

南華大學

非營利事業管理研究所碩士論文

非營利組織資源開發新途徑 —公益創投與社會企業之可行性研究

New Approach for Non-profit Organization Resource Development
— The Feasibility study of Venture Philanthropy and Social Enterprise



研 究 生：金玉琦

指導教授：林吉郎 博士

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

非營利事業管理研究所

非營利組織資源開發新途徑—公益創投與社會企業之可行性研究

研究生：吳玉璋

經考試合格特此證明

口試委員：王七
林吉印
傅要誠

指導教授：林吉印

所 長：李培新

口試日期：中華民國 九十二年 六月 六 日

目 錄

第一章 緒 論.....	1
第一節 研究背景與動機/1	
第二節 研究目的/2	
第三節 章節內容安排/3	
第二章 相關文獻探討.....	4
第一節 公益創投(Venture Philanthropy)概念的源起/4	
第二節 社會企業(Social Enterprises)的概念/14	
第三節 非營利組織與政府及企業的關係/19	
第四節 資源與策略運用/24	
第三章 研究方法.....	31
第一節 研究對象/31	
第二節 資料收集的方法/33	
第三節 研究嚴謹度的掌控/34	
第四章 研究結果分析.....	36
第一節 訪談機構簡介/36	
第二節 採取公益創投與社會企業途徑之外在環境/48	
第三節 採取公益創投與社會企業途徑之內在組織條件/54	
第四節 社會企業與公益創投的模式對照/63	

第五節	未來的展望與永續經營的策略/69	
第六節	政府管理及非營利組織法令的問題/73	
第五章	結 論.....	75
第一節	研究發現與結論/75	
第二節	研究建議/76	
第三節	後續研究建議/80	
參考文獻.....		83
附錄一.....		87

表 次

表 2-1-1 基金會與創投公司比較.....	5
表 2-3-1 政府與非營利組織關係之模式.....	20
表 2-4-1 資源的分類與內涵.....	23
表 2-4-2 資源相關名詞.....	24
表 4-1-1 受訪機構基本資料.....	32
表 4-1-2 受訪者基本資料.....	33

圖 次

圖 2-2-1 社會企業的資金市場.....	18
圖 2-3-1 非營利組織與政府的關係.....	19
圖 2-4-1 資源基礎理論的策略分析架構.....	27
圖 2-4-2 SWOT 分析—資源基礎模式與產業結構模式關係.....	28

謝 辭

擺在論文最前面的謝辭，卻是整本論文的句點，得在最後一切都完成後才能動筆。而這短短的一頁，也是兩年來的回顧與感謝。

最要感激的是指導教授林吉郎老師的一路提攜，尤其是在遇到瓶頸與沮喪之際，老師的鼓勵與協助，是我終能完成此本論文的最大動力。研究所的第一堂課，感謝鄭讚源老師醍醐灌頂，開啟我邏輯思考之門。感謝呂朝賢老師在我擬定論文計劃書時，於後續內容提綱挈領的建議，對我日後在撰寫論文多所助益。而王振軒老師的諄諄教誨，傅篤誠老師與王士峰老師課堂上的授業解惑，以及擔任口試委員時對論文的指正與建議，都使我受益良多，銘感於心。

還有，我可愛的同學們：謝謝淑瑤與文麗兩年來的溫馨接送情，謝謝怡如、素蓮、清芸與泰元的鼎力相助以及好友秀足提供靈感。也要感謝所有受訪機構知無不言的提供相關資訊。因為你們，才使這本論文得以完成。當然，不能忘記的是我親愛的家人，謝謝兒子廷宇幫忙繪圖作表，謝謝先生幫忙收集資料，並容忍我在論文進度受阻時的超低 EQ。

一本論文的誕生，不僅僅只是文字的堆砌，它包含了師長的智慧，同窗好友的砥礪，家人的配合，以及一夜白頭的我。在畫下句點的這一刻，容我再次感謝所有一路扶持的人。

摘要

由於非營利組織的蓬勃發展，社會需求超越了社會資源的成長速度，非營利組織開始面對一個頗具規模的競爭性的市場，加上經濟不景氣與政府政策的改變(福利預算減縮，利率下降等)，使非營利組織陷入財務日漸緊縮，與民眾對公共事務與社會服務需求日增的雙重困境。對非營利組織內部而言，組織本身的結構鬆散，資金的管道來源與人力資源不穩定，管理能力不足，且缺乏專業人才管理組織的運作及規畫未來的發展，是非營利組織一直以來的問題。因此如何改善組織體質、調整組織與財務的管理策略、加強經營效率與效益、強化組織提升競爭力，以發展自立更生與永續經營的條件與能力，成為非營利組織的重大課題。

美國在非營利組織上的發展可稱得上執全世界之牛耳，綜觀美國經驗可以發現許多創新的作法，其中尤以社會企業及公益創投等議題最受矚目。分析社會企業與公益創投事業管理模式，其主要精神與做法，在於資源的運用，價值的創造與策略管理的經營，對於非營利組織管理與資源開發有其正面的意義，因本研究以探索性的研究，探討國外模式與經驗，並與台灣非營利機構領域現況做一比對，期望在概念與實務的對照下，探討台灣非營利事業發展公益創投與社會企業的可行性與模式。

從文獻中發現，公益創投與社會企業雖是新名詞，但嚴格來說並不是完全新的概念與做法。將之與訪談個案的資源發展與管理實務運作的情形以及商業化業務或行為加以對照，我們發現這些機構的實務經驗、經營知識、生產技術與服務輸送，或多或少反映了公益創投與社會企業的執行模式，因此如何做有效的規劃與規範，如何發展適合台灣的公益創投與強化既有社會企業的功能，使非營利組織得以增加影響力並擴大服務的規模，是值得深入研究的

關鍵詞：非營利組織、公益創投、社會企業

Abstract

As the blossoming development of the non-profits, the social resource is over taken by the needs. It causes the non-profits start to confront to the competitive market and they are caught in the increasing social services and financial lacking problems for the recession and government policy modification (welfare budget deducted and interest dropped) in the same time. Also, the unstable human and financial resources, the wants of professional manager to program the further planning are always the internal matters of non-profits. Therefore, in order to develop the ability of self-sustainability, how the non-profits enhance the financial structure, reinforce efficient management and the organization competence are critical issues.

In America, the non-profits have gotten very best experiences for the issues of venture philanthropy and social enterprise which the main spirit and operation models include the strategy management, value creation and resource allocation. It should be an affirmative concept for the non-profits in Taiwan. This study would expect to learn the practices of both venture philanthropy and social enterprise, then contrast them with the non-profits in Taiwan to understand if these innovating approaches are feasible for the resource development.

As learned from the reference, venture philanthropy and social enterprise are not exactly brand new model or method, even though they are new names in the non-profit field. From the interview of this study, shows the existing commercialized ways of non-profits in Taiwan are similar to the practice of venture philanthropy and social enterprise. Therefore, the following topics will be how to fund and support non-profit developing the suitable venture philanthropy in Taiwan, strengthen the established social enterprise, thus, non-profits can extend impacts and service scales accordingly.

Key words : Non-profit, Venture philanthropy, Social enterprises

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

全球化與資訊革命，改變了通訊與決策的速度；改變了人類面對風險的性質；也改變了人們對社會福利的需求 (A. Giddens, 2000)。而社會日趨多元化，社會問題也日益複雜，政府力量與市場機制不再能滿足人們的需求，於是被稱為第三部門的非營利組織逐漸受到重視。趨勢所及，近年來政府傾向將社會服務與公共事務交由非營利機構經營。企業界也從單純的捐贈者角色外，開始涉入非營利組織的領域，紛紛成立基金會以實行其社會公益的理念。而接二連三的天災如 921 大地震，桃芝颱風等災難救援與災後重建，也充分彰顯了非營利組織在民間社區的重要性，使得非營利組織成為社會服務的的主要動力。

然而，由於非營利組織的蓬勃發展，社會需求超越了社會資源的成長速度，非營利組織開始面對一個頗具規模的競爭性的市場，加上經濟不景氣與政府政策的改變(福利預算減縮，利率下降等)，使非營利組織陷入財務日漸緊縮，與民眾對公共事務與社會服務需求日增的雙重困境。

對非營利組織內部而言，組織本身的結構鬆散，資金的管道來源與人力資源不穩定，管理能力不足，且缺乏專業人才管理組織的運作及規畫未來的發展，是非營利組織一直以來的問題。因此改善組織體質、調整組織與財務的管理策略、加強經營效率與效益、強化組織提升競爭力，以及發展自立更生與永續經營的條件與能力，成為非營利組織的重大課題。

美國在非營利組織上的發展可稱得上執全世界之牛耳，綜觀美國經驗可以發現許多創新的作法，其中尤以社會企業及公益創投等議題最受矚目。而依照 L. M. Salamon 對二十二國的調查中發現，非營利部門的收入主要來自於收費和其他商業化收入 (49%) 以及政府支援 (40%)，只有少部分來自私人的慈善捐款 (11%) (Salamon & Others, 1999)，顯示非營利組織越來越傾向以商業的手段來維繫其公益活動與組織的生存。

在台灣，非營利組織也開始有以商業化手段以自給自足的構想與實際做法。然而多數非

營利組織與社會大眾，對公益創投與社會企業等概念並不十分了解，而以單純的商業活動視之，認為與強調社會公益與組織使命的非營利組織截然不同，擔心商業模式模糊了使命的焦點。此外，基於公眾對非營利組織的認知，責信度的認定不足，加上法令的限制等因素，使許多非營利組織裹足不前。

事實上，分析公益創投事業管理模式，其主要精神與做法，在於資源的運用，價值的創造與策略管理的經營，對於非營利組織管理與資源開發有其正面的意義，也因而引發研究者之研究動機。由於公益創投與社會企業模式之引用，仍屬於概念建立的階段。因此本研究將以探索性的研究，探討國外模式與經驗，並與台灣非營利機構現況做一比對，期望在概念與實務的對照下，提供台灣非營利組織一個新的觀念與方向。

第二節 研究目的

基於以上的背景，可了解非營利組織的經營與管理，已存在企業化與商業手段的需求。如何以他山之石，一方面幫助非營利組織以更具有創造性的策略與方式，善用可以掌握的資源，更進一步，可積極的幫助非營利組織蛻變成為社會企業，利用公益創投有效的掌握任何可以產生利潤的機會，並且不斷的創造出新的資金來源，達成其創立時的使命與願景。

因此本研究首先藉由國外文獻了解公益創投與社會企業的概念，探討國外既有的運作模式與現況，並篩選國內數個非營利組織進行訪談，並進一步由訪談資料整合分析與國外經驗進行比對以充分了解：

- 一. 公益創投與社會企業的概念與應用。
- 二. 台灣非營利事業在資源與競爭策略的運用情形。
- 三. 非營利組織如何以創造性的方式與策略，規劃建構內部的營運能力。
- 四. 綜合各方的觀點與實務經驗，探討台灣非營利事業發展公益創投與社會企業的可行性與模式。

第三節 章節內容安排

本研究共分五章，各章內容安排如下：

第一章 緒論

說明本研究之研究背景與研究目的，並敘述章節結構與安排。

第二章 相關文獻的整理與探討

首先依國外資料了解公益創投與社會企業概念的緣起，實行之模式與類型。其次為非營利組織與政府及企業的關係之探討。最後為商業理論與執行工具的研究。

第三章 研究方法

說明本研究對於研究對象選擇資、料蒐集方法的過程與考量，以及嚴謹度的掌控方式。

第四章 研究分析

本研究以深度訪談的方式進行，首先為受訪機構的簡介以先了解其運作狀況與模式，進而進行探討分析與比對，以了解研究命題之可行性。

第五章 結論與建議

根據前一章的訪談分析，提出本研究對於公益創投與社會企業可行性之看法與建議，以及對後續研究者可探討之相關議題研究方向

第二章 相關文獻探討

第一節 公益創投(Venture Philanthropy)概念的源起

一. 公益創投的源起

由於資金的限制，非營利組織在發展社會服務或社區公共事務時，往往成效受阻或成果不彰。即使獲得資金的挹注，非營利組織也常因缺乏專業的技術、人力或經營管理能力，以致資源在缺乏完善規劃的系統下，不能完全發揮應有的效率，也無法充分達成社會服務的目標，擴大影響力。在這樣的一個認知下，美國「半島社區基金會」(the Peninsula Community Foundation)在 1984 年首創「公益創投」一詞，主張將企業創投的作為轉化到公益世界之中。依此概念，Christine W. Letts 與其他兩位作者於 1997 年在哈佛企管評論所發表的一篇名為 "Virtuous Capital : What Foundations Can Learn From Venture Capitalists" 的文章中(Christine Letts, William Ryan and Allen Grossman)就提出贊助型基金會，在涉入非營利組織活動時，除了資金的贈與，也可以模仿創投的模式，提供技術的支援或參與管理運作。因而引起廣泛的討論是為濫觴。

二. 商業創投與基金會的比較

所謂「創投」的原文是 Venture Capital，創投基金 (Venture Capital Fund) 原意是指由(1) 資金、技術、人才和專業管理要素所組成的投資活動(2) 積極地參與經營管理，提供各種專業性技巧，幫助被投資企業運作順利(3) 以主要股權的方式參與被投資事業的經營。(4) 長期性，高風險、高報酬的投資(5)對於新創事業提供資金，協助其經營管理，但不以控制該事業之所有權為目的(6) 投資的股權缺乏流通性(7) 創業投資家與創業家之間的合夥關係，建立在相互信任與合作的基礎上(8) 所有權與經營權分離(9) 週而復始地進行投資(徐敏雄，1988)。這種創投機制，在操作上引進創投資金以投資的方式，以期獲取超額利潤，原本就存在有不確定性、風險性與投機性。因此在投資標的物的選擇與評估是相當重要的工作。

而基金會(foundation)則是透過基金的整合，引導並統籌運用社會財富及社會資源於非營利組織的公益慈善活動。並負有審核、管控的責任，基金會的功能可整理如下：

1. 藉由專業人士的管理，結合社會資源，監督捐得款項之妥善運用，公正合理分配於社會需求，統合經營社會資源實際的需要，促使社會資源充分運用，向捐款人負責。
2. 代表社會福利機構及救助的個案，向社會大眾廣泛呼籲更多愛心的支援，減少各團體與機構零星且不斷募款，而給社會大眾或企業體「被迫式募款」的困擾，並可節省眾多慈善團體分別募款的費用，使機構可專心執行其專業福利服務工作。
3. 推廣社會教育，介紹目前社會上提供各項社會服務的各類型福利機構，同時亦為各福利機構提供調查、轉介等各項綜合服務。並可評估、建議並規範福利機構，促成對各機構人員專業素質、薪資標準、作業規範等具一貫性，以提昇社會福利機構之服務品質與水準。

依以上敘述可以看出：創投公司的經濟功能，是為大眾的資金找出最好的投資方向；也就是憑著專業判斷，從無數的創業計畫中，找出最有利可圖者，然後將投資人的錢與這些潛在的獲利機會結合在一起。支持各個非營利組織從事公益活動具有社會功能的贊助型基金會，在某種意義上與創投公司極為相像，也必須以專業判斷與管控能力，從許多公益活動的計畫構想中，找出真正的社會需求，為大眾捐款創造最大價值(林吉郎，2002)。

而 Collins(2001)在 *Assessing Venture Philanthropy* 一文中並列表顯示基金會與創投者之別，如表 2-1-1

表 2-1-1 基金會與創投公司比較

	基金會	創投企業
標的	非營利組織	營利公司
目標	改善社會	創造股東價值
運作焦點	計劃方案	機構能力(資源)
績效評量	依計劃方案的特性	繫於公司整體的表現
平均投資額	\$1000 - \$200,000	平均基金 - 25MM,

	受益人多寡視基金會而定	平均有價證? 包含 12-30 家公司
投資時間	1-3 年	2-9 年
共同出資人的角色	通常只限於做方案的評估	介入日常管理與運作
風險	低：基金發放低於資產的 5% 必須接受財務制裁	高：所投資的公司如果失敗會喪失投資金額
收手策略(Exit Strategy)	補助款結束(除非補助款恢復)	提出股票上市上櫃申請 將投資標的賣出 所投資的標的(公司)失敗

資料來源 Michael Collins, “Assessing Venture Philanthropy,” 研究者譯

上表雖然點出基金會與創投者之別，但卻也可視為基金會可向創投借鏡的項目。Christine Letts 等認為基本上基金會在提供贈款給非營利組織的審核與執行過程，應該如同一般創投公司投資一家新創公司，可借鏡的的議題包括：

1. 基金會與受補助者 (NPO) 之間合夥關係的建立
2. 關係發展的更加長遠；較長期的合作時間
3. 投資的規模，資金提供額度較廣泛
4. 風險管理與責信度更受重視
5. 建立嚴謹的績效評估制度
6. 適切的「收手策略」(Exit Strategies)，即所謂終止合作的方式

綜合以上議題，我們可以發現公益創投的主要精神在於基金會在與非營利組織的互動關係上。基金會與受補助者(NPO)應為合夥關係的建立而不只是監督的地位，對非營利組織的能力建構，應包含管理、統馭、有系統的解決問題。此外，精確的投資(補助)意向說明書(due diligence)或投資(補助)前置研究也是必須的。而資金提供也應為較長期且集中的投資，而不是方案導向、短期資金補助的方式，且應了解贊助或投資必須面臨的不確定性與風險，在選擇與評估受補助者(NPO)時，需發展一套非常完整且有效的方法。同時，建立一套終止彼此合作關係收手策略模式也是必要的程序。

三. 公益創投的定義與模式

NESsT 董事 Lee Davis 與 Nicole Etchart 引述 *Not Only For Profit: Innovative Mechanisms for Philanthropic Investment* (forthcoming from NESsT, September 2001)將傳統公益與公益創投比較時，為公益創投的定義做了闡釋：

「公益創投是一種具有雙重底限的公益投資，即以非營利組織社會公益使命與本質，結合商業創投基金模式的長期投資，其基本策略為：將資金投入非營利組織或社會企業，並協助內部管理能力建構或技術支援」。

而公益創投的模式可從組成與投資兩個面向來看：

(一)就組成的面向而言，Baron, B. (2002) 提出包括：

1. 由社會企業基金與基金會組成(social enterprise funds and foundations)
2. 由企業家團體所運作的創投基金(venture funds operated by groups of entrepreneurs)
3. 由捐贈者投資管理的社區基金(donor advised venture funds for community foundations)
4. 合作夥伴創投基金(corporate venture funds)
5. 家庭式基金(family foundations)
6. 其他等六種模式。

涂瑞德(2002)則將以上模式，歸類為三大項：

1. 是由基金會所投資且贊助的，如羅伯茲企業發展基金(The Roberts Enterprise Development Fund, REDF)以及阿厚卡基金會(Ashoka Foundation)
2. 是由成功個人創業家所成立的，如社會創業夥伴基金(Social Venture Partners)。
3. 是由創業者投資設立的公益創投基金，如 New Profit Inc.以及 The Morino Institute。

(二)就投資面向而言，公益創投可就下列模式進行投資 (Lee Davis , Nicole Etchart 2002)

1. 投資於有社會創新計劃的個體機構(Investing in Individual Social Innovators)如 the echoing green foundation (New York, USA) and Ashoka (Arlington, USA)為個別社會企業提供財務與能力建構 — 尤其是那些重要社會問題，能夠提出特別獨特方法的領導者。
2. 投資於有社會目的的社會企業(Investing in Social Purpose Enterprises)例如 the Roberts

Enterprise Development Fund (San Francisco, USA) 提供資金與技術協助並以支援網路幫助社會企業，以營利的方式獲得收入，或提供工作機會給邊緣社會團體(marginalized constituencies)如，流浪漢，身心殘障者等。

3. 投資於非營利組織的發展 (Investing in Nonprofit Organizational Development) 如 New Profit Inc. (Boston, USA) 提供資金與能力建構如行銷、財務、公共關係以及科技方面的管理技能。使非營利組織得以增加影響力並擴大服務的規模。

四. 公益創投正面與負面的評價

公益創投這種將商業創投的作為轉化到公益世界主張，引來許多不同的解讀與管理議題上的爭議。

(一) 公益創投正面的評價

茲將對於公益創投持正面看法彙整如下：¹

- 社會問題是長期且複雜的，一個方案不可能適合所有的狀況，公益創投的熱情與樂觀進取的態度，是正面可行解決問題的方法之一。
- 目前非營利組織目前存在的功能障礙，如資金有限，成果不彰。組織要素如：策略規劃、員工訓練、經營管理、財務規劃與績效評估無法落實等缺失，公益創投可提供一定的協助。
- 很多非營利組織已經解決了許多社會問題，他們所需的不再是解決社會問題的方法，而是如何將他們成功的經驗擴大影響力。
- 是一種對社會企業的投資，也可對機構提供額外的支援，並可創造更多社會目的回收，而這種增加收入的投資投資必須與整體使命緊密連結。
- 不像傳統的公益只重視受贈者的年度報表，方案簡介來爭取補助，公益創投是親自參與且更重視創新方案實際的操作面。
- 可有更好的想法與可以加強非營利組織解決問題的能力，藉由開創商業計劃的收入為

¹ 資料來源 <http://www.cof.org/foundationnews/0900/special2.htm>

將來更多的社會需求尋情解決之道。

- 公益創投的種子資金可提供支持使機構發展成型。
- 是一種帶有些許冒險精神加上目標導向的一種投資，有助於非營利組織發展。
- 是一種社會認知，企業家將共同的知識與經驗帶入非營利領域，以一種實際的投資來參與公益活動。
- 將創投技巧導入，對於資金可以有直接的掌控，使計劃與決策更有效率創造新價值。

其中 Raymond(2001)提出具體看法，認為公益創投的時機已來臨；並認為二次大戰後，產生的捐贈者與受領者的關係是一種悲劇。在這種「授與」與「收受」的觀念下來看待個人、組織甚至整個家為受領者，只會使他們不斷的依賴，無法自立更生。

