

非營利組織產業發展——以伊甸產業化實例說明

林文賓*

壹、前言：伊甸福利產業化的宗旨--『研、訓、產、銷一元化』的經營模式

伊甸成立以來一直秉持著「給他魚吃、不如教他釣魚，繼而創造一個有魚的世界」的積極思想，為了解決身心障礙朋友的就業困擾，提供就業機會和良好的就業環境，所以成立了企業部門，其宗旨不僅在奠定伊甸本身自給自足的能力，更重要的是提供身心障礙朋友表現工作能力的工作空間—將所學的長才發揮出來，尤其強調福利事業的經營，並以『研、訓、產、銷一元化』的經營模式，透過開發更多符合市場需求的職類，訓練身心障礙朋友有一技之長，並開設更多競爭性的庇護工場，提供身心障礙朋友就業機會，使身心障礙朋友在其中學習生產、行銷作業，而此庇護工場所產生的產品，更透過市場行銷，創造更多的利潤，此種福利事業的經營模式，可向企業界證明身心障礙者的工作能力，增加僱主雇用意願；再者，此營業所得使本會服務經費運作有一定的自主與穩定性，避免因外部環境變動之干擾，影響服務務的提供，以永續支持依甸更多元化的服務方案，使伊甸對身心障礙朋友整體性的服務可更有效率更無後顧之憂的推展；另方面，保持與競爭性市場的互動關係，透過吸收市場資訊及經驗，發展身心障礙者職訓、就輔及 NPO 經營管理，使身心障礙朋友能回歸主流市場的就業機會，自立利人，自助助人。因此伊甸企業化的經營哲學與願景：

經營哲學與願景

經營理念：「給他魚吃、不如教他釣魚，繼而創造一個有魚的世界」

*本文作者林文賓為伊甸社會福利基金會公益行銷中心暨五股慈惠庇護工場主任。

使命：服務弱勢，推動雙福，見證基督，領人歸主

願景：有服務需求的地方，就有伊甸服務的存在

經營模式：「研、訓、產、銷」一元化(參見圖 1)

企業化經營的三大目的：

- 1.提供就業機會，僱用更多的身心障礙者從事生產工作的落實，及庇護安置身心障礙者。
- 2.達成身心障礙者『自給自足』，行有餘力『回饋社會』。
- 3.善用社會大眾資源，建立公益行銷的途徑，拓展社會福利行銷概念的推展，即多角化的經營、概念行銷、公益行銷理念的實際運作。

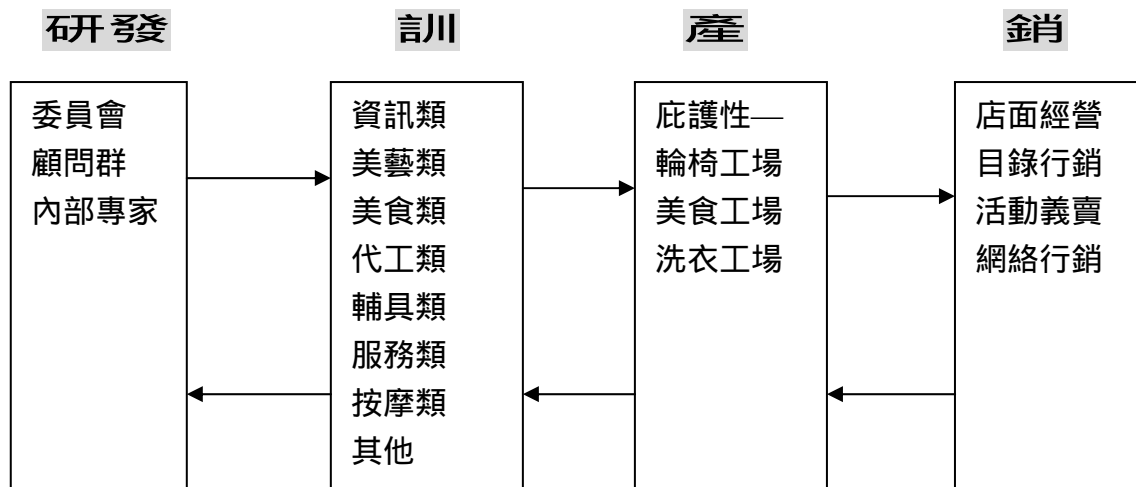


圖 1：伊甸『研、訓、產、銷一元化』的經營內容說明

經營策略：策略聯盟的合作模式

基本上非營利機構在台灣社會環境中進行產業化的條件並不好。非營利機構不論在技術、資本及設備上準備進入商業模式，都必須跨越一道道商業門檻。資金與技術來源是福利產業經營最大的問題，尤其早期的開辦、設備（先期投資）成本，如何連結政府的資源，且非營利組織，其市場行銷概念弱，且缺乏此方面的經驗與人力，如何孕育社會福利界的育成中心。近期伊甸運用策略聯盟的合作模式，試圖建立一個良好的 NPO、企業、政府合作模式與關係(圖 2)，以增加 NPO 組織自營的能力，並建構與市場同步的就業市場，增加身心障礙朋友的市場就業能力。

