

非營利組織社會企業化經營 探討

陳金貴 / 台北大學公共行政暨政策學系教授

不論是國內還是國外，非營利組織均受外在環境變遷的影響，正面臨著資源匱乏的衝擊，自行開發營利的管道，延續組織的生命，將會是所有非營利組織未來無法避免的趨勢。在此前提下，一旦非營利組織注入企業化經營理念之後，如何維持非營利組織既有的特色，又能在社會大眾認同的標準下，透過企業化的手段獲取合理利潤，發揮組織功能，並提升活動效益，則是本文探討的主題。

一、前言

一般國家的組織通常由三個部門組成，分別是政府部門、企業部門及非營利部門。政府部門訂定及執行公共政策，企業部門扮演市場機能的角色，而非營利部門則是公民社會的基礎，處理前二部門未能涵蓋的事務空間，這三個部門的緊密結合，使得國家的運作順暢，民眾可以得到最周全的照顧。然而這種各司其職的現象在新世紀的來臨中，已有鉅大的改變，政府部門以簽約外包的方式，委託企業或非營利部門執行公共服務功能；企業部門一方面搶食政府預算，承包公務，另一方面以企業的社會投資策略，獻身社會公益，建立良好社會形象；非營利部門則與政府成為夥伴關係，承擔政府的部分職能，同時更以商業化的方式，與企業競爭，賺取收入。這種變化造成三個部門的界限逐漸

模糊，功能逐漸混合的現象（Ott, 2001: 355），尤其是非營利部門的營利行為，不僅衝擊到企業的市場競爭，也影響到非營利部門本身不營利的傳統特性，使得非營利部門的角色受到懷疑，而有許多的爭論。

過去的時期，非營利部門靠著政府的經費補助及民眾的捐款，可以有足夠的經費去舉辦各種服務活動，然而幾年前遭逢國際經濟的不景氣後，許多國家的政府預算緊縮，減少對非營利部門的支援，而民眾和企業也因為收入減少，捐款也減少，在缺錢的壓力下，許多非營利組織只得自尋生路、自謀財路，不得已走向營利的途徑。在色拉蒙（L. M. Salamon）對二十二國的調查中，發現非營利部門的收入很少來自私人的慈善捐款（11%），最主要的經費來自代辦費和其他商業性收入（49%）以及政府支援（40%）（Salamon &

Others, 1999: 24), 這情形說明非營利部門走向商業化已是既成的事實,但是在直接與企業競爭利益時,非營利部門已習得更多有關企業運作的方式,也從企業部門爭取許多人才,使得非營利部門的組織已愈來愈像企業組織,色拉蒙針對此現象提出警語,他認為在非營利組織太成功的轉變成類似企業的組織,會造成失去民眾支持和政府特殊優待的危險(Salamon, 2001),雖然一般民眾對非營利部門仍有傳統上的認知,然而如果非營利部門不斷的從商業化發展,好賺取更多的收入時,民眾們會失去他們的信念,影響到非營利部門存在的意義,因此非營利部門必須有重新定位的考量。

台灣地區的非營利組織在近幾年來發展的很快,尤其許多宗教團體不僅信徒眾多,募款成果也很驚人,尤其在九二一地震時,台灣的民間力量驟然爆發,志工及捐款源源不絕,聲勢蓋過政府的救災工作。然而九二一賑災過後,由於政府的經費和民間捐款大量的投入災區,使得政府預算緊縮,民眾及企業的捐款也枯竭,造成許多社福團體在本身因救災而送出的款項不僅未能回補,反而因收不到新的捐款而陷入財務困境,本以為只要咬緊牙關,撐過新的年度,自有轉機,不料遇上政局更替,股市不振,又逢全球不景氣,更使得政府要力拚經濟,緩辦社福,緊縮預算;而企業也因生意不佳,大量裁員,使失業率不斷升高,造成企業和民眾的捐款也無法提升,更糟的是銀行存款的利率下降,對於依靠存款利息的基金會更是雪上加霜,面對此財務危機,非營利組織只得裁員、減薪、減少服務對象,少辦活動,但這只是暫時的節流作法,更重要的是要

如何去積極開源,因此改變經營型態,從事營利活動將成為無法避免的途徑,這也是近年來有許多非營利組織正在嘗試的方向,但是如果積極營利又會掉入商業化的格局,產生新的爭議,要如何解決此項兩難式的困境,採用目前在國際間流行的非營利組織社會企業化作為,將是一條可行之路。

二、非營利組織社會企業相關名詞的涵義及發展趨向

非營利組織為了避免因過於營利,失去其原有的任務,必須要維持其社會服務的本質,形成了要同時考慮任務和賺錢或是考慮社會目的和經濟目的的雙重底線(double bottom line)(Northand Institute, 2001),由此基準做為非營利組織走向企業化的衡量,可以產生較寬廣的範圍,也因為不同的社會背景,呈現出不同的名詞和含義,容易造成混淆,為了便於說明,以美國、歐洲和台灣之不同地域做為界定名詞的分類代表。