Raymond 並歸納公益創投與傳統公益四個不同點：

1. 公益創投與社會企業或非營利組織，彼此是投資者與被投資者的夥伴關係，雙方有共同的理念，關係是平等的，不像捐贈者與受領者是一種依賴的關係。
2. 所謂的夥伴關係是一種個人的，組織的承諾，不只是資金的援助，而是在人力專業的技術的提供，以確保組織具有追求長期投資的能力。
3. 以績效表現的公信力為底限。公益創投的投資不只為慈善，也為了解決問題，使得效益評估與公信力更形重要。
4. 公益創投以永續經營為導向，尋求並支持可以證明能自給自足，有生存能力的組織與方案，而不是只依賴慈善力。

而事實上，許多成功實行公益創投的基金會，也給贊成者很大的鼓舞與信心。

(二)公益創投負面的評價

儘管許多人對公益創投的理念抱持樂觀與支持的態度，但是，質疑這種商業界運作的方法是否能完全轉移並實行於公益社會的學者與實務界人士，也大有人在：

- 基金會的方案管理者本身也不一定具有足夠的專業能力與資訊，去評估受贈機構可做何種投資需要何種管理技能。

- 贊助者過分干預組織運作，控制財務回收，非營利組織的經營發展方向為公益創投者，使非營利機構喪失其獨立自主性。
- 公益創投業者是否能在董事會發揮功能？又或，這些出資者在董事會佔有一席之地，是否會損及捐贈資金者與董事會間的互信基礎，而出現領導危機。
- 文化相抵觸，組織必須面臨商業化的適應問題。
- 經營企業需要投入相當的人力物力與時間，組織因而必須擴張；稍有不慎不只立即面臨管理經營問題，更使得非營利事業陷入偏離創立宗旨與使命的危機。
- 基金會將可能因從事創投而使未來補助款減少，並喪失中介角色。

其中 Sievers(2002)反對最力，認為非營利組織的使命或方案，基本上是具有抽象與多重目標的特性；如改善社會風氣，因此非營利組織的績效很難應用各種財務指標加以量化，若非營利組織過度強調企業精神與目標，而將投資報酬率的多寡視為評斷績效的指標，會造成使命與屬性的扭曲。

五. 公益創投成功與失敗的案例

(一) 成功案例

茲就成功案例中具代表性的基金會，進一步探討，以了解其運作模式：

1. Roberts Foundation²

位於美國加州舊金山，由慈善家 George and Leanne Roberts 於 1985 年在舊金山成立。並於 1997 年成立羅伯茲企業發展基金（Roberts Enterprise Development Fund）簡稱 REDF。以公益創投的模式，支持灣區的非營利組織與社會企業（social purpose enterprise）的發展，應用投資組合的方式，協助遊民與低收入戶脫離貧窮，創造就業與過渡就業機會。除了的運作經費之外，REDF 也提供經營管理知識。目前由 REDF 贊助支援的 20 家社會企業，每年提供給 600 名以上的遊民與低收入戶工作機會。

REDF 成立的目的，主要是希望能增進社會企業的組織經營管理的能力，以提供更多的

² www.redf.org

訓練與就業機會，協助遊民與低收入戶免於貧窮。REDF 對所投資的社會企業，至少提供連續五年的經費，協助增強組織的經營管理能力，並利用事業經營網路獲取更多工作機會。此外，也發展社會績效評估指標以及提供其他技術支援與教育訓練。

值得一提的是 REDF 發展的社會回收報告(Social Return on Investment)簡稱 SROI，除要求所投資的社會企業做績效評估外，還有一套評估方法與指南以及計算軟體(excel model) 以供具體行事，可將「社會回收」以數字量化表示；譬如計算所僱用的遊民或低收入戶的人數，而這些人若由大眾捐助或住進收容所，或是以政府的福利措施補助，所需花費的金額，將之換算成社會回收的數字，也就是以減輕政府與社會公益成本的數字，來做為社會回收的依據。此外 REDF 也以就業人口統計學與其他統計數字來彰顯其社會影響力，對於離開庇護企業兩年後的員工做追蹤調查，了解其後續的發展狀況。

同時 Roberts Foundation 也以方案提供貧窮兒童及 11-24 歲青少年與青年的學習機會，此補助計劃鼓勵青年追求更高的教育及有意義的工作，加強學校教育職業訓練與工作技巧與事業發展。這種預防性方案也是值得稱道的。

2. Social Venture Partners³

由西雅圖成功的創業家 Paul Brainerd 於 1997 年成立。Social Venture Partners 成立的宗旨是希望以創業投資經營模式與志工的機制，來執行 King County 地區社會與環境的議題。這個團體在過去的五年的之中，已經吸引進三百位的公益投資者成為會員，加入社會創業伙伴基金的成員，至少每年必須捐款美金 5,500 以上且至少兩年。除了資金的提供還必須貢獻時間實際參與一些義務性的工作，以及提供商業策略、行銷管理的專業與經驗。目前投資於大約二十五個不同的非營利組織上，主要致力於親子發展、兒童教育、社區教育、青少年教育等方案，以及認養社區的生態環境方案。

Social Venture Partners 提供資金的原則為：

- (1). 機構有可發展的創新方案或值得擴充、複製的成功方案

³ <http://www.svpseattle.org>

- (2). 機構有需要或願意與 Social Venture Partners 志工成員合作以加強組織內部完成社會服務方案的能力。
- (3). 必須承諾做好事前評估與成果評量，使方案更為有效益。
- (4). 組織本身具有長期系統性的影響力

目前 Social Venture Partners 已經成功的推廣至其他美國高科技創業家匯集的城市，例如：矽谷、奧斯汀、丹佛以及鳳凰城。

3. The New Profit Inc.⁴

The New Profit Inc. 由 Vanessa Kirsch 成立於 1998 年 目前在紐約市與麻州劍橋設有辦事處。以財務支援與發展管理機能，增加非營利組織社會影響力為使命。經營可履行社會回收的投資組合，並對投資者展現應有的公信力。強調基金會與個別公益捐贈者都應以績效，而不是需求來分配基金。必須先創造出一個評估的環境(社會或市場)，才能培養出高績效的非營利組織。

The New Profit Inc. 提供資金的原則為

- (1). 藉由精確的投資(補助)意向說明書(due diligence)，選擇本身的基本模式良好，可經由資金的投入增加對社會影響力，並能開發更多社會資源的組織，
- (2). 建構有競爭力的投資組合，對於投資對象至少有五年的投資與監督。
- (3). 發展過程中，提供策略建議，以彼此協議的規範來做績效評估與資源分配。若無法達成目標將有撤回基金的可能。

4. NESsT (NPO Enterprise and self-Sustainability Team) 非營利事業自力更生團隊⁵⁶

除了美國，公益創投的概念與模式，這幾年也在歐洲與美洲其他地區，開始推廣與應用：

⁴ <http://www.newprofit.org>

⁵ 林吉郎、許錫源、王振軒，「出席 2001 年布達佩斯國際公益創投會議出國報告」<http://mail.nhu.edu.tw/~cswang/> (2002/5/13)

⁶ Non-Profit Enterprise and Self-sustaining Team. NESsT Initiatives. URL:<http://www.nesst.org/2002/5/13>

NESsT 成立於 1997 年，以應用研究（Applied Research）能力建構（Capacity Building）與政策倡導（Policy Outreach）等方式加強公民社會團體（Civil Society Organization, CSOs）在財務自主、執行商業策略與績效評估的能力。同時並爭取非營利事業從業人員、捐贈者、與政策制定者對財務自主計劃地瞭解與支持。

1999 年 NESsT 有鑑於中歐、東歐與拉丁美洲的公民社會團體財務的窘迫，需要藉由一個核心資金來協助，於是成立 NESsT Venture Fund（NVF）以公益創投的模式來協助中歐、東歐與拉丁美洲的社會企業做為永續發展與自力更生之道。

NVF 採取的投資策略為：

- (1). 選擇具有財務自主發展潛力的領導人與組織。
- (2). 提供創業初期資金、專業意見與理財工具的指導與協助，以及成長階段的資金協助。
- (3). 提供多元且長期的的財務融資與管理能力建構。
- (4). 測量財務與社會績效，包括每季的：財務報表分析、年度財務健全指標分析、年度社會影響評估以及組織永續發展評估。
- (5). 綜合各國財務自主計劃的各項案例，嚴格評估將成功案例的經驗，與其他地區的被投資者分享成功經驗，並了解實施的可行性與有效性。
- (6). 以政策倡導增進公民社會團體（CSOs）領袖、捐贈者、與決策人士瞭解財務自主策略，以期建構非營利事業有利的經營環境。

(二)公益創投失敗的案例

事實上，公益創投來自商業創投概念的延伸，因此商業創投的機會、風險與失敗，在公益創投也同樣會發生；

由美國製藥大廠 Pfizer 所成立的社區投資基金(Community Ventures Fund)於成立五年後結束，期間共資助紐約市 35 個社會服務團體。此基金以提供「種子資金」與經營協助，以期所支持的機構有財務自主的能力，然而在基金成立的第二年，Pfizer 將大多數的補助轉向紐

約市以外的地區。而此項投資為顧及同時發展健康照護與科學教育的使命而產生混淆，有些計劃無法獲得利益，有些計劃則完全不切實際，導致基金最後以混亂收場。

此外以 REDF (Roberts Enterprise Development Fund)而言，並不是所有投資的機構都能成功，1999 年有包括建築、絹印與臨時人員仲介三種不同的社會企業因為無法達成 REDF,財務回收與僱用足夠的無技術員工的社會使命而離開。

綜觀以上失敗的案例不難發現；步調太快、過度多元化與不切實際是其敗筆，過分要求成效而忽略非營利組織基本的需求，這是必須要警惕的。如何吸取成功經驗避免重蹈失敗覆轍，才是我們所應深思的課題。

第二節 社會企業(Social Enterprises)的概念

一. 社會企業的源起與特性

社會企業雖然是個新名詞，但卻是一個存在很久的現象。非營利組織中一直有社會企業家的存在，只是沒有這麼稱呼他們(Dees,1998；蕭盈潔 2002)。近年來，非營利組織為因應資源的不足，為免對政府補助與民間捐款過於依賴，非營利組織自給自足的意識越來越強烈。而在所有資源的開發中，又以商業所得最吸引人(Young 1996; Seels,2001)。於是具有社會目的和經濟目的的社會企業開始被廣泛的討論。

英國 Social Enterprise London(2002)提出社會企業的三種特性：

- (一)企業導向(Enterprise oriented)：直接參與市場中的產品生產或服務提供，從事實際交易，並從交易中獲去取利益。
- (二)社會目的(social aim)：具有明確的社會目的，包括創造工作機會、訓練及提供地方性服務；其倫理價值在於地方性發展能力的建立，責無旁貸為其成員與廣大社區擔負起社會、環境和經濟的影響力。
- (三)社會所有(social ownership)：是一個獨立自主的組織，以利害關係人使用者、案主和地區性社區團體)或是信託人的參與為基礎，行使治理權和所有權，利潤分配給利害關係人或做為社區福利。

二. 社會企業的類型

對於非營利組織走向企業化的發展，基本上有兩種討論，一是以企業化的邏輯來管理機構，一是以非營利組織的基礎，創造出新的社會企業組織或事業體，並以企業經營的手段創造收入與獲取資源。由於非營利組織的種類很多且特性各異，因此所發展的社會企業也產生各種不同的類型，依型態與運作方式與內涵有許多不同的分類，茲整理如下：

由 Clohesy Consulting(2001)所整理的社會企業類型有下列三種型態，這些型態被用來作為內部的方案計劃，為非營利或營利的輔助工具，有時則被視為一種附帶利益或或合資的事業。

(一) 不相關的事業(Unrelated businesses)

藉由組織中可利用的資產創造收入。如：閒置設備、可諮詢的專家；版權方便案主、贊助者的禮品店、停車場、自助餐廳等。

(二) 任務導向的產品或服務的事業(Mission-driven product or service businesses)

藉由產品或服務實際的輸送給到案主來獲取經費。資金的來源為第三者 如政府機構、特別的方案或私人保險公司。如：為殘障者或老人所提供的服務。

(三) 正面鼓勵的事業(Affirmative businesses)

創造、提供固定的工作、薪資、事業機會與所有權給在身心、經濟、教育有困難的弱勢團體。僱用的員工可能包括身心障礙者、復健中的受虐者、曾服刑者或未成年團體。

Social Enterprise London(2002)則將英國社會企業類型分成下列幾項：

(一) 為員工所有的企業(employee-owned business)：是由工作的員工擁有股份和掌控的企業，沒有特定的結構型態，會因參與人員、公司大小以及免稅項目不同而有所不同。

(二) 儲蓄互助會(credit union)：一種財務合作組織，成立目的在於提供存款和貸款。會員將錢存在共同基金，每年可獲得最高 8%的紅利，同時也可有低利貸款的權益。

(三) 消費合作社(co-operative)：由會員組織起來支持一個可共同分享福利的機構。可以運作於各種領域，傳統的領域包括零售業、銀行業、保險業、旅行業、與殯葬業。

在英國發展的新型行業還包括房屋業、照護業、農業。

(四)聯合發展組織(development trusts)：運作方式類似庇護組織，由地方社區代表、地方企業家和社區組織代表組成董事會，舉辦各種社區再生活動。如建築和管理社區中心，提供運動和娛樂設施、經營兒童托育中心，改進社區發展和環境保護等

(五)社區事業(community businesses)：是一種貿易組織，由當地社區設立、擁有和掌控。主要重點為地方發展，最終目的是為當地民眾，創造自我維生的工作。

(六)社會工廠(social firm)：社會工廠的建立，是以市場導向追求社會使命，提供身體殘障或有其他缺陷者就業和訓練的機會，使他們能自力更生。

(七)勞工市場仲介方案(組織)(intermediate labor market projects)：對長期失業者提供工作訓練和增加工作經驗，有時是一個獨立的公司組織，有時是一個與其他組織合作的方案。

(八)公益組織的附屬企業(trading arm of charities)：當公益商店與志工推銷聖誕卡行不通時，公益慈善組織以創新的事業投資去追求它們的目標；這些產業包括博物館的書店和餐廳、街頭商店，志工部門也可利用府契約增加服務工作。

此外 SEL (2002)藉由調查提出可供社會企業成長的八大經濟領域，包括：

生態經濟(ecological economy)、照護經濟(the care economy)、知識經濟(the knowledge economy)、公共服務(public services)、財務服務(financial services)、製造業(manufacturing)、食物與農業(food & agriculture)、培訓與事業發展(training & business development)。

Social Enterprise Alliance(2003)以運作方式將社會企業做更進一步的分類，可與以上 Sel 的八大領域相互呼應：

1. 社會目的事業 (social purpose business)：以投資獲利與創造工作或訓練機會，回饋給非營利組織支持其使命。
2. 諮詢顧問(consulting)：提供知識專業諮詢來收取費用。

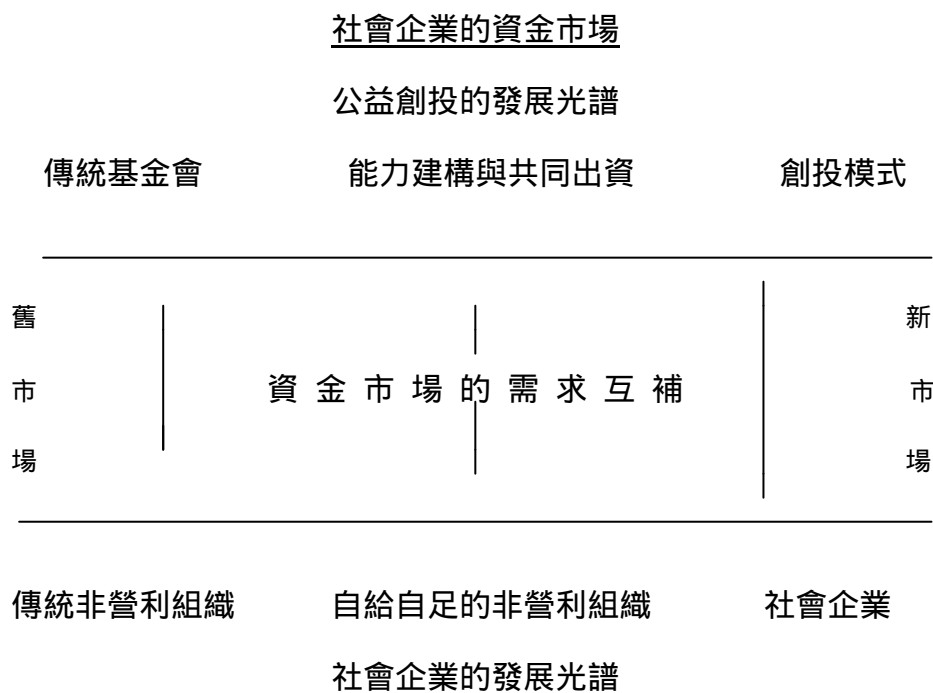
3. 公益目的的行銷(cause-relate marketing)：企業與非營利組織達成某種協議，以非營利組織的名字或標誌作為行銷策略，再將所得回捐給非營利組織。
4. 硬體設備租借(property rental)：將設備、交通工具或會議場所出借收取費用。
5. 專利授權(licensing)：以合法的協議允許事業體為特定目的使用產品。
6. 政府契約(government contract)：藉由政府機構的服務合約來獲取經費。
7. 非社會目的事業(non-social purpose business)：非營利組織以商業投資來賺取利潤（與事業目的無關，必須繳稅）。
8. 新產品開發(new product development)：為市場創造新產品與服務。
9. 合作夥伴(corporate partnership)：公司與非營利組織間合作，重點在於人力與財務資源的交換，以達成共同的目的。
10. 購併(acquisition)：合法的事業體，掌控並保證所有權，以併構資產，增加效率與成長空間為目的。
11. 合資事業(joint venture)：兩個事業實體參與共同投資創造新產品與服務。
12. 技術開發(technology)：以技術為工具進入新市場以增加收入。
13. 特許加盟(franchises)：由第三者授權品牌與標誌銷售產品或服務。
14. 保留合約(set-aside contracts)：藉由聯邦、洲、市政府的優先採購法，輸送產品或服務來獲取經費。
15. 以方案為基礎的企業(program-based enterprise)：以與社會機構方案相關的活動延伸為企業投資。
16. 合作商店(cooperative)：事業股份由員工掌控，並維持一定的權利與報酬。

而東歐 NESsT 所推動的財務自主計劃(Self-Financing)與社會企業相似的方式有(林吉郎, 2002)：(一) 會費收入(二) 服務費用的收取(三) 生產銷售(四) 軟體資產營收，如智慧財產、商標、著作權等(五) 硬體資產營收，如設備、地產租賃(六) 商業投資(七) 投資獲利。

三. 公益創投與社會企業

由以上文獻可了解，公益創投著重於贊助型基金會的管理與運作，強調投資的觀念與模式。社會企業著重於運作型基金會與非營利組織直接參與商業競爭市場的類型與方式。Collins(1998)認為捐贈款項給社會部門的捐款者，就像將資金投入營利市場的投資者一樣，而基金會的中間角色則與資本市場的銀行相似。並將公益創投的發展光譜與社會企業發展光譜，以資本市場做互補關係的比較，如圖 2-2-1

圖 2-2-1



資料來源：Collens 1998

從圖 2-2-1 可以了解就資金的觀點而言，傳統的基金會是單向的捐贈與贊助，公益創投則是一種投資概念的運用，而投資要有成本觀念，是要求回收(returns)的，是可以雙向循環的。對公益創投與社會企業而言，運用管理技巧控制成本，所追求的回收有二；即財務回收與社會目的回收。而經由財務的回收，可再投入社會目的的活動與服務獲得社會回收，藉由良性循環，組織才具有可永續經營的條件。

第三節 非營利組織與政府及企業的關係

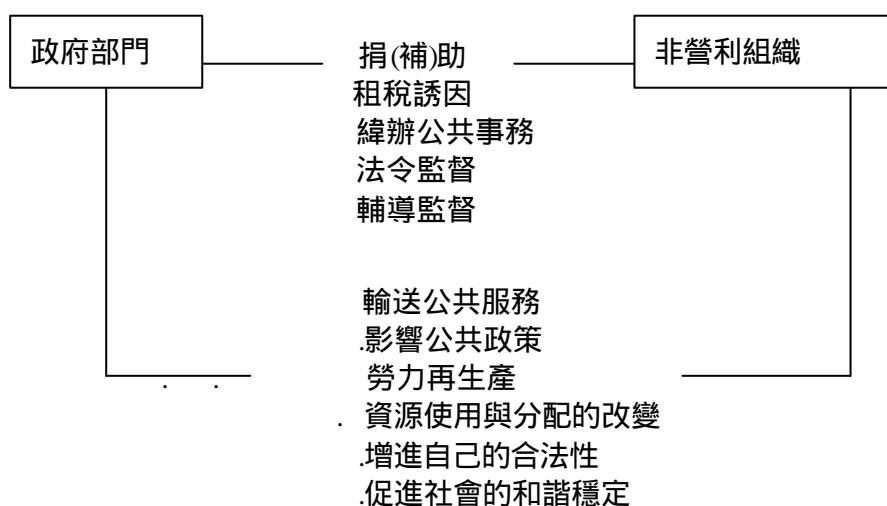
非營利組織雖以第三部門獨立於公共部門(政府)與企業部門(市場)之外，但實際上的界限並非涇渭分明的，尤其在資源上的依存與互動中，其邊界模糊且不斷在改變，使得三方的關係，呈現多元發展，產生了競爭、合作與互補等關係。

一. 政府與非營利組織的關係

西方學者們對於政府，非營利組織的介面，從政策的制定、遊說與執行，到分擔政府部份功能與資源的互補，有著持續的關心(顧忠華；2000)。本研究著重於後者，即分擔政府部份功能與資源的互補的部分進行討論。

雖然政府的補助縮減是公益創投與社會企業興起的原因之一，然而就大部分的非營利組織而言，政府還是最大的資源與經費來源的提供者，且公益創投與社會企業仍需法令的規範，必須接受政府的監督與管制。因此我們先要了解政府與非營利組織的關係。圖 2-3-1 可看出非營利組織與政府的關係

