

論文題目

非營利組織社會企業化歷程之探討

— 以喜憨兒社會福利基金會為例

摘要

2010年後臺灣許多非營利組織朝向社會企業化發展，政府隨即宣佈2014年為臺灣社會企業元年，且推出社會企業行動方案，實務及學術研究掀起了一股社會企業風潮。然而，歷年研究多以橫斷面研究探討非營利組織社會企業化，或以特定面向深入探究，較少分析單一非營利組織長時間之社會企業化歷程，及其於歷程中如何因應各個營運面向帶來的影響。

故本研究旨在探究喜憨兒社會福利基金會近三十年的社會企業化歷程，採取個案研究方法，以立意抽樣及滾雪球抽樣方法，深度訪談七位喜憨兒基金會相關人員，再以搜集之訪談資料與次級資料，分析社會企業化對非營利組織可能產生的影響，且進一步瞭解喜憨兒基金會如何因應社會企業化所受的影響。期望藉由本研究提供欲社會企業化或已社會企業化之非營利組織參考，期待臺灣社會企業環境得以更為完善。

本研究發現，喜憨兒基金會社會企業化原因與財務資源有關，而組織營收增加的同時，原有收入來源（政府補助、社會捐助）並無減少，其與喜憨兒基金會導入商業管理技術及系統有關。喜憨兒基金會始終秉持關懷心智障礙者之精神，使得社會企業化獲得社會大眾高度認同，其建構之組織誠信則可協助基金會克服社會企業化歷程中的種種影響。再者，面對人力資源短缺的挑戰，喜憨兒基金會透過改變招聘方式及提高員工薪資與福利，以尋求適任的專業人員，且提升經營管理技能，適時引進專業評估工具，以應對外部環境帶來的影響；此外，董事成員擁有商業相關背景亦是基金會社會企業化的一大助力。對喜憨兒基金會而言，至始至終堅守組織使命，運用原有資源結合新拓資源，保持溝通彈性及滾動式修正，便是其面對社會企業化的因應之道。

關鍵字：非營利組織、社會企業、心智障礙者、工作整合型社會企業、喜憨兒社會福利基金會

內文精要

壹、 研究動機與目的

受到政府資源有限、社會福利民營化、福利產業化、歐洲社會企業概念，以及失業相關政策的影響，臺灣非營利組織漸漸發展商業模式來因應變局。非營利組織社會企業化不是唯一的道路，但逐漸成為一種趨勢，非營利組織社會企業化後，勢必將面臨組織內部或外部環境帶來的影響，例如人力資源、經營模式、組織使命，以及財務資源等面向，而歷年研究多聚焦於社會企業化對於組織衝擊的探討（洪久雅，2004；許竣傑，2004；許准之等，2011；許素英，2011；王秉鈞等，2013；夏侯欣鵬、梅海文，2013）。然而，面對衝擊組織所採取的因應方式卻鮮少被討論，若能以臺灣較具代表性的非營利組織進行探討，且具有完整的社會企業化經歷，並在社會企業化過程中提出因應之道，勢必能成為有意社會企業化的非營利組織之參考，亦或提供已社會企業化的非營利組織良性比較，產生組織的最佳價值。

根據 Dees(1998)的調查，在成立未滿八年的社會企業中，有七成無法維持營運；然而「喜憨兒社會福利基金會（以下簡稱喜憨兒基金會）」卻能自 1997 年迄今持續開展社會企業據點，陳定銘（2006）提到喜憨兒基金會有別於傳統非營利組織，透過社會企業化降低對政府補助的依賴。再者，根據喜憨兒基金會網站資料，其於社會企業化歷程中，聘任商業相關專業人才、運用策略性組織規劃、設立事業部門，以及拓展行銷通路等等措舉，使得組織營運收入佔總收入約五成，且其推行的商品獲得了政府部門、企業組織，甚至社會大眾的認同，使得組織得以成為臺灣社會企業之參考典範。

綜觀喜憨兒基金會歷年的相關研究，較少探討喜憨兒基金會社會企業化歷程中，提出哪些面對影響的因應之道，且多以橫斷面研究為主，較難看出喜憨兒基金會長時間的發展為何。故本研究欲分析喜憨兒基金會社會企業化歷程，以及組織在長時間的發展或轉變下，面臨影響時所採取的因應方式，並期待研究結果可作為欲跟上社會企業化趨勢的非營利組織，進行策略性規劃的重要參考。

本研究試圖耙梳喜憨兒基金會社會企業化歷程，以及過程中組織面臨哪些層面的考量因素，而組織應對不同面向的影響時，提出了哪些因應方式，找出有效的因應策略供學界作為參考，亦可使有意朝向社會企業化的非營利組織有所借鏡。綜上所述，本研究提出三點研究問題：

- 一、喜憨兒社會福利基金會社會企業化歷程為何？
- 二、喜憨兒社會福利基金會社會企業化對組織產生了哪些運作層面的影響？
- 三、喜憨兒社會福利基金會如何因應社會企業化造成的影響？

貳、 研究方法

一、 研究資料搜集

本研究之研究對象為喜憨兒社會福利基金會，其為獨立的社會福利類非營利組織，已有二十六年的社會企業經驗，為臺灣具代表性的組織之一。本研究將採取單一個案研究中的全方位個案研究，運用現有資料及訪談資料，作為分析個案情境脈絡的依據，嘗試理解喜憨兒基金會社會企業化之實際歷程，且在此脈絡下，喜憨兒基金會如何因應歷程中面臨的影響。

本研究第二種資料搜集方法為次級資料分析 (Secondary Data Analysis)，其泛指運用現有各類文獻，以佐證訪談資料及研究結果。而本研究以訪談資料為主，次級資料分析為輔，次級資料包含喜憨兒基金會官方網站、喜憨兒基金會第 22 期至第 35 期年度會刊，以及蘇國禎先生著作〈很會做麵包的天使：用愛發現喜憨兒的無限可能〉，運用基金會內部資料及外部資料交互比對，完整呈現喜憨兒基金會社會企業化歷程，以及基金會如何因應歷程中面臨的種種影響。

二、 研究資料分析

本研究之資料分析分為三部分。首先，彙整深度訪談搜集之訪談資料，以詳盡且符合受訪者意念之方式，彙整為七份逐字稿；再者，以 Strauss 與 Corbin(1990/1998)提出的「開放性編碼 (Open Coding)」初步分析逐字稿內容，以本研究之三個研究問題為類別 (Category)，將訪談資料分為三類後，以「主軸式編碼 (Axial Coding)」個別找出三種分類中，有所關聯或相互連結之處，再以「選擇性編碼 (Selective Coding)」列出喜憨兒基金會社會企業化歷程，並找出歷程中五個影響面向。最後，透過交叉比對訪談資料與次級資料，呈現喜憨兒基金會最為符合事實的社會企業化歷程，以及基金會如何因應歷程中六個面向帶來的挑戰，以達到本研究之研究目的，並回答本研究之三個研究問題。

