求而成立，部分組織任務多元

雖然公司營運規模小，多屬於中小型企業，但不同於以往傳統的貪婪資本家以利潤極大化作為營運目標，這些公司型社會企業的資本家希望在獲利以外，同時解決社會問題，他們看見社會上身心障礙者的需求而成立社會企業，有明確的使命。從「就養」、「就醫」、「就學」及「就業」四個層面來看，身障者在「就

養」、「就醫」及「就學」方面，臺灣各級政府與非營利組織已投入相當資源並且有一定的成效。但是在「就業」上卻始終遭遇瓶頸。由於我國社會對於身心障礙者普遍還是存在歧視，就業市場講求效率與效能，比較容易就業的輕度或有專業能力的身心障礙者早已被積極的企業搶先雇用，其他身心障礙者常會在尋職的過程中受挫，不容易獲得工作機會。雖然法律規定要進用一定比例的身心障礙者，但一般企業對於身心障礙者卻存在實質或心理上的障礙：有些公司秉持「事求人」的觀念，認為並沒有歧視身障者，只要身障者具備專長，符合該職位的職能等條件就加以雇用，但不會考慮訓練未具專長的身心障礙者，所以無法找到合適的員工；有些沒有相關的設備或設施，無法提供合適的辦公環境；有些對於身心障礙者存有失能的刻板印象，例如認定重度脊髓損傷者為「無就業能力」者，對於身障員工的產值與表現有所疑慮，企業怕麻煩，認為會造成很大的負擔與風險，所以任用意願很低等，基於上述原因，多數企業未能僱用足額的身障員工，寧願繳納罰金，所以許多身心障礙者無法得到就業機會。即使有幸得到就業機會，遇到有愛心的老闆願意雇用，也可能造成同事的困擾，一般職場的人際互動壓力、工作壓力較高，使得很多身心障礙者難以適應，職場的友善度會影響身心障礙員工的工作支撐。有些公司甚至採取約聘方式聘用他們，約聘比例是一般勞動者的 5 倍，造成這部分身障者不斷在企業間流浪，難以安身立命，顯現社會對於身心障礙者的就業照顧亦有所不足。

這些公司型社會企業與企業社會責任不同，企業社會責任回應社會議題以臨時性、一次性的活動居多，與社會企業強調弱勢優先、將社會公益使命視為組織核心使命不同。公司型身心障礙就業促進類社會企業公司有崇高的理想，以解決身心障礙者就業為其核心目標，化被動為主動，與其讓身障者去等待就業機會，不如由社會企業自己去創造就業機會。

這些社會企業成立宗旨係希望訓練身心障礙員工可以參與工作生產線，幫助他們回歸社會，變成有貢獻的勞動人口，從社會上的被照顧者變成參與價值鏈的

生產者，成為社會資源的挹注者，增進社會生產力，自立自強，經濟獨立，希望給身心障礙者一個安定永續的工作，也使他們家庭可以提升生活品質，社會企業也可以達到自給自足，同時減低沉重的社會照顧成本。

我們的宗旨很清楚是替視障者推動無障礙的環境。目前社會對於視障者還是存在歧視，雖然企業在徵才的時候不會明寫不接受身障者，但是實質或心理上都有障礙，雖然法律有規定要進用者，但企業有空缺不會考慮視障，對他們存在很多歧視。(C1)

會來第一的都是心智障礙，如果不協助，就會一輩子需要人幫忙，如果協助他們跨過生活自理線，他可自己照顧自己，進一步可訓練他跨過工作生產線，他就可以從社會上的被照顧者變成生產者，成為社會資源的挹注者，所以社企是釋放社會生產力。基金會是讓他生活自理，當基本能力達一定水準後，可以進入職業重建，而心智障礙孩子在這時特別需要幫忙。一般老闆即使有愛心，也會造成其他同仁困擾，職場友善度決定孩子可撐多久。(C3)

真正進入一般企業工作以後，家長常會心疼孩子或旁人耐心喪失，或障礙者有人際互動壓力、職場壓力，很多孩子進入一般企業工作時經常跌倒。…
第一社企有明確的使命，就是讓智青能夠完全自立(C3)

雖然「身心障礙者權益保障法」有規定，希望保障權益。但是，現實中，企業有些無法找到合適的員工，有些無法提供合適辦公環境，而多半未能僱用足額的身障員工，往往只能繳納罰金，所以身心障礙者無法得到完善照顧。而且現在社會上比較容易就業的輕度身障者早就被比較積極的企業雇用了，但重度的脊髓損傷者卻被認定是「無就業能力」的人，對她們有失能的刻板印象，脊髓受傷者行動不便且難以久坐，加上一般公司沒有設備，不願意負擔雇用風險，如果受傷的部分在頸髓，會使四肢殘廢，沒辦法用手，只能用嘴巴操控輔具工作，所以他們要找工作很不容易，企業對他的產值疑慮，認為會造成很大的負擔，所以任用意願很低。(C4)

照顧每位脊髓傷友社會成本 2,500 至 4,500 萬元，所以他們更需要就業輔導，更需要有企業願意幫助，讓他們回歸社會。…我們社企成立宗旨就是「提供脊髓損傷朋友一個工作機會，促進身障就業」，讓脊髓損傷者能參與社會生產工作，協助脊傷者就業(C4)

若水做很多田野調查，拜訪很多企業，…，若水要做「非庇護性就業」，瞭解企業不願意聘顧身心障礙者的原因，原來是企業秉持「事求人」觀念，認為自己沒有歧視，只要身障者可 fit in 就讓他進來，還發現在職場上有一群身障者隱性族群在企業間流浪，這群人等待一個工作長達 7 年，在企業間流浪，企業用約聘，約聘的比例是一般勞動者的 5 倍。還有派遣法規定，8 個月後未轉正職就得走，這群身障者很難著根，…蠻多中間能力的都遇到這問題，卻沒有解決方案，若水認為社企型公司就應該彌補這一塊…。公司使命為「動員創新者，為亞洲的身障就業開創新局」。我們要建立一個以解決身障就業為核心目標，結合雲端科技，發展市場競爭力的社會企業。(C5)

有部分公司組織任務多元，除促進身心障礙者就業以外，並盼能為身心障礙者推動無障礙的外在環境與社會，用數位科技推動社會融合，以 ICT 促進資訊平權，發展無障礙的友善環境，便利身心障礙者走出家門，融入社會。有些社會企業甚至強調為身心障礙者創立新職種，提供不一樣的就業機會，探索身障者的潛能，提升他們的社會地位，帶來尊嚴及自信。讓社會大眾看見身障就業新的可能性，改變人們心裡對身障者的想法，提高大眾對於身心障礙者的認識，創造更和諧的社會，成就無障礙的心內外環境。

很多人不認為自己歧視，心理的想法最難改，但我想去改變人們對視障者的想法。我們用銷售體驗式學習的教育訓練課程與工作坊的商業模式來養活企業，同時看見視障就業的可能性，人們也可以用同理心做內部的改變，…為視障者創立新職種，提供不一樣的就業機會，提升社會地位。(C1)

核心價值是「用智慧和科技圓滿愛」，用數位科技推動社會融合，以 ICT 促進資訊平權，發展友善環境，…，找到可以從事社會創新服務、具有設計及資訊技術的最好的人才，.. 我們聘請 10 個以上的工程師，期待他們發展出更多更好的技術來服務身心障礙者或行動不方便及高齡者。(C2)

我的理念是因為整各城市沒有辦法全部無障礙，就讓身心障礙者去把友善的地方找出來，也藉由這過程鼓勵他們出門走出社會，而且由他們來說服有意願的店家改善軟硬體更有說服力，…讓友善的地方變得越來越多，而且他們提供的資訊會更加精確。…將無障礙房間資訊建置起來，替旅館解決訂房問題，旅館可以在平台中打折，身障者也不會找不到這種房間…友善餐廳是滿足障礙者日常用餐的生活需求，…由我們完成訓練的身心障礙者(叫友善特派員)自主推薦，他們到外面的餐廳用餐，餐廳需要符合「四平標準」 「門口平坦、走道平順、桌椅平穩、服務平等」。(C2)

另一個目標是提高大眾認識傷友，創造更和諧的社會。(C4)

此外，有少數公司型社企成立動機含有因眾多非營利組織爭搶政府預算，資源競爭激烈，政府分配予個別非營利組織預算日漸減少之因素，迫使 NPO 開始另闢財源、尋求自營收入，而不得不設立具有營收利潤的公司型社會企業。

我們成立第一社企，從 NPO 成立社企，有點不得已，政府預算越來越少，要分的人越來越多，所以我們決定成立社會企業。(C3)

綜合上述訪談結果得知，公司型身心障礙就業促進類社會企業主要成立原因是基於服務對象就業困難或融入社會有障礙的需要，其次才是因 NPO 財務不穩定而另外成立公司以尋求財務的穩定。此研究結果與官有垣(2007)及林怡君(2008)歸納臺灣社會企業興起主因之論點有所呼應，惟訪談者並未提及政府的政策誘發與經費補助、社會福利民營化與購買式服務等因素，頂多提及 2014 年通過社會企業行動方案後，組織知曉社會企業是政策的發展方向，確定政府同意公司型的社企，不會因此違反公司法遭到處罰後，才敢成立社企公司。研究者認為原因在

於政府並未針對公司型社會企業特別予以補助或政策鼓勵，是以公司型社企的興起原因與政府政策的關連性自然較小。

此外，社會上還是有許多身心障礙者找不到適合的工作，且這些現象長期無法獲得解決，促成公司型身心障礙就業促進類社會企業興起，這同時隱含公部門的身心障礙者就業服務政策，包含支持性就業服務、庇護性就業服務等均無法滿足大部分身心障礙者之就業需求，而商業、志願部門亦無法解決身障者遭受社會排除的問題之意涵。值得相關政府單位思考這一沉痾的社會缺陷，是否還有其他更積極創新的方法可以讓身心障礙者變成有貢獻的勞動人口，抑或在制度上給予此類公司型社會企業更多支援。

三、公司型社會企業少有聲譽危機，自認獲得社會認同

我國公司型身心障礙就業促進類社會企業非常愛惜羽毛，多數未曾發生過聲譽危機，僅有 2 家提及聲譽危機。1 家公司提到某次執行清潔工作時，曾有員工受案主所托爬上高處清潔，從高空摔下而喪失生命，自此將危險的部分外包與有技術與設備的業者。另 1 家提到民間 NPO 抨擊該公司的友善餐廳欺騙大眾，認為抨擊者不清楚政府規定，90 坪以上的餐廳才需要設立無障礙廁所，且誤解該公司之服務屬性，友善餐廳 APP 係找出友善餐廳在哪裡，而不是無障礙的勘檢。但對於抨擊，該社會企業所採取的並非大動作之反擊，而係溫和的澄清方式。

在社會的認同方面，5 家公司均自認獲得社會大眾認同，理由不一，包含：上完體驗課程後有所認同、受到外界抨擊時，社群臉書得到不相識者的聲援、公司營業規模不斷擴大，並可以挑選服務對象、客戶滿意度跟回流率高。

我們很愛惜羽毛，所以沒發生過聲譽危機，勞工局身障大樓的爭議對我們也沒有甚麼影響…社會大眾應算認同我們吧，尤其是上完課的人都很認同還會去反思，課程會開啟他們的同理心，心態有所改變。(C1)

我們在身心障礙這個議題的圈子都很受到社會大眾的認同，組織唯一發生過的聲譽危機應該只有在去年 6 月，有一家民間 NPO 行無礙與眾社企有競

爭關係，對外抨擊說友善餐廳是騙人的，很多家進去沒有無障礙廁所，他們根本沒有搞清楚政府法規，政府規定 90 坪以上(300 平方公尺)的餐廳才需要設立無障礙廁所，且我們的友善餐廳 APP 所找的是身障者可以去的餐廳，後來反而是市府幫我回應，我自己只臉書澄清，並沒有大動作反擊，而且你可以看到，我臉書下非常多我不認識的人聲援我們，我們是受到社會大眾認同的社企。…是找出友善的餐廳在哪裡，而不是無障礙的勘檢人員!友善餐廳標章不是無障礙餐廳標章，目的是期望業者改善軟硬體環境及服務。(C2)

聲譽危機的部分，有一次國父紀念館的清潔工作，案主叫我們派駐過去的員工爬上高處擦拭，結果人摔下來往生了，從此以後第一清潔隊不做危險的部分，我們會把這部份外包給有技術跟設備，可以做危險地方(如高處)清潔的業者…社會大眾應該認同我們，你從我可以不斷擴大，還可以挑選服務對象就可以看出。(C3)

我們沒有發生過聲譽危機，而且大眾應該還蠻認同我們，從我們出版品很多就可以發現，很多人找我們排版印刷後，每年會固定來找我們。(C4)

若水沒有發生過聲譽危機…客戶很多，台灣世曦、百誠、潘技建築師事務所、羅浮宮博物館機電元件都是，而且我的客戶滿意度跟客戶回流率都很高，口碑效益很高，所以社會有認同我們，回流是因為產品服務好。(C5)

根據 2015 年 3 月「聯合報系民意調查中心」民調¹²指出，台灣僅有 19%民眾聽過「社會企業」，調查發現，國內民眾對「社會企業」的認識相當有限，平均每五位成年民眾只有一人聽過「社會企業」。而且進一步瞭解聽過社企概念民眾的認知是否正確，結果發現，近 6 成民眾無法列舉國內任一家社會企業，2 成將社會企業和慈善、公益團體或知名企業混為一談，僅 2 成 1 能夠正確指出喜憨兒社福基金會、陽光基金會或主婦聯盟等機構為代表。以全體受訪者換算，台灣只有 4%的民眾具備正確社會企業認知，顯見大眾對於社企的認知普遍不足。故 5

¹²聯合報系願景工程網站，2015，<https://vision.udn.com/vision/story/7900/781652>，2017/04/30 查詢。

家公司型社企自認獲得社會大眾的認同並不十分客觀，他們被認同的範圍應該僅限於社企圈與客戶，一般社會大眾對於社企概念尚不清楚，遑論認同。

儘管民眾對社會企業的概念模糊，但前述聯合報系民調亦表示，經過提示社會企業經營理念後，有 78% 民眾認同社企兼顧獲利並追求公益目標的經營理念，62% 的民眾願意多支出一些錢支持社會企業的產品，顯示台灣社會企業仍有相當大的發展空間。故雖說這幾家公司型社企成立的時間不長，公司規模不大，知名度尚不高，目前所能服務的對象有限，社會影響力較為薄弱，但假若日積月累穩扎穩打累積公司的知名度，則爭取社會大眾的認同應大有可為。

四、公司型社會企業具有鏈結國際、拓展國際之企圖

公司型社企的發展脈絡有從他國引入特定型態社會企業模式，鏈結國際，學習國際案例，與國際同步的案例。黑暗對話社會企業股份有限公司源自於 1988 年德國首創的「對話社會企業」(Dialogue Social Enterprise, 簡稱 DSE)，經過多年努力，對話社會企業活動在全球的推廣已經擴及 170 餘個城市，超過 39 個國家，700 萬人次參與過這個體驗學習。臺灣在 2011 年取得德國授權成立黑暗對話，在臺灣開始推廣黑暗對話工作坊課程。來源與國外息息相關，但並非全然照單全收，移植過來後調整出符合台灣市場需求的工作坊模式，為了滿足企業人資「看得見改變與成效」的需求，將黑暗對話 3 小時的工作坊，加長為 5-7 小時；也著重事前企業訪談，了解受訓者面臨的問題，發展客製化服務。

除了與國外接軌，注入外國相關經驗活水外，有兩家社會企業更以服務全亞洲的身障者自許。若水國際股份有限公司表示¹³，中國有超過 8 千萬的身障者，只有 25% 就業（2014 年中國殘聯統計）。全亞洲有 6 億 5 千萬名身障者，占全球身障者 2/3，有些國家身障者的失業率甚至超過 80%（2009 年亞太人權情報中心）。是以若水決定先從臺灣做起，希望未來能複製或拓展可行模式到其他亞洲區域，造福全亞洲的身障者。另眾社會企業則期許自己能成為解決社會問題並在亞洲創

¹³若水官方網站，2014，<http://www.flow.tw/mobile/front/about>，2017/04/26 查詢。

造正面且可持續的社會影響力之團隊，並屢次在多項亞洲社會企業挑戰賽中嶄露頭角，獲得 2016 新加坡亞洲社會企業挑戰賽「亞洲最佳社會企業」評審團大獎、2016 亞太經濟合作會議(APEC)中小企業物聯網科技 O2O 高峰會創業家精神獎、2016 星展亞洲社會企業挑戰賽評審團特別獎，2015 香港社會創投基金亞洲社企創新獎冠軍、2014 菲律賓馬尼拉社會企業創新創業競賽冠軍等，公司將開發的友善餐廳 APP 這一創新服務整套輸出至香港、新加坡、馬來西亞，更帶領臺灣培訓的身障者出國，協助訓練當地身障者建置「友善餐廳 APP」，菲律賓、韓國、紐西蘭未來也將建置這一套無障礙資訊服務平台，足見部分公司型社會企業拓展國際之企圖心相當旺盛。

黑暗對話社會企業來自於德國 1988 年德國安德烈·海勒奇博士創辦(C1)

我的服務擴展到其他國家，像我在香港有做友善餐廳、友善農漁村旅遊，也有友善旅館，臺北、台中、台南跟宜蘭都有建友善旅館，我用環景技術，看得到實際狀況…，在馬來西亞、新加坡跟香港也有做友善餐廳跟旅館。(C2)

會先由台灣做起，漸進擴展到亞洲其他區，最終希望能造福全亞洲的身障朋友。(C5)

五、公司型社企對於社會與經濟目標兼顧以及 NPO 經營效率之看法

公司型社會企業期望能夠兼顧社會與經濟兩個目標，能獲利但是沒有社會意義的事業不做，有社會意義但無法獲利的也不做。有組織認為營運至今並未遭逢經濟與社會目標無法兼顧的狀況，假若出現此類問題，即表示商業模式或營運模式有問題，必須加以調整。亦有組織表示從一開始就會兼顧兩個目標，不會偏廢，每項組織決策都採用共識決，並且扣緊公司願景。

我們沒有遇過經濟與社會目標無法兼顧的狀況，因為社會企業運作模式本來就應該二者兼顧，假若有這個問題的社企，應該就表示當初的商業模式或營運模式有問題。(C2)

我們會兼顧經濟與社會目標，從一開始就會兼顧，不會偏廢。第一的組織決策做得很慢，因為都是共識決，不會一個人說了算，但我們很有願景，做每一件事情都緊扣著願景去做，我們期待透過身心障礙者長期穩定就業，達到自立自主的生活是目標。(C3)

惟多數受訪組織均認為當社會與經濟目標二者確實無法兼顧時，應該經濟走在前面，理由是解決社會問題必須逐步解決，並非一蹴可及，但前提是企業一定得存續下去，久虧非長久之計，基本上要能自負盈虧。倘若沒有市場，虧損連連，將瀕臨倒閉或停歇業，自然無法達成社會目標。換言之，高舉社會目標的同時也必須依靠經濟支持永續經營。此映證鄭勝分(2005)研究，公司型社企的經濟目的佔其組織策略的比例一定比社會目的高，因為此類型社會企業無法像 NPO 有補助與捐款，完完全全需要靠著自給自足維持營運。同時亦與 Brinckerhoff (1999) 提出社會企業家須具備的特質之一為將使命放在第一位，但瞭解若沒有錢，也不會有使命的實現有異曲同工之妙。

值得注意的是，公司型社企上述主張與黃信傑(2013)認為社會企業的社會使命優先於財務利潤，社會目標須優先於經濟目標之論點乍看之下似有不同，但深究其實二者內涵相同，因為公司型社會企業是為了解決社會問題這個社會使命而設立，如同航行海上的船，社會使命本就是那指引方向的燈塔，而取得財務利潤並非為了股東或所有人之私利，將營利視為達到目標手段，財務利潤或損益兩平是為了讓組織走得更為長久，方能繼續追求社會目標，故社會目標的考量還是高過於經濟目標，故黃信傑的社會目標優先說與這些公司型社企主張經濟走在前面之說法並無矛盾。

當經濟和社會目標無法兼顧的時候，要從社會企業成功如何定義去看它，因為重點是解決社會問題，不是一蹴可及，要逐步解決，所以企業一定得先生存下來，不能長久虧錢，要能自負盈虧。這2年雖然有盈餘，但不分配給股東，除了彌補虧損以外，股東們沒有想獲利。(C1)

如果真的沒辦法兼顧的時候，因為要生存，應該還是會先以經濟為主，如果都活不下去了，就更無法達成社會目標了，社企要健康的運作，才有可能達成目標，我們目前都無法給股東紅利，生存上還在努力。(C4)

不會有經濟與社會無法兼顧的問題，若水是市場走在前面，就業走在後面，用市場帶就業，沒有市場會很辛苦，經營企業有最低薪資要求，會逼自己突破，要先發得出薪水，所以會想辦法降低經營成本、或者增加營收。NPO則相反，會先扣掉 operation cost，再來給身障者薪水…使命很清楚，要同時 make money 跟有 meaning。希望賺錢跟社會意義兼顧。(C5)

多數公司型社企內部目標之訂定兼顧服務(社會使命)與營運(經濟)兩面向，舉凡銷售金額、銷售目標、運營指標均屬於經濟面向，而社會面向則有照顧多少位障礙者、培訓多少障礙者、身障者員工比例、中重度障別比例、身障者職涯發展與能力提升、社會影響力等指標，惟財務績效容易客觀評量，經濟價值比較容易衡量，已有許多眾所皆知的報表和指標。相對來說，社會價值或社會影響力的呈現就有許多限制，不論是從執行過程的影響力，抑或對方及整體社會的回饋，都難以量化具體測量，即使是社企界常提到的社會投資報酬率(SROI)，目前在臺灣並無具體客觀方法可以落實。

這些體驗過的一年約4千人回到許多企業後會去做改變，這無形的社會影響力很難量化。至少因為在黑暗中暫時失能，可以體會眼睛看不見是怎麼一回事，讓他們更珍惜也會更以同理心對待視障者，而在黑暗中帶領、幫助參加者的視障老師，也證明他們有正面的作用，…內部在訂績效的時候是用一年辦理多少場課程與工作坊、業績數、培訓老師數當目標值。(C1)

績效衡量是用照顧多少心智障礙者為指標，存在的目的是照顧身心障礙者。(C3)

我覺得要加強公信力其實應該用社會投資報酬率(SROI)評估，SROI可以客觀衡量投資所帶來的社會、經濟與環境的淨現值，但目前臺灣似乎

做不出來，我有去請教自律聯盟跟政大，但目前都還沒有可以做出來。(C4)

我們有做兩方面的績效，一個是商業面的ROI，這一個跟一般企業一樣，設定一些運營指標、銷售目標，另一個是社會面的SROI，這個看我們的身障者員工比例、中重度障別比例，育成及他的職涯 career plan。(C5)

此外，有部分公司型社企主動提到對於 NPO 型社企的評價，認為社會企業以公司模式經營較有效率，有可行的商業模式，具有競爭力，而 NPO 型社企存在效率不彰的問題，在解決某個問題的當下可能產生另一個新的問題，並且政府雖給予 NPO 許多協助，但反而使得 NPO 失去自主性，也容易受到干擾和控制，故認為 NPO 不應該發展社企，應該專心照顧身心障礙者。

社會企業是要以企業方式來解決社會問題，才會有效率，而 NPO 跟社福組織普遍效率不彰，在解決問題的當下可能又產生另一個問題，所以用公司的企業營運方式去作社企我認為比較有效果。(C1)

社企光譜有兩端，一端是傳統 NPO，另外一端是公司，政府經常給予 NPO 協助，像是協力 PPP 或補助、給予承攬契約、承接政府計畫，但這樣很容易失去自主性，也會受到政府干擾和控制，這是 NPO 型失敗處，所以 NPO 型不應該被稱為社企，不應該發展社企，應該專心照顧身心障礙者。而公司型社企因為有本業服務，有可行的商業模式，具有一定的競爭力(C2)

我們會成立公司型也是看到很多 NPO 積弱不振，沒有企業營運概念，可是社企就是要講究企業營運跟自給自足。(C4)

肆、身心障礙就業促進類公司型社會企業之經營事項

一、公司型社會企業經營項目與時俱進，緊抓數位科技時代潮流， 勇於創立新職種，從勞力密集轉向知識密集

社會企業面臨競爭激烈的市場環境，社企的產品與服務必須在一般消費市場販售，而非如同非營利組織訴諸愛心、慈善或可長久在政府的保護傘下。因之組

織在從事經濟活動之前必須選擇具有市場利基之業種，並創造出可行的商業模式。

經訪談發現，身心障礙就業促進類公司型社會企業之經營項目相當多元，除了 1 家投入傳統的清潔、園藝勞務工作外，其它公司勇於創設新職種，從過往勞力密集轉向知識密集，從專業的銷售課程與工作坊、電腦可以完成的平面設計、出版及印刷、網站建置、電子書製作、線上客服、行銷活動的籌辦、代聘代管業務、讓身心障礙朋友得到便利資訊的各式友善場所的 APP、物聯網(IOT)專案、到建築資訊建模(Building information modeling)工作、數位牙技、大數據分析等。觀察這些社會企業的經營項目，可謂隨著時代潮流與時俱進，先是得以跨越時空國界的網際網路自 1989 年誕生後，就迅速擴散到世界各地、各個領域，有公司抓緊發展網站建置、電子書製作、線上客服等業務。因應行動通訊時代，隨著蘋果 iPhone、iPad 以及一系列 Android 系列行動載具的熱銷，APP 已經成為數位內容的亮點，部分公司就發展身心障礙者可免費下載的 APP 或其他客製化的 APP 建置。當雲端運算(Cloud Computing)及巨量資料(Big Data)在全球成為浪潮，世界軟硬體大廠無不卯足全力投入前述領域，部分社企審度形勢，著眼趁勢而起的新工作機會，這些工作不會取代既有的身障就業，也有較高的市場價值，積極發展物聯網解決方案、建築資訊建模(Building information modeling)等業種。亦有公司察覺金融服務數位化時代來臨，未來將朝向巨量資料(大數據)分析服務發展，為金融業者洞察顧客需求與行為。這些社企多半不去搶食傳統給身心障礙者安排的職種，而是致力於結合科技上的革命，看準起飛的產業，創造新的市場大餅，替身心障礙者開創一條就業的新途徑與新職種，增加就業機會。

經營項目主要是銷售課程與工作坊，我們的課程可以讓企業中高階主管激發與建立他們的同理心，回到公司比較容易有不同解決問題的觀點與做法，或者比較擅長溝通，對視障者或弱勢比較有同理心。目前一年有 4,000 學員來上課，大概來自 100 多個企業。營收來自於學員的學費。(C1)

社會企業的經營項目很多，而且都扣緊企業願景，希望讓身心障礙朋友可以得到更便利的資訊，生活更方便。像友善餐廳、友善旅館、友善捷運、友善司機、友善哺乳室、友善醫療院所、友善旅遊、友善藥局網站及 APP 等，APP 都免費，希望透過資訊的建置可以幫助身障者跟老人家找到友善的地方。不過收入來自於物聯網的專案，友善餐廳只占年營收的 3%。(C2)

第一社企主要承接政府清潔標案，也有中油國營事業，當然也有一些不是政府，私人公司也有。我們改為物業公司，不只做清潔，也做園藝等其他工作。(C3)