圖 2-3-1 非營利組織與政府的關係



資料來源：許世雨；1999

依 Kramer 等(1992)將非營利組織與政府的關係模式區分為兩個層面，一是「服務的財務與授權」(Financing and Authorixing of Services), 另一為「實際的服務輸送者」(Actual Delivery

of Services)。 依此又發展出四種政府與非營利組織的關係模式

表 2-3-1. 政府與非營利組織關係之模式

	模 式			
功 能	政府主導	雙 元 模 式	合 作 模 式	第 三 部 門 主 導
經費提供者	政府	政府與非營利組織	政府	非營利組織
服務提供者	政府	政府與非營利組織	非營利組織	非營利組織

資料來源：Government and the Third Sector (1992)

第一為政府主導模式(Government-Dominant Model)：政府扮演主掌經費提撥與服務提供的雙重角色，也就是一般所認為的福利國家。對於非營利組織不願或無法提供的社會福利服務項目，政府擔任起最底部的角色，透過財稅體系與政府基金，來輸送服務對象所需的資源與服務。

第二為雙元模式(Dual Model)：政府與非營利組織各自提供社會需求的服務，由福利消費者自行決定向誰取得服務。基本上有兩種形式，一為非營利組織可以補充原應由政府提供的服務，將服務輸送至服務對象。二為非營利組織可完全自行設計服務方案提供給服務對象。雖然非營組織與政府部門可能在相同的服務領域提供福利服務，但是兩者各自擁有自主性與服務輸送體系，兩者間無經費上的交集，而是處在平行競爭的範圍上。

第三為合作模式(Collaborative Model)：政府為經費的主要提供者，非營利組織擔任服務的提供者，兩者間有密切的互動，合作的形式可以有很多種，如採購服務、委託辦理等。重要的關鍵在於非營利組織如何與府部門形成合作，

兩者的關係在理論上而言，可區分為兩種，第一是「共銷模式」(collaborative-vendor model)，即非營利組織承攬政府部門所交付的福利服務，兩者共同推動政府的福利政策。政府部門扮演上游的福利決策與經費資源供給的角色，非營利組織為擔負下游執行者的角色，直接面對服務對象的需求。第二是「合夥模式」(collaborative-partnership model)，非營利組織與政府部門就福利服務的內涵範圍、資源配置、服務輸送等層面共同討論研商，非營組織除於扮演直接福利服務的角色，並且可以發揮其影響力來參與政府對社會福利的決策。

第四為第三部門主導模式 (Third-Sector Dominant Model)：指非營利組織不受政府在經

費與服務上的約束，其最大的特性在於享有足夠的自主性，可以彈性的發展創新服務。並且可針對特殊性服務對象的需求，做出快速的反應與提供。

二. 企業與非營利組織的關係

個別企業參與非營利活動的方式有二種：獨立成立基金會，或對已設立的非營利組織或基金會進行企業捐贈，或支持特定計劃與方案(蕭新煌；2000)。而近年來也有企業越來越重視公益行銷的趨勢，從 Burlingame & Frishkoff (1996)所提出的「企業公益贊助架構光譜」可了解企業在進行公益捐贈或贊助的動機與合作方式：

- (一)善盡管理人的責任 (Stewardship)：企業最大的責任，就是為投資者謀求最大的福利。企業所有的作為均以提高企業利潤為先考慮，使投資者獲得最多的回饋。方式：藉捐贈獲取稅負減免。
- (二)慈善投資 (Charitable investment)：捐助的目的是期待以短期金錢利益，從中獲得某種程度的回饋。期待此公益贊助能與企業的任務、目標及產品結合，使公益贊助成為企業獲利的一部份。方式：短期目標額捐贈，策略贊助社會投資。
- (三)開發自我利益 (Enlightened self-interest)：目的在於增進企業本身的利益，亦即捐贈前會考慮企業本身的互惠效益。其動機只是將公益贊助作為加強或改善企業形象，強化競爭力的工具。方式：與目的相關的行銷、企業贊助的公益廣告、長期一定目標額度的捐助。
- (四)分享利益 (Shared benefit)：捐贈前評估捐贈對象的服務或活動方案是否為社區所需，對受捐贈者是否有實質的助益，並不期待從捐贈過程中獲取回報。這種觀念通常來自企業負責人意識到企業的社會責任，願意協助社區解決問題與分享企業的利益。方式：擔任志工、提供技術、提供設備、實物捐贈。
- (五)利他主義 (Altruism)：無私的優先考慮他人的利益，在捐助時並不想獲得任何回饋，純粹只是想幫助他人。方式：匿名捐贈、合資捐贈、捐出財產。

此外，受贈組織的議題與需求、受贈組織與企業地域的關聯性、企業本身對公益捐贈的

政策、企業對公益捐贈的價值觀與原則、企業的預算、資源配置的方式以及對受贈單位經費使用情形的了解與評估，也都是企業進行公益贊助的基本考慮因素。

而企業對於非營利組織贊助的評估，在 Knauff 研究顯示有：組織的規模、組織的聲譽與公信力、組織的服務性質與組織對方案的執行力與成功率。企業對方案的評估的研究有 Useem(1987)：方案在管理上的可操作性、方案是否能反映企業理念與價值、方案的規模須與企業可動用的資源，如人力、財力、物力相平衡、方案是否能反映企業所關心的議題，並為企業創造功績、是否能為企業所在的社區獲得最大的福利等等。(鄭怡世,1999)

譬如美國 United Way of Morris County 所嘗試創新的募款方案。其中有一項是鼓勵社會大眾撥打 211 獲得有關「健康與社會服務資訊」新知的方案，此案獲得 AT&T 美金 7 萬元的贊助經費，用在補貼該會印製新服務方案的宣導小冊子。由於 AT&T 正開始在紐澤西州銷售市內電話的服務方案，站在該企業的立場，自然願意與聯勸之新方案合作，達到相輔相成的功效。聯勸莫里斯郡分會會長 John Franklin 表示，顯少企業會捨棄與提升自身利益密切相關的贊助機會。」而這正是在現階段募款人可以切入的利基。 」（王憶雯譯）

由上述可知企業捐贈或贊助的動機與評估方式有許多差異，因此非營利組織在爭取企業捐贈或進行合作方案前，必須對企業的動機與評估準則有所了解，才能獲致合作的機會。而這樣的過程，也會使非營利組織受到企業化及市場概念的影響。

然而非營利組織與企業間並不僅只合作關係，當非營利組織以社會企業的概念與模式進入市場，必須與企業及分食「市場」大餅，競爭將是不可避免的議題。此外，非營利組織之間競爭的壓力也會因「市場」佔有率而增加。因此非營利組織很難再自外於競爭的環境中。而資源與競爭策略的運用為市場與競爭環境中的兩大課題，由於這兩項主題涵蓋範圍很大為使後續之研究分析契合，下節將分析探討相關於本研究的商業理論與執行工具。

第四節 資源與策略運用

由於資源是非營利組織重要需求，而資源的多寡又攸關競爭策略的應用，本研究試從資源基礎理論與資源依賴理論的角度，做為探討非營利組織對於各項資源的可運用模式與學理依據。

一. 資源的分類

目前學界對資源的內涵並無一定的分類與範疇，吳思華(1998)綜合 Barney、Coyne、Hall 等多位學者的論點將資源分為資產與能力兩部分。資產是指企業擁有或可控制的要素存量；能力是指企業建構與被配置資源的能力。

表 2-4-1 資源的分類與內涵

資 源	資 產	有形資產	實體資產	土地廠房機器設備
			金融資產	現金有價證券
		無形資產	品牌、商譽、智慧財產權(商標專利著作權以登記註冊的設計、執照、契約與正式網路資料庫)	
	能 力	個人能力	專業技術能力 管理能力 人際網路	
		組織能力	業務運作能力 技術創新與商品化能力 組織文化 組織記憶與學習	

資料來源：吳思華(1998)策略九說定義

二. 資源的定義

以資源作為策略思考軸心，首先要對資源有所認知。資源在文獻上的相似用詞很多，依照林晉寬(1995)彙整如下表

表 2-4-2 資源相關名詞

資源相關或相似詞	代表學者
資源 (resources)	Barney (1986,1991)
無形資產(invisible or intangible)	Itami and Rochl (1987) Hall (1992,1993)
能力 (capability)	Grant (1991) , Stalk and Shulman (1992)
獨特能力 (distinctive competence)	Selznick (1957) ,Andrews (1971) Snow and Hrebiniak (1980) , HittAnd Ireland (1985) , stoner (1987)
核心能力 (core competence) 核心技能 (core technology) 核心資源 (core resources)	Prahalad and Hamel (1990) Leonard-Barton (1992) Schoemaker (1992) Tampoe (1994)
組織能力或資源 (organization competence resources)	Reimann (1982) Hayes (1988) Ulrich and Wiersema (1989) Chandler1992 Lado and Body1994
策略性資產 (strategic assets) 或策略性資源 (strategic resources)	Winter(1987) Amit and Schoemaker (1993) Black and Body
關鍵性資產 (critical resources)	Tilles (1963) Wernerfelt1989
公司專屬能力 (firm-specific competence)	Pavitt (1911)
資源運用 (resource deployment)	Hofer and Schendel (1978)

資料來源：林晉寬 (1995)

三. 資源基礎模式與競爭優勢的環境模式

根據莊尚平(2000)與王基泰所整理的資源基礎理論的沿革，依各學者的推演進展可分為四個階段：

(一)資源基礎觀念(resource-based view RBV)的提出

最早明闡示 RBV 的觀念的文章 1957 年 Selznick 提示組織的獨特能力 (distinctive competence)一詞，認為各組織之所以具有其與眾不同的獨特能力，是因為不同的

組織間具有不同組織成熟度(organizational maturity)與組織氣氛(organizational atmosphere)所致，同時提到組織之領導者具有建構維護組織之永續價值(enduring values)的責任，其基本觀念—各組織所具有的資源都是相異的。

(二)資源基礎理論的基礎

策略思考的首創者 Penrose(1959) 提出「組織不均衡成長理論」，認為組織成長的主要原因是組織寬裕(organizational slack)的存在，使得 RBV 不再只是觀念上的爭論，更具備了經濟理論的支持。

(三)資源基礎理論的模式

1984 年 Wernerfelt 認為公司決策應以「資源」來取代「產品」，如此的策略決策才會對企業更有意義。1986 年 Barney 則認為廠商可經由本身資源與能力的累積與培養，形成依長期且具有持續性的競爭優勢，稱之為「資源基礎模式」。

(四)資源基礎理論(resource-based theory,RBT)

隨著 Wenerfelt 所提出 RBV 之越來越受重視之際，首先將 RBV 以「理論」一詞稱呼的便是 Grant,他在 1991 年提出資源基礎理論(resource-based theory, RBT)之詞。Grant 在公司策略方面，探討資源在決定企業活動之產業或地理邊界的角色，而在事業策略方面探討資源競爭和收益之間的關係，其結合策略與資源的論點稱之為資源基礎理論。

資源基礎理論的核心論點，主要傳承了傳統策略管理的主流思想。策略管理的思維重心放在組織結構與競爭位置，著重在組織外部的環境分析，偵測機會與威脅，然後分析組織本身的優劣勢，以建構企業的策略。然而在過去十年來，由於環境的複雜多變與資源的可創造性、異質性、非完全移動性，組織逐漸將重心移向強調內部、組織特有的因素的資源基礎觀點。

Barney(1991)將 1960 以來相關的研究歸類分類為兩大方向：

(一)競爭優勢的環境模式 (Environmental model of competitive advantage)

著重外部環境對組織競爭的影響，此類研究有兩項基本假設：

- 1 在同一產業中，組織所追求的策略與所能控制的相關資源大致是相同的
- 2 組織雖握有異質性資源，但若其異質性資源可透過在要素市場中買賣，其異質性也將因資源的可取得與移動性而喪失。

此模式以波特(Porter；1980)提出產業結構的五力分析為代表，藉由對競爭者、消費者、供應者、潛在進入者及替代性產品來分析企業所屬產業的結構與競爭地位。而波特認為競爭是企業成敗的關鍵，在企業了解本身的競爭地位後可運用三種一般性策略來獲得優勢：

(1)成本領導策略 (cost leadership)

經由功能性政策來取得成本領導地位。如為使設備達最有效規模 要憑藉經驗努力降低成本 嚴格控制成本及經常費用 避免開支，可免強在整體策略重點使成本相對低於競爭者，但是品質與服務以及其他項目也不可忽視

(2)差異化策略 (differentiation)

讓所提供的產品與服務競爭者有所差異，創造產品與服務的獨特性以建立競爭優勢

(3)集中化策略 (focus)

集中化策略依據某特定目標，盡力滿足其需求而定。意即全力專注於特定的客戶群、產品線或地區市場，針對特定購買群或市場區隔經營，以取得在此區隔內之成本差異化優勢。

(二).資源基礎模式 (Resourced based model)

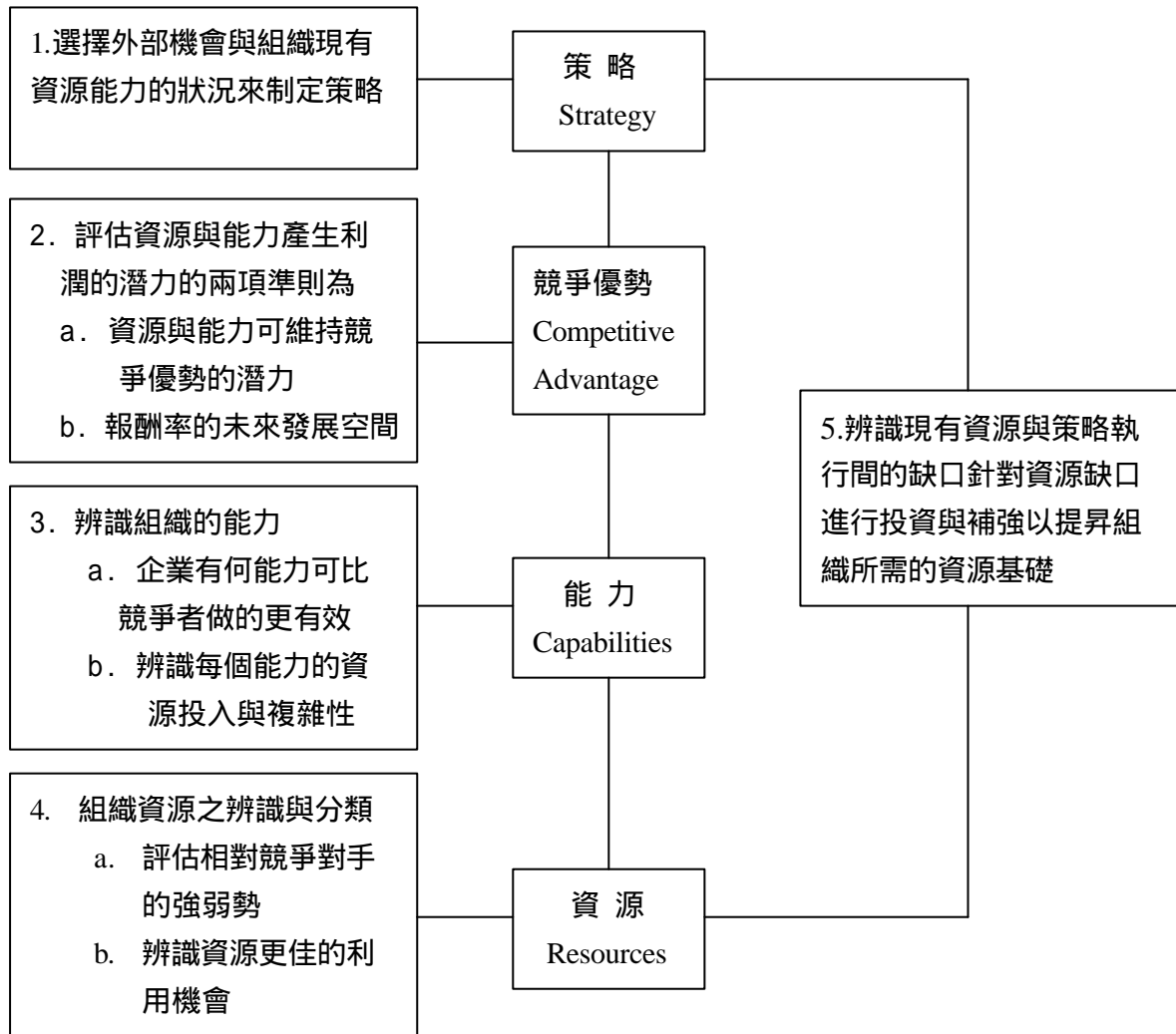
重點在於辨識澄清培養發展組織獨特的資源，偏重於公司內部特質與績效的連結，其假設為：

- 1.在同一產業中組織可能掌握有異質性資源。
- 2.有些資源無法完全在組織間移動，因此異質性可長期保有。

此模式將組織是為一個具有獨特資源與能力的集合體視策略與利潤主要的來源依此理論組織績效的差異主要來自於組織內度的獨特資源與能力。

Grant(1991)以資源基礎理論的面向，將資源管理與競爭策略加以結合，提出一個策略分析架構，用以協助策略的制定。

圖 2-4-1 資源基礎理論的策略分析架構



資料來源：Grant(1991) 林晉寬譯 本研究文字修改

事實上，競爭優勢的環境模式，即是強調外部環境的掌控的外在分析。而資源基礎模式則是充分利用並發展內部優勢的內在分析。傳統的SWOT分析基礎即是強調組織外在環境的機會與威脅與內部優弱勢的配合分析。此二種模式的關係見圖 2-4-2

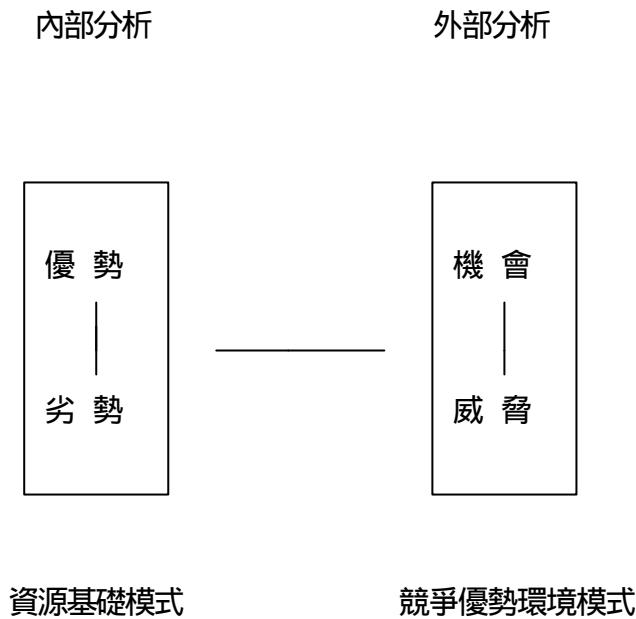


圖 2-4-2 SWOT 分析—資源基礎模式與產業結構模式關係

組織內在優勢與劣勢，是對於組織之運作績效、組織要素、資源來源與限制以及發展趨勢的評估。主要的問題在於：現在做得如何？是否得到平衡？是否需要再做改進？是否能有效地達成使命？

運作績效包括了：服務對象的負荷量、服務輸送、服務成果、市場占有率、生產力、管理潛能、志工與職工的發展與績效以及適應革新與變遷的程度。組織系統要素則主要是組織之制度、人事、任務與文化之表現。組織制度的有效性會影響組織任務實現的簡易性與有效性；人力資源則關切組織之領導風格、專業知識與技能、訓練、職工與志工之態度與倫理道德等核心面向。同時，人力資源的發展亦會影響組織文化的形塑，組織文化包括了決策風格、開放程度、接受風險程度、使命的敏銳性及倫理道德的價值觀。

財務來源與限制包括了所有收益的來源、支出的配置、服務收費的比例、現金流量控管及組織預算的有效性等。募款則必須要分析以下幾個因素以審視其實行的效力，包括：募款方案的成本效益比、捐款人與潛在捐款人名單的可靠性、志工與職工時間成本及募款活動的成長等等。

外在之機會與威脅評估主要是列出組織目前的市場條件、環境趨勢、實際與潛在之競爭團體或機構、服務對象的現況等調查。主要的問題是：社會需要的服務是什麼？機構目前與潛在的構成要素（服務對象、捐款人等）是什麼？環境發生了什麼改變？工作上的效益如何？組織發

展的可能性如何?我們要如何調整以適應環境條件?

