

國立政治大學企業管理學系

碩士論文

工作整合型社會企業的社會資本應用
—財團法人喜憨兒社會福利基金會

指導教授：黃秉德 博士

研究生：林岱蓉 撰

二〇一二年七月二十六日星期四

致謝

兩年的碩士班生涯即將告一段落，但政大企研所給我的震撼與驚奇，我相信是會影響我一輩子。在這過程中，我真心地感謝所有協助過我的師長和朋友，您們都是我人生中的貴人，給我方向、給我鼓勵、也給我前進的勇氣。

親愛的爸媽，謝謝您們讓我自由地發展，在背後默默地鼓勵我、尊重我，我想很驕傲地說：「沒有您們，就沒有現在的我！」

親愛的周爸、媽，謝謝您們的照顧和愛護，這陣子多虧您們，我才能無後顧之憂的完成論文和大大小小的人生規劃。

親愛的黃秉德指導老師，希望您不會後悔收我當學生，一個或許讓您一直很頭痛的研究生，要不是老師的支持，我無法有如此精彩的碩士生活以及順利畢業。

親愛的蔡維奇主任，真的很感謝您在我一踏入政大的新環境，給予我參與系上活動規劃的機會，讓我很快地融入政大這個溫馨的大家庭。

親愛的喜慇兒基金會，謝謝蘇國禎先生、楊琇雁女士熱情地分享與接待學生，讓我真心地被基金會的理念感動，也讓我體驗台灣社會企業的活力和努力。

謝謝親愛的朋友們、口委老師以及周胖子，謝謝大家包容我的任性、我的消失、我的匆促，我完成碩士畢業論文，都因您們對我的關心與協助，我都謹記在心。

最後，謝謝過去的自己，讓我遇見了現在的您們，同時也告誡未來的自己，要不斷向前看，卻能不忘回頭，溫習回憶、反省過錯，就像喜慇兒基金會那般，在變遷的環境中，不斷創造典範移轉的契機。

感謝我身邊貴人給我的一切知識與人格培養，岱蓉想與您們共同分享這份喜悅~

岱蓉 謹誌 于 政大 2012.8

論文提要

2012年7月2日「2012社會企業國際論壇」在臺灣台北圓滿落幕，會中邀請美國、新加坡和台灣各地產官學的社會企業先進，相互分享、交流，讓金融海嘯和歐債風波衝擊下的低迷經濟，因創新的組織帶起活潑的生氣，全球試圖透過第四部門的變革，以社會企業作為解決社會問題與刺激經濟的手段。

美歐各國的社會企業發展途徑有些許差異，然不脫離各部門之間的資源整合應用，以組織創新的途徑尋求社會公益與經濟效率的雙重實踐。又台灣的社會企業以非營利組織創業為主體，欲從社會經濟的面向，欲彌補第一部門所缺乏的市場機制運作、第二部門可再精進的社會企業責任與第三部門少有的專業經營觀點。其中，社會企業因其提供的服務特殊性與雙重價值，讓組織擁有多元且複雜的利害關係人、社會關係網絡，以及豐富的市場與非市場資源，相較其他部門而言，社會企業擁有社會資本的應用優勢。而台灣的社會企業類型中，又以工作整合型社會企業的案例最多，並可作為政府重要的政策工具，達到社會面的濟弱與經濟面的降低失業率功能。然而，社會資本並非百利而無一害，若過度投資社會資本，也會讓組織產生負面影響。工作整合型社會企業如何妥善應用社會資本以及利用其達到組織目標，在目前的學術研究中，仍屬於一個值得開發與探索的領域。

本研究回顧社會企業與社會資本的美、歐文獻，作為主題探討的背景瞭解，接著，介紹台灣發展最盛行的工作整合型社會企業，以及其與社會資本的相關應用，並以「喜慙兒基金會」作為個案訪談對象，藉由台灣工作整合型社會企業的領頭羊，如何與多元利害關係人互動，建立其社會資本的應用模式，並探討組織歷經「六六事件」後如何作出回應，進一步在變遷的環境中創造新典範轉移，實踐基金會的雙重價值與永續經營發展。

本研究發現，喜憨兒基金會以主要經營社會資本、掌握社會資本特性、創造社會資本對應組織的價值來達到組織的雙重目標。其中，基金會以建利多元利害關係人途徑、發展核心能力以及引進管理體系來經營社會資本，從信任基礎作為社會資本應用的開端，發現社會資本具市場區隔特性，並擁有應用與創造同步的特性。

因此，工作整合型社會企業在達到雙重價值的過程中，係以如何妥善應用社會資本為經營重心，亦即，從利害關係人中獲取資源，移轉成有形的財務資本與無形的資本，並透過不斷尋求創新途徑，平衡在社會使命與市場導向，以建立永續發展。

關鍵字：

工作整合、社會企業、工作整合型社會企業、社會資本、永續發展、喜憨兒基金會

目錄.....	v
圖目錄.....	vii
表目錄.....	viii
第壹章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	3
第二節 研究目的與預期貢獻.....	6
第三節 研究範圍.....	8
第四節 研究流程.....	10
第貳章 文獻回顧.....	12
第一節 非營利組織.....	12
第二節 社會企業.....	19
第三節 社會資本.....	29
第四節 台灣工作整合型社會企業與社會資本.....	36
第參章 研究設計.....	43
第一節 研究性質.....	43
第二節 研究架構.....	44
第三節 研究方法.....	46
第肆章 個案分析.....	48
第一節 喜憨兒基金會.....	48
第二節 喜憨兒基金會社會資本應用分析.....	59
第三節 喜憨兒基金會社會資本的應用法則.....	75

第五章 結論與建議	81
第一節 結論	81
第二節 限制	84
第三節 建議	86
參考書目	87
中文部分	87
英文部分	90
附錄	99
附錄一：喜憨兒基金會大事紀	99
附錄二：訪談紀錄	106



圖目錄

圖一：研究流程圖

圖二：歐盟第三部門示意圖

圖三：社會資本的良性循環模式

圖四：多元互動家庭社會資本模型

圖五：喜憨兒基金會社會資本應用之研究架構圖

圖六：喜憨兒基金會組織架構圖

圖七：喜憨兒基金會資源建構光合作用模式

圖八：喜憨兒基金會利害關係人示意圖

圖九：喜憨兒基金會歷年收入來源比例圖

圖十：喜憨兒基金會利害關係人定位示意圖

圖十一：喜憨兒基金會歷年收入來源趨勢圖

圖十二：喜憨兒基金會社會資本應用的競爭策略示意圖

表目錄

表一：政府與非營利組織關係之模式

表二：社會企業的定義(解決社會問題之非虧損和非盈餘分配之企業)

表三：社會企業光譜

表四：美國和歐洲社會企業比較概述

表五：喜憨兒基金會平衡計分卡



第壹章 緒論

「2012 社會企業國際論壇」於 7 月 2 日在台北圓滿落幕，由台灣社會企業創新創業學會與財團法人喜憨兒社會福利基金會主辦，邀請美國、新加坡和台灣產官學的先進交流，對社會企業的經驗和發展提出看法。會議中台上與台下熱烈的互動，以及各國對社會企業的重視，讓研究生有感而發，台灣社會的活潑和多元發展，就是靠著這份對社會的「愛心、熱忱和責任心」，而「社會企業」可謂此精神在政府部門、私人企業與社會大眾三者之間的創新產物，也是創造國家競爭力的來源之一。

若從組織發展的角度出發，社會企業可說是融合政府機構、企業與非營利組織的創新體制，不僅可讓企業實踐公民參與和企業社會責任，更將各部門原本因疆界劃分導致的資源瓜分現象，整合至一個架構下，力求社會價值與經濟價值的雙重實踐。

全球社會企業的風潮自 2006 年穆罕默德·尤努斯 (Muhammad Yunus) 以微型貸款 (Microfinance) 的概念創立格拉明銀行 (Grameen Bank) (別稱鄉村銀行)，獲諾貝爾和平獎至今，已經席捲全球。從解決孟加拉鄉村婦女的生計開始，貸款給不符合一般銀行貸款資格的窮人小額資金創業 (約 50 美元到 100 美元)，至今，已創造出全球 650 億美金的市場，幫助超過九千萬的貧窮人口，驗證社會企業同時操作商業模式與達成社會使命的能耐。

台灣經濟擁有高度依賴進、出口貿易的體質，加上資訊無國界的交流、分享，全民在全球化的浪潮下也趕搭社會企業這股良善風潮。政府仿效歐盟的第三系統 (The Third System) (European Commission, 1999) 就業方案，自 2002 年推出多元就業開發方案，以全球在地化 (Glocal) 的模式，發展台灣社區經濟與創造就業，造成以打擊失業率與抗貧的庇護工場產業化成為趨勢，亦即「工作整合型社會企業」的類型開始盛行。

然而，由非營利組織轉型成同時兼「贏」社會公益的「利」和經濟效

益的「利」，卻存在著組織創新的衝突、社會大眾對非營利組織傳統的刻板印象和政府政策無法在第一時間的調整與回應，台灣的非營利創業還必須同時面臨財務來源的依賴性，缺乏專業管理團隊的經營等挑戰。但是，非營利創業的社會企業卻相較一般企業擁有豐富的社會關係網絡，不僅可向政府申請補助金；與企業建立合作夥伴關係，協助企業的社會責任推廣；也可以社會公益的形象接觸社會大眾，開啟品牌的第一扇門。

因此，社會企業的經營重點在於，如何建立社會大眾的信任、應用社會網絡關係來獲取獨特的資源地位，以建立組織的核心競爭能力與創造永續經營的競爭策略。而台灣的工作整合型社會企業是由庇護工場產業化經營轉型而來，更是以協助弱勢族群為其組織的社會使命，為台灣數量最多的社會企業類型，其如何成功應用社會資本來建立社會企業的關鍵成功因素，是台灣社會企業目前急待探索的議題。

本論文旨在探討台灣工作整合型社會企業如何應用其社會資本，以獲取資源、建立核心競爭能力與發展永續競爭策略，達到社會使命和經濟效益的雙重價值。本章將於第一節中先敘明研究背景與動機，第二節闡述研究目的與預期貢獻，第三節交代研究範圍，第四節則告知研究流程。

第一節 研究動機與背景

科技與技術的進步，促進資訊即時的分享，讓地球村的每一個角落緊密相連。自 2008 年以美國長年寬鬆的貨幣政策和次級房貸問題為始，引爆出的金融海嘯，已經造成全球一連串的信用危機和景氣疲軟。即使 2010 年部分區域性市場看似景氣稍有回春，歐債風波的接連爆發又再度讓全球市場陷入一片愁雲慘霧之中。當景氣面臨蕭條、民間消費低迷、企業獲利不佳、政府稅收不足等一連串相互牽制的因素，讓所有指標產生「暴跌」的趨勢，只有社會問題成為其中的異相，逆勢而生。

我們正處於一個全新的世代，第一部門發展市場機制來提供服務，第二部門處理社會與環境議題，第三部門朝永續的經營模式前進，過去傳統的疆界劃分變得模糊，已然不適用現在的社會發展，經濟體中開始出現「第四部門」(The Fourth Sector)(Alessandrini, 2002)的概念，有別於政府機構、營利組織與非營利組織，但卻與三者的關係緊密互動。第四部門可說是擷取他部門之長，補己身之短，將其他三部門的資源做整合，並彌補各部門的缺口，一次滿足更多的社會期待，成為全球金融危機風暴下的一顆希望之星。

在台灣，不論是由外商企業率先帶起的企業社會責任(Corporate Social Responsibility)風潮或是非營利組織產業化的典範，都讓台灣掀起一股社會企業的浪潮，相關的概念如「社會企業家」(Social Entrepreneur)、「社會企業家精神」(Social Entrepreneurship)、「社會創新」(Social Innovation)、「共享價值」(Shared Value)等，讓社會企業的探討議題面向廣泛，涉及的利害關係人多元且複雜，形成政府單位、企業體與社會大眾都各自以某種形式參與社會企業的實踐。舉例來說，台灣政府自 2002 年後推行的多元就業方案，加速庇護工場產業化的轉型，第三部門開始藉由庇護性的就業輔導培養弱勢族群的技能，來代工、包裝或

販售庇護性產品，讓被邊緣化的族群也能創造經濟價值，達到抗貧與降低失業率的效果。各方關係人在整個社會企業的運作模式中，可能扮演社會企業的上游資金來源—政府的補助金核發，可能是中游—與社會企業合作的各部門夥伴，也可能是終端的消費者—購買庇護性產品或贊助公益活動。全民參與社會企業的模式已是一種生活的常態。

非營利組織創業在台灣社會的發展雖較美歐起步晚，但其經營成果並不輸給福利制度完善的美歐經驗。喜憨兒基金會執行董事蘇國禎先生曾表示：「國外的弱勢團體受到相當的照顧與保護，與社會互動差，且無法創造社會價值。反觀，喜憨兒基金會自力更生的台灣經驗，不僅創造社會價值，與社會互動良好、融入社會主流，生命尊嚴也相對提高。」然而，政府在2007年修正的「身心障礙者權益保障法」，卻讓庇護工場依法律定位為就業職場，組織與其受益人的關係轉為正式的「雇傭關係」。政府原本美好的立意，卻讓庇護工場必須額外支付依勞基法負擔庇護性就業員工的勞健保費、勞退金及職災風險，也必須同時面對社會大眾對組織轉型的質疑。創新型態的社會企業面臨利害關係人的複雜角色、社會關係網絡的改變，社會企業必須更加妥善、處理社會關係以及社會資本的應用，以免因過度投資社會資本，造成反撲的負面效果。喜憨兒基金會即在2005年，受到社會大眾質疑「過度消費憨兒」，將「憨兒視為廉價勞工」等負面指控，使基金會一度面臨社會資本元素流失，必須陸續關閉新竹地區工作站的危機。

而社會企業在台灣學術研究中，多半由公共行政的理論發展或社會福利改革的角度，探討由第三部門變革的相關政策和概念議題，如「臺灣社會企業的發展經驗」（鄭勝分、王致雅，2010）、「社會企業的概念分析」（鄭勝分，2007）、「企業型非營利組織」（江明修，2004）、「非營利組織社會企業化經營之探討」（陳金貴，2002）等，缺乏以企業經營管理的觀點切入，並不夠全面勾勒出社會「企業」的特性，也較難發展出一個永續經營的發

展模式。反觀，國外的商學院卻將之視為一個極富潛力的創新研究領域，認為其可作為以最大化盈餘為目標的企業找尋創新的永續發展途徑。

台灣對社會企業提供的政策環境，缺乏提供一個組織轉型的過渡空間，讓庇護工場必須自行消化組織內部轉型的矛盾與衝突，以及外部的環境挑戰。然而，社會企業有其原罪，卻也擁有其優勢。社會企業擁抱的社會公益價值，讓組織較容易取得社會大眾的信任、獲取更豐富的社會資源。因此，若能藉由探討由各方利害關係人建構成的社會資本為出發點，提供第四部門一個妥善應用政府、企業和非營利組織三者資源的創新模式，則工作整合型社會企業則可藉社會關係的優勢，彌補對市場機制遊戲規則的不熟悉，仍能同時達到經濟與社會價值。



第二節 研究目的與預期貢獻

台灣的工作整合型社會企業發展現況，隨組織的自覺與政府的政策引導，呈現蓬勃發展的局面。然而，卻面臨組織轉型的經營挑戰與社會大眾對組織雙重價值追求的質疑，因此，本研究以工作整合型社會企業為分析對象，主要有以下三點目的：

- (一) 探討台灣的工作整合型社會企業在非營利創業的過程中，擁
有何社會資本元素，又其如何獲取、累積與創造更多社會資本。
- (二) 探討工作整合型社會企業是否可藉由妥善應用社會資本，來
達到經濟與社會雙重目標，並發展永續經營模式。
- (三) 分享台灣成功的工作整合型社會企業案例，以其應用社會資
本的經營模式為典範，供社會大眾參考、借鏡。

庇護工場轉型社會企業成功的經營典範，可為政府節省更多的社會成本投入、協助企業實踐社會企業責任、發展非營利組織的財務獨立性，以下為本論文針對政府、企業與非營利組織的預期貢獻：

- (一) 政府方：了解非營利組織創業的難處與困境，採主動支援的
態度，引入市場機制的概念來協助社會企業提供公共服務，讓雙
方合作達到綜效，降低社會成本投入。
- (二) 企業方：了解非營利組織創業的優、劣勢，不僅思考與社會
企業成為合作夥伴，實踐企業社會責任，更多元化企業社會責任

的各種執行途徑。

- (三) 非營利組織方：了解社會資本的特性，並懂得利用己身優勢、
槓桿社會資本，使社會資本成為社會經濟與市場經濟之間的價值
轉換工具。



第三節 研究範圍

非營利組織與社會企業的內涵與發展類型，隨各國的經濟和社會文化發展而有差異。思考台灣的發展背景，輔以美歐經驗為基礎，以下將敘明本論文的主要分析層次與分析焦點。

一、 研究分析的層次:工作整合型社會企業

歐洲委員會(European Commission)在1996年成立的歐洲研究網路(EMES European Research Network)(2004)，依據當時的社會發展狀況，對工作整合型社會企業的定義如下:為一個自主性的經濟體，以協助社會弱勢團體(Disadvantaged)和身心障礙人士(Disabled)進入勞動市場，包括提供職業訓練、工作媒合等為主要目標，創造被忽視的社會價值，其活躍於各種行業，如建築業、木工業、回收事業、綠事業和產品包裝事業等，從社會經濟(Social Economy)的角度出發，以滿足公共利益為推動力。

台灣的工作整合型社會企業，則以官有垣(2007)依「主要設立目的」，將台灣的社會企業劃分為五類:(一)工作整合型社會企業(Work Integration)，又名積極性就業促進型社會企業(Affirmative Business)(二)地方社區發展型社會企業(Local Community Development Organizations)(三)服務提供與產品銷售型社會企業(Social Enterprises Providing Social Services and Products)(四)公益創投的獨立企業型社會企業(Venture Capital Business Created for the Benefits of NPOs)(五)社會合作社(Social Cooperatives)。官有垣並指出，此種社會企業種類劃分並非係相互排斥(Mutually Exclusive)的概念，各種類型有不同或重疊的組織特質與社會關懷對象(Beneficiary)，一個社會企業可能包含多種型態。

台灣的社會企業類型又以第一種類的工作整合型社會企業為最多(官

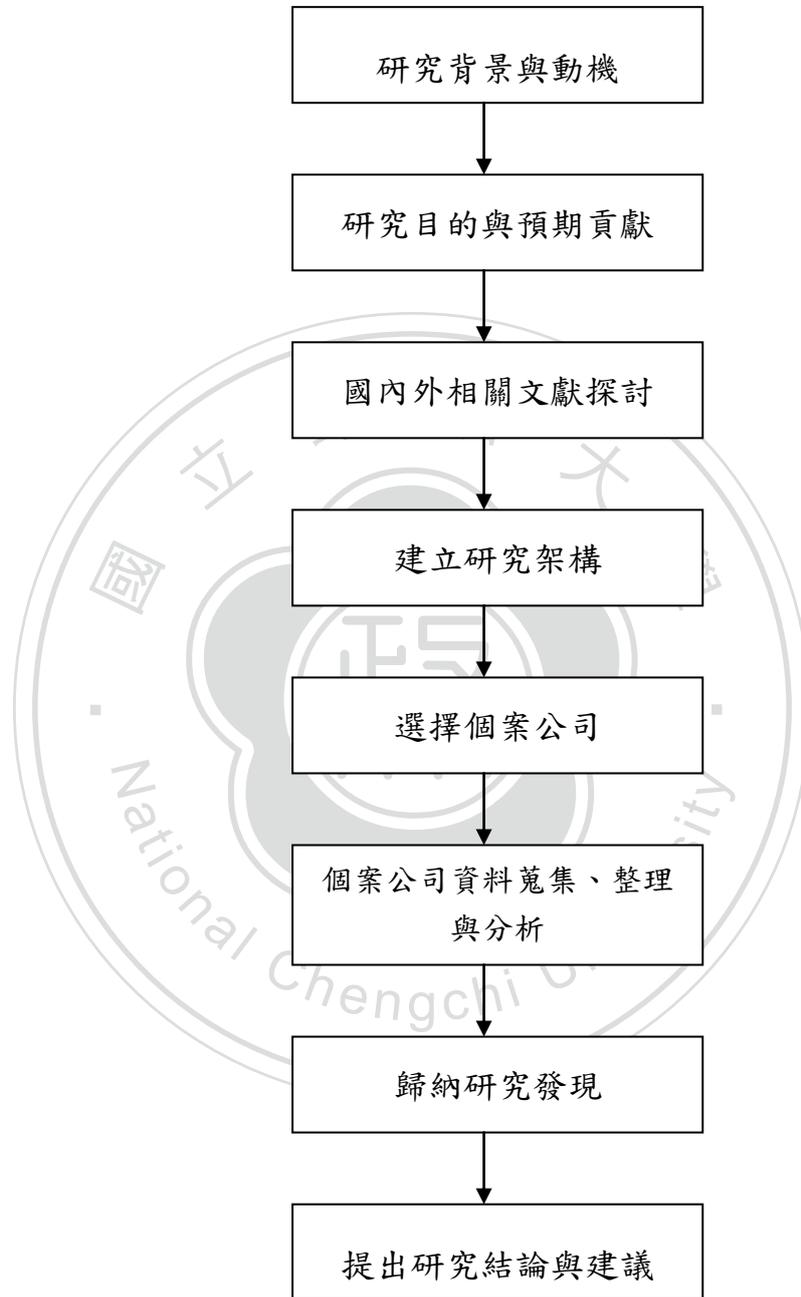
有垣等人, 2010), 其並以非營利的庇護工場轉型企業經營為發展主體。本論文參考歐洲研究網路和官有恆的分類定義, 以工作整合型社會企業為本論文的分析層次, 因此, 個案挑選即是以由庇護工場轉型的「財團法人喜憨兒社會福利基金會」為例。

二、 研究分析的焦點: 社會資本的應用

社會企業以創新途徑彌補多數企業缺乏的社會公益價值和非營利組織的財務依賴性問題, 以同時實踐經濟效率與社會使命的雙重目標為其特點。在解決社會問題的過程中, 社會大眾往往因社會企業所肩負的社會使命, 給予更多的關注、信任以及不同於一般企業的期待和衡量標準, 讓社會企業擁有更多的社會信任基礎、更豐富的利害關係人支援與密切的社會網絡關係。由信任(Trust)、社會關係網絡(Social Network)和共享組織願景(Shared Vision)等元素建構而成的社會資本, 成為社會企業經營的優勢所在。若以企業經營角度觀之, 其類似社會資本應用的一系列議題可涵蓋, 多元利害關係人途徑(Stakeholder Approach)、社會行銷(Social Marketing)、策略聯盟(Strategic Alliance)等, 本論文則將焦點放置於從多元利害關係人途徑, 探討工作整合型社會企業如何藉由應用社會資本, 來達到「社會」「企業」的雙重底線(Double-bottom Line) (Cornelius, Todres, Janjuha-Jivraj, Woods & Wallace, 2007), 提供各部門、各組織創新應用社會資本的另一種永續經營可能。

