

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS
ADMINISTRATION MASTER PROGRAM IN NONPROFIT
ORGANIZATION MANAGEMENT DEPARTMENT OF BUSINESS
ADMINISTRATION NANHUA UNIVERSITY

青年社會創業參與動機與學習經驗之研究－以幸福社區人才培力

計畫為例

A STUDY OF PARTICIPATION MOTIVATION AND LEARNING EXPERIENCE OF
YOUNG SOCIAL ENTREPRENEURS : THE CASE OF HAPPY COMMUNITY
TALENT DEVELOPMENT PROJECT

指導教授：涂瑞德 博士

ADVISOR : RUEY-DER TWU Ph.D.

研究生：楊琇雯

GRADUATE STUDENT : HSIU-WEN YANG

中 華 民 國 1 0 5 年 6 月

南 華 大 學

企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩 士 學 位 論 文

青年社會創業參與動機與學習經驗之研究-以幸福社區人才
培力計畫為例

研究生：楊 添 雲

經考試合格特此證明

口試委員：涂 珮 德

褚 麗 娟

呂 朝 賢

指導教授：涂 珮 德

系主任：褚 麗 娟

口試日期：中華民國 105 年 06 月 27 日

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班
104 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：青年社會創業參與動機與學習經驗之研究－以幸福社區人才
培力計畫為例

研究生：楊琇雯

指導教授：涂瑞德 博士

論文摘要內容：

本研究旨在探討參與勞動部培力就業計畫-幸福社區人才培力計畫之青年在參與計畫期間之社會創業能力與學習經驗及其挑戰。

本研究係採質性研究的方法，以參與幸福社區人才培力計畫之 5 名青年為研究樣本，資料蒐集方式為自然且半開放式的半結構訪談，並藉由觀察及蒐集相關資料以筆記方式詳實記錄。本研究獲得培力青年真實回應的資料，於正式訪談結束並完成訪談資料整理後，以相關資料進行分析，並作出結論。

研究結果顯示，幸福社區人才培力計畫有目的性地以相關職業訓練方式培育青年之社會創業能力，同時研究結果也發現青年透由幸福社區人才培力計畫的學習經驗過程中皆有獲得職能上之提升，也認知到自己未來若從事社會創業會遇到的挑戰及本身需再加強的職能為何，綜觀上述研究結果，建議在日後一年的培力過程中應再加強培力人員之實務操練能力，作為日後社會創業之職能提升。

關鍵詞：培力計畫、社會創業、學習經驗

Title of Thesis : A Study of Participation Motivation and Learning
Experience of Young Social Entrepreneurs:The Case of
Happy Community Talent Development Project

Department : Master Program in Nonprofit Organization Management,
Department of Business Administration , Nanhua University

Graduate Date : June 2016

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Hsiu-Wen Yang

Advisor : Ruey-Der Twu Ph.D.

Abstract

This study was trying to understand how the young social entrepreneurs acquired their abilities, learning experiences and challenges during the training of Happy Community Talent Development Project.

Qualitative research was adopted in this study, and 5 young social entrepreneurs who joined the Happy Community Talent Development Project were chosen as the participants. Data was collected naturally and semi-opened through observations and semi-structured interviews, and it was recorded accurately by taking notes. All the real responses and relevant data from the young social entrepreneurs were analyzed and brought out some conclusions.

The results showed that Happy Community Talent Development Project has developed young people's entrepreneurial abilities on purpose with relevant job trainings. In addition, it also showed that the young social entrepreneurs had enhanced their capabilities through the learning experiences of the project, and realized their challenges and needs for the future. The researcher suggested that more practical trainings should be provided during the empowerment in order to raise young entrepreneurs' capabilities.

Keywords : Empowerment Project, Social Entrepreneurship, Learning Experience



目 錄

中文摘要：	i
英文摘要：	ii
目 錄	iv
表目錄	viii
圖目錄	ix
第一章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究動機	1
1.3 研究目的與問題	2
1.4 研究範圍與限制	2
1.4.1 研究範圍	3
1.4.2 研究限制	3
第二章 文獻探討	4
2.1 社會創業與創業動機之相關研究	4
2.1.1 社會企業定義與類型	4
2.1.2 社會創業相關政策	8
2.2 創業動機與創業人格的相關探討	12
2.2.1 創業意涵	12
2.2.2 社會創業家人格特質之相關研究	13
2.2.3 創業動機之相關研究	15
2.3 學習經驗之相關研究	16

2.3.1 學習經驗意涵.....	16
2.3.2 學習特性與歷程之相關研究.....	17
2.3.3 學習型組織之內涵.....	19
第三章 研究方法.....	22
3.1 個案研究.....	22
3.1.1 個案研究定義.....	22
3.1.2 個案研究法之類型.....	23
3.1.2 社會創業成功個案.....	23
3.2 資料蒐集方法.....	25
3.2.1 質性訪談法.....	26
3.2.2 參與觀察法.....	29
3.2.3 資料分析方法.....	29
3.3 研究設計.....	31
3.4 研究範圍與研究對象.....	31
3.4.1 研究範圍.....	31
3.4.2 研究對象.....	32
第四章 結果與討論.....	35
4.1 研究單位與計畫概況.....	35
4.1.1 社團法人台灣公益 CEO 協會簡介.....	35
4.1.2 道之驛雲林形象物產館簡介.....	36
4.1.3 幸福社區人才培力計畫簡介.....	36
4.1.4 幸福社區人才培力計畫教育訓練規劃.....	39

4.2 青年參與培力計畫之動機.....	40
4.2.1 社會創業因素與動機分析.....	40
4.2.2 工作經歷對嘗試社會創業之影響.....	44
4.2.3 家人對進行社會創業的看法.....	46
4.2.4 青年社會創業之能力之看法.....	47
4.3 青年創業學習經驗.....	49
4.3.1 對於培力計畫的了解程度.....	49
4.3.2 社會創業能力發展與效益評估.....	52
4.3.3 社會創業機會之構想與評估.....	56
4.3.4 獲取之創業相關資源.....	58
4.3.5 最深刻的學習經驗為何.....	60
4.4 培力計畫執行挑戰.....	63
4.4.1 教育訓練課程，在社會創業實務應用上之助益.....	63
4.4.2 計畫不足及可供改善之空間.....	65
4.4.3 社會創業過程中可能所面臨的挑戰.....	67
第五章 結論與建議.....	69
5.1 研究結論.....	69
5.1.1 幸福社區人才培力計畫為社會創業搖籃.....	69
5.1.2 教育訓練影響學習成效.....	69
5.1.3 充實能力，迎向挑戰.....	70
5.2 研究建議.....	70
5.2.1 給受培力青年的建議.....	70

5.2.2 對於計畫管理的建議.....	71
5.3 研究限制與後續研究建議.....	72
5.3.1 研究限制.....	72
5.3.2 後續研究建議.....	72
參考文獻.....	74
一、中文部分.....	74
二、英文部分.....	77



表目錄

表 2.1 社會企業型態類別表.....	8
表 2.2 多元就業開發方案與培力就業計畫相異處.....	9
表 2.3 社會企業創業家之人格特質.....	14
表 2.4 一般企業與社會企業創業家之人格特質之異同.....	15
表 2.5 社會企業創業家之創業動機統整.....	16
表 3.1 訪談大綱及編碼.....	28
表 3.2 訪談引述編碼範例表.....	30
表 3.3 訪談者基本資料.....	34
表 4.1 教育訓練與諮詢陪伴之相異處.....	39
表 4.2 教育訓練課程.....	40
表 4.3 創業因素與動機分析.....	44
表 4.4 青年對社會創業能力之看法.....	49
表 4.5 青年對幸福社區人才培力計畫之瞭解程度.....	52
表 4.6 青年參與社會創業能力及效益.....	56
表 4.7 青年期望獲取之創業資源.....	60

圖目錄

圖 4.1 培力計畫流程圖.....	38
--------------------	----



第一章 緒論

本研究總共分為四節，第一節研究背景，第二節研究動機與目的，第三節研究問題，第四節研究範圍與限制。

1.1 研究背景

勞動部培力就業計畫始於民國 98 年莫拉克風災後，為協助災民文化重建及解決失業問題，於民國 99 年 4 月 17 日於災區推動培力就業計畫，由政府與民間合作創造災區就業機會。

在協助災民重建工作告一段落後，培力就業計畫進入下一個轉型階段，為促進創新性質之計畫及培育相關人才，於民國 101 年 5 月 10 日修正及發佈，新增納入產業轉型或創新、社會性事業創業、特定族群之創業或就業支持系統等，提供相關之職業訓練、輔導及長期陪伴資源，建立政府及民間合作關係，成為推動發展社會企業的輔導育成平台，進而協助民間團體發展社會企業（勞動部勞動力發展署網站，民 102）。

簡單說，培力就業計畫是勞動部為輔導非營利事業組織轉型成社會企業的搖籃。

社團法人台灣公益 CEO 協會於民國 103 年向勞動部提出”幸福社區人才培力計畫”的經濟型二年期培力就業計畫，希望透過培力計畫的資源，提高參與計畫的青年就業技能，使這些青年利用所學來改善社區問題，並希望在參與計畫的二年期間培育出有創業夢想進而付諸行動的社會創業家。

1.2 研究動機

研究者於 104 年 5 月份成為『幸福社區人才培力計畫』之培力人員，

實際參與計畫本身，進而對勞動部『培力就業計畫』有第一步的認識，其次是藉由『幸福社區人才培力計畫』執行過程中得知並實際參與豐富職能訓練課程及獲取相關創業資源，並想藉此探究在參與培力計畫之青年是否在參與過程中獲得社會創業能力。

該計畫實際申請人數及核定人數共是 17 名，分別為企劃人員 4 名、美編人員 4 名、業務開發與網路行銷人員 4 名、社區資源開發 4 人及人力資源專案管理 1 人，本研究欲藉此計畫執行間探究上述之計畫參與人員是否獲取應有之職能提升及獲取創業能力。

1.3 研究目的與問題

本研究旨在探討勞動部之培力就業計畫透過民間單位執行，在執行期間透過資源的注入，使單位及受培力之青年有所成長及職能之提升，且藉教育訓練課程及實作過程，受培力的青年是否有所職能之提升或擁有社會創業之職能。

基於上述研究目的，本研究之問題如下：

1. 青年參與幸福社區人才培力計畫之動機為何？
2. 青年參與社會創業學習經驗為何？
3. 青年參與幸福社區人才培力計畫執行挑戰為何？

1.4 研究範圍與限制

本研究主要是探討目前參與『幸福社區人才培力計畫』之青年在參與的過程中是否擁有職能上的提升及擁有創立社會企業之職能及意願，因此藉由研究者實際參與計畫、與培力人員互動並進行觀察及訪談，以瞭解該計畫之實施成效。

1.4.1 研究範圍

本研究對象為參與幸福社區人才培力計畫之青年，並以質性研究的方式進行，藉由深度訪談、資料蒐集、參與互動等，獲取較為客觀的研究。

1.4.2 研究限制

研究過程中可能受限於人力物力及受訪者主客觀因素與配合度，對於研究結果的詮釋恐會因此有所偏漏，而影響本研究結果的真實呈現；另在本研究結束後該計畫仍未完成，是否有所變異非研究者能事先知曉，但在研究的每一環節皆力求嚴謹，以提高本研究的效益與價值。



第二章 文獻探討

本章旨在探討社會創業之相關模式與人才培力之意涵，藉此做為日後組織對人才培力之參考依據，並就相關研究議題及過往資料內容做一的分析與探討。

本章共分為三節，第一節為社會創業過程與學習經驗之研究；第二節為創業動機與創業人格的相關探討；第三節為學習型組織與學習經驗之研究。

2.1 社會創業與創業動機之相關研究

社會企業 (Social Enterprise) 的概念乃指透過商業的運作模式來解決組織的社會問題、創造社會價值，而組織的營收與盈餘，主要用來投資社會企業本身。

在各家非營利組織抱怨捐款縮水、義賣商品業積無法達標而考慮轉型時，開始有非營利組織朝著商業化模式邁進，為自己創造出經濟效益，也減少依靠補助營運；馬財專(民 102)指出社會企業與非營利組織最大的相異處是其可利用自己營收與盈餘解決該社會問題或環境問題而建構組織之永續發展作為其重要之利益，達到自給自足的商業運作模式。

2.1.1 社會企業定義與類型

社會企業聯盟 (The Social Enterprise Alliance) 對社會企業的定義為：非營利組織藉由從事任何賺取所得的事業或採取營收策略，以便獲得經費所得來支持實踐其公益慈善的宗旨，謂之為社會企業 (Kerlin, 2006, 官有垣, 民 96)；官有垣(民 95)對社會企業的看法是指一個非以營利為目

的之私人組織，它致力於提供「社會財」(Social Goods)，除了非營利組織的傳統經費來源外，還有部分包括商業的營利收入以及商業上的活動；楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈慧（民 98）等學者認為社會企業正是為了解決現今非營利組織所面臨著捐款收入來源減少，而需求又不停增加之緊縮的資金環境，使其為了擴展資金來源而開發新業務，而此新的業務則為其獲得資金來源之重要方向。

在台灣的社會企業類型分類上，官有垣（民 96）提出台灣的社會企業從其組織特質可分為五種類型：

1. 積極性就業促進型：或稱『積極性就業促進的社會事業』（Affirmative Businesses）此類型的社會企業極為關切社會較弱小之族群(身心障礙者、晚齡就業人口及外配等)，藉由提供工作給這些人，使其獲得穩定收入來源並順利進入勞動力市場。
2. 地方社區發展型：此類型社會企業通常為社區組織所發展出，但單靠社區居民之力量薄弱，因此通常會藉助外來之專業人士給予建議或引進資源，共同發展地方產業特色，結合產銷以產生經濟來源，並藉由這些資金再來提高當地就業率，以成為一個好的循環，居民同時也更樂意為社區的改變而一起努力。
3. 服務提供與產品銷售型：是一種銷售型社會企業，銷售內容包括商品及非商品性的服務。商品類型不一，但皆具有其組織特色；非商品(服務)的類型大多以服務類型為主。
4. 公益創投的獨立企業型：為一種創投型的公司型式，其獲利來源主要為藉由投資有良好前景之社會企業(NPO)，並在其產生盈餘後再繼續支持其他社會企業(NPO)。
5. 社會合作社：其主要特性為合作社組織內部人員為共同利益而參

