

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

福利國家過度擴張的結果，使得政府不堪負荷，加上行政官僚體系效率不彰，使政府越來越無法因應公民之多樣化需求，遂引發政府失靈（government failure）之社會公益缺口。所幸，自 1990 年以來，各國社會公益團體在此時蓬勃發展，並普遍存在於人民生活週遭。這些非營利組織結合了民間資源涉入公部門不願介入或力有未逮的社會領域，同時解決社會問題並滿足民眾需求。

然而，隨著非營利組織蓬勃發展，來自政府與營利部門的壓力卻與日遽增。一方面，政府在財政壓力的重擔下，逐漸縮編對非營利組織的補助，加上非營利組織在近幾年成長速度驚人，在資源有限競爭者眾的環境下，非營利組織需面臨思考替代資源的可能性。另一方面，營利部門也不再僅是非營利組織贊助者的角色，其也開始擴張其活動範圍，入侵原本屬於非營利組織的場域，而這兩部門的交流互動也產生了競爭與合作的關係。而非營利組織在面對營利部門的競爭壓力時，也逐漸學習如何節省成本及提高品質等管理問題。因此，在非營利組織與政府、企業兩部門的關係都有所變化下，非營利組織的調整包括積極的與企業合作、開發其他捐募管道與實行社會事業化活動以賺取收入。而這樣的改變也可漸漸看到其效果，Salamon 在其對五大洲、21 個國家非營利部門的調查，傳統的收入來源 - 慈善捐助，並不是非營利組織的主要收入。以 21 個國家平均來說，今日非營利組織最大的收入來源為服務收入及商業交易收入，這些來源大約佔非營利組織收入的 48%。次之為政府補助，約佔收入來源的 41%，而慈善捐助則僅佔 11%（Salamon, 1999 : 46）。這樣的變化大大顛覆以往社會大眾對非營利組織財源依賴的印象，也使得對於社會事業化收益如何影響組織行為的議題受到重視與關切。

在台灣，非營利組織近年來的發展也逐漸受到政府、企業及社會大眾的重視，非營利組織的影響力量已不限於服務對象，甚至已擴及整個社會大眾及影響公共議題。尤其在福利輸送方面，我國政府由於在福利服務提供上遭受無效率的批評，因此政府在一九九 年代遂展開福利私有化行動，希望鼓勵社會福利類的

非營利組織參與政府所推動的社會福利方案，只不過這項措施並未成為普遍現象。到了一九九四年政府提出「社會福利政策綱領」，使福利民營化成為我國福利輸送的重要議題，而民營化的合作對象，自然以社會福利類型的非營利組織為主。因此政府與社會福利類型的非營利組織互動是較為密切的，政府依賴社福非營利組織輸送福利服務，而社福非營利組織在財源上則接受政府的獎勵與補助。但近年在「經濟優先，社福暫緩」的施政默契下，及國內外天災人禍等突發事件瓜分社會慈善捐款等事由，使得社福類型的非營利組織不但面臨政府補助的縮減，在募款部分也遭受很大的困難。因此非營利組織是否能藉助營利部門的經營管理技巧，透過付費服務及販賣商品等社會事業化方式為自己謀得財源？並同時解決長期以來非營利部門財務依賴等問題，遂成為一重要研究議題。

在美國方面，非營利部門的社會事業收入已為非營利組織創造一個更穩定的財務來源，但是社會事業化背後也隱含著一些危機與挑戰。例如，過度社會事業化趨勢有可能會使非營利組織汲汲追求利潤，而忘卻組織原本的公益使命。而這些批評與質疑不僅影響社會事業化後非營利組織存在的正當性，也考驗政府在公益性的的考量上對非營利組織的基本管制功能。因此，本篇論文將針對社福類型非營利組織的社會事業化進行研究，並嘗試對當中可能發生的問題點提出解決方案，以提供非營利組織一新的思考方向及供政府未來在制定或修正相關政策、法令規定之參考。

第二節 研究目的

國內近幾年來，非營利組織面臨財源不穩定及匱乏狀況，「社會事業化」儼然成為非營利組織彌補財政缺口之選擇途徑。非營利組織工作者逐漸把事業化的理念、管理型態及行銷策略帶入非營利組織，這樣的作法也許對組織財源有顯著的幫助，但社會事業化也可能對組織造成某些內外部影響，包括組織內部使命移轉、募款排擠效應、與政府及其他企業組織之關係發生變化，隨著社會事業化，這些衝擊可能一一浮現，關乎社會事業化此議題之存續。因此本研究目的之一是瞭解非營利組織發展社會事業化之可能遭遇轉變及其困境分析。

另外，由於非營利組織社會事業化在台灣仍舊是一個相當新穎的概念，國內尚未有相關文獻之專書，因此國內非營利組織社會事業之發展缺乏一個好的實務模式，作為引導非營利組織經營社會事業活動之範例。因而本研究目的之二，在於整理歸納國內非營利組織社會事業化主要的成功因素，以提供非營利組織發展社會事業化之方向與可行模式。

再者，由於我國非營利組織社會事業化的發展歷史，較西方國家落後許多，導致政府在與非營利組織的互動上未臻純熟，致使政府與非營利組之間時常產生不必要的摩擦，或對非營利組織的社會事業活動過度的干預，而這些現象均會造成非營利組織的社會事業活動成效無法達成其原應發揮之功能。因此，本研究為使各非營利組織的真正意見能夠表達，因而希望提供客觀的基礎，使各家非營利組織評估政府在協助及管理非營利組織從事社會事業活動上的相關問題，而最終呈現之資訊將能夠提供政府於協助及管理非營利組織從事社會事業活動時做參考，此為目的之三。

緣此，本研究欲以國內非營利組織為中心，根據文獻檢閱及透過實地訪談與理論析探，分析台灣非營利組織社會事業化之運作現況，從而建構更具本土性的觀察與實務發現，冀能提供學術界及實務界參考。

第三節 研究方法及研究對象

一、研究方法

本研究共採用兩種研究方法，分別為文獻分析法以及深度訪談法，分別介紹如下：

(一) 文獻分析法

通常用於文獻分析之資料來源有三種，一為相關研究報告、刊物、學位論文；二為科學的學說與理論；三為一般論著、民間通俗典故、具創造性或思考性的文章（楊國樞等，1989：51）。本研究僅採用前兩種類型之文獻，透過國內外現有專書、期刊論文之文獻檢閱與整理，對非營利組織事業化的源起、概念，及部門互動、課責等理論基礎作初步的瞭解與整合，透過這樣的前置工作，提供接下來對個案分析的方向。

(二) 深度訪談法

深度訪談的優點在於經由面對面的接觸，研究者可以對受訪者的行為表現進行比較深入、細緻的詢問（陳向明，2002：228），而研究者主要是使用開放、直接、口語的問題來引出故事和案例取向的敘述內容。因此本研究將藉由實際與非營利組織中負責事業化業務之主管等相關人士進行深度訪談，以彌補文獻中所無法釐清之問題。另外，訪談對象也包括政府主管部門 - 內政部社會司，以對相關議題有進一步的認識並進行交叉驗證。

二、研究對象

在研究對象的選取上，本研究在此欲採用立意抽樣的方式。立意抽樣的邏輯與效力在於選取資訊豐富之個案作為深度的研究，因為這些個案含有大量對研究目的相當重要的訊息與內容（簡春安、鄒平儀，1998：317）。而由於國內進行社會事業化的社會福利非營利組織尚在少數，無法以隨機抽樣的方式選取研究對象，故採上述立意抽樣的方式，並挑選具有下列條件之機構：

一為僅以有登記立案之社會福利財團法人為對象，原因是社團法人與財團法人有其不同的組織型態，在政府法律規定與監督上也有不同標準，基於筆者研究

能力之限制，僅能擇一探討。加上目前國內社團法人並未有完整名單可供選取研究對象，因此訪談部分僅以社會福利類型的財團法人為例。

二為排除組織設立之初，即以社會事業化活動作為運作核心者，原因是此類型的組織無法提供本研究事業化前後組織內部管理與外在關係互動之變化情形。

三為盡量選取不同服務領域的社會福利組織，組織規模也需涵蓋三種規模大小之組織：大型（全職員工在 200 人以上）、中型（全職員工在 100~199 人之間）、小型（全職員工在 99 人以下），避免研究結果僅適用於某類型或某規模大小之組織。

四為組織進行事業化活動的年限必須達到三年以上，因在組織內部人力安排、業務調整及與外在部門關係達到穩定的情況下，較能提供本研究豐富的資訊。

五為不將照顧服務產業¹經營模式的非營利組織納入本研究範圍，主要原因在於研究者認為其主要目的在於促進一般大眾就業機會，與社會事業最終目的在增進弱勢人群就業機會不盡一致，因此未納入研究範圍。

故研究者選擇第一社會福利基金會、育成社會福利基金會、心路社會福利基金會、財團法人信望愛智能發展中心、台北勝利潛能發展中心及陽光社會福利基金會作為本研究之研究對象。藉此六機構豐富的實務經驗，討論對機構的財務與服務較有顯著影響的社會事業業務，建構台灣社福類型非營利組織社會事業化之概況。本研究選取之研究對象與其主要從事的社會事業活動如表 1-1：

¹ 所謂「照顧服務產業」，係由行政院經建會等規劃，其定義是指為減輕國民因失能所產生之身體及日常生活障礙，結合政府及民間力量，以專業化、企業化之方式，提供身體和日常生活照顧服務之一種產業。服務對象由中低收入失能者擴及一般失能者，服務經營者則係非營利組織及民間企業，服務提供者以本國人力取代外籍監護工，鼓勵原住民、中高齡及婦女共同投入（經建會，2003）。

表 1-1 本研究選取之研究對象一覽表

受訪機構	規模	服務領域	主要社會事業化活動
第一社會福利基金會	大型	身心障礙者福利	第一烘培屋、花緣手工坊、 第一清潔隊、輔具中心
育成社會福利基金會	大型	發展遲緩兒童及身心 障礙者	育成洗車中心、資源回收部、 清潔隊、販賣花茶及月餅禮盒
心路社會福利基金會	大型	智能障礙、自閉症、唐 氏症、腦性麻痺、多重 障礙等	心路洗衣坊、慈佑庇護工場、 心路加油站、心路餐坊
財團法人信望愛智能發 展中心	中型	身心障礙者福利	信望愛甜甜屋、信望愛農場、 推愛洗車廠
台北勝利潛能發展中心	小型	身心障礙者福利	勝利資料建檔中心、視覺設計 中心、組織培養中心、地下鐵 生活館
陽光社會福利基金會	大型	顏損及燒傷者福利	花心庇護商店、捷運販賣店、 陽光加油站、陽光洗車中心

資料來源：研究者整理

決定研究對象後，研究者先透過電話與機構表明欲訪問的需求，隨後並以 e-mail 或傳真的方式附上訪談大綱。隔天由機構選取合適之受訪對象，約定與欲受訪對象訪問之時間。最後於約定時間至機構進行訪問，受訪者職稱與訪問完成時間如表 1-2：

表 1-2 受訪者職稱與受訪時間表

受訪機構	受訪者職稱	受訪時間
A	中心主任	94.11.25
B	公關部經理	94.11.23
C	執行長	94.12.23
D	中心主任	95. 2. 7
E	中心主任	95. 3.16
F	站長	95. 4. 7

資料來源：研究者整理

第五節 研究限制

本研究透過相關理論的探討與個案研究，期能客觀地呈現社福類型非營利組織社會事業化實行過程之內外部轉變，然而在研究過程中因研究者能力有限及其他不可控制等因素，仍有下述幾點研究上的限制：

一、訪談結果無法完全適用於社團法人部份

本研究在實證訪談對象的選取上，由於財團法人與社團法人在組織型態及與政府的互動關係上有某種程度上的差異，因此在筆者能力限制之下，僅以登錄名冊較為完整之社會福利財團法人為母體。故在訪談部份，研究結果將無法完全呈現社團法人之事業化狀況，此為研究限制之一。對於此限制，本研究將盡量在理論探討及法規蒐集部分，採用適用範圍較廣泛之資料，使理論及法規之研究分析能擴及社團法人，以提升本研究之適用範圍與價值。

二、訪談對象的選取仍傾向身心障礙類型的非營利組織

由於我國非營利社會福利組織在社會事業活動的發展上仍屬剛起步階段，已實行事業化活動之組織不但數量少，所分佈的範圍也多集中在身心障礙類型的非營利組織。筆者推斷其原因可能係婦女及兒童福利組織（如婦女新知基金會、現代婦女基金會及兒童福利聯盟基金會等）其任務多偏向議題倡導，而在直接服務的提供上，也多是法律諮詢與教育部分，不似身心障礙福利類型的非營利組織，除提供身心障礙者照護活動外，也因強調「給他魚吃不如教他釣魚」之理念，紛紛發展愛心商店、庇護工廠及清潔隊等活動，希冀身心障礙者能力自力更生。因此，筆者認為身心障礙類型的非營利組織其社會事業化動機較為強烈，造成目前台灣實行事業化活動的非營利組織多屬身心障礙類型的組織，故筆者在研究對象的選取上，基於事業化活動的分佈，無法完全兼顧所有類型之社會福利組織，此為研究限制之二。

第二章 文獻檢閱

本研究主題為非營利組織社會事業化之研究，而由於「社會事業」(social enterprise)一詞係緣起於國外，因此本文獻探討將透過國外學者的理念思維及國外非營利組織實行社會事業化的經驗作為本文探討社會事業化之依據。

而本章章節安排部份，在第一節中欲先探討社會事業之精神及其定義，以瞭解「社會事業」一詞的意涵及理念所在，並作為本研究社會事業概念之界定；第二節探討非營利組織社會事業化之背景，以瞭解社會事業興起之國外經驗；第三節分析社會事業化後之非營利組織的角色定位，深入瞭解投入生產後的非營利組織與營利組織之間究竟還存在何種差異，釐清非營利組織社會事業化後與營利組織之界線；第四節研究者將整理國外經驗，分析非營利組織從事社會事業化後所附加的功能為何及有哪些非營利組織社會事業活動之分類方式，藉以清楚瞭解非營利組織社會事業化之類型；第五節則基於非營利組織社會事業化目前尚屬新興研究議題，因此分別檢視國內外相關文獻，以對此議題的研究輪廓有進一步的瞭解；第六節則就本研究之研究面向，包括內部管理及外部互動關係，瞭解其理論意涵並加以整合，藉以彙整出本研究之實際理論基礎。

第一節 非營利組織社會事業之精神與定義

「社會事業」(social enterprise)目前在國內外學術研究領域上都是一相對新的名詞，尚未有共通詞彙產生，因此其常與非營利組織商業化(nonprofit commercialization)、社會目的商業行為(social purpose venture)、非營利事業(nonprofit enterprise)、社會事業精神(social entrepreneurship)、公益創投(venture philanthropy)等名詞有交互使用的情形。基本上這些名詞的意涵皆是指運用商業技巧、知識或活動來達成具社會目的的改善或改造，但筆者認為其中「非營利組織商業化」一詞在字面上易與「非營利」(not-for-profit)的本質產生混淆，加上商業化所指涉的範圍似乎僅在銷售物品或勞務，忽略非營

利組織其所強調社會使命的達成；另外，「公益創投」²依據羅伯特事業發展基金會(The Roberts Enterprise Development Fund)的定義，除著重非營利組織運用商業技巧達到社會目的外，其更強調的是視捐款人為投資者，並期望捐款人參與並幫助非營利組織的運作，而此種公益創投的模式目前在國內尚未有明顯的非營利個案施行。因此在前述的情形下，筆者認為在眾多名詞用法中，「社會事業」一詞在字面上因同時兼具社會目的與商業技巧的運用，較適用於本篇論文，故在本文中將統一使用此名詞。然而若欲真正瞭解「社會事業」(social enterprise)之明確意涵，就需先對 entrepreneur(事業創辦者)及 entrepreneurship(事業精神)有初步的認識，以下分別敘述之。

一、事業精神之定義

“entrepreneur”最早由十七、十八世紀的法國經濟學家所提出，指的是那些勇於冒險且善用新的、更好的做事方法以促進經濟發展的個人。而往後也有許多學者對事業創辦者所須具備的特質作了一些描述，如 Joseph Schumpeter 認為 entrepreneur 的職責即在於改革現有的生產模式，為新市場提供所需物品或創造做事情的新途徑。管理學大師 Peter Drucker 則強調機會的重要性，Drucker 並不是要求 entrepreneur 創造機會，其意指 entrepreneur 具有在變革(科技、顧客偏好及社會標準)中尋求機會的能力，並對變革快速作出回應(Dees, 1998: 1-2)。因此事業創辦者與一般傳統商業經營者不同，其不一定要有開創事業的實際行為或營利動機。對事業具有創新的想法、想找出更好的工作方法、不拘泥於現有資源的限制及勇於冒險的個人，都可以稱之為事業創辦者。而事業精神(entrepreneurship)也

²公益創投是一種實行慈善事業的方式，它強調組織能力的建立並且確信捐贈給非營利團體的款項其實是代表著某種形式的投資。因為就常理上一個人如果做了一項重要投資，不可能馬上立即離去，因此公益創投追求的不僅是捐款人資金的提供，而是希冀捐款人適度的參與並幫助非營利組織的運作工作。但在此處也不可忽略傳統資金贊助者的重要性，如此多樣化的資助來源才能確保組織的成功運作。(The Roberts Enterprise Development Fund, <http://www.redf.org/>, 2005/7/15)。

就是強調這樣的一個本質，強調革新、冒險同時創造價值。

二、社會事業的定義

有了對事業創辦者及事業精神的基本瞭解，接下來便要對「社會事業」之概念進行討論。但因社會事業，若要對其下明確的定義，有如瞎子摸象般，難以有完整的圖像³，Thompson (2002) 指出其主要原因在於社會事業的概念是相當複雜且是新的領域以致於較難有一致的定義。儘管學界與實務界對「社會事業」一詞並沒有一致的詮釋，然而就國內外學者所定義的內容仍可找出幾個相似的觀點，以下研究者將綜合國內外學者及機構對「社會事業」的相關定義，歸納出下列幾個重要層面，最後再對社會事業一詞的意涵進行歸納與統整。

(一) 事業家精神

所謂事業家精神指的是，社會事業化的非營利組織其成員皆應具有事業家的精神，包括勇於創新、主動追求變遷與不怕冒險 (Marie-Claude Pelchat, 2004 : 4 ; 陳金貴, 2001 : 39), 如此才能跳脫以往非營利組織的發展經驗，朝向社會事業化方向發展。

(二) 事業導向

事業導向指的是非營利組織直接參與市場中的產品生產與服務輸送，並從交易中獲得利益。例如大約在 50 年前，美國某些服務失能者的非營利組織承接當時波音公司所委外的金屬零件製造或組裝即是一例 (SEL 網站, 2005/7/15 ; Mark Pomerantz, 2003)。

(三) 社會目的

非營利組織社會事業化的目的不在於營利的最大化，而是希冀社會事業活動能同時達成經濟與社會目標，進而解決社會排除及弱勢團體失業的問題。例如舊金山的羅伯特事業發展基金會(The Roberts Enterprise Development Fund)，其成立宗旨係在幫助長期貧窮者及遊民脫離貧

³ Social Enterprise London 網站, <http://www.sel.org.uk/home.aspx>, 2005/7/15。

困，基金會採用的方式是提供工作機會與技能訓練予這些失業者，此運作場域雖然屬於商業範疇，但實際上基金會的目的是在提供低收入的個人就業與訓練機會（Johnsom,2000；The Roberts Enterprise Development Fund,2005/7/15）。

（四） 社會所有

社會所有意指從事社會事業活動之非營利組織其所有權與管理權仍歸於利益關係人（包括服務使用者或案主）及董事們所有，且社會事業活動的營利所得是分配給所有的利害關係人或投資於組織慈善事業，而非給予特定個人（Social Enterprise Alliance 網站,2005/7/15；SEL 網站,2005/7/15）。

在整理上述各個社會事業意涵之後，筆者認為社會事業指的應是：非營利組織願意以創新的精神，透過市場機制或商業性的手法將組織的產品或勞務提供給組織外之人群（亦即排除收費型社會福利機構，如：安養機構），其獲利將投資於組織中，而最終目的不僅是實踐組織之使命，更能使組織財源更趨穩定及多樣化、提供就業安置與職訓等機會。然而此處必須強調的是，非營利組織社會事業化的目的並不是單純為了獲利，實行社會事業化也不一定能為非營利組織創造有利可圖的前景。原因是以現實的情況加以審查，歐洲社會在歐盟政府組織政策協助、立法保障、社會高度認同情況下，非營利組織獲利最高也只有達到自有財源的 60%，因此如果單以獲利與否來定義非營利組織的社會事業化發展，這樣的期望是與現實有一段差距的。

第二節 非營利組織社會事業化之興起背景

各國因不同的政治、經濟、社會變遷等因素影響，使其社會事業興起背景也有差異，對非營利組織社會事業化關注的焦點自然有所不同，以下筆者茲介紹美國與歐洲的社會事業發展背景，以對非營利組織的社會事業化有更深刻的瞭解。

一、美國經驗

依據 Skloot 的觀察，非營利組織的一些事業活動在美國已存在久遠，例如大都會美術館販賣其收藏品的複製照片已長達 80 年，而某些大學在一次世界大戰前就已出版其著作，甚至在往後，校園內也進行開設書店的工作 (Skloot, 1987 : 380)。由此可知非營利部門從事社會事業化活動早已存在，但當時卻未引起廣泛討論。到了 1980 年代，非營利組織的社會事業化行為才漸漸受到實務及學界的重視。

然而非營利組織的事業化活動為何會在 1980 年代的美國迅速擴張，筆者綜合國外學者相關闡述歸納出幾個重要層面，包括政治意識型態、經濟層面因素及社會變遷的影響，分述如下：

(一) 政治意識形態上：由於現代福利國家體制的發展主要源起於對第二次世界大戰結束後的因應行動，各國政府均以福利的提供作為復甦經濟的手段。然而至 1970 年代，各國政府由於財政赤字的壓力，紛紛大幅縮減福利預算，減少政府直接扮演福利提供者角色。尤其 1980 年代雷根政府上任後，其大力倡導「社會優於國家」及「小而美 (small is beautiful)」等緊縮政府理念 (謝儒賢, 2002 : 3)；在此政治意識形態下，政府持續要求非營利組織必須『自我支持』

(self-reliance) (Skloot, 1987 : 380)，致使這些非營利組織增加新的收入型態的必要性。

(二) 經濟層面影響因素：1970 年代末期的通貨膨脹使得非營利組織的支出急遽增加，傳統的資金來源已不足應付；另外雷根總統任職期間制定降低聯邦家庭支出的政策，使得以往在此領域負責服務輸送的非

營利組織受到衝擊 (Sklout, 1987 : 380)。非營利組織為了因應這些經濟上的不景氣產生的財源縮減，不得不向外尋求新的資金。

(三) 社會變遷：除上述政治層面及經濟因素影響美國非營利組織的興起外，國外學者也基於關注焦點不同，而對非營利組織社會事業活動其餘的興起原因有諸多探討，然而由於學者所關注的層面不外是非營利組織觀念及需求的改變、非營利部門與其他部門間關係的變化，但筆者考量這些因素皆起因於社會時空的變遷，因此將下列各點歸納為社會變遷面向，包括組織對市場力量信心的增加、組織希冀降低受益者對贊助者的依賴、非營利組織財務多樣化的需求、非營利組織逐年增加及非營利組織與營利組織的競爭，並在以下作探討。

(1) 對市場力量信心的增加

資本主義在世界各地掀起一股成功浪潮，世人對於競爭與營利動機能促進效率與創新都抱持樂觀態度，因此許多觀察者認為非營利部門應注入更多市場力量與方法 (Dees, 1998 : 25)。

(2) 希冀降低受益者對贊助者的依賴

首先，以往非營利組織所扮演的角色皆是在提供服務使用者服務，但美國在 1996 年通過「個人責任以及工作機會法案」(The Personal Responsibility and Work Opportunity R) 後，此種情況有大大的逆轉，原因是個人責任以及工作機會法案強調服務使用者也有提供社會大眾服務的責任，因此政府鼓勵增加服務使用者的工作機會，此也改變了非營利組織服務人群的方式(Rosenman, 1999 : 42)。

另一方面，在非營利組織領域中，因為追求商業活動人士的投入，使得組織中的營利活動慢慢獲得認同。非營利組織因此認為市場的力量應進入非營利部門，並希望藉此培養服務使用者能自立及在市場機制的世界中之生存能力。

(3) 非營利組織財務多樣化的需求

傳統上，非營利組織的資金來源主要來自於私人捐贈，包括個人、公司組織或其他基金會。然而近年來非營利機構的預算來自於慈善捐贈的比例逐漸降低，在 1980 年慈善捐贈佔了年度收入的 32%，到了 1996 年僅剩不到 20% 的比例 (Weisbrod, 1998 : 74 ; Boris, 1998 : 11)。因此在捐贈縮水的情況下，非營利

組織不得不擴增新的收入型態，包括進入商業市場爭取資源。

(4) 非營利組織逐年增加

在私人捐贈比例降低的同時，非營利機構卻逐年增加 (Drucker, 1995 : 20 ; Johnson, 2000 : 14)，如 Cannon(2000)也指出這十年間非營利組織數量有 40% 的成長，這使得對於有限資金來源的競爭變得更加激烈。

(5) 非營利組織與營利組織的競爭

社會事業精神的成長可能源自於非營利組織與營利組織間的合作或競爭 (Dees, 1998 : 24 ; Weisbrod, 1998 : 17)。而這種狀況起因於，以往的營利組織逐漸轉變為非營利狀態，而傳統上的非營利組織則開始致力於商業收入的賺取 (Young, 1998 : 22)。因此當中的非營利組織可能是為了要做好事而成立社會事業，而營利組織則可能為了避稅而參與非營利領域。所以，面對營利組織的跨界發展，非營利組織勢必學習某些企業的管理技術以求效率運作。

二、歐洲經驗

而在歐洲，社會事業也漸漸受到政府的重視。與美國不同的是，歐洲從 70 年代以來，在全球化的影響下面臨產業外移、資金外流及勞動成本優勢不再等問題，造成經濟結構轉型及區域發展失衡。使得當時歐洲普遍有失業增加、社區凋零、社會排除日益嚴重等情況產生，而傳統凱因斯經濟學及福利國家所倡導的作法又無法奏效，歐洲聯盟因此期望找出一種整合政府與民間部門的彈性作法，來面對前述的挑戰 (鄭讚源, 2005 : 2 ; 曾梓峰, 2001 : 2)。

上述產業外移、資金外流後留給地方的產業空洞，極需一套符合地方特質的就業政策，以填補地方的失業勞工。此時，第三部門⁴的存在就顯得格外重要。第三部門對於地區就業創造與地區發展的重要性，係來自於那些未被公/私部門滿足的地方經濟需求。這些存在於社會中的需求，多半為社區服務的性質，對公部門而言，不是因為缺乏資源，就是由於需求過於零碎，以至於政策無法聚焦；

⁴ 在歐洲國家，非營利部門慣稱第三部門，泛指那些不歸屬於公(第二部門)、私(第一部門)部門之外，由區域或地方發起並主導的組織單位，它們以合作社、協會、基金會等組織模式運作 (黃富娟, 2005)。

對私部門而言，利益的誘因顯然不足（黃富娟，2005：2）。因此政府開始慢慢希望扶植第三部門發展具有社會服務與在地就業創造雙重發展目的的社會事業，結果使得歐洲的社會事業得以順利發展。

然而在具有在地就業創造的發展目的下，觀察歐洲地區所發展出的社會事業可以發現，其非營利組織的成分較少，社會經濟⁵的組成較大，非營利組織主要扮演著分擔政府職能和服務輸送的角色，這與美國以非營利組織為主的社會事業途徑有很大的不同。而我國目前非營利組織社會事業的發展較偏向美國取向，因此筆者接下來的文獻探討也將以美國非營利組織社會事業發展為主要的回顧主軸。

⁵由公權力介入所得不均、社會福利不足等，以解決經濟發展的社會問題，在歐洲稱之為社會經濟（蔡宗秀，2001）

第三節 社會事業化非營利組織之角色定位

非營利組織在涉入具經濟價值的社會事業後，其與企業組織間的界線越來越模糊，究竟社會事業化之非營利組織其與販售商品或服務的企業組織真的能劃上等號嗎？還是其仍有所區隔？筆者茲將介紹 Dees (1998) 所建構的非營利組織社會事業化光譜以及社會事業化之非營利組織與企業組織之差異以瞭解社會事業化非營利組織之角色與定位。

一、非營利組織社會事業化光譜

Dees (1998) 指出，一個非營利組織的社會事業化，就是在取得資源、及配送產品及服務的過程中，以商業的方式運作。而當中只有極少數的社會事業，可以完全依靠慈善捐助或完全商業化的極端；至於其他大多數的非營利組織，則必須把商業和慈善的部份調整成適當的比例(張茂芸譯，2000：149)。而在非營利組織的社會事業化光譜中，Dees 將分類面向歸納為「動機、方法、目標」與「主要利害關係人」兩大面向，而大部分非營利組織的社會事業活動就座落在純粹慈善的非營利組織與企業組織之間，其社會事業活動行為通常兼具非營利組織與企業組織的運作特質，例如非營利組織社會事業活動的使命必須兼顧使命與市場的平衡；其運作的資本同時來自於市場販賣所得及募款贈與等，然而非營利組織的社會事業活動又有何其他可識別的特質，詳細分析如下(見表 2-1)：

表 2-1 非營利組織社會事業化光譜

		純慈善	←————→	純商業
動機、方法、目標		訴諸慈善	兩者兼具	訴諸個人利益
		使命導向	使命與市場的平衡	市場導向
		社會價值的創造	社會和經濟價值的創造	經濟價值的創造
利害 主要	受益人	免付費	補助價格，有的付費或有的不需付費	依市價收費

	資本	捐款或補助	低於市場資本/或混合捐款與市價資本	市場行情資本
	人力	志工	支付低於市場行情的薪資或同時運用志工與支薪員工	依市價給薪
	供應商	捐贈物品	特殊折扣，或物品捐贈與全額捐贈皆有	依市價收費

資料來源：張茂芸譯，2000：150。

二、社會事業化之非營利組織與企業組織之差異

以下研究者將綜合國內外學者對「社會事業化後非營利組織與企業組織的差異」相關探討，歸納出幾個重要層面如下：

- (一) 目的：非營利組織為了實現社會使命、服務人群，其必須在財務上創造利潤，否則難以為繼，因此非營利組織社會事業化之目的仍是在達成社會使命。然而企業組織的存在，則是為了創造財務上的利潤，為達此目的，企業組織就必須滿足特定對象的需求。換言之，企業組織創造財務上的利潤，是一種目的，但在非營利組織裡，它則是一種手段。
- (二) 關注對象：企業組織為顧客創造價值後，其主要受益者與關注對象為獲取報酬的股權持有者，而非營利社會事業的關注對象則為社會當中的弱勢團體。
- (二) 利潤分配：相較於企業組織，非營利組織所賺取的收入在運用上受到法律的諸多限制，例如不能分配盈餘給組織會員、受雇者及董事會成員，所有收入必須回歸於組織 (Skloot, 1987：387)。
- (三) 效能衡量：企業組織能以精確的分析來測量其效能，例如利潤(收益扣除支出)就是其中一個效能衡量的指標。然而對非營利組織而言，社會事業活動所促進的社會改造，例如就業訓練機會的提供等，是無法以指標或量化的方式測量的。

綜合上述，筆者將社會事業化之非營利組織與企業組織之間的差異比較如下表 2-2 所示：

表 2-2 非營利組織與企業組織差異比較表

組織類別	社會事業化之非營利組織	企業組織
面向		
目的	達成社會使命	創造財富
關注對象	社會當中的弱勢團體	企業股權的持有者
利潤分配	利潤不得分配	利潤得分配
效能衡量	難以量化	利潤最大化

資料來源:Marie Lisa M.Dacanay(2004);Flannery,Diane and Kriss Deiglmeier (2000); Sklout (1987)

第四節 非營利組織社會事業化的功能與類型

一、非營利組織社會事業化的功能

在許多案例中，非營利組織的社會事業活動不僅能填補公共服務與私人市場間的缺口。此缺口造成的是公共服務越形昂貴、無效率，或兩者兼具。另外非營利組織在訓練與雇用先前的福利接受者的同時，也使得公共的福利成本降低許多。除了這些較可量化的回饋之外，非營利組織的社會事業活動同時也帶來一些普遍的社會利益，綜合文獻中的討論，非營利組織推展社會事業化大致有下列幾項優點與功能（The Venture Fund Initiative⁶，1999；Marie-Claude Pelchat，2004：12）：

（一）提高組織財務的穩定性

目前各國政府正有計畫的縮減對非營利組織的補助，而在私人捐助方面的成長幅度也趕不上這部份的缺口，因此非營利組織將必須發展新的資金來源。例如社會事業活動（The Venture Fund Initiative，1999）。非營利組織社會事業化後所獲得的收益，將提供一個新的資金募集管道，使得外在環境的變動不致過度影響非營利組織，如此非營利組織才能追求更多社會使命的達成。

（二）提供傳統勞動市場無法供應的工作機會

遊民、殘疾或其他長期失業者在傳統勞動市場中往往無法尋得持續的工作機會，而非營利組織所成立的社會事業不僅能提供這些長期受助者適應勞動市場的機會，同時組織也透過對嚴重或多重障礙者的訓練與雇用，促使就業市場能提供適合此類障礙者的長期工作。

（三）提升組織的服務品質、效率與管理功能

非營利組織的社會事業化意味非營利組織必須藉用商業的概念與技巧，利用市場力量以滿足日益迫切的社會需求，而市場的競爭力量將使得非營利組織的運

⁶ The Venture Fund Initiative 1999， “ Social-Purpose Businesses： Background and context ”， <http://www.rockfound.org/Documents/199/vfi.pdf#search='socialpurpose%20businesses'>， 檢閱日期 2005/7/16。

作更有效率及更能回應需求 (Marie-Claude Pelchat, 2004: 12)。另外，一個非營利組織在社會事業運作成功後，通常會發現其需要改善會計系統、創造更有效的資訊及資料處理系統及提升計畫和管理品質的精密程度，而這通常也會幫助非營利組織在社會事業和慈善活動都更有效率及具成果導向。

二、非營利組織社會事業化的類型

本段落主要討論實務界及國內外學者對社會事業活動的分類，然而不管是那一種型態，或發展策略，皆可依非營利組織的特性或優劣勢作選擇。

長期從事「遊民經濟發展」服務工作的羅伯特事業基金會 (The Roberts Enterprise Development Fund) 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事業家進入非營利組織工作，經由事業管理的運作，使組織得以實現其任務。在此理念下，基金會提出下列五種非營利社會事業的類型 (Emerson & Twersky, 1996: 26)：

1、庇護型

地方或聯邦政府給予非營利組織保證契約，使非營利組織可藉此找到市場的立足點，但這不意味此種保護契約會使服務的品質降低。

2、開放市場型

非營利組織在取得合約上並沒有任何的優先權利，而是完全進入市場與企業競爭。

3、特許權型

係指非營利組織藉由得到國家或企業的經營特許或專賣權發展自身的事業。

4、以方案為基礎型

指非營利組織直接由社會服務機構所委託的方案中衍生社會事業活動。

5、合作社型

是指一種由員工共同持有股份，卻又同時可以領取工作薪資的事業經營方式。

由上可知羅伯特事業發展基金會對於社會事業的分類大致係著重經營型態

的區分，而其區分社會事業活動類型的標準在於，非營利組織是否完全進入市場或有政府特許權及契約的保護。而羅伯特事業基金會所描述的非營利組織社會事業活動的五種類型，在台灣的非營利組織中不一定存在，在台灣較常見的社會事業經營型態包括「開放市場型」、「庇護型」、「以方案為基礎型」。首先，「開放市場型」的經營型態在台灣屬最常見，非營利組織必須完全進入市場與企業競爭，例如非營利組織開設的洗車中心、烘焙坊及洗衣坊等。其次，「庇護型」的社會事業則是起因於 2005 年內政部所頒布施行的「優先採購身心障礙福利機構或團體生產物品及服務辦法」，此辦法規定各級政府機關、公、私立學校、公營事業機構及接受政府補助的機構團體，全年採購身心障礙機構、團體所生產物品及服務總額應達百分之五，否則將受處罰。自此，意味著非營利組織的社會事業活動取得政府某種程度的保證契約。最後，以「以方案為基礎型」的社會事業活動則是非營利組織接受政府的委託，開辦庇護工場，例如台北縣政府的七家庇護工場皆委託身心障礙社會福利團體經營。

另外 Dennis Young(1998)藉由包括美國肺病協會(American Lung Association)等六個協會的例子，將非營利社會事業化相關活動分為以下三種類型：

1、與使命直接相關

包括出版期刊、贊助研討會、方案收入(訓練、諮詢、線上資訊提供)、提供付費性服務(會員及非會員均為對象，但會員得享優惠)。

2、純粹資金募集的策略

租金收入(包括出租會員名單、工具所得租金)、幫助會員組織募款時所得的回饋金。

3、與企業合作 善因行銷 (cause-related marketing)

在商業產品中附卡片或附上機構標誌、為產品背書、與企業合作(如與保險公司合作可共同分攤保費的收入)。

此處可看出 Dennis Young 係從非營利組織社會事業化活動與使命相關的程度做為分類依據，另外較特殊的是 Dennis Young 直接將與企業合作的善因行銷⁷歸

⁷ 善因行銷指的是非營利組織連結營利組織產生相互利益，對於非營利組織來說，善因行銷提供財務上新的資源以及增加公共曝光的機會；對於合作夥伴來說，善因行銷提供增加財貨銷售的機

類為社會事業化活動的一種類型，這在各學者的分類中是較少見的。

而國內學者陳金貴曾經以適當的商業化手段，獲取合理利潤作為考量，將非營利組織的社會事業化分成以下幾種類型(陳金貴，2002：6)：

1、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，藉以收取合理的費用。

2、販賣商品

非營利組織可以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。

3、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，也可以對外營業，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。

4、以資源回收的方式賺取費用

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。

5、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。

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

7、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，收取廣告費或回饋金。

8、辦理與任務相關的各種方案

針對組織本身的專長與特性，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。

以上陳金貴教授所描述非營利組織社會事業活動的八種類型，主要是列舉出

會，同時支持他們所關新的議題 (Massarsky,1994)

台灣社會事業化之非營利組織所可能從事的各種事業活動，其周延性可說是相當完整。但在分類互斥性上較顯不足，例如筆者認為，第四類型「以資源回收的方式賺取費用」在僱用弱勢族群的前提下，可歸類入第六類型的非營利組織「直接經營事業」，也可納入第三類型「庇護工場的對外營業」的模式中探討，所以此種分類方式在實際運用上較易產生模糊地帶。

另伊甸基金會執行長陳俊良（2002）將非營利組織產業化依「經營模式」分類如下：

- 1、照顧產業的經營模式：乃為減輕國民因失能所產生之身體及日常生活障礙，結合政府及民間力量，以專業化、企業化方式，提供身體和日常生活照顧服務之一種產業。
- 2、觀光文化產業經營模式：即連結現有的地上人文、地下土產，打造「文化產業，產業文化」的經營方式，實踐自立自主的夢想，發展出屬於地方特色的產業，而這文化傳承與經濟生機兼顧的場域，是所有面向的支持體。如：布農基金會。
- 3、勞務服務的經營模式：透過組織中案主的資源加以訓練後，提供勞務性服務。如台北市原住民勞動合作社，以承包大樓或社區、政府的清潔打蠟工作，或伊甸基金會承包委員會的「電話服務中心」，透過身心障礙者接線的方式過濾一些電話再予以轉接。
- 4、庇護產銷的經營方式：非營利組織設立庇護工廠或發展庇護性代工，透過庇護性產業建立，生產相關福利產品，促進政府、企業產業合作，提供就業安置，並與職訓機制結合，甚至利用社會福利機構社區化與在地化的特性，結合已有的服務特性乃發展出具地方特質的產業活動。例如喜憨兒基金會的喜憨兒麵包店、伊甸各類庇護工廠、陽光基金會洗車中心。

由上述之分類可以發現，除了第一項「照顧產業的經營方式」不一定是由非營利組織社會事業活動中的庇護就業者提供服務產出，其餘觀光文化、勞務服務以及庇護產銷的經營方式皆屬於由庇護性就業者提供服務產出。

綜合上述，學者對於非營利組織事業活動的分類判斷依據皆不相同，有根據「社會事業活動進入開放市場的程度」作為分類依據；也有以「社會事業活動與

使命相關的程度」作為分類標準；以及以列舉的方式整理出非營利組織社會事業化可能發展出的各項活動。其中本研究認為陳俊良（2002）之社會事業化活動分類較符合我國國情以及具分類類別互斥周延性，因此可作為本研究社會事業活動分類之參考依據。但因研究者認為其中照顧產業經營模式其最終目的在於促進一般社會大眾就業機會，與社會事業最終目的在於增進弱勢人群就業機會不盡一致，為此將照顧產業經營模式之非營利組織排除於本研究範圍之外。

第五節 社會事業國內外相關研究回顧

非營利組織社會事業化目前尚屬新興研究議題，因此，本節擬檢視與社會事業化相關之國內外文獻，並依據研究面向予以分成三種類型：

第一類型的研究，係從非營利組織經營管理的角度來分析非營利組織的社會事業化行為，例如組織社會事業化動機、社會事業化的模式與策略及組織在社會事業化後所面臨的挑戰。此部分的研究結果大致呈現的是非營利社會事業化動機不單僅是財務需求，還包括社會使命的達成、推動地區及特定對象充分就業等因素。而在社會事業化策略方面，非營利組織可運用本身所擁有的一切資源作為基礎，也可採行策略聯盟的方式，與其他非營利組織、政府、企業建立合作關係，增加自營能力。而社會事業化面臨的挑戰大致有：缺少專業知識與技能、資金缺乏、組織文化與價值的適應、市場的不公平競爭及社會事業化業務與組織使命的連結。而也有研究顯示，並非所有非營利組織都認同社會事業化的趨勢，機構規模較大、經費支出較多的組織持贊同意見，反之則持反對意見。筆者認為，此類型研究之價值在於呈現國內外非營利組織事業化運作現況及預測其組織內部可能遭遇之困境，但其中分析因缺乏相關理論作為論證基礎，因此易流於空泛。

第二類型的研究，則從組織與外在部門的互動作為探討重點，如社會事業化後的非營利組織對私人營利部門的威脅、與政府部門競爭與合作之關係等。研究顯示社會事業化後之非營利組織與政府及營利部門可能產生敵對的關係，原因在於非營利組織社會事業化之免稅地位可能減少地方政府的稅收，及社會事業化可能引發營利部門與非營利組織間的白熱化競爭。然而其他研究證據也顯示，社會事業化後的非營利組織與政府及營利部門之互動可能更為密切，例如政府藉助非營利組織之專業開辦庇護工場並委由其經營，及非營利組織積極尋求與營利部門在事業經營上的合作。筆者認為，此類型之研究所綜合呈現的是社會事業化後非營利組織與外在部門關係的變化，及其所面臨的機會與威脅，其研究結果將重新詮釋政府、營利部門及非營利組織三方互動關係，實屬非營利社會事業化之重要議題，但經文獻檢閱察覺國內此類型之探討仍在少數，因此有必要加強相關之研究與討論。

第三類型的研究，則是與本研究最為相近，同時探討非營利組織內部經營管理及其與外在部門的互動關係。此類型的探討，目前計有 Burton A. Weisbrod 1998 所著作『To Profit or Not to Profit』之社會事業化專書，其雖融合組織內外部之探討，但畢竟國外文獻與本國國情有所出入，不論對非營利組織之定義或是其事業化發展歷程均與本國有所不同，因此僅具前瞻性的參考價值。另外，台北大學社會工作學系研究生蕭盈潔所著之『非營利組織之事業化 - 以社會福利機構為例』一文，也同時提及組織內部管理與政府相關規範與輔導措施，但由於其論文是由社會工作的角度出發，因此特別注重組織內部人力管理及社會工作倫理與價值的探討，而缺乏對於組織內部因應事業化所需的監督規範機制。非營利組織與營利或政府部門在互動關係變化上的探討，使吾人尚無法全面性的瞭解事業化活動對非營利組織所帶來的內外部影響。

以下，筆者將上述三種類型之社會事業化相關文獻，整理內容摘要如表 2-3 所示：

表 2-3 非營利組織社會事業化相關研究分析

分類	研究者	相關文獻題目	內容摘要
組織經營管理角度	Thomas A. McLaughlin (2002)	Streetsmart financial basics for nonprofit managers	獲取利潤是組織經濟當中的一部分，而區別營利與非營利組織的關鍵即在由誰分享利潤。而這些利潤可以維持組織穩定、激勵職員、為組織革新作準備並促進組織成長。另外，為達成使命，組織在財務上的擴充應被視為先決條件。
	Marie-Claude Pelchat (2004)	Enterprising Asian NPOs: Social Entrepreneurship in Taiwan	亞洲區基金會及民間組織議會台灣分會，針對台灣十家社會事業作一研究，研究顯示社會事業的動機不單是為提升財務穩定、進一步達成社會使命，還包括回應社會需求。而社會事業可能面臨的困境包括：組織文化、價值的變化與適應；專門技術或知識的缺乏；缺少對商業計劃與策略的研究；無充足的資金可進入社會事業；對商品及服務的認知錯誤；缺少資源對商品或服務進行促銷或宣傳等。

	許竣傑 (2003)	非營利組織產業化 - 社會企業機制綜合架構規劃之研究	研究係在瞭解非營利組織產業化、公益創投與社會事業的模式與方法。並藉由訪談愛心貝殼公園，從經營策略、產業競爭力、經營市場與實施產業化之後面臨的問題，探討非營利組織產業化後所帶來的影響。
	張上仁 (2001)	非營利組織社會活動商業化之研究	從非營利組織的資金來源、市場行銷、募款策略等三個面向，分析非營利組織商業化活動的動機與面臨的挑戰。研究發現，並非所有非營利組織都認同商業化的趨勢，全國性及規模較大的組織認為商業化是時代趨勢，地方性及規模較小的組織則持反對態度；而商業化的動機與面臨的挑戰則有多種不同面向。
	李麗雪 (2001)	一個基金會的故事：布農文教基金會	以布農文教基金會為例，說明其在伊甸基金會的協助之下，向富邦銀行、合堂計程車、及立法委員周荃募集成立基金，並從事經營管理布農部落的觀光事業。
	陳琳 (2001)	以社區性組織建立文化產業的契機：白米社區發展協會的在地經驗	透過木屐文化產業，重新塑造及凝聚白米社區的社區意識。
部 門 互 動 角 度	江明修 鄭勝分 (2002)	全球性公民社會組織之治理、管理策略與結盟之道	台灣應鼓勵第三部門產業化，至於我國應該採取市場機制導向之美國經驗或強調公私協力之歐洲經驗？此議題則有賴學界與實務界共同探討。
	陳俊良 林文彬 (2001)	NGO 產業化與國際交流：伊甸社會福利基金會庇護工廠產業化的實例分享	以伊甸社會福利基金會庇護工廠產業化為例，說明身心障礙者仍有機會回歸市場就業，並運用策略聯盟的方式，建立一個良好的 NPO、政府、與企業的合作模式，以增加 NPO 的自營能力。

	<p>官有垣 (2002)</p>	<p>第三部門的研究：理論觀點與研究途徑的檢視</p>	<p>隨著政府機構公共事務推動的私有化或民營化的同時，從八〇年代初期開始，傳統由非營利組織掌握優勢的衛生照護、教育與社會服務的組織領域，已面臨商業化的侵襲，以及非營利部門內與營利部門間白熱化的競爭。</p>
	<p>Burton A.Weisbrod (2004)</p>	<p>The Pitfall of Profit</p>	<p>如以賺取的收入衡量，YMCA 在美國為最大的非營利組織，因其在 2001 年的總收入高達 41 億美元。其免稅的地位造成私人健康俱樂部的反感，認為這是一不對等的競爭場域。但對於一些過度涉入商業化行為或無法提供足夠社會價值的非營利組織，IRS 也已採取取消其免稅地位以制衡之。另外政府也應透過某些政策方案鼓勵民間捐款，以避免非營利組織過度商業化的行為影響私人企業的生存。要注意的是，過度壓抑非營利組織的商業化行為也會造成反效果。</p>
<p>綜合組織經營管理與部門互動</p>	<p>Burton A.Weisbrod (1998)</p>	<p>To Profit or Not to Profit: The Commercial transformation of the Nonprofit sector</p>	<p>非營利組織是否會成為「營利的偽裝」？研究顯示，未來組織收益來源最可能來自於使用者付費的增加及商業活動的拓展。但當商業活動與使命不相關時，則組織捐贈收益會受到排擠，因此商業活動該如何與使命維持平衡的關係？而商業化後的非營利組織與政府及企業產生既競爭又合作的關係。</p>
	<p>蕭盈潔 (2002)</p>	<p>非營利組織事業化 - 以社會福利機構為例</p>	<p>探討國內非營利組織事業化可能面臨的狀況與問題。研究發現事業化可以提高非營利組織服務的品質、提供工作機會給弱勢族群及促進組織的專業化；而其挑戰則為組織文化的衝突、機構使命模糊及免稅地位對營利部門造成不公平競爭。</p>

資料來源：筆者整理

而從表 2-3 文獻之整理可以歸納出幾個目前非營利組織社會事業化的研究趨勢：

首先，非營利社會事業化研究缺乏：國內除張上仁（2001）『非營利組織社會活動商業化之研究』、蕭盈潔（2002）『非營利組織事業化 - 以社會福利機構為例』與許竣傑（2003）『非營利組織產業化 - 社會企業機制綜合架構規劃之研究』等碩士論文針對此主題從事研究外，並未見專書針對相關議題進行探討，相關文章亦散見於期刊或研討會論文中，由此可見此議題在國內仍有相當努力之空間。

其次，國內之社會事業化研究多針對單一互動面向作探討：此類型如 Marie-Claude Pelchat、張上仁、許竣傑等人之研究，均僅針對非營利組織在事業化動機、事業化之策略、困境與外在營利部門的反彈或政府態度作探討，未有全面對非營利組織內外部變化作一觀察，難以瞭解非營利組織事業化之全貌。

再者，除針對單一互動面向作探討外，事業化相關研究係多從單一個案作觀察：如李麗雪研究之布農文教基金會、陳琳探討的白米社區及陳俊良以伊甸社會福利庇護工場為實例。以上利用單一個案對組織社會事業化所進行之研究，其結論是否能運用於其他相似團體或其他時間點上，恐有問題。

最後，與本研究相近之文獻，雖有同時對非營利組織社會事業化後之內外部關係作一研究，但在外部關係的探討中，如有提及政府角色的重要性，多僅討論政府相關的管理規範措施，對於政府與非營利組織互動關係上的變化較少著墨，而基於此種關係對向來合作較為密切頻繁之政府與社會福利型組織頗具重要性，故本研究有必要對此作一理論與實務上的探討。

有鑑於此，為求更完整、更全面的瞭解我國非營利組織社會事業化後內外部關係之變化，本研究擬從前述整理的內部經營管理與外在部門互動兩大面向作探討，對社會事業化進行較為全面性的檢視，以建立一完整的社會事業化互動架構，並藉由擴大研究對象，以期提高研究結果的適用範圍。

第六節 非營利組織社會事業化研究架構之理論析探

從前一節文獻檢閱可以發現，非營利社會事業化相關研究之重點，大致可以區分為兩大面向，包含組織經營管理角度與部門互動。據此，本節首先檢視兩個面向的理論意涵，探討社會事業化對兩個面向之影響。

近年來，國外學者也已開始針對非營利組織事業化後如何影響非營利組織與其外在關係的變化作討論。這些學者的研究架構，主要是採用數個面向，將事業化對組織內部或外在環境影響所及的層面分門別類，而筆者在此將就這些探討角度與前述經營管理與部門互動兩大面向結合，形成本文的研究架構。以下茲分別介紹兩位學者 Skloot 與 Emerson 的相關研究成果。

