

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩士論文

社團法人發展社會企業之模擬分析－以有機早餐為例

The Simulation Analysis for Development of Social Enterprise  
in Social association --The organic Breakfast Case

研 究 生：陳 明 瑟

指 導 教 授：黃 德 舜 博 士

中 華 民 國 103 年 6 月 27 日

# 南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

社團法人發展社會企業之模擬分析-以有機早餐為例

研究生：陳明瑟

經考試合格特此證明

口試委員：王七

陳如

貴德舜

指導教授：貴德舜

系主任(所長)：洪嘉舜

口試日期：中華民國 103 年 06 月 05 日

## 謝 誌

本論文之完成也代表著兩年的研究所課程已將告結束。猶記得兩年前在父親過世的那段時間，收到學校的錄取通知，在父親的靈前稟告父親，至今兩年匆匆過去了。回首來時路，一路上有著許多的艱辛難熬，更有著許多的歡樂與成就感，此段艱辛的路途，一路上有著許多貴人、恩人的出現，教導、協助、支持、陪伴、祝福，有了你們的陪伴才得以走完這段路途，感謝一路有你，我生命中的貴人。

離前段求學的日子，相隔近三十年的歲月，再踏上求學之路，已從一個懵懂少年成了一個白髮蒼蒼、經過社會洗禮，連孩子都已完成大學學業的我，能再一圓當年未能繼續念書的遺憾，能坐著輪椅背著書包，走完研究所之路，不勝感慨人生的變化。從在地上爬的小學念到研究所，從理工念到非營利事業管理，人生路太多想不到的變化了，做中學的人生，驚覺生命的每個階段都是有意義的，感謝上蒼奇妙的安排。

感激黃德舜教授這兩年來的指導，雖頗感壓力，但一次次的淬煉後，才發覺自己仍有這麼多可開發之處，及待突破之習性，如今已有煥然一新的感受。感謝口試委員王士峯教授、陳慧如教授，所給的寶貴建議及肯定，讓本篇論文有更大的進步，在學期間更要感謝洪嘉聲院長、涂瑞德導師、陳慧如老師、呂朝賢老師、傅篤誠老師，這段時間的肯定與教導，將永遠記得這段師生緣份。

班上的同學來自不同的生活領域中，從你們身上我學到了友善、堅持與努力，有幸與你們做同學真是福氣，更感謝你們支持、協助最不稱職的班代。能來念書，更要感謝工作上的好伙伴，黃理事長、呂主任、呂姐、忠志、素美、宛芸、家芳、歐陽，因為你們分攤了我的工作，我才得以完成學業。

感謝桂蘭因為有你的支持犧牲，家裡、店裡兼顧，才能一圓我的求學夢，奕璋、一方謝謝你們對爸爸的支持。對於所有幫助過我、關懷過我的人，致上由衷感謝。

將本文獻給我最愛的母親，感謝您無怨無悔、永不放棄的養育之恩。

陳明瑟 謹誌於

南華大學非營利事業管理研究所

中華民國一〇三年六月

# 摘要

社團法人是以人為主體的服務性組織，有的為了因應眾多弱勢服務對象就業的需求及組織生存發展，不斷地積極尋找自立更生之途徑與方法，開始參與社會企業，期待社會企業能為組織永續發展開啟機會，解決其財務的困境並提升社會價值。然而，因為社團法人本身的特殊屬性及特質，於發展過程遇到了許多困難及挑戰，如何協助社團法人看見並補強其缺口，有賴相關議題之持續探討。

社團法人發展社會企業的目的是要創造社會目標與經濟目標，然而，根據過去台灣研究調查結果發現，發展社會企業大多並無法真正、實質讓組織自給自足。本研究希望透過社團法人發展社會企業的模擬分析，透過文獻探討及個案研究，探究社團法人發展社會企業的可行性，了解社團法人組織發展社會企業之實際狀況，及其是否達到預期結果；並探討組織發展社會企業過程所遭遇到之問題困境與解決方案，並以一個事業經營之創業計畫—以有機早餐為例作為模擬分析範例，研擬出如何進行事前規劃以降風險，提供作為相關組織發展社會企業之參考。

綜合本研究分析結果，有幾個重點結論：1. 在有利條件下，社團法人發展社會企業是可行的。2. 組織之核心能力乃社會企業成功重要關鍵。3. 模擬分析有助降低社團法人發展社會企業之風險。本研究結果發現，社團法人發展社會企業的問題困境主要有三項：1. 不易取得社會面與經濟面之平衡。2. 以「人」為主，轉變到以「利潤」為主體有其困難。3. 社團法人理事長之更替變動為社會企業帶來發展變數。為回應上述之問題困境，本研究提供六點綜合規劃建議：1. 創設前預做評估規劃與模擬分析；2. 持續建構與發展組織之核心能力；3. 認知法令定位並確立經營模式；4. 建立治理機制；5. 尋找創新籌資模式，創造生命共同體。6. 善用特有資源，創造競爭優勢。

關鍵字：社團法人、社會企業、核心能力、治理機制、模擬分析

# Abstract

The social organization is created by a group of persons. It's mission is to help the needed group or people to improve their life and often depend on developing the social enterprise to support its finance. Through the increase of surplus, social enterprise can be able to assist the sustainable development in social organization and shows its social value. Basically, there are some obstacles and challenges encountered in the developing process of social enterprises for social organization.

This research uses simulation analysis and case study to analyze how to create a successful social enterprise in social organization. Research findings include the followings : 1. Under favorable environmental conditions, the development of social enterprises in social organization. is feasible ; 2. Key successful factor of social enterprise is to establish the organization's core competence ; 3. Simulation analysis can reduce the failure risk of the development of social enterprises ; 4. It's difficult to learn the profit-oriented operation model because most of social organizations are accustomed of servicing others; 5. Different chairman has different leadership style and make the succession of managing decision to be interrupted. In response to the problems in developing social enterprise, this study provides suggestions: 1. Before the establishment of social enterprises, doing assessment planning and simulation is necessary; 2. Creating the solid governance mechanism and assure the succession of managing decisions; 3. Creating self-funding optimum model and outside cooperative teams; 4. Using its own unique resources to create competitive advantage in market.

Key words : social organization, social enterprise, core competence, governance mechanism, simulation

# 目 錄

謝誌.....	i
中文摘要 .....	ii
英文摘要 .....	iii
目錄.....	iv
表目次 .....	v
圖目次 .....	vii
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	2
第二節 研究目的及問題.....	3
第二章 文獻探討.....	5
第一節 社團法人特性概述.....	5
第二節 社會企業發展概況.....	10
第三節 社團法人與社會企業.....	14
第四節 社會企業管理與發展模式.....	18
第三章 研究設計.....	27
第一節 研究架構.....	27
第二節 研究方法.....	28
第四章 案例分析.....	35
第一節 社團法人附屬社會企業案例介紹.....	35
第二節 發展有機早餐店社會企業的模擬分析.....	40
第三節 案例分析及發展社會企業規劃建議 .....	74
第五章 結論.....	96
第一節 研究發現與建議.....	96
第二節 研究限制.....	105

參考書目 .....	107
------------	-----

## 表目次

表2-1 非營利事業與營利事業特徵比較 .....	8
表2-2 美國學者與歐洲學者對社會企業 (social enterprise) 的觀點.....	12
表 2-3 社會企業的經營元素.....	20
表 2-4 我國農業發展相關之組織型態之比較 .....	22
表 4-1 嘉義縣身心障礙聯合會庇護工場僱用人數統計表.....	38
表 4-2-1 「微笑社企廚坊」產品簡介.....	42
表 4-2-2 競爭市場分析表 .....	43
表 4-2-3 損益分析表(五年).....	49
表 4-2-4 資產負債表(五年).....	50
表 4-2-5 現金流量表(五年).....	51
表 4-2-6 淨現值 (NPV) 表.....	52
表 4-2-7 產品預估銷售量表.....	54
表 4-2-8 開辦設備費用預估表.....	54
表 4-2-9 每月食材費用預估表.....	55
表 4-2-10 每月其他支出預估表.....	55
表 4-2-11 變動成本表 .....	56
表 4-2-12 固定成本表 .....	57
表 4-2-13 損益平衡分析表 .....	58
表 4-2-14 淡旺季銷售量預估表.....	60
表 4-2-15 平季銷售量損益平衡分析表.....	61

表 4-2-16	平季銷售量損益分析摘要.....	62
表 4-2-17	淡季銷售量損益平衡分析表.....	62
表 4-2-18	淡季時銷售數量減少 20%損益分析摘要表.....	63
表 4-2-19	淡季時銷售數量減少 20%損益變化摘要表.....	63
表 4-2-20	淡季銷售量減少 72% 損益分析摘要表 .....	63
表 4-2-21	淡季銷售量減少 72% 損益變化摘要表 .....	64
表 4-2-22	銷售數量增加 20%損益平衡分析表 .....	64
表 4-2-23	銷售數量增加20%損益分析摘要表.....	65
表 4-2-24	銷售數量增加20%損益變化摘要表.....	65
表 4-2-25	調降單價 10%各產品調整比率之售價表.....	66
表 4-2-26	調降單價 10%損益平衡分析表.....	67
表 4-2-27	調降單價10%後之損益平衡分析摘要表.....	67
表 4-2-28	調降單價 10%前的損益平衡摘要表.....	68
表 4-2-29	調降單價 10%比對結果表.....	68
表 4-2-30	降低固定成本 5000 元損益分析表.....	69
表 4-2-31	降低固定成本 5000 元損益分析摘要表.....	69
表 4-2-32	降低固定成本 5000 元前損益分析摘要表.....	70
表 4-2-33	降低固定成本 5000 元損益分析摘要對照表.....	70
表 4-2-34	提高變動成本 10% 之淨利及損益平衡分析表.....	71
表 4-2-35	提高變動成本 10%損益平衡分析摘要表.....	72
表 4-2-36	增加變動成本 10%前損益平衡分析摘要.....	72
表 4-2-37	增加變動成本 10%損益分析摘要對照表.....	72
表 4-3	2006-2009 年嘉義身心障礙聯合會庇護性就業服務收支表.....	77

## 圖目次

圖 2-1	臺灣非營利組織之法律規範與分類架構 .....	6
圖 2-2	社會組織附設經營社會企業之可持續發展的管理模式 .....	19
圖 3-1	研究架構圖 .....	27
圖 4-1	嘉義縣身心障礙者聯合會組織架構圖 .....	37
圖 4-2	「微笑社企廚坊」盈餘分配圖 .....	47



# 第一章 緒論

以社團法人來看，傳統上其財務經費來源不外乎政府補助、社會捐款、會員會費等，而近年來由於非營利組織發展迅速，卻因社會經濟不景氣，募款所得變少，加上政府的財政又逐年緊縮，來自社會捐款及政府經費隨著逐年非營利組織數量上的增加而稀釋遞減，使得團體之間競爭相形激烈，財務雪上加霜。組織營運財務的困境使得社團法人不得不尋找政府補助及捐款以外的其他經費來源（如服務收費與產業化營運收入等）來維持其服務之延續。為了組織的生存與發展必須以自力更生、更積極的態度，為營運的財務資源找到可長可久的活水來源，故社會企業觀念的興起似讓國內社團法人組織有了另一個選擇的機會，可來解決財務的困境並提升其社會價值。

社團法人除了以經濟目的出發朝著社會企業方向發展，最大的原因是因為要回應社會的需求，過去台灣調查結果發現，發展社會企業大多並無法真正讓組織自給自足（官有垣、王仕圖，2013a）。此現象值得探討，究竟社團法人組織發展社會企業實際狀況如何，是否達到預期結果；其如何事前規劃以避免風險，成為本研究關注重點。本研究旨在了解非營利組織中的社團法人組織發展社會企業之概況，探討其發展社會企業之問題困境與解決方案，並模擬出創業規劃以為發展參考。第一章共分為二節，第一節為研究背景與研究動機；第二節為研究目的與研究問題。

## 第一節 研究背景與動機

近年來為因應社會變遷以及回應社會需求，全球興起一股社會企業之風潮，國人也開始關注並投入其中。而促成社會企業發展之原因各而不同，如非營利組織面臨日益競爭激烈的環境、經營管理上的挑戰，逐漸師法企業經營，而呈現商業化趨勢；政府為了因應、解決國家財政赤字問題及失業率、貧窮等社會問題，逐漸參與、投入社會企業行列。此外，社會大眾期待企業的目標不只是股東權益及利潤，也期待企業須負起社會責任；而企業本身也因要面對自身經營上的問題，於是帶動了企業社會責任議題之討論及發展（楊銘賢等，2009）。換言之，非營利組織、政府、企業等皆面臨各自之困難與挑戰，及社會大眾之期待等因素共同促進社會企業之發展。

台灣非營利組織中，許多服務弱勢者的社團法人協會組織，也為了因應服務對象就業的需求，及尋求組織財務的自主性、來源的多元性，加上政府政策誘發與經費補助，促使許多社團法人往企業化及社會企業方向發展，紛紛成立庇護工場的社會企業（官有垣，2007）。在官有垣、王仕圖(2013a)台港社會企業第三次調查報告指出，社會企業整體營收狀況分析中，三次調查均顯示約有四成上下的受訪單位有盈餘，呈現虧損和損益平衡者約二及三成。然而，當這些社會企業將政府補助項目去除之後，受訪單位有超過半數以上表示其社會企業的整體營收是呈現虧損的，2013年甚至只有一成四表示有盈餘。而根據官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖（2012）於2006年的一項調查報告中指出，台灣地區約六成五的社會企業是由社團法人協會所經營，由此可見，台灣社團法人發展社會企業的過程中遇到許多瓶頸，在社會目的方面雖有不錯的成果，在經濟目的上卻還有許多努力與成長的空間，值得關注。

非營利組織經營社會企業關注不只是在經費上能夠獲得外界的奧援，其相關的知識技術之引進、專業人力的維繫與產品品質的堅持，以及管理能力的養成皆是社會企業成功的重要因素(官有垣，2007)。社會企業須有合適、創新的經營模式，才能在創造社會價值的同時亦維持良好的經營績效。雖社會企業已逐漸被廣泛討論，但由於社團法人是以人為基礎而成立（社員、會員）的組織，面對服務對象需求與企業化經營型態的轉變，發展社會企業對社團組織而言有其挑戰及風險性，事前的投資評估與模擬分析更顯重要。陳金貴(2002)指出，由於非營利組織朝向企業化營利的發展方向時，會有營運上的風險，因此必須在事先有良好的規劃和評估，確定其可行性及適當的投資報酬率，方可謹慎行動。不過由於大部分非營利組織都缺乏商務運作與企業管理相關的經驗，欲進行企業化的行動，卻不知如何著手。而過去相關研究的重點大都聚焦在社會企業創設之後的成功管理模式，例如：張翠予(2009)、劉于華(2011)等，有鑑於投資創業有些問題要重來是不容易的，且事前的規劃可以減少許多可能的失敗風險，因此，本研究以創業前問題的評估及規劃為主，並將研究聚焦於台灣的社團法人發展工作整合型的社會企業（庇護工場）所遭遇之困難，並嘗試提供解決的方案。

## 第二節 研究目的及問題

基於上述研究背景與動機，本研究擬以一有開辦庇護工場並朝社會企業為發展方向的社團法人協會組織做深入訪談，探討其發展社會企業時所遭遇之困難及因應的規劃對策，另以有機早餐為模擬投資案例，進行投資可行性評估與模擬分析，以期降低社團法人發展社會企業的投資風險、提高其發展成功的機率，提供社團法人發展社會企業時的參考。本研究擬定研究目的如下：

一、探究社團法人協會組織發展社會企業之可行性。

二、以創業計畫模擬分析的方式作事前評估以期能提前發現問題，降低運作時之風險。

如何提高發展效益，避免營運風險？哪些重要的因素是考慮要發展社會企業前必須事先評估與規劃的？為探究社團法人發展社會企業之可行性，本研究擬定研究問題如下：

一、社團法人發展社會企業前需要的評估為何？

二、台灣社團法人發展社會企業時所可能遭遇的困難及解決方案為何？



## 第二章 文獻探討

本研究旨在探討社團法人發展社會企業之問題困境及規劃，在此研究主題下，本章文獻探討部份分為四節，第一節介紹社團法人特性概述，整理社團法人之法令定位、角色功能及組織特性；第二節簡介社會企業發展概況，歸納整理國內外社會企業之發展及實務運作情形；第三節介紹社團法人與社會企業之關係；第四節彙整社會企業管理與發展模式。

### 第一節 社團法人特性概述

吳培儷、陸宛蘋（2002）指出，以民法為依據的台灣非營利組織，包括財團法人基金會、財團法人機構、社團法人及社團組織。而社團法人係依據「人民團體法」中的「社會團體」而來，因「社會團體得登記為法人」，多數社團為永續經營與對社會的責信而登記為「社團法人」，以具備法人人格，其主要依據成立及管理之法源為「人民團體法」。

臺灣非營利組織的區分主要是根據「民法」總則中第二章第二節，針對「法人」的權利義務及規範，而作出詳細的定義與規範，而將臺灣非營利組織依法律層面分類，架構如下圖 2-1 所示（馮燕，2000，頁 80）：

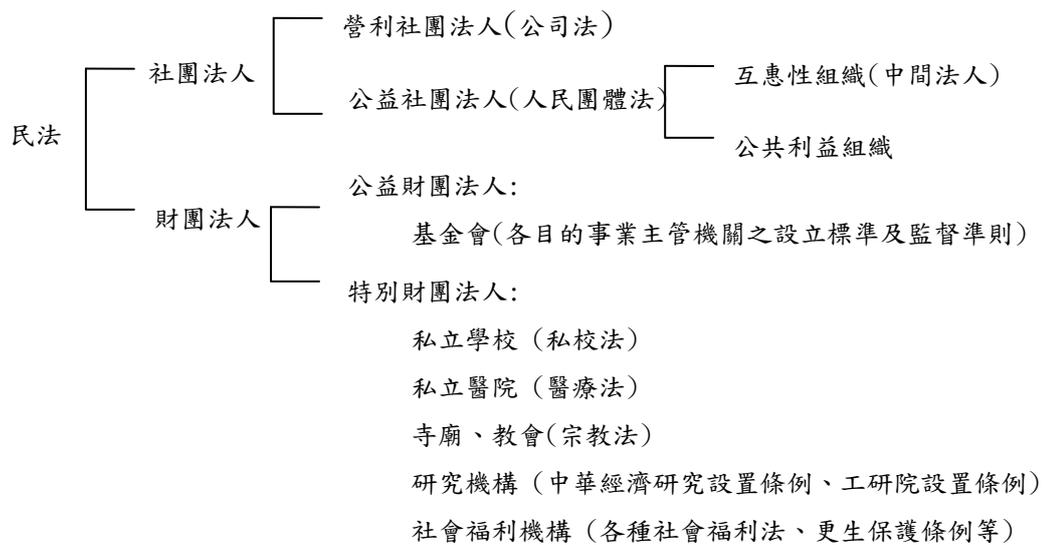


圖 2-1：臺灣非營利組織之法律規範與分類架構

資料來源：馮燕（2000）。

「社團法人」，是指一群人的組織體，組成基礎為社員（會員），須有一定人數的發起人才能組成，依民法規定辦理登記經法院核可則具有法人地位，如各種協會、學會、促進會等，組織本身與組成人員明確分離，團體跟社員均保持其獨立的主體性，團體的行為有機關（理事及監事）為之，機關行為就是團體行為。透過召開大會參與團體決策的形成，並監督機關的行為，團體的財產及負債均歸屬於團體，社員除應負擔的會費外不必清償，不負任何其他財務責任（馮燕，2000）。

民法規定，以公益為目的之社團於登記前，應得主管機關之許可。設立社團者，應訂定章程，其應記載之事項如左：一、目的。二、名稱。三、董事之人數、任期及任免。設有監察人者，其人數、任期及任免。四、總會召集之條件、程序及其決議證明之方法。五、社員之出資。六、社員資格之取得與喪失。七、訂定章程之年、月、日（行政院法務部，2014a）。

人民團體法中第 21 條規定人民團體理事、監事均為無給職。第 20 條規定人民團體理事、監事之任期不得超過四年，除法律另有規定或章程另有限制外，連選得連任。理事長之連任，以一次為限。官有垣、杜承嶸(2009)調查顯示，台灣社會團體理監事的任期以三年為最多 (39.9%)，兩年次之 (29.9%)，總括來看，理監事任期在三年及其以下者，總共占了約七成五，也就是說理事長的任期可連任一次，最長為 8 年，但普遍來說大約 3 至 6 年，且不能以有給職方式支薪(行政院法務部，2014b)。

官有垣、杜承嶸 (2009) 指出，社會團體強調人的聚合，社團在整個公民社會場域中，扮演者關係網絡的中介功能，促使民眾參與公共事務的促發者以及聯合不同組織間串聯者的角色。根據 2005 年國科會研究計畫《台灣地區民間社會團體的調查研究：組織特質、自主性、社會參與及影響力》調查顯示，台灣的社團法人有以下幾個重要的特徵：1. 有一定程度的自主性與公共性；貼近社會民眾的一般生活領域，包括提供社會服務或是進行社會教化等功能的展現上較有發揮。2. 近年數目成長的幅度驚人，但會員數的成長卻相當有限。3. 治理結構而言，在理監事以及領導與行政管理幹部的組成結構上，其規模大致在 20 人左右，任期以一任三年為最多，而一年定期開會的次數則以四次為主。4. 專職人力運用上是相當精簡的。在處理會務運作上，較偏好聘用兼職人員。5. 經費的收入與支出上是在新台幣百萬元上下。經費來源上，會費與捐款是社會團體的主要收入來源，然而組織也逐漸重視政府資助的經費以及會務活動收入。6. 內部困境幾乎都是圍繞在財力與人力不足，財務困難似乎是社會團體所面臨的共同困境，而人力不足的窘境，則具體反應在會員流失、會務推動的專兼職與志工人力缺乏、專業人才的欠缺等層面。

以社團法人治理層面來看，在結構上以會員(代表)大會為其最高決策機關，平日會務則由會員推選出來的理監事會為代理機關，會員透過召開大會及擔任

理、監事成員參與團體決策並監督團體行為；理監事會可謂社團法人權力中樞、組織的舵手，及實現使命之推手，履行領導統禦的職能，負起組織治理或政策制定與維繫的職責，扮演促進組織健全運作的關鍵角色(李怡穎等，2010)。

黃德舜(1998)指出，非營利事業成立宗旨與屬性有別於營利事業，其特徵各有不同(如表 2-1)。不論營利事業或非營利事業，所包含財務管理領域大致有幾個面向：一、財務分析與規劃；二、投資決策；三、融資決策；四、財務資源管理等幾個面向；惟非營利事業是服務使命導向的經營，而非追求最大利潤的經營，然而，非營利事業也需要賺錢(即增加結餘款)，只是其賺錢的目的是為擴大服務目標(黃德舜，2005，頁 31)。

表 2-1：非營利事業與營利事業特徵比較

特徵分類	營利事業	非營利事業
1、目的	報酬率最大化	提供服務
2、績效評估標準	(1) 易於做成本效益比較 (2) 有績效的衡量比較基礎	(1) 不易做成本效益分析 (2) 沒有單一的績效衡量比較基礎
3、投入與產出的關係	(1) 產出就是收入，投入就是費用，產出與投入關係相互配合 (2) 容許依產品別，服務地區別進行評估	(1) 資金的來源與其所提供的服務分開處理 (2) 僅有少數事項投入與產出關係配合良好
4、財務需求	容許短期預算數字的變更	對短期營業預算數字的變更缺乏彈性
5、管理重點	做最佳決策賺錢	有限資源的妥善利用

資料來源：黃德舜(1998)，企業財務分析－企業價值的創造及評估，台北：華泰，頁 265-269。

非營利事業為了追求永續經營，如果沒有資金不斷投入，將會讓服務的使命無法達成，所以仍然必須要開拓財源；非營利事業並不是要賺很多，而是要賺得足以支應提供服務所需的資金，以支付營運開支及資產重置的開銷。營利事業高階經理人為了追求自己的財富，可能會做一些讓股東利益受損的決策，這就是代理問題（agency problem）或公司治理（corporate governance）問題；通常要解決這個代理問題，就是應用薪酬制度的設計，提供高績效的經理人有較高的報酬，避免經理人做出讓股東利益受損的決策。但是非營利事業則有差異，非營利事業沒有股東，而且董監事也是兼職的，社團法人理監事會更是無給職的，所以沒有股東及董（理）監事的利益問題，只有管理者（高階經理人）利益的問題。如果說非營利事業沒有作好內部控制（internal control）制度，將會誘使管理者（高階經理人）為了自己的利益作出讓非營利組織使命受損的決策，而內部控制的制度建立正是非營利組織董事會的責職。非營利事業如果有良好的內部控制制度，會使組織的財務及非財務性資產都得到妥善的管理，可以免除遭受意外的損失（黃德舜，2005，頁 32）。