與組織內部事務，以獲得利益。合作社的主要特性在於強調組織內部的利益關係人透過組織共同追求集體利益，利益關係人被鼓勵積極參與組織事務，因而從中可以獲得利益，合作社式社會企業發展的好壞，對於利益關係人的權益有頗大的影響。

Social Enterprise London (2002) 將英國社會企業分為 8 種類型：

1. 為員工所有的企業 (Employee-owned Business)：是由工作的員工擁有股份和掌控的企業，沒有特定的結構型態，會因參與人員、公司大小以及免稅項目不同而有所不同。
2. 儲蓄互助會 (Credit Union)：一種財務合作組織，成立目的在於提供存款和貸款，同時也可擁有低利貸款的權益。
3. 消費合作社 (Co-operative)：由會員組織起來支持一個可共同分享福利的機構。可以運作於各種領域，傳統的領域包括零售業、銀行業、保險業、旅行業、與殯葬業。在英國發展的新型行業還包括房屋業、照護業、農業。
4. 聯合發展組織 (Development Trusts)：運作方式類似庇護組織，由地方社區代表、地方企業家和社區組織代表組成董事會，舉辦各種社區再生活動。
5. 社區事業 (Community Businesses)：由當地社區設立、擁有和掌控。主要重點為地方發展，最終目的是為當地民眾，創造自我維生的工作。
6. 社會工廠 (Social Firm)：社會工廠的建立，是以市場導向追求社會使命，提供身體殘障或有其他缺陷者就業和訓練的機會，使他們能自力更生。
7. 勞工市場仲介方案 (組織) (Intermediate Labor Market Projects)：對長期失業者提供工作訓練和增加工作經驗，有時是一個獨立的公司組

織，有時是一個與其他組織合作的方案。

8. 公益組織的附屬企業 (Trading Arm of Charities)：當公益商店與志工推銷聖誕卡行不通時，公益慈善組織以創新的事業投資去追求它們的目標；這些產業包括博物館的書店和餐廳、街頭商店，志工部門也可利用政府契約增加服務工作。(引自楊君琦、郭欣怡，民 100)

林吉郎 (民 95) 將香港社會企業分為以下三種類型：

1. 商業模式：非政府團體成立，負責社會企業的管理及運作。
2. 合作社模式：由一群合作社社員負責社會企業的管理及運作。
3. 社區經濟模式：主要強調社區參與及發展(楊君琦、郭欣怡，民 100)。

綜合上述各專家之意見，研究者將社會企業概分為四種型態，如表

2.1 所示：



表 2.1 社會企業型態類別表

類型	服務對象	內容
促進公益型	身心障礙者 失業者	為促進身心障礙人士及失業者就業，使其擁有穩定收入而辦理之促進就業活動，其主要收入來源大多為販售商品之收入
社區發展型	社區組織	為強化社區組織而將資源導入社區，並使用相關資源活絡社區，為社區帶來收益。
公益創投型	非營利組織	由創投公司投入資金支持非營利組織，待非營利組織產生盈餘後再繼續分配給其他非營利組織。
會員參與型	所有會員	為會員為了共同利益而共同努力產生之利潤分配。

資料來源：本研究整理

2.1.2 社會創業相關政策

為促進社會創業，使非營利組織轉型社會企業或使創業者進行社會創業，我國政府給予許多相關之政策上及資源之支持，以下就各部會給予民間之相關資源做簡略說明：

1. 勞動部：為提高就業率並扶助 NPO 組織成長及轉型，辦理多元就業開發方案及培力就業計畫，藉由經費補助使單位減少人事成本之支出，並給予諮詢輔導之相關資源，使單位達到設定之目標方向，更朝

社會企業邁進，本研究就二方案之相異處整理成表 2.2，以作比較。

表 2.2 多元就業開發方案與培力就業計畫相異處

方案 項目	多元就業開發方案	培力就業計畫
發佈日期	(民)94 年 2 月 1 日勞職業字第 0940501132 號令訂定	(民)99 年 3 月 17 日勞職業字第 0990510053 號令訂定
最新修正日期	(民)103 年 5 月 23 日勞動發法字第 1031812774 號令修正	(民)103 年 4 月 30 日勞動發法字第 1031812592 號令修正
計畫緣由	為弱勢族群 ^[註 1] 創造就業機會，並協助強化民間團體推動執行計畫能力，提升計畫經營績效、服務品質，發展行銷能力及建立各項管理制度。	為因應莫拉克風災災區家園重建等需求，勞動部勞動力發展署結合民間團體、政府部門及企業單位之人力與資源，發展在地特色產業與社會經濟事業。
計畫內容	為建構民間團體與政府部門間促進就業之合作夥伴關係，透過促進地方發展，提升社會福祉之計畫，創造失業者在地就業機會。	為結合民間團體及政府部門之人力與資源，協助重大天然災害之災後重建、區域再生發展、社會性創業或就業支持系統等創新計畫。

表 2.2 多元就業開發方案與培力就業計畫相異處 (續)

方案 項目	多元就業開發方案	培力就業計畫
補助項目	<ol style="list-style-type: none"> 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。 3. 依多元就業開發方案人員留用獎勵要點發給獎勵金。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 用人費用：用人單位進用人員及專案管理人之工作津貼及勞健保費。 2. 其他費用：(同多元)。 3. 進用人員培訓費用： <ol style="list-style-type: none"> (1)與當地公立職業訓練機構合作，採移地訓練方式辦理。 (2)自行辦理訓練計畫，所需費用依本部勞動力發展署職業訓練編列標準編列。 4. 陪伴輔導費用：建立專家學者陪伴輔導機制，依計畫需求編列相關費用。

表 2.2 多元就業開發方案與培力就業計畫相異處 (續)

方案 項目	多元就業開發方案	培力就業計畫
彈性空間	多元就業開發方案執行多年，因各項計畫執行與管理所衍生的問題，逐年增列許多行政命令的規定與作業規範，以致整體方案能因應計畫態樣彈性調整的功能降低。	為扶植受補助單位轉型，每個階段都可能有新的進程或新的變化，因此，培力就業計畫執行規定的核心概念就是「彈性」，因應需求彈性調整。
附註	[註 1] 獨力負擔家計者、中高齡者、身心障礙者、原住民、生活扶助戶中有工作能力者、長期失業者、更生受保護人、家庭暴力及性侵害被害人、因家庭因素退出勞動市場二年以上，重返職場之婦女、其他經中央主管機關認定者。	

資料來源：本研究整理

除上述二項方案外，在其他相關資源尚有：辦理倡議宣導、舉辦國際型研討會、建置社會企業網站、勞動力發展業務公益信託等。

2. 經濟部相關資源：

- (1) 社企育成：透過交通大學及輔仁大學成立育成中心以培育新創社會企業。

- (2) 社企輔導：為解決環保及弱勢就業等相關問題，經濟部透過工研院等機構協助中小企業導入新科技與新技術，使中小企業在獲利之餘可兼具社會公益價值。
- (3) 鼓勵財團法人投資設置社企型公司。
3. 金融監督管理委員會政策：積極輔導社會企業登錄創櫃板，至 105 年 5 月已有多扶、生態綠、神農、福倫等四家社會企業已完成登錄，希望在未來能進一步朝興櫃，甚至上市、上櫃之路發展。
4. 內政部相關政策：透過法規及政策的修正以協助合作社型態之社會企業發展，並提供相關之教育訓練及辦理相關活動，產生更為有利之發展環境。
5. 衛生福利部相關政策：鼓勵社會福利慈善財團法人捐資社成立會企業，如財團法人愛盲基金會投資黑暗對話社會企業股份有限公司及多扶事業有限公司(經濟部－社會企業行動方案，民 103)。

2.2 創業動機與創業人格的相關探討

創業是一種導入商業模式而創立的事業，是現代社會不可缺的行為，也是社會賴以生存發展的主要活動，近幾十年來也引發管理學者們許多相關研究與討論。

2.2.1 創業意涵

十九世紀法國經濟學家賽伊認為，創業就是把資源從生產力較低的地方轉移到較高的地方；Shame(1974)及 Siropolis(1989)認為創業是創業者依自己的構想及努力以開創一個新事業，用以實現創業者之理想(引用自朱延智，民 104)。

在創業行為分類的研究上，Garther, Mitchell and Vesper(1989)具體地

將創業行為分為八大類(引用自青年成功創業管理技能之分析，民 90)：

1. 離開原公司而創立新公司：新公司與原公司應為不同行業與類型，且必須面對高度競爭之市場(Siropolis, 1982)。
2. 總合性的公司：將各個行業領域的人集合起來，以發揮每人的優點(Siropolis, 1982)。
3. 以技術與人際關係所創立的公司：創業者都具有專業技術以及顧客群，且常能提供更好的服務(Siropolis, 1982)。
4. 購買一間公司(Siropolis, 1982)。
5. 機靈有見識的專業技術者所創立新公司：創業者能洞悉因環境的改變而使消費行為改變，進而掌握創業機會(Siropolis, 1982)。
6. 積極主動服務的公司：此公司以積極服務導向，具有各種專業或技術能力，懂得顧客需求，把握機會擴展業務(Siropolis, 1982)。
7. 擁有特殊且唯一理念的創業者：針對某一產品或服務提供一新的且具有相當大影響力的理念，所以在市場上這是第一家提供此服務的公司，故不確定性較高(Siropolis, 1982)。
8. 方法上做改變：其產品或服務與其他公司一樣，但稍有改進，如製造方法或針對不同顧客提供服務(Siropolis, 1982)。

2.2.2 社會創業家人格特質之相關研究

Dees(1998)在《非營利組織企業化》(Enterprising Non profit: A Toolkit for Social Entrepreneurs)中則提到社會企業家通常具有以下特性，分別為擬定能創造社會價值的使命與目標、尋找創業的機會、以實踐社會公益之使命、不斷創新、學習及調適、社會企業創業家其人格特質、創業動機、個人能力與關係網絡之研究展現對利害關係人及成果要求的責任感，以及創新與槓桿使用有限資源的特性(高義芳、沈怡臻，民 98)。

表 2.3 為社會企業創業家之人格特質：

表 2.3 社會企業創業家之人格特質

社會企業創業家 之人格特質	涵義
社會使命感	重視社會議題，關心弱勢團體，並以社會公益的目標為己任。
熱愛分享	願意與同為社會公益團體的人或組織分享其服務弱勢的經驗，以期互助成長。
創新精神	常有跳脫成規的想法，並藉此創造新的產品或服務，甚至開發嶄新的企業模式。
承擔責任	具有高度責任感，願意承擔自己的所有行為及決策的後果。
承擔風險	勇於挑戰，愛好風險，經常是中度以上的風險愛好者。
堅持倔強	對於所欲達到的目標能持續努力，即使外在條件阻礙，仍然不會輕言放棄。
樂觀積極	對於環境所帶來的任何情況皆能以正向的態度看待，不會輕易感到沮喪及無力。
勇敢果斷	在面對困境及決策上的兩難時，能快速且堅決的採取行動，勇往直前。

資料來源：高義芳、沈怡臻(民 98)

綜上表所整理出來的人格特質，除了擁有較強大的社會使命感及熱愛分享，多數皆與一般企業創業家之人格特質相似，然而大多數企業仍是以利益導向，高義芳、沈怡臻(民 98)將一般企業及社會企業之人格分析之相異處統整於表 2.4：

表 2.4 一般企業與社會企業創業家之人格特質之異同

	相同處	相異處
一般企業創業家之人格特質	1.創新精神。 2.承擔責任。	1.較熱愛競爭。
社會企業創業家之人格特質	3.承擔風險。 4.堅持倔強。 5.樂觀積極。	1.具有社會使命感。 2.較熱愛分享。

資料來源:高義芳、沈怡臻(民 98)

2.2.3 創業動機之相關研究

著名心理學家 Maslow (1954)將需求理論，依序分成五層次，分別為生理的需求、安全的需求、感情的需求、被尊重的需求和自我實現等五需求，其中最高層次在於自我實現，有創業動機的人會藉由創業來滿足初步的自我實現。

根據智庫百科網頁內對於動機的解釋為：動機是引起個體活動，維持並促使活動朝向某一目標進行的內部動力。換言之，動機為一股使人願意為了目標而努力付出的一個動力，而將動機觀念運用於創業上時，便成了創業動機。

高義芳、沈怡臻(民 98)在彙總多位學者的意見後，決定以社會企業精神的觀點，分析社會企業創業家的創業動機，並整理出數項社會企業創業家的主要創業動機，茲將彙整結果列於表 2.5：

表 2.5 社會企業創業家之創業動機統整

社會企業創業家 之創業動機	涵義
達成社會目的	為求達到社會公益的目標，以改善社會問題，幫助弱勢群體。
自我實現	為達到心中對自我的期待，展現其個人價值。
宣揚理念	期望藉由企業化，讓本身的理念可以在更穩固的基礎上執行，使其理念能源遠流長。
以助人為樂	從服務弱勢、改善社會問題等相關活動上獲得樂趣。

資料來源：高義芳、沈怡臻 (民 98)

由上表顯而可見，社會企業創業家多以滿足社會公益之利益為出發點，希望創造出社會價值並將之發揚，除此也滿足於 Maslow 需求理論之自我實現。

2.3 學習經驗之相關研究

為建構優良組織文化及培養企業人才，台灣已漸漸愈來愈多企業朝向學習型組織邁進，政府及 NGO 組織對於人才培育也愈進重視，除安排一系列相關之教育訓練課程外，如何讓員工透過邊上班邊學習到良好企業文化以外兼顧獲利是每個學習型組織的目標。

2.3.1 學習經驗意涵

馬濟洛(民 79)認為經驗是學習的基礎，因此人們在與環境做互動時，其反應乃立基在自己的原有經歷得失、期望和假設來理解外在世界，並作為行動的依據。

黃富順（民 78）指出學習是一種產品，是一種過程，透過這樣的過程的產出物為「知識」，也透由知識的增長而滿足想達成之目標。

學習經驗可用下列四個要點作說明（王克先，民 76；張春興、林清山，民 77，侯敏慧，民 105）：

1. 學習的產生乃是個體由練習或經驗的結果：凡沒有經過練習，或是未經由與環境接觸而產生經驗，縱使行為改變，也不能算是學習；例如短暫的疲勞、疾病導致的行為改變不算是學習。
2. 行為改變，原本無標準價值與對錯之分：意思是某人可能因練習而學到壞習慣，雖然從價值觀來看，並不是好行為，但是仍算是學習。
3. 經學習改變的行為具有持久性：感覺的適應例如從光亮地方進入暗室，眼睛突然看不清楚，但後來適應了並不算是學習。
4. 學習是指個體行為改變的過程，不僅包括所學習到的結果，更重要的是如何學習。