一、Skloot (1987) 將非營利組織社會事業化影響所及分為三個層次，其討論內容如下：

- 1、個別組織層次 - - 組織是否有財力、管理能力同時完成事業化活動與達成慈善使命。
- 2、非營利組織部門的層次 - - 從事社會事業活動之非營利組織得重新面對以下之關係：與其他非營利組織、所服務的大眾、非由營利所得的來源、免稅地位。
- 3、政府、企業與非營利組織三部門層次 - 增加競爭 - - (1) 競相爭取政府合約；(2) 腐蝕企業組織與非營利組織特質的差異；(3) 若非營利組織能以較低價格提供與企業組織相同的品質服務，會提升其提供服務的需求。

二、Emerson⁸根據其工作經驗，認為非營利組織在追求事業化的同時，會在五個面向上遭遇轉變與挑戰：

1、組織上

要創造一個健康的非營利部門，第一個戰場便是參與者與員工工作的組織，因為組織會是這些參與者實現社會目的的媒介。而一個組織如要成功的管理社會

⁸ Emerson 1999, 『Five Challenges in Social Purpose Enterprise Development』, http://www.redf.org/download/boxset/REDF_Vol2_11.pdf, 檢閱日期 2005/9/16。

事業，就必須具有以下幾點能力：具有專才的員工與董事會、組織要有能力去協調組織內部的不和諧、組織必需要有方法使事業的活動能夠連結到社會、有效率的 MIS (Management Information System, 資訊管理系統) / 作業系統。

首先，在員工部分，員工必須能認同組織。如果員工對於組織活動的願景或組織追求目標的原因不了解或感到尷尬，則社會事業創辦者將無法創造一個能維持的社會事業。

其次，社會事業並不能單獨運作，如果嘗試將事業分開成一個部門或附屬的機構，而不希望它影響組織的其他部分，將會徒勞無功。社會事業將會對組織的架構、文化和運作的平衡產生影響。因此，當創造或擴張社會事業時，必須有適當的時間花費在潛在的內部不協調(包括對非營利組織內部文化及日常運作產生衝擊等)，特別是組織的贊助者，因此組織的贊助者必須從新審查組織的目的，使社會事業的目的更明確，並消除組織內的疑慮。

最後，陳述人為因素後，MIS(資訊管理系統)/作業系統同樣也是很重要的，在傳統上，許多非營利的會計系統沒有辦法產生足夠的資料給事業的管理者，但這樣一來，社會事業就無法擺脫平庸或可能失敗的命運。所以必須要能夠提出一個不傷害原本的組織系統，而量身訂做的會計及資訊系統。

2、管理上

不管是營利或非營利的事業，事業的成功通常與管理者的天份與判斷力有關，但是以往的非營利組織管理者，通常皆是由社會工作者出身，他們常常缺少商業的訓練和技能。而傳統的非營利行政管理技能，通常也著重在取得政府基金和管理計畫上，所以非營利組織從事社會事業活動所需面臨的挑戰便是使管理者如何兼具社會工作知識與商業技能。

3、市場上

對於市場的定義和理解的議題主要有兩個面向，第一個就是營利和非營利的界定越來越模糊，社會事業所造成新的市場定位包含新的競爭模式，如果一個現存的非營利組織想要成功，同時必須具備新型態的資源，包括與營利機構結合等

模式。

第二個對非營利機構的新挑戰便是，傳統上非營利部門的員工對營利部門抱持懷疑的態度，而許多商業界的人士也認為非營利部門的員工沒辦法了解財富的真正意義。但一個非營利組織需要成功，通常需要兼具兩個社群某種程度的結合，必須藉由非營利的能力在商業社群中創造有意義的網路。因此成功的在商業社群中取得信賴，是社會事業足以維持的重要關鍵。

4、 資金上

現今非營利組織的資金市場，主要來自於基金會和公共基金的支援，次要才是經由一般市場的主流資本，例如商業借貸。因此非營利組織開辦社會事業活動將可能面臨資金短缺的問題。

5、 與投資者相關的影響

非營利部門追求社會任務的成功，沒有辦法藉由社會事業創辦者和基金會之間一時的承諾來達成。成功必須來自於持續、長久且多年的關係。這種長久的關係需要轉變資金提供者的想法，所有提供給非營利的資源不能被認為是一種慈善。慈善和其他形式的資源必須被看成是另一種形式的投資。

綜合以上的文獻，筆者將內部管理面向可能面臨衝擊的層面歸納如下：組織使命、職工與志工管理、經費募集；另外在關係則著重非營利組織與政府、非營利組織與外部企業的互動轉變。

一、 內部管理

(一) 組織使命

一般人在區分營利組織與非營利組織的不同時，一個很重要的評判準則就是視其組織的『使命』(Wolf, 1990: 27)。在營利組織中，其對使命的追求可能還是以營利為優先考量，然而在非營利組織中，其追求的結果是使命的達成，包括使用營利的手法以完成之 (Young, 2004: 14)。非營利組織的使命，係組織創設與存在的最大目的(司徒達賢, 1999: 20)，是為幫助其利益關係人(stakeholder)完成更重要的社會任務。故組織使命不但給予組織存在意義，對組織內部更是其

價值體系與凝聚力的來源，而對組織外部來說，亦可作為大眾認識及責信來源。因此使命的設立對非營利組織而言，是成敗關鍵之所在。

然而非營利組織在從事業化活動後，同時也吸引營利組織進入相同市場，在此過程中，非營利組織營業的利潤受到嚴重的壓縮，這樣的結果逐漸損害非營利組織資助其使命相關活動的能力（例如慈善照顧或研究），並使得非營利組織為了持續生存，不得不把“市場”列為第一優先順序（Salamon，2001：24）。

上述的結果造成社會大眾、政府機關甚至是非營利組織本身都會質疑類似的事業是否會背離組織最初的使命與宗旨，此種質疑將會產生非營利組織的危機，因組織使命若是模糊甚至與創設初期之目標不相干或違背，不僅使董事會、社會大眾、主管機關等很難監督非營利組織所從事的活動是否合乎公益與原始目標，也會讓人質疑其免稅地位的正當性。而在內部員工方面，也將使得員工無所適從。因此如何在非營利組織事業化的同時，促使組織使命之不墜與完成使命，將是欲嘗試事業化活動的非營利組織所需思考的重要議題。

（二）職工與志工的管理

Skloot（1987）指出非營利組織社會事業化後，內部員工也受到部份影響。且這影響主要發生在兩個層面，一是員工工作量增加，二是薪資問題。首先在工作量的部份，由於新的社會事業活動可能佔據非營利組織執行長 30-50%的工作時間，因此其在業務上力有未逮的部份必須交由其他內部員工處理，使得員工工作壓力增加。

另外在薪資的部份，非營利組織的社會事業活動為了能吸引及留住具市場經驗的專業技術人才，非營利組織必須支付較高的薪資或安排其他福利，如此就會造成兩種薪資計算層級。更甚者，如果社會事業活動其經營成效是成功的，其內部員工也許會受到其他私人部門以較高薪資延攬，另一方面，如組織無法為這些專業技術人才提供適切的薪資水準，社會事業活動將無法吸引這些能帶領社會事業活動走向成功的專才（Skloot，1987：380）。

（三）經費募集

以往在非營利組織中，向大眾、私人募款是組織運作的重要資金來源（司徒達賢，1999：20）。但是近年來，由於蓬勃發展的非營利組織相欲爭取有限的募款資源，使得在資源有限的情況下，非營利組織的募款金額逐年降低，影響非營利組織運作的財務穩定性，因此出現非營利組織社會事業化的現象。

一般來說，非營利組織追求事業化的同時，並不代表其將原本的募款行為去除，而是將事業化活動作為另一經濟補助來源。然而在非營利組織追求事業化的同時，許多人開始擔憂，事業化所增加的收益是否會產生募款的排擠效應？意即非營利組織傳統的募款來源（包括個人、政府、企業及其他非營利組織）是否會因組織的事業化而減少對其資源的贊助，使得從事事業化活動的非營利組織陷入更大的募款困境？然而這樣的討論是否屬實？事業化活動究竟會增加組織財源的穩定性亦或反而造成募款的排擠呢？

緣此，以下擬從個人捐贈、企業與其他非營利組織贈與兩個角度，檢視非營利組織社會事業化對經費募集之影響。另關於政府補助是否受到非營利組織社會事業活動的影響，將留待在非營利組織與政府互動面向中探討。

1、對個人捐贈的影響

以往在非營利組織中，向社會大眾募款是組織運作中重要的資金來源。但是近年來，一般捐款金額逐年降低，影響非營利組織財務運作的穩定性，於是出現了非營利組織社會事業化的現象。但非營利組織從事社會事業活動的同時，很容易產生『募款的排擠效應』，這是由於捐款者察覺組織有其他的收入增加，因此認為其捐助不再為組織所需要所產生的行為（Dees, 1998：5）。

Weisbrod（1998）也認為，事業化活動有可能降低個人捐贈的意願，但由於募款日漸不易，許多非營利組織不得不投入社會事業化，為解決事業化收益與個人捐贈減少間的困境，Weisbrod認為可以透過重新檢視個人捐贈的機制，讓個人捐贈的扣稅更加容易，亦即透過稅法的改變，增加個人捐贈的意願，使事業化活動對個人捐贈的影響減少。而Emerson（1999）則認為，為使事業化活動對捐贈的影響降到最低，則必須在事業化開啟的同時轉變資金提供者的想法：所提供給非營利的資金不能被認為是一種慈善，而是必須被看成是另一種形式的投資。

2、對企業及其他非營利組織贈與的影響

非營利組織管理者對社會事業化的態度相當耐人尋味，Estelle James(1998)認為，如果非營利組織社會事業化會降低企業及其他非營利組織的贈與時，則管理者將會限制事業化活動，而其原因不在於事業化活動的害處，而在於其對募款來源之負面影響。

二、外在關係

(一) 政府

非營利組織與政府的關係，本質上相當矛盾。非營利組織又稱作獨立部門這個名詞背後的涵義就在於突顯非營利組織獨立於政府與企業的第三勢力（王順民，1999：152），其組織結構完全由民間來組成與運作，分立於政府之外，不屬於政府的一部分（陸宛蘋，1999：22）。由於非營利組織扮演獨立於政府之外的地位，因此其常扮演政策倡導、督促政府之角色。但另一方面，非營利組織卻受到政府的某些限制，中央政府的主管機關均針對其管轄的財團法人設置相關監督準則，而組織運作期間，機構的會員大會需報請主管機關列席，而機構內有重大異動也都有向中央主管機關報備的義務⁹。除此之外，非營利組織還需接受政府對其稅務減免身分的監督與核查。且非營利組織的經費來源中，也有很大一部分是來自政府的補助（Salamon，1999：31）。

然而欲觀察政府與從事社會事業活動之非營利組織間關係，可藉助 Kramer（1993）所提出的政府與非營利組織間關係的主要四個互動領域來觀察：

- 1、財政上的互動：政府對於非營利組織在補助費、服務費以及在實物上提供協助。
- 2、管制上的互動：包括政府對非營利組織的服務標準、資格設定、執照的發給等等。
- 3、服務輸送的互動：在 Kramer 的定義中，此一面向包括訊息的交換、協調與規劃、合營等，然筆者認為此處訊息的交換應屬於第一類資源互動的部份。
- 4、政治性互動：指政府或非營利組織，會希望對方的行動符合自己的期望，而

⁹ 人民團體法第十五條

採取遊說、倡導、道德勸說等行動。

針對 Kramer 的說法，研究者認為，其所定義的四個領域雖然點出了政府與非營利組織間會有的互動領域，然而由於名詞上的界定，其所能包含的範圍可能不夠周延，因此研究者將對下列名稱及項目作些許的修正與刪除：

- 1、財政的 - > 資源的互動：因為非營利組織與政府部門在社會事業活動上，不僅有金錢及實物上的交易，在資訊、公共關係上亦有相當程度之交流。
- 2、管制的 - > 規範的互動：使用管制一詞似指政府單方面以強硬的姿態干涉非營利組織的社會事業化活動，改以使用規範的互動較為恰當。

另外，雖然 Kramer 將政府與非營利組織間關係區分為四個主要領域，然由於本研究所關注的焦點在於非營利組織之社會事業化活動，研究範圍也限於社會福利類型之組織，上述政治性互動可能不適用於本研究，原因是研究者認為政治性互動在非營利組織社會事業化中發生頻率並不高。另外在服務輸送的互動上，除訊息的交換可歸類於第一類資源互動部份，政府與非營利組織間實際的服務輸送往來也與資源互動無法切割，因此本研究在政府與非營利組織社會事業化之關係上，擬從資源與規範兩大面向作主要分析。分述如下：

1、資源

政府補助是否會因非營利組織社會事業化而有所變動，影響非營利組織對事業化活動的參與程度。相關研究有正反兩面的說法，例如，Bernard Enjolras(2002：352)研究挪威志願性運動組織發現，非營利組織的事業化活動並不會使政府部門降低對志願服務的支持，事實上，事業化程度越高的非營利組織，反而能夠得到更多的政府資金補助。而在另一方面，Stefan Toepler(2004)以個案研究探討非營利組織的事業化活動，發現政府補助在 1960 年佔美術館收入的 23%，而後逐年下降，到了 1995 年政府補助的比例降低到了 8%，大約僅剩 1960 年時期的三分之一，此證據顯示政府可能會因非營利組織的社會事業化而降低對非營利組織的補助，收入的缺口則轉而由美術館的入會費、門票等弭平。

事實上，政府與非營利組織由於同屬「公益性」使命，故兩者間並不似私人企業一般，有那麼明顯的資源排擠效果，對政府而言，一方面，非營利組織的事

業化可以減輕政府補助款的財政壓力；另一方面，非營利組織「與使命無相關」之商業行為並不具免稅優待地位，仍須依法課稅。因此只要非營利組織的社會事業化不致扭曲公益使命，政府應不至於在資源補助上過於限制。

2、規範

在國外文獻中，政府對非營利組織社會事業化所為之規範大致是著重稅制方面的探討。例如在美國是透過國稅局（Internal Revenue service，簡稱 IRS）來評估贈與、補助及方案服務等不同收入形式的課稅方式，簡單來說，與使命有關的服務或產品是免稅的，但若與使命無關之產品或服務則需課稅（Segal & Weisbrod, 1998 : 24）。但一般來說，在美國，非營利組織從事社會事業活動不是適用國家的免稅制度就是適用聯邦的免稅制度。有鑑於此，美國在 1950 年制定「非相關事業所得」(Unrelated Business Income Tax, 簡稱 UBIT)，此法適用的情況在於若非營利組織與營利組織同樣在賺取商業收入，且其商業收入是持續定期的，以及其實際上是與非營利組織免稅目的無關，則需課稅（Cordes & Weisbrod, 1998 : 16）。這樣的企圖顯示聯邦政府希望限制非營利組織因社會事業行為產生的免稅範圍，但實際上，大部分對於稅法熟練的非營利組織在社會事業活動上仍然免稅，且這些活動明顯與免稅目的無關。

（二）外部企業及商業組織

以往對非營利組織的界定，是站在政府、企業部門及非營利組織間界線明確時，非營利組織是另外兩部門失靈所因運而產生（江明修，1999 : 31）。在這樣的看法中，非營利組織是另外兩部門的補足，企業與非營利組織有各自的使命、服務目標與運作方式，部門之間並無資源排擠效果，應該不會發生競爭關係。

然而由於非營利組織的事業化風潮在八 0 年代崛起，另事業化是透過營利的商業行為以獲取資源，就市場競爭角度而言，非營利組織侵入原屬營利組織的領域，兩部門間的競爭關係加強。而營利組織對於非營利組織侵入其原有市場所造成的競爭，常常發出不平之鳴，認為其與非營利組織的競爭是一種「不公平競爭」（Tuckman，1998 : 44；Weisbord，1998 : 27）。營利組織認為非營利組織的競爭優勢包括免稅地位、志工的參與及社會大眾對非營利組織原有的認同度。然而事實真是如此嗎？或者非營利組織社會事業化後將面臨更多的限制，使優勢反成為

劣勢？例如接受免稅地位而受到現有的法規限制、職工與志工在事業化活動上專業不足及非營利組織具有雙重底限（double bottom line）- 既要達成社會使命又需營利賺取收入的困境。以下茲從競爭與合作關係兩面向，探討事業化後的非營利組織與營利組織的互動關係。

1、競爭關係

自由競爭是市場機制的自然法則，故社會事業化會造成非營利組織與營利組織間的緊張關係，實不令人意外。一方面，非營利組織的活動開始入侵原本屬於營利企業的版圖；另一方面，營利組織也同時擴張其活動而入侵傳統上屬於非營利組織之領域，例如私人的健康俱樂部已進入在美國長久以來屬於基督教青年會（YMCA）與基督教女青年會（YMWA）的健身體能中心（江明修審定，2003：7），這種現象使得兩者間的競爭更形擴大。

2、合作關係

非營利組織在涉入社會事業活動後，除與私人企業的競爭外，亦同時會產生合作的可能性。這樣的可能性源自於，對私人企業來說，與非營利組織合作將獲得企業形象的改善；獲得市場、商品的知識與發展；有助於員工的雇用、意願、發展及留存；減稅；政府機關較友善的對待；政策影響；取得新的關係網絡。而對非營利組織來說，與私人企業合作將可能獲得額外的資金、產品、服務、志工、管理能力、溝通、宣導以及信用等可以幫助非營利組織完成及改善任務的要素（James E. Austin, 2004：18）。

而非營利組織與私人企業合作的例子包括，1996年美國防癌協會（ACS）在史密斯克林比凱姆公司消費者健康照護的協定下，美國防癌協會標誌出現在 NicoDermCQ 煙鹼貼片（貼於皮膚上以助戒煙）以及 Nicoertte 煙鹼口香糖的箱子上，落實美國防癌協會戒菸的教育計畫。史密斯克林比凱姆公司消費者健康照護，提供給美國防癌協會每年一百萬不受限制的補貼。

另外，美國兒童福利聯盟亦與許多企業進行合作。例如，花旗銀行在人們使用花旗信用卡時，指定部分金額給美國兒童福利聯盟；此外，美國兒童福利聯盟也與溫娣漢堡、漢堡王、當地超市及其他企業合作。

以上，藉由文獻的回顧理解非營利組織社會事業化之概念，及組織在社會事業化後內外部關係的轉變，研究者也將回應本研究之主題以瞭解實行社會事業化對非營利組織內外部所造成的影響，並藉質化訪談的方式實際深入分析社會事業化之影響層面。另研究者根據以上文獻檢閱與理論分析，形成下列研究架構，以利研究之進行。

面 向	細 目	概 念 化	
內 部 管 理	使 命	1、組織目標的達成 2、社會事業活動與組織目標的關連性	
	人 員	1、職工與志工的招募與編制 2、職工與志工對社會事業活動的態度與適應	
	經 費	個 人 捐 贈	1、捐贈內容 2、經費變化
企 業 及 其 他 非 營 利 組 織 贈 與		1、贈與內容 2、經費變化	
外 部 關 係	互 動 對 象	政 府	1、資源 2、管制與規範
		企 業	1、合作 2、競爭

圖 2-1 研究架構圖

資料來源：筆者自繪

而基於上述研究架構，本研究將以下研究問題分為四部份，除內部管理與外部關係兩部分外，另增加非營利組織從事社會事業活動的動機，欲了解非營利組織為何要從事社會事業活動、如何從事社會事業活動等思考基礎。另研究問題也增加非營利組織社會事業化所遭遇的問題與未來展望，以利建構台灣社會福利類型組織社會事業化主要成功因素。本研究之研究問題分述如下：

(一)非營利組織社會事業化的動機

- 1、非營利組織為何進行社會事業化活動，其動機為何？

(二)非營利組織社會事業化的內部管理轉變

- 2、非營利組織社會事業化後其使命達成的情形有何變化？
- 3、非營利組織社會事業化後，人員的招募與配置有何變化？人員對社會事業的態度與適應又如何？
- 4、非營利組織傳統重要資金來源，如個人捐贈、企業與其他非營利組織之贈與，是否因組織的社會事業化而有所增減？

(三)非營利組織社會事業化的外部互動關係變化

- 5、非營利組織社會事業化後，政府在資源補助及管理規範措施上有何轉變？
- 6、非營利組織與企業之互動關係在組織從事社會事業化後有何轉變？

(四)非營利組織社會事業化所遭遇的問題與未來展望

- 7、非營利組織在社會事業化後遭遇的困難為何？其未來在社會事業活動上的發展規劃又為何？

第三章 我國非營利組織社會事業化之歷程與訪談機構簡介

第一節 我國非營利組織社會事業化之發展歷程

相較於美、歐各國非營利組織發展社會事業化的歷程，我國非營利組織社會事業化的發展歷程就顯得簡單且短暫。國內非營利組織社會事業的發展歷史，大約起始於 1980 年代，由伊甸基金會於 1985 年在台北市忠孝東路愛群地下商場，開設禮品店「伊甸玉坊」作為開端，雖然此事業體在爾後無法繼續經營，但也奠定非營利組織社會事業化的發展基礎（劉寶娟，2003：14），接著 1992 年陽光社會福利基金會為了使其傷友有工作機會、工作地點跟復建的地方，因此以庇護職場的經營模式開設陽光洗車中心。由於陽光洗車中心甫一推出即受到社會大眾熱烈支持，在經營成效上創下佳績，因此不僅成為非營利組織經營社會事業的成功範例，也成為其他非營利組織的仿效對象。

而 1999 年 921 地震的發生，更對非營利組織社會事業化的發展有推波助瀾的效果。原因是大地震後，民間慈善資源紛紛湧向救災工作，對非營利組織的募款資源造成排擠的作用，加上震後台灣經濟衰退、政府補助縮水，迫使非營利組織在這漸趨競爭的環境下另闢財源。至此之後，許多非營利組織開始發展社會事業的型式，以增進組織的財務自主性。

另外在政府方面，政府部門也鼓勵非營利組織應積極從事社會事業活動，如此非營利組織不僅可提昇自有財源，也能進一步為社會創造工作機會（黃榮墩，2000：2），因此近年來行政院青年輔導委員會陸續舉辦相關研習營與會議，意圖促成政府部門與非營利組織實質合作方案，以推動非營利組織的社會事業化。而行政院文化建設委員會也藉由協助文史工作室及部落教室的發展，使其有若干出版品、手工藝品的生產，更有許多工作室發展出令人驚艷的鄉土導覽課程，或體驗活動及其他文化活動（黃榮墩，2000：6）。

直至 2005 年 10 月，非營利組織社會事業化的發展又向前邁進一步，原因是在多家社會福利團體的倡導及努力下，內政部發布施行「優先採購身心障礙福利

機構或團體生產物品及服務辦法」，此意味著各級機關及公私立學校等全年採購身心障礙團體所生產之物品及服務，其金額應達年度預算的百分之五，否則將受罰。如此一來，非營利組織可藉由優先採購方式，增加其銷售管道，達到保障非營利組織產品通路及承包服務的機會，並落實政府照顧弱勢族群的政策。

而國內的學術與實務界也逐漸對非營利組織社會事業化此議題感到興趣，研究主題多針對非營利組織如何運用社會事業化的方式以達成其社會使命。在學術方面，逢甲大學於 2003 年成立全國第一所「社會事業經營管理研究中心」，除與非營利之社會事業建立合作關係外，也將推動合作計畫與非營利組織社會事業之推廣教育課程。另外在實務界，喜馬拉雅基金會也於 2006 年成立「社會事業中心」，主要希望協助更多企業及 NPO 將傳統社會公益，重新定位為「社會事業」行動，開辦具有市場競爭力、財務可持續發展的社會事業，以社會企業家精神協助解決台灣及國際社會發展問題，為有限的公益資源創造更多的社會乘數效應。

固然我國非營利組織社會事業化的發展較以往似乎有愈發蓬勃之趨勢，然而，現今不論政府或非營利部門在推動非營利組織社會事業化方面，皆面臨「如何進行的課題」，同時也遭遇「因應轉型」所形成的混亂、矛盾與衝擊。因此在我國非營利社會事業化實務經驗與經營知識十分缺乏的情況下，社會事業化此議題仍存在許多值得探索與討論的空間。而在接下來的章節中，將介紹本研究訪談機構的概況，以深入瞭解各個社福類型組織實行社會事業活動的發展狀況。

第二節 訪談機構簡介

一、第一社會福利基金會

(一) 機構介紹

第一社會福利基金會於 1981 年，在台北市政府教育局立案，原名財團法人台北市第一兒童發展文教基金會，以推廣特殊教育及保障心智障礙者的權益為目的。而於 1997 年經內政部核准，更名為財團法人第一社會福利基金會，以推展社會福利為宗旨。

(二) 社會事業化發展狀況

1、第一輔具中心

第一輔具資源中心 原名第一復康輔具資源服務 於 1995 年成立，其主要業務為輔具展示與輔具研發。主要目標是推廣身心障礙人士及社會大眾對輔具建立正確的認識與選擇的概念，並且藉由輔具得以改善身心障礙者之生活品質，提升其獨立生活功能以及參與社會的潛力，促進整體社會福利的效能。

2、第一烘焙屋

2000 年第一社會福利基金會附設的「崇愛發展中心」及「恆愛發展中心」訓練了 30 多位心智障礙青年學習烘焙技術，就在他們的產能受到社會人士的肯定與讚賞時，第一基金會便進一步為學員成立一個門市，學習更多方面的經營與銷售技能，並將學員的產品直接呈現給社會大眾。這不但增加三十多位學員的收入，更證明這群心智障礙青年只要經由長期專業的訓練，在職場上也可以擁有屬於自己的一片天空。

表 3-1 第一社會福利基金會事業化進程一覽表

成立時間	社會事業化名目	經營概況
1995 年	第一輔具資源中心	第一輔具資源中心 原名第一復康輔具資源服務 於 1995 年成立，其主要業務為輔具展示與輔具研發。
2000 年	第一烘焙屋	提供心智障礙青年社區庇護性商店的工作機

會，並提供身心障礙者就業實習機會。在職場輔導員的訓練和督導下，讓庇護性就業者在社區型的商店中提供各式勞務服務，培養其於社區中獨立就業之基礎能力，並賺取合理工作獎勵金。

資料來源：筆者整理

二、陽光社會福利基金會

（一）機構介紹

1981年李文女士透過電台廣播節目，娓娓細訴著「怕見陽光的人」一書，那是作者曉亞小姐的吶喊，一篇篇熱愛生命的謳歌，在跌倒、痛挫、爬起的歷程中，是一頁頁悲酸的淚水；這赤裸裸告白，意外地引起社會廣大迴響。於是在各界響應、呼籲與支持之下，1981年12月18日國際殘障年尾聲之際，台北基督教勵友中心及一群熱心公益人士結合10個社會服務團體共同發起成立本會，希望藉由社會關懷的力量和專業服務，協助顏面損傷及燒傷朋友，走過傷後艱辛且漫長的重建路程。「陽光」之名也是由曉亞小姐「怕見陽光的人」一書而來。

（二）社會事業化發展狀況

1、陽光洗車中心（後轉型為陽光汽車美容）

陽光洗車中心於1992年由陽光社會福利基金會設立，其為台灣第一個提供綜合性身心障礙朋友就業機會，以促進其自立更生的庇護職場。成立至今，洗車中心以多功能庇護職場的經營架構呈現，同時兼顧「身心障礙人力資源」、「社會福利服務」及「企業化經營管理」等功能，並在三者間求取平衡，期望能為更多身心障礙朋友提供服務，分擔許多身心障礙者家屬的擔子，除了為洗車中心之經營而努力，也提供永續的就業服務。陽光洗車中心歷經13年的服務，因站體設備老舊，已於2005年停工進行整修，並自此轉型為「陽光汽車美容」，重新提供服務。

2、捷運販賣店

陽光基金會於 1998 年開始成立古亭站、南京站等捷運販賣店，而販賣店的經營理念是為了讓中途致殘、損傷的朋友在重返職場前，能有一個中途站來調整其心理的適應狀況，使其不至於因不被他人了解而遭受挫折。期待每位傷友在經過一段時間的調整適應後，能重回屬於自我的另一個天空。

3、陽光加油站

陽光加油站是民國 2002 年底，台北市勞工局為促進身心障礙者就業而公開招標，由陽光社會福利基金會得標，並取得 3 年經營權。陽光基金會並以加油站為訓練中心，依個別服務計畫，及陽光的就業服務經驗，培養身心障礙員工具備符合市場的競爭力，最終轉銜至企業就業。

表 3-2 陽光社會福利基金會事業化進程一覽表

成立時間	社會事業化名目	經營概況
1992 年	陽光洗車中心 (後轉型為陽光汽車美容)	陽光洗車中心由永久 (Forever) 贊助成立，洗車中心地點位於台北市大安區和平東路與建國南路口。2005 年，由於陽光洗車中心站體老舊，加上洗車事業漸漸成為加油站附屬的低價服務，因此陽光洗車中心遂轉型為陽光汽車美容。
1998 年	捷運販賣店	捷運販賣店的開設地點分別是位於木柵線南京東路站的「陽光書店」及古亭站的「陽光深呼吸」。
2002 年	陽光加油站	陽光加油站位於台北市大安森林公園旁、建國高架橋下。2005 年名列全台北市排名第二會賺錢的加油站，平均每天賣出 74 公秉汽油，比先前同一地點經營多年的中油加油站，營業額足足成長 50%。

資料來源：筆者整理

三、心路社會福利基金會

(一) 機構介紹

60 年代，「自閉症」、「入學零拒絕」、「早期療育」等名詞對一般人來說，都是非常陌生的，當時心智障礙者家庭面對的是社會的不瞭解和就學、托育及就業

資源的缺乏，為了孩子生存的權利，一群家長開始組織交流，從「心路雙月刊」的創刊開始，凝聚家長的力量，終於在民國 1987 年成立了台灣第一個由身心障礙者家長所發起的基金會 - 心路文教基金會。基金會服務對象包括智能障礙、自閉症、唐氏症、腦性麻痺、多重障礙等。

（二）社會事業化發展狀況

1、心路洗車中心

提供成年身心障礙者洗車職種就業訓練機會，于 2000 年底因場地租約到期結束營業。

2、心路洗衣坊

心路社會福利基金會附設心路洗衣坊成立於 1997 年，目前在台北市已有六個門市（信安總店、中正、政大、大安、北門、心路加油站），在台北縣五股則有慈佑洗衣工場，在成人服務網絡中提供成年心智障礙者職業訓練服務。從 2002 年洗衣坊轉型為庇護商店後，以社區工作為主，強調與社區居民增加互動，提高大眾對於身心障礙者的接納度，進而獲得社會支持。

3、心路加油站

心路加油站開幕於 2003 年 2 月，是心路第一個 24 小時營業的就業機構，80% 的員工均為障礙者，且融合了智障、肢障、精障、聽障、器障、多重障礙等多種障礙類別。心路加油站不僅提供工作機會，也協助一般加油站徵聘加油員的轉介工作。

4、新竹市輔具資源中心

新竹市輔具資源中心是 2003 年 10 月經由新竹市政府委託心路基金會辦理，目的就是為了提供身心障礙者、銀髮族及一般社會大眾 等提供更專業的輔具評估、諮詢、展示、轉介訂製、輔具訓練等服務。

5、心路餐坊

心路餐坊為高雄市政府社會局委託心路基金會南區服務處承辦的第三個福利機構，於 2004 年 2 月開幕，協助有工作能力的心智障礙者進入就業職場。

6、心路之一家工廠

一家工場於 2005 年在高縣政府的委託下成立，『一家工場 (E-Job)』即 Enjoy Job、Enjoy Home：希望滿足所有心路的好朋友有關溫暖家庭的一切需求。一家工廠是由行政院勞委會就業安定基金補助高雄縣政府勞工局委託財團法人心路社會福利基金會經營，主要販賣手工香皂、紙藝品等。

表 3-3 心路社會福利基金會事業化進程一覽表

成立時間	社會事業化名目	經營概況
1996 年	心路洗車中心	提供成年身心障礙者洗車職種就業訓練機會，于 2000 年底因場地租約到期結束營業。
1997 年	心路洗衣坊	設立時原名寬寬洗衣坊，後更名為心路洗衣坊。2002 年洗衣坊轉型為庇護商店。洗衣坊在 2005 年已有六個台北門市（信安總店、中正、政大、大安、北門、心路加油站），在台北縣五股則有慈佑洗衣工場。
2003 年	心路加油站	心路基金會承接台北市政府勞工局委託，於建國南路橋下、市民大道交叉口經營加油站業務，是心路第一個 24 小時的就業機構。
2003 年	新竹市輔具資源中心	新竹市輔具資源中心是由新竹市政府委託心路基金會辦理，為身心障礙者、銀髮族及一般社會大眾 等提供更專業的輔具評估、諮詢、展示、轉介訂製、輔具訓練等服務。
2004 年	心路餐坊	心路餐坊為高雄市政府社會局委託心路基金會南區服務處承辦，2005 年獲得消費者推薦入選「無菸餐廳」。
2005 年	心路一家工場	一家工場在高縣政府的委託下成立，是一個庇護性的職場，目前承辦的主要三大業務為：「手工香皂、印刷廣告及冰品業務」。

資料來源：筆者整理

四、育成社會福利基金會

(一) 機構介紹

財團法人育成社會福利基金會，係由台北市智障者家長協會的家長們共同籌募於 1994 年成立的基金會。基金會的成立，開啟為心智障礙者提供直接服務的新頁，使心智障礙者及其家庭享有更為社區化、多元化與人性化的安置服務。

(二) 社會事業化發展狀況

1、資源回收部

1995 年育成基金會成立資源回收部，開始從事舊衣回收業務。但當時台灣從事此項生意皆由商人壟斷，身心障礙朋友遭受排擠，於慘澹經營一段時日之後終於得到社會的認同與肯定，雖然獲利微薄不敷成本，但卻已正式開始雇用身心障礙朋友從事回收的工作。直到 1996 年才正式取得台北市政府核准殘福團體從事舊衣回收的合法資格，業績逐漸起色，達到收支平衡，使基金會有能力再提供更多的就業機會。目前資源回收部有兩輛回收車，每天穿梭市內大街小巷，並於台北市泉州街 41 號地下室設立回收中心，處理回收的二手衣物以及各式各樣的用品，造就更多就業機會。並不時參加社會公益活動，讓身心障礙朋友多與社會統合，使其生活回歸於社會。

2、和平中心清潔工作隊

育成社會福利基金會附設之育成和平發展中心於 1996 年成立清潔工作隊，成年的智能障礙者在輔導員的帶領下，以團隊工作的方式在住家、辦公室、宿舍或大樓樓梯間等定點進行清潔打掃的工作。

3、育成洗車中心

1998 年，育成社會福利基金會秉持「天生我材必有用」之精神及「工作機會均等」之原則，設立育成洗車中心以提供身心障礙朋友專業的洗車就業及訓練機會、改善其生活品質，並進而提昇身心障礙朋友個人的尊嚴。育成洗車中心的經營不僅是提供身心障礙朋友就業機會並使他們在就業過程中享有就業權利與達到自我實現的機會。為了在一片蕭條的洗車業中拓展更多的客源，中心從 2002 年起開創外包手工洗車服務，主動至客戶的場所提供洗車美容服務，以為更多身

心障礙朋友提供就業機會並提高其工作收入。

4、集賢庇護工場

位於蘆洲的集賢庇護工場，為台北縣政府於 2004 年委託財團法人育成社會福利基金會所成立，主要經營項目為健康食品的包裝及製造工場，提供給有工作意願，但工作能力不足的身心障礙朋友的庇護性工作職場，主要安置蘆洲、新莊、三重等鄰近地區的身心障礙朋友就進的工作機會。

5、慈育庇護工場

於 2005 年接受台北縣政府委託辦理，慈育庇護工場主要從事烘焙工場西點麵包工作，聘請烘焙師傅帶領著身障朋友一起製作，身心障礙者能從中學習並培養製作糕點的工作技能、包裝或販賣等。

6、慈惠庇護工場

於 2005 年接受台北縣政府委託辦理，慈惠庇護工場主要從事印刷業務。身心障礙者能夠在當中共同參與協助設計印刷及加工裝訂，為客戶提供完整的印製服務。

表 3-4 育成社會福利基金會事業化進程一覽表

成立時間	社會事業化名目	經營概況
1995 年	資源回收部	資源回收部位於台北市泉州街，於 1996 年正式取得台北市政府核准殘福團體從事舊衣回收的合法資格。
1996 年	和平中心清潔工作隊	清潔工作隊成立於育成和平發展中心，目前服務範圍以台北市大安區鄰近區域為主。
1998 年	育成洗車中心	育成洗車中心位於台北市建國南路、濟南路口高架橋下，至 2002 年更開創外包手工洗車服務。
2004 年	集賢庇護工場	由台北縣政府委託育成基金會辦理，主要經營項目為健康食品的包裝及製造工場。
2005 年	慈育庇護工場	由台北縣政府委託育成基金會辦理，主要從事烘焙工場西點麵包工作。

2005 年	慈惠庇護工場	由台北縣政府委託育成基金會辦理，主要從事印刷業務。
--------	--------	---------------------------

資料來源：筆者整理

五、財團法人信望愛智能發展中心

(一) 機構介紹

信望愛智能發展中心成立於 1993 年，向台中縣政府登記立案，初成立時設立『豐原學園』兒童部及『清水學園』成人部、『大雅學園』成人部。其後陸續接受縣政府委託公設民營成立『潭子學園』成人部，將所有成人部學園遷至『潭子學園』，提供成人身心障礙者職前訓練及就業輔導；另受政府委託成立『潭子學園』、『沙鹿學園』兒童部，提供早期療育及學前、學齡障礙兒童教育與訓練。1997 年，接受縣政府委託公社民營，成立『台中縣發展遲緩兒童早期療育通報及轉介中心』，執行 0—6 歲發展遲緩及障礙幼兒之通報、諮詢、轉介及輔導工作。1998 年，接受政府獎助及社會善心人士認捐之『早期療育大樓』落成啟用，原『豐原學園』遷入服務。信望愛的精神為誠信、專業、喜樂，其願景是希冀推展與營造心智障礙者『回歸』與『融合』的學習情境和社會生活。

(二) 社會事業化發展狀況

1、推愛洗車坊

1996 年，位於台中市東山路的上立汽車公司本著『企業回饋社會』的動機，主動關懷信望愛智能發展中心的身心障礙服務工作，展現出「給他魚吃，不如教他怎麼釣魚」的積極信念及熱誠，支持信望愛，一同推動社區汽車清潔維護的職前訓練與安置計畫，迄今，有許多身心障礙青年獲得訓練機會，甚至能夠回歸一般職場工作，讓身心障礙者由「被服務」的傳統觀念，轉變成能「為人服務」，更藉由「服務」獲得生命的尊嚴及喜悅。透過機構與企業合作，提供理想的身心障礙服務模式，上立汽車並提供所有硬體設備、場地、技術指導、義工服務等；而善立文教慈愛基金會則獎助信望愛洗車工作站的營運。

2、信望愛農場

信望愛農場位於后里鄉泰安村，其結合了政府與民間力量，搭配地方特色，推動觀光產業。信望愛農場主要營業項目為切花生產、農產品代售、社區景點導

覽等，也開放社區民眾和一般遊客入園採花。信望愛農場除了提供弱勢族群一個工作機會外，亦積極推動身心障礙者回歸社區之工作，農場經營配合泰安社區推動社區觀光產業，創造在地就業機會，期望達到永續經營之目標。

3、信望愛甜甜屋

2001年，為讓為讓台中縣身心障礙青年有個可以習得一技之長與實習的園地，信望愛甜甜屋正式於台中縣政府地下一樓開辦，為縣府員工提供健康、低脂、高纖的餐點與新鮮果汁，多年來信望愛甜甜屋縣府店，在老師與學生辛勤的耕耘下，贏得縣府員工的高度評價與讚揚。2003年，因著縣府員工及社會各界的支持與鼓勵，信望愛發展中心為身心障礙青年開闢另一個學習工作的伊甸園—信望愛甜甜屋惠陽店。

表 3-5 信望愛智能發展中心事業化進程一覽表

成立時間	社會事業化名目	經營概況
1996年	推愛洗車坊	台中市上立汽車公司，主動關懷信望愛中心的身心障礙者，一同推動身心障礙者的職前訓練與安置。2006年信望愛中心舉辦推愛洗車場十周年慶活動，十年來共計有五十八位學員在推愛洗車場受訓，其中三十三位學員在各企業體系下順利找到工作。
1999年	信望愛農場	位於后里鄉泰安村的信望愛農場，目前以種植向日葵為大宗，在泰安舊車站的花市、信望愛甜甜屋、豐源學園及福特汽車的特定展示場皆有販售，未來發展方向是希冀農場能與教育導覽做一完整結合。
2001年	信望愛甜甜屋	信望愛甜甜屋縣府店目前是租用台中縣政府的場地，提供健康、美味的餐點作為服務，另外同時從事身心障礙學員的職前訓練。信望愛甜甜屋惠陽店是接受勞委會與縣政府勞工局的補助於2003年成立，但開設兩年後已於2005年卸下階段性任

六、台北勝利身心障礙潛能發展中心

（一）機構介紹

「財團法人台北勝利身心障礙潛能發展中心」於 2000 年 7 月設立，服務北部的身心障礙者，並以就業相關的服務方案為主要目標，希望將成立 40 周年的屏東勝利之家多年累積的經驗與心得開始服務北部的身心障礙者。透過系列而且完整的就業服務包括：新職種設計與開發、庇護工場經營、職業訓練與居家學習等模式的提供，給予身心障礙者一個適切妥善的服務網路，讓身心障礙者能夠肯定自我，並提昇自我的價值觀與成就感。

（二）社會事業化發展狀況

1、勝利資料鍵檔中心

資料鍵檔中心於 2001 年成立，目前是勞委會職訓局輔導的身心障礙庇護工場當中，少數有盈餘的其中一個庇護工場。鍵檔中心 2005 年 2 月向英國標準協會申請 BS7799 國際資安認證，並於當年 11 月通過認證，成為國內第 1 家得到 BS7799 認證的資料鍵檔中心，正確率高達 99.9995%，目前固定和台銀等銀行合作協助資料鍵檔。

2、視覺設計中心

勝利身心障礙潛能發展中心於 2001 年開關視覺設計中心，專事書籍、導覽手冊的設計製作，僱用身障者在家從事版面編輯、美工圖形去背等工作，其中雇員還包括重殘者。

3、組織培養中心

勝利於 2002 年開關蘭花瓶苗組織培養生產庇護工場，以實際行動證明，身障者能做的工作有很多！從蘭花物種繁殖、培養基的調配、培育管理等，統統都由 13 名身心障礙者一手包辦，雖然一開始在培養蘭苗上一再失敗，後來在幾名學校教授的義務指導下，瓶苗實驗總算成功。有了技術後，勝利蘭苗庇護工場開始著手改良蘭苗的培養基，並設計造型蘭花瓶，所生產的蘭苗除了賣給苗圃外，

2005 年開始投入禮品化的市場，找通路商配合，2006 年還將創設自有品牌「BabyGreen」，持續開發不同物種的瓶苗。

4、地下鐵生活館

地下鐵生活館係台北勝利第一次投入零售業的經營，主要業務為販賣生活雜貨，其在很短的時間即建立全套資訊化等同便利超商等級的進銷盤點貨物系統，希望能夠讓身障者在這個領域中，也能夠有更多元的訓練和學習的職場。

表 3-6 台北勝利身心障礙潛能發展中心事業化進程一覽表

成立時間	社會事業化名目	經營概況
2001 年	勝利資料鍵檔中心	2001 年成立，目前是勞委會職訓局輔導的身心障礙庇護工場當中，少數有盈餘的其中一個庇護工場。2005 年通過英國標準協會申請 BS7799 國際資安認證，成為國內第 1 家得到 BS7799 認證的資料鍵檔中心。
2001 年	視覺設計中心	視覺設計中心於 2001 年成立，專事書籍、導覽手冊的設計製作，僱用身障者在家從事版面編輯、美工圖形去背等工作。
2002 年	組織培養中心	勝利於 2002 年開闢蘭花瓶苗組織培養生產庇護工場，2005 年開始投入禮品化的市場，找通路商配合，2006 年還將創設自有品牌「BabyGreen」，持續開發不同物種的瓶苗。
2004 年	地下鐵生活館	地下鐵生活館位於台北捷運南勢角，係台北勝利第一次投入零售業的經營，主要業務為販賣生活雜貨。

資料來源：筆者整理

第四章 研究發現

本章針對訪談所得之結果，分別加以分析與整理。前四部份係依照前述的理論架構，分為動機、內部管理的轉變、外部互動關係的變化與遭遇問題未來展望四大面向。第五部份則對於無法歸納在理論架構的各面向下，但與本研究有重要相關的發現單獨整理列出。

第一節 非營利組織社會事業化的動機議題

非營利組織從事社會事業活動的理念與動機，是非營利組織為何要從事社會事業活動、如何從事社會事業活動、以及從事何種類型社會事業活動的思考基礎。在彙整受訪者的意見後，本研究發現目前非營利組織從事社會事業化活動的動機，大致可分為三種：一是組織服務使命，二是希冀能獲得自給自足的機會，三則是政府的輔導與補助。

1、組織服務使命：依據受訪者的經驗顯示，大部分的非營利組織還是基於服務的使命在從事社會事業活動，也就是希冀身心障礙者能透過組織的社會事業活動獲得就業職能的提昇，以強化競爭能力，並能依此與社會接軌。

那我們的真正動機喔，我覺得還是...還是在從服務的角度去看，可以讓這些成人、成年心智障礙者，有機會可以走入這個社會，他們也可以學到一點一技之長，他們也有機會能夠就業，我覺得是從這樣動機開始啦，因為真的是做這個..做的多賠的多..。(F03)

那..但是我們知道社福機構他事業化的動機有來自於就是說，他..就是說..身障者也能夠與社會接軌，這是最主要從事事業化的動力在這邊。(F02)

我們希望做這個部份的庇護所謂的社會事業化活動，我們希望做個

部份當然就是希望幫他們 CREATIVE 一些是可以幫助他們一些我剛談的就業服務的那個活動，這個是我們最原始的動機。(F05)

因為我們不是為了賺錢，我們成立的時候很清楚是要做社會事業就業職能的提升、強化他們的競爭能力、培養他們的工作態度，所以這是我們洗車中心成立的宗旨。(F06)

2、希冀獲得自給自足的機會：從受訪者的經驗中可以發現，非營利組織願意投入資源從事社會事業活動，是因為其相信，透過社會事業活動的經營，其營業所得能提供非營利組織服務的經費運作更具自主性與穩定性；另外非營利組織也期待透過這些社會事業活動，能使身心障礙者經由就業達到自給自足。

主要就是說，我們朝著希望將來能夠幫我們機構及孩子，就是說，自給自足，盡量是往這個方向走，所以呢，我們也希望帶領孩子能夠從事生產，當然從事生產之後的產品，不能光靠愛心，也要有一定品質，所以我們的生產也要事業化。(F01)

那..但是我們知道社福機構他事業化的動機有來自於就是說，第一個原因就是說作為財源的開關，。(F02)

當然會希望 < 增加收入 > 阿！這畢竟還是一個..希望，可是在做這麼多年後，就像我剛跟你講的，你分析到那麼多，真的沒辦法賺錢。(F03)

3、政府的輔導與補助：在受訪的社福類型組織經驗中，另外一種促使非營利組織開辦社會事業化活動的動機，則是來自於政府單位的輔導與補助。例如非營利組織的社會事業活動因涉及身心障礙者就業促進之服務，因此可向各縣市勞工局依身心障礙者就業基金申請補助，此也成為非營利組織從事社會事業活動的動機。

就是說，現在政府...像是勞工局他們很希望輔導我們，很希望將來

能夠朝著自給自足的方向發展，那麼..勞工局他們在這個就業..就是
勞工局鼓勵我們有...他讓我們有孩子的職業訓練，申請公費的機會，
。(F01)

第二節 非營利組織社會事業化的內部管理轉變

一、使命

在組織使命達成方面，多數的非營利組織皆認為實行社會事業化活動不僅沒有背離其社會使命與宗旨，反而有助於使命的達成。因為就服務的角度看來，非營利組織內的身心障礙者的確因社會事業活動而增加職業訓練機會，並可能因此接受轉介至社區化的就業職場，此皆有助達成社福類型組織之使命。

我覺得是有喔！因為我們的組織使命我們就是在成就智能障礙者的最大可能，像我們所謂的社會事業化活動這樣子的活動就是在幫助很多的智能障礙者。(F03)

所有工作展現的使命希望能夠分擔身心障礙者的家庭，陪伴著他們，分擔他們、協助他們。像在洗車廠、農場、甜甜屋這些孩子的機會是最多了，因為他們已經進入到一般人的社會裡面來了，他不是在一個封閉的機構裡面，或者只是在教室裡面，他已經走出來，別人也看到我們，他也看到別人，這種互動的學習，我想這個很符合我們原來的使命。(F04)

我想組織的使命，我們是要幫助心智障礙者嘛，那尤其是成年以上的心智障礙者，當然是我們要幫助他們獨立的部份，經濟獨立是最高層次，所以呢我們事業化之後，可以幫助孩子從事生產，。

透過庇護性的就業輔導，工作越來越成熟後，我們有支持性就業老師再幫他們找工作做媒合，將來再轉到社區化的就業職場去獨立工作，那就更進一步了，。(F01)

是不是有助於組織使命的實踐與達成，他不僅有助啦，對來講，他幾乎是目前唯一手段，就是從事社會事業化的活動，我們現在目前鎖定大概就是用庇護工場的方式，TRAINING 也是一個，

是我們盡量達成我們原來設定使命的一個方法，OK。(F05)

但也有一個受訪的社福類型組織，認為目前社會事業活動對於組織使命的達成比例並不高。其經驗顯示，目前社福領域從事社會事業活動獲利效益較高的僅有台北市勞工局委託社福組織經營的兩處加油站 - 「建南」與「建孝」加油站¹⁰，其他社福組織所經營的庇護工場或社會事業活動獲利比例其實不高，致使無法達到組織社會事業化預期的使命。

事業化當然他最重要的宗旨在這裡，但是剛才講說使命的達成是怎樣的..這個不一而定。 到目前為止這兩個加油站是所有社福團體獲利最好的單位 那其他事業化的話，就沒這麼好的條件了，所以現在說..事業化的活動使命的達成，我的看法是..百分比並不高。針對特殊成功的..其他的庇護工場、事業化的工場..有賺錢的（台語）..我所知道..真正還不算很多，所以這是一個事業化的使命達成就是這樣。(F02)

二、人員

（一）職工的招募與配置

至於非營利組織從事社會事業活動後，在職工的招募與配置上，各組織則面臨一些轉變。依本研究受訪者的經驗顯示，社福類型組織在從事社會事業活動後，為因應社會事業活動所造成的職工工作內容變更，通常會採取以下兩種模式尋得組織社會事業活動的從業者，一是透過內部養成，二則是經由外部導入。茲將這兩種模式分述如下：

1、透過內部養成：本研究的受訪者尋得從事社會事業活動的夥伴，其中有部份是源自於組織內部原有的職工，其為因應社會事業活動的開展，會慢慢取得

¹⁰ 中國石油公司位於台北市「建南」與「建孝」加油站，在二零零二年與台北市政府使用契約屆滿後，經過北市勞工局協調，委託由身心障礙團體接手經營，其中陽光基金會所承辦的建南加油站，目前每日平均發油量已是北市公、民營加油站的第二名。

一些專業技術的養成，例如烘焙職照、園藝操作技術等。然而有受訪者表示，此種內部養成的模式不僅花費的時間較長，其職工是否能達到從事社會事業活動所應具備的專業門檻也令人質疑。

那剛講的，我們屏東也有這樣的操作，就是我們自己內部從教保員開始培訓成烘焙師、園藝操作的人，這個是一種內部的自己去養成，那時間很久，那個時間很久，那我們也不能夠確保那個門檻是不是夠，QUALITY 是不是夠，。(F05)

我們就等於說..負責洗衣坊的主任阿他就會負責 < 社會事業活動的經營 > , ..., 因為那可能還不是佔很重要的.. 有二十多個機構，這也只是佔很小一部份。(F03)

2、經由外部導入：本研究受訪的社福類型組織大部分是透過外部的導入與招募來選擇社會事業活動的合作夥伴，而這樣的模式大致包括：a. 直接聘任，非營利組織直接將具有專長的合作對象納編入組織中；b. 以顧問或鐘點的方式聘任，非營利組織以顧問或鐘點的方式外部聘請具有專才的對象對社會事業活動內容作指導。依受訪者的經驗顯示，這是因為非營利組織所從事的社會事業活動，在某種程度上與企業經營的商業活動相同，它必須面對市場因此需保有競爭性，而立即聘任在外部受過專業訓練且具長期操作背景的合作對象是非營利組織在社會事業經營上所迫切需要的。

像比如說我們洗衣或者加油，我們聘的職工裡面，就非身心障礙者就聘有這方面技術的，你洗衣...像我們就有整燙師，就是很有經驗的洗衣阿，他必須要具有這方面的專業技能，他也才可以來從事這個工作，可是他還要很能夠投入我們這個組織，因為他可能還要再訓練智能障礙者。這個這個..我覺得技能方面，當然有需要改變。你今天像我們有個餐坊，我餐坊我當然要找個很有經驗的大廚阿。(F03)

比如說我們的 < 社會事業活動名稱 > , 我有四個美編，他就

是一定要受過科班專業甚至在外面有很長期操作的背景的人，這四個美編他就是提供技術輔導的功能，這個沒有什麼再從內部去養成的空間，完全沒有，因為他每天要面對市場，被他輔導、被他帶領、被他技術傳授的這些人，他要得到的也是跟外面的一般的相同職場的工作者一樣的專業能力在， 。（F05）

事業化的東西一定沒辦法用社福領域的員工，否則你跟人家競爭性幾乎是零..所以一般事業化都會延攬一些較企業背景的來經營， ..。（F02）

這個當然就是要相關專業的老師來做會比較適當，那到目前為止我們還是不會有什麼困難，比如說我們的洗車廠的剛好就讀汽修的， 。

像 < 社會事業活動名稱 > 的老師一定要有烹飪的執照， 。（F04）

我們這裡一開始就是先找經營的人進來，這一行業我就找這一行業專業的人進來， 。

你可能是我舉例 我要開汽車美容的話，我可能要招聘汽車美容界業界高手過來 。（F06）

是，像我們的職工部份..當然也是，像我們的烘焙組、烹飪組的工作人員，我們在招募的時候就希望他有烘焙或烹飪的丙級職照，要有這種證照，...。再來就是，像清潔隊的工作人員呢，他一定要有汽車駕照，因為清潔隊帶四個孩子五個孩子出去，我們是開清潔隊車的，所以一定要有駕照。像支持性就業老師呢，他也一定要有..至少也要有機車或汽車駕照，跑很多工作場地時候比較方便、節省時間。（F01）

（二）職工的態度與適應

依受訪的社福類型組織經驗顯示，基本上內部職工對社會事業活動並沒有什麼太大的適應問題，因為非營利組織普遍還是將社會事業活動當成組織服務項目

之一，職工只要透過就職前的篩選或一些在職訓練，在社會事業活動的適應上都可以有不錯的效果。

應該好像都沒有，因為當初要開始弄的時候，我們就會看比如說...他的學經歷...相關的，重要的是他要很樂意，也許你學經歷是符合的，可是你會覺得那是很辛苦的，，所以在人力上應當說是滿符合他們的所長。(F04)

我覺得沒有什麼特別，我們還是把它當成是一個內部服務阿。以加油站來講，他一天 24 小時全年無休，就是輪休阿，我覺得就只是工作的地方不一樣而以，當你洗衣坊禮拜六也有上班，上到晚上幾點阿，你的職場、你的工作場合就是在那個地方。因為他..他如果不適應的話，他就不要在那邊待了啦。事業活動的話，因為有些職工，他會覺得這還是一個服務啦，比如說對外面客人方面，就要做一些在職訓練啦，有一些基本的要求，..。我覺得那是一個基本態度啦，沒有什麼特別或不一樣的地方，都應該要有的。(F03)

我可能要招聘汽車美容界業界高手過來跟他講，他可能要兼著愛心，因為他跟外界的訓練方式不一樣，這些你都都要在審核人事的時候要先考量清楚，不然你日後會出問題，。(F06)

但也有一個受訪者表示，其組織內部為因應社會事業活動的推展而增設專責事業部，此造成原有職工與新招募的事業部職工雙方有適應上的問題產生。研究者發現此種適應問題發生原因大致來自於組織文化落差以及雙方專業背景的差異。茲分述如下：

1、組織文化落差：所謂的組織文化，是指「組織成員所共同分享的一套基本假設 前提和價值，以及由這套價值衍生出來的行為規範和行為期望(張德銳，1990)」。在受訪者的經驗中，其認為社會事業活動的經營與企業相同應講求效率，但目前非營利組織內部運作還是比照公部門模式有眾多的會議、簽呈、公文等行政程序，此部分與事業部職工以往在企業組織任職的經驗有一段差距。

阿我們做的事情很多都講求效率，但是社福界讓我們覺得說 是付愛心，他有時候沒辦法講求效率，有時候一定會隔隔不入的地方，...

