

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

碩士論文

社會企業創新經營模式之研究
以新生命資訊服務公司為例

Innovative Business Model of Social Enterprise
A Case Study of N-Company



研究生：鄭博元

指導教授：陳安斌 博士

劉 助 博士

中華民國 102 年 6 月

社會企業創新經營模式之研究
以新生命資訊服務公司為例
Innovative Business Model of Social Enterprise
A Case Study of N-Company

研究生：鄭博元

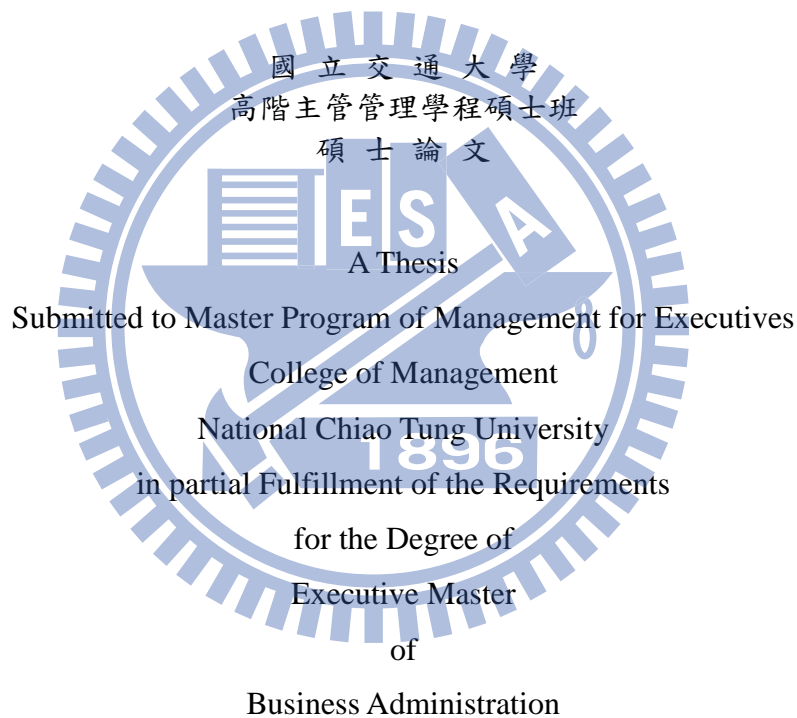
指導教授：陳安斌

劉助

Student : Po-Yuan Cheng

Advisor : Dr. An-Bin Chen

Dr. James Liu



May 2013

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國一百零二年六月

社會企業創新經營模式之研究

以新生命資訊服務公司為例

研究生：鄭博元

指導教授：陳安斌 博士
劉助 博士

國立交通大學高階主管管理學程碩士班



摘要

全球環境急遽變遷、國際金融次序失衡、極端氣候暖化衍生出的經濟問題，以及伴隨而來的社會問題，如失業率提升、弱勢族群增加與貧窮問題惡化。人口老化與預算緊縮也使得過去這些多仰賴政府補助、或社會救濟的弱勢族群在未來將面臨資源不足的挑戰。本研究旨在探討一個創新的社會企業經營模式，探討如何能結合企業的資源與優質的執行與管理效能，協助社會企業能夠使脊髓損傷的傷友獲得自給自足的能力與工作機會。我們將新生命資訊企業與目前的公益模式做比較，研究結果顯示新生命資訊企業的模式可以提供企業參與社會公益的平台，透過井田制合力共同認養社會企業，提供身障者就業機會的同時，也改善企業身障聘雇員額不足的問題，進而達到公益與公司營運互惠雙贏的效果。

關鍵字：社會企業、公益創投、企業社會責任、井田制

Innovative Business Model of Social Enterprise A Case Study of N-Company

Student: Po-Yuan Cheng

Advisors : Dr. An-Bin Chen

Dr. James Liu

Master Program of Management for Executives

National Chiao Tung University

ABSTRACT

Rapid changes in the global environment, the international financial issues, extreme climatic warming derived economic issues, as well as the following social problems such as unemployment rates increase, increase of disadvantaged population and poverty problem getting worse. Aging population and shrinking government budgets also makes disadvantaged groups who was dependent on government subsidies or social relief in the past, will face the challenge of inadequate resources in the future. This study investigates an innovative social enterprise business model which explores effective ways to integrate corporate resources, high quality executions and management efficiency, and assists social enterprises can help the spinal cord injured people establishing the ability to obtain self-sufficiency and job opportunities. Our investigations will also compare the new business model with the current public service model. It showed New Life Information Enterprise was able to provide a platform for enterprises to participate in social welfare. Through co-owned organizations, social enterprises could provide employment opportunities for the handicapped, while improve the business problem of insufficient staffing hiring the handicapped, thus achieving the welfare effects of reciprocity with the company operations.

Keywords: Social enterprises; Venture Philanthropy; Enterprise social responsibility; Well-field system

致謝

能夠完成這個論文的研究要感謝指導教授陳安斌老師，在論文寫作過程中耐心的指導，並且教導我許多非常寶貴的經驗與知識，協助我將最初抽象的概念，有系統的組織、分析與整合成論文，而老師總是謙虛的說是與我們一起學習，讓我見識到老師的涵養與胸襟。感謝劉助老師在 EMBA 學程中的教導及對論文指導。感謝黃河明老師與林進興董事長接受我多次的訪談，與我分享了新生命資訊企業創立的宗旨及成長的心路歷程。另外，在論文寫作過程中，博文、彥甫及秋紅協助我蒐集資料與論文寫作要領，給予我很大的助力才能夠如期完成論文。

在 2 年 EMBA 的學習過程中何其有幸能夠與各個領域的菁英一同學習成長，特別是竹三組同學的鼓勵，這份情誼彌足珍貴。最後感謝我的家人在這兩年的支持與包容，讓我得以無後顧之憂的完成這個夢想。

在一個偶然的機會參與新生命資訊企業，發現原來有一群人雖然在行動上有些不便，卻有著一股無比堅強的毅力為了能爭取自給自足和工作機會而努力不懈；更有一群人為了推動友善社會的公益平台，協助傷友在社會上立足，專注的投入與無私的奉獻。這景象感動了我，決定要把這個個案作為我 EMBA 研究的題目，獻給這群默默行善的英雄。

鄭博元 謹誌於

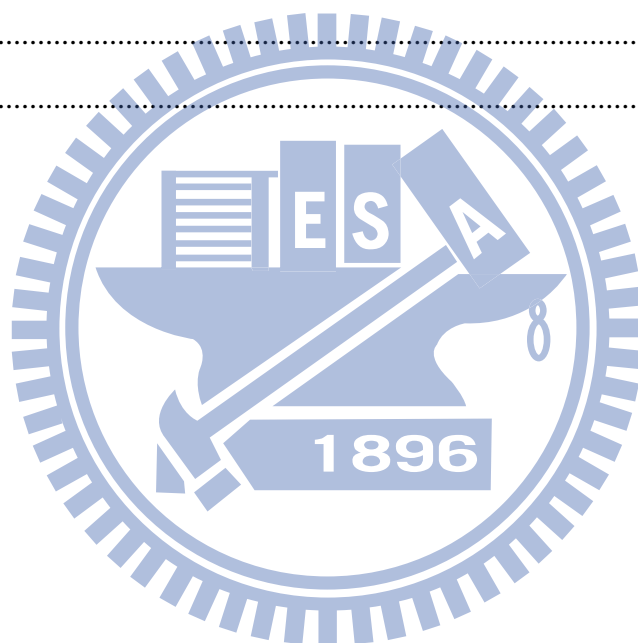
民國一〇二年六月

國立交通大學高階主管管理學程碩士班

目錄

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
致謝.....	III
目錄.....	IV
圖目錄.....	VI
表目錄.....	VII
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究步驟.....	3
第二章 文獻探討.....	5
2.1 社會企業的發展.....	5
2.1.1 社會企業的定義.....	6
2.1.2 台灣社會企業發展.....	7
2.1.3 國外社會企業發展.....	8
2.2 社會企業的經營模式.....	10
2.3 公益創投.....	12
2.3.1 公益創投的源起.....	12
2.4 社會企業責任.....	13
2.4.1 企業社會責任定義.....	14
2.5 SWOT 分析理論.....	15
2.6 井田制度.....	17
第三章 研究方法.....	20
3.1 研究流程.....	20
3.2 個案研究-公益田式社會企業.....	21
3.2.1 個案公司介紹-台灣脊髓髓傷基金會.....	21
3.2.2 SWOT 分析.....	25
3.3 其他公益企業/組織之比較.....	26
3.3.1 順發 3C 公益企業.....	26

3.3.2 慈濟慈善基金會.....	32
3.4 問卷設計.....	35
3.5 抽樣設計與資料蒐集.....	37
3.6 資料分析方法.....	38
第四章 問卷分析與研究結果.....	39
4.1 基本資料分析.....	39
4.2 敘述性分析.....	39
4.3 SWOT 結果分析	47
第五章 結論與建議.....	49
5.1 結論.....	49
5.2 未來研究與建議.....	50
參考文獻.....	52
附錄.....	55



圖目錄

圖 1-1 研究流程圖.....	4
圖 2-1 社會企業示意圖.....	7
圖 2-2 公益創投的發展光譜.....	13
圖 2-3 井田制度.....	18
圖 3-1 研究流程.....	20
圖 3-2 公益田式的社會企業.....	24



表目錄

表 2-1 社會責任定義	15
表 2-2 SWOT 策略分析表	17
表 3-1 新生命資訊服務公司 SWOT 分析	25
表 3-2 公民營員工行為差異表	29
表 3-3 順發 3C 公益企業 SWOT 分析	31
表 3-4 慈濟慈善基金會 SWOT 分析	34
表 3-5 問卷一	35
表 3-6 問卷二	36
表 4-1 問卷一統計結果	39
表 4-2 順發 3C 公益社會企業與慈濟慈善基金會問卷統計結果	42
表 4-3 新生命資訊企業與順發 3C 公益社會企業問卷統計結果	44
表 4-4 問卷二問卷分析結果	46



第一章 緒論

隨著全球化與能源問題日趨嚴重，全球經濟進入緩成長的時代，某些地區甚至出現衰退的現象。過去，公益組織或非營利組織多依賴政府補助、企業募款或私人捐贈為主。近年來，因為大環境的變化劇烈，非營利組織在經營上面對很多的困境，也因此『社會企業經營模式』相關研究議題日益受到重視。社會企業是一種結合了『社會價值』和『企業績效』的新型態組織，這個組織型態對於非營利組織是一個很好的方式去面對嚴苛的環境。但是社會企業除了盡力達成組織的理念之外，他還必須同時面臨到市場的考驗，所以經營模式可以幫助組織本身去瞭解自己的核心能力和經營方式。本研究除了對社會企業及經營模式作更深度探討，同時，以新生命資訊服務公司為研究標的，運用個案研究法對社會企業個案公司作更深度的探討及分析。

1.1 研究背景與動機

近年來全球環境急遽變遷，如全球競爭、美國金融危機、歐債危機、極端氣候暖化衍生出的經濟問題，伴隨而來的社會問題：失業率提升、弱勢族群與貧窮族群問題更加嚴峻，另外人口老化與預算緊縮也使得過去這些多仰賴政府補助、或社會救濟的弱勢族群在未來將面臨資源不足的挑戰。這幾年全球經濟環境的改變、政府經濟的緊縮及企業和個人捐款的減少，造成財務結構上長期依賴政府補助和企業捐款的非營利組織，受到很大的衝擊。這些非營利組織正在思考該如何去解決這個問題。

國外很多社會企業成功的案例，例如，Grameen Bank、Ashoka、Sekem、SHOKAY 等，值得台灣公益組織的學習與借鏡。部分公益團體即開始思考及著手推動社會企業，像是喜憨兒社會福利基金會、光原社會企業、若水國際股份有

限公司、日月老茶廠、陽光廚房等。社會企業開始去學習企業的方法，去接受市場的競爭，在這個日益複雜的環境裡，一個可以提供優勢而永續經營的經營模式對於公益組織的發展是很重要的。

1.2 研究目的

有鑑於現今社會上身障者就業機會低，普遍面臨高失業率的情況，它們大多需要長期依靠家庭幫助與接濟，或是透過社工體系獲得基本的生活協助與保障。即使有心就業的身障者，往往歷經艱辛而無法獲得適當的工作機會。反觀，多數企業並非完全排斥提供工作機會與身障朋友，但在欠缺適當輔導與規劃下，部分業者仍會面臨雇用身障員額無法達到法定額度而遭受罰鍰的窘境。

本研究個案公司起源於脊髓損傷者協會，由林進興與蘇匡弼等傷友於 1990 年成立。1994 年於桃園縣成立脊髓損傷潛能發展中心和庇護工廠，協助傷友自立自強，提升生活品質，活出自信與尊嚴。有鑒於台灣地區目前約有 23,000 位脊髓損傷患者，且以每年約 1,200 位增加。其中大部分的傷友因此無法就業，成為家庭及社會極大的負擔。協會於 2005 年成立三家社會企業包括：

- (一) 新生命訊服務公司。(提供網頁設計、美工編輯、印刷和電話電腦服務)
- (二) 通用無障礙公司。(規劃與建置無障礙空間)
- (三) 菲亞國際公司。(生產與販售輔具設備)

新生命資訊服務公司發展出特有的企業經營模式：

- (1) 公益股東
- (2) 企業共同認養-公益田式的社會企業
- (3) 結合社會股東與公益創投

其中公益田式的社會企業師法井田制度，適合企業密集地區，如都會商辦大

樓，科學園區。以身心障礙雇用名額成立合作之社會企業，認養的企業也外包相關業務給認養之社會企業，及提供設備技術及志工的支援。

經營模式是企業創造價值的方式。一般的企業都需要一個好的經營模式去強化本身企業的體質，更何況是社會企業。社會企業處在一個更為嚴苛的環境裡，如何跟其他企業產生差異並獲得消費者的認可，同時又可達到自己的社會目的，經營模式提供了一個檢驗的方式，讓組織更清楚組織到底需要什麼？或者是改變的方向？以提供社會企業更長遠經營上的建議。