美國是全世界非營利組織活動最活躍的國家,不僅在實際的運作上有許多創新的作法,在學術上也是有相當深入的研究和倡導。在實際的非營利組織運作方面,以幫助遊民重生的羅伯咨基金會(The Roberts Foundation)提出了「新社會企業家」(New Social Entrepreneur)的觀念,這些人是具有社會工作、社區發展或企業背景的非營利管理人員,他們透過社會目的企業的創造,來追求經濟活力化的願景,企圖去為處於國家經濟主流邊緣的人們,提供發展的機會(Emerson & Twersky, 1996)。該基金會進一步提出非營利企業(Non-Profit Enterprise)的定

義，認為非營利企業是一種產生收入的機制，其成立是為非常低收入的人們，創造工作或訓練機會（Emerson & Twersky, 1996）。而一個協助非營利組織與其他組織結為夥伴的社會企業家協會（The Institute for Social Entrepreneurs）認為社會企業家是使用賺取收入策略來追求社會目標的人（Institute for Social Entrepreneurs, 2000），該協會認為在美國政治、經濟和社會的領域中，出現一種結合公共部門、私有部門和非營利部門的「社會目的企業部門」（Social purpose business Sector），它是社會企業家的聚合處，在其中的組織所推動的每件事，都是具有社會目的和財務上自我滿足的期待（Institute for Social Entrepreneurs, 2000），這部門的特色是直接或間接衝擊社會需求，並強調賺取收入勝於來自慈善捐款或政府補助。此外，社會企業家國家中心（The National Center for Social Entrepreneurs）以社會企業家精神（Social entrepreneurship）作為非營利組織處理市場實務的策略，它結合社會任務的熱忱及企業般的途徑來迎向市場（National Center for Social Entrepreneurs, 2001），使得非營利組織能夠維持做好事（任務）和為它付費（金錢）的一種平衡狀態。

在美國的學術方面，哈佛大學商學院在1993年成立社會企業發展中心（The Initiative on Social Enterprise），它推展的重點在於社會目的企業；包含了非營利組織或帶有社會目的的私人公司，以及對社區有貢獻的企業組織。發展中心的主要目的有三項：（一）加強社會企業的領導、管理、治理和企業化能力；（二）透過社會企業提升企業領袖的能力和承諾，以貢

獻社會；（三）擴展社會企業的知識領域（Initiative on Social Enterprise, 2001）。發展中心確認社會企業的範圍包含藝術和文化、公民和倡導、社區發展、教育、環境、基金會、健康照顧、人類和社會服務、國際發展及宗教信仰等，在傳統上屬於非營利組織的活動，而發展中心則集中精力在探討橫跨這些特別領域的管理和領導議題。哈佛商學院希望透過社會企業發展中心培養企管碩士學生能夠經由課堂上的學習及實際事務的參與，成為社會企業家或可以與非營利組織建立夥伴關係的企業人士。哈佛商學院更著重教授的研究、出版和教學，擴大與其他領域的哈佛教授的合作，藉此建立在社會企業領域的重要地位。而史丹福大學的商學院體認到社會部門中企業家精神的重要性逐漸增加，並試圖去探討企業家精神如何能夠有助於瞭解社會企業家在管理上的挑戰，遂於1997年成立社會企業家精神發展中心（The Social Entrepreneurship Initiative）。此中心認為社會企業家採取創新途徑去解決社會議題，並使用傳統的企業技術去創造社會價值（Stanford GSB, 2001），此定義中涵蓋使用資源創造社會議題的營利組織、幫助個人創業的非營利組織及為籌募方案資金去創造經濟價值的非營利組織的冒險家、發展中心的工作包括社會企業相關的管理議題研究、課程發展、社區發展及學生的實習和生涯發展。

歐洲在近十年來，以社會關注為主的非營利組織不斷的成長，它們不僅有助於動態的社會企業家精神的發展，也扮演製造就業機會的重要角色，以改進個人和家庭的福利以及對抗社會的不公正，這種新的組織型態稱之為社會企業（Social

Enterprises)(OECD, 2001), 但是因為歐洲的國家對社會企業的認知和名詞使用紛歧, 為進一步瞭解社會企業的特色和發展情形, 在歐盟(EU)的協助下, 於1996年創立了歐洲大學網路, 並命名為EMES, 其目的是分析歐盟所屬十五個國家出現的社會企業, 針對此目的, EMES完成了研究報告並將其出版, 書名為「社會企業的出現」(The Emergence of Social Enterprise)(Borzaga & Defourny, 2001)。此書比較十五個國家推動社會企業的經驗, 主要分析架構來自第三部門的運作, 作者將其分成傳統的非營利部門途徑及源自法國的社會經濟(Social Economy)途徑兩方面來討論, 前者為眾人所熟悉, 其組織的特徵為正式的組織、民間性質、自我治理、不分配營利及出於自願, 後者包括由信用合作社、相關企業、互助團體和各種社團所執行的經濟活動, 但其出發點必須依下列原則:(一)服務會員或社區, 而非得到利益;(二)獨立管理;(三)民主決策過程;(四)在營收的分配上以民眾和勞工為首要考量, 優先於資金的累積。由於這兩個名詞定義較廣泛, 本質上也比較靜態, 而且所包含的範圍相較於社會企業, 前者不足後者太廣, 無法有效的做為精確描述社會企業的基礎, 再加上各種新產品、新方法、新市場關係及新企業型態的出現, 不管是非營利部門或社會經濟, 都不能做為等同社會企業的名詞, 必須從新確立新的定義。該研究認為社會企業是存在於第三部門組織的一種新組織, 可以在歐盟的國家中普遍發現, 為建立能夠共同接受的概念, 採用操作型定義, 以經濟和社會兩個面向, 分別訂定認定的指標。經濟面向包括四個指