2.3.2 學習特性與歷程之相關研究

黃富順（民 94）指出八項成人學習的特性：

1. 成人學習是插曲式(Episodic)的片斷學習，通常在遇到問題或困難時，才去參與或進行學習活動；而當問題解決之後，學習活動便宣告停止，屬於非連續性的學習。
2. 成人學習以問題為中心。
3. 成人學習講求立即應用或立即成效。
4. 成人學習者要求學習結果的明確性，因為成人是一個具多重角色的個體，因此渴望每一次的學習活動均能有收獲。
5. 成人學習是自動自發的。

6. 成人的學習是一種終身的歷程，在成年期階段，新的事物不斷產生，新的問題不斷出現，這些新的事物皆需要新的知能，才能因應。
7. 成人的學習傾向於有意義的整體教材，得以解決學習目的。
8. 成人學習常用類推思考方式與嘗試錯誤策略，試圖在茫無頭緒的情境，獲得解決的線索，善於解決問題，具創新思維的能力。

學習歷程通常指學習活動的延伸及經驗，而在歷程中，常常有其他人的因素會交替影響學習，因此「人的因素」稱之為觸媒或催化劑。

成人式的學習通常因過往學習經驗豐富及根深蒂固之觀念而將過往學習經驗套用在新的學習過程，有時會造成學習效果不佳之情況，為使學習能有良好效益，選對學習方式與學習工具是很重要的。在馬濟洛將學習經驗範疇分為三類（李素卿譯，民85），包括：

1. 工具性學習（Instrumental Learning）：經由假設、演繹的邏輯而學。主要牽涉到因果關係的決定，以及透過任務導向之問題解決方式而得的學習。主要目的是為了瞭解事物間因果關係的決定過程。另外，採取任務導向方式解決問題的過程亦屬之。
2. 溝通性學習（Dialogic Learning）：「學習去理解他人的意思，並用各種表達方式與別人分享理念，使自我也被他人瞭解。」，受雙方同意的規範所約束，而產生一致性的判斷。亦即學習去理解他人的意思，以及當學習者藉由語言、文字書寫、戲劇、電影、電視及藝術以分享理念時，也讓自己能夠被理解。溝通的主要目的是使互動的雙方達成共識。
3. 解放性學習（Emancipators Learning）：指「從生物本能、語言學的、知識的、機構的或環境的力量中解放出來，這些力量限制人

們的選擇與對生活掌控的能力，是人們視之為理所當然或是超乎個人的掌控。」，作為一個個體的解放旨趣係反應在「對尋求超越(Transcend)、成長與發展的趨力上。」，經由檢視人們的假設，去確認、挑戰所曲解的意義觀點。從慾力的、語言學的、認識的、機構的或環境的力量中解放出來，這些力量限制人們的選擇與人們對生活的理性控制能力，但卻被視為理所當然，或被認為是超乎人類的限制。

2.3.3 學習型組織之內涵

彼德.聖吉(Peter M. Senge, 2008)在《第五項修練》(The Fifth Discipline)一書中提出學習型組織的概念，其中五項修練為：

1. 追求自我超越：是指突破極限的自我實現，一種透過個人積極學習的方式，使個人能夠持續地擴張其能力，並不間斷地學習，形成學習型組織的精神。
2. 改善心智模式：心智模式是根深蒂固的一種看法、見解，不容易被改變，影響我們如何瞭解這個世界，以及如何採取行動的許多假設、對事物作出價值評價，沉積在自我心靈深處的印象等。改善心智模式我們把自己工作組織看成學習的場所，把自己工作組織看作是轉向自己的鏡子，這是心智模式修煉的起步，我們學習發掘內心世界的潛在能力，使這些能力浮在表面，並嚴加審視。它還包括進行一種有學習效果的、兼顧質疑與表達的交談能力——有效地表達自己的想法，並以開放的心靈容納別人的想法。
3. 建立共同願景：共同願景指的是一個組織中各個成員發自內心的共同目標，並有衷心渴望實現的目標的內在的動力；將自己與全體衷心共有的目標、價值觀與使命的組織聯繫在一起，主動而真

誠地奉獻和投入。組織都在設法以共同的願景把大家凝聚在一起，作為個人要建立善於將領導的理念融入到自己心裡，在組織中為實現共同的願望而努力，通過努力學習，產生追求卓越的想法，轉化為能夠鼓舞組織的共同願景。激發自己追求更高目標的熱情，並在組織中獲得鼓舞，使組織擁有一種能夠凝聚、並堅持實現共同的願望的能力。

4. 參與團隊學習：集體智慧高於個人智慧，當團體真正在學習的時候，不僅團體整體產生出色的成果，個別成員成長的速度也比其他的學習方式為快；團體學習的修煉從“深度匯談”（Dialogue）開始。“深度匯談”是一個團體的所有成員，攤出心中的假設，而進入真正一起思考的能力，讓想法自由交流，以發現遠較個人深入的見解。以有創造性的方式察覺別人的智慧，並使其浮現，學習的速度便能大增。在現代組織中，學習的基本單位是團體而不是個人學習。當團體真正在學習的時候，不僅團體能產生出色的效果，其個別成員的成長速度也比其他的學習方式為快。
5. 推動系統思考：企業和人類的其他活動一樣，也是一種系統，也都受到細微且息息相關的行動所牽連，彼此影響著，因此必須進行系統思考修煉。系統思考的修煉是建立學習型組織最重要的修煉。

Senge 十分重視第五項修煉，並認為它高於其他四項修煉。少了系統思考，就無法探究各項修煉之間如何互動。系統思考強化其他每一項修煉，並不斷地提醒我們，融合整體能得到大於各部分加總的效力，這五項修煉也為企業提供建構學習型組織及教育訓練的指導方針。

國外研究學者 Neil(1995)提出下列學習型組織特徵(引自黃營杉、齊

德彰，民 93)：

1. 經驗：共同知識的創造及累積，以培養組織能力及因應變革。
2. 結構：成員與其工作的結構是開放而非僵固的系統。
3. 文化：改變文化及深層認知，進而影響個人思考、組織內部行為、及社會層面的行為
4. 資訊：資訊是有意義的被創造並使用，使能影響長期的變革。

學習型組織的發展，除可增進員工的職能外，對於組織的發展本身也是很有助益的，除了藉由員工職能的成長而獲得更高的產能，對於組織的形象及文化也都有良好的提升作用。



第三章 研究方法

本研究希望能夠深入瞭解參與計畫之年輕人在參與期間是否具有社會創業動機及其在參與計畫期間之學習經驗研究，研究對象為參與本計畫之青年，研究將以深度訪談與參與觀察為主，文獻分析探究為輔，以進行相關研究問題的探究。本章共分為四節：第一節 個案研究；第二節 資料蒐集方法；第三節 研究設計；第四節 研究範圍與研究對象，分述如下：

3.1 個案研究

質性研究的方法非常多樣，個案研究為常見之社會學科之研究方法，本研究係以參與幸福社區人才培力之青年作為研究對象，並藉此探究青年參與培力計畫之成效，在研究方法之選擇上使用個案研究之方式。

3.1.1 個案研究定義

關於「個案」一詞，學者 Andrew 認為：個案乃是對真實狀況的一種描繪。個案通常是用文字書寫的，其描繪的狀況會刺激讀者的思考，使讀者認清事實的真相如何？問題何在？及如何處理？簡言之，個案乃為許多相關事實的說明，其提供問題的狀況，以待尋求解決問題的可行方案(陳萬淇，民 84，引自林淑馨，民 102)。

Gillham(2000)認為個案具有以下四項特徵：

1. 是存在於真實世界中人類活動的一個單位。
2. 只能在特定情境脈絡下進行研究與瞭解。
3. 存在於此時此地。
4. 因為存於特定的情境脈絡中，所以很難畫出明確之界線。

(轉引自林淑馨，民 102)

Platt(1922)將案例研究定義為一種研究設計的邏輯，必須要考量情境與研究問題的契合性(引自鄭伯壘、黃敏萍，民 97)，Yin 將其定義做進一步的衍伸，強調邏輯是指一種實徵性的探究，用以探討當前現象在實際生活場域下的狀況，尤其是當現象與實際場域界限不清且不容易做區分的時候，就常使用此類探究策略(鄭伯壘、黃敏萍，民 97)。

3.1.2 個案研究法之類型

一般個案研究可從研究個案之數量及研究目的來區分，許多從事質性研究的工作者大都會依據研究個案之數量，將個案研究法再細分為單一或多重個案研究。

「單一個案研究」為在整個研究過程中，研究者主要針對一個個體、家庭、團體或社區，進行與研究有關之資料蒐集工作，在進行此種個案研究時，研究者應該盡量降低可能的錯誤詮釋，並讓個案相關資料的蒐集達到最大程度。

「多重個案研究」又稱跨個案研究法，指對二個或二個以上的個案進行研究，有部分研究甚至將多重個案研究稱為「跨個案研究法」，認為除了對單一個案進行深度瞭解外，同時還進行跨個案的比較分析，藉由跨個案比較所得到的研究發現與詮釋可反應某種程度的共通性。(林淑馨，民 102)

而至於研究者要選擇單一個案或多重個案研究，則應視研究目的而定。

3.1.2 社會創業成功個案

為培力社會創業人才，幸福社區人才培力計畫注入相當多的資源，但創業路畢竟是艱辛的，除了資金、人脈、資源及創業能力外，目前在

台灣也有社會創業成功之個案可供學習之參考，以下僅列三個作為參考學習之對象：

「喜願共和國」創辦人為施明煌，於 1999 年 4 月 1 日愚人節當天創立，原為外銷工廠之高階主管，因緣際會下接觸到一群身心障礙的喜樂保育院院生，而興起想要為其做一些什麼事的念頭，於是開始帶著這些院生做起麵包，喜願麵包工坊因而成立，施明煌並且立志要把資源放在需要的所在，而非賺錢的地方及堅持三不原則：不接受捐款，不向社會募款及不申請補助等。

成功的過程是艱辛的，施明煌在期間也經歷了許多挫折，經過不斷地調整及創新後，在麵包坊步上正軌後，施明煌看到新的契機，開始與小農契作小麥，進而把關到材料的最根本，也把關到消費者的健康。

「日月老茶廠」轉型之重要推手為莊惠宜，是農林公司前董事長夫人，原先生活過得單純優渥，但在 2003 年初，公司在茶廠舉辦尾牙活動，第一眼見到老茶廠的歷史感及建築的樸質，讓莊惠宜深受感動，再聽到傳統茶產業的沒落，更讓其覺得要好好保存，保留茶廠。因此莊惠宜經過許多思考後，認為以有機耕種阿薩姆紅茶有助於傳統茶產業之發展及發揚老茶廠。

老茶廠具有百年之歷史，為文化遺產，因此在改建時則盡量保留其外觀之原貌而不作多餘之裝飾，內部空間則重新規劃，保留製作茶業的空間，並規劃了用餐區及通鋪供活動住宿使用。除了作為觀光茶廠外，日月老茶廠也注入了新的原素，使茶廠不只是茶廠，由傳統製茶工廠轉型成休閒服務導向，並以有機休閒生態教育重新定位，成為兼具紅茶生產、有機農業及飲食教育等生態環境教育推廣理念的農場。

在提及「光原社會企業」前得先認識「瑪納有機文化生活促進會」，

為促進原民生活品質之提升及經濟穩定，陳雅禎於 2006 年成立瑪納，開始推廣廚餘轉作肥料與有機蔬菜耕種技術，農產遍及整個阿里山。有生產就需要有通路，陳雅禎找來相同理念的二個朋友:王鵬超及李志強，於是光原社會企業始然成立，由瑪納負責培訓與生產，光原則負責通路、行銷及品牌打造成，目前已是阿里山的農作生產集團。

對於原鄉有機耕種的產銷與就業問題，光原與瑪納發展出以下四種經營模式:

1. 保證收購，農民可以安心生活
2. 租地雇工的新土地策略
3. 集體有機驗證，品質有保證
4. 產量集中，揮揮與通路洽談優勢

透過外部通路的擴增及內部生產的優化，使光原及瑪納建立出自己的品牌價值，儘管外在信仰不同，有機認證單位「慈心」、有機通路「里仁」與有機耕作「巨農」的無私指導及傾力相助，成立四年後，終於能損益兩平，更開始創造出盈餘。

3.2 資料蒐集方法

由於本研究將採取質性研究基礎，質性研究主要針對少量的樣本作集中深入的分析與探討。所以在抽樣方法上有別於量化研究的方式，本研究將以立意抽樣方式，以參與計畫的五位青年人為研究對象，透過觀察及深度訪談加以歸納分析。其中將運用參與觀察法與深度訪談法來探討參與培力計畫青年在參與計畫後是否有其職能上的提升及擁有創業的能力、意願等。透過研究者實際參與該計畫，對於參與計畫青年人員長時間觀察及合作，並輔以相關先進研究資料與報告以及研究者與受訪者

之間的資料收集加以解讀與歸納。

3.2.1 質性訪談法

本訪談的進行，為顧及研究的需要，又不希望設限受訪者的談話內容，基此採用半結構式方式，進行個別訪談，每次訪談時間約四十分鐘至一個小時，訪談重點不在於驗證某種假設，而是藉由受訪者描述，來瞭解參與培力計畫青年在計畫建構下的影響。

訪談的類型可分為三種，分別為：結構式訪談法、半結構式訪談法與無結構式訪談法。

1. 結構式訪談法(Structured Interview)：是一種高度控制過程的訪談，訪談對象必須按照統一標準和方式選取。在過程中，研究者對訪談的走向和步驟具有主導之作用，需按照事先統一設計、具有固定結構的問卷進行訪談。