本研究將探討該公司的經營模式分析，以波特五力分析來發現該公司的機會，另外加以問卷調查的方式了解企業與社會對於這樣的經營模式的認同與期望。最後我們會收集彙整其他社會企業的經驗(順發 3C)及非營利組織(慈濟)的經營模式以 SWOT 分析，探討不同的公益團體的經營模式對於身障者、企業與社會的綜效。

1.3 研究步驟

本研究根據相關文獻蒐集整理及專家建議為基礎，進行個案分析，同時比較其他類型的公益團體或社會企業之營運模式，以SWOT分析比較各別的優劣勢及機會與威脅；同時對個案新生命資訊企業負責人林進興董事長、黃河明執行董事等主要參與創設該企業的人士進行深度訪談。分析比較中歸納出本研究對象(新生命資訊企業)的營運策略及預期競爭力與效益。再根據消費者與一般企業對公益團體或社會企業認同度與參與意願做問卷，邀請企業業主或高階主管做問卷調查，並於問卷回收後以百分比統計法進行量化比較，再運用李克特量表(Likert scale)進行量化分析，最後將研究結果歸納出結論與建議。綜上所述，本研究將研究流程列示於圖1-1。

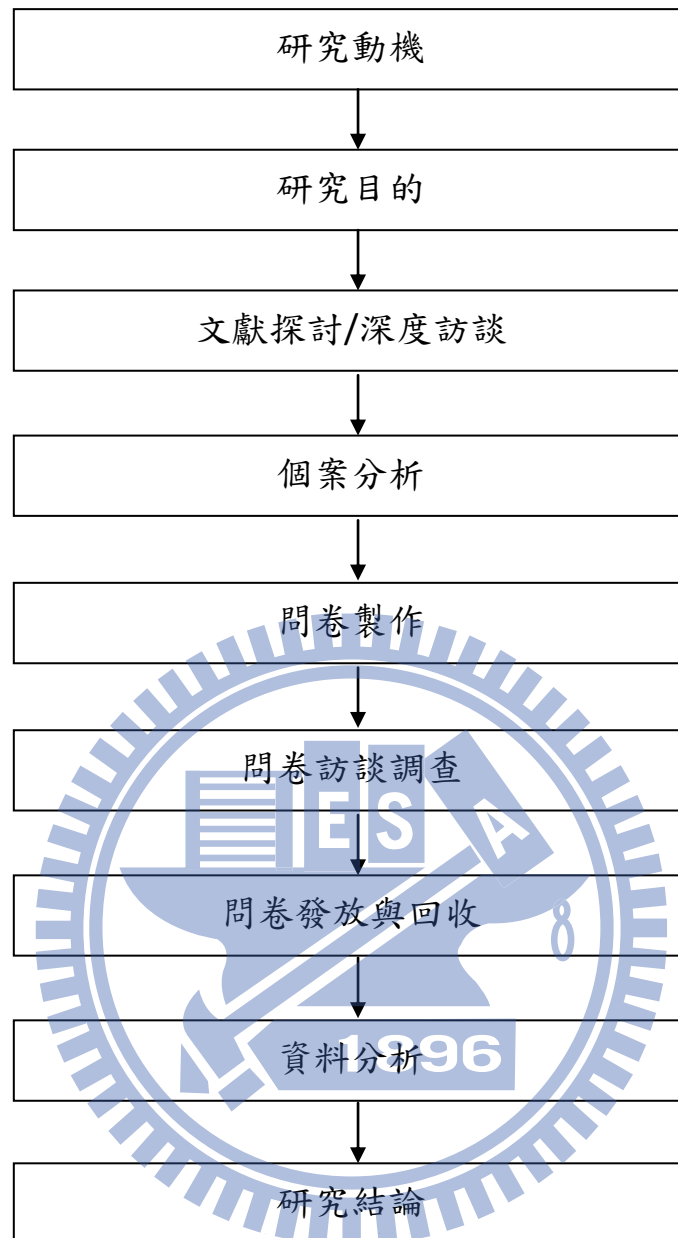


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

2.1 社會企業的發展

社會企業 (Social enterprise) 是近年來一個新興的觀念，它打破了一般人對非營利組織跟營利組織之間的一個界定。非營利組織不在完全的依賴政府補助和社會捐款，而是可以適時的藉由商業的行為去創造盈餘，讓組織之間的運轉更活絡，也更有力量去達到社會目的的功效。

社會企業雖然是個新名詞，但卻是一個存在很久的現象。80 至 90 年代英國政府為解決高失業率，以社區方案(暫時性的勞工方案)經由志願組織與當地政府的合作，提供低工資及兼職的機會。其政策考量包含職業訓練、創造就業、計劃性干預使工作者進入公司工作。而這類以社區為基礎的組織，通常以合作社、社區企業的型態來執行。同時並配合職業津貼、創業津貼以強制性的服役制度方案 (Workfare programs) 增加工作動機，減少對福利的依賴 (Spear, 2001)。近年來，非營利組織為因應資源的不足，避免對政府補助與民間捐款過於依賴，非營利組織自給自足的意識越來越強烈。而在所有資源的開發中，又以商業所得最吸引人 (Young 1996; Seels, 2001)。但為避免非營利部門商業化發展，影響到非營利組織使命的本質，於是具有社會目的和經濟目的的社會企業開始受到重視，且被廣泛的討論。(轉引自：林吉郎)

英國 Social Enterprise London(2002)提出社會企業的三種特性：

- (一) 企業導向 (Enterprise oriented)：直接參與市場中的產品生產或服務提供，從事實際交易，並從交易中去獲取利益。

(二) 社會目的(social aim)：具有明確的社會目的，包括創造工作機會、訓練及提供地方性服務；其倫理價值在於地方性發展能力的建立，責無旁貸為其成員與廣大社區擔負起社會、環境和經濟的影響力。

(三) 社會所有(social ownership)：是一個獨立自主的組織，以利害關係人使用者、案主和地區性社區團體或是信託人的參與為基礎，行使治理權和所有權，利潤分配給利害關係人或做為社區福利。

2.1.1 社會企業的定義

根據「經濟合作暨發展組織」(OECD)的定義：「社會企業」是一種有助於勞動市場整合、社會包容、經濟發展，且同時能滿足社會與經濟目標的創新商業模式。

社會企業的目的：為解決特定社會問題以商業的手段達成公益的目的，促進社會價值的組織，非為營利而設的企業。社會企業與一般企業最大的差別在於動機上的不同，一般企業經營企業的動機是為了獲利，但是社會企業的經營動機，是以達到社會目的作為一個前提。(Mair & Marti, 2006) 社會企業價值傳遞的目標為資源不足、被忽視，或極弱勢人口，他們缺乏財政手段或政治影響力來改變現狀 (Martin & Osberg, 2007)。其傳遞價值方式與傳統企業或是接受捐贈的非營利組織不同之處在於，社會企業強調讓目標群體能夠承擔自己的命運，透過學習、就業等方式，融入企業價值創造活動，進而促進個人和社會發展 (Mair & Schoen, 2005)。(轉引自：楊銘賢等人，2009)

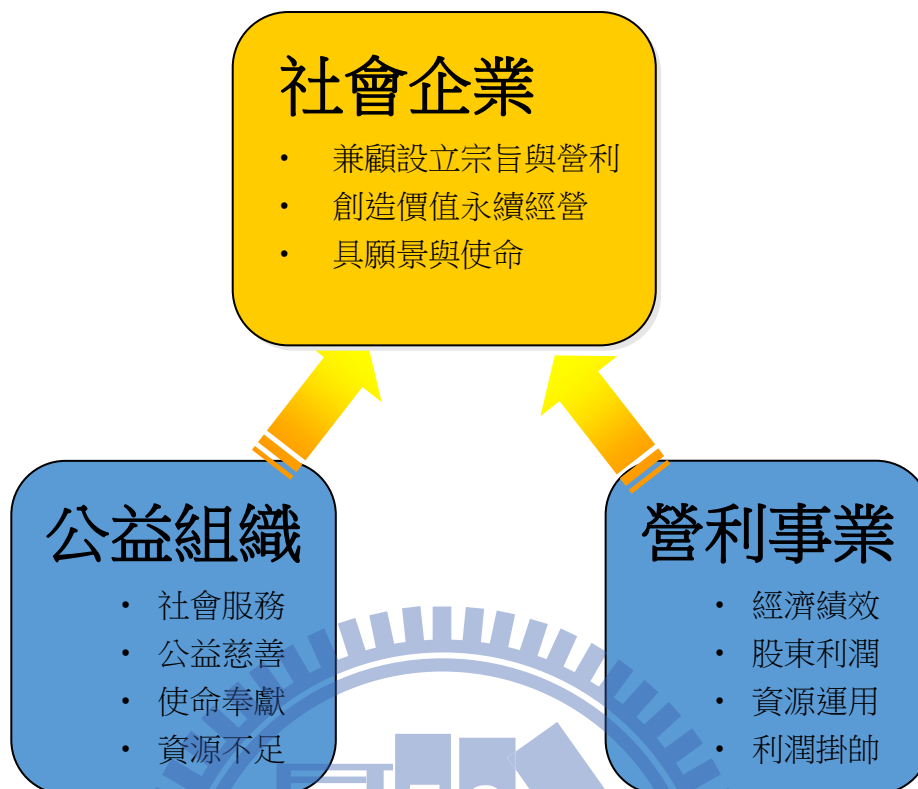


圖 2-1 社會企業示意圖

2.1.2 台灣社會企業發展

1977 年英國學者 John Elkington (1977)提出了三重底線的原則(Triple Bottom Line)，他認為一個企業可持續性發展，最重要的不是想著如何實現營利的最大化，而是堅持三重底線的原則，企業盈利、社會責任、環境責任三者的統一(轉引自：歐冠良，2011)。台灣自 1970 年代起，陸續有多家公民團體成立，目前非營利基金會多達 3000 多家，社團多達 10000 家以上。

台灣地區非營利組織蓬勃發展，除了一般所熟知的慈善公益，在教育、文化、藝術的推廣，或是醫療、環境的保護，也都有相當的貢獻。而接二連三的天災如 921 大地震，桃芝颱風、八八水災等災難救援與災後重建，更也充分彰顯了非營利組織在民間社區的重要性，使得非營利組織成為建構社會福祉的主要動力。近年來，政府越來越傾向將社會服務與公共事務交由非營利機構經營。企業界也不

再只是單純的捐贈者角色，開始涉入非營利組織的領域，成立基金會以實行其社會公益的理念。然而，社會需求超越了社會資源的成長速度，非營利組織開始面對一個頗具規模的競爭性的市場，加上經濟不景氣與政府政策的改變(福利預算減縮，利率下降等)，使非營利組織陷入財務日漸緊縮，與民眾對公共事務與社會服務需求日增的雙重困境。對非營利組織內部而言，組織本身的結構鬆散，資金的管道來源與人力資源不穩定，管理能力不足，且缺乏專業人才管理組織的運作及規劃未來的發展，是非營利組織一直以來的問題。因此改善組織體質、調整組織與財務的管理策略、加強經營效率與效益、強化組織提升競爭力，以及發展自力更生與永續經營的條件與能力，成為非營利組織的重大課題。在台灣，非營利組織也開始有以商業化手段以自給自足的構想與實際做法。然而多數非營利組織與社會大眾，對公益創投與社會企業等概念並不十分了解，而以單純的商業活動視之，認為強調社會公益與組織使命的非營利組織截然不同，擔心商業模式模糊了使命的焦點。此外，基於公眾對非營利組織的認知，相信度的認定不足，加上法令的限制等因素，使許多非營利組織裹足不前。(轉引自：林吉郎)

2.1.3 國外社會企業發展

國外最享有盛名的社會企業，首推 2006 年諾貝爾和平獎得主尤努斯(Yunus)所創辦的「孟加拉鄉村銀行」(Grameen Bank，又稱窮人銀行)，專門提供小額貸款給沒有募資能力的弱勢族群創業。一個發行微型貸款的機構。此組織及其創始人穆罕默德·尤努斯一起獲得了 2006 年的諾貝爾和平獎。成立於孟加拉國，它向貧窮的人發行不需要擔保的面額較小的貸款(即微型貸款)，其放款對象主要鎖定貧窮鄉婦女，因她們貸款的動機單純是為了創業(家庭手工的小事業)，所以借貸金額低，而這一點不算大的錢足以改善她們一家人的生活，且還款率高。鄉村銀行第一項獨特作法，是打破傳統社會習俗，以婦女為放款對象。鄉村銀行

第二項獨特作法，是幫助窮人建立商業的概念。窮人用貸款購買材料，製作東西並販賣，並且用團體的力量，建立市集、擴大交易規模。這樣賺來的錢，再投資買更多材料來生財，把良性循環越滾越大。

隸屬於倫敦社會企業聯盟（Social Enterprise London）的「傑米奧利佛餐廳」（Jamie Oliver's Fifteen Restaurant，訓練殘障人士進入餐飲業）、新典學公司（New Model School Company，在英國經營補校提供偏鄉學童英文與數學課程）等，都屬於經營有成的社會企業。



2.2 社會企業的經營模式

對於非營利組織走向企業化的發展，基本上有兩種討論，一是以企業化的邏輯來管理機構，一是以非營利組織的基礎，創造出新的社會企業組織或事業體，並以企業經營的手段創造收入與獲取資源。由於非營利組織的種類很多且特性各異，因此所發展的社會企業也產生各種不同的類型，依型態與運作方式與內涵有許多不同的分類，整理如下：

由 Clohesy Consulting(2001)所整理的社會企業類型有下列三種型態，這些型態被用來作為內部的方案計畫，為非營利或營利的輔助工具，有時則被視為一種附帶利益或合資的事業。(轉引自：林吉郎)