第四節 研究流程

本論文之研究流程如圖一所示。



圖一：研究流程圖

資料來源：本研究整理

第壹章：說明本研究背景與動機，從新時代的降臨開始，引發創新組織的變革。

第貳章：接續研究背景與動機，由相關國、內外文獻的回顧為基礎，探討與本研究攸關之理論與實證。

第參章：根據研究目的來確立研究架構、設計研究方法，並加以挑選合適之個案。

第肆章：透過個案第一手資料與第二手資料的分析，驗證文獻回顧的理論並建構個案的模式。

第伍章：依據個案歸納出結論，並給予後續研究建議。



第貳章 文獻回顧

第一節 非營利組織

非營利組織在社會企業的發展過程中，扮演關鍵性的角色，多數學者認同第三部門變革為第四部門的概念起源(鄭勝分、王致雅, 2010；Dees, 1998)，意指非營利組織為社會企業的前身，此概念將於本章中解釋之。因此，在談論社會企業的發展前，必須先了解非營利組織的內涵和價值。

非營利組織(Non-Profit Organization, NPO)從字面上的意思拆解，可泛指一切「非以營利為目的之組織」，其概念起源於第二次世界大戰左右，美、歐各國在面臨1930年代的經濟大蕭條和戰後復甦的需求，政府開始朝福利國家(Welfare State)的理想前進，並採信凱恩斯(Keynes)「大有為政府」的主張，積極介入市場機制的運作，為人民的經濟安全、社會福利和公共事務提供更多的協助，非營利組織即是在這樣的時空背景下而生(林淑馨, 2011)。然而，各個學者在解釋非營利組織的概念時，係受到其所處社會環境的影響而做出之詮釋(Rosenbaum, 1991)，很難有一嚴謹且制式化的規範和定義。因此，美、歐對第三部門的詮釋角度也不同，分別陳述如下：

一、美國脈絡

美國為全世界非營利組織最活躍的地區，實作上有許多創新(陳金貴, 2002)。依據美國的發展脈絡，「非營利組織(Non-Profit Organization, NPO)」是第三部門的正式學術名稱(Salamon & Anheier, 1998)，有別於第一部門(公部門)與第二部門(私部門)的疆界畫分，美國經濟學家Weisbrod(1973)指出，對應於公部門與私部門造成的政府失靈(Government Failure)和市場失靈(Market Failure)，出現第三部門(The Third Sector)的概念，

活躍於政府機構和企業單位之外，主要彌補社會需求與政府供給之間的落差，而其提供的服務因具備「公共財」(Public Goods)或「社會財」(Social Goods)的特性，政府的補貼和企業、私人捐款成為非營利組織的主要收入來源。

一般而言，文獻多引述美國非營利組織研究者 Wolf(1990)所歸納的五項特質，作為非營利組織的定義和檢核標準。

- (一) 以服務大眾為其使命
- (二) 不以營利為目的的組織結構
- (三) 有一個不致於讓任何個人利己營私的管理制度
- (四) 本身具有合法免稅的地位
- (五) 具有可提供捐款人減、免稅的功能

非營利組織作為公共、私人部門之間的中介性(Intermediary)角色，其提供之服務面向與內涵十分多元、活潑。然而，非營利組織因本身的條件限制，如不以獲取最大財務利益為主要考量，讓組織缺乏專業的管理經營團隊以及永續經營的概念等，其基本運作必須依賴政府補助或私人捐款，財務來源的依賴性一直是非營利組織的致命傷，也可說是追求社會公益的交換條件。一旦政府面臨財政吃緊，全能大政府的角色轉換成小政府，抑或是私人捐款受景氣衰退而大幅縮減時，非營利組織只能開始介入營利市場來尋求財源(Dees & Elias, 1998: 166)，非營利組織的特質也在隨時間背景的轉變而發生改變。

當非營利組織開始向外尋求財源時，Giridon, Salamon & Kramer (1992: 16-21) 依據兩個面向：「服務經費的提供與授權」和「實際服務輸送者」，探討非營利組織與政府的四種類型互動模式，如表一：

功能	政府主導模式	雙元模式	協力模式	非營利組織 主導模式
經費提供者	政府	政府與非營利組織	政府	非營利組織
服務提供者	政府	政府與非營利組織	非營利組織	非營利組織

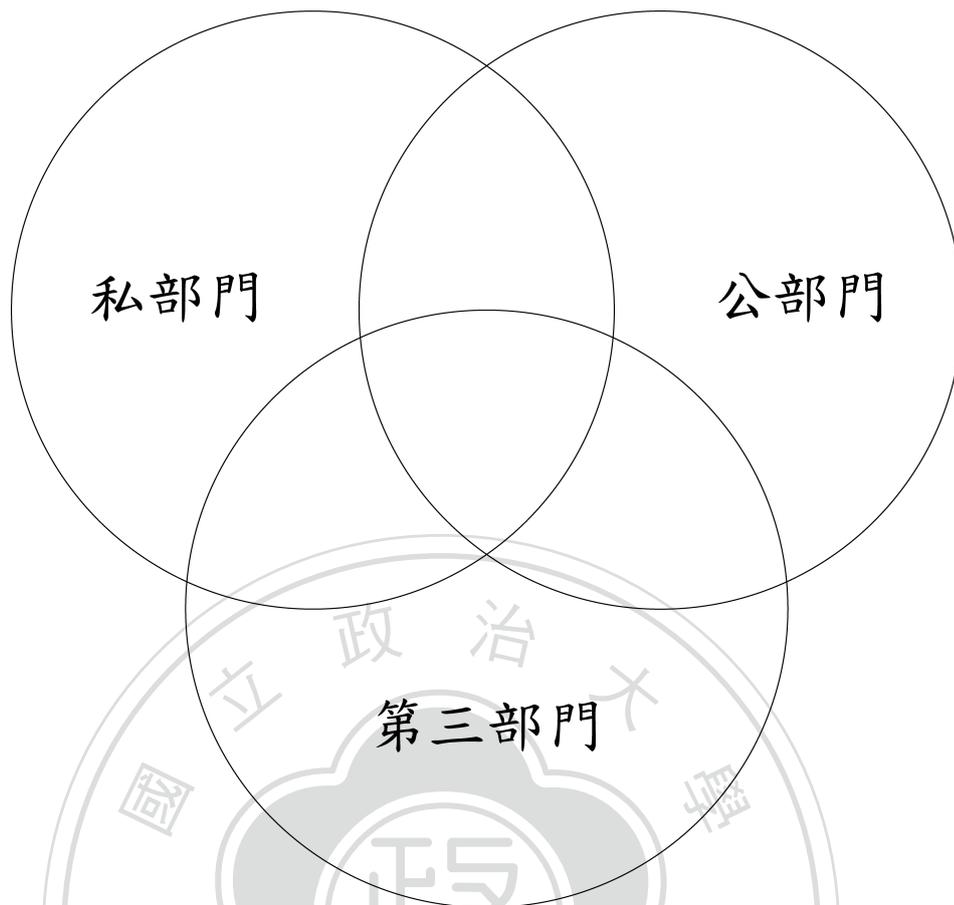
表一：政府與非營利組織關係之模式

資料來源：Girdon, Salamon & Kramer(1992: 18); 林淑馨(2011)

「政府主導模式」和「協力模式」讓非營利組織的存活主要依賴外界的資源，尚未建立組織的財務自主性，反觀「雙元模式」與「非營利組織主導模式」，非營利組織已逐步減少對政府資金的依賴，成為經費來源的主要提供者。進一步，Salamon et al. (1999: 24)對全球二十二個國家的非營利組織進行調查發現，其最主要的經費來自代辦費和其他商業性收入(49%)以及政府補助(40%)(陳金貴, 2002)，由此可知，第三部門採取商業模式的創新途徑，來減少對外界資金的依賴，已成為一種全球趨勢。

二、歐洲脈絡

歐洲相較於美國非營利組織的發展，最大的差異在於，第三部門的概念，並非一獨立出公、私部門之外的領域，而係為一重疊之概念(Pestoff, 1998; Evers, 1995; Westlund, 2003)，如圖二所示。歐盟主要以社會經濟的運作，以協會、合作社的形式，發展第三系統(The Third System)來協調政府與企業之間的失衡關係(Kerlin, 2006)，而歐洲各國又有各自的發展型態與賦予的法律架構，如英國的非營利組織，主要以慈善機構(Charity)的形式出現，登記在慈善機構委員會(Charity Commission)下。



圖二：歐盟第三部門示意圖

資料來源：翻譯自 Westlund(2003)

三、台灣的非營利組織與庇護工場

台灣第三部門確切的蓬勃發展期，可追溯至 1987 年政府解除戒嚴以後，政治的民主發展、社會福利民營化政策、中產階級崛起、社會互助互賴的共識凝聚，各種類型的非營利組織活躍於政府機構與私人企業之外，藉社會資源與政策誘導，拓展福利服務、促進就業、帶動地方產業經濟(林淑馨, 2011)。根據台灣公益資訊中心對全台灣非營利組織，依其「主要社會公益服務內容」分類為十八種類，包括兒童青少年福利、婦女福利、老人福利、身心障礙者福利、家庭福利、動物保護、性別平等、健康醫療等，其中，採取商業經營模式的又以「身心障礙者福利」此類別設立的「庇護

工場」(Sheltered Workshop) 為最多。

庇護工場的概念最早可追溯至歐洲，初以十九世紀出現在英國的工作之家(Workhouse)與收容所(Asylum)為提供弱勢族群積極就業與安置的場所，而第一個具備庇護工場現代特性的組織，則是美國在 1984 年為提供柏金斯盲校 (Thomes Handasy Perkins) 的畢業生就業機會，採取按件計薪的薪資制度以及將工作視為治療過程的應用等 (郭亞陵, 2008; 林慶仁, 2003), 可作為弱勢族群試圖進入自由市場機制下的勞動市場的過渡模式。

而台灣政府也在紓緩失業率、加強社會福利制度和發展社區經濟的各種因應政策中，積極地利用「庇護工場」作為降低社會成本與外包給非政府組織運作的一個手段。行政院勞委會(2009)針對庇護工場的設置法規提出說明，庇護工場中的庇護性就業之身心障礙者，至少應占員工總人數的半數以上，且不得少於四人，可提供如庇護商店、庇護農場、庇護工場等就業安置，其設立主要有三大目標：

- (一) 提供就業能力不足之身心障礙者就業機會。
- (二) 保障庇護性就業之身心障礙者勞動權益。
- (三) 結合政府及社會資源建構完善之庇護性就業機制。(行政院勞工委員會, 2012)

台灣庇護工場的發展歷經政府政策的發展，隸屬的主管機關也隨之更迭，其相關法規在 1980 年代至 1996 年主要由「殘障福利法」所規範，至 1997 年頒布「身心障礙者保護法」並執行達十年之久，依設立機構的屬性歸社政、衛政與勞政單位主管，此兩時期庇護工場以非營利的福利機構角色存在，主要協助政府提供弱勢族群的長期性就業支持與安置問題。然而，2007 年以後新修訂的「身心障礙者權益保障法」，讓庇護工場與庇護性員

工的角色，轉變為正式的「雇傭關係」，庇護工場正式歸屬於勞政機關主管。雖免除過去管轄機關混淆不清的問題，但卻讓庇護工場的社會福利導向受到壓抑，面臨必須額外支付庇護性員工由勞基法規範的薪資和保障，導致營運成本攀升而有經營不善的狀況出現，必須與一般企業一樣自負盈虧。

行政院勞工委員會在 2009 年針對全國「身心障礙者庇護工場服務狀況調查報告」中發現，96 家合法立案或經政府委託之庇護工場中，有高達 46.9% 無營收淨利產生。由此觀之，庇護工場在身權法修法通過後，雖努力採取企業化經營，以販賣庇護性產品來自營，也有內政部的「優先採購身心障礙福利機構團體或庇護工場生產物品及服務辦法」法規獎勵，庇護工場卻仍面臨僱用庇護性員工的高訓練成本與安全、照護成本，加上缺乏專業經營管理團隊等組織轉型的難題，讓已艱苦經營的庇護工場更是雪上加霜。不論是非營利組織創業或是庇護工場產業化，台灣的發展經驗同樣面臨財務壓力以及組織專業經營的問題，司徒達賢(1999)曾指出，成功的非營利組織，必須持續有充裕的財力資源與人力資源之投入，即是回應非營利組織最根本的經營難題。由此觀之，台灣的非營利組織也朝市場化的趨勢前進，其中，以庇護工場產業化作為解決非營利組織財務依賴性的手段，受到政府與社會大眾一定程度的重視。

四、小結

綜觀而言，第三部門是為彌補公部門與私部門之間的缺口，以提供公共財為主要服務，因此依賴政府補貼與社會大眾的捐款，來維持組織的基本運作。不論採取美國途徑或歐盟途徑，本論文認為非營利組織之概念至少具備「不分配盈餘」、「不以最大化財務盈餘為目標」和「彌補第一部門與第二部門提供的服務缺口」。台灣的非營利組織為一獨立於政府機構與私人企業之外的概念，類似美國非營利組織的發展脈絡。此外，台灣政府欲

打擊失業率和協助弱勢族群等政策發展，而制定一系列相關法規，間接引導非營利組織產業化的趨勢，使台灣的非營利組織跟隨世界潮流，開始經營自有事業，解決非營利組織最大的挑戰：財務的依賴性，其中庇護工場具備刺激就業與協助弱勢團體的功能，受到台灣社會的重視。



第二節 社會企業

林淑馨(2011)指出，第三部門的興起以福利國危機、景氣衰退、環境惡化、中產階級革命等變遷為背景，透過公、私部門之外的力量，解決政府與私人企業無法顧及之領域。進一步，1980年代當政府官僚成本不停擴大、結構性失業率飆升，加上社會問題層出不窮，如移民和難民安置等問題，不再能對第三部門提供穩定的協助，第三部門於是開始尋求獨立營運，成為半數以上經費來源的提供者，變革的新趨勢銳不可擋。同樣地，社會企業如同非營利組織，皆會受到社會背景和歷史發展所影響，因此社會企業的美國脈絡與歐洲脈絡也有其差異，以下分別敘述之：

一、美國脈絡

格拉明銀行(Grameen Bank)的創辦人穆罕默德·尤努斯 (Muhammad Yunus) (2009)，曾發表對社會企業的看法，如下表二。尤努斯並未去探究社會企業由何種形式演變而來，而著重在社會企業所追求的終極目標和經營手段，認為只要能結合傳統企業的活力和優勢，並創造社會價值即為社會企業。

	非政府組織或政府機構	社會企業	傳統企業單位
終極目標	最大化社會或生態關懷	最大化社會或生態關懷	最大化財務利潤
手段	捐款	獨立營運	獨立營運

社會企業統合傳統企業單位的活力並賦予社會關懷的使命(Muhammad Yunus)

表二：社會企業的定義(解決社會問題之非虧損和非盈餘分配之企業)

資料來源：翻譯自 Grameen Creative Lab(2009)

Kerlin(2006)指出在美國社會企業途徑的發展下，承襲對非營利組織廣泛的定義與內涵，學界與實務界對於社會企業涵蓋的範圍，也擴及至任何可從事解決社會問題的組織，焦點放在非營利組織是否能創造營業收入，其型態主要可區分為三類別：

- (一)營利組織從事社會企業責任(Corporate Social Responsibility, CSR)活動。
- (二)混合體(hybrid)企業將追求利潤與解決社會問題為組織目標。
- (三)非營利組織從事與使命相關的商業行為。

美國社會企業的途徑主要以非營利組織的變革為主，以非營利組織走向企業化經營、創造營業收入，來對抗政府補貼的不足與私人捐款的萎縮，其核心策略為「非營利創業」(Enterprising Nonprofits) (鄭勝分、王致雅, 2010; Dees, 1998)。第三類別的發展型態，似乎為現今社會企業發展的大宗，因此，社會企業的前身可謂非營利組織，由第三部門變革為第四部門的概念。美國學者 Dees(1999)提出的社會企業光譜 (Social Enterprise Spectrum)，指出社會企業是一種混合組織，不論在目標、手段與各利害關係人的應用上，皆介於純慈善組織與純以營利為目的的企業之間，如表三所示。

純慈善性質 \longrightarrow 純商業性質

動機、方法及目標		訴諸善意 使命驅使 社會價值	混合動機 使命及市場導向 社會與經濟價值	訴諸自利 市場導向 經濟價值
利害關係人	受益人	無價報酬	補貼或混合全額 支付者與無價報酬	市場行情的價格
	資本	捐款和補助	低於市場的資本 或混合捐款與市場行情的資本	市場行情的資本
	人力資源	志工	低於市場薪資或 混合志工及受薪人員	市場行情的報酬
	供應者	非現金方式的 捐助	特殊折扣或混合 非現金與完全價值的捐款	市場行情的價格

表三：社會企業光譜

資料來源：翻譯自 Dees, Emerson & Economy (1998)

由上表三觀之，社會企業同時擁有社會價值與市場價值，無法對利害關係人實現完全的市場價格，是社會企業的特色，也是組織在市場機制中處於弱勢的原因。此外，社會大眾對於非營利組織從事商業行為也會產生反彈，以及被質疑造成非營利組織的使命漂移，致使合法性危機的產生 (Dart, 2004)。然而，社會企業作為一創新組織，應有其獨特的市場兌現機制，全然用自由市場的遊戲規則來定價，不免有失公正。

目前，美國社會企業只能透過不斷追求創新的途徑，在經濟效益 (Market-oriented) 和社會使命 (Mission-oriented) 之間取得平衡的發展 (Hockerts, 2010)。最新的社會企業概念，甚至以達到三重底線 (Triple-bottom Line) 為目標：經濟、社會與環境，實踐永續經營的理念 (Elkington, 1997)。

總而言之，美國學者普遍對社會企業的形式，抱持樂觀而開放的看法，只要以效率 (企業化經營) 的方式，來達成效果 (社會公益目的)，同時兼具經濟和社會雙重目標，即可謂社會企業 (Emerson & Twersky, 1996)。

二、歐洲脈絡

歐盟的社會企業發展主要係以社會經濟的觀點出發，社會企業以提供弱勢族群進入勞動市場為社會公益目的，其表現形式可以用 CMAF Family (Coopératives, Mutualités, Associations, Fondations) - 合作社、互助會、協會和基金會，為四根主要台柱概括之 (European Commission, 2000)，而歐盟又將此概念定義為「工作整合」(Work Integration)，即指將弱勢族群整合至勞動市場的組織，即為「工作整合型社會企業」(Work Integration Social Enterprises, WISEs) (Defourny & Nyssen, 2006)，係做為歐洲推動就業市場的重要政策工具 (Davister, Defourny, & Gregoire, 2004; Defourny & Nyssen, 2006)，並不特別在乎是否創造營業收入。整體而言，歐洲社會企業的興起，即係以解決弱勢族群的就業問題為背景 (Defourny, 2001)，創造社會價值為最終極目標。

經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) 由十五個會員國發展出的社會企業概念亦承襲歐洲的社會經濟途徑，認為社會企業泛指任何可產生公共利益的私人活動，以企業策略的手段，不以利潤極大化為主要追求，有助於解決社會排斥和失業

問題的組織，而此概念 (Kerlin, 2006)。

歐洲研究網路(EMES European Research Network)依據社會企業的經濟目標與社會目標，將其以兩面向觀之:創業維度(Entrepreneurial Dynamic)和社會使命維度(Public Benefit Mission)，勾勒出九大特徵來描繪「理想的社會企業」，特徵陳列如下：

(一) 創業維度包括：

1. 持續性的提供產品與服務販售。
2. 有高度的自主性。
3. 有顯著程度的經濟風險。
4. 有最小一定比例的支薪工作。

(二) 社會使命維度包括：

5. 有明確的目標來發展社區公益。
6. 由公民自發性組織而成。
7. 決策權並非主導於少數股東。
8. 受活動影響之個體參與其中。
9. 有限度地盈餘分配。

由此觀之，歐洲社會企業發展以解決弱勢族群的就業問題為出發點，將其勞動力整合至市場，不論是以社會合作社(Cooperatives)或協會(Associations)的形式，社會目的追求的過程是歐盟著重的焦點，至於組織的形式是否牽涉盈餘分配，則不影響其作為社會企業的關鍵。進一步，歐洲研究網路對工作整合型社會企業在資源方面取得，分類為以下三種：

- (一)市場上的資源取得(Market Resources)，如市場或政府的契約。
- (二)非市場的資源取得(Non-market Resources)，如政府的補貼。
- (三)互惠原則(Reciprocity)，如社會資本、捐款和志工活動(Spear & Bidet, 2005)。

Spear & Bidet 也說明，工作整合型社會企業的型態將影響資源獲取來源的組合，如市場導向立場愈鮮明的工作整合型社會企業，愈依賴市場的資源獲取。Scott & Meyer(1994)亦指出，當工作整合型社會企業以市場資源取得為主要依賴對象，企業會以市場導向為優先考量，輔以社會使命，面臨的風險大，類型也比較接近一般企業體。

無論是歐洲的工作整合型社會企業或美國的非營利創業模式下的社會企業，皆面臨平衡社會使命與經濟效益的挑戰，對於資源獲取也必須平衡市場與非市場的來源比重，其經濟與社會雙重目標，讓社會企業面臨比政府機構、傳統企業體和非營利組織更複雜的生態。因此，Hockerts(2010)指出，社會企業必須不停地尋求創新途徑來保持動態平衡，才是永續經營之道，過度偏向社會使命或經濟效率某一象限的追求，都會讓社會企業被市場淘汰或失去雙重價值的特色。是故，本研究欲藉個案探討社會企業中的工作整合型社會企業，是如何藉由社會資本在社會象限與經濟象限中，找尋創新途徑來維持動態平衡。

三、台灣社會企業

自 1987 年解除戒嚴至 1990 年代左右，台灣傳統非營利組織的經費來源結構中，政府補貼和私人捐款約占 85%—90%，是維持組織運作的主要動能。然而，當 1990 年代後期，台灣經濟受全球景氣波動影響，中產階級革命興起，公民自主參與氣氛活絡，加上創業環境友善等因素，第三部門

開始進行創新變革，紛紛從事與組織目標相關的商業化行為(林淑馨, 2011)。其中，多數組織自有事業的收入已逐漸超越政府的補助，甚至占總收入的半數以上，如伊甸基金會的「三三三」理想：三分之一來自於政府資源、三分之一為社會大眾的捐款，三分之一靠事業經營的收入；喜憨兒基金會 2011 年度的「庇護產品收入」已達 58.5%，為社會企業實踐自有營業收入過半的典範。根據官有垣(2006)、劉寶娟(2003)將台灣非營利組織社會企業的興起歸納為五大因素：