結構式訪談便於量化統計分析，因為此種訪談最大的特點是能夠控制調查過程，故可降低對於問題解釋方式不同所可能產生的風險，大幅減少來自受訪者，提高調查結果的可信度；然結構式訪談因使用統一問卷進行，故只能選取幾個面向進行調查，無法囊括事件全部，因而難以，且對於一些統計結果，亦無法做深入解釋，而使研究流於表面化，所以往往在實際調查中，會與無結構式訪談結合使用。(林淑馨，民 102)

2. 半結構式訪談法 (Semi-structured Interviews)：半結構式訪談意味著研究者對訪談結構具有一定控制作用，但同時也允許受訪者積極參與。通常研究者事先會準備一份大綱，根據自己的研究設計對受訪者提問，但大綱只有一種提示，訪談者在提問時也鼓勵受訪者提出自己的問題，並根據訪談情況對訪談程序和內容進行調。

由於半結構訪談是在一種相對開放且經過設計的訪談情境中進行，受訪者可能會比在標準化訪談法或問卷作答中，更能夠清楚地表達出本身的主觀觀點（林淑馨，民 102）。

3. 無結構式訪談(Unstructured Interview)：是一種無控制的訪談，也就是說，研究者於訪談進行的過程中，無須先設計一套標準化的訪談依據，更不必針對訪談問題排，只有粗略的問題大綱或幾個要點作為提示，其訪談主要是隨著受訪者的談話內容進行。此時，訪談者只是一個輔助的角色，主要鼓勵受訪者用自己的語言恣意發表己身的經驗或陳述己見，目的在於瞭解受訪者認為重要的問題、看待事情的角度、對意義的解釋及其使用的概念與表述的方式。

與結構式訪談相比，無結構式訪談的最大特點在於靈活、彈性大，雙方可以就該主題的相關背景、引發的現象或產生之結果等進行廣泛且充分的討論；然無結構式訪談較費時，規模也受到控制，且過程因非標準化，亦無法做量化分析（林淑馨，民 102）。

本研究使用半結構式的訪談方式，並以質化的方式進行研究。由於結構式的訪談不僅答覆方式過於制式，無法獲得較深一層的資訊，因此對自己資訊取得上的限制較大，且與受訪者間的互動也會受到相當程度的限制。但若採用非結構式訪談方式進行研究，易淪於類聊天的之情境，雖仍可以輕鬆交談的氛圍中覺察到研究者所要的資訊，但對此研究而言反徒增研究上的困難。基此，本研究嘗試以半結構式的訪談方法來對受訪者進行訪談，除給予受訪者主要的問題外，將設計附屬問題，為引導受訪者能夠更清楚的表達其內容，以方便研究的進行，訪談大綱如表 3.6 所示：

表 3.1 訪談大綱及編碼

題序	訪談問題設計
一、青年參與培力計畫之社會創業動機	
1	請問您考慮創業的主要原因為何？
2	請問您參與幸福社區人才培力計畫，嘗試社會創業的動機為何？
3	請問您之前的工作經歷，對於您要嘗試社會創業有何影響？
4	家人對於你嘗試進行社會創業有何看法？
5	請問您認為青年要從事社會創業，需要具備的能力為何？
二、青年社會創業的學習經驗為何	
6	請問您對於培力計畫的目標與方向，了解的程度為何？
7	請問您期望藉由參與計畫獲得什麼樣的效益？
8	請問您在培力計畫期間所參與的職訓課程或諮詢會議，對於社會創業機會的構想與評估，有何幫助？
9	請問您在培力計畫期間所參與的職訓課程或諮詢會議，對於您的社會創業能力發展，有何幫助？
10	請問您在培力計畫期間所參與的職訓課程或諮詢會議，對於獲取創業的相關資源，有何幫助？
11	請問您在培力計畫期間，最深刻的學習經驗為何？請舉例說明。
三、培力計畫執行挑戰為何	
12	您認為本計畫提供的教育訓練課程，在社會創業實務應用上，有何助益？請舉例說明。
13	您認為本計畫還有哪些何不足和可以改善之地方？請舉例說明。
14	您在嘗試社會創業過程中所面臨的挑戰，能否透過本計畫所提供之教育訓練或實作而獲得解決？請舉實例說明。

資料來源：本研究整理

3.2.2 參與觀察法

研究者觀察參與培力計畫青年參與計畫學習及工作情形。觀察內容包含：學習態度、工作滿意度、及實務實作情形，會視觀察情形再調整。

本研究為研究者直接參與計畫，並採直接觀察記錄法中的軼事記錄法，因其不受時間或情境的限制，只要認為重要的或有記錄的需要，在觀察之後都可以記錄下來。

軼事記錄法的描述內容宜涵蓋下列內容：(1)情境：記錄行為發生時的背景、相關的人事物與時間地點，做為分析資料的背景舞台。(2)社會行為：記錄被觀察者的口語(Verbal)行為、非口語行為(例如，動作、表情、姿態、聲音)，以及當時團體成員的互動，成員的對話、表情等。(3)依事情發生的先後順序呈現，才能看出行為當時之因果或相互影響的過程；並盡量利用速記。軼事記錄除了記錄人、事、時、地、物外，也可以寫下簡短的評語，以期完整地呈現當時的事件(孫敏芝，民98)。

3.2.3 資料分析方法

基於研究倫理，進行訪談之前研究者必須先對受訪者說明訪談大綱及取得訪談同意，訪談同意內容包含取得研究者基本資訊、訪談過程將錄音與轉謄為逐字稿。進行訪談時，研究者不可預設立場，並以客觀態度聆聽受訪者的回答。若遇有不清楚的地方，則再次請受訪者補充說明，以便能夠真正了解受訪者的想法及想要表達的意思。在訪談結束後應立即將訪談所收集到的錄音資料，重複聽且轉謄為逐字稿，再進一步做資料的分析。訪談所得的資料，依照訪談對象編成代碼(參見表3.2)。

表 3.2 訪談引述編碼範例表

代號	概念	逐字稿內容摘錄
A	青年參與培力計畫之社會創業動機	<p>Q1：請問您考慮創業的主要原因為何？</p> <p>A：會讓我考慮到創業的原因最主要是<u>我想要藉由創業賺到更多的錢</u>，<u>另外我不喜歡當一個時間被綁死的上班族</u>，<u>因此擁有彈性自主的時間也是我考慮創業的主要原因之一。</u></p>
訪談引述範例		<p>我想要藉由創業賺到更多的錢，另外我不喜歡當一個時間被綁死的上班族，因此擁有彈性自主的時間也是我考慮創業的主要原因之一。(A-1-1)</p> <p>A：(受訪者)，1：(研究問題 1)，1 (第一小題)</p>

資料來源：本研究整理

3.3 研究設計

本研究採取「質性研究」之方式，為深度瞭解每個個體之獨特性，唯透過被研究者的意見及看法，方能了解從事計畫內容對被研究對象的意義為何。本研究同時希望藉由參與幸福社區人才培力就業計畫之青年就其接受培力過程，以半結構式訪談蒐集重要相關資料，並透過觀察及訪談三名參與計畫之青年實作經驗、聆聽與接觸，以瞭解其在計畫期間之學習經驗及未來是否具備創業能力及意願，並就勞動部勞動力發展署所提供之培力資源及計畫提供之實作經驗作為研究思考方向。

本研究將運用質性資料處理分析為重點，搭配相關的理論模式，文獻資料及非營利組織的實務經驗做為研究基礎，擬對參與計畫之青年進行半結構性的訪談，以瞭解青年參與培力計畫之成效與發展方向。

3.4 研究範圍與研究對象

本研究欲探討五名參與幸福社區人才培力計畫之青年參與創業計畫動機與學習經驗及相關挑戰，以下就研究範圍與研究對象加以說明：

3.4.1 研究範圍

研究者將研究範圍分為三個面向，在第一面向「參與社會創業動機」會探討包括：考慮創業的原因、嘗試社會創業的動機、先前工作經驗及家人對各人參與社會創業的影響及各人對創業能力之看法；第二面向「學習經驗」欲探討包括：青年對計畫的了解、藉由計畫獲取之相關效益及最深刻之學習經驗等；第三面向「培力計畫之執行挑戰」所探討的是實務運用上的幫助、計畫不足或可改善處及透過計畫是否可解決社會創業所面臨之挑戰。

人類行為動機是無法以單一因素來解釋，Campbell and

Pritchard(1976)認為動機是在控制個人性向、技能以及對工作與環境的理解程度後，個人行為之方向、幅度及持久性。簡單而言，動機是個體為滿足需求與目的而願意努力獲取的目標，如將此動機運用於工作中，則為工作動機。

全心投入計畫的青年人是基於怎樣的動機，致使他們希望投入培力就業計畫，而影響他們的創業意願及職能發展的重要因素為何？透過計畫過程中給予的教育訓練及實作輔導後的培力青年在未來的挑戰為何。

3.4.2 研究對象

社團法人台灣公益 CEO 協會為培養雲林在地青年人，期提升其就業技能及發展創業潛能，於民國 104 年向勞動部勞動力發展署申請『幸福社區人才培力計畫』，藉計畫挹注之資源及參與計畫二年的期間所獲得的其他資源(教育課程訓練、業師進場輔導、社企移動教室活動參與、各部門技能實作及參與、賣場管理及人脈資源累積等)，能使參與計畫的十七名青年提升職能、學習新職能進而獲取社會創業能力及資源。

計畫執行至今已一年餘，研究者在參與計畫過程中常時間與其他接受培力的青年們相處，見到青年由剛參與計畫之懵懂青澀轉為能獨當一面的專案負責人，由此見得此計畫之成效。

本次訪談服務對象資料概述如下：

研究訪談者資料整理如表 3.4，訪談對象以英文字母 A、B、C、D、E 為代號，訪談者背景說明如下。

對象 A：農業科系畢業，未加入計畫前曾至西非從事農業型態替代役，教導當地人農作，並實際參與過青年農業競賽活動，在計畫內從事企劃工作。

對象 B：原先於電腦補習班學習美編軟體，希望可從事美編相關工

作，在計畫管理人建議下從事企劃工作，且獨立負責 CITA 競賽，家中種植柳丁，有座老菸樓，參與計畫後正視開始正視文化保存及農業推廣之重要性，希望藉由計畫獲取資源而將柳丁及菸樓產業結合，創造觀光及經濟效益。

對象 C：喜愛美編設計，於大學期間修習相關專業技能，也立下開設個人工作室之願望，畢業後透過電腦補習班進修美編之相關技能，並透過電腦補習班的介紹認識計畫，進而參與計畫，於美編組擔任設計人員。

對象 D：大學期間就讀視傳相關科系，有獨立接案之能力，有過創業之經驗。認識及參與計畫是透由計畫督導介紹，於計畫內從事業務開發與網路行銷專案管理一職，希望在計畫結束後能創立自己的事業進而輔導創業。

對象 E：從事社區資源開發，大學期間也修習相關科系，有過合夥創業經驗，後來因故離開創業團隊，原仍有創業念頭，但加入計畫後對於自己未來的方向多花了一些時間審視，瞭解自己想要的是什麼，不再認為創業是唯一的選擇。

表 3.3 為訪談者相關資料：

表 3.3 訪談者基本資料

訪談者	A	B	C	D	E
性別	男	男	女	男	女
年齡	30	26	24	32	24
學歷	研究所	大學	大學	大學	大學
在學主修科系	農藝	職業安全與衛生	資訊模擬與設計	視覺傳達設計	文化資產維護
婚姻	未婚	未婚	未婚	未婚	未婚
創業經驗	無	無	無	有	有
工作經驗	企劃人員	飲料店、量販店、作業員、餐廳服務生、弱電維修員	早餐店	設計工作室、獨立接案	線上客服、書店工讀生
工作年資	1 年	8 個月	1 年	6 年	2 年半
訪談日期	105.05.10	105.05.06	105.05.06	105.05.08	105.05.06

資料來源：本研究整理

第四章 結果與討論

本章將訪談結果分為四節，第一節為研究單位與計畫概況，第二節為青年參與培力計畫之動機，第三節為青年創業學習經驗，第四節為培力計畫執行挑戰。

4.1 研究單位與計畫概況

本節旨在探討本研究之計畫背景，由台灣公益 CEO 協會藉由勞動部培力就業計畫所提供之資源，以道之驛雲林形象物產館為培力場域進行幸福社區人才培力計畫來培力出社會創業人才。

4.1.1 社團法人台灣公益 CEO 協會簡介

於 2008 年 10 月由協會現任秘書長林淑娥等人發起「公益 CEO 的十二堂課：發現—改變世界的力量」課程，參加者為 51 名來自教育、社福等領域的公益團體執行長及重要主管，經過為期一個月的集訓，不僅提升了他們的專業，同時也促成了 CEO 之間的交流聯繫，一方面直接協助各個公益團體的穩定發展，也創造出 CEO 經驗交流與知識管理的網絡平台，產生的影響力不容小覷。

為使這股力量不斷發酵，於 2009 年這群公益 CEO 夥伴成立公益 CEO Club，以非正式組織運作方式，盼望提升層次，為擴大公益事業的發展做準備；2010 年 6 月 30 日，台灣公益 CEO 協會正式誕生，協會的宗旨為：『領導力可以透過學習提升，人人都會是 CEO』、『用教育計畫培養公益人才』。

為使台灣能有更多更好的公益人才，因此提出的願景為：提升公益人

才和組織的能力，發揮「行動力」、「公信力」及「影響力」，以實現社會公義，使世界更美好；協會的使命為：我們要成為亞洲世界公益人才及組織能力建構的傑出服務提供者。

為達到協會目標：公益事業永續發展的基地、社會企業家的創業搖籃，需透過下列策略的執行：

1. 領導、創新與社會企業的公益人才培育。
2. 開發一系列有效、有影響力的課程，讓有志於公益事業的人找到適合職涯發展的學習地圖（社團法人台灣公益 CEO 協會官網）。

4.1.2 道之驛雲林形象物產館簡介

道之驛雲林形象物產館位於雲林縣西螺鎮，地處交通重要幹道，為雲林縣政府為行銷雲林縣在地特色農特產品而成立，館內販售雲林在地廠商或社區所生產之農特產品。

社團法人台灣公益 CEO 協會因辦理『CITA 農業青年創業競賽』來到了雲林，並於 2014 年向縣府承租該館場域，為推動雲林縣在地農特產盡一份心力，並於此展開幸福社區人才培力計畫。