- (一) 不相關的事業(Unrelated businesses) 藉由組織中可利用的資產創造收入。如：閒置設備、可諮詢的專家；版權方便案主、贊助者的禮品店、停車場、自助餐廳等。
- (二) 任務導向的產品或服務的事業(Mission-driven product or service businesses) 藉由產品或服務實際的輸送給到案主來獲取經費。資金的來源為第三者 如政府機構、特別的方案或私人保險公司。如：為殘障者或老人所提供的服務。
- (三) 正面鼓勵的事業(Affirmative businesses) 創造、提供固定的工作、薪資、事業機會與所有權給在身心、經濟、教育有困難的弱勢團體。僱用的員工可能包括身心障礙者、復健中的受虐者、曾服刑者或未成年團體。

Social Enterprise London(2002)則將英國社會企業類型分成下列幾項：

- (一) 為員工所有的企業(employee-owned business)：是由工作的員工擁有股份和掌控的企業，沒有特定的結構型態，會因參與人員、公司大小以及免

稅項目不同而有所不同。

- (二) 儲蓄互助會(credit union)：一種財務合作組織，成立目的在於提供存款和貸款。會員將錢存在共同基金，每年可獲得最高 8% 的紅利，同時也可有低利貸款的權益。
- (三) 消費合作社(co-operative)：由會員組織起來支持一個可共同分享福利的機構。可以運作於各種領域，傳統的領域包括零售業、銀行業、保險業、旅行業、與殯葬業。在英國發展的新型行業還包括房屋業、照護業、農業。
- (四) 聯合發展組織(development trusts)：運作方式類似庇護組織，由地方社區代表、地方企業家和社區組織代表組成董事會，舉辦各種社區再生活動。如建築和管理社區中心，提供運動和娛樂設施、經營兒童托育中心，改進社區發展和環境保護等。
- (五) 社區事業(community businesses)：是一種貿易組織，由當地社區設立、擁有和掌控。主要重點為地方發展，最終目的是為當地民眾，創造自我維生的工作。
- (六) 社會工廠(social firm)：社會工廠的建立，是以市場導向追求社會使命，提供身體殘障或有其他缺陷者就業和訓練的機會，使他們能自力更生。
- (七) 勞工市場仲介方案(組織)(intermediate labor market projects)：對長期失業者提供工作訓練和增加工作經驗，有時是一個獨立的公司組織，有時是一個與其他組織合作的方案。
- (八) 公益組織的附屬企業(trading arm of charities)：當公益商店與志工推銷聖誕卡行不通時，公益慈善組織以創新的事業投資去追求它們的目標；這些產業包括博物館的書店和餐廳、街頭商店，志工部門也可利用政府契約增加服務工作。

2.3 公益創投

2.3.1 公益創投的源起

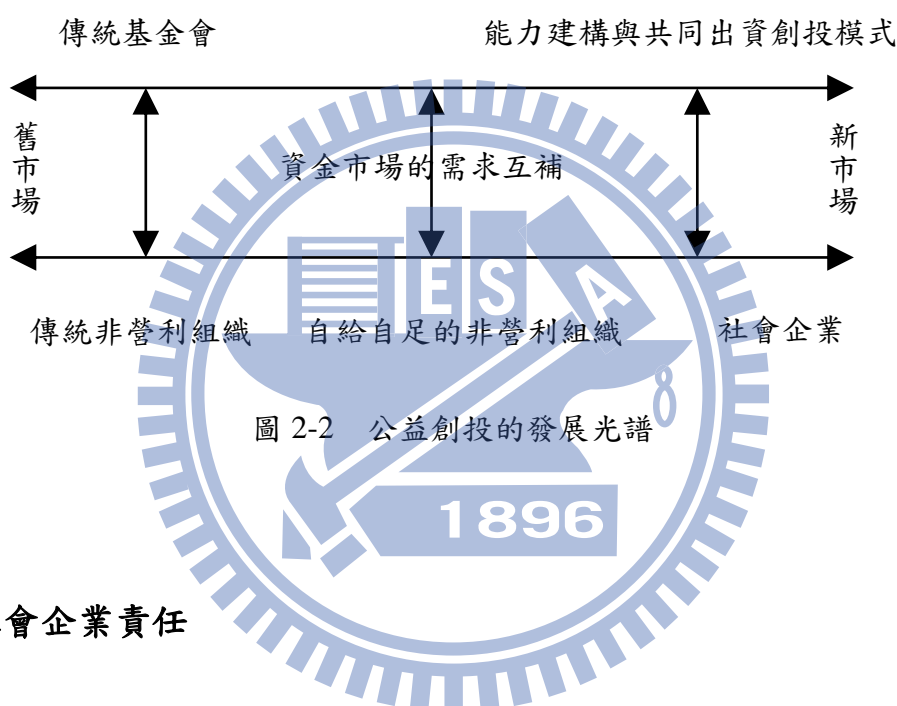
由於資金的限制，非營利組織在發展社會服務或社區公共事務時，往往成效受阻或成果不彰。即使獲得資金的挹注，非營利組織也常因缺乏專業的技術、人力或經營管理能力，以致資源在缺乏完善規劃的系統下，不能完全發揮應有的效率，也無法充分達成社會服務的目標，擴大影響力。在這樣的一個認知下，美國「半島社區基金會」(the Peninsula Community Foundation) 在 1984 年首創「公益創投」一詞，主張將企業創投的作為轉化到公益世界之中。依此概念，Christine W. Letts 與其他兩位作者於 1997 年在哈佛企管評論所發表的一篇名為"Virtuous Capital: What Foundations Can Learn From Venture Capitalists" 的文章中(Christine Letts, William Ryan and Allen Grossman) 就提出贊助型基金會，在涉入非營利組織活動時，除了資金的贈與，也可以模仿創投的模式，提供技術的支援或參與管理運作。此舉引起廣泛的討論，是為公益創投濫觴。

Christine Letts 等認為，基本上基金會在提供贈款給非營利組織的審核與執行過程，應該如同一般創投公司投資一家新創公司，可借鏡的議題包括：

1. 基金會與受補助者 (NPO) 之間合夥關係的建立。
2. 關係發展的更加長遠；較長期的合作時間。
3. 投資的規模，資金提供額度較廣泛。
4. 風險管理與責信度更受重視。
5. 建立嚴謹的績效評估制度。
6. 適切的「收手策略」(Exit Strategies)，即所謂終止合作的方式。

綜合以上議題，我們可以發現公益創投的主要精神在於基金會與非營利組織

的互動關係上。基金會與受補助者(NPO)應為建立合夥關係，而不只是監督的地位，對非營利組織的能力建構，應包含管理、統馭、有系統的解決問題。此外，精確的投資(補助)意向說明書(due diligence)或投資(補助)前置研究也是必須的。而資金提供也應為較長期且集中的投資，而不是方案導向、短期資金補助的方式，且應了解贊助或投資必須面臨的不確定性與風險，在選擇與評估受補助者(NPO)時，需發展一套非常完整且有效的方法。同時，建立一套終止彼此合作關係的收手策略模式，也是必要的程序。(轉引自：林吉郎)



2.4 社會企業責任

在一般大眾的概念當中，社會發生問題以及需求時，政府與慈善團體為解決社會問題第一線的團體，也必須對於這些問題負起絕大部分的責任，尤其是政府，但對於所謂的私部門也就是企業，似乎並沒有如此的期待，但在十九世紀時，當時已有企業所有人和領導者通常認定自己應負較多的社會責任，並參與社會發展或國家建設，因此常提供房舍、學校、圖書館、博物館和大學的建造的資金或是自力建造，這些舉動都是源自於領導人以及所有者的慈善心以及對於社會的關心，亦可視為社會責任的最原始動機。Scholtens(2008)提到近十年來企業對於社

會責任越來越重視，許多企業自道德、環境、社會等有關方面著手進行行銷，社會責任乃成為企業的一種行銷手法，而 Lockett et al. (2006)認為企業的社會責任已成為當今一個相當有趣話題，社會責任不僅牽涉到公司內部財務規劃，也影響公司的社會形象，所以社會責任對於企業到底是一種行銷手法，或是企業應當負起的責任，為最值得探究的部份。

2.4.1 企業社會責任定義

以往企業普遍認為企業主要是對股東負責，社會責任的涉入應是次要且消極的。企業以獲得最大的利潤為目標，而不是積極涉入社會問題，認為承受社會責任是種損害，企業經營者只有盡可能為股東賺錢，保護與爭取經濟與法律的權利，如果為企業無關的事務付出太多，對股東及員工來說是不負責的，因此行使社會責任反而是破壞企業的生存力。但 Drucker(1984)首先提出企業社會責任係指一位成功的企業家，認知到企業社會責任的重要，將「經營成功以行善」奉為主旨，而逐漸成為社會改革者。Hemphill(1997)統整出當時企業社會責任的兩個面向，一是為與 Friedman 所主張的以股東為思考方向的社會責任，而另一面向則是以 Roundahle 為主，亦即與 Drucker 相似，是以更廣泛的思考範圍作為企業行使社會責任的依據，時至今日此兩面向已經漸漸的相互融合，找到其平衡點。

Mc.Williams & Siegel(2000)將社會責任描述為一種超越企業的利益，並促使社會臻於至善的發展行動，所以社會責任不再被侷限是以企業的利益為出發點的行為。且 Meister & O'Connor(2008)認為社會責任是企業反映社會的期望，且有能力回應，以致影響到整體的公眾，亦可增加企業的競爭力和股票的績效，因此企業應當把社會責任視為日常工作。

從上述學者的定義中，從早期對於企業的社會責任不一樣的分歧看法，到近期已漸漸的趨近一致，且從 Meister & O'Connor 的主張可以看出，實行社會責任

可以增加企業的競爭力，且將其融入在企業的行為之中。是結合了 Hemphill 兩個面向的看法，至於在社會責任與公司財務中的平衡點的問題，Moore (2001) 認為當企業的財務績效越好，企業將有餘力且可投資更多資源在企業社會責任行為上。企業的社會責任是指組織針對其位居其中運作的社會，為了保護和強化該社會所必須善盡的一套義務(Griffin, 1999)。基於上述學者對於社會責任所帶給企業利益的看法，似乎不可單純的將社會責任當作行銷的手法，應作為企業的使命，企業將本身的社會責任列為企業目標當中，將可獲利且能順利運作，亦即在財務和社會責任上取得平衡點，即可負起對於社會以及投資人雙方面的責任。(轉引自：黃峻弘，2009)

表 2-1 社會責任定義

學者	年代	定義
Friedman	1970	企業的社會責任即是為股東負責。消極的社會責任。
drunker	1984	以「經營成功以行善」為主臬。逐漸成為社會改革者。
Mc.Williams & Siegel	2000	一種超越企業的利益，並促使社會臻於至善的發展行動。
Meister & O'Connor	2008	是企業反映社會的期望，且有能力回應，以致影響到整體的公眾，同時兼顧企業的競爭力

台灣的企業社會責任定義尚在起步階段，大多數企業仍以改善公司治理提升股東、客戶及員工的權益為宗旨，另外在環保以及資訊透明化的部分也有所著墨。然而這些企業並未能進一步協助解決社會問題。而因應國外大型企業對數會企業責任意識的提升，以逐漸要求其供應鏈必須落實相關的數會企業責任規範，台灣為科技產業的重鎮，我們也必須正視這個問題，提升國際的競爭力。

2.5 SWOT 分析理論

SWOT分析即從「優勢Strengths」、「劣勢Weaknesses」、「機會Opportunities」，

以及「威脅Threats」四個面向進行產業分析。優勢和劣勢考量主要從企業內部思考是否利於產業競爭；機會和威脅則是針對企業外部環境進行探索，探討產業未來情勢之演變。Wehrich 於1982年提出SWOT矩陣圖，做為產業分析擬訂因應策略的思考。分析時應儘量找出與本身相關的各項條件詳細記入以利分析。例如在優勢中可能會考慮到公司的核心能力為何？劣勢中可能會考慮到公司在那一層面最弱？在外部環境的機會可能會考慮到在產業趨勢下可以提供何種新產品？而威脅則可能會考量競爭者的動作等等。

SWOT 分析，常用以分析組織或個體所處現狀的優勝劣敗，以提供清晰的組織現狀，供經營者做當下決策、現狀分析或未來進展的思考基礎。可分為下列四項：

- (1) 優勢(Strengths)：組織或個體所擁有的長處與專才。
- (2) 劣勢(Weaknesses)：組織或個體所缺乏之短處與缺憾。
- (3) 機會(Opportunities)：外部環境所提供的機會與未來發展。
- (4) 威脅(Threats)：外部環境所存在的威脅與未來生存壓力。

面對全球競爭的環境，企業必須了解全球產業之結構，才能決定最佳策略。由於全球的經濟十分複雜，尤其在資訊快速流動的現代社會中，有關產業分析中的重要因素，也隨著外在與內在環境的不同而有所差異。因此，我們可以發現策略的制定與企業所處的環境有密不可分的關係，一個優良的策略可以讓企業將火力集中在自身的強處，並找到適當的機會點得以發揮其強處。SWOT 分析包括內在環境的優勢(Strength)與劣勢(Weakness)，外在環境的機會(Opportunity)與威脅(Threat)，產業內在環境即是產業的環境，指對企業績效有影響力的群體或力量，一般以波特的五力分析作為分析的基礎。而產業外在環境指的是那些對企業可能存在著潛在的衝擊力，但是相關性並不是很明顯的因素，如經濟、法律、政治、科技及社會等因素。策略規劃的過程均始於策略分析，企業在進行策略規劃

時的SWOT分析包含了五大分析類別，亦即外在總體環境分析、產業分析、消費者分析、競爭者分析及自我分析。經由SWOT分析後，企業可瞭解目前或未來的機會、威脅、優勢及劣勢，而能掌握與維持企業的競爭優勢。