以前還沒成立社企，在中心的時候，剛開始我們找不到這些脊髓傷者可以做的工作，只能作一些簡單的加工，後來因為網路發達，電腦普及，還有輔具盛行，拜科技所賜，我們就以網路連結增加就業機會，桃園脊髓傷者潛能發展中心十多年前就已經觀察到這一個趨勢，就舉辦很多網頁設計、CAD、程式編碼、美工設計、電腦排版、電腦繪圖等課程訓練，近期因應新趨勢增加大數據分析、數位牙技(像開模、3D 列印)的訓練。(C4)

新生命的經營項目延續中心的構想，有平面設計、出版及印刷、網站及 APP 建置、電子書製作、線上客服、行銷活動的籌辦。服務項目以電腦可以完成的工作為主。我們這些重度或極重度的傷友員工，除了行動不方便以外，在電腦前反而有更穩定，專注的能力，讓他們作這些業務很合適…大數據分析組裡面現在有 3 個人，利用 Python 做大數據分析，以後希望可以用在銀行客戶，有在跟富邦洽談，富邦現在有很多數據分析的案子都外包，以後我們也想做銀行的客戶端大數據分析，數位牙技組則是做牙模掃描、牙齒數位典藏的業務，這是今年新開發的工作。…新生命會掌握數位電子的新機會，配合給予員工新的訓練，以前是學網頁設計，現在會訓練傷友 APP 設計編輯和 html5 等程式語言，學大數據，學會後會隨時代規劃不同營業項目。(C4)

資源不要重複投置，應該一起把餅做大，不是進去侵蝕原有的 pie，所以 2012 年定調在「雲端產業」這一新興產業，認為有可能創造出新的就業機會，找到新的大餅，用核心科技力量去接觸身障就業議題。我們找到建築資訊建模這一個利基市場，建築物要蓋之前必須先設計，設計好才開始蓋，蓋好後還要設施管理，這些以前師傅要拿很多 2D 圖紙核對，是很複雜的過程。現在可以用電腦模擬把房子蓋一遍，從中找出問題去調整，對於營建業相當有用…BIM 是雲端產業跟營建業的交集點，是營建產業的數位化。(C5)

另外，有公司發展出特別的代聘代管業務，此業務商機來自於《身心障礙者權益保障法》第 38 條進用具有就業能力之身心障礙者人數規定，該法規定私立學校、團體及民營事業機構員工總人數在 67 人以上者，進用具有就業能力之身心障礙者人數，不得低於員工總人數 1%，且不得少於 1 人。而有些公司不願繳納雇用不足額的罰款，願意加入該社企組成的友善企業聯盟，將身心障礙員工統一交給該社企管理跟訓練，每個月支付薪資給身心障礙者，並給社企 1 萬 2 千元的服務費。

我們近幾年力推的，就是代聘代管，用代聘代管方式增加僱用身障朋友。目前有 20 多家企業加入友善企業聯盟，最多曾增加雇用 20 多位傷友。這些員工來自不同公司，都統一交給新生命管理跟訓練，一直提供給傷友職位的企業包括仁寶、精技、匯智、台灣房屋、雄獅、研華、康太和立錡，這些企業給這些傷友基本工資，並且每個月給我們 1 萬 2 千元服務費，這樣對於那些公司來說還是很划算，因為《身心障礙者權益保障法》有定額僱用規定，…132 人以上的員工就要進用 2 個，但進用重度以上身心障礙者，1 人可以核計為 2 人，所以這些公司願意進用一個重度以上的身心障礙者，然後原本 2 個一般身心障礙者你就要給兩分基本工資，現在公司只要給 1 分，給我們 1 萬 2 千，公司還省下 8 千，所以他們與其繳罰款，寧可聘重障者，而

且我們還會幫他們管理跟訓練，做得也是那個公司的事情。…這些傷友由於企業的聘用，可以安心在我們這邊學習和工作。(C4)

由我國身心障礙就業促進類公司型社會企業之經營項目多元化的事實觀之，可以推導出身心障礙者所能從事的職種應是多元化的型態，這些公司型社企也勇於了解市場脈動及未來主流趨勢，嘗試開發新興的業種，希望提供身障者多元的工作機會和選擇，開發新的職種以證明他們有很大的發展空間，讓身心障礙就業者發揮個人長才、提升自信與尊嚴，讓大家看到身心障礙族群不同的價值。

二、擇定經營項目之考量

部分社會企業提及當初擇定經營項目之考量為何，發現考量點不一而足，一是選擇可以將身心障礙者的劣勢化為優勢的項目，透過黑暗中明眼人與視障者的角色反轉，強弱翻轉健視者失能，或者透過身障者最瞭解自己這類人的需求，讓他們到店家檢視無障礙空間。二是考量身障者身體狀況，例如脊傷障礙者只是行動不便，但有穩定，專注的能力可久坐在電腦前工作，或清潔工作很多是大動作，恰巧是身障者生活自理的技能。三是考慮到成本結構的關係，不容易損益兩平的產品不容易選做社企產品。四則拋棄身心障礙者適合或不適合做甚麼的框架，而是考慮商業模式合理性與商機，以及是否會大量運用人力。歸納前述考量，分成兩種邏輯，前兩項係以身障者所能負荷的狀況挑選合適經營事項，主要技術適合身障者學習或與發揮，後兩項則以具有市場競爭力的商業層面考量，基本上相信身障者可以做多種職種。

視障者最大的優勢正是其視障的劣勢，在視障培訓師的引導下，學員可以慢下步調去體驗各種活動。(C1)

這是一種身障者的就業新模式。我們的觀念很不一樣，以前是說身障者 unqualified，所以我們給職業訓練，讓她做得跟一般人一樣好，可是我們現在是反過來利用他們的劣勢，將劣勢轉成優勢，只有身障者最瞭解自己同族群的需求，讓她們去收集資料並且說服店家改變。(C2)

一般人認為餅乾的部分會成為社企，事實上忽略了生產銷售行業後面需要更多的行銷、金流、物流、客服等經費，所以不容易損益兩平。…因為餅乾有他的固定成本，比如水電瓦斯，還有材料變動成本，要想法子賣到某個很多的量，才有辦法損益兩平，那要賣到一定的量就得加上行銷成本，那你的損益兩平點就會更往後挪，就變得永遠追不到損益兩平。所以為什麼有些庇護工場不適合當社企，那是因為成本結構的關係。…沒想到清潔先成功，清潔工作很多是大動作，剛好是孩子生活自理上就會用到的事項或工作，所以學習起來很快。(C3)

我們這些重度或極重度的傷友員工，除了行動不方便以外，在電腦前反而有更穩定，專注的能力，讓他們作這些業務很合適。(C4)

說身心障礙者適合做甚麼、不適合做甚麼就是一個框架，我們不會去想身心障礙者適合做甚麼，我們會看兩個點，第一點是不是勞力密集，這包括高知識勞力密集，因為我們要大量用人力，而BIM產業會大量用人力去建立模型，所以符合第一點，第二點是商業模式合不合理，像高雄鐵路地下化的模擬就有許多工程運用，包含鐵道、水道等。BIM會很有商機。(C5)

第二節 政策法令環境之影響與限制

甫萌芽的社企，算是一種新型態的企業，難免會遭遇到法制環境不夠完善的問題。本節探討我國公司型身心障礙就業促進類社會企業所面對的政策法令環境問題，提供政府相關部門參考，創造有利於社會企業發展的政策法令環境。

參、政府政策法令對公司型身心障礙就業促進類社企的助力

(一) 多數公司認為組織很少接受政府協助，不依賴政府

本研究受訪者對於政府政策法令對公司營運的助益，多數公司認為公司很少接受政府協助，本身應該也能夠獨立自強，政府並未給予公司型社會企業比一般

企業更優惠的地位。甚至有公司表達即使有政府資源，也很少向政府申請資源，公司可以自給自足，政府可以將資源花在其他需要的單位上。

我們很少接受政府的幫忙，我們進駐這棟身障就業大樓並不是無償進駐，勞動部門蓋這棟大樓是用晉用身心障礙者不足額的罰款蓋的，而這棟大樓只接受社福團體跟社企進駐，我們進來以後有付租金跟管理費，管理費還是租金的三倍，兩個加起來跟市價差不多。(C1)

政府對我們的幫助很少，並未給比一般企業更優惠…產品必須要有競爭力，不是仰賴政府獎勵，所以政府促進是有限的。(C3)

若水很少用政府資源，不會向政府申請補助，公司可以自給自足，政府可以將資源花在需要的單位上，有效扶助需要協助的青年創業團隊或社會企業，幫助有創業需求的人。(C5)

我國目前尚未設立管理社會企業的專法，一般有營業行為的公司型社會企業皆受《公司法》規範，政府並未特別優待社會企業。而政府專門為公司型社企所推出的政策不多，除 2014 年社會企業行動方案內部分政策提供予公司型運用外，2017 年僅有經濟部中小企業處所作的「社企型公司進階推動計畫」，計畫項目為社企型公司發展政策與法規研究、強化合作網絡、協助拓展市場商機與籌資機會及提升公司經營管理知識與能力。由於公司型社企欠缺法源難以得到政府的協助或獎勵，加上公司型社企本就不欲仰賴政府，認為可以自營其生並以所營獲利來實踐理想。由此發現公司型社會企業與政府的關係較不密切，在經營上較為獨立自主。

(二) 政府協助範疇未侷限於補助

至於政府給予組織之協助，各組織紛紛表達不同的看法。有的表示政府在公司員工的職能培訓上的訓練補助，以及身心障礙者職務再設計相關設備或輔具的補助經費，對於公司有很大的幫助。有的提及進駐共同工作空間、參加政府社會企業孵化空間的活動，可以擴大視野、鏈結人脈或中央資源、增加組織知名度、

接觸新買家。有公司提到政府協助行銷推廣的部分，可以協助建立形象與取得民眾的信賴，不過也有組織認為政府推廣能力有限，通常只能發新聞稿或辦理記者會。另 2014 年金管會因應食安問題及強化企業公司治理，強制要求上市（櫃）食品業、金融業、化學工業及實收資本額為新臺幣 100 億元以上之公司，自 2015 年開始應編製企業社會責任（CSR）報告書¹⁴一事在社會企業眼中為正面的幫助。

金管會規定上市櫃公司要揭露公益報告書，達到一定的分數才算合格，而公益報告計分辦法現在將與社會企業的合作購買可以列入加分，這個法覺得還不錯。…。至於政府補助，剛成立的時候因萬事艱難，那時候董事長謝邦俊身兼愛盲董事長，愛盲不管在場地或培訓師招募上，都提供很多協助。那時候政府也釋出一些補助並提供訓練。(C1)

比較有幫助的有幾項，首先是 coworking space，像我們之前在新北創力坊就覺得設備、活動都很不錯，尤其對年輕的社會企業創業團隊可以有一個空間讓她們聚集在一起工作很棒；再來應該是資源的連結，從創力坊期滿後就來社企聚落，在那鏈結一些人脈或中央資源，最後是行銷推廣，不過政府的推廣能力有限，通常只能發新聞稿或辦理記者會，曝光的效果有限，但還是謝謝政府願幫忙。(C2)

我們有去參加社企聚落的活動，去擴大視野或者讓別人認識我們，在那裏也有認識到一些買家，像 KPMG 會跟我們買基金會的月餅，我們在社會企業行動方案下有接受 KPMG 的輔導。(C3)

政府給了我們不少幫忙，不管在代聘代管或居家就業，可以向衛福部社家署申請身心障礙者職務再設計相關設備或輔具的補助經費…一隻口控滑鼠要 4 萬元，這筆經費很有幫助。另外有幫助的是培育的部分，有接受 KPMG 培育，這專案支援講師的訓練費用，…。另外台北市勞動力重建運用處有職

¹⁴金融監督管理委員會官方網站，2014，
http://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201409180005&toolsflag=Y&dtable=News，2017/04/30 查詢。

訓方案補貼，我們就申請過一期 80 萬的補貼，開設 3D 列印課程，請北科大老師上課，還有教材，總共拿 80 萬。教育部的產學合作計畫也很有幫助，學校跟我們產學合作，教育部將錢給學校，學校就幫我們培訓人才，或免費上大學部課程。科技部也幫我們培育人才，我們有參加科技部的大數據分析方面課程的產學計畫，你會發現政府對我們的幫助主要集中在員工的職能培訓，這一塊政府幫了很多忙。(C4)

之前公司沒有太大名聲，第一次招募的時候，有身障者不相信這麼好，來上課不收費又可拿車馬費，所以不信任，在第二批職訓時，有跟台北市政府勞動重建處合辦記者會，這是政府對我們的幫助，讓更多人相信我們。(C5)

訪談結果得知，政府對於社會企業之協助範疇不侷限於補助，而且在補助的項目上，對於公司型的社會企業補助較少人事補助或公司生財器具之設備補助，而係培育人才的職訓補助與不限組織型態均可申請的職務再設計相關設備或輔具的補助經費。此情形不同於許多 NPO 期望依賴政府補助，不斷盼望透過計畫、政策、法律的保護下繼續獲取資源，但政府補助及政策僵化以及模糊的法令政策，也可能同時成為社企發展之阻力(王仕圖、官有垣、林家緯、張翠予，2010)。

肆、政府政策法令對公司型身心障礙就業促進類社企的阻力

一、普遍支持訂立專法，但定義內涵不一，立法後的期待相左

目前社會企業在我國未明文獨立法律地位，各界對於是否訂立社會企業專法仍存在爭議，而政策方向傾向「先行政、後立法」，認為應先以政策推動為主，待整體社會環境以及各部會對於社會企業已經瞭解，且具有共識之後，再進行是否需要立法之思索。

但經訪談後發現，公司型社企一面倒支持訂立專法，認為可以使得社會企業的定義明確，讓大眾能夠識別，不希望被誤解或以施捨心態看待。至於支持立法的強度則有所不同，有的公司強烈主張不能只修訂公司法，務必要立專法或專章，

因為對外面對市場時，客戶將社企和一般公司放在同一基準相較，造成公司型社企的競爭力下降；有些公司則認為若專法不容易通過，可考慮以修正公司法或專章的方式處理即可，另有企業表示雖支持政府立法，但不希望政府管制或介入太多。

在社企立法定義內涵上，標準包括財務透明、多少比例盈餘回饋以確保公益性、組織章程揭露成立之公益目標，甚至有公司進一步主張對於社會責任的定義不能無限上綱，要鎖定屬於政府目標，要花政府公帑完成的事項，以免浮濫認定社會責任。

一定要將社企範疇與定義明確化，甚麼條件才成為社企，要能夠識別，很多公司不知道是不是算社會企業，把社企的類型確定下來，標準訂好，例如財務要透明，多少盈餘回饋出來，這些都明確以後，臺灣民眾就會知道甚麼是社企。但要提醒政府的是，有了專法以後，希望政府不要管太多，因為政府通常很會防弊，但都不會興利。(C1)

最大的限制應該是讓社會大眾無法分別公司型社企與一般公司的差別，大眾根本無法辨識出公司型社企，所以有些人會誤解把我跟喜憨兒基金會相比，或以贊助施捨心態看我們。…我前陣子參加唐鳳主持的社企立法會議，我覺得不能只談公司法修訂，而是公司型社企一定要立專章…公司型社企有本業服務，有可行的商業模式，…，建議一定要對公司型社企修專章，公司型社企出去面對客戶的時候，客戶是將我們和資訊公司一起比較，造成公司型社企的競爭力有些下降，所以一定要有專章，但專章內一定要設定盈餘回饋 50%以上不能分配給股東，要用在社會目的上確保公益性。(C2)

如果立法，針對社企符合它的社會責任目的，捐贈部分應該放寬，…，所得稅捐贈上限應該移除。公司型社企的組織章程應該揭露為何成立，講明社會責任，…專法裡對於社會責任的定義要畫出一條線來，我建議是現在屬

於政府目標，要花政府公帑去完成的事項，才應屬於社會責任，如果不這樣定義清楚，社會責任會太廣泛，無限上綱。(C3)

我覺得需要為社會企業立專法，可以仿效英國，英國有很好的機制，要登記成為社會企業要先講清楚公益目標，再來有標準可以審核，臺灣也應該要訂標準，標準可以有不同的層級，有些只是 CSR、可以有對社會友善的企業，可以都給鼓勵，但不是都歸為社會企業，這樣很誇張，尤其中央政府請 KPMG 列出的社企名單，2/3 是農社企，其實他們不太像社企吧。如果專法不容易，可以在公司法分出一章或一節去說明公司型社企。(C4)

社會企業在台灣定義太廣，公司型社企認定不易，最明顯可以看有無清楚規章，如 30%-40%再投資回社會，支持公司型社會企業的立法，但實務上不容易判定是不是社企，很多人還把 B corp 跟社會企業混在一起，很容易花時間在論戰上，浪費社會成本，所以我支持立法，但論述必須要清楚。(C5)

至於未來有專法後，公司對政府的期待並不相同，可分為三種類型的期待：第一種是希望政府採取寬鬆的定義，以鼓勵更多人發展社企，並且給予租稅優惠，例如新聘人才或研發費用可以抵減或折扣租稅，或直接給予聘請人才或研發的獎勵或補助、放寬捐贈抵稅上限，俾獎勵公司型社企的努力。第二種是主張應該嚴謹定義社企，有位格後，可以明確化政府投資或補助標的，政府對其給予優惠方具備正當性，社企方可名正言順享受政府給予的鼓勵或優惠，而且不認為定義嚴格會不利於社會企業的發展，因為臺灣需要的是真正負社會責任的企業，而非一味吸收社會資源的企業。如果基於鼓勵的立場，可以在專法內訂定有層次的標準，符合最高標準的為標竿社會企業，可以給予優惠或鼓勵，而後面層次的不予優惠，而是予以輔導，所秉持的邏輯是政府將資源給予對社會有極大貢獻的社會企業，讓這些企業可以做更多更好，而非寬鬆定義社企，使得市場上社企參差不齊，反而逼退真正的社企，並且建議要有罰則跟強迫退場機制，也要評估效度。第三種則並未期待政府給予優惠，秉持社會企業應該自給自足的精神。

我們沒有期待有專法以後就給優惠，因為社企就是要自給自足才對。

(C1)

一定要把公司型社企明確訂下來，訂下來公司型社企可以抬頭挺胸的享受政府給予的鼓勵或優惠。…當公司型社企定義跟範圍很明確後，建議政府考慮給優惠，最好是租稅優惠，稅金折扣，像新聘人才或者研發費用可以抵減或折扣租稅，這可以獎勵公司型社企在這方面的努力。或者也可以給一些聘請人才的獎勵或補助、研發補助等…，另外我不贊成用優先採購方式。(C2)

立專法必須很嚴謹，有了位格後，各單位後面給優惠才恰當，你訂得嚴格不會不利於社會企業的發展，臺灣究竟要負社會責任的企業？還是吸收社會資源的企業？如果要拿好處就應有相對應該有的責任，可以在專法內符合最高標準的社企叫做「建議企業」，這一些可給好處，但未符合這些標準的不應該給，可先訂最高標準的，之後再慢慢訂第二層、第三層標準的，就像興櫃、上櫃、上市那樣有層次。如果對社會有極大貢獻的，政府就給你資源讓你做更多更好，這些標竿企業才是重點。其他的就輔導，有的是連社會企業都稱不上，不是把標竿拉下來，搞得好像通通都是社企，但素質參差不齊，這樣反而會使得真正的社企打退堂鼓，不想去淌渾水。而且我還建議立專法後要有罰則跟強迫退場機制，惡意行為必須有罰則。(C3)

假如當成一個產業扶助來立專法，定義嚴格就可以給獎勵，如果不嚴格就不給獎勵，要有配套，而且要每年評估效度。(C5)

由上可知，公司型社會企業與政府「先行政、後立法」政策方向觀點不同，要求訂定專法理由主要是讓社會大眾能夠清楚識別，與賴樹立、施淑惠與劉岳屏(2013)研究相呼應，均認為以政府制定專法的形式不僅有助於建立民眾意識，更能提升社會大眾對社會企業的瞭解與信賴。因此，若能規範完整且定義清晰的社企專法，對社會發展將有正面的幫助。若再對照看丁玉珍(2015)研究，指出專家學者、政府、社會企業的受訪者均不贊成訂定社會企業專法；曾參加過或現正參

加政府相關就業促進計畫之非營利組織 2/3 不贊成立專法；再進一步做組織屬性分析，歸類為「經濟發展」類別之非營利組織全數贊成立專法，該研究認為，對於想從事經濟發展類別之非營利組織，基於自由市場之激烈競爭，較傾向政府提供補助、賦稅優惠、優先採購等，增加市場經營競爭優勢之誘因。本文認為，公司型社會企業希冀政府訂定專法，自由市場競爭激烈同樣扮演關鍵角色，只是不同於非營利組織，公司型社會企業是盼望民眾不混淆，解決社會企業定義曖昧不明的問題，給其一個易於識別的法律身分，有助於大眾對於社會企業之認同，進一步如同蔡嘉昇(2014)所言，增進國內大眾參與及投資社會企業之意願。

再者，即便是支持訂定社會企業專法，對於後續的優惠取得與否觀點大不相同，有期望享有優惠以增進競爭力者，亦有給予貢獻良多者政府優惠以發揮更大的複製擴散效果的觀點，還有懷抱應該自給自足精神者。

二、對於是否修正公司法與加徵 10%未分配盈餘之看法

在修正公司法與否的立場方面，有兩種觀點，其一不堅持修正，認為目前並不至於遭罰，沒有可以處罰的空間，其二則認為阻止企業做公益的條文必須調整。

至於公司法因為也不會有人來罰或也罰不到，所以我們不會堅持要修公司法，總之就是要給社企正名，定義弄清楚。(C1)

社會企業要立法是不大可能的，那至少公司法第一條一定要修掉，只要修正為公司法不會阻止企業做好事就可以，不要限制企業做好事。(C3)

關於未分配盈餘加徵 10%營利事業所得稅，多數認為應當廢除。有組織認為社會企業與一般企業規避不分配與股東的狀況不同，因為社會企業本就不以分配盈餘給股東為目的，亦有組織認為未分配盈餘加徵 10%係惡法，不應該因為兩稅合一而影響與扭曲企業的行為，而且此規定似乎在懲罰投資回饋社會的行為。

未分配盈餘加徵 10%的目前公司還沒有遇到，但這一套對於一般企業適用有他的背景因素，為了防弊，怕企業故意不分配躲避股東綜所稅，但社會

企業因為股東本來就不會想要分配盈餘，業態不同，不能跟一般企業相提並論，所以認為社企不應該加徵 10%。(C1)

未分配盈餘加徵 10%本來就是惡法，是因為兩稅合一造成的，那時候是要防止老闆不發放股利，本來就應該修正這個規定，不是為了社企而修正，社企只是凸顯這個問題的嚴重性而已，保留盈餘本來就是為企業發展而保留，怎麼可以說保留盈餘一定要發掉，不應該為兩稅合一去影響企業的組織行為。這個規定好像在懲罰投資，如果你再投資會被懲罰。(C3)

那各未分配盈餘不應該對社企加徵 10%，感覺好像在懲罰做善事，並不公平。公司型沒辦法得到很多補助，也無法募款，所以要靠自己居多。(C4)

公司型社企之所以提及公司法修正議題，是鑑於現行公司法開宗明義規定公司係以營利為目的之社團法人，而以營利為目的之組織追求的是股東的最大利益，在此前提下，社會企業的公益宗旨便難以確切實行。一如蔡志揚(2014)表示公司治理相關法令仍須依循一般公司規範，於追求股東利益最大化的前提下以致公司經營者恐有遭股東提告之危險。而且以公司型態經營的社會企業，若成為併購的對象，懷具理想的公司經營者及原本的公司目標可能遭受更換，不易繼續維持社會企業的宗旨與理想。鄭志凱(2010)同樣認為對社會創業家來說，傳統公司架構造成根本上的困難，股東為公司擁有者，當更換經營階層時可能修改甚至否定公司創立時的社會理想。因此若公共利益與股東利益相衝突，營利組織在決策上將以股東利益為優先。是故依照現行法令的規定而言，法令先天上限制社會企業經營的目的，將使社企難以兼顧公共利益與股東利益。

社會上有諸多類似的看法，2014 年 4 月立法院第 8 屆第 5 會期第 7 次會議，賴士葆等 22 位立委曾提出「公司法部分條文修正草案」議案，而蔡總統上任後，為力挺創新創業，指示經濟部全面翻修公司法，但公司法條文繁雜，要全盤翻修工程浩大，截至 2017 年 5 月底時，民間成立的「公司法全盤修正修法委員會」與經濟部草擬的公司法修正草案遲未達成共識，耽擱修法進度，而根據 2017 年 4

月 27 日經濟部公告之公司法修法草案條文，參考美國，首度將企業「社會責任」放在第一條條文入法，修法後明定，公司經營業務目的也包括善盡社會責任。公司法修正草案，將第一條增訂第二項「公司經營業務，應遵守法令及倫理規範，得採行增進公共利益之行為，以善盡其社會責任。」此草案條文應在回應社會企業議題，惟後續發展如何，仍有待觀察，經濟部表示公司法修正草案預計 6 月至 7 月送進行政院。

而公司的未分配盈餘為社會企業的重要資金來源，依現行所得稅法第 66-9 條規定，需要加徵 10%營所稅，不免造成公益課稅的質疑，且許多人認為，社會企業之盈餘原本就不是為了分派而賺取，社會企業之盈餘主要為再投入於社會問題的解決，課徵未分配盈餘稅，等同於變相懲罰社會企業將盈餘投入社會問題的解決，變成社會企業的處罰性條款，故此部分的租稅規範有修正之必要，建議以修法或發布解釋令的方式排除社會企業之適用。

三、申請政府補助流程與作業繁雜，還有其他行政限制應加以移除

部分公司提到政府補助行政程序繁瑣，流程與作業繁複，反而因此排擠組織人力運用，因之寧願放棄補助，集中心力做本業，將人力資源投入業務與產品開發。也有反應評選方式依賴書面資料，並未實地審查公司狀況。而有些政府補助限制用人篩選，必須接納不認真、效率低的身心障礙者進入組織工作，影響組織營運。

但是我們發現，倚賴補助會帶來副作用，因為草創期人力已經很吃緊，政府補助有複雜的流程與核銷作業，會花太多人力去應付，反而無法集中心力做產品優化。所以我們後來就決定不申請補助了，將人力資源投入業務與產品開發。(C1)

我們有時候會有一些縣市政府的用人補助，「公益彩券回饋金」有一些用身心障礙者的補助，不過用這筆錢就無法篩選身心障礙者，所以還是會有不認真、不守時、工作態度不好、工作效率低落的身心障礙者。(C2)

政府有很多補助申請案，但我們沒有很多人力可以去做這些申請，我不怪政府，因為政府要給錢本來就要有相對應的資料給政府，只是我們自己沒有足夠人力可以來做這一塊。我的人力是放在滿足客戶需要端，像我們上次申請科技部的補助就我自己寫計畫，但我手邊事情很多，不可能一直花時間寫申請書，委託外面寫費用又很高，划不來。我覺得比較需要改進的是像我們申請過 SBIR，委員會覺得我們的商業模式不對、認為我們公司不完整，因為沒有很多部門，但我覺得那些委員應該親自來看，不要與一般企業相提並論，請他們來看我們是真的在幫助傷友。(C4)

有組織附帶提及遲未成立庇護工場的原因，政府雖給予庇護工場許多優惠，但受限於就服員與身障者比例 1:6，很難使身障者可以長期穩定就業且自立生活，對於身障者的成長不利。

