

非營利組織從事營利活動之困境及挑戰:

社會企業創業策略研究

The dilemmas and challenges of Non-profit organizations initiated social enterprises confront: A Study of social enterprise strategies development

高明瑞:國立中山大學企管系教授:高雄市三民區民族一路 900 號

Kao, Ming-Rea , mrkao@bm.nsysu.edu.tw

趙平宜:國立中山大學企管系教授:高雄市鼓山區蓮海路 70 號

Chao, Ping-Yi , chaopy@mail.nsysu.edu.tw

許淮之:文藻外語學院國際企業管理系講師: 高雄市三民區民族一路 900 號

Sheu, Huai-Zhi , margarita@mail.wtuc.edu.tw

摘要:

當非營利組織無法單純依賴捐款及政府補助為主要經濟來源，面臨的社會公益目標因資源不足，需要讓步及犧牲部份的「受服者」(service receiver)的權益之困境，部分非營利組織(non-profit organizations, NPOs)乃規劃從事營利事業以因應資源窘境，此種服務行為與營運模式之轉變被視為一種與外部市場進行競合的過程，也是非營利企業組織另一種與社會結構互動的體現，所產生的新型組織型式及經濟次序。當社會企業企圖兼顧經濟目的及社會公益的理想發展模式，此種雙底線的運作能否成為非營利組織多元資源發展的策略，還是會改變NPOs的組織架構及服務宗旨，有待檢視。本研究以個案研究方式，選擇訪問星星兒基金會、天使心基金會、及心路基金會三個從事營利活動的非營利組織，以深度訪談方式做為資料收集，試圖探討非營利組織企業化過程中所面臨的挑戰與困境，並探索非營利組織對於社會企業管理之需求性及發展配適性。研究結果發現非所有的非營利事業均適發展社會企業，組織內部文化、領導風格、核心資源應列入考量，提供未來值得研究之相

關變數及影響程度。至於兼顧市場導向及社會公益導向的社會企業，本身雙底線的共存議題，較少被研究討論；當社會公義與經濟利益互斥時，決策更顯困難及複雜，倘若非營利組織堅持其設立初衷，領導者不願調整營運策略，非營利組織社會企業化的過程將無法如企業發展的社會企業順遂，亦是可預見之結果；雙重目標可以共存的同時，也有無法避免的衝突及優先次序選擇的問題衍生。

關鍵詞:

非營利組織、社會企業策略、社會企業

1. 研究背景及動機:

1.1經濟社會崛起:

20世紀八〇年代早期，新自由主義盛行，經濟學蓬勃發展，經濟分析的觀念與理論思維，因而進入家庭、教育這些過去較偏向於社會學的領域，經濟學者以「利益」為主軸的分析方式，快速且清楚地讓大眾理解組織及社會行為背後的支撐強度，「利益」的概念使得社會分析的方法兼具不同面向。但過度強調理性利益的經濟學偏向個人主義式的效益價值及自利行為，忽略社會架構、脈絡、場域、文化等非經濟影響力及理論系統，乃引起社會學學者質疑其適用性，經濟社會學乃興萌並結合了兩個領域的發展構面，作為較宏觀的組織、產業、企業分析觀點，甚至與政治系統及社會系統結合探討的共同架構。而經濟行為鑲嵌在社會結構方法的探討，在Swedberg (2003) 的「Principles of Economic Sociology」著作中早已清晰可見；而資本主義本質的經濟組織，重視由消費需求趨動企業行為，主導對利益的渴望與追求推動社會服務制度，忽略了社會文化、制度等構面對社會改善的影響。因而新近崛起的經濟社會學，探討經濟行為與社會關係及社會制度的發展，本身就是一個混合體(Hybrid)，彼此的不互相切割才會使得討論及研究的視野更為廣闊及周延。社會企業的崛起，亦即結合了經濟制度下的一般企業(以經濟效用衡量為主)及非營利組織(以社會公益為目的)的特質，展現了雙底線的經營理念，是一個創新型企業組織，所面臨的限制及挑戰，是目前社會企業發展過程中面對的重要的議題。

1.2 社會企業的發展

在傳統的思維中，市場經濟或企業處理社會中私有資產與生活消費問題，政府或非營利組織則負責解決社會資源，分配與公共福祉的問題；社會企業成為新興崛起的跨越雙領域的發展模式，面對了大眾認知不足及理念誤解的挑戰。80-90年代，英國政府與志願組織為解決高失業率，最早提出社會企業的概念(Social Enterprise London, 2002)，當

時將社會企業基本上區分成兩大類，一為由NPOs從事營利活動所衍生，一為企業自發性創建之具社會責任精神的企業。前者之NPOs基於1)商業化潮流，2)避免需要服務的弱勢對象的過度依賴，3)NPOs受到外在競爭環境的影響，4)希望追求財務穩定(Dees, 1998)，發展出不同類型之資金來源及組織型態的社會企業，成為非營利組織企業化的主因。相對，由企業慈善動機發起之社會企業屬於責任擴散效應，採取行動及承擔責任類型(Meryer and Kirby, 2010)，是由企業組織發展出具社會公益之策略目的的新型態企業。上述兩種類型為社會企業目前的主要型態，但由於社會企業仍受文化、社會使命及社會觀感的影響，導致對於NPOs從事營利行為後，是否能堅持社會公益目的，形成規避危機:不知不覺中背離初衷(Dees, 1998)，產生質疑，是反對的理由之一。支持及贊成非營利組織從事營利行為則主張，非營利組織肩負社會公益的目的，近年來飽受管理面及資源面的挑戰(陳金貴, 2008)，從事營利行為可協助其脫困，也為非營利組織社會企業化之正當性得到確認。

1.3 社會企業挑戰

雖然正當性得到確認，但當外部環境驟變，NPOs(Non-profit organizations)在社會資源不足及不均的情況下，要堅持社會公益的服務宗旨，運作卻日益艱困。自1980年代社會企業開始浮現並廣受討論之後(鄭勝分, 2005)，NPOs企業化後的社會企業因應而生，為求與非營利企業的區隔，組織變革並引進經營管理等商業經營理念及機制，導致非營利事組織的架構及經營策略調整勢在必行，因此社會企業也扮演對某些組織僵化的NPOs企圖革新的一種策略(Dees, 2007)。

NPOs在面臨經濟及社會公益目的的雙重壓力下，為求能永續經營及更有效推廣社會服務，選擇組織變革或策略調整以轉換NPOs的經營力，過去由於非營利事業組織扮演補足政府在社會公益不足處並改善其無效率的角色，提供弱勢受服者(disadvantaged service receiver)免費或予特別之訂價及服務，經營壓力大。傳統非營利組織(NPOs)慣於不需直接面對市場，以市場回饋做為運作機制之評核及檢驗，因此當內、外部環境或不確定變數快速變化時，NPOs面對捐款的不確定性、活動的收益不如預期、及市場需求的快速變化、甚至專業管理經營能力的缺乏，NPOs轉向營利活動作為面對資源不足及不均的解決方案，適切性應被探討。過去NPOs缺乏市場及利潤底線壓力時，董事會的監督承襲傳統角色，監督及募款(Herzlinger, 1994)，雖得各方菁英協助，但介入營利活動後，NPOs宗旨及服務目的雖無不同，卻無法單以一般企業的考核機制衡量成敗，若董事會無任何變革調整，則無法恰如其分的負起監督及創新角色(Taylor et al, 1996)。在此情況下創設或轉型的社會企業，背負過去傳統的期待與角色，引進新血作為改革，是否能突圍而出發展新經濟組織及制度，作為第三部門及非營利事業的宗旨的觸角再延伸，乃為本文取思探討的研究主題。