社團法人因組織本身的結構使然，如理監事成員為志願性、無給職，其理念、知識、技能與經驗與決心均會影響理事會之運作及組織發展，且理、監事等領導階層有任期的限制，每屆任期一般為二～四年不等，依官有垣、杜承嶸（2009）調查顯示，臺灣的社團法人理監事的任期平均為 3 年最多，2 年次之。由於每位上任的社團法人領導幹部之理念都會有所不同，組織使命、願景的發展與延續易受挑戰。此外，社團法人的特性是以人為基礎、結合社員組成的組織，其財務經費來源主要包括幾個部分：政府委託或補助、民間單位補助（如聯合勸募協會、各大型基金會等）、社會捐款、自籌經費（指透過會費、服務收費及產業化的過程創造出經濟收入），社團法人的經費來源相對於其他型態的組織，財務表現較弱，其營運之風險評估更顯重要。

## 第二節 社會企業發展概況

近年來，社會企業在台灣有許多的討論。在社會環境變遷下，非營利組織為因應社會的需求，尤其是弱勢族群的特定需求、政府政策及經費補助的誘發，以及組織本身希望經費收入能夠達到穩定性、多樣性與可持續性，是台灣社會企業興起的三大主因（官有垣，2007）。公益團體面對組織永續發展的挑戰，財務問題首當其衝，以致必須不斷思考如何開創多元的財源管道，提升組織本身財務自主性。社會企業被視為一個可以兼具「社會目標」與「經濟目標」，同時創造「社會價值」與「經濟收益」的機會，因而在國內非營利組織中興起一股朝向發展社會企業的風潮。然而因著社會企業之產生，使追求經濟利潤極大化的企業與追求社會效益極大化的非營利組織之間的界線逐漸模糊，各界對於非營利組織轉型、發展為社會企業之看法不一，正反面辯論持續不斷，值得更多研究探討。

### 一、社會企業之概念與意涵

社會企業的定義至今尚未有一個明確的定論。所謂「社會企業」一般泛指以公益或解決特定社會問題為核心目標的企業型態組織，靠日常的營運，在市場機制中自給自足，一方面要達成其設立宗旨及使命，另一方面則是為追求其財務自足性以使組織可永續生存。它成立目的是解決或改善社會問題，類似非營利組織，運作方法則是販賣產品或服務，手段類似企業。透過所提供的產品、業務、作業的流程或雇用的員工，解決社會問題，創造社會公益；即在市場機制下，運用商業技巧，解決社會問題，並同時達到獲利與公益之雙重目的。換言之，社會企業乃運用商業手法來達到公益的目的，社會企業所得利潤主要用於再投資於本身業務，以達到既定的社會目的，而非分派給股東（李怡穎等，2010；官有垣，2007）。雖至今對社會企業未有一明確定義，對其認知上仍有基本的核心概念；社會企業（Social enterprise），是指以商業手法來解決社會或環境問題的企業，能回饋給弱

勢或邊緣族群團體，例如提供促進環境保護的產品或服務，為弱勢團體創造就業機會等（林以涵，2014）。

臺北市政府勞動局為推動身心障礙者就業與社會企業結合，以促進身心障礙者就業服務之成效，研訂了台灣第一個以協助身心障礙者就業為主軸社會企業法規草案，據以提供政府及民間單位可遵循之輔導機制與規範，期能增加不同資源注入，促成更多身心障礙者就業。其所定義社會企業，廣義而言要有社會及經濟目的，並應於每年度提撥稅後盈餘一定比率金額（經濟型百分之十以上，公益型百分之五十以上），設立專戶作為持續推展身心障礙者就業之用。其中公益型社會企業中規範，需有獨立的人事、財務管理者，及獨立的稅籍登記與勞工保險投保單位，也就是其組織是獨立於公益法人之外。經濟型社會企業董事會，應聘請具備身心障礙者就業服務專長者，擔任董事職務，最少一人以上，其董事職務，由合夥之非營利組織指派之，該企業於每一年度需提出營業與公益報告（臺北市政府勞動局，2014）。

社會企業的定義至今並沒有一個定論，不論是在歐洲或美洲，社會企業以許多不同的組織形式存在著，譬如非營利組織（NPO）主動採取商業手段以獲取所需資源、或者在政府的政策鼓勵下，NPO 以達成社會使命為目標而採用商業策略來獲得資源；也有營利的企業組織在「企業社會責任」（corporate social responsibility）的驅使下，從事實踐社會目的之事業（Johnson, 2000：5，轉引自官有垣，2007）。

「社會企業聯盟」（The Social Enterprise Alliance）則有較清楚的的界定：非營利組織藉由從事任何賺取所得的事業或採取營收策略，以便獲得經費所得來支持實踐其公益慈善的宗旨，謂之為社會企業（Kerlin, 2006，轉引自官有垣，2007）。

Defourny（2001）解釋社會企業組織的內涵，從「經濟與企業家精神」的面向觀之，有五項準則可用來觀察與界定社會企業（官有垣，2006）：

(一)、The EMES 觀點—社會企業 (SE) 的經濟層面內涵：

1. 係一種持續生產財貨與銷售服務的活動
2. 高度的自主性
3. 需承受相當顯著的經濟風險
4. 至少需要聘有最低限度數量的付薪員工
5. 有限度的利潤分配

(二)、The EMES 觀點—社會企業 (SE) 的社會層面內涵：

1. 服務社區及從事有益於社區活動的組織目標
2. 由社區一群民眾發起創立的組織
3. 決策制定權的享有並非取決於出資多寡
4. 參與的特質—強調那些受到組織活動影響的人們也有參與權
5. 有限度的利潤分配

Jager (2010) 指出，美國學者與歐洲學者對社會企業 (social enterprise) 的定義不同，其中主要差異如下 (表 2-2)：

表 2-2 美國學者與歐洲學者對社會企業 (social enterprise) 的觀點

美國觀點	歐洲觀點
強調產生營收	強調社會福利
組織型態是非營利的	大部分的組織型態是協會和合作社
針對非營利活動或業務	針對人的服務
受益人的涉入是受限制	受益人是涉入的
由基金會為社會企業發展策略	政府為社會企業發展策略
社會企業的研究涉及企業與社會科學學者	僅有社會科學學者做社會企業研究
以及其內容是市場經濟但缺乏合法的框架	以及其內容是市場經濟而合法框架尚屬初步階段

資料來源：研究者整理(Jager, 2010, 轉引自李怡穎等, 2010)。

鄭勝分(2007)將社會企業歸納成兩大發展途徑，包含非營利組織的師法企業途徑，及企業的非營利途徑。前者可細分成以偏經濟面的商業化，其目的在於彌補傳統財源的缺口，故核心價值在於交叉補貼理念的展現，及偏社會面的社會創新，係指師法企業精神，據以強化本身的體質，進而解決非營利組織所面臨的品質危機；而後者則包含偏向經濟面的企業社會責任，企業透過公共形象的塑造，介入非營利領域，以求企業的永續發展，及偏向社會面的社會合作社，主要為解決高失業及社會疏離問題，透過非營利互助體制的設計，進而達成扶貧之效。

## 二、台灣社會企業在之發展

台灣和香港的工作整合型社會企業，維持著民間組織和團體發展，在小而美的運作形式下，持續提供弱勢族群就業機會，以解決其經濟及社會的雙重問題。母機構決策治理單位的鼎力支持，是社會企業成功的關鍵因素之一。此外，社會企業與企業及政府的跨界互動與合作，亦是社會企業是否成功的關鍵因素，尤其政府經費的支持，但政府的補助及政策僵化，以及模糊的法令政策也相對可能成為阻力，與商業組織也同時存在著既競爭又合作的關係(王仕圖、官有垣、林嘉緯、張翠予，2010)。

官有垣(2007)台灣的 NPO 中有著相當數量的組織在實踐其社會公益目標之際，也不斷地朝著市場化與產業化的方向發展，因此所謂的「社會企業」(social enterprises)，在台灣不但在概念上有可對應之處，在實體的操作面上也有具體的物像存在。台灣 NPO 社會企業興起的因素可歸納為：(1) 因應社會的需求；(2) 尋求財務的穩定與自主；(3) 社會福利民營化與購買式服務的促使；(4) 政府的政策誘發與經費補助；(5) 企業日漸重視社會責任的實踐。台灣的社會企業組織類型頗為多樣，大致可區分為五種類型：(1) 積極性就業促進型；(2) 地方社區發展型；(3) 服務提供與產品銷售型；(4) 公益創投的獨立企業型；(5) 社會合作

社。這些類型社會企業的特質與構成要素並非彼此完全互斥，一種類型的社會企業可能同時兼具其他類型組織的特色。此外，林怡君（2008）將台灣社會企業區分為：工作整合型、社區發展型、社會合作型、公益創投型等四種類型。

無論何種發展型態，社會企業要同時達到獲利與公益之雙重目的。尤努斯來台灣時曾表示：「社會企業就是要自給自足」（方家敏，2014）。台灣非營利組織已接受社會企業這個概念，也運用其做為一種商業營運的手段來提供就業機會，並強化財務上的自給自足。政府和相關法規的支持是推動社會企業的力量，目前台灣政府在創造、推動社會企業做法上，主要是提供補助人員費用、土地和建築物特別使用權、優先採購方案的保障。在協助民間發展社會企業的過程，政府也藉此解決許多社會問題，如中高齡失業、老人照顧、身心障礙者就業等問題（官有垣、王仕圖，2013b）。

一般而言，發展社會企業目的不只要能自給自足，還期望能有盈餘可挹注到組織的公益目的上。官有垣、王仕圖(2013a)在台港社會企業第三次調查報告指出，社會企業整體營收狀況分析中，三次調查均顯示約有四成上下的受訪單位有盈餘，呈現虧損和損益平衡者約二到三成。然而當這些社會企業將政府補助項目去除之後，受訪單位有超過半數以上表示其社會企業的整體營收是呈現虧損的，2013年甚至只有一成四表示有盈餘。而根據官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖(2012)於2006年的一項調查報告中指出，台灣地區約六成五的社會企業是由社團法人協會所經營，由此可知台灣社團法人發展社會企業的過程，遇到許多瓶頸，在社會目的方面雖有不錯的成果，在經濟目的上卻還有許多成長的空間。

### 第三節 社團法人與社會企業

社團法人、社會團體強調人的聚合，社團在整個公民社會場域中，扮演者關

係網絡的中介功能，促使民眾參與公共事務的促發者以及聯合不同組織間串聯者的角色（官有垣、杜承嶸，2009）。根據2005年國科會研究計畫《台灣地區民間社會團體的調查研究：組織特質、自主性、社會參與及影響力》調查顯示，台灣的社團法人以無給職的理監事為主要治理結構，以往會費與捐款是主要收入經費來源，近年來組織逐漸重視政府的經費以及會務活動收入；其經費的收入與支出大多在新台幣百萬元上下，具精簡運用專職人力，較偏好聘用兼職人員處理會務等特徵，內部困境多在財力與人力不足等共同課題，包括開拓財源能力不足外，會務推動的專、兼職與志工人力及專業人才的欠缺等層面。而社會企業雖具公益目的，組織屬性仍為企業，面對經營管理有其現實中市場競爭之挑戰，如何融合以達果效，值得關注。

雖發展社會企業解決了社會許多的問題，然實務上社會企業依然面臨許多的困境與挑戰。呂朝賢（2008）針對台灣地區社會企業現況做分析，歸納台灣地區社會企業所面臨的四項困境：（一）、外在環境的限制，如法律上未能塑造有利社會企業發展的制度環境，更不用說單獨商業組織的真正的控股單位。（二）、制度趨同與維持組織特色的挑戰。（三）、維持競爭優勢的挑戰。（四）、組織決策、行為與文化的挑戰。綜言之，社會企業如何平衡組織的社會使命與商業活動的財務目標，避免造成使命偏移的危險。張翠予（2009）也指出，台灣社會企業所面臨的挑戰：（一）、塑造一個支持性合法與管控環境之挑戰。（二）、確保產品與服務品質之挑戰。（三）、提升技術與工作之挑戰。（四）、管理專業人才的留任與支持需求之挑戰。（五）、財務之挑戰。（六）、發展網絡與合作關係之挑戰。（七）、建立適當治理結構之挑戰。

為探究社團法人協會組織發展社會企業之可行性，及為其發展可能遭遇到阻礙和風險預做分析、評估與控管，本研究透過文獻資料之收集與整理，將台灣社團法人經營社會企業可能遭遇問題歸納、彙整摘述如下：

## 一、不易取得社會面與經濟面之平衡：

鄭勝分(2007)指出，非營利組織透過學習企業管理的途徑來發展社會企業，著重在於經濟面向上的組織商業化過程，同時也為了財務上的增加收入，強化組織的體質，來改善組織的服務品質與效能。黃德舜、邱義興(2003)認為，非營利組織有其使命存在，並非為了營利而存在，因此在評估非營利組織績效時，除了評估投入、過程及產出的績效外，尚須考慮非營利組織的社會影響；對社會的影響就是其存在的價值所在。非營利組織若年度結餘款太多，則與營利組織沒有兩樣；而若沒有結餘款，則非營利組織就沒有可持續發展的動力及遠景。

多數社會福利團體，過去在財務上受補助與捐助依賴度很高，並未有營利的概念，所提供的服務往往是企業與政府所不願或者無法提供的，特別是針對弱勢族群，容易被社會邊緣化的人們的需求。當這些非營利組織透過庇護工場、庇護商店，進入市場要來滿足一般的顧客時，往往因為缺乏市場競爭的專業知識與能力，其成果、效益並不能如願。比較多的情況，只有部分達到社會公益的目的，也就是提供職業陶冶與訓練的機會，其銷貨收入多只是小補而已，並不能達到經濟上自給自足的目的(黃秉德，2008)。

官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖(2012)於2006年的一項調查報告中指出，台灣地區約六成五(65%)的社會企業是由社團法人協會所經營。此研究也發現，台灣的社會企業的收入狀況不盡理想，近五成(48.8%)的受訪機構出現了虧損的情況，顯示台灣社會企業的財務狀況相對而言較為困難。在台灣社會企業運作經費主要依賴三類來源：主要為「政府補助及委託款」(100%)，其次為「大眾捐款」(88.1%)，第三為「銷售營業收入」(76.2%)，及其他收入為(76.2%)。至於「會費」與「孳息」分別占了57.1%與47.6%，顯見台灣社會企業經費來源

較為分散、多元化，也顯示經費的收入仍有大部分需仰賴政府的補助或民眾的捐款。

根據統計，在美國超過一半以上的新創事業會在前 2 年的營運中失敗，超過 90%會在前 10 年內失敗，其主要原因即是缺乏規劃良好的事業計畫。因此基於現實，需充分考慮展開新事業所可能產生的各種變數，才能使社會創新事業走上成功之途（江明修，2004）。然而任何商業行動都有失敗的風險，因此組織必須有風險承擔的能力；再者，為使行動可以成功，亦需有認識與分辨機會（不短視、勇於任事、學習與適應、不受資源所限）的能力，以上的特質可統稱為積極性特質（呂朝賢，2008）。社會企業財務目的若難以達成，雖然仍能有限度的完成其社會目的，讓組織無法再拓展更多的服務，仍並非當初社團法人設立社會企業所期待能達成社會目的與經濟目的雙重結果。

## 二、以「人」為主，轉變到以「利潤」為主體的困難

吳明珠、鄭勝分（2012）指出，社會企業員工經營理念上會有價值衝突。如就業服務是以服務為目的，而社會企業經營以利潤為導向。企業經營對於企業營運、資金運作，人員的管理、將本求利於利潤上的追求，兩者的工作模式與態度會有很大的差異。蔡依倫（2011）表示，非營利組織發展的社會企業中，通常較缺乏企業經營專業人員，因為要經營社會企業，卻又是必要的元素。如何聘用是其一項困難，企業管理上的理性思維，與既有組織中感性的利他主義助人專業者（如社工員、就服員），因為觀點的差異產生價值衝突，對兩者的如何達成平衡、融合較為困難。此外，母機構的治理人員的較以社會需求出發的想法，甚至與勞政主管單位的觀點不同。政府期待社團組織是進入競爭市場，要求其要能夠達到自給自足、自創品牌的企業概念，組織必須在受限制性的要求下於營運績效、評鑑與資源取得之間的做出取捨，是困難卻又是必要的。

### 三、社團法人理事長更替為組織延續發展增添變數

社會企業的成功經營，需要展現的是一種新型態的管理，亦即社會企業的領導者與經理人的角色功能發揮，不同於傳統非營利組織、公部門組織、營利部門組織的管理者的角色特質。社會企業的領導者，除了需努力建構社會企業成為一個為外部環境視為合法正當的組織形式外，領導人更必須克服組織內部衍生的種種管理上的挑戰，譬如價值觀的磨合、專業人才的維繫、服務與產品品質的提升、經費籌集與財務健全、關懷受雇員工的薪資及其他福利等，進而設計一個較為彈性的誘因組合結構（官有垣，2006）。

劉于華（2011）研究中，社團法人所發展的社會企業創業家精神佔了很重要的角色。台灣財團法人的董事長沒有連任的限制，但是社團法人的理事長有連任一次的限制（行政院法務部，2014b）。社團法人組織的理事長是發展社會企業的靈魂人物，更是成功開展社會企業之關鍵人物。然而許多理事長因為任期問題不得不卸任下來，或者因為選舉的關係未能連任，新接任的理事長不見得認同過去推動的理念與作法，致使組織會務的推動增添變數，尤其是發展社會企業需要長時間的經營，許多社團法人的理事長因為任期屆滿而更替的問題，致業務產生斷層、無法延續，影響社會企業發展。

## 第四節 社會企業管理與發展模式

社會企業能否達到永續發展，其管理與發展模式影響甚為關鍵。為能更了解有效發展社會企業之關鍵要素，將社會企業管理與發展模式整理如下：

### 一、核心能力

李怡穎等（2010）認為，核心能力是社會企業成功的基石。社會企業發展初期可參照市場導向的核心能力建立模式，待市場業績建立後，再參照以人為本的

管理控制模式。可持續發展管理模式為：社會創業家精神＋市場機會的存在＋核心能力的建立＋管理模式的系統化思維（圖 2-2），強調社會企業首重核心能力與市場機會的結合，也就是創業的本質。

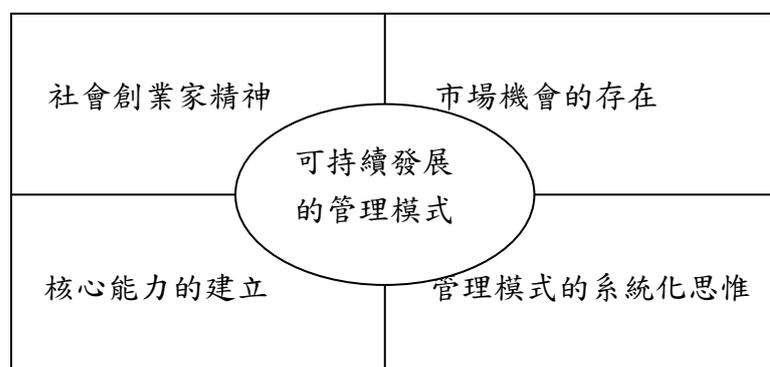


圖 2-2：社會組織附設經營社會企業之可持續發展的管理模式

資料來源：李怡穎等(2010)，研究者自行繪製。

從事業經營中蓄積無形資源與建構核心能力，才能使組織由無到有、由小變大、由弱轉強，以達成組織的永續發展、使命實踐。核心能力具有獨特性、不可分割、不可移置、難以模仿、且具長期性的價值，也是組織與眾不同的 DNA，可為組織創造競爭優勢，故又稱核心競爭力（蘇國禎，2012）。如何檢測評估組織的核心能力，可從下列四大要素探討：1. 具有出類拔萃的技能；2. 可以長期維持的競爭優勢；3. 可以為組織創新的價值；4. 能夠納入組織的價值體系中，成為日常生活的習慣（蘇國禎，2002）。

此外，楊銘賢等（2009）將社會企業的經營元素歸納為：價值主張、經營策略、營收機制、資源部署、價值網絡、永續能力等六大面向（表 2-2），這些面向都是發展社會企業需要培育的核心能力。緣於社團法人之特性，雖其相對於企業組織而言較乏企業經營專才，但也有其特有的核心能力，如志工的參與、倫理市場中特有的行銷模式：以會員、認養、贊助、捐贈等方式建立銷售管道，及資金來源方式多元性特質（呂朝賢，2013）。

表 2-3 社會企業的經營元素

	操作型定義	衡量要素	參考文獻
價值主張	如何回應社會需求，並利用創新方式，依據其社會使命、創建動機與目的，透過一系列產品或服務提供給目標顧客一種與其他企業具差異性而且被顧客滿意的接受之價值。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 針對哪些社會需求擬訂企業使命?希望解決的社會問題為哪些?</li> <li>2. 價值傳遞對象(目標市場區隔)?</li> <li>3. 使用何種創新方式，提供什麼價值給予顧客?</li> <li>4. 此類價值能滿足顧客何種需要或需求?</li> </ol>	Hamel (2000), Staehler (2002)
經營策略	代表企業未來的產品方向與市場定位，應說明其服務投資組合在該產業中差異化基礎，說明公司競爭的運用方法與競爭者的差異。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業所選定的市場區隔為何?</li> <li>2. 企業在產業中的相關定位為何?相對競爭者、顧客、互補者、供應商、潛在競爭者、替代品以下各項關係人而言，競爭力的來源與程度為何?</li> <li>3. 企業的差異化基礎為何?</li> </ol>	Porter (2004), Hamel (2000)
營收機制	制 清楚陳述成本與收入結構以及計畫實現的利潤目標，並且讓股東知道未來投資可能回收的方式。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業收益來源與比重。</li> <li>2. 企業的定價策略為何?是否與其價值主張一致?</li> <li>3. 企業的產品銷售模式?</li> <li>4. 各項活動的成本與利潤配置方式。</li> </ol>	Chesbrough (2003)
資源部署	一家公司如何以有效率的方法結合能力、資源與流程，來執行其策略，以有效傳達公司所提供的價值主張。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業獨特資源與能力為何?其特性為何?</li> <li>2. 企業服務流程與遞送系統為何?如何以顧客的觀點發展最便利的服務，且有效地傳送給顧客。</li> </ol>	Hamel (2000)
價值網絡	價值網絡包含為顧客創造價值的合作夥伴以及其溝通管道與協調機制。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業在價值網絡中哪有哪些合作夥伴?</li> <li>2. 企業夥伴在價值網絡中所扮演角色為何?所提供的主要價值功能為何?</li> <li>3. 價值網絡內的溝通協調與資源整合機制為何?</li> </ol>	Ostenwalder et al. (2005), Chesbrough (2003), Mair and Schoen (2005)
永續能力	一企業為了追求永續發展，在其建構關鍵核心價值，以及培養創新能力上所做的努力。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業為了維持永續發展進行了哪些創新行為?</li> <li>2. 企業為了維持永續發展進行了哪些先發制人的行為?</li> <li>3. 企業所進行的風險管理為何?</li> </ol>	Afuah and Tucci (2003), Weerawardena and Mort (2006)

資料來源：楊銘賢等 (2009)。

## 二、從評估規劃與風險承擔

組織面臨日益嚴峻的挑戰，為能落實達成使命，必須取得攸關資訊，並且妥善運用這些資訊以進行各項分析，做出正確的決策，有效地規劃、領導、與控制組織的各項營運活動。(陳國泰、李延平、黃德舜編著，2005)。發展社會企業需要能為顧客評估和承擔風險，且避免負債的出現，必須發展與獲得資金來源。謹慎的承擔風險，就是考量一切的因素。發展社會企業想完全取代原來的資金來源是困難的。規劃社會企業前需先確認幾件事：(一)、評估組織或經理人是否具備了社會企業家的特質：1. 願意為組織所服務者承擔合理的風險。2. 具有尋求創新的服務方法。3. 瞭解資源分配是一種領導工作上的投資。4. 知道如何衡量社會和財務的投資報酬。5. 他瞭解需要與需求的不同。6. 以使命為優先考量，但也知道沒有錢就沒有使命的成果。(二)、組織成員是否能瞭解這是一個有風險的投資，並願意接受這樣的風險。(三)、發展社會企業是一種具冒險性的商業投資，它無法完全取代原來的經費來源，不能有過高的期待。大部分社會企業將會進行與使命相關的產品或服務。事業的目標是在使利潤極大化，任何收益都有其社會性的用途，不是用來捐助已有的使命，就是補助其他虧損的方案；目標不是賺大錢，也是為了一個社會性的目的(江明修，2004)。

