

第三部門發展新趨勢：非營利組織產業化

李艾佳 / 行政院青年輔導委員會研究委員

台灣的公民社會被視為政治民主轉型中非常重要的力量，但隨著解嚴以及政黨輪替之後，公民社會的下一步發展，成為學術界以及整體社會關心的焦點。此外，從國外的經驗可以發現，公民社會的發展程度與國家發展的程度息息相關，甚至認為公民社會的成熟度將是國家核心競爭力的一環。本文藉由外在環境的分析，勾勒出非營利組織所處的時代變化，同時也檢視非營利組織內部的轉變與挑戰。經由外部社會環境以及內部組織文化的討論之後，提出非營利組織產業化的可行性。文中建議除了需對非營利組織的產業化做有別於傳統的定義之外，還必須討論非營利組織產業化時最容易進入的行業，也就是「公共服務業」的營運模式。最後也提出政府如何協助非營利組織產業化的具體作法，做為未來擬定政策時的參考。

第一部份：第三部門的發展背景

台灣社會在歷經政治解嚴以及政黨民主輪替之後，第三部門藉由活力充沛的民間力量儼然成形，成為台灣社會裡重要的發聲管道，在許多大型的公共議題上利用和平民主的方式傳遞了人民的聲音。此外，台灣的非營利組織或非政府組織也積極與國外接軌參與全球性的國際公共議題，讓台灣成為全球公民社會非常活躍的一員，這樣的努力使得台灣在國際間除了民主自由這項成績外，第三部門的蓬勃發展也受到高度的矚目。但同時反觀我們一直引以為傲的經濟奇蹟以及高科技產業，卻由於

全球景氣循環的影響持續低迷不振，使得國家的經濟競爭力及國民生產毛額停滯不前。因此在尋找台灣下一個競爭力的時候，其實應該改變思維，扭轉我們對於「核心競爭力」的刻板印象，才能找出台灣二十一世紀發展的競爭利基。

台灣在知識經濟時代的核心競爭力，並不在於傳統產業，因為我們沒有低廉的勞工；也不在於高科技產業，因為競爭對手越來越多。如果台灣要成為世界級的領導國家，必須繼續提升的不是科技，而是民主素養、人權保障、兩性平等、生活美感、社區意識等等，國家的整體競爭力存在於生活品質的提升，而非生活便利性的

追求。第三部門的核心價值正符合這樣的要求，也使得非營利組織及非政府組織成為國家競爭力的關鍵要素。以下，我們將由政府組織再造、全球化、在地化、多元產業四個面向更深入來說明第三部門對國家競爭力的影響。

一、政府組織再造

「政府組織再造」在國內外都成為提升政府行政效率的重要手段，整個再造的過程中包含了兩個部分，一是對於政府部門組織架構的整併，減少科層體制與機關疊床架屋的狀況。另外也儘量整合政府的工作內容使其單純化，能夠充分利用有限的資源。但在塑造一個小而美的政府組織的同時，人民對於政府的期待並未隨之減低，對於政府行政效率要求反而相對提高。在這樣的脈絡之下，除了將政府機構或是所提供的服務「民營化」之外，公部門與公民社會組織形成協力伙伴關係則成為另一個相當重要的方式。

美國學者Moulton與Anheier認為，公部門與第三部門建立伙伴關係的基礎理論在於相互依賴，他們更進一步提出「第三者政府理論」及「公共財理論」，分析公部門與第三部門之間的協力關係。第三部門政府理論認為，在公民社會中第三部門是提供公共財的最佳機制，而政府來扮演第二線的後援角色，因此這樣的伙伴關係除了可以提升政府部門的行政績效外，更可以避免不必要的行政支出。在公共財理論的分析邏輯與第三者政府理論剛好相反，其認為政府必須對於公共支出負責以滿足大眾不同的需求，當政府無法滿足時才有第三部門存在的適當性。但是總體而言，雖然這兩派的學說對於公部門與第三部門相互依賴的角色設定不同，但均強調同心