標分別是:(一)持續生產貨品和(或)銷售服務;(二)高程度的自主性;(三)經濟危機的重要層級;(四)付薪工作的極少化。社會面向包括五個指標:(一)具有利於社區的明確目標;(二)由一群公民開始啟動;(三)決策權非基於資金擁有者;(四)包含受到活動影響民眾的參與本質;(五)利益分配的限制。透過這些指標可以有較寬廣的幅度來確認各國的社會企業。這研究報告最後建議社會企業不僅是加強社會福利國家的社會服務, 而且補充混合公共和私有資源的額外及創新的供應品, 值得在多元經濟和福利社會的學術和實務工作者的注意。在此報告之外, 特別值得一提的是英國政府為了能夠結合公部門的公共職責及私部門的企業方法, 來有效的輸送公共服務, 乃塑造一種以社區為基礎的社會企業新模式, 並由下議院通過設立倫敦社會企業(Social Enterprise London)的組織, 以推動由社會企業經營公共服務的事務, 例如老人及小孩的照顧、健康中心的管理及休閒服務和教育的宣導(West, 2001), 而倫敦市長為促使社會企業能夠發揮服務倫敦的功能, 特別成立倫敦社會企業分會, 以增進對社會企業的瞭解, 加強企業支持及減少財政上的負擔, 也就是說英國是以政府的力量來支援社會企業的運作。

台灣地區較早涉及社會企業的探討, 是在民國90年, 於高雄舉辦的志工台灣研討會中, 由筆者在其中的工作坊中, 提出志工組織的社會事業化概念(陳金貴, 民90), 筆者指出台灣地區的志工組織在九二一震災後, 面臨政府補助款減少, 企業及個人捐款縮水, 造成組織營運的困境, 因此為因應環境的變化, 志工組織需要引

進具有冒險性、創新能力及堅定決心，並能創造財務收入，以實現社會任務的社會企業家，他們會依據組織的任務和核心能力，來建立組織本身長期的能力，同時視營利為一種手段，將獲利送回組織，以便服務更多的民眾及達到更好的結果，他們的努力，將使組織掌握自己的命運。而志工組織因應資源匱乏的方法，就是自己創造資源，只要掌握組織任務，可用各種事業化的方式賺取費用，再將利潤做為組織經費，以回饋社會及服務眾人，這是民主社會可接受的。在此處以社會事業化的名稱出現，是因為避開商業化的敏感字眼，但又未達到企業化的經營程度，所以採取中性的事業化較為一般非營利組織接受。同年，行政院青輔會和花蓮縣青少年公益組織承辦的「福利事業產業化工作坊及福利產業特展」中，嘗試建立社會福利機構、志願服務團體、庇護性產業、文史工作室、部落教室及農民合作社系組織的商業經營與合作基礎，以增加組織和產品流動的可能性，這是國內第一次以福利事業產業化為考量的研討會，鼓勵和協助社會福利機構積極發展自有產業並創造財源（黃榮墩，民 90）。此外台北大學社會工作研究所研究生蕭盈潔（民 91），更以「非營利組織事業化」一以社會福利機構為例做為碩士論文撰寫題目，除了將國外之社會企業之相關資料加以整理分析外，並對國內四個社福團體（勵馨社會福利基金會、喜憨兒社會福利基金會、伊甸社會福利基金會及陽光社會福利基金會），進行深度訪談，探討它們的社會事業化情形，該研究認為非營利組織事業化指的是「非營利組織中，運用企業化的精神與方法，為組織創造經濟上與使命上的價

值」，在此定義下，台灣的社會福利機構在事業體的開辦方面，還在起步的階段，所以還有很大的空間，但走向自給自給的事業化模式將是必然的趨勢。

從前述的敘述中，可以瞭解非營利組織採取企業的手段，來實現社會的目的，將是未來非營利組織無法避免的現象，在美國透過學術界和實務界的努力下，已將企業家精神的觀念，融合在非營利組織中；在歐洲則結合非營利部門和社會經濟發展出一種包括不同組織型態的社會企業；而台灣地區也從事業化的營利行為起步，還需要增強具有冒險性的企業家精神。