組織之市場條件是蒐集有關服務對象、需求、收益及動機等可能變動之資訊。大環境趨勢則包括了人口變遷、年齡、弱勢團體、家庭及社會經濟狀況、經濟條件(景氣衰退或成長、區域性變化)、政府行動(稅賦、支出、資金方案及管制法規.....)文化型態(消費或儲蓄習慣、利他或自利觀點.....)、以及科技變遷(電腦、機械、視訊傳播、電子媒體、網際網路.....)。而競爭團體包括了現存與潛在競爭者之規模、效率性、方案、資源依賴度及未來定位等，皆會影響組織之發展。

五. 資源依賴理論 (Resource dependence)

Pfeffer and Salancik(1978)認為組織為生存而須取得必要資源，但因資源分配與資源稀少性問題，組織必須在動態環境變遷下持續獲得所需資源，組織間為資源分配的競合即形成互賴。組織是受外在環境所限制的，所以組織會試著把重要資源的依賴程度降到最低，並試著去影響環境而能夠易於取得所需的資源；而對影響組織對資源的依賴程度有二大概念：

(一) 組織的外在限制 (external constraint)

組織會對於掌控重要資源的外在組織或機構的需求做出回應；這包括外在環境，不管是政治、經濟、法律規範、供應商、原物料來源、技術、人力資源的取得等等因素，當其中特定因素成為組織營運的障礙時，為求生存，組織便會積極的回應。

(二) 對外在環境的依賴狀況 (external dependencies)

是指組織的行政管理人員，會嘗試可能掌控組織對外在環境的依賴情形，以減少因為不確定性因素而影響到組織的運作與績效，並確保組織的存續與自主性。

此外還有三項決定因素：

1. 資源的重要性

對組織在發展生存上具有關鍵性影響的程度，也就是說，對組織在運作上愈重要的資源，組織對其的依賴程度也愈高。

2. 資源擁有者的決定

對於掌有資源、管控與監督者而言，其決定資源配置的方式與流向，均會對組織在接近與獲取資源的過程中，造成影響力，同時可看出擁有決定資源的行為者，其具有較多的權力。

3. 資源的可替性

當組織需資源遭到壟斷，或是可資運用的資源即已不足，是否有替代性資源可以利用，倘若沒有，則組織勢必對於擁有資源者將產生高度的依附程度。

在此概念下，非營利組織對社會資源的需求，是受到何種外在環境因素的影響，而非營利組織在尋求資源的過程中，與政府及企業部門的互動與互補因資源的依賴所引起的限制為何，是值得關切的。



第三章 研究方法

第一節 研究對象

由於公益創投與社會企業模式之引用仍屬於概念建立的階段，對台灣非營利組織而言，在實務上並無明確的模式與做法，目前並無機構自許為公益創投或社會企業，無法提供的相關確實經驗。故本研究藉由訪談個案中經驗的分享，瞭解目前資源發展與管理實務運作的情形，以定義問題與後續研究重點，並進一步提出研究建議。

非營利組織不同的類別，將反映出組織是如何實踐其宗旨與目標，而角色上的差異，也會產生不一樣的社會形象，並影響政府與社會大眾對其認知與看法，並進一步影響彼此的互動關係。因此，本研究乃將非營利組織在類別上的差異，做為選取研究對象的基礎指標。

本研究的訪談對象採取立意抽樣，也就是依據特定的目標來選擇適合的訪談對象。並根據非營利服務屬性、組織的類別，做為選取的依據，基金會依業務類別；大致可區分為文化教育、醫療研究及推廣、環境保護及自然保育、社會福利及慈善救濟、經濟事務、宗教推廣等。本研究為瞭解公益創投與社會企業之可行性，故挑選已初具企業化雛形的非營利組織。選取研究對象之考量因素如下：

1. 學校與醫院：

學校與醫院屬文化教育、醫療研究及推廣類，為受事業目的特別法規範的財團法人，所屬目的事業特殊，而由政府力定特別法加以輔導、鼓勵、監督與協助。同時學校與醫院本來就是一個很明顯的事業體，且相當仰賴收費，故加以選取。在學校部分，南華大學為新興大學之一，在管理與競爭策略應有較為創新的做法。萬芳醫院則為台北市第一家公辦民營之醫院，且多次獲得獎勵，故將之列入研究對象。

2. 已具有事業單位並有商業經營行為的基金會：

喜憨兒基金會屬社會福利及慈善救濟類。已有烘焙屋與複合式餐廳等商業化行為，本研究欲以其經營方式對照社會企業的模式，求其可行性與方式，故選取之。

3. 企業贊助型基金：

由企業所成立的基金會在管理與商業化的的觀念上，是否較其他的基金會為開放？金車教育基金會由金車股份有限公司贊助成立，致力於青少年休閒與生態教育，可屬環境保護及自然保育類遂於予選取。

4. 產學合作之基金會：

此類基金會屬經濟事務類，既與產業合作，其運作模式應有商業經營手段的脈絡可循。交大思源基金會是由交大校友所創立，董事會成員均為成功的企業家，在基金會經營與理念上應有其獨到之處，有一定的參考價值。

5. 政府輔導單位：

非營利組織的運作可補政府之不足，而政府也同時對非營利組織負有資源供應、監督與輔導的責任。非營利組織欲實行商業行時，政府輔導單位的態度與所能扮演的角色是必須瞭解的。青輔會第三處為致力於為非營利發展之輔導單位，故將之列入訪談對象。受訪機構基本資料見表 4-1-1

表 4-1-1 受訪機構基本資料

機構代號	機構屬性	機構類別	機構名稱
A	財團法人	醫療保健	萬芳醫院
B	財團法人	文化育樂	金車教育基金會
C	財團法人	教育研究	南華大學
D	財團法人	社會福利	喜憨兒基金會
E	政府單位	非營利事業發展輔導	青輔會第三處
F	財團法人	經濟事務	交大思源基金會

資料來源：本研究整理

選擇出五個非營利組織與一個政府機構作為本研究的主要訪談對象後，先以電話表達訪談的請求，約定受訪的人員與時間，再輔以 e-mail 附上訪談大綱。於約定時間進行訪問。茲將受訪者基本資料如表 4-1-2

表 4-1-2 受訪者基本資料

受訪者代號	職 稱	受訪時間
a	主任	91/10/31
b	副總幹事	91/11/01
c	執行長	92/02/21
d	副處長	92/02/19
e	總務長	92/01/25
f	執行秘書	92/02/25

註：本表代號與表 4-1-1 機構代號之順序不同

第二節 資料收集的方法

一. 深度訪談法

本研究欲探求非營利組織實行公益創投與社會企業之可行性，採用深度訪談法作為主要的依據，經由受訪者對研究主題狀況的描述瞭解組織的運作情形，及其與政府，企業，民間的互動經驗中，所累積的想法、意見、態度和做法。就他們所陳述的事件中，探求出具分析意義的資料。本研究之訪談類型採取「訪談導引法」，即事前選定特定主題，由研究者在訪談過程中，以非結構性的訪談方式，依當時的情境，自行決定問題的順序及遣詞用字，加強訪談內容的自然性與關連性，並引領受訪者交談。這種方法所獲得的資料可有系統的整理，其結果較具邏輯性。

Robert G. Burges(1982；江明修，1996)指出，標準化的問題會窄化及限制研究者的觀點，若研究者以一種自然地問話，將可促使受訪者深入訴說。而這種非結構性的訪談，必須建立一個兼具彈性與約束力的架構以為依循。本研究的訪談大綱(見附錄一)，即以上述之要求，做為問題設計之依據。共分機構基本資料、受訪者基本資料、談訪內容與需要機構提供的資料等四個部分。由於公益創投與社會企業並非一既定通用名詞，在台灣也無實際之運作模式。而多數非營利組織對公益創投與社會企業等概念並不十分了解，一般非營利組織也不認為或不大願意承認本身商業化的行為，因此本研究訪談內容的問題設計，並不直接針對其對於公益創投與社會企業的看法與做法，而是由資源運用、組織績效、策略應用、與永續經營等議題設計不同的問題，瞭解機構的看法與實際運作的情形，以對照其實施公益創投與社會企業的條件與可能性。

二. 次級資料分析

針對公益創投與社會企業的源起、背景、模式、類型與可能面對的問題藉由相關之國內外著作，與非營利組織有關之相關法規、論文、期刊、專論、統計資料以及學術網站及相關機構網站之文獻加以收集整理與檢閱，對於主題有初步的了解以做為研究分析的基礎。

單純的收集資料並不是研究的最終目的，因此需要進一步採取適當的方法加以分析解釋，使原始的資料成為對研究議題有意義的結果。本研究之主題為較新的議題，故採探索性研究，藉由類別化、歸納、詮釋與敘述的方式將較為零散的實證資料，匯集成具體且全面的概念。以回答研究問題

第三節 研究嚴謹度的掌控

質化研究藉資料收集與詮釋來瞭解某個現象或實體，Goldstein(1991；鄭怡世 1999)認為「在質化研就中分析與解釋最好的工具就是研究者，所以研究者也是其所研究社會世界的一部份。因此研究者除了妥善運用其所具備的知識，心悅誠服的以這樣的知識來系統化的調查外，也必須在研究過程中謹慎的反映出懷疑與錯誤的訊息。」這說明質化研究對其嚴謹度仍有一定程度的要求。以下為研究者依據 Guba 及 Lincoln(1989)提出四個指標作為本研究解決質化研究嚴謹度的問題。

一. 有效性(credibility)：

是指研究資料的真實程度或內在效度，研究者應深入瞭解研究對象內在感受及經驗。增進有效性的技術包括長期投入研究情境、資料來源多元化、研究同儕參與討論、研究者自身主觀性的探索及研究對象的查核等。於本研究中，研究者將盡量豐富資料的多元性。並在研究過程中檢視自己，避免個人的主觀或先驗(preconception)影響對資料的分析與詮釋；不因片段的觀察與訪問，或是研究對象的談論內容與方式，而落入偏見的侷限中，並適時提出自己看法與研究對象討論，或撰寫成文請研究對象查核。

二. 可靠性(dependability)：

可靠性在說明質化研究的信度，亦即在研究過程中，儘量將可能影響研究結果的因素納入考量，其關鍵在於需詳細記錄研究過程，俾使閱讀者明瞭研究者是如何做決策、如何詮釋，以便判斷資料的可靠性。本研究者將詳細交代研究進行過程，及資料蒐集的方法，以為後來研究者或實務工作者，對本研究之可靠性的參考。

三. 可移轉性(transferability)：

意指質化研究的結果在相似情境下能能有相同結果的轉移。雖然質化研究並非在進行推論或概化，但可移轉性所要強調的是，研究者應對研究主體及資料，作貼切的描述，並說明在類似的情境脈絡下，是否會有相同結果。提昇可移轉性的技巧在於「深度描述」(thick description)，也就是說，研究者應盡量做到深入描述受訪者之觀點及思考脈絡，並對資料的意義、發展演進清晰呈現。將研究情境完整的描繪。本研究在達到可轉移研性部分，對於各機構在組織績效、資源分配、策略運用、與永續經營等議題的看法、理念與實際經驗進行深度描述，以使後來的研究者或實務工作者在遇到類似情境時，可理解與詮釋研究者所得到的結果。

4. 確認性(confirmability)：

確認性也就是所謂的客觀性，研究者必須確保研究資料與結果的解釋，是建立在研究對象與研究情的境脈絡上，而非基於研究者的想像。本研究在呈現研究資料時，研究者將彙集各研究對象之看法，以及文獻資料的佐證，避免使研究者之主觀意識過渡涉入。

第四章 研究內容分析

第一節 訪談機構簡介

一. 萬芳醫院

(一) 簡介

萬芳醫院所地是昔日「萬隆」與「芳川」兩礦場，「萬芳」之名由此而來。自民國七十八年動工興建，民國八十五年七月由臺北市政府委託臺北醫學大學籌設經營，於民國八十六年二月十五日正式開幕服務市民，為臺北市第一家公辦民營的市立醫院。並於八十七年二月通過區域醫院評鑑，四月榮獲市立醫院經營績效評比第一名，十二月通過 ISO-9002 國際品質認證。

臺北市政府為減少每年新台幣五億元的公務預算支出，及藉助民間機構經營效率，決定將萬芳醫院委託民間經營。歷經多次審慎的公告招標，臺北市政府同意將台北市第一家公辦民營醫院委託給臺北醫學大學經營。於 85 年 7 月 17 日正式簽訂委託經營合約；臺北醫學大學隨即展開萬芳醫院的籌備工作，於 86 年 2 月 15 日正式開幕。

(二) 臺北醫學大學與萬芳醫院

經教育部認定，萬芳醫院在委託經營期間，視同臺北醫學大學附屬醫院，在地緣上，臺北醫學大學與文山區是近鄰，校本部與萬芳醫院二者僅距離五公里，附設醫院與萬芳醫院在臨床教學研究、人力資源、醫療服務及其他資源之相互支援相當方便。

萬芳醫院於民國 86 年起成為臺北醫學大學醫學系及牙醫學系見習與實習醫院；可提供全校各系、所學生實習及臨床研究的教學環境；同時也擴大北醫的校友回母校貢獻的服務機會。

(三) 設置科別及服務特色

萬芳醫院為區域級教學醫院，已經開設有內科系、外科系、婦產科、小兒科、骨科、整型外科、新陳代謝科、血液腫瘤科、泌尿科、耳鼻喉科、皮膚科、眼科、精神科、家庭醫學科、牙科、放射腫瘤科、復健科、傳統醫學科等 31 科醫療科別門、急診作業，為配合民眾方

便就醫，亦提供夜間門診及例假日門診服務，颱風天亦照常看診、全年無休；病房部份則視實際業務量逐步開放，目前已經開設 603 床病房。同時，萬芳醫院積極網羅各大醫學中心及區域級醫院的專科醫師，組成堅強的醫師陣容，設立用藥諮詢中心、幹細胞研究中心、社區醫學研究中心、外傷防治中心、疼痛治療中心、婦瘤防治中心、傳統醫學科 等，更多具有特色的醫療發展中心將隨醫師的陸續到來逐漸開辦。

(四) 社區與公共服務

臺北醫學大學希望將萬芳醫院經營成為一所服務、品質、效率俱優的公辦民營社區醫療中心，同時也提供台北市文山區及周邊地區民眾高品質、人性化的社區與公共服務。文山區各級學校林立，人口及社區結構單純，為典型的住宅、文教區，且文山區老年人口所佔比率為全台北市之冠，以如此的條件來規劃社區衛生工作是非常意義深遠的工作。社區醫療將列為未來發展重點之一，未來將結合臺北醫學院公共衛生學研究所，對文山區居民做整體的社區健康計畫，將發展一社區長期性的縱向式研究及健康維護、促進工作。

(五) 品質策略

萬芳醫院積極地推動「全面品質管理」(TQM)，期望能讓就醫的民眾接受到最高品質的醫療照護。並以「品質是萬芳的尊嚴」、「品質是符合消費者的期望」、「品質是追求最好的醫療結果」，做為提供醫療照護的品質理念。在品質發展期以品管大師裘蘭(Juran)的品質三部曲，作為萬芳醫院品管作業的基礎；在品質管理的執行期，提出「多重品管工具理論」，不同部門運用用最適當的品管工具，以達到全面的品質提昇；進入品質管理的評估期，以「美國國家品質獎健康照護要領」為工具，做為我們品質評估，以及持續改善的基準。

(六) 未來展望與計劃

以所處位置及服務地區人口而言，萬芳醫院在醫療服務上仍有可發揮的空間，有信心在九年約滿後，可繼續為台北市民服務，以病人為尊。希望能不負眾望，建立服務品質、經營績效俱優 的公辦民營醫院朝永續經營的理想邁進。

二. 南華大學

(一) 簡介與創校源起

南華大學是由佛光山星雲大師所創辦的綜合大學，位於嘉義縣大林鎮，於民國 85 年開校啟教。自創校以來即以發揚中國古代書院傳統、重建人文精神、樹立二十一世紀新型大學為目標，逐步增設人文、社會、管理等學院。全校採小班精緻教學，以知識創造及整合見長，形成研究型學府；更注重人格健全發展，每年皆以古禮，為大一新生舉行成年禮儀式，在台灣各公私立大學中獨樹一幟，卓具特色。南華大學之建設與發展，皆由社會大眾贊助支持，是百萬人願力的奇蹟，也是百萬人投注心力，一步一腳印，聚沙成塔的實踐與果實。1996 年創立之初，由星雲大師發起「百萬人興學」的活動，以每人每月捐資 100 元，為期 3 年，期凝聚眾人的心力成就建校的志業。因之，南華大學的一草一木，各項建設與發展，皆是十方大眾胼手胝足與百萬人心力灌溉所成就，所成長。於是，懷具百年樹人之志、秉持感恩回饋十方之心，是南華辦學治校最彌足珍貴之處。

南華大學前身為南華管理學院，其時即確立以發揚中國古代書院傳統、重建人文精神、樹立廿一世紀新型大學為發展目標，逐步增設管理、人文、社會科學等學院。以獨特的理念，及在教學品質、教學環境、導師制度與重視學生人格健全發展等方面表現優異，使南華在 1999 年創校短短三年後，即獲教育部核准升格為綜合型大學。此項優異的成績不僅改寫國內高等教育紀錄，而且南華大學也成為台灣嘉義地區唯一一所人文氣息濃厚的私立大學。

(二) 兼具整合性、前瞻性與創造性的學院發展

南華大學各學院、系所發展至 2002 年止，碩士研究所計二十所，大學部計十四學系。學生總人數達到三千人。包括：

管理學院：資訊管理研究所、傳播管理研究所、出版學研究所、環境管理研究所、非營利事業管理研究所、旅遊事業管理研究所、財務管理研究所、管理研究所、資訊管理學系、傳播管理學系、企業管理學系、電子商務學系。

社會科學院：教育社會學研究所、歐洲研究所、亞太研究所、社會學研究所、公共行政與政策研究所、經濟學研究所、國際關係學系、應用社會學系、應用經濟學系。

人文學院：哲學研究所、文學研究所、生死學研究所、美學與藝術管理研究所、環境與藝術研究所、宗教學研究所、應用藝術與設計學系、生死管理學系、民族音樂學系、文學系、哲學系、環境與景觀藝術學系、幼兒保育學系。

(三)承揚古代禮樂教育的「雅樂團」

1996年創立之「雅樂團」，是南華也是全國唯一的中國宮廷樂團。旨在建立學校的禮樂象徵，並藉由每年所舉辦的成年禮、春祭禮暨鄉飲酒禮的活動，使學校師生接受禮樂的薰陶，進而欣賞中國禮樂文化之美，以培養富涵人文精神的學風。「雅樂團」團員為來自各系學生，利用課餘時間加以訓練。由於是中國先秦時期的樂團編制，因此極具特色，經常應邀代表學校參與各項演出。2001年四月更赴日本東京等地，以佛光山救助日本三宅島火山爆發為名，巡迴義演，受到日方極佳的評價。「雅樂團」在經過多年努力，已不再是單純的學生社團，它更將肩負傳承中國禮樂文化的使命，同時也成為南華與地方最富魅力的親善大使。

(四)兼具理想與現實的高等學府

宗教辦大學，除具備宗教家理想色彩與奉獻精神外，仍具有實業家務實地實現理想的實踐性格。南華大學不以功利現實為辦學的重要考量但也絕不空談理想、流於口號。我們的理念是：「大膽地揭諸大學的理想，細心務實地去完成它。」希冀這種理念與做法能建設南華成為兼具理想與專業的高等學府

三.財團法人交大思源基金會

(一)成立目的

交通大學在新竹復校後培養理工、管理、人文等人才二萬餘人，企業界領袖及校內外科

技專家數以千計。為結合此一散布在產、官、學、研領域龐大的力量，促進我國產業升級、工商管理現代化、工程與技術之發展、服務人材之培訓與國內外學術之交流，校友會及校友們齊心協力，創立了「財團法人交大思源基金會」。基金會經過經濟部核准，於一九九四年七月二十三日正式成立。這個基金會著重創新技術研發與適切的企管理念，希望能促進高科技產業發展，進而對亞太地區高科技事業之發展有所助益。

(二) 宗旨與任務

以創新技術研發與適切的企管理念，促進高科技產業發展，成立亞太科技與管理研究發展中心，其宗旨任務在促進產業之升級，工商管理之現代化，以及辦理電子、光電、資訊、材料、精密機械、自動化材料與特用化學、污染防治等相關產業之科技研發與服務。

業務範圍如下：

接受委託與委託他人辦理與本會宗旨任務相關科技之研究發展與提供諮詢服務。

1. 獎勵有關產業之學術研究。
2. 推動從事亞太地區科技與工商管理之研究發展。
3. 主辦及支援產業升級相關之人才培訓、學術講座及研討會。
4. 工商管理現況及市場之調查與分析。
5. 科技產品及方法之研究發展與其成果之推廣。
6. 前項相關技術之調查引進審查與可行性研究，及工業研究計畫之經濟評估。
7. 工商管理有關業務之服務、諮詢、資訊交流技術服務、研究發展、人才培訓、合作交流。

(三) 亞太產學資訊中心

亞太產學資訊中心是由財團法人交大思源基金會於 1996 年所成立，目標在以專業的網路行銷經驗、強大的技術支援能力、完善的服務品質開拓網際網路的版圖。中心之工作夥伴有

科班出身的資訊科技專業人才、企劃高手、電腦美術繪圖專家、系統分析師，更有許多熱情的電腦玩家與工程師，以頂尖的資訊人群聚，改寫網際網路的歷史。

亞太產學資訊中心成立以來，已經協助數百個政府機構與企業界完成全球資訊網網站、企業內部網路(Intranet)、企業外部網站(Extranet)、電子商務應用(E-Business)的建置與維護。亞太產學資訊中心工作團隊陣容堅強、實務經驗豐富，除了擁有自己的工程技術、電腦繪圖、專業企劃及網路行銷人員來架設兼具美觀及連線快速的網站之外，更有系統分析師在架網之後，規劃未來的教育訓練，量身訂作一套企業內部及外部的資訊網路系統。

目前提供的服務有：

全球資訊網網站規劃與製作，資料庫應用系統規劃與設計(含全球資訊網上資料庫檢索介面)，電子商務技術服務，網路管理及系統整合，多媒體互動光碟製作，企業識別系統(CIS)製作，電子看板廣告製作，技術諮詢，網際網路訓練課程

四. 金車教育基金會

(一) 簡介

金車教育基金會乃由金車股份有限公司，鑑於『取之於社會，用之於社會』的經營精神，於民國六十九年十二月三十一日向台北市政府教育局登案創立，原名為「財團法人金車飲料教育基金會」以培育優秀青年、宏揚學術、獎助大專院校清寒學生為主，而後有感於社會多元趨勢，須擴大本會社會公益服務之參與層面，遂於七十三年更名為「財團法人金車教育基金會」以積極的做法、關懷的態度、熱忱的精神，開拓更多元的社會教育、公益活動，並於八十一年轉至教育部立案，以落實全面性的社會服務工作。

創會宗旨原為『發揚中國固有優良傳統文化，鼓舞社會善良風氣，推動社會公益，提升大眾生活品質』，並以此為本會的工作方針和努力目標。近年來更積極的倡導正當休閒觀念，以提昇全民休閒生活品質，並發掘及結合社會資源，共同回饋社會，推展社會公益。秉持企業『結合社會資源，齊心回饋社會』的理念，將繼續努力推動會務，提高社會生活品質，帶

