

南華大學
非營利事業管理研究所
碩士論文

多元就業開發方案對非營利事業組織能力建構之分析

- 以財團法人聲暉綜合知能發展中心為例

Analysis of Organizational Capacity Building for
Nonprofit Organization in Multi-employment

Development Plan

- The case of Sound Home

研究生：李宗勳

指導教授：鄭讚源 博士

中華民國九十六年六月

南 華 大 學
非營利事業管理研究所
碩 士 學 位 論 文

多元就業開發方案對非營利事業組織能力建構之分析
—以財團法人聲暉綜合知能發展中心為例

研究生：李宗勳

經考試合格特此證明

口試委員：

藍神志
傅更祇
鄭讚源

指導教授：

鄭讚源

系主任(所長)：

王振軒

口試日期：中華民國九十六年六月二十一日

摘要

近年來國外有不少非營利組織採取類似公益創投的模式協助非營利事業，秉持著厚實的財力及強大的管理能力，推動著很多了很多事務。國內地方則有中華民國社區營造學會推動公益創投試行方案，政府方面則有為了解決失業而設的多元就業開發方案，對非營利事業而言亦是一個可以邁向永續經營的契機。然而對社會福利機構而言，從多元就業社會型方案轉至經濟型，其間所面臨的問題、困境、轉折及期待自主的心情，以及如何改善組織體質、調整組織管理效能之邁向永續經營的策略，是本研究所要探討之課題。

因此本研究嘗試從組織能力建構模式，探討非營利事業執行多元就業開發方案的過程，並以台中縣私立財團法人聲暉綜合知能發展中心為個案研究，透過資料的蒐集、參與觀察及深度訪談等方法彙整財暉的各項事務，藉以瞭解其從社會型方案轉型至經濟型方案的過程。因此以組織能力建構為分析架構，瞭解組織的使命願景策略、治理與領導、方案多元性與影響、策略關係、資源發展及內部營運與管理等六個層面，並與公益創投之定義做一對照。

本文以財團法人聲暉綜合知能發展中心為個案研究發現，可以將之歸納成五個層面：組織面、政府面、社會面、市場面及基本面，而且五個層面彼此又互相關聯。發現組織能力層面越強，周邊相關的輔助力量也會隨之提升。這五個層面可以構成所謂的蝴蝶架構，不同層面的大小與方向，都會牽涉到組織體未來運作的穩定程度。最後本研究對於政府、財暉及其他非營利組織提出幾點建議，期能提供給未來想導入公益創投模式的非營利組織一個參考。

關鍵字：公益創投、能力建構、多元就業

Abstract

Recently, a large number of nonprofit organizations assist nonprofit organizations by the model of venture philanthropy and implement programs by resourced finance and powerful ability of management. In Taiwan, Community Empowerment Society Republic of China is now developing 「 venture philanthropy program 」 and the administration's plan is 「 multi-employment development plan」 for the problems of jobless. These are also an opportunity to sustainable development for nonprofit organizations. Therefore, I would like to develop a research that nonprofit organizations face problems、 corner、 change and independence during transferring giving grant to income from the market.

Therefore, I would like to understand the course of implementing multi-employment development plan by the model of capacity building, base on the case study of sound home; it would explore the subject mentioned above by means of collecting the archive data, participant observations, and interviews, in order to understand the course of transferring giving grant to income from the market. Hence, it would help to analyze the six blocks, which are (1)mission, vision and strategy、 (2)government and leader、 (3)diversity of program and influence、 (4)relationship of strategy、 (5)resource development , and(6) the internal operation and management, and compare with venture philanthropy.

By the case study, I can generalize five blocks that are organizational, administration, society, market and basic, and they are correlation between five blocks. I also detect that the stronger the organizational block, the more power the other four blocks. Thus, these five blocks can build a model of butterfly. Different scale and

ways of the five blocks will influence the level of operation in the future.

After all, the study mentioned above should be referred to as a sincere suggestion to the administration, sound home and other nonprofit organizations; hopefully, it would be beneficial to nonprofit organization which would like to be implemented by venture philanthropy.

Keyword: : Venture philanthropy, Capacity building, Multi-employment development plan

目錄

第一章	緒論	
第一節	研究背景與動機	1
第二節	研究問題與目的	5
第三節	章節安排	7
第二章	文獻探討	
第一節	公益創投	8
第二節	組織能力建構	26
第三節	多元就業方案與相關相關法源之彙整	43
第三章	研究設計	
第一節	研究架構	51
第二節	研究方法	52
第三節	資料蒐集方法	53
第四節	研究對象	55
第五節	研究倫理	56
第四章	研究個案導入公益創投及其組織能力之影響分析	
第一節	個案簡介	58
第二節	聽障者全生涯轉銜服務方案	62
第三節	能力建構之分析	68
第四節	公益創投的模式對照	106
第五節	未來展望與永續經營的策略	111
第六節	總結：蝴蝶架構	116
第五章	結論	
第一節	研究發現與結論	121
第二節	研究建議	124

第三節	研究限制	130
	參考文獻	131
附錄一	組織能力	139
附錄二	訪談大綱	142

表目錄

表 2-1	Collins 的基金會與創投公司之比較	22
表 2-2	哈佛商業評論的基金會與創投公司之比較	24
表 2-3	能力建構的概念	32
表 2-4	組織能力建構的構成	34
表 3-1	本研究訪談對象整理	54
表 4-1	95 年度前二季績效	95
表 4-2	95 年度前二季執行成效	96

圖目錄

圖 2-1	傳統慈善、公益創投 (SROI) 和創投 (FROI) 之關係	23
圖 2-2	非營利組織能力建構的環境影響圖	31
圖 2-3	組織改變的時間與複雜性	32
圖 2-4	3CAP 法	33
圖 2-5	能力建構六大領域	33
圖 2-6	組織能力建構概念圖	36
圖 2-7	公益創投與能力建構關係圖	40
圖 2-8	公益創投組織概念圖	47
圖 3-1	本研究架構圖	51
圖 4-1	中華民國聲暉聯合會組織架構圖	59
圖 4-2	財團法人聲暉綜合知能發展中心組織架構	61
圖 4-3	多元就業團隊架構	67
圖 4-4	目前工坊收入來源	93
圖 4-5	預期工坊籌募比	94
圖 4-6	聽障者全生涯轉銜方案收支圖	96
圖 4-7	工坊成本比	97
圖 4-8	工坊運作模式	101
圖 4-9	整體架構關係圖	107
圖 4-10	蝴蝶架構	116

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

2006 年最具爆炸性的慈善新聞之一，莫過於巴菲特捐大筆款項給予蓋茲基金會，巴菲特本身亦有成立基金會，卻將大筆款項轉贈給蓋茲基金會。巴菲特提到：「他捐給蓋茲基金會的原因只有一個，他認為比爾蓋茲比他還會運用這筆錢去做善事。」(黃秉德 2006)。這則報導引導出行善要有效率，也可以得知有效率的非營利事業更容易得到捐款人信任，並帶來更多的捐款，蓋茲基金會就是一例。另外，Ashoka 這家全球性的非營利事業找尋伙伴時，不只期待所提供的資金可以幫助更多的人，更花了很多的精神與時間去篩選「領導人」的特質，他們認為「人」決定了組織未來的成敗。隨著組織的發展也逐漸引進麥肯席企管顧問公司 (Mickney&Company) 之類的外部資源，進而給予組織本身或者合作伙伴的非營利事業強化管理(Bornstein 2006)。

相較於蓋茲基金會明星般的光環，Ashoka 則比較低調樸實，從企業永續經營的角度來看待非營利事業，這兩個非營利事業擁有的共同點在於優質的架構，所以可以激發新方案的創新，所以除了要善用目標管理、績效評估及其他工具之外，更要擁有組織經營架構的思考能力。尤其，對於慎重甄選出來的非營利事業提供資金、管理，甚至強調績效，尤其對未來非營利事業機會的發展更是重視，這一切都是希望能幫助到需要幫助的人。所以蓋茲基金會和 Ashoka 這類大型非營利事業的作法，不約而同的與公益創投 (venture philanthropy) 的理念相符合，都朝著行善要有效率的方向前進。

非營利事業的管理及效率，已經受到更多的重視及探討。現今，不乏商學院學生對於社會改造有著強烈的使命感。他們期望藉由攻讀企管碩士學位 (MBA)，導入公益慈善精神到企業部門；或者引進資本主義技能到非營利部

門。許多商學院為因應此需求，已著手納入社會責任等議題到專業課程中。根據 The Aspen Institute 發行的 Beyond Grey Pinstripes 指出，美國 100 所受訪商學院中，其中只有 15 所針對「社會與環境責任」進行非常頻繁的的活動交流；21 所舉辦還算頻繁的的活動交流；其餘 64 所則僅止於扮演建議參與的角色。依照這樣的趨勢可以預見的是，往後這種成就全方位領導人才的培訓課程將越來越多。目前有不少商業院已陸續將社會責任納入課程，嘗試尋找一途徑將社會責任融入課堂內財務、行銷以及產品發展的討論中。唯有透過這樣潛移默化的教育薰陶，日後學生在職場上才有貫徹社會責任的可能。值得一提的是，這些 MBA 學生在結業後將成為企業與非營利兩部門間的橋樑。藉由先前在課堂中所接受的雙重訓練，他們可協助非營利事業以更有效率的方式成就其社會目標；同時也可導入公益部門社會改造的概念成為企業價值核心（轉引自許安妮 2004）。

目前國內也有不少企業投入相關議題，並且成功的將企業資源導入非營利事業，如台灣微軟的「學習 e 樂園」、7-11 的「好鄰居基金會」固定提撥資金做為社區發展營運基金。所以在社會中蘊藏的眾多資源中，企業是最有機會做公益的一群，然而根據天下雜誌對營業額百億以上企業的公益調查顯示，多數企業的公益作為，還是以捐獎助學金為主。許多企業的公益項目，也普遍停留在「活動」層次(何琦瑜及陳名君 2004)。近年來，雖然有部分國內外知名企業引進國外做公益的新觀念及方法，但仍侷限於少數。而此份調查侷限於營業額百億以上的企業，更遑論台灣數以萬計的中小企業，因此台灣企業目前欠缺做公益的資訊、管道、方法及人才。在此情形下，公益創投的模式除了可給予政府提供補助的新管道，並提供企業一個發展企業社會責任 (CSR)¹的機會。

¹CSR (Corporate Social Responsibility): 根據世界企業永續發展協會 (WBCSD) 所提出的定義：企業社會責任是企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、提昇當地社區和社會的生活品質。企業與社會可說利害與共。所承擔的社會責任則隨時代而變化。二十世紀以來。隨著政府角色的轉變。市場經濟與跨國企業興起。企業被認定應負起較多社會責任。WBCSD (2002). Corporate Social Responsibility. World Business Council for Sustainable Development.

但這些都侷限於企業有興趣的議題，侷限於企業所服務的區塊。國內率先採用公益創投觀念去協助非營利事業則是中華民國社區營造學會，經過多次討論，學會發展出「公益創投試行計畫」及「台灣優良社區產業計畫」，試圖擴大社區產業的內涵，從地方特色及創意產品，到涵蓋老人生活照顧，生態旅遊，甚至民宿、地方特色餐.....等等以「社區生活共同體」為基礎發展出的產業形式，不再只談經濟功能，更重視社會公益；不光行銷產品，更重視產品背後人與土地的關懷；不單靠民間力量，更需要政府政策配合；從經濟市場競爭，到社會資本累積。這種產業形式，是台灣未曾有的經驗，也是九二一大地震提前震出台灣即將面臨的社會問題，及從地震中學習到的可能解決方式(陳錦煌 2005)。然而在推動的過程中，目前的發展遭受不少主、客觀的條件限制：(一)資金的籌募不易與引介管道不通暢；(二)專業的技術與管理措施不足；(三)在地人才的培育與養成困難；(四)如何行銷與推廣等種種問題。雖然是以社區為對象，但亦是未來其他機構運用公益創投模式的困難之處(中華民國社區營造學會 2004)。

在當前經濟不景氣的年代，公益資源也日益短缺，而且很多社福團體也因為這幾年的經濟不景氣而募款困難，進而不支倒地，甚至省吃節用勉強維持，尤其是那些小型社會福利機構壓力更大(李蕙君, 范振和 et al. 2006)，政府提供的補助或贊助方式卻未曾考量實際申請的需求，以致於讓公文於機構與政府間往返，而徒勞無功，忙了半天，經費未必拿的到，最後受害的卻是他們所服務的案主。雖然小型非營利組織有其經營困難之處，然而根據內政部統計國內人民團體的概況中得知，至民國 94 年底止，經主管機關核准立(備)案之人民團體數計有 35,887 個，較 93 年底增加 1,952 個，增加率為 5.75%。按類別分，社會團體²26,139 個占 72.8%，職業團體 9,593 個占 26.7%，政治團體 155 個；而在社會團體中，以社會服

²社會團體：係以推展文化、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所組成之團體。

資料來源：內政部統計處 (2006). 內政統計通報：95 年第十週. 內政部統計處. 台北市.

務慈善團體 8,244 個最多，學術文化團體 4,429 個次多(內政部統計處 2006)。因此雖然整體大環境必不是很完善，但是非營利事業的重要性，在現代社會中已充分顯現了。

由上述討論得知，目前國內相關組織也開始跟上國際潮流，採取更有效率、有方法的方式去實踐公益。也因為非營利事業比例的提升，促使政府重視此一區塊，因此政府為了協助地方非營利事業的發展並降低社會的失業問題，勞工委員會更發展出相關方案予以協助，如 921 重建大軍、永續就業工程或多元就業開發方案等等。因此許士軍(1982)認為，隨著社會發展，有日益增多的社會服務，如文化、教育、家庭計畫、醫藥衛生以及宗教等等，都仰賴這一類非營利組織負擔和提供，它們的效能和效率如何，關係整個社會及其成員之福祉和生活品質甚大。在這個情況下，如何加強其管理效能，更不能等閒視之。對小型非營利事業內部環境而言，組織的結構鬆散，資金的管道與人力來源極端不穩定，而且缺乏專業人才管理組織的運作及規畫未來的發展，以致於管理能力不足，是非營利事業一直以來的問題。因此採用公益創投模式的組織，投入資金人力之前，必須要瞭解其未來機會何在，才能根據其未來目標強化、調整組織與財務的管理策略或者運用企管知識加強經營效率與效益、提升組織競爭力，以及發展自立更生與永續經營的條件與能力，成為非營利事業當下的重大課題，畢竟社會問題的解決之道就在社會裡面(Drucker 2004)。

第二節 研究問題與目的

國內近幾年來，對於如何將非營利事業³永續經營，強調績效，並將管理、行銷、財務等層面的提升有不少著墨，而政府版的公益創投「多元就業開發方案」儼然成為組織永續發展的選擇之一。然而在台灣，相關的實例不少，但可供借鏡的論述缺乏，與公益創投相關的研究，在學術界討論的亦不多，就目前已公開的學術論文：金玉琦(2003)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；許峻傑(2004)非營利組織產業化-社會企業機制綜合架構規劃之研究，都對公益創投有段論述。此外，葉一璋、葉上葆(2003)則將公益創投視為非營利組織在造的新契機；鄭讚源(2004)亦於中華民國社區營造學會主講「公益創投與社會產業」，文中概述了公益創投理念及國內外的狀況；黃德舜(2003)的「非營利組織財務管理觀念-公益創投」一文，著重在財務管理層面的研究；林吉郎(2003)的「非營利組織資源開發與整合」，認為應該著重非營利組織的資源開發、整合與應用。上述幾篇論文及學者的論述，都各有所著重，但公益創投理念的實現，不僅需要非營利事業制度上的配合，更需要從組織文化及觀念上著手。而我國非營利組織蓬勃發展也不過是近十、二十年之事，不僅各項制度的完備性不夠，更遑論觀念上亦未臻成熟，是否足以讓更多人瞭解公益創投，頗值深思。

此外，美國的 Venture Philanthropy Partners 與 McKinsey 合作，建構了能力評估表格 (McKinsey Capacity Assessment Grid)，一個專為評估非營利事業能力而制訂的工具。而 Social Venture Partners 和 Asoka 亦根據自身組織的特性及經

³ 為了本文之一致性，故在此釐清名詞的意義。非營利事業與非營利組織這兩個名詞在眾多文獻中的定義相近，Salamon & Anheuer 認為必須具備有組織的、私有的、非盈餘分配的、自我管理的擊出於自願的以上五項特性。(salamon & Anheuer, 1997, 轉引自傅篤誠) 但是詳細觀之，「組織」含有職權及分配協調之意義；而根據公平交易法對「事業」的定義：公司、獨資或合夥之工商行號、同業公會或其他提供商品或服務從事交易之人或團體皆屬於「事業」。而本研究即將研究之對象及範疇，較為接近提供商品或服務從事交易活動。雖然也有人稱之為「公益事業」，但是「公益」兩字拆開就是公眾利益，公益勸募條例更明確的指出「公益」是指不特定多數人的利益。然本研究的之研究範疇並無這麼廣泛，且著重探討朝向市場化或創業的思維，因此本文將以「非營利事業」稱之。

驗，輔以能力評估表格（McKinsey Capacity Assessment Grid），也發展出各自的一套評估工具。Venture Philanthropy Partners、Social Venture Partners 和 Asoka 的角色都是站在提供者的角度，因此可以根據自身之使命與經驗來評估此一方案是否值得投入。因此，不管他們採用何種工具或方法來判斷是否投入，但是不變的是，這些組織都在尋求一個機會或潛力。所以如何去評估現有方案之未來的機會與潛力，對財務拮据的及人力不足非營利事業而言是一個非常重要的課題。

何謂公益創投？非營利事業是如何導入公益創投？

非營利事業開始一個新模式時，所面對的問題或困難為何？

其運作模式是否與國外有異同之處？

上述疑問，是本研究欲探討之問題，本研究者將以「質化研究」為主，試圖運用能力建構的層面，來探討非營利事業導入之影響，深入瞭解公益創投的運作概況，最後並回歸公益創投之定義，並與國外相關模式作一對照，藉以勾勒出其運作架構。最後，本研究將期待可以給予更多非營利事業工作者對公益創投觀念上的釐清和引進，也更期待相關非營利事業能參考此一模式，提供非營利事業經營之參考，以發揮其對社會或對身心障礙福利與福祉的影響，並妥善的運用外部資源，更有效率的造福社會。

綜合上述，本研究的目的是可分為三項：

- 1、探討公益創投之定義、模式及與創投之差異，本研究期能給予相關非營利組織工作者一個觀念釐清。
- 2、探討採用公益創投模式的非營利事業，從單純的接受補助到轉型為積極面對市場的過程，希望可以透過相關資料的蒐集，以提供相關單位實務上參考借鏡。
- 3、透過能力建構模式，瞭解國內非營利事業導入的公益創投運作之影響，希望可以提供非營利組織對方案投資的運作之參考。

第三節 章節安排

本研究分為五章，各章節安排如下：

第一章緒論，主要再描述國內外相關機構所採取的公益行善新模式的背景，以及本研究探討非營利事業導入公益創投模式的動機、研究問題與目的，並且以台中縣私立財團法人聲暉綜合知能發展中心為研究對象。第二章文獻探討，共分為三節，第一節再探討公益創投的緣起、定義及模式，以歸納出本研究之公益創投觀點。第二節則說明能力建構的定義及概念，藉以瞭解非營利組織應該具備什麼樣的能力，以建立研究個案之分析架構。第三節則彙整多元就業方案及與身心障礙團體相關法律之探討。

第三章研究設計則透過文獻探討與整理，使本研究更能聚焦於研究目的以及初步分析研究問題與討論，因此本研究針對研究主題與對象，提出適合的研究方法與研究架構。第四章為個案資料的分析，依據研究方法針對研究對象進行資料的蒐集、判讀與分析，並輔以參與式觀察，實地瞭解財暉轉型及運作的過程。第五章的結論與建議，根據個案分析結果對財團法人聲暉綜合知能發展中心提出實際研究結果以及研究建議，並在最後提出後續研究的建議以及本研究的限制。

第二章 文獻探討

本研究以組織能力建構觀點探討非營利事業執行多元就業開發方案的過程，因此本文章文獻探討內容從公益創投、組織能力至多元就業等相關研究進行探討及說明。首先對公益創投的起源、定義、模式、與商業創投之關係與比較做說明，並歸納出本章之公益創投之觀點。其次，是組針對織能力的定義、分類及架構做一詳細說明。最後，將探討多元就業開發方案的內涵，及與身心障礙團體之關係，從而建立個案分析之研究架構。

第一節 公益創投

公益創投是什麼？對很多人而言，仍是一個模糊的概念，但其概念卻不完全是屬於新穎的理念，因為其精神與內涵卻早已存在於國內外非營利事業的實務之中了。然而公益創投的理念推廣多年至今，卻未曾造成非營利事業根本上的改變。因為很多人都聽過「創投」兩個字，卻未必聽過「公益創投」四個字，甚至有的人會把社會企業、第三部門產業混而談之。Vesper Society 機構於 2001 年時，針對美國的一些機構的人員做了一份調查，有 73% 的人對公益創投的概念仍是模糊甚至沒接觸，其他知道這名詞的幾乎都是依賴機構或個人的告知，其中有 63% 的人完全沒聽過公益創投(VesperSociety 2001)。

Neli 認為公益創投不過是個羅沙哈測驗(Rorschach Test)⁴，根據你詢問的對象、對公益未來的描述及正消逝的熱情、完善的補助或錯誤的傲慢而引導出不同的結論(Neli 2000)。由此觀之，Neli 認為公益創投如同羅沙哈，不同的人解釋同一個墨水漬，所得出的結論也不同，他以此心理學上的測驗模式來描述公益創投的模糊現況。事實上，真實情況倒也真的如 Neli 所說，眾多學者對此名詞的含意也是眾說紛紜，沒有一個定論。

⁴ 羅沙哈：心理學上叫人解釋墨水漬，以判斷其性格的測驗。

對公益創投感到模糊並非只有 Neli，GGM 在訪問 Stephan Schmidheiny⁵ 時，受訪者也提到他不確定他自己本身或者其他人是否可以真正瞭解公益創投的概念與本意。他以他在 AVINA⁶的經驗來描述：「我們是跟伙伴合作而不是向他們募集資金。我們對那些領導者有長期的伙伴關係，但我們不曾向他們募款。最近我們開始在拉丁美洲建構企業與公民社會組織的橋樑。其中一個方式，我們提供具備挑戰性的補助給予伙伴，並要求他們如果可以從企業或個人那邊提升相當的績效。因此我們的伙伴不只得到更多的募款，也從企業那邊學習到如何管理財務與員工和規劃的經營技巧。當地企業也學習關懷社會甚至從中發覺商業機會。因此我們不只建立公司與公民社會之間有力的結合，我們也提供一些方式讓我們的伙伴可以永續和自給自足。」(GGM 2002)。有人認為公益創投可以定義，有的認為這是模糊的概念。雖說公益創投的定義眾說紛紜，如同魔術方塊，不同面向有不同的顏色，每個面向中的顏色排列也有多種組合。公益創投在台灣仍是一個陌生的名詞，本研究仍試著將眾多學者與實務者的定義描述並分析，因此本節將給予公益創投緣起、定義、模式做一詳細的描述。

一、 公益創投的緣起：發明？還是發現？

哈佛商業評論或矽谷等起源只是帶動公益創投潮流的起點，甚已經在更早之前就產生了。只是學術界的發起點，並非是此一名詞的起源，而是由過去實務界累積的經驗而成的。所以，一個名詞的產生，需由過去種種的歷史因素、事件或方案演化而成，因此本段起源章節，將釐清公益創投的緣起。

一般國內文獻通稱公益創投的起源來自於矽谷 (Silicon Valley)，事實上更明確的說，應是 1984 年時，源自於矽谷地區的創投界人士成立的半島社區基金

⁵ Stephan Schmidheiny：瑞士人，專長整合社會責任與公益成為企業整體之策略

⁶ AVINA：AVINA Foundation，Retrieved 2007/05/18 from <http://www.avina.net>

會 (the Peninsula Community Foundations), 因此在此有正名之需要。此外, 更需要釐清的一點是半島社區基金會只是第一個以公益創投理念成立並進行討論的基金會, 並非是公益創投這一名詞的發起者。隨著組織的擴充, 於 1999 年從原本的業務獨立成一個中心: the Center of Venture Philanthropy (CVP)。⁷

真正的緣起是 1969 年的 John D Rockefeller , David Carrington 就提出相關文獻證明此一論述, 回顧 1969 年的時候, John D Rockefeller 曾對其協會 the House of Representatives 之運作做說明: 私人基金會常常建構腦海所勾勒的東西, 像公益創投, 或者藉著建構公益慈善組織來追求慈善目的, 進而超越一般的承諾(Carrington 2003)。

然而, 在學術界以本研究目前所蒐集到較為正式的學術文章, 則以哈佛商業評論呈現出較完整的概念, 美國三位學者於 1997 年發表一篇文章”Virtuous Capital : What Foundations Can Learn From Venture Capitalists”於哈佛商業評論 (Letts, Ryan et al. 1999), 在此文中描述了基金會與創投公司之關係, 期待藉由基金會學習企業的創投理念的探討, 且希望扭轉目前非營利事業慣有的模式資本提供者的角色轉型成完全參與的伙伴角色, 這表現出傳達出「施捨」已經是過時的方法。

除了美國地區, 英國的 Phyllis Trust (現在改名為 Andrews Charitable Trust) 於 1965 年成立, CJC 想要建構一個可以連結商業與慈善兩個領域的關係, 並且給予非營利事業利用商業領域的技巧與方法去永續發展的一個慈善機構⁸, 這或許是英國地區最早蘊含公益創投內涵的非營利事業。也因為美國哈佛商業評論帶動的風潮: 英國於 2000 年至 2005 年期間, Impetus Trust、CAF 的種子計畫:

⁷ 資料來源: Retrieved 2007/05/18 from <http://www.pcf.org>

⁸ 資料來源: Retrieved 2007/05/18 from <http://www.andrewscharitabletrust.org.uk/index.htm>

Venturesome、Adventure Capital Fund、New Philanthropy Capital 等機構陸續採用公益創投內涵的方式在公益上進行有效率的投資。不管是名詞的起源，還是意義上的緣起，兩批學者於 1997 年和 1999 年陸續在哈佛商業評論發表與公益創投相關之文章，這代表著哈佛商業評論只是將雪球滾大的起點。

二、 何謂公益創投？

有人認為公益創投可以定義，有的認為這是模糊的概念。其實公益創投如同管理學的發展，很多概念都是從實務發展而來。雖說公益創投的定義眾說紛紜，所以在名稱與定義上會因不同非營利組織的實務經驗和不同地區發展的實踐會有所差異，但那些所謂的新型態的慈善機構和捐贈者在本質上是相似的。本研究根據眾多的文獻將分從規劃、能力建構、補助者與受補助者間關係、社會投資報酬率及收手策略等層面探討，並分述如下：

（一）規劃層面（Planning）：

Lawrence Bush & Jeffrey Dekro (2002)針對社會公益創投（Social Venture Philanthropy）的 venture 做說明：venture 是象徵冒險與風險，它不屬於智慧財產、股東權益或資金，但是與投資者有密切關係，所以社會公益創投必須專注於組織能力的長期建構、目標的衡量、人力與財務資本的整合與成功的投資組合。

另外，Bruce Sievers(2001)指出，很多非營利事業、社會企業和其他為數眾多的慈善團體皆採用商業手法，把非營利事業領域當成營利事業來經營。所以，公益創投者會成為非營利事業的一部份，協助非營利事業提高和建構可以產生收益的方案(Essick 2001)。因此，公益創投的投資策略，也就跟企業經營的策略是一樣的，同樣是要考慮內外部環境之機會與威脅，以及非營利事業的領導風格屬性與組織服務的內涵來決定該投資什麼樣性質的非營利事業，甚至要考慮以何種方式或投入多少資源的整體規劃行為，這一切都是為了降低風險，也就是所謂的風險

管理。所以採用公益創投觀念的非營利事業在評估申請單位的計畫時必須要很謹慎，等到拍版定案才能提供全力的支援。

(二) 能力建構層面 (Capacity Building):

Vesper Society 機構就對公益創投下定義：公益創投是透過創投模式實踐於非營利事業身上，包含組織和財務的投資，而且組織的優先性在於組織的效能如何運作，而不是提供什麼樣的服務(VesperSociety 2001)。從以上的定義可以得知其真正的含意在於後半段，認為組織能力的建構才是最優先的，才有辦法提供社會大眾更好更完善的服務，因此強調由內而外，先穩固基礎再謀求發展。這裡傳達出了一個公益創投的新觀念：目標在於謀求「解決之道」，而不是高談「公益」。

(三) 補助者與受補助者間關係層面 (Relationship):

The Council on Foundations 提到公益創投不過是另一種補助形式(CoF 2001)。對非營利事業而言，也是另一種新的募款方式(Frumkin 2003)。在美國地區，就已經有人以社會股票的概念協助四個機構向 56 個有意願支援的公司與個人募集資金(Czurak 2002)。過去，非營利事業的收入來源主要是依賴政府補助與大眾捐款，對於來自商業的收入比例則很低，所以大多數依賴政府或捐款的非營利事業容易因為經濟或政治等因素而影響其年度資金的運用。因此，本研究認為公益創投最終目的並不是要取代政府補助或捐款，而是降低政府或大眾捐款所帶來的影響。

(四) 社會投資報酬率 (SROI):

林吉郎教授(2003)轉述 Collins 文章，表示形容公益創投就像是捐贈者將款項捐贈給社會部門的情形，好比將資金投入營利市場一樣，而基金會扮演的角色就如同資本市場的銀行相似(Collins 1998)。但是既然比照商業投資的方式，就必須要有回饋機制，所以公益創投對非營利事業採取策略投資管理實務的程序，去建

構組織能夠產生較高的社會報酬率(Morino 2000)。進而根據社會報酬率決定其所投資之非營利事業是否應該繼續投資。然而，社會投資報酬率的評估依據是非營利事業的績效結果，但是非營利事業不比企業公司，企業可以依據銷售量或者市場佔有率來評估其經營績效，而非營利事業的經營效益或產出，甚至服務案主的績效也很難量化，因為有些事務不牽涉到金錢上的交易行為，因此這一點也是目前非營利事業在績效評估上所面臨得最大困難。

(五) 收手策略 (Exit Strategy)：

現在非營利事業必須回歸經營本質，因此就引導出創投的最終目的，建構組織的永續發展。一般創投公司對於所輔導的公司，一段時間後都會有所謂的「收手策略」，對於非營利組織亦不例外，公益創投介入組織的最終目的就是要協助組織可以自給自足，建構成自我發展的程度。此外，收手之後，對任何組織而言，維持既定的方向也不是很容易的事情。因此公益創投者投入的時間長短，也根據其對非營利事業的建構情形而定，然後何時才算建構完成及收手時機的判斷都是一個很主觀的標準。Kim Alter 與他的伙伴(2001)針對公益創投的收手策略列了四個依據：

- 1、組織的長期生存能力已經被確保，當初決定的組織生命週期的策略已經促使組織進入另一階段的補助型態。
- 2、透過公益創投的提供，協助非營利事業組織建構的組織能力，已經邁入不同的補助型態。
- 3、具體的組織能力目標、時間長短和公益創投基金關係的角色已經超過當初的補助策略。

從以上的依據得知，當初的組織營運計畫中，就必須先討論出底線何在，不管是績效的評估、財務計畫還是收手的時機，在當初公益創投者與非營利事業主管必須做充分的協商與討論，制訂出底線的標準。而且這些依據也呈現了收手策略並不代表真的抽走資金，反而是提供一個暫停點，提供一個思考的機會，去反省過去的計畫和觀察未來的趨勢，若執行計畫有偏差亦可即時修正，進而提出更新的計畫，這亦符合 Bruce Sievers(2001)強調公益創投的投資控制 (Investor Control) 的觀點。

雖本節將公益創投分規劃層面、組織能力建構、補助者與受補助者間關係、社會投資報酬率、收手策略等層面敘述，因此不管公益創投運作到哪個階段都需依循上述之原則。因此，篩選階段的受補助機構選擇與彼此關係之建立，接著在初始階段補助與受補助者間之討論，將根據受補助非營利組織之需求給予必要之幫助，並隨時給予評估，藉以修正方向，並設定收手策略目標，進而發展下一階段的成長。

三、何謂創投基金 (Venture Capital) ？

任何一向投資案進行前，都必須做多方面的調查與衡量，公益創投觀念源自於創投，自是不可免除這個重要步驟。因此本節回歸到公益創投之原點：創業投資的定義去探討，並且創投本身就存在不確定性、風險性與投機性，因此對投資標的物的選擇與評估是相當至為關鍵的，因此本節也將著重於投入方案前的投資評估準則的文獻論述。

創投基金的原文為 Venture Capital，英文直接翻譯是為風險性資本，這裡的 venture 含有一種主動的意思，與此相反，風險 (risk) 是指人們從事各項活動