三、 研究參與者

本研究採取「立意抽樣 (Purposive Sampling)」，以及「滾雪球抽樣 (Snowball Sampling)」。研究者以立意抽樣方法，透過喜憨兒基金會外部研究相關業務窗口，取得訪談受訪者 A 之機會；再以滾雪球抽樣方法，經由受訪者 A 推薦受訪者 B，以此類推至受訪者 E；最後，為使訪談資料涵蓋基金會內部員工及基金會治理層級人員，經由受訪者 E 推薦兩位不同身分代表之董事成員，以達資料的飽和。

本研究訪談期間自 2023 年 3 月至 2023 年 9 月止，受訪者為五位喜憨兒基金會員工及兩位董事會成員 (詳見表 2-1)，包含兩位副執行長、兩位產銷協理、一位組長，以及兩位董事 (專業代表一位、家長代表一位)，共七位受訪者。受訪員工皆為任職至少 14 年的資深員工，兩位董事則為創會迄今之董事成員，受訪者皆具有高度的組織代表性。

表 2-1 本研究受訪者列表

編號	職稱	現職年資	總年資	職掌	專業背景
A	產銷協理	3	18	分事務所事業部相關業務	心理學/組織研究
B	副執行長	3	17	分事務所服務與營運	社會福利/人力資源發展
C	產銷協理	8	24	分事務所事業部相關業務	社會工作
D	組長	6	14	社區服務	社會福利
E	副執行長	17	17	分事務所服務與營運	社會工作

編號	職稱	現任屆期	曾任屆數	代表身分/專業背景
F	董事	9	9	專業代表/曾任勞動部次長、勞工局長、社會局長
G	監察人	9	9	家長代表/曾任國小教師、特教老師

參、 研究成果

第一節 喜憨兒基金會社會企業化歷程分析

喜憨兒基金會近三十年來發展社會企業之歷程中，除鞏固使命及善用原有資源外，更開展了許多社會企業據點，並與政府單位及企業組織合作（圖 3-1），其過程可被視為將各種資源做最妥善的安排。研究者將喜憨兒基金會社會企業化歷程整理為圖 3-2，因基金會服務及事業項目族繁不及備載，研究者僅列出本研究之重點記事。