- (一) 因應社會需求。
- (二) 尋求財務的穩定與自主。
- (三) 社會福利民營化與購買式服務的促使。
- (四) 政府政策誘發與經費補助。
- (五) 企業日漸重視社會責任的實踐。

依據官有垣(2007)對台灣社會企業依「主要設立目的」分為五類：

- (一) 工作整合型社會企業 (Work Integration)，又名積極性就業促進型社會企業(Affirmative Business)：

此類社會企業極為關切那些被社會排除的弱勢團體（尤其是身心障礙者），因此藉由提供工作給這些人們，使之整合入勞動力市場 (Boschee, 2003；官有垣, 2007)，如喜憨兒基金會的烘培屋、心路基金會的洗衣坊。

- (二) 地方社區發展型社會企業 (Local Community Development Organizations)：

以整合地方資源，提升居民公共參與的意願，發展地方產業和經濟為組織目標，如中寮龍眼林福利協會的社區老人送餐服務。

(三) 服務提供與產品銷售型社會企業 (Social Enterprises Providing Social Services and Products):

販售與組織目標和使命密切相關的服務或產品，如彭婉如基金會的家事管理服務、荒野保護協會的生態卡與書籍的販售。

(四) 公益創投的獨立企業型社會企業 (Venture Capital Business Created for the Benefits of NPOs):

本身為營利公司，創設的目的主要是使其他非營利組織有利潤可圖，再將盈利投資於其他更多的非營利組織，社會使命的影響相對間接，如若水國際的社會企業創投業務、網軟股份有限公司協助其他非營利組織的網站建置。

(五) 社會合作社 (Social Cooperatives):

組織內部的利害關係人透過組織的共同願景，追求組織集體利益，並部分回饋於各關係人，如「主婦聯盟生活消費合作社」。

由此觀之，台灣社會企業的萌芽，主要由非營利組織師法企業經營，類似美國的「非營利創業」發展途徑，皆是因應社會需求、欲尋求穩定的經費來源和政府政策誘導等，開始組織的轉型之路。非營利創業的雛形不僅引起社會關注，更形成拋磚引玉的效果，引發民間相關機構的設立，如輔仁大學台灣社會企業創新創業學會和逢甲大學社會事業經營管理研究中

心。近年來，台灣的學術機構更與成功的社會企業合作，舉辦社會企業相關的研討會，如喜憨兒基金會、台灣社會企業創新創業學會與輔仁大學社會企業研究中心共同主辦之「2012年社會企業國際論壇」。

其中，工作整合型社會企業(積極性就業促進型社會企業)是最為常見且興盛的類型(官有垣, 2007)，此發展模式又與歐盟的工作整合概念雷同，以降低弱勢團體的失業率為核心出發，台灣的案例則以庇護工廠轉型為主，包括陽光基金會的洗車中心和陽光加油站、心路基金會的洗衣坊和冰棒工場、伊甸基金會的輪椅工場、勝利潛能發展中心的打字排版收費服務、以及喜憨兒基金會的餐廳和麵包坊經營等，都是此類型的代表。官有垣、杜承嶸(2011)指出台灣的社會企業發展與政府的政策法規有密切關係，透過政府協助推動社會福利市場化，工作整合型社會企業更是快速蓬勃發展，成為影響台灣社會企業的重要因素，並讓社會企業議題在台灣社會受到相當程度的重視。

四、小結

各國有各自發展的社會企業內涵，著重的焦點和特性也不同。本研究將 Kerlin(2006)對美、歐社會企業經驗的比較整理於表四。而台灣社會企業也由非營利組織的市場化為主體，與美國的「非營利創業」概念雷同，但主要發展內涵卻以庇護工場產業化為大宗，類似歐洲的社會經濟運作機制，透過工作整合的概念，將弱勢團體的生產力引進勞動市場，以達到扶貧濟弱的社會效益和降低失業率的經濟發展為重點，不僅體現社會經濟通往市場經濟的模範，更成為各國政府的政策工具。台灣的社會企業類別中，也以此類型的為數最多，並以庇護工場產業化為最顯著的發展模式。

	美國	歐盟
重點	營收創造	社會效益，降低失業率
組織型態	非營利組織 (501(c)(3))	協會、合作社、互助會
焦點	所有非營利組織活動	公共事業
核心策略	非營利創業	工作整合
社會企業種類	多樣化	少
服務接受者涉 入程度	有限度	普遍
策略發展	基金會	政府、歐盟
學院研究	商學院、社會科學院	社會科學院
機制	市場經濟	社會經濟
法律架構	缺乏	欠發達，但改善中

表四：美國和歐洲社會企業比較概述

資料來源：翻譯自 Kerlin (2006)

第三節 社會資本

一、社會資本的定義與內涵

社會資本(Social Capital)的定義與發展主要以一個概念性的樣態呈現，不僅應用的學科非常多元，此辭彙也常與無形資產(Intangible Asset)、智慧資本(Intelligence Capital)、人力資本(Human Capital)等詞彙一併出現，主要文獻是探討各個關係人之間如何彼此互相連結與互動(Halpern, 2005)。

社會資本一詞的出現最早可追溯至 Hanifan (1916)的研究中，提及可運用人與人之間的接觸和往來作為一種累積社會資本的方式，以加強鄉村社區學校營造的概念。早期的社會資本應用僅限於地區性的研究，以小規模來探討個體之間的互動對社區營造的影響，直至法國學者 Bourdieu(1986)從階級(Class)和網絡關係(Network of Relationship)來形塑社會資本之後，此議題才開始廣泛應用於社會科學的相關領域中，主要的文獻探討以社會學、經濟社會學和教育領域為多(Evans, 2003)。社會資本的內涵多變，與其探究的領域、分析的層次和社會文化脈絡有關，因此，社會資本仍未有一個清楚、明確的定義(Foley and Edwards 1997; Woolcock, 1998)。

歐盟的人文與社會科學研究中心(Social Sciences and Humanities) (2003)發現 Putnam、Coleman 和 Woolcock 三位學者的定義較為大眾接受：Coleman(1988, 1990)以三種形式來解釋社會資本的內涵(一)義務與期待(Obligations and Expectations):主要由社會環境中的信任感所建立(二)資訊管道(Information-flow Capability):強調以社會關係的結構中，獲取資訊的能力(三)規範(Norm):由懲戒伴隨而來之行事準則。Putnam(1993, 1995)則認為一個擁有豐富社會資本的社區，將會發展地更興盛、社區成員也能享有更好的生活品質；Woolcock(1998)則定義社會資本係由互惠

(Reciprocity)過程中的資訊(Information)、信任(Trust)和規範(Norm)所形成，且鑲嵌在人際關係的網絡中。

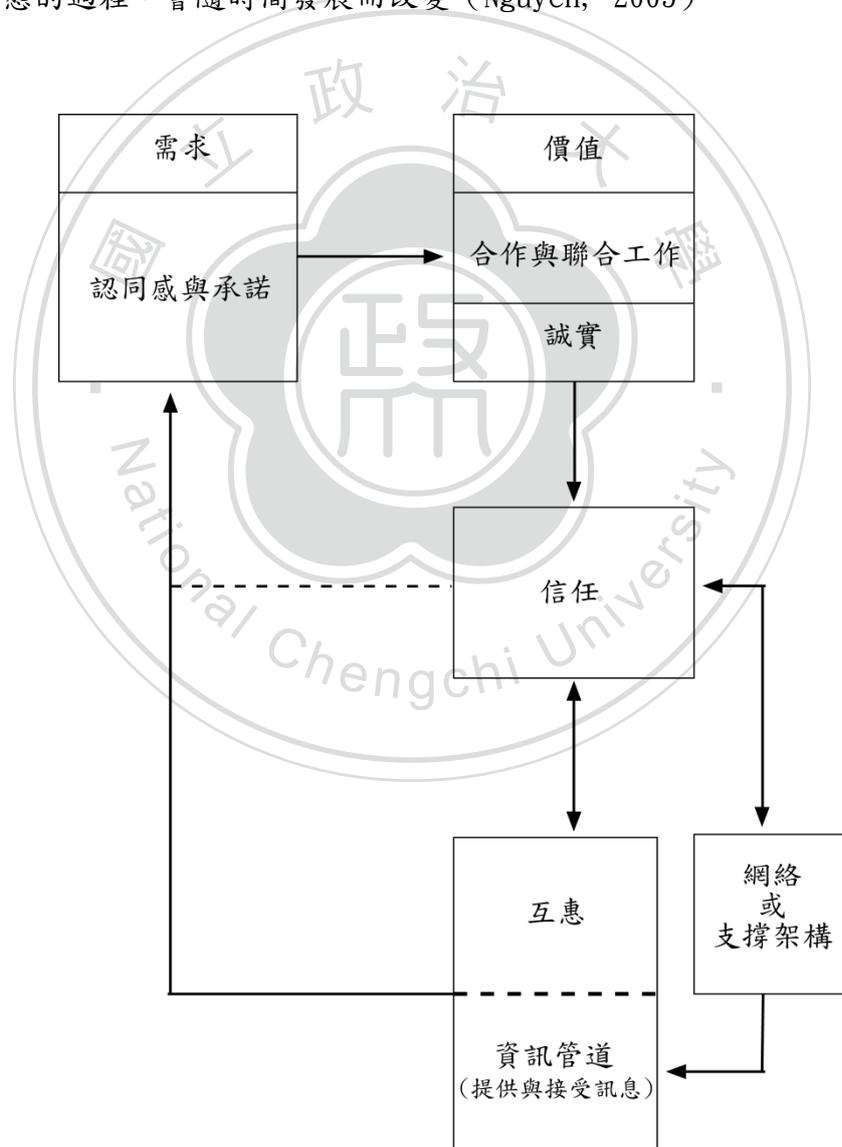
此外，歐盟人文與社會科學研究中心的The CONCISE Project(The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe) (2003)更進一步歸納，社會資本主要包含六個元素：信任(Trust)、互惠原則(Reciprocity and Mutuality)、正式與非正式關係網絡(Formal and Informal Social Networks)、共享行為的規範(Shared norms of Behavior)、共享的承諾與認同感(Shared Commitment and Belonging)以及有效的資訊管道(Effective Information Channel)。

Halpern(2005)指出，社會資本是一個複雜的概念，需要考量許多不同層面之間交互影響下的結果，但他認為信任可謂社會資本最粗糙的概念，也是最方便的量測方式。喜憨兒基金會執行長蕭淑珍也曾公開表示：「信賴是社福團體賴以為生的條件。」因此，本研究也採以此觀點，認為信任為社會資本最主要的核心元素，若沒有個體的信任作為基礎，即沒有接續而來的人際、組織互動的關係網絡。

二、社會資本的理論：社會交換理論 (Social Exchange Theory)

在社會資本的互動模式中，很重要的一個理論基礎係由 Nahapiet & Ghoshal(1998)和 Pearson et al. (2008)提出，利用社會交換理論 (Social Exchange Theory) 來解釋社會資本的現象。社會交換理論最早由社會學家 Homans(1958)提出，從經濟學和行為心理學的面向，以人為探討核心，認為人與人之間係一種交換關係(Long, 2011)，而且是一種以報酬(Reward)與互惠概念為基礎的計算得失之理性行為(Uhl-Bien, Graen, and Scandura, 2000)。交換的對象不限定是有形的物體，無形的信任、喜愛、

聲望也是社會交換理論的研究範疇。歐洲研究網路(2003)提出的「社會資本的良性循環模式」(The Virtuous Circle of Social Capital)，也說明社會企業的確可透過信任、互惠原則等元素來建立社會資本，開啟社會資本的循環機制，且任何一個元素都可開啟社會資本的運作機制，且指出社會資本元素的創造與應用是相輔相成的，如圖三所示。此循環圖驗證 Bourdieu(1986)認為社會資本不同於其他資本形態，其使用過後，資本的價值反而增長，因為社會資本就是在應用中不斷創造的過程，其發展是一個動態的過程，會隨時間發展而改變 (Nguyen, 2005)。



圖三：社會資本的良性循環模式

資料來源：翻譯自 EMES European Research Network(2003)

若以信任基礎出發，透過互惠原則與資訊管道的建立，人際間關係網絡將對組織產生認同與承諾，作為一個對組織的需求。進一步，透過合作的模式產生更密切的互動網絡，社會資本形成規範和共享價值，而再從共享的價值主張中，讓關係人增加信任，呈現社會資本作為良性循環的體現。由此可知，互惠原則為社會資本循環過程中重要的一環，更是社會交換理論的探核心，本論文也將以互惠原則作為檢視個案應用社會資本的因素之一，並且其應用不僅限於有形資源的範疇，無形資源也是創造更多資源的關鍵。

三、社會資本的分析層次:企業社會資本(Corporate Social Capital)

社會資本的分析層次從過去以微觀的角度出發，探討個人(Burt, 1992)、組織層面(Leana & Van Buren, 1999)的互動網絡，到宏觀分析至社區(Putnam, 1993)、產業(Walker, Kogut, & Shan, 1997)與國家層面(Fukuyama, 1995)之間的社會關係，近期主要的焦點多數集中在組織或企業單位，探討集體社會網絡關係(Collective Social Relationships)中的社會資本程度及事業網絡關係的鑲嵌程度對組織本身造成的影響(Rowley, Behrens & Krackhardt, 2000)，如Leana & Van Buren(1999)和Oh, Labianca & Chung(2006)探討工作團隊與社會資本，以及**Mačerinskienė & Vasiliauskaitė** (2004)探討企業實體與社會資本。

Mačerinskienė & Vasiliauskaitė定義企業社會資本(Corporate Social Capital)為企業或組織成員利用因信任、共享價值觀、理念或規範和懲戒形成的網絡關係，以達到組織目標的手段，研究中更以成本效益分析法(Cost-Benefit Analysis)的觀點，來建構企業社會資本的模型，以衡

量企業社會資本對組織的影響，研究結果歸納出三個社會資本正面影響的衡量準則，陳列如下：

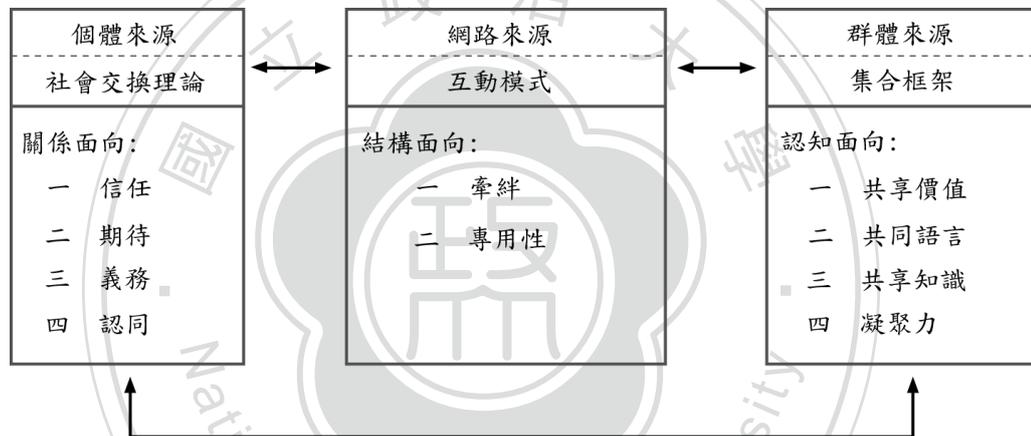
- (一) 減少交易成本(Transaction Cost)，包括減少訂立契約(Contracting)的時間成本、減少控制契約的執行成本、減少合法性契約(Legal Contractual Arrangements)的需要、減少未實踐或部分實踐的契約發生。
- (二) 有助於資訊、創新和知識共享的傳遞，包括即時攸關資訊(Relevant Information)的提供、減少驗證資訊的成本、更有效率的資訊和技術分享。
- (三) 促進合作和社會關懷(Socially-Minded)的行為，包括有效率的合作和共同目標、團隊合作的低成本。

以及，六個負面影響的衡量面向：

- (一) 對個人自由、彈性和創新的限制。
- (二) 過度對組織成員的要求(Claim)。
- (三) 重要訊息外流的風險。
- (四) 累贅的資訊。
- (五) 排除局外人(Exclusion of Outsider)。
- (六) 非理性或過度的社會資本投入。

社會資本的影響係會隨各個準則的權重變化而改變，並非有絕對的衡量比例(Mačerinskienė & Vasiliauskaitė, 2004)。本研究也認為三個社會資本的正面影響與六個負面影響準則僅是一個象徵性指標，但卻透露社會資本的過度投資或是缺乏，都將會為組織帶來不利。

然而，卻少有學者從不同層面的分析來整合社會資本(Oh, Labianca and Chung, 2006；Long, 2011)。直到近期，Long(2011)以「多元互動家庭社會資本模型」(Multilevel Iterative Model of Family Social Capital Development)，從微觀的關係面向(Relational Dimension)、結構面向(Structural Dimension)到宏觀的認知面向(Cognitive Dimension)，分別從個體、網絡與群體的層次，探討社會資本累積、相互移轉與創造的關係，如圖四。其中，較特別的是，Long在結構面向的探討中指出，社會關係網絡中有專用性的概念，一個組織建立的網絡結構不易被其他組織複製。



圖四：多元互動家庭社會資本模型

資料來源：翻譯自Long(2011)

本研究認為個體的社會資本元素好比點、網絡的社會資本元素則為無數個點構成的線，群體的社會資本則由無數條線交結成面。亦即，由個體對組織的信任、期待和認同，構成組織利害關係人之間的往來與互動，由此形成網絡的牽絆與專用性，而構成線的原則即是以社會交換理論中的互惠原則為主，進一步，利害關係人的網絡關係則匯集成對組織共享的價值觀、共同語言以及凝聚力，而這些認知面向的社會資本又可重新形塑個體的社會資本元素。由此觀之，社會資本可利用點、線、面的概念，從微觀

到宏觀建立專屬的社會資本應用模式，並藉由組織共享的價值理念，建構組織的競爭力。

四、小結

社會資本主要探討各個關係人之間如何彼此相互連結與互動，並透過信任元素的存在(點)，建立在社會交換理論的基礎下，以互惠機制形成專屬的社會關係網絡(線)與牽絆，進而建構群體的共享價值觀和凝聚力(面)，藉此達到社會資本的良善循環。而企業社會資本則是企業或組織成員應用社會資本，達到組織目標的手段，並為組織帶來正面與負面的影響。因此，若能從個體、網絡與群體間妥善利用社會資本，則可替組織建構獨一無二的競爭力。



第四節 台灣工作整合型社會企業與社會資本

一、 台灣工作整合型社會企業(Work Integration Social Enterprises, WISEs)

台灣學術界目前針對「工作整合型社會企業」的論文十分稀少，若在「台灣博碩士論文知識加值系統」，輸入「工作整合型社會企業」為搜尋關鍵字，僅有三篇 99 學年度的碩士論文出現，分別是張翠予、官有垣(2009)「台灣工作整合型社會企業的經營管理之研究」、林建文、涂瑞德(2009)「工作整合型社會企業的策略定位之初探」以及張健鋒、項靖(2009)「我國社會企業對於原住民就業問題之因應—以布農文教基金會與光原社會企業為例」，三篇論文皆某種程度論及工作整合型社會企業作為社會「抗貧」與「打擊失業率」的期待，以及政府近年來的政策誘導促成，因此，本章節主要以實務界的觀察和政府法規來敘明。

台灣在 2000 年前後經濟環境受全球化影響深遠，失業率更曾攀升至 6.13%，產生數十萬龐大失業人口，政府為解決失業問題，構思歐盟福利國制度的經驗，將社會福利服務市場化，將失業人口與福利服務之間的人力供需相互結合，由社會經濟的觀點出發，行政院勞工委員會(簡稱勞委會)提出「永續就業方案」、「多元就業方案」、「公共服務就業方案」等照顧服務福利及產業發展方案，獎勵社會大眾和非營利組織投入區域性、創新且能永續經營的就業計畫，涵蓋範圍包括文化、環境保育、社區營造、社會福利等多樣化類別，其中，行政院勞工委員會 2002 年開辦的多元就業開發方案中定義，就業開發方案補助對象-弱勢族群的範圍包括：

- (一) 獨力負擔家計者。
- (二) 年滿四十歲至六十五歲失業者。
- (三) 身心障礙者。

- (四) 原住民。
- (五) 生活扶助戶中有工作能力者。
- (六) 長期失業者。
- (七) 更生受保護人。
- (八) 家庭暴力及性侵害被害人。
- (九) 因家庭因素退出勞動市場二年以上，重返職場之婦女。
- (十) 其他經中央主管機關認定者。

台灣政府借鏡歐盟經驗所提倡的一系列福利服務市場化方案的弱勢族群涵蓋範圍，與歐盟對工作整合型社會企業的弱勢團體(Disadvantaged)服務對象和手段雷同，這些採取「工作整合」概念的非營利組織，主要提供就業能力不足、無法進入競爭性就業市場和需長期就業支持之身心障礙者，依職業輔導評量結果，將其由社會邊緣整合至勞動市場，以庇護商店、庇護農場、庇護工場的形式，提供職業訓練、就業輔導或工作媒合等就業安置(行政院勞委會，2012)，並進一步在自力更生的理念下，搭配政府的政策誘導，開始投入更多重心於發展營利事業、尋求更穩定的資金來源，推展社會的公共利益，並同時刺激經濟成長。

台灣工作整合型社會企業的案例逐漸大放異彩，如喜憨兒社會福利基金會將心智障礙者整合至烘培坊與餐廳事業、陽光社會福利基金會將燒燙傷患者與顏面損傷者整合至洗車中心與加油站事業、彭婉如文教基金會協助單親媽媽與二度就業婦女成為專業照顧工作者、勝利身障潛能發展中心替身心障礙人士找到電腦資料輸入事業的工作機會、心路社會福利基金會提供身心障礙者進入洗衣事業和整合性的職場服務等，受益人不僅得到職業訓練和工作輔導，也學習與他人的互動與自我價值觀的建立，弱勢族群在工作整合的模式中，獲得身心靈的發展，也接受工作訓練和就業輔導。

行政院勞委會職訓局自 2002 年起開始推動「多元就業開發方案」，積極與非營利組織建立起合作夥伴關係，方案發展至後期，愈來愈多類似的社會企業案例開展，提供工作整合型社會企業發展一個友善的環境。