1.4 研究目的:

本研究為求深入了解社會企業所面臨的挑戰及困境，採個案分析法，深入探討非營利組織從事營利行為的策略觀點及所面臨的挑戰，作為NPOs轉型社會企業之參考依據，為期降低NPOs從事營利活動過程衝突及縮短過渡期。學術上，期能了解NPOs發展產業化可採用之策略發展趨勢，進而探討NPOs社會企業化之可適性；實務上，藉由分析困境及挑戰，評估NPOs產業化策略可適性，作為社會企業對於非營利組織的適切性及策略運作實用性探索。

2. 理論背景

本研究主要分成四部分探討，一為經由文獻回顧整理出NPOs企業化的類型即面臨之外部挑戰，二為統整NPOs企業化在台灣的發展脈絡，三為社會企業未來的研究議題及走向探討，四為研究後與個案驗證研究成果分析。以扎根理論精神，佐以個案的訪談，作為印證學術理論及研究探討的方向及議題確認，本研究試圖整理並比對學術研究的結論及實務所遭遇到的運作困難，期以提供貼近現實面的建議。

2.1 NPOs的組織挑戰

目前探討NPOs所面臨的問題多數探討管理及資源層面，社會企業則是因應這些議題而發展出來師法企業的一種新制度組織型態，社會的場域所形成的制度革新(*institutional entrepreneurship*)論述，將社會企業視為超越個人價值，具社會使命並媒介社會改變的新組織型態(Kao and Tsai, 2009)。此種兼具社會目的面向及經濟面向的混合體，因組織型態的不同，理論上，結合NPOs的優勢及企業管理的技巧，健全NPOs的經營，不僅能滿足經濟底線，應能直接或間接達成社會公益的宗旨。實務上，是否也因其屬於制度革新的混和體形式組織，導致期面臨的挑戰及困境，故需針對NPOs所面臨管理上的問題加以釐清、整理。

1. 無市場指南(Ditkoff and Colby, 2009)
2. 受服者因無須付費所導致的「品質不計較」論(Herzlinger, 1994)
3. 董事職責及角色需因應社會改變而調整(Taylor, Chait, Holland, 1996)
4. 非營利事業組織主管的經營管理能力及監督機制的失靈(Dees, 1998)
5. 需要建立新的績效評估指標(林吉郎, 2008)

綜上所述，非營利事業組織從事營利活動後所面臨的管理問題，以一般企業管理的角

度來看，歸納於「監督」及「控制」兩個重要的管理功能。雖然商業型態的管理角度及評核標準未必適用於非營利組織，但若非營利組織要在偏重資本主義為重的今日社會生存，調整組織型態並以發展社會企業為工具時，因應雙重底線的目標要求，檢視的標準可以參酌一般企業的績效評量，以司借鏡。換句話說，非營利組織過去對於績效及成果的認定與一般企業並不相同，需要建立新的評估衡量機制。

因應政府失靈所衍生的第三部門，企圖提供政府官僚體系下的僵化供給、脫離需求，政府體制上缺陷問題所導致的不健全市場(胡哲生、陳志遠，2009)，以社會公益為宗旨，彌補政府之不足，不以企業利潤極大化為營運目標的第三部門，承擔社會責任卻因資源不足而陷入困境。若NPOs循例舊有制度及運作方式，陷入「冬眠式」的營運方式，亦無法達到社會公益推行及服務目的，制度革新在所難免。而制度革新理論相信其建制化及制度擴散，印證社會企業是一起源於社會、鑲嵌於社會架構的制度、改變於社會變遷中的革新式組織(Kao, and Tsai, 2009)。而革新後的組織型態，便會在動態經濟社會中不斷的調整及因應，漸次成型。因此，藉由社會企業在台灣的廣泛討論反映「場域」的影響及期待，進而形成社會企業的合法性及正當性，是未來導致社會企業受到社會大眾認同的一個重要指標。對於制度革新的興萌研究領域，需要先確認其研究疆界(research boundary)及正當性(legitimacy)(Busenitz , 2003)，社會企業的崛起也面臨相同的過程，尤其NPOs附設之社會企業，肩負著社會觀感及正當性質疑，導致NPOs產業化時面臨更多的挑戰及限制。

2.2 NPOs企業化的發展脈絡

在台灣，非營利組織基本上有三種類型:1)純非營利組織，不銷售營利商品，以義賣、募款、補助的方式維持營運 2)發展部份的銷售管道及商品，協助資源之不足 3)發展大部分的產品商業化，自給自足，擴大服務的機制及增加受服者的人數。本研究訪問的三個非營利組織包含此三種類型，雖此研究著眼於NPOs發展社會企業的困境與挑戰探討，但因過去的研究較少觸及非營利事業轉型社會企業的衡量模式，由於其雙底線的經營方式，較難單一論斷其成果，更何況有些並非短期或數期的營運數字就可以衡量其成果(訪談對象 A-1, 2010)，品質指標也是重要議題。

當NPOs遇到環境因素(e.g.經濟不景氣之2008金融風暴)，需要更多的耐力及毅力方能度過，雖然NPOs比其他企業多一條底線撐著，才能度過這些挑戰，是故須先了解由NPOs發展出來的社會企業優勢，方能探討其發展脈絡。至於下述的優勢是能否均衡挑戰及困境，需要相權，方能做出適切的決策。

1. 成本較低(土地承租特許權、私人捐助、志工義工等人力成本)(鄭勝分, 2007)
2. 公益形象較佳(訪談對象H-1, 2010)
3. 稅制的減免(訪談對象H-1, S-1, 2010)
4. 取得身心障礙庇護工廠設立取得政府獎助(王仕圖, 黃鈺婷, 2008)
5. 政治人物帶頭促銷社會企業的產品(官有垣, 2006)
6. 引進專業的管理及創業精神, 脫離冬眠式的非營利組織(官有垣, 2010)

2.3 NPOs發展的社會企業類型

在探討社會企業所面臨的挑戰前, 本研究聚焦於NPOs籌設的社會企業, 因此, 企業善因、慈善及企業責任發展出的社會企業則不在此研究探討範圍。社會企業為肩負NPOs組織改革或修正財務資源的任務型組織, 秉持社會公益的目的, 師法企業的商業管理模式為工具, 懷抱雙底線宗旨為目標, 實踐NPOs之服務精神, 創造自給自足的公共服務模式, 試將社會企業分類整理如下; 做為NPOs發展社會企業的選項及參考:

表一. 社會企業的分類:

組織 型態及 特徵	陳錦堂(2007) 官有垣 (2006)	林 怡 君 (2008)	Clohesy Consuting (2001)	Social Enterprise London(2002)
	積極就業促進型	工作整合型	Unrelated business(不相關)	Employee-owned business(員工所有)
	地方社區發展型	社區發展型	Mission-driven product or service business(任 務 導 向)	Credit union(儲蓄互助)
	服務提供與產品 銷售型	社會合作型	Affirmative business(正 面 鼓 勵)	Co-operative(消 費 合 作)
	公益創投與獨立	公益創投型		Development trust (聯