表2-2是利用SWOT分析架構，將企業之S、W、O、T四項因素進行配對，可得到2×2項策略型態，其說明如下：

- (1) SO: Maxi-Maxi 策略：此為最佳策略，企業內外環境能密切配合，充分利用優勢資源，取得利潤並擴充發展。
- (2) ST: Maxi-Mini 策略：此為企業面對威脅時，利用本身的強勢來克服威脅的策略。
- (3) WO: Mini-Maxi 策略：此為在企業利用外部機會，來克服本身的弱勢的策略。
- (4) WT: Mini-Mini 策略：此種策略企業必須改善弱勢以降低威脅，常是企業面臨困境時所使用，例如必須進行合併或縮減規模等。

表 2-2 SWOT 策略分析表

	列出內部強勢	列出內部弱勢
列出外部機會	SO:Maxi-Maxi 策略	WO:Mini-Maxi 策略
列出外部威脅	ST:Maxi-Mini 策略	WT:Mini-Mini 策略

資料來源：沈長進，2012年

2.6 井田制度

井田制是中國春秋以前土地公有制的實現形式。「井田」一詞，最早見於《穀梁傳·宣公十五年》：「古者三百步為里，名曰井田」「井田者，九百畝，公田居一。」

商朝、周朝的井田制因夏而來。到西周時已經發展很充分。《周禮·地官·小司徒》載：「乃經土地而井牧其田野，九夫為井，四井為邑，四邑為丘，四丘為

甸，四甸為縣，四縣為都，以任地事而令貢賦，凡稅斂之事。」到春秋時期，井田制逐漸失去作用。

井田制就是把耕地劃分為一定面積的方田，周圍有經界，中間有水溝，阡陌縱橫，像一個井字。一人耕種大約100畝（約合今182公畝）。100畝為一個方塊，稱為「一田」。一井分為9個方塊，周圍的8塊田由8戶耕種，謂之私田，私田收成全部歸耕戶所有；中間是公田，由8戶共耕，收入全歸封邑貴族所有。《詩小雅·大田制》稱：「雨我公田，遂及我私」。(取自井田制)

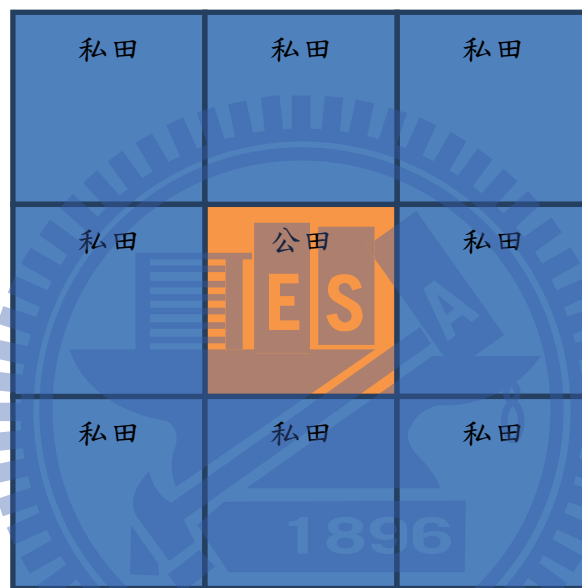


圖 2-3 井田制度

井田制度乃古代政府為編制人民、管理土地及課徵賦稅而設，將三者合一而創行之制，論其優點，大略如下：(取自孟子有關「井田制」的論述)

1. 是以井田可為社會建設的捷徑，因井田分耕共耕的實行，使各地同一井的人，格外親密，無事時互相友愛，有事時互相幫忙，養成安土重遷之風俗。
2. 井田制之中心關鍵，乃在於中間之「公田」。九百畝之田，以中央百畝為公田，周圍八百畝分授予八農家，各治其百畝，中央之公田，藉八家之力而合耕之，貢其收穫，以代八家之賦稅。人民各治私田，又同養公

田，造成公私一體兼顧的型態。

3. 因土地處分權為公有，人民不得私相買賣或轉讓，故能杜絕土地兼併、貧富懸殊之現象。而人民既有適當面積之土地，按時耕作，衣食住之一切生活問題，便可獲得保障，教育文化亦可因之而發達。同時，此制度之實行，使人民不願輕易遷徙，穩定了農村經濟。
4. 井田不僅為均田之制，同時亦為地方保甲、兵車、賦役的基礎。受田之家，除治公田之外，並有為公家服勞役的義務，兵役亦包括在內。服役期限亦有制度，其出於民而不病民，使人人有以自樂其生，而國家亦可收足食足兵之效。



第三章 研究方法

3.1 研究流程

本研究將探討三種不同類型的公益組織其優點、缺點、威脅及機會四個特性，在初步探討完 SWOT 模型後，設計問卷調查企業主對於此三種類型企業的看法，並且針對本研究主要探討之公益田式社會企業對於企業執行社會責任時，是否會考量此方案。最後，針對本文進行總結。研究流程見圖 3-1。

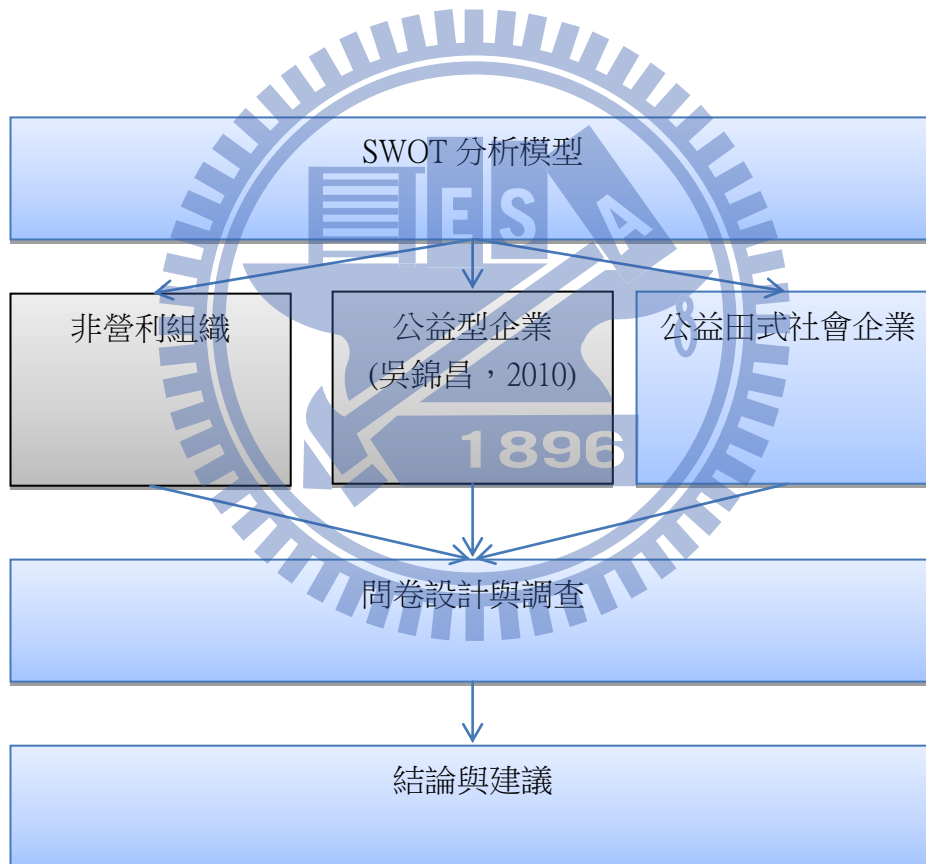


圖 3-1 研究流程

3.2 個案研究-公益田式社會企業

3.2.1 個案公司介紹-台灣脊髓髓傷基金會

台灣現有脊髓損傷者人數超過 23000 人，而每年又增加 1200 人左右，平均傷者年齡約 27 歲。見於傷者在受傷後急需醫療照護與生活技能重建，林進興、蘇匡弼等幾位傷友在熱心的醫護人員協助下發起成立社團法人脊髓損傷協會，這個理念很快的受到傷友的迴響，接著各地成立縣市席會。1995 年協會在桃園設立脊髓損傷潛能發展中心及庇護工場，提供傷友進行生活職能重建與職業訓練，協助傷友能建立自立生活的能力甚至走向社會與就業市場。1999 年「財團法人私立脊髓損傷潛能發展中心」完成立案登記，中心成立的宗旨即為「協助脊髓損傷者自立自強，回歸社會，以減輕家庭及國家社會之負擔」。

• 社會企業成立緣由

中心在 1998 年已經有類似的事業單位成立，超人工作室。超人工作室主要承包公務機關或政府優先採購的相關業務，及部分民間企業業務。超人工作是包括：

1. 客服工作室。主要業務有電話行銷、滿意度調查、帳務催收、委外電話客服中心及諮詢服務等企業外包工作。
2. E 碼網路工作室。主要業務有網站建置、程式撰寫、資料課系統開發與管理、平面設計印刷、產品包裝設計、雜誌創意廣告、公司型錄與 DM 設計。
3. 綠色資源工作室。以資源回收及提倡推廣試用綠色環保的產品為任務。

有了這些業務經驗，自 2006 年起，脊髓損傷潛能發展中心著手進行願景共建，在中心主管、董監事以及同仁在多次的研討與會議達成中心發展的方針與共識。其中一項目標就是尋找核心競爭力發展社會企業。2007 年起籌備成立三家社

會企業，先是將網路與客服工作室的事業獨立出成立新詩命資訊服務公司，接著成立通用無障礙公司和菲亞國際公司分別從事無障礙環景規劃與輔具設計與製造業務。

為何設立營利事業體？新生命資訊服務公司林進興董事長認為：營利事業(Profit Organization)是在追求獲利與盈餘，而非營利組織(Non-profit Organization)是在實現創立的使命與願景，我們希望結合這兩項目標，把非營利組織(Non-profit Organization)企業劃，使其能夠達到自給自足。所以脊髓損傷潛能發展中心開始朝向企業化發展，以非營利的精神結合營利的方法與手段客戶導向、善用資源、講究績效的管理方式，建立「非為營利的營利組織」。

- **新生命資訊企業的成立**

脊髓損傷潛能發展中心成功的為許多傷友創造出職缺以及提供社會、企業良好的服務經驗以後，更進一步希望能將這個典範推廣到更多的地方讓更多的脊髓損傷患者可以受惠，提高就業率。新生命資訊服務公司成立後，為了能夠永續經營，決定以社會企業的方式進行。向外界進行徵求社會公益股東的投資，第一階段成功募得300萬元的資本額。

- **創業優勢:**

1. 資訊技術與資源。參與此計劃的人士，有多人在此領域長期經營具有深厚的技術背景與人脈資源。
2. 充沛且穩定的人力資源。脊髓損傷傷友是這個企業的核心資源。經由潛能發展中心訓練出來的學員，根據個人的專長與興趣都培養了優秀的各項專業技能。加上學員對中心的培訓以及社會各界提供的資源與協助皆心存感激，更珍惜任何一個工作機會，工作態度積極且穩定性高。

3. 市場機會與口碑。資訊服務在目前網路設施普級的環境下可以降低傷友行動不便的阻礙，而且是具有高成長潛力的產業項目之一，只要是當的規劃，相關的產品與服務內容是脊傷傷友可以勝任的。

• **競爭策略：**

1. 低成本優勢。政府及部分公益基金對於企業晉用殘障人士提供的薪資補助。
2. 低風險優勢。社會企業的投資組成為公益股東，不會對利潤追求有過當的動機，或是牟取個人利益主張。步我們不會在交易過程中採取投機行為傷害客戶或業主的利益。
3. 豐富服務內容。爭取新業務，充實服務內容。期使沉默成本有效攤提，增加利潤優勢。
4. 訓用合一。結合潛能發展中心的訓練計劃，使員工能夠持續提升職能水準，以提高服務品質與產品競爭力。
5. 建置服務導向架構，創造規模與範疇優勢。建構網路與網路化環境，期使服務與技術支援能具備及時及更高的彈性，提高客戶滿意度。
6. 異業結盟。透過異業結盟形成服務網路爭取商機。
7. 利用退休義工資源。國內人口平均年能顯著提高，已有許多退休的閒置人力，多數具有良好的專業經歷與人脈。如可藉由這些人士的協助或引薦可使公司更能快速獲得服務的商機。
8. 公益田式的社會企業。效法周朝井田制，提倡由 5~8 家一般企業共同認養一家社會企業。認養之企業除了運用身心障礙雇用額度外並提供外包生意、設備、技術與志工支援予社會企業。
 - 適合企業密集地區，如都會商辦大樓，科學園區。
 - 以身心障礙雇用名額成立合作之社會企業，認養之企業也外包相關業務給認養之社會企業。

- 提供設備技術及志工的支援。

企業 1	企業 2	企業 3
企業 4	公益田 (社會企業)	企業 5
企業 6	企業 7	企業 8

圖 3-2 公益田式的社會企業

- **產品與服務項目**

1. 文書出版。

- A. 使用 HP 獨家開發之印刷設備，小量印製也能夠獲得成本的優勢。
- B. 單一窗口，整合性服務。提供包括排版、列印、裝訂即送件等整合性服務。桃園總部擔任客戶對應窗口負責接受客戶委託案件，由美工人員進行排版設計，及與客戶進行校稿作業，稿件核對無誤後將文件列印與裝訂，並透過快遞公司送至客戶手中。

2. 電話客戶服務。由於用電話關心客戶的工作性質非常適合輪椅族朋友，脊髓損傷中心在 1998 年十二月成立客服工作室，承接福特六和汽車公司新車滿意度調查。由於脊傷客服人員皆在脊髓損傷中心受過專業的第一線訓練，服務口碑拓展了與台灣客服科技公司及台灣優勢客服科技公司合作的機會，長期承接 080 客服電話接聽及各單位委託問卷調查工作，提供專業的線上客服服務包括：電話行銷、滿意度調查、帳務催收、客服中心。

3. 企業晉用。針對企業特性及需求，規劃適當的身心障礙者晉用方案。不僅協助身心障礙者尋找工作機會尋回其生命價值，更有助於提升企業形象，創造雙贏的局面。

- **預期效益**

根據台灣立法院通過的「身心障礙者權益保障法」規定符合條件的企業必須進用一定比率的身心障礙者為員工。勞委會 2012 年調查統計，全台灣雇用不足額的企業仍有一千家以上，這些企業總共應雇用 5730 位身心障礙朋友，但實際上仍有不足額為 2657 人，不足額比率達 46.4%。這些企業需要繳交罰款而不願意或無法雇用足額身心障礙者，這一千多家企業每年所繳的罰款高達六億台幣，而累加的就業基金接近百億台幣。

