

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

台灣非營利組織之經營策略之探討—
以 A 公設財團法人為例

A Study on the Management Strategy of Non-profit Organizations
(NPOs) in Taiwan - An Example of a Non-profit Organization
Founded by Government

指導教授：謝登隆 博士
研究生：林宛宜 撰

中華民國 104 年 6 月

謝 誌

提筆寫謝誌詞，除了代表論文的完成外，也宣告兩年的研究所生涯就要告一段落，在東海的這兩年是人生最精采的求學過程。於這兩年裡我同時扮演多面角色，經歷未婚、結婚、生育...同時白天工作、晚上讀書的忙碌生活，每當回想這兩年的時光，一幕幕的影像，重疊的令我難以逐字形容。因為堅持，所以實現夢想。人生每個階段、每個角色有了開始，也就會有結束的時刻，而要動筆寫下這滿滿感謝的一刻，內心有著不捨的感觸。

我不可置信的是論文封面寫著6月，論文竟能夠在兩年內順利完成，首先要感謝的是指導教授 謝登隆博士，給予我亦師亦友的關懷以及專業的論文指導，讓我獲益匪淺；口試委員 孫鈺峯教授及陳靜瑜教授，在論文審查時除細心指正外，也給了很多的思想啟迪；由衷感謝公公兼良師 楊元山博士總在寫作遇到瓶頸時，及時提供寶貴意見，破解迷思。寫作期間，承蒙共事的長官及同仁們給予最大的包容與體諒。這些點滴除了感激，都將成為學習過程中難能可貴的經驗。

研究所的兩年學習過程中，感謝管院老師們給予啟發與鼓勵；還有同學們這段期間的相處帶來學習上的樂趣與彌足珍貴的情誼。謝謝您們給予我這二年豐富的學涯與精采生活，所有點滴都將成為研究所生涯中，難以抹滅的回憶，特此致上誠摯的謝意。

最後，我要感謝我的家人，尤其是我的兩位爸爸、媽媽、小叔、手足們以及最重要的老公，在這兩年的學習過程中，給予我無限的包容、支持及協助，由於您們的鼓勵及付出，使我可以無後顧之憂的完成學業及論文，我將與您們一起分享這個努力的成果與喜悅。

論文摘要

論文名稱：台灣非營利組織之經營策略之探討—以A公設財團法人為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2015年06月

研究生：林宛宜

指導教授：謝登隆

論文摘要：

本研究旨在針對國內非營利組織目前所遭遇的困境作探討，並以A財團法人為例，企圖找出其原因，並提出一套可行的創新經營模式。本研究結論如下：1.A公設財團法人目前遭遇的困境有：(1)政府對於A公設財團法人預算補助有逐年減少的疑慮，對於未來營運將造成嚴重的影響，(2)政府對於A公設財團法人之監督有一定的機制，如預算法、政府採購法、法人代表等，現況很難突破，(3)A公設財團法人目前有「不分配盈餘限制」(也就是禁止非營利組織將組織盈餘分配給組織領導者和成員)，如此很難吸引優秀人才。2.本研究提出下列創新經營策略模式來解決公設財團法人的困境，包括：(1)透過核心競爭力，定位自我經營模式，(2)利用開放式創新平台，來尋找顧客價值主張，(3)根據網路平台的顧客價值主張，由審查小組作成本效益分析與申請專利可行性，來探討其可行性分析，經過此一套審查機制後確認可行，就可實施，(4)透過申請專利，建立進入障礙，保障商品與服務的市場價值，(5)透過技轉，建立市場機制，產生利潤，A公設財團法人即可分配部分利潤，然後達到自主營運的目標。另外本研究建議如下：(1)希望政府法令再寬鬆，法人與民間才會更密切，以達到雙贏的目的，(2)本研究結論，除可提供A公設財團法人參考之外，建議非營利組織及政府單位亦可參考運用。

【關鍵字】非營利組織、經營策略、核心競爭力、價值主張、開放式創新

Abstract

Title of Thesis : A Study on the Management Strategy of Non-profit Organizations (NPOs) in Taiwan -An Example of a Non-profit Organization Founded by Government

.Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06/2015)

Student Name : Lin, Wan-I

Advisor Name : Hsieh, Teng-Lung

Abstract :

This paper discusses the challenges which are encountered by non-profit organizations in Taiwan currently. A viable business innovation model to solve these problems is proposed and applied to A non-profit organization funded by government (hereinafter to be referred as A Foundation). The results are listed as follows:

1. Current challenges encountered by non-profit organizations include: (1) Government subsidies for A Foundation budget has decreased year by year which has a serious impact on operations in the future. (2) There are certain mechanisms for government oversight of A Foundation such as budget law, government procurement law, the legal representative, etc. It is difficult to break the current situation. (3) A Foundation currently is limited to not allocate surplus. The government prohibits the distribution of profits to the Foundation leaders and members. It is difficult to attract talented people to work for A Foundation.

2. This paper presents the following management strategy models to address the plight of the non-profit organizations funded by government: (1) Non-profit organizations need to position themselves through the core competitiveness. (2) Trying to find out the customer value proposition through the open innovation platform. (3) According to customer value proposition on network platform, the review team will

make cost-benefit analysis and feasibility of patent to explore the feasibility analysis. (4)
It is very important to protect the market value of goods and services through patent. (5)
A Foundation is able to allocate part of the profits from technology transferring and establishment of a market mechanism, and then achieves the goal of independent operations.

Finally, this paper suggests that (1) Government decree should be more relaxed and this way Foundation and civil society will be more closely in order to achieve win-win. (2) In addition to A Foundation, the conclusions of this paper can be applied to the other non-profit organizations and government departments.

Keywords: Non-profit Organization 、 Management Strategy 、 Core Competency 、 Value Proposition 、 Open Innovation

目次

論文摘要	II
目次	V
表次	VII
圖次	VIII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	5
第三節 研究範圍與限制	5
第四節 研究架構	6
第二章 文獻探討	7
第一節 非營利組織營運策略	7
第二節 價值主張	8
第三節 核心競爭力	9
第四節 創新能力	12
第三章 台灣非營利組織的特性與運作	15
第一節 財團法人之定義	16
第二節 財團法人之限制條件	18
第三節 政府對於公設財團法人之監督方法	21
第四章 A公設財團法人的功能架構	25
第一節 公設財團法人核心競爭力—以A公設財團法人為例	25
第二節 A公設財團法人之現況與發展趨勢	31
第五章 A公設財團法人創新經營策略	34
第一節 定位自我經營模式	35

第二節	尋找顧客價值主張	38
第三節	建立審查機制	42
第四節	申請專利保護	45
第五節	建立市場機制	46
第六章	結論與建議	48
參考文獻		51
一、	中文文獻	51
二、	英文文獻	54

表 次

表 1-1	中央政府最近十年來歲出比例統計表	3
表 3-1	公設及民間財團法人之區分	17
表 4-1	A 公設財團法人實驗室一覽表	27
表 4-2	A 公設財團法人研究室一覽表	29

圖 次

圖 2-1	核心競爭力的層次	10
圖 3-1	我國民法傳統下非營利組織的規範法制	16
圖 4-1	A 公設財團法人組織	26
圖 4-2	整體人力資源配置	27
圖 5-1	公設財團法人創新經營模式	35
圖 5-2	公設財團法人自我經營模式定位	36
圖 5-3	公設財團法人非營利營運模式圖	38
圖 5-4	潛在顧客的最大市場需求	39
圖 5-5	公設財團法人價值主張	42
圖 5-6	公設財團法人審查機制流程	43
圖 5-7	公設財團法人審查機制架構	43
圖 5-8	創新提供者與創新需求者透過平台進行互動	47
圖 6-1	公設財團法人開放式創新經營模式創造的價值	50

第一章 緒論

在全球經濟不景氣的影響下，政府與企業都被迫以更有創意的方式運作，以達成其組織使命與目的，特別是仰賴政府資源挹注的非營利組織，在政府資源不如過去豐腴的當下，也面臨著更強大的營運壓力，而必須策略性的思考其經營模式的運作方向並進行決策。

而公設財團法人組織，在成立之初大都獲得政府有形或無形的支持，或者於成立時即由政府參與，目的在協助政府推動公共政策，故對國家未來發展具有實質的影響力。由於公設財團法人皆高度依賴政府的經費補助，因此受政府部門監督與管制會比一般財團法人為高。在組織的發展過程中極易陷入過度依賴官僚體制的困境，並對組織的自主性產生相當的限制。

本研究從公設財團法人的立場，探討高度依賴政府資源所造成之自主性降低的問題，希望藉由核心競爭力與創新經營策略，降低對政府資源依賴，進而提升自主營運能力。本研究將提出相關建言供政府及公設財團法人參考，並發展公設財團法人未來自主營運之創新策略。

第一節 研究背景與動機

一、研究背景

近年來，由於環境的快速變遷及社會價值的多元化，社會與國家均意識到一些現存的問題及提升國際競爭力的需要。但在解決問題及滿足這些需要的過程中，因無利可圖，致使企業無意介入；而政府體系則因行動緩慢，以致無法迅速處理快速變化下所產生的問題。因此，由政府以捐助方式成立之公設財團法人於焉興起，並以擁有的專業知識及較彈性的管理模式承接許多政府的方案。在效率及專業結合下，有效的解決社會現存的問題，且在提升國家未來的競爭力中扮演

著舉足輕重的地位。

公設財團法人，普遍以專業導向、強化科技研發能量且具備聯結產、官、學、研網絡之功能而存在。公設財團法人與政府間的互動不但日趨頻繁，而且接受公共資金的情況也日益增加，然而近幾年遭逢國際經濟的不景氣後，許多國家政府預算緊縮，減少對非營利部門的支援，在資金短缺的壓力下，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 Salamon(1999)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%），這情形說明非營利部門走向商業化已是既成的事實。

而台灣地區依據行政院主計處中央政府 2015 總預算歲出資料顯示：社會福利支出及退休撫卹支出兩項合計約佔總預算的 30%，社會福利支出主要支付健康保險、養老給付、福利津貼等；退休撫卹支出主要支付公務人員退休撫卹及退除役官兵退休給付，其他如一般政務支出約佔 10%、國防支出約佔 17%、教育科學文化支出約佔 20%、經濟發展支出約佔 14%、債務支出約佔 7%等，但反觀非營利組織的補助，經本研究詳查非營利組織之補助係編列在中央政府總預算(一般補助及其他支出)項下，其比例約在 3.3~6.3%之間，依據本研究對主計處公佈最近十年的中央政府總預算資料統計結果顯示(如表 1-1)，一般補助及其他支出從 95 年開始呈現逐年遞增(至 100 年達最高)，自 100 年後開始呈現逐年遞減，顯示政府對一般補助及其他支出(非營利組織之補助)有逐年減少的跡象。

表 1-1 中央政府最近十年來歲出比例統計表

(資料來源：中華民國主計處歷年統計資料)

年份	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104
一般政 務支出	10.9%	10.6%	10.6%	9.8%	10.4%	10.4%	9.6%	9.4%	9.5%	9.3%
國防支 出	15.9%	18.7%	20.1%	17.2%	16.6%	16.0%	16.0%	16.0%	15.8%	15.9%
教育科 學文化 支出	20.2%	19.3%	18.7%	18.7%	20.4%	20.0%	18.9%	18.9%	19.1%	19.7%
經濟發 展支出	12.8%	12%	11.9%	14.5%	11.9%	12.6%	14.3%	13.7%	14.6%	13.8%
社會福 利支出	18.5%	18.6%	17.5%	17.9%	18.8%	19.4%	21.0%	23.0%	21.9%	22.5%
社區發 展支出	1.3%	1.2%	0.8%	1.2%	0.6%	0.4%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%
退休撫 卹支出	8.4%	8.1%	8.0%	7.5%	7.9%	7.5%	7.2%	7.0%	7.1%	7.2%
債務支 出	8.7%	8.2%	7.9%	7.3%	7.4%	7.4%	6.7%	6.8%	6.6%	6.5%
一般補 助及其 他支出	3.3%	3.2%	4.5%	5.9%	5.9%	6.3%	5.4%	4.5%	4.6%	4.1%

根據以上分析，未來非營利組織要獲得政府補助之金額越來越少，將直接衝擊非營利組織之營運與生存，因此，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定位，又能在社會大眾認同的標準下，透過企業化的營運來維持組織存續，發揮組織功能，並提升活動效益，則是本研究探討的主題。