協力相互整合才是現代化國家解決當前社會問題的最佳方式。

因此當公部門提供服務失靈時，或是政府基於種種原因減少對於人民的直接服務時，透過委外的方式，利用非營利或非政府組織適時的補充各項服務內容，應該可以成為政府為達成施政目的的必要手段。擁有健全而活躍的民間團體可以與政府形成良好的合作伙伴關係，代替政府以更有效率的方式，輸送更高品質的公共服務。

二、全球化的影響

由於工業革命與資訊革命的出現，引爆人類社會出現巨大的變遷，形成一個時間與空間緊密結合的地球村，所影響的深度與廣度都是空前的巨大。在1990年代資訊科技出現革命性進展，並由於國際貿易活動的日益蓬勃，加上大眾媒體的無遠弗屆，造成人類在國際間的時間與空間出現極度壓縮的現象。「全球化」使得所有的公共議題都可以產生跨國、跨區域的連鎖效應及迴響。而在全球公民社會中許多共同關心的議題，除了過去單純的經濟貿易或是軍事角力，逐漸擴大為婦女、人權、生態環保、健康、水資源等管理問題。

更重要的是，因為全球化時代的來臨，引發人民對「治理」的概念重新省思與定義。過去主導權力與資源分配的民族國家之治理機制，雖然傳統上仍是管理民眾所面臨的種種議題。但是新的治理機制與組織架構也正應運而生，在這之中公民社會組織的必要性與功能開始凸顯，跨領域與國家界線而組成的非政府組織，是提供新問題建議以及處理上述議題的最有效與恰當的方式。

1995年聯合國成立「全球治理委員會」(Commission on Global Governance)發

表一篇研究報告，詳細說明非營利組織及非政府組織治理的意涵與特性。「全球治理」的意涵是指各種「公共的或私人的機構」，管理其共同事務之諸多方式的總合，它是使相互衝突或不同的利益得以調和，並且採取聯合行動的持續過程。既包含有權迫使人們服從的正式制度和規定，也包含各種人們同意或符合其利益的非正式制度的安排。至於第三部門所面臨的最大挑戰是跨國的問題複雜與利益歧異的溝通工作，需要一種能夠有效運作的全球性組織結構、策略管理和夥伴關係建立共識，促使世界各地以全球性結盟策略為導向，共同迎接全球公民社會的來臨。

三、在地化的呼聲

在全球化高科技產業及知識經濟的運作邏輯下，壓低成本、簡化流程、大量製造、獨佔市場、建立通用標準等，為自由經濟市場運作的指標。以致對國內各地區及社群產生貧富差距、產業空洞、鄉村人口外移、社會問題嚴重等不少負面效應。為了要解決、消弭全球化的負作用，人們必須要追本溯源地從自身環境改善開始，回歸到當地社區，藉由建構社區意識，使在地的公民對其生活環境產生聯繫感與參與感，這也就是近年來社區總體營造如火如荼進行的緣由。

簡單來說，社區總體營造是由在地具有創造力的草根民間組織或個人，與地方上或社區內其它團體積極溝通合作，以爭取地方社會民眾的支持，引起地方政府部門的注意，採取有利於地方經濟與社會利益的行動。然後在當地人民用心投入、經營，以自己的社區環境為傲時，該地特殊的人文、景觀、風貌也就自然而然的展現，產生其地區的「識別性」，因此要與

世界其它社會文化競爭，就得先從在地行動開始。

除此之外，非營利組織在社區營造當中還有另一層更重要的角色。由於許多的社會問題是來自經濟面的影響。在過去政府很少用經濟手段來處理不當的經濟方式所引起的社會問題，而是編列龐大的政府預算來給付各式各樣的社會福利措施。但是過度的福利負擔卻逐漸引發了另一波政府的財政問題。因此非營利組織需要改變過去提供殘補式服務的思維，利用創業的精神，配合創新的經營方式與管理視野，以組織生存並且達成組織任務的挑戰。