(F02)

譬如說很簡單..剛提到的制度，制度沒辦法融合。第一個會議的冗長，我整天都在跟你開會都在跟你弄這個東西，生意就不要做了阿，是不是這樣？（台語）有重要事情討論當然是 ok 的，那沒問題，但是你社福要很多的..行政瑣碎事務，像我們這種企業界到社福界..，所有社福界團體都是比照公部門的模式..甚至講一句..比較官僚式，該簽呈的該簽呈， 公文寫了老半天，蓋了一大堆的章幹麻。(F02)

2、專業背景的差異：依受訪者的經驗顯示，此種差異是導因於原有的非營利組織內部職工對事業經營理念尚屬陌生，對新招聘的事業部職工其社會事業經營的做法與提案有時無法接受；也就是說，社福類型的非營利組織雖選擇外部導入具企業背景或事業專長的職工期望有助社會事業活動的經營，但雙方專業背景的差異則有可能導致社會事業活動進展延遲及產生雙方互動不愉快的經驗。

事業化的經營要有事業化的經營方式，最重要的一個問題就是說，在我們所有社福機構裡面，他們大多數企業的的經營理念付之闕如，但他來用企業..用企業的人的話..很多的意見他不能接受這是一個大問題，。(F02)

對於此，該受訪者指出，原組織內的職工對社會事業活動的態度必須做一個轉變，內部職工必須以事業經營為骨幹、跟隨著事業化，如此非營利組織社會事業化的成效會較顯著。然依研究者主觀的推論，可能是因為該受訪者在組織中的職位是相當於社會事業部門之主管，相較於任職執行長或主任等其他機構受訪者而言，其對社會事業活動會有更高的期待。因此非營利組織是否能以社會事業作為經營骨幹以解決職工適應上的問題，仍需考量組織在社會事業活動上的經營理念與發展定位。

我想這個文化一直融合，文化要融合到什麼地步？社福界他..他非常認同我們要做事業的時候，以事業經營為骨幹，你要夫唱婦隨，他要隨著企業化，不是企業隨著社福化，懂我的意思嗎？你一定要社福隨這企業化，但是這個我想這還需要一段磨合時間，。(F02)

(三) 志工的招募與配置

在志工的招募與配置上,大多數受訪社福類型組織表示會因社會事業活動的推展,增加對志工人數的需求。原因是非營利組織所經營的社會事業活動,有時會因節慶增加烘焙坊月餅的訂單,有時會因新聞報導增加洗車人次。基於此種情況發生時,身心障礙者可能受限於應變能力不足,因此非營利組織經常以增募志工的方式協助作業。

像我們機動的時候,譬如說烹飪班、烘焙組一剛產量的時候,真的需要大量的志工的幫忙。(F01)

那志工上的需求會比較 洗車廠會比較困難一點,因為他必需要耗體力的、要會開車的,因為他 洗完車子要開回廠裡面,所以這個人必須要會開車, 那 的志工是有幾位媽媽,有固定的有需要的時候他們就會進去。(F04)

但是有組織也反應,志工角色在非營利組織社會事業化的過程中反而受到取代。原因是一般來說,志工在非營利組織中大多是從事服務性質的工作,而社會事業活動由於涉及物品或服務的產出,因此必須遵循一套標準作業流程甚或重視績效與控管品質,此種訓練與要求是否適用在不支薪的志工身上,受訪組織是抱持保留態度。然而志工需求增加與志工角色受到取代是極為兩極化的陳述,依研究者的觀察,可能與非營利組織從事何種性質的社會事業活動有關,如果組織從事的是技術門檻較低的行業,如餐飲的外場服務,則易增加對志工的需求;反之,組織如從事技術門檻較高的行業,如建檔中心、室內設計等一般志工較無法勝任的專業領域,則會減損組織對志工的需求。

我們現在沒有志工，我們也不太認為志工是可以擺在專業的事業化活動裡面，志工就是 FREE 的，就是不 CHARGE，不 PAY 的，因為它會牽涉到我剛講的要求，牽涉到整個的控管品質，。(F05)

志工餉 我們現在是..跟一般的社福機構不太一樣，我們這裡因為工作內容也不是很單純，不是不是你一來就是可以馬上適應的東西，所以我們現在都是有固定請五位的就業服務員，沒有志工。(F06)

三、經費

(一) 個人捐贈

在個人捐贈方面，根據受訪者表示，其受到社會事業活動的影響程度不大，也就是非營利組織從事社會事業活動並不會削減社會大眾對組織的捐贈。反之非營利組織認為社會捐贈的多寡與組織知名度有密切的關係，從事社會事業活動多少能增加組織知名度，雖目前還沒在捐款上看到很具體的成效，但也並非沒有。

沒有。我覺得倒..譬如說加油站知道是有賺錢的，可是我們經營了三年，也沒有看出來因為經營加油站，我們的捐款會下降，還好。因為沒也很特別的因為加油站...原來要捐的，現在不捐了，我覺得還...沒有很具體的看到。(F03)

因為現在社會的捐款者..有幾個現象，捐款者..事實上人民的愛心我認為還在..也不減，但是就是說，人民的捐款會隨知名度產生一種磁吸效應出來，所以你會覺得說，以 來講的話，他吸收掉整個社會公益捐款的話..恐怕超出百分之九十..其他這種弱勢團體的話，好像在幾個月前曾經在報紙上各社福團體捐款的新聞，可以發覺到..知名度越大，他的捐助可能越大，跟事業化完全沒有關係。

(Q：那有沒有辦法透過加油站或賣一些商品增加知名度?) 可以阿，加油站現在就是我希望能夠爭取到的一個機會阿！(F02)

嗯...我們是覺得...有更多的社會大眾認識認識我們了啦，我想對經費募集或募款的部分應該是有幫助的。(F01)

會有很多人關心啦，那..捐款的部分有沒有大幅的成長，我想或多或少會有人是為因為這樣捐款進來，但就是說沒有很多，。(F04)

但也有受訪者表示，除了接受政府補助外，並沒有主動對個人捐贈者從事募款的工作，而此原因也與組織從事社會事業化活動有關。其經驗顯示，目前社會大眾對非營利組織從事社會事業活動似乎仍烙印著一個印象，也就是社會事業活動必須受到社會大眾不間斷的支持與資助才能繼續營運。對此，受訪組織所期待的是社會大眾能透過社會事業活動，瞭解身心障礙者經由適當的輔導與就業安排後能達到自給自足，因此不主動對外進行募款。

沒有在接受任何的捐贈，主要是我們不會操作啦！我們不懂得怎麼操作，再者是我們也不想這樣子操作，不想的原因是到底大眾怎麼來看待庇護工場，怎麼來看待身心障礙者，怎麼來看待身心障礙者的就業工作，。喜憨兒的小孩可不可憐？很可憐阿！洗車的人辛不辛苦？很辛苦，要不要捐款給他們？要捐款給他們，那個烙印的印象是什麼，就是他們需要長期被資助。我們希望我剛講那個產出是這個庇護工場能夠自給自足，那我們對庇護工場的觀點是不是就脫離掉原有的概念，阿我們一直不斷的支持他，那個支持我講的不是來自政府的支持，我講的是社會大眾一直不斷的去支持這個庇護工場，...(F05)

(二) 企業及其他非營利組織的贈與

在企業及其他非營利組織贈與方面，在受訪的社福類型組織經驗中，如以社會事業活動的名義募集所需的物資或款項，例如募集車子為洗衣坊收送衣物，都無遭遇太大的困難，因此非營利組織認為目前尚未看出社會事業活動對企業及其他非營利組織贈與產生排擠的影響。

你指的是專門補助給別人的基金會？沒有。...因為對 來講，我們這個社會事業化也只佔整個基金會服務項目的一部份，我們並不是很多在這個地方，...像很多大樓阿收衣服阿，都要車，我們有去募款，人家並沒說你是洗衣坊我就不給你車子，。(F03)

然而值得一提的，也有一個受訪織表示其因實行社會事業化活動成效卓越，反而引發外部企業主動贈與的行為。

我回到剛剛講的建檔中心好了，因為他的這個 PERFORMANCE 已經達到市場金字塔的最頂端了，比如說他的正確率比如說他的資料安全，已經到那樣一個地步了，所以我們會因為這個成就，而吸引、而引起，因為 也是做軟體嘛，我們這些全部都是用電腦的工作，所以會引起 的注意，那他就會給我們一些軟體的捐贈，目前我能夠舉的例子是這個。(F05)

第三節 非營利組織社會事業化的外部互動關係變化

一、 與政府互動面向

(一) 資源

在資源方面，研究顯示非營利組織的社會事業活動並不會使政府部門降低對非營利部門的支持，非營利組織在從事社會事業化後，反而能有更多的機會得到來自政府的資源。而目前政府在社會事業化活動方面給予非營利組織的資源，主要可分為有形資源與無形資源兩種，有形的資源大致來自於接受政府的獎勵補助、服務方案的委託及公設民營，無形的資源則包括訊息、專業知識、合法性及公共關係等。茲分述如下：

1、有形資源：

(1) 獎勵補助：依據殘障福利法第十六條規定，各級政府機關、公立學校及公營事業機構員工總人數在五十人以上者，進用具有工作能力之殘障人數，不得低於員工總人數百分之二。私立學校、團體及民營事業機構員工總人數在一百人以上者，進用具有工作能力之殘障人數，不得低於員工總人數百分之一。而由於非營利組織所經營的社會事業活動其進用身心障礙者的人數超過上述規定，因此主管機關會利用身心障礙者就業基金專戶¹¹補助其額外進用部份人事經費的二分之一，也會補助其因進用身心障礙者所需購置的設備費用，這些補助金額成為社會事業活動經營及訓練經費的來源之一。

他還有一種薪資多少給企業，企業就是包括基金會，給我們的雇主，因為雇主在做這個 不是給個人是給雇主，阿我們剛才講過了政府這

¹¹民國七十九年《殘障福利法》修正時，新增了「定額進用」的條文，未達標準的義務進用機關（構），每個月就要繳交差額補助費給各縣市政府，各縣市政府開立專戶儲存。民國八十六年身心障礙者保護法通過之後，原殘障福利法中規定之「殘障福利金專戶」即更名為「身心障礙者就業基金專戶」，主管機關也由社政單位移轉至為勞政單位（e 能網，<http://www.enable.org.tw/res/res-h-1-1.asp?S=168>，檢閱日期 2006/515）。

些定額的僱用補助，他需要 兩百萬一年，他是一季一季申請一次，我可以去年就跟他申請今年 我要訓練剛講過了訓練多少個職訓生，我再跟他拿 100 萬 150 萬依我的需要，場地可以容納訓練的人去安排人力來訓練， 。（F06）

（2）服務方案的委託：所謂服務方案的委託係政府機構與非營利組織的一種契約關係，由政府提供經費或場地，而非營利組織提供政府所要求的服務或業務。在社會事業活動方面，政府單位依據身心障礙者保護法第五十八條，¹²及為落實聘用身心障礙者工作人員、培養身心障礙者的工作技巧，有義務結合非營利組織資源設立庇護工場，在此種情況下，多數受訪組織表示其社事業活動的運作皆有依『身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法』向主管單位提案申請費用。

有阿！像場地、設備、設施，人事經費的補助，當然都是政府出的，....。像我們高雄也有，因為你今天..尤其場地啦，不是政府提供場地，我們怎麼可能..我們根本沒有錢。（F03）

所有的社福機構事實上他所謂經費來源，百分之七十都是政府補助。社會事業化這個小區塊的話，因為政府補助的話其有來自、其有名目，作企業化的話他跟他照顧這種身心障礙學員是互補所以有這種補助，...（F02）

政府有補助就像，我剛講的..庇護工場， 。（F02）

而庇護工場在向主管單位申請費用時，依受訪社福類型組織表示，其? 案補助經費係由組織撰寫方案計畫，自行依照社會事業活動的業務需求申請，補助項目大致可分為設備設施、房屋租金及修繕、人事費及行政費，這種補助大多是一

¹² 各級政府應按需要自行或結合民間資源設立下列身心障礙福利機構：身心障礙之教育、醫療、護理及復健機構。視障者讀物出版社及視障者圖書館。身心障礙庇護工場。職業訓練及就業服務機構。身心障礙收容及養護機構。身心障礙服務及育樂機構。其他身心障礙福利機構。

年申請一次，某些方案則可延續兩年申請一次。

寫方案，一年度每年度都要寫一次方案，你可以跟他申請好幾項的東西，資本門、設備門甚麼門，意思就是說你可以申請設備的補助，洗車機的補助叫設備補助，還有就是人事費用的補助，還有申請什麼樣的補助方案補助，。(F06)

而政府對庇護工場所提之方案，通常是邀請專家學者連同社福界執行長進行實地會勘，如需申請機具設備則要針對設備的老舊程度、產生的產值、可多僱用多少身心障礙者及身心障礙者在社會事業活動中所得薪資高低來作權衡。至於方案審核的結果，依照評鑑績效可能得到全額補助甚或方案遭到駁回，但一般來說補助核准金額約是申請金額的八成。

你要寫的出來、講的過去，然後他會派社會的一些學者或是在社福界服務的執行長他們來做審核，認為你這個案子是不是具體而可行，他才會決定要不要撥錢給你，不是專門跟政府拿錢，你要錢他就給你錢沒有這麼容易，他就是會跟勞工局一年申請一次，有些案子可以延續兩年一起申請。我舉例我的洗車機老舊了是不是可以申請補助，他會來評估你這已經用多少年了，然後你要評估說你可以產生多少產值僱用多少身心障礙者產生多少效益，我一個月平均給他們薪資達到兩萬塊他們一年的收入就達到二十五萬到三十萬之間，他會評估這個績效不錯，錢的部份看出產值人的部分看你訓練這麼多個你一年有九十個，他說這個方案不錯，今年給你五百萬的預算，你申請多少他給你多少，也有可能給你 你申請五百萬可能給你五百萬，也可能一毛都不給你，也有可能給你三成都有可能，一般正常他會給你八成，看你的每年績效，是是，你的服務績效、還有你的營運績效、你的什麼績效，他會有一個指標 好幾項指標，他會來做考核就對了。(F06)

在庇護工場人事費用補助方面，受訪組織表示人事補助費是依工作人員與庇護性就業人數比例申請，通常庇護就業人數達六人可申請一名職場輔導員、庇護

就業人數達十五人則可申請一名技術輔導員，依此類推。人事補助費是採取全額補助，除每月薪資外，勞保健保費用也由政府負擔。但如果庇護工場申請方案於下年度遭到駁回，則人事費用補助也會一併刪除。

另外一個非營利的收入就是我們的就業服務員，跟政府申請方案，我有申請四位到五位就業服務員來做訓練工作，這就是政府拿錢給就業服務員，他們一個月薪資大概三萬塊，五個人一個月可能要十五萬，政府會全額補助類似項這樣子，他們勞保健保都是由政府資助，但他如果第一年做第二年他不撥給你的話那你就一般機構 可能就會裁員或資遣，阿我們這邊不會，基金會會繼續雇用。(F06)

譬如說..庇護工場你有多少人員的身心障礙者，他通常 可能十幾個，十五個人你可以跟他申請一個就業輔導員，他看你的服務量。(F03)

這庇護工場的成立時候，事實上他給企業化的經營者..有非常大的承科，什麼承科？就是說，我剛舉的例子..我台北縣的印刷庇護工場..他..很簡單..他因為土地 350 坪給你，一年大概有 330 多萬的費用補助...他要我接納 50 個學員，一定要收納 50 個學員，這 50 個學員是強制性的，事實上，這 50 個學員我們也都要按制度..多少也要給敘薪都要這樣做，...(F02)

非營利組織除了依『身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法』向主管單位提案申請費用外，也有受訪社福類型組織表示目前正參與行政院勞工委員會所辦理的「多元就業開發方案」¹³，提計畫申請從事組織社會事業活動的工作人員及經費，計畫最長可達三年。當中工作人員係由就業服務中心轉介而來，而非社福類型組織自行招募。

那 農場那邊早期..是一直都有勞委會幫忙，像現在多元就業的服務方案，也是勞委會的方案，。所以很多社區的、高齡的阿桑，

¹³ 計畫類型分為經濟型計畫與社會型計畫，非營利組織社會事業活動屬於民間團體社會型計畫，同一計畫最長可連續補助三年，視其執行績效逐年審查核定。

還有身心障礙者，現在一共有七位在這邊工作，...。(F04)

那有幾個是肢體障礙的，他們也是去應徵，他會到就業服務中心去登錄，把這個..用電腦再篩選過來嘛，也會提供經費..現在有三位都是殘障組，另外四位是中高齡的，就這樣七個人，。(F04)

另外還有一種政府委託非營利組織經營的社會事業活動，其屬於一種契約關係，係由政府單位透過公開招標的方式，決選出第一優選機構承辦。受訪組織表示，勞工局委託非營利組織辦理的台北市建南及建孝加油站就是運用此種模式，契約中會明訂委託經營權年限、身心障礙者僱用比例、成果發表次數及回饋金計算方式等，再由各非營利組織撰寫方案投標。

ㄟ 他有一種規定，像我們現在這個職場以前叫做租約關係現在是叫作契約關係，契約關係就是說我這個場地要公開招標，我五年一約加油站三年一約，然後你來你要寫方案，，你有沒有僱用身心障礙者幾成，我們這裡是九成半，規定至少要七成，...。有些比較特殊他可能還會要你成果發表，像我們加油站不是之前才做過成果發表，經營了三年依合約規定你給我做一個經營成果發表，。

因為 他們有規定公開租約的東西最好能有個回饋金，回饋金會回到我們身心障礙者僱用基金裡面去，。(F06)

(3) 公設民營：公設民營的業務在契約管理的過程中，可包括下列五個階段：要求福利機構提出計劃書；政府單位在競標者之間作比較與選擇；契約起草、協調與正式簽約；監督與評估服務成效；決定續約或是結束合作關係（韋淑娟，1998）。非營利組織社會事業化活動涉及公設民營的部分，在組織提計畫、取得標案後，依公設民營其精神自然則由政府提供場地、設備與開辦費，交由非營利組織營運。

像高雄的餐廳，也是高雄市政府社會局給的一個場地，就是公設民營，他場地也不是特別給，他就是公告嘛，就像採購法招標嘛，我也提計畫，可能我不會得到阿，公設民營通常都會有一點點開辦

費。之後的話就是按照一般勞政單位，就是接受機構可以提計畫去申請，就是他的補助辦法。(F03)

像剛講的洗衣坊，像台北縣有個洗衣工場，那個場地就是台北縣政府委託我們公設民營的，設備設施他們大概會補助一些，開辦費會補助個一兩百萬，有些時候沒有，有些時候有..。(F03)

2、無形資源

(1) 訊息

依受訪者的經驗顯示，目前政府在實行電子化方面已有一定成效，與社會事業活動相關之資訊大部份會公佈在政府網站上，包括相關招標訊息、補助計畫的內容與時程，同時也會舉辦公聽會與說明會，因此目前非營利組織在社會事業活動面向上，自政府取得資訊的過程已相當順暢。

以台北市來講，這個動作已經非常的順暢，已經非常的制式化了，他每年什麼時間做什麼事情，要公告什麼資料，都已經是固定的了，所以這個資訊算是很公開的了。他每年的什麼時間之前要提補助阿，那補助案的內容規定今年是什麼，明年是什麼，這些他都會做一些公聽啦，也會做一些說明會，所以這個都 OK 啦！(F05)

但仍有某些受訪組織表示大部份有關社會事業活動之資訊都是非營利組織向政府主動爭取而來，政府單位僅是形式上的公告，實際上的效益不大。

我不懂你說的資訊是什麼，沒有什麼資訊。他提供我們什麼資訊？我們只有還要跟他去吵、去爭取。.....政府沒有..不會主動提供資料的，因為很多東西都是我們自己跟他們爭阿爭阿。...他就是公告了啦，他公告了他怎麼還會...就是我們自己要去找，天天要去上網去看，政府公告採購的網站，他有沒有什麼東西，我們正好是有的，我們怎麼樣去爭取，都是看自己啦！政府才不會說...他們公告就覺

得他們在提供外面資訊了嘛。(F03)

(Q : 那會不會提供什麼資訊？例如內政部會把身心障礙生產的物品刊登在電子佈告欄等等) 現在也有阿，可是我覺得那 都不太會有效果，他每一年都是這樣講阿。(F04)

(2) 專業知識

另外，有受訪組織表示，政府相關單位會視非營利組織社會事業活動經營的狀況，幫助其尋找與企業經營相關的專業知識。

而且他們勞工局的組長都很認真，都很雞婆的說需要幫你找行銷顧問幫你上課嗎？(F02)

(3) 合法性

政府在法令上之保障，對非營利組織而言也是一種資源。在受訪的社福類型組織經驗中，以往非營利組織如欲將其所生產之物品及服務提供政府各級單位作購買時，於 1998 年 5 月 27 日所公佈實施的政府採購法就會對非營利組織造成一些限制與排擠作用。原因是政府採購法對標案的評選往往採取最低價得標或將價格納入評分標準，對於社會事業活動其所蘊含的公益附加價值則未加考量。在非營利組織其所提標的價格無法與大型連鎖企業競爭的情況下，社會事業活動自然無法自政府採購過程中獲得實質上的幫助。

像台北市政府他們也有他們員工福利社，福利社裡他也有洗衣部門，我們就想去爭取，他說一樣阿...你跟別家一樣阿，我們就想說去爭取，我們還要跟外面.. 還要跟 、 就是很有名那種連鎖的，就是去競標，我們沒有得到阿，別人可以把價錢降降降..降的很低，他比如說我洗一件 15 塊錢，可是我們就真的沒辦法..我可能接的案子更多賠的更多，...可是對政府他有些採購法，他那個標他是說最低價可以得標，那我們已經說...最少最少..我大概低於 18 塊..我根本

說我幹麻阿，我等於說..我做得越多反而是賠的了，那種賠法..我就說...那別人可以寫到 15 塊錢，我就得不到這個標。(F03)

然而內政部在 2005 年 10 月 12 日發佈施行「優先採購身心障礙福利機構或團體生產物品及服務辦法」，此辦法規定各級政府機關、公、私立學校、公營事業機構及接受政府補助的機構團體，全年採購身心障礙機構、團體所生產物品及服務總額應達百分之五，否則將受處罰。而此服務辦法在壹百萬元的額度內皆不受政府採購法的限制。在訪談的過程中，研究者發現社福類型組織對政府此種強制性的作法寄予高度期待，因為適用本服務辦法的機構團體涵蓋面廣，透過這樣的通路，非營利組織不僅可以接觸到全國各級政府機關及其所補助團體，迅速地推展其所生產的物品及服務，另外在政府單位購買風氣的提升下，亦能帶動社會大眾對非營利組織社會事業活動的認同。

在政府在上個月通過的一個優先採購身心障礙福利機構生產物品及服務辦法，這法就是我們理事長跟幾個立委積極推展出來的，那事實上，我們生產部門的東西要在市面上來競爭，有非常大的困難性，這法他所表現就是說，強制性的政府及其所屬接受補助的團體必須在明訂的採購定額上，以百分之五為底線，這些辦法就是說，他有明確的規定，他第一個不受採購法的限制，就是說在 100 萬的額度之內的話，政府就是要保護這庇護商店、工廠中的產品，否則你東西做一做賣不出去，對這所謂經營事業化都是一個非常嚴重的部分。(F02)

你就知道..我們是要根據生產物品這個法令，要來衝政府的印刷，因為政府印刷品量很大，這個東西當初我規劃的，所以弄個印刷工廠，政府機構、學校機構及接受政府補助的任何的基金會都適用我們這個法則，。(F02)

政府可以帶頭做，你對於身心障礙者所產出的服務跟活動，可以優先來購買，因為那些本來你的公部門的常務的預算裡面你可能就是有要買這些東西的，他可以帶頭來優先購買，。政府因為他來購

買，他會帶動庇護工場的 PROMOTION，那個量到不見得會大，但會有 PROMOTION 的動作出來，或那個 CREDIT 的動作會出來。(F05)

嗯...如果真的政府單位如果能有固定的多少採購的部分可以用我們的話，讓我們有穩定需求，也是滿好的。(F01)

但也有受訪的社福類型組織表示對此項優先採購身心障礙福利機構的服務辦法心存疑慮，因為即使政府各級單位及其所屬機構團體對身心障礙福利機構有明訂的採購額度，但也要視非營利組織是否有能力回應其採購需求。而此能力的限制依受訪者經驗，又可歸納為：社會事業活動的產量與服務量不足，無法供應外需；社會事業活動可提供的產品與服務種類有限，沒辦法切確符合政府各級單位的採購需求。

才剛剛通過，可是現在都不知道阿，還沒有。那你要看他正好是不是有什麼標案，是今年才過的嘛，...。他也就是法律規定的改變，好，你各級政府單位，你們要採購什麼你要優先採購身心障礙者的產品，可是身心障礙者...也要有這種產品提供出來，而且品質也要達到那樣子，..。(F03)

最近也有寫公務單位要優先採購，今年他甚至規定採購裡面的東西要佔多少是身心障礙機構的，那因為我們本身 像 他就是現場上的飲食提供，那還有 有一些..比如說他們要辦活動，縣政府本身需要便當，他會跟我們採購，還有林廠他們會跟我們採購，那農場的部分好像沒有 他們沒有想到要去買花，我們也沒有花賣他們，因為我們自己有固定的點、有通路了，那洗車廠也比較沒有辦法，就是這樣。所以那天我們總務有特別提出來說，想一想我們好像跟這個公文搭不上。(F04)

還沒有看到效應，還沒有看到效應，那是去年十月幾號通過的，可是相關的配套措施動作太慢，比如說他們找了我們去開會啦，要上網啦、要公告啦！要告訴全台灣的被規範的那些單位，你要告訴他

們說你可以跟誰來作 5%的採購，那個名單、那個系統都還沒出來阿。所以他們也無從採購起，你懂我意思嗎？現在看起來還比較不能操作，。(F05)

(4) 公共關係

近年來內政部每年皆會舉辦身心障礙機構、團體及庇護工場所製作月餅之聯合發表會，統籌整合相關產品之宣導資料，某些受訪組織認為此有助於非營利組織社會事業化活動之推動。

喔...像內政部其實也滿棒的，這幾年來每年，他都有推動這些機構的烘焙事業的推展，他有幫我們做..跟企業那些做結合..一個聯合發表會吧，那樣子帶動著..也鼓勵企業單位來訂購，...。(F01)

嗯..事實上以政府的機關來講的話，現在已經比較..化過去被動性變成一個主動性，比如說官員幫我們促銷我們的產品，。(F02)

但有受訪組織則認為此種來自於政府方面公共關係的拓展，如政府為非營利組織所舉行的宣示性發表會，所產生的成效是比較短暫的，且對於社會事業化活動幫助不大。原因是此項資源不僅不容易達到公平，而且非營利組織所產出之商品如果沒有以品質作為基礎，此舉反而會變相成為一種逆行銷。

那你說月餅聯合銷售這種東西，其實我覺得他不長久啦，他也很難做到公平，他不可能把所有全臺灣做月餅的都找來聯合販賣嘛，那也很困難，所以他大概只能夠是一個宣示性的，比較是一個很短的，那這個對事業化的過程裏面，我個人認為幫助不大。而且那個的風險是在於說，你有沒有用品質來做基礎啦，如果沒有用品質來做基礎，會變成是一種逆行銷啦。(F05)

惟值得注意的是，從受訪經驗中發現，社會事業活動在政府方面資源獲取的

部份，各非營利組織反映出目前覺得不合理、需要改進之處有：政府對資源補助的限制過於僵化、政府行政體系運作緩慢、服務方案委託的契約規則日益嚴苛。茲詳述如下：

1、政府對資源補助的限制過於僵化：政府對於資源補助，在九十四年已轉變為同一方案不得同時向社政單位及勞政單位申請補助，非營利組織必須在兩者之間做抉擇。然而社會事業活動通常涉及勞政單位的就業服務與社政單位實際照顧、生活重建方面，因此受訪組織以往均同時向社政及勞政單位申請部分補助。但在目前只能向單一個單位申請補助的情況下，其所核准的補助金額也沒有因此提高，造成社會事業活動運作成本增加，對非營利組織社會事業活動的發展有著負面影響及限制。

因為現在我們變成有社政單位跟勞政單位，以前我們也有在做服務的嘛...那社政單位申請一些補助費用，那勞政單位...我們事實上不會去重複，譬如說這個就業輔導員，他只能從勞政方面申請到他的人事經費的三分之一的補助，那我們可能從社政單位申請三分之一的補助，因為有些方面在職業訓練方面，有些真的在實際的服務、技能、照顧方面，那我們可能會一個人跟社會局補助三分之一、勞工局補助三分之一，那我們可能自己要。那現在政府單位他們就分的很..他說你這一個人...你如果跟社會局申請補助，就不准跟勞工局申請補助，你自己要決定，可是他們補助最高也只有..那個拿三分之一，我們以前可是這邊拿三分之一、那邊拿三分之一，可是今年他就說不行，...。那就變成說..我們就是..我覺得是政府自己還很本位主義，他不會想到我們服務是全面整體的，可他就會覺得說...你既然拿了社會局的補助，你就不准拿勞工局的補助，那我說你社會局的補助也不是給我們全部阿，也只有三分之一阿，那我也從你勞工局拿三分之一，他說不行，現在兩邊就是這樣子，他不會管說我服務的對象都是身心障礙者，。(F03)

2、政府行政體系運作緩慢：非營利組織從事社會事業活動的經營時，

在許多方面必須像企業體一樣講求效率，但社會事業活動，例如庇護工場的設立其又必須遵循許多相關的法令條文，在行政作業一來一往的程序下，庇護工場的機具與人員必須花上很長一段時間才能運作，增加組織經營事業的成本。

這庇護工廠從 7 月 1 號我們開始承接，到今天 11 月 23 號..四個月已經要五個月了，庇護工場的證照還沒下來，我機器..五六千萬的機器，早就擺在那裡好幾個月了。..然後這麼多工作的人就位了，就是證照還沒下來。 問題說這種的細節，在整個事業化又要跟著行政體系..所以這個我們不行..那個我們不行，要補什麼..要補什麼..補到今天，11 月 20 幾號，要怪誰嗎？誰都不能怪，對不對，..。(F02)

六千萬的機器 基金會買的起嗎？買不起阿！ 我們不買用租的，甚至用租的要跟廠商談很多的條件。(F02)

3、政府在服務方案委託上所訂定的契約規則，有日益嚴苛的趨勢：部份參與政府方案委託的組織指出，勞工局委託非營利組織辦理的台北市建南及建孝加油站是社福領域獲利較佳的兩個社會事業活動項目，因此其標案往往是非營利組織極力爭取的對象。2002 年由陽光基金會與心路基金會取得加油站的經營委託權，三年契約屆滿後，於 2005 年底重新招標。但勞工局在此時卻大幅更改契約中回饋金的計算方式，回饋金由原先稅前盈餘的百分之四改為營業額的百分之一點五，國際油品價格日益攀升，加油站營業額雖大幅提高，但對毛利固定的油品事業來說，回饋金改以營業額計算甚是不合理。就有受訪組織表示，目前政府對非營利組織社會事業活動仍存有經營事業的虧損由組織承受，但經營事業若有剩餘利潤，則應歸於政府的想法。

勞工局不用花一毛錢，回饋金又幾千萬給他們賺到，下一期他們可能會賺到五千萬就是再下來的三年，他們很好詐，等於是他們什麼都不用做，阿你做的要死賺的還不夠他多，他不管，

你一個公升賺 2.583 元我舉例啦加甚麼其他的大概能賺多少錢，你一公升裡面兩塊半他先幫你抽幾毛起來，輸贏你家的事，先穩賺，他們有他們想法，他們認為這個地方是穩賺的，所以很多人來競標，競標以後就更改競標的條件，。(F06)

這兩個加油站是目前社福界獲利最好的，用通用名詞 社福機構的金雞母，好！這一個弄個金雞母出來後，..他要求回饋金要提高了。我對這個我是很深不以為然，如果要求回饋金要提高，那乾脆你收回去，再租給中油。租給中油的年租金一年可以拿七千萬，那我們營業額..好，扣掉毛利，能回饋給他大概只有幾百萬而已，照上個月投標的金額，就是說稅前盈餘百分之四給他，充其量幾百萬..三四百萬而已，不能比阿！如果他是以獲利為考量的話，那你收回去就好了阿！所以這種 顯示政府機構對你這個東西真的有賺錢的話，他就不理你了啦！(F02)

像陽光那個加油站，它那個地理非常好，它賺的更多，一年是..一千多萬元，那勞工局也叫我們回饋阿，他今年回饋更高，他這次他要變成營業額的百分之一點五，那是非常高的，就是說萬一我油價漲的話，他不管的，他就要營業額的百分之一點五。...如果要盈餘...你如果要回去百分之百我都覺得沒關係，我反正就是讓我這地方自給自足，剩下的錢...我就還給你政府好了，我也希望你政府把這個錢可以用在身心障礙的上面，可是今天他跟我們不是要盈餘他是要營業額，上次談的時候..中油公司都覺得不可思議，你任何地方怎麼會是要回饋金是營業額，。(F03)

從本研究發現，非營利組織社會事業活動對於政府在資源獲取上有多方的期許，企業責任之鼓勵、應重視社會事業活動之社會價值甚於其經濟效益。茲分述如下：

1、企業社會責任之鼓勵：所謂企業的社會責任，是指「在企業、消費者、

以及社區的共同期待下，企業願意以更積極的態度參與社區公共事務並以此來展現善盡社會責任的誠意與具體作為」(鄭怡世，2001)。在受訪的社福類型組織的經驗中，政府補助、經費挹注其隨之而來的是來自政府相當多的追蹤控管動作，相形之下，非營利組織期許的是企業組織在政府單位背書之下，能移轉企業經營理念等專業技巧，長期而言，此種資源對整體非營利組織社會事業活動的經營是較有助益的。

事實上喔 社福事業化最缺乏的就是我剛講的 know how，我們講的經營理念的話，不是社福界能夠去了解的。那您說 政府的補助 經費的挹注這種，剛跟您提到的他有很多承科、追蹤控管的動作，所以事實上我的看法是不在意這些政府的補助，你瞭解嗎？因為這種喔 比不上企業投入職場，他不計較產能與效率，也就是說企業體與政府合作作一個 know how 的移轉，但這也是要政府作一個背書的動作。(F02)

2、應重視社會事業活動之社會價值甚於其經濟效益：政府透過補助、專案委託、公辦民營、方案合作等方式與非營利組織的社會事業活動有著資源上的往來，但在補助方案之績效評比上，社會事業活動的成效不應只是一律以獲利多寡等經濟效益來作衡量，而是政府應重視非營利組織將所得之資源經由社會事業活動轉化後，促使弱勢族群獲得就業機會、使其有向上提昇機會等社會價值。

像現在多元就業的服務方案，也是勞委會的方案，我覺得..不是像他們預期，勞委會都希望說滿一年以後，你就要..一個就要納編，那我們現在有..花市那個阿姨就是變成我們 員工，是這樣。那他希望三年以後能夠獨立自主，我剛剛講其實他是沒有賺錢的，沒有辦法按照計畫書說賺多少錢，然後你可以變成獨立自主是不行的，。可是勞委會有這個機制我覺得是好，當然我期待的是說，過了三年以後，如果他是 OK 的、有正面的一個效益，他應當可以持續，我們是期待能夠爭取，但我不知道勞委會目標是怎樣。(F04)

(二) 規範

在規範方面，政府對於非營利組織社會事業活動的監督，並沒有因非營利組織的社會事業化而有所不同，與其他受政府委託的服務方案所為之監督並無二致，是屬於一種權利義務的對稱關係，組織的社會事業活動如接受政府的補助或場地提供，則政府就會有審核的動作。而政府對組織社會事業活動所為之審核，主要採書面的審核，而少有實地的查核動作。

他有很清楚督導的制度，他有很清楚的這些 書面很多喔，一年要寫很多報告的，這他的目的、他的功能、他的方法，他今天不可能給你錢你做的成績在那裡，他一定要檢覈，所以這個是一定都有的，而且很仔細的，沒有問題。(F05)

當然有阿，你只要拿到政府的錢的話，或者你那個東西是場地設備，以加油站來講，加油站沒有得到他的補助，但加油站那個站就等於是政府拿出來的嘛，委託社福團體做的。他這樣就...就定期評鑑，..。
(F03)

而社會事業活動書面審查的機制，組織需提供服務的月報表、季報表、社會事業活動就業者的個案紀錄、服務對象人次、名單、名冊、社會事業活動經營狀況等數據資料。

然後你如果有跟政府申請補助，政府補助會要求每個月、一季報表都要給他看，人的服務績效、員工的個案紀錄這些都要記錄，...。就要來把這些資料數據提供給他看，經營狀況是怎麼樣然後我的這一個月雇用的怎麼樣，身心障礙者佔了幾成等等等等、中重度佔了幾成，然後這月做了甚麼服務方案、教育訓練方案然後這種東西都要呈現到他那邊去，然後你跟誰合作他也要審，...。(F06)

你說加油站沒有接受政府補助，可是加油站的場地是政府提供給你的，你全部都要配合著他，每個月的報表、服務報表，你這個月

服務多少身心障礙者，名單阿名冊阿，月報表、季報表，然後他想來查的時候，他就一個公文給你。(F03)

那農場的部分..因為他是多元就業服務方案，除了我們自己檢視之外，他們當然要看我們財務報告、什麼效益阿，...。(F04)

而在實地審查方面，由於政府單位人力不足、公務過於繁忙，受訪機構表示政府會聘僱會計師針對社會事業活動查帳，包括財務報表、會計師簽帳及社會事業活動所開的發票等。

我們的會計部門喔，像今年一年，我們就接受了超過二十多次的，只是來跟你查帳，而且還並不是說你的服務喔，服務歸服務的監督，...。(F03)

評鑑也不只是查機構，還要說董事會、所有的資料、會計的什麼東西，我們都有啦！可是還要為他再整理再弄所有的財務報表、會計師簽帳，...。(F03)

譬如說，今天你的洗衣坊，你很清楚每個月營收的報表、你的支出、你的會計、你開的發票什麼什麼，很清楚的，他就是要看阿，那..我們就會...一來查查一天，他不是政府喔，政府他現在有些錢他會花在很多地方，他會聘會計師來查這個帳。(F03)

從研究個案中發現，政府有關社會事業活動方面之規範，非營利組織認為不合理、需要改進之處有：政府審查時間與次數過於頻繁、審查內容應納入社會事業活動的績效表現、規範未能徹底執行等。茲詳述如下：

- 1、審查時間與次數過於頻繁。法令之規範與審查原本促使政府資源分配更有效，也使非營利組織更能發揮其社會功能。然而，依受訪者的經驗顯示，政府審查次數過於頻繁，非營利組織必需花費額外的精力去應付相關的文書作業，增加組織行政成本、耗損原本可用於服務人群的資源。

他現在對身心障礙團體就是這樣一天到晚，特別就是說..你拿了他的補助款，也許他的財務部門、他的審計部門也是要...檢查的..真的是不勝其擾。一天到晚查阿，...。...花的時間...成本其實耗了很多很多，所以不要看我們是得到政府的補助，我可能就是說..我幾乎為了應付，我的會計部門要常常應付這個...常常要多聘一到兩個人，不然的話..我工作做不下去，(F03)

2、審查內容應納入社會事業活動的績效表現。目前政府對於庇護工場等類型社會事業活動之審查，其評估基礎仍停留在一個最基本的範圍內，也就是有做就及格，沒做就不及格，尚缺乏一個績效分級化的概念。對此，有一個受訪社福類型組織認為政府方面在審查社會事業活動過程應納入績效分級化標準，例如將身心障礙者薪資、社會事業活動所開發的職種納入評比等。

就是庇護工場的補助跟庇護工廠的績效表現，一定要列在整個的評估的範圍內，現在沒有，現在只有一個 BOTTOM-LINE 最基本的，你在做哪些事做了就 OK，有做就及格，沒做就不及格，，比較沒有一個等級化的一個概念，你這個表現很好、你給的薪水很高，那我給你一百分、九十分，你這個可能給的薪水不高、那就業的工作的一個開發的屬性，這可能給的分數不高，我沒有下一定的標準，這個標準是什麼，因為現在沒有標準，這個還可以再被做，政府這部份可以介入再更多，。(F05)

3、規範未能徹底執行。政府雖有制訂一些規範，但是礙於檢核、督導未能徹底執行，造成某些動機不良的組織以社會事業活動的名義詐取補助款。

我告訴你喔，大部分現在有很多不肖的機構，從事事業化掛幾個名額就申請補助，最重要的是這些主管單位沒有詳細的去給他..呼攏呼攏過過，有的人甚至用社福名義在剝削在詐取補助款，這種東西也時有聽聞，這是主管單位執行力不夠阿，檢核阿督導阿不夠，才有這種現象發生阿，否則怎麼會有這種現象呢？(F02)

二、 與企業互動面向

(一) 合作關係

研究者發現，非營利組織在涉入社會事業活動後，會增加與外部企業的合作關係。企業組織大致會透過通路的提供、專業或服務資源的釋放、運用組織內部週邊資源、以及實際提供就業安置等模式協助非營利組織社會事業活動的運作。茲分述如下：

1、透過通路的合作：所謂的通路，是指「由一群相互關聯的中間組織所組成，而這些組織將促使產品或服務能順利地被使用或消費」(方世榮譯，1998)。在受訪的社福類型組織的經驗中，少部分有和企業組織通路合作的經驗，方法是藉由企業通路讓社福類型組織在其所屬的門市擺設社福類型組織所生產之產品，達到社會事業活動銷售之目的。

嗯..是有的。就是像這個..以烘焙來說好了，因為我們有烘焙的生產，所以..經過推廣以後，我們跟 < 超商的名稱 > 有結合，所以呢 每年中秋節行銷目錄有加上我們學員的產品，...