我們期待透過新生命資訊企業這樣的社會企業能將企業繳交的罰款轉為認養上會企業的資金或提供就業機會，讓更多的身障朋友能夠投入職場，不僅降低社會的負擔，更可以回饋認養企業，創造雙贏的合作模式。脊髓損傷傷友經過重建後可以獨立生活與自給自足，減少家庭的負擔及提升國家生產力。經估算，每位傷友經過訓練後所產生的正面價值約達 1200 萬元，無形的效益期程度與範圍更是難以估計。

3.2.2 SWOT 分析

表 3-1 新生命資訊服務公司 SWOT 分析

優勢 (Strengths)	弱勢 (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • 提供目標族群自給自足的能力。 • 企業或政府只需要提供期初的投資，社會企業本身也有可能獲利甚至盈餘，以達到自給自足。 • 目標族群回饋社會，能建立起自尊心與社會地位，有效減少目標族群 	<ul style="list-style-type: none"> • 目前企業對社會企業缺乏認識，業務推廣不易。 • 目前政府對於投資社會企業或是採購社會/公益企業缺乏獎勵措施。 • 投資社會企業對贊助企業本身不

<p>產生的社會問題。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 企業化經營可以使財務透明化。 • 投入的資源絕大部分直接嘉惠特定族群。 • 對贊助企業能有直接或間接業務協助。 • 	<p>能享有稅務的優惠或減免。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 社會企業本身必須承擔營運的風險。 • 僅針對特定族群提供協助。 • 對於市場趨勢與新技術的掌握不易。 •
<p style="text-align: center;">機會 (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 國際普遍重視企業社會責任，並列為重要評量指標。 • 政府立法要求企業晉用一定比率身障人士。 • 網路環境成熟，透過網路系統可以克服傷友行動不便的阻礙。 • 民眾對於社會公益的意識逐漸提高，也認同從事/推動社會公益的企業。 	<p style="text-align: center;">威脅 (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 國際金融問題尚未完全解決，景氣指標不明朗，企業對於公益活動的預算也趨緊縮。

3.3 其他公益企業/組織之比較

3.3.1 順發 3C 公益企業

3C連鎖通路順發電腦，董事長吳錦昌(2010)於2010年正式發表了前所未有的『消費做公益』概念，承諾每年提撥稅後淨利20%從事公益，成為第一個『公益型企業』。提出的公益型企業必須具有下列條件：

- 1.提供消費就是做公益的機制。
- 2.價格保障，保證「買貴退差價」。
- 3.至少捐出盈餘的 20%從事公益。
- 4.保證最低捐款，至少以每股稅後盈餘 1 元計算。
- 5.合法經營，財務公開、透明。

公益型企業的成立可以讓企業與企業間增加良性競爭的方式，增加企業本身的競爭力及提昇社會價值，進而透過以公益鏈的方式讓公益專業分工，執行發揮最大的效益，亦做為維繫在企業本身所提供優質服務的另一種市場區隔。

「企業的原始目的，是替顧客、股東和員工創造價值。公益企業是在創造第四方的公益價值，讓社會成為企業價值鏈的成員。」吳錦昌解釋，由NGO（非營利組織）演變而來的「社會企業」，無法分配獲利給股東，很難複製，所以一直沒成功。但「公益企業」則可以分配獲利給股東，同時兼顧獲利與行善，並且可爭取消費者認同，透過「消費者投票」的市場機制，促使每家企業都轉型為公益企業。

吳錦昌希望，他設計的公益企業模式，是一個能從根本改善M型化的永續平台。每年今後順發將捐出20%淨利，而且這個淨利是以EPS每股盈餘1元當做最低標準，即使當年度不賺錢，順發也會至少捐出1,600萬元；以目前獲利計算，順發每年可捐出4,800萬元，所有捐款將全數委託公益團體執行，初期目標是資助非自發性貧窮的兒童，讓下一代有作夢的機會和能力。

為了減少股東做公益的負擔，吳錦昌承諾，順發每年捐出的20%淨利中，一半由他個人負責，股東只負責另外一半。順發會讓財務全面透明化，並且採取「買貴退差價」的策略，讓消費者不必有額外負擔，只要買自己需要的東西，就能兼做公益，讓行善變成一種日常行為。

「當乾旱大地需要雨的時候，總要有第一滴雨。我甘願做引發蝴蝶效應的第一滴雨，但不需要有人特別記得我。」吳錦昌溫和而堅定地描述自己的浪漫夢想，「全台灣企業的稅後淨利總和至少13,356億元，只要有2成企業轉型為公益企業，社會就多出534億元的公益基金，遠遠超過台灣平均每年公益捐款總額435億元。想想看，534億元可以幫助多少人？」

他觀察以往企業做的公益方案，多半屬「公益行銷」性質，常是藉公益之名

行銷企業，或為了節稅才捐贈。「但我要做的是『行銷公益』！我樂見這個創意被別人複製，比我做得更好也沒關係，」吳錦昌說道。

2010年，順發宣布轉型「公益型企業」(Charity Committed Corporation)，每年保證捐出盈餘的20%。一年半來累積捐出逾5000萬元善款，捐贈對象以輔導弱勢兒童課業的「博幼基金會」為主。

吳錦昌喊出「消費做公益」概念，只要到順發購物，就等於在日常生活中做公益。若以交易筆數計算，2010順發等於帶動了約418萬人次的消費者行善，至2011底止共捐出新台幣9775萬元並帶動了1230萬人次參與消費做公益。

吳錦昌先生認為公益型企業的成立可以讓企業與企業間增加良性競爭的方式，增加企業本身的競爭力及提昇社會價值，進而透過以公益鏈的方式讓公益專業分工，執行發揮最大的效益，亦做為維繫在企業本身所提供優質服務的另一種市場區隔。根據吳錦昌先生的研究顯示：

1. 公益鏈的形成與企業內部及外部聯盟的公益伙伴之集團對於公益的投入及資源，可以發展為一個整合性的集體架構(Sunil & Peter, 2003)，由公益型企業為核心，向上下游延伸其公益活動及管理流程，讓其形成一個互相牽動而結構嚴謹的網路架構，使公益鏈可以提供更有效的執行成效。而公益型企業藉由整個公益鏈的產生，延伸出「公益流」，而相關的公益團體就有如同專業物流所扮演的角色，透過專業分工以有效及預期計劃執行公益流。
2. 公益型企業有別與一般的公益團體，其本身所擁有的價值在企業本身的經營外，也承諾每年固定捐出一定比例的金額給公益團體，並具有掌握善款的執行成效，亦同時評估該公益團體在所有費用使用效益，以做為是否列為公益鏈中執行費用的角色，以確保每一塊錢都能有效的被執行，也能讓最終的受助人可以得到最大的幫助，而其主要的公益精神也是讓民眾消費行為都能成為投入公益。也因為市場的良性自由競爭，讓民眾可以透過消費的力量，決

定讓企業的獲利可以真的讓社會產生實質效益(Clark, 2008)，社會責任為所有關係人創造一個雙贏情況，因為企業對社會必須付出責任的自覺、努力創造社會價值，提昇其企業形象(Lussier, 2000; 郭建忠譯)。

3. 公益型企業提供給公益團體的補助款，在執行上比政府所提供的補助，來得更執行成效。公部門在社會福利扮演著相當重要的角色，但隨著工作性質的不同，相對造成公務員在執行上忽略對於本身職業的尊重，不重視業績，缺乏挑戰且不注重盈虧。而在李昆林(2001)指出其公民營在員工的行為層面較不同的為前者是「心智模式」後者是「工作標準」，如表 4，故發揮出來的效益自然也會因為規則不同，而有所差異。而公益型企業屬民營企業，故在工作標準上的要求，自然比公營組織的心智模式來得更高，並且在檢視每筆捐款的使用情況，自然也需要以透明化去做為最基本的要求，也使得在公益團體想幫助更多的對象之下，自然也會將款項的邊際效應發揮到最高。

表 3-2 公民營員工行為差異表

層次	類別	國營企業	民營企業
結構面		規範	遊戲規則
行為面		心智模式	工作標準

資料來源：李昆林(2001)，結構影響行為-國營事業民營化的省思

4. 對於公益型企業的良好競爭優勢，Porter(2002)在哈佛商業評論「企業慈善的競爭優勢」一文中提到，企業的競爭力極為依賴所在營運的地點，但是利用贊助的方式改善他們的環境，亦可以為企業帶來更好的競爭地位。而今日企業在參加公益活動時，也不全然是扮演贊助，除了金錢、物資與勞務的提供外，公益型企業聯合非營利組織期能共同推廣社會理念或議題，因此公

益型企業的贊助，實際應稱之為「參與」。而以此觀念下在公益型企業的經營模式，學者 Hamel(2000)指出經營模式是企業創造價值的方式，包括在核心策略、策略資源、顧客及價值網路的四大部份。而 Afuah(2004)另提到經營模式構成要素包含獲利類別、顧客價值、範圍、定價、收入來源、關聯活動、建置、能力、永續性與成本結構。經驗價值與社會價值的綜效，能讓企業擁有更大的競爭優勢(Austin et al, 2006)，故在企業轉型為公益型企業，在上述所提出之學者論述，將能為公益型企業帶來更大的良性競爭優勢。

5. 企業的經營模式套用在非營利組織的經營模式。Hamel(2000)指出，企業經營必須能夠清楚定義以下幾點：第一，產品及市場範圍，描述公司在何處從事競爭，界定顧客、地理區域、或是產品區隔；其二則是差異化基礎，說明公司競爭的運用方法與競爭者的差異。而非營利組織當中的經營模式應該也有「良幣驅逐劣幣」(Good money drives bad money out of circulation.)的情況產生，讓好的非營利組織能為社會帶來更多的社會服務，也讓制度較差的組織由市場機制去淘汰，Austin et al.(2006)指出，對一個社會企業來說，關注的通常不是市場大小或是市場吸引力，而是認知與回應社會需要、需求或市場失靈的問題。故在非營利組織的運作當中財務的透明化，以及其經營中投入更有績效的產出，以企業經營的模式運作，應能讓所有參與公益捐助的心意，不被這些劣幣的經營方式造成更多的人對公益漸漸產生負面的觀感。

根據吳錦昌先生的研究發現：

1. 社會的消費大眾能意識到企業的公益競賽對社會的好處，在公益與非公益的企業中，選擇增強公益策略者的利益的程度，這個增強的程度，影響到非公益企業的利益，當這個零合關係形成，成為一種差異化與維持競爭優勢的重要因素(Ravald & Gronroos, 1996)，才可能驅使參予的企業都選擇公益策略，

如此以來便能增強消費者及社會大眾的總體利益。企業因為在公益的執行，對顧客知覺價值將同時正向的提昇，降低消費者同時必須考量品質與所面臨的風險。

2. 公益型企業提供的財務透明是可信的，讓消費的過程可以對社會產生實質的公益能量，公益價值就是一種驅動力(Lewin, 1951)，顧客涉入選擇與購買，並且獲得較高的知覺價值過程中，公益型企業成為一種差異化策略，在M型社會的現況下，消費者選擇去公益型企業消費，就是一種不讓M型社會的情況惡化所產生的支持過程。參與公益是一種具有一致性與持久性的傾向，因為在參與動機的態度上含有認知與情感二種成份，公益的參與可以對社會產生價值及自我實現的提昇(Singer, 1989)，而人類產生公益的動機，主要的原因皆出於本能，儒家思考提升人性本善即是這個觀念，但僅因為社會結構的改變，造成人的善心付出的代價，可能淪落到詐騙集團的手中，但經過完整公益鏈的架構，資訊化的透明都可檢測。

表 3-3 順發 3C 公益企業 SWOT 分析

優勢 (Strengths)	弱勢 (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • 公益型企業的成立可以讓企業與企業間增加良性競爭的方式，增加企業本身的競爭力及提昇社會價值。 • 公益型企業提供的財務透明是可信的，讓消費的過程可以對社會產生實質的公益能量。 • 公益型企業提供給公益團體的補助款，在執行上比政府所提供的補 	<ul style="list-style-type: none"> • 公益型企業提撥盈餘或部分比率的營收做為公益事業會影響該企業的財務績效。 • 企業提供的公益資金會因該企業的營運狀況而異。 • 公益企業所提撥的公益資金需透過公益團體執行。

助具有更好的執行成效。	
<p>機會 (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 消費者之知覺意識提高且對於參與公益的企業有價加的認同。 • 國際普遍重視企業社會責任，並列為重要評量指標。 	<p>威脅 (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 國際金融問題尚未完全解決，景氣指標不明朗，企業對於公益活動的預算也趨緊縮。

3.3.2 慈濟慈善基金會

慈濟基金會，全稱財團法人中華民國佛教慈濟慈善事業基金會，是台灣的佛教慈善團體，其前身為證嚴法師在1966年4月14日於台灣花蓮創立之「佛教克難慈濟功德會」，簡稱「慈濟功德會」。「慈濟」二字之意義為「慈悲為懷，濟世救人」。1980年1月16日，台灣省政府核准「財團法人台灣省私立佛教慈濟慈善事業基金會」立案，「慈濟功德會」改稱為「慈濟基金會」。1991年，慈濟美國分會發起美金「一人一元」的勸募活動，將所募款項透過紅十字會援助孟加拉颶風災民，從此開啟海外救援工作。1994年，中華民國內政部核准「財團法人中華民國佛教慈濟慈善事業基金會」立案，慈濟基金會成為一個服務事業遍及全台灣的財團法人。除此，更因致力於社會服務、醫療、教育等，被譽為「台灣的良心」。