從非營利組織永續發展的觀點來看，為了提供更進一步的服務、成長或維持非營利組織生存的能力，非營利組織有時必須從事資本預算決策。而其融資來源有四個方向：基金餘額 (Fund balance)、銀行借款、政府補助款及社會捐贈等。但最終之目的也是為了去提供一個更好且持續的服務。過高的負債比率將導致組織無力償還及破產；相反地，若負債比率過低則將導致資金不足及成長緩慢(黃德舜、邱義興，2003)。

## 三、經營型態及法令定位

官有垣(2007)認為，社會企業主要目的是為解決失業與貧窮問題。台灣的社會企業組織類型頗為多樣，大致可區分為五種類型：(一)、積極性就業促進型；(二)、地方社區發展型；(三)、服務提供與產品銷售型；(四)、公益創投的獨立企業型；(五)、社會合作社。此所述五種類型之社會企業雖各有其獨特的組織特質與關懷的對象，然這些類型社會企業的特質與構成要素並非彼此完全互斥，一種類型的社會企業可能同時兼具其他類型組織的特色。此外，林怡君(2008)將社會企業依照其目的區分為四類：(一)、工作整合型；(二)、社區發展型；(三)、社會合作型；(四)、公益創投型等類型。當以社團法人的角度思考時，組織適合哪一種類型，必需考量：社團法人過去服務的群體類別、社團本身的核心能力及較易取得的資源且與使命相關的服務型態等。

社會企業的發展模式除了不同類型之外，其發展的組織型態也有不同；如公司、合作社、社團法人、財團法人等不同的組織型態的發展模式，其法律依據、性質、種類、成立要件、主管機關、盈餘保留與分配、稅負各有不同。組織型態分析比較如下圖(孫智麗、劉依蓁，2013)：

表 2-4 我國農業發展相關之組織型態之比較

	公司	合作社	公益社團法人	農業財團法人
法律依據	民法、公司法等	民法、合作社法等	民法、人民團體法、社會團體立案許可作業規定等	民法、農業財團法人監督準則等
性質	以營利為目的	以營利為目的 依平等原則，在互助組織之基礎上，以共同經營方法謀社員經濟之利益與生活之改善，而其社員人數及股金總額均可變動之團體。	公益性質，非以營利為目的 以推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的，由個人或團體組成之團體。	公益性質 以從事農、林、漁、牧、糧食及其他有關及其他有關農業業務為目的，由捐助人捐助一定財產，經許可設立之財團法人。
種類	1. 無限公司：2人以上股東所組織，對公司債務負連帶無限清償責任之公司。 2. 有限公司：1人以上股東所組織，就其出資額為限，對公司負其責任之公司。 3. 兩合公司：1人以上無限責任股東，與1人以上有限責任股東所組織，其無限責任股東對公司債務負連帶無限清償責任；有限責任股就其出資額為限，對公	1. 生產合作社。 2. 運銷合作社。 3. 供給合作社。 4. 利用合作社。 5. 勞動合作社。 6. 消費合作社。 7. 公用合作社。 8. 運輸合作社。 9. 信用合作社。 10. 保險合作社。 11. 合作農場。	1. 學術文化團體。 2. 醫療衛生團體。 3. 宗教團體。 4. 體育運動團體。 5. 社會服務及慈善團體。 6. 國際團體。 7. 經濟業務團體。 8. 環保團體。 9. 宗親會。 10. 同鄉會。	

	司負其責任之公司。 4. 股份有限公司：2人以上股東或政府、法人股東1人所組織，全部資本分為股份；股東就其所認股份，對公司負其責任之公司。	12. 其他經中央主管機關會商中央目的事業主管機關核定之種類及業務。	11. 同學校友會。 12. 其他公益團體。	
成立要件	1. 人數限制： (1) 無限公司：2人以上股東。 (2) 有限公司：1人以上股東。 (3) 兩合公司：1人以上無限責任股東，與1人以上有限責任股東。 (4) 股份有限公司：2人以上股東或政府、法人股東1人。 2. 須向中央主管機關登記後始得成立。	1. 人數限制：7人以上。 2. 設立流程： (1) 設立人召集創立會。 (2) 通過章程。 (3) 選舉理事、監事。 (4) 組織社務會。 (5) 向所在地主管機關為成立之登記。	1. 人數限制：30人以上之發起人。 2. 設立流程： (1) 向主管機關申請許可。 (2) 召開發起人會議，推選籌備委員，組織籌備會。 (3) 召開成立大會。 (4) 報請主管機關核准立案。 (5) 向該管地方法院辦理法人登記。 (6) 將登記證書影本送主管機關備查。	1. 捐助財產總額最低額度： (1) 向農委會申請許可設立：新台幣2,000萬元。 (2) 向縣市政府申請許可設立：依其標準定之。 2. 流程： (1) 依業務範圍之不同向農委會或地方縣市政府申請許可。 (2) 向該管轄法院聲請登記。 (3) 於30日內依捐助章程或遺囑遴聘董事、成立董事會、推選董事長。 (4) 董事會成立之日起30日內報請農委會核備。
主管機關	1. 中央：經濟部。 2. 直轄市：直轄市政府。	1. 中央：內政部。 2. 直轄市：直轄市政府。 3. 縣(市)：縣(市)政府。	1. 中央：內政部。 2. 直轄市：直轄市政府。 3. 縣(市)：縣(市)政府。	1. 業務範圍在中央者：農委會。 2. 業務範圍在縣(市)者：地方縣市政府。
盈餘保留與分配	1. 無限公司：彌補虧損完納一切稅捐後，得分派盈餘。 2. 有限公司：公司於彌補虧損完納一切稅捐後，分派盈餘時，應先提出10%為法定盈餘公積。但法定盈餘公積已達資本總額時，不在此限。 3. 兩合公司：同無限公司。 4. 股份有限公司：公司非彌補虧損及依本法規定提出法定盈餘公積後，不得分派股息及紅利。公司無盈餘時，不得分派股息及紅利，惟公司無虧損時，得依股東會決議，以超過實收資本額25%部分之法定盈餘公積發給新股或現金。	1. 合作社盈餘，除彌補累積損失及付息外，尚應提出公積金(信用合作社或其他經營貨款業務之合作社，應提20%以上；其餘類型之合作社，應提10%以上)、公益金(5%以上)、理事、事務員及技術員酬勞金(10%)。公積金已超過股金總額兩倍時，合作社得自定每年應提之數。社員對於公積金，不得請求分配。 2. 合作社盈餘，除依上述1提出外，其餘額之分配，以社員交易額之多寡為標準。 3. 上述2餘額，經提出社員大會決議不予分配時，得移充社員增認股金或撥作公積金。		
稅負	視公司具體情形，依其所適用之法令辦理。通常會涉及營業稅、營所稅等。	免徵營所稅、營業稅	若符合「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」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。	

資料來源：孫智麗、劉依蓁(2013)

社團法人組織是由人的組合，每一個社團法人之理監事專長、人力規模、募款能力等特質不一，如何找到適合自身的經營型態，讓組織能有永續發展的機會，尚有待進一步的研究。在法令的定位上，目前台灣成立的庇護工場大多是以法人附設的方式成立，只有少數是以公司型態成立的庇護工場；社團法人發展社會企業最容易入門也最常見的是以附設的方式，在原組織架構下成立的社會企業，其主體是公益社團法人，是最直接也最單純的方式，然此模式下有待突破的侷限是社團法人對企業經營專業的不足；而許多創新型態社會企業，多以公司型態出現，其主體是營利社團法人，其待突破的困難點是對社會服務專業度不足。由於社會企業的治理趨勢，是從非營利性質轉向營利性質，有些學者也以長遠的角度建議成立獨立公司型態來發展社會企業(吳明珠、鄭勝分，2012)。

社團法人附設社會企業組與獨立公司的法令定位不同，擬發展社會企業者可依組織自身的條件者善加評估、規劃。

#### 四、治理機制

治理的定義是指，「確保一個組織的整體方向、實效性、監督及責任制的系統與流程」(Cornforth，2003，轉引自林琬融譯，2012)。治理的機制包括董事會、管理監控制度與信號機制，如：彙報或行為守則。社會企業透過可擴展、可自我持續發展和創新的商業模式，解決社會上最緊迫的問題，其必須兼顧財務責任和社會影響，並且要協調多個利益團體，包括投資者、員工、監管機構、客戶以及受益者等。對社會企業而言，公司治理的關鍵是在滿足各相關利益者的需求下，既要監督遵守政策和法規，還要捍衛組織的使命。而董事會能夠協助、管理團隊達成企業的目標與使命(林琬融譯，2012)：(一)、提供策略性支援及專長；(二)、提供人脈網絡門路；(三)、確保願景和傳統；(四)、對外部利益關係者展現公信力。

社會企業強調商業機制，其治理主體應該要著重企管專才，而非僅是代表性（鄭勝分，2008）。非營利組織要有效經營社會企業，不只是在經費上能獲得外界的奧援，相關專業知識技術之引進、專業人力的維繫與對生產產品品質的堅持及管理能力的養成等，皆為社會企業是否成功的關鍵要素，須同時看重。此外，大部分就業促進型的非營利組織，規模很小，弱勢服務對象能獲得的工作薪資水平也不高，如何協助此類非營利組織在社會企業營運上軌道以幫助更多弱勢人口，為一值得重視的議題（官有垣，2007）。

社會企業經營管理議題是社會企業成功與否的重要關鍵，其主要包括：組織外部環境面向（政治因素、經濟因素、法規環境）、組織內部經營管理面向（財務狀況、組織結構、人力資源配置）、組織社會關係面向（經營效應）等（張翠予，2009）。社會企業的成功需要的是新型態的管理，領導者除了必須致力於使社會企業成為一個合法正當性的組織之外，更必須克服組織內衍生各種管理上的挑戰，諸如專業人才的維繫、服務與產品品質的提升、資金籌募與健全的財務制度等（官有垣，2006）。維持競爭優勢乃社會企業必須面對的一大挑戰，競爭優勢的維持則仰賴有效的成本控制與效能（呂朝賢，2008）。官有垣、王仕圖（2008）對社會企業組織經營管理層面提出三點建議：1. 提升決策單位的專業知識能力；2. 專業人才與組織使命的兼顧；3. 政府法令規範尚待強化。

綜合觀之，社會企業董事會與總經理的默契配合、服務與產品品質的提升、成本控管，財務管理制度、資金籌措、專業人才培育訓練及維繫、都是社團法人發展社會企業之經營治理要素。

## 五、政府資源

新創企業可謂經濟活水，其對於保持經濟成長與就業機會的創造具有相當的貢獻。然而，新創企業除了在技術、人力、資訊等軟體體方面需要協助之外，更

需要的是資金的協助。一般而言，新創事業（start up）對照其整個發展過程，在發展初期是最脆弱、也是最易失敗的時期，主要是因為在經驗、資金、資源與名稱的缺乏，如何獲適時適切的支援，以求得事半功倍的效果，是一大挑戰。新創事業往往不易自市場取得資金，而資金挹注卻又是新創事業能否啟動之關鍵要素。因此，如何建立一個適合新創事業發展的資金環境，是一個重要的議題（陳松柏等，2003，頁 60-84）。

除了於市場募集資金之外，為能穩定開創事業組織，在發展社會企業之過程，許多組織都會使用政府資源，以增加資金來源來舒解財務壓力。一般工作整合型的社會企業常運用的政府相關資源為：

- （一）、勞動部的職業訓練、多元就業方案及培力就業計畫等（勞動部，2014a、2014b）。
- （二）、地方政府勞政主管機關（勞工局或勞工處）的庇護工場之設立許可及補助機制（雲林縣政府，2014）。
- （三）、中央社政主管機關（原內政部）的公益彩券回饋金。
- （四）、地方政府社政機關（社會局/處），如公益彩券盈餘分配管理基金。
- （五）、文化部，所發展的服務或產品若能與社區文化、文化創意有關時，可提供補助與協助（文化部，2014）。
- （六）、衛福部的優先採購平台（衛生福利部社會暨家庭署，2014）。

## 第三章 研究設計

本章乃依據本研究的研究背景與動機、研究目的與問題，並結合相關文獻探討的結果，以為本研究在研究方法上的依據。本章共分三節，第一節為研究架構；第二節為研究方法，本研究主要以個案研究進行訪談分析，此外，介紹並以創業計畫進行投資可行性模擬分析。一方面藉由相關文獻的綜合整理為研究基礎，另一方面運用訪談方式收集社團法人發展社會企業之實際經驗，以為理論與實務印證參考。

### 第一節 研究架構

本研究依據前文所敘述，除運用次級資料蒐集、綜合整理之外，選定一社團法人組織為研究案例，以為社團法人發展社會企業問題困境及規劃之實證研究，並以創業計畫進行投資可行性模擬分析。本研究之研究架構（如圖 3-1）：

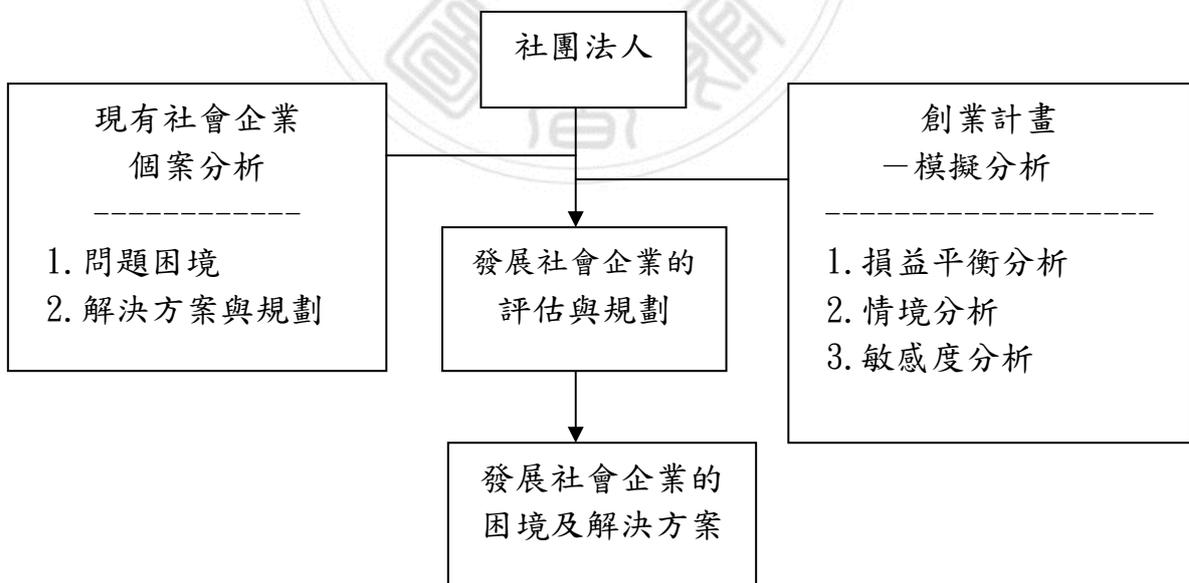


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：研究者自行繪製

## 第二節 研究方法

本研究的研究方法主要是採次級資料收集、分析與歸納整理進行文獻探討；另透過個案研究，以立意抽樣的方式選取目前有實際發展工作整合型社會企業之社團法人組織為案例單位，與組織人員面對面進行半結構式（主題性）、開放式的訪談，藉由訪談資料來分析、彙整國內社團法人發展社會企業之實務經驗，再以個案實例經驗與文獻資料進行交互比對，以為規劃建議之參考。

此外，由於社團法人主要以服務為主體，對商業模式較為陌生。而社會企業本身是個商業組織，要面對一般的市場競爭，若社團法人能如同一般新創事業般針對市場、技術、財務等面向進行先前評估，並且針對新創事業進行損益平衡、情境與敏感度等模擬分析，有助降低營運風險，增加穩健經營之機會。因此，本研究將提供一個一般性模擬分析－有機早餐店之創業計畫以為社團法人投資評估之參考範例，未來若想發展社會企業之社團法人組織，只要連結其服務對象及其組織資源便可實質轉為其經營規畫。

本節主要敘述個案研究法與本研究採用此研究方法之原因，及模擬分析法之運用與名詞操作性定義，茲分述如下：

### 壹、個案研究法（Case Study）

#### 一、個案研究法的定義、特性與重點

個案研究法，指以一個人、家庭、社會團體、社區或單位等具有代表性的對象為個案，進行仔細地資料蒐集與分析，以期從中獲致結論。個案的運用與分析，在法律和醫學知識的傳授上，早就為基本的教學工具之一。法律的名詞稱個案為「案例」或「判例」，醫學的名詞則稱其為「病例」。簡言之，個案研

究是針對單一社會單位所做的詳細研究，此單位有明確的界限能清楚辨識，如一所學校、一間工廠、一戶家庭、一個社區等（林育如譯，2012）。歷經多年的發展，個案研究方法目前已被普遍地應用到社會科學之研究。包括心理學、社會學、政治學、經濟學及應用領域的都市計劃、公共建設、教育輔導等。

個案研究是社會科學研究的方法之一，分為「探索性」(exploratory)、「描述性」(descriptive)與「解釋性」(explanatory)等三種型態，以個案研究法進行研究，可具有探索、描述、解釋等三種策略目的與功能，對個人、組織、社會或政治現象的知識有獨特的貢獻。個案研究法屬質性研究方法，其所著重的是深度的、重質的及精密的研究過程；個案研究也可混合量化和質化的證據。此研究方法倚賴多重證據的來源，不同資料能在三角檢定的方式下收斂並達成相同結論；此外，個案研究受益於事先發展 (prior development) 之理論的命題，以引導資料的蒐集和分析，故個案研究不是一種收集資料的做法，而是一種週延而完整的研究策略（尚榮安譯，2001）。綜合其具有基本特性如下（陳姿伶，2004）：

- (一)、葉重新（2001）：注重個體的研究、以多元方法蒐集個案資料、注重分析工作、注重診斷補救、合乎科學原理。
- (二)、白錦門（1994）：質的研究、詳盡深入、正確的描寫、非正式手續。
- (三)、陳萬淇（1985）：探討性、診斷性、可行性、比較性、確定性。

任何組織都存有若干問題待解決，決策者須就事實狀況尋找問題解決之可行途徑，個案研究可謂一種探索性、診斷性、可行性、比較性、確定性的研究方法，針對一案例進行事實探討，尋找問題，設計可行方案，再經過客觀分析、理性比較後確定方案，研究過程、結論與建議可為決策思考、推理過程之參考依據（陳萬淇，1995）。一般之所以選擇研究一個範例，乃因此範例本身條件及獨特的重要性，而非因其是一個樣本；個案研究非「前導研究」(pilot study)，

研究結果通常不會自動通則化至其他個案，然仍可藉此來瞭解一個獨特單位的一種方法，將研究架構提給供後續的研究（林育如譯，2012）。

綜合而言，個案研究意指透過針對單一或若干個案進行研究，藉由多元資料的蒐集及多重的比較分析，以期找出其規律性，故其乃是一種邏輯性的導向思考過程，以尋求解決問題的方法或途徑。資料蒐集的多元化與資料型態的多樣化為個案研究的特性之一。個案研究之資料的主要來源一般可包括：文件、檔案記錄、訪談、直接觀察、參與觀察等。

## 二、運用個案研究法的原因

個案研究是一種實徵探究（empirical inquiry），主要採用一預定步驟來探究實徵主題的方法，並倚賴多重證據來源獲致結論（尚榮安譯，2001）。運用個案研究方法是為能仔細檢視存在於案例當中許多不同的特性，經由會談、相關次級資料的搜尋以及觀察等方式蒐集資料，相關資料從客觀的觀察中取得，故一般被認為是一個比較客觀的方式。運用個案研究的目的不僅在探究問題的癥結所在，且希望能夠更具體地歸納得出適當的因應對策，並引導將解決問題的方案付諸相關的行動。綜合所述，於實際進行個案研究時，其主要目的可歸納包含：（一）、找出問題的原因，並提出問題解決的對策。（二）、深入探討問題或議題，並歸結出重大發現，以為接下來行動之依據。（三）、發現個案的潛在能力，協助個案適性發展。（四）、當個案研究以組織為研究對象時，可藉由研究診斷其經營管理上的缺失，進而提出改進方案，提振組織的績效與競爭力（陳姿伶，2004）。

本研究目的與問題旨在探討社團法人為何發展社會企業及營運過程所遭遇到的問題困境及規劃，並以創業規劃說明發展社會企業先前該分析與評估什

麼？研究台灣社團法人發展社會企業的運作模式、社團法人其屬性、特質與所發展社會企業型態的關連及發展社會企業的可能影響因素，以為將來社團法人發展社會企業的參考，可謂探索性研究，兼具描述性與解釋性的功能，同時也可以建構理論與驗證假設，符合個案研究方法之特性，故採用個案研究法為本研究方法。

### 三、個案研究實地訪談

#### (一)、訪談對象及時間

研究者於 2014 年 5 月 1 日及 2014 年 5 月 8 日，至聯合會會館與黃金漢理事長面對面訪談。黃理事長乃身心障礙者聯合會之創會理事長，同時也是現任的常務理事，聯合會的創立及其發展社會企業歷程間，黃理事長皆擔當關鍵領導者角色，尤其研究者所要瞭解其社會企業創業過程，所經歷的困難及解決方法，其最為了解且皆有實質參與，且其現仍為聯合會的關鍵影響者，故本研究以黃理事長為主要的訪談對象。

#### (二)、訪談內容

本研究個案訪談部分採行半結構式（主題性）、開放式的訪談，訪談大綱及內容主要針對幾個面向：1. 發展社會企業前做過何事先評估？2. 執行至今社會目的與經濟自足如何？3. 發展過程遇到哪些困境？組織如何因應困境？以自然對談之方式帶入訪談大綱內容，藉由訪談對象—黃理事長所描述組織實際發展狀況再整理為個案研究案例分析。

## 貳、模擬分析法 (Simulation Analysis)

### 一、模擬分析法之概念與運用

#### (一)、特性與功能

本研究所用的模擬分析法，將運用損益平衡性分析 (Break even Point Analysis)、情境分析(Situation Analysis)、敏感度分析(Sensitivity Analysis)，以模擬的方式預測所發展的社會企業在不同情況下的營收狀況。

## (二)、運用模擬分析的原因

本研究主要目的是為探究社團法人投資發展社會企業之可行性，而社會企業特性之一便是要能達成經濟目標，其要達成經濟目標便須檢視營運收入與銷售狀況，因此，本研究乃運用模擬分析方法—以發展有機早餐店為社會企業的模擬分析，以損益平衡分析來看商務模型及趨勢預測，提供社會企業創設前之評估規劃與風險管理之參考。

## 二、名詞操作性定義

### (一)、損益平衡分析 (Break even Point Analysis)

企業從事經營規劃時經常必須瞭解其決策對於利潤之影響，例如：若售價變動或銷售量改變，利潤會有何變化？或者如欲達成損益兩平或某種數額之利潤，則銷售量必須達到何種水準？此類有關利潤規劃之問題，其一般以使用成本—數量—利潤分析 (cost-volume-profit analysis, CVP 分析) 來得到答案。CVP 分析最基本使用乃在求得企業在某一銷售量或活動水準，其總收入等於總成本之損益兩平點；亦可用於求得獲取某特定數額之利潤，企業所必須達到之銷售量；此外，亦可使用 CVP 分析來探討成本結構變動對於損益兩平點或預計利潤之影響。例如增加機器設備的投資時，其因價格高，固定成本會增加，但因機器設備可取代部分人工、降低不良率，其變動成本會降低，因此對於其損益兩平點會有影響。雖然企業之損

益兩平點提高以致營業風險增加，只要提高其銷售量，使用新機器仍然較為有利（陳國泰、季延平、黃德舜，2005，頁 59-62）。

損益平衡點代表的是收入與（總固定成本＋變動成本）之和相等的點。一般而言，若損益平衡點較低，會有較高的結餘款，且有較低的營運風險，它可讓社會企業去檢視其盈虧的計畫（黃德舜，2005，頁 159）。通常非營利組織不可能只單純做一項計畫或只從事一種服務，故其必須要能夠去規劃，將各計畫的損益平衡分析中的數量、結餘款、赤字，以及成本效益分析等做加總合計，所以去計算出一個全部計畫的損益平衡點，對非營利組織是非常重要的（黃德舜，2005，頁 166）。

本研究將運用損益平衡分析：計算及合理調整固定成本及變動成本的預算決策，以模擬盈虧狀況做為評估設置的依據。

## （二）、情境分析（Situation Analysis）

情境分析法的應用特性為考量相關環境對企業發展的影響很大，且環境變化迅速及不確定性高時及長期性的前瞻，且沒有大量歷史資料參考，彌補傳統使用定量方法不足之處，能發展的市場狀況與可能之策略，是企業從事長期規劃上使用的一種良好工具。情境分析法常用來研究企業未來競爭的範圍，用以決定企業的走向。情境分析法，其應用於無大量歷史資料，為企業從事長期規劃上使用的一種工具。