動社會和諧進步，並倡導國人正當休閒理念，由自我休閒推廣擴大為服務休閒，以達到人樂己樂的境界。

(二) 慈善公益活動

視社會實際需要，策辦各種慈善公益活動，如以發揚母愛精神的金車慈暉園遊會、關懷殘障朋友的『美夢成真』系列、關心育幼院院童的『溫暖的相會』、促進兩岸文化交流的『我們都是好朋友』系列、急難救助的『飢餓三十』援非活動、提昇東部原住民兒童教育的『用愛點亮後山希望』系列活動。

1. 關懷弱勢團體

為達促進弱智者身心發展，成為有產能的公民的理念下，多次贊助中華台北代表隊前往奧地利、美加、上海等地，參加『國際特奧林匹克運動會』，八十六年因中華台北代表隊表現優異，榮獲 總統接見勉勵，並於八十七年母親節辦理『台灣區第一屆特殊奧林匹克運動會』有來自全省 1250 位弱智選手、500 位義工參與此盛會；多次資助肢體殘障朋友前往紐約、巴黎參加『殘障馬拉松賽』向不可能挑戰；辦理國內首次針對心智障礙朋友所舉辦的「適應水中蛟龍會」，以激發殘障朋友之潛能，增進其自信心，進而肯定自我。

為喚起社會各界對身心障礙者之重視，八十六年辦理『我愛和平—金車盃海峽兩岸殘障桌球賽』，並將於八十八年辦理『1999 金車盃五大洲國際殘障桌球公開賽』，有來自海外韓國、日本、南非、墨西哥、法國、捷克、比利時等十四個國家參賽，期藉由殘障桌球運動進行體育外交，為國爭光，展現其生命的力量

2. 參與九二一重建工程

八八年九月廿一日賑災後，率先響應教育部認養災區學校 南投中寮鄉永樂國小、信義鄉新鄉國小，全倒重建的永樂在一年後竣工啟用。與三重重陽國小接待來自台中、南投、雲林災區千餘小朋友來台北進行 921 感恩關懷營，用愛撫平傷痛，揮別陰霾重建信心。

與警察廣播電台合作，募集兩萬餘娃娃布偶禮物，在聖誕佳節前送往災區兒童手中，溫馨渡過悲傷，迎接新年不斷的結合社會資源，共同回饋社會，我們誠摯的期盼，有更多的團體或個人與我們攜手共同為建立祥和溫馨的社會努力。

五. 行政院青年輔導會

為因應當前國民對公共服務之需求，以及提昇當前青年人力資源之運用，青輔會不斷思考如何從青年人力資源總體規劃、實現公民社會理想及政府職能的調整等層面，針對本會原有的青年輔導工作項目，作一全面的檢討與興革，並期許本會成為青年育成中心，建構一個更具效能、更符合社會需要的青年輔導工作體系。經由透過組織各種學習團隊互動研討、集思廣益及實驗修正後，從組織願景、目標到策略規劃、夥伴聯盟關係的建立，以及實際方案推動等，已逐漸建構出一個完整的青年輔導工作架構。未來期能藉由強化第三部門組織的發展，提供互動界面，促成政府、企業和第三部門夥伴關係的建立和運作，並加強與各相關部門聯繫合作，共同創造健全、優質的公共領域，合力打造公民社會，為青年朋友建構一個充滿希望的發展空間。

(一) 願景

做好青年人力資源總體規劃

整體業務循著「促進青年全方位生涯發展」的脈絡規劃推動，包括青年生涯發展、終身學習理念、個人休閒活動、公共參與及志願服務等內涵。就部會分工角度而言，青輔會為教育部與勞委會的介面，提供青年從教育系統過渡到勞動市場之間所需的相關服務，整體規劃青年人力資源並有效運用，以提昇國家競爭力。

(二) 使命

在青年輔導工作的新架構下，為使有限經費的運用發揮最大之效益，工作以政策制訂為主要取向，並依「功能分級」概念將青輔會定位為服務產業中第一、二、三級功能之連貫與整合，以提昇服務層級與品質。依此，青輔會的服務功能界分為三級：第一級功能為提供直接服務給青年大眾（如大專求職青年、中學生與大學生志工）。第二級功能為針對專業工作者（如學校輔導工作人員、青年組織工作者、第三部門領導幹部），提供培訓課程以及協助第三部門組織健全發展。第三級功能為青年相關政策之研擬制訂、青年服務方案之創新、評鑑、與管理。未來青輔會將結合「功能分級」的概念，以下列幾項指標做為努力的方向：

1. 調整青輔會服務功能，減少第一級功能，提升第二、三級功能
2. 強化青輔會介面功能，扮演教育部與勞委會的界面，以培養具有職場競爭力、具有服務觀及國際觀的現代青年。
3. 協助青年轉化成有準備的生產性勞動力。
4. 協助非營利組織資訊化，縮小「數位落差」，建構資源共享環境。
5. 加強國際青年交流，與全球公民社會組織建立聯繫及資訊交流網絡。
6. 輔導青年開創知識經濟產業，並加強促進婦女創業。

建立合作伙伴關係、型塑公民社會

長期以來，會務之推動常藉助充沛的民間力量來完成。新世紀的開始，青輔會期許能與企業及民間團體建立更高品質、更制度化及更結構化的合作夥伴關係，以達成所制訂的各項施政方針。因此青輔會將協助第三部門人才培育、組織健全發展及向外全球化接軌，使政府、企業與第三部門三足鼎立，相輔相成，以達成公民社會目標。

(三)第三部門發展策略

因應知識經濟時代的來臨，青輔會積極依目前內、外在環境條件及產業分級概念，就本身的組織任務加以檢視，並適時作調整。未來將逐漸降低第一級服務的直接傳送，升級為第二級的整合服務資源、提升專業工作品質，以及第三級的整體規劃、研究發展及政策擬定。

本許與第三部門合作夥伴關係，從過去依賴政府補助，到現在強化第三部門的健全發展，減少依賴，持續補助，試行公私合產(co-production)，進而未來採補助與合產並重。青輔會陸續推動「2001年協力計畫—NPO 航向 e 世紀研習營」、「2002年非營利組織領導論壇」及規劃「2003年造橋計畫」等專案，以強化與第三部門的合作夥伴關係，並促進策略聯盟。

加強 NPO 人力建構：目前 NPO 專業人才缺乏，流動率高，加強 NPO 人才培訓及提供 KNOW-HOW 之需求殷切。為規劃出更高品質及更具成本效率概念的方案，參考歐盟的各項青年方案中，都編列 15%至 30%不等的「支援措施」經費概念。所謂「支援措施」包括：1. 人員培訓及人力資源規劃。2.組織的能力建構。3.合作及夥伴關係的建立。人力資源發展，就個人發展層次來看著重開發潛在人力資源，給予各項專業訓練，進而建立青年人力資源庫。青輔會為協助國內非營利組織之健全發展，增進其從業人員之服務理念及管理方法，以發揮促進公民參與之功能，並達成建構一個成熟而強大的公民社會。訂定「培育非營利組織從業人員實施計畫」，擴大辦理培訓課程，包括委託及補助辦理兩種，以訓練、研習、工作坊、講習、演講、論壇等方式進行。

輔導組織功能健全：就第三部門整體發展來看，規劃在職進修及領導論壇等方案，培育及招募更多優秀的人才進入非營利組織。因應知識經濟時代的來臨，政府部門也必須檢視本身的組織任務，依功能分級適時作調整。在思考各項方案時，將青輔會當作一個投資者的角色來規劃各種活動，把每一項業務的經費支出當作投資活動，在這前提之下，我們必須有精確的事前計畫、品質控管及成本支出概念。藉由領袖學習社群(Leaders' Learning Community)的建立，來充實非營利組織整合服務資源能力，在各團體執行本會具體方案時，能有更好的專業規劃、執行、及評估能力。

參與國際組織與國際接軌：受全球化、國際化影響，青年參與國際事務及活動之機會增加，同時也面臨了許多瓶頸與困境，國際非營利組織的領域非常廣泛、組織亦相當開放，提供了國內參與及學習機會，因此，如何促進國內非營利組織邁向國際舞台，如何與國際非營利組織接軌，為國內民間團體一項重要之課題，是以青輔會未來將與全球公民社會組織密切

聯繫，舉辦或參與各種論壇、研討會及工作坊，建立聯繫及資訊交流網絡；加強國際援助及交流，透過官方型態進行國際援助，並以非官方方式推動海外遊學、實習工讀、自助旅行及志願服務等各種青年交流活動，活化國際交流內涵及層面。

六.財團法人喜憨兒基金會

(一)緣起

喜憨兒基金會是由一群心智障礙者家長所組成，成立於 1995 年 10 月，確信心智障礙者只是生命裡一部份的殘缺，用父母的愛社會的溫情可以化解一切障礙，引導他們發揮潛能，回歸社區，有家，有工作及同伴。享有基本的生存權益，體會生命的喜悅。

(二)宗旨與目標

以心智障礙者的終身教育、終生照顧。讓所有喜憨兒 生活在社區 有朋友；有工作 有溫暖的家。

(三)經營理念

人性化照顧，反隔離去機構化：使心智障礙者走入社會

社區化：以溫馨的家庭方式作為安置

專業化：以職能復健及職業重建為其發展潛能。

效率與管理：以企業管理精神，提高方案效率，達成高品質服務

服務全台灣之喜憨兒改變社會大眾對心智障礙者之刻板印象。

引導心智障礙者在社區中，由『被服務者』轉換為『服務者』。使微弱的生命，也能發光。

(四)主要服務方案

1. 喜憨兒烘焙屋及烘焙餐廳（高雄、台北、新竹）

以溫馨動人的方式耕耘殘障福利事業，提供一個有效的工作訓練場所及工作機

會，讓心智障礙者的能力，發揮在生產上，減輕政府與社會大眾照顧殘障者的成本。烘焙屋接受名顧問技術指導，提昇產品品質，使商店得以有效經營，而有市場競爭能力。殘障者藉著工作，與社區民眾建立關係，增加互動。用好口味、用愛、用真情，博得社區真心的支持與認同，重塑殘障青年的形象，強化宣導關懷殘障成效

2. 社區家庭（高雄）

家是生命的倚靠，家的溫暖可以滋潤生活，憨兒長大成年了，父母老了，憨兒要有屬於自己的家，這樣的家：6 - 8人組成一個家，兩三個家在左右鄰居，每個家由一至兩名輔導人員擔任父母職務（亦即社會監護人），來協助安排起居，孩子們白天就業，晚上回到這個溫暖的家，週末則由親人接回，這樣，家屬、社會共同承擔教養的任務，即使父母老了、走了，孩子仍有妥善的照顧，享有幸福。

基金會以溫馨家庭之方式作住宿安置，由實際生活中作生活訓練，並依社會生態分析設計功能性課程，包括個人衛生、衣著照應、溝通能力、飲食照顧、家務管理、金錢處理、生活作息、休閒技能、社會技能、社會統合等。

3 臨時及短期托育（高雄）

基金會與四十名臨托教保人員簽約；提供中重度心智障礙者短期、臨時照護服務，以解決家庭照顧者之需求與困難。當家屬因發生緊急狀況或病了、或累了、或出國；無法照顧憨兒時，可以向基金會申請臨時照護服務。服務方式包括定點服務、在宅及寄養服務（含夜間）。

4. 就業服務及輔導（高雄、台北、新竹）

自食自立是每個憨兒家庭的夢想，我們能夠從被服務者的角色；轉變為提供社會責任的社會人角色。透過社區化支持性就業服務，提供心智障礙者工作訓練洽詢、工作媒合、推薦就業及職場輔導之服務。

5. 喜憨兒俱樂部（高雄、台北）

基金會創新方案自今辦理「喜憨樂團」已餘四個年頭，屢屢在各種公開場合表演

打擊樂，提供喜憨兒一個自娛娛人的正當管道。此外，更進一步推廣「憨喜龍劇團」、「體能訓練營」等團體活動，服務年滿十六歲以上心智障礙青年，在工作之餘可以從事正當休閒、社交活動，建立正常的人際關係及休閒管道，並且開拓個人潛能。

第二節 採取公益創投與社會企業途徑之外在環境

在非營利組織的領域中，利用管理的機制與開發資源以實行既定的社會使命，已是公認的重大議題。因此，對於兼負雙重底限的公益創投與社會企業之價值、實踐意義與成效，自然寄予厚望。問題是，基金會與非營利組織應該具備何種環境與條件，實行這種理想性與難度都不算低的主張？本研究首先將從外在環境來評估公益創投與社會企業之可行性。

一. 非營利組織與政府互動的方式與自給自足的趨勢

組織無法自絕於周圍環境而獨自生存，對於外在環境的回應與適應能力，等同於使命與策略訂定的重要性。對非營利組織而言，政府的力量不論是有利因素或不利因素，都是組織外在環境的重要角色。儘管政府的政策改變，補助款也有縮減的趨勢，但在社會服務輸送體系的實際運作上，政府仍是資源主要的提供者(內政部 1999)，相對的，非營利組織也受到政府的管制與監督。

A：我們的方案可分為兩個部分，一是在與政府的合約內容中所要求一定要提供的既定方案，另外就是醫院本身擬定方案計劃向政府申請的。譬如我們的社區護理師每年都會規劃長期照護系統方案向政府申請補助。去年我也提出社區健康總體營造的計劃，向國民健康局申請補助金額。另外，國科會也是我們申請經費的對象之一。

A：合約裡的既定方案，包括對低收入戶殘障人士弱勢團體提供免收掛號費的服務，同時還要成立慢性病房、護理之家等療養機構。免收掛號費的服務由醫院自行吸收，慢性病房、

護理之家則有相對補助。合約中還規定醫院成立的第六年，必須提供一筆回饋金給政府。

C：教育部是學校的主管機關，每年會給予相當的補助。此外縣政府的進修計劃也會委託學校辦理。

D：與政府之間的互動有勞工局、社會局、教育局三種管道。我們接受勞工局烘焙班或餐飲職業的委託訓練，教導孩子如何在這類職場工作。至於比較中度或重度無法接受勞訓的孩子，我們就安排學習做較簡單，如西點包裝或香料植栽的灌溉的工作，這些就由社會局來補助。教育局方面我們則以舉辦各類活動，如喜憨兒打擊樂團或舞蹈班，可以申請訓練與表演的經費。

F：我們的產學中心曾協助政府機構的電腦軟體的系統架構，並從中獲取經費。

然而，儘管各非營利組織對於政府補助有所依賴，但也有儘量減低的趨向。資源依賴理論指出，企業在面對多變、複雜與受限的環境條件下，組織不再保持被動。相反地，會發展出策略與組織架構，以降低不確定性與依賴性(Glaister & Buckley,1996)。從受訪機構可以發現，一方面為因應政策改變造成資源不足的困窘，一方面為免受制於政府過多的管制與執行效率的考量，非營利組織於對於資源的取得，已不再像過去大多偏重政府的補助，而有自籌財源與自給自足的趨勢。

A：我們是屬於公辦民營的醫院，在與政府簽約時，合約內容已明定醫院應承擔的社會責任與應做的事項。但過程中，政府並未提供任何資源，也就是整個醫院的資源，包括財源、人力、物力都來自於北醫與銀行貸款，政府並不介入。這使我們在許多行政運作上有較大的彈性與空間。

B：以基金會與政府合作而言，我們的活動通常是請政府作為我們的指導單位(約佔百分之

九十)。因為如果政府是主辦單位，就會有許多的程序必須依照政府的方式來進行，不僅程序繁複，所受的限制也比較多。關於補助款，如果是政府主辦單位基金會通常可以獲得百分之七十或全額的補助。如過政府是指導單位，通常補助金額在百分之五十以下。不過基本上，我們仍然會盡量爭去政府的預算。

D：在資源取得方面，在經費收入上我們可分為政府專業補助 25%，助捐款收入 20%與福利事業 55%三部份。你可以看出我們在自力更生的福利事業上佔了相當大的比例。當然在一開始時並沒有這麼好，但是我們訂定了經費成長以及資源來源的比例作為我們努力的目標，隨著佈點的增加，在 1998 年我們的福利事業項目達到了 57%，因此目標的設定應是組織績效化的第一步，也是必要的。

F：政府對於計劃或方案的補助有時缺乏效率，而高科技的變化很快，一個計劃的補助如果太慢，有時款項撥下來時，計劃又已有所變動，可能與當初申請的理由與目的有所出入。這時，就需再經過訴請的程序才能動用，時間的延宕是很可怕的。

F：我們資源的取得大部分都是校友捐贈，幾乎沒有什麼政府補助，或者應該說我們並不主動爭取政府的補助。但是我們下面所屬的計劃，有時會承接政府的一些相關研究計劃來執行。

政府所屬的青輔會對於非營利組織的發展與輔導有相當的助益，青輔會第三處每年針對不同的議題，以相關訓練課程的開辦或經驗的分享，提供非營利組織對外部環境的了解，以及組織內部管理技術與經營能力的提昇。

E：第三處負責第三部門的發展，所以主要的業務在於人才的培訓，以及促進 NPO 對整體環境的公益功能，並加強國際交流，期能與國際接軌。以今年來說，我們的業務做了一點調整，人才培訓與國際交流的目標與大方向不變，在促進公益功能的部分，去年我們以鼓

勵 NPO 去做一些社會關懷並對相關活動的提案申請給予補助。今年我們則鎖定在 NPO 自己本身能力的培養上，所以今年的主題有二項，即 NPO 的資訊化與產業化。

非營利組織資訊化，以相容且開放的資訊系統與溝通網路，對外可協助機構與外部溝通，傳播訊息且可成為推廣活動的行銷工具。同時也可為機構內部建立基本資料，並透過儲存的資訊進行教導與經驗傳遞，加強工作效率。青輔會藉由輔導機構網路架設，並建立資訊平台，協助機構與外部環境接軌。對於公益創投與社會企業而言，藉由資訊的傳播與訊息的接收，可跟上市場的脈動，對於經營管理有相當的助益。此外，青輔會也為非營利組織培訓資訊志工，由於尚在起步階段，目前成效尚不明顯。

E：由於網路時代的來臨，大家都需要這方面的能力。前年，我們就已開始進行輔導。我們舉辦座談會，邀請有意願接受輔導的團體並做是否資訊化的調查。我們發現大的基金會或團體多已資訊化，但許多小團體則還未起步。有的工作人員只是利用家用電腦在辦公室做一些簡單的文書處理工作。因此在座談會之後，我們就委託研華科技(電腦硬體公司)的研華基金會提供他們資訊化的經驗與輔導訓練。我們分別在台中與台北分兩階段辦理，大約有三四十個團體參與。那次的課程是以網路建立與網頁設計等技術性的技巧為主，之後，會裡也購置了伺服器，專門提供給團體建立網頁時可加以利用。

E：我們去年著手資訊志工的培訓。包括基礎認識、服務的理念、協助的方法與網頁設計或教學等四個階段。大約有一百人受訓，不過我們在事後追蹤發現，來自機構或團體的志工，在受訓後多能回到機構中發揮此項專長，而一般的大專學生或社會青年，經過訓練後，能進入機構服務的機會則比較少。原因可能是大部分的機構對資訊化不了解或是對個人的了解不夠。其中尤以南部地區的機構較為明顯。我想可能是管道的問題，彼此的了解度不夠。

E：今年我們正在規劃設立 NPO 的資訊平台，將人員培訓的資料以及相關的資料庫(如喜馬

拉亞基金會)結合在一起。此外，針對機構本身，今年分北中南三區各開一班，由機構的從業人員來參加訓練。訓練方式正在規劃中，原則上是一個禮拜來上課一天。我們期望機構本身能夠了解資訊化的重要，同時也擁有了解這類工作與技術的人。

對於非營利組織自創財源的觀念，青輔會是採開放與鼓勵的。除了以社會經濟為主的年度議題規劃，並對已有產業化計劃的機構進行輔導。事實上，青輔會、推動福利產業策略聯盟，已有具體執行方案，除了於 2001 年 9 月 6、7 日在台北研華文教基金會新大樓舉辦「福利產業產品特展」及「NPO（社會福利團體）航向 e 世紀研習營」，也已初步邀集全園伊甸基金會、勵馨基金會、布農文教基金會、陳媽媽原住民工作室等十七個基金會，一起加入「福利產業策略聯盟」。

E：另外就是促進 NPO 產業化的部分，我們目前希望設定的觀念是；雖然是非營利組織，但是他應該要能自給自足，至少在募款困難的時候，機構基本的費用與資源可以自己開發。只要他的盈餘不分配，而是回歸到組織，我們覺得都是應該可以鼓勵的。我們在去年年底曾由伊甸辦了一個有關於產業化的研討會，與會團體對這個議題都很感興趣。而事實上這些團體中，也有許多已經嘗試朝這個方向走。譬如生態旅遊、藝文展售等。但由於型態各異，在經驗的交流上，只限於發想的動機，真正技術面上的操作，還無法討論與落實。

二. 非營利組織與企業互動的方式

經過資料的分析與整理後，非營利組織與企業組織互動模式大致有：金錢的捐贈、舉辦募款活動、贊助公益廣告、與目的相關的行銷、提供專業知識或服務、產品開發的合作、人力的支援以及運用企業內部週邊的資源。

B：我們會利用公益廣告、公關、新聞稿來行銷我們的活動，也會利用 DM 寄給近兩年參加活動的人。

C：至於與企業間的合作，學校設有事業發展處，以育成中心的方式與產業結合，並以企

管顧問的方式輔導業者，或因應其需求開設相關課程，同時學校也接受產業界的委託案作學術或法令上的評估。此外尚有推廣教育學分班等課程，使一般民眾有再進修的機會，以達成終生學習與全民教育的目的。

D：我們與企業合作最主要的就是花旗銀行，是以發行喜憨兒認同卡的方式，每月撥給我們固定的比例。其他的企業的贊助比較屬於非長期性的，譬如說新竹的佈點，就是經由徠德科技的捐助設點，而他們中夜班的員工就成為我們的基本客戶。至於民間大大小小的捐款較不固定，尚未有一定的捐款會員制度。