中所遇到的、不可預測的又不可避免的不確定性，所以風險的含意裡並無主動的成分(劉曼紅 2001)。創業投資也是由創業投資家 (Venture Capitalist) 投入資金於高風險或高潛力企業的投資行為。根據中華民國創業投資商業同業公會對創業投資的定義，創業投資是以支持『新創事業』，並為『未上市企業』提供股權資本的投資活動，但並不以經營產品為目的。其更可擴及將資金投資於需要併購與重整的未上市企業，以實現再創業的理想之投資行為。有別於一般公開流通的證券投資活動，創業投資主要是以私人股權方式從事資本經營，並以培育和輔導企業創業或再創業，來追求長期資本增值的高風險、高收益的行業⁹。因此發展出由一群具有技術、管理專業或財務專業知識和經驗的人士操作創業投資基金 (Venture Capital Fund) ，並且專門投資在具有發展潛力以及快速成長公司的基金。因此創業投資家以獲取股利與資本利得為目的，其最大特色在於甘冒高度投資風險來獲取高額的投資報酬，而且專業的創業投資嘉惠以伙伴的關係協助創業者建立公司，除了挹注資金外，尚有協助引介其他伙伴、招募經營團隊、研擬攸關未來營運方向與策略、尋找其他資金來源、介紹適當策略或行銷伙伴等有助營運成功的任何方法。而創業投資家可於被投資事業經營成功後，出脫所持有股份，並將回收資金循環投資於類似高風險產業(陳明揚 2002)。

然而，要投資前必須要先瞭解何謂高風險、高成長之公司，Kelly(1971)認為創業投資者以證券分析師認定之高風險、高成長的企業為投資對象，而且與一般投資者的差異在於專業的分析技術。除了以證券分析師的認定之外，創業投資也針對尚未具有公開上市資格的小型企業進行投資。Coutarelli(1977)則更詳細的說明，認為創業投資家對於迅速成長之中小企業進行股權或近似股權的投資，促成被投資者能達成的企業目標，並取得少數握有股權作為回報。而且投資的對象並無高科技或創新性的限制，投資者也不以控制股權為目的。因此對於所投資事業

⁹ 資料來源：中華民國創業投資商業同業公會, Retrieved 2007/05/18 from <http://www.tvca.org.tw/>

並沒有長久持有的意思，對於所投資之事業有相當發展後，即出售股權，以所得之「資本利得」再進行下一次的風險性投資(Riggs 1979)。¹⁰

Rind(1981)則認為投資者進行下列活動時，即構成創業投資之行為：

- 1、創立於新事業或挽救、擴充現有的事業。
- 2、投資於高風險和高利潤事業之領域。
- 3、進行投資之前，需要有密集性的分析、詳細的調查等工作。
- 4、使用各種不同投資工具於不同的投資活動上。
- 5、進行長期性投資。
- 6、直接參與投資事業的經營，為其所投入的投資計畫提供更多的附加價值。
- 7、嘗試使他們的資本最大化，創業投資家的報酬來自於投資事業經營成功後的資本利得。

因此創業投資的廣義解釋為投資者尋求具有高利潤潛力之高風險投資機會，狹義解釋為利用股東所投入之資本，組成或創立許多具有新技術或新創意的企業(Gonenc 1984)。所以創投的特性涵蓋了長期性、風險性、連續性的參與經營，並且具有高風險高報酬的特性(Lorenzoni and Ornati 1988)。所以創業投資不只是特定財務的運用，也不是私人財富的組合之一，而是要承擔風險(Reiner 1989)，這亦是創業投資的最重要特徵。

以上所述，主要仍是以資金投入對象或資金運用方式來給予創業投資定義。然而到了 90 年代，高科技產業的發達，已經不是單純提供資金所能滿足的，必須要開始提供可以協助企業成長的 know-how。對中小企業而言，創投的資本挹注仍是他們長期發展的重要資源之一，但隨著公司的發展，也產生了一些新工作，特別是那些需要高薪資高技能的工作，尤其是技術的創新(OECD 1996)。所

¹⁰ 資料來源：左明 2002，創業評估分析工具之探索性研究，大葉大學事業經營研究所

以創投家除了必須與創業家共同分擔公司經營的風險外，必須以其創投業的專業知識與經驗提供，輔助創業公司經營並長期密切的監督。因此，為了達到輔佐之目的，創業投資家會去招募專業經理人，從事投資機會評估出資協助有專門技術而無自有資金的計畫。通常是創投公司選擇其所專精之事業，進行長期直接投資，提供股本，在創業公司的每一成長階段均須投入資金，投資後積極參與管理(范明玲 1997)。

美國創投協會 (NVCA) 認為創業投資的意義是提供資本給那些沒有規模、資產和經營歷史又必須要從傳統資源上獲得資本的公司，並且專注於管理、行銷策略、規劃等等，努力提供公司之價值(Global_Insight 2004)。許瑞芳與吳文彬(1997)則將創業投資則做一完整的定義，認為創業投資是籌集一筆相當數額之資本，聘請專家為經理人，結合資金、技術與能力，評估認為深具潛力、值得冒險、且具有專門技術又無從募集的高科技專業，不直接參與產品的開發生產與行銷，而從直接投資、參與經營決策管理，協助其成功經營後出脫持股獲取資本、紅利與股息，同時將利潤分配給股東，用取回的資本週而復始進行長期投資與經營。雖說創投在意投資回收，但唐圓順(2001)認為「人才」也是創業投資的關鍵成功因素。

綜合以上所述，發現大多定義都是探討資金的運用與獲得，直至 90 年代才著重經營層面的介入，雖然發展了一系列累積多年經驗的有效資金配置、利用、監控管理機制，但 Udayan Gupta(2002)認為創投的基本理論說穿了其實十分簡單，無非就是提供股本融資 (equity financing) 與經營管理顧問，以達成「助人興業」的目的而已。

四、公益創投模式

藍科正及鄭讚源(2003)歸納幾位學者的說法，指出公益創投模式有二：一是由 NGO 來做，一式由企業來做，其內涵如下：

(一) NGO 運作模式

基金會參與公益創投的模式可分為六種：(Baron 2002)

- 2、由基金會所投資且贊助的模式。
- 3、由成功個人創業家所成立的創投基金 (Social Venture Partner)。
- 4、由捐贈者支持的社區基金會。
- 5、由創投業者投資設立的公益風險創投基金。
- 6、家庭式基金會
- 7、其他。

(二) 企業模式

企業從事公益創投的型態有四：

- 1、拿出資金成立公益事業 (社會事業)，將企業經營的理念融入公益事業的經營。
- 2、撥款贊助非營利組織或成立基金會，但長期關心其運作與成效，以落實最大經濟與社會效益。
- 3、拓展企業在公益服務構面的市場，但比例成為企業主要收入來源。
- 4、直接在企業內高度雇用弱勢族群，來生產私部門的產品或服務。

另外，國內學者黃德舜(2003)從投資參與的程度來區分三個公益創投運作模式：1、僅投資不參與的創投公益基金。2、有限參與的創投公益基金。3、類似商業創投的公益基金會。Lee Davis, Nicole Etchart 則以更詳細的方式用投資的角度去看待公益創投，認為以投資的面向可以分三種模式：(金玉琦 2003)

1. 投資具有社會創新的機構 (Investing in Individual Social Innovators)：The echoing green foundation 和 Ashoka 為個別社會企業提供財務與能力建構，尤

其是對那些重要的社會問題，能夠提供特別獨特解決方法的領導者。

2. 投資具有社會目的的社會企業 (Investing in Social Purpose Enterprises) : The Roberts Enterprise Development Fund (REDF) 提供資金與技術協助並給予網路支援幫助社會企業，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)，比如流浪漢、身心障礙者等。
3. 投資於非營利事業組織的發展 (Investing in Nonprofit Organizational Development) : New Profit Inc. 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。

除了以投資角度看待之外，Venture Philanthropy Partners(2001)則以跟創投相近程度區分：

- 1、Venture-generated philanthropic funds

資源來自於不同的基金與基金會，這些基金不一定要採用創投的原則，但仍透過管理協助專注於強烈的領導與使命。

- 2、Venture-influenced philanthropic funds

深受創投實務的影響，也反應出一些創投的特色，雖然具備風險承擔、績效衡量、專注於組織的領導關係，但是缺乏策略管理與員工能力建構。

- 3、Venture-parallel philanthropic funds

這基金會就採取跟創投幾乎沒兩樣的經營方式，如 Robin Hood Foundation、Entrepreneurs Fund、The Roberts Enterprise Development Fund 和 Venture Philanthropy Partners。

Vesper Society(2001)訪談了多家非營利機構，依據採用公益創投原則的比例來歸納出四種模式：

- 1、Model A：由捐贈者管理的支援 (Donor Managed Support)：

管理內部捐贈組織的基金會應用公益創投的原則與實務。

2、Model B：合夥管理（Managing Partner）：

基金會直接採取公益創投

3、Model C：傳統慈善（Traditional Philanthropy）：

基金會的運作仍是採用典型的方式，只運用一部份的公益創投原則。

4、Model D：企業慈善（Corporate Philanthropy）：

企業型基金會透過產品或捐贈，專注於其中一兩項公益創投的原則。

鄭讚源(2004)針對公益創投提出三種模式，這三種類型的公益創投分述如下：

1、社會創業伙伴（Social Venture Partners, SVP）

其主要工作模式是由一群熱心公益者每人每年捐資五千美元，至少持續兩年，再將所得之資金補助至其他非營利組織推動方案，並且提供三至五年的金額，且進一步提供管理技能、社會人脈、志工人力、資訊系統等，以培養及提升受補助之非營利組織的能力，同時還定期參與及檢視受補助組織營運狀況，以便隨時提供協助。最重要的是，SVP 強調的是對社區的責任與回饋，此種模式的產業化可以說是基金會經營方式的改變，以更商業化及長期經營的投入概念，比較沒有「賺錢」或「營利」的成分。

2、創投基金（Venture Capital）

這種模式比較常用於高科技產業，也就是集資貸款給公益事業，再由公益事業償還，某些公益創投基金甚至有專屬網站以為媒和。

3、非營利組織從事商業活動

將非營利組織的財源，轉為以市場收費為主，或是透過與其他政府部門、企業或其他非營利組織的策略結盟以獲取資金。

五、公益創投與商業創投之差異

創投的投資機制是引進資金進行投資，以獲取超額利潤為目的，必要時輔以經營及管理知識的協助；而基金會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事業的公益慈善活動，並負有審核、管控的責任（金玉琦）。因此可以判斷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，從無數的創業計畫裝，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。支持各個非營利事業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）。因此某種程度上，贊助型基金會亦適合運用公益創投的模式來將資金做最有效的運用。

金玉琦（2003）則將 Collins 在 *Assessing Venture Philanthropy* 一文中基金會與創投者之差異表格呈現，如表 2-1

上表呈現了基金會與創投者之差別，但是關於報酬與收手策略，John Pepin（2004）則更明確的呈現創業投資與公益創投之間的基本差異：

- 1、報酬的期待：創投期待的是財務的報酬，公益創投則是社會報酬。
- 2、收手策略：公益創投特別著重組織永續性。創投則著重組織能否上市、被併購或其他方式。

表 2-1 基金會與創投公司之比較

	基金會	創投企業
標的	非營利事業	營利公司
目標	改善社會	創造股東價值
運作焦點	計畫方案	機構能力（資源）
績效評量	依計畫方案的特性	繫於公司整體的表現
平均投資額	\$1000-\$200,000 受益人多寡視基金會而定	平均基金 -25MM 平均有價證券包含 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%，必須接受財務約束	高：所投資的公司如果失敗就 會喪失投資金額
收手策略	補助款結束	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，1998。轉引自金玉琦，2003

The Morino Institute(2000)則以報酬率為主體，探討非營利事業與創投間之定位。如圖 2-1。這張圖橫軸表現的是傾向社會面還是經濟面的程度，縱軸則是指報酬率的高低；從左邊拉出的線指的是社會投資報酬率曲線，右邊拉出的則是財務報酬率曲線。因此，傳統慈善（TP：Traditional Philanthropy）的社會報酬率最高，比較不具財務上的報酬。相對於傳統慈善的純社會報酬率，傳統的創投（VC：Venture Philanthropy）亦是呈現絕對的財務報酬，所以 TP 與 VC 位於此圖的左右極端的兩方。SRF（Social Responsive FROI Funds）是指對社會敏感的 FROI 基

金，可以說是以創投為本體，投資具社會使命概念的公司，所以比起 VC 又更多點社會意義。CDF (Community development funds) 指的是具社會使命的創投基金，進而尋求 FROI，比起 SRF，更偏向社會報酬率一點。到這邊為止，大略可以看出越，由右往中間靠，財務報酬則逐漸減少，社會報酬則漸次增加，反之由左向中間靠的也是如此，社會報酬減少，財務報酬逐漸增加。到了中間部分，則是社會投資報酬率與財務報酬率相交的區塊，有 SVF (Social Venture Funds) 與 Hybrid 兩種型態。SVF 是指運用創投技能，並期待額外的社會報酬，可以說是類似公益創投的一種模式；Hybrid 則是社會報酬與財務報酬的利益結合，並沒強調非運用創投技能不可，只是說明這組織同時兼顧了社會與財務報酬，也就是達成了所謂的「雙重底線」。因此由圖 2-1 可以得知，傳統慈善、SROI(Social Return on Investment) 和 FROI (Financial Return on Investment) 間之關係，也可藉此看出彼此對報酬的意義不同，對 SROI 或 FROI 的組合比例差異中，也可透過此圖瞭解不同型態組織間之其定位。

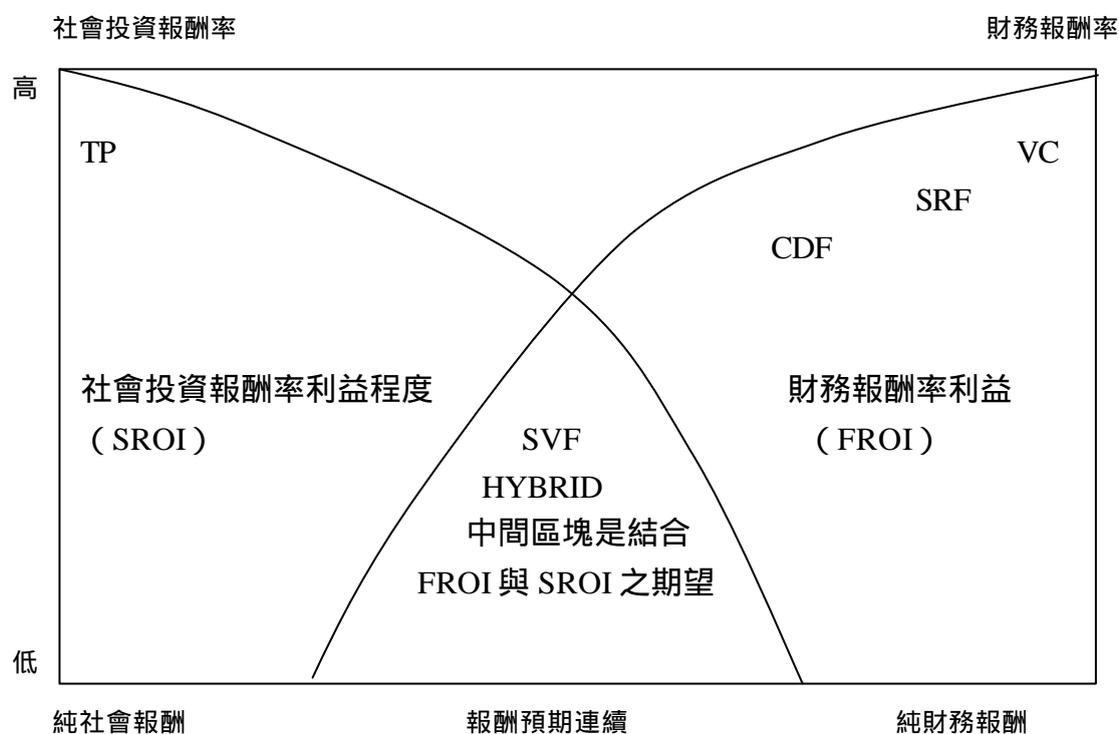


圖 2-1：傳統慈善、公益創投 (SROI) 和創投 (FROI) 之關係

資料來源：The Morino Institute 2000, 19 頁。

除了上述之比較，「向創投借鏡：基金會與創投公司的比較」這篇文章則將基金會與創投公司做更詳細的比較，如表 2-2

表 2-2：基金會與創投公司之比較

	基金會	創投公司
風險管理	很少煩惱財務損失	憂慮財務的損失
評估績效的指標	非數據化	數據化
雙方合作關係	監督角色	合夥角色
資金多寡	雨露均霑，每個受補助單位都資金都一點點	僅資助少數，被投資公司的資金龐大
合作時間長短	1-3 年	5-7 年
終止合作的方式	達到目標，才給予下一筆資金，不斷發放	出售股權

資料來源：赫茲林格等著，1997，(張茂芸譯)，向創投借鏡：基金會與創投公司的比較

綜合以上議題，我們可以發現創投者的組織和非營利事業所服務對象的差異，導致績效評估制度也不同。前者累積了多年的創投經驗，衍生出很多的評估及管理方法，甚至最終可以以財務報酬為基準；採用公益創投模式的非營利事業雖不少，但在經驗累積上仍尚未足夠。雖說公益創投觀念部分源自創投，但不同領域的特質差異，衍生出具有相同概念卻運用手法不同的實務。因此也歸納出公益創投的補助與受補助間之關係是合夥關係，並且以管理知識為後盾，提供整合性的、有系統的解決方案。因此，必須要讓受補助者瞭解贊助或投資必須面臨高度的不確定與風險，所以非營利事業在選擇篩選受補助者時，需發展一套屬於公益創投的投資評估，因此建立一套終止彼此合作關係的收手策略模式也是必要的程序。

此外，從前述之文獻可以發現，公益創投可以說是一個模式，公益創投投資的對象，不論投入多寡與方式，幾乎是以組織體為主。然而公益創投與社會事業在很多層面而言確實是有部分相同之處，皆是為了創造社會利益，實現社會目的而存在；也皆含有事業導向、社會目標及為社會擁有的特性(McManus 2004)。林吉郎(2003)則指出其兩者間之分別，認為公益創投其中一項主要的投資模式之一：投資具有社會目的之社會事業。在這樣的一個投資過程，不只是單一營利行為同時也創造了一個結合組織使命的社會價值與經濟價值的循環與價值鏈。雖然兩者皆強調社會性與事業性的兩個層面，可是從這段敘述可得知公益創投與社會事業之區別，公益創投是一個模式，一個互動過程；而社會事業是一個組織體，也可以說是一個組織型態，講的是應該具備什麼樣的條件才是屬於社會事業。金玉琦(2003)亦提到公益創投著重贊助型基金會的管理及運作，強調投資的觀念及模式；社會事業著重於運作型基金會與非營利事業直接參與商業競爭市場的類型及方式。因此社會事業可以是公益創投投資的對象之一，而社會事業卻著重於投入商業市場的方式。因此本研究的重心將著重於導入公益創投之非營利事業去發展新事業的方向。

第二節 組織能力建構

對於非營利事業而言，隨著環境演變，組織間的資源競爭變得更嚴峻，對服務的需求也越來越多，大眾、基金會或政府的支援減少，導致非營利事業開始努力增加能產生收益性的活動，進而降低對政府或外界資源的依賴。因此從強調社會價值的服務方案到轉型或開始涵蓋向市場收費的經營型態，對非營利事業本身或對整個社會而言，是一項不小的衝擊。所以，透過公益創投家、社會企業家或其他實務工作者的實踐，組織已經成為一台汽車了(Emerson 1999)，一台汽車的性能好壞、零件的優劣，以及如何將性能與零件做最佳的搭配，才能行駛的更長久，這就端賴於組裝這台汽車的整合能力。因此又牽涉到組織是否能夠永續經營，組織能力建構與整合是一項非常重要的課題。

因此本節將從組織能力的定義談起，藉以瞭解何謂組織能力，進而以國外非營利事業運作公益創投理念時，對於所輔導的非營利事業所採取的組織能力評估診斷工具，做更進一步深入的說明。

一、何謂能力（Capacity）？

能力通常與機構建構（Institution building）、機構發展（Institutional development）和組織發展（organizational development）同義。在1969年時，Pearson(1969)的國際發展委託報告中（Commission Report on international development），首先就提出在開發中國家建構管理能力的需求，特別是承受政治與經濟動盪的能力。在1974年，全美社會發展研究協會（UNRISD）則創造新詞：capacitation。其意義如下：(Smillie 2001)

此“capacitation”一詞，不必去定義太多或強調對未來的控制，如同建立現在的情況或能力，在未來將可以有足夠的能力去應付社會的問題。強調的不是要去設定未來可能適合

的目標，而是要去診斷目前的缺失與潛在的能力，並找出適合的對策且持續監控與發展有關的課題。

其實任何非營利事業需要有一些基礎建設或者為了讓非營利事業將來能夠成功的能力。能力是一個相當廣泛的字眼，通常描述一些很廣泛的能力、知識和非營利事業為了達到有效率而所需要的資源(Connolly 2004)。

Peter Eisinger(2002)把能力 (capacity) 定義為：「協助或者促使組織完成使命的特質。這些特質組織構成組織的能力輪廓。這些特質是隱而不現，直到人們意識到。因此，無論能力是否能夠被運用，有效能的組織傾向取得一系列的能力特質，並且運用或動員這些能力來完成組織的使命。」

能力有三種特性：可衡量、能看到的，且本身可與其他相似物件或評量比較。因此一些人視之為機構發展或良好管理的一部份(Todsén 2003)。Glick and Servon(1998)甚至列出了五個能力的主要構成：資源、組織因素，如有效的領導關係、外在協助網絡、專業技巧與政治資源。所以能力也被視為管理實務和組織程序中的一環，目的就是協助組織達成使命(Letts, Ryan et al. 1999)。

然而能力的定義似乎很籠統，並無一致性的看法，以社區而言，對能力的定義則是涵蓋外在資源、網絡關係與領導關係，因為這些都是社區要成功的要素(Chaskin 2001)。除了上述之論述之外，Walker and Weinheimer(2004)認為需額外增加一項，也是最重要的目的，就是有能力去有效的規劃，並減少政府的資源。

二、何謂組織能力（Organizational Capacity）？

組織能力不是一時的流行，而是長期永續的關鍵，它將是永續的事業，也增加了生存機會(Dpherty and Mayer 2003)。在研究組織能力的文獻之中，也常被視為組織的特質之一(Eisinger 2002)。Hill 和 Jones(2000)則認為組織能力是指企業用於協調整合其資源，並將資源做最有效運用的技能。而且企業的組織能力不只在於個別的功能上，而在於能夠將不同的功能部門予以協調與整合(Grant 1991)。甚至將組織能力視為技能與技術的集合(Hamel and Prahalad 1990)。就流程觀點而言，組織能力是透過一連串的管理、強大的治理及一些要素去持續達成結果進而完成組織使命(Connolly 2004)。因此，組織能力亦是組織為了存活，必須具備的基本生存能力(湯明哲 2003)。換言之，組織能力是表示組織能夠協調及整合公司的資源，並且有效運作，藉以創造價值。

雖然前述的描述，都著重於企業領域，但企業與非營利事業都可以被歸類為組織，因此雖然談論重點在於企業管理，但其理念仍然是相通，對非營利事業而言也有其相容之處。但是組織能力到底有哪些呢？有人認為組織能力是很難徹底釐清的，因為大多數攸關於組織能力的知識成分是隱性且分散的(Leonard-Barton 1992)。

對於組織能力的分類，吳思華(2000)指出，組織能力應包含下列四個層面：
1、業務運作的程序與能力；2、技術創新與商品化的能力；3、鼓勵創新及合作的組織文化；4、組織記憶與學習的能力。也有學者以組織對外部知識的運用能力來評斷，Lane、Salk 和 Lymes(2001)認為組織能力可用下列三個項目來衡量：瞭解外部知識的能力、消化並吸收外部知識的能力、應用外部知識的能力。

Letts、Ryan 和 Grossmany(1999)則根據非營利事業的目標與經驗，認為有效率的非營利事業應該依靠三種組織能力：方案傳送能力、方案擴張能力及適應能

力，並詳述其定義與關鍵能力，如附錄一。

組織能力的類型似乎依不同的角度出發，則有不同的分類方式。但是不外乎聚焦在四個方面：專業能力、計畫能力、協調整合能力、可移轉的能力(張和然 2000)。

三、能力建構 (Capacity Building) 的概念

關於能力建構的相關說法，在此將學者的說法整理如下：

- (一) Letts, Ryan & Grossman(1999)認為非營利事業對於服務傳送與擴展的能力已經是相當的瞭解了。他們的適應能力可以使所服務的案主與社區，增加了一些附加價值。對非營利組織而言，能力建構是一個發展的方式，沒有事物可以將之切割。它可以呈現出多面向回應的過程，因此它不是一套分散或者藉由技術介入的方式，預期帶來一個重新定義的結果。

- (二) Laura Campobasso(2001)認為能力建構的意義是不同的事物加諸在不同的組織身上。並視能力建構為組織發展的核心技巧或能力，如領導關係、管理、財務、募款、方案與評估，都是為了建構組織的效能與永續。透過協助個人或群體的過程，獲得內省、知識、經驗的需求來解決問題，並執行變革。因此能力建構可以透過技術支援活動的提供來塑造，包含指導、訓練、特定技術的支援與資源網絡。

- (三) Deborah Eade(1999)認為能力建設是一種導致發展的方法，而不是與發展無關的活動。社會變革是一個多維的過程，而不是用一系列離散的技术干預去追求預期的社會效果，能力建設正是這種多維的變革過程的反應。

所以為了保持能力建構的持續性，需要耐性和靈活性。能力建設中最重要的是有些不那麼有形的領域，社會的、政治的、組織的和管理的承受能力。把握組織的規模、範圍和結構之間的平衡對於管理變革非常重要。僅僅依賴金錢的投資是難以成功的：因為“經驗表明”，維持與運用能力比建設能力要難得多。

(四) 劉國勝(2001)指出非營利組織的能力評估可以包括兩個方面：一是有形的硬指標，包括組織的人員、資金、辦公場所、設備等基本資源的評估。一是無形的軟指標，包括組織的結構與資源網絡、組織的管理能力、組織的籌款能力與評估能力等等。在傳統社會，有形的硬指標對組織能力的權數值或貢獻可能更大，而現代社會，特別是網絡時代，無形的軟指標對組織能力的權數值或貢獻可能更大。

(五) 庄愛玲(2003)能力建設的定義：NPO 的能力建設是指 NPO 根據組織的宗旨與目標及所處的環境，在不間斷的學習和經驗累積中，對個人、群體和組織不斷進行的旨在提高個人、群體和整體機構解決問題、實現目標、滿足社會發展需求和機構可持續發展所需要的綜合能力的培育過程。

(六) Vita & Fleming(2001)認為平衡、時間、地點這些永續發展的概念也是能力建構的重要面向。而且在執行能力建構的組織，也與外界的網絡息息相關，這些都涵蓋了推與拉的關係。如圖 2-2：

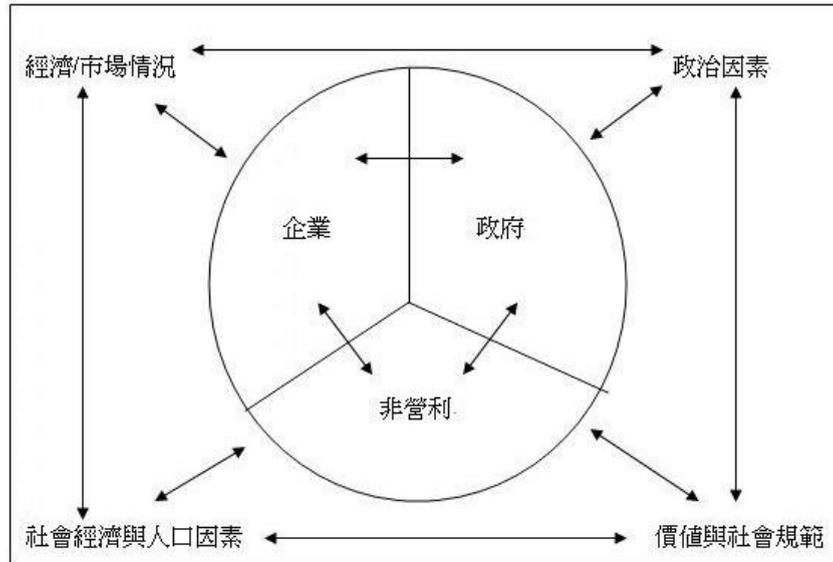


圖 2-2：非營利組織能力建構的環境系統影響圖

資料來源：Carol J De Vita & Cory Fleming，2001，頁 14，Figure 1

(七) Backer(2001)以為能力建構是涵蓋強化非營利事業，促使他們可以更完善的達成他們的使命。更提供了能力建構的八項要素。

- 1、廣泛的服務 (comprehensive)
- 2、客制化 (customized)
- 3、能勝任的基礎 (competence-based)
- 4、及時性 (timely)
- 5、連結點 (peer-connected)
- 6、評估基礎 (assessment-based)
- 7、隨時提供的基礎 (readiness-based)
- 8、環境背景 (contextualized)

(八) Ian Smillie 將能力建構的概念歸納成如表 2-3。

表 2-3：能力建構的概念

	意義	過程	結束
建構組織能力：組織發展	強化組織能力來完成特定的功能，比如難民營管理	建構內部營運整合，發展儘可能的持續學習與適應能力	改善組織的能見度、永續性和與使命相關的影像
建構機構單位的能力：部門發展	強化部門或單位的能力，進而改善機構的整體影響力	發展互相支援的關係，並且對部門或單位進行瞭解	與其他部門和社會工作者，在策略與學習共享的基礎上，完成有自信與有意義的互動
建構公民社會能力：機構發展	改善基金管理者確認與執行活動來解決問題的能力	賦予和強化更好的互動、溝通、衝突解決、強化社會資本	基金管理者對政治與社會經濟系統影響的能力

資料來源：Ian Smillie，2001，頁 11，figure1.1

並且結合 Fowler 與 Piers Campbell 的觀點，描繪了時間、訓練與組織能力間的關係。如圖 2-3：

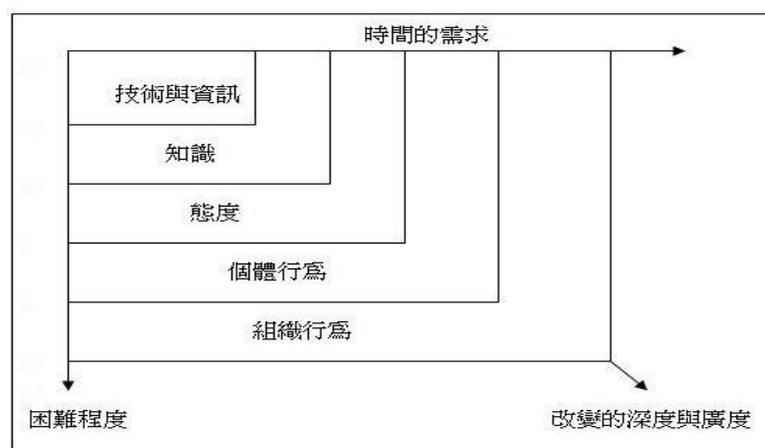


圖 2-3：組織改變的時間與複雜性

資料來源：Ian Smillie，2001，頁 19，figure1.2

四、能力建構之相關類型與工具：

(一) Eadle(1997)認為可以採取 3CAP 法來建構組織能力，認為成功的組織應該專注於這三個領域，如圖 2-4。

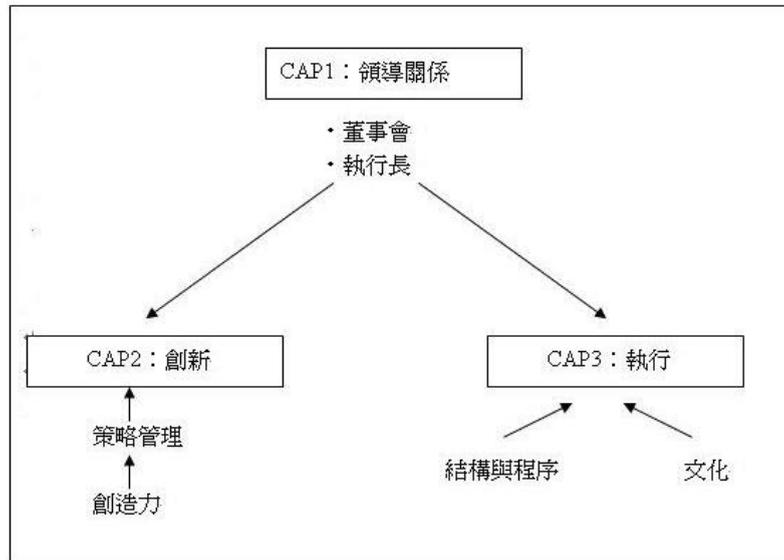


圖 2-4：3CAP 法

資料來源：Eadle，1997，頁 26，figure2.1。

(二) Paul Connolly(2004)認為能力建構應該涵蓋這六個領域：1、使命、願景與策略；2、治理與領導關係；3、內部營運與管理；4、資源發展；5、策略關係；6、方案多元性與影響。其彼此間的關係，如圖 2-5。