	企業型			合發展)
	社會合作型			Community Business (社區事業)
				Social firm (社會工廠)
				Intermediated labor market project(勞力市場 仲介方案)
				Trading arm of charities (公益組織的附屬企業)

本研究整理。

3. 研究方法：

本研究以個案研究及深度訪談進行資料收集，瞭解非營利事業組織社會企業化的過程、歷史及未來走向。由於質性的研究方法適合未被釐清的現象(Marshall and Rossman, 1995)，引導式的訪談較易與冠於非商業模式的NPOs工作者溝通，且經由訪談可真實瞭解NPOs發展社會企業之脈絡及過程，因此選擇質性研究方法，期以探索非營利組織發展社會企業時所面臨的挑戰與困境，進而檢視理論與實務間的差距，提供非營利事業組織經營社會企業時策略發展之參考依據。

3.1 研究對象

針對目前已從事營利活動的非營利組織做為研究對象，三個受訪單位之組織目標及服務對象亦不相同。企圖從不同的角度分析不同型態的非營利組織所面臨的困境及挑戰，進而探討社會企業化對其影響及適切性。

本研究訪談三個代表性的非營利組織，選擇不同型態的非營利事業機構做為訪談的目標：1)以心路基金會高雄分會組織下的『心路餐坊』，2)天使心基金會高雄分會、3)星星兒福利基金會下的『活力餐坊』。除了經營方式不同，創業者的理念及經營非營利組織的運作模式亦不相同，可望達到多重個案及延展性個案的優點，期得到貼近現實的研究結果。問卷的問題事先與高雄啓智學校專任教師、專家學者進行先導測驗(pilot test)，依據結果修

改問卷內容，再進行與非營利組織主管之訪談。每個受訪單位至少進行兩次為時三小時以上的訪談，外加實地參訪及觀察記錄，並搭配適時的電話釐清相關問題。針對研究的目的，希望了解其轉型為社會企業之意願、過程、策略、挑戰、困境及解決方案，因此選擇訪談的對象以主管為主，以契合研究主題。為了獲得資料的完整性，網站資料及實體印刷發行刊物，相關文獻及資訊也納入次級資料收集範圍。

3.2 研究發現資料收集

表二. 訪談對象背景資料

工作單位	職掌	訪談時間	受訪者代碼
心路基金會高雄心路餐坊	主任	2008.12.03 2010.05.05	H-1
天使心高雄市服務處	主任	2010.05.20 2010.07.08	A-1
星星兒基金會	董事長	2010.05.20 2010.05.25 2010.08.03	S-1

表三. 訪談主題重點整理

	心路餐坊	天使心	星星兒之家
營業額	300-400萬/year	1400-1600萬/year	300-400萬/year
資金來源:			
私人捐款:	34.43%	73.4%	35%
政府:	40.88%	6.6%	35%
自我營運:	8.15%	20%	30%
員工人數	3人 受服者: 不定	2.5人 受服者:7000人	6人 受服者: 20人
目前遇到困難及急欲解決的問題	行銷 銷售管道	神蹟及恩典會解決這些試驗	行銷能力及資源嚴重不足
發展社會	場地租用的營業時間限	資金、人員分配、管	需要協助人大於可提供

企業之限制	制	理、組織	之協助
未來計畫	提供共多的弱勢學員練習及工作的機會，接觸人群，非僅在庇護工廠內的互動	高雄縣市合成五都後，高雄市與高雄之服務處將合併	希望政府給予較多的協助並瞭解自閉兒的特殊狀況

心路基金會網站(2010)，喜憨兒網站(2010)，訪談資料(2010)整理。

4. 分析/發現

4.1非營利組織從事營利活動面臨之議題

(1)管理面的議題:

非營利組織企業化後的社會企業仍然有許多困難及挑戰需要面對,非營利組織企業化的過程所遭遇到的問題整理如下(陳金貴，2002；官有垣，2006；Dees, 1998；鄭勝分，2009；林吉郎，2009；Meyer and Kirby, 2010)。

1. 決策單位的專業知識不足
2. 產品行銷管道困難
3. 專業人才引進困難
4. 員工流動率高
5. 經費的依賴
6. 社會企業選址困難
7. 政府法令上不備齊，無鼓勵社會企業的設置及庇護工場定位不清
8. 監督機制不完整，目前以『不分配利潤』做為遷制監督，但仍隸屬於勞政單位管轄
9. 社會大眾對於社會企業缺乏認同及了解
10. 商業專業人才與社福理念及組織使命衝突
11. 未建立協調合作或聯盟策略
12. 同質夥伴困難尋找，同性質機構競爭大

以文獻結果對照訪談結果，顯示發展社會企業的困境非在專業管理知識不足，視非營利事業的決策者衡量社會公益優先於經濟效益與否，當衝突發生或資源不足時，被迫選擇犧牲或降低受服者的服務品質，選擇可以較快取得資源的服務項目(e.g.政府補助的服

務行業)；部分非營利組織的主管因此選擇較易協助及訓練的受服者、身障者，其實就是「規避危機」。部分非營利組織堅持理念，因此無法等營利收益來協助資源困境，需另覓解決方法，或許也因此社會企業的發展模式並不適合此類組織。

『生命無法以金錢衡量，若等到所有的資源及資金皆到位才開始行動，可能有許多家庭及生命早就不可挽回，數字及金錢不應是唯一的考量』

『我們雖然只有兩個全職一個半職的員工，可是我們有100個志工，而且每次來參加座談的家長及手足都比其他非營利組織來得踴躍，每一場都有50-60人。天使心不將弱勢分群，服務對象只有在活動中因內容需要安排看護及專業的輔導人員時，才這樣做分組，所有領有手冊的人，都是服務的對象』(訪談對象A-1)

非營利組織從事營利行為時因為其堅定的社會公益信仰，已樹立的優質形象，消費者購買商品基本的動機是善心，並不特別在意其價格及品質，甚至服務品質。當然這並不表示NPOs利用人的善心經營社會企業，而是協助一般大眾認識弱勢的生活及多一份體貼的心，等待其成長茁壯。

『我們不挑選能力特別好的孩子加以訓練，而是均值的給予機會讓其在庇護工廠工作，但因為餐坊的工作有些是有危險性也需要專業的協助，因此能夠幫助到的小孩較少，「一家工廠」則可提供較多的孩子訓練的機會。因此我們也必須承受不同的孩子有不同的產值貢獻，較難以商業化的模式來衡量』(訪談對象H-1, 2010)

『還好有經營餐飲的專家義務來為我們輔導，不然當時我們只是一時憑藉想像覺得這個行業可以做，就一頭栽進去，應該會賠慘。如果當時沒有轉型做外帶餐盒，也無法繼續經營下去，加上有「政府優先採購法」及「都市計畫公共設施用地多目標使用辦法」，減少營運的固定支出，但還是希望能有更多的資源可以幫助更多的孩子，因為我們的孩子在一般企業會受到歧視，無法正常工作，因而常常會輟班』(訪談對象S-1, 2010)