三、非營利組織社會企業化的類型

非營利組織企業化的發展基本上分成兩個途徑，一種是以非營利組織所擁有的一切做為基礎，再以企業方式來經營，美國和我國的現況運作屬於此途徑，另一種是從非營利組織的基礎中創造出新的社會企業組織，歐洲各國屬於此途徑。然而不管是那一途徑，因為非營利組織的種類甚多，各具有不同的特性，在施行企業化的策略時，必須要依其需要而訂，因此產生各種不同的類型，這些類型並無絕對的優勢或劣勢，只是呈現出目前非營利組織正式採行或可以採行的運作方式，作為非營利組織施行社會企業化的參考。

在第一種途徑的考量下，非營利組織有幾種不同的企業化類型，分述如下：

在較早期，美國非營利組織面對雷根政府的大量削減經費補助時，必須發展出獲取收入的分享，但是因為擔心這種商業行為會傷害非營利組織的任務，又缺乏企業運作的相關經驗，所以採取單純的商業運

作方式，分成下列五種類型（Skloot, 1987; 1988）：

（一）方案相關產品（Program-Related products）：非營利組織自己發展產品，銷售給組織的會員，參與者或是社會大眾，這些產品可以得到社會的認同，同時獲得促成組織任務和賺取收入的結果，譬如美國女童子軍推銷自己製作的餅乾，使年青人學習擔負責任，也為組織賺取大量經費。

（二）方案相關的服務（program-Related Service）：經由組織免稅的特性，提供會員、會友和校友等較優遇的商業服務。譬如博物館的紀念品商店、文化機構和醫院的附設餐廳，會員的旅遊安排。

（三）職員和受服者的資源（Staff and Client Resources）：非營利組織在不同的商業活動中，提供它們職員和受服者的專業服務，包括對新的消費者提供類似的服務，或對現有消費者提供新的服務。譬如一個學校可以支援另外學校的電腦系統，社會服務機構做為其他公私部門有關戒酒、戒除藥物濫用的諮詢機構，這些都可以收取相關費用。

（四）硬體財產（Hard Property）：土地、建築物、相關的設備可以出租、銷售和推展使用，以賺取費用。譬如學校宿舍和餐廳在暑假期間，提供大型會議使用學校體育設施租給特定運動團體作為訓練使用。

（五）軟體財產（Soft Property）：軟體財產包括專利權、著作權、藝術品、手工藝品和會員名單。有些組織允許商業機構使用他們的名稱，或是提供藝術品供特定機構重製。

長期從事「遊民經濟發展」服務工作的

美國羅伯咨基金會認為傳統的非營利組織所訓練出來的工作人員，已不足以應付現代複雜的社會問題，因此必須培養新的社會企業家進入非營利組織工作，經由企業管理的運作，使組織得以實現其任務，在此理念下，基金會提供五種非營利企業的類型（Emerson & Twersky, 1996）：

（一）庇護式企業：非營利組織從不同層級政府的簽約外包的活動中，獲取相當的利潤。

（二）開放市場企業：非營利組織沒有任何優先簽約或顧客營運的優先考量，完全進入市場與企業競爭。

（三）特許權企業：非營利組織得到全國性企業公司的經營特許權或是專賣權，譬如爭取代理著名冰淇淋的地區販賣權，讓遊民或殘障人員來推銷冰淇淋。

（四）以方案為基礎的企業：社會服務組織以經辦過的方案，轉化為可以得到收入的企業。

（五）合作社式企業：一種由員工共同持有股份，卻又同時可以領取工作薪資的企業經營方式。

筆者曾經以適當的商業化手段，獲取合理利潤做為考量，把非營利組織的事業化分成下列幾項類型（陳金貴，民90）：

（一）向受益人收費：非營利組織可以舉辦活動、接受諮詢、出借場地或停車位、支援特定的對象，收取合理費用。

（二）販賣商品：非營利組織可附設販賣部或服務部，以直接販賣本身產品或代理相關產品，透過販賣部、郵購或電子商務的方式處理。

（三）庇護工廠的對外營業：庇護工廠不只是過度式的就業訓練場所，也可對外營業，賺取費用，譬如陽光基金會的洗車

中心及設在捷運車站的庇護商店，或是喜憨兒基金會的烘焙麵包店及餐廳。

(四) 以資源回收方式賺取費用：環保性團體可將資源回收的物品加以整理，轉賣給相關組織。

(五) 向第三者收費：非營利組織透過政府提供的經費，服務社會大眾，或協助企業辦理醫療、托兒、進修教育等事項，向企業收取費用。

(六) 直接經營事業：非營利組織可投資餐飲業或清潔公司等，在僱用弱勢族群為員工的前提下，經營各種事業。

(七) 運用組織的聲譽收取贈款：這是採用善因行銷的作法，非營利組織與企業合作，幫其背書，收取廣告費或是賺取回饋金。

(八) 辦理與任務相關的各種方案：針

對組織本身的專長及特性，辦理相關方案，賺取費用，譬如張老師基金會舉辦成長團體、女青年會辦理禮儀研習班。

由上述以非營利組織為本體，企業經營為運作的社會企業中，不同的類型展現出社會面和企業面在組織中的不同份量，使得非營利組織的決策者和管理者有時會無法瞭解自己的組織在企業化的追求過程中，是否會走偏方向，因此一個社會企業光譜 (The Social enterprise spectrum) (見圖示) 被發展出來，做為自我檢視的參考，光譜圖的一端是純慈善性組織，另一端是純商業性組織，在中間類分則是其他的可能 (Dee, Emerson & Economy, 2001, 張茂芸譯, 民 89)，這個光譜圖也可以做為非營利組織預備朝向企業化發展時，自我定位的考量。