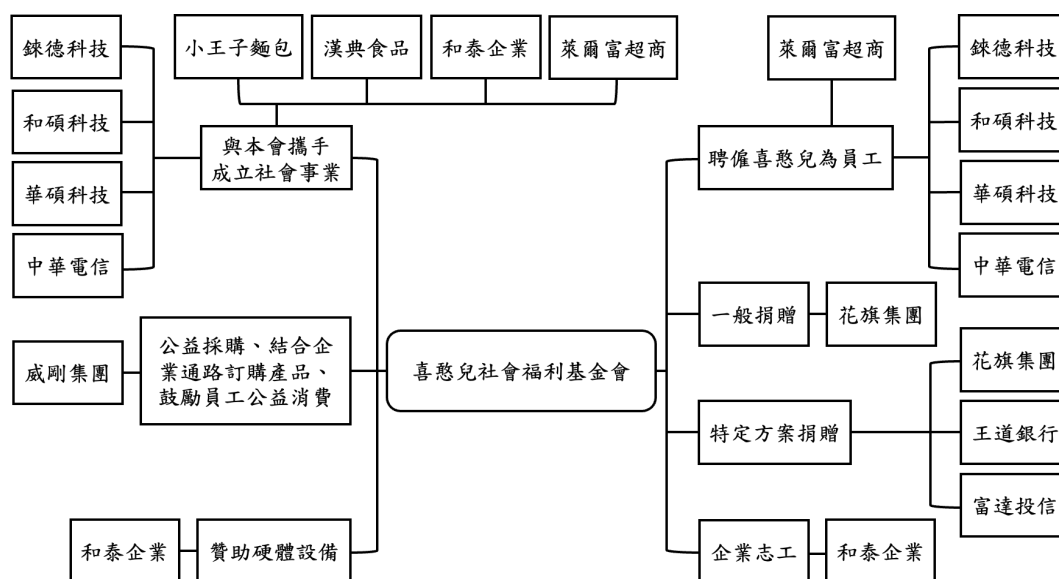


圖 3-1 喜憨兒社會福利基金會與企業合作網絡圖

資料來源：研究者自行繪製。

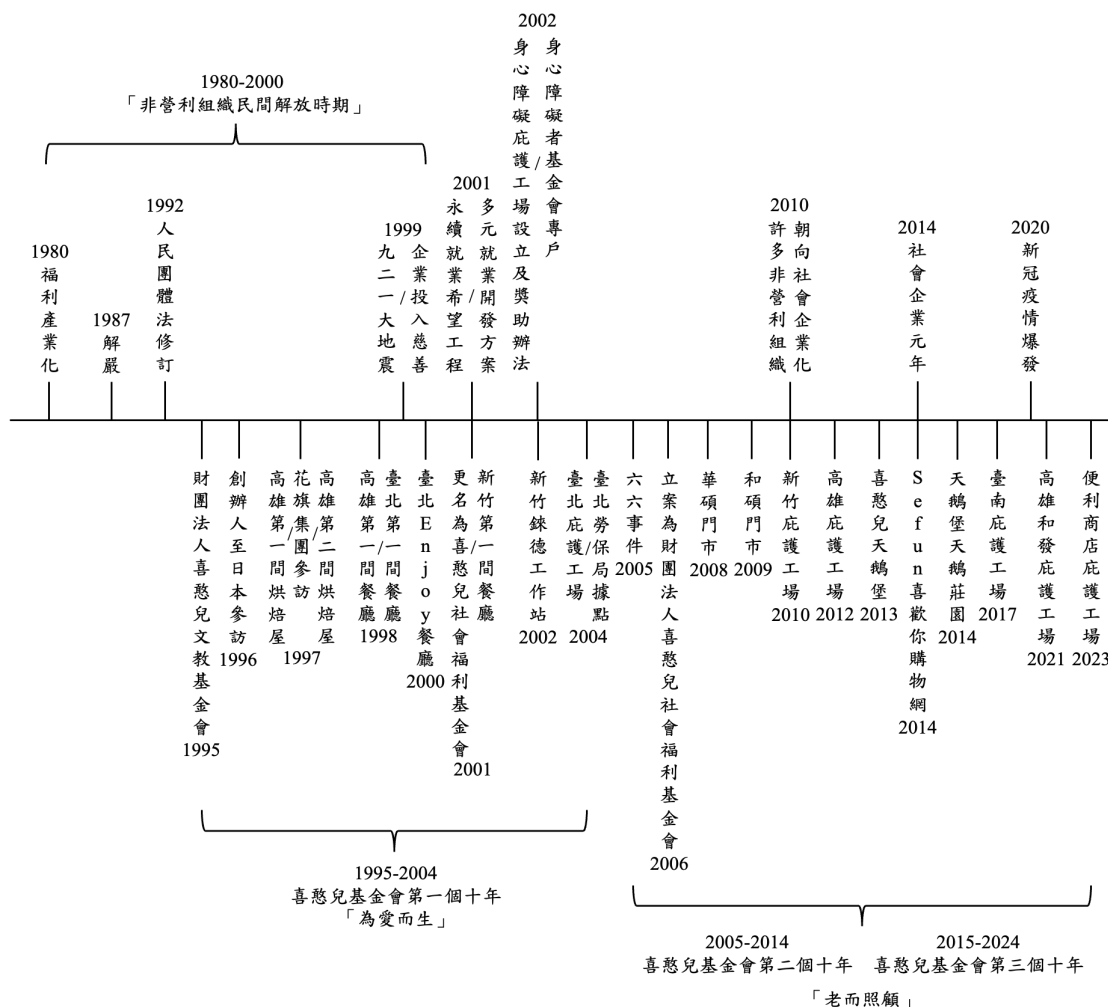


圖 3-2 喜慇兒社會福利基金會社會企業化歷程圖

資料來源：研究者自行繪製。

由上圖可知喜慇兒基金會社會企業化起始較早，與 2010 年後受到「永續就業希望工程」及「多元就業開發方案」等政府政策影響之非營利組織有所不同，喜慇兒基金會社會企業化源於對心智障礙者的關懷，符合官有垣（2007）、王秉鈞等（2013）提出的「因應社會需求」之非營利組織發展社會企業起因。

為了降低對於外部依賴性，「尋求組織財務穩定」亦是喜慇兒基金會社會企業化原因之一；加上基金會成立初期正逢企業社會責任興起，花旗集團之「企業對社會責任的重視」使喜慇兒基金會得以於 1997 年開設烘焙屋。此過程與社會企業相關的「政府政策與經費提供」及「社會福利民營化與購買式服務的興起」較無直接關係。

雖說如此，喜慇兒基金會社會企業化歷程中，仍見證了許多政府政策的推行，如 2002 年推出的「身心障礙庇護工場設立及獎助辦法」及「身心障礙者基金會專戶」等政策，更於基金會成立二十週年時迎來臺灣「社會企業元年」，喜慇兒基金會可說是經歷了臺灣社會企業的發展軌跡。

打破傳統給釣竿的觀念，喜憨兒基金會創辦人參訪日本機構回台後，將烘焙屋形式的庇護就業服務導入基金會，至今已開展超過 25 處社會企業據點，其中不乏與第一部門及第二部門合作的案例，兩部門皆看見了喜憨兒基金會發展社會企業的能量，合作的同時亦展現了對於基金會使命的認同。

整體觀之，喜憨兒基金會社會企業化歷程可說是人時地利人和，不僅早在政府政策推行前開展屬於喜憨兒的社會企業，更在疫情時代來臨前，發展了購物網站及鮮凍食品；然而，喜憨兒基金會社會企業化歷程卻並非如此簡單，過程中面臨了不同面向帶來的影響，本章第二節及第三節將側重討論之。

第二節 創造與遵循：喜憨兒基金會的財務、政策、使命

從財務資源面向來看，喜憨兒基金會打破了過去文獻(Dees, 1998；James, 1998；Salamon, 2003)提到的社會企業化將壓縮外部資源的說法，有趣的是本研究發現喜憨兒基金會社會企業化反而增長了外部資源收入，其可歸因於基金會透過社會企業化，增加了組織營收，使組織服務量及能見度有所提升，進而獲取政府及社會大眾的支持。

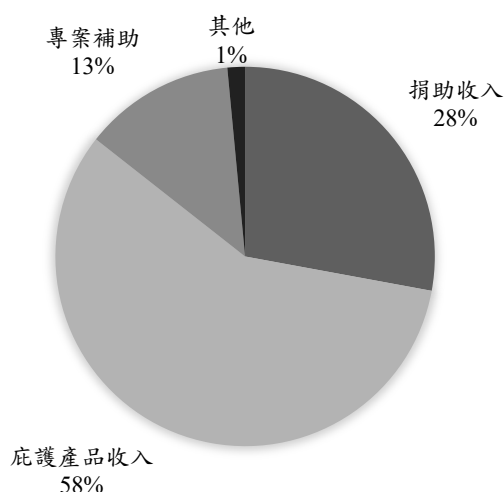


圖 3-3 喜憨兒社會福利基金會 2009 年收入分析圖

資料來源：研究者整理自喜憨兒社會福利基金會，2023/12/03，
<https://www.c-are-us.org.tw>。

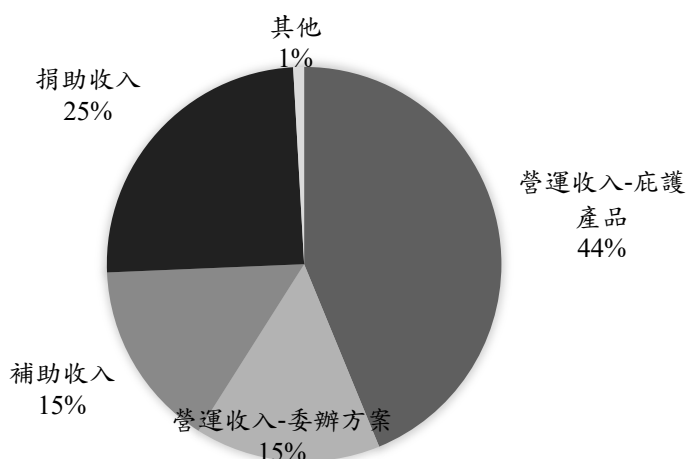


圖 3-4 喜慇兒社會福利基金會 2022 年收入分析圖

資料來源：研究者整理自喜慇兒社會福利基金會，2023/12/03，
<https://www.c-are-us.org.tw>。

基金會透過由內做到外的方式，如擁有穩定的體制後承辦政府委外服務；提升組織知名度後推行一加一大於二的社會捐助專案；導入商業管理技術及系統後持續開展社會企業據點。上述皆為喜慇兒基金會社會企業化歷程中，為何能成功守住原有財務資源，更拓展了新的收入來源之原因。