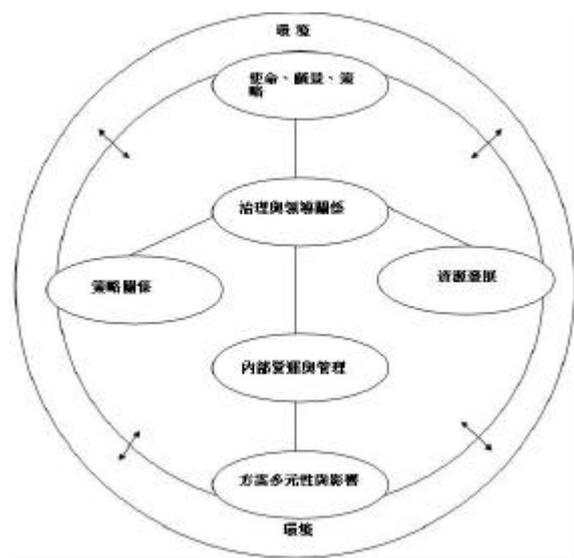


圖 2-5：能力建構六大領域

資料來源：Paul Connolly，2004，頁 20，figure2.1

為了方便能力建構的內涵，更整理了一張表格，如表 2-4。

表 2-4：組織能力建構的構成

組織能力的構成	成功因子	活動
1、使命、願景與策略	明確的願景與目標	策略規劃 方案規劃 組織評估 組織發展
2、治理與領導關係	強大與穩定的董事會、管理與員工 完整的營運規劃	領導關係發展 董事會發展 主管異動
3、方案多元性與影響	收益性活動與其他方案的整合	方案設計與發展 評估
4、策略關係		合作與策略調整 行銷與溝通
5、資源發展		基金發展 替能產生收益的活動擬定 營運計畫
6、內部營運與管理	有效的營運與管理資訊系統 良好的評估系統	人力資源管理與訓練 財務管理 營運 科技與資訊系統 設施規劃 法律事務 志工招募與管理 衝突解決

資料來源：Paul Connolly，2004，頁 25，exhibit2.1。

(三) Venture Philanthropy Partners 公益創投伙伴 (VPP)

McKinsey 為 VPP 設計了 McKinsey Capacity Assessment Grid，給予非營利事業評估組織的能力，這樣的架構可以為管理者、員工、董事會成員、外部能力建構者或募款者提供一個依循。非營利組織管理可以選定任何時刻給予組織評估，可以是今年、去年，甚至投入某方案與否的評估。McKinsey 亦因此制訂了組織能力架構(McKinsey&Company 2001)，如圖 2-6。

根據此一概念圖，McKinsey 制訂一表格有 63 小項分成七大類，這些表格又分成四個不同的等級：A、有提升能力的明確需求。B、具備基本能力。C、具備中等水平的能力。D、具備高水平的能力。在此將這七類分述如下：

(1) 抱負：一個組織的使命、願景和整體目標，這些都涵蓋在組織的目的跟指導方針。

(2) 策略：行動與方案一致性的朝向組織的整體目標。

(3) 組織能力：組織能力包含績效衡量、規劃、資源管理和外部關係的建構。

(4) 人力資源：組織董事會、管理團隊、員工和志工所累積的能力、經驗、潛力和承諾。

(5) 系統與基礎設施：組織的規劃、決策、知識管理和行政系統，如同支援組織的實體資產與科技資產。

(6) 組織結構：整合治理、組織設計、內部功能協調和工作描述，形塑了組織合法與管理的結構。

(7) 文化：將組織一連串的事物網綁在一起，如共享價值與實務、行為準則與績效導向的組織。

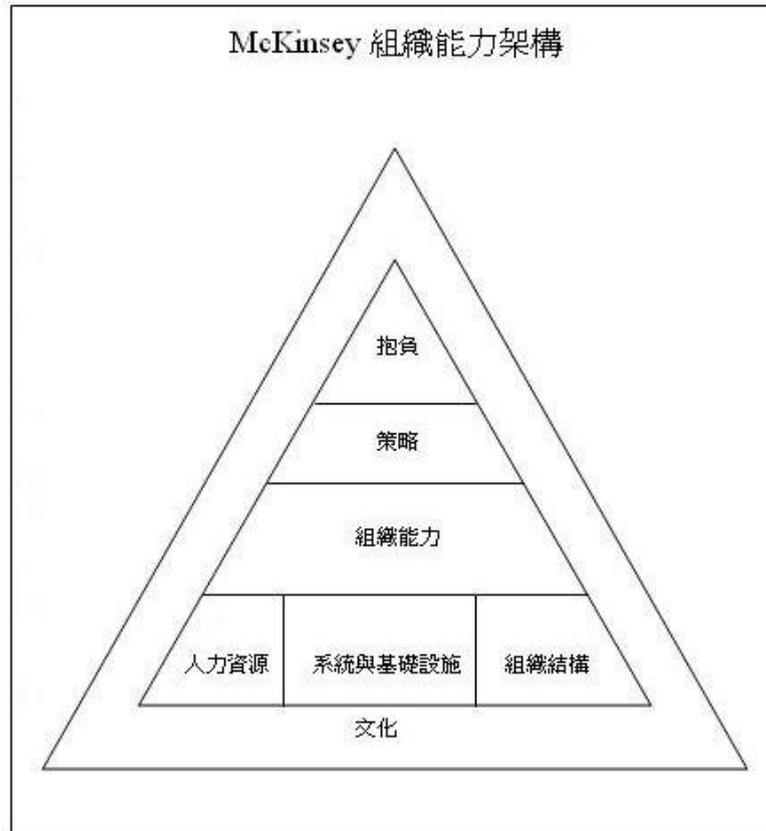


圖 2-6：組織能力建構概念圖

資料來源：McKinsey&Company，2001

(四) Social Venture Partners 社會創業伙伴基金會 (SVP)

由西雅圖成功的創業家 Paul Brained 成立，希望透過創投的模式與志工的力量，來解決社會與環境的問題。加入 SVP 之成員，每年必須捐款美金 5000 元以上且至少兩年，也必須投入實際的志工工作，根據自身之專業提供不同的服務，如商業策略、行銷管理。SVP 根據多年的經驗累積，制訂出提供資金的原則(金玉琦 2003)：

- (a)機構有可發展的創新方案或值得擴充、複製的成功方案。
- (b)機構有需要或願意與 SVP 志工成員合作以加強組織內部完成社會服務方案的能力。
- (c)必須承諾做好事前評估與成果評量，使方案更為有效益。
- (d)組織本身具有長期系統性的影響力。

根據上述四項原則 SVP 著重組織能力與方案的評估，藉以瞭解此組織是否值得 SVP 投入，並以此作為投入前後之比較依據，因此 SVP 以 McKinsey Capacity Assessment Grid 為基礎，並根據過去協助非營利組織發展的經驗，發展出屬於 SVP 的組織能力評估工具。此評估工具有 14 個表格，涵蓋引言說明、基本資訊表、摘要表、摘要曲線圖，其中基本資料表格中分十大類別，68 小項進行評估(SVP 2006)：

- 1、使命、願景、策略與規劃
- 2、方案設計與評估
- 3、人力資源
- 4、高階管理團隊之領導關係
- 5、資訊科技
- 6、財務管理
- 7、基金發展
- 8、董事會之領導關係
- 9、法律事務
- 10、行銷、溝通與外部關係

每大項中又有不同的要項，橫軸又付以四個不同程度的能力階段，給予評分，最終累積各項分數，藉以瞭解組織的能力等級。

(五) Asoka (阿育王) 基金會：

Asoka 基金會提供一筆為數龐大的基金，以創投的模式在投資開發中國家中的志工企業家。不只提供財務上的支援，也運用基金會的人脈替志工企業家建立人脈，並提供管理技能與輔導，如麥肯錫管理顧問公司。然而在投入資金前的評估，基金會卻以嚴格的搜尋與選擇過程著稱。基金會創辦人德雷頓想知道：「創造出一個可信度極高的系統，在改變模式的重要觀念或第一流企業家受到肯定之

前，如何先辨識出這些人或他們的觀念？」；「我們的作法非常的有系統。我們願意跟任何一個為了大眾福祉推動的創新措施的人見面，哪一位民間人士推動了讓你重視的重大變革？它是怎麼運作的？它是新近出現的變革嗎？我們要到哪裡去找這個人？」然後我們找到了這個人，提出同樣的問題，得到更多的名字。他們就是用這樣的方式去建立人脈，並從中找出合適的對象(Bornstein 2006)。

德雷頓利用他的管理顧問經驗設計出一個系統，把這些問題一分為四：(1) 創造力，(2) 創業特質，(3) 其觀念對社會造成的影響，(4) 道德性格。(Bornstein 2006)，本研究將分述如下：

(1) 創造力

分三階段審視，第一關是由地方人員瞭解候選人的觀念是否夠新，而且具備改寫現狀的能力？若通過第一關，則將送上第二意見評審處，也是另一地區的某位資深職員或董事進行審核。若通過第二意見的審查，最後送至選拔會議，成員來自與候選人同一國家的 2~5 位志工企業家，以及 Asoka 的董事會或一位資深人員，只要其中一人不認可，此候選人就會被刷掉。

這裡的創造力分兩種：一是設定目標的創造力，另一是解決問題的創造力。因此，Asoka 主要是在尋找具備這兩種創造力的人。

(2) 創業特質

有 98% 的人在此被刷掉，主要是在挖掘一個人的過去經歷，核心觀念在於這位候選人不會只因為解決了一個村落或兩間學校的問題就感到滿足。除了此項特質外，是否熟練掌握實用技能方面的問題，也就是說使否具備規劃及實踐的能力。

(3) 其觀念對社會造成的影響

它的重點不在於這個人，而在這個觀念。主要是傳達領導人走了，組織是否仍可繼續依此觀念運作，也就是永續經營。

(4) 道德性格

你是否深深相信這個人？你若置身危險的處境，這人跟你在一起，你是否感到自在？這一連串的問題，是表示信任關係的重要。組織若互存不信任的感覺，人們也不會主動分享資訊，對組織發展而言是一個很致命的問題。

最後，根據上述四項要點，採取陪審團的概念，召集候選人的伙伴和一些資深會員，將個人主觀的意見降至最低，所以整個評估的最後過程就是要這些人一致決議投資與否。

五、組織能力建構與公益創投之關係

McKinsey&Company 認為能夠建構偉大組織的唯一途徑就是能力建構，並且認為非營利事業也跟企業組織雷同，如果非營利事業想要將社會影響達到最大，就需要專注於建構組織的能力，因此非營利事業有義務去尋求新的，並且使組織流程可以更有效的方式運作，促使組織完成使命，並尋求他們所需要的組織建構能力的的能力(McKinsey&Company 2001)。

GEO 這場研討會中，Canales 訪問了 Rogers 與 Morino 兩位非營利事業領導人談論公益創投與能力建構的差異性。Morino 認為兩者有很多的共同點，但是差別在於公益創投者的目的以及他的決心，就是要做的比人們習以為常的工作還要更好，所以對組織內部而言，新的事物引進也代表創新的開始，但是公益創投

者常常犯的錯誤就是傲慢與自大，所以兩者都需要多多磨合，彼此間的關係才會更緊密(Colvin 2001)。

Rogers 則認為我們要協助非營利事業專注於值得公益創投者投入的一個焦點(Colvin 2001)。這就表達出即使是公益創投者的資金充沛，但是資源仍是有限，不可能全盤且同時全面的提升組織能力，而且非營利組織內部的人員也不一定有足夠的能力接受與承擔。

從前述得知，能力建構與公益創投似乎有很多的相同之處，但也有些許的差異。而根據前一節，本研究歸納了眾多學者對公益創投的定義，其中也有提到要專注於組織能力的建構，因為這一切的目的都是要使非營利組織達到永續經營。因此本文將採取 Jed Emerson(1998)的公益創投定義來與 Paul Connolly(2004)的能力建構定義做一關係圖及比較。如圖 2-7：

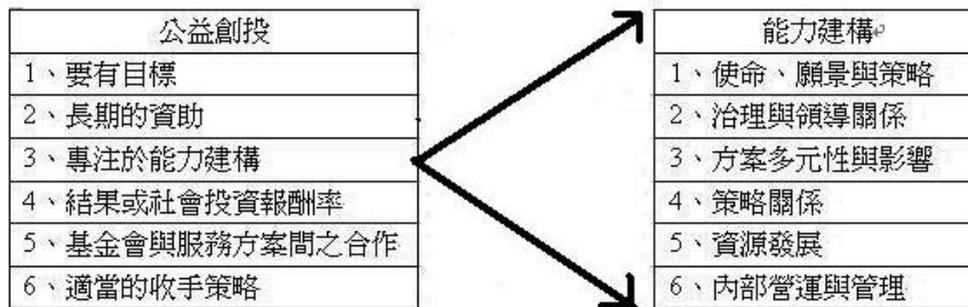


圖 2-7：公益創投與能力建構關係圖

以上是公益創投與能力建構兩者之間的關係脈絡，將分述如下：

1、要有目標：

與能力建構強調的使命、願景與策略，不謀而合。因為有了目標才会有策略，而策略又是依據組織的使命與內外環境而制訂。

2、長期的資助：

這必然與非營利事業的董事會或領導者有密切的關係，強大、穩定與完整的董事會、管理機制與員工才是長期資助的必要條件之一。除了高層人員外，組織內部的營運情況也是長期資助的考量要點，並且與非營利組織討論彼此之間的合作關係，藉此擬定如何獲取資源？如何擬定營運計畫或能產生收益的活動？這些也都是公益創投者與非營利事業之間彼此需要討論之事務。

3、專注於能力建構：

需要專注於什麼樣的能力建構，都涵蓋在 Paul Connolly 的列表之中。

4、結果或社會投資報酬率：

要評估一個結果或者計算出社會投資報酬率，必須先從方案設計下手，接著非營利事業與公益創投者或者與外界其他組織採取策略聯盟，進而透過內部的營運與管理來推動方案，最後根據方案設計中所提到要達成什麼樣的目標作為依據，以此依據做為其是否百分之百達成的評估準則。

5、基金會與服務方案間之合作：

要合作推動方案，難免需要策略關係的合作，共同討論設計方案，進而確認組織的資源條件。

6、適當的收手策略：

收手的時機，端賴組織是否有按照方案內所規劃的路線進行，彼此間的合作與策略的調整，及公益創投者與非營利組織間的共識而定。

從以上的整理，可以發現公益創投與組織能力建構頗有相當多的共同點，但是也發現公益創投與組織能力可以說是互為表裡。公益創投是說是眾多非營利事

業經驗的歸納集合，也可以說是創投概念的延伸，所以對公益創投而言，組織能力只是其中一個要素，更明確的說，是透過組織能力建構去建立非營利事業。組織能力建構則可以說是屬於執行層面的事物，因此眾多學者列出組織應該建構什麼樣的能力，只因為這樣可以提供給非營利事業一個建構組織能力的依循。公益創投剛好也強調組織能力的建構，強調組織本身的改善，而能力建構的意涵也與公益創投其他要素有相似之處。因此，不管是公益創投還是能力建構，最終目的都是要強化組織體質。因為唯有這樣才能造福更多的案主，所以組織能力建構可以說是公益創投實踐的切入點之一，而公益創投也要透過組織能力的提升才能展現其精神。

第三節 多元就業開發方案及相關法律之彙整

對專門服務身心障礙的社會福利團體而言，多元就業開發方案是協助他們降低政府依賴，進而走向市場化的一個契機。在社會福利機構的方案開始轉成經濟型的同時，政府也根據政府採購法對有雇用一定比例身心障礙者的公司團體進行採購，也根據身心障礙保護法制訂了「優先採購身心障礙福利機構或團體生產物品及服務辦法」，給予有出售勞務的身心障礙團體或有與身心障礙團體合作的公司一個保障，達到保障身心障礙者工作的機會。本節將探討多元就業方案的緣起與內涵，並輔以政府採購法、身心障礙保護法及優先採購身心障礙福利機構或團體生產物品及服務辦法，來充實本研究之論述。

一、緣起

「多元就業開發方案」可以說是目前行政院勞工委員會（以下簡稱勞委會）為了解決國內失業問題的重要政策之一。其淵源可以追溯至 2000 年 921 大地震時期，勞委會在受災地區緊急推出「以工代賑」措施，提供受災民眾度過重建家園初期生活所需。然以工代賑並不足以充分協助就業，勞委會除加強辦理災區的職業訓練及就業服務工作，並且讓失業者必需要付出勞力來獲取報酬，藉以抒解失業者本身的壓力，亦可減輕政府之負擔，因此勞委會推出「就業重建大軍就業重建計畫」。接著，於 2001 年，勞委會參考歐盟發展第三部門就業系統及就業重建大軍的實施經驗，推出「永續就業工程計畫」，透過地方政府機關及民間團體提出具就業促進效益之計畫，其工作內容包括社會福利、社區總體營造、觀光休閒、環境清潔美化及教育文化等多種不同面向。隔年，2002 年六月勞委會推出「多元就業開發方案」，除保留「永續就業工程計畫」原有與地方政府機關及民間團體的合作模式，進一步結合企業單位開發工作機會，藉由重新進入一般職場工作，除取得工作技能及工作資歷，亦有機會獲得企業的留用，建構失業者更多元的就業管道(行政院勞工委員會職業訓練局 2006)。

勞委會自 90 年度開始實施「永續就業工程計畫」，其後陸續推動「多元就業開發方案」及「多元就業開發方案 - 民間團體就業擴展計畫」，由政府與民間協力創造在地就業機會，培養失業者再就業能力，紓解其失業帶來的危機與壓力(全國就業 e 網 2004)。並以實質協助，主動服務的積極態度提供弱勢族群及長期失業者就業機會。

二、 內涵

(一) 計畫類型：

- 1、經濟型計畫：民間團體依據地方發展特性，辦理具有財務收入機制及產業發展前景，而能擴大僱用失業者或提供失業者就業管道之計畫。
- 2、社會型計畫：各部會、直轄市、縣（市）政府為推動台灣健康社區六星計畫或民間團體所提尚未能發展為地方產業，但能改善生活環境，增進社會公益，且具有就業促進效益之計畫。

(二) 進用對象

- 1、 用人單位進用失業者應由公立就業服務機構推介。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，得另進用專案管理人一人。

前項經公立就業服務機構推介，由用人單位錄取進用之失業者，公立就業服務機構應予核對建檔，並同意開始工作日期。

- 2、 公立就業服務機構依下列規定辦理推介：
 - (1) 經濟型計畫以非自願性失業者、中高齡失業者及辦理求職登記日前連續失業達三個月以上者為優先。
 - (2) 社會型計畫以弱勢族群、長期失業者及其他經本會指定之對象為限，並以辦理求職登記日前連續失業達三個月以上者為優先。

(3) 以未曾參加過公共服務擴大就業計畫、永續就業工程計畫、多元就業開發方案、臨時工作津貼等相關就業促進津貼或勞保失業給付之失業者為優先。

- 3、 民間團體延續前一年度核定計畫之相同申請案，為累積過去計畫訓練成果及執行經驗，如獲審查會通過得延用前一年度計畫所進用人員，其名額不得超過計畫核定用人名額之半數（例如核定十個名額，則最多五個名額可延用前一計畫進用人員），延用前一計畫所進用人員之名單，應送請公立就業服務機構核對其資格。
- 4、 民間團體於原住民鄉申請進用原住民族失業者之計畫，及身心障礙者有關團體申請進用身心障礙失業者之計畫，如為延續上一年度之計畫，得於申請計畫書中註明延用前一年度計畫所進用人員之名額，延用前一計畫所進用人員之名單，應送請公立就業服務機構核對其資格。

(三) 補助方式

- 1、 用人費用：用人單位進用人員及專案經理人、專案管理人之工作津貼及勞健保費。
- 2、 其他費用：用人單位用於辦理人員訓練、督導、文具、通訊、行政業務加班費、差旅費、意外險、計畫相關活動、行銷、機具租用、服務費、雜支等。

(四) 補助期間

- 1、 各部會、直轄市或縣（市）政府社會型計畫：以六個月為一期，最長二期。
- 2、 民間團體社會型及經濟型計畫：同一計畫最長得連續補助三年，視其執行績效、訪視考核及接受輔導成果，逐年審查核定。

根據以上以民國 95 年行政院勞工委員會勞職業字第 0950501307 號令修正發佈之多元就業開發方案為例，計畫類型分為兩類：經濟型與社會型。且扶助對象

經濟型為非自願性失業者、中高齡失業者及辦理求職登記日前連續失業達三個月以上者為優先；社會型計畫則以弱勢族群、長期失業者及其他經本會指定之對象為限。此外，民間團體社會型及經濟型計畫：同一計畫最長得連續補助三年。每年的方案都會修正，每年都會發佈修正版本，因此隨著方案的修正，多元就業開發方案也逐漸具有公益創投之輪廓。

從以上內容可得知，「多元就業開發方案」是一種創新的投資概念，也就是政府用投資的觀念引導民眾，投資他們解決問題的能力，在自己生活的周遭去協助整個社會，解決一些社會問題，也就是說在民眾的生活脈絡裡面有非常多隱藏的社會問題，包括政府該做沒做到的；整個社會發展應該支撐而沒有被支撐的問題，藉此來提升社會的品質與價值(行政院勞工委員會職業訓練局 2006)。以台灣之國情，能具有龐大之財力及資源去實踐公益創投的理念，唯有政府。雖然公益創投文獻討論的出發點大都是以企業或者非營利事業為主，強調透過這些組織提供資金及知識的給予，來強化受資助的組織。而多元就業開發方案內容雖未必全盤符合公益創投之理念，但是其經濟型方案卻具備了這樣的精神。姑且不論是否為企業或非營利事業，若將政府視為一組織體，其勞委會多元就業經濟型方案的架構其精神、作法也與公益創投相近，本研究以黃德舜教授的公益創投組織概念圖為主，將納稅人當作捐款者，政府勞委會視為一個組織的話，那可作為公益創投基金組織，其運作流程也與黃德舜教授之公益創投組織概念圖相符，其間的關係流程將如圖 2-8 所示。「多元就業開發方案」的核心精神是要擺脫過去單純給予補助的模式，透過協助的方式讓失業者自立，因此勞委會期望能透過與非營利組織的合作的模式來解決失業問題。這也是一種從給魚、釣魚到賣魚的觀念轉變。

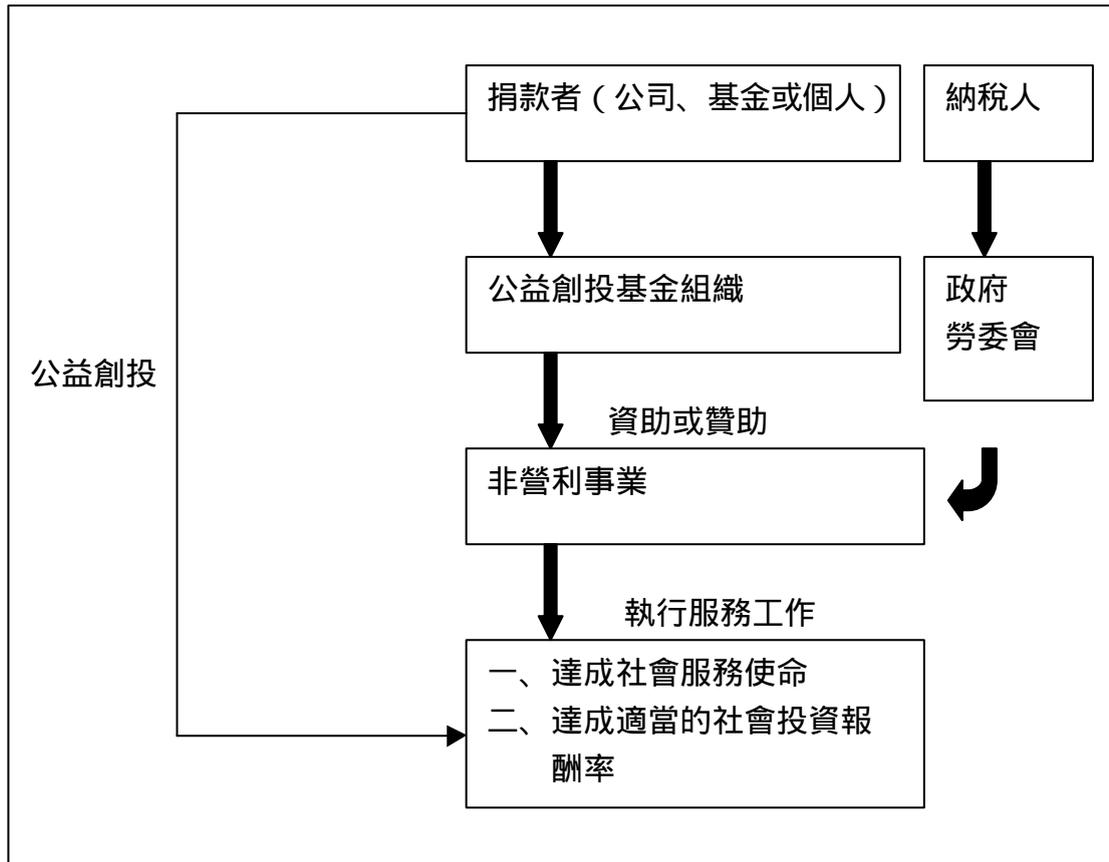


圖 2-8：公益創投組織概念圖

資料來源：黃德舜，2003，非營利組織與租稅講義，頁 8，嘉義：南華大學，轉引自許竣傑，2004

三、身心障礙權益之保障

(一) 身心障礙者

根據身心障礙者保護法第三條¹¹對身心障礙者之定義，為個人因生理或心理因素致其參與社會及從事生產活動功能受到限制或無法發揮，且符合中央衛生主

¹¹ 身心障礙保護法第三條：「本法所稱身心障礙者，係指個人因生理或心理因素致其參與社會及從事生產活動功能受到限制或無法發揮，經鑑定符合中央衛生主管機關所定等級之下列障礙並領有身心障礙手冊者為範圍：一、視覺障礙者。二、聽覺機能障礙者。三、平衡機能障礙者。四、聲音機能或語言機能障礙者。五、肢體障礙者。六、智能障礙者。七、重要器官失去功能者。八、顏面損傷者。九、植物人。一〇、失智症者。一一、自閉症者。一二、慢性精神病患者。一三、多重障礙者。一四、頑性（難治型）癲癇症者。一五、經中央衛生主管機關認定，因罕見疾病而致身心功能障礙者。一六、其他經中央衛生主管機關認定之障礙者。前項障礙類別之等級、第七款重要器官及第十六款其他障礙類別之項目，由中央衛生主管機關定之。」

管機關所定之障礙類別及等級並領有身心障礙手冊者為範圍。這裡對身心障礙者的定義是以生理或心理因素為判定標準，然而生理上亦分有先天與後天之別。後天導致身心障礙的因素很多，比如因生活或工作上的突發意外、生病或藥物而導致後天的障礙。不論是先天或後天因素造成之障礙，身心障礙保護法所定義之身心障礙者，是身心障礙團體所服務的對象，並致力維護身心障礙者合法之權益與生活。

（二）就業

對於就業方面，身心障礙保護法第二十六條至第三十七條為促進就業之法條，尤其第二十六¹²更明示：「各級政府應依身心障礙者之障礙類別及等級，提供無障礙個別化職業訓練及就業服務。」，賦予了各縣市政府必須協助身心障礙者回歸社會之法源。身心障礙保護法第二十七條：「勞工主管機關應設立或獎勵設立職業訓練及就業服務機構，依身心障礙者實際需要，提供職業訓練、就業服務與就業所需輔助器具之研究發展及相關服務。」，及第三十條：「勞工主管機關對於具有工作能力，但尚不足以進入競爭性就業市場之身心障礙者應提供支持性及個別化就業服務；對於具有工作意願，但工作能力不足之身心障礙者，應提供庇護性就業服務。」，身心障礙者的保護似乎是歸屬於社會福利機關，從以上兩條法源可以得知，牽涉到就業權方面，就結合了勞工主管機關的協助，因此勞委會協助身心障礙者就業並非沒法源依據。

此外，因職業傷害導致身心障礙之勞工，亦有可能成為身心障礙者。職業災害勞工保護法第十八條：「職業災害勞工經醫療終止後，主管機關得依其意願及工作能力，協助其就業；對於缺乏技能者，得輔導其參加職業訓練，協助其迅速重返就業場所。」，以上法條所示，與身心障礙保護法第三十條並無相悖之處。

¹² 身心障礙保護法第二十六條：「各級政府應依身心障礙者之障礙類別及等級，提供無障礙個別化職業訓練及就業服務。其辦理情形，每半年應送各級民意機構備查。」

無非是協助「人」回歸社會，因此因職業災害導致身心障礙之勞工，亦適用身心障礙保護法之保障。然而，政府雖設有就業服務中心，但因政府能力有限，故常用委託的方式給予第三者去經營，比如電腦技能的訓練委託電腦教育業者、身心障礙者的輔導委由非營利事業去負責。

（三）權益之保障

目前政府為了達到促進身心障礙就業，並促使政府機關、公立學校與公營事業採購，於民國 94 年根據身心障礙者保護法第六十二條規定發佈了「優先採購身心障礙福利機構或團體生產物品及服務辦法」(以下簡稱優先採購辦法) 雖說此辦法是依據身心障礙保護法而制訂，但其仍跟政府採購法息息相關。

身心障礙者保護法第六十二條¹³：「身心障礙福利機構所生產之物品及其可提供之服務，於合理價格及一定金額以下者，各級政府機關、公、私立學校、團體、公營事業機構及接受政府補助之機構或團體應優先採購。」，其中法條所指之各級政府機關、公、私立學校、團體、公營事業機構及接受政府補助之機構或團體為辦法所稱之的「義務採購單位」。而且優先採購辦法也規定義務採購單位必須至少百分之五的比例來採購身心障礙福利機構所生產之產品或服務。政府採購法第二十二條：「機關辦理公告金額以上之採購，符合下列情形之一者，得採限制性招標，第十二項：購買身心障礙者、原住民或受刑人個人、身心障礙福利機構、政府立案之原住民團體、監獄工場、慈善機構所提供之非營利產品或勞務。」也規範出在某個特定情況下需採限制性招標，以保護弱勢之權益，所以此法條明訂各機關向上述法條所提之對象採購其非營利產品或勞務時，可以直接採用比價或議價之限制性招標方式，而不必與一般廠商競爭。此外政府採購法第九十八

¹³ 身心障礙保護法第六十二條：「身心障礙福利機構或團體所生產之物品及其可提供之服務，於合理價格及一定金額以下者，各級政府機關、公、私立學校、公營事業機構及接受政府補助之機構或團體應優先採購。各級主管機關應定期公告或發函各義務採購單位，告知前項物品及服務，並應參酌相關法令規定，扶助身心障礙福利機構或團體承包或分包該物品及服務至一定比例。前二項物品及服務項目、比例、一定金額、合理價格、扶助及其他應遵循事項之辦法，由中央主管機關定之。」

條：「得標廠商其於國內員工總人數逾一百人者，應於履約期間僱用殘障人士及原住民，人數不得低於總人數百分之二，僱用不足者，應繳納代金。」於是不少長期與政府做生意之廠商，不得不跟身心障礙團體合作，訓練身心障礙者技能，並委以生產。

優先採購辦法也設立了防弊條款，第七條：「經查獲非由身心障礙者生產、提供或以進貨轉售方式供應或冒用機構或團體名義參與投標、訂約或履約者，應終止或解除契約，並函送各級主管機關列為違規機構或團體名單；其履約保證金不予發還。必要時，並得採契約規定之其他措施。」，第九條更明言：「義務採購單位未達所定比例者，應敘明理由並檢討改進。」

由上述相關法律與辦法得知，政府為了促進身心障礙者就業投入了相當的心力，更強制規定公部門以身作則，並透過多元就業方案結合弱勢與失業兩大區塊，協助身心障礙團體自立，以行動來支持身心障礙者生產產品或提供服務。為了加強採購的便利性，更建立了政府採購身心障礙團體網路交易系統，作為義務採購單位與身心障礙機構團體的交易平台¹⁴。也因為有相關法案的配合與實踐，使得身心障礙團體可以依據法源進入公部門的採購市場，保障了身心障礙團體的生存空間，也讓身心障礙團體有機會進入政府採購的一環，因此政府的採購可以成會身心障礙團體組織收入的基本盤，並以此穩定的基礎下去面對市場。

¹⁴ 政府採購身心障礙團體網路交易系統，Retrieved 2007/05/23 from <http://ptp.moi.gov.tw/>

第三章 研究設計

第一節 研究架構

本研究主題為執行多元就業開發方案的非營利事業之組織能力的分析，在研究方法上將採取質化研究的方式。因此整理本研究上述問題、目的及研究對象，歸納出本研究欲採取的研究架構如下圖 3-1 所示。