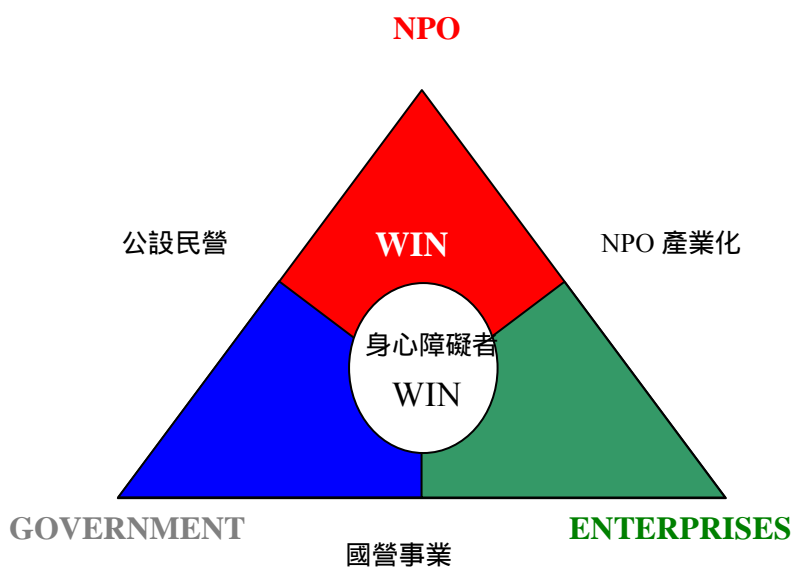


圖 2：NPO、企業、政府合作模式與關係

貳、伊甸福利產業經營模式說明

建立非營利機構產業化的商業模式乃成為創造新型態勞工市場的機

會，以歐洲發展社會經濟的經驗來看，福利事業產業化的目的並不單純是為了獲利，增加非營利機構成為社會的支撐力量、提供就業安置與職訓、發展公民社會的社會服務才是積極意義(黃榮墩，2001年)，而伊甸呼應此理念，自創會伊使二十年來即陸續設立庇護工場或發展庇護性代工，伊甸福利產業所產生的產品，除了實體產品，更包含無形的產品，即服務的提供。而實體產品來源有三：產品由廠商提供，伊甸負責行銷與通路(如伊甸水、聖誕卡片義賣等)；產品乃由社會大眾所捐贈的物品，作為義賣使用；另為伊甸本身經營的庇護工場自行生產的產品(如陶杯、造型蠟燭等)，由於不同的產銷體系，衍生伊甸相關不同產品(業)推廣模式，茲於下，列表如下(請參見表1)：

表 1：伊甸基金會相關福利產業一覽表

單位名稱	成立時間	負責區域	產品	研發	生產	目標市場	業務方式	服務內容	技術來源	資金來源*	經營績效**	空間坪數	投入人力
五股慈惠庇護工場	88年	台北縣	輪椅	自行研發	自行組裝	身心障礙兒童與成人	贈送與銷售	庇護安置、資訊福利提供、及訓練，服務的案主主要以心智障礙服及肢障、多重障礙為主，共庇護安置 33 位學員，(目前輪椅組裝學員為 8 人、電腦打字學員 7 人，二樓的代工庇護學員為 5 人、聽診器組裝學員為 5 人，總庇護人數為 25 人，障別包含了肢障、精障、智障、聽語障、多重...等	由伊甸內部所組成的「輔具研發諮詢委員會」研發	1.政府補助 2.銷售產品	1500 萬的營收，並服務 33 位學員，並轉介 12 位學員	200 坪	5 位
			電子體溫計、簡便型聽診器	X	代工 OEM	X	X						
資訊事業中心	79年6月	台北市	名條輸入、資料輸入電子勞務為主	X	X 代工	社會力	1. 上網 2. e-mail	藉由名單的輸入工作擴大提供身心障礙朋友有一學習熟練專業技能的工作職場，約提供 35-36 身心障礙朋友就業安置	要求進用人員需有打字的基本能力，資料 Key-in 速度、準確度則由本會訓練	1.政府補助房租費用 2.電子業務委託營收	每年約 1600—2000 萬，並提供 21-25 位身心障礙朋友就業安置機會	60-70	含雇用的身心障礙朋友共 37 位
公益行銷中心	74年	全省	庇護工場產品、廠商提供	部分研發	部分生產	分眾市場(如學校、公司等)	網路行銷、目錄行銷人員業務推廣	增加基金會服務經費為主要目標，及創造身心障礙者就業	內部技術傳承	購買商	台北區每年 1600 萬，雇用 2 位身心障礙朋友	30 坪	台北區 6 位

資金來源*：非營利組織的資金來源乃指財源籌募，籌募方式可歸納為四大類：

- ①基金孳息與股利：包括基金存放銀行產生之利息與基金購買股票所產生之股利；
- ②外界捐款：包括原始捐贈單位、一般社會大眾、一般企業與其他非營利機構；
- ③政府補助：依所提方案計劃審查補助；
- ④自營業務：包括直接銷售貨物、銷售勞務、義賣活動、活動委辦費等。

經營績效**：乃意指經濟指標，即營收，與非經濟指標，即服務案主的服務量。

參、實例分享

福利事業研、訓、產、銷一元化的經營模式與公益行銷宣廣的推展，如何產生一套與服務整合的規劃想法，檢討伊甸過去附設企業較成熟義賣事業業務的行銷模式，及五股慈惠庇護工場的合夥經營模式，資訊事業中心突破轉型為例說明，以作為其他福利事業之範例參考。

一、伊甸公益行銷中心實例分享

表 2：伊甸公益行銷中心歷年來產品供給一覽表

年度	產品內容	
85 年	聖誕卡義賣、春季義賣	
86 年	聖誕卡義賣、春季義賣	
87 年	聖誕卡義賣、春季義賣、劉姐生命之歌有聲書義賣、愛心產銷聯盟	
88 年	聖誕卡義賣、春季義賣、劉姐生命之歌有聲書義賣、愛心產銷聯盟、中秋節義賣	
89 年	聖誕卡義賣、春季義賣、劉姐生命之歌有聲書義賣、愛心產銷聯盟、中秋節義賣、伊甸水、平安套卡	
備註(伊甸的商品是否自行生產或代理)		
商品(代理)		商品(生產)
春季義賣、春節義賣、中秋節義賣、端午節義賣、伊甸水、聖誕卡義賣、平安套卡、愛心組合卡		輪椅、陶杯、蠟燭、迦南美食
建議商品代理可透過目前已具有高知名度的商品品牌合作，減低促銷的障礙與阻力，(可以此次中秋節與伊莎貝爾合作之例為證)		可以伊甸品牌(迦南美食園)擴大經營 或亦可以知名廠商合作，採五股建教合作模式，策略聯盟方式，另產生烘焙事業，落實伊甸訓產銷一元化