我們到今年才成立庇護工場，第一不是反對庇護工廠，…。庇護工場政府提供很多好條件，像場地免費、第一次購置設備免費、2 人以上的人事補助，薪資不用一般人的薪資，作業繁瑣(這不是重點，但很多人抱怨)。政府在立法時應思考人是活的，會如何運用這法，如果把法當作彈性的時候，很難符合使命跟願景，因為第一的目標是想要「智青可自立」，而庇護工場雖給好處，但因 1:6，我會被綁住，很難使心智障礙孩子可以長期穩定就業且自立。而且基本上庇護工場的基本結構有點像喘息服務，每天孩子到庇護工場幾小時，家長這時候可以休息一下，又不用給機構錢，還可以領一點錢，所以很多家長很歡迎，但對孩子的成長可能不利，庇護工場是一個方便之門，大家會找到自己舒適區，孩子就不會成長，做讓家長方便的事。1 個老師對 6 個學生，根本不容易使每個人都可訓練到很好，很多時候孩子做不好的是老師在做。我本身是企業人，看見 NPO 型庇護工場的缺點。(C3)

亦有組織論及基金會資金的運用受到限制，投資只能投資於上市櫃公司或者存在銀行定存，但基金會底下的社會企業需要營運資金時，若向銀行借

貸無法損益兩平，故積極向政府爭取經主管機關同意使得基金會可以投資於非上市櫃公司，係政府第一個同意的案例。訪談中所提到的稅務法規規定應指「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」，及財政部相關解釋令，依規定機關或團體的基金應運用於與創設目的有關的活動，如有盈餘時，不可以任意將資金存放、借予或投資於一般營利事業，否則即不符合免稅規定，應依法課稅。機關的基金，如基於增加收益而投資於原捐贈營利事業的股票時，如果該營利事業不是依法核准公開發行上市或上櫃公司的股票，只能在該營利事業捐助額 80% 限度內投資，如該捐贈事業的股票，是屬於依法核准公開發行上市或上櫃公司股票，則可不受上述 80% 比例的限制。

還有我們政府法律限制多，像標案需要押標金、履約保證金，但我要付薪水，所以我需要營運資金，我利潤只有 3%，如果我又去借錢，利息 2~3%，那就無法損益兩平了，所以照理說我向基金會借貸或投資，但稅務法規規定不行！這樣會失去免稅身分，今日我們基金會要做投資只能做上市櫃公司或定存或必須經主管機關同意，但是沒有人會去挑戰經主管機關同意這一款，我們是政府第一個同意的一基金會可以做非上市公司的投資，我們走經主管機關同意的路線，是衛生福利部社會及家庭署同意的。以上限制都應該要突破，不然主管機關不知道要用甚麼標準去個案認定。(C3)

組織要接受政府資源的補助，就必須遵循政府所制定的規則照章而行，這無可厚非，但申請政府經費補助時的程序過於繁瑣，王仕圖、官有垣、林家緯、張翠予(2010)研究曾表示某種程度顯示政府對於民間的不信任，以至於需要用許多的法律架構或科層體制來規定申請單位的資格與程序。因為對於補助的組織書面資料要求過多，程序過於繁瑣，讓組織無法自由運作且疲於應付行政規定，增添申請機構行政負擔，導致排擠組織人力運用，甚至無法有效完成組織本身的業務。則政府補助如同一把雙面刃，也會減損組織能量，對於組織的效益不如預期。研

究者認為如何在依法行政的科層體制下，創造一個更有利社會企業發展的法律環境與行政空間，是值得政府正視的議題。

四、其他對於政府不足的建議

公司型社企依據個別需要，提出對於政府政策法令的抱怨或建議。有公司提到希望政府主動設立視障博物館或體驗館。有的提到一例一休使得工資成本大增，有的提及修改企業社會責任獎項的評分標準，將幫助弱勢就業或參與社會公益列為重要項目，或者鼓勵各地方成立友善企業聯盟，增加雇用傷友，以鼓勵更多企業善盡社會責任。但這些都屬於個案的建議，並非多數有共識的意見。

國外有針對視障設立博物館或體驗館，而且是政府拿出建築物給當地企業做，一般人可以體驗視障者的生活，比較知道視障者面臨哪些障礙跟困難，但目前臺灣還沒有做這個，如果政府可以做這個就太好了。(C1)

我們深受一例一休影響，像我們假日辦給身心障礙員工參加的「健康營」，成本就漲3倍，因為2小時卻要付4小時的錢，加上1.33、1.66倍的加班費。(C3)

在台灣，即使獲得企業社會責任的知名企業，對於雇用身心障礙朋友這件事情上，不是不夠重視就是心有餘而力不足，寧願繳罰款，這方面不應該苛責企業，政府可能應該思考是不是可以修改企業社會責任獎項的評分標準，把幫助弱勢就業或參與社會公益列為重要項目。…鼓勵各地方成立友善企業聯盟，增加雇用傷友等。(C4)

有幾家公司則對於政府輔導提出建議，包括在挑選輔導對象時，應篩選掉等著政府給他資源的社企，政府眼光必須專業、精準，能夠看透社企的商業模式是否具有市場性、財務是否可以損益兩平、營運模式能否被複製造福更多人，建議尋覓出民間已經成功成型的商業模式，熟悉這些社企的優劣勢，再進一步促成這些社企彼此間的相互合作，截長補短，甚至媒合有心負擔更多社會責任的大企業，幫助社會企業集體實體或電子商務上架或行銷，或賦予優先採購的資格，整合眾

人力量，發揮更大的綜效。另外社企經營有時會遇到智慧財產權等法律疑義，需要法律保障，建議政府可以與義務律師或收費合理的律師簽約，協助負擔社企律師諮詢費用。同時找專家協助社企檢視商業模式、風險評估，事先迴避一些風險。換言之，希望政府有限資源集中火力投入於體檢後有機會或有潛力成為真正社企的企業，而非亂槍打鳥。

政府推廣社企時要先有能力去看透他的 business model 及可損益兩平，不然不能做。…應該輔導更多企業有社會責任，…，最起碼要損益兩平，那你的 business model 才能被複製，這樣就可以不用依賴政府、捐款，可不斷複製商業模式，第一已經複製了 40-50 個案子，知識管理及透過社會化，內化複製成果，所以你 COPY 多少個，幫多少個？這模式可被拿去幫忙其他社區嗎？這一點很重要，社會責任能否成長，能否被 COPY，這十分重要，政府不應只是在討論用多少錢做什麼，而是像做出什麼模式的社企…建議政府不要輔導一些亂七八糟的社企，不輔導一些等著政府給他資源的社企。臺灣現在已經有不少很棒的社企，政府可以把他們找出來，去看民間已經有哪些成型的商業模式，經濟部再促成成功的社企彼此間合作，幫忙找適合合作或整合的夥伴，要能真正輔導一個產業要能對它更瞭解，知道強弱項，大家整合，可以發揮 $1+1>2$ 的綜效，做強與強的結合，不是只幫他找買家，那意義不大。建議政府在政策執行面要多了解每家社企的能力，那些是真心想幫助社會的，找一些想幫助社會的企業，比如幫忙談家樂福某一區上架，…，思考如何結合才有用。可以從價值鏈模型看企業真正厲害在哪？政府也可以請 PC home 幫社企賣東西，弄社企專區，社企東西可以上架，PC home 有很強的金流跟資訊流，也會有人輔導怎麼上架、如何訂價，政府可以花小錢幫忙行銷曝光，這樣可以真正幫助到社企。另外，社企需要基本的法律保障，政府可跟一些義務律師或收費合理的律師簽約，當社企有智慧財產權的問題時，可以找這些律師諮詢幫忙。還有 KPMG 幫忙看 Business model，事先避

掉一些風險，社企需要風險評估報告。政府要看企業真正缺乏甚麼，政府再給什麼，不是一味給補助，要幫現有社企做體檢，有機會成為真正社企才幫，資源要用對地方。韓國有一個概念臺灣可以學，他們是給發展成功的企業獎勵或補助，這樣才是真正在補助人才，不是補助補習班讓一堆人來上課或受輔導，然後做不出來。(C3)

我認為政府對於社會企業的政策方面，不要花太多經費在育成陪伴上，應該是花在培植有潛力的項目或團隊。(C2)

建議政府可以扮演領航角色，幫助社會創新，可以給予社會企業經營上的協助，像是賦予優先採購的資格。(C4)

第三節 人力資源與財務資源之運用與困境

參、人力資源之運用與困境

一、招募員工主要考量為態度與人格特質，招募身心障礙障別各異

公司型社會企業最常運用傳統的招募方式，如在人力網站招募或接受社福機構推薦個案。在招募一般員工時，有的組織較看重態度、服務意願、人格特質，有的組織則十分看重專業能力，例如建築資訊建模團隊，就延攬具備工程設計及施工實務經驗的專業人才，員工畢業科系集中在營建、建管、水電、土木科系。

至於招募身心障礙員工時，多數最看重態度、服務意願、人格特質、身體負荷狀況，專業或科系反在其次，學歷落差很大，認為專業知識與能力可以招募進來以後靠訓練補強，認同社企理念並願意付出較為重要。

關於招募障別多半不拘，但最多比例通常是組織宗旨與主要服務對象，例如促進視障就業的組織以招募視障員工居多，發展無障礙環境資訊的就以坐輪椅的肢障為主。關於障礙程度，有的主要招募重度殘障，有的以輕度或中度為主。研究者認為，可能組織當初設計職種時有些有考量障別的限制，故設計出來的職種有時候會比較有利於某類職種任職。

招募用很傳統的方法，在 104 或 111 人力網站招募，也有一些社福機構會推薦個案。招募時科系不拘，法律跟商管都有，當初招募員工或視障者時候，最看重態度跟意願，原本的專長倒在其次，因為技能可以靠訓練去改變，他要認同我們理念而且願意付出，心跟態度對的話比較重要，而且我們招募來的視障員工或視障師大部分都是重度殘障，全盲的很多，我們一般職員流動率很低。…我們正式員工有 14 個，6 個一般員工、8 個身心障礙者，主要是視障者，但也有其他障別，比如精障擔任場地維護管理跟業務助理，(C1)

目前已經培訓通過認證的視障培訓師有 47 位，還有 10 位正在實習，如果通過實習以後就會有 57 個培訓師了。大概是 1 年半招一次視障者擔任培訓師，1 次招 15 到 20 位左右，招募時會盡量挑選意願高、合適的、具備基本能力的，基本能力包括在黑暗中不會迷路，有方位概念，邏輯表達能力清楚的，因為要在黑暗中帶領任務會有指令的表達，要能清楚地傳達訊息。(C1)

我在招募身障友善特派員的時候沒有限制障別，不過以輕度或中度肢障為主，其實也有請過視障者，面試的時候我重視的是他的人格特質、共同工作的態度以及工作服務的意願。…在招募員工的時候，我看重的是專業能力，會看他的證照、作品，如果能力夠才可以進來，還有人格特質也很重要。(C2)

現在我們甚麼障別的孩子都收，當然主要障別還是以心智障礙者居多，也有些聽障，肢障比較少，因為不是所有障別都適合做清潔工作，作清潔的要可以久站，但不是所有的身心障礙者都可以久站。(C3)

招募的方式很簡單，刊登在公家勞工局的就服中心的就業服務網，員工也有從中心來的。我們都招募重度的身心障礙者，新生命有 20 個員工，1 個協理。其它 19 個是身心障礙者，都是重度的，也都是知識分子，大學畢業。…我們幾乎只雇用脊髓重障者，聽障跟視障無法做我們業務，脊髓受傷的溝通上不會有困難，他的知識跟智能都可以溝通。不過我在招募的時候看

重的是態度跟人格特質、還有身體負荷狀況，不必是資訊科系或設計或美工科系畢業，其他科系也可以，只要會基本的 office 軟體就可。(C4)

若水於 2012 正式成立建築資訊建模(簡稱 BIM) 團隊。延攬具備工程設計及施工實務經驗的專業人才，同時也招聘及訓練沒有專業背景的身障員工，成立台灣第一家兼具公益性及專業性的 BIM 技術服務公司。一般員工畢業科系集中在營建、建管、水電、土木科系大學以上畢業。身心障礙員工則學歷落差很大，也有國中畢業的，而且很多都沒有專業背景。…招募的時候，來了很多重度跟極重度的身心障礙者，發現這一群沒有被計在失業率人口中的人都有工作意願，失業率計算是把他們列為非勞動力…工作團隊 50%是中重度身障，50%輕度。(C5)

二、重視身心障礙員工的工作環境、職務再設計、培訓與職涯發展， 比一般職場包容與照顧身心障礙員工

這些公司型社會企業之身心障礙員工多與一般員工混合在一起工作，講究團隊的多元整合，將身障者平等視為工作夥伴，去除身障者自我弱化的心態，有些公司甚至培養身障者為解決問題的專家，成為能夠幫助別人的人。

為協助身心障礙員工適應並能勝任工作，除一開始有就服員陪同工作以外，積極為身障員工進行職務再設計，例如為身心障礙者狀態做工作分析，而改變工作流程、透過工作拆解讓他容易做好、有成就感、流程制度化、標準化工作流程，使得員工有清楚的原則可依循；配備特別設計過的電腦、螢幕跟鍵盤，善用輔具或治具讓工作進行順利，並透過分組協力合作彌補不足。

各部門都有身障員工，與一般員工混合在一起工作。…因為我們沒把視障者當成殘障看待，培訓師是工作夥伴，同時也是解決黑暗問題的專家，要能幫助別人的人，首先要去除自我弱化的心態。…會因為視障者的狀態改變作業流程，讓他容易成功、有成就感。…做 FB 的小編有弱視視障者，就用

輔具讓他可以順利工作…為了讓身心障礙適應工作，中度以上的就有就服員陪同工作 10 天。(C1)

26 位員工，包含 12 位工程師、12 位專案推廣人員在社會事業處，2 位行政人員，其中有 2 位全職的輕度精障員工，這兩位身障員工有進行職務再設計，比如為他們配備特別設計過的電腦、螢幕跟鍵盤。(C2)

將這 4 個一般員工的 routine 事情拉出來給 1 個身障者做，是一組 5 人的職務再設計，也會自行研發製造手工輔具或治具，對於工作流程也會分步驟，做職務再設計。…流程有制度化，sop 工作流程，員工有清楚的原則可依循。(C3)

我們向衛福部社家署申請身心障礙者職務再設計相關設備或輔具的補助經費，替身障者做工作分析後配合能力評估，比如身體狀況、精神狀況、學識、經驗等，找到身障者無法完成工作的原因和困難點，接著調整工作內容、職務或改善工作環境，幫助傷友可以在家中或工作單位完成工作。(C4)

如果是內湖就服中心推介過來的，內湖就服中心會一開始會配就業服務員先陪他來工作一陣子。(C4)

我們講究團隊的多元整合，接納多重障別，透過工作拆解，我們是學習勝利的做法，勝利在配置團隊的時候，會刻意將不同障別放在一起，以 data entry 為例，會安排精障跟聽障一起工作，一打一校，當精障發神經亂叫的時候，聽障因為聽不見所以不會受到干擾。所以同一障別放在一起，雖然好管理，但是 $1+1<2$ ，無法截長補短，反而缺點被放大。而不同障別放在一起工作，雖然管理比較費事，但是弄得好反而可以 $1+1>2$ ，所以我們工作安排也是採取各種障別以及跟非身障者混合一起工作，不過這是很專業的工作，總要有人將拆解的各部分組合起來，這時就要有市場上很有經驗的人來統整…BIM 的確須要具備專業，要能看得懂建築師圖紙，還要能轉換成 3D，身障者是如何做到的？因為我發現模型是可以被拆解的，有點像樂高可以拆成

一片一片，一般專業人士是看到整個系統，例如照明系統，我 2009 年跟在英樹身邊，發現工作拆解完以後身障者就可以做。若水用創新的工作流程，先將工作拆解成適合這個多元團隊的工作流程及標準作業程序。再因個人的能力調整工作任務及 SOP。…有一個極重度的身障者來說要工作，我們就一直幫他找輔具，他那時候連話都說不清楚，我們就找溝通輔具、用科技工具讓他突破，他現在已經是我們的一員了。(C5)

雖然身障者本身產能比較短缺，訓練成本比較高，但這些社企相當重視工作的培訓，進行工作能力的培養、建立工作習慣跟適應職場要求、重視員工安全。有些遠自國外取經、也有學長帶學弟制、模擬工作內容的訓練，每年不斷進行專業在職訓練，由企業的人資部門辦理內訓，或與外界的訓練機構合作外訓，鼓勵員工分享回饋給其他員工，形成良好的學習正循環。這些社企致力於育成身心障礙者的專業職能，有些還有訓練評估系統，重視身障者的職涯發展，養成他們的獨立工作能力。有些身障者還會自動自發籌組讀書會，自我成長。

重視工作培訓，剛得到授權時，第一年培訓是德國派人到上海，幫我們跟上海訓練視障培訓師，…第二年請香港培訓(因為香港負責亞洲地區的培訓)。也就是說前兩年是由德國跟香港傳承，這些早期被培訓的人變成以後的老師。…台灣種子老師依照需求去訓練視障老師，與課程目標相連結，訓練視障老師，內容有公開演說、有效溝通、高度活動力及定向能力、引導支援不同團隊、快速判斷、觀察分析及問題解決、團隊合作等能力，訓練中同時篩選，密集訓練一周後，選出來的進入下一關觀摩跟實習，實習長短不一，程度好的三次實習就 OK，有的人久一些。我們第一階段進行基本能力培訓，第二階段是觀摩跟實習，評選標準確實嚴格，而且培訓都要經過層層關卡及考驗，才能成為培訓師，…之後每年還會進行在職訓練，訓練會與企業的 HR 或外界訓練機構合作，讓他們接受多種訓練…公司會協助看需要甚麼的課程，邀請業界優秀講師上課，…公司為有學習熱情的員工支付學費，以工

作坊的課程做交換，讓他們接受各種專業訓練，參與外訓學習的同仁在學成後分享給其他同仁，形成良好的學習循環。我們視障培訓師還有籌組讀書會，他們很自動自發、自我成長與茁壯。(C1)

而且兩位之前並沒有工作經驗，招募進來以後我們會教他無障礙的專業知識、使用 APP 及平台的資訊知識、以及溝通表達能力的訓練。(C2)

訓練這些員工花費的時間不會很長，因為很容易，而且有些是在進入社會企業前就已經在基金會訓練完了。…我們也會培訓一些勞安有關清潔面的課程，我們希望他們有對的知識，也提醒員工注意安全，還有我們會希望用比較好的清潔劑，不要傷害員工的健康，也不要傷害環境。…嚴格禁止員工執行高危險性工作，會定期辦理勞安講習與員工教育訓練。(C3)

我們都給員工長期邊做邊學的在職訓練，所以在這工作超過三年以上，都能練就專業職能，每位新聘員工需要至少三年育成時間，才能養成獨立工作能力。有些員工是經過脊髓損傷潛能發展中心輔導，學到一基本電腦軟體的應用後進入新生命，另外一些直接由新生命招募後培訓。他們絕大多數，這份工作都是他們人生中第一份工作；所以要教會一群本來對業務、企劃、網頁設計和出版完全不了解的人以此為謀，也實在不易。…也很重視循序漸進讓同仁適應工作，循序給同仁工作，剛進來的新人頭一個月不會給工作，一開始先學習技能，我會先帶他學習，或請學長教學弟，學後還要考試，通過後開始工作，第一年工作我不會給他太多技術含量高的工作。…讓他慢慢適應，循序漸進，課上完後再根據課程內容給他工作，給他工作測試他還缺乏那些技能，想辦法補不足。我們經常培訓員工，有時候是一整天的 workshop，學 3D 製圖、版面設計，有時上單堂課程，訓練時間不一定多久，但我們很重視培訓這一部分，會一直不斷地訓練，也會請學長帶學弟。(C4)

職業訓練常見的問題是訓練後找不到工作，與市場 gap 大。…所以後來我們自己做身障者的職前訓練，六個月密集的訓練，培養身障夥伴在 BIM

模型建置的專業，訓練期間給身障者車馬費。一訓練完有評估系統，不適合的轉介到其他單位，如果他適合庇護性就業，就會轉介到底護工場去；如果適合其他社企的，就會轉其他社企。我們想要將職業訓練與就業結合在一起，連結在一起，訓練的時候就模擬工作內容，而且若水沒有向政府申請補助，因為職訓補助會規定多少人。…我們沒迷失在身心障礙者可以做甚麼的迷失中，身障者本身產能比較短缺，訓練成本比較高，但是經過六個月的密集訓練，可以把他們訓練出專業也很棒。而且過去曾經有位重量級客戶來拜訪我們，他過去自己投入千萬成立自己的 BIM team，in-house 訓練投資很大、軟硬體的投資都很高，不是只有訓練身障者久，一般人員也要花不少時間訓練，而且人員流動率高，把時間拉長看，他們的成本更高，這業態已經走向 outsourcing 業態，我這樣的投資相當值得，…我們投入很多在做身障者的能力育成，很多來自業界的夥伴都覺得在若水當管理職很累，若水不輕易解雇人，帶人滿一年，在若水可以帶 10 個人，等同在外面可以帶 20 人！在這裡管理幅度跟深度都很高，公司型社企是企業，但在管理上採取更 human-being 的管理，社會面的 SROI，看我們的身障者員工比例、中重度障別比例，育成及他的職涯 career plan，我們不大叫做績效評估，我們稱之為成長動能評估，在每一年做會的能力的「能力盤點表」，下一輪進行在職訓練的時候，看每一個身障者需要怎樣的能力，會給他缺乏的能力培訓，希望帶她一路上去，看見外面很多身心障礙者一直停在那，我們有 3 位身心障礙者可以拔擢成資深建模工程師或者 junior 專案管理者。也就是說我們針對訓練有 KPI 評估及績效、追蹤機制，希望可以長期且穩定的培力身障夥伴成為專業、有效率的 BIM 建模工程師或管理者。(C5)

同時這些企業提供友善的職場給身心障礙者，公司均會特別輔導跟關心身障員工的工作與適應狀況，有的企業找到 4：1 的黃金比例，4 個一般工作者照顧 1 個身心障礙者，建立起正常工作者的工作目的是照顧身心障礙者的觀念；有

的企業很重視員工以同理心對待身障者，教導員工理解、體諒、接受、包容，並學會處理突發狀況；有的配有較多的人力資源部門、專業的教保員督導、行為工作師，確定並協助身心障礙員工的職場融合並無問題；有的運用母機構基金會的社工或自聘社工給予員工更多的照顧或接濟生活，媒介基金會與外部的資源給身心障礙者，並且顧及員工的心理健康，給予職場心理情緒、兩性互動跟社交需要以及家庭支持。

來我黑暗的同仁都是抱持著服務這群視障者的心態，會用同理心對待視障者，所以就服員跟輔具只是輔助，真正幫到視障者的是一般員工，硬體方面真的花錢就可以改變，但人的心理要沒有障礙這一點比較重要。(C1)

行政管理處還會特別輔導跟關心他們的工作狀況，而他們表現很傑出，沒有工作適應不良。(C2)

第一社企提供友善的職場給身心障礙的孩子，庇護工場是1:6，1個老師帶6個學生，第一社企找到4:1的黃金比例，4個正常工作人員照顧1個身心障礙者，…我們告訴正常員工，他們工作目的是照顧這1位身心障礙者，這4位也是弱勢就業者(像家暴婦女、中高齡、更生人)，這些人看見比他惡勢的身心障礙者，就很願意幫忙，這些身心障礙者一旦學會某樣工作，就會不嫌煩的做，…。以4:1的方式讓員工並肩工作，而且站長及副站長都是教保員出身，有特別專業，還有職業重建部的人會先陪孩子工作3個月，確定孩子可適應，讓身心障礙者職場融合並無問題，透過分組協力合作跟職務再設計、幫助身心障礙孩子適應工作，每分組都有領班監督。(C3)

第一社企後面有第一社福基金會，基金會有社工，所以對員工有更多的照顧，比如基金會有米或糧食也會救濟這些弱勢員工(包括身障者)，…，我們很保護員工，有脫貧計畫，陪欠銀行錢的員工去向銀行談判。…在員工的心理健康方面，有職場心理情緒、兩性互動跟社交需要、及家庭支持，…社企內有社工，社工會媒介基金會與外部的資源給身心障礙。(C3)

身心障礙者跟員工大致上適應得很好，還沒有無法排除的問題。當然也會發生精障受刺激大叫，…員工就會帶他到其他地方讓他放鬆恢復心情。如果比較嚴重，我就派行為工作師到現場幫忙，他會觀察精障者的情況，幫他做一些行為策略，比如他腳抖並大叫，策略就是把他帶到某處給他糖果安撫情緒。每個人的策略當然不同，這些行為工作師會去發掘跟處理，所以我們遇到這些情況多半可以處理。(C3)

由人力資源部門以及主管照顧員工，人員相處上一定有衝突，這時候就要管理介入跟處置，我 HR 配置比企業高。HR 配置多在支持團隊的運轉，他從團隊運作的角度支持團隊，庇護工場不會強調 HR 跟領導的角色。…我們還有很大的員工支持性方案(EAP)的編制。…。很多 NPO 都有社工幫忙輔導、諮商跟陪員工就診，與醫生談、心理諮商資源、晤談、情緒支持跟幫助職場適應等。因為我們團隊大，很有融合需要，所以我們也在人資部門聘用社工師，負責做員工支持業務跟職訓班的班導，員工支持方案也及於非身障員工，關心和支持所有夥伴等。尾牙也會找夥伴的家人一起來，家人有時候出於疼惜不相信職場，反而會成為身障的後拉力量，希望他們的家人支持他們。(C5)

我們用人很彈性，會看身體狀況調配工作，所以會教會非障礙者員工體諒身障員工，像如果身障員工有狀況，在那邊休息，其他員工都可以諒解，即使是在業務很忙的時候還是一樣。有時候精障員工不吃藥，臨時出走，團隊必須可以理解這障別的限制，還有一些身障者不易與人溝通，如何做團隊溝通？我們讓觀點跟看法公然討論，理解彼此的狀況，讓大家對彼此 accept、respect、allow，任何問題都可討論，公司一直在養成這文化，利用課程、訓練、工作坊、共識營、日常管理討論 case，很多 Case study for leadership 等種種方法，是 down 到公司各層面去做，深植入組織文化。(C5)

有些社會企業母機構基金會特地成立庇護工場，目的是發揮轉銜緩衝的功能，將在基金會的前端訓練於庇護工場進行，進入社企後，老化時可以再度回到庇護工場。

今年成立庇護工場是為了給身心障礙者更好的照顧，庇護工場可以發揮轉銜的功能，在基金會如果能力差不多，就讓他到庇護工場培養社交跟溝通能力，身心障礙孩子在庇護工場完成這一段的訓練。因為到社企要一天工作8小時才可領全薪，在庇護工場就當作過渡跟訓練、漸進適應期，庇護工場做得好就到社企做，然後因為這些孩子老化得很快，甚至會漏尿，無法久做，還有一些比較嚴重的精障，從社企退下來，就可以又回到庇護工場，成立庇護工場就可以有緩衝，可以將在機構基金會的前端訓練在庇護工場做(工作4小時就好)，接著到社企，老了又可回到庇護工場。(C3)

在硬體工作環境方面，有的固定上班地點，讓身心障礙者可以熟悉工作環境。有的費盡心思對於辦公場所重新規劃和施工，打造友善的工作環境，連周邊的上下班環境，如捷運線路、大樓電梯、都納入勘察。有的利用科技發展居家就業模式，讓居住地點離公司較遠或重度損傷患者能夠在家工作，減少通勤時間，保障身障者的健康與安全。

大部分的員工長時間派駐在那單位工作，比如經濟部標案，員工就每天去經濟部，是一整區進駐，…這樣讓我們的孩子可以熟悉那邊的環境，會習慣在那。(C3)

希望改善員工工作環境，會主動跟他們討論怎樣做比較好。(C3)

由於公司的業務需求和分工，其中7個在台北上班，5個居家就業，其它人在楊梅用中心的場地工作。(C4)