然而，官有垣(2006)在「社會企業在經營管理上面臨的挑戰：以台灣喜憨兒社會福利基金會為例」論文中指出，喜憨兒基金會面臨（一）面臨未有一明確的法律與規範環境成形，因此以勞基法最低工資來判定基金會剝削憨兒並不公平；（二）面臨高成本結構的挑戰，因任用憨兒，必須輔以專業師傅、社工人員及其他訓練和安全成本的增加（三）面臨成本壓低與留住人才之間的兩難挑戰。由此觀之，台灣非營利組織產業化必須面臨的主要挑戰，仍不脫離財務與專業管理團隊兩大因素。

二、台灣工作整合型社會企業與社會資本

若想要了解台灣工作整合型社會企業與社會資本之間的關聯，必須首先清楚兩件事。第一，台灣工作整合型社會企業擁有甚麼社會資本元素？第二，台灣工作整合型社會企業是如何發展這些社會資本？以下將先回顧企業與社會資本之間交互關係的研究，接著，延伸推論社會企業與社會資本的互動關係，最後，更深入一層探討社會資本在台灣工作整合型社會企業中所扮演的角色。

甲、企業與社會資本的交互關係

實證研究中，許多學者見證社會資本對企業的正向影響，透過社會資本的累積及運用將有助於創業傾向、創業機會與經營績效的提升 (Davidsson & Honig, 2003)。因為利害關係人可透過社會資本取得無形與有形的資源 (Burt, 1992; Tsai & Ghoshal, 1998; Alder & Kwon, 2002)，加上社會資本的建立與累積並非只有個人受惠，其是一種管

理資源的能力、一個公共利益的產生，能為網絡中的利害關係人創造價值，(Griffith & Harvey, 2004)。

Mačerinskienė & Vasiliauskaitė (2004)更進一步社會資本的分析層次從微觀提升至宏觀的層面，出現企業社會資本(Corporate Social Capital)的概念，其定義為企業或組織成員利用因信任、共享價值觀、理念或規範和懲戒形成的網絡關係，以達到組織目標的手段。Honig & Davidsson (2000) 和 Bratkovic et al. (2009) 也根據實證結果認同企業社會資本對企業活動的效率層面和經營績效，有顯著的提升關係。

此外，社會資本既被稱作資本，即是一種可投入、累積並槓桿運作的對象，而社會資本除了此特性，還可作為獲得其他資本形式的工具(Coalter, 2007; Skinner, Zakus & Cowell, 2008)。Coleman(1988)、Putnam(1993)和 Woolcock(1998)皆曾強調社會資本與人力資本之間的交互關係，Coleman(1988)認為社會資本不同於其他資本形式，依賴關係人與關係人之間的網絡結構而產生，係非常人性化的資本類別。他在” Social Capital in the creation of Human capital” 也強調，社會資本可獲取人力資本，並確認社會資本作為資源的益處(Benefit)，產生社會資本的機制(Mechanism)。

而歐盟在 2003 年 The CONSCISE Project 中，也明確指出社會資本和人力資本確實有交互影響的關係。國內外學者也將智慧資本 (Intellectual Capital) 的概念一起列入社會資本的討論範疇，Edvinsson and Malone(1997)指出，市場價值是由有形資本與無形資本構成，無形資本主要統稱為智慧資本，可提升公司的競爭優勢與價值，其中又包含人力資本、結構資本、顧客資本、組織資本、創新資本和流程資本的概念，而 Bontis(2002)認為智慧資本是建構在組織群

體的知識累積，其鑲嵌於關係人、組織流程和網絡關係中，因此，智慧資本與社會資本之間也有相當程度的關聯性。

台灣實證研究方面而言，國內學者林妙雀(2009)以台灣 269 家上市公司為研究對象，結果發現，擁有豐富社會資本的企業，若能把握網絡關係之優勢，配合共享的信任關係，可加速知識之流通與擴展，帶動人力資本與智慧資本等相關資本元素的積累。然而，社會資本並非為百利而無一害之資本，若不當的運用社會資本，如過度投資，也可能成為組織的負債(Mačerinskienė & Vasiliauskaitė, 2007)，並影響其他無形資本與有形資本的應用。

由此觀之，若社會企業能妥善的掌握社會關係與社會資本的應用，將影響組織的有形或無形資本的串連和成長，其過程係先建立社會資本的信任元素為出發，透過互惠原則、社會的網絡關係，讓組織的利害關係人形成相互牽絆、認同，建構出組織整體的共享價值和凝聚力，並同時影響各形式資本之間的相互移轉或消長，並為企業的經營活動帶來正面績效。

乙、台灣工作整合型社會企業與社會資本的交互關係

目前，國內外文獻並未涉及太多有關工作整合型社會企業與社會資本的研究，本小節將由社會企業作為一創新企業體的事時出發，延伸企業與社會資本的實證研究，對工作整合型社會企業與社會資本的交互關係做出合理推斷。

社會企業並非為個體而存在，其追求社會公共利益、創造社會價值並滿足社會需求，基於社會企業提供的服務特殊性，消費者普遍信賴由社會企業所提供的服務，而非由以營利最大化為目標的私人企業來提供(Moizer & Tracey, 2010)。Hansmann(1987)指出社會企業提供

的服務包含以下特點：

- (一)難以衡量與量化
- (二)由第三者購買服務(父母的育兒消費)
- (三)以長期觀點為基礎，轉換成本極大。

本研究認為社會企業作為一種創新的企業體，加上社會企業提供的服務具公共財與社會財的特性，讓社會企業的利害關係人對社會企業有不同於一般私人企業單位的強大信任基礎，如弱勢族群的利害關係人支持；政府政策的制定和誘導，如身心障礙保護法、多元就業方案，官有垣等人（2010）也指出社會企業時常能獲得金錢與其他非金錢的多元資源，讓社會企業在社會資本的建立上，相較一般企業單位具有優勢。Spear & Bidet(2004)即指出，工作整合型社會企業相較一般企業而言，在獲取市場與非市場的資源上有相對優勢，因為組織可藉互惠原則獲取社會資本、捐款與志工的參與，同時創造社會企業的無形資本(包括智慧資本、人力資本、顧客資本等)和有形資本(財務績效)，成為資源與資本的槓桿。

三、小結

台灣的工作整合型社會企業發展與政府政策規範有密切關係，其採取「工作整合」的概念，以庇護商店、庇護工場的形式，提供弱勢族群由社會邊緣整合至勞動市場的機會，並進一步在自力更生的理念下，投入更多心力於發展營利事業，在推展社會公共利益之時，同時追求經濟成長。然而，台灣的社會企業由非營利轉型而來，仍面臨財務來源不穩定與專業管理團隊缺乏兩大關鍵問題。

另一方面，工作整合型社會企業因其追求社會公益與提供服務之特殊性，社會大眾普遍信賴社會企業，相較於一般傳統企業，其容易獲取社會資源與社會資本元素，並藉社會資本作為資源與資本的槓桿，為組織帶來正面的影響，維持組織永續不墜的發展。因此，社會企業若能妥善應用社會資本，藉由社會關係獲取多種市場與非市場資源，結合弱勢族群的條件，做出最合適的應對策略，將可為組織帶來正面的績效與提升企業價值。



第參章 研究設計

經過第壹章問題背景的了解以及第貳章相關文獻回顧後，本章節將歸類本研究的性質取向，接著，依據本論文的研究目的，擬定合適之研究架構與研究方法，作為第肆章資料選擇、個案分析的方向與架構。

第一節 研究性質

工作整合型社會企業是台灣目前數量最多的社會企業類型，但目前國內針對工作整合型社會企業與社會資本的應用，並沒有太多的著墨，黃俊英(1997)認為研究目的可分為兩類，一為探索性研究，另一則為結論性研究，其中，探索性研究是指為釐清與定義問題的本質所做的初始研究，且為前人未研究過或甚少做過的主題。

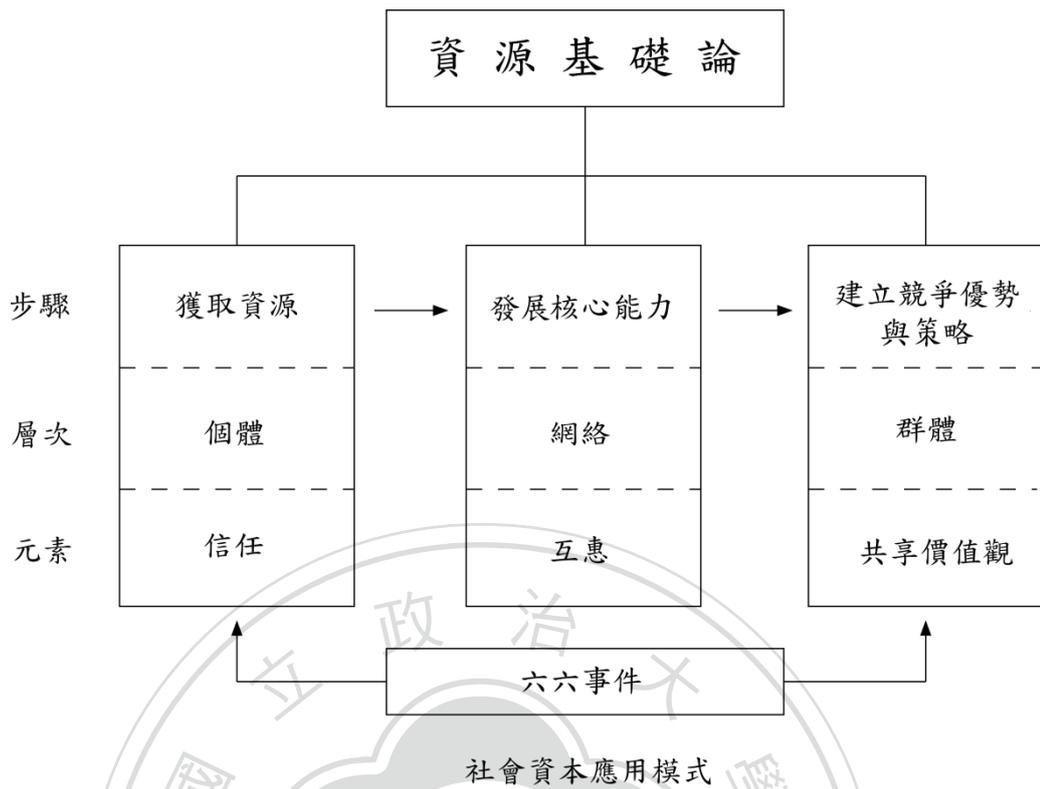
本論文的目的主要係以釐清社會資本與工作整合型社會企業的應用關係與重要性，藉台灣工作整合型社會企業的個案研究，分析其如何應用社會資本的優勢，為組織創造永續經營的價值，是台灣學術界目前仍較少研究的主題，並非作為驗證某一理論而存在。因此，研究生將本論文定位為探索性研究，根據個案經驗發掘與構思新觀念與見解，而並非為現象作推理或提供明確的模型，期盼未來有更多相關領域的研究，關注在此討論範疇中，為社會企業的創新發展，提供更多形式的發展可能。

第二節 研究架構

當探討台灣工作整合型社會企業是如何發展與應用社會資本時，多位學者認同以資源基礎觀點找出企業成功的關鍵（Grant, 1991, 2001; Barney, 1991, 2001）。因此，本研究參考 Wernerfelt(1984)提出的企業「資源基礎觀點」(Resource-based View, RBV)與 Grant(2001)資源基礎理論 (Resource-Based Theory, RBT)為研究架構的依據。其中，前者假設每間企業皆具有異質性，必須透過獲取有形與無形資產，將之轉變為企業獨特的競爭優勢(Competitive Advantage)，並將創造資源與把握資源視為組織的首要任務，藉此塑造獨一無二的企業資源地位，達到永續經營；後者則強調以辨別企業內、外部資源，發展企業獨特的核心能力(Core Capability)，並依此建立競爭優勢，擬定企業競爭策略(Competitive Strategy)。

依循此脈絡發展，在策略管理的研究領域中，資源基礎論主要緊扣以下三個漸進步驟：獲取資源、發展核心能力、建立競爭優勢與策略，並循環成為獲取資源的益處，進而找尋企業的關鍵成功因素。Lin (1999) 更將社會資本與資源基礎理論融合，認為若取得與使用較佳的社會資源，可提高達成目標的機率。Steinert(2003)認為工作整合型社會企業已轉型至「參與式」模型，亦即在多種資源環境下，弱勢族群與組織已能因應己身的條件與狀況做出最合適的應對策略(Coping Strategy)。

因此，本研究之架構即主要參考 Grant(2001)以資源基礎論的主要三個漸進步驟：(一)獲取資源、(二)發展核心能力、(三)建立競爭優勢與策略，作為企業建立永續發展的途徑。此外，也參考 Long(2011)提及的「多元互動家庭社會資本模型」中的三個層次：個體、網絡與群體，來著手結合社會資本的三大基本元素：信任、互惠原則與共享價值觀，建構本研究對工作整合型社會企業的社會資本獲取、應用與創造的研究架構，如圖五所示。



圖五：喜憨兒社會資本應用之研究架構圖

資料來源：本研究整理

本研究將先介紹喜憨兒基金會成立的背景、社會與經濟目標與基金會執行董事蘇國禎先生對組織的研究發現，接著，依照資源基礎論的發展階段，從各個層次中對應社會資本的應用元素，歸納個案的社會資本應用模式。其中，本研究個案在2005年爆發的「六六事件」，可用以省視基金會社會資本的應用循環模式，完整基金會的社會資本應用機制。

第三節 研究方法

在探索性研究的初期，採質化研究廣泛蒐集與挖掘與主題相關之第一手與第二手資料，並採用個案研究法，以半結構式深度訪談法為研究方法，於訪談前利用較寬廣的研究問題作為訪談的依據，導引訪談的進行(林金定, 2005)。因此，本研究針對喜慇兒基金會與社會資本應用的相關議題，先作資料蒐集的了解與聯結，並思考「六六事件」對基金會社會資本應用的關鍵角色。接著，擬定訪談架構與問題，於訪談時，以此架構為基礎，採取彈性地討論方式進行，讓訪談的內容擁有更多的創意空間。

一、個案選取

台灣工作整合型社會企業較廣為人知的，包括財團法人喜慇兒社會福利基金會、財團法人陽光社會福利基金會、財團法人心路社會福利基金會、財團法人台北市私立勝利身心障礙潛能發展中心等，主要提供社會弱勢族群庇護性就業輔導，並藉以發展自營事業與販售庇護性產品。其中，喜慇兒基金會為其中自營事業收入占整體經費來源最高者，目前僅維持政府補助占 25%，私人捐款占 20% 左右，其餘皆靠組織自力更生地以核心能力和經營管理理念，善加運用社會資本匯集而來的資源以達綜效。此外，基金會於 2005 年發生的「六六事件」，可作為探討基金會社會資本應用的分析關鍵，因此，選定喜慇兒基金會作為庇護工場轉型工作整合型社會企業中社會資本應用的個案。

二、個案分析法

本論文將先對喜慇兒基金會的成立背景與創立願景、目標作第二手資料的蒐集，包括官方網站資訊、報章雜誌、研討會期刊、研究論文、基金會出版品等，在對個案有初步的了解後，再分別與基金會執行董事蘇國禎

先生、台北行政中心副執行長楊琇雁女士進行各別訪談，並前往喜憨兒烘焙餐廳參觀，以及參與由基金會主辦的「2012 社會企業國際論壇」。接著，再將個案撰寫內容與訪談者進行確認，並經修正確定無誤，表示個案的客觀陳述，接著進行後續的個案分析，並從中獲致結論。



第肆章 個案分析

第一節 財團法人喜憨兒社會福利基金會

一、喜憨兒基金會介紹

甲、「喜憨兒」基金會的由來

由一群心智障礙者的家長在 1995 年共同組成，以心智障礙者的終身照顧、終身教育為願景，以追求「喜憨兒」（心智障礙者的代稱）生命的尊嚴與喜悅為使命。喜憨兒基金會一開始由 1992 年成立的地區性「高雄市智障者福利促進會」逐步演變而來，歷經 2001 年改為「財團法人高雄市調色板協會」到現今全台北、中、南皆有行政中心規模的「財團法人喜憨兒社會福利基金會」，一路上，沒變的是，基金會提供心智障礙者融入社會體系、重返社會主流價值的理念，透過三 C：照顧 Care、能力 Can、改變命運 Change 的成長模式，將心智障礙者從把「被服務者」變成「服務者」，「資源消耗者」變成「生產者」。

歷經十六個年頭的堅持與努力，基金會透過企業化經營與行銷包裝，重塑了心智障礙者的角色，「喜憨兒」已成為心智障礙者的代名詞，以喜悅、溫馨、堅強、自立的形象存在於台灣社會，基金會同時也傳達出正面、樂觀、積極與健康的品牌形象，就像基金會的商標：大大扁扁的鼻子、距離微寬的兩眼加上一個燦爛的微笑，搭配上代表明亮親切的黃色，讓「喜憨兒」走出疼「惜」的悲觀陰影，不再是笨傻的責備，而是大家永遠「憨」直的親暱孩「兒」。

乙、社會價值的服務內容

喜憨兒基金會的服務對象包括 15-50 歲的唐氏症、腦性麻痺、自閉症、行為與情緒異常等智能及多重障礙者。基金會執行董事蘇國禎先生表示，基金會的終極目標是以憨兒的「生、老、病、苦」為指標，

希望提供慇兒一套完整的養護體系，從喘息服務、日間托育、夜間服務到全方位的照顧方案，同時，基金會也從庇護工場的经营出發，提供就業能力不足之心智障礙者一個長期性的就業支持。目前，喜慇兒基金會針對其社會關懷對象(受益人)提供的服務項目，陳列於下：

- (一) 日間照顧：日間照顧機構、日間服務方案、社區作業設施
- (二) 社區家園：夜間照顧機構、社區居住服務
- (三) 庇護性就業：庇護工場、庇護商店
- (四) 社區化就業
- (五) 喜慇兒學院：喜慇兒劇團、樂團、童軍團
- (六) 喜慇兒健康中心
- (七) 園藝工作隊
- (八) 相關出版品：簡訊、會訊、書籍
- (九) 諮詢服務
- (十) 休閒服務
- (十一) 政府委託辦理方案

自 2005 年宣布的「慇喜農場」計畫，是目前基金會重點的新事業規劃，以「喜慇兒生命農場」的創新理念，提供身心障礙者日間照顧、訓練、就業、住宿、農場工作隊及諮詢等服務，並以綠建築與太陽能裝置，同時達到環境保育的善意，讓慇兒透過親近大自然、接受園藝的陶冶，得到心靈的平靜與安養照護。社會使命的實踐一直是基金會最 Care 的部分，也是基金會希望照顧 (Care) 慇兒的理念，透過發展 Can(慇兒的技能)，基金會將事業所得盈餘重新投資於社會服務

項目之中，改變（Change）與打造和一般身心障礙福利機構不一樣的創新模式，此三 C 的關鍵元素就是支持喜憨兒基金會成長的動力。

至 2011 年底，針對受益人服務而言，喜憨兒基金會每年度在北、中、南全台的 46 個據點，平均接受服務的憨兒超過六百位，歷年累計共服務 4,300 餘位憨兒，此外，加上基金會提供的各種服務內容，歷年累計的社會服務人次更高達 1,648 萬人次。

丙、經濟價值的自營事業開展

基金會成立初期，政府補貼與私人捐款是收入的主要來源，約占 85%—90%，當時十分依賴外界的補助和支持。但基金會憑著自力更生的理念，開始重新思考社會關懷對象的角色和價值，將無形的信念轉化為有形的產品，認為憨兒是一股被忽視的經濟力量，庇護工場中的憨兒絕對可以做得更多。因此，考量憨兒和事業的特性，基金會決定首先投入麵包事業，讓憨兒在基金會有一套完整的就業支持機制，而不需要依賴轉介外界的就業方案，喜憨兒基金會成為同領域中首創的產業化策略。麵包既可做為主食、也可當副食，擁有生活的必須性與重複性，民眾不僅在購買喜憨兒麵包時，不會增加財務負擔，又能兼顧愛心與公益。

心智障礙者隨障礙級別的不同、受傷程度的輕重，造就出憨兒獨特的特質，如腦性麻痺者的記憶力過人、美術與繪畫也極有天份；唐智症者則對節奏、韻律音感十分敏銳，基金會始終以「憨兒」的特質、生命成長周期和事業與核心能力的延伸關係，為策略發展的主要考量，目前，基金會的主要業務，分列如下：

(一) 喜憨兒烘培屋與烘培餐廳：

烘培屋販售麵包、蛋糕、飲品、等為主要收入，也額外銷售月餅、喜餅、彌月、農產品和香草香料等，烘培餐廳則除提供上述產品販售，也提供西式餐點、沙拉吧等，部分食材的前置準備由北、中、南三地的烘培工場，為中央廚房的角色提供，而憨兒則協助人員接待、產品陳列、外場送餐、收銀和清潔等服務。

(二) 烘培工場：

主要為庇護工場角色，於台北、新竹和高雄設有三個烘培工場，依身心障礙程度將工作區分為清潔、包裝作業及廚務助理，透過庇護工場的訓練，讓憨兒從拌粉、捏皮、出貨及配送都能參與，產品包括月餅、喜餅、茶會點心、麵包、餅乾和蛋糕等。自 2012 年 3 月已經通過「ISO22000」及「HACCO 國際認證」的嚴格檢驗標準，把關食品品質與安全，成為全國首家獲此殊榮的庇護工場。

(三) 園藝工作隊：

以接單形式，由一位專案經理人與一位景觀設計老師，帶領 5 位憨兒組成一個園藝工作隊，外加數名水泥工、水電工和自耕農，為企業、政府、學校等機構提供園藝栽培、景觀維護、承接工程等服務，像高雄市長官邸、嘉義就業服務站等景觀維護都曾是喜憨兒園藝工作隊的作品。

(四) 喜憨兒劇團、樂團：

由豆子劇團教師群帶領 20 名憨兒，提供創意、溫馨的劇團表演服務。至今已全台公演出「麵包塔房-雕刻師的秘密行動」、「我很愛你」和「馬可波蘿遊記」三部作品。

經濟效益的體現從歷年收支表中，可略窺一二。基金會庇護產品收入在 2011 年已達 58.5% 的總年度收入來源，經濟自主性十分明顯，已較不易受政府的補助和私人捐款等外在不可控制的變因影響。是故，基金會從過去絕大多數依賴非市場資源的補助金，轉變成獲取市場機制中的資源，以成本效益分析為評估工具，透過與政府、企業簽定契約，喜憨兒基金會實踐成為自負盈虧的社會企業。