本研究情境分析：乃設定探討未來情境範圍之景氣狀況，在旺季、平常季、或淡季對損益平衡及盈虧的影響。

## （三）、敏感度分析（Sensitivity Analysis）

敏感度分析是指從眾多不確定性因素中找出對投資項目經濟效益指標

有重要影響的敏感性因素，並分析、測算其對項目經濟效益指標的影響程度和敏感性程度，進而判斷項目承受風險能力的一種不確定性分析方法。敏感性分析有助於確定哪些風險對項目具有最大的潛在影響，它把所有其他不確定因素保持在基準值的條件下，考察項目的每項要素的不確定性對目標產生多大程度的影響。

本研究的敏感度分析：將以價格及成本不同的變化，找出對收益有重大影響的因素。



## 第四章 案例分析

本章將以一個社團法人組織為研究案例，藉此了解社團法人發展社會企業之實際狀況，包括創設前是否進行評估、其所遭遇到的問題困境為何、該組織是如何面對與因應的，並將其社會企業發展狀況與文獻探討綜合結果資料予以對照分析。本章內容共分三節，第一節為社團法人附屬社會企業案例介紹，主要介紹案例單位—社團法人嘉義縣身心障礙聯合會所發展的社會企業（庇護工場）緣起、成立時間及實際營運情形；第二節以發展有機早餐店作為社會企業的模擬分析；第三節針對案例單位發展社會企業狀況提供綜合討論與分析提供我國社團法人評估、規劃與發展社會企業之參考。

### 第一節 社團法人附屬社會企業案例介紹

#### 壹、單位簡介

本研究以社團法人嘉義縣身心障礙者聯合會(以下簡稱聯合會)<sup>1</sup>發展社會企業（庇護工場）為例：

##### 一、成立緣起、服務宗旨、任務

有感於身心障礙者經濟拮据，乃結合各相關福利機構團體，共同尋覓所需之社會資源，並依身心障礙者實際需要，提供各項福利服務，於2002年經身心障礙團體、個人、各界人士及政府的協助而成立，於2004年成立庇護工場，2008年底庇護工場正式立案。

<sup>1</sup> 嘉縣身障者聯合會簡介內容檢索自協會網頁/2014.04/27。 <http://ptp.sfaa.gov.tw/store/RX0007/> 和 <http://www.khh.org.tw/?Page1=&Guid=3467d520-ead6-b540-cf43-64c4686c1088#>

秉身心障礙者，落實生存機會的均等、主動積極參與社會之宗旨，結合縣內身心障礙團體機構力量與各相關福利機構團體及社會資源，聯合發展身心障礙者專業職能培訓，配合政府及主管機關之施政，依身心障礙者之實際需要，共同推動身心障礙者福利服務，以協助身心障礙朋友，能獲得生命之尊嚴、生存之希望與生活之保障。

## 二、服務目標

- 1、結合縣內各身心障礙團體機構，整合福利資源，建構健全之身心障礙福利輸送網路。
- 2、協調聯繫各協會機構會務之推展。
- 3、增強互助合作機制，將身心障礙各項業務、活動、教育作整合性推展。
- 4、增強身心障礙者工作、生活等各項社會權能，以提升其社會功能，增進其社會適應。
- 5、倡導並爭取身心障礙者應有之福利權益。

## 三、服務內容

- 1、協助政府推展有關身障福利工作。
- 2、喚起各界社會人士發揮愛心，普遍參與身障救助之服務。
- 3、提供身心障礙者福利、就業、復健、輔具、生活等各項諮詢及轉介服務。
- 4、提供醫療諮詢、心理輔導與就業創業，職能訓練之服務。
- 5、到宅復健服務提供身心障礙者生理、心理、社會等復健服務。
- 6、輔具資源中心提供身心障礙者輔具評估、維修、租借、回收等服務。
- 7、舉辦身心障礙職業訓練，培養工作職能，促進就業或創業。
- 8、協助身障人士謀得一技之長，參與生產行列或自行創業邁向優質生活環境。

- 9、庇護工場發展職務再設計，並創造庇護性就業機會。
- 10、促進各團體間在職訓練、庇護就業、輔具業務等之經驗交流，提升服務效能。
- 11、定期舉辦各種活動以提高身障者生活情報、培養才藝、增進人際關係及社會適應能力，以求能走出戶外與社會融為一體。

#### 四、組織服務對象

嘉義縣縣內之身心障礙者及其家屬。

#### 五、組織人力與服務概況

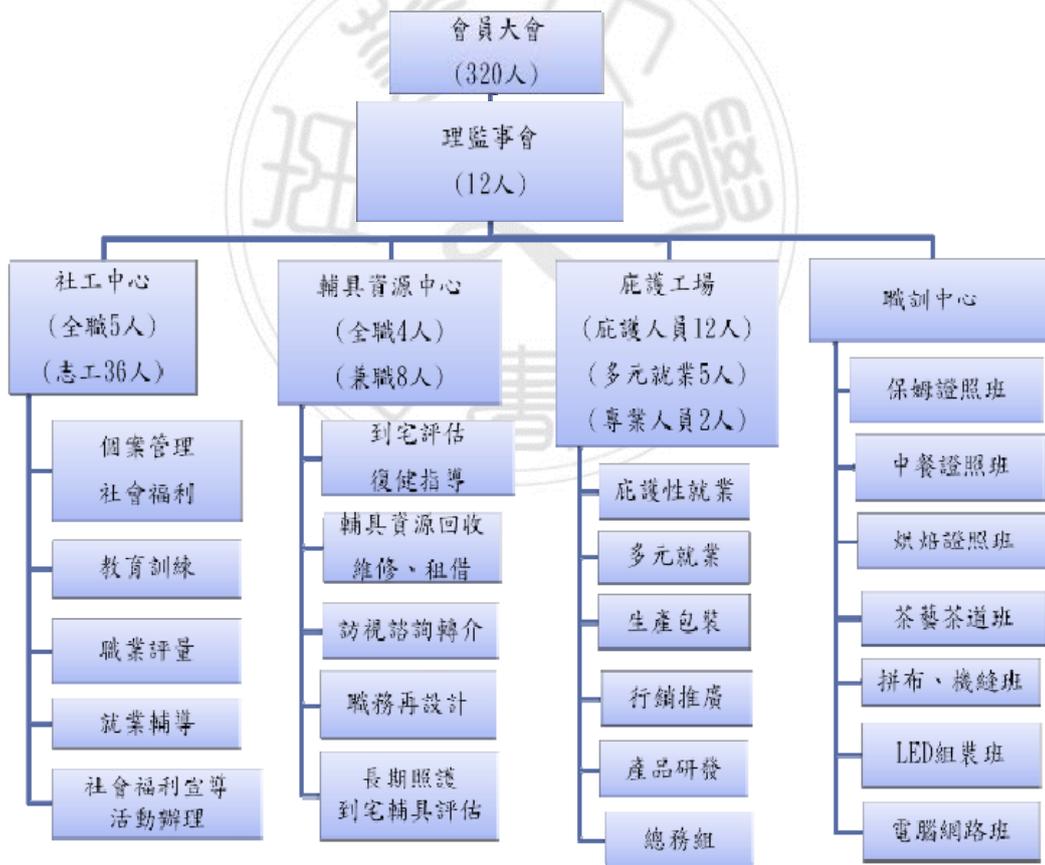


圖 4-1 嘉義縣身心障礙者聯合會組織架構圖

資料來源：嘉義縣身心障礙者聯合會的網站<sup>2</sup>。

<sup>2</sup> 嘉義縣身心障礙者聯合會組織架構圖的資料來源為其網站，取自 2014/5/4 <http://www.khh.org.tw/?Guid=4c47ef6f-a9f4-6505-ca7b-bd33b9e02b27>

## 貳、附設庇護工場／社會企業簡介

嘉義縣身心障礙聯合會所成立的庇護工場是嘉義縣第一個正式立案之庇護工場，主要提供庇護性就業、多元就業、生產包裝、行銷推廣。其主要目標為協助有就業意願之身心障礙者習得工作技能，重建就業自信，創造具勞務價值的工作機會，開闢庇護商品行銷市場，提升銷售量，讓庇護工場得以永續經營。

其庇護工場聘用人數，從成立初期 2003、2004 年僱用人數只有 5 人，在 2006、2007 年已達 8 人，致 2008 年之後已僱用 12 人（如表 4-1），足見庇護工場的經營規模愈來愈大，原可增加聘用人數至 18 人，但因縣府限於經費，設定每個庇護工場補助人員上限為 12 人。

表 4-1 嘉義縣身心障礙聯合會庇護工場僱用人數統計表

年度	僱用人員(人)	年度	僱用人員(人)
2003	5	2009	12
2004	5	2010	12
2005	6	2011	12
2006	8	2012	12
2007	8	2013	12
2008	12	2014	12

資料來源：本研究製表。資料為嘉義縣身心障礙聯合會提供。

嘉縣身障者聯合會未來展望是希望能提升庇護產品品質、開發多元產品、拓展庇護商品行銷管道、增加庇護性就業機會、庇護產品之銷售，以作為身心障礙者創業根基。並且依據身心障礙者權益保障法規定，建構庇護工場健全良好的產銷與人事管理制度，以永續保障身心障礙者的工作權。

## (一)、發展沿革

1. 嘉縣身障者聯合會庇護工場的前身為身心障礙者庇護性就業服務計畫，每年向勞委會申請補助，主要目的為開發庇護產品並創造庇護性就業，並配合辦理職業訓練。
2. 於 2005 年 10 月 15 日，勞委會核准庇護好站商標申請。
3. 庇護產品加入行政院內政部優先採購網路資訊平台，以提供政府機關、大眾及公司行號查詢訂購。
4. 於 2006 年行政院勞工委員會為協助地方政府推動庇護性就業服務，修正「行政院勞工委員會身心障礙者庇護性就業服務計畫」，鼓勵身心障礙協會申請設立庇護工場，該會提出申請，於 2007 年 6 月 8 日獲准籌設許可。
5. 於 2008 年 12 月 29 日正式設立。設立許可證號：府社勞字第 0970185731 號。

## (二)、產品特色

嘉縣身障者聯合會庇護工場所銷售商品<sup>3</sup>包括：阿里山烏龍茶、阿里山咖啡、手工餅乾、手工香皂、地方特產（如方塊酥、梅山本土蜜餞-脆梅）、清潔用品（如拖把、掃把）、生活用品（如節能燈管、相片蓋杯和馬克杯）等。其所推出商品有一定特色：

### 1、自行研發的產品：

阿漢伯的伴手禮、阿里山高山茶茶罐(阿里山高山金萱茶、阿里山高山烏龍茶)、阿里山飲品(阿里山高山茶包、阿里山即溶奶茶包、阿里山即溶咖啡包)、瑪雅經典飲品(雅瑪阿里山高山茶、雅瑪經點典奶茶、雅瑪經典咖啡)、羊咩咩乳片系列、梅山本土蜜餞(話梅、脆梅、咖啡

<sup>3</sup> 嘉縣身障者聯合會附設庇護工場所銷售產品資料取自組織網頁/2014.04/27  
<http://ptp.sfaa.gov.tw/store/RX0007/>

梅)、嘉義名產方塊酥(綠茶酥、咖啡酥、杏仁酥)、手工肥皂系列(洗手皂、紫雲皂、桂花去角質皂、造型手工肥皂、家事皂)、創意馬克杯系列(客製化馬克杯、阿漢伯(粉)、(綠)、(白)馬克杯)、掃具、節能省電燈具系列(T85、T6、T5，螺旋省電燈泡)、便當、小西點、押花和拼布系列。

## 2、代工的產品：

開發各式可代工產品，如各項粉狀或是茶包，香草藥茶等包裝。

## 第二節 發展有機早餐店社會企業的模擬分析

### 壹、 案例介紹<sup>4</sup>

本研究以有機早餐店之創業計畫為例，進行可行性評估及模擬分析，以期能透過模擬過程，熟悉規劃社會企業的演練過程，及做為修正計畫的依據。

#### 一、創設緣由

癌症已連續多年成為台灣十大死因之首位。此和台灣人飲食嚴重西化有關，油炸、油炒等高脂肪食物是罪魁禍首。現代人對於健康的需求日益擴大，然而一般民眾普遍因為工作忙碌，很難符合每日健康五蔬果的目標，而一天中最重要的一餐就是早餐，尤其對於遠離家鄉的大學生而言，對於五蔬果的認知程度及攝取量明顯不足。

---

<sup>4</sup> 本案例為南華大學研究所課程，黃德舜教授所授「社會企業與創業研討」之課程作業，研究者引為研究範例，並延伸模擬分析而得研究結果，感謝同組同學蔡佩蓉、查慧君、劉靜芬、施玲玉等同學協助完成。

根據全國各大專校院學生人數統計，102 學年度中正大學學生人數 11,989 人，南華大學學生人數 5,117 人(教育部統計處，2014)，南華大學的學生人數僅為中正大學學生人數的一半，考量市場消費量，本研究的模擬分析乃假定以中正大學為早餐店創設場域。以中正大學的十家能見度較高的早餐店為例，其特色為平均提供一百種以上便宜又多樣化選擇的早午餐，但十家之中，也僅止於一家有標示素食餐，而菜單中有蔬果類的餐點，根據實訪五家結果發現，餐點共有 607 項，其中只有 19 項標示含有蔬果，僅佔 3%，故萌生成立「微笑社企廚坊」社會企業來推動健康的飲食觀念，提供有機早餐，強調「有機、無毒蔬果」特色、有機蔬果汁結合五種以上的蔬果，鮮榨成汁，可讓民眾方便快速又能健康的攝取一天中的五蔬果營養。

創設此社會企業將與小農及弱勢團體合作，從產地到餐桌，在校園中直接提供無毒又美味的健康蔬果早餐，推廣飲食回歸自然的吃法，多攝取無毒健康之水果、蔬菜等，以鹼性食物來降低血液負擔，平衡身體酸鹼質，既可以減重又能達到疾病預防之效果。「微笑社企廚坊」目標市場為中正大學的學區範圍，是一個提供健康蔬果早餐與社會企業交流的共享空間，致力於協助弱勢就業的社會企業。

## 二、經營模式

### (一)、不倒店的經營模式

「微笑社企廚坊」的設立前提是一家不會倒閉的社會企業，具有永續經營的模式，因為員工即股東，員工薪資來源是每日的盈餘分配，有賺就會有錢領，設計賺的越多領的越多的分配模式。

### (二)、採經濟型社會企業模式

每月盈餘的 10% 提撥捐助，捐助對象暫定為嘉義縣身心障礙服務團體，協助其輔導弱勢身心障礙者就業。

### (三)、股東條件

每位實做股東需具有中式廚師丙級執照且實際參與經營者，方得加入實做股東成員，且以每天須能投入工作至少 4-5 小時以上者為限。單純資金投資股東權利報酬率不超過 15%，總投資股本為 80 萬元。

### (四)、員工條件

期初的實做股東人數設為 3 人，1 位負責冷飲（含打果汁）、1 位負責熱食、1 位負責收銀（含外場及機動協助）。員工即為股東，即使未投資股本，員工薪資來源是每日的盈餘分配，有賺才會分配。

### (五)、地點

「微笑社企廚坊」的餐廳地點預計設於中正大學校內美食街，為降低成本，可與中式餐廳合併租用，採移動式吧台設備。

## 三、產品定位

產品皆是健康無毒，與在地小農合作，為了與消費者分享資訊透明化的好餐點，將在店內擺放產地等相關簡介，讓消費者吃的安心。菜單設計如下所示：

（表 4-2-1）其中黃金地瓜、有機養生蛋等產品為求新鮮每日限量 100 份。

表 4-2-1 「微笑社企廚坊」產品簡介

產品	售價	說明
黑美人豆漿(冷/熱)	19 元	非基因改造的無毒黑豆漿。
招牌活力蔬果汁	39 元	以當令無毒五蔬果，不加糖，現打現喝最營養。
<b>【幸福排毒餐】</b> 包括：黃金地瓜 1 份+愛心全麥餐包 1 份+有機養生蛋 1 份+附贈黑美人豆漿 1 杯	65 元	點 <b>【幸福排毒餐】</b> ，附贈黑美人豆漿 1 杯，或加價 20 元就送招牌活力蔬果汁 1 杯。
黃金地瓜	20 元	每顆 90 公克無毒地瓜，每日限量 100 份
愛心全麥餐包	15 元	兩種口味內含紅豆、肉鬆。 與嘉義縣精神康扶之友合作。
有機養生蛋	15 元	水煮有機蛋，每日限量 100 份。

資料來源：本研究整理。

## 貳、 評估分析

### 一、市場可行性分析<sup>5</sup>

以嘉義縣民雄鄉中正大學的周邊學區為市場調查範圍，包括大學路、神農路及裕農一街等三條路上，能見度相對較高的十家早餐店之中，選出其中 3 家生意最好的可能競爭對手，予以個別及綜合分析。

#### (一)、現有市場分析

表 4-2-2 競爭市場分析表

現有店家	A	B	C
店齡	4 年	5 年	約 15 年
人員	全職 5 位，兼職約 2 位	全職 3.5 位	全職 4~7 位
座位數	15 張桌子，約 60 個位置	11 張桌子，約 40 個位置	23 張桌子，約 92 個位置
總投資額	100 萬以上	120 萬(加盟金 55~60 萬)	約 200 萬(有再重新翻修過)
月平均營業收入	推估約 40 萬	推估約 30 萬	推估約 50 萬
月平均營業支出	估收入的 75%，約 30 萬	估收入的 50~60%，約 15~18 萬(每月房租 2.5 萬)	約估收入的 70%，約 35 萬

<sup>5</sup> 感謝蔡佩蓉同學在研究所上黃德舜教授課程社會企業與創業研討時，協助做相關的市場分析。

<p>產品分析</p>	<p>包括中西式早午餐，餐點共計 176 種、飲料共計 23 種，總計 199 種產品，是三家之中產品最多，種類包山包海，包括鹽水意麵、魯肉飯、蓋飯等。</p>	<p>由於加盟因素，所以材料跟總公司進貨，自行訂價。產品以十種套餐為特色，餐點共計 90 種，其中 19 種是中式，飲料共計 10 種，總計 100 種產品。產品項目雖只有 123 活力屋的一半，但產品特色較明確，相對價位也略高。</p>	<p>以西式產品居多，共計 54 種，中式餐點共計 16 種，飲料共計 22 種，總計 92 種，是三家之中產品數最少的，但卻是營業額可能最多的。產品具有特色，但套餐類別比麥味登少。</p>
<p>優勢</p>	<p>(1) 人員穩定性度高：老闆自豪的說員工平均年資二年以上，月薪 26,000 元，每月還會分紅給員，也為員工投保意外險及醫療險。</p> <p>(2) 自製產品：老闆很會自我行銷，介紹店內許多產品都是自己親手做，而非買現成的，例如：採非基因改造的豆子，自行研磨豆漿。自己包的小籠包及煎包，連醬油都自己特調。土司及漢堡都是自己做的。他說自製產品，才可以確保品質，又可以降低食材成本。</p> <p>(3) 過去有失敗經驗：老闆住大林，曾在大林開早餐店一年，因沒有人潮及生意不佳，現在到中正學區開店後，客源已經穩定了。</p> <p>(4) 訂價比同業略低。</p>	<p>(1) 加盟品牌，有一套明確標準化作業，也較具知名度。</p> <p>(2) 套餐具有特色及精緻化。</p> <p>(3) 座位空間規劃不錯，室內明亮。</p> <p>(4) 成本控制是三家之中最好的。</p>	<p>(1) 店外型具吸引力。</p> <p>(2) 善用海報布條廣告，包括標示卡路里及評選為嘉義縣 102 年度餐飲衛生優等。</p> <p>(3) 菜單設計吸引人，標示強力推薦，集中點率及控制成本</p> <p>(4) 座位數多，室內通風。另開窗戶做為外帶區。</p>

劣勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1)座位安排較為擁擠。</li> <li>(2)沒有標示素食。</li> <li>(3)菜單設計不佳。</li> <li>(4)套餐相對於同業，較不吸引。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 總公司提供的材料，如茶葉有時品質不穩定。</li> <li>(2) 需支付加盟金。</li> <li>(3) 老闆因家裡有事，做到這個學期結束，預計要盤出去。</li> <li>(4) 客數比 123 活力屋略少。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 產品過度包裝，不環保。</li> <li>(2) 老闆氣色差，缺少笑容及主動跟客人打招呼。</li> <li>(3) 是三家之中管控成本能力略低的。</li> <li>(4) 位置在較小的裕農一街。</li> </ul>
----	--	---	---

資料來源：本研究整理。

## (二)、市場預測

開店地點位於中正大學學區，目標客源多為大學教授、大學生、碩博士生、社會人士等。據全國各大專校院學生人數統計 102 學年度中正大學學生人數 11,989 人。單就學生人數計算，假設 5 成學生有早餐需求，則在中正學區有早餐需求的學生人數將近有  $12000/2=6000$  人。若每人每份早餐消費 80 元，每日約有 480,000 元的消費力。

經由前述市場分析於中正學區附近，不含攤車類的早餐販售，能見度相對較高約有十家早餐店，就其中 3 家生意較好的早餐店來看，平均月營業收入在 25-50 萬之間，推估平均日收入在 8300~16000 元之間。

## (三)、綜合分析

「微笑社企廚坊」的產品及特色與目前中正大學周邊的所有早餐店均不同，具市場差異化。綜合分析如下：

### 1. 成立目的

「微笑社企廚坊」是一個社會企業，具有社會目的，與其它早餐店只為了追求最大利潤的目的有所不同，除了可吃出健康、吃出一天的活力，又可以做公益。

### 2. 產品特色

「微笑社企廚坊」的產品特色強調「無毒蔬果」、「與小農及弱勢團體合作」，除了提供健康的食材，更協助小農拓展行銷通路。並定期發表新產品內容，創造顧客回流率，除了有形的產品之外，故事行銷及服務行銷也是可以加以運用的技巧。

### 3. 目標客源

由於位處中正大學校內，主要目標客源為中正大學學生、教授、碩博士生，另可吸引素食者、養生者、環保者、公益者等客群。清楚目標客群，對於空間規劃、產品定位及行銷包裝上可環扣定位。

### 4. 辦理活動

做為一個有理想信念的社會企業，除了提供優質的產品及服務之外，也可以辦理一些相關的公益活動，以吸收更多會員的方式，擴大加入支持小農及弱勢婦女的行列，促使消費者成為有意義的社會參與者。

### 5. 不倒店的經營模式

「微笑社企廚坊」的設立前提是一家不會倒店的社會企業，具有永續經營的模式，因為員工即股東，員工薪資來源是每日的盈餘分配，有賺才會分配。

## 6. 利潤分配

利潤所得將提撥 10%，協助弱勢族群就業的促進。以臺北市社會企業發展身心障礙者就業輔助辦法為參考依據（其經濟型社會企業應提撥 10% 以上，公益型應提撥 50% 以上），此處的社會企業是每年回饋盈餘所得 10% 給弱勢團體，初期暫不以聘用弱勢者就業為前提，乃是希望讓此社會企業先能自給自足營運起來，再引進弱勢者進來工作。本社會企業，要是有盈餘的情況下每年以利潤 15% 的股東報酬率、10% 的公益回饋、20% 保留再發展改善設備，45% 員工獎金分配。