由於該計畫隸屬於勞動部勞動力發展署的經濟型培力就業計畫，因此計畫的實施會結合經濟型效益(賣場營收、美編接案收入、企劃收入、社區深度旅遊導覽收入等)及社會型效益(田調記錄、協助社區產品轉化商品記錄及協助小農販售無毒耕作農產品等)而獲得計畫應有之成效。

4.1.3 幸福社區人才培力計畫簡介

2013 年台灣公益 CEO 協會為改善台灣農業現況，舉辦『CITA 改善台灣農業個案計畫甄選』活動而踏足雲林，也因為農業結緣而正視到許多社區其實有很好的資源及悠遠的文化及傳統，但在於缺乏年輕的人力

注入希望及動力，大多靠當地社區發展協會薄弱的人力及老年人口的力量便想將社區發展起來，但其力量是極為薄弱的。

其次是人口外流問題，雖然社區主打青年返鄉的口號，希望遠遊的年輕人回來為社區進一份心力，共同把社區的特色發展起來，但社區卻無法給予穩定的就業機會及穩定的收入來源，年輕人回來卻看不到願景，便又離開了。

第三是農產過剩的問題。雲林縣為農業首都，在優良的地利條件下，除了老化人口外，陸陸續續也有許多青年返鄉務農，但好的農民不一定是好的銷售員，在遇到盤商剝削收購下，只能忍痛賤賣；亦或是農作物生產過剩，只能開放任人採摘，留下來的作為肥料，再歸為塵土；只有少數運用人脈關係或經營社群網路才有較佳的銷售方式。

在改善社區發展及農業過剩並促進青年返鄉，社團法人台灣公益 CEO 協會向勞動部提出”幸福社區人才培力計畫”的經濟型二年期培力就業計畫，希望透過培力計畫的資源，提高參與計畫的青年就業技能，使這些青年利用所學來改善社區問題，並希望在參與計畫的二年期間培育出有創業夢想進而付諸行動的人，因此在這個計畫內有個吸引人的提議，便是培力人員如提出之創業企劃獲得評估認可後，將獲得本計劃盈餘 30%之創業基金，這個基金是以參股的方式呈現，也會在這個新創事業擁有獲利且能分配盈餘時，再度回到協會創業基金中，用來支持下一個創業者。

因此，幸福社區人才計畫為培力人才，使青年獲得職能之提升，並藉由所獲得之能力用以回饋社區及社會，培力計畫之流程如圖 4.1 所示：

圖 4.1 培力計畫流程圖



資料來源：幸福社區人才培力計畫

此計畫有 8 個目標，分別為(幸福社區人才培力計畫，民 104)：

1. 鼓勵慣行農法轉作有機無毒，持續推動友善大地復育。
2. 持續地方文史與環境生態調查。
3. 開發社區特色與商品，提高社區居民收入。
4. 促進社區多元旅遊模式，促成跨鄉鎮市旅遊景點結合。
5. 培力留鄉青年團隊，計畫退場後，社區與青年團隊仍有自行營運的能力。
6. 導入青年團隊，活化社區產業機能。
7. 透過文史調查，促進社區傳統文化的保存。
8. 社區旅遊行程結合 DIY 活動，傳承社區手工藝技術。

在這個計畫內所執行的目標因需要有不同領域之人才相佐以達成，因此所需人力也不可少，計畫申請補助計有 17 人，分別為企劃人員 4 名(含專案管理 1 人)、美編人員 4 名(含專案管理 1 人)、業務開發與網路行銷人員 4 名(含專案管理 1 人)、社區資源開發 4 人(含專案管理 1 人)及人力資源專案管理 1 人 (勞動部幸福社區人才培力計畫，民 104)。

4.1.4 幸福社區人才培力計畫教育訓練規劃

勞動部培力就業計畫提供多項資源予培力單位，其中為扶植培力單位及培力人員之職業技能及相關知識，予以教育訓練及諮詢陪伴之資源，簡單以表 4.1 說明教育訓練與諮詢陪伴之相異處。

表 4.1 教育訓練與諮詢陪伴之相異處

	教育訓練	諮詢陪伴
目的	為培訓人才之職能發展而設計之課程，可以為系列性及階段性課程規劃。	針對計畫發展及走向，提供相關建議、資源、對策與討論的空間。
對象	專案管理人 進用人員	計畫主事者 單位幹部 專案管理人
指導人員	內聘講師 外聘講師	外部專家學者 外部實務經驗委員

資料來源：本研究整理

為使青年於參與計畫期間可獲得相關之創業能力及其所屬部門之相關職能運用，自計畫開始至 105 年 5 月底完成之相關教育訓練如表 4.2 所示：

表 4.2 教育訓練課程

序號	課程名稱	時數	日期
1	社會企業創業家的十四堂課	27	104/5/28~104/7/13
2	社區深度旅遊導覽	36	104/9/1~104/11/9
3	社區視傳美學與商業設計	20	104/9/2~104/9/30
4	行銷企劃與創意執行	28	104/10/7~104/11/18
5	創業家的基本修練(內訓)	6	104/10/22~104/10/23
6	實戰平面設計	32	105/1/13~105/3/9
7	公益 CEO 的十二堂課(上)	18	105/4/20~105/5/25

資料來源：本研究整理

4.2 青年參與培力計畫之動機

4.2.1 社會創業因素與動機分析

創業因素是指構成創業行動前的內在想法，此類想法大多無具體步驟；動機是指為達到一種或多種目的而形成有步驟式的內在過程(或想法)，高義芳、沈怡臻(民 98)整理幾位學者的意見，將社會企業創業動機分為：達成社會目的、自我實現、宣揚理念及以助人為樂等四類，但青年在學習社會創業過程中，會依所接觸及所學習之不同方向而有不同之動機，以下分析五位受訪者之訪談內容，其考慮創業之因素及動機皆不相同，本研究將創業因素面向分為外在面向以及內在面向兩類：

一、 外在面向：

我想要藉由創業賺到更多的錢，擁有彈性自主的時間也是我考慮

創業的主要原因之一。A-1-1

我考慮創業的原因就是不想被老闆拘束啦!創業也不用看別人的臉色，不然在別人的公司需要看老闆的臉色，還要擔心會不會被裁員。B-1-1

可以兼顧到家裡面跟我自己想做的事業，自己成立工作室，就可以待在雲林，然後就近照顧自己的家人。C-1-1

其實我是比較想評估自己掌握哪些資源可以讓我有創業的機會。
E-1-1

二、內在面向：

我考慮創業主要原因是想要完成自我實現，因為認為創業跟學習怎麼經營一個事業是一件重要的事情，也是人生中重要的一個規劃，也是一個可以繼續挑戰的里程碑。D-1-1

在社會企業創業動機部份分為以下類型：

1. 達成社會目的

受訪者 A 很早就立下社會創業之夢想，但認為不能單純做公益，一定需要兼顧到獲利，且需要擁有健全的商業模式。

我想要藉由參與幸福社區人才培力計畫瞭解到如何在盈利的同時創造公益價值。A-1-2

受訪者 B 原先對社會創業並無構想及概念，會參與計畫是因其上一份工作有相當之危險性而離職，剛好電腦補習班介紹進來團隊進而對自家產業及文化保存充滿使命感，進而想從事相關之社會創業。

原本預估找的工作，是美術相關的，那剛好符合那時候也在學習美術技能，或許大哥考慮到我的能力後，就問我要不要加入企畫組，那時候的我算是有膽無謀吧，直接就答應，那在加入這團體一個禮拜後，就被託付參與社會企業創新創意競賽，因為我對企畫完全不懂，不過在那個競賽發展到後面，卻慢慢地開始關注到自己的菸樓啦、社區服務和導覽啦、和水果，慢慢感覺到那些東西的重要性，所以心裡面就會有想要把這些東西保留下來和發揚出去。B-1-2

受訪者 E 大學期間長耕耘於社區中，因此與社區建立親密之情感，在社區資源之開發及管理能力都有相當之經驗，因此在嘗試社會創業過程中也與社區做一番連結

我對於社區資源是比較擅長的，因為我對這方面擅長而且有經驗，所以我想評估我這些以往的經驗，呃…能不能夠讓我以後有創業的機會。E-1-5

2. 自我實現

受訪者 A 雖認為要創造公益價值，但同時也需要在盈利的情況下，而非單純公益取勝。

我想要藉由參與幸福社區人才培力計畫瞭解到如何在盈利的同時創造公益價值。A-1-2

受訪者 C 從大學時代以來就希望可以開立一間自己的工作室，也確立未來要從事設計相關行業，期望藉由計畫獲得實作經驗及管理相關能力，完成日後開立工作室的夢想。

那時候有聽淑娥姐講說就是我們除了學設計這邊以外，還可以跨

組學習其他的東西，那我覺得這是我在外面設計方面的工作裡面學不到的，所以那時候我會覺得說這個讓我以後在創業上會用得到。C-1-3

3. 宣揚理念

社團法人台灣公益 CEO 協會是一個協助非營利組織創立社會企業的平台，除此之外也關心著社會弱勢，並辦理多項企劃讓弱勢家庭及失親兒獲得好的資源，因此在這樣的過程中受訪者 D 看到社會的需求，且剛好參與培力的青年們也擁有相同之理念，為社會公益發聲；另外，受訪者 D 也看到現今的社會創業擁有相當多之資源，包括資金、人脈等。

它也是讓你同時擁有理想性，與理想的夥伴跟你一起做創業的動作，它在現今的社會上有很多的資源關於社會創業上，那幸福社區人才培力計畫可以讓我連接到這些資源然後去學習怎麼做一個社會創業。D-1-4

4. 以助人為樂

在助人為樂面向培力青年尚無具體描述出，但在執行社會創業過程中，原本就是許多助人之面向組起的，因此以助人為樂即使在動機中產生，但在執行社會創業過程中一定也可感受到。在表 4.3 內將受培力之青年對於創業因素及動機分析作整理：

表 4.3 創業因素與動機分析

因素 面向	考慮創業因素	受訪 者	考慮創業動機	動機 類型
外在 面向	評估自己掌握的資源	E	學以致用，幫助社區	達成
	不受公司及老闆拘束	B	為家業與文化保存兼具	社會
	想賺更多的錢、擁有彈性 自主的時間	A	創造公益價值與盈利兼 具	目的
	可以兼顧家庭	C	可跨部門的運用所學於 未來創業之時	自我 實現
內在 面向	完成自我實現	D	豐富之資源及共同創業 之夥伴	宣揚 理念

資料來源：本研究整理

4.2.2 工作經歷對嘗試社會創業之影響

在過往的工作經驗所累積下來的能力及見聞可能對於創業之想法有一定之影響。以下就訪談資料分為四種影響面向：

1. 過往工作累積之能力：

受訪者 D 曾與好友一同成立農夫市集，在過往經驗中看到友善農業對人類及自然生態有太多好的影響，因此即便離開原來的創業團隊，但早已立志在未來要投入於台灣友善土地推廣；受訪者 E 先前從事線上遊戲軟體之客服部門，在透過服務及應對中讓自己擁有良好的溝通技巧，之後又在接觸到公司的會計作業，對於財務模式也有相當程度之瞭解，因此認為上述之工作經驗有助於創業之能力發展。

我之前工作經驗讓我累積一定的客服還有財務的經驗，那客服就是溝通，財務就是要有成本概念，這兩個就是我認為滿重要的創業能力 E-1-3

我最早的創業是進行農夫市集、農業田間活動的公司型態，在營運過程中與許多有機無毒小農接觸，農民也教育我們用不同的眼光看待社會，這部份啟發我們要更深入瞭解社會議題，在這樣的經驗裡，新創的公司和農民是共生的關係，創業與社會議題也是共生的夥伴關係，如果日後我要進行社會創業，與先前的公司和伙伴希望多少有連結或合作。D-1-3

2. 長期關注之議題：

以自己關心之議題，並進行深入探討及研究，發現其組織型態可使用更好的方式再創造之構想，並將此構想具體化，以成為可轉化經濟效益之社會企業。受訪者 A 於大學及研究所時期皆於農業科系就讀，因此對於農業相關問題相當重視，因此希望在未來能透由社會創業解決關注之農業議題。

長期關注農業的糧食安全、糧食分配、農地利用、農地環境、農村老化、農村再生等等的議題，並且在西非服役的一年間，更是親身體會到國際糧食貨貿不平等問題所衍伸出的勞力壓榨與貧富差距。這些都加強了我對於如何以產業創新解決農業與農業衍伸問題的動力。A-1-3

3. 過往工作無具體影響：

過往工作經驗並未對進行社會創業之想法造成影響，受訪者 C 是透過電腦補習班而認識幸福社區人才培力計畫，但在更早之

前已有創業之動機，並透過計畫的磨練不斷地精進其設計能力，也期望藉由計畫培養出更好的創業能力。

其實沒有什麼影響，我想當 SOHO 族是從大學時候就開始想的事情，後來報名電腦補習班學習美編軟體，也因為補習班的關係知道培力計畫。C-1-3

4. 受目前工作影響：

受訪者 B 在之前的工作經驗裡並無創業之動機，但參與培力計畫後看到了家中的農業與文化之聯結而有了社會創業意圖。現在的工作，現在的工作每份企畫都會與公益或某個社會議題相連結，例如現在所做的 CITA 農業競賽，原本對於水果有沒有噴藥過量的問題，以前是根本沒差，好吃就好，那現在因為接觸有機或是無毒的農友，很奇怪的，想法慢慢的開始去注重這塊，以及之前的社會企業競賽，接觸過其他隊伍，才發現其實有很多人都在關注社會問題，不管是自己社區或是整個台灣，若是在漠視下去，會發生更嚴重的問題甚至無法挽回。B-1-3

4.2.3 家人對進行社會創業的看法

家人的支持對創業者而言是一大助益，家人鼓勵的言語可使創業者有繼續努力的衝勁；家人安慰的言語可使創業者得到心裡的慰藉；家人對家庭的協助可使創業者在外打拼而無後顧之憂；家人在資金籌措困難時會提供意見；家人也會是很好的軍師，家人在創業者的心中佔據著重要的位置。

我父母支持我的各項決定，無論是創業或是就業。我瞭解自己是一個深思熟慮的人，我父母也瞭解我所做的事情都是有經過慎密思考，因此我如果有創業的構想或者是行動，他們都會支持我。