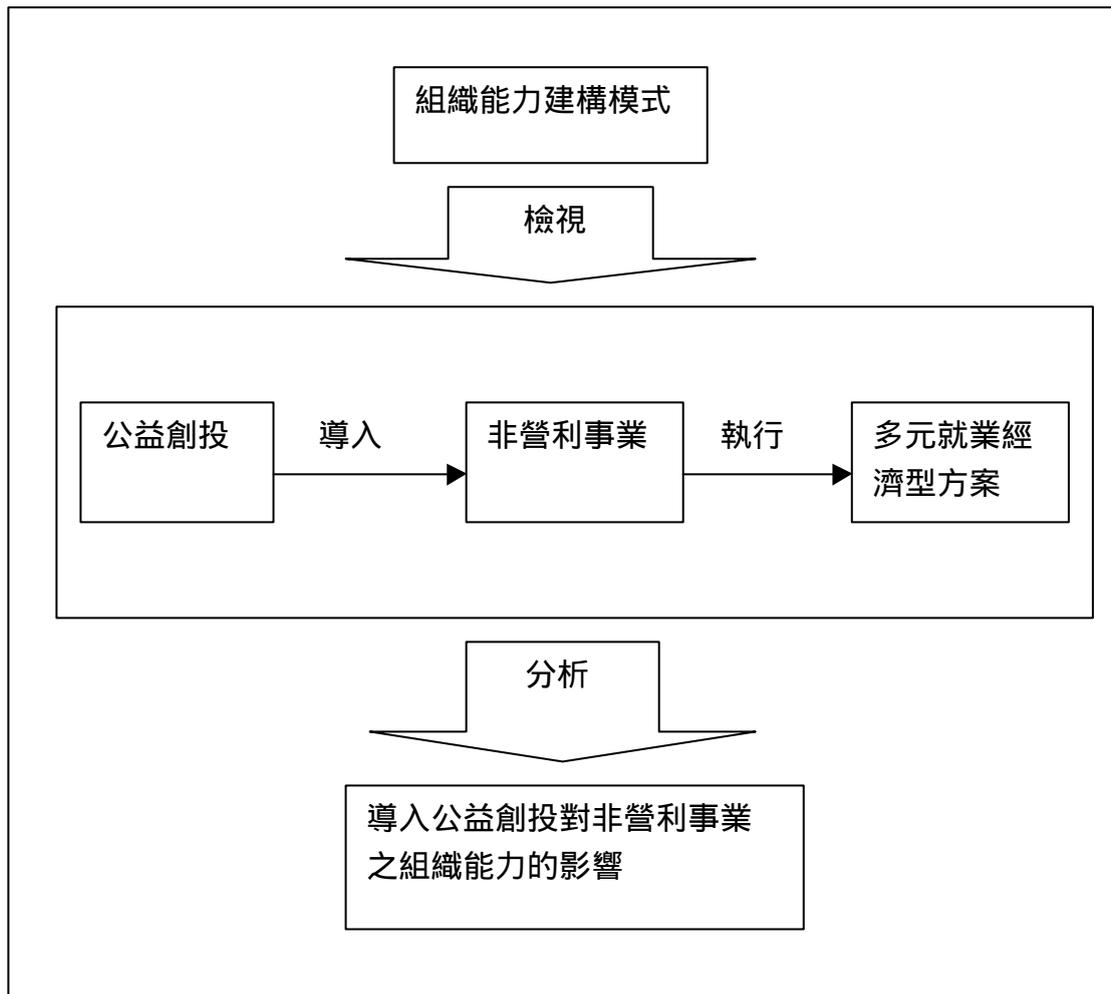


圖 3-1：研究架構

資料來源：本研究整理

第二節 研究方法

對台灣的非營利事業而言，公益創投模式的引用仍屬於觀念開創階段，在實務上並無明確的模式與作法，非營利事業的類型多元，數量也十分龐大，甚至每個組織的推動方向也不一定一致。本研究主要是在探討導入公益創投模式的非營利事業對組織能力之影響，由於本研究尚屬於探索的階段，需要運用觀察、蒐集、分析、解釋等研究技巧，來給予所選取的單一或多個個案本身的過去與現在的現象予以補充，如個人、群體、社區、組織機構，並依賴不同的證據或資源，進而形成一個理論或者呈現出一個脈絡，故根據本研究之特性採取個案研究法為本研究之方法。Rubin 和 Babbie(2000)則引用 Robert Yin 於 1995 年的定義來更明確的說明，認為個案研究屬於經驗研究，甚至將個案研究分三點說明：1、用真實生活瞭解當時的社會現象。2、現象和內容的界線不是很清楚。3、使用多元的佐證資料。

且目前國內採取公益創投的組織亦在少數，因此在決定研究對象時，選擇使用立意抽樣的方式，挑選適合本研究的非營利事業做為樣本。立意取樣是一種非機率抽樣的方法，研究者以自己的判斷來選擇樣本(Babbie 1998)。故本研究在選取樣本時，首先會考慮具有公益創投內涵的非營利事業，作為優先選擇的樣本，因此是否知道或瞭解公益創投名詞並非選擇之依據，故在合乎研究目的的條件下選取「財團法人聲暉綜合知能發展中心」作為研究對象。因此本研究希望透過參與觀察、次級資料分析或深度訪談中的經驗分享，瞭解非營利事業想要自立的狀況，並提出建議，希望透過多面向的觀點與分析，期能夠建構出屬於台灣的公益創投投入模式。

第三節 資料蒐集方法

由於本研究採取個案研究法，資料蒐集上採取以深度訪談為主，參與觀察及檔案資料輔，藉此強化資料的真實性。有關本研究資料收集分別說明如下：

1、次級資料分析法：

次級資料分析是運用他人蒐集的資料而得的研究發現(Frankfort-Nachmias and Nachmias 2003)。因此透過研究對象提供組織的相關資料及活動，如個案組織之歷史檔案資料及營運與作業相關資料、董事會議記錄、相關會議記錄、發展現況、年度計畫、方案計畫書、方案執行報告書，以及該組織發行之刊物，初步瞭解個案組織的面貌，以對非營利組織實施公益創投理念進行瞭解，透過資料的分析工作，給予對個案分析的方向。

2、深度訪談法：

可分「結構化排程訪談」、「焦點訪談」、「非指導性訪談」，研究者以「焦點訪談」方式進行。焦點訪談這種形式有四種特徵(Frankfort-Nachmias and Nachmias 2003)：

1. 已知受訪者曾涉入一些特殊的經驗。
2. 在訪談之前，訪談情境將被事先分析。
3. 訪談根據準則來進行，而這些準則指定的主題，研究假設有所關聯。
4. 研究者關注受訪者和研究興趣相關的經驗。

一方面在訪談過程中可以保持彈性，允許受訪者積極參與，另一方面研究者對訪談情境有一定的控制作用，透過雙方互動獲致較完整的資訊。研究者在訪談之前依據文獻探討並配合研究目的設計訪談大綱(詳見附錄三)，並在訪談前兩週，先寄發自行設計的訪談大綱給與受訪者，由於訪談內容涉及組織整體面向，因此

受訪者選擇組織中的負責執行方案的相關人員為訪談對象。訪談過程，會依現場的情境決定問題的發問順序或依據受訪者之答覆發現問題，讓受訪者在自然的情境下分享執行的過程。訪談的對象及時間如表 3-1

表 3-1：本研究訪談對象整理

受訪者代號	時間	地點	訪談者職稱
訪一	20070116	聲暉	主任
	20070202	主任辦公室	
訪二	20061223	逢甲文華道	專案經理人
	20070125	msn	
	20070127	繼光年貨街	
	20070130	聲暉會議室	
	20070626	太平福石園	
訪三	20070127	繼光年貨街	多元就業團隊
訪四	20070127	繼光年貨街	多元就業團隊
訪五	20070127	繼光年貨街	多元就業團隊

資料來源：本研究整理

3、參與式觀察

透過參與觀察法，研究者嘗試與他所研究的團體，建立緊密結合的關係，或者成為某種形式的會員。藉此，參與觀察者嘗試採取被觀察者在此情境下的觀點。參與觀察者的角色是「在環境的允許之下，以自覺且有系統地分享生活點滴，且有時是以團體中成員利益與效應為出發點來考量」。直接參與被觀察者的活動，通常伴隨學習其語言、習慣、工作型態、休閒活動以及他們的其他生活層面，研究者可以扮演「完全參與者」或「參與觀察者」的角色(Frankfort-Nachmias and Nachmias 2003)。根據本研究的研究對象，面對執行人員或管理者會採取「參與觀察者」的角色，企圖在融入團體中，並適當的給予回饋。

第四節 研究對象

本研究以財團法人台中縣私立聲暉綜合知能發展中心(以下簡稱財暉)作為研究觀察分析的對象，以財暉 94 年投入多元就業開發方案經濟型為例，並以此為主要切入點，來探討參與此多元就業的團隊的能力，透過歸納、彙整財暉在此期間之其選擇方案、投入、協助及運作的狀況，並以能力評估模式等幾個層面來分析此一導入過程，最後歸結出其運作模式。

財暉為配合配合政府政策推行聽障口語教育，落實早期療育，使聽障者具備適應社會生活的能力，回歸社會主流。經過多年用心經營，針對區域服務需求部分，已發展出針對中部地區，以聽覺障礙者、溝通障礙者暨其家屬為主，其餘身心障礙者為輔的服務模式。

而本研究選擇財暉為研究個案，並非單以為此個案具有公益創投內涵，同時亦考量其全國性及指標性等因素：

一、全國性

聲暉組織在全國各縣市之友會及相關組織共 22 個，而聲暉發跡於台中，且其總部亦位於台中潭子，總部匯集了中華民國聲暉聯合會、台中縣聲暉協進會及財團法人台中縣私立聲暉綜合知能發展中心三個機構，因此集團式的經營，在內部組織亦發揮資源交叉利用之優勢，可以針對地方或全國，甚至根據不同組織的特性去提供服務，研究此一案例，可以對其友會或者相關身心障礙團體產生全國性的影響。

二、指標性

全台灣以聽力障礙族群為服務對象的非營利機構為數不少，其中比較知名的有婦聯聽障文教基金會、雅文兒童聽語文教基金會及中華民國啟聰協會等組織。

相對於婦聯或雅文著重於聽障兒童的聽語教育方面，以及啟協的手語教學和就業服務，聲暉的業務則涵蓋了以上協會之業務，甚至過之而無不及，加上十多年來與各級學校、政府機關及地方機構長期的合作都構成了綿密的網絡，因此論及影響力，仍以全國各縣市皆有友會的聲暉為最。因此研究此一案例，可以對其他相關組織產生指標性的影響。

三、多元性

財暉的使命雖然單一，著重於教育及就業，但涵蓋的年齡層卻極為廣泛，因此十年來財暉也衍生出業務的多元性，透過不同的業務去服務不同需求的案主。

是此，本研究選擇財暉作為研究個案，期能透過該組織轉型為多元就業開發方案經濟型之過程，透過多層面的分析，藉以瞭解其公益創投模式，希望可以提供聲暉友會甚至其他相關身心障礙團體導入公益創投模式之參考。

第五節、研究倫理

由於本研究主要是探討組織運作的過程及模式，且以質化研究方法進行受訪者訪談及資料蒐集，或許會處及組織較敏感之問題。因此根據 Earl Babbie (1998) 社會研究倫理的兩個原則，為本研究倫理考量的重點。

1、對研究對象無害：

社會研究最首要的倫理規則就是必須對研究者無害。雖然社會研究通常不想傷害人，但如果不小心也會因疏忽而造成傷害。如果你揭露了你的受訪對象相關的破獲性資訊，就是犯了這一條倫理規則。

2、志願參與：

參與者必須出於志願。

根據上述原則，本研究於訪談開始前之重點說明：一、尊重受訪者自由抉擇與尊重隱私權告知，亦保證守密。二、訪談內容資料所得，說明尊重研究倫理之用，僅用於研究論文分析與學術著作發表之用。三、研究完成後，當提供研究成果之書面報告敬贈受訪者及研究機構。

第四章 研究個案執行多元就業開發方案及其組織能力之影響分析

本章將提出在研究本個案時，所觀察到的各項研究發現。在前一章已經說明本研究選擇財團法人聲暉綜合知能發展中心的理由，因此本章第一節將概述個案的狀況；第二節將描述其多元就業開發方案的內涵；第三節將採取 Paul Connolly 的組織能力建構作為本個案之分析架構；第四節為個案內涵與公益創投之對照，藉以瞭解國內外之差異；第五節則是個案對未來的展望及其永續經營的策略；第六節則將以上之分析總結成一蝴蝶架構，呈述不同層面對組織能力之影響。

第一節 個案簡介

一、財團法人聲暉成立背景

財暉成立的背景可追溯到其母體組織：中華民國聲暉聯合會，及其催生單位：台中縣聲暉協進會。因此在此簡單敘述財暉的成立過程。

(一) 第一階段 (民國 79 年):

民國 79 年底成立台灣省聲暉協進會，因應精省政策，於民國 87 年成立中華民國聲暉聯合會，隔年中華民國聲暉聯合會與台灣省聲暉協進會正式將業務合併。

(二) 第二階段 (民國 81 年):

民國 79 年成立台灣省聲暉協進會 (現名為中華民國聲暉聯合會) 後，台中縣聲暉協進會也於民國 81 年五月成立，其他全台各縣市之相關協進會在台灣省聲暉協進會運作後亦陸續成立。

(三) 第三階段 (民國 85 年):

經過兩三年的運作，台中縣聲暉協進會有感於專業之缺乏，因此基於聽障專

業服務需求之殷切，於民國 84 年第二屆王利民理事長極力促成理事會同意，85 年第三屆陳鴻裕理事長任內通過籌組「財團法人機構」之決議並開設專戶提存成立基金。

民國 85 年 5 月 19 日在一貫道總會施慶星理事長全力支持下，配合台灣省聲暉協進會辦理「特教嘉年華—全國聽障生成果發表會」，專案籌募財團法人成立基金，募得 基金新台幣陸拾伍萬陸仟零陸拾捌元整，併同台中縣聲暉協進會提撥捐贈成立基金，合計新台幣貳佰陸拾萬壹仟壹佰柒拾捌元整，民國 86 年四月籌組成立「財團法人台中縣私立聲暉綜合知能發展中心」。

二、聲暉組織整體架構

在此將財暉與中華民國聲暉聯合會及台中縣聲暉協進會之關係，以圖 4-1 表示。聲暉綜合知能發展中心之地位與其他友會相等，同樣隸屬於中華民國聲暉聯合會。

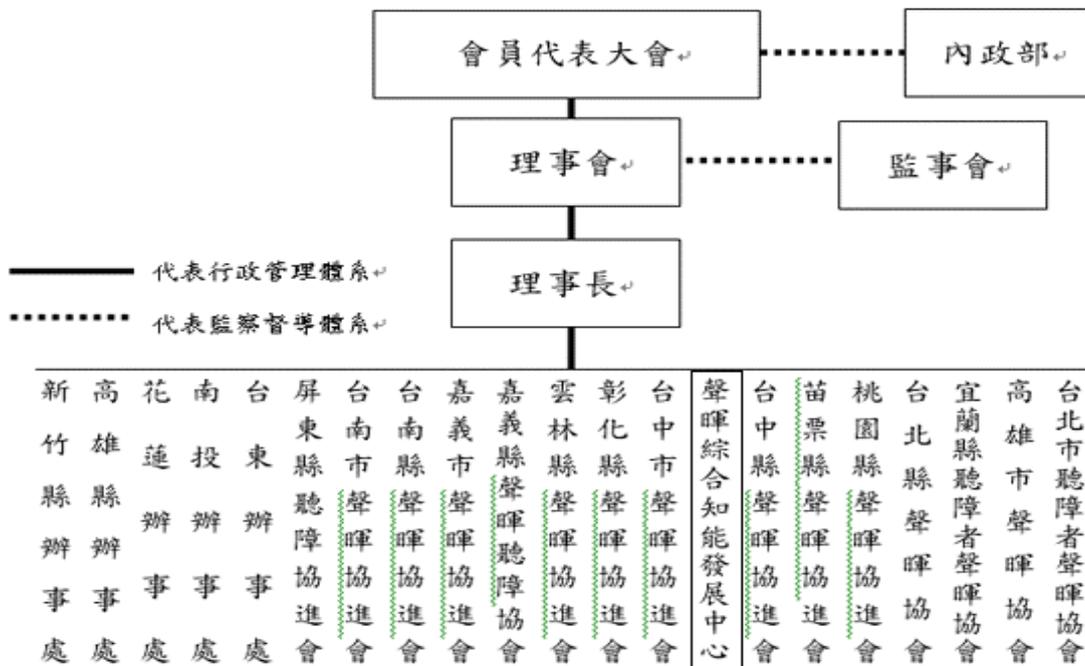


圖 4-1：中華民國聲暉聯合會組織架構圖

資料來源：中華民國聲暉聯合會

三、財團法人聲暉綜合知能發展中心的定位與發展目標

財團法人聲暉綜合知能發展中心（以下簡稱財暉）是由一群聽障孩童的家長辛苦募款所組成。因為感到台灣聽障專業教育資源之缺乏，與人工電子耳的昂貴並非一般人所能負擔，導致許多學齡前的聽障孩子，無法獲得真正的幫助，導致延誤了語言學習的黃金階段。因此中心希望可以提供一系列的學前聽語言訓練與學齡孩童的課業輔導，幫助孩子把握住學習聲音的機會，並培養自信，進而減輕家庭的經濟負擔。因此其服務的主要對象為聽覺障礙者。

而其定位在於過去財暉一直秉持著「結合社會的愛心、家長的關心與老師的耐心」的信念，已經幫助數百多位的聽障孩子。為了加強聽障孩子日常生活上所需要的知識與技能，每年舉辦不少大大小小的活動，透過學習與相處，讓孩子瞭解社會脈動，提升其社會競爭力。因此過去財暉將其自身定位成一個教育機構，輔助的單位，目的是希望聽障小孩具備適應社會生活的能力，並回歸社會的主流。

所以為了協助聽障族群回歸社會的主流，所提供的服務較著重教育、就業及推廣的服務。比如推廣國內專業聽障訓練課程，以幫助更多的聽障孩子；或者倡議聽障相關福利共識，為全國聽障朋友爭取福利；甚至規劃實習工廠培訓聽障人士的第二專長，也就是財暉目前在進行的主力業務之一。

四、組織架構

財暉的組織內部分為八個組，如圖 4-2。其中營業組於民國 85 年成立，但並未發揮作用，故擱置至今。就台中縣市而言，財暉的營運服務能量頗為龐大，比如台中縣的手語翻譯服務制度的建立甚至推廣便是由財暉手語組負責；身心障礙的輔具採購及購買也是由財暉的輔具中心組負責...等業務。

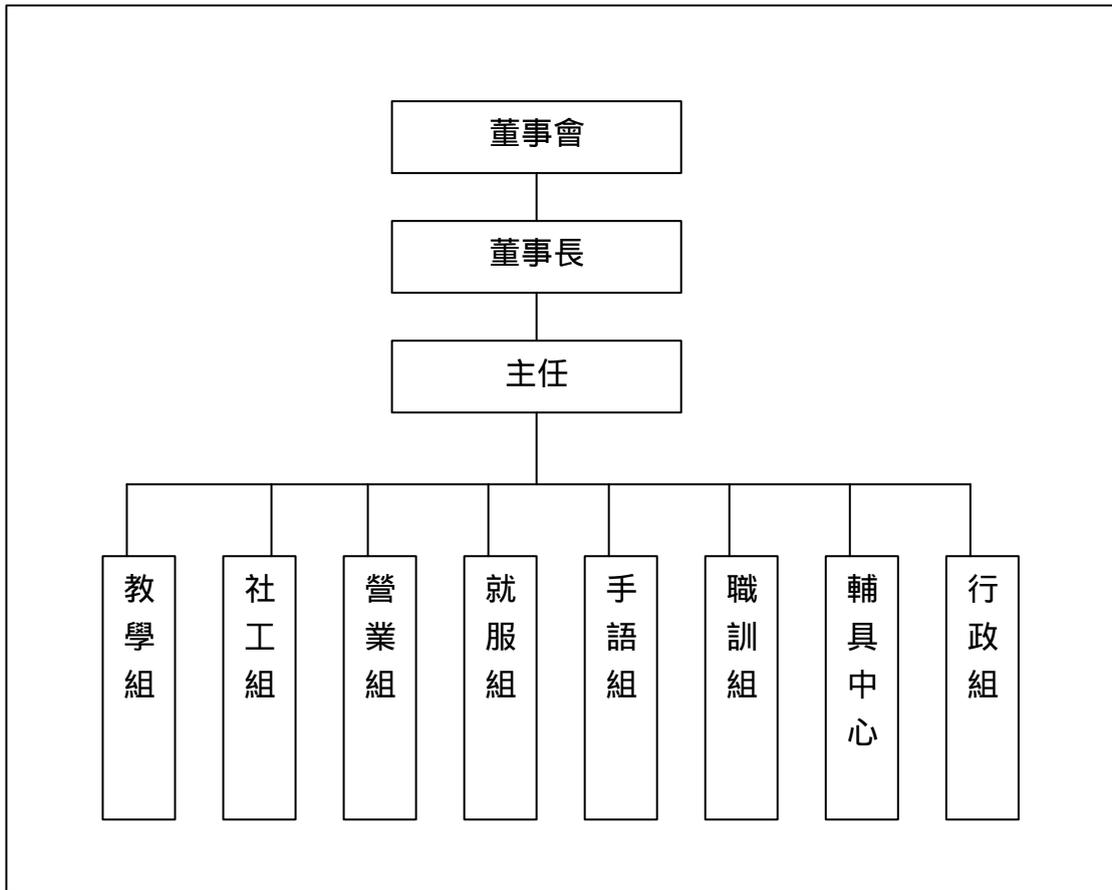


圖 4-2：財團法人聲暉綜合知能發展中心組織架構

資料來源：財團法人聲暉綜合知能發展中心

第二節 聽障者全生涯轉銜服務方案

一、計畫源由

財暉多年來對聽障服務所支持的信念：結合社會的愛心、家長的關心與老師的耐心，培育出許多向上聆聽的新生命，也希望這些聽障孩子能發揮潛在能量，跨越聲音的斷層，回歸有聲世界。

財暉的專業服務項目可分為七項：(1) 0-15 歲聽障兒聽語訓練；(2) 聽障學生就學安置輔導；(3) 聽障家庭服務方案；(4) 身心障礙者職業訓練；(5) 身心障礙者就業輔導；(6) 身心障礙者輔具資源服務；(7) 手與翻譯服務與丙級證照人員培訓等全生涯轉銜服務機制。從以上敘述之七個服務項目中可以發現其服務範圍主要可分為教育、就業及手語推廣這三大類。然而一個組織要能同時服務如此廣泛之範圍，亦不容易，自民國 85 年成立至今，仍能順利的運作自有其獨到之處。十年來所累積的專業與服務，目前已建構完整且獲家長和政府高度的肯定，這也是勞委會多元就業開發方案的輔導委員願意給予財暉機會從社會型轉型至經濟型方案的原因之一。

二、目的

對勞委會而言，辦理多元就業開發方案的目的就是要提供中高齡、原住民、婦女及身心障礙者第二專長訓練管道，並促進其就業機會。對財暉而言，從社會型轉型至經濟型，對他們而言是一個契機，因此除了延續社會型多元就業開發方案既有之內容，更努力的去創造機構多元的營運發展。

透過這樣的機會，財暉結合社會人力資源，推動聽障者全生涯無接縫之轉銜服務。進而奠定聽障者全生涯發展基礎，營造聽障者無障礙生活空間，所以財暉所服務的對象主要是以聽覺障礙者為主。

三、計畫內容

聽障者全生涯轉銜服務方案，是財暉藉此跟勞委會申請的多元就業經濟型方案，雖說是一個方案，但嚴格說來，觀其內容實則有三個計畫，其中有兩個計畫是過去多元就業社會型方案的延續，第三個計畫才是唯一跟經濟型相關的。在此將簡單的敘述這方案內容。

（一）聽障兒聽語復健訓練方案

其服務目的著重於教育層面，針對目前就讀於國中小學的聽障學童進行課後的輔導。因為聽障學童在課堂上對於課本內容的吸收不如一般的小孩，久而久之，輕則造成功課的衰退，重則影響其人際關係，因此以財暉之使命而言，是有必要去推動這樣的服務。為了推動服務，除了辦理課後輔導，也於寒暑假期間辦理營隊，教導聽障小孩生活以及學習如何與同學互動等活動。最後，為了讓聽障學童將來進入社會的障礙降至最低，因此也辦理了聽語訓練課程，讓聽障小孩的口說能力以及聽語的理解能力能夠隨之提升，並減輕在校資源班老師的教學壓力。

（二）聽障者家庭支持服務方案

家中有聽障小孩，不代表家長就瞭解與聽學障礙之相關知識。因此財暉扮演著資訊傳達的角色，將國內外的最新資訊是刊物的型態發售，目前已製有「親職教育-真情傳訊」的刊物。

此外，為了讓全省的家長與特殊教育教師可以在家或在校教導聽障小孩溝通的能力，財暉也根據其十年來的服務經驗，將其轉化成明確的輔導模式、訓練教材及輔助教材器具。透過其聽障教育的專業性，辦理不定時的講座推廣與租借。

(三) 聽障者成人職業養成服務方案

此方案分為兩個：1、電腦職業訓練方案，2、就業轉銜中途方案，在此分述如下：

1、電腦職業訓練方案

電腦職業訓練班對財暉而言，協助辦理身心障礙人士電腦職業訓練班的時間已經長達十年，更於民國 92 年起至今，接受勞委會職業訓練局補助辦理身心障礙人士電腦職業訓練班，受訓學員總計四百餘位。

十年來，比較常設立的電腦訓練班有四種班別：a、電腦軟體應用班；b、網路管理應用班；c、電腦美工及網頁設計班；d、電腦文書處理基礎班。每班期 15 位身心障礙朋友，每期訓練時間從 3 個月到 8 個月不等，學員結訓後，後續由財暉就業組之就服員媒合就業或轉介安置。

2、就業轉銜中途方案

(1) 轉印通/聲暉精工坊

主要配合電腦班身心障礙者學員美工設計實習課程，安排承接排版試稿業務，並製作自有轉印商品，如：馬克杯、胸章、鑰匙圈、T-shirt...，並透過各種活動會場、園遊會...，進行行銷、試賣。透過這樣的方式結合，讓學員有實際練習接案工作的機會，也讓學員瞭解外面的市場情形，等以後電腦班結業也不至於與社會脫離太久，對就服員而言也增加了工作媒合的機率。

(2) 手工藝/聲暉精工坊

開辦身心障礙者陶藝琉璃班，共同培訓多元業者及身心障礙者手工藝製作技能，希望於「做中學」中生產開發新商品，包括：陶盆器皿、陶杯、陶吊飾、琉璃工飾品...等。但是以目前的情形來說，還說不上可以自行開發新商品，仍須依賴外界的協助，故財暉積極的與相關窯場與大專院校合作，來減輕新商品開發能力不足之問題。此外，也積極的開發機會，讓學員有主動面對顧客的機會，讓其逐步的回歸社會。

五、多元就業延伸經濟機制

(一) 聽障兒聽語復健訓練

以「路程之縮短，換取療程之延伸」的原則，教學督導以團隊帶領方式（語言治療師 + 教保員 + 社工員等），規劃中部地區-校園居家巡迴輔導方案。每次外展收入暫估：1000 元，預估逐年服務量由 100 人次累增至 300 人次。除此之外，也持續開辦假日聽語教學訓練及教材租用收入。

(二) 聽障家庭支持服務方案

銷售對象是針對學校教師、機構教保員、幼託園所、聽障兒家長等需求者，因此積極規劃教材教具租借及教學教法傳授之付費機制。刊物的收費機制為每年收取一次年費。預期目標第一年預估 200 戶，第二年持續開發全國聽障家庭增至 500 戶，第三年以後，每年固定發行量為 700 戶。

(三) 聽障者成人職業養成服務方案

持續電腦開班業務，結合轉印通業務，輔導原電腦班失業之身心障礙者進入多元開發方案，並共同接受轉印技能的訓練，由「做中學」中學習技藝、試賣作品，並提升為後續班期之種子老師。精工坊方面則有陶藝琉璃班，一樣是訓練過程中，輔導失業者或身心障礙者進入多元開發方案，共同接受陶藝琉璃手工藝的訓練。

除了訓練之外，並致力於各種商品的賣場、平面刊物、愛心義賣網、機關團體等實體通路開發、推廣，積極的建構自有品牌、服務流程及通路。也著重定點實體通路開發及行銷規劃，預定於潭子殘福忠心及觀光景點設置教育園區，成立一社區化身心障礙聯合工作園區，兼具技能教授、參訪實習及展售的功能，類似嘉義市再耕園的模式。

五、經費結構

從財暉以下的主要財源機制可以看出，對於政府的依賴程度挺高的，財暉其他收入則是社會大眾的捐款及其本身的文教活動及托育教養服務收入。

（一）過去曾申請與勞委會相關之補助

- 1、921 就業重建計畫：民國 90 年 5/17 日起至民國 91 年 4/16 止
- 2、永續就業工程—自強工廠：民國 90 年 8/1 日起至民國 90 年 12/31 止
- 3、永續就業工程—聽障兒服務計畫：民國 90 年 11/1 日起至民國 91 年 7/30 止
- 4、多元就業—聲暉聽障兒希望工程：民國 91 年 8/1 日起至民國 92 年 7/31 止
- 5、多元就業—聲暉無障礙空間營造計畫：民國 93 年 1/27 日起至民國 94 年 1/19 止
- 6、「921 重建區擴大就業服務方案」--聽障家庭照護服務計畫：民國 93 年 6/11 日起至民國 93 年 12/10 止

（二）其他政府部門之相關補助

- 1、內政部—身心障礙機構教養服務費、台中縣輔具維修點計畫
- 2、台中縣政府—身心障礙者電腦職業訓練、聽覺障礙口語教室委託辦理、公益彩券盈餘方案補助、身心障礙者電腦職業訓練、社區化就業服務

（三）自籌款與其他民間資源

- 1、聯合勸募協會
- 2、台灣電力公司
- 3、社會人士不定期捐款
- 4、文教活動收入
- 5、托育教養收入

七、多元就業團隊架構

圖 4-3 則為財暉的多元就業開發團隊的編制，分為三組，教學助理負責「聽障兒聽語復健訓練」，社工助理則主導「聽障家庭支持服務方案」，專案助理負責「聽障者成人職業養成服務方案」。

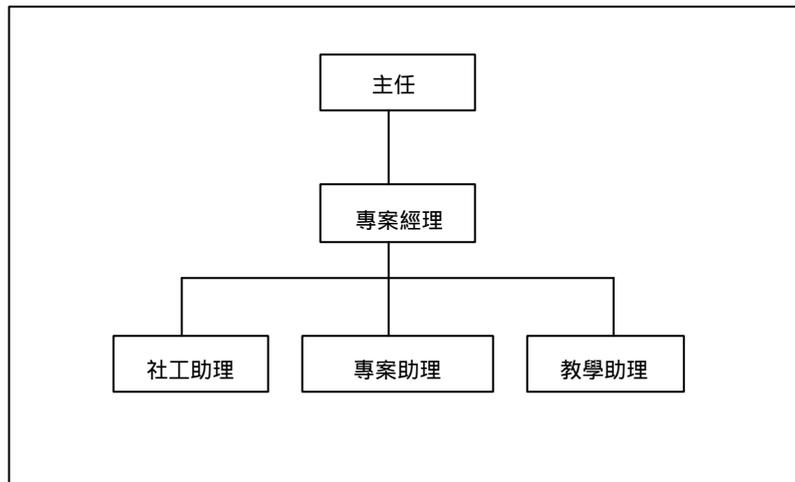


圖 4-3：多元就業團隊架構

資料來源：財團法人聲暉綜合知能發展中心

第三節 能力建構之分析

本節將探討多元就業方案對非營利事業的組織能力建構的影響，因此本研究將以 Paul Connolly 的組織能力架構為本節之分析架構，藉以瞭解非營利事業執行之過程，分為使命願景與策略、治理與領導關係、方案多元性與影響、策略關係、資源發展與內部營運與管理六個層面，分別予以分析如下：

一、使命、願景與策略

(一) 聲暉的使命

在商業界，組織的使命通常有別於其他組織，以廣泛的基本商業範圍及運作來界定。在非營利組織中，使命的陳述則是由服務的群眾、所提供的產生或服務來認定。因此使命回答了兩個問題：我們為誰以及製造什麼？(Oster 2001)而我們從財暉的服務宗旨：「推展特殊教育及身心障礙福利，落實早期療育，使其具備適應社會生活的能力，回歸社會主流。」以及服務對象：「聽覺障礙者、溝通障礙者及其家屬暨其他類型身心障礙者。」，得知其使命是要讓聽障者、溝通障礙者及其他身心障礙者回歸社會主流。

(二) 策略改變

一個組織之所以會轉變其經營策略或者去探索其未曾到達過之領域，必然有其背後因素。可能是由內部覺醒，甚至是由外界的壓力促成轉變。財暉在面臨轉變的抉擇首先是來自於外界環境的影響，也是政府補助款減少的壓力，逼使財暉從社政領域跨足至勞工領域，也剛好搭上 921 重建大軍之後所衍生之方案。

「這方面是因為我們的政府補助的錢已經減少，缺錢，一方面也是政府逼出來的，...因為我們原本就是內政體系，主管機關也是內政部，然後內政部那邊是以服務為目的，然後

內政部的財務原本是 ok 的，然後等到內政部那邊財務有問題，他沒有辦法在推動那麼多服務的時候，那我們就被逼著，剛好勞政打開了一扇門，所以我們就走到勞政這個的體系。但是勞政那邊的目標，滿大的希望是能夠提升就業機率，所以他設計出這個方法來。」(訪二)

(三) 提案過程

當初高層主管想要走入經濟型方案的最原始觀點是著眼於人力資源的觀點，希望經財暉努力訓練之人員可以留在財暉努力，畢竟財暉也付出了訓練的成本。所以走入經濟型前，就已經規劃五年的計畫，只是欠缺專業人員的輔導，才嘗試運用多元就業經濟型方案的外力協助財暉實踐其計畫（整理自訪二）。