第三部門在面對在地化的議題時，除了提供人民對自我土地的認同感與歸屬感之外，更重要的能夠以創新的方式來解決存在的社會問題，把問題變成另外一種機會，以全方位人力資源規劃、周遭資源與專業整合的角度，配合社區生態的平衡，創造出另一種凝聚社區關懷、社區共識與社區行動力量的社會公益事業，兼容社區內各種型態的階級與族群，並安置無法留任於就業市場的人力。因此公民社會組織所提供的不僅是失業族群的機會，更是帶動社區建設，促成社區再造的機會。

四、多元化產業架構

近十年產業結構的轉變，不但強力衝擊舊有的就業市場結構，改變了工作的內容與價值，更嚴重挑戰現今國家經濟就業與社會福利政策的平衡。然而為因應產業革命的挑戰，多元化產業政策成為現今國家重要推行目標，其範圍不但涵蓋舊有傳統產業、高科技產業，也包括了現今風行的文化創意產業、休閒觀光產業、照顧產業、社區營造產業、生活品質產業、國際會議產業等。

這些產業的生存關鍵在於「知識」與「創新」，強調運用新知識去改造舊有的經營模式與服務流程，進而創新市場需求，創造另類創意商品與商業價值。因此，多元化產業政策也必須迎合知識經濟時代的特質，強調創新與機會，至於資金與人力的充足，都未必是決定勝負的關鍵。由於第三部門的服務方案與商品都具有無可限量的創新方式與機會，應該具備作為下一個重要產業的成長潛力。

多元化產業政策提出的另一考量，在於過去國家政策是以經濟手段達成經濟目的。例如培植重點產業發展，以提升國家經濟競爭力；而以社會手段達成社會目的，也就是一般的社會福利與救助。顯然該方式已不足以應變產業結構轉變的衝擊，社會福利負擔愈來愈沈重的壓力下，國家社經政策的思考更應打破過去經濟歸經濟，社會歸社會的窠臼，以多元化產業政策及積極性社會福利取代過去的社會、經濟發展思維，並鼓勵第三部門能夠利用經濟手段達成社會穩定的目的，以積極促進就業及創業機會取代社會救助。

五、小結

從以上的敘述可以發現，公民社會組織已成為國家發展中一項重要的關鍵指標，同時也是國家核心競爭力之所在。政府必須繼續促使我們的公民社會邁向更成熟的階段，相對的必須創造更多有利的條件，來建立整體第三部門的基礎建設。國家經濟競爭力單靠重工業或科技產業的人力資本累積，是不足以永續經營的。相反的「低科技、高質感」的產業成為國家發展、社會安定的重要指標，成為先進領導國家的重要條件。在這裡第三部門正好符合這樣的特質，成為國家的關鍵競爭力。

因此政府必須從國家戰略的角度來規劃第三部門的發展，由政府組織再造、全球化的衝擊、在地化的呼聲、以及多元產業的建立等四個面向，來建立台灣第三部門的發展策略，利用公民社會的力量確保台灣的競爭力，帶領台灣成為一個永續發展的國家。

第二部份：非營利組織所遭遇的挑戰與困境

第三部門與非營利組織在這幾年，藉助外在環境所醞釀出的氣氛，不僅政府開始體認其重要性，紛紛挹注更多的資源來協助非營利組織的發展（例如外交部成立非政府組織發展委員會），學術界也成立非營利研究中心，甚至非營利組織的院所，將第三部門的發展當作一門正式的學術研究。這固然是一個可喜的現象，代表台灣公民社會水準的提升。但是我們卻不能忽略，第三部門或非營利組織當前所遭遇的內部挑戰，以及發展過程中所背負的歷史包袱。