『為了避免商業經營專業能力不足，組織這邊為了區隔，有些大型的活動就與公關公司合作，或者與企業合辦，這樣我們較不在行的行銷工作，就由他們來做』(訪談對象S-1, 2010)

(2)資源面的議題：

本研究將學者之相關建議整理如下，NPOs發展社會企業與一般企業所創建的社會企業被賦予的社會觀感及期待值並不盡相同，前者因其設立目的及營運方式與社會企業並不相同，由社公益目的出發，運用商業工具及模式為輔助，但因與利害關係人的捐款動機及捐

款使命不同，導致正當性及公信力受到質疑。後者由一般企業所發展出來的社會企業，以社會責任及慈善動機正其名，是為企業回饋社會的善因、善果，受到的挑戰及質疑相對減少。

1. 捐款者的社會目的被混淆：協助弱勢者，非協助非營利企業化營利的資金(鄭勝分, 2009)。
2. 常態性的捐款減少(Turner and Martin, 2005)
3. 政府福利補助降低(訪談對象S-1)

資源的挑戰是每一個組織最大的困境及底線，NPOs當然也無從避免，但若是因轉型為社會企業時所減少的資源的機率大於資源增加的機率，歸因為改變組織型態或運作模式所導致，則屬於社會企業化的挑戰；但若是NPOs組織僵化的必然宿命，則不應歸因為從事營利行為所致。若是因為組織的正當性(DiMaggio and Powell, 1983)與公信力受到質疑，且組織運作在非營利組織型態公益大傘，無法以一般企業的經濟底線衡量所導致的困境，則是因為從事營利行為所致。此兩種現象應被釐清及驗證，不應混為一談。

(3)社會面的挑戰：

非營利組織從事營利行為是為能服務更多弱勢受服者，還是為了組織生存的經濟底線所迫，所做之選擇。上述的兩個目標雖未與非營利組織的目標脫軌或偏離，且在社會觀感上，雖無大礙。若仍遭受到質疑，應為執行面上的問題。因此，NPOs應具備透明化的財務、法律上的規範、董監事的社會形象、相關政策的落實執行度，建立利害關係人的互信及公信力的工具，使社會面的疑慮減少。試將其社會面的質疑整理如下：

1. NPOs刻意與商業利益區隔，社會企業鮮明的商業模式混淆大眾(Gray et al, 2003)。
2. NPOs企業化後，無法建立可信賴的衡量機制 (Dees, 2007)。
3. NPOs是否已經做好準備企業化，並管理社會資本 (Murphy, Coombes, 2009)。
4. NPOs需釐清稅務關係，以迴避相關之危機 (Dees, 1998)。

NPOs企業化所受到質疑的主因，主要是因為弱勢團體代理理論所致，因主理無法親力親為從事營業行為下的工作，需要專業分工的代理者代為從事及規劃，而NPOs代理者的誠信及公信力源自社會大眾，並非來自無法評估的主理者，且亦無所謂市場風險，因而導致讓NPOs失去市場檢驗回饋機制，後續的社會面議題因應而生。加上社會企業不等同於第三部門，後者藉由制度及法令已建立正當性及部分的公信力，前者屬於興萌之革新制度，

尚未建立自身之信任機制，也因此衍生社會面之挑戰。

雖未受市場機制檢驗，卻因面臨市場上的挑戰，持續的資源壓力，不穩定的捐款，使得NPOs試圖從事營業行為，以新組織型態解決非營利事業組織永續經營的壓力。加上政府因社會福利支出及財政壓力增加，倡導企業社會責任；相對的，NPOs進入產業後不免讓大眾擔心過度的經濟自利行為與NPOs公益目的的相違背，且主理的弱勢可能成為魁儡，認知及認同的衝突因此衍生。以下是本研究整理出其從事營利活動過程所面臨的挑戰及討論議題。

表三.非營利事業組織從事營利活動的挑戰:

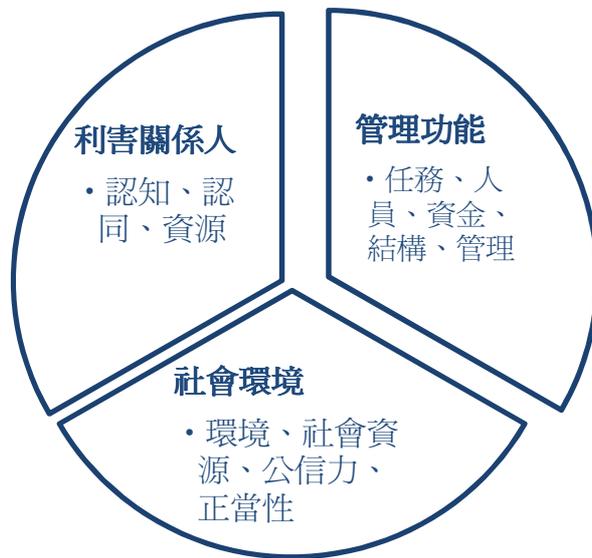
陳金貴(2002)			
任務面向	管理面向	人員面向	資金面向
名稱及正名	管理觀念需具人性考量	決策人員與企業化的拔河	風險評估機制使得失去特定族群支持
任務與職責	產品與服務品質需要同等競爭	職員非專業背景	稅金衝突
形象	新穎複雜的管理工具適合度	受服者能否付費	
鄭勝分(2008)			
認同困境	認知困境	合法性困境	實踐困境
企業師法NPO還是NPO師法企業	研究議題未定調，社會企業內涵模糊	社會企業所採用商業行為	社會企業的可行性
Hansmann(1993)			
環境(認同)	結構(認知)	功能(合法性)	
社會企業興起的背景及理論解釋	現況及組織特徵	發展策略及新趨勢	

(陳金貴，2002；鄭勝分，2008；Hansmann，1993)

表三將NPOs所面臨的挑戰可分類為管理功能面向、社會環境面向、利害關係人面向。上述的三個主要面向以管理功能面向為組織內部的管理功能分配、重整、調整為重，組織架構、任務、人員、資金調配、運作經營模式皆歸於此面向。而社會環境面向的困境因著外在環境的改變而改變，通常泛指組織較無能為力改變的大環境(e.g.經濟環境、科技環境

等)，但適時瞭解潮流並選擇適合的產業及營運模式則是企業動態能力之一，身為社會環境一環的第三部門當然也需擁有動態能力，與其成立宗旨並不相違背。第三面向所及的利害關係人的認知、認同部分，相當難以衡量，是否可以藉由溝通及適度的建立公信力以換取認同，需要再評估。

圖一：NPOs面臨挑戰分類



社會企業會遭受到質疑，內在環境管理面向，NPOs從事營利活動時，組織架構亦須搭配調整；社會環境面向的質疑應建立正當性及溝通性以減少衝突；利害關係人之認同及認知，因為NPOs創建者及捐款者對於NPOs使命於服務協助弱勢，補足第一部門的運作低效率，並非商業經營及利潤。聚焦於社會面的挑戰來檢視NPOs營業行為，因NPOs享有政府政策上相對的支持及補助，若從事與一般企業一樣的營利行為，雖有社會公益目的為後盾，卻有第二部門思考邏輯，區分困難，是否應受等同於營利企業式的監督與查核，大眾不免有所疑慮。這些疑慮正是造成其困境的原因；分析自於社會企業光譜的利害關係人，習慣於偏向於純慈善型態的社會企業，認知與認同矛盾因而出現。在企業內部管理層面，經濟型效率效能思考邏輯與NPOs以人為本的思考互相抵觸衝突(訪談對象A-1, 2001)，導致NPOs排斥以利潤為本的企業，是故無法以商業化的績效衡量指標等同面對(Gray et al, 2003)，還是NPOs無法調適商業績效評核模式。