本章第一節提到喜慇兒基金會可說是經歷了臺灣社會企業的政策發展脈絡，本節亦有如此發現。從政策法令面向來看喜慇兒基金會社會企業化，其發展早於庇護工場歸屬於勞動部，而面對長照時代的來臨，喜慇兒基金會亦有過去打好的心智障礙者照顧基礎，加上目前沒有社會企業專法，但喜慇兒基金會仍在社會企業路上走出屬於自己的前景。

然而，政策法令對喜慇兒基金會並非毫無影響，「六六事件」便起始於社會對於當時法令的不了解，但基金會透過過去建立的誠信，使得企業組織及社會大眾的支持度回流。綜合言之，不論是否為社會企業相關政策，都應使社會充分理解法規內涵，非營利組織亦應審慎評估服務提供的法令依據。

喜慇兒基金會社會企業化歷程中，無任何一刻忘卻組織的使命任務，心智障礙者始終都是喜慇兒基金會的核心關懷，而過去近三十年的累積，亦使得社會大眾對於喜慇兒基金會有高度的認同。然而，大眾認同不僅是「喜慇兒」成為臺灣心智障礙者的代名詞，而是願意到烘焙屋購買商品、到餐廳用餐，甚至訂購喜慇兒月餅及鮮凍食品等等。如同副執行長 E 提到「社會企業對大眾來說是櫥窗，亦是心智障礙者的舞台」。

總而言之，喜慇兒基金會社會企業化歷程中，在財務資源面向受到正向影響，社會企業發展帶動了政府補助收入及社會捐助收入；在政策法令面向雖領跑於當時的法規，但仍受到社會大眾的質疑，其因應方式為藉由原有的資源，使危機化

為轉機；在使命任務面向中，喜憨兒基金會徹頭徹尾地關注心智障礙者，社會企業化更讓政府部門、企業組織甚至社會大眾，有了其他展現對基金會認同的方式，例如購買庇護商品等等。然而，上述三個面向僅是其中一部分，喜憨兒基金會社會企業化歷程中遇到其他面向之影響，將於第三節敘述之。

第三節 社企三柱：喜憨兒基金會的人力、經營、董事會

以人力資源面向來看，非營利組織社會企業化，對於商業知識與管理技能的需求隨之增加，當相關專業人員進入非營利組織工作時，未必能理解非營利組織之使命或社福專業人員的服務考量，此時便可能導致不同專業間衝突，反之亦然。對此喜憨兒基金會透過調整組織架構的方式，使內部人員專業分工，除有效降低不同專業間衝突外，更使組織規模更為完善。

再者，擁有雙領域的喜憨兒基金會，內部員工擁有更多元的職調機會，許多中高階主管為跨領域或專業人員，有利於帶領或管理組織。然而，隨著喜憨兒基金會的發展，專業人員需求隨之增加，生產效能亦須有所提升；喜憨兒基金會透過改變招聘及留任制度因應專業人員需求，透過職業再訓練使得心智障礙者得以持續擁有庇護就業機會。

組織結構調整不僅對人力資源有利，經營模式面向亦受到組織結構的影響，當組織專業分工明確時，能有效提升組織經營管理效能，加上喜憨兒基金會導入了許多專業評估工具，有別於一般非營利組織，喜憨兒基金會擁有更多資源面對外部環境帶來的，且面對不同組織間的競爭，基金會採取正向態度，努力提升組織內外部競爭力，使喜憨兒基金會成為非營利組織社會企業化之典範。

承本章第一節，喜憨兒基金會與企業組織的合作頻繁，於經營模式面向更是邀請企業組織技轉，使得喜憨兒基金會擁有更為專業的烘焙技能；再加上基金會擁有許多商業背景董事成員，喜憨兒基金會逐漸成為可適時回應市場環境的社會企業，且在社會企業化歷程中，仍保有初始之使命宗旨，努力實踐心智障礙者之服務。

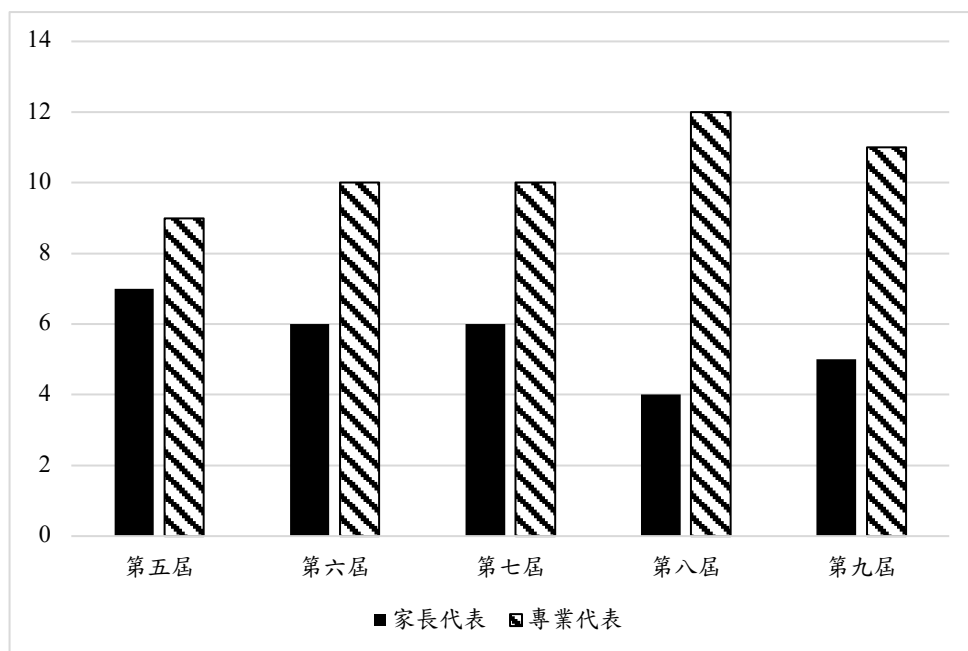


圖 3-5 喜憨兒社會福利基金會第五屆至第九屆董事會成員代表身分分析圖
資料來源：研究者整理自喜憨兒社會福利基金會，2023/08/20，
<https://www.c-are-us.org.tw>。

總而言之，喜憨兒基金會符合 Young(1998)提出的對非營利組織社會企業化之期待：(一)組織的事業活動需以產生收入和達成使命為目標；(二)組織需謹慎對待事業項目；(三)開展商業活動是因財務壓力和其他收入來源的減少。喜憨兒基金會可謂臺灣典型的非營利組織社會企業化，基金會的成功不僅是組織內部人員的努力，更是與組織外部環境碰撞下的結果。