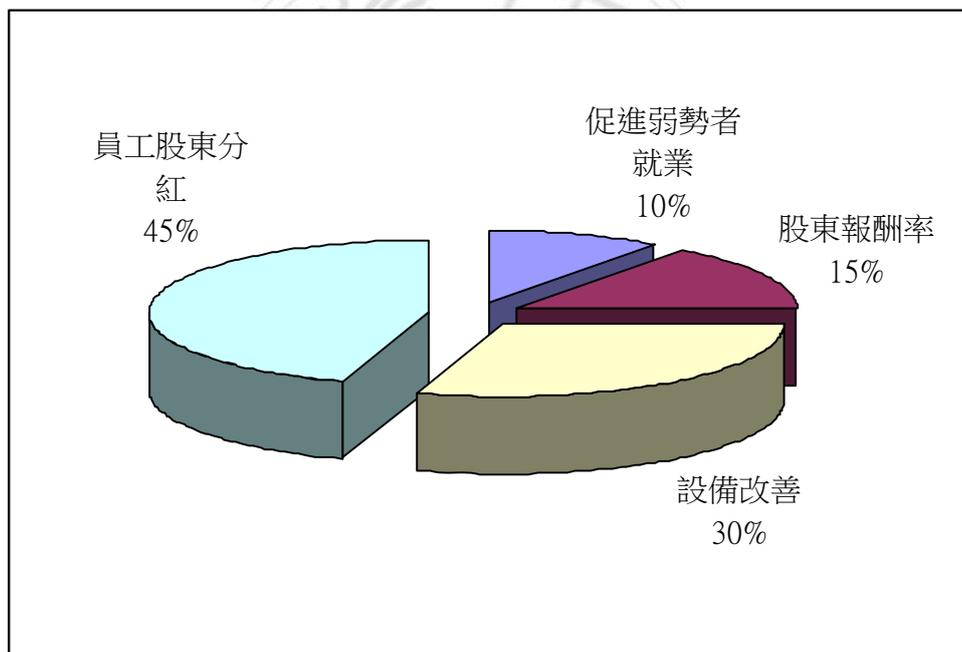


圖 4-2 「微笑社企廚坊」盈餘分配圖

資料來源：本研究者製。

## 二、技術可行性分析

從事有機早餐店需要注重：衛生、安全、便利、服務迅速，記憶力好、具食材營養、有機無毒知識等。早餐店的入門門檻雖然低，但仍須具備一些專業技能，餐飲調製過程及工作環境衛生安全維持之外，因為營業時間短，且客戶集中時段湧入，故製作速度要迅速，最好記憶力要佳，能記住老客戶常點的餐點組合。工作時間為早上 5 點工作到 9 點，所以要能早起，因營業地點位於學校內，故交通工具要考量，無法搭公車。餐飲業提供食物讓人吃下肚，顧客最在意的是衛生與安全，本早餐店工作股東一定要具備有中式廚師丙級證照，且需對健康飲食觀念及有機知識有興趣且樂於分享。其他，有些單純性但仍是重要的工作，如協助點餐、送餐、清理桌面、清洗餐具、外送，將來可開放給社會弱勢者從事。

以本研究案例一聯合會社團法人的角度來衡量此有機早餐店，本案例以餐飲業、製作品質及安全上的考量，聯合會長期開辦中式餐飲丙級廚師訓練班，如 2014 年開辦中餐、外燴料理綜合訓練班，除訓練學員習得所需技能外，更輔導學員取得中餐丙級證照，其每班訓練皆聘請專業師資教導學員，以多年累積之訓練師資及訓練過的專業人力，聯合會已具備此核心能力，可從過去訓練的學員中挑選適當人選，給於適當培訓，足可勝任，早餐店中尚有許多工作，也能透過訓練及輔具的協助，讓障礙朋友也能參與，但建議應先站穩腳步，待市場業績建立後再逐步引入身心障礙員工。

聯合會的主力商品為阿里山的茶葉，雖有不錯的成績呈現，但研究中也發現就算這麼好的產品，也有其風險存在，如兩岸服貿易議題事件，茶葉非屬民生必需品，較易受民生景氣影響銷售，早餐店為民生必需品，雖然淨利不如茶葉高，但屬於細水長流型的產業，可讓輔導的弱勢工作者有較多的工作機會，也可補茶葉非天天出貨之不足。綜上可知，技術面是可行的。

### 三、財務可行性分析

依市場評估及損益預估如下：

表 4-2-3 損益分析表(五年)

單位：元

	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
銷貨	4,068,000	4,068,000	4,068,000	4,068,000	4,068,000
銷貨成本	2,622,600	2,622,600	2,622,600	2,622,600	2,622,600
銷貨毛利	1,445,400	1,445,400	1,445,400	1,445,400	1,445,400
營業費用					
管銷費用	414,792	414,792	414,792	414,792	414,792
營業利益	1,030,608	1,030,608	1,030,608	1,030,608	1,030,608
業外收益	0	0	0	0	0
稅前盈餘	1,030,608	1,030,608	1,030,608	1,030,608	1,030,608
營業所得稅 17%	175,203	175,203	175,203	175,203	175,203
稅後淨利	855,405	855,405	855,405	855,405	855,405
累計盈餘	855,405	1,710,809	2,566,214	3,421,619	4,277,023

資料來源：本研究製。

表 4-2-4 資產負債表(五年)

單位：元

	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
流動資產					
現金	1,436,237	2,346,433	3,256,630	4,166,827	5,077,023
應收帳款	0	0	0	0	0
存貨	0	0	0	0	0
流動資產總額	1,436,237	2,346,433	3,256,630	4,166,827	5,077,023
固定資產					
機器設備	273,960	273,960	273,960	273,960	273,960
辦公設備	0	0	0	0	0
累計折舊	54,792	109,584	164,376	219,168	273,960
固定資產總額	219,168	164,376	109,584	54,792	0
無形資產					
電腦軟體	0	0	0	0	0
專利權	0	0	0	0	0
無形資產總額	0	0	0	0	0
資產總額	1,655,405	2,510,809	3,366,214	4,221,619	5,077,023
負債					
應付帳款	0	0	0	0	0
借款	0	0	0	0	0
負債總額	0	0	0	0	0
股東權益					
普通股股本	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000
累積盈餘	855,405	1,710,809	2,566,214	3,421,619	4,277,023
股東權益總額	1,655,405	2,510,809	3,366,214	4,221,619	5,077,023
負債+股東權益	1,655,405	2,510,809	3,366,214	4,221,619	5,077,023

資料來源：本研究製。

表 4-2-5 現金流量表(五年)

單位：元

	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
營運活動現金流量					
稅後淨利	855,405	855,405	855,405	855,405	855,405
折舊	54,792	54,792	54,792	54,792	54,792
攤銷	0	0	0	0	0
應付帳款	0	0	0	0	0
應收帳款	0	0	0	0	0
存貨	0	0	0	0	0
營運活動之淨現金流入	910,197	910,197	910,197	910,197	910,197
投資活動現金流量					
資產購置	(273,960)	0	0	0	0
無形資產購買	0	0	0	0	0
投資活動之淨現金流入	(273,960)	0	0	0	0
理財活動現金流量					
設立資本	800,000				
增資		0	0	0	0
借款	0	0	0	0	0
理財活動之淨現金流入	800,000	0	0	0	0
淨現金流入(流出)	1,436,237	910,197	910,197	910,197	910,197
期初現金餘額	0	1,436,237	2,346,433	3,256,630	4,166,827
期末現金餘額	1,436,237	2,346,433	3,256,630	4,166,827	5,077,023

資料來源：本研究者製。

本評估採用淨現值法(net present value method) 評估本投資案之可行性，只要投資專案的淨現值大於 0 就值得投資，淨現值得算法如下(黃德舜編著, 2005):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+k)^t} - C_0$$

NPV：淨現值

$NCF_t$ ：第 t 年的淨現金流量

k：資金成本，或預設之投資報酬率

$C_0$ ：原始投資額

n：投資年限

假設其投資報酬率 k 為 12%（12%為非營利組織合理的資金報酬率），原始投資額  $C_0$  為 800,000 元，由損益表中整理得 NPV 值如下（表 4-2-6）：

表 4-2-6 淨現值 (NPV) 表

單位：元

	項目	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
A	稅後淨利	855,405	855,405	855,405	855,405	855,405
B	折舊	54792	54792	54792	54792	54792
C	利息					
D	(A+B+C)合計	910,197	910,197	910,197	910,197	910,197
E	12% 折現因數	0.893	0.797	0.712	0.636	0.567
F	(D*E)現值	812,676	725,603	647,860	578,446	516,470
G	累積現值	812,676	1,538,279	2,186,139	2,764,585	3,281,055
	NPV	732,676	1,458,279	2,106,139	2,684,585	3,201,055

從上表數值顯示，在第一年淨現值就大於 0，故值得投資。

內部報酬率法(internal rate of return method)簡稱 I. R. R 法:投資準則為內部報酬率大於非營利事業的資金成本，則該投資案可以接受。內部報酬率是指

淨現值為 0 的 k 值(黃德舜編著，2005)。

$NPV=910,197/(1+K)^1+910,197/(1+K)^2+910,197/(1+K)^3+910,197/(1+K)^4+910,197/(1+K)^5-800,000$  令  $NPV=0$  求得 K 值，研究者使用 Excel 提供的 IRR 函數，直接將現金流量代入，就可以得到答案、公式如下：

$k=IRR(\{-800000, 910197, 910197, 910197, 910197, 910197\}) = 111.06\%$  投資五年期投資報酬率高達 111.06%，可以投資。

綜上所述，「微笑社企廚坊」在市場面，其產品、服務有差異化、區隔性，且價格具競爭性；在技術面，可先儲備人員、機器設備及標準化作業模式，是可運作的。財務面，以五年來推估，由各財務資訊均可見逐年成長，具潛力值得投資。

## 參、 模擬分析

### 一、 損益平衡分析

#### (一)、 損益平衡點評估

##### 1. 預估銷售量

依市場預估，中正大學校區每天會有 48 萬元、6000 人次的市場機會，概估附近學生住屋範圍含蓋約 30 家早餐店，平均每家店每日平均約可有 16,000 元業績，若以每月 24 天計，平均業績為 38 萬元，本店因設於校園內，略低估為每月約 34 萬元。再以產品的種類及特色，估計銷售數量如下(表 4-2-7)：

表 4-2-7 產品預估銷售量表

項目	單價	預估銷售量	單位：元
			每月銷售金額
活力蔬果汁	39	3,000	117,000
黑美人豆漿	19	3,000	57,000
黃金地瓜	20	2,000	40,000
全麥餐包	15	2,000	30,000
有機養生蛋	15	2,000	30,000
幸福排毒餐	65	1,000	65,000
小計			339,000

資料來源：本研究整理。

2. 預估開辦設備費用如下 (表 4-2-8)

表 4-2-8 開辦設備費用預估表

項目	數量	採購價(元)	備註
店面裝潢及冰箱設備	1 式	100,000	含看板、點菜單
收銀機	1 台	20,000	
電鍋(煮有機蛋)	1 台	4,580	大同電鍋 11 人份
計算機	1 台	300	卡西歐
磅秤	1 台	800	【日本 TANITA】粉彩電子料理秤 KD-187
餐桌椅	6 組	30,000	
吧台	1 組	30,000	早餐作業(含流理臺)
高級烤箱	1 台	30,000	烤地瓜及餐包
高級果汁機	2 台	40,000	打豆漿及蔬果汁
瓦斯爐	1 台	4,000	煮有機蛋
鍋具組	1 組	1,000	煮有機蛋，購買二手
盤子(大)	24 個	4,800	
盤子(小)	24 個	2,400	
果醬小碟	24 個	480	
餐具(刀叉)	24 組	1,200	
馬克杯	24 個	2,400	
玻璃杯	24 個	2,000	
吸管	5000 入	550	
外帶包裝	1 式	3,000	
合計		\$ 257,510	

資料來源：本研究整理。

3· 預估每月食材費用如下 (表 4-2-9)

表 4-2-9 每月食材費用預估表

項目	數量/單位	採購價(元)	備註
非基改黑豆	120 包*3000 公克	30,000	以每月 3000 杯推估
五蔬果		45,000	以每月 3000 杯推估
地瓜	270 公斤	30,000	以每月 3000 條推估
全麥餐包	3000 份	30,000	以每月 3000 個推估
有機蛋	3000 顆	30,000	以每月 3000 顆推估
合計		\$ 165,000	

資料來源：本研究整理。

4· 預估每月其他支出如下 (表 4-2-10)

表 4-2-10 每月其他支出預估表

項目	數量/單位	單價(元)	金額(元)	備註
房租	1 式	10,000	10,000	
雜支	1 式	20,000	20,000	含瓦斯、水電費
合計			\$ 30,000	

資料來源：本研究整理。

5· 變動成本如下 (表 4-2-11)

表 4-2-11 變動成本表

單位：元

項目	單價	成本	邊際貢獻	每月預估 銷售數量	總收入	每月 變動成本	備註
活力蔬果汁	39	20	19	3,000	117,000	60,000	
黑美人豆漿	19	10	9	3,000	57,000	30,000	
黃金地瓜	20	15	5	2,000	40,000	30,000	
全麥餐包	15	10	5	2,000	30,000	20,000	
有機養生蛋	15	10	5	2,000	30,000	20,000	
幸福排毒餐	65	45	20	1,000	65,000	45,000	
吸管		550				550	5000 入
外帶包裝		3,000				3,000	1 式
每月雜支		20,000				10,000	水電、瓦斯固定費用及變動費用各佔一半
合計					339,000	218,550	
					總收入	總變動成本	
備註：折舊係按耐用年限 5 年，採直線法提列。							

資料來源：本研究整理。

6· 固定成本如下（表 4-2-12）

表 4-2-12 固定成本表

單位：元

編號	項目	數量	採購價	使用年限	每年攤提	每月攤提
1	店面裝潢及冰箱設備	1 式	100,000	5	20,000	1,667
2	收銀機	1 台	20,000	5	4,000	333
3	電鍋(煮有機蛋)	1 台	4,580	5	916	76
4	計算機	1 台	300	5	60	5
5	磅秤	1 台	800	5	160	13
6	餐桌椅	6 組	30,000	5	6,000	500
7	吧台	1 組	30,000	5	6,000	500
8	高級烤箱	1 台	30,000	5	6,000	500
9	高級果汁機	2 台	40,000	5	8,000	667
10	瓦斯爐	1 台	4,000	5	800	67
11	鍋具組	1 組	1,000	5	200	17
12	盤子(大)	24 個	4,800	5	960	80
13	盤子(小)	24 個	2,400	5	480	40
14	果醬小碟	24 個	480	5	96	8
15	餐具(刀叉)	24 組	1,200	5	240	20
16	馬克杯	24 個	2,400	5	480	40
17	玻璃杯	24 個	2,000	5	400	33
	租金		10,000		12,000	10,000
	每月雜支		10,000		12,000	10,000
	合計		293,960		78,792	24,566

資料來源：本研究整理。

7·損益平衡分析如下(表4-2-13)

表4-2-13 損益平衡分析表

單位：元

項目	數量	金額	項目	金額
月收入	活力蔬果汁 3,000	117,000	固定成本	店面裝潢及冰箱設備 1,667
	黑美人豆漿 3,000	57,000		收銀機 333
	黃金地瓜 2,000	40,000		電鍋(煮有機蛋) 76
	全麥餐包 2,000	30,000		計算機 5
	有機養生蛋 2,000	30,000		磅秤 13
	幸福排毒餐 1,000	65,000		餐桌椅 500
	小計	339,000		吧台 500
				高級烤箱 500
				高級果汁機 667
變動成本	活力蔬果汁 3,000	60,000		瓦斯爐 67
	黑美人豆漿 3,000	30,000		鍋具組 17
	黃金地瓜 2,000	30,000		盤子(大) 80
	全麥餐包 2,000	20,000		盤子(小) 40
	有機養生蛋 2,000	20,000		果醬小碟 8
	幸福排毒餐 1,000	45,000		餐具(刀叉) 20
	吸管	550		馬克杯 40
	外帶包裝	3,000		玻璃杯 33
	每月雜支	10,000		租金 10,000
	小計	218,550		每月雜支 10,000
			小計	24,566
			總成本	243,116
邊際貢獻率		0.355		95,884
邊際貢獻		120,450	損益平衡點	69,140

資料來源：本研究整理。

$$\begin{aligned}
 \blacktriangleright \text{總成本} &= \text{總固定成本} + \text{總變動成本} \\
 &= 24,566 + 218,550 \\
 &= 243,116
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \blacktriangleright \text{邊際貢獻} &= \text{總收入} - \text{總變動成本} \\
 &= 339,000 - 218,550 \\
 &= 120,450
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \blacktriangleright \text{邊際貢獻率} &= \text{邊際貢獻} / \text{總收入} \\
 &= 120,450 / 339,000 \\
 &= 0.36
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \blacktriangleright \text{損益平衡點的月收入} &= \text{總固定成本} / \text{邊際貢獻率} \\
 &= 24,566 / 0.36 \\
 &= 69,140
 \end{aligned}$$

$$\blacktriangleright \text{每日損益平衡點收入} = 2,881 \text{ 元 (以每月 24 日計)}$$

$$\blacktriangleright \text{固定成本率} = \text{固定成本} / \text{總收入} = 24,566 / 339,000 = 7\%$$

$$\blacktriangleright \text{變動成本率} = \text{變動成本} / \text{總收入} = 218,550 / 339,000 = 64\%$$

$$\blacktriangleright \text{損益平衡點比率} = \text{損益平衡點銷售額} / \text{總收入} = 69,140 / 339,000 = 20\%$$

因銷售產品多樣及可能有各種不同組合，推算達成損益平衡的銷售數量可以固定成本方式推算（損益平衡數量=總固定成本/產品邊際貢獻），每月的總固定成本為 24,566 元，以每月工作 24 日計，則每日的固定成本為 24,566/24=1024 元，以全麥餐包+活力蔬果汁為組合產品，其邊際貢獻為 19+5=24 元，每日販售 1024/24=43 組，可達損益平衡的數量。

「微笑社企廚坊」早餐店乃屬於低固定成本率、高變動本率的企業，應著重於提高銷售量，以求獲利。

## 二、情境分析

假設每月預估銷售量為正常的銷售數量，淡季銷售量假定為降低 20% 的銷售量，旺季假設提升 20% 的銷售量，其銷售量設定如下(表 4-2-14)

表 4-2-14 淡旺季銷售量預估表

項目	平季銷售量	淡季銷售量	旺季銷售量
活力蔬果汁	3,000	2,400	3,600
黑美人豆漿	3,000	2,400	3,600
黃金地瓜	2,000	1,600	2,400
全麥餐包	2,000	1,600	2,400
有機養生蛋	2,000	1,600	2,400
幸福排毒餐	1,000	800	1,200

資料來源：本研究整理。

### (一)、平季分析

1. 平季銷售量損益平衡分析如下(表 4-2-15)

表 4-2-15 平季銷售量損益平衡分析表

單位：元

項目	數量	金額	項目	金額
月收入	活力蔬果汁 3,000	117,000	固定成本	店面裝潢及冰箱設備 1,667
	黑美人豆漿 3,000	57,000		收銀機 333
	黃金地瓜 2,000	40,000		電鍋(煮有機蛋) 76
	全麥餐包 2,000	30,000		計算機 5
	有機養生蛋 2,000	30,000		磅秤 13
	幸福排毒餐 1,000	65,000		餐桌椅 500
				吧台 500
				高級烤箱 500
小計		339,000		高級果汁機 667
變動成本	活力蔬果汁 3,000	60,000		瓦斯爐 67
	黑美人豆漿 3,000	30,000		鍋具組 17
	黃金地瓜 2,000	30,000		盤子(大) 80
	全麥餐包 2,000	20,000		盤子(小) 40
	有機養生蛋 2,000	20,000		果醬小碟 8
	幸福排毒餐 1,000	45,000		餐具(刀叉) 20
	吸管	550		馬克杯 40
	外帶包裝	3,000		玻璃杯 33
	每月雜支	10,000		租金 10,000
				每月雜支 10,000
小計		218,550		小計 24,566
			總成本	243,116
			淨利	95,884
邊際貢獻率		0.355	損益平衡點	69,140

資料來源：本研究整理。

2. 平季銷售量損益分析摘要如下(表 4-2-16)：

表 4-2-16 平季銷售量損益分析摘要

單位：元

總收入	339,000	淨利	95,884
總成本	243,116	月損益平衡點	69,140
總變動成本	218,550	邊際貢獻	120,450
總固定成本	24,566	邊際貢獻率	0.355

資料來源：本研究整理。

(二)、淡季分析

假設淡季銷售數量減少 20%。其銷售金額及淨利影響情況分析如下：

1. 淡季銷售量損益平衡分析如下(表 4-2-17)：

表 4-2-17 淡季銷售量損益平衡分析表

單位：元

項目	數量	金額	項目	金額
月收入	活力蔬果汁 2,400	93,600	固定成本 固定資產攤提折舊	4,566
	黑美人豆漿 2,400	45,600	租金	10,000
	黃金地瓜 1,600	32,000	每月雜支	10,000
	全麥餐包 1,600	24,000		
	有機養生蛋 1,600	24,000		
	幸福排毒餐 800	52,000		
	小計	271,200		
變動成本	活力蔬果汁 2,400	48,000		
	黑美人豆漿 2,400	24,000		
	黃金地瓜 1,600	24,000		
	全麥餐包 1,600	16,000		
	有機養生蛋 1,600	16,000		
	幸福排毒餐 800	36,000		
	吸管	550		
	外帶包裝	3,000		
	每月雜支	10,000		
	小計	177,550	小計	24,566
			總成本	202,116
邊際貢獻率		0.345	淨利	69,084
邊際貢獻		93,650	損益平衡點	71,140

資料來源：本研究整理。

2. 淡季時損益分析摘要如下（表 4-2-18）：

表 4-2-18 淡季時銷售數量減少 20% 損益分析摘要表

單位：元

總收入	271,200	淨利	69,084
總成本	202,116	月損益平衡點	71,140
總變動成本	177,550	邊際貢獻	93,650
總固定成本	24,566	邊際貢獻率	0.345

資料來源：本研究整理。

3. 淡季時損益分析摘要如下（表 4-2-19）

表 4-2-19 淡季時銷售數量減少 20% 損益變化摘要表

總收入	-20%	淨利	-28%
總成本	-17%	月損益平衡點	3%
總變動成本	-19%	邊際貢獻	-22%
總固定成本	0%	邊際貢獻率	-3%

資料來源：本研究整理。

淡季時，銷售數量減少 20%，其淨利減少 28%，將減少 26,800 元，但仍有賺 69,084 元，研究者繼續降低銷售數量至減少 72% 時推估如下(表 4-2-20)，其總收入為 94,920 元，淨利才出現負數 596 元，此乃因為月損益平衡點較低，不易造成虧損原因。

表 4-2-20 淡季銷售量減少 72% 損益分析摘要表

單位：元

總收入	94,920	淨利	(596)
總成本	95,516	月損益平衡點	97,280
總變動成本	70,950	邊際貢獻	23,970
總固定成本	24,566	邊際貢獻率	0.253

資料來源：本研究整理。

表 4-2-21 淡季銷售量減少 72% 損益變化摘要表

總收入	-72%	淨利	-101%
總成本	-61%	月損益平衡點	41%
總變動成本	-68%	邊際貢獻	-80%
總固定成本	0%	邊際貢獻率	-29%

資料來源：本研究整理。

(三)、旺季分析

假設旺季時銷售數量增加 20%。其銷售金額及淨利情形分析如下：

1. 銷售數量增加 20% 損益平衡分析如下 (表 4-2-22)

表 4-2-22 銷售數量增加 20% 損益平衡分析表

單位：元

項目		數量	金額	項目		金額
月收入	活力蔬果汁	3,600	140,400	固定成本	固定資產	4,566
	黑美人豆漿	3,600	68,400		攤提折舊	10,000
	黃金地瓜	2,400	48,000		租金	10,000
	全麥餐包	2,400	36,000		每月雜支	10,000
	有機養生蛋	2,400	36,000			
	幸福排毒餐	1,200	78,000			
	小計		406,800			
變動成本	活力蔬果汁	3,600	72,000			
	黑美人豆漿	3,600	36,000			
	黃金地瓜	2,400	36,000			
	全麥餐包	2,400	24,000			
	有機養生蛋	2,400	24,000			
	幸福排毒餐	1,200	54,000			
	吸管		550			
	外帶包裝		3,000			
	每月雜支		10,000			
	小計		259,550	小計	24,566	
			總成本	284,116		
邊際貢獻率		0.362	淨利	122,684		
邊際貢獻		147,250	損益平衡點	67,867		

資料來源：本研究整理。

2·銷售數量增加損益分析摘要如下(表 4-2-23)

表 4-2-23 銷售數量增加 20%損益分析摘要表

單位：元

總收入	406,800	淨利	122,684
總成本	284,116	月損益平衡點	67,867
總變動成本	259,550	邊際貢獻	147,250
總固定成本	24,566	邊際貢獻率	0.362

資料來源：本研究整理。

3·銷售數量增加損益變化摘要如下(表 4-2-24)

表 4-2-24 銷售數量增加 20%損益變化摘要表

總收入	20%	淨利	28%
總成本	17%	月損益平衡點	-2%
總變動成本	19%	邊際貢獻	22%
總固定成本	0%	邊際貢獻率	2%

資料來源：本研究整理。

旺季時，銷售數量增加 20%，其總收入 67,800 元，淨利成長 28%。

景氣的影響對「微笑社企廚坊」社會企業而言，雖有影響獲利，但影響範圍不大，銷售數量需減少到預計銷售量的 72% 銷售額 94,920 元時，才會出現虧損 596 元，可見此社會企業的獲利能力屬佳。受景氣的影響不大，另外原因是本企業設計員工即是老闆的創意設計，也減少了人事的固定成本，即能降低損益平衡點，又能提升員工努力衝業績的動力。