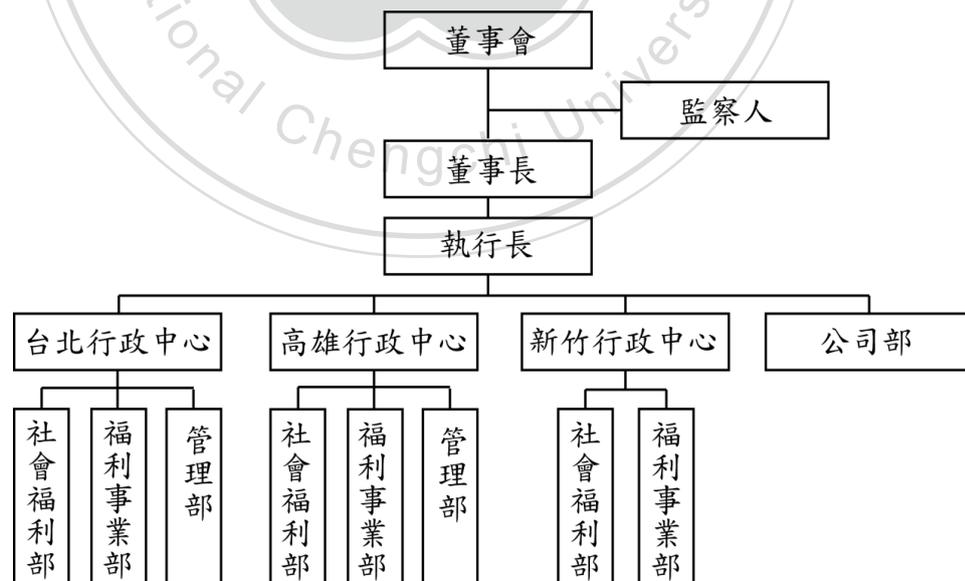
丁、創新的組織架構

基金會執行董事蘇國禎先生表示：「愛心只能尊重生命，改造生命則是要靠管理」，堅持有品質保證的服務和產品，才能讓企業永續經營。為讓基金會在追求社會公益的最大化時，又能有穩定的經費來源支持組織的運作，基金會創新設立一個不同於一般非營利組織的架構，來實踐其社會與經濟雙重使命。蘇國禎先生認為，憨兒們雖然名義上是在庇護工場接受基金會的庇護性就業服務，但產品想要有市場，就必須有競爭力、講求效率，因此將基金會一分為二，除了專注基金會的社會願景，更另外設立事業營運部門。

目前，基金會的總部鎮守於高雄，負責統籌組織整體的資源分配和策略佈局，是台灣少數由南部地區性的基金會起家，逐漸往北發展至全台規模的案例。基金會分別在高雄、台北和新竹成立行政中心，負責地區性資源分配，並在以下設置共計 46 個據點，包含餐坊、烘培

屋、烘培工場、社區家園、園藝工作隊等，各據點依據其屬性歸屬於社會福利部門或福利事業部門，如新竹庇護工場歸屬於社會福利部門管轄，餐廳則隸屬於福利事業部門的管理範圍。

基金會最大的差異即是將社會福利部門與福利事業部門作區隔，使兩部門各自以創造社會價值與經濟價值為部門主要目標，而不至有價值混淆的問題發生，各部門可執行自己所負責的價值和目標，社會福利部面對社會大眾、壓力團體和支持者時，追求社會公益最大化；福利事業部則面對合作夥伴和市場契約競爭者時，追求經濟效率和永續經營，舉烘培餐廳為例，福利事業部負責評估展店之效益，社會福利部的主要工作則是照顧憨兒，於每家烘焙屋裡設有社工老師。基金會並將管理理念融入基金會的價值體系，引入管理的五大功能：生產、銷售、研發、人資、財務，將管理部門置於兩部門之外，透過完善的治理權和監督機制來協調社會使命與經濟收益的部門。喜憨兒基金會的組織架構是台灣非營利組織創業中的一個創新，其揭示於下圖六：



圖六：喜憨兒基金會組織架構圖

資料來源：喜憨兒社會福利基金會(2012)

戊、「六六事件」的危機處理

2005年的10月5日，四位台北市議員以「苦了喜憨兒，肥了誰？」為主題召開記者會，指責喜憨兒基金會的餐廳營收高達近千萬，憨兒的時薪卻僅有六十六元，一個月頂多領到不到萬元的薪水，不符合法定的最低工資。議員們批評，基金會以公益行善之名，卻將憨兒當成廉價勞工，因此要求台北市府勞工局進行調查，不讓身心障礙者成為被利用的工具及賺錢的管道，是謂「六六事件」。事件爆發後，各大媒體不斷爭相報導，不僅刊上報章的全國版面，議員們更表明要揭露出更多的內幕。一時間，社會瀰漫對基金會的質疑與不諒解，輿論一面倒地批評喜憨兒基金會的不是，讓基金會在事件的衝擊下，面臨品牌聲譽受損、私人捐款遽降、業績大幅下滑和訂單流失等負面影響。

基金會努力在第一時間選擇迅速處理，多次公佈基金會的財務報表，表明完全合於法令規定與社會期待，並避免硬碰硬，採取以退為進的策略，對外說明憨兒的六十六元薪資，是作為一種獎勵金的輔助角色，並非與一般外界認知的養家餬口薪資相同。此外，基金會也表示新竹地區的工作站一向營運艱苦，加上六六事件的衝擊，基金會將陸續關閉營運績效不佳的新竹工作站，但堅持不減少對憨兒的照顧與教育，將因關閉工作站而受影響的憨兒中，具有就業能力的孩子，轉至其他工作站繼續接受服務與學習，其餘的憨兒則想辦法協調其他庇護訓練單位。同時，基金會宣布「憨喜農場」計畫，表明對老憨兒擴大提供「生、老、病、苦」一系列終身照護與教育服務的決心，盼重新建立社會大眾對基金會的信任與支持。

基金會也的確快速在2006年在私人捐款方面，回復以往的水準，甚至超越前一年度捐款總額的58%，也陸續將關閉的工作站復站，基金會感謝外界的指教，將危機化為轉機，並以此事件提醒自己的社會

資本應用，敗也媒體成也媒體，在面對複雜的多元利害關係人時，應該更謹慎處理之。

二、喜憨兒基金會運作模式

甲、三隻魚竿經營多元事業

喜憨兒基金會在當時還未有政府就業補助方案與「身心障礙保護法」仍未改制的時代背景下，即成立庇護工場、投身麵包烘培事業，在1997年成立第一家烘培坊（高雄大順店），並同時為心智障礙者成立日間照顧服務機構，不僅作為照顧服務場所，更成為實際工作職場的訓練所。基金會執行董事蘇國禎先生表示：「給他魚，不如給他釣竿，教他釣魚；更重要的是，要帶他到有魚的地方，釣得到魚。」因此，基金會堅持烘培坊必須設立在社區之中，而不是一個隔離的工作環境，讓憨兒可以免除庇護工場的社會排除缺憾。

基金會以三隻魚竿來實踐自力更生和永續經營的理念，從第一隻魚竿：烘培坊的創立、第二隻魚竿：複合式餐廳的延續，到第三隻魚竿：植栽的跨事業經營，基金會始終以「憨兒」的特質、生命成長周期和事業與核心能力的延伸關係為主要考量，如同蘇國禎先生在訪談中提及：「所有的方案發展都是以憨兒為基礎，沒有憨兒就沒有基金會。」

(B1-00:08:02~00:08:11) 舉例而言，中、輕度的憨兒以經營餐廳與烘培坊為主、重度的憨兒則可從事植栽事業，以園藝工作進行身心治療，也將栽種的香料作物供餐廳使用。基金會跨事業的選擇與經營，配合管理概念融入組織的雙重目標中，突破傳統的庇護工場或非營利組織對事業選擇的弱勢處境和侷限。

乙、三把鑰匙創造喜憨兒競爭力

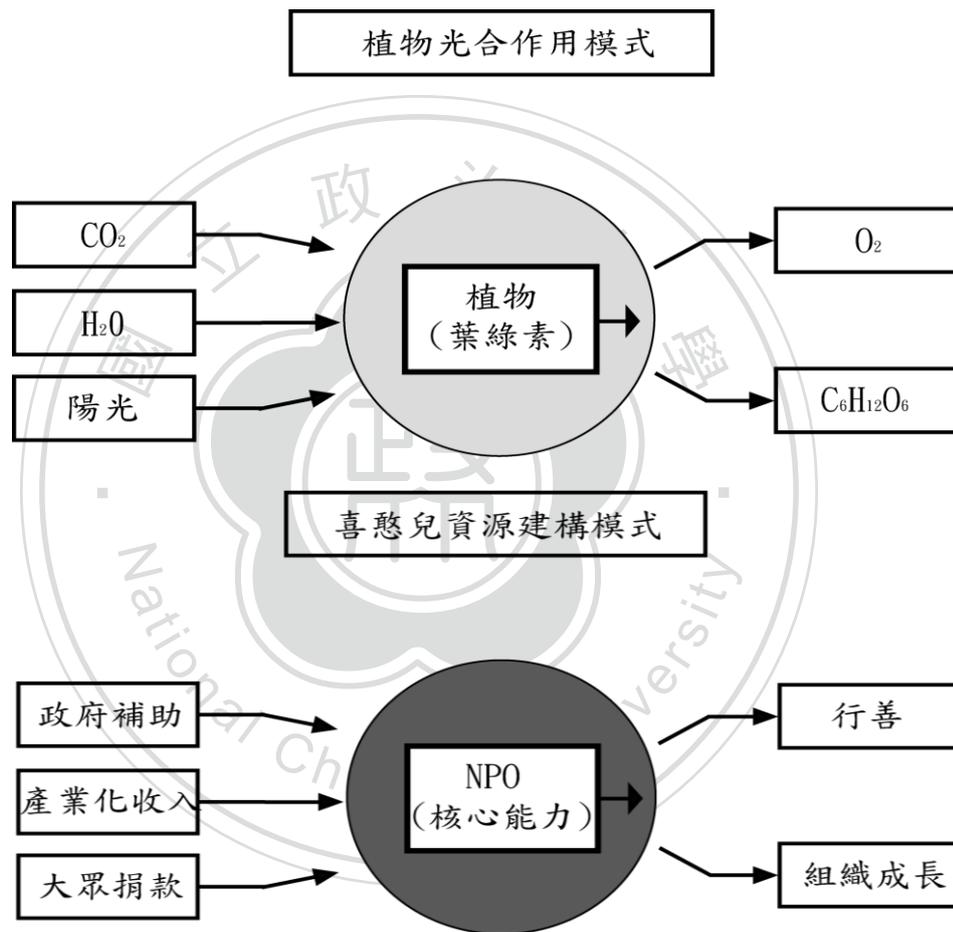
基金會執行董事蘇國禎先生(2008)提及基金會的產業化經營模式，係憑藉三把鑰匙(一)典範移轉(Paradigm Shift) (二)核心能力 (三)創新價值，才能在不斷變遷的多元環境中追求卓越，搭起社會價值與經濟價值之間轉換的橋樑。基金會的第一把鑰匙：典範移轉主要靠社會公益的追求為動能，確立終身教育憨兒、終身照顧的願景，以愛心、專業和人性化為經營理念，同時融入管理體系和企業化的操作模式，即使環境面臨變遷、組織必須變革，基金會仍能靠著新典範的指引，一路披荊斬棘。

第二把鑰匙：核心能力則是以產品和服務的差異化來創造優勢，基金會的社會價值即是一種相對於一般傳統企業的特色，加上社會關懷對象為心智障礙者，無論是憨兒親自烘焙的產品、餐廳服務或園藝工作，皆融入特殊的「純真」體驗。對於憨兒而言，世界都是良善、美好的，他們當然也用最善良、純淨的產品和服務回饋給社會大眾。即使面臨市場激烈的競爭，產品的差異化特色和品質保證，是基金會最驕傲的核心能力。

第三把鑰匙：創新價值的體現，即是喜憨兒基金會作為台灣工作整合型社會企業的模範，起初以一般的財團法人非營利組織和庇護工場起家，卻有創新思維認為，憨兒可以從服務資源的消耗者轉變成資源創造者，而非僅依賴社會大眾的同情心，重新塑造憨兒的角色，成為正面、樂觀、積極和喜悅的形象，讓他們自己找回尊嚴、重返社會價值。這種以工作整合為社會使命的非營利創業模式，利用社會一股被忽視的經濟力量，創造社會與經濟價值，即是創新價值的體現。

丙、資源建構光合作用模式

植物透過光合作用不僅產生葡萄糖以自營，更產生氧氣為世界造福，蘇國禎(2012) 基於資源基礎理論，提出「喜慇兒基金會資源建構光合作用模式」，描述基金會的雙重底線運作模式，好比植物行光合作用之化學變化，其概念呈現於圖七。



- 二氧化碳(外部吸收)≡政府補助(公部門資源)
- 水(深根吸收)≡NPO 產業化(組織事業體系)
- 陽光(公共資源)≡大眾捐款(公益財)
- 葉綠素(觸媒作用)≡NPO 能力績效(核心能力)
- 氧氣(轉化善因)≡利益眾生(外部輸出)
- 葡萄糖(綜效資源)≡組織養分(內部蓄積與吸收)

圖七：喜慇兒基金會資源建構光合作用模式

資料來源：蘇國禎(2012)

蘇國禎先生認為光合作用中的二氧化碳是一種外部吸收行為，好比基金會的政府補助款，沒有政府的協助、政策配合，光合作用根本無法開始；陽光的功能則屬於公共財的概念，好比基金會取之於社會大眾的捐款，溫暖人心；水在光合作用中讓植物深根吸收，有自我主動的概念，對比為基金會的產業化收入，適度的滋潤讓植物茁壯成長，過度的給水則會讓組織的社會使命失焦；而葉綠素的功能則像一個神秘黑盒(Black Box)，對比基金會的核心能力：憨兒「天真」、「純真」和「認真」的產品與服務，讓政府的補助、大眾的捐款和自有事業的收入，能轉化為社會公益和組織自我維持所需的養分，前者好比對萬物有益的氧氣，後者則為所有綜效資源整合的葡萄糖。

基金會投入政府補貼、大眾捐款和專業的管理、員工和社福等人力資源而產生的收入，透過基金會的黑盒運作，即指獨一無二的核心能力（憨兒「天真」、「純真」和「認真」的產品與服務），創造出每年度可觀的營業收入和無可取代的社會效益。

第二節 喜憨兒基金會社會資本的應用分析

依據資源基礎論的觀點，本小節將從(一)獲取資源、(二)發展核心能力和(三)建立競爭優勢與策略此三步驟，來檢視喜憨兒基金會如何妥善應用社會資本，達到組織的雙重價值。此外，也藉由基金會於2005年爆發的「六六事件」，作為基金會社會資本應用的省視事件。

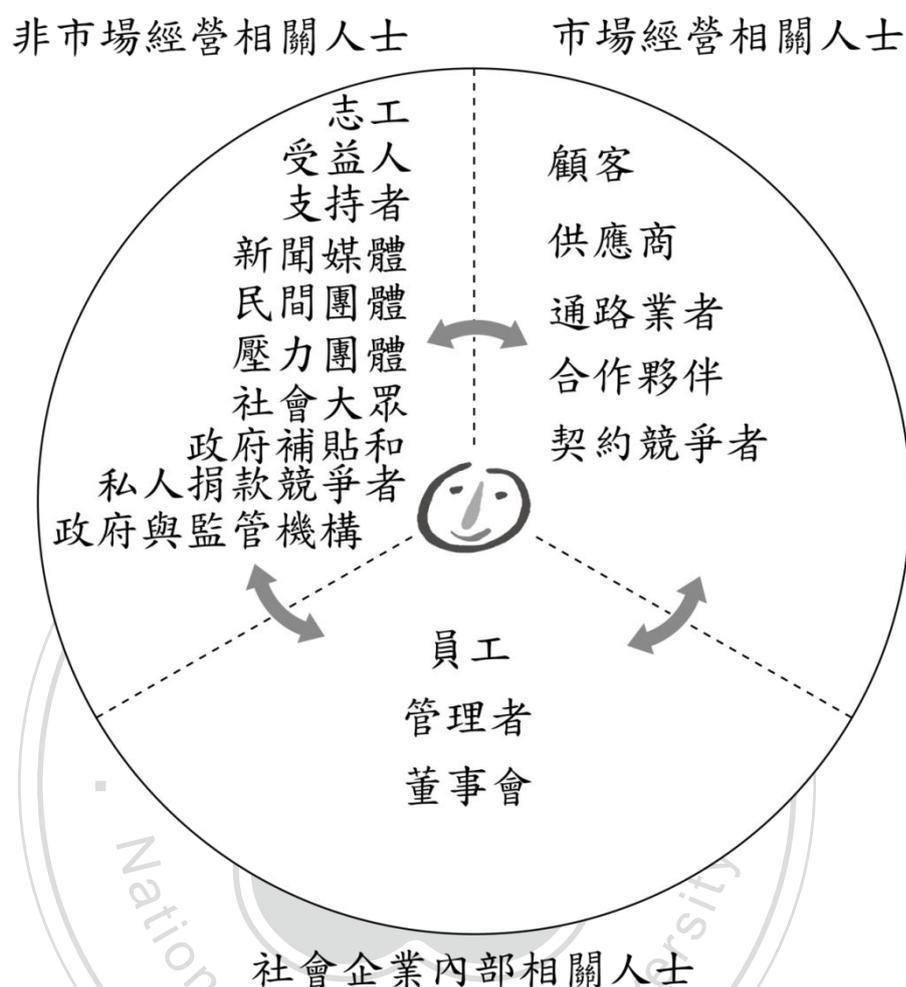
一、獲取資源：確立多元利害關係人途徑，獲取個體的信任元素

基金會從創立之初，從完全毫無自有營運收入的社福機構開始，一步步從各種社會關係中累積社會資本，其中「人」扮演很重要的關鍵角色。基金會透過了解各個利害關係人的角色以及其與組織之間的互動，是基金會在累積社會資本過程中很重要的關鍵。喜憨兒基金會透過確立其(點)「多元利害關係人」的角色，進一步才能在其中獲取社會信任與社會關係網絡(線)，建立關係人與組織因共享價值觀(面)產生的社會資本與隨之而來的競爭力。

蘇國禎(2008)在《喜憨兒 NPO 核心能力》一書中提及：「構成組織最重要的基本要素-人，以捐贈者、追隨者、家長的身分出現在第三部門，卻同時以股東、雇主、雇員的角色出現在第二部門，甚至以官員、公務員的態勢出現在第一部門。」由此可見，基金會的利害關係人議題複雜，一人可能扮演多重角色，如憨兒可能同時是受益人和員工，憨兒家長可能是管理者、顧客或社會大眾。在探討社會企業的各方利害關係人時，必須考量多面向的觀點，因為社會公益服務是一個公共財、社會財，涉及的層面很廣泛，議題和對象也十分敏感，也必須同時面對各界對非營利創業的質疑。

本論文考量社會企業的社會目標與經濟目標，分別將利害關係人區隔為非市場經營相關人士、市場經營相關人士和社會企業的內部人士，並以虛線來分割各利害關係人的疆界，以回應蘇國禎先生指稱利害關係人角色

互換一事，如圖八所示。



圖八：喜慈兒基金會利害關係人示意圖

資料來源：本研究整理

仔細觀察，基金會面臨的市場經營相關人士和企業內部人士與一般傳統企業體並無太大差異，僅有非市場經營相關人士方面，出現「受益人」的角色。基金會的市場經營相關人士和企業內部人士運作機制與一般企業無太大差異，因基金會的目標之一，即是在市場機制下追求經濟效率，採企業化的途徑和導入管理體系，過去主要利用目標管理，由基金會的最高管理團隊，制定每年的總目標，然後層層傳遞、落實，將企業的使命與任

務結合。2009年開始，基金會改以平衡計分卡(The Balanced ScoreCard, BSC)作為組織績效的管理工具，以財務構面、顧客構面、內部流程構面與學習成長構面，讓基金會將社會與經濟的雙重目標具體化，有系統地與各方利害關係人互動。

除了各項事業體的踏實經營，基金會也致力提升組織的財務透明度。基金會於每年3月會完成會計師簽證，並向主管機關內政部報准核備，5月再向國稅局報准核備，並將資訊公開刊載於定期刊物「喜憨兒會訊」中，完全揭露每年度的收入與支出明細。基金會以透明的財務作為與利害關係人互動的前提，有基礎地獲得社會大眾的信賴與認同。

由此可知，基金會清楚地確立各方利害關係人角色，也了解其中角色重疊、異位的現象，讓組織了解各方關係人的需求，也讓基金會的雙重價值主張可與利害關係人的價值主張配合。以下參考歐洲研究網路(2003)對歐洲工作整合型社會企業的資源畫分類別，將基金會從利害關係人因信任建立而獲取之資源，分類為市場資源與非市場資源，分述如下：

(一) 市場資源：(經濟目標)

1. 市場機制運作的契約：

2007年起至今與華碩企總、和碩企總、和碩立德的合作契約，於企業夥伴方的地點設置烘培坊，並以企業任用憨兒之模式運作，基金會負責憨兒照護和烘培坊的營運績效。

2. 政府契約：

2006年起至今與勞保局的合作契約，符合公家機關的公開招標程序，並與市場上其他廠商競爭，通過品質、流程檢核，成立「喜憨兒烘焙屋－勞保局工作站」。

(二) 非市場資源：(社會目標)

1. 政府補貼：

喜憨兒園藝工作隊榮獲「94及95年度多元就業開發方案計畫執行單位選拔」特優單位和獎勵，以及「98年度多元就業開發方案」與411,039元新台幣補助金。

2. 私人捐款與志工參與：

從基金會創立以來的十六個年頭，私人捐款一直維持在總經費來源的兩成以上，並在2007年與台灣郵政共同主辦之「劃撥你的愛 籌建憨兒的家」勸募活動上，募集一千萬餘元的贊助與六千餘位的愛心天使響應此活動。

3. 關係網絡：

基金會創立之初，第一筆與企業的合作關係建立，即是在1997年透過「中華社會福利聯合勸募協會」的居中穿針引線，與花旗基金會的總裁 Mr. Paul Ostrgard 會面與簡報基金會的理念，雙方才促成這段合作佳緣。

多元利害關係人透過不同的角色扮演，更多面向地了解與接觸基金會，加深對其的信任、期待和認同基金會的價值理念，也讓自己對基金會產生義務與回饋之心，例如基金會的家長因為家中的憨兒接受基金會的照顧服務，不僅成為非市場經營相關人士中的志工和支持者，也因而加入市場經營裡顧客和合作夥伴的角色。基金會董事長蕭淑珍曾公開表示：「信賴是社福團體賴以為生的條件。」基金會從社福團體出發，一路從庇護工場的角色，跨足到工作整合的事業，無非是希望為心智障礙者實現終身教育和終

身照顧的理念。基金會在庇護工場產業化的過程中，必須面對所有利害關係人的角色定位和轉換，其中，信賴，是所有社會關係的起始點。喜憨兒基金會的多元利害關係人途徑，不僅讓個體對組織產生信任基礎，更增加基金會社會資本的豐富性、彈性和成為資源槓桿的來源。