肆、 研究貢獻

本研究以單一個案研究，深入喜憨兒基金會社會企業化歷程，其從創會迄今走過近三十個年頭，如何憑藉組織自身服務能量，以及和政府部門或企業組織合作的形式，打造出屬於喜憨兒基金會的社會企業之路：本研究突顯了組織在不同階段的發展和因應，對於了解社會企業化於不同階段的影響具有重要性。

除對於基金會歷程之描述與階段劃分外，舉出六個影響面向：(一)財務資源、(二)政策法令、(三)使命任務、(四)人力資源、(五)經營模式、(六)董事會治理；不同面向的分析有助於深入理解社會企業化對組織不同層面的具體影響，並提供豐富的實證資料來闡述影響如何被因應。

爾這些因應方式可為實務領域提供實際作法之參考，透過成功的社會企業化歷程，展現了非營利組織發展的可能：換言之，本研究不僅提供具體的案例，亦為其他組織帶來經驗之參考和啟發。

喜憨兒基金會社會企業發展或許領跑於其他非營利組織，但仍須遵循及適應政策法令之修訂；反之，喜憨兒基金會亦能催化政策法令，更能從中獲得組織公信力。本研究釐清不僅第三部門受到政策法令之影響，政策法令亦須不斷與其溝通，檢視現有政策環境，與第三部門共同打造與時俱進的社會環境。

然而現有政策環境尚未有社會企業專法，本研究之受訪者表示無專法的環境下，依循目前相關政策法令，組織能有更多的發展彈性。換言之，若社會企業專法為必然之勢，有法可循或許可使喜憨兒基金會定位更為清晰，但亦可能會壓縮非營利組織彈性發展的空間，使多元的社會企業環境淪為制式化的發展型態。

綜合言之，社會企業專法並非兩極分化，正因無專法的狀態下，企業組織及非營利組織得以共同塑造多元環境；反之，專法訂定可使社會企業組織擁有明確法律定位。本研究導出或許政策法令能多檢視目前實務環境，再界定何為社會企業，於各自表述的狀態中，尋求達成共識的可能性，使政策法令成為社會企業的助力，而非限制發展的阻礙。

除專法外，本研究針對臺灣整體政策法令環境提出建設性之建議，如資源及經費若過度集中與傾斜，可能影響其他社會方案或政府合作夥伴，如非營利組織即為之；若能重新評估需求並將資源分散，使求職者有更多選擇，或許能解決社會福利人力資源短缺之議題。

另現今非營利組織型態越發多元，其適用之政策法規隨之增加，以本研究之研究對象喜憨兒基金會來看，其跨足身心障礙領域及長期照顧，不同政策法令間的異同需由非營利組織自行參酌，若政府能重新檢視身心障礙福利服務及長照相關政策，將各自的優點做適當的結合，或協助非營利組織排解政策較為繁瑣之處，將有助於非營利組織跟隨政策法令的演進，進而持續發揮其社會公益角色。

社會企業並非限縮於單一部門發展的類型，社會企業和社會大眾息息相關，透過本研究指出喜憨兒基金會運作社會企業的模式，可減少大眾對於心智障礙者的負面印象，強調社會大眾與心智障礙者接觸的重要性，其將有助於社會環境的發展。

再者，本研究之研究結果深入理解非營利組織的社會企業化過程，不僅對組織本身、實務現場，以及社會環境有所幫助，更提升未來研究之塑造性，研究提出之六大面向，未來若採用不同研究方法，針對其中一面向進行討論，例如財務資源面向之不同財務來源消長關係之量化研究。研究者認為相關研究能使喜憨兒基金會透過研究結果進行組織策略規劃，或提供其他社會企業化非營利組織之參考。

如上述，個案研究僅針對喜憨兒基金會一組織，若未來研究能以不同社會企業化非營利組織間比較為研究主軸，可使研究結果之觀點更為多元，且受訪者選取亦有較大的彈性，獲取之研究資料將更為豐富，且研究推論的可能性將比個案研究來得有說服力，可使臺灣社會企業環境的健全有更多參酌之處。

最後，本研究發現喜憨兒基金會正面臨董事會世代交替之議題，而現今臺灣許多非營利組織正面臨創會董事成員退休或已退休的狀況，董事會世代交替可能將影響非營利組織使命宗旨實踐，亦可能因人力資源不足，未來難以找到適任的董事會成員。因此若能對此議題有更深入的分析，將有助於 1980 年後發展至今的非營利組織永續經營。

伍、 參考文獻

中文部分

- Joseph A. Schumpeter. (2015)。經濟發展理論創新之父熊彼得·百年經典重譯版(蕭美惠譯)。商周出版。(原著出版於1911年)
- Peter F. Drucker. (2009)。創新與創業精神：管理大師彼得·杜拉克談創新實務與策略(蕭富峰、李田樹譯)。臉譜文化。(原著出版於1985年)
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998)。質性研究概論(徐宗國譯)。巨流圖書。(原著出版於1990年)
- 方元沂(2021)。從「社會企業」到「社會創新」臺灣社創的難題?。會計研究月刊, (425), 64-68。https://doi.org/10.6650/ARM.202104_(425).0009
- 王仕圖、官有垣、李宜興(2009)。非營利組織的相關理論。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋(主編), 非營利部門：組織與運作(第三版)(頁13-31)。巨流圖書。
- 王秉鈞、鄭勝分、吳佳霖、劉育欣(2013)。我國非營利組織社會企業化之研究(NDC-DSD-102-017)。行政院國家發展委員會。
- 丘昌泰、劉宜君(2017)。臺灣社會企業法制定位與問題之探討。社區發展季刊, (160), 36-51。
- 吳岱儒、戴萬平、鄭安娜(2011)。非營利組織捐款行為、品牌認同與購買意願之研究：以喜憨兒烘焙坊為例。資訊與管理科學, 4(1), 69-96。
https://doi.org/10.30136/ZXYGLKX.201106.0004
- 吳肇銘(2009)。以服務學習觀點探討協助弱勢族群與非營利組織進行網路行銷之研究—以喜憨兒中秋月餅網路行銷專案為例。資訊與管理科學, 2(2), 22-40。
https://doi.org/10.30136/ZXYGLKX.200912.0002
- 呂朝賢(2008)。社會企業與創業精神：意義與評論。政治大學社會學報, (39), 81-117。https://doi.org/10.30400/TNCCUJS.200801_(39).0003
- 李雪瑩(2008)。公益創投與社會企業。多元就業開發方案—民間團體發展成為社會企業論述精選集, 109-120。
- 邢瑜(2015)。臺灣社會企業的現狀與：兼論英、美的發展經驗。民主與治理, 2(2), 35-65。https://doi.org/10.3966/2311505X2015080202002
- 周振鋒(2015)。談美國社會企業立法—以公益公司為中心。中正大學法學集刊, (46), 55-108。
- 官有垣(2000)。非營利組織在臺灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範。中國行政評論, 10(1), 75-110。https://doi.org/10.6635/cpar.2000.10(1).03
- 官有垣(2007)。社會企業組織在臺灣地區的發展。中國非營利評論, (1), 146-182。
- 官有垣、王仕圖、杜承燦(2018)。工作整合型社會企業的社會影響：喜憨兒社會福利基金會的個案分析。社會發展研究學刊, (22), 61-100。
- 官有垣、王仕圖、陳錦棠、杜承燦(2019)。社會企業的社會影響：台灣與香港的案例。巨流圖書。