4.2 經營理念

以社會光譜對照圖(Dees, 1999)的純慈善、混合、及純商業三個向度來檢視訪談的三家NPOs，其發展社會企業的定位及歷程並不相同，星星兒基金會所經營之有機農場因為法令配合及運作不如理想，而改為照顧中心，也就是從社會企業結束營業，再回到其所專長的社會福利型的NPOs型態，屬於混合型的社會企業。心路基金會經營下的『心路餐坊』最偏向社會企業純商業模式，但營運卻不如旗下另一家『一家工廠』來得順利，『一家工廠』為庇護工場型態(偏向混和型)，得到政府得補助款及相關採購較多，但相對的學員並無法接受正常的企業工作環境，在工廠訓練後並無法轉介到一般企業上班任職，雖然生產的產品可由政府優先採購法中獲得損益平衡的經營，但對學員日後與企業的接軌性較差。學員間產能差異頗大，出貨及運作皆無法如一般企業。(訪談對象H-1)。至於天使心則是偏向純慈善的營運模式，雖然也有資源及營運的問題，但非營利組織的色彩甚濃，不願商業活動過度介入影響其創立宗旨。

不同於一般企業，NPOs從事營利活動時有其形象優勢，此為協助NPOs進入社會企業的一相當大的利基，除了形象及成本上的相對優勢，若能掌握市場需求缺口，是有相當大的機會成功營運。『星星兒』早期經營有機農場，因未能自給自足，停止營業，將原址轉作為提供自閉兒的休閒農場方式，經營「星星兒之家」，提供這些重度弱勢學員一個貼近自然的環性，同時在其基金會下附設的「星星王子樂團」，目前積極媒介學員的表演活動，為這些弱勢媒合受服者提供演奏表演，換取工作薪酬。其中『天使心』未積極涉入營利活動，目前有販售屬於公演性質的演奏會及音樂CD，因此在形象及運作模式偏向單純的NPOs，未登記附屬之營利事業。『心路餐坊』及『星星兒活力餐坊』均屬基金會附設之機構法人，『心路餐坊』依照營利事業單位的經營模式，『心路餐坊』成立六年，目前尚未攤提成本、回收，在經營管理上引進遲緩兒學員，從事外場服務及廚房工作訓練，部分在此訓練的學員已獲得一般企業的雇用，社會公益目的來看大於經濟目的。「心路餐坊」外場的身心障礙者所提供的服務，也讓大眾感受到身障者努力自食其力的悸動，這些都不是一般商業型的企業可以擁有的優勢。

表四.個案面臨優勢、挑戰、困境

優勢			
天	星	心	經營優勢條件
*	*	*	成本較低(土地承租特許權、私人捐助、志工義工等人力成本)
*	*	*	公益形象較佳
*	*	*	稅制的減免
	*	*	取得身心障礙庇護工廠設立取得政府獎助

		*	政治人物帶頭促銷社會企業的產品								
	*	*	引進專業的管理及創業精神，脫離冬眠式的非營利組織								
挑戰											
天	星	心	挑戰議題	天	星	心	挑戰議題	天	星	心	挑戰議題
			任務面向				認同困境			*	環境
	*	*	管理面向				認知困境		*	*	結構
	*	*	人員面向				合法性困境				功能
*	*	*	資金面向	*	*	*	實踐困境				
困境											
天	星	心	困境								
	*	*	決策單位的專業知識不足								
	*	*	產品行銷管道困難								
	*	*	專業人才引進困難								
*	*	*	員工流動率高								
*	*	*	經費的依賴								
*	*	*	社會企業選址困難								
*	*	*	政府法令上不備齊，無鼓勵社會企業的設置及庇護工場定位不清								
	*	*	監督機制不完整，目前以『不分配利潤』做為遷制監督，無明確的法律管轄，部分營業項目的主管單位但仍隸屬於勞政單位管轄								
			社會大眾對於社會企業缺乏認同及了解								
*			商業專業人才與社福理念及組織使命衝突								
*	*	*	尚未建立協調合作或聯盟策略								
*	*	*	同質夥伴困難尋找，同性質機構競爭大								

至於外在的挑戰，其實NPOs有『吃苦當吃補』的調適心態，針對於管理面的挑戰較煩惱，集中在資金面向的壓力，尤其是實踐面向，三個個案皆有相同的感受，亦即如何實踐宗旨使命，希望能幫助更多的受服者，其中應只有『天使心』在程度上屬於樂觀，和主管性格及宗教信仰有極大的關係，因『天使心』未介入營利活動，多半以募款名義支援活動及日常運作，連房租也源自捐款，因此傾向於傳統非營利組織的運作方式。董事會的成員較多有企業背景，加上募款相當努力所致；學員的樂團表演並無過多的法律及稅負問題，目前的純慈善方式運作也符合其宗教信仰使命。研究分析發現，NPOs個案介入社會企業運作越深的基金法人，尚無利害關係人認知、認同上的挑戰，台灣目前對於此類的非營利公益組織，捐款人志在捐款，對於NPOs的信任度並無太多改變，善意的捐款相信代

理人同理心，基於善意極大化資源的運用，較少質疑。反而受到環境外在因素影響較大的『心路餐坊』，因其經營的項目為餐坊，此類消費受經濟環境影響較大，無法創造足夠的經濟收益；但星星兒的『活力餐坊』，外帶餐盒，受到衝擊較少。目前台灣的法律，發展成為社會企業需立案成為營利事業單位的模式，相對在架構上，介入營利活動較多的『星星兒』及『心路餐坊』需面對，而『天使心』則無此類挑戰議題。『天使心』因其宗教背景，在舉辦活動及對於弱勢家族的協助上，人力資源並無問題，志工踴躍，目前也積極介入引介校園志工，靈活運用因金融風暴所造成義工短少的問題。

而在困境的分析上，從事營利活動較多的『心路餐坊』及『星星兒活力餐坊』均不認為商業專業會與社會福祉相衝突，這個理念促使創辦者有較高意願創建更多的社會企業。但是，這兩個個案均無商業背景的專業人員在營運組織架構內，經營管理決策仍較偏向社福人員的思維。尤其目前台灣法令對於NPOs繁複的規定及相關辦法，也讓NPOs備感辛苦。在受限的資源下，發揮最大效用的NPOs在政府第一部門特性及現有法令辦法下，想盡各種辦法希望藉營利活動降低成本、增加收益，期能紓解基金會的財務困境。加上因為NPOs成立的使命不同，目前仍歸「勞政單位」管轄，而非「社政單位」管轄，也就是庇護工廠屬於勞政單位管轄，但這些身心障礙者卻無法以一般勞工管理條例適用(訪談對象H-1)。至於專業管理知識不足的部分，有從事營利行為的『心路』及『星星兒』備感壓力，但是政府並無補助這類的職工，目前政府補助的職工規定為社福背景，因此在NPOs在勞力市場上其實很難爭取到適當的商業專業人才，以因此『星星兒』的變通作法是將此類的工作以外包的方式進行，將行銷委託『台運公關公司』，或者尋找相關專業公司協辦，以解決專業營運知識之不足。