(F01)

農場的小盆栽，，那現在 汽車說他們有幾個展示場，不是只有東山路那個、還有豐原的那個也都可以去擺，。(F04)

2、專業或服務資源的釋放：此種合作模式是企業組織將其專業知識授予非營利組織使用，或企業組織將其對消費者所提供的服務釋放出來供非營利組織從事社會事業活動的經營。例如汽車經銷商提供硬體設備及洗車專業技術指導，將其清洗汽車的業務交由社福類型組織經營。

在訪談的過程中，研究者充分感受到透過企業組織「專業或服務資源的釋放」是社福類型組織寄予頗高期待的一種社會事業化合作模式，因為企業組織最能充分掌握其經營事業的專業知能，而這正是非營利組織從事社會事業化活動所

缺乏的一部份。透過此種方式的合作，非營利組織不僅可省去原本經營事業所需投入購買或承租場地設備的高門檻資金，另外在企業組織的技術指導下，非營利組織在從事社會事業活動方面也能在短期內駕輕就熟，因此此種合作模式應該是許多非營利組織未來在從事社會事業活動上可極力爭取、開發的重要管道。

台中市的東山路有個 < 汽車品牌 > 的展示場，你知道說賣車子事後就要對做清洗阿，他們就想到說.. 這個清洗的工作是不是可以找身心障礙者來做，..。那很棒的是所有的洗車機還有午餐費什麼都是他們付的.. 我們只是老師的專業進去帶著學生，在那邊做訓練，..。 汽車他們都會有師傅、副理阿協理一堆的，常常來看、來指導，光洗車的部分他們也會幫我們進行在職訓練，..。(F04)

專業東西要引進來，像我本身可能這部分我剛好沒學到，我就沒辦法？他們，那我就要引進企業的力量，我跟他們談 你們都有做這個你們也會包括行銷管理教育、整個功法，功法就是操作汽車美容的功法，他們就整套引進來給我們，然後就跟我訂契約等於合作契約，你企業大部分來講都很熱誠，只要你找到他，。然後我們跟他合作，他有好處我們也有好處，我們學到了技術，然後他派一位美容師來這裡駐場，就是看怎麼談條件，來協助我們轉型、協助我們人員技能更上一層樓、作業技術標準統一流程。(F06)

事實上我覺得說現在還社會事業化我認為這個東西必走，社福界跟企業做模合，這樣成效會快一點，但是.. 我們現在來講的話.. 我們企業對社福的投入... 比較漠不關心，企業要投入社福的工作不多啦，。(F02)

3、專案外包：廣義的說，企業將某項任務或服務的執行或管理責任轉由第三方來完成，即可稱之為專案外包。依受訪者的經驗顯示，一般企業對於核心競爭力的產品都會有編制正職人員的需求，但為了節省企業人事成本，會將非核心

工作、臨時性專案、甚至短期需求的事務交由從事社會事業活動的非營利組織處理及執行。例如加油站將其員工制服委由非營利組織的洗衣坊清洗；銀行將其客戶資料建檔工作交由社福類型組織的建檔中心輸入。

像我們 洗衣工場，接下了中油加油站大台北地區八十四個加油站的衣服，要有兩台車每天跑，最北有到淡水、三芝，最南有到坪林去收衣服。(F03)

合作地方是比如說我們可能會承接其他企業後端的工作，比如說我做建檔，我就要跟銀行合作，我的客戶不會是 END USER，我的客戶會是企業主，我的客戶是銀行就是這樣。(F05)

4、實際提供就業安置：此種合作模式是企業組織透過非營利組織的轉介，提供在社會事業活動下受過職業訓練的身心障礙學員就業安置。尤其對產業類別屬於傳統產業的企業組織來說，例如洗衣工廠、洗車廠及汽車美容行業，非營利組織所轉介的人力正好能彌補傳統產業人力的流失。依受訪的非營利組織的經驗顯示，此種合作模式屬企業組織與非營利組織互惠性質，因此能受到企業組織的青睞。

合作也有...有些像是洗衣工場、洗衣店，因為我們也有在訓練一些智障青年，我們也會轉介他到其他洗衣工廠去工作，像有些洗衣工場他不見得會很好找到一些人力阿，因為這是一種傳統而且很辛苦的工作，年輕人有些不願在那種...反而我們一些智障青年，成為他們聘任的工作人員，他們還覺得很好用。有合作的阿！因為我們還是在做職業訓練，我們也希望把這些轉介出去讓他們能夠有...外面工作，而且現在好多洗衣店還有洗衣工廠都有用我們的學員，他們覺得很好用。(F03)

訓練好以後可能是在三個月、六個月以後，轉到一般的職場去，我們分析市場的流向可以做什麼工作，可能是保養廠附設的洗車場、美容廠，一般像可能常聽到的卡氏美容還有電動洗車廠類似

像這樣，會把市場先分析完然後開始送人，因為外界不斷的在跟我們要人，持續都沒有斷過，。(F06)

(二) 競爭關係

除了合作之外，從受訪者的經驗中可以發現，社福類型組織從事社會事業活動後也的確增加其與非合作對象之外部企業競爭的機會，因此不論在服務、品質及價格上都需持續保有相當的競爭性。

像萊爾富的中秋節禮盒，這個是競爭阿！我們要有一定的品質跟量，他這個銷售目錄是有一般的商家結合，...。(F01)

我覺得...你這指的是比如說我們洗衣店的話..與外面一些洗衣行業的嗎?當然會阿！因為這變成像是一種...大家都是同行啦！競爭有增加啦！(F03)

營利組織的 其他的同行，有阿，我一天到晚在競爭阿，甚至報價上一直在競爭，當然阿，因為客戶一定會很 CARE 服務、品質、價格，我們甚至跟商業行為完全一模一樣，他說兩塊半，我偷聽到、我打聽到了，那我就拿兩塊四，他知道我兩塊四他就會拿兩塊三，我舉例啦！這個 CIRCLE 會永遠不停的在運作，商業行為就是這樣子。(F05)

我們叫作競爭性的庇護職場，既然稱為競爭，客人不會因為我洗不好就可以原諒我，洗不好他會趕快打電話來要你把他洗好，。(F06)

第四節 非營利組織社會事業化所遭遇問題與未來展望

一、遭遇問題

(一) 非營利組織財力不足，而經營社會事業需投入大量資金。

一般來說，企業組織在開創事業的同時都會預先從事產品或服務的市場調查，或認真地考慮地段是否會為企業本身帶來加乘的效果，另外也需採購設備設施及機具等，這些都需要企業組織投入大量的資金以強化其競爭力。但在非營利組織普遍財力不足的情況下，社福類型組織要投入上述資源以加強社會事業化活動的競爭力可說是非常不容易。

因為非營利單位都是財力不足的，他沒辦法市調做的很完整，去租比較好的地段，或者是 在人事費自己能夠 因為勞委會他有補助你 可是不是全額，你自己財力還是要夠，在這樣總總的跡象上，非營利單位去做營利的事情其實是不容易的，。(F04)

社福團體都有一個共同的罩門，就是說事業化第一個要點要有資金的投入，這是社福界相當的一個罩門，就是說..我今天跟你拿三千萬、五千萬出來，就會有問題，那個事業化你沒有投資的話，你只是靠其他條件..比如說社會知名，那是很困難的，...(F02)

(二) 非營利組織從事社會事業活動的過程中，缺乏專業人力。

長久以來非營利組織從業者的專業背景大多是傳承自社會福利與社會工作等領域，對於事業活動經營方法理所當然是相當陌生的。因此非營利組織的社會事業活動只能透過內部員工養成與外部專業技術導入兩種方式來增加專業人員之經營管理知能，前者的養成過程耗費時間久且不能保證專業門檻是否足夠，後者則需組織投入大量資金才能取得。使得非營利組織在社會事業活動上雖擁有使命與熱情，但專業人員訓練與知識不足，造成社會事業活動的發展受到阻礙。

那從事社會事業化，我想..所有的社福團體都會面臨一個問題，什麼問題就是說，社福界畢竟是社福界，這裡就是說 在社福界不管從領導者到工作人員甚至到照顧人員，在整個社會層面他是非非常一小片，所以他懂得這個他專業能力上這方面，他其他的領域要了解有他困難性。(F02)

(三) 社會事業具企業特色與福利服務雙重身份，致使市場競爭性薄弱。

一位受訪的社福類型組織代表表示，身心障礙者因先天或後天的能力限制，其產能與工作量無法達到一般職場員工標準，造成生產力不足。另外，非營利組織在社會事業活動上還需聘雇多名具社工背景的職場輔導員，瞭解如何與身心障礙者相處並帶領其從事工作，同時也要增聘擁有職場技能的技術輔導員；在身心障礙學員、員工方面也需制度敘薪或發給獎勵金，這部份政府是不補助的。因此以上這些勞動力因素所造成的低生產力，和需要較高的人事支援，造成社會事業活動的市場競爭弱勢。

成本支出大阿，其實很多競爭也比較困難阿。而且我們真正所謂社會事業化，我覺得我們定位都還是服務、庇護性的工廠。所以你根本不可能說..你的成本能夠減少。(F03)

你今天你外面賺錢單位，他就只有把成本降到最低，一個人能做兩個人的生意，他怎麼可能說我要有那麼多智能障礙，我聘的那些社工人員、就業輔導員，對真正在經營企業的人那就是多餘的人，我今天不是有..不是照顧這 70 多個智能障礙者，我要社工人員幹嘛我要就業輔導員幹什麼，。(F03)

(四) 社會事業活動增加組織工作負擔，考驗非營利組織的服務能力。

在社會事業化的過程中，非營利組織必須投入或釋放額外的人力資源以從事社會事業活動工作，而這樣的工作大致有：協助規劃、執行社會事業活動方案，

包括職種的開發、取得專業技術、尋找市場定位、安排身心障礙學員參與訓練課程、找經銷夥伴及找行銷策略等；或親自參與非營利組織所規劃的社會事業活動方案，包括社會事業活動現場人力支援。

喔..就是...覺得需要帶領孩子往事業化發展，需要經營，但往往又為了，真的接到大單時候，學員的應變力跟那個..不是那麼夠的時候，會很擔心出貨量或出貨品質，所以呢..就必須臨時調派很多人手，不管是志工也好，或基金會的其他工作人員，臨時接到大量的時候就會手忙腳亂，可是..做的事業，不能說量大就不接，。(F01)

因為你會覺得，平常我們在做教學是很 easy 的，去到那邊就是不知道今天有沒有客人來，或者是一下子客人來太多，學生又應付不了，來太多跟沒來都是一種擔憂跟焦慮，所以我們現在沒有那家餐廳心情我也是比較好，呵。(F04)

一個庇護工場要成立，他一定會面臨到很多的一開始的設定。我到底做哪一種障別，對不對，因為這是我們的天職，那一些人最需要我們的幫忙？我就要開始設計，設計這一種障別的人，我鎖定這些障別的人他需要什麼樣的服務提供？那再來思考說，好假設他們能夠如果在家裡做 SOHO 族，我看除了 SOHO 沒有其他可能性，所以我們就要去設計出一整套的，那就要從遠距的方式去做，就要從他可以接受的方式去做，需要他能夠在家裡面躺在床上就可以做的事，所以說有沒有困難？這就告訴我們每一個步驟都是你要去想 全台灣的農改廠我跑遍遍，沒有人要教我們，技術門檻太高，對於取得專業技術的人都覺得那技術門檻太高。你要服務他的人，你都覺得說找不出他能夠做什麼，那你有什麼資格服務？(F05)

(四) 社會事業活動面臨事業經營管理與就業服務兩大核心的權衡取捨。

非營利組織的社會事業活動有兩大核心價值必須維持，一是營運項目的經營

管理，另一是個案的就業服務。而這兩者之間的權衡取捨對社會事業活動而言是一項難題，原因是社會事業活動基於經營的考量，往往希望留任工作能力較佳的員工，而這些人才又是社會事業活動另一主軸 - 就業服務所極力爭取轉介的對象，因此社會事業活動常須面臨此兩大核心領域的拉鋸戰。

比較特殊的駒，可能是在營運跟經營管理跟就業服務的那種的拿捏翹翹板的問題，這個可能外界比較不知道，我現在舉個例我訓練好的一位同事叫做張三，我把他訓練了半年又發現它是個人才，那他又喜歡留我這裡，阿我就看到外界工作可能要給他三萬塊，我是要留還是要讓他走，留在這裡對我的生意有幫助，然後把他送去外面對他的發展、回歸社區是比較有幫助的，我們就要拿捏，以個案的角度為優先考量，那就是會把他送到外面去，。(F06)

我們有三位就服員，他們手上就要很多人家在應徵工作，可是對洗車廠老師來說，那兩個是最棒的，他就開始頭大了，可是你就是為了孩子的未來，他也要很鄭重的說..讓你選擇，你要出去就業有什麼樣的好處，我們要問學生到底想不想出去就業，有的也許心裡還沒準備好，也許在這裡洗車也很愉快阿，不想去上班，被管理的不一樣，已經跟學生講好了讓他選擇，他說好就去上班，就是要媒合出去就業這樣子。(F04)

(六) 社會事業活動無法達到財務自立的目的是，其財源需仰賴高比重的募款與自籌。

在受訪的社福類型組織當中，某些組織表示實行社會事業化有部份動機是來自於不希望在資源上過度依賴政府與募款，希望能藉由社會事業活動產品或服務的銷售達到自給自足。但在社會事業活動實際的運作上，生產力不足加上要支付龐大的人事成本，使得非營利組織常要以募款或自籌的方式維繫社會事業活動的存續，與其原先預期有段差距。

以我們工場、 的餐坊，我們最少一年一個單位，像 的餐坊

一年心路要自籌一百多萬、像洗衣的話要五六百萬，還有一家的庇護工場預算都要貼五六百萬...要自籌滿多的，只有個加油站不貼錢，加油站也只是..盈餘了一百多萬，可是我們其他的都要貼阿，這些就是我們要去募款的阿，我一年可能募個幾千萬，我就是每個地方都是要..。...是在經營事業，可是它是一個賠錢..對我們來講我們的經營是收支絕對不平衡的，賺到的錢說是只那種扣掉耗材的成本可能有剩下，可是剩下的發那些學員的獎勵金都不夠，我們有很多還是可以拿到一萬多塊錢的，那有些才幾千塊的阿。(F03)

可是你真的說對機構來講，他其實大部份都是虧本在做的。(F04)

那個 CIRCLE 到底是什麼？那個 CIRCLE 是我不斷的去取得捐款去支持那個庇護工場，取得捐款去支持庇護工場，會變這樣子，...

(F05)

(七) 勞政與社政單位庇護就業分工整合問題

受訪組織表示，內政部目前正修訂「身心障礙者福利服務機構設施及人員配置標準」，預計將福利機構型中之「庇護工場」乙項刪除，排除庇護工場於社政體系之外，如此將使得非營利組織社會事業活動無法向社會局申請任何經費。另外在勞政單位方面，勞工局目前也表明其主管之庇護工場應以就業為主，需具備勞僱關係，庇護就業者應具備一定之產能及薪資與勞動權益之保障，其中包括庇護性就業者應成為組織正式員工，按照勞基法至少 15840 元的工資敘薪。此種將組織社會事業活動驟然排除於社政體系之外，勞政體系又對「就業」標準認定如此嚴苛，在無規劃相關配套措施的情況下，對非營利組織社會事業化的發展將有不利的影響。

因為我們還會碰到..政府上的一些態度也是很..像政府一個新的法令，就是說我這個社會事業化的話，我可能做洗衣坊什麼的，社會局就不把我們當作機構的一種服務，我們也不能跟社會局申請任何經費，那以前有些時候還會社會局申請一點、勞工局申請

一點，現在他們也只能選一樣，那如果真的以後..服務的事情、服務的機構夠，我只能選擇我的主管單位是社會局或勞工局，我們可能會選擇社會局，因為勞工局他們現在..有很多一些的問題，他甚至說 我們這樣..所謂庇護性工廠，比如說我們現在那邊有40個智障青年，勞工局會希望他以後變成我們的正式員工，要按照勞基法至少要15840的工資，那不可能的嘛，那我們會更大的負擔了，那我根本就不要做，。(F03)

二、未來展望

研究發現，並非所有受訪組織皆對社會事業活動的未來發展抱持樂觀態度，因組織社會事業活動定位、服務對象的不同，或願景認知的差異，形成對社會事業活動未來展望不同的看法，受訪者對社會事業活動未來規劃大致可歸納為如下三種：

(一)基於職種的開拓能服務不同屬性的身心障礙者，組織將繼續擴增社會事業活動範圍。而此種類型的非營利組織，依研究者的觀察，其組織發展定位是偏向就業服務導向，因此組織投入大量心力從事社會事業活動，而通常此種類型的組織在社會事業活動的經營上也有不錯的效果。

我們的庇護工場非常非常特別，就是他的差異性很大。所以我們的屬性非常特別，我們的每一種事業化，每一種庇護工廠的職種都找到了，都培養了這些願意在上面持續工作的這些身心障礙者。那你問我會不會再多做一點？我，我做死了我也希望再多做一點。會有，再有另外一群人，又開了一扇窗，只是說會不會成功我不知道，那那個比較不是我考慮的。(F05)

(二)某些組織基於場地及學員人數有限，擬將社會事業活動維持現狀。研究者觀察發現，此種類型的非營利組織其發展定位多是兼具身心障礙者的安置與就業服務，因此組織即使在社會事業活動的經營上有不錯成效，也少有考慮擴充社會事業活動的經營範圍。

目前我們 面積就是這麼大而已。所以我們事業化..有兩個烘焙的班級就已經飽和，以 本身來說，維持著大概二十幾個學員、四個就服老師這樣來做生產，目前我大概只能這樣回答...我們還沒想到太多。以清潔隊來說，我們是有三個清潔隊出隊，目前的排班每個禮拜有九個半天的工作天了，所以也是..就是算是滿的了。

(F01)

洗車廠跟 應當是不會變動 。（ F04 ）

(三)組織目前仍在考量社會事業活動的支出成效，但可以確定的是其不會考慮增加社會事業活動範圍。依研究者觀察，此種類型的非營利組織其社會事業活動的經營，僅佔組織服務內容的一小部份，且其社會事業活動的經營目的在於發展身心障礙者的就業與職業訓練，如社會事業活動經營成效不佳、需耗費組織龐大的資源，則組織是否會繼續從事社會事業活動，則尚待考量。

我覺得我們不會考慮增加。是否滿意？我覺得其實支出的很大，其實那個成效是不是划得還在考量，我覺得..其實投資的成本很大，拿我們的洗衣工場，有些時候像政府..像我們機器設備一千多萬，自籌的阿、捐款，政府沒有補助，然後現在每一年還要貼進去幾百萬，那我們又只有四十幾個學員在那邊就業，是不是那個成效 所以我覺得這個東西 那不會增加了，因為 現在這些職種已經夠了， 。（ F03 ）

第五節 其他重要發現

在訪談中有一些發現，難以歸類於上述四大面向，然筆者認為這些發現仍具相當重要性，故仍加以評述。茲整理分析如下：

（一）非營利組織社會事業化發展定位的差異。

研究發現，受訪的社福類型組織對於社會事業活動的定位皆有相當分歧的做法，有些組織將社會事業活動界定為訓練中心，個案在訓練期滿後則轉介至一般職場；有些組織把個案正式納編，當作長期生產的員工，經營手法類似一般企業；有些組織因經營產生虧損，所以只能將社會事業活動看作組織服務的一環，將捐款所得挹注於社會事業活動。

這又反映了整個台灣的庇護工場，他以往發展的一些背景與基礎在什麼地方，他是以服務為基礎的，因為先有這些人的服務在那裡，再來思考這些人應該要給他什麼樣的一些就業的工作跟準備，所以會容易用那部份來作導向，。（F05）

因為一般來講他們社福機構 這個講了不知道好不好，應該請專業人員，他們是要以就業服務為主還是要以經營為主，還是先經營為主再來就服，阿這個自己要先搞清楚，我們這裡一開始就是先找經營的人進來，這一行業我就找這一行業專業的人進來，然後做下去以後再開始做其他的 就業服務什麼，...（F06）

可能 只能把它當成一個服務的機構來看，不是把它當成一個事業化來看，你當成一個服務機構來看，因為反正我們就是做服務的，每個就是要照顧到。（F03）

而依受訪組織的經驗顯示，定位不同的社會事業活動，也會衍申出不太相同的經營發展方向。例如將社會事業活動定位為訓練中心的組織，為確保受訓後的

個案能順利轉銜至一般職場並獲得較高的工資，社會事業活動內容就需要隨就業市場需求作變動。另外將社會事業活動界定為事業經營模式的組織，由於員工是受到組織直接聘任，因此社會事業活動的發展方向較傾向持續開發市場，尋找員工能勝任的不同職種。

符合就業市場的需求，因為我們要訓練、我們要知道市場上要發展甚麼未來什麼是可以推的，所以要有一個模擬的地方，所以這個模擬的地方很重要，讓他可以一個身心障礙者進來訓練完以後身心障礙者跳到別地方去可以得到不錯的薪資，。從我們去年的數據上來看，我們為什麼要推汽車美容是因為如果他到加油站附設的洗車廠去工作可能時薪是 90、95、100，如果他到汽車美容廠去做可以一進去就有兩萬塊，然後我們現在推出去美容這一塊就業市場來看他有達到三萬塊的都有，這等於是高了，這就是我們要這麼做的原因，...。(F06)

(二) 以服務智能障礙為區塊的非營利組織，其社會事業經營成效較難展現。

本研究的受訪組織其服務對象有肢體障礙及智能障礙的區別，組織表示肢體障礙如顏面傷殘等其工作職能與一般人並無差別，其他身障類別的社會事業活動就業者透過合適的輔具，也能提高其工作效能。但在智能障礙方面，由於其具認知功能障礙、學習和臨場反應較弱，造成其就業訓練成效、工作能力進步緩慢，也間接影響非營利組織社會事業活動的經營成效。

當然我知道也許其他社會福利單位他們是可以..(有獲利機會)，因為他們可能不是智能障礙，腦袋清楚的跟不清楚的差很多，...。..我知道像一些腦筋頭腦很好的喔，一些肢體障礙的阿，他們可能也有..接受過一些訓練，做一些比較高科技..電腦方面，幫人家設計或是什麼的，。(F03)

以 基金會服務智障的區塊來說，這智障這種..器官這類或肢體這類還好一點..智障區塊的話..要教育孩子，從教到他會，是相當

大的折磨您知道嗎？肢體障礙，手指或腳怎樣這地方固定的作業就可以，顏面障礙，就是心理..能復建好的話..也是 ok 的啦！（F02）

第六節 小結

根據訪談所得之結果，筆者嘗試分析非營利組織社會事業化之動機、內外部經營管理之轉變及遭遇問題與未來展望，並加入前述理論作為對照，內容如下：

一、動機面向

在彙整受訪者的經驗後，本研究歸納非營利組織從事社會事業活動之動機，大致可分為三種：一是組織服務使命，二是希冀獲得自給自足的機會，三則是政府的輔導與補助。首先在組織服務使命方面，大部分受訪組織係基於非營利組織的服務使命在從事社會事業活動，也就是希冀身心障礙者能透過組織的社會事業活動獲得就業職能的提昇，並能依此與社會接軌。其次在獲取自己自足的機會方面，也有受訪組織相信，透過社會事業活動的經營，其營業所得將能提供非營利組織的經費運作更具自主性與穩定性。最後在政府的輔導與補助方面，也有受訪組織表示其開辦社會事業活動的動機，是來自政府的輔導與補助。例如非營利組織的社會事業活動因涉及身心障礙者就業促進之服務，因此可向各縣市勞工局依身心障礙者就業基金會的運用申請補助，此也成為非營利組織從事社會事業活動的動機。

二、內部管理面向

在組織使命達成方面，多數的非營利組織皆認為實行社會事業化活動不僅沒有背離其社會使命與宗旨，反而有助於使命的達成。而這顯然與理論預期不同，當中原因是就服務的角度看來，組織內的庇護就業者的確因社會事業活動而增加職業訓練機會，並可能因此接受轉介至社區化的就業職場，此皆有助於達成社福類型組織之使命。易言之，某些社會事業活動在運作的狀況下，會對使命有直接的貢獻，例如身心障礙者販賣餅乾。這是一種能幫助身心障礙者提供建立自信與傳授商業技巧的活動。但另外也有一個受訪組織認為，目前社會事業活動對組織使命達成的比例並不高，原因是其經營成效不佳且獲利比例不高，致使無法達到預期使命。

而在人員的部份，茲分為職工的招募與配置、職工的態度與適應、志工的招募與配置三部份作探討。非營利組織從事社會事業活動後，在職工的招募與配置上，各組織則面臨一些轉變。組織通常採取以下兩種模式尋得組織社會事業活動的從業者，一是透過內部養成，二則是經由外部導入。在內部養成方面，本研究受訪組織尋得從事社會事業活動的夥伴，其中有部份是來自於組織內部原有的職工，其為因應社會事業活動的開展，會慢慢取得一些專業技術的養成。但也有受訪者表示，此種內部養成模式不僅花費時間較長，其是否成達到專業技術門檻頗令人質疑。

另外在外部導入部份，本研究大部分的受訪組織係透過外部導入與招聘選擇社會事業活動的從業夥伴，而這樣的方式大致包括：直接聘任，非營利組織直接將具有專長的合作對象納編入組織中；以顧問或鐘點的方式聘任，非營利組織以顧問或鐘點的方式外部聘請專才對社會事業活動作指導。依受訪者的經驗顯示，外部導入的方式是因為非營利組織所從事的社會事業活動，在某種程度上與企業經營的商業活動相同，它必須面對市場因此需保有競爭性，而立即聘任在外部受過專業訓練且具長期操作背景的合作對象是非營利組織在社會事業經營上所迫切需要的。然而依據受訪者經驗顯示，此處新招募的事業專才與組織內部原有職工雙方可能會產生適應上的問題，包括組織文化落差與專業背景差異所造成適應上的問題。前者指的是新招募的事業專才可能無法適應非營利組織內部眾多的會議、簽呈、公文等行政程序，後者則指的是事業專才與組織原內部職工專業背景差異頗大，可能造成雙方溝通不良等不愉快的互動經驗。

而在志工的招募與配置上，大多數受訪社福類型組織表示會因社會事業活動的推展，增加對志工人數的需求。原因是非營利組織所經營的社會事業活動，有時會因節慶增加烘焙坊月餅的訂單，有時會因新聞報導增加洗車人次。基於此種情況發生時，身心障礙者可能受限於應變能力不足，因此非營利組織經常以增募志工的方式協助作業。但是有機構也反應，志工角色在非營利組織社會事業化的過程中反而受到取代。原因是志工在非營利組織中大多是從事服務性質的工作，而社會事業活動由於涉及物品或服務的產出，因此必須遵循一套標準作業流程甚或重視績效與控管品質，此種訓練與要求是否適用在不支薪的志工身上，受訪組織是抱持保留態度，因此組織不會因應社會事業活動的開展而另外招募志工。

最後在經費方面，本研究分為個人捐贈與企業及其他非營利組織贈與作討論。以個人捐贈來說，根據受訪者表示，其受到社會事業活動的影響程度不大，也就是非營利組織從事社會事業活動並不會削減社會大眾對組織的捐贈。而這也與前述理論及文獻整理的結果不同，反之非營利組織認為社會捐贈的多寡與組織知名度有密切的關係，從事社會事業活動多少能增加組織知名度，雖目前還沒在捐款上看到很具體的成效，但也並非沒有。另外在企業及其他非營利組織贈與上，受訪組織表示，組織如以社會事業活動名義對企業及其他非營利組織募集所需的物資或款項，都無遭遇太大困難，因此尚未看出社會事業活動對此部份的贈與產生排擠等影響。然而值得一提的，也有受訪組織表示其因實行社會事業化活動成效卓越，反而引發外部企業主動贈與的行為。

三、外部互動面向

針對政府資源的部份，研究顯示非營利組織的社會事業活動並不會使政府部門降低對非營利部門的支持。這與前述文獻探討的方向大致相同，也就是非營利組織與政府組織同屬「公益性」使命，故兩者並不會因社會事業活動而有明顯的資源排擠效果。更甚者，非營利組織在從事社會事業化後，反而能有更多的機會爭取到政府資源。而一般來說政府流向非營利組織社會事業活動的資源，可分為有形資源與無形資源兩種。有形資源來自非營利組織接受政府的獎勵補助、服務方案的委託及公設民營，無論何種型式，政府提供社會事業活動的資源都以金錢為主。以獎勵補助而言，由於非營利組織所經營的社會事業活動其進用身心障礙者的就業人數超過殘障福利法第十六條所規定之標準，因此主管機關會利用殘障福利金專戶，補助社會事業活動部份人事經費及設備費用。

而服務方案委託方面，非營利組織社會事業活動可依據『身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法』及參與行政院勞委會「多元開發就業方案」向主管單位提案申請費用，也可撰寫方案參與政府單位經營權委託的招標案。在『身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法』中，其每案補助經費係由非營利組織撰寫方案計畫，自行依照社會事業活動的業務需求申請，此種補助大多是一年申請一次，某些方案則可延續兩年申請一次。「多元開發就業方案」則是非營利組織接受就業服務中心轉介而來的工作人員，由勞委會補助人員薪資及設備費用，此種申請計畫最長

可達三年。至於經營權委託的招標案，政府單位在契約中會明訂經營權年限、身心障礙者僱用比例及回饋金計算方式等，再由各非營利組織撰寫方案投標。

而在公設民營方面，非營利組織社會事業活動如涉及政府公設民營的部份，則在組織提計畫、取得標案後，依公設民營精神自然由政府提供場地、設備與開辦費，交由非營利組織營運。上述獎勵補助、服務方案委託及公設民營三種自政府流向非營利組織的有形資源，此部份問題主要在於政府的預算制度，由於政府的預算制度十分僵化，造成非營利組織社會事業活動所提方案不能同時向社政單位及勞政單位申請補助，組織必須在兩者之間做抉擇，而單一單位所補助金額也沒有因此提高，使得非營利組織社會事業活動的運作成本增加，對非營利組織社會事業活動的發展有顯著的影響及限制。

至於無形資源的部份，政府可提供非營利組織社會事業活動的無形資源，包括補助計畫及招標資訊等行政訊息、專業知識的傳遞、法令上的保障及公共關係的開拓。在行政訊息的方面，目前我國政府在實行電子化方面已有一定成效，與社會事業活動相關之資訊皆會透過電子公文、網站等型式發佈，同時也會舉辦公聽會與說明會，因此非營利組織自政府取得資訊的過程已相當順暢。惟亦有受訪者指出，大部分有關社會事業活動之資訊都是非營利組織主動向政府爭取而來，政府單位僅是形式上的公告，實際效益並不大。

而專業知識部份，有受訪組織表示，政府相關單位會視非營利組織社會事業活動經營的狀況，幫助其尋找與企業經營相關的專業知識。另外政府在法令保障的部份，以往政府採購法對非營利組織所生產的物品及服務往往造成排擠作用，原因是政府採購法對標案的評選係採取最低價得標或將價格納入決選的評分標準，而未將社會事業活動其所蘊含的公益附加價值加以考量，以致於非營利組織無法順利得標，並將其所生產之物品及服務提供政府各級單位作購買。然而內政部自 2005 年頒布施行「優先採購身心障礙福利機構或團體生產物品及服務辦法」，當中明文規定各級政府機關及接受政府補助的機構團體，全年採購身心障礙機構及團體所生產的物品及服務應達採購預算百分之五，否則將受處罰。對於如此法令上之保障，多數非營利組織是持肯定的看法。但也有少部份受訪組織對此項辦法仍心存疑慮，原因是其無法確定非營利組織是否有能力回應政府相關單

位的採購需求。

至於在公共關係部份，近年來內政部每年皆會為身心障礙機構、團體及庇護工場等舉辦聯合發表會或協助統籌整合相關產品之宣導資料，部份受訪組織認為此有助於非營利組織社會事業活動之推動。但也有受訪組織提醒，此種政府為非營利組織所舉行的宣示性發表會，所產生的成效是比較短暫的，且如果社會事業活動所產出之商品或服務沒有以品質作為基礎，此舉反而會變相成為一種逆行銷。

另外針對政府規範的部份，政府對於非營利組織社會事業活動的監督，與其他受政府委託的服務方案所為之監督並無二致，並沒有因非營利組織的社會事業化而有所不同，是屬於一種權利義務的對稱關係，組織的社會事業活動如接受政府的補助或場地提供，則政府就會有審核的動作。而政府對組織社會事業活動所為之審核，主要採書面的審核，而少有實地的查核動作。然而，正如同之前所提及的，政府對於社會事業活動所為之審查，如運作情形、財務狀況等查核有過於頻繁之勢，造成非營利組織的社會事業活動必須花費許多額外的精力去應付相關的文書作業，增加組織行政成本。因此，如何針對上述情況加以管制，將是政府的重要課題。然而，值得一提的是，政府目前對於庇護工場等類型社會事業活動的審查，其評估基礎仍停留在一個制式的範圍內，尚缺乏績效分極化的概念。對此，受訪組織表示，政府方面在審查社會事業活動過程中應納入績效分級化標準，例如將庇護就業者薪資、社會事業活動所開發的職種納入績效評等。

在與外部企業組織的合作與競爭關係上，非營利組織在涉入社會事業活動後，會增加其與外部企業的合作關係。在合作內容方面，企業組織大致會透過通路的提供、專業或服務資源的釋放、專案外包以及實際提供就業安置等模式協助非營利組織社會事業活動的運作。所謂通路的提供，意指企業組織藉由其所屬門市或營業據點讓非營利組織擺放社會事業活動所生產之物品，來達到社會事業活動銷售之目的。另外在專業或服務資源的釋放上，係企業組織將其專業知識授予非營利組織使用，或企業組織將其對消費者所提供的服務釋放出來供非營利組織從事社會事業活動的經營。在訪談過程中，筆者充分感受到非營利組織對此種合作模式寄予頗高期待，因為企業組織最能充分掌握經營事業的專業技能，而這正

是非營利組織從事社會事業活動所最缺乏的一部分。

而專案外包合作模式，係指企業組織將非核心工作、臨時性專案、甚至短期需求的事務交由從事社會事業活動的非營利組織處理及執行。另外在企業組織實際提供就業安置上，係指企業組織透過非營利組織的轉介，提供在社會事業活動下受過職業訓練的庇護就業者實際的就業安置。此種合作模式，對產業類別屬於傳統產業的企業組織來說，非營利組織所轉介的人力正好能彌補傳統產業人力的流失，此種屬於互惠性質的合作模式，往往能得到企業組織的青睞。

而在競爭部份，受訪組織表示從事社會事業活動的確增加其與非合作對象之外部企業合作的機會，因此不論在服務、品質及價格上都需保有相當的競爭性。

四、遭遇問題與未來展望

(一) 非營利組織從事社會事業活動的過程中，財力與人力皆不足。一般來說，企業組織在開創事業的同時都會預先從事產品或服務的市場調查、挑選地段、採購設備設施及聘僱具專業技術的專才，而這些都需要企業組織投入大量資金才得以完成。但在非營利組織普遍財力不足的情況下，要投入上述資源可說是相當不容易。

二 社會事業具企業特色與福利服務雙重身分，面臨兩大核心的權衡取捨。非營利組織的社會事業活動有兩大核心價值必須維持，一是營運項目的經營管理，另一是個案的就業服務。而這兩者之間的權衡取捨對社會事業活動而言是一項難題，原因是社會事業活動基於經營的考量，往往希望留任工作能力較佳的員工，而這些人才又恰是社會事業活動另一主軸-就業服務所極力爭取轉介至外部企業的對象。另外，身心障礙者因先天或後天的能力限制，其產能與工作量無法達到一般職場員工標準，非營利組織還需聘僱多名職場輔導員與技術輔導員從事輔助，以上這些經營管理與就業服務兩大核心的拉鋸對一般企業與單純從事福利服務的非營利組織來說都是前所未見的。

三 社會事業活動其市場競爭性薄弱，無法達到財務自主的目的。在受訪組織

當中，某些組織表示實行社會事業化有部份動機是來自於不希望在資源上過度依賴政府與募款，希望能藉由社會事業活動產品或服務的銷售達到自給自足。但在社會事業活動實際的運作上，生產力不足加上要支付龐大的人事成本，使得非營利組織常要以募款或自籌的方式維繫社會事業活動的存續，與其原先預期有段差距。

五、其他重要發現

除上所述，由於部份訪談時的發現，無法歸納在上述四個面向中，但研究者認為這些發現亦有相當之重要性，故於本小節之最後加以整理、分述：

（一）非營利組織社會事業化發展定位的差異。研究發現，受訪的社福類型組織對於社會事業活動的定位皆有相當分歧的做法，有些組織將社會事業活動界定為訓練中心，個案在訓練期滿後則轉介至一般職場；有些組織把個案正式納編，當作長期生產的員工，經營手法類似一般企業；有些組織因經營產生虧損，所以只能將社會事業活動看作組織服務的一環，將捐款所得挹注於社會事業活動。而這些定位不同的社會事業活動，也會衍申出不同的經營發展方向。

二 以服務智能障礙為區塊的非營利組織，其社會事業經營成效較難展現。本研究的受訪組織其服務對象有肢體障礙及智能障礙的區別，組織表示肢體障礙如顏面傷殘等其工作職能與一般人並無差別，其他身障類別的社會事業活動就業者透過合適的輔具，也能提高其工作效能。但在智能障礙方面，由於其具認知功能障礙、學習和臨場反應較弱，造成其就業訓練成效、工作能力進步緩慢，也間接影響非營利組織社會事業活動的經營成效。

第五章 結論與建議

本研究主要目的，係在透過非營利組織社會事業相關理論之分析與整理，並藉由對國內社福類型非營利組織實務界進行訪談，獲知目前我國社福類型非營利組織從事社會事業活動之動機、內外部關係的變動情形與遭遇問題及未來展望。

在第一章中，首先針對本研究之背景與動機做一陳述，其後則闡述本研究所欲達成的目的，以及研究問題，並對與本研究相關之國內外文獻做一整理回顧與分析，隨後對本研究所採用的研究方法與所欲進行研究之對象加以解釋，並提出本研究進行當中可能遭遇的限制。第二章則是針對非營利組織社會事業活動相關理論進行整理，包括非營利組織社會事業化之緣起、定義與分類等探討，並介紹國內外非營利組織社會事業化可能遭遇何種轉變之相關理論，藉以建構出實證時所採用的分析架構。第三章則是對本研究之受訪對象做一介紹，實際瞭解社會事業活動在非營利組織中所發展的情況，以對我國非營利組織社會事業活動有一簡單概念。第四章則是訪談結果的部份，藉由之前相關理論整理所得之架構，對訪談結果進行分析與整理。

本研究經由上述各項步驟，將理論與訪談中所獲得的研究發現，在本章第一節中做一整合陳述，並提出其中重要的問題點，進而在本章第二節中，接續第一節中所發現的問題，藉由理論與訪談受訪者之意見，提出相關可行之建議。最後第三節則針對本研究之發現，但未能再深入探討之議題進行整理，期望提供後續研究者進一步研究之參考。

第一節 研究結果與討論

一、 理論部份

(一) 非營利組織社會事業化方面

1970 年代，由於戰後社會、政治、經濟與文化思潮改變，使得包括分權化、

去科層化、自由化、市場化、商品化、民營化等議題，都成為相對於「國家」之外的選擇之路。西方非營利組織就在民營化的歷史脈絡下，如雨後春筍般的興起，並在福利服務所扮演的角色受到更多的關注。在英國，Handy（1988）指出志願組織並非是商業，然而，在短短的不到十年，這種現象已經有很大的轉變，Gann（1996）就認為志願過去或許不是，但現在卻是一種商業。另外在美國，非營利組織實行社會事業化方式已行之多年且持續蓬勃發展，許多基金會運用社會事業化的方式實踐慈善活動，例如基金會為無家可歸的遊民建立庇護所並與營利單位合作協助教導成員成立商店以創造收入。

另外在我國，面對非營利組織持續增加、政府補助不斷縮水、以及經濟不景氣造成募款不易，使得非營利組織必須競爭有限資源，因此組織除了在募款方式上日益求新外，必須有新的思考及創新方法以改變經營型態，才有生存契機，而最多的考量是以「營利」活動增加收入來源，再將這些收入投入組織運作的過程中，而如此的作為在台灣稱為非營利組織的社會事業化。

藉由社會事業化，非營利組織工作者逐漸將事業化的理念、管理型態以及行銷策略帶入非營利組織，這樣的行為的確可能為組織財源帶來很大的幫助，但卻往往忽略反省社會事業化對於組織最初「使命」造成的衝擊為何？事業化管理又是否影響非營利組織工作人員之配置與適應？捐款者如何看待組織社會事業化？與外在資源間的關係（其他非營利組織、企業組織、政府）又會有甚麼樣的變化？隨之而來的是一連串對非營利組織社會事業化的疑問。

（二）非營利組織社會事業化分析架構之建立

本研究之非營利組織社會事業化分析架構，主要乃以 Skloot（1987）與 Emerson（1999）針對非營利組織事業化後如何影響非營利組織與其外在關係變化之討論為主，以及藉由 Kramer（1993）所提出的政府與非營利組織間關係的主要互動領域加以觀察，整理出非營利組織社會事業化的分析架構。首先，在非營利組織社會事業化的過程中，理念與動機是非營利組織為何要從事社會事業活動、如何從事社會事業活動、以及從事何種類型社會事業活動的思考基礎。

其次，因非營利組織社會事業化可能影響組織內外部環境的變化，經研究後

得知，可將內部管理面向分為使命、職工及志工的招募配置與適應、經費募集的變化三部份；另將外部互動對象區分為政府、企業組織與其他非營利組織。最後，本文分析架構也包含非營利組織社會事業化所可能產生的風險、挑戰與其未來展望。筆者亦以此分析模式為架構，分別檢視社福類型的非營利組織實行社會事業化後隨之而來的內外部改變。

二、實證部份

根據訪談所獲得之非營利組織社會事業化後之內外部變遷，依照動機、內部管理、外部關係、挑戰及其未來展望四個面向，主要獲得如下之結論：

在動機面向中，非營利組織從事社會事業活動之動機，大致可分為三種：一是組織服務使命，二是希冀獲得自給自足的機會，三則是政府的輔導與補助。首先在組織服務使命方面，大部分受訪組織係基於非營利組織的服務使命在從事社會事業活動，也就是希冀身心障礙者能透過組織的社會事業活動獲得就業職能的提昇，並能依此與社會接軌。其次在獲取自己自足的機會方面，也有受訪組織相信，透過社會事業活動的經營，其營業所得將能提供非營利組織的經費運作更具自主性與穩定性。最後在政府的輔導與補助方面，也有受訪組織表示其開辦社會事業活動的動機，是來自政府的輔導與補助。

而在內部管理面向中，在組織使命達成方面，多數的受訪組織皆認為實行社會事業化活動不僅沒有背離其社會使命與宗旨，反而有助於使命的達成。這顯然與理論預期不同，當中的原因是就服務的角度看來，組織內的庇護就業者的確因社會事業活動而增加職業訓練機會，並可能因此接受轉介至社區化的就業職場，此皆有助於達成社福類型組織之使命。易言之，某些社會事業活動在運作的狀況下，會對使命有直接的貢獻，例如身心障礙者販賣餅乾。這是一種能幫助身心障礙者提供建立自信與傳授商業技巧的活動。但另外也有一個受訪組織認為，目前社會事業活動對組織使命達成的比例並不高，原因是其經營成效不佳且獲利比例不高，致使無法達到預期使命。

而在人員的部份，非營利組織從事社會事業活動後，在職工的招募與配置

上，各組織則面臨一些轉變。社福類型組織在從事社會事業活動後，通常會採取以下兩種模式尋得組織社會事業活動的從業者，一是透過內部養成，二則是經由外部導入。此部份的主要問題是內部養成模式不僅花費時間較長，其是否成達到專業技術門檻頗令人質疑；運用外部導入的方式則新招募的事業專才與組織內部原有職工雙方可能會產生適應上的問題，包括組織文化落差與專業背景差異所造成適應上的問題。另外在志工的招募與配置上，大多數受訪的社福類型組織表示會因社會事業活動的推展，增加對志工人數的需求。但是有機構也反應，志工角色在非營利組織社會事業化的過程中反而受到取代。原因是志工在非營利組織中大多是從事服務性質的工作，而社會事業活動由於涉及物品或服務的產出，因此必須遵循一套標準作業流程甚或重視績效與控管品質，此種訓練與要求是否適用在不支薪的志工身上，受訪組織是抱持保留態度，因此組織不會因應社會事業活動的開展而另外招募志工。

最後在經費方面，本研究分為個人捐贈與企業及其他非營利組織贈與作討論。以個人捐贈來說，根據受訪者表示，其受到社會事業活動的影響程度不大，也就是非營利組織從事社會事業活動並不會削減社會大眾對組織的捐贈。而這也與前述理論及文獻整理的結果不同，反之非營利組織認為社會捐贈的多寡與組織知名度有密切的關係，從事社會事業活動多少能增加組織知名度，雖目前還沒在捐款上看到很具體的成效，但也並非沒有。另外在企業及其他非營利組織贈與上，受訪者表示，組織如以社會事業活動名義對企業及其他非營利組織募集所需的物資或款項，都無遭遇太大困難，因此尚未看出社會事業活動對此部份的贈與產生排擠等影響。然而值得一提的，也有受訪者表示其因實行社會事業化活動成效卓越，反而引發外部企業主動贈與的行為。

而在外部互動面向中，針對政府資源的部份，研究顯示非營利組織的社會事業活動並不會使政府部門降低對非營利部門的支持。這與前述文獻探討的方向大致相同，也就是非營利組織與政府組織同屬「公益性」使命，故兩者並不會因社會事業活動而有明顯的資源排擠效果。更甚者，非營利組織在從事社會事業化後，反而能有更多的機會爭取到政府資源。而一般來說政府流向非營利組織社會事業活動的資源，可分為有形資源與無形資源兩種。有形資源來自非營利組織接受政府的獎勵補助、服務方案的委託及公設民營，無論何種型式，政府提供社會

事業活動的資源都以金錢為主。至於無形資源的部份，政府可提供非營利組織社會事業活動的無形資源，包括補助計畫及招標資訊等行政訊息、專業知識的傳遞、法令上的保障及公共關係的開拓。此處在政府資源發生的問題則是由於政府的預算制度十分僵化，造成非營利組織社會事業活動所提方案不能同時向社政單位及勞政單位申請補助，組織必須在兩者之間做抉擇，而單一單位所補助金額也沒有因此提高，使得非營利組織社會事業活動的運作成本增加，對非營利組織社會事業活動的發展有顯著的影響及限制。

另外針對政府規範的部份，政府對於非營利組織社會事業活動的監督，並沒有因非營利組織的社會事業化而有所不同，與其他受政府委託的服務方案所為之監督並無二致，是屬於一種權利義務的對稱關係，組織的社會事業活動如接受政府的補助或場地提供，則政府就會有審核的動作。而政府對組織社會事業活動所為之審核，主要採書面的審核，而少有實地的查核動作。然而，政府對於社會事業活動所為之審查，如運作情形、財務狀況等查核有過於頻繁之勢，造成非營利組織的社會事業活動必須花費許多額外的精力去應付相關的文書作業，增加組織行政成本。因此，如何針對上述情況加以管制，將是政府的重要課題。然而，值得一提的是，政府目前對於庇護工場等類型社會事業活動的審查，其評估基礎仍停留在一個制式的範圍內，尚缺乏績效分級化的概念。對此，受訪組織表示，政府方面在審查社會事業活動過程中應納入績效分級化標準，例如將庇護就業者薪資、社會事業活動所開發的職種納入績效評等。

在與外部企業組織的合作與競爭關係上，非營利組織在涉入社會事業活動後，的確會增加與外部企業的合作關係。而在合作的內容方面，企業組織大致會透過通路的提供、專業或服務資源的釋放、專案外包以及實際提供就業安置等模式協助非營利組織社會事業活動的運作。而在競爭部份，受訪組織表示從事社會事業活動的確增加其與非合作對象之外部企業競爭的機會，因此不論在服務、品質及價格上都需保有相當的競爭性。

而在遭遇問題與未來展望面向中，非營利組織社會事業化其所遭遇的問題主要有三，一為非營利組織從事社會事業活動的過程中，財力與人力皆不足。因為一般來說，企業組織在開創事業的同時都會預先從事產品或服務的市場調查、挑

選地段、採購設備設施及聘僱具專業技術的專才，而這些都需要企業組織投入大量資金才得以完成。但在非營利組織普遍財力不足的情況下，要投入上述資源可說是相當不容易。二為社會事業具企業特色與福利服務雙重身分，面臨兩大核心的權衡取捨。非營利組織的社會事業活動有兩大核心價值必須維持，一是營運項目的經營管理，另一是個案的就業服務。而這兩者之間的權衡取捨對社會事業活動而言是一項難題。最後一個問題則是，社會事業活動其市場競爭性薄弱，無法達到財務自主的目的。在受訪組織當中，某些組織表示實行社會事業化有部份動機是來自於不希望在資源上過度依賴政府與募款，但在社會事業活動實際的運作上，生產力不足加上要支付龐大的人事成本，使得非營利組織常要以募款或自籌的方式維繫社會事業活動的存續，與其原先預期有段差距。

第二節 研究建議

本研究根據文獻檢閱與實地訪談的結果，就非營利組織社會事業化的議題針對非營利組織及相關政府主管機關提出一些建議。

一、對非營利組織的建議

(一) 社會事業活動應朝向收支平衡的方向發展

目前台灣社福類型非營利組織所開辦的社會事業活動仍處於起步階段，因此尚有相當大的發展空間。但「收支平衡」此信念應是非營利組織社會事業化所需追求的目標，原因大致可區分為政府補助減少與市場競爭兩項因素。首先，在政府補助方面，由於目前勞政單位對庇護工場的獎勵補助與服務方案委託，其經費皆源自於「身心障礙者就業基金專戶」。但此就業基金專戶在民間團體的努力下，讓身心障礙者之就業已經逐漸為雇主所接納，因此整體來說未達定額進用標準之機關（構）越來越少，基金之累計曲線也漸趨平緩。加上銀行存款利息調降，也使得就業基金專戶收入減少。在此種情況下，政府單位對社會事業活動的方案補助經費不是逐年減少就是全額遭到刪除，因此非營利組織的社會事業活動如僅仰賴政府補助，將難以存續。

其次，非營利組織的社會事業化活動的主要精神包含事業精神與事業化管理，在非營利組織涉入市場競爭機制後，如社會事業活動仍需依賴外界捐款始得以運作，則恐怕社會事業活動無法符合其原有精神。但非營利組織的社會事業活動必須兼顧事業經營管理與就業服務兩大核心，該如何打破原有的思考框架以獲得能自負盈虧的生存機會呢？筆者有下述三點建議：

(1) 確認發展定位：大部分非營利組織在一開始經營社會事業活動都憑著一股熱情，卻缺乏長遠的規劃與想法。因此非營利組織在從事社會事業活動時，應先釐清組織資源、庇護就業者的能力與產量等，再著手規劃社會事業活動的發展定位。

(2) 企業化經營與管理：目前社福類型的非營利組織其經營社會事業活動的思考方向仍較偏向以往的發展經驗，也就是組織仍以過往的運作模式經營社會事業

活動。然非營利組織社會事業活動的開辦，其必須要向外部延攬專業團隊，一則是因為內部養成需要相當長的一段時間，且內部養成所培育的專才，其專業技術門檻是否足夠也有待檢驗，二則是如要求組織內部具社福專業背景的職工兼任事業活動的經營與管理，職工也會不堪負荷。除了向外延攬專業團隊，非營利組織的社會事業活動也應大量注入企業經營手法，例如市場分析，產品上游的供應商、下游的經銷商為何？社會事業活動所生產的物品是否有銷售管道？另外擬定行銷策略、制定生產目標與執行率等，此皆是非營利組織開辦社會事業活動所必須確切掌握的。

(3) 借助外部企業、社區的力量：近年來，企業組織作為社會的一份子，往往以「企業慈善」來善盡社會責任。儘管企業組織與非營利組織合作的動機可能源自於企業形象的改善、獲取知名度、減稅等，但國內企業積極參與公益活動的現象，絕對是非營利組織社會事業活動的一項重要資源。特別是企業組織能透過通路的提供、專業或服務資源的釋放、專案外包以及實際提供就業安置等模式協助非營利組織社會事業活動的運作，這對普遍缺乏事業專業技術與財力短缺的非營利組織來說，此種合作模式將能達到社福類型組織與企業組織雙贏的結果。另外社區的結合，也是非營利組織發展社會事業活動不可或缺的力量之一。原因是非營利組織的社會事業活動如能獲得社區居民的認同、凝聚社區利害與共的社區意識，則社會事業活動在向外擴展時也會較為順利。例如非營利組織的社會事業活動可與社區內的教堂、醫院及加油站等作結盟，共同提昇地方產業的發展。

(二) 注重人力資源管理

在人力資源管理方面，可分為非營利組織社會事業活動的庇護就業者與組織專業人力資源兩部份作探討。在庇護就業者部份，非營利組織社會事業活動所僱用的庇護就業者因先天或後天的能力限制，其產能與工作量皆無法達到一般職場員工的標準，此種問題除可透過訓練加以補足外，非營利組織也可藉由職種的開發以符合庇護就業者的適性發展。而在庇護就業者的去留方面，由於社會事業活動必須維持營運項目的經營管理與就業服務兩大核心價值，因此社會事業活動在經營過程中可能面臨留任工作能力較佳的庇護就業者，或將這些人才轉介至外部職場的兩大領域拉鋸戰，非營利組織最後還是應以庇護就業者的角度作為優先考

量的基礎。然筆者認為此種限制較好的解決方法便是社會事業活動應將庇護就業者區分為兩種，一種是基於日常經營所固定招聘的僱用群，另一種則是由政府單位及其他非營利組織轉介而來的職訓生，為期三個月或六個月的職業訓練結束後，職訓生就受轉介至一般職場，如此非營利組織的社會事業活動在人力運用方面就能兼顧經營管理與就業服務兩大核心價值。

另外在專業人力資源部份，由於這類的經營管理人員所要求的薪資與工作環境通常高於非營利組織所能給予的，因此造成社會事業活動招募人才上的最大難處。而這些專業人力資源在就職前也要通過一些篩選及審核，畢竟非營利組織社會事業活動的經營模式與外部企業仍有一段差距，因此專業人力資源的引進可說是有相當的困難度。惟值得注意的是，新招募的專業人員與組織原有職工雙方容易有適應上的問題產生，而此種適應問題的發生原因大致來自於組織文化落差以及雙方專業背景的差異。解決方式除了雙方保持良性的溝通外，也應視非營利組織社會事業活動的經營理念為何，究竟組織是以社會服務作為經營骨幹，抑或組織將跟隨著社會事業化發展，如此經營理念的重新定位才能將雙方歧見漸漸融合。

（三）永續經營的準備

非營利組織的社會事業活動必定要以永續經營作為其經營目標，原因是社會事業活動不似一般企業的利害關係人僅有股東及員工，社會事業活動存在的意義是關乎社會最弱勢族群的生存權及工作權，更有宣導弱勢族群就業的正面功能存在。然而非營利組織的社會事業活動欲達成永續經營，筆者建議應有以下兩點推動方向，一是以品質為基礎，二是以市場為導向將服務與產品多樣化。在以品質為基礎方面，非營利組織的社會事業活動應跳脫以往販賣愛心的迷思，站在一個經營企業的心態去經營社會事業活動，其產品與服務應致力跟隨一般市場水準，否則社會事業活動有再多的宣導及推廣，其經營成效也僅能維持短暫。

另外，非營利組織的社會事業活動應儘早將服務及所生產的物品多樣化，可能也要每兩三年改變服務及生產物品的種類以適合市場，因為成功的社會事業活動經營者絕對不能只依賴一種產品或服務項目。

二、對政府相關主管機關的建議

非營利組織社會事業化成功與否，除了非營利組織本身思考方向與經營手法外，政府是否能為非營利組織的社會事業活動創造一個適合發展的外部環境，亦是影響非營利組織社會事業活動成功與否的重要關鍵。從本研究受訪的六個社福類型非營利組織實行社會事業化的經驗中，可看出非營利組織在社會事業化活動上對政府的期許，包括企業社會責任之鼓勵與加強勞政單位及社政單位之分工與整合，分述如下：

（一）企業社會責任之鼓勵

在非營利組織社會事業活動中，政府補助、經費挹注其隨之而來的是來自政府相當多的追蹤控管動作，相形之下，非營利組織期許的是企業組織在政府單位背書之下，企業組織能提供合作的機會與資源並協助非營利組織相關事業管理與行銷技巧，長期而言，此種資源對整體非營利組織社會事業活動的經營是較有助益的。

（二）加強社政單位與勞政單位的分工與整合

以往庇護工場係由社政單位管轄規範，直至 1997 年《殘障福利法》的再次修正，才進一步讓各級政府勞工主管機關成為身心障礙者就業之主管機關，為因應身心障礙者的就業需求，勞政單位也頒布了新的庇護工場設置及人員相關標準，協助提供具有工作意願但工作能力不足之身心障礙者就業機會。但目前在「身心障礙福利服務機構設施及人員配置標準」下，庇護工場仍為福利服務機構之一環，造成庇護工場的身份歸屬仍然模糊不清。

尤其當中勞政單位主管之庇護工場以就業為主，需具備正式勞僱關係、僱主應為庇護就業者投保勞保與健保、庇護就業者應具備一定之產能及薪資（按照勞基法至少 15840 元的工資敘薪）與勞動權益之保障等。依據行政院勞工委員會於 93 年 9 月之調查，在 155 家社政、勞政與衛政主管之庇護工場（單位）中，約

有 84 % 之障礙者薪資在 10000 元以下，不符合勞僱關係之「就業者」，因此無法在勞政機關核准設立。另內政部也正在修訂「身心障礙者福利服務機構設施及人員配置標準」，擬將福利機構型中之「庇護工場」乙項刪除。如此將使大部分庇護工場同時排除於社政與勞政體系之外，又未規劃配套措施，恐造成生活適應能力缺損但具工作需求之身心障礙者無適當機制提供所需服務。

因此建議政府單位應儘速對國內庇護工場設立之性質與功能加以明確定位，並將對庇護工場的補助計畫歸於同一機構。原因是如將庇護工場分門別類，具勞動權益保障之庇護工場歸屬於勞政單位管轄，養護照顧型之庇護工場歸屬社政單位，此種情況將使養護照顧型之庇護工場與初級就業市場的距離更行遙遠，也使庇護工場之職業規劃目的消失無形。

第三節 對後續研究之建議

總結本研究發現，國內非營利組織發展雖日益蓬勃，非營利組織在社會事業化上的發展也日漸增加，不僅是在社會福利領域，諸如環保、文教等等領域，均能漸漸看見非營利組織社會事業化的發展，以及其所帶來的貢獻。然而綜觀目前非營利組織社會事業化的發展狀態、法律環境，至今仍尚未發展至完備階段，亦存有不少問題尚待解決。但從實證訪談中吾人也可發現，某些非營利組織仍對社會事業化的發展抱持樂觀、肯定的態度，同時不斷從組織本身或外界尋求社會事業活動更佳的发展模式。因此，國內學術界應針對此一議題投入更多心力進行研究，提供非營利組織與政府更多未來改善的方向與建議。基於此，筆者提出個人經驗，提供後續研究之建議：

第一、針對財團與社團法人，進行全面性的研究探討。如前所述，由於受到時間、資源，及能力上的限制，故未能針對財團法人與公益社團法人進行全盤性的瞭解，然社團法人亦為非營利組織之一種，故絕對是探討非營利組織社會事業活動不可忽視的一部分。建議後續研究者對社團法人也應進行類似研究，甚至在未來相關質性研究達一定數量後，可以考慮將此研究主題發展成問卷形式，針對兩種類型的非營利組織進行大範圍的量化研究，以獲得更高的代表性。

第二、發展非營利組織社會事業活動化的個案研究。由於社會事業活動在非營利組織領域尚屬起步階段，因此社會事業活動之研究可以此時間點介入，長時間觀察台灣非營利組織社會事業化之歷程。透過這樣的研究，可以清楚察覺社會事業活動的發展究竟是受到哪些內外部因素的影響，作為其他欲發展社會事業化之非營利組織一個參考與借鏡。

第三、發展國內外非營利組織社會事業化之比較性研究。由於歐美各國發展非營利組織社會事業化已有一段時間，其歷史發展經驗中應有值得採擷的理念與作法，因此可藉各國資料之文獻檢閱，針對研究的主要問題加以比較分析，尤其著重各國非營利組織不同的發展背景、政治經濟及社會文化系絡之差異，希望能更周延了解他國之精髓，以作為我國政府與非營利組織推行及發展社會事業活動之參考依據。

參考文獻

中文部份

王順民

- 1999 「非營利組織及其相關議題的討論 - 兼論台灣地區非營利組織的構造意義」, 收錄在王順民等主編『超越福利國家』, 台北: 亞太。

司徒達賢

- 1999 『非營利組織的經營管理』, 台北: 天下遠見出版公司。

江明修審定, Burton Allen Weisbrod 著

- 2003 『非營利產業』, 台北: 智勝。

江明修、鄭勝分

- 2002 『全球性公民社會組織之治理、管理策略與結盟之道』, 行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告。

江明修、陳定銘

- 1999 「我國基金會之問題與健全之道」, 收錄於江明修主編『第三部門 經營策略與社會參與』, 台北: 智勝。

李麗雪

- 2001 「一個基金會的故事: 布農文教基金會」, 邁向全球之台灣非政府組織研討會暨 NGO 主題展覽, 台北: 亞太公共事物論壇。

官有垣

- 2002 「第三部門的研究: 理論觀點與研究途徑的檢視」, 政大公共政策論壇-全球化與台灣論文集, 台北: 國立政治大學學術研究與合作委員會。

陳向明

2002 『社會科學質的研究』，台北：五南。

陳俊良

2002 「福利產業發展趨勢挑戰 2008 國家發展重點計畫之衝擊與機會」，福利事業產業化實例觀摩研習營，行政院青年輔導委員會。

陳金貴

2001 「志工的未來發展」，收錄在『2001 志工台灣研討會』，亞太公共事務論壇。

陳琳

2001 「以社區性組織建立文化產業的契機：白米社區發展協會的在地經驗」，邁向全球之台灣非政府組織研討會暨 NGO 主題展覽，台北：亞太公共事物論壇。

陳俊良、林文彬

2001 「NGO 產業化與國際交流：伊甸社會福利基金會庇護工廠產業化的實例分享」，邁向全球之台灣非政府組織研討會暨 NGO 主題展覽，台北：亞太公共事物論壇。

張德銳

1990 「組織文化析論」，『國立編譯館館刊』，第 19 卷，頁 185。

張茂芸 譯，赫茲林格 等著

2000 『非營利組織』，台北市：天下遠見。

張上仁

2001 『非營利組織社會活動商業化之研究』，南華大學非營利事業管理研究所，碩士論文。

許竣傑

2003 『非營利組織產業化 - 社會企業機制綜合架構規劃之研究』, 南華大學非營利事業管理研究所, 碩士論文。

黃榮墩

2001 「建立社會經濟, 推動社會福利產業化」, 收錄在『NPO 航向 e 世紀研習營 福利事業產業工作坊會議手冊』, 行政院青年輔導委員會。

曾梓峰

2001 「社會經濟概念與第三部門的關係-歐盟經驗」, 社會經濟與第三部門之關係 - 永續與合作座談會手冊, 行政院青年輔導委員會、行政院勞工委員會、歐洲聯盟研究協會主辦。

楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園編

1989 『社會及行為科學研究法』, 台北: 台灣東華。

劉寶娟

2003 『非營利組織企業化之研究-以社會福利組織為例』, 國立暨南國際大學社會政策與社會工作學所, 碩士論文。

簡春安、鄒平儀

1998 『社會工作研究法』, 台北: 巨流。

蕭盈潔

2002 『非營利組織事業化 - 以社會福利機構為例』, 國立台北大學社會工作學研究所, 碩士論文。

英文部份

Anonymous

- 2001 The non-profit sector and the market? Opportunities?
challenges. Fund Raising Management, 32(9), pp.42-8.