二、研究動機

在台灣學術與實務界，近十年來對於一般性財團法人基金會及宗教法人的探討與研究已累積了相當的數量；經本研究探討結果，研究方向大都集中在：如組織承諾之研究者有楊登詠（2001）、胡劍銘（2003）、姜樹仁（2004）、洪維宏（2004）、徐金福（2006）、張秀珠（2007）、陳國華（2007）、羅龍雲（2008），非營利組織績效研究者有林淑馨（2008）、張四明（2009）、張四明及劉坤億（2010），非營利組織與財團法人法規及監督之研究有劉承愚、賴文智、陳仲麟（2002）、陳美伶（2011）、陳惠馨（1995）、陳惠馨（2001），非營利組織之策略聯盟者有羅麗春（2011）等，但尚未有學者針對非營利組織之經營創新模式之研究，因此引起本研究對非經營組織經營模式研究動機之一。

在政府資源逐年降低，非營利組織面臨著更強大的營運壓力，因此必須策略性的思考其經營模式的運作方向並進行決策。同時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，目前非營利組織如何去積極開源，改變經營型態，從事營利活動將成為無法避免的途徑，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？此為本研究的研究動機之二。

作者過去十年均任職於公設財團法人，其每年所需之研發經費均透過政府編列的年度預算取得。而隨著政府預算編列逐年輔助減少，公設財團法人未來將面對自負盈虧的環境，其生存將面臨嚴苛的考驗，未來如何經營將是一大課題，有鑒於此，激起研究者對A公設財團法人經營模式之探討，此為本研究的研究動機之三。

第二節 研究目的

A公設財團法人的目標係配合政府發展鞋類、袋包箱、運動用品、休閒服務及養生照護等各項生活產業策略之需要，從事相關產品之創新設計、生產技術、材料研發、品質及檢測認證、經營管理、知識服務、行銷體系之研究與發展及前述成果之技術移轉與相關人才培訓，藉以促進產業升級為宗旨。因此自成立以來，將資源整合以提供會員廠商在經營及技術開發所需要的各種資源，協助廠商與產業奠定發展利基，並為中小企業專利及智財權等知識推廣及諮詢服務，提供更完整的服務。A公設財團法人擁有一百多位材料、醫工、機電、輔具、資訊、設計、財務及管理專業人員及策略聯盟夥伴的支援，可以支援新創事業或傳統企業創新升級所需要的各項輔導及資源，包含空間、設備、商務支援、行政支援、技術及人才支援與資訊支援等服務，同時並培訓鞋業技術專業人才。

由於政府對於非營利組織預算編列逐年補助減少，A公設財團法人未來將面臨經營上的困境，如何經營及存活將是重要的議題，因此本研究目的如下：

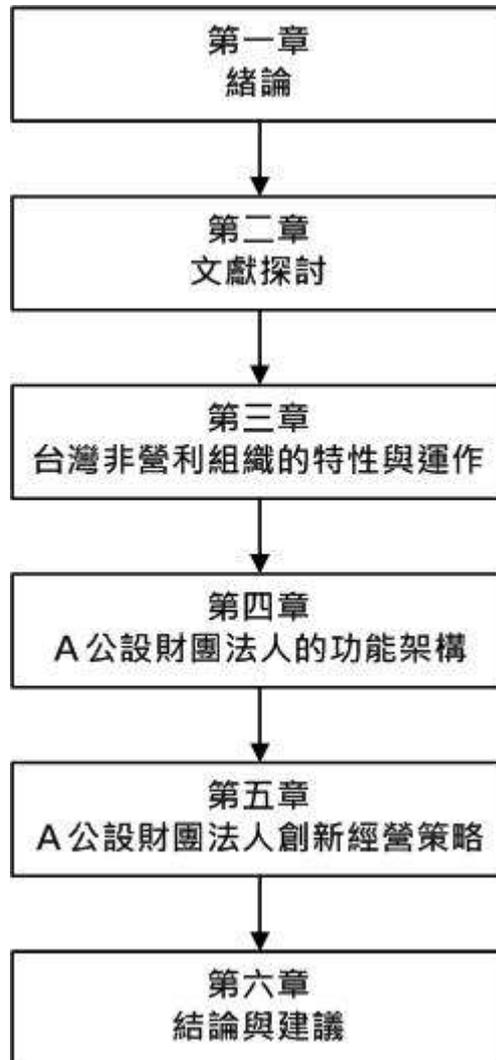
- 一、 找出台灣非營利組織的經營發展的困境與瓶頸
- 二、 提出一套可行性的自己自主的創新經營模式。

第三節 研究範圍與限制

本研究對象係以A公設財團法人為探討，但礙於時間與資料取得牽涉機密問題，因此研究範圍就有其限制。

第四節 研究架構

本研究架構如下：



第二章 文獻探討

由於本研究是針對非營利組織的經營策略探討，主要分析其核心競爭力、顧客價值主張、經營策略、創新能力，因此在文獻探討方面，將先從非營利組織經營策略開始，進一步探討其價值主張，再對核心競爭力與創新能力作探討。

第一節 非營利組織經營策略

針對非營利組織的經營策略，本研究參考 Pfeffer (1972)、Dooley (1969)、Allen (1974)、Pennings (1980) 與 Aldrich (1979) 等人的看法，非營利組織常透過策略的擬訂與實行，以確保資源供應不虞匱乏，並降低對環境資源的依賴程度。諸位學者指出策略方式包括：

- 合併：提供重要資源的組織，或與具有相同利益的組織合資經營。
- 董監事委員會的聯繫：透過董監事委員的遴選和其他組織建立相互的聯繫關係。
- 策略聯盟：透過協約而聚合許多組織，形成行動集合體。

國內學者（陳金貴，2001）曾經以適當的商業化手段，獲取合理利潤作為考量，把非營利組織的事業化分成下列幾項類型：

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

第二節 價值主張

價值主張一詞最早出現在 Moore (1991)的 *Cross the Chasm* 一書。Moore 認為要促成顧客的採購決策，必須以簡單明瞭的方式讓顧客了解產品服務，也就是要了解目標顧客為何?欲提供之產品和服務為何? 給顧客一個採用的理由? Anderson et al. (2006) 也針對商業市場的價值主張進行研究，並將一般事業提出價值主張的方法為三類：一、列出所有產品的效益。二、列出本公司產品優於競爭者之處。三、透過顧客端調查，在顧客最在意的部分提出超越競爭對手之處，他們認為上述三種方法中以方法三為最佳。

Carlson 與 Wilmot (2006)在《顧客價值創新》一書中指出事業的經營者應該問自己四個問題：市場的需要是什麼、事業用以滿足市場的方式為何、事業用以滿足市場的方式其效益-成本比為何、事業用以滿足市場的方式其效益-成本比與競爭對手相較是否有優勢。他們認為價值主張就是用最簡單的語言來說明這四個問題的答案。從以上文獻可知，價值主張的提出就是要創造更高的認知使用價值，

銷售方針對購買方的特質以及產品服務的特性，將產品服務的價值內涵訊息傳遞給購買方，提高其對產品服務產生更高評價的機率。價值主張為該項產品與市場上現有商品相較之下，能夠創造多少顧客價值。換言之，價值主張其實就是「客戶價值增加」的論述能力，亦即與現有產品比較起來，企業所提供之產品或服務能夠比其他競爭者多提供哪些價值。

天下文化(2010) 出版《白地策略》一書中指出，商業模式創新的四個關鍵要素，包括顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源及關鍵流程等，而顧客價值主張係協助客戶以特定價格、更有效、更可靠、更便利、更實惠地解決重要問題或滿足待完成工作的提議。實務上最常使用的四個主要價值主張與顧客策略，分別是：低總成本 (low total cost)、產品優異 (product leadership)、完整的顧客解決方案 (complete customer solutions)、系統鎖定 (system lock-in)。其中，每個價值主張都要能定義清楚帶給顧客滿意的相關特性為何。

第三節 核心競爭力

核心競爭力的概念源自 Selznick(1957) 所提出獨特競爭力的理念，他認為企業具有獨特能力將帶來競爭優勢，此觀點彰顯企業追求發展與成長，具備有競爭力將是重要關鍵。其後，Ansoff (1965)、Andrews (1971) 等人亦指出獨特能力為一種能吸引顧客的能力，並須將其技能與資源結合；而決定企業特色能力需先分析企業本身的實力、缺點與有、無形資產。所以獨特競爭力被視為企業組織內部的重要資源之一。邁入 1990 年代，管理學者逐漸對企業能夠創造顧客附加價值的能力產生興趣，如何提升競爭力的觀點蓬勃發展，Prahalad 和 Hamel (1990) 在《哈佛商業評論》上發表的一篇題為「企業核心競爭力」(The core competence of the corporation) 的論文中，正式提出核心競爭力理論，他們認為核心競爭力是組織內部經過整合的知識和技能，是企業在經營過程中形成的、不易被競爭對手

模仿的、能帶來超額利潤的獨特能力。所以核心競爭力亦是組織中的累積性學識，強調不同的生產技能和有機結合多種技術的學識，除能使企業提供附加價值給客戶獨特的技能和技術外，並能使企業獲得持續競爭優勢的能力。自從他們提出核心競爭力這一概念以來，大批學者緊隨其後進行探析，Leonard-Barton(1992)認為核心競爭力是單一、獨特，且為其他競爭者所不易模仿的能力。霍國慶(2005)亦提出核心競爭力與核心能力、競爭力、能力之層次關係，如圖 2-1 所示。



圖2-1 核心競爭力的層次

Leonard-Barton (1992) 將核心競爭力類型區分為：內隱能力與外顯能力。內隱能力包括公司的管理系統、品牌或組織的價值觀；外顯能力包括優秀的員工與技術能力。Collis (1994) 則分為靜態的基本能力、動態的機動能力及創新能力。Hamel & Prahalad (1994) 依企業活動的內容為基礎，將核心競爭力分為進入市場的能力 (market-access)、產品整合能力 (Product-integration)、功能能力 (functionality)。Hamel 和 Heene (1994) 則歸納為接近市場能力、整合能力和功能能力。Long 和 Vickers-Koch (1995) 則區分為三種能力，第一種為門檻能力 (threshold capabilities)，就是維持產業競爭所需的人力資源、技術等能力；第二種為關鍵能力 (critical capabilities)，譬如能提供與其他競爭者不同的關鍵能力，以奠定顧客與企業的競爭優勢；第三種為尖端能力 (cutting edge capabilities)，也就是為維持及創造未來的競爭優勢所必須發展的能力。Coats (1996) 則歸納核心技術能力 (core technological competitiveness)、核心市場能

力 (core marketing competitiveness)。Swink 和 Hegarty (1998) 則區分為：成長型的核心競爭力與穩定型的核心競爭力，成長型的核心競爭力包括持續改善生產效能、創新能力、整合新技術與新產品的能力；穩定型的核心競爭力包含製造與生產過程中之敏銳的洞察力、控制與調整、迅速反應時效等能力。

根據 Hafeez、Zhang 和 Malak (2002) 指出核心競爭力是許多價值能力的組成，並具有獨一性的特徵。鄺雲 (2004) 指出核心競爭力具有下列三個特徵：價值特徵、資產特徵、知識特徵。倪勤龍 (2005) 認為核心競爭力具有以下特徵：延展性、實惠性、不易模仿性。

Hamel & Prahalad (1994) 提出核心競爭能力必須通過下列三項考驗：

- 顧客價值

核心能力對於顧客所重視的價值必須有重要的貢獻。區別核心與非核心的標準，就是在於它貢獻的是核心還是非核心的顧客利益。以本田為例，獨到的引擎技能為其核心能力，而處理經銷商關係的技巧應視為次要能力。主要原因在於，顧客能感受到自己能夠得到哪些好處，而不是提供這些好處背後的輔助問題。

- 競爭差異化

普遍存在整個產業的能力，通常不能算作核心，除非該企業在某方面的能力水準遠遠超出同業許多，才能算是核心。因此再將某一組技能視為核心能力前，必須先與競爭對手比較，能與對手形成明顯差異的才是核心能力。

- 延展性

Prahalad & Hamel (2007) 在競爭大未來，曾說核心能力是通往明日世界的大門，是新事業發動的引擎。因此，某項能力若經得起前述顧客價值及差異化的考驗，只是在產業中把某個活動作得比對手出色。真正的核心

能力必須能從其中推演出成群的新產品或服務，才是長期競爭優勢的來源。

由上述說明，核心競爭力是組織中的累積性學識，強調不同的生產技能和有機結合多種技術的學識，除能使企業提供附加價值給客戶獨特的技能和技術外，並能使企業獲得持續競爭優勢的能力。