一、組織整體發展的挑戰

這幾年來當我們談到「第三部門」這個概念時，多半用的是刪去法，也就是先將政府及企業這兩大組織體系界定好之後，剩下不屬於這兩種組織的部分就通通被劃分為「第三部門」。在這樣的分類方法之下，往往強調政府、企業、以及第三部門相異之處，而忽略這些組織共同的問題。實際上只要是一個組織，都會面臨到相同的挑戰，包括：經營管理績效與客戶滿意度、發揮組織願景使命，善盡社會責任的永續競爭力、及組織財務透明度與運作的責信度。

首先有關經營管理績效與顧客服務滿意度這項挑戰，當我們談到績效的提高，最常想到的是成本降低而產品或服務的品質不變，但除此之外，績效提高還可以呈現在成本不變但品質提高，或是成本提高但不僅品質提高，而且將周邊附加價值極大化。另外顧客是企業非常重要的資產，因此顧客滿意度也成為企業績效評估的重要指標之一。但是政府與非營利組織的「成本」來源是公務預算或是大眾捐贈，造成公務員或非營利組織的董監事會大多缺乏成本管控的概念，加上「顧客」的組成份子也不明確，因此在這項挑戰中，是需要以企業為師，向企業學習。

在發揮願景使命以及善盡社會責任的挑戰下，第三部門往往會有非常偉大的願景以及強烈的使命感，這也成為驅使人們願意繼續投入這份「錢少事多責任重」工作的最大動力，因為第三部門所代表的是整體社會的良心與責任的呈現。但對企業來說，經常會在追求資本與財富累積的過程中，犧牲掉自身的社會責任。政府部門也在日復一日的例行工作裡，失去了公部門應有的願景與使命感。第三部門在這項挑戰中可以成為其他組織的標竿。

最後的挑戰指標是有關組織的責信度與透明度。這一陣子有關企業的作帳弊案層出不窮，導致大眾對於企業應該具有公信力財務報表及其他報告等，都蒙上了一層不信任的陰影，這當然也反映出企業本身對於社會責任感的欠缺。而第三部門與非營利組織，大多連本身的經營管理都在摸索的階段，更遑論顧及到組織各項狀況的責信度與透明度。而政府因為其各部門的工作與人民的日常生活息息相關，動輒對民眾的權利義務有相當大的影響，自然在

財務資產透明度與業務執行的責信度上，建立了制度化的作法來接受全體人民的監督，這點是企業與第三部門應該學習加強的部份。

在我們努力促成政府、企業、以及非營利組織攜手合作，形成良好的合作伙伴關係時，或許應該重新檢視各種組織的特性，來學習彼此的長處，建構本身的組織能力，以因應當前社會複雜的變化。

二、組織命名所帶來的困境

1. 解構「第三部門」

在上述第三部門的發展背景曾談過，第三部門的興起通常是在政府失靈，或是市場失靈時扮演補強的角色，也就是當政府或是企業部門做的不好或是仍有不足時，才由第三部門擔負起剩餘的工作，因此這也是為何會被稱為「第三部門」而非第一部門（政府）或第二部門（企業）的緣故。

但是實際上的狀況並非如此，以美國為例他們的社會福利系統，最早是由教堂或教會，也就是宗教團體的慈善救助工作逐步發展而成，最後才由政府以公權力規劃形成整體的國家福利政策。其實同樣的例子在台灣也發生過，像是勞委會及環保署等單位，都是在當年勞工組織以及環保組織大聲疾呼與奔走之下才成立運作。此外許多重要法案，像是勞基法、兩性平等工作法、性侵害防治法、與家庭暴力防治法等等，都是經由第三部門長年遊說而通過。

反而第三部門對整體社會來說，有時候是驅動社會改革的原動力，各種民間組織經由社會運動的方式，喚起大眾對重要公共議題的關注，進而形成人民集體的聲音來促成政府對於這項議題的重視。並且第