證嚴法師秉持「人間佛教」的理念，致力於將佛教精神人間化與生活化。在慈濟功德會成立之初即推動社會救助慈善工作。早期的慈善救助主要是藉由募款濟貧，之後再提升至以「教富濟貧」為目標，提倡「無緣大慈，同體大悲」精神，要求會員「以佛心為己心，以師志為己志」，遂衍生為「四大志業，八大法印」的規模，希望建立「慈濟社會」、「慈濟家庭」，推動「慈濟人文」。

慈濟的四大志業包括:慈善、醫療、教育及人文四項。四大志業從慈善開啟

醫療，而由醫療開啟教育，又從教育而啟人文。慈濟成立四十年，四大志業已環環相扣，各志業也時常互相影響，例如，可在慈善、醫療、教育中復見人文。證嚴法師言：「慈善是人類希望、醫療是生命希望、教育是社會希望、人文是心靈希望。」慈濟的歷史也是由四大志業相互交錯穿插而逐漸編織出來的。加上骨髓捐贈、環境保護、社區志工與國際賑災，稱之為「八大法印」。

1. 慈善志業。宗旨為「佛法生活化、菩薩人間化」。志業推展的形態包括：長期濟助、急難救助、房屋修繕、冬令發放及大型賑災。
2. 醫療志業在發揮緊急醫療救援功能，並針對醫療資源缺乏的地方設立醫療設施。目前在台灣，慈濟醫院各分院已有六間及一間診所；而馬來西亞也有洗腎中心及義診所。
3. 教育。為使慈濟的志業能綿延，必須從教育方面著手往下扎根，讓下一代建立正確的觀念；另外，有鑒於台灣東部資源匱乏、交通困難，學生教育資源缺乏，慈濟在台灣各地的學校有慈濟大學、慈濟技術學院及在花蓮、台南兩地各有慈濟中學、小學。在美國有 19 所人文學校及 5 所人文班；在馬來西亞有大愛兒童教育中心；在泰國設有清邁慈濟學校。
4. 文化。最早創立的慈濟月刊是用來登錄徵信名冊，並轉載佛理與報導好人好事。隨著慈濟志業的發展相關期刊與媒體的種類也更多元化，包括慈濟廣播月刊、慈濟廣播電台、慈濟廣播電視，大愛衛星電視台。透過這些文化傳播媒體弘揚佛法，傳播證嚴法師的理念以及慈濟志業的發展報導。

爭議與批評

慈濟在成立以來確實幫助過無數的弱勢族群與受災災民。然而，隨著慈濟的志業的成長與擴大，台灣內部亦有不少對慈濟基金會發出批評。例如：吸收台灣大量慈善資源，造成其他慈善團體之困境、過度宣傳、援助中國大陸等臺灣以外

且具敵意之國家地區等。

慈濟的部分援助計畫也被認為不尊重臺灣原住民部落的文化面貌與信仰體系，未讓原住民充分的參與規劃設計，而隱含著「慈濟化」或「漢化」的生活方式比較「文明」。在杉林慈濟大愛園區充滿慈濟的圖騰與雕像，重建的基督教教堂大門透明玻璃上鑲刻了證嚴法師靜思語的對聯，其中還有觀世音菩薩別號的「觀自在」三個大字，十字架下有證嚴法師開示「十在心路」的勸世語，強加自己宗教之經文或文字於其他宗教的建築物上，而讓其他宗教教徒感受到不舒服，甚至有受辱的感覺，這種方式非常不妥，也違反證嚴法師強調各宗教應平等與互相尊重的本意。魯凱族好茶部落村民大會也因此以壓倒性票數婉拒慈濟基金會興建平地永久屋的美意。此外，1997年起，慈濟在臺北市內湖區保護區所籌設的兒童醫院或針對社會福利的志工大樓，因係變更保護區之土地使用，而該地屬湖區回填的山坡地集水區，且東、西、北三側皆為潛在順向坡，大規模開發恐危及生態地質與鄰近居民安全，破壞滯洪排水功能，後來引起當地居民和綠黨之反對，他們認為該慈濟開發區為「綠手指上的灰指甲」。

表 3-4 慈濟慈善基金會 SWOT 分析

優勢 (Strengths)	弱勢 (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • 「教富濟貧」擁有廣大信眾與會員，募集資金能力強。 • 有完整組織，有助於公益志業推行。 • 「四大志業，八大法印」提供多元化管道與方法執行公益活動。 	<ul style="list-style-type: none"> • 具有宗教色彩，其他宗教教徒參與意願較低。
機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • 隨著四大志業的推動，將慈濟的影響 	<ul style="list-style-type: none"> • 宗教色彩與過度宣傳，引發其他宗

響力擴及世界其他國家。	教教徒的反感。 • 吸收大量慈善基金造成其他公益團體的困境。
-------------	-----------------------------------

3.4 問卷設計

本研究根據上述文獻資料與分析做成問卷項目，以作為消費者對社會企業的認同度及企業投入參與社會企業之意願與綜效之佐證。問卷分為二部分：

第一部分比較消費者與一般企業對於以新生命資訊企業為代表的公益田式社會企業、以順發3C為代表之公益型社會企業與以慈濟基金會為代表之非營利組織在執行公益活動的認知以及對目標族群的綜效之比較。

第二部分為一般企業對於參與新生命資訊企業之態度與參與意願之調查。

表 3-5 問卷一

項目	問題描述	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1	從您的認知中，請就下列問題描述比較新生命資訊企業、順發 3C 公益型企業與慈濟基金會在執行公益活動時的成效，並於『非常同意』、『同意』、『普通』、『不同意』或『非常不同意』的欄位勾選“V”最適合的選項。					
1.1	您對於參與公益活動有很大的興趣。					
1.2	您對於參與公益活動會謹慎選擇參與的團體。					
1.3	您認為公益團體執行的成效會影響您繼續支持該公益團體的意願。					
1.4	您認為順發 3C 比慈濟基金會在執行成效更好。					
1.5	您認為順發 3C 比慈濟基金會在營運過程中的財務更透明。					
1.6	您認為順發 3C 比慈濟基金會在營運過程中對於資源的運用較為妥善。					

1.7	您認為參與順發 3C 的公益鏈比參與慈濟基金會的公益活動更容易。					
1.8	您認為順發 3C 比慈濟基金會在募集公益資金/資源能獲得較多民眾的支持。					
1.9	您認同順發 3C 消費就是做公益的理念。					
1.10	您認同慈濟基金會在公益活動的成就與貢獻。					
1.11	您認為新生命資訊能比順發 3C 提供目標族群更好的自給自足的能力。					
1.12	您認為新生命資訊能比順發 3C 提供目標族群的協助能給目標族群保有更好的尊嚴與社會地位。					
1.13	您認為新生命資訊能比順發 3C 能給予目標族群更多的機會回饋社會。					
1.14	您認為新生命資訊能比順發 3C 營運過程中的財務更透明。					
1.15	您認為新生命資訊能比順發 3C 在營運過程中對於資源的運用較為妥善。					
1.16	您認為新生命資訊能比順發 3C 的公益模式對於參與廠商能得到較好的有形或無形的回饋。					
1.17	您認為新生命資訊能比順發 3C 的公益模式對參與廠商的財務負擔與風險較低。					
1.18	您認為新生命資訊能比順發 3C 提供公益的受惠對象更廣泛。					
1.19	您認為新生命資訊能比順發 3C 模式更能夠永續經營。					
1.20	您是企業主或是高階經理人，您認為參與新生命資訊能比執行順發 3C 的公益模式的可行性較高。					
1.21	您認為投入新生命資訊比執行順發 3C 的公益模式對財務績效影響較大。					
1.22	您認為經濟景氣的變化，對企業參與新生命資訊比執行順發 3C 的公益模式的影響較低。					
1.23	您認為企業參與新生命資訊比執行順發 3C 的公益模式更能獲得消費者的認同。					

表 3-6 問卷二

項目	問題描述	非常	同意	普通	不同	非常
----	------	----	----	----	----	----

		同 意			意	不 同 意
2	您是企業主或高階主管，從您的認知中，請就下列問題描述您對於參與新生命資訊的意願與態度，並於『非常同意』、『同意』、『普通』、『不同意』或『非常不同意』的欄位勾選“V”最適合的選項。					
2.1	您認為參與新生命資訊公益創投有助於提升貴公司的社會企業形象。					
2.2	您認為新生命資訊公益創投確實能提供脊傷傷友更多工作機會。					
2.3	您認為參與新生命資訊公益創投能提供脊傷傷友自給自足的能力，而增加自尊心與社會地位。					
2.4	您的企業目前已經依法聘僱足額的身障人士。					
2.5	您的企業能夠提供適合的工作內容給身障人士。					
2.6	您認為參與新生命資訊公益創投能夠協助您的企業改善身障員工比率不足額的問題。					
2.7	您認為參與新生命資訊公益創投會增加您的企業的營業成本。					
2.8	您認為參與新生命資訊公益創投規劃的業務範圍符合您的企業的需求。					
2.9	您認為參與新生命資訊公益創投無法抵減相關稅款，而沒有意願參與。					
2.10	整體而言，您認同新生命資訊公益創投的公益模式，也願意參加。					

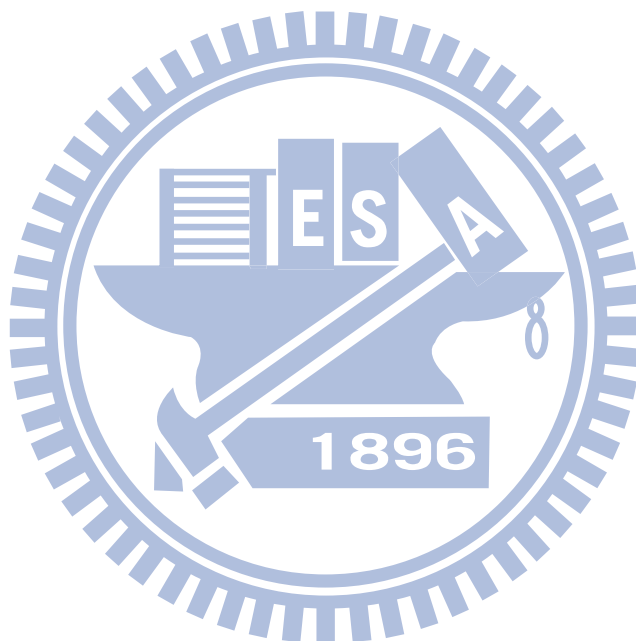
3.5 抽樣設計與資料蒐集

本研究訪談對象主要針對企業主或高階主管。由於本研究主要針對企業營運時所面對之企業責任議題，並瞭解企業主在社會企業責任的推動上可能考量的因素，進而探討本研究所提之公益田式社會企業能否符合企業主之期待。本研究共發送55份問卷調查，回收之有效問卷共34份，問卷回收率為62%，資料蒐集後進

行統計分析歸納結果。

3.6 資料分析方法

本研究資料蒐集後，進行描述統計分析，以得到整理過的數據，其中資料呈現方式採用百分率統計法，使蒐集而得的資料能夠被標準化，便於將各種因素進行比較。問卷採用李克特量表(Likert scale)，受訪者依照認同程度的強弱進行勾選，包含非常同意、同意、無意見、不同意、非常不同意共五個選項。



第四章 問卷分析與研究結果

4.1 基本資料分析

本研究之問卷對象為國內企業業主或高階主管，包括交通大學EMBA學員及其服務之企業、新生命資訊企業邀請的企業與贊助企業，受訪對象於該企業單位直接或間接參與人力資源及公益活動之規劃與決策。

4.2 敘述性分析

本研究之問卷分析結果統計如下表。由項目1.1、1.2、1.3 均分數為4.13、4.00及3.87 顯示受訪者對於參與公益活動的意願高，並傾向依據公益團體執行成效選擇參與的公益活動與支持的團體。此結果符合我們在問卷對象設定在企業主或涉及企業內公益活動規劃之高階經理人。

表 4-1 問卷一統計結果

項目	問題描述	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均分數
1	從您的認知中，請就下列問題描述比較新生命資訊企業、順發 3C 公益型企業與慈濟基金會在執行公益活動時的成效，並於『非常同意』、『同意』、『普通』、『不同意』或『非常不同意』的欄位勾選“V”最適合的選項。						

1.1	您對於參與公益活動有很大的興趣。	43.48%	34.78%	17.39%	0.00%	4.35%	4.13
1.2	您對於參與公益活動會謹慎選擇參與的團體。	34.78%	39.13%	21.74%	0.00%	4.35%	4.00
1.3	您認為公益團體執行的成效會影響您繼續支持該公益團體的意願。	34.78%	34.78%	17.39%	8.70%	4.35%	3.87
1.4	您認為順發 3C 比慈濟基金會在執行成效更好。	17.39%	21.74%	26.09%	30.43%	4.35%	3.17
1.5	您認為順發 3C 比慈濟基金會在營運過程中的財務更透明。	47.83%	17.39%	17.39%	17.39%	0.00%	3.96
1.6	您認為順發 3C 比慈濟基金會在營運過程中對於資源的運用較為妥善。	21.74%	47.83%	13.04%	17.39%	0.00%	3.74
1.7	您認為參與順發 3C 的公益鏈比參與慈濟基金會的公益活動更容易。	43.48%	30.43%	4.35%	21.74%	0.00%	3.96
1.8	您認為順發 3C 比慈濟基金會在募集公益資金/資源能獲得較多民眾的支持。	21.74%	13.04%	13.04%	52.17%	0.00%	3.04
1.9	您認同順發 3C 消費就是做公益的理念。	21.74%	30.43%	17.39%	17.39%	13.04%	3.30
1.10	您認同慈濟基金會在公益活動的成就與貢獻。	26.09%	47.83%	0.00%	17.39%	8.70%	3.65
1.11	您認為新生命資訊能比順發 3C 提供目標族群更好的自給自足的能力。	30.43%	30.43%	4.35%	26.09%	8.70%	3.48
1.12	您認為新生命資訊能比順發 3C 提供目標族群的協助能給目標族群保有更好的尊嚴與社會地位。	30.43%	34.78%	8.70%	17.39%	8.70%	3.61
1.13	您認為新生命資訊能比順發 3C 能給予目標族群更多的機會回饋社會。	21.74%	21.74%	30.43%	13.04%	13.04%	3.26