二、發展核心能力：提供差異化服務與產品，互惠原則穩固社會網絡

蘇國禎先生在訪談中提及：「一個成功的 *business model* (事業模式)，有四個要素，這四個要素一定要能夠存在，才有辦法繼續發展下去，第一個就是：顧客的價值主張…商品能不能滿足顧客…品質、交貨、價格、顧客關係……」(B1-00:47:50~00:48:50)。由此可知，基金會主張提供一個具競爭力的產品來滿足顧客需求，是維持組織永續經營的不二法門。

基金會成立之初，利用象徵樂觀、積極與健康的品牌商標，以唐氏症寶寶的特徵與鮮明的顏色，成為組織超人氣的識別系統 (Corporate Identity System, CIS)。社會大眾可以很快速地辨明基金會的品牌，並對商標產生基金會的社會使命連結。基金會主動出擊，將鮮明的品牌印象植入社會大眾心中。因此，喜憨兒品牌的活力、行善形象，也讓消費者透過理性的行為，願意用行動支持喜憨兒基金會，不論是基金會與台灣郵政共同主辦「劃撥你的愛 籌建憨兒的家」募款活動或是舉辦「憨兒真感心，微笑嘉年華」募款園遊會，籌募「憨喜農場」經費，基金會接獲得廣大的迴響與群眾支持。

以產品競爭力而言，基金會認真經營每項事業，時時以顧客的角度省視組織的運作，不斷以企業經營的角度、提升產品與服務的品質為訴求，以經營烘培坊為例，基金會向高雄鼎鼎有名的「小王子烘培屋」取經，學習烘培麵包、西點技術與配方等關鍵流程來奠定基礎。此外，基金會平時也備有三、四十種麵包的配方，達到多樣化口味的選擇。基金會是以一流

的烘培產品，獲取消費者的信任，讓社會大眾「一次性的愛心消費」能持續，並創造「喜憨兒」的品牌價值，達到每年度近億元的營業收入。另外，新餐飲事業－「麵膳坊」的開發，則聘任專業師傅、社工人員，為憨兒規劃專屬的標準作業程序（Standard Operating Procedure）與建置相對應的輔具，結合透明玻璃窗的設計，讓顧客可以清楚看到產品的製作流程與憨兒的認真神情，不僅讓憨兒更順暢地完成任務，也建立社會大眾的信任。

然而，部分社會大眾對庇護工場的產品仍有刻板印象，認為其為身心障礙者所生產，產品品質無法與市場的產品相互競爭，只能主打「同情牌」來販售產品，因此，基金會在2012年的3月通過「ISO22000」及「HACCO國際認證」的檢驗標準，嚴格把關食品品質與安全，遵守市場經濟的遊戲規則，以國際規格自我要求，獲取消費大眾的信賴和認同。

此外，基金會成立之初，並沒有多餘的經費刊登廣告，依靠主動、積極地定期舉辦各式各樣的公開活動，與政府、企業和其他非營利組織建立緊密的合作夥伴關係，增加媒體曝光率與建立利害關係人之間的互動與網絡(線)。舉例而言，基金會利用成立大會，舉辦「心手相連、千人圓夢」活動，以及後續舉辦破金氏紀錄世紀大餅的活動，邀請政府單位和各界名人為基金會站台，利用社會資源網塑造良好的公關形象。基金會深刻了解組織並沒有像一般傳統企業充足的行銷經費，也知道其面對的利害關係人相當多元、複雜，在滿足顧客價值主張的行銷時，也必須堅守基金會的社會使命。基金會是以「主動出擊」的方式，開啟「互惠原則」的機制，來建立其社會關係網絡。

更進一步，當基金會初期營運上軌道後，開始思索組織取之於社會，也該用之於社會，在年度的聖誕節、特殊節日期間，至大小醫院的兒童病房報佳音、作社區服務。舉例來說，基金會與政府和企業合作，參與九二一賑災、「送愛到部落」的活動，透過憨兒將愛心餐盒、喜憨兒麵包轉交

至災區、偏鄉地區的部落，不僅讓憨兒成為社會資源的創造者，更讓基金會與利害關係人之間建立互惠的機制，也使雙方建立更緊密的互動網絡。

基金會長期活躍與亮眼的表現，獲得政府機關的表揚和非營利組織經營相關的獎項，如 2003 年基金會執行董事蘇國禎先生獲第一屆台灣企業獎之傑出管理獎、2006 年獲頒第六屆國家公益獎、喜憨兒園藝工作隊獲勞委會多元就業開發執行方案特優獎、2011 年獲國家永續發展獎當中唯一的非營利組織創業等，不僅穩固與利害關係人的社會關係，更同時開展額外的社會關係網絡。基金會成為非營利組織產業化的標竿，不僅是國外心智障礙團體來台參訪的第一個聯絡窗口，更成為此領域的領導者，時常舉辦 NPO、社會企業經營相關的分享論壇，如喜憨兒基金會、社會企業創新創業學會與輔仁大學社會企業研究中心共同主辦的「2012 年社會企業國際論壇」，邀請來自美國、新加坡和台灣的專家學者，進行交流與論文發表。

基金會透過提供良善的產品、認真的服務和良好的公益形象，來滿足顧客的價值主張，並從中建立社會關係的互惠原則，打破以往庇護商品沿街販售的模式，結合憨兒的特性與個人障別的考量，將產品、事業與憨兒做更進一步地整合，開創基金會差異化策略的執行，取得組織內、外部人士對基金會的信任、期待與認同，也是基金會建立社會資本的關鍵。

三、建立競爭優勢與策略：引進經營管理體系，打造群體共享價值觀

基金會在面對多元利害關係人以及各角色移轉之議題，藉由確立各利害關係人的角色定位，來穩固各方關係人的互動，進一步，基金會更將企業經營的效率觀注入組織價值，確立組織的「雙重目標」：社會使命下，以終生照顧憨兒和終生教育憨兒為目標；經濟效益下，以自有營業收入超過半數經費來源，以維持組織的永續經營。

舉例而言，基金會導入 POS(Point-of-Sale)和 ERP(Enterprise

Resource Plan)，強化組織內部的資訊系統，讓基金會明確掌握各項商品的銷售狀況與庫存量，以及各部門間資源的分配狀況，以利管理者做出最好的行銷管理與組織決策。此外，組織於 2009 年引進平衡計分卡作為績效管理工具，將組織的雙重目標為作為組織的策略發展依據。喜憨兒基金會的平衡計分卡應用，揭示於表五：

構面	衡量指標	目標值(KPI)
財務構面	政府補助款	政府補助款金額
	社會捐款	社會捐款金額
	營業提升	增加服務據點
顧客構面	社區化就業者的成長	社區化就業者比
	職能的成長	證照人數比
內部流程構面	職能強化課程完成率	職能強化課程完成率
	各職場獎勵金發放率	各職場獎勵金發放率
學習成長構面	完成之訓練課程規劃	課程規劃數
	受訓學員及主管之滿意度	學員滿意度

表五：喜憨兒基金會平衡計分卡

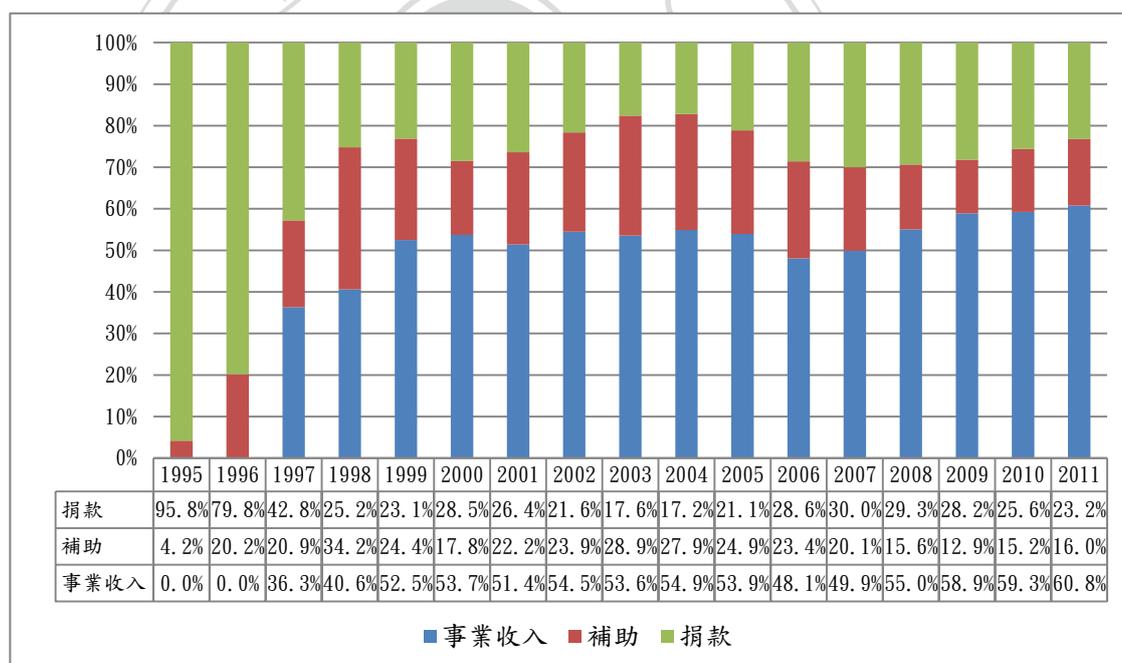
資料來源：蕭淑珍(2011)

基金會讓所有的利害關係人清楚並認同此價值觀，建立組織的透明度與凝聚力，不論是面對非市場經營的關係人，基金會擁有良好的媒體形象、相對穩定的大眾捐款和志工參與；面對市場經營的關係人時，基金會建立良善的政府與企業合作夥伴關係；企業內部而言，全體的董事會、管理者和員工明確瞭解組織的使命和願景，並依靠平衡計分卡的管理工具，將雙重目標具體化，實踐共同價值觀的執行。

四、六六事件：重新定位慈兒角色，以創新動能完整社會資本循環機制

甲、六六事件前夕的經濟效率導向

基金會創立之初，從完全依賴政府補助與私人捐款來經營組織，到基金會發展烘培屋、複合式餐廳後，政府補助與私人捐款逐年下滑，基金會甚至在 1999 年公布的財報資訊中，社會福利事業收入已高達 54.9% 的年度總收入占比。在六六事件爆發前夕，捐款收入與政府補貼大致分別占經費來源的 20%—25% 左右，基金會的市場資源獲取與市場經營利害關係人網絡，已占基金會事業的很大比重，基金會已然追求到經濟效率的展現，見圖九。



圖九：喜慇兒基金會歷年收入來源比例圖

資料來源：喜慇兒基金會(2012)與本研究整理

由圖九觀之，基金會逐漸將事業重心放置在發展自營事業來維持組織運作，藉由積極獲取市場之資源，如簽訂與政府和企業的市場契約等，與市場經營相關的關係人互動愈趨緊密，基金會在 2004 年的下半年度，更連續開設勞保局站、台積電工作站、台北市好望角咖啡座

以及復興工作站四家據點，並在當年度於全家便利商店佈設中秋月餅通路，刺激產品訂單與銷售量。

基金會一連串的市場導向行動，讓基金會偏重「效率面」的經營思考模式，當面臨大量月餅訂單的湧現，而憨兒因身心限制無法超時工作時，只能連忙把其他非憨兒的員工等企業內部關係人，投入生產線工作，以求順利完成出貨，雖然交出亮眼的財務成績單，基金會內部卻出現反彈聲音，有員工表示其受僱來基金會的目的是教導憨兒，並非執行憨兒生產的工作，基金會應該思索同樣狀況發生時的應對機制。此時此刻，基金會在追求社會使命與經濟效率中，顯然偏向重視經濟收益的效率，廣佈產品通路與據點，必然壓縮到由社會目標導向中，獲取的非市場資源為主的占比，憨兒面臨追趕工作進度而輕忽其他社會價值的結果，遂而爆發六六事件，基金會在 2006 年度的事業收入也微幅下降至總收入的 48.1%。

由此可知，當工作整合型社會企業主要以市場資源作為組織的支撐經費來源偏重來自於市場資源，如市場機制下契約的訂立，則組織會偏重經濟收益的追求，以市場機制來經營組織，必然部分忽略社會價值的實踐，而引起非市場經營相關人士的撻伐，以及組織內部因追求雙重目標失衡的矛盾與衝突出現。

乙、六六事件各方利害關係人回應

以下將從非市場經營相關的政府、社會大眾和家長；市場經營相關的企業；企業內部的員工和基金會本身的回應來陳述。

1. 非市場經營相關人士：

政府單位對基金會則採取力挺的態度，在實際了解庇護工場

的營運狀況後，勞工局以及當時的行政院長謝長廷先生透過發言人對外表示，社福機構不適用最低工資規定等支持聲明，認可身心障礙員工「可依產能核薪，不受基本工資限制」，以時薪六十六元為基本起薪聘用慇兒，已達政府對一般企業的基本要求。

社會大眾則對基金會爆發六六事件有部分支持，也有部分不諒解。其中，支持喜慇兒基金會的民眾，認為看顧慇兒，並提供適當工作，受此攻擊，情何以堪；反對的民眾則認為基金會應主動公布帳冊，也不該輕言關閉工作站，政府應建立更有效的監督機制。

基金會的慇兒家長們也持有不同的聲音，有些家長只在乎慇兒是否受到良好的照顧與安全的工作環境，並不在乎慇兒能領到多少的薪水；也有家長認為，慇兒身為基金會的品牌大使，期待慇兒有更高的薪水。

2. 市場經營相關人士：

「六六事件」發生的同時，也獲得許多業界的正面支持聲浪，如王品集團在第一時間致電關切，並第一次對外公開傳授其獨特的服務密技，向基金會提供一年的教育訓練課程，範圍涵蓋接待服務、訂貨、維修、餐廳行政等，以及三百萬新台幣的補助金，協助竹北工作站重新開幕；花旗銀行對基金會的態度也始終如一，從未間斷對基金會的支持，持續發行喜慇兒認同卡。

3. 企業內部人士：

員工一如往常到班服務，並為基金會發聲，甚至投書媒體，認為基金會已提供最專業的社工服務與輔導訓練，需要政府相關

的法案落實與協助，才能讓基金會更無後顧之憂的為憨兒服務。

丙、基金會回應：重新定位憨兒的角色

「六六事件」讓基金會重新省視與各方利害關係人的互動、從市場與非市場資源獲取的比重分配以及憨兒終身照護與教育的理念落實。基金會在事件後，緊急召開董事會，會中由代表花旗銀行的董事與會計詳細檢查財報內容後，認定基金會財務的正當性。基金會並六度公布財務報表、召開家長會，認為憨兒的薪資絕對符合最低工資的規範，基金會當時的武執行長回應，基金會的工作站屬於庇護性質，以教育、照顧憨兒為主要目的，且組織花費在工作訓練、安全成本與師資等其他費用，居高不下，讓組織只賺取不到 1% 的盈餘，所有的盈餘回歸基金會後，用於憨兒平日的休閒、社會適應等活動，並規畫未來的長期安養方案。

基金會雖選擇「以退為進」的策略，宣布不得不關閉營運狀況不佳的竹北工作站，但不減少對憨兒的照顧與教育，將受影響的憨兒中，具有就業能力的孩子，轉至其他工作站繼續接受服務與學習，其餘的憨兒則想辦法協調其他庇護訓練單位；同時，基金會也宣布「憨喜農場」計畫，將服務擴展至老憨兒，提供「生、老、病、苦」一系列終身照護與教育服務的決心，在社會使命的層次上，力求突破，盼重新建立社會大眾對基金會的信任與支持。

由此可知，基金會採取的「以退為進」策略，其「退」並非是在憨兒薪資上完全交由輿論，而是選擇表明經營社會事業艱困的立場，以財務指標的觀點出發，關閉營運不善的竹北工作站，為財務資本止血；同時，以社會使命的角度重新思索，憨兒的角色定位以及開發憨喜農場計畫，表示將朝重視憨兒老化的議題前進，並提供憨兒不只照

護、就業輔導，更朝慇兒能為自己賺取基本生活費的「慇兒財務獨立」想法邁進。

若從基金會的運作模式中，可發現慇兒在其中扮演不同的角色和與組織互動的轉變。慇兒除了接受基金會的照顧，實現身為服務接受者的角色；基金會也同時在喜慇兒學院、庇護工場和庇護商店，讓慇兒學習自我料理，更提供職場訓練、就業轉介至其他組織等服務，並輔以發放獎勵性質的薪資，作為提高工作成就感和作為誘因的一個機制，符合當時政府法律的規範「身心障礙者保護法」，依慇兒的產能給予合理報酬，並不受限於最低工資的限制。因此，基金會在六六事件爆發前，將慇兒定位為基金會的非市場經營相關人士區塊內的「受益人」與「學徒」的角色。

然而，六六事件的發生，反應外界質疑慇兒從工作中獲取的薪資過低，讓基金會思考其與社會關係人互動網絡出現瑕疵，社會資本的應用對基金會帶來負面影響。組織逐漸將慇兒由「受益人」和「學徒」的角色，平衡至「員工」的角色，讓慇兒從非市場經營的相關人士，進入企業內部的疆界。各角色分述如下：

(一) 受益人 Beneficiary：

弱勢族群接受基金會提供的日間照顧、社區家園、健康中心、慇喜農場等服務，透過組織的志工、社福人員和專業人士的輔導和協助，有助於弱勢團體的身體復健，滿足基本的生理與安全需求，找回生命的尊嚴和價值。

(二) 學徒 Trainee：

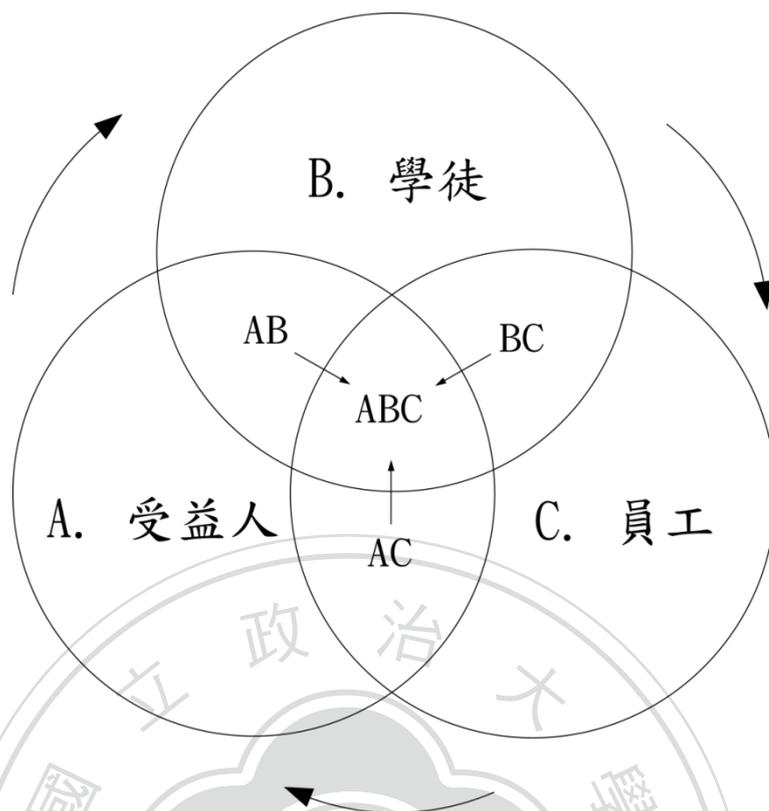
弱勢族群扮演學習者的角色，透過喜慇兒學院、庇護工場的設置，不

僅吸收工作相關的職業技能、養成工作習慣，更透過與他人互動、合作，身心靈獲得滋潤，也不再遭受社會的排斥與隔離。

(三) 員工 Employee：

弱勢族群依不同障別程度和身心狀況，擔任基金會不同的任務與工作，如中度障礙者負責倒水、擺刀叉的工作；輕度者則負責收銀。憨兒靠一己之力賺取營業收入，成為企業的內部員工，更成為喜憨兒品牌的一部分。基金會目前持續努力朝給予憨兒高於一般基本工資的水準，如 2011 年 12 月新開幕的中式「麵膳坊」，增加憨兒占整體餐廳的員工比，18 名工作人員中有 14 名是心智障礙者，並支付 100 元時薪，優於目前基本工資的規範。喜憨兒基金會事業部協理廖雅慧也表示，「麵膳坊」是喜憨兒基金會首度以「社會企業」概念經營的事業體，若事業未來有獲利，將提升獎金回饋予員工並作為展店基金，為憨兒創造更多就業機會。

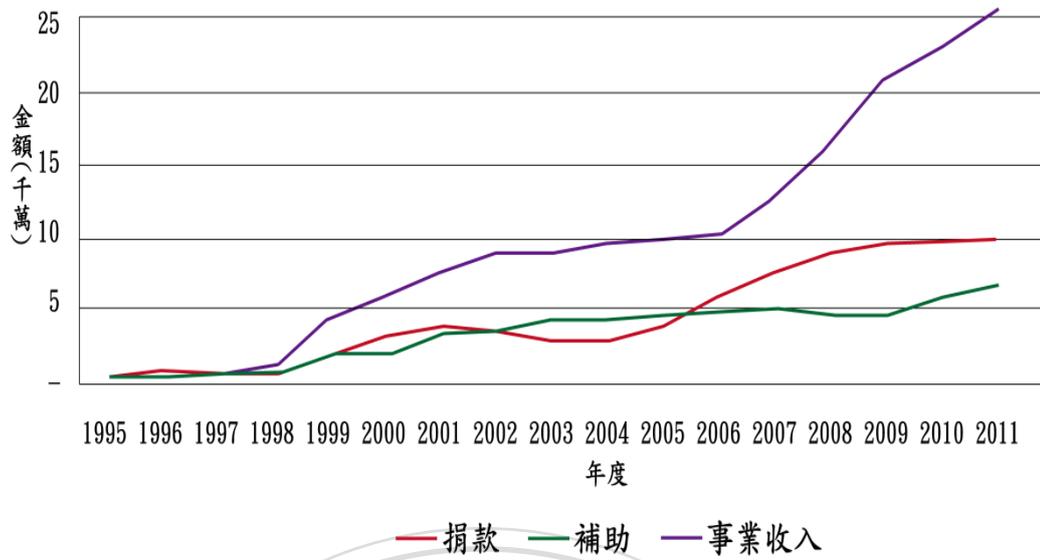
憨兒角色定位的轉變，如圖十所示，過程中雖面臨 AB、BC 和 AC 的過渡期拉扯，最後仍逐漸往 ABC 的區塊前進，讓憨兒同時兼顧三種角色的扮演。其關鍵的改變在於，一般企業遵循職能(Competency)評估的概念，由能力與態度作為評核薪資的標準，基金會則基於組織的雙重目標，將社會價值置入憨兒的薪資評核標準，讓憨兒能享有優於傳統職能評核下過低的工資待遇，此可謂基金會創新的價值體現。