第四節 創新能力

創新概念最早由美籍奧地利經濟學家熊彼得 (Schumpeter) 於 1942 年所提出，他認為：「先有發明，後有創新」，而這個觀念也深深地影響著後來學者對於創新的看法。例如：美國經濟學家 Mansfield (1971) 就認為，創新是「一項發明的首次應用」。日本技術學家森谷正規(1985)，則強調：「技術創新不是技術發明，確切地說，它是通過技術進行的創新，技術本身不需發生革命性的改變，因技術的推廣而開闢了新的市場，刺激經濟的發展，創造足以迅速改變我們社會和生活方式的新經濟實力」。

Schumpeter (1950) 提出創新是驅動經濟成長的主要動力，並且主張創新可以產生創造性破壞 (Creative Destruction) 的效果，並因此驅動產業技術的更新。他指出造成經濟活動及社會與自然環境持續互動的因素，是企業家們不斷創造出新產品、使用新的生活方法或新的運輸方式、開發新市場及建立新的產業組織型的結果，這些活動就是創新 (innovation)。他並將這些創新活動以生物學的術語描述為「產業突變」，這股突變的力量不斷的在經濟體系內部產生破壞與創造，即是為「創造性破壞」的過程。

Christensen (1997) 《創新的兩難》一書中，曾根據创新的情境區分出兩種創

新，一種是維持性（sustaining）創新，一種是破壞性（disruptive）創新。所謂維持性創新是指銷售性能更好、更高價的產品給高階顧客；而破壞性創新，指的並不是生產更好的產品，提供給既有市場的顧客，而是做出更簡單、更便利、更便宜的產品，提供給新的顧客層，或是要求不那麼高的顧客群。他認為，成功企業要花 80% 的資源在維持型創新，剩下 20% 的資源則放在破壞性創新。

天下雜誌 (2000) 出版《創新者解答》一書中有關創新的例子，如果企業採取的是低階市場的破壞策略，就能輕易找出移往高階市場的產品發展順序。相反地，如果企業採取新市場破壞策略，就必須奮力開拓高階市場的途徑，畢竟這條路上前無來者，必須注意的是，在向高階市場破壞之路邁進時，選擇正確改良方向攸關事業成敗。

Raffa & Zollo(1998)指出當企業沒有維持創新能力在滿意程度時，隨著時間流逝，在競爭力與經濟結果上，會顯現出績效不振的情況(Capaldo, Iandoli,Raffa, & Zollo, 2003)。Higgins (1995)的研究調查顯示，21 世紀企業最大的資產在於他們的創新能力，他認為創新是發明新事物的過程，會對個人、團體、組織、產業或是社會產生極大的價值，藉由策略活動將可改善他們的創新技能，且創新可使一個公司在競爭力或製程的相對成本上，與其他公司相較下，產生相對成本較低的優勢地位，所以創新是組織可以掌握競爭優勢的秘訣。

Chesbrough (2003)在《開放式創新》一書中提出組織不要侷限於內部的研發資源，應善用外部創新，以因應瞬息萬變的市場，取得組織競爭優勢。2006 年更進一步將其概念精煉出版了《開放式經營模式》(Open business models)(Chesbrough, 2006)。提出組織應以「開放式創新」為基礎，提升層次，藉由建構更全面的「開放式經營模式」，創造組織新的價值。Chesbrough (2003) 將過去的創新稱為「封閉式創新」(Closed Innovation)。封閉式創新的思惟是認為公司內部擁有最優秀的

人才，其創新的流程從一開始的創意發想、技術研發、產品製造、上市、支援等流程，都必須憑藉公司一己之力完成。此外，封閉式創新認為成功的創新必須要嚴格管控，故企業努力地擴增研發經費、延攬專業人才、申請專利、簽訂保密協定等。由此可知，封閉式創新之意圖為自行掌握，擁有新事物。而開放式創新以一全新的思惟進行創新的流程，企業不再都以研發自主為主，反之，開放式創新認為外界有更多優秀人才，更充沛的資源，因此，企業在創新的過程中，可借重外力，結合多方的知識與資源，借此更快、更有效率、更低成本的產生創新。「開放式創新」的概念，Henry Chesbrough 受邀於2007年來台接受《天下雜誌》專訪時談到：「開放式創新有兩個概念，一是由外而內，一是由內而外。由外而內是指，企業應盡量利用外部的技術和構想，來提昇企業的營運。由內而外則是將公司內部未使用的創新或技術，放入市場，讓研發產生更大的效益。這樣的概念具有下列四項意涵：

- 「開放式創新」突破了組織創新的疆界，創新不再是侷限於組織內研發的成果，而是可透過合作、聯盟、甚至採購組織外部的創新。
- 「開放式創新」釋放組織內閒置的創新，促進其實際的應用及效益的產生。
- 透過創新分享，增加創新的多元性及豐富性，促進「創新分工」概念的形成。
- 因應技術開發成本日益提升、產品生命週期日益縮短的產業趨勢，「開放式創新」已成為新世紀組織經營重要的核心能力。

第三章 台灣非營利組織的特性與運作

在全球經濟不景氣的影響下，政府與企業都必須以更有創意的方式運作，而非營利組織在政府資源也不如過去豐腴的情況下，面臨著更強大的營運壓力，所以必須策略性的思考其組織運作方向並進行決策。

根據行政院主計處彙整之資料顯示，截至 92 年底，政府捐助成立之財團法人計 147 單位，其中政府捐助基金占該財團法人基金數額百分之五十以上者，高達 103 個單位，金額達 1,134 億餘元(林秀燕，2005)。該等財團法人係扮演著政策實踐者的角色，其任務就是完成特定的政策目標，雖政府對財團法人之經營管理應以不介入為原則，惟就政府捐助者立場而言，為避免政府資源無謂之浪費，仍對其進行各項監督機制。本章將先探討非營利組織的發展限制，針對財團法人之分類、運作機制，並區分公設及民間財團法人之異同；其次再探討公設財團法人之特性、政府單位對公設財團法人各項監督規範，以及非營利組織運作與營運策略；最後則探究非營利組織架構之功能。

非營利組織是指不是以營利為目的的組織，它的目標通常是支持或處理個人關心或者公眾關注的議題或事件。非營利組織所涉及的領域非常廣，從藝術、慈善、教育、政治、宗教、學術、環保等等，依據我國民法，法人組織主要分為社團法人及財團法人，如下圖 3-1 所示。

由於本研究對象屬於財團法人性質，因此將以財團法人為主要之主軸。我國民法傳統下非營利組織的規範法制，如下圖 3-1 所示。

依照該特殊設置條例來決定。其設立採取特許主義。

二、 財團法人法(草案)

依財團法人法(草案)所稱財團法人，指以從事公益為目的，由捐助人捐助一定財產，經主管機關許可並向法院登記之組織。財團法人法(草案)為處理過去我國法制上並未導入德、日有關行政法人之制度，故當政府為使特定政策任務得以順利完成，規避有關公務人員任用資格、資金運用限制或其他法律規範，而捐助成立相當數量以私法人形態存在的財團法人，例如：「財團法人國家實驗研究院」及「財團法人國家同步輻射中心」等，故創設「公設財團法人」與「民間財團法人」的概念區分。對於前者採高密度監督，後者採較低密度監督，以期符合國內財團法人運作之現況，避免政府捐助成立之財團法人逸脫政府掌控之範圍外。茲就目前草案中規定公設及民間財團法人之區分，整理如表 3-1 所示：

表 3-1 公設及民間財團法人之區分

資料來源：林秀燕(2005)

項目	公設財團法人	民間財團法人
捐助財產來源	由政府捐助成立而財產達捐助財產總額50%以上。	由民間捐助成立，或由政府捐助成立而其所捐助之財產未達捐助財產總額50%以上。
董事、監察人之人數	董事 11 至15 人，由主管機關遴聘之；監察人3 至5 人。	董事 5 至25 人；得設置監察人1 至3 人。
董事、監察人之資格	特定及消極資格限制。	親等關係限制。
投資額度	法院登記財產總額二分之一額度內。	
會計制度	會計年度與政府一致，採權責發生制，並符合一般公認會計原則；預決算報請主管機關辦理。	曆年制及權責發生制，並符合一般公認會計原則。

項目		公設財團法人	民間財團法人
主管機關之監督手段	對董監事	得解除董事及監察人之職務，並通知登記之法院。	依民法第六十二條規定聲請法院為必要之處分。
	對財團法人	違反設立許可要件、法律、法規命令、捐助章程或遺囑、公共秩序或善良風俗及管理、運作方式與設立目的不符者，得予糾正並限期改善，屆期不改善者，主管機關得廢止其許可。	
民間專業人士的力量		主管機關得訂定財團法人在法院登記之財產總額或年度收入總額達一定金額以上者，其財務報表應委託會計師查核簽證。	

第二節 財團法人之限制條件

一、 公設財團法人之特性

(一) 公設財團法人之特徵

從設置條例或是捐助章程以觀，「公設財團法人」具有以下特徵(林桓，2005)：

1. 就組織形式而言，所有公設財團法人均係依據依民法、特別法或設置條例，有捐助財產最低總額限制，並應向法院辦理登記。
2. 就經費來源而言，公設財團法人一方面由政府捐助成立，另一方面以接受政府補助或委託辦理相關業務收取之費用，做為維持財團法人運作之主要資金來源。
3. 就業務性質而言，其型態五花八門，有「研究性質」者，如中華經濟研究院、國家衛生研究院及國家實驗研究院；有「技術開發性質」者，如工業技術研究院；有「保證性質」者，如農業信用保證基金等，此為其他行政主體較為不及的領域。
4. 就人事制度而言，公設財團法人之人事任用，依個別設置條例、特別法或捐助章程及其內部人事管理規章辦理。較公務員法規具彈性，以

因應高科技研發單位人才延攬之需求。

5. 就監督機制而言，公設財團法人因為接受政府資源補助，受政府監督密度，較民間財團法人為高，是為其最大特徵。

(二) 預算捐助類型

政府對公設財團法人預算經費之資助，大概可區分為捐助、補助、委辦等三種類型，茲分述如次：

1. 捐助：政府對公設財團法人預算經費之捐助，基於特定公益目的考量，以捐助者的角色，透過預算程序，捐助經費設立財團法人，以利特定業務的推動。
2. 補助：公設財團法人設立後，或因基金經費不足，或因業務量不夠，基於維持公設財團法人之正常運作，政府以補助者的角色，補助公設財團法人經常性業務的推動或研究計畫之進行。如財團法人國家實驗研究院、國家同步輻射研究中心、國家衛生研究院、中央通訊社、中央廣播電台等之設置條例，均規定其經費來源包括政府「補助」之經費。
3. 委辦：近年來為調整政府角色及職能，善用民間資源與活力，提升公共服務效率及品質，政府委託公設財團法人辦理之業務有漸趨增多之勢。各機關基於業務上之專業需求，以委託辦理的方式，資助預算經費委託具專業性之公設財團法人辦理業務。一方面須遵守有關法令規定；另一方面應與受託公設財團法人訂定適當契約或相關文件，並載明雙方權利義務及其他重要事項，以為委辦計畫執行之準據，此種關係即為「委辦」。

(三) 接受政府之監督

政府逐年編列預算捐助之經費，係以預算程序編列方式為之，事前須

經立法院的審查，事後須編製決算報告，事實上此情形仍以某種形式的接受立法院之監督。至於接受政府機關委託辦理研究發展之經費，則經由補助或委託關係分別接受不同程度之監督。

(四) 具有「不分配盈餘限制」(nondistribution constraint) 原則

所謂的「不分配盈餘限制」是禁止非營利組織將組織盈餘分配給組織領導者和成員，組織的盈餘應該應用於其未來服務或想要資助的對象。也就是說，非營利組織在其組織相關的收入方面，是必須以社會公益為考量，不能像一般企業一樣納為私人所有。

二、財團法人運作機制

財團法人亦可區分公設財團法人與民間財團法人，本研究為公設財團法人，現將公設財團法人之管理及運作機制摘要如下：

- (一) 捐助財產來源：由政府捐助成立而其所捐助之財產達捐助財產總額百分之五十以上者。
- (二) 董事之規範：董事 11 至 15 人由主管機關遴聘之。但經主管機關核准者，董事總人數得超過 15 人。董事長初任年齡，不得逾六十五歲，任期屆滿前年滿六十八歲者，應即更換。但有特殊考量，經行政院核定者，不在此限。
- (三) 監察人之規範：監察 3 至 5 人，任期為三年，期滿得續聘，但續聘人數不得超過總人數二分之一。
- (四) 董事、監察之資格：
 - 1. 具中央或地方政府機關相關業務主管。
 - 2. 國內外對捐助目的事業富有研究之專家、學者。
 - 3. 社會公正人士。