A-1-4

對於進行社會創業這件事情我能感受他們心裡面是支持的，家人在目前現階段，其實他還是希望看到你自己真正的用心跟努力的程度。D-1-4

對於我創業他們的想法是”如果你想好了，你就去試啊”!E-1-4

擁有固定的工作及穩定的收入仍是許多家人心目中期望的，在保守的固有觀念下認為創業有其風險性，創業可能造成收入不穩定、可能有倒避的風險、可能為了應酬而使身體變差、可能為了衝刺事業而作息不良等，在種種考慮的前提下，認為還是安份就職比創業來得保險。

家人抱持著不看好，因為總是會回歸到一件事情，做這個會不會賺錢，那有錢賺嗎？家人會反對，也是基於保護的立場啦。B-1-4

他們之前曾經聽我講過我要自己接案子，那個時候我覺得不是支持啦，他們會希望我找一個穩定一點的工作。C-1-4

4.2.4 青年社會創業之能力之看法

創業者的能力，強調要能夠修正、整合及重新配置組織內部與外部的技能、資源，以配合環境變動需求的能力(朱延智，民 104)，培力青年在此階段所認知之創業能力為過往經驗及參與培力計畫後對於其應擁有能力之看法，雖各人提出之面向不盡相同，但大多仍認為社會創業與一般創業能力是雷同的。

我覺得跟一般創業一樣，至少要有分析問題、資源整合、財務管理、人力資源整合及網路應用的能力 A-1-5。

需要具備忍耐度、毅力，最重要的還是態度。B-1-5

我覺得自我管理能力是很重要的，這應該是最基本的；也要有財務管理跟專案管理的能力。C-1-5

應該要具備很好的學習能力，那其中一部份是關於所謂一般創業所需要的財務或者是經營的能力或者是對設計也好這些專業職能的能力。D-1-5

我覺得是自我覺察的能力，我覺得就是只有自我覺察，然後你要常常自己保持一個警覺性，你才知道什麼時候要前進，什麼時候要放棄，什麼時候要趕快學習，然後什麼時候要反省、檢討，所以我覺得自我覺察能力是最重要的。E-1-5

研究者在進行該項訪談時發現青年會先提到一般創業應有之能力，社會創業能力面則是於後再提(或補充)，對於其面向大概也是略述過去，較無做深入分析。

對於自己關注的社會問題能夠提出具體的改善方法並實際運用。
A-1-5

對社會議題及脈動的敏感度要很高，和一般創業是雷同的，很難說明這個…。B-1-5

社會創業來講還要有愛心。C-1-5

另外一部份其實他關心於社會，而且能從社會找到真正的問題，他有真正想要關心的受眾，受眾可能是他的客戶或者是他的合作夥伴。D-1-5

青年對社會創業能力之看法統整於表 4.4 所示。

表 4.4 青年對社會創業能力之看法

面向 受訪者	一般創業	社會創業
A	分析問題、資源整合、財務管理、人力資源及網路應用的能力	對於自己所關注的社會問題能夠提出具體的改善方法並實際運用
B	忍耐度、毅力態度	社會議題及脈動的敏感度
C	自我管理 財務管理 專案管理	有愛心
D	學習能力 財務管理能力 經營的能力	關心於社會，能從社會裡面找到真正的問題。
E	自我覺察	

資料來源：本研究整理

4.3 青年創業學習經驗

為增進培力青年之創業能力，於計畫過程中除勞動部經費補助之教育訓練、諮詢輔導外，台灣公益 CEO 協會也提供內部職能訓練、實務操作、資源導入及典範學習等，期望受培力青年在未來創業時能將阻礙化至最小並擁有相關之創業職能，因此在培力期間，青年本身對於創業之學習經驗也需有相當的認知。

4.3.1 對於培力計畫的了解程度

幸福社區人才培力計畫有八個目標，分別為：

1. 鼓勵慣行農法轉作有機無毒，持續推動友善大地復育。
2. 持續地方文史與環境生態調查。
3. 開發社區特色與商品，提高社區居民收入。
4. 促進社區多元旅遊模式，促成跨鄉鎮市旅遊景點結合。
5. 培力留鄉青年團隊，計畫退場後，社區與青年團隊仍有自行營運的能力。
6. 導入青年團隊，活化社區產業機能。
7. 透過文史調查，促進社區傳統文化的保存。
8. 社區旅遊行程結合 DIY 活動，傳承社區手工藝技術。

透過訪談，就字面之義，皆可具體地表示此培力計畫目的為培力青年，但多數對於計畫之內容面的瞭解尚缺乏。

知道的方向只是說要培訓社會企業的人才。B-2-6

培育人才，讓在地青年可以留在雲林。C-2-6

讓青年可以在這邊藉由培力計畫學習創業跟工作上的專業職能這樣，目前培力計畫以我們感覺到的是他會就是著重在於團隊合作跟團隊專案管理的能力的培育。D-2-6

它是一個培育人才的計畫，而且，並且呢現在是以雲林作為現階段的目標，然後，培養我們成為專案管理的人才。E-2-6

在培力計畫前就加入道之驛的受訪者 A 為企劃組的專案管理人，負責及執行過多項專案計畫，對於統籌及資源整合皆能獨當一面，對於培力計畫的瞭解也較深入。

以道之驛作為實體店面與培力的據點，將社區與農友的商品以商品組導入店內與網路平台做販售，以美設組強化商品與行銷的能

力，再由社區組將客群以旅遊的方式帶進社區增加社區的能見度與額外收入，以上皆由企劃組統合企劃再加以實施。是一種以採購具有社會價值的商品、聘僱有意願投入社會企業的年輕人，並以活動與合作協助弱勢團體、強化社區資源，達到創造社會價值極大化的策略目標。A-2-6

受訪者 D 為業務開發與網路行銷部專案管理，加入培力計畫前為美設人員，也曾擔任美設相關課程講師，雖有創業經驗，但覺團隊能力及溝通能力是自己不足處，希望藉由培力計畫加強這二項職能，因此在計畫內較關注於本身職務面與職能之發展。

我知道培力計畫是希望可以協助青年，讓青年可以在這邊藉由培力計畫學習創業跟工作上的專業職能這樣，目前培力計畫以我們感覺到的是他會就是著重在於團隊合作跟團隊專案管理的能力的培育，那再來就是會跟社區做很多的結合跟旅遊路線的配合，那也會就是就企畫上面跟設計上面的一些能力的結合，那以我們商品行銷的部份來說，以我們學習到的商品行銷的部份可能就是社區上跟在地雲林縣這邊很多地方需要把商品行銷出去跟...就是做管銷的能力。D-2-6

將八大目標整理後濃縮分為人才培力、推動友善農法、社區發展、生態文化調查及推動社區深度旅遊等，並整理於表 4.5：

表 4.5 青年對幸福社區人才培力計畫之瞭解程度

面向 受訪者	人才培力	推動友 善農法	社區發展	生態文 化調查	社區旅遊
A	✓	✓	✓		✓
B	✓				
C	✓		✓		
D	✓				✓
E	✓				

資料來源：本研究整理

除了培育人才外，受訪者 C 另外對培力計畫的瞭為社區發展面。讓在地青年可以留在雲林，不會因為這邊是比較偏鄉的地區就都離開雲林縣。C-2-6

受訪者 B 則在於社會企業需顧及社會公益與獲利面的價值觀而感到矛盾。

有時候是朝著公益的方向，有時候又是為了金錢為利益，有時候我也搞不太清楚，雖然計畫核心一直在說做公益，但在現實面就是營運的問題，兩者很容易做衝突，感覺計畫目的就是訓練一批能為社會做貢獻以及能正常營運的社企公司。

B-2-6

4.3.2 社會創業能力發展與效益評估

社會企業創業家除了對自己經營的公益面要有永不忘初衷的熱情外，就如同一般企業般需以永續經營為目的。高義芳等(2009)表示身為社會企業的創業家，必須要具備掌握機會的想像及認知能力、確保企業由誕生至成長茁壯的驅策力、統合組織的概念構思力、人際關係能力、政

治能力、溝通能力、協調能力、技術能力等等，舉凡一般企業創業家需具備之能力，社會企業創業家都必須具備。

我們深知此能力非一夕養成，需藉由不斷地知識灌輸與實作而慢慢具備相關能力，因此在幸福社區人才培力計畫教育訓練課程內的第一門課程『社會企業創業家的十四堂課』第一堂就講到使命與領導，到『公益 CEO 的十二堂課』更花了許多時間在講溝通能力、人際關係等；其他技術面的能力也藉由諮詢會議的業師建議與提醒而漸漸獲得效益。

幸福社區人才培力計畫為培力青年，使青年皆能成為獨當一面的專案管理人員，也會藉由不同的專案型態讓大家實際操作，因此在培力計畫中的每位青年在參與過程中或多或少都會有負責的專案，並期許在計畫結束後的每位青年皆需要擁有專案管理之能力。

受訪者 A 對於未來的規劃已將社會創業畫入藍圖，因此除了希望獲得資源整合能力以外，也可以學習到多項管理能力及相關技能。

我希望可以藉由計畫獲得幾個效益，首先和我的部門有較相當的關係，就是企劃整合及執行管理的能力與經驗，接下來是和道之驛賣場相關的商品進銷存的 know-how，其他像是各資源的整合、財務管理的能力、人力資源管理的能力等等都是我想藉由參與計畫及實務操作而漸漸擁有的能力。A-2-7

如何利用管理工具、圖表工具完成企劃的管理與執行。另外計畫提供之每個月兩次的諮詢會議也帶給我不少助益，我可瞭解顧客更深層的需求，企劃執行更細節需要注意的事項 A-2-9

受訪者 B 藉由參與計畫以來執行過創新創業及農業青年之競賽，身為專案負責人，在競賽過程中需不斷地調整細節，需負責當各窗口之聯繫管道，因此深覺溝通能力之重要，也因為在辦理活動過程中需不斷地

透過人脈爭取資源，透過人脈關係，許多資源更容易取得，也因為計畫結束後希望可藉由所學行銷家中種植之水果及保存菸樓之文化，尚需藉由目前建立之人脈資源協助推廣。

我希望參與這個計畫能夠增加我的人脈關係，來到這裡的話可以認識董事長、縣府長官或者是職位更高的人，如果沒參加這個計畫的話，幾乎沒有機會認識這樣的人，這些人身上所握有的資源是非常優渥的，那也可以利用這些資源來資助我以後想做的計畫。

B-2-7

做一個領導人或者是做一個專案管理人員的能力，社會創業所一定需要的能力就是溝通，那如果溝通不好的話，事情就很難去調和，到後面演變成失敗，因此這個能力是非常重要的，那這兩個課程和會議讓我得到很大很大的幫助，在溝通上面。B-2-9

受訪者 C 在從事計畫後由被動執行專案至今嘗試過獨立與業主溝通，但自覺溝通技巧不足，尚無法獨立接案，因此希望藉由計畫的參與而學習到該項技能。

之前就是淑娥姐從外面接案子給我，到現在我們可以自己去外面秀我們自己，讓我們自己接案子回來做，是到之後我還是得自己接案子回來，我覺得從這邊可以開始讓我慢慢練習，就不會到後來一直都是靠他們的幫助，然後計畫一結束後，自己就反而不知道該怎麼下手。C-2-7

比如說你一開始和廠商接洽或你怎麼和客戶洽談一些工作上的東西，從一開始很不清楚到後來自己開始不用透過淑娥姐她們跟廠商及客戶溝通，還有老師他們又把他們以前的經驗教給我們，

就是到現在我在溝通能力方面會比以前還要好一點。C-2-9

受訪者 D 清楚且瞭解到社會創業是多個面向，在透過談話過程中其清楚表示自己身上仍未具足創業家之能力，但期望可以成為助人創業的人，因此希望可以藉由計畫慢慢地調整自己，使自己提升職能，進而擁有社會創業之能力。

藉由計畫可以瞭解自己身上真正的問題點，不管是從個人的性格跟個性上面，還是從自己的能力上面究竟缺乏什麼樣的能力或者是什麼心態上的調整，然後做到修正這樣子。D-2-7

創業能力真的是一個滿全面性的能力，在執行實務上面很多事情是做了之後才知道，所以在能力的培養上面，職訓課程跟諮詢會議都可以先把自己先準備好，目前是期許自己能以「公關」、「管理」、「行銷」的能力為目標作準備，也期望能將身心靈調整好，落實計畫，也才能有執行計畫的體力。D-2-9

受訪者 E 認為透過計畫養成之能力面尚可再寬廣，也可很具體地表達自己想學習到的能力。

我覺得除了專業，專案管理的能力以外啊，目前從培力計畫…就這個計畫裡面我養成的能力都屬於比較基本素養的培訓，我覺得以後對於能力發展這一塊，嗯…其實計畫還可以有更多滯注的空間。E-2-9

協會是一個非營利組織，擅長利用有限的資源去做足最大效益的企劃，所以，這是我希望可以參與計畫中學到的能力。E-2-7

就培力青年參與計畫期間所獲得之社會創業能力發展及獲得之效益統整於表 4.6：

表 4.6 青年參與社會創業能力及效益

受訪者	社會創業能力發展	培力計畫效益
A	企劃的管理與執行 解顧客更深層的需求 瞭解企劃執行更細節需要注 意的事項	企劃整合及執行管理 商品進銷存的 know-how 資源整合 財務管理能力 人力資源管理
B	專案管理人的能力 溝通能力	人脈關係 資源整合
C	溝通能力	獨立接案能力
D	「公關」、「管理」、「行銷」	瞭解自己的問題點
E	專案管理能力 提升其他職能	資源整合

資料來源：本研究整理

4.3.3 社會創業機會之構想與評估

評估社會創業機會是指在未來創立社會企業前先做好的各項準備，在擁有充份的設想及評估現有資源的運用後，對未來創業先畫好藍圖，以減少失敗之可能性。

培力計畫所提供的教育訓練皆是依部門團隊需求而安排，例如企劃部門安排專案管理與執行相關課程，社區資源部門安排社區資源開發、深度旅遊導覽相關課程，其他綜合發展課程也有溝通能力、資源連結、領導能力等之建構，因此對於職訓課程或諮詢會議對未來社會創業機會之構想與評估，青年也會依部門不同及感受不同而有不同之評估方式，

以下就訪談結果分為三個面向：

1. 管理工具的運用：

受訪者 A 與受訪者 B 皆為企劃部門人員，在透過課程後他們共同體認到管理工具及表格之重要性，對於企劃面可透過表格的運用而使執行過程更加流暢，這是他們參與計畫至今共同體認的。