很重視工作環境，原本台北辦公室在大安區捷運站旁邊，交通方便，那邊也有無障礙樓梯、化妝室等設施。但是因為經營上的困境，2015年7月就搬到德明財經科技大學的研究大樓上，搬遷時有對新辦公場所重新規劃和

施工，我們最重要的考量就是工作環境的友善度，有先去勘察捷運站線路、大樓電梯、無障礙廁所及數量。以脊髓受傷的頸椎傷友為例，除了需要有電動輪椅、輔具以外，企業的無障礙環境也必須達到較高的標準。為傷友提供友善的工作環境，一直是分內事，會替傷友特別訂製桌椅或滑鼠等工作設備，不僅如此，工作環境需要考量多一些因素，例如出勤彈性，或是上下班交通路線以及住宿地的無障礙環境，在辦公室，要讓傷友們自由出入需要足夠的輪椅回旋空間，我們無法像其他公司一樣，建立密集的格子間，而是每位傷友後方足夠寬敞。還有無障礙洗手間位置與距離、電動輪椅高度、桌板可以提高，大樓有三間無障礙廁所。(C4)

為了讓居住地點離公司較遠或重度損傷患者能夠減少通勤時間，同時保障員工安全，新生命做出靈活的安排，既能夠維持企業正常的運營，又能夠照顧傷友的健康，我們有發展居家就業，即使在家裡，只要透過網路連線、電話、郵件和 skype 方式，也可以參與工作。我們就有一位家住鶯歌的同仁就是因為公司提供居家工作的選擇才加入公司。這種工作方式是我們很重要的方式，對保障員工權益、節省交通成本都具有意義。(C4)

若水也在研究居家就業，統計有 13 萬身障者出不了門工作。(C5)

由上可知公司型社會企業十分用心在建立多元整合的工作團隊，讓身心障礙員工多與一般員工混合在一起工作，而非隔離的環境裡工作，並且因應身心障礙者的需求，發展兼具人性與彈性的人力資源管理，並透過職務再設計的過程、不畏較高的訓練成本，加強培訓、育成身心障礙者，使其克服限制並具有可發揮的技能，進而融入就業環境，提高其工作效能。

三、改變身心障礙者的生命

這些身心障礙員工，有許多原先並沒有任何工作經驗，得不到就業職場的接納，到社會企業獲得工作以後，生命能夠更正向的展開，整個態度跟著調整與改變，建築對人生的希望，以更平衡的心態生活，更了解社會，大大提升自信心、

成就感、自我認同感，得到人際互動與支持，不再陷於抱怨與自卑的泥沼中。可以把自己視為社會的一份子，了解自己也可以關心別人、幫助別人，從而自立自強。而且部分組織翻轉身障者的劣勢轉成優勢，只有身障者最瞭解同族群的需求，讓其蒐集無障礙資料並且說服店家改變，此點讓身心障礙者能夠轉換觀念，他們也是有能力貢獻的人。

有些身心障礙者得到組織充分授權後，甚至自行建立工作流程與分工，建立起讓其他公司羨慕的團隊，從僅能接待 30 人的小型工作坊，卻可打破原有規格，成為全球唯一能舉辦 200 人大場工作坊的團隊。

看到視障師，你會很驚訝他們是那麼的思想健康、博學多聞，他們不想只被定位為按摩師，而且在我們這邊工作以後，許多視障者的生命得到改變，有更正向的心態，更平衡的心情去解讀每一件事情，與一般人幾乎無異，而且因為他們有額外的收入，部份培訓師成為專職員工，不論是專職或約聘，都能增加收入。同時，自信心提升非常明顯，他們受過訓練後，可以成為助人者，隨之而來的成就感及自我認同感大幅增加。(C1)

我們充分授權，讓培訓師可以自治，培訓師自行建立的流程與分工，這種充分授權，意外建立起讓其他分公司羨慕的團隊，比如說德國總部只能接待 30 人參加的工作坊，台灣卻打破規格，成為全球唯一能舉辦 200 人大場工作坊的團隊。(C1)

以友善餐廳為例，特派員出去調查，為大家蒐集方便的用餐資訊，會給工作費 1 次 1 千元，他不是義工，希望他尊重工作的價值。而且可能身障者以前有很多抱怨，但進來工作以後開始會了解更多社會，他的整個態度都會跟著調整與改變…不會僅滿足於現在做的，未來還要創造更多障礙者參與社會的可能性，我想過當外國旅客來到一個城市，除了無障礙旅館跟 B&B 可以住以外，身障者的家一定可以住，而且你問他日常生活的問題他都會很清楚，所以身障者可以是服務行動不便者的最佳人選。(C2)

我們的觀念很不一樣，以前是說身障者 unqualified，所以我們給她們職業訓練，讓她做得跟一般人一樣好，可是我們現在是反過來利用他們的劣勢，將劣勢轉成優勢，只有身障者最瞭解自己同族群的需求，讓她們去收集資料並且說服店家改變。(C2)

新生命為傷友提供的就業機會價值，不只是多份收入給傷友負擔公寓租金和護工的薪水，對於這些脊髓損傷傷友的職業技能培養和生活重建都具有重要意義。漸漸地，這些傷友可以把自己當成社會的一份子，了解到社會上受苦受難的人還有很多，自己也可以關心人，從而自立自強。(C4)

重頭建立身障者對職場的想像，就業本質在翻轉、改變，在做希望工程，建築他對人生的希望，未進入職場中認為自己是廢物。(C5)

四、發展出身心障礙者就業新模式，而正職身心障礙員工至少領取基本工資，福利尚佳，升遷制度較不成熟

這些社會企業開始竭盡所能幫助身心障礙者走入就業市場，大部分公司係採用正職雇用方式，將身心障礙者聘僱為正式員工，有少數則採取契約或約聘方式接納更多按件計酬的身障工作者，但這些工作者與組織間的關係較為鬆散，有時無法要求過多，可謂發展出身心障礙者就業的新模式。

正職的身心障礙工作者均取得基本工資以上的薪資或接近市場薪資水準，本身具有專業的身心障礙者薪資更能高達月薪 6 萬以上。

薪資這一兩年有比較好，有接近市場薪資水準，正職視障月薪在 2 萬 7 千到 3 萬 5 千間。(C1)

47 位培訓師有 7 位聘僱為正式員工，其他用 contract...跟我們打 contract 的視障培訓師，我們是依照接案數給工資，接案會平均給，平均 1 個視障師 1 個月不超過 4 場，他們很多另外有工作，這個只是兼職。(C1)

這兩位的薪水也很高，一個月 6 萬 5 千，年領 15 個月薪水。…至於身心障礙兼職者曾用過 300 多人，但我不是常態性的庇護性就業。…這些兼任的 300 多人不算在組織內，雖然我發給他們的還是薪資，有升遷，表現傑出的有機會成為講師或培訓師，但沒有獎懲，我也無法要求太多，這 300 人中有 40 各長期有跟我們一直在工作。所以這 300 多人應該只算約聘關係，算任務型專案，平均可能 1 個人 1 個月可以領到 6 千到 7 千元。…有身障朋友開玩笑說我騙她們做特種行業，一開始是援交，援助社交，讓他餐廳用餐，也讓大眾習慣看見他們，再來當他強化許多無障礙的知識以後，就升級叫無障礙應召(on call)，可到處當培訓師，而終極理想則是身障者是當地最佳的土地公(無障礙伴遊)，這是一種身障者的就業新模式。(C2)

我們本業是資訊服務公司，競爭對手是其他資訊服務公司，資服公司競爭力核心絕對是技術、人才，如果我是設立 NPO 型社企，我無法開出月薪 7、8 萬的工程師職缺，我就無法找到好的工程師，NPO 不敢給高薪不是因為法令規定，而是怕別人說肥貓，很注重組織的形象，所以我為了可以聘請專業的好人才，才設立公司型社會企業。(C2)

我們給的都是全薪，都超過基本薪資，但我不是慈善或施捨，我是訓練他到可以做到他配得的錢，達到一分薪資的工作，不是施捨。(C3)

代聘代管會幫他們管理跟訓練，做得也是那公司的事情。如果這些員工有多餘的時間，願意接新生命的工作，也另外給錢，可以增加工資，順便提高職能，工資加起來最高可以到 2 萬 8 千。這些傷友由於企業的聘用，可以安心在我們這學習和工作。…在薪資方面，盡己所能，希望提供每一個傷友員工更高的薪水，每一位在新生命工作的都符合基本工資。表現優異或一定年資的同仁，也會適當加薪，雖然薪資沒有很高，一開始進來給基本工資，3 個月後看工作表現調整，好的就調成 2 萬 5 千，最高到 2 萬 8 千。2015 年底實發薪資總平均 22,000 元，最低 20,008 元，符合法定薪資，最高 28,000

元。這個跟同年月份 111 人力銀行資料，大學學歷的平面設計人員平均薪資 28,000 元。從數據上跟市場行情比比較低，但一來新生命正朝著自給自足狀態努力、現在才扭虧為收支持平，能支付給傷友們的薪資在最低工資水平上一點已經很不容易，再來公司擔負員工很大量的培訓工作。雖然新生命的員工都是大學以上，但是沒有一個所學專業與設計類相關，員工所有職業培訓都由新生命傳授，而且給他們的工作量都不多，loading 不重，很少讓他們晚上加班，因為注重身體狀況。我們又培訓他們又支付相應薪水。(C4)

各公司給予的福利不一，從消極不規避給員工的權益及年資，到積極提供職業培訓、免費的心理諮商、實質的紅利獎金、優於勞基法的特休、保險、彈性上下班時間、免費午餐、早餐會、慶生會、健康檢查、房租補貼，社團或育樂活動等許多員工支持方案，希望幫助員工在心理、人格上健全發展。

福利上遵守勞基法，因為有講師恰好是心理諮商師，所以員工可以免費心理諮商，這應該算福利吧。至於獎勵員工的方式我們還在規劃，要導入 KPI 的目的之一也是讓員工可以知道自己工作是甚麼、工作的期望結果是否高於公司期待？那做得好的可以實質上給予報酬，但目前還在規劃中。(C1)

福利不差，有生理假，第一年的新人就可以有 7 天特休。上班時間是彈性早上 8 點到 8:30，下班是 5:00 到 5:30，而且會給加班費。(C2)

公司的福利或待遇優於勞基法，且有許多員工支持方案，希幫助員工在心理、人格上均達到最高平等。第一以照顧社會底層及底層下的底層整層員工的思維做社企。…假日跟社區大學合辦「健樂營」，打籃球、畫畫、插花等活動，…花很大力氣支持孩子們，增加對員工的支持…撇去薪資不論，我們福利不錯，有勞健保，還有意外責任險跟團體保險，員工可在基金會吃免費午餐，一般清潔業的清潔員工沒有三節獎金或尾牙跟禮品，但我們都會給他們。…流動率跟同業相比很好，在我這可以累積年資，在其他業主那邊都會重新起算。其它業者會用另一隻牌來輪流標標案，避開一例一休規定，用

很多步數規避給員工的權益，所以有不少清潔工願意跟著我們走，我們標到哪邊的案子他們就跟過去。(C3)

為了讓傷友可以獨立生活，基金會有給傷友房租補貼，讓他在外面租有電梯的套房，希望傷友成為可以開發利用的人，也有人在這邊做得很好，之後出去職場賺更好的薪資。在我們這邊上班的員工也很少流動，除非身體因素才轉為居家就業或不再工作。(C4)

福利上每周有早餐會，是1小時的活動，還有每月慶生會、健康檢查、比外面企業多的教育訓練，新人第一年有病假5天、特休10天。還有特殊社團活動，像坐式排球，目前還沒有出國旅遊，因為員工坐輪椅的比較多，出國有技術性難度，無障礙旅館很難找，住宿不易。我們有績效評估，看年度專案表現給紅利。福利是很難比較的東西，我們的福利會以適合這個團隊的方式來設計福利，團隊有心設計屬於自己的福利，也有一些適合她們身體狀況的社團，像桌遊社、釣蝦社，員工流動率很低。(C5)

在升遷制度方面，則因為公司成立沒多久，還未考慮此部分。有些公司則是雖然有升遷管道，但並不成熟與健全。

升遷制度目前因為公司還很年輕，還沒有考慮到這一部分。(C1)

內部員工也有升遷管道，如果在第一線做得很好的或有專業證照的我們有可能升遷他到辦公室內做辦公室業務或讓他做領班、站長或副站長，或做勞安講習，比較細心的可以做總務，到各案廠(業主)那做補貨的支援，或者做解決業主疑難雜症的對口。(C3)

在公司型社會企業的正職員工均取得基本工資以上的薪資或接近市場薪資水準，此驗證王仕圖(2010)之研究，表示社會企業具備抗貧效果，雖然所聘用的員工數並沒有很多，但在薪資結構上，已能維持在一般勞動市場的基本待遇，甚至稍高，並能依工作者的特性加以設計工作，使其能兼顧工作與照顧責任，以達

到就業及扶貧的效果。但此薪資水平不算相當優渥，這或許與台灣社會企業規模小有關。

此外，升遷制度的不成熟會限制身心障礙者或一般員工的自我實現程度，可能容易造成專業人員難以視為志業並且長期任職。

五、對於志工人力之運用觀點大相逕庭

公司型社企對於志工的運用觀點截然不同，受訪單位一半以上並未運用志工，存有志工適合在 NPO 中使用、公司不適合運用志工的觀念；其餘的受訪單位則自行招募高知識水平、且有社會歷練的志工，充分運用擁有各種才能的志工人力資源，借用其專長，協助公司建立人事、薪資制度、差勤系統、股務管理、支援活動。另有的公司係運用有良好關係的公司客戶作為志工，協助引導、展覽活動支援工作。

有用志工，志工都從企業界來，來上過課的企業與我們建立好關係後，提供企業志工給我們用，我們上課的時候會請志工幫忙，幫忙引導學員、帶視障者上下樓梯、排次序等，還有辦理大型展覽的時候也會用到志工。(C1)

並沒有運用志工或外包人力，我們不收實習生，我們也不用志工，都是直接聘用給錢，志工留給 NPO 使用，公司型社企不應該使用志工。(C2)

沒有志工在社企中幫忙，只有危險的工作會給外包人員做，比如高空擦窗戶。(C3)

我們有志工，但不是用基金會的，是公司自己找，都是有高知識水平、且有社會歷練的志工，以前我們請志工幫我們建立人事跟薪資制度架構、打卡跟請假系統、居家考勤線上打卡，雖然考核系統是自己開發的，但是那個架構是在 HP 作過的退休志工建起來的，還有我們的股東股務管理就請以前在實物銀行作過的志工幫忙，我們用的都是有專長的志工，都是高知識分子，給他們的任務都很明確，也盡量跟他們專長結合。還有我們辦理活動的時候也會請志工來幫忙，志工也會幫我安排整個志工的工作。(C4)

不用志工，企業不應該用志工，也沒有用外包人力。(C5)

六、人力資源運用上面臨之困境

首先，由於公司型社會企業成立初期資源少、人手不足，沒有辦法比照大公司的規模，故營運人力運用高度精簡，用人成本控管嚴謹，能親力親為的工作必不外包處理，例如辦活動自己公司員工擔任會展裝潢工，主管也必須捲袖實做，加上領導者必須有企業經營能力，也要能認同企業理念，在招募主管時並不容易找到合適對象。

其次，囿於社企資源不足或擔心引起母機構基金會員工之反彈，無法給予員工較好的薪資，加上一般求職者對於進入社會企業工作有所遲疑，故有專業人才取得的問題，需要投入更多時間訓練，員工能力方能符合公司期待。而在低於市場水準的薪資情況下，更難吸引有能力的高階主管，只能尋找具有認同精神者或從年輕開始培養，抑或仰賴有理念、願意付出、懷有宗教精神者擔任高階主管。

亦有企業提及弱勢員工的招募同樣不容易，因為部分地方政府給予津貼，如果弱勢勞工取得工作，將失去中低收入戶的資格。

公司成立初期資源少、人手不足，沒有辦法比照大公司軍團打仗，很多事情必須領導者捲袖親力親為，這樣的工作型態不是每位領導者都有辦法適應，適合的領導人必須有企業經營經驗，也要能認同社會企業理念，並不那麼好找。…長期以來，公司營運人力都是高度精簡，人力幾乎每天傾巢而出，為客戶做好每一場工作坊…我們用人一直都很精簡，1元當10元用，意思就是在成本控管上非常節省，只要能自己人做的就不外包。像有一次在南港展覽館幫忙Yahoo辦活動，我們沒有找工人，自己同仁在挑高的會場中爬上爬下黏燈座、貼黑紙遮餘光。…因為我們一開始給的薪資沒有很好，當然我們也有專業人才取得的問題，需要時間多訓練才可以逐步符合期待。(C1)

曾遭遇過人員專業不足的問題，像工程師一開始只能給到3萬5千月薪，是後來營運狀況越來越好一直調薪，去年就調了9次薪水，要留住人才不能

不捨得給薪水，因為我們算是小公司，小公司會遇到的人力資源困境基本上我們都遭遇過，比如招募人才不容易，因為臺灣的人怕公司不穩定，所以要進到社會企業工作有時候會猶豫，不知道社會企業靠甚麼賺錢，加上我有台北和新竹兩處辦公室，在新竹很不好找人才。(C2)

因為標案增減很快，所以人力需求很高，但人力資源的主要困境在於，我們給一般員工(指非身心障礙者)的薪資結構低於一般組織，同行業薪資比我們高一點點，好的員工就不容易找，尤其是一例一休後更難。我們不是給不起，真正的主因在於會對基金會的員工很難交代，怕引起他們反彈，所以基金會跟社企的薪水都差不多。因為這樣的原因，願意來的高階員工就比較少，接班人少，所以我們只得找具有認同精神或從年輕人開始培養起，我們清潔業的利潤只有3%，管理人員13位，幾乎都是教保員培養出來的，那時候基金會董事出錢讓他們一起去讀EMBA，他們領的薪資低於市場薪資很多，但是這群人很有理念，願意付出，也有很多是教會的人員，懷有宗教奉獻精神，我比較例外，我自己背景有會計、管理科學跟財經，曾在Panasonic的財會部門、做過4次系統上線、在臺灣第一個數位電視臺建立財務系統等。而且我們在找弱勢員工部分，也不容易，因為雙北有給津貼，如果他們來工作，就會失去中低收入戶的資格，就沒辦法拿津貼了。(C3)

招募不大碰到困難，都會有人來投，基金會也會轉介人過來，至於來的人專業不專業呢，因為薪資都在3萬以內，真正很專業的不會來，所以技術專業不足這問題確實存在，我們就是一直培訓。目前我們做的工作技術含量說真的還沒那麼高，網頁設計技術含量沒有很高。(C4)

與一般企業一樣，社會企業也會遇到不認真、工作態度不好、工作效率低落的身心障礙者或一般員工，但社企的包容度高於外面的職場。

「公益彩券回饋金」有一些用身心障礙者的補助，不過這筆錢就無法篩選身心障礙者，所以還是會有不認真、不守時、工作態度不好、工作效率低落的身心障礙者。(C2)

我們雇用過的員工曾碰過藉口很多、混的，不認真的，我們會反覆教他，真的不行才請他回去家裡，比外面職場包容很多。(C4)

本文研究得知公司型社會企業由於資源少、薪資較低、求職者對於進入社會企業工作有所猶豫，在招募人才方面遭遇到較大的困難。此部分與呂朝賢(2008)、胡哲生、張子揚(2009)、官有垣、王仕圖(2013)、張翠予(2011)等研究相同，這些研究均指出社企組織無法提供足夠的資源及資金聘用來吸引專業人才，也缺乏專業與有經營管理經驗的人才投入。同時呼應 Austin et al. (2006) 研究所提，社會企業受限於經濟因素，難以用市場行情的薪資水準來雇用員工。

至於求職者對於進入社會企業工作有所猶豫的原因除薪資因素外，訪談者提到社會企業的穩定性與獲利性受到求職者的質疑，導致不願意進入未來可能沒有前途、風險看似較高的企業。本研究認為主要因素還加上求職者本身對於社會企業的不甚了解以及這些社會企業規模小，大都成立未滿十年且經營模式可能未臻成熟的情況下，不管是社會企業所能提供的薪資條件、公司前景、公司名聲，都難以與一般企業競爭，所以在人才吸引上自然居於劣勢。而且社會企業重視人才與組織的契合度，也就是說要能認同組織的理念與宗旨，以上林林總總原因均造成社會企業人才引入的困難。而從訪談同樣得知，這些企業或採取人力運用高度精簡方式度過難關，或尋求具有認同精神者或從年輕時培養高階主管。

肆、財務資源之運用與困境

一、開始朝損益兩平邁進，但尚未達到穩定獲利程度

這些公司型社會企業財源沒有捐款收入，政府補助收入稀微，必須靠營業收入自給自足，自從成立以來，開始面對市場競爭，一開始知名度不足、業務開發

不易，僅有少數第一年就損益兩平，多數成立的前幾年處於入不敷出的虧損狀態，虧損金額在數十萬到百萬間不等。但這些企業成立的股東希望解決社會問題，不在乎回報，所以不輕易放棄，隨著後來業務量和營收逐年穩定成長，近一兩年開始轉虧為盈，有一點點獲利或損益兩平，惟尚未達到連續數年有盈餘的穩定獲利程度。

雖然成立以來我們的業務量和營收逐年穩定成長，但是居高不下的營業成本，以及體驗學習新型態業務開發不易，還有教育訓練有淡旺季之分，下半年開課比較多，所以公司成立的頭四年都處於虧損，每年虧損大概 100 多萬或 200 萬出頭，因為我們一開始沒有知名度，也沒有實績。第一年很挫折，營收不到 10 萬元，但當時股東因為真心想解決社會問題，投資不在乎回報，而且先期投資很難不虧錢，所以堅持做，第二年營收 70 萬，第三年 300 多萬，一直成長。當越來越多中大型企業成為客戶後，情況開始好轉，營收 2012 年有 351 萬、2013 年 547 萬，到 2014 跟 2015 年都是 800 多萬，2016 年是 1 千萬，2015 年終於轉虧為盈，獲利 82 萬，已經連續 2 年有盈餘了，有幾十萬盈餘，這些老師越來越熟悉課程，效率更好，成果出來以後，就有口碑行銷，去年營收是 1 千萬。已經從求生存的階段進入到穩定成長的階段了，我們自信認為可以解決社會問題，因為組織可以永續經營。(C1)

我們沒有捐款或政府補助收入，幾乎都是靠營業收入自給自足。我們 2014 年 1 月成立，第一年營業額 650 萬，政府客戶營收占 65%(不是補助，是爭取政府標案獲得的，像公衛系統)，企業客戶營收 16%，學術單位跟非營利組織客戶營收佔 19%。第二年 2015 年營收 2,209 萬，政府比例下降到 35%，企業客戶營收增加到 44%，學術單位 21%。第三年 2016 年營收為 2,592 萬，政府比例下降到 23%，企業客戶營收增加到 72%，學術單位 5%。所以你看我的近期營收，執行政府計畫或標案的部分比例不高，已經低於 30%。我

的商業營收是可以自給自足的。資本額由剛成立的 500 萬已經增加到 4 千萬了，EPS 去年 3 元。(C2)

第一社企全部都是營業收入，成立第一年 2015 年接了五個標案，營收是 1100 多萬，淨利 2.6%，現在平均年營收 2 千萬，利潤 3-4%。(C3)

前幾年都是虧損，到 2014 年是公司快速成長的一年，營收由 2013 年的 376 萬元成長到 2014 年 686 萬元，成長率 82%。但因為成本和費用的控制未達理想，仍然有 272 萬元虧損。2016 年總算轉虧為盈，有盈餘約 150 萬，我們員工有逾七成是重度或極重度的傷友，生產力一時難以跟一般人相比，有這樣的成績已經不容易了，一個印刷案大概才賺 1 萬多元。網頁設計的毛利率大概 40%，出版約 20%。… 去年會有盈餘也很大部分是靠董事長幫忙，他有來自四面八方的人脈，成為客戶，這兩年幾乎很少接政府的案子，大部分是企業。(C4)

客戶主要是工程顧問公司、營造廠、建築師事務所、機電技師事務所，我們收技術服務費，毛利變化很大。每一個外包案利潤都不同，最低有 20% 毛利。財源都來自營收，我們不申請補助也不拿捐助，不過營收數據請容許我保密，今年可以 breakeven，之前尚未達到損益兩平。(C5)

二、主要運用自有資金，鮮少運用多元籌資管道

社會企業與一般企業同樣會有籌措資金的問題，有關公司型社會企業的籌資方面，經訪談後發現，這些社會企業很少接受政府補助。當缺乏資金的時候，除控管成本換取生存空間外，秉持著有多少經費做多少事情之觀念，傾向使用自有資金或增資，或由母機構基金會彌補虧損，加上沒有鉅額虧損，財務缺口小、或已開始穩定獲利，故全數認為並無向銀行貸款之需要，亦未曾付諸行動向銀行借貸。許哲瑋(2015)研究認為，社會公益與商業創業者同樣尋找資金、技能與專才的投入，創造最大投資報酬。然而因為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，金融機構對社會企業放款態度保守，故較不

易透過間接金融取得資金。惟有訪談對象表示社會企業無法向銀行取得借款原因應為公司體質不健全，而非許哲璋(2015)研究所稱銀行不諳社會企業的關係。

至於直接金融的方式，則對於天使創投或公益創投的態度相當謹慎，主因係必須確保新加入的股東能支持社會企業實現社會目的，當然倘若外來投資者能夠符合公司理念，並不排斥創投之進入。不過亦有少數公司希望擁有更多自主權，不考慮引入創投資金。

此外，有幾家社企提及行政院促成、民間籌設的「社企循環基金」，該基金全名為「社會福祉及社會企業公益信託循環基金」，成立目的係長期關注不同領域的社會企業發展，並以具體投資行動和關係網絡提供必要協助，惟認為相關書表與規範繁瑣，必須另外雇用人力處理行政事務，故多所遲疑。

由上可見，我國公司型社會企業實務上經營走保守穩健路線，資金多運用自有資金，鮮少利用直接金融與間接金融方式獲得資金。研究者認為，目前公司規模小剛起步尚可以自有資金支應，但仍可能顯示出投資媒合管道不足、或社會企業不容易取得直接資金之現象。加上這些企業未來市場拓展有成，成長為大企業後，不可能單單仰賴自有資金，運用多元籌資管道仍無法避免。

我們很少接受政府補助，…，只有剛成立前半年有跟勞動部申請一些職訓補助。天使創投或公益創投曾經來跟我們接觸過，像馮燕的社企循環基金一開始也想投資，我們不缺錢，當初是想多一個銷售的通路或管道，但很麻煩，它們要求報表、還要公益報告書內要量化出社會影響力，像我僱用多少個身障朋友可以化為錢，但是來上課的4千人的同理心可以產生多少社會影響力，這個真的很難量化，而且如果真的要讓他進來投資，它只投資1-2百萬，我還得另外僱用一個行政人員去處理行政，很不划算，所以後來放棄了。…，我們沒有想過向銀行借款，我們用人一直以來都很精簡，1元當10元用，意思就是在成本控管上很節省…。而且在一開始營運時後，除了視障培訓師外，工作坊的明眼分享師是由公司成員不支薪擔任。因為剛成立那一

年做了 30 多場工作坊，大部分沒有收費，到了 2012 年才有開始收費，不過那時候大眾很不了解我們，服務很難收到應有的價格，當時真的是靠成本控管讓我們換取生存空間，沒直接 Game Over，所以在很艱困的時候也沒有到鉅額虧損，平日也都有基本的現金流，沒有向銀行借錢的需要。我們自己有增資過，…，新進來的股東是活水，其他都是舊股東認列。(C1)