「我們那時候是做社會型，社會型是沒有壓力，我只要人進來，然後每年要他做我要他做的事情，每次半年到啦，一年到啦，可是我好不容易培訓了，沒多久就離開。因為社會型沒有叫他開發，也沒有要求他積極的學習機構的很多業務，沒有為這個多元就業，這個人，開發出來他有沒有機會留在聲暉這邊，所以通常一年後就走了。」(訪一)

然而轉型不是說轉就轉的，尤其過去長期接受補助的機構，也不是立刻轉型至多元就業方案經濟型，而是經過多年的社會型方案的實施過程中，一邊觀察他人經濟型方案的運作情形，才開始非常審慎的提案並投入。然而財暉在投入之前也是經過了相當的掙扎。以下的敘述不只是可以呈現出財暉的掙扎與趨向，甚至也可能是其他社會福利機構所可能遭遇之問題。

「照顧服務類，以前純粹都做是社會型，都是說幫助你進行一些業務，然後提供服務性的服務給別人，然後一方面照顧服務類大部分都是一些身心障礙團體或弱勢團體，都被歸類成這樣的。照顧服務類是因為他們的的方向就不太一樣，不適合實體上面買賣，所以他們一方面在教育訓練上面宣導、捐款，所以他要做經濟型會覺得很難做，績效會不好。

然後但是現在的趨勢是，不管是哪一類的，都一定要走向經濟導向，要不然會養活不了，運作不下去，要不然你會活不下去，所以照顧服務類要從事一些營業、經濟的那個部分，去做經濟部分的思考，你要去創造一個經濟，你要有錢才有辦法去做宣傳的服務或其他社會價值上面的轉型。」(訪二)

透過訪談得知，原來已經有不少社福機構曾經投入經濟型方案，卻因為碰到重重的阻礙而致使他們退回單純接受補助的狀態。

「也許大家都衝著我要那筆經費去做這項工作，我們最後發現...，你照顧服務類原本是在社會福利體制內的，你是被幫助者的狀況下，這樣的機會反而幫我們打開一扇窗，達到自立的部分。...對我們身心障礙團體來講的話，是一個機會。但也有可能刺激一些團體退回原本的等待補助的階段。因為NPO要試著做這類商品的服務，還是要試著思考清楚，但是如果說，值不值得開發，我是覺得值得。」(訪二)

對於財暉的轉變，勞委會的多元就業方案委員對於財暉的方案內容有異議，但也非常支持，甚至提供相關資訊給予財暉，希望儘可能的減少政府的負擔。

「委員是說也希望我們從社會型有希望轉成經濟型，把壓力給我們，而不是只有補助款，看我們可以為社會開發一些什麼，帶一些業務出來，想盡辦法省下來，想盡辦法看看他們可以為我們帶來什麼。」(訪一)

(四) 使命與觀念的衝突

財暉原本的業務是著重於聽障兒的教育領域，不管是推動校園巡迴輔導、聽語訓練及教材的研發，這一切都不脫離教育之範圍。剛轉成經濟型時，甚至想把這些教育服務當作成無形的產品。畢竟對財暉而言，要生產一個東西或許比賣教育還困難。然而為了將來生存，必須要把目標對象擴大，因為過去賣教育或服務

的對象只有與聽障相關的區塊。因此高層主管雖然同意發展有形商品的專案，但也跟專案經理人強調，不要忽略財暉原本是為了聽障教育而服務的使命。

「有啊！衝突好大。第一年還沒，因為是承接延伸原本的業務，所以都很表面，那時候專案經理人有請委員和一些老師進來輔導，他們說多元就業經濟型本身要有產品，那我當時第一年要去說服人家的是我賣的是無形的產品，無形的聽障專業這個產品。...我賣的是服務，我賣的是作聽語宣導，...大眾沒有這個需求，只有小眾，所以我這個沒辦法賺大錢。一定要做商品，要有大眾產品的需求，大眾覺得漂亮才會買，才能賺大錢，...好吧！我們就去思考生產什麼是大眾需要的，你只要一出去就有產品可以賣，所以我跟她之間會有一些衝擊。...多元就業要做很多服務，帶領多元就業的人員投入不同，要開發商品，可是第一年的時候我有跟專案經理人講，你可以開發商品，但是你不能投入太多時間，你太注重那個東西，會忽略我們聽障團體原本是為了什麼服務的，為了聽障小孩服務的。」(訪一)

不只是使命上的衝突，連觀念也有些差異。過去財暉的思維是，方案都進行得很順利，也有錢可以拿，何必營利呢(整理自訪二)。此外，在策略制定方面，透過訪談得知，是由上而下的機制。由董事會、高層主管及內部轉任的專案經理人討論及制定的方向，然後才依靠多元就業輔導團隊的支持，才踏入經濟型方案。

財暉對於其努力讓聽障者回歸主流這個使命，多年來一直堅持不移。在從多元就業社會型方案轉進經濟型方案的過程中，也面臨了如何兼顧社會與經濟目的的問題，尤其當專案經理人想要衝高收入，主管卻希望多注意社會性服務，這其中也發生了不少的爭辯及使命衝突。在 Paul Connolly 的能力建構模式中，有提到所謂的使命、願景及策略，並且認為「明確的願景及目標」才是成功的因素，就財暉這個個案而言，組織本身有明確的願景，但其目標與使命卻是從摸索及衝突中產生的。透過這樣的衝突，衍生出策略的轉變，也摸索出一條可能適合財暉未來發展的路。因此，對於長久從事社會性服務的非營利事業而言，踏入經濟性

事務的過程，不可避免的在「雙重底線」中掙扎，要如何平衡社會與經濟目的也是非營利事業未來要注意之處，而且使命願景及策略也必須要透過這樣的衝突及討論中才能逐漸釐清及確認。

此外，對財暉而言減輕對政府的依賴，是其最主要的目的，這也呼應了 Walker & Weinheimer(2004)的說法，認為非營利事業組織能力發展的最重要的目的，就是有能力去有效的規劃，並減少政府的資源。

二、治理與領導關係

(一) 組織架構

財暉在民國 86 年成立時的組織架構，本就有設計營業部，這個概念在當時的社會福利機構中算是滿稀少，甚至很新的概念。只是雖然有這樣的概念，卻遭遇不知道要如何做起，對於其將來的業務發展並無想法，直到多元就業方案的出現才讓營業部的業務發展有了方向。

「董事會當初本就有成立營業部，之後找不到適當的人來經營他的事情，就算有錢，也不知道要怎麼做或爭取。一方面本來就有這個規劃，只是不知道什麼時候會把這樣的業務面丟出來。...94 年六月的時候承接案子，我們才又開始與聲暉這邊的執行董事直接的溝通，到底要不要走經濟型，因為真的走下去的話，是一個很矛盾的心理，因當等你自立自足之後，你以後可能得不到社會資源了，因為大家都會覺得你已經很厲害了。」(訪二)

(二) 領導者觀念

從訪談的過程中，發現財暉對於公益創投這個概念並無認知，也未曾聽聞。然而，透過訪談卻得知其有別於多元就業開發方案的作法衍生。其一，民國 85 年之組織規劃的過程中有設立營業部，表示那個時候董事會或其他高層主管已經

有嘗試走向營利行為的概念了。其二，財暉不只接受多元就業開發方案的補助，也自己籌募資金投入精工坊，因此在財務面而言，已經不完全是多元就業開發方案的補助資金了。從以上的兩個角度分析之，財暉本身雖然對於公益創投並無接觸，但是其本身的所作所為，將投資在經工坊或聽障者全生涯轉銜計畫內，卻與創投的精神相符合：「助人興業」(Udayan Gupta 2002)。

(三) 領導關係

董事會對於社福的專業並不是很瞭解，只能在經營上面給予意見，因此財暉的董事會成員對於協會的事務，除了定期的會議得以透過書面資料得知之外，基本上都授權給予主任及執行董事負責平日之業務。

「我們董事會對於我們的業務大部分是支持的，這種東西太專業了，董事他們平常沒有在中心，所以也不太瞭解，所以都是看書面的，...董事會都很支持，有時候反而董事會會覺得我們怎麼有辦法創造這麼多的業務，每年都會有董事會議，我們每個組都要提業務計畫，他們都會說為什麼這麼多事情啊！要做很多很多啊 他們會覺得很不可思議！」(訪一)

只要是組織都會有層級，也會牽涉到職權的行使，決策的優先順序，以免組織亂了套。財暉中的決策基本上以執行董事與主任為主。

「我們基本上採取執行董事的指導為指導，那方式我們先報主任，在請主任呈報執行董事。決策上面來講，江先生指導為方針。...其實執行董事在聲暉的三個單位(財暉、中暉、華暉)都有關連，都是高層。董事會也以他為首。目前是這樣，所以說我們這邊的習慣，開會的最高指導，董事長之外就是主任，在這中間一定會有個「主官」，官員的官，一定是執行董事。所以說當他們兩位意見不同，以執行董事意見為主，若我們對執行董事的意見有意見時，我們會透過主任來反映，如果有一些兩位協調不來時，就會回到原來我們跟執

行董事的討論為主。」(訪二)

(四) 衝突的紓解

首先，外部環境的壓力促使了組織內部人員的思考，開始思考財暉將來該怎麼生存，要嘗試什麼樣的方向才可以讓更多人受益，也因為過去在投入社會型方案多年的過程中，經歷大大小小的會議，讓財暉發現多元就業經濟型方案是可以讓他們走出另外一條路的可能。因此一開始財暉所提的方案雖然不具備真正經濟型方案的內涵，但至少是一個開始。

「讓我非常堅決的一點是，聲暉過去都是拿政府的經費，一直沒有對外面開發，使我們都變得非常的安分。每年只要寫計畫申請社會型，可是當哪一年政府不給你的時候，就慘了。...所以當時經濟型的考慮是想走出一個新方向，當初轉成經濟型是硬么的，那時候什麼產品都沒有，可是那時候我就是要做這個事情。...未來我希望脫離，盡量不要依賴政府，希望未來能開發出一條生產之道。原本想法是第一年用我們機構原有的業務去延伸，我一定要有不可能生出的東西出來。」(訪一)

透過外部的壓力，也促使了組織內部高層主管的觀念轉變，嘗試透過命令的形式讓旗下各組逐步建立行銷概念，嘗試透過工作的改變，讓組員也有了觀念上的改變。

「從去年開始給各組別的一個觀念，我所有員工的觀念裡面都要有公益行銷，去到哪裡你都要開口。」(訪一)

財暉的董事會很早就有考慮走入商業市場的規劃，但當時相關環境及觀念並未成熟，財暉本身也不具備相關之能力，因此將營業部擱置，但是高層有這樣的

觀念對於財暉今日嘗試走多元就業經濟型方案也起了很大的作用，也使他們逐漸具備公益創投之內涵。

然而，前述表示財暉內部亦曾經歷使命、願景與策略的衝突，為了解決這樣的使命及觀念的衝突，從財暉的歷程可以發現他們採取兩種方式：

- (1) 主管主導：透過行政命令或業務指令的方式，讓各組的業務增加了一些事項，如公益行銷，嘗試用過這樣的方式將觀念以潛移默化的方式融入員工心中。
- (2) 持續溝通：財暉內部的文化，自成立迄今也有十年的累積，要扭轉並不容易，因此除了董事會、主管或專案經理人的持續溝通之外，別無他法。畢竟觀念的轉變、策略的方向，最終還是要依靠這些員工去執行。

以 Eadle (1997) 的觀點，認為董事會及執行長的觀念及作法對於組織的創新面及執行面是很重要的因素，透過創新去影響策略；透過執行來影響組織的文化及結構或程序。就財暉而言，董事會的確起了很大的穩定作用，董事會對於財暉走經濟型方案一事，經過深思熟慮後，比如可能失去部分資源，仍是非常的支持，因此提供了財暉往前衝刺的一個穩定後盾。

三、方案多元性與影響

(一) 方案設計方向的衝突

社會福利機構走經濟型，寫能夠產生營收的方案，不只容易遭致外界異樣的眼光，連內部也有不同的看法。財暉內部對於多元就業經濟型方案的設計，可分為兩種觀點：一是比較感性層面，認為對於授課的老師或者學員及作品，只要老

師跟學生有互動，不管上課品質的好壞，作品有出來即可；另一是比較市場導向，認為老師要嚴格要求學員提昇技術，希望趕快將方案損益兩平，多做點好賣的產品再說。（整理自訪二）

財暉為了能夠降低人力訓練的成本，採取將方案中需要的技術拆開成不同的訓練，又把單一的訓練與政府或者外部單位某個計畫結合，以此申請經費，藉以降低整個方案的人事訓練成本。比如陶藝班過去是與彰化田中窯合作，今年則與台中趙家窯合作。

「像陶藝班 2/1 又開課，九個月的課程又開課了，哪裡有人說這個計畫不能寫啊？哪裡有人說你們不能生產？如果我們走出去就可以賣，創造一個未來的方向。」（訪一）

「趙家窯的行銷概念很強，這正好是我們所需要的，加上大雅到潭子距離近，交通成本也比較低。」（訪二）

（二）不忽略教育服務方案

這是財暉過去十年來一貫的服務，不因開發商品而忽略原有使命。

「所以那個產品如果給雙腳肢障，手好好的，行動不方便的去做，反而會做的好好的，如果給我們聽障對那個串珠，反而他們比較沒耐心。所以第一年的時候，他一直在做開發商品，我是覺我是希望他還是賣希望無形的產品，賣教育，吸引受到家長的肯定，因為你把人送過來，我就可以收費，然後願意接受聲暉輔導課業，服務學校。我們第一年希望可以走這條專業，這種專業就像婦聯，雅文，一個案子過來可以收費多少，我們聲暉一向是覺得靠這個收費也很好啊，也不少啊。」（訪一）

(三) 方案概念來源：夜市

可以說是策略，但也可以說是方案概念的緣起，專案經理人研究過其他相關組織，不是開麵包店、烘焙坊、餐飲店...等都是需要店面，發現所需資金也非常的龐大，不是財暉所能負擔的。因此專案經理人考量到協會經費問題，思考外界的商業經營情況，採取最適合多元就業團隊發展的方向，於是向夜市的攤販學習其經營手法。

「針對這個業務推動的原因，他是最低成本的，這對我們來講是很重要的地方。台灣創業的人口達到 70%，...可是只要開了一家店，你就開始有了房租問題，賺到最後連房租都付不起，所以我們一開始的決策就不走商店，我們走流動性，這個概念是從攤販而來。因為我自己觀察過，一個店面的，也是餐廳的高級路線，一樣的東西兩三百元，一樣六日才會有人潮，然後平常都沒人。但是一個攤販，她的東西基本價錢不高，可是一直每天都有很多人去消費，跟客人互動。然後相對之下，在我們會覺得我們還沒有固定資金，無資金來運作自己工坊的時候，我們應該要先學習民間經營模式，同時一樣比較能夠創造很高的利潤。同時很重要的是，我們也需要很多人來測試我們的商品夠不夠好。那在這樣的狀況的下，我又不用花很多的錢去租這個場子的錢。一樣是身心障礙朋友才有的福利。就去跟人家講，我們募來的錢跟人家不太一樣。」(訪二)

Paul Connolly (2004) 認為方案多元性及影響層面，「收益性活動要與其他方案整合」才是成功的因素。關於這一點就財暉這個個案，他們衡量了自身優劣之後，採取夜市模式，因此部分方案都結合夜市模式去推動。目前還看不出是否真的成功，但是已經朝向將收益性活動與其他方案整合的路途了。為了推動此一概念，財暉也開始思考成本問題，也思考可以結合政府或企業的某方案，就是為了要創造更多的收益。且在推動的過程中，高層主管也提醒負責人不要忘記組織之使命，這個過程與 Paul Connolly 與 McKinsey 的組織能力建構圖中，將使命願景放在頂端與首位的意涵是一樣的，表明任何事務的發展必須要與使命相符。

四、策略關係

(一) 身心障礙是其基本盤

所開發的方案有跟社區做結合，甚至也思考身心障礙者跟其他非營利事業機構比較之下的優勢何在？一般社區的非營利事業的不利因素，換個角度之後，變成以服務身心障礙為主的非營利事業的優勢，因為有法律的保障，所以身心障礙者反而可以成為財暉所謂的「基本盤」。

「社區的現在是因為有多元就業的案子他們有在提供產訓 & 銷售，所以他們還可以運作。但是如果扣除掉當沒有這個專案在運作的時候，當他們回到社區裡面的實施，可以得到一些鄉公所的補助，可是這個補助可能只有幾千塊而已，他們會運作不下去。不然他就要轉型成為一個適當協會裡面的一個業務，可是那個金額可能不夠，不夠支撐那位工作人員或團隊的薪水。...可是在身心障礙者裡面，他還有可能帶著身心障礙者可以一起開發另外一些補助案，比如說同樣的機制下，當沒有這個資源時，我們會去集合一些職能訓練的班級或者庇護方面的案子，然後有基本的生活補助，然後這樣子可以幫助大家活下去。這個部分跟一般的政府開發的案子不一樣，這個就是身心障礙的基本盤，這部分對我們來說是很重要的。有很多單位，他們不是純靠營運來發展的，而是要靠一些方案獲得補助，如果不接其他方案，或是單靠社會工坊的話，會生存不下去。所以這個部分對身心障礙機構而言反而成為一個優勢。對我們對較於對於社區化的非營利事業組織，我們比較能運作。因為身心障礙保護法的法律被推動得非常完整...」(訪二)

(二) 結合外界資源

目前財暉與外界資源的合作，對象仍然以政府為主。財暉為了降低一些風險及成本，秉持著能申請方案就申請，儘量減少自己的花費，對財暉而言這是減少失敗的途徑。這個作法挺像企業將自己不擅長的事情外包出去，對財暉而言，卻轉而向外尋求合作機會，結合外界資源一起推動，對政府、對財暉、對所服務的

案主都有所獲益。

然而方案的申請，卻因為縣市之間的本位主義，導致財暉失去了一些機會但是從此得知財暉與各地方政府維持了良好的關係，當地方政府有案子時首先想到財暉，這也是財暉在政府部門間所打出的品牌印象。

「聲暉的立場與作法是有一些費用必須跟政府申請補助下來，這是我們的一貫作業方式。我們不可能說今天我要生產這個東西，就要自己花錢買這個東西，做做做再來賣，容易倒。...我們的想法是找一批人來做，用政府的錢來教他們，然後做出來的東西我們可以賣。...那時候有三個手工藝班的規劃，...這三個規劃好後，我們開始送政府，只有陶藝班通過，串珠班沒有過，琉璃班停擺，琉璃班是採用台中市政府版本，台中市的案子，他們信任我們，相信我們絕對可以辦的好，所以把琉璃班交給我們來做。後來因為台中縣市的關係，台中市上頭的長官說，台中市的案子怎麼可以給台中縣做，可是台中市的手語翻譯班卻是給我們台中縣聲暉做，這很矛盾。」(訪一)

(三) 擴大合作對象

合作對象的擴大，其實也是一種降低風險的方式之一，尤其當政府的專案終止了，補助沒了，最終仍是靠自己。財暉有這樣的想法是得利於從內政部轉往勞委會的經驗。

「從前年參與到多元就業方案過程中得到的一個想法是政府的補助款要減少，第一個是必需要尋求從其他單位那裡找出辦法，不只是只有台中縣政府，還有其他單位。第二個是尋求基金會、公司行號的捐助。第三個是我們的有形產品，因為有形產品出去就是很好的行銷，看到聲暉，看到聽障。」(訪一)

(四) 行銷觀念的確立

從供給需求面去思考財暉與廠商間之關係，甚至也思考了財暉陶藝班商品與市場間的關係。

「我們那時候沒想到要拿東西出去賣，有一天我們需要行銷推廣聽障這個領域或需求，然後有行銷的需要我們才需要出去。而出去的時候有時候需要一些媒介，然後當作我們跟廠商間的活動，從過去的以物易物，才變成交換資源，所以才演變成現在很有計畫的去募這些二手物捐助物。然後所以我們是等於是從需求面推回來，變成正式業務。...我覺得應該是說由市場來決定你要做什麼功夫才對。這樣比較不會失敗。因為如果我們生產的一大堆東西，而不去看市場需求，撒下了幾百萬的設備，最後的東西到了市場卻死掉，我們是有跌倒過但是覺得都還算正確啦！」(訪二)

根據本研究於 2007 年一月參與的繼光年貨街，觀察到雖然有不少公益攤位，但是財暉攤位的人氣、顧客的靠店率，讓隔壁的某非營利組織非常羨慕，甚至也讓其他商家願意來攀談。我想這一切都歸功於財暉的藏寶小舖運作策略的即時調整。採取的策略有二，一為洞悉消費者心裡，因此大幅度的降價，因為這些捐贈物是募來的，所以並無一般廠商有商品成本問題；其二為運用藏寶小舖的人氣順帶拉拔財暉的陶藝攤位，所以學員的陶藝品銷售成績也不錯，但目前陶藝品的技術仍未臻成熟，無法獨立行銷，因此仍須靠藏寶小舖拉拔。

「開幕第一天，二手物定價比原價稍微打折出售，結果銷路不好。第二天，半價出售，甚至便宜大拍賣，聚客效果佳，賺到不少現金。...二手物來自於廠商捐贈，對協會的收入來源佔有一定的比例。」(訪三)

「別期待消費者會因為愛心買你的東西，要把消費者的心裡抓住，所以定價策略在第二天就更改為半價，甚至便宜賣，有現金就好，甚至創造人氣，讓消費者也可以觀看一下學

員的陶藝品。」(訪四)

「今天我們跟他們講我們是 NPO，我們的目標跟別人不一樣。我們賺進來的錢，所使用的都不一樣，我們在交換所使用到的一些文宣還是對話跟別人都不一樣。...然後我手上拿的就跟一般商家是一模一樣的東西，但是在關懷者的心裡，他所付的是一筆錢，可是他心裡面所付出當下的是一個愛心，因為你是在勸募嘛！雖然我投了這個商品的錢，可是事實上我知道他是在做愛心。差別就差在這裡。」(訪二)

「實用品比較好賣，且學員技術仍不純熟。銷售狀況不佳。...但某些技術較佳的學員，協會也幫忙接案子給學員大量生產。」(訪五)

(五) 將缺陷轉化為行銷利器

現在也有不少身心障礙機構運用廣告、網站、藝人...等多元的方式去創造一個情境，吸引大眾對身心障礙者的關懷，財暉也是採用類似的方式。

「陶藝的部分，主要是目前還是持續推動類似我們現在這樣子的。我們想要推動的東西都會顧慮到，身心障礙者的一種顛倒特質。我講一個狀況，當他們的手不方便製作這個精細的東西，當他卻有辦法能創造出這麼精細的東西的時候，那樣東西展示出來就會變的很有特色。我舉兩個例子，一個就是陶編。他每一個都是大約 0.3 公分的這樣編制而成的，可是當你看到生產者，手指頭只有兩根手指頭，你會不會訝異？你會覺得我這個好手好腳的人卻做不出這麼漂亮的東西，竟然在你手上創造出這麼漂亮的東西，這就是我說的對比。再來，我們聽障團體這邊有成立一個鼓隊，專門打日本太鼓，他明明就是聽不好，你還讓他碰音樂，但是換句話說，如果他聽不好還能打好音樂，相對之下，他的那種被認同感與個人潛力都能被激發出來。而這些所附加的價值是不同嘛，所以我們要挑這類的東西去幫我們做一些開發，我們也希望這些以後可以能為我們工坊的一個特色，也就是當你想到買

到陶編的東西，你會想到來工場買，這是連結的方式。」(訪二)

(六) 讓身心障礙者行銷自己

擺脫過去窩在店內或工廠生產，託人把商品拿去賣的模式。財暉採取提供機會讓身心障礙者在現場製作，並把身心障礙者過去製作的器物擺在現場銷售。說穿了，就是創造一個情境，去行銷商品。

「我們會希望身心障礙者利用場子來行銷他自己，創造他自己的收入機會。這樣講可能有點抽象，這個場子請你來賣自己的東西，現場創作。那常常透過這樣的樣子，他們東西被買走的機率比我們幫他賣的速度還要快。因為人家怎樣，眼見為憑嘛！然後看嘛同時又持續支持這樣的東西，就用自己的錢來幫助。所以在我們看這個場子當作身心障礙這歷練的一個場所。也就是人家所謂的實習工場，它不是一個店，是一個廠務，一個場子。」
(訪二)

(七) 運用媒體

瞭解媒體的心裡，也知道自己的定位何在，所以很努力的去推銷身心障礙者，然而對於媒體宣傳的效用有多大，很難去衡量。對財暉而言，把該做的事情做好，儘量推廣出去就是了！

「這段時間本來就是要規劃跑廠務，然後其他的業務，細部的宣導業務他們在做，目前的行銷策略的話是，公部門的，還有媒體的部分，因為我們也會辦一些成果展，會想請一些媒體來做一些專訪，那我們現在知道那些媒體，他們絕對不是為了聲暉而來，而是為那個身心障礙者而來。因為身心障礙者在身體那麼艱難的情況下，還能創造出這樣的東西，這就是他的特色啊！」(訪二)

「宣傳的方式，目前還是一樣是媒體的跟網路的，然後....，不過還有比較大的攤位的需求去做宣導，因為我覺得這比較可以跟人接觸。我們覺得這些媒體跟網路，該怎麼說，事實上我們將資料盡量呈報，讓人查閱的方式，但是事實上我們也不知道他的成效如何。這個部分是我們行銷策略的模式，我們會運用像這樣的方式盡量去把我們這邊的理念部分推廣出去，這部分的話我會覺得就像我剛剛講的我手上拿的那個東西是是值得，但是無法精準的，只是跟你想的不一樣的，這個部分的話身心障礙的理念有很大的關係。」(訪二)

未來也將積極的與外界接觸，與不同的單位募款，藉以降低對政府的依賴。財暉的工作人員也從原本只做專業服務的領域跳出，經由主管的要求之下，開始嘗試對外的開發及機會的掌握。

「因為我們原先是做專業服務，所以我們工作人員都不知道該怎麼募，人家被動來捐款，被動的收，很少主動跟人家說聽障孩子需要什麼訓練或設備，這是從去年開始，也是從多元就業得到的經驗，...慢慢的跟外面的公司行號、社團聯絡。外面的基金會公司行號是很好的資源，可是我們工作人員會想我自己的工作都做不完，幹嘛去碰那個，所以我去年先從我自己開始做起，試著去開發，從電腦網站去搜尋，我用我自己懂得部分慢慢找，...像最近三家基金會，有三商人壽基金會、新光人壽基金會、萬安基金會，這三個基金會都有獎助辦法，我們都有把計畫書送件，寒假結束後，我們會朝大概20幾個基金會要我們送計畫書給他們。上半年會以基金會為主，下半年會努力開發公司行號。如果經由人家介紹，就可以看到聲暉，抄著電話號碼看看，就有機會捐款。像我皮包就有一個人家給我的號碼，可是我一直在猶豫要不要打電話，放了三個月後，鼓起勇氣，打起電話，他就說好，請我們把計畫書送過來，就捐了六萬，所以公司行號是一條可行的路，所以聲暉的目標是沒有改變，我們是透過交換的方式獲取經費。這根多元就業沒有關係，但是這些觀念是從多元就業來的。」(訪一)

策略關係強調的是合作與策略的調整及行銷與溝通 (Connolly 2004)。財暉在策略擬定的過程中，意識到自身與一般社區型非營利事業不同之處，透過政府、社會及法律的支持下，身心障礙族群也成為組織發展的後盾之一。此外，為了降低對政府的依賴，確立了結合外界資源、擴大合作對象的方針，也透過政府、財暉、廠商及身心障礙者間的關係，釐清供給與需求面的問題。從中找出將缺陷轉化為行銷利器的行銷策略，也因為深深瞭解媒體的需求，因此行銷的策略也以身心障礙者為主，而不主動強打財暉名號。Vita & Fleming (2001) 提到經濟與市場情況、政治因素、價值與社會規範、社會經濟因素等外界環境，與企業、非營利與政府間的互動息息相關。財暉也是如此，在眾多外在因素的影響下，及與企業、政府互動的過程中，找出其生存之道。

五、資源發展

(一) 以穩定的基礎向上發展

財暉過去的產品是無形的教育服務方面，也因為財暉的文化因素，謹慎小心的投入，去開發有形的產品。對於政府的採購，亦認知到這只是基本的來源，真正的未來客群還是大眾。

「邊走邊做邊修正。我們聲暉一向做事方式很小心，我有什麼就做什麼，不能像一般企業可以投資多少錢，...所以我們第一年是延伸，第二年開始有東西了，第三年要做什麼，就根據第二年修正，可是在第二年已經看到一條路了，第一年還在觀望，我們要做無形還是有形，可是我們的無形做的很漂亮，這也是一種行銷，從無形到有形，現在也看的到東西了，看他們怎麼行銷怎麼賣，只是我們目前能做的。只是說我們不想太依賴政府。政府的採購只是最基本的，最主要是讓大眾接納我們的產品，讓我們的訂單源源不絕。」(訪一)

（二）通路與生產的搭配

瞭解生產與通路缺一不可。但是也因為通路的建構，促使財暉必須更謹慎的開發商品，以免造成庫存，因此掌握市場訊息成為了最高指導方針。

「我們這裡很明顯的知道通路的重要性，我們還敢走這條領域是因為我們的業務面剛好衝的很前了啦！所以需要新的通路，逼的生產那面需要開發適合新的東西。如果生產跟通路可以並行是更好，如果兩者之間，生產面開發出很漂亮的東西，很有意義的東西，最後卻夭折在通路不夠大或寬闊，夭折掉就收了。最大的原因是你生產的一大堆東西都是庫存，卻賣不出去。有一些東西真的是很好，卻賣不出去，這樣子還是一個錯誤的商品，所以我們聲暉必須要先掌握市場的需求。」（訪二）

（三）與外界合作進行產品研發

目前有跟朝陽大學工藝系合作，除此之外也有田中窯、趙家窯還有多元就業輔導團隊所提供的資源。

「然後但是當然相對之下，因為經營上面有一個挑戰，就是上面的購買者，他用他那個最早喜好去購買那個東西的，所以你的商品值不值得人家願意花那筆錢來採購，那個技術身心障礙者還是要想辦法去克服。...朝陽工藝系那邊開發 96 年的陶藝品，他們已經有做出一批了，大約有 20 件，然後東西才剛在去年底開發出來...」（訪二）

（四）藉由藏寶小舖與企業保持關係

抓住企業想要盡社會責任的趨勢，加上法律上的約束，因此財暉的藏寶小舖負有一個責任就是「協助」企業以不同的活動去發展公益行銷，一方面也是藉此與企業保持關係，對於財暉資源的發展上扮演很重要的角色。

「藏寶小舖的部分，我們也很樂意推的，這是我們跟企業廠商交換的一個方式，...透過某些一些福利法令的規定，他們就必須要盡其社會責任，我們政府單位還要有一個辦法去協助企業透過什麼樣的活動去交換資源達到社會責任，我們協助他們達到，有沒有！達到！（非常強調的語氣）他們的方式你可以捐的，你可以捐錢，或者提供服務，或者捐一些東西讓我們義賣，所以說，我們決定做藏寶小舖是一個很大的決定，可以幫助企業盡它的責任。」（訪二）

（五）尋求機會

財暉有不少場子都是企業提供的，比如文華道創意市集的攤位就是某建商提供的；繼光街年貨大街則是地方公會的年度活動，幾乎每年都提供給財暉幾個攤位進行公益行銷。

「在某一些比較有正式或標準運作的委託案或廠商招標公司，他們一定會設立公益攤位，我們的責任就是提報我們需要這個攤位的原因在哪裡或意義，請他幫助我們這個公益攤位，你想想看，場子不需要租金，不就等於我們也賺到了這筆錢。然後在這樣的機制之下，我們再來運作，相對之下我們的機會提升了。」（訪二）

（六）寧可自己生產也不要批貨賺差價

要讓購買者可以感受到那是身心障礙者所生產的商品，而不是假借名義去推非身心障礙者生產的商品。根據過去之經驗，財暉已經知道批貨銷售是很難推銷的，因此才展開手工藝品發展的路線。

「所以這裡的意涵是說你到底是要批一大堆貨進來，賺它的差價，還是你要透過這些東

西還換取資源，還是還是全職的推動另一個社會活動，差異是差在這裡啊！我最早在營運廠務的時候有一個錯誤的觀念是說我很想要匯到一筆錢，當然這筆錢最後還是會捐回到中心推動小朋友的訓練經費，可是我那時候用的是什麼方式，是去外面廠商批貨，去賺取它的差價，可是那種東西推得很辛苦，為什麼？因為跟我們的服務沒關係。我還記得我那時候賣的是養生豆子，可是我們自己身心障礙者不會有人生產養生豆子，所以一看就知道商家的東西，但是我們現在的廠務用的東西是陶藝品，陶藝品本身就是身心障礙者生產的，那種感覺就是完全不一樣的。」(訪二)