我覺得對我而言最實用的是管理工具的運用，像是如何協助團隊做計畫發想及心智圖的運用、如何分析問題並提出想對應的解決策略及如何利用各種經濟/管理圖表的工具，像是 STP、SWOT 分析、五力分析、business model、PDCA 等等來完成計畫策略的構想，我在透過管理工具的運用時，較能夠掌握核心之重點。A-2-8

學到的是在做企畫的時候要注意的地方，關鍵事情是什麼，例如說 swot 分析，還有計畫的發想那也很重要，還有計畫的聯想那也很重要；諮詢會議就是讓我及時修正我計畫的一個會議。B-2-8

2. 瞭解自己的能力：

藉由職訓課程的導向與諮詢會議業師的建議，培力人員可清楚地瞭解到自己的社會創業能力，也藉由相關課程使自己瞭解，未來要進行社會創業前一定要加強自己的職能有哪些。

後來上了職訓課程，也參與諮詢會議和業師討論，我覺得我還需要經過很多的練習…像是溝通啦、技巧上的運用啦、專案的設計之類的，應該等這些都成熟了才有辦法獨立創業。C-2-8

藉由這些學習的過程裡面，我們提出我們的想法然後被修正，所以在這樣的過程中我覺得它對社會企業的創立跟構想，可以得到一個比較好的修正機會或者對自己的心智可以得到一個比較好的

磨練機會。D-2-8

3. 掌握創業架構:

受訪者 E 認為透過教育訓練及諮詢會議，對於自己創業藍圖的骨架可更精確地掌握，也可評估未來社會創業的資源。
其實它可以讓我對整個創業的架構其實更明確，然後知道自己對實現創業這件事的可達成性有多高。E-2-8

4.3.4 獲取之創業相關資源

根據朱延智(民 104)表示創業家所需要的資源包括：財務、實體設備、技術、人力、社會及組織資源等有形與無形的資產。本研究問題在於教育訓練及諮詢會議等相關課程之資源獲取，多為無形之資產。

在獲取之相關資源面向，就訪談結果分為以下三個面向：

1. 人脈資源：

受訪者 B 因先前工作缺乏與領導人相處之機會，因此加入培力計畫後，清楚人脈資源對於企劃成功與否是一大重要因素，且協會安排之講師及業師因於業界有多年之經驗，在企劃之辦理面也樂於將人脈資源引進，使受訪者 B 受益良多，也格外把握與成功人士相處之經驗。

業師他們提供一些的名單，讓我可以透過名單而去尋找一些資源或者是適合合作的公司，那…對我創業來說，這些資源真的讓我得到大大的幫助。B-2-10

2. 獲取資訊：

受訪者 A 為加深自身之職能，因此對於社會創業相關訊息相當

留意，也常上網流覽相關資訊，並於教育訓練課程中或諮詢會議時提出自己之見解與疑問，也會利用課後時間找老師或業師再討論。在實際參與計畫後，對於社會創業議題會花更多時間去關注，同時也藉由參與計畫讓我獲取更多的相關資源，像是各社會企業創業競賽、各創投基金的窗口還有其他第一次聽見的創業模式與解決社會問題的模式 A-2-10

3. 提升能力：

受訪者 C 因初接觸企劃，在企劃過程中的每一步都是全新挑戰，因此格外地小心及謹慎，也因為這個企劃案而擁有產官合作之經驗，更學習到如何藉由寫企劃而獲得相關資源之補助。寫這個企畫開始，在辦活動我就比較知道要去哪邊找資源，可以去哪邊可以申請補助，可以清楚資源要從哪邊來。C-2-10

受訪者 D 認為自己獲取到的資源是藉由擬定計畫書所得到的整合分析之能力，也藉由透過計畫資源的挹注，除了讓自己學到新的能力，也讓舊有的職能力有往上提升之機會。寫出很好的計畫書，它能夠讓我在申請相關資源的時候，可以幫我把想法好好呈現出來，其實這就是一種提報跟很好的一個企畫能力的呈現，那這方面就可讓自己在獲取創業相關資源的時候會比較的有把握。D-2-10

受訪者 E 認為自己透由計畫獲得之專業知識及技能是自己在培力計畫內獲取之相關資源，但其也認為社會創業為許多面向之總合，仍需藉由不斷地學習才能擁有最佳之社會創業能力。培力計劃提供專業養成的教育訓練課程，例如社區資源的探查能

力、或是成本分析課程，具體來說，是實作的培養，做中學，這些資源學在自己身上，帶走的也是自己。E-2-10

綜上訪談結果，整理成表 4.7，可清楚發現受培力之青年最需要之創業資為為提升自身能力。

表 4.7 青年期望獲取之創業資源

獲取之創業相關資源	受訪者
1.人脈資源	B
2.獲取資訊	A
3.提升能力	C、D、E

資料來源：本研究整理

4.3.5 最深刻的學習經驗為何

幸福社區人才培力計畫規劃期程為兩年，第一年為培力期，第二年上半年設定為實踐期，下半年則是籌組創業準備。第一年培力期主要是培力年輕人，並給予實習的機會；第二年的實踐期則是正式接案，在循序漸進的培訓課程之後，他們可以從帶社區深度旅遊導覽到農產品設計包裝行銷一展所長。如果順利的話，下半年除了接案之外就會進入創業籌組，以成立一個為社區服務為宗旨的公司，利用在社區累積的資源創業，以便於在計畫退場之後，這群年輕人仍可以經濟自主，永續地為社區提供服務。

因此在二年期的計畫，青年可透過職能訓練、工作技能訓練、典範學習及實務操練來培養自己的社會創業能力，從此過程中，也產生對自己印象最深刻的經驗，以下就訪談結果分為四個面向：

1. 遭遇的挫折：

A 君在從事企劃過程中建立起自己的企劃相關技能，對於活動辦理流程及相關資源之獲取皆有豐富之經驗，但在對於用心之後卻沒有應有之結果甚至是中止企劃而耿耿於懷。

我覺得我最深刻的學習經驗是來自我從事計畫工作所接受到的挫折，同時這個挫折也給予我相當的成長空間。我記得那次辦理一個大型創新創業競賽活動，在活動前花了許多時間準備，活動也可如期地執行，但卻臨時停止這個計畫，這個打擊其實還滿大的。

A-2-11

2. 企劃經驗：

透過訪談，受訪者 B、C、E 共同認為最深刻的學習經驗是與專案企劃相關，因為透過企劃案的擬定及執行，可以看到各個不同面向的視野，尤其對於初次接觸企劃的人更是很深刻的嘗試經驗。

最深刻的學習經驗就是剛參與培力計畫的一個禮拜後就接到一個創新創業競賽，因為我對於企畫的概念完全都沒有，沒有經驗的狀況下突然接到這個比賽真的是有點滿錯愕的。B-2-11

最深刻的經驗就是我現在在做的人與土地的對話的系列活動，因為以前學設計根本不可能去碰到這個東西，就是我要從寫企劃案開始到後面要開始執行辦活動，那辦活動的前置作業那一些，就是我很陌生的東西，也是我不擅長的，就是有這機會可以讓我磨練，我覺得雖然到現在我還不是很瞭解企劃的執行面，但經過一個企劃執行的流程與資源的整合，讓我對於企劃的執行多了更多的瞭解。C-2-11

之前有參與青春同樂會，這是一個滿大型的這個活動，這樣大型活動可以學習到滿多就是企劃案規劃的視野，然後你怎麼在這麼短的時間內找足這樣的資源去辦好一件事情，我覺得印象最深刻的其實是活動企劃的經驗。E-2-11

3. 課程收獲：

幸福社區人才培力計畫為培育社會創業人才而給予適性之教育訓練及專家諮詢會議，透過教育訓練的辦理，受培力之青年可得到創業相關知識及技能；透過諮詢會議，青年可不斷反思及修正自己的問題，對於負責之專案能有較具體的思考及執行面向。

我最印象深刻的應該是志強老師的非暴力溝通，那個，就是在非暴力溝通的課程中啊，在蓋紙牌的過程中其實我有發現我自己不是沒有目標，只是沒有去設定一個路徑而已，所以這是讓我收獲滿大的一個課。E-2-11

有關諮詢會議的，諮詢會議其實因為老師長時間陪伴的關係，那老師也都是用自己相當就是有經驗的眼光來看到我們的問題，那直接面對自己的問題產生很深刻的一種回饋。D-2-11

4. 團隊合作模式：

受訪者 D 在先前工作經驗裡認為自己最欠缺的為團隊合作之能力，雖認為透過團隊合作能使效率提升，但仍未習慣團隊模式，因此藉由計畫的參與不斷地在提醒自己要加入團隊並學習團隊精神。

最深刻的學習經驗我想是日常團隊的合作的部份是最深刻的。

D-2-11

4.4 培力計畫執行挑戰

培力計畫執行已一年餘，青年在透過參與幸福社區人才培力計畫的過程中，在透過教育、實作的過程中一定會碰到困難及挑戰，以下就訪談結果整理出受培力青年對於自己於參與計畫期間體悟到的困境與收穫。

4.4.1 教育訓練課程，在社會創業實務應用上之助益

教育訓練的型式為職場的內部進修，透過這種內部進修，除了學習到工作相關所長，也透過這種進修達到充實職能的效果。培力計畫之教育訓練課程不只讓青年學習到專業之工作能力，計畫希望透由培力青年之社會創業職能，進而協助社區之發展，也使青年根留雲林，以下就受訪結果，將青年對於教育訓練課程之參與在社會創業實務運用的助業分為三個面向：

1. 專案能力：

受訪者 A、受訪者 B 及受訪者 E 皆認為透由教育訓練學習到當一個專案負責人所需要注意到的面向，這些過程的學習在未來不管是創業或就職皆有很大的幫助。

完整的參與一個專案的策劃與執行過程，讓我可以從策略面一直累積經驗到實作面，累積大大小小的困難與挫折的經驗，有助於我對於未來策劃新企劃，早期建置企劃藍圖模型的完整度。A-3-12

SWOT 分析讓我瞭解到在執行一個計畫的初端；當一個計畫你沒有想法或有很多的發想，你找不到一個方向點的時候，你可以用心智圖，寫完以後再統整起來，就有一個很大的方向。B-3-12

我覺得還是專案的管理能力，讓我能夠更踏實地去訂我的目標，然後可以更準確地去擬這個可達到目標要有什麼樣的策略，還有

怎麼樣的方式可以更有效地去實踐專案的目標。E-3-12

2. 溝通技巧：

透過良好的溝通技巧，可搭建起一座平順之橋樑，使工作較為順利執行，也可減少因溝通不良所發生的時間耗損，更可以使品質有較良好的呈現。

我覺得是與業主跟廠商的溝通技巧的運用。經過老師的課之後就會比較清楚在跟業主溝通前面會花很多時間在前置作業上，雖然說需要很花時間在溝通，但是藉由溝通可以讓你你會比較清楚地知道業主需要的是什麼。C-3-12

對於溝通與合作關係的能力建構上，許多次的教育訓練與諮詢會議上不斷地提醒我們，要透過不同的角度看待事情以及理解自己和他人想法的不同。D-3-12

3. 銷售能力：

將商品賣給有需要的人或將推廣新產品給沒見過的新客人、如何在網路及粉絲團販售商品並創造好的營收、開發新的商品並透過不同管道行銷...等，行銷資訊五花八門，行銷知識無止無盡，但透過不間斷地學習，讓自己擁有愈來愈多的知識基礎以運用於實務是受訪者D所重視的。

我們自己所做的事情的核心，我是重於銷售，我覺得銷售就是一個在所有的企業跟所有的公司裡面都是很重要的一環，那包含說把自己如何銷售出去，那也包含說如何把自己想要銷售的產品可以真正的賣給就是有需要的人，它有一個串連的作用，那在計畫所提供的教育訓練裡面，包含行銷上的訓練。D-3-12

4.4.2 計畫不足及可供改善之空間

沒有一個計畫會是完美的，沒有一個角度是無缺的，藉由實際參與計畫，青年用自己的角度看到計畫可以再調整、再改善的地方，不管意見是否被採納，但學習發現問題，找到問題也是研究精神很重要的一環，以下就培力青年對於計畫的建議分為五個面向：

1. 人員聘僱：

受訪者 A 認為在計畫開始執行時便應該依計畫的初衷，嚴格慎選參與計畫之青年，讓每位青年都是有相同目的性之學習及成長，而非看作為一般職場。

人員的聘僱需要有學習該部門的熱忱，但並不是大部分的人符合這些條件。A-3-13

2. 教育訓練：

受訪者 A 和 E 同時認為應充實教育訓練之實作面，使職能獲得提升。

我認為教育訓練課程的實作性不足，我個人需要更多實務性更高的課程。建議若是有一門課可以直接以一個專案作為起始與結尾，其中在課程中不斷的演練和分析錯誤，相信會更有助於對於某項專案的熟稔程度，以及特定職能的提升。A-3-13

我覺得在技術面的培訓課程可以更多一些，例如除了教專案的邏輯以外啊，我覺得其實預算的估計啊，時程要怎麼安排啊，文宣品什麼時候打，我比較希望可以得到知識性比較高的知識，希望技術面的培訓可以多一點。E-3-13

3. 制度缺失：

受訪者 A 及 B 認為即使是一個短期計畫，但制度應是嚴謹的，使大家能遵循在規範內，並按照 SOP 流程操作。

檢核制度不夠完善，我認為社會企業的內部管理，需要偏向公司的管理制度而非 NPO 的自我責任管理，才有助於業務的推廣與職能的提升。A-3-13

沒有一個很明確的制度在，很容易就是打破先例或沒有系統化的運做，容易會有一些小小的混亂、衝突和爭執。B-3-13

4. 職能發展：

受訪者 C 認為計畫已執行至今，在未來的方向應是以培力自己獨立接案的技能而非依靠主管。

我希望接下來可以有多一點跟外面業主洽談，而不是都只是跟我們自己人之間的案子。C-3-13

5. 無具體建議：

幸福社區人才培力計畫是一個二年期程的計畫案，計畫執行至今已一年多，在計畫的規劃方向第二年將以實務面之操作為主，各部門人員也會依其所屬部門給予相關之職能提升課程及實作。