社會企業光譜圖

	選擇權的連續體		
	純慈善性質	混合性質	純商業性質
一般動機、方法和目標	訴諸善意 任務導向 社會價值創造	混合動機 任務和市場並重 社會和經濟價值並重	訴求自我利益 市場導向 經濟價值
主要利害關係人			
受益者	免付費	補助費用或採取服務對象付全額和免付費的混合方式	完全依市場價格收費
資金	捐款和補助金	低於市價的資金成本或捐款與補助金兼具市場行情的資金	市場價格的資金
勞力	志工	低於市場行情的工資或同時有志工與支全薪的員工	依市場行情給薪
供應商	捐贈物品	特殊折扣，或物品捐贈與全額收款皆有	依市場收費

資料來源：Dee, Emerson & Economy (2001)；張茂芸譯 (民 89)

至於歐洲的社會企業，因為它們是從混合非營利組織和社會經濟所產生的新組織體，所以其產生的類型與前述類型必然有

許多不同，尤其歐洲各國使用的名詞不一，難以用單一的類型群來呈現，因此本文選取在政府支持下已有較完整研究和實

際運作的英國社會企業，做為代表類型。英國的社會企業基本上包含三種特徵：

(一) 社會取向：直接參與市場中的產品生產或服務提供，尋求實際的交易，並從交易中獲得利益。(二) 社會目的：具有明確的社會目的，包括工作創造、訓練及提供地區服務；它們有包括承諾建立地區發展能力的倫理價值觀，它們勇於承擔社會、環境和經濟對其成員和廣大社區的衝擊。(三) 社會所有：它們是以利害關係人(使用者、案主和當地社區團體)或是信託人的參與為基礎，所形成具有自行治理和所有權的組織，利益的分配是由利害關係人來分享或是由社區來使用(Social Enterprise London, 2001)。在此三項特徵的衡量下，英國社會企業類型分成下列幾項(Social Enterprise Charter, 2001; Social Enterprise London, 2001)：

(一) 為員工所有的企業：它是由在其中工作的員工自行擁有和掌控的企業，例如小型的合作社或大型的企業公司，員工持有股份可以增加組織的效率，提昇個人發展，並達到有助於社區經濟發展的社會目的。

(二) 儲蓄互助社：一種以財務運作為主的合作社，由會員持有主控權，目的在提供民眾存款和借錢，會員可將錢存入共同基金，不但可以獲得較高利息，同時也可以低利貸款。

(三) 消費生產合作社：會員聯合起來，透過共同擁有的企業，來達到經濟和社會需求，合作社的建立來自於會員有強烈的共同感覺和分享需求的感覺，它包括房屋合作社，農業合作社等。

(四) 聯合發展組織：此組織由地方社區代表、地方企業和社區組織代表組成董

事會，辦理不同的社區再生活動，譬如建築和管理社區中心，提供運動和娛樂設施、經營孩童托育中心，改進社區發展和環境保護等。

(五) 社會庇護工廠：此工廠的建立是為了提供身體殘障或有其他缺陷者就業和訓練的機會，使他們能成為經濟自主者。

(六) 調整勞力市場公司(方案)：對長期失業者提供訓練和工作經驗，這種作為有時是一個獨立組織，有時是一個附屬在其他組織的方案。

(七) 慈善組織的附屬產業：慈善組織以創新方法追求它們的目標，這些產業包括博物館的書店和餐廳、商店、志工推銷聖誕卡、志願部門在政府契約下增加服務工作。

(八) 社區企業：它是一種產業組織，由當地社區設立、擁有和掌管，主要的目的為當地民創造自我支持的工作，並著重地方發展。

從上述英國的社會企業類型中，可以發現非營利組織的成分較少，社會經濟的組成較大，具有較強的公民社會的呈現，扮演著分擔政府職能和服務輸送的角色，這與非營利組織為主的社會企業途徑有很大的不同，在我國雖早已有儲蓄互助社及合作社等組織，但其功能尚未能充分展現民間自主的力量，不過整個英國的社會企業類型，可以提供我國未來朝向社會企業發展時，有更多參考的依據。