- (五) 董事、監察擔任財團法之家數:除法律另有規定者外，以不超過二個財團法人為限。
- (六) 投資:主管機關得另定投資之總額及額度。
- (七) 會計運作與處理方式：
1. 會計年度與政府會計年度一致。
 2. 會計年度開始前，應訂定營運及資金運用計劃，編列預算提經董事會通過後，報請主管機關。
 3. 會計年度結束時，應將工作成果及決算，經監察人會議通過後，報請主管機關。
- (八) 主管機關之監督：得解除董事及監察人之職務。
- (九) 財團法人之禁止及限制事項：財團法人法草案，並訂有財團法人禁止從事及限制從事之項目。例如：財團法人不得為政黨、政治團體及公職候選人收受政治獻金或從事政治相關活動、財團法人對其捐助財產、孳息及其他各項所得，不得有分配盈餘之行為等，以加強財團法人獨立及客觀性。

第三節 政府對於公設財團法人之監督方法

一、 政府對於公設財團法人之監督方法

目前民法規定，財團法人監督可區分為內部監督及外部監督。內部監督是指財團法人內部組織的監督，設立監察人制度即為內部監督的方法。現行民法第二十七條第四項僅規定，法人得設監察人，並未規定必設監察機關，因此除非財團法人於捐助章程中明訂監察人的設置，否則財團法人可能不會設立監察人制度，而背離內部監督機制的精神，在財團法人法草案當中，有針對上述的缺失進行改善，加強董事監察人責任及董事會運作規範，財團法人法草案第 14 條規定：財團法人應設置董事及監察人，且董事及監察人知有利益衝突者，應即自行迴

避、董事報酬之限制等，以加強財團法人內部監督的機制。所謂外部監督，乃指財團法人主管機關的監督，過去主要法律依據為民法，依民法規定財團法人之主管機關有二：一為登記主管機關，即法院；一為目的事業主管機關，視法人的目的事業而由不同的主管機關監督法人的業務。由於民法規定較為簡單，過去各主管機關多自行訂定監督準則因應，但因缺乏法律明文授權，違反法律保留原則。財團法人法草案將主管機關之監督權限，明文具體規範，例如：特定事項許可或指定權、隨時檢查權、限期改善權、臨時管理、人選任權、申請法院宣告董監事之行為無效或為必要之處分、解除董監事之職務、廢止許可權、行政處罰權等，在逐條條文中均明確規範。透過法律強化主管機關監督權限，以期強化對於財團法人之監督，避免人民濫用財團法人制度進行規避稅捐或其他違法目的。我國曾於民國八十九年修正增訂預算法第四十一條第三項：「各部門投資或經營之其他事業及政府捐助之財團法人，每年應由各該主管機關就以前年度投資或捐助之效益評估，並入決算辦理後，分別編制營運及資金運用計畫送立法院」，乃是少數將「政府捐助之財團法人」的概念放入條文中的法律由於預算法中，立法之目的仍是授予立法院實質審查權，以避免不當之轉投資，形成圖利特定財團之虞。劉承愚、賴文智及陳仲嶙(2002)指出，成立或捐助財團法人並不是投資行為，而該條的立法理由既然是為了監督預算，防止不當的轉投資，竟將財團法人同列為政府或國營事業的「轉投資」規範，為一種嚴重錯誤。另外，政府捐助之財團法人從文義解釋，可能會發生政府只要就成立的基金會捐助金錢，就可以要求財團法人編制營運及資金運用計畫送至立法院，在立法技術上顯有疑義，加以預算法所規範者，除行政機關外，尚有公營事業、各類特種基金，很可能會將「政府」的範圍不當的擴及公營事業，各類特種基金另外捐助的財團法人。劉承愚、賴文智及陳仲嶙(2002)更指出，財團法人的監督不應只從防弊的角度出發，而應該朝建立財團法人專業管理、公眾監督的制度方向發展，由於財團法人不是行政機關所屬的單位，行政機關不宜對其過度干預，以免其失去獨立性及營運的靈活性，並由財團法人自主性的公開制度，達到公眾監督的效果。

茲就目前與公設財團法人運作機制有關之現行規定摘述如下：

(一) 依財團法人監督準則、辦法或要點規定

目前各目的事業主管機關對財團法人之監督，除依設置條例或法律規定外，均分別訂定其所轄財團法人監督準則、辦法或要點，加強管理監督。以國科會而言，對國家實驗研究院及同步輻射研究中心之監督，除依「財團法人國家同步輻射研究中心設置條例」及「財團法人國家實驗研究院設置條例」外，另訂有「行政院國家科學委員會審查科技事務財團法人設立許可及監督要點」作為監督管理之依據。

(二) 預算法

預算法第四十一條第三項規定，政府捐助之財團法人，每年應由各該主管機關就以前年度捐助之效益評估，併入決算辦理後，分別編製營運及資金運用計畫送立法院。

(三) 中央政府各機關單位預算執行要點

各機關在其年度預算內委託其他機關或學校團體研究事項，應依「行政院所屬各機關委託研究計畫管理辦理」規定辦理；領受公款補助之各團體或私人，應依「審計機關審核團體私人領受公款補助辦法」規定辦理。委辦經費應按計畫實際執進度需款情形，覈實辦理。

(四) 政府採購法

政府採購法第二及七條規定，研究發展之委任或僱傭係屬該法規定之採購，故委託研究係屬政府採購行為之一，政府以委託財團法人研究方式辦理者，自應依採購法之規定辦理。另同法第四條規定法人或團體接受機關補助辦理採購，其補助金額占採購金額半數以上，且補助金額在公告金額以者，適用本法之規定，並應受該機關之監督，故政府以補助研究方式辦理研究，補助金額符合上開第四條規定者，受補助對象適用採購法之規定。

根據以上的探討可歸納出非營利組織發展的限制與問題。政府對於非營利組織之監督有一定的機制，如預算法、政府採購法、法人代表等，因此非營利組織很難突破此限制，如何突破此限制，讓非營利組織能繼續生存下去，最好的方法是組織向外活動，如合併、企業聯盟、爭取與分享政府的資源、與企業的有效結合、庇護工廠的對外營業、直接經營事業等，才能突破困境，永續經營。

第四章 A公設財團法人的功能架構

A公設財團法人之組織結構相當完整，擁有高分子材料、奈米材料、醫學工程、醫機電整合、資通訊等核心技術，此核心技術及專業人才構成A財團法人之核心競爭能力，從事產品與服務之規劃設計與建置工作，將技術順利技轉到民間。本研究以A公設財團法人的經營策略建議規劃為範疇，以下針對該法人說明。

第一節 公設財團法人核心競爭力－以A公設財團法人為例

一、個案簡介

A公設財團法人成立於80年代，主要目的地係從事鞋類設計、鞋機研發、製程改善、材料檢測及配方技術研究發展的工作，並輔導鞋類關聯產業技術轉移、人才培訓，進而促進鞋業升級。

由於90年代全球的運動休閒風氣日益興盛，運動休閒產品消費人口快速成長，運動休閒產業已成為二十一世紀最具發展潛力的新興產業，在未來我國的經濟發展，勢必將扮演非常重要的角色。因應製鞋產業環境之變化，A公設財團法人應用十餘年來所累積之鞋類專業技術輔導運動休閒產業，以增加產業服務之實績，經董監事會核准，於2003年順利轉型。

轉型後為配合政府發展鞋業、運動休閒產業之策略，從事鞋類及運動休閒產品之創新設計、生產技術、材料研發、品質及檢測認證、經營管理、知識服務研究與發展及前述成果之技術移轉與相關人才培訓，藉以促進鞋業與運動休閒產業之升級及發展。

二、 任務與願景

主要任務為建構研發平台、支援學術研究、推動前瞻科技、培育科技人才，以「將生活科技快速商品化的研發中心」為中心定位，以追求「動起來、動得好、動更快」為研發目標，並最終以『好動（Best Motion）技術研發中心』為本中心未來願景。

三、 組織架構及人力配置

A 公設財團法人組織架構設有董事、監察人。董事中有政府代表、公會代表、專家及學者（由政府與公會），監察人中政府代表、公會代表。董事長、總經理由董事會遴選。總經理受董事會之指揮、監督，綜理中心業務，內部組織如下圖 4-1 所示。

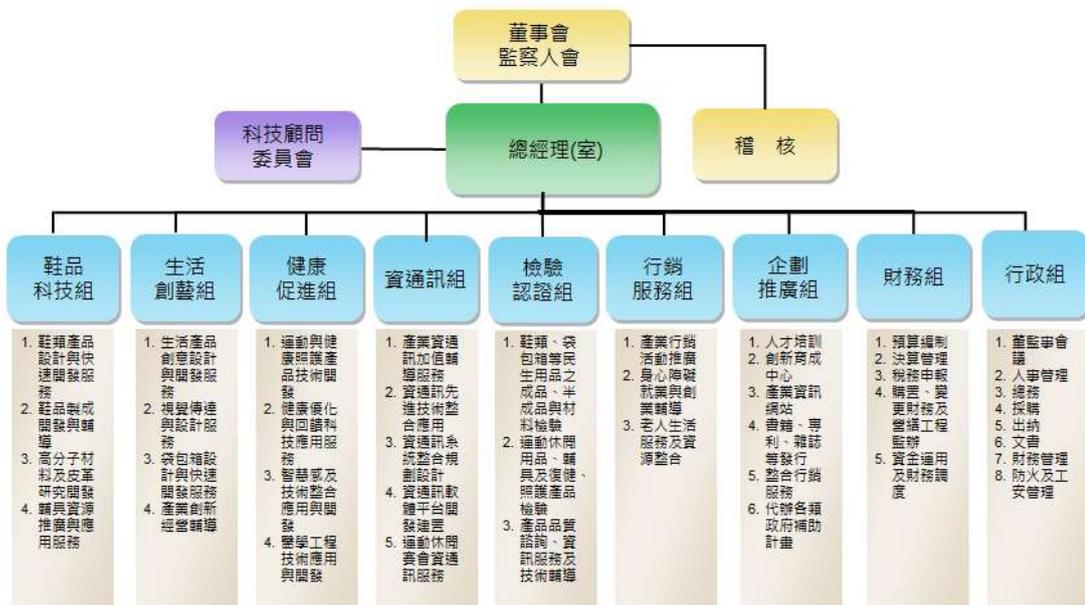


圖 4-1 A 公設財團法人組織

在人力配置方面，各實驗研究單位核心業務為科技研發及服務提供，主要為研究技術人才，約佔整體人力之 63%，行政人力為 37%。A 公設財團法人整體人力資源配置如下圖 4-2 所示。

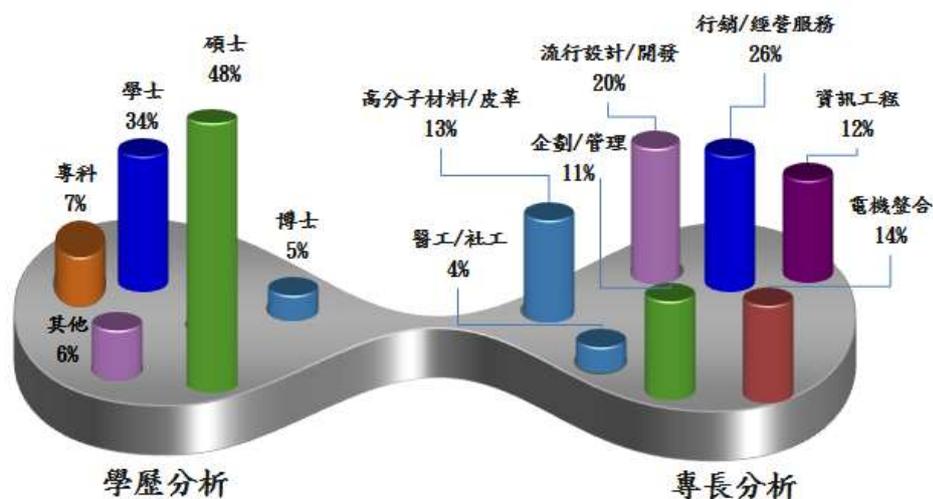


圖 4-2 整體人力資源配置

四、各實驗研究單位核心技術

A 公設財團法人肩負國家任務，擁有專業實驗室與研究室及各項精密設備，具國際級之檢驗及認證輔導機構，與國際具公信力之檢驗及認證機構技術交流或策略聯盟，積極爭取檢測技術獲得國際認可，期能達到產品『台灣檢測，全球適用』的目標，以降低業者成本及提高競爭優勢，並持續服務相關產業界之需求。