(七) 多元的網絡

財暉的資源網絡滿多元的，有過去長期建立的全省學校網絡、政府網絡及與政府合作的廠商，再來是對財暉而言是美好的意外，無意中踏足了休閒產業區塊：福石園。

1、學校網絡

「目前我們這邊工作的部分，目前我們這些工作團隊的同仁，遭遇兩難，需要去調整，整個部分需要去宣傳。另外我們工作還有一個機會就是，我們會配合每年會跑 20~30 個學校進行校園宣導，然後因為機會，跟很多學校很熟，我們進到學校後，學校運動會的時候，或期末年初的時候辦理一些跳蚤市場，同時間他們也會願意提供一些機會給我們跟他們師生一起辦活動，整體下來會有很多活動。」(訪二)

2、政府平台

「去年有上過第二輪的專案經理課程，那時候現場大家有提出我們需要一個共有的平台，那個平台並不是不是網路平台，我們希望是一個很具體的平台，既然想說勞委會花很多錢辦理了那麼多行銷或教育訓練，不如把那些錢轉換成另外一種空間，讓我們把我們已經開發不錯的東西擺上去，因為後來大家提到的就是生產出來的一個東西，能出清的狀態不多，所以我們希望有一個平台讓大家把商品擺上去。後續的生意應該是由我們自己未來，我只是以我

們個人的力量比較少做廣告，比較透過公部門那邊幫忙。然後他們 96 年的那個輔導團隊的目標就是幫我們建構通路，他們用的方法還是一樣，有電子的也有實體的。然後也幫我們弄一些行銷推廣活動。然後我們就可以透過那些行銷，聯合行銷的活動聚集機會去去跑廠務。...96 年的那個輔導團隊他們也會幫我們架設一個平台，大概會去找廠商挑選他們要的禮品，那個行銷他們也會幫我們鋪路就是。」(訪二)

3、與政府合作的廠商

「這個部分我有提到的，一個是印刷場，印刷場廠商他們原本是向跟公部門合作的，後來都丟給他們一個問題，他們一定要跟身心障礙者採購，結果逼著他們必須要去找可以配合的。然後以我們的聲暉來講，那些印刷的製造成本是還 ok 的，可是現在換個角度就是，人家不是只想找廠商，還要去找身心障礙者的廠商來符合那個法令。因為這樣就會逼著一些廠商持續的來找我們，來做一個生產上面的發展。」(訪二)

4、休閒產業

「再來休閒農場的部分，休閒農場那個是一個意外，因為我們是產訓，休閒農場那邊他們願意提供這個機會給我們，然後他也會覺得說一般外面的戶外教學，一般外面的戶外教學都是廠商對廠商，但是當他們知道身心障礙者願意出來推廣 DIY 活動的時候，也有這個能力跟意願之後，他們會很願意跟公益結合。休閒農場他們以前 DIY 選擇由外面的廠商來結合，可能是一些教材、教具、美工的一些美術設計，由一些手工藝的廠商進來規劃，可是現在他們也會想到，同樣是把這個市場給創造出來，不如把機會給身心障礙者來試看看。相對還可以提供給一些附近較弱勢的小孩來這邊有時間學，因為這樣子的，因為 NPO 的出來，才會讓一些廠商注意到這個問題。...到現在為止還是很新，他們開始運作到某一些廠商，足以注意到這一環的存在，不到一年的時間。」(訪二)

其中，與政府合作的廠商這個部分，受限於政府法規，必須向身心障礙者團體採購或合作，這一個層面與企業從事公益創投模式的第三種型態相近，廠商與

身心障礙團體合作可以擴展其企業在公益服務構面的市場，且其比例也成為企業的主要來源（藍科正及鄭讚源 2003），其他如休閒產業與身心障礙團體的合作亦有朝向此一方向的合作趨勢。

（八）法律的保障

公部門制訂了相關法律保障了身心障礙者，如身心障礙保護法，甚至連採購法都有特別說明要提供多少額度的購買量。促使相關廠商必須要與身心障礙者合作，也間接刺激身心障礙者提升本身的技術。

「是身心障礙者採購法，這是最新的，從去年 95 年下半年度，立法院才規定公家機關必須要有一定額度的採購，這個帶給我們是一個很大的機會。也就是說，整體而言，所有只要有辦法生產出貨物的心身障礙者團體，你都就有機會去搶這個市場，你的買主就是公家機關，就是人家所謂的公部門。他提供有 5% 的空間讓購買，如果沒有達到年度一定的額度，公部門會被罰款。這有一個好處，這會刺激身心障礙者去提昇它的方式、技術或流程。我們來看好了，跟廠商訂東西三天就會到，可是到身心障礙者手上換算成可能要一個星期東西才會到，可是因為這種東西最開始，是沒意願。但是被法令約定住後，身心障礙者也會跟著提升他們的生產速度。...然後公部門他們也會開始換各角度，體諒身心障礙團體，提供機會給身心障礙團體，但是對周圍的人而言是一個良性的循環。生產者，身心障礙者提昇技術，採購者會配合，會換個角度來體諒你，整個發展上來講也是改善社會風氣。」

（訪二）

（九）協助身心障礙者找到重新進入社會的開始

給魚吃，教他釣魚，甚至還教他怎麼賣魚。這是財暉努力運作之餘，也顧慮到如何讓他們回歸社會。這一切都跟財暉的使命相符合：「...使其具備適應社會

生活的能力，回歸社會主流。」

「而我們這邊的話，我們的責任是在賣他們的東西，你還要相對之下顧著還要教會他怎麼走出來面對市場，最後是要她自己去推薦他自己的東西，創造他第二個事業，我們不敢講說手工藝東西可以成為一個事業，成功的有多少，但是可以當成第二個事業，...但是我們還有另外一個目的是，你要透過生產一些東西或銷售一些商機，來重新找到進入社會的開始，這個部分真的很能幫助。我們有有幾個場子，都是試著邀約他們，然後我們邀約的方式，就是你只要帶著現在手上還沒完成的東西，到那邊去做現場創作就好，我們也不會教身心障礙者怎麼樣介紹自己的東西，你就是先到現場，那麼別人問你什麼，你想到什麼就回答什麼，後來你就會發現他們會越來越喜歡到場子裡去，因為第一個他能夠見證他的東西被人家採購的成就感，第二個是他會覺得賣東西不過就是告訴我怎麼做出來而已，就這麼簡單。那像這樣子有正向的刺激以後，他就會越來越很喜歡去推薦他自己的東西，那他就越來越希望常到我們的場子，那這樣子我們也在教育他社會是一個課程。這個差異是差異在他們是用這樣的方式讓他們去找回重新跟社會連結在一塊的方法。」(訪二)

財暉為了將來發展，進行了內部的檢視以及對外的開發。對內而言，思考通路與生產的搭配，並且為了將來發展，排除了批貨販售的可能，全力與外界合作進行產品開發，希望可以建構一個完整的生產體系。然而，為了能夠支持內部的運作，對外以藏寶小舖為主軸與企業保持關係，並且透過多元的網絡來提升自身之能力，如學校、政府、廠商及休閒產業。從中可以看出財暉的機動性與彈性，與 Laura Campobasso (2001) 的想法相合，Laura 認為能力建構可以透過技術支援活動的提供來塑造，包含指導、訓練、特定技術的支援與資源網絡。而且為了保持能力建構的持續性，需要耐性與靈活性 (Eade 1999)。此外，財暉對於外界資源的依賴已經從政府單一的支援轉而分散成多層面的支持，對財暉而言也是分散經營風險的手法之一。劉國勝 (2001) 認為無形的軟指標對組織能力的貢獻可

能更大。這個觀點已經在財暉對社會的、政治的、組織的和管理的適應或調適能力上已經得到證明。

在資源發展上，還有一個很重要的發現。財暉並不只是將多元就業視為組織自立自足的唯一目標，也把多元就業作為協助身心障礙者重新進入社會的開始。對勞委會多元就業方案而言，降低失業率是其指標，財暉協助身心障礙者的作法不只呼應了勞委會的目標也與財暉協助聽障者回歸主流的使命符合。而這個協助身心障礙者回歸社會的理念，也是財暉尋求社會機會的切入點，因此財暉的社會網絡，如政府、廠商、休閒產業都是圍繞著這個基礎去發展，對社會、對財暉都有其正面的意義。

六、內部營運與管理

（一）業務的轉換

過去是分散在財暉的各部門的業務之下，後來多元就業經濟型方案做大後，開始成為中心業務的主力業務，最終是要讓財暉原本設立的營業部成為一個真正的單位。

「...我們先決定做小不做大，也就是說那時候我們的團隊的業務也是在平常中心的各種業務之下，人力資源協助而已。...然後慢慢的做大的狀況是怎樣，這個營運成為中心主力業務，別人的工作成為我們的支援，...在這邊影響我們要做小做大的原因，在於我們在嘗試走出去的狀態下，這個廠務的適不適合？這個廠務的回饋夠不夠？比如我們這樣子講好了，我們過去每次平常跑場子一次都沒有一千塊，我們主管都常這樣講，他會覺得你在家裡幫人家做東西都比別人在外面跑還要有收入啊。你幹嘛營運場務？可是顛倒換過，換一個角度想，如果你的廠務如果經營已經累積資金到可以回饋中心的時候，他就會讓你做，

然後成為一個營業部。」(訪二)

(二) 人員留用價值

因為財暉主要是申請多元就業方案，因此人員的留用多多少少受到方案規定的影響，但是財暉更希望所留用的人員可以對組織產生貢獻，而不是單純的依照多元就業方案的規定走。所以在當初財暉五年計畫制訂時，就已經預先想法需要多少個不同的專業人才，於是透過多元就業開發方案來訓練。等三年期滿，這些人就可以為聲暉所用。

「你只有社會型的時候，各組別都沒有給我好好盯，沒有好好運用，你知道嗎？各組別只是用用，反正只是給我們打掃啊，給我影印而已。可是我們從社會型轉成經濟型，我就跟各組別講，你就要想盡辦法開發出來他的業務，...我的概念是我把人給你，你給我好好訓練，到時候再決定哪一個比較好，比較優的留用，我要訓練他，開發他，業務要開發出來。...像我們常務董事就說，你們不要為了留用兩個人而去開發跟聲暉沒有關係的業務。...所以我們常務董事說你不要因為必須為了留用這個人，而去開發串珠這個業務，當然串珠這種東西生意好不好，我們不知道，但是我們相信串珠這個利潤絕對沒有辦法來養活一個工作人員。...後來還是有留用那個串珠的，他就有工作，讓他在陶藝班學，也當助教，去瞭解陶藝怎麼做，接單的也是她，他留用就有她的價值。」(訪一)

(三) 改善財務結構，降低依賴

財務結構已經從過去的百分之百的依賴政府已經降低至 60%左右了，如圖 4-4；未來更希望可以將對政府補助的依賴降到 30%，如圖 4-5。而且從圖 4-4 可以看到他的服務收入為 9%的比例，未來銷貨收入希望達到 40%的比例。

「以財暉而言，業務多元...因此財暉的回饋內容比較多。財暉過去於國民黨時代，過於依賴方案，方案的申請，每請必過。到了民進黨執政，方案的通過率已經從過去的100%降低到威脅組織的生存壓力，不得不走向市場收費，如上課收費。當初財暉的思維：方案都進行得很順利，也有錢可以拿，何必營利呢。在人員的福利上，因為經費的問題，因此年資累積至五年後，就無法繼續累積，高層也無打算修正福利措施，因此無激勵的因子。...協會高層希望方案可以積極的投入公部門採購平台，建立穩定的客源。...畢竟對協會而言，這是收入來源比較可以掌握的區塊。」(訪二)

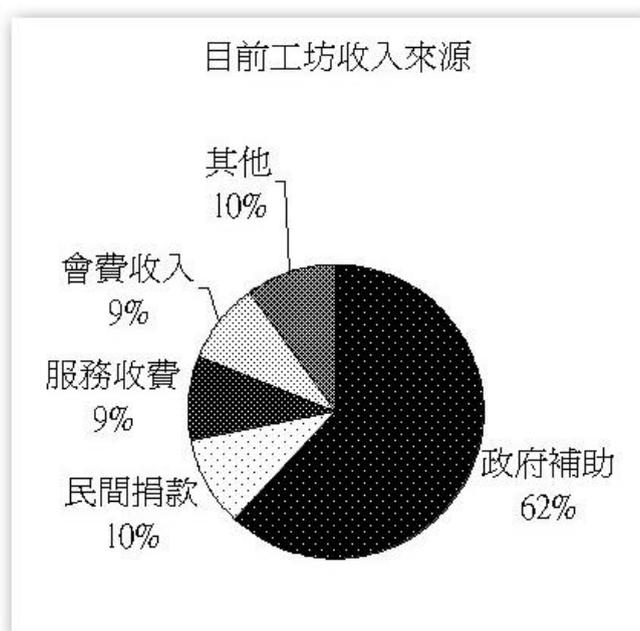


圖 4-4：目前工坊收入來源

資料來源：財團法人聲暉綜合知能發展中心，2006，95 年行銷策略簡報

「我希望未來政府的補助款降到 1/3，我們的有形產品收入提升到 1/3，其他 1/3 是我們的公益行銷，比如基金會、公司行號的捐助，也希望基金會或公司行號除了捐助，...像我們前年對政府補助款的依賴達到百分之六十幾，很高的。縣政府財政困難，經費撥的很慢，去年的經費到現在也還沒下來，幾百多萬都還沒下來。」(訪一)

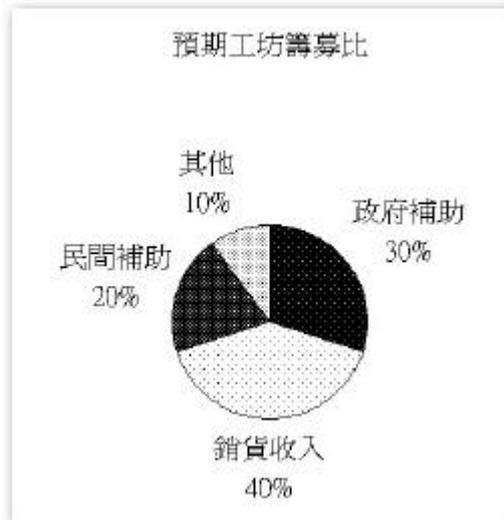


圖 4-5：預期工坊籌募比

資料來源：財團法人聲暉綜合知能發展中心，2006，95 年行銷策略簡報

（四）目前財務狀況

從表 4-1，可以發現 95 年度前兩季的收益狀況還有 324,943 元的收入，聽障者全生涯轉銜方案內三個方案中，它的服務量有達到預期之目標，甚至超過。然而，其銷售量卻只有兩個方面表現較為突出，聽障者成人職業養成方案績效達成率只有 26%，遠低於當初預定之目標。根據訪談的過程得知，財暉過去的服務都是從事類似聽障兒聽語復健服務與聽障家庭支持服務的類似方案，所以對於這一類的收益及服務機制已累積了很多經驗，所以在操作上比較熟練，所以也比較容易達成目標。而聽障者成人職業養成方案，對財暉而言是一個全新的領域，因此在執行上仍屬於摸索的狀態，所以才呈現如此的績效表現。

表 4-2 則是以收支狀況表現其執行的成效，誠然如表 4-1 所示，績效沒有達到預定的目標，表 4-2 表現出的盈餘狀況也不會相差太遠。聽障家庭支持服務方案盈餘的達成率挺高的，發現其在支出或成本方面有降低，加上收入也有所成長，才造成如此高的盈餘達成率。其次是聽障兒聽語復健服務方案，支出方面雖

然有比預期的高出一些，但在收入方面卻呈現倍數的增長，故仍可表現出不錯的盈餘達成率。相對於前兩個方案，聽障者成人教育輔導方案的盈餘達成率卻非常低，根據訪談得知，設備及材料成本過高，導致其支出過多，相對的也因為大多數學員仍處於學習訓練階段，生產及銷售的能力仍不足，故無法立即反映在營業收入上。

但是經過去年一整年的訓練後，95 年底聽障者成人職業養成方案已經開始展現其的力道，如圖 4-6 所示，到 95 年 11 月為止，此方案仍是支出大於收入，卻於 95 年 12 月起，開始持續呈現收入大於支出的表現，因此經過訓練後，身心障礙學員也開始學習去接單生產的模式，故收入能夠於今年開始逐漸爬升。

表 4-1：95 年度前兩季績效

項目內容			原核定計畫預期量化績效		實際達成 量化績效 (前兩季)	績效達成 率(前兩 季)%
指定 項目	產量	生產量或 服務量	聽障兒聽語復健服務 方案	140 位	143 位	102.1
			聽障家庭支持服務方 案	3,000 戶次	3,386 戶次	112.9
			聽障者成人教育輔導 方案	140 位	172 位	122.9
		銷售量	聽障兒聽語復健服務 方案	380,000 元	656,660 元	172.8
			聽障家庭支持服務方 案	256,000 元	327,107 元	127.8
			聽障者成人職業養成 方案	295,000 元	76,697 元	26
	收益	收入	\$931,000		\$1,060,464	
		支出	\$620,000		\$735,521	
		盈餘	\$211,000		\$324,943	

資料來源：財團法人聲暉，2007，96 年度多元就業開發方案續提第三年績效指標表

表 4-2：95 年度前三季執行成效

計畫工作項目	95 年度多元計畫全期預期成效			前三季期間之實際執行成效			盈餘達成率 (B/A)
	營業收入	支出	盈餘 (A)	營業收入	支出	盈餘 (B)	
聽障兒聽語復健服務方案	\$380,000	\$310,750	\$69,250	\$656,660	\$523,376	\$133,284	192.5
聽障家庭支持服務方案	\$256,000	\$152,000	\$104,000	\$327,107	\$105,085	\$222,022	213.5
聽障者成人教育輔導方案	\$295,000	\$155,000	\$140,000	\$76,697	\$107,060	\$-30,363	17.8
合計	\$931,000	\$617,750	\$313,250	\$1,060,464	\$735,521	\$324,943	

資料來源：財團法人聲暉，2007，96 年度多元就業開發方案續提第三年績效指標表

聽障者全生涯轉銜服務方案收支明細

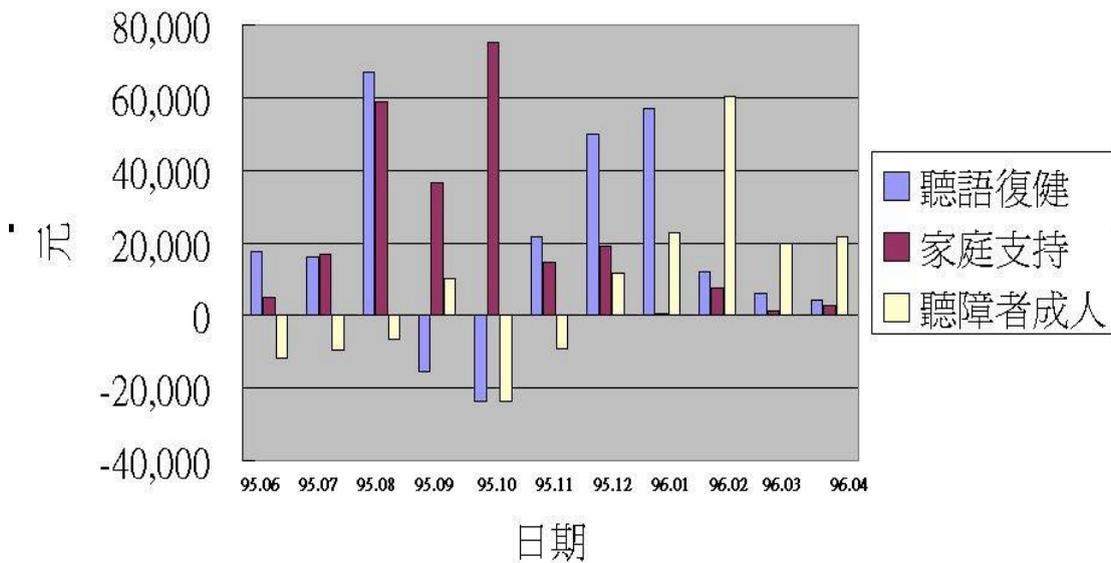


圖 4-6：聽障者全生涯轉銜服務方案收支圖

資料來源：財團法人聲暉，2007，每月收支明細，本研究整理

(五) 製造成本高

技術短期內無法提升，加上生產者是身心障礙者，所以在訓練上面比一般企業要多花費心思。技術上一時無法到位，將會耗費很多的材料成本，因為經費都花在失敗品上了。不只製造成本高，連人事成本所佔的比例也高達 70%。如圖 4-7。

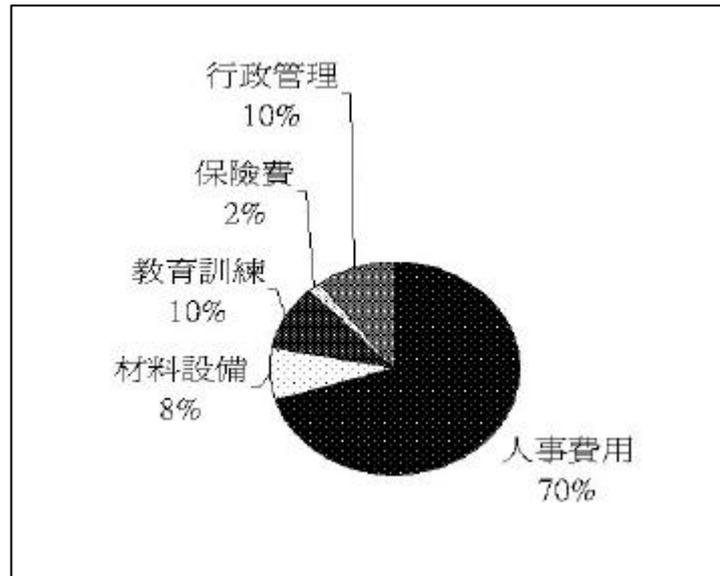


圖 4-7：工坊成本比

資料來源：財團法人聾暱綜合知能發展中心，2006，95 年行銷策略簡報

「目前為止我們的資金都很不穩定，這邊設備和製造成本都很高，因為我們主要是生產者，我們是配合的方式，每次賣給他後，剩下多少錢我們就訂購多少設備，然後所以設備很密切。...製造成本高是因為，因為協助生產的人是身心障礙者，身心障礙者本身就無法開量產，然後一時間然後我們也沒法提升他們的技術或精品路線，所以單品的價格不高，相對之下，產品無法量化也就無法降低成本。所以目前為止製造成本都很高。」(訪一)

「這是我們的侷限，有沒有，製造成本高，產量不夠高，因為我們設備有限，人力也有限。所以目前為止的我們能做就這樣，就是跟著基本自己的產能狀態下來先設。如果一個訂單進來超過我們基本產能的時候，我們這邊做不了的時候，我們就要結合。也就是說可

能外面要與身心障礙者搭配，但是我們的設備不足以燒那麼多個。這時候我們後半段的東西就會給外面的廠商燒，而我們不自己燒。...未來有機會設備能夠擴充，然後這裡的人力也非常穩定時，可是這個畢竟還是需要跟著發展，就是等工坊設備的運作比較成熟時或員工技術比較成熟時再去考量。」(訪二)

(六) 國稅局對工坊名目問題

財暉走入經濟型時，有個概念是說要銷售商品，但是銷售商品對政府而言是一個營利行為，因此國稅局要求其多元就業開發方案下的工坊不應跟財暉原本之統編混用，應獨立開統一編號，以後依此開立收據。從這可以得知，國稅局認為工坊有其營利行為，因此不能適用非營利組織的名目。然而，財暉之工坊是類似於庇護工坊的型態，國稅局又無法給予其營利事業的名目，因法律並沒針對非營利事業的營利行為予以制度化，故國稅局只好依其行為開立營利事業的名目，然而又需要銀行開立專門帳戶，讓現金的流動能有透明的呈現。但是銀行開立專門帳戶給予非營利事業，也面臨一個問題，沒有明確的擔保，使得財暉跑了許多銀行，卻沒人願意讓他們設立。最後由原先幫財暉設立帳戶的銀行，來協助工坊另外開立專門帳戶(整理自訪二)。這其中並沒有誰對誰錯之問題，而是彼此之間的認知不同而已，但是這樣的過程卻讓財暉與工坊走的跌跌撞撞，也因此呈現出非營利事業的營利行為仍未受到法律的保障。

(七) 身心障礙者的訓練

透過方案的結合外界資源，比如財暉的職業訓練部門的方案跟多元就業的工作團隊合作，一起來訓練身心障礙者技術的提升。

「我們整個身心障礙者有職訓班，透過陶藝班的方式持續的磨練他們的技能，...有外面的老師指導我們開發適合身心障礙者適合生產的商品。老師是來自於趙家窯，他們

有自己的工廠與設備，他們工廠本身就是一個窯場。...但是還有一批是由勞委會那邊職訓輔導委員，目前還是在學校擔任手工藝那類的老師，有的是退休的老師，他們來做部分施工的指導。然後他們來開發的部分，帶來他們特有的廠商，一方面可以讓我們降低原料成本，另外一方面是改善我們的生產設備，那改善生產設備在我們還沒有辦法自己買進來或者是說目前周邊的能力也不適合擴大生產設備的時候，我們只是在這個點做結合而已。但是整個顧問當中，尤其手工的那個部分或是創造的部分，就儘量由身心障礙者去發揮。」(訪二)

(八) 場務開發的改善

得力於社會風氣的改善，很多企業、機構及政府單位願意提供一些資源給非營利組織。

「場務開發的部分，已經在最近得到很大的改善，一方面是搭順風車，主要是因為我們國家政策的關係還是什麼樣的關係再辦活動，後來發現幾乎大家都需要場務，提供給我們，需要買很多的東西回去行銷推廣，所以我們有一大部分的場務是來自於政府機構。然後現成的是，現在企業主比較有社會責任的概念，就是他們再辦理一些行銷活動的時候，同時間也比較有意願多提供機會給身心障礙者或 NPO 組織進行推廣他們的東西，這是她門所謂的公益攤位。」(訪二)

「協會高層希望方案可以積極的投入公部門採購平台，建立穩定的客源。畢竟對協會而言，這是收入來源比較可以掌握的區塊。」(訪三)

(九) 人員組成

多元就業開發方案的目的就是要降低失業率，因此財暉錄用的人員以中高齡失業為主。也因為成員來自四面八方，專業性也比較不足，所以在工作上的協調需要花費許多心力。

「因為我們工坊裡面的成員，都是中高齡失業的人，我們專案遇到最大的問題，工作能力並不是最大問題，這還是其次，最大問題還是在於工作分配上面的問題，...人都很奇怪，他都會羨慕別人工作比較輕鬆。然後這就會產生比較問題。我覺得我覺得在工作團隊的案子之下在教育訓練啊、督導都是ok的，最難處理的是應該是默契問題，這個部分我覺得最麻煩。」(訪二)

當初選才的標準是要具備社工、美術或手語的專業背景的人優先，其次是無這些相關背景的中高齡失業婦女。財暉也要求這些人員進來服務後，也要想辦法提昇自我的能力，因此有心提升專業知識的人也是財暉以後優先錄用，轉化成組織內部人員。

目前整體的工作坊運作人力的分配及工作模式，如圖 4-8，大至分成研、管、訓、產、銷五個區塊。每個人員在各自所屬區域工作，並想辦法提昇自己的專業，讓自己具備不被取代的能力，因此財暉鼓勵他們去學校上學分班，去創造自己的價值。

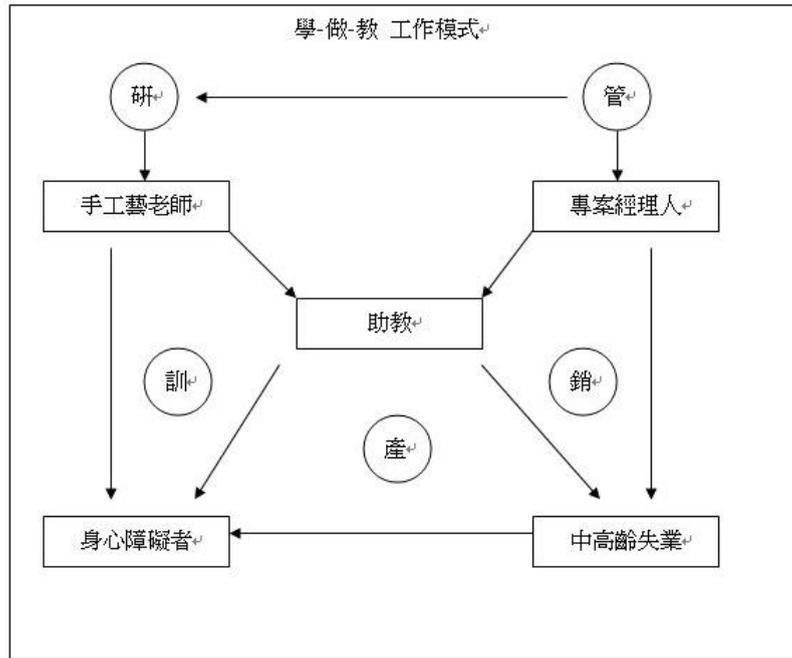


圖 4-8：工坊運作模式

資料來源：財團法人聲暉綜合知能發展中心，2006，95 年聲暉希望工坊簡報

(十) 專案經理人的訓練

透過勞委會的相關課程，瞭解並接觸其他的非營利組織，且與之交流。

「目前專案還在進行，勞委會那邊的諮商團隊，他們本身就有一系列的教育訓練課程，我們每年大概會辦 30 多個小時的訓練課程，那個訓練課程除了找專家來幫你上課外，還提供了機會讓六十幾家的專案經理人分享經驗，就是說你怎麼賣你的東西，我怎麼賣我的東西，最後會有一個討論空間出來，然後大家就可以經驗交換，回來後就可以跟工作同仁一起思考學學別人的部分，一起解決一些問題，這是一個方法。再來是他們也會辦理一些交流活動會，教育訓練課程，或不定時或者跟這樣的機會讓我們去找到一些適合的策略方法來幫助自己。」(訪二)

但是透過參與觀察與深入訪談，發現專案經理人所要做的事情可是不少。對

內，除了管理多元就業團隊，也要與財暉保持溝通；對外，又要行銷、公關、跑業務，甚至與多元就業開發方案的輔導團隊聯繫。從上述得知，以財暉這個個案來說，專案經理人的業務真的過於繁雜，使其很難專心去發展該注意之事項。

（十一）學習與協調

透過每週、每月等多次的會議，進行與高層的討論，並與組員共同思考問題。

「我每次這邊上完課後，我會把比較適合帶給工作團隊的人的資料內容會提出來，然後在某些聚會的時候會在報出其他的工作內容。是由這樣的方式互相學習。...我們提供一個禮拜，一個月就有三次訓練之外，我們每個月管理階層的人還要負擔兩個會議，一個週報，每個星期，每個月我們這個管理階層的人還要進行督導會議跟行政會議，督導會議是向聲暉這邊的主任進行協調會議，這個會議是重要性，是我們有決策上面的問題，需要用到用人單位，因為專案經理人也是跟隨著專案到這個體制，所以我們做任何決策都應該要得到用人單位的主管認同，所以需要一督導者會議。週報對象是董事，督導會議對象是主任，執行面來講是主任，透過這兩個會議我們可以做一個決策上面的調整，他們可以指導我們做一個發展上應該要注意的事項。再來，實務運作上面，這個案子的專案經理人是我，所以我又必需要把督導會議跟週報的決策狀況，這個月會固定選一天，每個月會有一次聚會，那個聚會會把最近這個月來的決策告訴大家，然後相對之下，大家這一個月來的業務，遇到什麼情形遇上什麼衝擊，做一個理念上的交換，其他時間也不是沒有督導，當他們業務遇上問題時，也可隨時請示。」（訪二）

（十二）多元就業輔導團隊的指導

透過外界的指導，來改進機構本身的缺失。多元輔導團隊每年會根據受補助單位提出的需求來決定多少次數的進場，並提供什麼樣的資源。之前，財暉是由展智管理顧問公司輔導，去年底轉為由財團法人中山管理教育基金會進場輔導財

暉，目前其導入之模組為照顧服務類。

「他們會在期末年初的時候，會請我們提出需不需要輔導團隊進場，因為每一個非營利事業組織他們的運作機制模式不同，就像我有認識幾個 NPO 非營利組織本身就是專業，那麼輔導委員反而變的非專業，所以他們會覺得說自己可以解決自己的需要，所以他們就不會去申請。但是我們工坊這邊是新的，因為最開始我們這邊什麼東西都沒有，我們是跟著委員的，因為我們團隊什麼東西都沒有，開發到後面才有具體的東西因為輔導委員慢慢教，慢慢討論，給予建議這樣子，聲暉那邊可以配合的方式去開發，...還包括一些成本和利潤的計算，也都是輔導委員，有些輔導委員是財務的專家，可是輔導委員的使用方式是先問我們有沒需要，我們先提出需求，然後他們每一次進場，一年度吧，有約定一個量次進場。...所以聲暉希望工坊那個時候，最早期的是財務，所以他們就請財務專長的教授進場指導我們，然後我走到需要包裝文宣的時候，他就在請，再帶專攻行銷或商品包裝的老師幫我們做這類的規劃，當我們需要什麼的時候，他們就去找有那種特質專長的教授指導。...因為我們工坊是因為委員他們的指導才建構起來的，所以說在我們還沒辦法完全業務獨立之前，對我們來說都是好處啊！因為經營到一段時間都會有些問題，然後委員他們來一則是聽我們做成果報告，一則針對我們遇到的困難去做解決，所以說站在還在養成的階段，有專家來指導比較好。因為透過他們的指導我們才知道我們的財務有多爛，所以現在早已改善很多了。也透過他們的指導才知道我們原本研發想的商品，事實上拿去外面，沒什麼特色。所以說當我們還在養成，還不到完全成熟的狀態之下，委員現在的幫忙是很重要的，他們的帶領可以讓我們過的更好。所以我們到現在為止 96 年還是持續申請啊！」(訪二)