Cannon, C.M.

- 2000 Charity for profit, National Journal, 32(35), 1898-1904.

Dees, J. Gregory & Jed Emerson & Peter Economy

- 2001 Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneur, New York?
John Wiley & Sons.

Emerson, Jed

- 1999 Five Challenges in Social Purpose Enterprise Development ; "Social
Purpose Enterprise and Venture Philanthropy In The New
Millennium Volume 1-Practitioners Perspectives "

Enjolras, Bernard

2002 The commercialization of voluntary sport organizations in
Norway ,Nonprofit and Voluntary Sector
Quarterly, Vol.31, No.3, pp.352-376.

James, Estelle

1989 The Nonprofit Sector in International Perspective : Studies in
comparative culture and policy. New York : Oxford University Press.

Kramer, R.M

1993 Privatization in four European countries ? comparative studies in
government-third sector relationships, Amonk, NY? M.E. Sharpe.

Marie Lisa M. Dacanay

2004 Creating Space in the Market? Social Enterprise Stories In
Asia, Philippines? Asian Institute Management and Conference of
Asian Foundations and Organizations.

Peter C. Brinckerhoff

1996 Financial empowerment : more money for more mission, Dillon, Colo?

Alpine Guild.

Skloot, Edward

- 1987 Enterprise and Commerce in Nonprofit Organizations in Walter
W.Powell, The Nonprofit Sector? A Research Handbook, New Haven?
Yale University Press.

Salamon, Lester M.

- 1999 The Emerging Sector Revisited? A summary, Baltimore, Md.: Johns
Hopkins University.
- 2001 The nonprofit sector at a crossroads? The case of American, in
Helmut K. Anheier and Jeremy Kendall Third Sector Policy at the
Crossroads? An international nonprofit analysis ; London?
ROUTLEDGE.

Tuckman, Howard P.

- 1998 Competition, Commercialization, and the Evolution of Organization
Structures Journal Of Policy Analysis And
Management, 17(2), 165-174.

Thomas A. McLaughlin

2002 Streetsmart financial basics for nonprofit manager, New York? John
 Wiley & Sons.

Weisbrod ,Burton A

1998 The nonprofit economy, New York : Harvard University Press.

1998 To Profit or not to Profit : The commercial transformation of the
 nonprofit sector.New York : Cambridge University Press.

Wolf Thomas

1990 Managing A Nonprofit Organization,New york:Prentice Hall Press.

Young, Dennis R

1999 Economic Decisionmaking by Nonprofit Organizations in a Market
 Economy? Tension between Mission and Market ;Foundation Press.

1998 Commercialism in Nonprofit Social Service Association:Its
 Charactersignificantand Rationale,Journal of Public Analysis and

Management,17? 2? ,278-297.

- 2000 Nonprofit Entrepreneurship,in J.Steven Ott? ed? , Understanding Nonprofit Organizations ?,Colorado? Westview Press.
- 2004 Effective Economic Decision-Market by Nonprofit Organizations,New York? Foundation Center.

網站資料

鄭讚源

- 2005 「社會經濟、社會事業與照顧服務：我國照顧服務產業的理想與現實」，
網址：

<http://www.sinica.edu.tw/asct/asw/seminar/2005/main/article/070214.pdf#search='%E9%84%AD%E8%AE%9A%E6%BA%90%202005'> ,
2006/5/15。

The Roberts Enterprise Development Fund,

<http://www.redf.org/>,2005/7/15.

Social Enterprise Alliance, <http://www.se-alliance.org/index.cfm>,2005/7/15.

Social Enterprise London,

<http://www.sel.org.uk/home.aspx>,2005/7/15.

The Venture Fund Initiative,

<http://www.rockfound.org/Documents/199/vfi.pdf#search='socialpurpose%20businesses'>, 2005/7/16.

J. Gregory Dees

1998 "The Meaning of Social Entrepreneur";

http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/Dees_SEdef.pdf ; 2005/7/16.

Flannery,Diane and Kriss Deiglmeier

2000 "Leading the Social Propose Enterprise ? An Examination of Organizational Culture "; Social Propose Enterprise And Venture Philanthropy In the New Millennium Volume 1? Practitioner Perspectives.

http://www.redf.org/download/boxset/REDF_Vol1_1.pdf#search='Leading%20the%20Social%20Propose%20Enterprise%20%E2%99%9AAn%20Examination%20of%20Organizational%20Culture',

2006/5/25.

Community wealth ventures

2003 「 Powering Change? Lessons on Community wealth Generation for
Nonprofit Sustainability? ,

[http://www.se-alliance.org/winter05_SparcChange.pdf#search='mar](http://www.se-alliance.org/winter05_SparcChange.pdf#search='mark%20rosenman%20nonprofit%20enterprise%201999')

[k%20rosenman%20nonprofit%20enterprise%201999'](http://www.se-alliance.org/winter05_SparcChange.pdf#search='mark%20rosenman%20nonprofit%20enterprise%201999'),2006/5/25.

附錄一 相關法令條文

身心障礙者庇護工場設立及獎助辦法

第一條 本辦法依身心障礙者保護法（以下簡稱本法）第五十八條第三項規定訂定之。

第二條 本辦法所稱主管機關，在中央為行政院勞工委員會，在直轄市為直轄市政府，在縣（市）為縣（市）政府。

第三條 本辦法所稱庇護工場，係指提供年滿十五歲以上，具有工作意願而工作能力不足之身心障礙者庇護性就業，以提升其職業能力之工作場所，包括工廠、商店、農場、工作站（室）等。

第四條 庇護工場得以單獨或結合方式設立，其規模以社區化、小型化為原則。

第五條 申請設立庇護工場者，應檢具下列文件，向庇護工場所在地之直轄市、縣（市）主管機關申請籌設許可：

- 一 申請書。
- 二 營運計畫書。
- 三 經費來源說明。
- 四 其他經主管機關指定者。

前項第一款申請書之格式，由中央主管機關定之。

第一項第三款所稱經費來源，係指維持庇護工場營運六個月以上之財源。

第六條 前條營運計畫書之項目如下：

- 一 申請單位。
- 二 市場調查及評估。
- 三 計畫目標。
- 四 服務規章及工作規則。
- 五 庇護就業者之障別、人數及資格。
- 六 工作內容及作業流程。
- 七 經營管理方式。
- 八 工場位置及配置。
- 九 庇護就業者就業之規劃及輔導。

- 一 獎勵金或報酬發放制度。
- 一一 行銷計畫。
- 一二 預期營運績效。
- 一三 工場設備及相關設施。
- 一四 經費收支概算表。
- 一五 人員配置情形。
- 一六 其他經主管機關指定者。

前項營運計畫於籌設許可後變更者，應報主管機關備查。

第七條 經直轄市、縣（市）主管機關許可籌設者，應於三年內依前條營運計畫書完成籌設，並符合身心障礙者庇護工場設施及人員配置標準，同時檢具下列文件向主管機關申請設立許可：

- 一 法人登記、商業登記或工廠登記等證明文件影本。
- 二 產權證明文件：含土地與使用分區證明文件、建築物使用執照影本、土地及建物所有權證明文件。如土地或建物所有權非屬申請機構所有者，應檢附二年以上之租約或使用同意書，並經法院公證。
- 三 平面圖：五百分之一比例圖，並以平方公尺註明樓層、各隔間面積、總面積及其用途說明。
- 四 消防及建築管理之核可文件影本。
- 五 專業及行政人員名冊。
- 六 籌設許可及營運計畫書影本。
- 七 其他經主管機關指定者。

前項第五款人員有異動時，應自異動之日起十五日內，檢具名冊報請主管機關備查。

第八條 為鼓勵民間設立庇護工場，直轄市、縣（市）主管機關得依下列方式提供資源：

- 一 部分經費之補助。
- 二 有償或無償租借服務場所。
- 三 有償或無償提供設備。
- 四 技術輔導。

第九條 直轄市、縣（市）主管機關依前條規定提供資源設立庇護工場時，應公告其所能提供之方式及其他配合措施，公開接受申請。申請單位應依第五條、第七條規定檢具相關文件申請審查。

第十條 庇護工場應辦理下列業務：

- 一 營運項目之經營管理。

- 二 個別職業能力強化計畫。
 - 三 庇護就業者個案管理及生涯轉銜服務。
- 庇護工場之營運項目，應符合就業市場之需求及結合庇護就業者之就業發展。

第十一條 庇護工場應先為庇護就業者訂定個別職業能力強化計畫，其內容如下：

- 一 庇護就業者工作技能及相關技巧之強化。
- 二 庇護就業者社會適應之輔導。

前項計畫最長以二年為限。期滿後應辦理職業輔導評量，供庇護性就業者生涯轉銜服務或修訂前項計畫之依據。

前項評量得委託相關機構辦理。

第十二條 庇護工場應於每年三月檢具上年度下列文件，報請直轄市、縣（市）主管機關備查：

- 一 業務報告。
- 二 年度決算。
- 三 人事概況。
- 四 每月庇護就業者人數動態年報表。

第十三條 直轄市、縣（市）主管機關為瞭解庇護工場經營管理之狀況，得隨時通知其提出業務及財務報告，並得派員查核之。

庇護工場有下列情形之一者，主管機關應通知限期改正，屆期未改正者，撤銷或廢止其許可：

- 一 違反法令者。
- 二 業務經營方針與設立目的不符者。
- 三 財務收支未取合法之憑證，或會計紀錄未完備者。
- 四 妨礙主管機關檢查、稽核者。
- 五 對於業務或財務為不實之陳報者。
- 六 未依年度營運計畫書執行者。
- 七 其他違反本辦法之情事者。

第十四條 直轄市、縣（市）主管機關對於依本辦法籌設及設立之庇護工場得獎（補）助以下項目：

- 一 設施設備：依庇護工場功能獎（補）助辦公室、休閒育樂、消防設施、無障礙環境、營運機具等設施設備。
- 二 房屋租金及修繕費用。
- 三 人事費。
- 四 行政費。

第十五條 依前條規定申請獎（補）助者，應分別檢具下列文件向直轄市、縣（市）主管機關提出：

- 一 申請書。
- 二 營運計畫書。
- 三 籌設許可影本。
- 四 設立許可影本。
- 五 其他經主管機關指定者。

第十六條 直轄市、縣（市）主管機關審查前條申請案應成立審查小組，其成員包含下列人員：

- 一 主管機關及相關機關代表。
- 二 身心障礙者福利機構或團體代表。
- 三 與申請計畫相關專長之專家學者。
- 四 社會公正人士。

前項第二款及第三款人數不得低於審查小組全部成員二分之一。

第十七條 本辦法所需經費來源如下：

- 一 身心障礙者就業基金內撥付之。
- 二 地方政府編列預算補助。

中央勞工主管機關得視地方財務狀況予以補助。

第十八條 本辦法自發布日施行。

身心障礙者庇護工場設施及人員配置標準

第一條 本標準依身心障礙者保護法第五十八條第三項規定訂定之。

第二條 庇護工場之設施，應依業務項目及內容，並顧及庇護就業者特殊需要，提供無障礙環境。

第三條 庇護工場之空間、設施及設備，應符合相關消防安全法規，並考慮其採光、通風及清潔衛生等條件。

第四條 庇護工場應置下列人員：

- 一 主管人員：綜理庇護工場業務及產品行銷。
- 二 專業人員依業務需要置下列人員：
 - (一) 個案管理員：提供個案管理、轉銜服務。
 - (二) 職場輔導員：提供就業準備、社會適應輔導。
 - (三) 技術輔導員：提供強化技能、工作崗位訓練。

第五條 庇護工場應按庇護就業者人數依下列比例設置前條人員：

- 一 主管人員：五十人以下得兼任。
- 二 個案管理員：一比五十，每增加五十人增設一人；五十人以下得兼任。
- 三 職場輔導員：一比六。
- 四 技術輔導員：一比十五。

第六條 主管人員應就符合下列資格之一者選用之：

- 一 大專校院社會工作、醫護、特殊教育或與營運項目相關科系所畢業。
- 二 高中（職）畢業具有與營運項目相關丙級技術士以上證照，並從事身心障礙者就業服務、職業訓練或福利服務滿二年以上。
- 三 高中（職）畢業，經專業訓練滿二百四十小時，從事與營運項目相關工作二年以上，並於身心障礙者就業服務機構、職業訓練機構服務或福利服務機構滿二年以上。

第七條 個案管理員應就符合下列資格之一者選用之：

- 一 具備社會工作師、職能治療師或具特殊教育人員資格。
- 二 大專校院社會工作、職能治療、特殊教育、心理輔導或復健等相關科系所畢業。

- 三 非前款相關科系所畢業，從事身心障礙者福利服務滿一年，並經專業訓練滿八十小時，或從事身心障礙者福利服務未滿一年，並經專業訓練滿一百六十小時。

第八條 職場輔導員應就符合下列資格之一者選用之：

- 一 大專校院勞工關係、社會工作、職能治療、心理輔導、復健、醫護、特殊教育相關科系所畢業。
- 二 非前款相關系所畢業，從事與輔導相關工作一年以上，並經專業訓練滿八十小時。
- 三 高中（職）畢業，從事與輔導相關工作一年以上，並經專業訓練滿一百二十小時。
- 四 國中畢業，從事與輔導相關工作二年以上，並經專業訓練滿一百六十小時。

第九條 技術輔導員應就符合下列資格之一者選用之：

- 一 具有與營運項目相關丙級技術士以上證照。
- 二 從事營運相關技術滿二年以上。

第十條 本標準所稱之專業訓練，係就不同障別身心障礙者之身心特徵、工作所需專業知能及人員之專業發展，採進階方式規劃辦理。前項專業訓練課程之內容及時數，由中央主管機關另定之。

第十一條 本標準自發布日施行。

多元就業開發方案

壹、總則

一、 行政院勞工委員會為建構民間團體與政府部門間促進就業之合作夥伴關係，透過具創意性、地方性及發展性之計畫，如文化保存、工藝推廣、照顧服務或環境保護等，改善地方之整體居住環境及生活條件，促成在地產業發展，帶動其他工作機會，以引導失業者參與計畫工作，重建工作自信心，培養再就業能力，特訂定本方案。

二、 計畫類型：

(一) 經濟型計畫：民間團體依據地方發展特性，辦理具有財務收入機制及產業發展前景，而能擴大僱用失業者或提供失業者就業管道之計畫。

(二) 社會型計畫：各部會、直轄市、縣(市)政府為推動台灣健康社區六星計畫或民間團體所提尚未能發展為地方產業，但能改善生活環境，增進社會公益，且具有就業促進效益之計畫。

三、 名詞定義：

(一) 弱勢族群：依據就業服務法第二十四條所稱：「負擔家計婦女、中高齡者、身心障礙者、原住民、生活扶助戶中有工作能力者、其他經中央主管機關認為有必要者。」

(二) 長期失業者：失業者向公立就業服務機構辦理求職登記日後滿六個月，仍未能順利就業者。

(三) 民間團體：

1. 依人民團體法立案之社會團體、職業團體，及依民法設立之財團法人。

2. 依合作社法設立之合作社及依工會法設立之工會。

(四) 用人單位：提案經審查核定，並進用失業者之民間團體、各部會、直轄市或縣(市)政府及其所屬機構。

貳、推介及進用對象

四、 用人單位進用失業者應由公立就業服務機構推介。經濟型計畫每進用十名失業者，得另進用專案經理人一人，社會型計畫每進用二十名失業者，得另進用專案管理人一人。

前項經公立就業服務機構推介，由用人單位錄取進用之失業者，公立就業服務機構應予核對建檔，並同意開始工作日期。

五、 公立就業服務機構依下列規定辦理推介：

(一) 經濟型計畫以非自願性失業者、中高齡失業者及辦理求職登記日前連續失業達三個月以上者為優先。

(二) 社會型計畫以弱勢族群、長期失業者及其他經本會指定之對象為限，並以辦理求職登記日前連續失業達三個月以上者為優先。

(三) 以未曾參加過公共服務擴大就業計畫、永續就業工程計畫、多元就業開發方案、臨時工作津貼等相關就業促進津貼或勞保失業給付之失業者為優先。

六、 下列人員不得參加本方案：

(一) 已領取政府機關、公營事業機構、法人、團體之退休金者。但有特殊情形，經公立就業服務中心綜合評估，確有必要協助其就業者不在此限。

(二) 用人單位之理事長、總幹事、執行長、理監事、相關領導幹部或相同職務者，及其配偶、三親等內血親、姻親，不得為本方案同一用人單位之進用人員。但其配偶、三親等內血親、姻親如符合條件，且有意願參加本方案該用人單位之失業者數量不足，得由公立就業服務中心辦理專案推介，並報本會職業訓練局備查。

用人單位得進用前項第一款人員擔任經濟型計畫專案經理人或社會型計畫專案管理人。

七、 民間團體延續前一年度核定計畫之相同申請案，為累積過去計畫訓練成果及執行經驗，如獲審查會通過得延用前一年度計畫所進用人員，其名額不得超過計畫核定用人名額之半數(例如核定十個名額，則最多五個名額可延用前一計畫進用人員)，延用前一計畫所進用人員之名單，應送請公立就業服務機構核對其資格。

八、 民間團體於原住民鄉申請進用原住民族失業者之計畫，及身心障礙者有關團體申請進用身心障礙失業者之計畫，如為延續上一年度之計畫，得於申請計畫書中註明延用前一年度計畫所進用人員之名額，延用前一計畫所進用人員之名單，應送請公立就業服務機構核對其資格。

參、 補助項目、標準及期間

九、 補助項目如下：

(一) 用人費用：用人單位進用人員及專案經理人、專案管理人之工作津貼及勞健保費。

(二) 其他費用：用人單位用於辦理人員訓練、督導、文具、通訊、行政業務加班費、差旅費、意外險、計畫相關活動、行銷、機具租用、服務費、雜支等。

十、 補助標準如下：

(一) 用人費用：

1. 進用人員：

(1) 依工作性質每人每日補助新臺幣八百元、九百元或一千元，每月最高以工作二十二天為原則，並補助其勞健保費之雇主負擔部分，以實報實銷為原則。

(2) 依各職務工作需求，每週工作時數在二十小時以上，每月工作時數合計未達一百七十六小時者，可申請部份工時制，以每小時補助新臺幣一百元為原則，依核定之工作時數計算每月補助額度，並補助其勞健保費之雇主負擔部分，以實報實銷為原則。

2. 專案經理人補助標準除依下列規定外，並補助其勞健保費之雇主負擔部分，以實報實銷為原則：

(1) 具有碩士學位以上及一年以上相關領域（如專案管理、行銷、研發等）工作經驗者，每月補助新臺幣三萬四千元。

(2) 具有學士學位及一年以上相關領域（如專案管理、行銷、研發等）工作經驗者，每月補助新臺幣二萬九千七百元。

(3) 未具學士學位，但有特殊專長及管理能力，且曾任經理相當職務三年以上經驗，經本會職業訓練局各公立就業服務中心同意者，每月補助新臺幣二萬九千七百元。

3. 專案管理人每月補助新臺幣二萬五千元，並補助其勞健保費之雇主負擔部分，以實報實銷為原則。

(二) 其他費用依下列原則編列核定：

1. 經濟型計畫：以用人費用之百分之十五為原則。

2. 社會型計畫：以用人費用之百分之五為原則。

十一、 補助期間如下：

(一) 各部會、直轄市或縣(市)政府社會型計畫：以六個月為一期，最長二期。

(二) 民間團體社會型及經濟型計畫：同一計畫最長得連續補助三年，視其執行績效、訪視考核及接受輔導成果，逐年審查核定。

肆、申請、審查及名額

十二、 本會得針對補助名額、計畫類型、申請及審查期程等相關事項，另行辦理公告。

十三、 用人單位應依本會規定格式製作計畫書，並備齊文件，依下列規定提出申請：

(一) 各部會、直轄市或縣(市)政府及全國性民間團體跨公立就業服務機構轄區執行之計畫，向本會提出申請。

(二) 其他民間團體之計畫，向其轄區之本會職業訓練局所屬公立就業服務中心提出申請。

十四、 本會組成審查委員會辦理審查。

審查委員會視各計畫審查其進用人員、專案經理人、專案管理人之人數、比例，及用人費用與其他費用之補助額度。

前項審查各計畫進用人數，其名額及分配原則如下：

(一) 九十五年原則補助民間團體所提計畫進用人數二千名，各部會、直轄市或縣(市)政府所提計畫進用人數八千名，並得依失業率、區域發展情形等狀況彈性調整名額。

(二) 本會保留其中一千個名額，優先通過促進原住民就業之申請案。

十五、 民間團體申請案未通過審查，經審查委員會評定具有執行能力，或所經營之地方、社區具有發展潛力者，本會職業訓練局所屬公立就業服務中心得將其納入諮詢輔導對象，以協助其研提可行性較佳之計畫。

伍、督導、輔導及考核

十六、 下列機構辦理本方案相關工作，補助其所需行政管理費標準如下：

(一) 本會職業訓練局所屬公立就業服務中心為辦理方案推廣、受理申請、計畫管理、經費撥付、核銷及舉辦審查會等工作，依轄區內核定計畫經費乘以百分之二計算。

(二) 公立就業服務機構為辦理推介及督導考核等工作，依轄區內核定計畫經費乘以百分之二計算。

(三) 各部會、直轄市或縣(市)政府為辦理計畫管理、經費撥付、核銷、督導考核等工作，依轄區內核定計畫經費乘以百分之二計算。

十七、 本會職業訓練局所屬公立就業服務中心辦理顧問諮詢輔導，視用人單位實際運作狀況，適時引介適當資源，提昇個別計畫及方案整體績效。

十八、 考核相關規定如下：

(一) 第一層級考核權責單位：各部會、直轄市或縣(市)政府、公立就業服務機構每月至少實地訪查其轄區內計畫一次。

(二) 第二層級考核權責單位：本會職業訓練局、公立就業服務機構，計畫執行期間內至少實地訪查一次。

(三) 第三層考核權責單位：本會，不定期辦理考核及評鑑。

(四) 公立就業服務機構辦理本方案之成效列為平時及年終考核項目，本會得針對績效優良者，專案辦理敘獎及獎勵。

十九、 用人單位未依核定之計畫執行，情節重大經查證屬實者，該受理申請之機關(構)應立即終止補助(如未依規定進用失業者、任意調派至非計畫用人單位、從事非核定計畫工作等未依計畫內容執行相關情事)。

二十、 如涉及進用不符資格人員及溢領、冒領工作津貼或有不當得利等情形經查屬實者，本會職業訓練局所屬公立就業服務機構、各部會及直轄市或縣(市)政府應追繳其補助款，並依法處理。

陸、附則

二十一、 經費來源由就業安定基金支應。

附錄二 訪談大綱

壹、訪談內容

一、基本資料

- 1、請問 貴機構目前的人力配置狀況？
小型（全職員工在 50 人以下）
中型（全職員工在 51~100 人之間）
大型（全職員工在 101 人以上）
- 2、請問 貴機構目前及曾經從事的社會事業化活動有哪些？

二、動機

- 3、請問 貴機構係基於何種動機開始從事社會事業化活動？

三、內部管理的轉變

- 4、請問 貴機構所實行的社會事業化活動，是否有助於組織使命的實踐與達成？
- 5、請問 貴機構在實行社會事業化活動後，職工、志工之招募與配置是否有所改變（如：需招募具企業管理背景或其他特殊專才的工作者，甚至是成立專責的社會事業部門）？
- 6、請問 貴機構在實行社會事業化活動時，職工、志工對事業活動的態度與適應為何？
- 7、請問 貴機構所實行的社會事業化活動是否影響政府對機構的補助？在補助內容上是否有轉變？
- 8、請問 貴機構所實行的社會事業化活動是否影響個人對機構的捐贈？在捐贈內容上是否有轉變？
- 9、請問 貴機構所實行的社會事業化活動是否影響企業與其他非營利組織對機構的贈與？在贈與內容上是否有轉變？

四、外在互動關係的變化

- 10、請問 貴機構在從事社會事業化活動時，政府是否有提供相關的資源？有哪些資源？
- 11、請問 貴機構在從事社會事業化活動時，政府是否有提供相關的資訊？有哪

些資訊？

12、請問 貴機構在實行社會事業化活動後，政府機關是否會就事業活動對 貴機構進行任何形式之監督、檢查？是針對哪些項目進行監督檢查？

13、在社會事業化活動方面， 貴機構對於政府之期許為何？可否提供未來希望政府改進部分之建議？

14 請問 貴機構在實行社會事業化活動之後，與外部企業的互動是否有所增減？是否增加合作或競爭的機會？

五、遭遇問題與未來展望

15、貴機構在實行社會事業化活動之初/後，曾遭遇到何種困難？解決方法為何？

16、整體而言， 貴機構對實施社會事業化之成果是否滿意？未來是否考慮增加或縮減社會事業活動？

貳、受訪者基本資料

1、職稱：

2、負責業務：

3、服務於該機構____ 年

4、服務於現職 ____ 年

附錄三 訪談逐字稿

編號：F01

日期：2005/11/25 訪談地點：機構會議室

Q：請問 貴中心係基於何種動機開始從事事業化活動？

A：就是說，現在政府...像是勞工局她們很希望輔導我們，很希望將來能夠朝著自給自足的方向發展，那麼..勞工局他們在這個就業..他們那塊叫什麼..什麼基金？就是勞工局鼓勵我們有...他讓我們有孩子的職業訓練，申請公費的機會，對庇護性的孩子他給一些補助，那麼我們也慢慢就是透過這樣的訓練，像這樣子在..像我們恆愛的話，我們發展的清潔服務、烘焙製作阿這兩大塊。嗯..對不起..我再想想看，主要就是說，我們朝著希望將來能夠幫我們機構及孩子，就是說，自給自足，盡量是往這個方向走，所以呢，我們也希望帶領孩子能夠從事生產，當然從事生產之後的產品，不能光靠愛心，也要有一定品質，所以我們的生產也要事業化。那..第二題。

Q：那老師動機有包括希望能擴增財源嗎？

A：有，當然是。自給自足之外呢，當然是..我們也是希望，透過我們產品的銷售，能夠擴增財源，也讓更多社會大眾藉著知道我們產品的內容，更認識我們孩子工作能力，更肯定她們能力，對她們有更多認識。好，這樣可以了嗎？滿意了嗎？呵~第二個題目嗎？

Q：請問 貴中心在實行事業化活動後，是否有助於組織使命的達成？

A：我想組織的使命，我們是要幫助心智障礙者嘛，那尤其是成年以上的心智障礙者，當然是我們要幫助她們獨立的部份，經濟獨立是最高層次，所以呢我們事業化之後，可以幫助孩子從事生產，像庇護工廠的生產呢，他是在就服老師的帶領下，可以很有效率的生產，品質、價格也合理，所以是有競爭市場的，那在就服老師帶領下，真的她們也可以有一定的工作獎金，那有工作獎金的話，一個是讓她們個案本身覺得是很有成就，他的工作是有獎金的，那麼..他自己很有成就感，那麼..對家庭來說，也真的是很肯定她們認真的工作，又有獎金，對部分家庭真的也是一個幫助。像清潔隊的工作人員，她們..一個月可以賺八九千塊，真的也是滿棒的，透過庇護性的就業輔導，工作越來越成熟後，我們有支持性就業老師再幫她們找工作做媒合，將來再轉到社區化的就業職場去獨立工作，那就更進一步了，那也是我們希望孩子將來都

可以進到那個部分是最棒的。像我們有個案，工作好多年，也很穩當，他回來捐款五百塊，我很高興就是說，不是這五百塊，而是高興他因為就業很穩當，他才有能力跟心力再回來捐款，他跟我說：老師你不要說喔，我一個月三萬多塊!很棒的孩子，真的是~

Q：請問 貴中心在實行事業化活動後，職工、志工之招募與配置是否有所改變？

A：目前我們以 來說，我們比較多的志工是家長志工，家長志工比較多..也有外面一般的志工，有時候我們用網路招募，另外就是透過朋友介紹等等，那我們的志工來呢，我們會請他幫忙，一個是每週大概有兩天，要志工幫忙對發票，另外就是像重度班級他有社區適應課要帶重度孩子到社區，需要比較多的人力，所以那個部分也是需要志工，再來像是像我們機動的時候，譬如說烹飪班、烘焙組一剛產量的時候，真的需要大量的志工的幫忙。

Q：那在職工方面有沒有因為傾向事業化活動所以招募職工的時候有些改變？

A：是，像我們的職工部份..當然也是，像我們的烘焙組、烹飪組的工作人員，我們在招募的時候就希望他有烘焙或烹飪的丙級職照，要有這種證照，他才有專業技術可以訓練、輔導我們學員。再來就是，像清潔隊的工作人員呢，他一定要有汽車駕照，因為清潔隊帶四個孩子五個孩子出去，我們是開清潔隊車的，所以一定要有駕照。像支持性就業老師呢，他也一定要有..至少也要有機車或汽車駕照，跑很多工作場地時候比較方便 節省時間。所以是..那另外，我們基金會也在配合這樣的事業化，所以我們基金會在推廣組的部份也擴充，需要有人員呢在行銷，像 做很多行銷，像我們烘焙產品要有通路阿，所以她們會幫忙做行銷~這樣可以了嗎？

Q：請問 貴中心所實行的產業化活動對於組織經費募集的影響為何？

A：當然以 來說，我們的烘焙，真的是在中秋節的時候，也是很大的一筆生產，那...嗯..這筆生產，對我們基金會、對我們 來說也是一筆收入啦，透過我們的烘焙產品的行銷，還有清潔隊這樣的行銷，嗯...我們是覺得...有更多的社會大眾認識認識我們了啦，我想對經費募集或募款的部分應該是有幫助的。這樣的回答可以嗎？

Q：事業化活動在整個組織經費的比例呢？

A：喔...我目前沒辦法給你這個數字，因為目前我們這塊還要繼續努力，還不是一大筆。我們目前所有經費裡面，教養訓練，跟社會局還是勞工局申請的費

用還是比多的，還是最大一塊。那..你要的數字我目前沒辦法給你，因為像心智障礙的學員，我們是帶領她們做生產，但是他跟一般人比起來效率還是弱很多。所以呢...還是要政府單位的補助，要是沒有這個補助，完全靠自己運作還是有困難。大宗還是以政府補助為主，我們分別向勞工局或是社會局，屬於重度教養的那塊向社會局申請補助，屬於職業訓練我們有跟勞工局申請補助。因為這樣的孩子人事費用很高阿，像重度孩子是一比四的比例，四個學員要一個老師，像職訓組是一比六到七的比例，所以教保人員薪資的這一塊是很大的負擔。

Q：請問 貴中心在實行事業化活動之後，與政府相關單位的互動是否有所增減？另政府單位是否會提供相關的資源與資訊？

A：喔...像內政部其實也滿棒的，這幾年來每年，他都有推動這些機構的烘焙事業的推展，他有幫我們做..跟企業那些做結合..一個聯合發表會吧，那樣子帶動著..也鼓勵企業單位來訂購，有增加，但還是不是很大一筆，但是有增加。那如果將來政府單位他真的是可以有給所謂的百分之五預算..採購預算中的百分之多少，是採購這樣子的身心障礙者的產品，如果能訂出比例是更好啦，是更穩定。

Q：請問 貴中心在實行事業化活動之後，與外部企業及商業組織的互動是否有所增減？是否增加合作或競爭的機會？

A：嗯..是有的。就是像這個..以烘焙來說好了，因為我們有烘焙的生產，所以..經過推廣以後，我們跟萊爾富有結合，所以呢萊爾富每年中秋節行銷目錄有加上我們學員的產品，也透過這樣子，萊爾副定期兩個月的發票，會捐給我們，發票..像我們中獎的話，我們募集發票多一些，中獎也多一些。所以..嗯..像我們清潔隊出去外面工作，那有的客戶因為這樣看到孩子的認真工作，他會給一些捐款，然後...另外還有，可能透過看到清潔隊工作等等，她們會放出一些工作機會要給個案，做像支持性就業機會也有。

Q：是否有增加合作或競爭的機會，例如外面的麵包店？

A：像萊爾富的中秋節禮盒，這個是競爭阿！我們要有一定的品質跟量，他這個銷售目錄是有一般的商家，然後你說互動增加是嗎？互動增加...我們不敢說非常多啦！因為有時候推展也不是那麼容易啦！覺得有，但不是非常快速。所以這個部份..因為我自己在看我們平時的...我們可能要看那個...清潔的客戶需求量很大，但是有時候我們是因為時間跟學員有限，所以我們清潔..透過網路的訊息，清潔的需求量很高，但有時候我們無法滿足客戶，因為我們學

員體力有限阿，隊數有限阿，時間有限阿~所以清潔目前我們有很多客戶，而我們有時候無法去完全滿足他。在烘焙的部份的話呢，就是說..我們有在推展著，客戶也是會斷斷續續的，但是我們目前..沒有辦法感覺到說，是不是有特別說增加很多..沒有特別感覺，我覺得去年跟今年差不多，我們每個月的營業額差不多，營業的客戶互動差不多，只是今年的中秋節有比去年好。那...這樣子第六題的回答夠了嗎？

Q：請問 貴中心在實行事業化活動之後，與其他民間團體的互動是否有所增減？

A：因為事業化而增加？目前沒有耶，目前沒有透過這樣事業的合作，都還是各做各的。

Q：實行事業化活動後， 貴中心所遭遇的困難為何？

A：喔..就是...覺得需要帶領孩子往事業化發展，需要經營，但往往又為了，真的接到大單時候，學員的應變力跟那個...不是那麼夠的時候，會很擔心出貨量或出貨品質，所以呢..就必須臨時調派很多人手，不管是志工也好，或基金會的其他工作人員，臨時接到大量的時候就會手忙腳亂，可是..做的事業，不能說量大就不接，目前就是說我們處在有點矛盾的狀況，我到底是要趕...怎麼樣充分趕量，除了生產之外，也要充分輔導，要怎麼達到平衡，因為你在完全趕貨的時候，可能對孩子的輔導就會疏失一些，就會比較...時間比例不是那麼..，但如果你要做事業化的時候，人家下多少單你就要接，否則沒有辦法做，目前是我們的困難。

Q：對於事業化活動， 貴中心對於政府之期許為何？政府該如何協助非營利組織的事業化活動，以使其有更好的成效？

A：剛才那個遭遇困難，我們想到說..如果能夠藉助機具或輔具..的設計我們是盡量，前一題的部分。對政府的期許，嗯..如果真的政府單位如果能有固定的多少採購的部分可以用我們的話，讓我們有穩定需求，也是滿好的，希望能繼續努力。

Q：貴中心對於未來事業化的發展有何計劃？是否考慮增加或縮減事業化的活動範圍？

A：目前我們 面積就是這麼大而已。所以我們事業化..有兩個烘焙的班級就已經飽和，以恆愛本身來說，維持著大概二十幾個學員、四個就服老師這樣來做生產，目前我大概只能這樣回答...我們還沒想到太多。以清潔隊來說，我

們是有三個清潔隊出隊，目前的排班每個禮拜有九個半天的工作天了，所以也是..就是算是滿的了。那明年度我們希望能有四個清潔組出來，那就可以再擴充。

Q：新的事業化的活動是如何開啟？

A：是我們自己規劃，就我們自己學員的能力狀況，然後來決定到底可以多一個清潔隊嗎？還有客戶的需求量，我們自己規劃，然後跟基金會請示啦，看基金會認不認同。

Q：那像代工的 idea 都是老師自己想出來的嗎？

A：對~怎麼講...代工是...我們已經做了很久很久了，會什麼會有代工呢？年齡大的孩子不是小小孩，小小孩要學習很多發展性的東西，到了 16 歲以上，他在發展性的東西其實已經告一個段落，所以她們接下來...恩...因為要做職業訓練，學員很多會說話，對大孩子不是說..不是最重要的了，她們應該要學習自己生活獨立，或是經濟的獨立阿，所以我們代工職種時，是因為孩子透過代工的學習呢，他一方面開始培養一點做事的習慣跟本領，再來有一點點工作獎金，比代工更高層次才來做學習做餐盒製作或清潔服務或烘焙。所以代工是最基本的，而且是可以做作業治療，有些有情緒困擾的孩子，他需要坐下來，透過一直的做事，學習很多...恩...我覺得工作是一個成就感耶，所以..代工是我們老師覺得需要的一環，都是由老師們去找。就是說...因為..像很多的休閒課程或什麼什麼，其實..每個人長大還是要做事還是要工作，養成工作的習慣，像我們現在常常推展，希望家長跟我們配合的是..養成孩子在家裡做家事的習慣，因為他如果說..在家裡能夠願意幫忙分工，不管是倒垃圾、托地、洗碗等等，這麼簡單的事情，在家裡有養成這樣做事的習慣，然後到機構分配到工作他也才能夠習慣，然後機構跟一起家裡配合的時候，這個孩子他將來就業的本領才能快速成長，...否則很多孩子，就是說...很會說話..可是真的要做事..就懶散，所以做代工是培養孩子工作習慣，做家事也是培養孩子的工作習慣，是要機構跟家裡一起配合，所以代工是介於說恩..程度不是那麼差，也不是那麼高的孩子中間的一個訓練過程。因為光是看那個代工，是那麼簡單而已，她們也是會偷懶的耶，所以老師們常常會..要提升她們的工作量啦，所以老師就會說今天早上開始做，每個人到中午的時候多少量登記出來，所以她們兩個代工班都會登記量，每個孩子對自己做挑戰，今天是不是要比昨天做的多..或怎樣，這樣就是說...提升代工速率，否則同樣一個小時做代工，有的孩子一個小時給你做三四包也可以，有的孩子一個小時做一百包，就看速率囉，所以就是..要提升他的速率，透過代工，很簡單的動作而以，可能這個代工只有一個兩個動作..分工之後，透過這樣反覆的動作，提升工作效率，

讓他知道工作是要有速度感的，然後是要賺工作獎金的，這樣子..不是只是做形式的事情。所以...我剛剛回答我們事業化後跟政府的互動，目前內政部有一些推廣啦，對..算有一點啦，但是不多，還是要靠我們自己。

Q：會不會有一些規定？有沒有哪些不能做，或需要先申請的？

A：喔..政府倒是沒有一些很硬性的限制，像我們像就是說做代工、做烘焙、我們做什麼也都 OK 嘛，像外銷售的時候，就一定要有發票、營利事業登記，照規矩來，你要做生產就要照規矩來，也是就是一般人的要求。像我們跟萊爾富這次的合作，一定要衛生檢查合格一定要什麼什麼，也是就是像對一般人的要求，不會說你是什麼單位就特別通融，你什麼東西 沒有貼好就罰款，沒有照約定，我們要做事業化的時候，我們自己所有產品都要提升，一定要有一定的品質，要能夠跟外面市場競爭，像我們那個口感 這還是淘汰品喔，可以跟外面競爭的，不是叫她們用愛心，所以我們在做產業化之後，我們就要專業人員的加入，所以我們的烘焙一定又有專業師父的指導..我們的老師一定要有丙級執照，所以起碼他..在品質的控管部分還是 ok。

Q：推廣組設在基金會，那中心也需要這樣的人才嗎？

A：推廣組是設在基金會，幫我們做 像這次中秋節的這個禮盒推廣，她們去跟企業談，然後企業下單。嗯 我絕得由基金會就可以了，我們算是工廠嘛，我們就是管生產，他接單之後就跟我們下單，下單我們就管生產，因為我們是孩子們嘛，所以那部份就基金會承擔就可以了，不要都攬下來，呵!那大概就這樣子囉！

編號：F02

日期：2005/11/23 訪談地點：機構會議室

Q：請問 是何種動機開始從事社會事業化活動？

A：事實上喔，我們講的事業化、企業化，在整個社福來講呢，他是一個很陌生，因為是完全不同區塊。那..但是我們知道社福機構他事業化的動機有來自於就是說，第一個原因就是說作為財源的開闢，第二個就是說讓一些身障者..他..就是說..訓練深障者，身障者也能夠與社會接軌，這是最主要從事事業化的動力在這邊。那從事社會事業化，我想..所有的社福團體都會面臨一個問題，什麼問題就是說，社福界畢竟是社福界，這裡就是說 在社福界不管從領導者到工作人員甚至到照顧人員，在整個社會層面他是非常一小片，所以他懂得這個他專業能力上這方面，他其他的領域要了解有他困難性。但是，事業化，我們講的事業化是一個，大而 非常具體..而..滿抽象的，比如說我們講事業、大的事業...從..在台灣來講的話，不管你從台塑集團的事業、上市公司、電子公司、台積電、聯電之類，這些事業化，憑良心講，他的 know how，我們講的經營理念的話，不是社福界能夠去了解的，所以今天我剛一直跟你提到從事事業化，你想經營事業的話，社福事業化後，第一，你要用什麼樣的 STYTLE 去經營，要用很弱勢團體來經營事業化嗎？還是就是說你用一般正常..正常事業化就是說延攬一些有事業經營理念的人，找出這一些經營特色來經營。阿如果是這樣的話，這些個東西，好的人家早就找去做了，輪不到你..而且現在的事業化經營，說真的，在台灣整個就是說..這幾年在整個經濟上的成長，他呈現非常緩慢的一個狀態..你要做這個事業化，你沒有一個獨到的眼光的話，到底說..你的切入點在哪裡，那你的事業化有什麼特色？一般消費者的一個認同，這是很重要的一個..。你二個我剛提到的，如果你用社福的角度，用一種融合著愛心的話，這東西..變成事業本體競爭性相對薄弱。譬如我舉個例子..庇護工廠的東西，所有的事業團體，您上社會司的庇護工場大概有 400 多家的庇護工廠，那庇護工廠的東西他們跟外面競爭性薄弱，所以在這幾年來憑良心講，所有庇護工廠的經營，能賺錢的鳳毛麟角。所以..在政府在上個月通過的一個優先採購身心障礙福利機構生產物品及服務辦法，這法就是我們理事長跟幾個立委積極推展出來的，那事實上，我們生產部門的東西要在市面上來競爭，有非常大的困難性，這法他所表現就是說，強制性的政府及其所屬接受補助的團體必須在明訂的採購定額上，以百分之五為底線，這些辦法就是說，他有明確的規定，他第一個不受採購法的限制，就是說在 100 萬的額度之內的話，政府就是要保護這庇護商店、工廠中的產品，否則你東西做一做賣不出去，對這所謂經營事業化都是一個非常嚴重的部分。

Q：第二個就是說社會事業化活動是否有助於組織使命的達成？

A：這個 事業化當然他最重要的宗旨在這裡，但是剛才講說使命的達成是怎樣的話..這個不一而定。我舉幾個例子好不好，你現在..像建國南路下面，有兩個加油站，一個建孝加油站一個建南加油站，這個月又要重新招標，這是第二次招標。這個案子非常特殊的地方就是說..因為台北市政府的土地，在五六年前的時候，經過民意代表還有社福機構的爭取，將台北市的地不要再租給中油公司，為台北市政府所有，開放給社福團體來經營，經營的性質都是繼續經營加油站。加油站的經營的話 這些社福團體找油品公司，不管是中油也好、台塑也好，是共同來經營加油站，到目前為止這兩個加油站是所有社福團體獲利最好的單位，因為他穩定性，然後他..毛利會固定，所以到目前為止，社福界最大筆的就是這兩個加油站，如果以他來講，當然有達成他的使命，因為他事實上..經營的 know how,任何企業經營都要有 know how,如何來經營，所以這東西不是社福界自己有能力去做這個經營，你瞭解嗎？他的經營是來自於企業集團的合作，如果以加油站的話，他目前為止的話應該算是說使命的達成可以說是可預期的。為什麼？因為以加油站來講的話，這兩個加油站到目前為止，他的營業額喔..營業額都十幾億以上，建孝加油站三億左右，陽光加油站..更高達到六七億以上，一個月有幾千萬營業額阿，有固定的毛利，所以這東西是..以我個人來講，庇護性太重、保護的太好，所以他能賺錢。那其他事業化的話，就沒這麼好的條件了，所以現在說..事業化的活動使命的達成，真的是說 我的看法是..百分比並不高。其他的庇護工場、事業化的工場..有賺錢的（台語）..我所知道..真正還不算很多，所以這是一個事業化的使命達成就是這樣。

Q：在事業化後職工跟志工的招募有沒有什麼不同？

A: 事業化的東西一定沒辦法用社福領域的員工，否則你跟人家競爭性幾乎是零..所以一般事業化都會延攬一些較企業背景的來經營，你瞭解嗎？我是一個很特別的人..因為我自己經營公司二十年，然後從事過政治工作十幾年，然後育成基金會會找我來做機構事業部的營運，因為政治工作的生活這十幾年，我也有認識廣大的人脈，用這種人脈來輔助事業，這是他 當初的概念是這樣，這樣也是正確的。因為在整個事業化，我們憑良心講一句話，以現在來講的話，除非你有很多新的創意性、特殊性，在這整個事業化中，你要跟人家競爭說真的有他相當的困難性，第二個就是說..社福團體都有一個共同的罩門，就是說事業化第一個要點要有資金的投入，這是社福界相當的一個罩門，就是說..我今天跟你拿三千萬、五千萬出來，就會有問題，那個事業化你沒有投資的話，你只是靠其他條件..比如說社會知名，那是很困難的，你瞭解嗎？這就有雞生蛋蛋生雞的原理，一個事業化的成功..他必須說有很