『政府規定有如牛毛，有些辦法立意雖好，但執行困難，還互相衝突，在法規上，目前沒有適合像我們這樣的機構的法令，我們需要自己去研究哪些適合，哪些可以省錢，常常弄得事倍功半』(S-1)

『我們並沒有跟政府要太多協助，總是緩不濟急，乾脆先做了再說，能補助多少算多少。有一次我們向高雄市政府申請文化中心的場地，遭受到拒絕的原因是覺得我們的演奏水準不夠，對於這些身心殘障的學員其實要的不過是一份存在認同，如果連官員都無法認同，那…』(訪談對象A-1)

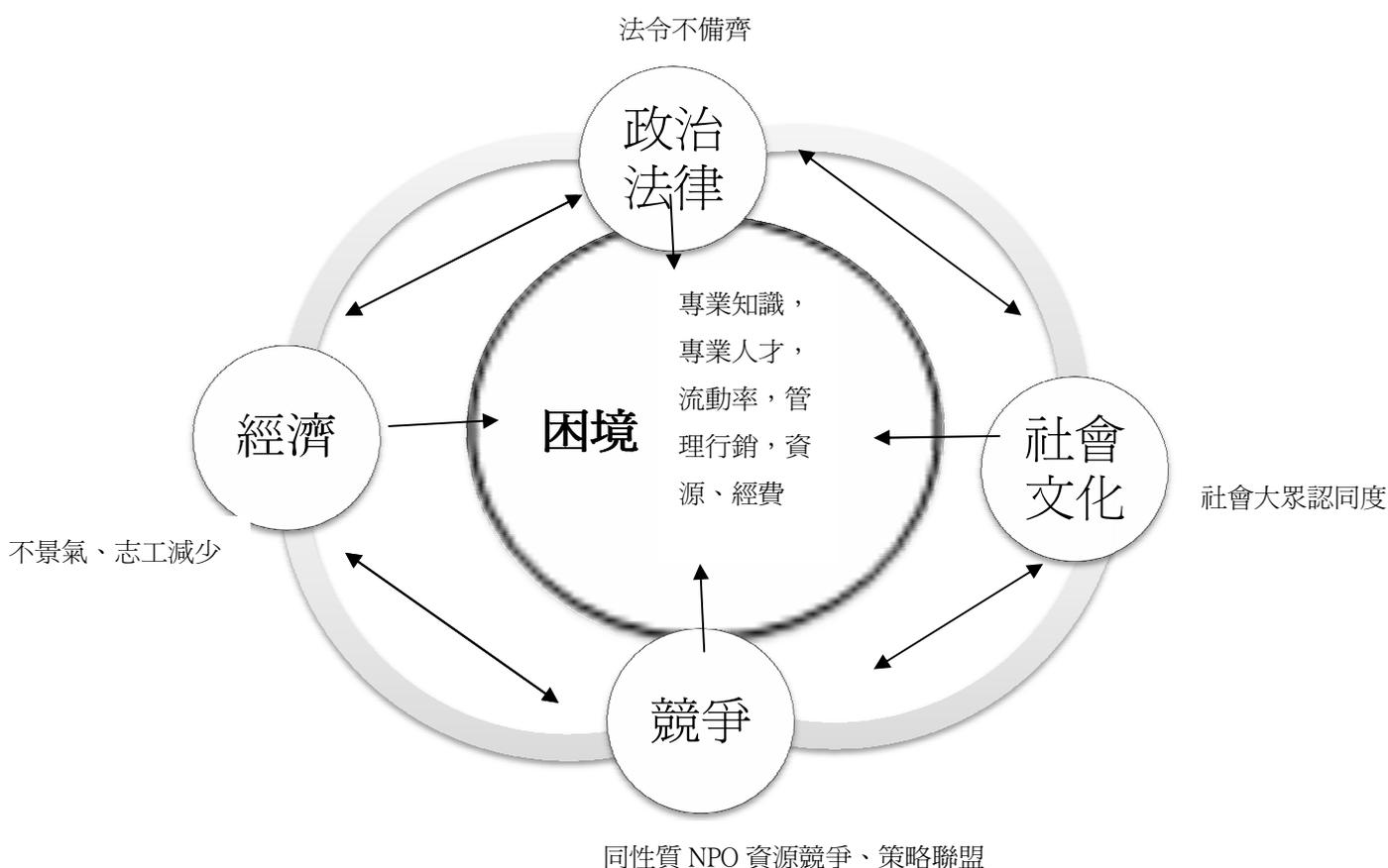
『雖然我們目前的場地是婦幼館兒福中心提供的，雖然解決的部分的固定成本，但實在是限制還蠻多的，幾乎只能做午餐，經濟規模受限的情況，要打平很困難，幾經溝通，因為是公家單位，其實各有困難』(訪談對象H-1)

至於社會網絡部分，目前研究的個案均未與相關的NPOs進行整合資源或策略聯盟的工作，基金會規模較大者可以自行舉辦活動及進行日常的講座及輔導課程，但規模較小的

基金會也有其運作的變通。例如『星星兒』與政府或民間單位簽訂合約，讓有演奏樂器能力的學員到高雄真愛馬頭、夢時代、市政府其他單位表演以賺取薪酬。山不轉路轉的應變，以學員的工資來營運，收取部分的行政規費協助基金運作，反而比一般的庇護工場對於學員就業的收入來得好，也較適合某些自閉兒(重覆性的練習)的特質。但是，其將困境轉成機會的做法，仍屬於法令邊界的遊走，由於台灣政府對於NPOs從事營利活動的模糊界線及辦法不清所致。

對照文獻上呈現出來NPOs企業化所面臨的困境，訪談中總結之困境及挑戰並不盡相同。分類成內部管理及外部環境的挑戰所導致的困境: 競爭環境、社會文化環境、政治法律環境及經濟環境四大類。換言之，外在的挑戰形成NPOs內部的困境，在面臨雙底線的雙重要求，形成內外壓力的挑戰與困境。

圖三，NPOs面臨之內外部挑戰與困境



在這困難的條件下，試將個案的資金來源分析如下做為對照。實務上，在台灣NPOs企業化是否如同文獻上的驗證，以心路基金會而言，得到政府的補助從34.6%（2004）成