圖十：憨兒利害關係人定位示意圖

資料來源：本研究整理

基金會憑藉憨兒角色的再定位和宣布「憨喜農場」計畫作為推動組織創新的動能，建構一個不同於以往的社會關係網絡，其體現可由基金會的歷年收入來源趨勢圖觀之，如圖十一所示。基金會的私人捐款在 2005 年的表現未有大幅度的負面影響，並在後續的年度持續維持穩定的成長，可見基金會仍擁有社會大眾的信任以及穩定的社會關係網絡，成功在變遷的環境中，打造新典範轉移。如同蘇國禎先生在訪談時提及：「六六事件後……很重要的，我們那時宣布要做憨喜農場，把整個社會再教育一次，我們真正用自己的力量來照顧憨兒 不是空口無憑 我們用行動力來展現我們的決心……這樣的情形，讓我們一路上起死回生。」（B1-00:28:16-00:29:05）



圖十一：喜慇兒基金會歷年收入來源趨勢圖

資料來源：喜慇兒基金會(2012)



第三節 喜憨兒基金會社會資本的應用法則

本論文於第貳章提及，社會企業可利用社會關係獲取較佳的資源，若再以資源基礎論中「資源→核心能力→競爭優勢與策略」的基本架構，則可提高企業的成功機率。喜憨兒基金會擁有豐富的社會資本元素與多元的社會關係，以下將探討基金會是如何善用其身為社會企業的優勢，獲取獨特的社會資源、社會關係網絡，讓基金會建立一套藍海的競爭策略，維持永續經營，本研究主要觀察到基金會三點應用社會資本的特性。

一、社會資本為主要經營的核心要素

基金會從社福機構、庇護工場轉型至社會企業的過程中，努力朝解決非營利創業之兩個關鍵難題著手，一為財源的依賴性、二為專業管理團隊的缺乏。組織針對財源不獨立的問題，基金會努力擴展與憨兒核心能力有關之事業經營，將經濟效率與社會使命作緊密連結，並讓政府補助與私人捐款降至約各占總收入的 20%；針對缺乏專業管理團隊此難題，基金會將管理體系引入組織價值中，除了在組織架構中設立管理部，以完善的治理權和監督機制來協調社會使命與經濟收益的部門之間資源分配一事，基金會更借用平衡計分卡作為績效管理工具，將組織的社會使命與經濟效率指標化，建立一個組織平衡發展的運作模式。此外，基金會相信其使命、願景與價值觀是組織的強大磁場，藉由內部升遷為手段，培育具專業社工背景的人才為管理者。

因此，基金會主要以建立多元利害關係人途徑、發展差異化的服務為核心能力、引入經營管理的價值體系，成為同業界的翹楚，如圖十二所示。這些策略的執行都與社會資本應用環環相扣，並對應至個體、網絡與群體的層次，從中攫取信任、建立互惠機制和打造共享價值觀，基金會即是以此建立同業難以模仿的競爭優勢。



圖十二：喜憨兒基金會社會資本應用的競爭策略示意圖

資料來源：本研究整理

基金會的經營團隊堅信獲取社會大眾的「信任」對組織的重要性，因此，六六事件由非市場經營相關人士開啟的反彈聲浪，讓基金會重新體認組織過度投資社會資本可能帶來的負面影響。基金會必須不斷平衡組織由市場與非市場資源的獲取比例，也須在社會使命下非市場利害關係人與經濟效率下市場經營關係人之間，維持不斷互動的動態平衡。

由此觀之，基金會善用核心能力與事業體經營的結合，將「天生我材必有用」的社會價值轉換成自由市場的經濟數字，以差異化策略改善成本結構的劣勢；引入管理經營體系改善體質，以效率經營省視組織運作，來正視非營利創業的兩大難題，同時，基金會清楚掌握多元利害關係人的角色，獲取其信任感與支持(點)，並以理性的互惠機制與各方關係人往來互動(線)，分享共同的價值主張(面)：憨兒改造生命的價值與經濟效率的價

值。基金會並非偏重追求財務資本的數字遊戲，而是以獲取社會信任、穩固社會關係網絡、經營社會資本為主要手段。

此外，組織更輔以創新動能，隨時維持基金會的競爭力，作為組織不斷成長與轉型的推動力，無論是基金會創新的商品、創新的事業經營、創新的組織轉型模式、創新的社會資本循環模式等。其中，「六六事件」可謂是刺激組織創新的因子之一。基金會藉六六事件的省思，將危機化為轉機，成為基金會社會資本不斷循環的推進力。

二、掌握社會資本特性

甲、從信任元素開啟社會資本應用模式

基金會董事長蕭淑珍女士在六六事件過後，曾公開表示：「信賴是社福團體賴以為生的條件。」基金會作為庇護工場產業化的領頭羊，社會大眾的信任基礎是所有社會關係的起始點。一旦基金會建立市場、非市場的利害關係人的信任後，從中獲取社會資源，加上基金會提供良善的產品和認真的服務、創新動能的維持、透明的財務揭露等，以市場效率面的經營手段，來滿足基金會與利害關係人的雙重共享價值。因此，信任是工作整合型社會企業應用社會資本生生不息的源頭。

乙、社會資本具市場區隔特性

六六事件的衝擊讓基金會重新思考憨兒的角色定位以及與各方利害關係人的網絡互動，基金會過往累積的社會資本並不是可以隨處兌現，社會關係網絡具有其專用性。進一步，信賴基金會價值主張的利害關係人，也並非永遠不變，其角色好比顧客，有些是一次性消費的顧客，有些則是忠實顧客，但顧客的結構卻會隨時間、地點而轉變。是故，社會資本有其市場區隔，當基金會遭遇六六事件的危機，基金

會面臨私人捐款流失、餐廳生意冷清，其面對的社會關係已不適用於基金會。喜憨兒基金會選擇重申價值主張，以「照顧、教育憨兒為社會目標」，找尋其社會資本可以兌現之市場，也就是找尋可信賴基金會共享價值觀的一群特定關係人，從中獲取社會資源、累積社會資本元素、創造組織價值。

由此觀之，社會資本作為一工具性用途，不僅成為利害關係人中獲取資源的槓桿，為組織創造有形、無形的價值，更具有市場區隔特性，必須有專屬的社會關係網絡，才能轉換社會資本的市場價值，不斷平衡與各方利害關係人的互動網絡，追求最適社會資本的應用。

丙、社會資本具應用與創造同步的特性

社會資本作為一工具價值，在應用中即同步創造社會資本。基金會透過不斷互動的社會關係網絡，從中攫取市場與非市場資源，如政府補助、企業合作方案等，成為市場資源的槓桿應用。此外，基金會獲取利害關係人的信任、產生互動網絡的過程中，吸引有志一同的員工、志工、顧客和各方合作夥伴，同時建立無形資產中的人力資本、顧客資本等無形資本，也體現在財務資本的表現上，作為資本的槓桿應用。因此，社會資本不像其他資本在應用中呈現遞減的狀態，而是透過不斷妥善的應用同步創造社會資本循環。

三、社會資本對應組織的價值創造

基金會從創立之初，從無至有，最根本的資產和發展根基來自無形的社會信任。因此，基金會的社會資本如何創造組織有形資產以外的溢價空間，將根據蘇國禎(2012)的「喜憨兒基金會核心能力與無形資產建構示意圖」中，提及喜憨兒基金會主要的四個關鍵無形資產：創新資產、關係資

產、流程資產和人力資產來觀之。

(一) 創新資產：

針對組織內部的價值提升而言，基金會藉由獲取社會大眾的支持，政府與企業單位的協助與合作，基金會打造出喜憨兒的品牌價值等無形資產。仔細觀察，基金會登記為「財團法人喜憨兒社會福利基金會」之初，憑藉管理高層的遠見，以創新的藍海路線將庇護工場產業化，選擇進入麵包事業，不僅讓參與社會公益變成舉手之勞的生活行為，也讓憨兒針對自己的能力選擇合適的任務進入烘培生產流程，進入社區、與人群接觸，重返社會主流。基金會以改造憨兒生命為核心，社會大眾對組織的信賴、期待和共享的價值，讓基金會累積創新資產，創造出比其他組織更有前瞻性與創造力的價值活動。基金會於 2005 年推出的「憨喜農場」計畫，即是以「喜憨兒生命農場」的創新理念，結合長期照顧體系、農場自力更生、園藝陶冶的復健治療，為改造憨兒生命步上另一個里程碑。

(二) 關係資產：

基金會鮮明的品牌識別度、明確的社會公益使命以及社會企業的標竿形象，讓基金會在利害關係人之中，建立一個獨特的互動關係。經營烘培坊初期，基金會幸運地透過中華聯勸的牽線，以體驗行銷成功傳達組織的願景，獲得花旗基金會的第一筆企業贊助，接著，像是獲取小王子烘培坊的關鍵技術支持、成為全台首家進駐政府機構之心障庇護工作站、與華碩的企業合作夥伴關係，創立以「企業任用憨兒」之模式設立烘焙屋等獨一無二的互動模式，皆是基金會懂得運用自身的優勢和資源地位來建立社會關係與良好的公關形象，並利用互惠機制，將社會資源回饋給其他弱勢群體，創造更多的關

係資產和利害關係人。「歡迎光臨！」憨兒大聲的真誠迎接詞，塑造專屬於組織與利害關係人之間共同語言和獨特關係網絡。

(三) 流程資產：

經營烘培餐飲事業很重要的核心競爭能力，是必須做好產品與提供優質的服務。基金會除獲得小王子烘培屋的關鍵烘培技術，也曾在六六事件後，獲得王品集團餐飲服務的教育訓練課程，建立基金會產品與服務的扎實基礎。進一步，基金會也於2009年引入平衡計分卡作為績效管理工具，將組織的雙重目標作為組織的策略發展依據，以財務、顧客、內部流程、組織創新與學習為四個構面，朝一個平衡的方向發展。在內部流程方面，基金會建立「ISO22000」及「HACCO 國際認證」，獲取關鍵流程的品質認可，並導入 POS (Point-of-Sale) 和 ERP (Enterprise Resource Plan) 提升組織各方面的資訊系統。由此觀之，基金會的流程資產也是透過社會關係的應用，為組織創造無形的價值。

(四) 人力資產：

蘇國禎先生認為基金會的使命、願景與價值觀是組織的強大磁場，吸引志同道合的夥伴們，因認同基金會的價值而加入喜憨兒的大家庭，雖然多數員工是社會福利背景出生，缺乏管理的知識與經驗，基金會仍傾向內部升遷的機制，將擁有組織共享價值的員工，施以管理相關之教育訓練，讓基金會的人才不僅信賴基金會的共享價值、了解憨兒的照護需求，也能朝組織自我營運的目標前進，確立專業經營團隊的形成。

第五章 結論與建議

本章節針對第壹章提出之研究目的作出回應，從喜憨兒基金會的個案探討中，提出基金會對社會資本應用的觀察，以及提供建議給其他工作整合型社會企業，在未來經營社會資本可借鏡之模式。

第一節 結論

喜憨兒基金會作為本論文的個案分析，以實踐憨兒的改造生命價值，和同時擁有超過半數以上的自營收入，可謂是工作整合型社會企業的典範。然而，基金會在追求雙重價值的過程中，不斷在組織的社會使命與經濟收益之間極大化其雙重價值，同時平衡市場經營與非市場經營的利害關係人信任基礎，若偏重任何一方的互動網絡或資源攫取比重，都會造成社會資本失衡的反撲，如基金會「六六事件」的風波。蘇國禎先生在訪談中提及：「*Mission* 是我們的主流 但是隨著 *Mission* 發展出來了 感謝社會大眾給我們的支持 讓我們在 *Market* 方面也有一些優勢存在。……我們不能全部偏重於社會企業的 *Market*, 就是 *Economic* 財務這方面的, 我們社會的 *Mission* 這部分我們還是需要 *Balance*, 我們的發展會是這樣持續的走下去。」(B1-00:14:10~00:14:50)

由此可知，工作整合型社會企業必須不斷追求創新途徑，在社會價值與經濟價值中找尋動態平衡，維持市場資源與非市場資源獲取的平衡，也須同時平衡非市場經營相關與市場經營相關的利害關係人比重。是故，驗證 Hockerts(2010)提到社會企業會可能面臨的三種抉擇：(一) 為模仿營利組織，成為市場的佼佼者，但面臨可能成為當初揭竿起義的對象；(二) 為將利潤追求留給市場機制中的玩家，而退回起初靠補助和社會捐款來謀生，並以追求社會使命為主的非營利組織；(三) 為不停地在市場機制與社會使命之中，尋求創新途徑來保持動態平衡，而第三種的社會企業才是

能永續經營的成功模式。

此外，回應本論文第壹章第二節的三項研究目的，發現基金會擁有的社會資本元素，主要由信任、互惠原則以及共享價值觀三個主要元素所構成，並由信任基礎開啟基金會社會資本創造的開端，如同基金會執行長蕭淑珍曾言道：「信賴是社福團體賴以為生的條件。」基金會的信任元素來自組織正視其利害關係人角色的多元化與角色間相互移轉的特性，從中創造憨兒被社會忽略的經濟價值與生命尊嚴。基金會以憨兒為中心，建立多元利害關係人對組織的信任基礎。

基金會的互惠原則係由組織發展獨特的核心能力——差異化與高品質的產品與服務，以良善的公益形象接觸社會大眾、與各部門建立合作夥伴關係，進而穩固專屬的社會關係網絡；基金會的共享價值主張則建立於多元利害關係人角色的確立、彼此之間頻繁的互動往來與其關係網絡的專用性，加上基金會經營管理體價值觀的引入以及「六六事件」對社會資本的省思，基金會更加了解其專屬的社會資本市場特性，從中找尋到擁有共享價值觀的群體。基金會更能在其社會資本市場中，循環信任感的建立與各方資源的攫取，讓基金會的社會資本使用與創造同步，完整喜憨兒基金會的社會資本應用模式。

因此，基金會在平衡社會使命與經濟效率之時，同時也是在累積其社會資本，達到組織的雙重目標。另外，本研究也觀察到基金會有以下三點應用社會資本的特性：

- 一、 社會資本為主要經營的核心要素
- 二、 掌握社會資本特性
- 三、 社會資本對應組織的價值創造

基金會憑藉對社會資本為主要經營的核心重點、掌握社會資本的市場區隔、進而兌現社會資本的價值，基金會在此過程中，無非是由組織的核心能力為出發，獲取社會大眾的信任，並輔以經營管理的價值體系，建構群體對基金會的共享雙重價值理念。而六六事件的發生，讓基金會擁有更明確的社會資本回饋機制，並更加了解組織所面對的社會資本市場特性，透過組織的內部調整：憨兒角色重新定位、憨喜農場計畫，基金會持續與利害關係人共享基金會的價值主張，並為組織帶來更多的社會資本，以此不斷循環。

由此可知，由資源基礎論出發的漸進步驟：「資源→核心能力→競爭優勢與策略」，的確讓喜憨兒基金會從利害關係人中獲取個體信任的元素、資源→提供差異化產品與服務作為核心能力，透過互惠原則從合作夥伴、社會大眾中穩固社會關係網絡→以社會關懷與經濟效率的雙重觀點，建立群體之共享價值觀，成為基金會的競爭優勢與策略。

基金會的社會資本即透過不斷應用而創造更多社會資本與組織價值，完整一良善的社會資本應用模式，達到組織的社會與經濟目標。一旦組織面臨新環境變遷的挑戰，社會資本即可作為適度的緩衝與調度，成為組織創造典範移轉的活力泉源。

第二節 限制

一、社會企業定義仍眾說紛紜

台灣的社會企業還處在萌芽發展階段，各方學者、實務業者或社會大眾對社會企業的標準評比不一：有些人認為只要有自營收入即可作為社會企業；也有些主張至少自營收入須達半數以上經費來源；更有些學者認為台灣的社會企業比較接近企業社會責任所延伸出來的服務，而並不是真正的社會企業。因此，在社會企業定義未明的狀況下，進行社會企業分類與分析，難免引起社會大眾的質疑。然而，社會企業本來就是由社會文化形塑出之產物，不僅定義隨各國的發展狀況不同而異，內涵也會隨時代演進而發生改變。

二、資料蒐集與分析的限制

本研究針對個案的第二手資料蒐集，幾乎囊括所有基金會的出版品、相關期刊論文研究、報章雜誌與網路資源，但仍可能有所缺漏，加上六六事件發生至今已近七年，部分網路媒體揭露的新聞或社會大眾發表於部落格之看法的連結已失去功能，因此資料蒐集內容可能不夠完善。

此外，台灣政府於 2007 年才修正「身心障礙者權益保障法」，讓庇護工場依法律明確定位為就業職場，組織與其受益人的關係轉為正式的「僱傭關係」。憨兒在基金會中身為庇護性員工的角色，其就業薪資與相關政策法規的探討仍屬敏感問題，研究對象不願意提供太過詳細的資訊，加上有關個案的書籍皆為喜憨兒基金會本身的出版品，立場也可能會有偏頗，因此，本研究所下之結論可能不夠客觀。

三、推論的限制

本研究作為探索性研究，工作整合型社會企業與社會資本的研究文獻，

仍十分稀少，為一尚未開發之研究領域。因此，於第貳章中對工作整合社會企業與社會資本的正向互動關係的假設建立，係由企業社會資本與社會資本的實證研究推論而至，加上本研究僅以一個福利機構產業化個案為研究對象，採質性訪談為主，其推論可能不夠全面。



第三節 建議

工作整合型社會企業為台灣社會企業中最發達的類型，因此本研究率先以此類型之個案作為與社會資本的研究對象。然而，社會資本的應用層面廣泛，過去的實證結果也顯示，其對組織是有十分正面的影響力。針對上小節提及的三個限制，本論文僅侷限於研究工作整合型社會企業，無法涵蓋至所有的社會企業類別，因此，後續研究可根據時代背景，找尋多種類型社會企業作為研究對象。此外，後續研究可以問卷調查或量化的研究方法，讓研究資料更加完善，建立社會企業與社會資本之間更具體的模型。

此外，本研究提及社會資本具市場區隔特性，但至於如何將工作整合型社會企業，對應至專屬的社會資本市場特性，其中卻還有許多影響因素可討論，本論文未能涉及與驗證，後續研究也可朝社會資本的市場區隔特性做更深入的探討和發現。

參考文獻

一、 中文部分 (依第一作者筆畫順序)

1. 王致雅(2010)。臺灣社會企業的發展經驗。中國非營利評論，第6卷。頁32-59。
2. 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台灣：天下文化。
3. 司徒達賢(2005)。管理學的新世界。台北：天下文化。
4. 江明修(2004)。企業型非營利組織(Dees, Emerson, Economy, 原著)。台北：智勝。
5. 林淑馨(2011)。非營利組織概論。高雄：復文。
6. 林建文(2011)。工作整合型社會企業的策略定位之初探。非營利組織管理學刊，第10期，頁29-49。
7. 林妙雀(2009)。社會資本對知識分享與智慧資本影響之研究。組織與管理，第二卷第一期，頁91-143。
8. 林慶仁(2003)。由美國的庇護工場看台灣推動的願景。就業安全，第二卷第一期，頁83-90。
9. 林金定、嚴嘉楓、陳美花(2005)。質性研究訪談模式與實施。身心障礙研究，第三卷第二期，頁122-136。
10. 官有垣、杜承嶸(2011)。臺灣非營利部門自1950年代迄今的發展特質、轉型與挑戰。社區發展季刊，第133期，頁65-80。
11. 官有垣、王仕圖、林家緯、張翠予(2010)。工作整合型社會企業的角色與功能—台灣與香港的比較分析。人文社會科學研究，第四卷第二期，頁106-130。
12. 官有垣(2008)。社會企業組織在經營管理的挑戰：以喜憨兒社會福利基金會為案例。兒童及少年福利，第14期，頁1-28。

13. 官有垣(2007)。社會企業組織在台灣地區的發展。中國非營利評論，頁 146-181。
14. 陳金貴(2002)。非營利組織社會企業化經營探討。新世紀智庫論壇，第 19 期，頁 39-51。
15. 郭亞陵(2008)。社會企業運作方式及可行性分析—以台北市庇護工場為例。國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文，未出版。
16. 張翠予(2009)。台灣工作整合型社會企業之經營管理探討。社區發展季刊，126 期，頁 418-431。
17. 黃俊英(1997)。行銷學。台北：華泰。
18. 劉寶娟(2003)。非營利組織企業化之研究—以社會福利組織為例。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文，未出版。
19. 鄭勝分(2007)。社會企業的概念分析。政策研究學報，第 7 期，頁 65-108。
20. 蕭淑珍(2011)。非營利組織之帶領與建制。2012 年 7 月 12 日取自 <http://www.google.com.tw/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CE8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.c-are-us.org.tw%2Fstyle%2Ffront001%2Fbexload.php%3Fsid%3D196%26post%3D1&ei=gowBUMKe006HmQW1iNjuCQ&usg=AFQjCNFexyfs-21eio-KGQWTK71R6A0isQ&sig2=6R1EV1QH5e2bmGzNmCUtEg>
21. 蘇國禎(2008)。喜憨兒 NPO 核心能力。高雄：財團法人喜憨兒社會福利基金會。
22. 蘇國禎(2009)。喜憨兒 NPO 危機處理。高雄：財團法人喜憨兒社會福利基金會。
23. 蘇國禎(2012)。行有極，勢無敵 NPO 社會企業無形資產與核心能力之探討以喜憨兒基金會為例。非營利組織管理學刊，第 12 期，頁 1-23。

24. 2012 年 5 月 18 日取自台灣公益資訊中心_非營利組織，網址：
<http://www.npo.org.tw/npolist.asp>
25. 2012 年 5 月 24 日取自行政院勞委會_98 年度身心障礙者庇護工場服務狀況調查報告，網址：
http://www.google.com.tw/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CE0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fopendoor.evta.gov.tw%2Fattachment_file%2F0008842%2F98%25E5%25B9%25B4%25E5%25BA%25A6%25E8%25BA%25AB%25E5%25BF%2583%25E9%259A%259C%25E7%25A4%2599%25E8%2580%2585%25E5%25BA%2587%25E8%25AD%25B7%25E5%25B7%25A5%25E5%25A0%25B4%25E6%259C%258D%25E5%258B%2599%25E7%258B%2580%25E6%25B3%2581%25E8%25AA%25BF%25E6%259F%25A5%25E5%25A0%25B1%25E5%2591%258A.doc&ei=Fj_0T5uTDqjKmQXx6NmXBQ&usg=AFQjCNHvtL0vXgBzPpjaof-XUK5ZcrN6tA&sig2=IbGXr0axkktTF5fj2QW75A
26. 2012 年 6 月 4 日取自行政院勞工委員會職業訓練局_庇護工場，網址：
<http://www.oriental-pr.com.tw/Happywork/about.html>
27. 2012 年 7 月 12 日取自喜憨兒基金會官方網站_最新消息，網址：
<http://www.c-are-us.org.tw/style/front001/bexfront.php>

二、 英文部分 (依第一作者字母順序)

1. Alessandrini, Megan (2002). A Fourth Sector: The Impact of Neo-liberalism on Non-profit Organizations. Retrieved 06-28-2012 from, <http://150.203.224.117/proceedings/2002/alessandrini.pdf>
2. Adler, Paul S., & Kwon, Seok-Woo (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1) : 17-40.
3. Bontis, Nick (2002). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1) : 41 - 60.
4. Bourdieu, P. (1986). The Form of Capital, J. G. Richardson(ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood.
5. Borzaga, C. & Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge.
6. Burt, R. S. (1992) *Structural Holes, The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.
7. Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, March, 17(1) : 99-120.
8. Barney, Jay (2001). Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-Based View, *Journal of Management*, December, 27(6) : 643-650.
9. Boschee, Jerr, & McClurg, Jim (2003). Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important

Distinctions. Retrieved 05-18-2012 from,
<http://vizavi-edu.md/uploads/testtrtr.pdf>

10. Bratkovic, Tina, Antoncic, Bostjan, & Ruzzier, Mitja (2009). Strategic Utilization of Entrepreneur's Resource-based Social Capital and Small Firm Growth. *Journal of Management & Organization*, 15(4) : 486-499.
11. Coalter, Fred (2007). Sports Clubs, Social Capital and Social Regeneration: 'Ill-defined Interventions with Hard to Follow Outcomes' ? *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 10(4).
12. Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94 (supplement), 95-120.
13. Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*, Cambridge: Harvard University Press.
14. Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A., & Wallace, J. (2007). Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81(2) : 355-370.
15. Dart, Raymond (2004A). The Legitimacy of Social Enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(4):411-424.
16. Dart, Raymond (2004B). Being Business-Like in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Quarterly*, 33(2) : 290-310.
17. Davidsson, Per, & Honig, Benson (2003). The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3) : 301-331.