因為公司的想法是有多少錢做多少事情，所以從不借錢，都使用自有的資金。如果有些公司型社企跟銀行借不到錢，我認為是因為公司體質的關係，可能不是銀行不懂社會企業的關係。以前也有人想投資但我都拒絕了，如果外人想要投資我們公司，最重要的是要有助於我實現社會目的的股東，現在由行政院促成、民間籌設的「社企循環基金」。這個基金想投資我們，他是馮燕主導的基金，基金好像有 300 億，不過如果被投資，就要配合做員工認股還有一些規範，感覺有點麻煩，所以我還有點猶豫。(C2)

所有股東已經於 105 年將全數股權，捐贈與第一社會福利基金會，並且於 105 年經衛福部社家署同意由基金會參與增資，…，100% 股權為第一社會福利基金會所有，虧本的時候也是基金會在虧損，基金會會給營運資金，所以我們不缺錢…。我們現在獲利能力算穩定，可以自給自足，所以不考慮向銀行借，而且目前清潔業務也不需要天使投資，未來如果有擴展其他業務，比如餅乾或二手輔具的租賃業務、輔具買賣或庇護工場的時候，倘若有建廠房的需求時，才會考慮讓天使投資人來投資吧，這些未來有可能會做的事情，就不排除與創投或天使投資合作。…那也有人說想來投資我們第一社企，但理念不合，所以也不接受(C3)

新生命成立不久後，董事會決定向外界徵求社會股東投資，經過兩次說明會，獲得 30 位股東承諾投資 200 萬，連同最初成立基金，資本額 300 萬，那時有結合社會股東的資源。不過未曾有過天使投資人或 VC 來找過我們，我們也沒有接觸過。之前幾年公司虧損的時候，都是黃董事長期一肩挑起新

生命公司所有開銷，拿錢出來補虧損，若沒有黃董挹注，財務就會出現缺口。我們不會向銀行借錢，認為沒必要，而且之前虧損的財務缺口不大，所以沒有跟銀行借錢。…在財務困頓的時候，我們也會想辦法降低營運成本，比如全體身障員工都用代聘代管、主管薪資打六折，用這方法度過寒冬。(C4)

之前尚未損益兩平時，虧損都由獨資的股東出資，未曾向銀行借過錢，但我們有用一般企業方式會控制 burn rate，確保營收可以及時進來，雖然之前有天使跟創投來接觸過，但我們想用自己的資金，創辦人想用自己的資金做，比較有自主權。(C5)

三、盈餘分配方式

我國公司型社會企業的盈餘分配方式，有些表示盈餘 100%不分配與股東，有些在章程明定盈餘至少 30%或 50%回饋社會，另外用途則包括轉增資、分紅員工或員工福利。有些則全數捐贈予基金會，做為「風險貼水」。但整體看出，公司型社會企業的盈餘大部分希望用在社會目的上面，即使是將盈餘回到母機構，母機構也是用在社會目的上，只是目前多數公司的盈餘尚在彌補前幾年的虧損。但仍可以窺見這些社會企業希望落實社會企業的精神，將盈餘造福員工與回饋社會。

有關盈餘分派的限制，各國寬嚴不一。英國社區利益公司(CIC)規定發放股利總額不得超過可分配盈餘的 35%，韓國社企至少提撥 2/3 可分配盈餘再投資於公司或用於社會目的(陳宥任，2014)，但均強調與公益或社會目的之關連，如此能讓社會大眾更加信任社企，進而支持社會企業。陳秋政(2014)指出，我國在 2013 年由民間草擬第一份「公益公司法」草案，適用對象為公司型態設立之社會企業，希望明訂公司員工、董事、監察人及負責人等所享盈餘分派，不能超過可分配盈餘 1/3，其他 2/3 須作為保持公司繼續營運的資金。可以見得目前雖尚未立有專法，但這些公司型社會企業已朝向盈餘有限度地用於分紅，訂出回饋社會之比例的方向發展，而非追求股東最大利益。

章程明定盈餘至少 1/3 或 30%要回饋社會，因為我總體還是虧損，所以這兩年的盈餘都在補前幾年的虧損，沒有分配。(C1)

我第一年盈餘有 120 萬，50%轉增資，另外 50%捐給慈善協會或基金會。2016 年盈餘 400 萬，也 50%轉增資，50%捐給慈善協會或基金會。所以盈餘 100%不分配。(C2)

我們不會留錢在社企，目前留錢會被課 10%未分配盈餘稅，所以所有盈餘都會捐給基金會，盈餘分派 100%為社福目的。我們雖小有盈餘，但不會考慮分紅股東，也無法分紅給員工，因為員工太多，分下去一人沒多少，且不適合多給他們錢，這能幫他們的效益有限，清潔業最怕的是風險，這 3-5%的利潤多半是風險貼水，當風險貼水都不一定夠，萬一有員工因公死亡，基金會也會需要幫忙，所以還是把錢捐回基金會，做一個保險或社會目的。(C3)

平均年營收 2 千萬，利潤 3-4%，利潤都會全數捐贈股票給基金會。(C3)

之前幾年公司虧損的時候，都是黃董事長期一肩挑起新生命所有開銷，拿錢出來補虧損，若沒有黃董的挹注，財務就會出現缺口。所以我們去年開始有盈餘後，沒有分配盈餘，會先還一部分錢給黃董，剩下放銀行戶頭內...我們不向銀行借錢，認為沒有必要，而且之前虧損的財務缺口也不大，所以沒有跟銀行借過錢，未來還完錢希望盈餘可以用在社會目的上。(C4)

所得的盈餘將回饋到員工和公司營運上。(C5)

第四節 管理與企業關係之運用與困境

壹、管理之運用與困境

一、面臨開拓市場與行銷問題

這些公司型社會企業針對社會需求，發掘商業機會，試圖找到可行的商業模式、專注經營某事業、清楚定位產品或服務的市場，並且像一般企業般進行市場

分析、計算成本。有些公司更將自己定位為供應鏈不可或缺的重要環節，並思考市場發展的下一步，也許是開拓新的客戶群、抑或進入新的行業領域，均期望永續經營。

黑暗對話一開始就只專注做工作坊，工作坊沒做成功之前，其他的都不碰，而且工作坊投入金額最少，計算模式最明確，有清楚的標準收費，培訓師資、場地租借與佈置、教具等各成本項目也很清楚。我們對於工作坊在「顧問課程」這個市場中的定位與利基點也很清楚，只做「挖掘」，不做「清理」，也就是說只帶參加者去碰觸問題，但不處理解決方案…有清楚的目標與市場定位。我們的課程可以量身訂做，看企業想解決哪個問題。…我們有去分析哪些產業更需要這一類的課程，就由業務人員更專注在這一類產業的開發，而且集中在幾個產業也比較容易產生口碑效益，客戶介紹客戶的比例高，而且我們發現外商公司比起本土公司更願意花錢投資在教育訓練上…行業別則以金融業、零售業最多，可能因為金融業賣的是信任，員工也多。(C1)

未來想開發孩子的市場，希望孩子不要那麼自我，要從小養成同理心跟創意，…所以如果孩子同理心的體驗課程可以引進校園，我們不但可以有持續穩定的收入，也可以造福社會，讓孩子更有同理心。(C1)

那時候是要幫助視障者使用高速高路的沿路資訊，但高公局就覺得好像KPI很不理想，比如一年700個使用者下載，所以我們就轉而思考說我不能只服務身障者，那base有點小，我轉而思考我這個服務可以服務一般人，同時可以幫助身障者。現在確實有掌握到一些社會弱勢的需求，包括高齡者跟行動不便或身心障礙者，也有我們清楚的商業模式，也開始思考服務更多的人，不會侷限在我現有的商業模式上面。(C2)

在清潔業工作比較不需要有商管背景的人，財務面可以外包給會計師或幫忙弄會計制度，裡面只有我一個有商管背景，不過我進來就可以把系統建

立起來，而且因為我們做的是標案，不用花錢行銷，也不用計算太多變動成本，所以很容易計算收入、成本與費用。(C3)

公司有先針對社會需求(就是脊髓損傷者就業需求)提出價值創造構想、營運模式，結合雲端科技與友善企業的力量，來建置數位科技資訊化工作環境，想開創脊傷者活力及工作潛能…我商業模式應該算可行，代聘代管只有我們敢做，一般人怕有風險或環境不允許。…現在學大數據，學會以後會隨時代規劃不同營業項目，這幾年想推大數據分析跟數位牙技。(C4)

把自己定位為供應鏈的一環，客戶給錢是因為我是供應商，是他不可或缺的需要角色。…CSR 可以成為社企的第一桶金，但不能永續，當企業砍行銷費用的時候，第一個砍的是 CSR 費用，社企存續不應該仰賴在 CSR 上面。社企一定要卡進價值鏈內，而不是依賴不穩定的 CSR，組織要不可或缺才能保證存續，要從產業價值鏈中發掘商業機會。若水不申請政府補助，也不靠 CSR，我們是把自己強化到一個高度，會逼自己活下去，活下去後會更健全，更像企業。會知道何時該投資跟配置，偏企業的思維。(C5)

但這些社會企業面對競爭激烈的市場，仍經歷產品或服務開拓市場與行銷之困境。美國行銷協會 (American Marketing Association, AMA) 定義「行銷」為制定產品 (Production) 與服務之概念化、定價 (Price)、促銷 (Promotion)、配銷 (Place) 等規劃與執行的過程，用以創造滿足個人與組織目標的交換活動 (Bennett, 1995)。易言之，行銷指組織如何提供消費者所需要的產品或服務以滿足消費者需求並提高組織獲利的過程。這些公司型社企的行銷方式多半相當傳統，運用業務員傳統一對一的陌生拜訪方式開發新業務、或回訪舊客戶加以關心，鮮少運用現代社群 FB 或網路行銷。並且仰賴口碑行銷，透過顧客互相口耳相傳組織產品或服務，慢慢累積知名度，讓更多人知道組織提供的產品與服務。有些公司甚至未編列任何行銷經費，遑論正式行銷人員之編制，行銷策略與作為的付之闕如或不夠健全完善，自然影響市場拓展的有效性。

探究這些社會企業所遭遇的行銷困境，可能正如林淑馨(2013)分析所稱，與我國公司型社會企業創立的時間並不長，且多半資本少、資金規模小，因此多數知名度不高、無法投入大量的資源在廣告宣傳有關係，加上社會大眾對社會企業的認識不多，甚至對於社會企業所要解決的問題也不瞭解，因此影響到市場開拓及產品或服務的銷售，將可能對社會企業的發展產生阻礙。

此外，有些公司可能需要重新省思部分營業項目之商業模式可行性，例如友善餐廳 APP 業務，向餐廳收取費用時即出現餐廳認為無利可圖而繳費意願低落的狀況，使得公司較難從餐廳端獲取收入；而網頁設計則因目前時代講究的是背後的内容(Content)或大數據分析，純撰寫網頁程式的模式較難以符合時代所需，是以收入呈現銳減狀況。

一開始開拓市場的時候，…先用免費課程來練兵，慢慢有口碑，也慢慢打響知名度，第一年很挫折，營收不到 10 萬元，…目前只有極少數的企業有回流再上。…業務人員用傳統的方式開發業務，以產業分配業務員，讓他們去陌生拜訪或老客戶的回訪關心，…不大用 FB 行銷的原因是因為上過課的都要保密玩過甚麼遊戲出去不能講，也不能講視障師名字，所以比較少透過網路去行銷，也不會大張旗鼓去行銷，多半就是靠口碑跟業務員一對一的拜訪跟說服，還有每個月有一次公開班邀請企業的人資長來上課體驗。(C1)

103 年友善餐廳標章工作由台北市社會局計畫補助執行，當時沒有跟餐廳業者收費，但 104 年後為自立，有訂收費標準，每間餐廳一年收 1 萬元，當時有 9 家餐廳有繳費參加。…在市場上的拓展方面，不一定容易。(C2)

因為我們做的是標案，不用花錢行銷，…第一社企的行銷應該屬於負面教材，就是那種無人知道的深谷幽蘭，第一從來不花錢在宣傳或行銷上，感覺現在社會上有些企業就是走會拉票、說故事，但品質不一定很好的路線…我們沒有主動做行銷，是用我們的品質建立競爭力，創造口碑上也是一種行銷跟競爭力。(C3)

行銷方面，我自己在鴻海、研華待過，我是行銷背景，新生命公司小不容易行銷，公司也沒花錢做行銷，我自己就是在外面演講或分享經驗時會推銷我們的代聘代管業務，當做一種行銷。行銷上我都自己一個人做，有固定的客戶，新客戶主要是我開發。…網頁設計收入這些年越來越低，今年到現在才 10 多萬而已。(C4)

我們是一個利基市場，行銷方式以 door to door 為主，也很注重口碑行銷的重要，目前也有形成很好的口碑，我們主要走 B2B 市場，重視口碑，與 B2C 市場不同。(C5)

二、重視品質

一個好的社會企業不會倚賴社會大眾的愛心消費或同情來尋求生存，會自我要求產品或服務的品質，品質是影響銷售量與競爭力相當重要的關鍵因素。消費者看重產品或服務品質是否符合期待，在購買過程中，能看到組織產品或服務的穩定性，以及對於品質的保證，就容易形成「信賴感」，甚至認同組織的信念或價值，因此成為忠實顧客，相反地，若沒有品質作基礎，愛心消費頂多一次，甚至會變相成為一種逆行銷，縱使具有社會公益性質也難以吸引消費者，嘗試一次之後就不會再次光顧。

受訪的這些公司型社會企業，每一家均認同且重視品質管理的重要，為了提升市場競爭力，採取的策略包括：以市場反應(顧客意見、滿意度)做為改進參考、反覆練習、獲取獎項證明品質、師習國外專業流程與技術、重視抱怨處理與顧客服務、工作檢核、超值服務等。其中比較特別的是，有一家社企在市場上攻城掠地時，不以公益為名，而是先讓顧客認同產品品質後，才揭露這些作品是身障者所做的事實，因此連帶翻轉顧客對於身障者能力的認知，同時更認同公司。

很重視品質，每一場課程以後都會做問卷調查，大部分都是中上或很滿意，滿分五分我們都是拿到 4 分以上，我們品質的控管就是不斷的練習再練

習，而且會有協助，像光房會排明眼老師協助，暗房也會有資深人員從旁協助，尤其是剛來的在實習時，更會有資深的在旁邊幫忙。(C1)

很重視服務品質，表現非常好，三年累計共獲得國內外 86 項科技創業和社會創新大獎，像新加坡最佳社企獎、法國卡迪亞世界大賽冠軍等。(C2)

沒有主動做行銷，是用品質建立競爭力…，我們一直在結合專業，社企成立 10 年前，那時候還是清潔工作隊，就找國際專業清潔公司威務教我們做清潔，形成 SOP，我們結合專業達到競爭力，競爭力就是顧客滿意，在顧客那邊慢慢累積出品牌了。…我們 91% 不是用優採，9% 優採是為了配合政府，我們有品質優勢，91% 公平競標。我們服務品質算不錯，只要有業主抱怨或嫌棄，站長或領班、甚至是總經理會親赴現場督導到好，而且是不計成本的做好清潔。…很重視顧客服務，會不定期派站長及副站長支援現場領班管理，及品管、專業管理及工作檢核，…，服務後進行滿意度調查。(C3)

我們品質不錯，因為我們是很多人在滿足一個客戶的需求，所以客戶都很滿意，我們都好幾個人做一個案子，所以客戶可以得到很好的服務。(C4)

面對市場，不該以公益為名，我向對外市場溝通的時候不說我的科技廠房是身心障礙者團隊做出來的，全世界身障就業的 tag 太重，溝通成本反而高，…不會先告訴業主我的團隊組成，後來他才知道我是身障團體，多數業界不相信身障者可以做這麼專業的工作，我反過來，溝通上以產品服務為名，…用產品服務去彰顯我們的靈魂(身障就業)，而非用身障就業去販賣產品服務，很多客戶一開始以為我是 BIM 的專業團隊，到後來才知道我是社企。我不會一開始就用障礙者的本質去說服客戶，是先讓客戶認同產品品質了，接著他發現是身障者做出來的，這時候就是大大加分，會翻轉客戶對於身障者能力的認知，客戶對於我們公司也會更認同。(C5)

三、企業管理工具之運用情形不一

至於各家運用企管工具之狀況並不一致，對於使用企管工具之看法亦兩極。有些公司規模不大，認為企管工具將耗費過多時間與成本，尚未採用太多企管工具；有些公司表示員工個別差異性大，導入績效管理工具不易；有些公司雖然導入許多企業慣用的財會、人力資源、績效管理跟專案管理等企管工具，但認為倘若沒有按照組織體質調整而直接運用並不一定妥適，且有畫蛇添足之感；有些公司則認為除需花費時間俾利員工熟悉以外，並無困難，亦有公司運用起來如魚得水，以專案管理軟體清楚掌握專案資源安排以及協助夥伴品質控管、進行目標管理。

我們還算小公司，所以沒有用很多企管工具，目前還沒有那麼複雜，因為用企管工具，會花很多人員、時間跟精力，我們只剛開始用 KPI。(C1)

有導入財會、人力資源跟專案管理系統，一般企業用的管理工具我們應該都有導入，導入後需要花點時間讓員工熟悉，目前沒有太大的困難。(C2)

第一基金會一直都是知識型的基金會，連基金會本身都在做預算管理、目標管理、平衡計分卡(BSC)、KPI 等，但 BSC 的操作很複雜，且需經簡化才能使用，但是第一並沒有簡化就在使用，而且似乎很習慣使用 BSC，但在我看來，NPO 不需要做到這些，BSC 最原始的目標是企業以前只注重財務構面，所以才要其他構面一起做起來，但是第一本來就不是只看財務構面，第一基金會本來就其他目標高於財務目標，所以企業所用的企管工具如果沒有按照組織體質調整，就直接使用不一定適合，但還是有個優點就是主管有 4 個構面的觀念。所以第一社企也照著基金會去用企管工具，第一社企要用 BSC 向第一基金會董事長做預算報告，目前使用上已經很習慣，沒有大困難，但感覺是多餘的！不會因為用了 BSC 更有效果。(C3)

沒有產品管理工具，因為員工個別差異太大，所以績效管理也不容易做，我們曾經試著做績效管理，但也很不容易，當員工素質不一的時候真的很難考核或用績效管理。(C4)

社企也要懂得創新，不論是在工作流程上，工作融合的創新或是科技工具上的創新，科技工具像運用專案管理軟體，一般企業很重視專案管理軟體，NPO 跟社企比較不重視，用專案管理軟體可以清楚掌握資源的安排，因為手上會有很多 account 案子在 run，每個客戶期程不同，要確保每個 delivery 都令客戶滿意，所以若水花力氣做專案管理，看看有無快速建模的工具、或協助夥伴做 QC 品質控管的部分，會訂自己的 OKR (Objectives and Key Results)，就是目標和主要成果，這個是企業進行目標管理的一個有效的系統，這套系統 Google 有用。我很重視這，因為希望提供身障者永久的工作，隨時要知道市場怎麼變化，要從客戶學習、競競業業學習，車子在轉彎的時候，尾巴是長的，所以需要早一步了解市場，要成為一個偉大的 team，DNA 不同的地方是有身障就業，會重視市場敏感度。(C5)

本研究認為，進入商業市場勢必不能忽視企業常用之全面品質管理、目標管理、績效評核、專案管理、財務管理、組織學習、資訊管理、人力資源管理、行銷管理，以及顧客滿意度調查等經營管理工具與技巧，但這些熱門的管理方式與策略，在組織剛起步時，應循序漸進，先挑選合適的使用，並加以改良與簡化其運用方式，並且要避免陳金貴(2014)指出有些管理本身是很好的工具，但是過於複雜，會使管理工作變成文書工作的情況，將使員工花費很多的時間在整理書面資料，而非轉用於實際工作上。故企管方法和技術雖不可或缺，但是若未針對組織情況予以適當規劃，管理方法反而會阻礙組織的靈活性和員工的熱情。

貳、企業關係之運用與困境

一、與企業之合作關係

單打獨鬥並非好的經營方式，張翠予(2011)提及規模大多屬於中小型的社會企業，為了能夠快速進入市場以及取得最佳市場位置，最有效的方法之一就是發展組織的網絡與合作關係，尤其是與企業的合作網絡對於社會企業的助益更大。

受訪組織大多積極與企業建立合作關係，可以歸納以下幾種合作方式：第一種為經驗分享與顧問諮詢、知識教導方面，從中取得專業知識或技術。第二種是合作標下案子後依據專長分工，例如有些進行建築、有些進行機電的模型，之後進行分潤。或者與其他業者整合一起，例如公司負責物聯網技術、電信業者負責電信，智慧停車業者負責停車系統，分工合作，打造「智慧場站」，此種合作方式可以趁機增進技術學習曲線，在合作過程中習得更多的經驗與技術，並成為服務供應商的一環。第三種是企業提供資金贊助或購買企業提供之商品與服務，例如加入「友善企業聯盟」之企業，由企業贊助資金並支付聘僱身心障礙者薪資，支持公司「代聘代管」業務。第四種則是提供志工協助社會企業。

僅有一家公司表示與企業合作並不容易，因為企業有自己的想法，故沒有與太多企業合作，並呼籲企業應該對於社會企業有更多的支持。

另外亦有些公司提及與學校合作，可以獲得學校幫助編製公益報告、提供APP內容、個案研究給予社企發展建議、技術合作跟產學合作，以及共同爭取需要研發的案子，還有交流互動。

本研究訪談結果與王仕圖等(2010)研究有些出入，該研究指稱，能與企業合作的社企，通常是較大型或較具規模的社會企業，一般中小型不多見。惟本研究之社企多半屬於中小企業，但已具有與企業合作之積極意識與行動，可能與這些社企本身以公司組織營運，與王仕圖研究主體為NPO型社會企業不同有關，再加上近些年企業社會責任（CSR）的概念興盛，強調回應社會與環境的關注與價值，故這些公司型社會企業可能因之較容易找到企業合作推廣服務，此也成為社會企業發展的新契機與新助力。

有些企業願意在經驗分享、志工跟顧問諮詢上幫助我們，像我們要開始推KPI就是中信人資長免費幫我們建立這套制度，上課教我們同仁弄KPI。此外，有一些管理顧問公司主動找我們公司合作，因為我們的課程很能培養同理心、喚醒同理心，之後對其他東西的接受度就會變高，變得很正向，可

以換位思考，所以上過我們的課程之後接著上其他課程就會效果變得很好，…所以就有管顧公司跟我合作，他對外開的訓練課程中把我的放在第一天，後面再放他們公司的課程，就是由我們帶領參加者找出問題，他們其他的專家承接提出解決方案的部分。(C1)

友善餐廳部分，在香港有跟 NPO 還有美心集團或其他餐飲業合作，香港餐廳自己會付費，請身心障礙者建立資料，還會開發課程，教餐廳如何改裝。…我在香港做「友善無障礙古蹟」，跟香港企業、香港中文大學以及歷史學會合作，我們負責建立資訊、建平臺與 APP，企業則負責出錢贊助，香港中文大學以及歷史學會就是負責內容的提供。我跟香港幾乎每所大學都有一些合作，像香港科技大學的 case study 會找出來在香港如何發展社企，然後給眾社企發展建議。…還跟中華電信、新東陽、南仁湖、高鐵，還有許多博物館、美術館合作，我是它們服務的供應商的一環，而且也有分工，以「智慧場站」來說，我們公司有物聯網技術，而中華電信沒有這技術，但他有通訊頻寬，所以我們就一起合作，並跟實體建築的空間營運商合作，以物聯網的環境感知技術，為捷運站、高鐵站、百貨商場、高速公路服務區設計「智慧場站系統」，…因為很多場站會有停車的功能，這一塊不是我們的強項，就會跟專門做智慧停車的業者合作，一起把商場的智慧停車系統建起來並連線系統。所以我們算是智慧商圈系統的一環，很多人一起合作，中華電信負責電信，我們負責物聯網技術，智慧停車業者負責停車系統，我們就整合在一起，那合做的好處就是技術學習曲線吧。我們在這些合作任務中學習更多的經驗，對我們公司有好處。(C2)

每個企業有企業的想法，要與企業合作並不容易，我們沒有與太多企業合作，只有一些高風險的清潔打掃外包給可以做的企業。(C3)

召集其他企業加入「友善企業聯盟」，…，加盟的企業要聯合簽署「友善企業聯盟宣言」，承諾會增加雇用身心障礙人員、提供身障人士的就業機

會、贊助資金或志工協助，支持友善社會的理念，協助公益活動…這裡面很重要的就是加入新生命的代聘代管模式。星展銀行協助我們在志工方面跟大數據分析的部分，教我們做銀行業的大數據分析。我們也跟學校合作，像跟交大社創社，讓我們的傷友與交大的孩子交流。跟政大則是政大開設公益服務實習課程以社會企業為對象，幫助社會企業編制公益報告。也跟德明財經科技大學合作，他們 2015 年起每年固定招收 10~20 名身障生入學，為了完善身障大學生畢業前的輔導就業，他與我們產學合作。(C4)

與企業合作的方式主要在於分工，像有些案子太大，就會與合作夥伴分工來做，有的做建築的模，有的做機電的模，做完後分潤，不管是合作夥伴或我們拿到的案子，都可以這樣合作，尤其是我們以機電起家，最擅長機電的部分，當建築需求越來越大的時候，更需要有 alliance 相互合作，我們跟高雄應用科技大學也有技術合作跟產學合作，有些需要研發的案子，我們就可以在爭取專案的時候列入學校一起爭取，共同拿下案子。(C5)

二、與企業之競爭關係

社會企業面對市場競爭，自然與該行業的企業具有競爭關係，不論是新興或傳統業別，均面對諸多競爭者。值得注意的是，有社會企業面對競爭的思考邏輯有別於一般業界，並不願意成為業界霸主，期望可以改造整個產業的生態，反而開始限縮公司的成長，以形成產業界的改造為己任，幫助其他業者守法並且照顧更多弱勢者。

我這樣的暗房課程在台灣市場上沒有競爭對手，但如果擴大為教育訓練課程的競爭就很多了，幾乎所有的管理顧問公司都有開課。(C1)

我們的對手就是一般的資訊科技公司，市場上有很多這類的公司，不過我們有品質與競爭力，也有我們的競爭利基。(C2)

我們對手主要是清潔業，但清潔業一般很難照顧好勞工，因為政府經常是低價者得標，那些標價很多都不合理，這等於是逼廠商準備違法或犯法，

尤其一例一休後，如果完全守法就可能直接倒閉，所以這整個清潔產業就會變成一堆爛蘋果。我們接的都是合理且合法的標案，…指的是標價金本身可以 cover 員工薪水的標案。但我想做的是「清潔產業的改造」，以我們的營收來看，在清潔業裡排前 3 名，但我們開始要限縮成長，不想再標下更多案子，因為我們想改造整個產業，而非破壞這產業，成為霸主沒太大意義。…第一社企可告訴同業，可以完全合法，思考可以如何幫助他們形成一個優質的清潔業。我們會分享經驗跟技巧給同業，帶給他們正確觀念，問她們要不要也嘗試，告訴他們這樣做不會賠錢，會到處教他們如何挑選標案。…，第一不會想吃掉整個產業，而是想建立標竿、形成亮光，希望大家都可以用合法且可以照顧更多弱勢者的方式進來，讓這個產業健康成長。(C3)

競爭對手有很多，市面上的出版印刷跟網頁設計公司很多。(C4)

臺灣 BIM 團隊有越來越多趨勢，也有很多小型的工作室，都是對手。(C5)