F：我們一開始成立的目的，就是以經濟事務為主，希望能促進產業升級。所以我們比較偏向產業科技的研發，希望能對高科技事業的發展有所幫助。

F：有的計劃來自於學校的研究發展計劃，教授學者有些研究發展計劃，可能限於經費或是需要基金會幫忙尋找合作夥伴或廠商，董事會經評估後，認為與業界合作據有發展潛力或是有商品化的可能，就會透過我們基金會來推動尋找可能的廠商。有的計劃則是由廠商主動提出。比如飛利浦公司在民國 85 年看出電視螢幕扁平、清晰、不佔空間的趨勢。但是研發人力成本過高，於是找上基金會來幫忙與合作。

而於政府輔導單位也會透過企業所提供的專業服務、設備贊助、人力支援；以及運用企業內部週邊的資源，來協助非營利組織的培訓課程。

E：我們與企業間的互動是比較間接的。比方趨勢科技或研華(企業型的基金會)我們委託他們辦訓練時，他們可以結合許多相關的產業，如微軟、Seed Net 等，並將相關資源給受訓的團體。我們第四處今年辦的全國青年服務日，就請許多的企業共同贊助。此外民間團體如合作社或 YMCA，辦內部訓練時，也可申請經費補助。個人方面，我們今年提供研究生論文的徵選，如果相關的題目是我們所需要的，我們會有一點補助。還有，如果學生出國

參加屬於非營利組織的會議或是經驗分享交流等活動，若由校方提出，我們也會給予補助。

從上述可發現政府對非營利組織企業化或以商業手段獲取相關資源，抱持鼓勵的態度並予以積極的模導。企業也大多給予支持與合作，外在環境趨勢漸成。但實行公益創投與社會企業仍需從機構內部條件加以配合，以下將予以討論之。

第三節 採取公益創投與社會企業途徑之內在組織條件

有效地自外部取得資源，已成為企業建立與維持競爭優勢的重要手段(Lambe & Spekman, 1997; Wilderman, 1998)。對於相對缺乏管理能力與資源的非營利組織而言，在面對競爭市場，如何妥善運用外部資源與開創內部所需資源，以彌補或改善機構本身各種困境，是非營利組織在激烈競爭環境下，求取生存與發展的唯一途徑。公益創投與社會企業均強調經營管理、效益評估與成果的重要性，也認為資源的配置與運用是組織主要活力與能力的指標，依此面向可分析非營利組織發展公益創投或社會企業的能力。

一 資源的配置與運用

所謂內在環境條件是包含組織內部的資源與策略運用的能力。在內部資源內容上如人力、財力、物力及知能均是。(陸宛蘋，2001)，此外，無形的資源如聲譽與公信力也都是組織內部的重要資源。

A：其實醫院有兩種型態，基本上，名稱中有財團法人的是屬於非營利機構，其他則以營利機構視之。也許大眾在感覺上醫院是在追求利潤，但實際上醫院也像一般非營利組織一樣有其社會貢獻的使命。其收入大多回饋在院中的設備以及強化員工福利。以本院來說，因為貸款，尚有銀行利息的負擔，加上第六年開始，必須提供一筆回饋金給政府，其實盈餘並不多。

A：醫療院所都有一個所謂的愛心基金，此基金用於清寒病患個案的的醫療補助與生活補助。基金來源有的是實報實銷，也有的是每年編列預算由醫院提撥，本院的基金屬於後者。我們也會為此基金舉辦一些募款活動或做個案捐款。

B：就本基金會來說，我們將大多的資源分配在休閒教育的推動。從我們的預算表可以發現，我們的人事費用佔了相當大的比例，加上辦公室費用，幾乎佔了總預算的五分之一。而夏令營活動的費用也佔了五分之一，但這個部分我們是期待有盈餘的。而另外的五分之一則用於體育性、教育性、休閒性以及公益性等專案活動。由於是企業型基金會，為了整體的企業形象，在媒體公關的預算比例也相當高。比較特別的是特殊案的補助預算，這是用來與其他企業或基金會合作的款項。

B：本基金會會務的推動主要在於休閒與教育的部分，一般的社會福利方面做的比較少，通常是以贊助方式，譬如一些弱勢團體的活動，我們會以公司的產品作為贊助的項目。但若是當年度有重大災害，如 921 地震桃芝颱風等事件，基金會就會投入重建工作。譬如認養重建區的國小，送電腦到南投或舉辦關懷夏令營等活動。所有經費均由基金會承擔並不向外募款。

C：學校受限於相關法令，對資源(資金)的運用有其限制。類似創投或股票投資法令上雖允許可利用盈餘的百分之十作股票投資，但前提是一定要賺錢，若有虧損則由董事會負擔，因此對學校而言，商業投資並不是可以完全自主的。

C：由於學雜費的收入並不足以支應一般經常門的開銷，我們目前還談不上所謂的資源分配。但是預計明年會有八千萬左右的盈餘，會將之投入擴校的買地、租地、工程等事項。不過基本上還是不夠的，因此在資源分配上有其困窘處。目前主要資金的挹注，還是來自於信徒大眾的捐款。

C：推廣教育學分班等課程，使一般民眾有再進修的機會，以達成終生學習與全民教育的

目的。

F：我們的運作方式比較偏重任務導向，在資源分配上就比較彈性。在人員的配置上，除了行政人員是固定常設性的，其他的研究人員則依當時的計劃(Project)的需求或變動而有所調整。

二. 經營管理與策略運用

面對有限資源與逐漸增加的競爭者，使得非營利組織所面對的環境更為複雜與不穩定，因此面對競爭市場的策略運用攸關組織的競爭優勢。然而，非營利組織的作業型態因其業務領域有相當的差異性，與一般企業也有所不同，一旦非營利組織進入以競爭與效率為導向的市場機制，對機構本身財力與能力勢必造成之衝擊與負擔。若未能事先對組織能力與策略加以評估，反而會造成機構生存的危機。

從資源基礎理論出發，我們了解資源是競爭優勢的要素。資源的多寡是機構採取策略的重要考量，根據所擁有的資源，衡量組織的優劣勢並加以審視外在環境的動態與趨勢，做出策略性的規劃及使用。事實上，從訪談中可了解，受訪機構對於市場機制與策略規劃已有相當的認知，對於各項企業所運用的策略工具 如成本效益 經濟規模 品質與服務乃至差異化、集中化策略 市場區隔等經營技術也有具體的做法。

A：以現在的市場而言，組織事業化是有其必要性的。因為早期醫療資源不豐富，醫院沒有競爭的壓力。現在的醫療普及，顧客有許多選擇的機會，因此醫院有必要透過行銷的方法，讓大眾認識醫院。本院的行銷策略相當成功，我們是第一家推行管理品質行銷(推行ISO9002)的醫院，院長曾獲頒國家品質個人實踐獎，醫院也在九十一年度獲得國家品質獎。我們也運用多重的管理理論經營醫院。在行政上，有品管圈、標竿學習、QIP等，在醫療方面有PHIS、醫療監控指標等等，這些都可以作為事件行銷的議題。

C：就學校來講由於目前大專院校擴張太快，許多學校都有因招生不足而導致關閉的危機

意識。因此我們必須全力往前衝刺。在策略運用上，由於教育是百年事業，我們成立較晚，在學術上的成就較難與台大、政大等名校作比較。因此我們會從學校的管理上來作為競爭的切入點與立基點。比如我們努力的擴建校地，加強設施與設備，但並不以擴張大學部來作為賺取經費的手段。本校研究所有二十所，大學學系卻只有十四個科系，反而是研究所較多，就是希望有一個新的方向來展現學校的格，否則在激烈的競爭下淪為類似學店的的形式，將會成為第一波被淘汰的學校。還有就是，我們力求創新與差異化，系所與課程都相當有特色。我們許多新的系所如非營利事業研究所、生死學研究所、出版學研究所等都是本校所獨創的。

D：中國有一套古老的競爭哲學「你無我有，你有我優，你優我廉，你廉我轉」，喜憨兒基金會最初開始推展烘焙屋，一兩年後陸續有許多團體跟進，但我們的產品較多元(約五六十種)。等到他們的產品開始多元發展，我們已經連鎖經營，具有一定的經濟規模成立中央廚房，材料可集中議價進而降低成本。當他們也能獲致低成本時，我們已開始發展餐飲。此外波特的五力分析也有異曲同工之妙，只是不過將營利事業的五種競爭力，新競爭者的加入、替代品的威脅、客戶的能力、供應商的能力與同行競爭者，改為資源供應者、服務對象、可替代的方案、潛在進入者與同質社團競爭者。

D：此外波特在競爭優勢中提到的差異化，也由於喜憨兒的與眾不同，給予了我們先天上的優勢。相同品質的條件下，選擇購買我們的產品，除了有一定的品質保障，還多了愛心的奉獻。

E：在提昇組織競爭優勢的做法上，目前我們會裡就是盡量對如前述相關的議題去做發展。對於團體的補助也不再是辦活動就有，而是必須配合我們主要的議題。其實還是有許多NPO的工作者，認為只要有愛心與熱誠就可以做很多事，對於管理層面、效益或競爭優勢並不作全面的考量。

然而，非營利組織面對的競爭市場並不同於商業世界的競爭市場，利潤並不是非營利組織追求的最終目的。因此在競爭的思考邏輯還需包含；如何打破產業現有的規範與假設，尋求突破與價值創造，而不只是與競爭者的競賽上。(Kim & Mauborgne, 1999；嚴吉, 2002)這點與公益創投的基本精神相似，亦即價值的創造與貢獻。

B：創新是我們的基本策略，而我們的使命是促進青少年休閒教育的品質，以及提昇企業的形象，所幸這兩點並不衝突。

B：其實活動所收取的費用也是一種資源的取得，從預算表可以得知活動的收入，佔整體收入的六成左右。此外，我們的公益活動也為我們創造許多資源，例如我們在南投認養重建的永樂國小，現在已經成為我們一個很好的夏令營據點。我們在當地辦活動時也歡迎當地的小孩參加，只收取少許的餐費。

C：我們希望能夠盡量走出所謂的學術的象牙塔，加強與政府機關及社區的互動，希望能從這方面來提昇學校的知名度與貢獻度。所以我們還計劃設置阿里山分校，並設置原住民研究中心，希望能將觸角伸向需要的地方，發覺問題並找尋適當的切入點解決問題。

C：此外本校投資了相當多的資金成立全國唯一的雅樂團，希望復興唐朝的雅樂，傳承中國禮樂文化。並藉由每年所舉辦的成年禮、春祭禮暨鄉飲酒禮的活動，使本校師生接受禮樂的薰陶，培養富涵人文精神的學風。而雅樂團也參加許多如總統府、縣政府、佛光山或地方上所舉辦的大小型活動，宣揚本校禮樂制校的理念，同時也成為學校與地方的親善大使。

D：價值鏈，是我們競爭策略優勢的推手。所謂價值鏈，在第二部門就是從供應 製造、出貨 行銷 服務 利潤。我將之轉換為非營利組織的價值鏈，就成為了資源取得 設計 運作 推展 服務 追求生命的價值。我們基金會就是將兩者結合在一起，事業部門利

潤盈餘的取得成為資源的取得，最終的目標仍然是提昇生命的價值。

F：在科技發展之餘，我們開始去推動藝文空間的發展。希望在以科技為主的交大傳統下，為科技人注入人文素養。而除了學校師生外，社區民眾也能享有藝文活動的空間，並建立優良的社區文化。這個部分的經費通常由董事會來籌措，可能是與某企業談定一定年限的贊助，捐贈一定的額度。

三 方案可行性評估與績效評量

非營利組織身負改善社會的使命，其表現與成果卻很難去測量與評估。而非營利組織則傾向將所有推行的活動視為必要之務，很少考慮可行或不可行。(Drucker, 1990) 反觀商業創投，「選擇正確的投資案，遠比經營管理投資案來的重要」是創業投資事業熟知的經典原則。創業投資者大多具有豐富的產業投資經驗，會經由事前的評估與計算來選擇適合的投資案來投資，以減低風險與失敗機率，再加上財務底限的設置，利潤與虧損可作為做為具體的指標。

以創投管理精神為鏡的公益創投與社會企業，是一種具有雙重底限的公益投資，投資需要回收，對公益創投與社會企業而言也就是財務回收與社會目的的回收，因此事前的可行性評估與進行間及事後的績效評估就更形重要。在受訪機構中我們發現，在方案可行性評估方面，大多非營利機構肯定其重要性，但限於財力與人力，仍屬心有餘力不足的階段。

B：由於我們是企業型基金會，除了與本身相關企業配合外幾乎不與其他企業合作。而基金會與贊助企業的董事長為同一人，基本上企業會直接從年度盈餘提撥一定的比例給基金會，在年度方案的核可的程序上也相對較為單純。

B：致於方案可行性評估，由於董事會並不會有此要求，而大部分的活動都是曾經辦過的。所以嚴格來說，我們並沒有做任何方案可行性評估。不過當我們與其他基金會做經驗分享時，我們會鼓勵他們做評估。其實在內部會議時，工作人員也會商討如何將活動辦得更好，只不過與真正的可行性評估，如 SWOT 分析，策略運用等，還是有相當的差距。

C：對於組織績效或方案評估雖有此想法，但在執行上有其困難度。因為目前一些方案的爭取，只能求從無到有，並無法作事先的評估。再者，也沒有多餘的人力與專業能力來從事這項工作，只停留在想一想的階段。但教育部對學校有年度的評鑑，對學校有很正面的影響，一來可幫助學校修正一些方針，學校也可以藉此與教育部溝通，使其了解學校的構想與做法。

而具有事業單位或以經濟事務為主的基金會，則對市場性的可行性評估較為重視；在投資方案的選擇上通常選擇較熟悉的產業進行投資，其初步篩選的準則包含行業別、經濟規模、管理團隊的素質、特殊技術與市場的導向及產品的生命週期等。在通過初步篩選後，則對專案的組織現狀、成功前景及其經營團隊商品市場、人員素質展開研究與市場調查以及財務預測等。

D：基本上我們對預算或方案均會做可行性評估，譬如小墾丁集團在北二高某服務區，希望與我們合作烘焙坊，經過地點以及市場調查等評估後，以經濟規模考量，我們認為不可貿進，因而作罷。以我們的經驗來看，許多非營利事業在企業化過程中，佈點的工作因受限於經費而選擇較差的地段以減輕房租的負擔，反而造成不良的循環而無法經營。我們則寧可放慢擴充的腳步選擇好的點來經營，事實也證明這種做法是對的，可行性評估有其絕對的必要性。

F：每個計劃都會由董事會來做可行性評估與決策。在可行性評估之後，基金會有不同的協助方式，第一種是直接補助，第二種是協助尋找適合的廠商。未來如果研究成果很好，就可以技轉(技術轉移)出去商品化。

Poter 曾就基金會的績效評估提出看法，認為有三個缺點：第一，只要求了解贊助費用是如何使用，並沒有考核贊助金產生什麼影響。第二，要求受贊助者自我考核，但這些單位因

為還要再接著申請贊助，所以考核的結果有失客觀與可信度。第三，對於產生影響力的考核，即使有公正客觀的第三者也僅針對個別案件，無法對機構做整體評估(poter 2001，林偉仁譯)。在訪談機構中發現對於政府補助依賴較多的機構，會有類似的情況。

B：至於經營管理應該是我們比較弱的一環。基金會一方面希望能夠獨立運作，一方面又希望有較多的政府補助減輕負擔，這是有些矛盾的。尤其是我們對企業的依賴很大，很難完全的自主。

B：活動後，我們會做問卷調查，內容包括對活動的滿意度以及學習心得。彙整之後會做檢討，並作為下次活動的參考。如果是政府主辦的活動，會被要求做評估報告，政府會根據合約給我們一定的指標，我們也會盡量配合，但其實並不專業。目前為止評估報告並無任何的負面影響，但是對基金會而言績效評估會造成一些人力上的負擔。

C：雖然對一些方案做法，我們無法有確切的效益評估，但我們可以感受到學校的進步，如果真的要比較，可能需要專人專案來做，但目前還沒有這項計劃。但是教育部有一個量化的公式，依照校地、師資、學生人數、樓地板面積、圖書冊數等為依據，再佐以學校行政單位如會計，總務，教務等無行政疏失等評鑑項目，而此評鑑結果會影響獎補助款的多寡。

E：致於方案執行的效益評估，我們目前還沒有做的很細。大多要求機構作對相關學員的問卷，或是其自己對本身執行力相關績效提昇做一個自評。

相對於財務自主能力較高的機構，較重視績效表現。也較能確實的將成果反映到實際的操作面。

A：我們做很多的滿意度調查，讓工作人員了解社區民眾的反應以及社會大眾對各項措施或活動的評價為何，這可以幫助我們做政策方針的修訂，因此績效評估是對醫院是相當正

面的，政府每年也會委託公關公司來做醫院的評鑑。

D：我們以目標管理方式來作為績效評估的依據，對於三大資源來源以既定的資源比例來訂定目標值與達成率的分析。每一個地區(目前有台北、新竹、高雄三個區)都賦予他一個責任額。至於達成率，在捐款部分由公關部門負責，政府補助部分由社工部門負責，事業部則由事業單位的經理來負責。因此在年底我們就可以很容易的看出績效值。此外，我們是以 SMART (specific, measurable, attainable, reasonable, timing) 即具體的，可衡量的，可達成的，合理的，有時效性等五個檢測要素作為我們訂定年度目標的方向，並依照各地區過去的经营績效與景氣狀況增減額度。

F：所有的計劃到年底，在我們審理下一個年度的預算時，也會審核整個年度的結案計劃。我們會作各種成效評估。然後確定計劃是否繼續給予支援或是面臨轉型，還是停止進行。例如，我們原本以網路發展為主的產學中心，就面臨網路市場已經趨於成熟的情況下，需要思考如何的調整，是否應做更先進的研究發展。於是除了網頁外，又開始協助廠商進行系統規劃。而事實上這些在未來都可以由民間接手做，於是我們開始考慮做其他的，如我們已開始與交大合作的數位圖書館，這個部分就是民間尚未介入的。所以說，在每個計劃發展到企業可以接手時，我們就會跟著來調整，可能擴編可能縮編，或是整個方向的調整以及將計劃結案。這些在我們董事會都會有評估。

同時，政府輔導單位也開始有較為具體的做法，期使非營利組織不但有社會的使命感，對於機構本身的表現與成果，也能有一定的指標去測量與評估。

E：今年我們確定可以做的一個研究就是非營利組織的認證指標，屬於一種自我檢核的指標。就是機構本身需要具備的基本面如財務與組織管理的指標，與方案執行面的績效指標。我們希望能透過一些研究，將這些指標定出來，讓非營利組織能有一個依循，甚至將來可以仿照國外在大眾或企業捐款時作為了解機構的依據。在八月份所辦的研討會中，將

會對與會人士舉行公聽會。

受訪機構對於資源的配置與經營管理、均已有一定的認知與執行力，在價值的創造與創新思考也相當有進展。因此，發展公益創投或社會企業的能力應不是問題。惟在效益評估方面，僅有企業化或商業化或傾向經濟事務的機構，較有能力與明確的指標進行之。在政府加強推動與輔導下，此一機制當有所進展。

第四節 社會企業與公益創投的模式對照

由上述可了解，外在環境與機構本身均有自給自足的趨勢與條件，茲就受訪機構的運作模式與社會企業與公益創投的模式加以對照，以進一步瞭解其可行性。

一. 社會企業模式對照

非營利組織的種類繁多，特性不一，社會企業的成立形式很難建立一定的典範。在進行投資時，必須要依其需要而訂，因此產生各種不同的類型，這些類型並無絕對的優勢或劣勢，只是呈現出目前非營利組織正式採行或可以採行的運作方式(陳金貴，2002)。從 Sel (2002)所提出可供社會企業成長的：生態經濟(ecological economy)、照護經濟(the care economy)、知識經濟(the knowledge economy)、公共服務(public services)、財務服務(financial services)、製造業(manufacturing)、食物與農業(food & agriculture)、培訓與事業發展(training & business development)等八大經濟領域來檢視受訪機構與社會企業的關聯性，可以發現社會企業的模式儼然成形：

1. 照護經濟與公共服務

在英國，幼兒照護、老年照護、與慢性病症的居家照護可以獲得免稅優惠。

此外，以社區為基礎的社區照護，甚至學童課後輔導，都有社會企業的涉入。在台灣，非營利組織藉由與政府的合約方案，執行老年照護、與慢性病症的居家照護可獲取經費。而醫療照護也走入社區並提供公共服務。同時，醫院也藉由預防醫學開創與發展新的收入來源，並將之投入運作資金增加醫療設備與社福工作。

A? 與政府合約裡的既定方案，包括對低收入戶、殘障人士、弱勢團體提供免收掛號費的服務，同時還要成立慢性病房、護理之家等療養機構。免收掛號費的服務由醫院自行吸收，慢性病房、護理之家則有相對補助。合約中還規定醫院成立的第六年，必須提供一筆回饋金給政府。

A：我們也投入許多社區工作。走入社區，將醫院資源與社區資源加以結合。譬如與文山區的互動，我們舉辦義診活動，醫療團隊結合肝病防治中心為社區民眾健康把關。而這樣的活動除了社會目的的服務外，也有行銷的意義，可讓民眾認識醫院，增加知名度。

A：醫院為了求生存必須發展一些自費的醫療項目，如疾病預防的觀念興起的健康檢查、養身保健、醫學美容等。而由這些收入可用來支援醫院本身的醫療與社會福利事業。

2.生態經濟與培訓事業

生態經濟的範疇很廣，各種資源再生與能源循環使用，都可創造出新的經濟來源。而生態保育與環保觀念的培養，則有賴學校教育與社會教育。負有環保與維護生態使命的基金會，可發展投資如紙張回收再生事業，或二手貨物買賣的社會企業。當然，以生態教育為主的基金會，也可藉由各種收費活動推廣環保教育。

B：就本基金會來說，我們舉辦的休閒教育包含有傳統文化的認知以及生態保育的活動營等。教育方面的方案，我們將焦點放在師資培訓以及電台廣播教育，也就是利用廣播節目來做一些社會大眾的教育。休閒方面其實還是有教育的意義，譬如對傳統文化的認知以及生態保育的活動營等。但並不碰觸尖銳的議題，而是以教育向下紮根的方式進行。