多的條件去相輔相成，缺一不可，但是..問題在社福圈裡面，他缺乏的要素實在不是一兩件而已，說人沒人說錢沒有錢，如果事業再用社福圈的人，自尋死路而已，事業化的經營要有事業化的經營方式，最重要的一個問題就是說，在我們所有社福機構裡面，他們大多數企業的的經營理念付之闕如，但他來用企業..用企業的人的話..很多的意見他不能接受這是一個大問題，用企業很簡單的一句話就是說，我有需要這些條件，比如說資金的來源、人力的資源，但是這種東西..事實上我覺得說現在還社會事業化我認為這個東西必走，要模合時期，社福界跟企業做模合，這樣成效會快一點，但是..我們現在來講的話..我們企業對社福的投入...比較漠不關心，企業要投入社福的工作不多啦，所以唯一我剛跟你談的中油公司是國營事業機構，他對於各種公益形象的注重，所以滿能接受我們的環境..不計成本然後一種幫忙..然後打響自己的形象的這種。

Q：招募企業背景的人溝通是否會有問題？

A：講溝通問題就是說..因為他不了解..或許他會用一種..現行的社福制度要來框架企業機構的管理方式，這絕對在企業這是阿..這是沒辦法接受的，那這種綁手綁腳一定會造成你企業競爭性的疲弱，你懂我的意思嗎？雖然不是很口語化，但這些東西的概念，我們要做生意，絕對不能用社福來做..那是不可能的事情。

Q：有這樣事業背景的人進來，原本社福機構的人員會不會有適應上的問題？

A：應該說是我們不適應他們，怎麼講，比如說喔，事實上喔以我的角色，當初理事長來找我的時候，因為社福團體我已經參與很多了，我也知道這種..因為我們以前在從事政治活動的時候，我們強調四大優先，文化、環境、弱勢，所以我是以很關心的角度來看社福機構。所以理事長要我來的時候，我們對..我也不會去計較車馬費的高低，基於對弱勢優先的概念，來參與這種角色。這個角色的扮演事實上，因為我們都厚道的人，阿我們做的事情很多都講求效率，但是社福界讓我們覺得說 是付愛心，他有時候沒辦法講求效率，有時候一定會隔隔不入的地方，你知道嗎？譬如說很簡單..剛提到的制度，制度沒辦法融合。第一個會議的冗長，我整天都在跟你開會都在跟你弄這個東西，生意就不要做了阿，是不是這樣？（台語）有重要事情討論當然是 ok 的，那沒問題，但是你社福要很多的..行政瑣碎事務，像我們這種企業界到社福界..社福界..所有社福界團體都是比照公部門的模式..甚至講一句..比較官僚式，該簽呈的該簽呈，做企業一天到晚到寫公文、做簽呈，講一個比較現實的事情，做這種除非你是做很大的企業，一般的中小型企业有幾個會寫公文阿？公文寫的老半天，蓋了一大堆的章幹麻。這是一個概念上..不能講誰對誰錯，這個對不

對？因為社福界..我今天弄一個事業體出來，我不能說 這個事業體..我都不去約束他，然後什麼事情我都不知道，這樣不行..社福的觀點沒有錯啦，但是讓我們覺得說 以事業經營來說..那種太過吹毛求疵，瞭解我的說法嗎？所以我想這個文化一直融合，文化要融合到什麼地步？社福界他..他非常認同我們要做事業的時候，以事業經營為骨幹，你要夫唱婦隨，他要隨著企業化，不是企業隨著社福化，懂我的意思嗎？你一定要社福隨這企業化，但是這個我想這還需要一段磨合時間，因為社福覺得要隨著事業精隨的時候，我弄了這麼多人..要聽人家要跟人家走心理覺得說不是滋味，你知道嗎？那這東西就要調適..那如果你一直用..我舉一個簡單的例子，以 基金會現行有兩百多個從業人員來講的話，那麼多人當然需要有一套制度管理，事業化當然是他的議題阿，但是事業化要不要跟著這些人..車同軌嘛！但是事業化，今天在 ..說真的，以我來講的話，我常要求董監事會事業化要跟行政體系、秘書單位..要區隔..文書行政，不區隔的話，事業體應付文書行政作業的東西，我告訴你還沒做就先發瘋了（台語）！社福要隨著事業的精隨走，社福要用事業經營者的話，你要先考核這個人是不是一個你信任、是不是合作的對象，這要很嚴格的考量，考核以後你要放手，否則的話任何的事業體都無法適應您這些冗長的手續。我舉一個很簡單的例子給你聽好了，我最近接了五股工業區台北縣的庇護工廠，這庇護工廠從七月一號我們開始承接，到今天 11 月 23 號..四個月已經要五個月了，庇護工廠的證照還沒下來，庇護工廠的證照都還沒下來，我機器..五六千萬的機器，早就擺在那裡好幾個月了。你有空應該到我們庇護工廠參觀，你要實地參觀 你才能瞭解說..然後這麼多工作的人就位了，就是證照還沒下來，證照還沒下來，你就知道..我們是要根據生產物品這個法令，要來衝政府的印刷，因為政府印刷品量很大，這個東西當初我規劃的，所以弄個印刷工廠，政府機構、學校機構及接受政府補助的任何的基金會都適用我們這個法則，那我請問你印刷品的量大不大？這個概念有沒有？有阿！阿六千萬的機器育成基金會買的起嗎？買不起阿！那資本我們就沒辦法付了，買不起，然後台北縣政府能給你多少？很有限，他給你補助款就是說庇護工廠一些固定的社工人員、輔導老師，一個技術輔導員、一個是行銷管理這樣。一個工廠只靠這個補助，誰也沒辦法，只是我這個人..奇奇怪怪的想法一大堆，我們不買用租的，甚至用租的要談很多的條件。但是你有空你看弄個庇護工廠..政府..台北縣政府每年充其量..每年補助我 300 多萬，如果有做企業的概念就知道 工場三百多坪用五六千萬的機器，300 萬是杯水車薪，但事實上，工廠開始賺錢的話，那才是一個很大的 know how。所以跟你談到的，問題說這種的細節，在整個事業化又要跟著行政體系..所以這個我們不行..那個我們不行，要補什麼..要補什麼..補到今天，11 月 20 幾號，要怪誰嗎？誰都不能怪，對不對，只能講說 我們做一個企業體喔..我們實在無法忍受這些，為什麼民怕官管就是這樣，官派有行政權，他說這個東西要怎樣怎樣..阿你就受不了了阿，你一定要照他的東西去做阿！

Q：事業化活動是否會影響政府對機構的補助？

A：事業化 事實上政府不補助阿！現在要補助的話，我們基金會自己的事業化政府當然不補助，政府有補助就像，我剛講的..庇護工廠，但是你要知道，這庇護工廠的成立時候，事實上他給企業化的經營者..有非常大的承科，什麼承科？就是說，我剛舉的例子.我台北縣的印刷庇護工廠..他..很簡單..他因為土地 350 坪給你，一年大概有 330 多萬的費用補助..他要我接納 50 個學員，一定要收納 50 個學員，這 50 個學員是強制性的，事實上，這 50 個學員我們也都要按制度..多少也要給敘薪都要這樣做，那您知道嗎？我們如果..您..以育成基金會服務智障的區塊來說，這智障這種..器官這類或肢體這類還好一點..智障區塊的話..要教育孩子，從教到他會，是相當大的折磨您知道嗎？肢體障礙，手指或腳怎樣這地方固定的作業就可以，顏面障礙，就是心理..能復建好的話..也是 ok 的啦！但是我們..智障沒有這種東西。事實上這種身心障礙者..他應該有他的區分，你不能說.因為身心障礙..都是..現在是區分輕、中、重、極重這樣。但是如果你要補助..障別..要領不同的補助，懂我的意思嗎？像我訓練一個智障孩子阿，要花半年的時間，輕度智障才能開始做他的東西，那..今天其他障別的話就不需要這樣，所以喔...反正以後你有興趣你可以去做這議題。

Q：那政府會不會看說機構事業化活動有收入的話，減少補助？

A：會阿！最現實的就是這加油站啦，大失一筆喔。我今天找台北市勞工局長，就是要跟他談這個事情。聽說啦..這兩個加油站是目前社福界獲利最好的，用通用名詞 社福機構的金雞母，好！這一個弄個金雞母出來後，聽說啦..聽說，局長還沒證實到，他要求回饋金要提高了。我對這個我是很深不以為然，如果要求回饋金要提高，那乾脆你收回去，再租給中油。租給中油的年租金一年可以拿七千萬，那我們營業額..好，扣掉毛利，能回饋給他大概只有幾百萬而已，照上個月投標的金額，就是說稅前盈餘百分之四給他，充其量幾百萬..三四百萬而已，不能比阿！如果他是以獲利為考量的話，那你收回去就好了阿！所以這種 顯示政府機構對你這個東西真的有賺錢的話，他就不理你了啦！這東西 台北市會這樣做，因為這加油站是台北市的，所以台北市勞工局才有那種..想說盈餘這麼好..想要求回饋金增加。我想其他各縣市，大概就比較不會，因為你讀社福出來的，多注意這些社福區塊，你會發覺台北市政府對這社福非常漠視，但是今天一直沒有被挖瘡疤的原因之一，台北市是一個首善之區，事實上他的經費太豐沛了，不至於擠壓到社福團體..他的生存境界，否則爆發出來，所以政府的這種心態..但是這東西只有台北市政府這樣，其他的政府團體..其他很多縣市，比如講說新竹縣也是一樣，但是因為..其他因為

社福團體少..跟政府在抗爭的人也沒有力量，也沒有找到適當管道，所以其他的..這大概是..應該講說是各別政府首長心態的差別。

Q：從事事業化活動後會不會影響機構捐款人的捐贈？

A：目前為止，因為..社會事業化..做的並不是很彰顯，社會捐款現在..日趨沒落。因為現在社會的捐款者..有幾個現象，捐款者..事實上人民的愛心我認為還在..也不減，但是就是說，人民的捐款會隨知名度產生一種磁吸效應出來，所以你會覺得說，以慈濟來講的話，他吸收掉整個社會公益捐款的話..恐怕超出百分之九十..其他這種弱勢團體的話，好像在幾個月前曾經在報紙上各社福團體捐款的新聞，可以發覺到..知名度越大，他的捐助可能越大，跟事業化完全沒有關係。那其實以社福的角度來講的話，又很奇怪。我們舉一個簡單的例子，社福的角色，無非就是說，吸收更多的資源，照顧更多的弱勢，對不對？你既然要照顧這麼多弱勢的話，說真的所有資源取之於不易，用之於更珍惜，所有的錢以育成來講要用在刀口上。但是..有的社福團體知道媒體運用的巧妙，他會善加運用宣傳，宣傳要不要錢，有的社福團體的話，投了100萬做廣告，他可以回收1000萬的社會捐款，但是在我們團體..從沒有看過我們廣告，基金會是很務實的在做這種社會工作，非常務實性的，所以..你看捐款 老是排不上名，因為以 知名度知道的人太少了，除了除了政府機構以外，一般民眾都不認識 ，政府機構因為.. 申請的計畫，比如說開放的..庇護工廠的申請書之外，他們當然知道 ，那這種東西...對我們來講的話，以 基金會現在來講到今天為止，台北市就有21個服務單位。你告訴我，哪個基金會有這麼多單位？服務的這一些弱勢有一千兩百多人，有哪個團體像我們一樣服務那麼多？那這東西就是說，當然每個人的見解不一，就是說到底你以什麼為重？因為事實上你畢竟在做弱勢，你到底以什麼為重？因為智障比例在弱勢佔比較多比例，我們照顧的人數..事實上，是佔總人口百分之五不到，所有的團體照顧的加起來百分之五不到，那百分之五不到的時候，就就彰顯說，更多孩子需要人家照顧，照顧來不及，哪有辦法去做廣告，就沒那個力氣了，讓我們來講的話也就是說無力感，你瞭解嗎？

Q：那有沒有辦法透過加油站或賣一些商品增加知名度？

A：可以阿。加油站現在就是我希望爭取到的一個機會阿，我很用功用心的在做加油站的企劃，企劃都是我在做的，因為這東西..無非這樣做的話，才能比較有立竿見影的效果，你知道嗎。因為有時候 說真的啦！有時候我自己覺得說，做什麼事情，比如說處理事物的能力、一些創意的點子都不輸給人家，為什麼做出來的效果彰顯不出來，所以呢那我們覺得說..無非就想說，

像加油站那種 case 是鳳毛麟角的 case，非常少非常少的 CASE，所以就變成我追求的目標。其他你要用事業化，說真的，如果說黃小姐你今天當社福界的領導人，要做事業化，說真的，是不是，所以這東西我們追求的就是說馬上找到一些..立竿見影的效果，多用心的來做這個東西，這樣。

Q：那在來就是社會事業活動是否影響企業跟其他非營利組織的贈與？有沒有增加合作的機會？

A：贈與？到目前為止喔，合作當然有合作的 case，但是說真的啦，那些我認為起心動念並不是很善意的企業來找我們，無非想藉由社福的這塊招牌來拓展他們機會。

Q：有沒有接受政府提供的資源？

A：社會事業化這個小區塊的話，因為政府補助的話其有來自、其有名目，這種身心障礙學員，瞭解我的意思吧？從網站..看到我們事業部三年前才成立對不對，這三年前成立的時候都沒在做事業話，都在做各中心企劃案，因為政府所有的企劃案都有年限，年限一到，他就 必須重新送企劃案申請，所以以前的事業部大部分都這樣。加上這幾年來喔， 基金會從去年開始做了幾個庇護工廠，集賢庇護工場就是在做有機食品的、健康食品，今年弄了一個庇護工廠一個做烘焙就是麵包 蛋糕，就跟印刷一樣在同時間同地點在做這三個工場說真的有事業化的雛型、模型，你瞭解嗎？事業化的模型剛提到的，這東西..我們出這產品的時候，要怎麼在社會上有競爭性，這是一個很重要的..到目前為止來講的話，除了集賢已經運作一年多，烘焙跟印刷預計 12 月 5 號開幕，12 月 5 號開幕的時候，等於是正式的開始。所以..三年的事業化事實上這些東西真正開始是現在開始。政府能補助的就是說我有照顧到這事業化的部分，事實上喔，我們憑良心講一句話，如果要說政府補助對事業化有什麼幫助，我覺得說都是負面的、負數的，比如講我接受你政府一個孩子一年 10 萬塊的補助，但是我一定..怎麼說呢？因為政府他東西只是說一種形式上的補助，什麼叫形式上的補助？就是說因為你孩子需要就輔員，所以就輔員的薪水我替你付，但他不曉得這些就輔員做這些工作的時候，是要付出多少，他補助的金額夠嗎？學員們一般講的話，學員就是我們要給的，就輔員就要扣掉給學員這些薪資的部分，所以政府的補助對我們來講的話，你瞭解我的意思嗎？今天你要了解， 基金會的特殊點， 基金會的起因台北市智障家長協會，所有的組織成員背後都有他的孩子，覺得自己照顧孩子滿累的，然後乾脆就集合大家力量，那團體照顧的時候，我們還能照顧其他一些家長無法照顧的孩子，因為台北市智障家長協會活動侷限於台北市，在十年前成立 基金會變成一個跨區性的東西， 基金會等於跨縣

市才能做，不然你台北市不可能去經營台北縣的五股工廠，這些的背景讓你瞭解說，我們這些單位務實性 不會去計較政府的補助多跟少，當然能爭取的要盡量爭取，不然的話每年要去募款很累，景氣又不好的時候 大家都知道募款是非常辛苦的工作，但是你沒有募款的話馬上又捉襟見肘又不行阿，自然的話我們覺得說，政府對這種補助款盡量讓他做一種全額性的補助，因為讓這些社福團體專心的照顧，不要給他很大的財務壓力你知道嗎，今天財務壓力太大才有事業部的成立，想要用事業部創造新的盈餘阿。

Q：在庇護工廠是接受勞工局職業訓練的補助？

A：補助的就那四個人阿，就輔導老師、社工、行銷、技術這四個人，就是因為他們做職業訓練的工作。那 問題是他都是一個很抽象的概念，就一個數目字給你，他不是說因為我的營運企劃書提出多少 ..我自己算出來我替你照顧多少，他不是這樣，你接受多少補助我就丟多少人給你，所以現在變成就是說輔導員很難尋覓，很難尋覓第一個就是說他待遇就是有限制性的、不高，第二個輔導員老師也都非常辛苦，像我們那些重殘的跟多重障礙的，如廁、洗澡這些都要輔導老師做，待遇又不高，人會好找嗎？造成這樣一個。

Q：所以機構就是從事事業化後再申請補助？像有些機構是為了補助去從事

A：我告訴你喔，大部分現在有很多不肖的機構，掛幾個名額就申請補助，最重要的是這些主管單位沒有詳細的去給他..呼攏呼攏過過，有的人甚至用社福名義在剝削在詐取補助款，這種東西也時有聽聞，這是主管單位執行力不夠阿，檢核阿督導阿不夠，才有這種現象發生阿，否則怎麼會有這種現象呢？對不對，以我們來講的話，哪有可能的事情？做到都要請人幫忙了，有的人掛著名義，除了政府補助，他也可以到處去募款幹麻，這個..。

Q：政府在提供資訊方面呢？

A：事實上內政部、職訓局跟勞委會，他們 我覺得這兩個單位，現在的主管..就是說這幾年來這些主管都滿注重社福的，這種東西有時候那就是說跟主管很有關係，真的！跟主管有相當大的關係，主管不重視的話，你什麼都拿不到，主管重視的話，因為像現在總統、現在的院長，他們也曾經都有為..以基金會來講現任的院長幫忙弄出來的，所以現在的院長，現在總統你知道他每年都會去當志工，去我們洗車廠當志工去洗車子，總統當志工到我們洗車場當志工，因為他本身主事者對這種東西的重視，所以他的這些..他們的所屬部門在這方面現在來說滿重視的。阿像台北市就不一樣了，對不對？會有這個現象出來。為什麼有些社團支持綠？不是支持綠或不綠，完全

跟藍綠沒有關係，這些主管對弱勢的照顧你知道。資訊上的幫助喔，嗯..事實上以政府的機關來講的話，現在已經比較..化過去被動性變成一個主動性，比如說官員幫我們促銷我們的產品，我剛提過的..這些法令的通過，雖然我們自己有在推，但也是政府機關來幫忙促成的阿！嗯 我覺得..行政院也有社會福利委員會的召開，這東西..這以前都沒有，就有法案在推行，這樣子是有很正面的幫助。我覺得 最需要的就是說你怎麼給社福團體一隻釣竿以後，這隻釣竿釣出來的魚，我們魚釣出來了希望賣得好價格，不要老是在賤價求售或是銷售管道碰到障礙..我想這種資訊，如果能更多將社福團體、庇護工廠生產的東西、生產的特色，廣為讓大眾知道的話，那自然這些從業的學員們、孩子們他們比較有成就感，能達到社會認同，將來我們也..孩子們在我們庇護工場做的話，希望他能跟社會能接軌、投入社會，因為這是大家都希望見到的事情。

Q：社會事業後，政府機關會不會對事業活動進行一些監督檢查？

A：很簡單嘛！這種權利義務就是對稱性的，政府沒有補助款，憑什麼監督，無從監督。這是一個 比如說庇護工場他就會監督阿，他會要你 我告訴你像台北縣政府是很認真在執行的，台北縣政府這些公務機關是很認真的在執行，而且他們勞工局的組長都很認真，都很雞婆的說需要幫你找行銷顧問幫你上課嗎？所以這種東西 各縣市喔做法喔，如果你常接觸，你會覺得差異性很大。

Q：那在社會事業化方面，對政府的期許？

A：事實上喔 社福事業化最缺乏的就是我剛講的 know how，我們講的經營理念的話，不是社福界能夠去了解的。那您說 政府的補助 經費的挹注這種，剛跟您提到的他有很多承科、追蹤控管的動作，所以事實上我的看法是不在意這些政府的補助，你瞭解嗎？因為這種喔 比不上企業投入職場，他不計較產能與效率這種喔，也就是說企業體與政府合作作一個 know how 的移轉，但這也是要 政府作一個背書的動作。

編號：F03

日期：2005/12/23 訪談地點：機構會議室

Q：社會事業化活動能夠為機構帶來自給自足嗎？

A：真正的非營利組織在做這個，像以我們是從事身心障礙者，尤其是從事智能障礙者，自給自足...幾乎不是那麼有可能的事情。加油站因為它算是一個很特殊的行業，你只要在台北市市區裡面，你有土地你來從事加油的工作，那幾乎是一個..可以算是小小的獨佔，車子就是要加油阿！你這個..整個都會裡面本來就很少，你只要在都市裡面交通流量很大的地方，你只要開個加油站的話，大概就是...可以獲利，那就是我們百分之八十都是用到智能、身心障礙者的話，幾乎還是有盈餘，我覺得這是一個加油站，它是個特殊行業。一般洗衣，我們像洗衣坊的話，就非常辛苦了，社區裡面都會有洗衣店，誰都可以做，你只要覺得有興趣，甚至現在人家開個收受衣服的門面，給外面的中央工廠去洗，他也可以去..那個競爭性就非常強，對我們這種團體來講，我們會花了很高的成本。因為我們畢竟還是把一個服務放在這樣一個事業化裡面，因為別人可以..減少成本喔，盡量的..一個洗衣店來講..他可能一個店長帶兩個人足夠了，一天從早忙到晚，有些是一個店長帶一個人，我們就會把它變成是...以我們洗衣坊，我們那邊甚至還有十幾個智能障礙者，接受一些訓練，我們還...除了營業上的支出外，還有技術上的支出，我們還有就業輔導員、還有社工人員，整個的在負責這些。

Q：請問 是何種動機開始從事社會事業化活動？

A：當然你說動機的話，當然我覺得..呃..，真正的像你講..讓我們可以有機會自給自足喔，我想這不是開始的動機，因為我們知道做這個事情...除了目前的我剛說的這個加油站有這個機會，這個加油站本來就是這個...因為市政府的土地，他委託民間，我們剛剛才重新招標加油站，六家社福團體去競標，心路這次還是得標了，禮拜二才決選出來的，繼續得標了，那這點就是說..還要憑些能力，憑些的..就是..你至少是要競爭..是要打敗其他社福團體，陽光、伊甸、我們阿、育成阿。那.. 這一站，我們還是繼續得標，可是你如果不得標，就是別人在得了，這個並不是說我們可以隨時可以開這個加油站的。那我們的真正動機喔，就是在會有很多智能障礙的青年，你說成人喔，他們喔，因為有很多會在輕度、中度。有一些基本的能力，那為這些成人的智障者來提供服務的話，我想..職業訓練跟就業本來就是一個必走的道路，那你今天也不能關著門說我做職訓或是就業..你也必須要配合整個競爭市場，到底做什麼事情可以給他們更多元化的選擇，我覺得對 基金會來講，我們還是會宗

旨、目的，還是在做一種服務智能障礙者這樣子的服務，我們現在就是說..很多的庇護工廠阿..還是這種..走向競爭型的庇護工場，因為很多東西你還是有一些生產，還是希望說能夠銷售出去，也希望能夠具有他的競爭性，也不是讓人家好像就是...。所以去想到的我們 也有餐坊，有啦，在高雄，可是..我們那個餐廳，就是說別人來的話也不要因為是智能障礙者，其實事實上，具有競爭性啦！我覺得還是...還是在從服務的角度去看，可以讓這些成人、成年心智障礙者，有機會可以走入這個社會，他們也可以學到一點一技之長，他們也有機會能夠就業。我覺得是從這樣動機開始啦。因為真的是做這個..做的多賠的多，真的是做的多賠的多，因為..我就說..你還是具有競爭性，你如果想生存下來的話，你說洗衣..別家洗一件襯衫，他 50 塊錢的話，我們就不能高於 50，我們高於 50，我們高於 50..客人就不會上門，那是一個競爭型的，那個..我絕對要站在可以跟你競爭的立場，你 50 塊，我也絕對不高於 50 塊，客人他可以選擇我們，他除了錢不要多，可是我們提供的品質還要不錯，如果你每次送來的衣服我就給你洗的不乾淨，或者說很容易洗壞或是怎麼樣的話，我覺得客人也不會送東西上來。所以我們必須要 價格也要有競爭性，洗衣的品質也要有競爭性，才會有客人上門。可是同樣的，別人家的洗衣店一個店，他一個月營業額是十萬塊錢的話，我舉例，他大概想..我是請兩個人，兩個的薪水如果扣掉六萬塊錢，我可能還有盈餘四萬塊，可是今天同樣的我在這個地方心路基金會設洗衣店的話，我也是有十萬塊的營業額，我可能..賠了 18 萬都不只，因為我不是只靠只有兩個人，我可能裡面我這個洗衣坊..我會提供了..二十個智障青年來這邊做一些能力訓練，我們是把訓練跟就業放在一起的，這 20 個智障青年的話，有些能力夠的，我們也會給他相對於他..應該得到的薪水，他有他付出來的產能，那有些程度比較低的，還是只是在訓練階段，我們也會給他獎勵金，你這些錢可能就已經花了超過十萬塊了，那另外..我們為了訓練這些智能障礙者的話，我們還會有就業輔導員，就業輔導員..這輔導員..來不只是 他也要學習到一些洗衣的技能，要教這些學員技能，他還要做一些輔導，也許他們行為方面有很多情緒上的狀況都要去做輔導，我們可能還會有個社工。我們的..別人一個店，兩個人全部打點了，我們可能要至少要超過五個人，而這五個人之外，可能還會有 20 個智障青年在這邊就業，所以那個支出是非常大的，那我們不只是我們這個還會跟政府申請經費補助，所以還有政府經費補助，再加上營業的收入，我們還是赤字，那我們經營這麼多年洗衣坊，連平衡都還沒達到。

Q：所以目的還是服務..讓這些身心障礙者就業？

A：我們就會說做的多，賠的多。我如果根本也不從事這種所謂事業化的話，我可能還不需要找這麼多資源，因為我們現在變得是我還要自己去募款，我們還是以服務為主，只是說你現在這個服務，畢竟..他們又具備一點點能

力，你知道智能障礙者，輕度或是中度的。他有一些能力，你不給他做一些職業訓練..或有一些做一些工作的話，我覺得一個工作對一個成年人來講，就算是個身心障礙者，還是在他生活中是非常重要的部分，一個人遲早你們唸完書，工作就佔了人生當中非常重要一部份，那就是一種生活。那你今天你面對了智能障礙的成年人，你不給他這樣的一些機會嗎？我覺得就是要給他這樣的機會，這就是基金會成立的一個宗旨目的，要讓他生活的比較正常化。那他們現在又有點能力，你也不能說都是機構型的，因為他不需要養護嘛，他還是活蹦亂跳的，他可能經過一些訓練，他還是可以很簡單的做一些工作，像我們那邊.你要有機會參觀我們那洗衣坊，五六個程度比較重的，他就在那邊學會摺衣阿，衣服或是衣服髒了收來以後，就要分淺色的、深色、長褲的或什麼，就是很簡單的，也就是說，讓他生活..他每天就是..從家裡出來就是來這邊上班，那可能一個月也只有幾千塊錢，我們所謂的一個獎勵金啦！那這些都是支出阿，可是你的收入怎麼可能多高，我講的..我也不可能說你客人..別人收 50 塊，我跟你說收 150，因為我這邊這麼多的..也不可能嘛，因為這必須還是要有競爭性的。所以我覺得動機..真的不是在 以心路這樣子來講，不是說平衡，因為這必須還是要有競爭性的，不是說..平衡，我們也試了很多年..不可能平衡。

Q：當初一開始的動機也沒有想到增加收入嗎？

A：當然會希望阿！這畢竟還是一個..希望，可是在做這麼多年後，就像我剛跟你講的，你分析到那麼多，真的沒辦法賺錢。因為大家現在..外面做生意不是那麼容易了，利潤已經降了很低很低了，人家不是說什麼..微利，因為大家就是說把利潤降的很低，我就希望說多點生意多點生意，這樣拼生意可能是不是可以。可是我們是兩者都要合在一塊的，你又要有服務，又要做這個生意，其實滿困難的啦。當然我知道也許其他社會福利單位他們是可以..因為他們可能不是智能障礙，腦袋清楚的跟不清楚的差很多，那還有 我們必須要投入很多人力方面來訓練他們，你純粹叫我自己..我不要..我今天如果說，我純粹..我們這些的事業，我不請任何的智能障礙，我就跟一般人一樣去拼的話，可能還好一點，因為我們支出少，可是他..如果真的要..那樣子的經營事業的話，你可能又不符合我們 基金會成立的目的宗旨了，因為你必須要符合這個團體的宗旨嘛。你今天是一個非營利組織，可是我們雖然說你現在做的事業是..非營利組織做營利的事情，可是營利裡面最主要的我們還是做服務，並沒有違背。除非我們開另一家公司，就像任何外面其他的企業，他賺了錢我來補助、我來捐款，那是不一樣的。當然我也知道很多基金會他們有在賺錢的啊，可是像 不是，像那些..像信誼基金會阿，他們這麼多年來，他都是在做一些文化出版事業的阿，那他這個 就是說那種性質完全不一樣的。

Q：有沒有聽過身心障礙基金會做這個還賺錢的？

A：有的話也 也許也有，有的話最多是收支平衡或者賺一點點，收支平衡比較多，因為還有很多靠政府補助，如果錢賺的多的話，基本上服務..身心障礙是比較困難一點的，除非也是做一些高..我知道像一些腦筋頭腦很好的喔，一些肢體障礙的阿，他們可能也有..接受過一些訓練，做一些比較高科技..電腦方面，幫人家設計或是什麼的，我覺得那也就是比較微薄的阿 像個人的話，像個體戶的話，這個都是..嗯 不多啦！在台灣來講不多啦！這種機會比較少，你今天畢竟還是變成競爭型的，你還要跟外面競爭，那..他也沒有說特別政府對你是身心障礙者從事的東西他會給你更多的..基本上沒有太多優惠，就像我說..我就拿洗衣，別人洗一件 50 塊我不可能高於 50 塊，我的生意都沒有了，客戶是現實的阿，我不可能說..我為什麼這邊 30 塊你那邊 50 塊，品質一樣的話，幹麻不給 30 塊的洗。所以就變成說，我們還必須靠一些..以 基金會，我們可能還有一些募款，人家真的知道我們在做服務嘛，就是說我們必須要有這些資源，我來貼補我們的洗衣坊、貼補餐坊還有一家工廠。他們本身都還沒有辦法，現在來講，只有 加油站有盈餘，我們加油站過去做了三年，我們每年的盈餘一百多萬，我就..至少可以支持..就是我可以多聘幾個就業輔導員，來幫我們就是其他體系..來做一些外面的事情，他來貼我們別的別的..地方。

Q：之前訪談就是聽說加油站是個很特殊的例子？！

A：加油站是很特殊的例子！像陽光那個加油站，它那個地理非常好，它賺的更多，一年是..一千多萬元，那勞工局也叫我們回饋阿，他今年回饋更高，他這次他要變成營業額的百分之一點五，那是非常高的，就是說萬一我油價漲的話，他不管的，他就要營業額的百分之一點五。

Q：請問 貴機構所實行的社會事業化活動，是否有助於組織使命的實踐與達成？

A：我覺得是有喔！因為我們的組織使命我們就是在成就智能障礙者的最大可能，像我們所謂的社會事業化活動這樣子的活動就是在幫助很多的智能障礙者。

Q：請問 貴機構在實行社會事業化活動後，職工、志工之招募與配置是否有所改變（如：需招募具企業管理背景或其他特殊專才的工作者，甚至是成立專責的社會事業部門）？

A：當然要多招募。像比如說我們洗衣或者加油，我們聘的職工裡面，就非身心障礙者就聘有這方面技術的，你洗衣...像我們就有整燙師，就是很有經驗的洗衣阿，他必須要具有這方面的專業技能，他也才可以來從事這個工作，可是他還要很能夠投入我們這個組織，因為他可能還要再訓練智能障礙者。這個這個..我覺得技能方面，當然有需要改變。你今天像我們有個餐坊，我餐坊我當然要找個很有經驗的大廚阿。

Q：基金會專責的事業部門嗎？

A：我們目前沒有，我們就等於說..負責洗衣坊的主任阿他就會負責，我沒有說..特別成立一個事業部門，因為那可能還不是佔很重要的..有二十多個機構，這也只是佔很小一部份。我們沒有事業部門，我知道像陽光、伊甸他們都有 我們沒有專門的，我們這邊就是..整個一個會務發展，我們同時也會去..是不是庇護工廠要設置，還有機構的服務，都包括。

Q 請問 貴機構在實行社會事業化活動時，職工、志工對事業活動的態度與適應為何？

A：我覺得沒有什麼特別，我們還是把它當成是一個內部服務阿。比如說..可是我覺得我們整個的制度，他們可能是以加油站來講，他一天 24 小時全年無休，就是輪休阿，我覺得就只是工作的地方不一樣而以，當你洗衣坊禮拜六也有上班，上到晚上幾點阿，你的職場、你的工作場合就是在那個地方，你就要接受那個樣子。可是基本上我們對員工你該有勞基法一些..還是照那樣去執行，所以應該還好。因為他..他如果不適應的話，他就不要在那邊待了啦。因為事業活動的話，因為有些職工，他會覺得這還是一個服務啦，比如說對外面客人方面，就要做一些在職訓練啦，有一些基本的要求，你今天工作的地方是在..面對客人，我覺得..就是工作態度啦，你工作態度..就算在辦公室的話，其實你也可能隨時接個電話什麼，我覺得那是一個基本態度啦，沒有什麼特別或不一樣的地方，都應該要有的。

Q 請問 貴機構所實行的社會事業化活動是否影響政府對機構的補助？在補助內容上是否有轉變？

A：像剛講的，加油站因為它是是一個特別的行業，政府對我們比如說我們得到加油站的經營，政府對加油站就是完全沒有補助，還要我們加油站回饋給他。像我們的洗衣坊，我們是在做一個營利的事情，可是政府相關單位還是會有補助，因為我們等於說..至少服務了超過..以台北市這個地方..40 個，會有針對 40 個學員做訓練，也有長期就業，像我們台北縣有慈佑洗衣工場，那個基本上就

是可以提計劃跟政府申請，所以等於沒有影響。

Q：事業賺錢的話，會不會影響政府對機構的補助？

A：嗯..還好。像賺錢的話，政府他的補助，他就會有一套辦法出來。譬如說..你有多少人員的身心障礙者，它通常可能十幾個，十五個人你可以跟他申請一個就業輔導員，他看你的服務量。不過政府的補助本來就是逐年降低，越來越沒有錢了啦！申請，還有他也有評審委員，他當然也會去詢問一些問題，不過以現在來講，覺得..並不是因為，我們倒是得到政府的補助越來越少了，政府本身的預算經費減少了，像以前譬如說我們跟他申請...他每年會有補助辦法出來，照那個補助辦法提我們的計畫，可能就。那基本上，他會看可行性啦，或是你過去的績效是不錯的阿，補助還滿多的。可是這兩年來，他不管你做的多少，最高就是不能超過四百萬或是怎樣，我的服務做的很多很多，我也可能，他提的案子也可以達到四百萬，這就是政府啦。基本上，你說你實行的社會事業化我覺得對政府的補助是沒有影響，沒有影響。

Q 請問心路所實行的社會事業化活動是否影響個人對機構的捐贈？在捐贈內容上是否有轉變？

A：沒有。對...我覺得當然常看到..知名度會有會有..增加啦！我覺得倒..譬如說加油站知道是有賺錢的，可是我們經營了三年，也沒有看出來因為經營加油站，我們的捐款會下降，還好。因為沒也很特別的因為加油站...原來要捐的，現在不捐了，我覺得還...沒有很具體的看到。

Q 請問 貴機構所實行的社會事業化活動是否影響企業與其他非營利組織對機構的贈與？在贈與內容上是否有轉變？

A: 沒有耶 就是說...這其實跟上一題也差不了..多少。因為其他非營利組織贈與，你指的是專門補助給別人的基金會？沒有。因為對...來講，我們這個社會事業化也只佔整個基金會服務項目的一部份，我們並不是很多在這個地方，因為我們其他太多的...我們也不會拿加油站去說...不可能去募款會帶到加油站嘛，可是我們對我們洗衣坊，我們會拿洗衣坊跟人家募款去購買車子，像我們洗衣工場，接下了中油加油站大台北地區八十四個加油站的衣服，要有兩台車每天跑，最北有到淡水、三芝，最南有到坪林去收衣服，其實那個..兩台車子都很老舊了，我們有就是跟人家外面就是募車子，就是？我們洗衣工場，去募公務車去收衣服，那另外我們會在大台北地區有六十個收衣點，像很多大樓阿收衣服阿，都要車，我們有去募款，人家並沒說你是洗衣坊我就不給你車子，對阿。那因為我們還有很多其他的服務，就一些早期小孩子的服務、成人

居住的服務，固定的那個，當然因為對一些，因為我們要跟外面人家去募款的話，可能提的計畫也不會說是加油站也不會說是特別，就是會我們其他的服務方案，像公務車其實也都可以去..所以還好還好啦！

Q 請問 貴機構在從事社會事業化活動時，政府是否有提供相關的資源？有哪些資源？

A：有阿！像場地、設備、設施，人事經費的補助，當然都是政府出的，像剛講的洗衣坊，像台北縣有個洗衣工場，那個場地就是台北縣政府委託我們的，設備設施他們大概會補助一些，開辦費會補助個一兩百萬，有些時候沒有，有些時候..。像我們高雄也有，因為你今天..尤其場地啦，不是政府提供場地，我們怎麼可能..我們根本沒有錢。像高雄的餐廳，也是高雄市政府社會局給的一個場地，就是公設民營，他場地也不是特別給，他就是公告嘛，就像採購法招標嘛，我也提計畫，可能我不會得到阿，公設民營通常都會有一點點開辦費。之後的話就是按照一般勞政單位，就是接受機構可以提計畫去申請，就是他的補助辦法。其實我們是在替政府做事，他怎麼可能說...我有在做社會事業化，政府就不補助了。我就不要做阿，我就說做了越多賠越多。你今天畢竟還是服務了..以我們的..我們的加油站 我們的洗衣工廠，還有 全部的...一年就提供兩百多個智障青年能夠有這樣的就業機會，這是替政府在做事阿，他到時候都寫在他的功勞上面。因為我們不做的話，你說就少了兩百多個智障青年就業的機會，可是對 來講，你這政府承擔的錢..他根本..以我們工場、心路的餐坊，我們最少一年一個單位，像 的餐坊一年心路要自籌一百多萬、像洗衣的話要五六百萬，還有一家的庇護工場預算都要貼五六百萬...要自籌滿多的，只有個加油站不貼錢，加油站也只是..盈餘了一百多萬，可是我們其他的都要貼阿，這些就是我們要去募款的阿，我一年可能募個幾千萬，我就是每個地方都是要..。是在經營事業，可是它是一個賠錢..對我們來講我們的經營是收支絕對不平衡的，賺到的錢說是只那種扣掉耗材的成本可能有剩下，可是剩下的發那些學員的獎勵金都不夠，我們有很多還是可以拿到一萬多塊錢的，那有些才幾千塊的阿。沒有一家真正在從事事業的時候...你今天你外面賺錢單位，他就只有把成本降到最低，一個人能做兩個人的生意，他怎麼可能說..我要有那麼多智能障礙，我聘的那些社工人員、就業輔導員，對真正在經營企業的人那就是多餘的人，我今天不是有..不是照顧這 70 多個智能障礙者，我要社工人員幹嘛我要就業輔導員幹什麼，你任何外面一個加油站，他會有請社工人員、就業輔導員嗎？不可能嘛，我請洗衣的師父就好了嘛，兩個人他就把整個店撐下來了嘛，那我們除了..要技術人員之外，要有服務人員來幫忙來照顧訓練這四十多個智障青年，怎麼可能是靠這些東西去養活他們，不可能嘛，這東西不可能的啦，你真的要從一個經營的角度來看，怎麼可能！

Q：請問 貴機構在從事社會事業化活動時，政府是否有提供相關的資訊？有哪些資訊？

A：我不懂你說的資訊是什麼，沒有什麼資訊。他提供我們什麼資訊？我們只有還要跟他去吵、去爭取。去像..譬如說我們的...像一些採購法..沒有什麼資訊。像台北市政府他們也有他們員工福利社，福利社裡他也有洗衣部門，我們就想去爭取，他說一樣阿...你跟別家一樣阿，我們就想說去爭取，我們還要跟外面..還要跟泰利、隴西就是很有名那種連鎖的，就是去競標，我們沒有得到阿，別人可以把價錢降降降..降的很低，他比如說我洗一件 15 塊錢，可是我們就真的沒辦法..我可能接的案子更多賠的更多，別人來寫這個標說好我一件衣服，可是對政府他有些採購法，他那個標他是說最低價可以得標，那我們已經說...最少最少..我大概低於 18 塊..我根本說我幹麻阿，我等於說..我做得多反而是賠的了，那種賠法..我就說...那別人可以寫到 15 塊錢，我就得不到這個標。我今天我說說 15 塊我們就不可能去做了，那根本不可能去做。

Q：現在不是有一個身心障礙的優先採購法？

A：才剛剛通過，可是現在都不知道阿，還沒有。那你要看他正好是不是有什麼標案，是今年才過的嘛，他可能一標下來，跟對方簽了三年約了，那可能要三年後再說了，因為我們今天是洗衣的，當然就是要跟人家競洗衣的嘛。可是這些東西資訊都要我們自己去找的阿，政府不會主動提供給你的，還有很多的一些單位..有些既得利益者阿，他們也會去..我覺得這要看標正好..因為就只有洗衣，可以去爭取這樣的 只有洗衣。對阿，那你也要看政府是不是正好有這一塊阿，他幹麻沒事去跟你買個什麼麵包、蛋糕的。那種採購喔，除非大量的採...那指的是採購，如果說今天政府他正好需要採購一批什麼..比如說文具，他需要弄到採購法的，我們整個部門..我們要用到多少的文具用品，但今天我們有沒有生產，我沒有生產的話，我怎麼跟政府...這都牽涉到採購嘛，政府有需要這個東西，他今天他那個福利社弄那個洗衣的話，那他過了也就...我覺得那是看之後..就是看各個非營利有沒有做這個東西，採購法啦，他今天有必要說採購麵包或蛋糕嗎？或是有什麼東西，我覺得那是採購法的問題，除非有些印刷要、有些文具正好正好碰到..可我覺得說對來講，我們目前還沒有...這都要自己眼睛看...政府沒有..不會主動提供資料的，因為很多東西都是我們自己跟他們爭阿爭阿。爭取來了，他也就是法律規定的改變，好，你各級政府單位，你們要採購什麼你要優先採購身心障礙者的產品，可是身心障礙者...也要有這種產品提供出來，而且品質也要達到那樣子，那這些都是...我們要..是各自要..嗯..各身心障礙者有生產東西的話，要憑各自的本事也要去了解去找，他今天比如說他你政府公告出來了..他要採購這些項目，他怎麼會主動發函給你，就是說...我們都要有人天天去上政府

那種公告自己去注意，突然會看到這邊這個政府可能要採購什麼東西，我有這個產品，立刻去爭取了，這是自己去看，他就是公告了啦，他公告了他怎麼還會...就是我們自己要去，天天要去上網去看，政府公告採購的網站，他有沒有什麼東西，我們正好是有的，我們怎麼樣去爭取，都是看自己啦！政府才不會說...他們公告就覺得他們在提供外面資訊了嘛。

Q：在實行社會事業化活動後，政府機關是否會就事業活動對 貴機構進行任何形式之監督、檢查？是針對哪些項目進行監督檢查？

A：當然有阿，你只要拿到政府的錢的話，或者你那個東西是場地設備，以加油站來講，加油站沒有得到他的補助，但加油站那個站就等於是政府拿出來的嘛，委託社福團體做的。他這樣就...就定期評鑑，你託社福團體作的。每個月叫你弄報表，不勝其擾，一天到晚，可能你得到政府一點的經費補助，我們至少可能超過一個人是要..一天到晚，沒完沒了，政府一天到晚這樣嘛。當然會有阿！哪些項目？無所不包啦！什麼都有啦！像我今天早上加油站就要了， 喔...我們的會計部門喔，像今年一年，我們就接受了超過二十多次的，只是來跟你查帳，而且還並不是說你的服務喔，服務歸服務的監督，那種評鑑委員他給看一些，天天就是伺候這些花很多的時間。就是這樣子阿，他現在對身心障礙團體就是這樣一天到晚，特別就是說..你拿了他的補助款，也許他的財務部門、他的審計部門也是要...檢查的...真的是不勝其擾。一天到晚查阿，他每年..他還會派會計人員才查帳，我就說我們會計部門被查帳的..因為 很多單位都有.. 大概都是接受政府的補助，你說加油站沒有接受政府補助，可是加油站的場地是政府提供給你的，你全部都要配合著他，每個月報表、服務報表，你這個月服務多少身心障礙者，名單阿名冊阿，月報表、季報表，然後他想來查的時候，他就一個公文給你。像我們就是前天收到政府勞工局的一個..公文，就說二十八號要到我們加油站作評鑑，他會派三個人來，那個評鑑項目細到...全部要弄阿，這個就要立刻加班加幾天，當然有阿！非常嚴格的，嚴苛到..真的是...我們覺得是拿了一點錢，我們都變成菲傭外勞知不知道，替他做了那麼多事情。所以說拿點錢，我們的行政會計人員，真的是..幾乎所有的事情都是在要提供給政府...都覺得很困擾你知道，困擾到我們工作，天天都要，我早上也去加油站那邊，對阿，要幫忙協助很多評鑑的事情，評鑑也不只是查機構，還要說董事會、所有的資料、會計的什麼東西，我們都有啦！可是還要為他再整理再弄所有的財務報表、會計師簽帳，因為 有超過 20 個機構，有 20 個機構每個單位..一年一次的話，我們已經被查帳超過 20 多次，因為 的帳是很清楚的，我們會整個由總部這邊統籌...那就是要...人家一弄我們就要配合著..每個月平均...你看..一個月都要兩次。

Q：到底要查些什麼？

A：譬如說，今天你的洗衣坊，你很清楚每個用營收的報表、你的支出、你的會計、你開的發票什麼什麼，很清楚的，他就是要看阿，那..我們就會...一來查查一天，他不是政府喔，政府他現在有些錢他會花在很多地方，他會聘會計師來查這個帳。因為我們是也很清楚啦，只是說你一查帳，我們就要把東西全部拿去..耗一天的時間給他在那邊，那你就是..沒完沒了。我說政府就是..他給你一點錢，他是..他說我們也是沒辦法阿，我們也有我們的財務部門阿、會計部門，因為我們有錢給你，他就要來看看...之後寫一個報表送上去就這樣。花的時間...成本其實耗了很多很多，所以不要看我們是得到政府的補助，我可能就是說...我幾乎為了應付，我的會計部門要常常應付這個...常常要多聘一到兩個人，不然的話..我工作做不下去，我天天就在處理這些會計，可能..我要因應那些...還要多一到兩個人，這兩個人的話就是為了因應政府他要來查，他要來做評鑑，他要你的報表，他要什麼東西，因為工作量會增加很多嘛，當然我就增加人力啦，對阿，就是這樣子，對。

Q：在社會事業化活動方面，貴機構對於政府之期許為何？可否提供未來希望政府改進部分之建議？]

A：有什麼期許阿？我們當然是期許他的補助款不要逐年降低，不要這三年來每年減少每年減少，然後他還會盯的很緊...還要補了錢下來的話我們還要退回去也都有，因為現在我們變成有社政單位跟勞政單位，以前我們也有在做服務的嘛...那社政單位申請一些補助費用，那勞政單位...我們事實上不會去重複，譬如說這個就業輔導員，他只能從勞政方面申請到他的人事經費的三分之一的補助，那我們可能從社政單位申請三分之一的補助，因為有些方面在職業訓練方面，有些真的在實際的服務、技能、照顧方面，那我們可能會一個人跟社會局補助三分之一、勞工局補助三分之一，那我們可能自己要。那現在政府單位他們就分的很..他說你這一個人...你如果跟社會局申請補助，就不准跟勞工局申請補助，你自己要決定，可是他們補助最高也只有..那個拿三分之一，我們以前可是這邊拿三分之一、那邊拿三分之一，可是今年他就說不行，我們今年年初申請計畫的時候，就已經說...社會局已經給我們補助，他就說我們要退回去。我們上個月...今年可能要退一退就要退快 100 萬，那就變成說..我們就是..我覺得是政府自己還很本位主義，他不會想到我們服務是全面整體的，可他就會覺得說...你既然拿了社會局的補助，你就不准拿勞工局的補助，那我說你社會局的補助也不是給我們全部阿，也只有三分之一阿，那我也從你勞工局拿三分之一，他說不行，現在兩邊就是這樣子，他不會管說我服務的對象都是身心障礙者，這個問題是...所以我根本對政府有什麼好期許的？你真正的你就針對個案來講嘛，我覺得政府他...真的是..勞工社政就是這樣子，而且..他就說因為審計部門，反正很複雜的啦！.審計

部門說對阿社會局已經給你補助了，為什麼還要跟勞工局要？最後就說...你們自己決定..你是跟社會局要補助還是要你是跟勞工局要補助，只准一個，可是他們補助不是說，我不跟你這邊拿了你這邊就可以多一點，沒有阿！經費預算也就是這樣子阿！那就變成..每年就是減少減少。你要像今年已經..他現在這個規定也是今年下半年他才很清楚的這樣子講，那變成就是說原來補助的..你就退回來，我們就還要把錢退給他們耶，比如說今年補助你兩百萬，他可能..嗯..早早就先補助了，到年底的時候他說因為我只補助你兩百萬，你還有專戶、戶頭，那這兩百萬產生的利息還要退給他，就很清楚的這樣講，要退利息。然後現在就是說，我查出來了你這個就輔員你也有跟社會局申請經費，他也不管你怎樣，那你就決定要退。對 來講，那就要退阿！他會跟你要阿！所以我覺得對政府有什麼期許，我覺得現在政府就是沒錢了計較成這樣跟你要回來要回來，那就變成自己說要想辦法要去自籌支付這些支出，沒有什麼，我覺得...你看政府是什麼狀態..你看政府經營成這個樣子，地方上錢也沒有，天天就在跟你計較阿，還有什麼期許？！因為你沒有用嘛，我們也只能希望有個有錢的政府有個強而有力的富政府阿，有錢的阿，當你沒錢的時候..就是下面全在斤斤計較，沒有那個預算阿，也只能看到說天天這樣子喔...財政單位、主計單位，那他們...那就是因為沒有錢...你可以看出來..那就是他們沒有錢，這個國家就是沒有錢了，計較成這樣子。

Q：像加油站的招標回饋金不是也增加了嗎？

A：像陽光那地方他們錢還多，拿我們 經營這地方，幾乎就是沒有什麼盈餘，等於我們願意接下來做的話，也就是..至少那個加油站提供了 30 多個智能障礙者在那邊就業，我能把那個地方打平..我努力經營讓他打平。我覺得一個政府喔，你竟然跟妳要加油站的錢，他不是說要好...如果要盈餘...你如果要回去百分之百我都覺得沒關係，我反正就是讓我這地方自給自足，剩下的錢...我就還給你政府好了，我也希望你政府把這個錢可以用在身心障礙的上面，可是今天他跟我們不是要盈餘他是要營業額，上次談的時候..中油公司都覺得不可思議，你任何地方怎麼會是要回饋金是營業額，你知道像加油喔...因為油品這個東西是固定的，每一公升可能真正盈餘只有兩塊錢的話，因為..如果今天油價漲了，每一公升的利潤還是維持在兩塊五毛錢，油品這個東西你不可能說油價高的話那我的利潤可能就高了，這是沒有這回事情的，因為油價高的話可能是全球的石油量...那增加的...可是你今天政府要的是營業額，如果說..未來三年我不知道什麼時候油價要漲，漲的話我營業額就高了，跟他講..他就是...那天勞工局的副局長就在那邊做說明，我們就提出質疑阿，這樣子怎麼弄阿？這政策就是這樣子就是政策！連這種基本的那種...我們就說要不要繼續接阿？要不要繼續做投標阿？可是我們今天如果不做、不投標的話，我們那邊又有三十幾個員工。可是真的是油價漲的話，越漲政府賺的越多回饋越多、回饋越多，