內部營運與管理方面，財暉從社會型轉經濟型的過程中，遭遇了不少困難。首先在業務主軸方面，當初運作社會型方案時，業務是分散至各組；當經濟型運作時，亦逐漸成為中心主要業務，演變成各組要去支援多元就業經濟型方案，這樣的轉變也呈現出財暉對於投入市場決定的信心逐漸增強了。財務結構方面，為

了降低對政府的依賴，財暉也主動積極的開發其希望工坊的業務。不只是開源，為了節流，對於身心障礙的特性也有頗多的研究，瞭解其訓練成本比一般人還高，甚至也因為身心障礙者生理的因素導致製造成本也居高不下。為了達至節流的目標，將目標放在改善並且提升技術熟練度，希望藉由技術的提升，增加成品的良率，降低失敗的風險。此外，對於多元就業團隊的組成，人員的雇用多少受到多元就業方案的限制，但是財暉更希望可以為這些人創造價值，尤其是執行董事，希望財暉能好好訓練這批人，寄望他們能為財暉帶來價值，更希望他們能為自己的工作賦予價值。因此，對非營利事業而言，人力資源雖然涵蓋員工、志工所累積的能力、經驗、潛力和承諾（McKinsey & Company 2001），但是多數文獻並無將非營利事業的服務對象列為人力資源的一環，如身心障礙者。或許當初定義的假設與觀念，他們是將之視為服務對象，而不是與非營利事業一同打拼的伙伴。因此，在公益創投或社會事業中，服務對象隨著時空轉移，不只是可以成為非營利事業中的一環，甚至成為非營利事業向前邁進的助力，這也呼應了資源發展層面所提到的，財暉是要協助身心障礙者找到重新進入社會的開始。

在組織內部營運的知識方面，多元就業輔導團隊的指導給予財暉莫大的幫助。財暉與多元就業輔導團隊的討論後，第一年首先就財務會計方面著手，希望從基礎層面中穩定其基礎，第二年才開始確立行銷的運作。因此就多元就業輔導團隊及財暉而言，內部管理的健全才是是否能繼續向前行的關鍵，尤其是財務管理的建構。

七、小結

眾多文獻皆認為組織能力是表示組織能夠協調及整合資源，並有效運作，藉以創造價值。並且將組織能力視為一種變動的過程，整體而言非營利事業是根據組織的宗旨與目標及所處的環境，在不間斷的學習與經驗累積中，對個人、群體和組織不斷的進行，旨在提高個人、群體和整體機構的問題、實現目標、滿足社會發展需求和機構可持續發展所需要的綜合能力的培育過程（庄愛玲 2003），從以上之分析及訪談得知，雖然使命、願景很重要，但對於非營利事業而言，只需要確認並且追蹤方案不要偏離即可；治理與領導關係對於導入新觀念的非營利事業而言，是個很重要的後盾，尤其組織內部文化與觀念的轉變動盪期，高層的堅持與支持就成為很重要的因素；將方案結合收益性的活動，這也是走向市場的非營利事業必須要考量的一點，畢竟有收入才有本錢支持其他服務；非營利事業也開始意識到行銷的重要性，不管是對財暉還是身心障礙者，也是都需要曝光，強調唯有主動向前，別人才有機會認識財暉或身心障礙者；非營利事業對外的資源開發，仍是組織能力建構中不可或缺的一環，政府支援減少，尋求企業或其他組織的支持已經是必須要花時間去經營了。然而相較於對於其他層面，如使命、願景與策略、治理與領導關係、方案多元性與影響、策略關係與資源發展，內部營運與管理才是多元輔導團隊與財暉所著重的地方。Vita 與 Flaming 強調的是非營利事業與企業、政府間的互動也與外界眾多因素相關，因此非營利事業的永續發展是受到外界影響；財暉個案卻呈現出內部營運與管理才是他們所關切的，因此 Paul Connolly、McKinsey & Company 將之列入其能力建構模式中，但本研究認為 McKinsey 的「系統與基礎設施」的用詞較為恰當。SVP 的組織能力評估工具則更詳細的將財務管理獨立出成為一個類別，顯示出財務管理的重要性，且與使命、願景、策略與規劃位於同樣的等級。因此非營利事業為了永續發展，不只是強調使命，財務管理的重要性也不可忽略。

第四節 公益創投的模式對照

由上述能力建構分析中可以瞭解，機構本身的能力均有自給自足的趨勢與條件，以財暉與勞委會的運作模式與國外公益創投模式作一對照，以進一步瞭解其可行性。從上述分析及訪談資料，可以勾勒出財暉與政府及其他單位之間的關係架構圖，如圖 4-8：整體關係架構圖。

成功的公益創投，除了有資金的投入、計畫的審核與管控功能，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，並協助找到合適的合作伙伴(金玉琦 2003)。依照國外成功的公益創投經驗來對照勞委會多元就業開發方案的運作模式，大抵與「公益創投」精神相符。透過本研究整理之圖 4-9：整體關係架構圖，在進一步以公益創投的六項議題：規劃、能力建構、補助者與受補助者間關係、社會投資報酬率及收手策略等層面探討，從中瞭解到財暉導入公益創投模式的影響。

首先，我們可以發現受補助者長期接受勞委會多元就業方案的補助，並且從過去的社會型轉型到經濟型，可以得知勞委會與財暉之間的長期合作的伙伴關係。透過相關資料得知，雖然目前的多元就業經濟型方案是補助三年，但是如果把時間拉長就可以發現，財暉真正與勞委會合作的時間點可以往前拉到民國 90 年的 921 重建計畫，因此勞委會之所以會選擇讓財暉嘗試多元就業經濟型方案，一方面是根據其過去與財暉多年的合作經驗所累積的信任，另一方面也是希望扶持財暉自立自足，減少政府負擔。這一點剛好符合公益創投所強調的「長期伙伴關係的建立」，所以與國外 SVP (Social Venture Philanthropy) 3-5 年補助的時間意涵相似。

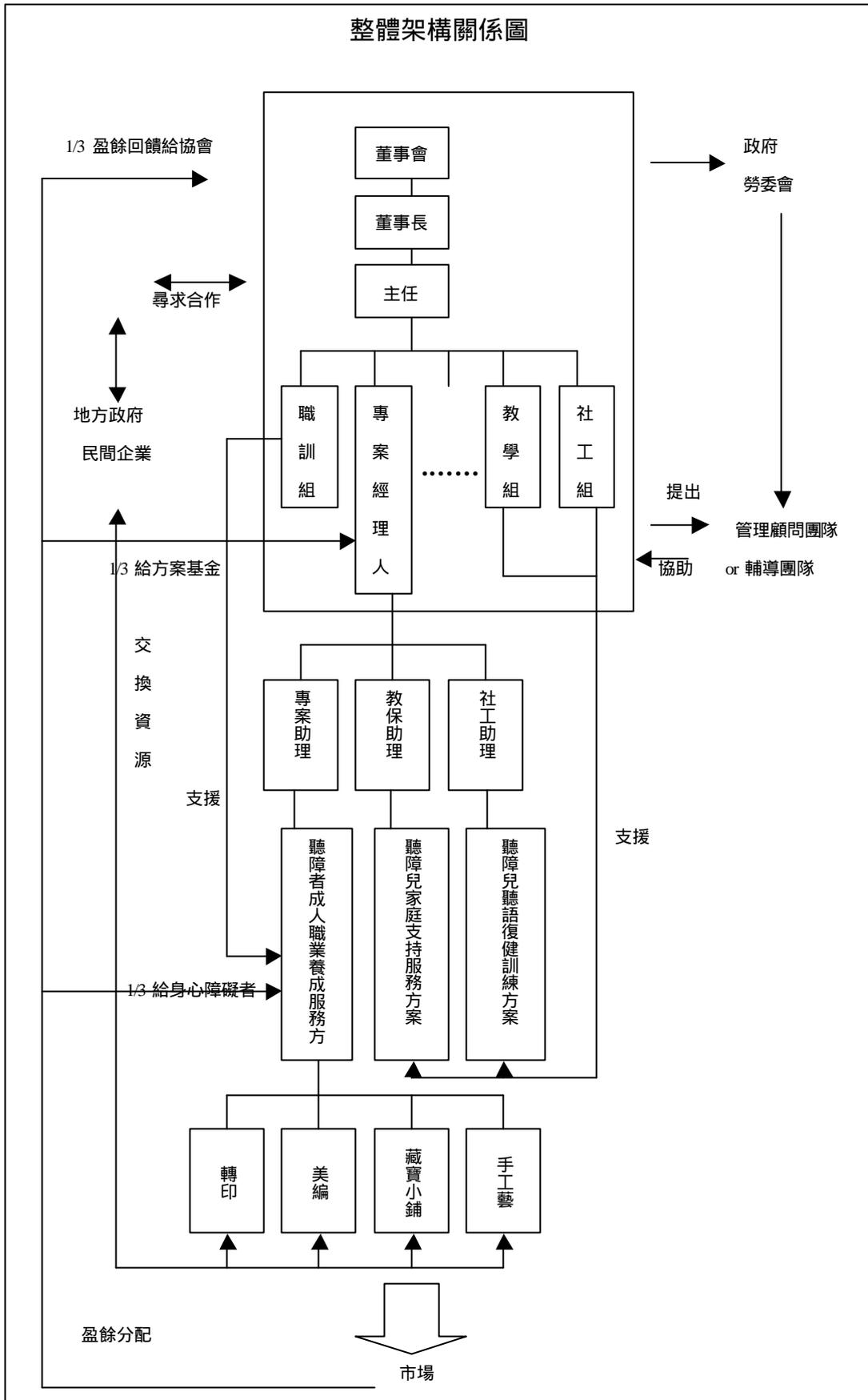


圖 4-9：整體關係架構圖

「最早期是 921 地震，那時候就有一個多元就業，要降低失業率，勞委會就用這個方法來幫忙地震的受災戶，與 921 有關的，做多元就業，其實多元就業一開始是要為了安定那些受災戶，只要機構提出需求，他們就會給我們一筆資金，讓我們去聘用那些受災戶。... 初審的時候我們要去委員那邊做報告，委員是說也希望我們從社會型有希望轉成經濟型，把壓力給我們，而不是只有補助款，看我們可以為社會開發一些什麼，帶一些業務出來，想盡辦法省下來，想盡辦法看看他們可以為我們帶來什麼。」(訪一)

此外，資金來源上，SVP 對會員收取年費，並要求參與服務。多元就業方案的經費來源來自政府，更明確的來說是來自於人民的納稅，換個角度視之，也可以當作全民參與社會投資。

在財務上，每銷售出一個商品，基本上是拆帳成三等分，一是回饋給製作者，對身心障礙者而言，這就是他的報酬，他努力工作的收入；另一是回到方案基金，將資金存起，以備將來不時之需，比如額外的設備或材料購買，或者將來要擴充工坊容量；最後一筆是回饋給機構，但是機構為了讓工坊能迅速茁壯，通常都將回饋金轉以機構補助工坊的名義投入方案基金內運作。

而適當的「收手策略」，即所謂終止合作的方式，然而這是商業創投的觀念。對於非營利事業而言，評估的並非是財務上的報酬，還包含更多的社會報酬。從訪談中得知財暉對於方案的投入，訂立了為期三年、五年及十年的短、中、長期計畫，每份計畫都設有指標，當作停損點來決定是否繼續走下去。可以瞭解財暉對於方案的未來有一定的評估，並且當作是否持續投入的參考依據。其中，在事前的可行性評估及事後的效益評估上，主任與專業經理人都扮演了相當重要的角色。

採取公益創投觀念機構的專業能力，或許也是受補助機構的參考依據。對受補助的機構而言，能否提供相關資源給予，才是最重要的考量。對於受補助機構的規劃能力，當然也是公益創投者投資的考量之一。畢竟怎麼提升受補助組織的組織能力才是公益創投者所關心的議題。因此財暉不只引進外界的資源，甚至自己也投入了相關資金，證明他是有心認真經營的。

「一開始陶藝班要設備，一開始我們投資三十萬，還有轉印設備，所以陶藝 15 萬，轉印設備 15 萬，當然陸陸續續會有一些消耗品。第一部是手工藝，再來是轉印，也研發很多東西，目前我們多元就業有四個案子，有關生產部分，一是手工藝，轉印，電腦美編，藏寶小舖。所以手工藝裡面，串珠還是有一點，陶藝也是有，目前陶藝的職業訓練正在做了，串珠這個東西我們有針對幾個肢障還有兩位聽障，做的東西我們就拿來賣。」(訪一)

「基本上我們提供我們需要什麼樣能力的委員來輔導我們，所以聲暉希望工坊那個時候，最早期的是財務，所以他們就請財務專長的教授進場指導我們，然後我走到需要包裝文宣的時候，他就在請，再帶專攻行銷或商品包裝的老師幫我們做這類的規劃，當我們需要什麼的時候，他們就去找有那種特質專長的教授指導。」(訪二)

就組織的類型區分，財暉的模式較為傾向鄭讚源針對公益創投分類中所提到的非營利組織從事商業活動這個模式。或者也可以認為財暉本質上仍是一個傳統的慈善機構，但其也運用了一部份的公益創投原則，此亦符合 Vseper Society 的 Model C 模式。

總而言之，從公益創投的概念下去審視，受補助或受資助的一方，也就是對非營利事業而言，組織能力的提升才是最迫切的問題，其次才是可以從這個方案中得到多少的社會或財務報酬。因為非營利事業在時間與困難程度的考量下，技術與資訊是最易切入的一點(Ian Smille 2001) 對於投資方，也就是勞委會方面，

則較傾向強調非營利事業可以為社會帶來什麼正面的改善，也就是比較強調社會性的報酬。從以上敘述得知，同樣的公益創投概念，投資方與受資助方所處的角度不同，以致於所希望或強調的層面也不盡相同。

第五節 未來展望與永續經營的策略

永續經營不只是公益創投所追求的目標，更是所有非營利事業所期待的境界。從與財暉的訪談中得知，他們對於未來的危機意識已經深有感覺，因此反而利用此次參與多元就業經濟型方案的過程中，透過財暉之下的多元就業開發方案來影響其他部門，祈求讓組織體質的改善。

一、未來經營策略

透過多元就業開發方案的指導，嘗試找出未來可能潛在的客群、市場機會，期望在組織使命與向市場收費中取得平衡。尤其是財務的改善，行銷觀念的建立，有助於組織的經營與評估，也是組織永續經營的必要條件。

「從前年參與到多元就業方案過程中得到的一個想法是政府的補助款要減少，第一個是必需要尋求從其他單位那裡找出辦法，不只是只有台中縣政府，還有其他單位。第二個是尋求基金會、公司行號的捐助。第三個是我們的有形產品，因為有形產品出去就是很好的行銷，看到聲暉，看到聽障。從前年開始，有這個構思後，去年就開始，聲暉每年九月規劃下一年的計畫嘛，我都下達各組別，都要有一個重要的觀念，你的年度計畫裡面要有一個公益行銷，公益行銷一定要放在你的業務裡面，而公益行銷有很多種，比如社工組，你如果尋求到哪一個公司行號，哪一個團隊團體今天再辦園遊會，你就要把訊息傳給多元就業，多元就業團隊就會把藏寶小舖、手工藝品準備好這些東西拿出去賣。所以當接收到某年某月某日在哪裡辦什麼活動，社工員接洽好了，我們也要一個攤位，多元就業就過去賣。所以每一個組別都要公益行銷，從去年開始給各組別的一個觀念，我所有員工的觀念裡面都要有公益行銷，去到哪裡你都要開口。公益行銷很多種，比如說送報紙，把一個點，提供給記者。」（訪一）

目前財暉的教育服務對象是聽障小孩，而手工藝品的對象則是大眾。但是財

暉過去十年來所服務的聽障小孩，一直都有保持聯絡，未來幾年也將邁入職場。因此未來財暉打算結合這群聽障小孩與其家長，也就是財暉的會員群，一起投入社區、一起創業，並讓小孩有機會為社區服務。這一切都是參與多元就業經濟型方案過程中得到的啟發。

「所以去年八九月開始指令下達，我就希望聲暉能做一些改變，業務上的改變。目前我看到的是多元就業這個這麼蓬勃的區塊，未來我能做到什麼，希望哪一年我們家長願意也可以加入通路，做什麼業務沒關係，...如果家長願意起步做，我們來找一些點，一起做。我們已經慢慢有一些經驗了，比如我們有一個家長住在大雅國中對面，還沒跟他談，經驗上還不足。我覺得他們可以做中心，轉印設備很符合啊，如果家長願意投入十五萬，我們做技術的教導，轉印設備我們可以做社區的生意，做大雅國中的生意，比如小朋友的衣服杯子啊，這是行銷嘛！當然發票收據是開聲暉的，因為那個家長本身就是開電腦設備的店，我覺得這是很好的結合，目前很難開口是因為經驗或人力還不足，...我們聲暉的經濟型才第二年，才開始學習怎麼做生意。要不然十幾年了，大家都埋在專業裡面，專業人員都是做專業服務，都是社工員、老師或就服員，只有那小群聽障區塊才知道，所以我們很瞭解聽障。當我們要跨出去面對大眾時，目前我們經驗不足，像我們比較保守，無法雇用很會做生意的人，也不知道要多少錢，要買多少設備，也不知道會不會賺錢，目前聲暉就慢慢前進。...所以我們想說聲暉過兩三年，學習怎麼做生意，知道怎麼看市場需求，未來在跟家長合作。家長是由原本會員。現在高中大學比較多，也就是那群聲暉的孩子長大的。」

(訪一)

除此之外，也積極的與休閒農場合作，期望與園主合作，不只是為了創造收益，更希望可以創造一個身心障礙者的實習空間，未來將持續與福石園及香草花園持續合作，共同創造收益。

二、未來業務獨立可行性

投入多元就業經濟型方案前，財暉已經擬定了五年計畫。對財暉而言，多元就業經濟型方案是協助他們完成計畫的一個方法之一，所以多元就業開發方案的結束並不會影響其預定計畫，相反的，多元就業開發方案成為其五年計畫的一部份。因此光是公益創投五個層面之一的規劃階段，財暉在這個階段的規算是經過深思熟慮。

所以運用多元就業開發方案的輔導，去提升失業婦女的能力，創造將來在財暉內部工作的價值。而且本研究審視過財暉所申請之方案經費內容，幾乎是以人事費用居多，因此未來的業務產生的盈餘只要仍支付財暉五年計畫內的人事開銷即可。根據前述之分析，可以發現財暉的多元就業開發方案的聽障兒聽語復健訓練及聽障家庭支持服務方案，這兩個方案的收入超出預期，並且也足以支付個別方案的人事費用。

唯一堪虞的是聽障者成人職業養成服務方案的工坊業務，似乎花在訓練的時間過多，以致於影響其生產力。但是透過訪談得知，工坊未來營運方向將採取資源連結的方式運作，經專案經理人評估，未來工坊只需要聘用一個專案助理即可，且以目前工坊的營運收入亦足以支付助理的人事費。訓練方面可由財暉職訓組負責跟政府申請方案去訓練身心障礙者，業務方面則由助理負責，因此原本多元就業方案內的人力將則優錄用，並分散至內部各組。原本受訓之身心障礙學員與工坊的關係則是契約關係，由專案助理尋找業務，然後從學員中尋找適合的人組成專案團隊負責此一業務，因此可以根據不同的業務組成不同的團隊（整理自訪二）。從以上敘述得知，專案經理人將工坊轉化成一個虛擬的團隊，由專案助理負責經營及接案，身心障礙者則成為類似 Soho 族的作業型態，與工坊的關係類似案主與接案者的關係，這樣的模式對財暉而言也是有利，因為不必支付龐大的人事開銷。

然後有了完善的經營方向，也要有未來的收益機制。目前財暉規劃主要鎖定在方案與政府採購平台。就財暉的認知，雖然要降低對政府的依賴，但是又意識到若能妥善的運用政府法令對身心障礙的保護，亦可增加其運作的競爭力，比如運用方案的申請來訓練工坊的身心障礙學員。而政府採購平台亦是財暉之後要努力經營的一個區塊，畢竟這財暉而言是較為穩定的收入來源之一。目前採購平台的購買量：第一是清潔類，依序是印刷、餐飲、文藝及手工藝。目前財暉的工坊擁有印刷與手工藝兩類，未來會將開發並妥善運用協會內部已經具備但尚為成形的餐飲與文藝表演聽障人才(整理自訪二)經本研究的參與研究，以捏麵人DIY服務為例，若這名身心障礙者懂得帶動一班的小朋友氣氛、懂得說明、懂得教學，她的價值就會突顯出來了，兩個小時的教學早已超過時薪100元的價位，若表現良好，甚至可以跟園主保持合作關係，也創造出他的價值，財務上也三方拆帳，這是一個園主、財暉工坊及身心障礙者的三贏局面。此外，財暉的工坊運作模式給予身心障礙學員的一個觀念是，你有工作才有報酬，靠組織養你的日子已經過去，必須靠自己把自己的能力提升，你的價值才會突顯出來。

因此本研究認為財暉未來業務的獨立性是可行的，在財務上的運作偏向運用政府對身心障礙者的保障，因此工坊提出一虛擬團隊的架構，故人事費用只需要負擔一位即可。一方面也刺激了身心障礙者，讓他們瞭解財暉工坊不是一般庇護工坊的慈善機構，自身的價值要自己去創造，透過這樣的方式達到讓身心障礙者回歸社會的使命。所以他們財務的運作，這一點與公益創投所提之自立自足的目標不太符合，也與一般庇護工坊的運作型態不太相同。但是若從整個環境的資源運用層面而言，或許這是屬於台灣的身心障礙者團體的存活及自立的道路。

經由多元就業方案的啟發，透過主管的要求，財暉內部人員的觀念，也開始慢慢的轉變了，對於組織體質也產生了些正向的結果。對於未來也開始有明確的

規劃，也懂得向內審視自己本身有哪些值得開發卻未開發之事物，比如重新檢視原本的會員結構，也對外尋求更多的機會，更提供了一個可能的嶄新合作方向。目前，對財暉而言，希望能儘量的從多元就業開發方案中學習，並期待哪一天可以協助更多的會員或身心障礙者去創業或者在社區中生根。

第六節 總結：蝴蝶架構

根據以上之分析，本研究勾勒出一個架構，對於組織能力之影響，大致可分為四個層面，分別為政府面、社會面、市場面及基本面，因為勾勒出來的模式像蝴蝶，因此稱之為「蝴蝶架構」，如圖 4-10。此架構可分為五個層面，以組織面為中心，搭配政府面、社會面、市場面及基本面彼此間的影響，並將分述如下：

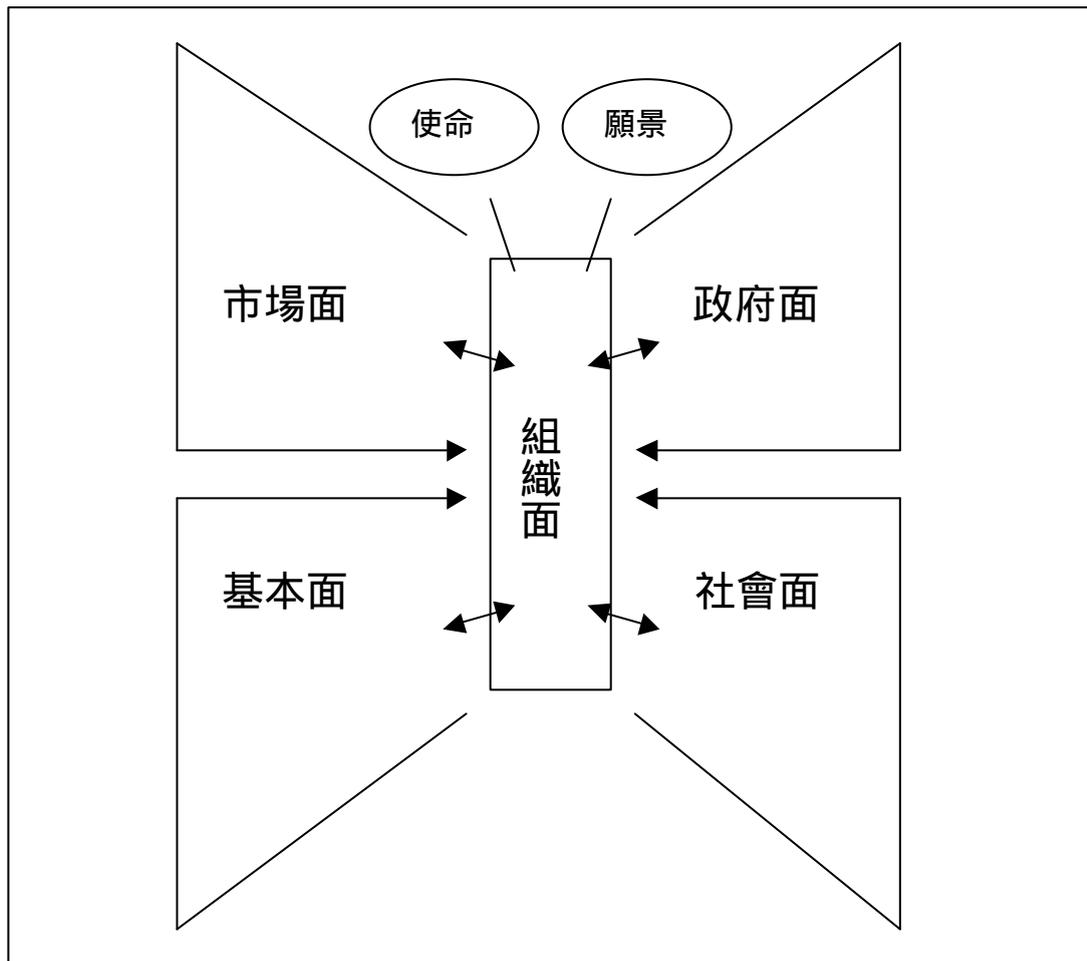


圖 4-10：蝴蝶架構

本研究繪製

一、組織面

從組織能力分析中得知，組織的董事會、高層主管及一般員工，彼此之間都互有影響。尤其當多元就業社會型方案時期，業務是分散在各部門中；轉至經濟型時期，業務獨立，變成各部門支援此中心業務，達到所謂的「單一多元」狀態，也就是各自有自己的業務，彼此又互相支援。也因為財暉組織又受到很多層面的影響，才衍生出降低政府依賴，開發新市場，透過社會建立資源網絡，並且重新尋求會員的支持的新想法。也因為董事會的支持及主管推動的觀念革新，才使得財暉主體的健全，加上多元就業輔導團隊的協助，改善了財暉的財務狀況，並提升的財暉的行銷技巧，才使得財暉得以在完善的組織機能下朝著目標前進。

透過強健的組織能力，使得財暉得以在政府層面、社會層面、市場層面及基本層面發揮其影響力。若本身組織能力不足，也無法對其他四個層面展現其影響力的，說穿了對政府、對社會、對市場及對其基本盤而言，組織的議價能力會不足。

二、政府面

對財暉這樣的社會福利機構而言，政府的支援仍是不可獲缺的，不只是因為財暉需要政府的奧援，甚至連政府也需要財暉的協助，才能推展身心障礙業務。因此財暉對於政府的方案補助，只希望成為業務的一部份，而不是成為威脅財暉生存的條件。對財暉影響最大的，仍是多元就業經濟型方案，首先在資金補助方面，提供了三年的保障，使財暉得以全力以赴的去執行，另外多元就業團隊的輔導對財暉的幫助也挺多的，尤其在財務建構上，更是構成組織未來發展的穩定基礎。除此之外，法律條文對身心障礙者的保護也提供了組織生存的保障，尤其是政府採購法對身心障礙者的保護，如政府的優先採購網路資訊平台，提供了穩定的訂單來源。目前，財暉就已經將修先採購網路資訊平台列為首要進入的市場之一，希望透過這個平台，在政府這塊市場中佔有一席之地。然而要佔有這塊市場，

本身的組織能力又必須夠強，才有辦法在這個平台中與其他非營利事業單位搶案子，因此組織內部能力的整合與發揮是很重要的一環。

三、社會面

社會面可以分成兩種解釋。其一是社會價值，也就是財暉的所作所為對社會所能產生的價值為何？因為財暉本身長期以來就是從事對聽障的教育，在教育界也累積了不少名聲，因此社會價值對財暉而言是已經具備的要素，而這更也是非營利組織生存的關鍵之一。

另外一個解釋是運用社會資源的能力。透過訪談得知，財暉經過多元就業經濟型方案的刺激後，開始努力的往外擴展其關係網絡。尤其是過去與企業鬆散的連結，也透過相關活動，強化了彼此之間的關係。因此重新加強連結之後，使得財暉得以獲得比以前更多的機會，比如一般的捐贈物資，然而對財暉最大的幫助是這些企業或者非營利組織願意提供機會給予財暉面對大眾，使得財暉有了與大眾連結的管道。

對於媒體的經營，也是其行銷的一環。專案經理人深知媒體之心理，知道他們是為了身心障礙者而來，而不是為了聲暉，因此有什麼與身心障礙者相關的訊息都會主動的告知記者前來採訪。對財暉而言，身心障礙者上新聞，也等於幫財暉打廣告了。因此，財暉在資源連結方面的能力是滿強的，要發揮這樣強大的能力，也必須依靠內部的組織能力運作，依靠員工平時對外的聯繫，也依靠組織對外的大小活動所累積的資源，才造就了財暉在資源連結方面的網絡夠廣、夠深，也因此間接的促進了很多的合作機會。

四、市場面

要說財暉過去有無走入市場過？當然是有！只是過去是所謂的小眾市場，是針對聽障小孩的教育，是針對聽障資訊的校園巡迴推廣服務，所以財暉所研究發展出來的教材，銷售的對象有限，侷限於與聽障相關之人員及團體。

現在，因為社會資源的開拓，使得財暉有了更多的機會去參與活動。為了能夠與大眾做更多的結合，又回過頭與組織內部協調及訓練相關的身心障礙人才，並藉此給予身心障礙者一個工作機會，積極的訓練身心障礙者生產市場上所需要的事物。訪談中也得知，財暉之所以採取夜市模式，只是因為他們目前無法大量生產，又需要消費者測試其產品，因此採取夜市攤販的游擊戰模式到處測試商品的好壞。因此透過市場的接觸，又回過頭與組織討論及訓練，透過這樣的互動，使得財暉的市場面得以擴大。

五、基本面

所謂基本面是指財暉的會員及身心障礙者。對財暉而言，政府對身心障礙者所提供的福利、法律及相關支援，成為與其他社區組織不同的基本盤。所以只要身心障礙者是財暉的服務對象，就不愁沒方案可申請，因此財暉運用此一方法，積極的申請很多的方案。所以對身心障礙團體而言，基本盤是一個很重要的基礎，也是他們與其他非身心障礙團體不同之處。加上財暉過去十年的服務，所累積的家長會員為數也不少，尤其在中部地區又生根了很久，加上過去所服務的案主都長大了，因此財暉將思維放在這群家長與孩子身上，期待將來可以與財暉合作。對財暉而言，這等於是又開闢了一個新的通路。

因此以組織面為中心，必須需要依賴四個層面去支援，才能朝向使命與願景，進而邁向永續經營的目標。然後任何一個層面與其他層面的比例卻也不能太

大，否則政府面大過於龐大，反而削弱了社會面的範圍，因此任一層面的增長也必須兼顧其他層面的成長。否則蝴蝶的翅膀比例不對時，飛起來會跌跌撞撞，當上下左右對襯時，才可以展翅高飛。然後隨著蝴蝶翅膀也是組織面之外，政府、社會、市場及基本四個層面的擴展，要揮動日益龐大的翅膀，也需要更強的關係連結力，才能順利的飛行。不只是那四個層面，對於組織面也需要注意，當組織結構精實或溝通順暢時，組織的整體感覺會讓人覺得很輕盈，效率不錯。當哪一天，組織內部的溝通不順暢，或者目標不一致時，也是組織面肥腫之時，也等於離墜落之時不遠了。因此中心的組織能力層面越強，周邊的支援強度才會越強，如此才能衍生出最佳的組織表現。

所以財暉可以依靠其完善的組織能力，透過跟政府申請訓練方案，來訓練其基本面的身心障礙者，並將之推出面對市場的競爭，為了創造這樣的機會又需要透過組織本身過去所建立的社會網絡中尋找合作伙伴。因此這五個層面彼此相關，彼此影響，又彼此互動，這就是財暉獨有的運作模式。

總而言之，勞委會的多元就業方案是秉持著「投資」的精神去扶助非營利組織，而雖然財暉也不知道他接受的是公益創投型態的補助，但是受補助的模式及其走向自立自足的精神，卻與公益創投精神相符合。不只接受補助，財暉對於接受手工藝訓練的身心障礙者，也是秉持著給魚、教他釣魚，甚至教他賣魚這樣的精神，也可以說是公益創投的實踐。其未來是否成功，仍是未知數，甚至財暉的經驗與模式能否轉移至其他相關社福單位也是一個問號，但是其公益創投的精神--創造社會最大價值，是值得學期的。