- 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*, (133), 65-80。
- 官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖(2012)。社會企業：臺灣與香港的比較。巨流圖書。
- 林吉郎(2003)。非營利組織資源開發與整合：理論與實踐。*非營利組織管理學刊*, (2), 121-124。
- 林佩璇(2000)。個案研究及其在教育研究上的應用。載於中正大學教育學研究所(主編), *質的研究方法*(頁239-262)。麗文文化。
- 林岱蓉(2011)。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[未出版之碩士論文]。國立政治大學。
- 林東清(2002)。顧客關係管理(CRM)研究的一些相關理論模式與重要議題。*資訊管理學報*, 9(S), 31-56。https://doi.org/10.6382/JIM.200202.0031
- 林素蓮(2021)。CORPS模式運用在非營利組織社會企業化之研究-以喜憨兒基金會為例[未出版之碩士論文]。法鼓文理學院。
- 林淑馨(2009)。日本公私協力推動經驗之研究：北海道與志木市的個案分析。*公共行政學報*, (32), 33-67。https://doi.org/10.30409/JPA.200909_(32).0002
- 金載久、趙顯株(2013)。當前韓國社會企業的重要議題與相關政策。*社區發展季刊*, (143), 140-150。
- 洪久雅(2004)。產業化對非營利組織之影響：以我國社福類基金會為例。*研考雙月刊*, 28(2), 88-89。https://doi.org/10.6978/YKSYK.200404.0088
- 胡哲生、陳致遠(2009)。社會企業本質、任務與發展。*創業管理研究*, 4(4), 1-28。https://doi.org/10.30132/JER.200912.0001
- 夏侯欣鵬、梅海文(2013)。探討非營利組織轉型社會企業之組織能耐。*中原企管評論*, 11(11), 55-80。
- 涂瑞德(2012)。社會企業在臺灣的法律規範與管理矛盾。載於官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖(主編), *社會企業：臺灣與香港的比較*(頁95-122)。巨流圖書。
- 翁逸姝(2015)。翻轉NPO思維-喜憨兒基金會的社會創新力[未出版之碩士論文]。國立臺灣科技大學。
- 張力亞、廖嘉展(2013)。新故鄉文教基金會邁向社會企業的經驗與課題分析。*國家與社會*, (13), 113-156。
- 張幼霖(2008)。部落格串聯對非營利性組織運用網路傳播影響之探討-以喜憨兒基金會為例[未出版之碩士論文]。國立中山大學。
- 莊子緩(2020)。工作整合型社會企業消費者類型行銷策略研究-以喜憨兒基金會為例[未出版之碩士論文]。中華大學。
- 許素英(2011)。非營利組織轉型社會企業之變遷衝擊分析-以菩提長青村為例[未出版之碩士論文]。國立暨南國際大學。
- 許淮之、高明瑞、趙平宜(2011)。非營利組織企業化之困境與挑戰。*創業管理研究*, 6(1), 55-80。https://doi.org/10.30132/JER.201103.0003

- 許竣傑 (2004)。非營利組織產業化--社會企業機制綜合架構規劃之研究[未出版之碩士論文]。南華大學。
- 郭晉璋 (2008)。污名的存在，形象的重塑：以喜憨兒社區家園的觀察為例[未出版之碩士論文]。南華大學。
- 陳定銘 (2006)。非營利組織產業化之析探：以喜憨兒基金會為例。第三部門學刊，(5)，69-104。
- 陳金貴 (2002年7月30日)。非營利組織社會企業化經營探討。非政府組織夏季論壇，臺北市，臺灣。
- 陳彥君 (2017)。非營利組織社會企業化之研究-以財團法人喜憨兒社會福利基金會為例[未出版之碩士論文]。中國文化大學。
- 陳順松 (2008)。社會企業發展之類型與成敗關鍵因素分析[未出版之碩士論文]。清雲科技大學。
- 陳甄儀 (2014)。消費者購買社福團體產品的考慮因素及涉入程度對購買行為影響之研究-以喜憨兒烘焙屋為例[未出版之碩士論文]。淡江大學。
- 馮燕 (2016年10月)。近年來台灣社會企業之發展。交流雜誌。
<https://www.sef.org.tw/article-1-129-4904>
- 黃輝正 (2015)。從非營利組織轉型社會企業的發展途徑-以個案為例[未出版之碩士論文]。美和科技大學。
- 楊子申、趙忠傑 (2018)。臺灣社會企業績效與社會影響力評估系統之研究。兩岸企業社會責任與社會企業家學術期刊，(3)，155-180。
- 楊尚融 (2017)。企業社會責任、企業形象、消費者認同度與購買意圖關係之探討-以喜憨兒基金會為例[未出版之碩士論文]。中國文化大學。
- 楊祥鑫 (2017)。庇護工場社會企業化探討-以喜憨兒與心路社會福利基金會為例[未出版之碩士論文]。輔仁大學。
- 經濟部中小企業處 (2020)。2020 社會創新大調查。台灣經濟研究院、星展銀行、聯合報系願景工程。
- 萬文隆 (2004)。深度訪談在質性研究中的應用。生活科技教育月刊，37(4)，17-23。
[https://doi.org/10.6232/LTE.2004.37\(4\).4](https://doi.org/10.6232/LTE.2004.37(4).4)
- 詹采妮 (2015)。探討非營利組織之創新經營模式-以喜憨兒社會福利基金會為例[未出版之碩士論文]。明志科技大學。
- 趙忠傑、鄧文玲 (2019)。他山之石，可以攻錯—兼論臺灣社會企業的發展。兩岸企業社會責任與社會企業家學術期刊，(4)，94-107。
- 劉育欣、鄭勝分 (2014)。非營利組織商業化到社會企業化：身心障礙者就業模式的轉化。身心障礙研究季刊，12(1)，54-66。
- 潘中道 (2019)。臺灣「混合型非營利組織」治理的挑戰-組織使命的維護 V.S 組織生存的維護。東吳社會工作學報，(36)，1-32。

- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用(第二版)。心理出版社。
- 蔡閔惠 (2013)。應用六標準差提升身心障礙者庇護工場服務品質之研究—以高雄市喜慇兒創作料理庇護工場為例[未出版之碩士論文]。高苑科技大學。
- 蔡嘉昇 (2014)。從國外立法看臺灣社會企業之法制發展。會計研究月刊, (348), 74-79。 <https://doi.org/10.6650/ARM.2014.348.74>
- 鄭子塵 (2015)。組織變革策略對於非營利組織產業化品質的影響—以喜慇兒社會福利基金會為例[未出版之碩士論文]。國立政治大學。
- 鄭安娜 (2007)。非營利組織捐款行為、品牌認同與購買意願之研究：以喜慇兒烘焙坊為例[未出版之碩士論文]。正修科技大學。
- 鄭勝分 (2007)。社會企業的概念分析。政策研究學報, (7), 65-108。
<https://doi.org/10.7070/PR.200706.0065>
- 蕭新煌、官有垣、陸宛蘋 (2017)。非營利部門：組織與運作(第三版)。巨流圖書。
- 賴秀儀 (2015)。社會企業經營模式之探討-以喜慇兒社會福利基金會為例[未出版之碩士論文]。銘傳大學。
- 戴秀嬌 (2009)。消費者對社會企業認知、消費動機與滿意度之研究—以喜慇兒社會福利基金會為例[未出版之碩士論文]。國立中山大學。
- 簡正鎰 (2005)。進行質性訪談研究有關倫理議題之探討。輔導季刊, 41(1), 47-57。
<https://doi.org/10.29742/GQ.200503.0006>
- 蘇月珠 (2012)。善因行銷對消費者購買動機、產品代言人、訴求方式與購買意願之相關研究—以喜慇兒烘焙屋為例[未出版之碩士論文]。康寧大學。
- 蘇美月 (2018)。消費者對喜慇兒料理中餐的滿意度之研究-以高雄地區為例[未出版之碩士論文]。高苑科技大學。
- 蘇國禎 (2007)。很會做麵包的天使：用愛發現喜慇兒的無限可能。新自然主義。

英文部分

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, 21(4), 1278-1305. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1278>
- Brown, E., & Slivinski, A. (2006). Nonprofit organizations and the market. *The nonprofit sector: A research handbook*, 2, 140-158.
- Boschee, J., & McClurg, J. (2003). Toward a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions. Retrieved October, 9(2008), 74.
- Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short. *Harvard business review*, 76(1), 55-67.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social

- entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
<https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132-140.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x>
- Estelle James. (1998). Commercialism among Nonprofits; Objectives, Opportunities, and Constraints. *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, 14, 271-286.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511625947.016>
- Frumkin, Peter. (2009). *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Harvard University Press.
- Hank M. (2009). *The Business tree : growth strategies and tactics for surviving and thriving*. New Page Books.
- Hansmann, Henry B. (1979). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), 835-901.
- Kuan, Y. Y., Wang, S. T., & Duh, C. R. (2019). The development characteristics of Taiwan's work-integrated social enterprises since the mid-2000s. *人文社會科學研究*, 13(3), 1-27.
[https://doi.org/10.6284/NPUSTHSSR.201909_13\(3\).1](https://doi.org/10.6284/NPUSTHSSR.201909_13(3).1)
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. Demos.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. Jossey-Bass.
- Salamon, Lester M. (1992). *America's Nonprofit Sector: A Primer*. The Foundation Center.
- Skloot, E. (1987). Enterprise and commerce in nonprofit organizations. *The nonprofit sector: A research handbook*, 380-393.
- Tuckman, H. P., & Chang, C.F. (2006). Commercial Activity, Technological Change, and Nonprofit Mission. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 629-644.
- Wang, B. J. (2016). Social Enterprise as a Righteous Form of Doing Business-Under a New Paradigm of Co-Prosperity. *國家與社會*, (18), 39-59.
- Wolf, T. (2012). *Managing A Nonprofit Organization : Updated twenty-first-century edition*. Simon and Schuster.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.
- Young, D. R. (1998). Commercialism in nonprofit social service associations: Its character, significance, and rationale. *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, 17(2), 278-297.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6688\(199821\)17\(2\),278-297](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6688(199821)17(2)<278::AID-POLY278>3.0.CO;2-3)

7:2<278::AID-PAM9>3.0.CO;2-E

網路部分

Oracle 台灣 (2023)。企業資源規劃 (ERP)。https://www.oracle.com/tw/erp/，
檢索日期 2023/09/10。

SGS 台灣 (2023)。ISO 22000－食品安全管理系統。
https://twap.sgs.com/Trainsys/iso22000/iso22000.html，檢索日期 2023/09/18。

內政部 (2022)。統計資訊服務網。https://www.moi.gov.tw/stat/，
檢索日期 2022/08/23。

行政院主計處 (2022)。人力資源統計年報。https://www.dgbas.gov.tw，
檢索日期 2022/08/23。

勞動部勞動力發展署 (2023)。112 年 9 月全國庇護工場名冊。
https://www.wda.gov.tw/cp.aspx?n=69CA9940FD788E，檢索日期
2023/10/11。

喜憨兒社會福利基金會 (2022)。喜憨兒社會福利基金會網站。
https://www.c-are-us.org.tw，檢索日期 2022/10/30。

喜憨兒社會福利基金會 (2023)。喜憨兒社會福利基金會網站。
https://www.c-are-us.org.tw，檢索日期 2023/08/20。

經濟部中小企業處 (2022)。社會創新平台。https://si.taiwan.gov.tw/#mainContent，
檢索日期 2022/08/23。

臺灣法人網 (2022)。財團法人喜憨兒社會福利基金會。
https://org.twincn.com/item.aspx?no=15862385&sn=509468，檢索日期
2022/11/01。