沒有辦法，沒有期許。他會覺得加油站好像是個金雞母似的，我就說...我們幫他去經營嘛替他賺錢，真的是...到時後虧的話是我心路自己，說不定哪天...我還要自籌一些錢，因為他們是穩賺不賠的嘛，對不對。沒有什麼期許，他們想照顧身心障礙者，他們自己就不會做出這些事情了。

Q：在實行社會事業化活動之後，與外部企業的互動是否有所增減？是否增加合作或競爭的機會？

A：我覺得...你這指的是比如說我們洗衣店的話..與外面一些洗衣行業的嗎?當然會阿！因為這變成像是一種...大家都是同行嘛！互動有會有，競爭性也會有，競爭合作都有增加啦！合作也有...有些像是洗衣工場、洗衣店，因為我們也有在訓練一些智障青年，我們也會轉介他到其他洗衣工廠去工作，像有些洗衣工場他不見得會很好找到一些人力阿，因為這是一種傳統而且很辛苦的工作，年輕人有些不願在那種...反而我們一些智障青年，成為他們聘任的工作人員，他們還覺得很好用。有合作的阿！因為我們還是在做職業訓練，我們也希望把這些轉介出去讓他們能夠有...外面工作，而且現在好多洗衣店還有洗衣工廠都有用我們的學員，他們覺得很好用。

A：之前的訪談的經驗認為跟企業合作才能帶動這個社會事業化？

Q：需要阿！就是說我們還是會有一些訓練、轉介，那像我們加油，我們也轉了一些學員到外面去做加油的工作，這是互惠的啦！他們當然也是需要我們的學員，我們也覺得我們多轉介人家出去阿，就多增加就業的機會。那競爭也等於說還是...就良性的競爭嘛。

Q：心路在實行社會事業化活動之初/後，曾遭遇到何種困難？解決方法為何？

A：其實剛剛都提過了，成本支出大阿，其實很多競爭也比較困難阿。而且我們真正所謂社會事業化，我覺得我們定位都還是服務、庇護性的工場。所以你根本不可能說..你的成本能夠減少。我覺得..解決是比較困難，因為你只要定位它是一個庇護性工廠，針對身心障礙者在提供一個服務的話，你基本上你的成本支出就是會大，成本降不下來，你無法降低的話，你的競爭本來就是...比較困難。所以我覺得這個東西..解決方法當然..如果能有一些政府或一些公部門真的是...就是說變成說...是不是要給我們一些保障啦，譬如說你今天像台北市像有他那個..福利社有洗衣的部門，他為什麼就說我們要跟其他人一起來競爭，當然我們沒有辦法把價錢降那麼低競爭，如果他那個東西..可以開放是..優先是來讓我們就可以的話，我覺得...因為在一個純市場競爭，我們這樣的性質本來就是很困難去競爭的，我們也只能當成是一個庇護性的工場，變

成一個基本上還是屬於...服務性質還是比較高的。

Q：整體而言，機構對實施社會事業化之成果是否滿意？未來是否考慮增加或縮減社會事業活動？

A：我覺得我們不會考慮增加。是否滿意？我覺得其實支出的很大，其實那個成效是不是划得還在考量，我覺得..其實投資的成本很大，拿我們的洗衣工場，有些時候像政府..像我們機器設備一千多萬，自籌的阿、捐款，政府沒有補助，然後現在每一年還要貼進去幾百萬，那我們又只有四十幾個學員在那邊就業，是不是那個成效 所以我覺得這個東西 那不會增加了，因為 現在這些職種已經夠了，可能 只能把它當成一個服務的機構來看，不是把它當成一個事業化來看，你當成一個服務機構來看，因為反正我們就是作服務的，每個就是要照顧到。如果真的把它當成一個事業化的話，成果真的不是很好。人家任何人都會說，阿？你們連收支平衡都不行？以真的在做生意的立場、經營的立場，就會說幹什麼，純粹的就是把它當成服務好了。因為我們還會碰到..政府上的一些態度也是很..像政府一個新的法令，就是說我這個社會事業化的話，我可能做洗衣坊什麼的，社會局就不把我們當作機構的一種服務，我們也不能跟社會局申請任何經費，那以前有些時候還會社會局申請一點、勞工局申請一點，現在他們也只能選一樣，那如果真的以後..服務的事情、服務的機構夠，我只能選擇我的主管單位是社會局或勞工局，我們可能會選擇社會局，因為勞工局他們現在..有很多一些的問題，他甚至說我們這樣..所謂庇護性工廠，比如說我們現在那邊有 40 個智障青年，勞工局會希望他以後變成我們的正式員工，要按照勞基法至少要 15840 的工資，那不可能的嘛，那我們會更大的負擔了，那我根本就不要做，我覺得這個東西是..因為你還要想到說可以永續可以經營下去，我今天 40 個智能障礙者我都給他變成正式員工 15840，就不需要，沒辦法嘛，他們根本沒有這種產能嘛！如果說政府他這麼呆板的話，勞政單位他就認為說，你今天你這邊就是成為正式員工，我覺得我就是不能去做了。他現在已經有這樣一個辦法出來，就是我們可能要做很多的轉型，因為今天我們這樣的團體，我不可能說我自己想怎麼做就怎麼做，你必須要跟政府..他有這樣的辦法出來的話，我們就要。其實這牽扯到很多 我覺得很難跟你講，那就等於說...我就會變成服務性質了，服務性質的話，你設這個機構你有收學員的話，你還要收費用，有些家長就不願意給錢阿。這很難去 花太多時間，現在都幾點了，我就因為..我就。妳要問多了，真的說不完知不知道，太多了、有點複雜。知不知道..太多了。我覺得..太複雜的事情了，我就針對這個題目，就說可能不考慮啦、成果也不是那樣子的，妳要從哪個角度來看他的成果真的是怎樣，你真的從事業的角度來講，成果本來就不滿意，根本都是賠錢的，但是你真的從服務的角度來看，畢竟我們還是每年都服務了兩百多個青年，這是一個

很大的成果。

編號：F04

日期：2006/02/07 訪談地點：主任辦公室

Q：第一個就是動機..那時候怎麼會想要說開辦洗車中心？

A：那..應當是先有 中心的成立，其實洗車 我們最近才辦這個感恩活動，我們立案滿 12 年而已，像這個已經十年人了，我們還辦記者會，因為它是很特別的，他是上立汽車公司，他是屬於企業嘛，企業體主動找我們，他們在台中市的東山路有個福特的展示場，你知道說賣車子事後就要對做清洗阿，他們就想到說..這個清洗的工作是不是可以找身心障礙者來做，他們就打電話給我們，那我們想說或許也可以，因為我們是沒有錢的單位，因為我自己是一個家長，我們這樣創辦 ，我們也需要很多外圍的助力嘛。那他們打電話來，我們就想說試試看這樣子，那當時他們找我們 ，還有找一個腎友會，洗腎的，好幾個場，腎友會的朋友體力比較不好，因為他們都要洗腎阿身體都不太好，就沒有撐多久就不做了，那我們就一直..十年了。他重要的精神..當然有很多的學生透過這樣的訓練去就業，另外還有就服組的老師，幫他們媒合就業，有很多的能夠透過這樣的訓練去就業，另外就是..重要的是..就是企業這種主動回饋的精神，我想在台中地區很少，有的洗車場都是在機構裏面，然後每一天訓練都是洗老師的車，每天都是洗那幾輛，那不一樣，我們的就是直接就是在社區裡面，在台中市東山路往雅歌花園那條路，當初他要我們去是在裡邊，師傅在裡面維修阿..洗車也在裡面，那我們跟他說不要，我們要的是在外面，那你給這些學生直接面對一般的人，這就是一個融合..融合的情境就出來了，那他們也從善如流，我們提什麼他們都說 ok。那很棒的是所有的洗車機還有午餐費什麼都是他們付的..我們只是老師的專業進去帶著學生，在那邊做訓練，所以其實我們洗車廠的由來是企業主動找我們，然後跟我們專業做一個結合，很棒。十年人總是要對人家回饋一點阿，平常我們也沒有東西回饋阿，也沒有錢也沒有什麼，就是幫他們辦一個宣導，也讓社會大眾去看到說..這是件很美的事情，那天記者他們都好踴躍喔!我不知道怎麼這麼來這麼多人，還有電視台的、還有後續的報導，包括他們的人、他們的執行長都成了大頭人物，因為當初他們為什麼會做這樣的事情，其實最重要的是他們的董事長，他有這種想法，呵，所以我覺得洗車廠是一個好的點。

Q：然後那再來才是甜甜屋嗎？

A：洗車廠是最早，那 接著應當是農場。那農場就有故事了，農場是因為我們不得已才變成農場的，呵。其實很多機構都會想說..一段時間，就是學生越

來越多，或是對機構有更大遠景，總是要去買一塊地，那我們..這邊其實殘障大樓的服務地點也..11年了，民國84年的時候縣政府就委託我們來這邊做做成人的服務..還有小朋友的服務。那當然這個地方畢竟是縣政府的場地，把所有的服務輸送出去，我們到各個鄉鎮，我們想要有一個樞紐的地方，我們可以到各個鄉鎮，你不能只是在豐原一個點，很多小朋友沒辦法得到服務，那大家就募款阿，很快就募了錢，就在后里鄉的泰安村的一塊地，那我們都很單純，當初買地的時候過了豐原過了后里，突然抬高 風景很安靜的呈現出來，那裡就是泰安村，你真的走到他們社區裡邊，是鄉下地方，可是很多的花、很乾淨，那也有綠色的樹啦..然後有山。不錯不錯..很多家長因為我們當初是很多家長，是很多家長的心願，小孩子以後來這裡讀書很好阿，結果沒有想到 結果你知道很多台灣地區的機構都會受阻礙的，你要建機構的時候，就會有人覺得，我們不太歡迎。有一個人說 我們也不知道..建房子..土地都是要有鄰界道路才可以，以前真的是很笨，那有一個人就是說 他家比較外面..要經過他家的道路，他就說我這個道路不讓你用，他就去投書說 他的道路不提供給我們，那我們就 這個案子其實早期的社會處也都通過了，透過很多很多管道跟那個人溝通，他還是說..他不喜歡我們在那裡弄機構。那我們總不能花了很多錢買那塊地，那總是有一些作為，就想說..既然是在鄉下，我們來種花、種菜，後來發現種菜是不行的，我們不用農藥，可是隔壁的種花都用很多農藥，那些蟲沒地方吃就來吃我們這邊沒有農藥的，所以我們的菜都是斑斑駁駁的，所以種菜不行，從那時候到現在都是種向日葵，我們現在已經把向日葵越來越像個樣子了，以向日葵為大宗。那最近是要把它佈置 我們從去年開始 因為這個案子後來..就接受勞委會的多元就業方案，所以很多社區的、高齡的阿桑，還有身心障礙者，現在一共有七位在這邊工作，種花啦，我們現在變成一個教育導覽，不只是說種了花去賣花而已，我們要讓很多的小朋友也好、大人也好，體驗鄉村，所以我們教育導覽從去年就開始在做。不過做這個就是..最怕颱風吹，每次我們diy的教室搭好了然後風一吹就垮了，又要花兩三萬把他搭起來，我們現在就想說花多一點錢弄比較堅固，那最近又在旁邊承租很多土地，所以我們可以做而且重要的是，而且重要的是我看到那些多元就業的老先生老太太，他們的認真、自動自發的精神，上了年紀平均年齡都在六十歲的，然後他們在那裡種田阿剪花什麼什麼，那種氣氛真的不一樣，這就是農場..早期是為了要建機構，機構沒得建就變成農場。搭配后里泰安舊車站，你知道嗎？以前的舊站就是停擺了，所以舊站也是一個導覽的地方、一個景點。當初我們是希望他們社區委員會一直在推阿，也有理事會在推阿，但他們就推不動，我也有參與進去，整個 我們希望它跟日本一樣，日本有很多小鄉鎮，都是這樣子重新展現另一翻生命 可是我發現因為他們那邊..年輕人都外出了，所以他..火車站前的那一排房子關門的關門阿，都沒有什麼樣的一些生機。理事會他們也推不動，因為可能老人會想說真的可以嗎？做觀光就可以賺錢嗎？他們

可能也懷疑，所以..現在只有我們自己在做，不過我說不管你們怎麼樣，我們總是可以做我們的一個教育導覽、還有一個生產，這些向日葵是可以生產的。那我們那邊有一個屏東科技大學的農業組的老師在那裡，我看她曬的好黑喔，可是他很快樂，跑來跑去，因為她每天都要安排那七個人今天要做什麼，我們還有一個花市，為了這個也有弄一個花市出來。花市又是另外一個故事，剛好豐原市公所他在路橋下，現在很多路橋下都是空的，網球場什麼中間就租給人家做觀光花市，觀光花市有一個公益攤位，那有一個機會剛好記者在我們那邊做一個記者會，是去年五月的時候，記者他馬上打電話，然後他們就馬上接納我們，阿桑每天在那邊..信望愛農場的花市，那..旁邊也有很多賣植物..賣什麼的，可是我會覺得那個地方一直沒有經營的很好，他們沒有經營的很好，但我們的生意是滿不錯的，呵。因為我們有佈置啦，後來那個記者就說那裡面最漂亮的就是你們信望愛，那個地方是有待繼續去努力。上帝都有在看到我們，這個人欠這個欠那個，幫助他一下。

Q：那甜甜屋呢？

A：甜甜屋是九二一以後，九二一的時候，我們豐原學園剛好在斷層，整個房子的後面也有受災，那時候就是縣政府也有幫我們找一些捐款，很多人幫我們豐原學園復救起來，尤其那時候高雄市政府，那時候是很多縣市..沒有災難的縣市會去支援台中縣阿、南投，那高雄市好像是撥了一大筆捐款到台中縣政府..因為那時候是謝長廷當市長，那我們那時候縣長也是民進黨的，那他就是把這個錢撥進來。所以社會局就說，那時候的局長就說，要不要到樓下做小餐廳，他們自己原來員工福利社就是有自助餐，自己也有福利社賣麵包賣果汁，那我們進去以後，就是說 他挪一點點小地方讓我們做學生訓練，原來是要做學生訓練，那我們就是在那邊做了一個甜甜屋。那甜甜屋就這樣子成立了，我們就有訓練學生在這裡，這是第一個甜甜屋。後來我們有第二個甜甜屋，可是第二個甜甜屋做了兩年就收掉了。第一個甜甜屋就是我剛講的在縣政府的地下室，那就是他的員工消費合作社的服務之一，提供他們員工消費，所以就價格不能調很高，一個人一餐 50 塊阿，這樣去思考，你不可能每餐都吃一百塊阿，所以那邊的價碼就沒辦法調很高。老師就說 我們都這麼用心去規劃，結果都只能少少的賣，就想說去開一家比較大的，那時候就是勞委會跟縣政府勞工局補助我們經費，我們就在市區裡面，就挑了一個地方，也裝潢的很有氣氛，可是我們忘了其實做生意要有地點的概念，那地點真的是..到了晚上 旁邊都是住家，暗摸摸的，然後就不行阿，那裡也是在訓練學生，我們也有訓練，但是我們一直在撐，一定要撐，我們的餐也不錯、氣氛也不錯，就是地點很偏僻，那當然就沒有辦法打平，因為你還有人事費還要給學生獎金那些東西，我們是兩年前的母親節做了，去年的母親節就是把它結束，為了這個結束..我還是要特別開一個記者會，必須對社會大

眾做一個公佈，雖然生意不好但都有固定的人來捧場，都是學校的老師或社團或者是家裡帶孩子來這邊，他們都固定的來這邊跟我們做消費，這些我們必須對社會大眾做一個感謝，就是我們要吹息燈號了，對社會大眾做一個感謝，也是謝謝大家的幫忙。所以後來就是記者看到我們要熄燈了，可是後來還是想一想 這地點都不是最好的地點，你要賺錢絕對是不可能，那記者就說那我幫你找一個花市，就是那時候馬上決定。所以我們原來甜甜屋是兩間，就是把鬧區的那間關掉，所以剩下的是縣政府的甜甜屋，是在縣政府的地下室，那邊目前也有四個學生，一位老師，還有一位是..殘障的阿姨，兩個一起在那邊服務這樣子。三個點的故事，你不講我還不覺得這故事這麼精采，其實這是一個回憶，回憶有些東西就出現了。

Q：再來就是 有沒有說因為這些事業化，會不會覺得對組織的使命更能實踐？

A：沒錯。其實整個 的一個成立最早在我家，因為我自己是一個家長那我們看到說那麼多的家長都各自為自己的孩子的現在狀況的煩惱、未來的擔憂，倒不如集結起來，其實我從民國 77 年，就成立台中縣的啟智協會是一個家長團體那時候開始凝聚一些力量，告訴家長我們可以為孩子做些什麼事情，告訴政府我們的孩子要教育、需要醫療的幫助，可能長大以後需要有就業的機會，就是去做這些事情。那民國 82 年 12 月才另外成立 發展中心，所有工作展現的使命希望能夠分擔身心障礙者的家庭，陪伴著他們，分擔他們、協助他們。所以成立這些點，不管是洗車廠、農場或者是甜甜屋，還是各學園的特殊教育，對家長來講當然是找到一道曙光或一個希望，要不然每一個人都是在家裡，每天面對自己的孩子，不曉得何去何從。既然有這個單位，我們也要鼓勵家長把孩子帶出來，當然首先家長自己要先接納小孩的不足，既然是身心障礙者，他一定有很多地方不足的地方，不要說對孩子期待太高。他只是說社會化的能力、與人應對的能力啦，能不能進步。當然最好的情況是可以去上班，像在洗車廠、農場、甜甜屋這些孩子的機會是最多了，因為他們已經進入到一般人的社會裡面來了，他不是在一個封閉的機構裡面，或者只是在教室裡面，他已經走出來，別人也看到我們，他也看到別人，這種互動的學習，我想這個很符合我們原來的使命。

Q：職工跟志工的招募與配置有沒有一些改變？

A：這個當然就是要相關專業的老師來做會比較適當，那到目前為止我們還是不會有什麼困難，比如說我們的洗車廠的剛好就讀汽修的，那當然他還要進一步的學習，上立汽車他們都會有師傅、副理阿協理一堆的，常常來看、來指導，光洗車的部分他們也會幫我們進行在職訓練，所以在人員的配置方面是..不太有問題 像甜甜屋的老師一定要有烹飪的執照，那志工的部份可能就是

甜甜屋也有志工，那個農場那邊沒有志工，因為那邊有七位在那邊，所以就不太需要有特別的志工，然後洗車廠跟甜甜屋就會需要志工，那志工上的需求會比較 洗車廠會比較困難一點，因為他必需要耗體力的、要會開車的，因為他 洗完車子要開回廠裡面，所以這個人必須要會開車，我們洗車廠是在他們維修廠的外面，所以你可能要把車子 開出來。因為老師就要具備這個條件了，所以志工最好也具有這種條件，因為它還是比較辛苦的，可能.. 一般社會上要從事志工的比較少，會願意去做這種事情。那甜甜屋的志工是有幾位媽媽，有固定的有需要的時候他們就會進去。

Q：職工跟志工對社會事業化有態度上的適應問題嗎？

A：應該好像都沒有，因為當初要開始弄的時候，我們就會看比如說..他的學經歷..相關的，重要的是他要很樂意，也許你學經歷是符合的，可是你會覺得那是很辛苦的，像在農場日曬雨淋的，可是我們說好像選到適當的人，我覺得他們都很快樂。而且我們現在也有一些小花市，不是只有那個花市，我們自己也有在甜甜屋，有個架子有小盆栽，在那邊展售，然後我們自己的豐原學園，因為那邊家長比較多，向日葵跟那個盆栽都有，那現在福特汽車說他們有幾個展示場，不是只有東山路那個、還有豐原的那個也都可以去擺，他們有幾個展示場，所以在人力上應當說是滿符合他們的所長。

Q：實行這些社會事業化會不會為機構帶來一些額外的收入嗎？

A：嗯..到目前為止他是不太賺錢的，呵，能夠自給自足就不錯了，其實很多事情我都看待他的一個使命，他的一個精神。那至於在效益部分，因為他很難你知道嗎？花的價格不會很高，然後 你會很高的時候是因為花很少，很多的時候..全省很多人都種向日葵嘛，那有些時候會殺價，殺到可能本來一支五塊錢殺到只有兩塊啦一塊，他不太會有一個賺錢的地方，然後還有很多耗材，那些..肥料、工具啦、房子倒了，常常就是在花錢，花錢的機會也滿多的，那..還有人事費啦。雖然現在是剛好有多元就業是還好，以前沒有多元的時候我們就覺得好多人人事費在上面，所以 靠那個目前看起來是不太會賺錢。可能就洗車廠比較好，洗車廠這幾個月，當然好的時候老師會累的要死，我們十周年慶，我們不是希望更多的車來，因為已經很多了，我們只是要彰顯他的..那些精神，做一個回饋，可是也很多人是因為這樣的報導他過來，所以就是在一月份的話，我們的收入就是暴增，暴增的時候，我們當然要回饋到學生跟老師的身上，不是回饋到中心，因為都是他們在那邊很辛苦的付出，洗車啦或什麼。重要的是，我們一輛車大概有四五個學生下去洗，他們開玩笑說，六七個怎麼會洗不乾淨？絕對乾淨的啦！呵！慢慢的就是說，我們有一個篩選，因為不管是在洗車廠、甜甜屋，他們的效益是規劃能夠去就

業的，所以一定要有一些能力的篩選，有些人其實不太可能去就業，有的就是說只差那麼一點訓練跟與人溝通的一些能力，我們這個月也會再送兩位出去，去媒合就業阿，我們有三位就服員，他們手上就要很多人家在應徵工作，可是對洗車廠老師來說，那兩個是最棒的，他就開始頭大了，可是你就是為了孩子的未來，他也要很鄭重的說..讓你選擇，你要出去就業有什麼樣的好處，我們要問學生到底想不想出去就業，有的也許心裡還沒準備好，也許在這裡洗車也很愉快阿，不想去上班，被管理的不一樣，已經跟學生講好了讓他選擇，他說好就去上班，就是要媒合出去就業這樣子。

Q：那會不會覺得因為實行社會事業化後個人捐贈有增多、外界的捐款？

A：會有很多人關心啦，那..捐款的部分有沒有大幅的成長，我想或多或少會有人是為因為這樣捐款進來，但就是說沒有很多，因為我們一向，我們每個月都會宣導主題，有就是發布媒體，但是媒體上我們..都沒有我們的募款電話，都不是為了募款去做這些事情，只是要突顯一個議題，讓人家看到這些不一樣的孩子他們不一樣的發展。所以我一直有一個感覺，這麼多年來，我們知名度是不錯的，給人家印象是很好的，包括政府單位他們是覺得我們很可信，因為誠信、專業、喜樂是我們的精神，一定是這樣。可是..我發現在募款上面並沒有很大的幫忙，可是我會覺得我們也不是說會不夠，一年結算下來，也不會說沒有錢給老師發年終獎金，還是怎樣阿，還沒有到這樣的一個程度，就是可以打平，我們可以很平安的過日子..就這樣子。所以目前真的沒有感覺因為這樣什麼什麼款項如雪片般飛來，好像沒有。因為我知道很多在媒體電視上作宣傳的單位，就會請明星廣告，他們是很可怕喔，每一天那個劃撥單都是一疊，我們幾乎一個月也沒有這樣子，所以其實是差很多，可是我覺得不能去比，這比都比不完，我們比可能有一些更弱的機構都還好，很多機構可能不太有錢去做支出，那想要去做更多的服務也沒錢。那我們現在是還好，我們想做更專業的，我們要請專業人員，要有錢，來總是要有終點費什麼的，還有辦法做這些，做音樂療育、美術療育還有寵物療育，狗醫師明天就會從台北來，我們就要問他說怎麼做，因為我們只聽說狗醫師嘛，所以我們會有很多比較專業的東西，我們也有很多專業的團隊進來。所以..這些東西都需要錢，你要讓你的服務更精緻的話一定都要錢，要提昇服務品質的時候，不要說 想要做又沒錢那真的是很糟糕，所以其實還是很感謝上帝的幫忙。

Q：政府有沒有提供相關資源？

A：甜甜屋是提供場地，然後我們每個月付他兩千多塊的租金，那 農場那邊早期..是一直都有勞委會幫忙，像現在多元就業的服務方案，也是勞委會的方

案，我覺得..不是像他們預期，勞委會都希望說滿一年以後，你就要..一個就要納編，那我們現在有..花市那個阿姨就是變成我們 員工，是這樣。那他希望三年以後能夠獨立自主，我剛剛講其實他是沒有賺錢的，沒有辦法按照計畫書說賺多少錢，然後你可以變成獨立自主是不行的，我覺得他 正面意義是很夠的，這些高齡失業的阿姨、阿伯，他們都還有能力工作還可以賺錢，而且他們都住在社區裡面，剛好是那個村裡面的人，我絕得這個是很好的，那有幾位是肢體障礙、多重障礙的，他們也可以來那邊工作。那個人員是勞委會他有一個機制上網去篩，他篩的那個條件 你知道多元就業 很多其實..不曉得在做什麼 在聊天就可以領薪水，那我們這裡是真的要工作，而且要風吹日曬雨淋，所以很多人說這個我不要，我們要找這七個都不容易，這篩選了很久很久。那這個是一個制度的問題，可是勞委會有這個機制我覺得是好，當然我期待的是說，過了三年以後，如果他是 OK 的、有正面的一個效益，他應當可以持續，我們是期待能夠爭取，但我不知道勞委會目標是怎樣。那上立汽車那邊，他們不是政府幫忙，但就是私人企業在支持我們做這件事情，那也是不太一樣的呈現。

Q：當初上立汽車怎麼會找上 ？

A：我覺得我們好像比較 不曉得耶，很多機會。那上立汽車這邊，聽說他也問了台中市，其實他那個地點是在台中市，他是台中市東山路，他問了台中市都沒有人給他回應，那就問我們，那我們那時候就想說我們立案是台中縣的機構，能不能做我不知道，就我打電話去問社會處，社會處講說那只是在潭子，潭子過去就是台中市，就只是一線之隔，他說那沒有關係啦！我就說好，就這樣接下來。當然這整個規劃，對我來講我不是所有都很內行，那時候是請彰師大特教系的教授，他那時候是..我們兩個一起在 我創辦 ，他兩年後到 這邊上班，你看我們小小的，竟然有博士願意進來，所以真的是很感謝。因為他是特教博士，所以我們整個服務的策略是很好的，符合特教領域的需求，不是說我只是做愛心，這些身心障礙者每天帶來這邊照顧而以，不是的，一定要有一些策略，所以在洗車廠也是由她去跟他們講 要怎麼樣規劃，他會把她在美國看到的 規劃進去，他有在美國上過班，一下子就把它規劃的又有專業 又能夠融合到社區裡邊去，所以我們的很多機會好像天上掉下來的。我覺得..每個電話你都要重視他，這是我們現在得到的，呵！而且最後他們也會覺得說我們接他們的案他們很滿意，現在我們每一季都會有季檢討會，他們基金會的執行長，還有什麼廠長副理協理一堆，一起來討論這些事情。然後他們也開始對，他們很多工廠都有什麼 SB 那種目標，被人家檢核的目標，然後對我們也是有一些目標的，要做些什麼事情，他們常常 呵。

Q：那這些事業化活動，政府會不會進行一些監督檢查？

A：當然會呀！甜甜屋比較沒有，甜甜屋是我們自己每一年..我們自己整個機構的服務績效，我們都會外聘一些委員，來檢核我們今年度的是 23 號會做.24.27 會做所有各個部門我們自己內部的，我們不是每三年才等內政部評鑑一次，不是這樣，我們每一年都 自我各個部門檢視，所以甜甜屋是我們自己檢視。那農場的部分..因為他是多元就業服務方案，除了我們自己檢視之外，他們當然要看我們財務報告、什麼效益阿，財務報告當然知道都是虧本的，呵。那洗車場就是..上立汽車就有季檢討會，有時候我們也會去跟他們董事長口頭做一些近況的報導，這樣他在這麼忙碌的時候才會知道洗車廠還是平安而且進行的順利，所以他有一些不同的機制在監管..當然這個監管不是非常嚴肅的，可是他是必要的，最起碼我們自己內部全部都會。老師有老師的考核，部門有部門的訪視輔導，然後內政部是三年評鑑一次，縣政府如果我們有申請方案的時候縣政府可能會做一些方案的，所以其實整個信望愛都必須要被監督控管，因為你總是要有績效阿，可是這個績效想一想都不是賺錢的績效，都是在服務上的績效。

Q：現在農場那邊都是政府的就業輔導方案的人員嗎？

A：嗯，目前都是。為什麼我叫它外展服務，因為我們希望說服務對象不是只限於到我們內部做研習的，那有幾個是肢體障礙的，他們也是去應徵，他會到到就業服務中心去登錄，把這個..用電腦再篩選過來嘛，現在有三位都是殘障組，另外四位是中高齡的，就這樣七個人，所以他等於是說把我們服務觸鬚推展出去，叫做外展服務。那我們甜甜屋也有，有幾個是我們的學生，可是他還沒有辦法去上班，能力還不夠，另外有兩個是特殊學校的學生，那他們學校 自己像一個禮拜要找兩天還是幾天要做情境上的實習，所以就找到我們，所以那邊等於是說還有做其他學生的服務。

Q：在事業化活動方面，對政府有什麼期許嗎?例如內政部會把身心障礙生產的物品刊登在電子佈告欄等等。

A：現在也有阿，可是我覺得那 都不太會有效果，他每一年都是這樣講阿。最近也有寫公務單位要優先採購，今年他甚至規定採購裡面的東西要佔多少是身心障礙機構的，那因為我們本身 像甜甜屋他就是現場上的飲食提供，那還有 有一些..比如說他們要辦活動，縣政府本身需要便當，他會跟我們採購，還有林廠他們會跟我們採購，那農場的部分好像沒有 他們沒有想到要去買花，我們也沒有花賣他們，因為我們自己有固定的點、有通路了，那洗車廠也比較沒有辦法，就是這樣。所以那天我們總務有特別提出來說，想一

想我們好像跟這個公文搭不上。但是就是說 要談到的是，我們從關掉的那個甜甜屋來講，其實任何一個身心障礙..非營利單位來進行營利的事業是不容易的，我們做了兩年，其實勞委會一直很看好我們，結果我們說不做了，去年年底請我們寫一個報告說你對這個有什麼樣的建議，但是因為非營利單位都是財力不足的，他沒辦法市調做的很完整，去租比較好的地段，或者是在人事費自己能夠 因為勞委會他有補助你 可是不是全額，你自己財力還是要夠，在這樣總總的跡象上，非營利單位去做營利的事情其實是不容易的，我最後的感覺是這樣，兩年也花了好多前和心血，很多白頭髮都是那時候長出來的，呵。因為你會覺得，平常我們在做教學是很 easy 的，去到那邊就是不知道今天有沒有客人來，或者是一下子客人來太多，學生又應付不了，來太多跟沒來都是一種擔憂跟焦慮，所以我們現在沒有那家餐廳心情我也是比較好，呵。你知道那種壓力 我每天坐在那裡..坐在那裡是很舒服的，可是你想到說 到底今天晚上會不會有客人來？然後你出去的時候看到別人的餐廳，如果大家同樣是很蕭條，你就想說還好，大家都是沒生意，阿你會說他們為什麼都那麼多客人，那心裡上的 。我們最近有一個社團，他是一個身心障礙的社團，他是社團不是像我們是機構，他們也在做，那天他們負責人說說都賠錢（台語），我就說我早就知道了，不可能啦，很難，做的成功的不多。你說像喜憨兒，其實喜憨兒他有很大筆的財力支持他勇敢往前走，而且他們可能因為 有比較周全的計劃，他們可能點可能都還不錯，行銷也做的很好，所以這個是比較 不多啦！像喜憨兒這麼成功的例子不多。你說你剛叫我想台中縣市，因為我知道瑪麗亞有，可是他好像也關掉了，只是在他 DM 上都還呈現說他有做什麼餐廳啦、餐盒啦，那都是小小的做，我不知道那算不算，也許你可以打電話問一下他們。那另外在潭子這裡剛好，縣政府勞工局有一個庇護工廠，他給伊甸做餐飲做蛋糕，我不曉得那算不算你講的？伊甸他 台中市也有，也是有開餐廳，這邊也有一個，對對對，大概是這樣，所以要成功的並不多。

那有的也許是他可以一年靠一次賣月餅阿，我就說 每次到中秋節只有我們沒有在做，每個機構都在做，台中市每個機構都在做月餅，只有我們機構沒有做，那只有我們沒有 因為我一直把我們自己 鎖定為他是一個訓練、教育、復建、療育的單位，像其實這種外展的其實是後來的一個機緣才出現。所以你這個研究案到最後一定要想到，投入的一些效益..效益真的是不大，效益是呈現在人的成長、人的一個資源 ok，我們收穫了很多人可以去上班阿，可以開創他人生 向上提升的力量阿，可是你真的說對機構來講，他其實大部份都是虧本在做的。我不知道育成怎樣啦！不會啊，心路的加油站絕對是賺錢吧，育成的洗車坊也不錯。像我們的餐廳也是阿，學生也有很多種，所以學生的狀況是滿多的，所以我相信阿，像心路也是廣告的好大好大阿，因為我曾經是心路的董事阿，其實你看他好像捐款相當的多，可是支

出也很多 盈餘我是不清楚啦，可是是很辛苦啦！

Q：有沒有遭遇一些困難，然後解決方法？

A：嗯 洗車場基本上是不太有困難，因為有困難的都交給上立汽車去協助解決。那甜甜屋的部份是..因為我們的場地很小，然後我們餐也受限，因為他不希望說他員工消費合作社裡邊 是彼此競爭。所以我們去的時候，別人有在賣的東西，我們就不能賣，那怎麼辦呢？後來我們竟然變成健康取向的素食店，現在縣政府的素食人口都到我們那裡吃，那有一段時間，或許是說他們自助餐會覺得說我們好像也影響到他，那我們想說那不然我們就不要做，可是我們不做也不行耶，他們那些素食的員工去投訴說不行阿，自助餐又不做素食，所以我們就又留下來。當然那邊是 比較困難的是他獲利機會幾乎是零，因為我說..他那個消費能力大概是 50 左右，一個人都是 50 左右，而且它的人員本來就不多，那有時候扣掉出差的啦、扣掉..今天縣長請他們吃油飯啦，還有外圍就是說 我們隔壁的自助餐，地下室的中庭裡面也是很多攤位，他們就是外租給別人的攤位，一天三百塊到五百塊，賣什麼都有，賣水果賣吃的，所以這個也是會分割到客戶啦..客源。所以在那邊 沒有辦法能夠打平，可是我們還是抱著一個心就是在訓練學生，就是要這樣子想。當然這部份政府也沒辦法幫忙，這個就是看你自己的造化，賣多少算多少，那..農場的部分現在就是滿 ok 的啦！如果說，比較期待的是說..多元就業如果能再展延，他現在是三年嘛，如果說他們在評鑑的過程能夠看到正向精神的呈現，比看重說有沒有賺錢？其實我們是很有信心的，因為我會計跟主辦，多元就業常常會叫他們來開會，其實很多都是亂七八糟，而且很多都是不誠實的。所以我們其實是很不錯的，我們對自己有信心啦！如果勞委會能夠看中這一點，也能夠扶持這些中高齡的、身心障礙者再一次第二次的就業機會，我覺得這個正向的意義是存在的，所以大概只有這點是希望政府能夠去協助。

Q：整體而言，對這些社會事業化活動是否滿意，就是會不會想要擴增或是..結束？

A：洗車廠跟甜甜屋應當是不會變動，那農場我們陸陸續續都有在 我們現在目前已經租了四塊地，第一個租的是在比較原來那個 理事長他們的外圍，整個的種向日葵那個就要去賣的，連結到我們自己土地上，我們又租了三塊，這樣子的話其實我們有一些企圖心，我們希望我們的教育導覽能夠更完整，那不是..原來那個人不讓我們從這裡走嗎？那我們那邊就有路剛好連結出去，就可以進來，所以我們可以把它規劃的更完整，那..將來我會期待是在農場的附近有一個社區家園，我們現在在潭子也有社區家園，就是說..這些社區身心障礙者，他白天可能出去上班或是到我們這邊做日間的訓練，晚上

可能家裡爸爸媽媽老了，或者是他在家裡比較依賴、情緒常常不好，這些家長如果覺得他有需要讓他去獨立訓練的，我們不做大型的住宿服務，我們做小型的。我們現在有一個..是內政部的實驗計畫，2年選16個地方，我們是被選上的地方，那我們期待是農場一定要有，因為農場是我們自己的地，我們希望將來..身心障礙的學生他可以白天去農場工作，晚上回到這個家，因為那時他可能年紀也大了，或爸爸媽媽更大或爸爸媽媽不在，這個是我們的一個努力，那..一定要去做的、一定會去做的。

編號：F05

訪談日期：2006/03/16 訪談地點：機構會議室

Q：那現在勝利從事的社會事業化活動大概有哪些？

A：資料建檔中心、地下鐵生活館、VDESIGN、BABY GREEN這四個算是我們的事業體，前面一二三四，後面是TRAINING。慈育慈泰兩個也結束啦！

Q：動機的部份，為什麼會想從事這些事業活動？

A：你這個應該切割成兩個問題來問，第一個是為什麼從事社會化活動，再來就為什麼從事 是如果照你的名詞來講，才是事業化活動。因為NPO的天職一定就是做一些非營利組織的活動，那非營利組織的活動他有很多種，有教養的啦，有這個勞政的啦，有社政的工作啦，那我們這個機構屬性在NPO上面，我們自己原來定義的就是做身心障礙的就業服務的工作，從就業服務的工作再來衍申出我們後面要討論的這些所謂事業化活動 那就業活動包括很多，比如說職業訓練，他也是一個就業的服務，比如說工作的轉銜，比如說這個庇護的方式，比如說支持性就業，比如說其他的社區化就業，他都是很多種方式。其中會牽涉到，你所提到的社會事業化的活動，就是庇護工場的這一部份。我從這個來解析就是說為什麼要從事NPO 所謂的就業服務部分，那個當然最重要的原因是，台灣其實做身心障礙就業化的工作已經做了很多年，只是每一個機構去發展的一開始鎖定的屬性，比如說他是做心智障礙者，他是做顏面傷殘的，他是做智力障礙的，每一個鎖定的方向都不一樣，那 整個的就業系統發展到現在已經第四十幾年了，我們當然也是從剛提到的教養的啦、收容的方式來開始做，那走到一個地步就會發現說整個的社會環境在改變，身心障礙者怎麼去跟就業這邊做連結，其實開始慢慢產生很大的一個GAP，這GAP是不見得靠單個力量可以跨的過去的，包括資源取得的不公平、包括一些數位落差的問題，因為這都是新科技所衍伸出來的更大的一個GAP 會發生在這個地方，所以我們希望依我們自己原來對身心障礙服務屬性的了解跟我們對整個大環境改變所產生一些特殊的看法，希望把這個東西結合到就業服務這裡面來。所以我們為什麼做E-LEARNING， 是全台灣大概唯一做E-LEARNING，做了第六年了，就是遠距教學部份，他就是就業服務的一塊，但他不會在社會事業化其中之一，因為它純粹是TRAINING的PROVIDER，我就是提供TRAINING的課程，但是你說社會事業化的這一個方向有沒有可能跟E-LEARNING做一個結合，或他需不需要以E-LEARNING做一個前置的平台，這是一定會有的，我們待會可能談到VDESIGN，他就是從E-LEARNING轉化出來的。所以這問題說大可以講很大說小可以很簡單的答案，就是我們希望從NPO

出發的角度來看，另外一個是說，庇護工場的確是很多身心障礙的就業服務裡面的其中一環，我剛提的有很多種，那特別有一些我們針對是重度、極重度身心障礙者，比如說我做E-LEARNING或做VDESIGN，他針對的對象都是重度、極重度的，他可能沒辦法出門，他可能只有手指頭可以動，所以我們希望做這個部份的庇護所謂的社會事業化活動，我們希望做個部份當然就是希望幫他們CREATE一些是可以幫助他們一些我剛談的就業服務的那個活動，這個是我們最原始的動機。從那部份再衍伸出來就變成是，不同的人、不同的障別，他就需要不同的服務，所以我們才開始有所謂的BABY GREEN做組織培養，開始有DATA ENTRY做這個輸入建檔，那從這部分去慢慢滿足。那當然這前提是我們可以掌握的專業技術，那我們的切入市場就是回到一個回到品質跟專業來達到切入那一個市場金字塔那一個區塊，就是說你要探討所謂社會事業化活動，他在整個社會狀況裡面或整個一個生態裡面他到底扮演什麼角色，你恐怕要對整個台灣的庇護工場，因為你這個就是指庇護工場，如果以我們的解讀、以NPO的解讀來看，所謂的社會事業化活動我們就把它窄化就是一個庇護工場，那你恐怕就要對台灣庇護工場的生態跟發展的過往跟未來要有一個很基礎的了解，你才能夠真正接入到這一個議題裡面，他到底扮演什麼角色，因為不在這個裡面的人不曉得他所討論的東西其實已經沸沸揚揚，其實已經非常多元。台灣很有趣，在這部份也是非常多元，如果你問過 我們是第五家嘛，前面幾家，大概會發覺會有不同的一些工作項目，比如說你拜訪過誰？伊甸？育成本身就十幾個職場了嘛，有做印刷的啦，洗車的啦，也有做蛋糕烘焙，其實他就是取代原有的慈育跟慈泰，場地啦！那 所以每一種不同的庇護工場，他所操作的方式都不太相同，所以這個就是你剛問我的，也許我講多了，但是我希望試圖去釐清楚這個問題所DEFINE的方向到底是什麼，OK，好。

Q：那就是在使命的部份？

A：因為你剛問了一個很關鍵的就是說，我們一開始宗旨就是要做身心障礙的就業服務部分，你剛提到育成，他可能一開始不是鎖定這個方向，他可能是在說心智障礙者一開始的收容、一開始的教育，所謂的社政方面的工作比較多，他是那種慢慢來衍伸出來的，有時候可能會牽涉到資源的問題，國家資源是有限的，哪個地方資源會比較多、哪個地方他的限制比較多，那都不一樣。那我們是因為一開始就設定，我們的組織、我們的宗旨、我們的人力配置、我們整個發展的發向，就是朝向就業服務這一塊。那我剛提的就業服務，我們從TRAINING一直到庇護工場，這兩個是我們主要的主軸，那E-LEARNING就是我們從訓練那一部份切入，你外面現在看到的就是室內設計的TRAINING，我們做過很多人家沒有做過的職種，包括網路的程式設計，那部份是屬於TRAINING，事業化就是牽涉到商業行為，那我的商業行為，我必須要有PRODUCT，我才會有行銷的動

作，才會有事業化的概念在裡面，那就包括管理，包括財務，包括業務，那甚至包括服務，因為NPO最特別在這裡。其實非營利組織跟營利組織在事業化的過程裏面跟他的目的，我認為只有兩個不一樣，一個是你用的人不一樣，一個是你事業化的產生的那個結果。你可能是賺錢的，因為我們期待他是賺錢的，因為我們實在不願意看到每一個事業化都是賠錢的，那你賺錢的目的不一樣，了解我嗎？就是兩個不一樣，一個是你聘用的人不一樣，一個是你最後產生盈餘的目的不一樣。營利組織當然希望他營利，那NPO是希望他非營利，所以非營利本身還受到很多相關法規的限制，比如說你每年盈餘上限是多少，你這裡面配置人員是多少，你的財務報表是怎麼樣，都受到規範，這兩個是他很大的不一樣。抱歉我如果會扯遠了，我就盡量再拉回來。所以這部分當然我回答你剛剛第四個問題，是不是有助於組織使命的實踐與達成，他不僅有助啦，對 來講，他幾乎是目前的唯一手段，就是從事社會事業化的活動，我們現在目前鎖定大概就是用庇護工場的方式，當然我剛講的TRAINING也是一個，是我們盡量達成我們原來設定使命的一個方法，OK。

Q：在社會事業化方面，職工跟志工的招募是否有改變？

A：對我們來說，我們要產出一個東西，因為你是事業化嘛，不管是一個服務也好，不管是一個實際的成品也好，你還是得回到市場上去。所以這邊所指的職工或是志工，對我們整個內部管理上是沒有志工的。因為志工它畢竟是一個 志工的管理是一個很深的學問，你要管志工要做什麼事情，志工一般大部分是服務性質比較多，那MAYBE你可以像慈濟那樣子，他的志工是發展的非常龐大。那我們在這個過程裏面要產出一個東西，是要符合社會的價值標準的，你就可能必須要很嚴格的控管甚至要求，我們慢慢帶出一個不一樣的核心價值就是要求，同樣這個要求也會放在身心障礙者的員工身上或是外面比較長程的個案，那這個恐怕就是一整套的 不管是SOP也好，不管是這個訓練要求也好，他就是慢慢要到這樣一個標準上來，所以我們現在目前，回答你這個問題就是說，從事活動後的招募與配置有沒有改變，我們一開始就從事這個活動所以沒有前後的差別這第一個，第二個我們現在沒有志工，我們也不太認為志工是可以擺在專業的事業化活動裡面，志工就是FREE的，就是不CHARGE，不PAY的，因為它會牽涉到我剛講的要求，牽涉到整個的控管品質，那職工就是一般的比如說輔導員阿 技術輔導員、肢障輔導員或是社工，他們當然是專業的工作者，那這個就是回到我剛講的管理上我們沒什麼差別。如果我要做DATA ENTRY我要做建檔的工作，我就必須要找到了解、熟悉這個建檔業務的這些操作技術，也許他們對個案來講是所謂的輔導員，可是對工場的運作來講，對客戶產出那段來講，他就是品管員，他就是訓練師，所以他的定義上、角色扮演上比較不一樣，這跟外面庇護工場的操作也會有點比較不一樣，因為 他們 應該說他們所設定的一些目標跟方向重點比較不是

在這一塊上頭，好，我只能夠講到這邊，因為再講下去會太深，就是跟這個東西會離太遠了。

Q：在職工的部份會不會需要招募具管理背景的人才，或是僅需向您剛講的專業背景？

A：我覺得還是回到我們實際的需求上，我今天如果是需要的是他是一個技術管理員或是所謂的訓練師，那他當然就需要會這個背景，那如果今天需要的是這個部門的一級主管，那我招募的當然就是一級主管的管理背景的人，沒有什麼太大的差別啦，對我來說啦，管理上沒有太大差別說，他今天是一個庇護工場、NPO組織，所以我在招募人員上沒有一個不等同於外面的一個標準，對我來說沒有，只是你們可能想問的就是說那他是不是有心理輔導的背景，是不是他有一個社工背景，這個部份是在職務上做差別啦，所以我們有所謂的，技術輔導員就比較是專業背景，肢障輔導員就比較是剛講的社工背景，比較是有一些受過訓練，比如說跟這些身心障礙者相處的訓練，或是帶領他們的一些訓練，這部份是有差別的，其他是OK的，其他是完全一樣。那這個也會跟其他操作有不一樣，其他操作比較會從肢障輔導員為主，進來再慢慢想辦法取得技術的一些養成，那我們這不一樣，我一開始就鎖定，比如說我們的VDESIGN，我有四個美編，他就是必須要受過科班專業甚至在外面有很長期操作的背景的人，這四個美編他就是提供技術輔導的功能，這個沒有什麼再從內部去養成的空間，完全沒有，因為他每天要面對市場，被他輔導、被他帶領、被他技術傳授的這些人，他要得到的也是跟外面的一般的相同職場的工作者一樣的專業能力在，他就必須去取得這個，幫他跳級技術門檻的這些人，所以這個我想跟一般的企業在用人是一樣的想法，我的產出要得到那樣的PRICE，我要拿到那樣一個價格，當然我的人就要夠格去做這樣的事情，你懂我的意思嗎？就是這個恐怕是國內庇護工場方向上比較不一樣的地方，有些技術養成是內部養成，有些技術養成是外部導入的，所謂外部導入就是可能是用顧問的方式、鐘點的方式來指導阿，那我們是就要聘用、就要招進來，就是我們自己的技術輔導員。那剛講的，我們屏東也有這樣的操作，就是我們自己內部從教保員開始培訓成烘焙師、園藝操作的人，這個是一種內部的自己去養成，那時間很久，那個時間很久，那我們也不能夠確保那個門檻是不是夠，QUALITY是不是夠，所以我們比較是用這種方向去做，好，再來。

Q：那再來就是機構的捐贈跟贈與方面，社會事業化對其有沒有影響？

A：完全沒有影響，因為我們完全沒有接受捐贈。沒有在接受任何的捐贈，主要是我們不會操作啦！我們不懂得怎麼操作，再者是我們也不想這樣子操作，不想的原因是到底大眾怎麼來看待庇護工場，怎麼來看待身心障礙者，怎麼來看

待身心障礙者的就業工作，你懂我的意思嗎？就是這個事業化的這個過程裡面，你要產出的除了剛講那些效應，那些效應就是我今天聘了多少人、我今天給他們一個月多少薪水、我產出了多少產品，我覺得那個之外是社會大眾怎麼來看NPO的事業過程，你怎麼來看待，我覺得那是更大無形的價值，現在大家怎麼來看。我很簡單問嘛，你可以抽樣100個人，喜憨兒的小孩可不可憐？很可憐阿！洗車的人辛不辛苦？很辛苦，要不要捐款給他們？要捐款給他們，那個烙印的印象是什麼，就是他們需要長期被資助。我剛講有幾個階段，一來是我們能力不足，我們沒有在那部份下功夫，二來是我們希望我剛講那個產出是這個庇護工場能夠自給自足，接受政府補助那是一回事，因為這部份有社會責任的轉移，這些人的照顧本來就是政府的責任，只是我們來幫忙做這個事情而已，那還有更大的一些社會價值的建立有沒有可能這裡產生，大家如果說因為他這樣的產出品質達到這麼高的水準，那大家怎麼來看待這個庇護工場，也就是身心障礙者雖然他是先天的或是後天的一定是能力有缺陷、一定是能力限制嘛，可是透過安排、透過設計、透過訓練、透過庇護，他可以得到一個自行運轉的一個機制，那我們對庇護工場的看法是不是就脫離掉原有的那種概念，阿我們一直不斷的支持他，那個支持我講的不是來自政府的支持，我講的是社會大眾一直不斷的去支持這個庇護工場，我覺得這是一個比較需要被討論的，現在大家也不願意。你有錄音所以我不能講太多，就是大家也 能夠接受補助，當然補助是OK的嘛！所以NPO裡面都有一個單位是在負責捐款的那一塊，天底下沒有 捐款也是要投入的，捐款也是一種事業化的活動，你從另外一個角度來看，當然阿你也要投入人力、你也要公關部門、你也要企畫一些公關活動，這些都是嘛！其實你可以比較說是不是投入那樣的人力跟投入這樣的人力，所產出是什麼東西，當然那部份是很顯而易見的，因為你馬上會有捐款進來會有INCOME，那這部份就是比較辛苦，不容易馬上看出來，比較需要去 因為我們不太會去做那種事情。所以 被報導，大概都是被動式的報導，人家覺得說你怎麼這麼特別，比如說我們的建檔中心是全台灣唯一的BS7799，BS7799是英國的標準，比ISO還要更高。7799是牽涉到資料安全處理，那因為我們做建檔，我們建的是銀行的個人資料，申請書裡面的資料都在我們建檔的範圍內，那國內一直都不注重資料安全，所以我們資料庫外洩，我們資料會被盜用、會被詐欺集團拿去用，那是因為國內沒有一個建檔中心願意去申請、通過、挑戰那個標準，那個標準就叫做BS7799，那 做了，我們做到了，我們變成是全台灣唯一一個做相同工作裡面取得認證。我們可能是這個行業裡面最小的，外面有四五百個建檔中心，那個很多啦！我們只有幾十個而已，我們是很小的，可是我們去挑戰那個標準，目的是什麼，目的不是我們幾十個要去挑戰那四五百個，不是，目的是讓人家看到身心障礙者工作的價值在這裡是不是有一點不一樣的東西在這裡，價值在這裡，因為去做BS7799不是你想做就做，他要好多錢，他要好多人，你要挑戰他那個標準你要符合他好幾百項要求跟規定，那申請就是一個概念、申請就是一個指標，我希望大家能夠從不同角度來