第五章 結論

第一節 研究發現與結論

公益創投雖然是個新名詞，但是觀其內涵，卻並不是完全新的概念與作法。從財暉由單純的服務聽障至跨足商業化領域的行為對照與分析，以及政府勞委會方面以投資的方式透過非營利組織來減少失業率，這或多或少都反映了公益創投投資面與受補助面的執行模式。事實上，近年來報章雜誌皆有不少報導一些企業或者非營利組織採取類似公益創投的模式在運作。甚至有企業將政府對一般企業要求必須定額進用的「不利」因素，轉化成公司的價值，如摩斯漢堡與仁愛啟智中心合作，進用智障人士，不只投資組織也投資在人身上(王茜穎 2007)。所以公益創投的現象與存在已經是不爭的事實，問題在於如何找到方法去實踐。

因此從正在轉型階段的案例中可以歸納公益創投再實踐時，有什麼樣的方法可以增加成功的機會，而這些要素也可以用來審視非營利事業組織引進公益創投型態組織的資源時，實踐並發展出自有的能力。

1、財務自主性

雖然公益創投尚未獲得真正的發揚，但是透過勞委會的多元就業方案，或可稱之為政府版的公益創投，及與財暉之間的互動關係中得知，受補助的機構想要成功的朝向自立自足的方面，首先在執行者或專案經理人、董事會、高階主管及一般員工，也就是整個組織的觀念都要做一些轉變。如財暉接受多元就業輔導團隊的財務及行銷指導後，強化其組織的財務結構的健全，也變得懂著開始觀察市場趨勢，也懂著開始自行尋找資源，甚至連主任都開始要求每個部門要有公益行銷的觀念之類的。也因為透過多元就業的啟發，促使財暉整個組織的能力有了質變，開始懂得採取什麼樣的策略去實踐並展現自立的一面。

為了達到財務的自主性，不少組織都是靠努力增加收益、增加財源等方式去創造維持組織運作的資金，但是財暉摒除了一般庇護工坊的作業方式，也就是它不負擔身心障礙者的薪水，採取虛擬團隊的模式，創造出雙贏的局面。因此這邊帶出一個觀念，財務自立不只是單單努力開拓財源、開發業務，也可以透過工坊運作方式的改變，透過與外界結合，也與身心障礙者保持合作關係，以這樣的機動型態去運作。所以改變生產及交易模式也是可以一方面降低組織人事負擔，一方面也替組織創造財源，也提供了身心障礙者工作機會。對財暉而言，這樣的財務自立才是有意義的。

2、強調雙重底線

公益創投有提到所謂雙重底線，意指兼顧社會與經濟的目的。財暉從社會型方案踏入經濟型方案的過程中，雖然很努力的開發新的商機，但是高階主管還是扮演著拉風箏的角色，要求專案經理人不能忽略財暉原有的服務，避免盲目的衝向市場，卻忘了協會原有的使命。因此專案經理人的能力，及高階主管的認知，兩者若能在社會與經濟雙重目的中取得一個平衡，亦是非營利組織永續經營的成功關鍵之一。

3、高層主管的支持

組織運作的過程中，任何一個觀念的引進，勢必會引起組織內部的恐慌或抗拒，這是任何一個組織變革過程中無法避免的。尤其是從社會型轉為經濟型的過程中，肯定會碰上一些阻礙，透過訪談得知一些機構挺不過去而退為單純接受補助的狀態。財暉是因為董事會、主管及專案經理人的大力推動與支持，甚至進行觀念上的革新，才能將業務越做越大，如今已經成為中心的主力業務了。因此，非營利組織與公益創投型組織合作時所引進的新觀念或新作法，必須有非營利組織高層在背後作為變革的後盾，才能將組織推升至另一個層次。所以高層的支持亦是非營利組織在轉型過程中，邁向永續經營的關鍵成功因素。

4、組織能力改變的正向效益

從訪談中得知財暉的概況，當初轉型至多元就業經濟型方案，只想到說要自立自足，降低對政府的依賴。但本研究卻發現當組織能力得到改善或提升，相對的也啟動了內部變革的因子。從社會型轉經濟型，中心業務的轉換，使得組織架構的重心改變了。當然高層主管的大力支持也是很重要的因素，但是也間接的影響到員工的觀念與想法。所以人的想法改變了，組織的運作、方案的運作等行動也跟著改變了，自然會衍生不一樣的結果或方向了！所以組織能力的改善使得財暉朝向更正面的方向前進，朝向公益創投的最終目的：永續經營。因此組織能力的改善對執行多元就業開發方案的非營利事業的影響是來自於組織能力改變過程，尤其是財務面的改善。

因此對於公益創投的導入，非營利事業可以視為一種組織變革，當作可以利用外界的資源來促進組織體質的改變，進而兼具社會報酬與經濟報酬，以此作為降低對政府補助的依賴。財源自主後，反而能花更多的心思在專業服務上，對非營利組織、對案主而言都可獲益。雖然轉型不一定成功，組織結構完善也不保證成功，但是非營利組織若能結合外界的資源，強化自身之能力，便能更進一步擴大組織的服務範圍與品質。所以如何兼顧蝴蝶架構的五個層面，朝著願景與使命前進，將是非營利組織未來所要深思的問題。

第二節 研究建議

總結上述研究發現，本研究將分別對政府、財暉、想推動公益創投或導入公益創投的非營利事業及未來研究提出以下建議：

一、對政府之建議

政府對社福機構的補助雖然逐年下降，但以目前來說，仍是社福機構最大的資金來源，比如多元就業開發方案。

（一）對多元就業開發方案

從訪談的過程中，得知專案經理人從事的業務挺為繁雜。以一家公司而言，也會分財務、公關、行銷、資訊、業務等部門，但在財暉的多元團隊卻無專責人員，每個人負責其工作，較為偏向業務層面，然而主要之工作仍由專案經理人處理，當一個人業務種類繁多，也會對未來發展易產生失去焦點的問題發生。要在多元團隊安插或聘用幾名專業人員，以財暉而言，亦有人事費用的壓力，因此建議政府勞委會的多元就業開發方案可以考慮增加運用國內外退休人力為一志工團隊，讓志工回歸家鄉，在地服務的方式，服務當地的非營利事業，也讓退休的專業志工有能力再活用的機會。

非營利事業從內政部的社福領域跨至勞委會的就業領域，首先面臨的就是主管機關的不同。對於非營利事業的行政成本、協調成本是很大的負擔，而且非營利事業導入公益創投，勢必堅持雙重底線的方向，如何兼顧社會與經濟目的，對非營利事業而言是一個很大的挑戰。因此內政部與勞委會之間的溝通與協調一致的話，對投入經濟型方案的非營利事業而言是一大福音。因此建議中央政府或地方單位應積極的透過政策面或等措施努力的整合相關資源，盡可能的協助非營利事業，並給予身心障礙者一個回歸社會的機會。

（二）制訂保障非營利事業的營利行為的法律

非營利事業走向市場化，雖然可能會面臨社會的議論與爭議。要消弭這些爭議，短期內也不太可能實現，畢竟公益創投或社會企業這樣的名詞仍是屬於新穎的議題，且目前的台灣社會尚未準備好完全接受此一觀念。雖然民間有部分組織在推動，如中華民國社區營造學會的台灣優良社區產業培力與獎勵計畫。但是整體社會觀念的改變絕非單靠非營利事業所能扭轉，而且非營利事業走向市場化，勢必也需要相關法律的配套，否則現有的法源對想要自立的非營利事業而言，不是助力，而是阻力。如上章之分析，就有針對國稅局對財暉之工坊的名目不確定的問題產生，國稅局不知道該把工坊歸類於營利機構還是非營利機構，而國稅局也只是依法行事，因此要解決這樣的國稅局、內政部、銀行等之間的問題，需要多方的行政配套措施，其中最需要解決的根源是法律，制訂一套可以對非營利事業的營利行為進行保障及規範的法律。因此需要政府相關單位討論並制訂出一套符合現實情況及未來發展的法源、方案及宣傳。

二、對財暉之建議

為了讓更多的人瞭解聽障，知道聲暉，因此財暉仍應該注重社會價值的傳遞與影響。因此組織不能太過陷入於強調服務或創造收入的迷思。現階段財暉更應該充實組織本身之核心資源，創造更多的價值，才能將財暉的使命傳達出去。因此本研究對財暉的發展提出以下四點建議：

（一）領導人與組織

本研究發現，財暉算是一個觀念上算是具備滿前衛的一個組織，比如營業部的設立，只是在作法上及實踐上比較模糊及不瞭解。因為董事會及主管的觀念，使其有比以往積極主動，但是整體而言還是稍嫌被動。比如，目前的財務面雖有一不錯的雛形，但本研究建議非營利事業接受多元就業開發方案輔助走向市場收

費的同時，應要能夠積極並設想更完善的未來計畫，提出具有創新的價值與想法，並將工坊運作模式具體化，比如建立學員資料庫管理，當以後學員數目變多時，亦可有效管理，也較為容易找到適合的人選執行業務。

（二）產品與服務

財暉的多元就業開發方案的產品與服務方面，可以分為兩大區塊：一是教育服務領域；另一是精工坊。教育服務領域的課程設計、教材開發，已經是財暉的專業了。對財暉而言，精工坊的業務才是其不熟悉之區塊，產品發開方面目前雖然有結合趙家窯、各大專院校的協助，但是將來多元就業開發方案結束、大專院校的離開，財暉的研發能量將會歸零。因此目前除了繼續與這些外在資源合作外，也要持續建構自身的研發能力，這才是工坊可長可久的基礎。

（三）執行過程

1、建立志工團隊

財暉過去十年來，籌備過的活動難以數計，卻未有一個常態性的志工單位，實為可惜。因此在人力資源的招募與培育上，不只招募專業人才，亦需要招募志工加以訓練，才能在財暉走向市場化的同時，志工可以扮演協助的角色。若能在志工招募上多作一些甄選，相信志工的相關專業及背景，亦可給予財暉一些實質的幫助。因此志工團隊的建立，對於財暉籌辦活動，或者專業知識的給予是有相當的助益，甚至可以解決人力不足之問題。

2、加強會員關係管理

財暉成立的歷史可追溯至民國 86 年，因此過去累積的大小不同的教育服務方案，又因為推廣巡迴服務，累積了不少相關的資源。當年的家長、小孩，經過十年又有不同的變化，雖然在訪談中得知，財暉未來想運用這批資源，但是會員關係的管理不應該等到要用時才介入，應該在平常就要加強彼此之間的關

係。甚至可以將這批龐大的會員轉化成上述之建議，成為志工團隊的一部份。因此或許可以效法企業的客戶關係管理，如何建構會員價值、管理會員的資運，並改善會員的關係，進而提升財暉之效益，會員關係管理的完善對財暉的未來業務的開展提供了一個穩定的基礎。

3、擴大與企業合作之範圍

非營利事業與企業合作，並非只有交換資源這途徑。對企業而言，捐贈資金、物品，或者透過企業辦理活動來提供相關資源給予非營利事業組織，是最簡單的事情。以上作法雖然現階段對企業、對非營利事業而言似乎是一個共識。但是對身心障礙者而言，以上作法合適嗎？非營利事業的最大目標是自立自足，而身心障礙最大的目標是回歸社會，進入公司工作。因此非營利事業不只要協助身心障礙者積極面對客戶及市場，若可以希望擴大合作範圍，積極的與企業討論甚至工作再設計等等方式，讓身心障礙者可以順利的融入社會，畢竟單靠協會一個是很難照顧到所有。

（四）收益運用

本研究發現，財暉本身自有的財務來源，可以分為兩大區塊：一是教育服務領域，另一是就是身心障礙訓練的業務。教育訓練方面，雖然有進行收費的活動，但其收入搭配政府方案只夠支撐方案內容。未來身心障礙訓練業務的工坊也可以成為財暉主要收入來源，對象除了依靠方案、採購平台及社會相關資源，財暉對其收益的分配也有了規劃。公益創投強調的是自立自足，尤其是財務層面。此外，可以將財務的短期目標分別擬定，財暉的財務目標是在於降低政府依賴，聽障者成人轉銜中途方案中的精工坊的財務目標則是自立自足，這才是可行的目標。

以上之建議，雖然是針對財暉而言，但也不乏其他非營利事業與財暉有相同之處境，故仍可供其作為借鏡。此外，本個案雖然可做為其他非營利事業之參考，

但是各組織所面臨的經營情況不盡相同，因此建議各單位應積極的審視自身之能力，進而培養出協會的核心能耐。

三、後續研究之建議

本研究已經盡可能的彙整財暉多元就業方案之業務活動，但是由於本研究的範圍與內容有限，仍有一些無法處理之處。因此對研究個案本身來說，對未來的研究有兩項建議：

（一）探討多元就業開發方案與非營利事業間之網絡關係

多元就業開發方案所涵蓋的範圍極廣，與非營利事業間的合作關係層次也不少，因此可以嘗試深入探討非營利事業、政府、企業及其他非營利事業間之內外關係網絡，瞭解其合作策略、議題之研究，進而瞭解其網絡關係，對政府或非營利事業以後之運作，相當具有深入研究的價值。

（二）進行多個個案能力建構分析

因為本研究採取的是單一的個案研究，其研究與發現，結論、推論甚至代表性仍不足，但是對於投入多元就業開發方案之經濟型方案的非營利事業而言，不同類型的組織能力所強調的重點應該有所差異，若仍瞭解不同非營利事業間之組織能力概況，對以後非營利事業組織能力的模式建構具有參考價值。因此建議未來可以以本研究之架構為基礎，以其他非營利事業為案例，並與之比較，藉以產生出一個適合的能力建構評估架構。

（三）公益創投的深入探討

目前國內對於公益創投的概念仍屬新穎，雖說公益創投可說是社會事業的一環，但最近焦點在於社會事業的討論比較多，對於公益創投似乎有些忽略了。目

前許多先進國家及不同非營利事業都根據公益創投的概念去演變成適合自身組織運作的模式，因此 SVP 與 REDF 雖有公益創投之概念，但其作法仍有其差異，所以公益創投這個研究領域，仍有許多未知的範疇可以深入探討，更希望可以發覺台灣本土具備公益創投概念的例子，以供未來可以建立屬於台灣自己的公益創投。

第三節 研究限制

本研究主要是以財團法人聲暉綜合知能發展中心的多元就業方案為案例，並探討經濟型方案的運作，藉此瞭解其導入公益創投模式對組織能力之影響的過程。但是回顧本研究之探討過程，發現仍有部分限制，說明如下：

一、文獻探討的取向

公益創投及非營利事業的能力建構之相關文獻，國內蒐集不易，故以國外文獻為主。然而國外研究公益創投的文獻似乎以美國為主，因此本研究採用的文獻以美國地區的基金會資料為主，對於英國歐洲或其他地區涉獵較少，是以本研究不足之處。

二、研究方法與資料處理的限制

對於組織的能力建構分析事實上很難有客觀的判斷，且組織的能力不是光靠組織來往的過程中得知。因此本研究採取質化研究方法，主要以深度訪談為主，輔以財暉的相關資料，如多元就業計畫書、成果報告及內部的週報等，並參與幾次活動，藉以觀察實際的狀況。但實際研究的過程中，對於組織的能力建構之影響，仍不免有研究者的主觀認定，這也是本研究的限制之一。

三、研究者身份的限制

由於研究者並非屬於組織的成員，又非有很深厚的關係，因此對於訪談對象的限制也比較多。因此研究過程中，訪談的對象層級並無董事會人員，所以在研究的深度上難免欠缺。在資料的取得上也以深度訪談為主，由內部人員提供相關資訊，對於非營利事業的外部資訊較為缺乏，因此以內容陳述為主。也因為如此，外界對組織的看法，如接受服務案主的看法、多元就業輔導團隊的看法、會員的看法等資料，本研究對此部分處理過少，也可能產生研究上的偏頗。

參考文獻

【英文部分】

- Alter, K., P. Shoemaker, et al. (2001). "When is it Time to Say Goodbye? Exit Strategies and Venture Philanthropy Funds." Retrieved Oct.17, 2006, from <http://www.redf.org/publications-other.htm>.
- Backer, T. E. (2001). Strengthening Nonprofits: Foundation Initiatives for Nonprofit Organizations. Building Capacity in Nonprofit Organizations. C. J. D. Vita and C. Fleming, The Urban Institute.
- Baron, B. F. (2002). Venture Philanthropy. Conference on Building New Capacity for Social Entrepreneurship, Hong Kong.
- Campobasso, L. (2001). Reflections on Capacity Building. San Francisco, The California Wellness Foundation.
- Carrington, D. (2003). Venture Philanthropy: a new concept or an old idea re-wrapped? , Association of Charitable Foundations National Conference.
- Chaskin, R. (2001). "Building community capacity: A definitional framework and case studies from a comprehensive community initiative." Urban Affairs Review **36**: 291-323.
- CoF (2001). Board Briefing on Venture Philanthropy: A Model of Innovation vs. a Model of Intrusion The Council on Foundations.
- Collins, M. (1998, 20th.Oct.2005). "Assessing Venture Philanthropy." from http://pages.prodigy.net/michael_collins/VP/VP.htm.
- Colvin, G. (2001). "The Gift Of Arrogance." Fortune (Europe) **144**(12): 20.
- Connolly, P. (2004). Building Organizational Capacity. Generating and Sustaining Nonprofit Earned Income:A Guide to Successful Enterprise Strategies. S. M. Oster, C. W. Massarsky and S. L. Beinhacker. San Fracisco, JOSSEY-BASS: 19-28.

- Coutarelli, S. A. (1977). Praeger Special Studies in International. Economics Development, Venture Capital in Europe.
- Czurak, D. (2002). "Venture Capital Buys Social Stock." Grand Rapids Business Journal **20**(25): 6.
- Dpherty, S. and S. E. Mayer. (2003). "Results of an Inquiry into Capacity Building Programs for Nonprofit Programs." Retrieved March.13, 2007, from <http://www.effectivecommunities.com/>.
- Eadle, D. C. (1997). Changing by design :a practical approach to leading innovation in nonprofit organizations. San Francisco, Jossey-Bass.
- Eisinger, P. (2002). "Organizational Capacity and Organizational Effectiveness Among Street-Level Food Assistance Programs." Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly **30**(1): 115-130.
- Emerson, J. (1998). The U.S. Nonprofit Capital Market: An Introductory Overview of Developmental States, Investors and Funding Instruments, The Roberts Enterprise Development Fund.
- Emerson, J. (1999). Five Challenges in Social Purpose Enterprise Development. Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the Millennium. REDF. San Francisco, The Roberts Enterprise Development Fund. **2**: 217-223.
- Essick, K. (2001). Venture Philanthropy Brings ' Social Returns'. The Wall Street Journal. NY.
- Frumkin, P. (2003). "INSIDE VENTURE PHILANTHROPY." Society **40**(4): 7-15.
- GGM (2002) Feature:Q&A with Stephan Schmidheiny. Gobal Giving MATTERS.
- Glick, N. and L. Servon (1998). More than bricks and sticks: Five components od CDC capacity. New Brunswick, NJ, Rutgers Center for Urban Policy Research.
- Global_Insight. (2004). "Venture Impact 2004." Retrieved Oct.22, 2006, from <http://www.nvca.org/pubs.html>.

- Gonenc, R. (1984). Venture Capital:Key Ingredient in High Tech Start-up, OEDC.
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation." California Management Review **33**(3): 114-135.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1990). "The Core Competence of Corporation." Harvard Business Review **68**(3): 79-61.
- Kelley, A. J. (1971). Venture capital: A guidebook for new enterprises, the National Technical Information Service.
- Lane, P. J., J. E. Salk, et al. (2001). "Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Venture." Strategic Management Journal **22**: 1139-1161.
- Lawrene, B. and D. Jeffrey (2002) Social Venture Philanthropy. Tikkun.
- Leonard-Barton, D. (1992). " Core Capacities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,." Strategic Management Journal **13**: 111-125.
- Letts, C. W., W. P. Ryan, et al. (1999). High performance nonprofit organizations :managing upstream for greater impact New York, John Wiley & Sons.
- Lorenzoni, G. and O. A. Ornati (1988). "Constellations of firms and new ventures." Journal of Business Venturing **3**(1): p41-57.
- McKinsey&Company (2001). Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations, Venture Philanthropy Partners.
- McManus, P. (2004). Definition of Social Economy in Northern Ireland Finding a way Through, Social Economy Agency.
- Morino-Institute. (2000). "Venture Philanthropy : Landscape and Expectations." Retrieved April.11th, 2007, from http://vppartners.org/learning/reports/report2000/full_rpt.pdf

- Morino, M. (2000). "Venture Philanthropy: Building Philanthropic Capacity in the Nation Capital Region." Retrieved Oct.17, 2006, from http://www.morino.org/advan_sp_cap.asp.
- Neli, F. C. (2000) But is it Smart Money? Responsive Philanthropy Volume, DOI:
- OECD (1996). Venture capital in OECD countries. Financial Market Trends, InfoTrac OneFile.Thomson Gale.
- Pearson, L. B. (1969). Partners in Development. New York, Prager.
- Phillips, R. (2000). "The Corporate Community Builders: Using Corporate Strategic Philanthropy for Economic Development." Economic Development Review **17**(1): 7-12.
- Reiner, M. L. (1989). The transformation of venture capital :a history of venture capital organizations in the United States. Ann Arbor, Mich, University of California, Berkeley. **Ph.D.**
- Riggs, J. (1979). Industrial Organization and Management in Series of Grolier Business Library, McGraw-Hill Inc.
- Rind, K. W. (1981). "The Role of Venture Capital in Corporate Development." Strategic Management Journal(2).
- Sievers, B. (2001). If Pigs Had Wings: The Appeals and Limits of Venture Philanthropy, Georgetown University. **Philanthropy Seminar.**
- Smillie, I. (2001). Capacity Building and the Humanitarian Enterprise. Patronage or Partnership: Local Capacity Building in Humanitarian Crises. I. Smillie, Kumarian Press, Inc.
- SVP (2006). SVP Organizational Capacity Assessment Tool. Seattle, Social Venture Partners.
- Todsen, D. R. (2003). Health sector capacity building. Capacity Building for Nonprofits. D. J. Kinsey, J. R. R. and L. D. Wagner. San Francisco,

Jossey-Bass.

VenturePhilanthropyPartners (2001). *Venture Philanthropy 2001: The Changing Landscape*, Morinno Institute.

VesperSociety (2001). *Venture 21: Assessing Venture Philanthropy*. San Jose, CA, Vesper Society.

Vita, C. J. D. and C. F. E. C. Twombly (2001). *Building Nonprofit Capacity: A Framework for Addressing the Problem*. Building Capacity in Nonprofit Organizations. C. J. D. Vita and C. Fleming, The Urban Institute.

Walker, L. J. (2004). "The Growth of Venture Philanthropy." On Wall Street 14(11): 107.

WBSCD (2002). Corporate Social Responsibility, World Business Council for Sustainable Development.

【中文部分】

Babbie, E. (原著), 陳文俊 (譯), (1998). 社會科學研究方法. 台北市, 時英出版社.

Bornstein, D. (原著), 汪芸 (譯), (2006). 志工企業家. 台北市, 天下遠見出版.

Drucker, P. F. (原著), 余佩珊 (譯), (2004). 使命與領導：向非營利組織學習管理之道. 台北, 遠流.

Eade, D. (原著), 應維雲、劉國翰 (譯), (1999). 能力建設：通向以人為中心的發展之路. 北京, 九洲圖書出版社.

Frankfort-Nachmias, C. and D. Nachmias (原著), 潘明宏、陳志瑋 (譯), (2003). 最新社會科學研究方法 台北縣, 韋伯文化.

Gupta, U. (原著), 楊子江、王美音 (譯), (2002). 創業投資這一行. 台北市, 遠流出版事業股份有限公司.

Kitzi, J. and W. D. Bygrave (原著), 江明修 (審訂), (2004). 洞察和評估新的機

- 會. 企業型非營利組織. J. Gregory, J. Emerson and P. Economy. 台北市, 智勝文化.
- Oster, S. M.(原著), 孫碧霞、廖秋芬、曾華源(譯), (2001). Strategic Management for Nonprofit Organizations. 台北市, 洪葉文化.
- Rubin, A. and E. Babbie (原著), 趙碧華、朱美珍 (譯), (2000). 研究方法 - 社會工作暨人文科學領域的運用. 台北市, 學富文化事業.
- 中華民國社區營造學會 (2004). 公益創投試行計畫. 台北市, 中華民國社區營造學會.
- 內政部統計處 (2006). 內政統計通報：95 年第十週. 內政部統計處. 台北市.
- 王茜穎 (2007). 頌邦、摩斯靠「小天使」為企業增值. 商業週刊. 1010: 88-90.
- 全國就業 e 網. (2004). "政策方案導言." Retrieved March,15, 2007, from <http://www.ejob.gov.tw/ejob/service/diversity/diversity1.php>.
- 行政院勞工委員會職業訓練局. (2006). "2006 多元就業：多元身世." Retrieved March,15, 2007, from <http://www.justtaiwan.com.tw/fromb.asp>.
- 庄愛玲 (2003). 關於中國 NPO 能力建設的思考. NPO 能力建設與國際經驗. NPO 信息諮詢中心. 北京, 華夏出版社.
- 何琦瑜 & 陳名君 (2004). "慈悲資本主義漸盛 企業家要做大公民." 天下雜誌 294: 124-134.
- 吳思華 (2000). 策略九說. 台北, 臉譜出版社股份有限公司.
- 李蕙君, 范振和, et al. (2006). "景氣太差 社福團體不支倒地." Retrieved Apr,17, 2006, from <http://udn.com>.
- 林吉郎 (2003). 非營利組織資源開發與整合-理論與實踐. 嘉義市, 中華非營利事業管理學會.
- 金玉琦 (2003). 非營利組織資源開發的新途徑-公益創投與社會企業之可行性研究. 嘉義縣, 南華大學非營利事業管理研究所碩士論文.

- 范明玲 (1997). "台灣創投業的天空." 會計研究月刊 134.
- 唐圓順 (2001). 市場調查研究報告：我國創投發展現況暨企業爭取創投合作之道. 台北市, 中華民國對外貿易發展協會.
- 張和然 (2000). 台灣企業組織能力內涵之研究. 社會學系. 台中, 東海大學. 博士.
- 許士軍 (1982). 管理學. 台北, 東華書局.
- 許安妮. (2004). "企管碩士(MBAs)的抉擇 - 服務企業部門抑是非營利部門."
Retrieved Oct.27, 2006, from
http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=6681.
- 許竣傑 (2004). 非營利組織產業化-社會企業機制的綜合架構規劃之研究. 嘉義縣, 南華大學非營利事業管理研究所碩士論文.
- 許瑞芳 & 吳文彬 (1997). "中小高科技產業融資與創業投資事業之關係研究."
台北銀行月刊 29(4).
- 陳明揚 (2002). 創業投資經營企畫架構之嘆索性研究. 事業經營研究所. 彰化, 大葉大學.
- 陳錦煌. (2005). "社區產業的未來." Retrieved Oct.27, 2006, from
<http://www.ptcf.org.tw/ptcf2/article.php?storyid=453>
- 湯明哲 (2003). 策略精論. 台北, 天下遠見出版股份有限公司.
- 黃秉德. (2006). "公益慈善也是好事業." Retrieved July,5, 2006, from
<http://udn.com>.
- 黃德舜 (2003). "非營利組織的財務管理觀念：公益創投." 研考雙月刊 27(6).
- 葉一璋 & 葉上葆 (2003). 公益創投：非營利組織再造的新契機. 第三部門產業化新趨勢研討會, 政大公企中心, 義守大學.
- 劉曼紅 (2001). 創業投資：創新與金融. 台北市, 五南圖書出版股份有限公司.

劉國勝 (2001). 非營利組織評估. 北京, 社會科學文獻出版社.

鄭讚源 (2004). "公益創投與社會產業." 社區營造學會電子報 25&27.

鄭讚源 (2004). 社會產業：典範移轉與跨部門整合. 第五屆非營利事業管理研討會, 嘉義縣, 南華大學非營利事業管理研究所.

藍科正 & 鄭讚源 (2003). 在地勞工的就業促進：公益創投的可行性分析, 行政院經濟建設委員會委託研究計畫.

附錄一：組織能力

組織能力	定義	關鍵能力	績效
<p>1、方案傳送能力 (program delivery capacity)</p>	<p>組織和方案幾乎是同義詞：在知識的需求上，大多數都集中在處理特殊的社會方案或挑戰</p>	<p>方案知識是關於社會問題的本質與解決。 方案管理：組織服務的傳送。 持續方案進行的 關鍵要素：預算、金流管理。 對倡導型組織而言，重要的能力包含研究、分析與溝通。</p>	<p>方案基本事務的執行效率與結果</p>
<p>2、方案擴張能力 (program expansion capacity)</p>	<p>成長的組織會跨越現有的範圍，花更多的心神在組織的能力</p>	<p>除了方案傳送能力之外。 員工：制度化的政策確保權益，更完善的紀錄及追蹤員工的薪水、利益與工作經歷。 財務控制：問題在於：我們的財務架構如何？，因此需要更多的資訊來塑造架構，並瞭解</p>	<p>組織和管理的事物會和方案的專業一樣好。新的服務範圍會隨著更多心力在基金會調整而增加且持續。</p>

		<p>問題何在？</p> <p>募款：對於組織的需求，需要更多的策略還吸引新的捐款者。</p> <p>訓練：訓練新的管理者，並且確保工作的執行品質。</p>	
3 適應能力 (adaptive capacity)	<p>確保組織的方案可以促進組織的使命，組織的需求應持續的評估，並且改善其績效。</p>	<p>除了方案傳送能力與部分的方案擴張能力。</p> <p>創新：發展新的方案來改善社區或案主的福祉。</p> <p>回應：確保方案在遭遇需求改變與新的機會時可以持續的修改。</p> <p>積極：吸引、留用和支援員工傳送有品質的服務需求，並且保持組織的創意與效率。</p> <p>學習：發展和應用方案效能的研</p>	<p>擴大到不只是方案結果和組織效率，也涵蓋組織效能與使命的影響。</p>

		<p>究，並且運用工具來衡量組織績效，如標竿。</p> <p>品質：除了工作外，服務或方案要良好的傳送。</p> <p>合作：確保需要努力的社區問題大於單一非營利組織的服務效率。</p>	
--	--	---	--

資料來源：Christine W. Letts, William P. Ryan & Allen Grossman, 1999

附錄二：訪談大綱

一、基本認知：

- 1、請問貴組織在什麼原因之下投入此一業務？董事會對組織投入業務的看法為何？
- 2、請你談談貴組織的使命？這業務與組織使命是否有衝突？
- 3、投入此一業務的最終目標為何？
- 4、目前業務營運狀況？

二、組織能力之問題

- 1、是否有跟其他組織策略結盟？
- 2、方案的產品或服務是否有達到改善案主的成果？
- 3、社會大眾對方案或服務的滿意度？
- 4、與其他組織形成伙伴和策略結盟的關係是否有助於產品及服務提高達成預期成果的機會？
- 5、服務或產品對於提高社區接受度上有貢獻嗎
- 6、對於案主之輔導過程，是否對案主有助益？或提升？

三、市場的潛力

- 1、消費者是否對產品有需求？及組織而言是否是一個機會？
- 2、與外界組織之關係為何？（如基金會、公司捐贈計畫、聯合勸募）？
- 3、外界資源挹注的比例為何？如何投入？
- 4、由政府所提供的合約服務或採購是否增加？
- 5、為案主提供的就業服務是否能符合案主慾望的實際需求？
- 6、這樣的服務，是否有其他團體在進行？

四、永續性的潛力

- 1、在方案進行的初期階段有可投資的資源嗎？
- 2、你有資源或需要引進技術支援或諮詢（如觀摩其他社區）？
- 3、曾尋找用以推動觀念發展或完成某項計畫潛力的資源嗎？
- 4、約聘式的員工或全職員工是否較能為一般公司所用？
- 5、創投人是否逐漸重視計畫所需花費的成本？（如政府、董事、理事），及財務結構與實際收益為何？是否有收手或回饋機制？
- 6、組織內是否有現成的人力資源去處理方案？人員的職掌與內容為何？
- 7、當新的機會出現，是否需要各種專業或高度訓練的員工/志工在新的領域裡服務？
- 8、組織再開發某項新計畫或服務時具有潛能嗎？需要額外的技術、空間、服務、會計系統及運輸需求嗎？如果需求明顯，基金能否隨時運用？伙伴精神能否

解決潛能需求的問題？

- 9、計畫或服務是否能從顧客/消費者處獲得潛在的利益？或者提升案主之表現？
- 10、政府的對此一業務有興趣嗎？

五、未來發展

- 1、對於未來該業務發展有何計畫？
- 2、預期未來可能遭遇何種問題？

六、需要機構提供之資料

- 1、機構簡介
- 2、歷年的機構年度報告（以展開此一業務之年度為起始）
- 3、與該業務相關之資料
 - （1）歷年收入與成本結構及財務報表
 - （2）此業務之營運計畫書及向政府申請之資料
 - （3）與外界資源合作的相關資料（如文華道、繼光街、福石園、中興大學、逢甲大學、朝陽大學...等等）
 - （4）多元就業方案之資料
 - （5）其他與此一業務相關之資料