於下以伊甸過去附設企業較成熟義賣事業業務的行銷模式為例說明：

1. 聖卡義賣之行銷策略 / 模式

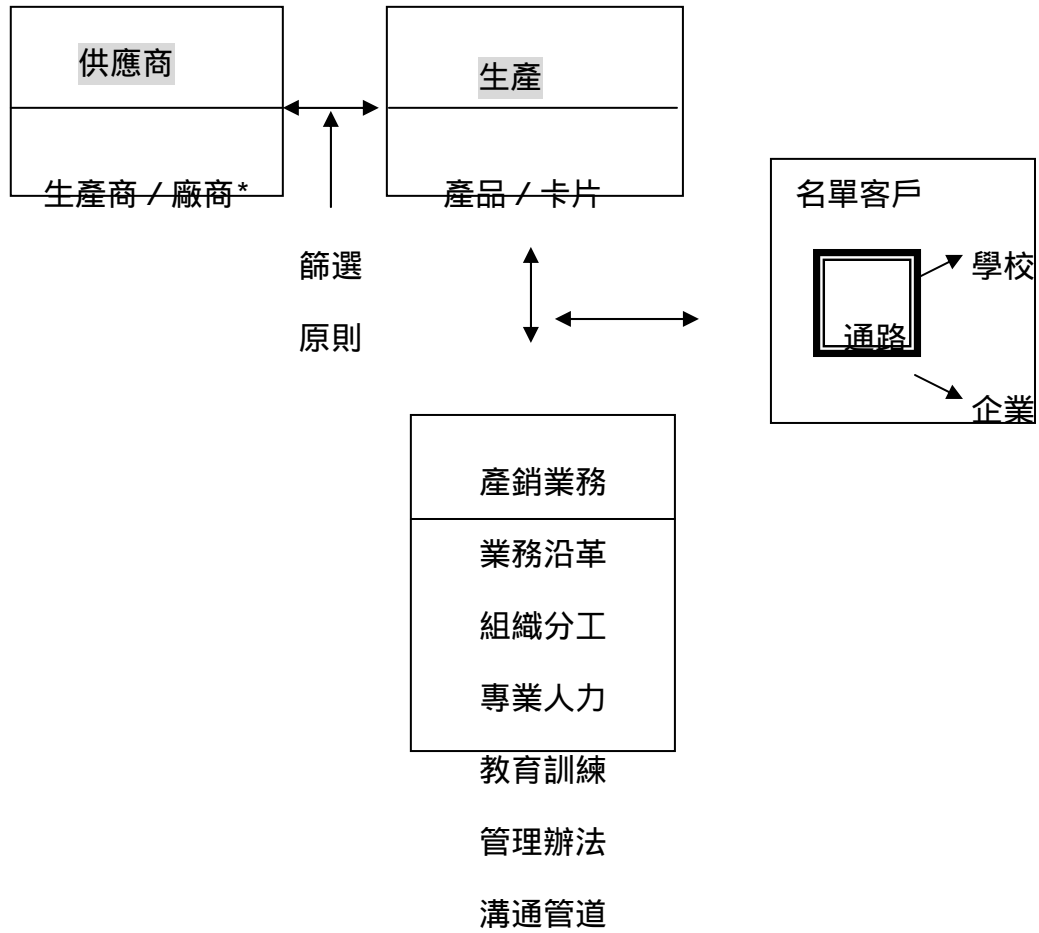
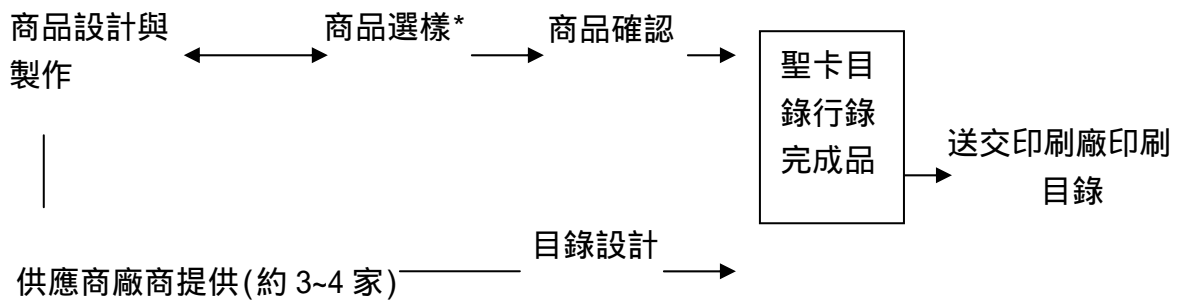