三部門往往還擔任起監督者的角色，來觀察政府的作為是否有符合人民的最大利益。但是美中不足的是，第三部門在進行社會運動及議題倡導的推動力量，往往大於其所擁有的專業知識。因此在缺乏宏觀的專業知識與能力之下，導致許多的公共議題在立法完成後，並未與政府部門共同合作出相關的行政配套措施。

因此，第三部門對於本身的角色與定位應有更積極性與持續性的功能，換句話說兩者不一定只有對立關係或是上下隸屬的輔助關係，而是嘗試建立一種更健康的合作伙伴關係，來共同推動各項社會議題。

2. 解構「非營利組織」

通常組織一旦被套上「非營利」的帽子，傳統的刻板印象就是非營利組織最好不要從事商業行為，因此組織即使進行各種經濟活動，也不可以從中獲得任何利潤。實際上「非營利組織」這個名詞是源自美國，其所代表的意義在於因應稅法的規定，通常非營利組織是為了某種公共利益的目的而去服務不特定的大多數人，因而在一定的額度內，可享有免稅的資格，但是這並不排除非營利組織從事其他的營業行為，只是在這些營業行為之下，必須依稅法的規定來繳稅。

近年來由於社會經濟型態的快速改變，使得營利組織與非營利組織的傳統區隔界線越來越模糊，許多向來由營利組織經營的產業，已經有許多非營利組織進入，像是休閒觀光產業由原本屬於營利組織的旅行社，卻吸引了許多當地的文史工作室或社區發展協會等非營利組織的加入。在國外由銀行所辦理的貸款金融服務，都有非營利組織進入的例子。

相對來說，營利組織也常進入非營利組

織的業務，尤其是在作為政府採購公共服務的承辦單位時，像是政府所舉辦的各種職業訓練，除了非營利組織之外，也包括了許多電腦補習班這種營利組織。因此營利與非營利組織在這種情況下，過去那種涇渭分明的狀況已不再適用，而轉變為相互的策略結盟，彼此合作。

進一步來說，應該要打破這樣二元對立的思考模式。以「合作經濟」為例，在合作社中生產者就是股東，合作社的經營方式並不像營利組織只在追求利潤的極大化，而同時兼顧許多公平正義與社員利益的結合。當合作社的營運有結餘時，可以透過社員大會的民主決議，將其分配或是繼續留在組織中，當作再投資的成本。

第三部份：非營利組織的產業化

這一陣子有關非營利組織的產業化或是福利事業產業化，著實沸沸揚揚的引起許多討論。支持者的論點在於非營利組織一旦產業化之後，不僅為本身組織帶來收入，降低對政府的依賴，更能夠效法歐盟的社會經濟或是第三部門就業體系，解決當前的失業危機進而帶動台灣整體的經濟發展。不贊成者則將資本主義的商業化帶進非營利組織運作當中，將會減低組織對於社會大眾的公信力，危及組織的社會使命。

雖然贊成或是反對的聲浪尚未趨於一致，但是不可否認有越來越多的非營利組織向營利組織，尤其是企業看齊，不僅是學習企業的經營管理和績效評估，以改善組織的運作狀況，還透過組織的附屬單位來爭取額外的收入，有些甚至更大膽的將組織中最核心的計畫收費。「產業化」勢必成為大多數非營利組織，在當前募款不

易，財政吃緊時的一種選擇。

在討論非營利組織產業化這個部分，首先必須先釐清所謂的「產業化」的定義為何？再者，如果非營利組織進行產業化時，其公共服務的營運模式是否必須有所改變？或是規範一些應該注意的事項。

一、產業化的概念

產業化這個名詞往往與民營化、私有化、商品化、企業化或是營利化畫上等號，實際上兩者並不是絕對必然的關係。產業化可以是民營的、私有的、營利的，但是也未必一定是。舉例來說，像是台灣電力公司所製造出的經濟產值、以及所聘用的員工比起一般的大企業有過之而無不及，但由於其性質攸關人民的基本生活要求，雖然其活動認定屬於產業的一環，但卻不是完全民營或私有的。