A 公設財團法人實驗室之主要配置設備如下表 4-1 說明。

表 4-1 A 公設財團法人實驗室一覽表

序號	實驗室名稱	主要配置設備	
1	功能舒適鞋品實驗室	1. 鞋跟疲勞試驗機 2. 鞋跟衝擊試驗機 3. 透氣性試驗機 4. 壓縮變形 SATRA 5. 垂直彈性試驗儀 6. 水平彈性試驗儀 7. SATRA 水汽滲透 8. JIS 滲透試驗	10. 能量吸收試驗機 11. 成品鞋曲折機 12. Beta Belt 曲折機 13. 成品鞋防水曲折機 14. 止滑試驗機 15. 耐熱接觸試驗-EN 16. 鞋尖頭剝離試驗 17. 耐水壓試驗機

序號	實驗室名稱	主要配置設備	
		9. 全鞋透氣試驗機	18. 耐扭剛性測試機
2	耐候安全性實驗室	1. 烘箱 2. 耐燃性試驗-垂直、45 ⁰ 、水平 3. 耐燃性試驗-水平 4. 耐寒試驗機(-1 ⁰ ~50 ⁰) 5. 老化箱 6. 安全鞋耐壓扁測試機	7. 安全鞋衝擊試驗機-CNS 8. 皮革耐熱收縮測試機安全鞋穿刺試驗機-CNS 9. 耐高電壓試驗機 10. 耐光試驗機 11. 電動剖台機(剖片) 12. 水汽滲透試驗機 13. 水解試驗機
3	皮革實驗室	1. Bally 曲折試驗機 2. SATRA 曲折試驗機 3. 剛度試驗儀-紙板 4. 底革龜裂試驗 TM48 5. 皮革龜裂試驗 TM24 6. 厚度試驗儀 7. 油壓錶	8. MASER 防水試驗機 9. DIN 防水 10. 比重計 11. 重量(電子天秤) 12. 皮革柔軟度 13. 硬度計 14. 全鞋比重試驗器(排水法)
4	紡織品實驗室	1. AATCC 耐摩擦-A 法 2. JIS 耐摩擦-B 法 3. Stoll 耐磨試驗機 4. 天皮耐磨試驗機 5. 鞋帶耐磨試驗機 6. 黏扣帶疲勞試驗機 7. 車線捻度測試機 8. 剛挺度試驗機(紙物)	9. U.V 燈管黃變試驗機 10. 防潑水試驗器 11. 織物抗撕裂測試機 12. RUB 耐摩試驗機 13. 耐刮試驗機(ISO) 14. 起毬性試驗機(A1、D1、D2) 15. 黃變(300W 燈泡式)
5	恆溫恆濕實驗室	1. Taber 耐磨試驗機 2. Martindale 耐磨試驗機 3. 耐揉試驗機 4. 負離子測試儀 5. 輻射計測試儀	6. 金屬檢知器 7. 萬能材料試驗機 8. 抗靜電試驗儀-CNS 9. 抗靜電試驗儀-ANSI 10. 抗靜電試驗儀-EN
6	精密儀器實驗室	1. AA 分析儀 2. GC/MS 分析儀	4. HPLC 分析儀 5. UV 分光光度計

序號	實驗室名稱	主要配置設備	
		3. MS 分析儀	6. FTIR 紅外線光譜儀
7	化學分析實驗室	1. 快速索氏萃取 2. PH 分析儀 3. 恆溫震盪器 4. 切割式粉碎機(削皮)機 5. 紫外/可見光光譜儀	6. 真空減壓濃縮機 7. 超音波洗淨機 8. 熔融指數測定儀 9. 恆溫水浴器 10. 黏度計
8	高分子實驗室	1. EN 底曲折機 2. Akron 耐磨試驗機 3. Mark II 止滑試驗儀 4. #102 功能實驗室 5. ROSS 曲折試驗機 6. JIS 曲折試驗機 7. 老化機	8. NBS 耐磨試驗機 9. 鞋底曲折機 10. 耐油試驗機 11. 反撥彈性試驗機 12. 水洗試驗機 13. 洗衣機(美規) 14. 止滑試驗機(久上)
9	安全耐久實驗室	1. 健身車功率測試機 2. 輪椅及代步車滾筒式路況測試機 3. 彈性靜態測試機 4. 跑步機耐久測試機	
10	微生物儀器室	1.準備室 2.緩衝室 3.接菌室	

A 公設財團法人研究室之主要配置設備說明如下表 4-2 說明。

表 4-2 A 公設財團法人研究室一覽表

序號	工作室名稱	主要配置設備	
1	健身器材研究室	1.A0 繪圖機 2.3D 繪圖及分析系統 3.電子儀表與控制器設備(示波器、訊號產生器、電流偵測器)	
2	資通訊技術應用研究室	1.無線射頻辨識系統(UHF & HF) 2.可抹寫式電子標籤寫入器 3.可攜式電子標籤讀取器 4.矩陣式 LED 模組*2	6.健診排程互動導覽系統(導覽機、平板電腦) 7.零售點前後台整合服務設備 8.RFID 黑膠唱片感應撥放器

序號	工作室名稱	主要配置設備
		5.固定型觸控式導覽機(含熱感應列印功能) 9.休閒農場決策支援系統(展示電腦一台、軟體一式) 10.賽會計時計測系統(TRUSS,天線架,RFID Reader)
3	照護輔具研究室	1.示波器 2.壓力量測儀 3.偵測儀器(轉速計、紅外線溫度計、噪音計) 4.單晶片開發系統 5. PRO-E、Solidworks 繪圖分析系統
4	皮革研究室	鞣皮機、磨皮機、塗飾機台
5	強效彈性材料研究室	1.開練機 2.造粒成型機 3.加壓式捏合機 4.熱壓成型機 5.模壓發泡成型機 6.發泡片材剖台 7.硫變儀 8.橡膠滾輪試驗機 9.冷壓成型機 10.蜂巢式乾燥機 11.雙螺桿押出機 12.單螺桿押出機 13.pu 灌注成形機
6	銀髮生活研究室	1.樓梯升降椅 2.爬梯輔助機 3.手腳復健機 4.電動代步車 5.睡眠呼吸器 6.電動照護床 7.電動助站椅 8.浴缸起身椅 9.馬桶起身椅
7	矯具、義具及行動輔具資源推廣中心	1.義眼 2.掃瞄器 3.各式輪椅(電動站立式、電控型成人可昇式、電控型兒童後傾式、潛隨挺型、腦性麻痺型、一體成型可升式、多功能擺位型、運動型、介護型) 4.電動代步車 5.樓梯昇降輔助椅 6.舒壓氣座墊 7.展示教學設備

序號	工作室名稱	主要配置設備
		8.各式義肢 9.各式矯具(頸胸椎矯具、燒燙傷矯具、動態肘關節矯具、脊椎側彎矯具背架、碳纖維膝踝足支架、傾斜坐式低背懸吊帶) 10.各式助行器 11.移位機及硬式搬運移位滑墊

五、營運資源來源

A 公設財團法人營運資源來源如下列：

- (一) 創立基金之孳息。
- (二) 政府補助專案研究計畫之經費。
- (三) 受託研究、提供服務及產品之收入。
- (四) 國、內外公、私立機構、團體或個人之捐贈。
- (五) 因發明新技術或產品所獲得之收入。
- (六) 其他有關收入。

第二節 A 公設財團法人之現況與發展趨勢

在現在社會中非營利組織的角色與功能，主要包括了如何在公眾監督下，促進資源使用的效能與提升組織經營的競爭力。A 公設財團法人隸屬經濟部工業局體系，有其既定的任務與目標，而且已成立二十年以上，其運作與制度皆已成型。因此，如何橫向整合各實驗室之資源與能量、如何調整各單位在公設財團法人的運作管理制度、如何調適各單位之任務與目標以因應未來自主營運的趨勢等，皆是 A 公設財團法人責無旁貸必須面對的挑戰。

一、公設財團法人研究機構存在之意義

為透過集思廣益的方式從學術及實務面探討，並研擬一套適合公設財團法人的發展策略與規章制度，國研院於 92 年 10 月 14 日舉辦「公設財團法人之發展與

運作機制」研討會，會中對國內外重要研究機構之分析得出幾點趨勢：

(一) 組織設計：

強調專業、彈性與效率，能快速反應產業社會需求，同時具跨單位、跨領域之整合能力。

(二) 資源網絡：

與政府機構及產業界建立溝通平台，力求接近市場，了解顧客需求，與顧客建立長期研發夥伴關係，並加強與創投業之關係，及對服務業之服務，並開拓國際市場。

(三) 科技研發網絡：

加強學研合作，建立長期合作研發關係，並加強推動國際化，設立國外據點，與國際著名研究機構建立長期合作研發關係。

二、 A公設財團法人之存在之理念與任務

主要任務為承接業務之主要部門以整合材料工程、機械工程、材料開發、資通訊整合、產品設計以及檢驗認證等技術，應用於產品與服務，並將技術擴散至其他相關產業，輔導產業升級。服務重點為協助廠商開發多元化商品以增加商機、協助廠商轉型或多角化經營以分散營運風險、減少市場競爭壓力及提供業界國際化優質服務。針對A公設財團法人推展理念及任務概述如下：

(一) 發展十字鏈模式

整體串連設計端、製造端及行銷端，以創新服務、人文關懷的角度，涵蓋製造業、服務業及社會公益層面。透過此一服務模式，讓法人研發能量直接面對消費者，貼近使用者意見，並將回饋直接應用於研發業務。除垂直整合產業供應鏈，從設計、製造到生產行銷，展現一條龍式的產業輔導成效，更水平串連產業需求及消費端，快速掌握顧客需求，再回饋至研發端，成功形塑產業型態運作縮影，創造顧客新價值。

(二) 推動產業創新模式

運用政府政策領導產業發展，從建構完整價值鏈，利用產業連動效果，由內需市場帶動新服務及新製造產業迅速發展。透過小量產開發，並於實體銷售點直接試探市場水溫，廠商得以提前進入市場，取得市場先機並提高獲利。

(三) 強化核心技術能量，補足業界產業鏈缺口

健全的創新研發能力、資訊整合應用、行銷與全球運籌諮詢規劃等全方位服務，以及運用流行時尚設計、材料應用、醫機電整合、資通訊整合、檢測認證等五大核心技術，加強產業技術與設計研發能力，開發高質化之優質產品，取得最佳市場競爭優勢。

(四) 協助產業升級轉型

運用既有之研發技術能量，以提高產品附加價值等目標，補強業者自主創新研製能力，支援快速反應的市場變化之需求缺口。將長久蓄積的法人研發能量，直接呈現於業界，提供業界最實質的協助。

(五) 落實協助弱勢的精神，實踐法人社會責任

1. 善用法人優勢，擴散服務能量，積極輔導『微小型』廠商爭取各類政府補助計畫，大幅提升廠商之產品創新研發及技術深耕發展。
2. 成立觀光工廠，可提供產業上、中、下游供應鏈專業技術及品牌營運管理服務，深具教育及展示意義。
3. 服務產業帶入「全人需求」思考，擴及其他生活產業。除專注於法人研發任務，再將自身服務能量應用於教育推廣、社會關懷等層面。

A公設財團法人擁有專業人才、完整的實驗室設備以及關鍵核心技術，具備相當的優勢競爭力。本研究參酌A公設財團法人的未來發展，以顧客價值定位為導向，希能將A公設財團法人的開發技術轉移到民間企業，轉化成在市場上有價值的資產。

第五章 A 公設財團法人創新經營策略

創新是企業永續經營的關鍵要素，非營利組織在政府補助金額越加窘境的情況下，必須靠創新來突破，而創新當然也要有創新的一套經營模式，在此模式運作下，建立創新的審查機制，有系統的引進創新項目，創造出新產品來滿足顧客的價值主張，才能使非營利組織立於不敗之地，本章主要介紹非營利組織創新經營模式及機制，透過此一套機制解決顧客的價值主張，才能讓非營利組織達成自主營運的目標。

財團法人的設立以公益為目的，為配合政府經濟政策與業界需求政府推動成立財團法人。將民間企業精神與成本效益分析帶入法人服務功能之中，結合企業、民間團體，以研發高科技產品吸收專才與新的科技技術，拓展我國經濟發展領域及提升高科技資訊水準。如何將所研發的技術與產品商業化，發展我國相關產業，是 A 公設財團法人成立主要的目的之一。