18. Davister, C., Defourny, J., & Gregoire, O. (2004). Work Integration Social Enterprises in the European Union : An Overview of Existing Models, Working paper, No. 04/04. Retrieved 05-28-2012 from, http://www.android-t.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/PERSE/PERSE_04_04_Trans-ENG.pdf
19. Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001). *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
20. Dees, J.G. (1998). *Enterprising Nonprofits* , Harvard Business Review , Jan-Feb : 55-67.
21. Dees, J. Gregory, & Elias, Jann (1998). The Challenges of Combining Social and Commercial Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 8(1) : 165-178.
22. Defourny, J., & Nyssen, M. (2006). *Defining Social Enterprise*. Defourny, J., & Nyssen, M. (ed.), *Social Enterprise: at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, London: Routledge.
23. Defourny, J., & Borzaga C. (2001). *Social Enterprise in Europe*, London : Routledge.
24. Evers, Adalbert (1995). Part of the Welfare Mix: The Third Sector as an Intermediate Area. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 6(2) : 159-182.
25. Edvinsson, Leif and Malone, Michael S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its*

Hidden Brainpower, New York : HarperBusiness.

26. Emerson, J. & F. Twersky (1996). *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-profit Enterprise Creation*, San Francisco: The Roberts Foundation.
27. European Commission (1999). *Third System and Employment Pilot Action and Article Six ESF*. Capitalization Committee. Mimeo: Directorate General for Employment and Social Affairs, Brussels.
28. Evans, Melvyn Douglas, & Lawson, Caroline (2000). *The Contribution of Social capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe : Report of Workpackage 1:Key Concepts, Measures and Indicators*. Retrieved 06-02-2012 from, <http://www.malcolmread.co.uk/conscise/body/report1.pdf>
29. Evans, Melvyn Douglas (2003). *The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe*. Research on Social Sciences and Humanities, European Commission. Retrieved 04-29-2012 from, <http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/82608021EN6.pdf>
30. Foley, M. and Edwards, B. (1997). Editor' s Introduction: Escape from Politics? Social Theory and the Social Capital Debate. *American Behavioural Scientist*, 40(5) : 550-61.
31. Fukuyama, Francis (1995). *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press.

32. Griffith, David A. (2004). The Influence of Individual and Firm Level Social Capital of Marketing Managers in a Firm' s Global Network, *Journal of World Business*, 39(3) : 244 - 254.
33. Grant, Robert M. (1991). A Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Spring : 114-135.
34. Homans, George C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6) : 597-606.
35. Halpern, David (2005) *Social Capital*, Cambridge: Polity Press.
36. Hanifan, L. J. (1916). The Rural School Community Centre, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67 : 130-138.
37. Hansmann, Henry B. (1987). Economics Theories of Nonprofit Organization, Walter W. Powell(ed.). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven and London: Yale University Press, pp. 27-42.
38. Hockerts, Kai (2010). Social Entrepreneurship between Market and Mission. *International Review of Entrepreneurship* 8(2):177-198.
39. Kerlin, Janelle A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3) : 246-262.
40. Leana, C. R. , & Van Buren III, H. J. (1999). Organizational Social Capital And Employment Practices, *Academy of Management*

- Review, 24 (3) : 538-555.
41. Lin, Nan. (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22(1) : 28-51.
 42. Laville, J.-L. et Nyssens, M. (2001). The Social Enterprise: Towards a Theoretical Socio-economic Approach, Borzaga, C. et Defourny, J. (ed.). *The Emergence of Social Enterprise*, London : Routledge, pp. 312-332.
 43. Moizer, Jonathan, & Tracey, Paul (2010). Strategy Making in Social Enterprise: The Role of Resource Allocation and Its Effects on Organizational Sustainability. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(3) : 252 - 266.
 44. **Mačerinskienė, Irena, & Vasiliauskaitė, Jolita** (2004). **Organizacijos socialinio kapitalo tyrimo metodologija**. *Tiltai*, No. 3 (28) : 101-116.
 45. **Mačerinskienė, Irena, & Vasiliauskaitė, Jolita** (2007). The Model of Evaluation of the Impact of Corporate Social Capital on the Operation of Enterprise, *Engineering Economics*, No. 4(54) : 53-60.
 46. Nguyen, T.V. (2005). Learning to Trust: A Study of Interfirm Trust Dynamics in Vietnam, *Journal of World Business*, 40 : 203 - 221.
 47. Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, And The Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2) : 242-266.
 48. Oh, Hongseok, Labianca, Giuseppe, & Chung, Myung-Ho (2006).

Academy of Management Review, 31(3) : 569 – 582.

49. Pearson, Allison W., Carr, Jon C., & Shaw, John C. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Nov., 949–969.
50. Putnam, R. C. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, New Jersey: Princeton University Press.
51. Pestoff, Victor A. (1998). *Beyond the State and the Market: Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*, Ashgate, Aldershot.
52. Rowley, Tim, Behrens, Dean, & Krackhardt, David (2000). Redundant Governance Structures: An analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries. *Strategic Management Journal*, 21 : 369–386.
53. Rebecca G. Long (2011). Commentary: Social Exchange in Building, Modeling, and Managing Family Social Capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Nov., 1229–1234.
54. Spear, Roger, & Bidet, Eric (2005). Social Enterprise For Enterprise Work Integration in 12 European Countries : A Descriptive Analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(2) : 195–231.
55. Skinner, James, Zakus, Dwight H., & Cowell, Jacqui (2008). Development through Sport: Building Social Capital in Disadvantaged Communities. *Sport Management Review*, 11(3) : 253 – 275.
56. Steinert, H. (2003). Participation and Social Exclusion: A

- Conceptual Framework. Steinert H. and Pilgram A. (ed.). Welfare Policy from Below, Ashgate, Aldershot.
57. Scott, R., & Meyer, J.W. (1994). Institutional Environments and Organizations, California: Sage.
58. Salamon, Lester M. (1999). American's Nonprofit Sector, New York: Foundation Center.
59. Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. (2000). Implications of Leader-member Exchange (LMX) for Strategic Human Resource Management Systems: Relationship as Social Capital for Competitive Advantage. In G. R. Ferris (Ed.), Research in Personnel and Human Resource Management, 18:137-185. Greenwich, CT: JAI Press.
60. Wolf, Thomas (1990). Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century. Prentice Hall Press.
61. Wernerfelt, Birger (1984). A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5(2): 171-180.
62. Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. Theory and Society, 27(2): 151-208.
63. Wenpin Tsai and Sumantra Ghoshal (1998). Academy of Management Journal, 41 (4): 464-476.
64. Walker, Gordon, Kogut, Bruce and Shan, Weijian (1997). Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network, Organization Science, 8(2): 109-125.
65. Westlund, Hans (2003). Form or Contents? On the Concept of Social

Economy. International Journal of Social Economics, 30(11) :
1192-1206.

66. Yunus, Muhammad (2012). Grameen Creative Lab. Retrieved
06-08-2012 from,
<http://www.grameencreativelab.com/a-concept-to-eradicate-poverty/grameen-the-mother-of-social-business.html>



附錄

附錄一：喜憨兒基金會大事紀

時間	事件
1995/6	財團法人喜憨兒文教基金會成立
1995/9	成立大會，舉辦「心手相連、千人圓夢」活動
1995/9	教保人員與社區短期照護人員培訓
1996/1	參觀日本智障福利措施
1997/3	高雄市第一家喜憨兒烘培屋開幕
1997/4	花旗基金會總裁贊助喜憨兒基金會
1997/10	高雄市新光三越百貨完成破金氏紀錄世紀大餅活動
1997/12	高雄市圓山飯店舉辦「圓夢築家感恩晚會」
1998/4	台北第一家烘培屋開幕—統領百貨
1998/6	花旗銀行喜憨兒認同卡發行
1998/6	花旗喜憨兒認同卡形象廣告陸續出爐，並協助設立喜憨兒基金會官網
1998/7	加拿大喜憨兒螢光劇團來台演出，喜憨兒基金會協辦
1998/11	華視金鐘劇場播出「喜憨兒的故事—永遠的孩子」
1999/1	高雄市第一家喜憨兒複合式餐廳開幕
1999/1	高雄市成立喜憨兒打擊樂團
1999/3	南部第一家社區家庭正式成立
1999/8	台北市第一家喜憨兒複合式餐廳開幕
1999/9	喜憨兒加入九二一地震賑災行列
2000/3	高雄市烘培屋四維店開幕

2000/4	喜憨兒打擊樂團與日本智障樂團交流
2000/4	Enjoy 台北餐廳於北市府開幕，為全台首家進駐政府機構之心障庇護工作站
2000/7	與畫家幾米合作推出「月亮忘記了」月餅包裝
2000/12	憨兒至高雄榮總關懷癌症病童
2000/12	北市府官邸開幕，憨兒受邀擔任首批貴賓
2001/2	喜憨兒打擊樂團參加花車遊行
2001/5	正式成為全國性組織
2001/6	烘培餐廳竹北工作站開幕
2001/8	喜憨兒打擊樂團舉辦音樂夏令營
2001/11	高雄市社會局公辦民營的天使餐坊開幕
2002/1	企業合作：銖德工作站成立
2002/1	舉辦「喜憨 fun 音樂」
2002/3	河堤工作站成立
2002/3	延平工作站成立
2002/5	人權婚禮訂購喜憨兒餐會與服務
2002/12	參加國際花卉義賣活動
2003/1	出席屏東海生館生態教室活動，與餅乾義賣
2003/3	喜憨兒劇團成立
2003/3	至南華大學表演與參觀
2003/8	旺宏工作站成立
2003/8	建元工作站成立
2003/10	蘇國禎先生獲第一屆台灣企業獎之傑出管理獎
2003/12	故宮翠玉白菜展出，憨兒挑戰翠玉白菜蛋糕

2004/1	於台北縣中和成立喜憨兒庇護工場
2004/4	首度於社福機構布農基金會合辦「憨喜遊龍」募款活動
2004/5	勞保局站開幕
2004/5	台積電工作站開幕
2004/6	喜憨兒高雄園藝工作隊成立
2004/8	台北市好望角咖啡座開幕
2004/10	喜憨兒參觀橫濱社福機構
2004/12	復興工作站開幕
2004/12	喜憨兒劇團黑光劇首度公演
2005/8	於全家便利商店佈中秋月餅通路，參與記者會
2005/9	NBA 明星體驗作月餅與義賣
2005/10	「喜憨兒六六事件」
2005/10	關閉竹北烘培工作站
2005/10	雙十國宴訂購喜憨兒餐點與服務
2005/12	憨兒至台北陽明醫院兒童病房報佳音
2005/12	憨兒至台大醫院兒童病房報佳音
2006/1	參與福華名品二手精品義賣
2006/1	舉辦「憨兒真感心，微笑嘉年華」募款園遊會，籌募「憨喜農場」經費
2006/2	中正紀念堂元宵燈節設攤義賣
2006/2	竹北烘培工作站重新開站
2006/6	喜憨兒園藝工作隊獲勞委會多元就業開發執行方案特優獎
2006/9	喜憨兒社區學院開學
2006/10	獲頒第六屆國家公益獎

2007/1	喜憨兒打擊樂團與劇團年度公演
2007/1	與台灣郵政共同主辦「劃撥你的愛 籌建憨兒的家」募款活動
2007/3	喜憨兒童軍團成立
2007/5	中華電信工作站成立
2007/6	建立網路平台，正式跨足網路募款
2007/7	企業合作：華碩立德工作站成立
2007/7	新竹羅米亞家園成立，提供社區居住與生活適應
2007/7	中華電信協助憨喜農場捐款專線上路，民眾以市話撥打 412-1025 即可參與捐款
2007/7	於台北金石堂書店舉辦「很會做麵包的天使」新書發表會
2007/10	榮獲勞委會頒發第 96 年度金展獎
2007/11	榮獲教育部頒發第 96 年度之社教公益團體獎
2007/11	榮獲研考會主辦「網際營活獎」之最佳網站熱力獎及「無障礙 網站」之優質網站獎
2007/12	高雄綠野香蹤工作站玻璃屋落成啟用，提供憨兒自行栽種特調 的花草茶與餐點
2008/2	與東森房屋共同舉辦「森援喜憨兒」募款活動
2008/3	基金會向中華人民共和國申請「喜憨兒」商標註冊，審核通過
2008/8	企業贊助：華碩企總設立工作站，雇用憨兒
2008/7	蘇國禎先生出版《喜憨兒 NPO 核心能力》
2008/7	舉辦「NPO 產業化策略與實務研討會」、「NPO 產業化發展現況 與價值觀」，邀請香港與全台產官學先進交流
2008/8	竹北工作站轉為「庇護工場」，提供庇護就業
2008/9	榮獲內政部「97 年度全國基金會評鑑」優等

2008/12	高雄餐旅學院技術合作移轉之喜憨兒牛軋糖上市銷售
2008/12	喜憨兒為台大校史館寫歷史
2009/1	新竹建中烘培餐廳成立，內部改裝符合憨兒工作限制
2009/3	「憨喜農場」正式啟用
2009/5	台北縣府第一間門市成立
2009/6	憨喜農場獲選教育部 98 年度環境學習中心校外推廣活動場地
2009/9	與新竹地檢署合作「送愛到部落暨犯罪預防宣導計畫」，共發送近三千盒愛心餐盒
2009/10	榮獲高雄市府「98 年度超額進用身心障礙者」特優獎，陳菊市長公開表揚
2009/10	與中國大陸寶健公司交流，並協助本會的憨兒工作訓練
2009/11	企業贊助：設立和碩企總門市，雇用憨兒
2009/11	基金會董事受邀參加「2009 社會企業家高峰會」
2009/11	八家身心障礙機構至喜憨兒烘培餐廳和庇護工場觀摩
2009/11	與新竹市社福機構共擬「新竹市身心障礙福利遠景書」
2010/3	送愛到部落活動，募集九千餘盒愛心餐盒至部落
2010/4	與南山人壽合作，號召五十位騎士環台送愛到部落
2010/4	董事長蕭淑珍與行銷總監張幼霖參加上海殘疾人聯合會與上海社會科學院舉辦之「上海殘疾人就業支持論壇」
2010/5	台北區引入門市銷售作業系統(POS)和企業資源管理系統(ERP)，協助營業分析和成本控管
2010/6	高雄鳳山站開幕
2010/6	獲內政部通過補助天鵝園建築物興建部分經費
2010/7	高雄區喜憨兒創作料理餐廳開幕

2010/11	美聯邦眾議員 Gregg Harper 等人拜訪基金會
2010/11	出版《微笑 100。喜憨兒》
2010/11	發行《愛的交響曲-永遠的天使與部落孩童的樂章》，紀錄送愛到部落的活動
2011/1	喜憨兒劇團樂團年度公演，或台北、佳音、漢聲等電台專訪。
2011/2	參與高雄燈會藝術節義賣活動。
2011/4	主辦 100 年度身心障礙就業服務人員訓練課程，邀請桃竹苗 30 位職業人員參訓。
2011/4	美國舊金山高中參訪建中工作站並與憨兒互動。
2011/5	母親節送愛到部落，總共募集一千一百四十一顆蛋糕，配送至嘉義縣與彰化縣偏鄉小學。
2011/6	建中餐廳參加全國職務再設計競賽，榮獲「認知障礙組」第一名
2011/6	台積電烘培屋於台積三廠開幕
2011/6	天津尚赫保健食品公司訂購一千份喜憨兒手工餅乾禮盒，支持公益性消費，並捐贈三十萬元做為工作訓練費。
2011/7	庇護員工月薪制度正式開跑。
2011/7	於高雄開設第一家日式創意料理
2011/8	參加「月滿中秋 愛心 100---2011 年中秋愛心伴手禮促銷展售記者會」，推廣喜憨兒手工月餅，現場邀請總統馬英九、行政院長吳敦義等蒞臨會場
2011/9	「喜憨兒麵膳坊」試賣，大獲好評
2011/10	2011 喜憨兒劇團樂團聯合公演-【我很愛你】溫馨上場
2011/10	宏都拉斯總統職務指定人兼總統府部長柏紀妍女士暨議員蒞臨

	喜憨兒麵膳坊、光復烘焙屋
2011/10	歡慶建國百年國慶 喜憨兒獲邀參加國慶酒會
2011/11	喜憨兒社會福利基金會與國立中山大學管理學院共同主辦 「2011 年社會企業國際研討會」圓滿落幕
2011/11	喜憨兒基金會榮獲全國性基金會評鑑優等獎
2011/12	喜憨兒基金會榮獲「100 年社團永續發展獎」殊榮
2011/12	喜憨兒烘焙屋勞保店立夫榮獲第 15 屆身心障礙楷模「金鷹獎」
2012/1	「高雄庇護工場」獲得核准身心障礙者庇護工場
2012/3	《愛的交響曲》永遠的天使與部落孩童的樂章-紀錄片放映會~ 全省放映中
2012/4	愛的 N 次方 母親節的送愛到部落, 為台中、彰化、南投總計 5500 位偏鄉小朋友募集愛心蛋糕
2012/4	全國首家庇護工場獲得『 ISO22000 及 HACCP 國際認證』殊榮
2012/5	2012 喜憨兒劇團樂團年度聯合公演『馬可波羅遊記』熱情上場
2012/6	喜憨兒與台灣社會企業創新創業學會合辦「2012 社會企業國際 論壇」
2012/7	新北市喜憨兒庇護工場通過 ISO 國際認證

資料來源：喜憨兒基金會年度會刊、喜憨兒基金會官方網站與本研究整理

附錄二：

訪談紀錄一(代碼 A1)：

訪談對象：喜憨兒基金會 楊琇雁 副執行長

與會人員：國立政治大學企業管理學系黃秉德副教授、國立政治大學企業管理研究所碩一學生方寧、國立政治大學企業管理研究所碩二學生林岱蓉

訪談時間：2012年5月25日 星期五 上午 9:30~上午 11:30

訪談地點：喜憨兒基金會台北行政中心

訪談問題大綱：

1. 喜憨兒基金會背景、現況和社會影響力
2. 喜憨兒基金會經營策略與 SWOT 分析
3. 喜憨兒基金會的社會資本元素、轉換財務資本的聯結

訪談紀錄二(代碼 B1)：

訪談對象：喜憨兒基金會 執行董事 蘇國禎 先生

與會人員：喜憨兒基金會 楊琇雁副執行長、喜憨兒基金會周美汝公共事務
組副組長、國立政治大學企業管理研究所碩二學生林岱蓉

訪談時間：2012 年 6 月 6 日 星期三 下午 6:30~下午 9:00

訪談地點：喜憨兒民生餐坊

訪談問題大綱：



喜憨兒基金會訪談問題大綱

2012 年 6 月 6 日
政大企碩二 林岱蓉

致 蘇執行董事：

您好！感謝您願意撥空接受學生的訪談。喜憨兒基金會為台灣社會企業的發展樹立一良善典範，盼能透過此篇論文，了解目前基金會的發展近況、其如何妥善運用社會資本（信賴基礎、社會關係網絡）成功轉換為財務資本的表現，並在社會使命與經濟目的之間取得平衡，以供其他組織參考和學習。

謝謝您！

岱蓉 敬筆

壹、 更新近期資訊：

一、組織架構

二、2011 年財報揭露

三、各項事業發展現況(財務數據、憨兒人數、服務人數和策略聯盟)

貳、 訪談問題：

1. 喜憨兒基金會是如何運用平衡計分卡來經營事業？
2. 目前喜憨兒基金會提供烘培屋、餐坊、園藝隊、劇團、樂團、游泳隊、大學、社區家庭和農場，喜憨兒基金會從事多角化經營時，是如何思考運用基金會的核心能力(現有事業、內部資源)和外部的市場機會？又喜憨兒基金會與企業、政府和其他 NPO 建立合作夥伴關係時，是否也有類似考量？當初又是在甚麼機緣下建立合作關係？
3. 社會大眾將「喜憨兒基金會」看作是台灣社會企業的典範，基金會是如何定義其利害關係人的角色？可否講述基金會目前的資源配置、盈餘如何再投資於基金會中？又如何回饋給憨兒以及和所有利害關係人互動？以及憨兒在基金會的角色定位？
4. 六六事件是否改變公司的經營策略，如組織內的資源配置；組織外的行銷策略、策略夥伴？組織是如何重新建立與經營其社會關係，並從中擷取社會資源？
5. 喜憨兒基金會如何在市場導向(Market-driven)和社會使命(Mission-driven)中取得平衡點？基金會如何計算其社會影響力和

財務績效？

6. 喜憨兒基金會在 2000 年左右面臨組織發展的高原期，而進一步發展園藝工作隊、憨喜農場，達到典範移轉。至今組織發展又處於何種階段？組織的未來發展策略為何？