第五章 結論與建議

第一節 NPO 型與公司型社企之比較分析

NPO 型與公司型身心障礙就業促進類社會企業的發展，存在許多差異性與共同性，本節探討以前兩章資料為基礎，分別比較分析 NPO 型與公司型身心障礙就業促進類社會企業在成立背景、任務與經營事項、政府政策法令影響、人力資源與財務資源之運用與困境、管理與企業關係之運用與困境等各面向之異同處。

壹、NPO 型與公司型在成立背景、任務與經營事項之比較

一、在成立淵源、組織規模、自我定位上的比較

早在政府尚未意識到身心障礙者就業問題時，民間許多服務身心障礙者的 NPO 組織已先一步為身心障礙者提供就業機會，故在我國 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業之起源遠遠早於公司型身心障礙就業促進類社會企業。有不少 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業係由家中有身心障礙孩子的家長團體所成立，而且本研究發現，公司型身心障礙就業促進類的社會企業之成立與非營利組織具有相當大的關連性，有些由非營利組織的作業活動所延伸出來，有些則是共同創辦人或執行長出自於非營利組織，並且因為公司型社企主要聚焦在身心障礙者就業部分，故會與具有類似任務的 NPO 形成互助圈或協同團隊，以協助引薦 NPO 型組織的「就養」、「就醫」及「就學」資源，故可知我國身心障礙就業促進類的社會企業可謂與 NPO 淵源深厚，並且相互合作，並且即使是公司型社企，也會將關心觸角延伸至就業以外的面向。

這兩型社會企業成立主因同樣為基於身心障礙者的就業需求而生，社會對於身心障礙者普遍還是存在歧視，他們經常會在尋職過程中受挫，即使有幸得到工作，一般職場軟硬體方面的友善度普遍較低，兩型社會企業均具有崇高的理想，以解決身心障礙者就業為核心目標，與其讓身障者等待就業機會，不如企業自己主動創造就業機會。至於另闢財源、尋求自營收入或政策誘發則為成立的次要因

素，不過因為政府未針對公司型社會企業特別予以補助或政策鼓勵，是以公司型社企的興起原因與政府政策的關連性較小。

在組織規模方面，由於本訪談的知名 NPO 型社會企業歷史悠久，目前已發展為中大型規模，年收入破億，相較於公司型社企，因成立時間較為短暫，尚在起步階段，故組織規模不大，年營業收入僅在百萬至千萬之譜。但這並不表示 NPO 型的社會企業規模均大於公司型社企，我國還有許多 NPO 型社會企業規模並不大，故不適合一概而論。

在自我定位方面，公司型社會企業皆自我認定為社會企業，但有趣的是，這些被公認為 NPO 型社會企業之經營者反而不自認為社會企業，此應與社會企業尚未具備明確定義有關，加上這些 NPO 已具備公益形象，並不需要強調組織為社會企業增添社會公益形象，部分 NPO 型社會企業在組織內未必給予基本工資，有不少為產能核薪，是以這些 NPO 並不強調本身屬於社企。

二、在經營事項上之比較

NPO 型社會企業選擇之經營項目同質性相當高，呈現「制度趨同」、「組織單調性」的傾向(呂朝賢，2008)，公司型社企經營項目則相對多元、隨著時代潮流與時俱進，緊抓數位科技時代潮流，勇於創立新職種，從勞力密集轉向知識密集，替身心障礙者開創一條就業的新途徑與新職種，讓大家看到身心障礙者不同的價值。

這些社企擇定經營項目之考量因素，有兩套思維，其一為看重身心障礙者本身的身體狀況與能力，或者社會融入的需要；其二則為考慮市場需要、商業模式、前瞻業別與商機。通常二點考量均須兼顧，但 NPO 型立基於 NPO 的背景，自然很看重社會價值，可能相對偏重身心障礙者本身的狀態，公司型則略為重視市場導向，但均強調需要大量運用人力的特質，期望給予身心障礙者更多工作機會。不過值得注意的是，NPO 型社會企業某一經營項目年年虧損時，並不會為了堅持社

會價值，而咬牙苦撐，在顧及身心障礙者就業權益的前提下，它們亦勇於關閉該經營事業。

此外，相較於 NPO 型社會企業的在地化經營，公司型社會企業較具有鏈結國際、拓展國際之企圖，有從他國引入特定型態社會企業模式，鏈結國際，與國外接軌，也有的是立下服務全亞洲身障者之目標，足見公司型社會企業拓展國際之企圖心相對旺盛。

三、皆愛惜聲譽且自認獲得社會認同，對另一型組織存疑

不論是 NPO 型或公司型社會企業二者皆需要良好的組織形象與聲譽，以獲得社會的支持和信任，而且二者皆相當愛惜組織聲譽，並且由於組織營業規模不斷擴大、服務量跟業績節節高升、客戶滿意度跟回流率高、固定支持者指名消費、願意伸出援手者眾等因素自認獲得社會大眾認同，但事實上 NPO 型社會企業長期關注社會福利或者社會問題，加上不以營利為出發點，因此相較於公司型社會企業，較能夠得到社會認同。

訪談結果發現，部分 NPO 型社企對公司型社企存疑，部分公司型社企也對 NPO 型社企有所懷疑，NPO 型社企認為公司型社企不若非營利組織具有服務理念跟宗旨，一旦發生鉅額虧損將撤退，且企業定額雇用已經可以給予基本工資，疑惑公司以社企方式營運之必要性。另一方面，公司型社企認為 NPO 型社企存在效率不彰、容易受到干擾和控制的問題，不應該發展社企，應該專心照顧身心障礙者。看出彼此對於另一種型態的不認同、不信任。

四、對於兼顧社會與經濟目標之看法

我國 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業，從專注於社會使命到追求雙重底線，一致體認營運應該兼顧社會與經濟目標，二者為一體之兩面，不會加以取捨，而公司型同樣期望二者兼顧，惟似乎較為強調經濟走在前面，要能自負盈虧方能逐步解決社會問題，在高舉社會目標的同時必須依靠經濟支持永續經營。從二者

訂定內部績效目標中可以察覺兼顧服務(社會使命)與營運(經濟)兩面向，同時有營業銷售、成本控制、顧客關係管理經濟面向指標，以及雇用多少位障礙者、培訓障礙者專業、給予多少薪資、身障者員工比例、中重度障別比例、社會影響力等社會面向指標，美中不足的是社會價值或社會影響力的呈現難以具體量化。

貳、 NPO 型與公司型對於政府政策法令看法之比較

一、 偏重於財務補助以及場地特許之協助，以及經營資源的引介

政府給予 NPO 型社會企業經營庇護工場方面更多政府財務面補助與地上物與土地承租的特許，公司型的這些優惠相對較少，這些幫助有助於降低組織成本負擔，穩定組織營運。由此可知 NPO 型社會企業多數接受政府財務補助，並非完全依靠營業收入自立，但公司型社會企業欠缺法源難以得到政府的補助或獎勵，加上本就不欲仰賴政府，很少接受政府協助，較為獨立自強，政府亦未給予公司型社會企業比一般企業更優惠的地位。所以 NPO 型社會企業相對於公司型社會企業更加仰賴政府，與政府關係也相對密切。基本上 NPO 型社會企業較公司型社企肯定政府資源的協助。

除了財務補助與承租特許以外，政府提供的行銷、平台、職能培訓、孵化空間、鏈結人脈的交流活動等資源，也有利於組織增加知名度、接觸新買家、建立形象與取得民眾的信賴以及社群交流，不過相比於 NPO 型，較多公司型社企提及這一些資源。本研究因之歸納出政府對於 NPO 型社會企業之協助偏重在財務補助以及場地特許，對於公司型社會企業之協助則主要在經營資源的引介、媒合。

二、 對於社會企業專法看法南轅北轍

目前社會企業在我國未明文獨立法律地位，NPO 型與公司型對於訂定社會企業專法之看法相當兩極，國內所談之專法所針對的對象為公司型社企，是以 NPO 型社會企業反對聲浪居多，持反對意見的理由為既有體制已可運作，無單獨立法之必要，給予公司型優惠或抵稅不具正當性、政府有限資源產生排擠效果、限制

社企發展等問題。而公司型社企則一面倒支持訂立專法，期盼可以使得社會企業定義明確，讓大眾能夠識別，對社會企業在自由市場競爭有正面的幫助。差別只在於定義內涵不一，以及立法後的期待相左。

另外，並非所有公司皆認為需要修正公司法，有些公司認為目前不至於遭罰，故無需修正，有些公司則認為阻止企業做公益的條文必須調整。而關於未分配盈餘加徵 10% 營利事業所得稅一事，未分配盈餘為社會企業的重要資金來源，多數認為應當廢除，不應該因為兩稅合一而扭曲企業的行為，等於變相懲罰投資回饋社會的行為，影響社會企業資金運用。

三、一致反映政府行政流程與作業繁瑣、行政限制過多

NPO 型與公司型社企不約而同表示，政府行政程序繁瑣、作業繁複、核銷標準不一，排擠組織人力運用，同時這些社會企業還提到評選方式未實地審查，過於依賴書面資料、補助導致必須接納不認真的身心障礙者、設定公設民營土地經營權的招標案條件過於嚴苛、施政不連續、職評制度不夠健全、評鑑指標未能因應不同類型之營運型態而調整、組織資金的運用受限等，上述行政限制均增加機構的行政負擔，使他們疲於應付行政規定、減損組織能量。同時這也顯示政府對於民間的不信任，以至於需要用許多法律架構或科層體制來規定申請單位的資格與程序，以防範心態對待組織，綁手縛腳，減少彈性空間，均影響組織經營之永續發展。

參、NPO 型與公司型在人力與財務資源運用之比較

一、在招募員工與照顧身心障礙員工方面之比較

NPO 型與公司型社企都運用傳統的方式(如在人力網站或個人人脈)招募一般員工，並且看重其專業與職能、態度、服務意願、人格特質。而在招募身心障礙員工時方為殊途，NPO 型的身心障礙員工多半來自職業重建程序，庇護性員工需要經過職評判定之資格，故來源主要為職評推介，或其他身心障礙組織與特殊學

校轉介；公司型的身心障礙招募則仍採用傳統網站、社福機構轉介等管道。但二類型的社會企業在招募身心障礙員工時同樣障別不拘、學歷或專業不拘，願意肩負訓練身心障礙者能力之責，主要看重其身體狀況、勝任度、工作態度、服務意願、人格特質等，惟儘管招募障別不拘，但最多比例仍為組織宗旨與主要服務對象。

在協助身心障礙員工適應與勝任工作部分，NPO 型與公司型都會致力於進行身心障礙員工的工作融合、適才適所分派業務、職務再設計、工作分析、工作拆解、標準化工作流程，重新設計廠房，善用輔具或治具便於身心障礙員工各司其職，讓其產能能夠更接近一般人，並透過分組合作彌補不足。比較不同的部分是 NPO 型會強調配置就服員、技輔員照顧身障者，讓就服員充分參與營運體系俾利與組織營運者方向一致，並發展支持就服員的體系。公司型則無此配置。

雖然身障者的訓練成本高，但兩型的社企都相當重視培訓，重視其職涯發展，希望職能循序漸進增加，並且養成良好工作態度、理念，每年不斷進行在職訓練，安排內外訓不斷加強，願意訓練障礙者的時間長於一般職場。部分組織還會協助身障員工考取專業證照，增進職場競爭力。

兩型的社會企業都提供較外界友善的職場給身心障礙者，不會輕易解雇他們，注意硬體工作環境、發展居家就業模式，輔導跟關心身障員工的工作狀況，教育員工以同理心對待身障者並且處理突發狀況，運用人資部門、專業教保員、行為工作師、基金會社工幫助身心障礙員工的職場融合，顧及員工的心理健康以及家庭支持。兩型主要差異在於 NPO 型進一步對於身心障礙員工照顧範圍擴及一生及其家人，輔導身心障礙者與其家人共同創業，或者給予身心障礙員工特許加盟，啟動體適能訓練、職能跟物理訓練、多感官治療，防護職業傷害，啟動老化方案，保障身心障礙者的老年生活，並且強調提供支持性就業服務，協助身心障礙員工轉換職場，公司型則較少提供上述服務。由此可以看出 NPO 型社企仍存在照顧中心的概念，公司型的社會企業在此部分就無太多的照顧規劃。

二、在薪資、福利、升遷以及運用志工方面的比較

NPO 型與公司型社企給予正職身心障礙員工薪資有明顯的差異，NPO 型的社企給予庇護工場之身心障礙員工產能核薪，但也有組織對於庇護工場員工同樣給予基本工資；轄下稱為社會企業的則一律給予基本工資；公司型的正職身心障礙員工至少領取基本工資，僅有採取契約或約聘方式者例外。在一般員工或專業師傅薪資方面，給予市場行情薪資聘才與留才，管理階層則多半給予低於市場水平的薪資，而且 NPO 型與公司型社企所提供的組織福利可謂尚佳。但在升遷管道方面，公司型因為成立時間較短，故較 NPO 型不健全、不成熟許多。

訪談後發現 NPO 型社企多數未運用志工協助事業部門的活動，原因是營利行為由志工提供服務並不恰當、專業工作未受過訓練的志工未必勝任、志工管理耗費心力。反而部分公司型社企有運用志工，自行招募高知識水平、且有社會歷練的志工，運用擁有各種才能的志工人力資源。

三、人力資源運用的主要困境

NPO 型與公司型社會企業在人力資源運用上，最大困境為人才引入的困難。NPO 型普遍不易招募就服員，原因非關乎薪資，而係業務過於繁重，必須同時具有服務和營運兩項專業，也有專業師傅或技輔員、行銷人員招募不易的困境；公司型則因為無法給予員工較好的薪資，加上求職者對企業的穩定性與獲利性有所質疑，故也有專業人才以及高階主管取得的問題，成立初期還有營運人力運用高度精簡的困難。

除人才難覓外，也面臨人員專業不足的困境，NPO 型社工或心理系背景的就服員欠缺企管專業，有時候也會有因營運與服務拉扯而發生的人員管理衝突，以及用人成本相對較高的困擾，公司型也一樣人員專業不足，需要投入更多時間訓練，員工能力方能符合公司期待。

四、財務結構不同，但都努力朝向損益兩平，資金運用穩健保守

NPO型與公司型社會企業財務結構明顯不同，NPO型通常有基金會捐款收入、政府補助、營業收入，從這幾家中大型NPO的財務結構可知，至少30%的收入來自營業收入；公司型財源沒有捐款收入，政府補助收入稀微，必須靠營業收入自給自足。而面對市場競爭以後，NPO型的事業體營業收入比例穩定成長或維持，有些漸漸朝向損益兩平或有盈餘，也有些尚未能夠自負盈虧；公司型多數成立的前幾年處於入不敷出的虧損，近些年開始轉虧為盈，但尚未達到連續數年有盈餘的穩定獲利程度。至於繳納稅負方面，NPO型有免繳營利事業所得稅的管道，公司型則分毫不能減免。營業稅的部分則只要有銷售貨物或勞務的行為，兩者依規定均須繳交營業稅。

NPO型與公司型社會企業在財務的運用上相對保守，當缺乏資金的時候，除控管成本開源節流、換取生存空間外，傾向使用自有資金、增資、累積盈餘，或由母機構基金會彌補虧損，二者都不會尋求間接金融管道向銀行融資貸款。在直接金融方面，都對於天使創投或公益創投的態度相當謹慎，希望新加入的股東能支持社會企業實現社會目的，研究發現NPO型比公司型社企更不願意接納創投或天使，NPO型對於創投能否承擔虧損風險以及社會責任高度存疑。

五、盈餘分配

NPO型社會企業非常重視員工福利之回饋，盈餘部分比例留給員工做為調薪、獎金或年終福利之用，其餘用途包括償還基金會前期投資、回饋基金會、設施設備準備金、風險準備、開發新的事業項目、增設新的庇護工場、社企等用途。均將盈餘用在組織發展或社會公益目的之上，做為永續經營發展的基礎，利益並未歸於自然人。而公司型則盈餘有限度地用於分紅，也有訂出大部分或一定比例希望用在社會目的上面，而非追求股東最大利益。

肆、NPO型與公司型在管理與企業關係之比較

一、皆面臨開拓市場與行銷問題

無論是 NPO 型或公司型社會企業皆面臨市場開拓與行銷之問題，除少數表現傑出，像喜憨兒基金會行銷策略為人稱道，善用體驗行銷、話題行銷、名人效應行銷、APP 推播等手法，成功締造溫馨自立的形象，是台灣 NPO 產業化的標竿。其餘多數社會企業的行銷與市場拓展仍有不少問題，包括行銷方式傳統、過度仰賴口碑行銷、未編列行銷經費、無行銷人員編制，行銷策略與作為付之闕如或不夠完善，自然影響市場拓展的有效性。兩型的差別在於公司型係因為資金規模小、知名度不高、無法投入大量的資源在廣告宣傳；而 NPO 型社企則是因為行銷人才不足，使得行銷技巧薄弱。

至於商業模式方面，有些公司型應該重新思考部分營業項目之商業模式的可行性，若對象認為無利可圖不願意繳費，會使得商轉產生困難，或有些業務難以符合時代所需，NPO 型則多數陷入廝殺激烈的紅海市場，應該思索未來擴張的領域以及不斷推陳出新。

二、十分重視品質

值得高興的是，訪談發現 NPO 型與公司型社會企業都十分認同且重視產品或服務的品質，知道一個好的社會企業不該倚賴社會大眾的愛心消費或同情來求生存，會自我要求產品或服務的品質，品質是影響銷售量重要的關鍵因素。故而兩型社會企業都會採取許多策略確保品質，包括：以市場反應(顧客意見、滿意度、外部秘密客調查、重視抱怨處理)做為改進參考、工作檢核反覆練習、獲取獎項、師習國外專業技術、通過國際服務品質認證、把關原物料、聘用更多的一般員工等確保品質無虞。

三、運用企管工具之情形各異

有關運用企管工具方面，發覺這些 NPO 型社會企業都很努力學習企管工具，但有發現內部導入企管工具有些許難度或者服務不易量化、容易忽略實際管理的問題，有時尚須尋求外在管顧公司協助；公司型社企反而對於使用企管工具看法

兩極，有的規模不大，認為使用企管工具將耗費過多時間與成本，有的認為沒有按照組織體質調整而直接運用不一定妥適，有畫蛇添足之感，也有些公司運用起來如魚得水，清楚掌握專案資源安排以及協助品質控管、進行目標管理。此結果有些出乎意料，本以為公司型社企較擅長並會廣泛運用企管工具，結果反而是 NPO 型社企較不遺餘力運用與學習企管工具。

四、與企業之競爭與合作關係

社會企業進入市場競爭後，競爭對象絕非僅為其他 NPO 或公司型社會企業，市場上所有相同行業的事業亦為強勁的競爭對手，但 NPO 型的社會企業似乎較多深陷於競爭白熱化、市場擁擠，利潤和增長的前景黯淡的紅海市場中，有趣的是，有少數社會企業面對競爭的思考邏輯有別於一般業界，並不願意成為業界霸主，期望可以改造整個產業的生態。

發展與企業的合作網絡對於社會企業助益很大，NPO 與公司型社會企業大多積極與企業建立合作關係，合作方式歸納為專業技術與經驗分享、顧問諮詢、合作取得案子後分潤、資金贊助或購買商品與服務、提供志工協助、共同開發產品、提供販售管道與通路、加盟連鎖合作、提供免費的場地、發行公益認同卡、提供身心障礙者就業安置、協助培訓等方式合作。但尋找企業合作的過程中亦曾遭遇困難，並非一帆風順。

第二節 結論與建議

壹、重要發現

整理前述 NPO 型與公司型身心障礙就業促進類社會企業的比較討論，簡單歸納以下幾點發現：

- 一、我國 NPO 型身心障礙就業促進類社會企業之起源早於公司型身心障礙就業促進類社會企業，二者均具有解決身心障礙者就業的崇高理想，主動創造就業機會給身心障礙者，關心觸角均延伸至就業以外的面向，有部分

NPO 已發展至中大型規模，公司型社企的規模普遍較小，但 NPO 型社企普遍不自我認定為社企，公司型則自我認同為社企。NPO 型社會企業選擇之經營項目同質性相當高，公司型項目相對多元、隨著時代潮流與時俱進，勇於創立新職種。在擇定經營項目時，兼顧身心障礙者本身的身體狀況與能力以及市場商機，惟 NPO 型相對偏重身心障礙者本身的狀態；公司型則略為重視市場導向，在經營上更具有鏈結國際、拓展國際之企圖。

- 二、NPO 型與公司型社會企業皆相當重視組織聲譽，自認獲得社會大眾認同，但事實上 NPO 型相較於公司型社會企業，較能夠得到社會認同。二者相互質疑對方以社會企業營運之必要性。二者一致主張營運應該兼顧社會與經濟目標，訂定之內部績效目標包含服務(社會使命)與營運(經濟)兩面向，可惜的是社會影響力的呈現難以量化。
- 三、NPO 型社會企業相對於公司型社會企業更加仰賴政府，與政府關係也相對密切，政府給予 NPO 型社會企業更多政府財務面補助與地上物與土地承租的特許，並非完全依靠營業收入自立，公司型的優惠相對較少，較為獨立自強，政府主要給予公司型協助在於行銷、平台、職能培訓、孵化空間、鏈結人脈的交流活動等經營資源的媒合。NPO 型與公司型對於訂定社會企業專法之看法相當兩極，NPO 型反對居多，主張既有體制已可運作，給予公司型優惠不具正當性、政府資源排擠效果、限制社企發展等問題。而公司型則全部支持訂立專法，期盼定義明確，讓大眾能夠識別，同時公司型未堅持修正公司法，反對未分配盈餘加徵 10%營所稅。二者一致反映政府行政流程與作業繁瑣、行政限制過多，排擠組織人力運用、增加行政負擔。
- 四、NPO 型社企身心障礙員工來自職業重建程序；公司型則來自傳統管道。但二者在招募時同樣障別、學歷或專業不拘，願意肩負訓練身心障礙者能力之責，但最多比例仍為組織宗旨與主要服務對象。二者都致力於進行身心障礙員工的工作融合、職務再設計，善用輔具便於各司其職。差異在於

NPO 型會強調配置就服員、技輔員照顧身障者，公司型則無此配置。

- 五、兩型的社企都提供較外界友善的職場給身心障礙者，重視培訓，重視職涯發展，願意訓練障礙者的時間長於一般職場，注意硬體工作環境、發展居家就業模式，輔導跟關心身障員工的工作狀況，教育員工同理心，專業教保員、行為工作師、基金會社工幫助身心障礙員工的職場融合。兩型主要差異在於 NPO 型進一步將對於身心障礙員工照顧範圍擴及一生及其家人，輔導創業，或特許加盟，啟動體適能訓練，防護職業傷害，啟動老化方案，保障身心障礙者的老年生活，並且強調提供支持性就業服務，公司型則較少提供上述服務。可以看出 NPO 型社企仍存在照顧中心的概念。
- 六、NPO 型與公司型社企給予正職身心障礙員工薪資有明顯的差異，NPO 型的社企給予庇護工場之身心障礙員工產能核薪；公司型的正職身心障礙員工至少領取基本工資。在一般員工或專業師傅薪資方面，給予市場行情薪資留才，管理階層多半給予低於市場水平的薪資，二型社企所提供的組織福利尚佳。但在升遷管道上，公司型因成立時間較短，故較不健全。
- 七、NPO 型社企多數未運用志工協助事業部門的活動，原因是營利行為由志工提供服務並不恰當、專業工作未受過訓練的志工未必勝任、志工管理耗費心力。反而部分公司型社企有運用志工。二型的社會企業在人力資源運用上，最大困境為人才引入的困難。NPO 型普遍不易招募就服員，也有專業師傅或技輔員、行銷人員招募不易的困境；公司型也有專業人才以及高階主管取得的問題，成立初期還有營運人力運用高度精簡的困難。二者除人才難覓，也面臨人員專業不足的困境。
- 八、NPO 型與公司型社會企業財務結構不同，NPO 型有基金會捐款收入、政府補助、營業收入；公司型財源沒有捐款收入，政府補助稀微，必須靠營業收入自給自足。NPO 型的營業收入比例穩定成長或維持，漸漸朝向損益兩平或有盈餘，也有些尚未自負盈虧；公司型多數成立初期入不敷出，近些

年開始轉虧為盈，但尚未達到穩定獲利程度。繳納稅負方面，NPO 型有免繳營利事業所得稅的管道，公司型則分毫不能減免。二型社會企業在財務的運用上相對保守，當缺乏資金的時候，除控管成本開源節流、換取生存空間外，傾向使用自有資金、增資、累積盈餘，或由母機構基金會彌補虧損，二者都不會尋求間接金融管道向銀行融資貸款。在直接金融方面，都對於天使創投或公益創投的態度相當謹慎，NPO 型比公司型社企更不願意接納創投或天使。

九、 NPO 型社會企業非常重視員工福利之回饋，盈餘部分比例留給員工做為調薪、獎金或年終福利之用，其餘盈餘也用在組織發展或社會公益目的上，利益並未歸於自然人。而公司型則盈餘有限度地用於分紅，也有訂出大部分或一定比例希望用在社會目的上面。

十、 NPO 型與公司型社會企業皆面臨市場開拓與行銷之問題，多數社會企業的行銷與市場拓展有不少問題，包括行銷方式傳統、過度仰賴口碑行銷、未編列行銷經費、無行銷人員編制，行銷策略與作為付之闕如或不夠完善，自然影響市場拓展的有效性。兩型的差別在於公司型係因為資金規模小、知名度不高；而 NPO 型社企則是因為行銷人才不足，行銷技巧薄弱。另外，二者均應思考至於商業模式的可行性、商轉性，思索擴張的領域以及不斷推陳出新。不過二者都十分認同且重視產品或服務的品質，會採取許多策略確保品質。

十一、 運用企管工具方面，NPO 型社會企業都很努力學習企管工具，但有內部導入難度或服務不易量化、容易忽略實際管理的問題；公司型反而對於企管工具看法兩極，有的認為使用企管工具將耗費過多時間、成本或畫蛇添足，也有些運用起來如魚得水，清楚掌握專案資源安排。

十二、 社會企業進入市場競爭後，競爭對象絕非僅為其他 NPO 或公司型社會企業，市場上所有相同行業的事業亦為強勁的競爭對手，但 NPO 型的

社會企業較多深陷於紅海市場中，二型的社會企業都積極與企業建立合作關係，包括專業技術與經驗分享、顧問諮詢、合作取得案子後分潤、資金贊助或購買商品與服務、志工協助、共同開發產品、提供販售通路、加盟連鎖、提供免費場地、公益認同卡、提供身心障礙者就業安置、協助培訓等方式。

貳、對於政府政策法令之建議

一、建議明確社會企業之定義，並可考慮朝向訂立專法的目標邁進

由前面討論與訪談可以得知，目前什麼樣的組織可以算得上是社會企業，又具備那一些條件才能稱為社會企業均各說各話，並沒有明確的社會企業定義，但這樣也因此成為許多問題的源頭，像是無法讓大眾識別、市場上出現參差不齊的「社會企業」、被公認為社企的 NPO 不清楚自我定位、無法建立責信機制，難以稽核監督、難以對於公司型社企提供獎勵、補助、甚至稅捐減免措施、難以投資社會企業等。上述問題都有賴於定義的界定，方有機會改善或建立健全的機制，正如蔡志揚(2014)、陳秋政(2014)所言，長久以往，若欲有效建立社會企業之責信機制，增加社會企業的社會影響力及營運規模，營造大眾的信任，獲取社會更多的資源，則仍需要對於社會企業定義清楚界定，以及對於認證、資訊公開與稽核監督等機制的具體規範。故為社會企業的長遠發展，建議仍應該有明確的定義。