本篇論文參酌非營利組織之定位與價值主張，根據 A 公設財團法人的核心競爭力，提出下列創新經營策略。

- 透過核心競爭力，定位自我經營模式
- 利用開放式創新平台，來尋找顧客價值主張
- 建立一套審查機制
- 透過申請專利，提高進入門檻
- 透過技術移轉，建立市場機制

如下圖 5-1 所示，創新經營策略之作法，將透過開放式創新平台為策略核心，借重外力，由多方提供產業技術問題及創新構想，結合 A 公設法人的核心競爭力與顧客價值主張，並參照關鍵流程與資源，提高進入門檻，訂定利潤公式提供顧客商品化與創新服務，讓研發產生更大的效益。本研

究以開放式創新平台為基礎，實施策略將於下列各節描述。希冀本計畫的研究可推廣其他至非營利組織。

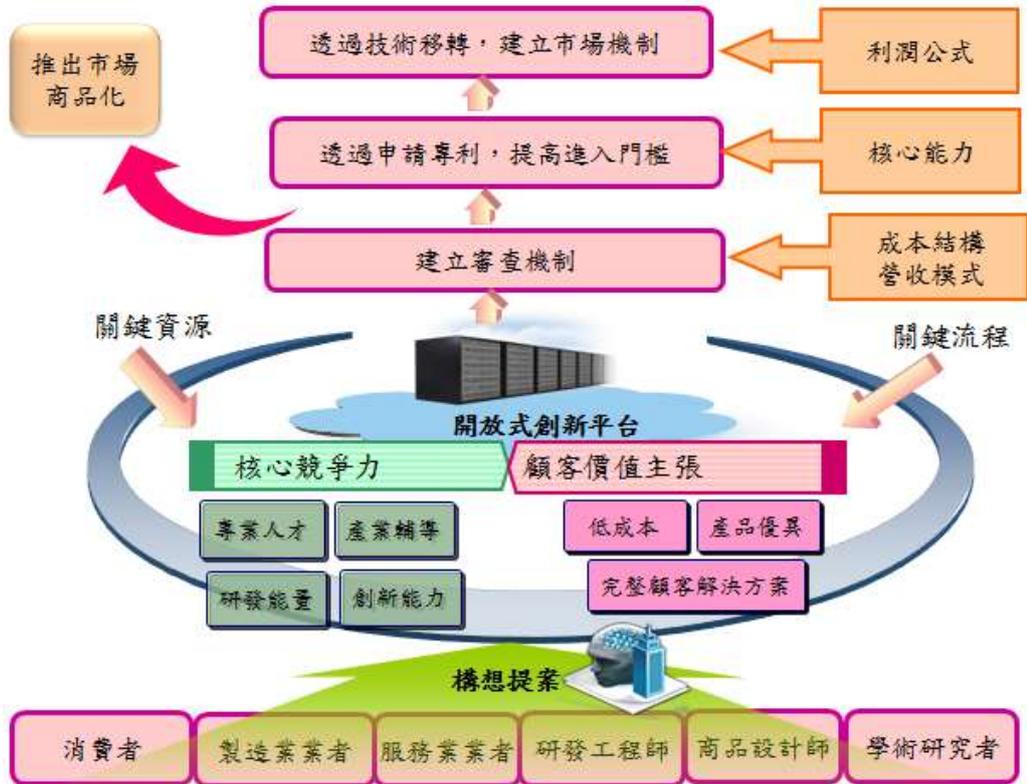


圖5-1 公設財團法人創新經營模式

第一節 定位自我經營模式

本研究以非營利研發公設財團法人組織為對象，討論其創新服務模式設計。第一個重要問題是，誰是財團研究機構的主要客戶，答案可能是政府，對於本研究提到的A公設財團法人經濟部影響特別大。另一個重要的客戶當然是台灣產業界，包括那些現有成立的，或是未來將要成立的新創公司。

非營利組織無論資金來源或法規皆有其限制，如何突破此限制，讓非營利組織能繼續生存下去，最好的方法是將非營利組織向外活動，如合併、企業聯盟、爭取與分享政府的資源、與企業的有效結合、庇護工廠的對外營業、直接經營事業等，才能突破困境，永續經營。

從上面討論可以看出，財團法人研究機構的定位即是新興產業技術發展與進行產業化輔導，不論是對政府來說或是對產業來說，均是正確的。

不論是對政府或是對台灣整體產業，需要眾多外部夥伴之支援，特別是技術開發過程與產業輔導過程。其中，財團法人研究機構之夥伴不外乎其他財團法人研究機構、國內大學與中央研究院等學術單位、國內具前瞻研發之產業界、國際間研究機構與學術研究單位等。合作夥伴是財團法人研究機構能否堅定主張其價值的重要要素，也是開放創新（open innovation）的關鍵。公設財團法人自我經營模式定位，如下圖5-2所示。



圖 5-2 公設財團法人自我經營模式定位

再者，關鍵流程亦是財團法人研究機構要主張其價值之核心，其包括產業分析與市場規劃、技術研發與專利部署、技術移轉與教育訓練、商品化與產業化流程。關鍵資源是要支撐關鍵流程達成價值主張的要素，包括規劃、研發與管理人才、研究與測試設備、智慧財產權與科技預算編列等。

在客戶關係上，政府與民間廠商的客戶關係維護不同。政府客戶之客戶關

係需針對不同政府部門之任務賦予協助，而民間客戶則需針對其面對的不同產業別客戶，維持與其良性互動模式。不論是政府或民間廠商，均不是傳統消費者關係。

非營利組織社會企業化是否可行？為何要推動社會企業化？本研究發現，並不是所有的非營利組織都適合往社會企業的方向運作。非營利組織必須思考組織的內外能力，是否具備社會企業化的條件。對於社會企業的多元化的發展，不論是非營利組織、專家學者與政府部門都是樂觀其成，並願意去協助推動。研究發現政府部門應需要更深入瞭解非營利組織的屬性與能力，才能提出適合發展的政策。

最後，非營利研發機構之創新商業模式最為關鍵點為收費模式，而此收費模式當然與其客戶類型與所要販賣的產品或服務相關。對於政府客戶而言，當然是要透過公務預算編列，協助政府達成其任務。對於企業而言，就要看這些企業需要的哪些產品與服務，可能包括新興技術開發、專利權的取得或是其他技術輔導與訓練等。

如下圖5-3所示，創新營運模式不僅可用在企業或新創企業的經營，用在財團法人非營利研發機構亦然，透過營運營運模式之步驟，一一繪製自己所屬單位的商業模式，並找出與其他單位的差異化創新處。公設財團法人非營利營運模式。

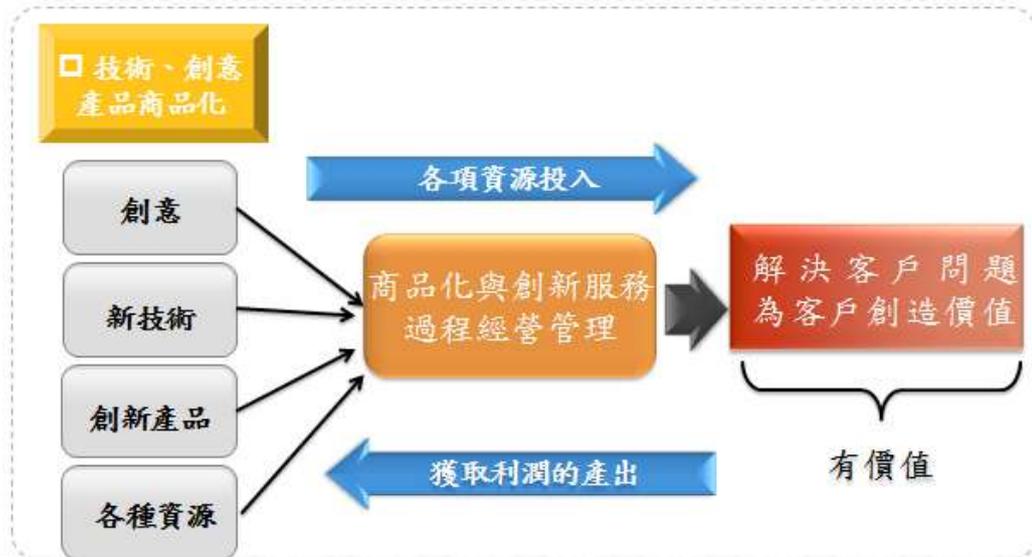


圖5-3 公設財團法人非營利營運模式圖

目前A公設財團法人現階段任務以協助業界蒐集與分析產業資訊、協助廠商研究開發新產品與新技術、提供產業產品檢測與認證服務為主；服務重點為協助廠商開發多元化商品以增加商機、協助廠商轉型或多角化經營以分散營運風險、減少市場競爭壓力及提供業界國際化優質服務。

因應產業環境趨勢，本研究建議A公設財團法人，除了深化技術前瞻性與跨領域技術整合外，更需提供全方位的研發合作與服務，包括新技術與新產品委託開發、小型試量產，以及技術移轉、智權加值服務等，並積極推動及透過解決顧客的價值主張，鼓勵及協助民間創業，共創雙贏，完善定位自我的經營模式。

第二節 尋找顧客價值主張

強而有力、目標明確的顧客價值主張，是成功商業模式的基礎。一個偉大的顧客價值主張，會指出重要、未滿足的消費者問題，接著提出一項目標明確的產品或服務。

如下圖5-4所示，就A公設財團法人而言，創新產品主要是要解決顧客的價值

主張。在天下文化2010年出版的《白地策略》(原作者Mark Johnson，林麗冠譯)一書中明確指出企業目前成功四個關鍵因素，包括顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源、關鍵流程等，明確指出的原因。產業競爭態勢並非一成不變，它的競爭基礎會逐漸轉換，在產業發展初期大多以「功能性」來爭取顧客，隨著技術純熟，競爭基礎逐漸轉向「品質」和「可靠性」，當大部分的商品皆符合此特性時，「便利性」和「客製化」變成為新的競爭基礎，當所有商品皆符合這些特性時，那麼「成本」就是重要關鍵了。掌握市場白地是指比競爭者早一步掌握下一波產業競爭基礎。要分析顧客還有那些未獲滿足的工作，以創新的顧客主張，創造市場內部的白地。A公設財團法人也可以透過建立新市場，掌握市場外部的白地，也就是鎖定目前未消費的潛在顧客。

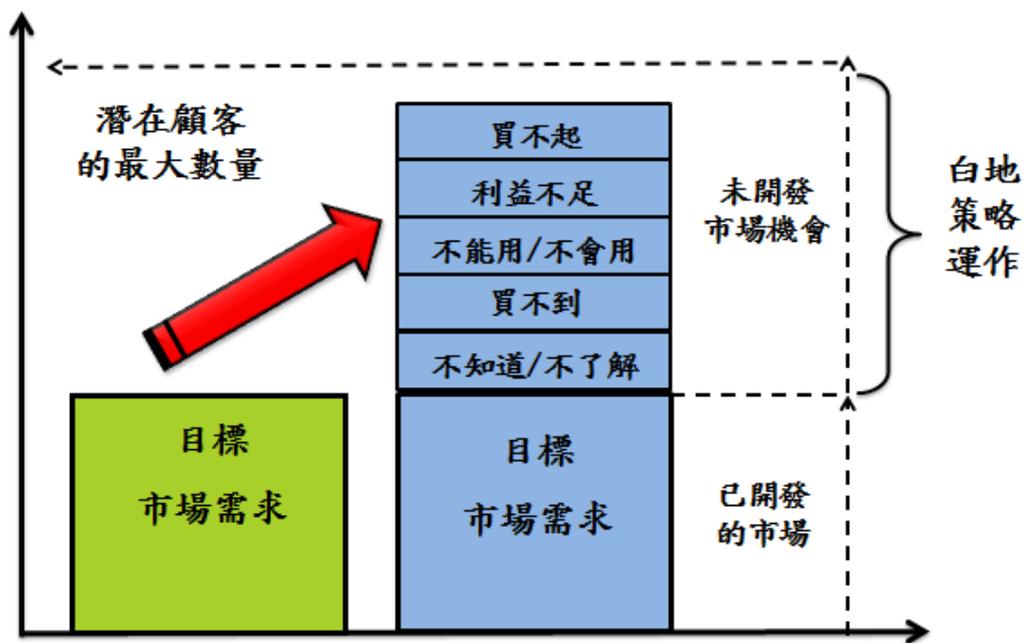


圖5-4 潛在顧客的最大市場需求

創新是非營利組織未來存活的關鍵因素，要掌握市場趨勢必先動悉別人創新的成功經驗，加以學習並內化，如此才能創造出新的經營模式。以下就樂高及BIG經驗加以說明：

一、 樂高的創新經驗

「群眾外包」是網路時代的創新趨勢，樂高在全球有數百萬粉絲，從三歲到八十三歲，當然更該善用粉絲源源不斷的創意。樂高在開發加入電腦程式設計的動腦系列時，先從粉絲中挑選最聰明的玩家參與開發，組成極小的菁英圈。樂高的經理人仔細觀察動腦系列論壇上的討論，鎖定被粉絲網友視為意見領袖的達人，再從中挑選四位具備開發動腦系列重要專業知識的達人，送出共同開發的祕密邀請，既大幅提升獲得實用構想的機率，也保密未來計劃。這四位被列為「顧問級」玩家，沒有酬勞，但是可以與夢寐以求的樂高團隊合作，得到共同開發全球產品的聲譽。開發進入測試期，開放大量粉絲參與測試，熱情的意見雪片般飛來。樂高先用不同測試功能將粉絲討論分社群，再請出受粉絲敬重的顧問級玩家協助引導討論。透過粉絲分級管理，樂高不但有效將粉絲的創意融入開發過程，設計出更受歡迎的產品，也讓有參與感的各級粉絲主動宣傳，讓新產品的旋風超出預期。創新不專屬於某些產業，也不是某些人專利的能力。只要肯嘗試、改進，每家企業都可以找出讓自己更耀眼的創新之道。