圖 3：聖卡義賣之行銷策略 / 模式

2. 產品開發流程說明



3.聖誕卡片產業競爭分析

表 3：聖誕卡片產業競爭分析

市場行銷策略	A 家	B 家
整體外部環境的轉變	外部卡片市場的萎縮：E 卡使用與消費習性改變 目前卡片學校市場業務不斷往下，銷售金額度逐漸在萎縮中，可從目前伊甸所回收的訂單數變小得知，每張訂單金額數仍維持，考量其原因，應是整個外部環境電子卡(免費 E 卡)的衝擊，及消費者習性的改變，至於影響力多大，則有待進一步研究。	
卡片義賣營運作業模式	類似伊甸聖誕卡營運作業模式與作業流程，由外部公司主動聯合 A 家運作，惠明並依此運作模式，與公司建立合作模式，開拓了相關的廠商資源	B 家產生一套聖誕卡營運作業模式與作業流程
進入市場障礙	<p>❶ A 家屬教育部直屬單位，直接申請教育部公文，且學校老師配合推動意願較高，老師常會優先推銷惠明卡片，進入市場障礙小</p> <p>❷ 一年只一次進入學校辦理義賣</p>	<p>B 家屬內政部直屬單位，若欲申請教育部公文，須由內政部轉呈，公文申請流程所費時間較長，且由於 B 家內部申請政府的專案或活動較多，往往排擠了單獨事工公文的申請；更因 B 家屬內政部直屬單位，若學校老師不了解或不認識伊甸者，老師配合推動意願不高，造成市場進入障礙更大</p> <p>由於 B 家屬社會福利體系，教育體系對 B 家較不熟悉，因此 B 家亦透過打入其他市場，如 ❶ 工商卡；❷ 監獄卡；❸ 愛心組合卡，來增加卡片銷售</p>
價格策略	採低價策略	採中低價策略
配送	採買斷式，下單每款印 6000 萬張，以 優點：配送強，不缺貨 缺點：產生庫存壓力，庫存高	以合約合作，採分階式： 第一次每款印 2000 萬張以下(由總會公益行銷下單)，第二次有需要，再下單 優點：庫存壓力下 缺點：可能產生缺貨，影響配送
因應策略--顧客關係管理	全面性給予學校 1 成補助費，並給予義工贈品回饋	策略：掌握學生買卡片選擇重點*及須與各學校主責推動卡片的志工老師建立更佳的互動關係，使用贈送志工老師贈品，鞏固老師對伊甸的印象，以使志工老師得到回饋性的動力，更願意投入對 B 家聖卡事工之推動。
增加通路		國中小學：訓導處 專科：目前以服務性社團、課外活動組為配合單位，可思考與『校園團契』合作 大學：待進一步討論
建立品牌	卡片為其單一產品，焦點清楚	B 家除聖誕卡外，另有多樣化產品，未來如何建立 B 家公益品牌，建議以【簡單、順口、有節奏性、音樂性】的一句話來表示 B 家的品牌(如世界展望會與饑餓三十)那 B 家呢？**
加強形象廣告與促銷		以門諾為例，透過電視廣告與雜誌廣告，塑造其形象，B 家亦可透過公關與促銷，使消費者更了解 B 家所從事的工作