### 三、敏感度分析

(一)、以成本不變下，調降單價 10% ，對損益之影響情形予以分析。

1· 調降單價 10%，各產品調整比率之售價分析如下（表 4-2-25）：

表 4-2-25 調降單價 10% 各產品調整比率之售價表

單位：元

項目	單價	成本	調整後售價	每月預估銷售數量	調整後收入
活力蔬果汁	39	20	35	3,000	105,300
黑美人豆漿	19	10	17	3,000	51,300
黃金地瓜	20	15	18	2,000	36,000
全麥餐包	15	10	14	2,000	27,000
有機養生蛋	15	10	14	2,000	27,000
幸福排毒餐	65	45	59	1,000	58,500
小計					305,100

資料來源：本研究整理。

2· 調降單價 10% 損益平衡分析如下（表 4-2-26）

表 4-2-26 調降單價 10% 損益平衡分析表

單位：元

項目	數量	金額	項目	金額
月收入	活力蔬果汁 3,000	105,300	固定成本	固定資產攤提折舊 4,566
	黑美人豆漿 3,000	51,300		租金 10,000
	黃金地瓜 2,000	36,000		每月雜支 10,000
	全麥餐包 2,000	27,000		
	有機養生蛋 2,000	27,000		
	幸福排毒餐 1,000	58,500		
	小計	305,100		
變動成本	活力蔬果汁 3,000	60,000		
	黑美人豆漿 3,000	30,000		
	黃金地瓜 2,000	30,000		
	全麥餐包 2,000	20,000		
	有機養生蛋 2,000	20,000		
	幸福排毒餐 1,000	45,000		
	吸管	550		
	外帶包裝	3,000		
	每月雜支	10,000		
	小計	218,550	小計	24,566
			總成本	243,116
邊際貢獻率		0.284	淨利	61,984
邊際貢獻		86,550	損益平衡點	86,598

資料來源：本研究整理。

3. 調降單價 10% 前後之損益平衡分析摘要分析如下（表 4-2-27、4-2-28、4-2-29）：

表 4-2-27 調降單價 10% 後之損益平衡分析摘要表

單位：元

總收入	305,100	淨利	61,984
總成本	243,116	月損益平衡點	86,598
總變動成本	218,550	邊際貢獻	86,550
總固定成本	24,566	邊際貢獻率	0.284

資料來源：本研究整理。

表 4-2-28 調降單價 10%前的損益平衡摘要表

單位：元

總收入	339,000	淨利	95,884
總成本	243,116	月損益平衡點	69,140
總變動成本	218,550	邊際貢獻	120,450
總固定成本	24,566	邊際貢獻率	0.355

資料來源：本研究整理。

表 4-2-29 調降單價 10%比對結果表

總收入	-10%	淨利	-35%
總成本	0%	月損益平衡點	25%
總變動成本	0%	邊際貢獻	-28%
總固定成本	0%	邊際貢獻率	-20%

資料來源：本研究整理。

售價降 10% 結果淨利降 35% ，損益平衡點升高 25% ，雖然仍有獲利但是利潤明顯減少，要達到損益平衡更為困難。此原因乃有機無毒產品的成本較高，若再降低售價時，相對邊際貢獻就變低，利潤變少的緣故。若採用降價策略，較為不利，除非搭配其他產品組合，如加價購買優惠的方式較為可行。

(二)、假設固定成本中，每月雜支降低為 5000 元時，其淨利及損益平衡情形：

1. 降低固定成本損益分析如下（表 4-2-30）

表 4-2-30 降低固定成本 5000 元損益分析表

單位：元

項目	數量	金額	項目	金額
月收入	活力蔬果汁 3,000	117,000	固定成本	固定資產攤提折舊 4,566
	黑美人豆漿 3,000	57,000		租金 10,000
	黃金地瓜 2,000	40,000		每月雜支 5,000
	全麥餐包 2,000	30,000		
	有機養生蛋 2,000	30,000		
	幸福排毒餐 1,000	65,000		
	小計	339,000		
變動成本	活力蔬果汁 3,000	60,000		
	黑美人豆漿 3,000	30,000		
	黃金地瓜 2,000	30,000		
	全麥餐包 2,000	20,000		
	有機養生蛋 2,000	20,000		
	幸福排毒餐 1,000	45,000		
	吸管	550		
	外帶包裝	3,000		
	每月雜支	10,000		
	小計	218,550	小計	19,566
			總成本	238,116
			淨利	100,884
邊際貢獻率		0.355	損益平衡點	55,067

資料來源：本研究整理。

2·降低固定成本 5000 元損益分析摘要如下（表 4-2-31）

表 4-2-31 降低固定成本 5000 元損益分析摘要表

單位：元

總收入	339,000	淨利	100,884
總成本	238,116	月損益平衡點	55,067
總變動成本	218,550	邊際貢獻	120,450
總固定成本	19,566	邊際貢獻率	0.355

資料來源：本研究整理。

3·降低固定成本 5000 元前後損益分析摘要如下（表 4-2-32、4-2-33）

表 4-2-32 降低固定成本 5000 元前損益分析摘要表

單位：元

總收入	339,000	淨利	95,884
總成本	243,116	月損益平衡點	69,140
總變動成本	218,550	邊際貢獻	120,450
總固定成本	24,566	邊際貢獻率	0.355

資料來源：本研究整理。

表 4-2-33 降低固定成本 5000 元損益分析摘要對照表

總收入	0%	淨利	5%
總成本	-2%	月損益平衡點	-20%
總變動成本	0%	邊際貢獻	0%
總固定成本	-20%	邊際貢獻率	0%

資料來源：本研究整理。

本研究發現，固定成本中雜費由每月 1 萬元降為 5 千元，總固定成本降低 20%，雖然淨利只增加 5%，但月損益平衡金額降低 20%，更易於達成損益平衡點。所以節省每月固定成本，雜費或者購置設備費用的降低，將更快速達到損益平衡，而開始獲利。所以開辦過程，應盡量尋找品質優良、價格實在、能源效率高的設備。將來不論是購買價格可以降低外，也可避免耗費能源及維修等費用。

(三)、假設天災因素產地缺貨，以致提高變動成本 10%時，其淨利及損益平衡情形（表 4-2-34）：

表 4-2-34 提高變動成本 10% 之淨利及損益平衡分析表

單位：元

項目	數量	金額	項目	金額
月收入	活力蔬果汁 3,000	117,000	固定成本	固定資產攤提折舊 4,566
	黑美人豆漿 3,000	57,000		租金 10,000
	黃金地瓜 2,000	40,000		每月雜支 10,000
	全麥餐包 2,000	30,000		
	有機養生蛋 2,000	30,000		
	幸福排毒餐 1,000	65,000		
	小計	339,000		
變動成本	活力蔬果汁 3,000	66,000		
	黑美人豆漿 3,000	33,000		
	黃金地瓜 2,000	33,000		
	全麥餐包 2,000	22,000		
	有機養生蛋 2,000	22,000		
	幸福排毒餐 1,000	49,500		
	吸管	550		
	外帶包裝	3,000		
	每月雜支	10,000		
	小計	239,050	小計	24,566
			總成本	263,616
			淨利	75,384
邊際貢獻率		0.295	損益平衡點	83,320

資料來源：本研究整理。

2· 提高 10%變動成本損益平衡分析摘要（表 4-2-35）

表 4-2-35 提高變動成本 10% 損益平衡分析摘要表

單位：元

總收入	339,000	淨利	75,384
總成本	263,616	月損益平衡點	83,320
總變動成本	239,050	邊際貢獻	99,950
總固定成本	24,566	邊際貢獻率	0.295

資料來源：本研究整理。

2. 調整變動成本 10% 前後損益平衡分析摘要 (表 4-2-36、4-2-37)

表 4-2-36 增加變動成本 10% 前損益平衡分析摘要

單位：元

總收入	339,000	淨利	95,884
總成本	243,116	月損益平衡點	69,140
總變動成本	218,550	邊際貢獻	120,450
總固定成本	24,566	邊際貢獻率	0.355

資料來源：本研究整理。

表 4-2-37 增加變動成本 10% 損益分析摘要對照表

總收入	0%	淨利	-21%
總成本	8%	月損益平衡點	21%
總變動成本	9%	邊際貢獻	-17%
總固定成本	0%	邊際貢獻率	-17%

資料來源：本研究整理。

總變動成本增加 10%，總成本雖然增加 8%，但是淨利減少 21%，月損益平衡點提高了 21%，有很明顯的放大作用。

#### 四、模擬分析小結

綜合上述，從損益平衡分析中，得知本早餐店損益平衡點銷售額為 69140 元，邊際貢獻率為 0.355，屬於低固定成本率 7%、低損益平衡點比率 20%、高變動成本率 64% 的企業，容易達成損益平衡，但要獲利提高需加強銷售量的提升。經情境模擬中發現，淡季時，銷售數量減少 72% 時，淨利才出現負數，此乃因為月損益平衡點較低，不易造成虧損原因，可見此社會企業的獲利能力佳。受景氣的影響不大，也與員工即是老闆的設計減少了人事的固定成本有關。於敏感度分析中發現，售價降低，雖仍有獲利但利潤顯著減少，要達到損益平衡較為困難，此與有機無毒產品的成本較高有關，若採用降價策略，較為不利。

此外，若節省每月固定成本，之雜費或者購置設備費用的降低，將更快速達到損益平衡，而開始獲利，故開辦過程應尋找品質優良、價格實在、能源效率高的之設備。且因變動成本增加對淨利減少，月損益平衡點提高，有顯著的放大作用，代表著進貨成本對營業淨利及月損益平衡影響顯著，除了會增加進貨成本支出，更會減少獲利收入，有機早餐最主要是向小農購買有機無毒蔬果，蔬果價格常隨著產季、產量發生變化。因此，要特別注意進價的變化，直接到產地購買，並採用當季盛產的蔬果，除了確保品質優良之外，也才能有較大的獲利空間。

綜言之，社團法人發展社會企業有其風險與挑戰，如何維持穩健與持續性發展很重要。除推估其損益平點之外，情境分析與敏感度分析也很重要，可評估社會企業受景氣影響情形，判斷其潛在風險狀況，以為調控。如以聯合會案例經驗而言，其茶葉銷售有外部環境不可控制的因素，而經營早餐店乃是民生消費用品，消費較為穩定、持續的，可為聯合會及其他社團法人組織在發展社會企業之參考。

### 第三節 案例分析及發展社會企業規劃建議

#### 壹、推動庇護工場朝社會企業取向發展

嘉縣身心障者聯合會成立庇護工場主要目標為協助有就業意願之身心障礙者習得工作技能，重建就業自信，創造具勞務價值的工作機會，開闢庇護商品行銷市場，提升銷售量，讓庇護工場得以永續經營。成立之初以訓練和提供簡易代工為主，以保障身心障礙者基本的生活，培養自立更生之能力。

秉著推動身心障礙者就業服務理念，服務過程因應實際所需不斷開拓各項服務內容及範疇，如有身心障礙者能力優者，積極推介到一般職場，結合政府推行的僱用獎助津貼，協助與僱用單位訂定勞動契約，以一年為主，爭取所推介身心障礙者的勞動權益。

由於身心障礙就業需求人數增多，且在政府鼓勵推展社會企業之政策之下，開始不斷拓展業務。緣於阿里山茶聞名全世界，有其地方特色與優勢，評估之後乃投入設置生產機具，創立自有品牌，並申請勞委會多元就業方案，申請經濟型計畫，以方案補助弱勢就業者人力（如中高齡失業者）來協助身心障礙者有效完成代工及商品銷售，此後庇護工場之能見度不斷開展。

有鑑於庇護工場聘用身心障礙者人員有一定的人數限制，而有就業需求之身心障礙多；同時體認到身心障礙商品要能成功推出，除了要有品質優良之產品之外，主要關鍵在行銷系統，便結合更多同好共同推動「台灣身心障礙庇護商品推動聯盟」（以下簡稱「商品推動聯盟」），讓庇護工場專注商品生產，而運用「商品推動聯盟」發展行銷工作，並且發起「銷售人員工會」以提供自由工作身心障礙者勞健保保障，協助更多身心障礙者加入就業行列。組織有計畫性發展人力資源，串連「庇護工場」、「商品推動聯盟」、「銷售人員工會」等各相關團體相互支持、相輔相成，發揮極佳功效，讓不同能力之身心障礙者在不同場域都能獲得潛能發揮，組織推動的寶貴經驗值得參酌。

## 貳、案例單位發展社會企業遭遇之議題、困境與規劃

以下茲將案例單位發展社會企業之先前評估、遭遇到的問題困境及其面對困境所採取之策略因應等實務經驗分析、彙整如下：

### 一、發展社會企業的原由

嘉義縣身障者聯合會成立庇護工場的原因，主要是因應服務對象就業的需求、政府政策鼓勵與經費補助的誘發及組織營運自籌款逐年增加等，乃希望能增加財務收入來源以挹注服務所需。

聯合會剛開始並未想到要發展社會企業。剛成立之初，只單純的希望為身心障礙者促進就業，使其有工作，提升其生命尊嚴、生存空間、生活保障，為了讓有意願工作，卻尚無工作能力的身心障礙者，提供一個就業訓練的機會，一個庇護性的場所學習的機會，才向勞委會（現在改為勞動部）申請了庇護性就業服務，並搭配著職業訓練及支持性就業服務，服務主軸都是放在要解決身心障礙就業的問題。之後因為政府政策改變後，庇護工場立案的一些經費誘因，如人事費用、設備設施補助等，才促使正式轉型、立案。聯合會發展庇護工場初期，理事長發覺政府的經費補助一直有慢慢縮減的傾向，希望盡早規劃朝著企業化經營的方向發展，減少對政府的依賴。理事長的理念是朝社會企業發展賺得越多，能做的服務就越多，截至 2014 年聯合會的一些服務方案自籌款不足的都要由此經費來補足，更證明其認為擴大事業體，才能擴大服務身心障礙者範圍的理念，朝向社會企業經營方向是為了組織的生存及服務永續發展。

### 二、發展社會企業營運上的風險

經營庇護工場或社會業均有一定的風險性，除可預知要排除的環境障礙

外，仍有值得注意市場非預期的風險：

- (一)、嘉義縣原有四家庇護工場，目前有的已經收了，變成只剩兩家，可見有其風險性。
- (二)、雖然草創初期只做初步評估規劃，有評估阿里山茶是本地的特色商品，若品質做好應該很有前途。後來投入後才發現還有很多不懂要學習的地方，比如茶包的包裝、代工，人力成本高，也與當地的農會形成競爭者關係，是當初沒有考量到的；之後透過勞委會的包裝機器的租金補助，才得以增加代工業務，幫更多產業代工包裝，也才能降低成本變得有市場競爭力。
- (三)、聯合會的主力產品是一茶葉，它是高單價的產品，相對成本也很高。由於聯合會自己沒有種茶，需事先向茶農購買原料進來，由庇護工場生產（包裝代工）再賣出，故進貨購買茶葉時便需準備大量的資金。據聯合會理事長表示，過去數年來大陸方面均有跟協會採購茶葉，每年都能順利交貨；去年因為簽訂了「海峽兩岸服務貿易協議」，大陸方面預計於今年通過後將擴大採購 2000 斤的阿里山高山茶，因此聯合會預購了其所預訂的茶葉量，但因為服貿協議後來出現問題而擱淺後，這筆交易則無法順利成交，造成聯合會當時很大的財務壓力，這就是經營社會企業過程所可能遇到的風險之一。

市場上的變化很大，為了因應市場的需求，聯合會在發展過程累積了營運經驗，現在每開發一個新產品，都會先做評估，主要評估面向及內容主要為：1. 市場評估；2. 產品效益評估；3. 適切性評估—評估適合身心障礙者做； 4. 財務的評估。

### 三、社會目標與財務目標

#### (一)、社會目標

從 2006 年至 2014 年為止，組織已經創造至少 116 人的庇護性就業，成果可觀。造福了上百個家庭，每位進到聯合會庇護工場的身心障礙庇護員工薪水平均從 3000~8000 元不等，除依照每個人的產能核薪外，均享有勞健保及工作獎金。此外，另還積極推動職業訓練，自開辦以來每年持續開班，幫助了很多參加職業訓練後參與庇護商品行銷的身心障礙者，其所促進和達成的社會效益可說是非常亮麗。

#### (二)、經濟目標

根據組織所提供的財務資料顯示（表 4-2），發展初期 2006 至 2007 年是呈現虧損狀況，顯示創業初期的艱辛過程。不論是消費者客戶的建立經營，生產成本改善、經濟規模的調整等，都需要時間的開拓與累積，並非一開始經營就能有盈餘，聯合會也是經過兩年的虧損之後才開始有盈餘，對於普遍經費規模小的社團法人而言，發展社會企業前應該事先衡量的是否能承擔這樣的風險與挑戰實屬必要。

表 4-3 2006-2009 年嘉義身心障礙聯合會庇護性就業服務收支表

單位：(元)

項目/年度	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
庇護性就業服務收入	1,096,296	691,009	1,632,562	2,109,624
庇護性就業服務支出	1,185,000	1,033,246	1,330,964	1,927,201
結餘(收入－支出)	(88704)	(342237)	301598	182423
成長比率		-59%	58%	23%

資料來源：本研究整理。

聯合會理事長認為，有些產品受大環境景氣的影響較大，現在有盈餘也不代表將來就會有盈餘，所以要時時警惕。經營基本的原則就是不能虧損，有虧損出現就是要調整策略的時候，而要知道有無虧損就是要做損益平衡分析，讓組織隨時清楚所處的狀況，可見損益平衡分析不只運用在創業初期評估，更應運用在社會企業經營期間。

根據聯合會理事長所述，其整體經費來源中銷售收入約佔整體收入的55%，政府的補助佔35%，其餘會費及捐助等約佔10%。2013年台灣身心障礙庇護商品推動聯盟共繳納了營業稅120萬元，推估其營業額約為2400萬元。庇護工場的收入，除了政府補助之外，每年也約有上百萬的包裝代工收入，就庇護工場本身的收益已經有穩定的盈餘，甚至還可支持到其他服務方案的自籌款，過去尚未發展社會企業時，收入少服務相對也少，現在發展社會企業之後收入多了，服務也變多了。

依聯合會經營的實務經驗來看，整體而言，發展社會企業是利多於弊，但是仍要看如何經營。初期的經營風險性較高，社會服務的目標，較容易達成；但財務目標要透過商業經營模式達成，難度較高，若要真正達到經濟上的自給自足，需要長期的努力與投入。

#### 四、發展社會企業後之轉變

##### (一)、財務收支變化性大且更難掌握：

聯合會過去單純只做社會福利服務，經費來源多數來自政府的補助方案，如支持性就業服務方案、輔具中心、到宅評估輔具及復健訓練方案等。方案經費的收支大致是可以預估的，主要依政府核撥經費來執行業務，但是發展社會企業之後，收入與支出變化性影響因素則較難掌握。有些產品的成本高、進貨量大時，所需周轉金相對於過去方案服務較高

且急，組織需要具備緊急應變能力。

## (二)、人力運用上之差異：

就組織人力的運用上，原來從事社會福利服務的人員，主要是社工背景，因為其具使命感且對聯合會的認同度較高而比較有責任感。雖然過去都未有做生意的經驗，但都能體會組織的處境，為了生存也會學習。人力運用上的困難是如何讓各個崗位的同仁都能了解，發展社會企業就是要達到營利，社福背景同仁較能體會組織運作的目的與意義；而向勞委會申請多元就業方案的人力（主要是來補充社會企業的人力），依 2014 年補助多元就業人力共五名（其中 2 名為留用人員，聯合會需自付薪資）及專案經理人 1 名，其工作內容主要是從事行銷、包裝、輔具服務等工作，除了專案經理人之外，多元就業人力對組織普遍缺乏認同，工作上較易出現惰性，常易處在礙於契約關係而不得不用。這是運用政府補助人力時遇到兩難的地方。

## (三)、薪資結構難以適用不同的服務類型的員工

聯合會聘用社會企業工作人員的過程中，曾遇過一位工作表現良好的員工，理事長也肯定其能力，他希望能獲得較高的薪資，但因聯合會過去薪資制度都是以年資來調整薪資，並未針對社會企業員工設計不同的制度因應，雖其薪資水準已較同質性團體（身障組織）為高，但仍比一般企業界為低，此員工最後離開了聯合會。此例給了理事長新的啟發，認為找到對的人、留住人才很重要，乃重新思考人員任用制度，表示除了基本制度之外，未來將同時考量才能給薪。發展社會企業要面對的挑戰是，如何因應社會服務與社會企業不同屬性，設計合適員工的薪資制度，留住社會企業人才。

## 五、社團法人理事長更替所帶來的影響

社團法人的理事長有連任一次的限制，而理事長又是社團法人的靈魂人物，實務上常因理事長任期屆滿的問題，銜接人力斷層使會務產生劇烈變化。聯合會理事長曾擔任過縣內某個協會的理事長，任內因擅於經營，累積了80萬元結餘款，即將卸任時，看中一間房子約200萬，想將這筆錢拿來購買房子當協會的會館，與即將接任的理事長討論時，即將上任的理事長表示，不想背負債，結果房子也就沒買成。由此經驗，聯合會理事長體悟到新舊任理事長常有理念不一致的，有時候要銜接確實有困難，須建立管理階層的制度以為因應。發展社會企業更要重視這樣的問題，社會企業的經營團隊很重要，理事會要能支持、並能授權，理事長更要勇於承擔，才能讓社會企業組織延續發展，長久下來也才能獲利、累積盈餘。

## 六、成功發展社會企業之特點：

組織建立了核心能力並成功推動社會企業，歸納其特點如下：

### (一)、建立了組織核心能力

1. 人力資本培養良好
2. 擁有專業機器設備與技術水準
3. 確立核心產品，以阿里山茶，建立良好的品牌
4. 善用職業訓練、就業服務累積的經驗與資源
5. 理事長善於辨識市場機會，勇於投資
6. 資源整合運用良好，如與庇護商品推動聯盟及工會等組織的結盟

### (二)、善用政府補助機制：

#### 1. 勞動部：

- (1) 多元就業方案獲補助 5位多元就業人力及1位專案經理人，負責

行銷、包裝工作。

- (2) 辦理職業訓練班，開辦職業訓練有獨立的經費補助，又可以培育職場所需的人員。

## 2. 衛福部：

連結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之機制。

## 3. 地方政府(縣政府社會局身心障礙福利科、勞工行政科)：

- (1) 庇護工場人事費用的補助，目前庇護工場員工 12 人，補助 2 名職場輔導員。
- (2) 庇護工場設施設備補助，如生產機器設備的購置與租金補助。

## (三)、經營者具備社會企業家的特質

聯合會黃理事長本身非常具有創業家的精神，具前瞻眼光、勇於開創、冒險且願意為組織承擔風險；很能尋求創新的服務方法，瞭解資源的運用及配置，能在社會和財務的投資上取得平衡，總是以身心障礙朋友的權益為使命做優先考量，是一位有勇氣又有實踐力的社會企業創業家。

## (四)、開發新產品時做市場、效益及適合身障者作業的評估

聯合會於 2002 年成立，創辦時期便開始提供庇護性就業服務，針對身心障礙者給予照顧及工作技能的訓練服務。2004 年經政府鼓勵及法令要求登記設立庇護工場，雖當時未做創設前的詳細評估，但之後每開發新產品時，皆會做事前評估，評估內容包括：市場可行性、效益可行性、及適合身心障礙者所從事的評估，如生產行銷量最大的阿里山高山茶時，其為享譽全國及兩岸的地方特色產品，聯合會所在地更為阿里山茶產區，代工包裝合適符合身心障礙者，評估可創造社會效益及經濟效益等雙重效益，極具發展性，可為主推商品。

## (五)、籌資貸款購買土地房屋，助協會建立發展基地

組織過去曾對外承租營運處所租約五年，租約到期時屋主要賣掉房子，造成投資在那裡的無障礙、消防安全等設施拆除後無法使用，而每次更換地點都需重新購置、裝設，這些設施設備至少要 3~40 萬元以上，新遷地點後便無開辦費補助，全部經費得自籌。該縣內另有一家庇護工場也因為承租的房子被房東收回，又找不到現有無障礙、消防安全合乎規定的房子導致停業。有鑑於此，黃理事長乃向理監事、員工及外界人士發起資金募集，籌得頭期款後以私人名義購買方式買下房屋或土地供協會使用，餘款向銀行貸款，再以租金繳納貸款金額，讓組織推動社會企業發展過程不用受營運處所之事困擾，也能長久規劃、發展組織事業。歸納其有幾值得參考的重要特點為：

### 1. 持續建構並穩定核心能力：

經營庇護工場及辦理職業訓練等相關業務，相關單位原本就有編列場地租金或房租補助，運用這些費用來繳納差額的貸款。可以增加場地承租的穩定度，做為組織長久發展的基地。

### 2. 投資購置房舍：

房子的所有權是屬於眾人，投資者包括員工、理監事等有出資的利害關係人所有，再出租給聯合會，並以持股的比率分攤金額，如需要金額為 500 萬，分 500 股，每股 1 萬元，理事長及理監事、員工各要認購幾股，不足的才開放給外界人士來加入參與投資，持股者可以買賣，變更契約即可。投資者如果不願意時，可把股權賣掉；最後不得已時可以把房子賣掉也不會賠錢，甚至會升值得利。