為40.88%(2009)，自我營運收入從34.2%(2004)降為24.69%(2009)，捐款則從28.1%(2004)成長為34.43%(2009)，意即自我營運的缺口是從捐款及政府補助中平衡。相反的，喜憨兒的財務數字則是政府的補助28.8%(2004)降為22%(2009)，自我營運收入從49.9%(2004)成長為53%(2009)，捐款則從17.2%(2004)成長為25%(2009)，自給自足的趨勢十分明顯，捐款並沒有減少。天使心基金會源自訪談取得之財務資料，受訪者表示因為執行長的性格趨向，傾向不等待政府的補助才進行公益活動，邊做邊找錢的狀況下得到政府的補助相對的少，與其成立的目標有關。星星兒基金會，執行長的積極性使得其極力爭取可以取得的資源，三大類的資源分配較為均衡，因受輔導的學員需要更多的看護，因此積極開發新資源。上述資料證明，社會企業化並非皆可為非營利組織挹注收益，減少對政府及捐款的依賴，也並非所有的社會企業皆與大眾產生理念衝突，導致個人捐款減少。以喜憨兒為利，其經營定位及運作一開始便設定為社會企業模式，要自給自足，以求幫助多的人，因理念在企業創建時已清楚的與社會大眾進行溝通，受到的質疑並不源自於社會面向。

顯然當非營利組織決定投入企業化的改革，產品及行銷管道等專業商業模式，無法以過去經營非營利組織的模式進行，貿然進行社會企業化的組織變革，正、負面影響皆有可能，需要檢視經營的模式及正確的尋找到市場的需求缺口。當非營利組織企業化的同時，NPOs選擇面對一般競爭，便會遭受到市場檢驗產能、產值、經濟效益等績效評核，市場的經營理念也會無可抗拒的被引進決策考量中，但是NPOs並未調整組織架構及經營模式，以心路基金會在高雄的辦事處，有商業模式卻無商業架構，星星兒基金會則是因為政府補助社福人員之薪資，不補助商業專業人才，繼續選擇任用社服背景的員工。加上NPOs從事營利活動之稅務上與一般營利單位一樣，NPOs成立社會企業需要更為審慎評估，一般的中小企業的經營尚且困難，更何況是無商業專業的NPOs，在不調整其管理架構下，運用依附於基金會的人力調度，其發展優勢能否大於困境，是值得評估的策略。

4.3策略重點

社會企業不論從社會企業光普的分析及定位確認，或者從國情及政治情況不同角度思考，社會企業扮演混合體(hybrid)的角色，受政策及社會情勢、大眾認同所影響；既是混合體組織型態，當發展適合混合體的組織結構，NPOs從事營利行為時當應納入政策考慮。台灣社會場域所形成的社會企業因者文化、社會脈絡、國情、民情互鑲嵌形成不同於香港的NPOs附設社會企業的模式，政府法令不備齊，NPOs自身的準備亦未到位，故而形成挑戰與困境內外夾攻的壓力。而NPOs社會企業化既非純然的非營利事業組織，亦非一般利

潤導向的企業，人力資源配置、服務產品、及財務資源與一般企業不同，政府除了給予不同的輔導管理及稅賦計算的方法，在土地及地點上應有協助，協助訓練決策人專業知識。加上，其組織基本和企業慈善的社會企業在優勢發展上不同，因此台灣民眾對於NPOs社會企業化後需有更明確的財務、透明度及明確的經營策略為雙向溝通，亦非不合理之苛求，雖社會公益不應因為執行過程不同或調整而被犧牲，也不應因社福公益大傘而忽略社會公益，讓有心人士以NPOs之名進行不合法的行為，這樣NPOs進行營利活動時所面對源自於利害關係人以偏蓋全式的質疑會降低，合法性及正當性提升。

因此，發展研究領域疆界的確認，成為獨立的研究理論及學術定位，進而推演到實務應用的準則應加速，否則勢必矛盾重生。從社會企業的發展及困境來探討其未來的發展方向，部分NPOs將社會公益目的過度局限與社福單位的自我設限，將社會企業化視為自私自利的利潤追求者，導致社會企業的發展困難重重（訪談對象H-1）。如何發展被社會大眾認同的監督機制及制度導正經濟行為成為助力，而非阻力，社會公益也可以是受市場肯定的生意(王文華, 2008)；既是生意，就得有有生意的頭腦、工具、技巧、與知識相輔。本研究建議社會企業排除自我設限的行業類別，評估市場需求缺口，並設法解決：

- 1) 專業經理人的引進機制
- 2) NPOs工作人員再訓練及輔導
- 3) 遊說政府給予社會企業明確的法律定位
- 4) 建立社會大眾的溝通窗口及取得認同
- 5) 進行社會企業執行單位及董事會的變革
- 6) 爭取受服者的肯定及認同。

雖NPOs社會企業化的最終目的不在營利，但NPOs因大環境變動傾向自給自足在所難免，若運用創業家的精神、功能、提升效益，以開放及創新的觀念發展，社會大眾樂見其成。政府對於有志創立社會企業的潛在創業者應予輔導，使非營利組織健全走向自給自足，方能提供更多弱勢適切的協助。

4.4.結論

社會企業研究目前相關研究議題仍著重於社會企業的功能及崛起興萌過程，功能上是否能成為橋梁連結非營利組織及企業慈善；崛起發展上，社會企業的定位及適用理論，應先加以區隔及釐清，關於NPOs轉型之社會企業可適性之研究雖較少討論，卻愈顯重要。在香港有70%的社會企業引進專業經理人，雇用不到40%的就業輔導員或社工人員；在台灣則是相反，有70%的社福背景之專業輔導人員(官有垣, 2010)，意味著台灣發展社會企業仍

有相當大的挑戰空間，來自於文化的差異及政治法令的因素。反觀，香港及台灣皆出現專業經理人在社會企業的薪資是低於一般的水準，但輔導職員及社工人員卻可以領到一般水準的薪資，是否是形成具有商業背景專業經理人員低意願到社會企業服務，形成人力資源排擠效用，將社會公益僅當成是社會慈善的付出，而不以正職及全職來投入的原因，形成內部困境中的人才流動率及專業經理人不足的主因。既是雙底線的混和體，卻無法提供經濟底線的專業人才，或為排斥或為無法聘任，其結果都是單向思維，作法上及理論上並不相配合，又如何發揮社會企業的優點及特色，提升社會服務的品質及績效。

根據調查社會企業在台灣及香港皆顯示71.4%經營社會企業的領導階層之專業知識與管理技巧不足，使命衝突問題佔28.6%，資金問題則為25.6%。在高雄地區訪談的三家非營利組織也有相同的結果。因此，如果社會企業要能脫離小規模的商業模式，自給自足，且對市場的檢驗，不再依賴公部門的補助與協助，是需要更專業的營利活動計畫及執行力。雖然社會企業有其不可忽視的功能，但並非所有型態的NPOs皆適合從事營利活動，在於社會企業不僅是口頭上的理想模式，而是體質上的新型經濟組織及制度，社會企業化意在協助更多的弱勢受服者，並非僅是自給自足的經濟議題，至於配適NPOs適合社會企業化的模式。特定NPOs適合專心於非營利事業之服務，反而能達到更高的雙效益，優先釐清此議題，將有助於NPOs從事營利活動時的規劃及反思。

附錄一：90至96年度中央對縣市一般補助款之政事支出比 單位：%

年度	教育支出	交通支出	其他經濟服務支出	社會福利支出	專案補助支出
90	34.99	7.65	15.34	13.78	28.24
91	42.25	5.81	13.55	14.49	23.90
92	42.85	8.32	13.30	13.94	21.60
93	40.74	8.23	17.85	14.09	19.08
94	44.15	7.58	12.35	15.69	20.22
95	44.14	7.55	12.33	16.16	19.82
96	45.43	7.32	12.51	16.07	18.66