1.14	您認為新生命資訊能比順發 3C 營運過程中的財務更透明。	26.09%	17.39%	30.43%	13.04%	13.04%	3.30
1.15	您認為新生命資訊能比順發 3C 在營運過程中對於資源的運用較為妥善。	17.39%	30.43%	26.09%	17.39%	8.70%	3.30
1.16	您認為新生命資訊能比順發 3C 的公益模式對於參與廠商能得到較好的有形或無形的回饋。	30.43%	17.39%	17.39%	21.74%	13.04%	3.30
1.17	您認為新生命資訊能比順發 3C 的公益模式對參與廠商的財務負擔與風險較低。	56.52%	8.70%	17.39%	8.70%	8.70%	3.96
1.18	您認為新生命資訊能比順發 3C 提供公益的受惠對象更廣泛。	26.09%	26.09%	39.13%	8.70%	0.00%	3.70
1.19	您認為新生命資訊能比順發 3C 模式更能夠永續經營。	26.09%	21.74%	21.74%	21.74%	8.70%	3.35
1.20	您是企業主或是高階經理人，您認為參與新生命資訊能比執行順發 3C 的公益模式的可行性較高。	43.48%	17.39%	13.04%	17.39%	8.70%	3.70
1.21	您認為投入新生命資訊比執行順發 3C 的公益模式對財務績效影響較大。	8.70%	26.09%	21.74%	26.09%	17.39%	2.83
1.22	您認為經濟景氣的變化，對企業參與新生命資訊比執行順發 3C 的公益模式的影響較低。	17.39%	39.13%	30.43%	8.70%	4.35%	3.57
1.23	您認為企業參與新生命資訊比執行順發 3C 的公益模式更能獲得消費者的認同。	21.74%	30.43%	8.70%	26.09%	13.04%	3.22

比較順發3C公益社會企業與慈濟慈善基金會的結果顯示：

1. 問卷項目1.4的平均分數為3.17，顯示受訪者認為順發3C在執行成效上並未明顯優於慈濟慈善基金會。
2. 問卷項目1.5 的平均分數為3.95，顯示多數的受訪者認同社會企業在執行公益活動時，財務透明度高於非營利組織。

3. 問卷項目1.7 的平均分數為3.96，顯示多數的受訪者認為參與順發3C 公益比參與慈濟基金會更容易執行。
4. 問卷項目1.8的平均分數為3.04，顯示受訪者認為相較於知名度頗高的慈濟基金會，社會企業對資金募集的能力沒有較大的優勢。

表 4-2 順發 3C 公益社會企業與慈濟慈善基金會問卷統計結果

項目	問題描述	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均分數
1.4	您認為順發 3C 比慈濟基金會在執行成效更好。	17.39%	21.74%	26.09%	30.43%	4.35%	3.17
1.5	您認為順發 3C 比慈濟基金會在營運過程中的財務更透明。	47.83%	17.39%	17.39%	17.39%	0.00%	3.96
1.6	您認為順發 3C 比慈濟基金會在營運過程中對於資源的運用較為妥善。	21.74%	47.83%	13.04%	17.39%	0.00%	3.74
1.7	您認為參與順發 3C 的公益鏈比參與慈濟基金會的公益活動更容易。	43.48%	30.43%	4.35%	21.74%	0.00%	3.96
1.8	您認為順發 3C 比慈濟基金會在募集公益資金/資源能獲得較多民眾的支持。	21.74%	13.04%	13.04%	52.17%	0.00%	3.04
1.9	您認同順發 3C 消費就是做公益的理念。	21.74%	30.43%	17.39%	17.39%	13.04%	3.30
1.10	您認同慈濟基金會在公益活動的成就與貢獻。	26.09%	47.83%	0.00%	17.39%	8.70%	3.65

比較新生命資訊企業與順發3C公益社會企業的結果顯示：

1. 問卷項目1.11、1.12的平均分數為3.48、3.61 顯示超過60%受訪者認為新生命資訊企業能夠提供目標族群自給自足的能力，並建立其自尊心及提高其社會地位。
2. 問卷項目1.14、1.15 的平均分數皆為3.30，顯示受訪者認為同為企業型態經營的公益事業在財務透明度與資源運用上，新生命資訊企業由於直接嘉惠於脊髓傷友，減少中間的行政管理成本，略優於順發3C，但沒有顯著差異。
3. 問卷項目1.17 的平均分數為3.96，顯示多數的受訪者認為參與新生命資訊能比順發3C的公益模式對參與廠商的財務負擔與風險較低。受訪者認為公益田式的社會企業主張由5~8家企業認養的方式能降低企業在執行公益時而增加的財務負擔與風險。
4. 問卷項目1.18 的平均分數為3.13。多數的受訪者認為新生命資訊目前受限於針對脊髓損傷傷友創造的社會企業為特定對象，尚未能提供給廣泛的受惠對象。
5. 問卷項目1.19 的平均分數為3.70。多數的受訪者認為新生命資訊提供目標族群自立自強的環境，使目標族群能夠降低甚至擺脫對於捐贈者的依賴，較順發3C模式更能夠永續經營。
6. 問卷項目1.20 的平均分數為3.70。顯示多數的受訪者認為參與新生命資訊的公益模式在財務風險低且對於目標族群實質貢獻大，相較於執行順發3C 模式有較高的意願參與。
7. 問卷項目1.21 的平均分數為2.83。多數的受訪者不認為參與新生命資訊的公益模式在財務風險比執行順發3C模式高。相同的，問卷項目1.22

的平均分數為3.57，顯示多數的受訪者認為經濟環境的景氣變化對於參與新生命資訊的公益模式比執行順發3C模式影響較低。

表 4-3 新生命資訊企業與順發 3C 公益社會企業問卷統計結果

項目	問題描述	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均分數
1.11	您認為新生命資訊能比順發 3C 提供目標族群更好的自給自足的能力。	30.43%	30.43%	4.35%	26.09%	8.70%	3.48
1.12	您認為新生命資訊能比順發 3C 提供目標族群的協助能給目標族群保有更好的尊嚴與社會地位。	30.43%	34.78%	8.70%	17.39%	8.70%	3.61
1.13	您認為新生命資訊能比順發 3C 能給予目標族群更多的機會回饋社會。	21.74%	21.74%	30.43%	13.04%	13.04%	3.26
1.14	您認為新生命資訊能比順發 3C 營運過程中的財務更透明。	26.09%	17.39%	30.43%	13.04%	13.04%	3.30
1.15	您認為新生命資訊能比順發 3C 在營運過程中對於資源的運用較為妥善。	17.39%	30.43%	26.09%	17.39%	8.70%	3.30
1.16	您認為新生命資訊能比順發 3C 的公益模式對於參與廠商能得到較好的有形或無形的回饋。	30.43%	17.39%	17.39%	21.74%	13.04%	3.30
1.17	您認為新生命資訊能比順發 3C 的公益模式對參與廠商的財務負擔與風險較低。	56.52%	8.70%	17.39%	8.70%	8.70%	3.96
1.18	您認為新生命資訊能比順發 3C 提供公益的受惠對象更廣泛。	26.09%	13.04%	17.39%	34.78%	8.70%	3.13
1.19	您認為新生命資訊能比順發 3C 模式更能夠永續經營。	26.09%	26.09%	39.13%	8.70%	0.00%	3.70

1.20	您是企業主或是高階經理人，您認為參與新生命資訊能比執行順發 3C 的公益模式的可行性較高。	43.48%	17.39%	13.04%	17.39%	8.70%	3.70
1.21	您認為投入新生命資訊比執行順發 3C 的公益模式對財務績效影響較大。	8.70 %	26.09%	21.74%	26.09%	17.39%	2.83
1.22	您認為經濟景的變化，對企業參與新生命資訊比執行順發 3C 的公益模式的應影響較低。	17.39%	39.13%	30.43%	8.70%	4.35%	3.57
1.23	您認為企業參與新生命資訊比執行順發 3C 的公益模式更能獲得消費者的認同。	21.74%	30.43%	8.70%	26.09%	13.04%	3.22

在問卷二的部分調查受訪者對於參與新生命資訊企業的意願與態度的結果顯示：

1. 問卷項目2.1的平均分數為4.3，顯示受訪者普遍認為參與新生命資訊公益創投有助於提升公司的企業社會形象。
2. 問卷項目2.2、2.3的平均分數分別為3.96、4.04，顯示受訪者普遍認為參與新生命資訊公益創投確實能提供脊傷傷友更多工作機會，自給自足的能力，而增加自尊心與社會地位。
3. 問卷項目2.4、2.5 的平均分數皆為2.91，顯示多數的受訪者的企業尚未依法聘僱足額的身障人士，及提供適合的工作內容給身障人士。
4. 問卷項目2.6 的平均分數為3.48，顯示多數的受訪者認為參與新生命資訊公益創投能夠協助您的企業改善身障員工比率不足額的問題。
5. 問卷項目2.7 的平均分數為2.65，顯示多數的受訪者不認為參與新生命資訊公益創投會顯著增加企業的營業成本。

6. 問卷項目2.8 的平均分數為3.17，顯示受訪者認為新生命資訊公益創投目前規劃的業務範圍尚不能完全符合企業的需求，是未來需要強化的部分。
7. 問卷項目2.9 的平均分數為3.04，43%的受訪者認為參與新生命資訊公益創投無法抵減相關稅款，會影響企業參與的意願。這個部分需要政府相關單位的協助，改善公益投資的環境。
8. 問卷項目2.10 的平均分數為4.22，顯示多數的受訪者認同新生命資訊公益創投的公益模式，也願意參加。

表 4-4 問卷二問卷分析結果

項目	問題描述	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	平均分數
2	您是企業主或高階主管，從您的認知中，請就下列問題描述您對於參與新生命資訊的意願與態度，並於『非常同意』、『同意』、『普通』、『不同意』或『非常不同意』的欄位勾選“V”最適合的選項。						
2.1	您認為參與新生命資訊公益創投有助於提升貴公司的社會企業形象。	56.52%	17.39%	26.09%	0.00%	0.00%	4.30
2.2	您認為新生命資訊公益創投確實能提供脊傷傷友更多工作機會。	43.48%	26.09%	13.04%	17.39%	0.00%	3.96
2.3	您認為參與新生命資訊公益創投能提供脊傷傷友自給自足的能力，而增加自尊心與社會地位。	47.83%	17.39%	26.09%	8.70%	0.00%	4.04
2.4	您的企業目前已經依法聘僱足額的身障人士。	13.04%	21.74%	21.74%	30.43%	13.04%	2.91
2.5	您的企業能夠提供適合的工作內容給身障人士。	13.04%	17.39%	30.43%	26.09%	13.04%	2.91

2.6	您認為參與新生命資訊公益創投能夠協助您的企業改善身障員工比率不足額的問題。	39.13%	8.70%	26.09%	13.04%	13.04%	3.48
2.7	您認為參與新生命資訊公益創投會增加您的企業的營業成本。	13.04%	17.39%	26.09%	8.70%	34.78%	2.65
2.8	您認為參與新生命資訊公益創投規劃的業務範圍符合您的企業的需求。	26.09%	21.74%	4.35%	39.13%	8.70%	3.17
2.9	您認為參與新生命資訊公益創投無法抵減相關稅款，而沒有意願參與。	30.43%	13.04%	17.39%	8.70%	30.43%	3.04
2.10	整體而言，您認同新生命資訊公益創投的公益模式，也願意參加。	47.83%	30.43%	17.39%	4.35%	0.00%	4.22

4.3 SWOT 結果分析

根據上述分析結果，我們對公益田式的社會企業的經營模式歸納出下列優勢、劣勢分析。

優勢

1. 新生命資訊企業能夠提供目標族群自給自足的能力，並建立其自尊心及提高其社會地位。
2. 社會企業在執行公益活動時，財務透明度高於非營利組織。
3. 參與新生命資訊對參與廠商的財務負擔與風險較低。受訪者認為公益田式的社會企業主張由5~8家企業認養的方式能降低企業在執行公益時增加的財務負擔與風險。
4. 新生命資訊提供目標族群自立自強的環境，使目標族群能夠降低甚至擺脫對於捐贈者的依賴，更能夠永續經營。

劣勢

1. 新生命資訊公益創投目前規劃的業務範圍尚不能完全符合企業的需求。
2. 新生命資訊目前受限於針對脊髓損傷傷友創造的社會企業為特定對象，尚未能提供廣泛的受惠對象。
3. 相較於慈濟基金會，社會企業對資金募集的能力沒有較大的優勢。

機會

1. 尚有多數企業尚未依法聘僱足額的身障人士，以及提供適合的工作內容給身障人士。新生命資訊公益創投能夠協助企業改善身障員工比率不足額的問題。
2. 企業參與公益活動的意願提高，並依據公益團體執行成效選擇參與的公益活動與支持的團體。新生命資訊公益創投有助於提升企業的企業社會責任的形象。
3. 經濟環境的景氣變化對於參與新生命資訊的公益模式影響較低。

威脅

1. 參與新生命資訊公益創投無法抵減相關稅款，會影響企業參與的意願。
2. 相較於慈濟基金會，社會企業對資金募集的能力沒有優勢。

第五章 結論與建議

5.1 結論

1. 公益型企業能將企業經營的方法套用在公益事業上，能夠使社會資源得到更有效的利用，嘉惠於需要協助的目標族群上。
2. 由於社會企業型公益組織在財務公開性與資源運用上都被認為優於非營利組織，也將受到較廣泛的支持與認同。
3. 社會型企業能透過企業形象管道獲得消費者的認同與支持，消費者的對於參與公益的企業會有較高的認同，再購買的機率也較高，顯示企業參與公益活動有助於企業形象的提升。
4. 新生命資訊企業能夠提供企業參與社會公益的平台，透過井田制合力認養社會企業，提供身障者就業機會的同時以改善企業本身身障聘雇員額不足的問題，可以達到公益與公司營運互惠的效果。