### 3. 靈活資金籌募：

此為資金籌募的一個變通的辦法，原因是用一般社團法人要向銀行借款，銀行大多不願意提供。因為社團法人理事長（負責人）任期三至

四年就需改選，選後要去法院變更法人登記，法人登記裡面人員變更過，銀行的審核作業就需要重來。且貸款要先還完才能再借，因為社團法人須提多位連帶保證人的關係，要用自然人銀行才願意貸款。所以社團法人組織不得不將投資轉用個人方式進行，而要以此為操作方式須要有很強的協調能力。

#### (六)、產銷策略分工，聯盟擴展市場

聯合會理事長十分瞭解行銷的重要性，以庇護工場負責生產、包裝、代工；為拓展庇護商品的行銷通路，黃理事長不只從身心障礙聯合會的角度出發，更積極拓展其他行銷管道，經營「台灣身心障礙庇護商品推廣聯盟」，希望透過弱勢者參與行銷庇護商品，也能成就弱勢者就業的機會。此外，更鼓勵參加職業訓練的學員，結訓後共同參與行銷庇護商品的行列，由於人數越來越多，為了讓他們可以有勞、健保的保障，進一步成立「嘉義縣福利商品銷售服務人員職業工會」，更籌備設立網路行銷與實體店面結合的行銷大軍，讓更多人一起參與做行銷的人海戰術已然成形。這種行銷的理念做法，在其他組織中很少見到，憑藉著理事長的多角化經營社團，促成社會福利團體的關係事業群，如此複製拓展也是另類的組織擴充，更使產、銷能同步擴大規模，作為現有的社會企業行銷利器及後盾。

### 參、發展社會企業規劃建議

綜合文獻探討及個案研究實證經驗，本研究針對社團法人發展社會企業提出一些規劃建議：

#### 一、社會企業首要工作是建立核心能力

核心能力是社會企業成功的基石，社團法人發展社會企業乃以社團過去所累積的核心能力做為基礎，要發展何種型態的社會企業，實應檢視社團本身過

去的核心能力所在，在既有的專長上面去發揮，才能得事半功倍之效果。瞭解社團本身內部特有的核心能力之後，較能夠產出適合社團法人發展的社會企業方向；又因社會企業較偏重在商業經營模式，仍需要具備企業管理等相關能力，如技術能力、管理能力、行銷能力等。一般社團法人組織雖多以提供服務為主，較乏企業經營專才，但其也有特有的核心能力，在發展社會企業時，若能整合社團原已具有的核心能力及新的應備能力，形成特有的知識或運作流程，並透過發展過程中，使組織集體的學習與經驗累積，產生自己獨特競爭優勢的能力；同時建立經營知識庫，累積解決問題的經驗而成為特有的專長，並引入企業管理經驗與教育訓練，創立學習型的組織型態，發展出與時俱進的核心能力，可邁向永續經營的願景。

## 二、善用政府資源

政府有些措施可助一臂之力，尤在社會企業創設初期善用政府補助措施與相關資源，可讓組織得以穩健發展，朝向自立經營邁進。可運用政府資源如下：

### (一)、勞動部

#### 1. 庇護工場

在勞動部，訂立「身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則」(行政院法務部，2014 c)中規定庇護工場，主管機關在中央為勞動部；在直轄市為直轄市政府；在縣(市)為縣(市)政府。亦即若所發展的社會企業，是輔導身心障礙者就業為其社會目的者，可向地方政府的勞政主管機關提出申請設立。此法令也規定，庇護工場得由法人或事業機構申請設立，也就是說，可以由社團法人、財團法人、或依公司法設立之事業機構提出申請設立。台灣大多數成立的庇護工場多是以法人附設的方式成立，只有少數是以公司型態成立的庇護工場，如新北市的久大庇護工場就是一例。庇護工場的補助金額辦法由地方政府自行訂定。得補助下

列項目：(1)、設立開辦之設施設備費。(2)、設施設備汰換費。(3)、房屋租金。(4)、專業人員及營運人員人事費。(5)、行政費。(6)、其他與庇護工場營運相關之必要支出費用。直轄市、縣(市)主管機關應考量轄區需求狀況及庇護工場營運績效，每年公告補助範圍及額度。申請窗口為：縣、市政府勞政主管機關，如勞工處、勞動局。

## 2. 多元就業方案

勞動部自 2002 年推出多元就業開發方案(勞動部勞動力發展署雲嘉南分署, 2014)，由民間團體研提具地方特色及創意之計畫，與政府攜手創造弱勢失業勞工在地就業之機會。多元就業開發方案的補助標準：

(一)、用人費用：1. 進用人員：依工作性質每人每小時補助新臺幣 107 元至 125 元，每月最高以工作 20 小時至 176 小時為原則。2. 專案經理人及專案管理人。(二)、經濟型計畫每進用十名失業者，得另進用專案經理人一人，社會型計畫每進用二十名失業者，得另進用專案經理人一人。1. 專案經理人：視學經歷每月補助 29,700 元至 34,000 元。2. 專案管理人：每月補助 25,000 元。(三)、補助期間：1. 政府部門計畫：以 6 個月為原則。2. 民間團體計畫：以 12 個月為原則。申請窗口為：勞動部勞動力發展署所屬公立就業服務中心。

## 3. 培力就業計畫

勞動部在經歷過 2008 年下半年全球金融風暴，及 2009 年莫拉克風災之後，面對重建的需求，持續規劃結合重建的「培力就業計畫」(勞動部, 2014a)，由政府與民間團體合作創造災區就業機會。為擴大實施區域與計畫範疇，並規劃以培力就業計畫作為政府與民間合作推動發展社會企業的介面，於 2012 年 5 月 10 日修正發布此計畫，新增納入產業轉型或創新、社會性事業創業、特定族群之創業或就業支持系統及區域再生發

展或促成服務、產業之垂直或水平整合計畫，提供職業訓練、輔導及長期陪伴資源，及作為發展社會企業輔導或育成平台，協助民間團體轉型發展社會企業。補助項目包含用人費用、其他費用、職業訓練及諮詢陪伴等費用。此項協助是政府少數直接針對社會企業提供補助與輔導單位，建議可妥為運用。其窗口也是勞動部勞動力發展署所屬公立就業服務中心。

## (二)、地方政府勞政主管機關

勞政主管機關：除了前述有關身心障礙者庇護工場輔導業務之外，若是進用弱勢勞工就業各地縣市政府勞政主管機關，均有輔導協助的措施。其經費來源大部份來自就業安定基金。比較特別的趨勢是，臺北市政府勞動局為推動身心障礙者就業與社會企業結合，以促進身心障礙者就業服務之成效，研訂了全國第一個以協助身心障礙者就業為主軸社會企業法規草案，企圖協助政府及民間單位可遵循之輔導機制與規範，並增加不同資源注入，促成更多身心障礙者就業。於 2014 年 2 月 6 日公告「臺北市社會企業發展身心障礙者就業補助辦法(草案)」(臺北市政府勞動局，2014)，相信不久的將來將開始實施，各地方政府是否也會引起效尤，值得注意。

除了各單位已有的補助方案之外，若有針對弱勢就業有創新性、實驗性、整合性或中長程性質的計畫，也能透過地方政府向中央公益彩券回饋金提出方案申請以獲資金補助。另各縣市政府也有設立公益彩券盈餘分配管理委員會，相關單位可向地方公益彩券盈餘分配管理基金申請經費補助。

## (三)、經濟部

經濟部中小企業處組織設有經營輔導組、創業組、育成組。針對中小企業的經營管理、財務融通、資訊應用、創業育成、品質提升、互助合作、地

方特色都有輔導，其項目多元且實際（經濟部中小企業處，2014）。許多補助、協助方案很多，規定各有所不同。中小企業的定義為：製造業、營造業、礦業及土石採取業等三業，係以實收資本額在新台幣 8 千萬元以下者，或經常雇用員工數未滿 200 人者為中小企業；其餘行業則以前一年營業額在新台幣 1 億元以下者，或經常雇用員工數未滿 50 人者為中小企業。社團法人本身的規模也屬於中小企業。尤其在以附設社會企業的過程，或者另外成立一個公司的型態，都可以尋求中小企業處的輔導協助。中小企業處於北、中、南三區及各地方政府設立中小企業服務中心，可以就近取得服務。蘇文玲（2013）也認為，地方產業的發展以活絡地方經濟，創造在地就業為目標。而社會企業與地方產業從其輔導對象及目的地，發現兩者有高度的關聯性。以經濟部中小企業處為例，除了地方產業輔導外，尚有微型企業輔導、新創事業輔導等計畫，皆與社會企業相關。社團法人發展社會企業除了勞動部為絕佳的資源之外，可善用經濟部中小企業處資源。

以下提供簡單介紹幾項經濟部服務資源，可為運用參考：

#### 1. 獎勵定額僱用身心障礙者

為解決身心障礙者就業及企業定額進用問題，經濟部特頒「經濟部輔導及獎勵主管事業機構成立關係企業僱用身心障礙者辦法」（行政院法務部，2014d），企業如設置關係企業僱用身心障礙比例達 20% 者，可與母公司合併計算身心障礙者進用人數外，政府也並將給予企業輔導、績優者並會給予獎勵。經濟部及勞動部期望藉由此項政策之推動，讓企業可以商業策略達到公益之目標，鼓勵企業關懷弱勢身心障礙者，善盡企業社會責任。社團法人（尤其輔導身心障礙者就業的團體）可尋找尚未足額雇用的企業，洽談雙方合作的可能性。以合作的方式成立其關係企業，由社團協助輔導身心障礙者達到社會目標，由企業協

助輔導生產及管理，以達經濟目標。

## 2. 經營管理輔導

主要為推廣中小企業善用政府資源，將各項中小企業輔導資源作整合，協助企業提升經營效率與健全經營體質，並協同各地方政府中小企業服務中心、工商業會等中小企業相關團體單位，以建構一完整之中小企業服務網絡，隨時隨地提供中小企業相關服務資訊與資源。中小企業處可提供經營管理之診斷與輔導服務，根據企業於經營管理、商機拓展或升級轉型時等各種需求，協助企業建立管理制度、提供產品發表、知識交流及商機拓展機會，並協助中小企業問題診斷及加強人才培訓，強化中小企業經營能力。

## 3. 創新研發計畫

經濟部為鼓勵國內中小企業加強創新技術或產品的研發，依據「經濟部協助產業創新活動補助及輔導辦法」(行政院法務部，2014 e)所訂定的計畫，期望能以此協助國內中小企業創新研發，加速提升中小企業之產業競爭力，以迎接面臨之挑戰。補助對象：依法辦理公司登記或商業登記，簡言之，即是針對公司型態予以補助。

### (四)、文化部

文化部雖非直接補助在社會企業或庇護工場上，但社團法人所發展的服務或產品若能與社區文化、文化創意有關時，文化部也提供了補助與協助(文化部，2014)。建議所發展的產品最好是具有在地文化特色、具文化創意的社區產業有關產品，一方面在地的協助資源比較容易取得，另一方面與政府政策方向順勢而為，較能事半功倍。文化部常見的協助在於：社區總體營造獎助、新故鄉社區營造、辦理文學閱讀推廣作業要點、視覺藝術類補助作業要

點、表演藝術類補助作業要點、推動文化創意產業發展作業要點、輔導藝文產業創新育成補助作業要點等。

#### (五)、衛福部

衛福部社會家庭署頒佈「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」，以協助庇護工場所生產的產品行銷的通路（行政院法務部，2014 f）。其中規定各級政府機關、公立學校、公營事業機構及接受政府補助之機構、團體、私立學校應優先採購庇護工場所生產物品及服務，於合理價格及一定金額以下者，得辦理優先採購：其物品，包括食品、手工藝品、清潔用品、園藝產品、輔助器具、家庭用品、印刷品及其他經中央主管機關公告之項目。其服務，包括清潔服務、餐飲服務、洗車服務、洗衣服務、客服服務、代工服務、演藝服務、交通服務及其他經中央主管機關公告之項目。一定金額為新臺幣一百萬元；一定比率為百分之五。所稱接受政府補助之機構、團體或私立學校，指補助金額占該次採購金額半數以上，且補助金額在新臺幣一百萬元以上者。

一般而言，由於社團法人組織的規模小、財務較為困窘，社會企業創設初期或發展過程若能善用政府資源，有助開發、維繫、穩定組織發展。

### 三、籌設社會企業前之企劃評估

規劃的步驟與內涵(江明修，2004)：

1. 建立社會企業的使命：確定使命不會與冒險事業產生衝突；新的服務符合使命的內涵。
2. 為組織建立風險層級管理：評估效益是否大於風險、將風險管理納入於新事業的管理中，避免曲高和寡，無人附和的風險。

3. 建立與使命相關的收益用途：清楚地說明想要怎樣用所賺到的錢，大家便能將重點放在事業發展過程上。
4. 產生構想：與理監事、員工和志工，常做腦力激盪會議。說明發展社會企業的需求，以及將產生的社會成果。請他們提供所有想到的點子，如：
  - (1). 身為非營利組織，首要目標為何？
  - (2). 什麼是組織的核心能力？
  - (3). 組織所鎖定的目標市場(顧客)是誰？
  - (4). 市場真正的需求為何？
  - (5). 如何運用能力迎合這些需求？
5. 可行性的研究：了解此項產品的市場概況，以及這個市場上所提供服務有哪些？充分說明你要服務的市場，界定想要提供的服務，市場上為何需要這樣的服務？我們將如何提供？可能遭遇的阻礙，以及我們如何克服與預備多少財務條件等。可行性研究所要強調的重點是：我們可以做到嗎？我們有或能得到完成它所需要的資源嗎？以及符合我們的社會成果目標嗎？如果不可行就需要回到重新產生構想，或是等待情形改善。
6. 行銷規劃：需要針對什麼是我們的市場？市場的需求為何？我們如何瞭解市場的需求？如何讓市場上的人群知道我們的存在？要使我們的事業是行銷導向，而非服務導向。
7. 事業計畫：寫下事業計畫強迫自己採取客觀、嚴格、不情緒化的觀點看待整個事業計畫。如果運用得當，最後達成的成果是一項操作工具它會幫助我們的管理工作並邁向成功。完整的事業計畫是與別人溝通事業構想的工具，也提供財務規劃的基礎。一份理想的事業計畫應該包括：組織事業計畫的簡單介紹、描述組織與事業(組織、產品或服務、主要服務對象、服務對象對產品或服務的需求、銷售策略)、產品或服務的市場描述(包括競爭者的資訊、競爭者與自己的成本比較行銷計畫，包括以下資訊：市場、消費者、競爭者、總體環境：人口狀況、經濟、政府文化、科技發展，這些領域如何影響產品或服務的行銷與販售、評估潛在的陷

阱)、具有資源、現金與資金應用的財務計畫(包含設備清單、損益平衡預估、第一年的逐月現金流量預估、第二年與第三年的逐年現金流量預估,前三年的收入與支出預估等)。

財務的規劃：

多數人將重點放在市場、服務或產品上,卻忘了財務這個關鍵部分,準備事業所需要的財務如下：

1. 備齊你的財務資料：(1). 蒐集最多的相關資訊；(2). 確定預估的準確性；(3). 盡可能用確定的資料取代預估的資料。
2. 預估銷售目標：(1). 預期規模；(2). 可能投入的市場與資產(金錢、技術、時間)；(3). 預估3年的銷售計畫。
3. 價格資訊：藉由市場調查所蒐集來的資訊,可以決定類似服務或產品可能的售價和售價範圍。
4. 初期的成本：(1). 資本項目：必須一次購買土地辦公室器材與設備；(2). 會折舊(攤提成本), 借款或租賃-->財務選擇；(3). 法定費用：設定、會計制度、執照的取得、廣告宣傳。
5. 營運支出：(1). 固定成本：無論你有沒有銷售產品或服務,都是必須支出的成本,也稱間接成本,如房租、水電費、薪資等；(2). 變動成本：直接與許多支出項目或服務銷售有關的支出,也稱直接成本。

需要多少資金要看經營的事業是什麼?不同的事業會有不同的答案。但是市場需求的研究,與組織核心能力衡量,卻是必要的考量。若沒有去思考市場的需求,別人做什麼就做什麼,沒有考量到組織自身的核心能力能否勝任,或者將來在營運時能從哪裡得到支援,這是常犯的錯誤。評估需要多少資金,包括在開創階段需要花費的資金,如開辦費用,營運機具、營運地點租金、押金及其他可能的固定成本、變動成本;如生產機具,是用買的還是

用租的、價格是多少、政府補助多少錢，尚不足多少錢、需自籌多少錢等。除了創設資金，還要考慮將來的營運週轉金。此外，會計制度、財務管理也需要做一些調整，如過去社團法人所沒有的進銷存管理、成本管理等概念及機制，而這些都是因應社會企業的創立所需要考慮及建立的。

至於這些資金的來源規劃，除非過去組織已經累積了許多資金存在，否則籌募資金，是需要費很大的力氣。其資金的來源可能來自：1. 組織過去累積的結餘。2. 個人借款(常見的是向理事長或理監事成員借款)。3. 合作廠商。4. 銀行借款。5. 中小企業處的創業基金。6. 社會企業創投。7. 創櫃板：櫃買中心在主管機關支持下籌設「創櫃板」。「創櫃板」主要係取其「創意櫃檯」之意涵為命名，係定位為提供具創新、創意構想之非公開發行微型企業「創業輔導籌資機制」，提供「股權籌資」功能但不具交易功能。創櫃板設立目的，在扶植微型創新企業發展。台灣有為數眾多之微型創新企業，雖然公司資本、營業規模甚小且缺乏資金，但具有創意且未來發展潛力無窮，亟須扶植其成長茁壯（證券櫃檯買賣中心，2014）。

#### 四、確定社會企業的法令定位及經營模式

如何找到適合的經營型態，讓組織能有永續發展的機會，社團法人發展社會企業的規劃建議：如果從未設立過、人力規模小，募款能力不足的組織可先以附設的方式建構社會企業；若組織發展社會企業已發展一段時間、組織人力規模漸大，也有累積一些盈餘時，建議採用設立獨立公司的模式，擴大延伸原有社會企業的規模，因為草創期較乏經驗，需要較多的協助，政府的資源可以補足。設立獨立公司型的社會企業，雖較少政府的補助，但相對地，其在經營上的限制較小，彈性較大。至於獨立公司的形式是社團獨資，亦或是股份有限公司開放投資，皆是可以考量的，最主要的是以股份有限公司的形式，希望引入

成功企業的資源，及開放理監事或會員參與投資，以廣納社會資源的方式發展社會企業。所有的選擇都要以合法及因應社團公益使命的做出最好的選擇。

針對獨立公司舉例規劃如下，獨資或股份公司的形式所成立社會企業，可邀請能提供生產技術、市場行銷能力的企業，以及開放理監事及會員共同參與，旨在希望引入更多企業管理的專才，此獨立公司社團法人出資 50%，但股權社團法人的股份佔 65%，其餘股東按比率佔 35%的股權，財務與治理獨立於社團法人之外，事先公告簽訂公告進用員工辦法(以有能力、有意願工作的弱勢族群優先進用)，以及若有盈餘捐贈 65%予該社團法人辦法，以彌補社團法人所欠缺的企業經營與生產行銷技術，由社團法人派任法人股東，擔任董事長，以確保該組織的社會企業性質，由有經驗及專業經營技術的擔任總經理負責管理，並讓社團法人去發揮社團的專長，協助輔導、訓練這些弱勢工作者，而企業也能引入企業的生產、經營技術，專心投入企業管理。藉此企業能擴大生產規模降低成本，及拓展行銷的通路，促進銷售量的增加，同時增進社會公益形象。由雙方約定營運獲利扣除稅金及公積金後 65%分配給社團法人，其餘股東分配 35%。此公司理監事包括理事長皆可投資持股，並擔任董事長或總經理的職務，將來理事長若卸任後仍有參予社會企業的機會，對組織所發展的社會企業有更好的加成效果。依照人民團體法對社團法人的規定，只要會員大會通過，就能投資公司。在台灣若此公司的股份是社團法人財產的一部份，社團法人對財產有處分權，差別只在於稅金的問題，以公司型態成立是要繳稅的，但未來台灣推動社會企業的法令通過，一樣有免稅的機會。獨立公司型態一樣可向勞動部申請設立庇護工場，並獲取相關的補助，這也是勞動部與經濟部想要推動的方向，符合政府政策的推動方向。

## 五、訂妥組織治理機制

預先於組織章程訂定組織治理機制並規範傳承規則，此對社會企業永續發

展甚具重要性。社團法人是人的組合，其治理規範除了依照人民團體法規範之外，也可於會員大會中修改章程的方式訂下規則，大家共同遵守。為因應社團法人發展社會企業的特殊需求，有關組織治理的部份可做一些調整如下：

#### (一)、廣納企業管理專才進入理監事會

社團法人的治理主體是理監事會，重點在於強調利害關係人的代表性，其核心價值是公平性。社會企業之公司治理的主體為董事會，董事會向股東負責，所有的作為是以提高企業利潤為優先考量，其重點在於讓股東福祉極大化。社會企業的治理必須兼具公司治理與非營利治理的特質，問題關鍵在於，兩者該如何兼容並蓄？由社團法人所發展的社會企業，其理監事會主要來自社團法人的利害關係人，這些理監事往往過度專注於社會需求，而欠缺企業營運觀點與專才，對於商業化活動欠缺因應能力，所以若有更多的企業專才加入理監事會，將有助於社團法人社會企業的發展。社會企業強調商業機制，其治理主體應該要著重企管專才，而非僅是代表性。因此，社團法人若有心想要發展社會企業，應提早修改章程，突破限制，推舉具有企業專才進入理監事會中。

#### (二)、執行社會企業運作的理監事改選時注意其延續性

社會企業能否成功，從規劃籌設到穩定營運往往都要 2 至 3 年才能看出成效，有的甚至更長；且客戶及配合廠商的建立及磨合，也需要時間的累積及考驗。政府單位申請補助時甚至會要求提供三年的財務預估，依庇護工場的設立補助規定，要提供服務的建築物、土地，需提供兩年以上的租賃契約。對照社團法人治理主體的理監事任期，臺灣的社團法人理監事的任期平均為 3 年最多，2 年次之。而發展社會企業最重要的是如何永續經營，尤其在草創階段更是需要投入大量的時間跟精神，因此參與執行社會企業運作的理監事，

改選時要注意其延續性的問題，才不致於因為理監事改選、成員異動而受到影響，讓剛開始起步的社會企業產生變化。

### (三)、社會企業的總經理、董事長要與社團法人的理監事同心協力

社會企業因為牽涉財務的獨立運作以及負責的範圍，為因應商業快速的變化，可制定一個與社團法人不同的零用金運用管理辦法，以充分授權給社會企業的董事長、總經理。此外，因為牽涉到進出貨、銷售的資金運用等管理問題，需要定期將財務的資訊公開，讓社會企業的董監事知道財務運用的成果，社團法人發展社會企業時，其董事長、總經理需與社團法人的理監事同心協力，才能將社會企業帶向更好的發展，甚至需要每年對外公開社會企業盈餘運用的情形，讓社會大眾能更加認同。



## 第五章 結論

近年來社團法人為了組織的生存與發展，積極尋找自立更生之途徑與方法，努力開發營運可長可久的活水來源與財務資源，因而開始接觸、參與社會企業，期待社會企業能為組織永續發展開啟機會，解決其財務的困境並提升社會價值。社團法人是以人為主體的組織，相較於財團法人其財力及物力資源較為不足；相較於以營利為目的的企業組織，在商業機制與企業管理知能上也顯為不足，尤其缺乏財務規劃、資金管控與風險管理之概念、機制與實務操作技能，其在發展社會企業時所遭遇到之問題困境與挑戰更為艱鉅，如何協助社團法人看見並補強其缺口，研究主題訂為社團法人發展社會企業的模擬分析，乃透過文獻探討及個案研究，進行文件、檔案等次級資料收集、整理及實地訪談案例單位經驗的歸納分析，探究社團法人發展社會企業的可行性，了解社團法人組織發展社會企業之實際狀況，及其是否達到預期結果；探討組織發展社會企業過程所遭遇到之問題困境與解決方案，並以一個社會企業經營之創業計畫為模擬分析範例，研擬出如何進行事前規劃以避免風險，提供作為相關組織發展社會企業之參考。

### 第一節 研究發現與建議

#### 壹、社會企業發展的困境及對策

##### 一、不易取得社會面與經濟面之平衡：

一般而言，發展社會企業後社會目的較易達成，但在經濟目的上多無法自給自足。研究發現其解決方式為，強化員工訓練，建立利潤、成本及

損益平衡的管理觀念，培養產品或服務的核心能力，對新創立或新產品預先評估規劃，以減少損失風險，結合社團特有資源、地方特色，創造競爭優勢，於草創階段善用政府補助機制，與其他組織聯盟擴展市場。