二、伊甸五股慈惠庇護工場實例分享

1.台灣身心障礙者就業服務專業的主要模式

在台灣對身心障礙者視其「職業能力」狀況，由相關專業機構(NPO)提供其就業所需要之服務。主要模式如下：

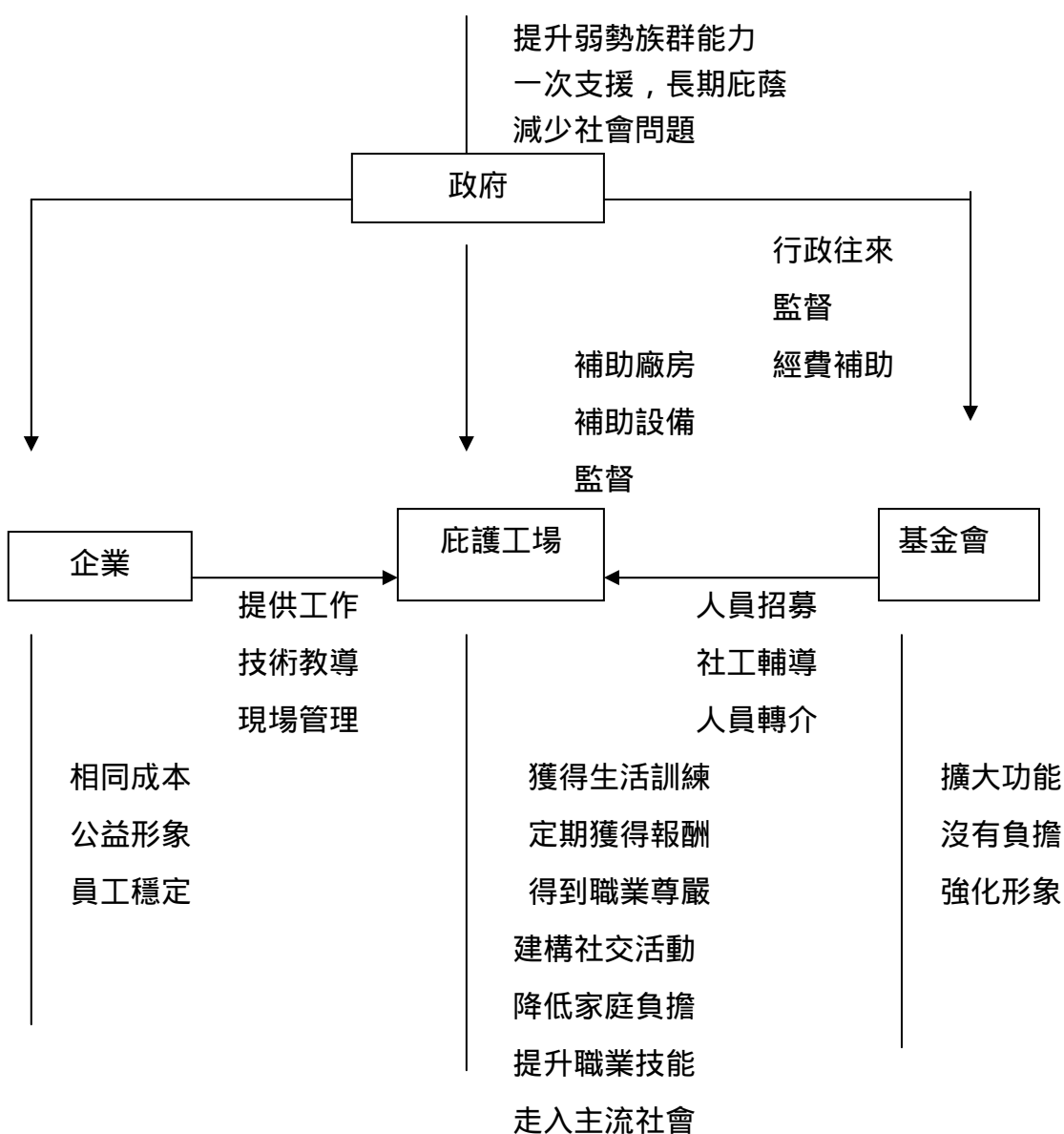
表 4：就業服務專業的主要模式

服務模式	適用對象	模式介紹	職類
一般就業媒合	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 以高職業能力/輕度 ➢ 障礙者居多 ➢ 多有明確、一定水準之一技之長 ➢ 障別以肢體障礙者佔大多數 	提供就業機會相關資訊或必要之職業生涯諮商、職業訓練，以轉介至合適工作機會。	不限
一對一支持性就業輔導	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 以中、低職業能力 ➢ 中、重度障礙者居多 ➢ 多缺乏一定水準以上之一技之長，理解、學習各方面能力較差，訓練不易或時間較長 	由就業輔導員先就個案之職業輔導評量評估情況、尋找可能合適之工作機會(職務)，就本職務之環境、作業內容加以分析，成為適合個案之工作訓練，以工作現場訓練個案，輔導其順利勝任該項職務。	速食店工廠、一般內部固定文書工作等
機動工作隊	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 工作時多需有不同程度之協助或輔助器材 ➢ 障別以心智或多重障礙者佔大多數 	就某職業工作內涵加以分類分析成具體之訓練計劃，分別教授不同障礙者共同分工合作完成該職業之要求。並以該工作團隊由就業輔導員帶領，承攬相關需要之工作。	公共建築物之清潔工作等
小生產圈		模式類似「機動工作隊」差別在於本項服務職場以固定之工廠為主。	電子零件組裝、包裝代工等
庇護工場/商店		提供無障礙空間且有適當輔具或相關專業人力配置之工作環境，訓練、培養個案之「職業能力」或技能專長，並達成工作安置之功能。	

由以上介紹概略可知「慈惠庇護工場」的屬性與定位。所不同的是，一般的庇護工場多由相關專業服務單位(NPO)獨立籌備設立，經營管理。而「慈惠庇護工場」卻是從籌備開始便整合企業、政府的力量，排除獨力設置的缺點而經營得十分成功的一個案例。