B：由於本身是企業型基金會，給人的感覺就比較商業化。尤其是我們的夏令營活動是收費而且是期待有盈餘的。由於民眾對於基金會的了解，對付費活動並不排斥。但是此一盈餘將可回饋給其他的活動並增加基金會本身獨立運作的機會。

3.知識經濟與培訓與事業發展

學校與產學合作的基金會可發展知識經濟及培訓與事業發展。從國外的文獻整理可以瞭解社會企業並非只限於簡單的工作或買賣業，對於高科技電子業與網際網路的通訊業也可涉入，並有社區化的趨勢。至於其他除電子業以外的高科技工業如環保工程、環境評估也可藉由學術單位進行。一方面可藉由專業能力與公信力提供諮詢、顧問與培訓的服務，幫助產業或社區發展。一方面也藉此途徑獲取經費與增加收入。

C：學校設有事業發展處，以育成中心的方式與產業結合，並以企管顧問的方式輔導業者，或因應其需求開設相關課程，同時學校也接受產業界的委託案作學術或法令上的評估。此外尚有推廣教育學分班等課程，使一般民眾有再進修的機會，以達成終生學習與全民教育的目的。

F：我們的產學中心最初設計時，主要是協助產業界網路的架設。因為在民國 84 年時網路並不普遍大，多數的廠商對網站架設及網頁設計並不十分了解。我們協助廠商熟悉網路架構，甚至免費幫助廠商製作網頁，然後慢慢在市場成熟後，廠商接受度高也願意接受付費，我們開始收取一些服務管理費。

F：產學中心曾從協助政府機構的電腦軟體的系統架構獲取經費。所以基金會只在第一年撥給這個計劃一筆款項，一年後這個計劃就已經有自己的規模去承接一些案子，可以自給自足。

4.庇護式食品工廠、培訓與事業發展與公共服務

喜憨兒基金會的烘焙屋與複合式餐廳，則是受訪機構中典型的社會企業。藉由庇護性的烘焙屋與餐飲業的成立，提供身心障礙者訓練、就業和教育的機會，使他們能自力更生，減輕政府與社會公益成本。同時，烘焙屋與複合式餐廳以市場導向直接進入商業競爭市場，追求社會使命，創造、提供固定的薪資與工作，將社會企業的功能完全發揮。此外，基金會也參與社區服務。

D：我本身來自於第二部門因此視競爭為理所當然的事，我們董事會的觀念也是如此，從不避談企業化或商業化。事實上，企業化經營是我們一開始就既定的模式。當然，成立的過程中受到不少“怎麼可以賺錢”或“太過於商業化”的質疑。但是我們不希望自己只是一個花錢的組織，而是希望企業化的經營可以使投入的成本達到回收的效益，這效益包括經濟與服務的效益。我們將競爭對手設定在白木屋與卡莎米亞，我們用品質與服務來競爭而不是把自己侷限成社會福利的產品。

D：除此之外，我們希望喜憨兒是一個活水，因此我們推動支持性就業，將表現好，適應性高的孩子轉介到他單位。此外，還有成立清潔服務隊等工作進行公共服務。

從以上的訪談中可以發現，社會企業的存在已是一個不爭的事實。社會企業的商業模式在於資源的取得與應用，一方面可增加自有財源的比率，一方面也創造工作機會及服務資源。在產品與服務輸送的同時，機構本身也成為提供該項產品或服務的育成機構，使得工作與訓練進一步結合。而資源的應用與開發經由經濟活動，得以循環生生不息。

二. 公益創投模式對照

成功的公益創投，除有資金的投入、計畫審核與管控的功能，對於研發方向與行銷策略，內部管理提供意見，還會協助非營利組織開拓業務與技術取得，並找協助找到合適的合作夥伴。依照國外公益創投的成功經驗來對照受訪機構的既有的運作模式，其中以交大思源基金會最具代表性，大抵與「公益創投」精神相符。再進一步以公益創投的六項議題；基金會與受補助者（NPO）之間合夥關係、合作時間、投資的規模，資金、風險管理與責信度、績效評估制度與收手策略來檢視其運作模式可發現，在資金與專業提供或服務、產品開發的合作、人力的支援以及運用企業內部週邊的資源等結合運用，甚至較具爭議的收手策略都有與公益創投管理模式相似的運作方式與結果，亦即價值的創造與貢獻。

首先，我們可以發現其投資的規模較廣泛，基金會與受補助者（NPO）之間是長期合作的合夥關係。

F：由於我們在科技人才上的優勢，使我們在政府或民間企業間較容易爭取到一些研究計劃。每個計劃有其不同的主持人。計劃來源則有不同的管道，有的計劃來自於學校的研究發展計劃，有的計劃則是由廠商主動提出；教授學者有些研究發展計劃，可能限於經費或是需要業界合作商品化有發展潛力的，透過我們基金會來推動尋找找合作夥伴或廠商。有的計劃則是廠商需要大量的研發人力，而請基金會來幫忙與合作。比如飛利浦公司在民國 85 年看出電視螢幕扁平、清晰、不佔空間的趨勢。

我們利用學校現有的資源，集合不同系所各種相關領域，如光電、電子、資訊等，成為一個研究群。也就是飛利浦捐給我們一筆錢，我們請教授或學者來做研發。對學術界而言，此研發已不是單純是去找題目做理論上的研究，而是可以針對廠商的需求。而廠商通常又比較能看出產品未來的趨勢與市場，使研究更具發展性。由於基金會與交大的關係，我們具有相當大的人力優勢。而廠商除了可以提供經費的資助外，也可以給予我們設備上的支援。例如我們之前的無線通訊計劃就與 HP 合作。我們開設課程中由他們提供相關的設備來做無線區域網路關鍵技術開發的研究。其實這對廠商也是有利的，因為在培訓之後，學員習慣相關設備的使用，回到原屬公司，將來做機器採購時會優先考慮其產品。這使得產學界之間可互補有無。這樣的合作模式，使我們的資源，像活水有進出的良性循環。

而適切的「收手策略」(Exit Strategies)，即所謂終止合作的方式，必須建立在嚴謹的績效評估制度與風險管理。不同於一般商業創，公益創投效益評估並非只是投資的結果，改善非營利組織所關心的社會狀況也是指標之一。從訪談中瞭解思源基金會在事前的可行性評估與事後的效益評估，董事會都扮演了相當重要的角色。事前的可行性評估可減少失敗的風險，事後的效益評估則可作為日後的目標調整或經驗傳承，當然也可藉此決定將不如預期目標的計劃或方案轉型或結束。

F：所有的計劃在事前會經由董事會評估 而年底，在我們審理下一個年度的預算時，也會

審核整個年度的結案計劃。我們會作各種成效評估，然後確定計劃是否繼續給予支援或是面臨轉型，還是停止進行。例如，我們原本以網路發展為主的產學中心，就面臨網路市場已經趨於成熟的情況下，需要思考如何的調整，是否應做更先進的研究發展。於是除了網頁外，又開始協助廠商進行系統規劃。而事實上這些在未來都可以由民間接手做，於是我們開始考慮做其他的，如我們已開始與交大合作的數位圖書館，這個部分就是民間尚未介入的。所以說，在每個計劃發展到企業可以接手時，我們就會跟著來調整，可能擴編可能縮編，或是整個方向的調整以及將計劃結案。這些在我們董事會都會有評估。

F：基金會通常在第一年撥給計劃一筆款項，多數情況下在一年後這個計劃就已經可以有一定的規模去承接一些案子，可以自給自足。基本上我們的計劃以三年為一期，三年後我們會作各種成效評估。然後確定計劃是否繼續給予支援、是面臨轉型，若是可商品化我們就移轉給廠商，當然如果計劃不如預估的目標就有可能停止進行。

此外，創投公司的專業與管控能力，固然是投資大眾的考量因素，而創投公司的聲譽與公信度往往是投資方向的最後指標。對公益創投而言，專業能力與責信也是不可或缺的。

F：由於交大在學術界與產業界的聲譽以及科技人才上的優勢，使我們在政府或民間企業間較容易爭取到一些研究計劃。

除了資金、技術、管理與市場機會等要素，專業經理人才也是公益創投的投資機會組成要素之一。在創投的評估準則中，負責人的專業力是相當重要的評估元素；如持續性專心於工作、能夠妥善的反應與評估風險的程度，並具清楚的表達能力、留意細節並能熟悉市場狀況、有良好的領導能力與有相關事業的經營經驗等。一個稱職的領導的經理人，可將構想集中於一個小的範圍再加以提昇。

F：基金會歷屆董事長與董事都出自企業界，自有一套經營理念，憑藉著過去成功的經驗與豐富的人脈關係，為基金會做最好的規劃。

因此，交大思源基金會雖未自許為公益創投的基金會，但其資源的運用與模式已然為國內這類領域的公益創投，樹立了行事典範。此外，以喜憨兒基金會的烘焙屋與複合式餐廳而言，我們可視其為典型的社會企業，但喜憨兒基金會本身的運作模式—「投資於有社會目的的社會企業」，其實也就是公益創投的實踐。不過，這兩個基金會的公益創投模式，是以高科技產業與庇護性事業為主，而非營利組織的背景與條件不一，其成功經驗與模式，可能無法完全轉移至其他領域，不過其公益創投的基本精神 — 創造社會的最大價值，仍是值得學習的。

第五節 未來的展望與永續經營的策略

永續經營是所有組織追求的目標，從受訪機構的訪談過程中可發現，在預期未來可能遭遇何種問題的危機意識均已提高，也都有因應的未來業務發展計劃。非營利組織逐漸瞭解市場機制與競爭的必要性，也開始嘗試在組織期望、組織需求與市場機會、資源開發中求取平衡。尤其是成本概念的提昇，有助於機構的經營與評估，也是永續經營的必備條件。

A：現在的醫療環境與過去不同，由於醫療資源豐富，病患的忠誠度也不不高尤其是健保給付制度又做了很大的改變。醫院為了求生存必須發展一些自費的醫療項目，如疾病預防的觀念興起的健康檢查、養身保健、醫學美容等。而由這些收入可用來支援醫院本身的醫療與社會福利事業。這應該是大多醫療體系會走的方向。未來，降低人事成本，提高利潤，將人力資源充分的發揮以及業務的推展應是不可避免的話題。

B：基本上我們仍希望能自給自足，因此未來我們的夏令營會越辦越多。不過由於經濟不景氣，付費活動可能需要降低費用。另外一個外在因素，就是學英語的趨勢，所以我們英語營的活動會增加。此外由於經濟不景氣我們也希望給收入較低家庭與偏遠地區的孩子學習英語的機會。我們邀請了二十位外籍老師將長期在南投與嘉義地區推廣英語教育。

C：學校已經預見因高度競爭產生的生存壓力，所以學校並不敢擴充太快。對於學生人數的預估較為保守，以免硬體設備到位後產生閒置浪費的情形，也影響了學校財務體系的健全，因此在校務發展擴充的拿捏上會是個相當困擾的問題。然而機會也並不是沒有，如果政府能開放中國大陸人士到台灣來就讀，將會是一個很大的市場。目前大陸有一億人口的國民所得是超過台灣的，中國大陸在積極發展各向經濟基礎建設的同時，相對於投入高等教育的資源就比較少。雖然大陸當局鼓勵台灣教育人士到當地設立學校，但畢竟兩岸法律有許多不同，也緩不濟急。如果開放兩岸學歷相互承認，大陸的學生可至台灣就讀，則學生人口可大大的增加，這才是學校的機會，否則許多既有的教育資源終將荒廢。而且這還可以帶動各項食衣住行的商機，根據來訪的大陸學者表示，大陸方面的確有此迫切的需求。如果真在這方面有所突破，應是相當大的機會。

D：我們的理念與願景，就是對憨兒有一個終身的照護與教育。但目前我們只做到照護，教育方面還不普及，最多只能接受九年的國民教育，之後就沒有其他的教育機會了。只能留在家中，無法與社會接觸又會開始退化，所以我們開始思考孩子的終身教育。其實這些孩子都有些不同的天份，譬如畫畫、音樂、韻律等。我們計劃成立一個劇團和喜憨樂團一樣，是由喜憨兒組成的，訓練憨兒肢體動作、情緒表達，透過表演戲劇來減緩或改善其障礙程度。基本上，我們希望能有一塊地自己蓋，這樣才能因應我們自己的方式與需求。如果與現有的學校合作，要改變他們的觀念並不是很容易。此外社區家園也是我們正要推動的目標之一。還有提昇社會大動對智障者的認識也相當重要，真正的障礙不在憨兒的失智失能，而是人們對他們舉止與外貌失去信心與愛心的人為障礙，也是我們繼續努力的目標。

F：儘管，感覺上我們的運作很順暢，但資源不足仍然是我們的困擾。希望多一點資源，能多做一點事。由於資源有限，有時候對於可以發展的計劃必須有所取捨，也是蠻痛苦的。其實我們也想過很多種方案來開發資源，除了擔心因強調開源與營利，會使本身非營利事業角色的扭曲外，當初(民國 83 年)各校尚未有校務基金的機制，我們基金會成立的初衷主要是協助交大推動產學合作的案子。由於當初法規的限制，許多產學合作的工作無法有效

率的進行，於是轉入基金會藉由校友的力量與中間媒介來運作與推行。後來政府也體認到要各校財務自主的情況下，太多的法規會限制基金靈活的運用。在部分法規鬆綁後，交大本身的校務基金就可以做較彈性的運用。因此我們的開源方案盡量不與交大衝突，我們自己定位為輔助性的小水庫隨時調整自己的角色，來配合交大的需求。

F：對於永續經營的做法，由於我們都是以研究計劃發展為主，而計劃本身有時又可以吸引很多的計劃，或有關計劃上下游的相關計劃或產業投入。因此在我們掌握競爭優勢後在人力與經費的互動下，計劃本身就是財源有如活水，所以說計劃的達成就是我們永續經營的方式。

除財務資源的需求外，人員也是組織發展的主體，輔導非營利組織不遺餘力的青輔會就發現，非營利組織的工作人員常身兼數職無法真正落實管理，人力資源也是非營利組織當務之急。

B：當然身為企業基金會，若大環境的經濟因素影響企業的盈餘，一定也會影響企業的運作，但我們目前還沒有這個問題。而且我們基金也就是資本額的累計額頗高，所以應該還沒有財源的問題。倒是基金會無法取得企業員工的認同是蠻困擾的。如果企業本身的人員能多與基金會互動，了解基金會的理念甚至親身參與基金會的工作，知道基金會在做什麼，並做人力上的支援，應是個很好的資源運用。可惜這目前只是個概念，不過，這是值得期待的。

E：但是在產業化之前，各組織的觀念與管理結構的建立是必須先加強的。不過，NPO 的從業人員大多因身兼數職而太忙，因此雖然有些機構想要建立管理的工作體系，但限於人力與財力，尚無法完備。我們目前能做的就是人才培訓的課程中，針對管理開設一些課程。

同時，國際化的觀念與趨勢也不再只限於一般商業領域，在未來業務發展計劃中，無論非營利組織或政府部門都不再閉門造車，國際化的交流了佔相當的比重。如何善用國際資源，藉由與國際間其他組織的互動與學習，增加機構本身的視野與國際觀，是非營利組織未來發展的方向之一。

D：我們也遠赴日本與美國取經藉由實地參訪與經驗分享學習，使我們能更進一步。同時我們印製英文簡介並製作英文網頁使我們的知名度與影響力可以再擴大。

E：由於我們今年將議題放在社會經濟，會針對已有自己產業化計劃的機構進行輔導與補助。共分為三個組，分別是生態旅遊與永續發展、地方特色產業或微小企業經營以及生活照顧產業。預計將以系列的方式推行。會邀請國外的老師做經驗的分享，國內我們也找到三組不同的老師。同時我們也已選出十個團體，舉辦參訪。我們希望參加參訪的是一組人，也就是說應包括社區或團體中重要的人、負責規劃設計政策的人或是實際負責執行的人，藉由這樣的機會做分享與交流。另外年中也會安排亞洲地區的參訪，如澳洲或日本，看看別人的做法，並將經驗帶回來。當然，首先要做的是國內經驗的整理，這樣才能做到與國外真正的交流。八月的時後，我們會舉辦研討會，預計由十五老師設計各五個議題，分別請參與出國參訪的人員來做主持人，與在場的學員分享自己的經驗，其實就是希望集合大家的智慧能有所得，這是我們今年的主要工作。

F：未來我們還會著重國際化與兩岸交流，希望能扮演推動亞太地區科技發展的推手。過去我們是以交大教授為主，參加國際性的研討會，發表論文與研究成果，增加交大在國際的知名度。與矽谷方面的交流本來就在進行，而交大本身也有收國際學生，並給予獎學金。我也提供大四的學生出國做交換學生，並給予一整年的獎學金。因此我們今年將重點放在兩岸交大，其實我們去年就舉辦了兩岸交流的研討會，並邀請校友參觀考察對岸的廠商。預計今年仍會舉行研討會與上海交大學術交流。比較特別的是，這次會提供小部份的經費，邀請學生(以研究生為主)過來做學生性質的交流。同時會與潘文淵文教基金會洽談(因

為他們固定會提供獎學金，給優秀的華裔學生) 我們想藉此機會邀請對岸交大不同領域優秀的研究生，給予獎助金並到我們的系所做短期的學術交流，以彌補雙方因學籍不互相承認，而產生的學術交流不足。將來也許也會有一些合作計劃。

第六節 政府管理及非營利組織法令的問題

台灣非營利組織設立、登記、監督的主管機關不一，從教育部、經濟部、內政部等，到省市政府社會處、教育廳等，甚至縣市政府的建設局、社會局都是管轄機關，造成分類與監督的困難。機構辦理活動或申請補助往往得跑兩、三個機關，不但效率低，更造成權責不分。此外法令的不完備使組織在進行商業行為或補助款申請後的運用也產生困擾。

D：法令與行政程序主管單位的複雜性與重疊性曾造成很大的困擾。基金會成立不久後有一項購屋計畫，向高雄市政府社會局報備，得知可獲得補助後始購買，熟知購買後，社會局以金額過大為由，要我們再向內政部申請補助，內政部以未事先報備，與程序不符為由打回。前後矛盾的法令讓人無所適從。

D：因為屬公益團體，我們在土地稅、房屋稅、營利事業所得稅可減免。但在所得稅方面規定，當年所得必須花在機構本身否則要扣稅。而其他（如 5%的營業稅）都無法減免。

E：至於法令方面，據我所知經濟部與 921 重建會曾做過相關研究。我們今年本來也想做有關非營利產業化相關法令的研究，但是立法院方面認為這個議題好像與會裡的執掌不符，認為應由經濟部來規劃研究，我們的角色，大概只能限於收集資料。

E：也由於法令的不完備，NPO 的產業化也相對有其困難性，此外，對社會大眾，在使用者付費、受服務者付費的觀念，也應加強教育與宣導。這也是值得努力的。

E：其實法令的不完整，是大家一致的困擾。在相關的座談時也有人提到產業化的稅務問題。事實上，前一陣子在草擬非營利組織發展法時，財政部第一個關注的議題就是開源，

也就是錢的問題。其實法務部的財團法人法、內政部的人民團體法以及本來要訂定的草擬非營利組織發展法，都面對的同一個問題，那就是非營利組織免稅的額度，應該是多少？依賴的數據為何？目前是，只要有收費就要繳稅，這就造成一種困擾。譬如某活動負擔的個人成本是三萬元，但為了使大家都能參加，實際上只收取一千元。結果針對這一千元還必須繳稅。所以這個議題，不只是我們，可能包括學者、政府機構以及團體還需要在努力的。

F：法令的不周延也是一項困擾。一般營利事業有一定的稅法依據，可以做較長期的財務規劃。政府對於計劃或方案的補助有時缺乏效率，而高科技的變化很快，一個計劃的補助如果太慢，有時款項撥下來時，計劃又已有所變動，可能與當初申請的理由與目的有所出入。這時，就需再經過訴請的程序才能動用，時間的延宕是很可怕的。

除了原有的法令分散於各部會，未能有所整合而造成運作效率的問題外，對於非營利組織收入課稅的認定，僅以收入 80%需用於機構來做防止利用公益團體的逃避稅款，以及「其無經營與其創立目的無關之業務者」可減免稅款兩項。對於非營利組織的付費活動與商業經營，仍比照營利事業課徵營業稅。這點其實有其模糊與爭議性的。如喜憨兒烘焙屋的設立是為身心障礙者的工作訓練與就業，應可認定為「其無經營與其創立目的無關之業務者」，但事實上，烘焙屋仍需開立統一發票繳交營業稅。目前公益創投與社會企業尚在探討階段，相關法令的規劃與配合，對於此項資源開發的途徑將有很大的影響。

第五章 結 論

第一節 研究發現與結論

公益創投與社會企業雖是新名詞，但嚴格來說並不是完全新的概念與做法。從受訪機構商業化業務或行為的分析與對照，或多或少反映了公益創投與社會企業的執行模式。事實上，台灣早期的盲人重建院，給與盲人按摩訓練課程並安排就業的做法，都已具庇護式社會企業的模式。而農會的農產品販售、農業旅遊的舉辦，甚至儲蓄與貸款的業務以及農產品的保證購買合約，都與社會企業類型如：合作商店、消費合作社、儲蓄互助會、保留合約等雷同。此外，聯合勸募基金會的理念「透過一個專責募款的機構，有效地結集社會資源，並統籌合理地分配給需要的社會福利機構或團體，統一且合理地運用社會各界的善款，並代替捐款者監督善款運用情形。」若能加入創投精神，將補助款視為資本，以投資的心態與投資組合的方式去協助非營利組織，則有實行公益創投的內涵與條件。因此，社會企業的現象與存在已是不爭的事實，問題是在於如何做有效的規劃與規範。