其實「產業」一詞應該是中性的描述，可以與各種不同的制度連結在一起，例如在「挑戰2008：六年國發計畫」中，就有文化產業、創意產業、休閒產業、照顧服務產業等等。在這樣的邏輯之下，產業化的要素應包含下列幾項：

1. 有酬從業工作者規模龐大，以創造就業機會；
2. 具有經濟功能但不一定是最主要的功能；
3. 屬於正式經濟部門，能夠納入政府的稅務體系之中；
4. 具有完整的上、中、下游分工，形成產業的生態鏈。

當我們談到「非營利組織產業化」的時候，所應該考慮的問題不是直接跳進非營利組織必須要向企業看齊，利用經濟活動來換取實質的收入，而是應該將以上的要素放進非營利組織的經營文化中來思考。

首先非營利組織除了傳統上使用大量的志工之外，還需要更多的專職從業人員的加入。台灣的經濟發展脈絡，由於本身先天條件不足，政府在產業發展政策上的優先順序，往往著重於能夠迅速創造高競爭力的產業，像是過去的加工製造業，或是現在的高科技產業。但是這樣狹隘的產業發展政策，卻造成現今高失業率的主要原因。因此建立多元的產業政策應該是政府努力的目標，這也是行政院所推動的「挑戰2008：國發計畫」中，除了繼續鼓勵高科技業的持續發展外，也推動其他新興產業，例如文化創意產業、觀光產業、會議產業等等。回到非營利組織產業化的首項要素，便是更多由專職有酬工作者的加入，除了創造更多的就業機會之外，也將非營利組織的發展成為多元產業的一環。

第二、非營利組織應該具有基本的經濟功能。由於非營利組織的成立是基於更高的公共理想與使命，達成社會公義的目的往往成為組織的唯一使命，反而忽略其本身還具備其他的功能與角色。舉例來說像是社會團體的儲蓄互助社，一般人對它的印象通常停留在社會公義的層次，也就是弱勢團體利用儲蓄互助社來勤儉儲蓄與善用貸款儲蓄，以提高其社會地位及改善其經濟狀況。但是卻忘記了儲蓄互助社還具有基層金融機構的功能，像是存放款、收取利息等。也就是說儲蓄互助社這樣的非營利組織除了繼續堅持本身的社會功能外，更應該強調其經濟功能，以符合成立的宗旨與目的。

第三、非營利組織的整體財務狀況，不論是否有經濟行為都應建立透明化的公開查詢機制。非營利組織一詞是源於美國稅法上的規定，由於非營利組織基於公益目

的成立，因此在某些範圍內組織的經濟活動可以免稅，此外捐款人對於大部分的非營利組織的捐款，在一定額度內可作為納稅時的扣抵額度，但是並非所有型態的非營利組織，以及任何額度的捐款及經濟活動，都享有免稅或抵稅的資格，美國於其稅法中有相當詳盡規定。在這樣的邏輯之下，政府應儘快修訂當前稅法中對於非營利組織的相關規定，基於賦稅公平的原則，清楚的規範非營利組織經濟活動的稅捐規定。此外，由於大部分的非營利組織都依靠社會大眾的捐款，或是政府部門的補助款，因此將財務狀況透明化及公開化接受大眾的監督，將是勢在必行的作法。