二、 BIG 玩具

BIG邀請了有玩具創意的人參加它在全國各地舉辦的「好點子大會」，同時組成了專家評審小組，當評審小組看到好的創意時，就會向發明者購買權利，將創意發展成能夠大賣的事業模型，然後再把產品授權給玩具公司生產、銷售。就這樣，BIG發現，發展及創造高成長產品市場上大獲成功。

有鑑於國內創新的成功經驗，指出開放式創新是全新的思惟近行創新的流程，企業不再完全以研發自主為主，反之，開放式創新認為外界有更多優秀人才，更充沛的資源，因此，A公設財團法人在創新的過程中，可參考樂高的創新經驗之「群眾外包」和BIG 玩具之「好點子大會」，借重外力結合多方的知識與資源，借此更快、更有效率、更低成本的產生創新。

A公設財團法人的顧客，主要可分為政府與產業。那什麼是政府客戶的價值主張，那就要回到A公設財團法人研究機構設立目的，一般來說包括促進新興產業技術發展及進行產業化輔導，其中促進新興產業發展主要是研究型財團法人的角色，包括工研院、資策會、生技中心與金屬中心等。而進行產業輔導主要是輔導型財團法人的角色，包括紡織所、鞋技中心、食品所、精密機械中心、車輛測試中心、船舶中心等。

因此，財團法人研究機構的政府客戶價值主張即是協助政府解決或達成其被賦予的任務，即是將此非營利組織當成政府執行的管道，特別是產業發展執行的推手，來協助台灣發展新興產業，或是針對現有產業進行產業化輔導。而最終目的當然不外乎要提升台灣整體產業附加價值，讓人民有感且過的幸福快樂等。

對產業客戶來說，其價值主張就單純的多。主要是產業客戶願意花錢買的，包括技術移轉、專利授權、新創企業、教育訓練與技術規劃等，都是財團法人研究機構可主張其價值地方，特別是以產業技術為核心的課題。

本研究透過開放式創新的平台，結合A公設法人的核心競爭力與顧客價值，參照關鍵流程與資源，訂定利潤公式提供顧客商品化與創新服務，協助政府與民間，共創台灣產業美好的未來。

A公設財團法人價值主張，如下圖5-5所示。

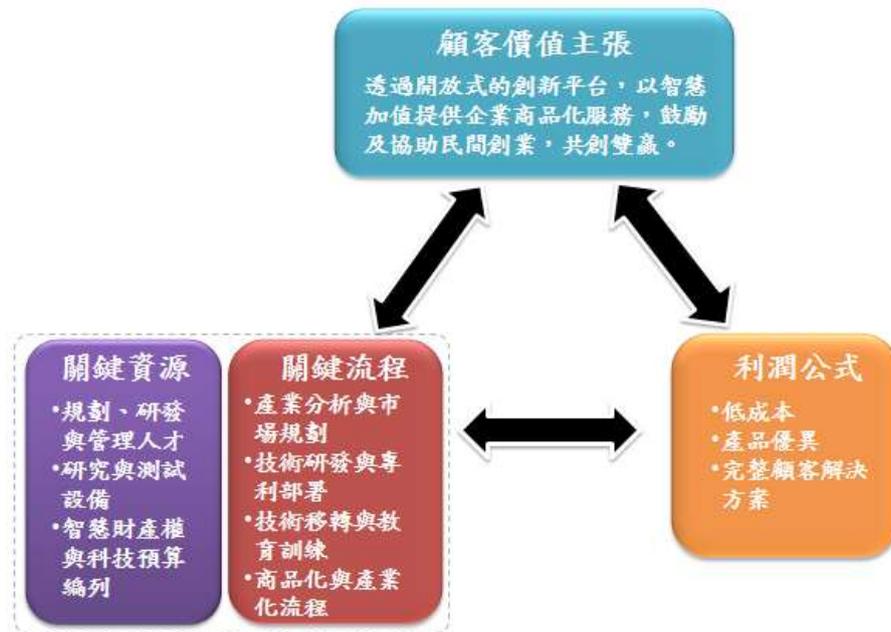


圖5-5 公設財團法人價值主張

第三節 建立審查機制

創新需要一套審查機制，透過審查程序使創新構想在此機制下共同討論其可行性，以及未來的潛能，如此創新才能付諸實施。產品與服務從創意開始一直到推出市場共分為五個階段：初步調查及分析階段(包括技術及市場評估、創意產生)、概念定義(包括探討及定義技術及實驗室研究範圍、概念發展(包括技術可行性)、技術發展及驗證(包括商業化的可行性)、商品化。公設財團法人審查機制流程，如下圖5-6所示。



圖 5-6 公設財團法人審查機制流程

對於上述階段，本研究認為要建立一套非營利組織之創新審查機制需要具備下列機制因子，包括成本效益、專利可行性、市場價值、創意獎勵等。公設財團法人審查機制架構，如下圖5-7所示。



圖 5-7 公設財團法人審查機制架構

根據網路平台的顧客價值主張，由審查小組作成本效益分析與申請專利可行性，來探討其可行性分析，經過此一套審查機制後確認可行，就可實施。本研究的審查機制依據下列項目分別說明如下：

一、 成本效益

- (一) 界定成本效益分析範圍
- (二) 決定折現率及分析年限
- (三) 假設條件(包括分析年限)
- (四) 列出成本與效益分析項目
- (五) 評估成本效益(指標包括投資報酬率(ROI)、內在報酬率(IRR)、淨現值(NPV))
- (六) 分析敏感度

二、 專利可行性

- (一) 新穎性(novelty)
- (二) 實用性(usefulness)
- (三) 進步性(inventive step)

三、 市場價值

根據國際評價協會(International Valuation Standards Committee)對於市場價值得定義：市場價值是指有意願之買方與有意願之賣方，在價格日期，經由正常的市場行銷所達成之公平交易後，其資產應交換的估計金額。其中，當事人雙方表現均具有專業知識、謹慎行動，且不受任何脅迫。

如果購買者認為產品價值高於市場價值，也就是物超所值，購買者會樂意去購買，甚至於搶購，反之購買者則不願意購買。

四、 創意獎勵

- (一) 專利買斷
- (二) 共同開發
- (三) 授權
- (四) 分紅
- (五) 入股
- (六) 委託開發

經過上述的審查機制，將產出媒合機制的建立、創新的研發模式、專利橋接機制、可行性分析報告、原型產品與服務驗證及營運計畫書。

第四節 申請專利保護

隨著知識經濟時代的來臨，無形資產的重要性已凌駕於有形資產之上，擁有最多智慧財產的企業也相對的具有最強的競爭優勢。而在知識經濟抬頭之後，許多企業開始重視其塵封多年的智慧資產，而重新檢視其價值。在今日的商業環境中，智慧財產不僅是可以為公司帶來可觀收益的無形資產，同時也是可供爭取市場、擊敗對手的競爭利器，智慧財產的管理確實逐為成功企業必須掌握的核心能力。現在社會上許多知名大企業（尤其是科技產業）都了解到，智慧財產是首要的資金來源，也是他們的競爭優勢。

在規劃策略前透過智慧財產考核工作，先確認智慧財產的項目分類與數量，透過此考核工作可以了解哪些專利是核心專利，可以做為A公設財團法人繼續擁有或授權決策依據。而哪些則是非核心專利可以轉讓或出售，以獲取企業之最大利益。再來，透過考核可以協助制定出企業本身在智慧財產方面專利策略。此作業程序，除可以增加企業在智慧財產的有效利用，更可以配合企業商業策略

與財務策略的規劃與整合。有助於 A 公設財團法人在智慧財產發展上尋得更有利的位置與確定核心專利競爭力。隨著智慧財產專利策略的發展，傳統的內組織架構也必須調整為適切的智慧財產策略型組織，同時負責智財策略的負責人也必須提高其決策層級，一方面讓公司上下明確知道公司在未來智財策略的目標，另一方面也讓各單位能更有效運用智財的效益。但是未經策略思考而過度追求專利權的擁有，則可能增加無效益的專利擁有成本，從商業策略的發展來看反而是減少智慧財產原有能創造的公司收益。

本研究建議 A 公設財團法人通過審查機制的商品與服務，可透過申請專利，建立進入障礙，保障商品與服務的市場價值。

第五節 建立市場機制

非營利組織在研發/創新的流程中，從創意發想開始，經歷技術研發、產品製造、上市、支援等流程，在這些過程中與外界是相通的，而這些想法無論是在研究階段或是發展階段，皆可能由內而外流出，或是由外而內流入。無論是「由外而內」取得相關的技術知識或資源，如外部研究專案、投資行動、技術授權、產品或技術取得等；或是「由內而外」將內部的技術知識或資源傳遞到公司之外的作法有技術授權、出售專利、合資、企業分殖等，在創新的過程中，很可能同時具備創新需求者與創新提供者的角色。

如下圖 5-8 所示，創新需求者在找尋創新時，主要尋找的為創意、研發成果、研發夥伴、技術夥伴、技術團隊，或是研發人才等創新研發能量；而創新提供者在具備研發能量的同時，亦期望能夠得到獎金、資金、權利金、新事業機會、等實質甚至精神的獎勵，來回饋他們研究的成果。創新需求者與創新提供者是平台上最重要的兩個角色，可以稱為平台上的創新工作者，這些創新工作者可

能是一般事業企業、個人、研發團隊、創投公司等。凡是期望得到外部的創新資源者，我們都稱之為「創新需求者」；凡是具備創新能量且願意分享者，我們稱之為「創新提供者」。就A公設財團法人的開放式創新平台而言，這兩種角色各有其所具備的資源或能量，透過在創新中介平台上的交流各取所需，達成能量與資源的交換。



圖5-8 創新提供者與創新需求者透過平台進行互動

本研究建議A公設財團法人必須保持著開放式的心態，藉此迅速地抓住市場上的新機會，而對於內部核心關鍵能力的發展，則須緊守封閉式的心態，藉此建立企業本身不可替代性。因此，透過開放性創造出更多的價值，然而必需同時也依靠著封閉性才有利於企業從價值中獲取利潤。並建議A公設財團法人主動將技術推向交易市場，透過技術交易，藉此獲取技術授權收益，合理分配給創新提供者，充分發揮研發成果的商業價值。

本研究建議透過技術移轉，建立市場機制，產生利潤，A公設財團法人即可分配部分利潤，然後達到自主營運的目標。

第六章 結論與建議

由於政府對於非營利組織預算編列逐年輔助減少，在政府資源也不若過去豐腴的當下，台灣公設財團法人未來將面臨經營上的困境，因此必須策略性的思考其組織運作方向並進行決策。

本研究以A公設財團法人為例，透過此一套機制解決顧客的價值主張，企圖找出其經營發展的困境與瓶頸。另外本研究也針對A公設財團法人非營利組織的經營，提出一套可行性的自己自主的創新經營模式。

一、 結論

(一) A公設財團法人目前遭遇的困境有：

1. 政府對於A公設財團法人預算補助有逐年減少的疑慮，對於未來營運將造成嚴重的影響。
2. 政府對於A公設財團法人之監督有一定的機制，如預算法、政府採購法、法人代表等，現況很難突破。
3. A公設財團法人目前有「不分配盈餘限制」(也就是禁止非營利組織將組織盈餘分配給組織領導者和成員)，如此很難吸引優秀人才。