資料來源：90至96年度中央政府總決算，立法院預算中心98年主計處預算評估報告P.36。

X. 參考書目:

1. 英文部分:

1. Barendsen, L. and Gardner, H. 2004, "Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader" *Leader to Leader*, Fall, pp. 43-50.
2. Baron D. P., 2007, "Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship", *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 16, Number 3, Fall. pp. 683-717.
3. Boschee, J. and J. McClurg, 2003, *Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions*. www.se-alliance.org/better_understanding.pdf.
4. Borzaga, C., and L. Solari, 2004 "Management Challenges for Social Enterprises," in C. Borzaga and J. Defourny (eds.), *The Emergency of Social Enterprise*. London and New York: Routledge.
5. Busenitz, L. W., West III, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N., and Zacharakis, A., "Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions" , *Journal of Management*, Vol. 29 (3), 2003, pp. 285-308.
6. Dees, J. G. 1998 "Enterprising Nonprofit," *Harvard Business Review* Jan-Feb. 76(1):55-67.
7. Dees, J. G. 2007, "Taking Social Entrepreneurship Seriously", *Society* March/April, 2007.
8. Defourny, J. 2004 "Introduction: From Third Sector to Social Enterprise," in C. Borzaga and J. Defourny (eds.), *The Emergency of Social Enterprise*. London and New York: Routledge. Pp. 1-27.
9. Ditkoff S. W., Colby, S. J., 2009 "Galvanizing Philanthropy" *Harvard Business Review* Nov. pp. 1-7.
10. Harding, Rebecca, 2004 "Social Enterprise: The New Economic Engine", *Business Strategy Review*, Winter, pp. 39-43.
11. Harjula, L., 2007 "Tension Between Venture Capitalists' and Business-Social Entrepreneurs' Goals –Will Bottom-of-the Pyramid Strategies Offer a Solution?" *Greener Management International* Issue 51, June, pp. 79-86.
12. Hartigan P., 2006 "It is about people, not profit", *Business Strategy Review*, Winter, pp. 42-45.
13. Herzlinger R. E. 1994, "Conducting Your Financial Checkup: A Practical Guide for Nonprofit Managers and Board Members", *Harvard Business Review*, July-Aug, 1994.
14. Johnson, S. 2000 "Literature Review on Social Entrepreneurship," *Canadian Centre for Social Entrepreneurship*.
<http://www.bus.ualberta.ca/ccse/Publications/Publications/Lit.%20Review%20SE%20November%202000.rtf>
15. Kanter, R. M. 2009 "What Would Peter Say" *Harvard Business Review*, Oct.
16. Kingma, B. R. 1997 "Public Good Theories of the Nonprofit Sector: Weisbrod Revisited," *Voluntas* 8 (2): 135-148.
17. Meyer C. and Kirby J., 2010 "Leadership in the Age of Transparency" *Harvard Business*

Review, April.

18. Monti D. J. Jr. et al, 2006, "Civic Capitalism" Entrepreneurs, Their Ventures and Communities" *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 3, pp 353-375.
19. Pelchat, Marie –Claude, 2004 "Enterprizing Asian NPOs: Social Entrepreneurship in Taiwan," A research paper presented to the Conference of Asian Foundations and Organizations (CAFO), 2004/05/19.
20. Turner, D. and Martin, S., 2005, "Social Entrepreneurs and Social Inclusion: Building Local Capacity or Delivering National Priorities?" *International Journal of Public Administration*, 28: 797-806.
21. Vasakarla V., 2008, "A Study on Social Entrepreneurship and the Characteristics of Social Entrepreneurs" The Icfai University Press.
22. Weinstein, K. 2005 "The power, and dilemma, of honesty action learning for social entrepreneurs", *Action Learning: Research and Practice*, Vol. 2, No. 2, Sep. pp. 213-219.

2.中文部分:

1. 王文華，2008，「獲益、公益難兩全？社會企業新詮釋」，Industrial Technology，Sep. pp.4-7.
2. 王仕圖，黃鈺婷，2008，「社會企業營運之歷史分析- 屏東基督教勝利之家膳工坊之個案研究」，台灣社會福利學會 2008 年年會暨「新世紀社會保障制度的興建與創新:跨時變遷與跨國比較」國際學術研討會
3. 文建會，1999，台灣社區總體營造的軌跡，台北：文建會。
4. 內政部社會司中部辦公室，2009，全國性之財團法人社會福利慈善事業基金會年度業務執行報告書。
5. 行政院社會福利推動委員會長期照顧制度規劃小組，2006，「改善長期照顧居家式服務各項措施規劃報告」，台北：行政院委託研究計畫。
6. 官有垣，2000，「非營利組織在台灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範」，中國行政評論，第 10 卷，第 1 期, pp. 75-110。
7. 官有垣，2005，「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案例」，發展公益事業建構和諧社會學術研討會，上海：復旦大學社會發展研究中心，2005, Nov. 19-20。
8. 官有垣、涂瑞德，2000，「企業的社會責任及與第三部門的合作關係」，地方研考電子簡訊，第 4 期。
9. 官有垣、謝祿宜、李宜興，2001，「非營利組織推展休閒活動的成功案例分析：以新港文教基金會為例」，行政院青輔會委託研究計劃成果報告。
10. 官有垣，2006，「台灣社會企業的發展」，Central Policy Unit and Commission on Poverty, The Government of Hong Kong Special Administrative Region, Conference on

Social Enterprise.

- 11.官有垣、邱連枝，2005，「兩個客家非營利組織社區文化產業的現況與影響之探討—以苗栗縣南庄鄉愛鄉協進會及公館黃金小鎮協進會為案例」，2005 全國客家學術研討會，中壢：中央大學客家學院，2005,五月 26-27。
- 12.官有垣、杜承嶸，2005，「台灣民間社會團體的興盛及其在公民社會發展上顯現的特色與問題」，轉型期中國公民社會的發展—國際的視角國際學術研討會，2005, 10月 28-29，北京：北京大學。
13. 林吉郎，(2008)，「公益創投與社會企業:價值創造途徑的分析」，多元開發就業方案—民間團體發展成為社會企業論述精選集，pp. 93-119.
- 14.林正全，2006，「台灣多元就業開發方案：總體成效-九十四年多元就業開發方案成效評估研究之發現」，台北：行政院勞委會委託研究計畫。
- 15.林萬億，2004，「九0年代以來台灣社會福利的回顧與前瞻：全球化與在地化」，第二屆民間社會福利研討會~台灣的社會福利發展：全球化 vs. 在地化，台北：台大社會工作系。
- 16.梁玲菁、池祥麟，2003，「非營利組織產業化與融資機制之研究-綜合架構規劃」，台北：行政院青輔會委託研究計畫。
- 17.陳金貴，2002，「非營利組織社會化經營探討」，新世紀智庫論壇，第 19 期, pp.39-51.
- 18.陳淑蘭，2006，「社會事業-公益創投與組織扶植」，社會公義創新論壇，台北：政大社會與文化事業育成中心。
19. 鄭勝分，2005，歐美社會企業發展及其在台灣應用之研究，政治大學公共行政研究所博士論文。