四、非營利組織社會企業化的經營問題

長期來，非營利組織的經營主要以提供社會服務為導向，因此在其中工作的人員秉持愛心和熱心，就可以把工作做好，社

會上的受服對象也因為這是免費的服務，不敢有所要求。由於非營利組織的經費依賴政府補助、自行募款和會費收取所組成，所以在一般的非營利組織中，如果得不到政府的經費支援，就依靠社會上的捐助，而社會人士也能接受此事實，依個人能力和想法而捐款。對於非營利組織的參與者也以提供服務，不涉及營利，在奉獻和助人的理念下，以清高的形象，獲得自我的成就感和社會的肯定。這些傳統的非營利組織核心印象，在時代的變遷中，已經受到嚴重的挑戰，過去滿足於只要有人提供服務就好的情形，已經在要求更高服務品質或使用更好的設備中，逐漸失去其光芒。過去樂於行善捐款者，因為經濟不景氣，收入緊縮，甚或失業在家，以致無法捐款，而非營利組織在大量失去捐款之際，又遭逢政府社福經費大幅刪減，在求助無門之下，非營利組織勢必要走向自力救濟之途。然而如果採行營利一途，可能會使得尚能捐款的人士，看到非營利組織營利的情況，而退出捐款行列。過去非營利組織不營利的清高形象，面對組織財務困難，生存和發展陷入困境時，是否仍要堅持此一理念，或是採取開放的態度，面對現實解決問題。這一連串的衝擊，迫使非營利組織要走向企業化，但是同時又要擔心因此而失去其社會服務的本質。事實上，除了這種理念改變的衝突外，非營利組織在企業化的過程中，將在組織的管理、人事及經費的運作上，遭遇到選擇、排斥、接受等的調適問題，這些問題應該給予深入的探討。為便於討論，將問題分成任務、管理、人員及資金四個面向，每個面向再以不同子題來加以分析。

(一) 任務面向

任務是每個非營利組織存在的理由，也是它們必須完成的目標，由於它的本質在基本上是以服務社會和個人，做為其社會取向的底線，如今因為企業化的經濟取向的進入，必然會產生新的變化，要如何不影響服務社會的本質，又能有效發揮企業化的經濟效果，非營利組織必須要有所調適，這些考量分項敘述如下：

1.名稱問題：非營利組織名稱上來源，來自於美國的稅制規定，對特定性質的組織給予免稅的優待，這些組織基本上是不以營利為目的，因此稱之為非營利組織（陳金貴，民 83），但是如果非營利組織配合企業化的發展，而有營利的事實，那麼非營利之名則名不符實，必須要更正，所以美國方面已有逐漸採用「社會部門」（Social Sector）之趨勢（Dees, Emerson & Economy, 2001; Kearns, 2000），台灣地區已從有公益組織、人民團體、民間社團等不同稱呼，都不會受到企業化的影響，因此有關正名的問題在我國較不嚴重。

2.任務與職責問題：基本上，非營利組織都有其成立的宗旨，也就是它的任務，只要組織中的活動和發展都依此方向運作，不管採取任何手段或方式，都可以有彈性的考量，因此如果企業化的採行，也遵循此原則不會有執行上的困難，但是如果為獲取利益，而忽略原來任務則會產生忽略職責問題。譬如為配合取得的政府委託方案活動，投下過多的人力和時間，結果是獲得了利益，卻影響本身的發展和活動，造成了任務的扭曲，對組織的支持者或受服者的權益可能會有損傷，而有失其職責（accountability），換句話說，就是違反當初的承諾，有失其責，這是值得注意的事。

3. 形象問題：非營利組織因為有營利行為，通常會引起社會民眾的反感，民眾不會同情非營利組織不得已營利的苦衷或企圖，總是無法接受此種改變，再加上與私部門的企業直接競爭，在免稅的優待下，有較大的競爭優勢，更是引起反彈，因此非營利組織必須要從帶有較強社會服務性的企業活動著手，譬如喜憨兒基金會僱用喜憨兒擔任餐廳服務或烘焙麵包，待社會逐漸接受這種社會福利結合企業活動的方式時，才不會有太多的批評。

(二) 管理面向

非營利組織的社會企業化，必須要以社會企業家精神來運作，因此企業管理的技術無可避免的要被引進，然而傳統上非營利組織是以自然、彈性、充滿感情、集體智慧及共同努力的方式，來達成任務，這種不同於公部門及私部門的組織特色，呈現其獨特經營風格，甚至以避談管理，來表示對其組織成員的一種尊重（陳金貴，民 89），如今在企業管理的入侵下，非營利組織要如何調適，也是值得注意的問題，分成下列幾項議題：

1. 管理觀念的運用問題：良好的管理技巧可以有效的協調組織資源，改進工作效率，達到組織目標，也因為如此，組織中會有許多要求統一、秩序和快速反應的規定，各項活動要有績效，各種服務要考慮成本效益，這樣的作法可能因此提升組織的收益，然而卻可能在冰冷的要求下，使得工作人員在缺乏彈性和人情的感覺中，喪失其對工作和服務對象的熱誠，失去其服務社會和人群的工作意義，如何調和管理工作，使其不僅能幫助組織的經營，也同時兼具人性考量，這是要加以注意的問題。