至於定義的寬嚴程度，不建議採取寬鬆定義，因為如此將產生為獲取資源而「掛羊頭賣狗肉」的流弊。建議嚴格定義社企，有了此位格後，即可明確化政府投資或補助標的，給予優惠具備正當性，倘若基於鼓勵的立場，可以訂定有層次的標準，符合最高標準的為社會企業，可以給予優惠或鼓勵，而後面層次的不給予優惠，而是給予輔導，讓他一步步走向社會企業。但在租稅優惠方面，建議要慎重思量，以免有些名義上從事公益行為，實質不然者享有稅賦優惠，造成課稅上的不公平(陳秋政，2014)。同時，為保護公眾利益，必須訂定機制規範利益分配，

讓社會企業所獲得的利潤，主要應用在創造社會公益和後續的發展，而不是為個人創造利潤。

社企的法制化對於推展社會企業的概念有相當程度的作用，訂立專法與定義攸關，我國民間雖有反對聲音，或認為既有體制已可運作，沒有必要單獨立法，或認為會扼殺社會企業多元發展和創新空間，讓政府部門有所顧忌，但缺乏明確定義以及專法，將產生上述諸多弊病，是以，基於長遠發展，社會企業法制化仍有其必要性，應朝向訂立專法目標邁進，創建有利於社會企業發展的環境，讓想朝社會企業發展之組織有依循、規範以及方向，

本研究雖贊成訂立專法，但並不贊成躁進立法，應停下腳步確實思考「社會企業本質及核心」為何，搭配我國國情、社會共識以及台灣的長遠發展預作籌謀，進一步討論適合我國國情之專法，不需要一味追隨西方國家之腳步或照單全收，也千萬不可冒然而行隨意立法，以免造成更大的問題。倘若憂心訂法不完善，則可持續修正，與時俱進，達到更為健全的狀態。

二、建議政府改變補助思維，開拓募資管道

從我國各部會推出與社會企業相關的政策觀之，尤其是勞政系統，偏重以補助人事費用或設備費用為政策主軸，不論是「多元就業開發方案」、庇護工場相關補助、超額雇用獎勵等，都跳脫不了補助思維。但過度運用補助政策，容易造成社會企業財源仰賴政府補助款，未將所擁有的資源作最有效的運用，遭遇無法永續經營的困境，一旦政府補助減少，組織將面臨存亡危機，可能補助結束就停止營運。而且領取政府補助，營運與經費之運用就必須受到政府框架限制，影響經營自主性，所以可以發現未領取政府補助的公司型社會企業，相對在經營上的限制較小，彈性較大。而且政府資源本就有限，用於補助將造成資源受到稀釋瓜分，恐排擠其他施政措施。

其實為解決社企普遍面臨資金缺乏的問題，其他國家政府有逐漸擺脫補助模式的現象，像英國就發行大社會資本與社會成效債券、美國有社會創新基金、新

加坡有社會企業發展基金、中國大陸以公益創投為發展社會企業資金模式。由上述各國資金模式，可發現都朝向改以投資或融資方式協助社會企業獲得資金，以投資思維支持社會企業，已成為許多發展社會企業國家之趨勢，可以讓政府藉投資舒緩補助財務壓力、不會使社會企業落入資源依賴循環(王秉鈞等，2013)。

倘若我國政策仍停留在補助思維，不利於讓社會企業真正承擔市場競爭風險，維持自主營運，故建議政府補助需有階段性，在初始階段，可以有些許政府補助用以彌補身心障礙者所缺乏的生產力，且補助經費應平衡服務面與事業化的部分。補助也應該是暫時性、隨時間遞減的，並朝如何讓組織自立自強的方向設計補助計畫。

同時政府應該跳脫補助窠臼，創造新籌資管道，訪談中發現目前社企不論在直接金融或間接金融方面均未善加利用，都以自我資金營運，也間接透露出可能媒合管道不足或目前籌資體系未能滿足社會企業所需，以至於社企難在市場取得適當的財務奧援。故政府應該研究問題所在，倘若係媒合不足，則加強彼此的認識與相互信任，溝通彼此的理念，倘原因出在現有投融資體系並不符合社會企業所需，則建議調整現有體系或創造新的籌資體系(包含投資、融資)，協助引入真正有心社會投資的資金，事先確認投資人認同「公益為先」，不追求最大獲利的經營理念，甚至同意部分盈餘不得分派。篩選出理念認知與社會企業相符的投資人或借款人，自然可以增加雙方媒合成功的機率，幫助初創社會企業得到第一桶金，也補足當市場拓展有成，組織規模擴大後的資金需求。像英國政府就利用銀行靜止帳戶存款之間置資金及國內大型銀行捐贈之資金，成立「大社會資本」¹⁵ (Big Society Capital)，提供社會企業發展所需之財務支持，又開發「社會影響力債券」(Social Impact Bonds)，擴大社會企業籌資之管道，希望緩和社會企業資金籌措之困難。(蔡嘉昇，2014)。我國也可以思考發展類似的籌資市場或者研議成立「社

¹⁵2011年，英國政府以6億英鎊(逾新台幣300億元)成立「大社會資本集團」，是全球第一家社會企業投資銀行，投資初創社會企業的天使投資人，其減稅額最高可達三成；另有類似保險的機制，投資社企賠錢，還可以拿回4成本金。

會企業信用保證專案」，協助作保幫助社會企業取得融資，或者輔導社會企業運用櫃買中心於 2014 年所開設的「創櫃板」，讓具有創新創意的營運模式，可申請登錄創櫃板，朝資本市場募資，尋求專業或非專業小額投資人投資，提高知名度。

三、建議整合資源、媒合各界與社企合作，並拓展國際鏈結

除資金挹注以外，在輔導政策方面，目前散落在諸多部會，包括文化部、內政部、經濟部中小企業處、勞委會、農委會、客委會、衛福部、金管會、原委會等，或多或少都有提供各類型社會企業發展的輔導措施，這些政府資源散見於各單位業務中，社會企業要取得資源時候，必須自己摸索跟尋覓，產生無形的障礙或成本。而且目前並未形成完整的社會企業輔導體系，輔導計畫之間彼此無連結或互補，各自為政，甚至有重複的情形，且並未整合相關部門政策、措施及資源。故建議政府應該發展出整合性的社會企業資源平台，或者建置資源整合地圖，將資源有效整合過後，讓有意創設社會企業或營運中的社會企業，能有效並迅速取得公部門提供的資源。另外建議政府慎選輔導對象，協助社企複製已經成功的商業模式或創造新的商業模式，幫助社會企業增進組織管理、技術研發、商品設計、通路開發、品牌行銷等能力，將輔導重點放在確實提升組織的營運體質與競爭力，對於企業實際的成長方有成效。

政府亦可以主動扮演媒合者角色，形成無形的跨域網絡平台，發展社會企業的生態圈。在這跨域網絡平台內，首先是企業的部分，企業可以為社會企業帶來的益處相當多，包括能力的擴增、據點與觸角的延伸、成本的降低、資金的取得等多方面的益處。但倘若只靠社企孤軍爭取和企業合作，恐怕有些企業的接受度有限，所以政府可以嘗試扮演一個主動媒合的角色，提供適度的誘因鼓勵企業協助社會企業的運作，創造出新氣象。就像新加坡就曾在 2013 年底辦理「社會企業督導計畫」，由企業家擔任社會企業的導師；加拿大設立「社會創新夥伴機制」，媒合具成熟營運的企業傳授經驗予新興社會企業，社會企業家的構想也能反饋於業界（梁煥煒，2015）。

再來是成功社會企業家的部分，建議可以學習新加坡「社會及家庭發展部」媒合成功社會企業家與新興社會企業建立師徒關係，因為社會企業在成長過程中，可能面臨一些難以突破的困境而放棄，亟需要有夥伴長期的陪伴與支持，提供建議與協助。因此而發展出長期的輔導業師（Mentor），陪伴社會企業經營成長（梁煥煒，2015）。

接著是 NPO 的部分，NPO 有公益的本質，社會企業與其公益理念可以共鳴，雙方也可藉由政府牽線，建立合作網絡，以 NPO 的服務資源，讓社會企業內的員工與受服務對象，可以得到來自於 NPO 的資源與服務，發揮另一種「公益幫公益的」加乘效果。學校也應納入跨域網絡平台內，學校蘊含豐富的研究能量，還有年輕學子也可能會是未來的社會企業創業家或工作者。

政府可以協助建立國際鏈結，身處在全球化的潮流下，有必要了解國際間的發展，讓國內社會企業可以與時精進，與國際接軌，國際若有好的經營模式或案例，國內社會企業因此得到靈感，觀念上或行為上轉變，甚至創造出更好的經營模式。台灣市場不大，如能走出國際，面對更大的市場，社會企業便可以發揮更大的社會影響力，造福更多人。

四、建議簡化行政繁文縟節，以夥伴心態對待社會企業

先前不少 NPO 型組織提到，政府的補助經費雖是重要的經費來源，但補助制度也給 NPO 帶來許多困擾，譬如書面資料過多、給予 NPO 的補助經費呈現核銷標準不穩定的狀態、耗費人力處理行政事宜、過程繁瑣，導致排擠人力運用，無法有效完成組織本身的核心業務。建議政府適當簡化行政文書作業與流程，減少行政體制僵化狀況，不因補助制度而增添組織負擔，甚至扼殺組織彈性與發展。

此外，不少 NPO 型組織提及職業評量不專業、不公平、不及時；庇護工場評鑑制度不合宜，評鑑指標不合理；設定公設民營土地使用權或經營權條件嚴苛等問題，這些問題在其他人的研究文獻也多次被提及，確實造成庇護工場作業困難。故政府應當確實檢討上述問題，尤其是職評制度，既然職評的認定，會評估出身

心障礙者是否適合庇護工場的工作，或可勝任外面的就業市場，分配到合適的庇護工場就業，則其評量必須具備一定的專業度。職業評量的工具只有一種，但我國依據 WHO 頒布的「國際健康功能與身心障礙分類系統」，身心障礙者障別種類有 8 類，現行職評工具無法適用全部類型的障礙者，評量結果並不專業，無法讓人信服，礙於法規欲進入庇護工場就業卻必須接受職業評量，組織無奈也只能接受。由上可見，政府固然許多法令規範立意良善，但若過於理想化，未能符合現實情況，或執行時未盡理想或有所偏頗獨斷，則反而徒增社會企業的壓力與負擔，不利於其發展。故建議政府應該審慎研商修正相關制度與規定，像是政府既然已有心促使庇護工場走向市場化，希望可以自負盈虧，則他們無法自由選擇雇用身心障礙者，似乎不符市場機制，應該賦予其可以自由招募符合其營運需要之員工的彈性，而非將不夠專業的職評做為唯一的入場券，倘若不願意賦予彈性，則應建立真正理性、科學且專業的職評體系。

此外，社會企業承擔政府部分職能，協助解決弱勢就業者失業問題，政府與社會企業間應是互助的夥伴關係，政府不應該高高在上，一味防範、規範社會企業，或者要對方配合規定，建議政府以合作夥伴心態對待社會企業，對於民間組織多一分信任，發展為真正的協力夥伴模式(collaborative partnership model)的互動關係，也讓社會企業能在政策決策過程與管理上發揮影響力，接納回饋意見，而非束縛其營運自由，使其難以施展手腳。

五、培育社會企業相關人才

為了讓組織有效率運作，在任何組織運作中「人才」都扮演關鍵的角色，人才乃社會企業發展之基石，研究發現，社會企業在人力資源運用上，面臨人才難覓、專業不足等困境，究其原因主要在於業務過於繁重、需要同時具有服務和營運專業、對於社會企業的獲利性與未來前景質疑、社會企業知名度不夠、薪資不具市場吸引力、員工職涯升遷發展較不完整、需要認同理念等。因此社會企業不容易吸引大量人才投入發展，使得社會企業較難招募優秀的人才。

企業若要永續發展，不斷的人才活水勢必是不可缺乏的，而且。面對上述問題，政府可以從人才的培養著手，目前我國在社會企業人才的培育上，並未有一套完整的規劃與計畫。僅有在勞動部、青年署分別有零星的人才培育計畫中放入社會企業的課程，或多元就業方案中進行專案經理的培育，但均非完整的社會企業人才培育。

年輕學子或求職者經常因為本身對於社會企業不甚了解，有些懷抱熱情，存有過度期待，造成期待期待跟實際工作間的落差，盲目進入會適應不良，進而容易流失，有些則過度看低社會企業前景，造成不願意加入社會企業，對社會企業興趣缺缺，以致於社會企業無法找到適合的人才，人力資本短少，組織難成長，更難發揮社會價值。所以建議政府可以建立一套完整的社會企業人才培育體系，將校園當作培育的起點。由於社會企業員工通常需要具備兩種特質，必須有商業經營思維，也要有關懷的理念，很重視人力的「適合」性，除培養社會企業的基本概念、理論以外，可以採取雙軌培訓：在企業管理相關科系培養社會服務課程；在社工系、非營利組織管理等科系學習企業管理專業。且除上述講課內容以外，建議可以加入案例研討、角色扮演，以及進一步讓有興趣的年輕學子或求職者實際到社會企業觀摩實習，真實融入職場，透過這種參與式的學習，求職者就不會存在不切實際的幻想，社會企業也比較可能找到理念相符、適合的人才。

另外，政府亦可規劃已進入社會企業的在職人才培育政策，採取客製化的培育，針對不同業種，開設以增進非營利組織社會企業化經營能力，深耕社會企業專業人才，甚至可以建立社會企業人才資料庫，當作各組織人力培養的基礎，以及後續發展的有力後盾。

參、對於社會企業經營者或有意從事社會企業者之建議

一、建議社會企業應勇於開創新藍海，增加商業營收比例

由前述研究得知，社會企業經營項目有趨同現象，尤其是 NPO 型社會企業更容易陷入紅海市場，形成雷同的經營模式，即使是針對不同的身心障礙者服務，有不同的組織使命，卻不約而同有相同的產業類型、經營職種，並以低技術門檻產業為主，這並不利於身心障礙者能力的成長。而且雖說模仿較為容易，在經營初期經營方式有跡可循，不用大費周章摸索與開創，但也因這樣大部分 NPO 型社會企業都投入這片紅海市場競爭，缺乏創新及特色，失去獨特性，因此降低競爭力，模糊各組織差異化的特色，而且彼此間會互相纏鬥，爭食同一大餅，連帶使自給自足比例不高，多數需靠政府補貼或民間捐贈才可持續，組織續航力與延續性受到嚴峻考驗。

建議社會企業應當積極找出具有競爭力與未來發展潛力的經營項目，抓緊時代趨勢，與時俱進發展各式各樣的新項目，積極開拓具有獨特性的藍海市場；或者因為新成立的社會企業一開始組織規模小，為避免與大企業強碰，可以選擇找出需求尚未被滿足、有利可圖的利基市場，為自己找到合適的崗位。面對自由競爭的市場，社會企業應仔細盤整自身的資源優勢，規劃出具有競爭力的營業項目與商業計畫、可行的商業模式，通過專業化的經營在這些市場中站穩腳步，從而最大限度的獲取收益，讓組織擁有達成社會使命的資本。

此外，政府給予 NPO 型社會企業經營庇護工場不少財務補助，雖有助於降低人事成本，卻比公司型社會企業更加依賴政府，而且不少實證研究證明此點，像官有垣等(2015)研究發現，臺灣工作整合型社會企業(WISE)年度營收規模以 3.3 萬~10 萬元美金居多（35.7%），其次為 3 萬美金以下（24.3%），兩者合計六成，顯示我國 WISE 營業規模小。未扣除政府補助前，29.6%組織虧損，扣除政府補助後，「呈現虧損」大幅攀升到 72.3%，顯示陷入過度依賴政府補助資源的漩渦，一旦補貼退場，為數眾多的 NPO 型社會企業恐面臨倒閉危機或營運困境，就無法落實促進身心障礙者就業的政策目標。而本研究的這些較具規模的中大型 NPO，尚有組織只有 30%的收入來自營業收入，顯見社會企業自給自足的意識必須增強，建議

更加落實經濟目標的實踐，增加商業營收比例。至於公司型社企則期許可以檢視現有商業模式是否具有商轉性與獲利性，追求連續數年有盈餘的穩定獲利，讓公司得以長遠經營下去。

二、建議社會企業重視行銷，增進組織知名度

從研究發現，除少數社會企業行銷表現傑出，多數 NPO 型與公司型社會企業皆面臨市場開拓與行銷的問題，甚至有許多社會企業並未編列行銷經費、無行銷人員編制，行銷策略與作為付之闕如。從本質上，本以為公司型社會企業應該較 NPO 型擅長運用行銷策略，例如產品設計、媒體規劃等，但本研究發現並不然，推測原因可能是公司型社會企業創設時間較短，再加上其並無 NPO 的補助或贊助資源，使其僅能完全自立自強，較無其他資源、資金可大量投入行銷廣告上，故僅能以舉辦不花錢的說明會、演講等方式傳播知名度，礙於經費的不足，也很少在電視、報章雜誌或社群網路等媒體出現。而且公司型社會企業在品牌建立上，並不像中大型的 NPO 型社會企業歷史悠久，所以需要更多的累積與努力。而社會大眾雖然對於 NPO 型社會企業的使命與服務內容，有比較多的了解，但因為行銷有商業的色彩，因此行銷概念過往鮮少被運用在非營利組織中，使得 NPO 型社會企業同樣不諳行銷。

這些社會企業即便有行銷策略的也有方式過於傳統的問題，在當今數位時代仍然挨家挨戶拜訪。其實科技已使得行銷的方式與過去不同，有了翻天覆地的變化，根據台北市數位行銷經營協會統計¹⁶，台灣 2016 年上半年數位廣告量達新台幣 111 億，已超越有線加無線電視廣告量 110 億，而且五大媒體（電視、報紙、雜誌、廣播、戶外廣告）廣告量整體縮減 12.5%，數位廣告成為行銷主戰場。社會企業自然不應該自外於這股「數位」和「網路」潮流，建議應該瞭解新時代的行銷策略與手法，知曉各種數位工具的屬性與特色，確定服務的顧客為何，搭配產品 (product)、地點(place)、價格(price)和推廣(promotion)4P 行銷組合，設計出適合的行

¹⁶經理人雜誌網站，2016，<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/53542>，2017/06/05 查詢。

銷方法。可以接觸消費者並推銷自家產品的方式有許多，包括傳統與現代的，例如透過企業網站與民眾建立長期關係以及發布組織資訊、經營 Facebook 粉絲團或社群媒體、上架電商平台、廣播電視廣告、報紙雜誌等平面廣告、戶外大型看板、新聞稿發佈、產品發表會、代言人、置入式行銷、廣編、賣場店頭陳設、促銷折扣宣傳、開創新通路增加鋪貨率、市占率、電話行銷、使用者心得分享、部落格行銷、口碑傳播、故事行銷、影音行銷、關鍵字行銷、體驗行銷、品牌行銷、病毒式行銷、話題行銷、名人效應行銷等不勝枚舉。許多數位行銷工具甚至能夠產生平台數據，消費者每次點擊和瀏覽，都變成數據，能幫企業找到行銷切入點，從中了解吸引消費者的是什麼、區隔每一位消費者的喜好，從而精準行銷，從數據中挖掘出商機。

三、應妥善解決人才不足與管理衝突問題

人力資源之有效發揮是企業成敗主要關鍵，人才吸引與留任為建立競爭優勢的關鍵之一，企業人力資源政策的執行，必須能吸引人才及留任員工，社會企業亦如是。但實際上，社企無法提供足夠的資源及資金聘吸引專業與有經營管理經驗的人才投入(呂朝賢，2008；張翠予，2009；官有垣、王仕圖，2013)。本研究也印證，NPO 型與公司型身心障礙就業促進類社會企業在人力資源運用上，可能囿於規模、資本、薪資水準、受限的職涯規劃、業務繁重、知名度不足、信賴度不夠等不一因素，所能提供的工作條件或企業名聲，無法和一般企業競爭，是以在專業人才的爭取方面居於劣勢，造成人力資源缺乏、人才流動率快速，現有人力必須身兼多職等現象，將面臨難以有效運用資源以達成社會公益目的以及企業發展受限的窘境。

找到對的人、留住人才相當重要，但目前社會企業並未執行有效的人力資源管理來吸引、激勵和留任員工，社會企業願意提供多少的資源和吸引力來滿足員工需求，會影響員工的工作動機，建議社會企業應重新思考、做全面之考量，創造一套完整策略吸引人才(包括徵才與留才)，除了設計合適的工作內容、資格條件、

以及最實際的訂定合宜的薪資獎酬制度(例如加薪、員工入股、紅利、才能給薪、創造功績金制度)以外，由於剛成立的社會企業無法像大企業般能提供待遇較佳的薪資福利，故可以善用非金錢激勵誘因，例如給予較多休假、改善升遷制度以給予員工職涯發展機會、願意對員工長期投資、投資教育訓練、表揚、激勵、允許員工較高的自由度、住宿或交通補貼、進修補助，也不要忽略情感交流活動、聚餐、旅遊等方式，讓員工感受到企業的關心與重視，從組織中獲得歸屬感，建立如同家人般的照顧關懷關係。讓社會企業成為求職者選擇的最佳選項之一。另外，因為社會性目的乃是社企最主要特質，故社企能帶給一般企業欠缺的非貨幣誘因，就是提供員工實踐社會目標的可能，讓員工有機會選擇「自我實現」的機會(鄭勝分，2007)，故仍可吸引有社會貢獻理念的理想家加入，像本研究也發現，即使管理者薪資低於市場水平，社會企業仍可以利用這項特質，吸引到具有奉獻情懷的專業管理者，因為他們希望對社會有影響力，改變現狀，而不只是只賺錢。總之，建議社企仔細思索採用適合的策略，對症下藥，招攬到合適的人才。有時候也可搭配運用志工補齊不足的人力，讓有志於社會服務的人才也能加入社會企業。

最後，社會企業招募外部人才進入企業後，應當注意不同領域人才是否有水土不服的問題。由於身心障礙就業促進類社會企業需要照顧身心障礙者，進到組織內工作的人員有些對服務對象生疏，必須熟悉與了解身心障礙者，需要透過會議，共識凝聚、不斷溝通與討論，將既有的服務經驗跟專業知識技能(know-how)，傳遞和轉移給新進人員，在管理上也可能要有些許彈性，也要讓服務與營運兩類人員不會產生價值觀與文化衝突，才不至於讓其中一方因為適應不良或人員衝突而離開。

肆、結論

整體看來，NPO 型與公司型身心障礙就業促進類社會企業有許多相同處，成立主因同樣基於身心障礙者的就業需求而生，具有崇高的理想，選擇經營項目時均強調需要大量運用人力的特質，期望給予身心障礙者更多工作機會；在招募身

心障礙員工時同樣障別、學歷、專業不拘，願意肩負訓練身心障礙者之責，都會致力於職務再設計、標準化工作流程、善用輔具協助身心障礙勝任工作，身心障礙員工與一般員工融合一起，重視培訓，提供較外界友善的職場給身心障礙者；同樣給予管理階層低於市場水平的薪資，在人力資源運用上，最大困境為人才引入與專業不足的困難；在財務的運用上都相對保守，使用自有資金，不會向銀行貸款，對於天使創投態度謹慎；同時皆愛惜聲譽，一致體認營運應該兼顧社會與經濟目標，訂定內部績效目標時兼顧服務(使命)與營運(經濟)兩面向；但在行銷與市場拓展上仍面臨不少困難，幸而都認同且重視產品或服務品質，並且積極與企業建立合作關係，故都朝向損益兩平或有盈餘的方向前進，不過二者也都表達對於政府行政程序繁瑣、核銷標準不一，排擠組織人力運用的不滿，期待政府政策法令有所改善。

二者也有許多相異處，NPO 型身心障礙就業促進類社會企業相較於公司型社會企業，發展歷史較為悠久，因之得到更多社會認同與知名度；由於社會服務起家，對於身心障礙員工的照顧更廣，配置就服員、技輔員照顧，甚至擴及一生及其家人，啟動體適能訓練及老化方案，並且提供支持性就業服務，員工升遷管道較為成熟；營運上較為不遺餘力運用與學習企管工具；盈餘分配則全數用在社會目的，而非如公司型有限度分紅股東；在稅賦繳納方面較為優惠。

不過，NPO 型身心障礙就業促進類社會企業相較於公司型社會企業自我定位為社企的程度低，選擇經營項目同質性高，深陷於競爭白熱化的紅海市場中，經營較為保守，較無開拓國際企圖，營運較受限制，自由度低；與政府關係相對緊密，較為仰賴政府補助，財務結構還有捐款收入；並且較不運用志工協助事業部門，正職身心障礙員工薪資在庇護工場的多給予產能核薪，給予基本工資者少。

由上可知，NPO 型與公司型身心障礙就業促進類社會企業並無絕對優劣，各有其優缺點，不應當彼此存疑、彼此傾軋，而且公司型社會企業並非全如非營利組織所稱無服務理念，一旦鉅額虧損將毫不猶豫撤退；NPO 型社會企業也未必效

率不彰。更何況二者均盼望能解決身心障礙者就業問題，使命具有共同性，公司型的身心障礙就業促進類社會企業又與 NPO 淵源深厚。站在公益促進的角度，更應該摒棄對於彼此的成見，以開放心胸合作，彼此截長補短，形成更多互助圈或協同團隊，在資源、網絡方面密切共生，或透過 NPO 型和公司型交互運作，跳脫現階段欠缺社會企業法制的泥濘以及其他阻礙：公益法人相關法律規定不能分配盈餘予經營者，對經理人欠缺經濟誘因，也無法利用股權籌資，又有許多行政法令規定，公司方能經營經由主管機關特許或許可的某些事業(陳秋政，2014)。故目前社會上有些 NPO 以成立公司成為社會企業化的出路，能以低成本登記公司，經營彈性較高，能自由與其他企業策略聯盟，也較能貼近社會企業財務自主，又能跳脫法規限制，像是「崔媽媽」基金會與蝸牛社會企業有限公司的案例，由於《不動產經紀業管理條例》規定，限於公司型態才得以經營不動產經紀業，因此導致「崔媽媽」基金會因為法規限制，只能被動公開租屋服務資訊，無法從事媒合，因此基金會於 2013 年成立蝸牛社會企業有限公司，不動產經紀業務由蝸牛社企為之，有盈餘的時候回饋給基金會當作營運資金。因為法規對於公司與 NPO 有分工規定，倘若 NPO 與公司型能混合搭配，讓公司與公益 NPO 專業分工，也可以是我國社會企業得以選擇的一種模式(許哲瑋，2015)。也有公司回過頭成立 NPO 的需求，像台灣大誌雜誌未來有可能另外成立基金會，希望以非營利的方式運作，有募款管道，讓服務的對象及服務項目可以更加擴大與多元。

綜上，任何型態的組織都有各自對於促進公益達成的優點與缺點，NPO 與公司型的社會企業更應該合作，發揮各自的優點解決社會問題，更能因應商業變化一日千里，更能服務更多的身心障礙朋友，共創共好。