最後，非營利組織也應該進行更精緻的分工，建立非營利組織的產業生態鏈。在企業管理中，「產銷人發財」，也就是生產、行銷、人力資源、研發、以及財務管理，依照五大機能分工來發展本身的核心能力，以本身有限的資源投注於最在行的部分，而把其他較弱的工作外包給其他的組織來做。但在非營利組織裡，也許是因為沒有這樣的觀念，或是組織的規模較小資源也不足，因此許多組織大部分都在從事直接服務的工作，找資源辦活動成為許多非營利組織的重要工作。但是組織的人才培訓、形象行銷、新興議題的研發、或是與組織相關的政策遊說，則在人力與財力不足的情況下而無法兼顧。如果非營利組織想要進行產業化，則必須將當前的各種組織功能進行分工，各個組織選擇各自的功能進行核心能力的培養，同時也建立屬於非營利組織完整的產業生態鏈。

二、公共服務的營運模式

通常來說，非營利組織從事的工作，大多都是彌補政府公共服務的不足。當然隨

著時代的改變，也有越來越多的非營利組織致力於各種多元的新興議題，在這裡我們特別就非營利組織傳統上所從事的公共服務來探討其營運方式的可能性。

公共服務的輸送，隨著社會型態的改變以及服務對象的不同，也開始有了多樣化經營方式。以當前社會普遍需要的托育問題為例，由於大多數家庭維持雙薪工作的家庭環境，找保姆成為一項棘手卻又必須的工作，尤其對於職業婦女來說，托育問題往往成為是否繼續在職場發展一個重要的因素。因此提供保姆服務成為公共服務的重點之一。一般來說，民眾都希望能夠由政府來提供品質好但收費低廉的保姆服務，也就是由政府來經營公立的托兒所，人民不需繳費或是只繳非常低的費用，就可以享受到保姆的服務。如果政府礙於經費及人力的不足，而補助專門致力於托育照顧的非營利組織，來從事保姆服務的提供，結果使用的民眾仍然不需繳費或以很低的費用，就解決了托育問題。

但是除了以上兩種方式之外，還存在著其他的可能性。實際上在政府無法負擔所有的托育照顧，以及市場機制的運作之下，營利組織紛紛開始提供托育的照顧，因此托育的費用經過市場需求量以及業者利潤的計算之下，形成了所謂的市場價格成為其收費標準。另外非營利組織也可以依照營利組織的經營方式，計算出成本以及合理的收費標準加入托育照顧的市場當中，同時為了善盡非營利組織的社會責任，將其托育照顧的收費標準，依照不同的對象做不同方式的區分。但即使是由非營利組織來提供公共服務，也會呈現出不同的形式，像是由政府補助公辦民營，或是非營利組織自行從事服務的輸送以收取

費用。另外方式上也有不同，像是非營利組織只提供保姆的培訓工作，而由僱主與保姆自行協商工作條件、或是由非營利組織負責培訓保姆，並且進行僱主與保姆之間的仲介等。

我們可以預見，隨著資本主義的腳步，公共服務的營運模式將不再侷限於政府或是第三部門，福利事業產業化將會造成營利組織與非營利組織共同競爭，政府除了必須創造出更公平的法規環境來創造良性的競爭之外，非營利組織如何運用市場機制，來創造更公平正義的服務分配，則是另一個必須深思的課題。

三、非營利組織產業化的特色

非營利組織在產業化的過程中，必須要同時考慮到本身成立的社會責任，以及所負擔的經濟目的。這樣雙重底線的思考模式也造成非營利組織產業化時的一些特色。

首先非營利組織在產業化的過程中，除了需要一般有形的金錢、土地、或是廠房的資本之外，另外「社會資本」也是非營利組織重要的一項資源。通常非營利組織利用「社會資本」作為號召，來區隔企業純粹追求利潤的極大化的營利行為。同時非營利組織在提倡公共利益、提升人民民主參與的能力、強化基層社區意識的過程中，同時擴充本身的社會資本。以喜憨兒基金會為例，經營喜憨兒烘焙屋與一般的西點麵包店一樣，都必須投入資金、人力、以及廠房設備，但是更重要的是喜憨兒烘焙屋背後所代表的社會資本，也就是這個公益團體所堅持的願景與使命，而這些成為基金會在產業化的過程中，與營利組織不同的獨特之處。