表 5：政府/基金會/企業三方面關係架構--庇護工場合作基本架構

符號說明： ：付出 ：目的及效益



- 個案管理與輔導
- 個案訓練師
- 政府資源與行政處理之運作
- 個案基本福利(交通、膳食、津貼、工作保險等)的提供
- 就業轉介

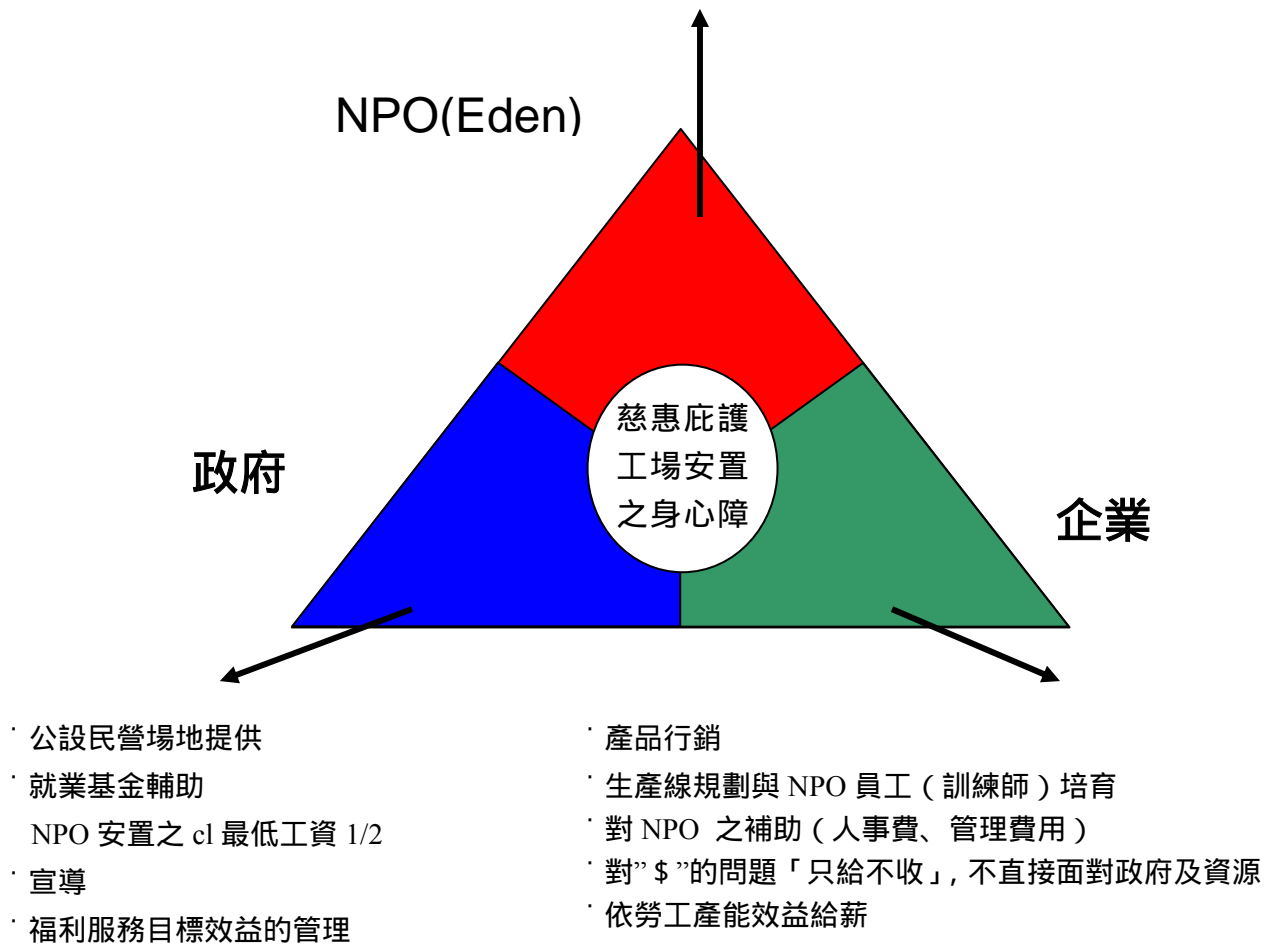


圖 4：慈惠庇護工場、政府、企業合作模式

以上是彼此均可接受的方式，經過多年的運作下來也證明了這個方式為 NPO、企業與政府均達成了彼此所需的效益，其中是最大的受惠者是安置在其中的身心障礙勞工，可謂四贏的最佳情境。

三、伊甸資訊事業中心實例分享

民國 79 年 6 月，有感於眾多的身心障礙者，雖然經過長期的電腦輸入職業訓練。但是因為各種的障礙，一時無法立即工作而閒置在家，日子一久，寶劍尚未出鞘，就生鏽了，為了要保持並增加實力，便展開電腦打字排版，一面持續進步，一面開發就業市場。雖然工作人員以身心障礙者為主，但是我們並不以此為放鬆的理由，我們仍然以一般業界的高標準。適合行動不便的身心障礙者，每一筆資料所花費的時間體力不多，當輸入到一個區段時，有疲倦感，立即可以活動或休息一會，而且是多人輸入，所以並不會因為有一兩位休息，而影響到交件時間。然而資訊產業變動快速，而身心障礙朋友學習能力往往無法即時趕上變化的速度，目前遭遇的問題是身障者的心態會影響其工作品質與能力，因應的作法是衡量身心障礙朋友的工作量與工作能力，機動性地調配工作內容，使他們免於產量要求的限制與壓力，以保障他們的就業機會，會先以客觀數據評估各同工的績效表現，追蹤觀察一段時間並約談未達績效之同工，再視其改善的情況加以輔導同工改善其工作表現。

於下，茲以伊甸資訊事業中心突破轉型，以更瞭解伊甸在面對外在環境衝擊時，內部如何實踐使命，突破轉型與因應挑戰，說明資訊事業部門的創立與變遷，策略運用與經營，伊甸在其中協助身障朋友在資訊產業的發展歷程。

表 6：資訊事業中心的突破轉型演進

階段	時間	方向與業務內容	業務量	工作人員數*	威脅與風險突破策略
創立期	79年6月—80年1月	為草創階段,此階段主要為規劃方向(半年)及市場調查	尚在籌備與規劃中	5人	瞭解市場趨勢,設定業務方向與內容
業務開發	80年2月—81年6月	三大方向四大業務 1.程式設計及電腦輔具開發(如吹氣型的電腦控制)4人 2.硬體銷售2人 3.打字、排版6人	沒有盈餘,每年約400萬—500萬	12人	由於此時剛成立,業務才剛發展,因此對市場的掌握度還未成熟
專業打字、排版期	81年6月—87年7月	打字、排版,此時使用日本系列的森澤排版系統(此時以打字排版市場日本系列為主,另有Apply系統,不過因為費用過高,無法引進,1995年台灣WIN系統開始引進排版系統,功能簡單及價格便宜,因此打字、排版市場則以WIN系統為主)。	全盛期間每年約1500萬,衰退期間約8-9萬元	35人—2人	1. 硬體 無法即時昇級:硬體銷售業務刪除,由於電腦硬體更新太快,且沒有相關人員熟悉電腦硬體市場,常產生買進來的硬體已不符合市場需要,設備更新太慢,因此此業務刪除 2. 軟體 :程式設計與輔具開發無法產生效益,貢獻度及收入,且維護人才缺乏,因此此業務刪除 3.台灣WIN系統的崛起,整個打字排版電腦環境的大改變
PC排版期	87年8月—90年12月	WIN98出來以後,由於其打字排版非常容易,因此放棄日本系列的森澤排版系統,改用台灣WIN系統的打字排版系統。其中資訊中心的松山站,以打字排版的業務為主,但是因為打字排版市場需求的衰退,原有人員將陸續資遣。崇德站則以Data Entering為主,未來將以資訊事業將以資料處理業務為主要的發展重點	每年約540萬	6-10人	此時除由日本系列的森澤排版系統轉型使用台灣WIN系統的打字排版系統,另外,亦開始承接「Data Key-in」業務
Data Key-in期	87年7月—迄今	Data Key-in,因為Data Key-in產業規模會愈來愈大,將擴編人數,並善用設備與人員資源,先朝向二班制,管理模式將以穩定人員減少流動為主。目前資料的正確率要求可達99.8%,並強化處理速度與時程,及維持服務品質。	每年約1600—2000萬	35-36人	91年將Data Key-in經驗Copy至五股慈惠庇護工場,預計將雇用至少15人,提供15為身心障礙朋友的就業機會