參考文獻

壹、中文部分

- 丁玉珍，2015，《政府協助非營利組織朝向社會企業發展之角色探討》，台北：臺灣大學政治學系碩士論文。
- 于躍門，2011，〈認識社會企業〉，台灣新社會智庫網站，
<http://www.taiwansig.tw/index.php/%E6%94%BF%E7%AD%96%E5%A0%B1%E5%91%8A/%E7%A4%BE%E6%9C%83%E5%AE%89%E5%85%A8/3446-%E8%AA%8D%E8%AD%98%E7%A4%BE%E6%9C%83%E4%BC%81%E6%A5%AD>，2017/02/10 查詢。
- 王仕圖、黃鈺婷，2007，〈我國庇護工場政策規劃與運作制度之探討〉，「台灣社會福利學會年會暨『建立台灣永續發展的家庭、人口、健康、社區與勞動保障體系:公民權利契約觀點』學術研討會論文」，台北：台北大學。
- 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—台灣與香港的比較分析〉，《人文社會科學研究》，4(2)：106-130。
- 王世軍，2012，〈公益創投與社會組織培育〉，「兩岸三地社會企業學術暨實務研討會論文」，台北：臺灣大學。
- 王娟嬭、夏侯欣鵬、胡哲生、蔡淑梨，2011，〈營利事業經營社會企業之初探〉，《創業管理研究》，6(1)：29-54。
- 王秉鈞、鄭勝分、吳佳霖、劉育欣，2013，《我國非營利組織社會企業化之研究》，國家發展委員會委託研究報告。
- 中華民國社會事業發展協會，<http://www.sec-taiwan.org/intro/intro.html>，2017/02/10 查詢。
- 司徒達賢，1999，《非營利組織的經營管理》，台北：天下文化。

- 朱維業，2014，《社會企業家的創業動機和歷程－台灣公平貿易咖啡企業的個案研究》，台北：臺灣師範大學管理學系碩士論文。
- 江明修、鄭勝分，2002，〈全球性公民社會組織之治理、管理策略與結盟之道〉，《全球化與台灣論文集》，政大公共政策論壇：8-14。
- 行政院社會福利推動委員會長期照顧制度規劃小組，2005，〈改善長期照顧居家式服務各項措施規劃報告〉。
- 行政院，2014，《社會企業行動方案（103-105 年）》，1-20。
- 行政院勞工委員會，2006，《身心障礙者庇護工場及庇護性就業狀況調查報告》。
- 行政院勞工委員會，2009，《98 年度身心障礙者庇護工場服務狀況調查報告》。
- 行政院勞動部勞動力發展署，2014，「身心障礙者勞動狀況調查」，
<http://www.mol.gov.tw/statistics/2462/19476/19049/>，2017/02/20 查詢。
- 行政院勞動部勞動力發展署，2016，105 年 1-6 月底護工場業務情形調查表，
<https://www.wda.gov.tw/home.jsp?pageno=201310280055&acttype=view&dataserno=201402080004>，2017/02/21 查詢。
- 行政院衛生福利部，2016，社會福利統計月報表，
http://www.mohw.gov.tw/cht/DOS/Statistic.aspx?f_list_no=312&fod_list_no=4198，
2017/02/19 查詢。
- 李宜樺，2007，《我國庇護工場經營管理現況與困境》，嘉義：中正大學勞工學系碩士論文。
- 李柏諭，2015，〈伊甸基金會推動產業化的跨部門協力模式〉，《文官制度季刊》，7(2)：47-87。
- 李素素，2009，《台灣社會企業發展之政治經濟分析，1987-2008》，南投：暨南國際大學公共行政與政策學系碩士學位論文。
- 杜強國、歐冠良，2011，〈社會企業經營模式之個案研究〉，《管理創新與行銷專案研討會論文集》：1164-1179。

- 吳明珠，2011，《庇護工場轉型社會企業之可行性研究》，台北：臺灣師範大學社會教育與文化行政在職專班碩士學位論文。
- 吳明珠、鄭勝分，2012，〈庇護工場轉型社會企業之研究〉，《身心障礙研究》，10(2)：148-162。
- 吳岱儒、戴萬平、鄭安娜，2011，〈非營利組織捐款行為、品牌認同與購買意願之研究：以喜憨兒烘焙坊為例〉，《資訊與管理科學》，4(1)：69-96。
- 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。
- 邢瑜，2015，《台灣社會企業的認知與圖像建構》，台北：臺北大學公共行政暨政策學系博士學位論文。
- 沈慶盈、龔煒媛，2009，〈社會福利機構社會企業化之探討〉，《社區發展季刊》，126，110-122。
- 社團法人台灣社會企業創新創業學會網站，<http://www.seietw.org/>，2017/02/05 查詢。
- 若水官方網站，2014，<http://www.flow.tw/mobile/front/about>，2017/04/26 查詢。
- 金祈綉，2013，《地方政府與社會企業協力關係之研究—以新北市社會重建中心為例》，台北：臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 金融監督管理委員會官方網站，2014，
http://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201409180005&toolsflag=Y&dtable=News，2017/04/30 查詢
- 官有垣，2007，〈社會企業組織在台灣的發展〉，《中國非營利評論》，1(1)：146-181。
- 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〉，《兒童及少年福利期刊》，14：63-84。
- 官有垣，2012，〈社會企業在台灣的發展：概念、特質與類型〉，《社會企業：台灣與香港的比較》。高雄：巨流。

- 官有垣、王仕圖，2013，〈台灣社會企業的能力建構與社會影響初探〉，《社區發展》，143(9)：51-67。
- 官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖，2012，《社會企業：臺灣與香港的比較》，台北：巨流。
- 官有垣、陳錦棠、王仕圖、杜承嶸，2015，〈臺灣與香港工作整合型社會企業的財務資源組合策略的比較〉，「2015 社會企業國際研討會論文」，台北：財團法人喜憨兒社會福利基金會。
- 官有垣、陳錦棠、王仕圖、麥萍施、林楊潔心、范明林，2007，《香港、台灣和上海兩岸三地社會企業初探研究報告》，香港：香港理工大學。
- 林以涵、陳一強，2014，《社企力》，台北：果力文化。
- 林吉郎、楊賢惠，2005，〈台灣社區產業發展中非營利組織角色之研究：以新故鄉文教基金會輔導桃米社區為例〉，《通識教育學報》，7：41-73。
- 林怡君，2007，《台灣社會企業發展之研究》，新北市：台灣綜合研究院。
- 林怡君，2008，〈社會企業在台灣的發展與限制：以多元就業開發方案經濟型計畫為例〉，《就業安全》，7(1)：63-67。
- 林茂安，2006，《非營利組織福利產業化引進異業合作之研究—以某醫院銀髮族產業發展為例》，嘉義：中正大學社會福利學系碩士論文。
- 林柏威，2009，《多元就業開發方案採取社會企業經驗經營模式之就業成效探討》，中國文化大學勞工關係學系碩士論文。
- 林琬倩，2014，《社會企業內部人才培育之研究》，台北：臺灣師範大學社會教育學系碩士論文。
- 林家緯，2010，〈台灣社區型社會企業的緣起與發展：兼論社會資本對社區型社會企業的影響〉，嘉義：中正大學社會福利學系碩士論文。
- 林淑馨，2012、2013，《非營利組織概論》，台北：巨流圖書。
- 林萬億，2012，《台灣的社會福利：歷史與制度的分析(第2版)》，台中：五南。

- 周怡君，2009，〈從庇護工場功能特徵與經營特質探討其作為「特殊勞動市場」制度之意義〉，《勞動月刊》，8(1)：90-96。
- 周怡君，2014，〈台灣現行庇護工場政策與困境〉，「庇護工場與庇護性就業政策之檢討」學術研討會論文，桃園：中央大學。
- 周怡君、賴金蓮，2009，《台灣庇護工場現況分析：理論與實務》，台北：心路文教基金會。
- 周惠玲、唐昌豪，2007，《我國庇護性就業及其相關服務之探討—兼論障礙者權益保障法之影響》，台北：政治大學勞工學系碩士論文。
- 施淑惠，2013，〈當前政府推動社會企業的規劃與作法〉，《社區發展季刊》，143：7-17。
- 洪久雅，2003，《我國非營利組織產業化之研究》，台北：政治大學公共行政學系碩士論文。
- 兒少新聞妙捕手，2005/10/31 喜憨兒六六事件之省思，http://www.newscatcher.org.tw/b_2_1.php?sn=176，2017/02/15 查詢。
- 哈佛商業評論網站，http://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0001609_1.html，2017/02/20 查詢。
- 胡哲生、梁瓊丹、卓秀足、吳宗昇，2013，《我們的小幸福、小經濟：9個社會企業熱血·追夢實戰故事》，台北：新自然主義、幸福綠光。
- 胡哲生、陳致遠，2013，〈社會企業的本質、任務與發展〉，《創業管理研究》，4(4)：1-28。
- 胡哲生、李禮孟、孔健中，2015，〈社區經濟類型與社會企業在社區中的影響力〉，《輔仁管理評論》，22(1)：53-74。
- 高永興，2014，《社會企業之制度選擇與價值呈現》，南投：暨南國際大學社會政策與社會工作學系博士學位論文。

- 高家旭，2014，《非營利組織轉型工作整合型社會企業之研究：以中部某身心障礙機構為例》，靜宜大學管理學系碩士論文。
- 高義芳、沈怡臻，2009，〈社會企業創業家其人格特質、創業動機、個人能力與關係網絡之研究：以個案為例〉，《創業管理研究》，4(4)：29 - 55。
- 馬愷之，2005，《德國庇護工場政策及發展趨勢研究報告》，行政院勞工委員會職業訓練局委託研究報告。
- 涂昶辰，2000，《中華社會福利聯合勸募協會組織績效評估指標建立之研究》，台北：臺北大學公共行政暨政策學系碩士學位論文。
- 涂瑞德，2012，〈社會企業在台灣的法律規範與管理矛盾〉，《社會企業-台灣與香港的比較》，台北：巨流圖書。
- 財團法人台灣尤努斯基金會網站，http://www.yunustw.org/aboutus_1.html，2017/01/21 查詢。
- 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。
- 陳金貴，2011，〈社會企業家精神應用在非營利組織籌募資源的探討〉，「2011兩岸社會福利學術論壇論文」，北京。
- 陳金貴，2014，〈社會企業家精神應用在非營利組織籌募資源的探討〉，《有溫度的經營：社會企業主題論文集（第二輯）》，台灣社會企業創新創業學會：211-228。
- 陳秋政，2014，〈社會企業立法與公益價值實踐之初探〉，《非營利組織管理學刊》，16：28-36。
- 陳秋政，2014，〈社會企業的責任與發展〉，《研習論壇月刊》，166：25-36。
- 陳定銘，2007，〈非營利組織社會企業化之研究—以財團法人基金會為例〉，《第三部門學刊》，7：73-113。

- 陳定銘、徐巧昫，2008，〈企業型基金會推動社會企業成效之研究—以中華電信基金會方案為例〉，《中國經濟評論》，8(10)：33-42。
- 陳武雄，1997，〈我國推動社會福利民營化的具體作法與政策發展〉。《社區發展季刊》80：4-9。
- 陳苑芳，2006，《非營利組織產業化對志願工作者組織承諾之影響—以身心障礙團體為例》，台北：臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 陳建宇，2013，〈「益」起做愛心 善因行銷得人心〉，《電子商務時報》。取自：<http://www.ectimes.org.tw/Shownews.aspx?id=131104003853,20170602> 查詢。
- 陳淑蘭，2006，〈社會事業-公益創投與組織扶植〉，「社會公義創新論壇論文」，台北。
- 陳宥任，2014，《我國社會企業發展及租稅課徵之研究》，台中：東海大學會計學系碩士論文。
- 陳偉良，2015，《社會企業行銷策略之研究》，台北：臺灣師範大學社會教育學系碩士論文。
- 梁玲菁，2003，《非營利組織產業化與融資機制綜合架構規劃研究》，青輔會委託研究報告。
- 梁煥煒，2015，〈社會企業諮詢輔導與育成模式之探討—以建構我國輔導發展體系架構為核心〉，《勞資關係論叢》，16(2)：26-48。
- 梁凱芸，2014，《台灣社會企業人才吸引策略之探討》，桃園：元智大學經營管理學系碩士論文。
- 郭亞陵，2008，《社會企業運作方式及可行性分析-以台北市庇護工場為例》，台北：臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 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。

- 許哲瑋，2015，《我國社會企業法制環境之研究—以「社會企業行動方案」為中心》，台北：政治大學法律學系碩士論文。
- 許崇源，2003，〈我國非營利組織之設立監督與管理〉，《2002 非營利組織培力指南》：5-32。
- 許竣傑，2014，《非營利組織產業化-社會企業機制綜合架構規劃之研究》，嘉義：南華大學非營利事業管理學系碩士論文。
- 張力亞、廖嘉展，2013，〈新故鄉文教基金會邁向社會企業的經驗與課題分析〉，《國家與社會》，13：113 - 156。
- 張抒凡，2012，《如何評估社會企業的績效？社會創新方案的 SROI 評估》，新北：輔仁大學社會學系碩士論文。
- 張翠予，2011，《台灣工作整合型社會企業的經營管理之研究》，嘉義：中正大學社會福利學系碩士論文。
- 張健鋒，2010，《我國社會企業對於原住民就業問題之因應—以布農文教基金會與光原社會企業為例》，台中：東海大學行政管理暨政策學系碩士論文。
- 勞動部勞動力發展署，<http://www.mol.gov.tw/statistics/2462/19476/19049/>，2017/02/20 查詢。
- 勞動部勞動力發展署網站，2017，
<https://www.wda.gov.tw/home.jsp?pageno=201310280055&actype=view&dataserno=201402080004>，2017/05/20 查詢。
- 黃起胤，2010，《智能障礙者庇護工場之探討 —以 IE 為方法》，台中：東海大學社會工作學系碩士論文。
- 黃怡雯，2015，《工作整合型社會企業轉型之研究—以台北市與新北市庇護工場為例》，桃園：中央大學法律與政府學系碩士論文。
- 黃信傑，2013，《社會企業經營模式之驗證與分析》，台北：政治大學企業管理學系碩士論文。

- 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》，嘉義：中正大學社會福利學系碩士論文。
- 黃秉德，2008，《非營利機構的新經營觀點：社會事業與社會創投》，政治大學 NPO-EMBA 平台計畫。
- 黃珮婷，2014，〈台灣社區型社會企業維繫社會與經濟雙重目標之研究—以龍眼林福利協會為案例〉，嘉義：中正大學社會福利學系碩士論文。
- 黃筠倩，2016，《庇護工場轉型社會企業之關鍵成功因素》，新竹：中華大學企業管理學系碩士論文。
- 黃毓婷，2005，《非營利組織社會事業化之探討：以社會福利類型組織為例》，台中：東海大學公共行政學系碩士學位論文。
- 傅馨儀，2015，〈社會企業稅捐法制問題之探討—以公益公司法草案為中心〉，《全國律師》，19(9)：75-83。
- 葉至誠、葉立誠，2002，《研究方法與論文寫作》，台北市：商鼎文化。
- 楊介雯，2010，《社會企業經營模式在台灣之實踐—以光原社會企業股份有限公司為例》，新竹：清華大學科技管理學系碩士論文。
- 楊君琦、郭欣怡，2011，〈社會企業組織型態與經營類型之初探〉，《輔仁管理評論》，18(1)：53-78。
- 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。
- 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈慧，2011，〈企業家社會資本對社會企業創業與創新之影響〉，《創業管理研究》，6(1)：81-106。
- 經理人雜誌網站，2016，<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/53542>，2017/06/05 查詢。
- 葉玲伶，2005，《非營利事業產業化—以新港文教基金會與新港客廳為例》，嘉義：南華大學非營利事業管理系碩士論文。

- 趙薇，2014，《社會企業績效評估架構之初探》，新北：明志科技大學 經營管理系碩士論文。
- 經濟部商工登記資料公示查詢系統，
<http://gcis.nat.gov.tw/pub/comp/compInfoListAction.do>，2017/02/01 查詢。
- 廖珮均，2013，《台灣的社會企業經營模式之研究》，台北：臺灣師範大學社會教育學系碩士論文。
- 鄧昀珊，2014，《台灣社會企業發展及法制之研究》，高雄：高雄大學政治法律學系碩士論文。
- 蔡志揚，2014，〈社會企業立法之基本議題析探〉，《全國律師》，19(9)：84-90。
- 蔡嘉昇，2013，〈創造適合社會企業發展的環境〉，《稅務旬刊》，2215。
- 蔡嘉昇，2014，〈從國外立法看臺灣社會企業之法制發展〉，《會計研究月刊》，348：74-79。
- 蔡依倫、高明瑞，2013，〈制度變遷與組織型態創設：身心障礙者社會企業的浮現歷程研究〉，《中山管理評論》，21(2)：339-368。
- 潘彥岑，2014，《以公平貿易手創商店為例：研究影響社會企業行銷之因素》，台北：臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 衛生福利部，http://www.mohw.gov.tw/cht/DOS/Statistic.aspx?f_list_no=312&fod_list_no=4198，2017/02/19 查詢。
- 鄭志凱，2010，〈計義也要計利—社會企業的組織與績效〉，《創新發現誌》，12。
- 鄭志賢，2015，《社會企業運用績效評估模式之研究—以里仁事業為例》，台北：臺灣大學國際企業學系碩士論文。
- 鄭勝分，2005，《歐美社會企業發展及其在臺灣應用之研究》，台北：政治大學公共行政學系博士論文。
- 鄭勝分，2007，〈社會企業的概念分析〉，《政策研究學報》，7：65-108。

- 鄭勝分，2008，〈社會企業：市場、公共政策與公民社會的交叉點〉，《公共行政學報》，27：199-206。
- 鄭勝分，2016，〈補助或投資？政策工具對社會企業發展之影響〉，《行政暨政策學報》，62：127-157。
- 鄭勝分、王致雅，2010，〈臺灣社會企業的發展經驗〉，《中國非營利評論》，6：32-59。
- 鄭勝分、劉育欣，2012，〈社會企業與弱勢就業：策略與挑戰（就業服務）〉，《就業安全》，11(2)：53-59。
- 鄭勝分、劉育欣，2013，〈社會企業政策支持系統之初探〉《社區發展》，143：28-38。
- 鄭勝分、劉育欣，2014，〈非營利組織商業化到社會企業化：身心障礙者就業模式的轉化〉，《身心障礙研究季刊》，12(1)：54-66。
- 鄭讚源，2002，〈非營利組織的人力資源管理：科層、專業與志工的衝突與整合〉，「展望二十一世紀社會福利政策劃與管理研討會論文」，臺北：中國文化大學。
- 鄭讚源，2005，〈社會經濟、社會事業與照顧服務：我國照顧服務產業的理想與現實〉，「邁向多元、整合的福利體制國際學術研討會論文」，高雄：高雄醫學大學。
- 賴樹立、施淑惠、劉岳屏，2013，韓國社會企業政策推動及發展，行政院考察報告。
- 簡泓瑩，2014，《社會企業作為災區重建問題解決之途徑-以 2021 社會企業為例》，中山大學企業管理學系碩士論文。
- 簡春安，1998，〈社會工作與質性研究〉，《社會工作研究法》，台北：巨流圖書。
- 簡春安、鄒平儀，2004，《社會工作研究法第 2 版》，台北：巨流圖書。
- 聯合報系願景工程網站，2015，<https://vision.udn.com/vision/story/7900/781652>，2017/04/30 查詢。

魏文達，2012，《從組織變遷途徑探討非營利組織之事業化—以新北市大安庇護農場為例》，南投：暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。

藍介洲，2003，《生產與保護-台北市中、重度視覺障礙者庇護性就業服務之探究》，台北：台灣大學社會工作學系碩士論文。

蕭盈潔，2002，《非營利組織事業化—以社會福利機構為例》，台北：臺北大學社會工作學系碩士論文。

蘇厚有，2015，《以歷史制度論途徑探討工作整合型社會企業之發展：以台北市身心障礙組織為例》，台北：政治大學國家發展學系碩士論文。

貳、西文部分

Alter, S. K. 2004. *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.

Alter, S. K. 2006. "Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships." In A. Nicholls (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press, 205-232.

Alvord, H., Brown, D., & Letts, C. W. 2004. "Social entrepreneurship and societal transformation." *Journal of Applied Behavioral Science* 40(3) : 260-282.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. 2006. "Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?" *Entrepreneurship Theory and Practice* 30(1) : 1-23.

Austin, James E. 2006. "Three Avenues for Social Entrepreneurship Research." In Johanna Mair, Jeffrey Robinson & Kai Hockerts (eds.), *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan, 22-33

Bennett, Peter D. 1995. *Dictionary of Marketing Terms*. Lincolnwood III, USA, NTC Business Books.

- Bidet, E. & Eum, H. 2010. "Social Enterprise in South Korea: History and Diversity." Paper presented at the International Conference on Social Enterprises in Eastern Asia: Dynamics and Variations, June 14-16, Taipei.
- Black, L. & Nicholls, J. 2004. *There's no Business Like Social Business. How to Besocially Enterprising the Liverpool: Cat's Pyjamas.*
- Borzaga, C., & Defourny, J. 2001. *The Emergence of Social Enterprise.* London and New York: Routledge.
- Borzaga, C., & Solari, L. 2001. "Management challenges for social enterprises." In *The emergence of social enterprise.* London: Routledge, 333-349.
- Borzaga & Santuari. 2003. "New Trends in the Non-profit in Europe: The Emergence of Social Entrepreneurship." In OECD(ed.), *The Non-profit Sector in a Changing Economy.* Paris: OECD, 31-59.
- Borzaga & Loss. 2006. "Profiles and trajectories of participants in European work integration social enterprises." In *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society.* London: Routledge, 169-194.
- Boschee, J. & McClurg, J. 2003. *Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions.* White paper.
- Brinckerhoff, Peter C. 1994. "Creating a Social Entrepreneur." *Missioner-based management : leading your not-for-profit into the 21st century.* New York : John Wiley & Son ,Inc .
- Cunningham, Frank. 2002. "Deliberative Democracy." In *Theories of Democracy: A Critical Introduction.* New York: Routledge, 124-183.
- Dart, R. 2004. "The legitimacy of social enterprise", *Nonprofit Management and Leadership* 14 : 411-424.

- Davister, Defourny & Gregoire. 2004. "Work integration social enterprises in the European Union: An overview of existing models." *EMES Working paper*, No.04-04. EMES European Research Network.
- Dees, J. G. 1998. "Enterprising nonprofits." *Harvard Business Review* 76(1) : 55-67.
- Defourny, Jacques. 2001. "Introduction: From third sector to social enterprise." In Carol Borzaga & Jacques Defourny (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. London & New York: Routledge, 1-28.
- 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.
- Defourny, J., & Nyssen, M. 2008. "Social enterprise in Europe: recent trends and developments." *Social Enterprise Journal* 4(3) : 202-228.
- Defourny, J., & Nyssen, M. 2010. "Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences." *Journal of Social Entrepreneurship* 1(1): 32-53.
- Dennis R. Young. 1998. "Commercialism in Nonprofit Social Service Association: Its Charactersignificantand Rationale", *Journal of Public Analysis And Management* 17(2) : 278-297.
- Dennis R. Young. 2001. "Social enterprise in the Unites States: alternate identities and forms", paper for the EMES conference, The social enterprise: A comparative perspective, Italy, December.
- Dixon, S., & Cliffors, A. 2007. "Ecopreneurship- a new approach to managing the triple bottom line", *Journal of Organizational Change Management* 20(3) : 326-345.

- DTI.2002. *Social enterprise. A strategy for success*. London: Department of Trade and Industry.
- Galera, Giulia and Carlo Borzaga. 2009. "Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation." *Social Enterprise Journal* 5(3) : 210-228.
- Garrow&Hasenfeld. 2012. "Managing Conflicting Institutional logics: Social Services versus Market. " In Benjamin Gidron.Yeheskel Hasenfeld(eds), *Social enterprises:An Organizational Perspective*. New York: palgrave macmilan,121-143.
- 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*. N.Y : Plenum Publishers,115-122.
- Haug, Helen.2012. "The Importance of theory in social enterprise research." *Social Enterprise Journal* 8(1) : 7-15.
- Johnson,S.2000. *Literayure Review on Social Entrepreneurship*. Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
- Kerlin, J. 2006. "Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences." *Voluntas* 17(3) : 246-262.
- Kumar, R.1999. *Research Methodology : a step-by-step guide for beginners*. London: Sage.
- Laurent,V.1998. "Sheltered employment for persons with disabilities." *International Labour Review* 137(3) : 347-365.
- Laville, J.L., Lemaitre, A., & Nyssens, M., 2006. "Public policies and social enterprises in Europe: The challenge of institutionalization." In *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, public policies and civil society*. London:Routledge, 272-295.

- Mair, J. and Schoen, O. 2005. Social Entrepreneurial Business Model: An Exploratory Study, *Working Paper 610*, IESE Business School.
- Nyssens, M. 2006, "Social enterprise at the crossroads of market, public policies and civil society." In *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. London: Routledge, 313-328.
- OECD. 1999. *Social Enterprises*. OECD.
- OECD. 2003. *The Non-profit Sector in a Changing Economy*. OECD.
- Peattie, K., & Morley, A. 2008. "Eight paradoxes of the social enterprise research agenda." *Social Enterprise Journal* 4(2) : 91-107.
- Rusalew, H. 1972. *Coping with the unseen environment: An introduction to the vocational rehabilitation of blind persons*. New York: Teachers College Press.
- Sagawa, S. & Segal, E. 2001. "Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnership." *California Management Review* 42(2) : 105-122.
- Salamon, L. M. 1990. "The Nonprofit Sector and Government: The American Experience in Theory and Practice." In Anheier, H. K. and Seibel, W. (eds.), *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, New York: Walter de Gruyter.
- Salamon, L. M. & Associates 1999. "Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector," Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. .
- Salamon, L. M. & Associates 2003. "Global Civil Society: An Overview," Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

- Shaw, E., & Carter, S. 2007. "Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes." *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14 : 418-434.
- Skloot, Edward. 1987. "Enterprise and Commerce in Nonprofit Organizations." In Walter W.Powell, *The Nonprofit Sector :A Research Handbook*, New Haven : Yale University Press.
- Weisbrod, Burton A.1998.*To Profit or Not to Profit: The Commercial transformation of the nonprofit sector*. New York : Cambridge University Press.
- Weisbrod, Burton A.1998."Guest Editor's Introduction : The Nonprofit Mission and Its Financing", *Journal of Policy Analysis And Management* 17 (2) : 165-174.

附錄(訪談大綱)

1. 請問貴組織當初決定設立或轉型為社會企業的原因為何？組織任務為何？是否曾發生聲譽危機？當經濟與社會目標無法兼顧時何者優先？
2. 貴組織如何選擇經營項目（產品或服務）？社會大眾是否認同或信任貴組織的產品或服務？
3. 政府政策法令對於 貴組織之營運產生哪些幫助與助益？
4. 政府政策法令對於 貴組織之營運產生哪些問題與限制？目前政策法令有哪些改進的空間？是否需要專法或修法？
5. 貴組織在人力資源的使用上（一般職工、身心障礙員工以及志工）如何配置安排？各自負責哪些方面？有多少身心障礙者就業員工，主要招收哪些障別？如何協助身心障礙者適應工作(如配置就業服務員輔導身障員工或職務再設計)？身障工作者適應工作的情況？遭遇什麼困難？
6. 貴組織經營時，還面臨哪些人力資源困境(例如專業不足、招募不易、人員管理衝突、調適或培訓不夠、志工問題、福利欠佳)？
7. 貴組織近三年的財源比例為何(即在財務結構上，政府補助、捐款、服務銷售所得收入比例)？商業活動的營收是否足以達到財務自主？財務上有沒有收支不平衡？目前盈餘如何分配？
8. 貴組織經營時，面臨哪些財務問題(如捐款或政府補助減少、獲利能力差、籌資問題、外來投資不易、稅金問題)？
9. 貴組織是否擁有足夠商業管理能力可以掌握以市場為導向的需求及商機？是否有可行的商業模式、市場定位、行銷策略？是否面臨產品品質與行銷問題？
10. 貴組織是否導入企業管理工具？運用上有困難否？
11. 貴組織經營時，市場主要競爭對手為何？
12. 貴組織有與哪些單位(尤其是企業)進行合作？如何合作？合作效果如何？有無遭遇困難或挑戰？