在國外失敗的例在失敗的案例中，過度多元化與不切實際，是最大的失敗因素，此外未能有效的發揮社會功能也是原因之一。相對的，從成功的案例分析可以歸納出社會企業與公益創投成功的要素，而這些要素也可用來審視非營利組織，實行社會企業與公益創投的能力：

1. 提供價值的創造：雖然公益創投與社會企業尚未獲至全面的檢驗，社會價值也很難用完全市場機制來促成，但這種將一般商業理論與運作方式導入非營利組織管理的途徑，可以促使基金會進行組織能力的建構與發展，如果可以成功的創造公益資本市場，就會有更多的社會成果可以展示。也可將所獲的資源，創造最高的價值。
2. 具專業能力經理人員與董事會以及豐富的投資與經營經驗：專業經理人才是公益創投的投資機會組成要素之一。負責人的專業力、掌握市場狀況、有良好的領導能力與社

交脈絡以及有相關事業的經營經驗等，能夠妥善的反應與評估風險的程度，是決定非營利組織商業化作為成功的關鍵之一。

3. 專注於某特定的領域：雖然多元化是市場趨勢，但必須在同一領域，以免失去專業判斷導致風險增加。譬如喜憨兒基金會由烘培屋，再拓展複合式餐廳是一種多元發展，但仍在餐飲的領域中。Roberts Foundation 的 REDF 雖以多元的投資組合方式增進社會企業的組織經營管理的能力，但主要對象為協助遊民與低收入戶以提供更多的訓練與就業機會，使其免於貧窮。而基金會本身也有相關配套方案，使機構具有整體性的專業形象。
4. 良好的知名度與公信力：基金會與非營利組織的聲譽與公信度，是維繫社會大眾支持度的指標，是不可或缺的。公益創投與社會企業既有營利之實，所需受到的檢驗更應嚴謹

因此，非營利組織的營利行為應視為達成組織績效，服務績效的手段。公益創投與社會企業結合了財務回收與社會責任的雙重意義，成為公益與投資之間的中間路線，是兼具效率與效果的途徑，在獲得自主財源之後，工作人員的激勵得以落實，專業服務得以專心運作。儘管在資本主義的大環境下，資金結構健全不一定能保證組織的成功，但非營利組織若能結合投資，市場運作與管理功能將可維持組織的存續，且更進一步擴大組織服務的範圍與品質。

第二節 研究建議

就如同杜拉克所言，非營利組織的使命不可行不在於漂亮的說辭，要經由實際行動來證明。(Drucker, 1994)，對公益創投與社會企業而言，真正的挑戰不是只提出解決問題的方法，而是如何使此方法有承擔性與永續性，可明確了解能夠滿足機構的使命的平衡點，同時必須選擇正確的投資，並證明可以改善所投資的組織或機構(Morino ; Billitteri, 2000)，因此本研究根據文獻與訪談結果提出下列建議：

一. 觀念的建立

觀念一：非營利並非不能營利

首先應培養社會大眾正確的公益觀念、捐款習慣以及使用者付費的觀念。藉由學校教育，依年齡層給予適當的教育，推廣勸募與志工的觀念，以達到社會教育向下扎根的目的。從教育中建立理財與資源共享與分配的觀念，如此一來社會大眾基於對非營利組織的正確認知，對於以企業手段來獲取合理利潤同時又能達成社會目的模式，會有較高的接受度。

至於非營利組織與其從業人員，對於組織的商業化或營利行為，最常面臨的是社會使命與營利目標的糾葛，總認定非營利組織若強調企業精神與財務回收，會造成使命與屬性的扭曲，甚至因此失去志工的認同。然而，若能在一開始就確立自給自足的目標，不以補助款為主要來源，而不是等到經費見拙才思考商業化，應較不會產生掙扎與疑慮。其實「Mission」可有兩種意含，即使命與任務，使命是非營利組織凝聚力與反映社會需求的長期目標，而任務是可以有階段性的。階段性任務可視為達成組織長期目標之手段，只要掌握盈餘不分配、利益不得歸自然人的限制，將商業作為運用在公益性的非營利組織上，以獲取需要的資源並非不道德的事。再者，公益創投與社會企業的商業行為，其主要精神在於價值的創造，也就是將捐款或資金作有效且最大化的運用，以減低社會問題(如失業問題)與減少社會資源的支出。因此非營利機構的商業行為，大多只能自給自足，並無盈餘過多的「賺錢」顧慮，也就無須擔心因商業行為會導致志工流失。

誠如由 Roberts 基金會所贊助的團體表示：「我們的目的並不是完全財務回收，我們只是希望藉由我們所做的投資，為社會創造更多的機會」。非營利組織的從業人員應建立正確而開放的觀念，來順應此一趨勢。

觀念二：活水觀念

社會大眾的愛心與捐獻就像是水資源，若無法有效掌控則有氾濫或枯竭之虞，因而有水庫的建立。而基金會就是非營利組織的大水庫。無論社會大眾或非營利組織必需把握做好事就要把事做好的原則，拒絕不切實際的構想和尋求一個最佳構想一樣重要。要將愛心創造最

高的價值，不再是單向的捐贈與贊助，由公益創投與社會企業概念的運用，追求財務回收，再以財務的回收投入社會目的的活動與服務，獲得社會回收，藉此活水的良性循環，組織才具有可永續經營的條件。社會大眾捐款之餘，也應關心基金會或非營利組織之運作情形與效果，可促使機構重視責信與績效。其實資源並未為減少，只是為做好適當的分配，商業機制的成本觀念應有啟發作用。

二. 執行方法的建立

公益創投與社會企業對非營利組織的理財與管理模式深具啟發意義，實踐方法則有極大的討論空間：

(一) 公益創投與社會企業模式的運用

誠如 Morino (2001)所言，商業創投種類繁多，很難有統一的定義，但卻不影響實際的應用。公益創投借鏡於商業創投，也勢必會有這種定義不清但卻實際可行灰色途徑。就如同本研究顯示，社會企業的形式已存在並應用於生態、照護、知識、公共服務、財務服務、製造業、食物與農業、培訓與事業發展等經濟領域中。而公益創投，依照美國公益創投既有的模式來看，投資只是其中的一種，其他公益創投模式的運作，尚可提供資金與能力建構如行銷、財務、公共關係以及科技方面的管理技能。因此，如何發展適合台灣的公益創投與強化既有社會企業的功能，使非營利組織得以增加影響力並擴大服務的規模，是值得深入研究的。

(二) 經營管理

進入市場機制的非營利組織必須面對競爭壓力與效率的需求，因此管理制度與管理工具的應用有絕對的必要。然而，傳統的非營利組織是以對使命的熱誠來作為達成任務的動力。因此，同樣一套管理系統行之於非營利組織的領域，必須顧及非營利組織的本質。其實，反對者所提出的問題，也就是實行公益創投與社會企業途徑的挑戰。

茲就各項議題做以下的建議：

首先是反對者認為經營企業需要投入相當的人力、物力與時間，對於基金會的專業能力

與資訊來評估受補助機構可做何種投資管理技能的質疑。

誠然，經營管理相當耗時且需要一定的人力，但也應同時思考的是；募款活動對於時間與成本的需求也不低。再者，募款所得也並不穩定。事實上，公益創投與社會企業的實行並不完全排除尋求捐款補助款的途徑，捐款補助款與商業收入是相互依存的。因此，公益創投與社會企業的實行，需要的只是重新分配時間與資源並建構組織的能力。當然，在基金的管理人才培訓上，對於投資與管理技巧都必須加強，並將之轉化使適用於非營利組織的領域，而不是直接將一般管理模式直接套用。

其次是基金會與受補助者（NPO）之間合夥關係的建立，反對者認為一旦以商業經營方式介入組織運作，為追求效率與目標的達成，在處理問題可能過於無情。然而，無論一般企業或任何負有強烈使命的組織，很難去認知或承認失敗。一個屬於組織外的體系又兼具投資與相同使命的夥伴關係，不會單純以熱情或情感的情緒的介入問題，反而較能以現實客觀冷靜的態度解決問題。當然基金會應避免干預日常的組織運作，使機構維持其自主性，並使維持組織既有的文化與倫理，使工作人員得以在彈性和有人情味感覺的環境中，繼續其工作的熱誠。

第三是資金提供額度與較長期的合作時間，資金提供應為較長期且集中的投資，而不是短期資金補助方式，長期的合作時間可使方案與計劃做較長遠的規劃，可以階段性任務來做為達成總體目標的手段。

第四是風險管理與責信度的問題，商業創投面對風險並從中獲利，傳統公益避免風險但也放棄了可能的適當回收。公益創投來自商業創投概念的延伸，並不否認風險的存在，而風險是可以管理的，透過嚴謹的評估制度與管理可將風險降低。以公益之名從事商業行為的非營利組織，在責信的要求上應更為注重，除了國稅局於非營利組織以收入 80%需用於機構，做為防止利用公益團體的逃避稅款之責信機制外，應將基金會之資訊透明化，即時對外公佈各項訊息與財務報表，開放各界參與會務的途徑，一方面可使更多人了解機構的運作情形，一方面可從中獲取有益的意見與經驗。

第五是建立嚴謹的績效評估制度，除方案的可行性評估與績效評估，可加入對組織的評

估。創業投資事業的成功，除了創投公司對投資標的公司案源要有正確投資決策程序外，在決策程序中之評估準則對創業投資公司而言，更是重要的關鍵因素。Tyejee and Bruno(1984)兩位學者，經因素分析整理出創投五個評估構面，分別為：市場吸引力、經營管理能力、產品差異化、環境威脅能力的因應能力、變現能力。其中與方案評估者有關的為市場吸引力、產品差異化、變現能力等。經營管理能力與環境威脅的因應能力，則屬組織能力的評估。目前非營利組織對於方案的評估已有相當的認知，對於本身與其他組織內部運作能力的評估還有待加強。

最後是收手策略的執行。收手策略對創投業者而言，是等投資的公司公開上市之後，將股票賣出以取得高額利潤，否則就將標的物賣出或結束資金的投入。因此，反對者認為具有公益使命的非營利組織，當然不能適用這種以功利為主的退出策略。但以本研究中，思源基金會為例，經由審慎的評估，降低了失敗的風險，當受補助的計劃得以財務自主，即可取得原來的資金，並再投入其他的計劃。可見收手策略其實是一系列管理程序的結果，而不是失敗後才採取的手段。此外，收手並不意味結束，轉型也是一種方式。

公益創投基金在介入非營利組織的介面與時間點有三：一為開創時期，此時需有創始資金以及規劃上的協助。再者為營運時期中資金短缺所需的挹注以及管理的支援。最後是在機構欲轉型或改變經營型態調整內外部時提供所需的支援與協助。非營利組織若能藉由公益創投學習企業的組織架構及分工以增加效率，並建立非營利組織彼此供需的合作關係，朝產業化方向邁進與推動社會改革的良性發展是可以預期的。

第三節 後續研究建議

本研究為公益創投與社會企業之可行性研究，而公益創投與社會企業在國內仍屬於概念建立的階段，對於名詞定義乃至類型與模式之引用，僅能以國外文獻與案例為藍本。本研究雖盡量選取不同類型之機構加以對照，但目前台灣非營利組織眾多，服務對象不同，組織服務性質與領域各異，限於研究者本身能力與時間，對各項議題僅能做點的提示，並不足以呈現此途徑之全貌，但求能拋磚引玉，使後續研究者對此途徑的實際應用，做進一步的深入研

究。未來，有興趣的研究者可嘗試下列議題之探討：

一. 公益創投與社會企業適合那些非營利組織？不適合者有可利用何種機制補其不足？

公益創投與社會企業是一個新的資源開發方法，但並非一體適用的。以目前國內基金會作業型態而言，有贊助者的角色，有本身即為實際執行者，也有兩者兼而有之者。組織結構與工作狀態有許多不同，在實行公益創投與社會企業時，無法歸納一般性的通用的策略管理。此外，財務投資與管理支援間的效益平衡沒有一定的指標，許多的基金會全職人員只有兩三個，使得公益創投與社會企業的執行有一定的限制。或許我們應可思考那些基金會或非營利組織適合此途徑並應如何協助渣展？而對於不適合者，則回歸政府主導模式加強補助，以達資源分配之效益。

二. 將公益創投與社會企業機制導入社區總體營造之運作模式

在研究過程中發現，國外公益創投與社會企業多以社區發展為主，以投資的觀點來進行社區資源的開發是相當創新的方式。引進外部資源，加上社區內部管理和掌控的社區事業，長期而有效的經營，可創造當地民眾工作機會。對於社區永續發展應有所助益。

三. 公益創投如何集資以及相關法令制定的議題

就目前台灣基金會的基金規模而言，大多在五百萬元至一千萬元，若只靠這樣的基金規模推動公益創投業務，其成果勢必有限。為求健全發展可研究下列議題之可行性：

(一) 公益創投集資的可行模式

(二) 政府設立公益創投基金的可行性

目前公益創投與社會企業的推動仍以基金會為主，政府是否可以另外設立一個公益創投基金是一個可以思考的議題。尤其是公益彩券的發行與販售，除為弱勢族群創造就業機會，其部分盈餘應可規劃成公益創投基金，使之成為實行公益創投之基金會的資金來源而不是只限於一般公益機構的補助。而相關法令與配套措施也是必須同步進行。

社會問題是長期的，一個運作良好的社會服務體系是仰賴政府商業部門與非營利組織三者間的協調與合作(馮燕，1994；鄭讚源 2001) 絕非單一部門可一肩扛起。公益慈善或社會服務不需要神聖化，公益創投與社會企業只是解決問題的方法之一，若能有政府資源的配合、全面規劃與監督，企業的資金、經驗與社會責任的啟發，加上非營利組織利他的社會使命與熱誠，其成效與發展是可以期待的。

參考文獻

一、中文部分

(一)書籍

內政部，1999 *臺閩地區各級職業團體及社會團體活動概況調查提要報告*，台北：內政部。

司徒達賢，1999 *非營利組織的經營管理*，台北：天下遠見。

江明修編，1999，*第三部門經營策略與社會參與*，台北：智勝。

余佩珊譯，Peter Drucker.，1994 *非營利機構的經營之道*，台北：遠流。

吳思華，1998，*策略九說*，台北：麥田。

張茂芸譯，Dees，J. Gregory，2000 *哈佛商業評論—非營利組織*，台北：天下遠見。

張譽騰等譯，James P Gelatt，1994 *世紀曙光—非營利事業管理*，台北：五觀藝術。

傅篤誠編 2002 *非營利事業管理，—議題導向與管理策略*，台北：新文京開發。

傅振焜譯，Peter Drucker，2002 *後資本主義社會*，台北：時報。

楊子江，王美音譯，Ikkujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi，*創新求勝*，1997，台北：遠流。

趙善如譯，Lawrence L. Martin.，Perer M. Kettner1999，*社會服務方案績效的評量：方法與技術*，台北：亞太。

應小端譯，W.Chan Kim 等，2002 *哈佛商業評論—創新*，台北：天下遠見。

蕭新煌主編 2000，*非營利部門：組織與運作*，台北：巨流。

(二)期刊

林偉仁譯 Michael Porter & Mark Kramer 2000。「創造千倍於捐款的價值」(Philanthropy's New Agenda: Creating Value)，*天下雜誌*，第 222 期，頁 226-34。

(三)論文集

林吉郎 .2002，「公益創投：非營利組織管理與資源開發新趨勢」*台灣非營利組織的產業化經營研討會論文*

陳金貴 2002「非營利組織社會企業化經營探討」，*社會企業化非營利組織發展之新趨向研討會*，論文

鄭讚源 2001「非營利組織資源分享」*非營利組織工作經驗交流研討會論文*

(四)論文

王基泰 2002 「從資源基礎理論探討企業導入 EPR 系統之效益研究—以資訊電子流通業為例」
台北大學企業管理研究所碩士論文

徐敏雄 1988 「創業投資過程之研究」，中國文化大學企業管理研究所碩士論文

鄭怡世 1999 「台灣非營利組織與企業合作募款模式之探討—以民間福利服務輸送刑組織為例」，東吳大學社會工作學系碩士論文

曾凱瀚 2000 「知識管理應用於創業投資評估行為之研究—以創業投資事業為例」，政治大學企業管理學系碩士論文

蕭盈潔 2002 「非營利組織之事業化 - 以社會福利機構為例」，台北社會大學社會工作研究所碩士論文。

(五)參考網站

交大思源基金會

<http://www.spring.org.tw>

台灣 NPO 資源交流平台網站

<http://www.e-npo.org.tw>

行政院青年輔導會網站

<http://www.nyc.gov.tw>

金車教育基金會網站

<http://www.kingcar.com.tw>

南華大學網站

<http://web.nhu.edu.tw/nnhu/>

財團法人喜憨兒基金會網站

<http://www.careus.org.tw>

萬芳醫院網站

[http://www.wanfang.govt .tw](http://www.wanfang.govt.tw)

英文部分

Anthony Giddens 2000, *The Third Way and its Critics* U.K. Polity Press.

Barney J.B,1991 *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage* Journal of Management, Vol.42 pp231-241.

Brinckerhoff, Peter C. 1994 .*Creating a Social Entrepreneur* , N.Y. : John Wiley & Son ,Inc .

Burton A.Weisbrod 2000 *To Profit or Not to Profit* , N.Y. Cambridge University Press

Buaron, Barnett F. 2002 *Venture Philanthropy*, transparencies presented at Conference on Building New Capacity for Social Entrepreneurship in Hong Kong May 16

Corporate Philanthropy Continues to Decline”, PND News, March 18, 2003.

Davis, Lee, and Nicole Etchart. 1999 *Profits for Nonprofits: An Assessment of the Challenges in NGO Self-Financing*. Providencia, Santiago, Chile: Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESsT)

Dees, J. Gregory. 1998 “*Enterprising Non-Profits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short?*,” Harvard Business Review, January-February , pp. 5-15.

Glaister, K.W., Buckley, P.J., (1996), *Strategic motives for international alliance formation*, Journal of Management Studies 33(3), pp.301-332.

Jed Emerson; Peter Economy J Gregory Dees 2002; Reviewed by Martin Price Director, *Martin Price Associates, Wales, UK? Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit* John N.Y. Wiley and Sons Inc

Lambe, C. J., & Spekman, R. E. (1997), "Alliances, External Technology Acquisition, and Discontinuous Technological Change", J PROD INNOV MANAG 14, pp.102-116.

L.M Salamon, Anheier, H.K., and Associates (1999) . Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector. Baltimore, MD: The John Hopkins University.

Melinda Tuan , Jed Emerson 2000 The Roberts Enterprise Development Fund : A Case Study on Venture Philanthropy The Roberts Foundation Org,

Mario Morino 2000 *A New Philanthropy for the New Economy* Morino Institute , “ Value in New Economy ” Conference May 2000

Pfeffer, J. and Nowak, P.,(1976), "Joint ventures and interorganizational interdependence", Administrative Science Quarterly, pp.398-418.

Sievers, B., 2002 "Non-profits in Ventureland" Alliance, 7(2): 25

Susan Raymond, 2001 *Venture Philanthropy: An Idea Whose Time Has Come* Articles by Oxford Analytica Ltd.

Sutia Kim Alter (2002) *Case study of Social Enterprise* N.W.Counterpart International , Inc

Thomas Wolf 1999 *Managing a Organization in the Twenty First Century* , N.Y. Fireside Rockefeller

Tracy D. Connors 2001 *The Nonprofit Handbook Management Third Edition*, M.A. M4i Strategic Management Consulting, Inc.

Young? Dennis R 1990. Managing A Nonprofit Organization? New York? Prentice Hall Press

Collins, Michael. "Assessing Venture Philanthropy,"
http://pages.prodigy.net/michael_collins/VP/VP.htm

Outstanding Social Entrepreneurs
[http:// www.schwabfound.org](http://www.schwabfound.org) Socialent staff

Introduction to the field.
[http:// www.socialent.org](http://www.socialent.org)

Social Enterprise Initiative
<http://www.hbs.edu/Socialenterprise/Soverview.html>

Social Enterprise London Introducing Social Enterprise
<http://www.sel.org.uk/publications, htm/>

訪談大綱

素仰 貴機構在閣下的運籌下推動社會福利工作貢獻卓著，本研究擬懇請閣下接受訪談貴機構的經驗。全部過程將需時一個半小時，敬請惠多撥冗。您所提供之寶貴資料，將依學術研究倫理，以匿名方式呈現，絕不會引為他用，以保障貴機構的權益。您的協助將是本研究成敗的重要關鍵，僅此申謝。

壹、 機構基本資料

1. 貴機構名稱：

成立於民國 年

2. 請問 貴機構目前全職支薪員有 位

3. 請問 貴機構主服務對象是：

4. 請問 貴機構是否有人專職負責業務之資源分配運作或方案評估的部門人員？若有，請簡述該部門或人員的職掌、功能，並請問該部門工作人員的學經歷背景？

若沒有， 貴機構是如何分工來處理相關業務？

貳、 受訪者基本資料

1. 職稱
2. 負責業務
3. 服務於該機構 年
4. 服務於現職 年

參、 訪談內容

一、 向創投管理評估模式借鏡，提昇組織競爭力。

1. 貴會對非營利組織資源提供及分配，以及將組織績效化的看法為何。
2. 方案之可行性評估對會務發展是正面或負面影響。

二、 非營利組織資源分配運作與政府，企業及民間合作之模式

1. 貴會和政府、企業互動中資源取得的方式為何。
2. 貴會在會務推動上，主要透過那些方案以期履行社會福利之功能。

三、 非營利組織在資源分配運作中，管理策略之運用。

- 1 貴會以何種策略提昇組織的競爭優勢。
- 2 貴會控制方案執行及效益評估之方式為何。

四、 非營利組織在外在環境競爭下何以達到永續經營。

- 1 貴會未來業務發展有何計劃與機會。
- 2 預期未來可能遭遇何種問題。

肆、 需要機構提供的資料

1. 機構簡介
2. 最近一年的機構年度報告
3. 與該業務相關的資料

感謝 貴機構的協助與支持

敬祝 萬事如意！健康快樂！

南華大學非營利事業管理研究所

研究生：金玉琦敬上