D 君認為其參與計畫來所學的面向對自己是實用的，但就參與至今尚未覺得計畫有需要改善的部份。

就我覺得參與這個計畫以來，各部門同仁為了達到計畫目標，花很多心力在學習、也在執行各專案及計畫，因此就我來看計畫的執行在原來的軌道上運行，無法挑出其不足之處。D-3-13

4.4.3 社會創業過程中可能所面臨的挑戰

幸福社區人才培力計畫將於一年後期程屆滿結束，計畫也進入了第二年的實踐期，這個年度將透過實地的接案來磨練青年的社會創業職能，這樣的磨練適必是辛苦的，但辛苦的路程走過後一定會看到豐收的果實。我們至今無法確認五位青年在培力計畫結束後是否可如期創業，但在創業之前先瞭解自己可能會碰到的挑戰，在未來的一年內藉由計畫所給予的任何資源或實作經驗，將挑戰度降到最低，並化阻力為助力，完成創業夢想，以下就受訪結果將受培力之青年對於日後社會創業構想之挑戰分為三個面向：

1. 溝通：

此次受訪者有三人皆認為若要進行社會創業，會遇到的最大挑戰應是溝通，溝通在人際關係占了非常重要之一環，而人際關係之建立及培養則為創業成功之相當要素。

在創業階段最有可能會遇到的困難就是溝通，那透過公益 CEO 的 12 堂課，知道怎樣做有效和理性的溝通，而不是使用容易有糾紛的暴力式溝通。B-3-14

因為那時候還不懂到底怎麼跟他們溝通比較有效率，然後等到淑娥姐發現的時候想來拯救我可能都有點難，可是變得說從這個案子，我後來上過課後，我會比較清楚知道說我前面的溝通會比我後面花很長的時 C-3-14

最關鍵的是去同理和理解每個人的信念和想法，這些都是溝通上的學習，這些問題複合了對於社會問題觀察點的明確與思考、人際溝通與團隊合作溝通，也與如何爭取資源擅用資源完成目標都有關係。我認為在計畫中的教育訓練與實作，都可以磨練這些創

業能力和心智的成熟。並逐步觀照自己以及團隊夥伴的成熟，這部份雖不一定能解決問題是有相當幫助的。D-3-14

2. 資源整合：

受訪者 B 及 E 認為自己的挑戰在透過教育訓練課程中可獲得解決，在未來社會創業的運用上將有很大的幫助。

在創業中階段，也可能會面臨到資源混雜和資訊混亂的問題，這時候也能透過計畫中的教育訓練，知道到資源整理的方法，達到資源整合。B-3-14

之前社區資源的課程當中，老師有教那個核心資源的選訂方式，這個課程對往後我在操作社區資源開發或者是社區資源旅遊路線規劃的時候其實能夠更有方向性，而且也比較知道說怎麼樣選定，怎麼樣去安排怎麼樣更有依據地去做思考，所以我覺得這是我原本遇到的挑戰，透過教育訓練給我一個算是很完整的解決。E-3-14

3. 未實際發生，無法設想：

受訪者 A 認為尚未到創業階段，無法用空想探究未來挑戰，但其清楚知道自己未來嘗試社會創業所需的職能，也會好好把握未來剩下的一年培力期，補自己所不足。

目前未嘗試社會企業創業，尚無法回答此項問題。A-3-14

在進行創業過程中一定將面臨到不同的挑戰，受培力之青年以對自己的職能之瞭解及設想，認知到自己將來在進行社會創業過程中會面臨到的挑戰，在面對自己的不足，也盼望藉由培力計畫剩餘不到一年的時間，繼續充實自身職能，面對未來創業之挑戰。

第五章 結論與建議

本研究主要目的希望瞭解青少年在從事幸福社區人才培力計畫之過程中，藉由做中學、學中做方式，以探究青年參與之學習經驗及成效，並用其獲得之相關職能(技能)而擁有社會創業參與動機，本章依據研究結果做出結論與建議，以下分別敘述之：

5.1 研究結論

本節將綜合研究發現與本文相關文獻理論資料和訪談記錄，進行綜合性分析得到以下結論：

5.1.1 幸福社區人才培力計畫為社會創業搖籃

藉由訪談結果整理，除幾位青年原先便擁有創業意願，也有青年藉由參與計畫看到自己未來人生的方向，認識一種對於自己而言的新型態創業方式；有受訪者表示想創業的原因起先很單純，只是不想看老闆臉色、不想時間被綁死、不想領死薪水，但經過一年的試鍊後，五位受訪者皆認為在參與幸福社區人才培力計畫後職能都有獲得提升，更確立自己未來的創業方向。儘管各人對未來的社會創業方向規畫不一，但共同擁有的是社會使命感，即便未來在不同領域創業，但就計畫的宗旨而言，資源都可連結使用，也期望將資源發揮到最大價值。

5.1.2 教育訓練影響學習成效

除了用人費用與其他費用的補助外，勞動部為使培力單位轉型為社會企業，還提供職訓與諮詢會議之補助，也因此，單位在培訓培力人員

過程中，可適性予以其需求之教育訓練，諮詢會議在計畫規範內雖要求計畫督導及專案管理人參加，但在幸福社區人才培力計畫裡面，認為每人未來都會是能獨當一面的專案管理人或創業家，因此每人皆會參與諮詢會議，藉由與業師的共同討論及建議隨時修正自己的方向，慢慢學習成長與創業方向。

在訪談過程中，雖然不一定每位青年都有達到自己的需求，但共同認為在透過參與計畫所安排之職訓及諮詢會議後，其職能已有所提升，也較清楚自己未來的方向。

5.1.3 充實能力，迎向挑戰

藉由訪談，發現受培力之青年對於自己擁有職能的認知是清楚的，在面對未來創業之路是很艱鉅的，絕非單靠兩年的培力過程中便可擁有創業之能力，創業所需資源除了有形的資金、人脈、設備外，有更多無形的資源，例職能、技術、經驗等，需要靠時間的累積及創業者的用心才能達到良好之成效，尤其在社會創業面需兼顧到社會公益與獲利雙重價值，透過訪談過程中得知培力青年多數認為自己仍不具備社會創業能力，仍期望藉由未來一年在參與計畫中的實作吸取經驗，也希望能安排實務面之職訓課程，以提高自己的能力，減少創業逆境。

5.2 研究建議

以下就研究結果提供建議予受培力青年及計畫管理員：

5.2.1 給受培力青年的建議

創業是一種個人能力與資源運用的整合運用，在幸福社區人才培力計畫除了提供多樣職能訓練讓培力人員學習及運用，藉由計畫主持人-淑娥秘書長及計畫督導-逢麟大哥對計畫及對人才培育之用心，二人不斷地

在尋求資源，也引進願意提供資源的業師，以期讓培力青年達到資源與能力的整合運用。

以下幾點建議提供給受培力之青年作為參考：

1. 妥善利用資源：除了勞動部提供之教育訓練及業師諮詢會議外，應可將自己之資源圈向外擴大，並藉由自己平時的專案能力累積資源，作為日後創業之準備。
2. 強化優勢，彌補不足：人不是全能的，也不是生來便擁有創業之天份，在藉由計畫及課程的參與雖能瞭解到自己的不足及要加強的部份，除此之外，也要多花時間看清自己的優勢，並利用自己的優勢創造價值。
3. 找尋創業伙伴：二年的培力期程，透過專案合作的運行及工作上的相處，受培力人員對於同仁間的能力及合作模式應已有見解，且計畫內有四個不同部門之培力人員，建議有創業意圖之青年可藉僅剩不到一年的時間內，用心觀察並尋找未來合伙創業之伙伴。

5.2.2 對於計畫管理的建議

以下提供二點對於計畫的建議：

1. 提供商業模式實習機會：社會創業雖以社會公益面為首要出發點，但對於商業模式之運用仍是多數培力青年缺乏的，幸福社區培力計畫之參與青年大多缺乏商業模式之實務經驗，在透過計畫的學習過程中，因各人負責部門及業務關係，各司其職，也無法大多時間參與賣場之管理及商業模式能力之建構，但良好的創業家具備之重點能力之一即是財務管理及運用能力，建議可安排人員實際之機會，於已有獲利模式之社會企業實習，讓培力青年實際瞭解社會企業之運行模式，並在僅剩一年的過程中安排財務管理之相關教育訓練，以提升培力人員之財務能力。

2. 提供創業陪伴機會：創業之路是很艱辛的，不管是獨立創業或合夥創業，除了需要擁有相關之職能外，若還擁有幾位有創業經驗之業師作為創業顧問，對於創業者而言，無疑是打了一劑強心針，可使創業者更堅定信念，碰到問題或迷惘時也有專家給予解答，本建議假設有培力青年於計畫結束後有創業之意願及明確的創業方向，並可將藍圖有步驟性地規劃出，在計畫結束前培力單位及業師就其創業方向提供陪伴支持，使培力青年在社會創業路上有所依靠。

5.3 研究限制與後續研究建議

幸福社區人才培力計畫為二年期之計畫，執行至今已一年餘，計畫即將邁入最重要的階段，本研究之結果尚不足為計畫之成果，也希望針對本研究之不足處，尚祈日後專家學者能為其補足。

以下就研究限制及後續研究建議說明之：

5.3.1 研究限制

本研究限制主要有二：

1. 研究時程較短：幸福社區人才培力計畫期程為二年，計畫執行至今才一年，對於後續之追蹤無法於本研究內呈現，是較遺憾之處。
2. 取樣少，代表性不足：本計畫研究取樣數量較少，不足以代表全部培力青年，使研究缺乏其代表性。

5.3.2 後續研究建議

針對後續研究部分，建議可擴大研究範圍及研究對象。本研究因受限人力與時間的限制，在結論上受到某程度的限制，故在研究對象方面，建議可擴及所有培力青年，比較參與計畫前後對未來嘗試社會創業之異同，使研究資料更完整、有系統。

另外，計畫執行至今僅一年，未來一年將透過實務操作面向學習社會創業之能力，建議未來研究方向可接續本研究，研究未來培力青年之社會創業模式與方法，使研究具有較佳之完整性。



參考文獻

一、中文部分

1. 王克先 (民 76), 學習心理學, 桂冠圖書。
2. 丘昌泰 (民 89), 公共管理—理論與實務手冊, 台北: 元照出版。
3. 朱延智 (民 104), 創業管理 (第四版), 台北: 鼎茂圖書。
4. 行政院青年輔導委員會 (民 90), 青年成功創業管理技能之分析, 行政院青年輔導委員會。
5. 林淑馨 (民 102), 質性研究理論與實務, 高雄: 巨流圖書。
6. 孫敏芝 (民 98), 教學觀察, 屏東教育大學教育學系。
7. 黃英忠 (民 89), 人力資源管理, 台北: 三民書局。
8. 李素卿 (譯) (民 85), 了解與促進轉化學習—成人教育者指南, 臺北: 五南。
9. 林吉郎 (民 96), 民間團體發展社會企業的策略途徑: 香港經驗的啟發, 多元就業開發方案--民間團體發展成為社會企業論述精選集, 48-60 頁。
10. 官有垣 (民 96), 社會企業組織在台灣的發展 (II), 中國非營利評論, 第 1 卷, 146-181 頁。
11. 郭進隆譯, 彼德. 聖吉 (1994), 第五項修練—學習型組織的藝術與實務, 第五版, 台北, 天下遠見。
12. 高明瑞、蔡依倫 (民 98), 鑲嵌的社會創業歷程: 制度革新觀點, 創業管理研究, 第 4 卷, 第 4 期, 107-134 頁。
13. 高義芳、沈怡臻 (民 98), 社會企業創業家其人格特質、創業動機、個人能力與關係網絡之研究: 以個案為例, 創業管理研究, 第 4 卷, 第 4 期, 29-55 頁。
14. 馬財專 (民 104), 社會企業發展過程之社會關係與工作機會創造—以

- 多元就業事業單位為例，勞動及職業安全衛生研究季刊，第 23 卷，第 2 期，第 111-122 頁。
15. 許淮之、高明瑞、趙平宜（民 100），非營利組織企業化之困境與挑戰，創業管理研究，第 6 卷，第 1 期，55-80 頁。
 16. 黃富順（民 94），成人心理與學習特性，終身教育，第 3 期，1-7 頁。
 17. 黃營杉、齊德彰（民 93），學習型組織人力資源教育訓練成長模式之研究—以台灣標竿企業為例，大葉學報，第 13 卷，第 2 期。
 18. 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙（民 98），社會企業經營模式之建構，創業管理研究，第 4 卷，第 4 期，57-83 頁。
 19. 楊君琦、郭欣怡（民 100），社會企業組織型態與經營類型之初探，輔仁管理評論（社會企業專刊），第 18 卷，第 1 期，53-78 頁
 20. 陳清溪（103），我國人才培育政策之探討，教育資料與研究，第 112 期，1-24 頁。
 21. 蔡明昌（民 87），成人意識的改變與批判反省能力培養—轉換學習理論的探討，成人教育月刊，第 43 期，44-50 頁。
 22. 蔡敦浩、施進忠、利尚仁（民 99），敘說創業故事：覺察、學習與再詮釋，組織與管理，第 3 卷第 2 期，67-91 頁。
 23. 鄭勝分（民 96），社會企業的概念分析，政策研究學報，第 7 期，65-108 頁。
 24. 鄭伯堦、黃敏萍（民 97），組織與管理研究的實證方法，台北：華泰文化。
 25. 管長青（民 90），影響學習型組織形成之相關因素研究，台灣科技大學管理研究所論碩士論文。
 26. 侯敏慧（民 105），嘉義縣心智障礙者庇護性就業歷程與學習經驗之研

究，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。



二、英文部分

1. Bushnell, D. S. (1990) , Input, Process, Output:A Model for Evaluating Training.
2. Campbell,J.P,&Pritchard,R.D.(1976) ,Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette(Ed.) , Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago : Rand McNally.
3. Dees, J. G., (1998) , Enterprising Non-Profits, Toolkit for Social Entrepreneurs.,New York:John Wiley & Sons, Inc.
4. O' Neil, J.(1995) , Four Lenses Throgh Which to View a Learning Organization,ASTD,PP.1-28.
5. Maslow, A. H. (1954) , Motivation and Personality,(2nd ed.)N. Y. Harper & Row.
6. Social Enterprise London(2002) , Social Enterprise Guide to Health & Social Care for the Elderly, London: Social Enterprise London.