四、國內輪椅租借送售實例分享

分工單位 社工 / 福音體系 產銷專案 五股庇護工場 與祿泰廠商合作 產銷專案 五股庇護工場

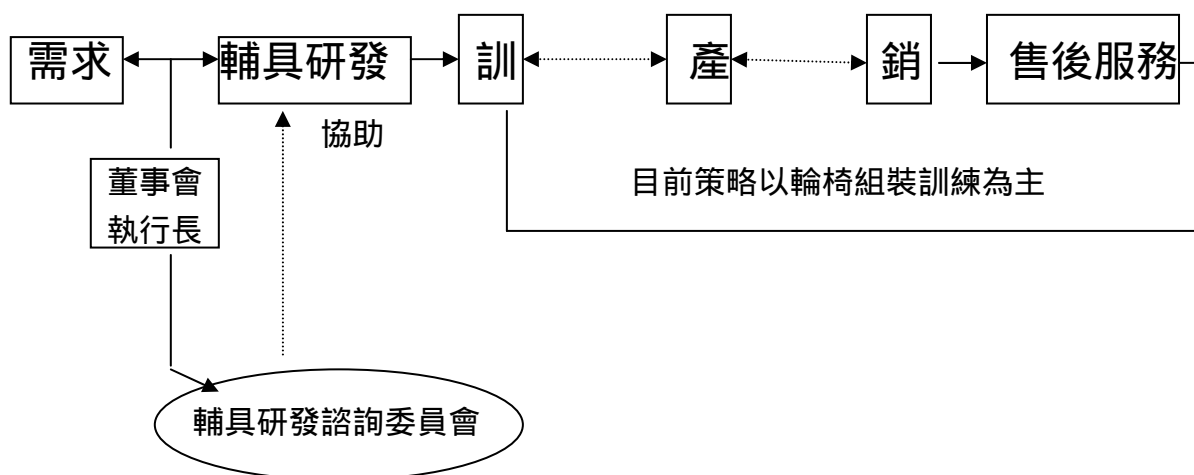


圖 5：伊甸輪椅研訓產銷一元化構想圖

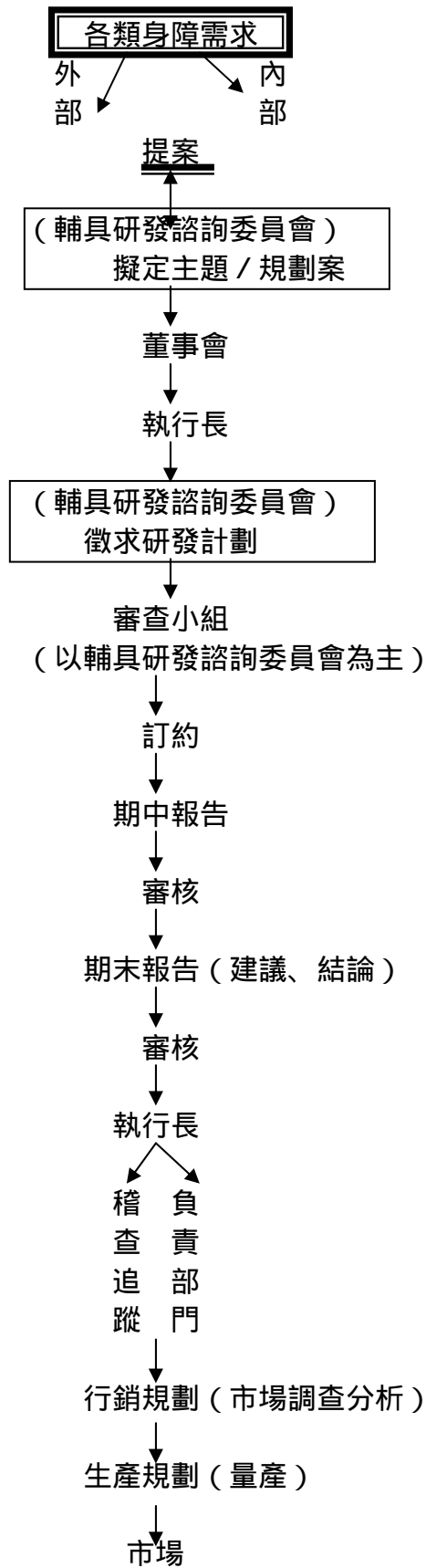
* 詳細流程內容說明如下：

從各類身障需求者著手，透過內部與外部提案，交至「輔具研發諮詢委員會」擬定主題與規劃案，並將初步的構想提報至董事會、執行長，經董事會、執行長同意（同意評估原則目前以各類身障需求者與符合雙福的需求來評估），輔具研發諮詢委員會公開徵求研發計劃，經審查小組審核通過後，送交執行長負責推展，指派負責部門執行研發企劃，並定期稽查追蹤，訂定行銷規劃、生產規劃。可以下面流程圖表示之，圖 7：

- 目前伊甸以輪椅組裝為職業訓練之重點，以兒童輪椅、成人輪椅標準型為主，鑑於本會於 87 年 3 月開始職能訓練，養成維修人才，88 年開始承接台北縣委託之公設民營庇護工場，以就業安置 / 維修庇護（以桃園服務中心為例，未來推至全台）；生產規劃目前策略採用與廠商合作 / 策略聯盟的方式，伊甸提出需求，廠商生產，考量原因在於可藉由廠商之專業生產技