以聯合會案例經驗，其所採取的對策是本著組織服務身心障礙者之社會使命，因應職場及身障者所需，不斷開辦職業訓練，提升身心障礙者職業技能，培養自立更生之能力；促進身心障礙者就業，使其因習得工作技能而重建就業自信，因有工作而提升生命尊嚴、生活獲保障，達到社會目的；於經濟目的上其對策為：1. 結合職業訓練，培養其社會企業所需核心能力及人力；2. 以投資型態籌募營運資金及購買房舍，建立長久的發展基地。3. 善用政府補助措施，購買生產機具，以提升生產品質及競爭力。4. 結合在地特產，自創品牌拓展行銷通路。5. 連結台灣身心障礙福利商品推廣聯盟、嘉義縣福利商品銷售服務人員職業工會等多元行銷管道，廣納行銷人員，創造就業機會及行銷績效。6. 經營過程時時自我警惕，注意營收狀況，遇有虧損出現就調整策略因應。

## 二、以「人」為主，轉變到以「利潤」為主體的困難：

社團法人社會工作背景員工乃以服務人為核心，轉變為須熟悉營利機制，對多變的商業模式難以適應。研究發現其對策為，培養社會工作的員工學習商業、產業的管理技能，企業的員工也熟悉社會服務工作的方法，互為尊重互助合作，建立損益平衡的管理模式，重視成本管理。調整薪資結構，留住人才，設計激勵員工的獎勵模式。

聯合會其因應對策為：1. 創設社會企業初期，充分溝通社工背景工作人員，瞭解發展社會企業的目的意義；2. 新聘企業專業人力，協助其了解協會創設的目的宗旨及使命，增加對協會的認同；3. 修改薪資制度，同時

考量個別才能給薪，因應社會服務與社會企業不同屬性，並增加提升績效的獎勵措施；4. 因應市場變化，每開發一項新產品，先做市場評估、產品效益評估、是否適合身心障礙者從事的適切性評估及財務評估等。

### 三、社團法人理事長之更替變動為社會企業帶來發展變數：

發展社會企業需要長時間的經營，許多社團法人的理事長因為任期屆滿更替，影響社會企業發展。發現其對策為：修訂組織治理機制，廣納企業管理人才進入理監事會，執行社會企業運作的理監事改選時注意其延續性，社會企業的總經理、董事長要與社團法人的理監事同心協力，社團法人派任股東，擔任董事長或總經理，確保社會企業公益性質，制定社會企業財務與零用金獨立管理辦法。

聯合會實際做法：1. 理事長卸任後轉任常務理事，維持於領導決策核心，經驗傳承沒有斷層；2. 新任理事長充分信任及授權，委任卸任理事長繼續經營社會企業，並與理監事會同心協力；3. 擔任福利商品推廣聯盟、職業工會之理事長，持續整合不同類型組織協助協會之社會企業發展。

## 貳、模擬分析之結果

本研究以「微笑社企廚坊」有機早餐店為新創社會企業之創業計畫為例，進行可行性評估及模擬分析，藉由模擬分析協助規劃創設社會企業。模擬分析結果如下：

### 一、可行性評估結果

#### (一)、市場分析

為可行方案，主要市場目標明確，大學師生，市場規模夠大足以維持損益平衡，設於校園中，有便利可近性，與競爭市場有區隔。有機健康蔬食符合市場潮流。

## (二)、技術可行性分析

屬於早餐業，需要注重衛生安全、迅速等要求，員工需具中式廚師丙級證照，可確保其技術之可行性，需具有機食品知識樂於分享，點餐、送餐、清理桌面、清洗餐具、外送，將來可開放給社會弱勢者從事，具可行性。

## (三)、財務可行性分析

主要著重於股東投資報酬 資金成本時間價值的概念。從本研究早餐店案例模擬數值顯示，在第一年淨現值就大於 0，且以五年來推估可見其財務逐年成長，具發展潛力，值得投資。

## 二、模擬分析結果

### (一)、損益平衡分析

根據損益平衡計算結果，其每月損益平衡點業績為 69,140 元，屬於低損益平衡點、低固定成本比率、高變動成本比率的產業，建議採用降低進貨成本及提高銷售量之策略。

### (二)、情境分析

可承受淡季之影響，需把握旺季。銷售數量需減少到平常銷售量的 72% 才會出現虧損，受景氣的影響小，但需考慮學校寒暑假的影響，多參與校外活動販售，更要把握旺季時的促銷活動。

### (三)、敏感度分析

利潤對進貨成本的敏感動較高，此為無毒產品的成本較高，若採用降價策略，較為不利，可採用搭配其他產品組合，加價購買策略。並降低採購價格，選用當季蔬果等策略。

## 參、綜合分析

綜合本研究分析結果顯示，在有利條件下，社團法人發展社會企業是可行的。根據本研究結果發現，透過事前評估規劃、模擬分析，有助降低社團法人投資社會企業之風險，且若能依模擬分析策略性發展創業計畫，可縮短損益平衡之年限，增進成功之機率。以下就本研究結果發現分述如下：

### 一、社團法人發展社會企業是可行的

根據本研究分析結果顯示，社團法人發展社會企業是可行的。但並非所有的社團法人組織均合適推展社會企業，端看外在環境之變化、市場機會及組織之使命與其人力資源、設備、技術能力以及財務資金等條件而定，有賴組織策略思考、規劃及制度建構。

### 二、組織之核心能力乃社會企業成功重要關鍵

根據文獻探討及本研究案例分析，社會企業能否投資成功，組織之核心能力乃重要關鍵。社團法人朝社會企業發展，須面對迅速變遷之市場環境，要具備質優之人力資本、機器設備及專業技術與能力，才能面對和克服各項困難與挑戰。

### 三、模擬分析有助降低社團法人發展社會企業之風險

依本研究結果發現，雖發展社會企業對社團法人組織而言有其無可避免之挑戰及風險性，然在實務上也有成功之案例（如本研究案例單位）；組織若能務實面對，事先評估，並針對其所可能遭遇到的問題、困境進行事前的投資評估與模擬分析，以財務分析資訊做好營運規劃與控管，則有機會可達到創設社會企業的預期結果，達成社會目標與經濟目標。

## 肆、社團法人發展社會企業之建議

### 一、創設前預作評估規劃與模擬分析

發展社會企業是一種具冒險性的商業投資，為了避免過高的負債比率；同時為能提供服務對象更佳的服務，維持組織生存的能力和成長與發展之空間，組織須預作評估、規劃與模擬分析，並且建立成本概念與會計管理機制。籌設社會企業前預作企劃評估，確認組織內部溝通及共識，並進行創業計畫模擬分析，作好市場分析、技術分析、財務可行性分析以及情境與損益平衡等分析，為籌措營運資金及風險管控預作規劃與準備實為重要。

### 二、持續建構和發展組織之核心能力

社團法人要有效經營社會企業，相關專業知識技術之引進、專業人力的維繫與對生產產品品質的堅持及管理能力的養成等，皆為社會企業是否成功的關鍵要素。社會企業要成功，首要工作是建立核心能力。為能落實社會使命，快速回應環境變遷所需，辨識市場機會，勇於投資，組織要進行變革，全面改造，加強員工訓練，建立營業利潤、成本及損益平衡觀念，以社團過去的核心能力為基礎，採合社會企業所需的技術、能力，持續建構並培育出適合社團法人發展社會企業所必要的核心能力乃重要之因應對策。

### 三、認知法令定位並確立經營模式

社會企業有不同的發展模式與類型，其法律依據、性質、種類、成立要件、主管機關、盈餘保留與分配、稅負等均有所不同，需評估合適組織使命願景及自身條件之經營模式，可以過去服務的群體類別、社團本身的核心能力及較易取得的資源且與使命相關的服務型態等為發展考量。

附設或創立的經營型態，建議若是從未設立過、人力與財務規模小，募款能力較弱的組織可先以附設的方式建構社會企業；若是較穩健成熟之組織，或組織發展社會企業已發展一段時間、組織人力規模漸大，也有累積一些盈餘時，可考慮如許多創新型態社會企業，以公司型態設立，彈性較大，較能快速回應市場與環境之變遷。

### 四、建立治理機制

為確保事業組織不會因為社團法人任期更迭，而導致服務或經營斷層，可於制度中訂妥組織之治理機制，打造可確保延續發展之制度與環境。預先於組織章程訂定組織治理機制並規範傳承規則，廣納企業管理專才進入理監事會，參與決策與治理，理監事改選時特別注意營運社會企業之延續性（如規劃社團法人理監事與社會企業的董事席次安排，由社團法人派任法人股東，擔任董事長，以確保該組織的社會企業性質，由有經驗及專業經營技術的擔任總經理負責管理）同時社會企業的董事長、總經理要能與社團法人的理監事同心協力，充分授權並有效管理（如財務與零用金獨立、公開透明；建立制度，調整薪資結構，創造激勵環境）共同創造良好績效，讓利益相關人能更加認同並樂於持續參與。

## 五、尋找創新籌資模式，創造生命共同體

若要有效發展社會企業，建議以多元、靈活資金籌募方式，籌措資金購置土地、房舍，幫助組織建立穩定長久的發展基地。為能創造利潤、盈餘，可尋找合作伙伴，創造生命共同體，就事業鍊發展策略聯盟，進行產銷策略分工，擴展市場並發揮影響力。

## 六、善用特有資源，創造競爭優勢

社會企業有其公益使命與社會資源，社團法人可掌握機會、發揮創造力，並善加運用特有之資源來打造組織競爭力，創造市場競爭優勢。新創事業在發展初期常因缺乏經驗、資金、與名氣，而成為最脆弱、最易失敗的時期，因此，新創企業除了在設備、技術、人力、資訊等軟硬體方面需要協助之外，更需要資金的協助。若能於新創立階段，善用政府（如勞動部、經濟部、文化部、衛福部、各縣市政府等）相關資源協助，如場地、設施設備、人力等營運的資金補助及輔導團隊資源等，獲適時適切的支援，可得事半功倍的效果，並協助組織建立穩建經營之根基。但同時要認清現實，認知社會企業乃是商業組織之一種，勿過於仰賴政府資源，仍須儲備組織自身之競爭力，面對市場與環境的各種挑戰。

綜言之，許多社團法人為回應服務對象之需求及解決財政困境，讓組織財管道更加多元、自主，而跟隨社會企業之潮流，認為社會企業是一個改變的機會與轉型的契機。然而，任何商業行為都有其風險，因此不能只對發展社會企業抱持憧憬，為能落實達成社會使命，更要務實認知任何經營模式與型態都有其必須面對之困境與挑戰，宜有效分析、評估與具體衡量而為之，發展過程仍須策略規劃、管理與控制組織各項營運活動，組織才能順利邁向自立自足之路。

社團法人組織雖較缺乏商業經營與企業管理之經驗和能力，其仍有自身獨特之條件與機會。若能就社團本身的核心能力，加入創新的元素，評估及尋找市場的機會，做有效的財務規劃，建立損益平衡預估的概念，選擇適當的經營模式，訂妥治理機制，運用不同服務類別對象或族群間的互助力量，結合社區發展，運用社會創業家精神、市場機會、組織核心能力、管理模式的系統化思維，可促進良性循環。換言之，社團法人組織只要予以適度改造，協助以夢想家的精神描繪出具體可見社會使命的願景，於商品或服務上，結合在地特色、文化創意，運用創新概念，建立庇護商品也是優質商品的觀念，以獨特創新的管道及方法，面對市場競爭，便有機會邁向社會企業成功之路，創造永續發展。

## 伍. 後續研究之建議

發展社會企業，有著許多的可能，當一個機會出現的時候，不能輕言放棄，更不貿然投入，如同人生的創業一樣，愈多的準備，成功的機會愈高，失敗的風險也愈低，值得仔細評估、規劃。後續研究者可持續提供多元面向的觀點及實務經驗給意欲投入發展或已在經營社會企業者參考，提供給台灣社會企業更多的幫助，尤其社團法人所發展的社會企業，能造福更多社團、更多人。建議可後續研究面向如下：

- 一、臺灣社團法人之服務對象各有不同，有身心障礙者、老人、婦女、貧困家庭、社區發展..等。研究者較為關心身心障礙者的領域，所以選擇身心障礙者服務的個案做為研究對象，也從中獲得不少收獲，建議後續研究者，可以不同服務對象之社團法人做為個案研究，相信每個社團法人所遭遇的問題及解決方式會有所不同，可從中獲取許多寶貴的成功經驗。
- 二、本研究是以發展有機早餐的社會企業為模擬對象，其中情境模擬分析中，乃以損益平衡分析做基礎，以淡、旺季做為模擬情境，觀察其營收的狀況的影響。

建議後續研究，可再加入發展過程中，實際需要評估的因素，來設計模擬情境，以預測可能的影響與風險(如營運地點變更、政府補助增減...等)。相信每個社團法人的社會使命目標不一樣，評估的結果除了財務目標分析外。更可加入社會目的項度，做為檢測衡量之依據，如多少服務對象受益？以為從事與否的判斷準則。

三、近年英國、美國各地紛紛成立公益公司法，韓國也已有社會企業法實施，臺灣於2013年也有民間人士提出有關社會企業法令的草案，已在政府部門討論中，政府相關部門及立法機關，擬訂出獎勵社會企業的法令，將有利於社會企業的發展，另一方面社會企業也必須開始面對政府的管理與要求及社會大眾的監督，法令制訂是一種潮流與趨勢，若能盡早研究各國立法協助社會企業發展的方法與措施，及台灣社團法人發展社會企業所需的協助，以提供政府立法參考，相信對臺灣社會企業的發展會有所幫助。

## 第二節 研究限制

### 一、研究內容

緣於研究者本身接觸、參與社團法人組織及身心障礙業務多年，關心社團組織之生存發展與身心障礙者就業權益，實務中觀察到許多社團組織基於使命而想投入社會企業之行列卻不得其門而入，因此乃設定本研究主題，以事業組織創設前之分析、評估以及其營運過程之問題困境與規劃為主要議題探討。然而，其各項議題底下都蘊含許多重要且豐富之內涵，值得再予深刻探討。未來研究者可針對各項議題，再予深入研究，以獲取更細致之研究結果，提供政府擬定政策及有興趣參與之實務單位參考。

## 二、研究方法

由於國內社會企業尚在發展階段，且社團法人將原以就業為導向的庇護工場真正發展為工作整合型社會企業者仍為少數，故本研究採用立意抽樣的方式選取合適本研究主題之案例單位為研究樣本，進行探索性的議題探討與研究，未能推論於全部。未來研究者可進行全國普及性、全面性調查研究，以綜觀整體樣貌。



## 參考書目

- 王仕圖、官有垣、林嘉緯、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，第4卷。頁106-130。
- 文化部(2014)。補助款綜覽。取自**文化部網站**。網址：<http://www.moc.gov.tw/public.do?method=list&categoryId=6>。2014/4/4。
- 方家敏(2014)。尤努斯扶貧 微型信貸也惹議。取自**台灣醒報**，網址：<http://antw.com/articles/20140413-QIsD>。2014/4/13。
- 江明修審訂(2004)。非營利標竿管理(Peter C. Brinckerhoff 原著)。台北:智勝文化。頁175-210。
- 行政院法務部(2014a)。民法2014版本。取自法務部全國法規資料庫。取自**全國法規資料庫**，網址：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=B0000001>。2014/3/7。
- 行政院法務部(2014b)。人民團體法。取自**全國法規資料庫**，網址：<http://law.moj.gov.tw/>。2014/3/7。
- 行政院法務部(2014c)。身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則。取自**全國法規資料庫**，網址：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=N00800251>。2014/4/9。
- 行政院法務部(2014d)。經濟部輔導及獎勵主管事業機構成立關係企業僱用身心障礙者辦法。取自**全國法規資料庫**，網址：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=J0080050+1020318>。2014/4/4。
- 行政院法務部(2014e)。經濟部協助產業創新活動補助及輔導辦法。取自法務部**全國法規資料庫**，網址：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=J0030115>。2014/3/7。
- 行政院法務部(2014f)。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。取自**全國法規資料庫**，網址：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=D0050066>。2014/4/4。

- 吳明珠、鄭勝分 (2012)。庇護工場轉型社會企業之研究。身心障礙研究季刊，第 10 卷第 2 期，頁 148 - 162。
- 吳培儷、陸宛蘋 (2002)。台灣非營利部門之現況與組織運作分析，康寧學報，第四期，頁 159-211。
- 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。
- 呂朝賢 (2013)。社會企業：運作模式與倫理市場。社區發展季刊，第 143 期。頁 78-88。
- 李怡穎、李勇、王名、劉于華、黃德舜 (2010)。社會企業可持續發展管理模式探討：兩岸個案比較。第三部門學刊，第 14 期。頁 57-85。
- 沈慶盈、陳良輔 (2013)。社會企業與街友 從大誌雜誌的經營談起。社區發展季刊，第 143 期。頁 222-230。
- 尚榮安譯 (2001)。個案研究法 (Robert K. Yin 原著)。台北市：弘智文化。
- 林怡君 (2007)。台灣社會企業發展之研究，載於台灣綜合研究院，頁 1-9。
- 林育如譯 (2012)。研究方法五十個關鍵概念 (Geoff Payne & Judy Payne 原著)。台北永和：韋伯文化。
- 林琬融譯 (2012)。社會企業治理-如何讓你的組織邁向成功。取自：臺灣社會企業創新創業學會。網址：<http://www.seietw.org/info/20140317/638>。2014/5/23。
- 林以涵 (2014)。社會企業基本概念。取自：社企流。網址：<http://www.seinsig.hts.asia/aboutse>。2014/4/4。
- 官有垣 (2006)。台灣社會企業組織的經營管理：以陽光社會福利基金會為例。發表於《二〇〇六年兩岸非政府組織學術論壇暨實務交流研討會》，政治大學第三部門研究中心，台北市。

- 官有垣 (2007)。社會企業組織在台灣地區的發展。中國非營利評論 (China Nonprofit Review)，第一卷，頁 146 -181。
- 官有垣、杜承嶸 (2009)。台灣民間社會團體的組織特質、自主性、創導與影響力之研究。行政暨政策學報，第 49 期。頁 1-38。
- 官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖編著 (2012)。社會企業：臺灣與香港的比較。台北市：巨流。
- 官有垣、王仕圖 (2013a)。2000年代中期以來臺灣社會企業的社會影響初探。2013社會企業之社會影響—就業促進與貧窮舒緩國際研討會論文集，頁 150-172。財團法人喜憨兒社會福利基金會、臺灣社會福利學會主辦，台北。
- 官有垣、王仕圖 (2013b)。台灣的社會企業：特質、發展趨勢與效應。人文社會科學研究。7卷1期，頁102-126。
- 孫智麗、劉依蓁(2013)。社會企業之組織型態與發展模式—從我國農企業案例看農業產業化發展策略。臺灣經濟研究月刊，第36卷第3期。頁58-67。
- 張翠予 (2009)。台灣工作整合型社會企業之經營管理探討。社區發展季刊，第 126 期。頁 418-431。
- 教育部統計處(2014)。大專校院校別學生數。取自教育部網站。網址：[https://stats.moe.gov.tw/files/detail/102/102\\_student.xls](https://stats.moe.gov.tw/files/detail/102/102_student.xls)。2014/4/4。
- 陳萬淇著 (1995)。個案研究法。台北市：華泰。
- 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，第 19 期。頁 39 -51。
- 陳松柏、黃德舜、謝龍發、陶學燁編著 (2003)。中小企業管理 (初版)。台北縣市蘆洲市：空大。
- 陳姿伶 (2004)。個案研究法 (Case Study)。2013. 6. 17取自 <http://goo.gl/8uOoC>。
- 陳國泰、季延平、黃德舜編著 (2005)。管理會計學 (第二版)。臺北蘆洲：國立空中大學。

- 馮燕 (2000),「非營利組織的法律規範與架構」,收錄於蕭新煌主編,非營利部門-組織與運作,台北:巨流圖書(股)公司,頁76-107。
- 黃德舜編著(1998)。企業財務分析—企業價值的創造及評估(初版)。台北:華泰,頁265-278。
- 黃德舜、邱義興(2003)。非營利組織資金成本與價值基礎管理關係之研究。非營利組織管理學刊,第2期。頁1-38。
- 黃德舜編著(2005)。非營利事業財務管理(一版)。台北市:鼎茂圖書。
- 黃秉德(2008)。非營利機構的新經營觀點:社會事業與社會創投。取自政大NPO-EMBA平台。網址:[http://npo-emba.blogspot.tw/2008/03/blog-post\\_05.html](http://npo-emba.blogspot.tw/2008/03/blog-post_05.html)。2014/3/25。
- 勞動部(2014a)。培力就業計畫。取自:全國就業e網。網址:[http://www.ejob.gov.tw/politics/power/power\\_01.aspx](http://www.ejob.gov.tw/politics/power/power_01.aspx)。2014/4/4。
- 勞動部(2014b)。民間團體多元開發就業計畫。取自勞動部網站,網址:[http://www.mol.gov.tw/cgi-bin/siteMaker/SM\\_theme?page=499d0cbd](http://www.mol.gov.tw/cgi-bin/siteMaker/SM_theme?page=499d0cbd)。2014/4/4。
- 勞動部勞動力發展署雲嘉南分署(2014)。多元就業開發方案,。取自勞動部勞動力發展署雲嘉南分署,網址:<http://yct168.wda.gov.tw/>。2014/4/10。
- 雲林縣政府(2014)。雲林縣政府推動身心障礙者庇護性就業服務補助要點。取自雲林縣政府主管法規資訊系統資料庫,網址:<http://law.yunlin.gov.tw/LawContentDetails.aspx?id=GL000112&KeyWordHHL=&StyleType=1>。2014/3/8。
- 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙(2009)。社會企業經營模式之建構。創業管理研究。第4卷第4期,頁57-83。
- 經濟部中小企業處(2014)。中小企業服務中心。取自經濟部中小企業處網站。網址:<http://www.moeasmea.gov.tw/mp.asp?mp=1>。2014/4/4。
- 嘉義縣身心障礙者聯合會(2014)。組織簡介內容取自嘉義縣身心障礙者聯合會協會網頁/2014.04/27。<http://ptp.sfaa.gov.tw/store/RX0007/>和<http://www.khh.org.tw/?Page1=&Guid=3467d520-ead6-b540-cf43-64c4686c1088#>

- 鄭勝分 (2007)。社會企業的概念分析。政策研究學報，第七期，65-107 頁。
- 鄭勝分 (2008)。社會企業治理之初探。載於行政院勞工委員職業訓練局中彰投區就業服務中心 (編)，多元開發就業方案—民間團體發展成為社會企業論述精選集。台中市：勞委會職訓局中彰投區就業服務中心。頁14-24。
- 蔡依倫 (2011)。「從非營利到社會企業?台灣非營利身心障礙者組織場域制度變遷之研究」。「台灣第三部門:回顧與前瞻」學術研討會論文集。台北：政治大學第三部門研究中心。
- 臺北市政府勞動局 (2014)。臺北市社會企業發展身心障礙者就業輔助辦法草案。取自臺北市政府勞動局網站，網址：<http://www.bola.taipei.gov.tw/ct.asp?xItem=72061314&ctNode=62824&mp=116003>。2014/4/4。
- 劉于華 (2011)。社團法人附設社會企業之成功管理模式研究。南華大學非營利事業管理學系研究所碩士，未出版。嘉義。
- 衛生福利部社會暨家庭署 (2014)。1984 年解釋令：財團法人投資設立公司以營利，與其以公益為目的之本質相抵觸，取自 [http://sowffd.sfaa.gov.tw/CharityFunds/htm/moi\\_rules-p5/moi\\_rules-41.html](http://sowffd.sfaa.gov.tw/CharityFunds/htm/moi_rules-p5/moi_rules-41.html)。2014/3/8。
- 證券櫃檯買賣中心 (2014)。創櫃板專區。取自證券櫃檯買賣中心網站。網址：[http://www.otc.org.tw/ch/regular\\_emerging/Creative\\_emerging/Creative\\_emerging.php](http://www.otc.org.tw/ch/regular_emerging/Creative_emerging/Creative_emerging.php)。2014/4/4。
- 蘇文玲 (2013)。從地方特色產業發展脈絡看台灣社會企業發展。社區發展季刊，第 143 期。頁 19-27。
- 蘇國禎 (2002)。喜憨兒-NPO 台灣經驗。台北：喜憨兒基金會出版。
- 蘇國禎 (2012)。形有極，勢無敵 NPO 社會企業無形資產與核心能力之探討 —以喜憨兒基金會為例。非營利組織管理學刊，第 12 期。頁 1-23。