看。也許因為我自己也是一個身心障礙者，我們就會重新來看身心障礙者到底要做什麼，事業化過程的目的到底是什麼？就像我們做生化組織的蘭花瓶苗，全台灣也沒有人做，當初也是一個想法，身心障礙者如果是肢體障礙者或坐輪椅的，他是不是一定是傳統那個 因為他不能去做體力的工作，傳統的那種工作是不是修手錶阿、刻印章啦，是不是這種工作，可是這很困難因為他市場在萎縮，所以我們才說有沒有可能進入生化組織那一塊裡面去，當然不是那麼容易啦，你也沒背景，你也沒有這些科班的門檻，所以你不斷去找，不斷的去把那個技術引到機構裡面來，所以現在我們才有辦法產出這種瓶苗，那這些都是價值阿，就是可能是你這個題目上所看不出來、所評估不出來的價值，你懂我的意思嗎？就是說你的指標可以衡量，但是你質化能夠做到什麼程度，這是我比較好奇的，所以那天給我看，可以來談沒有問題，只是說你選到 你會比較辛苦，因為他跟其他的不一樣，你大概很難去把他歸類。

Q：那其他的企業跟非營利組織也沒有嗎？

A：我們會從微軟那邊，但是這個也可以說啦，是因為社會事業化的這個活動。我回到剛剛講的建檔中心好了，因為他的這個 PERFORMANCE已經達到市場金字塔的最頂端了，比如說他的正確率比如說他的資料安全，已經到那樣一個地步了，所以我們會因為這個成就，而吸引、而引起微軟，因為微軟也是做軟體嘛，我們這些全部都是用電腦的工作，所以會引起微軟的注意，那他就會給我們一些軟體的捐贈，目前我能夠舉的例子是這個。所以我們的例子是說，我們在那一個領域裡面比如說社會事業化的這一個領域裡面，已經做到一個讓同樣的這個技術支援平台的廠商，比如說微軟，微軟他是全世界最大的，來注意而且會覺得給予支持是物超所值的，那物超所值是說他平常也有對其他的機構去做捐贈，但那個捐贈比較像是讓行政人員去WORK，你有OFFICE、你有這個所謂網路阿！這是讓一個平常的操作平台順利運作，可是捐贈到這邊來，是因為我們已經達到那個產值那個金字塔的最頂端，他們覺得很好奇，我們當然是用微軟，全台灣大概如果你要用電腦的話，他們是用這個角度來做捐贈。

Q：那在從事這些社會事業化活動，政府有沒有提供一些資源？

A：當然有阿！他有一個補助的標準，那個標準已經非常制式化了，中央有中央的，地方有地方的。

Q：那其他機構有提到內政部會幫忙舉辦類似月餅銷售的聯合發表會？

A：那種資源比較是 消費性的，他從你的產品裡面去消費，而轉化成為一種資源，那我剛資源的定義是說，他給你一些補助給你方案的補助，那是一種資源。

那你說月餅聯合銷售這種東西，其實我覺得他不長久啦，他也很難做到公平，他不可能把所有全臺灣做月餅的都找來聯合販賣嘛，那也很困難，所以他大概只能夠是一個宣示性的，比較是一個很短的，那這個對事業化的過程裏面，我個人認為幫助不大。因為我們講的基礎不一樣，我們講的基礎是一個月要好幾十萬的營業基礎、上百萬的營業基礎，可是那種消費一年一次了不起就是十幾二十萬，那還要分配給好幾家。而且那個的風險是在於說，你有沒有用品質來做基礎啦，如果沒有用品質來做基礎，會變成是一種逆行銷啦。我買你的月餅，我聽過很多人說，便當就不好吃阿，硬要我們買便當，公務人員自己講的，因為很多人在做便當，便當就不好吃，量就不夠阿，菜色就變化不多阿，那為甚麼要他們來買，那就變成我剛講的如果你不回到品質控管這一塊，你不回到市場競爭的這一塊，你不搞清楚你的定位是什麼，那你就會變成是台語說的 生意做不久，就是所謂事業化的過程裏面會有很大的狀況。久而久之就回到我剛講的，那個CIRCLE到底是什麼？那個CIRCLE是我不斷的去取得捐款去支持那個庇護工場，取得捐款去支持庇護工場，會變這樣子，這個就是我覺得是FOCUS不一樣的地方，可是台灣以往..有一些啦，是比較用這種CIRCLE在操作，因為那個比較 比較跟以往的發展發展比較接近，你要跳脫那個發展經驗，你要找專業人員、你要找市場地位，你要找經銷的夥伴，你要找行銷的策略，你要找經營的方法，那是一種比較新的、不一樣的經營，要投入啦！可是見仁見智，不一樣的結果。

Q：那資訊方面，就是在社會事業化方面政府會不會提供一些資訊？

A：以台北市來講，這個動作已經非常的順暢，已經非常的制式化了，他每年什麼時間做什麼事情，要公告什麼資料，都已經是固定的了，所以這個資訊算是很公開的了。他每年的什麼時間之前要提補助阿，那補助案的內容規定今年是什麼，明年是什麼，這些他都會做一些公聽啦，也會做一些說明會，所以這個都OK啦！

Q：那會希望政府提供一些專業資訊嗎？

A：這個比較困難，因為各行各業做的都不一樣，那個專業到底是什麼。所以我們剛剛提過來講的，一個是財務，一個是業務，一個是服務，如果我們切割三個專業來看的話。財務 政府怎麼 他如何來教你 財物也很專業阿，你要做什麼樣的財務控管，怎麼樣的財務處理流程，這個大概很困難，目前我也沒有看到政府提供這樣一個 在事業化活動這個過程裡給你一些訓練比較困難，再一個是我剛講的業務，阿業務更困難，對不對？他要教你怎麼做生意嗎？不可能嘛！服務 服務上有可能，他會開辦一些社工的訓練課程、職評的訓練課程或有一些，這部份會比較多啦，這又反映了整個台灣的庇護工

場，他以往發展的一些背景與基礎在什麼地方，他是以服務為基礎的，因為先有這些人的服務在那裡，再來思考這些人應該要給他什麼樣的一些就業的工作跟準備，所以會容易用那部份來作導向，那也沒有說不好，的確有些障別是需要從那部份來切入的，沒有不好，我要強調的是這個，只是說每個機構所掌握專業東西不一樣，他所看到的東西不一樣，差別在這裡。

Q：那如果說接受政府補助，會不會有一些監督與審查？

A：有阿！他有很清楚督導的制度，他有很清楚的這些 書面很多喔，一年要寫很多報告的，這他的目的、他的功能、他的方法，他今天不可能給你錢你做的成績在那裡，他一定要檢覈，所以這個是一定都有的，而且很仔細的，沒有問題。

Q：在這些社會事業化活動方面，機構對政府的期許？

A：我當然希望 他們能夠從 其實不只對政府啦！只是政府可以帶頭做，你對於身心障礙者所產出的服務跟活動，可以優先來購買，因為那些本來你的公部門的常務的預算裡面你可能就是有要買這些東西的，他可以帶頭來優先購買，這個我想是一個一個方向，他會來帶動，比如說我希望他會變成是一個品牌啦，如果講到深入一點是一個品牌，比如說 我們DATA ENTRY這邊有一個品牌了，那他 因為我剛講的那些品牌的附加加值是BS7799啦或是他是一個公益的附加價值在上頭，但政府因為他來購買，他會帶動庇護工場的PROMOTION，那個量到不見得會大，但會有PROMOTION的動作出來，或那個CREDIT的動作會出來，其實政府的採購量不見得會大，要看你的東西。如果你今天是買便當吃，那有可能嘛，因為一天到晚開會，一天到晚要 員工可能要吃便當，那個可能是每一個行業種類不一樣，比如說前面做洗車的，你政府有多少車讓他洗，不會。但那比較是一種PROMOTION的意義比較大，這是一個。然後我也希望說，我這個講太深了，我真的覺得怕講太深，就是庇護工場的補助跟庇護工廠的績效表現，一定要列在整個的評估的範圍內，現在沒有，現在只有一個 BOTTOM-LINE最基本的，你在做哪些事做了就OK，有做就及格，沒做就不及格，有做就有分，沒做就沒分，比較沒有一個等級化的一個概念，你這個表現很好、你給的薪水很高，那我給你一百分、九十分，你這個可能給的薪水不高、那就業的工作的一個開發的屬性，這可能給的分數不高，我沒有下一定的標準，這個標準是什麼，因為現在沒有標準，這個還可以再被做，政府這部份可以介入再更多，OK來。

Q：那您剛說的優先採購部份 ？

A：還沒有看到效應，還沒有看到效應，那是去年十月幾號通過的，可是相關的配套措施動作太慢，比如說他們找了我們去開會啦，要上網啦、要公告啦！要告訴全台灣的被規範的那些單位，你要告訴他們說你可以跟誰來作5%的採購，那個名單、那個系統都還沒出來阿。所以他們也無從採購起，你懂我意思嗎？現在看起來還比較不能操作，我也沒辦法去告訴人家，他也要被認可，不能每個人都說我就是那5%裡面可以採購的對象，不每個人講他有就有，你必須你的主管單位來認可你，我的主管單位是社會局，社會局說這幾年的運作，是符合規章他的作業記錄他的整個的財務情況，是符合我們講的一定標準，你就可以去跟他採購，那個採購金額是可以被認賬是可以被說我5%裡面有採購到，這個機制現在還沒有建立起來。

Q：跟外部企業的一些合作或競爭？

A：當然阿，一定要跟所有外部企業一直在合作一直在競爭，合作地方是比如說我們可能會承接其他企業後端的工作，比如說我做建檔，我就要跟銀行合作，我的客戶不會是END USER，我的客戶會是企業主，我的客戶是銀行就是這樣。其他的NPO同行是很多的啦，NPO裡面做麵包的太多了，絕對跑不掉。那個是NPO同行，所以就沒有NPO的同行。但是有這個業界的同行，那如果是營利組織的其他的同行，有阿，我一天到晚在競爭阿，甚至報價上一直在競爭，當然阿，因為客戶一定會很CARE服務 品質 價格，我們甚至跟商業行為完全一模一樣，他說兩塊半，我偷聽到、我打聽到了，那我就拿兩塊四，他知道我兩塊四他就會拿兩塊三，我舉例啦！這個CIRCLE會永遠不停的在運作，商業行為就是這樣子。

Q：再來就是有沒有遇到困難

A：困難多多阿！困難談不完阿！談都談不完阿！你這問題也太籠統了，一個庇護工場要成立，他一定會面臨到很多的一開始的設定。我到底做哪一種障別，對不對，因為這是我們的天職，那一些人最需要我們的幫忙？我就要開始設計，設計這一種障別的人，我鎖定這些障別的人他需要什麼樣的服務提供？對不對，就要去想 就要去設計。還要考慮到，我隨便舉例啦！也許這個不存在！有一種人設計了半天，產出的是他只能夠做抹布，那我還要考慮抹布到底有沒有市場，這中間有一些很複雜的一些設計和思考在這裡，你要符合市場，因為台灣的庇護工廠政府是不補助你這些庇護工場學員的薪資，你懂意思嗎？他不補助這塊，所以這塊必須要由庇護工場裡面去產出嘛，所以這為什麼台灣庇護工廠的薪資計算大概都是幾千塊錢，你懂意思嗎？那個就是他要去產出所得來做分配。所以我們就要去想，我需要他到達什麼標準，我舉VDESIGN好了，最初是從TRAINING開始想，其實TRAINING只是手段，最初是說這些重殘的人他們

躺在床上的人，他們沒辦法出力的人，二十年來、三十年來，台灣不管是公部門，不管是私部門，不管是民間組織，你所提供的任何的就業服務方案是REACH不到這些人的，你永遠看不到他們。對不對，這些人不會因為他的成因很複雜，不是因為先天性疾病，像小兒麻痺被控制，他人數慢慢的少了，像我這樣的人也會老、也會死，死掉就看不見，不會這樣。所以這些人永遠在，而且可能會越來越多，他可能意外，他可能公傷。這些外部服務永遠REACH不到他，所以我們這個VDESIGN這些人要怎麼被提供服務。那再來思考說，好假設他們能夠如果在家裡做SOHO族，我看除了SOHO沒有其他可能性，因為他只能在家裡面做，我不可能他天天帶著呼吸器來我們辦公室、來我的庇護職場裡面工作，那個非常困難。所以我們想到最後就覺得，需要具備什麼樣的市場能力，假設我要做美術設計的我也不可能找那些科班的，原來就是做美編的。假設我要做美術設計的好了，我不可能去找那些本來就做美編的，然後突然被車撞到然後變成重殘，所以他本來就有技術在。這種機率是不可能的事情，所以我們就要去設計出一整套的，那就要從遠距的方式去做，就要從他可以接受的方式去做，需要他能夠在家裡面躺在床上就可以做的事，所以說有沒有困難？這就告訴我們每一個步驟都是你要去想，這裡面最重要的是創意，最重要是你要不受現有的服務模式的這些約束，最KEY的、最核心的觀念是什麼你知道嗎？你的價值是什麼？是因為我們從來對人的看法是沒有限制的，我們從來不認為障礙者是有限制的，這是我們的核心價值，這是 的核心價值。我們因為這個核心價值，我們才敢去發展出這麼多。我們的認證公司說你們瘋啦！你們敢作BS7799那一做要一百多萬，你們敢做，也沒有人做，那就是我們源自於我們沒有限制。全台灣的農改廠我跑遍遍，沒有人要教我們，技術門檻太高，對於取得專業技術。最後人家建議我們去種豆芽菜就好。那也是一種 所以我就說因為我們自己對身心障礙、對人的看法是這樣，我們認為沒有什麼限制，沒有那個LIMIT，完全不知道、也沒有，我們常常一步一步的從創業那部份創意、多元、專業，找出他可以去做的時候是什麼。如果我告訴你，是坐在輪椅上面，坐在床上用那個一根指頭去摳滑鼠底下那個的滾輪的圓珠珠，你也不會相信，他自己也不相信，有被受限。一步一步來，先教你PHOTOSHOP，你整套學下來，你就會做。是不是這樣呢？也不一定。他即使全部學完，他也不見得會。所以還必須要有技術的輔導員，復興美工就要學三年，我怎麼可能一年內，你就要那麼會，那麼利害。因為有些美學的養成的過程是很長的，再拉著你的手，這就是庇護工廠的價值。所以說問我有沒有困難？困難太多了，只是我們看到的不是困難的那一面，事情總有一個SOLUTION，總有一個解決方式，就看你有沒有勇氣。因為很多是受限，我聽到很多服務機構：「那他們能做什麼。」你要服務他的人，你都覺得說找不出他能夠做什麼。那你有什麼資格服務？他怎麼可能會更有膽識，更有勇氣，如果UNDER。那你跟他的角色到底是什麼？庇護工廠的經營者跟被庇護的這些人，他的腳色到底是什麼？他的關係到底是什麼？你懂我的意思嗎？所以庇護工廠更開創、更不受限，他要更早出去走。我常說你們給我時

間我們要TRY，不試怎麼會知道？那你就是事業化，那你給我一點時間，我想辦法把技術找出來，把市場找出來，那你就是事業化嘛！OK！來。

Q：再來是對這些事業化的成果是否滿意，然後是否考慮增加或縮減這些活動。

A：因為我是 的主任，所以你要問我說是不是滿意？很難回答。哦！我對我自己工作人員的表現，對這些庇護人員的表現，非常非常的滿意，因為在他們之中你真的看得到，因為你還不夠深入看他們的產出，我現在只是剛才很快速的口頭講。你真的很仔細看到他們的產出，他們的表現是是是是一級棒！這是絕對沒問題的！但是站在我是一個主任角度，我都覺得我做的還不夠，就好像老闆一樣。哦！老闆永遠覺得業務可以再好一點，老板永遠覺得產品可以再做的更高檔的。所以這個問題從這兩個角度來看，如果，從他們的表現來看，我覺得一級棒。從我自己的表現一方覺得還還不夠，還差強人意，還必須要再努力。大概是這樣。我快速的唸，因為我時間來不及。未來是否要考慮增加？是阿！當然阿！

Q：還是會考慮就是看有什麼可以做這樣子

A：當然啊！當然啊！當然阿！沒問題阿！一定是這樣子阿！因為這個就是每開一扇窗，就會多跑出一些人出來。我們的庇護工廠非常非常特別，就是他的差異性很大。我們做Data entry的人，你打死他也不要去做蘭花組織培養。因為蘭花組織培養須要非常專心。不能夠，因為他是在無菌的環境裡面去工作的，所以他必須要很小心哪個感染。哦，那做組織培養的人你叫他去做打字他也不願意，因為那個時間要求很快。那個，我們的那個CYCLE的時間，我們操作時間非常短，他也不願意。所以我們的屬性非常特別，我們的每一種事業化，每一種庇護工廠的職種都找到了，都培養了這些願意在上面持續工作的這些身心障礙者。我想這也是某一個指標吧！某一個意義吧！因為你真的找到了他們喜歡的工作，因為我們的工作不是說你想像的，你市面上可以講的出來的。比如說他們做室內設計，全台灣也只有我們做室內設計，誰會想到身心障礙者去做室內設計，不可能的。以前怎麼會想到室內設計，身心障礙者可以做室內設計。可是你現在叫他去做別的他也不要，因為他做，做一年的訓練。他專業背景已經可以跟室內設計師溝通，他已經可以跟業主溝通，那他覺得安身立命，他覺得我有一個專業技術在這裡。哦！他們在那邊一直畫，你看他今天下午去看家具展，他就要看所有的家具展，知道說現在家具流行什麼。可以跟你談閩南的家具，可以跟你談哪裡的傢俱啊！那就我們給他的培養！我們訂那麼多專業雜誌，你看那麼多這個所謂的樣板，要看所有的這些，廚具有廚具的，天花板有天花板，地板有地板的。對！這就是他要培養的專業知識，那他就會很自然的就會有一技之長，那你問我會不會再多做一點？我，我做死了我也希望再多做

一點。會有，再有另外一群人 又開了一扇窗，只是說會不會成功我不知道，那個比較不是我考慮的。非營利組織跟營利組織差別在這裡，營利組織會考慮很多的，投資阿、投資報酬啦！那我們非營利組織，當然我也會計算，只是說不是最主要的。我們可能會想哪一些人可以做哪一些服務。當然不是很粗糙的就投進去。會經過很多很仔細的去分析、設計。這是我們跟營利組織上比較大的不一樣。OK！好！

Q：那現在職稱就是主任嘛。

A：對！

Q：那服務於現職是？

A：現職喔！做主任多久了，大概七、八年，我在屏東就在做主任。好！OK了哦！不好意思有點趕時間！

編號：F06

日期：2006/04/07 訪談地點：機構社會事業活動業務門市

Q：第一個就是動機..那時候怎麼會想要說開辦這些社會事業活動？

A：我們在民國 81 年 12 月底成立駒，當時成立是為了傷友希望有個工作機會、工作地點跟復建的地方，成立的時候社會局有些規定就是你要僱用其他障別，所以他們一做下去以後剛開始傷友也沒這麼多位，所以有僱用到其他障別也因應社會局的要求，多種障別就開始進來，一進來以後當時評估說市場也不知道有多大，但是這行業在傷友好幾位的 原來工作就有做過洗車的工作，所以他們希望開這行業，結果一做下去以後人時地利人和所以他生意量非常好，生意量好人數開始越僱用越多，但是全部都是身心障礙者，開始僱用七種障別然後從第二年開始就是開始僱用社工、就業服務員，多種障別進來社工也跟著進來，因為服務的量多了，剛才講過好幾種障別 包括智障、顏殘、肢体等等七八種障別，進來各種障別組合在一起要調適他們工作內容，就是說可能他一進來我們不知道這位新進，可能他一進來我們不知道 他們家長這裡是一個工作機會就開始往這裡放，第一年開始跑，跑了以後才知道原來有這麼多身心障礙者需要這麼多的工作機會，然後我們這裡就開始訂一些方向，不是只是一些傷友的工作機會而已，他們會訂更嚴的目標，就是希望能成為人力資源，人力資源就是說身心障礙者的工作機會要讓大家肯定，要讓大家肯定外界才會開始僱用身心障礙者，就是你的工作能力受肯定、訓練受肯定、營運受肯定，大家才會開始僱用， 洗車變成一個宣導的功用，就是因為身心障礙者在這裡做的很好、很努力，然後其他的機構其他的社區辦公室或是一些希望能夠多僱用身心障礙者，這種狀況下，洗車中心就開始經營的方向朝社會事業在發展，當時是這樣，成為一個社會事業就開始要企業化的經營就開始進來，然後就會 我們的董事群面有宣廣界的有教育界的醫學界的有企業界的什麼界的就開始進來，協助整個洗車中心的發展，阿我們這邊就會訂一些剛講的標準就業流程、績效獎金制度等等企業化的經營方式，阿這樣 一路走到八十五年就是是一個顛峰期，因為整個外界都滿認同這樣一個機構然後 為身心障礙者作這些努力，所以社會大眾滿支持的，所以他那個洗車量在全省算是第一名、營業額也算是第一名，身心障礙者的僱用率一個月可以雇用到七八十位也是 比較大家都很肯定，在這種狀況下一路都這樣很順暢的走過來，然後到了民國八十八年整個環境在變，因為整個外界 因為身心障礙者的僱用很普遍了，包括加油站都願意僱用身心障礙者，一做下去以後僱用身心障礙者加油量整個暴漲起來，就增加三成的營業額，大家有樣就學樣就開始，然後又發生另外一個問題又出來，因為大家都開始僱用，我們是不是要越訓練越多，第二個問題來了，他們越訓練越多我

們本身反而受到衝擊，因為從南部開始到中部到北部開始洗車 加油附贈洗車不要錢，阿我們是要收費的，反而我們開始受到衝擊，阿我們就是怕受到衝擊，我們就開始從八十五年開始營業項目不斷不斷的變更加上去加上去，本來是只靠一個電動洗車，一部電動洗車洗完出去，然後後面擦車的人，最再加一個清內部的人就是吸塵的人，工作內容很單純，洗車機可以協助比較費力的部分，我們只要很輕鬆的邊說話，各種障別哪種障別適合做什麼工作一樣一樣把他挑出來，舉例一個肢體殘障適合做收銀、適合做管理幹部一樣一樣的訓練過去，包括是不是可以練習手工洗車、汽車美容，然後可能發展性障礙適合做什麼，跟隨他的薪資慢慢調整上去，這樣聽的懂嗎？職能跟他的發展跟他的薪資是成正比一直上去，然後到八十九年我們的營運開始出現雖然我們不斷在加營業項目上去獲利沒有減可是營業額在衰退中、雇用的人力也在衰退中，好現象是我們身心障礙者能力越來越強，就是我的 一個新進來的同事，七年前他可能只會做擦車的工作在七年後他還會做汽車美容、手工洗車包括汽車打蠟的工作，職能提升了，人數也沒有雇用那麼多，這又是另外一個轉變的地方，這職能提升了薪水提升，這是好現象。其他比較再另外一個來就是政府在轉變，現在因為他希望補助這些社福機構或是這些附設的庇護單位，他希望能有多僱用人、多流動人、多訓練人，希望這裡成為一個中繼站，中繼站就是說很多身心障礙者能進來這裡訓練，然後把他轉銜到社區職場去，這變成從民國八十幾年因為政府有這種規定，他才會補助你經費，補助你經費的時候你可能僱用那個 就輔員或社工員，然後還有可以多聘用一些學校一些做實習的工作，學校是指特教班、一般那種特教班的學生，還有機構舉例第一阿、育成阿、伊甸他們有些人對這行業有興趣，進來我們這邊實習，然後實習一般來講會跟人家收費，但是我們沒有收費，不但不收費還支薪而且支的薪還是最低底薪 70 塊以上，就是不收錢還支薪，然後訓練好以後可能是在三個月、六個月以後，轉到一般的職場去，我們分析市場的流向可以做什麼工作，可能是保養廠附設的洗車場、美容廠，一般像可能常聽到的卡氏美容還有電動洗車廠類似像這樣，會把市場先分析完然後開始送人，因為外界不斷的在跟我們要人，持續都沒有斷過，因為我們已經開了這條路，他們都各個學校有很多的來源然後機構也有很多來源，希望我們幫他們訓練，然後再轉借給他們錄用、聘用、回歸社區，這就變成我們洗車中心存在很重要的意義，不然你也做洗車我也做洗車有甚麼差別？因為我們不是為了賺錢，我們成立的時候很清楚是要做社會事業就業職能的提升、強化他們的競爭能力、培養他們的工作態度，所以這是我們洗車中心成立的宗旨。剛才講過了從去年開始？什麼又轉型為汽車美容中心又是另外一個階段的開始，數據顯示市面上的電動洗車全省倒得沒剩幾家，因為被加油站免費洗車衝擊的差不多了，你要收錢我不要收錢所以一定會衝擊到我們，阿我們就毅然決然因為場地也老舊，當時場地的規劃是？了電動洗車跟整內兩項單純的服務，你可以看的出來我們現在服務項目是以汽車美容為主，所以他

整個場地規畫是以汽車美容為主，然後手工洗車為主，還有一些整內 反正就是朝專業化去弄，然後是符合市場需求的，第一符合客戶的需求，然後也符合就業市場的需求，因為我們要訓練、我們要知道市場上要發展甚麼未來什麼是可以推的，所以要有一個模擬的地方，所以這個模擬的地方很重要，讓他可以一個身心障礙者進來訓練完以後身心障礙者跳到別地方去可以得到不錯的薪資，因為從我們去年的數據上來看，我們為什麼要推汽車美容是因為如果他到加油站附設的洗車廠去工作可能時薪是 90.95.100，如果他到汽車美容廠去做可以一進去就有兩萬塊，然後我們現在推出去美容這一塊就業市場來看他有達到三萬塊的都有，這等於是高了，這就是我們要這麼做的原因，然後也 也符合市場需求，因為電動洗車已經被不要錢的那一塊瓜分掉，我們重新建立一塊客人願意、有需要，阿也吻合我們市場需求，然後也可以為身心障礙者創造一條路，洗車已經過期了，現在改為汽車美容，這就整個汽車美容的轉化跟成為汽車美容中心一個歷程就對了，是。

Q：在這裡的員工都是中介的嗎？

A：ㄟ 我這樣解釋你可能會比較清楚，我們員工分成為幾種，有一種因為我們生意量這麼大，一個月要做兩百多萬的生意量，因為他是全台灣第一的，所以我們有一個僱用群就是叫做員工，雖然都是身心障礙者但我們叫員工，員工不會強制他說你一定要出去外面職場工作，還有一種就是我們講的職訓生，職訓生就是我從各個機構招過來、或是台北市政府轉介過來的身心障礙者我們作訓練，但是我會跟他講三個月到了、六個月到了我幫你訓練到一個階段你可以了，我就會幫你轉到一般職場去，不是我們這種庇護職場，就可能 轉到內湖的加油站，或是內湖的什麼華倫比提汽車美容店類似像這樣子，像剛講過的最近轉過去一個在卡氏也是三萬多，然後在 內湖那一家剛去比較少是美容助理兩萬塊，這就是我們要走的方向。

Q：這裡有招募志工嗎？

A：志工 我們現在是..跟一般的社福機構不太一樣，我們這裡因為工作內容也不是很單純，因為不是你一來就是可以馬上適應的東西，所以我們現在都是有固定請五位的就業服務員，由勞工局每年跟他申請方案，他今年看我們服務業績不錯所以給它我們五個就輔員，他的經費就是由政府來支付，撥到基金會，基金會再撥給我們就業服務員，他不是給勞工局聘請是給我們聘請，然後他在這裡作訓練服務、心理照顧、健康照顧、家庭照顧，等於做一個社工該做的業務，只是比較特別他會訓練職能，擦車要怎麼擦、整理內部要怎麼整理收銀應該怎麼動作、應該講甚麼口號，他都要跟著做，就是訓練員會把新進來的同事訓練好給我們用類似像這種他們功能在這裡，還有照顧他

們 是不是現在人不舒服或是有甚麼情緒反應，因為剛我講的有七種障別有精障什麼障..所以有不同的狀況出現，所以他們要去受專業訓練照顧這七種障別，就他們的功能，是是。

Q：就輔員是跟政府提出申請的嗎？

A：對，跟政府申請。然後我稍微跟你解釋一下，你可能外界來講比較特別的就是營利跟非營利，營利的部份，我們有一個叫營業的收入，就是我洗一部車、打一部臘，我一個月的收入兩百萬舉例，那我可能要支出薪水、支出地租支出開銷，要花掉一百九十萬，我盈餘 10 萬，這叫營利的收入跟營利的支出，我員工薪水要從這裡賺，每一部洗車都是我的客人都是我的恩人，我跟他洗完車然後我跟他收 100 塊，這就是營業的收入。還有一種叫非營業的收入，非營利的收入像我們有定額雇用身心障礙者 政府目前還有補助，但是他一個月大概可以補助二十萬左右，一年大概補助兩百萬到兩百出頭，這叫非營利的收入，就是他給基金會，但是我們可以跟基金會申請方案，所以我今年希望多訓練一些身心障礙者，像我今年可能要訓練身心障礙者機構的有三十位然後學校有十位，然後我要四十位，然後這個經費一年大概要兩百萬，你兩百萬可以撥給我嗎？他看一看審核完就撥給我，你就要照著每年的進度訓練他們，幫他們轉銜出去，這就叫做非營利的收入、非營利的支出，另外一個非營利的收入就是我們的就業服務員，跟政府申請方案，我有申請四位到五位就輔員來做訓練工作，這就是政府拿錢給就輔員，他們一個月薪資大概三萬塊，五個人一個月可能要十五萬，政府會全額補助類似項這樣子，他們勞保健保都是由政府資助，但他如果第一年做第二年他不撥給你的話那你就一般機構 可能就會裁員或資遣，阿我們這邊不會，基金會會繼續雇用。寫方案，一年度每年度都要寫一次方案，你可以跟他申請好幾項的東西，資本門、設備門甚麼門，意思就是說你可以申請設備的補助，洗車機的補助叫設備補助，還有就是人事費用的補助，還有申請什麼樣的補助方案補助，你要寫的出來、講的過去，然後他會派社會的一些學者或是在社福界服務的執行長他們來做審核，認為你這個案子是不是具體而可行，他才會決定要不要撥錢給你，不是專門跟政府拿錢，你要錢他就給你錢沒有這麼容易，他就是會跟勞工局一年申請一次，有些案子可以延續兩年一起申請。我舉例我的洗車機老舊了是不是可以申請補助，他會來評估你這已經用多少年了，然後你要評估說你可以產生多少產值僱用多少身心障礙者產生多少效益，我一個月平均給他們薪資達到兩萬塊他們一年的收入就達到二十五萬到三十萬之間，他會評估這個績效不錯，錢的部份看出產值人的部分看你訓練這麼多個你一年有九十個，他說這個方案不錯，今年給你五百萬的預算，你申請多少他給你多少，也有可能給你 你申請五百萬可能給你五百萬，也可能一毛都不給你，也有可能給你三成都有可能，一般正常他會給你八成，看你的每年績效，是

是，你的服務績效、還有你的營運績效、你的什麼績效，他會有一個指標好幾項指標，他會來做考核就對了。

Q：職場輔導員是一比六嗎？

A：雖然是講六個齣，但是我們這裡他們比較辛苦，因為一個月裡面大概有 當月待的四十幾位在，但他們實際上只有五個人在，如果是一比六他們是超過，不只一比六，我們這樣也不是很好，但是有些人可能不用被照顧，所以那些東西被排除掉的話，他就這樣審核過，不然照理論來講絕大部分都需要被照顧，應該不只僱用五位，一比六的那種人事比例，我們這裡可以看排班表當月就有四十多位在目前。等於一比十左右，不是一比六，所以他們比較辛苦。比較特殊的齣，可能是在營運跟經營管理跟就業服務的那種的拿捏 翹翹板的問題，這個可能外界比較不知道，我現在舉個例我訓練好的一位同事叫做張三，我把他訓練了半年又發現它是個人才，那他又喜歡留我這裡，阿我就看到外界工作可能要給他三萬塊，我是要留還是要讓他走，留在這裡對我的生意有幫助，然後把他送去外面對他的發展、回歸社區是比較有幫助的，我們就要拿捏，以個案的角度為優先考量，那就是會把他送到外面去，讓他去外面可以拿到三萬塊，而不是在我這裡拿兩萬二，這樣瞭解嗎？等於我們自己要拿捏，不然就服員說這個棒我們應該送出去，可以讓他拿到三萬塊，主管說送出去好可惜，但是還是要以個案的考量為優先，這有時候都會是一種衝突，現在人力是不是不夠又送出去我們怎麼辦，因為我生意量也是這麼大，阿外界需求也是這麼大，所以 個案優先考量，可能離他家比較近，錢又比較多，工作內容又可能是他可以適應的，又可以做的很好那就優先考量。

Q：汽車美容的技術合作是借助企業嗎？

A：我簡單講齣，一個 像我們的這種機構，我們後面的團隊已經算很不錯了，包括整個基金會的團隊或是董事營的團隊，但是有些經營的東西齣，我舉例齣 現在我叫作汽車美容以前叫作洗車中心，現在轉型為汽車美容，你又要有很多的技术要進來，不只是只有拋光、研磨那些專業技術，你可能玻璃也要會拋光還有一些什麼 專業東西要引進來，像我本身可能這部分我剛好沒學到，我就沒辦法？他們，那我就要引進企業的力量，我跟他們談 你們都有做這個你們也會包括行銷管理教育、整個功法，功法就是操作汽車美容的功法，他們就整套引進來給我們，然後就跟我訂契約 等於合作契約，你企業大部分來講都很熱誠，只要你找到他，第一對他的公益形象有幫助對他未來的公益形象非常大的助益，對我們來講我們也是非常的有這種企業免費來資助我們，他會跟我收一萬五，但是會再回捐給我們，你看嘛 這種齣有點商業行為 美車大師聯盟，對他來講 這是匯豐旗下的東西阿匯豐汽車，然

後我們跟他合作，他有好處我們也有好處，我們學到了技術，然後他派一位美容師來這裡駐場，就是看怎麼談條件，來協助我們轉型、協助我們人員技能更上一層樓、作業技術標準統一流程，不會你做一套我做一套，因為我們以前你在 3M 學的我在卡式學的，兩個作法是不一樣各做各的，高興怎麼做就怎麼做，現在不會，舉例你要做磁釉美容，步驟是什麼一二三四五六七不是可以跳著做，你要照著標準流程做，這樣會有個叫做專業的東西出來，品質專業 出來客戶也會感覺到你的專業，所以要跟企業合作原因在這裡。他可以補足我們不足的地方、或是協助我們不足的地方，或是引導我們向企業化的經營，因為我們要活在 我們叫作競爭性的庇護職場，既然稱為競爭，客人不會因為我是陽光我洗不好就可以原諒我，洗不好他會趕快打電話來要你把他洗好，我的服務流程我的訓練，我們人的訓練又不是那麼快，舉例我？這樣的洗車方式，不是這樣的工字型嗎？到他手上變成圓弧形，這種都不行，要隨時盯著他隨時品檢，我們現場會有專業的人員看，還有就服員看、要班長看，因為品質是不能抵觸的對客人服務的品質是不能抵觸的，就是你是客人來你很期待我花了一百塊或是我花了一百五十塊，我要得到的就是你給我完整的服務、該有的服務，不是來把我車子洗成一半或是洗成這裡一塊那裡一塊，你要幫我洗乾淨。這樣子我們有沒有比較清楚？我們也會跟我們社區做結盟，然後剛講過的社區就包括加油站他是加油送洗車，然後我們怎麼跟他客人一個連結作優惠，然後跟社區的保養場作互動 toyota、福斯啦等等之類的，然後也可以跟對面的靈糧堂、醫院作結合，因為我們社區大家是一體的，來這裡我們可以提供打蠟他可以提供停車，做他要做的汽車美容服務，這也是一個社區的結合。然後我們這裡比較特殊的是整個廠地設計是無障礙空間、高安全性的，所有的水電包括甚麼污水下水道都是符合高標的環保標準，水資源循環使用包括污水排放這都要符合環保，以外界的所有的洗車廠、汽車美容廠我們這裡算是最高標，所以是符合環保的，這也是我們自己追求的，然後每一台都要打發票，就是合法經營，才不會讓客人覺得我們逃漏稅，因為一般業界都會逃漏稅，每一毛都會誠實打發票，這是合法經營，我們是做一個示範。

Q：各種障別的補助會有不同嗎？

A：目前是七種到八種障別，政府補助餉 他有兩種，有一種台北市給個人的話他是什麼輕度中度重度，什麼一千塊兩千塊那個是給個人，他還有一種薪資多少給企業，企業就是包括基金會，給我們的雇主，因為雇主在做這個 不是給個人是給雇主，阿我們剛才講過了政府這些定額的僱用補助，他需要兩百萬一年，他是一季一季申請一次，我可以去年就跟他申請今年 我要訓練剛講過了訓練多少個職訓生，我再跟他拿 100 萬 150 萬依我的需要，場地可以容納訓練的人去安排人力來訓練，我不是一下子可以來七八十個我一起

訓練，我沒那個能力、就輔員也沒那個能力，所以他們一天有幾個可能十個、可能八個，每天都有人來，週一到週五幫他們做訓練，訓練完再送出去給外界職場，到職場去讓他能穩定就業。在我們營運帳面沒有差，在非營利來講的話就是這筆錢反正政府補助，我們就拿來做公益社會，我們這裡不是？了要賺錢，所以要清楚我們是為了要賺人，讓身心障礙者職能提升，增加競爭能力，所以他們是 所以他們會把這些錢拿來，他都不會說給你三成 100 萬把你刪成 50 萬，所以現在 一般機構能做到這樣還算是沒有，一般他們講經費本身就不足然後也沒辦法僱用這麼多位，每個機構不一樣，我們這邊是還好，社會越支持我們我們越有能力，我剛講過 最多的時候用到 80 多位一個月，這個月是五十多位，當然照顧越多就是越累，但是這是我們該盡的義務啦。

Q：其他機構有反應障別之間應該區分補助標準？

A：他們機構夠有這種的需求，然後老實講，這種他們想法也不是有錯啦，只是我們這裡中重度也佔了七成，注意聽中重度喔，所以我們這裡輕度的不多，我們訓練你剛講的你要了解他的適性還有要跟雇主溝通，訓練當然講太重度.. 失敗也會有，剛講過你一年訓練三十位到四十位，可是能轉銜出去只有一半，已經算很高了，一年我們推出去 15 位就業，像去年訓練 30 位推出去 15 位，而且都能穩定就業，半年以上才算成功，你這樣瞭解嗎？機構因為 他們訓練 越嚴重 舉例我做個香皂，這種香皂我們輕度來學可能很快，但是重度來講不但學不會還要擔心他會不會受傷，在我們這裡也會發生這種狀況，包括人在這裡魂不知道在哪裡，車子來不閃，因為他剛進來的時候會告訴我們說是中度智障，結果過了幾年發現不太對勁，原來他是多重，家裏都不會講，所以你訓練他 怎麼退化那麼嚴重 .才 30 歲不到一直退化一直退化，這種都有發生過，那種東西一般來講 要跟家長講很難溝通，所以我們的第一代的員工，留到現在還好幾個，我們不知道說身心障礙者功能退化的這麼快，尤其智障，原來有其他的病腦部開始萎縮，你要叫他離職也不是叫他走也不是，變成要養他的也有，現在還有幾位，有可能工作時數把它縮了，本來可以做八個小時現在可能只做四個小時，因為 不要讓他產生被車子撞，走一走昏倒什麼之類的很多很可憐，包括好幾樣都參在一起，剛來你又不是那麼精準判斷出來，現在都可以很精準的判斷出來，他一進來他有沒有精障、有沒有自殺過憂鬱症，只要跟他對談，就可以看得出來有沒有這種症狀，不然他是不會跟你講。

Q：有盈餘的限制嗎？

A: 盈餘是指甚麼？營業的盈餘是不是？沒聽過阿！我舉例夠，加油站的話盈餘

他從一千多萬到兩千萬，是全社福機構裡面比較會賺的，我們這裡大概一年會賺一百多萬兩百多萬三百多萬不一定，看營業額看天候看整個營運狀況，賺的錢裡面他這裡規定的很清楚，賺的前裡面兩成是所有員工分掉，然後其他的八成會保留營運風險保留金或是設備再投資，像我們這裡要投資一千多萬，那你的錢要從哪裡來？以前賺的錢要累積下來，不然你日後哪有錢可以轉型，還有就是基金會會整體運用，因為你是附屬的事業單位，因為基金會是不會賺錢的單位是只會花錢的單位，他的收入來源可能靠庇護事業是一小部份，社會大眾的捐款是一大部份，還有政府的補助是一大部份，看怎麼切割這一塊大餅，你瞭解嗎？一般庇護事業單位是很少人在賺錢的，我們做的時候就剛開始成立的第一年叫做自負盈虧就是不准虧錢，所以每年你就是不能虧錢。像我們今年是第十四年，我們不是沒虧過，民國九十一年我們就碰到停水，停水那一年你神來也沒有辦法，停水之前還賺一百五十萬營餘，結果停水停 58 天，然後員工薪水照發，懂嗎？你不用做事，阿你只做一些訓練、調度、教育，薪水照發，沒有收入只有支出，那一年就虧了一百多萬，像去年要整個轉型又停工了三個月，又虧了一百多萬，阿這種都沒辦法，停工之前都有盈餘，可是只要你一停工，你聽的懂意思嗎？你就要花時間去安排人力的訓練，希望員工是留職的，所以你要幫他們安排訓練、薪水照付然後又多一筆訓練的費用，這跟外界是不大一樣，所以在這種狀況下你就會虧錢，所以我們從成立到現在虧過兩次，去年停工大翻修虧了一次，91 年停水停了五十八天又虧了一次，不然每年都能盈餘。阿這種能盈餘 這個就要有點本事了，我不知道要怎樣講，因為一般來講他們社福機構 這個講了不知道好不好，應該請專業人員，他們是要以就業服務為主還是要以經營為主，還是先經營為主再來就服，阿這個自己要先搞清楚，我們這裡一開始就是先找經營的人進來，這一行業我就找這一行業專業的人進來，然後做下去以後再開始做其他的 就業服務什麼，這樣子 我們很清楚 我就要很清楚的預算的達成率，今年我編兩千五百萬舉例，那我就要每一周我看一下數據報表，這個月應該是做兩百萬舉例啦，那我就要？一週看數據報表，那我第一週我是不是要達成五十萬，沒有達成就要趕快檢討是哪裡出問題還是哪裡可加強還是哪裡可以補救還是要開源還是要節流都要做成決定，不要一直拖拖拖拖到 每天都要看日報表然後再來是一週一個月再來一季，每個月常董會跟你開會會看你的執行率出了什麼問題，因為我們是做得比較久因為我們主管做了比較久，所以我們達成率正常的時候誤差都在 95% 到 105% 之間，這是抓的非常精準的，阿這種一般他們會比較困難，包括一般就服員包括一般沒辦法執行到這麼精準。你可能是我舉例 我要開汽車美容的話，我可能要招聘汽車美容界業界高手過來跟他講，他可能要兼著愛心，因為他跟外界的訓練方式不一樣，這些你都要在審核人事的時候要先考量清楚，不然你日後會出問題，因為你又要賺人是第一又要賺錢，因為不賺錢員工薪資所得就會不高，所以他先賺人再賺錢，阿這種兩個都要踩翹翹板，不然的話我一定要請高手

進來，我想要賺錢還不簡單我請了這個非常好用這個不好用我不要，我們都沒有這樣做，又要賺人又要賺人要拿捏的非常準，我剛講過了我請了這個我還要擔心他會不會淋到自己的腳，阿這種本來就是很難訓練，有時候連老師自己都在做了對不對很多嘛，又要賺人又要賺錢這種我就說根本做不到，其實這種東西要透過企業化的管理教他們怎麼做、怎麼行銷、怎麼生產線，那種不是三言兩語講的完，而且你要知道你做了這個杯子、肥皂你的銷路在哪裡，你要把上游 上游就是你的供應商，還有你自己叫中游你自己本身經營團隊，然後才是下游 下游就是你的出口，要搞得很清楚還有市場的分析，那種東西都是要很清楚，不然你會玩不下去。所以我說過嘛，雖然我們一年兩成在衰，但是外界是一年六成在衰、五成在衰，所以他們一下就倒掉了，我們都沒有倒過，然後我們人力雖然都有在變化但是產值也在提昇，所以才會有辦法說每年還是有維持盈餘一百萬、兩百萬，別人都已經倒了吱吱叫或倒掉了，但是我們都還沒有倒過，不好意思這樣講，我們沒有赤字過就對了。可以這麼講，這是當時要講 我們不能講別人怎麼樣，他們的策略啦 .請你進來 你現在你的部份是就業服務的專業或是對身心障礙者照顧的專業，要你去拿捏這塊事業的部分，你會不會很痛苦？當然會阿，又要你學又要跟你講，一下子就會嗎？不可能的事情，這樣瞭解嗎？變成 我的兩個左右大塊一個是就服一個是經營，兩個都不能出問題，阿他們有些機構是社工背景出身有愛心背景有天主教什麼教的下去做的，阿愛心都百分之百滿分，可是這樣子很慘，等一下入不敷出，阿有錢就是可以做更多的事情，所以我們員工福利非常好，光是一個生日就有一千塊獎金，這都他們自己賺來的，三節也有獎金、甚麼年終獎金，以 93 年來講年終獎金一個半月分紅一個半月，所以等於是三個月，對於員工來講收到就很高興，辛苦努力賺來的類似像這樣子，有一份工作又有一份不錯的收入對一個人很大的肯定，社會也肯定你因為他不斷在支持你，大概是這樣。

Q：政府的補助其檢核會很頻繁嗎？

A：\ 他有一種規定餉，像我們現在這個職場以前叫做租約關係現在是叫作契約關係，契約關係就是說我這個場地要公開招標，我五年一約加油站三年一約，然後你來你要寫方案，照著你寫的方案去檢覈，你有沒有僱傭身心障礙者幾成，我們這裡是九成半，規定至少要七成，你有沒有照做，然後你如果有跟政府申請補助，政府補助會要求每個月、一季報表都要給他看，人的服務績效、員工的個案紀錄這些都要記錄，你就會花很多時間，這樣講需要伺候他，反正就是他是出錢的嘛，你就要來把這些資料數據提供給他看，經營狀況是怎麼樣然後我的這個月雇用的怎麼樣，身心障礙者佔了幾成等等等等、中重度佔了幾成，然後這月做了甚麼服務方案、教育訓練方案然後這種東西都要呈現到他那邊去，然後你跟誰合作他也要審，你做什麼營業項目？

今天我看一下搞了半天賣檳榔比較好賺我就來兼賣檳榔，不行，所以他把你營業項目都把你鎖住，不可以自己說看時機不錯就來兼賣檳榔這都不行的，等於還是要受他管轄要跟他報備，有些比較特殊他可能還會要你成果發表，像我們加油站不是之前才做過成果發表，經營了三年依合約規定你給我做一個經營成果發表，他們來好高興，勞工局不用花一毛錢，回饋金又幾千萬給他們賺到，下一期他們可能會賺到五千萬就是再下來的三年，他們很好詐，等於是他們什麼都不用做，阿你做的要死賺的還不夠他多，他不管，你一個公升賺 2.583 元我舉例啦加甚麼其他的大概能賺多少錢，你一公升裡面兩塊半他先幫你抽幾毛起來，輸贏你家的事，先穩賺，他們有他們想法，他們認為這個地方是穩賺的，所以很多人來競標，競標以後就更更改競標的條件，加油站是賺多賺少那個地點，但是我們這裡整個盈餘大概都佔 7%-10% 是正常，做兩百萬你可能一個月賺 20 萬，如果做 300 萬 當然做不到啦，這種東西這個市場有市場的 所以他大概會瞭解，舉例你開的是麵包店他也抓的出你有幾成利潤，所以他會給你不同的條件。回饋金我們也要阿，我們賺錢第一年根本沒賺錢他也抽不到我們，今年又因為 我們到現在才正式營業，我們使用執照又出了點問題，今年又賺不到錢，但他也沒有關係，但是他勞工局是希望又能賺人又能賺錢，因為 他們有規定公開租約的東西最好能有個回饋金，回饋金會回到我們身心障礙者僱用基金裡面去，他們錢拿去他們能馬上運用嗎也不一定，也是要規劃才知道。我舉例餉，那裡有個叫心路，然後這裡有個陽光，我這塊地租給你，然後以前叫做你有賺錢賺 100 塊，阿你自己講最少你要給我 15 塊，第二年可能給 18%，第三年給 21%，所以會逐年這樣抽，現在他們改變方式，你營業額多少我不管，你做 100 塊先跟你抽五塊起來先跟你抽 20 塊起來，我這樣穩賺，80 塊裡面人你又要僱用的多，要求你人僱用的多、就輔員也要你僱用的多，地價稅要你繳然後甚麼甚麼，他們拿了這筆錢對他也沒用，政府有規定阿，就是招租的東西要有回饋金嘛 我不知道，這策略的東西我們沒辦法有意見，阿這種東西就是等於你 我們基金會會比較清楚我們拿了這筆錢要做什麼，我們要做復健服務 40%，或是要做事業投資、庇護事業投資有編預算下去，今年編了就 500 萬要作庇護事業的發展，就是希望能創造一個點，當然情況不夠要追加，但是他會先編預算，去年賺了 1000 萬我舉例，他很清楚 1000 萬裡面是 40% 做傷友的復健服務，另外一個 60% 是要做什麼服務，這個在方案裡面訂的很清楚，所以我們這邊都訂好了，反而勞工局這邊錢要拿去做什麼他自己都不清楚。

Q：其他社福機構大部分是募款經費拿到事業經營，好像跟你們比較不同？

A：很辛苦，他們很辛苦。阿我們是自負盈虧，所以我們說政府萬一不補助了，你今年不補助我兩百萬我就倒了，很多人都這樣，阿這 不是一個好現象，當然可能就是很多東西要注入 經營的部份、資源的部份、管理的部份，不

要讓他 因為政府不一定會，他們都認為政府應該做的 我在幫你做的，所以你給我很多錢是應該的，可是政府的經費會因為 甚麼預算的關係不夠用的時候，他就完蛋，倒楣的又是一些身心障礙者。他們會認為說 今年 我舉例啦，定額僱用本來政府那邊有五十幾億可是變四十幾億，因為錢沒有進來出去的比較多，然後就會變少，定額僱用就是就是未足額錄用要罰款，他可能最多的時候到六十幾億，現在幾億我不知道，他是把利息拿來用，不夠用的時候他就會開始刪那個機構刪這個機構，所以每個機構都戰戰兢兢，阿我們是比較幸運，我們去審核他就給我們全部都過，因為我們做的比他們的要求的多，所以我們還算比較幸運。

Q：經營汽車美容有遭遇到什麼困難嗎？

A：老實講，以前我們做汽車美容，機器佔 90%，玩一玩擦一擦，這樣瞭解嗎？現在轉型過來你還要更好的服務，為了市場已經轉型為手工洗車，電動洗車是把車子洗得乾乾淨淨，現在水刀洗車是用人工，手會累還是機器會累？當然手會累，因為這種東西已經是一個趨勢了，那我們的人要訓練到剛才講的研磨、拋光、瓷釉臘，會不會很累？會不會更不好賺？當然會阿，打一部蠟，他機器沒有在喊累，我們這邊員工 唉給你聽就對了，就是要安慰他們、注意他們的身心狀況，也會帶到基金會去做一些教育。就到這好不好？等一下有一個會要開。