術與市場專業度，補足伊甸專業人才、高成本的壓力，打開伊甸行銷通路，未來更配合輪椅租借辦法，採會員制，『一次繳費，終身使用』之實踐（3年內維修不須繳費），以持續此項服務資源之穩定性。

待改善問題：1. 各部門橫向溝通模式未建立；2. 專業人才有待培育；3. 督促政府制度，証照制度之落實；4. 相關專業團隊之建立：如特教、社工、福音人員、復健醫生、生產廠商技術、R&D、行銷規劃等專業之結合改善建議：福利體系為一諮詢的窗口，須有相關輔具專業知識；再配搭福音體系——全省送 / 租借輪椅活動（如殘娃平安夜送輪椅之雙福結合模式）



國外發展之未來展望

如何整理伊甸研、訓、產、銷一貫化的服務模式向外縣市及海外擴展建廠（跨國模式），可結合愛無國界國際救援活動及國際雙福宣教行動，配合外交部與相對基金的在地化概念模式，並可以五股案及馬來西亞為典範，在越南繼續逐一複製台灣伊甸福利產業模型。

肆、結論

NPO 為追求資源的自給自足也從事營業行為，和一般企業一樣，因此也有生命週期和產業內、外競爭力的挑戰，但在企業化經營需注意如何維持與達成 NPO 的使命、宗旨，而不致造成外界對 NPO 商業化與圖利營私的質疑。以伊甸為例，伊甸屬非營利組織，其下所附設企業部從事營業行為，不免受到外界質疑，此處值得探討的是：非營利組織所從事的營業行為的積極性意義。

非營利組織所從事之營業行為 = 營利行為，因政府相關法規僅規範『董事會未分配盈餘』，非營利組織所從事的營利行為，即不稱營利行為，伊甸附設企業部從事營業行為，不僅將盈餘回饋身心障礙朋友的身上，更提供了身心障礙者就業機會，並促使身心障礙朋友『自力自足』、『回饋社會』。不過如何克服外界質疑的眼光，如何透過對外公益宣廣，以非營利文字為訴求，如公益行銷、愛心消費，並教育社會大眾，以使社會大眾了解非營利組織營利行為的積極性意義，仍是伊甸尚待努力的。

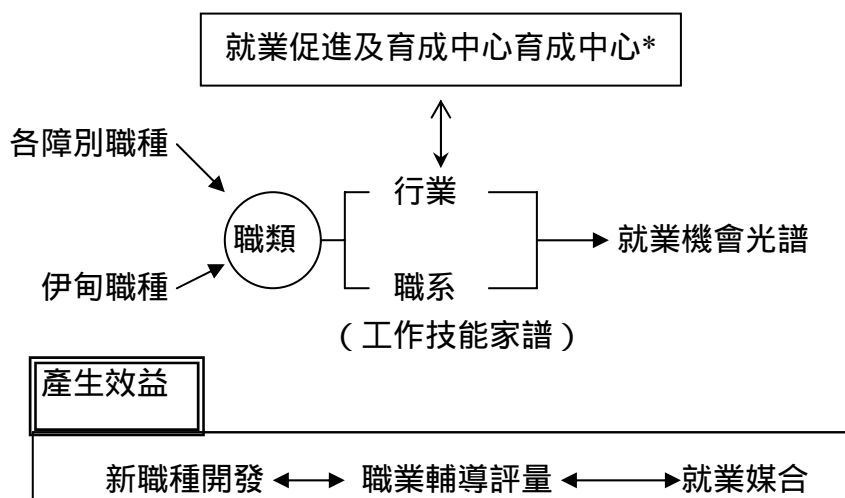
福利產業化、WTO 的衝擊，重點產業的轉型？

社會福利機構如果要建立事業體，必須擁有基本的資本，這部分包括設備的採購、週轉資金、薪資等等，誠如黃榮墩指出（2001 年）：以往社會福利機構及自願服務團體都以任務為導向，同時也較少保留節餘作為積蓄，因此自有資本並不普遍，未來如果要發展社會經濟便必須考慮資本取得與回報

的課題，且社會福利機構及自願服務團體憑藉熱情與同理心工作，較不著重生產技術、管理技術與工具，從事社會經濟卻牽涉更為廣泛，包括場地的取得、租賃、產品銷售、市場競爭、產品構成與定位、利潤、待遇、盈餘、量化、工作方向、如何控制等等社會福利機構及自願服務團體不熟悉的範疇與領域，如果不能依據特有的基礎，結合良好的服務條件形成特別的品質，也就無法維繫社會福利機構及自願服務團體所從事的社會經濟使之成為社會資本了。

伊甸未來如何因應福利產業化議題，如何形就就業促進及育成中心--類似育成中心的概念，產生身心障礙者就業輔導整體構想(職類 - 工作技能家譜 / 就業機會光譜之建立)都是未來伊甸共繼續努力的，至於就業輔導整體構想，請參見圖 8，期待未來社會福利界可共同一起聯盟，並透過邀請各產業的專家與顧問，可以當身心障礙者職業上的認養者，來協助落實身心障礙者的就業促進，建議可以先劃定幾個可能比較好就業的產業來做試範，從前面的評估、市場調查、環境評估等等到談判、簽約、人員招募訓練等營運的標準流程，類似加盟總部的處理，如下圖所示：

職類 - 工作技能家譜 / 就業機會光譜之建立



就業輔導整體構想 (陳俊良執行長 87.07.15 提出)