另外，相較企業的目標往往只鎖定在短

期利益的追求，非營利組織在產業化時，都能夠兼顧產值與價值的追求。也就是說，非營利組織在創造有產值的服務或商品時，同時也創造出文化的、社會的、或是環境的價值。近幾年來有越來越多的文史工作室或社區發展協會，投身於發展當地社區的觀光事業，與一般營利組織所經營的觀光團最大的不同，是這些非營利組織的產品，往往著重與當地社區結合，帶動當地的社區發展，或是減少對於當地生態環境的破壞，因此在創造產值之餘，同時也創造了無形的價值。

第四部份：總結

一、非營利組織產業化的省思

長期以來，非營利組織依賴政府的經費補助以及民眾的捐款，能夠獲得足夠的經費來維持組織的活動，以達成組織成立的願景與使命。但是隨著大環境景氣循環的影響，國家補助預算緊縮，同時民眾以及企業對於非營利組織的捐款也不如以往踴躍，許多非營利組織面對生存的壓力，開始希望利用產業化創造出收入，以期在財務上能自給自足。

當然，在上述的說明中已經強調，非營利組織的產業化並非一味的追求更多的收入。產業化還包含了更深層的經濟目的，像是創造更多的就業機會、參與經濟功能的角色、整體財務制度的透明公開化、以及整體產業生態鏈的建立。但是在非營利組織將產業化視為組織發展的選項時，還是有一些問題值得去思考：

1.非營利組織的定位

非營利組織都有其成立的宗旨與目的，而組織的活動方案與發展策略都必須依此

方向運作，因此在進行產業化的過程中，必須隨時遵循這樣的原則來執行。若是為了追求產業化而忽略組織存在的目的，或是根本與組織的宗旨背道而馳時，將會對組織的形象以及組織本身造成莫大的傷害。

2.非營利組織的異質性

非營利組織的異質性相當高，因此在進行產業化時，組織必須先思考其組織能力、組織文化、或是成立宗旨，是否適合產業化。

3.公共利益不可取代性

非營利組織所存在的意義，往往基於更高的公共利益，而這樣的價值很難用市場機制來促成，而事實上也不可能期待非營利組織的財源完全依賴產業化的所得。雖然非營利與營利組織的界線會逐漸模糊，但是兩者仍應該具備不同的基礎價值體系。

二、政府如何協助非營利組織產業化

在整體大環境的影響之下，非營利組織的產業化已經成為一種趨勢。政府應做好準備來協助非營利組織正確而有效的進行產業化。因此除了繼續投注資源經營第三部門之外，政府應建立完善的基礎建設，提供非營利組織產業化的整體環境。

首先，在知識經濟以及全球化的趨勢下，高科技產業成為經濟活動中的主流產業，但其缺點在於產品生命週期短、創造的就業機會少，並且所需要的多半屬於競爭力較為優秀的人力資源。而政府必須規劃妥善的公共政策來容納競爭力較弱的人力。因此像是許多第三部門以及非營利組織的工作，就是非常適合讓這些人力進入的行業。政府必須以更積極的態度將國家的資源做合理且公平的分配，來經營台灣的第三部門。

再者，由於營利組織與非營利組織兩者經濟活動型態已經愈來愈相似，勢必產生許多利益衝突的狀況，政府的角色應該盡量讓規範兩者經濟活動的法規一致，使得彼此站在平等的基準點上競爭。

政府應該積極的創造公共服務的產業環境，包括業者的參與（營利及非營利組織均可）、營運場地的取得、經營資金的融通、法規制度的建立、以及其他周邊的基礎建設。以投資的觀念來看待公共服務的輸送，以及整體第三部門的發展，幫助公共服務的提供者進行產業化，從而創造就業機會，將台灣的產業與經濟發展帶往更為多元而均衡的境界。