2. 產品和服務的品質問題：非營利組織的產品和服務固然可以因為購買者帶有同情和捐助的心態，而給予支持，但是非營利組織的工作人員，切莫因此忽略產品和服務的品質，消費者的同情心可能只有一次，要使產品和服務能夠持續得到支持，必須要不斷的改進品質或是功能。此外產品和服務最好能夠結合組織服務的特性或是加上頭銜，可以增強購買者的意願，如果只是單純的產品供應，那就和一般企業相互競爭，接受市場的考驗。

3. 管理工具使用的問題：現代企業的管理經常有各種創新的管理工具在交換使用，這些管理工具包括策略規劃和管理、全面品質管理、企業流程再造、行銷管理、知識管理、學習型組織、平衡計分卡、績效管理等，這些管理工具固然對企業的營運有很大助益，但是實行時有時因為過程複雜，增加更多的作業過程，使得手段和目標倒置，產生無法推動的情形。對於組織型態單純的非營利組織，雖然需要使用創新管理方式，但是必須要衡量本身組織的任務和能力以及所欲達成的目標，採取較合宜且較簡化的方式來運用，切莫迷信這些企業界的新穎管理工具，別把它們當做萬靈丹，如此才不致陷入管理方法的泥淖中。

(三) 人員面向

非營利組織中包含許多的人員，分別是決策人員、職員、志工及受服者，他們扮演不同角色，使組織工作得以運作，由於非營利組織本身的社會服務本質，使其工作人員都有一種使命感，他們不會去計較物質和金錢上的報酬，受服者也都能以感恩的心態去接受服務，這種的互動使得非營利組織成為最具人性關懷的組織。不過

企業化的觀念進入後，對所有的人員都會影響，彼此都需要新的調適，其問題分述如下：

1. 決策人員的問題：非營利組織的決策人員傳統上都比較保守，也有很強的捍衛組織的責任，因此企業化可能會帶來組織經營型態和管理的變動，甚至有風險產生的可能，他們必須要負責任，如何以完善的規劃及評估，來說明企業化對組織的正面效果，才能使決策人員願意接受企業化的進入。

2. 職員的問題：基本上非營利組織因為其社會服務的特性，所以在其中工作的受薪職員會以具有社工背景的人士居多，當企業化的觀念進入，一方面因專業不同，必須要去重新學習和接受新觀念，甚至要改變他們習慣的工作方式；另一方面要向受服者收費或推銷產品，這不符合社會工作者的理念，而有挫折的感覺。此外，組織為因應企業化的需求，可能招募企管背景的人員，兩種不同任務的人員相互受到對方任務要求的牽制，在爭取優勢角色的過程中，會有對立的現象，造成組織的不和諧，這需要慎重的處理。

3. 志工的問題：志工願意支援非營利組織的服務工作，是因為它的社會服務及不營利的特性，如今非營利組織要志工以不支薪的方式，幫組織賺錢，雖說是募款的一種型態，但若一直以營利的角度來要求志工服務，恐怕有違志工本意，而招致反彈。此外，如果組織提供的產品和服務要收費，消費者常會以市場的水準來要求，沒有受過專業訓練的志工，是否能維持一定的水平，或是承受這種壓力，否則會因此減少產品或服務的競爭力。

4. 受服者的問題：受服者在企業化的非

營利組織中有兩種角色，一種是直接接受服務的人員，他們大都是弱勢族群，因為有非營利組織的免費服務，他們才得到照顧，如果採用使用者付費的原則，受服者可能會因付不起費用，而退出輔導、矯正或是學習的程序，對受服者和其家屬都會有極大的衝擊。受服者的另一種角色是因為企業化和社會性的結合，被受僱於特定的工作，使其有固定的收入，獲得自立的人生，同時也為組織賺取利潤，然而這些人可能會有被標籤化的作用，也可能會有工作能力不佳而影響工作品質的情形（蕭盈潔，民 91），造成組織人員管理上的困難。在組織企業化的過程中，如何維護原受服者的權益，也是需要注意的事。

（四）資金的問題

非營利組織從事企業化的行動時，必須要有適當的資金來運作，作為購買原料或成品、改良設備及增聘專業人員之用，如果組織有足夠的資金，可能就不需要透過企業化的方式來賺取利潤；如果資金不足又如何去進行相關的事項。再說非營利組織因為不營利，所以有免稅的優待，但現在有營利的事實時，要如何去處理這個問題呢？分述如下：

1. 風險評估問題：天下沒有只有賺錢而不會賠錢的生意，因此非營利組織面對此種有風險的投資時，必須要謹慎的評估，如果判斷錯誤，招致營運失利，這種後果並非是像企業關門一樣，不僅要愧對受服者和志工等相關人員，使該組織聲譽掃地，無法得到社會的支持和諒解，也可能拖累其他相似團體的未來活動，使得非營利組織失去民間的信任，其後果將會十分嚴重。