(二) 本研究提出下列經營策略模式來解決公設財團法人的困境

1. 透過核心競爭力，定位自我經營模式：

本研究建議A公設財團法人，除了深化技術前瞻性與跨領域技術整合外，更需提供全方位的研發合作與服務，包括新技術與新產品委託開發、小型試量產，以及技術移轉、智慧財產權增值服務等，並積極推動及透過解決顧客的價值主張，鼓勵及協助民間創業，共創雙贏，完善定位自我的經營模式。

2. 利用開放式創新平台，來尋找顧客價值主張

開放式創新必須先要保有不可取代的技術、資源，作為平台的基礎。本研究透過開放式創新的平台，結合A公設法人的核心競爭力與顧客價值，參照關鍵流程與資源，訂定利潤公式提供顧客商品化與創新服務，協助政府與民間，共創台灣產業美好的未來。

3. 建立一套審查機制

根據網路平台的顧客價值主張，本研究認為要建立一套非營利組織之創新審查機制，進行成本效益、專利可行性、市場價值、創意獎勵，來探討其可行性分析，經過此一套審查機制後確認可行，就可實施。此審查機制將可確保創新商品與服務，符合市場預期。

4. 透過申請專利，提高進入門檻

在今日的商業環境中，智慧財產不僅是可以為公司帶來可觀收益的無形資產，同時也是可供爭取市場、擊敗對手的競爭利器，智慧財產的管理確實逐為成功企業必須掌握的核心能力。透過申請專利，建立進入障礙，保障商品與服務的市場價值。

5. 透過技術移轉，建立市場機制

從創意發想開始，經歷技術研發、產品製造、上市、支援等流程，在這些過程中與外界是相通的，而這些想法無論是在研究階段或是發展階段，皆可能由內而外流出，或是由外而內流入。透過技術交易，建立市場機制，藉此獲取技術授權收益，合理分配給創新提供者，充分發揮研發成果的商業價值。A公設財團法人即可分配部分利潤，然後達到自主營運的目標。

由於產業研發成本急劇上升，產品生命週期縮短的影響，根據本研究提出的開放式創新經營策略，如下圖 6-1 所示，透過開放式創新平台的實踐，可以分為由外而內的創新，降低了企業的時間及開發成本，以及由內而外的創新，創造企業更多的收益。以及在其創新的流程中，善用外部的知識或資源進行創新，使

用從外部取得技術授權或是購買，將有效提升了創新的效率，節省了企業之技術開發的成本，使得企業可以即時反應市場，即時將新一代的產品或服務推出上市，因此開放式創新平台得以節省企業創新的時間及開發的成本。

另一方面，透過善用內部的知識及資源，將 A 公設財團法人內部的技術及資源應用於外部，將更多創新的成果及資源付諸實踐於更多新增的收益，A 公設財團法人創造及增加獲利的方式包括技術出售、衍生新公司及授權。換言之，即是藉由槓桿外部資源，以及將企業內部的技術、專利、資源轉移到公司外部，以取得更多及額外的獲利，進而達到自主營運的目標。

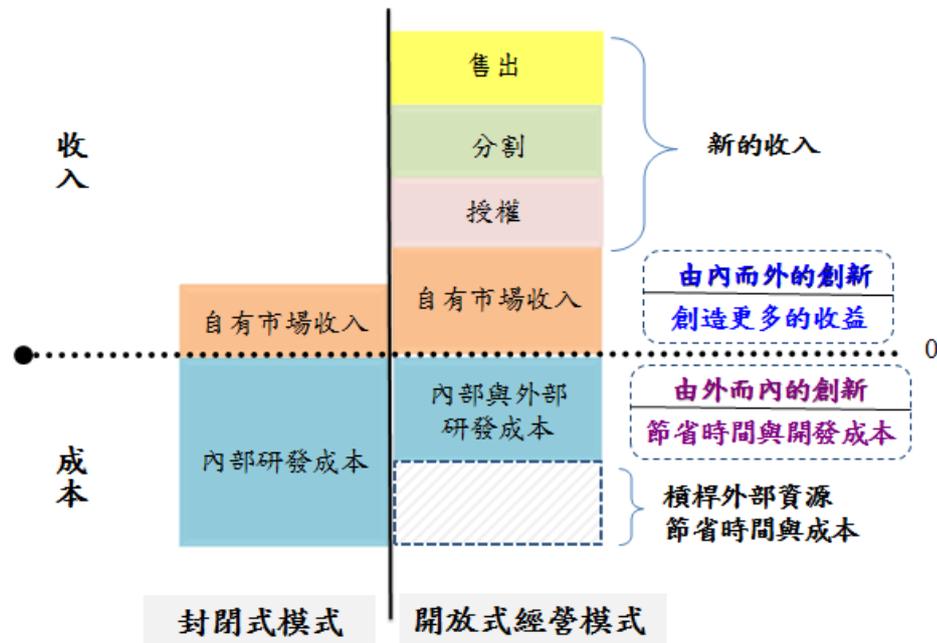


圖6-1 公設財團法人開放式創新經營模式創造的價值

二、 建議

- (一) 希望政府法令再寬鬆，法人與民間才會更密切，以達到雙贏的目的。
- (二) 本研究結論，除可提供A財團法人參考之外，建議非營利組織及政府單位亦可參考運用。

參考文獻

一、 中文文獻

1. 中華民國行政院主計總處 (2015)。〈中央政府總預算〉。
<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=36375&CtNode=6108&mp=1>。
(檢索時間2015/02/15)
2. 李芳齡、李田樹譯 (2010)。創新者的解答。台北市：天下雜誌。
3. 林麗冠譯 (2010)。白地策略，台北市：天下文化出版社。
4. 林秀燕 (2005)。支援專利搜尋/鑑價之模式與技術。國立清華大學工業工程與工程管理學研究所碩士論文，未出版，新竹市。
5. 林淑馨 (2008)。非營利組織的績效評估制度：以日本為例。公共事務評論，9 (2)，1~26。
6. 林桓(2005)。〈公設財團法人之研究〉。國科會專題研究計畫。
7. 胡劍銘 (2003)。非營利組織員工的工作生活品質對組織承諾影響之研究—以社團法人中華民國中小企業協會為例。銘傳大學管理科學研究所碩士論文，未出版，台北市。
8. 姜樹仁 (2004)。非營利組織專職員工之組織承諾及其影響因素之研究-以社會福利慈善基金會為例。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
9. 洪維宏 (2004)。個人與組織適配度對於員工工作滿意度、組織承諾及離職傾向之影響-以非營利組織為例。國立中央大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
10. 香港貿易發展局 (2005)。〈核心競爭力〉。
<http://www.tdctrade.com/correspondence/dictionary/htmlpage/10000466.htm>。(檢索時間2015/03/13)
11. 倪勤龍 (2005)。〈醫院核心競爭力識別及培育途徑分析〉。

http://www.shouxi.net/essay/200510/5384_92308.aspx。

(檢索時間2015/04/08)

12. 徐金福 (2006)。非營利組織中員工的組織承諾對其組織公民行為影響之研究-以組織變革認知與轉換成本為干擾變項。實踐大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
13. 陳國華 (2007)。工作壓力、組織承諾、工作滿足與對組織變革態度之間關係之研究—以亞洲華人地區非營利組織為例。大葉大學國際企業管理學研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
14. 陳美伶 (2011)。非營利組織的責信與監督機制。台灣世界展望會、台灣亞洲基金會與喜馬拉雅基金會「世紀曙光：非營利組織經營管理新途徑」研討會。
15. 陳惠馨 (1995)。《財團法人監督問題之探討》。台北市：行政院研究發展考核委員會。
16. 陳惠馨 (2001)。由學理面看非營利組織設立程序及監督準則。財團法人台灣亞洲基金會「台灣非營利組織法律環境修訂」研討會。
17. 陳金貴 (2001)。志工組織的社會事業化。亞太公共事務論壇-志工台灣研討會。
18. 張秀珠 (2007)。非營利組織領導型態、工作壓力、家庭角色壓力對會員組織承諾影響之研究—以高屏區國際同濟會為例。國立高雄應用科技大學人力資源發展研究所碩士論文，未出版，高雄市。
19. 森谷正規 (1985)。日本的技術。上海：翻譯出版公司。
20. 馮燕 (2000)。非營利部門：組織與運作-非營利組織的法律規範與架構。台北市：巨流圖書。
21. 楊登詠 (2001)。非營利組織工作者之使命認知與組織承諾。國立東華大學企業管理學系碩士論文，未出版，花蓮縣。
22. 劉承愚、賴文智、陳仲麟(2002)。財團法人監督法制之研究。台北市：翰蘆圖書。

23. 張四明 (2009)。行政院施政績效評估制度之運作經驗與改革方向。研考雙月刊，5 (33)：45-58。
24. 張四明、劉坤億 (2010)。政府捐助財團法人之績效考核與課責性研究-研考會委託之專題研究成果報告 (編號：RDEC-RES-098-017)。台北市：行政院研究發展考核委員會。
25. 羅龍雲 (2008)。非營利組織志工的溝通滿意度與組織承諾關係之研究。南華大學傳播學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
26. 羅麗春 (2011)。從非營利組織策略聯盟探討社會福利團體之運作與發展-以心路社會福利基金會及心智障礙服務協進會為例。經營管理學刊，第四期，99~128。
27. 霍國慶 (2005)。〈合新競爭力及其評價〉。
<http://www.ltc.edu.tw>。(檢索時間2015/04/13)
28. 鄭雲 (2004)。競爭力：企業成長的原動力。台北縣：大拓文化。

二、 英文文獻

1. Aldrich, H.E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
2. Allen, M. P. (1974). The structure of interorganizational elite cooptation: Interlocking corporate directorates. *American Sociological Review*, vol. 39, 393-406.
3. Andrews, K. (1971). *The concepts of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
4. Anderson, J. C., Narus, J. A., & Rossum W. (2006). Customer valueproposition in business markets. *Harvard Business Review*, 3, 91-101.
5. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
6. Capaldo, G. & Iabdoli L. & Raffa, M. & Zollo, G. (2003). The evaluation of innovation capabilities in small Software firms: A methodological approach. *Small Business Economics*, 21,343-354.
7. Carlson, C. R. & Wilmot W. W. (2006). *Innovation: The 5 discipline for creating what customer want*. Crown Publishing Group: New York.
8. Chichester. Hamel, G. And Prahalad, C. K. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?. *Strategy Management Journal*, Vol.15, 5-16.
9. Chesbrough, Henry William (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 35–41.
10. Chesbrough, H. W. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. New York : Harvard Business School Press.
11. Christensen, C. M. (1997), *The Innovator`s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston MA: Harvard Business School Press.
12. Coats, D. (1996) . Putting core competency thinking into practice, international. *Journal of Technology Management* , 11 (3) , 441-451.

13. Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, (Winter special issue): 143-152.
14. Dooley, PC (1969). The interlocking directorate, *American Economic Review*, vol. 59, 314-323.
15. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (2007). *Competing for the Future*. Boston MA: Harvard Business School Press.
16. Hafeez, k., Zhang, Y. & Malak, N. (2002) .Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49 (1) , 28-35.
17. Hamel, G., & Heene, C. (1994) . The concept of core competence. New York: Wiley.
18. Higgins, J. M. (1995). Innovation: The core competence. *Planning Review*, 23,32-36.
19. Leonard-Barton, D. (1992) .Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13,111-125.
20. Long, C., & Vickers-Koch, M. (1995) .Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24 (1) ,7-22.
21. Mansfield, E. J., Rapoport, J. Schnee,, S. Wagner, & M. Hamburger,(1971). *Research and Innovation in the Modern Corporation*. New York: Norton.
22. Moore, G. A. (1991). *Cross the chasm*. New York: HarperCollins Publishers.
23. Pennings, JM (1980). *Interlocking directorates: Origins and consequences of connections among organizations' boards of directors*. San Francisco: Jossey-Bass.
24. Pfeffer, J (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 218-228.

25. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*.
26. Raffa, M. & Zollo, G. (1998). *Economia del Software*. Napoli: ESI.
27. Salamon, Lester M. & Anheier, Helmut K. & Associates (1999). *The Emerging Sector Revisited: A Summary*. Baltimore, Md: Johns Hopkins University Press.
28. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. NY: Harper.
29. Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, socialism, and democracy*. 3d ed. New York: Harper and Row.
30. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Berkeley: University of California Press.
31. Swink, M., & Hegarty, W. H. (1998). Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation. *International Journal of Operations & Production Management*, 18 (4), 374-396.