全球暖化與國際經濟發展遲緩的環境下，M型化社會的趨勢將日趨嚴重。而全球化的影響使得政府在社會福利的預算將日益緊縮。天然災害以及人為因素造成的弱勢族群無法完全依靠政府的補助救濟。非營利組織的公益團體正扮演著急難救助非常重要的角色。然而，在危機過後，這些弱勢團體逐漸失去社會關愛的眼神，急難救助的資源也逐漸撤離，此時，這些受助者一部分能恢復元氣，重新出發，卻仍有許多人仍無法恢復原有的謀生能力與經濟環境。此時，需要有一能夠永續的機制讓這些人們重建生產力，創造其潛在的價值，並重新回到社會。

我們相信目前絕大多數的公益團體確實在天然災害或緊急危難後能夠立即動員社工團體與資源，提供受難者第一時間的急難救助與災後重建。然而一切恢

復平靜後，有些已經失去原本謀生能力的族群就需要重新建立自給自足的能力，不再依賴外界的援助與救濟。新生命資訊企業就是在創造這樣的環境，藉由非營利組織、政府及企業合作，並結合民間的公益創投，協助社會企業一起解決社會問題。

做這個研究分析並不是要否定吳錦昌先生推動公益型企業的價值，相反的更敬佩吳錦昌先生能夠無私的奉獻對社會所做出的貢獻。然而，社會上需要更多如吳先生般的熱心奉獻的企業與企業家，而且相信有許多企業並非不願意投入社會公益而是沒有適當的管道或受限於規模較小而無法做出顯著效益的活動。所以，新生命資訊企業能夠提供一個創新的商業模式，結合企業群的資源，共同參與及承擔社會責任，同時也得以從中得到行與無形的回饋。更重要的是，建立一個永續的平台，直接嘉惠於目標族群。而受助族群在提升自我的生產力後可以自給自足後，從非勞動力轉化為勞動利，再更進一步反饋於社會其它的人，形成了正向循環。

5.2 未來研究與建議

新生命資訊是一個創新的社會企業的模式，我們期待透過更多的這一類社會企業的加入提供社會其他弱勢族群更多的藉機會，也藉由這樣的機制讓這些潛在的勞動力與社會資源能夠更有效的利用。再者，全球經濟逐漸走向微利時代，我們預見會有更多的各個領域菁英願意走入社會企業，協助社會企業的發展。

本研究以新生命資訊企業為標的提出了公益創投的創新社會企業理念，然而在仍有許多方面仍然值得進一步研究以期落實及擴大這個理念。

1. 除了現階段新生命資訊企業的營業內容，是否還有其他的業務項目適合由這

個企業承接。另外除了對脊髓損傷傷友，是否有其他身障人士適合的工作項目。

2. 政府對於參與社會企業的贊助商的獎勵措施。
3. 社會企業的規範與管理監督機制。
4. 社會企業的資金募集以及與公益信託的結合。



參考文獻

中文部份

- [1] 林吉郎，"公益創投與社會企業：價值創造途徑的分析"，行政院勞工委員會職業訓練局中彰投區就業服務中心。
- [2] 楊銘賢、吳濟聰、蘇哲仁、高慈蕙，"社會企業經營模式"，創業管理研究，第4卷第4期，57-83頁，2009。
- [3] 歐冠良，"社會企業經營模式之個案研究"，大葉大學企業管理學系碩士班，2011。
- [4] 黃峻弘，"台灣非營利組織與社會企業關係之研究"，國立屏東教育大學社會發展學系，2009。
- [5] 井田制，取自
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%BA%95%E7%94%B0%E5%88%B6>
- [6] 孟子有關「井田制」的論述，取自
<http://www.ltsh.ilc.edu.tw/history/history1/newpage110.htm>
- [7] 吳錦昌，"建立公益鏈、推動公益型企業對M型社會問題改善"，國立交通大學高階主管管理學程碩士班論文，2010。
- [8] 郭建中譯，Robert N. Lussier, "Management：Concept, Applications, Skill Development"，管理學，揚智文化，2000。
- [9] 周華旭譯，Michael E. Porter.，"競爭策略"，天下遠見，2002。
- [10] 李田樹、李芳齡譯，Gary Hamel, "Leading the Revolution 啟動革命"，天下文化，2000。
- [11] 李昆林，"結構影響行為-國營事業民營化的省思"，管理雜誌，第318期，

P121 , 2001 。

[12] 行政院主計總處，取自 <http://www.dgbas.gov.tw/>

英文部分

[13] Spear, R., "United Kingdom-A wide range of social enterprises", In: Borzaga, C. And Defourny, J. (eds). *The Emergence of Social Enterprise*, 252-269, 2001.

[14] Social Enterprise London, "Social Enterprise Guide to Health & Social Care for the Elderly", London: Social Enterprise London, 2002.

[15] Mair, J. and Marti, I., "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight", *Journal of World Business*, Vol.41, 36-44, 2006,

[16] Martin, R. L., and Osberg, S., "Social Entrepreneurship: The Case for Definition", *Stanford Social Innovation Review*, Vol.2, No.5, 28-39, 2007.

[17] Mair, J. and Schoen, O., "Social Entrepreneurial Business Model: An Exploratory Study", Working Paper No. 610, IESE Business School, 2005.

[18] Wehrich, Heinz, "The TOWS Matrix : A tool for Situational Analysis" , *Journal of Long Range Planning*, Vol.15, No.2, 54-66, 1982.

[19] Letts, C., W. Ryan, and A. Grossman, "Virtuous Capital: What Foundations can Learn from Venture Capitalists", *Harvard Business Review*, March-April: 2-7, 1997.

[20] Scholtens, B., "A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance", *Ecological Economics*, Vol.68, No.1-2, 46-55, 2008.

[21] Lockett, A., Moon, A., & Visser, W., "Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence", *Journal of management studies* , Vol.43, 115-136, 2006.

- [22] Hemphill, T., "Legislating corporate social responsibility. *Business Horizons*", Vol.40, No.2,53-58, 1997.
- [23] McWilliams, A., & Siegel, D, "Corporate social responsibility: a theory of The firm perspective", *Academy of Management Review* 26, 117-127, 2000.
- [24] Meister, M., & O'Connor, A., "Corporate social responsibility attribute rankings", *Public Relations Review* 34, 49-50, 2008.
- [25] Moore, G., "Corporate Social and Financial Performance: An Investment in the U.K. Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, 34, 299-315, 2001.
- [26] Griffin, R. W., "Management (6th ed)", Boston: Houghton Mifflin Company, 1999.
- [27] Allan Afua, "business Model: A strategic Management Approach", International edition, the MC Graw-Hill companies, 2004.
- [28] Nichols, Austin, "Understanding changes in child poverty over the past decade", Working Paper, The Urban Institute, 2006.
- [29] Ravald, A., & Gronroos, C., "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.2,19-30, 1996.
- [30] Lewin, K., "Field theory in social science; selected theoretical papers", D. Cartwright (Ed.). New York: Harper & Row, 1951.
- [31] Singer, M. S. and A.E. Singer, "Situational Constraints on Transactional Leadership", *The Journal of Social Psychology*, Vol.130, 385-396, 1989.

附錄

您好：

首先，很感謝您撥冗填寫這份問卷，這是一份關於探討創新的社會企業經營模式，對各項考量因素作評比的學術研究問卷。本問卷旨在瞭解消費者與企業對於參與公益活動的選擇及對於非營利組織與公益型社會企業的認知。另一方面調查一般企業對於參與「新生命資訊企業」這一類社會企業的認知與參與意願，因此亟需您提供寶貴的意見。

本問卷結果僅供學術研究之用，敬請放心填答，謝謝！

國立交通大學EMBA

指導教授：陳安斌 博士

劉 助 博士

研究生：鄭博元 敬上

E-mail: tesan85@yahoo.com.tw

對於問卷內容的比較對象說明如下：

新生命資訊企業：

新生命資訊服務公司由脊髓損傷基金會結合民間公益股東於 2007 年成立。目的是協助脊髓損傷傷友重新就業、自我肯定、自立自強。新生命資訊企業發展出特有的企業經營模式：

1. 公益股東。所有參與的公益股東均承諾將公司的盈餘全數回饋給社會企業做為公司永續營運的資金。
2. 企業同認養_公益田式的社會企業。效法周朝井田制，提倡由 5~8 家一般企業共同認養一家社會企業。認養之企業除了運用身心障礙雇用額度提供傷友就業機會外並提供外包生意、設備、技術與志工支援予社會企業。
3. 目前營業項目包括：文書出版及文件製作整合服務、網站設計服務、電話客服(Call Center)與企業晉用等。

順發 3C 公益企業

3C 連鎖通路順發電腦，於 2010 年正式發表了前所未有的『消費做公益』概念，並承諾每年提撥稅後淨利 20%從事公益，成為第一個『公益型企業』，順發電腦董事長吳錦昌提到：「順發只是乾旱大地的第一滴雨，其他企業的跟進，與消費者的推動，才能達到普降甘霖的效果。」吳錦昌先生主張公益型企業必須具備下列條件：

1. 提供消費就是做公益的機制。

2. 價格保障，保證「買貴退差價」。
3. 至少捐出盈餘的 20% 從事公益。
4. 保證最低捐款，至少以每股稅後盈餘 1 元計算。
5. 合法經營，財務公開、透明。

慈濟慈善基金會

慈濟基金會，全稱財團法人中華民國佛教慈濟慈善事業基金會，是台灣的佛教慈善團體，其前身為證嚴法師在 1966 年 4 月 14 日於台灣花蓮創立之「佛教克難慈濟功德會」，簡稱「慈濟功德會」。「慈濟」二字之意義為「慈悲為懷，濟世救人」。1980 年 1 月 16 日，台灣省政府核准「財團法人台灣省私立佛教慈濟慈善事業基金會」立案，「慈濟功德會」改稱為「慈濟基金會」。1991 年，慈濟美國分會發起美金「一人一元」的勸募活動，將所募款項透過紅十字會援助孟加拉颶風災民，從此開啟海外救援工作。1994 年，中華民國內政部核准「財團法人中華民國佛教慈濟慈善事業基金會」立案，慈濟基金會成為一個服務事業遍及全台灣的財團法人。除此，更因致力於社會服務、醫療、教育等，被譽為「台灣的良心」。



問卷一

項目	問題描述	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1	從您的認知中，請就下列問題描述比較新生命資訊企業、順發 3C 公益型企業與慈濟基金會在執行公益活動時的成效，並於『非常同意』、『同意』、『普通』、『不同意』或『非常不同意』的欄位勾選“V”最適合的選項。					
1.1	您對於參與公益活動有很大的興趣。					
1.2	您對於參與公益活動會謹慎選擇參與的團體。					
1.3	您認為公益團體執行的成效會影響您繼續支持該公益團體的意願。					
1.4	您認為順發 3C 比慈濟基金會在執行成效更好。					
1.5	您認為順發 3C 比慈濟基金會在營運過程中的財務更透明。					
1.6	您認為順發 3C 比慈濟基金會在營運過程中對於資源的運用較為妥善。					
1.7	您認為參與順發 3C 的公益鏈比參與慈濟基金會的公益活動更容易。					
1.8	您認為順發 3C 比慈濟基金會在募集公益資金/資源能獲得較多民眾的支持。					
1.9	您認同順發 3C 消費就是做公益的理念。					
1.10	您認同慈濟基金會在公益活動的成就與貢獻。					
1.11	您認為新生命資訊能比順發 3C 提供目標族群更好的自給自足的能力。					
1.12	您認為新生命資訊能比順發 3C 提供目標族群的協助能給目標族群保有更好的尊嚴與社會地位。					
1.13	您認為新生命資訊能比順發 3C 能給予目標族群更多的機會回饋社會。					
1.14	您認為新生命資訊能比順發 3C 營運過程中的財務更透明。					
1.15	您認為新生命資訊能比順發 3C 在營運過程中對於資源的					

	運用較為妥善。					
1.16	您認為新生命資訊能比順發 3C 的公益模式對於參與廠商能得到較好的有形或無形的回饋。					
1.17	您認為新生命資訊能比順發 3C 的公益模式對參與廠商的財務負擔與風險較低。					
1.18	您認為新生命資訊能比順發 3C 提供公益的受惠對象更廣泛。					
1.19	您認為新生命資訊能比順發 3C 模式更能夠永續經營。					
1.20	您是企業主或是高階經理人，您認為參與新生命資訊能比執行順發 3C 的公益模式的可行性較高。					
1.21	您認為投入新生命資訊比執行順發 3C 的公益模式對財務績效影響較大。					
1.22	您認為經濟景氣的變化，對企業參與新生命資訊比執行順發 3C 的公益模式的影響較低。					
1.23	您認為企業參與新生命資訊比執行順發 3C 的公益模式更能獲得消費者的認同。					

問卷二

項目	問題描述	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
2	您是企業主或高階主管，從您的認知中，請就下列問題描述您對於參與新生命資訊的意願與態度，並於『非常同意』、『同意』、『普通』、『不同意』或『非常不同意』的欄位勾選“V”最適合的選項。					
2.1	您認為參與新生命資訊公益創投有助於提升貴公司的社會企業形象。					
2.2	您認為新生命資訊公益創投確實能提供脊傷傷友更多工作機會。					
2.3	您認為參與新生命資訊公益創投能提供脊傷傷友自給自足的能力，而增加自尊心與社會地位。					
2.4	您的企業目前已經依法聘僱足額的身障人士。					
2.5	您的企業能夠提供適合的工作內容給身障人士。					
2.6	您認為參與新生命資訊公益創投能夠協助您的企業改善身障員工比率不足額的問題。					

2.7	您認為參與新生命資訊公益創投會增加您的企業的營業成本。					
2.8	您認為參與新生命資訊公益創投規劃的業務範圍符合您的企業的需求。					
2.9	您認為參與新生命資訊公益創投無法抵減相關稅款，而沒有意願參與。					
2.10	整體而言，您認同新生命資訊公益創投的公益模式，也願意參加。					