2. 稅金問題：依我國所得稅法，非營利

組織只要符合行政院規定標準者，其本身之所得及其附屬作業組織之所得，除銷售貨物或勞務之所得外，免納所得稅，但銷售貨物或勞務之所得，除銷售貨物或勞務以外之收入不足支應與其創設目的有關活動之支出時，得將不足支應部份扣除外，應依法課徵所得稅，由此觀之，非營利組織若從事營利活動，但其經費的處理能依照規定方式運作，則依然有免稅之機會。此外非營利組織對外舉辦活動時，仍應課營業稅。因此為避免因稅金而使營利收入減低，非營利組織應對稅法加以研究。

五、結論與建議

在大環境的變動中，不論是國內外的非營利組織都面臨資源枯竭的衝擊，無法依據政府經費或社會捐款的支持，自行營利以求生存，將是無法避免的趨勢，如果能夠在顧及本身原來任務的社會目的，同時以企業手段來獲取合理利潤，如此的社會企業化方式，應該是非營利組織本身及社會大眾所能接受的。更進一步觀之，社會企業化未必一定要營利，若能透過企業家精神的運作，使非營利組織更能發揮組織功能，提昇活動效益，對社會也更有意義。非營利組織的工作人員及社會大眾應以開放及創新的觀念，來接受此必然的發展。

在本文中提到許多社會企業的類型，由於各有不同的運作方式，本文無法將其綜合歸納，僅以其原型呈現，使有意從事社會企業化的人可以依其需求，選取適合的方式。由於非營利組織朝向企業化營利的發展方向時，會有營運上的風險，因此必須在事先有良好的規劃和評估，確定其可行性和適當的投資報酬率，方可謹慎行動。不過對於大部分非營利組織都缺乏相

關的經驗，欲進行企業化的行動，卻不知如何著手，政府有關機關可以扮演輔導和協助的角色，主動召集專家成立推動及諮詢小組，並召開相關的研討會、辦理講習班及舉行觀摩會，透過一連串的宣導和教育，才能協助非營利組織正確而有效的採行社會企業化的運作，使它們逐漸走向能夠自力更生的運作。

【參考書目】

- 1.張茂芸譯 (R. E. Herzlmger 著) (民 89) , 非營利組織 , 台北 : 天下遠見出版公司。
- 2.陳金貴 (民 83) , 美國非營利組織的人力資源管理 , 台北 : 瑞興圖書公司。
- 3.陳金貴 (民 89) , 非營利組織之人力資源管理 , e 世代非營利組織研討會 , 台北 : 白茂榮社區教育基金會。
- 4.陳金貴 (民 90) , 志工組織的社會事業化 , 2001 志工台灣研討會 , 高雄 : 亞太公共事務論壇。
- 5.黃榮墩 (民 90) , 社福機構創造就業維持運轉 , 聯合報 , 8 月 20 日 , 十五版。
- 6.蕭盈潔 (民 91) , 非營利組織之事業化 : 以社會福利機構為例 , 台北大學社會工作研究所碩士論文。
- 7.Borzaga, C. & Defourmy, J. (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge.
- 8.Brinckerhoff, P. C. (2000), *Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 9.Deer, J. G., Emerson, J. & Economy, P. (2001), *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

10. Emerson, J. & Twersky, F. (1996), *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*, San Francisco: The Roberts Foundation.
11. Initiative on Sociative Enterprise (2001), *Social Enterprise*. <http://www.hbs.edu/Socialenterprise/Soverview.html>
12. Institute for Social Entrepreneurs (2000) <http://www.socialent.org/overview.htm>
13. Kearns, K. P. (2000), *Private Sector Strategies for Social Sector Success*, San Francisco: Jossty-Bass Publishers.
14. National Center for Social Entrepreneurs (2001) <http://www.Social/entrepreneurs.org/>
15. Northland Institute (2001), What is “Social Enterprise”? <http://www.northlandinst.org/socialent.cfm>
16. OECD (2001), *Social Enterprise: A Comparative Perspective*, International Conference, Trento.
17. Ott, J. S. (2001), *The Nature of the Nonprofit Sector*, Boulder, Colorado: Westview Press.
18. Salamon, L. M. (2001), The Current Crisis, In J. S. Ott (ed.), *The Nature of the Nonprofit Sector* (pp. 420-432), Boulder, Colorado: Westview Press.
19. Salamon, L. M. & Associates (1999), *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins Center for civil Society Studies.
20. Skloot, E. (1987), *Enterprise and Commerce in Nonprofit Organizations*, In W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Book* (pp. 380-393), New Haven: Yale University Press.
21. Skloot, E. (ed.) (1988), *The Nonprofit Entrepreneur: Creating Ventures to Earn Income*, New York: The Foundation Center.
22. Social Enterprise Charter (2001), What are Social Enterprise? <http://www.sel.org.uk/socent/index.html>
23. Social Enterprise London (2001), *Introducing Social Enterprise*. <http://www.sel.org.uk/publications,htm/>
24. Stanford GSB (2001) Center for Entrepreneuria/ Studies. <http://www.gsb.stanford.edu/ces/social-entrepreneurship.htm/>
25. West, J. (2001), *Social enterprise vie for Public Service role*. <http://www.newstatmag.co.uk/news207.htm/>