衛福部社家署 (2020)。全國性財團法人社會福利基金會。
https://swift.sfaa.gov.tw/fund/，檢索日期 2023/12/02。

錐德集團 (2023)。錐德集團網站。https://www.ritek.com/about，檢索日期
2023/09/03。

陸、 附錄

附錄一 訪談同意書

_____ 您好：我是國立中正大學社會福利研究所的學生許秣語，目前正在進行碩士論文「非營利組織社會企業化歷程之探討－以喜憨兒社會福利基金會為例」，主要想探討喜憨兒基金會社會企業化之發展歷程，以及如何因應面臨的問題與挑戰。

本研究誠摯邀請您參與，透過您的分享能協助對於欲探討的議題獲得全面且深入的瞭解，也期盼本研究的發現能夠對於未來社會企業的發展有所貢獻。

本訪談將採用一對一面訪的方式，時間約為一小時。為了資料的整理與分析，訪談過程必須錄音，錄音內容僅用於研究報告撰寫的相關資料使用上，並於研究完成後銷毀。

所蒐集到之訪談內容僅作為研究之用，訪談的資料引述會隱匿您的姓名和個人資訊，僅以代號稱之；訪談中提及的第三人，若有需要，亦以暱稱代之。

訪談時，您可以提出任何問題，也有權利拒絕回答不想回答的問題，亦有權利終止錄音及訪談，且可隨時退出此訪談；即便研究結束，有任何問題，都歡迎致電洽詢。

若您同意以上的內容，請您勾選並簽下您的名字，在此萬分感謝您的參與！

錄音：同意 不同意

成果回饋：研究完成請提供報告，寄至(電子信箱)_____

無需提供

受訪者簽名： _____ 日期： _____ 年 _____ 月 _____ 日

訪談者簽名： _____ 日期： _____ 年 _____ 月 _____ 日

本同意書一式兩份，將由雙方各自留存，以利日後聯繫

國立中正大學社會福利研究所 許秣語

聯繫方式 09XX-XXX-XXX

指導教授 鄭清霞 博士

杜承嶸 博士

附錄二 訪談提綱—中高階主管

一、基本資料

(一) 請您簡單地自我介紹(包含專業背景、工作職稱、年資),以及至喜慇兒基金會前的工作經驗。

(二) 請略述您的工作職掌或負責業務內容

二、喜慇兒基金會社會企業化歷程

(三) 依您的瞭解,喜慇兒基金會投入社會企業的因素有哪些?

(四) 喜慇兒基金會社會企業化的型態有哪些(服務內容、方案、商業模式等等)?

(五) 整體而言,您認為貴組織社會企業化帶來的效應為何(正面或負面)?

三、喜慇兒基金會社會企業化的影響與因應

(六) 近年來社企營運可達收支平衡甚至綽有餘裕,這樣的轉變是否影響其他收入來源,如政府補助、委辦或捐贈收入?

(七) 基金會在面對資源減少(政府補助、委辦或捐贈收入)、服務需求增加的環境,如何透過社會企業達到財務狀況穩定,以維持服務量能?

(八) 基金會曾在 2013 年進行組織架構調整,各事務所和行政中心下轄社福部及事業部,在此之前人力資源曾面臨哪些問題?之後作出的調整為何?

(九) 貴組織的使命為「為心智障礙者開創生命的尊嚴與生存的喜悅」,您認為社會企業化過程,如何實踐這項使命,或實踐過程是否有遇到挑戰?挑戰來自哪些層面?

(十) 社會企業的營運需商業相關背景的人才,除了面對人才培養的挑戰外,社企經營管理面臨的有哪些挑戰?組織是如何因應?

四、期望與建議

(十一) 該如何結合社會企業化帶來的效益?又或者未來有其他發展的規劃嗎?

(十二) 臺灣社會企業的相關政策法令,尚未有明確的定義或法條,這對於機構產生了什麼影響?機構是如何因應?您對於臺灣社會企業的環境,是否有任何期待或建議(政策法規、制度等)?

附錄三 訪談提綱—副執行長 E

一、基本資料

(一) 請您簡單地自我介紹(包含專業背景、工作職稱、年資),以及您的工作職掌或負責業務內容。

二、喜憨兒基金會社會企業化歷程

(二) 您認為貴組織社會企業化歷程的階段為何?從組織內、外部環境來看帶來了什麼樣的效應?

三、喜憨兒基金會社會企業化的與因應

(三) 如何看待貴組織社會企業化對不同利害關係人(董事會、服務對象、員工、捐款者、贊助企業、政府、社會大眾等等)的影響?董事會及組織高階主管如何因應社會企業化發展所帶來的挑戰?

四、期望與建議

(四) 貴組織持續擴展服務及社會事業的同時,需面對憨兒老化及長照相關議題,請問基金會未來短中長期的規劃為何?

(五) 您對於臺灣社會企業的環境,是否有任何期待或建議(政策法規、制度等)?

附錄四 訪談提綱—董事會專業代表成員

一、基本資料

(一) 請您簡單地自我介紹(包含職業、職稱、專業背景),以及您於董事會的任職與任期。

二、喜憨兒基金會社會企業化歷程

(二) 您認為社會企業化對基金會內部帶來什麼樣的影響?對外部環境又帶來什麼樣的效應?

(三) 在社會企業化過程,對於國內社會大眾對「心智障礙者」的形象及認知帶來哪些層面的改變?

三、喜憨兒基金會社會企業化的與因應

(四) 如何看待基金會社會企業化對不同利害關係人(董事會、員工、服務對象、捐款者、贊助企業、政府、社會大眾等等)的影響?董事會如何因應社會企業發展所帶來的挑戰?

(五) 基金會的使命為「為心智障礙者開創生命的尊嚴與生存的喜悅」,您認為社會企業化過程,董事會相關決策如何體現這項使命,其過程是否有遇到挑戰?董事會如何因應?

四、期望與建議

(六) 基金會持續擴展服務及社會企業的同時,需面對憨兒老化及長照相關議題,在此背景下基金會未來短、中、長期的規劃為何?

- (七) 臺灣社會企業的相關政策法令，尚未有明確的定義或法條，這對於基金會產生了什麼影響？您對於臺灣社會企業的環境，是否有任何期待或建議（政策法規、制度等）？

附錄五 訪談提綱－董事會家長代表成員

一、基本資料

- (一) 請您簡單地自我介紹（包含職業、職稱、專業背景），以及您於董事會的任職與任期。
- (二) 您的家屬接受基金會服務多久的時間？接受哪些基金會提供的服務？其中有哪些是與社會企業相關的服務？

二、喜憨兒基金會社會企業化歷程

- (三) 您認為社會企業化對基金會內部帶來什麼樣的影響？對外部環境又帶來什麼樣的效應？
- (四) 基金會社會企業化過程中，對於憨兒的社會形象翻轉，是否有幫助？

三、喜憨兒基金會社會企業化的與因應

- (五) 如何看待基金會社會企業化對不同利害關係人（董事會、員工、服務對象、捐款者、贊助企業、政府、社會大眾等等）的影響？董事會如何因應社會企業發展所帶來的挑戰？
- (六) 基金會的使命為「為心智障礙者開創生命的尊嚴與生存的喜悅」，您認為社會企業化過程，董事會相關決策如何體現這項使命，其過程是否有遇到挑戰？董事會如何因應？

四、期望與建議

- (七) 基金會持續擴展服務及社會企業的同時，需面對憨兒老化及長照相關議題，在此背景下基金會未來短、中、長期的規劃為何？
- (八) 臺灣社會企業的相關政策法令，尚未有明確的定義或法條，這對於基金會產生了什麼影響？您對於臺灣社會企業的環境，是否有任何期待或建議（政策法規、制度等）？